

附件 2

巴中市哲学社会科学规划项目
结项申请书

立 项 编 号 BZ25YB067

项 目 类 别 一般课题

项 目 名 称 从规模赶超到量质齐升—地方国企发展坐标体系下巴中国企转型对策研究

项 目 负 责 人 杨霜杰

所 在 单 位 市委党校

填 表 日 期 2025 年 10 月 11 日

巴中市社会科学界联合会 制
2025 年 10 月

声 明

本研究成果不存在知识产权争议；巴中市社会科学界联合会享有推广应用本成果的权利，但保留作者的署名权。特此声明。

成果是否涉及敏感问题或其他不宜公开出版的内容：是 否

成果是否涉密： 是 否

项目负责人（签字）

年 月 日

填 表 说 明

一、本表适用于巴中市社科年度规划项目、专项项目等结项申请。

二、认真如实填写表内栏目，凡选择性栏目请在选项上打“√”。
课题申报信息无变更情况的可不填写《项目变更情况数据表》。

三、本《结项申请书》报送 2 份 (A3 纸双面印制，中缝装订)，
并附最终成果打印稿 (正文格式要求：主标题 2 号方正小标宋简体，
其中一级标题 3 号方正黑体 -GBK，二级标题 3 号方正楷体 -GBK，三
级标题 3 号方正仿宋 -GBK 加粗，正文 3 号方正仿宋 -GBK)。

四、所有结项材料须经所在单位审核并签署意见。县（区）申
报者报送所在县（区）社科联审核后统一报送至市社科联，其他申
报者可直接报送市社科联。

一、项目变更情况数据表

立项项目名称							
结项成果名称							
是否变更	B、否		变更的内容				
原计划成果形式			现成果形式				
原计划完成时间			实际完成时间				
项目负责人及参与人员变更情况							
原负责人	姓 名		性别		民族		出生日期
	所在单位			行政职务			专业职务
	通讯地址				联系电话		
现负责人	姓 名		性别	男	民族		出生日期
	所在单位			行政职务			专业职务
	通讯地址				联系电话		
原参与人员	姓 名	单 位		职 称		联系电话	

现 参 与 人 员	姓 名	单 位	职 称	联系 电话

二、申请人所在单位审核意见

(审核事项:1. 成果有无政治导向问题或其他不宜公开出版的内容; 2. 最终结果的内容质量是否符合预期研究目标。)

该成果无政治导向问题或其他不宜公开出版的内容; 最终结果的内容质量符合预期研究目标。

签 章
年 月 日

三、县(区)社科联意见

(审核事项:1. 成果有无意识形态问题; 2. 是否同意结项。)

单位(公章):

负责人签字:

年 月 日

四、专家鉴定意见

(请在对应意见栏划“√”)

1.成果有无意识形态方面问题： 有 否

2.是否同意结项： 是 否

3.鉴定等级： 优秀 良好 合格

主审专家签字：

年 月 日

五、市社科联审核意见

单位(公章):

年 月 日

从规模赶超到量质齐升——地方国企发展坐 标体系下巴中市属国企转型对策研究

中共巴中市委党校 杨霜杰

摘要:高质量国有经济是我国经济高质量发展的重要依托,深化国企改革则是推动国有经济高质量发展的必然路径。相较于央企,地方国有企业在区域经济稳增长、防风险中承担着特殊使命。近年来,地方国有企业在国有企业改革进程中体量持续增长,但也暴露出诸多亟待解决的问题。本文以四川省巴中市市属国有企业为研究对象,系统梳理其改革实践与阶段性成效,深入剖析发展瓶颈,提出对策建议,旨在推动地方国有企业从“规模扩张”向“质量效益”转型,切实发挥其服务大局、

