

深圳市福田区国资国企改革发展 “十四五”规划

深圳市福田区国有资产监督管理局
2022年12月

目 录

| | |
|-------------------------------|-----------|
| 前 言 | 1 |
| 第一篇 全面开启高质量发展新征程 | 2 |
| 第一章 发展基础 | 2 |
| 一、“十三五”打下的基础 | 2 |
| （一）布局结构加速优化 | 2 |
| （二）规模效益稳步提升 | 3 |
| （三）使命担当愈发有为 | 4 |
| （四）综合改革纵深推进 | 6 |
| （五）监管体系更加完备 | 7 |
| （六）党建引领持续加强 | 8 |
| 二、存在问题 | 9 |
| （一）业务拓展能力需增强 | 9 |
| （二）国资组织架构需优化 | 9 |
| （三）国企经济效益需提升 | 9 |
| （四）监督管理思路需转变 | 10 |
| 第二章 发展环境 | 11 |
| 一、重要机遇 | 11 |
| （一）新发展阶段赋予崭新内涵 | 11 |
| （二）新发展驱动开辟全新路径 | 11 |
| （三）新发展路径提供广阔舞台 | 12 |

| | |
|------------------------------|-----------|
| (四) 新发展要素创造有利条件 | 12 |
| 二、主要挑战 | 12 |
| (一) 综合改革进入攻坚期 | 12 |
| (二) 动力转换进入瓶颈期 | 13 |
| (三) 产业创新进入决胜期 | 13 |
| 第三章 指导方针 | 14 |
| 一、指导思想 | 14 |
| 二、基本原则 | 15 |
| 三、总体定位 | 16 |
| 第四章 发展目标 | 19 |
| 一、改革发展远景目标 | 19 |
| 二、“十四五”时期主要目标 | 19 |
| 第二篇 全面谱写综合改革新篇章 | 21 |
| 第五章 结构调整工程 | 21 |
| 一、企业主体布局重构 | 21 |
| 二、主要业务布局优化 | 22 |
| 三、战略空间布局拓展 | 23 |
| 第六章 监管优化工程 | 26 |
| 一、完善国资监管机构职能 | 26 |
| 二、健全协同高效的监管机制 | 27 |
| 三、细化优化国资监管方式 | 29 |
| 第七章 强企增效工程 | 31 |

| | |
|------------------------------------|-----------|
| 一、坚持市场化运作，增强国企核心竞争力 | 31 |
| 二、推进市场化选人用人 | 33 |
| 三、积极稳妥推进混合所有制改革 | 34 |
| 四、深化法治国企建设 | 35 |
| 第八章 激励约束工程 | 37 |
| 一、健全与企业发展相适应的分类考核机制 | 37 |
| 二、深入推进薪酬制度改革 | 38 |
| 三、建立长效激励约束机制 | 39 |
| 第三篇 全面助力“三大新引擎”建设 | 41 |
| 第九章 深度参与河套深港科技创新合作区建设 | 41 |
| 一、优化产业空间统筹运营模式 | 41 |
| 二、多点支撑园区配套服务 | 43 |
| 三、积极开展产业战略投资 | 44 |
| 第十章 积极融入香蜜湖新金融中心建设 | 46 |
| 一、推动完善科技金融体系 | 46 |
| 二、探索打造高端延伸服务 | 47 |
| 三、积极促进资源整合发展 | 48 |
| 第十一章 主动谋划推动环中心公园活力圈建设 | 49 |
| 一、助推城区品质提升 | 49 |
| 二、升维片区产业能级 | 50 |
| 三、提升城区综合活力 | 51 |
| 第四篇 坚持党建引领 强化实施保障 | 53 |

| | |
|--------------------------|----|
| 第十二章 坚持党建引领 | 53 |
| 一、全面加强政治建设 | 53 |
| 二、全面加强组织建设 | 54 |
| 三、全面加强制度建设 | 55 |
| 四、全面加强党风廉政建设 | 56 |
| 第十三章 加强队伍建设 | 57 |
| 一、构建人才队伍体系 | 57 |
| 二、厚植全员奋斗文化 | 58 |
| 第十四章 实施保障 | 59 |
| 一、加强组织领导，统筹规划实施 | 59 |
| 二、做好规划衔接，确保任务落实 | 59 |
| 三、抓牢项目支撑，集聚资源要素 | 59 |
| 四、建立评估机制，保障实施效果 | 60 |
| 五、优化外部环境，激活内生动力 | 60 |

前 言

“十四五”时期是福田区抢抓粤港澳大湾区和中国特色社会主义先行示范区建设重大历史机遇、全面建设社会主义现代化典范城区的关键时期，也是决胜区域性国资国企综合改革试验、构建国资国企体制改革新格局的攻坚阶段。福田国资国企必须始终高举中国特色社会主义伟大旗帜，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深化改革、锐意创新、乘势而上，在新起点上推动福田国资国企再上新台阶、实现新跨越，为福田区全面建设社会主义现代化典范城区提供有力支撑。

按照区委区政府有关工作部署，根据《深圳市区域性国资国企综合改革试验实施方案》《深圳市国资国企改革发展“十四五”规划》《深圳市福田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》及相关会议文件精神，为切实发挥好福田区国资国企“支撑、纽带、平台、服务”战略功能，不断增强国有经济的竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力，做强做优做大国有资本和国有企业，特编制本规划。

第一篇 全面开启高质量发展新征程

新时代赋予新使命，新征程呼唤新作为，福田国资国企将以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，胸怀两个大局、强化战略定力，准确识变、科学应变、主动求变，锐意改革创新，做强做优做大国有资本和国有企业，助力福田区全面建设社会主义现代化典范城区。

第一章 发展基础

“十三五”期间，福田国资国企围绕职责定位，在优化结构布局、提升规模效益、强化支撑引领、推动综合改革、理顺国资监管、加强党建引领等方面取得了一系列成绩。与此同时，福田国资国企也面临一些亟待解决的问题。

一、“十三五”打下的基础

（一）布局结构加速优化

国资国企综合管理格局优化。“十三五”期间，福田区国资系统基于发展需要不断优化管理格局，新增区直独资国企3家，新增参股国企1家。截至“十三五”期末，由福田区国资局履行出资人职责的国有独资公司4家、参股公司1家，由福田区财政局履行出资人职责的国有独资公司1家，福田区国资国企“5+1”管理格局形成。

国资国企业务布局不断拓展。“十三五”期间，区属国企不

断拓展业务领域，基本形成了以战略投资和开发建设为主业的福田投控公司，以新一代产业园运营管理为基础“一体多翼”的福田产投公司，以发挥财政资金杠杆作用引领产业创新发展为使命的福田引导基金公司，以人防、技防、物防等保安服务为主业的福田保安公司，以积极探索民营企业流动性风险救助机制为使命的福田平稳投资公司，以区级人才安居房投融资、建设收购及房屋租赁为主要功能的福田人才安居公司。

国资国企优质资源布局强化。组建汇芯通信技术公司，以市场化方式运营 5G 中高频器件创新中心，为福田落实国家战略、聚集优质资源、加速推动先进制造业发展增添动力。入股国家金融科技测评中心，力促优质金融资源服务发展。推进中国（南方）知识产权运营中心项目，培育良性知识产权运营生态。成立福田鸿博人力资源管理有限公司，为辖区创新发展提供人力资源要素支撑。

（二）规模效益稳步提升

国资总体规模平稳较快增长。“十三五”期间，福田区属国企不断完善经营管理、提升保值增值能力，国有资产总体规模稳中有升。截至“十三五”期末，福田区属国有企业（不含参股企业福田人才安居公司）总资产 327.43 亿元，比“十二五”期末增长 67.20%，年均复合增长达 10.83%；净资产 256.06 亿元，比“十二五”期末增长 224.62%，年均复合增长率达 26.55%；资产负债率 21.80%，保持健康稳定。

国有企业运行质量持续改善。2020年，福田区属国有企业实现净利润3.90亿元，比2015年增长364.29%，年均复合增长率达35.84%。2016年以来，区属企业向城区开发建设领域共投入71.77亿元，福田投控公司承担的福安小区项目按照市场化规律开发运作，投资回报率接近70%，实现民生保障和经济效益双赢，华富村项目创造了“四个最”、实现了“四个无”，树立了深圳棚改的“福田标杆”。新一代产业园开园运营，成为深圳首个以“5G”为主题的高端创新产业园。

资金放大效应与产业引领作用持续增强。福田引导基金公司在子基金募投管退各环节充分采用市场化运作模式，已设立运作子基金40支，子基金规模1487.28亿元，放大比例超过10倍，常年位列全国政府引导基金前20位，管理规模排名全国区级政府引导基金第1位。直接和间接投资项目近2000个，投资总额超925亿元，投出70家上市公司和51家独角兽企业。充分发挥了财政资金带动社会资本参与投资实体项目的杠杆放大作用，引导社会资本“脱虚向实”投入实体经济。注重推动子基金返投福田，累计投资和引入福田区企业、创投机构（基金）252家，其中子基金已投资项目127个，投资额超过41.59亿元，助力福田区产业创新发展。

（三）使命担当愈发有为

有力支撑城区建设开发。高效推进福安小区、华富村东西区、南华村等棚改旧改项目，以“政府主导+国企实施”方式，

着力提升城市品质和百姓“安居幸福感”。其中，南华村棚改项目开展集中签约工作，仅用 15 天时间就实现签约率 99.6%，创造了深圳乃至全国棚改工作中的奇迹。与深投控联合组建深港合作区发展公司，推进深港科技创新合作区深方区域规划设计、开发建设等工作，在国家战略、城区发展中贡献福田国资国企力量。

