

海南省国企改革深化提升行动回顾与展望

国企改革深化提升行动实施三年以来,海南省国资国企系统紧密围绕服务海南自由贸易港建设,系统谋划、统筹推进,通过健全工作机制、明确实施路径、强化监督保障,全力推进国有经济实现规模、质量与效益的跨越式发展,有效发挥海南自贸港建设的主力军、顶梁柱作用。

健全工作机制 搭建改革“主体框架”

强化顶层设计,把稳改革“方向盘”。海南省委、省政府坚持高位统筹,将国企改革深度融入自由贸易港建设国家战略全局进行谋划,印发《海南省国企改革深化提升行动方案(2023-2025年)》(琼办发〔2023〕35号),明确以做强做优做大国有资本和国有企业为总目标,以提高核心竞争力和增强核心功能为重点,推动省属企业成为海南自由贸易港建设的主力军、落实国家战略任务的示范者、提质创新动能转换的排头兵,为改革提供清晰的战略指引和行动纲领。

压实主体责任,细化任务“分解单”。为将顶层设计的“蓝图”细化为可操作的“施工图”,海南省国资委印发《海南省国资系统落实国企改革深化提升行动(2023-2025年)工作分解台账的通知》(琼国资改〔2023〕181号),围绕优化布局、强化创新、完善治理、加强监管等重点领域和关键环节,形成10个方面39项重点改革任务107项具体改革举措的工作分解台账,建立“任务清单化、责任具体化、节点清晰化”的全覆盖、全流程闭环管理机制,明确改革任务的责任主体、时间表与路线图,逐级传导压力,形成“一级抓一级、层层抓落实”的责任链条,确保改革举措可跟踪、可考核、能落地。

完善制度体系,筑牢系统“压舱石”。海南省国资委按照改革目标,聚焦激励约束、国资监管、风险防控等重点任务,陆续出台《海南省省属国有企业负责人经营业绩考核评价实施细则》(琼国资考〔2023〕10号)、《海南省国资委监管权力和责任清单(试行)》(2025年版)(琼国资法〔2025〕217号)等系列政策制度,逐步形成系统完备、科学规范、运行有效的国资国企制度体系,为改革深化提升行动提供坚实的制度支撑。

加强指标管控,植入动态“预警器”。为实时掌握改革进程、精准评估实施效果,海南省国资委采用“季度综合研判、半年总结报告、年度全面考评”的动态检测推进机制,印发《关于开展海南省国企改革深化提升行动重点量化指标采集工作的通知》(琼国资改〔2023〕186号),设定137项改革量化指标,通过定期调度、采集与分析,对省属企业的改革进展进行精准“画像”,及时发现问题、预警偏差,确保改革始终朝着预定目标扎实推进。

明确实施路径 破解改革“关键课题”

构建产业体系,培育增长“动力源”。海南省国资国企立足自由贸易港政策优势,紧密围绕旅游业、现代服务业、高新技术产业和热带特色高效农业四大主导产业,统筹资源配置,构建具有海南特色的现代化产业体系。印发《海南省省属企业发展新质生产力三年行动方案(2025-2027年)》(琼国资改〔2025〕59号),围绕“向种图强、向海图强、向天图强、向绿图强、向数图强”五大发展方向,部署一批具有战略性、引领性的重大项目,构建起具有海南特色、竞争力强的现代化产业体系。

优化国资布局,精准定位“落子点”。按照“资源相同、主业相近、业务相关、产业协同”原则,以产权为基础,以资本为纽带,实施省属企业战略性重组和专业化整合,推动国有资本从分散走向集中,从低效领域撤出并投向关键领域,实现“做大做强一批支柱企业、转型发展一批功能企业、做优做精一批专业企业”的战略目标。通过整合重组,海南控股、海垦集

团、海南交通集团三家企业资产规模达到千亿级,资产超百亿元企业增至10家,国有经济的整体效能、产业控制力和抗风险能力得到系统性增强。

强化科技创新,锻造改革“助推器”。坚持科技创新在企业改革发展中的核心地位,建立健全研发投入刚性增长和稳定支持机制,明确研发投入在经营业绩考核中视同利润加回,从制度层面激发企业创新动能。2023年以来,省属企业累计研发投入达25.94亿元,呈现稳定增长的良好态势。其中海垦集团、海南控股和海南商发累计研发投入分别达到9.37亿元、5.71亿元和4.24亿元,为重点领域技术攻关提供了资金保障。同步加快创新平台建设,省属企业已组建5家创新联合体,牵头建设9个省级创新平台,为培育新质生产力提供坚实的平台支撑。

激活经营机制,打造发展“新引擎”。围绕建设中国特色现代企业制度,系统推进公司治理结构优化,建立健全产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。推行经理层任期制和契约化管理,建立职业经理人制度,健全“能上能下”的选人用人机制。加大收入分配向作出突出贡献的人才和一线苦脏险累岗位倾斜力度,树立“业绩升、薪酬升,业绩降、薪酬降”的鲜明导向。积极探索创新激励约束机制,积极探索多元化中长期激励工具,着力构建与企业战略相适应、与项目特点相适应的风险共担、利益共享体系,有效激发企业内生动力和创新活力。

