



# 江苏国企改革之 四十年四十企

江苏省国资委 编  
江苏省国有企业发展改革研究会



江苏人民出版社



# 江苏国企改革之 四十年四十企

江苏省国资委 编  
江苏省国有企业发展改革研究会

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

江苏国企改革之四十年四十企 / 江苏省国资委, 江苏省国有企业发展改革研究会编. -- 南京: 江苏人民出版社, 2018.11

ISBN 978-7-214-22779-9

I. ①江… II. ①江… ②江… III. ①国企改革 - 研究 - 江苏 IV. ①F279.275.3

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2018 ) 第247128号

书 名	江苏国企改革之四十年四十企
著 者	江苏省国资委 江苏省国有企业发展改革研究会
策 划 编 辑	徐 海
责 任 编 辑	汪意云 陈俊阳
装 帧 设 计	徐立权
出 版 发 行	江苏人民出版社
出 版 社 地 址	南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009
出 版 社 网 址	<a href="http://www.jspph.com">http://www.jspph.com</a>
照 排	江苏凤凰制版有限公司
印 刷	江苏凤凰新华印务有限公司
开 本	718毫米×1000毫米 1/16
印 张	17.25
字 数	250千字
版 次	2018年12月第1版 2018年12月第1次印刷
标 准 书 号	ISBN 978-7-214-22779-9
定 价	68.00元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

新国企新活力   改革开放 40 年江苏国有企业发展回顾 .....	1
江苏国信：使命必达 勇当江苏国企改革的先行者 .....	15
江苏交通控股 18 岁的“成人礼”：高质量发展走在全国前列 .....	22
南京禄口机场：江苏开放型经济从这里“腾空而起” .....	30
江苏省联社：勇当金融支农“排头兵” .....	36
苏豪控股：聚力改革创新 奋力担当前行 .....	42
在世界版图上铭刻下“中江印记” .....	50
江苏海企、钟山：“引进来”“走出去”的开路先锋 .....	56
江苏农垦：以开垦起家 以开拓全产业链立身 .....	61
徐矿集团：百年国企重生路 再造转型新样本 .....	69
江苏沿海：应运而生 谱写沧海桑田新篇章 .....	75
华泰证券：二十七载与资本市场同生共长 .....	82
汇鸿集团：集百家之长 成汇鸿之采 .....	88
江苏再保集团：专为小微企业解困 “江苏再保模式”成为全国行业样本 .....	95
江苏港口集团：勇立潮头 打造江苏沿江沿海港口发展新优势 .....	101
江苏铁路：用“高铁速度”迈进“以我为主”的新时代 .....	107
江苏省盐业集团：续写千年“淮盐”精彩华章 .....	113
江苏省粮食集团：手中有粮心中不慌！江苏“现代粮仓”迎面走来 .....	121
江苏高投集团：扬资本之帆 为实体经济发展“破浪” .....	127

南京金陵饭店集团：从“神州第一高楼”到“最强旅游集团” .....	134
江苏钟山宾馆集团：精耕咫尺匠心 永葆全省服务保障领先水平 .....	140
江苏惠隆：走遍千山万水 迈进转型新时代 .....	147
江苏水源：送一江清水 建现代水企 .....	152
江苏体育产业集团：创新体育服务 推动全民参与健身 .....	158
南京市交通集团：脉动南京 幸福同行 .....	164
南京安居建设：安得广厦千万间 .....	169
南京紫金投资：聚焦创新 激扬活力——改革发展正当时 .....	176
太极实业：“江苏第一股”三次创业实现自我跨越 .....	182
无锡一棉：百年筑民族工业 砥砺挺实业脊梁 .....	188
徐工集团：“大国工匠”是这样炼成的 .....	194
黑牡丹：盛世中转身的牛仔第一品牌 .....	200
苏州银行：以小为美的独特“苏式金融” .....	207
苏州创元：一块培育自主创新强企的“试验田” .....	213
大生集团：百年沉淀，历久弥新！带着“实业”精神行稳致远 .....	220
连云港港：拉响引擎 搭上全面开放新“快车” .....	226
连云港新浦汽车总站：一座车站里的40年 面孔反而越来越年轻 .....	235
江苏悦达：一部满载“速度与激情”的产业快车 .....	241
江苏华建：“深圳速度”的创造者 .....	247
恒顺集团：40年酿一壶好“醋” .....	254
江苏索普集团：打好“技改”与“绿色”两张王牌 .....	260
江苏洋河：七大研发平台打造一瓶酒 .....	267

