

聚焦关键环节 加速国企改革

聊城市推动国有企业高质量发展

首次面向全国选聘国有企业高管，职业经理人制度破冰，市场化经营机制更加完善；市县两级经营性国有资产实现集中统一监管，形成全市国资监管一盘棋；建成国资监管信息化平台，实现信息化与监管业务有效融合；一批重大项目相继落地，新的增长动力源加快汇聚；全面解决国有企业历史遗留问题，助力企业轻装上阵……

“十三五”期间，聊城市委、市政府始终将国资国企工作摆在

重要位置，全方位深化重点领域改革，强力推动难点问题取得新突破，改革红利加速释放，国有企业规模实力不断增强，发展质量和效益持续提升，在促进全市经济平稳健康发展中发挥了积极作用。2019年，市属企业资产总额1097亿元，较2016年增长22%；2018年市属企业营业收入、利润总额两项指标创历史新高，分别达到401亿元、64亿元，较2016年分别增长26%、33%；截至目前，市属企业累计上交税费115亿元，上交国有资本收益近8亿元。

强“根”铸“魂” 全面加强党的建设

每天天不亮，山东众城保安服务有限公司的押运队员就头戴钢盔、手握钢枪、身穿防弹服，出发赶赴各个网点，在高度警戒中重复着大量现金押运工作，捍卫着聊城市的金融押运安全。押运工作是一个既充满危险又极具诱惑的行业，正确引导押运人员的价值观，确保押运工作在绝对安全的环境下运行是首要任务。该公司始终注重员工的思想工作，坚持党建引领，以党建带团建、党员带头、班子冲锋，充分发挥党组织战斗堡垒作用，将党建与押运工作深度融合，努力使党建工作与押运工作同频共振、相融共进，让这个特殊集体焕发新的活力。

“我们结合自身实际，制定党委前置研究讨论重大经营管理事项清单，发挥党委把方向、管大局、保落实的作用。厘清党委会、董事会和经营层的职责边界，健全权责对等的运行机制。”聊城市财金公司党委书记、董事长张继尧说。

“我们开展把党员培养成骨干、把骨干发展为党员“双培养”工程，把发展党员重点放在企业管理人才、业务骨干上，使党员队伍成为企业经营发展的中坚力量。”聊城东元公司党委书记、董事长王立志说。

坚持党的领导、加强党的建设，是国有企业的光荣传统，是国有企业的“根”和“魂”。近年来，聊城把加强国企党建摆在国企国资工作的首要位置，积极探索国企改革与国企党建同向而行、双向融入、互促双丰的有效路子。

深化党的领导融入公司治理。全面完成各级企业“党建入章”工作，制定《市属企业重大决策事项党委前置研究讨论的指导意见》，指导企业制定党委研究决定、前置研究讨论、前置研究讨论事项负面清单“三张清单”。抓实基层党组织建设。修订市属企业党建工作考核办法，强化考核结果运用，实现党建与企业经营业绩考核衔接联动。开展落实基层党建“6621”和过硬党支部建设攻坚行动，今年年底过硬党支部比例达到50%。加强领导人员队伍建设。成立市委党校国资分校，开设4期“国资大讲堂”，采取“引进来”“走出去”方式，相继举办市属企业高质量发展研讨班、中青干部培训班、党支部书记、党务工作者专题培训班等，培训1000余人次，17人入选全省经营管理“雏鹰”人才库。

转变监管方式 提升国资监管效能

坚持授权监管相结合、放活与管好相统一，推进监管理念和方式的转变，提升监管的系统性、针对性、有效性。监管内容清单化，加大取消、下放、授权事项力度，制定出资人权责清单，动态调整优化，清单事项外全部由企业自主决策，组建1家市属国有资本投资运营公司；监

管方式智能化，建成国资监管信息化平台，采集整合覆盖全市范围100余户国有企业财务数据信息，并在全省第3个成功与省平台完成接口对接，实现企业经营活动和重大决策动态监管；监管重点制度化，通过制定市属国有企业功能界定、主业管理、投资监督等一系列办法，监管制度体系日趋科学系统，推动企业经营管理工作逐步规范。

