

绵阳交通发展集团有限责任公司文件

绵交发司发〔2021〕165号

关于印发《绵阳交通发展集团有限责任公司 深化改革三年行动实施方案（2020-2022年）》 的通知

各子公司、集团各部门：

《绵阳交通发展集团有限责任公司深化改革三年行动实施方案（2020-2022年）》已经集团公司第二届党委会第28次会议研究和第一届董事会第102次会议审议通过，现予印发，请认真遵照执行。

特此通知。

附件：绵阳交通发展集团有限责任公司深化改革三年行动
实施方案（2020-2022年）

绵阳交通发展集团有限责任公司

2021年7月15日



绵阳交通发展集团有限责任公司

2021年7月15日印发

附件

绵阳交通发展集团有限责任公司 深化改革三年行动实施方案（2020-2022 年）

一、交发集团本轮改革行动背景

2020 年以来，国省市国资监管机构均强调国有企业改革三年行动是可衡量、可考核、可检验、要办事的，并专门对地方层面推动国企改革三年行动进行了再动员再部署。我市国资委也出台了《绵阳市国有企业深化改革三年行动实施方案（2020-2022 年）》，使集团深化改革三年行动既有方向可依，又有路径可循。面对新一轮的市场竞争形势和企业发展需求，交发集团将突出体制变革和机制转换，最大限度激发改革乘数效应；注重集成创新和管理突破，培育企业竞争发展核心优势，为集团深化改革创新，加快转型发展，做强做优做大，提供战略支撑和基础保障。

二、基本原则

（一）坚持高度重视。集团上下要充分认识到实施国企改革三年行动是党中央面向新发展阶段作出的重大决策部署，无论是构建新发展格局、推动企业高质量发展，还是化解经营风险挑战、

打造企业竞争新优势，都对国有企业发挥好战略支撑作用提出了全新要求。交发集团必须适应新要求，勇担新使命，紧抓时间窗口，坚持目标引领，积极主动深化改革，依靠改革应对变局、开拓新局。

（二）坚持战略引领。紧紧围绕集团《“十四五”发展战略规划》纵深推进集团三年改革行动。同时，树立系统思维、整体观念，以战略统筹引领各项改革工作，强化集成力度有序推进各项改革从点、到线、成面，最终协同成势，全面提升集团“六力（品牌影响力、核心竞争力、内外控制力、价值创造力、风险防控力、集团凝聚力）”。

（三）坚持问题导向。改革方向聚焦企业发展质量、体制机制障碍等问题，通过深化改革，进一步提升企业治理水平、发展质量、核心竞争力，持续加强党的领导和建设，推动交发集团实现发展质量更高、效益更好、结构更优、更可持续、更为安全的发展。

（四）坚持统筹协调。集团本部和各下属公司改革发展要加强体系内协同，加强链条各环节，统筹资源全要素，提升整体运营效率，形成优势互补、互利共赢的改革整体态势。

三、总体要求和首要任务

（一）总体要求。坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大和十九届二中、三中、四中、五中全会，省委十一届七次、八次全会和全省国资国企改革发展工作会议，市委七届九次、十次全会精神，深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和习近平总书记对四川工作系列重要指示精神特别是对绵阳工作重要指示精神，认真落实党中央、国务院和省委、省政府、市委、市政府关于深化国有企业改革的安排部署。充分把握新一轮西部大开发和成渝双城经济圈建设的历史机遇，以提高企业发展质量和效益为中心，坚持党的全面领导，强化资本运作，深化体制改革，优化内控流程，激发人才活力。以勇当绵阳深度参与成渝双城经济圈交通建设的主力军，实现交通产业有力助推科技城高质量发展为使命，推进集团交运、建工、实业板块的全面发展，不断做强做优做大国有资本和国有企业，不断增强集团竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力。到 2022 年，取得营业收入 21 亿元，实现利润总额 1.9 亿元。

