

南山区国资国企改革发展 “十四五”规划

南山区国资局规划编制小组

二零二一年十二月

目录

一、基础与环境	1
(一) 发展总结	1
(二) 发展环境	7
二、思路与目标	12
(一) 指导思想	12
(二) 基本原则	12
(三) 总体思路	13
(四) 发展目标	14
三、任务与举措	16
(一) 优化国有资本布局，增强国资发展能级	16
(二) 完善国资监管体系，提升国资监管效能	18
(三) 引导集资转型升级，激发内生发展动力	19
(四) 健全现代企业制度，提高企业治理水平	21
(五) 加快重点企业转型，促进国企提质增效	23
(六) 落实重大战略承接，夯实服务保障功能	27
(七) 强化党建引领作用，培育国企文化实力	29
四、实施与保障	32
(一) 强化组织领导保障	32
(二) 完善分解调整机制	32
(三) 优化实施考核机制	32
(四) 健全协调对接机制	32

“十四五”时期（2021—2025年）是南山区全面参与粤港澳大湾区、中国特色社会主义先行示范区建设，基本建成世界级创新型滨海中心城区的重要时期，也是区属国资国企深入贯彻落实南山“科技创新+总部研发+高端制造”战略，推动改革发展实现创新跨越，奋力打造南山“强区重器”的关键时期。为进一步完善区属国有资产监管体制，做强做优区属国有企业，推进区属国有经济持续稳定健康发展，不断增强区属国有经济的影响力、竞争力和创新力，依据党中央、国务院《关于深化国有企业改革的指导意见》《国企改革三年行动方案（2020—2022年）》和《深圳市区域性国资国企综合改革试验实施方案》《深圳市贯彻落实〈国企改革三年行动方案（2020—2022年）〉的实施方案》《深圳市南山区国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标纲要》等相关文件精神，编制本规划，作为指导“十四五”时期区属国资国企改革的纲领性文件。

一、基础与环境

（一）发展总结

“十三五”期间，区属国资国企在区委区政府的正确领导下，以落实全区重大战略部署为己任，对内抓治理促改革，对外谋发展求突破，在加强国资国企党建、提升资产规模效益、完善国资监管体系、提高企业经营效率、优化国资功能布局、拓展优质产业空间、丰富科技金融服务以及落实重大战略任务等方面取得良好成效，为“十四五”发展奠定基础。

1.坚持党的绝对领导，国资国企党建全面加强。“十三

五”期间，区属国资国企始终坚持党的绝对领导，全面加强国资国企党建工作，形成了“建设一个阵地、修订两个办法、整合三个板块、创建四个精品、形成五方共建”系列工作亮点。顺利完成区国资局党委组建，坚持发挥党组织政治核心作用，积极推进基层党组织建设，党建工作体系进一步完善。落实党建引领工作，推动区属国资系统内下属党组织集中换届，开展国资系统党支部评星定级，打造“南山区国资系统党建阵地”，让党建工作在国企筑基铸魂。建立健全党委参与企业重大问题决策机制，完善“三重一大”事项在决策前履行党组织审议的前置程序，落实董监高职权，厘清审批层级与企业的权责边界，提高内部运行效率。推动基层党组织共建共治共享，通过“五方共建、五力融合”，联结各方资源，推动国有企业、股份合作公司以及合作方共同持续发展。严格组织生活，开展干部教育培训、知识竞赛、讲座等党建专题活动，认真开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，帮助党员干部筑牢思想防线。

2. 区属国资质量双升，经济效益指标稳居前列。截至2020年底，南山区国有总资产达到497.39亿元，较2018年度增加179.30亿元，累计增长56%；净资产达到436.56亿元，较2018年度增加140.04亿元，累计增长47%；利润总额达到10.73亿元，较2018年度增加2.06亿元，累计增长24%；净利润达到8.12亿元，较2018年度增加1.56亿元，累计增长24%，各项指标再创历史新高；与全市其他区级国资相比，资产总额、净资产、利润等主要经济指标均稳居前列。

3.推进监管体系完善，国资监管质量显著提高。“十三五”期间，区国资局独立运作，有力促进了区属国资监管体系建设。积极推进监管方式转变，按照简政放权、放管结合、优化服务改革的要求，明确监管重点，精简监管事项，优化部门职能。积极转变监管模式，在产权管理、预算考核、薪酬激励等方面突出分类监管理念，按照“一企一策”方式研究制定相应工作制度。积极完善监管配套制度，落实《关于深化区属国有企业改革促进发展的实施意见》等“1+4”改革文件及配套工作制度，规范和健全国有资本经营预算编制制度，完善修订股份合作公司规范经营监管制度。提升国资监管信息化水平，依托“深圳市国资委信息监管平台”实现对区直国企财务数据动态管理。

4.加强企业制度建设，企业经营效率不断提升。“十三五”期间，区属国资国企大力推进企业管理经营规范化、法制化。落实现代企业制度要求，区直企业初步构建起了董事会、监事会、经理层相对独立的企业治理架构，一定程度上形成了决策、监督和执行相互制衡的机制。强化企业内控制度建设，编制形成《南山区属国企内部控制手册》，推动企业初步形成了涵盖资产管理、人事管理、业绩考核、财务管理、安全生产等符合企业自身经营特点的内部管理制度。推进企业法制建设工作，在系统内开展法治工作专题培训，普及法律知识，督促企业加强法制学习、依法决策、依法履职。严格落实《深圳特区股份合作公司条例》，及时修订《南山区股份合作公司综合监管实施办法》《南山区股份合作公司

