

国企改革探索与实践

—— 地方国有企业100例(下)

国务院国资委改革办◎编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

国企改革探索与实践

—— 地方国有企业100例（下）

国务院国资委改革办◎编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

目录(下)

发展混合所有制经济

49. 积极探索一级企业整体上市 实现混合所有制改革新突破	
金隅集团有限责任公司	299
50. 以人为本 接轨市场 以“混改”激活发展潜力	
江苏高科技投资集团有限公司	305
51. 以混合所有制改革为突破口 做强做优做大“瑰宝”级企业	
云南白药控股有限公司	311
52. 持续推进混合所有制改革 实现企业与员工共同发展	
广州无线电集团有限公司	316
53. 推进混合所有制改革 助推新旧动能转换	
山东省交通运输集团有限公司	321
54. 分类引入战投 同步员工持股 先行先试探索混合所有制改革	
深圳市建筑科学研究院股份有限公司	327
55. “混改”转换机制 持股激发动 力 打造一流商贸流通企业	
重庆商社（集团）有限公司	332

56. “五化”推进混合所有制改革 提高企业主业核心竞争力
四川航空集团有限责任公司 337

57. 探索实践“混改” 激活内生动力
中国瑞林工程技术有限公司 343

58. 积极推进混合所有制改革 打造环境产业国有资本运营平台
重庆市水务资产经营有限公司 348

59. 反向吸收合并实现整体上市 推动现代流通产业转型升级
物产中大集团股份有限公司 354

60. 优势互补 劣势对冲 靠“混改”激发企业发展动力
中国平煤神马能源化工集团有限责任公司 359

61. 改制上市 项目引资 发展混合所有制经济见成效
青岛港（集团）有限公司 365

62. 加大“混改”力度 放出活力潜力 打造企业发展升级版
天津中环电子信息集团有限公司 370

63. 优势互补 合作共赢 以混合所有制改革助推企业做强做优
陕西延长石油（集团）有限责任公司 376

完善国有资产管理体制

64. 突出监管重点 优化监管方式 不断加强国有资产监管
上海市国资委 383

65. 推行清单式监管 提升国资监管水平
天津市国资委 388

66. 大力推进经营性国有资产集中统一监管 全力服务辽宁老工业基地
振兴发展
辽宁省国资委 394

67. “三转三管” 充分授权 以管资本为主加强国有资产监管 江西省国资委	400
68. 实施部门联动 全力推进经营性国有资产集中统一监管 湖南省国资委	405
69. 立足省情企情 突出“一收一放” 积极探索完善国资监管体制 陕西省国资委	411
70. 探索经营性国有资产集中统一监管新路子 日照市国资委	416
71. 充分发挥国有资本投资运营职能 以市场化方式推进国有企业改革发展 北京国有资本经营管理中心	422
72. 改组组建国有资本运营公司的“五个探索” 重庆渝富资产经营管理集团有限公司	427
73. 大胆探索 强力破局 全面开启国有资本运营新征程 河北省国有资产控股运营有限公司	433

强化监督防止国有资产流失

74. 探索“一事一报告”制度 提升监事会监督效能 河北省国资委	441
75. 拓展工作思路 优化监督方式 扎实有效推进监事会监督工作 黑龙江省国资委	447
76. 创新综合监管模式 护航国有资本做强做优做大 深圳市国资委	452
77. 强化监督成果有效运用 构建监督闭环工作体系 宁波市国资委	458

78. 压实管理责任链 打好监督组合拳 着力构建企业债务风险管控机制
南京市国资委 463
79. 坚持“五个着力”强化监管 促进企业持续健康发展
安徽建工集团有限公司 468
80. 建立六大机制 强化风险管控 助推企业实现跨越式发展
广西建工集团有限责任公司 474
81. 优化治理体系建设 构建全面风险管理的体制机制保障
兰州兰石集团有限公司 480
82. 加强财务管控体系建设 提升财务监督能力水平
太原钢铁（集团）有限公司 485
83. 聚焦“五个着力”解决遗留问题 防止脱钩企业国有资产流失
福建省国有资产管理有限责任公司 491

