

楚雄彝族自治州 人民政府 国有资产监督管理委员会文件

楚国资〔2023〕33号

楚雄州深化国有企业改革推动高质量发展 三年行动 2023 年工作要点

2023 年是新一轮国有企业改革发展三年行动的开局之年，为深入贯彻落实党的二十大精神和全省国企改革大会要求，认真贯彻落实《云南省国有企业改革发展三年行动方案（2023-2025 年）》（云办发〔2023〕1 号）文件精神，把《楚雄州深化国有企业改革推动高质量发展三年行动方案 2023-2025 年》（楚办通〔2023〕29 号）落实落细，健全和完善现代企业制度，增强造血功能，按照“分层治理、双层运行”模式，盘活存量国有资产，整合划转县市资产股权，推动多元投融资模式改革，

加快国有企业战略性重组和专业化整合，促进州县国企融合发展，奋力谱写国资国企改革追赶超越的新篇章。

一、全面提升公司治理效能

（一）厘清各决策主体权责边界。完善“三重一大”决策制度，进一步厘清决策主体权限、明确决策事项边界、细化决策事项清单。细化落实党组织前置研究事项清单，完善党委会、董事会、总经理办公会决策事项清单和议事规则。

（二）提高董事会运行质量。推动企业全面建立董事会向经理层授权管理制度，明确授权责任、科学确定授权范围、强化授权管理，进一步提升企业自主经营能力和决策效率。丰富外部董事人才库、充分发挥外部董事在促进企业科学决策、防范风险等方面的重要作用。

（三）健全市场化经营机制。健全市场化用工机制，建立以业绩为导向的契约化考核机制，深化国有企业内部“六定”（即定机构、定职数、定员额、定机制、定薪酬、定任期）改革。严格落实管理人员竞争上岗、末位调整和不胜任退出等制度，明确退出比例。进一步规范经理层任期制契约化管理，科学确定契约内容，明确任期期限、岗位职责、权利义务、业绩目标、薪酬待遇、退出规定、责任追究等内容。构建员工正常流动机制，优化人才结构，建立人才培养和选拔机制，健全以劳动合同制为核心、以岗位管理为基础、以业绩考核为导向的市场化用工制度，切实落

实领导人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减的“三能机制”。要细化明确岗位聘任协议、经营业绩责任书的条款内容和考核指标，根据考核结果和合同约定，强化刚性兑现薪酬、刚性退出岗位。常态化推进企业管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出，企业集团总部原则上实现全覆盖，二三级企业覆盖面不低于 50%。

二、加快构建现代产业体系

（四）进一步明确企业战略定位。围绕增强企业核心竞争力和核心功能，推动企业积极融入重大战略，引导企业聚焦主责主业完善战略研究、制定、实施、评价、调整机制，动态调整发展规划。州运营集团、州投资集团根据每户企业原则上不超过 3 个主业的要求，重新核定子企业主业范围，“一企一业、一业一企”开展专业化整合，推动企业突出实业、聚焦主业、做精一业。

（五）推进战略性重组和专业化整合。10 县市要把除粮食企业外所有国企整合为 1 至 2 家企业集团，以经营性资产整合为抓手，催生规模效应、消除内部竞争、提升资源效率，筑牢企业资产基石。推行总部管理与专业化运营分离，形成“总部管资本、子公司专司运营”的管理体制。全面梳理州属企业业务板块情况，列出非主业企业清单，推动企业之间通过资产重组、股权合作、资产置换等方式，将资源向优势企业和主业企业集中。推动企业归类整合业务相同的子企业、低效微效企业，提升主业板块竞

