厦国资企〔2017〕127号

厦门市人民政府国有资产监督管理委员会
印发《关于深化国企国资重点领域和
关键环节改革的工作方案》的通知

各市属国有企业、委机关各处室：

为切实抓好现阶段我市国企国资改革各项重点任务的推进落实工作，市国资委制定了《关于深化国企国资重点领域和关键环节改革的工作方案》，经主任办公会议研究同意，现予印发。请各企业、委机关各处室抓好落实。

附件：《关于深化国企国资重点领域和关键环节改革的工作方案》

厦门市人民政府国有资产监督管理委员会

2017年5月15日

（此件主动公开）

关于深化国企国资重点领域 和关键环节改革的工作方案

为贯彻落实中央、省关于深化国有企业改革的一系列文件精神，落实市委市政府《关于深化国有企业改革的实施意见》，扎扎实实抓好各项重点改革的推进和落实，特制定本方案。

一、工作原则

（一）坚持稳妥推进的原则。正确处理改革发展稳定的关系，突出问题导向，紧紧抓住制约企业发展的重点问题加快深化改革，已形成共识的加快推进，未形成共识的加快试点，分门别类推进改革，确保各项改革扎实推进，落实落地，取得实效。

（二）坚持基层首创的原则。正确处理顶层设计和充分发挥基层首创精神的关系，在坚持中央、省、市关于深化国有企业改革的总体框架下，充分调动企业深化改革的积极性、主动性和创造性，制定符合本企业实际的改革方案，并抓好落实。

（三）坚持上下互动的原则。加强对企业改革发展的政策指导和引领，研究制定深化企业改革的配套政策。抓好跟踪督导，采取上下联动的方式，对企业制定的方案、提出的政策要求和发现的困难问题，及时进行审核、作出反馈或帮助协调解决。

（四）坚持以点带面的原则。加大对重点企业、重点项目、

重点问题的跟踪协调服务力度，着力在重点领域、关键环节的改革上取得突破性进展，及时总结经验教训，以点带面推动其它企业深化改革发展。

二、工作内容

（一）推动“四个一批改革发展”

以优化国有资本配置为中心，加快实施“四个一批”改革发展，加快企业调整结构与重组，加快转型升级发展，提高企业的发展质量和效益。

1. 混合发展一批企业。各企业集团要加快推动业务处于竞争领域的二三级的国有独资企业和国有独资公司积极引进战略投资者，加快国有企业股份制改革。对于新增竞争性领域的投资项目，原则上应采取混合所有制的形式。要加快上市资源培育，推动有潜力的企业加快上市及挂牌“新三板”。市国资委制定出台有关政策予以指导推动。

重点项目：夏商农产品集团、古龙食品公司、水务环境科技公司、环能公司等企业引进战略投资者实施股份制改造；中红医疗公司、中顺环保能源公司、路桥翔通公司、卫星定位公司等上市或挂牌新三板。

责任单位：夏商集团、轻工集团、市政集团、国贸控股、路桥集团、信息集团

协调处室：产权管理处、企业发改处

2. 创新发展一批企业。各企业要加快创新转型发展步伐，积

极搭建科技创新平台，加大对创新项目、创新企业的投资，通过设立或参与设立新兴产业投资基金、创业投资基金等，加大对新兴产业、高新技术产业的投资。有条件的企业要积极“走出去”发展，在境外投资新设企业或开拓业务，设立或参与设立境外投资并购基金等，加大对国外先进项目的并购重组力度。市国资委将放宽企业投资创新企业、创新项目的管理权限，在业绩考核时将企业投资创新项目的亏损视同利润加回，通过国有资本经营预算安排引导扶持企业创新发展。

重点项目：海翼集团提质增效转型发展；增加对自贸区、火炬高新技术产业区、软件园区、生物医药产业园区等新兴产业、高新技术产业企业的创业投资、股权投资；自贸区专业平台建设；建发集团投资文化创意、大健康产业；建发国际投资集团在境外开拓业务，象屿集团在印尼投资不锈钢冶炼一体化项目等。

责任单位：海翼集团、象屿集团、火炬集团、信息集团、海投集团、建发集团、路桥集团、国贸控股、港务控股

协调处室：企业发改处、统计考核处、产权管理处

3. 重组整合一批企业。各企业集团要加快内部资源整合，压缩管理层级，减少管理链条。企业之间以股权合作的方式对相同业务进行重组整合，形成强强联合的局面。依托自身的竞争优势向产业链的上下游延伸开展并购重组，进行专业化整合重组，做强做大产业链。

重点项目：港务集团内外部资源整合；翔业集团食品业务整

合；建发股份下属昌富利（香港）贸易公司业务重组并分拆到香港主板上市；象屿股份整合上下游业务等。

责任单位：港务控股、翔业集团、建发集团、象屿集团

协调处室：企业发改处、产权管理处

4. 清理退出一批企业。各企业应积极组织清理“僵尸企业”、空壳企业，争取有关部门支持予以注销。加大清理长期亏损、扭亏无望和低效无效资产，通过资产重组、破产清算、产权转让、资产变现、无偿划转等方式，退出不符合本企业发展方向的业务。积极做好剥离办社会职能和解决历史遗留问题。市国资委将积极协调政府有关部门帮助企业解决困难和问题。

重点项目：国贸控股、港务控股、旅游集团等企业下属“僵尸企业”的处置；翔业集团转让兆翔花卉全部股权。

责任单位：国贸控股、港务控股、旅游集团、翔业集团

协调单位：法规综合处、企业发改处

（二）开展“四项改革试点工作”

