



2008年9月，湖北省联合发展投资集团有限公司诞生于武汉城市圈“两型”社会综合配套试验区获批的历史时刻。作为省属大型国有控股公司，联投集团由湖北省和武汉城市圈九市国资委为主要出资人，6家省内央企（武钢集团、东风汽车、葛洲坝集团、三峡集团、湖北中烟、湖北烟草）为股东。公司注册资本65.6亿元。

2021年12月，根据省属国资国企改革方案，湖北联投集团有限公司成立，定位“科技园区、产业园区、功能园区全生命周期运营商，城市更新全产业链综合服务商和工程建设全领域总承包商”，做好“科技创新的引领者、产业发展的推动者、城市更新的建设者、产融结合的示范者”。

集团具体经营业务涵盖产业新城、园区运营、地产开发、产业金融、数字产业、基础设施与新基建等领域，总资产规模达3200亿元，带动社会投资逾3000亿元，员工超2万人；控股上市公司1家，参股上市公司2家，4家企业主体信用创AAA，入选湖北省首家中国银行间市场交易商协会会员代表，位列中国企业500强第251位、中国服务业企业500强第86位。

面向新阶段，新格局，湖北联投全面贯彻落实湖北省“一主引领、两翼驱动、全域协同”区域发展布局，聚焦武汉城市圈、武鄂一体化和光谷科创大走廊核心区域，助力长江中游城市群、襄十随神、宜荆荆恩城市群发展。进一步聚焦产业园区、城市更新、工程建设等业务板块，着力加强数字产业、产业金融等功能支撑作用，全力做优木业、磷化工等实体业务，持续深化一二三级联动、各业务板块协同、产城融合发展的独有模式。

“十四五”期间，湖北联投将继续弘扬“敢为人先、自强不息、搏击市场”的联投精神，全力推进武汉城市圈一体化进程，持续推动湖北省经济量级、产业层级、城市能级提升，助力湖北省经济社会高质量发展。

案例名称：湖北联投集团运营管理平台

提供单位：湖北联投集团有限公司

案例介绍：

一、案例背景

运营管理平台是湖北联投集团高效执行战略、提升运营管理的重要手段。通过集团管理指标体系的完善，以信息化、数字化为载体，运营管理平台可以实现“纵向穿透”和“横向协同”。其中，纵向穿透指的是“集团-板块-重点业务单元”的管理路径垂直贯通；而横向协同指的是关键职能的管理口径水平对接。从而使得整个集团的管理机制更有效、业务协同更顺畅、数据分析更高效，解决运营管理的难题，具体案例背景如下：

1. 落实国企数字化转型的重要载体：国务院

国资委印发了《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》，该通知提出了“坚持数据驱动”的基本原则和“推动跨企业集成互联与智能运营”的转型方向，湖北联投集团运营管理平台的部署，将从业务视角切入，通过数据联通，对接集团内部各项管理职能，实现运营数字化并提升集团整体管理效率。

2. 确保“十四五”战略落地的关键抓手：“十四五”期间，新一轮的国企改革和组织机构调整，纷纷强调集团总部的价值体现。国企总部需要通过强化战略规划、经营分析和组织绩效，打通战略实施各个环节，形成循序渐进的闭环格局。湖北联投集团构建运营管理平台能够帮助集团总部及时、全面了解下属企业经营状况，及时跟进战

略落地情况。

3.支撑新常态企业高质量发展的客观选择：
随着经济发展进入新常态，国资委对国企的管理也相应转变为对“一利五率”的考核。湖北联投集团运营管理平台部署提升集团总部管理的专业化、标准化和精细化，帮助集团在规模化发展的同时，及时发现并管理经营风险，为未来的可持续发展提供动力。

二、案例介绍

以湖北联投集团经营目标实现为核心，构建从经营计划编制、下达、过程监控、预警分析、会议管理、考核管理的PDCA闭环，实现横向协同，纵向贯通。同时形成联投集团经营管理指标体系，通过对指标的分层、分解、钻取，实现从经营目标到业务执行过程的“穿透式管理”，从“管二级看三级”向“管二级抓三级”升级。

