

2016年2月18日，由原中远集团和中海集团重组成立的中远海运集团正式启航。成立以来，中远海运集团全面落实党中央、国务院有关决策部署，把改革作为各项工作的核心和重心，推进国企改革举措落地落实。集团坚持加强党的领导和完善公司治理相统一，坚持强化核心主业竞争力和优化产业链布局相统一，坚持服务全球经贸发展畅通和建设综合物流供应链服务生态相统一，不断优化产业结构和布局，建立健全市场化经营机制，在全力打造具有全球竞争力的世界一流企业征程中取得了积极成效。今年以来，集团在改革打下的扎实基础上，全力落实“六稳”“六保”，为我国外贸运输和全球产业链供应链稳定发挥了重要的保障作用。

聚焦核心主业,优化产业布局,产业链经营成效显著

“十三五”期间，中远海运集团在重组中坚持深化改革，围绕“规模增长、盈利能力、抗周期性、全球化”4个战略维度，将集团总部整合与核心主业重组一体设计、同步推动，2016年重组当年即完成了中远海运集团总部和集装箱、港口、油轮、干散货、物流、航运金融、装备制造等七大核心业务的专业化重组以及海外网络的重组整合工作。在此基础上，中远海运勇涉改革深水区，先后完成船员管理、教育资源等多个整合项目，累计完成20项重大专业化重组改革。参与重组的有11家上市公司，涉及员工13万人、海内外160多个国家和地区的1600多家单位。复杂程度罕见，获得了国内外同行和资本市场的高度认可。同时，利用重组机遇，加大亏损企业治理力度，深入推进供给侧结构性改革，有效调整产业结构，压减退出没有竞争力的产业和产能，有效化解历史遗留问题。

通过改革重组，集团不断在规模、质量、效益上巩固行业领军地位。集团成为全球最大综合航运企业，经营船队综合运力超过1.1亿载重吨；成为全球最大码头运营商，集装箱码头年吞吐量1.3亿标准箱；在规模

中国远洋海运集团——深化改革中乘风破浪的航运“巨轮”

上拥有“六个世界第一”“多个世界前列”。集团资产总额从重组时的5930亿元上升到2021年三季度末的9508亿元，增长了60%；集团经营效益在行业中居于领先地位。集团重组以来，连续获得中央企业经营业绩考核A级。2021年，集团位列世界500强企业第231位，较重组前提升了234位。

“十四五”规划中，中远海运集团通过重塑产业版图，确立了以航运、港口、物流为三大核心主业，航运金融、装备制造、增值服务、数字化创新为辅的“3+4”产业集群新格局，增强了全产业链经营优势。

目前，中远海运集团全球化经营特征愈加明显，境外资产占比达到57%，境外收入占比达59%，境外净利润占比达63%。同时，集团核心主业地位更加突出，集团服务全球化的能力有效增强。中远海运总运力较重组前增长35%，集装箱运力增长78%，特别是2020年以来，集团追加投入运力47艘676万载重吨，在稳定外贸进出口，保障抗疫物资运输，保障全球产业链供应链稳定方面发挥了积极作用。

中远海运集团积极实施战略收购，抢占企业发展先机。面对日益复杂的国际航运竞争形势，中远海运集团立足主业主责，围绕产业链关键领域，实施前瞻性战略并购，增强主业核心竞争力。2018年8月，中远海运集团成功收购香港东方海外国际，一举实现了集装箱运输业务跻身全球第一梯队的历史性飞跃，集团在全球业务协同、航线网络覆盖和整体竞争能力等方面显著增强。同时，收购回报也非常显著。截至2021年9月底，东方海外国际仅现金分红已覆盖集团收购成本的77.71%；结合参考9月底东方海外国际股价，3年合计投资收益

约150%。2019年，集团又成功收购新加坡集装箱制造企业胜狮货柜，成为全球第二大集装箱制造商。通过收购，不仅实现了集装箱制造产业的扩充升级，更重要的是通过产业链经营，为集团班轮业务提供了稳定安全的箱源保障，特别是在新冠肺炎疫情肆虐的形势下，为集团保障全球供应链稳定发挥了巨大的作用。

