

# 淄博市供销社联合社文件

淄供销字〔2022〕10号

## 淄博市供销社联合社 关于印发《淄博市供销社联合社关于推进 社有企业健康发展的指导意见》的通知

各区县供销社，市社机关各科室，淄博供销资产运营有限公司：

《淄博市供销社联合社关于推进社有企业健康发展的指导意见》已经市供销社党委会议研究同意，现印发给你们，请结合工作实际，认真抓好贯彻落实。

淄博市供销社联合社

2022年6月15日

（此件公开发布）

# 淄博市供销合作社联合社 关于推进社有企业健康发展的指导意见

为推动社有企业健康发展，根据《中华全国供销合作总社关于持续深化社有企业改革的指导意见》《山东省供销合作社联合社关于推进社有企业健康发展的指导意见》，结合我市实际，制定本意见。

## 一、重要意义

社有企业是供销合作社为农服务的重要载体，社有企业持续健康发展是供销合作社实现自身价值的重要保障。社有企业强则供销合作社强，社有企业办得好、控得住，供销合作社为农服务职能才能落地，才能更好担当助力乡村振兴的重大历史使命。全市系统要准确把握党中央、国务院和省委省政府、市委市政府对供销合作社的职能定位和目标要求，充分认识做强做优做大社有企业的重要意义，牢固树立以企兴社的发展理念，切实增强使命感、责任感和紧迫感，紧紧抓住全面推进乡村振兴、加快农业农村现代化的战略机遇期，进一步统一思想、凝聚共识，敢于担当、主动作为，加快构建社有企业支撑的经营服务体系，努力走出一条符合淄博实际、具有淄博特色的社有企业改革发展之路，切实以社有企业健康发展促进全市供销社

系统高质量发展。

## 二、总体要求

### （一）指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻习近平总书记关于供销合作社工作的重要指示精神，认真贯彻落实市委、市政府决策部署，立足新发展阶段，完整、准确、全面贯彻新发展理念，服务构建新发展格局，以提升为农服务能力为根本，以增强经济实力和经济效益为中心，以完善现代企业制度、市场化经营机制和社有资产监管体制为重点，持续优化社有资本布局，着力做强做优流通服务主业，不断增强社有企业市场竞争力、行业影响力、服务创新力、基层带动力和抗风险能力，推动社有企业健康发展，为全面推进乡村振兴、加快农业农村现代化作出积极贡献。

### （二）基本原则

——坚持和加强党的全面领导。充分发挥党组织的领导核心和政治核心作用，贯彻全面从严治社要求，为社有企业发展提供坚强的政治和组织保证，确保党中央决策部署和省委省政府、市委市政府要求落地落实。

——坚持为农服务根本宗旨。紧紧围绕“三农”工作大局，在完善农村流通服务、开展农业社会化服务、壮大乡村产业、改善农村人居环境等方面发挥积极作用。

——坚持社会主义市场经济改革方向。遵循社会主义市场

经济规律和企业发展规律，引导社有企业加快成为依法经营、自负盈亏、自担风险、自我约束、自我发展的独立市场主体。

——坚持实事求是、因地制宜。坚持“鼓励创新、借鉴先进，分类指导、有序推进”，支持引导各级供销合作社从实际出发，结合历史沿革、产业基础以及政策优势，找准发展的切入点和着力点，不搞“一刀切”。

### （三）主要目标

通过3至5年努力，全市社有企业改革发展取得实质性进展，社有企业公司制改革基本完成，现代企业制度不断完善，市场化经营机制更加健全；社有资本配置效率显著提高，在农资、农产品、日用消费品、农业社会化服务、再生资源、冷链物流等领域形成若干具有比较优势的产业集群；社有企业市场化运作更加有效，风险防控能力明显提升，经济效益显著提高；社有资产监管制度体系基本成熟，保值增值责任全面落实。全市系统拥有一批具有控制力的龙头企业，社有企业支撑的经营服务体系基本建立，形成布局优化、管理规范、效益提升、活力增强的社有企业健康发展新局面。

## 三、重点任务

（一）理顺社企关系。各级联合社要切实转变行政化管理思维和方式，强化服务理念和意识，及时协调解决社有企业改革发展中面临的实际困难，为社有企业发展营造良好环境。要按照社企分开原则，坚持管好资本与放活经营相统一，结合实

际建立社有资产管理委员会、社有资本投资运营平台，制定出资人监管权责清单，厘清社企职责边界，明确对社有资产管理委员会和社有资本投资运营平台授权内容和管理方式。鼓励各级联合社结合实际探索社有资产管理委员会有效运作机制，对党组（党委）和理事会审议的社有企业重大事项进行基础研究和前置审核，也可根据理事会授权对部分重大事项进行决策。社有资本投资运营平台对出资企业行使股东职责，以出资额为限承担有限责任，通过开展投资融资、产业培育、资本运作等方式，培育社有企业核心竞争力，提升社有资本控制力、影响力，实现社有资本合理流动和保值增值。2022 年底前，各区县供销社要全部成立社有资产管理委员会，具备条件的要成立资本投资运营平台，进一步完善社有资本授权经营体制。

