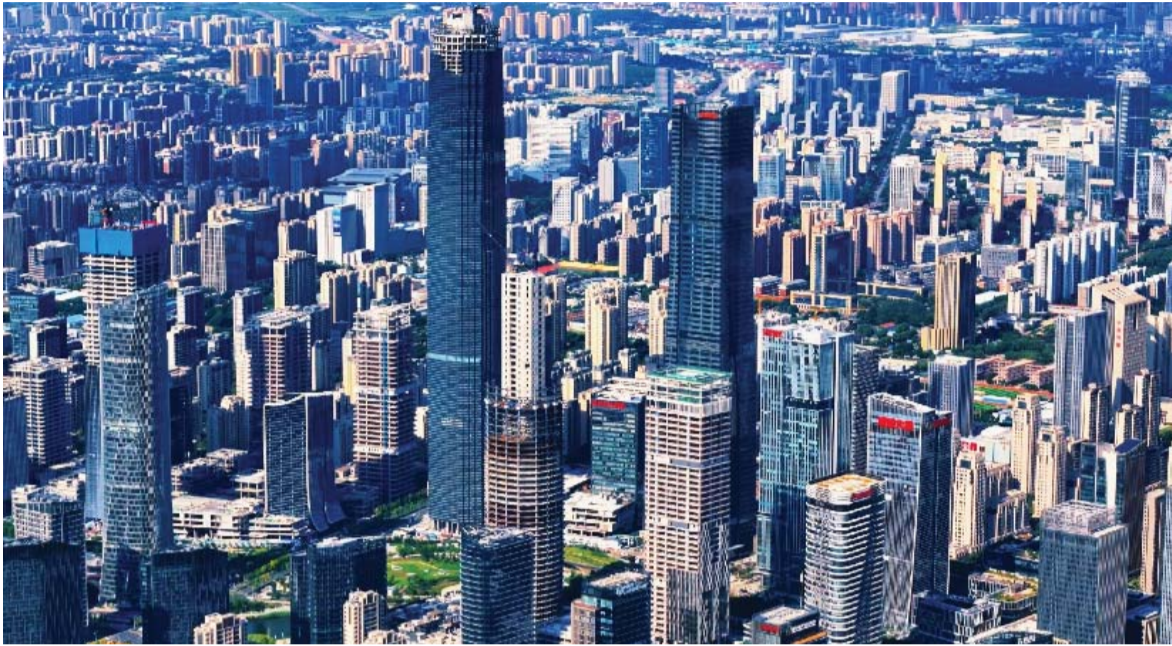


深化改革“期末考”

山东国资国企交出“硬核”答卷

省属企业有3家进入世界500强,2023年以来新增制造业单项冠军34家,独角兽企业2家,瞪羚企业61家,专精特新“小巨人”25家,一批企业实现从“跟跑对标”到“并跑创标”的转变,在行业内树立起标杆形象



◆ 本报记者 王伟 济南报道

岁末时节,齐鲁大地实干正酣。

山东国资国企深化改革近些年,交出了一份“硬核”答卷。

截至目前,省级层面主体改革任务已基本完成。在战略重

组、专业化整合、寻标对标培育一流企业、三项制度改革、聚力资本运作等方面均取得了显著成效。

并且,主责主业重新明确,省属企业数量均控制在3个及以下,半数企业实现“一企业一主业”,严控非主业投资,近三年省属企业投资占比均超98%。

在聚焦改革提速的同时,国有企业的内生动力也在持续激发。截至2025年11月底,省属企业资产总额达5.73万亿元;1-11月份,实现营业收入2.35万亿元、利润总额868.6亿元、净利润645.4亿元,各项主要经营指标稳居全国前列。

供热、光伏、风电等单位直接运行成本分别下降了0.034元/方、7.64元/GJ、0.023元/度、0.005元/度。

截至目前,山东有4家省属国企入选国务院国资委世界一流行业领军培育企业和专业领军培育企业名单,22家企业入选“双百企业”名单、25家人选“科改企

业”名单,数量在全国各省份中分别居第一、第二、第二。省属企业有3家进入世界500强,2023年以来新增制造业单项冠军34家,独角兽企业2家,瞪羚企业61家,专精特新“小巨人”25家,一批企业实现从“跟跑对标”到“并跑创标”的转变,在行业内树立起标杆形象。

山东还制定完善了中国特色的国有企业现代公司治理评估办法,围绕各治理主体履职规范以及协调运转等4个方面,明确21项评估重点,引导企业全面提升治理水平,这项工作在全国范围内属于首创,被国务院国资委在全国国资系统全文印发推广。