稳定经济、促进发展的功能作用。

关键词：地方国企；国企改革；转型发展

引言

2025 年，全球经济深度重构与国内经济转型升级交织叠加，我国经济发展既面临战略机遇也遭遇严峻挑战。从外部来看，中美科技竞争加剧或导致全球供应链加速重构，地缘政治冲突与能源价格波动对贸易和投资形成扰动；从内部来看，面临人口老龄化加速带来的劳动力供给压力，地方债务化解与房地产“软着陆”任务艰巨，内需提振则面临生产过剩与消费透支的双重矛盾。（IMF）2024 年 4 月《世界经济展望》预测，2025 年全球经济增速将放缓至 2.9%，较 2023 年下降 0.6 个百分点，主要经济体普遍陷入“高通胀、高债务、高壁垒”的三重困境。反观国内，传统要素驱动模式边际效益递减，以科技创新、绿色低碳为主导的新质生产力正在重构增长逻辑。

在此背景下，国有企业作为中国特色社会主义经济的“顶梁柱”，其改革进程与宏观经济转型呈现显著协同性。2024 年，国企在油气、电力供应中占比超 90%，铁路、高速公路投资中国企占比超 80%，央企战略性新兴产业投资占比相较以往已有明显提升，但在芯片制造、工业软件等关键领域核心技术自给率仍不足，暴露出产业链关键环节的短板。值得关注的是，地

方国有企业在区域经济稳增长、防风险中承担着特殊使命。以四川省为例,2024年全省地方国有企业资产总额20.7万亿元,同比增长10.6%;所有者权益6.6万亿元,同比增长9.9%;营业总收入2.3万亿元,同比增长5.1%;完成固定资产投资额5507亿元,同比增长2.9%;上缴税费总额1441亿元,同比增长4%。省属企业在六大优势产业、战略性新兴产业的资产总额分别达到3771亿元、1583亿元,同比增长12%、16%,在四川省经济社会发展中有效发挥了“压舱石”作用。巴中全市地方国企资产总额2987.2亿元,同比增加276.7亿元、增长10.2%;营业收入93.2亿元,同比增长24.3%;固定资产投资额59.5亿元,同比增加16.2亿元、增长37.3%;上缴税费5.4亿元,同比增加0.2亿元、增长3.8%,但企业研发投入微小、战略新兴产业投入不足,这一对比凸显出区域间国企改革的非均衡性—经济欠发达地区国企既需承担“稳压器”功能,又面临传统产业占比过高、创新能力不足的双重压力。

2024年政府工作报告将“高质量完成国有企业改革深化提升行动”列为年度核心任务,标志着改革进入攻坚期。2025年3月5日召开的十四届全国人大三次会议上,国务院总理李强在政府工作报告中明确提出,要“高质量完成国有企业改革深化提升行动,实施国有经济布局优化和结构调整指引,加快

建立国有企业履行战略使命评价制度”。2025年，国企改革具有双重历史使命：既要完成三年行动方案的收官验收，又要为中长期制度创新探路。中央经济工作会议进一步明确，2025年需通过“国有经济布局优化和结构调整指引”，推动国有资本向“三个集中”（国家安全、国计民生、战略新兴产业）领域集聚，这与新质生产力发展需求形成战略呼应。以巴中市为例，其作为川陕革命老区振兴规划核心城市，2023年出台的《国有企业改革三年行动实施方案》明确提出“2024年至2027年，市属国企在战略性新兴产业年度投资比率力争达到5%、8%、12%、15%以上”，但在实践层面仍面临地方债务化解、传统基建投资边际效益下滑等现实约束。

本研究聚焦巴中市国有企业改革路径，旨在揭示欠发达地区国企业在“双循环”新发展格局下面临的特殊困境与突破方向。通过解剖“巴中样本”，既可为同类地区提供改革经验借鉴，亦能回应“如何平衡短期稳增长与长期调结构”“怎样通过制度创新激活地方国资活力”等重要命题。

一、市属国有企业改革攻坚成效

近年来，市属国有企业为巴中经济社会发展和民生改善作出了历史性贡献，特别是在2021年市属国有企业改革攻坚之后，市属国企“1+3”格局基本形成，以实施国企改革深化提升行动为切入点，持续深化国资国企改革，加大攻坚突破力度，