转型发展专项资金管理办法》“两个办法”，编制《南山区股份合作公司综合监管制度汇编》，为股份合作公司规范运营和转型发展提供制度支撑。

5.理清企业战略定位，国资布局结构持续优化。2019年，区国资局制定并印发了《南山区国有企业深化改革框架方案》，大力推动区属企业业务分类归并，初步确立了以园区建设运营、产业培育运作、人力资源服务为核心的三大功能板块发展格局。截至2020年底，各下属企业已基本平稳有序完成清产核资、股权变更、员工划转等改革工作，形成了6家功能定位相对清晰的直管企业。其中，大沙河建投公司负责为引入南山区的产业和企业提供产业空间，深汇通公司负责异地产业园、对口扶贫项目和本地非园区零散物业，汇通金控公司负责以多元综合金融手段推动产业培育和导入，广聚投控公司依托上市平台助力产业培育和转型，西部人力公司负责提供人力资源服务尤其是中高端人才支持，南山保安公司负责提供综合安保服务。同时，积极解决企业历史遗留问题，区投资管理公司破产案债权收购、13家区属“僵尸企业”出清重组等一批问题实现突破，为后续企业可持续、健康、稳定发展奠定坚实基础。

6.完善金融服务体系，产业发展保障功能显现。“十三五”期间内，政府引导基金快速发展，科技金融、产业金融服务体系进一步完善，为区域产业发展培育提供有力支持。积极发挥引导基金杠杆放大作用，截至2020年底，区政府引导基金认缴规模约106.74亿元，子基金过会认缴总规模为

1023.16 亿元，政府资金引导放大比例约 9.59 倍，子基金累计投资项目 1697 个，累计投资金额 748.66 亿元，初步形成了覆盖全行业、贯穿企业全生命周期的股权投资基金体系。引导基金工作成绩受到投资界权威第三方机构的认可，先后荣获母基金联盟、投中、清科等三方机构评选的奖项。引导基金高度重视创新创业平台的建设，设立了 70 亿元规模的“双创基金”和 5 亿元规模的深圳南山领航人才天使系列基金，大力扶持区内优质创新创业团队、初创企业及海外创业人员在南山区发展，为经济高质量发展增添创新动力。成功促成深投控将所持广聚投控公司 22% 股权协议转让并完成交割，形成对广聚能源公司实际控制，成为全市少有的具有上市公司平台的区级国资。

7. 聚焦空间资源拓展，助力全区产业转型升级。“十三五”期间，区属国企主动作为，通过新建、改造、升级等方式为全区高端产业布局提供新增产业空间。升级改造本地产业空间，截至 2020 年底，汇通大厦、科技联合大厦、南山智谷（茶光总部）等一批优质产业空间建设项目稳步推进。大沙河建投公司建设运营本地产业园区总计约 100 万平方米，入驻企业总计 252 家，其中上市企业 19 家，后续更新改造中的产业空间拓展项目还将超 50 万平米。积极拓展异地产业空间，深汇通公司在深汕特别合作区、河源、江西吉安等地已规划建设运营的异地产业园区建筑面积超 232 万平方米，预计可提供 162 万平方米的异地产业空间。开展股份合作公司产业空间统筹，探索构建“政府引导+国企主导+股份合作

公司参与”的联动发展模式，依托“南山区集体经济阳光 365 服务平台”建设运用，引导股份合作公司整合资源、升级改造和资源调配，推动释放 30 多万平方米产业空间，实现“三方共赢”。

8. 落实推进重大项目，展现国资社会责任担当。“十三五”期间，区属国企积极履行社会责任，主动承担市、区重大战略任务，有力保障社会经济发展和民生公共服务。积极承接区重大产业项目，深汇通公司与 ARM 中国合作共建粤港澳大湾区集成电路设计创新公共平台，破解关键核心技术“卡脖子”问题；大沙河建投公司与康泰生物合作，在全国率先建成新冠疫苗生产车间，为疫情防控贡献南山力量；汇通金控配合打造华为鲲鹏生态圈，积极引入上海益诺思公司落地深圳南山。积极落实精准扶贫专项安排，承担西藏察隅国际汽车营地建设、南山（连平）共建产业园一期项目、沐河村公共基础设施援建等对口帮扶工作，其中援藏项目被评为广东省援藏产业扶贫的标杆项目，南山（连平）共建产业园一期入驻企业全面投产后可实现年产值 4 亿元，提供就业岗位超过 1500 个。开发运营特色小镇，有序推进“南头古城”保护和利用与荷兰花卉小镇开发运营，留住深港历史文化之根，打造美丽南山精品。积极参与人才安居保障工作，推进高端人才公寓项目建设。

回顾“十三五”，在取得成绩的同时，区属国资国企发展仍然存在以下主要问题。一是区属国企党建工作有待进一步加强，需要深刻把握和落实新时期新形势下国企党建工作

指示。二是区属国资监管体制机制有待进一步理顺，有效监管与效率经营的矛盾依然存在。三是企业发展活力有待进一步激发，部分企业市场化发展能力方面与行业领先企业存在较大差距。四是企业运营管理制度有待进一步完善，与市场化发展要求不完全匹配，内控机制建设需进一步健全，仍有较大改善提升空间。五是人才队伍建设有待进一步加强，懂经营、会资本运作的专业管理人才普遍匮乏，有效吸引和留住人才的激励约束机制有待完善，人才培养和引进力度亟待加强。六是历史遗留问题有待进一步解决，部分企业还存在诉讼案件、或有债务、僵尸企业等疑难问题。

（二）发展环境

“十四五”期间，我国发展仍处于重要战略机遇期，但新冠肺炎疫情持续影响下的发展环境面临复杂变化，区属国资国企面临深刻影响，规划期内必须顺势而为、因势利导，在正视机遇与挑战中寻求跨越式发展。

1. **全球经济下行导致企业经营压力持续上升。**2016年以来，受中美贸易摩擦、英国脱欧、中东危机等国际政治经济事件影响，全球经济增长逐步走弱，2019年全球经济增速仅为2.9%，已连续三年低于3%。2020年初，新冠肺炎疫情大暴发使得全球经济“雪上加霜”，OECD下调全球经济增速预期至2.4%。“十四五”时期，后疫情时代的全球经济复苏仍不稳定不平衡，全球供给需求两端仍将同时受到一定程度冲击，市场持续休克形成“准危机市场形态”，将不可避免对国内企业生产经营造成负面影响。

