

为南京国企改革市场化改革叫好

■ 孟书强

最近,南京市属国企的市场化改革又迈出了新步伐。据《扬子晚报》报道,按照坚守主业、优化主业、提升主业,不与民争利的思路,南京新组建了六大市属国企集团。根据安排,安居集团、地铁集团从事保障房建设、交通基础设施和公共交通运营,投资大、效益低,属于“市场失灵”的部分,但这些领域维持城市运营,关系市民福祉,是政府“该做的事”;而新工集团、紫金集团、商贸旅游集团、新农发展集团,支持南京区域金融中心、商贸旅游名城、美丽乡村建设,推动产业转型升级,是政府“想做的事”,国资也要积极参与、做强做大。

伴随南京市属国企的资产重组和重新布局,国企领导人的任用和管理方式也将大步走向市场化。聘任制和任期制成为此次改革中的关键词。通过市场化的选人和激励方式,南京力图在国有企业中形成“干部能上能下、人员能进能出、工资能高能低”的机制,干得好新集团老总年薪有望达1000万元。一个抓住主业,一个不与民争利,再一个人事制度去行政化,这些都值得让我们为南京这次的国企市

场化改革叫好声。

做强做好主业,是国资委对国有企业经营的一贯要求。但是,坦率地说,在部分行业部分地区,这一条硬道要求执行得有点软。出于各种原因,一些国有企业经常管不住自己的手,做着做着就把手伸到了和主业毫不相关的领域和行业,最终落得赔了夫人又折兵。在这方面,我们有着深刻的教训。这一次,南京明确把坚守主业、优化主业、提升主业作为未来国企发展的方向,明确要求所有国有资本将从非主业领域退出,其中的安居建设集团被明令要求,不得参与商品房开发。南京办国企的这个思路和做法是在吸取经验教训、尊重企业经营规律的基础上迈出的新的重要一步。为了深入贯彻这一思路 and 做法,南京大刀阔斧地对现有7000多个国有净资产重新整合,把想法落在实实在在的行动上,这足以让我们为之叫好声。

毋庸讳言,长期以来,社会舆论中都存在着一种指责国有企业与民争利的声音,而且这种质疑有越来越严重的倾向。在南京的这次国企改革中,市委书记杨卫泽明确指出,要突出强化国有资本的基础支撑、战略引导与公共服务三大功能,“如果不是围绕这三大功能,做其他事,第一就是

与民争利,非国有企业可以做的事,我们去做了,政府要做的事没人做;第二是浪费政府资源,甚至会滋生腐败。”我们认为,国有企业作为全民所有制企业,除了要投身一些关系国计民生、经济命脉的行业和领域外,更多的是要担负起社会责任,把主要精力放在投资大、效益低,又关系公众福祉,民营企业不愿意投资,“市场失灵”的部分行业,凸显自身的“基础支撑”、“公共服务”的功能,把民营企业可以做的事让给民营企业去做,藏富于民。南京这种旗帜鲜明地提出不与民争利的思路和做法,也颇值得我们再为其叫好声。

人事制度的改革也是这次南京国企改革亮点之一。在很长的一段时期内,我国部分国有企业的人事制度缺乏推出机制,干部“上得来,下不去”,国有企业的干部任用主要经过选拔程序上来后,只要没出现大的失误,会一直干下去。这次南京的改革把聘任制和任期制作为改革的关键词,新成立的六个市属集团新的领导班子都将实施聘任制或参照聘任制执行,三年为一个任期,并且开出透明清晰的量化考核指标,不符合要求可以不续聘。解聘以后,你就是一个“市场人”,解决了长期存在的缺乏推出机制的问

题,应该说这是南京国企在用人制度上向市场化迈出的一大步。

去行政化也是南京这次人事制度改革的一个亮点。长期以来,不少国有企业参照了党政行政机构的管理服务方式,不少委任制的企业干部都有行政级别。而推行聘任制和任期制,实际上是要淡化甚至取消这种行政级别,让国有企业干部“能上能下”,打破终身制,进入市场化、契约化的轨道。行政级别的问题是过去计划经济年代遗留下来的老问题。企业最重要的业务是经营,行政级别在今天已经成为制约一些国有企业发展的障碍,这种改革实际上是要打破这种人为设计的障碍,发挥法人治理结构在企业发展中监督、决策、执行的核心作用。

