



Q

热点专题

各中央企业要加强对“两个指引”的宣贯培训，加强对同行业以及其他行业世界一流企业的研究分析和借鉴，使员工特别是各级管理人员正确认识做强做优的实质内涵，正确认识什么是世界一流企业、如何建设世界一流企业，培育形成指导和支撑一流工作

的先进理念体系并转化为正确的决策管理行为，引导企业不断做强做优、朝着世界一流的目标稳步推进。

附件：中央企业做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业要素指引

附件：

中央企业做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业要素指引

第一章 公司 治理

【目标】公司治理各组成部分权责明确、各司其职、有效制衡、协调运转，形成科学高效的决策、执行、监督体系，保障企业拥有持续竞争优势和卓越价值创造能力，引领企业不断做强做优、向着具有国际竞争力的世界一流企业目标扎实迈进。

【指导原则】加快公司制股份制改革，推进国有资本和股权结构战略调整，优化公司治理基础。依法合规，诚实守信，兼顾股东和相关方利益，促进企业价值最大化。既体现中国和国有企业特色，又借鉴国际标准和最佳实践，既加强结构与制度建设，又致力于优秀企业家、高管团队和核心理念的培育建设，既有效制衡，又力求高效，既注重激励，又依规问责，促进科学治理。

【董事会建设】完善外部董事占多数的董事会建设，选聘具有全球视野和创新思维、管理经验丰富或专业精湛、决策能力强并能承担决策责任、勤勉尽职又谨遵法度的人为董事，优化董事队伍知识能力结构。加强制度建设，完善基础工作，使董事及董事会决策信息对称，审议讨论充分，战略管控到位，沟通协调顺畅，风险控制有效。充分发挥专门委员会的功能。选聘、造就高素质经理层，激发其积极性创造性。

【领导力提升】塑造并恪守立意高远、能够凝聚共识、指引方向、内生动力的企业使命、核心价值观和愿景，以此为内核培育企业文化、指导发展战略、制订行为规范。高层管理者要以身作则。增强组织学习力，提升执行力、创新力，并转化为持续竞争力和卓越绩效。营造员工聪明才智得以充分发挥、富有成就感和人才辈出的机制环境，完备领导人才开发与继任计划，支撑企业可持续发展。

【有效监督】加强董事会对重大决策执行的监督。完善监事会功能，提高监督的效果。充分发挥外派监事会的优势和作用，并随着改革深化不断完善创新。有效利用、整合企业内外各类监督资源，强化监督的独立性、权威性、协同性，为企业改革管理发展提供有力保障。

附：公司治理要素逻辑框架表

目标	治理结构目标	公司治理各组成部分权责明确、各司其职，有效制衡，协调运转，形成科学高效的决策、执行、监督体系。
	治理绩效目标	保障企业拥有持续竞争优势和卓越价值创造能力，引领企业不断做优做强、向着具有国际竞争力的世界一流企业目标扎实迈进。
指导原则	优化治理基础	加快公司制股份制改革，推进国有资本和股权结构战略调整。
	基本原则	依法合规，诚实守信。 兼顾股东和相关方利益，促进企业价值最大化。
	兼容互补	既体现中国 and 国有企业特色，又借鉴国际标准和最佳实践，既加强结构与制度建设，又致力于优秀企业家、高管团队和核心理念培育建设，既有效制衡，又力求高效，既注重激励，又依规问责。
关键举措	董事会建设	①完善外部董事占多数的董事会建设，选聘具有全球视野和创新思维、管理经验丰富或专业精湛、决策能力强并能承担决策责任、勤勉尽职又谨遵法度的人为董事，优化董事队伍知识能力结构。 ②加强制度建设，完善基础工作，使董事及董事会决策信息对称，审议讨论充分，战略管控到位，沟通协调顺畅，风险控制有效。 ③充分发挥专门委员会的功能。 ④选聘、造就高素质经理层，激发其积极性创造性。
	领导力提升	①塑造并恪守企业使命、核心价值观和愿景，以此为内核培育企业文化，指导发展战略，制订行为规范。 ②高层管理者以身作则。 ③增强组织学习力，提升执行力、创新力。 ④营造员工聪明才智得以充分发挥、富有成就感和人才辈出的机制环境，完备领导人才开发与继任计划。
	有效监督	①加强董事会对重大决策执行的监督。 ②完善监事会功能，提高监督的效果。 ③充分发挥外派监事会的优势和作用，不断完善创新。 ④有效利用、整合监督资源，强化独立性、权威性、协同性。
要素关联度		☆☆☆☆：社会责任 ☆☆☆：人才开发与企业文化、业务结构、风险管理、绩效衡量与管理 ☆☆：集团管控、管理与商业模式 ☆：其他 5 个要素

