

中共温州市瓯海区委办公室文件

瓯委办发〔2018〕50号

中共瓯海区委办公室 瓯海区人民政府办公室
关于印发《浙江瓯海城市建设投资集团有限公司
组建方案》等六个集团组建方案的
通 知

各街道党工委、办事处，泽雅镇党委、人民政府，区属各单位：

《浙江瓯海城市建设投资集团有限公司组建方案》《温州市瓯海旅游投资集团有限公司组建方案》《温州市瓯海经济开发区建设投资集团有限公司组建方案》《温州市瓯海新城建设集团有限公司组建方案》《温州市瓯海建设集团有限公司组建方案》《温州市瓯海科创集团有限公司组建方案》六个集团组建方案已经区委常委会同意，现印发给你们，请结合实际认真贯彻执行。

- 附件：1. 浙江瓯海城市建设投资有限公司组建方案
2. 温州市瓯海旅游投资集团有限公司组建方案
3. 温州市瓯海经济开发区建设投资集团有限公司组建方案
4. 温州市瓯海新城建设集团有限公司组建方案
5. 温州市瓯海建设集团有限公司组建方案
6. 温州市瓯海科创集团有限公司组建方案

中共温州市瓯海区委办公室

温州市瓯海区人民政府办公室

2018年7月18日

附件 1

浙江瓯海城市建设投资集团有限公司 组建方案

为进一步优化我区国有经济结构布局，增强国有企业实力，提升国有资产运行效率，更好地发挥国企国资的作用，服务经济社会发展，根据《公司法》等法律规定和《温州市人民政府关于进一步加强地方政府性债务管理工作的通知》（温政发〔2017〕35 号）等文件精神，围绕“管好资本布局、规范资本运作、提高资本回报、维护资本安全”的改革目标，推进国有企业向集团实体化转型升级，制定本方案。

一、总体要求

（一）指导思想。以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，按照《公司法》《企业国有资产法》的原则与要求，通过整合组建企业集团、注入优质经营性资产、提升国有资产增值能力、完善运作机制，围绕我区“科教新区、山水瓯海”建设，大力推动国有企业实体化经营，加速推进国企整合与改革。规范资产、人员和业务管理，理顺关系，使我区的国资总量进一步增长、结构进一步优化、管理更加科学，为加快我区基础设施建设和环境再造，推动产业集聚和民生改善作出更大贡献。

（二）基本原则。

1。坚持公司治理机制原则。国有企业逐步从行政管理向市场化运行转变，建立适应市场要求、企业和行业发展规律的现代企业制度，以及更加灵活的分配激励机制和业务承接机制，推动集团公司转型发展。

2。坚持优化配置、做大做强原则。通过资源整合，优化人才、技术、管理和资产配置，提升经营能力，做大做强集团实力，为新一轮城市建设和转型发展提供更好的资金及技术支持。

3。坚持突出主业、拓宽领域原则。通过整合，发挥国有资本运营公司的主导作用，突出交通领域的股权投资，同时合理拓展其他新领域的股权投资，为城市建设和社会发展提供全过程服务。

二、主要目标

变更浙江瓯海城市建投投资有限公司为浙江瓯海城市建设投资集团有限公司，并以该公司为母体组建瓯海城投集团。集团职能定位为市级重大项目的主要投资主体，政府城建投资项目的主要实施主体，负责政府建设项目投资、建设和运营，实现国有资产保值增值。具体发展目标如下：

（一）业务发展目标。通过做大做强规模、延伸产业链、提升效益，在受托代建政府项目、国有资本投资运营的基础上，争取5年内集团年营业收入达到3亿元。

1。集团母公司主营业务：（1）利用资金优势，将集团母公司发展成为国有资本投资、运营公司。通过股权运作、价值管理、

有序进退，促进国有资本合理流动，实现保值增值。重点负责城市基础设施项目的投资。（2）政府性项目的代建和运营管理。（3）为其他国资出资企业提供有偿担保。（4）国有资产的运营和管理。

2. 集团子公司主营业务：受托代建政府投资项目、经营性资产的营运、物业管理业务、闲置土地的开发利用、城市户外和地下空间资源的开发经营等。

（二）管理目标。瓯海城投集团在组建的初级阶段，重大事项通过决策领导小组来协调沟通。在集团公司各项运作逐步完善后，母公司逐步参与子公司的日常事务和重大决策，掌握绝对的控制管理权，实现统一规范、有效调控。

三、组建方式

浙江瓯海城市建设投资有限公司目前现有的注册资本金、母子公司合计注册资本金以及控股子公司数量均已达到集团公司的组建条件。为做精做细做强做大集团公司，根据区委、区政府要求，将部分公司国有股权无偿划出，具体方法如下：

（一）将浙江瓯海城市建设投资有限公司作为集团母体，进行工商名称变更，更名为浙江瓯海城市建设投资集团有限公司。

（二）将浙江瓯海城市建设投资有限公司旗下的温州市瞿溪新农村建设投资有限公司、温州市茶山新农村建设投资有限公司、温州市娄桥新农村建设投资有限公司、温州瓯海卫生建设投资有限公司、温州市中兴园林绿化有限公司、温州市瓯海区车辆

停泊开发服务有限公司和温州市瓯海科技投资有限公司的国有股权无偿划出给其他国有企业。

（三）划出企业中温州市瓯海科技投资有限公司参股浙江理工大学瓯海研究院有限公司，出资人及股份比例均保持不变。温州市大学科技园发展有限公司的出资人由温州市瓯海科技投资有限公司变更为温州市瓯海科创投资有限公司。

（四）划出企业的债权、债务保持不变，由划出企业承担。

（五）集团公司及各子公司的组建单位保持不变。

（六）成立浙江瓯海城投集团决策管理领导小组，负责协调母公司与子公司之间重大事项。决策管理领导小组成员构成如下：金衍光常务副区长任组长，李中方任常务副组长，徐教、城投董事长任副组长，下属子公司组建单位宋松华（丽岙街道）、潘风（郭溪街道）、陈斌（南白象街道）、项海光（梧田街道）、周承祖（仙岩街道）、周琛灿（新桥街道）、王定良（景山街道）、鲍胜国（潘桥街道）、高敏（区交通工程建设办）、项静洁（区交通运输局）任领导小组成员。

四、管理体制

（一） 出资与管理关系

浙江瓯海城市建设投资集团有限公司以区国有资产管理办公室为出资人，瓯海区财政局为主管单位。集团公司依据产权关系对所出资企业行使出资人权利，承担国有资产保值增值责任。

（二） 注册资本金：118128 万元人民币。

（三）经营范围

城市基础设施项目及配套项目的投资、综合开发建设；历史文化街区保护项目的修缮、保护和建设，城中村改造投资、建设、经营；政府投资性项目的代建和运营管理；国有资产运营和管理；城市建设项目的规划设计、咨询服务、物业管理；城市户外和地下空间资源的开发经营；交通基础设施、商业投资和运营；物业租赁经营；建筑材料销售、房地产开发（凭资质经营）、融资担保。

（四）法人治理结构设置

1. 集团公司领导机构。集团公司严格按照《公司法》的要求建立健全法人治理结构。集团公司领导班子由 5 人组成，原则上董事长兼任党组织书记 1 名，总经理 1 名，副总经理 2 名，监事会主席 1 名（在集团公司组建的初级阶段，董事长兼任总经理并兼任党组织书记，副总经理 3 名，监事会主席 1 名）。集团董事会由 7 人组成，区财政局（国资办）人员 4 名、董事长兼总经理 1 名、职工代表 2 名。集团监事会由 5 人组成，区财政局（国资办）人员 2 名、监事会主席 1 名，职工代表 2 名。

2. 二级公司领导机构。领导班子由 3 人组成（原则上不超过 3 人），包括董事长兼总经理 1 名、监事会主席 1 名、副总经理 1 名。公司董事会由 5 人组成，集团公司人员 2 名、子公司组建单位人员 1 名、子公司职工代表 2 名。公司监事会由 5 人组成，集团公司人员 2 名、子公司组建单位人员 1 名、子公司职工代表

2 名。二级公司的董事长及监事会主席由董事会或监事会选举产生。

3. 党组织。瓯海城投集团设党组织，党组织书记由董事长兼任，同时党组织成员可通过法定程序进入董事会、监事会、经理层。二级子公司可根据公司党员发展情况，通过单独组建、联合组建等方式，组建党组织。

4. 集团公司及二级子公司内设机构见附件 1-3。

（五）企业人事管理

1. 集团公司比照正科级单位，领导班子成员由区委管理。

2. 集团公司及子公司员工的录用手续规范和员工控制数管理以“一事一议”方式报区政府审定。员工控制数原则上每年核定一次，设置 5% 的浮动额度。

3. 集团成立初期，子公司领导班子成员由集团公司任命，子公司普通员工可由集团公司权衡子公司运行情况，对人员进行统筹安排，兼职使用。今后人员使用根据业务拓展需要逐步规范到位。

（六）业绩考核与薪酬管理

集团公司负责人薪酬与经营业绩、建设项目完成情况等挂钩，由区国资办考核与管理。

建立适应现代企业发展的员工薪酬管理体制。员工薪酬管理要打破大锅饭现象，体现多劳多得、绩优多得、能者多得的原则，建立形成职级、薪酬晋升激励机制，适当拉开层级收入差距，提

高中层管理人员、技术骨干的薪酬水平。

五、组建工作步骤

（一）成立筹建工作组（8月底前）。筹建工作组由参与整合重组单位人员组成：组长徐教（区财政局）；副组长郑温如（区财政局）、徐乐彬（区城投公司）；成员陈建兵（丽岙农投公司）、黄云碧（郭溪农投公司）、胡戬（南白象农投公司）、詹锦权（梧田农投公司）、丁春弟（仙岩农投公司）、娄育炫（新桥农投公司）、林依浩（景山农投公司）、池长超（交投公司）、柯仁爱（潘桥农投公司）、张恩慈（广南建投公司）。筹建工作组办公地点设在瓯海区府1号楼643室。筹建工作组主要负责梳理汇总集团公司组建过程中发现的问题，提出解决建议；安排好组建工作的具体计划并组织落实。

（二）资料归集（8月底前）。做好被划出公司、要组建的公司现有人员、资产、债务和所有者权益等基本情况报告。

（三）动员部署（8月底前）。筹建工作组牵头召集参与整合单位的领导班子成员等，召开动员部署会议，要求各单位开展广泛的宣传动员，通过多种形式进行思想发动和谈心交流，积极营造有利于推进整合重组工作的良好氛围，全面启动并稳妥推进整合组建各项工作。

（四）集团挂牌（8月底前）。筹建工作组按照方案的要求，有序推进，完成浙江瓯海城投集团章程修订、组织架构具体整合方案以及内设机构、领导职数、员工控制数方案等的制定报批。

同时，按程序将集团公司名字的核定，董事会、监事会组成人员任命，章程的变更等提交市场监督管理部门办理。力争在 2018 年 8 月底前浙江瓯海城投集团正式挂牌运作。

（五）股权划转（9 月底前）。做好被划出企业的股权划转工作。

（六）内部整合完善（9 月底前）。组建完成后，浙江瓯海城投集团要在半年内尽快完成内部整合重组，明确提出内部产权管理、干部人事制度、分配等各方面深化改革的原则性要求和具体意见措施，依程序报批并落实。

（七）经营性资产注入（12 月底前）。将各农投公司所属街道不动产权证齐全的优质经营性资产，以有证券资质的评估公司评估价注入相关公司。

六、工作要求

（一）统一思想，提高认识。公司向集团实体化转型发展是适应市场化需求的要求，整合能否顺利到位，事关本次组建工作的成败。各单位都要贯彻落实改革要求，从大局出发，杜绝本位主义和抵触思想。

（二）统筹协调，系统推进。集团公司组建后，区国资办及各组建部门要大力支持，帮助新组建集团增强实力，参与市场竞争，实现健康发展。

（三）稳妥快速，和谐稳定。本次组建任务重，各参与单位要高度重视，严格按照要求落实专人负责各方面工作，及早准备、

快速有序推进。在推进过程中，要切实做好政策的衔接和宣传及思想政治工作，充分听取员工意见，做好各划出公司股权、经营性资产注入等事项划转工作，确保平稳过渡、顺利推进。

（四）严肃纪律，强化监督。为严肃组织纪律，确保组建工作顺利推进，各涉及单位的重大人事活动、重大决策等仍继续冻结，不得突击提拔干部、招聘人员。一旦发现上述现象，一律先停止涉及人员职务，再按有关规定严肃处理。对在整合中离任的组建单位法定代表人，有关部门要及时做好离任审计。

附件：1-1。浙江瓯海城投集团旗下公司基本情况表（整合后）

1-2。浙江瓯海城投集团组建时间安排表

1-3。浙江瓯海城投集团公司及子公司机构设置

1-4。浙江瓯海城投集团内设机构及旗下公司框架图

附件 1-1

浙江瓯海城投集团旗下公司基本情况表 (整合后)

序号	企业名称	注册资金 (万元)	股权比 例 (%)	主体责任 单位	备 注
1	浙江瓯海城市建设投资集团有限公司	118,128.00	100	区财政局(国资办)	工商更名
1.1	温州市丽岙新农村建设投资有限公司	5,000.00	100	丽岙街道	
1.2	温州市郭溪新农村建设投资有限公司	3,000.00	100	郭溪街道	
1.3	温州市南白象新农村建设投资有限公司	3,000.00	100	南白象街道	
1.4	温州市梧田新农村建设投资有限公司	3,000.00	100	梧田街道	
1.5	温州市仙岩新农村建设投资有限公司	3,000.00	100	仙岩街道	
1.6	温州市新桥新农村建设投资有限公司	3,000.00	100	新桥街道	
1.7	温州市景山新农村建设投资有限公司	3,000.00	100	景山街道	
1.8	温州瓯海交通投资有限公司	8,500.00	5.88	区交通运输局	协议控股
1.9	温州市潘桥新农村建设投资有限公司	3,000.00	100	潘桥街道	
1.10	温州市瓯海广南建设投资有限公司	5,000.00	100	区交通工程建设办	
1.11	温州市瓯海双南建设投资有限公司	5,000.00	100	中心区建管办	委托新城集团管理,待城投债到期归还后再将股权划入新城集团
1.12	温州市瓯海新翔建设投资有限公司	5,000.00	100	中心区建管办	委托新城集团管理,待城投债到期归还后再将股权划入新城集团
合 计		167,628.00			

