

上海市松江区国有资产监督管理委员会文件

松国资委〔2025〕4号

关于印发《松江区国资委2025年工作要点》的通知

各区管国有企业：

《松江区国资委2025年工作要点》已经区国资委党委审议通过，现印发给你们，请结合实际抓好贯彻落实。

特此通知



上海市松江区国有资产监督管理委员会

2025年2月28日

松江区国资委 2025 年工作要点

2025 年是“十四五”规划收官之年。松江国资国企将坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的二十届三中全会精神，认真落实十二届市委六次全会和六届区委八次全会精神，紧扣区委区政府工作部署，干字当头、奋力一跳，规范发展、提质增效，推动国有企业改革走深走实，努力完成“十四五”目标任务，为实现“十五五”良好开局打好基础，在奋力开创“科创、人文、生态”现代化新松江建设新局面中发挥更大作用。重点做好四方面工作：

一、突出提质增效，细化落地国企深化改革任务

1. 抓好改革“一企一方案”。督促区管企业精准对照《松江区国有企业深化改革实施方案》形成“一企一方案”，制定改革任务清单，明确节点目标。做好“一企一方案”的“一案一审”，确保方案重点突出，改革任务全覆盖无遗漏。健全统筹推进定点联系的改革工作机制，明确责任分工、定期跟踪督查、加强考核评估，确保改革任务实现整体落地和重点突破。启动新一轮国资改革发展顶层设计，全面总结“十四五”工作，科学谋划“十五五”发展蓝图。

2. 推进“一企一业、一业一企”。围绕更好发挥区管企业促

进区域产业发展、支撑城市建设运营、承担民生服务保障的功能作用，以专业化、市场化为导向，推动园区管理、城市建设、资产经营、民生保障等同类业务资源整合，精准压缩企业管理层级，形成“一企一业、一业一企”工作方案，明确近期、中期、远期企业数量优化目标任务，打造业务清晰、管理统一、运营一体的专业化发展模式，实现产业更聚焦、主业更鲜明。

3. 优化公司治理体系。分层分类动态优化前置研究讨论重大经营管理事项清单，明确各治理主体职责边界。加强董事会建设，修订区管企业董事会履职清单，研究设立董事会专门委员会，有效发挥董事会功能作用。建立外部董事人才库，加强外部董事选聘和管理。建立董事会授权相关制度，推动区管企业董事会科学合理向经理层授权，实行清单化管理。根据市国资委部署完成监事会改革。加强公司章程管理，督促企业开展章程修订。

4. 健全市场化经营机制。全面推行二级企业经理层成员任期制和契约化管理，强化任期考核机制。制定基层企业实行职业经理人制度指导意见，鼓励符合条件的企业试点推进职业经理人制度改革。制定企业内设机构设置及中层定岗定员指导意见，从严管理企业机构设置及中层管理人员岗位。修订企业劳动用工管理指导意见，全面推进用工市场化。深化工资决定机制改革，理顺企业内部分配关系，加强收入分配事中事后管理，强化职工工资总额与企业经营效益联动机制，建立健全按业绩贡献决定薪酬的

分配机制。

二、突出稳中求进，助力地方经济平稳健康发展

5. 锚定国资经营业绩指标。坚持稳中求进工作总基调，持续做好区管企业重点经营指标月度监测，对标市国资委“一高一控四提升”，加强企业经济运行情况分析，及时跟进异常波动原因。切实推动企业降本增效，实现营业成本占营业收入不增、管理费用占营业总成本比率下降、应收账款占营业收入比率下降的管控目标。力争全年主要经营指标增速高于全区 GDP 增速，加大对区域经济财政贡献度。

6. 加快存量资产提质增效。启动低效土地、闲置房产盘活三年行动，围绕“保留一批、合作一批、更新一批、转让一批”，指导区管企业制定存量闲置房产盘活三年任务分解，细化盘活措施，明确年度盘活目标任务。加快推进不动产确权补证力度，力争完成剩余具备办理条件不动产的补证工作。持续推进低效产业用地“两评估、一清单、一盘活”专项行动，完成“四个一批”存量低效产业用地盘活三年工作周期对应任务量。