争力。

（六）积极培育壮大战略性新兴产业。州运营集团和州投资集团要“错位发展”，注重补链强链，充分发挥链主作用，积极围绕州委、州政府确定的重点项目和产业，突出投资引领，放大资本功能，充分发挥国企产业基金和创业投资基金作用，打造重点产业生态圈，推动我州绿色能源、绿色制造、高原特色现代农业、旅游文化、生物医药等产业加快发展。支持管理运营规范、具有较强市场竞争能力的国企加强与央企省企互联互通、产业配套、拓展业务等双向合作，实现互利共赢。鼓励国企面向全省和全国开拓市场、配置资源，实施走出去战略，打响楚雄国企品牌。

（七）加快推进企业瘦身健体。按照集团化管控、专业化管理、集约化运营的要求，根据市场化法治化原则，压缩管理层级、减少法人户数，全面实现实体管理层级控制在3级以内，对12个月没有生产经营活动的企业一律注销，防止无限制、过度地新增企业，做到企业法人“有进有退”，保持动态平衡。深化人事改革，形成自营收入覆盖人员用工成本的刚性约束机制，全员劳动生产率负增长的企业、持续亏损企业员工总数一律不得增加。持续开展重点亏损子企业专项治理，全面梳理明确亏损子企业名单，列出年度目标任务，加快清理整治，及时止住“出血点”。

三、深入实施创新驱动发展战略

（八）强化集团管控。州运营集团和州投资集团要优化集团

总部职能，履行资金内部调度、战略决策、资产配置、资源配置、审计考核、人员调度、发展控制等方面核心职能，凸显“决策、资源配置、投融资、风险控制”四大中心职能，落实集团总部的“管资本”功能。

（九）突出效益效率创新商业模式。各企业要坚持质量第一、效益优先，以利润总额、资产负债率、净资产收益率、研发投入强度、全员劳动生产率、营业现金比率等为基础，结合自身实际，建立健全高质量发展指标体系。强化精益运营和精益管理，千方百计开拓市场，改善产品供给，在市场打拼中提质增效；推动企业大力开展挖潜增效，强化成本费用和人工成本管控，加强资金预算和应收账款管理，采取有效措施降低财务成本，改善现金流结构。加快企业数字化、智能化转型，培育价值增长有效动力。

四、有效防范化解重大风险

（十）严控债务风险。监管系统内原有融资平台公司积极与各县市对接，做好债务催收，确保按时足额还款；积极对接金融机构利用各种政策实现展期、降息。承接扶贫贷款、棚改贷款的融资平台通过生产经营增强自身造血能力，解决经营性资产比重低、资产收益率低、负债率高的问题，2025年底前将资产负债率降低至68%以下，州国资委授权州运营集团、州投资集团监管的融资平台要并入相应的集团。

（十一）抓好财务中心建设。国资监管机构强化企业内控制度建立和执行情况监督检查，确保内控制度体系完整，执行有效。推动完善集团化管控体系，加强对下属企业监管，对重点领域、重点企业实施穿透式监管，完善以 ERP 为核心的财务信息化工程，实现集团公司和下属企业财务共享和业财一体化。国有企业要不断完善企业内部环境、风险评估、控制活动、内部监督等内控制度建设；严格落实预决算管控，严禁超预算支出，优化成本管控，提升投资效能，提高企业盈利能力；加强集团资金集中管理，实现对资产资金等资源“看得见、管得住、调得动、用得好”，达到“二提一降”。

（十二）严控合规风险。开展强化合规管理工作，聚焦突出问题和薄弱环节，通过健全完善制度机制，严守三道防线，夯实组织基础，打造合规文化，开展全级次、全领域、全方位经营业务合规风险排查，及时完善制度流程，堵塞管理漏洞，实现多点联控与中心管控的有机结合，为依法合规经营提供有力支撑。

五、健全完善国有资产监管体制

（十三）优化管资本的方式手段。加强国资监管机构建设和干部业务培训，不断提升专业化、体系化、法治化监管水平。州属国企要对所有集团一级子公司进行全方位的测评，划分为充分授权、部分授权、优化管理 3 类，确保授权“授得下、接得住、行得稳”，推动决策责任归位和管理责任到位，实现资本权利上

