

# 金山区国资国企改革和发展“十四五”规划

上海市金山区国有资产监督管理委员会



# 目 录

第一部分 “十三五” 改革发展的工作回顾.....	1
一、改革与发展取得的成绩.....	1
（一）提升资产质量，实现业绩增长.....	2
（二）丰富多元业态，突出功能定位.....	2
（三）实施重组整合，优化资源配置.....	3
（四）引入源头活水，推动混改试点.....	3
（五）扩大品牌效应，开展创新实践.....	3
（六）履行责任担当，推动区域发展.....	4
（七）建立权责清单，促进规范运行.....	4
（八）加强党的领导，夯实发展根基.....	5
二、改革与发展存在的问题.....	5
第二部分 “十四五” 期间面临的发展环境.....	6
一、国资国企改革环境.....	6
二、国资国企改革方向.....	8
第三部分 “十四五” 改革发展的指导思想和主要目标.....	8
一、指导思想.....	8
二、基本原则.....	9
三、主要目标.....	10
第四部分 “十四五” 改革发展的主要任务和措施.....	12
一、顺脉络、优布局，找准发展新定位.....	12
（一）提升运维能力，服务人民城市建设.....	12
（二）提升融合能力，投身乡村振兴战略.....	13

(三) 提升投管能力, 支持区域转型发展.....	13
(四) 提升竞争能力, 加快破局突围步伐.....	14
二、塑筋骨、推改革, 注入发展新活力.....	15
(一) 推动混改发力, 转换经营机制.....	15
(二) 推动多样激励, 激发内生动力.....	15
(三) 推动企业减负, 化解历史问题.....	16
(四) 推动治理完善, 适应时代发展.....	17
三、强机能、担重任, 作出发展新贡献.....	17
(一) 聚焦乐高乐园, 提升增长能级.....	17
(二) 聚焦滨海开发, 助力湾区建设.....	18
(三) 聚焦品牌振兴, 擦亮金字招牌.....	19
(四) 聚焦数字赋能, 加速创新蝶变.....	19
四、抓穴位、促完善, 形成监管新格局.....	20
(一) 紧扣管资本要求, 转变监管职能.....	20
(二) 紧扣全过程管理, 健全监管制度.....	21
(三) 紧扣一盘棋格局, 构建监管体系.....	21
(四) 紧扣防风险目标, 完善监管环节.....	22
五、固元气、重党建, 提供发展新保障.....	22
(一) 坚持持之以恒, 加强政治建设.....	22
(二) 坚持强基培优, 加强组织建设.....	23
(三) 坚持守正创新, 加强队伍建设.....	24
(四) 坚持驰而不息, 加强廉政建设.....	24

# 金山区国资国企改革和发展“十四五”规划

“十四五”时期是我国全面建成小康社会、实现第一个百年奋斗目标之后，乘势而上开启全面建设社会主义现代化国家新征程、向第二个百年奋斗目标进军的第一个五年，是上海在新的起点上全面深化“五个中心”建设、加快建设具有世界影响力的社会主义现代化国际大都市的关键五年，也是金山深入实施“两区一堡”战略、着力转型发展、奋力创造新时代新奇迹的关键五年。根据《国企改革三年行动方案（2020-2022年）》《上海市贯彻〈国企改革三年行动方案（2020-2022年）〉的实施方案》《上海市人民政府开展区域性国资国企综合改革试验的实施方案》《关于开展金山区“十四五”规划研究和编制工作的通知》和《上海市金山区国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标纲要》等文件精神，结合金山区实际，制定《金山区国资国企改革和发展“十四五”规划》。本规划对象为区人民政府授权区国资委依法履行出资人职责直接监管的区属国有企业，规划期限为2021至2025年。

## 第一部分 “十三五”改革发展的工作回顾

### 一、改革与发展取得的成绩

“十三五”以来，我区深入贯彻中央和市委关于深化国资国企改革的部署要求，以提高质量效益和竞争力为中心，不断深化

改革，推动创新发展，通过加强国资监管和企业内部管理，全区国有企业发展活力和市场竞争能力不断提升，为区域经济社会发展作出了积极贡献。

### **（一）提升资产质量，实现业绩增长**

“十三五”期间，我区国有企业的运行质量和经营效率不断提高，综合实力和竞争力不断增强，有力支撑了区域经济健康可持续发展。截至2020年末，全区国有企业（包括区国资委监管国有企业和非区国资委监管国有企业）共计212户，资产总额为677.18亿元。

### **（二）丰富多元业态，突出功能定位**

红双喜集团、凤凰集团以上海打响“四大品牌”为抓手，切实推进文化体育、自行车等优势产业发展。新金山投控集团聚焦区内重大实项目，先后完成亭林大居及外围配套道路、叶新公路新建、新江水质净化二厂一期及配套管网等工程项目。资本管理集团初步形成国有股权管理体系、国有产业投资体系及国有资本服务体系，承担管理我区“双创”基金、产业发展基金任务，引导社会资本向区域内战略性产业集聚。新城区发展公司抓好金山滨海地区总体规划（2017-2035），打造长三角滨海旅游发展新高地。市场公司围绕“农贸市场管理运营、农副产品加工配送、进口食品分销代理”搭建三大主业平台。文旅集团实现轻资产运营，不断提升专业化管理能力，形成了以文化旅游项目策划、运营、管理为核心的市场竞争力。玩具公司进一步拓展“一体两翼”发展战略，持续深耕以外贸出口、创意园区为代表的现代服务业。