# 新国企新活力 | 改革开放 40 年 江苏国有企业发展回顾

改革开放以来，按照中央的部署，结合自身实际，江苏不断推进国有企业改革，推进国有经济战略性调整，一大批国有企业通过改革、改组和改造，初步建立起了比较健全的现代企业制度，成为真正的市场主体，焕发出新的生机和活力。同时，国有经济布局结构得到优化，国有经济的竞争力、控制力和影响力大大增强。

回顾江苏国有企业与国有资产管理体制改革 40 年的历程，大致可以分为 5 个阶段。其中，在 1978—2012 年的 34 年里，主要经历了放权让利、承包经营、探索制度创新、以国有资产管理体制改革推进企业改革（探索出资人到位改革）4 个阶段。党的十八大特别是十八届三中全会之后，按照中央关于全面深化改革以及国资国企改革的精神，江苏国资国企改革进入了全面深化改革阶段。

## 一、放权让利阶段（1978—1986）

国有企业改革是在传统计划经济体制框架下对政府和企业的关系做局部调整。1978 年，江苏认真贯彻党中央关于对国民经济“调整、改革、整顿、提高”的方针，把工作重点转移到经济建设上来，集中力量恢复工业生产。1979 年 8 月，经国家批准，江苏在 131 个单位中试行扩大企业自主权和利润留成制度试点。1980 年，江苏扩权试点单位扩展到 461 户，并由生产领域向流通领域逐步展开。1981 年，全省对地、市、县实行了财政包干，工交企业以落实财政任务为目标，广泛推行各种形式的经济责任制，扩大企业自主权在全省面上推开。据不完全统计，至 1981 年，全省预算内企业 1958 户（不包括交通），实行各种形式经济责任制的有 1860 户，占 95%。为调动职工积极性，部分企业实行了内部经



20世纪80年代，海盐生产用推车收盐

济责任制。

1984年，为贯彻国务院《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》，江苏制定了27个具体规定，陆续下放34个工交企业、560个粮食企业、69个运输企业交所在市、县管理。省各有关部门和市、县也从实际出发，

制定了放权措施，下放了权力，为搞活企业创造良好的外部环境。通过扩权试点，企业在人、财、物、产、供、销以及民主管理等方面都有了一定的自主权。

扩大企业自主权调动了企业和职工的积极性，但也暴露出了一些问题，主要是“先进吃亏、鞭打快牛”以及受价格因素影响大，生产任务严重不足的企业遇到的矛盾大、问题多。为了改变改革中企业与国家分配关系不规范和财政赤字过重的状况，国家决定实施“利改税”的改革，为企业进一步改革创造有利环境。从1981年起，江苏在常州、无锡两市选择了部分企业进行利改税试点。按照国家统一部署，江苏在1983年普遍实行了第一步利改税。至1984年底，全省实行利改税的企业有1927户。1984年全省企业实行第二步利改税，到1985年，共有7645户国有企业实行了第二步利改税。

## 二、承包经营阶段（1987—1993）

实行利改税后，多数企业负担过重，企业效益逐年下降，连续两年企业上交财政下降。为改变这个局面，国家探索实施进一步改革，推行企业承包责任制。其基本内容是：所有者得到固定收益，超额部分归承包人（企业）或国家与企业分成，即包死基数，确保上交，超收分成，歉收自补。探索实行经济责任承包，江苏比全国面上要早。从1984年就在360户企业进行厂长（经理）责任制试点，此后迅速推广，至1985年，全省90%以上国有小企业和集体企业及70%以上大中型企业实行了以承包为主的经济责任制。1987年，在全省年上交税利