高效运营管理产业园区。建成运营新一代产业园，采用三位一体的全生态多维度 MOS 模式，打造新一代产业园“创新服务”和“产业资源”两大平台，形成以产业资源为导向，以科技服务为核心的新一代产业创新生态服务体系，构筑新一代信息技术产业高地。组建福科产业运营管理公司，构建深圳智能制造中心。运营管理新媒体产业园，拓展国企时尚品牌效应、延伸时尚品牌概念。

积极履行社会责任担当。无偿划转区属国企深圳市福田区保安服务有限公司 10% 股权用以充实社保基金，推进国有企业发展成果全民共享。高效推动国企退休人员社会化管理工作，接收国企退休人员超过 1.6 万人，占全市已接收人员的 34%，为全市之最。做好疫情防控保障工作，落实疫情期间对承租企业减租政策，区属国企给予符合条件的承租企业减免物业租金达 1438 万元。近年来，福田保安公司圆满完成深圳特区建立 40 周年庆典、高交会、深圳马拉松等重大活动的安保任务，疫情期间，18000 多名保安员冲在医院、健康驿站、高速卡口、

地铁站点等战疫最前线，守护着全区人民健康防线。

（四）综合改革纵深推进

现代公司治理结构基本形成。“十三五”期间，福田国资系统完成了区属国有企业公司制改革，优化调整国有企业公司章程，构建起“党支部、监事会、董事会、经理层”内部治理结构，通过完善各类董事、管理人员、监事产生及管理方式，制定财务总监管理规定，部分二级公司高级管理人员率先实现市场化选聘，推动基本形成各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的国有企业法人治理结构。

混合所有制改革实现有益探索。区国资局与市人才安居集团合资成立福田人才安居公司，形成首家参股区直企业。以混合所有制形式组建成立福田新一代智慧运营服务有限公司、福田福兴信息技术产业园有限公司、新媒体广告产业园有限公司、南方知识产权运营中心有限公司、福科产业运营管理有限公司等二级子公司，迈出混合所有制改革坚实步伐。混改实现了资源、资金、人才的相互融合，如福田产投公司与深圳智慧园区运营服务有限公司合资成立的福田新一代智慧运营服务有限公司充分汲取双方优势资源，打造以科技服务为核心的新一代产业创新生态服务体系，取得良好运营效果。

经营考核机制建设逐步完善。制定区属国有企业薪酬管理规定和领导人员经营业绩考核办法，规范企业领导人员经营业绩考核机制，合理设计并签订经营责任书，明确经营考核指标，

推行“一企一书”政策，对企业领导人员形成有效监督和科学评价，做到考核指标设置与企业发展特点相吻合、经营业绩考核与干部综合评价相结合、考核结果与考核目标管理相契合。

（五）监管体系更加完备

国资大监管体系初步形成。以管资本为主创新监管方式和思路，制定《深圳市福田区区属国企国有资产监督管理办法》，进一步完善福田区区属国企国有资产监督管理制度，明确管理权限和审批程序，实现区属国企分类监管。完成资产交易、投资管理、资产评估等配套细则制定工作，修订人员管理、股权转让、企业增资等方面条款，初步构建福田国资监管“1+5”制度体系，推动国资监管科学化、制度化、精细化。围绕引导基金运作实际需求，出台引导基金管理办法、实施细则和议事规则等制度，针对业务特征健全监管制度。

内外部监管监督落实落地。完善外部董事（监事）、职工董事（监事）设置，开展企业董事会任满换届工作和外派财务总监选聘、考察及任命工作，完成外部董事聘任。建立董事、监事报告制度，健全财务总监监督、报告机制，审议区属企业董事会、监事会工作报告。加强外部专业监督，提高年终审计要求，委托会计师事务所对区直企业进行年度审计，将审计结果与企业领导人员绩效薪酬挂钩。

企业监管事项实现清单式管理。按照管资本为主、不干预企业依法自主经营的原则，对产权交易、投融资、资金调度与

运作等“三重一大”事项强化监管，进行清单管理，实行分级分类监管审批、备案制度，要求“应报尽报、应备尽备”，完善执行沟通、备案等机制，确保信息通畅，清单外的事项由企业依法依规自主决策，保障企业自主经营权。

（六）党建引领持续加强

组织建设健全完善。完善党组织设置，成立了财政局（国资局）机关党委，并在局机关和4家区直企业分别成立党支部，将党建工作要求写入公司章程，推进党建工作与生产经营深度融合，发挥党组织全面领导国有企业作用，党组织参与企业重大决策事项审议。坚持党管干部，完善企业领导人员考察任免工作机制，为企业发展提供人才支撑。

党建活动丰富务实。区属企业把学习习近平新时代中国特色社会主义思想作为班子会议“第一议题”和支部党员经常性学习内容，组织支部党员赴和平县寨下村、广西环江县龙水村等地开展扶贫慰问，把党小组延伸到企业本部各部门和各分公司。按照“不忘初心、牢记使命”主题教育工作要求，到企业、到项目、到施工现场开展调查研究，组织开展主题党日活动，党员在抗疫一线发挥模范带头作用。

党风廉政建设高质推进。深入开展廉政风险防范工作，组织召开党风廉政建设专题会议、巡视整改专题民主生活会，对区属企业党风廉政建设能力提升等提出相关要求，定期召开党支部书记述职汇报会，听取各党支部书记述职报告，对各党支部

书记进行述职评议考核，结合相关意见建议推动福田国资国企党风廉政建设工作不断提升。

二、存在问题

（一）业务拓展能力需增强

福田区属国有企业长期处于政府“第二财政”的角色定位，发展动力以政府安排的任务驱动为主，而非市场化业务驱动，区属国企主动服务区委区政府战略作用不够。福田区作为金融业增加值占全市比重超过45%的金融强区，国资系统尚未拥有一家主要金融机构控股权，缺乏资本运营方向业务布局。

（二）国资组织架构需优化

目前福田区直企业业务相对分散，相互之间存在交叉重叠，聚焦主业的集团化发展体系尚未形成，部分区属企业对政府资金依赖度高、可持续发展能力存疑，难以形成企业竞相发展格局。福田引导基金由福田区财政局履行出资人职责，并受福田区国资系统监管，财政视角和国资视角管理方式存在差异，管理运作机制尚不顺畅。

（三）国企经济效益需提升

福田国资国企整体经营效率偏低，如福田投控公司总资产收益率仅为1%，显著低于正常经营企业资产收益率水平，且财务杠杆作用运用较弱。福田国资国企整体活力、竞争力和创新力较为不足，重要原因在于混合所有制改革相对滞后、现代化公司治理制度尚不完善、市场化经营管理模式仍需深入等。

（四）监督管理思路需转变

国务院国资委先后印发《国务院关于推进国有资本投资、运营公司改革试点的实施意见》《关于以管资本为主加快国有资产监管职能转变的实施意见》，国资监管从管资产为主向管资本为主转变成为主线，但目前福田国资监管“管资本”格局尚待优化，国有资本投资公司和国有资本运营公司“两类公司”职能划分需进一步明确。

第二章 发展环境

当今世界正经历百年未有之大变局，国际国内形势环境正发生深刻复杂变化，福田国资国企需要立足新发展阶段，坚定信心、保持定力、顺势而为、乘势而上，在危机中育先机、于变局中开新局，实现国资国企新发展。

一、重要机遇

（一）新发展阶段赋予崭新内涵

当前，国际环境日趋复杂，新冠肺炎影响深远，经济全球化遭遇逆流，全球范围内的不确定性显著增加，而我国已转向高质量发展阶段，内需潜力不断释放，以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局正在加快构建。福田国资国企要紧抓变革机遇、勇立时代潮头，增强市场意识、开放意识、创新意识和竞争意识，推动产业链价值链向中高端迈进，在国内国际双循环相互促进中实现高质量发展，在新时期中贡献福田国资国企力量。

（二）新发展驱动开辟全新路径

当前深圳正面临粤港澳大湾区、深圳先行示范区“双区”驱动，深圳经济特区、深圳先行示范区“双区”叠加的黄金发展期，国务院支持深圳开展区域性国资国企综合改革试验，深圳国资国企系统在特殊时期被赋予了新的光荣使命。福田区是深圳市中心城区，正奋力推进新时代“首善之区，幸福福田”建设，福田国资国企要强化主动作为，加快推进区域性国资国

企综合改革，努力打造与福田区中心城区实力地位相匹配的国资国企矩阵。

（三）新发展路径提供广阔舞台

福田区再次站上“时代风口”，迎来历史上最重要的战略机遇期、发展势头最好的黄金期，未来将以河套深港科技创新合作区、香蜜湖新金融中心、环中心公园活力圈“三大新引擎”为总牵引，打造更高水平的中央创新区、中央商务区和中央活力区。福田国资国企要立足福田区“三大新引擎”广阔舞台，在更大范围和更深层次上推进国资布局调整和国企市场化改革，更好支撑福田区全面建设社会主义现代化典范城区。

（四）新发展要素创造有利条件

全球产业链条正加速重构，随着我国资本市场健全完善、创新技术竞相迸发、人口优势向人才优势转变，推动产业发展的资本、技术、人才等要素流动便利性前所未有。创新发展要素流动的高度便利化为福田国资国企改革发展创造了更多方式、更多路径、更多可能，福田国资国企要强化“人才能量”储备和公共技术平台支撑，推动国有资本前瞻布局 and 合理流动，努力争取在新兴产业领域“弯道超车”“变道超车”。

二、主要挑战

（一）综合改革进入攻坚期

《中共中央关于制定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的建议》提出，要激发各类市场主体

活力，毫不动摇巩固和发展公有制经济，深化国资国企改革，做强做优做大国有资本和国有企业。国企改革是一项复杂的系统性工程，也是一个不断向前推进的过程，当前，国资国企改革已步入深水区和攻坚期，风险与挑战并存、问题与困难充斥，福田国资国企要高度重视综合改革紧迫性，勇于担当作为、正面瓶颈问题、主动转型发展。

