

# 激发新活力，踏上新征程

## ——宁波交通检测“国企混改”工作纪实

近年来，随着国资国企改革深入推进，混合所有制改革作为国企改革的重要突破口，呈现出速度不断加快、力度持续增强的态势。

国企实施混改，不仅可以引进一大批主业产业链、价值链和供应链上的优质战略投资者，还可以引入企业发展所需的技术、管理、市场等核心资源，有效增强竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力。

在宁波，作为国务院国资委“双百企业”，及国家发改委和国资委组织实施的国有企业混合所有制改革第四批试点企业的宁波市交通建设工程试验检测中心有限公司（下文简称“宁波交通检测”）也踏上了“国企混改”之路。

以职业经理人选聘为起点，宁波交通检测制定了混改方案，先后完成了两轮“引战”及员工持股计划，取得了阶段性成果，面对发展“瓶颈”和竞争压力做出了有力调整。今后，宁波交通检测将用好“混改”成果，通过优势互补，相互激发和带动，建立有效制衡的企业新治理结构，提高竞争力。

通过“混改”，这家即将迎来“弱冠之年”的年轻企业激发了新活力，踏上了新的征程。

□本版文字 胡杭 翁昱玮 崔义刚 □本版图片由宁波市交通建设工程试验检测中心有限公司提供

### 两番“引战”+员工持股

#### 初探国企混改之路



今年9月底，宁波交通投资控股有限公司（下文简称“宁波交投”）与宁波市鄞通集团有限责任公司（下文简称“鄞通集团”）签署股权转让协议，完成宁波交投所持有的宁波交通检测部分股权受让。

自此，宁波交通检测完成了第二轮战略投资引进。

记者了解到，2018年8月，国务院国有企业改革领导小组决定选取百余户中央企业子企业和百余户地方国有骨干企业（即“双百企业”），在2018—2020年间实施国企改革“双百行动”。宁波交通检测作为宁波地区仅有的两家企业之一入选“双百企业”名单。

为深入贯彻落实党中央、国务院关于国有企业混合所有制改革的决策部署，2019年5月，国家发改委公布了国有企业混合所有制改革第四批试点企业名单，宁波交通检测是宁波市唯一入选试点的国企。根据“双百行动”既定方案，结合“混改试点”相关要求，宁波交通检测稳步推进以上市为总目标，以混合改革为抓手，以收入分配体系改革为核心，以企业党建为保障，以资源整合、市场拓展为支撑的国企改革之路。

改革的第一步该如何迈出？宁波交通检测作出了科学的判断——进行职业经理人选聘。

为加强职业化经营管理人才队伍建设，完善选人用人和薪酬激励制度，宁波

交通检测开展职业经理人制度试点，并于2019年7月完成职业经理人选聘工作，通过任期制、契约化管理，畅通现有经营管理者与职业经理人身份转换通道，激发管理层活力。

与此同时，公司紧锣密鼓制定混改方案，2019年11月，混改方案正式出炉。方案提出，积极稳妥实施宁波交通检测股权多元化和混合所有制改革，坚持和加强党的领导，通过股权转让的方式引入战略投资者以及开展员工持股，着力完善检测公司治理和激励机制，完善市场化经营机制，扎实推行职业经理人制度……

根据方案设计的“路线图”，今年6月，公司成功引入战略投资者——中交基础设施养护集团有限公司。“引战”的同时，宁波交通检测同步开展员工持股计划，按照“核心、骨干”员工参与持股的思路，采用“岗位认定”与“综合打分”相结合的方式共确定53名研发、技术和经营管理骨干。“员工持股计划是《混改方案》中激发管理团队活力的重要一环。”公司相关负责人介绍，符合持股条件的员工通过员工持股平台间接持有公司股权。“通过员工持股计划，将公司效益和员工进行利益捆绑，在提高员工积极性的同时，有效建立了激励约束的长效机制。而且持股平台中预留了一定份额，为未来引入高精尖人才做好了准备。”