2.逆全球化持续削弱国企发展红利。受全球贸易保护主义抬头、中美贸易摩擦等影响，经济全球化遭遇逆流，国际经贸规则正加速重构，“竞争中性”原则成为各国普遍主张和共识。“竞争中性”原则本质上要求国家禁止或限制对国有企业特殊待遇，客观加剧了西方国家对于我国国企开展国际业务审查力度，在一定程度上削弱了国企发展红利。“十四五”期间，区属国有企业需要主动适应“竞争中性”原则，树立更强规则意识，更加严格规范自身行为，将市场化改革作为业务扩张的前提，更加积极稳妥应对国际化经营所出现的挑战。

3.新一轮科技革命推动国内加快补齐短板。近年来，以集成电路、5G、人工智能、生物医药为代表的新一轮科技革命进入集中迸发期，华为、科大讯飞、京东方等一批优秀国内企业已在5G通信、智能算法、增材制造等先进技术领域重构全球制造分工格局。随着近期西方国家产业链“去中国化”呼声渐起，加快补齐国内重点产业关键环节短板成为坚持底线思维、保障产业链供应链稳定的重要工作之一。按照2020年2月召开的中共中央政治局会议工作部署，要发挥好有效投资关键作用，加大新投资项目开工力度。作为深圳传统科技强区与全国创新高地，“十四五”时期，南山区属国资国企应瞄准“卡脖子”关键技术领域，围绕产业链部署创新链、围绕创新链布局产业链，前瞻布局战略性新兴产业，主动融入全球创新网络，为我国实现技术产业全面弯道超车贡献应有的国资力量。

4.经济高质量转型发展需国资国企夯基固本。随着国内供给侧结构性改革深入推进，经济结构不断优化，国民经济在合理区间保持稳中有进发展态势，但国内外经济形势的急剧变化以及新冠肺炎疫情的长期存续对国内经济平稳转型升级带来持续负面影响。为应对诸多不确定性风险，中央经济工作会议提出在扎实做好稳就业、稳金融、稳外贸、稳外资、稳投资、稳预期“六稳”工作，全面落实保居民就业、保基本民生、保市场主体、保粮食能源安全、保产业链供应链稳定、保基层运转“六保”任务，为下一阶段推动经济高质量发展目标任务指明方向。未来一段时期，国资国企应坚持稳中求进工作总基调，坚持新发展理念，充分发挥经济社会发展“稳定器”和“压舱石”作用。

5.深圳迎来“双区建设”和综合授权改革试点历史机遇。“十四五”期间是深圳全面推进中国特色社会主义先行示范区建设，深度参与粤港澳大湾区建设的关键时期，也是“双区”建设对深圳城市发展提出了更高要求，区属国企作为区委区政府推动基础设施建设、推进重大项目部署的重要抓手，必将在落实共建国际科技创新中心、加快基础设施互联互通、构建具有国际竞争力的现代产业体系、推进生态文明建设、打造优质生活圈、共建粤港澳合作发展平台等方面承担更重任务，为“双区驱动”战略实施落实发挥更大作用。

6.深圳全市产业空间承载能力亟待提升。深圳土地开发强度接近50%，资源空间承载能力逼近极限，可供开发的土地空间基本饱和，存量土地持续开发难度加大，工业区规模

小、分布散，成规模的高质量空间缺乏、政府掌握空间有限、连片改造升级存在规划及政策瓶颈等问题突出，导致城市先行产业空间需求不匹配。南山作为全市创新型企业较为集中的地区之一，未来在产业空间拓展以及高效利用方面仍存在较大压力，在目前市场引导力度相对不足的情况下，亟需建立政府主导的产业用房多层次供给体系。

7.南山世界级创新型滨海中心城区建设加快推进。近年来，南山区抢抓粤港澳大湾区和中国特色社会主义先行示范区“双区驱动”重大历史机遇，深入实施“科技创新+总部经济”双轮驱动战略，提出重点建设“3+3”战略示范工程，打造高质量发展、法治城市、城市文明、民生幸福、可持续发展“五个样板城区”，为推进世界级创新型滨海中心城区建设持续加码。区属国资作为区委区政府落实重大发展战略的主要抓手之一，“十四五”期间应当充分发挥国资国企责任担当，在服务南山产业高质量转型发展、补齐基础源头创新短板、完善提升民生供给水平发挥更加重要作用。

8.区域性国资国企综改试验全面推进。2019年8月《深圳市区域性国资国企综合改革试验实施方案》获国务院国企改革领导小组会议正式批复，深圳率先在全国开展区域性国资国企综改试验，当前改革各项工作已全面铺开，公司治理优化、市场化选人用人、激励约束机制改革、国资国企党建等重大改革有序推进。为落实全市区域性国资国企综合改革试验战略部署，南山区获批创建深圳市区域性国资国企综合改革试验示范城区。“十四五”期间，通过加强与市属国资

国企改革协同联动，预计南山区属国资国企将获得探索新机制、新模式更大自主权，可以更加系统、全面、深入落实各项改革举措，在体制性障碍、机制性梗阻、政策性创新等方面实现突破，打造深圳市区域性国资国企综合改革的“南山经验”“南山样本”。

二、思路与目标

（一）指导思想

高举中国特色社会主义伟大旗帜，深入贯彻党的十九大和十九届二中、三中、四中、五中全会精神，坚持以马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观、习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻习近平总书记视察广东、深圳重要讲话重要指示批示精神以及关于国资国企改革系列重要论述，牢牢把握深圳“双区”驱动、“双区”叠加黄金发展期和区域性国资国企综合改革试点的历史机遇，认真贯彻落实南山“科技创新+总部经济”双轮驱动战略，聚焦服务中小企业、服务产业发展、服务招商引资、服务人才安居和服务空间拓展等工作中心，按照一个目标、三项策略、七大举措的“137”总体发展思路，加快推进国资国企综合改革，着力优化国资布局结构，积极转变国企发展方式，全面增强区属国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力，力争在推动南山高质量转型发展、落实区域性国资国企综合改革试验中发挥引领示范作用，为南山世界级创新型滨海中心城区建设提供有力支撑，为深圳市区域性国资国企综合改革贡献坚实力量。

