

宁波市深化国有企业改革工作领导小组办公室

关于印发《关于进一步加快推进宁波市属国有企业混合所有制改革的若干意见》的通知

各市属企业：

现将《关于进一步加快推进宁波市属国有企业混合所有制改革的若干意见》印发给你们，请遵照执行。

宁波市深化国资国企改革工作领导小组办公室

(宁波市国资委代章)

2020年6月9日



关于进一步加快推进宁波市属国有企业混合所有制改革的若干意见

为进一步贯彻落实《中共中央、国务院关于新时代加快完善社会主义市场经济体制的意见》、《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》（中发〔2015〕22号）、《国务院关于国有企业发展混合所有制经济的意见》（国发〔2015〕54号）和《宁波市委、宁波市政府关于宁波市全面深化国企改革推进国有企业高质量发展实施方案的通知》（甬党发〔2019〕55号）等文件精神，加快推进市属国有企业混合所有制改革，结合实际，提出以下意见：

一、总体要求

（一）指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻落实党的十九大和十九届二中、三中全会精神，不断创新理念，强化改革思维，一切以有利于国有资本保值增值、有利于提高国有资本竞争力、有利于放大国有资本功能为目标，以加快推进国有企业混合所有制改革为契机，不断完善以管资本为主的国有资产监管体制，不断增强混改企业活力，不断提升国有资本效益，推动市属国企做强做优做大。

（二）主要目标

——混改范围和规模进一步扩大。力争“十四五”期间，市属企业集团层面混改取得突破。全面推进竞争类子企业混改工作，按照“能混尽混、以混促改”的原则，至2020年

底，竞争类子企业混改率达到 70%，力争“十四五”期间，竞争类子企业基本实现混改。

——证券化水平进一步提升。按照“凤凰行动”三年计划的要求，至 2020 年底，市属企业资产证券化率达到 30%；力争“十四五”期间，控股上市公司总数达到 5 家以上，主要市属企业集团力争控股 1 家上市公司，市属企业资产证券化率达到 50%。

——经营机制进一步转换。通过混改，引入外部先进的管理模式和经验，企业法人治理结构进一步完善，差异化薪酬、市场化用工、多样化激励、高效化管理等市场化经营机制进一步建立健全。

二、积极推进多层次、多样化混改

（一）积极探索市属企业集团层面混改

按照“分步推进、试点先行”的原则，“十四五”期间，通过资产优化和重组，选取在充分竞争行业和领域、条件成熟的市属企业集团推进混改工作，具体方案另行制定，报市政府审议后实施。

（二）重点推进竞争类企业进行多样化混改

1. 推进存量项目和企业混改。推动市属企业集团加强内部业务板块整合，集中优势资源，通过产权转让、增资扩股等方式对存量项目和企业进行混改。

2. 推进新设企业混改。围绕主业产业链，支持市属企业集团及其控股企业积极引进央企、各级地方国有资本以及业内实力强、信誉高、口碑好的优质民营企业，以项目或业务

为主要内容，通过出资新设进行混改。

3. 推进对外投资并购和上市。鼓励市属企业集团围绕产业链，对业务基础好、发展潜力大、成长性强的企业进行投资并购，重点加强对上市公司进行控股收购。深入实施“上市公司+”战略，加大对拟上市企业的培育力度，加快推进IPO进度。加大对现有控股上市公司的支持力度，通过资产注入、重组等方式，提升上市公司业绩，做大上市公司规模，提高国有股东回报。鼓励国有资本在专业化指导下成为上市公司基石投资者。

4. 推进现有混改企业深化混改。鼓励现有混改企业围绕做强做大和完善市场化经营机制，以提升企业效益为目标，不断拓展业务，完善产业链，通过对外并购、新设企业等形式，积极开展穿透式的“二次混改”。

5. 推进员工持股。鼓励和支持有条件的企业，按照《关于国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》（国资发改革〔2016〕133号）等文件精神，在引进战略投资者的同时，积极开展员工持股。

（三）鼓励功能类和公共服务类企业稳妥混改

对公共服务类企业，可通过转让股权、增资扩股、购买服务、特许经营、委托代理等方式，吸引社会资本参与混改。对功能类企业，鼓励通过特许经营等方式引导社会资本参与混改。功能类和公共服务类企业混改后，原则上要保持国有资本控股地位。

