

# 中共山东省商业集团有限公司委员会

## 关于十二届省委第六轮巡视集中整改进展情况的 通 报

根据省委统一部署，2024年9月4日至11月25日，省委第十一巡视组对省商业集团党委开展了常规巡视。2025年1月20日，省委巡视组向省商业集团党委反馈了巡视意见。按照巡视工作有关要求，现将巡视集中整改进展情况予以公布。

### 一、党委及主要负责人组织落实整改情况

（一）提高政治站位，提升思想认识，始终扛牢政治担当。1月20日，集团党委立即召开会议，深入学习习近平总书记关于巡视工作的重要论述，研究部署巡视整改工作。1月22日，集团党委召开专题会议，对做好巡视整改落实工作进行全面安排部署，明确整改工作时间表、路线图、任务单。3月7日，集团党委召开巡视整改推进会暨“作风建设提升年”启动会，传达省领导关于巡视整改和作风建设的讲话精神，对一体推进巡视整改、作风提升、改革发展各项任务，进行系统安排、统筹部署、全面督促。

（二）强化组织领导，优化工作机制，着力加强统筹联动。省委巡视反馈当天，集团党委立即研究成立巡视整改工作领导小组，设立综合组、监督检查组，并针对巡视反馈问题成立11个

专项整改小组，形成了领导小组牵头抓总，综合、监督居中协调，专项小组分工负责的组织架构。同步指导各直管单位成立相应工作机制，强化以上带下、上下联动、协同推进、整体发力。集中整改期间，坚持定期调度、实时研判，集团党委召开党委常委会、碰头会、专题会，剖析原因、查摆不足、明确改进措施，推动巡视整改走深走实。

（三）坚持问题导向，深挖问题症结，全面压实整改责任。党委书记切实履行第一责任人职责，带头抓重点、攻难点，带头抓落实、强纪律。班子成员认真履行“一岗双责”，牵头抓好各自分管领域整改任务。深入剖析问题症结，研究制定整改措施，逐一明确牵头单位、参与单位、完成时限，形成《巡视反馈意见整改落实工作方案》和“三张清单”（问题清单、任务清单、责任清单），做到“一问题一对策”，确保问题整改精准精细。压紧压实各责任单位整改任务，推进直管单位成果运用，坚持同题共答、同步部署，一体推进个性问题与共性问题、普遍问题与突出问题同频共振、同步解决。2月19日，集团党委常委会召开2024年度民主生活会暨省委巡视反馈问题整改专题民主生活会，对照巡视反馈问题逐一检讨和反思，推动巡视整改见真章、动真格、求实效。

（四）严格跟踪问效，严肃追责问责，坚决保证整改质量。建立巡视整改调度督导机制，建立督导检查工作台账，开展动态

督导。定期研判各责任主体整改进度，针对疑难问题和遗留问题会商提出整改意见。班子成员开展实地督导，确保整改监督贴得近、跟得紧、嵌得深。

（五）突出系统观念，深化标本兼治，持续推进常态长效。坚持统筹施治，做到“当下改”与“长久立”有机统一，聚焦巡视反馈问题，统筹推进制度体系建设，着力解决集团深层次和根本性问题，制定修订制度 92 项，持续巩固拓展整改成果，有力保障企业高质量发展。1-9 月，集团营业收入较同期增长 3.33%，利润总额同比增幅 8.93%。

## 二、巡视反馈问题集中整改进展情况

### （一）关于聚焦主责主业做强做优做大方面

#### 1. 关于投资管控方面

全面加强党的领导。集团党委深入学习贯彻习近平总书记视察山东重要讲话精神和关于国有企业党的建设重要指示批示精神，持续完善“第一议题”制度，深入贯彻落实省委、省政府关于深化国资国企改革的决策部署，持续推动国有企业改革深化提升行动，切实加强党对国有企业的全面领导，确保国有企业改革发展的正确方向。以省委巡视反馈问题为导向，严格落实省属国有企业领导人员经营管理及省属企业违规经营投资责任追究等有关要求，深化落实《集团党委关于构建内部大监督体系的实施方案》《集团党委全面推进清廉鲁商建设实施方案》，严格把握国有



企业改革发展的整体目标和大局方向，进一步明确在经营管理事项上应该干什么、不能干什么。建立保落实的体制机制，滚动修订三年规划，细化分解年度目标任务，纳入部门和产业绩效考核体系，落实到管理人员“一人一表两合同”履职清单，形成责任落实闭环。科学规范党内制度，制定“明白纸”“流程图”，实现“处理一个问题、完善一个机制、规范一项工作”，切实将问题整改成果转化为规范工作、促进发展的实际成效。持续完善“三重一大”决策实施办法、三会议事规则、权责清单等制度，及时对“党建入章”“双向进入、交叉任职”领导体制、党组织前置研究“三张清单”等工作进行规范，进一步推进集团在完善公司治理中加强党的领导制度化、规范化、科学化。开展“党的领导融入公司治理”专项工作，印发具体实施方案，成立以主要负责同志为组长的专项工作领导小组，深入推动党的领导和完善公司治理相统一，积极构建权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的公司治理机制，充分发挥党委“把方向、管大局、保落实”的领导作用。高度重视、统筹谋划，一体推进学查改，有力推动开展深入贯彻中央八项规定精神学习教育走深走实。按照集团“作风建设提升年”活动要求，广大党员干部分3个层面查摆12个方面问题。针对问题情况，建立整改工作台账，明确整改措施和整改责任，逐项推进解决，做到清单化管理、全过程管控、闭环式落实，确保查摆问题改彻底、改到位。全面强化投资监管。修订《集团投资管



理办法》及 3 个配套制度流程，进一步明确集团投资决策权，并对投资项目定义、投资原则、投资效益标准、流程规范、项目清单等要求进行细化完善，强化项目监管，提升投资质效。全面规范招标管理。修订《集团采购管理办法》和《集团采购业务流程实施细则》，组织开展集中宣讲活动，督促直管单位修订完善采购办法，并上报集团审核备案。全面从严管控担保事项。持续加强风险防控体系建设，修订《集团资金管理办法》，加强集团担保业务管理，严格每笔担保业务办理。