附件 1-2

浙江瓯海城投集团组建时间安排表

序号	主要内容	具体要求	时间要求
1	成立组建工作领导小组	组长徐教（区财政局），副组长郑温如、徐乐斌，成员陈建兵、黄云碧、胡戡、詹锦权、丁春弟、娄育炫、林依浩、池长超、柯仁爱。	2018 年 8 月底
2	资料归集	做好被划出公司、要组建的公司现有人员、资产、债务和所有者权益等基本情况报告。	2018 年 8 月底
3	动员部署	筹建工作组牵头召集参与整合单位的领导班子成员等，召开动员部署会议，要求各单位开展广泛的宣传动员，通过多种形式进行思想发动和谈心交流，积极营造有利于推进整合重组工作的良好氛围，全面启动并稳妥推进整合组建各项工作。	2018 年 8 月底
4	集团挂牌	筹建工作组按照方案的要求，有序推进，完成浙江瓯海城投集团章程修订、组织架构具体整合方案以及内设机构、领导职数、员工控制数方案等的制定报批。同时，按程序将集团公司名字的核定，董事会、监事会组成人员任命，章程的变更等提交市场监督管理部门办理。力争在 2018 年 8 月底前浙江瓯海城投集团正式挂牌运作。	2018 年 8 月底
5	股权划转	做好被划出企业的股权划转工作。	2018 年 9 月底
6	内部整合完善	组建完成后，浙江瓯海城投集团要在半年内尽快完成内部整合重组，明确提出内部产权管理、干部人事制度、分配等各方面深化改革的原则性要求和具体意见措施，依程序报批并落实。	2018 年 9 月底
7	经营性资产注入	将各农投公司所属街道不动产权属证齐全的优质经营性资产，以有证券资质的评估公司评估价注入相关公司。	2018 年 12 月底

附件 1—3

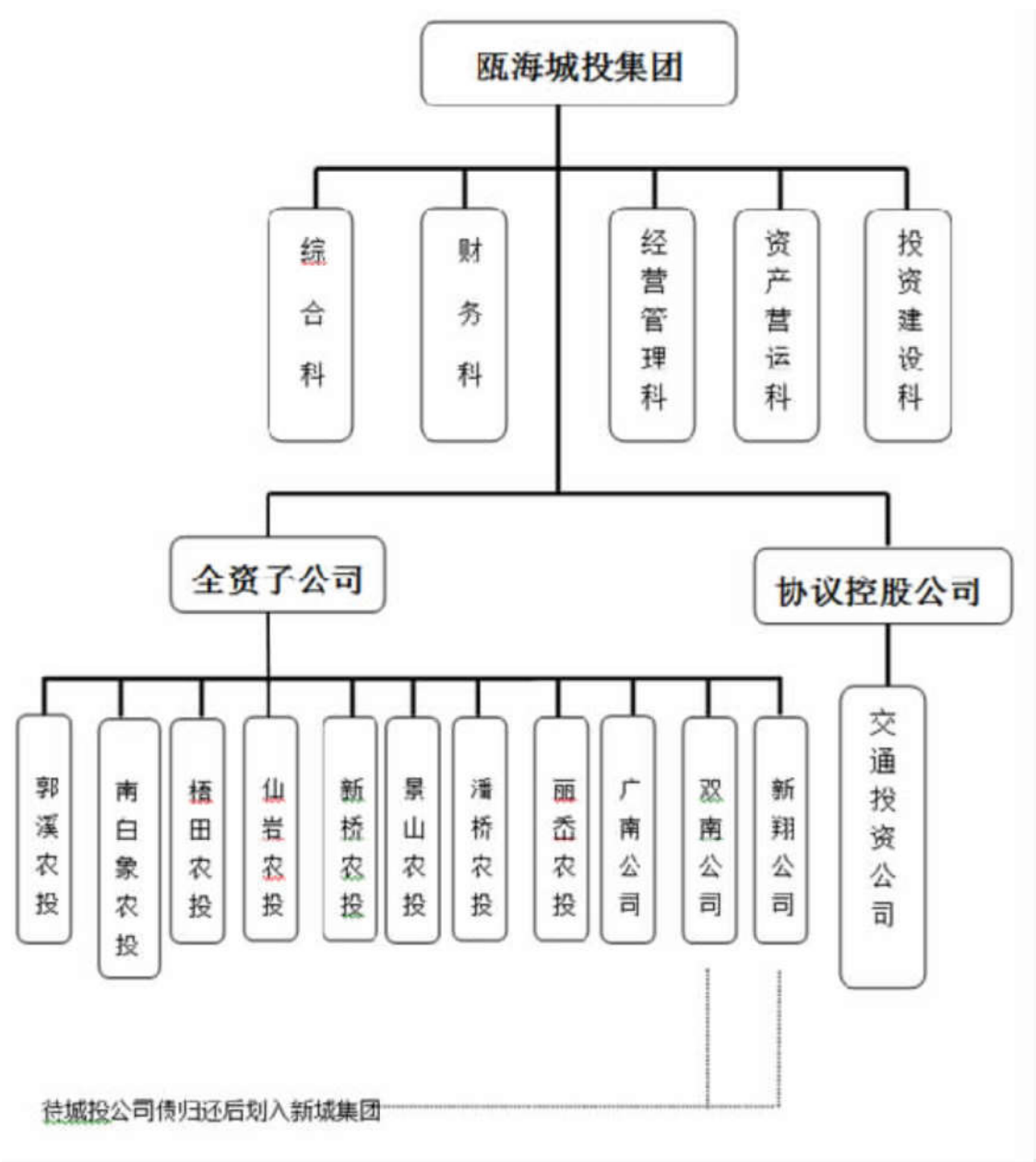
浙江瓯海城投集团公司及子公司机构设置

公司	班子人数	班子设置	内设机构	科室职责
瓯海城投集团	5 人	董事长（总经理）1 名，副总经理 3 名，监事会主席 1 名	综合科	起草公司管理内部制度并实施监督；管理机构编制、人员等工作；负责公司固定资产管理（除房产及车辆外）、文稿起草、信息宣传、档案管理、党建、日常后勤管理以及聘请律师负责公司法务等工作。
			财务科	负责集团公司财务的全面工作；对下属子公司的财务收支及经济效益进行内部审计；编制集团公司年度财务预算和年度财务决算；负责子公司工资预算总额的审核，母公司工资预算总额的上报。
			经营管理科	负责子公司监事会、董事会的汇报监督管理工作；编制、收缴企业集团国有资本经营预算收支；负责集团母子公司法定手续的变更；制定子公司的考核制度并会同子公司主管部门做好对子公司的考核工作；编制集团五年投资发展规划，并组织实施；国企采购；子公司管理与备案。
			资产营运科	负责集团母子公司的固定资产租赁、转移、拍卖、报损、报废的相关报批手续；对集团公司直接投资形成的资产进行管理；负责企业集团车辆的报批等。
			投资建设科	负责对外投资以及建设项目的调研、评估、立项、报建等工作；负责融资资金的调度及融资担保的运营管理等。

景山农投公司、新桥农投公司、郭溪农投公司、潘桥农投公司、南白象农投公司、梧田农投公司、丽岙农投公司、仙岩农投公司、区广南公司	3 人	总经理 1 名、监事会主席 1 名、副总经理 1 名	综合办公室	负责协助企业领导做好日常事务的管理及后勤保障工作；负责公文、信函处理、立卷归档工作、公司制度的拟定、固定资产管理等。
			财务室	负责资金管理与调度、公司账务处理、纳税申报等。
			工程科	负责工程项目的全面管理和组织协调工作；管理项目的文明施工和安全生产；做好在项目施工过程中有关拆迁与地方的协调工作；收集征地拆迁资料、掌握拆迁方面的相关情况。
温州瓯海交通投资有限公司	公司目前无员工。主要负责新 104 国道融资及建设			
温州市瓯海双南建设投资有限公司	委托区新城集团管理			
温州市瓯海新翔建设投资有限公司				

附件 1-4

浙江瓯海城投集团内设机构及旗下公司框架图



附件 2

温州市瓯海旅游投资集团有限公司组建方案

为进一步优化我区国有经济结构布局,全面增强国有企业的整体实力,提高国有资本整体运作效率,更好地发挥国企、国资的作用,助推全域旅游发展,根据区委、区政府有关国有企业改革精神,以温州市瓯海区旅游投资有限公司为母体组建集团公司,特制定本方案。

一、总体要求

(一) 指导思想。深入贯彻党的十九大精神,以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,按照《公司法》《企业国有资产法》的原则与要求,通过整合行业资源、注入优质经营性资产、完善运作机制,组建温州市瓯海旅游投资集团有限公司,开展多元化经营,做大做优做强实体化国有企业,构建更加符合现代企业制度要求与市场经济需求的现代化经济运营体系,让集团公司发展成为政府投融资改革创新的平台、国有资本投资运营的主体、政府开展与社会资本合作的载体,为我区“科教新区、山水瓯海”战略再添新动力,为瓯海旅游建设再造新优势。

(二) 基本原则

1. 坚持公司治理机制原则。国有企业逐步从行政管理向市场化运行转变,建立适应市场要求、企业和行业发展规律的现代

企业制度，以及更加灵活的分配激励机制和业务承接机制，推动集团公司转型发展。

2。坚持优化配置、做大做强原则。通过资源整合，优化人才、技术、管理和资产配置，提升经营能力，做大做强集团实力，为新一轮城市建设和转型发展提供更好的资金及技术支持。

3。坚持突出主业、拓宽领域原则。通过整合，进一步突出大旅游领域主导产业，同时合理拓展城市治理乡村振兴等新领域，为城市建设和社会发展提供全过程服务。

4。坚持党的领导在公司法人治理结构中的法定地位原则。贯彻落实省委关于全面加强新形势下国有企业党建工作的有关文件精神，强化党组织在公司法人治理结构中的地位作用，确保企业健康发展。

二、主要目标

组建旅投集团，进一步壮大国有资产，全面提升经营管理水平、市场竞争力和抗风险能力，让集团公司发展成为实体化经营的政府投融资改革创新的平台，国有资本投资运营的主体，实现国有资产保值增值。具体发展目标如下：

（一）业务发展目标：坚持政府引导，以资本为纽带、市场为导向、重大项目为载体，推动集团多元化经营，通过做大做强、做精做强本地业务，延伸产业链、提升效益，争取 5 年内集团年营业收入达到 6000 万元。

（二）项目建设目标：打造国家 5A 级旅游景区、省级旅游

示范区、实现旅游让生活更美好。具体开发项目：瓯海山根小村、泽雅上潘垄梯田综合体、泽雅环湖美丽示范公路、美丽乡村建设、桃源水库、温瑞平原西片排涝工程、仙湖生态度假区、温瑞塘河沿线开发、王宅旅村融合项目、下川滨水公园、肯恩小镇客厅、进口商品贸易基地等项目建设开发。

（三）内控管理目标：强化法人治理结构，建立现代企业制度；进行公司战略研究，制定企业发展战略目标和经营方针。坚持以规范权责为关键，规范资本运作、强化资本约束、提高资本回报、维护资本安全，进一步明确权利、义务和责任。

三、整合单位和重组方法

采取国有产权（股权）无偿划转的方式进行整合重组，组建一家国有集团公司，方法如下：

（一）整合单位。纳入本次旅投集团整合组建的单位共有 8 家，分别为温州市瓯海区旅游投资有限公司、温州肯恩小镇建设开发有限公司、温州市瓯海区温瑞塘河投资开发有限公司、温州瓯海泽雅休闲旅游开发建设有限公司、温州瓯海水利投资开发有限公司（包含二级公司温州瓯海水利物业管理有限公司）、瓯昌饭店有限公司、浙江云瓯旅游开发有限公司。

（二）重组方法。

1。将温州市瓯海区旅游投资有限公司作为集团母体，进行注册资本金注入、营业范围和工商名称变更，更名为温州市瓯海旅游投资集团有限公司。

2。将温州肯恩小镇建设开发有限公司、温州市瓯海区温瑞塘河投资开发有限公司、温州瓯海泽雅休闲旅游开发建设有限公司、温州瓯海水利投资开发有限公司（包含二级公司温州瓯海水利物业管理有限公司）的股权无偿划入集团公司，作为集团的全资子公司；瓯昌饭店有限公司作为集团控股子公司、浙江云瓯旅游开发有限公司作为集团参股子公司。

3。瓯海旅投公司原出资或参控股公司，股份比例保持不变。

4。过渡期内各子公司的组建（主管）单位保持不变。

5。成立旅投集团决策管理领导小组，在过渡期内负责协调母公司与子公司之间重大事项。决策管理领导小组成员构成如下：集团公司组建单位的分管副区长任组长，集团公司组建（主管）单位的负责人任常务副组长，集团公司组建（主管）单位的分管负责人任副组长，集团公司董事长、下属子公司董事长任领导小组成员。

四、管理体制

（一）出资与管理关系。瓯海旅投集团以区国有资产管理办公室为出资人，瓯海区风景旅游管理局为主管单位，比照正科级单位设置。集团公司依据产权关系对所出资企业行使出资人权利，承担国有资产保值增值责任。（出资人和主管单位具体职责由区国资办在《关于改革和完善瓯海区国资管理体制的实施意见》中予以明确）。

（二）注册资本金。5000 万元人民币。

（三）经营范围。将整合各子公司经营范围，包含：旅游项目开发与经营管理；旅游基础设施建设、旅游配套工程的设计、咨询、监理，广告策划，物业管理服务；酒店管理服务；商场经营管理；文化艺术活动交流策划；销售（含网络销售）；食品（凭许可证经营）、服装、鞋帽、箱包、电子产品（不含电子出版物）、生活日用品、办公用品、珠宝首饰。水利、水能资源开发及管理，水上风景旅游项目开发；水利水电工程设计、咨询、水工程运行、维护、管理；销售建材；废土消纳和水产养殖（不含幼苗养殖）。建设项目投资及管理、房地产开发、建筑材料销售。（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动）。

