

改革扬帆风正劲 勇立潮头逐浪高

——湖南海利集团深入实施国企改革三年行动纪实

王 亮 信 松 左喤昱 肖迎红

奋进新征程，建功新时代。

2020年9月，国企改革三年行动正式启动。三年来，湖南国企锐意进取，在三湘大地掀起一波波奋勇争先的改革浪潮。

百舸争流，奋楫者先。

作为湖南省属国企农化领域的领军者，湖南海利高新技术产业集团有限公司（以下简称“海利集团”）锁定改革任务，聚焦主责主业，全面发力、多点突破、纵深推进，勇于啃“硬骨头”、蹚“深水区”，在奋楫争先中勇立潮头。

认真贯彻落实习近平总书记关于

国有企业改革发展和党的建设的重要论述、考察湖南重要讲话指示精神，以及省委、省政府的工作要求，锚定改革目标不动摇。制定《重要决策部署事项跟踪督办工作制度》，抓实跟踪督办，严格考核兑现。

坚持高位推进，建立一把手牵头抓、分管领导具体抓的工作机制，将三年改革行动落实情况作为各责任单位考核的重要内容，建立双周调度机制，对各项改革任务中存在的突出矛盾和具体问题，及时召开会议进行研究，提出解决措施和办法，从严从实抓好各项改革任务落地。

改革“一子落”，发展“满盘活”。

截至今年6月，海利集团国企改革三年行动的81项重点任务已全部完成，完成率100%。通过深化改革，海利集团经营活力进一步激发，主要经济指标叠创历史新高，实现了“业绩六连增，目标六连超”，连续四年在省国资委业绩考核中保持A级，行业排名由41位上升为26位。

湖南海利集团党委书记、董事长刘卫东表示：“在持续推进改革的过程中，海利集团一直永葆‘闯’的精神、‘创’的劲头、‘干’的作风，坚持‘稳进高新’工作方针，各项工作成效显著，为海利集团的高质量发展积蓄了强劲动能。”



湖南海利集团。

坚持“两个一以贯之”，不断完善中国特色现代企业制度

在实施国企改革三年行动中，海利集团守牢国资国企底色，坚持“两个一以贯之”不动摇，一体推进“两个一以贯之”，不断完善中国特色现代企业制度。

把党的领导融入公司治理各环节。海利集团及所属13家法人单位实现“党建入章”全覆盖，制（修）定党委会、董事会、经理层三大议事规则和《决策事项清单》，厘清了党委和董事会、经理层权责边界，明确了公司“三重一大”事项清单92项，将党的建设要求落实到公司决策、执行、监督各环节。

保障董事会规范高效运行。加强董事会建设，选优配齐各子企业外部董事，实现“董事会应建尽建”和“外部董事占多数”完成率100%。制定了《落实子企业董事会职权实施方案》，根据各

子企业的特点、规模和市场化程度，研究制定授权放权清单，探索“差异化”授权管控模式。

保障经理层依法行权履职。目前，海利集团及5户建立董事会子企业，均建立了《董事会向经理层授权管理办法》，细化授权事项清单和授权额度，完善权责对等的经理层行权履职规则，确保经理层自主经营空间；制定并严格落实《总经理向董事会报告工作制度》，进一步压实经理层经营管理责任。

推进管理体系和管理能力现代化。近几年，海利集团新建或修订公司管理制度755项，完成制度汇编，完善安全、采购、招标、合同、人力资源等一系列管理制度，编制了内部控制管理手册，实施全面风险管理。推进对标一流

管理提升，组队赴对标企业利尔化学学习，按照工作清单全面推进实施。建立内控一体化信息系统，通过引入阿里巴巴大企业采购平台，全面推行阳光网采，现公司主要原材料网采率近90%，两年累计网采金额超6亿元，节约采购成本3000多万元。

春华秋实，硕果累累。

2021年，海利集团被评为“湖南省诚信经营企业”，2022年1月，集团旗下海利股份被国务院国资委评定为“国有上市公司治理示范企业”，为湖南唯一。9月，下属海利常德公司和海利锂电公司被评为国家专精特新“小巨人”企业。今年1—10月，海利集团克服疫情影响，实现营业收入24.88亿元，同比增长22%；净利润3.17亿元，同比增长21.9%。



海利常德公司中央控制室人员与生产现场进行远程调试。



海利贵溪公司。

以价值创造为导向，积极推进市场化经营机制改革

在国企的发展历程中，市场化经营机制一直是个短板。在这方面，海利集团以价值创造为导向，大力推行“能上能下、能进能出、能增能减”，企业活力不断提升。

海利集团扎实推进子企业经理层任期制和契约化管理。2021年，制订出台《子企业经理层任期制和契约化管理办法》《职业经理人管理办法》等制度及相关文本。2022年，海利集团总部及所属13家子企业经理层全部签订“二书一协议”，签约率100%，各子企业经营层的薪酬均与契约化协议直接挂钩。