（二）首要任务。把深入学习贯彻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作为交发集团首要任务，继续在学懂弄通做实上狠下功夫，教育广大党员干部职工明确改革方向，领会核心要义，掌握实践要求，并用以武装头脑、指导实践、推动工作。每年制定学习计划，至少安排一次集中培训，并采取专题讲座、现场教学、在线学习等多种方式，扎实推进学习宣传

贯彻工作，确保统一思想、学以致用、上下贯通、全面覆盖。

四、重点改革任务和具体改革工作

交发集团本次三年改革行动按照 5 项重点任务 22 项具体工作推进。各项具体改革任务及工作如下：

（一）重点改革任务一：完善现代公司治理制度，全面提升治理水平

1. 把党的领导全面融入公司治理。认真落实坚持党的领导、加强党的建设、推进国有企业治理现代化等有关要求，全面清理排查党组织建设全覆盖、“党建入章”、党组织书记和董事长“一肩挑”、党组织和董事会、监事会和经理层成员“双向进入、交叉任职”等情况；坚持动态调整完善“三重一大”决策制度实施办法、党委会议事规则、党组织前置研究讨论重大事项等“五张清单”，进一步厘清党组织和其他治理主体权责边界，落实好党组织在公司治理结构中的法定地位，推动党的领导和公司法人治理结构有机统一。

2. 强化董事会建设落实董事会职权。到 2021 年，在集团董事会下设薪酬考核委员会、投资决策委员会、审计委员会、财务预算委员会四个专门委员会，制定《董事会下设专业委员会工作细则》，充分发挥专门委员会在决策中的支持作用。到 2022 年，在集团直接管理的 6 家商业类竞争性子企业高农司、恒通建工、交发项管、交发实业、交发顺达、大道致远实现董事会应建尽建、配齐建强，制定外部董事制度，选配外部董事，达到外部董事原

则上占多数的规范要求。通过把好外部董事选聘关、制定外部董事决策事项授权清单、配套相应管理制度、开展持续系统培训，进一步强化 6 家子企业董事会的独立性，为董事会提供多元化和客观的决策视角及意见，提升企业董事会决策水平和质量。到 2022 年，在集团下属子企业规范运作基础上，全面依法落实董事会各项权利。

3. 发挥“内设外派”监事会制度优势。充分发挥监事会法人治理和出资人监督职能，围绕集团经营发展方向，以问题为导向，做好工作计划，通过扎实开展专项检查、重点检查、跟踪检查等工作，强化对下属企业投资融资、债务风险、重点项目、成本内控、问题整改等重点领域、关键环节的监督，贯彻落实重大事项、重要情况、重大风险和违法违纪违规行为“一事一报告”制度。同时持续组织业务培训，提升监事人员的专业素质。

4. 保障经理层依法行权履职。到 2021 年，在集团本部及下属子企业建立董事会向经理层授权的管理制度，依法明确授权原则、管理机制、事项范围、权限条件、责任追究等，建立授权清单，保障总经理依法行使管理生产经营、组织实施董事会决议等职权。严格落实总经理对董事会负责、向董事会报告的工作机制，强化工作监督。

5. 持续优化集团管控。立足新时代交发集团发展实际及管理需要，建立战略管控型集团总部。按照“以管资本为主，管控在集团，运作在子公司”的原则，推动集团总部职能优化调整，重

点聚焦战略预算管理、财务资金政策、重要人事任免、绩效考核评价、审计合规管理及资源协同共享等核心职能，进一步发挥集团总部作为战略发展中心、资本运营中心、财务调控中心、风险管控中心和绩效考核中心功能作用。