（二）动力转换进入瓶颈期

站在新的历史发展节点，面向全面建设社会主义现代化典范城区的目标要求，福田区正面临前所未有的重大发展机遇，但与此同时，福田区也面临自身高位过坎、增长路径依赖、重要平台布局相对欠缺、土地资源紧张等突出问题，福田国资国企在“十四五”时期应勇挑重担，积极搭建重大战略任务平台，服务“一轴两翼”总体空间布局，全面贯彻执行区委区政府重大战略任务。

（三）产业创新进入决胜期

全球科技和产业创新进入空前密集活跃时期，新一轮科技革命和产业革命正在加速重构全球势力版图，全球视角下城市与城市、城区与城区的竞争日趋激烈，抢占未来发展战略制高点的竞争已然在途。福田区是深圳建设中国特色社会主义先行示范区的中心城区，更要着眼未来、着眼长远、着眼产业，在新兴产业和未来产业竞争中抢占先机，福田国资国企要做好引领产业创新的纽带，提前谋划、提前布局，引领福田决胜未来。

第三章 指导方针

在区委区政府的坚强领导下，“十四五”时期，福田国资国企将紧紧围绕区委区政府发展战略，以“三大新引擎”为总牵引，积极发挥国资国企“支撑、纽带、平台、服务”作用，紧盯目标不放松，综合改革不停步，以“不破楼兰终不还”的决心，“重任千钧唯担当”的信心，奋力开启国资国企高质量发展新征程。

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历次全会、党的二十大和二十届一中全会精神，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面落实习近平总书记关于国资国企改革发展的的重要论述以及对深圳系列重要讲话和重要指示批示精神，按照中央和省委省政府、市委市政府关于国资国企工作精神要求，落实区委区政府关于国资国企工作决策部署，以“三大新引擎”为总牵引，紧扣福田新三十年再出发、首善之区开新局的战略目标和战略路径，以深化国资国企改革，做强做优做大国有资本国有企业为根本，以提高国有资本效率、增强国有企业活力为核心，以加快优化国有资本布局为抓手，深入推进区域性国资国企综合改革试验，打造区级国资国企综合改革先行示范样本，增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力，为福田区全面建设社会主义现代化典范

城区提供有力支撑。

二、基本原则

坚持目标导向和问题导向相结合。从战略高度解决好区属国资国企改革发展目标导向和问题导向的关系，深刻把握福田区发展阶段特征和国资国企改革的主要目标和关键瓶颈，对准目标、切入要点、破解难点，完善国资国企改革的运行模式，攻坚克难推动改革不断深化。

坚持经济效益与社会效益相兼顾。一方面，区属国企天然具有服务区域发展战略属性，须在基础设施建设、社会民生等领域充分发挥社会效益；另一方面，区属国企作为市场主体，在市场经济中应遵循公平经营原则，持续算清“经济账”，增强企业盈利能力，充分实现经济效益。

坚持守正立本与锐意创新相统一。正确处理守正立本与锐意创新的关系，在保持国有经济自身制度优势的同时，以体制机制改革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，提升国有资本国有企业运行质量效率。

坚持把握当下与布局未来相协同。正确处理把握当下与布局未来的关系，以稳妥有序把握当下，以先行先试布局未来，突出国资国企改革和发展的系统性、协调性，把握好改革的次序、节奏、力度，充分发扬“敢闯敢试、敢为人先、埋头苦干”的精神，以改革开放再出发的新担当新作为，全面深化福田国

资国企改革。

三、总体定位

坚持国企姓“国”的基本立场不动摇，坚持为人民服务的初心不改变，坚持服务福田发展战略目标的责任担当不松懈，**坚持“支撑、纽带、平台、服务”的总体定位**，以更有力的支撑、更优质的服务、更强韧的纽带、更坚实的平台为福田区全面建设社会主义现代化典范城区贡献国资国企力量。

进一步明确国资国企功能，发挥好区委区政府重大目标的战略支撑作用。立足国资国企特征，贯彻“看得见的手”重要决策，激发“看不见的手”强大活力，强力支撑区委区政府战略目标。强化服务城区功能属性，主动对接区域发展需求和社会主体需要，增强在市场缺位、失灵但对经济社会发展至关重要领域的国资布局，积极搭建重大战略任务平台和重要公共发展平台，全力支撑大片区统筹开发，服务“一轴两翼”总体空间布局，支撑建设中央创新区、中央商务区、中央活力区，助推福田区建设社会主义现代化典范城区。

进一步破解发展瓶颈问题，发挥好引领产业集聚发展的关键纽带作用。面向深圳“20+8”产业集群布局，着眼于福田区未来发展需要，谋长远、谋大局、谋增量，发挥国有资本对产业集聚的引导赋能作用，打造引领福田未来产业创新发展关键纽带。以制度创新激发创新创造活力，以科技赋能打造核心竞争力，以新型数据交易信息化平台激活释放数据要素活力。发

挥引导基金引领作用，聚焦符合福田产业规划和发展需求的战略性新兴产业，紧盯子基金返投福田，加强对辖区中小企业创新支持，吸引优质区外项目落户福田。创新入园企业支持模式，探索“科技投行”模式对入园企业予以支持，实现产业园区内创新创业企业发展与福田区域发展长期绑定，助力区域经济持续增长。

进一步优化国企结构布局，发挥好建设“三大新引擎”的重要平台作用。以落实区委区政府重要决策部署为使命，勇担建设好福田区“三大新引擎”战略平台的重任。以“三大新引擎”为总牵引，突出“三大产业”融合发展，瞄准“三大定位”，高标准支撑河套深港科技创新合作区、香蜜湖新金融中心、环中心公园活力圈“三大新引擎”开发建设，高质量推进重要城市更新和人才安居房建设等项目，推动以国家级、省市级重要创新发展平台和金融、科创、时尚三大产业优质企业为代表的重大投资项目向“三大新引擎”集聚。

进一步彰显国企责任担当，发挥好保障社会公共需求的高质服务作用。推动国资国企在民生服务、企业服务、社会治理、双碳发展、疫情防控等社会公共需求关键领域发挥更大作用。提供体育设施、人才住房等多元优质民生服务，完善重点民生保障，强化对口帮扶工作，在“首善之区，幸福福田”建设中贡献福田国资国企力量。健全企业服务体系，更好服务福田区企业投融资、人力资源、知识产权等需求，优化营商环境，支

持企业发展壮大。助力社会治理建设，支撑福田区治安防控体系建设，配合做好重大事件维稳处突工作，助力福田区打造最安全稳定、最公平正义、法治环境最好的中心城区。

第四章 发展目标

聚焦“持续深化区属国资国企综合改革，做强做优区属国有资本和国有企业”核心目标，提出三大发展愿景和“四个形成”阶段性发展目标，立足实际、主动作为、改革创新、奋勇争先，在新起点上推动福田国资国企再上新台阶、实现新跨越。

一、改革发展远景目标

展望二〇三五年，福田国资国企将逐步迈入高质量发展轨道，国资国企改革活力充分释放，国有企业科技创新含量显著提高、市场竞争能力明显增强，国资国企规模体量和盈利能力大幅提升，以管资本为主的监管体制基本成熟，“超大型城市中心城区国资国企标杆”“引领区域可持续发展先锋”“区级区域性国资国企综合改革旗帜”等三大发展愿景将逐步从蓝图变为现实，有效助力福田区率先成为高质量发展高地、法治城市示范、城市文明典范、民生幸福标杆、可持续发展先锋。

二、“十四五”时期主要目标

瞄准二〇三五年远景目标，“十四五”期间，福田国资国企改革发展要在全面完成国企改革三年行动目标基础上，于变局中开新局，按照“四个形成”目标要求，实现国资国企全面跨越式发展。

形成与中心城区相匹配的总体实力。到2025年，区属国有企业总资产达到450亿元以上，净资产达到300亿元以上，利

润实现三个翻番，资产负债率保持在安全线以下，与“十三五”相比，在保持平稳增长的同时，推动增长质量和经营效率明显提升。

形成与时代需要相契合的业务布局。区属国企“支撑、纽带、平台、服务”作用更为突出，夯实区域战略发展支撑力，强化战略新兴产业引领力，入股 2-3 家金融或类金融公司，争取控股 1 家细分龙头企业，国有企业业务布局更加协调清晰，“十四五”期间新增供给产业空间 30 万平方米，更好服务区域发展需要。

形成与市场化相适应的经营体系。权责边界清晰的现代化治理体系基本形成，国有企业董事会、监事会结构更加科学、合理、专业，外部董事制度高效落实，监事会独立性权威性有效保障，经营层自主决策权限充分保障，市场化选聘、员工持股等改革事项试点工作在 1-2 家区属企业高效开展、成效显著。

形成与上位要求相贯通的监管机制。进一步明确国资系统不同角色主体的职责与分工，国资监管“1+N”制度体系细化完善，国有资本投资公司和国有资本运营公司实践卓有成效，从“管资产”向“管资本”转变迈出坚实步伐，监管智慧化水平明显提升。

第二篇 全面谱写综合改革新篇章

立足福田国资国企发展实际，着眼福田国资国企发展需要，突出系统集成、协同高效，全面推进国资国企综合改革，系统推进结构调整、监管优化、强企增效、激励约束四大工程，不断激发福田国资国企高质量发展的动力、活力和创造力。

第五章 结构调整工程

以福田国资国企承担的重点工作为基础，按照“强化支撑、聚焦主业、协同整合、持续发展”的思路，逐步推动形成3家一级国企，构建福田国资国企全新“3+1”管理格局，实现主要业务布局优化、战略空间布局拓展。