500 万元以上的大中型骨干企业中推行承包经营责任制，到年底，全省 90% 以上的预算内工业企业、近 60% 的大中型商业企业逐步推行了各种形式的承包经营责任制。1988 年，承包制改革逐步向集体所有制企业和商业、物资等行业扩展。1989 年，江苏企业开始了第二轮承包工作，



县域经济发展受到电力瓶颈制约，全国发达县市雨后春笋般地发展小电厂。图为 1987 年 1 月成立的“宜兴热电厂筹建指挥部”所在地

到 1990 年底，全省有 7700 多户县以上企业签订了承包合同，占应承包企业的 78%。

从各地推行承包经营责任制的实践来看，承包经营调动了企业积极性，取得了明显的经济效益。1987—1990 年，全省预算内工业企业的总产值比承包前的 4 年增长 46%，实现利税增长 18%。预算内工业企业近 3 年上交利税 103 亿元，加上能源基金、预算外调节基金和税前还贷部分合计为 146 亿元，占全部企业实现利税总额的 80% 以上。预算内工业企业近 3 年企业留利比承包前 3 年平均增长 11.4%，企业留利中生产发展基金平均增长 9.9%。1990 年与 1986 年相比，全省物资、商业系统固定资产、自有资金均增长了 1 倍以上。1987 年，全省预算内企业留利比 1986 年增长 24.22%，还贷比 1986 年增长 52.69%。1988 年，预算内企业还贷比上年增长 45.7%。

这一期间其他各项企业配套改革也逐步深入，企业定价权、外贸自主权、机构设置权进一步扩大，用工和分配制度也更加灵活。1992 年，省政府还下发《关于贯彻全民所有制工业企业转换企业经营机制条例的意见》，从投资立项、生产计划、产品价格、进出口经营等 10 个方面提出 10 条放权措施。年底，又制定《江苏省转换全民所有制工业企业经营机制实施办法》，提出 37 条具体措施。随着改革的深入，企业迅速发展壮大，到 1992 年底，全省共有企业集团 350 家，

参加集团的成员企业 14 810 家。企业兼并破产试点也迈出了较大的步伐。

### 三、探索创新阶段（1994—2002）



1994 年江苏省纺织品进出口集团股份有限公司创立

从 1993 年开始，国家着力从体制上对国有企业进行改革，明确了建立现代企业制度的改革方向。至此，国有企业改革进入探索制度创新阶段。

一是探索现代企业制度的有效组织形式。1992 年，进行了规范的股份制试点。到 1993 年，全省股份制试点企业共

742 户。1994 年，全省开展建立现代企业制度试点工作。到 1997 年底，试点企业完成改制和工商登记的占 82.14%，1998 年又新组建股份有限公司 61 家，有限责任公司 8370 家。全省还组织开展“学邯钢、学春兰集团和学小天鹅公司”活动。企业集团继续壮大，到 1993 年底，全省企业集团已有 400 多家，其中省级企业集团 144 家，全省年销售额达 10 亿元的企业集团已有 10 家。

二是推进企业改制和重组。到 2002 年底，全省国有大中型工业企业改制面为 89%，全省国有小企业基本完成改制。推进兼并破产，探索市场经济中企业退出机制。到 1993 年底，全省共有 788 家企业被兼并，有 13 家企业依法实施破产。1998 年，企业兼并破产政策从原有的优化资本结构试点城市向重大结构调整项目和纺织压锭重组项目拓展。1999 年，纺织行业提前 1 年完成国家下达的 101.7 万锭的压锭任务。2000 年，全省国有大中型企业改革与脱困 3 年两项目标基本实现。截至 2000 年底，国有大中型企业亏损面降至 17.5%，亏损额 16.34 亿元，与 1997 年相比，亏损面下降了 21.5 个百分点，亏损额下降了 42.8%。到 2002 年底，全省国有及国有控股工业企业 1706 家。其中，大型企业 338 家，中小型企业 1368 家。

