

在改革强企的浪潮中奋楫前行

——湖南“国企改革三年行动”全面完成

胡信松 王亮 田运宏 贺云勇

湘江潮涌，奔腾不息。金秋的三湘大地，处处洋溢着丰收的喜悦。作为湖南经济社会发展中坚与主力的湖南国资国企，在湖南省委、省政府的坚强领导下，锚定“国企改革三年行动”目标，在战略上布局，在关键处落子。不断谋划改革发展新思路、新举措，努力在服务构建新发展格局上展现更大作为；多点发力，重点突破，国企改革交出了一份亮眼成绩单。

截至目前，省属监管企业工作台账明确的改革任务总数共1561项，14个市州明确的改革任务总数共665项，任务清单全面完成。省属监管企业去年实现营业收入5802.32亿元，同比增长26.30%；实现利润总额292.05亿元，同比增长19.50%，经营效益创历史最好水平。今年前三季度各项经济指标稳中向好。

2022年，国企改革三年行动进入攻坚之年、收官之年。今年以来，湖南省委、省政府聚焦国资国企布局优化和结构调整，自上而下高位推进、积极稳妥分步实施，对13家省属国企进行重组整合，涉及资产近5000亿元、员工8万人，力度之大、速度之快、影响之深前所未有，为湖南“国企改革三年行动”画上了圆满句点，也为湖南国资国企的高质量发展积蓄了强劲动能。

省国资委党委书记、主任丛培模表示，省国资国企在布局优化和结构调整上打出的“组合拳”，有力带动了国企改革“全盘活”，生动展现了湖南国资国企深化改革的力度，充分展示了湖南国资国企为社会主义现代化新湖南作出更大贡献的能力。



湖南省属国有企业重组整合集中揭牌仪式

2022年7月·长沙

7月20日，湖南省属国有企业重组整合集中揭牌仪式在长沙举行，新组建的湖南建投集团、湖南农业集团、湖南有色集团、湖南阳光华天集团、湖南兴湘集团正式亮相。 刘尚文 摄

抓准深化改革的“痛点” 推进布局优化和结构调整，是湖南国企改革的核心任务

国有企业是国民经济的主导力量，是社会主义经济的重要支柱，被誉为“顶梁柱”“压舱石”。党中央一直高度重视国有经济的高质量发展。习近平总书记先后对国有企业做出“两个一以贯之”“六个力量”“五力提升”“三个有利于”“打造原创技术策源地”等指示，为国企改革提出了要求，指明了方向。

为进一步做强做优做大国有经济，2020年5月22日，国务院正式提出“提升国资国企改革成效，实施国企改革三年行动”，按照“可衡量、可考核、可检验、要办事”的工作要求，扎实推动国有企业改革“1+N”政策体系落地见效，加快构建新发展格局，建设世界一流企业。

按照设计目标，“国企改革三年行动”聚焦八个方面重点任务，致力达成三大目标，在形成更加成熟定型的中国现代企业制度和完善国资监管体制上取得明显成效；在推动国有经济布局优化和结构调整上取得明显成效；在提高国有企业活力和效率上取得明显成效，切实增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力。

“国企改革三年行动”中，推进国有经济布局优化和结构调整是重要内容，在八项重点改革任务中排在第二位。2021年6月，国务院国资委制定“十四五”全国国资系统国有资本布局优化和结构调整规划，鼓励地方国有企业按照业务板块重组整合，提升规模实力，培育一批与地方发展定位相契合的支柱企业。

在湖南社会经济的发展中，国资国企一直扮演中流砥柱的角色，省委、省政府一直高度重视国资国企的发展。

今年8月，省委书记、省人大常委会主任张庆伟在考察省高速公路集团时指出，“坚定不移做强做优做大国有企业，不断提高国有企业发展质量和效益，

为建设现代化新湖南作出新贡献。”