## 2.关于议事决策机制方面

一是严格议事决策程序。党委会、董事会、总经理办公会严格落实集团议事程序和“三重一大”决策事项要求，修订完善集团“三会”议事规则、议事程序、权责清单，配套细化“三会”权责清单表、议题模板、议题提报流程和记录、纪要、决议模板等内容。二是强化会前酝酿研商。按照《集团“三会”议题提报基本流程》《关于进一步理顺决策会议流程的通知》要求，对需提交治理决策主体研究的重大事项，做到会前充分沟通、会上认真研究、会后严格执行，充分发挥专门委员会、投审会等议事机构前置审核作用，对“三重一大”事项事先召开专题会进行讨论，除相关人员参加外，还根据需要邀请外部专家对重大事项进行审议，形成意见报集团决策层参考。认真梳理“三重一大”事项，严格按照“四个不上会标准”“五步前置把关程序”“六个前置酝酿沟通机

制”，确保研究事项成熟充分。三是加强动态提升。结合巡视整改、审计等各方监督主体反馈问题情况，以及领导班子年度考核、党建工作责任制考核、董事会评价等发现问题情况，定期分析研判存在的问题，对公司治理运行情况定期进行自评。四是分层分类指导。协助直管单位动态优化“三会”议事规则和权责清单，加大对直管单位的培训辅导力度。按照省国资委《深化省属企业子企业董事会建设工作方案》等有关要求，结合集团《总部中层管理岗位和直管单位领导班子职数管理规定》，明确规范集团所属单位董事会、监事会设置，制定《直管单位外部董事管理和评价办法》《关于完善集团公司治理机制的指导意见》，优化现代公司治理决策主体配置，促进科学高效决策。

### 3.关于建立健全市场化经营管理机制方面

一是深化供应链改革。建立常态化商品汰换机制，优化供应商结构，推进商品更新，定期汰换排名后 10% 的单品，截至 9 月底，汰换率达到 55.54%。加大标品统配占比，设定中类销售 TOP20 品牌、结构性品牌全部实现直签直采目标，推动供应链上移，新增直签品牌 107 个、统配品牌 134 个。建设生鲜直采基地，持续提升源头直采比例，新增基地工厂 34 家。二是加快自有品牌建设。加大自有品牌开发力度，构建形成 Inzone、鲁商舌尖、家美惠、礼尚乘等自有品牌矩阵，建立自有品牌商品库，进行动态更新，优化自有品牌商品结构，通过好物推广等形式加大自有

品牌宣传推广力度，本年度开发、换新自有品牌商品 344 支。三是举办新零售关系大会。组织召开鲁商集团新零售关系大会暨 2025 年鲁商全渠道一盘货选品会，优化零供合作关系，重塑供应链体系，构建共生共赢的商品新生态。四是建立价格动态调整机制。先后制定《价格管理规范》《市调及价格管理规范》《供应商价格管理规范》，明确全年市调计划，定期开展线上、线下价格市调，动态优化商品零售价格。

#### 4.关于权属企业外部董事管理方面

一是健全制度加强监管。制定《直管单位外部董事管理和评价办法》，就外部董事任职条件、选聘方式、履职评价、结果运用、责任追究、退出等事宜进行明确，每年对外部董事开展履职评价。二是直管单位外部董事调整到位。制定《集团总部中层管理岗位和直管单位领导班子职数管理规定》，对直管单位设置董事会及董事职数进行规范，相关单位外部董事已全部调整到位。

#### 5.关于做强做优主业质效方面

一是坚持“心无旁骛攻主业”。促进集团零售业转型升级，通过数字化基建放大线上线下协同效能，完善提升“鲁商生活”服务平台功能，引入 DeepSeek 智能导购，上线跨境购板块，优化超市到家功能，助力销售增长。截至 9 月底，“鲁商生活”服务平台年度销售额同比增长 6.8%。二是提升商贸主业竞争力。坚持线上线下一体化发展，构建双线消费生态，大力推进供应链改革，



强化端到端供应链协同，加强“统仓统配、集采集配”运营模式，推行“基地直采+裸价模式+终端销售”采购机制，实现商品力和服务力提升。银座集团位列 2024 年中国连锁百强 19 位。三是推进全渠道“一盘货”建设。组织召开新零售大会，构建共生共赢新零售关系，“请进来”与合作伙伴持续深化零供合作，“走出去”主动服务内外贸企业，加强与甘肃、青海、新疆、省内各地市产地协作，共建国企与地方合作典范，以“一盘货”激活内循环新动能。四是提升商品力竞争优势。建立自有品牌商品库，优化自有品牌商品结构，制定年度大单品、爆品打造计划，开展“自有品牌发布会”系列活动，带动自有品牌销售。截至 9 月底，自有品牌销售额同比增长 184%。建设差异化特色门店，打造银发经济主题门店，新开京东奥莱店、社区服务型门店等。五是优化产业布局提升经营能力。以银座门店为基点开展“到家、到楼、到企、到店”，以鲁商一盘货选品为基础支撑，实施“进社区、进企业、进机关、进学校”，加速拓展 B 端客户，逐步构建起多元化的客户矩阵，为后续市场渗透和品类拓展奠定坚实基础。

#### 6.关于做专做精医药美妆主业方面

一是强化党委领导和产业协同。集团原科技工作领导小组更名为集团科技创新工作领导小组，动态调整成员，进一步明确工作职责；设立医药美妆协同创新中心，聘任知名院士专家担任中心首席顾问，组织召开福瑞达牵头、省药科院参与共建的山东省