国企改革稳中有进、稳中提质、稳中向好。

(一) 经济贡献度持续提升。2019—2024年，市本级国企资产总额从511.7亿元增长到944.4亿元，年均增长13%；所有者权益从204.5亿元增长到329亿元，年均增长为10%；营业收入从18.3亿元增长到49.1亿元，年均增长21.9%；已交税费从0.75亿元增长到1.64亿元，年均增长17%。市属国有企业“排头兵”、“压舱石”、“稳定器”作用进一步彰显，国有资产家底更加厚实，国有经济结构日趋合理，国有企业机制更富活力。

(二) 改革提升行动实施有力。印发《巴中市国有企业改革深化提升行动实施方案》，明确34项重点改革任务，制定《巴中市国有企业改革深化提升行动工作任务清单》，细化127条具体改革措施，坚持全市国资国企“一盘棋”，督促指导县（区）和市属国有企业制定方案和任务台账，有序有力推进。2024年已完成总任务的76%。

(三)“两化试点”成效显著。印发《巴中市市属国有企业市场化实体化改革试点方案》，将7户市属国企纳入“两化”改革试点，督促市属国企细化2024年—2027具体任务，重点在市场化经营机制转变、实体化主营业务发展等方面攻坚突破，努力破解一批制度性、深层次问题，形成一批可复制、可推广的经验。通过“两化”试点，7户企业主要经营性指标明显改

善。

(四) 亏损治理初见成效。印发《巴中市属国有企业亏损治理攻坚行动(2024-2027年)工作方案》，明确2024年-2027年市属国企治亏目标任务，建立调查研究摸底数、深入剖析找根源、一企一策出实招、优化布局调结构“四步工作法”，通过“清算销号一批、整合重组一批、转让产权(股权)退出一批、扭亏为盈一批”等方式分类分批推进亏损企业治理。2024年市属二、三级竞争性子企业利润总额同比增长。

(五) 对外合作取得突破。抢抓国资国企托底性帮扶县域发展机遇，加强与省国资委、中央和地方国有企业对接，举办全省首场国资国企托底性帮扶巴中县域项目集中签约活动，签约项目65个。2024年落地开工20个项目，在当地完成项目公司注册6个。巴中首次承办中国国际飞行器设计挑战赛暨科研类全国航空航天模型锦标赛。2025年以来，深入贯彻落实省市委全会精神，着力推动国企在推动文旅深度融合发展的重要作用，市文旅集团先后承接“川超”巴中赛区、亚洲篮球巡回锦标赛等重大赛事，在带动当地经济社会发展方面贡献了国企力量。

(六) 风险化解支撑有力。一批经营性优质国有资产、国有闲置土地先后注入到市级投融资公司，增大投融资企业资本总额，逐步推动企业成为有主业、有稳定现金流、有盈利能力、

有融资能力的产业实体。2019—2023年，市属国有企业主动服务于市委、市政府中心工作和重大决策，充分发挥市属国有企业作为重大基础设施、重大产业和重大社会事业项目的投资主体作用。2024年，市属国有企业多渠道筹集资金，平均综合成本由9%降至5%左右，一企一策制定风险防控措施，落实专人定期排查企业债务风险，及时足额兑付到期债务本息，牢牢守住债务违约风险底线。

（七）信用水平实现突破。坚持系统思维、变革重塑，突破“资产总量小、经营利润少、财政自给能力弱”评级瓶颈，通过对原6大集团及其下属子公司进行重组、提级等方式，整合各类优质资源和资产，巴中发展集团经安融评定为“AAA”，融资税率从下降至3.93，AA+企业1家，AA企业5家。

二、调查研究情况

为跳出数据“陷阱”，真实掌握巴中市属国企改革攻坚实情，提出切实可行措施，笔者采用田野调查法，创建了《地方国企改革问卷》和《现场访谈提纲》，于2025年7月至8月深入12户重点市属国有企业开展调查研究。基本情况如下：