（四）法人治理结构设置。

1. 集团公司严格按照《公司法》的要求建立健全法人治理结构。领导班子由 5 人组成，包括董事长兼任党委书记兼任总经理 1 名、副总经理 3 名、监事会主席 1 名。建议集团挂牌成立时领导班子成员一步到位。集团董事会由 7 人组成，区财政局（国资办）人员 2 名、集团（主管）单位人员 1 名、董事长兼总经理 1 名、集团职工代表 3 名。集团监事会由 7 人组成，区财政局（国资办）人员 1 名、集团（主管）单位人员 2 名、监事会主席 1 名、集团职工代表 3 名。

集团公司下设办公室（人力资源部、法务部）、资金财务部、企划运营部、投资发展部、工程管理部。

2. 二级公司领导机构。二级公司领导班子原则上由 3 人组

成，董事长兼总经理 1 名、监事主席 1 名、副总经理 1 名。公司董事会由 5 人组成，集团公司人员 2 名、子公司组建（主管）单位人员 1 名、子公司董事长兼总经理 1 名、子公司职工代表 1 名。公司监事会由 5 人组成，集团公司人员 2 名、子公司组建（主管）单位人员 1 名、子公司监事会主席 1 名、子公司职工代表 1 名。子公司也可根据实际情况不设董事会、监事会，仅设执行董事和监事各 1 名，班子成员也可少于 3 人。

二级公司下设部门原则上不超过三个。确需增加的报集团主管单位审核，区国资办备案。

3. 党组织。坚持党的领导，明确和落实党组织在公司法人治理结构中的法定地位，集团公司设党组织。原则上党委书记由董事长兼任（董事长非党员的，由副总经理兼任），同时党组织成员可通过法定程序进入董事会、监事会、经理层。二级子公司可根据公司党员发展情况，通过单独组建、联合组建等方式，组建党组织。

4. 工会组织。为认真贯彻党的全心全意依靠工人阶级的指导方针，保障职工的主人翁地位和民主管理权力，充分发挥职工的积极性和创造性，集团公司设工会组织。原则上设工会主席 1 名、委员 5 名（含女工委员）、经审员 1 名。

（五）企业领导和员工管理

1. 集团公司领导班子成员为区政府任命的人员由区委管理。集团公司的董事长比照正科级干部职级设置，监事会主席、副总

经理比照副科级干部职级。

2. 集团公司中层管理人员和二级子公司领导班子成员选拔，由集团公司党组织研究，报区国资办和区委组织部备案后再任用。

3. 集团公司及子公司员工控制数管理由区国资办以一事一议方式报区政府审定。组建后员工控制数原则上每年核定一次，设置 5% 的浮动额度。

4. 有关企业领导人员和员工管理按瓯海区委有关管理办法执行。

（六）业绩考核与薪酬管理

1. 业绩考核由区国资办和集团公司主管单位共同考核管理。

2. 负责人和员工薪酬管理。参照《区国有资产管理办公室关于深化区属国有企业负责人薪酬制度改革的实施意见》实行，根据区国资办国有企业薪酬管理办法统一核定。坚持与业绩直接挂钩，突出绩效考核结果差异化。

五、组建工作步骤

（一）成立筹建工作组。筹建工作组由区领导及参与整合重组的涉改单位领导人员组成（详见附件 2-1）。

（二）动员部署。筹建工作组牵头召集旅投集团领导班子成员等，召开动员部署会议。要求各单位开展广泛的宣传动员，通过多种形式进行思想发动和谈心交流，积极营造有利于推进整合重组工作的良好氛围，全面启动并稳妥推进整合重组各项工作。

（三）人事任命和工商登记变更。筹建工作组按照方案的要求，有序推进各项工作，完成旅投集团章程起草、旅投集团组织架构具体整合方案制定报批及内设机构。区国资办等按程序完成董事会、监事会等的组成人员任命，提交市场监管部门办理变更登记手续（详见附件 2-2）。

1. 子公司变更登记。

2. 母公司章程修订、机构设立、市场监管登记变更。

3. 领导班子配备到位。

4. 人员整合。参加整合的单位按 2018 年 3 月 31 日在岗人数统计，为平稳过渡，原则上全部转入新组建的集团公司或子公司。

（四）内部整合完善。组建完成后，旅投集团尽快完成内部整合重组，明确提出内部产权管理、干部人事制度、分配等各方面深化改革要求和具体意见措施，依程序报批并落实。

六、工作要求

（一）统一思想，提高认识。公司向集团实体化转型发展是适应市场化的要求，整合能否顺利到位，事关本次组建工作的成败。各单位都要贯彻落实改革要求，从大局出发，杜绝本位主义和抵触思想。

（二）统筹协调，系统推进。集团公司组建后，各单位要大力支持，帮助新组建集团增强实力，参与市场竞争，实现健康发展。

（三）稳妥快速，和谐稳定。充分听取员工意见，做好各划入公司股权、财产等的划转，以及员工的思想稳定工作，切实平稳过渡。

（四）严肃纪律，强化监督。从 2018 年 4 月 1 日起各涉及单位重大人事活动、资产债务、重大决策和财务活动等仍继续冻结，不得突击提拔干部、招聘人员。一旦发现上述现象，一律先停止涉及人员职务，再按有关规定严肃处理。对在整合中离任的企事业单位法定代表人，有关部门要及时做好离任审计。

附件：2-1。温州市瓯海旅游投资集团有限公司筹建工作领导小组名单

2-2。温州市瓯海旅游投资集团有限公司组建时间表

2-3。温州市瓯海旅游投资集团有限公司框架图

附件 2-1

温州市瓯海旅游投资集团有限公司 筹建工作领导小组名单

组 长：陈朝明（副区长）

常务副组长：管军辉（区旅游局）

副 组 长：徐 教（区财政局）

李 鹤（区旅游局）

陈 彪（区水利局）

陈 坚（区塘办）

季克辉（泽雅镇）

金 武（丽岙街道）

成 员：麻春明（区旅投公司）

徐相辉（区水投公司）

戴伟杰（区温瑞塘河投资公司）

陈胜海（肯恩小镇建设开发有限公司）

黄克荣（泽雅休闲旅游开发建设有限公司）

黄益龙（瓯昌饭店）

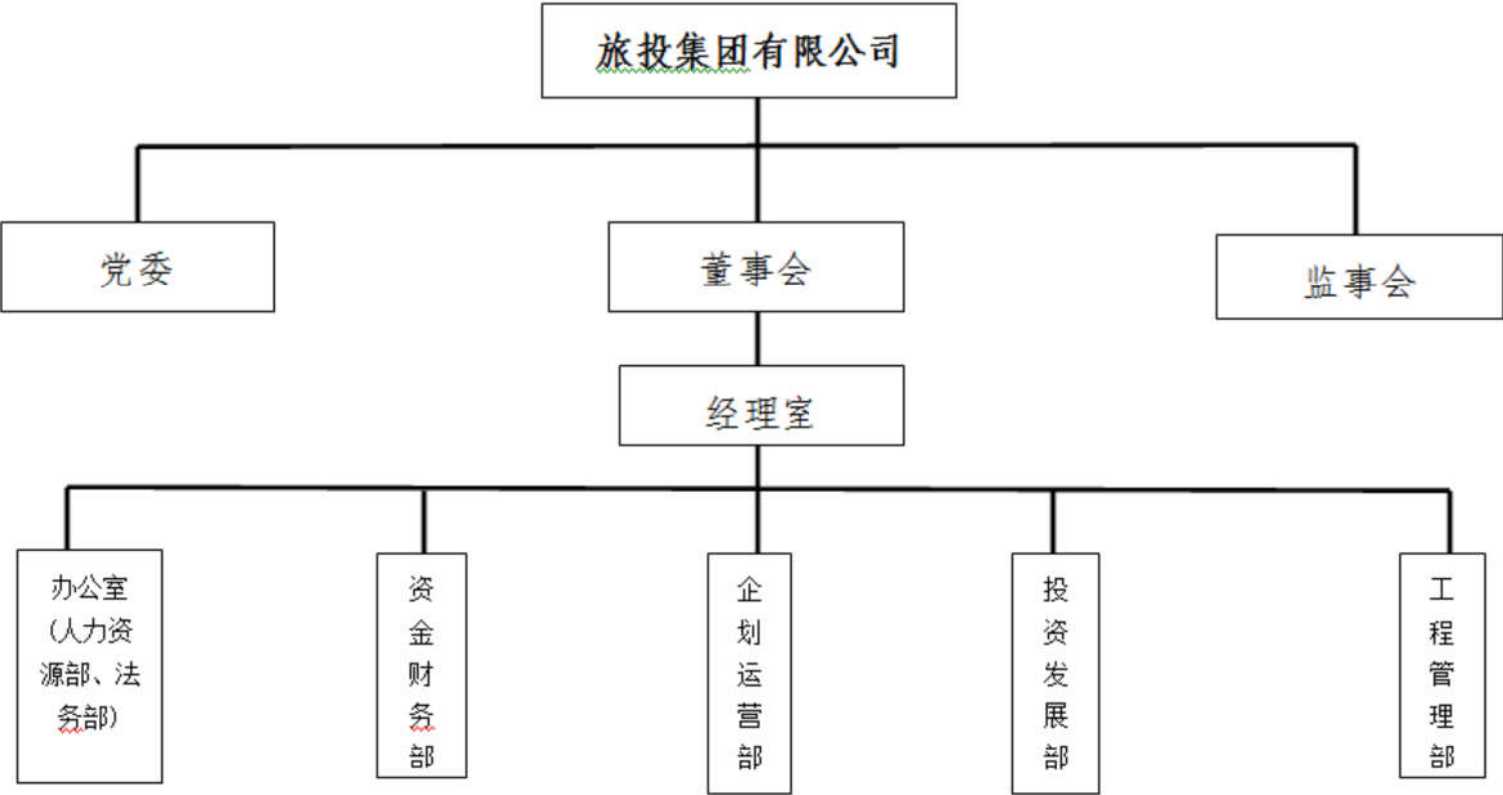
领导小组下设办公室，李鹤兼任办公室主任，办公室设在瓯海区旅游局（8 号楼 310 室）。

附件 2-2

温州市瓯海旅游投资集团有限公司组建时间安排表

序号	主要内容	具体要求	责任主体	时间要求	备注
1	成立组建工作领导小组	由副区长陈朝明任组长；区旅游局管军辉任常务副组长；区财政局徐教、区旅游局李鹤、区水利局陈彪、区塘河管委会陈坚、泽雅镇季克辉、丽岙街道金武任副组长，领导组建工作。	区旅游局、区财政局、区水利局、区塘河管委会、泽雅镇、丽岙街道	2018 年 9 月	
2	子公司变更登记	完成市场监管局变更登记手续。	6 家二级公司	2018 年 10 月底	
3	章程修订、内设机构设立	完成集团公司注资、章程修订、内设机构的设立。	旅投集团	2018 年 10 月底	
4	工商登记变更	完成集团公司市场监督管理局变更登记手续	区国资办 旅投集团	2018 年 12 月底	
5	人员配备	班子成员组建到位	区委组织部 区国资办 集团及 6 家二级公司	2018 年 12 月底	
6	内控制度修订完善、体制机制改革	集团公司根据实际情况，制订完善内控管理制度、薪酬管理办法、考核办法等。	区国资办 旅投集团	2018 年 12 月底	区国资办牵头，制定新的薪酬管理方案
7	公司方略	进行公司战略研究，制定企业发展战略目标和经营方针	旅投集团	2018 年 12 月底	

温州市瓯海旅游投资集团有限公司框架图



附件 3

温州市瓯海经济开发区建设投资集团 有限公司组建方案

为进一步优化我区国有经济结构布局，增强国有企业实力，提升国有资产运行效率，更好地发挥国企、国资的作用，助推瓯海经济开发区建设，根据区委、区政府有关国有企业改革精神，围绕“管好资本布局、规范资本运作、提高资本回报、维护资本安全”的改革目标，做强做大做优国有资本，制定本方案。

一、总体要求

（一）指导思想。以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，按照《公司法》《企业国有资产法》的原则与要求，通过整合行业资源、完善运作机制，组建温州市瓯海经济开发区建设投资集团有限公司（以下简称“瓯海经开集团”），做大做强做强实体化运营国有企业，开展多元化经营，构建更加符合现代企业制度要求与市场经济需求的现代化经济运营体系，让集团公司发展成为政府投融资改革创新的平台、国有资本投资运营的主体、政府开展与社会资本合作的载体，为我区“科教新区、山水瓯海”战略再添新动力，为瓯海经济开发区建设再造新优势。

（二）基本原则。

1. 坚持公司治理机制原则。国有企业逐步从行政管理向市

场化运行转变，建立适应市场要求、企业和行业发展规律的现代企业制度，以及更加灵活的分配激励机制和业务承接机制，推动集团公司转型发展。

2。坚持优化配置、做大做强原则。通过资源整合，优化人才、技术、管理和资产配置，提升经营能力，做大做强集团实力，为新一轮城市建设和转型发展提供更好的资金及技术支持。

3。坚持突出主业、拓宽领域原则。通过整合，进一步突出工程建设、房产经营领域主导产业，同时合理拓展项目投资及管理、建材销售、制造加工眼镜、销售眼镜和锁具、物业管理、工程建设、工程设计、房地产开发、资产经营、园林施工、市政施工、平面设计、3D 设计、园林设计、环境设计、建筑设计、金融服务、劳务派遣等其他领域，为城市建设和社会发展提供全过程服务。

二、主要目标

将温州市瓯海经济开发区建设投资有限公司（以下简称“开发区建投公司”）旗下现有的 2 家子公司、1 家区属国有公司和拟设立的 2 家子公司进行优化整合，组建瓯海经开集团，进一步壮大国有资产，全面提升经营管理水平、市场竞争力和抗风险能力，实现国有资产保值增值。具体发展目标如下：

（一）业务发展目标。通过做大规模、延伸产业链、提升效益，重点在工程建设、房产经营、物业管理、广告经营等方面做大做强，争取 5 年内集团年营业收入达到 2 亿元。

(二) 项目建设目标。重点突出母公司战略规划、项目策划、投资决策以及集团能力的决策中心的职能定位,强化子公司项目实施、计划管理、建设管理、资产经营的执行职能。

三、组建方式

(一) 子公司成立与整合(2018年9月)

开发区建投公司现有全资子公司两家,分别为温州市瓯海梧白科技城建设开发有限公司(注册资金5000万元)、温州市瓯海区标准厂房建设服务有限公司(注册资金50万元),拟划入温州市新龙商贸业建设投资有限公司(注册资金500万元),再注资成立温州市瓯海经济开发区物业管理有限公司(注册资金1000万元)和温州市瓯海经济开发区广告传媒有限公司(注册资金1000万元)。