在省委、省政府对湖南经济发展的谋划中，国资国企要在全面落实“三高四新”战略定位和使命任务中扛起“顶梁柱”“排头兵”的责任，在贯彻省委、省政府“三个支撑八项重点”重要抓手及“3+2+2”产业集群战略实施规划中，起到支撑和引领作用。

上述定位，对国资国企在布局优化和结构调整上提出了更高的要求。6月17日，省委副书记、省长毛伟明在省属国企改革领导小组2022年第一次会议上强调，“要坚持党对国有企业的全面领导和全面从严治党，坚定直气壮做强做优国有企业的信念，坚持国企改革围绕、服从和服务高质量发展的理念，确保在以管资本为主的国资监管体制、国有经济布局优化和结构调整，提高国有企业活力和效率上取得明显成效。”

显而易见，布局优化和结构调整，是2022年湖南国资国企改革的重中之重，也将是收官之作。

近几年，湖南国资国企持续深化改革，针对监管企业行业布局“散而不聚”、产业结构“低而不优”、企业个体“多而不强”、资本流动“慢而不畅”等突出问题，大力推进布局优化和结构调整，资源配置更趋合理，但企业不愿改、不敢改、不会改现象较为突出，存在魄力不足、步伐较慢、改而不强、革而不优的问题，企业竞争力偏弱。此外，近两年全球环境不断变化，市场竞争更加激烈，客观上要求湖南国资国企“苦练内功”，加快主业回归、资产归集、产业归集，实现高质量发展。

对于本轮布局优化和结构调整，丛培模表示，“既是贯彻国务院国资委深化改革的要求，也是落实省委、省政府的具体部署，同时解决了湖南国资国企发展的关键‘痛点’。正是源于上述三点，我们这次改革态度格外坚决，力度非常大！”

业，湖南建投集团能够提供“一条龙服务”。

湖南农业投资集团由原现代农业集团和湖南粮食集团整合重组而成。两户农业企业，一个强在畜禽生产，一家强在粮油生产，此次重组整合可谓优势互补。未来，省农发集团将全力打造绿色粮食产业链、生猪育种养殖和粮油肉安全保障原创技术策源地，提供优质的粮油肉初级农产品，切实保障好百姓“米袋子”“菜篮子”“油罐子”。

湖南是有色金属大省，湖南黄金集团与湖南有色环保研究院整合重组成湖南有色投资产业集团，加强了产、学、研一体化融合，提高了自主创新能力，夯实了企业长远发展的根基。湖南有色集团负责人表示，将发挥技术团队的优势力量，大力推动原创技术策源地、有色产业链链长工作，培育发展新动力，提升核心竞争力。同时，以更大担当加快有色资源整合，加大有色产业集中度，打造有色产业链主企业、领军企业。

而兴湘集团合并湖南国有资产管理集团，打造出全省唯一一家省级国有资本运营平台，主营股权投资及金融服务、国有资产管理与国企改革服务、科技成果转化与产业投资。经过整合，兴湘集团将致力于产业培育升级及国有经济布局优化和结构调整，两大服务平台既互补又互为支撑，将为湖南的国企改革工作注入更加强劲的动力。

“石破天惊”之下，如何做到又快又稳？丛培模告诉笔者，“在省委、省政府的高位推进下，本轮重组整合做到了自上而下、积极稳妥、分步实施，实现了既定的目标。”

今年以来，为深化国企改革，省委省政府主要领导多次赴湖南钢铁集团、高速集团等省属监管企业现场调研指导。省委多次召开省委常委、省委深改委会、书记专题会，省政府先后8次召开省政府常务会议、国企改革领导小组会议研究部署国企改革工作、审议有关文件等。

省国资委党委今年先后组织召开30余次专题会议，对国企改革三年行动，尤其是布局优化和结构调整进行推进落实。在省委、省政府的高位推动下，省委组织部、省市场监管局、省税务局等行政部门及金融企业、协同努力，克服诸多难题，助力本次国资国企重大重组整合能够落地成行。

