

# 央企分类已定 改革各有侧重

(上接G01版)

第四,国家对不同类型国企的保障政策将会发生变化。主要是指在自然垄断、行政垄断、财政补贴等政策问题上,国家政策的保障将会进行分类。对于商业性的企业或将来不会进行政策保障。

## 央企分类: 一是需要,一是有基础

《中国企业报》记者了解到,就具体类别的定义而言,按照国资委的想法,以提供公共产品和服务为主要目的,实现社会效益最大化的央企被定义为公益类的央企,例如中储棉、中储粮等;特定功能类的央企则是以服务国家战略、保障国家安全和国民经济运行为主要目标,实现社会效益和经济效益的统一,这其中包括石油石化、电力、通讯等领域的18家央企以及11家军工企业;而商业竞争类的,则以经济效益为主要目标,兼顾社会效益,共有77家。

“对此分类,国资委在客观上早已经是心照不宣了,因为大体上的分类已经有了一定的基础。”一位接近国资委的权威人士对记者表示,“如此分类可能出于两个考虑。一是在2005年以

后,国企发展日益多元化,进而出现了国企主业不够突出、一个企业甚至出现了多项主业的现象,因此需要进行分类。第二从过去国企上缴红利的等级可以看出,国资委是有自己的考虑的。公益型的国企不需要上缴红利,军工类和科技类的国企需要上缴5%,保障功能性的国企有18家,需要上缴10%。由此可以看出分类的端倪。”

事实上,对于央企的分类问题,一直存有争议。早前,中国建材董事长宋志平就曾主张,现有国企可按国有经济的功能分类,分为公益保障型和竞争型两类:公益保障型的是国有企业,竞争型的是国有经济和非经济交叉持股、互相融合的混合所有制企业,这样问题既简单又清晰,也便于理解和操作。

清华大学政维舆情研究室执行主任彭剑彪在接受《中国企业报》记者采访时指出,目前我们国家正处于社会主义初级阶段,一方面需要积累社会财富,一方面也需要保证国有企业的主导地位。在社会公共事业需要大量资金的情况下,功能型的企业在相当长的一段时间内是需要存在的。

“目前,存在最大争议的就是特定功能性的国企,例如石油石化、电力、通讯领域的央企,存在着公益型、功能

型、竞争型三类特征,很难进行细分。”彭剑彪说。

对于此次方案是否为最终方案,上述人士表示:“分类方案基本定下来了。但是有些东西不宜过细,可能最后出现的状况仍然存在着公益型、竞争型、功能型三类并存的情况,为考核和监管就带来了麻烦,这是避免不了的。”

## 专家:公益型国企 在分类时应增加一倍

作为国企改革“先锋”,除了基础分类外,公益保障类、特定功能类以及商业竞争类这三类不同类型的央企在未来的改革方向也尤为重要。

未来,在公益保障类央企中,对政府特许经营的业务,未来将允许符合相关资质条件的非公有资本投资进入,实现股权多元化;对于非特许经营的业务,按照国资委的构想,则向各类资本开放,实行政府购买,而政府需要注意的则是加强对产品和服务质量、价格水平、营运成本、安全生产、信息披露等方面的监管,引入社会评价。

而对于外界最为关注的石油石化、电力、通讯等领域18家特定功能类央企的改革,国资委提出,对于自然垄

断类央企,要实行以政企分开、政资分开、特许经营、政府监管为主的改革,推进网络分离、独立运营、放开竞争性业务和环节,保障各类市场主体平等接入。对于网络平台企业,通过资本市场和股权投资等渠道,吸收社会资本参股,在部分网络环节实行股权多元化;对网络平台、军品生产等特殊业务,实行以成本监管为基础,依据合理成本加合理利润定价的机制。

李锦指出,过去认定的公益性国企数量过少,分类也偏窄,目前很多公益型的国企混杂着大量的其他类型业务,因此,大量的公益型国企应该通过这次改革大量强化,数量应是现在的一倍以上,有一部分公益型国企需要从特定功能性甚至是商业经营性的国企中剥离出来,重新组成新的公益型国企。

“随着国企分类改革的进行,国资委的监管方式也会发生相应变化。”李锦说,“未来,公益型国企可能会直接由国资委进行管理,其他类型的企业则由国有资本投资运营公司管理。以后可能会出现一种新的管理趋势,即国资委管国有资本投资运营公司,而国有资本投资运营公司管理企业的三级框架,以及国资委直接管理公益型国企的两级框架会出现并存的局面。”

# 新常态下 国企改革穿越深水区

(上接 G01 版)

## 规范董事会要“既防内又防外”

中央经济工作会议强调,推进国企改革奔着问题去,以增强企业活力、提高效率为中心,提高国企核心竞争力,建立产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。

“中央企业规范董事会建设,就是奔着问题,既要防止中央企业内部控制,又要防止外部人失职,既要党组织发挥政治核心作用,又要实现法人结构有效,真正实现科学决策、高效之先,有效监督,增加活力,提高效率,提升国企核心竞争力。”新兴际华董事长刘明忠认为。