加强和改进党对国有企业的领导

84. 全面从严抓实基层党建 着力打造国有企业“红色引擎”
浙江省国资委 499
85. 围绕“三顺应三强化三确保” 探索国企改革与党建融合发展新模式
深圳市国资委 506
86. 构建“6+1”党建工作体系 为打造优质公共服务企业凝心聚力
上海久事（集团）有限公司 512
87. 实行“四个三”党建工作法 为企业转型发展提供坚强动力
安阳钢铁集团有限责任公司 519
88. 把党的建设融入中心工作 为打造国内领先的城市建设综合服务商
领航助力
北京城建集团有限责任公司 525

89. 以党建软实力提升生产经营硬实力 积极探索合资公司党建工作新模式 华晨宝马汽车有限公司	531
90. 构建“四聚四强”党建工作新格局 切实推进全面从严治党责任落实落地 河北港口集团有限公司	537
91. 全力打造国企党建品牌 助推企业改革发展 江西铜业集团公司	544
92. 夯实国企党建工作基础 为企业改革脱困提供坚强保障 黑龙江龙煤矿业控股集团有限责任公司	550
93. 打造“三位一体”党建工作新格局 构筑国企发展“根”和“魂” 山东省鲁信投资控股集团有限公司	557
94. 探索推进矩阵式党建工作 助推企业转型升级健康发展 马钢（集团）控股有限公司	564
95. 构建“一三五”党建工作格局 全面促进企业改革发展 四川华西集团有限公司	571
96. 突出“七个强化” 不断强“根”固“魂” 新疆有色金属工业（集团）有限责任公司	578
97. 坚持国企党建“四抓”不放松 着力增强企业核心竞争力 靖远煤业集团有限责任公司	585
98. 抓实基层党建引领企业发展 混合所有制企业党建工作探索前行 富奥汽车零部件股份有限公司	592
99. “六坚持六着力”加强党的领导 在转型升级中推进国企党建工作 瓮福（集团）有限责任公司	598
100. 充分发挥国有企业党组织领导作用 全面引领企业科学发展 神华宁夏煤业集团有限责任公司	606

发展混合所有制经济

积极探索一级企业整体上市 实现混合所有制改革新突破

金隅集团有限责任公司

一、基本情况

金隅集团有限责任公司（以下简称“金隅集团”）前身为北京市建筑材料工业局，历经企业化、集团化、股份化、证券化等改革，已经发展成为北京市国资委所属一级大型国有产业集团。目前主要涉及新型绿色环保建材制造、贸易及服务，房地产开发经营、物业管理等产业，拥有金隅股份有限公司（以下简称“金隅股份”）等三家上市公司。截至 2016 年底，资产总额近 2300 亿元，营业收入超过 700 亿元，员工总数近 6 万人。位列 2017 年中国企业 500 强第 204 位，中国最具价值品牌 500 强榜单第 69 位。

北京市作为首都，坚决带头贯彻执行党中央、国务院的决策部署，积极推进市属国有企业深化改革和发展混合所有制经济工作，按照“顶层设计、试点先行”原则启动了包括整体上市在内的一系列国企改革试点工作。金隅集团“以打造具有全球竞争力的世界一流企业”为目标，强化创新精神和担当意识，主动申请并积极开展整体上市试点工作，通过整体上市，进一步完善公司治理结构，充分发挥资产规模效应，做强做优做大主业，并以资本为纽带开展并购重组，推动区域性资源整合，促进供给侧改革。2016 年底，金隅集团成功实现整体上市，率先在北京市属国有企业特别是一级企业层面发展混合所有制经济方面取得新突破。

二、主要改革措施

（一）提前做足准备，争取“万事俱备”

