



深入推进“三去一降一补”奋力谱写高质量发展新篇章

张起翔在“三去一降一补”工作会议上作重要讲话

集团召开经济运行暨“三去一降一补”工作会议，是作为大型国有企业顺应时代大势，融入改革大局，认真贯彻落实中央和省委省政府改革部署要求的务实举措，是推动经济运行提质增效和全面深化改革的重要会议。

要充分认清“三去一降一补”的重要性

全面深化改革的重要突破口。我国经济由高速增长阶段转向高质量发展阶段，对集团企业转变发展方式、优化经济结构提出新的改革课题。要以“三去一降一补”为抓手，盯住重点，打开口子，以此纲举目张推动改革向系统性、整体性、协同性深入。要作为开启全面深化改革的动员令，紧紧围绕“十三五”规划的战略部署、“两最四跨”的战略目标、三大战略的统筹推进，全面发力、多点突破、纵深推进，通过刀刃向内、自我革命，努力在深化改革的重难点问题上实现根本性突破。

深化供给侧结构性改革的重要途径。深入推进“三去一降一补”，是连续三年中央和省委经济工作会议的重要工作部署，是深化供给侧结构性改革的重大决策要求。在转变发展方式、优化产业结构、新旧动能转换的攻关期、转型期，要加快转变方式调结构步伐，加快新旧动能转换，大力实施传统板块优先发展、新兴板块引领创效、多元板块培育提升三大战略。改革没有退路，必须勇往直前，求生存、创市场、促发展。

解放和发展生产力的根本要求。集团主业处于完全充分竞争性行业，虽然有些问题在短期内可以通过行政、经济、财务、政策等应急手段解决，但根本解决之道要靠解放和发展生产力。要进一步解放思想、更新观念，不等不靠、下大力通过改革创新，将生产力提高到一个新的水平。

完善企业法人治理结构的内在需要。要强化党的领导核心和政治核心作用、董事会的决策作用、监事会的监督作用、经理层的经营管理作用，健全完善议事规则、“三重一大”等决策制度，切实抓好“两心”与“中心”深度融合，从体制、机制、制度层面深入推进“三去一降一补”向深里走、实里抓。

要切实抓“三去一降一补”引向深入

着眼高质量发展抓深入。要通过指标数据和表面问题看本质，从根上找准制约高质量发展的深层次、结构性矛盾，研究制定具体的方案对策。通过对标知名央企规模效益、对标知名民企管理盈利模式、对标上市公司资本运营、对标新兴企业引领创效，结合集团“十三五”规划部署，系统研究制定高质量发展体系。

聚焦结构性问题抓深入。要针对制约改革发展的结构性问题，用结构性改革的思维统筹协调抓好“三去一降一补”。集团研究制定三大板块企业改革发展指导意见，明确改革思路，对全面深化改革进行部署安排。要协同配合、群策群力，打好组合拳，各部门立足自身职能、各企业对标自身任务，认真理解集团战略部署和实施意见要求，全面梳理、分门别类制定问题清单，制定专项方案，构建起 1 个实施意见、若干任务清单或专项方案组成的“1+N”制度体系。

对标战略落地抓深入。传统板块要对标优先发展战略要求，深入理解“优是手段，先是生产力竞争力的体现”的思想，努力通过以“创优”进而达到“争先”的目的，确保传统板块企业始终干在实处、走在前列、赢在前方。新兴板块要对标引领创效战略要求，深入理解引领牵动是前提、创造效益是核心，推动集团实现更有质量、更有内涵发展的战略定位，通过科技创新引领企业转型升级，为“两最四跨”提供核心动力、核心支撑和核心保障，通过投融资和地产开发引领传统板块企业进入新市场、新领域，为做强做优做大形成重要牵动力量。多元板块要对标培育提升战略要求，深入理解“新思维、新动能、新空间、新支撑”的核心思想，在集团层面进一步加



强与行业领军企业、领军人物合作，积极发展混合所有制经济，加快推进现代农业、大数据、现代旅游等跨行业跨领域产业项目落地，打造成为集团转型升级和改革发展新的增长极、增长带。

坚持稳中求进抓深入。企业建设发展与矛盾问题相伴相随，是客观也是必然。要牢牢把握稳中求进工作总基调，坚持稳是前提、进是目的，力争用一到三年时间的努力，使企业发展的根基更牢、质量更高、步子更稳。权属企业要负起主体责任，以迎难而上、知难而上的决心信心，采取超常措施，树立久久为功思想，研究制定具体的时间表和路线图，科学有序推进实施，防止急于求成、一刀切和简单化倾向。