三是加快配套改革。实行“三项”制度改革，即改革干部管理制度，搬掉“铁

交椅”，干部能上能下；改革用工制度，端掉“铁饭碗”，职工能进能出；改革工资分配制度，撤掉“铁工资”，职工收入能高能低。1992 年，在徐州率先进行企业“三项”制度改革，随即在全省推广。1998 年社会保障制度改革全面展开，顺利完成了基本养老保险向全国统一制度并轨的工作。到 1999 年底，各省辖市全部建立了中小企业信用担保资金。

#### 四、探索出资人改革阶段（2003—2012）

建立国有资产管理体制问题，是随着国有企业改革的逐步深化而提出来的。江苏国有资产管理体制与国家国有资产管理体制一样，经历了一个较长的变化过程。1988 年国家国有资产管理局成立以后，江苏于 1991 年成立了江苏省国有资产管理局。到 1995 年，省辖市和两个财政计划单列市全部设立了二级局建制的国有资产管理机构。省国资局为省财政厅管理的副厅级部门管理机构。1998 年国家国有资产管理局撤并后，2002 年 5 月，成立了省政府省长为主任的省国有资产管理委员会，同时成立省国有资产管理委员会办公室（省国资办），由财政厅主要负责人为办公室主任。

2004 年初，江苏省人民政府国有资产监督管理委员会成立运行。到 2005 年，全省省辖市全部成立国有资产监督管理委员会。新的国有资产管理体制建立以后，江苏国有资产和国有企业实现了新的发展。

一是国有经济布局结构加快调整。到 2004 年，全省大规模国有企业产权制度改革基本完成，大量国有企业退出。为适应新时期的发展要求，江苏支持有条件企业拓展新的发展空间，加大有效投入，吸引和带动大量社会资本。到 2010 年底，全省企业国有资产在基础设施、基础产业、城市公用事业、先进制造业、现代服务业等行业和领域的集聚度达到 75%。推进部分企业有序退出市





2007年6月苏通大桥箱梁中跨合龙

场，到2007年底，江苏政策性破产工作基本完成。国有企业改革重组取得重要进展，到2010年底，全省80%以上的国有企业进行了公司制改革，国有企业重组整合力度不断加大，省属企业数由2004年初的44户下降到22户，市属企业先后与80多户国内外知名企业、大集团合资合作。国有企业规模实力明显增强，到2010年底，全省国有企业资产总额从2005年底的9993亿元增加到28000亿元，归属于母公司的所有者权益从2525亿元增加到9711亿元，营业收入从3700亿元增加到6500亿元。企业运行质量和效益不断提高，2010年全省国有企业实现利润560亿元，比2005年增长280%。

二是现代企业制度加快建立。开始在省属国有企业建立外部董事制度，部分试点企业由董事会决定副总经理（副总裁）任免，对部分外部董事制度试点企业实施董事会换届。创新外派监事会工作机制。深化企业内部“三项制度”改革，推进全省国有企业建立择优录用、能进能出、员工与企业双向选择的劳动用工制度，建立竞争择优、能上能下、人尽其才、充满活力的选人用人制度，建立与企业经济效益挂钩、与职工业绩和贡献挂钩的收入分配制度。积极探索，在有条件的企业促进员工从“企业人”向“社会人”转变。基本实现了全员劳动合同制。积极推行竞争上岗和末位淘汰。建立以岗位工资为主的激励型工资体系。推进国有企业主辅分离、辅业改制。到2008年底，全省实施主辅分离的国有大中型企业共46户，辅业改制创办法人经济实体146户，分流安置人员24300多人，分流职工的再就业率达到85%以上。分离企业办社会职能特别是分离办学职能取得积极进展。到2007年底，江苏符合分离办学要求的194所国有企业办普通中小学，除4所小学因特殊原因未能分离外，其他都已移交地方政府管理。



三是国有资产监管体制逐步完善。对国有企业改制、国有产权转让、企业国有资产评估等事项制定出台了 29 个规范文件。省市国有企业国有产权转让进入产权交易机构实行进场交易。对企业改制实行全程监督，把好改制批准、清产核资、财务审计和职工安置等关键环节。