（二）深化公司制改革。对正常经营的集体所有制企业，要“一企一策”制定改制方案，推动改制为有限责任公司或股份有限公司。要规范改制决策程序，同步建立现代企业制度，完善市场化经营机制，切实防止社有资产流失。2022 年底前，具备改制条件的县及县级以上集体所有制企业 70%以上要完成改制；到 2025 年，全市社有企业要基本改制为有限责任公司或股份有限公司。对已设立或新设立的公司制企业，要规范制定、修订公司章程，充分发挥公司章程在企业治理中的基础作用，厘清各治理主体的权责边界。要全面落实党组织在法人治理结构中的法定地位，制定党组织前置研究讨论重大经营管理事项

清单，明确党组织在社有企业决策、执行、监督各环节的权责和工作方式。要以董事会建设为重点，完善“三会一层”法人治理结构，建立健全相关工作规则，落实董事会定战略、作决策、防风险的职能，充分发挥经理层谋经营、抓落实、强管理的作用，加强企业监事会的日常监督。2022年底前，市、县供销合作社直属公司制企业要实现董事会应建尽建、配齐配强、规范运作。要立足社有企业功能定位和发展战略，加大社会资本引进力度，稳妥推进混合所有制改革。对条件成熟的社有企业，稳妥实施管理层和员工持股。要建立健全股权流转和退出机制，鼓励在公开交易平台交易，确保公开透明，防止侵占社有企业资产或利益输送。

（三）加快处置历史遗留问题。各级联合社要深入开展“三降两清一扭”专项行动，对社有企业逐一解剖麻雀、分类施策，研究制定可行措施，推动降低“两金”占比、成本费用、资产负债率。加大“僵尸企业”和历史遗留问题清理处置力度，在不增存量、保持稳定的前提下，采取兼并重组、股权合作、清理退出、破产重整等市场化手段，积极盘活、整合“僵尸企业”资产。加快推动亏损企业扭亏增盈，对长期亏损、扭亏无望的企业和低效无效资产，要采取果断措施实现止损和资本回笼。各级联合社要结合实际制定年度目标任务，将“三降两清一扭”成效纳入企业经营者业绩考核，进一步压实工作责任，确保取得实效。要处理好发展与稳定的关系，按照稳中求进的总原则，

在稳定中求发展，在发展中逐步解决历史遗留问题。到 2025 年，各级联合社要基本完成存量“僵尸企业”清退处置工作。

（四）推进社有企业提质增效。推动传统业务转型升级，指导农资企业向现代农业综合服务商转型、商贸流通企业向现代连锁经营企业转型、农产品企业向现代农产品综合经营企业转型、再生资源企业向再生资源综合利用环保企业转型。大力发展电子商务、冷链物流、绿色农资供应、种业经营、农村寄递物流、第四方物流、智慧供应链、农业物联网等新产业新业态。要坚持效益优先的发展理念，鼓励社有企业积极开展商业模式创新，探索新的盈利模式，不断提升发展质效。要密切跟踪政策调整、价格走势、需求变化和行业发展态势，稳住存量市场，注重开发新消费新市场，努力实现收入、效益和净现金流量的协调增长。要适应数字化变革趋势，推动构建现代化管理体系，提升信息化管理水平，提高供应链管理能力和增加高产量、高附加值产品和服务的有效供给，摆脱在价值链低端领域打价格战的传统落后模式。

（五）有效防控经营风险。建立以风险管理为导向的社有企业内控管理体系，健全完善流程规范、监管有力的配套制度。聚焦债务、投资、法律、金融等关键领域和关键环节，及时排查处置社有企业风险隐患，切实做好联合社与社有企业、社有企业与社有企业间的风险隔离，牢牢守住不发生系统性风险的底线。社有企业改革改制、资产重组等重大事项决策前，要进

行尽职调查和风险评估。要逐步建立社有资本经营预算制度，以精细化预算管理促进社有资本回报提升。2022年底前，各区县供销社要建立健全社有资本经营预算制度。对资本收益率长期低于同行业平均水平的，要及时优化调整社有资本配置。对虚假投资、违规担保、挂靠经营等违规行为，要坚决进行清理整顿，切实降低经营风险。要严格参股企业管理，聚焦主业选择投资方向，严格甄选合作对象，合理确定参股方式，完善投资审核决策机制，明确职责权限和程序，依法履行股东职责，有效行使股东权利。要加强同业竞争禁止协议以及关联交易的管理，注重参股投资回报，加大内部监督力度，推动财务管控常态化，保证社有资产不流失。

（六）优化社有资本布局。各级联合社所属资本投资运营平台要保持社有独资或全资，为农服务重点领域企业要保持社有控股地位，进一步提升对农村商贸流通、农业生产服务等重点领域、重点企业的控制力和话语权，确保为农服务职责落地落实。要统筹社有资本，集中投向当地为农服务优势领域和重点企业。要围绕全市系统中心工作，主动适应新趋势新变化，聚焦流通主业，创新发展方式，拓展服务内容，在农资供应、农产品上行、日用品下行、农业生产服务、冷链物流和再生资源回收等重点领域和关键环节为农民提供便利实惠、安全优质的服务。对不具备发展优势、缺乏发展潜力的社有企业，要列出清单，制定计划，加大清理退出力度。