健全现代企业制度 建立市场化经营机制

在全面完成国有企业公司制改革基础上，聊城重点推动企业实现“一个打造、两个完善”改革目标，即打造真正的市场主体，完善法人治理结构和完善市场化经营机制。聊城今年首次面向全国选聘考察了5名总经理、2名副总经理、5名专职外部董事，配齐建强董事会、经理层，13户一级企业全部引入外部董事制度，董事会实现外部董事占多数，2户权属企业市场化选聘职业经理人。同时探索制定董事会、董事报告制度、专职外部董事管理制度、职业经理人制度等一系列配套措施，指导企业健全权责对等、高效运转的法人治理结构。

东元丰聊种业公司是聊城一家“老牌”涉农国有企业，近年来企业生存艰难。今年5月份企业市场化选聘了职业经理人牟东明，在他的经营管理下，企业面貌焕然一新。9月底，东元丰聊种业有限公司的山农27、山农28小麦种全部售罄，提前20天完成200万公斤小麦种的销售任务，比去年同期销售增加50多万公斤。

盐业公司面对体制改革、人员分流、市场下滑等诸多困难，坚持市场化改革方向，引进高素质销售人才，实行区域责任制，建立绩效考核激励机制，构建按绩分配、多劳多得的考评体系，企业活力和员工积极性有效激发。今年与鲁盐集团合作建立产销一体化模式，在全市布局3884家终端网点，销售食盐5200余吨，实现扭亏为盈，彻底扭转公司长期亏损僵局。“这两家经营困难企业显著变化，得益于我们坚持市场化改革方向，激发了企业内生生活力。”聊城市国资委相关负责人说。

作为公益性国有企业，聊城水务集团将深化三项制度改革作为完善市场化经营机制的突破口，导入标准化管理体系，形成以管理指标、经济指标、评议指标为主要内容的全员绩效考核体系，员工3年一次竞争上岗，企业中高层及以上人员实行末位淘汰，调动了企业职工的积极性、主动性、创造性。聊城把“三项制度”改革作为推进市场化经营机制建设的“牛鼻子”，鼓励企业选树改革标杆，敢于刀刃向内，开展对标诊断，持续深化建立市场化选人用人机制、落实全员绩效考核、实施差异化薪酬等改革。

在某种意义上，混改进展反映一座城市国有经济主动变革的意愿，决定着国有企业未来的活力。聊城把混合所有制作为深化国企改革的重要突破口，按照“分类分层、一企一策、增量优先”原则，发挥市场机制作用，结合企业功能定位，依法

依规指导企业推进9户企业24个混改项目，不断提高国有资本配置和运行效率，坚定不移把国有资本和国有企业做强做优做大，增强国有经济的活力、控制力、影响力和抗风险能力。如今，鲁西集团加入中化大家庭，顺利完成改革重组，央企与地方国有企业合作再添一成功案例。昌润集团通过转让权属企业创投公司、昌润钻石公司股权，引入社会资本实现混改。聊粮公司与民企合资成立国有控股粮食贸易公司。市土储集团、旅发集团引入社会资本，参与城市重点基础项目建设。

优化国有资本布局 服务全市发展战略

鲁西集团持续调整产品结构，化工和新材料产品销售收入占比达90%以上，精细化工已经成为主导产业；市财信公司精心运作1.45亿元新旧动能转换基金，成功撬动资本8.22亿元，在新基建、能源、医养及旅游开发等领域布局，投资30亿元建设数据湖产业园，构建新一代信息基础设施和综合性大数据服务平台，签署山东管网西干线项目，建成后将在我省能源体系建设、保障能源安全、推动聊城区域经济发展方面发挥重要作用。

“我们通过推动企业转型升级，使国有资本逐渐从不具备竞争优势的传统产业和劣势企业中退出。通过加强主业管理、制定投资项目负面清单，推动国有资本向核心主业、优势企业、战略性新兴产业集中。”聊城市国资委相关负责人介绍，今年聊城贯彻落实国务院国资委关于“构建覆盖全国国资监管系统的三级规划体系”工作部署，年初就启动编制国资国企改革发展和国有资本布局“十四五”规划，在全面摸清市级经营性国有资产状况基础上，创造性采取“整体打包、统一招标、分企编制、提供一揽子整体方案”方式，聘请上海视野提供专业编制服务，目前15户一级企业基本完成规划初稿编制工作。

