关于印发《中央企业董事履职管、用管 具有国际视野为的董事管理企业董事素质管》的通知

【大字】【中】【小】 【打印】 【关闭】 2023-10-27 15:00

国务院国有资产监督管理委员会文件

国资党委发〔2023〕7号

关于印发《中央企业董事履职管、用管 具有国际视野为的董事管理企业董事素质管》的通知

各中央企业：

《中央企业董事履职管、用管 具有国际视野为的董事管理企业董事素质管》已经国务院国有资产监督管理委员会主任办公会议审议，现印发给你们，请认真学习贯彻落实。

一、深刻理解党的要求，坚定一致意见、一致行动

一是强化政治、思想、组织、作风、纪律、廉洁、风险、责任、形象、文化、管理、制度、信息、数据、数字、数字化、数字化管理、数字化管理、数字化管理

指导原则		③契合核心业务区。 ④有利于发挥集团整体优势。
	风险管控	依法合规，有效管控风险，充分考虑相关方利益。
关键举措	战略决策	①流程选择、并购实施、系统整合同步研究、同步决策、有序推进。 ②完善相关信息收集、跟踪与分析系统。 ③根据企业总体战略、能力条件确定并购重组优先次序。 ④认定标准作基本可行，有利整合出发选择目标企业。 ⑤非主业资产，低效资产有效剥离应作为一项重要战略选择而适时推进。
	有效实施	①以客户、市场和价值创造为导向，做好尽职调查与价值评估，确定合理的风险可控的交易结构。 ②注重发挥目标企业管理团队作用，高度重视和有效管理无形资产，避免人才和客户、技术等重要资源流失。 ③加强沟通协调，推进人力资源、技术资源、品牌、文化及业务流程、管理制度等的整合，最大程度地追求协同效应和战略优势。
支撑保障		①建立健全并购重组相关制度、流程和组织体系。 ②搭建结构合理的专业团队，善于借助发挥外部专业机构作用。
要素关联度		☆☆☆：业务结构、风险管理 ☆☆：人才开发与企业文化、自主研发、管理与商业模式、集团管控、国际化 ☆：其他 5 个要素

第十一章 国际化

【目标】通过国际化战略的实施，逐步实现全球资源优化配置，发展成为具有国际知名品牌和较强国际化经营能力，在国际同行业综合指标居于先进水平的一流企业。具备条件的努力成为全球行业价值链整合者。

【指导原则】符合国家和企业长远发展战略。依法合规、规范决策、风险可控。国内外统筹优化、全球化与本土化有机结合。量力而行、有序推进、价值驱动、合作共赢。

【途径选择】基于企业国际化进程和优势，在对目标企业及所在国深入调查、综合研判基础上，选择国际贸易、工程服务、跨国并购，投资新建及战略联盟等一种或多种方式，创新业务模式，向价值链高端发展，统筹权衡政治、经济、法律、社会、文化、安全及用工等风险，优化设计资金筹措、税务安排、资本结构或股权结构。联手中央企业或国内其他优势企业，治产金链或相关产业共同开发。

【支撑保障】着力培育软实力，支撑提升国际化能力。加强国际化管理团队和人才队伍建设，既要积极培养国际化人才，又要促进人才国际化，建立有效激励机制。熟悉相关法律法规，惯例规则，营造开放包容的企业文化，促进文化融合，完善国际化管控体系，加强关键业务流程特别是投资、资金等环节的控制，形成集团管控有力，当地市场响应及时高效的机制，加强外派人员人文关怀，善待外籍雇员，模范履行社会责任，防范安全及各种突发事件，建立快速反应机制，加强与境外利益相关方及媒体等沟通协调，促进和谐发展。

【跨国指数】不断增强企业国际化经营能力，促进境外资产资源掌控能力及集团境外资产比重、外籍雇员比重、销售收入比重和国际市场绩效水平，集团整体绩效水平稳步提升。中央企业来自于境外的销售收入，利润在集团所占比重努力做到不低于30%。