（二）重点改革任务二：聚焦主责主业，优化业务布局

6. 以战略引领集团行稳致远。高质量完成集团及下属企业“十四五”战略规划编制工作，以“12345”战略指导交发集团“十四五”全局工作，履行勇当绵阳深度参与成渝双城经济圈交通建设主力军的使命，坚持产业运营与产业投资双轮驱动发展，把握功能、业务、区域定位，建成业务高效协同的现代化集团公司、外联内通的综合交通运输体系、行业领先的综合性建筑集团、专业成熟的实业经营业务体系，实现党建文建、服务质量、竞争实力、管控模式、人才质量全面升级，推动集团高质量发展。

7. 交运板块要稳中求进。在产业运营方面，做好基础性服务工作，积极参与智能航站楼、智能客运站等数字化改造工作，降本增效、升级体验，更好履行市委市政府赋予的社会职责，为绵阳人民提供更优质的服务；公益性、功能性子公司在保障主业同时，积极把握城市发展机遇，发展优质辅业，优化整合同质化业务，组织协同关联性业务，实现整体效益最大化；对竞争性业务充分进行市场化改造，积极创新业务模式，突出效益为先，实现效益跨越。在产业投资方面做大规模，筛选跟交运业务相关的优质企业和资产，如优质客运站、运输公司等，通过投资并购扩大

业务规模；同时关注交通新基建、智慧交通等领域内的新兴投资机会。

8. 建工板块要提档升级。在产业运营方面，以整合集团内部建工企业为契机，升资质、拓链条，把握好国家资质体系改革机遇，全力推升工程总承包甲级资质，坚持“市场化、专业化、一体化”发展要求，积极完善产业体系；在承接公路工程投资项目和市政工程项目同时，依托本地交通投资建设项目，加快向公路工程总承包、市政公用工程施工总承包一级资质升级，积极参与市外工程项目，提升业务拓展能力。在产业投资方面做强业务资质，筛选优质建工企业，以投资并购和混改等资本运作方式，实现建工业务总承包资质的快速升级和其他专业资质的获取；同时关注上游砂石原料厂和下游养护企业等投资并购机会，拓展产业链，进一步增强建工业务市场竞争力，力争成为推动绵阳市建筑业高质量发展的核心力量。

9. 实业板块要转型跨越。在产业运营方面，围绕“智慧+大交通”和 TOD 规划，发挥自身优势开展土地综合开发利用、路网配套加油加气站建设运营等业务；做优做大做强商贸业务，巩固、拓展、升级农贸市场及配送服务业务，密切关注大交通领域的新政策、新技术和新市场，把握住综合交通产业链的未来市场机遇。通过新项目实现从物业管理到商业管理，资产管理向资本运作转变，充分利用数据价值，打造智慧市场，实现多元化利润来源。在产业投资方面做优效益，通过与产业资本、金融资本合资合作

等形式，获取供应链上下游优质资源，投资布局 TOD 综合体、物流园、产业园区等优质项目，提升效益。

（三）重点改革任务三：贯彻高质量发展要求，提升核心竞争力

10. 防范化解债务风险。逐步完善在控产权证，实施土地调规变性，提升资产内在价值；增加优质资产资源注入，不断优化资产结构，增强企业积累能力，分类采取针对性缓释风险措施，稳步化解存量债务风险。分企业建立资产负债率预警线，多措并举健全企业内部风险防控体系，强化融资期限和规模管理，合理统筹投融资活动，严防新增政府隐性债务，严防企业发生重大财务风险和融资风险。对无收益政府性项目要量力而行，坚决避免资金链断裂风险。同时强化对外账款清收工作，助推集团持续稳健发展。

11. 加强内控管理。持续实施《集团制度汇编》修订完善刊印工作。到 2021 年，按照《绵阳市人民政府办公室<关于进一步加强市属商业类功能性企业和公益类企业有关事项监督管理工作的通知>》（绵府办发〔2021〕6 号）的有关要求，修订完善集团投资、融资、担保、财务、资产等管理办法，加强内部信息化建设和信息工具运用，实现经营管理决策和执行可控制、可追溯、可检查。

