

# 新思想引领高质量发展 优秀实践案例⑮

## 探索推进国有企业高质量发展的“上海经验”

上海市国资委案例编写组

新一轮国企改革深化提升行动正处于改革攻坚的关键时期。作为国资重镇,上海肩负着当好新时代国资国企改革排头兵的使命和任务。基于历史动因、战略动因、环境动因,上海国资国企以习近平新时代中国特色社会主义思想为引领,持续加强党的全面领导,健全中国特色现代企业制度,加快发展新质生产力,优化国资布局,打造活力充盈的市场化经营机制,构建国资国企监管“一盘棋”大格局,不断夯实高质量发展根基,率先探索出推进国有企业高质量发展的“上海经验”,为深化全国国资国企改革提供有益借鉴。



上港集团聚焦“加快补齐高端航运服务等方面短板,提升航运资源全球配置能力”重要要求,积极打造世界一流枢纽港口、打造世界一流绿色智慧港口、锻造行业一流价值创造能力。

### 进一步深化改革 贡献新的更多的上海经验

唐珏岚

专家点评

#### 创新动因

时不我待,只争朝夕,新一轮国企改革深化提升行动正处于改革攻坚的关键时期。上海改革创新的动力,是新时代国资国企改革发展的新使命,是新时代国资国企改革发展的新任务,是新时代国资国企改革发展的新要求。上海国资国企必须始终胸怀“两个大局”、坚持“四个放在”,勇当新时代国资国企改革排头兵,扎实推进国资国企改革攻坚,不断夯实高质量发展根基。

传承改革创新基因要求必须深化改革。2007年,时任上海市委书记的习近平同志提出“上海是国资重镇,地位举足轻重,上海有责任率先探索推进国资国企改革攻坚,不断夯实高质量发展根基”。上海始终将深化国资国企改革作为推动上海城市功能转型、产业升级的关键环节,勇当改革开放的排头兵,始终走在国资国企改革的前列,在全国也发挥了重要的示范作用。

国资国企新的使命任务要求必须深化改革。国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础,是党执政兴国重要支柱和依靠力量。党的二十届三中全会提出,“深化国资国企改革,加快国有经济布局优化和结构调整,推动国有资本和国有企业做强做优做大,提升企业核心竞争力”。2023年,习近平同志在考察上海时特别强调,“上海要坚持‘两个毫不动摇’,深化国资国企改革”,赋予了上海国资国企新的使命任务。

全球大变局加速演进要求必须深化改革。全球大变局加速演进,未来发展不确定性因素增多,国资国企推进高质量发展,防范化解系统性风险任务艰巨。全球产业链重构和科技创新加速演进,上海正全面深化高水平改革开放,加快“五个中心”建设,上海国资国企实施质量变革、效率变革、动力变革的任务更加艰巨。全球经贸规则重构、秩序重塑、标准再造,上海坚持对外开放不动摇,上海国资国企协同推进对外开放和内部改革任务更加艰巨。

#### 主要做法

思想领航,上海国资国企始终以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,始终心怀“国之大者”,牢牢把握高质量发展主题,全面履行好出资人职责、国资监管职责和党建职责,打造深化国资国企改革的“上海经验”,为做强做优做大国有资本和国有企业、加快建设世界一流企业提供坚强保证。

(一)坚持党建引领,切实加强党对国有企业的全面领导,夯实政治根基

习近平总书记指出,“坚持党的领导,加强党的建设,是国有企业的‘根’和‘魂’”。上海国资国企坚持“强根铸魂”,把党的领导贯穿改革始终,以高质量党建引领高质量发展。

落实政治引领“首要责任”。全面落实“第一议题”制度,把学习贯彻党的二十大精神作为首要政治任务。扎实开展主题教育,以深化调查研究推动解决发展难题。开展“红色文化进国

