

# “婆婆管太多，儿媳就没法干活”

## 国资投运公司将变身“老板”，由管人管事转向管资本

### 国企改革 · 山东路径

在新一轮的国企改革构架中，改组组建国有资本投资、运营公司（简称“国资投运公司”）是一项重要改革。它作为国有资本市场化运作的专业平台，可以依法自主开展国有资本运作，对所出资企业行使股东职责，按照责权对应原则切实承担起保值增值责任。今年3月份，在成为我省首批国资投运公司改建试点企业以来，山东省国有资产投资控股有限公司（山东国投）已经开始试水改革。

本报记者 张頔

## 1 在政府和市场间设个“隔离带”

上一轮国企改革，为国资委构造了管资产、管人、管事相结合的管理体制，这样的架构与当时的国企发展大环境相适应，是围绕着“管资产”为中心来运作的。“为了更好地掌控国有资产，实现国有资产保值增值的目的，对国有企业‘管人’和‘管事’不可避免。”对外经济贸易大学教授李长安表示，换句话说，政府只有通过“管人”和“管事”，才能达到“管资产”的目标。

然而，这种体制带来的弊端也是显而易见的。政企不分、政资不分、多头管理、出资人权利分散、无人承担最终责任等现象较为突出。国企高管既是政府官员，又

要承担企业家的角色。从结果来看，国有企业在实现资产膨胀的同时，并未有效实现市场竞争力的同步提升和效益的实质改变。

而改组组建国资投运公司，简单来说，就是国有资产监管机构授权国资投运公司，对授权范围内的国有资本履行出资人职责。这样的制度设计实际上是在政府和市场之间设立了国资投运公司这么一个“隔离带”，国有资产监管机构的指令将通过国资投运公司这个平台，按照规范的法人治理结构，以市场化的方式层层传导，规避政府对市场的直接干预，真正实现政企分开。

## 2 由上下监管变为委托代理

李长安认为，国资投运公司的设立，在实现国有企业所有权和经营权分开的同时，也使得国有资本管理体制从“国资委-国企”的三层架构，转变为“国资委-国资投运公司-国企”的三层架构。

这样一来，国有资本的管理可以实现“有进有退”：既可以增持股权，也可以减少股权，还可以设立新的企业，真正实现市场化运作。

“国有资本运营公司的重要职能之一就是股权管

理，通过管理提升投资企业的盈利水平，进而提升股权价值。”山东国投董事长李广庆介绍，虽然“管资本”在形式上还有个“管”字，但这是以股东的方式行使所有权。

这种政资分开的模式，将国有企业所有权与经营权分离，国资投运公司主要借助资本市场的工具运营资本，建立以财务约束为主线的委托代理关系，而不再是靠行政手段承接政府对其下层企业的市场监管和行政管理等职能。

## 3 入股城商行不用提前报告

在以往的国资管理框架下，国有企业只有经营权，而监管部门则拥有国有资产的监管权、监督权，所以国有企业往往在市场运行中缩手缩脚，也就是经常说的“婆婆”管得太多，“儿媳”就没有办法干活。

要专注于管理资本，国资投运公司就得扮演“老板”的角色，而不是“婆婆”的角色，原来“管人、管事、管资产”的管理风格将会改变，不再过多干预企业经营的事务，而是主要关注国有企业增值保值以及做大做强做优，强调国有资本功能的放大。

“首先我们要将自己定位于股东，而非上级部门，倡导法人之间平等的经营理念，尊重企业的法人财产权

和经营自主权。”李广庆说，要让权属企业明白，自身并不是国投的下级单位，甚至不是传统的母子关系，而是具有独立法人资格的企业，是一个市场主体。

市场主体就要有独立决策的意识，在这方面，山东国投也一直坚持有所不为，有所为。“有所不为，就是我们去不去干涉，更不会代替企业进行日常的经营管理，而是让专业的人干专业的事。”李广庆说，比如有家权属企业要入股当地的城商行，以往要给上级打报告，可等到批复之后，可能三个星期就过去了，哪还有人入股时机，但现在这样的决策自己就能说了算，3天的时间就足够了。

### 部分山东国投控股企业



### 山东国投主要参股企业

招商银行	中国信达	昆仑银行
山钢股份	鲁银投资	齐鲁证券
泰山财险	鲁证期货	山东海投
山东海运	鲁商置业	日照港
山东地矿	黄金国际	三联集团
公路建设	万家基金	中国联通

## 4 像放风筝一样管理股权

“我们的股权管理更像是‘放风筝’，让企业充分按照市场规律去自我管理和发展，而我们呢，只要紧紧抓住‘公司治理’这条主线，在出资企业内部建立起规范的治理结构，就能依法落实和保障我们的股东权益。”李广庆打了个比方说，“管资本”实质上是股东身份的一种回归，就是立足于股东的责任、权利和义务，通过公司治理制度安排来行使股东职责。

“管资本离不开业绩考核，但不同企业的行业情况不同，从尊重公司治理的角度来说，考核也要体现个性化。”李广庆说，他们根据各企业的年度预算，测算并制定企业的年度经营业绩和工作考核任务，针对不同类型的企业，设计不