糖及糖复合物药物重点实验室首届学术委员会会议，加快打造高能级平台。二是持续加大研发投入力度。完善研发投入刚性增长机制，将年度研发投入指标分解至各直管单位；2025 年前三季度集团研发投入增幅 9.60%；所属工业企业（制造业企业）研发投入同比增长 23.80%，研发投入强度 6.06%。三是加强医药领域新产品开发与现有产品的技术改进。持续推动医药板块研发一体化，确定 26 个重点研发项目；2025 年以来新获批药品 1 项、原料药 2 项、二类医疗器械 3 项；加强新产品储备，目前 27 项完成小试中试，18 项储备研发中。四是提高科研机构技术服务与成果转化能力。医药板块 1 项技术获得欧洲国际专利授权，2 项新成果分别达到“国际领先”及“国际先进”水平；省药科院以第一完成人身份获评省科技进步奖一等奖。五是积极营造鼓励创新良好氛围。印发《集团关于进一步提升科技创新能力 加快培育和发展新质生产力的实施意见》，完成 2024 年度集团科技创新奖励项目评选，福瑞达获批第三个博士后科研工作站。

#### 7.关于“三项制度”改革方面

严格落实经营管理人员任期制和契约化管理，全面签订“一人一表两合同”，强化考核结果应用。出台《规范集团直属单位年度经营业绩目标与绩效薪酬联动的意见》，推行“上三档、下三档”薪酬日常发放挂钩机制，将薪酬激励与目标确定机制、责任落实机制、考核确认机制联动挂钩，持续优化完善直管单位负责

人薪酬激励体系，根据完成情况拉开薪酬差距。组建机构及薪酬激励体系专班，强化对直管单位“五控”“五定”工作的常态化监督指导力度，集团 2024 年度“三项制度”改革工作获评省属企业 A 级。

#### 8.关于权属单位考核方面

强化制度机制执行落实，结合集团《领导干部管理规定》《薪酬管理办法》《关于进一步规范干部人事有关工作的通知》等要求，规范经营管理人员选聘、薪酬、考核和退出等管理，2024 年度集团统一对经营管理人员进行考核，并提出考核建议等次。

#### 9.关于亏损企业治理方面

一是加强组织领导。将亏损企业治理作为集团重要任务、作为“一把手”工程来抓，成立了由董事长和总经理担任组长的“亏损企业治理工作小组”。将亏损企业治理列入年度重点工作，制定具体工作措施，分解到月。直管单位“一把手”为治亏责任人，进一步压实各单位“一把手”治亏主体责任。二是加强动态管控。建立亏损台账，明确整改责任人和时限，跟踪治亏进展。“一企一策”加强成本费用分析，每月通报《亏损企业治理简报》《集团各单位费用压减情况》，深入挖掘成本构成，实现降本增效。2025 年 1—9 月，集团三项费用总额同比下降 6.66%，集团三项费用率同比下降 1.37 个百分点。三是优化治亏路径。梳理各类产权，探索多元减亏路径，研究通过业务转移、吸收合并、关停并转等



方式，减少亏损企业户数的可行性。对需要关停并转的亏损企业，定期跟进调度，持续推动亏损治理工作落实。四是强化过程管控。在月度通报基础上，建立问题反馈与支持响应机制，由集团分管领导深入相关产业蹲点督导治亏工作。深化“一人一表两合同”，将亏损治理纳入直管单位班子成员考核体系，除按考核办法扣减绩效得分外，对进度滞后单位的主要负责人进行约谈。同时将亏损企业治理成效与直管单位班子成员薪酬挂钩，实现“目标到人、任务到人、责任到人、考核到人”。

#### 10.关于债务管控方面

一是压实管控责任。集团高度重视债务风险，牢固树立底线思维。修订资金管理办法，明确加强负债规模及资产负债率双管控，将防范债务风险、资产负债率等指标纳入直管单位考核，并签订目标责任书压实责任主体，确保风险可控在控。二是提高盈利能力。集团各产业持续贯彻落实高质量发展战略，扎实推进“一人一表两合同”，做好促销售、抓回款等各项工作，合理控制有息负债规模，有息负债规模下降 5.36%。三是提升管理质效。集团高度重视信息化建设，全力推进司库系统及共享系统建设，推动系统对接集成。集团司库系统顺利通过省国资委验收，目前已全面上线并平稳运行，助力集团银行账户、融资、担保、票据等资金管理模块全生命周期管理，集团资金管理水平显著提高。

#### 11.关于内部造血能力方面

集团各产业持续贯彻落实集团高质量发展战略，坚持心无旁骛攻主业，统筹内外部资源，全力支持主业做强做优做大。商贸及电子商务坚定贯彻“系统性变革、整体性重塑”战略思维，高质量开展“一盘货”供应链改革，新增 180 家直采基地，分梯次改造焕新 170 余家门店，向“零售企业线上线下山东第一”目标迈出关键一步。医药与美妆产业坚定贯彻一体化协同发展战略思想，统筹发挥福瑞达、省药科院、省医工院等“产学研”全产业链优势，成功培育颐莲、瑗尔博士两个年销售额过 10 亿的化妆品品牌。生活性服务业统筹物管、幼教、康养、家政等产业资源，成功打造一刻钟便民生活圈“山东样板”，得到央媒深度报道，进一步筑牢多元差异化竞争优势。生产性服务业主动服务全省对外贸易高质量发展，进出口增幅分别达 15%、228%。推进降成本、调结构工作，坚持“一贷一议，逢贷必降”原则，逐笔压降融资利率，集团平均融资成本下降 9.01%。持续缓解融资压力，加强与金融机构沟通，授信规模大幅增长，各项经营措施及整体经营向好的趋势已被市场广泛认可，2025 年以来陆续发行的债券产品，成本呈阶梯下降趋势。

## 12.关于金融业务方面

一是深化“以融促产”。强化目标引领，以“立足集团、服务实体、赋能主业”为宗旨，聚焦主责主业，全面围绕集团主业产业链上下游供应商、服务商开展产业链金融业务，通过深挖集团