（七）培育壮大龙头企业。指导推动淄博供销资产运营有限公司做大做强，充分发挥投融资、资本运作、产业整合功能作用，着力培育打造市级龙头企业。支持市级龙头企业积极开展并购重组和产业整合，按照集团化管理和专业化经营的模式，建设带动能力突出、资源整合水平高、特色鲜明的大型企业集团。指导推动各区县供销社立足本地特色资源和优势产业，制定社有企业发展规划，实施“培育壮大龙头企业专项行动”。深化联合合作机制，树立系统思维和观念，促进社有企业跨区域、跨层级联合合作，探索创新投资合作机制和利益分配机制，打造系统优势与核心竞争力。在摸清基层经营服务网点底数和现状的基础上，支持社有企业结合自身优势和主责主业，通过项目合作、产业共建、搭建联盟等方式，带动基层社和农民专业合作社发展。积极争取各级财政专项资金，更多投向系统内联合合作、能够带动基层发展的企业和项目。

（八）创新考核激励机制。深化三项制度改革，加强劳动用工管理，推进劳动用工市场化。推动建立市场化薪酬分配机制，支持社有企业结合关键岗位、核心人才，探索实施股权激励、超额利润分享、专项特殊奖励等中长期激励方式。提高业绩考核的科学性、精准性、有效性，把以利润为核心的业绩指标考核准、考核实。健全人才培养、引进、使用机制，加强社有企业领导班子和人才队伍建设，加大企业年轻领导人员培养选拔力度。加强对社有企业领导人员日常监督和综合考核评价，

及时调整不胜任、不称职的领导人员。鼓励社有企业领导人员担当作为，落实“三个区分开来”，健全容错纠错机制。

（九）强化社有资产监管。各级联合社要加快由管企业向管资本转变，健全监管制度，改进监管方式，落实监管责任，提升资产监管的系统性、针对性、有效性，确保社有资产安全完整和保值增值。要统筹用好监事会、人事、财务、审计等监督力量，建立有效的监督协同机制。落实监事会监督职责，增强监事会的独立性和权威性，发挥监事会对社有资产保值增值、财政资金使用和企业重大投资、并购重组、资产运营等情况的监督作用。要建立各级联合社向投资运营平台、投资运营平台向出资企业层层委派财务主要负责人制度，全面真实掌握财务信息，切实加强财务监督。要强化审计监督，每年对社有企业财务收支、经济效益情况进行审计，定期开展全面审计，及时组织开展离任审计。强化对专项资金使用、社有资产处置、项目实施等重大事项的专项审计。要建立审计监督结果使用机制，完善社有企业负责人责任追究制度，对造成社有资产损失的要严肃追责。要充分发挥社有资产信息化管理系统作用，提高社有资产动态化管理水平。要规范社有资产交易管理，逐步将社有资产交易纳入公开平台，确保社有资产交易公开、公正、公平。

（十）加强社有企业党的建设。深入贯彻落实新时代党的建设总要求，以高质量党建引领社有企业健康发展，确保社有

企业党组织把方向、管大局、保落实的职责落实落地。完善和落实双向进入、交叉任职领导体制，推行企业党组织书记、董事长由一人担任。把加强党的领导和完善公司治理统一起来，将党建工作总体要求纳入企业章程，明确社有企业党组织在公司法人治理结构中的法定地位，创新社有企业党组织发挥政治核心作用的途径和方式。2022年底前，县及县以上所有社有公司制企业要全部完成党建进章程工作，并严格遵照执行。同时，要持之以恒推进全面从严治社，严格落实中央八项规定精神及实施细则，扎实推进市委巡察及腐败问题专项整治反馈问题整改，以整改实效促作风转变、促质效提升。

#### **四、组织保障**

各级联合社要强化对社有企业改革发展的组织领导，认真对照《中华全国供销合作总社关于持续深化社有企业改革的指导意见》《山东省供销合作社联合社关于推进社有企业健康发展的指导意见》及市社指导意见，明确一名班子成员牵头，相关部门或科室分工配合，结合当地实际制定具体实施方案，明确目标任务，细化推进措施，确保责任到人。要践行新发展理念，强化绿色发展意识，统筹发展安全大局，协调做好企业经营、安全生产、党的建设和常态化疫情防控等工作，确保全市社有企业安全稳定运行。要加强对成员社社有企业发展的督导和考核，建立上下贯通的指导机制，在综合业绩考评中适当增加社有企业改革发展相关指标的权重。要支持尊重基层首创，

注重培育推广典型经验，通过示范带动工作推进。广大社有企业要切实履行主体责任，坚持问题导向、发展导向、目标导向，在联合社指导下制定完善本企业改革实施方案，细化分工、狠抓落实。市供销社将强化督促检查，定期调度了解全市社有企业改革发展重点工作任务进展情况，推动各项改革举措落地落实、见到实效。