整合完成后,开发区建投公司旗下共有全资子公司五家,子公司数量及注册资金满足组建集团公司的相关要求。

(二) 工商名称变更(2018年9月)

将开发区建投公司作为集团母体,进行公司工商名称变更,更名为温州市瓯海经济开发区建设投资集团有限公司。

四、管理体制

(一) 出资与管理关系

瓯海经开集团以区国资办为出资人,瓯海经济开发区管委会为主管单位。集团公司依据产权关系对所出资企业行使出资人权利,承担国有资产保值增值责任。

(二) 注册资金：84897.994 万元人民币。

(三) 经营范围

对瓯海经济开发区建设项目投资及管理；建材销售；制造、加工眼镜(限下设分支机构经营)，销售眼镜（不含隐形眼镜）、锁具；物业管理。(依法须经批准的项目,经相关部门批准后方可开展经营活动)。

(四) 法人治理结构设置

1. 集团公司领导机构。集团公司严格按照《公司法》的要求建立健全法人治理结构。集团公司领导班子由 5 人组成，包括董事长兼任总经理 1 名，副总经理 3 名，其中一人同时担任党组织副书记，监事会主席 1 名。按照《浙江省人民政府办公厅关于加强省属国有独资公司董事会建设的指导意见》精神，集团董事会由 7 人组成，区国资办人员 2 名、组建（主管）单位人员 2 名、董事长兼总经理 1 名、职工代表 2 名。集团公司监事会由 7 人组成，监事会主席 1 名，区国资办人员 1 名、组建（主管）单位人员 2 名、集团职工代表 3 名，监事会下设内审机构。

2. 董事会办公室和董事会秘书的设置。设立董事会办公室作为董事会常设工作机构，负责筹备董事会会议，办理董事会日常事务，与董事沟通信息，为董事开展工作提供服务等事项。设董事会秘书，负责董事会办公室工作。董事会秘书由董事长提名，董事会决定聘任或解聘。

3. 二级公司领导机构。二级公司领导班子由 3 人组成，包

括 1 名董事长兼总经理、1 名监事主席、1 名副总经理。公司董事会由 5 人组成，集团公司人员 2 名、母公司组建（主管）单位人员 1 名、子公司董事长兼总经理 1 名、子公司职工代表 1 名。公司监事会由 5 人组成，集团公司人员 2 人、子公司组建（主管）单位人员 1 名、子公司职工代表 2 名。

4. 党组织。集团公司设党组织，党组织书记由董事长兼任，同时党组织成员可通过法定程序进入董事会、监事会、经理层。二级子公司可根据公司党员发展情况，通过单独组建、联合组建等方式，组建党组织。

5. 集团公司及二级子公司内设机构见附件 3-3。

（五）企业领导人和员工管理

集团公司的董事长比照正科级干部职级设置，监事会主席、副总经理比照副科级干部职级，区委任命人员由区委管理，其他人员由集团公司组建（主管）单位管理。集团公司中层管理人员和二级公司领导班子成员的选拔任用由集团公司党组织研究后，任命前报区国资办和区委组织部备案。集团公司本部和二级公司的员工控制数每年核定一次，设置 5% 的浮动额度。

（六）业绩考核与薪酬管理

集团公司负责人薪酬与经营业绩、建设项目完成情况等挂钩，由区国资办与主管单位共同考核与管理。

建立适应现代企业发展的员工薪酬管理体制。员工薪酬管理要打破大锅饭现象，体现多劳多得、绩优多得、能者多得的原则，

建立形成职级、薪酬晋升激励机制，适当拉开层级收入差距，提高中层管理人员、技术骨干的薪酬水平。

五、组建工作步骤

（一）成立决策工作小组。由区政府副区长周金平任组长，瓯海经济开发区管委会主任许建宇任常务副组长，瓯海经济开发区管委会副书记王成勇、区国资办副主任徐教、区交通工程建设管理办公室副主任高敏任副组长，温州市瓯海经济开发区建设投资有限公司王森、温州市瓯海梧白科技城建设开发有限公司项延贵、温州市新龙商贸业建设投资有限公司毛海斌、温州市瓯海区标准厂房建设服务有限公司高明云为成员。决策工作小组负责集团公司的前期组建工作和组建初期运作工作，办公地点设在瓯海经济开发区月乐西街100号。

（二）资料归集。做好被划入公司现有人员、资产、债务和所有者权益等基本情况报告，归集参与整合单位的人员名册、财务台帐和有关档案等资料。

（三）动员部署。决策工作小组牵头召开动员部署会议。

（四）人事任命和工商登记变更。决策工作小组按照方案的要求，有序推进各项工作，完成瓯海经开集团章程起草、瓯海经开集团公司组织架构具体整合方案制定报批及内设机构。区国资办等按程序完成董事会、监事会等的组成人员任命，提交工商部门办理变更登记手续。

（五）二级单位划转和集团挂牌成立。区国资办同组建（主

管)单位将二级单位的股权划转归集到集团公司名下,力争在2018年11月底前集团正式挂牌运作。

(六)内部整合完善。组建完成后,瓯海经开集团要在2018年11月内尽快完成内部整合重组,明确提出内部产权管理、干部人事制度、分配等各方面深化改革的要求和具体意见措施,依程序报批并落实。

(七)组建初期集团班子成员人事情况和薪资水平。此阶段,公司主要负责人及董事会成员、监事会成员由组建(主管)单位、区国资办人员兼任,薪酬待遇按原级别在原单位发放。

六、工作要求

(一)统一思想,提高认识。公司向集团实体化转型发展是适应市场化需求的要求,整合能否顺利到位,事关本次组建工作的成败。各单位都要贯彻落实改革要求,从大局出发,杜绝本位主义和抵触思想。

(二)统筹协调,系统推进。集团公司组建后,区国资办及组建(主管)单位要大力支持,帮助新组建集团增强实力,参与市场竞争,实现健康发展。

(三)稳妥快速,和谐稳定。充分听取员工意见,做好各划入公司股权、财产等的划转,以及员工的思想稳定工作,切实平稳过渡。

(四)严肃纪律,强化监督。在整合期间不得突击提拔干部、招聘人员,不得调整薪金标准。一旦发现上述现象,一律先停止

涉及人员职务，再按有关规定严肃处理。对在整合中离任的企事业单位法定代表人，有关部门要及时做好离任审计。

附件：3-1。温州市瓯海经济开发区建设投资集团有限公司

组建时间安排表

3-2。温州市瓯海经济开发区建设投资集团有限公司

治理框架图

3-3。温州市瓯海经济开发区建设投资集团有限公司

及二级子公司机构设置

附件 3-1

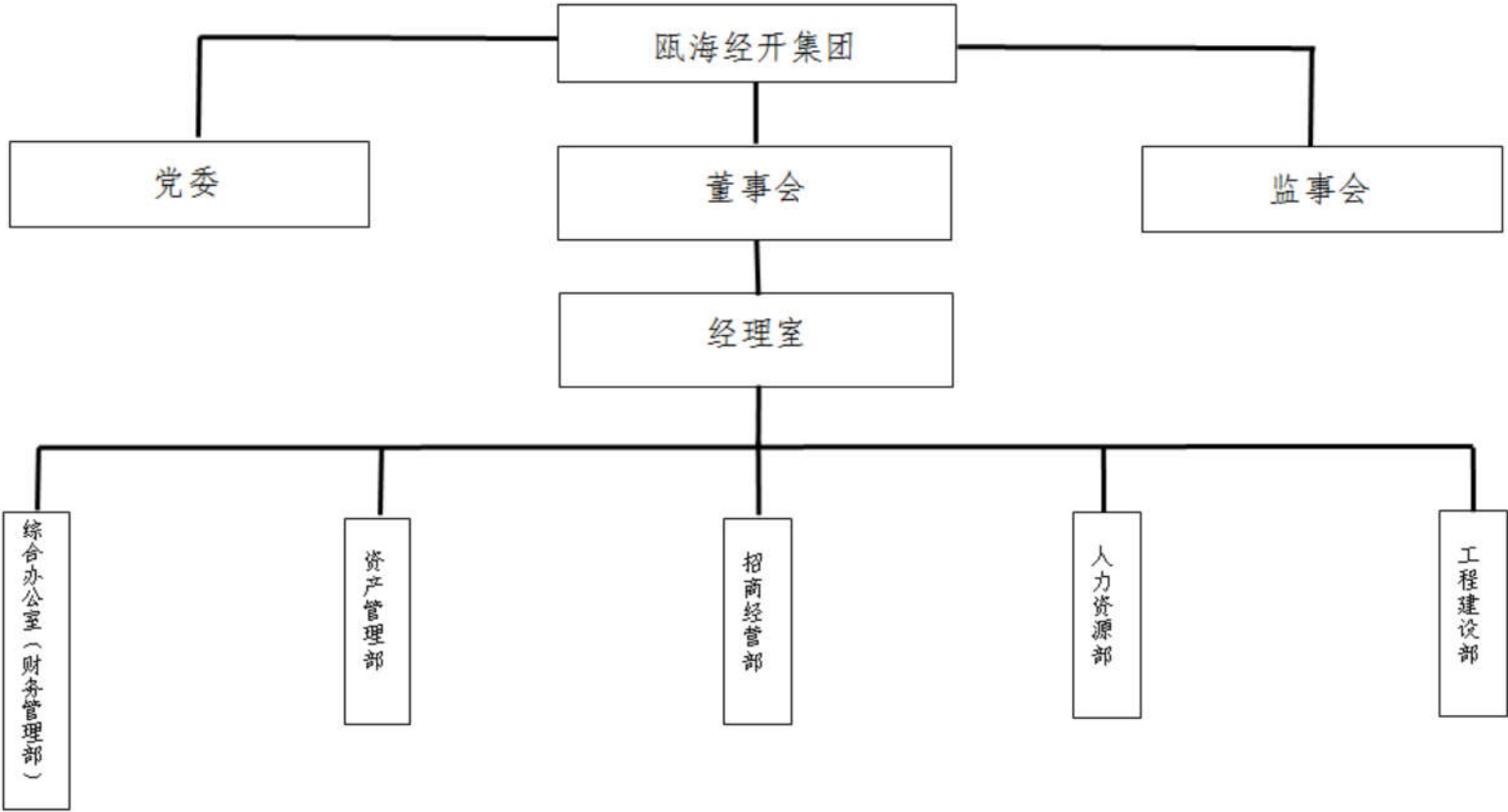
温州市瓯海经济开发区建设投资集团有限公司组建时间安排表

序号	主要内容	具体要求	责任主体	时间要求	备注
1	成立组建工作领导小组	由区政府副区长周金平任组长,瓯海经济开发区管委会主任许建宇任常务副组长,瓯海经济开发区管委会副书记王成勇、区国资办副主任徐教、区交通工程建设管理办公室副主任高敏任副组长,王森(温州市瓯海经济开发区建设投资有限公司)、项延贵(温州市瓯海梧白科技城建设开发有限公司)、成员毛海斌(温州市新龙商贸业建设投资有限公司)、高明云(温州市瓯海区标准厂房建设服务有限公司)为成员。	瓯海经济开发区管委会 温州市瓯海经济开发区建设投资有限公司	2018 年 9 月初	
2	注资成立全资子公司	注资成立温州市瓯海经济开发区物业管理有限公司和温州市瓯海经济开发区广告传媒有限公司。	温州市瓯海经济开发区建设投资有限公司	2018 年 9 月初	
3	完成划转前准备	(1) 做好被划入公司现有人员、资产、债务和所有者权益等基本情况报告,归集参与整合单位的人员名册、财务台账和有关档案等资料。 (2) 启动并完成温州市瓯海梧白科技城建设开发有限公司、温州市新龙商贸业建设投资有限公司、温州市瓯海区标准厂房建设服务有限公司等 3 家公司的资产统计、财务审计。	温州市瓯海梧白科技城建设开发有限公司 温州市新龙商贸业建设投资有限公司 温州市瓯海区标准厂房建设服务有限公司	2018 年 9 月底	
4	子公司划转	将温州市新龙商贸业建设投资有限公司的股权无偿划入温州市瓯海经济开发区建设投资有限公司。	温州市新龙商贸业建设投资有限公司	2018 年 9 月底	
5	章程修订、内设机构设立	完成集团公司章程修订,机构设立。	温州市瓯海经济开发区建设投资有限公司	2018 年 10 月初	

6	工商登记变更	完成工商变更登记手续。	区国资办 瓯海经济开发区管委会 温州市瓯海经济开发区建设投资有限公司	2018年10月初	
7	人员配备	领导班子成员逐步配备到位。	区委组织部 区国资办 瓯海经济开发区管委会	2018年10月底	
8	人事管理	集团公司、标准厂房公司、物业管理公司、广告传媒等公司员工录用手续规范和员工控制数报区国资办审核备案。	区国资办 温州市瓯海经济开发区建设投资有限公司	2018年12月初	
9	内控制度修订完善、体制机制改革	集团公司根据实际情况，制订完善内控管理制度、薪酬管理办法、考核办法等。	区国资办 瓯海经济开发区管委会 温州市瓯海经济开发区建设投资有限公司	2018年12月底	
10	公司方略	进行公司战略研究，制定企业发展战略目标和经营方针。	温州市瓯海经济开发区建设投资有限公司 瓯海经济开发区管委会	2018年12月底	

附件 3-2

温州市瓯海经济开发区建设投资集团有限公司治理框架图



附件 3-3

温州市瓯海经济开发区建设投资集团有限公司
及二级子公司机构设置

公司	班子人数	班子设置	内设机构
温州市瓯海经济开发区建设投资集团有限公司	5	董事长（总经理）1 名，副总经理 3 名，监事会主席 1 名	综合办公室
			资产管理部
			招商经营部
			人力资源部
			工程建设部
温州市瓯海梧白科技城建设开发有限公司	3	董事长（总经理）1 名，副总经理 1 名，监事会主席 1 名	综合部
			业务部
			工程部
温州市新龙商贸业建设投资有限公司	3	董事长（总经理）1 名，副总经理 1 名，监事会主席 1 名	综合部
			业务部
			工程部
温州市瓯海区标准厂房建设服务有限公司	3	董事长（总经理）1 名，副总经理 1 名，监事会主席 1 名	综合部
			业务部
			工程部
温州市瓯海经济开发区物业管理有限公司	3	董事长（总经理）1 名，副总经理 1 名，监事会主席 1 名	综合部
			保安部
			保洁部
温州市瓯海经济开发区广告传媒有限公司	3	董事长（总经理）1 名，副总经理 1 名，监事会主席 1 名	综合部
			业务部
			策划部