为了实现整体上市目标，金隅集团提前谋划，做足了各项准备工作。一是通过主业资产首发上市以及后续的资产注入，金隅集团 98.6% 的经营性资产和大多数员工已经进入上市公司，为整体上市奠定了坚实基础。二是通过申请实施企业领导人员管理体制改革的试点，为整体上市提前创造了良好的领导班子条件，即：金隅集团层面不设经营层，金隅股份设经营层，两者党委合二为一，董事会保持分设格局，行使不同职能。三是近年来企业不断加强对国企改革政策的宣传教育，加之经营业绩较好，员工对深化改革认同度较高，领导班子对深化改革态度积极，整体上市具备较好的群众基础和组织条件。

（二）创新改革思路，实现“混改突破”

国有企业发展混合所有制经济，一级企业层面历来是焦点，也是难点，主要原因在于一级企业层面往往积淀着集团内部包括离退休人员在内的各种历史遗留问题，无论是引入外部投资者，还是推进整体上市都存在较大困难。金隅集团创新整体上市思路，突破传统思维定式，巧妙规避了需要在较短时间内彻底解决上述问题的限制，能够较快也较为平稳地实现整体上市目标。具体思路是：将金隅集团持有的金隅股份的股权无偿划转北京国有资本经营管理中心（以下简称“国管中心”，市国资委下属国有资本运营与股权管理平台），将金隅股份提升为市属一级企业管理，进一步加快内部管理体制机制改革，形成科学高效的管控与运行体系；鉴于金隅集团部分未上市资产处置和人员安置工作难以在短期内完成，暂委托金隅股份进行过渡管理，待有关工作完成后，金隅集团适时注销。

（三）统筹谋划方案，力求“整体协调”

在对资产、业务、人员乃至各类问题的反复梳理和研究的基础上，统

筹制订金隅集团整体上市方案。一是经营性资产整体上市。为保持经营性资产的完整性和一致性，原则上金隅集团未上市经营性资产全部注入上市公司。二是妥善安置职工。按照“人随资产、业务走”的方式进行职工安置，其余职工由金隅股份负责安置。三是彻底剥离社会职能。金隅集团所属学校、职工宿舍等非经营性资产剥离并移交属地政府或相关单位；离退休人员争取实现移交属地社会化管理（此前暂由金隅股份管理）。四是积极稳妥推进。在积极争取政府创新政策支持的同时，提前做好重难点资产和人员安置预案，力求稳妥推进，确保稳定。

（四）分类处置资产，体现“经济高效”

整体上市的一项重要工作就是要对金隅集团各类资产做好具体处置和合理安排。一是未上市经营性房产土地以及相关业务先行集中到某全资子公司，后续完善权属及出让手续后将该公司股权注入金隅股份。二是部分权证齐全且已办理出让手续的房地产资产由金隅股份直接收购。三是非经营性资产处置涉及的家属宿舍区、附属设施和未房改职工住宅约 260 万平方米，北京地区的移交北京房地集团（北京市属国企非经营性资产统一管理平台），移交前仍由金隅股份按现有模式管理。四是北京金隅科技学校继续开办划归市教育系统，金隅集团党校相关资产注入金隅股份并更名继续开办。五是金隅集团持有其他企业股权采取对外转让、金隅股份购买等方式进行股权处置。六是金隅集团其余资产和负债（包括现金资产、财务性投资等）继续保留，主要用于计提、支付目前金隅集团承担的各项费用等；如有不足，可通过国管中心持有金隅股份的股权分红解决。

（五）妥善安置职工，确保“平稳有序”

金隅集团始终把整体上市中职工安置放在重要位置，灵活设计多种安置渠道，争取做到“人随资走”，职工不下岗、不失业，以确保整体上市平稳顺利推进。比如：注入上市公司资产相关的在职职工、内退和离退休人员，在计提离退休统筹外费用前提下，随资产注入时一并进入上市公

