

国有经济研究

State-owned Economy Research



环投集团：与人民同心 与城市共进
“办好一个会 提升一座城”的萧山国企之力

区国研会与区审计局举办萧山区内审人员能力提升班

产发集团：萧山产发集团加快构建现代产业体系
坚决扛起推动区域经济高质量发展国企担当

2023年

第 4 期

总第24期

（内部资料 仅供交流）



主管单位：萧山区财政局

主办单位：萧山区国有经济研究会

刊头题字：谭勤奋

副理事长单位：杭州萧山国有资本运营集团有限公司

杭州萧山产业发展集团有限公司

杭州萧山环境投资建设集团有限公司

杭州萧山交通投资集团有限公司

杭州萧山经济技术开发区国有资本控股集团有限公司

浙江万丰企业集团公司

监事单位：浙江王建军律师事务所

浙江六和律师事务所

编辑委员会：裘国平 胡妙生 吴水忠 徐宁军 夏国燕
江 峰 倪晓锦 孙余明 钱芳芳 周潇潇
宋玉晶 夏匠峰

执行编辑：孙余明

责任编辑：任倚山 楼佳琪 陈凯丽 李嘉诚 周许丽

会员单位

杭州萧山国有资本运营集团有限公司
杭州萧山产业发展集团有限公司
杭州萧山环境投资建设集团有限公司
杭州萧山交通投资集团有限公司
杭州萧山经济技术开发区国有资本控股集团有限公司
浙江万丰企业集团公司
浙江萧然绿色发展集团有限公司
杭州萧山工业投资集团有限公司
杭州萧山安居住房保障集团有限公司
浙江湘旅控股集团有限公司
杭州萧山钱江世纪城国有资产经营有限责任公司
杭州空港投资开发有限公司
中国农业银行股份有限公司萧山分行
中国工商银行股份有限公司萧山分行
中信银行股份有限公司杭州萧山支行
浙江萧山农村商业银行股份有限公司
中国银行股份有限公司萧山分行
中国光大银行股份有限公司杭州萧山支行
杭州前进齿轮箱集团股份有限公司
杭州萧山医药有限公司
杭州萧山市民卡有限公司
杭州市会展新城开发建设有限公司
杭州萧山国际科创中心开发有限公司
杭州萧山城区建设有限公司
杭州萧山地铁投资开发有限公司
兴业银行股份有限公司杭州萧山支行
交通银行股份有限公司杭州萧山支行
浙商银行股份有限公司杭州萧山分行
上海浦东发展银行股份有限公司杭州萧山支行
宁波银行股份有限公司杭州萧山支行
杭州银行股份有限公司萧山支行
上海银行股份有限公司杭州萧山支行
浙江长龙航空有限公司
杭州金溢建设集团有限公司
浙江萧峰建设集团有限公司
正楷控股集团有限公司
宝盛控股集团有限公司
浙江王建军律师事务所
浙江六和律师事务所
中国电信股份有限公司杭州萧山区分公司
杭州萧山国投商业资产管理有限公司
杭州萧山颐乐养老集团有限公司
杭州萧山融资担保有限公司
杭州萧山智慧城市投资管理有限公司
浙江萧山老年医院
杭州萧山市场建设开发服务有限公司
杭州萧山农产品批发市场有限公司
杭州萧山新世纪市场园区开发有限公司
杭州萧山食品公司
杭州萧山国营商业有限公司
杭州萧山闻堰产业园区开发有限公司
杭州萧山乡村振兴投资建设有限公司
杭州萧山国投嘉时物业管理有限公司
杭州萧山蓝天宾馆有限公司
杭州萧山国投瑞康医学影像诊断中心有限公司
杭州前进锻造有限公司
杭州前进进出口贸易有限公司
杭州前进联轴器有限公司
杭州萧山西门药店有限公司
杭州萧山城市旅业有限公司
杭州萧山电影发行放映有限公司
杭州萧山城市建设发展有限公司
杭州萧山城市交通开发有限公司
杭州萧山城市绿色能源有限公司
杭州萧山三阳房地产投资管理有限公司
杭州萧山长途汽车运输有限公司
杭州萧山国际机场高速公路建设开发有限公司

CONTENT

目录

杭州萧山交投资产经营开发有限公司
杭州萧山浦阳江建设开发有限公司
杭州萧山路桥工程有限公司
杭州萧山交通建设管理有限公司
杭州萧山交投公路养护服务有限公司
中国石化杭州萧山万丰石油有限公司
杭州萧山供销市场开发管理有限公司
杭州万丰置业有限公司
杭州萧山农业生产资料有限公司
杭州萧山粮食购销有限责任公司
杭州市萧山区临浦中心供销合作社
杭州萧山瓜沥中心供销合作社
杭州萧山义盛中心供销合作社
杭州萧山城厢中心供销合作社
杭州萧山三江供销合作社
杭州萧山供销投资开发有限公司
浙江环强再生资源开发集团有限公司
杭州萧山广电国有资产经营有限公司
杭州萧山城中村改造投资开发有限公司
杭州萧山科技城投资开发有限公司
浙江绿色大地投资建设集团有限公司
杭州萧山三江创智新城建设发展有限公司
杭州萧山商业城开发有限公司
杭州萧山城市物业服务有限公司
浙江碧橙新材料有限公司
杭州农发旅行社有限公司
中国邮政储蓄银行股份有限公司杭州市萧山区支行
广发银行股份有限公司杭州萧然支行
中国建设银行股份有限公司杭州萧山支行
华夏银行股份有限公司杭州萧山支行
南京银行股份有限公司杭州萧山支行
江苏银行股份有限公司杭州萧山支行
中国民生银行杭州分行萧山支行
招商银行股份有限公司杭州萧山支行
中信证券股份有限公司杭州金城路证券营业部
国信证券股份有限公司浙江分公司
申万宏源证券有限公司萧山博学路证券营业部
中国人民财产保险股份有限公司杭州市萧山支公司
中国平安财产保险股份有限公司杭州市萧山支公司
杭州传化科技城有限公司
浙江东南网架集团有限公司
七彩文化科技集团有限公司
杭州巨创网络科技有限公司
大立建设集团有限公司
杭州瑞丰汉艺纺织品有限公司
胜达集团有限公司
浙江凯晨建设管理有限公司
杭州湾科技孵化器有限公司
浙江金迪控股集团有限公司
杭州家乡园度假酒店有限公司
杭州建长湾农业有限公司
杭州微风智能科技有限公司
浙江顺墨纳兰文化传播有限公司
浙江尚哲投资管理有限公司
浙江明德建设有限公司
浙江九龙厨具集团有限公司
杭州源鸿贸易有限公司
三江控股集团有限公司
建伟新能源集团有限公司
杭州萧山钱江世纪城科技服务有限公司
杭州明成水业有限公司
杭州理想中央空调有限公司
杭州萧山知荟力晶商业经营管理有限公司
浙江启金律师事务所
浙江凌亿律师事务所
杭州美联医学控股有限公司
浙江梅霖建设有限公司
开元文化旅游发展集团有限公司
正博工程管理有限公司
杭州裸裸笑餐饮管理有限公司

数据观察

- 01 2023年三季度国内生产总值初步核算结果
- 02 2023年1-9月全国国有及国有控股企业经济运行情况
- 02 2023年上半年浙江省经济发展稳中向好

亚运专栏

- 03 环投集团：与人民同心 与城市共进
“办好一个会 提升一座城”的萧山国企之力
- 07 交投集团：多链齐发力 聚力再攻坚
萧山交投集团奋力描绘护航亚运美丽画卷
- 09 万丰集团：城市烟火气 亚运保障工作接地气

要闻报道

- 11 国企改革深化行动十二问

特别报道

- 14 区国研会与区审计局举办萧山区内审人员能力提升班
- 16 浙江工商大学经济学院与区国研会开展学术交流研讨活动
- 17 区国研会开展会员单位走访交流活动
- 18 区国研会联合区经信局、区产发集团组织开展“2+3+X”
先进制造业集群建设方案专题培训
- 19 同心谋发展 协力创未来：
区国研会与区经济促进会开展交流恳谈会
- 21 区茶研会会长许岳荣一行调研区国研会

会员动态

- 22 万丰集团：基于整体智治要求内部审计信息化建设的探讨
- 27 传化集团：内部审计助力新形势下物流企业风险管理路径研究
- 31 产发集团：萧山产发集团加快构建现代产业体系
坚决扛起推动区域经济高质量发展国企担当
- 34 产发集团：大家谈：打造一流产业平台 加快国企高质量发展
- 38 环投集团：区环投集团全力攻坚江南片区取水口上移工程，
全面落实“抗咸潮保供水”
- 40 环投集团：萧山环投集团获评AAA主体信用等级
- 41 开发区国控：持续强化资本运作能力，集团再次成功发行公司债券
- 42 万丰集团：稻花香中绘亚运 喜迎八方宾朋来

新会员单位

- 43 杭州萧山农业生产资料有限公司
- 44 杭州萧山浦阳江建设开发有限公司

2023年三季度国内生产总值初步核算结果

根据有关基础资料和国内生产总值（GDP）核算方法，经初步核算，我国2023年三季度GDP核算结果如下。

表1 2023年三季度GDP初步核算数据

	绝对额（亿元）		比上年同期增长（%）	
	三季度	前三季度	三季度	前三季度
GDP	319992	913027	4.9	5.2
第一产业	25958	56374	4.2	4.0
第二产业	122978	353659	4.6	4.4
第三产业	171056	502993	5.2	6.0
农林牧渔业	27174	59273	4.3	4.1
工业	100295	294883	4.2	3.9
#制造业	83272	247918	4.5	4.1
建筑业	23193	60197	6.6	7.2
批发和零售业	30633	87593	5.1	6.1
交通运输、仓储和邮政业	15290	41336	8.5	7.5
住宿和餐饮业	5553	14724	12.7	14.4
金融业	26321	79340	6.4	7.0
房地产业	17137	55728	-2.7	-0.9
信息传输、软件和信息技术服务业	12071	39843	10.3	12.1
租赁和商务服务业	10999	30176	8.5	9.5
其他行业	51327	149934	3.9	4.7

注：

1. 绝对额按现价计算，增长速度按不变价计算；
2. 三次产业分类依据国家统计局2018年修订的《三次产业划分规定》；
3. 行业分类采用《国民经济行业分类（GB/T 4754—2017）》；
4. 本表GDP总量数据中，有的不等于各产业（行业）之和，是由于数值修约误差所致，未作机械调整。

2023年1-9月全国国有及国有控股企业经济运行情况

1-9月，全国国有及国有控股企业①（以下称国有企业）主要效益指标稳定增长，国有经济运行向好态势逐步巩固。

一、营业总收入。1-9月，国有企业营业总收入619689.5亿元，同比②增长3.9%。

二、利润总额。1-9月，国有企业利润总额34797.5亿元，同比增长4.3%。

三、应交税费。1-9月，国有企业应交税费43795.8亿元，同比下降2.3%。

四、资产负债率。9月末，国有企业资产负债率64.8%，上升0.3个百分点。

2023年上半年浙江省经济发展稳中向好

今年上半年，浙江省地区生产总值增长6.8%，增速比上年全年和今年一季度分别提高3.7和1.9个百分点，高于全国1.3个百分点，领跑经济大省。

一是服务业对经济增长贡献显著：上半年，第三产业增长8.4%，增速比一季度提高2.0个百分点，对经济增长的贡献率为69.6%。其中，信息传输、软件和信息技术服务业增长12.5%，租赁和商务服务业增长12.3%，批发和零售业增长6.6%，增速分别比一季度加快5.8、4.0和1.8个百分点。

二是工业经济展现韧劲：上半年，工业增加值增长4.4%，增速比一季度提高2.0个百分点。其中，规模以上工业增加值增长4.7%，增速比一季度提高1.7个百分点。从规模以上工业38个大类行业看，24个行业增加值增长，增长面为63.2%，比一季度扩大7.9个百分点；25个行业增速比一季度有所回升，回升面为65.8%。

三是“三驾马车”协同有为：上半年，社会消费品零售总额增长9.1%，增速比一季度提高3.7个百分点。其中，餐饮收入和商品零售分别增长19.6%和7.8%，增速分别比一季度加快7.1和3.1个百分点；固定资产投资增长9.0%，仍保持较快增速；进出口、出口和进口分别增长4.7%、4.1%和6.3%，规模分别居全国第3、第2和第6位，保持稳定增长。