要全力打好“三去一降一补”攻坚战

去产能方面。要坚持退产能、调产能两手抓，淘汰落后产能与发展先进产能并举，加快主动退出和优化整合步伐。要把主动退出落后产能作为首批攻坚难点，对僵尸企业、小散弱子分公



司、空壳公司，要重点突破债务重组、人员安置和资产处置瓶颈，有效利用市场化、法治化手段，该淘汰的果断淘汰，该退出的彻底退出。要把解放和发展生产力作为长期任务，加大传统板块优先发展、新兴板块引领创效、多元板块培育提升三大战略的推进力度，在新产能上提速、提质、提效。要加快走出去步伐，积极开拓国际和省外大市场、对接大客户、承接大项目，集团在海南成立分公司更好引导企业进入新市场、新蓝海，努力打造成为集团在海南的一个重要战略支撑。

去库存方面。集团权属企业“两金”总额上升，既有建筑行业回款周期长的客观因素，也有对应收账款清理意识不强、法律维权意识弱，措施不够积极、不够主动的内在原因。权属企业党委书记、董事长、子公司党政负责人、项目经理要作为第一责任人，必须高度重视、严肃对待，采取硬性措施，分解细化清理任务和责任，层层传

导压力，确保本年度实现清欠目标任务。各级党委、纪委要充分发挥职能作用，结合作风整顿和专项整治，进一步营造依法依规推动工作的良好环境。要充分认清去库存任务的艰巨性、复杂性、紧迫性，把去库存工作纳入投资全过程管理，优先发展高质量重点项目。

去杠杆方面。要高度重视高杠杆、高负债、高风险对集团高质量发展、可持续发展的影响。要通过做大资产规模、优化负债结构、加强资金管理等措施，用发展的手段平稳有序将企业杠杆率降到安全合理区间。

降成本方面。坚持以项目为重点，建立项目完工清算专项审计备案制、应收款项清理终身责任制。继续深化三项制度改革，发力推动瘦身健体，建立健全全员绩效考核体系，引入竞争机制、市场机制，努力形成企业管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减的机制。要加强资源统筹，充分发挥大数据产业公司技术和资源优势，不断提高内部主要大宗材料、自营项目集采覆盖率。要认真研究集中采购又好又快又省的办法措施，切实纠正集采存在的问题，不断提高采购规模和质量。

补短板方面。对集团来讲，没有规模就没有市场空间，没有效益就没有盈利空间，必须下大力解决规模效益不协调不匹配的矛盾问题。传统板块作为集团企业保大局、保盘子的“压舱石”，要着眼“保规模、保增长、保稳定、保民生”的重大责任，加快转变方式调结构步伐，在扩规模、提质量、增效益上下功夫。新兴板块作为集团企业做强做优做大的重要引擎，要切实深入理解引领创效的战略定位，牢牢抓住“一心两翼”，在加力、加速、加动能上下功夫。多元板块作为集团建设发展新的增长极、增长带、增长点，要深入理解“新思维、新动能、新空间、新支撑”的核心思想，加大培育提升力度，在加快成长、成熟、成规模上下功夫。

要切实抓好“三去一降一补”落地落地

要坚持问题导向。各级领导干部要以高度的责任感、使命感、紧迫感，紧紧盯住制约高质量发展的短板弱项，集中精力、全面发力，认真应对和解决与改革发展相伴相生的新情况、新问题，抓牢抓实抓出成效。

要切实发挥主体责任。各级企业班子成员、分管领导、分管部门要结合分工，深入细致抓好调查研究，结合三年工作清单和年度工作任务，切实把企业问题原因、对策措施搞清楚，量身定制具体实施方案。要坚持以员工为中心的发展思想，充分调动群团组织和广大干部职工的积极性，始终同员工想在一起、干在一起，群策群力、上下一心，狠抓各项工作落实。

要健全配套办法。要把“三去一降一补”工作与绩效考核、选人用人、班子考评、监督问责相挂钩，健全完善配套办法。权属企业一把手作为第一责任人，要层层落实责任，层层传导压力，按时间清单销账。

要全面加强干部作风建设。明确的战略引领和优秀实干的干部队伍，是引领和支撑集团事业发展的关键。各级党委、领导干部要率先垂范、做出榜样，切实按照集团党委提出的“五个好作风”要求，提振精气神、锤炼好作风，踏踏实实抓好各项工作落实。集团党委将分批次组织传统、新兴板块企业基层干部到西藏项目一线学习锻炼，并研究制定干部人才队伍建设意见，努力打造与高质量发展相适应的干部队伍和过硬作风。