产业链生态场景，向集团各产业相关方提供全方位综合性金融解决方案，产业链金融业务已成为集团核心主业商贸及电子商务业的重要组成部分，有效构建了服务主责主业的产品矩阵。强化政策落实，严格落实地方金融组织规范整治工作规划，及省国资委关于加强省属地方金融组织监管的意见，重点规范业务开展，明确自身功能定位，更好服务实体经济，坚持合规经营、严控风险，围绕核心企业产业链做好普惠金融等“五篇大文章”。强化问题整改，锚定集团产业链、赋能主业发展的正确路径，“服务主业、以融促产”已常态化推进实施，围绕集团主业开展的业务正扎实、有序开展。二是固化长效机制。全面梳理修订完善现行风控相关制度，进一步规范流程并常态化推进实施。以鲁商产融为统一的管理平台，建立高效联动、前中后台协同的业务管理机制。组织开展业务专项风险排查，全面摸清风险底数及可能异动，及时进行风险预警。结合排查结果，针对可能存在风险的业务，逐一制定防范化解预案，有力保障稳健运营。推进建章立制，形成制度性成果，印发《类金融业务操作指引》，建立聚焦 5 类风险、涵盖 34 个预警信号的《风险预警信号清单》，有效规范贷前贷中贷后各流程操作标准，构建全流程内控体系，以刚性制度流程保障业务合规开展。印发《授信业务档案管理办法》，使档案管理迈入标准化阶段，为建设全面风险管理体系提供实体化支撑。三是强化风控建设。加快“智改数转”，提升数字化经营服务能力，完



成智能大数据风控平台开发上线，实现企业画像查询、风险预警管理、风控规则设置以及企业信用报告自动生成等 6 大功能；助力贷前评估、贷后管理，实现对存量业务实时监控以及预警消息自动推送；完成与业务管控平台打通，自动生成风控台账，构建池保理业务风控模型，实现自动生成业务风险建议，进一步完善智能大数据风控体系，提高了科技支撑水平，有效助力风险早识别、早预警、早暴露、早处置。

### 13.关于安全生产方面

一是强化安全意识，落实安全责任。集团党委将安全生产工作作为重要政治任务，党委常委会组织学习习近平总书记关于安全生产重要论述和重要指示精神。集团定期召开安全专题会议，传达省委、省政府关于安全生产工作要求，部署重点工作，强化安全生产意识。集团领导带队对权属单位开展安全检查，推进隐患排查整改工作，推动整改落实。全面梳理优化安全生产管理制度，新增 1 项管理办法，修订完善 17 项办法规定，废除 3 项制度，并制定相应明白纸与流程图，规范安全生产管理流程，提升工作质效。2025 年以来集团举办三期安全培训，提升安全履职能力。二是推进双重预防建设，精准管控风险隐患。根据所属单位行业特点和风险级别，制定风险分级管控措施，精准高效排查隐患，防范化解安全风险，所属单位按要求已完成双重预防机制建设。针对双预防机制建设及运行情况开展专项诊断检查，对发

现的问题现场帮扶指导，有效提升风险管控质效。所属各单位按照本单位安全检查计划，每月开展安全检查工作。三是加大安全投入，提升本质安全水平。加快智能监控物联网平台建设，引入大模型技术搭建安全生产知识库，为安全管理提供便捷的 AI 助手。加大安全生产费用投入，2025 年安全生产预算较去年增加 26.98%，重点用于老旧设备更新、智能监控平台建设。四是严格责任落实。修订《集团生产安全事故报告和调查处理办法》，银座集团修订《安全生产监督管理办法》《隐患排查治理规定》《生产安全事故报告和调查处理办法》，制定《安全生产信息报送制度》《安全生产责任追究办法（试行）》，形成长效机制。五是建立工程质量及施工安全长效管理机制。规范施工管理，印发《关于加强施工现场安全管理的通知》，制定《隐蔽工程验收管理明白纸》，提高工程验收标准。开展供应商履约评价，完成供应商履约评价工作，筛选出黑名单单位 and 不合格供应商限制合作。

## （二）关于全面从严治党方面

### 14. 关于管党治党压力传导方面

一是强化制度规范。以省委巡视反馈问题为导向，全面梳理、科学规范集团现行党建制度，制定《集团党委全面从严治党向纵深发展工作措施》；印发《集团党委 2025 年工作要点》，明确集团党建年度工作安排；制定《集团党委全面从严治党清单》《党委书记履行第一责任人清单》《班子成员全面从严治党责任清单》，

推动全面从严治党向纵深推进。二是抓好日常监督。深化落实《集团党委关于构建内部大监督体系的实施方案》，组织党委常委会会议传达学习《山东省省属国有企业领导人员经营管理工作规定》及省属企业违规经营投资责任追究工作有关要求，进一步明确违规事项清单。前移审计关口，审计与投资、招标、财务、战略等职能部室协同发力，实现“审计+”赋能。动态更新政治监督活页，落实政治监督要求，督导直管单位民主生活会，深入了解各单位党组织履行全面从严治党责任情况和班子成员履职情况。三是紧盯重点领域。印发《关于开展“靠企吃企”问题整治深化提升行动的实施方案》，明确深入自查自纠、强化日常监督、加大线索挖掘处置力度、严肃查办案件、深化“小切口”治理、完善常态长效机制 6 项工作举措，建立台账、加强调度，压实各层级责任。将持续深化“靠企吃企”问题整治纳入 2025 年度党委工作要点、纪检监察工作要点，指导直管单位确定 1—2 个重点领域，持续推进“靠企吃企”问题专项治理。制定集团内部人员违规经商办企业和违规关联交易禁止性制度；完善集团直管单位党员领导干部和监察对象廉政档案信息，提高日常监督的精准度。召开线索处置专题会议，研究推进措施，对重点问题线索加快核查工作；通过下发工作规范、点将包案、跟进指导、研讨交流等方式，指导直管单位纪委的案件查处，提升基层办案能力和水平。向直管单位反馈 2024 年度廉洁风险排查防控监督检查结果，强化跟踪问效。



四是紧抓“关键少数”。修订《关于进一步加强党委领导班子自身建设的意见》，组织召开直管单位党组织书记全面从严治党述责述廉和抓基层党建工作述职评议会议、集团党风廉政建设和反腐败工作会，强化全面从严治政政治责任，着力推动严的基调一贯到底，层层压实责任。严格落实谈心谈话工作要求，持续用好“一把手”沟通谈话、专题谈话、提醒谈话等谈心谈话制度，做实做细“预警式”监督，做好关口前移，进一步提升谈话效果。强化监督部门专项监督，集团纪委、审计、巡察等监督部门紧盯“关键少数”、关键岗位和重点领域，通过查看分析廉政档案、信访举报和政治生态报告等资料，听取干部职工评价，及时发现和掌握苗头性、倾向性问题，开展谈话提醒，做实做细日常监督。严格执行问题线索管理办法等相关规定，规范做好问题线索处置工作。

