

【榜样·典型】

国投公司：“四条腿”走出改革样本

■ 本报记者 赵玲玲

自2014年被确定为首批国有资本投资公司改革试点以来,国家开发投资公司到底试了什么?改革的目标与路径是什么?

国投公司董事长王会生近日在国资委举办的“国企国资改革研讨会”上表示,“试点就是要突破传统的模式、传统的体制、传统的管理方式,探索出一条适应市场、激发活力、管理有效、监督到位的管理体制和经营机制。”

在国家行政学院研究员张春晓看来,国投公司开展投资试点的探索,从国资管理的角度来说,已经从“管资产”到“管资本”的转变上又迈出了关键性的一大步。“这对于国企改革以及下一步关于国有资本投资公司运营公司的建立和运行,都有非常大的借鉴作用”。

“四条腿”走路

据悉,近一年多来,国投公司在探索改革试点的过程中,着重做了试方向、试机制、试管理、试党建等四个方面的探索。

试方向,即进一步明确国有企业的发展定位。“具体到国投公司,则是要抓住两大方向,一方面,是推动国有资本向‘命脉’和‘民生’领域集中。另一方面,则是以现有的基础产业为主的板块,发挥投资导向作用,比如将股权投资基金作为进入前瞻性战略性新兴产业的有效途径。”王会生称。

试机制,即探索市场化、有活力的体制机制和运营模式。王会生认为,必须明确投资企业就是独立的市场主体,要按照市场的规则,把该给它的责权利全部归还于它,形成责权利的统

一,同时建立起有效的管理体制和经营机制。所以,授权改革是关键。

为此,2015年,国投选择国投电力进行试点,按照“能放则放、应放全放”的原则,将人力资源管理、薪酬激励、部分融资管理等依法应由企业自主经营决策的事项归位于国投电力;将投资、部分产权管理和重大事项决策等部分出资人权利,授权国投电力董事会行使;将延伸到三级及以下控股投资企业的管理事项,原则上交由国投电力依法依规决策。通过授权改革,将70个事项授权国投电力自主决策。

试管理,即建立有效的管控体系。主要是两个方面,一个方面就是重塑总部职能,界定总部和子公司的责权界限,建立起与管资本相匹配的集团总部的管理构架。另一方面就是加大监督。并不是授权了以后就不管了,而是共同搭建能够授得下、接得住、行得稳的保障措施,确保各项改革落地生根。

试党建,即全面加强党的建设。王会生称,在试点过程中,要充分发挥各地党组织统揽全局的作用,使得党的建设与经营管理同步模块,党的组织和工作机构同步设置,党组织负责人和党务工作同步配制,党的工作同步开展。

调整结构寻突围

“国投的探索给出了国有投资公司功能怎么去定位,体制机制怎么去建设,运营模式怎么去探寻。抓住了命脉和民生这两点,以实业为主,产融结合,服务国家战略,引导社会资本,调整产业结构,这些正是国有资本投资公司的主要功能。”张春晓称。



在王会生看来,国投公司20年来一直都在不断地进行调整结构,不断地明确战略,进而才能在不断地发展当中走到了今天。

“为什么说资本投资公司和国家开发投资公司所行走的轨迹完全是一样呢?”王会生指出,“现在国家在去产能,国投公司也在去产能。随着我国经济进入新常态,国投公司的传统业务,比如:电力、煤炭、港口、化肥发展遇到了‘天花板’,产能过剩,竞争加剧。在这种情况下必须转型,必须突围。”

为此,国投公司将业务分成了四大部分。王会生介绍道,比如煤炭产业,现在就要重组。“国投已经把煤炭公司更名为国投矿业公司,把矿山全部归在这个公司。煤炭这个领域是加速调整结构的态势,同时结合‘一带一路’进行整合”。

