

杭州市实业投资集团有限公司文件

杭实集司〔2021〕281号

关于印发杭实集团混合所有制改革 监督及后评价制度的通知

公司各部室、各所属企业：

根据市国资委关于混合所有制改革全过程监督及后评价整体工作要求，公司制定了《杭州市实业投资集团有限公司混合所有制改革全过程监督管理办法（试行）》、《杭州市实业投资集团有限公司混合所有制改革后评价制度（试行）》，现予以印发，请结合实际，认真贯彻执行。

杭州市实业投资集团有限公司

2021年12月27日



杭州市实业投资集团有限公司

混合所有制改革后评价制度（试行）

第一章 总则

第一条 为深入推进杭州市实业投资集团有限公司（以下简称“集团公司”）所属各级全资控股企业（以下简称“所属企业”）混合所有制改革（以下简称“混改”），围绕“完善治理、强化激励、突出主业、提高效率”的主要目标，进一步优化国有资本配置，对混改企业的机制转换、高质量发展等进行客观的综合评价，通过检验混改成效，真正实现以“混”促“改”，特制定本制度。

第二条 本办法规定的混合所有制改革后评价工作主要指集团公司所属企业通过产权转让方式引入战略投资者完成改革后的评价工作；所属企业通过增资扩股、首发上市、资产重组等其他方式完成混合所有制改革的，其具体后评价工作参照本办法明确的后评价规则执行。

第三条 混改后评价是指所属企业完成混改并运营一定时期后（其中完成混改以企业办理完市场主体变更登记为准），对混改实施效果、目标达成、存在问题等进行系统、客观的综

合性分析评价，总结经验做法，找出问题和不足，提出改进措施，为后续推进改革提供有益借鉴。

第四条 审计部负责组织各相关部室实施混改后评价工作，通过联合成立后评价工作小组，依据本办法规定的后评价工作内容、方法和标准，按照规范程序，以事实为依据，通过纵向对比、横向对标，对企业混改后的实际成效进行客观公正、实事求是的分析评价。

第五条 本制度适用于集团公司本级对所属二级全资及控股企业混改后评价方面相关工作。三级及以下企业混改的后评价工作由其上一级企业根据需要，结合本办法制定相关操作规范。

第二章 后评价对象

第六条 后评价对象为集团公司实施混改的所属企业。在企业完成混改满两个完整会计年度后开展第一次后评价工作，之后可根据第一次后评价工作的实际需要，选择是否开展第二次后评价工作。

第三章 后评价内容

第七条 后评价的内容主要包括混改效果评价和投资者评价两个方面。

第八条 混改效果评价

重点调研、评价混改企业在资本结构、产业协同、公司治理、体制机制转换、制度完善等方面采取的改革措施与产生的效果，具体围绕“五个增量”改革目标进行分析。

1. 资本增量。评价混改企业在实现国有资本保值增值、资本结构优化、产业结构调整、股东资源引入、经济效益提升等方面的情况。

2. 管理增量。评价混改企业在中国章程修订、治理结构调整、监管机制优化、制度体系完善、党建工作加强等方面的情况。

3. 技术增量。评价混改企业在关键技术引入、研发能力提升、技术团队强化、研发成果转化等方面的情况。

4. 人才增量。评价混改企业在人才引进、激励措施、内生动力提升等方面对企业带来的积极影响。

5. 品牌增量。评价混改企业与引入的投资者在产业协同、资源共享、市场拓展以及品牌建设等方面的提升情况。

第九条 投资者评价

对由混改企业引入的投资者，在混改企业中所发挥的股东作用、提升运营的决策效率和产生的投资回报等方面进行评价。

1. 参与决策与运营管理。评价混改企业公司章程与治理结构中，中小股东作用发挥机制是否健全，投资者参与决策与运营管理是否公平、合理、有效等。

2. 机制转换与运营效率。对混改企业经营机制转换、运营模式创新、决策效率和管理水平提升等方面进行评价。

3. 投资回报。对混改企业经营效益、分红情况以及合资合作协同效应是否达到预期目标等进行评价。

4. 信息披露与沟通机制。评价混改企业对中小股东披露决策、管理、财务等方面信息的及时性、有效性以及与中小股东建立沟通机制的情况等。

第四章 后评价方法

第十条 根据混改企业实际，后评价采取定量分析与定性评价相结合的方式，通过对混改前后指标对比和行业对标分析方法进行。相关指标包括但不限于“所属企业混改后评价主要参考指标”（见附件一）；被评价企业存在特殊情况的，可结合实际选取部分指标或另选指标进行评价。