12. 积极深化混合所有制改革。坚持把混合所有制改革作为

集团做强做优做大竞争性子企业的重要突破口，按照完善治理、强化激励、突出主业、提高效率的要求，坚持因地施策、因业施策、因企施策，宜独则独、宜控则控、宜参则参，不搞拉郎配，不搞全覆盖，不设时间表。在充分研究评估基础上，对具备条件的竞争性子企业“一企一策”制定方案，成熟一个报批一个、批准一个推进一个。充分利用西南联合产权交易所、川渝共同产权市场互联网平台、全省国企混改信息发布平台，实现阳光“混改”。

13. 推动混合所有制企业深度转换经营机制。到 2021 年，授权集团下属混合所有制企业高农司董事会自主管理年度经营计划、任免经理层成员和薪酬及福利待遇管理事项，推动高农司经理层实行契约化管理和任期制考核，逐步建立健全更加灵活高效的市场化经营机制，释放经营活力，增强市场竞争力。

（四）重点改革任务四：健全市场化经营机制，激发企业发展活力

14. 推进经理层成员任期制和契约化管理。到 2022 年，配合上级主管单位在集团本部经理层实行任期管理，在集团直接管理的 6 家商业类竞争性子企业高农司、恒通建工、交发项管、交发实业、交发顺达、大道致远全面推行经理层成员任期制和契约化管理，通过董事会授权、明确任职期限、签订并严格履行聘任协议和业绩合同等，落实契约化管理、刚性考核和兑现等要求，强化经理层成员的责任、权利和义务对等，并将其董事会、党组织、监事会同步纳入考核范围，突出强调考核结果不仅影响收入的

“能增能减”，更要影响职务的“能上能下”，“破”领导职务铁交椅，“立”市场规律管企业，确保任期制和契约化管理成为引导企业实现高质量发展的重要制度保障。

15. 分类实施考核。以提高资本效率、增强企业活力为中心，根据企业功能定位，对所属公司经营业绩考核突出不同考核重点，对标国内企业标准，围绕“两利四率”目标合理设置差异化考核指标及权重。对竞争性企业，以增强国有经济活力、放大国有资本功能、实现国有资本保值增值为导向，以经济效益最大化为主要目标，重点考核企业规模效应、经济效益；对功能性企业，在保证国有资本保值增值的基础上，加强对服务政府战略、保障地区经济社会发展的考核。在考核经济效益指标的同时，重点考核企业承担的战略任务和重大专项任务完成情况；对公益类企业，以支持企业更好地保障民生、服务社会、提供公共产品和服务为导向，坚持经济效益和社会效益相结合，重点考核产品质量、营运效率、保障能力和成本控制。

16. 着力实施三项制度改革。积极探索建立“干部能上能下、员工能进能出、薪资能增能减”的激励约束机制，实现价值有体现，发展有突破，员工有实惠。在劳动用工制度改革方面，按照精干高效原则和职数科学、结构合理要求，加强业务部门，落实监管部门，实现两条线有机结合；到2020年，全面实现员工公

开招聘，把好选人入口关；加强员工在岗、转岗培训，提高员工岗位素质，增强员工创新能力。在人事制度改革方面，制定集团人力资源中长期规划，为集团实现战略目标提供有力支撑；有计划的选拔“80后”“90后”优秀年轻干部到一线和重大项目中进行历练、培养；到2022年，在集团直接管理的6家商业类竞争性子企业高农司、恒通建工、交发项管、交发实业、交发顺达、大道致远实行中层管理岗位内部公开竞聘和市场化择优选聘相结合的人才选用机制，大力推行中层管理人员末等调整和不胜任退出制度。在分配制度改革方面，对实行经理层任期制和契约化管理的6家商业类竞争性子企业积极争取工资总额单列并赋予其更加充分的工资分配自主权；健全以战略为引领、目标为牵引、业绩为导向的全员绩效考核体系；积极探索建立员工中长期激励机制，以能定薪、以岗定薪，岗变薪变、绩变薪变；完善薪酬分配约束监督机制。