一、企业主体布局重构

基于福田国资国企实际，福田国资系统国有企业通过“一新设两调整”，分步调整为福田投资控股公司、福田产业服务公司、福田资本运营公司3家一级国企，推动优质资源向优势企业集中，管理格局由“5+1”¹向“3+1”²转变，实现福田国资国企专业化、集团化发展。

福田投资控股公司聚焦战略需求，响应区委区政府战略部署，服务城区发展需要，打造集“城市建设投资开发平台+国资

¹ “5+1”指结构调整前，福田区国资局履行出资人职责的国有独资公司和参股公司共5家，由福田区财政局履行出资人职责的国有独资公司1家，共同构成“5+1”管理格局。

² “3+1”指结构调整后，福田区国资局履行出资人职责的国有独资公司3家，由福田区财政局履行出资人职责的国有独资公司1家，共同构成“3+1”管理格局。

辅助履职平台”于一体的综合型投资控股公司，兼顾园区运营、城市建设开发、产业楼宇运营，并提供多元配套公共服务。福田投资控股公司以现有福田投控公司为基础，整合福田人才安居公司、福田保安公司组建形成，公司全称保持为深圳市福田投资控股有限公司。

福田产业服务公司聚焦产业发展，围绕福田区“金融+科技+时尚”三大产业方向，以产业园区为中心，体系化布局空间运营管理和垂直领域专业服务，投资入股产业园区优质企业，做打通园区运营、产业服务、产业投资全链条的产业投资服务综合平台。福田产业服务公司以现有福田产投公司为基础，适时增设专业产业服务类型二级子公司，公司全称变更为深圳市福田产业投资服务有限公司。

福田资本运营公司聚焦资本支撑，以直接投资、产业基金、引导基金等为抓手强化实业投资和金融领域投资，提升资本运作能力，拓展金融板块业务布局，强化金融服务产业能力，兼顾风投创投专业领域园区运营，打造福田国资系统综合型国有资本运营平台。福田资本运营公司为新设成立，整合福田创业投资公司、福田平稳投资公司、福田融资担保公司组建形成，公司全称建议为深圳市福田资本运营有限公司。福田资本运营公司受区财政局委托，全面负责福田引导基金管理工作。

二、主要业务布局优化

明确国资系统重点业务板块。基于福田区战略发展需要和区属企业业务现状，明确区属国企投资运营、城市建设、园区

运营、产业服务和公共服务五大重点方向，其中投资运营包括战略投资、产业投资、金融投资三大具体板块，园区运营包括产业园区和产业楼宇两大具体板块，产业服务包括狭义产业服务和金融服务两大具体板块，合计构成九大具体板块。

明确区属国企重点业务板块。按照上述九大具体板块划分，福田投资控股公司主要业务布局板块为战略投资、城市建设、产业楼宇和公共服务四大具体板块，弱参与产业服务；福田产业服务公司主要业务布局板块为产业园区和产业服务两大具体板块，定向参与产业园区内企业投资；福田资本运营公司主要业务布局板块为产业投资、金融投资和金融服务三大具体板块，定向参与和风投创投密切相关的园区运营管理。以重点业务板块划分为依据，推动三家区直企业业务板块各有侧重、协调发展。

鼓励通过资本运作调整结构。支持区属国企由单纯依靠核心主业自然增长，转向依托资本运作整合重组关键产业资源，延伸产业链条，提升市场竞争力和影响力，发展模式由“自然增长”转向“并购重组”。支持区属国有企业探索通过协议转让、参与定增、表决权委托等方式收购上市平台，争取控股1家上市公司或细分领域龙头企业。

三、战略空间布局拓展

深耕福田辖区发展。坚持与福田区域发展同频共振，以“三大新引擎”为总牵引，瞄准“三大定位”，深度参与河套深港科技创新合作区建设，积极融入香蜜湖新金融中心建设，主

动谋划推动环中心公园活力圈建设，将国企主营业务与“三大中央区”建设紧密融合，为福田区全面建设社会主义现代化典范城区提供有力支撑。

服务湾区共同发展。深刻理解和把握粤港澳大湾区和中国特色社会主义先行示范区两大国家战略部署，发挥福田作为湾区核心城市中心城区责任担当，持续形成可复制可推广的“福田模式”“福田经验”，支持产业园区、产业楼宇运营管理轻资产运作，支持保安服务持续提升市场竞争力，强化经验总结，开拓湾区市场。

面向全国升维发展。基于福田引导基金品牌影响力，充分发挥市场资源配置作用和财政资金引导放大作用，强化优质项目发掘能力，面向全国集聚优质项目资源。立足全国市场，在人力资源、产业空间配置、成果转移转化等方面探索契合时代需求和区域特点的全新发展路径，以打造行业标杆为目标，争取实现模式输出。

专栏一：3家区直企业业务布局

福田投资控股公司：主要覆盖城市建设、产业楼宇、战略投资和公共服务四个具体板块。一是勇当主力军推动城市更新和土地整备工作，高效稳妥推进大片区综合整治和危旧片区改造，高效有序释放高质量发展空间；二是强化筑巢引凤，提供高质量楼宇空间管理服务；三是发展战略投资职能，以战略投资集聚一流资源，助力重大战略平台建设运

营；四是建设多层次、多元化的综合保安服务平台，提质运营体育场馆等公共文体设施，完善都市型公共服务体系。

福田产业服务公司：主要覆盖产业园区和产业服务两个具体板块。一是提质运营管理以深圳新一代产业园等为代表的产业园区，推动园区管理服务智慧化；二是组建产业空间配置专门平台，完善人才、数据、研发等领域公共平台布局，以多元产业服务赋能产业发展，持续优化中心城区营商环境；三是以园区企业为基础，从资本维度为企业发展提供服务和支撑，同时通过获取资本回报增强为园区企业提供可持续服务的能力，不断形成“科技投行”投资园区企业的福田示范。

福田资本运营公司：主要覆盖产业投资、金融投资和金融服务三个具体板块。一是强化产业投资，加强战略性新兴产业和未来产业优质项目布局，提升资本运作能力；二是做强金融投资，通过投资入股、项目招引等形式吸引各类金融机构进行资源布局；三是做优做强创业投资、融资担保、平稳投资等金融服务，逐步拓展多样化科技金融服务形式，完善科技项目投融资扶持体系，持续增强面向辖区企业的金融资源对接服务能力。

第六章 监管优化工程

在区属国资国企层面以更大力度、更实举措推进区域性国资国企综合改革试验，落实完善以管资本为主的国资监管体制改革，坚持授权与监管相结合、放活与管好相统一，增强企业经营自主性，在职能转变、监管优化上先行示范，破除体制性障碍，打造高效益、强活力的国有企业。

一、完善国资监管机构职能

加强国资监管机构核心职能。紧扣“国企出资人、国资监管人、党建负责人”三项职责，牢牢把握“积极股东”定位，以管资本为主依法落实出资人有限责任，基于股权关系依法依规强化企业独立法人地位，推动完善公司法人治理结构，通过法人治理结构有效贯彻出资人意志，重点管好国有资本布局、规范资本运作、提高资本回报、维护资本安全。

提高国资监管机构监管能力。完善国资监管机构建设，配齐配强国资监管队伍，加强事中事后监管，明确国资系统各层级主体责任和权利，制定福田区国资国企监管事项权责清单，探索分类清单管理，将依法应由企业自主经营决策的事项归位于企业，将延伸到子企业的管理事项原则上归位于一级企业。推进立改废释工作，全面开展已出台和拟出台制度文件梳理，加快落实福田国资国企监管系列制度，完善法治国资、法治国企建设，推动符合市场经济规律和企业成长规律的国资法治工

作，形成科学系统、精简高效的以管资本为主的国资国企“1+N”监管体系。

推行以管资本为主的改革举措。强化以出资人身份，基于股权关系依法依规、“一企一策”参与制定完善公司章程，实现国资监管制度融入公司章程。区属企业进一步完善内控管理制度和合规内控体系，健全风险报告制度。强化考核结果运用，将考核结果作为企业领导人员综合评价和选拔任用的重要依据，有效发挥国有企业统计监测分析对企业经营发展的全面评价和对标引导作用。完善国有资产和国企信息公开制度，打造阳光国资、阳光国企。

推动集体经济稳健高质量发展。创新优化集体资产监管要素和机制，持续构建科学高效的具有福田特色的集体资产“1+N”监管制度体系。开展股权改革工作，优化股份合作公司股权结构，完善股份合作公司内部治理，提升公司参与市场资源配置能力、竞争能力和发展动力。探索国资集资战略化合作，力争“十四五”期间打造示范性、标杆性合作项目，形成国企集企合作共赢发展新格局。

二、健全协同高效的监管机制

构建多元协同监管大格局。统筹协调出资人监督和其他监督，形成业务监督、综合监督、责任追究“三位一体”的监督工作闭环，构建党委领导、纪委统筹，纪检监察、监事会、财务总监、内部审计、内控风控协同联动的常态化国资监管大格

局，同时强化职工工会民主监督职能。增强国有资产出资人专业化统筹监管能力，推动区属国企构建集中统一、全面覆盖、权威高效的内部审计监督和责任追究体系，切实防止国有资产流失。

健全权责明晰的治理体系。健全以公司章程为核心的现代企业制度体系，充分发挥公司章程在企业治理中的基础作用。进一步理清党组织、董事会、监事会、高级管理层等的权责边界，充分发挥区属国企党组织把方向、管大局、保落实的领导作用，落实董事会、监事会、财务总监和高级管理层职权，构建定位明确、界线清晰、责权统一、协调运转的高效能管理体制和组织体系，进一步提升国有企业运行效率。