与人民同心 与城市共进 “办好一个会 提升一座城”的萧山国企之力

■ 文/萧山环境投资集团有限公司

八年前，杭州成为第19届亚运会承办城市；八年来，作为亚运主战场、核心区，萧山深度推进各项筹备，全面释放亚运效应，奋力实现“办好一个会、提升一座城”。

是的，亚运赛事有限，但由此形成的影响无限，对城市的改变亦无限。如何变“有限”为“无限”，这需要萧山各界齐上阵同发力，抢抓“关键一步”，国有企业更是当仁不让，而杭州萧山环境投资建设集团有限公司正是其中主力军、排头兵。

大有大的样子、大有大的担当。作为一家区属国企，萧山环投始终紧扣萧山所需、民生所需，站在短中长期相结合的历史维度，坚持“与人民同心、与城市共进”，在改革创新中乘势而上、在主动作为中真抓实干，全力保障亚运、全心服务地方，持续把机遇优势转化为发展胜势，努力为萧山“办好一个会、提升一座城”增辉添彩。



保障力：为竞技护航

9月20日，萧山环投发布亚运主题视频《竞技》。

“竞技”二字，一语双关。

看得到的，是运动员在赛场上同台相竞、奋勇拼搏；看不到的，是每一个萧山环投入背后默默奉献，甘做“无名英雄”，以“万无一失”助力亚运健儿夺冠。

早晨天微亮，亚运巡查先锋队已在亚运区域“转”不停，巡检供水管线、阀门井、消防栓等设备，发现隐患第一时间整改。这支由萧山环投组建的“水精灵”，自9月起，无论刮风下雨还是烈日高温，雷打不动每天至少巡检三次，日巡检管线1000多公里。

供排水是亚运期间成功举办的基础，也是城市顺利运行的“生命线”，更是萧山环投承担的社会主责之一。从管线建设加快、设施保

障加强到技改项目加速、应急能力提升，仅涉水领域，萧山环投的亚运任务就多达30项。面对要求高、任务重，萧山环投以软硬兼修打造闭环体系，以建管并举构建常态机制，全面强化供水保障基建、精心谋划落实动态保障，全力确保场馆内外设施运行正常、水源供应充足稳定、日常水质达标安全。

“双水源”是其中一大亮点。

萧山环投聚焦亚运村、国博中心、萧山体育中心等32个亚运供水保障点位，萧山国际机场、杭州南站等17个亚运污水保障点位，一馆一方案、一点一举措，并安装了水质、水压监测仪、污水管线窨井液位感知设备，其中亚运供水重要保障点位实现了双路供水，并设立亚运村等5个应急保障点位。

而要将生活用水供给到150米高的亚运村媒体村住宅楼上，还离不开集团的二次供水项目。据了解，亚运媒体村住宅生活用水日需水量在3000立方米/天左右，系统分成两部分，常规加压区选用水箱+变频恒压供水模式加压，超高层加压区选用重力流和水箱+变频恒压供水模式加压。

如果说供排水更多是“地下工程”，那么一体化清扫保洁则是“地上工程”。为此，萧山环投秉承“无废亚运”理念，采用“清洁直运+高效转运”串联起城市垃圾前端收运和末端处置，在点线面不同层面发力，积极提升亚运期间产生的废弃物运输和处置效率，确保比赛场馆和周边环境整洁干净。

点上，实施涉亚重点点位专项清运行动，增加清运频次，推动亚运场馆、亚运村等做到“一日一清”；线上，针对场馆周边及西河路、市心南路、体育路等近50万平方米的主要涉亚道路，制定清运专线，以“人力+机械”高效完成环境保洁；面上，与16家单位签约服务，承担萧山瓜沥文化体育中心和涉亚酒店生活垃圾终端处置任务，处置范围覆盖瓜沥、宁围等9个镇街（平台），日处置量达1000吨。

显然，萧山环投的这种保障力也是一种“竞技”。

服务力：为城市赋能

亚运，不止是一场场赛事，对承办地而言，更是一张张城市考卷。



▲ 亚运排水保障指挥驾驶舱



▲ 场馆周边市政保洁

一方面，赛事期间，将有3万多名运动员、随队官员、技术官员和媒体人员陆续到来，杭州将站上世界舞台、吸引全球目光；另一方面，当亚运遇上国庆小长假，各地游客纷纷前来观赛旅游，根据数据，这个“十一”，萧山已在旅游圈“红得发紫”。

关注度瞬时暴涨、人流量骤然增长，这是挑战也是机遇，但关键还得靠“背后八年功”。

自筹备以来，萧山以亚运为牵引，加快全域基础设施建设，着力做强城市功能、做优城市环境、做精城市品质，不断提升城市综合承载能力，努力以“最美的城市”向世界人民展现“最好的萧山”。

两个“最”如何转化？一句“当好东道主、喜迎亚运会”足以高度概括。个个都是东道主、人人都是主人翁，这也是萧山环投的姿态。

紧扣交通路网、城市界面等重点领域，萧山环投以干事创业的责任感、舍我其谁的使命感、只争朝夕的紧迫感，迅速投身到全区亚运筹备之中。倒排时间、细化节点，项目上墙、挂图作战，一套组合拳带来大成效。

通城快速路是“迎亚运”重点道路之一，是萧山环投参建的代表性项目，这条路大大缩短了机场公路与萧绍路、火车杭州南站的时间距离。

不仅是通城快速路，从彩虹快速路、风情快速路到金城路、市心路，多条城市交通要道的背后，都藏着萧山环投的匠心。

值得一提的是，三条快速路通过通彩互通、风彩互通实现无缝衔接与自由切换，一举成为萧山交通领域“迎亚运”的样板工程。的确，成环成网的萧山快速路，既可承接因亚运涌入的庞大客流，又能轻松畅达各大亚运场馆，尽享亚运生活的精彩纷呈。

借助亚运的“催动”，如今的萧山，已经形成上天入地、外联内通的现代化综合交通体系。更重要的是，这不仅是一时的亚运保障项目，也是长久的民生配套项目，是亚运红利在萧山兑现的真实写照，颇有“功在当代利在千秋”之意味。

为地方打基础、立长远、促发展，这就是萧山环投始终不变的初心，也是其赋能城市高质量发展的服务力。

从世环产业中心项目、杭州湾智慧谷二期到新塘、蜀山、所前等城中村改造，再到城市文化公园、浙大二院，目前萧山环投实施的建设项目多达115个，包括产业类、基建类、供排水、保障性住房等多个类别，投资总概算接近1000亿元，仅政府重点投资项目就有97个，这批项目也是关乎萧山未来发展的重要支撑。

无疑，与人民同心、与城市共进，萧山环投的这种文化正加快从理念走向现实。

改革力：为未来聚势

保障亚运，就是服务萧山；服务萧山，就是国企之责。这是萧山环投的底层逻辑。但在新时代，如何更好服务地方、如何更快实现发

展？这是国企面临的一道必答题。

今年3月，原杭州萧山环境集团有限公司和原杭州萧山城市建设投资集团有限公司整合重组，成立全新的萧山环投。这个因改革而生的重大平台，注册资本高达50亿元，总资产超过1000亿元、净资产超过330亿元，是萧山资产规模最大、营业收入和净利润最高的区属国企。

改革之后新出发、新启航，萧山环投肩负着连接政府、城市与百姓生活的重大使命，并具备了更出色的资金筹措能力、更强大的城市运营能力、更高效的投资产出能力以及更显著的经济辐射能力。而如何把服务萧山与发展自己相结合，如今的萧山环投正在探索新破题。

“我们围绕做强做优做大国企这一主线，以提高核心竞争力和增强核心功能为重点，以更大力度打造现代化新国企，努力在建设现代化产业体系、构建新发展格局中发挥更大作用，全力争当国企改革和高质量发展‘先锋队’。”萧山环投相关负责人信心满满地表示。

目前，萧山环投已经制定了“一流定位、五核强企”全新战略。具体来说，即围绕“打造一流城市综合运营服务商”的总定位，设立“城市安居、城市开发、城市建设、城市经

营、城市服务”五大核心板块，不断在提升萧山城市能级和核心竞争力中展现环投新作为。

蓝图已绘、目标已定，唯有行动才是唯一的路径

聚焦城市经营，以紫橙国际创新中心为样本，萧山环投推动“先建成后招商”理念向“边建边招、未建先谈”转变，注重从亩均效益、产业契合度等角度招商引资，将园区运营与集团产业发展紧密充分结合。

聚焦产业迭代，在现有污泥处理、固废处置、生活垃圾清运处置等基础上，萧山环投正积极开拓业务、扩展经营范围，加快产业链条延伸，着力培育壮大光伏发电、储能、资源数据开发等产业，推动单个项目向产业集群转变，使产业体系更加完善，打造全产业链条。

聚焦市场改革，萧山环投一方面主动对接资本市场，努力争取优质要素资源，大力推进环境环保板块H股上市；另一方面不断创新融资渠道、优化融资结构，并于8月荣获AAA主体信用评级，这一评级使得新增融资成本大幅降低，极大节约了资金使用成本。

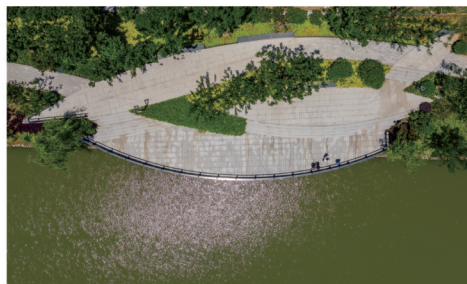
心之所向、行之所往，由此可见，萧山环投未来可期！



▲ 彩虹快速路



▲ 亚运主题立体花坛



▲ 亚运水环境治理

多链齐发力 聚力再攻坚

萧山交投集团奋力描绘护航亚运美丽画卷

■ 文/杭州萧山交通投资集团有限公司

匠心提质绣杭城，水墨淡彩绘宋韵。萧山交投集团直面护航亚运“大战大考”，以深度融入“一城、一村、一路”亚运保障为行动方向，以深入契合“产城人文”为工作脉络，用亚运通勤道路环境的质变、老旧小区改造提升的蝶变、公共交通出行的聚变，坚决打赢亚运攻坚战。顺利完成35项亚运运行保障任务，其中改造提升高速入城口8个、亚运通勤道路8条、老旧小区5个，建设民生实事公园1个，改造提升面积约100万平方米。

一、健全指挥链，完善“作战体系”

强化护航亚运组织领导，细分、厘清条线分工，制定完善《萧山交投集团决战亚运会行动实施方案》，设立综合协调组、公共保障组、生态环境组、安全稳定组、督查督导组等六大工作组，实行专班化运作。集团班子领导挂帅亲征，压茬责任，当好“司令指挥部”；各组牵头部室条抓块统，加强联动，项目化、清单化推进各项工作，切实发挥“中枢大脑”核心作用；下属责任单位强化落实，真抓实干



▲ 高速入城口

干，守好各自“责任田”。在护航亚运“大战大考”中，集团上下拧成一股绳，铆足一股劲，认准一条路，尽锐出战，全力冲刺；党员干部率先垂范，履职尽责，坚决筑牢护航亚运铜墙铁壁。

二、锻造品质链，打造“最靓窗口”

一是赛道冲刺，机场高速公路全面升级。聚焦机场公路全程高架高占比，积极拓展亚运提升项目内涵。在主站收费大棚处强化亚运元素氛围，在进出机场两个方向新建总面积为

980平方米的四块户外电子大屏，并在机场公路全线两侧安装道旗467对、亚运宣传灯箱450套，改造标识标牌136块，改造绿化景观、小品雕塑、灯光亮化、路口节点等约58万平方米。二是聚焦领跑，高速公路入城口焕新亮相。在义桥、萧山南、瓜沥等高速入城口处布设亚运宣传标语、亚运景观小品，放置时花、挂花、花箱等景观绿化及交安设施，进一步洁化、美化和提升城市风采。完成设置各式亚运景观小品18处，安装欢迎道旗570余面，打造花镜组合约850平方米，种植时花约1万平方米。三是乘势而上，杭州南站周边颜值翻新。对杭州南站周边区域商城北路（站前路—彩虹大道）段、站前路（南站西广场）道路两侧及周边绿地进行环境提升，持续擦亮城市“金名片”。完成路面铣刨、摊铺约2万平方米，两侧绿化提升约2.5万平方米，花箱护栏安装约260米，建筑外立面、围墙改造约730米，亚运小品安装1处。

三、建强提升链，夯实“城市基底”