“另外一个课题是战略新兴产业,这也是国投作为资本投资公司要探索

的一个新的重点方向。”在王会生看来,国投要想跳出被困住的怪圈,战略性新兴产业是一个关键的突破口。

近年来,国投公司一直在通过先进制造业产业基金、水处理基金以及即将成立的重大科技成果转化基金、中小企业发展基金等产业投资基金作为突破发展瓶颈,来发展战略新兴产业。

2015年国投选择旗下上市公司国投电力作为授权试点改革单位,2016年试点公司范围还将进一步扩大。到2020年,国投将形成基础产业、前瞻性战略性新兴产业、金融及服务业务、国际业务四大战略业务单元。

“近年来,国投公司在不断地退出一般,重组整合现有,去发展战略新兴产业,这也是我们国家开发投资公司作为投资公司一个最根本的功能,不求最大,只求最好。投资公司一个最根本的核心,就是会投、会卖;有进、有退;投得进去,卖得出来,这就是投资公司应尽的职责。”王会生如是表示。

国网南安市供电公司:服务政府重点项目紧抓快上

2月18日下午,国网南安市供电公司分管项目建设领导联合南安市政府、水头镇政府相关部门负责人,到水头镇大盈溪水利整治、永泉山开发区等多个政府年度重点建设工程进行实地踏勘,协调10千伏电力配套工程规划设计、施工建设事项,做到电力建设与政府部门早谋联动,实现服务政府

重点项目紧抓快上。

农历春节上班后,国网南安市供电公司快速推进全年10千伏电力配套工程建设,深入25个乡镇现场踏勘政府重点项目施工进度,详细了解项目建设规划设计、配套供电需求,未雨绸缪制定完备的项目建设方案、合理安排施工作业计划,确保按时序投产

电力配套工程项目。

此外,该公司组织开展南安电网配网发展讨论,要求制定配网储备项目立足于规划,准确切入电网运行薄弱点,统筹筛选、详细核对,在规划指标与运维指标中查缺补漏;提前介入到项目建设过程,及时解决运维中出现的线路超重载、多侧联络、低压线路

老旧等一系列问题,推动全年配网建设发展提速、工程项目管理提质。

据了解,国网南安市供电公司2016年计划投资27764万元建设101个涉及安置房配套电力设施、市区缆化、迁杆移线等不同类型的政府重点项目建设电力配套工程。

(尤泽池)

新常态下加强企业员工职业道德建设的基本途径

■ 吴庆

职业道德是人们在职业活动中所遵循的道德规范,体现了职业活动中人与人之间、人与社会之间的关系,是精神文明发展程度的突出标志。在新常态下加强职业道德建设,不仅有助于提高整个社会的道德水平,形成良好的社会风气,纠正不正之风,而且有利于发展社会生产力。

把职业道德建设作为系统工程来抓。企业作为市场经济的主体和细胞,其竞争与发展取决于产品质量和服务质量,而这些又都取决于员工素质。一定意义上,员工素质的高低又有赖于职业道德建设。因此,企业要从建设一支适应市场经济发展要求的高素质员工队伍高度出发,把加强职业道德建设作为一项系统工程,进行长期耐心、细致的工作。像生产工程设计一样,既要有总体规划设计,又要有切实可行的阶段性实施设计和方案,抓住职业道德实质内容和工作重点,提出措施以及要达到的标准和效果,一环紧扣一环抓落实,使职业道德建设有计划、有措施、有步骤地稳步推进,取得实效。

把职业道德建设与提高员工科学

文化素质相结合。员工职业道德观念的形成与科学文化素质和业务技能水平密不可分。道德是文化的一部分,职业道德更是如此。所以,加强职业道德建设,必须从提高员工的文化、科学知识水平入手。与此同时,一定的文化、科学知识不仅是职业道德建设的基础,而且也是业务、技术培训的前提。业务、技术又是从业人员履行职业责任的手段。各行各业的从业人员只有通过业务、技术,才能为社会公众服务。因此,必须注意在业务、技术的培训过程中,加强职业道德教育,全面提高员工队伍素质,增强实践职业道德的本领。