加强董事会建设。以企业需求为导向，构建内外部董事合理搭配的董事会结构。加快补充各企业董事会，完善由区委组织部任命董事长和总经理，由公司推选职工董事、外部董事的机制。突出外部董事的职业素养、专业能力、敬业精神，构造涵盖园区地产、金融投资、财务、法律等领域规模适当的外部董事储备池，出台外部董事管理规定，实现对不同类型董事差异化管理。保障区直企业董事会成员到位履职，强化区属企业董事会定战略、做决策、防风险功能，全面落实董事会依法行使重大决策、选人用人、薪酬分配等各项权力。进一步优化董事会治理机制，制定完善区属国企董事会考核评价办法，建立健全董事会成员决策效能评估和激励约束机制。

增强监事会和财务总监的监督作用。由监事会主席和财务总监代表国有资产出资人对企业依法履行监督职责，监督企业重大决策、关键环节、重要财务状况以及董事会、高级管理层履职情况。健全监事会主席和财务总监向出资人定期报告制度，完善落实监督成果运用机制，保障监督的独立性和权威性。强化复合型专业化监事队伍建设，探索聘用兼任监事，提高职工监事专业化水平；探索拓宽财务总监专业领域，建立财务总监在国资监管机构和企业间的轮换工作制度，提高监事会和财务总监监督的公平性和有效性。

保障经理层依法行权履职。完善区属国企董事会对经理层授权管理制度，依法明确董事会对经理层授权原则、管理机制、事项范围、权限条件等主要内容，充分发挥经理层经营管理作用，充分保障经理层经营自主权，严格落实总经理对董事会负责、向董事会报告的工作机制，完善经理层议事规则，明确经理层履职程序。

三、细化优化国资监管方式

细化落实分类监管机制。根据行业特征、企业属性和发展阶段，完善区属国企功能类和商业类的分类标准，逐步实行分类监管、分类考核。统筹考虑国有企业承担的经济责任、政治责任、社会责任，适当增加研发投入占比等创新导向型指标，细化优化分类考核管理办法和指标体系，构建“一类一策”与“一企一策”相统一、定量和定性相结合的考核评价体系。

制订分级授权管控机制。全面实施清单管理，减少审批或事前备案。坚持监管与授权相结合、放活与管好相统一，优化下属企业管控机制，构建下属二级企业分类标准，划分企业类型，以企业类型确立总体授权标准，结合企业实际“一企一策”确定相关权限，针对各种类型公司不同特点授权放权，制定差异化授权放权清单，按照分级授权、层层放权的原则赋予各级区属国企更多经营自主权，全面激活各层级企业活力。

构建智慧国资监管平台。打造“福田智慧国资”综合监管信息平台，推进信息化与监管业务深度融合，探索建立以国资大数据为支撑，涵盖区属国企全面预算管理、产权监管、资产交易、财务管理、资金监测、绩效考核、薪酬管控、人员信息化管理、国企改革等业务的智慧国资监管平台，力争实现要素全面化、监管实时化、操作简便化、过程可视化、分析精准化，强化综合监管信息平台对国资国企运行情况综合分析的支撑作用。

第七章 强企增效工程

牢牢把握市场化改革取向，运用市场化思维、手段和机制激发企业内生活力，增强国有企业市场开拓能力，推行国有企业市场化选人用人方式，推动国企品牌化发展，积极稳妥推进混合所有制改革，深化法治国企建设，在市场竞争中打造国有企业核心竞争力。

一、坚持市场化运作，增强国企核心竞争力

建立市场化经营理念。国有企业改革要遵循市场经济规律和企业发展规律，坚持政企分开政资分开、所有权与经营权分离，促使国有企业真正成为依法自主经营、自负盈亏、自担风险、自我约束、自我发展的独立市场主体。关注区属国企的市场化经营能力，支持区属企业主动承担区委区政府重大战略任务，深度参与辖区建设的同时兼顾经济效益。针对商业类企业承担的公益类项目，按照不同业务类别分类核算相应收入和成本，对部分生产要素、产品、服务价格因政策原因偏离市场价格的，在科学评估基础上，按照市场原则核定相应指标。鼓励功能类企业积极拓展经营类项目，在市场竞争中增强专业能力，更好服务区委区政府战略目标。

健全市场化经营机制。支持企业积极探索战略性项目平衡方案，通过“项目捆绑”“资金补偿”“政策倾斜”“资源赋能”等多途径，实现企业收益总体平衡。支持企业牵头开展资源整合、物业提质增效等工程，发挥企业平台作用，利用公募

REITs 等方式加快盘活低效资产，增强市场化运作活力。顺应市场数字化转型浪潮，加快推动国有企业组织创新、技术创新、融合创新、跨界创新，推进信息系统的平台化、专业化和规模化，深入推进区属国有企业数字化智慧化转型升级。支持“一企一策”制定发展目标，健全项目投资决策体系，完善市场化投资决策程序，强化投资项目可行性研究，开展重大投资项目后评价，按照不同类别业务分类核算原则，鼓励企业拟定市场化激励机制，在科学评估的基础上探索超额利润奖励，激发员工干事创业激情。

打造福田国企品牌矩阵。支持福田投资控股公司通过物业收购、股权收购等方式进一步承担产业空间运营管理任务，形成集聚 5G、芯片、金融科技、高端现代服务业等总部类、科技类企业的产业高地，探索国有股权投资退出快速流转机制。支持福田产业服务公司依托新一代产业园，以产业服务为核心、物业服务为基础、商务及配套服务为支点，通过资本导入、资本撬动与资本放大等手段，推进产业服务质效提升，完善全方位多层次的高端智慧服务，打造产业服务品牌。支持福田资本运营公司围绕城市发展和国资布局的战略需求，运用基金投资、并购、转让、产权置换以及资本市场融资等多种手段，推进国有经济布局优化和结构调整，以平台服务、投资引导、创新孵化等方式培育壮大一批有影响力的关键领域优势企业。推进区

属企业资源整合、专业赋能、转型升级，争取区属二级企业成为科技创新的“尖兵”，推动国资从“单纯整合”向“全面融合”发展转变。

二、推进市场化选人用人

推行职业经理人制度。坚持组织选拔与市场化选聘相结合，建立和完善符合市场经济规律与企业家成长规律的国有企业领导人员管理机制。深入推进高级管理人员市场化选聘，鼓励符合条件的企业积极探索职业经理人制度建设，支持一级国企部分领导职位实行市场化选聘，支持二级子公司高级管理人员全部推行市场化选聘。通过签订岗位聘任协议、任期责任书和年度责任书等形式，推动经理层成员任期制和契约化管理，按照约定严格考核、实施聘任或解聘、兑现薪酬。

拓宽市场化选聘渠道。健全国有企业公开、平等、竞争、择优的市场化招聘机制，支持区属国企通过校园招聘、社会招聘、猎头寻聘等方式多渠道招聘人才，搭建区属国企“公共人才库”，以“福田英才荟”计划为载体引进一批城市规划、工程管理、金融法律等重点领域急需紧缺的高层次、高技能人才，鼓励引进港澳创新人才和团队。

推行市场化用工机制。完善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，建立完善市场化导向考评机制，加强员工竞聘上岗力度，形成能者上、平者让、庸者下的合理流动机制，保障优秀人才成长通道和发展空间。选取区属

国企探索开展中层干部全体起立、竞聘上岗试点，以市场化选聘方式和用工机制引入人员团队。

三、积极稳妥推进混合所有制改革

分层分类推进所有制改革。按照完善治理、强化激励、突出主业、提高效率的要求，积极探索区属国企混合所有制改革路径，“分层分类”“一企一策”，成熟一个推进一个。功能类企业保持国有独资，涉及民生保障等领域企业保持国资控股地位；商业类企业深入开展混合所有制改革，积极探索引进战略投资者、核心员工持股、资产证券化等多元混改形式。

引进战略投资者参与混改。积极引入高匹配度、高认同感、高协同性的战略投资者参与混合所有制改革，科学做好引进战略投资者参与混改所涉及估值定价、股权设置等工作。根据产业导向特点选取二级公司引进战略投资者，探索在保证国资控股前提下在一级公司层面引进战略投资者。

同步推进混资本与改机制。合理设计和调整优化国有企业股权结构，深度转换经营机制，对混合所有制企业探索实行有别于国有独资、全资公司的治理机制和监管制度，对国有股权比例低于50%的国有相对控股混合所有制企业和战略型持股、财务型持股企业，探索更加灵活高效的监管制度。以资本为纽带，引导战略投资者参与公司治理，完善现代企业制度，全面建立灵活高效的市场化经营机制，激发企业经营活力。结合企业不同阶段发展需求，动态合理优化混合所有制企业股权结构。

四、深化法治国企建设

深化法治国企内部建设。全面推进企业法治建设，企业主要负责人为法治建设第一责任人，强化国企董事会定战略、作决策、防风险职能。由董事会制定法治工作的年度计划，统筹谋划、一体推进，重点难点、历史遗留法律纠纷等问题由第一责任人亲自研究、部署协调、妥善解决。建立健全覆盖各层级企业、贯穿各业务领域的合规管理组织架构和工作机制，设立以法务合规部业务骨干、监事会主席、外部董事组成的合规管理委员会，形成业务部门和基层一线承担主体责任、法律合规部门组织协调、监察和审计等部门强化监督的合规管理“三道防线”，到规划期末，区直企业全面建立合规管理体系。

初步实现法务管理信息化。加快建立与法治建设相适应、与业务工作相融合的法务管理信息系统，突出抓好合同管理、制度管理、项目管理等重点业务信息化建设，加强与财务、产权、投资等管理系统的互通互联，聚焦企业债务风险、投资风险、法律风险等各类风险管控，完善以风险管理为导向、合规管理监督为重点的内控制度，到规划期末，区直企业法务管理信息系统基本建立并上线。

健全国企法治工作考评制度。将董事会法治工作履职情况和合规管理委员会履职情况作为区直国企年度工作报告重要内容，把法治建设成效纳入企业考核评价体系，并将有关要求向子企业延伸。鼓励国有企业结合面临的新任务新要求，提前研判可能出现的法律合规问题，及时制定应对措施。落实问责制