一是亚运通勤道路全面优化。围绕城市环境品质重点发力、靶向攻坚，完成市心南路、市心中路、博奥路、彩虹快速路等亚运通勤道路的改造提升工作，改造全长17.7公里，路面提升21万平方米，人行道提升2.2万平方米，平侧石安装1.6万米，高架护栏涂装3.6万平方米，局部绿化提升2万平方米。二是周边老旧小区改造成效显著。聚焦萧山体育馆亚运通勤道路及周边环境出硬招、下实功，完成拱秀路、潘水路、西河路、体育路等道路周边老旧小区建筑立面、第五立面、飞线序化等优化提升工作，总改造建筑面积约6万平方米，涉及居民448户。三是北干山南公园完工呈现。乘

承“山抱水环，都会桃园”的设计理念，完成今年5个民生实事公园建设项目中唯一一个江南园林风格的公园（北干山南公园）的建设任务。该公园作为亚运保障项目之一，建筑面积约5233平方米，绿地面积约1.86万平方米。

四、打通民生链，开启“应战模式”

一是推进多元化交通体系建设。围绕亚运保障及市民出行难题，今年新辟优化公交线路9条，开通“六进”专线20条，实施“响应式停靠”线路31条。同时结合地铁周边配套设施建设进度、地铁站客流情况，进一步加快“公交地铁两网融合”。亚运会期间，开通亚运村接驳公交专线、城市文化展示线6条，加密9个场馆周边35条公交线路。二是持续落细服务保障工作。深化汽车总站社会服务窗口及文明驿站建设作用，每日安排志愿者、党员干部及工作人员在车站服务台和售票机前为旅客提供购票咨询、检票引导等服务。以流动文明驿站车、赛事服务用车等为载体，安排优秀驾驶员和志愿者参与赛事和文体活动的服务保障工作。三是缓解出行“最后一公里”。以聚民智、解民忧、保民生为出发点和着力点，完成萧山区公共自行车十一期项目建设任务，新建公共自行车服务点10处，更新公共自行车1500辆，切实满足城市发展和市民出行需求。



▲ 机场主线收费站

城市烟火气 亚运保障工作接地气

■ 文/浙江万丰集团



▲ 市场一角

寒露时节，荷桂交替。10月8日，当数字人“弄潮儿”熄灭火炬，带着满满的亚运记忆、杭州记忆、中国记忆，化为漫天星辰，依依不舍离开奥体中心，为期16天的杭州第19届亚运会圆满落下帷幕。作为城市烟火气的“守护者”，萧山区供销社下属供销市场公司始终秉承“精细管理、求实创新，服务三农、保障民生”的企业宗旨，根据区委区政府相关工作部署，为亚运保障工作交出了一份满意的答卷。

安全生产强化为亚运保障夯实力

亚运期间，公司领导班子成员带班值守，严格执行24小时值班值守制度，时刻保持紧张状态。全面开展“落实企业安全生产主体责任年”行动，进一步加强安全生产和消防安全风险管控，确保安全生产形势稳定。

积极走访各下属市场，检查市场用电安全、消防安全、食品安全，严格要求各市场强化食品安全抽样检测工作，除了日常不少于25批次的抽样检测外，还加强包装类、肉类、豆制品类产品有效期及存放条件等重点关注，确保经营食品安全可靠，来源可溯，同时落实明码标价，严防哄抬物价、宰客欺客，倡导文明友好经营，维护萧山形象。



▲ 走访检查

消费环境美化为亚运保障增活力

借助杭州第19届亚运会举办契机，下属各市场明确具体措施、标准要求及时间节点开展消费环境美化工作任务。全力推进各市场环境升级改造，充分展现供销社农贸市场的规范化、现代化、特色化的服务三农魅力。



▲ 市场服务民生新窗口

各下属市场持续开展杭州市市民文明公约、杭州第十九届亚运、市场行业规范、社会主义核心价值观、诚信经营等系列宣传。部分市场增设了市场服务台、母婴室、特色产品摊位、“GONG萧GONG富”摊位等服务民生新窗口。

服务品质深化为亚运保障注动力

在下属各市场开展提升员工外语交流能力、拓宽支付渠道、丰富助农帮扶品类、提供保障物资配送等一系列亚运保障服务。与中国人民银行、农业银行合作在宁围农贸市场设立现金服务示范点，与农业银行合作在各市场推广使用数字人民币app，为外籍人士线上支付拓宽消费支付渠道，创造亚运期间良好的现金流通环境。

结合亚运保障物资配送，挑选帮扶产品进入物资采购清单，保障了区内30多家机关单位工会的物资采购，帮扶产品销售额达50余万元；对接区委组织部为亚运会保障人员累计配送物资6000余份；为南苑凯豪、体育路凯豪酒店等亚运屯兵点1000余人提供保障物资配送，切实保障区内国有平台的亚运值班物资的配送工作。



▲ 亚运保障物资

国企改革深化行动十二问

■ 文/中大咨询研究院

新一轮改革国企改革深化提升是落实党的二十大关于深化国企改革战略部署的重要举措。随着我国开启全面建设社会主义现代化强国的新征程，国有企业将要承担更大的历史使命，面临更为艰巨的挑战，国资国企应紧紧把握新一轮国企改革深化提升行动主旨与核心，乘势而上，持续提升核心竞争力、增强核心功能。新一轮改革的重点有哪些？本文将一一解答。

？问题一：新一轮国企改革深化提升行动与上一轮国企改革三年行动有什么异同？

落实二十大战略部署，推动国有企业在全面建成社会主义现代化强国、以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴中发挥重要作用，是新一轮国企改革深化提升行动的关键导向。因此，与上一轮国企改革三年行动更为侧重企业改革不同，本轮改革深化更为强调强化国有企业核心功能和提升核心竞争力，要求国有企业聚焦战略安全、产业引领、国计民生、公共服务等功能，在建设现代化产业体系、提升科

技创新能力、保障支撑国家战略落实、促进优化营商环境上发挥更为关键的作用。此外，本轮改革提升将进一步聚焦国有企业现代化治理和市场化经营机制等国资国企改革中的核心关键问题，对上一轮国企改革三年行动进行改革深化。

？问题二：新一轮改革中国有资本布局优化的方向是什么？

一是加大新一代信息技术、人工智能、生物技术、新能源、新材料、高端装备、绿色环保等战略新兴产业布局力度；二是充分发挥龙头企业在产业链循环畅通中的支撑带动作用，加快打造现代产业链链长，全面提升重要领域和节点自主可控程度；三是推动传统产业数字化智能化绿色化转型升级，大力发展智能制造，智慧能源智能建造、智慧商贸、智慧农业等；四是积极参与优化全球产业链供应链布局积极参与和承接“一带一路”、RCEP、CPTPP等相关工作和任务，提升企业国际话语权。

问题三：新一轮改革要求国有企业科技创新做好哪些工作？

国有企业是我国企业科技创新的重要主体，立足实现创新链产业链资金链人才链深度融合，新一轮改革中，国有企业科技创新应重点做好以下工作：一是加快原创技术策源地建设，以国家战略需求和产业升级需要为导向开展原创性引领性科技攻关；二是加强创新平台建设，强化企业主导的产学研深度融合；三是丰富研发投入渠道与方式，加大基础研究和前沿技术研究投入力度；四是完善成果转化的市场化运营机制，促进科技成果转化和推广应用；五是加强科技人才队伍力量建设，提升科研人员在整体员工中比重。

问题四：国有企业应如何强化重点领域保障能力？

强化重点领域保障能力是国有企业强化核心功能的重要工作内容，国有企业应着重从以下方面开展工作：一是加强在国防军工、能源资源、粮食供应、民生保障、应急救援等重点领域布局；二是强化能源资源、关键原材料及元器件、粮食资源等资源和产能的托底能力；三是落实重大基础设施、金融、网络、数据、生物、太空、海洋等基础设施建设任务；四是强化债务、境外投资、金融、安全生产等重大风险防控力度，坚决守住不发生重大风险的底线。

问题五：战略重组仍将是新一轮改革的重点方向吗？

战略重组仍将是新一轮改革的重点举措，而且整合方式更为倾向市场化手段，具体表现为：一是加强国有企业主业主责的动态调整，推动国有资本、资源向主业企业、优势企业集

中；二是以市场化手段，加快推动集成电路、工业母机、装备制造、电子信息、医疗监控、检验检测等关键领域整合重组；三是通过股权、供应链和项目等多种形式加强中央企业和地方企业合作，促进不同层级国有资本协同优化；四是按照企业发展节奏，推动企业加大“压减”和亏损治理等工作力度。

问题六：完善中国特色国有企业现代公司治理工作重点有哪些？

一是把党的领导贯穿到公司治理全过程；二是加强外部董事队伍建设，提升外部董事专业性；三是完善外部董事评价和激励约束机制；四是规范完善集团向子企业董事会授权机制，规范落实董事会向经理层授权制度。

问题七：国有企业完善市场化经营机制的方向是什么？

完善市场化经营机制一直以来是国企改革的核心内容之一，上一轮国企改革三年行动在该领域开展许多重要的探索，包括以“科改”“双百”等专项行动，推动相关改革重点突破。在此基础上，新一轮改革深化提升将总结相关经验，向更大范围、更深层次推广。选人用人方面，以全面构建中国特色现代企业制度下的新型经营责任制为核心，持续提升经理层成员任期制和契约化管理工作质量，更大力度推行管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出相关制度。同时，激励约束机制方面，重点健全更加精准灵活、规范高效的收入分配机制，在更多符合条件的国有企业推行工资总额预算周期制管理，在更大范围开展中长期激励。企业领导人队伍建设方面，分类总结推广坚持党管干部原则与发挥市场机制作用深度结

合的经验，并持续推进国有企业负责人薪酬制度改革。

问题八：新型经营责任制的工作重点是什么？

以更广泛落实经理层成员任期制和契约化管理为核心，以分类改革为前提，以国资授权监督为关键，以现代企业制度为基础，以市场化考核激励为抓手，以风险管控为保障，通过一系列的制度机制安排推动国有企业真正按市场化运营。

问题九：新一轮改革对国有控股上市公司发展将提出哪些重点要求？

国有控股上市公司是国有企业中的杰出代表，推动国有控股上市公司改革、成为综合改革表率，是树立改革标杆、实现以点带面的重要做法。新一轮改革对国有控股上市公司发展将重点提出如下要求：一是加大上市力度，推动国有控股上市公司成为国有经济的重要载体；二是优化国有控股上市公司股权结构，加大引入积极股东力度；三是建立健全上市公司绩效评估，尤其推动上市公司加强ESG建设。

问题十：完善国资监管体制机制的工作重点有哪些？

一是要健全经营性国有资产出资人制度，进一步推动党政机关和事业单位经营性国有资产集中统一监管，深化国有资本投资公司、国有资本运营公司、产业集团公司分类改革、分类监管；二是深化分类考核、分类核算，根据企业不同功能作用，设置更有针对性、个性化的考核指标；三是健全协同高效的国有资产监督体系，根据公司法修订案，全面完成国有企业监事会改革工

作；四是提升各级国资监管机构专业化体系化法治化监管水平，完善清单管理、数字化监管、重大事项报告制度等相关机制。

问题十一：国有企业在营造市场化法治化国际化的公平竞争环境中应发挥什么作用？

一是持续巩固深化政企分开、政资分开体制机制，确保政府部门、国资监管机构职能不越位、不缺位、不错位；二是积极配合推进高标准市场体系建设，稳妥推进重点行业自然垄断环节的改革，加强土地、知识产权、数据资产等确权、评估，促进市场化流转；三是完善国有经济统计分类标准，加快形成科学系统的国有经济统计和评价报告制度；四是稳妥推进混合所有制改革和股权多元化改革，促进各类所有制企业协同发展。

问题十二：落实深化改革提升需要做好哪些保障？

新一轮国企改革深化提升是一个系统工程，需要系统组织、周密谋划、多方配合，才能有效推动落实，应着重关注的问题有：一是要做好组织领导，通过建立健全改革转职机构，制订具体实施方案，建立工作台账，明确目标任务、时间表和路线图，层层压实责任；二是做好工作落实机制，包括完善涉及部门之间的协调沟通机制、建立督查督办、检查抽查，推动改革考核评估工作制度等；三是鼓励强化基层创新和示范引领，以落实“双百行动”“科改示范行动”等专项行动为切入点，鼓励基层就国企改革中重点、难点大胆创新；四是营造良好氛围，鼓励国有企业与第三方机构深入合作，及时总结新时代国有企业改革发展规律，讲好国企改革故事。