附件 4

温州市瓯海新城建设集团有限公司 组建方案

为进一步优化我区国有经济结构布局,增强国有企业实力,提升国有资产运行效率,更好地发挥国企、国资的作用,服务经济社会发展,抓好国有公司向集团实体化转型升级,根据区委、区政府有关国有企业改革精神,围绕“管好资本布局、规范资本运作、提高资本回报、维护资本安全”的改革目标,制定本方案。

一、总体要求

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,按照《公司法》《企业国有资产法》的原则与要求,通过整合行业资源、完善运作机制,组建温州市瓯海新城建设集团有限公司,做大做强实体化运营国有企业,开展多元化经营,构建更加符合现代企业制度要求与市场经济需求的现代化经济运营体系,让集团公司发展成为政府投融资改革创新的平台、国有资本投资运营的主体、政府开展与社会资本合作的载体,为我区“科教新区、山水瓯海”战略再添新动力,为瓯海新城建设再造新优势。

二、主要目标

将目前温州市瓯海新城建设开发有限公司(以下简称新城公司)旗下现有的 1 家子公司、新成立一家子公司、娄桥街道主管

1家子公司（区城投子公司）及区住建局旗下2家国有公司进行优化整合，组建成温州市瓯海新城建设集团有限公司，进一步壮大国有资产，全面提升经营管理水平、市场竞争力和抗风险能力，并力争通过5年努力，把集团公司发展成为瓯海区属国企做强做大的龙头企业。具体发展目标如下：

（一）业务发展目标。通过整合人才资源，申请工程建设承包资质，在受托代建项目的基础上，尽快实现自主实体化运营，5年内集团公司争取二级房建、市政二级施工总承包资质。

（二）市场开拓目标。全面提升经营管理水平、市场竞争力，力争5年后达到：①实现服务性经营收入达8000万元；②工程施工产值8亿元。

（三）内控管理目标。强化法人治理结构，建立现代企业制度；进行公司战略研究，制定企业发展战略目标和经营方针。

三、组建方式

（一）公司划转整合和转制（时间节点2018年8月）

新城公司现有全资子公司一家，为温州家和物业管理有限公司（注册资金500万元）、新成立一家温州市瓯越智慧城市开发有限公司（名称以市场监管部门核定为准，注册资金100万元）、娄桥街道主管的温州市瓯海娄桥新农村建设投资有限公司（注册资金3000万元）直接划转并办理工商变更手续；区住建局下属2家公司分别是温州市科正检测有限公司（出资人为质监站，注册资本180万元）、温州市瓯海测绘与地理信息院（全民所有制

企业，注册资本 50 万元），待区住建局负责完成改制后，划转并办理工商变更登记手续。

整合完成后，新城公司旗下共有全资子公司五家、参股公司三家（温州市众信房地产评估有限公司<待定>、杭州睿沅瓯保投资管理合伙企业、温州市瓯晟建设有限公司），子公司数量及注册资金满足组建集团公司的相关要求。

（二）工商名称变更（2018 年 9 月）

新城公司（注册资金 12500 万元）作为集团母体，进行公司工商名称变更，更名为温州市瓯海新城建设集团有限公司（简称瓯海新城集团）。

（三）实体化经营计划

温州家和物业管理有限公司、温州市科正检测有限公司、温州市瓯越智慧城市开发有限公司、温州市瓯海测绘与地理信息院实体化运营，母公司及子公司温州市瓯海娄桥新农村建设投资有限公司具备实体化运营能力后实施。

四、管理体制

（一）出资和管理关系

1。区国资办为瓯海新城集团出资人，主要职责是以“管资本”为主，加强国有资产监管，负责集团公司系统性指导管理制度的制定。

2。瓯海中心区建设管理办公室为主管单位，过渡期内受区国资办委托，履行相应出资人职责，负责集团公司党的工作、“三

重一大”、纪检监察等事项。公司实行独立经营，不需要依托主管单位管理时，主管单位应逐步退出对公司的管理。

3。由区住建局具体负责温州市科正检测有限公司、温州市瓯海测绘与地理信息院的业务指导和改制工作。

4。温州市娄桥新农村建设投资有限公司实体运营前主要由娄桥街道负责管理。

5。集团公司依据产权关系对所出资企业行使出资人权利，承担国有资产保值增值责任。

（二）注册资金：1.25 亿元人民币。

（三）经营范围。基础设施建设开发、房地产开发；房屋建筑工程、建筑机电安装工程、市政公用工程施工的总承包；建筑装修装饰工程的专业承包；新农村建设项目与政府建设项目的投资与管理；农房改造项目的管理项目；物业管理服务；建筑材料检测、建筑电气性能检测、主体结构可靠性检测、建筑机具性能检测、监理咨询、施工图审查；不动产测绘、地理信息系统工程、工程测量（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动）；智慧城市规划、设计咨询服务；智慧城市智能化系统工程、电气安装工程施工服务；技术服务、技术转让及信息咨询服务、计算机系统集成；通讯工程设备、计算机及网络设备、城市电气基础设备投资、开发。

（四）法人治理结构设置

1。集团公司领导机构。集团公司严格按照《公司法》的要

求建立健全法人治理结构。集团公司领导班子由 5 人组成，原则上董事长、总经理兼任党组织书记 1 名，副总经理 3 名，监事会主席 1 名（在集团公司组建的初级阶段，董事长兼任总经理，副总经理 3 名，其中 1 人兼任党组织书记，监事会主席 1 名）。集团公司董事会由 7 人组成，董事长 1 名、区国资办人员 2 名、集团主管单位人员 1 名、集团职工代表 3 名。集团公司监事会由 7 人组成，监事会主席 1 名，区国资办人员 1 名、集团主管单位人员 2 名、集团职工代表 3 名。

2. 二级子公司领导机构。子公司不设董事会、监事会，设执行董事 1 名、监事 1 名。领导班子由 3 人组成，设总经理 1 名、副总经理 2 名。

3. 党组织。瓯海新城集团设党组织，党组织书记由董事长兼任（董事长非党员的，由副总经理兼任），同时党组织成员可通过法定程序进入董事会、监事会、经理层。二级子公司可根据公司党员发展情况，通过单独组建、联合组建等方式，组建党组织。

4. 集团公司及二级子公司内设机构见附件 4-3。

（五）企业人事管理

1. 集团公司比照正科级单位，领导班子成员由区委管理。

2. 集团公司及子公司员工的录用手续规范和员工控制数管理由区国资办审核并提出方案报区政府审定。员工控制数原则上每年核定一次，设置 5% 的浮动额度。

3。集团成立初期，已实行实体化运营的子公司领导班子成员优先从原领导班子中选任，未实行实体化运营的子公司由集团公司中层兼任或在集团员工中选任，子公司普通员工可由集团公司权衡子公司运行情况，对人员实行统筹安排，兼职使用。今后人员使用根据业务拓展需要逐步规范到位。

（六）业绩考核与薪酬管理

集团公司负责人薪酬与经营业绩、建设项目完成情况等挂钩，由区国资办与主管单位共同考核与管理。

建立适应现代企业发展的员工薪酬管理体制。员工薪酬管理要打破大锅饭现象，体现多劳多得、绩优多得、能者多得的原则，建立形成职级、薪酬晋升激励机制，适当拉开层级收入差距，提高中层管理人员、技术骨干的薪酬水平。

五、组建工作步骤

（一）成立工作小组

1。成立组建工作领导小组。由区委常委、副区长潘小林任组长；中心区建管办王晓敏任副组长；成员由区府办王林宗、区国资办徐教、区住建局刘晓千、娄桥街道陈敏、中心区建管办张恺组成，组建工作领导小组下设办公室（设在瓯海中心区建管办），由王晓敏担任办公室主任。

2。区住建局成立转制工作小组，由刘晓千任组长，张碧武、中心区建管办张恺任副组长，成员为科正公司负责人、众信评估负责人、测绘院负责人，负责其下属公司的转制。

（二）集团公司组建具体步骤

1. 9 月份完成需划转娄桥农投公司的工商变更登记；完成集团公司的领导班子配备，章程起草。

2. 9 月完成温州市瓯越智慧城市开发有限公司的公司注册。

3. 9 月份区住建局负责完成公司转制后，划转并办理工商变更登记。

4. 10 月份完成人员整合。参加整合的公司现有人员 314 人（未包含新成立的公司），其中管理与技术人员 171 人。为平稳过渡，现有人员全部转入新组建的集团公司或子公司。

5. 10 月份区国资办按程序完成董事会、监事会等的组成人员任命，提交市场监管部门办理变更登记手续。

6. 11 月份完成资产调拨。

①审计。由区审计局负责整合公司的财务审计。

②注入优良资产。区国资办要加快梳理其他可划转资产，以注资形式调拨资产，增大集团公司资产总量，提升集团公司经营、融资能力。

③结算产权不属于公司的资产。对各公司建设并已完工安置房项目、市政道路等工程，由区财政局研究确定结算价格，及时予以结算回购，从账面上减少实际产权已不属于公司名下的资产与负债，降低资产负债率。

7. 11 月份完成内部整合完善。建立健全资产管理、业务经营、人事管理、分配等各方面制度及实施方案，按程序报批落实。

8。12 月份完成集团母公司名称变更登记。

六、工作要求

（一）统一思想，提高认识。公司向集团实体化转型发展是适应市场化需求的要求，组建能否顺利到位，事关本次组建工作的成败。各单位都要贯彻落实改革要求，从大局出发，杜绝本位主义和抵触思想。

（二）统筹协调，系统推进。集团公司组建后，各单位要大力支持，帮助新组建集团增强实力，参与市场竞争，实现健康发展。

（三）稳妥快速，和谐稳定。充分听取员工意见，做好各划入公司股权、财产等的划转，以及员工的思想稳定工作，切实平稳过渡。

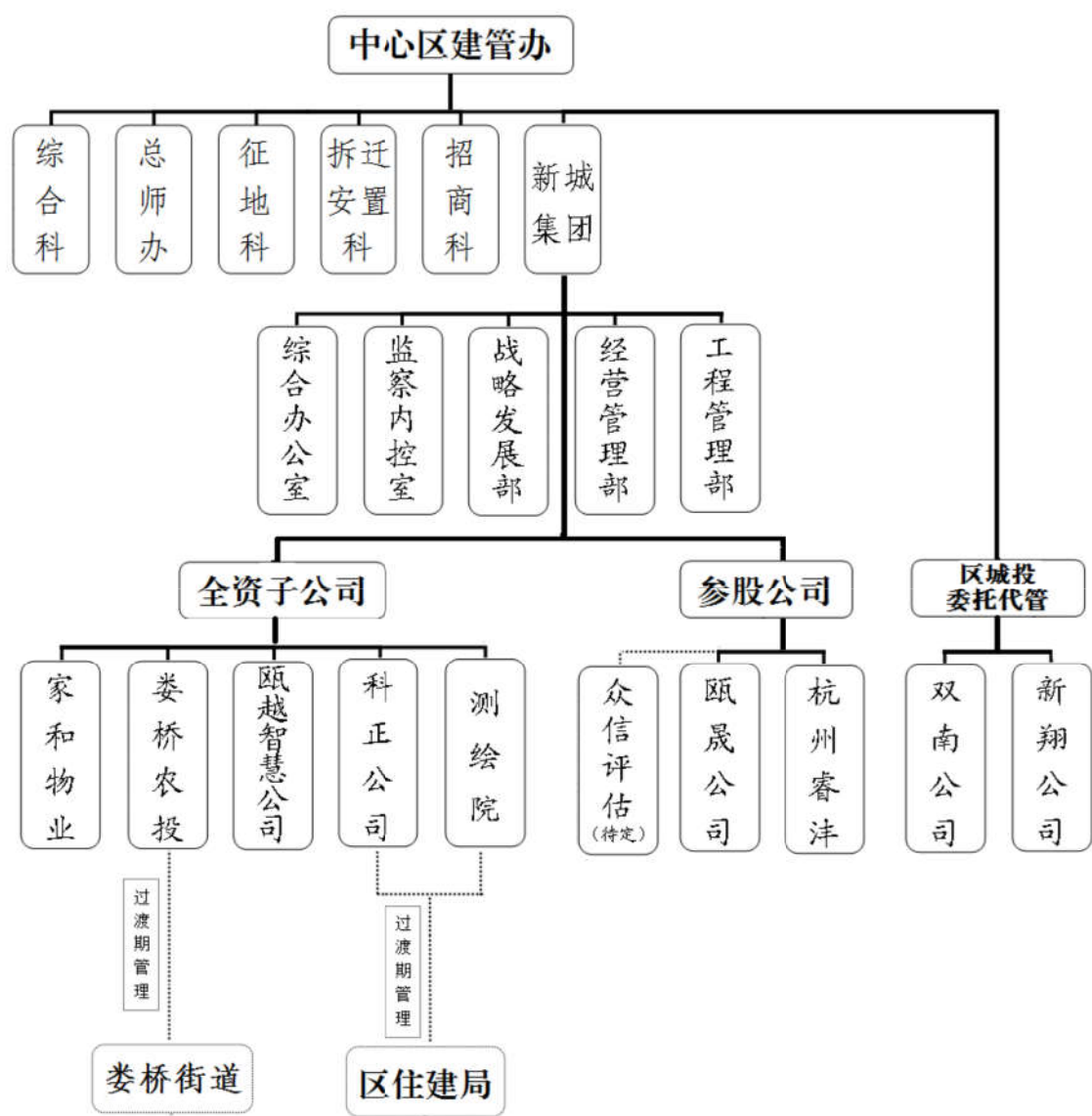
（四）严肃纪律，强化监督。各涉及单位的重大人事活动、重大决策等仍继续冻结，不得突击提拔干部、招聘人员。一旦发现上述现象，一律先停止涉及人员职务，再按有关规定严肃处理。

