

山东种业集团有限公司文件

鲁种业董〔2020〕3号

山东种业集团有限公司 2019年度董事会工作报告

省国资委：

根据《公司法》《山东省省管企业董事会年度工作报告暂行规定》及《山东省国资委关于省属企业报送2019年度董事会工作报告的通知》相关要求，现将山东种业集团2019年度董事会工作情况及2020年工作计划报告如下：

一、董事会建设及运行情况

（一）董事会人员构成情况。根据《公司章程》规定，董事会由7名成员组成，董事长1名，董事6名。目前，山东种业董

事会成员 6 名，董事长空缺，其中，董事 2 名、外部董事 3 名、职工董事 1 名，下设董事会秘书及董事会办公室，充分保障集团董事会的日常运行。

（二）董事会会议召开情况。山东种业董事会 2019 年度共计召开 5 次会议，其中现场会议 4 次、通讯方式会议 1 次，共计审议议题 28 项、通过决议 28 项。审议事项涉及战略规划、重要投资项目、经营主业、财务预算、薪酬改革、机构设置、对外捐款等重要领域的重点问题，确保董事会议事范围应涉尽涉，严格按照程序要求运作。

（三）董事履职情况。各位董事勤勉尽责，能够按照规定参加董事会会议，认真审议各项议案，并提出自己的意见和建议。在董事会闭会期间，董事积极与经理层及各部门、各权属企业进行交流，充分了解企业经营管理状况，更好地履行董事职责。其中，外部董事在完善现代企业制度、完善法人治理结构、完善董事会决策程序等方面发挥积极作用，履职期间始终坚持问题导向，勇于发现和纠正董事会运行过程中的短板和不足，推动董事会规范化运作跃上新的台阶。

（四）设立了董事会专门委员会。董事会下设战略与投资委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会、审计与风险委员会等 4 个专门委员会。其中战略与投资委员会主要负责对集团发展战略、中长期发展规划、投融资管理重大事项、重大资本运作项目

等进行研究论证，为董事会决策提供意见和建议；提名委员会主要负责提出和制订选择高级管理人员的人选、标准和程序并提出意见建议；薪酬与考核委员会主要负责落实省国资委管领导人员的薪酬管理，制订考核办法并组织考核，提出薪酬分配方案；负责制订经营层及其他高级管理人员的业绩考核与薪酬办法并组织考核，提出薪酬兑现建议方案；审计与风险委员会主要负责指导和监督集团内部审计工作、审查集团财务报告，对风险管理进行检查和评估工作。

（五）充分发挥制度保障作用。山东种业根据《公司法》及《公司章程》规定，结合集团实际情况，制定印发了《董事会议事规则》及《董事会专门委员会议事规则》等制度文件，对董事会的组成与职权、会议议案、会议通知、召开程序、决议的执行与报告等七个方面进行明确规定，进一步建立健全制度体系，为董事会日常运行提供机制保障。

（六）严格把控业务流程。坚持重大事项一事一议原则，进一步规范董事会议事方式和决策程序，切实提高董事会规范运作和科学决策水平。严格遵守董事会会议的各项流程，通过党委会前置研究、董事会前审阅材料、召开董事沟通会、督促决策执行等方式，确保董事会精准高效履行职责。

二、深化国企改革情况

山东种业紧紧围绕落实“八推动一服务”，全力加快推进国

企“倒计时”改革。充分发挥企业优势，深入开展三项制度改革，增强竞争意识和危机意识，激发企业内在活力，进一步深化国企改革，推动企业做强做优做大。

（一）加速战略规划落地。坚定不移实施“12345”总体战略，紧紧围绕“种业+”这一核心、发挥创新与资本两轮驱动优势、做强三大主业、做优四个平台、做大五类产业，布局现代种业、农产品基地建设、农产品加工、农业社会化服务、农业新六产等，将集团公司打造成为模式领先的山东种业行业整合平台，国内种业行业一流的育繁推服一体化种植解决方案提供商，服务农业农村现代化的科技成果转化与知识产权保护综合性平台。

（二）扎实推进混合所有制改革。切合行业特点实施混改探索。持续深化对外交流合作，与中国农科院、国家发改委中国投资协会、平安集团、华为公司、青岛袁策集团有限公司、青岛海水稻研究发展中心等单位达成意向。与鲁粮集团、平安集团签署了战略合作框架协议打造涉农产业线上线下结合、质量安全溯源、品牌管理综合服务平台。多种路径实现混改。引入科研院所、其他国有资本或各类非国有资本实现股权多元化，探索“国企资源+民营机制”，坚持激励和约束相结合的原则，推进员工持股，提升运营效率、坚持先行先试，初步确立奥克斯等6户企业进行中长期激励试点。