区国研会与区审计局举办萧山区内审人员能力提升班

■ 文/秘书处



▲ 培训现场

为深刻领会党的二十大精神，进一步提升内部审计人员专业素养和能力水平，全力推进萧山内审工作再上新台阶，8月18日，区内审协会、区国研会共同举办萧山区内审人员能力提升培训班。区审计局党组书记、局长、区内审协会名誉会长汪志均，区产发集团党委副书

记、区国研会秘书长孙余明，区审计局副局长宋卫东，区审计局党组成员、总审计师、区内审协会会长李志芬，区产发集团党委委员、副总经理田国权，区内审协会、区国研会会员单位内审工作人员及区审计局相关人员参加。

区审计局党组书记、局长、区内审协会名誉会长汪志均作开班动员，他表示，此次培训是新时代新形势下抓好内审工作，提升内审人员能力水平，以规范化、科学化内部审计工作引领萧山内审事业高质量发展的必然要求，并提出三点希望：一是充分认识内部审计工作的重要性：新时代内审工作要坚持和加强党的领导，实现内部审计与国家审计优势互补，不断健全完善集中统一、全面覆盖、权威高效的审计监督体系，更好推进国家治理体系和治理能力现代化，在推动经济社会高质量发展中发挥更重要的作用。二是切实发挥内部审计的积极作用：内审人员要对单位负责，对事业负责，坚持依法依规独立履行审计职责，强化审计质量控制，重视内审结果运用，狠抓整改落实，提升内审工作成效。要握好这次培训的机会，自觉提升内部审计能力水平，切实发挥内部审计在规范管理、防范风险和完善治理中的积极作用。三是做一名具有“三立”精神的内审人

员：内审人员要践行总书记提出的“以审计精神立身、以创新规范立业、以自身建设立信”

“三立”精神，努力提升自身素养，加强对本单位业务知识、法律知识的学习，积极参加各类审计专业技能培训，不断提高核查问题、分析问题的能力，从而促进提高内部审计工作质量。

本次培训由区审计局副局长宋卫东主持，并邀请余杭农商银行审计部副总经理、浙江省内部审计职业带头人倪卫东，区审计局党组成员、总审计师、区内审协会会长李志芬，浙江金简律师事务所主任、民进萧山区委会经济支部副主委、民进杭州市委会社法委副主任凌国泉进行授课。

深刻把握目标定位、总体思路、实现路径，坚持做好常态化“经济体检”，促发展、保落实、增效益，助力服务保障中心工作，进一步推动萧山内审事业高质量发展。



▲ 培训现场



▲ 培训现场

浙江工商大学经济学院与区国研会 开展学术交流研讨活动

■ 文/秘书处



▲ 交流现场

8月22日，浙江工商大学经济学院与区国研会围绕助力产业发展、致力共同富裕主题开展交流研讨活动，浙江工商大学学工部部长何波，经济学院院长赵连阁，学院党委书记、副院长陈世伟，学院原党委书记、教授徐锋，学院党委副书记蒋豪，区国研会理事长裘国平、秘书长孙余明及相关部室负责人参加。

裘国平详细介绍了萧山区国资国企产业发展近况，他表示，萧山国企在推动国资国企改革、优化整合资源配置、促进区域经济发展、探索共同富裕之路等方面持续发力，在全面推进乡村振兴发展，高质量开发建设区级共富平台中践行国企担当，为萧山深入推进“千万工程”奉献“国企智慧”、提供“国企样板”。

何波对区国研会精心组织本次考察表示感谢，他表示，经济学院要充分发挥高校学术背景特质，加强科研成果管理，促进科研成果转化为生产力；要持续推进产学研基地建设，不断深化大学生社会实践活动，将理论知识与实际工作深度融合贯通，更好地利用学习成果，使实践成果更突出。

欢潭村是萧山首个省级国企、区级国企与镇街三方联合打造的美丽乡村合作示范项目，对引领全区乡村产业振兴具有重要的示范效应。

考察组一行详细了解了欢潭村古建筑古民居古村落历史遗存、风格特色、利用价值和保护措施等情况，全方位感受了农文旅产业融合的美好，并围绕古村落保护活化利用情况、美丽乡村建设情况进行交流讨论并提出意见建议。



▲ 考察欢潭古镇

区国研会开展会员单位走访交流活动

■ 文/秘书处

为深入了解区属国企经营现状，持续推动深化国有企业改革工作走深走实，高品质开展会员服务，促进区属国企高质量发展，8月期间，区国研会理事长裘国平带队走访调研部分国企会员单位，区财政局党委委员、总经济师毛生刚，区国研会秘书长孙余明及国资办职能科室负责人参加。

区国研会理事长裘国平对各单位上半年经营情况和深入实施深化国企改革工作所取得成绩予以充分肯定，并针对各单位改革任务和经营现状提出了意见建议：一是聚焦主责主业、抢抓发展机遇，进一步发挥整合资源优势，持续推动企业高质量发展；二是创新驱动发展，加快产业转型，多措并举推动运营管理提质增效，不断增强企业核心竞争力；三是对标一流学习，提升管理水平，健全内部考核机制，激励干部职工勇于担当主动作为；四是提高政治站位，加强党建引领，深化清廉国企打造，大力营造风清气正、干事创业的良好环境。同时，他指出区国研会将继续聚焦国资国企改革，服务地方国企发展，助力产业结构优化，提升区域创新能力，为萧山区域经济持续健康发展提供强有力的智力支持。

区财政局党委委员、总经济师毛生刚表示，今后将把走访服务企业作为常态化工作，着力解决企业发展过程中的堵点、难点、痛点问题，助力区属国企写好国企改革“下半篇文章”，推动区属国资国企做强做优做大。



▲ 杭州萧山交通投资集团有限公司调研现场



▲ 杭州萧山环境投资发展有限公司调研现场

区国研会联合区经信局、区产发集团组织开展 “2+3+X”先进制造业集群建设方案专题培训

■ 文/秘书处



▲ 培训现场

为高效服务区内企业，精准助力我区产业提质增效，促进区域经济高质量发展，9月5日，由区经信局主办、区国研会和区产发集团组织承办“2+3+X”先进制造业集群建设方案专题培训，区产发集团党委副书记、总经理蒋海芸，区经信局党委委员、副局长金海光，产发集团相关领导班子成员及工投集团主要负责人，区经信局相关科室负责人及区国研会会员单位相关业务负责人参加。

区经信局党委委员、副局长金海光作总结发言，他指出，“2+3+X”先进制造业产业集群建设方案通过大量前期走访调研、多方组织座谈及征集意见后，历时近5个月编制完成。方案得到了市、区领导的支持与肯定，各级平台部门及企事业单位的积极响应，接下来也将

深入平台、镇街等进行宣讲。在各要素保障方的协同推进下，形成合力，共同促进方案的扎实落地，为进一步推动萧山经济高质量发展作出贡献。

本次培训由区国研会秘书长孙余明主持，并邀请区经信局产业发展科科长高洁、区经信局新兴产业科科长肖仲光前来授课。



▲ 培训现场

此次培训让与会人员更深一步地了解萧山区加快建设现代化产业体系的深刻内涵，各大集团的业务均围绕萧山区先进制造业集群展开，产业集群建设方案与集团发展息息相关，要充分学习研究产业图谱，积极布局业务工作，同时，加强与各局办的协同联动，促进信息互通、资源共享。

同心谋发展 协力创未来： 区国研会与区经济促进会开展交流恳谈会

■ 文/秘书处

为进一步加强区内企业合作交流，提升协会生命力和创造力，促进区域经济高质量发展，9月9日，区经济促进会会长金国祥带队走进区国研会。区国研会理事长裘国平，区产发集团党委副书记、总经理蒋海芸，交行萧山支行行长张昕，区国研会秘书长孙余明，区资本集团党委委员、副总经理王明扬及相关单位、部室负责人参加交流活动。



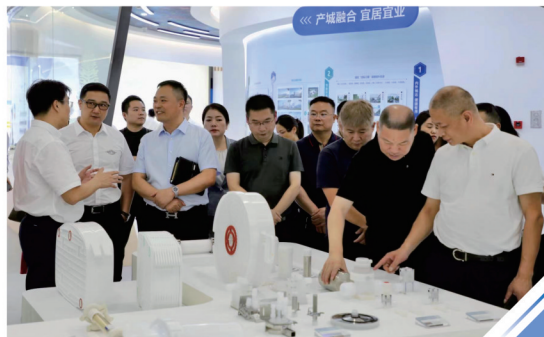
▲ 交流现场

区国研会理事长 裘国平作重要讲话，他表示，区经济促进会秉承“交流、合作、共赢”的宗旨，坚持服务为先、创新作为，充分发挥了商会桥梁纽带作用，为我区民营经济的发展作出了十分重要的贡献。民营经济是社会主义市场经济的重要组成部分，是推动中国式现代化的生力军和高质量发展的重要基础，也一直都是萧山发展的重要基石。他希望，今后区国研会能与区经济促进会加强合作，靶向发力，持续深耕理论研究，深化会员服务，为萧山经济社会发展贡献智慧和力量。

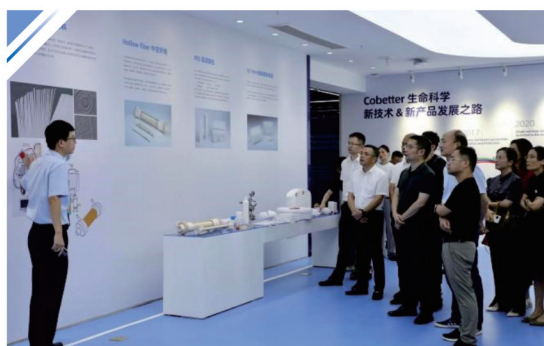
区经济促进会会长金国祥作促进会介绍，他表示，区经济促进会围绕“交流、合作、发展、共赢”的建会宗旨，汇聚萧山区中小型优秀企业及专业人才，目前有会内企业近300家，涵盖新工业、新科技、新商贸、新基建、新服务、投融资、大健康等全域行业的领航企业。协会以筑起政企沟通“连心桥”，勇当科技创新“排头兵”，做好企业发展“店小二”，搭建创新人才“聚集地”为目标，努力打造成为会员信赖、社会认可、政府支持的可持续发展的百年知名协会。

此次交流活动前往膜材料小镇、科百特公司、蜀湘湾·创谷参观考察，并邀请区产发集团党委副书记、总经理蒋海芸作产发集团介绍，交行萧山支行行长张昕作交行介绍，区国研会秘书长孙余明主持并作国研会介绍。

区经济促进会和区国研会将以此次活动为契机，以服务萧山经济发展为突破口，加强广大会员之间的合作交流，与新形势并肩前行，为推动萧山经济发展、加快建设经济强区发挥积极的作用，以领头雁、排头兵、先行者的奋斗姿态，为萧山打造“产城人文”深度融合的中国式现代化区（县）域范例贡献力量！



▲ 膜材料小镇



▲ 科百特公司



▲ 蜀湘湾·创谷



▲ 交流现场

区茶研会会长许岳荣一行调研区国研会

■ 文/秘书处



▲ 交流现场

为进一步加强区内协会间的交流合作，促进区域产业高质量发展，10月17日上午，萧山区茶文化研究会会长许岳荣带队走访萧山区国有经济研究会，区茶研会秘书长王飞龙、副秘书长田益民、区国研会理事长裘国平、区产发集团党委副书记、总经理蒋海芸参加。

区茶研会会长许岳荣在听取区国研会与区产发集团的情况介绍后，对区国研会和区产发集团工作所取得的成绩给予肯定，并介绍了区茶研会在习近平总书记“三茶”统筹理念指导下，积极开展重大茶事活动、推进茶文化“五进”活动，在茶文化宣传、茶产业推进、茶科技拓展上取得了新的成绩。后续，希望区茶研

会能携手区国研会，围绕区委区政府重点工作目标，积极推动南部板块“产城人文”深度融合，促进我区美丽乡村可持续发展、林下经济高质量建设、消薄项目加速度推进，为共同富裕铺路搭桥，并就茶文化示范基地建设、本土茶公共品牌建设和农文旅精品旅游线路打造三方面工作提出具体要求。

区国研会理事长裘国平首先

对区茶研会的来访表示欢迎，并从培育党建引领红色地、深耕国企改革试验田、打造产业发展助推器、架设合作发展连心桥、浇灌人才选育桥头堡五个方面对区国研会工作进行详细介绍，希望与区茶研会在共建基地、共育品牌、共推市场、共搭平台四方面开展深入合作。