湖南建工集团 + 湖南交水建集团

湖南建设投资集团有限责任公司

湖南现代农业集团 + 湖南粮食集团

湖南农业发展投资集团有限责任公司

湖南黄金集团 + 湖南有色环保研究院

湖南有色产业投资集团有限责任公司

湖南酒店旅游集团 + 湖南三湘集团

湖南阳光华天旅游发展集团有限责任公司

湖南兴湘集团 + 湖南国资集团

湖南兴湘投资控股集团有限公司

完善深化改革的“监管” 确保国企健康发展，构建全省国资监管大格局

9月14日，湖南省委全面深化改革委员会第十八次会议上，《关于构建全省国资监管大格局的意见》审议通过，湖南国资监管就此进入新阶段。加强国资监管一直是深化国企改革的重要方向。本轮重组整合涉及范围广、改革程度深，之所以能够顺利推行，背后是完善的监管在“保驾护航”。

丛培模表示，“近几年，随着湖南国资国企改革不断深化，湖南国资监管也在不断‘升级’，以适应新的时代需求，确保湖南国资国企健康发展。”

近几年，省国资委不断强化专业化体系化法治化监管，健全国资监管法规制度，完善授权放权清单，同时加强事中事后监管情况：

按照“三位一体”的职能定位，围绕以管资本为主加强监管的要求，建立健全以产权管理、财务监督、薪酬管理、业绩考核、巡视巡察问题整改、责任追究等为主要内容的国资监管体系，逐步由直接监管向清单式管理转变，由事前审批向事前、事中、事后协同监管转变。2020年出台《湖南省国资监管清单》，明确国资监管事项36项。2021年，结合正在推进的两类公司改革试点和企业董事会建设工作情况，对上述清单事项进行动态评估调整，出台《湖南省国资委分类授权放权清单》，将39项应由企业依法自主决策的事项、延伸到子企业的事项，下放或归还于企业。进一步完善省属监管企业负责人绩效考核办法，构建以党建工作、核心经济指标、重点工作、“一票否决”事项为主的“3520”绩效考核指标体系，确保“十四五”规划指标分解到每个年度，落实到每户企业。

按照《关于构建全省国资监管大格局的意见》的审议通过，让湖南国资监管“再上一层楼”。按照国务院国资委的部署，随着《关于构建全省国资监管大格局的意见》审议通过，未来湖南国资监管体制改革将围绕10项重点任务，打造全省国资监管“一盘棋”。10项任务，既纵向到底，将推动对全省14个市州国资工作进行指导监督，覆盖省市县，实现全省监管“一盘棋”；又横向到边，达成省属企业资本监管实现产权变更、公司治理、规划投资、资产处置等领域全覆盖；并通过制度建设和技术提升，实现省市县各级国资监管机构协同联动，推进国资监管职能从管企业向管资本转变。

目前，全省经营性国有资产集中统一监管比例已达100%。

锚定深化改革的“方向” 强化管理持续创新，推动湖南国企高质量发展

三年磨刀，积厚成势。国企改革三年行动实施以来，全省国资国企在制度、体制、机制、结构、监督等方面发生了历史性变化。

全面确立议题制度，全面落实党建责任制，国有企业党的领导、党的建设得到根本性加强。公司制改革和剥离国有企业办社会职能解决历史遗留问题全面完成，实现历史性终结。公司治理组织框架、制度支撑、实践成果，基本成熟定型，中国特色现代企业制度逐步建立。“能上能下、能进能出、能增能减”市场化机制迈出关键步伐，混合所有制改革有力促进经营机制转换，国企活力效率不断提升。