度，对未经法律审核或未采纳正确法律意见、违法违规决策造成严重后果的，严肃追究责任。

第八章 激励约束工程

建立以业绩为导向的激励约束机制，健全与企业发展相适应的分类考核机制，科学评价价值贡献，推进薪酬总额决定机制改革，深化企业领导人员薪酬制度改革，全面建立中长期激励约束机制，增强区属国有企业全体员工活力动力。

一、健全与企业发展相适应的分类考核机制

以人为本，分类考核。坚持市场导向，支持企业提升效益。根据区直企业经营状况和业务特点设置绩效比例，实现功能类为主到功能类与商业类相结合的变道转换。分业务、分岗位、分层级考核，分类别设置薪酬结构，探索提高商业类企业薪酬结构中激励部分占比，激发员工热情，实现员工利益与企业利益的深度捆绑。

健全机制，优化考核。健全考核体系，强化企业内部考核、监督机制，逐级分解经营责任。构建与人力资源市场相适应、以岗位价值为基础、以绩效贡献为依据的薪酬分配机制，深化全员绩效考核，以岗定薪、一岗一薪、岗变薪变，实现薪酬多劳多得、优绩优酬。

差异分配，激发活力。对标市场标杆，深化企业内部差异化考核分配，薪酬分配向具有市场竞争优势的关键业务人才倾斜。强化考核导向作用，考核结果实行强制分布，根据企业规模放大差异，打破平均主义，设置领导层薪酬延期发

放机制，优化公司合同工管理机制，实现人员能上能下、能进能退的动态用人机制，激发员工干事创业活力。

二、深入推进薪酬制度改革

完善薪酬总额决定机制。研究总额确定模型，坚持效益为先，进一步优化工资总额管理方式，支持企业建立与行业特点相适应、与发展阶段相符合、更具灵活性和市场竞争力的工资总额动态调整机制，提高人工成本产出率。逐步探索下放权限，按商业类、功能类确定工资总额决定模型与授权机制，增强区属国企工资总额预算自主权。

分集团建立薪酬结构体系。构建以战略目标为牵引，与市场地位相适应、与业绩贡献相匹配、与考核结果紧密挂钩的经营业绩考核与分配机制。加强集团化管理，探索实行“一企一策”，领导人员“年薪+长效激励”的薪酬结构，构建效益决定薪酬、个人绩效与团队业绩捆绑、增量业绩决定增量薪酬的收入分配机制。根据企业业务情况定编定岗定薪，明确绩效比例与考核方式，科学调动员工的积极性、创造力。

优化晋升加薪通道。对标同行业、同类型国企标杆，鼓励企业科学设计升职加薪机制，探索建立双通道晋升模式，管理岗和技术岗分类管理，逐步提升企业专业化水平。支持区直国企中层管理人员向高层领导晋升岗位，进一步提升区属国企业务管理能力。

三、建立长效激励约束机制

探索开展员工跟投。建立投资业务投委会决策机制，探索建立直投项目跟投机制，深度绑定企业利益与员工利益，提升投前决策的严谨性与投后管理的水平。遴选部分业务市场化属性强、投资专业化水平高的企业探索开展员工跟投，建立激励与约束相匹配的员工跟投机制。

探索开展核心员工持股。选取条件成熟的区属企业稳慎开展核心员工持股试点，重点推进新产业、新业态、新商业模式类企业核心员工持股改革，鼓励技术性强、业务市场竞争程度高的子公司率先探索试点“核心员工持股”。制定员工持股试点实施方案，结合行业特点、企业规模、企业发展阶段等因素合理确定员工持股比例与持股方式，完善企业员工持股管理办法，建立健全员工股权评价体系和监督机制。

健全中长期激励约束方式。坚持市场化导向，聚焦关键岗位与核心骨干，按照业绩与薪酬市场“双对标”原则，探索运用限制性股票、股票期权、经济利润分享、项目跟投等多种长效激励约束方式，积极构建与企业市场地位和业绩贡献相匹配的长效激励约束机制。

完善配套约束机制。坚持激励与约束并重、风险与收益对称、权利与义务对等的原则，建立“差额勾回、递延捆绑、效能控制、清算回拨”约束机制，探索建立财富增值储备账户，实现价值分配与长期价值创造相统一，构建利益共享、风险共

担、奖罚分明的价值创造机制。

专栏二：3家区直企业激励约束方案

福田投资控股公司：工资总包预算采用“标准值+弹性区间”形式，实际工资与公司经营业绩相挂钩，在薪酬增长幅度不超过业绩增长幅度前提下，超出ROE基准值部分可形成奖金包计提进行内部分配。中高层干部采用“年薪+长效激励”薪酬结构，长效激励按照考核结果差异发放。

福田产业服务公司：推动薪酬总额与公司效益双向紧密挂钩，以业绩为导向、加强全员绩效考核，实现效益升薪酬增、效益降薪酬减，工资增量向绩优员工倾斜。支持探索“科技投行”模式投资入园企业，探索配套建立“科技投行”业务员工项目跟投机制。

福田资本运营公司：支持薪酬结构改革，探索采用“30%固定薪酬+70%浮动薪酬形式”，浮动薪酬取决于公司经营利润情况，允许计提净利润特定百分比作为浮动薪酬分配奖金池，支持创投业务建立激励与约束相匹配的“员工跟投”机制。

第三篇 全面助力“三大新引擎”建设

以河套深港科技创新合作区、香蜜湖新金融中心、环中心公园活力圈“三大新引擎”为总牵引，围绕打造具有世界影响力的中央创新区、中央商务区、中央活力区的目标，将国企主营业务与“三大中央区”建设紧密融合，充分发挥好国有企业“支撑、纽带、平台、服务”作用，在拓展产业空间、引领资本投资、打造城市作品、服务民生福祉上做出新贡献。

第九章 深度参与河套深港科技创新合作区建设

全力落实区委、区政府战略意图，积极担当河套深港科技创新合作区建设的“主力军”，以产业空间统筹运营平台、园区配套服务平台、战略投资平台为抓手，充分发挥区属国资国企功能性、引导性、公共性作用，充分利用区属国企资本运营、市场化运作的优势，深入参与、全方位服务河套深港科技创新合作区建设。

一、优化产业空间统筹运营模式

创新产业空间筹建模式。以产业空间购买为基础，探索开展“租、改、建”等多种空间筹措模式，发挥区属国企筹措产业空间“先锋队”作用。通过打造区属国企产业空间运营专业平台公司，联合政府、市场多主体资源，为河套深港科技创新合作区储备一批高品质、标准化创新型产业用房，定制一批适

合中试、研发等特殊需求的功能型创新空间，改造一批功能齐全、配套完善的通用型创新空间。

优化园区空间运营模式。采用“政府主导+市场运作”的园区空间运营模式，通过“管运分离”的机制设定，实现产业空间管理可控，园区运营灵活多样。对园区整体规划、升级改造、招商引资等“政府行为”以政府要求为总揽，对园区运营、配套服务、产业赋能等“市场行为”以国企灵活运作为抓手，以“补租”替代“减租”，推动政府产业扶持支出与区属企业营业收入两条线并行，确保政府补助效果“看的清”，国企空间运营“可持续”。

探索产业空间供给模式。支持优质成长性企业、上市公司、龙头企业、高端项目扎根福田，通过提供稳定健康的经营发展空间和有条件的产业空间供给，为合作区发展“筑巢引凤”。探索开展“保本+微利”的产业直供计划，通过先租后售、租金入股、共有产权管理等多种模式的创新，实现空间链接与资本链接的强关联，为稳企、服企提供新支撑。

参与打造分布式科创空间。争取中央预算专项资金支持香港科学园深圳分园和河套港澳青年创新创业谷建设，为创业谷提供优质科研配套实验室以及共享空间、科技路演厅等配套设施。充分利用国企投融资平台，为港人港企创新创业提供便利化服务，通过创新与创业相结合、线上与线下相结合、孵化与投资

相结合，以国企专业化服务推动创业者应用新技术、开发新产品、开拓新市场、培育新业态。

二、多点支撑园区配套服务

为园区提供人才服务。做强做大区属国企人力资源主营业务，塑造“福田 HR”品牌形象，构建“猎头高端业务+人才服务业务+人力资源派遣”业务发展格局。全力打造专业化、国际化、信息化的综合性人才服务赋能平台，从政务服务、教育资源、医疗资源、人居环境等方面为人才引入提供多维度保姆服务，从政策推介、招才引智、创新创业、市场服务、生活配套等多方面为园区提供定制服务，有力支撑河套深港科技创新合作区构筑国际创新人才港。

为园区提供公共综合服务。探索设立合作区综合配套服务公司，发挥国企产业园区运营、公共服务空间配套的综合协调作用和市场化运作经验，为河套深港科技创新合作区提供综合配套服务。规划建设一批大型公共会议室、公共停车场等公共配套设施，通过将引导标识、电子屏、休憩座椅、公共艺术、绿色植物有机结合起来，提高园区公共交往活力。试点开放公共服务商业面积，举办关注国际前沿动态的沙龙分享会、增强深圳园区大型会议活动组织承办能力。

为园区提供数据交易服务。发挥区属国企参股深圳数据交易有限公司的资源优势，积极推动河套深港科技创新合作区数据交易信息化平台建设，在数据交易规则和技术标准体系建设、

数据开放对接、数据跨境交易、数据交易服务体系等方面进行有益探索，以新型数据交易信息化平台激活释放数据要素活力。

三、积极开展产业战略投资

勇担战略投资重任。聚焦河套深港科技创新合作区重点产业、重点企业，采用战略投资形式入股各类优质企业，发挥国有资本的引导和稳企作用。通过区属国企参与设立母基金、参股子基金，打造河套天使荟，发挥区属企业基金管理经验，撬动社会资本力量参与河套深港科技创新合作区建设，积极引导被投机构、被投资企业落户河套深港科技创新合作区。