第十一条 前后对比法

以混改基准日和后评价基准日为对比时点，就企业混改目标达成、经营管理事项、经营效益指标等方面进行前后对比，分析差异原因，评价差异影响。

第十二条 行业对标法

具备行业对标条件的，选取对标公司相关指标，评价企业混改前后经营绩效、运营管理能力或市场竞争力等情况。

第五章 后评价程序

第十三条 前期准备阶段。审计部结合已完成混改企业情况，制定后评价工作方案，确定后评价工作组成员，以及后评价工作的任务要求、时间安排和 workflows 等。向有关企业下发开展后评价工作的通知，部署后评价工作。

第十四条 组织实施阶段。根据混改后评价工作方案，后评价工作组开展现场调查，了解被评价企业基本情况，听取被评价企业混改情况介绍，开展行业研究与对标企业分析，进行资料收集与审阅、人员访谈及问卷调查等。

第十五条 分析评价阶段。后评价工作组根据前期调查情况，结合相关评价标准，对混改企业作出分析与评价。编写企业后评价报告（报告模板见附件二），包括混改前后企业基本

情况的变化，混改后推进改革的情况及效果评价，改革过程中积累的经验 and 存在的问题，下一步工作建议等。

第十六条 审议反馈阶段。后评价报告编写完成并征求相关企业意见后，报集团公司党委会，履行内部程序后印发。

第六章 后评价结果运用

第十七条 对于后评价发现的好的经验做法，将在集团公司所属企业中加以推广；对于后评价反映出的问题，将用于提示后续开展混改的企业，完善和优化混改成效。

第七章 后评价保障和要求

第十八条 组织保障。审计部负责统筹、协调、指导后评价工作，各相关部室和相关人员应做好协作配合。相关费用支出纳入审计部年度预算管理。

第十九条 纪律要求。参与混改后评价工作的工作组成员必须严格遵守工作纪律，对后评价过程中获悉的企业相关信息或商业机密予以保密。同时，严格执行中央八项规定精神，廉洁自律，积极稳妥推进后评价工作。

第二十条 企业保障。被评价企业要及时、准确、完整地向后评价工作组提供所需评价资料，确保评价资料的真实、有效。

对存在隐瞒问题、提供虚假资料等行为的被评价企业，集团公司将采取相关措施防止国有资产流失。

第八章 附 则

第二十一条 本制度由集团公司负责解释，具体由审计部负责。

第二十二条 本制度自印发之日起施行。

附件：1. 杭实集团所属企业混改后评价主要参考指标
2. 《企业混改后评价报告》提纲

附件 1

杭实集团所属企业混改后评价主要参考指标

评价类别	评价内容	评价指标	评价说明
混改效果评价	资本增量	国有资本增值	测算企业混改后国有资本的保值增值率。
		股权结构	1. 企业混改后股权比例是否与股权转让协议约定一致； 2. 评价混改后股权比例的科学、合理性。
		股东结构与资源协同	1. 混改企业股东结构与拟引入的目标战投类型、方向是否一致； 2. 新进股东是否有对混改企业提供人才、市场、资金、技术等资源支持的相关承诺以及兑现落实情况； 3. 评价新进股东资源优势和与混改企业的业务协同性。
		资本结构	1. 测算混改企业资本结构相关指标：股东权益比率、股东权益与固定资产比率、负债率等； 2. 对比混改前后相关指标，评价混改企业资本结构的合理性；
		效益评价	1. 测算混改企业混改后的盈利能力（净资产收益率、销售净利率）、成长能力（营业收入增长率、净利润增长率）、偿债能力（资产负债率、流动比率、速动比率）、运营能力（存货周转率、流动资产周转率、总资产周转率）、股东收益（归母净利润、股息率）等经营指标的变化； 2. 对比混改前后相关财务指标，评价混改后企业经济效益变化情况；
	管理增量	公司治理与制度建设	1. 混改企业是否依据现代企业制度要求，在股东充分沟通、协商一致的前提下依法依规修订公司章程； 2. 企业是否依据混改目标，对公司治理结构和管理制度进行必要的调整与完善； 3. 评价混改企业公司章程和调整完善后的治理结构、制度体系的合规性、科学性与适用性，能否做到定位清晰、权责对等、运转协调和制衡有效。
		中小股东权益保障	1. 是否在公司治理、运营管理与决策等方面作出了发挥中小股东作用的相关制度安排； 2. 混改企业公司章程及治理结构的相关制度是否体现了尊重各类股东的平等地位、平等维护股东合法权益的基本原则； 3. 是否有对发挥中小股东在公司治理中的制衡作用的机制。
		党的建设	1. 企业混改后是否依照股权转让协议的规定加强党建相关工作，党建是否写入公司章程，是否明确党组织在公司法人治理结构中的法定地位；

