



党建统领 创优图强 重构国资国企高质量发展新格局

推进国企改革三年行动的滨州探索与实践

范克志

习近平总书记指出：国有企业是壮大国家综合实力、保障人民共同利益的重要力量，必须理直气壮做强做优做大。2022年是国企改革三年行动收官之年，经过三年不懈努力，山东省滨州市在国企改革发展中探索出富有特色的基层实践。截至2022年年底，滨州市属企业资产规模达1695亿元，实现利润7.5亿元、上缴税金8.2亿元，分别是2019年的3.2倍、68.7倍和1.9倍。



王利博制图

一、基本做法

坚持党建统领，做实过程党建，在国有企业做强做优做大中提升党建引领力、企业竞争力、资本增值力、规模支撑力和责任担当力，45项改革任务全部圆满完成。

(一)培根筑魂，做强党建引领力。坚持党的全面领导、全面加强党的建设，是国企改革顺利实施的根本保障。一是组织引领。滨州市委市政府将国企改革三年行动列为全市各项改革攻坚之首，改革之初即成立市委、市政府主要领导任组长的国企改革工作领导小组。市属企业党委书记兼任董事长全覆盖，党的建设深度融入公司治理。2022年9月份，市委任命7家市属企业党委专职副书记，任前全部为乡镇党委书记。二是品牌引领。全力塑成“四融四提”党建品牌，把党的建设深度融入企业思想政治、生产经营、干部队伍、企业文化建设，着力提升高质量发展的引领力和凝聚力。省国企改革领导小组办公室刊发《强根铸魂 品牌引领 以高质量党建助推国企改革三年行动》滨州做法，在全省推广。三是基层引领。将党支部建在班组和项目，生产一线支部数量占72%，五星级支部数量达33%。定期组织市属国有企业党建引领项目现场观摩会，排出名次、赛出动力、改出活力。制定《国有企业党建工作责任制考核评价办法》，涵盖25项具体量化指标，推动党建考核由“软任务”变成“硬指标”，实现党建工作实体化推进、党建成效项目化呈现。

(二)健全机制，改强治理创新力。建立现代企业制度是国有企业改革的方向，必须一以贯之。一是健全决策机制。市属企业全部建立党委决定事项、前置研究讨论事项、董事会授权决策事项三张清单，严格实施、规范推进；各企业董事会全部实现外部董事占多数，择优选拔一批专职外部董事，薪酬及相关费用全额列入国有资本经营预算。二是放活经营机制。深化授权经营体制改革，按照应放尽放、能授则授的原则，在梳理、征求意见的基础上，共向市属企业授权放权25项，废止重点项目招投标和定期巡检两项制度。同时，将5家规模较大、竞争力较强的企业按市属一级企业提级扁平化管理，实现“放活”和“管好”的有机统一。三是改革

薪酬机制。健全考核评价机制，按经营业绩考核结果科学确定市属企业年度薪酬。将重点项目建设、发展实体经济、与县区合作、创新突破事项等重点工作纳入考核范围，实施个性化考核，依据考核结果刚性兑现薪酬。以2021年为例，市属企业高管人员年薪最高为55.3万元、最低为37.2万元，真正实现了业绩好薪酬高、业绩差薪酬低。

(三)拓展布局，改强核心竞争力。加快国有经济布局优化，事关国企核心竞争力。一是向实体经济布局。发掘各方资源，寻求各方合作，一批实体经济项目相继落地，三年累计落地9个、总投资127.4亿元。借助中海油渤中19-6特大凝析油气田在滨州上岸重大机遇，公用事业集团合资建设凝析气深加工化学品项目，一期投资54.7亿元；双峰石墨投资5亿元扩建项目即将投产；城建集团合资建设建筑新材料项目，一期投产、二期即将竣工。二是向前沿领域布局。组建滨州新能源集团，设立百亿规模新能源产业投资基金，已收储滩涂土地3.1万亩，专项用于鲁北盐碱滩涂风光基地项目开发。立足打造滨州市第六个千亿级产业集群，经积极争取，投资12.3亿元的国家海上风电并网检测中心已开工建设，成为拉动滨州市新能源产业基地建设的核心引擎。三是向高新技术布局。累计投资40亿元，建设渤海先进技术研究院，已入驻研发机构127家，集聚科技创新资源1250项，完成技术交易金额4.3亿元，引进高技能人才1119名。华纺股份公司相继建成工程技术研究院、博士后工作站、智慧纺织实验室等科创平台，实现纺织印染全过程数字化管理，获第七届省企业管理创新成果奖，上榜全省绿色化技改十大案例。