董事会的关键在哪里?国资委相关部门一直在探索。

刘明忠则认为有三大关键,关键之一完善中央企业外部董事制度是焦点,外部董事制度是规范董事会建设的核心和生命线。

值得注意的是,新兴际华集团的具体做法,一是依据外部董事个人职业背景的不同,安排其进入相应的董事会专委会,以体现专家的特质。

其次是组织外部董事考察,调研集团二三级公司和组织其参加所分管板块的活动,包括列席董事会和出席一些重点项目论证,通过让其发表真知灼见和进行观念指导的方式,使其不但履行了作为董事战略实施监督,又发挥出精英顾问的作用。我们充分尊重外董意见,决策前充分论证和沟通,虚心听取每一位外部董事的意见,根据他们的意见,听取相关议案的反复汇报,站在集团发展的战略高度和行业发展的角度,以专家视野认真反复权衡,严把风险关。

再次是积极搭建发挥外部董事作用的平台,为外部董事履职创造条件,集团公司专门安排外部董事,负责董事层面的指导,在战略方面的决策沟通。利用外部董事来自外部的身份,穿针引线,畅通精英信息,协调管理矛盾,以发挥沟通桥梁的作用。

关键之二,在于董事会中董事长与总经理的关系,是董事会重点核心敏感问题,敏感的根源在于董事会建设如何实现对企业领导层的约束,什么样的模式才是最佳模式,综观中外公司治理事件,有不同的合作做法,但没有固定的答案。刘明忠认为,董事长和总经理最重要的要做两方面的工作,首先是清晰界定岗位职责,其次是科学进行任职配置。财权要交给制度,董事长、总经理都没有签字权,签字权应该是董事会决议和国家的法规,由总会计师取钱,管标准、管程序原则下,要全面实现职业经理人制度。

关键之三,党组织作用有效融入法人治理,党组织的政治优势与董事会有机结合,就能转化为竞争优势,能够促进董事会建设的进一步规范高效和作用发挥。总之,中央企业党组织建设不是出自用于制约企业的紧箍咒目的。

对于下一步的工作计划,刘明忠认为中央企业董事会授权试点,也不能脱离央企改革发展稳定这个工作重心,必须有利于国有企业三大资源发挥:一是经济资源,增强活力,提高效率,提升国企竞争力;二是执政资源不流失;三是政治资源不流失。

## 逐步完善建立现代企业制度

不管是国有企业、混合所有制企业还是民营企业,都需要加强现代企业制度的建设,实现产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学这四句话16个字。这次中央经济工作会议上又重提这四句话16个字,提出要进一步完善现代企业制度。

就拿中央企业来说,中国建材集团全称是中国建筑材料集团有限公司。但还有不少国企没有“有限”两个字。

宋志平认为,虽然国企有了董事会,建设了外部董事占多数的董事会,但很多董事会还不规范,按照公司制的理论,只有公司真正实现股权多元化,才会形成规范的董事会。

宋志平说:“我以前在北新建材做‘百户试点’,也注册了有限公司,当时我们公司的董事会和管理层是一套人马两块牌子。现在国资委引入了外部董事,请社会精英、央企的资深老领导出任董事,而且占多数,真正往前走了一大步。但是和真正股权多元化公司的董事会还是有很大的不同。所以我们在现代企业制度方面要继续完善,还有很多工作要做。”

党的十八届三中全会指出:国有企业总体上已经同市场经济相融合,必须适应市场化、国际化新形势,以规范经营决策、资产保值增值、公平参与竞争、提高企业效率、增强企业活力、承担社会责任为重点,进一步深化国有企业改革。

如何建立完善路径和方法,国务院国资委研究中心主任则认为实现国有企业治理体系和治理能力现代化,必须完善国有企业治理现代化的法律体系;进一步推进政企分开,大力推进政府机构简政放权,维护企业的市场主体地位;大力推进国资委的变革;必须大力推进国有企业董事会制度现代化;要积极推进国有企业法人治理结构现代化,更重要的是要建立职业经理人制度,更好发挥企业家作用。

# 混合所有制铸就安徽龙头国企

■ 本报记者 张晓梅 张骅 吴明

12月18日,记者从安徽省国资委采访时获悉,截至目前,安徽省属企业混合经济形态资产占总资产比例为68.38%,省属企业营业收入的84.1%、利润总额的88.6%来自于混合所有制企业。混合所有制经济是培育安徽龙头企业、深化国有企业改革重要措施之一。

## 推进混合经济体 培育经济龙头企业

从安徽省的实践来看,发展混合所有制经济是培育壮大龙头企业的重要途径。省属企业积极发展混合所有制经济,有效地激发了发展动力和活力,催生了海螺集团、铜陵有色、安徽叉车等一批在国内有地位、在国际上有影响的企业集团,并成为行业龙头。

据安徽省国资委改革处的一位负责人介绍,安徽省深化国有企业改革、发展混合所有制经济很早就有推进,主要体现在六个方面。

一是股份制改造培育一批。坚持以增量引进促进存量优化,积极引入包括非公有资本在内的各类资本参与省属企业股份制改造。符合条件的企业可引入国际著名公司、国内行业领先企业和国内股权投资基金,作为战略投资者,推进企业股份制改造,增强创新活力和竞争能力。