17. 不断强化对外合作。根据集团产业布局和业务发展的需要，择优牵手优势国有资本和优质民营资本，借用其资源调动力、投资牵引力、市场竞争力和品牌影响力，实现优势互补、资源共享、发展共赢，助推集团高质量发展。

18. 有序推进下属企业改革专项工程。按时保质落实集团下属混改企业高农司“1+N”改革树标行动和“天府国企综改行动”

相关改革任务及目标，综合推进高农司混合制所有制改革、授权经营、市场化经营机制、激励约束机制等重点领域和关键环节改革，加强党的建设和领导，强化高农司混合制所有制改革全过程监督管理工作，确保混改过程稳妥有序合规，保障企业改革发展取得突破性成效，助力高农司打造全省一流、全国知名的国有民生保障型企业改革样板和创新转型发展标兵。

（五）重点改革任务五：全面加强党的领导和党的建设，打造特色党建品牌

19. 坚持加强党的政治建设。坚决落实“第一议题”学习制度，始终把学习贯彻习近平总书记重要讲话和重要指示批示精神作为各级党组织会议“第一议题”，作为党员干部教育培训“第一课堂”。持续完善以中心组学习为龙头，“三会一课”为依托，“互联网+”学习为拓展的学习组合体系，着力在学通弄懂做实习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神这条主线上下功夫。巩固深化“不忘初心、牢记使命”主题教育和党史学习教育成果，建立不忘初心、牢记使命长效机制，把制度优势转化为国有企业治理效能。认真落实意识形态工作责任制，坚持抓好统战工作和精神文明建设，营造群策群力、传播文明的良好氛围。

20. 推进党建工作与生产经营深度融合。突出固本强基，落实完成《集团党建质量提升三年行动计划（2019-2021年）任务清单》；落实“四同步四对接”要求，坚持把提高企业效益、增

强企业竞争力、实现国有资产保值增值和高质量发展作为各级党组织各项工作的出发点和落脚点。认真做好“党建+”结合文章，坚持党建责任制和生产经营责任制有效联动，完善党建工作综合评价机制，考核结果计入领导班子及成员绩效考核，权重不低于10%，以企业发展成效检验党建工作。全面提升基层规范化建设水平，不断优化“旗引交发●大道致远”党建品牌建设，落实“3166”交发党建体系，做好先进做法总结推广；培育创建“一企一品”党建特色品牌，遴选一批“载体有形可看、措施有力可学、方法有效可推”的党建示范点。

21. 强化干部人才队伍建设。牢固树立人才是第一资源的理念，坚持党管干部党管人才原则，坚持国有企业领导人员“20字”标准，结合集团经营管理实际，修订完善子公司领导人员和总部中层管理人员选拔任用相关制度，通过组织选拔、竞聘上岗、市场化选聘等方式，选优配强高素质专业化管理人员；严格执行集团子公司领导人员和总部中层管理人员综合评价制度，做好干部容错纠错工作，激励干部队伍担当作为；实施人才强企战略，通过积极推荐核心技术人才，引进经营管理和专业技术等复合型、专业化优秀人才，启用年轻优秀人才，做好人才激励等方式，走好人才“选育用留”四步棋，增强人才归属感和向心力；持续严格干部监督管理，认真执行干部选拔“凡提四必”要求；严格落实个人有关事项报告“两项法规”和谈心谈话制度，促进集团领导干部永葆清正廉洁本色，永怀干净担当初心。

