

## “国企改革三年行动”优秀案例——黑龙江篇

笃行不怠抓改革 踔厉奋发谱新篇  
黑龙江省东方市政建设开发有限公司三年改革行动工作纪实

编者按：

在黑龙江省国企改革办组织召开的国企改革三年行动第三轮“十周攻坚战”动员部署会议上，通报了国企改革三年行动任务完成情况。结果显示，佳木斯市国资国企在布局结构、体制机制、党建引领、人才储备等方面积累了向高质量发展的条件，为贯彻落实党的二十大提出的做强做优做大、加快建设世界一流企业夯实了坚实基础。深入观察，黑龙江省东方市政建设开发有限公司的改革，是佳木斯市国企改革标杆，也为全省国企改革提供了一个精彩样本。

■文 / 裴莉萌

始建于1952年，历史上曾多次经历合并、重组，2017年改制，2021年完成了现代企业制度改革，通过深化改革，黑龙江省东方市政建设开发有限公司这个典型的老牌国企，脱胎换骨，蓄力新生。

黑龙江省东方市政建设开发有限公司（以下简称东方市政集团）在“国企改革三年行动”工作中始终坚持重落实、求实效，统一思想、压实责任，展现国企使命担当，按照省国资委、市国资办工作要求，迅速部署和落实，紧紧围绕集团制定的57项改革重点任务，紧盯重点难点问题，着力补短板、强弱项、激活力、抓落实，加快推进改革举措落地，建立健全组织体系和推进机制，形成上下贯通、纵深推进的改革新局面，持续推进国企改革走深走实。改革红利不断释放，呈现出营收增长与质量高标准相得益彰的良好局面。

## 实践篇——启动强引擎

改革前，市场活力不足、激励手段缺失、干部管理僵化等问题错综复杂，如何直击“通病”开良方？自2020年国企改革三年行动实施以来，东方市政集团在改革的力度和深度上下足功夫，在理论和实践层面进行不断探索，中国特色现代企业制度更加完善，激发了深层次活力和动力，企业高质量发展取得明显效果。

## 1. 构建卓越体系夯实改革发展根基。

三年来，东方市政集团将完善中国特色现代企业制度作为国企改革三年行动的“第一发力点”，不断加快推进改革步伐。

建立董事会。根据市国资办的安排部署，集团完成董事会的建立，基本落实重大发展决策权、经理层成员选聘权、经理层成员绩效考核权等6项职权。

修订公司章程。2021年，集团完成了1名职工董事和3名外部董事的任命和选聘工作，以公司章程为核心的内部制度体系进一步健全。当年12月初完成了公司章程修订。

优化决策体系。集团积极完成党进入章及备案工作，明确了49项“三重一大”细化事项决策程序，完成16项基本制度的修订。进一步厘清了党委、董事会、经理层等治理主体权责边界，

完善了“三会一层”体制机制建设，构建了权责清晰、协调运转、有效制衡的公司治理机制，助力企业高质量发展行稳致远。

## 2. 深化内部管理打通梗阻增强动力。

聚焦重点难点，打通堵点痛点，是推动国企改革走深走实的“必选动作”。东方市政集团既抓关键主体、关键环节，更辐射全局，点面结合深化改革，打通梗阻点，攻坚改革“突破口”。

集团全面优化考核方式，研究制定完成了《内控工作实施方案》，压实经营任务，激发经营潜力；完善制度体系建设，防范经营风险，优化制度顶层设计；推进全面风险管理，建立了适合公司特点的风险量化分析和风险监测预警机制，全面提升内控管理水平；下发《公司年度重点改革工作任务清单》，明确了任务节点、落实了责任主体等7个方面细化落实任务，持续推动改革向纵深处发力。

## 3. 转变用人机制契约化管理添活力。

契约化管理是国企改革三年行动的“必选项”和“标志动作”，为积极适应企业改革发展的新形势、新任务、新要求，东方市政集团将经理层任期制和契约化管理作为深化改革、完善市场化经营机制、激发经理层成员经营活力，实现企业高质量发展的重要途径。

集团制定了《经理层成员任期制契约化管理方案》，完成了经理层成员任期制契约化管理方案的报批、审核及组织实施等各项工作；结合经营目标和重点工作任务，详细制定了经理层成员任期内经营业绩考核责任书，明确了考核任务。