（二）基本原则

——**坚持整体设计**。坚持以整体思维、长远眼光做好改革方案的谋划设计，把国资管理体制改革和国有经济发展放在南山区社会经济大局中加以考虑，正确处理经济效益与社

会效益的关系，推动区属国有经济在促进南山经济社会发展方面发挥更大作用、做出更大贡献。

——**坚持市场导向**。切实把握和遵循中国特色社会主义市场经济的一般要求和本质规律，发挥市场配置资源的决定性作用，以市场为导向推动区属国资管理体制优化，深化区属国有企业改革，提升区属国资整体市场竞争能力。

——**坚持创新引领**。以体制机制创新贯穿于各个领域和环节，切实激发企业活力动力，转变监管方式，提升监管效能，突破体制机制束缚，释放各种资源和要素的潜在活力与动力，提升国资运行质量和效率。

——**坚持重点突破**。以创建深圳市区域性国资国企综合改革试验示范城区为契机，聚焦改革试验重点和难点，勇于先行先试，创新国资监管模式，优化监督、出资人代表和经营主体的责权关系，完善国有企业治理结构、管控模式和激励约束机制，持续激发国有经济发展动力和创新活力。

——**坚持人才驱动**。高度重视人才队伍建设，以人才为企业发展第一驱动力，创新人才管理机制和长效激励机制，加快引进、培育和稳定核心技术人才、高级管理人才和高级资本运营人才，打造一支高素质的国资领导管理队伍。

（三）总体思路

——**聚焦“一个目标”**。明确南山区属国资国企“**打造国内一流区级国资集资体系**”总体发展目标，充分发挥区属国资国企基础性、公共性、先导性功能作用，在承接区政府重大战略任务、服务保障社会民生、推动经济高质量发展上

勇当尖兵。

——坚持“三项策略”。将市场化、资本化、法治化作为下一步区属国资国企改革发展发展的基本方向。以市场化为核心，将遵循市场经济规律作为改革发展的出发点和落脚点，健全完善现代国有企业制度；以资本化为驱动，充分对接和运用多层次资本市场，激发国有资本乘数效应，做强做优区属国企；以法治化为基础，健全完善区属国资国企监管和运行制度，强化组织领导，进一步优化党领导下的公司法人治理结构，全面推进依法治企。

——实施“七大举措”。围绕“改革激发活力，转型释放潜力，党建夯实能力”这条主线，实施优化国有资本布局、完善国资监管体系、引导集资转型升级、健全现代企业制度、加快重点企业转型、落实重大战略承接、强化党建引领作用等七项重大举措。

（四）发展目标

聚焦“打造国内一流区级国资集资体系”总体发展目标，力争到“十四五”期末，形成一批符合区属国资国企发展特点和要求的制度创新成果，建成南山国资国企综合改革试验示范城区；区属国资规模效益进一步提升，总资产达到 620 亿元，净资产达到 510 亿元，期末年营收达到 37 亿元，利润总额达到 12 亿元，净利润达到 9 亿元。

1. 园区建设运营方面。进一步加强城市产业空间供给和民生保障能力，为南山新增供给产业研发用房 100 万平方米（其中创新型产业用房 50 万平方米），统筹升级集体产业用房 50

万平米，新增供给人才保障住房 30 万平米。

2.产业培育运作方面。产业导入、投资、创新孵化能力显著增强，为南山成功导入 1-2 个引领性重大项目，在战略性新兴产业（简称“战新产业”）细分领域培育若干掌握关键核心技术的优势企业。

3.人力资源服务方面。建成服务于南山区的人力资源服务平台和综合安全服务平台。

4.区属国企发展方面。区属国企实力显著增强，形成 2-3 家资产规模超百亿元的优势企业，实际控制 1-2 家上市公司，管理各类基金规模突破 300 亿元。

表 1 “十四五”规划发展目标

序号	指标名称	2020 年	2025 年	说明
1	总资产/亿元	497.39	620	约束性指标
2	净资产/亿元	436.56	510	约束性指标
3	年营业收入/亿元	22.65	37	约束性指标
4	利润总额/亿元	10.73	12	约束性指标
5	净利润/亿元	8.12	9	约束性指标
6	资产规模超百亿企业/家	1	2-3	预期性指标
7	实际控制上市公司/家	1	1-2	预期性指标

三、任务与举措

把握创建区域性国资国企综合改革试验示范城区机遇，立足南山全区发展大局，围绕“改革激发活力，转型释放潜力，党建夯实能力”这条主线，进一步深化全区国资国企改革，推动落实改革发展重点任务。

（一）优化国有资本布局，增强国资发展能级

以“服务大局、服务城市、服务产业、服务民生”为导向，深化业务资源整合重组，服务南山发展建设，提高资本配置和运行效率，推动区属国有资本做强做优，增强区属国有经济发展能级。

1.深化产业布局调整。按照《南山区国有企业深化改革框架方案》要求，深入推进同质资源、重复业务整合，严格控制区直管企业法人户数，进一步推进区属国资国企相关资源向园区建设运营、产业培育运作以及人力资源服务三大板块集中。针对园区建设运营业务板块，进一步整合板块资源，拓展功能布局，提升园区开发运营集成服务水平，打造综合性的园区开发运营服务商，推动与市属国企在新型基础设施建设等方面开展全方位合作，为市、区产业升级、结构调整提供更好的空间载体服务。针对产业培育运作板块，聚焦建设现代产业体系要求，构建完善覆盖全生命周期的投资服务链条，充分对接市场项目资源，以股权投资为纽带，助力市、区两级战略性新兴产业的导入、升级、培育和壮大，积极布局战略性新兴产业和未来产业。针对人力资源服务板块，推动业务转型和商业模式创新，打造定制化、精准化、高端化