## 五、全面深化改革阶段（2013—2018）

党的十八大特别是十八届三中全会以来，江苏以新发展理念为引领，积极推动国资国企改革，全省国有企业规模实力迅速壮大。

2013 年初到 2016 年末，全省国有企业资产总额从 44 108 亿元增加到 92 281 亿元，增长 109%。净资产从 17 914 亿元增加到 34 431 亿元，增长 92.2%。利润从 763.6 亿元增加到 905.6 亿元，增长 18.6%。2013 年初到 2017 年末，省国资委监管企业资产总额从 6058 亿元增加到 9953 亿元，增长 64.29%。净资产从 2122 亿元增加到 3672 亿元，增长 67.35%。利润从 203 亿元增加到 386 亿元，增长 65.5%，年均增长 13.4%。净资产收益率为 9.9%。2013 年以前形成的 150 多亿元



亏损已经消化。上缴税费从 144 亿元增加到 225 亿元，增长 55.59%。资产负债率从 71.19% 的最高值下降到目前的 61.3%，比全国省级监管企业的平均值 73% 低 12 个百分点，资产质量处于优良状态。省国资委监管企业资产总额在全国 32 个省级国资委中排第 16 位，但净利润排第 3 位。2016 年国务院国资委对全国省级国资委监管企业财务绩效做出评价，江苏是唯一被评为优秀等次的省份。

一是把握改革正确方向，构建国有企业改革制度体系。近年来，我省深刻领会中央决策意图，准确把握改革方向，坚持问题导向，积极研究制定具有江苏特色的国有企业改革制度体系，为全省国有企业改革提供指引。对中央关于国有企业改革的每一项重要部署，省市级两级国有企业改革领导小组都及时组织传达学习和研究部署，切实抓好工作落实。中央关于深化国有企业改革的一系列政策文件出台后，我们注重搞好配套衔接，紧密结合实际，相继制定出台国企改革“1+N”文件 36 个，同时修订或废止一批旧文件，形成了由近 130 个规范性文件构成的国企国资改革发展及监管工作制度体系。在实际推进过程中，高度重视规范企业改革操作流程，对企业改制的重点环节提出规范性要求，对企业领导人员组织实施改革做出“13 个不得”的禁止性规定，为企业改革划定底线红线。加强对企业改革全过程的监督，实行阳光操作，确保国有资产不流失。



2018年7月3日上午，江苏省新能源开发股份有限公司在上交所鸣锣上市

二是围绕全省发展大局，优化国有资本布局结构。大力推进省属企业重组整合。整合全省沿江沿海港口资源，新组建江苏省港口集团。整合省属企业旅游、酒店资源，做强做优金陵饭店集团。推进国信集团改建国有资本投资运营公司。推动

国有资本向基础设施、能源资源、现代服务业、高新技术产业和战略性新兴产业等重要行业和领域集聚,向具有核心竞争力的优势企业集聚。2013—2017年,省属企业新增投资 1900 多亿元,95% 以上集中在以上领域;省属企业近 85% 的国有资本也配置在上述领域;重点培育发展优强企业,使一批省属企业居于国内同行业第一方阵。江苏交通控股公司、华泰证券、江苏高投集团等成为行业领军企业,省农垦集团、省粮食集团、省再担保集团、金陵饭店集团、省盐业集团、南水北调江苏水源公司等居于国内同行业先进水平。