### **（三）实施重组整合，优化资源配置**

设立乐高乐园度假区平台公司即城投集团，积极打造国企引领区域发展的新品牌。推进粮油公司、供销社、工业总公司实现“三合一”，新设组建商业集团、供销社，分三步走推动整合工作平稳过渡，切实增强企业市场竞争力。房建集团正式运行，不断提升保障房运营管理水平。新城区发展公司根据围填海项目招商开发要求，引进战略投资者，提前谋划企业战略转型发展方向。文旅集团按照“坚持全域旅游发展理念，提升金山旅游发展能级”总要求，形成区域国有文旅资产整合方案，提出“智慧文旅”等创新发展模式。

### **（四）引入源头活水，推动混改试点**

市场公司成功引进战略投资者收购公司部分自然人股权，并探索推行“职业经理人”制度，加快形成市场化经营机制，实施“3+1”发展战略，各项利润指标均有所增长。马利公司引进海通弼骏作为战略投资人，坚持品牌传承与创新相结合，年均保持30%的产品创新，各类产品受到市场广泛认可，2020年完成公司股份制改造，为后续上市工作奠定基础。商业集团、供销社下属丁义兴公司作为新三板挂牌企业，在混合所有制改革的基础上，实施新一轮增资扩股，开展核心员工持股及外部董事制度改革试点，实现了企业快速发展。

### **（五）扩大品牌效应，开展创新实践**

出台《金山区区属企业老字号品牌建设专项资金管理办法》，明确品牌投入视同利润的考核规则，指导老字号企业制定“一品

一策一方案”，凤凰、红双喜、马利、敦煌四个品牌先后被评为“上海品牌”。红双喜股份公司参与制订国家标准、行业标准6项（累计参与制订18项），增强了在体育器材领域的话语权，国际领先品牌的地位得到进一步强化。钢琴公司与浙江乐韵钢琴有限公司出资成立上海施特劳斯钢琴有限公司，为重振百年老字号施特劳斯品牌创造了良好条件。资本管理集团着力打造金融服务品牌，创新科技中介服务模式，推进科技创投产业发展，为区内276家企业解决11.76亿融资需求。

#### **（六）履行责任担当，推动区域发展**

新金山投控集团和城投集团承担着区域内98%的自来水供应业务，70%的污水处理业务，90%以上的公路、市政道路养护业务，金山新城100%的垃圾收集装运业务。金山巴士经营公交线路61条，拥有各类营运车辆563辆，努力以更高的质量、更实惠的价格、更完善的服务满足人民群众生产生活需求。商业集团、供销社整合8万吨级国家粮食储备中心及五座粮食烘干房基地，积极参与农业农村环境污染整治，累计处置约260吨农药包装废弃物。房建集团以服务保障住房民生为宗旨，不断提升在住房租赁、保障房建设、旧房修缮改造等领域中的贡献度。特别是在新冠疫情防控“狙击战”以及防汛防台等工作中，国资系统各企业闻令而动，积极响应、积极作为，在城市运行、生活保障等各行业领域履职担当，充分体现了“主力军”和“子弟兵”的作用。

#### **（七）建立权责清单，促进规范运行**

全面建立出资人监管权责清单，形成行政审批事项清单目录



及操作手册。全面推行常态化审计监督和二级企业延伸巡察，创新建立企业重大问题监管约谈制度，实现稽查整改闭环管理。全面加强企业依法合规管理，出台《金山区国资委履职清单（2019版）》《金山区国资国企2020-2022年重点改革工作任务清单》《金山区国有企业混合所有制改制操作指引（试行）》《区属企业房屋租赁管理规范工作指引》《关于深化金山区区管国有企业领导人员薪酬制度改革的意见》《企业主要负责人履行推进法治建设第一责任人职责实施办法》《金山区区属企业合规管理体系建设试点工作方案》等制度，更好地服务国资国企改革发展。

#### **（八）加强党的领导，夯实发展根基**

扎实开展各项主题实践活动，结合实际，把学习教育、调查研究、检视问题和整改落实等相关要求落到实处。出台《区管国有企业领导人员管理办法》《金山区区管国有企业外部董事、监事管理办法（试行）》，切实解决国企干部流动不畅问题，积极拓宽外部董事、监事来源渠道。创新国企人才培养机制，建好用活专业人才库和管理人才库。印发国资系统抓基层党建工作清单，分级分类制定“星级支部”评价体系。加强党对意识形态工作的全面领导，教育引导党员干部增强“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”。强化党风廉政建设，突出“四责协同”履行主体责任，形成国资系统落实党风廉政建设责任清单，落实领导干部“一岗双责”，着力营造风清气正的良好政治生态。