增强战略投资能力。以贯彻落实区委区政府战略投资项目决策部署为基石，以推动河套深港科技创新合作区建设为目标，培养一批敢于创新、有抗风险意识、掌握合作区发展政策、熟悉科技、医药、金融等专业知识的复合型投资人才，强化战略投资项目发现能力、投资分析能力、风险评估能力、投后管理能力，推动战略投资任务目标与国企经济效益“双实现”，河套深港科技创新合作区发展与国资国企做优做强“双提效”。探索设立投控深港科创基金，为河套深港科技创新合作区产业发展引入优质项目。

强化战略资源链接。实施头部企业“聚龙计划”，通过战略投资，吸引国际龙头企业和行业骨干企业落户，以资本撬动资源，吸引汇聚产业链上下游企业、科研院所和各类创新平台，构建产业共育、资源协同、利益共享模式，通过将国有资本布

局前沿领域、高成长企业，集聚产业创新战略资源，支撑河套深港科技创新合作区产业创新发展。

第十章 积极融入香蜜湖新金融中心建设

探索融入区委、区政府高质量、高标准、高品质建设香蜜湖新金融中心战略部署，坚持国资国企高质高效发展理念，促进科技发展、金融创新、资本运营深度融合，服务香蜜湖新金融中心建设，形成可复制可推广的“福田金融模式”“国企创新经验”。

一、推动完善科技金融体系

助力风投创投机构发展。持续助推金融基础设施平台国际风投创投中心建设，依托平台举办路演、投融资对接、培训等活动，创造风投创投街区创新资源共享环境。借助“香蜜湖”品牌，面向国际引进和培育各类风投创投主体，助力创投机构做优做强做大，推动建设具有国际影响力的创业投资中心。

营造科技金融服务环境。夯实以创业投资、融资担保、平稳投资等为基础的福田国企科技金融服务体系，完善科技融资担保体系，创新融资担保模式，强化平稳投资运作，发挥平稳资金纾困和融资担保支持“定心丸”作用，通过项目招引、投资入股等形式持续引入持牌金融机构布局福田，争取拓展增量金融行业牌照资源。积极布局引入各类金融基础设施平台，推进国家金融科技测评中心高效运行，强化各类科技金融机构资源布局，创造良好投融资环境。

支持引导基金做优做强。支持福田资本运营公司参与组建

覆盖天使投资、创业投资、并购重组投资的母基金体系，发展壮大引导基金，激发市场投资活力。推动引导基金项目投资向金融产业重点片区倾斜，强力打造天使荟品牌，持续提升引导基金经营效益和影响力，放大资金引导和杠杆作用，撬动更多社会资本支持科创企业全生命周期发展，实现金融资源向科创企业的精准“滴灌”。

二、探索打造高端延伸服务

打造高品质人才安居服务。践行“为人才建好家”使命，充分发挥国企人才安居业务优势，聚焦新金融中心“高端人才集聚区”大环境，高质量身构建“特优安居房”小环境。以人才植根为核心目标，以人才满意为服务理念，积极探索医疗、教育、消费等公共配套平衡布局，精耕细作为顶尖金融人才打造体系完备、服务覆盖、高效便捷的住房保障体系。

打造高标准文体园林服务。聚焦文化创意、商业休闲、文体娱乐等功能区，发挥国企园林景观设计、园林管理和文体休闲活动创办经验，依托香蜜湖优势条件，挖掘中心文化内涵，打造宜动宜静、集商旅文创融合发展的“超级公园”。坚持以环保理念为基础，以生态建设为核心，以提质升级为发展路径，通过举办体育赛事、趣味运动会、文创展览等活动，为新金融中心提供休闲文体娱乐服务，打造集多功能于一体的园林会议配套区。

打造高站位媒体广告服务。围绕香蜜湖片区产业布局及资

源优势，挖掘国企新媒体广告宣传能力，打造具有影响力、竞争力的新型主流公众号。坚持高站位政治导向，强化新闻宣传工作，大力宣扬绿色金融、文化金融新业态，高效精准向特定人群投放广告，讲好福田金融发展故事，树好香蜜湖高端形象，为全方位高质量产业发展提供强有力的舆论支持。

三、积极促进资源整合发展

探索多级国企合作新模式。通过“借梯登高”的发展合作思路，开创“央地合作”新模式，积极探索市区两级国有企业合作，吸引金融“活水”注入“香蜜湖”，推动形成国有资本协同发展、金融资本高效融合、交易交流顺畅无阻的创新金融业态。依托福田金融背景，借助创新政策出台的推力，加强优势资源互助互享，谱写“央地合作”新篇章。

谋划建设产业聚集融合平台。发挥国企园区运营经验，搭建“科技+金融”产业聚集平台，推动产业资源融合发展，引入高端科研机构、专业服务机构、新型金融产业，探索完善产业融合机制，畅通融合渠道，健全科技金融综合服务体系。

第十一章 主动谋划推动环中心公园活力圈建设

紧扣社会主义先行示范区、粤港澳大湾区双重国家战略，叠加广东省“广深科技创新走廊规划”和深圳市“打造国际化城市新客厅”“加快培育城市新增长极”、福田区“环中心公园活力圈为牵引打造中央活力区”等战略利好，充分发挥国资国企责任担当，推动将环中心公园活力圈打造成为具有世界影响力的中央活力区。

一、助推城区品质提升

统筹推进片区开发。加快推动华富村东、西区旧住宅区改造项目，打造国际化、现代化、生态型优质生活区，建设宜居、宜业、宜游的城市功能区。探索设立城市更新基金，支持区属国企与央企或其他国企建立合作，设立城市更新母基金，引导产业、金融、城市运营等多维度权益人及机构投资设立子基金，有效支撑环中心公园开发建设。支持区属国企建立片区更新项目储备机制，积极跟进、主动服务更新改造意向项目，持续推动城市更新项目谋划一批、建设一批、竣工一批、投产一批。

打造优质特色街区。支持区属国企设立双碳运营公司，为福田如期实现碳达峰提供有力保障。鼓励区属国企与辖区股份合作公司合作打造时尚潮流街区，共同建设世界级优质生活圈。支持区属国企积极参与大型城市更新项目，合力打造产业空间、居住空间，促进产城融合、职住平衡，推动连片“老旧危低”

区域蝶变为人文荟萃、经济繁荣的中央活力区。

推动重点项目规划建设。对标国际一流城市公园，积极推动区属国企参与中心公园规划建设，促进公园与城市高度融合，打造世界级生态景观，构建舒适多元的城市中心休闲文化活力带。强化筑巢引凤，加快建设福投控大厦等总部楼宇，打造世界级总部经济带。

二、升维片区产业能级

推动时尚文化产业发展。支持区属国企打造时尚文化交流平台，集时尚、艺术、科技、人文等元素于一体，涵盖创意设计、产品交易、品牌发布、展演展示、时尚体验等内容，推动大众、政府、时尚企业等主体紧密联动，建设湾区“时尚+”文化枢纽。探索成立时尚展览策划公司，依托中心城区生态景观资源，打造富有特色的户外时尚艺术平台，吸引国际时尚资源，构建湾区时尚“策源地”。

高效供给产业空间。探索设立产业投资运营平台，支持区属国企与有开发运营经验的市场主体合作，开展统租统购，推动厂房改造提升、招商引资引智，统筹运营管理、搭建公共服务平台。整合区属国企产业园区运营资源，加强产业空间统筹和管理运营，提升园区运行效率，建立高水平、可持续的片区产业运营模式。支持区属国企建设定制式产业空间，依据“U型产业环”的空间需求，开展高匹配度的建筑空间标准化设计，

对统租统购的产业空间实行定制式改造提升。

推进产城融合发展。探索“租购改建”四策并用，支持区属国企分步开展统租统购，集聚产业链上下游企业，推动形成“时尚+”产业集群发展。支持区属国企投资时尚产业，积极引导被投资企业落户福田。探索打造区属国企主导的时尚产业孵化平台，支持时尚企业创建品牌、发展壮大。

提供全方位产业服务。以促进福田时尚产业生态圈建设为总体目标，支持区属国企为时尚产业以及相关产业链提供资源整合服务，帮助企业打造时尚品牌、创新时尚产品、经营时尚事件。立足“时尚+”产业发展需要，充分发挥区属国企人力资源服务优势，为产业链企业提供招才引智工作，吸引时尚高端人才。支持区属国企通过“数字赋能”为时尚企业提供数字化转型服务，推动企业从产业价值链低端环节向高端环节跃升，促进时尚产业可持续发展。充分发挥区属国企产业基金和创业投资基金优势，吸引带动各类资本支持产业链供应链上下游符合辖区发展战略、有发展潜力的中小企业创新发展，共同增强产业活力，服务环中心公园活力圈产业转型升级和发展。

三、提升城区综合活力

推动文化体育事业蓬勃发展。依托环中心公园活力圈“城市新名片”，立足“百园福田”深厚底蕴，推进都市型公共服务体系建设，提供多样化高品质运动休闲场所，提质运营体育场馆、城市公园等公共文体设施，开拓文体资产运营、文体产业

投资、文体设施建设等业务板块，推动福田文体事业蓬勃发展，助推城区活力新提升。

健全安保物业服务体系。探索建设多层次、多元化的综合保安服务平台，提升面向不同客户保安服务专业化程度，持续增加安保服务科技含量，推动安保远程化、数字化发展，打造平安中国“福田模式”。启动“物业城市”项目，实现社区安保的智能化、信息化管理，为社区综合治理提供安保科技力量。

