

山东国企改革坚持问题导向

加快完善现代企业制度,法人治理结构不能形似神无

本报记者 高扩

党的十八届三中全会提出,国有资本、集体资本、非公有资本等交叉持股、相互融合的混合所有制经济,是基本经济制度的重要实现形式。在新的形势下,山东国有企业改革如何深化?近日,省政府召开座谈会,专题研究深化国有企业改革问题。坚持问题导向,不断凝聚共识,10名省属国企负责人与省政府主要领导交流互动。



1 带着问题参会,开门见山发言

参加座谈会的国企“掌门人”提前获知,这次会议不是汇报成绩的,而是要共同探讨深化国企改革面临哪些问题,会议是要充分互动,引发思考,为下一步深化国企改革凝聚共识。

国有企业如何建立现代企业制度?应该建立怎样的激励约束机制?如何做到亲友回避、避免利益输送?企业“走出去”如何控制投资风险……

多位参会发言的国企负责人会后表示,这次会议收获很大,启发很多,下一步的改革,方向更加明确,思路更加清晰。“座谈会的一大特点是坚持问题导向。可以说,这是山东深化国企改革的一次吹风会、预热会。”一位参会的企业负责人对记者表示,“国企负责人都是带着问题来参会,发言也是开门见山、直截了当,没有回避问题。”

山东作为东部沿海经济大省,国有经济在国民经济中占有半壁江山,可谓举足轻重。与2004年相比,2014年山东省管企业资产

总额增长3.43倍,国有权益增长1.54倍,年交税费增长2.71倍。

在看到成绩的同时,也应该看到,山东的国有企业发展还存在一些深层次的矛盾和问题。比如政企分开、政资分开还没有根本实现,国有经济布局结构还不够合理,国有企业活力不强、动力不足、效率不高的问题还不同程度存在。

可以说,山东国有企业到了不改革创新就不能发展前进的地步。十八届三中全会召开之后,中央对国企改革提出了新的要求。为进一步推进山东的国企改革,2014年6月,山东出台了《关于深化省属国有企业改革完善国有资产管理体制的意见》,简称“26条”,拉开了山东新一轮国资国企改革的帷幕。

省国资委有关负责人表示,“在深化国有企业改革问题上,无论是作为出资人的国资委,还是国有企业本身,都是改革的动力而不是阻力,可以说,改革的共识已经达成,动力正在不断凝聚。”

2 建现代企业制度,实行股权多元化

十八届三中全会提出,要推动国有企业完善现代企业制度。山东国企改革“26条”提出了加快完善现代企业制度的要求,并在法人治理结构、职业经理人制度、激励约束机制等方面作出了具体规定。

省委副书记、省长郭树清表示,“深化国有企业改革的核心,是建立和完善现代企业制度,形成适应国内外市场竞争环境的自主经营、规范决策、自我约束、自控风险和创新发展的良好机制。”

“我们集团虽然也有董事会、监事会,但董事会只有四名内部董事,董事会的决策职能不能很好地发挥。”在座谈会上,说起目前国有独资企业的法人治理结构问题,鲁商集团董事长、党委书记王仁泉深有感触。

王仁泉进一步解释说,如果国有独资企业全部由内部人担任董事,董事会与经营层高度重合,制衡机制难以有效发挥,内部人控制、决策不够民主、不够科学等问题很难避免。

华鲁控股集团董事长、党委书记程广辉也有话说,“目前企业董事会中内部董事较多,职工董事在发挥代

表职工利益诉求功能方面也不到位,决策的有效性、科学性大打折扣。”

由于内部董事难以很好地履职,国有企业主要采取了引进外部董事的思路和办法,但实践证明,引进外部董事效果也不理想。王仁泉注意到,“外部董事不代表任何出资人,存在责任感不强、干事创业的动力不足的问题;此外,国有企业涉及产业门类多,要想找到履职能力与专业要求相适应的外部董事也不大容易。”

大家一致认为,董事会就是管战略,管企业长远发展;经营层就是管执行,对当期的经营成果负责,把经营的权责从制度层面彻底交给经营层。

道理越辩越明。程广辉说,国有独资,一股独大,往往带来企业法人治理结构形似神无、动力活力不足、制衡与监督机制不健全等问题。

一些同志认为,在实践中,一股独大的国有企业和一股独大的民营企业,都缺乏建立现代企业制度的资本结构基础,所以,在现有条件下,国有企业建立现代企业制度的有效途径可能是股权多元化。



