

# 上海杭州湾经济技术开发区有限公司文件

上杭司〔2020〕132号

签发：钟争光

---

## 上海杭州湾经济技术开发区有限公司 关于开展国资国企综合改革试验的实施方案

上海杭州湾经济技术开发区有限公司深入贯彻落实新时代国企建设的总要求，以国有经济高质量发展为目标，抓重点、补短板、强弱项、优监管，认真执行“四个一切”工作机制，聚焦主责主业，强化使命担当，扎实做好国企改革工作。为进一步增强公司活力、竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力，充分发挥杭州湾公司在区域经济社会发展的作用，为认真贯彻落实《奉贤区开展区域性国资国企综合改革实验的实施方案》（奉国资委〔2020〕26号），现结合公司实际特制定本实施方案。

### 一、指导思想

公司深入贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大及十九届二中、三中、四中、五中全会精神，认真落实中央、市委、区委、区政府关于开展区域性国资国企综合改革的决策部署，紧扣改革工作指导思想，全方位探索推进国企改革深入

发展，努力推动公司高质量发展。

## 二、工作目标

公司将重点加强政治、组织和党风廉政建设，促进经济提质增效，守牢风险底线，实现经营效益和资产质量稳步提升，力争在国资国企改革发展重要领域和关键环节取得系列成果。

**1. 公司能级进一步提高。**公司坚定信心、精准施策，推动产业转型升级，加快资源整合，进一步提高资产规模。2022年底公司合并报表口径总资产达到86亿元、净资产达到50亿元左右，年均国有资产保值增值率102%以上（牵头部门：经济运行部）。

**2. 发展动力进一步增强。**构建公司优胜汰劣、经营者能上能下、人员能进能出、收入能增能减，符合市场规律的企业经营机制；对标行业标杆、区域先进，聚焦主业，培育优势产业，增强公司核心竞争力，真正实现高质量发展（牵头部门：办公室）。

**3. 法人治理进一步完善。**建立中国特色现代国有企业制度，公司党委领导核心作用充分发挥；分类规范设置法人治理，确立法定代表人在公司治理中的中心地位，形成权责对等、运转协调、有效制衡的治理机制（牵头部门：办公室）。

**4. 国资监管进一步规范。**逐步建成以管资本为主的国资监管体制，提高公司对经营性资本运营质量和监管效能，形成内外衔接、上下贯通的国资监管格局（牵头部门：风险防控部）。

## 三、主要任务

## （一）营造混改良好环境，加快转换经营机制

**1. 加强组织领导，强化责任落实。**按照党委主体责任、纪委监督责任、党委书记第一责任、班子成员“一岗双责”的要求，深化工作协调联动机制，成立上海杭州湾公司国资国企改革工作推进领导小组和办公室。党委牵头抓总，协调各方，抓好公司国企改革工作的总体部署和推进落实，党委书记管班子、带队伍、作表率，重要工作亲自部署、确保重点领域和关键环节改革取得突破，班子成员和相关部门明确责任分工、强化时间节点，切实做到主动谋划、压实责任、推进有力（牵头部门：办公室）。

**2. 积极推动混合所有制改革。**为贯彻响应上海市委、市政府关于上海自贸区新片区的开发建设以及“上海制造”三年行动计划要求，公司立足“四个放在”，主动融入自贸区新片区和长三角一体化发展中去。公司扎实完成区委、区政府和区国资委下达的各项国企改革任务。及时完成层级压缩、平稳完成员工分流和减员，实现减员增效。积极参与“中车产投”混改项目，联合中车绿脉、中城金控、工业开发区设立上海自新智能制造股权投资合伙企业（有限合伙），投资上海自贸区新片区智能制造产业。

公司将继续按照奉贤区委、区政府的要求，进一步落实“中车产投”混改项目，积极参与奉贤区相关投资产业基金。公司将不断探索国企改革的新方式和新路径，提高国有企业竞争力，持续推动国有资产保值增值（牵头部门：风险防控部）。

