

中化集团董事长宁高宁:

新时代国有企业的改革发展



宁高宁

今天,国企的责任超出了企业自身,国企变成整个社会能不能进步、能不能发展、能不能创新、国际上还能不能和谐的主要因素之一。从这点来说,我们要讨论国企,不能简单看企业本身的管理水平,不是简单讨论收入高低、是否按劳分配、内部决策是不是科学等。而是要从历史和未来的角度来认识,用“经济上合理、理论上科学、实践上可行、国际上认可”四个原则来分析国有企业。

我们知道,中国真正发展经济是1978年开始,改革开放40年来,全面对外开放,经济真正腾飞式发展,也就是20多年的时间。从鸦片战争、英法联军、八国联军、辛亥革命,一直走到今天。在民族救亡图存的历史进程中,中国的国有企业逐渐产生并发展。可以说,国有企业是民族历史发展的产物。

谈到国企,就必然要谈到改革,国有企业的发展是始终和改革相伴而生。从1978年以来,国企没有一刻不在探索,在逐步改善、改革、解决问题。这个过程很长,全世界没有任何一个国家,对企业界在和它的政治制度、社会环境相联系的情况下,用了这么大的精力一步一步去改。到了现

在,国有企业在国民经济中的占比逐年下降,且向资源及公用事业等领域集中,国企战略布局调整成效显著。

回顾改革历程,中国的国企改革很多时候是被逼出来的,过程不简单、不容易、不平凡,但是结果也是喜人的。

数据显示,近五年来,国企营业收入和利润实现了较好的增长,2018年营业收入58.8万亿元,利润总额3.4万亿元,形成了巨大的产业资产,吸纳了6000万人就业。实际上,企业的第一责任就是提供好的、高质量、高水平的就业机会。

可以看到,国企改革取得了巨大的成就,但依然存在问题:

一是效率,国有资产回报率改善不大。二是创新,国有企业在研发效率上与民营企业等有差距。还有人说,国企还存在垄断、腐败、补贴等问题。在此我做一简单回答。

垄断问题,国企所在的个别行业,是天然特权、国家授权的行业,比如说电网行业等,这个行业本身不是国企想垄断,所谓的行业专营性是国家经济政策所要求的。但我们也要看企业运营的效率,不能因为是独家经营的效率就低,或者服务比别人差。

腐败问题,腐败问题是巨大的社会毒瘤,但这不是国企独有的,也不是中国国企独有的。国企当然要面对这个问题,一定要把腐败问题治理好,严厉打击腐败。但反过来讲,这不是国企的主流,特别是党的十八大以来,国企在这个问题上已经大大改善。

补贴问题,专门给国企的补贴是零。当然国企也有补贴,比方说企业做燃料乙醇,这个补贴全行业都有,不是单独给国企的补贴。

习总书记说:“谁说国企搞不好?要搞好就一定要改革,抱残守缺不行,改革能成功,就能变成现代企业。”党的十九大报告也提出,国企改革的目标是深化国有企业改革,发展混合所有制经济,培育起全球竞争力的世界一流企业。

国有企业是党执政兴国的重要支柱和依靠力量。我呆过几个企业,华润、中粮、中化,有一个结论性的东西:这些企业没有私有化,没有颠覆式推倒重来,主要是在市场激烈竞争领域发展的,完全没有任何壁垒,大部分业务来自新建创立,管理团队由内部培养产生,而且可持续性比较强。

以中化集团为例。2016年以来,中化集团创新转型逐步深入,全面转向科技驱动的创新型企业,打造成为一家以石油化工为基础、以生命科学和材料科学为引领、以环境科学为保障的综合性化工企业。

怎么做?作为一个企业来讲,一进门先说理想信念,绝对不是政治口号,是非常实际的。来到国企,可以过上体面的生活。没有人想来企业过苦日子,都想过好日子,所以理想信念和经营业绩要有联系。人和战略要有联系。再者就是企业经理人标准及素质要求。最后是五步组合论,我觉得这比较适合国有企业。第一步要选经理人;第二步是组建团队;第三步是发展战略;第四步是市场竞争力;第五步是能不能做好经理人。

各个央企虽然表述方式不一样,但大量都用了业绩、战略、团队、评价、导向来评价这个人、换这个人,逐步提高央企的发展水平,如果没有这样的评价机制,央企就没有今天的进步和发展。

