

亳州文旅集团：围绕“三去”转型推进国企改革

以党建强企为引领，紧紧围绕“去等靠要思想、去机关化行为、去大锅饭现象”开展转型升级改革

□ 赵永乐

2020年10月，为加快落实国企改革三年行动，安徽省亳州文旅集团坚持以党建强企为引领，紧紧围绕“去等靠要思想、去机关化行为、去大锅饭现象”开展转型升级改革，通过开展思想大讨论、业务大重组、考核大整改，奋力提升经营管理水平，瘦身健体，提质增效、阳光赛马，走出了一条具有亳州特色的国企改革之路。

2021年集团经营性收入完成年度目标值的148%，较2020年同比增长74.1%，较2019年同比增长137.6%，集团收入和净利润均取得跨越式增长。

从“三个角度”分析明确为何改

在改革之初，首先从上级有部署、自身发展有需要和游客有期盼三个角度出发，清楚为什么要改，从而为改革明晰了方向，为“去等靠要思想”打下基础。

上级有部署。2020年6月30日中央全面深化改革委员会第十四次会议审议通过了《国企改革三年行动方案（2020—2022年）》，同年12月底《安徽省国企改革三年行动实施方案（2020—2022年）》出台，对未来三年国有企业改革政策体系和顶层设计提出了具体要求。近年来，亳州市先后出台了《亳州市市属企业工资总额管理暂行办法》《加强亳州市市属企业内部



亳州文旅集团2021年二季度“十大标兵”表彰大会

控制体系建设与监督工作的实施意见》等，不断推动国企改革“1+N”政策体系在亳州落落地地，不断推进国企改革在亳州走深走实。

自身发展有需要。对标上级要求和指示，对标先进企业与地区，对标未来发展趋势，亳州文旅集团存在着明显的短板和弱项，尤其是主业不清、发展不快、效率不高、活力不足、考核不准，启动推进集团改革已刻不容缓。

游客有期盼。近年来，亳州举全市之力加快文化旅游强市建设，跨越赶超、成果丰硕。但总体规模还不够大，产品结构不够优，配套设施不够足、宣传氛围不够浓。亳州文旅集团作为文

化旅游强市目标建设的重要推动者和践行者，需要抢抓机遇、大胆改革，为市民游客创造更多更优质的文旅产品和服务。

从“三个方面”递进明确怎么改

亳州文旅集团先后制定了《文旅集团“三去”转型升级大讨论工作方案》《文旅集团全面深化改革总体方案》，依靠职工，自下而上、自上而下、循序渐进、整体推进，为“去机关化”夯实基础。

思想大讨论。开展了以“去等靠要思想、去机关化和去大锅饭现象”为主题的转型升级大讨论，全体职工聚焦



2020年亳州文旅集团召开“三去”转型升级大讨论活动动员部署会议

“三去”主线，围绕6个主题22个方面共开展60场“头脑风暴”，共找出具体问题783条，提出意见建议823条，内容聚焦加强党的建设、优化业务布局、优化组织架构、完善“三重一大”决策机制、健全薪酬和考核体系、防范化解风险、选人用人、经营管理、项目管理和企业文化建设等多个方面。通过大讨论，集团全体职工统一了思想认识，凝聚了改革共识、找到了差距短板，明确了努力方向。

部门大整合。集团本部层面内设部门精简比例达40%。子公司层面裁撤与集团本部重叠的职能机构，按照业务重组后公司规模及业务特点合理设置相应岗位。整合后，工作效能明显

提升。2021年，文旅集团直接融资取得重大突破，15亿元公司债和5亿元PPN发行成功，全年新增融资平均利率较2020年下降2.02%。

业务大重组。按照产业链条相近合并的原则整合优势资源，组建专业化运营公司，保留直属管理全资、控股公司9家。集团业务公司划分为两大类：公益性业务公司、经营性业务公司。2021年各业务板块积极拓展外部业务，占比逐步增大。项目加速落地运营，林拥城金桂山山体绿化工程建设完成，萌宠乐园和水上乐园如期开园，房车营地快速运营，汤王温泉完成提升改造，兵器博物馆增添落地布展武器30件，军事体验乐园正式运营，熟

皮坑项目投入使用等。

从“三个维度”重构明确如何干

树立鲜明的用人导向，用好考核指挥棒，以更加专业的方式，突出业绩考核与平时考核，重构流程体系，鼓励担当创业，为“去大锅饭”现象奠定基础。

工作精细化。公司牢固树立“过紧日子”思想，防止“跑冒滴漏”，通过改革经营模式、盘活闲置资源、精心管理运营业务等措施，集团运营成本大幅降低，企业精细化管理得到进一步发展。

考核常态化。建立“一周一调度、一月一分析、一季一考核”工作落实机制，确保各项工作落地落实。2021年初即下达经营考核方案，明确考核目标任务。2021年文旅集团一号文下发考核管理方法和目标，同时对未完成任务的子公司进行处罚。对考核不合格的子公司班子成员全部免职。同时，聚焦突出问题和重点环节，围绕3个方面、10种类型和74项要点对下属9家子公司开展内部监督检查。全年累计发现问题142个，并处理相关责任人，切实抓好整改，为高质量发展提供了强大的纪律保障。

激励科学化。坚持刚性管理和柔性管理相结合、从严管理和正向激励相结合，阳光赛马。2021年累计评定“十大标兵”30人次，评定优秀员工148人次，良好员工279人次，奖金奖励幅度较2020年增加2倍，彻底扭转了“干多干少一个样”的大锅饭现象。同时，进一步理顺集团与子公司职级对应关系，打破干部交流壁垒，注重基层人员提拔晋升，真正实现有为者有位、吃苦者吃香、实干者实惠，形成了人心思干、真抓实干的良好局面。

（本文配图由亳州文旅集团提供）



林拥城景区人流如织



曹操地下运兵道景区



兵器博物馆景区



林拥城萌宠乐园景区



汤王温泉景区