（三）提升经营运行质量

1. 压实盈亏指标，倒逼经营提质。2019年集团公司首次实现扭亏为盈，经营性公司（不含划转企业）全部实现盈利，2020年集团公司预计盈利增长超过50%，完成低效无效资产处置；2021年轻装上阵，对标提升，力争进入省属企业盈利能力中游水平。

2. 一企一策处置历史性亏损企业、“僵尸”企业。2019年，5户企业完成注销、5户企业税务注销，僵尸企业处置率60%，2020年完成僵尸企业全处置，轻装上阵。

3. 加快资源整合。2019年度企业划转全部完成，摸底形成了专业板块整合思路，年度资产负债率为25%左右；2020年基于三大主业，形成条块资本运作平台，投资建设行业影响力现代农业项目，预计资产负债率控制在50%左右；2021年，形成高效率、高质量产业板块，运行中不断熟化，资产负债率控制在60%以内。智科农服为集团植保板块整合承接主体，鲁保、科海、科信实体纳入，减少管理层级，提高管理效能，实现效益最大化。

4. 切实加强资金管理。2019年度集团公司完善财务管控和资金管理制度，建立企业“资金池”，继续制定和完善贷款管理办法、担保管理办法等，调剂余缺项目融资。

5. 用好资本运营工具。资本重组与优化、资产清理与调整、公司产权多元、股份层级多元化、混合所有制改革等举措，增加资本性收入，2019年奥克斯公司上市准备，中介机构跟进辅导。

（四）升级集团管控

1. 明确集团管控基本架构。以市场为导向、人才为根本、资本为纽带，健全科学规范的现代企业体制。深入开展调研细化各项工作责任、标准和机制，推进制度创新和流程再造，构建保障企业高质量发展的“四梁八柱”，制度优势转化为治理效能，提升整体管控水平。

2. 打造科学层级治理体系。总部定位战略管控、投资运营，权属企业定位产业运作、生产经营，理顺战略与经营、决策与执行、投资与生产、管控与服从等各类工作标准化流程，形成“国有体制+民营机制”特色。2019年调研摸底权属企业法人治理现状，实现了派驻董事权属企业全覆盖，完成划转企业黎明公司董事选派。

3. 逐步实现集团内控的规范化。以投资控股型管控引领子公司、分支机构生产经营管理规范、流程优化。2019年制定完善现代化企业管理体系，规范企业管理，结合企业实际，修订完善了企业管理、财务、投资、人力、纪检、党建等各项规章制度，明确岗位职责，优化工作流程，提升企业管理水平。

（五）全面推进国企改革

1. 实施混合所有制改革攻坚。对接央企，联系规模农业企业，优选民营企业，探索合作机会，促进央企资本要素流动，探索“国企民营”路径，提升运营效率、增强发展活力。面向科研院所吸纳科研创新源头优势，面向央企和品牌种企引进先进规范管理因

素，稳妥推进集团公司混改。

2. 实施“僵尸企业”处置和亏损企业治理攻坚。一是研究处置对山东农科实业公司、济南绿景农业开发有限公司等僵尸企业，出台工作方案和实施办法；二是亏损治理，集团本部作为资本运营平台，以投资、管理为主，伴随划转工作完成，在资本运作规范化、业绩考核全面化、监督管理科学化等方面加大力度、出台措施，制定经营业绩考核、投资收益管理办法，加强投资项目的运作，逐步扭转亏损局面；三是加快资源整合。建立优质合作企业项目资源库，筛选优质企业进入平台公司，纳入财务报表合并范围，升级打造成为银行贷款主体全资企业，解决集团重点项目建设资金需求。

3. 实施非主业业务清理退出攻坚。一是搭建农业社会化综合性服务平台，搭建涵盖农业全流程、覆盖服务各环节、涉及种业各分区的平台桥梁，形成专业化现代农业服务业雏形，探索并逐步固化优势商业模式、可持续盈利方式等；二是培植营养型农业新兴板块。打造集品种研发、标准制定、订单推广、种植加工销售于一体的高附加值营养型农产品全产业链。