二是整体上市发展一批。积极推进具备条件的国有企业整体上市或核心业务上市,使上市公司成为国有企业的重要组织形态。

三是资本市场运作深化一批。积极引导省属企业强化资本运作,利用资本市场实现国有股权的有序进退,促进国有资本合理流动和优化配置。

四是员工持股转换一批。采取股权激励、科技成果入股等多种形式,鼓励省属企业关键岗位的经营管理者、核心技术人员和业务骨干持股,探索推进混合所有制企业职工持股。

五是开放项目引进一批。支持非公有资本参与省属企业改革重组。在省属企业特别是省属国有资本投资运营公司设立的各类基金管理公司中,鼓励引入社会资本参与基金公司创投。

六是参股民企投入一批。鼓励省属企业参股拟上市民营企业、民营高科技企业,支持和引导民营资本发展高新技术产业和战略性新兴产业。

## 优化布局调整 引领省属企业转型升级

近年来,安徽省先后组织实施16家省属企业之间兼并重组,做强了一



■ 从安徽省的实践来看,混合所有制经济催生了海螺集团、铜陵有色、安徽叉车等一批在国内有地位、在国际上有影响的企业集团,并成为行业龙头。

批主导产业龙头企业。下一步要积极推进省属企业之间和省属企业内部资源的重组,积极推动国有资本向优势产业集聚、向优势企业集聚、向企业主业集聚,壮大省属企业主体规模。积极推进省属企业开放式重组,加大“引进来、走出去”力度,鼓励和支持省属企业到省外、国外实施兼并重组,实施低成本扩张,进一步开拓市场、掌握资源、完善布局和壮大规模。

安徽省属企业中传统产业比重较大,只有加快改造提升,才能提高整体竞争力。因此,安徽省采取多项融合发展的路子,推动产业升级。一方面强化传统产业优化升级和新兴产业融合发展,重点引导传统企业进入新兴、高端产业领域。另一方面,积极支持省属企业大力发展现代服务业,积极适应服务外包的趋势和“营改增”税改的要求,加快企业内部研发、物流、营销、采购等生产性经营服务环节的分离改制,推进企业内部生产性服务业改革,打造新的增长点。

技术进步和创新驱动是国有企业改革发展的不竭动力,安徽省通过加快企业科技创新体系建设,培育更多的国家和省级创新型企业。在降低成本、节能、环保、安全生产等方面加快科技创新步伐,在企业长远发展的关键领域突破和掌握一批核心技术。鼓励企业加大研发投入,力争科技活动投入占营业收入的比重平均达到2%

以上。实施自主创新联合行动计划,加快科技成果转化,用好用活国家和省级鼓励创新的政策平台,建立科学的激励约束机制,激发创新动力和活力。

## 完善体制机制 做强做大国有企业

体制和机制改革仍然是国有企业改革的重要部分,也是阻碍国有企业发展的主要障碍。安徽省国资委改革处负责人从四个方面对这一问题进行了阐述。

一是健全法人治理结构。将规范董事会建设作为重点,加快推进以外部董事、董事会专门委员会、董事会对总经理的授权等制度。开展职业经理制度试点,合理增加市场化选聘比例。建立健全国有企业领导人员的中长期激励约束机制。

二是深化企业内部三项制度改革。积极探索和加快建立现代人力资源管理制,依法建立以合同管理为核心、以岗位管理为基础的市场化用工机制。健全和完善公正透明的竞聘上岗制度,深化企业内部管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减的制度改革。

三是构建国有资本运营公司和投资公司。将国有资本投资运营公司打造成执行政府战略意图的投资类企业,成为混合所有制经济中国有股的

## 2015年 混合所有制经济更有作为

安徽省国资委相关负责人表示,今后一个时期,安徽省拟通过股份制改造、整体上市、员工持股、开放项目等多种方式,积极引导和支持发展混合所有制经济。

一是坚持增量引进,通过股份制改造发展混合所有制经济。坚持以增量引进促进存量优化,积极引入包括非公有资本在内的各类资本,通过出资入股、收购股权、认购可转债等多种方式参与国有企业股份制改造。

二是推进资源整合,通过整体上市发展混合所有制经济。上市公司是混合所有制经济最为典型的形态。实践证明,推进企业上市是国有企业改革一条行之有效的路径。

三是坚持积极稳妥,通过员工持股发展混合所有制经济。十八届三中全会《决定》提出允许混合所有制经济实行企业员工持股,形成资本所有者和劳动者的利益共同体。我们将在总结过去经验的基础上,积极稳妥通过引入职工持股深化国有企业改革。

四是拓宽发展视野,通过开放项目发展混合所有制经济。相比于传统的国有企业,相当一部分民营企业 and 外资企业对市场变化的敏感程度更高,适应市场竞争能力更强,内部的管理体制和机制也更加灵活高效。今后一个时期,开放企业改革重组项目,在依法合规、公开透明的基础上,引入非公有资本参与企业改革重组,在部分企业的改革重组项目中引入非公有资本公平参与竞争。