的人力资源配套服务平台和科技赋能型的城市综合安全服务平台。

2.服务南山发展建设。落实南山区“科技创新+总部研发+高端制造”战略，聚焦服务中小企业、服务产业发展、服务招商引资、服务人才安居、服务空间拓展。丰富南山产业空间供给，积极开展与市属国企、区相关股份合作公司战略合作，构建多层次产业用房保障体系，挖掘盘活南山产业空间项目资源，构建“总部研发+高端制造”10公里产业带，支撑南山高新技术产业创新发展。拓展湾区科技金融资源，依托产业引导基金服务，参与概念验证基金、中试基金、天使基金、并购基金。积极引入湾区内外部知名投资机构，合作构建股权投资服务产业链和生态圈，推动粤港澳大湾区科技金融合作。导入优质产业资源，依托科技园区资源和科技金融服务，对接湾区一流创新创业团队，积极导入引领性、创新性项目资源，促进项目成果产业化。建成服务于南山区的人力资源服务平台，为全区乃至全市人才引进和服务发挥重要的引领保障作用。建成服务于南山区的综合安全服务平台，为提升社会综合治理能力提供坚强保障。

3.借力资本市场布局。充分利用区属国有上市公司平台，推动国有资本战略性重组，推进国有资本向上市公司集中，持续优化国资布局。鼓励支持优势区属国有企业，立足核心竞争能力提升和未来新增长点培育，挖掘行业整合重组机遇，积极开展优质外部资源和潜力企业的开放性战略性并购重组。积极转换国有资本形态，推动实施资源资产化、资产资

本化、资本证券化，利用资本市场盘活放大区属国有资产。发挥国资产业基金的引导和放大作用，积极探索“上市公司+并购基金”发展模式，为国企改革发展、优化产业布局、战略并购重组提供强大的资金池和综合金融支持。

（二）完善国资监管体系，提升国资监管效能

加快监管机构职能转变，推进监管模式改革，转变监管方式，完善监管体制，提升国资监管效能。

1.加快监管机构职能转变。以形成高效服务于南山区经济社会发展建设的国资监管体制为导向，围绕区政府中心任务和国资国企改革发展工作，梳理优化国资监管机构内设机构和职责。提升国资监管机构统筹协调功能，强化在政府协调、顶层设计、资源获取、业务协同和信息共享等方面作用，协调企业更好对接市场、拓展业务、优化流程。提升国资监管价值创造功能，以优化国资监管激励约束机制为突破口，构建符合国资监管需要的国企选人用人机制。

2.加快国资监管方式转变。建立国资监管机构的“权责清单”，并动态调整优化，规范清单管理流程，严格履行清单事项。国资监管机构依据股权关系，依法依规向所出资企业委派董事或提名董事人选，依托董事履职体现出资人意志。转变监管工作重心，按照事前规范制度、事中加强监控、事后强化问责的原则，切实推进信息化与监管业务深度融合。推进精细化分类监管模式，在准确界定不同国有企业核心功能、主业性质和战略目标的基础上，在重大投资、资本运作、经营业绩考核等方面实施差异化管理。公益类企业以承担完

成区委区政府重大战略任务或专项工作为主要目的，兼顾经济效益，引入市场化运行机制，提高经营效率。商业类企业中的公益类业务，按照公益类企业业务要求，实行单独核算和考核，商业类企业中的商业类业务以资本收益最大化为主要目标，兼顾社会效益，赋予高度自主经营权。

3.完善国资监管制度建设。学习对标深圳市属国资监管体系，进一步完善落实由纪检、监察、审计、财务总监、监事会主席、工会组成的监督工作制度，清晰界定各类监督主体的监督职责，形成全面覆盖、分工明确、协同配合、制约有力的大监督体系。进一步完善出资人监管制度，根据企业发展阶段和形势需要，进一步修订完善区属国有企业投融资、产权管理、财务监督、审计监督、监事会监督等制度。完善国资信息公开披露制度，建立数字化信息管理系统，落实信息披露定期制、年报制，及时披露区属国资整体运营和监管信息，加强社会监督，推动阳光国企建设。

（三）引导集资转型升级，激发内生发展动力

依托数字信息平台建设，支持、引导股份合作公司在进一步规范管理的基础上，推动企业产权制度改革和经营管理制度创新，探索国资集资发展联动，着力激发集体经济内生发展动力，促进全区集体经济实现转型和可持续发展。

1.引导推进重大制度建设。以《深圳经济特区股份合作公司条例》为指引，加快健全优化股份合作公司各项制度。发挥党组织领导作用，围绕公司生产经营开展工作，参与公司重大问题决策，保证党和国家的方针政策在公司贯彻执行。

推动股权规范化及股权制度改革，运用股权改革等方式稳妥解决历史遗留问题，推动企业完善股权设置。优化治理结构，支持股东大会、董事会、监事会、集体资产管理委员会和经理依法行使职权，健全相关议事制度，提高决策的科学性和透明度。健全经营管理制度，进一步完善股份合作公司对外投资、资产处置、人事、财务、采购等重大事项的决策管理制度，夯实规范发展的制度基础。

2.引导支持经营发展创新。引导股份合作公司转变观念、创新思维，聚焦集体土地开发、营商环境优化、产业空间管控等重点领域，在转型升级、发展开拓、解决遗留问题等方面寻求创新突破，破除制约自身发展的桎梏。引导推动股份合作公司整合土地、物业等资源，统筹推进社区产业空间升级改造和资源调配，提升规模发展效应。助力股份合作公司实现转型和可持续发展，更好服务南山区经济社会发展大局，落实好区委区政府重大战略部署。引导国资集资企业联动发展，探索构建“政府主导+国资引导+利益统筹”联动发展模式，把国企资本、管理经验、技术人才优势与集体土地、物业资源优势有机结合，推动社区产业空间进一步释放，实现“三方共赢”。探索推动股份合作公司综合统筹试点，利用城市综合开发、利益统筹等新模式，一揽子推进解决集体债务、历史违建、社会维稳等问题，让股份合作公司股民分享城市改革发展红利。