1.集团经营管理指标库

结合国资委“一利五率”管理要求，湖北联投集团经营管理目标和出资企业行业及业务特点，梳理形成企业经营管理指标库，通过对指标的组织分层、业务建模、行业标准、阈值标准、和已建成系统的技术对接，实现指标多层次穿透，和已有数据的自动获取。

2.集团运营管理工作指引库

对标一流，结合集团管理要求、系统使用规范、梳理并优化现有运营管理制度流程，实现运营管理体系规范化管理。并在“运营管理工作指引库”中对最新政策、管理制度、流程手册，重要通知等进行集中管理，便于集团及出资公司查阅学习。

3.集团年度经营计划管理

集团年度经营计划管理包括：集团年度经营目标制定，年度经营目标分解管理，出资公司年度经营计划编制管理，集团年度经营计划编制管理等业务管理环节。通过系统搭建协助集团规范管理流程，提升集团与出资公司运营协同效率，

过程存档留痕可追溯。

4.出资公司经营目标责任书

集团为保障经营目标达成，与出资公司签订年度经营目标责任书，出资公司按要求引入目标责任书模板，纳入经营考核指标，通过系统实现编制、调整及审批，计划每次修订后自动生成历史版本，支持对历史版本进行查看和对比。出资公司按事项、按时点定期反馈经营目标达成情况，系统通过指标阈值风险管理，对异常情况生成待办事项，以事找人的方式，介入“经营异常”管理。

5.事项交办管理

对于高层关注的重点事项，可以通过系统下达给主责人。主责人在移动端和PC端接收交办事项，并“在线汇报”达成情况，对于逾期未跟进的重要事项，系统通过催办、亮灯等方式及时预警提醒。

6.经营分析

系统按照管理要求自动汇总各出资公司经营计划完成情况，支持自定义经营分析报告模板，业务人员编写经营分析结果，系统自动输出经营分析报告。集团可以查看各计划的达成统计，在达成统计中支持点击计划名称查看计划详情。按维度筛选条件查看工作执行明细，在明细列表中支持查看工作项详情，且支持对工作项进行调整风险，通过预警提醒的方式及时关注异常。

7.会议管理

建立经营管理会议卡片，实现会前充分准备、会中有效控制、会后跟进监督的管理闭环。系统根据企业管理要求设定会议纪要模板，结束后输出会议纪要，并对需要落实的会议决议下达到的主责部门或主责人，进行决议跟踪。

8.考核管理

根据集团经营计划考核管理办法，组织各单位开展经营考核工作，系统实现全过程、全流程考核管理，抓取各单位年度经济指标、管理指标

等完成情况，结合指标考核权重进行系统评分，排名，支持多版本管理，考核过程系统留痕可追溯。

9.管理驾驶舱

提供面向集团领导与运管管理中心领导的管理驾驶舱，确保指标展现内容和组织维度与运营管理报表一致，对重点业务提供更为深入的展现和分析功能。

三、项目实际效果介绍

湖北联投集团运营管理平台的核心目标是使管理层能够全面、及时、准确地把握既定经营计划的完成情况，从而调整战略目标、经营计划并优化资源部署，促进战略规划高效落地。运营管理平台能为集团经营管理提升带来三大价值：

1.支撑集团敏捷弹性管理下属业务单元：利用信息化打破组织与数据壁垒，实现数据的集成和融合，协助集团管理层及时、全面地掌握业务情况。由于集团业务广、规模大、下属层级多，集团管理层通常只能管到二级单位，借助运营管

理平台，集团管理层能够及时了解到下属各个层级的企业经营情况，并对不同类型的业务单元进行差异化管理。

2.优化资源配置并助力经营决策：推动财务和业务的融合，推动管理信息化与业务流程化相互促进，进一步发挥数据价值，并结合外部经济形势、行业领先企业动态及自身经营情况，进行经营决策的调整。通过对标管理，引导业务打造核心竞争力，并模拟和预测不同场景下的业务收益，将集团资源进行更加有效的配置。

3.基于数据拉通各个职能，提升管理效率：由于不同职能及层级单元的数据不能横向流动，下属企业需要花费大量时间为上级部门整理和报送数据。通过运营管理平台，集团总部、二级单位、三级单位之间数据实现完全共享，如果上级部门对于某项业务经营存在疑惑，可以直接查看具体经营情况，从而降低集团内部的沟通成本，提升整体的管理效率。