为进一步发挥混合所有制体制优势，今年9月底，宁波交通检测引进了第二家战略投资者——鄞通集团。

二次“引战”后，宁波交通检测由市属国企全资子公司转变为地方国企、央企、员工持股平台共同持股的混合所有制企业。



### 竞争加剧，“瓶颈”凸显

#### 深化改革迫在眉睫

今年6月，《国企改革三年行动方案（2020—2022年）》通过审议；9月，国资委对中央企业改革三年行动工作进行动员部署。分析人士认为，随着“行动方案”落地，作为国企改革的重要一环，国企混改成为市场关注热点，国企混改声浪和力度热度达到一个新高点。

为什么要进行“混改”？专家表示，“混”和“改”其实都是手段，最重要的目的，是把企业做强、做优、做大。

宁波交通检测成立于2001年，2011年由事业单位改制，实行企业化管理。2016年末，纳入宁波交投监管体系，成为宁波交投全资子公司，主要从事公路、水运工程原材料试验检测、交（竣）工、养护及专项工程检测等业务，先后参加了杭州湾跨海大桥、宁波绕城高速公路、杭甬高速公路、象山港

大桥等重点建设项目的试验检测工作。

目前，公司具有公路工程综合甲级、公路工程桥梁隧道工程专项，以及水运工程材料甲级、水运工程结构（地基）甲级、工程测量乙级等多项检测资质，实现除交通工程专项资质外公路水运工程检测领域最高资质全覆盖。

可以说，经过近20年的苦心孤诣，该公司在资质等级、人才储备、设备仪器等多项市场竞争要素方面都处于省内领先水平，在省内同类企业中综合实力位居前列，特别是在宁波市内占据了绝对的市场份额，具有较强的区域性竞争优势。但出了浙江、出了宁波，公司的市场空间布局有限，制约企业的发展壮大，亟需向外拓展。

与此同时，随着国家经济体制机制的不断完善和外部市场竞争的不断加剧，深化改革迫在眉睫。

“通过引进战略投资者和实施员工持股，与战略投资者形成紧密对接格局，有利于多方市场资源整合和业务拓展；骨干个人利益与公司业绩紧密相连，可进一步调动核心骨干人才的积极性，形成公司与核心人才利益共享、风险共担的双赢局面。”宁波交通检测相关负责人表示，混改后，公司法人治理结构也将更加完善，“三会一层”权限边界更加明确，切实推动各方履职行权，推动企业跨越式发展。



### “二次创业”激发活力

#### 年轻企业踏上新征程

“混合易”“治理难”，通过优势互补，相互激发和带动，建立有效制衡的企业新治理结构，提高竞争力，是混改成功的关键所在。国企混改重在“改”而不在“混”，已成为各界共识。

通过两次“引战”以及实施员工持股，宁波交通检测的“混改”已经取得了阶段性成果，但这只是改革之路的“一小步”。

宁波交通检测相关负责人告诉笔者，完善法人治理结构，建立灵活高效的经营机制，切实实现混改企业机制优势叠加，增强市场竞争力、创新力、控制力和抗风险能力是混改企业后续发展的关键。“我们将聚合市属国企、战略投资者、经营层、骨干员工等多方优势，形成发展的强大合力。”

二次“引战”后召开的股东会会议上，宁波交通检测完成混改后法人治理结构调整——由各方股东推荐和职代会选举进入董事会和监事会，打破原董事会与经理班子高度重合的结构，有利于构建制衡有效混合所有制治理结构，为企业发展注入新活力。

目前，宁波交通检测正按照相关文件精神，在有效保证国有资产安全，确保国有资产保值增值的前提下，梳理与公司实际相符、深化混合所有制改革和有助于市场化经营发展的各项体制机制建设事项，建立健全市场化经营机制，实施灵活的薪酬管理和激励约束机制，选人用人和用工机制、运营管理等机制。

下一步，宁波交通检测将紧抓混改良机，充分发挥各项激励机制在引人、用人、留人方面的积极作用，切实增强企业发展的内生动力和发展活力；同时，充分利用战略投资者的平台和资源，通过资源共享、技术互通、市场互补等方式展开深度合作，进一步提升公司专业化经营效能和核心竞争能力，在立足宁波的基础上，拓展全省以及全国的广阔市场空间。

即将到来的2021年，宁波交通检测将迎来公司成立20周年。这家年轻又充满活力的企业经过“混改”，将站在新的起点上，走上“二次创业”的新征程。