22. 深入推进全面从严治党。坚决扛起党风廉政建设和反腐败工作党委主体责任、书记第一责任人责任和纪委监督责任，坚持党风廉政建设与中心工作同部署、同落实、同检查、同考核，把廉政风险防控措施嵌入经营管理流程，严格考核评价，把领导班子及成员落实党风廉政工作责任制情况作为领导人员薪酬指标体系、干部选任、评先评优等的重要依据；巩固深化巡视巡察整改成果，加强资源、资产、资金等重点领域的防范监督，健全内控机制，规范经营行为，严防经营风险；持之以恒转变作风，锲而不舍落实中央八项规定及其实施细则精神，常态化开展形式主义、官僚主义集中整治；全力支持纪检监察实施创新监督、靠前监督，促进集团各级干部职工依规依纪履行职责，引导各子公司合规合法经营管理；持续保持反腐败高压态势，紧盯“关键少数”，严肃查处腐败问题，一体推进不敢腐不能腐不想腐。

五、组织施实和保障机制

（一）加强组织领导。成立交发集团深化改革领导小组，加强对集团及下属企业深化改革重大问题的统筹协调。领导小组下设办公室，负责牵头集团及下属企业改革推进工作，交发集团各部门及下属企业分工负责、协同配合，形成工作合力，打造交发模式，呈现交发亮点。

（二）制定落实方案。根据市国资委相关实施方案的要求，制定和完善集团深化改革三年行动方案及台账，明确任务、时间、责任单位和配合单位，推动各项改革措施落地落实。

（三）强化成效考核。将集团深化改革三年行动方案落实情况纳入专项考核范围，并将其作为对集团各部门和下属企业考核的重要内容。

（四）营造良好氛围。加强集团改革发展的相关研究工作，灵活用好集团微信公众号、OA 办公系统、宣传展板、专题培训等“双线”宣传渠道，开展集团改革发展系列宣传活动，积极宣传相关政策、改革路径、经验成绩等，营造集团上下改革发展的良好氛围。

绵阳交通发展集团有限责任公司深化改革三年行动实施方案（2020-2022 年）工作台账

序号	按年度落实并长期坚持的重点任务	完成时限	责任单位	配合单位
一、总体要求和首要任务				
1	深入学习贯彻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，落实市国资国企深化改革部署要求，每年制定学习计划，至少安排一次集中培训，扎实推进学习贯彻工作。	长期坚持	党群工作部	集团各部门、各子企业
2	2020 年：取得营业收入 16.28 亿元，实现利润总额 1.16 亿元； 2021 年：取得营业收入 17 亿元，实现利润总额 1.7 亿元； 2022 年：取得营业收入 21 亿元，实现利润总额 1.9 亿元。	按年度完成	各子企业	集团各部门
二、重点改革任务和具体改革工作				
重点改革任务一：完善现代公司治理制度，全面提升治理水平				
3	全面清理排查党组织建设全覆盖、“党建入章”、党组织书记和董事长“一肩挑”、党组织和董事会、监事会和经理层成员“双向进入、交叉任职”等情况；坚持动态调整完善“三重一大”决策制度实施办法、党委会议事规则、党组织前置研究讨论重大事项等“五张清单”，进一步厘清党组织和其他治理主体权责边界。	2021 年	党群工作部	各子企业

4	集团董事会下设薪酬考核委员会、投资决策委员会、审计委员会、财务预算委员会四个专门委员会，制定《董事会下设专业委员会工作细则》。	2021 年	综合管理部	经营管理部、投资融资部、财务管理部、审计合规部
5	集团所属子企业实现董事会应建尽建、配齐建强，制定外部董事制度，在集团直接管理的 6 家商业类竞争性子企业选配外部董事，达到外部董事占多数的规范要求。	2022 年	党群工作部、经营管理部、人力资源部、综合管理部	高农司、恒通建工、交发项管、交发实业、交发顺达、大道致远
6	在集团下属子企业规范运作基础上，全面依法落实董事会各项权利。	2022 年	综合管理部	各子企业
7	充分发挥监事会法人治理和出资人监督职能，强化对重点领域、关键环节的监督；持续组织业务培训，提升监事人员的专业素质。	长期坚持	监事会办公室	党群工作部、人力资源部
8	在集团本部及所属子企业建立董事会向经理层授权的管理制度，明确授权原则、管理机制、事项范围、权限条件、责任追究等，建立授权清单。	2021 年	综合管理部	集团各部门、各子企业
9	按照“以管资本为主，管控在集团，运作在子企业”的原则，建立战略管控型集团总部。	2021 年	经营管理部	集团各部门
重点改革任务二：聚焦主责主业，优化业务布局				
10	完成集团及下属企业“十四五”战略规划编制工作。	2021 年	经营管理部	集团各部门、各子企业