注：☆号表示关联度，☆号越多关联度越高，供研究与运用参考，下同。

第二章 人才开发与企业文化

【目标】通过培育富有激励、具有特色、积极向上的企业文化和构建高端引领、结构合理、素质优良的人才队伍体系，实现人与文化的和谐发展、整体提升，为做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业提供有效支撑保障。

【指导原则】企业文化和人才开发应与发展战略相互适应，成为企业软实力和核心竞争力的重要源泉。企业文化应体现先进的价值主张，与管理制度、流程相融合。促进人才优先发展，梯次结构科学合理。

【人才开发】制订并不断完善人才发展规划。建立量才选用、人尽其才的动态管理机制，逐步实现人才资源的全球优化配置。打造具有全球视野和战略思维的高层领导人才、科技领军人才、复合型管理人才、职业化专业人才和高素质技能人才队伍。健全培训开发体系，制订职业生涯规划，促进员工全面发展。以能力和绩效为核心，完善考核评价体系，健全薪酬激励机制，促使员工能力与企业业绩相互促进、提升。

【文化培育】以责任、创新、卓越为核心元素，塑造各具特色的企业文化，充分发挥引导、凝聚、激励、规范等作用。培育文化对战略的匹配能力，对人才开发潜移默化的影响力以及持续向外部环境学习的导向作用。以领导垂范为基础、全员践行为目标，建设有效的企业文化传播与落地系统。

【支撑保障】建立以一流文化吸引一流人才、一流人才成就一流文化的相互支撑促进的体制机制。构建高层团队积极推动、各级管理者共同承担的责任体系和资源保障体系，形成专业化的管理团队和职能机构，健全评价体系，创新方式方法，推动人才开发与企业文化建设持续优化改善。

附：人才开发与企业文化要素逻辑框架表

目标	人才目标	构建高端引领、结构合理、素质优良的人才队伍。
	文化目标	培育富有激励、具有特色、积极向上的企业文化。
	整体绩效目标	人与文化和谐发展、整体提升，为做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业提供有效支撑与保障。
指导原则	战略契合	与发展战略相互适应，成为软实力和核心竞争力重要源泉。
	企业文化原则	企业文化应体现先进的价值主张，与管理制度、流程相融合。
	人才开发原则	促进人才优先发展，梯次结构科学合理。
关键举措	人才开发	①制订并不断完善人才发展规划。 ②建立量才选用、人尽其才的动态管理机制。 ③打造五类人才：全球视野和战略思维的高层领导人才、科技领军人才、复合型管理人才、职业化专业人才、高素质技能人才。 ④促进全面发展：健全培训开发体系，制订职业生涯规划。 ⑤评价激励机制：以能力和绩效为核心，完善考核评价体系，健全薪酬激励机制，促使员工能力与企业业绩相互促进、提升。 ⑥逐步实现人才资源全球优化配置。
	文化培育	①以责任、创新、卓越为核心元素，塑造各具特色的企业文化。 ②充分发挥引导、凝聚、激励、规范等作用，培育文化对战略的匹配能力，对人才开发潜移默化的影响力以及持续向外部环境学习的导向作用。 ③领导垂范为基础、全员践行为目标，建设有效的企业文化传播与落地系统。
支撑保障		①体制机制：建立以一流文化吸引一流人才、一流人才成就一流文化的相互支撑促进的体制机制。 ②组织资源保障：构建高层团队积极推动、各级管理者共同承担的责任体系和资源保障体系，形成专业化管理团队和职能机构。 ③持续优化：健全评价体系，创新方式方法，推动人才开发与企业文化建设持续优化改善。
要素关联度		☆☆☆：公司治理、管理与商业模式 ☆☆：自主研发、集团管控、风险管理、国际化、社会责任 ☆：其他5个要素

第三章 业 务 结 构

【目标】核心业务及业务结构基于国家战略、国有经济布局结构调整发展战略和企业总体战略而确定，在国内外同行业具有较强竞争优势和价值创造能力，能够保障企业可持续发展，具备条件的要努力成为行业引领者和价值链整合者。