中远海运集团积极助力国内区域经济发展和海南自贸港建设。集团控股收购天津TCT码头、南通通海码头、武汉阳逻码头，入股上海港、青岛港、北部湾港等。重组整合并控股海南港航，海南港航重组当年即扭亏为盈。2021年1—9月，实现港口吞吐量240万标准箱，同比增长17%。截至2021年9月底，集团注册在海南的船舶数量共98艘、798万载重吨，有力促进了航运要素在海南自贸港的集聚。2021年11月14日，中远海运洋浦国际集装箱码头吞吐量突破100万标准箱，同比增长39%，其中外贸箱量逆势增长60%。这是洋浦区域国际集装箱枢纽建设取得的具有里程碑意义的重大成果。

同时，在深化改革过程中，中远海运集团注重文化融合。“一个团队、一个文化、一个目标、一个梦想”是中远海运极力倡导的“四个一”企业文化，“务实、高效、协调、融合、智慧”的团队精神，激发着干部职工员工砥砺前行。

规范董事会建设,完善现代企业制度,发展活力不断增强

中远海运党组2018年修订党组会议事决策方法，明确了党组会研究讨

论重大经营管理的事项清单。同时，2019年研究通过了总经理工作规则，并于同年制定了集团党组会前置董事会、总经理办公会决策事项清单。目前，集团党组持续完善厘清101项重大事项决策权责清单，其中党组前置研究讨论重大经营管理事项47项，形成了权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的公司治理机制。

2016年，中远海运集团正式启动了规范建设直属公司董事会工作，集团制定了直属公司董事会运作管理办法和授权清单，按照“战略统筹、分类管理、额度控制、权责统一、防范风险”的原则，结合集团重点发展领域、各业务板块属性、授权直属公司的资产规模及历史投资项目情况等要素，“一企一策”差异化制定董事会授权清单，对39家直属公司董事会、董事长及总经理办公会进行了授权。通过开展直属公司董事会规范建设，促进企业塑造有效制衡的法人治理结构，推动企业形成灵活高效的市场化经营机制。截至2021年9月，中远海运集团各直属公司董事会、董事长和总经理办公会行权事项合计3426项，金额4460亿元，直属公司的责任担当意识进一步提升，市场反应能力和速度有效提升。

中远海运集团结合企业实际，积极推动三项制度改革实现突破。集团结合改革重组积极推进机构优化，直属单位班子由56家减少到40家。同时，集团加快推进职业经理人制度落地实施，按照“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬”原则，共有88家所属企业选聘职业经理人195人，并严格业绩考核与市场对标，依据契约开展工作。此外，集团还建立以岗位管理为核心的劳动用工制度，持续优

化人才结构。截至2021年9月底，集团员工公开招聘比例和全员绩效考核覆盖率均达到100%。集团全面放开改革工具包，灵活开展中长期激励。集团所属宁波中远海运物流和泛亚航运积极推进“双百行动”和混合所有制改革，员工积极性显著增强，企业效益稳步增长。此外，集团除新并入企业外实现了上市公司股权激励全覆盖，国家政策允许的三种股权激励方式，集团均有实践案例。

服务供应链畅通,助力新发展格局,全球化经营实现跨越

中远海运集团突出支点作用，不断强化“一带一路”沿线港口布局。码头业务是中远海运集团全球网络布局的基础和战略支撑点。截至目前，中远海运集团在“一带一路”沿线国家和地区完成投资642亿元，投资码头20个。其中比雷埃夫斯港是希腊最大的港口。2016年，集团收购比港67%股权，全面接管运营比港。2019年比港吞吐量跃升至540万标准箱，成为地中海第一大港，为希腊当地带来良好的经济和社会效益。