三是以上市发行股票为主要路径,多措并举发展混合所有制经济。2014 年以来,省国资委监管企业有 6 户实现首发或重组上市(全省 13 户),平均每年 2 户,引入各类社会资本 396 亿元,资产增值 517 亿元。截至 2017 年末,全省共有国有控股上市公司 50 户,总市值超 9000 亿元。其中,省国资委监管企业控股上市公司 10 户,市值 2840 亿元。鼓励支持企业利用上市平台实现核心资产或整体上市。汇鸿集团 2015 年实现整体上市,集团国有股比从 100% 降至 67.4%,国有资本保值增值率增至 150%,利润增厚 38 倍,经营质态显著提升。国信集团通过对 ST 舜天船舶重整,将信托和火力发电资产注入上市公司,显著增强了公司的持续盈利能力和发展潜力。省盐业集团将食盐经营相关业务、营销体系等国有全资优质资产注入上市公司并神股份,进一步转换企业经营机制。以竞争方式引入社会资本推进混合所有制改革。省属企业集团已有汇鸿集团、华泰证券公司、江苏再担保集团 3 户企业实行混合所有制。南京禄口机场、省盐业集团完成集团层面的股权多元化改革。子公司层面,重点围绕新办企业、新上项目积极引入非国有资本发展混合所有制经济。江苏高投集团 2014 年成立了由管理层占股 65% 的二级子公司毅达资本,管理资产规模从初期 40 亿元扩大到 2016 年末 470 亿元,3 年增长了 10 倍。对处在一般竞争性领域且达不到上市条件的国企及其各级子公司,鼓励和支持其通过产权交易所向各类社会资本公开转让股权或引进增量投资,特别是通过以留住人才为目的骨干持股等方式推进混改。截至 2017 年末,省属企业及其各级子公司中已实现混合所有制 1227 户,占企业总户数的 64.2%,比全国地方国企混改比例 47% 高出 17.2 个百分点。稳妥推进混合所有制企业员工持股试点。此前,江苏已较早早在国企

探索员工持股改革，省属企业中实施员工持股的控股企业共 142 户，持股人数 3999 人，出资金额共计 11.4 亿元。国务院国资委、财政部、中国证监会《关于国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》出台后，省国资委会同财政厅、证监局又选定 10 户企业进行员工持股试点，其中省属企业 5 户，相关试点工作正有序推进。

四是规范公司法人治理，完善市场化经营机制。在江苏高投集团、华泰证券开展“员工能进能出、管理人员能上能下、收入能增能减”试点，华泰证券 2016 年就有 24 名中层干部因综合考核欠佳被调整职务或免职。开展市场化选聘经营管理者 and 职业经理人试点，金陵饭店集团引入世界五百强企业高管。截至 2017 年末，省属企业集团层面 100% 完成公司制改制，各级子公司层面 96% 以上完成公司制改制任务。明确党组织在公司治理中的法定地位，集团层面已 100% 将党建工作要求写入公司章程，子公司层面已完成 80%。加强董事会建设，22 户监管企业中已有 13 户开展外部董事试点，派出外部董事 24 人，其中苏豪控股集团等 2 户企业实现“外大于内”。探索建立专职外部董事制度，进一步落实董事会职权。省国资委监管企业基本实现外派监事会（专职监事）全覆盖，在公司治理中发挥了重要的制衡作用，监事会的监督检查报告和发出的提示函，成为省属企业巡视发现问题的重要来源。



2018 年 5 月 9 日，正大天晴药业集团自主研发的 1.1 类新药盐酸安罗替尼胶囊（福可维）获得国家药品监督管理局批准的注册批件。这标志着备受关注的中国肿瘤领域的原研创新药——安罗替尼正式上市

五是改革考核办法和激励机制，提升国有企业创新发展能力。基本实现对省属企业的分类考核，针对企业特点设立个性化考核指标，强化激励，将“国有企业技术创新平台建设、研发投入、科研成果”等情况列为企业负责人任期考核内容，明确“企业技术开发费用全额视同利润”，有效调动企业创

新积极性。对省属企业领导人员实行突出贡献特别奖励，鼓励企业领导人员担当干事、创新创业。2014—2017 年，全省国有企业科技创新研发投入 158 亿元。引进、聘用和培养各类科技创新型人才 4152 人，其中院士 14 人、博士 207 人。承担国家级科技计划项目 103 项。累计申请专利 6502 件，其中发明专利 2417 件。97 户企业已建立产学研机构。76 户企业成立了博士后工作站、院士工作站和技术中心。徐工集团已发展成为世界工程机械行业前十强中唯一的中国企业。省农垦集团自主研发的“华粳 7 号”“华麦 5 号”创下江苏稻麦单产最高纪录，农业科技贡献率、土地产出率位居全国前列，所属苏垦农发公司是全国第一家上市的全产业链农业企业。国有创投企业支撑作用显现，江苏高投集团成功投资并助推 120 多家科技型企业 在境内外资本市场上市或并购重组，培育一批以非国有控股为主的中小微企业成长为科技创新典范和行业排头兵。

