

深国际大力推进改革创新 企业迈入快速发展轨道

近两年来，深圳国际控股有限公司（以下简称深国际）认真贯彻国企改革“1+12”文件精神，采取系列有效措施，运营管理和业务拓展取得明显成效，截至 2017 年底，营业收入 84 亿元人民币（单位下同），同比增长 25%；利润总额 53 亿元，同比增长 66%；净利润 33 亿元，同比增长 83%；公司市值、股价稳健上涨，均创 2000 年重组上市以来的历史新高。

（一）优化公司管控模式，推动企业管理高效运作。一是重塑集团总部和附属公司的权责关系，突出集团总部“定战略、抓班子、建机制、做决策、严考核、控风险、给保障”等核心职能，其他职能能放则放，最大限度给予附属企业经营自主权；突出附属公司“战略执行、利润创造”两项职能，激发附属企业创造活力。二是成立战略与市值委员会、计划委员会、投资审核委员会、风控委员会等 7 个委员会，统筹、组织、协调总部七个核心职能，为管理层决策提供支持和参考，提升总部运行效率。三是围绕是否属于管理实体或虚拟机构、是否属于集团全资或控股企业、是否上市公司、是否重资产或轻资产业务、是否实施混改和核心骨干员工持股这五个维度，对附属公司实行差异化管控。四是将相关附属企业整合为“一总部、两公司、两事业部”，业务板块协同发展，形成规模效应。

（二）建立健全责任体系，提升队伍战斗力执行力。一是建立分级授权制度。在董事会对总裁授权的基础上，建立总裁

授权制度，并完善管理层成员考核指标，集团管理层工作更加顺畅和高效。二是调整集团总部内设机构。按照分权制衡、协同高效的原则，进一步明晰总部各部门职能划分，推行部门工作服务到位、协调到位、把关到位、参谋到位“四个到位”，全面提升总部工作水平。三是建立督办制度。实行督办表制度，将年度重点任务逐项分解列入督办表，明确牵头领导、责任部门和完成时限，每月定期督办。同时，通过经营工作推进会、总裁办公例会、专题协调会等，强力推动各项任务完成。四是建立重点项目领导牵头制度，对集团重点投资并购项目，对应成立推进工作组，由集团分管领导任组长，相关部门和附属公司任成员，统筹推进重点项目各项工作。

（三）深化混合所有制改革，建立以利益捆绑为核心的长效激励约束机制，培养企业发展内生动力。一是 优化企业产权结构，推行混合所有制改革，在已运营的两家附属公司实施引入战略投资者和管理层、核心骨干持股；在新设立的数家公司，从筹建之初即引入战略投资者并推行员工持股。二是建立以利益捆绑为核心的长效激励约束机制。在集团层面 推行股权激励计划，在附属公司层面 建立形式多样的长效激励约束机制，目前已完成 3 家附属公司的方案审核，年底除客观条件不允许的之外，所有附属公司都将全面实施。三是推行投资决策参与人与项目成败利益捆绑。对重资产项目一律实行风险责任金制度，对轻资产项目一律实行跟投、员工持股，通过这些办法，切实提升项目团队责任心，提高投资决策科学化水平。近年来已在德润项目等 6 个重资产项目实行风险责任金，在渤

海轮渡等 4 个轻资产项目实行跟投、员工持股。

（四）加强防控体系建设，全面防范企业经营风险。一是改革资金管控方式，对各附属公司资金实行集中管理，提高资金使用效率、降低财务成本和汇兑风险。二是调整附属公司财务总监任命、考核、薪酬等管理体制，制定出台财务总监管理“1+3”文件，构建“统一委派、垂直管理、完整覆盖、独立履职”的财务总监管理新模式。三是推行建设工程项目全过程审计，由集团审计部或集团选聘第三方，对附属公司建设工程从招标到结算进行“事前、事中、事后”全过程跟踪审计。四是建立“事前报批、库内选用、质量评价”三位一体的中介机构选聘和评价机制，有效提升中介机构整体服务水平。五是推行安全生产第三方“四不两直”的“飞行检查”，提高各单位抓安全生产的自觉性，有效督促安全生产主体责任落实。