这种用人制度上的市场化改革,也值得我们为南京的这次国企改革叫好声。

一句话,无论是做优主业、不与民争利,还是用人上的市场化改革,都值得让我们为南京的这次国企改革叫好声。

市场化是国企改革的必由之路。按照这种市场化的思路走下去,南京国企必将迎来一个更好的未来。我们乐见其成。

管理提升:深植央企发展基因之中

(上接 G01 版)

航天科技集团按照国资委的统一部署,重点围绕三个方面提升管理能力和水平。要在夯实管理基础上下工夫,进一步提高管理的基础能力;要在解决管理短板和瓶颈上下工夫,解决好型号科研生产组织管理体系创新问题、航天技术应用产业和航天服务业的市场化管理问题等;要在提升管理精细化水平上下工夫,倡导精细化管理,重点提升管理机构的工作效率。

管理创新

有效管理的关键,就是不断地向员工发出挑战,让他们重新思考那些理所当然的事情。这种反思是知识创新型企业必须具备的能力。

——日本管理学思想家野中郁次郎

国际经济环境的重大变化和调整的背景,为中国实现外向型经济发展模式转变提供了良好契机。

企业的战略转型是一个完整的体系,要靠管理改革创新来实现完成战略转型,关键是使企业的状态、动力和活力充满新的再生细胞。

中粮集团的管理现代化水平明显提升。中粮集团董事长宁高宁指出,管理提升活动的提出对于中粮集团是“恰逢其时”,是落实“全产业链”战略的重要抓手。他强调管理提升活动绝对不是运动,也不是简单的活动,要通过

持续提升转变集团思维方式和工作方法,对下一步工作部署,宁高宁要求,各单位各部门要分解目标,分解人员,分解时间,每一步要见到实际效果。

实践之树常青,中国经济的发展以及中央企业的成功已经造就了若干个央企管理模式。神华集团公司成立以来,依靠管理模式创新、科技创新和技术进步,实现了超常规、跨越式发展,煤电油运产业齐头并进,产业链不断延伸,新能源开发渐成规模。煤炭、煤制油化工等产业经济技术水平达到了国际领先,电力、运输产业经济技术水平国内领先,集团公司产业规模、经济效益、经营管理、安全生产和协调发展水平迈上了一个新的台阶。

任何一个央企的发展,管理永远是首位的决定因素。中化集团管理提升活动全面启动以来,集团各单位按照集团公司确定的“六个结合”原则,围绕国资委提出的13个专题,结合公司实际,组织查找问题,建立管理提升活动的组织机构,制定管理提升活动总体方案和工作计划,管理提升活动正按计划有序推进。为使管理提升活动13个专题能够有序推进,切实解决从总部到各经营单位在各专题面临的实际问题。

管理理论在于实践,中盐总公司管理提升督导组分赴各重点企业督导工作。中盐总公司把开展管理提升活动与企业的生产经营活动相结合,成立督导组的目的就是去帮扶督导

企业,眼睛向内、提升管理,扭亏增盈。把管理提升的内容落到实处,抓到实处。对企业产供销各个环节进行分析,要坚决止住出血点,消灭亏损源。要深化内部改革,盘活无效和低成本资产。在工作中要像毛巾拧干水分一样不留余地,把管理提升工作向纵深推进。

精细管理 可再造企业“智慧”

任何一种管理理论都难以使中国企业有全面的实质性的提高,系统的组合式的理论转化为可操作的、可复制的管理模式,才是中国企业梦寐以求的。成功=正确的定位+坚定的步伐+快乐的行进。

——中国管理学咨询师汪中求

中央企业唯有脚踏实地地去配备精细的管理机构、健全精细的管理制度和完善精细的管理机制来确保企业内外部管理模式的精细化运行。

要想在行业里取得“头把交椅”,内外部精细管理,就要“精”在专业,“细”在末梢。

近日,中国建材印发《中国建材集团管理提升活动安排意见》,对在集团范围内开展管理提升活动做出全面部署和系统安排,这是集团全面落实、扎实推进中央企业管理提升活动的纲领性文件,对协调引导集团成员企业按照国资委部署认真开展

好管理提升活动具有重要意义。

在开展管理提升活动的过程中,坚持三个结合是中国电信的管理改革方法。中国电信为确保本次管理提升活动顺利开展,专门成立了管理提升活动领导小组和办公室,结合企业特点增加了规模发展和“创新、服务、集约、运营”四大能力等5个领域,共18个领域。将管理提升活动与日常工作相结合,与企业的重点工作相结合,与企业开展的相关专项工作相结合。通过两年左右时间,促进全集团管理集约、组织高效、机制灵活、流程顺畅和运营卓越,为实现世界级一流综合信息服务提供商奠定坚实基础。