深化监管改革,筑牢风险“防火墙”。建立“智慧国资”在线监管平台,有效整合财务、投资、产权、人事等12个业务领域,实现监管业务全面在线、信息全面互通、层级全面穿透、流程全面闭环,显著提升监管的系统性与时效性。印发《海南省省属国有企业负责人经营业绩考核评价实施细则》(琼国资考〔2023〕10号),实施“一业一策、一企一策”差异化考核与监管机制,切实提升监管准确性。修订印发《海南省国资委监管权力和责任清单(试行)》(2025年版)(琼国资法〔2025〕217号),科学界定国资监管机构的履职边界与行权依据,推动监管理念从“管资产”向“管资本”转变。

加强监督检查 守住改革“安全底线”

强化督导问效,拧紧落地“压力阀”。为系统推进国企改革深化提升行动改革质量督导工作,省国资委先后印发《关于开展国企改革深化提升行动改革质量督查检查专项工作的通知》(琼国资改〔2025〕104号)、《关于开展国企改革深化提升行动市县督学暨制度检查工作专项行动的通知》(琼国资改〔2025〕130号),部署开展改革质量督查检查专项行动。本次督查检查工作共抽调36名企业改革相关人员、7名机关干部和4名省属企业专职外部董事,组成4个督查组,对18家省属企业和8个市县国资监管机构开展“回头看”,形成18份省属企业督查报告、8份市县督学报告与风险提示函,确保改革真落地、见实效。

实施精准考核,树牢实干“风向标”。充分发挥考核“指挥棒”作用,将改革任务的完成情况与企业负责人经营业绩考核、领导班子和领导人员综合考核评价深度挂钩。在年度考核中设立“改革攻坚”专项指标,对在科技创新、布局优化等重点改革领域取得突破的企业予以考核加分和激励。同时,建立改革成效后评估机制,不仅关注“是否做完”,更评估“做得如何”,重点考察改革对企业核心竞争力、发展质量效益的实际提升效果,推动改革从“完成任务”向“提升价值”转变。

贯通各类监督,织密立体“防护网”。主动将国

资国企改革置于全方位监督之下,推动党内监督、出资人监督、审计监督、社会监督等协同发力。加强与社会审计机构的合作,对改革重大专项、重组整合项目开展重点审计。同时,指导企业完善内部监督体系,加强内审、风控、合规建设,形成监督合力,为改革的平稳健康发展保驾护航。

形成示范效应 输出改革“海南经验”

海南省国资委高度重视改革实践的系统总结、理论提炼与经验推广,形成了一批具有海南辨识度、全国参考性的改革经验。其中,多项优秀案例成功入选国家级改革案例集,实现了从“海南实践”到“国家经验”的跨越示范效应和影响力显著提升。

综合改革案例获国家收录,彰显系统化改革成效。海控能源、海南橡胶和海南旅投的综合改革实践,因其系统性、创新性与显著成效,成功入选国务院国资委组织编纂的《奋楫笃行:地方国有企业改革深化提升行动案例集》(上下册)。

特色微案例聚焦精准创新,展现靶向攻坚锐度。在推进综合性改革的同时,海南国资国企在特定领域开展的“微创新”“深攻坚”,同样获得国家层面的高度认可。海南地矿微案例《构建校企合作纽带,拓造研发攻关新思路》,以其在深化产学研融合、激活科技创新动能方面的精准实践与创新思路,成功入选国务院国资委《靶向攻坚:国有企业改革深化提升行动微案例集》。

主动搭建交流平台,促进经验内化与能力提升。为持续放大改革示范效应,海南省国资委于2024年7月召开海南省“双百企业”“科改企业”专题交流会,强化改革“尖兵”之间的横向交流与经验互鉴,推动国家级“最佳实践”在海南本土的内化吸收与再创新,营造“比学赶超、共同提升”的浓厚改革氛围,持续为全省国企改革深化提升行动注入新动能。

展望: 锚定目标勇毅前行 谱写改革新篇章

展望未来,海南省国资国企将牢牢把握“增强核心功能、提升核心竞争力”的发展目标,重点推进以下工作:

优化布局,强化战略支撑力。推动国有资本向海南自贸港重点产业与未来赛道集中,紧密围绕四大主导产业,前瞻布局“五向图强”与“四新”未来产业,通过战略性投资与专业化整合,助力打造商业航天、种业科技、离岛免税等具有国际竞争力的产业集群,筑牢高质量发展的产业基石。

聚力创新,培育核心驱动力。重点围绕商业航天可重复使用技术、南繁育种等关键领域开展集中攻关,研发投入强度稳步提升至1%以上,着力突破一批“卡脖子”技术,将科技创新的“关键变量”加速转化为企业发展的“最大增量”。

深化改革,提升治理效能。以建设世界一流企业为标杆,在治理机制、运营效率、创新能力等方面全面对标;刚性推行经理层成员任期制和契约化管理,常态化实施管理人员竞争上岗、末等调整不胜任退出机制,持续扩大中长期激励覆盖面。

站在新的历史起点上,海南省国有企业将以更大的决心深化改革,以更实的举措推动创新,持续攻坚体制机制变革,全力打造核心竞争力突出、具有全球影响力的世界一流企业,为海南自贸港建设行稳致远、谱写中国式现代化海南篇章贡献坚实的国资国企力量。(海南省国资委规划发展改革处)