（一）问卷调查

问卷对象：12户市属国有企业（4户一级企业、5户二级企业、3户三级及以下企业）的394名企业员工参与本次问卷。

问卷框架：本次问卷围绕个人基本信息、对国企改革的认

知与态度、改革参与与体验、改革的痛点与挑战、对策与建议，共设计问卷题目 25 个（单选 14 个，多选 11 ）。

表 1：被调查企业类型统计表

企业类型	参与人数	比例
国有独资	137	34.77%
国有控股	232	58.88%
国有参股	25	6.35%
合计	394	100%

表 2：被调查企业层级统计表

企业层级	参与人数	比例
一级企业	27	6.85%
二级企业	129	32.74%
三级企业	216	54.82%
四级及以下企业	22	5.58%
合计	394	100%

备注：本次线上问卷调查，采取分层抽样方式进行，按企业层级分为集团总部（一级企业）、二级企业、三级企业、四级

及以下企业，在各个类型和层次中随机抽取一定样本，可以保证样本的代表性；本次问卷调查样本量较为充足，且回收率较高，可以保证样本反映总体的有效性。

（二）现场访谈

访谈对象：12户市属国有企业（4户一级企业、5户二级企业、3户三级及以下企业），分别与10名企业高管、24名中层干部、32名普通职工进行访谈，人均访谈时长10分钟。

访谈目的：深入了解不同层级对国企改革的认知逻辑、实践困境与真实诉求，为“量质齐升”转型路径提供实证支撑。

访谈框架：分别针对企业高管、中层干部和普通职工设计了三套访谈提纲。①企业高管访谈主要针对改革定位与战略认知、实践与关键挑战、动力与资源支撑、未来方向与建议等问题进行；②中层干部访谈主要针对改革落地与执行体验、痛点与员工反馈、创新与能力瓶颈等问题进行；③普通职工访谈主要针对改革感知与直接影响、参与与公平感知、痛点与诉求、期待与建议等问题进行。

三、存在的问题

纵观近年来市属国企改革发展历程并结合相关数据和本次调研成果进行综合分析，市属国企从21家企业“散小弱”到6大集团基本理顺再到“1+3”聚力出发，从单一平台不断向市场化实体化转型，从“大锅饭”到“差异考核”、从“铁交椅”

到“末位调整”、从“铁工资”到“工效联动”，从融资无路到“AAA”破圈，虽步步维艰但步步坚实，近期又先后成立了能源集团和大健康集团，在地方经济发展中实实在在地发挥着本地民营企业无可替代的攻坚重要作用。但对照“从规模赶超到量质齐升”的转型要求，无论从数据逻辑还是真实状况，无论是表面呈现还是深层肌理，离现代企业制度健全、分配制度合理、经营效率优良的“理想状态”还有明显差距。仍存在多重结构性矛盾与深层次体制机制障碍，核心问题可归纳为以下五方面。

（一）经营效益质效失衡，增资不增利的困境未根本扭转。从规模扩张向质量效益转型的核心标志是“投入—产出”效率提升，但巴中国企仍呈现“规模热、效益冷”的反差。主要表现在：一是盈利能力整体偏弱。2024年市属国企盈利能力不强，虽亏损治理初见成效，但面上企业仍未摆脱“增收不增利”困局。二是传统业务边际效益递减。公路运输、供气供水、基建项目等传统主业投资回报率从2019年逐年下滑，部分企业受外部冲击明显：巴中运输集团因机场、高铁开通由盈转亏；兴圣天然气、圣泉水务等公益类企业因房地产萎缩导致盈利能力下滑；新开工项目多为公益性强的交通、生态修复工程，项目收益率低于融资成本，形成“投资—亏损”恶性循环。三是盈利结构失衡。利润贡献高度依赖非经营性收益，2024年国