附件：4-1。中心区建管办及新城集团组织架构

4-2。瓯海新城建设集团主营业务范围

4-3。集团公司及子公司机构设置

中心区建管办及新城集团组织架构



附件 4-2

瓯海新城建设集团主营业务范围

业务版块	公司主体	主营业务
城市建设投融资模块	温州市瓯海新城建设集团有限公司	基础设施建设开发。房地产开发；房屋建筑工程。建筑机电安装工程。市政公用工程施工的总承包；建筑装修装饰工程的专业承包。
	温州市娄桥新农村建设投资有限公司	新农村建设项目与政府建设项目的投资与管理；农房改造项目的管理项目。
服务业模块	温州市科正检测有限公司	建筑材料检测。建筑电气性能检测。主体结构可靠性检测。建筑机具性能检测；监理咨询；施工图审查。
	温州市瓯海测绘与地理信息院	房屋拆除服务；房屋征收事务代理；不动产测绘。地理信息系统工程。工程测量。
	温州家和物业管理有限公司	物业管理服务；车辆保管服务；房屋维修；空调清洗；家电维修保养；室内清洁服务；园林绿化工程维养。家用电器。建筑及家具金属配件。生活日用品的销售。
	温州市瓯越智慧城市开发有限公司	智慧城市规划。设计咨询服务；智慧城市智能化系统工程。电气安装工程施工服务；技术服务。技术转让及信息咨询服务。计算机系统集成；通讯工程设备。计算机及网络设备。城市电气基础设备投资。开发。

附件 4-3

集团公司及子公司机构设置

公司	班子人数	班子设置	内设机构
温州市瓯海新城建设集团有限公司	5	董事长(总经理) 1 名, 副总经理 3 名, 监事会主席 1 名	综合办公室
			监察内控室
			发展战略部
			经营管理部
			工程管理部
温州市娄桥新农村建设投资有限公司	3	总经理 1 名, 副总经理 2 名	综合部
			工程管理部
温州市科正检测有限公司	3	总经理 1 名, 副总经理 2 名	综合部
			业务部
温州市瓯海测绘与地理信息院	3	总经理 1 名, 副总经理 2 名	综合部
			业务部
			信息中心
温州家和物业管理有限公司	3	总经理 1 名, 副总经理 2 名	综合部
			业务部
			品质部
温州市瓯越智慧城市开发有限公司	3	总经理 1 名, 副总经理 2 名	综合部
			业务部
合计	20		

温州市瓯海建设集团有限公司组建方案

为进一步优化我区国有经济结构布局，全面增强国有企业的整体实力，提高国有资本整体运作效率，更好发挥国企国资作用，根据区委、区政府有关国有企业改革精神，围绕“管好资本布局、规范资本运作、提高资本回报、维护资本安全”的改革目标，推进国有企业向集团实体化转型升级，特制定本方案。

一、总体要求

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，按照《公司法》《企业国有资产法》的原则与要求，通过优化整合，组建温州市瓯海建设集团有限公司，构建更加符合现代企业制度要求与市场经济需求的现代化经济运营体系，做大做优做强实体化运营国有企业，使瓯海建设集团发展成为政府投融资改革创新的平台、国有资本投资运营的主体、政府开展与社会资本合作的载体，切实担起“大建大美”主力军职责，为实施“科教新区、山水瓯海”战略，加快我区城市建设、提升城市化管理水平做出新贡献。

二、主要目标

组建成立温州市瓯海建设集团有限公司，进一步壮大国有资产，优化治理结构，提升经营管理水平，提高抗风险能力和市场竞争力，力争在资产规模、投融资实力、业务能力、企业资质、

内部管理等方面都跃上一个台阶，能够在瓯海区城市“双修”、城市有机更新、城中村改造、智慧城市管理、乡村振兴、房地产租赁等各个领域挑大梁、担重任。具体发展目标是：

（一）业务发展目标。重组后，瓯海建设集团公司注册资本金 2 亿元，确保三年认缴到位；通过做大规模、延伸产业链、提升效益，争取 5 年内集团年营业收入达到 6 亿元。

（二）产业拓展目标。在保持原有的房地产开发、保障房建设、土地综合开发的同时，进一步加大城市建设和基础设施建设开发力度，延伸产业链，做好相关的配套服务和后续管理，逐步建立项目建设、管理、服务的一条龙体系。加大国有资产投资与管理，增加对新农村政府投资项目和社会公益性项目的投资及管理，完善公共基础设施，提升档次和服务功能。大胆探索混合所有制形式改革，参与各种方式的联合开发，放大国有资产乘数效应。积极尝试发展房屋租赁、智能城市设施配套、新能源汽车充电桩、智能化停车场库等业务，为城市建设和社会发展提供全方位、全过程服务。

（三）内控治理目标。在壮大集团资产规模，提升实体经营和融资能力的同时，着力完善集团内部的决策运营和治理监管机制，努力实现融资、建设、运营和内控治理能力提升的良性循环，力争利用 5 年左右的时间，打造成为我区和全市范围内具有较强竞争优势的现代企业集团。

三、组建方式

（一）纳入重组整合的企业。共 7 家，分别为：

1. 温州市瓯海城市建设开发有限公司（简称“城开公司”）；
2. 温州市瞿溪新农村建设投资有限公司；
3. 温州市上河建设投资有限公司；
4. 温州市瓯海区车辆停泊开发服务有限公司；
5. 温州市中兴园林绿化有限公司（简称“中兴园林公司”）；
6. 温州市瓯业建设投资有限公司（简称“瓯业公司”）；
7. 温州市瓯聚建设开发有限公司（简称“瓯聚公司”）。

上述 7 家企业中，除瓯业公司、瓯聚公司 2 家为国有控股公司外，其余 5 家均为国有独资公司（详见附件 5-1）。

（二）名称变更。上述 7 家企业中：

温州市瓯海城市建设开发有限公司拟更名为“温州市瓯海建设集团有限公司”（简称“瓯海建设集团公司”或“瓯海建设集团”）；

温州市瞿溪新农村建设投资有限公司拟更名为“温州市瓯居建设投资有限公司”（简称“瓯居公司”）；

温州市上河建设投资有限公司拟更名为“温州市上河乡建设投资有限公司”（简称“上河乡建设公司”）；

温州市瓯海区车辆停泊开发服务有限公司拟更名为“温州市瓯海智慧城市管理有限公司”（简称“智慧城市公司”）。

（三）资产划拨。将瓯居公司、上河乡建设公司、智慧城市公司、中兴园林公司等 4 家国有独资企业的产权（股权）以无偿

划拨的方式整体划转到瓯海建设集团公司；原城开公司在瓯业公司、瓯聚公司的股权相应变更为瓯海建设集团公司持有。

重组后，瓯海建设集团公司下有全资子公司 4 家，控股子公司 2 家，满足组建集团公司的要求。

（四）登记设立。完成瓯海建设集团公司及二级公司的工商登记变更等相关工作。

瓯海建设集团的治理结构详见附件 5-2。

四、管理体制

（一）出资与管理关系。瓯海建设集团公司以瓯海区国资办为出资人，瓯海区工务局为主管单位。集团公司依据产权关系对所出资企业行使出资人权利，承担国有资产保值增值责任。

（二）集团公司注册资本金：2 亿元人民币。

（三）经营范围。保障房建设、房地产开发、城市建设和基础设施建设开发、土地综合开发、国有资产投资与管理、建筑材料销售和物业管理、建筑安装；城市道路和公共停车场公共泊位建设和管理、智能停车和新能源汽车充电桩的建设和管理、光伏发电、风力发电设备的建设和维护等；园林绿化施工、养护，园林项目投资及管理、市政施工、道路维修、环卫保洁、绿化苗木、花卉生产经营；新农村投资项目和社会公益性项目的投资及管理；房屋租赁等（集团公司及各二级公司的经营范围详见附件 5-1）。

（四）法人治理结构设置。

1。集团公司领导班子由 5 人组成，包括董事长兼任总经理 1 名，副总经理 3 名，监事会主席 1 名。集团公司董事会由 7 人组成，区财政局（国资办）人员 2 名、集团公司组建（主管）单位人员 1 名、集团公司董事长兼总经理 1 名、集团公司职工代表 3 名。集团公司监事会由 7 人组成，区财政局（国资办）人员 1 名、监事会主席 1 名、集团公司组建（主管）单位人员 2 名、集团公司职工代表 3 名。集团公司班子成员聘任专职人员，由区委区政府统一安排任命。薪酬根据区政府薪酬制度统一执行。

2。二级公司领导班子由 3 人组成，包括董事长兼任总经理 1 名、监事会主席（或执行监事）1 名、副总经理 1 名。二级公司是否设立董事会、监事会，根据企业规模和业务情况，由集团公司董事会决定。不设董事会、监事会的企业设执行董事 1 名、监事 1 名。

3。党组织。瓯海建设集团有限公司设党组织，党组织书记由董事长兼任（董事长非党员的，由副总经理兼任），同时党组织成员可通过法定程序进入董事会、监事会、经理层。二级公司可根据公司党员发展情况，通过单独组建、联合组建等方式，组建党组织。

（五）企业人事管理

1。集团公司比照正科级单位，领导班子成员由区委管理。

2。集团公司及子公司员工的录用手续规范和员工控制数管理由区国资办审核并提出方案报区政府审定。员工控制数原则上

每年核定一次，设置 5% 的浮动额度。

3. 集团成立初期，子公司领导班子成员由集团公司中层兼任或在集团员工中选任，普通员工一般采用劳务派遣方式与派遣单位签订劳动用工协议。今后人员使用根据业务拓展需要逐步规范到位。

（六）业绩考核与薪酬管理

集团公司负责人薪酬与经营业绩、建设项目完成情况等挂钩，由区国资办与主管单位共同考核与管理。

建立适应现代企业发展的员工薪酬管理体制。员工薪酬管理要打破大锅饭现象，体现多劳多得、绩优多得、能者多得的原则，建立形成职级、薪酬晋升激励机制，适当拉开层级收入差距，提高中层管理人员、技术骨干的薪酬水平。

（七）内设机构。根据工作职责，集团公司内设五个科室，分别为办公室、财务室、工程管理部、总师办、经营部（详见附件 5-2）。

五、组建工作步骤

（一）成立组建工作领导小组。由区委常委、副区长潘小林任组长；区城中村改造办公室（区工务局）党组书记、局长陈云建任常务副组长；副局长戴东鹏、黄俊丽、麻海军，总工程师吴建平，总经济师阮众贺任副组长，陈洲、叶琼瑶、徐湖、陈淑江、项晓克、周小平、吴迎胜、项志丹为领导小组成员，负责组建工作。组建工作领导小组下设办公室（设在区行政中心 9 号楼 205

室），由黄俊丽同志兼任办公室主任。

（二）集团公司组建具体步骤

1。9 月底前做好被划入公司现有人员、资产、债务和所有者权益等基本情况报告，归集参与整合单位的人员名册、财务台帐和有关档案等资料。

2。9 月底前对公司章程进行修订，理清集团公司与各子公司的产权关系，完成纳入单位的股权划转。

3。10 月底前完成工商变更登记手续，集团公司正式挂牌运作。

4。11 月底前完成内部整合重组。

5。12 月底前完成集团公司经营班子的配备，领导班子配齐后，进行集团战略研究，制定企业发展战略目标和经营方针，同时制订完善内控管理制度，健全资产管理、业务经营、人事管理等方面的制度及实施方案（详见附件 5-3）。

六、工作要求

（一）统一思想，提高认识。公司向集团实体化转型发展是建立现代企业制度和适应市场化需求的大趋势，整合能否顺利到位，事关本次组建工作的成败。各单位都要贯彻落实改革要求，从大局出发，杜绝本位主义和抵触思想。

（二）统筹协调，系统推进。集团公司组建后，各单位要大力支持，帮助新组建集团增强实力，参与市场竞争，实现健康发展。

（三）稳妥快速，和谐稳定。本次整合事项多、任务重，各参与单位要高度重视，严格按照要求落实专人负责各方面工作，及早准备、有序推进。要充分听取员工意见，做好各划入公司股权、财产等的划转，以及员工的思想稳定工作，切实平稳过渡。

（四）严肃纪律，强化监督。各涉及单位的重大人事活动、资产负债、重大决策和财务活动等仍继续冻结，不得突击提拔干部、招聘人员。一旦发现上述现象，一律先停止涉及人员职务，再按有关规定严肃处理。对在整合中离任的企事业单位法定代表人，有关部门要及时做好财务审计。