企”“系列行走党课”等主题活动,传承红色基因,激发奋进力量。

全面从严治党的“纵深推进”。深化“四责协同”工作机制,落实全面从严治党“一岗双责”责任分工,全力推进党风廉政建设责任项目。建立加强意识形态工作机制,健全意识形态工作责任体系。推动监管企业开展巡察,构建“巡察+督导”模式,形成横向到边、纵向到底的监督体系。

夯实基层党建“固本强基”。开展百个党建品牌“大创建”,千余业务主题“大考验”,万名书记“大培训”的“百千万”特色工程,将“支部建在项目上”,推进沪外企业党建联建。抓典型、亮特色,充分发挥“红旗党组织”“党支部建设示范点”和“国企开放日”的示范引领作用。

(二)聚焦规范治理,建立党领导下的中国特色国有企业治理体系,塑造“上海举措”

习近平同志强调,“中国特色现代国有企业制度,‘特’就特在把党的领导融入公司治理各环节”。上海国资国企深入贯彻“两个一以贯之”,助力打造国资国企发展的“红色引擎”。

推进党建与公司治理深度融合。在全国较早推行“双向进入、交叉任职”的领导体制,监管企业全部完成“党建入章”,监管企业及二级企业党委书记、董事长基本实现“一肩挑”。在全国率先形成党组织研究讨论前置程序要求“1+3”文件体系。

着力加强董事会建设。推动董事会应建尽建、配齐建强,持续优化外部董事队伍结构,积极落实董事会重点职权,指导企业制定董事会授权事项清单。探索建立公司治理评价指标体系,重点考察董事会运行情况和董事履职情况。

厘清各治理主体权责边界。以优化公司章程为契机,明晰各治理主体权责边界。规范经理层履职,推动董事会对经理层合规合法授权,建立董事会向经理层授权清单或授权管理制度。深化监事会改革,注重功能衔接,着力打造高效监督机制。

(三)瞄准创新发展,引导国有企业全面提升创新攻关能力,打造“上海样板”

习近平同志强调,“要推动国有企业完善创新体系,增强创新能力,激发创新活力”。上海国资国企以创新发展为第一动力,打造原创技术策源地。

加快发展新质生产力。推进新兴产业核心技术攻关,形成关键核心技术攻关的重点企业、团队和项目“三张清单”。推动新旧动能转换,推进传统产业向高端化、绿色化、智能化转型。出台支持国有企业加快发展战略性新兴产业的相关政策,在资金支持、人才支撑、考核评价、工资保障、中长期激励等方面给予支持。

前瞻布局未来产业新赛道。出台加快战略性新兴产业行动方案,对前沿产业加大投资布局。出台推进三大重点产业发展行动计划,三大先导产业新增投资超过1600亿元。积极布局汽车芯片、智能终端等新赛道新兴产业。

强化科技创新策源功能。鼓励国有企业签署创新使命责任书,并将创新指标纳入企业主要领导干部和职业经理人考核。出台国有企业创新驱动发展相关政策,完善配套机制,在成果转化、激励分配等方面加大支持力度。

(四)加速活力释放,打造机制完备、活力充盈的市场化经营机制,形成“上海特色”

习近平总书记明确指出,“加快推进国企改革,以提高核心竞争力和资源配置效率为目标,形成有效制衡的公司法人治理结构、灵活高效的市场化经营机制”。上海国资国企不断健全市场化经营机制,激发国有企业活力动力。

率先开展国有资本投资运营平台的运作。优化投资运营功能,加大对平台公司赋能力度,围绕发挥产业投资、资本运作、国资监管的积极作用,打造定位清晰、错位发展、高效运转的投资运营平台。

探索特色化的混改路径。出台混改操作指引,以分层分类和“一企一策”为主要方式,着力推进企业混改。通过证券市场、产权市场等引入投资主体参与改制重组,创新混改方式。

全面推行经理层任期制、契约化管理。深化职业经理人制度改革,推动职业经理人制度向重要子企业延伸。市属监管企业及各级子企业经理层成员实现任期制契约化管理全覆盖。

(五)强化科学监管,构建国资国企监管“一盘棋”的大格局,开拓“上海路径”