4. 实施资产负债率管控攻坚。加强资金筹措能力，科学把控负债规模和融资节奏，合理控制企业投资规模。

5. 实施三项制度改革攻坚。一是推进人事制度改革。充分考虑企业业务人才数量、结构需求，制定多渠道的引进规划，提高

人才引进实效。初步建立起“能上能下、能进能出”的用人机制。加强人才库建设，培育合理的人才梯队，成立集团后备领导干部人才库；二是推进劳动用工改革。进一步健全劳动管理制度，优化组织结构，合理设置人员编制，实施内部机构改革，对集团本部组织架构进行了优化调整；三是推进收入分配制度改革。树立全面薪酬理念，采取环境激励等方式，进一步创造良好的工作环境和生活环境，完善职工福利保障体系。进一步健全收入分配管理制度，切实解决员工收入能增不能减和薪酬激励作用不明显等问题。逐步建立完善的绩效工资分配体系，坚持市场导向、公平公正原则，保证员工收入的稳步增长。

（六）存在的问题及不足

一是鉴于种业集团的公益性、基础性属性，集团一级企业混改存在困难；二是集团尚未形成有效的管控体系，成立时间短，划转企业经营产业较为分散。

三、企业经营发展情况

（一）主要经营指标完成情况

2019年度，资产规模达到53542万元，实现营业收入32105万元，净利润1258万元，主要财务指标分别较去年同期同比增长80%、1800%、400%。集团公司资产负债率为25%。

（二）集团投资计划、重大投融资项目完成情况

2019年度，为深入贯彻山东省委省政府关于新旧动能转换

的重大部署，积极整合优质资源，将投资方向调整为长期股权投资，成立山东三农现代农业产业研究院有限公司、山东三农智汇农业发展有限公司、山东种业智科农业科技服务有限公司、山东种业集团营养型农业科技有限公司、山东金穗股权投资基金管理有限公司、山东裕农健康产业有限公司等 6 家权属企业，加强集团在大农业领域的平台建设、项目推广、资源整合、持续稳定发展。

四、其他重点关注事项

(一)从严从实抓好巡察问题整改。2019年9月27日至2019年12月8日，省国资委党委第一巡察组对山东种业集团进行了巡察；2020年1月17日反馈了在落实上级决策部署、全面从严治党、党建工作和巡视整改等方面 4 大类 27 个问题。为扎实做好巡察整改工作，集团公司党委召开专题会议，对问题逐条逐项明确了责任分工，认真研究整改措施，制定了如下整改方案。各部门、各权属企业要把巡察整改作为自我净化、自我完善、自我革新、自我提高的契机，主动举一反三，深入开展自查自纠，以“钉钉子”的精神一个问题一个问题地解决、一个环节一个环节地推进，扎实做好巡察“后半篇文章”。

2020年3月初，根据集团公司党委工作部署，纪检监察部等相关部门对各权属企业巡察反馈问题整改情况进行了督导。从督导情况来看，涉及超标准乘坐交通工具、违规发放通讯补助等

具体问题已基本整改到位，制度建设不规范、党建基础薄弱、财务管理不规范等共性问题 3 月底取得阶段性成果。同时，集团党委将对巡视巡察整改情况定期不定期进行通报，对整改不力、整改缓慢、整改问题反复的单位和个人予以严肃问责。

（二）从严从实履行审计监督职能。2019 年，集团公司尚处于组建过渡期，内部审计等工作未组织开展。2020 年，集团公司财务、审计等相关部门启动了内控制度、财务收支、经济责任、专项评价等审计工作，及时发现问题线索，提出整改建议，规避经济运行风险。同时，纪检监察部将针对领导干部、重点岗位工作人员在涉及经济管理工作中存在的廉洁风险，建立排查、承诺、教育、提醒、评估、考核、奖惩等系列工作制度，最大限度减少、化解廉洁风险。

五、2020 年推动集团高质量发展方面的举措

种业集团严格执行省委省政府关于新旧动能转换重要战略部署，全力推动集团实现高质量发展，2020 年预计经营资产规模达到 17 亿元、营业总收入 3.5 亿元、净利润 1200 万元。其中，年内投资预计实现 11 亿元，投资方向将倾向于重点项目投资，包括现代农业科技创新园区项目、德州营养型农业产业研究及应用、山东佰斯葡萄酒公司莒县葡萄酒庄建设项目、五莲县农牧固废无害化处理及资源化利用项目、乡村振兴数字化农业产业园区项目、山东省分子设计育种平台、山东省救灾备荒种子储备库、

山东种业绿色检验检测能力建设项目等 11 个覆盖种子与种苗研发、培育、生产及销售、农业专业及辅助性活动、农副食品加工业等领域的重点项目，推动集团在国内农业市场规模化、产业化。