坚决不讲情面，海利集团建立实施管理人员竞争上岗、不胜任退出和末等调整机制。

自2018年起，海利集团及海利股份的职能部门实施全员竞聘上岗，采用正

职公开竞聘和副职择优选聘的方式，推行机构“瘦身”。最终，中层职数由原来的40人减少到27人，精简率32.5%；管理人员岗位编制由原来的88人减少到69个，精简率27%。2022年，海利集团又推动所有管理人员实行竞聘上岗，并制定出台《员工岗位管理制度》，积极推动末等调整和不胜任退出改革。2020年以来，海利集团管理人员末等调整和不胜任退出56人。

在推进员工激励方面，海利集团更是“豪气十足”。

2022年6月，兰世林等10名科研人员脱颖而出，每人分别获得海利集团60万元、30万元、15万元三个档次的激励资金，总额达到240万元。他们当中，中青年人数占比60%，年纪最小的陈郭芹仅29岁。

这已是海利集团推出的第二期中长期激励。在2021年成功试水第一期7名科研骨干获得中长期激励的基础上，第二期进一步扩大了激励面和额度，在员工中一石激起千层浪。

据悉，为落实创新驱动战略，激发科研人员的积极性、主动性和创造性，海利集团制订出台《湖南化工研究院中长期激励方案（试行）》，以价值创造为导向，以科研人员的科研成果和工作业绩为依据，通过公开遴选方式，对新产品研发、成果产业化的技术骨干进行激励，并确保35岁以下青年骨干不少于激励总数的三分之一。

中长期激励打破了科研大锅饭，以极大地公平性与高额的激励性，充分释放了海利集团科研人员的潜能与价值，显著提升了科研效率。

以高质量发展为纲领，全面推进产业布局优化和结构调整

春季，是孕育新生的时节。

今年3月24日，海利股份公司牵头的首个国家重点研发计划项目“高效农药与中间体绿色制备技术”顺利通过科技部组织的综合绩效评价与验收。

海利集团完成首次国家重点研发计划项目，是不断深化改革、走科技发展道路取得的重要成果，彰显了海利集团强大的科技创新综合实力，为湖南海利“转型升级、跨越发展”提供了关键技术支撑，将助力海利集团不断迈向高质量发展。

近几年，湖南海利集团以高质量发展为纲领，全面推进产业布局优化和结构调整，不断提升创新力度。

通过优化生产工艺、清洁生产改造和生产装置智能化改造，海利集团常德公司实现了水杨腈生产装置达产达标，有效提升了甲噻生产装置的自控水平

和本质安全，产品品质跃上新台阶，满足了市场需求。贵溪新区生产基地建设稳步进行，其丁硫项目2021年2月建成投产，并一次性试车成功，装置产能、质量、收率均符合预期。2021年，贵溪新区丁硫项目实现销售收入3.69亿元。宁夏基地充分利用公司光气资源优势，开发生产气光化农药新品种及中间体，延伸产业链，目前已按计划完成前期合规性审查，正在实施项目建设。

围绕产业链和未來市场方向，海利集团布局附加值高的农药品种及其关键中间体，通过创新开发、战略引进等方式，开发了吡啶噻菌酯、二氟吡啶酸、对甲苯基异氰酸酯等系列新产品，为公司产品结构调整打下坚实基础。同时，持续做优做大做强储能材料和蔬菜种子业务，瞄准了化工新材料和种业等领域，产品结构更趋合理。

实现高质量发展，创新是核心动能。

作为一家科研型企业，海利集团近几年持续加大研发投入，2021年R&D投入占比达到4.47%，远超同行业优秀值水平（1.7%）。

在提升创新能力上，海利集团多管齐下，打出“组合拳”——创新科研管理模式，大力推行项目负责人制及科研新人下基层锻炼培养办法、“导师带徒”制、揭榜挂帅等一系列改革措施；赋予项目负责人团队组建、项目绩效考核和奖励分配等自主权，实施以项目绩效为核心的考核分配和奖励体系；加强与高校、院所、企业合作开展成果转化，构建“产学研用”优势互补、协同高效的创新模式。

目前，海利集团已在关键共性技术攻关、连续化生产工艺、三废处理技术等领域取得多项突破。

海利集团一直注重人才队伍建设。今年5月，海利集团党委召开人才专题会议，制订发布《关于加强中青年骨干人才的指导意见》，就培养中青年优秀人才进行研讨，以《指导意见》为纲，出台《集团人才管理办法》《集团特别贡献奖》两个配套制度。通过开展