五是强化责任落实。召开党委常委会研究违规经营投资问题线索梳理有关情况，审计部、纪委、投资管理部联合对集团巡视反馈涉及违规经营投资的问题线索进行全面梳理、排查，按照有关规定提出处置意见。举一反三系统排查类金融板块经营情况，摸清风险底数、问题形成原因，实施精准施策，扎实有力推动问题整改。深化落实《集团党委全面推进清廉鲁商建设的实施方案》，扎实推进“清廉鲁商”建设相关工作。

#### 15.关于以案促改、以案促治方面

一是常态长效开展警示教育。综合运用违纪违法干部警示录、

忏悔录、警示教育片以及警示教育基地等开展警示教育，注重用身边事教育身边人。印发严重违纪违法案件及其教训警示的通报、违纪违法党员干部忏悔录选编，集团各级充分利用民主生活会、组织生活会、“三会一课”等组织党员干部剖析研讨。召开警示教育会，传达全省警示教育会精神，通报违反中央八项规定精神典型案例，强化警示震慑效应。通过以案说德、以案说纪、以案说法、以案说责，教育引导各级党员干部常敲思想警钟、常紧纪律之弦、常存敬畏之心，筑牢拒腐防变的思想防线。二是精准有效深化日常监督。坚持精准有效监督，紧盯“关键少数”、关键岗位和关键领域，做实事前、事中、事后监督。制定《廉政谈话工作方案》，结合日常监督检查、审查调查、巡视巡察等发现的问题，围绕落实全面从严治党政治责任、廉洁自律、作风建设等有关情况，集团领导班子成员与直管单位“一把手”和领导班子成员等开展针对性廉政谈话。制定并推行廉洁合作协议标准范本，作为强制性条款纳入经营类合同，对经销商、代理商等合作方的廉洁从业行为予以明确约束与要求。在建设工程领域成立监督、工作“双专班”，抓好廉洁风险防控，有力提升建设工程项目建设质效。深化“大监督”体系建设，印发《纪审巡联动监督暂行办法》，明确“联动监督”任务清单，建立线索移交、会商研判、成果共享机制，推动各类监督贯通协同。三是持之以恒正风肃纪反腐。坚持办案是最有力的监督，系统发力深化风腐同查同治，深挖风腐交

织问题。开展全业务流程梳理排查，推动制度重塑和流程再造，着力防范系统性风险。深化“靠企吃企”问题整治，针对性选择“第三方服务领域突出问题”“违规决策问题”开展专项治理，持续巩固治理成效。四是注重发现和纠治案件背后的深层次问题。围绕案发领域的权力运行、内控制度、工作程序等方面，深入查找思想总开关松懈点、制度建设薄弱点、权力运行风险点、监督管理空白点，常态化做好查办案件“后半篇文章”，推动取得更多制度性成果和更大治理成效。深化商品购销领域专项治理，以“小切口”深挖细查背后的违纪违法问题、体制机制问题，修订完善制度流程 52 项，淘汰供货商 306 家。坚持举一反三、以点带面，从医药美妆领域销售渠道入手，围绕经销商、代理商、销售平台的选择与准入、合同的签订与执行等加强监督，推动实现销售渠道“阳光透明”、优化拓展，做实监督治理“后半篇文章”。

#### 16.关于重点领域监管方面

一是持续深化“大监督”体系。新一届领导班子到任后，制定印发了“大监督”体系实施方案，以党内监督为主导，有效整合各类监督资源，通过制定年度监督重点、强化信息沟通等措施，完善对核心业务、重点领域和关键岗位的监督检查长效机制，发挥“大监督”体系的全方位监督合力。二是强化业务部门日常监督。多部门贯通协同，对集团各产业采购项目，采用年度检查与月度抽查相结合的方式，开展检查督导。对发现的问题，建立整改台



账，实行销号管理。截至目前，已组织 9 次专项检查，出具检查报告，督促其按期整改。三是强化监督部门专项监督。严格落实集团“大监督”方案要求，将招标领域、金融领域专项治理纳入年度工作要点，并制定“靠企吃企”专项整治工作方案，建立院校工程项目监督管理机制；审计部将招标采购、融资业务纳入对直管单位经济责任审计、区域融合审计的关注内容；各部门协同发力，发挥监督合力，切实防范风险。四是严格招标管理。集团层面修订采购管理办法及实施细则，完善相关规定，组织并指导直管单位修订内部采购制度，构建规范统一的采购制度体系。对依法必招项目严格按照山东省公共资源交易目录（2024 年版）规定，进各地公共资源交易中心组织招投标活动，确保依法必招项目依法依规进行。每年年初梳理公共资源招标计划，并按计划组织公开招标。在采购公告和下发的采购文件中，公布招投标监督举报电话、邮箱，接受社会广泛监督，形成招标工作内外、上下监督相结合的监督体系。多部门联合开展 2025 年度采购专项检查，推动全面自查，聚焦关键领域开展重点抽查，强化采购管理监督。

#### 17. 关于政治监督方面

一是完善监督机制。紧盯习近平总书记重要指示批示、党中央重大决策部署和省委工作安排，聚焦集团改革发展战略，深化运用“一台账、两清单、双责任、双问责”的监督机制，做好政治监督活页“建管用”。制定政治监督重点事项清单，明确巡视整改、

