

落实国有企业功能定位和主责主业 行动方案

(征求意见稿)

按照“对接汕尾所需、立足国资所有、发挥国企所能”的思路，进一步明晰市属国有企业功能定位，优化主责主业管理，制定本行动方案。

一、总体思路

围绕汕尾市基础设施建设需求和产业发展培育方向，结合市属企业发展基础条件和转型升级需要，明确各市属企业的功能定位和主责主业，引导市属企业业务优化调整。以强化主责主业管理为抓手，解决市属国资整体结构不优、运行不畅、竞争无序等问题，加速形成市属企业核心主业优势明显、潜力业务发展迅速、产业结构清晰合理的良好发展局面，全面提升市属企业竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力，更好发挥国资国企高水平支持城市建设、高效能引领产业发展、高标准推动科技创新的重要作用。

二、明确市属企业功能定位和主责主业

(一) 强化投控公司城市开发建设、国有资本投资运营、产业培育孵化功能

1. **聚焦城市建设与开发运营。**加快建设工程业务整合，形成集建筑勘察、设计、咨询、材料、施工、监理、检测等环节在内的全产业链经营模式。拓展城市开发与综合运营业

务边界，构建“产业园区开发运营、房地产投资开发、市政设施建设维护、物业管理、人力资源服务”5大业务齐头并进、协同发展的业务总体布局。明确汕尾智慧城市建设和城市数据资源管理开发运营主体地位，牵头汕尾政企信息平台建设和运营，汇聚城市数据资源、推动数据资产化应用，拓展智慧停车、智能充电等业务。（责任单位：市投控公司；配合单位：市住房城乡建设局、市政务和数据局）

2. 聚焦国有资本运作。打造国有资本专业化运作平台，引进各类社会资本参与国企改革重组与整合，为汕尾国有企业提供资产重组、产业并购、资产证券化等资本运作服务。战略性投资3-5家契合汕尾国资产业布局优化调整、符合公司主业发展需要的上市公司，为汕尾产业转型升级注入动力。财务投资一批增长快、回报好、细分行业优势明显的成长型企业，推动国有资本合理流动和保值增值。（责任单位：市投控公司；配合单位：市发展改革局、市财政局、市政府办公室（金融））

3. 聚焦自然资源开发。统筹全市一级土地开发、矿产资源开发、环保产业开发等业务，构建以全域土地综合整治、矿山砂石、水田垦造、耕地修复、林地整备、绿色陵园建设为重点的资源开发业务布局。（责任单位：市投控公司；配合单位：市自然资源局、市生态环境局、市民政局）

4. 牵头打造战新产业培育平台。以高端装备制造、新材料、生物医药等产业为重点领域，联合相关市属企业和社会资本，组建市级战略性新兴产业投资孵化平台，提供产业园

区、金融支持和其他增值服务，助力汕尾市“3+2”现代产业体系与“5+N”先进制造业产业集群不断成长壮大。（责任单位：市投控公司；配合单位：市发展改革局、市政府办公室（金融）、市投资促进局）

（二）强化交投集团综合交通投资建设与海洋产业培育功能

1. 聚焦综合交通建设运营。开展铁路、公路、港口、码头、物流园区等基础设施的投资、设计、开发与运营业务，构建煤炭、矿石、金属等物流服务体系，发展机场投建、航空物流、航空配套服务、临空商务等临空产业，探索发展低空经济产业，打造集综合投资、勘察设计、工程建设、港口运营、物流运输、配套服务为一体的综合交通产业链。（责任单位：市交投集团；配合单位：市发展改革局、市自然资源局、市交通运输局）

2. 聚焦海洋资源保护与开发利用。拓展海洋综合能源站、海上风电、海上光伏发电等能源类业务，布局海砂淡化、石矿及砂石加工等海洋资源业务，围绕海岛开发投建、海洋生态修复、沙滩修复、岸线修复等方面拓展海洋工程业务，从能源、资源和环境三方面入手打造海洋开发综合体。（责任单位：市交投集团；配合单位：市发展改革局、市自然资源局、市生态环境局）