## **二、改革与发展存在的问题**

“十三五”期间，我区国资国企改革成绩彰显，但仍存

在短板，国企改革力度有待深化，改革发展任务依然艰巨。**国资布局结构有待进一步优化。**部分企业功能重叠、布局分散、主业不够突出，能够真正在行业中占据主导地位的企业还不够多。在互联网+、大数据时代的背景下，转型升级任务较重。**国企的核心竞争力和经营效率有待进一步增强。**从净资产收益、主营业务收入、主营业务利润等主要经济指标来看，盈利能力还不强。功能类和公共服务类资产占比较大，净资产收益率较低。部分企业缺少具有核心竞争力的产品，缺乏走出去能力和决心。**人才短板问题有待进一步突破。**人才结构性短缺明显，硕士研究生以上学历人员占比较低，人才的储备和培养与企业的发展需要还存在差距。市场化选人用人机制未形成闭环，一定程度上制约了企业发展。

## 第二部分 “十四五”期间面临的发展环境

习近平总书记指出，面向未来，要把满足国内需求作为发展的出发点和落脚点，逐步形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。这是事关全局的系统性深层次变革，将深刻影响金山的产业规划和发展转型，更是为“十四五”期间金山区国资国企改革发展提供了根本遵循。

### 一、国资国企改革发展环境

“十四五”时期，世界百年未有之大变局对我国社会主义现代化国家建设新征程开局有着深刻影响。新冠肺炎疫情席卷全球，经济全球化遭遇更多逆流，全球产业链、供应链受到不同程度影

响。但挑战与机遇并存，长三角一体化发展，上海持续推进“五个中心”建设，金山打造“上海湾区”新增长极，都将为金山区国资国企改革发展带来新的契机。

长三角一体化发展将为金山区国资国企改革发展提供广阔的发展空间。金山作为上海的西南门户，与嘉兴接壤，是实施长三角一体化发展战略的重要组成部分，是虹桥国际开放枢纽南向拓展带的重要节点，独特的地理位置形成了金山区国资国企改革发展独有的区位优势。

上海“五个中心”建设将为金山区国资国企改革发展提供明确的战略指向。金山在电子商务、海洋工程装备等贸易、航运领域具备一定的产业基础和技术储备，以此为依托，在助力上海“五个中心”建设、提升城市能级和核心竞争力等方面，金山区国资国企将发挥越来越重要的作用。

“转型发展”“两区一堡”和全面打响“上海湾区”城市品牌将为金山区国资国企改革发展提供强劲的动力引擎。市委明确把“两区一堡”作为金山区的战略定位，围绕功能转型、动能转型、空间转型、生态转型四大转型，“十四五”期间，金山区国资国企将在全力打响“上海湾区”城市品牌中承担一大批重点项目，并将与之共同发展壮大。

区域性国资国企综合改革试验将为金山区国资国企改革发展提供重要的政策支持。一揽子导向性文件的出台，一系列创新性政策的推出，各部门惠及国资国企改革发展的组合举措落地，将极大增强改革发展的系统性、整体性和协同性，营造有利政策环

境，也为金山区国资国企通过改革发展解决历史遗留问题，实现自身跨越式发展提供更为有力的支撑。

## 二、国资国企改革发展方向

“十四五”时期，金山区国资国企必须在全面分析所处的改革发展大环境基础上，形成清晰的改革发展形势判断，即“十四五”期间既是金山区国资国企改革发展的**重要机遇期**，更是金山区国资国企改革发展的**重要蝶变点**。面对新形势，金山区国资国企必须要以“时不我待”的紧迫感和“朝夕必争”的责任感，牢牢把握“十四五”期间的机遇和挑战，顺势而起，乘势而为，在比学赶超中体现国资国企的实力，在乡村振兴中展现国资国企的作用，在转型发展中发现国资国企的机遇，让改革创新实践激发国资国企的活力，让嵌入发展的齿轮带动国资国企的成长，让不断提升的质效突显国资国企的作为，通过助力金山经济社会高质量发展，向党和人民交出一张满意的答卷。

# 第三部分 “十四五”改革发展的指导思想和主要目标

## 一、指导思想

高举中国特色社会主义伟大旗帜，深入贯彻落实党的十九大和十九届二中、三中、四中、五中全会精神，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻习近平总书记考察上海重要讲话精神和在浦东开发开放30周年庆祝大会上重要讲话精神，立足新发展阶段，贯彻新发展理念，服务新发展格局，坚持

党对国有企业的全面领导，加快形成以管资本为主的国有资产监管体制，完善中国特色现代企业制度，以市场化、专业化、国际化、人本化、法治化、数智化为导向，全面深化国有企业体制机制改革创新，精准监管提高国有资本效率效能，围绕“两区一堡”战略定位和转型发展战略要求，全力打响“上海湾区”城市品牌，为全面建设“三个金山”而努力奋斗。

## 二、基本原则

——**坚持党建引领**。增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”，充分发挥企业党组织把方向、管大局、促落实的领导作用，切实将党的政治优势、组织优势和群众工作优势转化为国有企业创新优势、竞争优势和发展优势。