11	交运板块要稳中求进，在产业运营方面，做好基础性服务工作，降本增效、升级体验，公益性、功能性子公司在保障主业同时，发展优质辅业，优化整合同质化业务，积极创新业务模式；在产业投资方面通过投资并购扩大业务规模。	长期坚持	交运板块子企业	集团各部门
12	建工板块要提档升级，在产业运营方面，全力推升工程总承包甲级资质，积极完善产业体系；在产业投资方面以投资并购和混改等资本运作方式拓展产业链，进一步增强建工业务市场竞争力，力争成为推动绵阳市建筑业高质量发展的核心力量。	长期坚持	建工板块子企业	集团各部门
13	实业板块要转型跨越，在产业运营方面，发挥自身优势开展业务，做强做优做大商贸业务、配送业务，通过新项目努力实现从物业管理到商业管理，资产管理向资本运作转变；在产业投资方面通过与产业资本、金融资本合资合作等形式提升效益。	长期坚持	实业板块子企业	集团各部门
重点改革任务三：贯彻高质量发展要求，提升核心竞争力				
14	逐步完善在控产权证，实施土地调规变性，提升资产内在价值；分企业建立资产负债率预警线，稳步化解存量债务风险，严防企业发生重大财务风险和债务风险，强化对外账款清收工作。	长期坚持	财务管理部	投资融资部、各子企业
15	持续实施《集团制度汇编》修订完善刊印工作。	长期坚持	综合管理部	集团各部门、各子企业

16	修订完善集团投资、融资、担保、财务、资产等管理办法，加强内部信息化建设和信息工具运用，实现经营管理决策和执行可控制、可追溯、可检查。	2021 年	经营管理部、财务管理部、投资融资部	集团各部门
17	积极深化混合所有制改革，对具备条件的竞争性子企业“一企一策”制定方案，成熟一个报批一个、批准一个推进一个。	长期坚持	经营管理部	集团各部门、相关竞争性子企业
18	推动混合所有制企业深度转换经营机制，授权集团下属混合所有制企业高农司董事会自主管理年度经营计划、任免经理层成员和薪酬及福利待遇管理事项，推动高农司经理层实行契约化管理和任期制考核。	2021 年	高农司	经营管理部、人力资源部、财务管理部、党群工作部、审计合规部
重点改革任务四：健全市场化经营机制，激发企业发展活力				
19	配合上级在集团本部经理层实行任期管理。	2022 年	经营管理部	党群工作部、人力资源部
20	在集团直接管理的 6 家商业类竞争性子企业经理层实行任期制和契约化管理，强化经理层成员的责任、权利和义务对等。	2022 年	经营管理部、人力资源部	党群工作部、高农司、恒通建工、交发项管、交发实业、交发顺达、大道致远
21	根据企业功能定位，对标国内企业标准，围绕“两利四率”目标，对集团下属企业合理设置差异化考核指标及权重。	2021 年	经营管理部	集团各部门、各子企业
22	积极探索建立“干部能上能下、员工能出能进、薪资能增能减”的激励约束机制，实现价值有体现，发展有突破，员工有实惠。	长期坚持	人力资源部、党群工作部	集团各部门、各子企业

