

打造国有资本投资公司改革“区域样本”

江苏省徐州国投集团深化改革突破、强化党建引领、持续优化布局、精耕产业聚集，在淮海经济区国有资本投资公司改革试点中脱颖而出

□ 李 盼 曹雅文
□ 沙会堂

转型、创新、引领……这正是徐州国投集团的发展之路。成立 11 年来，该集团坚持以产业为本、创新为魂，在中国经济不断变革发展的大潮中，锐意创新，勇攀高峰，努力践行产业发展使命，当好国企改革先锋，目前已成长为高度市场化的国有资本投资公司。在被确定为江苏省首批、徐州市唯一国有资本投资公司改革试点企业后，他们继续大刀阔斧改革，披荆斩棘前行，全力打造建设国有资本投资公司改革的“区域样本”。

强化党建融合 引领发展优势

徐州国投集团深入贯彻新时代党的建设总要求，坚持党对国有企业领导不动摇，将加强党的领导与完善现代企业制度有效融合，做到“四同步”“四对接”，并融入生产经营实际，形成与企业发展战略相一致、与企业经营管理方式相协调的党建工作机制，充分发挥了党组织把方向、管大局、保落实的领导作用。“6317”质量强党工程获得全省国有企

业党建“强基提质”提升工程创新案例二等奖；坚持“一支一品”，深入开展“七化”提升工程和星级支部创建，两个党支部获评国资系统 5 星党支部，所有支部均达到 3 星以上水平，软弱涣散党组织清零。以党的领导牢牢把握改革改制方向，加大“三无企业”清理力度，累计清理完成 5 家。转让退出非主业股权和资产，回收资金 2 亿多元，有效支撑了主业的发展壮大。

集团一班人始终坚持依法治企、廉洁治企，监督服务保障“方位”切入精准。秉持“用制度管人，照章办事，依程序决策，按决定执行”的管理理念，制订了 10 大类别 100 余项规章制度。构建纪检监察、监事会、组织人事、财务、投资运营、审计法务等“六位一体”的协同监督体系，形成“查、督、办”工作常态化和闭环管理机制。

深化改革突破 完善管控体系

国有资本投资公司改革，首先是要改革国有资本的授权经营机制，构建现代企业制度，坚持股权投资、实业经营“双轮驱动”发展理念，探索国有资本投融资、产业培育和资本整合等

路径，促进国有资本合理流动，推动国有经济布局优化和结构调整，提高国有资产配置和运营效率。

在实际运营中，该集团通过完善法人治理结构、加快推进股权多元化、授权机制建设、混合所有制、职业经理人、市场化薪酬激励等改革，建立完善的中国特色现代国有企业制度，为全市国资国企改革探索铺路，现代企业管理“穴位”逐步摸清。

2017 年被确定为全市首家国有资本投资运营公司改革试点企业，2019 年被确定为全省首批国有资本投资公司改革试点企业。目前，国有资产授权管理机制逐步建立，法人治理结构不断完善，三级管控体系初步建立，积极发展混合所有制和职业经理人试点，加快历史遗留问题解决步伐。

持续优化布局 管理提质增效

该集团紧紧围绕徐州市四大战略性新兴产业主导产业，着力在新能源、生物医药与大健康等领域实现新突破，通过并购重组协鑫集团旗下 10 家总装机容量 360MW 的光伏电站，建成并网新沂 90MW 风电项目，形成“以

光伏发电为主，风力发电、生物天然气与城市燃气、城市供热协同发展”的综合能源发展格局，能源新能源板块在总体营收中占比超过 50%，第一主业地位有力凸显；通过接收大屯煤电中心医院、中煤五建职工医院，未来 1 年~2 年，预计年营业收入增幅达 10 倍。2020 年，面对新冠疫情的巨大冲击，集团公司通过改革为企业增动力、添活力，实现逆势增长。企业利润总额、总资产报酬率、净资产收益率、上缴国有资本收益连续 8 年位列市属投融资公司前列，较好地实现了国有资产保值增值。

在市属国企中，该集团率先建立“外大于内”的董事会，建立健全党委会、董事会、监事会和经理层各负其责、协调运转、有效制衡的法人治理结构。构建起以资本为纽带的“国有资本投资公司——专业化产业公司——投资企业”三级管控体系。在所属企业中试点推行经理层成员任期制和契约化管理，全面推行职业经理人制度，全集团目前已有职业经理人 12 人。

精耕产业聚集 打造转型样板

近年来，徐州国投集团着



国投集团党委开放式党建园

力打造主业突出、授权充分、机制灵活、管理科学、监督有力、党建领航的国有资本投资公司，始终坚持以产业为本、创新为魂的宗旨，在能源环保、高新技术和战略性新兴产业与资产管理行业精心布局、不断创新，走出一条互利共赢、协同发展的康庄大道。

特别是近 5 年来，该集团新能源板块形成“以光伏发电为主，风力发电、生物天然气与城市燃气、城市供热协同发展”的综合能源发展格局；医疗大健康板块形成全资两家二级综合医院、控股 1 家二级专科医院、参股 1 家三级专科医院的医疗健康产业格局；大数据板块相继与九次方集团、浪潮集团、中

国电子信息产业集团成立合资公司，稳步开展布局；资产管理板块稳定经营，形成科技产业园、海云信息技术科技大厦、物华纺织品市场、成功大厦、徐州古玩城五大特色楼宇经济。集团为服务徐州市淮海经济区中心城市建设和“工业立市、产业强市”发展战略需要，推动该市深化国资国企改革和经济发展高质量发挥了极大的带动作用。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。当前，中国经济正处于从高速发展向高质量发展阶段迈进的过程中，国有企业作为建设现代化经济体系的重要力量，如何转型、创新，走上高质量发展之路？

徐州国投集团党委副书记、总经理姜岩说：“未来 5 年，我们将全面落实徐州市委、市政府关于国企市场化转型工作部署，进一步加大改革攻坚力度，更加注重发展效率和质量，在市场化转型竞赛中走在前列。”

回首过去，徐州国投集团已经“闯”出了一条属于自己的创新发展之路。徐州国投集团党委书记、董事长李晓东表示：“展望未来，我们将在打造国有资本投资公司市场化转型‘区域样本’的新征途中，再上台阶，逐步发展成为整个淮海经济区乃至全省国有资本投资企业发展改革发展的中坚力量。”

（本文配图由徐州国投集团提供）

维维豆奶

欢乐开怀