中铝公司自2010年启动全面风险管理体系建设以来,在包括公司总部在内的63家单位中,形成了涵盖流程、制度、文化、信息系统四个维度和总部、板块公司、下属单位三个管理层级的“四横三纵”风险管理框架;在央企中率先建立了风险管理体系测评系统并在下属单位进行了推广;逐步形成了“以风险为导向、以内控为抓手、以流程为纽带、以制度为基础”的全面风险管理体系并取得显著成效。

中国的经济需要更多的中央企业,积极探索实施管理要素的有效途径,坚持以人为本,强化管理人才队伍建设,形成全员参与、持续改进的工作局面,真正做到企业管理现代化,构建协同推进管理的系统化工作,实现国家经济与企业发展共同发展的局面。

一周国企网络舆情

(2012年6月19日—6月25日)

■ 孟书强

部分高铁被查出发票违规超8亿元遭热议

事件概述:审计署《关于99个利用国外贷款项目2010年度财务收支及项目执行情况的审计结果》公告6月19日发布,铁道部组织建设的部分高铁项目资金违规问题被曝光。据审计结果公告披露,多个高铁项目仅出入账票不合规或无发票入账或假发票入账一项就涉及资金超8亿元。

网络舆情:自温州动车事故后,高铁项目建设一直是网民关注的焦点。审计署审计结果公布后,迅速在网络上引起网民热议。网友意见主要集中在对铁道部的批评、对审计署工作的肯定以及对后续处理上。不少网友表达了对违规发票事件的批评和质疑。浙江嘉兴的网友“熟透的傻瓜”在微博上说:“真神奇,能这么做账,作为一名财务人员表示无语!”网友则调侃说,“违规不是新闻,哪天不违规了才是新闻。”还有网友表达了对审计署工作的肯定。上海网友“水土恩情潘”留言说:“又查到了!审计署工作不错!”还有不少网友表达了对事件后续处理的关心。网友“伙头爸B华头”留言:“查出违规8亿那下文呢?老百姓关心的是下文。”网友“助威6265”追问说:“责任由谁负?得到了怎样的处理?”广州网友“只是忽然想起你”质疑道:“查出了又咋?又不会问责。”

点评: 违规发票的时间近年来在国内不少行业和领域屡禁不止,且有花样翻新的趋势。高铁项目建设本应成为这方面的表率,却也不幸牵扯其中,严重破坏了国有企业的品牌形象。更让人遗憾的是,在审计署公布审计结果后,相关高铁项目建设方既没有出来做任何回应,也没有就网友质疑的事情处理办法和结果给出一个交代。网络时代,对舆情的忽视极易造成对企业形象的双重伤害,但愿能早日看到相关项目方乃至更高主管部门的二次伤害。

能源领域民资“新36条”实施细则被批评无新意、操作性差

事件概述:国家能源局6月20日在官网发布《关于鼓励和引导民间资本进一步扩大大能源领域投资的实施意见》提出,“列入国家能源规划的项目,除法律法规明确规定禁止的以外,均向民间资本开放。”意见鼓励民间资本参与能源项目建设和运营、能源资源勘探开发、发展煤炭加工转化和炼油产业、参与石油和天然气管网建设、电力建设,在新能源领域发挥更大作用。

网络舆情:随着6月底最后期限的来临,人们的目光都聚焦在尚未出台吸引和鼓励民资实施细则的相关部委身上。国家能源局出台的相关实施细则自然颇为引人注目。意见出台后,不少网友表示了欢迎,也有不少网友认为该实施意见没有什么新意,可操作性不强。厦门大学教授林伯强在接受采访时表示,“收益、产权、公平竞争”三大根本性问题,在这次的实施意见中没有触及。还有网友质疑实施意见虽然从国家角度表示支持民企与国企合作,但是和谁合作,怎么合作,主动权还是在三大石油公司手里,民企可供操作的细则还是没有。北京青联委员刘绍坚在微博上坦言:“最近,多个部门相继出台支持民间资本进入的政策文件。我真希望过两年回头看,到底有多少实质性内容。评价标准很简单,到底有多少民间资本进入到这些领域。从资本逐利的角度看,只要有利可图,民间资本肯定会进入。无法进入只有两种可能:一是没钱赚,二是有钱赚但不让你进去赚。”