专业化整合重组成效初显

国企改革三年行动和国企改革深化提升行动开展以来,山东以优化国资布局、避免同质化竞争为导向,聚焦能源、人才、环保、现代农业、战略性新兴产业等重点领域和关键行业,稳妥开展省属企业战略性重组,进一步优化国有资本布局结构,引导资源向优势产业和主业企业集中。

其间,共完成6次省属企业之间的战略性重组;其中,2021年完成2次(山东健康与鲁华能源重组、山东能源与泰山地勘重组);2022年完成1次(组建山东环保集团);2025年完成3次(山东国惠与山东发展重组、鲁粮集团与山东种业重组,将山东人才划转山东国投)。此外,还推动了山东航空与中航集团完成联合重组,山钢集团与中国宝武重组取得重要实质性进展,国有资本配置效率明显提高。

通过将业务相近、优势互补的企业进行重组,有效避免了重

复建设和同质化竞争,形成了实现规模效应和“1+1>2”的协同效应,重组成效初步显现。

例如,山东国惠和山东发展的重组,两家企业均为国有资本投资公司,以发展战略性新兴产业和现代产业为主业,重组后规模实力和资源配置效率显著提升。2025年1-10月,重组后的新山东发展集团资产总额2496.63亿元、营业收入233.06亿元和利润总额25.44亿元,分别同比增长14.78%、10.57%和6.34%。

另外,通过对产业链上下游企业的整合,提高了省属企业的行业集中度,解决了相关产业“小散弱”的问题。

比如,2025年实施的鲁粮集团与山东种业重组,原属于农业不同领域的细分赛道,各自拥有资源和优势,重组后,新组建山东农业集团,充分发挥良种繁育、农业社会化服务等方面优势,通过“企业带基地、基地带

产业、产业带农户”模式和精准化、专业化服务等方式,实现了从种子研发、储备粮精益化管理到农副产品深加工的全产业链闭环。

同时,针对部分省属企业存在的运营效率不高、规模体量较小等问题,以股权合并整合、无偿划转等方式注入优势企业,促进了产业集聚和转型升级,实现了国有资产的保值增值。

比如,山东人才整合为山东国投全资子公司后,在人才基金、人才招引、人才培养等方面形成了有效协同,成功引进1名顶尖学术机构院士与山东中医药大学合作,承办人力资源领域高端对话会,汇聚各界代表200余人,服务50余家用人单位,意向引进博士超6000人,更好服务全省“人才兴鲁”战略。

截至目前,各省属企业通过股权划转、资产重组等方式,开展专业化整合264次,涉及权属企业700余户。

近两年累计压减权属企业1325户

国企改革是一项系统工程,涉及方方面面,其中,人事管理制度、劳动用工制度以及分配制度这三项制度的改革是关键环节,直接关系到能否建立与市场相适应的现代企业制度。

在人事管理制度改革上,省属国企突出“能上能下”,让管理人员更具竞争性。全面推行经理层成员任期制和契约化管理机制,截至目前,省属企业各级子企业已实现全覆盖。这意味着所有经理层成员的聘任、考核、薪酬和退出都与明确的任期、业绩目标挂钩。国企改革提升行动以来,省属企业已有161名经理层成员因上年度考核未达标而退出了原岗位,真正实现了“能上能下”。同时,大力推行管理人员竞争上岗,“十四五”期间,省属企业通过竞争上岗聘任的(中层)管理人员比例已超过八成,树立了“有为才有有位”的鲜明导向。

在劳动用工制度改革上,则突出“能进能出”,让员工队伍

更具活力。创新开展“控机构、控岗位、控总量、控总额、控招录”五控改革,逐户审核省属企业改革实施方案,推动企业构建精简高效的管控体系。各省属企业通过剥离非总部核心职能、推行大部制改革等方式进行优化调整,经过努力,总部机构数量合计精减14.9%,总部定员数量合计精减15.9%,集团总部功能定位更加明确、核心职能更加突出、协同运转更加高效。坚持自上而下改革,二级企业层面管理机构、岗位编制压减率均超过8%,全级次企业管理人员整体占比严格控制在8%以下。

在分配制度改革上,省属企业突出“能增能减”,强化激励约束机制,着力健全与业绩和贡献紧密挂钩的薪酬分配机制,对于经理层成员,其薪酬结构中业绩直接挂钩的浮动部分占比最高达70%,实现收入“业绩增,薪酬增,业绩降,薪酬降”。