附件：5-1。温州市瓯海建设集团有限公司重组单位一览表

5-2。温州市瓯海建设集团有限公司治理结构框架图

5-3。温州市瓯海建设集团有限公司组建时间安排表

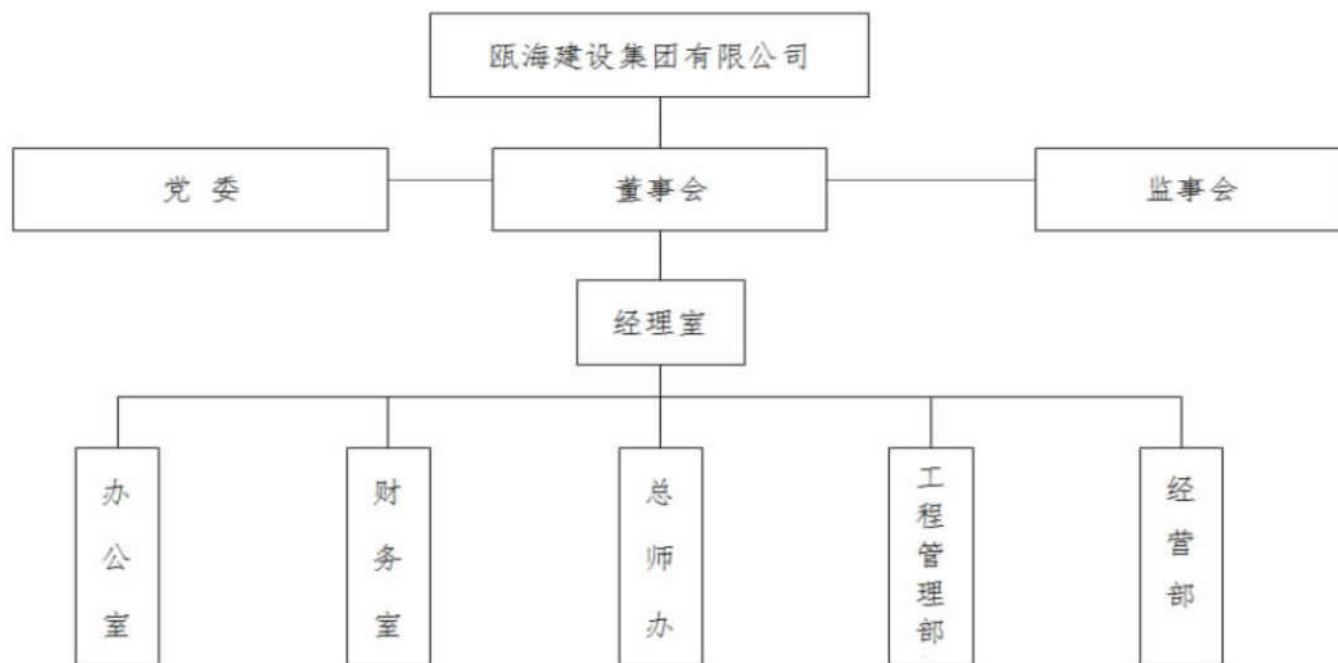
附件 5-1

温州市瓯海建设集团有限公司重组单位一览表

公 司 名 称	主 营 业 务	备 注
温州市瓯海建设集团有限公司 (原温州市瓯海城市建设开发有限公司)	保障房建设、房地产开发、城市建设和基础设施建设开发、土地综合开发、国有资产投资与管理、建筑材料销售和物业管理、建筑安装、智能停车和汽车充电服务、城市道路和公共停车场公共泊位管理、园林绿化施工及养护、园林项目投资及管理、市政施工、道路维修、环卫保洁、绿化苗木、花卉生产经营、新农村投资项目和社会公益性项目的投资及管理。	5 年应完成投资 245.4 亿元,管理费按 2%计算,预计可收入管理费 4.91 亿元。
温州市瓯居建设投资有限公司 (原温州市瞿溪新农村建设投资有限公司)	梧田、南白象、茶山、仙岩和丽岙等街道保障房建设、房地产开发、城市建设和基础设施建设开发以及土地综合开发等。	
温州市上河乡建设投资有限公司 (原温州市上河建设投资有限公司)	景山、新桥、郭溪、瞿溪和泽雅等镇街保障房建设、房地产开发、城市建设和基础设施建设开发以及土地综合开发等。	
温州市中兴园林绿化有限公司	园林绿化施工及养护,国有资产投资,园林项目投资管理,市政施工,道路维修,环卫保洁;绿化苗木、花卉生产经营	争取 5 年营业收入 5000 万元
温州市瓯海智慧城市管理有限公司 (原温州市瓯海区车辆停泊开发服务有限公司)	受区政府委托进行城市道路和公共停车场公共泊位的设置和管理;新能源汽车充电桩的建设和管理;兼营光伏发电、风力发电设备的建设和维护等。	争取 5 年营业收入 2700 万元
温州市瓯业建设投资有限公司	建筑材料销售、物业管理、建筑安装和房产租赁等。	争取 5 年营业收入 3000 万元
温州市瓯聚建设开发有限公司	资本投资运营	探索多种所有制企业间的相互参股和产业合作,争取 5 年营业收入 1000 万元

附件 5-2

温州市瓯海建设集团有限公司治理结构框架图



附件 5-3

温州市瓯海建设集团有限公司组建时间安排表

序号	主要内容	具体要求	责任主体	时间要求
1	成立组建工作领导小组	组长潘小林；常务副组长陈云建；副组长戴东鹏、黄俊丽、麻海军、吴建平、阮众贺；成员陈洲、叶琼瑶、徐湖、陈淑江、项晓克、周小平、吴迎胜、项志丹。下设领导小组办公室，黄俊丽兼任办公室主任。	区工务局、城开公司	2018 年 9 月底
2	宣传动员	开展宣传教育，思想动员，稳定员工思想，保持重组单位的正常生产经营秩序，确保重组平稳有序，顺利完成。	区工务局、城开公司	2018 年 9 月底
3	资料归集	做好被划入公司现有人员、资产、债务和所有者权益等基本情况报告，归集参与整合单位的人员名册、财务台帐和有关档案等资料。	城开公司	2018 年 9 月底
4	章程修订、内设机构设立	完成集团公司章程修订，机构设立。	城开公司	2018 年 9 月底
5	资产划拨	明晰集团公司与各子公司的产权关系，完成纳入重组单位的资产划转。	区国资办、区工务局、城开公司、瓯海城市建设投资有限公司	2018 年 9 月底
6	工商登记变更	完成工商变更登记手续，集团公司挂牌运作。	区国资办、区工务局、城开公司	2018 年 10 月底
7	内部整合	理顺集团与各子公司的关系，完成内部整合重组。	区国资办、区工务局、城开公司	2018 年 11 月底
8	人员配备	集团公司经营班子逐步配备到位。	区委组织部、区国资办、区工务局	2018 年 12 月底
9	内控制度修订完善、体制机制	制订完善内控管理制度，健全资产管理、业务经营、人事管理方面的制度及实施方案。	区国资办、区工务局、瓯海建设集团有限公司	2018 年 12 月底
10	公司方略	进行公司战略研究，制定企业发展战略目标和经营方针。	区国资办、区工务局、瓯海建设集团有限公司	2018 年 12 月底

温州市瓯海科创集团有限公司组建方案

为优化国有经济结构布局，全面增强国有企业整体实力，更好发挥国企国资作用，加快推进高教新区建设，提升新区建设发展质量，助推我区经济社会发展。根据区委、区政府有关国有企业改革精神，围绕“管好资本布局、规范资本运作、提高资本回报、维护资本安全”的改革目标，推进国有企业向集团实体化转型升级，特制定本方案。

一、指导思想

围绕深化国企改革精神，按照《公司法》《企业国有资产法》要求，围绕高教新区打造科教融合、产城联动“标杆”城区，通过集团公司整合组建、注入优质经营性资产、提升国有资产增值能力、完善运作体制机制等措施，对新区内国企实施整合重组、优化配置、规范运行等系列改革，组建科创集团，为我区加快打造“科教新区、山水瓯海”贡献新力量。

二、主要目标

将拟整合的国有企业按照原经营范围、产业领域，结合集团功能定位，进行整合重组，组建成立科创集团，通过母公司设立、科创集团组建、子公司重组、总结完善提升四个阶段工作，全面提高集团经营管理水平、抗风险能力和市场竞争力，实现运作规范有序、国有资产保值增值、精准服务地方发展的目标。通过

5-10 年努力，使之成为能为瓯海和其他地区提供建设、管理、产业培育发展等多领域、全过程覆盖的高质量服务，打造综合实力全市领先、全省一流的国企集团公司。具体发展目标如下：

（一）业务发展目标。通过做大规模、延伸产业链、提升效益，争取 5 年内集团年营业收入达到 1 亿元。

（二）市场开拓目标。推进高教新区城市综合建设、管理、产学研园区培育市场，延伸产业链、拓展新业务，争取 5 年内项目建设、科教产业、产业投资、科技成果转化、城市管理及管理类等主要业务收入达到总收入 60%以上。

（三）内控管理目标。强化法人治理结构，建立现代企业制度；进行公司战略研究，制定企业发展战略目标和经营方针。

三、整合重组方法及步骤

纳入本次瓯海科创集团整合组建的共有 7 家单位，分别为温州市瓯海科技投资有限公司、温州市瓯海健康产业投资有限公司、温州市茶山新农村建设投资有限公司、温州瓯海卫生建设投资有限公司、温州市瓯海智尚产业投资有限公司、温州市大学科技园发展有限公司、浙江理工大学瓯海研究院有限公司。除浙江理工大学瓯海研究院有限公司外，全部为区级国有控股企业。本次整合重组采取公司新设、国有产权（股权）无偿划转、子公司结构重构等方式进行，分四阶段组建一家国有独资集团公司。

（一）第一阶段（2018 年 8 月-10 月）：动员部署及母公司设立阶段。

1. 成立筹建工作组。筹建工作组由业务主管单位与整合重

组的涉改企业负责人组成。由区政府分管副区长任组长；温州市委教育工委副书记、温州市高教园区建设管委会专职副主任担任常务副组长，高教园区建设办主任、高教园区管理办主任、国资办分管负责人担任副组长；下属子公司原组建单位分管领导、下属子公司董事长任领导小组成员。筹建工作组办公地点设在温州市高教园区建管办，筹建办公室主任由集团公司组建单位分管领导担任。

2. 完成划转前准备。做好被划入公司现有人员、资产、债务和所有者权益等清产核资工作，归集参与整合单位的人员名册、财务台账和有关档案等资料。启动并完成温州市瓯海科技投资有限公司、温州市瓯海健康产业投资有限公司、温州市茶山新农村建设投资有限公司、温州瓯海卫生建设投资有限公司、温州市大学科技园发展有限公司、温州市瓯海智尚产业投资有限公司、浙江理工大学瓯海研究院有限公司等 7 家公司的资产统计、财务审计。

3. 设立母公司。以区国有资产管理办公室为出资人，新设“温州市瓯海科创投资有限公司”（以市场监督管理局核名为准）。

（二）第二阶段（2018 年 9 月-12 月）：集团公司组建阶段。

将 6 家全资子公司或控股子公司的股权无偿划入到“温州市瓯海科创投资有限公司”后，将“温州市瓯海科创投资有限公司”作为集团母体，进行工商名称变更，更名为“温州市瓯海科创集团有限公司”（简称“科创集团”），同步组建温州市瓯海科创

集团有限公司党组织。

1。将温州市瓯海科技投资有限公司、温州市瓯海健康产业投资有限公司、温州瓯海卫生建设投资有限公司、温州市茶山新农村建设投资有限公司、温州市瓯海智尚产业投资有限公司等 5 家公司的股权无偿划入集团公司，作为集团的全资子公司。

2。将“温州市瓯海科技投资有限公司”持有的“温州市大学科技园发展有限公司”的股权无偿划转给集团公司，股份比例保持不变。

3。“温州市瓯海科技投资有限公司”继续持有“浙江理工大学瓯海研究院有限公司”股权，持股比例暂时保持不变。

4。集团公司设党组织，党组织成员可通过法定程序进入董事会、监事会、经理层。二级子公司可根据公司党员发展情况，通过单独组建、联合组建等方式，组建党组织。

筹建工作组按照方案的要求，有序推进各项工作，完成瓯海科创集团章程起草、瓯海科创集团公司组织架构具体整合方案、制定报批及内设机构。区国资办等按程序完成董事会、监事会等组成人员的任命，提交工商部门办理变更登记手续。

（三）第三阶段（2019 年 1 月-3 月）：子公司重构阶段。

科创集团成立后，由集团公司统筹重组，构筑城市功能区建设、新型城市运营、现代园区管理、产业投资融资、主导产业培植等五大经营板块。整合重组后，集团下辖 7 家二级子公司，涵盖五大经营板块：

1。“城市功能区建设”板块。由具备建设功能的“温州市

茶山新农村建设投资有限公司”作为承载主体，为使公司名称体现经营范围，变更公司名称为“温州市瓯海高教新区建设开发有限公司（以市场监督管理局核名为准）”重构后，温州瓯海卫生建设投资有限公司的建设板块业务并入温州市瓯海高教新区建设开发有限公司。

2. “新型城市运营”板块。由“温州瓯海卫生建设投资有限公司”作为承载主体，为使公司名称体现经营范围，变更公司名称为“温州市瓯海高教新区城市管理服务有限公司（以市场监督管理局核名为准）”负责经营，做好园区公用资产的经营、管理，实现公共服务优质均衡发展，推进治理体系和治理能力现代化。

3. “产业投资融资”板块。板块由温州市瓯海科技投资有限公司作为承载主体，推动高教园区的创新发展，培育创新企业，推动成果转化，优化创业环境。

4. “现代园区管理”板块。板块包含三个公司：

（1）温州市瓯海生命健康小镇管理服务公司，由温州市瓯海健康产业投资有限公司更名。

（2）温州市大学科技园发展有限公司。

（3）温州市瓯海智尚产业投资有限公司。

主要拓展科技园区（包括生命健康小镇、时尚智造小镇）的高端经营管理，以加快创新载体快速聚集，努力打造具有园区标志、领跑全国乃至全球的产业地标。

5. “科创产业培植”板块。拟新建“温州市高教新区科技研

发有限公司”，由“温州市瓯海科技投资有限公司”出资占股的“浙江理工大学瓯海研究院有限公司”股权无偿划转给该公司，股份比例保持不变。日后有同其他教育科研机构的合作，由其直接出资并负责考核，合作设立的公司作为其子公司或分公司。

上述经营方向和经营模式确定后，根据集团公司及子公司的所有经营性资产清核的结果，对集团公司内的经营性资产重新划转，区国资办要梳理其他可划转资产，以注资形式调拨资产，增大集团公司资产总量，提升集团公司经营、融资能力。相关物业资产按评估价以增加注册资本金的形式注入集团公司及相应子公司名下。

（四）第四阶段（2019年3月-9月）：总结完善提升。

1. 成立科创集团决策管理领导小组。集团公司组建完成后，设置1年过渡期，由科创集团决策管理领导小组进行重大事项决策。小组由区政府分管副区长任组长；温州市委教育工委书记、高教园区管委会专职副主任任常务副组长；高教园区建设办主任、高教园区管理办主任、集团公司董事长担任副组长；下属子公司董事长任领导小组成员。

2. 内部整合完善。组建完成后，科创集团要尽快完成内部整合重组落地，按照要求和具体意见措施提出内部产权管理、干部人事制度、分配等各方面制度规定，依程序报批并落实。

四、管理体制

（一）出资与管理关系。科创集团以区国有资产管理办公室为出资人，以高教园区建管办为主管单位。集团公司依据产权关系对所出资企业行使出资人权利，承担国有资产保值增值责任。

(二) 注册资本金。注册资金 5000 万元人民币。

(三) 经营范围。主要从事基础设施建设开发、房地产开发；房屋建筑工程、市政公用工程施工的总承包；消防设施工程、建筑装修装饰工程承包；园林绿化工程的施工；建筑幕墙工程的设计、安装及承包；房屋拆除服务；市政设施管理；物业管理、租赁；市政公共设施、市容、环卫、水资源经营、管理和养护；停车场经营服务；旅游项目开发、经营；园林绿化工程施工和园林养护；生态环境治理；广告经营；产业投资、股权投资、股权投资基金及相关投资咨询服务、项目投资、产业园区建设、投资管理、项目管理；承办展览展示；会议服务。（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动）。