发展进入新时代，国资承载新使命，国企踏上新征途，研究会将全面贯彻落实党的二十大精神，紧紧围绕助推区属国企改革、提高经济运行质量、聚集专家学者智库、做好区委区政府决策的参谋和助手的初衷，助力我区国有资本做优做强做大，为我区持续推进“产城人文”深度融合、奋力打造中国式现代化区（县）域范例竭智尽力。

基于整体智治要求内部审计信息化建设的探讨

■ 文/浙江万丰企业集团公司

【内容摘要】随着“大智移云物链”等新兴科技的迅速发展，企业内部审计数字化转型是取代传统内部审计的必然趋势，也是推进科技强审、提高审计监督效能、促进企业高质量发展的重要举措，而内部审计信息化系统的建设是企业内部审计数字化转型的基础。本文将基于整体智治的要求，对内部审计信息化建设进行探讨。

【关键词】整体智治 内部审计 信息化建设

一、引言

在全球经济一体化和区域经济协同发展的大背景下，随着大数据等“大智移云物链”新技术的快速发展，数字技术和人工智能正成为新一轮科技和生产力的核心推动力。为了跟上新技术的发展，各个领域都在不断创新技术和方法以推动新技术的运用。因此，数字化和智能化技术对企业内部审计工作也不可避免的产生重大影响。

为加强内部审计信息化建设，促进科技强审，近年来，国家与地方相继出台了关于创新审计技术方法、构建大数据审计工作模式等加强内部审计工作的相关政策文件。2022年新修订的《浙江省内部审计工作规定》，也提出了按“整体智治”的要求，推动内部审计数字化改革，促进审计结果运用和成果共享。因此，加快推进内部审计信息化建设，进行数字化转型升级显得尤为重要。

二、企业内部审计信息化的意义

（一）内部审计信息化是深化全面从严治党、提升全面依法治企能力的工作要求

企业内部审计是审计监督体系的重要组成部分，同时也是公司内部治理的重要基石之一。党的十八大以来，党和国家高度重视和关注内部审计工作，要求实现审计全覆盖，促进内部审计高质量发展，提升全面依法治企的能力。而推动内部审计信息化建设，运用数字化和智能化的创新审计技术方法是实现审计全覆盖、提升全面依法治企能力的技术保障。

（二）内部审计信息化是顺应数字经济时代发展的需要

进入新时代，随着“大智移云物链”等新一代科学技术的飞速发展和应用，财务共享中心、ERP管理系统等现代化的企业管理技术和手段已越来越普遍，因此，企业财务和业务数据的存储介质也随之发生变化。数据的存储介质由传统的纸质介质向电子介质发生转变，随着业务多元化和复杂化，风险越来越隐蔽；审计场景亦由传统纸质的实体场景向现代电子的虚拟场景转变，面对海量的电子数据，传统内部审计的时效性和全面性面临巨大挑战。如何有效开展内部审计，真正助力企业实现价值增值和高质量发展，是迫切需要解决的问题。

（三）内部审计信息化是实现“整体智治”的需要

“整体智治”是“整体治理”和“智慧治理”的有机融合，指通过应用电子信息技术和大数据手段，促进各管理主体之间的高效协

作，从而达到更准确、更有效的治理。企业内部审计作为公司治理的基石，通过数字赋能，推进内部审计数字化改革，将能够更有效的实现国家审计和内部审计之间的统一协同机制，精准快速发力，有效提升审计监督合力，助力实现“整体智治”。

（四）内部审计信息化是提升企业内部审计工作质量的新需求

随着公司规模愈来愈大，经营业务日趋多元化，内部审计项目与审计范围也日趋繁杂，对内部审计工作管理提出了越来越高的要求。传统审计技术往往以现场审计、定时审计、手工审计和人为判断为主，受空间、时间、技术手段、惯性思维等约束和限制，以及不能及时提供异常情况的风险预警，容易产生监管漏洞问题。传统审计方式使审计人员陷入机械重复的数据审查、核对、验证等工作中，导致审计监督弱化、审计效率低下、审计成本增加，最终无法发挥应有的作用。推进内部审计信息化建设，可以有效推动内审管理的标准化、规范化、科学化，提高审计工作的效率和监督职能。

三、内部审计信息化系统的构建

（一）内部审计信息化系统构建目标

构建内部审计信息系统的目的旨在围绕审计全覆盖的目标，将审计标准、审计知识、审计资源等进行集成与整合，通过规范化和标准化的审计流程，以更好地实现数据共享和深度挖掘与分析，从而提高系统监控和审前预警能力、以及审计结果的准确性和时效性。

对收集来的大量数据进行详细研究和概括总结，然后利用这些数据和收集的结果提供业务信息以制定更好的组织决策和实施更相关的政策和程序的过程。数据分析流程包括设定问题、获取数据、清理/规范数据、分析数据和结果沟通五个步骤。内部审计可以构建基于面向问题的数据分析框架，即发现并明确问题、分析问题、收集数据、处理数据、得出结论。在大数据环境下，通过智能化的数据分析，减少了对随机或判断性抽样需求的依赖，提高审计效率和准确性。

4. 审计风险预警平台。内部审计风险预警的基本路径为：风险识别→风险评估与分析→风险预警→风险反馈四个步骤，根据风险预警路径，该平台主要设置风险识别、风险评估与分析、风险预警和风险反馈四大模块。风险评估与分析模块内置风险事件库、风险指标体系和风险预警阈值三项基准并在使用过程中不断完善，当风险事件或风险指标在预警阈值范围内时，系统将自动触发风险预警。审计人员根据风险预警及时对预警对象进行审核并采取相应措施分级处理。通过设置风险预警平台，不但可以实现“防未病”的“免疫系统”作用，还可以揭示重点风险领域，为内部审计下一步的工作提供关注的方向，在一定程度上起到风险导向审计的作用。

5. 数据中心。数据中心也称数据库，主要是用来存储和访问从多个数据来源渠道收集的各类相关数据，是构建内部审计信息化审计和有效开展数字化审计的基础。数据来源包括内部数据和外部数据，数据类型包括结构化数据、半结构化数据和非结构化数据，其中非结

构化数据是指包括存储在文本文件中的系统日志、文档、图像、音频、视频等数据。数据中心构建的核心工作是要构建审计数据标准表和标准字段，通过对标准数据表的梳理，实现业务数据与标准表和标准字段间的数据映射。

6. 灾难恢复中心。灾难恢复中心即数据备份/恢复中心。信息化、数字化和智能化虽然带来了便捷和高效，同时也带来了巨大的数据丢失风险，因此，要建立灾难恢复中心，为内部审计业务安全、持续有效开展提供保障。

四、企业内部审计信息化建设存在的阻力与解决措施

随着企业内部业务与财务信息化程度的提高，以及国家政策和外部监督对数字化以及整体智治的需求，企业内部审计对于信息技术的需求也不断提升，但在实践中仍面临许多现实问题的阻力和考验。

（一）企业信息化建设相对薄弱，缺乏足够的数据资源支持

企业内部审计信息化建设的核心是对企业内外部复杂的数据信息进行分析，以发现问题提供疑点线索，但多数企业尤其是传统企业，信息化建设相对比较滞后，不足以支持审计信息化建设和数字化转型对数据的需求。第一，企业信息化的基础设施建设较弱，缺乏有力的信息技术支撑环境。内部审计信息化建设和数字化转型需要在设备设施购买、人才培养、系统开发和运行等方面持续投入大量财力、物力和人力，是一项比较复杂的系统性工程，因而让多数传统企业望而却步。第二，“数据与信

息孤岛”成常态。大多数传统企业使用的财务管理系统、采购与销售系统、人力资源管理系统等不同部门使用的管理系统相互独立，且通常由不同的软件服务商提供，各系统之间的数据难以打通、各自为政，存在“数据与信息孤岛”现象，难以实现数据采集与分析、数据同步与共享以及数据可视化等功能，因而给内部审计信息化建设和数字化转型带来一定的阻力。

针对信息化程度不高、数据资源建设尚不成熟的企业，应根据企业自身的实际情况来考虑内部审计信息化建设和数字化转型。数据资源是企业内部审计信息化和数字化的基础，因此，需从组织架构、生产经营、内部管理、数据标准、流程规范、监督考核等方面，将数据进行贯穿、联动和整合，连通各个“数据与信息”孤岛，使公司各部门的数据形成一个有机整体，构建“业财审”等多渠道数据相融合的大数据中心。因此，可以先提升企业内部管理信息系统和基础数据的建设，再逐步开展内部审计信息化建设。

（二）多数企业缺乏信息化建设和数字化审计等相关技能人才的支持

内部审计信息化开发与建设过程中，需要有既拥有内部审计方面的专业知识，又要精通信息技术、数据分析等的复合型人才；在内部审计信息化技术应用过程中，对内部审计人员的知识与技能也有着更高的要求和挑战。目前，多数企业内部审计人员的知识结构较为单一，缺少兼具内部审计与信息或数字技术知识的审计人员，从而导致在实践中企业内部审计信息化的推进具有一定的阻力。

因此，企业在内部审计信息系统建设过程中，可以考虑借助第三方力量；同时，通过各种技术培训和经验交流，提升现有内部审计人员的知识与技能，引导其增强数据思维，了解数据逻辑和基础模型工具，使之能够应对内部审计信息化和开展数字化审计带来的挑战。

五、结论

企业内部审计信息化是一项复杂系统性工程，其实际应用仍然任重道远，实践中需要充分考虑企业的发展规模、业务的复杂程度、人才力量和成本效益等因素。但随着国家有关政策的落地及外部监督的需求，内部审计信息化和数字化审计的应用是必然趋势。在数字经济大环境下，围绕整体智治体系，坚持科技强审，积极推进内部审计信息化和数字化应用，将有助于推动内部审计高质量发展，助力企业提质增效。

【参考文献】

- [1]邢春玉、李莉、张莉，2021：内部审计：从数字化到智能化[J].财会月刊（02），100-105
- [2]秦方坡，2021：国有大型企业内部审计信息化系统的构建研究[J].中国内部审计（9），16-20
- [3]薛文艳，2021：企业数字化内部审计的转型研究[J].中国内部审计（6），4-8
- [4]朱锋等，2017：“大云平移”的数据化审计系统架构与内部审计转型[J].中国内部审计（12），32-35
- [5]林颖华，2015：浅谈内部审计信息化[J].中国内部审计（1），66-68

内部审计助力新形势下物流企业风险管理 路径研究

■ 文/传化智联股份有限公司

一、引言

2021年中央经济工作会议指出当前我国经济发展面临“三重压力”，即需求收缩、供给冲击、预期转弱，企业面临经济下行压力。此外，受新冠疫情影响，企业所处的外部环境变的更加复杂，面临的风险也更加复杂和多样。2021年12月的浙江省经济工作会议、2022年3月的两会政府工作报告等都提出要做好防御风险的有准备之战，要从严、从实、从细控制风险。为了做好防范化解重大风险工作，企业亟需做好风险管理工作。

二、新形势下物流企业风险管理现状

当前政府高度重视物流企业发展，对物流企业发展频频做出指导和批示，但是新形势下物流企业面临的风险更加复杂和多样，物流企业亟需做好风险管理工作，以保证物流企业长效发展。

（一）新形势下物流企业发展现状

物流行业是个特殊行业，在社会主义市场经济的建设中，物流企业起着枢纽作用，对产

业链和供应链稳定等起着非常重要的作用。物流企业的发展极其重要，当前政府也给予了高度重视，各级领导人员频频对物流企业发展部署作出指导和批示。国务院总理李克强曾在国务院常务会议上提出部署推进物流枢纽布局建设，多措并举发展现代物流体系，并指出当前以传化智联为代表的大型物流企业已在积极布局物流枢纽建设。此外，浙江省也高度重视物流企业长效发展，浙江省委书记袁家军曾专门考察传化智联，调研保畅通、保供应和产业链、供应链稳定等工作。

（二）新形势下物流企业风险

物流企业发展极其重要，但是当前物流企业外部形势仍不容乐观。受“三重压力”影响，国内经济持续低迷，物流成本持续增加；世纪疫情冲击，疫情多点散发，动态清零政策让经济压力持续下行，中小物流企业生存更加艰难；市场环境更趋严峻，头部企业聚焦核心业务的同时，深挖第二利润源，竞争加剧；资本运作频繁，物流行业整合加剧；物流资产已逐渐转变为核心资产，但两极分化。