——**坚持市场导向**。遵循市场经济规律和企业发展规律，强化企业市场主体地位，完善中国特色社会主义现代企业制度，激发企业活力和潜力，培育核心主业，打造一流领军企业。

——**坚持发展联动**。聚焦“两区一堡”战略定位和区委、区政府重大战略部署，围绕中心，服务大局，优化国资布局，落实政策举措，深化国企联动发展和转型发展，在服务金山发展中做强做优做大国有资本和国有企业。

——**坚持质效合一**。加快转变发展方式，实现新旧动能转化，推动质量变革、效率变革、动力变革，突出主业优势，加快实现更高质量、更有效率、更加公平、更为安全的可持续发展。

——**坚持科学监管**。完善以管资本为主的国有资产监管体制，深化经营性国有资产统一监管，强化协同监督，构建立体监管，

防止国有资产流失，提高监管的系统性、针对性和有效性。

### 三、主要目标

“十四五”期间，区国资委将全面对标《国企改革三年行动方案（2020-2022年）》和《上海市人民政府开展区域性国资国企综合改革试验的实施方案》要求，紧扣区委区政府中心工作，充分发挥国资国企在金山转型发展中的功能作用，努力实现以管资本为主的监管体制转变，努力推动区属国有企业实现高质量发展。

到“十四五”期末，全面实现：

**——布局更加优化，国资资产规模进一步壮大。**通过推进战略性重组和专业化整合，引导国有企业抢抓长三角一体化发展的重要机遇。聚焦金山转型发展重要任务，进一步明晰自身的功能定位和发展方向，进一步理顺我区国有企业在先进制造、现代服务、文化旅游、农商贸易、基础设施及民生保障等重要行业和关键领域的产业布局，实现国有资本向优势板块分类汇拢，资源汇集。

**——改革更加深化，国资质量效益进一步提升。**稳妥推进股权多元化和混合所有制改革，落实相应配套措施，转换经营机制，实施多样化激励措施，激发企业内生动力，推动国有资本做强做优做大。同时，全面深化新一轮“双缩”及公司制改革，攻克难点、痛点和堵点，解决低效和经营不善等问题，从根本上解决企业面临的突出问题，减轻企业历史包袱，促进国有企业更高质量、更有效率、更可持续的发展。

**——作用更加强化，国企重要地位进一步突显。**通过实施金

山滨海国际文化旅游度假区、上海乐高乐园度假区等重大项目实施溢出、辐射效应，打造国资国企发展的新支柱。通过振兴“凤凰”“马利”等区内重要品牌，形成国资国企发展的新亮点。通过推动数字转型和创新实践，实现国资国企发展的新突破，为我区经济社会实现转型发展提供坚实基础和有力支撑。到“十四五”期末，实现区属国有企业承载能力全面加强。

**——管理更加量化，国资监管体制进一步完善。**按照以管资本为主的目标要求，从监管理念、监管方式、监管导向等多层次推进国资监管机构、国有资本投资运营公司和国有企业联动改革，在尊重企业自主经营权、增强国有经济竞争活力的同时，转变监管职能，量化监管标准，提高监管效能，实现保值增值，维护国资安全。到“十四五”期末，建成国资监管从资本投资到违规处置的监督闭环，高效履行出资人管理职责，全力实现以管资本为主的管理转型。

**——党建更加细化，国企党建质量进一步提高。**以党的建设为引领，构建不忘初心、牢记使命长效机制，形成具有中国特色、时代特征、金山特点的国有企业党建标杆群。始终坚持党管人才原则，弘扬企业家精神、劳模精神和工匠精神，打造一支适应金山区国资国企改革发展的需要的人才队伍。全面落实从严治党主体责任，健全完善“四责协同”，把全面从严治党要求贯穿国资国企改革发展全过程。

## 第四部分 “十四五”改革发展的主要任务和措施

围绕国资国企“十四五”期间的主要目标，坚持在汇拢聚焦板块定位中理顺国资国企的脉络，在推动改革政策落地中再塑国资国企的筋骨，在承接服务重大实事项中强化国资国企的机能，在建立完善各项制度机制中找准国资国企监管的关键穴位，在落实全面从严治党中充沛国资国企的元气，努力使国资国企成为区域经济社会发展的引导者和主力军，为金山实现高质量发展，创造高品质生活做出新的更大贡献。

### 一、顺脉络、优布局，找准发展新定位

提升国有经济整体功能，优化国有资本布局和产业结构调整，整合板块资源，突出主责主业，清晰功能定位，增强竞争能力。

#### （一）提升运维能力，服务人民城市建设

持续深耕城市运维板块，建设“国资主导、集约高效、安全稳定、智慧绿色”的区域基础设施体系，不断提高城市运行管理服务水平，全力完成政府实事工程和重大项目建设开发任务。**提高城市更新能力和重大项目承载能力。**提升水务、市政、绿化等基础设施协同优化运行、智慧运行和应急能力，持续提升城市综合运营能力和安全水平。围绕构建产城融合样板城市、滨海花园城市、门户节点城市，聚焦北部枫泾朱泾区域、南部滨海区域综合开发和配套建设，充分发挥国资国企引领导向作用，全面聚拢国资国企建设资源，全力做好亭林新社区等15项区重大工程建设。**发挥国有经济公益性、保障性作用。**探索形成具有金山特色、国