(四) 法人治理结构设置。集团不设股东会，由区国资办行使股东会职权，集团设立公司党组织、董事会、监事会、经理班子。集团公司领导班子由 5 人组成，包括董事长兼任总经理 1 名、副总经理 3 名、监事会主席 1 名。集团董事会由 7 人组成，区财政局（国资办）人员 2 名、温州市高教园区建管办人员 1 名、董事长兼总经理 1 名、公司员工 3 名。集团监事会由 5 人组成，外部委任监事会主席 1 名、区财政局（国资办）人员 1 名、温州市高教园区建管办人员 1 名、职工代表 2 名。二级公司不设董事会、监事会，设执行董事 1 名、监事 1 名。领导班子由 3 人组成，设总经理 1 名、副总经理 2 名。其中：温州市大学科技园发展有限公司因涉及各高校、市创新基金管理中心参股，公司领导班子保持不变。公司董事会由原科技局承担的董事会成员变更为由高教

园区管理办人员担任，席位数保持不变。

（五）企业高层管理人员、中层管理人员和一般员工管理。

1. 企业管理层集团公司正职负责人（即董事长、党委书记、总经理）比照正科级管理，副职（副董事长、党委副书记、纪委书记、监事会主席、副总经理、总会计师、总经济师、总工程师）比照副科级管理；内设机构的中层正职及二级企业党政正职比照正股级管理，副职比照副股级管理。党组织书记由董事长（总经理）担任，董事长和总经理分设的，党员总经理一般应兼任党委副书记，适当增加进入董事会的党组织领导班子成员人数。

2. 员工控制数。鉴于集团公司为新组建单位，原下辖子公司均未明确员工人数，集团总公司和子公司人员控制数提请区里另行研究。集团公司成立初期，由科创集团权衡各子公司运行，对人员实行统筹安排、兼职使用。具体员工用人计划人员根据业务起步情况报国资办审核后启用。今后根据公司业务发展，兼职人员将逐步退出，公司业务由专人专职负责，员工录用实行公开招聘。

（六）综合考评与薪酬管理。原则上集团负责人薪酬与经营业绩挂钩，业绩考核由区国资办和高教园区建管办共同考核；负责人薪酬参照《区国有资产管理办公室关于深化区属国有企业负责人薪酬制度改革的实施意见》实行。集团公司根据区国资办核定的工资总额预算，结合本公司实际情况，制订具体薪酬管理办法。

五、工作保障

（一）统一思想，提高认识。公司向集团实体化转型发展是适应市场化需求的必由之路，整合能否顺利到位，事关本次组建

工作的成败。各单位都要贯彻落实改革要求，从大局出发，杜绝本位主义和抵触思想。

（二）统筹协调，稳快推进。科创集团组建后，区国资办及各组建（主管）部门要大力支持，帮助新组建集团增强实力，参与市场竞争，实现健康发展。组建过程中，要充分听取员工意见，做好各划入公司股权、财产等的划转，以及员工的思想稳定工作，切实平稳过渡。

（三）严肃纪律，强化监督。各涉及单位的重大人事活动、资产债务、重大决策和财务活动等仍继续冻结，不得突击提拔干部、招聘人员。一旦发现上述现象，一律先停止涉及人员职务，再按有关规定严肃处理。对在整合中离任的企事业单位法定代表人，有关部门要及时做好离任审计。

附件：6-1。温州市瓯海科创集团有限公司组建时间安排表

6-2。温州市瓯海科创集团有限公司治理框架图

6-3。温州市瓯海科创集团有限公司业务范围

附件 6-1

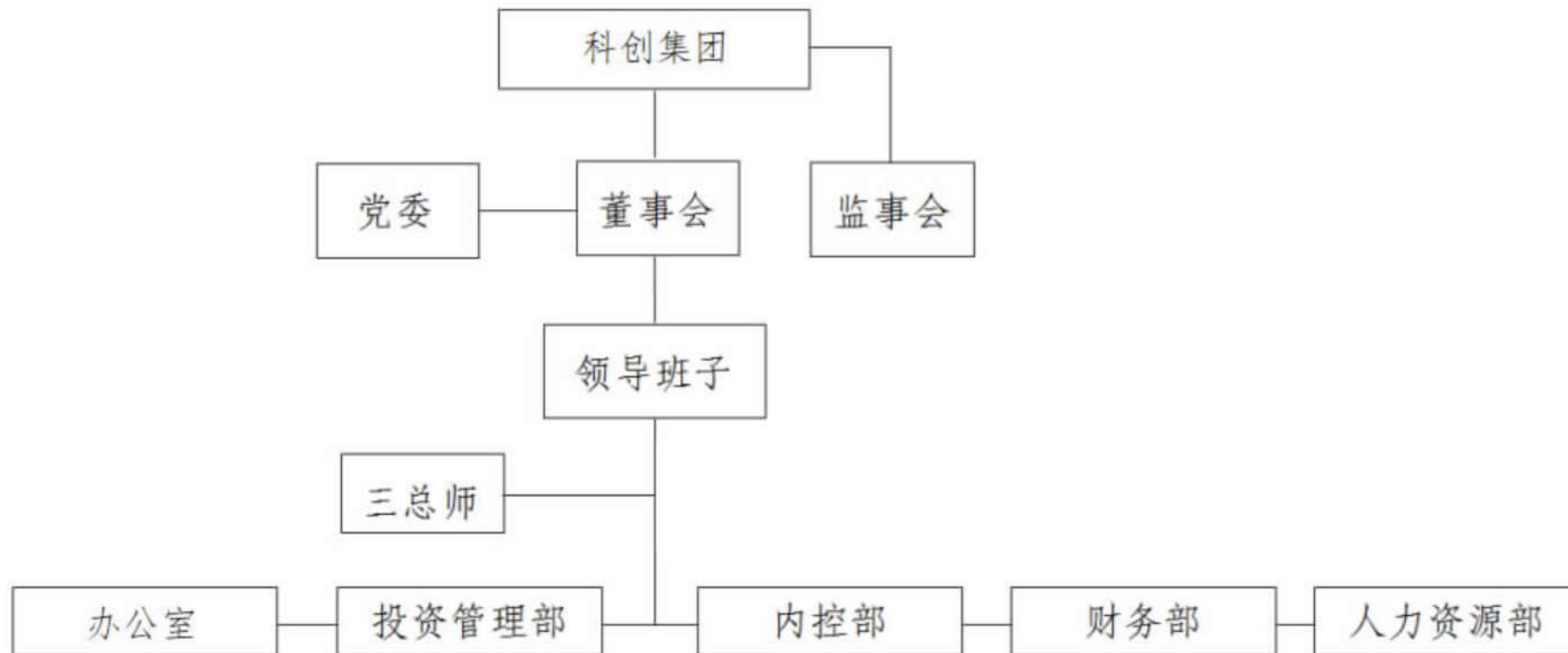
温州市瓯海科创集团有限公司组建时间安排表

工作时间	方法步骤		主要责任主体	时间要求	备注
	主要内容	具体要求			
第一阶段 动员部署及母 公司设立阶段 (2018 年 8 月 -10 月)	1. 动员部署， 成立筹建工作 组	筹建工作组由业务主管单位与整合重组的涉改企业负责人组成。其中，区政府分管区长担任组长，温州市委教育工委书记、温州市高教园区建设管委会专职副主任担任专职副组长，高教园区建设办主任、高教园区管理办主任、国资办分管负责人担任副组长。筹建工作组办公地点设在温州市高教园区建管办。	区国资办 高教园区建管办	2018 年 9 月	
	2. 设立母公司	以区国有资产管理办公室为出资人，新设“温州市瓯海科创投资有限公司”（以市场监督管理局核名为准）。公司按照集团公司要求设置，注册资金为 5000 万元人民币，后期根据工作需要增资至 1 亿元。	区国资办 高教园区建管办	2018 年 9 月底	
	3. 完成划转前 准备	1. 做好被划入公司现有人员、资产、债务和所有者权益等基本情况报告，归集参与整合单位的人员名册、财务台账和有关档案等资料。 2. 启动并完成温州市瓯海科技投资有限公司、温州市瓯海健康产业投资有限公司、温州市茶山新农村建设投资有限公司、温州瓯海卫生建设投资有限公司、温州市大学科技园发展有限公司、温州市瓯海智尚产业投资有限公司、浙江理工大学瓯海研究院有限公司等 7 家公司的资产统计、财务审计。	温州市瓯海科技投资有限公司 温州市瓯海健康产业投资有限公司 温州市茶山新农村建设投资有限公司 温州瓯海卫生建设投资有限公司 温州市大学科技园发展有限公司 浙江理工大学瓯海研究院有限公司	2018 年 10 月底	

第二阶段 集团公司组建 阶段 (2018年9月-12月)	1. 将温州市瓯海科技投资有限公司、温州市瓯海健康产业投资有限公司、温州瓯海卫生建设投资有限公司、温州市茶山新农村建设投资有限公司、温州市瓯海智尚产业投资有限公司等5家公司的股权无偿划入瓯海科创投资有限公司。	温州市瓯海科技投资有限公司 温州市瓯海健康产业投资有限公司 温州市茶山新农村建设投资有限公司 温州瓯海卫生建设投资有限公司	2018年 9月底	
	2. 将“温州市大学科技园发展有限公司”的股权无偿划转给瓯海科创投资有限公司。温州市瓯海科技投资有限公司继续持有“浙江理工大学瓯海研究院有限公司”股权，持股比例暂时保持不变。	温州市大学科技园发展有限公司 温州市瓯海科技投资有限公司	2018年 9月底	
	3. 将5家全资子公司或控股子公司的股权无偿划入到“温州市瓯海科创投资有限公司”后，将“温州市瓯海科创投资有限公司”作为集团母体，进行工商名称变更，更名为“温州市瓯海科创集团有限公司”（简称“科创集团”）。	国资办瓯海科创投资有限公司	2018年 10月底	
	4. 科创集团设党组织，党组织书记由董事长兼总经理担任（董事长兼总经理非党员，由副总经理担任），同时党组织成员可通过法定程序进入董事会、监事会、经理层。二级子公司可根据公司党员发展情况，通过单独组建、联合组建等方式，组建党组织。	区国资办 筹建工作组	2018年 12月底	

第三阶段 子公司重构阶段 (2019年1月-3月)	1. “城市功能区建设”板块。由“温州市茶山新农村建设投资有限公司”作为承载主体，变更公司名称为“温州市瓯海高教新区建设开发有限公司（以市场监督管理局核名为准）”，温州瓯海卫生建设投资有限公司属于建设板块的业务并入温州市瓯海高教新区建设开发有限公司。		温州市茶山新农村建设投资有限公司	2019年3月底	
	2. “新型城市运营”板块。由“温州瓯海卫生建设投资有限公司”作为承载主体，变更公司名称为“温州市瓯海高教新区城市管理服务有限公司（以市场监督管理局核名为准）”。		温州瓯海卫生建设投资有限公司	2019年3月底	
	3. “产业投资融资”板块。由温州市瓯海科技投资有限公司作为承载主体，维持企业目前的经营现状不变。		温州市瓯海科技投资有限公司	2019年3月底	
	4. “现代园区管理”板块。包含三个公司：温州市瓯海健康产业投资有限公司更名为“温州市瓯海生命健康小镇管理服务公司”，新设“温州市瓯海智尚产业投资有限公司”，同时温州市大学科技园发展有限公司维持目前经营现状不变。		温州市瓯海生命健康小镇管理服务公司 温州市瓯海智尚产业投资有限公司 温州市大学科技园发展有限公司	2019年3月底	
	5. “科创产业培植”板块。新设“温州市高教新区科技研发有限公司”，由“温州市瓯海科技投资有限公司”出资占股的“浙江理工大学瓯海研究院有限公司”股权无偿划转给该公司，股份比例保持不变。		温州市高教新区科技研发有限公司	2019年3月底	
第四阶段 总结完善提升 (2019年3月-9月)	1. 成立科创集团决策管理领导小组	由政府分管副区长任组长；温州市委教育工委书记、高教园区管委会专职副主任任常务副组长；高教园区建设办主任、高教园区管理办主任、集团公司董事长担任副组长；下属子公司董事长任领导小组成员。	区政府	2019年3月底	
	2. 内部整合完善	组建完成后，科创集团要尽快完成内部整合重组落地，按照要求和具体意见措施提出内部产权管理、干部人事制度、分配等各方面制度规定，依程序报批并落实。	区国资办 高教园区建管办 温州市瓯海科创集团有限公司	2019年9月底	

温州市瓯海科创集团有限公司治理框架图



温州市瓯海科创集团有限公司业务范围

业务板块	二级子公司	主营业务
城市功能区建设	1. 温州市瓯海高教新区建设开发有限公司（由“温州市茶山新农村建设有限公司”变更）	基础设施建设开发，房地产开发；房屋建筑工程，市政公用工程施工的总承包；消防设施工程，建筑装修装饰工程承包；园林绿化工程的施工；建筑幕墙工程的设计、安装及承包；房屋拆除服务。
新型城市运营	2. 温州市瓯海高教新区城市管理服务服务有限公司（由“温州瓯海卫生建设投资有限公司”变更）	市政设施管理；物业管理，租赁；市政公共设施，市容，环卫，水资源经营，管理和养护；停车场经营服务；旅游项目开发，经营；园林绿化工程施工和园林养护；生态环境治理；广告经营。
产业投资融资	3. 温州市瓯海科技投资有限公司	产业投资，股权投资，股权投资基金及相关投资咨询服务，项目投资，产业园区建设，投资管理，项目管理；自有房屋租赁；物业管理服务。
现代园区管理	4. 温州市瓯海生命健康小镇管理服务公司（由“温州市瓯海健康产业投资有限公司”变更）	特色小镇，大学科技园园区的投资，建设，运营，管理；物业管理；广告经营；承办展览展示；会议服务。
	5. 温州市大学科技园发展有限公司	
	6. 温州市瓯海智尚产业投资有限公司	
科创产业培植	7. 温州市高教新区科技研发有限公司	引入共建教育科研机构，突出人才首要地位，集聚整合更多高端创新要素，加强科技成果对接转化，不断铸就创新发展新动能。