学习教育以及监督防范化解金融债务风险、投资决策风险、安全生产风险等 13 项重点监督内容，压紧压实主体责任和监管责任，开展现场监督检查 22 次。通过参加会议、处置问题线索、督导民主生活会等方式，深入了解各单位党组织履行全面从严治党主体责任情况和班子成员履职情况。监督推进深入贯彻中央八项规定精神学习教育，制定端午节期间“四风”问题专项监督检查工作方案，对集团总部及权属二级、三级单位开展违规吃喝、饮酒问题明察暗访。二是监督推动整改。把省委巡视反馈问题整改落实情况纳入《政治监督任务清单》，制定巡视整改落实监督检查工作方案，建立监督工作台账和清单，逐一对照整改清单“全面监督”，做到每周一调度、半月一汇报、一月一总结；对直管单位整改落实情况进行“抽查监督”，制发纪律检查建议书，督促问题整改。三是严格责任追究。纪委会同党委巡察办、审计部制定《纪审巡联动监督暂行办法》，明确“联动监督”任务清单，建立线索移交、会商研判、成果共享机制。立足“监督的再监督”定位，对监管职责落实不力的加强约谈提醒，对失职失责的精准科学追责问责，推动职能部门从“被动履责”向“主动担责”转变。对巡视移交的信访举报办理情况“跟进监督”，对办理不力和发现的体制机制问题，印发监督提示函、开展提醒谈话，责令限期整改。

#### 18.关于监督执纪能力建设方面

一是规范问题线索处置。每月召开问题线索分办处置会议，

逐件研究推进措施，对重点问题线索加快核查。严格执行问题线索管理办法等相关规定，加大谈话函询抽查核实力度，有效提升谈话函询质效。二是加强统筹谋划。召开专题会议，对开展“三化”建设年行动进行动员部署。印发《关于开展“纪检监察工作规范化法治化正规化建设年”行动的工作方案》，确定 5 方面 21 项重点工作任务，明确责任分工，逐项抓好落实。三是强化业务培训。举办纪检监察干部能力提升培训班，邀请省、市纪委监委专家和业务骨干专题授课，课程内容涵盖案件审理、监督检查、审查调查、信访举报，以及查处违反中央八项规定精神问题等核心业务。参加省纪委监委国企案管、监督检查、审查调查、信息查询应用等业务培训，进一步提高集团纪检监察干部业务能力和水平。四是加强组织管理。召开直管单位纪委书记述职评议会议，采取“一述一评”方式，听取直管单位纪委书记述职，对直管单位纪委书记履职情况进行测评，发挥考核“指挥棒”作用。

#### 19.关于对下级纪委工作指导方面

一是加强制度建设。印发《2025 年集团纪检监察工作要点》，明确 5 方面 23 项重点工作任务，把加强能力建设作为重点工作扎实推进。制定《关于加强直管单位纪检工作的指导意见》，配齐配强直管单位纪检机构和人员，根据监督对象数量、业务特点和廉洁风险状况等，科学设置纪委内设机构、确定人员编制，配齐配强纪委书记、副书记和专职纪检干部。注重选拔具有法律、



财务、审计等专业背景的复合型人才。二是提升办案能力。印发《关于建立“一体化”联动监督机制的实施意见》，积极探索“室企地”联合办案、片区协作办案、“点将包案”等方式，在有效弥补办案力量不足的同时，带动提升基层监督办案能力和工作质效。建立集中学习机制，每月固定1天为直管单位纪委书记集中学习日，传达上级精神、听取情况汇报、部署工作任务。三是加强实战锻炼。选派纪检干部到上级纪委监委协助工作、实战练兵，培养提升监督办案能力。深化“1+2+3”案件审理模式，直管单位纪检干部通过跟案旁听、副审锻炼，增强了证据意识和法治思维，深化了对政策的理解和把握，提升了审查调查能力水平。四是加强督促指导。印发《2024年集团纪检监察机构监督检查审查调查统计情况通报》，总结分析工作，查找短板弱项，对加强和改进监督执纪工作提出明确要求。围绕案件质效、办案安全等方面加大监督检查力度，加强审核把关。强化考核及结果运用，规范开展2024年度直管单位纪委书记述职评议，考评结果与绩效工资、选拔任用相挂钩。

### （三）关于落实新时代党的组织路线方面

#### 20.关于领导班子建设方面

一是优化集团权责体系和议事规则。修订完善集团“三会”议事规则及权责清单，重点对“三会”决策程序进行修订完善，确保“三重一大”事项决策程序严格按照议事规则规范开展。二是优

化完善制度机制。修订完善《关于进一步加强领导班子自身建设的意见》《集团管理的领导班子和领导人员政治素质考察清单》等制度办法，推动总部为二级单位赋能、二级单位为三级单位赋能，让各单位真正成为经营主体和利润主体。三是持续推动经营管理单位经营能力提升。实施经营管理人员任期制和契约化管理提质工程，结合年度任务分解工作，组织“一人一表两合同”签订，推行“工作项目化、项目清单化、清单责任化、责任时效化”要求及“晾晒销号、动态兑现、目标承诺、能上能下、绩效追索”五项机制，强化考核结果应用，激发经营单位内生动力。四是持续优化流程与流程再造。开展集团制度可视化体系建设，形成高效、透明、可控的制度可视化体系，有效提升制度的质量和效能以及赋能产业发展的成效。

## 21.关于权属单位领导班子管理方面

立足集团“大监督”体系，以党内监督为主导，统筹用好纪检监察、巡视巡察、审计、财会等监督成果，强化协同联动，增强监督实效。严格落实集团《领导干部管理办法》，将领导班子日常监督与专项管理相结合，持续加强对权属单位领导班子的管理和分析研判，全方位掌握权属单位领导班子有关情况。