把思想教育与制度约束相结合。职业道德建设既是教育也是管理,通过对人的行为的规范,全面提高员工素质。所以,要采取思想教育、制度建设,强化管理同步运行的方法组织实施,从规范职工生产经营行为入手,狠抓“定规定标”工作,把员工可以遵循的具有职业道德内涵的行为规范,如工作、语言、仪表、行为、环境规范等,细化为各项业务工作的具体管理制度和标准,使自律和他律结合起来,变成每一名员工的自觉行动,这是夯实职业道德建设基础

的关键环节。其原则是:标准要高,具有先进性;标准要精,抓住职业本质核心内容;工作标准、管理规范、考核要三位一体,便于员工遵守,应用于实践。制定标准要依靠群众,上下结合,把定规定标过程作为员工自我教育、自我提高的过程,激发员工的内在潜力。一旦员工的主体意识得到提高,就会体现出高度的责任心和良好的职业行为。

把管理人员率先实践职业道德作为重点。职业道德是以责、权、利统一为基础,以协调个人、企业、与社会关系为核心的职业行为准则和规范系统。企业管理人员既是职业道德的组织者和倡导者,同时又应是忠实的实践带头人。他们在企业承担的职能责任要比一般员工重大,享有包括使用、操作、管理、支配企业和社会某些资源一定的权力,一言一行在一定的程度上代表着企业的职业道德水平,影响着员工,可以说职业道德建设能否有成效,在某种程度上取决于管理人员的表率示范作用。因此,管理人员必须时时事事牢固树立为人民服务的思想和企业形象,带头实践职业道德规范,以身作则影响员工,要求员工做到的,自己首先做到;

禁止员工做的,自己坚决不做。能否做到这一点,是目前加强职业道德建设成效的关键。

把弘扬先进示范引导作为关键环节。职业道德建设是一项塑造人的工程,需要加强对具有方向性的典型进行培养,形成一批真实性、群众性、可学性和时代性强、影响大、员工信服的典型群。通过大力宣传他们的先进思想和先进事迹,给员工以示范、启示和激励。发挥其示范引导和辐射带动作用,在各个岗位兴起学赶先进的热潮,全面推动职业道德建设的落实。

把职业道德建设纳入企业整体发展工作,建立完善齐抓共建的工作机制。职业道德建设是企业带有根本性的任务,体现着两个文明建设的要求,它绝不是哪一个部门的事,而是各级党组织、各条战线的共同任务。因此,必须建立和完善党委统一领导、党政共同负责,各部门齐抓共建整体联动的长效工作机制。党委、行政领导要共同研究、共同组织实施职业道德建设,并检查督促各部门分工抓落实、抓考核,使职业道德建设工作形成合力。这样,有利于把职业道德建设任务落到实处。

【榜样·地方监管】

准确把握出资人职责定位 江西国资委打出监管组合拳

■ 本报记者 赵玲玲

在当前的国资国企改革中,国资委的作用越来越重要。作为出资人的国资监管部门如何在“管资产为主”到“管资本为主”的转变中精准的定位自己?如何履行自己的出资人职责?如何在实践中不断完善国有资产的管理体制?

江西省国资委主任、党委副书记陈德勤指出了一条具有江西特色的国企改革新路子,即方向坚定、试点先行、一企一策、规范透明。

管资本为主,打造独特的江西“混改样本”

据陈德勤介绍,江西是个欠发达地区,国有资产总量偏小,2015年全省国有企业资产总额1.7万亿元,其中省出资监管企业资产总额6217亿元,实现营业收入3546亿元,实现利润总额56亿元。在全国排名的情况为,出资监管企业资产总额列全国第20位,营业收入和利润总额列全国第16位。“我们的国资国企改革就是形势所迫,问题导向,内在驱动,就是被逼出来的。”陈德勤直言。

为了扭转这一境况,江西省国资委首先对当地的两家国有绝对控股的企业进行了“开刀”。一个是推动连续亏损三年,员工将近一万,濒临倒闭的江西建工集团进行混改,引入非公有制经济,科学界定并明确出资人与企业监管边界,将应当由企业自主经营决策事项归位于企业。管理团队骨干持股20%,国资委持股6%,只负责监管,不干涉具体运营。改革之后,整个企业的治理结构、人才机制和管理机制等方面也实现了转变,从而更具活力。