习近平同志强调,“要以管资本为主加强国有资产监管”。上海国资国企持续推进国资监管深层次、宽领域全覆盖。

构建“1+3+N”的国资监管架构。“1”是市国资委,代表市政府对3个平台公司和N家监管企业履行出资人职责,“3”是3个平台公司,作为国有资本市场化运作的专业平台,“N”是N家监管企业,作为直接从事生产经营活动的市场主体。

创新国资监管方式。形成“直接监管+委托监管+受托监管+指导监管”的全市国资监管“一盘棋”格局,引入“受托监管”,开创跨省域国资监管新模式。形成“国资国企改革+城镇集体企业改革”管理体系,将城镇集体企业纳入监管体系。

建立国资监管一体化体系。建立覆盖市综级监管机构、市国资委、监管企业三个层次的,以信息互通、管理贯通、平台连通为重点的“三层三通”上海国有资产监管一体化体系。加强重点领域风险防控,建立全面风险预警体系,不断完善风险研判、决策风险评估、风险防控协同、风险防控责任机制,开展控股不控权专项治理,提升监管针对性。健全容错追责体系,激励企业领导干部依法依规经营、主动担当作为。

#### 实际成效

奋楫争先,上海国资国企交出高质量发展新答卷。截至2023年底,上海地方国有企业资产总额达到29.07万亿元,实现营业收入3.65万亿元,利润总额2629.87亿元,归母净利润1685.16亿元。上海国资国企全面完成区域综改试验、国企改革三年行动,深入推进国企改革深化提升行动。

(一)国资布局持续优化调整,拓展高质量发展新空间

服务国家战略积极有为。在服务上海自贸区临港新片区、长三角生态绿色一体化发展示范区、长三角G60科创

走廊等重大战略任务中发挥主力军作用。高标准保障中国国际进口博览会,前六届进博会国资分团累计达成意向采购金额超过160亿美元。重点产业引领功能持续升级,聚焦3+6重点产业加大布局。

国有资本集中优势彰显。积极推动国资向优势行业、优质企业、优秀企业家集中。目前,本市85%以上的新增投资集中在战略性新兴产业、先进制造业、现代服务业、基础设施和民生保障四大领域。国有存量资产盘活投资资金、国资国企高质量发展基金等启动运营。

战略性重组专业化整合稳妥推进。近年来,按照主业归核、资产归集、产业归位的重组思路,上海国资完成了10组20家企业集团重组整合。2024年4月,推动上海国投公司和上海科创集团实施联合重组,全力打造具备科创引领力和国际影响力的行业龙头。组建数据、农投、东方枢纽、康养、交易、东方普汇等一批新兴产业集团。

(二)推动新质生产力加快发展,激发高质量发展新动能

科技创新要素聚集加速。系统企业科技经费投入保持连续增长,加强对企业创新和能级提升项目的支持力度,预计撬动企业创新投入、新增研发费用共160亿元,形成知识产权400余项。聚焦三大先导产业,推动设立总规模1000亿元产业投资基金。

科技创新成果不断涌现。2023年,系统企业56个项目获上海市科学技术奖。先后组建算力科技等战略性新兴产业平台,市属规上制造业企业关键工序数控化率达75%,高于全国平均水平16%。上海电气打造光热发电核心设备赛道新质生产力,成为国内唯一100MW功率等级国产化光热汽轮机设备供应商。

数字化转型深入推进。开展数字化转型评估,90%的重点企业在主要或关键业务实现数字化。推动构建数字化转型生态,市属国资国企的268个创新应用场景对社会发布,超亿元应用场景需求8个,千万级占比33%。