点评: 近两个月以来,各部委密集出台的吸引和鼓励民间资本进入的实施细则,一方面让人们看到了从中央政府层面鼓励民间资本发展的意愿和决心;另一方面则由于细则不“细”,坊间大多认为不少细则的规定都存在可操作性不够的局限,能源领域实施细则亦是如此。我们认为,此次细则的出台,更大意义上来说是一种表态。真正吸引民间资本进入,还需制定更为详细可行的操作性规则。

钢铁石化业财务费用大涨被指沦为银行业打工

事件概述:《经济观察报》6月21日报道称:今年1—4月份全国70余家大中型钢铁企业利润总额仅为11亿元。而这些钢厂同期的贷款利率、“贷款顾问费”、水利建设基金等各种财务费用总额,财务费用同比上涨了将近40%。今年3月份,国有石化企业资产负债率为59.10%,销售利润率为3.21%,财务费用则同比大幅上涨了34.69%。银行业高利差、乱收费再次成为人们议论的焦点。

网络舆情: 坊间对银行业高利差、乱收费的指责已非一日。每次媒体的相关报道都能形成一股小的舆论旋风。最重要的主题就是表达对银行业高利润现状的不满,这一次也没有例外。贵州铜仁的网友“携法大”坦言:“累死累活,不如银行一拨。”网友“snowsfly92”则调侃道:“额……银行一直是大爷!”除了对银行业的指责外,一些网友还表达了对企业生存现状的担忧。网友“朱长捷”在微博上留言:“中国企业生活之困难可见一斑。”广东深圳的网友则由国企财务成本的上升想到了小微企业的经营困难以及由此带来的就业问题。他质疑说:“谁替民营企业减负?——大部分就业在中小民企。”

点评: 银行业的高利润早已成了众矢之的,人们对其批评亦非三两天,但是银行业高利差、乱收费的冲动好像从来没有停止。在央行6月8日宣布“非对称降息”后,似乎变得有愈演愈烈的趋势了。坦率说,中国银行业的高利润很大程度上来自于其获得的得天独厚政策优势,并非其超强的业务经营和管理水平。作为国有企业,在当前经济下行压力下进一步加大,稳增长成为更重要目标的情境下,银行业尤其需要反思自己的角色和担当。

燕京啤酒率众赴酒泉见证航天新辉煌

“神舟九号”发射前期,带着燕京啤酒对航天科研工作者的崇敬,6月15日,燕京啤酒组织的慰问团,一行200余人在燕京啤酒集团党委副书记、副总经理丁广学的带领下来到“神舟”母港——酒泉,慰问这些为祖国航天事业作出突出贡献的航天人。

以燕京啤酒为代表的对航天事业鼎力支持的民族企业,秉承着民族盛事与民族品牌携手共进的决心,在全国启动全力支持中国航天活动:如签名留祝福、为酒泉卫星发射中心赠送“神舟飞天 盛世中华”的牌匾和“神九飞天 感动世界,超越梦想”等活动;还组织人员慰问当地军民小学,同时组织双方科技人员的交流,燕京还尝试将深空探测的相关技术转化到生产上,正与中国高科技产业化研究会及新疆石河子大学共同进行太空啤酒的研发,欲为市场送上口感更丰富、营养更丰富的啤酒。

慰问的重点活动之一是参观东方红发射基地,大家深入了解了中国航天史,更被科技工作者事迹打动。航天人“特别能吃苦、特别能战斗、特别能攻关、特别能奉献”的载人航天精神,也是燕京啤酒和向中国探月工程携手共进基石。

燕京啤酒集团董事长李福成表示,将坚持“发展民族啤酒工业,争创国际知名品牌”信念,积极开发国际和国内两个市场,进一步提高燕京品牌的国际化地位。

媒体联播

港中旅集团与陕西能源集团签署合作框架协议

近日,港中旅集团董事长张学武、副总经理张震在集团大厦会见了陕西能源集团有限公司董事长梁平和副总经理沈涛一行。

双方共同回顾了15年来两电合作经营的历史,对两电合作经营所取得的良好经济效益和社会效益给予了充分肯定。面对新的历史发展机遇,双方一致认为应进一步加强两集团的战略合作,一方面积极探索延续两电合作的新模式,共同推进两电“煤电联营”、“热电联产”的发展战略;另一方面充分发挥两集团各自优势,在旅游、电力、煤炭、金融等领域开展全方位的合作,实现双方优势互补、合作共赢。