以比港为起点的“中欧陆海快线”成为远东通往欧洲的第三条贸易通道，从远东通过海运抵达比港，再通过铁路深入中东欧腹地，可辐射沿线9个国家、7100万人口。2021年前三季度，中欧陆海快线累计完成货量10.6万标准箱，同比增长20.3%。

中远海运集团突出纽带连接，持续优化“海上丝路”航线网络架构。为推动“一带一路”互联互通，中远

海运集团持续优化全球航线布局。目前，中远海运集团在“一带一路”沿线布局航线195条，运力203万TEU，占集装箱船队总运力的68%。2021年前三季度，集团在“一带一路”完成运输箱量1021万标准箱，同比增加10%。

中远海运集团突出全程物流，深度夯实“陆上丝路”物流服务基础。“一带一路”倡议提出以来，中远海运集团加大对亚欧海铁联运、亚欧国际班列业务的投入，近年先后开通了渝深班列、蓉深班列、连云港—哈萨克斯坦—欧洲班列、天津—莫斯科中俄班列等多条线路；为进一步加大西部陆海新通道建设，中远海运集团陆续增加以广西钦州港为始发港或经停港的远洋航线；结合服务海南自贸港建设，去年开通了“海南自贸港—西部陆海新通道”多式联运专列，“侧推”产业链在海南自贸港取得新成效。在2020年新冠肺炎疫情发生以后，中远海运陆续开通德国、法国等国家和地区的防疫物资专列，为恢复本土企业进出口贸易提供了有力保障，也为海外疫情防控提供了有力支持。

中远海运集团突出创新驱动，推进数字化赋能产业生态。集团在改革中持续推进数字化创新变革，应用大数据技术构建起数据集成平台，不断提升全球资源配置能力。集团率先推进区块链技术在航运业应用，牵头打造了行业第一个区块链联盟“全球航运商业网络（GSBN）”，目前GSBN平台已经推出了“无纸化放货”应用，将进口货物单证手续办理完成时间从24—48个小时缩短到4个小时以内。集团还上线可视化航运电商平台SynconHub，投入使用IRIS4全球集装箱管理系统、内贸电商平台、船视宝、船货易等，持续推进数字化转型场景落地，提高物流运输效率和服务质量。此外，集团在下属厦门远海码头落地了中国首个5G全场景应用智慧港口，通过运用5G技术，实现了对港口全业务场景的智慧赋能。集团数据集成平台、IRIS4系统和GSBN区块链平台3个数字化项目，先后被交通运输部列为交通强国项目。

(钟远海)

国网福建省电力有限公司——以赋能人力资本为核心建立全要素提升机制

“我们开展中低压一体化班组建设，实行统一排班，统一交接班。营配低压异动在线流程全覆盖，台区图模贯通率95%以上，低压图模异动线上流转率99.7%。”通过突破组织边界的“大班组”，国网福州供电公司供电服务指挥中心“中低压一体化”调度体系建设不断深入，实现人力资本效率效益提升。

近年来，为加快建设具有中国特色国际领先的能源互联网企业，增强员工队伍发展动力和组织运行活力，解决一线人力资源结构性矛盾，国网福建电力以赋能人力资本为核心，实施业务、组织、动力、人才、效率五大体系升级，在战略、组织和个体3个层面全要素提升人效。

明晰发展战略 助推高质量发展

随着新技术革命背景下的新业态、新模式逐渐形成，新时代高质量发展更加倚重高水平的人力资本。目前，国网福建电力效率效益类指标普遍不高，用工总量压降缓慢、人员退出难、人员流动不充分、数字化人才匮乏等问题，制约了人效的提升。

国网福建电力聚焦“做强主导产业、做大新兴产业、做好省管产业”，确保人力资本要素的集聚更有方向、更具价值、更能适应发展环境和发展模式的变化。

在做强主导产业方面，提升主导核心业务自主作业能力，现有人员逐步向管理型、技术型、核心技能型岗位配置。

国网福建省电力有限公司——以赋能人力资本为核心建立全要素提升机制

在国网宁德供电公司，深挖潜力壮大自有施工力量成为提升人效的重要手段。该公司已组建变电、配电、电缆、输电等共6支施工安装队伍，具备独立承担工程建设及应急抢险等作业能力，独立承接52个工程建设工作。输电运检专业全面激发员工创效潜能，一线班组人员无人机取证率达89%。