【指导原则】推动国有资本向关系国家安全和国民经济命脉的重要行业和关键领域集中，向附加值高、具有较强带动力和影响力的产业链高端领域延伸，统筹兼顾现有核心业务、发展业务和战略性新兴产业。以建设强有力的核心能力体系为支撑，充分发挥集团整体效能，促进整体价值最大化。通过结构调整和发展方式转变赢得主动、赢得优势、赢得未来。

【核心业务】根据市场与客户需求、自身核心能力确定企业发展战略，根据发展战略和发展阶段确定核心业务区。通过剥离、整合、并购、联盟等措施调整存量，突出、优化核心业务。将增量资源集中或优先配置于核心业务区。通过向与核心业务紧密关联的服务业特别是现代服务业延伸、产融结合以及可带来良好现金流的业务组合，支撑、促进核心业务发展。推动非核心业务、不具备优势的资产向优势企业合理流动。

【新兴产业】把发展战略性新兴产业作为承担国家赋予的重要使命、赶超世界一流的历史机遇、谋划长远发展的关键举措，集中力量，合作创新，重点突破，率先掌握一批核心技术，逐步实现产业化。

【支撑保障】培育具有企业特色和竞争优势的核心能力体系，着力增强自主创新能力，努力提高资源配置与业务整合能力，强化集团管控和风险防范能力，保持健全的财务结构。

附：业务结构要素逻辑框架表

目标	契合战略	根据国家战略、国有经济布局结构调整发展战略和企业总体战略确定核心业务及业务结构。
	绩效目标	在国内外同行业具有较强竞争优势和价值创造能力，保障企业可持续发展，具备条件的要努力成为行业引领者和价值链整合者。
指导原则	战略调整	向关系国家安全和国民经济命脉的重要行业和关键领域集中，向附加值高、具有较强带动力和影响力的产业链高端领域延伸。
	统筹兼顾	统筹兼顾现有核心业务、发展业务和战略性新兴产业。
	突出整体优势	以建设强有力的核心能力体系为支撑，发挥集团整体效能，促进整体价值最大化。
	调结构转方式	通过结构调整和发展方式转变赢得主动、赢得优势、赢得未来。
关键举措	核心业务	①基于市场与客户需求、自身核心能力确定发展战略，根据发展战略和发展阶段确定核心业务区。 ②通过剥离、整合、并购、联盟等手段调整存量，突出、优化核心业务。 ③增量资源集中或优先配置于核心业务区。 ④通过与核心业务紧密关联的服务业特别是现代服务业延伸、产融结合以及可带来良好现金流的业务组合，支撑、促进核心业务发展。 ⑤推动非核心业务、不具备优势的资产向优势企业合理流动。
	新兴产业	①发展战略性新兴产业是国家赋予的重要使命，是赶超世界一流的历史机遇，是谋划长远发展的关键举措。 ②集中力量，合作创新，重点突破，率先掌握一批核心技术，逐步实现产业化。
支撑保障		①培育具有企业特色和竞争优势的核心能力体系，着力增强自主创新能力，努力提高资源配置与业务整合能力。 ②强化集团管控和风险防范能力。 ③保持健全的财务结构。
要素关联度		☆☆☆：公司治理、自主研发、管理与商业模式、社会责任 ☆☆：自主品牌、集团管控、风险管理、并购重组、国际化、绩效衡量与管理 ☆：其他2个要素

第四章 自主研 发

【目标】企业应不断提升和保持自主创新能力，使核心业务、主导产品拥有自主知识产权的核心技术，支撑、带动产品乃至产业升级，适应和创造市场需求，具备条件的要努力成为国际标准的制定者、主导者。

【指导原则】根据国家战略、市场需求与企业实际，以自主创新、重点跨越、支撑发展、引领未来为指导，着力增强原始创新，积极推进集成创新，技术引进着眼于提升自主创新能力，更加注重协同创新，构建企业为主体、产学研相结合的开放的技术创新体系。

【路径举措】加强自主创新体系建设，形成前瞻性研究、应用基础研究、技术开发与转化相配套的梯次研发结构。运用先进适用技术和高新技术改造提升传统产业，在战略性新兴产业领域依靠自主创新实现技术跨越、抢占先机。充分利用外部创新资源，通过战略联盟、合作、并购等多种途径提升企业自主创新能力，逐步实现研发资源全球优化配置。研究制订有效的市场进入策略和商业模式，实现新技术新产品新业务的产业化、规模化发展。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=11_3746