会后,集团张震副总经理和陕西能源集团沈涛副总经理分别代表双方签署了合作框架协议,双方将建立联络协调机制,并共同推进协议的落实。

来源:《中旅月刊》

中国海油与中国铁物组建油品销售公司

6月8日,中国海油销售分公司(下称销售公司)与中国铁路物资股份有限公司(下称中国铁物)在京签约,共同组建中海油中石油品销售有限公司。这标志着中国海油与中国铁物的合作进一步深化,双方进入共享机遇、优势互补、共赢发展的新时期。

中国海油和中国铁物作为中央企业,在各自的专业领域具有独特的竞争优势,业务上关联度强,具有良好的合作基础。双方进一步巩固和深入合作,既是发挥双方优势、实现互利双赢的现实需要,有利于实现行业互补、优势互补,提升在各自领域的竞争力;实现国有资产保值增值,同时又符合双方的长远利益,有利于双方推进合作深度和广度,建立起更加全面、更加紧密的战略合作关系,实现更大的发展。

来源:《中国海洋石油报》

中远集团与青海省签署战略合作协议

6月10日至12日,中远集团副总经理李云鹏在青海西宁出席了2012中国·青海绿色经济投资贸易洽谈会,并代表中远集团与青海省政府签署了战略合作协议。

6月11日上午,李云鹏与青海省副省长骆玉林分别代表中远集团和青海省政府签署了《青海省政府/中远集团战略合作框架协议》。根据协议内容,双方将抓住国家实施西部大开发的战略机遇,为加快推进青海地区经济建设,结合中远集团打造全球航运集群龙头企业的发展战略,在互利双赢的基础上,积极开展在航空、物流、能源、矿产资源、金融等领域的广泛合作。

来源:《中国远洋报》

中国国际航空公司荣获便捷旅行项目金奖

在6月12日的国际航协年会闭幕式上,国际航协理事长汤彦麟向中国航集团总经理、国航股份董事长王昌顺颁发了2011年度国航荣获的便捷旅行项目金奖,国航成为全球第六家完成全流程自助服务的航空公司。

国际航协年会是全球航空业规模最大、规格最高的业界盛会,此次是国际航协年会第二次在中国召开,由国航承办。会议发布了全球航空运输业的重要经济数据和发展情况、趋势预测,审议通过了年度行业重大决策,并以论坛形式对在中国开展业务、航空公司的未来、航空业的价值、公共媒体与航空、生物燃油的商业化等主题展开了深入探讨。

来源:《国际航空报》

中粮集团牵手欧洲最大乳企 Arla Foods

丹麦当地时间6月15日,中粮集团携旗下蒙牛乳业与欧洲乳业巨头(中文名称:爱氏晨曦)在丹麦首都哥本哈根签订一系列协议。Arla Foods以22亿港元入股蒙牛,持股约5.9%,成为蒙牛乳业第二大股东。三大食品企业将结为战略合作伙伴,共同推动中国乳品产业链与国际乳业先进管理水平接轨,推动国内乳业整体水平提升。

中粮集团、蒙牛乳业与Arla Foods的合作细则中,Arla Foods将实质性参与蒙牛日常运营,为蒙牛引进丹麦牧场管理体系,将Arlaqaaden(Arla花园)应用于蒙牛的前端质量管理中;派出专家小组与蒙牛团队一起工作,指导蒙牛进一步完善牧场及生产HACCP质量体系;引进新技术,提高奶牛单产;培养专业的牧场管理团队等。三方的合作将覆盖蒙牛从前端奶源管理到生产质量控制等关键领域,快速实现与国际乳业先进管理水平接轨。

来源:中粮集团官网

中国石油管道局与国家开发银行签署合作协议

6月12日,中国石油管道局与国家开发银行在北京签署《跨国规划合作协议》,将就5个海外项目开展合作。这是管道局第一次与国有政策性金融机构签订协议。双方希望通过技术优势和政策资本优势的强强联合,实现互惠共赢,推动各自在国际市场上的持续发展。

随着国际工程建设市场竞争环境的日益激烈,传统的国际项目运作方式面临压力。为改变原有的获取项目信息后进行“残酷竞争、低价中标”的传统模式,管道局借助中国经济持续稳定发展及外汇储备丰厚这一巨大优势,探索和研究通过多种投融资模式来运作项目,积极介入国际工程项目投融资过程,实现“中国技术”与“中国资本”的有机结合,进一步拓宽获取项目的渠道。

来源:中国石油网