企利润中，资产处置收益、政府补贴等非主营收入占比较大，主营业务造血能力不足，“靠资源吃饭”、“等政策输血”特征明显。

（二）市场化改革“形备神散”，行政化惯性制约活力释放。尽管“两化试点”取得局部突破，但改革尚未触及核心机制，行政化色彩仍渗透于经营全链条。主要表现在：一是法人治理边界“虚化”。部分企业“三会一层”权责不清、流程冗长，存在党委会、董事会、经理层决策事项“一锅端”现象；外部董事履职效果有限，虽已实现“外大于内”，但代表出资人决策的质量不高，为企业“出谋划策”“架桥沟通”作用不足，难以有效制衡“内部人控制”。二是激励机制“僵化”。“三项制度”推行多年却难以实质落地。客观上，国企承担就业社会责任，文件多使用“末等调整”而非“末位淘汰”，导致职工人数逐年增长、人工成本高企；主观上，2024年深化“三项制度”改革的实际成效有限，如何在考核分配规则框架下公开透明推进绩效考核、薪酬分配及末位调整，仍需大量探索。三是业务模式“行政依赖”。超60%的营收来自政府投资项目，市场拓展能力薄弱。真正市场化招标、自主运营的项目占比较少，可持续性存疑。

（三）产业布局“新旧失衡”，战略新兴产业培育滞后于转型需求。市属国有企业虽在战略新兴产业上开始探索，但当前

产业布局仍停留在“传统基建+资源开发”的初级阶段，战略新兴产业投入和产出不足。一是传统产业占比高。2024年市属国企资产中，交通、城建、农林牧粮等传统基建类资产占比较高，而战略性新兴产业资产偏低，且多为初级加工、低端制造，技术含量与附加值低。二是产业链条“短而散”。缺乏龙头企业引领，产业配套能力弱。以巴中重点发展的生态农业为例，国企虽布局茶叶、中药材种植，但深加工、品牌营销环节缺失，产品附加值较低，难以形成规模效应。三是创新投入“杯水车薪”。2024年市属国企研发投入强度仅0.8%，且集中于传统领域，在新能源电池、工业软件等关键领域无实质性布局，无凸显核心竞争力的创新能力。

（四）人才支撑“青黄不接”，结构性矛盾制约创新突破。巴中作为欠发达地区的区位劣势与国企的薪酬机制，导致人才“引不进、留不住、用不好”，成为转型最大短板。一是高端人才“引育双难”。2024年市属国企硕士及以上学历人才仅占员工总数偏低，技术研发、资本运营、国际化管理等专业人才缺口较大。受限于巴中薪资水平，人才流失率较高。尽管近年来通过市场化招聘高新引入一批企业高管，但懂经济、善管理、有技术的高端骨干仍极度匮乏。比如，230名财务人员中，研究生占比不足1%，中高级职称者仅22%，高端人才断层明显。二是激励机制“激励失效”。虽严格落实国资薪酬监管要求，但

“平均主义”仍占主流，高管和职工积极性调动有限。主要表现在：①部分集团行政化色彩浓，规定二级企业薪酬不得高于一级企业，薪酬对标党政机关行政职务而非企业效益；②2023年市属一级企业之间负责人薪酬差异较小；③企业高管之间差距较小，同企业副职之间为求平衡，个别企业系数差距仅 0.01；④个别企业中层薪酬与企业负责人挂钩，比如，中层正职按照企业主要负责人系数 0.6 计算。同时，且中长期激励（如股权激励、超额利润分享）覆盖率不足 10%，难以激发创新动力。

三是干部队伍“活力不足”。部分国企考核量化指标占比较低，市场敏感度低、创新意识弱、干部队伍缺乏内生动力。2024 年国企干部考核中，包括政治素质、团结协作、作风形象的行政考核指标占 50%，经营能力占 50%（采信经营业绩考核结果，含：经营业绩 70%、功能任务 20%、重点任务 10%），可量化的体现企业经营能力的指标实际不足 40%，易导致“干多干少一个样，干好干坏一个样”。

（五）债务风险“隐忧犹存”，融资压力与偿债能力失衡加剧。尽管巴中市属国企新增 1 个 AAA、AA+、产业类 AA 信用主体，2024 年有效降低融资成本、化解存量债务，但企业总体偿债能力不强、存量债务高企，个别企业资产负债率居高，融资成本相对较高且新增融资不可控，债务风险隐忧仍存且呈现“结构恶化”特征。一是债务规模仍然偏高。截至 2025 年

