

攸办发〔2022〕6号

各乡镇党委、人民政府，各街道党工委、办事处，县直各单位：

《攸县县属国有企业改革转型方案》已经县委、县政府同意，现印发给你们，请认真遵照执行。

中共攸县县委办公室

攸县人民政府办公室

2022年6月27日

攸县县属国有企业改革转型方案

为深化投融资体制改革，加快推进县属国有企业市场化转型，根据中发〔2018〕27号文件、《财政部发展改革委司法部人民银行银监会证监会<关于进一步规范地方政府举债融资行为的通知>》（财预〔2017〕50号）和省市有关文件要求，结合我县实际，制定本方案。

一、工作原则

（一）党委领导，政府主导。要把加强党的领导和完善公司治理统一起来，充分发挥企业党组织领导核心和政治核心作用。要按照现代企业制度要求，由政府主导，统筹国有资源资产，实行所有权与经营权相分离，切实理顺政企关系。

（二）聚焦主业，加快转型。以市场为导向，以经营为核心，加快推进县属国有企业由城市建设向城市运营转变，从产业配套向产业投资转变，突出主业定位，聚力实体经济，提高投资效益。

（三）科学谋划，防范风险。要科学处理好改革、发展、稳定的关系，积极稳妥推进各项改革措施，完善债务风险化解机制，确保隐性债务不新增、全口径债务额度下降、利息支出负担降低、“三保”资金不断链。

二、工作目标

从2022年起，通过兼并重组、归集资产资源、规范经营管理等措施将现有5家县属国有企业整合为攸发、国投两大集团公

司。力争3年内创造条件将两大集团公司整合成一家总资产300亿元以上，负债率50%以内，信用评级AA+，“主业清晰、风险可控、运营规范”的市场化运作国有实体企业。

三、工作思路

（一）推动整合重组

为防范债务风险，确保平稳过渡，5家县属国有企业整合重组工作分阶段实施，先行整合攸发集团、攸福集团、城建公司的股权、资产及人员，再推动国投集团、市建公司整合重组。

1. 整合攸发集团

（1）将攸福集团名下所有资产、负债及合同制员工由攸发集团整合，作为一级子公司接受攸发集团实质管理；

（2）将城建公司名下所有资产、负债及合同制员工由攸发集团整合，作为一级子公司接受攸发集团实质管理。

2. 整合国投集团

（1）将市建公司名下湘东大市场、湘东家居城、湘东汽贸城、机动车安全环保监测站等资产以及所有融资类负债、经营性负债和合同制员工由国投集团公司整合，作为一级子公司接受国投集团实质管理。

（2）市场服务中心纳入财政预算管理，负责管理农贸市场，收入纳入县财政非税收入管理。

3. 精简机构人员

（1）全面摸底清理攸发集团、国投集团的银行账户、存量资金及子公司情况。对无债务、长期无交易、无存量资金的银行

账户进行注销；对无债务、无项目、无资金的“三无”空壳子公司进行注销；对业务同质化、项目关联化的子公司进行合并。

（2）开展集团公司总部机关化治理和去行政化改革，大幅度精简内设机构、中层管理人员及员工数量。对现有员工实施全员竞聘上岗、优胜劣汰，新聘员工必须制定年度招聘计划并签订劳务派遣合同，做到按需配备、人岗相适、人事相宜。攸发集团（含攸福集团、城建公司）、国投集团（含市建公司）总部员工总人数均控制 80 人以内，内设机构不得超过 8 个，中层管理人员不得超过 15 人。

（二）配置资产资源

建立资源配置长效机制，由财政局牵头，自然资源局、林业局、水利局等部门配合在 2022 年内为攸发集团、国投集团配置估值 50 亿元以上的资产资源，并在 3 年内持续注入估值 100 亿元以上的资产资源。

1. 攸发集团：（1）将砂石开采销售、加油（气）站及公共充电桩经营、旅游景点开发经营、公共场所娱乐设施经营、城乡客运、特种垃圾清运处置、户外广告位经营、城区供水供气、地下管网运营收费等特许经营权注入攸发集团；（2）对全县行政事业单位经营性资产全面进行梳理、清查，实现全县统筹，通过资产划拨、出让出售、注资等方式归集至攸发集团负责经营管理。

2. 国投集团：将机动车安全环保监测、危货运输、民营爆破物品销售、乡镇供水、高新区供电、供气、供热、耕地占补平衡

等特许经营权注入国投集团。

（三）优化组织架构

1. 公司性质：攸发集团、国投集团作为县属国有投融资企业，参照正科级单位管理，由财政局出资控股并代表县人民政府履行出资人职责。攸福集团、城建公司、市建公司作为一级子公司，在整合转型过渡期参照正科级单位管理。