3. 牵头打造城市文旅集团。做强海上文旅，整合游轮、

客滚船、高速船等交通运输资源，积极开展海上旅游交通航线的开发、建设和通航，形成集海上观光、跳岛旅游、垂钓潜水、食宿康养、滨海旅游、科普研学于一体的海洋文旅融合业务。进一步整合全市红色教育、民俗文化、森林公园等文旅资源，拓展景区配套设施建设、文旅项目开发与运营、酒店建设与运营、会展服务等文旅业务，打造市级文旅集团。

（责任单位：市交投集团；配合单位：市文化广电旅游体育局、市发展改革局、市自然资源局、市交通运输局、市住房城乡建设局）

（三）强化金控公司产业引导和金融服务功能

1. 聚焦产业基金运作。通过科创基金、创新基金投资培育种子期、成长期的早期项目，通过产业基金、并购基金投资成熟期项目，引导海洋产业、数字经济、新能源产业、新能源汽车等主导产业领域的企业落户汕尾。（责任单位：市金控公司；配合单位：市发展改革局、市财政局、市投资促进局）

2. 聚焦综合金融服务。强化投租联动模式，重点面向海洋经济、先进制造、农业供给侧等领域企业，持续拓展融资租赁业务。培育小额贷款、融资担保和供应链金融业务，探索通过专项债增持地方农商行股份，为创业企业、中小企业、供应链企业提供一揽子综合金融服务，推动汕尾市实体产业健康发展。（责任单位：市金控公司；配合单位：市发展改革

革局、市财政局、市政府办公室（金融））

3. 牵头打造综合农业投资平台。引导全市农业种植养殖产业园、农产品加工用地资源、海域使用权等涉农资源向农投公司集中。高标准建设上游粮农生产基地，打造粮食、蔬菜、肉类等农产品的“汕农”品牌。壮大海洋牧场投建和运维、海产品加工批发等海洋牧场业务。探索建设农产品物流体系，确保从“最初一公里”到“最后一百米”的农产品安全供应保障。探索打造食品检验检测和食品进出口业务，为汕尾建设现代化农业体系提供全方位支持。（责任单位：市金控公司；配合单位：市农业农村局、市发展改革局）

（四）强化水务集团水资源综合开发和储能发电功能

1. 聚焦原水供应与污水处理。整合各县（市、区）涉水资源，统筹全市城市原水、给排水、污水处理、水环境综合整治与修复、水利规划建设等领域的投资建设和运营管理。（责任单位：市水务集团；配合单位：市住房城乡建设局、市水务局、市自然资源局、市生态环境局、各县（市、区）政府）

2. 聚焦发电与储能。整合全市中小水电站，打造集水电项目建设开发、水力发电运营维护、电力销售为一体的水电资源投资开发和电力运营商。重点面向政府及事业单位，开展屋顶资源光伏开发建设业务。围绕不同应用场景，探索建设一批支持城市更新、消费升级的储能电站。（责任单位：

市水务集团；配合单位：市水务局、市发展改革局、市生态环境局）

（五）强化资管公司防范化解风险、盘活国有资产功能

1. 盘活国有资产。通过转变资产使用方式、改变土地使用性质，将闲置土地、房屋等资产转变为可以产生稳定现金流的活资产。对接央企、其他地方国企、优秀民企、外资企业，通过合资共建、债务重组等方式，利用第三方战略投资者的资金、人才、技术等资源，全面激活现有资产。通过变卖、拍卖、实物资产出租、破产清算等市场化方式处置低效资产，加速回收现金流。（责任单位：市资管公司；配合单位：市中级人民法院、市自然资源局）

2. 拓展现金流业务。积极探索开展政府机关及事业单位餐饮物资供应等具有自我造血能力的新业务，为公司创造稳定的现金流。（责任单位：市资管公司；配合单位：各有关部门）

（六）强化储备粮公司粮食仓储保管和运营管理功能，积极拓展经营性业务

1. 高质量完成粮食仓储和运营功能。大力实施粮食绿色仓储提升行动，确保地方粮食储备安全，构建统一储存、统一管理、统一调配的市级粮食和物资储备体系。（责任单位：市储备粮公司；配合单位：市发展改革局）

2. 分开政策性职能与经营性职能。在政策允许的前提下，

积极探索开展经营性业务，逐步积累经营经验，为下一步设置二级经营性业务子公司打好基础，稳步推进经营性业务高质量发展。（责任单位：市储备粮公司；配合单位：市发展改革局）