司；未进入上市公司的员工，暂维持目前管理模式，待非经营性资产移交和剩余经营性资产处置后，在职职工和内退人员由金隅股份妥善安置，离退休人员按《北京市剥离国有企业办社会职能和解决历史遗留问题实施方案》逐步移交属地社会化管理。

（六）强化工作机制，坚持“责任到位”

为做好整体上市工作，金隅集团进一步强化工作机制，压实工作责任。一是建立专门工作机构。成立了以主要领导为组长的领导小组，统筹整体上市工作顶层设计，并成立了若干专项工作小组，集聚专业骨干力量，加强对房地产权属完善等重难点专项工作的研究推进。二是制订工作计划表。细化工作流程，明确时间节点，落实责任部门，确保各司其职、按表施工、整体推进。三是强化督促检查。主要领导定期听取主管领导及各专项工作小组的工作落实及进展情况汇报，及时给予最新指示或协调帮助，加快整体上市工作步伐。

三、改革成效体会

2016 年底，国管中心通过无偿划转持有金隅股份 44.93% 的股权而成为控股股东，金隅股份成为市属一级企业，金隅集团整体上市工作基本完成，取得明显成效。一是有利于进一步探索市属国资管理体制变革，实现向以“管资本”为主的国资监管模式转变，同时也为国有资本投资、运营公司通过资本市场实现国有资本进退调整和优化配置搭建平台。二是为市属国有企业通过资本市场实现“混改”突破，积累了经验，探索了路径，做出了示范，有利于更多的一级企业借助资本市场发展混合所有制经济，更好的实现“上市公司成为北京市属国有企业发展混合所有制经济的主要形式”的目标。三是通过更加规范的外部监管和更加多元的产权结构，进一步完善公司治理结构，加快经营管理体制机制改革，切实增强了企业的运行效率和综合竞争力。2017 年上半年，金隅股份总资产达到 2239 亿元；

营业收入 295 亿元，同比增长 24.3%；实现净利润 17.8 亿元，同比增长 11.3%。四是进一步提高了行业地位和影响力，以及作为上市公司的并购重组能力。在 2016 年实现整体上市的同时，金隅股份通过市场化方式实施了对河北唐山冀东集团的重组，贯彻了京津冀协同发展国家战略，落实了供给侧结构性改革政策精神，体现了京津冀协同改善大气和生态环境的要求。总结金隅集团整体上市这项工作取得成效的关键，主要有以下几点体会：

（一）政策支持是前提

金隅集团作为市属重点骨干企业，也是市属一级企业，要发展混合所有制经济，实施整体上市，必须要有中央和国家以及北京市相关政策的指导和支持，否则很难统一思想，统一认识，企业改革动力容易不足，同时，各项改革配套政策的出台和支持也不可或缺，对于解决国企改革常见的非经营性资产移交、退休人员社会化管理等历史遗留问题十分关键。有了政策支持，可以政策为指导，以政策为依据，保证整体上市依法依规开展，各项工作推进规范有序。

（二）领导有力是保障

金隅集团整体上市是一项复杂系统工程，涉及整个集团的资产、业务、人员乃至各种历史遗留问题，特别是还在同步推进与河北唐山冀东集团的大体量多步骤的战略重组，特别需要领导的关心、指导和支持。比如：市委常委会和市政府常务会专门研究同意，决定对金隅等主营业务上市公司进行领导人员管理体制改革的试点；市政府会议专题审议研究金隅集团整体上市试点方案；市政府审核同意金隅集团整体上市试点方案；市国资委等部门多次积极协调解决具体问题，推进工作进度。实践证明，只有强有力的领导，才能推动各项工作顺利进行，才能确保工作目标顺利实现。

