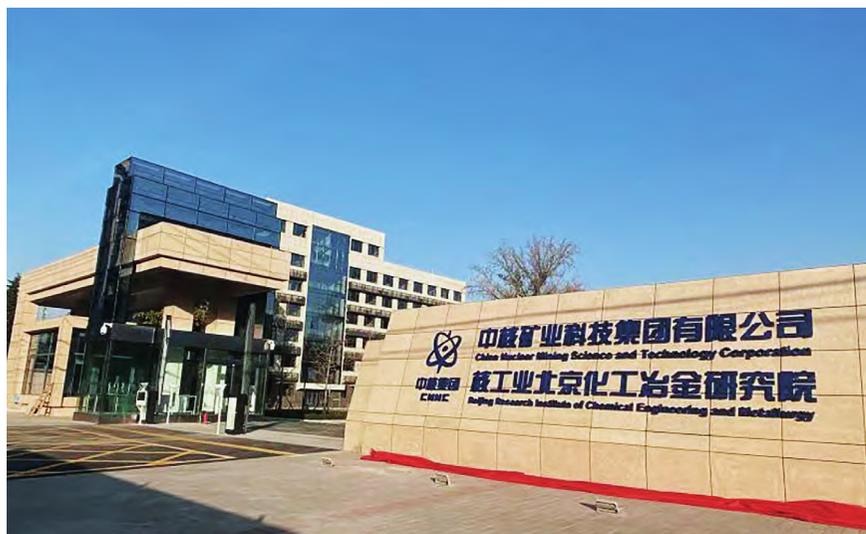


中核矿业科技坚持两个“一以贯之” 完善现代法人治理体系

——助力科研院所改革重组落实落地

■ 王萌 李志国 孟丽莉



中核矿业科技集团有限公司（以下简称中核矿业科技）隶属中国核工业集团有限公司，2019年7月由中核集团骨干科研、设计单位——中核第四研究设计工程有限公司（以下简称核四院）、核工业北京化工冶金研究院（以下简称核化冶院）重组整合成立，是集基础科学研究及研产一体化、全过程工程设计咨询及总承包服务、产业孵化及建设运营等业务于一体的综合型科技集团公司。

围绕核工业新时代发展承担的重要历史使命和战略任务，重组整合后的中核矿业科技加快治理体系和治理能力的现代化步伐，通过加强董事会建设，推动管理体制和经营机制发生深刻变化，两个拥有60余年历史的老院所焕发了新的生机和活力。

一、锚定提升服务集团战略综合能力，构建改革重组科研院所法人治理新结构

核四院、核化冶院为我国核工业发展做出了不可磨灭的历史性贡献，是我国核科技工业体系不可或缺的组成部分。重组整合前两院在科技创新、产业发展等方面存在部分重叠，优势资源缺乏协同没有形成合力。两院重组整合后成立的中核矿业科技围绕先进核工业体系建设目标，致力于建设成为国家天然铀及共生生放射性资源综合利用的重要创新基地，中核集团基础研究、技术研发、成果转化及专业技术人才培养体系的重要组成部分，更好服务国民经济。为实现上述目标，重组改革科研院所需要适应新时代发展的需要，加快治理体系和治理能力现代化的步伐，以有效解决创新资源分散重叠，提升创新资源配置效率，进而提升服务战略的综合能力。

董事会制度有利于在企业内部推动深化改革、强化管理、提高发展质量效益。通过加强董事会建设，能够解决重组科研院所治理体系和运行机制中存在

的监督制约不够、权责界限不清晰等问题，进而引领带动全方位改革，增强改革的系统性、整体性、协同性，提高改革的整体功能和综合效应。

二、聚焦董事会建设和职权落实，推动公司现代法人治理体系有效运行

中核矿业科技以董事会建设为重点，着力构建现代法人治理体系，实施规范的决策程序、科学的决策方法、严格的责任追究制度，实现“三块牌子（中核矿业科技、核四院、核化冶院）、两种体制（企业、事业）、一套机制（中国特色现代企业法人治理机制）”的“321”独特治理机制顺畅运行，对提高企业科学决策水平、提升市场竞争力、防范化解重大风险进行了富有成效的探索和实践。

（一）坚持“两个一以贯之”，规范构建中国特色法人治理体系

一是推动党的领导与公司治理体系深度融合。以强化党组织在法人治理结构中的法定地位为着力点，将党的建设相关要求写入公司章程，编制发布《党委工作规则》《“三重一大”决策制度实施管理规定》《党委前置研究讨论重大经营管理事项清单》，明确公司党委直接决定30项党的建设、人事任免、人才遴选等方面重大事项，前置研究讨论86项重大经营管理事项，确保党委既把好方向又不包办代替，支持董事会、监事会、经理层依法行权履职，保证党和国家方针政策的贯彻执行。

二是推动建立环环相扣纵横衔接的权责链条。以完善制衡机制为出发点，将授权体系建设作为规范治理主体行权履职的核心抓手，对授权原则和程序进

行规范，分别建立各治理主体的授权事项清单，并综合汇总形成《公司权力清单》。形成了环环相扣、纵横衔接的权责链，实现“一张清单”清晰界定权责界限，精准实施决策程序，支撑整个治理体系有效运行。