经理层成员身份的转换彻底打破了“铁交椅”、“大锅饭”，实现了管理层权责清晰，任期管理上规范有序，全面建立了突出经营业绩、突出刚性考核的中国特色现代企业制度新型经营责任制。

## 4. 健全三项制度激发干事创业热情。

集团将“三项制度改革”作为增强企业经营活力、激发高质量发展的着力点和突破口，创新选人用人模式，建立和完善后备人才培养制度，合理挖掘、开发培养后备人才队伍。健全以岗位价值和业绩贡献决定薪酬的分配机制，合理拉开收入差距。健全灵活开放的选聘机制，绩效考核全员覆盖，推行岗位动态综合考评机制。

劳动人事分配三项制度的深化改革，从操作层面实现了人员能进能出、岗位能上能下、薪酬能增能减全覆盖的目标，从集团层面实现劳动用工总量与企业规模效益相匹配、员工队伍素质能力与改革发展进程相匹配、员工收入水平与价值创造相匹配的目标，全面激发了企业的内在活力与动力。

## 5. 优化产业布局企业核心竞争力提升显著。

集团制定五年发展目标，突出强化



东方市政集团在机制完善、跟踪问效等诸多方面苦下功夫，统筹谋划精准发力。

市政施工总承包能力建设，调整市政工程、园林景观、供水改造工程业务占比，促进各业务优化布局，协同发展。

集团制订《公司治污工作方案》，强力推进防污治污与收尾项目销号工作。全部完成离退休人员社会化管理等工作，为企业发展“松绑减负”，实现了“瘦身健体”。

始终咬定“国企改革三年行动”目标不动摇，集团提倡多元化投标，及时改变经营开发战略，相继中标长安路改造、杏林湖公园、胜利公园等新领域。今年上半年累计投标4项，较去年同期增加25%。

经营开发思路的转变不仅拓宽了投标领域、投标视野，也为企业蓄势待发奠定了基础。

## 6. 创新管理思路运行质量明显改善。

整章建制，全面提升管理水平。集团先后出台或修订完善涉及员工薪酬、企业改革、党建工作等方面的创新管理制度12项，清理出现行无效规章制度3项，进一步提高了制度的可行性和实用性。

抓实项目安全质量控制，抓细过程管控，坚持向管理要效益；系统谋划，持续提升工程质量管理水平，加强质量责任考核，保障工程质量稳步提升；全面提升成本意识，切实加强事前内部控制，把成本管理渗透到施工生产及经营管理的各个领域。

统筹推进疫情与施工生产。集团党委坚持疫情管控和民生承诺“两手抓，两手硬”，指导各项目梳理整体统筹，合理安排交叉作业，确保工程的进度、质量、安全有序可控。

## 7. 坚持文化引领全员改革创新意志坚定。

国企改革进程中，集团党委严格按照市国资办统一部署，切实担起主体责任，做好顶层设计、加强组织领导、扎实办好事实事、大力营造氛围、切实开好新局，利用企业文化的引导努力把学习成效转化为推动创建一流市政施工企业

的实际行动，做法得到上级的充分肯定。

集团领导层深刻地认识到，企业的蓬勃发展不仅是为了树立标杆，更是为了完成市委、市政府赋予的政治任务。全体干部职工坚定不怕苦、钉钉子精神，进一步增强了振兴企业的责任感和使命感，意气风发，斗志昂扬。集团党委牢牢抓住“国企改革三年行动”大好机遇，满怀激情投身到企业发展建设中来，努力创造不负市委、市政府、国资办的期望、无愧于在册每一位职工的新业绩。

## 8. 党建引领方向为高质量发展聚势赋能。

国企改革三年行动以来，集团坚持把党的领导有机融入企业的决策层、监督层、执行层，持续加强改革的组织领导，把握改革方向、明确改革目标、研究改革问题、跟踪改革落实，把党的领导融入到企业改革发展大局。

全面建立第一议题制度、跟进督办制度和践行“党史学习教育”长效机制；全面实行党委书记、董事长“一肩挑”，党委领导班子成员与董事会、经理层成员“双向进入、交叉任职”的领导体制；充分发挥党组织把方向、管大局、促落实的功能作用，修订完成《党委前置研究讨论重大经营管理事项清单》；将党建工作要求写入公司章程；压实党风廉政建设责任制，确保党风廉政建设落到实处。