资国企特点的民生服务供给路径，加大国有资本对住房民生保障、公共交通、养老等领域“短板”环节的投入，完善民生保障服务的社会评价和反馈改进机制，不断提高民生保障服务精准度。鼓励具备条件的功能类企业在基础设施建设领域创新投融资模式。

## **（二）提升融合能力，投身乡村振兴战略**

有序整合农业经营板块，实施涉农企业市场化、专业化重组整合，通过横向联合、纵向整合以及并购重组，加强与区内外其他农业企业合资合作。**鼓励涉农企业多元化发展。**支持有条件的涉农企业实施股份制改造、开展资本运作、健全现代企业制度等，实现企业改革转型、资产保值增值。支持已实施股权多元化或混合所有制改革的涉农企业进一步优化股权结构，引导各类战略投资者积极参与公司治理，紧盯行业领先企业开展管理提升行动，优化权责分配，全面提升市场化管理体系和管理能力。**加快涉农产业链完善升级。**充分发挥涉农领域研、种、储、销门类较为齐全，涉农服务销售终端较多的独特优势，进一步加快涉农领域的整体融合，筑牢粮食安全保障体系，积极构建新型农业社会化生产服务体系，在金山打造乡村振兴先行区的过程中，努力成为金山农业产业发展链的“链长”。

## **（三）提升投管能力，支持区域转型发展**

全力打造资本运作和资产管理板块，推进国有股权管理、国有产业投资、国有资本运营平台建设，积极发挥国有资本流动、放大和配置功能，提高资本运作效率和水平，优化国有资本功能、空间布局，实现资源、资产、资金、资本的良性循环。**强化国有**

**资本投资管理。**联合区属国企、上市公司或龙头企业以及其他社会资本，采用“上市公司+PE”方式，发挥上市公司平台优势和资源优势，参与区内重点项目的国有资本化运作。加强私募股权投资基金培育，增强直投能力，加强跟投联动，瞄准科技创新源头，以新基建等国家重点战略发展方向为切入点，推动金山国有经济转型发展。**强化国有资产系统管理。**建立资产管理信息化系统，盘整梳理各区属国有企业土地和房产资源，优化线上线下一体化管理，加快推进中心城区内存量资产改造提升行动，不断提高资源密度和投入产出效率，不断提升服务招商引资能级。

#### **（四）提升竞争能力，加快破局突围步伐**

重点关注产业竞争板块，推动竞争类企业全面走向市场，力推1-2家企业实现主板或创业板上市。**引导支持国有企业向上突围，加快形成产业分工优势。**从出台导向政策出发，推动在行业细分领域原本占据一定竞争优势的企业，在锚定主业同时，进一步加快产业链条延伸拓展，并逐步向产业高新技术领域聚集，不断提升行业话语权和提高产品定价权；推动其他竞争企业进一步加快产业转型，调整产业布局，力争在“十四五”期末，形成一批新的行业领军企业。**引导支持国有企业向外破局，积极抢占发展比较优势。**从业绩考核着手，加大激励力度，鼓励国有企业走出金山破茧化蝶，立足上海直面竞争，面向长三角把握机遇，实现从输出产品向输出品牌转变，从输出品牌向输出标准升级，逐步打造自身的核心竞争业务，在融入长三角一体化进程、服务长三角一体化发展中不断做优做强做大。

## 二、塑筋骨、推改革，注入发展新活力

稳妥实施股权多元化改革和混合所有制改革，创新多样化激励机制，完善公司治理体系，赋能赋权、增效减压，增强改革动力，激发发展活力。

### （一）推动混改发力，转换经营机制

加强与各类市场主体合资合作，推动优势互补协同发展。**稳步实施股权多元化和混合所有制改革试点。**研究出台区属国有企业股权多元化改革和混合所有制改革的指导意见，并进一步完善配套政策支持。启动股权多元化改革和混合所有制改革专项行动，按照“完善治理、强化激励、突出主业、提高效率”的要求，着重从二级、三级企业中优选试点企业，形成混改企业和薪酬激励企业储备库，使公有制经济“集中力量办大事”的优势和非公有制经济的灵活机制紧密结合。**着力加快混合所有制企业经营机制转换。**进一步优化混改企业股权结构，引导各类战略投资者积极参与公司治理，加快建立更加灵活高效的市场化经营机制，在劳动、人事、分配三项制度改革上率先取得突破。推动国有控股上市公司提高发展质量，拓宽融资渠道、推进资产重组，建立市值管理绩效水平分析评价机制。

### （二）推动多样激励，激发内生动力

强化国有企业市场主体地位，加快健全“能进能出、能上能下、能增能减”的市场化经营机制。**推进经理层成员任期制、契约化管理和职业经理人制度试点改革。**按照“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”原则，进一步深化任期制契