在当前外部形势下，物流企业将面临一些

风险。在市场风险方面，新形势会引发部分企业低价竞争，会引发经营风险；上下游客户或供应商疫情下经营较容易产生问题，将引发信用风险等。在战略风险方面，新形势下企业可能会采用激进发展战略盲目发展，将无法抓住细分市场，无法形成竞争优势等。在经营风险方面，经济低迷、疫情反复等将对企业经营底盘产生长期不利影响，将会影响业务拓展、客户开发等；政策吃紧、财政吃紧等将会导致全年利润实现压力较大，将会影响现金流、项目投资等；物流资产两极分化、经济低迷等将会影响项目投资、业务进展等。在财务风险方面，当前我国市场经济下行，企业投资和筹资风险将会大大增加；受疫情影响客户或供应商的应收账款风险将会大大增加等。

三、内部审计助力物流企业风险管理

新时代内部审计完全能够助力物流企业风险管理工作，并发挥审计价值。新时代对内部审计提出了新要求和新使命。新时代要求内部审计要加强公司安全体系和能力建设。新形势下企业面临的风险因素增多，企业要守住不发生重大风险的底线，要发挥内部审计价值，加强风险预警、风险防控机制和能力建设。新使命要求内部审计要积极主动去适应新形势，盯紧企业内部或外部风险，如市场风险、财务风险等，关注产业链、供应链、债务等领域带来的风险，把握风险成因和积累过程，早早将不利因素化解在源头等。新时代内部审计有了新要求和新使命，新时代内部审计完全能够助力企业风险管理。内部审计有助于企业在风险管理中第一时间获得企业资料；内部审计可以详细了解企业内部或者外部环境，是企业进行风险管理工作的基础。总之，当前内部审计完全能够助力企业风险管理，提升企业价值，助力

企业长效发展。

四、内部审计助力当前物流企业风险管理实现路径

近年来，物流企业内部审计经过不断摸索和改革创新，在理论和实践上都取得了长足进步，但是当前其工作仍存在一些缺陷，在新形势下这些缺陷的弊端将会更加凸显，将会进一步影响企业风险管理，审计价值创造等。通过对实践以及对某上市物流企业内部审计工作现状和问题进行总结，物流企业内部审计应从以下几个方面着手助力企业风险管理工作，以帮助企业重塑业务流程、改善经营管理、提升价值，实现物流企业长效发展。

（一）以内控为主线，推进审计全覆盖

当前物流行业正处于蓬勃发展阶段，当前物流企业也面临较多的风险，但是当前物流行业内部审计发展时间较短，大多停留在事后审计阶段，在识别风险能力和应对风险能力上存在较大不足。

新形势下物流企业内部审计应以内部控制为主线，推进审计全覆盖。首先，在评价内部控制可靠性的基础上，可以以内部控制风险评估情况为基准，推进审计全覆盖。要实现战略实施方面审计全覆盖，为企业稳步发展保驾护航；要实现重点审计项目全覆盖，如重大投资项目等，以最大限度降低管理风险；在兼顾审计全覆盖总体工作方向的基础上，要关注重大风险领域的执行情况，以最大程度进行最优的企业审计资源配置，从而提高审计的质量与效率。其次，可以从内部控制风险点出发，查找经营管理中的薄弱点、内部潜在风险点、关键控制点风险，并提出有效的建议和建议。最

后,在进行内部控制审计的同时,可将各审计业务类型进行融合,如结合专项审计、离任审计、经营审计等,探索综合审计方式,以在推动完善内部控制的同时,有针对性地解决企业的难点、痛点、焦点问题。

(二) 以风险为导向,进行风险管理审计

当前形势下,物流企业面临各个方面的风险,不仅有大风险还有小风险,但是物流企业内部审计人员较少,很难兼顾到方方面面,而且当前物流企业内部审计工作仅注重财务和经济效益等传统审计,缺乏风险管理、内部控制等用于改善企业运行、执行决策的建设性服务。

新形势下物流企业内部审计工作应当以风险为导向,进行风险管理审计,切实帮助企业改善风险管理。首先,可以从各单元、各业务部门抽取人员,成立风险管理专家组。由内部审计人员对相关成员进行风险管理审计相关培训,使项目组成人员更加多样化,以更好地进行风险评估。其次,内部审计人员根据公司信息、产业以及业务特征,对各单元、业务流程中影响经营管理目标实现,影响公司价值创造等的内部或外部的不确定因素或者潜在风险进行识别和分析评估,形成风险清单库和风险事件库。再次,梳理风险清单库,对风险进行科学合理排序,针对不同等级的风险,内部审计进行专项监督和资源分配,分级进行管理和防范,逐步建立起有规范有效的风险防范与合规体系,从而提升企业风险防范能力,促进企业持续、健康、稳定的发展。

(三) 以战略实现为目标,开展战略审计

新形势下物流企业外部环境日趋复杂,企业间竞争加剧,物流企业可能会采用激进发展战略盲目发展,从而无法抓住细分市场,无法

形成竞争优势,继而丧失发展机遇和动力等。新形势下物流企业选择正确的战略方向,并保证战略目标的实现极其重要。

新形势下物流企业内部审计应当开展战略审计,关注战略运行中存在的风险与内部控制问题,以达到内部审计对战略制定、执行和总结等方面的监督和评价作用。首先,应选择合适的审计周期、审计频率进行审计,要与战略与经营的磨合过程相适应,要与外部竞争环境以及技术变革等相协调。其次,要进行战略评价,要选择合适的战略评价工具对战略的制定、执行进行评价。要评价战略制定是否综合考虑了企业自身行业性质、社会竞争环境、技术环境变革速度等;要评价战略实施时分战略实施情况、战略传输机制是否畅通、战略所需资源与实际投入资源差异情况等,以及时提出相关建议和有效应对措施。最后,要实施动态的、全过程的审计,要实时跟踪监督战略的执行过程,要对战略管理中的问题进行持续动态审计,以保证企业战略目标的实现。

(四) 推进信息化建设,探索数智化内审

物流企业由于特殊性,需在全国各地设立分支机构或者子公司,建立物流网以保证物流畅通。但是当前受疫情影响内部审计存在现场审计受限、人员无法快速流动、现场审计时间大大缩短等问题,将影响内部审计人员获取第一手审计资料并有效识别风险等。

当前区块链、人工智能、云计算等信息技术得到应用和普及,社会经济数字化转型加速,已全面进入大数据时代。依托于大数据背景,企业可以大力推广数字化审计建设,探索数智化内部审计,以助力企业风险管理工作。一方面,可以探索远程审计新方式,以尽快解决疫情下现场审计受限的问题。物流企业可以

探索线上监控审计流程，同时可聘请被审单元所在地第三方独立人员协助进行现场审计。另一方面，有能力的企业可以逐渐搭建数智化风控平台，进行审计基础设施搭建，以帮助审计人员实现风控数字化在线监管，以及时识别风险，提高内审效率和质量。一是建立风控数据集市。通过智能化工具，实现企业的文本、单据、语言等非结构化数据的自动采集和处理，如通过图像识别（OCR）可进行营业执照、发票等；通过自然语言处理（NLP）实现财务报告、合同等关键信息抓取；通过技术对接各部门数据，打通数据壁垒等。二是建立风控规则库。通过对审计专家经验提炼和大数据分析建模等实现对审计规则汇总，建立不同场景下业务的数据异常风险识别点和预警点，以实现大数据实时分析、提示和定位，并对识别出的问题进行可视化处理。

（五）实现审计闭环，强化审计结果运用

当前物流企业大多对于内部审计重视程度不高，企业中大部分内审部门属于低级管理部门，隶属于其他经营管理部门，企业领导对于审计部门的建议通常不予以重视，不予听取。在这样的组织架构下，物流企业经常存在同一性质、同一类型问题屡查屡犯、重复审计等情况，未能真正意义上发挥内部审计“治已病，防未病”的价值。

新形势下物流企业内部审计应当强化审计结果运用，实现审计闭环管理，以规范各种经济活动。首先，企业管理层应重视内部审计工作。管理层应转变思想，提高对内审的重视程度；管理层应对内审工作给予理解和支持，将部分权力分割给内部审计人员，助力审计工作开展。其次，建立审计问题整改清单。对审计发现、问题等级、责任部门、承诺完成整改时

间、实际完成整改清单等进行跟踪反馈，以切实落实整改责任，及时检验整改成果。再次，对于未完成整改的，要进行督导，必要时提请董事会，以确保审计意见执行。对于有特点、有成果的审计项目，在归纳总结的基础上，进行适当宣传，开展审计营销审计，以进一步提高内部审计的公信力和影响力，巩固内审地位。最后，加强与其他监督、职能部门的协同，如将审计结果作为领导考核、人事任免等的重要参考依据，以强化审计结果运用。

五、小结

当前政府高度重视物流企业发展，但是新形势下物流企业面临的经营环境和竞争环境日益复杂，经营风险不断增加，企业亟需增强自身的风险管理能力。而内部审计是助力物流企业风险管理的有效工具。新形势下物流企业可以通过以内控为主线，推进审计全覆盖、以风险为导向，进行风险管理审计、以战略实现为目标，开展战略审计、推进信息化建设，探索数智化内审、实现审计闭环，强化审计结果运用等途径助力物流企业风险管理，以帮助企业重塑业务流程、改善经营管理，提升企业价值，以实现物流企业长效发展。

参考文献：

- [1]秦荣生,2019：我国内部审计的新使命与发展新路径[J].会计之友(8)，P4.
- [2]张静,庞文群,2019：内部审计在审计监督体系中的基础性作用[J].财会月刊(5)，P5.
- [3]毕春颖,2018：S航空公司管理风险审计探索与实践[J].财务与会计(12),P3.
- [4]叶晓霖,2018：内部审计提升企业价值思考[J].财会通讯(5),P3.
- [5]杨晨,2021：浅析后疫情时期企业内部审计工作调整问题[J].中国管理信息化(19),P37-38.

萧山产发集团加快构建现代产业体系 坚决扛起推动区域经济高质量发展国企担当

■ 文/杭州萧山产业发展集团有限公司

今年以来，萧山产发集团紧紧围绕萧山打造中国式现代化区（县）域范例总目标，深入学习贯彻落实区委关于“深化改革攻坚、展现更大作为、作出更大贡献”的国企改革总要求，聚焦产业发展主责主业，深入研究现代产业体系建设“是什么”“建什么”“怎么建”的重大问题，进一步明晰集团发展主攻方向、发展目标、重点举措和支撑保障，勇于创新，积极实践，取得了较好成效。上半年，集团完成投资额44.4亿元，完成年度投资计划的71%；绿发集团、工投集团已进入实体化运作；所属企业盈利14家，较去年同期增长18%，其余企业利润均有所增长。

一、聚焦实体经济发展，在培育新主体上下功夫

围绕新型工业化和农业现代化建设两个经济实体，集团倾力培育绿发集团、工投集团发展，做到政策、资金、人才全要素倾斜，“两个平台”实现稳步运行、全速竞跑。

1. 工业投资全上跑道。工投集团以起步就是冲刺的姿态，紧紧围绕我区“腾笼换鸟”攻

坚行动，加快推进低效土地整治开发和产业园区建设，强化招商运营，全面向产业运营商转型。深谋细化闯新路，积极与各镇街对接工业土地项目，强化项目分析，深入探索征迁、收购、合作开发、代建定制等新合作模式，现已与河上、临浦、浦阳、瓜沥等镇街达成8个项目合作，总投资超120亿元，可建标准工业厂房200万平方米以上。“腾笼换鸟”开新局，如河上膜材料小镇14个“腾笼换鸟”项目已全部启动，将于今年底完成收购，同时已与胜达集团合作成立“国胜园区开发公司”，共同打造国胜低碳科创产业园；临浦临北路区块完成14家企业167.5亩资产评估，柏山陈区块完成26家企业840亩签约，将于今年底前完成腾退。截至目前，集团已腾出空间883亩，提前完成考核指标。加快建设抢新机，如东部智能家居产业园和南部智能制造产业园实现“拿地即开工”；河上膜材料小镇4个项目将于今年底开建；集团现已开工建设厂房15.77万平方米，今年底将完成40万平方米以上，超额完成考核指标。招大引强创新绩，筹办招商大会、项目推介会；实施全员招商，赴外省市招引“独角兽”和专精特新项目；积极对接区经信

局、区投促局等部门，联合镇街工业条线实施共同招商；紧盯产业链招商，膜材料小镇聚焦科百特链主企业优势，构建膜产业链，走访上下游企业21家。借助科研院所及行业协会平台，与中科院材料所、中国膜工业协会等深度合作，加速新材料产业研究成果转化，与行业协会共同推进产业集聚和招商引资。