附：国际化要素逻辑架表

目标	战略目标	逐步实现全球资源优化配置，具有国际知名品牌，具备条件的努力成为全球行业价值链整合者。
	绩效目标	具有较强国际化经营能力，在国际同行业综合指标居于先进水平。
	跨国指数	①稳步提升境外资产资源掌控能力及集团境外资产比重、外籍雇员比重、销售收入比重。 ②稳步提升国际市场绩效水平，集团整体绩效水平，来自于境外的销售收入，利润在集团所占比重努力做到不低于30%。
指导原则	契合战略	符合国家和企业长远发展战略。
	决策规范	依法合规、规范决策、风险可控。
	高效推作	①国内外统筹优化。 ②全球化与本土化有机结合。 ③量力而行，有序推进，价值驱动，合作共赢。
途径选择		①选择基准：基于企业国际化进程和优势，对目标企业及所在国深入调查、综合研判，统筹权衡政治、经济、法律、社会、文化、安全及用工等风险。 ②选择方向：选择国际贸易、工程服务，跨国并购，投资新建及战略联盟等一种或多种方式。 ③业务模式：创新业务模式，向价值链高端发展。 ④优化设计：优化资金筹措，税务安排，资本结构或股权结构。 ⑤合作开发：联手中央企业或国内其他优势企业，治产金链或相关产业共同开发。
支撑保障		①着力培育软实力，支撑提升国际化能力。 ②加强国际化管理团队和人才队伍建设，既要积极培养国际化人才，又要促进人才国际化，建立有效激励机制。 ③熟悉相关法律法规，惯例规则。 ④营造开放包容的企业文化，促进文化融合。 ⑤完善国际化管控体系，加强关键业务流程特别是投资、资金等环节的控制，形成集团管控有力，当地市场响应及时高效的机制。 ⑥加强外派人员人文关怀，善待外籍雇员，模范履行社会责任。 ⑦防范安全及各种突发事件，建立快速反应机制。 ⑧加强与境外利益相关方及媒体等沟通协调，促进和谐发展。
要素关联度		☆☆☆☆：自主品牌、风险管理 ☆☆☆：人才开发与企业文化、业务结构、管理与商业模式、集团管控 ☆☆：信息化、并购重组、社会责任 ☆：其他 3 个要素

第十二章 社 会 责 任

【目标】把社会责任作为企业使命、核心价值观和愿景的重要组成部分，持续提高经济绩效与模范履行社会、环境责任和谐统一、平衡发，促进企业核心竞争力提升，实现可持续发展。

【指导原则】以诚信为基础，合规为底线，崇高的责任理念和道德水准为指导，与加快转变发展方式、促进转型升级、加强生态文明建设相结合，与企业自身能力相匹配，与核心能力和发展机会结肩转化相统一，融入战略管理和日常经营管理全过程，遵循或参照国际标准和规范，适应经营地法律框架和文化环境要求，统筹兼顾各相关方利益。

【责任治理】健全社会责任决策机制，成立由主要负责人挂帅的社会责任委员会，审议决策社会责任重大事项，包括审定发展规划、审批管理办法、构建组织和资源保障体系，形成计划、实施、评估和改进提升的闭环治理系统。

【有效推进】社会责任要落实到各业务单元、各级管理者及各岗位，并向产业链、供应链及相关方延伸，加强重点领域、关键环节的责任推进，将社会责任履行纳入考核评价体系，奖惩兑现。加强社会责任专职队伍建设，归口管理部门要切实履行规划、指导、服务、沟通等职能，研究制订社会责任行为规范，加强培训，强化意识，增强能力、全员参与，推进诚信、绿色、平安、活力、责任和谐洁建设。

【加强沟通】高度重视与内外利益相关方沟通，定期发布履行社会责任的报告，提高透明度和公信力，有条件的要通过第三方审验。建立日常信息和重大、突发事件披露制度，充分利用、发挥互联网等媒体传播影响作用。

附：社会责任要素逻辑框架表

目标	目标定位	把社会责任作为企业使命、核心价值观和愿景的重要组成部分，持续提高经济绩效与模范履行社会、环境责任和谐统一、平衡发展。
	战略绩效	促进企业核心竞争力提升，实现可持续发展。
指导原则	指导基准	以诚信为基础，合规为底线，崇高的责任理念和道德水准为指导。
	结合统一	①与加快转变发展方式、促进转型升级、加强生态文明建设相结合。 ②与企业自身能力相匹配。 ③与核心能力和发展机会结肩转化相统一。 ④融入战略管理和日常经营管理全过程。 ⑤遵循经营地法律框架和文化环境要求，统筹兼顾各相关方利益。
关键举措	建立责任治理体系	①建立决策机制，成立由主要负责人挂帅的社会责任委员会。 ②审议决策重大事项，审定社会责任发展规划、审批管理办法、构建组织和资源保障体系等。 ③形成闭环治理系统：建立健全计划、实施、评估和改进提升的闭环治理系统。
	有效实施	①社会责任落实到各业务单元、各级管理者及各岗位。 ②延伸到产业链、供应链及相关方。 ③加强重点领域、关键环节的责任推进。 ④将社会责任履行纳入考核评价体系，奖惩兑现。 ⑤加强专职队伍建设，归口管理部门要切实履行规划、指导、服务、沟通等职能。 ⑥研究制订社会责任行为规范。 ⑦加强培训，强化意识，增强能力，全员参与。 ⑧推进诚信、绿色、平安、活力、责任和谐洁建设。
	加强沟通	①高度重视与内外利益相关方沟通，提高透明度和公信力。 ②定期发布履行社会责任报告，有条件的要通过第三方审验。 ③建立日常信息和重大、突发事件披露制度，充分利用、发挥互联网等媒体传播影响作用。
要素关联度		☆☆☆☆：公司治理 ☆☆☆：人才开发与企业文化、业务结构、国际化、绩效衡量与管理 ☆☆：管理与商业模式、风险管理、并购重组 ☆：其他 4 个要素