3.增强数字信息平台服务。大力推动阳光365服务平台建设，推进平台功能完善升级，打造集服务、管理、监测、

监督等于一体的数字信息服务平台，进一步促进股份合作公司实现更高标准的规范运营与转型发展。构建区集体资产数据库，整合区、街道两级信息系统，实现股份合作公司资产管理、资产交易、财务数据以及营业证照等数字化管理与信息资源共享。构建完善股份合作公司信息披露机制，依法依规为股民提供高效便捷的公开信息查询服务，支持推动股民共同参与股份合作公司日常监管。推动集体经济预警监管平台建设，建立集体资产全生命周期重大事件日志功能，实现集体资产的可视化地图展示，运用互联网手段创新资产监督管理职责履行方式，全面提升监管水平。

（四）健全现代企业制度，提高企业治理水平

深化区属国有企业改革，按照现代企业制度建设要求，优化企业法人治理结构，完善企业管理制度，强化人事薪酬改革，全面提升国有企业的治理水平和核心竞争能力。

1.优化企业法人治理。进一步完善区属国有企业公司治理结构，推进国有企业现代企业制度建设。强化董事会定战略、作决策、防风险功能，持续优化董事会结构，在董事会规范运作基础上，全面落实董事会依法行使重大决策、选人用人、薪酬分配等各项权利。加强监事会制度建设，健全监事会主席向出资人定期报告制度，完善监督成果运用机制。优化经营管理层履职建设，全面建立区属国有企业经营管理层履职授权管理制度，依法明确董事会对经理层的授权原则、管理机制、事项范围、权限条件等主要内容，严格落实总经理对董事会负责、向董事会报告的工作机制，全面提升经营

管理层团队的独立经营能力。

2.完善企业管理制度。进一步推进区属国有企业在风险管理、预算管理、投资决策等方面改革，全面形成符合国资监管规范与市场化发展相协调的管理制度体系。完善企业内部风险管控制度，把全面风险管理的各项措施融入到企业流程当中，建立风险管理年度报告制度，提高风险防控和应对能力。优化国有资本经营预算机制，提高企业预算的独立性、前瞻性和客观性，增强全面预算的硬性约束。提高投资决策水平，建立更加符合市场化发展要求的投资决策机制，缩短投资决策链条，提升投资决策效率，建立科学有效、规范完整的投资后评价工作体系。推动企业信息化系统建设，加大信息化建设投入，全面提升信息化管理水平。

3.强化人事薪酬改革。贯彻落实深圳综合改革试点相关指示精神，深入推进区属国有企业在人事制度和薪酬制度等方面改革。优化国有企业领导人员管理，建立和完善符合市场经济规律与企业家成长规律的区属国有企业领导人员管理机制，推行经理层成员任期制和契约化管理，基本建立起组织选拔、市场选聘和系统内竞聘相结合的选人用人机制。全面推进企业用工市场化，加快建立和实施以劳动合同管理为关键、以岗位管理为基础的市场化用工制度，大力推行员工公开招聘、管理人员竞争上岗等制度，形成公开、平等、竞争、择优的市场化用人制度。优化薪酬与考核机制，对标市属国企及市场同类主体，采取“一企一策、一事一议”，建立与企业功能定位及经营业绩相匹配的薪酬考核机制。深

化企业内部分配制度改革，建立健全按业绩贡献决定薪酬的分配机制，实行全员绩效考核，一岗一薪，破除平均主义、“高水平大锅饭”。建立具有市场竞争优势的核心关键人才薪酬制度，推动薪酬分配向作出突出贡献的人才和一线关键岗位倾斜。

（五）加快重点企业转型，促进国企提质增效

紧扣市场化发展主线，优化系统资源投入，推动重点企业转型发展，树立先行示范效应，打造一批大型优势国有企业，带动全区国企提质增效。

1.打造助力产业发展的国有资本平台公司。进一步加快汇通金控和南山战新投转型升级，明确各自功能定位和业务战略，协同发展，共同服务于南山重点产业、战略性新兴产业等的引入与培育，立足南山、面向粤港澳大湾区，大力建设粤港澳大湾区科技创新综合金融支持平台。汇通金控作为南山区引导基金管理平台，始终立足于区委区政府的发展战略，肩负着撬动更多社会资本、优质创业项目、技术和人才向南山区集聚的使命。充分践行科技创新资源保障者、产业发展战略先导者、国有资本价值创造者三大功能定位，全面发展以基金股权投资业务为核心、牌照金融和产业孵化为辅助的“一体两翼”业务模式。做大做强母基金管理业务，发展壮大股权投资业务，积极开展创业投资业务。南山战新投作为南山区战略直投平台，以建立政府投资主体，增强实力和服务建设为重点，承接了南山区招商稳商的职能，贯彻落实南山区总体战略发展目标，以股权投资的方式推动区委区

政府的重大产业项目落地。充分发挥产业引导功能，投资符合南山区产业发展方向的重大项目和中小企业，助力优秀的区内企业加速发展。同时，充分运用融资担保等手段，直接或间接支持实体经济发展。

2.打造重大产业投资平台公司。广聚投控依托“服务大局、服务城市、服务产业、服务民生”功能定位，加快转型升级，致力成为南山区重大产业发现、引导和投资平台。抓住“双区”建设重大机遇，落实南山区政府重大部署，重点聚焦前瞻性和卡脖子等重大产业的投资布局；加强与股东单位及市属国企的沟通与协作，紧紧围绕战略规划，做好产业研究、决策支撑、项目持股、产业投资等职能，为南山区全力打造产业强区新标杆做出新的探索和贡献；提升法人治理，规范企业内部运营管理，打造运转高效的南山区国资法人实体；全面提升公司效益和企业价值，增强社会责任意识，强化社会责任管理，增强社会影响力。

广聚能源作为目前南山区属唯一的上市公司，在持续提升公司治理和集团管控水平基础上，按照上市规则的要求，加大经营授权力度，确保责任落实、管理到位、经营有效，激发转型发展活力；明晰公司发展方向，围绕“四新经济”积极探索；构筑专业投资能力，联合行业知名投资机构合作设立新兴产业基金；探索在新兴产业领域建设技术中心、“双创”平台等创新载体，对接湾区一流创新创业团队，把握新兴产业投资机会；发挥上市平台作用，打通资本与产业对接通道，适时开展产业链整合、并购、参股等资本运作，推进