此外，今年聊城还在全面解决国有企业历史遗留问题上发力攻坚，继续巩固“三供一业”分离移交改造成果，在全省率先完成2万余名国企退休人员管理顺利移交，比要求时间提前3个月完成，并同步出台《聊城市国有企业退休人员社会化管理服务办法(试行)》，持续做好实行社会化后的各项服务保障工作。

实施创新驱动战略 培育高质量发展新动能

鲁西集团开发了具有自主知识产权的光气法聚碳酸酯生产技术，打破国外对聚碳酸酯的技术封锁和价格垄断。东阿阿胶整合数字化营销工具，加速传统品牌营销数字化转型，打造社交新零售“娇生活”营销平台，吸引顾客总量约108万人次，平均复购率达70%以上，相继发布阿胶粉、阿胶燕窝、“阿胶珠”中药饮片等便捷式新产品。中通客车以低能耗纯电动

客车、氢燃料电池客车、智能网联新能源客车等新技术的研发和应用为突破，推动传统动能升级和新动能培育，“十三五”期间先后承担和参与多项有关氢燃料电池汽车的国家重点研发计划。中通新能源公司致力于高端环卫设备应用和推广，在行业内率先推行新能源环卫保洁系列产品，产品轻量化、降低能耗、智能控制等方面取得重大突破，赢得市场青睐。今年5月份，单月收获超1.5亿元订单，打破企业最高营销纪录，同时产品成功进军北京、深圳、青岛等城市市场，获得多个合同订单。1—10月份营业收入同比增长25%。

为更好服务全市经济社会高质量发展，近年来，聊城不断完善激励考核措施，在国有资本经营预算中安排专项创新基金，引导国有企业在科技创新中发挥表率作用，加快从要素驱动向创新驱动转变，不断提升科技创新能力，紧紧抓住人才引进工作，实施人才强企战略，打造高层次人才集聚高地。目前，市属企业拥有国家级科研机构10个、省级科研平台15个、泰山学者1人、外籍院士1人。

积极履行社会责任 展现国有企业担当

聊城市财信公司总投资74.62亿元，实施位山灌区沉沙池旅游扶贫开发、“两所一队”、水城中学西扩建、聊城市第一实验学校等大量市级公益性项目，服务城市基础设施建设。东元公司开展抗击疫情爱心募捐，捐款捐物100余万元，累计减免个体工商户租金42万元，累计为融资客户节省财务费用6万余元，为贫困地区捐赠扶贫资金50余万元。聊城市财金公司筹集134万元投入彭水县、刚察县等对口支援，疫情防控期间累计捐款捐物约15万元，减免房租93万余元……

在抓好改革举措落实的同时，聊城推动国有企业认真落实“六稳”“六保”部署，统筹推进疫情防控和复工复产，出台支持企业抗击疫情稳增长促发展十条措施，指导企业用好政策降成本、多措并举挖潜力、抢抓机遇拓市场，与国有企业共同研究解决生产经营面临的困难问题。严格落实房租减免政策，据统计，今年全年11户一级集团公司将为490余家中小企业和个体工商户减免房租3000余万元，有效减轻市场主体负担。加大稳岗扩就业力度，推动各企业坚持稳定现有岗位和深挖就业潜力并重，搭建统一招聘平台，全年可新增就业岗位400余个，其中应届高校毕业生岗位占比不低于50%。另外，组织动员市属企业捐助扶贫资金1000余万元，助力打赢脱贫攻坚攻坚战。

随着中央、省《国企改革三年行动方案(2020—2022年)》的印发，预示着新一轮国企改革战鼓擂响，聊城将全力抓好国企改革三年行动的组织实施，推动国企改革走深走实，做强做优做大国有资本和国有企业，为全面开创新时代现代化建设的局面提供有力支撑。

文/图：李守东 延晓阳 曲伟鹏 杨阳 王群 李显达 李阳



①鲁西集团装置员工正在实训基地进行仪器仪表自动控制训练 ②东元丰聊种业公司签约职业经理人 ③水务集团严把供水安全关 ④水务集团开展夜间集中测漏 ⑤山东管网西干线天然气管道工程开工仪式 ⑥聊城市财信公司致力于公益性项目建设。图为聊城市实验学校小学部建成投入使用 ⑦中通新能源公司总价值近5700万元的环卫装备下线，交付莘县使用，助力莘县美丽城乡建设