三是推动形成各治理主体沟通协同的议事决策机制。以规范决策机制为落脚点，坚持“重大事项不授权”的原则，强化决策过程中各治理主体的有效沟通。董事会授权总经理的事项决策前充分征求董事长意见，董事长不列席总经理办公会，不直接参与授权事项决策过程；总经理定期向董事会报告授权事项的决策和执行情况，确保董事会对授权事项开展有效监督；明确经理层成员汇报董事会议案，既保障经理层行权履职，又强化经理层成员对董事会履职尽责，行权履职效能显著提升。

（二）强化三大保障，全面提升董事会履职能力

一是健全完善治理主体组织保障。中核矿业科技保留了核四院、核化冶院两块牌子，实行“三块牌子，一套人马”的一体化管理，核四院与中核矿业科技均成立董事会，并在组织结构、人员配置和决策程序上保持高度一致。按照“四同步”“四对接”原则设立党委，党委书记和董事长“一肩挑”，专职党委副书记进入董事会，纪委书记兼任总法律顾问，一定数量的党委成员进入董事会、经理层。董事会下设战略与投资委员会、审计与风险管理委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会4个专委会，为董事会决策相关事项提供专业咨询建议；设置董事会秘书、董事会办公室进行专业管理、提供服务保障。发布《公司容错纠错机制实施办法》，先行先试制定领导干部尽职免责事项清单，营造鼓励创新、宽容失误的良好氛围。

二是规范协调治理主体行权制度保障。加强规章制度建设和管理，共发布规章制度319项。明确公司治理类制度为基本制度，制定公司治理制度29项

和一系列配套制度，为董事会充分发挥“定战略、做决策、防风险”作用提供制度保障。围绕董事会建设和服务保障编制董事会工作制度19项，规范董事会议事决策机制。

三是健全提升董事会服务保障。出台《外部董事履职保障工作方案》，健全外部董事“企情问询”机制，畅通“上情下达”“下情上达”通道。持续完善外部董事调研和培训机制，保持外部董事参加公司重要活动常态化，近年陆续组织董监事调研通州、石家庄、七五〇三个基地，全面了解重组改革后“一总部三基地”整体布局；对重点项目进行专项调研，及时跟进董事会决策事项执行情况。特邀国企改革权威专家清华大学周丽莎教授、康智咨询总经理佟虎为董监事和经理层成员讲授国企改革中的焦点问题和相关政策，帮助董监事不断提高履职能力。

（三）落实六项职权，驱动治理体系有效运行

一是依法有序落实本级董事会各项重要职权。落实中长期发展决策权，制定“十四五”综合发展规划和7个专项规划；聚焦主责主业，培育计量检测等新业务并成立区域专业化公司，核检测能力向民用市场高效转化。落实经理层成员选聘权、业绩考核权和薪酬分配权，实现中核集团内第一个在本级和二级单位全面完成任期制和契约化管理，建立一体化劳动合同管理制度和业绩考核制度。构建以岗位价值为基础、以绩效贡献为依据的薪酬管理制度；健全中长期激励机制，制定项目收益分红实施方案，兑现岗位分红激励。落实重大财务管理权，制定融资、担保、对外捐赠制度以及资产负债率、“两金”压降管控方案。

二是督促指导重要子企业加强董事会建设和落实职权。将子企业中核安徽、中核岩土列为落实董事会职权重要子企业，督促其编制计划逐步落实董事会职权。发布派出董事监事管理、所投资公

司董事会建设管理及评价等制度，编制《子公司董事会评价内容及要点》，对子企业开展董事会建设多维度测评并提出改进意见。

三、现代企业治理体系发挥效能，企业发展质量显著提升

按照现代企业治理和运营模式进行机构和机制优化后，企业内部管理更加科学规范，在2021年度中国铝业所属区域化和产业化公司董事会工作评价中获得“优秀”。

公司通过结构性改革，强化协同创新意识，初步形成铀矿冶与核化学化工研究-咨询-设计-工程一体化价值链，全产业链支撑能力显著提升。全力构建“小核心大协作”创新体系，实现“柔性引智”，联合23家科研机构 and 5个院士团队组建“海水提铀技术创新联盟”，牵头发布我国首个《海水提铀中长期发展规划》；针对“卡脖子”技术实施“揭榜挂帅”项目管理机制，充分利用科技创新优势资源加快关键核心技术难题的突破；发布科技人才管理办法，首次获批国家级高层次创新团队。实施研究设计工程一体化，在推进我国建成天然铀单体产能最大项目、中俄核能合作重大工程咨询服务、国家重点项EPC总承包建设上取得显著成效，并探索形成具有地勘企业特色的本质安全管理体系。

成立三年来，中核矿业科技营业收入和利润总额平均增长率分别为22.2%和20.2%，2021年利润总额首次突破亿元大关，高质量发展态势初步形成。企业影响力不断提升，国家部委、地方政府和上级部门对公司发展支持力度大幅提升，公司发展迈入快车道。公司在2020年中核集团首次科研院所改革评估职工满意度调查中排名第一，2021年第二次评估中满意度达90.15%，广大职工干事创业激情高涨、精神面貌焕然一新。■

（作者单位：中核矿业科技集团有限公司）