5. “事转企”背景下国有企业“三级跳”发展新模式

(中国(辽宁)自由贸易试验区提供)

中国(辽宁)自由贸易试验区沈阳片区(以下简称沈阳片区)在事业单位转企业体制改革的背景下,以沈阳国际工程咨询集团为试点,通过“事转企—混合所有制改革—高科技行业转型”的三级跳战略,探索出国有企业体制改革创新的一条新路。

一、主要做法

(一)推进“事转企”改革,提高企业竞争力。

2017年,沈阳市发改委下属事业单位沈阳国际工程咨询中心及下属建设招标中心等单位进行“事转企”改革,成立沈阳国际工程咨询集团(以下简称集团),集团于2018年按照分类推进生产经营类事业单位改革的要求,新接收了13家企业,完成了清产核资、资产评估、资产转移等工作。一是业务整合和范围拓宽。集团构建现代法人治理体系,明确党委会、董事会、监事会和经理层的“三会一层”及党组织之间职权划分,培育工程咨询和工程管理等核心业务能力,整合形成咨询、招标、工程管理、人力资源管理、科技等五大板块,实现集团化行政、技术、财务管理模式。二是推进企业激励机制改革。由骨干力量承担项目,权限内充分让利、充分放权。采用职业经理人制度,以市场化选聘机制选人用人。

(二)推动混合所有制改革,提升企业治理水平。

集团选择沈阳建设项目招投标中心(以下简称中心)进行混合所有制改革。在中心实施新的薪酬管理办法,调整薪酬结构,推进业绩考核制度,实现收入能增能减。中心员工持股比例为5.49%,通过混合所有制改革提升了员工积极性。随着混合所有制改革不断推进,中心对集团公司与权属公司现有资本、权力、运作、绩效、价值、内控与风险结构进行改造,建立定位清晰、权责对等、协同运转、制衡有效的经营机制,有效解决权属公司活力不强、动力不足、效率不高等问题。通过引入外部战略投资者,中心完善了自身治理结构。根据员工持股计划,建立以业绩为导向的经营机制,强化了对员工的激励机制。

(三)打造高技术服务企业,推进企业转型升级。

集团推动业务经营信息化、智能化、网络化,提高技术含量,向高新技术企业转型。2019年,经沈阳片区管委会推动,集团获得国家高新技术企业认定,成为全国工程咨询业首家高技术服务企业,助力企业提质增效、提升品牌效应。集团不断加大研发力度,改革业务流程,研发投入占收入比重达到6%,高技术收入占总收入比重达到70%左右,科技人员占总人数60%,成功申请12个软件著作权。

二、实践效果

通过三级跳战略,集团成为东北地区同类国有企业中的排头兵。2020年,集团实现营业收入8872万元,实现利润总额700万

元,同比增长率基本持平;公司资产负债率为 29%,管理、财务、营业三项费用占营业总收入比重为 62%,技术投入比率为 6%,应收账款周转率为 9 次,总体运行平稳向好。各项指标均较 2017 年改制前有了明显提高。

三、下一步工作思路

(一)大力开拓工程咨询新业态。

加大 PPP 项目融资咨询、绿色低碳循环咨询、污染治理和生态建设咨询、投资项目事中事后监管咨询、产业投资基金管理咨询等新业态的拓展力度。加强工程项目策划、准备、实施、运营阶段管理能力建设,加快现代信息化手段与工程项目全过程管理的深度融合,为工程项目提供优质高效的整体解决方案。探索“咨询带投资”的新业态模式,延伸产业链,提高综合效益。

(二)加快建设新型高端智库。

推动建设和发展新型智库,为政府提供战略规划、产业规划,重大课题研究等咨询服务,提供战略性、前瞻性、操作性强的政策建议。