8月，市属国企资产 3358.4 亿元，但负债总额达 2114.7 亿元（同比增长 12.1%），资产负债率较高。其中，城投类企业负债占比较高，且多为短期债务，流动性压力突出。二是偿债能力不足。市属国有企业面临偿债和发展的双重矛盾。市属国有企业投资结构比较单一，主要集中于资金投入大、投资收益少、回收期长的基础设施项目。此类项目建设期间投入成本巨大，建成后可能形成收入，但难以覆盖债务本息。同时，传统企业如巴运集团、公用事业利润下滑，新业态如两山公司业务的产出效益还未充分显现。企业目前总体自身造血功能不强，盈利能力差，日常经营收益提供偿债支持有限。三是融资结构不优。企业长期负债占比较低，1—3 年间接融资（如银行贷款）占比较高，往往伴生诸多附加条款，且投资项目周期多在 5—10 年，短期偿债压力与长期投资回报不匹配，增加流动性风险。

三、思考及建议

2025 年，既是国有企业改革深化提升行动的“收官大考”之年，也是“十五五”规划的“谋篇布局”关键之年。作为地方党委政府最可信赖的“发展主力军”，地方国有企业既承载着推动区域经济社会高质量发展的核心使命，更是全国 46 万余家国有企业“一盘棋”布局中的重要支点——其改革成效不仅关系地方发展全局，更影响着国有经济整体功能的发挥。

与央企相比，地方国企受历史积累、规模体量、技术人才

等客观条件制约，在改革深化中面临更复杂的挑战：既要破解“旧动能乏力、新动能不足”的结构性矛盾，又需扛起“稳增长、防风险、促发展”的区域责任；若不能在深化改革中紧跟央企、省企步伐，未来发展的战略空间与竞争优势将进一步收窄。因此，锚定“做优做强做大”目标，系统性增强企业核心功能、提升核心竞争力，是地方国企应对变局、开创新局的必由之路。

具体到巴中市属国企，当前正处在从“规模扩张”向“质量效益”转型的关键窗口期——既需直面传统业务边际效益递减、新兴产业培育滞后的问题，又需在基础设施建设、民生保障、风险化解中发挥“压舱石”作用。结合前文分析的问题与调研实证，本文从以下维度提出思考和建议。

（一）以“效益导向”为核心，重构经营逻辑。从“重规模”转向“重效率”，推动国企从“投资驱动”向“运营驱动”“创新驱动”转型，实现良性循环。一是优化考核评价体系，强化效益刚性约束。一方面，在经营业绩考核中降低非经营性指标如功能指标、重点任务占比，同时降低综合考核中党建等非经营性指标占比；在经营性指标中增加营业收现率、研发投入强度等用于考核企业资金回收能力及创新能力指标，提高净资产收益率、资产报酬率、营业利润率等效益指标权重，引导企业注重经营效率。另一方面，对不同功能定位的企业，设置

差异化指标，避免“一刀切”。对连续两年ROE低于行业平均水平的企业，限制新增投资规模，倒逼其聚焦主业、挖潜增效。二是推动传统业务提质增效，激活存量价值。针对公路运输、供气供水、基建等传统业务边际效益递减问题，分类施策。公益类业务（如公共交通、基础水务）强调其在地方经济中的战略价值和社会责任，明确政府与企业责任边界，通过“价格调整机制”（如阶梯水价、差异化票价）覆盖部分运营成本，减少“价格倒挂”对盈利的侵蚀；经营性业务，从“开发建设”向“运营服务”延伸，探索“存量资产证券化”、“物业+产业”融合，提升资产附加值；低效无效资产通过股权转让、资产置换等方式清理处置，完成非主业、非优势资产剥离，集中资源投向核心领域。三是严控非经常性收益依赖，培育“造血型”业务。通过设定营业收现率和营业利润率，逐步压减资产处置、政府补贴等非主营收入。对依赖补贴的企业，要求其同步制定“补贴退坡计划”，倒逼其通过技术创新、管理优化提升自我发展能力。

