

类别标记：A

# 宁波市江北区财政局文件

北区财政函〔2023〕2号

---

## 宁波市江北区财政局 关于区政协六届二次会议第 28 号 提案的答复函

尊敬的钱亦奇委员：

您在区政协六届二次会议上提交的第 28 号提案《关于深化我区国资国企改革的建议》已收悉。我局非常重视，立即组织专题调研研究。现将相关意见答复如下：

您在提案中提到我区国有企业存在“起步较晚，规模偏小，财政贡献度低”、“融资平台性质明显，营收能力较弱，有效资产不足”、“监管管理体制行政化，定位不够清晰”、“重投资，轻运

营，企业缺乏自主经营权”、“经营机制尚未市场化”、“招采管理制度亟待市场化”等现状并给出相应的建议意见，对此我们表示认可和赞同。

多年来，我区持续推进国资国企改革工作，特别是深化落实国企改革三年行动（2020-2022年）以来，取得了一些成效。

### 一、我区国资国企改革开展情况

一是优化国企管理架构。制定国企架构优化整合和国企“三定”方案，架设“国资-国投-主要国企”三级管理架构，增设领导职数，调整部门设置，加强内控管理，设立总审计师岗位。二是完善法人治理结构建设。加强法人治理结构建设，推动国有企业法人机构健全。完善公司议事制度，探索建立外派董监事履职管理机制。制定出台《江北区国有企业人员管理暂行办法（试行）》、《江北区区属国有企业人员薪酬制度改革的实施方案（试行）》、《江北区区属国有企业经营业绩考核暂行办法》、《江北区国有企业投资监督管理办法（试行）》、《江北区国有企业“三重一大”决策制度实施办法》等系列制度，为国企改革行动奠定组织基础和制度保障。三是明确定位聚焦主业。2022年，根据功能有所区分、业态更加明晰的原则，对城投、开投、北坤三家国企股权结构进行调整，搭建架构江北区域投控股、开投控股、工投控股三大平台，分别聚焦城市建设更新、区域建设开发、工业地产开发等领域，进一步明确国企业主业及发展定位，整合国有资

本业态布局，推进国有资本配置效率和整体功能增强，推动国企实现“职能定位清晰、机构设置合理、用工规模适当”的治理目标。

## 二、下步工作计划

（一）健全管理体制体系，完善国企治理结构。在“国资-国投-主要国企”体系基础上，正式启动三级管理架构的实际运作。围绕区委、区政府工作部署，结合江北区国企改革总体方案和公司定位，以国投公司为抓手，履行国有资本出资人职责，统筹区级国有资产资源，优化国有资本布局 and 结构。完善国企由出资人管理的新模式，进一步加强区级资本运作、金融投资、政府产业基金、国企管理等体制体系的建设。推进公司党组织“把方向、管大局、促落实”，完善“三会一层”管理议事规则，发挥董事会“定战略、作决策、防风险”，经理层“谋经营、抓落实、强管理”作用。

（二）推进国企市场化实体化转型升级。积极推动国有企业市场化实体化转型，通过聚集公司主业，不断完善企业管理制度，严控经营风险，加快改革创新，提升核心竞争力，提高市场化、实体化运营程度。目前，我们正在推动以下市场化转型工作：一是工业地产、商务楼宇等资产的获取与开发利用；二是旅游、物业、工业园区管理、大宗物资供应链等适合混改项目的推进；三是市政、环卫、道路养护、教育培训等政府掌握资源的市场化开

发。

（三）完善制度建设，强化内控机制执行。不断完善企业公车、采购、资金、资产、投资、薪酬、人员管理等顶层制度建设；进一步强化内控制度建设，督促各国有企业根据相关法律法规完善企业内控制度，防范各种经营风险和廉政风险。持续推进《江北区国有企业出资人管理办法》、《江北区国有公司财务管理办法》、《江北区国有企业人员选拔任用管理办法》、《江北区国有企业市场化薪酬改革补充意见》、《江北区国有企业外派董监事管理办法》等制度出台，实现制度创新带动工作规范、管理创新。进一步压实内控责任，强化内控执行力度，以自我革命精神持续推动内控工作提质增效，服务国资国企事业高质量发展。

（四）完善选用激励机制，着力锻造国企铁军。进一步建立健全激励约束机制，探索市场化利润分享机制，重点激励在关键岗位工作并对企业经营业绩和持续发展有直接重要影响的核心骨干人才，保持核心人才队伍的稳定性。优化全员绩效考核管理，激发广大干部职工干事创业激情活力，努力实现国企员工合理流动。聚焦国企经营发展实际和战略规划目标，大力实施人才强企战略，统筹推进各类人才队伍建设，搭建干部人才培养平台，构建良好人才生态环境。打造一支唯实惟先、善作善成的江北国企铁军，为企业发展提供重要的组织保障和人才支撑。

以上是我局对第 28 号提案的答复，不当之处请批评指正。

最后，再次感谢您对我区国资事业的关心，也期待您能一如既往地支持我区国资事业的发展。

宁波市江北区财政局

2023年5月25日

(联系人：宗琨 联系电话：87388033)

---

抄送： 区政府办、区政协提案委，区住建局。

---

宁波市江北区财政局办公室

2023年5月25日印发

---