**3. 推进开放性市场化联合重组。**公司贯彻落实区委、区政府提出的“发展是第一要务”，在区委、区政府的支持下，加大对外合作力度。公司打破杭州湾发展的“地理边界”，购买市中心优质商务楼宇资源，布局市中心经济发展基地；对开发区低效用地恒逸地块进行二次土地开发，盘活闲置土地。公司联合奉发集团合作设立合资公司上海杭发经济发展有限公司，实现强强联合、协同发展，发挥各自优势，打造集研发、生产、供应链服务、投资于一体的医药产业园，推动我区东方美谷大健康产业发展（牵头部门：风险防控部）。

下一步，公司将对标先进企业，强化机制创新。在收购、控股、参股方面将“大胆闯、大胆试”，牢牢把握“遵循市场经济规律和企业发展规律”，淡化资本的区域、层级和所有制属性，实施横向联合、纵向整合以及专业化重组，提高投资收益水平，实现国有资本在更宽领域、更高层次、更大范围的优化配置（牵头部门：风险防控部）。

公司将准确把握“东靠自贸区，西接化工区”发展态势，建设高标准工业厂房，为未来产业发展预留出足够空间，为公司可持续发展奠定基础（牵头部门：规划建设部）。

另外，杭州湾公司与奉发集团合作开发星火地区 51 亩房产项目，为公司增加新的经济增长点。

## **（二）激发内在效能，凝聚发展动力**

**4. 推进公司工资决定机制改革。**公司建立健全与劳动力市场基本适应、与公司经济效益和劳动生产率挂钩的工资决定和正常增长机制。公司将进一步建立健全员工绩效考核机制，将员工个人薪酬与企业效益、岗位价值、个人绩效、业绩贡献等紧密结合，发挥薪酬的保障和激励功能，同时最大限度调动员工的工作积极性和创造性，稳定队伍，吸引人才，确保核心能力的不断提升和公司长远目标的实现，做到竞争性、公平性，切实有效发挥分配的激励机制与约束作用。党群部联合公司工会积极稳妥推进工资集体协商，完善职工民主参与工资分配和监督的机制。经济运行部将坚持工资总额预算管理，由公司董事会确认的公司工资总额预算水平，作为工资管理和企业所得税税前扣除限额的依据。

公司将大胆尝试公司工资决定机制改革，对不同功能定位的所属子公司，分类实施相应的工资与效益联动机制，坚持对下属子公司实施“一企一策”，突出增量考核，优化竞争类子公司经营业绩考核。对新设的子公司上海杭发经济发展有限公司拟根据竞争类公司的特性，根据建设期和运营期分不同阶段设立不同的工资和绩效考核机制，运营期主要选取利润总额（或净利润）、经济增加值、净资产收益率等反映经济效益、国有资本保值增值和市场竞争能力的指标，优化企业经营业绩考核（牵头部门：党群部）。

#### **5. 加快推进市场化人才选聘**

公司以《奉贤区管国有所属企业实行职业经理人制度的指导意见》为指引，拟引入市场化竞争机制，以市场化、职业化、专业化、契约化方式，选聘具有创新能力和国际视野的复合型职业经理人，探索在下属子公司中实施职业经理人制度，选聘人员担任子公司副职（牵头部门：党群部）。

### （三）优化布局结构，提高国有经济带动力

**6. 强化资本投资运营。**作为区国有资本投资运营平台，积极采取股权注入、资本运作、收益投资等运作模式，争取寻求与央企、市属国企合作，依靠大国资、大平台的基金公司，撬动社会资本，加大资本运作和资源配置力度，提高国有资本运作效率和水平，实现资源、资产、资本、资金的良性循环。将国企改革不断做实、做深，提高国有企业竞争力（牵头部门：风险防控部）。

**7. 服从服务本市和本区战略。**公司紧紧抓住上海自贸区增设临港新片区机遇，对标国际最高标准、最好水平，围绕“东方美谷+未来空间”双引擎战略发展，主动拥抱自贸区新片区，聚集国资国企优势，集中力量推进实体企业招商引资。积极服务乡村振兴战略，实施郊野公园农艺公园建设。公司第一时间响应区委区政府号召，投入3000多万元打造庄行农艺公园英科实业总部。公司充分发挥国企资源禀赋优势，融入奉贤打造国际化大都市背景下的乡村振兴新路子，在国际大都市的郊野区域汲取发展价值，以田园综合体赋能乡村经济发展（牵头部门：办公室）。