## 成效篇——改出新面貌

实施国企改革行动的三年，是佳木斯市政行业不断发生深刻变化的三年，是发展极富挑战、极不寻常的三年。

三年来，面对新冠疫情冲击和复杂多变的市场形势，东方市政集团党委勇挑重担，团结带领全体党员和广大员工，攻坚克难，锐意进取，主要经济指标实现了稳步增长，市场版图逐步扩大，经营生产规模保持了稳中有升、稳步发展的良好势头，管理水平大幅提升。以加强全面风险内控管理体系建设、经济

本管理、安全质量管理为重点，不断优化组织架构、管控体系、业务流程，管理制度化、标准化、信息化水平明显提高，综合管理能力持续增强。体制机制改革取得了重大突破。全面贯彻落实“全国国有企业党的建设工作会议”精神，党对企业全面领导进一步加强，经理层的经营管理作用得到了充分发挥，集团党委聚焦企业中心任务精准发力，大力推进改革，生产经营稳步提升。

2020年—2022年6月，东方市政集团国有资产保值增值率达到了130.71%，三年共完成产值53460万元，实现利润总额11186万元，企业总资产45167万元，净资产13629万元。是全市第一大市政工程施工企业，在行业中的重要地位迅速提升。一组组跃动的数字，折射出三年间东方市政集团的蓬勃发展之势，集团在佳木斯市经济发展的骨干企业地位进一步提升。

三年来，东方市政集团积极投身佳木斯市基本建设，充分发挥了市政行业龙头企业的主力军作用。先后完成了四丰山生态治理工程、杏林湖公园改造、长安路静态交通工程、二次供水改造等一大批全市瞩目的重点工程，为全市基本建设事业做出了重要贡献，人民群众幸福感大幅提升，充分发挥了佳木斯市基本建设的领军企业作用，得到上级领导和全市人民的一致好评。

党建工作开花结果，集团党委被树立为黑龙江省党建示范单位。党建引领稳中求进，集团积极应对自身面临的风险考验，不负韶华，向着远方的航标坚定不移地前进，向社会各界展现出蒸蒸日上、蒸蒸日上的态势。

## 展望篇——开启新征程

循着国企改革清晰的路线图，要在实践中走好这条路，还需要更多艰苦的努力。国企改革工作千头万绪、任务重，下一步，东方市政集团的改革将更加聚焦重点任务，更加注重激发活力，更加突出创新工作，确保改革在重点领域、关键环节取得实质性突破与进展。

在“强身健体”的基础上，积极整合社会资源，围绕产业链部署创新链，进一步调结构优布局。深化三项制度改革是国企改革三年行动中最需要攻坚的一环，是改革的“牛鼻子”，集团将着力在深化三项制度改革上下足功夫。同时，进一步加强经理层成员任期制和契约化管理，努力强化“干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减”的市场化经营机制，着力在干部“难下”、员工“难出”、收入“难减”等方面下大力气，持续释放企业活力，促进企业高质量发展。

不断对标对表优秀施工企业，以典型示范带动改革深化，集团将积极学习借鉴优秀企业的成功改革经验和有效管理模式，并将好的做法和经验运用到企业改革工作中，将政策和制度实施落地，强化企业合规管理，加强管理机制、制度激励、管理创新、企业文化等方面建设，推动企业全面优化升级，真正将国企改革的各项要求落实到企业内部工作流程和岗位职责中。

驰而不息，久久为功。国企改革之路任重道远，三年改革行动只是开端。东方市政集团把党的二十精神贯彻落实到深化改革中来，扎实推动中央、省市关于深化国有企业改革的决策部署落地，继续保持改革定力、压实改革责任、汇聚改革合力，锐意进取，攻坚克难，以舍我其谁的担当精神、以时不我待的责任意识、以严而又实的工作作风打好“国企改革三年行动”收官之战，在政策东风的劲吹下，推动东方市政改革再创佳绩，向着更远处进发。

（本版照片均由东方市政集团提供）



东方市政集团积极投身佳木斯市基本建设。图为改造后的杏林湖公园一角。



由东方市政集团承建的市政工程，始终严把质量关。图为工人正在施工。