约化改革，优先在处于充分竞争领域，条件成熟的竞争类企业开展职业经理人选聘。**健全工资总额决定机制。**完善与劳动力市场相适应、与国有企业经济效益和劳动生产率挂钩的工资决定和正常增长机制。优化科技型、创新型企业工资总额管理，探索实行更具灵活性和市场竞争力的工资总额管理方式，对纳入战略性新兴产业的科技型企业，实行工资总额单列管理。**强化长效激励约束机制。**深化企业领导人员任期制契约化管理，进一步完善经营业绩考核机制。研究出台区属国有企业下属混合所有制企业员工持股试点操作指引，适时推进混合所有制企业骨干员工持股试点工作。积极探索岗位分红、超额利润分享等激励方式。允许符合条件、具备再融资能力的国有控股上市公司，实施股权激励或基金份额激励。

### **（三）推动企业减负，化解历史问题**

在更大范围、更深层次攻克各项“难点痛点堵点”和“硬骨头”，解决历史遗留问题，积极瘦身、提质、增效，全力化解企业前行的阻力。**继续落实新一轮“双缩”工作。**落实《区属企业新一轮压缩管理层级和清理整合工作方案》，紧扣收缩管理幅度、压缩管理层级的改革原则，着力解决企业内部相同板块重复投资、同质化竞争和经营不善等问题，加快推进处置“非正常经营企业”，通过关停一批、改制一批、重组一批，盘活存量、优化配置，实现国有资本合理流动。**全面完成我区全民所有制企业公司制改革工作**，明确时间节点，落实责任分工，形成改革方案，出台工作指南，汇聚工作合力，着力解决企业在公司制改革中的各

类历史遗留问题，推动企业在完成公司制改革中焕发新的活力，不断筑牢区属国有企业发展壮大的根基。

#### **（四）推动治理完善，适应时代发展**

坚持加强党的领导和完善公司治理相统一，形成“各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡”的公司治理机制。**完善股东事务管理。**健全国资监管机构与企业董监事的联系沟通机制，完善董（监）事会以及外部董事、外派监事报告制度和考核机制。**切实加强董事会建设。**全面落实和维护企业董事会行使重大决策、选人用人、考核评价、薪酬分配等职权，逐步设立并发挥专门委员会作用。**健全监事会工作体制。**完善“外派内设”的监事会工作体制，加大监事会对董事、高级管理人员履职行为和公司财务的监督力度。**保障经理层依法行权履职。**制定董事会授权事项清单，全面建立董事会向经理层授权的管理制度，严格落实总经理对董事会负责、向董事会报告的工作机制。**加强董监事队伍建设。**积极拓展董监事来源渠道，不断优化董监事的数量配置和专业结构，提高董监事履职能力和决策监督水平。

### **三、强机能、担重任，作出发展新贡献**

牢牢把握发展契机，切实承担发展重任，充分发挥老字号品牌优势，不断加速创新转型，努力成为区域经济增长新引擎。

#### **（一）聚焦乐高乐园，提升增长能级**

围绕市级规划要求，高标准、高质量地推进上海乐高乐园度假区项目及周边开发建设，充分发挥项目的带动作用 and 辐射效应。按时保质做好上海乐高乐园度假区的建设工作。完成国屹公司增

资入股和下属合资公司组建、出资工作，加快乐高乐园核心区建设和配套区域规划、功能定位及开发，融合中华文化、江南特色以及海派韵味的独特元素，打造成为具有文化底蕴的世界级度假区，展现金山“金”名片。**探索建立重大项目一体化共投共建共赢新模式。**区属国资国企主动对接乐高乐园核心区及其周边开发，以高质量和高起点为标准，共同开发周边旅游资源，实现各类项目嵌入对接，共同开展主题度假、益智游戏、亲子互动、艺术创作等商业项目布局，进一步加强与周边产业发展联动，最大化承接乐高乐园项目的辐射效应，加快国资国企自身发展。

## **（二）聚焦滨海开发，助力湾区建设**

按照市区两级战略部署，集国资之力，汇国企之智，全力投入国际滨海旅游度假区建设。**加速推动新城区发展公司战略重组和金山滨海国际文化旅游度假区项目筹建。**重点抓好项目合作招商、产业招商及二级项目平台组建，明确围填海项目的合作模式及资金来源，同步推进区域软地基基础加固、围填海区域水系建设、围填海项目市政配套建设、滨海生态湿地项目以及滨海会展中心建设，重点聚集 3.07 平方公里围填海区域开发、金山卫站及周边区域开发、滨海岸线及腹地资源统筹。**加快滨海周边文旅产业一体化融合发展。**通过 5-10 年的开发建设，引入演出艺术空间、高品质休闲度假酒店等设施，丰富滨海地区文旅业态，持续开展金山滨海文化旅游活动，建设海岸线夜间风景带，打造上海海洋嘉年华品牌。引进一批有影响力的文化体育赛事活动，推动展会论坛、高端商务、文化旅游、品牌活动等功能融合，实现年游客

