



我国煤间接制油技术获重大突破。图为兖矿100万吨/年煤间接制油项目职工安装原煤仓设备。新华社发

国企员工持股或将落地

58家国企将拉开混改序幕

山东是国资大省，2016年1—10月，山东省管企业实现营业收入6186亿元，实现利润154亿元，资产总额达到17588亿元，同比分别增长16.77%、14.6%和22.18%，利润总额今年以来首次实现两位数增长。在2017年，国有资本投资运营公司、混合所有制企业职工持股改革等方面，依然是改革的热点。

本报记者 张玉岩

抓好实体主业 还要会资本运作

国有资本投资运营公司，简单来讲就是国有资产的“操盘手”，在国企改革的过程中，“国有资本投资运营公司”一直以来都是热词。而在山东，从2015年5月印发《关于建立国有资本投资运营公司的意见（试行）》以来，省属企业中投资运营公司的数量已经达到13家。

到目前为止，这13家投资运营公司的资产总额、营业收入、利润总额分别占到了全部省属企业的90%、84%、73%。今年1—10月，9户改建的投资运营公司实现利润总额同比增长10.71%，其中，山东能源集团大幅增长272.39%。

省国资委分三批批复了鲁信、国投、高速、兖矿、山能、华鲁、黄金、山钢、鲁商等9户企业的改建方案，新建了齐鲁交通、发展投资、财金投资、土地储备等4户功能型国有资本投资运营公司，目前省属企业中投资运营公司的数量达到13家。

作为传统实体行业的兖矿集团，也在国有资本投资运营公司改建试点名单中。改建国有资本投资运营公司，对于像兖矿这样的实体企业来说，除了要抓好原来的实体主业，还要在资本运作上做文章。“原来

的国有企业主业不超过三个，兖矿则主要是煤炭、煤化工和煤炭装备制造这几方面，在改建成国有资本投资运营公司之后，则会两条腿走路，除了抓好实体之外，还会投资非实体经济，在资本市场上进行运作。”兖矿集团相关负责人介绍。

经过一年多的试点改建，兖矿已经形成了集团层面的组织架构——三会一层，设立了董事会、党委会、监事会和经理层。

改建成国有资本投资运营公司之后，集团公司将从管企业变成管资本，对权属企业的管理只定指标，在重大项目投资运营上进行决策，不再插手二级公司的具体运转。这就需要厘清企业的权力清单，集团的一些权力将会下放，这也是以后改革任务的重点。目前，兖矿正处在改革的过渡阶段，“现在下放权力，就怕二级公司接不住用不好，还需要二级公司自身管理层的改革和调整。”

员工持股总量 不超总股本三成

要说2017年国企改革的热点，员工持股备受关注。2016年8月，国家层面颁布了《关于国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》，对试点企业的条件、员工范围、入股方式、入股价格、持股比例、股份流转、股权管理等重要事项作

出规定。山东省国资委起草了员工持股试点实施细则，经批复同意后尽快实施。从这里也可以看出，2017年国企改革中，山东国企员工持股将落到实处。

国务院国资委研究中心主任楚序平曾提到，2015年经过对2788家企业的研究，在混合所有制企业中，根据员工持股、外资、民营资本这三种不同的制度进行分类，效率高低的顺序依次是员工持股、外资、民营资本，员工持股效率最高。

根据国家出台的员工持股意见，参与持股人员应为在关键岗位工作并对公司经营业绩和持续发展有直接或较大影响的科研人员、经营管理人员和业务骨干，且与本公司签订了劳动合同。政府及其部门、机构任命的国有企业领导人员不得持股。外部董事、监事（含职工代表监事）不参与员工持股。如果直系亲属多人在同一企业，只能一人持股。员工持股总量不高于公司总股本的30%，单一员工持股比例原则上不高于公司总股本的1%。

58家试点国企 混改方案全部制定

在混合所有制改革上，2015年底，山东省国资委发布《关于开展混合所有制改革试点工作的通知》，正式拉开山东国企混改序幕，共有58家国企入围，主要是省管二级企业及重要权属企业。

到目前为止，山东首批混改试点企业已全部制定方案。其中，交运集团突破单一改革形式，采取“存量+增量”改革模式，解决了一系列操作难题，促进了改革顺利进行。

同时，为了推进混合所有制改革，调整国有资本布局结构，2016年，山东设立了山东国惠改革发展基金。原来的设想是用60亿元的母基金撬动至少200亿元的社会资本，从现在的运作情况看，基金杠杆效应远

超预期。

在混合所有制改革上，2017年则要探索国家特殊管理股，在少数特定领域探索建立国家特殊管理股制度。所谓特殊管理股，是通过特殊股权结构设计，使创始人股东在股份制改造和融资过程中，始终保有最大决策权和控制权。国家特殊管理股运行模式，主要是金股制，只持有一股金股不干涉日常运营，但在某些特殊事项上享有否决权。这就保证了国家在特定领域中的决策权。

高管人员契约化 59人摘“官帽”

全面推行高管人员契约化管理是山东国企改革的一大亮点。目前，山东25户省属企业中实行了高管人员契约化管理，具备条件的企业基本上都做到了“应推尽推”。在已推行的企业中，多数高管人员已与董事会完成聘任合同签订，涉及身份转换的63名高管人员有59名自愿摘掉“官帽”。

各企业积极探索符合自身实际的契约化管理模式。山东重工借推行契约化管理对高管人员全部实行面向社会招聘，公开竞争择优，打通高管人员退出通道，真正实现了“能上能下”。泰山财险对经理层建立了与业绩紧密挂钩的薪酬体系，实现了收入“能增能减”。部分企业在集团层面高管人员契约化管理落地后，也逐级向权属企业延伸。

山东国资委副主任樊军在谈到下一步国企改革的举措时提到，将要在重点领域有所突破，在推动企业整体上市、推行骨干员工持股、实施混合所有制改革、深化三项制度改革等重点领域迈出更大步伐，推动企业真正建立市场化的经营机制。

2017年将纵深推进改革，在已经出台的制度框架下，细化出台董事会规范运行、高管人员契约化管理、员工持股等方面的具体操作办法。

创富

国企混改

A08 齐鲁晚报

2017年1月1日 星期日
编辑：李师胜
美编：金红
组版：韩舟



“老字号”国企北冰洋汽水生产线。新华社发