(四)调整结构，改强资本增值力。多渠道提高国有资本配置效率，持续提升国有资本增值能力。一是做大资本体量。对市属一级企业实施重组整合，组建10大市属企业集团，打造行业、产业优势和资产规模优势，到2022年底资本规模达到1695亿元。创新探索市县国企合作新模式，市国投集团资产总额由21亿元一跃升至383亿元，山东省副省长凌文给予充

分肯定。二是提升融资能力。发挥平台公司主力军作用，加快提升平台公司信用评级。2021年以来，财金集团及下属城投集团分别取得AAA、AA+主体信用评级，国投集团、滨达集团分别取得AA+、AA主体信用评级。两年来，3家平台公司累计融资298.2亿元，投资十强产业、战略性新兴产业项目6个，有力支撑了市属国有资本投资发展。三是撬动社会投资。市属企业投资设立合资公司，与社会资本合作。国投集团出资21亿元联合社会资本设立新能源产业投资基金，基金规模将达100亿元。财金集团受市财政局委托代持股权，在全省率先推进财政资金股权投资改革。2021年度所投资的鸿星科技项目于2022年7月成功在全国股份转让系统挂牌，登陆新三板。

(五)扛牢使命，改强责任担当力。服务决策部署、担当社会责任是国企的重要使命，必须牢记践行。一是担当国家战

略。在推进黄河战略实施中，成立市水务发展集团，聚集“四水四定”重大部署，着力构建源水、用水、留水、节水、管水“五水并举”的大水务新格局。市属企业累计完成投资273亿元，积极推进涉黄河战略的高铁片区、康养片区、南部片区、黄河植物园、秦皇河国家湿地保护等一批重点投资建设项目。二是担当民生事业。在新冠疫情大战大考中，六家市属企业不讲条件、冲锋在前，投资4.4亿元建设隔离方舱7842间，为滨州及周边市县做出了重大防疫贡献。公用事业集团累计投资10.4亿元，实施居民生活用水提质、城市供热管网改扩建、城乡公交线路网络拓展工程，等等。三是担当政府工程。各市属企业充分发挥主力军作用，投资16.5亿元的全民健康文化中心项目以及投资31.5亿元的滨州黄河四桥建设项目顺利推进，承担的总投资59.9亿元的济滨高铁、津潍高铁项目相继开工建设。

二、改革启示

道阻且长，行则将至。在推进国企改革三年行动中，既注重过程推进，也着重系统思考，积淀出以下四个方面的改革启示。

(一)重大部署必须坚决贯彻。滨州国企改革三年改革之所以能够顺利推进、取得预期，最根本的是坚定不移贯彻落实习近平经济思想、党中央决策部署和省委工作要求。党的二十大报告指出：深化国资国企改革，加快国有经济布局优化和结构调整，推动国有资本和国有企业做强做优做大，提升企业核心竞争力。为落实这一战略部署，谋划了2023年重点推进的改革创新、重大项目、提质增效、人才培养四大工程，深化三年改革成果，坚决贯彻落实到位。

(二)制度建设必须贯穿其中。制度建设是事业成败、企业兴衰的关键因素。改革过程中，我们把制度建设贯穿于探索实践全过程，共形成各类规章制度46项，构建起了务实管用的制度体系。在推进方式上，形成重点任务、弱项短板、问题事项等全口径工作台账，将台账推进制度贯穿改革始终；树立系统观念，改革健全劳动、人事、分配三项制度，经理层成员任期制和契约化管理实现全覆盖率，干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减已成广泛共识。

(三)守正创新必须一体推进。把握改革两点论，不能动的坚决守住、能够改的坚决创新。在党建统领、发展为民、服务大局等方面，坚如磐石，守住初心，坚持国企姓党重大原则毫不动摇。同时，大力推进科技创新、激励试点、混合所有制等重点改革，如：积极与民营资本寻求合资混改，推动国企向实体项目发力、向实体经济调整；在6户市属企业实施“超额利润提成”中长期激励试点，激励目标净利润同比增长111%，较三年平均值增长281%。

(四)风险底线必须牢牢坚守。强化防风险意识和守底线思维，确保国有企业健康可持续发展。守住党风廉政、企业债务、安全生产三条风险底线，积极推进违规经营投资责任追究、全面从严治党责任清单等措施落地实施；每月对市属企业资产负债率进行动态监控，对偿债能力评价为低的企业实施精准预警，提出整改意见；定期开展燃气、道路运输、建筑施工、文旅场所、消防等领域问题隐患排查治理，三年来未发生重大及以上安全生产事故。

(作者系滨州市人民政府国有资产监督管理委员会党委书记、主任)