## 22.关于选人用人方面

一是完善选人用人机制。出台《关于集团直管单位总经理助理级干部选聘指导意见》《“一事一议”人才引进管理办法》《集团

员工公开招聘工作管理办法》，严格执行直管单位组织人事工作审核备案机制，直管单位涉及机构设置、“五控”“五定”工作、“三通道”及人才库建设、薪酬考核等重要组织人事制度方案制定或修订时，事前报集团党委组织部（人力资源部）备案审批，持续完善选人用人相关工作机制。二是坚持党管干部，持续加强经营管理人员管理。实施经理层成员任期制和契约化管理提质工程，开展竞争上岗，实施“一人一表两合同”，对完不成任务的干部“一年亮黄牌，两年亮红牌”，坚决落实“末等调整和不胜任退出”，将经理层成员任期制契约化改革落到实处。建立直管单位负责人岗位绩效薪酬联动机制，健全薪酬管理和考核激励体系，巩固“岗位靠能力、收入靠贡献”的理念。三是完善关键岗位监督管理机制。加强重点岗位和领域的监督管理，对重要经营岗位人员严格落实离任审计和绩效薪酬追索扣回。四是加强选人用人制度培训。举办“集团巡视整改反馈问题选人用人专题培训班暨组织人事业务能力提升培训班”，开展国有企业经营管理人员队伍建设专题讲座，同时就干部选拔任用、干部人事档案审核、组织人事政策等进行专项培训和解读，提升巡视反馈问题整改水平和组织人事条线业务能力。

### 23.关于干部日常监督方面

一是深化监督实效。出台《关于进一步规范集团人事管理的通知》，二级单位对一线岗位自主招聘程序、环节、方式进行明



确。相关部室加强协作配合，利用集团选人用人专项检查、日常干部选拔任用党风廉政意见核查等方式，全面规范招聘管理和员工管理工作。二是加强干部教育管理。发挥鲁商学院和鲁商党校教育培训平台作用，在集团鲁商云学院线上培训平台上传党性教育及党课课程，通过组织各类内部培训，持续加强干部廉洁教育、党性教育。三是压紧压实职能部门监管责任。有效发挥职能部门“第一道防线”作用，完善干部管理监督体系，把党内监督、监察监督同审计监督、职工民主监督、舆论监督贯通起来，增强监督合力，提高监督效能。

#### 24.关于后备干部储备方面

一是完善选拔机制。优化干部培养路径，突出基层历练，加大挂职锻炼力度，通过落实上挂下派、轮岗交流制度，提升干部综合能力，培养复合型人才。二是加强源头储备。组建“五控”“五定”专项工作组，推动所属单位“管理、技术、技能”三通道建设。完成集团 2025 年人才库入库工作，针对入库人才实行“一人一策”有针对性的培养举措。三是加大培养力度。持续加强干部人才培养，印发《集团教育培训管理办法（试行）》，充分发挥鲁商学院、鲁商党校教育培训平台，分产业建立培训体系，大力锻炼培养优秀年轻干部。

#### 25.关于人才“引用育留”方面

一是优化完善人才培养成长机制。出台《关于进一步提升科

技创新能力加快培育和发展新质生产力的实施意见》，进一步优化项目确定、团队建设、研发投入、成果转化等机制。出台《“一事一议”人才引进管理办法》，明确高层次人才和短缺急需专业人才的基本条件和引进方式、引进程序、待遇和管理等要求，持续优化完善集团进人制度。二是加强统筹谋划。召开党委人才工作领导小组会议，部署 2025 年度高层次人才引进重点工作。组织重点单位做好年度招才引智工作。三是注重产业需求。出台《集团关于加强人才工作考核的实施意见》，根据产业发展实际，实行差异化考核，推进各直管单位不断健全人才“引育用留”机制，引进更多集团外优秀高层次人才。四是提升招才引智精准性。调度重点单位，对重点人才工作项目专题申报。组织开展“一事一议”人才面试工作，抓好企业急需短缺人才引进。

## 26. 关于人才作用发挥方面

一是强化机制保障。构建集团党委统一领导，党委组织部门牵头抓总，相关部门各司其职、密切配合，用人单位发挥主体作用的人才工作格局。在集团党委组织部（人力资源部）加挂集团人才工作办公室牌子，切实提高人才工作质效。持续推动党委书记抓人才工作项目，推进审核人才发展机制改革等关键环节。建立定期考核机制和引进人才信息库，指导、促进引进的人才与集团共同发展。二是持续完善特色人才培养模式。出台《关于进一步提升科技创新能力加快培育和发展新质生产力的实施意见》，

为人才提供发展平台。对接集团医药板块创新药物、生物技术以及教育板块等领域，做好精准靶向引才。三是进一步落实好党委联系专家制度。集团党委带头做好服务专家工作，加强对专家人才的关心关怀，定期向专家宣传解读企业重要政策文件，使专家充分发挥自身作用。四是持续推动“三通道”建设。注重从技术和技能人才中选拔优秀管理人员，推动薪酬分配向新型零售、医药美妆、科技创新等子企业中的技术技能人才倾斜。五是提升高层次人才作用发挥效能。召开“教育科技人才大会”，深化产教融合，深化校企合作，建立灵活多样的合作机制，实现教育链、产业链、创新链的有效对接，2025年省药科院青年科研团队研发成果荣获山东省科学技术进步奖一等奖，高层次人才作用发挥成效不断显现。

## 27.关于党的建设工作领导小组方面

一是完善党建工作领导小组工作机制。出台《党的建设工作领导小组工作规则》《党的建设工作领导小组办公室工作细则》，同步调整党建工作领导小组成员。二是制定年度工作计划。印发《党的建设工作领导小组2025年工作要点》，持续加强党的领导、提升党建工作水平，切实以高质量党建引领保障集团高质量发展。三是规范党建工作领导小组会议程序，严格按照工作规则和细则落实会议机制，做好议题征集、会议准备、纪要编发等工作。

## 28.关于基层党组织管理方面



一是持续夯实基层党建工作基础。大力推进党建工作标准化规范化提升工程，持续完善基层党支部评星定级机制，在职过硬党支部占比较去年提升 5.1 个百分点。组织各级党组织认真学习贯彻《山东省各领域基层党组织组织生活规范》，扎实有序做好组织生活会、主题党日、党费收缴、按期换届、谈心谈话等基础性工作。将按期换届情况作为党建工作考核的重点检查事项，持续完善党建工作责任制考核机制，实现压力层层传递、动力级级提升。二是组织开展换届工作知识培训学习。制定《换届流程指导手册》，2025 年以来举办 3 期基层党支部书记、党务人员培训班，对换届工作知识进行专题学习和解读，提升基层党组织对任期规定、换届操作流程和纪律要求等内容的掌握和理解。