企业新兴产业超常规发展，打造企业发展新增长极。探索考核机制创新，实行分类考核制度，建立业务分类指标评价体系，增加涉及新兴产业的考核，在兼顾短期绩效考核、经济效益考核的同时，增加中长期考核、项目发展考核，最大限度调动企业创新发展的积极性和主动性，实现公司的转型升级，为全体股东创造最大利益，确保国有资产保值增值。

3.打造产城建设运营商。推动大沙河建投公司专业化发展，聚焦产业园区建设和功能配套运营，不断提升产业园区建设运营水平，打造具有全国影响力的产业园区运营品牌。精耕细作存量园区项目，积极拓展园区智慧化应用场景，推动园区智慧化升级改造，打造深圳智慧园区建设运营标杆。积极拓展增量产业空间，挖掘区内产业空间拓展合作机会，壮大园区业务发展规模。优化完善业务管理模式，打通前中后端业务，促进“规划-设计-建设-运营”各个环节高效互动，提升产业园区一体化管理服务水平。积极主动承担城市配套功能开发任务，逐步培育人才安居住房建设运营业务，适时拓展文化、商业、教育、医疗等基础设施建设业务，提升民生公共服务保障能力。

推动深汇通公司平台化发展，**聚焦北部片区和异地园区开发，打造“政府主导+国资引导+利益统筹”联动发展模式和飞地经济发展的示范样本，更好服务于南山空间拓展和产业发展。加快推进红花岭工业南区、艺晶工业园、阳光工业园、平山人才小镇、福丽农场及大磡木棉坑工业区等北部片区项目建设，推进深汕（南山）高新产业园、河源南山高新**

产业园等异地产业园区建设运营，挖掘对接深圳周边及粤港澳大湾区城市群区域飞地经济发展需求。完善异地园区建设运营服务链条，导入开发建设、金融服务、产业投资、产业运营等领域国资系统内外资源，提升异地园区一体化发展服务水平。完善“政府引导、政策叠加、利益共享”的跨区域合作模式，总结飞地经济的开发建设运营的发展标准，形成可快速复制、对外输出的飞地经济发展样板。推动特色产业生态培育载体建设，以投资建设粤港澳大湾区集成电路公共创新设计平台为契机，探索推进南山区高端公共技术服务平台资源整合。积极妥善处理历史遗留问题，盘活沉淀资产及不良资产，稳步推进南山古城与老旧物业改造和运营。推进产业扶贫与企业联建，落实精准扶贫和产业帮扶任务。

4.打造新型人资和综合安全服务公司。加快西部人力公司发展转型，构建人力资源服务一体化平台，打造以中高端人才寻访、灵活用工、人力资源综合咨询为主营业务的新型人力资源服务公司。加快打造多元业务体系，把握南山区人力资源相关政务服务衍生需求机遇，夯实人才派遣、服务外包等传统业务“生命线”，逐步布局人才寻访、高端人才兼职型灵活用工、新型网络招聘等中高端业务。推动职业培训、干部培训、管理咨询等业务专业化运营，培育人力资源服务产业生态圈和区域生态圈。推动服务模式创新，加快数字化、智能化、网络化等新兴技术应用，构建人才服务大数据信息平台，促进人力资源服务科学化、精准化和高效化，逐步向中高端人力资源服务发展。加强体制机制创新，加快业务拓

展。

推进南山保安公司市场化发展，聚焦安全综合服务领域，构建以科技创新为引领、以传统安保业务为基础、以新型安全服务业务为主体的“科技+安保”全新发展格局，打造科技赋能型城市综合安全服务平台。加快科技赋能企业转型升级，推动公司构建信息化管理体系、提升数字信息化水平，加强校企产学研合作、构建安全服务产品与应用的产学研用创新链条。强化保障职能，积极配合公安机关参与并推进智慧公安建设，积极为地方政府部门提供各类综合安全服务，为学校、医院等机构夯实安保服务，为辖区基层治理保驾护航，为城市安全有序运行并提升社会治理能力提供坚强保障。

（六）落实重大战略承接，夯实服务保障功能

落实“双区驱动”发展要求，围绕全区经济社会发展重点，积极承接重大产业任务、落实金融服务保障、履行国企社会责任，提升国企服务保障水平，切实成为区委区政府重大战略落实落地的行动抓手和实施载体。

1.主动承接重大战略任务。主动对接区发改、工信、科创等职能部门，积极承接产业导入、孵化培育、载体建设等重大专项任务，有效服务南山产业结构升级与经济转型发展。加快产业空间载体建设，优化提升智园、创新大厦、崇文园、百旺信工业区等已建成产业空间运营服务水平，加快推进智谷产业园等重大产业空间建设，以“政府主导+国资引导+利益统筹”方式加大北部片区产业空间拓展力度，引导股份合作公司统筹优化物业空间服务支持，保障南山区产业规划

有序落位。做好高端产业外溢发展支持，加快推进河源、江西吉安、深汕合作区等地的异地产业园区建设，利用“飞地经济”模式，引导南山区先进制造业、人工智能、海洋等产业项目有序外溢。落实人才安居建设工作，加快项目建设推进，高标准高质量完成住房保障任务。

2.积极落实金融服务保障。围绕区域经济发展与产业转型升级需要，不断丰富和完善区属国资金融产业服务链条，更好服务本地实体经济。优化引导基金服务支持，发挥资金杠杆放大作用，撬动更多社会资本、优质资源汇聚南山，助力全区产业发展。加强创业投资服务支持，扩大创业投资基金规模，打造创业投资服务生态圈，促进科技创新、科技成果产业化、初创企业培育，助力南山打造科技创新高地。加强并购投资服务支持，引导鼓励行业龙头企业发起成立并购基金，开展产业链上下游整合，促进南山产业结构优化升级。强化民营企业风险纾困支持，统筹协调各方资源，建立参与风险纾困的常态化工作机制，进一步丰富风险纾困工具，引导社会多方共同参与，保障区域经济金融运行稳定。