7. 服务聚焦五个“两手抓”。支持引导国有资本“投早投长、投小投大、投硬科技”，发挥国资基金作用，撬动社会资本投资助力两业融合现代产业体系建设，深耕细分赛道，着力培育高成长企业和龙头、链主企业，提升战略性新兴产业规模能级。持续激发消费潜能，推动国有商业业态升级，创新文旅消费新场景，

积极融入长三角文旅市场，推进文旅商体展融合发展。提升国企招商引资能级，做好重点企业“服务包”工作，发挥产业投资基金作用，推动优质项目落地。积极参与重大市政项目、公共配套和新型基础设施建设以及“城中村”改造，提升松江新城功能品质。

8. 加强央地、市区国企协同合作。鼓励支持企业与市级及其他国企深化股权、供应链和项目合作，推动资本、资源等优势融合互补。积极争取市级园区资源支持，打造战略性新兴产业集聚区。推动与市级国资基金合作，提升产业引导能级。在金融创新、城市更新、公共服务等领域探索国企加强“区区结对”合作。

三、突出规范发展，切实提升国资监管针对性有效性

9. 深化主责主业管理。按照“一企一业、一业一企”，进一步厘清主责功能和主业标准，动态调整区管企业主责主业目录，加强对二级企业主业目录管理。启动新一轮主业发展三年行动计划编制，强化战略规划与主业管理深度融合。

10. 完善考核评价体系。强化改革引领，发挥考核“指挥棒”作用，修订区管企业领导人员经营业绩考核办法，研究制定2025年度及2025-2027任期考核方案，优化考核指标，加大对资产盘活利用、管理效果评价的考核力度，将改革任务落实情况纳入考核内容，建立健全“一企一策”精准考核机制。

11. 强化监管机制建设。优化完善国有资本授权经营体制，

修订监管事项清单，构建对企业授权的动态调整机制，精准开展授权放权工作。完善国资基金管理，制定私募股权投资基金容错纠错实施办法，建立产业投资基金考核体系。试点开展功能保障类企业成本绩效评价，关注产出质量、时效和社会效益。修订新设企业工作指引，分类规范企业设立流程。制定企业国有资产评估工作指引，规范资产评估行为，促进国有产权有序流转。

12. 防控重点领域风险。开展 11 类突出问题专项整治，加强对投融资等高风险事项监督，压实企业防范化解经营风险主体责任，及时报告重大经营风险事项。推进司库体系建设，构建国资监管数字化系统，加强对资金、不动产的动态监测、穿透管理。建立完善企业购买服务负面清单，督促区管企业建立集团购买服务正面指导性目录，加强过程监管和绩效评估。修订企业内部审计管理办法，推进审计集中管理，提升内审监督效能。深化法治国企建设，持续推进企业合规建设，完善企业法律顾问制度。

四、突出责任担当，营造安全稳定发展环境

13. 履行国企社会责任。做好高校毕业生等重点群体促进就业工作。支持企业发挥主业优势，落实粮食安全责任制，推进和美乡村建设，做好农村综合帮扶工作。持续深化东西部协作、对口支援和合作交流工作。持续加强国防动员建设，落实双拥建设、国防教育、退役军人服务保障等工作。

14. 加强正面宣传引导。聚焦国企深化改革主题，加强改革

政策和成效宣传，发挥主流媒体作用，用好“松江国资”和企业微信公众号新媒体平台，讲好国企改革故事，营造浓厚改革氛围和良好环境。守牢网络意识形态阵地，加强互联网阵地管理，强化舆情应对建设。

15. 守牢城市安全底线。深入开展国资国企安全生产治本攻坚三年行动，加强重点行业整治，突出抓好城镇燃气、供排水、消防安全和城市交通运行等行业和领域综合治理，持续开展安全生产督导与第三方检查，强化企业应急处置机制体系建设，提高安全治理能力，提升防灾减灾救灾能力。全面推进信访工作法治化，优化信访工作机制，把矛盾纠纷化解在基层，保障重要节点稳定。紧扣“市民满意”，压实企业工作责任，全力推动市民服务热线工作提质增效。

抄送：各科室、直属事业单位

上海市松江区国资委办公室

2025年2月28日印发