3. 探索建设粮食物流综合园区。与市农投公司开展合作，升级现有仓储基地，统筹规划建设集物流配送、仓储加工、电子商务、信息化仓储等增值服务为一体的粮食物流综合园区，为产业链上下游客户提供一站式服务。（责任单位：市储备粮公司；配合单位：市发展改革局）

三、强化市属企业主责主业管理

（一）聚焦主责主业，提升国有资产配置效率

1. 做强核心主业。加大资金、技术、人才等资源的投入，与央企、其他地方国企、优秀民企开展全方位合作，推动内外部资源整合，将更多优质资源向核心主业倾斜，采用外部并购、资源划转、多元化混改等方式做大企业核心业务规模。（责任单位：市国资委；配合单位：各市属企业）

2. 培育潜力业务。积极争取财政补贴、税收优惠、政府采购、特许经营等政策支持，为具有发展潜力的业务创造生存发展条件，加强市场化激励手段，调动员工积极性，鼓励和支持技术创新，积极开展市场拓展，稳步提升业务竞争力。（责任单位：市国资委；配合单位：各市属企业）

3. 清退“两资”“两非”。制定“两资”“两非”退出

计划，明确退出时间和退出方式。通过资产重组、清算等方式合理处置不良资产，避免国有资产流失，妥善安置好相关人员，确保社会稳定。（责任单位：市国资委；配合单位：各市属企业）

4. 整合同质产业。依据主责主业和产业布局优化调整方向，有序推动集团内部专业化重组整合，避免无序竞争，优化内部资源配置和产业布局。主动剥离非主营业务，向主营业务对口的其他企业划转。（责任单位：市国资委；配合单位：各市属企业）

5. 压缩企业层级。清理压缩企业管理层级，构建“集团总部+平台企业+业务单位”的三级管理架构，精减法人户数。落实集团总部战略规划中心、投资决策中心、业务协同中心、资源配置中心、风险管控中心定位，充分发挥平台企业运营管理平台、专业业务平台、业务发展平台功能，压实业务单位安全生产、成本控制、生产经营、项目建设主体责任。（责任单位：市国资委；配合单位：各市属企业）

（二）完善动态管理，建立主业管理监督体系

1. 制定主责主业动态管理办法。出台《汕尾市属国有企业主责主业动态管理办法》，优化主业核定标准、核定程序和主责主业动态调整机制，完善分类核算、分类考核等管理规定。建立市属国企内部主业管理制度，明确主业管理工作程序、决策机构、统计分析评估等内容，经企业内部决策后

报市国资委备案。（责任单位：市国资委；配合单位：各市属企业）

2. 强化主责主业监督管理。加强对监管企业主业发展情况的监测评价，将主责主业发展情况纳入监管企业考核范围。依据主业目录，对不同类型的监管企业，合理设置主业经营业绩考核指标，实施分类考核。会同行业监管部门建立主业管理信息共享、考核联动机制，形成监督合力。（责任单位：市国资委；配合单位：各市属企业）

3. 建立风险防控和责任追究机制。强化主业经营日常管控，加强主业发展指标动态分析，防控偏离主业发展的风险。对于未履行或未正确履行主业管理职责，在经营活动中造成国有资产流失或其他严重不良后果的企业，依法追究相关经营管理人员责任。对瞒报、谎报、不及时报送主业管理情况的企业，予以通报批评。（责任单位：市国资委；配合单位：各市属企业）

四、保障措施

（一）加强组织领导。市国资委牵头成立主责主业动态管理工作领导小组，由委主要领导担任组长，相关业务处室负责人为成员，负责统筹推进市属国有企业主责主业管理工作，建立定期会议制度，及时研究解决工作中遇到的问题，确保主责主业动态管理工作顺利推进。

（二）加强宣贯引导。市国资委向市属企业战略宣贯聚

焦主责主业相关工作要求，督促市属企业提升对主责主业管理工作的认识，坚持不回避矛盾、不遮掩问题，并配合宣贯活动开展主责主业调整优化。

（三）加强政策保障。各有关部门研究出台财政补贴、税收优惠、土地供应、人才引进等相关政策，支持市属企业调整优化主责主业。对于符合国家战略和汕尾市发展需要的重要产业，给予重点支持。