

省国贸集团

打造“清廉与发展一体抓”国企治理新格局

在国企领域，如何兼顾治理与发展，是一个长期性的重要课题。

近日，省国贸集团“创新实施‘清廉与发展一体抓’有力促进高质量发展”实践案例入选“浙江国资国企新风尚先锋样本”。“通过夯实理论的‘根系’，建立机制的‘养护’，再围绕核心的‘主干’布局……”讲解中，省国贸集团相关负责人以“一朵花”为图示，来概括这一创新做法。

经过三年探索，这朵“清廉之花”已为国企治理打开了一个新局面。数据显示，2025年，省国贸集团实现利润总额同比增长8.28%，“清廉与发展一体抓”工作对高质量发展的支撑保障作用充分彰显，集团经营发展与政治生态持续向好。

■ 郭茂纪

发展与清廉深度融合

“清廉与发展一体抓”是我们当前和今后一个时期的核心理念与目标，对于推动全面从严治党深度融入企业经营发展各领域、各环节至关重要。”省国贸集团主要负责人表示。近年来，省国贸集团推动个人价值追求与企业高质量发展深度融合，以系统性举措逐步实现清廉机制与发展机制的同频共振。

一体抓“发展”与“清廉”，为何意义重大？

对企业来说，清廉就是生产力，省国贸集团逐步探索出“好的经营机制就是清廉机制，好的清廉机制促进经营发展”的实践路径，成效显著。

在机制构建上，省国贸集团牢牢把握国有企业清廉建设的政治性与根本性，将发展与一体推进“三不腐”的工作紧密结合，纳入“两线考核”重要内容，同时以“全企一体”工作机制、“强总部带基层”的路径持续提升纪检监察工作规范化、法治化、正规化水平，为两大机制融合筑牢根基。

“具体来看，主要形成了两套激励机制。”一方面，省国贸集团建立正向（市场化）激励机制，通过将绩效与战略目标挂钩、薪酬与贡献业绩挂钩、晋升与实际成果挂钩的方式，促成员工与企业同向趋利；另一方面，强化党性激励约束，充分发挥“主人翁”勤廉团队、“三不腐”团队的榜样示范作用，引导广大

