弘湘国投高站位、高起点、高格局全面深入实施“国企改革三年行动”——

不断进取，勇扛“三强一化”建设红旗

■文/本报记者 莫雪松 图/资料图片

推进“三强一化” 建设现代化新衡阳

——全面贯彻市第十二次党代会精神

我市第十二次党代会吹响了推进“三强一化”建设的嘹亮号角。

衡阳弘湘国有投资(控股)集团有限公司（简称弘湘国投）积极贯彻落实市第十二次党代会精神，以“国企改革三年行动”和“平台公司市场化转型”为契机，充分利用在土地资本、产业资本方面的基础和优势，优化金融资本、社会资本，构建以产业投资为主体、开发建设和资产管理辅助发展的“一主两辅”业务布局，力争在“十四五”期间，实现产业投资“募、投、管、退”闭环、开发建设“投、建、管、运”一体化发展及资产的分类管理与盘活。

弘湘国投历来是国企改革的先锋，有着优良的改革创新传统。今年以来，集团公司按照市委、市政府指示要求及市国资委部署安排，对标对表，从高从严，坚持问题导向、目标导向、效益导向，紧盯重点领域、关键环节，奋力推进“国企改革三年行动”，依靠改革应对变局、开拓新局，加快由全市国企改制推进平台向全市产业投资发展服务平台转型，以实现集团公司高质量发展，助力我省落实“三高四新”战略和我市推进“三强一化”建设。

头等大事，提高站位，靠前部署

弘湘国投一直把贯彻落实“国企改革三年行动”作为头等大事来对待、来推进。

对于上级“国企改革三年行动”会议、文件指示精神，弘湘国投专题召开党委会议，迅速传达，在集团公司班子层面统一思想，靠前研究重大改革发展事项，部署改革转型工作。

集团公司成立以主要负责人任组长、所有班子成员任副组长、相关部室负责人为成员的高标准领导小组，对“国企改革三年行动”工作进行统一领导和统筹协调。

同时，成立抓落实的专项工作组，分管领导作为直接责任人，具体抓、抓具体，做到重点任务抓部署、重大方案抓把关、关键环节抓协调、情况落实抓督查。

专人专班研究推进，为集团公司积极有序实施“国企改革三年行动”、推进市场化改革转型提供了坚实的保障。

弘湘国投坚持目标管理和过程管理相结合，建立改革综合考核评估机制，将所有工作分解至14个部室及子公司，以聚焦主责主业推进高质量发展为目标，明确时间表、进度节点、路线图、责任书，压实责任，传导压力，倒排工期，督促落实。

集团公司着重强调，全司上下必须提高政治站位，强化思想意识，把实施“国企改革三年行动”作为重大政治责任，勇担使命，奋发进取；充分认识深化国企改革是集团公司应对变局、开拓新局、实现高质量发展的必由之路，必须抢抓机遇、乘势而上，把准总方向，增强紧迫感，立足公司实际，优化改革环境，努力推动公司改革向纵深发展，坚决打好打赢国企改革三年行动攻坚战。

弘湘国投还通过各种方式在全司进行宣传发动引导，在公司微信公众号、掌上衡阳弘湘国投频道等媒体发表了大量文图稿件，宣传国企改革政策动态、集团公司改革推进情况及同行先进经验，营造了浓厚的改革氛围。

着眼高远，科学定位，顶层设计

加强顶层设计是推进公司转型发展、取得改革新突破的关键。

根据市委、市政府决议，2019年，弘湘国投开始主动推进市场化改革。

改革必须找准定位，扬长避短。弘湘国投坚决杜绝“任务式”“运动式”的改革，并避免千篇一律的改革模式。要求必须避免公司业务“同质化”或“虚空化”，避免无序或无效竞争。按照“可衡量、可考核、可检验、要落实”的要求，准确把握“一个抓手、四个切口”，有针对性地解决现有问题，从而达到稳步改革、跑赢平台公司改革的大盘的目的。

集团公司仔细研究上级政策和国家经济导向，准确领会上级的改革精神。围绕我市14条优势产业链建设，针对公司现有人才状况、业务模式、行业特色、企业优势等具体情况进行科学定位，大力发展战略性新兴产业，有力有序推进产业基础高级化、产业链现代化。