（二）以“市场化改革”为突破，释放企业活力。推动国企从“行政化主体”向“市场主体”转型，真正实现“自主经营、自负盈亏、自我发展”。一是深化法人治理改革，厘清权责边界。进一步明确党委会“把方向、管大局、保落实”、董事会“定战略、作决策、防风险”、经理层“谋经营、抓落实、强管

理”的权责清单，避免“决策重叠”或“责任真空”；提升外部董事履职效能，建立外部董事“履职档案”，将其参与决策的质、对企业战略的贡献度纳入考核，对“花瓶董事”及时调整；探索从高校、科研机构、知名企事业单位选聘外部董事，引入外部智力支持；落实“双向进入、交叉任职”机制，党委书记与董事长原则上由同一人担任，确保党的领导和公司治理有效衔接。二是刚性推进“三项制度”改革，打破惯性思维。“能上能下”方面，推行经理层成员任期制和契约化管理，明确任期目标，对年度考核未达标的经理层成员降职或解聘；建立“内部人才市场”，允许跨企业、跨层级流动，年度管理人员末位调整比例不低于3%。“能进能出”方面打破“铁饭碗”，对连续两年绩效考核不合格的员工，及时调整岗位；探索“岗位胜任力模型”，将学历、技能、业绩与岗位匹配度挂钩，优先从内部选拔高技能人才。“能增能减”方面，全面推行“工效联动”机制，薪酬总额与企业经济效益、劳动生产率“双挂钩”；对超额完成战略任务（如战略性新兴产业投资、研发投入）的团队，允许提取超额利润的5%—10%作为特别奖励。三是降低行政依赖，拓展业务空间。鼓励国企通过D-PPP、EOD、CDP等模式参与市场竞争性项目（如智慧城市、新能源充电桩、冷链物流）；依托已签约的项目投资，联合央企、省企在巴中设立区域总部或产业基地（如新能源装备制造、数字经济产业园），通过“大企业

带小企业”模式提升市场化运营能力；对竞争性领域的二、三级企业，引入民营资本、员工持股等，先行完成 2-3 家混改试点，重点在股权结构、治理机制上实现“真混真改”。

（三）以“产业重构”为抓手，培育新质生产力。推动国有资本从“传统基建+资源开发”向“战略新兴产业+优势支柱产业”集中，构建现代化产业体系。一是明确国有资本“三个集中”方向，制定投资负面清单。严格落实国务院国资委“国有资本向国家安全、国计民生、战略新兴产业集中”要求，结合巴中“川陕革命老区振兴”“川陕革命根据地红色旅游区”定位，重点集聚能源化工、新能源新材料、智慧文旅、生态农业、生物医药；限制退出非主业房地产、低端建材、低效基建。二是培育“链主企业”，推动补链强链。针对当前产业“短而散”问题，聚力打造 2—3 家“链主企业”：生态农业链方面，以现有茶叶、中药材种植企业为基础，整合下游加工、品牌营销环节，打造“种植-加工-品牌-电商”全产业链；绿色基建链方面，推动交通类国企向“智慧交通”转型（如建设交通大数据平台、智慧物流园区），能源类国企向“综合能源服务商”转型（如布局分布式光伏、储能设施），形成“基建+服务”一体化能力；支持“链主企业”牵头组建产业联盟，联合上下游中小企业、科研机构攻关关键技术（如新能源电池材料、中药材有效成分提取技术），政府给予研发费用加计扣除、专项补贴等支持。三

是加大创新投入，突破技术瓶颈。建立“国企研发投入刚性增长”机制，在经营业绩考核指标中设定 2025 年研发投入强度不低于 1.5%，2027 年达到 2.5%；设立“巴中国企创新发展基金”，重点支持新能源、数字经济等领域的技术研发与成果转化；对获得国家级、省级科技进步奖的企业，给予研发团队 50 万—200 万元奖励。