量 800-1000 万人次。

### **（三）聚焦品牌振兴，擦亮金字招牌**

把握重点、精准施策，充分运用好老字号品牌建设专项资金，深化老品牌振兴基地建设，持续做大做强做优新老品牌。**拓展市场，做强一批。**重点支持凤凰、红双喜做大规模，实现品牌延伸。重点推动施特劳斯品牌发展，扩大合资企业施特劳斯公司的钢琴销售，加速钢琴公司由生产型向服务型转型发展，拓展钢琴后服务产业。立足经营现状，通过股权多元化、资产盘活等方式，推进立信帐册拓展壮大。**深耕专业，做精一批。**加强对参股权管理，积极推动民乐一厂改制后的上市工作。重点做精做优马利、敦煌品牌，提升品牌在行业中的顶端优势，探索培育文化服务及培训等衍生业务。**深挖潜力，培育一批。**以“好玩聚”等线上旗舰店为样板，整合品牌共同运营，全力提升品牌效应。精心打造金山生活、金山味道等一批区域新品牌，努力形成新的品牌增长点。鼓励金山本土文创品牌与老字号品牌跨界交流合作。

### **（四）聚焦数字赋能，加速创新蝶变**

抢抓数字化发展先机，强化数据驱动、合作共赢，加强数据资源协同共享，把数字牵引作为助推企业高质量发展的重要抓手。**构建更强的数字化平台。**紧扣国有企业改革发展需要，围绕项目开发设计，施工管理、审计评估、法律服务等各方面，开展信息化平台试点建设，建立大数据资源平台，实现大数据互通共享。**培育更优的数字化企业。**进一步鼓励企业加大数字化投入，推动数字化管理，布局数字化产业，突出做好生产、运营、服务等核

心领域的数字化改造，大力推进大数据、人工智能、移动互联网技术和云计算在产品数字化创新中的广泛运用。**提供更好的数字化服务。**大力推动公共基础领域“互联网+”服务应用，支持金山巴士等提供公共服务的企业，开发智能化社会服务系统，逐步整合、集成区属国有企业各智能服务系统，为人民群众提供全方位、跨区域“一站式”信息服务。

#### **四、抓穴位、促完善，形成监管新格局**

按照管资本为主的国有资产监管体制要求，构建更为立体的国有资产监管体系，进一步转变监管职能，提高监管效能，维护国有资产安全。

##### **（一）紧扣管资本要求，转变监管职能**

准确把握依法履行出资人的职责定位，尊重企业发展规律，从监管理念、监管方式、监管导向等多维度推进监管职能转变。**明确监管事项。**争取组建国资国企改革发展领导小组，纳入土地、财政、税收、司法和人力资源保障等部门，形成管理合力；进一步梳理完善权责清单，理顺部门职责，突出管理重点。待条件成熟，推进国有资本授权经营体制改革，实现国资监管体制调整。**推进分类监管。**制定区国资委监管企业主业管理办法，形成区国资委监管企业主业目录，按照以主营业务加培育业务为依据的分类原则，重新划定区属国有企业主业分类，重点予以分类定责、分类考核，并实行动态调整。**规范履职行为。**对股权多元化的国有控股企业，国有参股企业，混合所有制试点企业探索实施有别于国有独资公司的治理和监管机制，规范股东履职程序，发挥好



股东作用。

## **（二）紧扣全过程管理，健全监管制度**

健全覆盖企业全业务领域监管制度，筑牢体制机制防线，形成事前、事中、事后的监管过程闭环。**建立完善事前管理制度。**结合行政审批制度改革，修订完善投资管理办法，明确投资禁止事项，形成特别监管事项目录清单。按照分类分层原则，实行授权放权，依法自主经营，激发企业主体活力。**建立完善事中跟踪制度。**推进信息化与监管业务深度融合，健全产权管理工作体系，强化财务预决算管理和重大财务事项监管，实现对企业资产、重大决策、大额资金使用的实时监管。**建立完善事后评估制度。**完善重大决策事项和重大投资项目的双随机抽查。构建业务监督、综合监督、责任追究三位一体的监督工作体系。主动接受人大、政协监督、全面落实向人大报告企业国有资产管理情况的工作制度。

## **（三）紧扣一盘棋格局，构建监管体系**

结合实际，依法依规，自上而下整合国资监管资源，加强国资监管顶层设计，准确划分各管理主体的权责边界，构建“直接监管+委托监管+指导监管”上下联动、全面覆盖的监管体系。**有效加强直接监管。**对纳入直接监管的12家区属国有企业，根据国资战略布局、区域重点工作和企业战略目标，予以分类定责、分类改革、分类考核和分类发展。**继续完善委托监管。**研究完善委托监管企业权责清单和监管模式，实施“监管统一规则、经营统一评价、增量改革通盘考虑”，不断提升委托监管的实际效能。