干部职工深刻领会清廉建设要求，将廉洁和发展要求内化于心、外化于行，在企业内部营造风清气正、干事创业的良好氛围。

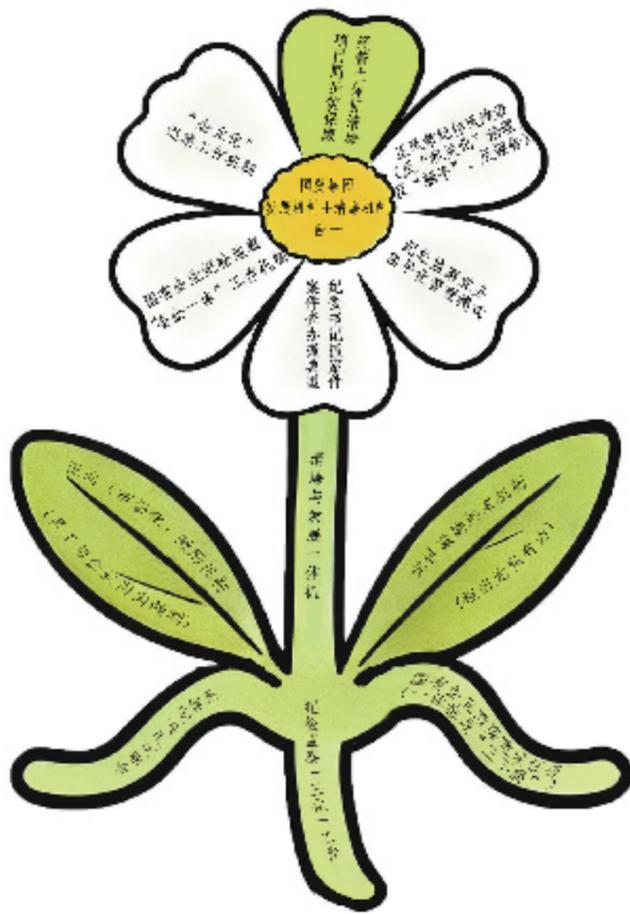
“三不腐”嵌入经营发展全过程

省国贸集团引导各级经营主体落实“全面从严治党”和“清廉与发展一体抓”责任，围绕权力运行各环节排查廉洁风险，让“三不腐”内嵌到国企治理与发展全过程。

围绕“政治生态”和“发展态势”，省国贸集团在成员公司和总部部门层面实施党风廉政建设责任制“两线考核”，通过完善总部及成员公司两线考核体系，推动清廉建设由“软要求”变“硬指标”。

围绕“三重一大”项目，省国贸集团还构建了“经营主体抓清廉·项目同步筑保廉”机制，制定“三个同步”工作法，在项目关键环节同步识别、评估、治理廉洁与经营风险，防范利益问题。各级经营主体以“三重一大”项目为切口，加强全面监督。

以其下属的英特集团为例。为应对近年来的业务形势，英特集团中药事业部自主开发“阳光招采”平台，通过线上台账等手段，实现中药材采购全链条、高精度、全方位智慧监管。此外，“阳光招采”平台还把客户资源纳入平台管理，以防范供应商恶意降低报价入选、降低服务质量等现象，建立新供应商准入资格审核，对发生业务



“清廉与发展一体抓”的国贸实践示意图

的供应商定期进行质量回顾，设立“黑名单”机制等……平台运营至今，已实现线上采购招标超1700批，金额超2亿元。

榜样引领带动整体提升

“清廉与发展一体抓，围绕发展抓清廉，抓好清廉促发展……”去年底，省

国贸集团召开“清廉与发展一体抓”暨“主人翁”勤廉团队宣介会，六大“主人翁”勤廉团队集体亮相。杭州康恩贝制药有限公司“多维薪酬激励+阳光透明机制”、浙江省土产畜产进出口集团有限公司“全员持股+业绩考核+混改共赢”等举措，受到在场专家肯定，也让参会人员深受启发。目前，类似宣介活动已陆续走进下属企业，结合快板等形

式，将清廉意识化作“口诀”，进一步内化为企业文化。

近年来，省国贸集团推动各级经营主体从被动守清廉底线向主动抓清廉工作的高层次清廉建设迈进，评选并表彰了一批主动践行勤廉理念、融合发展与清廉机制的先进标杆。2024年，省国贸集团选树了九大特色“三不腐”勤廉团队，到2025年底，下属15家成员公司共有经营团队219个，其中勤廉团队191个，覆盖率达87.21%。

“从历年特色来看，2024年，集团培育的是以‘不能腐’为核心的勤廉团队；2025年，则是以‘不想腐’为导向。”省国贸集团相关负责人表示，今后，还将构建更多层次的清廉建设体系，让各经营主体学有榜样。

全企一体扁平化管理

从内部治理的维度看，省国贸集团现有的纪检监察工作存在力量有限、经验不足等问题。如何解决这一

短板？其给出的方案，是推动全企一体扁平化管理。具体举措包括，在不突破体制、机构、编制的前提下，集团推动两级纪检监察机构上下联动，要求成员公司纪检干部履行“一人双岗”。同时，根据清廉建设“两个责任”任务，由集团纪委设立政治监督、案件监督、日常监督、勤廉建设、“三不腐”机制研究、大监督协同、信息宣传调研和数智监察8个工作小组，并结合由业务板块划分的商贸流通、金融服务、医药健康3个勤廉建设项目组，从而实现“8+3”架构下的职能化、项目制高效运转。

“清廉建设绝非可有可无的‘附加项’，而是国企治理的‘核心项’。”主要负责人表示，下一步，省国贸集团将以“企兴我荣、企衰我耻”的主人翁奋斗姿态，精心打造更多浙江国资国企新风尚清正廉洁先锋样本，全力以赴推动各级企业向更高水平迈进、更高质量发展，努力为新时代国有企业清廉建设与高质量发展互促共进提供更多的国贸经验。



浙江省国贸集团总部大楼 图片由浙江省国贸集团提供