2. 绿色发展多点开花。绿发集团坚决扛起振兴乡村、共同富裕的使命担当，围绕绿色产业、乡村共富，全面出击，多点开花。加大“两非”耕地整治，截至目前，已完成5.89万亩“两非”耕地整治优化，拨付政策补助费6.7亿元，流转土地3.06万亩，支付流转费3400余万元，并作为全市首批试点国有企业推进粮食功能区建设，目前成为全市最大的种粮大户，一期已自行完成水稻种植1.2万亩，并积极尝试探索旱粮作物轮种、“稻田+”系列混种、农业示范园打造、农产品加工厂筹建等，不断提高农产品附加值。加快全域土地整治，全面启动临浦、浦阳、进化跨乡镇土地综合整治项目，重点做好低效工业用地整治工作，三年总整治面积达2030亩，总投资约35亿元，年度完成低效用地复垦600亩。深化“农产品”品牌建设，“萧山本味”农产品区域公用品牌已入驻企业40家，产品达280种，品牌授权企业21家，授权企业年产值20亿元，带动就业创业超1000人。参加国家、省市区各类展销活动以及搭建线上销售平台，并入驻区乡村好物馆，品牌影响持续扩大，曝光量突破1亿人次。推动共富项目实施，积极助力浦阳传化共富项目，完成1161亩土地整治和基础设施建设，将在农业种植、农品严选、农旅开发等方面开展合作；与湘湖实验室达成战略合作，积极谋划都市农业、农技服务、种业服务、乡村旅游产

业。助力城乡公共建设，实施全区渣土消纳管理，重点保障交通、医院、学校、安置房等公建项目9处，完成土方消纳100万方，支付镇村补偿款4500余万元，有力支持村级经济发展。开发绿色生态产业，与区民政局达成绿色殡葬项目战略合作，与上海杨艺集团达成项目合作意向，打造“政府主导+国企运营+专业团队建设”合作模式，争取年底前完成一个墓园项目签约，推动我区墓园提升改造和规范运营；聚焦主责主业，落实矿山生态修复和矿地开发利用主体责任，实施工程采矿、矿山生态修复和矿地用地开发等工作，即将入驻开元天域工程采矿项目，后续将开展博泽矿矿地开发项目。

二、聚焦传统产业转型，在增添新动能上见真章

集团对传统企业、传统行业加大转型升级力度，加快市场化步伐，认真做好“三篇文章”，实现旧貌换新颜、老树开新花。做好“改”的文章，对传统企业强化内部改革，如杭齿集团实施六个步骤的系统性改革，调整组织架构，缩减内设部门（分厂）12个，缩减中层职数30%以上，干部实施竞聘上岗等，打开了企业发展新格局。做好“整”的文章，围绕产业链、价值链、创新链，推动企业间加快上下游垂直整合、同类业务专业化横向整合。如实施组建产发健康集团，推动“医、康、养、健、药”全链条发展；整合金马饭店、蓝天宾馆、萧山会议中心等资源，谋划打造产发旅业集团，实现集聚型规模化发展。做好“拓”的文章，集团所属企业在夯实主业基础上，积极拓展新型业务，不断增强“造血”功能，如国营商业公司积极托管镇街资产、医药公司发展线上药品配送业务、老年医院打造特色门诊、

智投公司承接智慧城市运维项目、食品公司开设优质猪肉品牌自营店、电影公司合作开办高端影院等，今年上半年，集团通过业务拓展增加营收近1亿元。

三、聚焦产业支撑保障，在集聚新要素上出新招

集团创新政策、机制、技术、资本等要素供给，全方位推进开放合作，切实增强构建现代产业体系的内生动能和要素支撑。加大政策激励，制订促进产业高质量发展实施意见，加大“十五条”激励政策力度，“按照管住一级，放开二级”的要求，鼓励企业自主创新、开拓市场。优化绩效考核，对营业收入、净利润指标，在同比增长15%基础上，另行增设10%挑战值，分档设置“考核奖”“挑战奖”，进一步拉开薪酬差距。实施机制创新，加大技术创新支持力度，设立8类技术创新奖项，并实施《员工技术发展通道管理办法》，以“双通道”激发技术人才发展动力。对集团重大改革任务和重点项目建设，以“清单制+责任制”，采用班子领衔、专班运作方式，实施赛马比拼、晾晒PK、“红黄黑”榜通报机制，目前12大类重点攻坚任务和建设项目均已实现“时间过半，任务过半”目标。强化资金保障，出资40亿元与市国资委合作设立“杭州市临空建设投资集团有限公司”，助力临空示范区建设；积极探索市场化创新型融资模式，有效盘活存量资产，以Reits和CMBS方式推进资产证券化，萧山科创中心项目发行规模将超30亿元，可获得增量资金超12亿元。上半年，通过各种融资方式共筹集资金59.58亿元，即将完成主体信用评级。扩大对外合作，发挥集团优质产业承接和开放门户功能，与浙旅投集

团、省农发集团、省乡村振兴公司、浙江中医药大学等省市国企、科研院校、金融机构广泛合作，不断扩大产业发展“朋友圈”，争取重大产业、科技项目、创新载体落户萧山。

四、聚焦产业发展为民，在发挥新功能上显实效

“国企姓国、产业为民”，集团牢记初心使命，围绕“两个先行”扛起使命担当，以产业之力筑牢民生之基。推进公共基础项目建设，本年度集团公建项目共计20个，计划完成投资额18亿元。截至目前，已基本完成蜀山金家埭、沈家里、联华和黄家河、溪头黄安置房建设，即将开展分房工作；民营经济发展中心已进入扫尾，民营经济展示与青少年发展中心入驻将于8月同步完成；市委党校萧山分校、临浦公租房等项目有序推进；博奥路南端公园竣工开放。保障民生“菜篮子”，打通“基地+市场”“农户+市场”的农产品供应渠道，建立批发市场、农贸市场、社区门店、网上直购的四级“菜篮子”网络，在农批市场、食品公司及20个国有农贸市场全面开展智慧化改造，上半年，各类商品交易市场总成交额超60亿元。严格落实食品检测，签订诚信计量承诺书，截至目前已抽检各类商品超150000批次，处理销毁不合格产品超800公斤，切实做好亚运期间食品安全保障。深化养老服务，实施我区五保供养服务中心集团化运营，全面完成9个镇街五保供养服务中心，涉及10个项目的改造，集中供养217名特困老人。积极参与潇湘社区等现代社区、未来乡村养老场景建设，推进居家养老服务体系建设和服务老人3000余人次，集团化运营项目入选全国49家公办养老机构改革优秀案例。



打造一流产业平台 加快国企高质量发展

■ 文/杭州萧山产业发展集团有限公司

编者按：

2023年，是萧山产发集团独立运行的起始之年。集团紧紧围绕萧山打造中国式现代化区（县）域范例的总体要求，牢牢锚定“奋力冲刺‘双千亿’再造工业新萧山”的奋斗目标，聚焦主责主业，优化产业体系，努力打造具有萧山辨识度和品牌影响力的国企改革标杆。今年以来，集团成立5类12组工作专班，按照“一项工作、一个团队、一套方案”模式，全面推进集团本级和下属企业重点改革和重点项目建设。

绿色共富

坚决扛起共同富裕先行示范的使命担当

为贯彻落实区委区政府打造新时代共同富裕示范区的目标，创建萧山特色共富平台，深入推进城乡融合和乡村振兴战略实施，浙江萧然绿色发展集团有限公司于2023年3月组建成立。绿发集团成立以来，按照重点改革任务及项目建设专班工作要求，定期召开工作会议，围绕“绿发集团实体化运作”的重要方向、重大事项和重点工作加快各项任务落地，明确“乡村产业振兴”和“绿色生态发展”两大职能，形成“1+2+3”产业板块同频发展的新格局，高质量推动全区共同富裕工作。

一、发展高效农业，筑牢粮食安全“压舱石”

全面推进全区耕地“非农化”“非粮化”整治，增强粮食和重要农产品供给保障。截至目前，已完成5.89万亩“两非”耕地整治优化，拨付政策补助费6.81亿元，流转土地3.06万亩，支付流转费3800余万元，并作为全市首批试点国有企业推进粮食功能区建设，一期已自行完成水稻种植1.2万亩。后续将积极尝试探索旱粮作物轮种、“稻田+”系列混

种、农业示范园打造、农产品加工厂筹建等，不断提高农产品附加值，推进现代化高效农业建设。

二、激活土地资源，下好盘活存量“先手棋”

聚焦“腾笼换鸟”和全域土地综合整治契机，全面启动临浦、浦阳、进化跨乡镇土地综合整治项目，重点做好低效工业用地整治工作，三年总整治面积达2030亩，总投资超过35亿元。根据前期多次摸排和实地考察，现已基本完成项目方案编制、补偿政策制定，初步形成资金平衡方案、融资方案。下阶段将把握节点、倒排计划，年度完成低效用地复垦600亩，推动萧山南部实现农田集中连片、建设用地聚集、生态景观优质、产业结构优化的综合效益。

三、做强农产品品牌，打造特色示范“金名片”

深化“萧山本味”农产品区域公用品牌建设，目前已入驻农业企业40家，名优农特产品达280种，品牌授权21家企业，搭建抖音、淘宝、微店等线上电商平台，品牌影响持续扩大，带动就业创业超过1000人。今年将持续开发萝卜干辣椒酱、青梅酒、花果茶等特色产品，完善农产品加工产业链和供应链；积极参加国家、省市各类展销活动，入驻浦阳乡村好物馆、梅林美好生活中心等，开展美丽乡村服务运营，持续扩大品牌影响力，争取曝光量突破2亿人次。

四、助力公共建设，优化城乡发展“新空间”

实施全区渣土消纳管理，重点保障我区亚运配套工程、交通大会战、安置房建设等公建项目出土，有力推动城乡环境大改善、城市形象大提升。今年以来重点保障交通、医院、学校、安置房等公建项目9处，完成土方消纳120万方，支付镇村补偿款6300余万元，有力支持村级经济发展。后续将继续服务保障公建项目，主动出击，拓展消纳场地，为后亚运建设高峰做好准备。

五、开发绿色产业，点亮美丽萧山“风景线”

聚焦主责主业，落实矿山生态修复和矿地开发利用主体责任，实施工程采矿、矿山生态修复和矿地用地开发等工作。目前已积极对接工程采矿类项目，将与区财政局、规划资源萧山分局积极沟通对接，制定涉矿项目管理制度，明确项目实施流程，争取尽快进场实施。后续将通过“生态保护修复+片区开发+产业导入”模式，盘活萧山存量经营性用矿资源，推动实现绿色可持续发展。



▲耕地“两非”整治

“腾笼换鸟” 全力打造产业集新样板有产城合新换式



▲ 工投集团与胜达集团成功签订合作协议

2023年3月，根据我区深化国有企业改革方案的要求，杭州萧山工业资产经营有限公司升格为杭州萧山工业投资集团有限公司。工投集团成立以来，按照重点改革任务及项目建设专班要求，定期召开工作会议，以“做工业转型的先行者，做产业发展的排头兵”为目标，坚定实施区“腾笼换鸟，凤凰涅槃”攻坚行动，在低效工业用地“腾笼换鸟”、存量工业土地有机更新、产业园区开发建设运营的基础上，逐步建立起以产业投资、园区开发、资本运营、资产管理为主要形式的产业运作平台，全力打造产业集聚新样板和产城融合新模式。

一、腾笼筑巢，加快先进制造业基地建设

工投集团以开局就是决战的拼劲，精心谋划、扎实部署，全力推进“腾笼筑巢”工作。一是拼谋划深度。积极与各镇街对接工业土地项目，强化项目分析，探索征迁、收购、合作开发、代建定制、租赁运营等新合作模式，现已与河上、临浦、瓜沥等达成7个项目合作，总投资超120亿元，可建标准工业厂房200万平方米以上。二是拼腾笼力度。河上膜材料小镇14个“腾笼换鸟”项目已全部启动，同时已与胜达集团合

作成立“国胜园区开发公司”，共同打造国胜低碳科创产业园；临浦临北路区块完成14家企业167.5亩资产评估；柏山陈区块完成26家企业840亩签约，将于年底前完成腾退。三是拼建设速度。膜材料小镇“腾笼换鸟”一期争取做到“当年获取、当年开工、当年建成”。东部智能家居产业园和南部智能制造产业园争取实现拿地即开工。工投集团力争年底实现开工面积40万方，三年内建成标准厂房140万方。