以激活企业经营活力为中心，积极开展“四项试点”改革，下放国有资本管理权限，完善企业的市场化经营决策管理机制，调动职工的积极性，促进企业增强市场竞争能力。

1. 开展国有资本投资运营授权试点工作。选择业务处于充分竞争领域的且具有一定资本投资运营基础的集团公司开展国有资本投资运营公司试点，对其进行相应的授权，培植其资本投资运营能力。

试点企业：建发集团、象屿集团

责任处室：企业发改处、产权管理处、组织人事处等

2. 开展出资人派出董事试点。在市属国有企业现职领导人员中选聘 2—3 位具有财务会计或法律事务管理等专业能力的领导，由市国资委派出兼任 2—3 家企业的董事，探索对国有企业派出外部董事的机制。并适时开展专职董事、监事的人才库建设工作。

试点企业：旅游集团、安居公司等

责任处室：董监事工作处、组织人事处

3. 开展市场化选聘经营管理者试点。选择 2—3 家企业开展市场化选聘经营管理者试点；研究探索开展经营管理人员就地转换身份成为职业经理人试点。

试点企业：象屿集团等

责任处室：组织人事处

4. 开展混合所有制员工持股试点。按照国务院国资委、财政部、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》要求，选择若干家企业开展混合所有制员工持股试点。

试点企业：待定

责任处室：产权管理处

（三）推进“四个监管机制改革”

以完善国有企业监管机制为中心，积极推进“四个机制”改革，明确企业的功能定位，加强党的建设，完善监督机制，转变

机关职能，促进企业健康稳健发展。

1. 对国有企业实施分类监管并分类考核。根据企业的功能定位和业务分布，将所出资企业划分为商业竞争一类、商业竞争二类、公益类等三类企业，分类实施监管。根据国有企业不同类别，修改完善企业负责人薪酬分配和经营业绩考核办法，对企业负责人实施分类定责考核，明确不同类别企业的考核重点和差异化考核办法。

责任处室：发展改革处、统计考核处

2. 将党建工作纳入企业章程。修改企业的章程，将企业党建工作纳入企业章程予以明确，明确党组织研究讨论是董事会经理层决策重大问题的前置程序，加强和改进国有企业党的建设。

责任处室：组织人事处、法规综合处

3. 完善国有资产监督机制。进一步完善董事会议事规则，强化监事会的监督制约。同时，在市国资委新设“稽查巡察办公室”，推动建立健全外部监督协同机制，增强监督的针对性和有效性。建立健全国有企业制衡有效的公司治理机制和外部监督机制。

责任处室：董监事工作处、组织人事处、稽查监督处

4. 推进国资委机关职能转变。以管资本为主推进国资委机关职能转变，调整优化监管职能，改进监管方式手段，调整完善履职责任清单，调整机关内部处室设置，更好地适应深化国企改革的需要。

责任处室：组织人事处、法规综合处

三、工作方式

(一)“四个一批改革发展”由试点企业集团为主推进。各责任单位应制定工作方案或工作思路和工作计划(已报市国资委并已在推进落实的除外),于7月底前以书面形式报告市国资委,并于每季度末报告工作进展情况;市国资委协调处室要做好跟踪指导,及时研究制定相关的配套政策,主动帮助企业解决困难和问题。

(二)“四项改革试点工作”采取上下互动方式推进。由试点企业提出方案,责任处室研究提出意见。已列为试点的企业应于7月底前将试点方案草案报市国资委,责任处室应及时研究提出反馈意见,企业修改后再正式行文上报市国资委,并共同抓好组织实施工作。暂未列明试点企业的,市国资委责任处室要抓紧调查研究(有意向试点的企业要主动与市国资委有关处室沟通),确定试点企业名单,尽快推进试点工作。涉及需要协调有关部门的事项,要及时做好沟通协调工作。

(三)“四个监管机制改革”由责任处室为主研究推进。各责任处室要抓紧抓好工作方案和工作计划的制定,之前已研究比较成熟的,要尽快出台。各责任处室在制定工作方案和工作计划时,应征求企业和有关部门的意见,确保改革措施符合实际,顺利实施。

四、工作要求

(一)加强组织领导。各企业、委机关各处室要充分认识新

一轮国企国资改革的重要意义，主要领导亲自抓，切实加强组织领导，将深化国企国资重要领域和关键环节的改革作为当前的重中之重，重点抓紧抓好。

（二）学习借鉴经验。改革政策性强，探索性高。各企业、各处室在研究制定具体工作方案和工作计划以及推进改革过程中，可积极借鉴央企和外地国企国资改革的先进经验，以及本地兄弟企业的成熟经验，结合实际提出符合本地和本企业实际的工作方案。

（三）主动先行先试。方案中提及的企业要充分发挥基层首创精神，主动先行先试，为其它企业深化改革作出榜样。方案中未提及的企业，也要主动作为，认真分析自身短板和存在的问题，明确深化本企业改革的重点领域和关键环节，采取有力措施，积极主动深化各项改革。

（四）突出工作实效。要将深化改革作为转变企业经营决策监督机制的重要契机，将是否有利于企业经营质量效益的提升作为衡量改革成败的标准，将是否有利于企业做强做优做大作为改革的立足点和出发点，着力通过深化改革解决制约企业改革发展的短板和问题。确保通过改革，企业的发展活力得到有效激发。