同的分类指标，如对投资类企业，设立了“投资项目年化投资回报率”；对信息技术类和国际贸易类公司，设立了“存货周转率”。

在这种以管资本为主、依托法人治理的管理模式之下，山东国投权属企业的市场竞争能力显著增强，原处于亏损状态的省资产运营公司、东银投资公司等企业实现扭亏为盈，盈利水平逐年上升；当时处于微利状态的省再担保集团、浪潮集团、产权交易中心、省轻工供销总公司、省水利工程局等企业利润大幅度增长；濒临破产的省水产集团、省丝绸集团、青岛渔业公司等几户困难企业的亏损也大幅度减少，逐步走出困境。

他山之石

## 国资管理可借鉴淡马锡模式

有不少业内专家认为，国资投运公司和新加坡的淡马锡模式有相似之处，淡马锡作为一家投资公司，直接掌控新加坡企业有20家，间接控制企业2000余家。新加坡规模最大的企业中，淡马锡涉足7家。新加坡财政部对淡马锡拥有100%的股权，在对旗下企业的管控上，淡马锡与政府立场一样，基本原则是只考虑推动企业长期稳健发展，不介入日常经营和商业决策。

淡马锡以控股股东身份，积极参与提名、考评、奖惩淡马锡旗下企业董事会成员，比照淡马锡董事会建设原则加

强淡联企业的董事会建设；旗下企业则需及时向淡马锡呈报其董事会会议备忘录，提交月度、半年度和年度财务及管理报告以及公司有关投资和贷款方面的计划等，供淡马锡监督决策参考。这种保持“一臂之距”的管控体制，就好比平时总有人在看着你，只是在关键时刻才说话。

业内人士认为，淡马锡模式既确保了发挥公司管理层的自主经营权，又确保引导旗下企业在确定的战略方向上进行稳健经营，为股东创造持续回报，值得国资投运公司借鉴。

## 济南5年间流入人口36万

本报讯 政府统计公报和相关人口普查数据显示，我国的人口流入呈现三大规律：第一，高度集中在三大都市圈。第二，非都市圈人口，流入集中在五大枢纽城市。第三，其他二三线城市，人口流入速度缓慢，甚至停滞。

数据显示，2009年至2014年的5年间，人口流入超过100万的13个城市，三大都市圈就占了8个，长三角有沪苏，珠三角有广深莞佛，渤海湾有京津。流入人口超过100万的城市中，只有郑州、成都、重庆、厦门、武汉五大城市不在三大都市圈。其中的成都、重庆、武汉三大城市是近年来GDP快速增长的明星城市，分布在长江中上游的枢纽位置，既是国家规划中成渝都市圈、长江中游城市群的核心，又得益于近年来沿海产业转移的东风，能成为流入人口超百万的城市，一点都不意外。

35个主要城市合计流入3778万人，其中前13个大城市就流入了2832万人，后面的22个二线城市，则只流入了946万人，相当于总数的25%。事实上，这22个二线城市，基本上都是各省的省会，或者经济中心，那么可以想象，省会以下的三四线城市，人口的停滞或者流失将不可避免。

2009年中国人口133174万人，2014年人口136782万人，累计增长了3608万人。以上35个一二线城市合计流入人口3778万人，超过了中国的人口增长数。

换言之，在这五年间，三线及以下的城市已经进入人口萎缩阶段。

35个一二线城市中，流入缓慢的有人口千万级的石家庄和哈尔滨，流入快速的也有中等规模的东莞、佛山、厦门。数据显示，2006年，济南市的人口总数为670万，2009年的人口总数为706万，5年间，人口才增加了36万。

(观察家网)

## 67000多个村庄融合成1.2万个社区

本报济南10月27日讯(记者 陈玮) 27日，记者从省新闻办举行的发布会获悉，我省实施农村社区服务中心建设三年行动计划，将有67000多个村庄融合成1.2万个农村社区。

近日，我省出台《关于深入推进农村社区建设的实施意见》，在省新闻办举行的发布会上，省民政厅副巡视员、新闻发言人张孟强对该《实施意见》进行解读。张孟强介绍，在全省规划建设的12000多个农村社区中，有2000多社区是一村一社区，其他1万多个社区包含着多个村庄，涉及村庄共67000多个。

多村合并，村委会的选举成了让人关注的问题。张孟强介绍，多村合并规划建设农村社区，全体成立社区村民委员会，成员应当兼顾原村落分布状况：融合度比较高的，可以采取合推合选的办法，由登记参加选举的村民，共同投票选举产生社区村委会成员。融合度不高的，实行分推分选，以原行政村为单位，提名产生一至二名候选人，再由登记参加选举的村民，共同投票选举产生社区村委会成员。

张孟强介绍，推进农村社区建设，要设立社区村民委员会，建立现代社区治理体制，鼓励合并村庄形成的社区打破原村庄、地域界限，设置党支部。创新农村社区治理机制，完善社区村民会议、村民代表会议制度，探索民情恳谈会、社区听证会、评议会等灵活多样的协商形式。