公司将按照区委区政府要求，进一步主动参与世界级汽车制造、美丽健康、智能制造等产业发展，积极服务和融入区域发展战略。通过“农艺公园文创产业园”打造具有国际水准的“政府扶持+聚能产业+文创赋能”的生态链模式新标杆，实现一流的税收产出，增强村级经济造血功能。进一步助力乡村振兴战略，充分发挥国企的作用，为“奉贤美，奉贤强”贡献杭州湾力量。

**8. 推动产业能级与提升基础设施。**公司进一步围绕园区、产业、企业三个方面进行产业结构调整，经济转型升级。公司将持续围绕能耗、环保、产出开展“60、70、120”专项整治工作，关停劣势企业，腾出土地。全力推进“四个一批”，通过“二次开发”引进项目，盘活土地，进一步增强发展后劲。公司将主动对接国际创新资源和优势产业，进一步将杭州湾开发区东部地区转型升级为大健康+绿色智造产业；西部地区从传统精细化工转型为新材料、生物医药产业为主，依托辖区内现有龙头企业的影响力，分别打造高端电子化学、绿色新能源、高端水性涂料和高端医用材料四大产业集聚中心，努力推动产业转型和发展（牵头部门：产调办）。

公司将进一步打造与城市功能相适应的基础设施与公共服务设施体系，努力成为奉贤新城和自贸区新片区城市更新的建设者。公司将按照“园区建在公园里”要求，进一步实施“水系绿化、河岸绿化、道路绿化、园区绿化”工程，完成整体绿化再布

局，维护好新建的星火公园，进一步提升开发区绿化覆盖率，为全区创建国家级生态园林城区作出贡献（牵头部门：阔赞公司）。

**（四）着力完善公司治理机制，逐步向以管资本为主转变**

**9. 强化董事会规范运作。**公司全面依法落实和维护董事会行使重大决策、选人用人、考核评价、薪酬分配等职权，严格实行集体审议、独立表决、个人负责的决策制度（牵头部门：办公室）。

**10. 发挥监事会监督作用。**公司监事会负责牵头组织开展公司重大投资项目的后评估工作。公司严格按照区国资委的要求对上海金鸿置业有限公司收购 917 大楼进行三年后评估考核。另外，监事会对风控部出具的所属子公司内审报告及内审整改报告进行审阅，充分发挥监事会的监督作用（牵头部门：办公室）。

公司将严格执行杭州湾公司“外派内设、内外结合”的监事会制度，建立与内控内审有效协同的监事会工作体系。进一步提升监事会独立性和权威性，加强公司监事会对子公司监事会的工作指导和监督。规范职工监事履职，发挥民主监督作用。

**11. 落实党组织在公司法人治理结构中的法定地位。**公司把加强党的领导和完善公司法人治理统一起来，完成党建工作纳入公司及相关子公司的章程，从制度上确保国有企业党组织的法定地位（牵头部门：党群部）。根据《关于区管国有企业落实党委研究讨论“前置程序”要求的指导意见》，进一步修订完善党委议事规则和“三重一大”决策制度，将党委研究讨论作为董事会、



经理层决策重大问题的前置程序，实现党委依法依规讨论审议或决定企业重大事项，发挥公司党组织把方向、管大局、保落实的领导作用（牵头部门：党群部）。

**12. 坚持从严抓好干部队伍建设。**公司坚持党管干部原则与发挥市场机制作用有机结合，充分发挥公司党组织领导和把关作用，对董事会选聘下属职业经理人，党组织要在确定标准、规范程序、参与考察、推荐人选等方面把好关口。（牵头部门：党群部）

**13. 坚持全面从严治党。**加强公司基层党建工作、党风廉政建设，坚决贯彻落实中央、市委、区委关于全面从严治党重要精神，树立全面从严治党责任“共同体”观念，进一步压实责任。由党群部落实《奉贤区关于加强和改进区管国有企业党风廉政建设的实施意见》，严格执行《奉贤区关于加强区管国有企业领导人员履职待遇、业务支出管理办法（试行）》，促进公司领导人员廉洁用权（牵头部门：党群部）。

上海杭州湾经济技术开发区有限公司

2020年11月30日

(此页无正文)