(本文根据宁高宁在“国企领导上讲台、国企骨干担任校外辅导员”启动仪式暨首场报告会上的演讲整理,有删节,未经本人审阅)

中国中铁股份有限公司党委书记、董事长李长进:

聚焦重点难点 为国资国企改革亮实招



李长进

■ 本报记者 鹿娟 范捷

当下,随着国资国企改革进入攻坚期和深水区,新问题和新的挑战不断涌现。全国政协委员,中国铁路工程集团有限公司党委书记、董事长,中国中铁股份有限公司党委书记、董事长李长进在接受《中国企业报》记者采访时,突出强调了深化国企改革的核心地位,深刻指出了改革过程中存在的问题,明确伤其十指不如断其一指,提出抓好六项重点任务。

因此他建议,下一步应聚焦重点难点,加速推动国资国企改革走深走实。

建设成熟的中国特色现代国有企业制度

近年来,国有企业认真落实“两个一以贯之”,中国特色现代国有企业制度建设取得了明显成效。但在加强党的领导与公司治理有机融合方面还需要进一步破题。在实际运行中,存在贯彻落实简单化、形式化、低质化,党组织履职缺位、越位、不到位的情况。

因此,首先要完善制度体系。尽快制定改革完善国有企业

法人治理结构的规范性文件,特别是要有效划分各治理主体权责边界,形成各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的公司治理机制。其次要固化成功模式。形成规律性认识和可操作、可复制的典型经验,指导企业的具体实践。再次要推进理论研究。持续抓好这一重大理论的探索实践,及时回应各方对不同经济成分企业落实有关要求的关注。

改革国有资本授权经营体制

党的十九大明确提出改革国有资本授权经营体制,从过去的管人、管事、管资产走向以管资本为主。从管企业向管资本转变,建设国有资本投资公司和运营公司是重要的抓手、改革的关键。近年来,国务院国资委和地方政府围绕这“两类公司”开展探索,取得了积极成效。但现实中还存在一些问题,一是政策解读少,相关方面对管企业走向管资本的内涵把握不准确;二是试点范围小,目前的试点工作影响带动力不够强;三是试点成效传播少,“墙内开花墙外香”的效果以及“蝴蝶效应”不明显。

因此,要营造浓厚氛围。有

关方面应加强对改革政策的解读,广泛凝聚改革共识,为企业参与改革、支持改革、推动改革增添动力;要扩大试点范围,使更多符合条件的国有企业成为试点主体;要以国资改革带动国企改革。重点推动以建立现代企业制度为核心的公司制改革、以发展混合所有制经济为核心的产权制度改革。

发展混合所有制经济

近两年,国有企业通过混改推动了国有资本做强做优做大。但随着国企混改向广度和深度推进,混改的质量和效益上还存在一些问题。比如,党中央、国务院一再强调,混改要确保改革规范有序进行。但有的地方却出现了“为混改而混改”、把“混改数量”充抵“混改质量”的现象。有的停留在“混资本”层面,穿新鞋走老路,换汤不换药,偏离了混改的本质要求。还有一些方面存在对国企混改的认识误区。

因此,要把握混改的重点。认真落实《国务院关于国有企业发展混合所有制经济的意见》,始终把改法人治理结构、改管控

模式、改激励机制作为混改的重点;要以市场化为导向,发挥引资本对转机制的促进作用,全面提高企业效率和竞争能力;要调动各方积极性,坚持优势互补、“国民共进”,充分调动地方和国有企业推动混改、非公资本参与国企混改的积极性。

深化三项制度改革

当前国有企业虽然在形式上按照现代企业制度要求,初步建立了适应市场经济要求的内部三项制度,但仍存在约束有余、激励不足、活力不够等共性问题,特别是干部能上不能下和薪酬分配能升不能降仍是“老大难”问题。

因此,要完善能上能下特别是“下”的机制。明确可量化可操作的能上能下指标体系,切实将能上能下落到实处。要结合实际建立职业经理人制度。商业一类企业、市场化程度较高的国企二三级企业可优先推行,商业二类和公益类企业选择性推行。完善职业经理人管理体系,畅通内部人才向职业经理人的转换通道,积极引入外部成熟职业经理人。