战略性重组和全面专业化力度空前，“两非两资”处置、法人层级压减减效，战新产业布局加快推进，国资空间布局更加优化，资源配置更加合理。

国资监管“三统一”“三结合”“三化监管”特色鲜明，国资监管效能和防风风险能力日益彰显。国企改革是一场长跑。“国企改革三年行动”之后，湖南国资国企怎么走？

丛培模表示，将以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻“三高四新”战略定位和使命任务，永葆“闯”的精神、“创”的劲头、“干”的作风，坚持“稳进高新”工作方针，围绕加快建设世界一流企业，打造原创技术策源地，深化改革、强化管理、持续创新，大力推动湖南国资国企高质量发展。

深化改革。推动“国企改革三年行动”改革成果转化为相关制度，形成长效机制。加快推动“压层级、减法人”，抓紧完成“僵尸”企业、亏损企业清理等工作。围绕价值创造，优化企业集团总部机构设置，推进业务板块整合，加强制度文化建设。建立灵活高效的市场化经营机制，实现企业内部管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减。稳妥慎重推进混合所有制改革，促进各类资本取长补短、共同发展。

强化管理。严格控制生产经营成本，推行精益管理，推进集中采购、协同采购和定额管理，有效降低各类生产运营成本。加强企业财务管理，实行全面预算管理，积极推动上市融资，提高直接融资比重，大力压降“两金”。对标行业一流企业控制职工数量，减少人员费用支出。

持续创新。开展技术、管理和商业模式创新，不断降低成本、提高质量、打造精品。加大研发投入，力争今年研发投入强度提升至3%，技改投入达到50亿元。支持企业参与重点科研项目“揭榜挂帅”和十大技术攻关计划，掌握一批关键核心技术。充分利用湖南产业基础好、科研院所集中的优

势，加大科研成果的转化力度。继续加强与院士团队的深度合作，大力发展高精尖科技产业。加快推动数字化转型，提升企业技术和管理水平。

今年8月，2022年《财富》世界500强排行榜发布，湖南钢铁集团首次登上世界500强，也是首家、唯一上榜湘企。

在“深化改革、强化管理、持续创新”的基础上，加快建设一流企业，将是湖南国资国企未来几年的一项重要工作。

关于如何打造“一流企业”，省国资委制定了一个清晰的蓝图，确保目标可行、有的放矢。“我们根据企业的禀赋和基础，将一流企业分解成世界一流、国内一流、行业一流，引导企业脚踏实地实现高质量发展。”丛培模具体说道，像湖南钢铁、中联重科等，综合实力强劲，海内外知名度高，目标锁定建设世界一流企业；湖南建投、有色集团、湘电集团均是老牌企业，志在建设国内一流企业；海利集团、湘科集团、轻盐集团等聚焦主业，在行业内影响力很大，目标是建设行业一流企业。

一流企业要有一流品牌。

打造一流企业的同时，省国资国企将以塑造全球、全国知名品牌为目标，科学构建品牌架构体系，积极运用品牌管理的先进理念和方法，不断提升企业品牌管理运营能力，加快形成一批国企“湘字号”品牌，扩大湖南国企品牌知名度和影响力。

此外，湖南国资国企还将深化与央企对接合作，围绕“3+3+2”产业集群，突出产业链对接，重点做好工程机械、轨道交通、中小航空发动机及航空航天装备、电子信息、新能源、新材料等产业的统筹谋划；加强与行业头部企业合作，实现优势互补、合作共赢；推动省内资源的整合，与市州国企协同发展，打造产业联盟。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。根据《湖南省国资国企“十四五”发展规划》，到2025年，省属监管企业目标资产总额达到2.6万亿元，营业收入达到1万亿元，利润总额达到741亿元，净资产收益率提升达到全国平均水平以上，培育世界500强企业1至2家，中国500强企业7家。

思想之旗领航向，人间正道开新篇。党的二十大大吹响了全面建设社会主义现代化国家、全面推进中华民族伟大复兴的奋进号角。下一步，湖南将以党的二十大精神为指引，全面高质量完成改革任务，持续巩固拓展国企改革三年行动成效，优化完善国资监管体系、提升国资监管工作质量和效能，不断增强国有企业活力动力，做强做优国有资本和国有企业。