（四）引导国有资本投资入股战略性和新兴产业

深入贯彻落实《关于抢抓机遇加快重点领域新兴产业发展的指导意见》（甬党发〔2020〕9号）、《宁波市推进制造业高质量发展实施方案（2020~2022年）》（甬政办发〔2019〕86号）精神，聚焦“246”万亿产业集群建设和智能物流、医疗健康、工业互联网、“5G+”、数字经济等五大新兴产业领域，着眼放大国有资本功能，积极发挥通商集团、工投、开投等企业集团的资金资源优势，充分利用股权投资、创业引导、产业投资等基金平台，积极参与战略性、新兴产业投资，重点支持入选3315计划、泛3315计划以及3315资本引才计划的企业，原则上对以上产业投资以参股为主，适时在个别新兴或战略性领域项目实施国有资本控股，全力推动宁波制造强市建设，发挥国有资本在产业推动、人才引进等方面的引领作用。

三、建立健全市场化经营机制

（一）健全法人治理结构

建立健全现代企业制度，确立章程在混改公司治理制度体系中的核心作用，依据章程明晰企业股东（大）会、董事会、经理层、监事会和党组织的权责关系，形成定位清晰、权责对等、运转协调、制衡有效的法人治理结构。依法保护各类股东权益，实行同股同权，合理确定董事会、监事会规模和各方推荐比例，原则上混改企业董事长由国有控股股东提名担任。

（二）健全市场化选人用人机制

切实发挥市场化机制作用，全面落实混改企业依法行

使用人权，原则上除应由国有控股股东委派的财务总监（总会计师）（专职，实施 IPO 的企业可按上市要求执行）之外，其余的经营层人员由董事会依法选聘，经营层以下人员由经营层根据董事会授权市场化选聘。

认真落实《宁波市市属企业职业经理人管理暂行办法》（甬组通〔2020〕22号），切实加强职业经理人队伍建设，推动竞争类混改企业经营层整体实行职业经理人制度。对于存量的混改企业，通过市场化选聘方式实现身份转换、整体转岗；对于新增的混改企业，建立预审机制，同步实施职业经理人制度。功能类和公共服务类混改企业全面实行经理层成员任期制和契约化管理。

（三）健全市场化用工机制

全面实施以合同管理为核心、以岗位管理为基础的市场化用工制度，让经营者自主选择人才、聘用员工。实行人事档案社会化管理，建立人力资源动态分析制度。

坚持市场化公开招聘员工，对特殊类或紧缺人才可通过委托人力资源机构推荐等方式，拓宽选人用人视野和渠道。对于独立核算、自负盈亏的经营团队或生产组班，可在以契约方式核定人力成本的基础上，实行弹性用工制度，自主招募人才，自主管理员工、自主淘汰人员。

建立企业员工市场化退出机制。混改企业清算、解散，按照有关法律规定，以市场化方式妥善处理员工的劳动关系。存量企业混改时，职工劳动合同未到期的应当依法继续履行，可按有关规定与职工变更劳动合同，改制前后职工的

工作年限应合并计算；企业依法与职工解除劳动合同的，应当支付经济补偿。

（四）健全市场化薪酬分配和契约化激励约束机制

混改企业应以契约化管理为基础，坚持与绩效考核紧密挂钩，坚持向关键岗位和核心骨干倾斜，结合企业战略定位、发展目标、薪酬策略等建立市场化、差异化、多样化的收入分配机制。市属企业集团应结合业务特色，统筹设计激励约束机制，设定合理的激励目标和科学的激励方式，推动混改企业可持续发展。

市属企业集团可将混改企业工资总额内部单列，实行备案制管理，按照工资总额与效益同向联动原则，工资总额与经济效益从集团双脱钩，建立健全与劳动力市场基本适应、与企业经济效益和劳动生产率挂钩的工资决定和正常增长机制，实现效益增则工资总额增、效益减则工资总额减。

积极鼓励国有控股上市公司实施股票期权、限制性股票等中长期激励措施；市场化程度高的非上市企业，可采取中长期业绩奖金、超额利润分享等激励方式；科技型企业可采取股权、分红权、期权等方式激励；创投企业、基金管理公司、房地产二级开发公司等应对决策层和核心骨干建立与项目相关联的强制性跟投机制；对充分竞争领域的企业，探索将部分国有股权转化为优先股。股权期权激励、分红激励收入等项目支出不占用工资总额。

（五）创新市场化运营管理模式

积极探索开展“国有体制+市场机制”管理模式，对纳

入“三江汇海”重点支持计划的混改企业，按照“一企一策”的原则，支持实施市场化运营管理模式。

四、加强措施保障

（一）加强党的建设

贯彻新时代党的建设总要求，着力探索混改模式下党建工作新机制，把加强党的领导与完善公司法人治理结构有机结合、党建工作与企业深度融合，将党建的政治优势转化为发展优势，为企业改革发展提供坚强有力的政治保证、组织保证和人才支撑。