风险共担、利益共享的长效激励约束机制亟需健全。截至目

前,省属企业共推动20户境内外符合条件的上市公司开展25期股权激励、8户符合条件的科技型企业实施股权激励、5户科技型企业实施分红激励,有效激发了核心骨干团队干事创业动力。

在全国省级层面山东率先建成省属企业司库系统,基本实现对权属企业银行账户全部可视、资金流动全部可溯、归集资金全部可控。强力推进层级压减专项整治,近两年累计压减权属企业1325户,截至去年底,除纳入特别监管清单的企业外,省属企业法人层级、管理层级均已控制在四级以内,企业内部管控水平明显提升。

以山东能源为例,其将压减层级、加快“两非”“两资”处置与专业化整合等改革任务统筹推进,通过合并“同类项”、删除“重复项”、去掉“无用项”,完成煤炭、电力、高端装备制造、建筑施工、地质勘探等板块整合,累计整合权属单位108户,减少二级公司34户,清理退出非主业企业97户。

寻标对标培育世界一流企业

培育世界一流企业是深化国企改革的重要内容。近年来,省属企业寻标对标、创优争先,持续加强一流企业建设。

然而,一个普遍的现象是,很多地方国企资产总额和营业收入等规模指标表现亮眼,但大而不强现象广泛存在,盈利能力与行业头部企业相比尚有差距,亟须通过对标学习提升规范化、标准化、精细化管理水平。

省国资委出台专项政策,针对性制定28项对标指标,并将争创成效纳入省属企业高质量发展考核,对成效显著的企业予以专项加分。省属企业锚定对标提升目标任务,精准寻标、扎实对标、挖潜提升,构建起“寻标找

差距、对标补短板、立标树榜样、创标领未来”的完整工作闭环。

值得关注的是,水发集团以标准化体系培育内涵式增长新动力,对标一流靶向发力走出了新路径。

“以往的对标管理注重外部对标,由于企业情况和发展历程不同,往往对不上或不对齐,其他企业经验做法很难复制到自身企业,最后陷入单纯的比数据,看到了差距,却很难找到提升路径;要么是纯内部对标,由于未系统做好运营剖析,标准支持、模板示范、机制加持等,整体对标效果差,且存在上限。”水发集团相关负责人如是坦陈在

对标提升中的痛点。

为解决这些问题,水发集团重新回归业务本质,围绕聚焦主业提升核心竞争力的目标,结合对标提升实践探索,提出了以细分行业二级公司和项目公司两个层次对标为核心,以运营管理标准化体系和示范化厂站两个建设为支撑,以三级推进和专家团队两个机制为保障的“2+2+2”对标提升体系,将外部经验内化为自身标准,推动对标从“纸上谈兵”走向“实战落地”。

在上述对标提升体系的助力下,水发集团各细分行业的单位直接运行成本均呈下降趋势。比如,至2025年前三季度,供水、

省属控股上市公司总数提升至53户

国企改革激发企业释放新动能。

近年来,山东省属国资国企培育了一批优质上市公司。“十四五”期间,新增上市公司10户,上市公司再融资381亿元,省属企业向上市公司注入资产1093亿元,上市公司并购集团外资产274亿元,累计分红近1500亿元。

2025年1-11月份,省属企业完成固定资产投资1650.5亿元、同比增长20.7%。省属控股上市公司高质量发展专项行动方案的制定,推动企业加强市值管理,年内新增控股上市公司通裕重工、山大

地纬和鸥玛软件,省属控股上市公司总数提升至53户,上市公司总市值超1.2万亿元,其中3户市值超千亿元。

围绕推动上市公司发展,山东先后出台增强省属控股上市公司控制力、加强市值管理、规范并购、实施高质量发展专项行动方案等系列政策文件,从首发上市、再融资、资产注入、并购上市公司等多方面给予政策支持,坚持授权与监管、考核与激励并重,有效激发企业主动性。

在聚力资本运作方面,山东加强上市梯队培育,梳理筛选优质拟上市企业,建立了上市资源

后备库。一方面,结合多层次资本市场上市标准及监管导向,指导后备企业选择契合自身发展的上市路径。另一方面,引导省属企业充分发挥上市公司平台功能。“十四五”期间,16户省属控股上市公司实施再融资,11户省属企业对22户控股上市公司注入资产,上市公司对省属企业的支撑赋能作用持续增强。

省属企业近年来也加大了对控股上市公司的增持回购力度,以推动发展与防范风险并举。2025年以来,16户省属控股上市公司公布增持回购计划,实施金额20亿元。



山东健康与鲁华能源重组



引导资源向优势产业和主业企业集中



水发集团聚焦主业提升核心竞争力