▲ 河上膜材料小镇



▲ 临浦镇柏山陈区块



▲ 临浦镇临北路区块

二、换鸟引凤，推动现代产业体系构建

工投集团坚持产业招大引强的理念，在产业攻坚方面持续发力。一是靠前发力。充分前置招商工作，在项目谋划、方案设计阶段充分考虑入驻企业诉求，采用定制方式提前锁定目标企业，提高厂房适配性和定向去化率。二是精准发力。按照“头部引领、集群支撑、链式互补”的思路，做好精准造链、补链工作。以膜材料小镇为依托打造膜材料产业链，以临浦镇柏山陈区块、临北路区块等项目为依托，打造智能制造产业链。三是协同发力。与区级有关部门、镇街紧密合作、优势互补，在园区内聚焦引育标志性龙头企业，以龙头企业为牵引力，形成产业链集群效应。

三、精益求精，争当一流园区运营服务商

工投集团积极开展调研走访，先后赴上海、安徽、宁波、苏州等地优秀产业园区考察学习，为园区和企业的长远发展不断赋能。一是“全周期”运营。在项目起步期，以运营思维入局，塑造园区价值标杆。在运营培育期，着重聚焦主导产业，加快产业链聚集。在运营成熟期，着力做好园区管理与服务，推动园区增量价值不断提升。二是“零距离”服务。不断强化“店小二”的服务意识，做好企业发展服务、园区物业服务、产业链生态服务文章。同时发挥自身国企优势，做好政府与企业衔接的桥梁，成为园内企业的知心好管家。三是“精细化”管理。全面对标国内外优秀产业运营服务商，持续强化数字赋能，致力提升运营效率，努力打响产发园区运营管理服务品牌。

区环投集团全力攻坚江南片区取水口上移工程，全面落实“抗咸潮保供水”

■ 文/杭州萧山环境投资集团有限公司

去年10月，受咸潮影响，不少市民感觉自来水有点“咸”。日前，随着江南片区取水口上移一期工程顺利完工，今后，萧山市民将告别“咸味”自来水。

站在富春村旁的取水泵房里，可以清晰地看到，从富春江奔涌而来的原水，经过泵站抽取，源源不断注入原水管，再经过3条管道送往萧山、滨江、江东的各个水厂。

为何这项工程对抗咸保供有巨大作用？这些原水和以前有什么区别？江南片区的饮用水品质是否发生变化？

很长一段时间，萧山的饮用水变咸，基本是受咸潮影响。

咸潮，是一种天然水文现象，由太阳和月球（主要是月球）对地表海水的吸引力，引起海水倒灌，造成河道水体变咸。一般发生在冬

季或干旱季节，即每年10月至翌年3月之间出现于河海交汇处。

在我国，长江、钱塘江、珠江的河口地区，都存在咸潮上溯现象。

对位于钱塘江下游、自来水原水多年来取自钱塘江的萧山来说，咸潮曾经是个历史性“老大难”问题，老一辈的萧山人大都有过“吃咸水”的记忆。

面对咸潮，如何“抗咸”？以往主要采取“顶潮拒咸”，在汛期，将钱塘江上游的新安江、富春江等水库放水以抵御咸潮。通俗来讲，就是“以水攻咸”，通过加大上游来水的流量，对冲下游咸潮的上溯。

如今，萧山来了一招“釜底抽薪”——江南片区取水口上移一期工程将取水口直线距离上移了3公里左右，原水来源从“下游水”变

成“上游水”，水的来源、品质不发生改变，但大大降低了受咸潮的影响程度。不仅是原水的“源头”有了保障，取水规模也扩大了，由75万吨/日扩容至125万吨/日，既为抗咸保供发挥出巨大作用，也保障了杭州亚运会用水。

据了解，在水源保护区优化及生态红线调整的大背景下，推进江南片区取水口上移一期工程开展也慎之又慎。区环投集团相关负责人表示，工程开展前期对整个片区的供水需求、管线供应量、泵站负荷等进行测算，力求现有泵站及管线最大化资源利用，降低成本，减少施工造成的环境影响，最终通过多次开展现场踏勘、数据模拟、专家论证等工作，确定“泵

站扩容+新建管线”的实施方案。工程一期于2022年四季度正式启动，2023年3月完成设备、电力及自控招标，施工建设前后历时5个月，正式完成泵站扩容并具备通水条件。

同时，江南片区取水口上移工程二期项目也正在快马加鞭推进中，二期拟在现在富春取水口旁扩建一座170万吨/日的取水泵站，同时新建富春泵站至配水站相关水管线各约5公里，预计将于2025年6月底完成。

未来，随着千岛湖配水工程的建成，江南片区将实现富春江水源与千岛湖配水双水源格局，市民饮用水品质将得到提升。



▲ 富春水泵房

萧山环投集团获评AAA主体信用等级

■ 文/杭州萧山环境投资集团有限公司

8月24日，萧山环投集团顺利完成了一系列评级基础工作，经过资产整合、尽职调查、数据核实等多个流程逐级化解，先后取得东方金诚国际信用评估有限公司、上海新世纪资信评估投资服务有限公司出具的AAA级主体信用评级结果通知书，评级展望为稳定。

AAA级是信用评级的最高级，评级要求严格、工作流程复杂、涉及面广。区环投集团在短短四个月实现了信用评级的跨越，其秘诀在于强化与银行、券商等单位合作，形成了由公司债、中期票据、私募债等结构化产品以及银行项目贷款方式构成的融资结构，并对部分长期低效债务进行了置换，融资结构实现优化。同时高效完成集团整合重组工作，加快形成顶层战略规划，确定“打造一流城市综合运营服务商”的发展总定位，完成5家子公司层级转换、6类业务整合重组等，大大提升资本市场信任度、认可度、知名度。此外，在做大企业内部营收的基础上，狠抓相关政策与制度落实，实现国有资产保值增值，为AAA信用评级打下坚实基础。

接下来，区环投集团将扛起新使命、谱写新篇章，立足“城市安居、城市开发、城市建设、城市经营、城市服务”五大核心板块发展，充分发挥AAA主体信用等级的效能，深化与金融机构的合作，践行国有企业的使命担当，争当国企改革和高质量发展“先锋队”，以更丰富的融资渠道、更低的融资成本、更高的融资效率、更优的融资结构，为我区经济社会高质量发展贡献力量。

持续强化资本运作能力，集团再次成功发行公司债券

■ 文/杭州萧山经济技术开发区国有资本控股集团有限公司

2023年8月29日

上海证券交易所出具挂牌转让无异议函，同意杭州萧山经济技术开发区国有资本控股集团有限公司非公开发行总额不超过40亿元公司债券。在2023年信用债券市场整体收紧的大环境下，本次债券系2023年以来萧山区单笔获批最大规模的非公开发行债券！

2023年10月20日

杭州萧山经济技术开发区国有资本控股集团有限公司2023年面向专业投资者非公开发行公司债券（第三期）成功发行，发行规模为15亿元，债券期限为5（3+2）年，票面利率为3.20%，创萧山经开区全品种债券融资利率新低！系2023年以来全国开发区主体同评级、同期限非公开发行公司债券最低利率！



资金是企业运转的“血液”，在当前国企不断深化改革的背景下，集团积极开展资本管理和运作，致力于探索有效的多渠道融资模式，为企业高质量发展提供充分的资金保障。

一是强化内部来源。通过政策性资产处置与市场化资产运作并行的方式，盘活和处置房产、股权、厂房、设备和土地等国有资产，推动资产向资金、资本转换。

二是调整融资结构。拓宽融资渠道，充分使用企业债、公司债、私募债券、境外双边贷款等融资渠道，丰富资金来源，降低融资成本。合理匹配长短期负债的比例，降低企业融资成本，防止短期偿付风险及集中到期风险。

三是加大风险管控。规范债务管理，树立正确的债务风险防控及承担意识，建立风险预估体系和风险防范机制，制定有效的风险规避方案，实现债务风险动态管控。

下一步集团将继续锚定国企改革功能定位，增强企业盈利能力，创新融资管理机制体制，优化资本结构，有效降低融资风险，实现国有资本合理流动和保值增值。

稻花香中绘亚运 喜迎八方宾朋来

■ 文/浙江万丰企业集团公司

八千年前，萧山的先民们曾用“一叶舟”闯荡江湖，与世界对话。八千年后，萧山开启了新时代的“世界叙事”。

根据区委区政府“办好一个会，提升一座城”的重要指示，萧山区供销联社传承“扁担精神”的红色根脉，发扬大田托管业务优势，在广阔的萧山大地上用绣花功夫绘制稻田画，用汗水与奉献助力“绿色亚运、美丽萧山”建设。



围绕“亚运主题、宜居主题、美观主题”，在钱江世纪城、科技城、瓜沥镇、益农镇、宁围街道、靖江街道等亚运村周边和镇街平台主要耕地聚集点，区供销联社共种植杂交

稻6900亩，红、紫色彩叶稻300亩，波斯菊等花卉作物13亩，把亚运元素与特色农作物完美地融合起来，打造亚运大田景观效果，为亚运盛会增光添彩。



四季流转，秋的韵味已晃动在树梢，繁茂的草木叶子渐渐由绿转黄、或变红，正应了“春华秋实”的愿景，萧山供销人精心“绘制”的稻田画已具雏形，即将进入最美时节。当一个月后的亚运盛会进行时，那广袤的萧山大地上一幅幅具有亚运元素的稻田画，必将呈现出大气精致的“美丽田园风光”，让萧然之美在亚运窗口尽情流淌、全面呈现，迎接着中外宾朋“最忆是杭州”。

“喜看稻菽千重浪，遍地英雄下夕烟”。围绕杭州亚运，萧山供销人正在与全区人民一起，凝心聚力，全力冲刺。

■ 杭州萧山农业生产资料有限公司

杭州萧山农业生产资料有限公司是由萧山区供销社全资的从事化肥、农药、化工、农膜、种子经营和农业社会化服务的专业公司，下设萧农化肥公司、萧农农药公司、萧农农业科技公司、钱农种子公司、誉农贸易公司、大江东农资公司、浦惠乡村公司、兴昌纺织公司等10个经营机构，托管了江东农场和江东供销社农业分场，创办了钱塘区种子种



苗示范基地、农药包装废弃物处理中心，牵头领办广农粮油专业联合社、萧农植保服务合作社、萧东植保服务合作社，精心为萧山、钱塘两区的现代农业发展提供优质服务。



近年来，公司坚持以为农服务为宗旨，主攻农资服务主业，构建起1家农资配送中心为核心和2家配送站为骨干、200家农资加盟店为终端的农资连锁网络，拥有100余个国内外品牌化肥、农药、农膜、种子商品的总经销权，出色承担了农资保供稳市职责；创新土地托管模式，托管土地3万亩左右，打造了“供销万亩粮仓”，参与了美丽城区、美丽田园、美丽乡村、美丽公路的建设和亚运保障项目建设；推进农业社会化服务，实施

粮油作物统防统治、无人机作业、水稻科技试验示范、稻鱼共养、稻虾轮养、农废回收处置、防汛物资储备等社会化服务，服务面积在12万亩以上，成为全区农业社会化服务的骨干力量。

■ 杭州萧山浦阳江建设开发有限公司



杭州萧山浦阳江建设开发有限公司为杭州萧山交通投资集团有限公司旗下子公司。主营浦阳江沿线标准塘建设，沿塘滩地开发，沿江码头建设，沿江旅游项目开发；矿山生态环境治理工程、覆绿工程、堆土工程、场地平整工程、土石方工程施工(除开采)、石料销售等。2020年9月21日，派生分立杭州萧山交投港区建设开发有限公司，暂由公司代为开展相关业务，主营各类工程建设活动，港口经营，省际普通货船运输、主营省内船舶运输、国内货物运输代理，装卸搬运，建筑材料销售，住房租赁等。

公司曾获“省五一劳动奖状”、“市先进职工之家”、“区青年文明号”、“市青年安全生产示范岗”、“市无烟单位”、“区文明单位”等荣誉称号，党支部曾获“区级先进基层党组织”荣誉称号，公司浦阳江治理工程指挥部曾获“省工人先锋号”、“省安康杯竞赛优胜班组”荣誉称号，资产运行部与财务部曾获“市先进职工小家”荣誉称号，下辖工程浦阳江治理工程连续两年获浙江省“美丽河湖”荣誉称号。

心心相融, @未来
Heart to Heart, @Future



萧山区国有经济研究会
Xiaoshan State-owned Economy Research Institute

企业形象推广, 投稿请联系:

萧山区国有经济研究会 秘书处

电 话: 0571-83735032

电子信箱: xsqgyh@126.com

通讯地址: 萧山区北干街道博学路618号萧山科创中心C楼23层