弘湘国投对照《衡阳市国有企业改革三年行动实施方案（2020—2022年)》，对企业现有业务和未来发展方向进行了系统梳理。经反复修订完善，形成了《弘湘国投改革三年行动实施方案（2020—2022年)》及任务分解表。

公司方案基本明确了产业实体投资、国有资本运营、片区开发、股权投资、类金融业务投资等转型发展方向，制定了改革三年行动的时间表和路线图。针对公司业务点多面广的实际情况，将责任细化分解到位，明确时间节点，可操作性强。要求各相关责任部门切实担起各自职责，确保任务按计划完成。

按照市委、市政府对弘湘国投产业投资服务平台的功能定位，为进一步加强公司属性，减少行政属性，找准公司市场化定位，确定公司发展战略目标，弘湘国投引进外脑——上海圣博华康咨询服务公司，对标重庆渝富、株洲国投等国内同类型先进平台公司，高起点规划、高站位谋划，制定符合弘湘国投未来转型发展需要的“十四五”发展规划。

经反复调研、多方论证、深入探讨，数易其稿，现已基本形成规划初稿。规划从自我解剖到发展评估，从战略定位到业务体系，从治理结构到经营方向，从集团公司到全资子公司、参控股企业，全方位、多角度进行通盘考虑、统筹谋划，为加快弘湘国投市场化转型形成了可实施的发展路径，为加速公司市场化转型高质量发展奠定了坚实的基础。

弘湘国投依靠改革开拓新局面。

奋力推进“国企改革三年行动”。

建设中的新能源汽车产业项目。

衡阳(国际)眼镜小镇以创新为引领，形成特色产业链。

弘湘国投正式牵手湖南金翼。

大美幸福河入画来。

强化制度，灵活机制，保驾护航

本轮改革的核心是“改观念、改机制、改发展方式”。弘湘国投根据国企改革三年行动“健全以公司章程为基础的企业内部制度体系”的工作要求，对各项管理制度进行进一步修订和完善。

《2021年度目标管理绩效考核实施办法》进一步完善“三项制度”改革，破除平均主义，强化激励作用；《董事会规范运作办法》《经理层议事规则》等系列制度，较好地厘清了公司治理主体“三会一层”权责边界……目前，弘湘国投各项管理制度已达68项。这些制度的完善或出台，进一步丰富了公司管理制度体系，提升了公司标准化、规范化和科学化管理水平，为促进集团公司实现转型发展、高质量发展“保驾护航”。

弘湘国投改革注重一个“活”字。不断完善机制，建立更加科学的法人治理结构和运营机制，为公司改革提供足够的政策保障，激发内在动力与活力，将“要我改”转换成“我要改”，形成主动担责、积极作为的良好气氛。

深化国企劳动、人事、分配三项制度改革是提升企业活力、效率的关键环节。弘湘国投把三项制度改革作为重点进行攻坚，以此为抓手，激活人力资源这个核心要素，取得了明显成效。

集团公司建立了择优录用、能进能出的用工制度。进一步完善市场化选人用人机制，健全完善以合同管理为核心、以岗位管理为基础的市场化用工制度，以责任包干、试用考察、业绩对赌等多种灵活方式激发人才潜能，建立一支能打硬仗能解决问题的员工队伍。去年年底，公司面向社会公开招聘，经笔试、面试、考察等程序，从474名报考人员中择优录取26名新员工，进一步壮大和优化了员工队伍结构，提升队伍素质，提高核心竞争力。

建立了竞聘上岗、能上能下的人事制度。创新人才选聘机制，以开放、包容的选人、用人理念广纳贤才，打造一支思想政治成熟、专业知识精湛、具有开拓创新精神的管理干部队伍。去年下半年进行了中层干部选拔任用和职工岗位调整工作，以“公平、公正、公开、择优”的原则，严格按照程序，完成38名中层管理人员的选拔任用，发挥人才保障支撑作用。