#### （四）关于巡视监督以及审计等其他监督发现问题整改方面

##### 29. 关于党员干部违规经商办企业方面

一是深化专项治理。印发《关于开展“靠企吃企”问题整治深化提升行动的实施方案》，针对性选择“第三方服务领域突出问题”“违规决策问题”开展专项治理，分别制定实施方案，通过“小切口”发力，推动系统治理、标本兼治。组织开展违规经商办企业自查排查和预警监督，根据大数据排查结果开展核查。对谎报漏报、存在违规情形的严肃追责问责。集团及相关直管单位分别对 2023 年至 2024 年排查发现的违规经商办企业及违规关联交易问题的干部职工进行了处理。二是加强制度建设。印发《关

于严格禁止违规经商办企业和违规关联交易的规定》，分别列举 9 类经商办企业和关联交易禁止性行为，防止利用职务便利谋取私利、损害国有资产利益。三是坚持执纪从严。今年以来，集团各级纪检监察机构立案 10 件，给予党纪政务处分 22 人，运用“四种形态”处理处分 68 人次。

### 30.关于对外应收款方面

集团层面强化专项调度，针对巡视反馈问题整改要求，将欠款问题作为重点、难点问题，对欠款追偿方案进行专项调度，对欠款追偿进展和存在的问题进行专题研究。相关单位详细分析项目开发、建设和运营情况，分项目与欠款部门进行沟通。建立欠款台账，明确追偿措施、责任单位、责任人和追偿期限。建立工作专班催缴机制，成立清欠办公室，加大催收力度、增加催收频次，对欠款通过诉讼进行追偿。

### （五）关于巡视移交问题线索和信访件办理情况

高度重视省委巡视移交信访事项，本着优先办理、快查快办原则，压实责任、明确时限，依法依规高效开展办理工作。

## 三、下一步工作打算

经过集中攻坚，巡视整改工作取得阶段性进展，聚焦主责主业谋发展的意志更加坚定，干部职工干事创业的精气神更加饱满，各项工作取得了新成效，展现了新形象。下一步，集团党委将坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻

党的二十大和二十届历次全会精神，坚决落实省委部署要求，不断深化巡视整改和成果运用，以巡视整改实际成效推动集团高质量发展。

（一）坚持党建引领，持续增强政治自觉。坚持把学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想作为首要政治任务，深入贯彻落实习近平总书记关于巡视工作的重要论述，持续深化落实“第一议题”制度，强化党委理论学习中心组示范带动作用，不断用党的创新理论武装头脑、指导实践、推动工作。持续巩固拓展学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育和深入开展党纪学习教育成果，不断深化深入贯彻中央八项规定精神学习教育成效，深入开展“作风建设提升年”活动，引导广大党员干部把学习成果转化为坚定拥护“两个确立”、坚决做到“两个维护”的实际行动。始终胸怀“国之大者”，自觉把集团发展放到党和国家大局中去谋划，全面加强党的领导，不断把党员干部职工思想统一到“重振鲁商”的使命上来。

（二）坚持问题导向，巩固拓展整改成效。坚持把巡视整改作为履行管党治党责任、推动高质量发展的重要抓手，以巡视整改成效推动高质量发展，以高质量发展成果检验巡视整改成效。推进巡视反馈问题常态化整改，进一步压紧压实整改责任。顶格推动扭亏治亏工作，优化亏损企业治理工作方案，加大对未完成目标的考核比重。适时组织开展“回头看”，查漏补缺、补齐短板，



坚决防止问题反弹回潮。

（三）坚持建章立制，持续健全制度机制。坚持系统思维抓整改，切实把解决问题和建章立制统筹起来，将建章立制作为长远之策、根本之法，突出务实、管用、有效，总结固化巡视整改中的经验做法。对整改中已经出台的制度规定，狠抓执行落实，切实增强制度的严肃性和约束力。进一步查漏补缺，持续推进制度“废改立”工作，建立健全全业务流程制度体系，着力形成用制度管权、按制度办事、靠制度管人的良好局面。坚持制定制度与强化制度执行同步推进，加强对制度的宣贯解读，强化重点领域制度执行情况检查。

（四）坚持改革创新，推动更好更快发展。科学制定“十五五”规划目标，引导各产业把提高发展质量摆在突出位置。完整、准确、全面贯彻新发展理念，部署开展提质增效专项行动，着力提升净资产收益率和全员劳动生产率。大力布局战略性新兴产业和未来产业，加快发展新质生产力，切实发挥好科技创新、产业升级作用。持续推进“三项制度”改革，加强优秀年轻干部培养选拔，选派优秀年轻干部交流锻炼。持续强化风险管控，拓展监测指标，扎实做好全面风险合规管理，加强数智化应用，切实提升防范化解重大风险能力。

（五）坚持严的基调，强化全面从严治党。坚决扛起全面从严治党的政治责任，狠抓“两个责任”落实，严格执行落实全面从

严治党主体责任清单，切实把巡视整改融入管党治党和经营管理工作各环节各方面，推动全面从严治党向纵深发展。树立鲜明用人导向，严格干部选拔任用程序，加强干部人才队伍建设，着力锻造高素质专业化干部人才队伍。持续加强作风建设，贯彻落实中央八项规定及其实施细则精神，始终保持纠治“四风”的韧劲和恒心，持续细化具体解决措施和监督保障措施。健全完善党风廉政建设制度机制，持续推进“清廉鲁商”体系建设，进一步发挥“大监督”机制作用，一体推进不敢腐、不能腐、不想腐，坚决铲除腐败滋生的土壤，把严的基调、严的措施、严的氛围一贯到底。

欢迎广大干部群众对巡视整改落实情况进行监督。如有意见建议，请及时向我们反映。联系电话：0531-66690056；邮政信箱：山东省济南市经十路 9777 号国奥城 5 号楼；电子邮箱：[bgs@lushang.com.cn](mailto:bgs@lushang.com.cn)。

中共山东省商业集团有限公司委员会

2025 年 11 月 20 日