（二）充分放权授权

贯彻落实中共中央、国务院关于对混改企业探索建立有别于国有独资和全资企业的治理机制和监管制度的精神，以市场化为导向，全面落实宁波市国资委授权放权清单要求，坚持政企分开、政资分开、所有权与经营权分离，充分授权企业集团对混改企业设立、投资等事项的审批。

（三）创新管控方式

鼓励市属企业集团积极创新管控方式，通过加强混改企业党的领导，以公司章程为纲，实施以股权关系为基础、以派出股权董事为依托的治理型管控，充分发挥董事会在混改企业投资决策、薪酬、激励、考核、选人用人等方面的核心作用，保障混改企业自主经营。市属企业集团要加强派驻混改企业董、监事以及财务负责人队伍建设，不断提高履职能力，加强履职考核和监督管理，建立定期报告和检查制度，确保国有出资人权益。

（四）规范混改程序

市属企业集团要严格按照《中央企业混合所有制改革操作指引》《宁波市属企业混合所有制改革操作指引》要求，规范履行决策审批、审计评估、产权交易等程序，确保混改过程公开、公平、公正。涉及重要子企业控股权变化、突破现有政策、公共服务和公益类企业混改的，须按照有关规定和程序进行审批。

（五）实施混改后评价

对混改企业自注册之日起三年内的资产、营收、利润等情况，市属企业集团须建立混改后评价机制。对实施“一企一策”的混改企业，由市国资委会同市属企业集团全程跟踪后评价工作。对其它混改企业，市属企业集团要将后评价报告和专家评审意见及时报告市国资委。后评价对于没有达到预期目标的，由控股的市属企业集团召开股东会和董事会，确定企业发展路径和人员调整等有利于混改企业可持续发展的整改措施。

（六）建立混改企业员工持股动态调整机制

积极建立与清廉企业建设相适应、与严肃执纪问责相匹配的混改企业员工持股动态调整机制，员工持股管理总体参照《关于国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》（国资发改革〔2016〕133号）执行。

对于违法违规员工的股权管理，要严格股权退出机制，应按照账面净资产与原始投资额孰低原则，视情节决定保留、减少或取消其新增认购额度、调减直至全部清退持有的

股权数。其中，对于受到降职降级处理的，应按处理后的新职级重新核定持股数，超过新职级的部分应责令其及时退出；对于受到辞退（开除、解除劳动关系）、开除党籍处分或被判处刑罚处理的，应将其股权增值部分归零，责令其及时退出股权。

（七）实行容错纠错机制

根据《关于激励干部担当作为推进“六争攻坚”的若干意见》（甬党办〔2018〕52号）、《宁波市改革创新容错纠错实施办法（试行）》（甬党办〔2018〕61号）和《宁波市属国有企业也改革创新容错纠错实施细则》（甬国资党〔2018〕30号）等文件精神，坚持“三个区分开来”原则，大力营造鼓励创新、支持担当、宽容失误、允许试错的良好环境，对市国资委、市属企业集团以及相关部门人员实行容错纠错机制，全力推进混改工作。

五、工作要求

（一）加强统筹推进。市深化国资国企改革领导小组办公室要建立信息通报制度，及时将我市国企混改工作情况进行通报，及时协调解决混改企业发展过程中遇到的问题。市国资委要结合开展“三服务”活动，建立对口联系人服务制度，加强对混改企业的日常服务和指导。市属企业集团要加大对混改企业的支持力度，及时制定相应的制度和方案，全面加快推进混改工作。

（二）强化目标考核。建立宁波市国企改革指数体系，综合市属企业集团整体混改率、战投引入量、职业经理人、

契约化管理、差异化薪酬、激励措施、混改实效值、工作支撑度、市场化选人用人和用工等指标，以各类形式定期通报。加大市属企业领导班子年度和任期考核中的混改工作权重比例。完善督办督查机制，定期对市属企业混改工作进行跟踪检查，一手抓混改进度，一手抓混改质量，坚决杜绝一切“为混而混”、“为考核而考核”的现象，确保混改工作有序、高质推进。

（三）强化氛围营造。建立混改集中公开推介机制，邀请国企和民企组织开展路演或推介会，搭建资本对接平台。主动向社会介绍我市国企改革进展和成效，讲好国企改革故事，宣传推广一批改革典型经验，形成典型引路、比学赶超的浓厚氛围。加强国企改革政策宣贯，举办混改培训会和研讨会，专题解读、研讨中央、省、市有关国企改革特别是混改方面的政策，帮助企业搭建学习交流的平台，帮助企业解难释惑。