第十三章 绩效衡量与管理

【目标】企业应将绩效作为衡量上述十二个要素乃至一切经营管理活动的基本宗旨和标准。通过价值驱动的绩效管理过程，不断超越自我，赶超先进，逐步接近、达到做强做优、发展成为具有国际竞争力的世界一流企业的目标。

【指导原则】以绩效为导向，价值为核心，持久稳定的股东回报为基础，体现经济效益与社会责任、长期发展与短期目标、财务与非财务、个人与组织、结果考核与过程管理的综合，有效平衡。将价值创造贯穿于经营管理全过程，持续改善、逐步积累、稳步提升，尤其关注核心能力建设，注重无形资产的开发培育。

【关键流程】企业长远发展目标要落实到运营管理层面，以有效的经营管理计划、流程特别是关键业务流程来支撑。长期或年度绩效目标的设定应具有挑战性，将变革创新作为关键举措，以全面预算管理支持促进绩效目标的实现。基于驱动因素对目标层层分解，形成各级组织的关键绩效指标，并由明确的个人责任、工作目标予以保障。加强目标实施过程的监控、分析，因应市场环境变化适时调整。严格考核、奖惩及时兑现，加强绩效结果应用，不断提升绩效水平。

【标杆管理】企业及各业务单元、职能部门应将标杆管理作为绩效管理的有效工具，通过与企业内部、国内外同行业或跨行业先进企业、单位的最佳实践对标，寻找差距与不足，重点对比关键业务流程与关键绩效指标。追溯导致指标差异的深层次原因特别是关键驱动因素，根据企业实际制定改进或创新措施，挖掘绩效潜力，努力实现跨越式提升。

【支撑保障】倡导将业绩导向、追求卓越作为企业文化建设重要内容，并以相配套的制度、管理加以推动，以技术创新、商业模式创新和业务结构的优化调整为重要支撑保障，实现并保持卓越绩效，促进企业基业常青。

附：绩效衡量与管理要素逻辑框架表

目标	绩效衡量基准	将绩效作为衡量上述十二个要素乃至一切经营管理活动的基本宗旨和标准。
	战略目标	通过价值驱动的绩效管理过程，不断超越自我，赶超先进，逐步接近、达到做强做优、发展成为具有国际竞争力世界一流企业目标。
指导原则	基本原则	以绩效为导向，价值为核心，持久稳定的股东回报为基础。
	综合平衡	体现经济效益与社会责任、长期发展与短期目标、财务与非财务、个人与组织、结果考核与过程管理的综合、有效平衡。
	价值创造方法重点	将价值创造贯穿于经营管理全过程，持续改善、逐步积累、稳步提升，尤其关注核心能力建设，注重无形资产开发培育。
关键举措	关键流程	①以有效的经营管理计划、流程特别是关键业务流程支撑长远发展目标的落实。 ②长期或年度绩效目标的设定应具有挑战性，将变革创新作为关键举措，用全面预算管理来支持促进绩效目标的实现。 ③基于驱动因素对目标层层分解，形成各级组织的关键绩效指标，并由明确的个人责任、工作目标予以保障。 ④加强目标实施过程的监控、分析，因应市场环境变化适时调整。 ⑤严格考核，奖惩及时兑现。 ⑥加强绩效结果应用，不断提升绩效水平。
	标杆管理	①绩效管理工具：企业及各业务单元、职能部门应将标杆管理作为绩效管理的有效工具。 ②标杆选择：与企业内部、国内外同行业或跨行业先进企业、单位的最佳实践对标。 ③寻找差距不足：重点对比关键业务流程与关键绩效指标，追溯导致指标差异的深层次原因特别是关键驱动因素。 ④制定措施：根据企业实际制定改进或创新措施，挖掘绩效潜力，努力实现跨越式提升。
支撑保障		①倡导将业绩导向、追求卓越作为企业文化建设重要内容，以相配套的制度、管理加以推动。 ②以技术创新、商业模式创新和业务结构的优化调整为支撑保障。
要素关联度		☆☆☆☆：公司治理 ☆☆☆：业务结构、管理与商业模式、集团管控、社会责任 ☆☆：人才开发与企业文化、自主研发、绩效衡量与管理 ☆：其他 4 个要素

打印　关闭窗口

中国政府网 | 中央和国家机关工委 | 国务院部委 | 地方国资委 | 委属事业单位 | 中央企业

网站管理：国务院国资委宣传局　运行维护：国务院国资委新闻中心　技术支持：国务院国资委信息中心

办公地址：北京市宣武门西大街26号　邮编：100053　国务院国资委总机：010-63192000

网站标识码prov27000004　京ICP备05052109号　京公网安备 11040102000164号

政府网站找错