关于政协镇江市委员会九届二次会议

第B0238号提案的答复意见

尊敬的叶兴委员：

您的“关于国有投资平台加快转型升级的提案（第B0238号）”收悉。我们对您关心市属国有企业改革发展，积极参政议政表示由衷地感谢。现将有关情况答复如下：

近年以来，市国资系统紧扣“产业强市”主旋律，坚持“市场化、专业化、集约化”的发展方向，在运营机制、资源配置、产业培育等方面抓重点、破难点、通堵点，加快形成“主业地位显著、产业布局清晰、板块协调紧密、资本产业联动、经营效益明显”的全方位转型升级的格局。

1. 着力推进平台公司市场化运营

坚持市场化运营增强平台公司核心竞争力。一是搬掉“铁交椅”。推动任期制和契约化管理，一级企业设内设机构、下发聘文，明确聘期，签订目标责任书。专业化公司开展职业经理人试点，重新签订劳动合同、聘用合同和承诺书。二是端掉“铁饭碗”。全面加强各类专技人才市场化招聘，实现内部选聘与公开竞聘相结合。三是打破“大锅饭”。修订完善监管企业经营业绩考核与薪酬管理暂行办法和实施方案，强化分类管理，将监管企业分为竞争性企业和专项性企业，考核指标实行“一企一策”，突出不同类型企业的考核重点，副职实行强制分级，强化了激励约束作用。今年，我们将继续坚持以市场化运作方式激发企业内生发展动力。在治理结构上，深化完善企业各层级法人治理结构，持续提升董事会规范化运作水平，切实加强各层级子企业公司治理。在考核指标上，平台公司聚焦重点任务，围绕转型发展、主业投资、任务攻坚等指标，突出稳中求进。在契约管理上，优选职业经理人试点企业名单，规范签订契约文件，明确续聘和退出条件，坚持考核结果刚性运用。在内部优化上，整合集团内同类业务，严控非主业公司设立，压缩管理层级，减少公司数量，构建简约高效可控的管理链条，巩固和增强企业生存能力、可持续发展能力。

二、着力推进平台公司专业化发展

推动企业围绕主责主业集聚发展，以平台公司的“专业化”，推动国有经济的“多元化”，形成百花齐放的健康发展格局。一是围绕发展战略，做到“有收有放”。推动国有经济向城市运营、公共资源、港口物流、金融投资、文化旅游、高端制造等领域集中。积极推动化工资源、金融投资资源、酒店资源和港口物流资源整合，取得明显成效。二是明确主责主业，做到“有进有退”。 对各市属企业的主业予以确认，持续做大做强优质运营板块，有效培育突破性板块，坚决关停偏离主业业务。同时，做好内部资源的引导集聚，促进资金、技术、人才向企业主业集中。三是深化多元合作共赢，做到“取长补短”。通过新设混合所有制企业、引进战略投资、部分股权转让、吸引优质民营资本等形式，稳慎推进混合所有制改革，不断完善市场化的经营机制，增强企业活力。国控集团与自然人团队合作的生产高端商务改装车的车驰汽车，跻身细分市场行业龙头。交通集团健全吉通物产、开利车联两家混改企业法人治理结构，解决了规范与效率的问题。今年，我们将继续做好投资平台专业化发展的文章。在主责主业上，结合市属企业转型实际，完成对市属企业主业的动态调整，坚决剥离“两非”（非主业、非优势）业务，加快“两资”（无效资产、低效资产）清理。在功能定位上，继续发挥国有企业在保障民生方面的基础性作用，完善不同民生业务板块之间协同发展，推动国控集团做好国有资本的“运营者”，城建集团做好城市服务的“运营者”，交通集团做好交通产业的“运营者”，文旅集团做好文化旅游的“运营者”，促进国有企业朝着“定位更清晰、主业更突出、引领带动作用更显著”发力奋进。在深化混改上，指导市属企业选择处于充分竞争行业和领域的子企业通过产权转让、增资扩股、首发上市（IPO）、上市公司资产重组、经营层和骨干员工持股等方式，引进战略投资者和具有专业技术或经营能力突出的团队等实施混改。把深度转换经营机制作为混改重点，对新兴产业、先进制造业和现代服务业的国有企业，可在保障国有股权占一定比例的基础上，建立市场化的现代企业治理结构和监管制度，力争打造具有竞争力和创新力的“专精特新”企业。

三、着力推动平台公司集约化发展

近年来，我们围绕“产业强市”一号战略，以项目为重要抓手，集约化推动平台公司转型发展。近年来，全市国资系统实际投资额有所提升。一是投资结构更加优化。在加大产业项目投资力度的同时，严控政府性项目投资。二是发展信心更加巩固。引导企业利用资本的力量提升转型发展的效率。2021年交通集团实现评级上调至AA+。至此，市属四大集团和瀚瑞控股信用评级均达到AA+，市场认可度和企业发展信心有力增强。三是带动作用更加明显。推动国有企业加强资本运作，利用多层次资本市场做强做优。积极培育威腾电气、通灵电器等本土企业上市挂牌。致力服务我市“扬帆计划”，与各辖市区联动，推进“银河镇江扬帆基金1号”，深挖本土优质项目资源。在项目攻坚上，围绕主业巩固比较优势，系统长远谋划项目，积极培育新产业、新业态、新动能。抢抓国家、省、市政策机遇，积极参与重大项目建设。充分发挥市场化股权投资基金、产业基金的作用，培育孵化新的经济增长点。做好项目可行性研究论证，在挖潜放量的同时确保项目质量明显提升。在项目招引上，拓展招引方式，精准开展招引活动。找准主攻方向，引导市属企业梳理系统内优质资源，以存量资产、资源以及股权合作方式，针对性推进和央国企、优秀民营企业的合作。明确产业导向，积极引进“四群八链”主导产业、新兴产业和市属企业主业相关联产业项目。全年开展市外招商活动，办好央地融合发展项目推介活动。在推进机制上，锚定目标任务，采取措施聚力攻坚。加快完成项目前期工作，强化资源要素保障，确保条件成熟的项目尽快开工建设。全力抓好项目推进调度，对亿元以上项目实行“周监测、旬调度、月通报、季督导”工作机制。对已竣工项目进行摸排，加强跟踪对接和精准服务，确保尽快达产见效。建立委领导和集团领导挂钩服务制度，有效破解项目建设的难点、堵点。加强项目督查，将项目推进纳入目标考核的重要内容，对项目开工率、建设进度、要素保障、投产运营等工作进行全面考核。

经过前一阶段的努力，我市平台公司的转型发展取得了一定成效，但离市委市政府的要求，群众的期盼仍有一定差距。国有投资平台企业作为区域内推进城市发展和城镇化水平的重要载体，未来，将继续发挥“主力军”和“顶梁柱”作用，在现有发展格局和布局结构的基础上打造新的创收增值点。聚焦转型升级，持续推行市场化运作、专业化发展、集约化投入，才能进一步激发国有投资平台企业市场活力、竞争力、领引力和带动力，更好服务“产业强市”战略和城市发展。

镇江市人民政府国有资产监督管理委员会

2023年3月24日