移，产业经营责任下沉，提升子公司实力，使之成为利润创造中心和企业运营中心。

（十四）发挥考核指挥棒作用。州国资委围绕州委、州政府国企改革发展目标要求，充分调研，合理设定目标任务，对州属企业、县市国资国企监管改革制定更加科学精准的考核评价机制。州县国资委牵头督促落实“增量业绩决定增量激励”的激励机制，引入EVA作为考核指标，围绕“一利五率”“一增一稳四提升”对国企开展考核；企业内部要不断改进考核评价体系和办法，激励干事创业。督促和指导十县市编制实施可操作、可考核的国企改革三年行动方案。

（十五）积极推进国有企业监事会改革。全面取消国有企业外派监事会和监事，由审计部门实施审计监督，加大对重点领域、突出问题的审计监督力度。推动企业研究制定工作方案，根据相关法律法规修订情况，适时取消企业内设监事会和监事，将职责统筹整合到企业董事会下设的专门委员会、内部审计等机构，更好发挥内部审计监督作用。

六、持续强化国有企业党的建设

（十六）不断强化政治引领。推动企业坚持并不断深化“第一议题”制度，强化政治监督，健全贯彻落实习近平总书记重要指示批示精神的全链条制度体系，确保党中央政令畅通、令行禁止。国有企业要制定学习计划，把深入学习宣传贯彻习近平总

书记关于国有企业改革发展和党的建设的重要论述作为首要任务，用习近平新时代中国特色社会主义思想凝心铸魂，并用于指导实践推动工作。完善党委前置研究讨论重大事项清单，充分发挥企业党委把方向、管大局、促落实的领导作用。严格落实各县市、州属国企主要负责同志为国资国企改革第一责任人责任。

（十七）加强干部人才队伍建设。选准、育强、用活优秀年轻干部，力争实现州属企业领导班子中45岁左右、中层管理人员中43岁以下年轻干部总体达到20%以上；企业领导班子中主业管理、市场营销、资本运作等专业背景人员不低于50%；总结并完善职业经理人制度，职业经理人制度在一级子公司全面实施；每年安排30名左右企事业干部和政府工作人员开展政企双向挂职，挂职职级范围逐步扩大，做好政企双向挂职干部年度考核评价、后续使用工作；持续落实“州、县市国企管理人才双向交流使用机制”，确保政府和企业的干部人才交流渠道畅通。

（十八）深入开展“清廉国企”建设。深入推进作风革命、效能革命，加大“四风”问题纠治力度。推进混改企业治理、企业腐败治理、境外企业综合治理和经营投资损失调查处理等专项行动。保持反腐高压态势，以严的基调强化正风肃纪，坚决查处企业各种风险背后的腐败问题，一体推进不敢腐、不能腐、不想腐，营造风清气正的良好政治生态。以落实“三重一大”集体决策制

度为重点，构建国企“大监督”格局。持续聘请第三方审计机构对州属国企进行审计（三年一轮），实现审计全覆盖，对腐败零容忍。督促州运营集团、州投资集团做好审计反馈问题的整改工作。县市参照州国资委的做法对县市国企开展全面审计，并强化审计整改结果应用。国资国企制定各级巡察、审计等反馈问题整改清单，建章立制，对短板弱项进行全面整改。

各县市国资委、州属企业“一把手”作为第一责任人，要进一步深刻认识国企改革只有进行时、没有完成时，切实加强组织领导，认真落实“现有机构不撤、工作不断、力度不减”的工作要求，着力巩固并优化完善工作推进机制，切实抓好国有企业改革发展各项任务的贯彻落实，确保取得实实在在的效果。州深化国企改革工作专班、州国资委将继续做好统筹协调、督促指导，通过督导、抽查、调研以及发督办函、工作约谈等多种方式，对进度滞后的单位进行督办，加大力度协调推动研究解决重点难点问题。各单位在工作过程中遇到的重大共性问题和形成的典型经验做法要及时报告。

2023年5月26日