评价类别	评价内容	评价指标	评价说明
			2. 评价混改企业党建工作制度是否完备，党务工作机构、人员配置和经费保障是否到位，基层党组织设置是否合理，职责权限是否明确，研究讨论企业重大问题的运行机制是否科学合规，分析混改后党建工作开展的充分性、有效性。
	技术增量	产品与技术	1. 企业混改是否涉及业务产品（服务）线拓展、技术创新与合作，以及其他产品、技术相关资源引入等事项； 2. 对比混改前后企业在主营业务产品与核心技术领域的相关变化，评价混改对企业产品与技术方面带来的积极影响。
		团队与研发能力	1. 企业混改是否涉及技术团队关键人员引入、结构优化、研发投入加大以及研发能力提升等相关事项； 2. 对比混改前后企业在技术团队与研发领域的相关变化，评价混改对技术团队与研发能力提升，以及研发成果运用等方面带来的积极影响。
	人才增量	人才引入与激励	1. 企业混改是否涉及关键人才引入、员工持股、非上市公司中长期激励、上市公司股权激励等人才相关配套改革工作； 2. 评价混改企业在关键人才引进、激励与考核等方面工作实施效果。
	品牌增量	市场份额与品牌形象	1. 企业混改前后市场份额、品牌形象、核心竞争力等方面是否实现有效提升； 2. 评价混改后战投引入、产业协同或资源共享等因素对企业市场拓展、品牌形象提升带来的积极影响。
投资者评价	投资者沟通	信息披露与沟通	评价混改企业信息披露与沟通的及时性、客观性、充分性。
	参与决策与运营管理	公司治理与管理机制	混改企业公司章程与治理结构中，中小股东投资者作用的发挥、权益的保障、沟通的机制是否健全，投资者参与决策与运营管理是否公平、合理、有效等。
		经营决策效率	评价企业混改后的经营决策效率，以及国有股东参与决策与监管的时效性。
	投资回报	投资收益	混改企业经营效益、分红情况以及合资合作协同效应是否达到预期目标。
	机制转换与创新	运营机制转换与模式创新	评价混改企业经营机制转换、运营模式创新、决策效率和管理水平提升等方面的成效。

附件 2

《企业混改后评价报告》提纲

一、企业概况

混改前后企业基本情况，包括但不限于公司注册资本的变化，股东情况，核心管理层，人员情况，组织架构，生产经营情况，财务状况，权属企业情况，主要资产及债权债务等。

二、混改实施与完成情况

（一）混改方案的主要内容

混改前企业现状与面临的主要问题、企业战略规划、混改目标与原则、混改的必要性与可行性、混改方式与基本路径、投资者引进方向、风险评估、实施计划与保障措施等。

（二）混改实施与完成情况

混改实施情况概述、混改目标完成度、投资者引入情况，混改后实施的主要改革措施与实效。

三、混改效果评价

（一）资本增量

混改后国有资本增值、股权结构、股东构成、资源协同、经济效益等方面实现的增量情况。

（二）管理增量

混改后企业治理与制度完善、中小股东作用发挥、经营决策效率提升、监管机制转换、党建工作加强等实现管理增效的情况。

（三）技术增量

通过混改促进企业产品更新、技术引入与合作、研发能力提升、技术团队优化等实现技术增量情况。

（四）人才增量

混改企业在关键人才引进、员工持股、非上市公司中长期激励、上市公司股权激励等方面规章制度的建设情况，以及在关键人才引进、激励与考核方面的实施情况。

（五）品牌增量

战投引入后产业协同、资源共享、市场拓展情况。混改企业品牌文化建设、市场美誉度与行业地位提升情况。

四、投资者评价

（一）信息披露与沟通

企业经营管理信息披露与沟通机制的及时性、客观性、充分性。

（二）参与管理与运营决策

公司章程修订依法合规性、治理结构科学合理性、国有股东参与运营管理适度性、公司决策有效性等。

（三）投资回报

混改前后股东投资回报水平提升、投资回报机制与实效情况。

（四）机制转换与创新

混改后现代企业制度完善、企业运营机制转换与经营模式创新情况。

五、后评价结论

（一）混改效果整体评价

（二）混改经验总结

（三）存在的不足

六、对策建议

（一）调整、优化建议

（二）进一步深化改革建议

抄送：市国资委

杭州市实业投资集团有限公司办公室

2021年12月28日印发