国网福建电力目前已建成93支自主作业队伍，核心专业的自主化作业率由无提升至10%，本体缺陷发现率提升43%，隐患从发现到处置的时间由“小时级”缩短至“分钟级”，故障停运率比降32%。

在做大新兴产业方面，大力开展电能替代、市场化售电等业务，为客户提供智能装备、综合能源、大数据服务等；助推“电动福建”发展，做好充电桩建设、定期巡视代维；做好数据金融市场“经纪人”、拓展新零售业务、建设数据中心“多站融合”示范站，深挖电力杆塔共享市场。

在省管产业领域，采用组建自有运维班组、带电作业班等方式，做好主业支撑；推动设计单位与施工单位共同探索工程项目EPC模式落地，提升业扩工程市场占有率。

打造“三大”组织 挖掘高效新动能

在推进组织体系升级上，国网福建电力打造新型敏捷、灵活协作的“三大”组织，即突破专业壁垒组建“大工种”、突破组织边界组建“大班组”和突破行政边界组建“大区域”。

以大区域为例，国网福建南平供电公司推进县县联合，构建地区“1+4”的集群化调度模式，实现网

强化人才队伍 激发员工内生动力

人才，是竞争的核心关键，支撑着公司整体发展战略。升级人才体系和动力体系是关键。

2020年，国网福建电力建成国家电网公司第一家能源大数据中心门户平台——东南能源大数据中心，目前已研发116款大数据产品。依托该中心打造人才培育平台，重点提升数字化专业人员产品研发、技术应用（业务赋能）、商务运营能力，提升非数字化专业人员数字化技能，推动数据信息技术与电网业务深度融合，已完成150名数字化人才的选拔培养。

国网三明供电公司安顺监控班实现了变电运维和监控专业融合，承担了三明地区86座110千伏及以上电压等级变电站的集中监控任务，推动变电监控专业更加“降低重心、贴近现场”。目前，该班组开展跨专业人员轮岗36人次，实现跨专业岗位晋升9人，打造出一支高素质监控队伍。

动力体系是“一核五翼”机制的发动机，其中3项制度改革、内部模拟市场、薪酬激励机制是主要抓手。3项制度改革，难在“管理人员能下、人员能出、收入能减”。国网福建电力岗位能下力度加大，建立岗位聘任制“后10%”逐级退出机制，各单位中层干部共退出233人；考核降岗待岗2257人，环比提高1.4%；人员出口持续畅通，4名新员工考核未通过解除劳动合同，109人因低绩效及违规违纪解除劳动合同。

2020年3月，国网福建电力首创供电所模拟合伙人制，通过“自主经营权”和“盈亏六四分”等机制，不断提升人效。国网泉州供电公司试行供电所内部承包制，采用“揭榜挂帅”竞价遴选承包制所长，根据供电所经营质效指标进行“定目标”竞价，目标高者“挂帅”，3个供电所揭榜成功；实施自由“组阁”优化管理团队，建立供电所承包期激励机制，根据承包期目标完成情况对管理团队进行中长期激励。

目前，福建省有614个供电所开展模拟合伙人制，29个班组推行内部总承包制，11个供电服务中心实行虚拟事业部制，部门人均绩效差距达54%，员工绩效差距达39%。

国网福建电力还建立与效益联动的薪酬分配机制，通过优化工资总额管理方法、完善岗位绩效工资制度、健全多元化收入分配制度等手段，树立业绩导向，合理拉开收入差距。

目前，国网福建电力“一核五翼”全要素提高综合人效机制已进入常态运转，成为助力企业深化改革、转型升级的推动器。

(陈 诺)