（四）以“人才强企”为支撑，激活创新动能。构建“引得进、留得住、用得好”的人才生态，为国企转型提供智力保障。一是多渠道“引才”，突破区位劣势限制。依托巴中人才科技集团，有效整合全市体制内外人才引育资源，着力构建全方位人才招引平台、全要素人才创新平台、全生命周期人才服务平台；深化校地合作，与电子科大、川农大等高校合作建立“巴中国企人才培养基地”，定向培养技术研发、企业管理等专业人才；灵活引进“候鸟型”人才，通过项目合作、技术咨询等方式，吸引国内外专家参与国企关键技术研发，不求所有、但求所用。二是差异化“激励”，打破平均主义。推行“任期制+跟投”机制，对重大战略项目，要求核心团队跟投不超过 5% 的份额，项目收益按“基础薪酬+跟投收益+超额奖励”分配；探索“中长期激励”工具，对科技型企业，试点股权激励；对混改企业，允许核心员工持有增量股份；对超额完成年度目标的企业，允许提取超额利润的 10%—15% 用于核心团队奖励；优

化薪酬对标机制，打破“对标行政职务”的传统，将企业负责人薪酬与行业对标（如省内同类型国企负责人薪酬水平的 70%—90%）、企业效益（ROE、营收增长率）挂钩；对市场化引进的高端人才，薪酬可突破企业平均工资的 3—5 倍。三是全方位“育用”，激发队伍活力。每年组织国企高管参加“战略管理”“资本运作”“数字化转型”等专题培训，选派优秀干部到央企、省企挂职锻炼；提高经营能力指标权重（占比不低于 70%），重点考核战略任务完成度、创新能力、风险防控等；建立“容错纠错”机制，对在改革创新中因不可预见因素导致的非主观失误，予以免责或从轻处理；实施“青苗工程”，选拔 35 岁以下优秀员工进入“后备干部库”，通过轮岗锻炼、项目攻坚等方式加速成长，推动二级企业领导班子中年轻干部占比不低于 30%。

（五）以“风险防控”为底线，筑牢转型保障。平衡“稳增长”与“防风险”，避免“为转型而转型”引发新的债务危机或经营风险。一是优化债务结构，降低流动性风险。推动“债务置换”，利用当前低利率环境，通过发行长期公司债、绿色债券等置换高息短期债务（如 1 年内到期债务），将平均融资成本再降 1—2 个百分点；强化“现金流管理”，建立“资金池”集中调度机制，对公益性项目资金与经营性资金实施分账管理，确保经营性现金流覆盖日常支出；严控新增债务，对资产负债

率超过 70% 的企业，暂停新增融资审批；对投资项目实行“现金流自平衡”评估（项目全周期收入覆盖本息），未通过评估的项目不得实施。二是强化“穿透式”监管，防范化解风险。构建国资监管大数据平台，整合企业财务、投资、债务等数据，实时监测资产负债率、流动比率、带息负债占比等关键指标，对异常波动（如资产负债率月环比上升 2 个百分点以上）及时预警；规范“关联交易”，严禁国企通过虚假交易、转移利润等方式粉饰报表，对涉及关联方的大额资金往来（超过企业净资产 5%）实行“双签”审批（企业负责人+外部董事）；完善应急处置机制，制定债务风险应急预案，明确“预警—介入—处置”流程，对可能引发区域性风险的企业，通过资产处置、注资帮扶等方式化解危机。三是争取“政策支持”，形成转型合力。积极对接国家、省级政策资源，争取“革命老区振兴发展专项资金”，用于支持国企战略性新兴产业投资、传统产业升级改造；推动“地方政府专项债”向国企倾斜，重点支持交通、水利等公益性项目的市场化运营配套建设；探索“财政资金+国企资本”联动模式，设立“巴中国企转型引导基金”，通过财政资金撬动社会资本参与国企改革。

巴中市属国企的转型之路，既是欠发达地区地方国企“量质齐升”的典型探索，也是服务国家战略与区域发展的重要实践。唯有以“刀刃向内”的勇气深化改革、以“向新而行”的

智慧培育动能、以“系统思维”统筹发展与安全，方能推动地方国企真正成为巴中高质量发展的“顶梁柱”与“动力源”，为同类欠发达地区国企转型提供可复制、可推广的方案。