(三)向世界一流企业坚实迈进,打造高质量发展新优势

国企改革尖兵示范效应凸显。9家企业入选国企改革“双百企业”名单,入选户数领先全国。3家企业入选“科改企业”,上海集成电路研发中心获“科改行动”全国标杆。上汽集团被选树为国企改革三年行动综合典型。2023年以来,4家企业入选国务院国资委创建世界一流“双示范”企业名单。

国企行业领先地位持续稳固。市国资委系统7个企业品牌入围2023年亚洲品牌500强;22家企业进入2023年中国企业500强。5家企业在全世界排名前三,其中上港集团的集装箱吞吐量世界单体港口第一,申通地铁集团的交通网络规模世界第一。

国有控股上市公司优化升级。截至2024年4月底,本地方国有控股境内外上市公司94家,总市值2.23万亿元。引导推动本市国有控股上市公司在做强做优做大、提升内在价值的同时,进一步强化投资者关系管理、增进市场认同。

(四)积极履行国企责任担当,共享高质量发展新成果

当好人民城市建设“主力军”。人民城市建设方案8个专项行动91项重

点任务全面完成。8个市属国企总部25个重大功能性项目导入“五个新城”。25家市属国企与五个新城所在区政府(管委会)签定总部落户、项目落户以及金融服务合作协议。

当好人民生活保障“压舱石”。在城市运行中发挥骨干作用,承担全市100%高速公路建设,90%以上旧区改造和天然气液化气供应,80%以上保障房、租赁住房建设、固废处理,70%以上的自来水供应、污水处理、公共交通和主副食品流通供应以及60%以上防汛排水量等公共服务任务。

当好脱贫攻坚乡村振兴“突击队”。深化东西部协作和对口支援,截至2023年底,市属国企累计在滇、疆、藏、青设立企业96户,分支机构560个,投资项目1868个,投资总额226.1亿元。持续开展“百企帮百村”活动,累计投入2.3亿元,帮助112个结对贫困村全部实现脱贫目标。

#### 总结思考

鉴往知来,上海历来是国资国企重镇,为当好新时代国资国企改革排头兵,上海国资国企率先探索高质量发展的“上海经验”,为全国深化国资国企改革提供有益借鉴和启示。

(一)经验总结

上海国资国企以新思想引领高质量发展充分彰显了科学理论的实践伟力,在实践和探索中收获了宝贵经验启示:国资国企高质量发展要以加强党建为引领,切实加强党对国有企业的全面领导;以完善治理为核心,建立健全中国特色现代企业制度;以提质增效为目标,加快形成高效灵敏的市场化经营机制;以创新驱动为引擎,着力培育国有经济新动能;以国资监管为抓手,构建国资监管“一盘棋”大格局;以优化布局为关键,持续服务国家和上海重大发展战略。

(二)未来展望

伟大思想引领伟大事业,伟大事业成就伟大梦想。面向习近平总书记对上海提出的一系列新定位、新论断、新要求、新任务,上海国资国企要把学习贯彻习近平总书记考察上海重要讲话精神,将推动国有企业发挥科技创新、产业控制、安全支撑“三个作用”与助力上海“五个中心”建设,发挥主力军、压舱石作用相结合,将推动国有经济提质增效与优化国资监管相结合,重点抓好“七个着力”:着力推动国企改革深化提升落地见效,着力推动国有经济高质量发展,着力提升企业科技创新能力,着力优化国资监管专业化体系法治化精准化水平,着力守牢不发生系统性风险底线,着力增强党组织政治功能和组织功能,全力以赴推进新一轮国企改革深化提升行动攻坚。

作为国资国企的重镇,上海要以排头兵的姿态和先行者的担当,继续做好国资国企改革的“领头羊”,为加快建成具有世界影响力的社会主义现代化国际大都市作出新的更大的贡献,为深化全国国资国企改革贡献新的更多的上海经验。

(上海市委党校经济学部主任、教授)