“一经改革,立竿见影。改革当年整个企业就实现扭亏为盈,几乎年年翻番。”陈德勤感叹道,“一个省属的建工集团,是门槛最低的行业,年年实现利润翻番,在去年这样的形势下,这个企业实现利润6个多亿,净资产收益率达到了30%以上,这些骨干员工的分红远远超过了我们给他们的薪酬。管资本为主,必须准确把握出资人职责定位,充分保障企业独立法人市场主体地位。我们既要放活,又要管好,怎么样体现这个度?我们建工集团的改革可以非常好的诠释。”

而另一个不得不说的混改范本则当属作为江西省国有企业混合所有制改革试点单位的江西省盐业集团了。

2015年,江西盐业引进了4家战略投资者,并同时实施核心骨干员工持股,经营层与骨干员工持股占比5.93%。进行公司制改造后,江西省国资委的持股比例占到46.92%,形成相对控股状态。

业内人士指出,以管资本为主加强国有资产监管,必须准确把握出资人职责定位,充分保障企业独立法人市场主体地位。江西省的此次混改试点全过程公开透明、规范有序,用6亿元国有资本带动了7亿元社会资本,完善了法人治理结构,既放大了国有资本功能,又赋予了企业独立市场主体地位。探索了一条既符合中央精神、又具江西特色、可复制可推广的混改模式和路径。

据悉,参照盐业集团的混改模式,江西省旅游集团、省招标集团、国经公司的混改正有序推进。

推进经营性国有资产集中统一监管

陈德勤认为,作为国资委的角色,在探索中如何履行出资人的职责,是一个全新的课题。

2015年,江西省国资委依照“政企分开、政资分开、所有权与经营权相分离”的原则,开始逐步将江西经营性国有资产集中统一监管,并搭建了集中统一监管的“大屋顶”,完成了21家省直单位所属经营性国有资产的脱钩移交工作,“集中统一、分类监管、授权明确、权责一致”的国资监管体系初步构建。

据悉,纳入集中统一监管的省出资监管企业资产总额列全国第20位,比2013年前移了6位,集中监管覆盖面前移了9位。

江西省国资委还制定出台了《省属国有企业授权监管办法》,将国有性资产分为一般经营性国有资产、地方金融领域经营性国有资产、文化领域经营性国有资产三类,分别由省国资委、省财政厅、省文化资产管理机构履行出资人职责。省属企业国有资产实现统一监管制度、统一统计评价、统一领导人员管理“三统一”,实现了国有资产出资人监管“大屋顶”全覆盖。一般经营性国有资产“小屋顶”中,对个别省属企业实施授权监管,在“三统一”以外,由省国资委统一负责产权管理、清产核资等基础管理,省政府统一派出监事会监督,过渡期内其他出资人职责由主管部门履行,并由主管部门承担保值增值责任,条件成熟后再实施统一监管。

“我们以管资本为主,到底管什么?这是江西国资委一个重要的探索。国有资产监管重点在四个方面,管好国有资本的布局,规范资本的运作,提高资本回报,维护资本安全。这恰恰是管资本为主,强化国有资产监管重要方面。”国家行政学院研究员张春晓如是表示。

陈德勤强调,十八届三中全会的《决定》以及《关于深化国有企业改革的指导意见》早已明确了国资监管机构是国有资产的出资人,我们在国企改革的过程中,千万不能把出资人的职能给掉掉了,不能变成一个监管机构。

“新常态下的国资监管,我认为要做到一个不变,三个转变,即依法履行出资人职责定位不变,而监管方式、路径要从‘管企业’向‘管资本’转变,从事前监管向制度预防和事中事后监管转变,从直接监管逐步向间接监管转变。”陈德勤称,“坚持权利以出资为限、监管以法定为依据,更多运用法治化、市场化监管方式,注重事前规范制度、事中加强监控、事后强化问责,同步强化监督,为国企改革保驾护航。”