六是改革投资审批办法和投资决策机制，严控非主业投资。2007 年至 2012 年的 5 年间，受部分省属企业发生的重大风险事件影响，省属企业年均利润增长较低，仅为 2.1%。2013—2017 年，在化解风险、冲销损失的基础上，省属企业实现年均利润增长 13.4% 以上，居全国前列。建立投资负面清单，强化非主业投资管控，规定企业对非主业投资开展第三方论证，重大项目由省国资委直接组织论证。2013 年以来，省属企业没有发生一起重大投资损失。

七是建立完善风险防控体系，增强企业抗风险能力。重点防控市场风险、财务风险、投资风险、廉洁风险。指导企业加强内审，推动省属企业对子公司三年一审、主要领导人员离任必审。出台企业内控体系建设指导意见，编印风险防控应用指引，开展抽查审计，推行企业有关重大事项由内部法务人员和外聘法律顾问“双重法律审核”，多措并举强化企业风险防控，有效防止各类重大风险事件的发生。

八是推进国有企业供给侧结构性改革，构筑高质量发展基础。有针对性地推进“三去一降一补”，省属企业存货余额、三项费用支出一降再降，2016 年末同比再下降 7.9%、8.3%。徐矿集团本部关闭矿井 6 对，压减煤炭产能 790 万吨，资产负债率从最高值 71.19% 的下降到 61.3%，2016—2017 年已清理退出“僵尸企业”74 户。

九是推行“三重一大”决策机制，规范企业决策行为。印发《关于建立健全省属企业“三重一大”决策制度实施办法有关事项的通知》和《“三重一大”决策制度示范文本》。指导企业全面建立重大事项清单，建立省属企业“三重一大”决策制度执行情况报告制度，要求省属企业纪委向省国资委党委和驻委纪检组报告企业当年执行“三重一大”决策制度情况，督促企业规范决策行为、审慎做好重大事项决策。

十是改革国有资产监管机制，强化制度执行。定期开展制度执行情况督查，及时发现问题、落实整改，提高了制度执行力。以管资本为主推进国资监管机构职能转变，省国资委取消、下放审批事项 17 项，保留 17 项，精简幅度达 50%。强化依法监管，大力推进以总法律顾问制度为主要内容的法治国企建设。推动国有企业聚焦主业发展，完成企业分类和主业核定。省国资委监管企业全部确定为商业类。各省属企业完成对重要子企业的功能界定和分类。完成对省属企业主业全部确认，将其主业基本控制在 3 个以内，个别有 4 个主业的，通过规划修编缩减至 3 个以内。“瘦身健体”，清理、处置低效无效资产。2013 年以来，清理退出低效无效投资 420 多户（项）。大力推动层级压减，要求省属企业管理层级原则上控制在 3 级以内。构建国有资产监督工作闭环机制。针对以往重监督检查发现问题、轻问责追究解决问题的现象，强化监督检查成果综合运用，在省国资委内设机构中增设督查办，对外派监事会（专职监事）监督检查发现的问题、国资委机关职能处室履职中发现并下达企业整改的问题、巡视审计等有关方面移交的问题、信访举报经查实的问题等进行归口管理，向企业发出整改通知书，并实施整改验收、对账销号、追究问责，着力打造“发现问题、企业整改落实、国资委检查核实、相关机构问责追责”的监督工作闭环。

十一是深入推进全面从严治党，保持反腐败高压态势。落实管党治党责任。省国资委党委和纪委率先垂范，党委每年年初召开省属企业反腐倡廉工作部署会、与省属企业签订党风廉政建设责任书，每月至少研究一次反腐倡廉工作；纪委自觉落实“三转”要求，认真履行专责监督责任，连续 3 年在全国地方国资委纪检监察工作会议上做经验交流，信访举报工作在全省纪检监察信访举报