建立了能增能减、有效激励的分配制度。建立完善考核调节机制、考核与竞争上岗、末等调整和不胜任退出联动机制；出台了尽职免责机制、容错纠错机制，对干事创业的干部予以保护，容许因市场变化、竞争等方面带来的固有风险，给予免责。今年，集团公司进行了员工薪酬套改工作，经多次测算，以“就高不就低”“岗变薪变”为原则，将薪酬套改实施到位、落实到人，打破平均主义，强化激励作用，提升效率效能。

凝心聚力，狠抓落实，稳步推进

国企改革三年行动工作是大事、要事、难事。根据改革时间短、任务重的特点，弘湘国投狠抓落实、强力推进。采取多部门联动工作机制，开展部门会商、研讨，形成合力，以“同步启动，整体推进”方式落实改革工作任务。同时，在落实改革工作过程中，坚持听取干部职工意见，凝心凝力，举全司之力攻坚克难。

集团公司将改革转型的落实推进纳入绩效考核内容，督促各责任主体按照高标准、快节奏、高效率的要求，不折不扣、科学务实执行。要求集聚优势力量，挂图作战、跑表计时、到点验收，做到有新样、有变化、有成效。

各部门根据职责分工，认真制定计划，明确责任人，对各项重点任务实行清单化管理、项目化推进。建立工作台账，形成“周推进、月更新、年总结”台账机制，并密切内外联络，及时通报、更新、总结各项改革进展情况。

在具体工作上，集团公司实行一周一调度、半月一小结、月底一讲评的工作推进机制，逐项研判、逐个解决、均衡推进、层层落实。对“工作能增能减、人员能进能出、职务能上能下”的“三项制度”改革、“三会一层”权责边界厘清、“十四五”发展规划等改革的关键问题重点对待，建立“三审制”工作机制，集中力量予以突破，成熟一个，研究一个，销号一个。

改革的本意是缓释风险、化解风险，不能出现风险。弘湘国投把债务风险防范挺在“最前面”，采取“先易后难”“先新后旧”的方式，对现有业务进行重组，对市场化程度较高的业务集中推行市场化管理；对新开展的业务严格按照市场化原则实施；加大非生产性成本费用压降力度，加快清理低效、无效资产和非主业、非优势业务，向管理提升要效益，实现改革稳步推进。

为确保各项工作高效落实，弘湘国投制订、印发了督查督办管理制度，加大对重大项目、重点工作、重要事项特别是对“国企改革三年行动”工作的督促检查力度。根据市政府的工作要求，集团公司对照推进表，开展常态化的督查督办，确保各项工作齐头并进，如期如质完成改革目标任务。

党建引领，深度融合，成效不凡

坚持党的领导是国企改革的政治保障和政治优势。弘湘国投始终坚持党建引领，不断筑牢国有企业的“根”和“魂”。今年以来，弘湘国投扎实推进党史学习教育，营造“学党史、悟思想、办实事、开新局”的浓厚氛围，从学习百年党史中汲取智慧力量。

集团公司全面落实公司党委决策机制和议事规则，不断巩固深化主题教育成果，弘扬百年伟大建党精神，着力打造党建品牌，夯实基层基础，推动党建工作与生产经营深度融合。

在上级各级党委及弘湘国投党委的领导下，集团公司“国企改革三年行动”取得不凡成效。

2021年初，作为衡阳市湘江流域治理的“一号工程”，省、市重点民生工程——幸福河改造项目宣告竣工。一条曾经令人闻“水”掩鼻、谈“水”色变的“龙须沟”，华丽蜕变为构建全新水生态、嵌入五大主题公园的“莱茵河”。作为项目业主单位，弘湘国投探索出一条提升生态环境质量的普惠民生之路。

新能源汽车产业和以眼镜小镇为基础的眼镜视觉产业系弘湘国投两大支柱产业。

新能源汽车产业链以整车和电池项目为引领，正按照既定运行思路和投资方式有序推进，加快建成投产进程，加速推进完善产业链充电桩、中南结算中心落地，在归阳打造新能源汽车产业园，引进配套相关产业，现累计完成投资70多亿元。