“强基计划”、推动“英培计划”、实施“高地计划”，近年来，海利集团加大了一线技能人才的培训，共招聘知名高校硕士27名、博士2名，与湘潭大学、湖南大学等高校开展科研项目合作，开展连续化工艺研究，取得较好成效。

2022年，海利集团董事长刘卫东人

围“湖南省优秀企业家”，首席专家臧阳陵荣获“湖南省政府特殊津贴”，伍音茵等三名高技能人才荣获省国资委“国企工匠”称号。此外，一名年轻科研骨干获省科协“小荷人才”称号，一名科研骨干获省化学学会“创新达人”，两名科研人才获得“省科技进步奖”等荣誉。

以融合党建为抓手，加强国有企业党的领导和党的建设

“国企姓党”是国企的根本属性，也是国企改革的根本遵循。

海利集团在实施改革三年行动以来，以融合党建为抓手，切实加强党的领导和党的建设，为改革成效夯实根基、保驾护航——

始终把党的政治建设摆在首位。海利集团严格落实“第一议题”制度，健全党委理论学习中心组学习、党务干部培训、主题党日等制度，持续深化“不忘初心、牢记使命”主题教育和认真开展党史学习教育，组织“书记讲党课”“理论宣讲”“读书班”等特色宣传贯彻实践活动。强化基层党组织建设，持续推进支部“五化”建设、强基提能、制度提效和党组织整建提质等，为公司高质量跨越发展融入党建工作的政治优势。

坚持让“党建+”成为改革发展常态。以党建为引领，紧盯公司生产经营、科研开发、项目建设过程中的重点问题，做好融合文章。坚持党建与人才建设深度融合。印发《海利集团关于加强中青年人才队伍建设的意见》，组织开展了中青年骨干座谈会，有力促进了集团人才集聚强大“磁场”的构建。坚持党建与企业文化建设深度融合。系统梳理公司历史根脉，充分把握新时代要求，编写发布《企业文化手册》《员工守则》、召开企业文化推进会、开展一系列企业文化活动等，统一

思想，凝聚共识。坚持党建与生产经营深度融合。围绕常德公司达产达效、科技攻关“卡脖子”难题和贵溪、宁夏新基地建设等，开展“书记联项目”“党员先锋岗（责任区）”和主题实践活动，把党建“创新点”转化为公司改革发展的“发力点”。2020至2021年，共确立“书记联项目”90个、“党员先锋岗”（责任区）76个，创效近3000万元。

征程万里风正劲，重任千钧再奋蹄。

刘卫东表示，未来海利集团将切实把思想和行动统一到党的二十大精神上来，深化改革、强化管理、持续创新，围绕成本控制、技术创新、制度建设、压层级减法人等各项工作，不断降低运行成本，提升经营效益。同时在“加快实施创新驱动发展战略”“建设现代化产业体系”上发力，组织关键核心技术攻关，不断加快新技术、新产品、新业态的开发，做大做强主业，着力提升产业链供应链韧性，提升全球化运营水平，持续推进高质量发展，在全面建设社会主义现代化国家新征程中贡献海利智慧和力量。

以资产整体上市为路径，积极稳妥推进混合所有制改革

2021年，是海利集团70周年大庆之年。70年风雨兼程，海利集团写下诸多精彩篇章，在混改方面尤其亮眼。

1994年4月，湖南化工研究院勇闯股份制改革浪潮，组建湖南海利化工股份有限公司，成为全省首家、全国第二家科技股份制企业。两年后的7月，湖南海利在上海证券交易所成功上市，成为“沪市湘股第一家”。

实施国企改革三年行动以来，海利集团积极稳妥推进混合所有者，生动展现了股份制改革先行者的风采。

据悉，海利集团混改前下设五个全资子公司、三个控股子公司和两个事业部。2020年底，海利集团制定《海利集团主业资产整体上市方案》，“一企一策”稳步推进实施。同年，海利集团完成了湖南省塑料研究所下属科天公司

的增资扩股，顺利成为其控股股东。2021年，海利股份先后完成对海利集团下属工程咨询公司、安科公司、兴蔬公司、锂电公司等四家子企业全部股权的收购。

至此，海利集团资产证券化率已提升至93%以上，主业资产整体上市稳步推进。

海利集团诸多子企业中，混改步伐没有减缓。

为提升市场竞争力，2021年，兴蔬公司实施混合所有制改革，通过增资扩股引进省蔬菜研究所核心科研骨干民营资本556.96万元，占比40%。根据战略发展需要，2022年5月，海利股份与民企江西鼎信公司合资设立了江西海利鼎信公司，其中江西鼎信出资3400万元，占比34%。



湖南海利集团在湖南第一师范学院开展党史学习教育。（本版照片均湖南海利集团提供）