（三）服务首都是根本

整体上市是方式，不是目的。整体上市是为了企业更好地发展，在履

行经济责任的同时更好地为首都服务。因此，金隅集团始终以整体上市为契机，努力成为贯彻市委、市政府决策部署和承担重大任务的中坚力量，成为落实首都城市战略定位、引领产业转型升级、构建“高精尖”经济结构、实施创新驱动发展的骨干，成为维护首都和谐安全稳定、积极履行社会责任的表率。在谋划金隅集团现有资产注入上市公司时，既要考虑相关资产对于金隅股份未来整体发展的价值，又要考虑资本市场各相关股东方及广大投资人的利益诉求，更重要的是充分发挥和体现国企的社会责任担当，争取将腾退出的土地资源重点用于发展符合首都城市战略定位的产业，实现企业、社会和环境的协调可持续发展。

以人为本 接轨市场 以“混改”激活发展潜力

江苏高科技投资集团有限公司

一、基本情况

2005年6月，江苏高科技投资集团有限公司（以下简称“高投集团”）由三家省属企业合并而成，是江苏省委、省政府着力打造的以股权和创业投资方式支持科技创新创业、助推战略性新兴产业发展的专业化平台。截至2017年6月，高投集团总资产160余亿元，净资产突破110亿元，累计组建各类基金78支，管理资本800多亿元，拥有专业投资人员200余人，连续多年被考评为省属A类企业。

私募股权和创业投资是金融体系中最活跃、最有效、与实体经济接触最密切的部分，近年来面临前所未有的发展机遇，但因体制不畅、机制不活，高投集团的发展面临严峻挑战。一是由于国有股转持充实社保基金政策，国有创投项目或因持股比例较小而大幅减少收益甚至无法收回成本，业务拓展受到行业发展政策约束。二是国企不能承担无限连带责任而不能成为基金的普通合伙人（GP），导致国有创投机构无法被市场化运作的社保基金、保险机构等优质资本接纳为基金管理人。三是员工离职率始终居高不下、呈逐年上升态势，离职人员多数为因激励不足而跳槽的业务骨干。四是国有企业决策的审批流程多、手续繁杂，等待时间长，难以适应股权投资行业高度专业化和抢抓机遇决策的需求。为彻底解决制约发展的

桎梏，在上级部门的支持下，高投集团于 2013 年底开始探索混合所有制改革。

二、主要改革措施

（一）创新治理结构，实行“一企两制”

突出问题导向，针对集团业务受政策法律双重制约，探索以集团自身与核心业务管理团队合作发展混合所有制公司，创新发展载体，谋求体制新优势。一是筛选确定创始合伙人。经充分酝酿，明确合伙人必须入职 5 年以上，担任部门负责人职务 2 年以上；在历年考核中业务及综合素质表现突出，勤勉尽责履行职务，所投资管理之项目无重大偏差，团队建设卓有成效。经个人申请、资格审查、组织征求意见、申请人互评等选拔程序严格筛选，最终确定 7 名合伙人。二是成立合伙人团队控股公司——毅达资本。在制度安排上，集团层面仍为国有独资，人事管理体制不变；新成立的毅达股权投资基金管理有限公司实行合伙人团队控股，员工身份全部由国企转为民营。在股权分配上，集团占股 35%，确保获得“一票否决权”，以实现重大事项不失控和国有资产保值增值；毅达资本合伙人占股 65%（含部分预留股权），具有项目决策权。三是明确协同分工。毅达资本在集团统一战略和同一品牌下运营，按照集团战略规划发展业务，实行“一盘棋”管理。集团本级总把舵，负责业务协同和重大项目辅助把关，将各类教育、文体和生活保障全面覆盖毅达资本。毅达资本按照完全市场化规则，全面承接集团的股权投资业务，确保有序衔接、平稳过渡。

（二）创新人员管理，推行“三能”改革

坚持人尽其才、才尽其用，围绕盘活用好人才，在毅达资本开展人员能进能出、岗位能升能降、待遇能高能低改革，形成“能者上、平者让、庸者下”的市场化选人用人机制。一是打造专业投资团队。秉持精英治企理念，尊重个人意愿，实行员工和部门双向选择，打造一批能力互补、竞