由弘湘国投打造的衡阳(国际)眼镜小镇项目自2020年启动以来，已被列为2020、2021年度省级重点工程和湖南省十大工业特色产业小镇之一。在学习借鉴省内外其它特色产业小镇建设发展先进经验后，弘湘国投于今年8月26日成立全资子公司——衡阳视界科技发展有限公司，作为衡阳(国际)眼镜小镇项目整体投资、建设、招商、营运和管理载体。

在产业定位方面，衡阳(国际)眼镜小镇将在承接传统眼镜产业的基础上，引进和培育视觉科技、智能制造等新型主导产业。以创新为引领，形成眼镜传统产业与现代视觉产业相融合的特色产业链，努力将项目建设成为湖南省特色工业小镇的示范标杆、中南地区承接东部产业转移示范高地、新兴高科技产业创新创业基地。

在工程建设方面，衡阳(国际)眼镜小镇首开区首期示范标准厂房即将竣工交付。同时，按照今年初具规模、初见成效的限定目标，首开区道路管网工程、二期厂房创意中心、员工公寓、四方粮库改造(含绿色生态走廊)4个项目也将于年底启动开工。

在招商引资方面，正在抓紧与宝岛眼镜、上海贽匠、深兰科技、经纬科技、明湖光学及北航光电所等一批视觉科技和智能制造头部企业对接招商。同时，还与江苏丹阳、浙江温州眼镜小镇结成产业联盟，在产业导入和招商引资方面全面开展战略合作。

作为推进弘湘国投改革三年行动的重要举措、集团公司转型发展的有益探索，弘正公司财务集中核算中心于今年8月30日正式运行。该中心为弘湘国投旗下9家企业提供财务管理保障，将企业经费全部纳入收支两条线管理范畴，实现全面预算管理。这一举措压缩了管理层级，提升了效率，从体制机制上为公司市场化转型提供支撑，促进弘湘国投改革三年行动高质量推进。

10月8日下午，弘湘国投增资并购湖南省金翼有色金属综合回收有限公司(简称湖南金翼)正式签约。

湖南金翼坐落于具有“世界铅都”之称的水口山经开区。由于流动资金紧缺，大大制约了公司的进一步发展壮大。

今年3月份，弘湘国投旗下的弘湘融信公司以供应链形式对湖南金翼进行资金支持，使其4月份以来产量逐月递增。第二季度产量较第一季度提升25%，达1.67万吨，7月份产量达到月产9700余吨，为公司单月最高产量。1至9月实现产值10亿元，产值纳税均创下历史同期最好水平，大大发掘出“原地倍增”的潜力，有望在2021年实现产值翻倍、2022年实现年产值20亿元的目标。

国有控股资本注入民营企业，资源高效配置，这一混改实现了优势互补、共赢发展。本次签约是弘湘国投加快“平台公司市场化转型”的阶段性成果。

在几个大的实体转型方面，弘湘国投也取得比较明显的成效。在类金融业务方面，已经成立纯市场化的供应链企业，并进行了运营；与株洲金控进行了对接，拟联合组建商业保理公司，由弘湘国投实际控制，探索开展金融保理业务；与财信金控进行了对接，探索成立市场化的基金管理人，在增加市场收入的同时，进一步防范风险。

市国资委有关领导对弘湘国投今年来的改革工作特别是“善借外力”和“内部发力”相结合的工作亮点进行了充分肯定。

今年是落实“国企改革三年行动”的攻坚之年，是承上启下的关键之年。弘湘国投将继续切实贯彻落实市第十二次党代会精神，不忘初心，牢记使命，把握国企改革三年期，按照“一个目标、两大支柱、三条底线、四大板块”的发展思路，砥砺新时代，担当新使命，展现新作为，奋发争先，勇扛红旗，为我市在全省率先基本实现社会主义现代化贡献“弘湘力量”。

本报地址：衡阳市高新技术开发区天台路33号 邮发代号：41-18 邮政编码：421001 定价：每年428.00元 广告经营许可证：衡广登字第0002号 广告中心电话：8247111 8243140 发行部电话：8223670
发行单位：中国邮政集团有限公司衡阳市分公司 发行方式：邮发 印刷：衡阳日报社印刷厂（衡阳市蒸湘区风顺路10号）