（一）坚持以党建为引领，推动集团快速发展。坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，坚决贯彻习近平总书记对山东工作的重要指示批示，全面落实党中央决策部署，进一步树牢“四个意识”，坚定“四个自信”，落实“两个维护”，解放思想、开拓创新、苦干实干，全面落实高质量发展根本要求，不断深化供给侧结构性改革，深入实施创新驱动发展战略，狠抓创新能力建设，营造良好创新氛围，在全面建设经济强省，打造乡村振兴齐鲁样板的进程中彰显新作为、作出新贡献。

（二）持续提高决策能力。进一步规范董事会议事规则，明确董事会工作职责，充分行使董事会职权，规范董事会议事程序，保持董事会的独立性。始终坚持以企业的长远利益为目标，协调各方利益、责任和风险，合理地配置各种资源，并对管理层实施有效的激励和监督。组织董事会成员认真学习与研究决策科学，掌握基本决策原理，不断提高董事自身素质和决策能力，严格履职管理，强化外部董事队伍结构向多元化、专业化转变，切实增强董事会决策能力和整体功能。积极推动决策民主化、科学化、快速化、准确化进程，健全董事会的组织架构，完善董事会的决策机制，将董事会建设成为决策中心。

（三）充分发挥各专门委员会作用。完善专业委员会工作机制，常态化开展各专业委员会活动，提高各专业委员会工作质量和效果，为董事会发展战略、风险规划、内控建设提供决策参考依据，充分发挥增强董事履职能力、避免各类潜在风险、监督董事职能发挥、监督检查财务状况等作用。

（四）切实增强履职意识。充分发挥董事会的各项职能，强化董事审查机制、责任追究机制和追踪整改机制。强化董事会发展战略的贯彻执行，董事会闭会期间，及时掌握决策落实进展并向董事会反馈相关情况，对未落实决策的责任部门进行通报提醒，责令限期落实，确保董事会的决策在企业经营过程中得到有力贯彻和执行，保障企业按照既定战略规划和经营目标快速发展。全面体现董事会工作方式的多样性，丰富董事在董事会闭会期间的各项日常工作，引导董事积极参与集团各项活动，强化董事会履职考评标准，遵循依法合规、客观公正、科学有效的原则，充分发挥董事公正负责的履职责任，从而保护股东合法权益。

（五）全面加强企业治理体系制度建设。加强制度建设，坚持问题导向，进一步细化各项工作的责任、标准和机制，推进制度创新和流程再造，积极建立健全内控制度，构建防范风险制度屏障，健全各项业务操作规程，明确各个流程环节岗位职责、风险要点、操作规范和奖惩措施，同时发挥内审及管理部门职能作用，加强制度执行力督查工作，有效发挥制度约束对风险管理的

效能，保障董事会工作既不“缺位”，也不“越位”，全面提升山东种业的整体管控水平。

（六）着重加强自身建设。加强董事会自身建设，通过组织董事参加相关专业知识培训、赴先进企业考察学习、深入基层调查研究等多种渠道，切实增强董事对集团公司治理结构运作的认识和把握能力，提高董事会科学决策水平。发挥董事经验丰富的巨大优势，利用董事在不同行业不同领域的工作经历、决策经验和相关专业知 识，将不同的决策方式、对信息的不同解释充分融入到决策当中去，切实增强董事会决策的多样性和专业性。

附件：省属企业董事会情况统计表

山东种业集团有限公司董事会

2020年4月20日





山东种业集团有限公司董事会办公室

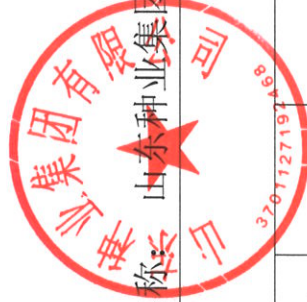
2020年4月20日印发

附件

省属企业董事会情况统计表

企业名称: 山东种业集团有限公司

填报日期: 2020年4月20日



章程规定人数		董事会			董事会专门委员会	
		实际人数	构成(人数)		设置的专门委员会名称	2019年召开会议次数
		执行董事	外部董事	职工董事		
					提名委员会	0
					薪酬与考核委员会	0
					审计与风险委员会	0
7		6	2	3	1	5
董事会办公室		负责人姓名及职务		邱登林 董事会秘书		
		联系人姓名及职务		陈言峰 董事会办公室主任		
				办公电话及手机		0531-66658727
				办公电话及手机		0531-66659156