23	全面实现员工公开招聘，把好选人入口关。	2020 年	人力资源部、 党群工作部	集团各部门、各子企业
24	制定集团人力资源中长期规划。	2021 年	人力资源部	集团各部门、各子企业
25	在集团直接管理的 6 家商业类竞争性子企业实行中层管理岗位内部公开竞聘和市场化择优选聘相结合的人才选用机制，大力推行中层管理人员末等调整和不胜任退出制度。	2022 年	高农司、恒通建工、 交发项管、交发实业、 交发顺达、大道致远	人力资源部、党群工作部、经营管理部
26	对实行经理层任期制和契约化管理的 6 家商业类竞争性子企业积极争取工资总额单列并赋予其更加充分的工资分配自主权。	2022 年	人力资源部	高农司、恒通建工、 交发项管、交发实业、 交发顺达、大道致远
27	健全以战略为引领、目标为牵引、业绩为导向的全员绩效考核体系。	长期坚持	人力资源部	集团各部门、各子企业
28	积极探索建立员工中长期激励机制。	长期坚持	人力资源部	集团各部门、各子企业
29	根据集团产业布局和业务发展的需要，不断强化对外合作，助推集团高质量发展。	长期坚持	经营管理部	投资融资部、各子企业
30	有序推进集团下属企业“1+N”改革树标行动和“天府国企综改行动”。	长期坚持	经营管理部	人力资源部、党群工作部、高农司
重点改革任务五：全面加强党的领导和党的建设，打造特色党建品牌				
31	落实“第一议题”学习制度。	长期坚持	党群工作部	集团各部门、各子企业

32	巩固深化“不忘初心、牢记使命”主题教育和党史学习教育成果，建立不忘初心、牢记使命长效机制。	长期坚持	党群工作部	集团各部门、各子企业
33	全面落实《集团党委党建质量提升三年行动计划(2019-2021年)任务清单》。	2021年	党群工作部	集团各部门、各子企业
34	优化“旗引交发·大道致远”党建品牌建设，落实“3166”交发党建体系，做好先进做法总结推广；培育创建“一企一品”党建特色品牌，遴选一批“载体有形可看、措施有力可学、方法有效可推”的党建示范点。	长期坚持	党群工作部	集团各部门、各子企业
35	修订完善集团总部中层管理人员和子公司领导人员选拔任用相关制度。	长期坚持	党群工作部	集团各部门
36	做好干部容错纠错工作，激励干部队伍担当作为。	长期坚持	党群工作部	纪检监察室、审计合规部
37	实施人才强企战略，积极推荐核心技术人才，引进经营管理和专业技术等复合型、专业化优秀人才，启用年轻优秀人才，做好人才激励等方式，走好人才“选育用留”四步棋。	长期坚持	党群工作部、人力资源部	集团各部门、各子企业
38	把廉政风险防控措施嵌入经营管理流程，严格考核评价。	长期坚持	纪检监察室	审计合规部、党群工作部
39	加强资源、资产、资金等重点领域的防范监督，健全内控机制，规范经营行为，严防经营风险。	长期坚持	审计合规部	集团各部门、各子企业
40	常态化开展形式主义、官僚主义集中整治并加快推进纪检组织“三转”。	长期坚持	纪检监察室	集团各部门、各子企业
三、组织实施和保障机制				

41	成立交发集团深化改革领导小组，加强统筹协调。	2021 年	经营管理部	集团各部门、各子企业
42	制定和完善集团深化改革三年行动方案及台账，推动各项改革措施落地落实。	2021 年	经营管理部	集团各部门、各子企业
43	将集团深化改革三年行动方案落实情况作为对集团各部门和下属企业考核的重要内容。	长期坚持	经营管理部	集团各部门、各子企业
44	积极宣传相关政策、改革路径、经验成绩等，营造集团上下改革发展的良好氛围。	长期坚持	综合管理部	集团各部门、各子企业