2. 治理结构：攸发集团、国投集团总部均设党组织、董事会、监事会、经理层。一级子公司设执行董事。

（1）党组织

攸发集团、国投集团党组织班子成员均为 9 名，其中党组织书记兼董事长 1 名，副书记兼总经理 1 名，监事会主席 1 名，财务总监 1 名，副总经理 4 名，总工程师 1 名。整合转型过渡期攸福集团、城建公司、市建公司执行董事进集团公司班子。

（2）董事会

攸发集团、国投集团总部董事会均设董事 7 名，其中董事长 1 名，经理层选举产生 4 名，职工代表中选举产生 1 名，由财政局外派董事 1 名。

（3）监事会

攸发集团、国投集团总部监事会均设监事 3 名，其中监事会主席 1 名，其余监事分别在中层管理人员及基层员工中选举产生。

（4）经理层

攸发集团、国投集团总部经理层设总经理 1 名，财务总监 1 名、副总经理 4 名、总工程师 1 名。整合转型过渡期攸福集团、

城建公司、市建公司经理层均设总经理 1 名兼执行董事，副总经理 2 名。

3. 决策程序：攸发集团、国投集团应当健全议事规则，明确“三重一大”事项的决策规则和程序，重大经营管理事项必须经党组织研究讨论后，再由董事会、经理层作出决定。确保党组织把方向、管大局，董事会定战略、作决策，经理层谋经营、抓落实，各治理主体不缺位、不越位。

4. 纪检监察：攸发集团、国投集团归属县纪委监委派驻县财政局纪检监察组监督，由监事会主席兼任支部纪检委员，分管纪检监察工作。攸发集团、国投集团均设立纪检监察室，纪检监察室设主任 1 名，纪检监察专干 1 名，业务工作接受县纪委监委、派驻纪检监察组的指导。

（四）推动转型发展

1. 攸发集团：转型定位为“城市综合运营商”，即通过建立市场化政企合作机制，合理运营城区资源资产开展以下业务：

（1）市政运营板块：开展垃圾清运处置、智慧停车、加油（气）站、公共充电桩等经营性市政公用事业收费业务。

（2）文化旅游板块：开展旅游景点开发、文体设施综合开发、广告位租赁、民宿、研学旅行等业务，适时可与社会资本合资开展酒店投资管理业务。

（3）物业服务板块：按需承接发展中心、公立学校、公立医院等公用物业管理租赁、餐饮配送服务等业务。

(4) 资源开发板块：通过市场化的方式进行片区开发、土地一级开发、土地出让及砂石开采销售等业务，适时可自主开展或与社会资本合资开展房地产开发业务。

2. 国投集团：转型定位为“产业投资运营商”，即通过建立市场化政企、园企合作机制，在乡村振兴产业项目、高新区重点产业投资方面开展以下业务：

(1) 商贸市场板块：依托湘东大市场、湘东家居城、湘东汽贸城等专业市场资源开展商铺租赁、市场开发业务及机动车安全环保监测业务。

(2) 乡村振兴板块：围绕乡村建设项目、乡村产业振兴，开展耕地占补平衡、耕地提质改造、高标准农田建设等经营性项目，适时可借助互联网平台开展特色农产品销售业务。

(3) 产业投资板块：通过市场化的方式为高新区入驻企业提供标厂租售、土地供给、供电、供热、供气、污水处理等有偿配套服务。

(4) 产融结合板块：通过设立产业引导基金、商业保理公司、融资租赁公司、小额贷款公司为高新区企业提供类金融服务。

四、工作保障

(一) 加强组织领导。成立攸县县属国有企业整合转型工作领导小组，由县委书记任第一组长，县委副书记、县长任组长，县委常委、常务副县长任常务副组长，县委常委、组织部长任副组长，纪委监委、县委办、组织部、政府办、发改局、财政局、

人社局、金融办等相关单位主要负责人为成员。

（二）明晰政企权责。攸发集团、国投集团作为县属国有投融资企业，在发展规划上要与县委、县政府的总体部署保持一致，服务全县大局。同时，作为自主经营的独立法人机构，在项目投资上要以盈利增收为目标，以市场化为核心，以收支平衡为底线，遵循市场规律，完全自主决策。

（三）强化考核监督。由组织部、财政局、金融办按年度对攸发集团、国投集团进行考核，重点考核产业投资效益、债务风险防控等方面，考核结果与高管薪酬直接挂钩。由财政局牵头负责进一步完善监管制度及重大项目投融资会商会审制度，定期开展风险排查，加大对重大投资、大额资金使用、非标融资等事项的监督。