3.切实履行企业社会责任。推进区属国有企业开展社会效益评价，定期发布社会责任报告，完善信息公开机制，接受社会各界的有效监督。倡导战略性社会责任活动，推进企业制定社会责任工作规划，将企业社会责任理念和要求融入发展战略和日常运营中，促进企业声誉和品牌价值提升。积极维护企业利益相关者权益，为员工构建良好的职业发展平台，为市民提供更普遍优良和价廉的公共服务，为消费者提

供优质产品和服务，为客户创造良好的商业机会。践行低碳环保、绿色经营，落实安全生产责任，支持和参与各类慈善公益事业，共建和谐社会。落实南山对口帮扶工作部署，扎实做好产业扶贫、对口合作、对口援建等相关工作，提高被支援地区自我发展能力。

4.强化各级各类企业协同联动。进一步加强区属国企与央企、市属国企、股份合作公司以及优质民营企业协同联动，凝聚发展合力，共同助力南山跨越发展。加快推进多层次产业用房保障体系建设，联合市属国资加快推进区内旧工业区升级改造，加大创新型产业用房供给，为南山快速发展提供低成本空间保障；统筹盘活区股份合作公司产业空间，推广股份合作公司优质产业空间资源，会同区产业部门统筹集团物业招商租赁。加强与央企、行业领先民营企业深度合作，以资本为纽带、以空间为支撑，推动符合南山产业发展导向的总部企业落地，强化重大项目规划设计和建设管理，完善相应软硬基础配套设施，助力南山形成以总部企业和高新技术企业为核心的产业集聚区。

（七）强化党建引领作用，培育国企文化实力

全面加强党的领导党的建设，创新党建工作的体制机制，积极发挥党组织的政治核心作用，强化党对国资文化和企业领导人的统领作用，推进国企法治建设，培育形成具有南山国资特色的企业文化体系。

1.全面加强党的领导作用。推进区属国企党组织书记、董事长由一人担任，党员总经理担任副书记，全面强化党领

导下的公司法人治理，实现党的领导制度化、规范化、程序化。将党建工作要求写入公司章程，写明党组织的职责权限、机构设置、运行机制、基础保障等重要事项，明确国有企业党组织在公司法人治理结构中的法定地位。制定完善党委研究决定事项清单、党委前置讨论重大经营管理事项清单等，明晰党组织在企业决策、执行、监督各环节的权责、内容和程序，推动党建工作与企业重大决策、生产经营、人力资源、内控风控等业务内容有机结合。坚持党管干部原则，与董事会依法选择经营管理者以及经营管理者依法行使用人权相结合，保证党对干部人事工作的领导权和重要干部的管理权，强化党组织在领导人员选拔任用、培养教育、管理监督中的领导作用。

2.全面加强基层党建工作。进一步加强区国资局、下属国有企业基层党支部建设，消除组织管理空白点和薄弱环节。落实“一把手”抓党建工作的主体责任，完善国企党建“1+N”制度体系，深入推进党建标准化工程，健全可量化、有实效的党建工作体系，全面提高国企党建工作科学化水平。落实党风廉政建设，坚持全面从严管党治党，压实党委主体责任和纪委监督责任，把党风廉政建设纳入党委中心工作。创新基层党建工作方式，综合运用互联网、大数据等手段，“一企一策”推进各企业创建特色党建品牌工作。

3.全面推进国企法治建设。加强企业法律顾问制度建设，推动重点企业建立健全企业法律事务机构，提高企业法律顾问队伍的专职化、专业化水平。进一步加强企业总法律顾问

制度建设，充分发挥总法律顾问和法律事务机构在章程和董事会运作规则制定、执行和监督中的重要作用，确保章程依法制定、依法实施。建立健全依法决策机制，进一步完善“三重一大”等决策制度，严格落实依法决策程序，逐步完善企业重大事项事前、事中法律审核程序，充分发挥法律审核把关作用。

4.培育国资特色企业文化。强化企业党组织书记、董事长作为企业文化建设第一责任人的责任，推动国资国企特色企业文化建设。以党的领导和党的建设为引领，促进国企员工增强大局意识、担当意识、忧患意识和协同意识，凝聚发展共识，发挥企业发展主人翁主体地位，共同推进企业文化体系构建。引导企业践行社会主义核心价值观，积极参与公益慈善事业，继续做好对口援助、帮扶等工作，探索建立扶贫济困和化解矛盾的长效机制，将履行企业社会责任与特色国企文化建设有机结合起来，培育愿景明确、职工认同、特色鲜明、务实管用的企业文化。

四、实施与保障

（一）强化组织领导保障

由区国资局主要领导担任组长，成立规划实施领导小组，负责对规划编制、实施、评价、调整等重大事项审定。区国资局各部门负责人和区属国企领导作为规划实施具体责任人，把规划目标落实到本部门工作目标和本企业经营目标中，并将规划实施的有关信息及时反馈到规划实施管理部门。

（二）完善分解调整机制

将规划目标分解到区国资局部门和区属国企的年度工作计划和预算中，做到目标明确、措施到位、责任到人、进度倒逼，全力推进各项改革发展重点工作。区国资局部门和区属国企的年度工作计划要按照本规划明确年度工作目标任务和推进措施，全面推进规划的实施工作。

（三）优化实施考核机制

结合企业领导人员任期考核对企业规划责任人进行规划实施效果考核，组织各职能部门和各下属企业对规划实施结果提出反馈意见，定期评估规划实施效果，找出实施偏差，分析存在问题，提出改进措施，按照考核办法严格执行相应奖惩措施，充分调动工作积极性。

（四）健全协调对接机制

在区委区政府的顶层设计和统一部署下，与其他相关职能部门建立联动工作机制和沟通协调机制，统筹推进企业重大任务和重点项目实施落实过程中的跨部门和跨领域沟通协调。