潍柴蓝擎发动机装配线

3 避免利益输送,压缩寻租空间

山东的国有企业大多历史悠久,有的甚至是几代人在一个企业里工作。复杂的利益关系下,难免存在权力寻租和利益输送的风险。以兖矿集团为例,围绕企业的中间供应商、代理商就达8000多家,如何有效避免利益输送成为企业面临的重要课题。

兖矿集团的做法是首先“从我做起,从领导班子做起”,新班子一上任就作出“不批条子、不打招呼、不徇私情、不铺张浪费、不领取年薪以外的任何奖金、不插手干预工程建设、不利用职权施加影响、不允许亲属参与企业事务”的“八项承诺”。

兖矿集团董事长、党委书记张新文说,针对庞大的中间供应商、代理商群体,兖矿集团坚决冲破利益藩篱,实行“货找源头、客找终端”,压缩权力寻租和利益输送空间。

山东高速集团董事长、党委书记孙亮认为,应该进一步完善制度规范,堵住利益输送的制度漏洞。“现有制度仅对企业领导干部配偶、子女及特定关系人的回避作出了规定,而‘友’的概念比较宽泛,并且与特定关系人的界限也不清晰,建议对此作出明确界定。”

此外,领导干部个人有关事项报告制度目前仅在中层以上干部中实行,但关键岗位员工利

益输送的风险也相对较高。为此,山东高速集团将关键岗位员工也纳入亲友从业情况的申报范围。

郭树清表示,国有企业党委班子和领导干部要带头执行党的政治纪律、组织纪律和廉洁从业的要求,自觉做到公私分明、亲友回避,坚决反对以权谋私、商业贿赂和任何形式的利益输送。

在国有企业,适当的激励就像是为企业发展“加油门”,适当的约束就像是“踩刹车”。问题是

建立什么样的激励约束机制,既能调动干部职工干事创业的积极性,又能有效规避风险,保障企业持续健康发展。

山东重工集团董事长、党委书记谭旭光认为,在中长期激励方面,最有效的激励应该是股权激励。潍柴动力就是较早一批尝试股权激励的国有企业。潍柴在公司上市时就实施了部分高管层和核心管理技术人员持股,让他们与企业形成利益共同体,一损俱损,一荣俱荣。



山东能源枣矿集团正在建设中的15万吨苯加氢项目

4 引领新常态,国企改革箭在弦上

目前,我国经济正处于增长速度换挡期、结构调整阵痛期和前期刺激政策消化期“三期叠加”的状态。经济增速放缓,经济发展进入新常态的背景下,外部产能过剩,内部活力不足,更加凸显了国企改革的迫切性。

围绕改革国资监管方式,山东省国资委已陆续出台了系列措施,对涉及主业核准、投资项目、资产处置等20多项审批、核准、备案事项进行简政放权,进一步厘清政府和市场的关系,监管和服务的关系。

程广辉认为,“监管方式的改革不是简单的权力下放和转移,而是对责任主体的重塑。集团公司董事会的责任更大了,我们需要做的是承接好这些责任,切实履行好职责,进一步防范风险。”

目前,全省国有企业5700多户,涉及煤炭、钢铁、汽车及工程

机械、基础设施、金融、商贸、流通等19个门类,95个行业大类,资产总量达32000多亿元,国有资产总量7500多亿元,位居全国前列。

正因为产业传统、门类广泛、体量巨大,山东国企在改革探索中也面临一些困难。特别是在一些老国企,干部身份、职工铁饭碗等传统管理思维在很大程度上制约企业的改革发展;国企多年累积下来的富余人员较多,改革中遇到的减员增效问题,也是绕不过去的坎。

山钢集团董事长、党委书记任浩建议,在企业安置富余人员方面,希望各级政府和地方能够出台相关优惠政策,支持企业减员增效。

“处置不良资产,减轻企业包袱,是进一步深化改革中的重要举措。按照现行的考核办法,资产处置必然影响企业当期效益,需要政策上有所突破。”程广

辉在座谈会上说。

在改革方案研究过程中,不少企业经常遇到一些政策不明确、难以把握的问题。作为企业的当家人,王仁泉建议,“能否对企业托管资产和低效无效资产剥离后再实施改革?”

“深化国资国企改革是一项系统工程,特别是涉及发展混合所有制、股权激励、员工持股、职业经理人队伍等核心问题,需要顶层设计,有序推进,建议省里尽快研究出台实施方案。”程广辉建议。

郭树清表示,习近平总书记视察山东时提出,山东经济要实现凤凰涅槃、浴火重生。我们的国有企业肩负着重要责任,要按照省委、省政府的要求,带头实现工作指导的重大转变,在发挥优势、保持成绩的基础上,克服缺点,转变观念,奋力拼搏,开拓创新,为建设经济文化强省作出新的更大贡献。