助力“韧性健康城区”建设。运营管理辖区隔离场所，将运营管理的体育场、公园、酒店作为突发公共卫生事件应急备用场所，配置模块化卫生装备，推动打造一流标准的平战转化应急体系。全面融入全社会预警响应网络，及时响应社会需要，冲锋在医院、健康驿站等疫情防控最前线，守护着全区人民健康防线，助力“韧性健康城区”建设。

第四篇 坚持党建引领 强化实施保障

坚持党的全面领导，不断加强党的建设，全面提高国有企业党建质量，以高质量党建引领国有企业高质量发展，坚持党管干部、党管人才，打造高素质专业化干部队伍，切实将国有企业党建政治优势转化为发展优势，为做强做优做大国资国企提供坚强实施保障。

第十二章 坚持党建引领

坚持党的领导、加强党的建设，是国有企业的“根”和“魂”，也是国有企业的独特优势，要坚持以党建为引领，将党组织内嵌到公司治理结构之中，将国有企业党的政治优势转化为发展优势。

一、全面加强政治建设

坚持把政治建设摆在首位。担负起党的政治建设责任，旗帜鲜明讲政治，对党绝对忠诚，提高政治站位，强化政治引领，增强政治能力，涵养政治生态，防范政治风险，服务福田区发展战略，抢抓“双区”驱动和“双区”叠加重大历史机遇，全面履行经济责任、政治责任、社会责任。

坚持用党的创新理论武装党员干部职工。深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，推动习近平新时代中国特色社会主义思想进企业、进工地、进班组、进头脑，确保在政

治立场、政治方向、政治原则、政治道路上同党中央保持高度一致。

强化国有企业党建文化建设。坚持以社会主义核心价值观引领企业文化建设，传承弘扬国有企业优良传统和作风，培育家国情怀，增强应对挑战的斗志，提升产业兴国、实业报国的精气神，造就有理想守信念、懂技术会创新、敢担当讲奉献的新时代国有企业职工队伍。

加强思想政治工作。把思想政治工作作为经常性、基础性工作，把解决思想问题同解决实际问题结合起来，多做得人心、暖人心、稳人心的工作，积极构建和谐劳动关系，努力将矛盾化解在基层。健全落实企业领导人员基层联系点，定期开展职工思想动态分析，有针对性做好人文关怀和心理疏导。

二、全面加强组织建设

加强基层党组织建设。坚持加强国有企业基层党组织建设不放松，确保企业发展到哪里，党组织建设就跟进到哪里，坚决杜绝党组织“应建未建”的问题。顺应企业产权变革、组织变革需要，创新组织设置和活动方式，加强混合所有制企业组织建设，消除组织管理空白点。坚持把政治标准放在首位，督促国有企业重视在生产经营一线、青年职工和高知识群体中发展党员，力争每个企业、每个班组都有党员。

推动党的建设与法人治理相结合。优化企业领导班子结构，

全面推行企业党支部书记兼董事长、纪委委员兼监事会主席两个“双向进入、交叉任职”，在条件成熟的国有企业，配齐配强专职抓党建工作副书记并进入董事会，从组织上实现党的领导与公司法人治理深度融合。

严肃党的组织生活。认真召开民主生活会和组织生活会，提高“三会一课”质量，落实谈心谈话、民主评议党员和主题党日等制度，增强党内政治生活的政治性、时代性、原则性、战斗性。坚持重温入党誓词、重温入党志愿书等有效做法，落实党员领导干部讲党课制度。

三、全面加强制度建设

推进党的建设进公司章程。始终坚持党对国有企业的领导不动摇，坚持国企改革与党的建设同步谋划，推进党建工作要求进公司章程全覆盖，落实党组织在公司法人治理结构中的法定地位，在公司章程中明确党组织的职责权限、机构设置、运行机制、基础保障等重要事项。

完善党组织会议决策规则。完善区属国有企业党组织议事决策规则，探索建立党组织会议会前论证沟通、会中民主决策、会后执行监督等工作机制，定期分析评价治理主体规范履职情况，不断推动党组织议事决策科学化、制度化。

丰富国企党建内容体系。以企业党组织全面领导为核心，探索建立涵盖企业战略决策、生产经营、选人用人、纪检监察、

企业文化等领域的“党建+”模式，完善党建带群建、党群共建工作机制，持续丰富国有企业党的建设内容体系。

四、全面加强党风廉政建设

严格落实全面从严治党“两个责任”。推动党组织主体责任、书记第一责任人责任和纪委监督责任贯通联动、一体落实，把党风廉政建设纳入企业党组织中心工作，与改革发展同研究、同部署、同推进、同考核。

不断筑牢党员干部思想防线。加强党性教育、法制教育、纪律教育、警示教育，打造国资国企特色廉洁宣传品牌，常态化开展纪律教育学习，持续弘扬廉洁正能量。严格落实中央八项规定及其实施细则精神，坚决反对“四风”。推动巡察常态化制度化，实现巡察全覆盖，综合运用监督执纪“四种形态”，加大执纪问责力度，保持反腐高压态势。

第十三章 加强人才队伍建设

健全党管干部、党管人才、选贤任能制度，持续推进党管干部和市场化选人用人有机统一，夯实国资国企人才基础，优化人才队伍，增强国有企业战斗力，厚植全员奋进的人才文化，全面激发国有企业活力和创造力。

一、构建人才队伍体系

激励企业领导人员担当作为。大力引进高水平的企业管理者，弘扬企业家精神，鼓励区属企业领导人员多一分“闯、冒、试”劲头，争当改革的促进派和实干家，以市场洗礼锻造具有强竞争意识的企业家。对敢于负责、勇于担当、善于作为、实绩突出的企业领导人员，给予更大力度的物质激励和精神激励。完善改革创新容错机制，按商业原则公平判断业绩得失，按较长周期客观综合评定功过。

选拔培养年轻中坚干部。着眼长远战略需要和阶段需求，坚持“德、廉、干、闯”四个标准，通过择优招录、靶向引进、市场选聘等手段发掘各类优秀年轻干部。全面加大培养力度，主动搭台、开展递进式培养和完整周期历练，不断提升年轻中坚干部专业化水平，发挥“鲶鱼效应”激发年轻干部的干劲闯劲。

增强基层员工战斗力。支持国有企业多渠道选聘创新型、专业型、技能型优秀人才，大力提拔肯做事、能做事的基层员工，持续优化基层员工人才队伍结构。探索建立与企业经营利

润相挂钩的员工薪酬市场分位值对标体系，薪酬福利大力度向高绩效者倾斜，适度拉开不同绩效员工的薪酬差距，充分调动员工的工作积极性和主动性。

二、厚植全员奋斗文化

打造国企内部奋进文化。坚决打破原有的陈旧思想，将吃苦精神和职务晋升、薪酬体系结合起来，实施“狼群战术”和“蜂群战术”，弘扬劳模精神、工匠精神、特区精神，发挥优秀员工示范引领作用。

打造国资系统奋进文化。三家区直企业借鉴标杆企业的奋斗文化内涵，自我加压、主动担当，逐年立下军令状、签订任务书，明确具体考核目标。强化三家区直企业横向比较，营造福田国资国企奋勇争先氛围。

筑牢奋进文化宣传阵地。福田国资系统共同构筑多元宣传阵地，以打造文化长廊、定期出版内刊、开展主题活动等方式营造福田国资系统奋进文化氛围，运用新媒体矩阵持续开展奋进文化宣传，激发员工内生动力，促进奋进企业文化落地生根。

第十四章 实施保障

围绕本规划所制定的总体定位、发展目标和任务举措，加强组织领导、做好规划衔接、抓牢项目支撑、建立评估机制、优化外部环境，统筹推进规划实施，确保规划举措落地见效。

一、加强组织领导，统筹规划实施

发挥福田区国有资产监督管理工作领导小组效能，负责改革任务的总体设计、统筹协调和督查落实，同步搭建跨部门联系沟通机制，明晰多部门管理事项权限。领导小组办公室负责统筹协调推进规划内容落地实施，确保各项改革举措扎实推进、取得实效。

二、做好规划衔接，确保任务落实

主动融入全国全省全市的国资国企改革发展“十四五”规划系统之中，做好区国资国企改革发展总体规划和区属国企战略发展规划间的衔接。按照区国资国企改革发展总体规划和区属国企战略发展规划分解年度目标任务，形成年度经营计划，明确年度关键经营业绩考核指标，确保规划任务落实到国有企业日常经营管理活动中。

三、抓牢项目支撑，集聚资源要素

坚持以规划确定项目，以项目落实规划，组织实施一批关系区属国资国企结构调整和布局优化的重点项目。强化重点项目全过程管理，完善重点项目储备机制，形成建设一批、竣工

一批、启动一批、储备一批的滚动机制。以优质项目为抓手集聚优质要素资源，强化重点项目政策、资金、空间和人才要素资源保障。

四、建立评估机制，保障实施效果

建立健全规划执行跟踪和任务评估机制，推动开展规划年度跟踪监测、中期评估和末期评估，进一步完善开放式评估评价机制，综合运用第三方评估、社会监督评价结果。根据规划实施效果及国内外经济社会发展形势变化，动态调整规划目标与实施策略。强化评估结果应用，将企业规划执行情况与领导任期考核结合起来，将评估结果作为各企业领导班子调整和领导干部选拔任用、奖励惩戒的重要依据。

五、优化外部环境，激活内生动力

加强舆论引导，有效运用传统媒体和新媒体，大力宣传国资国企改革发展中涌现出来的典型人物和先进做法，为全面深化改革、推进国资国企发展创造良好舆论环境。鼓励探索创新，完善配套机制，对于企业在深化改革、探索创新中出现的问题，应当以改革发展的视角来看待，系统推进容错纠错机制构建，形成鼓励创新、锐意改革、宽容失败的氛围。