**着力推进指导监管。**实施精细化指导监管工作清单，强化区级、镇级联动监管机制，权责互补，适时将镇属国资纳入统一监管，逐步形成区级国资、镇级国资和委托监管国资统一监管大格局。

#### **（四）紧扣防风险目标，完善监管环节**

加强对企业主营业务、重点改革领域和资本资产运营等重要环节的风险防控、风险预警和风险化解，切实提升国有经济的抗风险能力。**切实加强预警管理。**构建企业自主预警和国资监管预警于一体的监测机制，加强经济运行动态、大宗商品价格、重大交易合同、大额债权债务及资本市场指标变化等实时情况的监测预警、识别评估和研判处置，坚守不发生重大风险底线。**切实加强合规管理。**扩大企业合规建设试点范围，对照合规管理体系建设要求，通过合规管理组织机构设定、合规管理定期评估、合规管理文化建设等一系列机制，不断提升企业抵抗风险能力。**切实加强积分管理。**着力补齐国有资产租赁管理短板，结合加强国有企业安全管理体系需要，推出租赁国有企业资产积分制管理办法，统一租赁合同模板，切实防止国有资产流失。

### **五、固元气、重党建，提供发展新保障**

加强党对国有企业的全面领导，推动党建工作与现代公司治理有机结合、与企业生产经营深度融合，以高质量党建引领国资国企高质量发展。

#### **（一）坚持持之以恒，加强政治建设**

**强化党的理论武装。**坚持把学习习近平新时代中国特色社会主义思想和习近平总书记重要讲话精神作为党委中心组学习的核

心内容。建立第一议题制度，建立国有企业践行不忘初心、牢记使命长效机制，完善国有企业坚决维护党中央权威和集中统一领导的各项制度。**严肃党的政治生活。**企业党委、党支部换届实现全覆盖、正常化。细化“三会一课”、民主评议党员等基本制度，丰富主题党日活动。加强基层党建述职评议考核，强化工作指导。**提高自身政治能力。**推动习近平新时代中国特色社会主义思想进企业、进车间、进工地、进班组、进头脑，往深里走、往实处落，提高政治判断力、政治领悟力、政治执行力。把意识形态工作作为国企党建工作的“生命线”，做到企业经济建设和意识形态工作“两手抓、两手都要硬”，逐步建立完善意识形态工作责任制，强化领导干部抓好意识形态的责任担当。

## **（二）坚持强基培优，加强组织建设**

**推进“四个指数”考评管理。**提升党委“领导核心指数”，提高党委统筹协调、谋篇布局、明责实抓、激浊扬清能力。提升党支部“战斗堡垒指数”，提高基层党支部政治功能、组织功能、服务功能、创新功能。提升党员“先锋模范指数”，引导党员在本职岗位上展示先锋形象。在国企领导人员中探索“廉洁自律指数”考评，全面落实“一岗双责”要求。**推进基层党组织标准化数字化建设。**积极推动党建责任制和生产经营责任制有效联动，把党建工作成效转化为企业的发展活力和竞争实力。完善党支部设置方式，探索把党支部建在项目上、工地上，用好“先锋上海”“心联鑫”等数字化党建平台，建好线上“鑫国资云”平台、管好“金山国资”微信公众号，打造党建宣传新阵地。**推进国资党群品牌群培育。**建

立国资党群品牌群培育常态机制，加强党群品牌动态管理，发掘优秀党群品牌的示范效应，打造“一支部一品牌”，形成具有金山区国资国企特点的20个党建品牌。

### **（三）坚持守正创新，加强队伍建设**

**选优配强高管人才。**把政治标准作为评价区管国有企业领导人员的首要标准。深化岗位任期制改革，探索实践区管国有企业现职领导转任监事会主席和外部董事等其他职务的途径和方式。

**注重培育专业人才。**以区属国有企业中层管理人员为重点，储备一支企业家后备队。按照综合管理、党务、财务、工程管理等领域，培育专业队伍。深化企业内部“跨岗位、跨部门”轮岗交流和外部“跨单位、跨条线”挂职锻炼。坚持把党群工作岗位作为培养锻炼人才的重要平台。**储备培养高技能人才。**坚持实践成才、实干为本，拓展各类人才职业发展通道。以劳模精神、劳动精神、工匠精神为引领，以提升素质、岗位建功为主线，以高技能人才技能竞赛为载体，培育选树一支百名“国资巧匠”队伍，形成一批特色鲜明的“职工技能工作室”优秀团队。

### **（四）坚持驰而不息，加强廉政建设**

**构建落实全面从严治党责任体系。**建立主体责任明确、责任界限清晰、责任内容衔接的责任落实机制。构建“明责履责、考责追责”的党建工作责任闭环。推动企业聚焦重点领域和关键环节。完善企业领导人员廉政档案，强化对领导干部依法规范履行职权的监督。**强化落实全面从严治党责任制管理。**推动全面从严治党“四责协同”落地落实，深化运用监督执纪“四种形态”，持续

保持惩治腐败高压态势。**健全落实考核问责及容错机制。**探索完善“一案双查”制度，规范问责程序。对照“三个有利于”标准和容错免责要求，对干部在推进改革中先行先试出现的失误、探索性实验中的失误和为推动发展的无意过失予以区分，树立鲜明导向，激励广大干部担当新使命，展现新作为。