

“国有体制 民营机制”

——山东兖矿煤化公司运营管理机制调查

■ 本报记者 任正直 通讯员 吴玉华

仿佛是 1982 年农村大包干的翻版：兖矿集团煤化公司率先承包的三个单位在短时间内呈现出勃勃生机,鲁化醋酐分厂承包一个月,醋酐产量比 2011 年平均产量提高 74.8%,成本下降 27.6%；峰化两条尿素装置承包后迅速恢复生产,不到一个月便创下建厂以来最快最好开车、投产、达产达效纪录；国泰醋酸 I 产能达到 35 万吨、醋酸 II 提升到 45 万吨。

方式不同 目的一致

最早打算承包的是鲁南化肥厂。在煤化工快速发展过程中，特别是西部廉价的煤炭资源,带来全国的“逢煤必化”,造成煤化工产品产能过剩。正视问题,细究其原因、寻求突破。全国的煤化工行业相继开始寻求脱离泥潭的办法,而鲁化成为先锋。

2012 年初,经过 3 个多月的对标调研后鲁化制定了 3 个项目的单独承包方案，但是遭到煤化公司总经理褚宏春断然否定：力度不够大！他要求:缩短管理流程,一体化承包经营、国有体制民营机制……

鲁化推翻原定的承包方案,按照“国有体制,民营机制”的总体构想深化了承包方案。3 月 3 日,醋酐分厂厂长宋宪稳脱颖而出成为第一个“吃螃蟹”而承包醋酐分厂的人。随后,新型肥料和亚硝酸车间也进行了竞聘承包。

“承包人有产、供、销、人、财、物的自主权。”鲁化企管处处长徐美江介绍说,“总厂领导帮包,协调社会、企业、人才等资源,给予帮助、指导和服务。”记者了解到,这三个承包人所担负的责任也不相同,风险抵押不同,人员聘用不同。“尽管方式不同，但是都为了一个目的——效益。”徐美江说。

因地制宜 各个击破

国有企业,民营机制,就要学习民营

企业的灵活性。

“不管采取什么方式，只要成本降下来就行。”醋酐分厂支部书记任照元干脆地说。譬如产品,原来只需把产品送到了销售公司就行了，不操心市场和价格，现在不一样了，必须时刻关注市场信息，每天都要核算，哪里出现浮动了都要加以分析。“醋酐产品有的小市场可卖到每吨一万元，比正规市场高出一倍，我们及时把握住这个信息，实现了效益最大化”。

国泰公司 CO 制备车间承包人冯仁庆和醋酸车间承包人李志远也有同感：只要成本降低,什么都可以“斤斤计较”。CO 制备减少焦炭进货环节,每吨降价 50 元,全年可节约 1350 万元；醋酸车间的催化剂添加,每吨降至 0.5 克,仅此一项,“效益巨大”,固定成本降低 8000 元。峰化公司副总经理、尿素车间承包人石柏洲认为“提高产能,降低消耗是关键”,从关键环节造气抓起,吨氨煤耗降到了 1200 公斤以下，成本降低了 420 元。

石柏洲的承包看起来任务似乎更重,“着眼于双结构改造期间的系统维护和职工稳定”,不仅要解决 900 名职工的工作,还要减亏 3000 万元以上,“保证职工受益,国有资产保值增值”,在对原造气系统进行改造降低阻力的基础上,从外单位请人讲授造气工艺、技术方面的先进经验、做法，使吨氨煤耗降到了



1200 公斤以下,最好时甚至达到 1150 公斤。他采取高产低耗奖励餐券等管理机制的作用也发挥出来,4 月 2 日以后稳定生产量都在 900 吨/天左右,比原来每天多生产尿素 200 多吨。

经营管理创新的突破

起于鲁化的“国有体制,民营机制”改革,像起于青萍之末的微风,吹破了兖矿煤化工沉寂已久的一池春水。

继 3 月 3 日鲁化醋酐分厂首次竞聘建立承包经营模式后，国泰醋酸改造提产提效项目实行了技术总承包,峰化现有系统、国宏 DMC 项目、清洁甲醇项目实行了内部竞聘经营,科蓝、凯模特实行两个公司一套机构管理,供销公司国际贸易部、工程公司炉窑砌筑及烧嘴业务项目实行承包制,承

包人自主配备团队，按照合同要求,承包人上交费用后，对剩余利润自主分配……

“经过前期工作,部分项目承包经营已经取得良好开端。”褚宏春说,“二季度关键是要抓落实。按照‘包死基数,放开搞活’的思路,在更多独立项目中推广承包经营模式……积极探索生活社区承包经营管理,降低运营成本，减少主业负担。”

“煤化公司这些做法,是我们经营管理改革创新的一个突破，需要今后在集团公司各个单位加大推广力度”，兖矿集团总经理李位民在二季度工作会上说,“不仅亏损单位要这么做,盈利单位只要在现有目标的基础上，能够实现更大增益,谁有能力,谁有这个本事,就应该让谁上去，授予竞聘后的经营管理者充分的选人用人权力。”

完全市场竞争的国企新形象

——六论中国建材“央企市营”模式

■ 本报评论员

目前,打破垄断的呼声在不断提高,有人指责央企靠垄断进行不平等竞争、“吃偏饭”,甚至出现“让国有企业退出竞争性领域”的思潮。

按照这种思潮，国企整个儿要退出竞争领域。

这种论点提出的论据是什么？一是认为国有企业缺乏竞争力,无法同非公有制企业竞争，其结果必然是国有企业在竞争中惨败。既然结果如此，那么不如主动退出。

二是认为国有企业依靠政府的支持,对非公有制企业进行不平等竞争,因此国有企业应该主动退出。

论据错误,论点必然站不住脚。很多国企在市场竞争中的事例证明这些论据是错误的,而中国建材“央企市营”成功的事实证明，这种国企退出论是完全错误的。

有人认为央企靠“吃偏饭”发展,但事实并不是这样。央企里上百家企业进入市场后,都经历过困难的过程,尤其是军工企业。中国建材集团在 10 年前,由于负债累累,公司财务的门被封,院子的汽车也是贴着封条的。如果银行肯贷款,何以被贴封条？事实上,中国建材是一点点偏饭也没吃到。

中国建材和国药集团快速成长取得的成绩也不是靠“吃偏饭”。是因为他们坚定地走了一条市场化的道路。

东航 飞在时间前面

(上接特刊第五版)

改革创新赢未来

东航内部一直宣讲:虽然有进步的喜悦,却没有骄傲的资本,东航虽然走出了谷底,但还没走出低谷。

“东航现在是站起来了，接下来该跑起来了。”马须伦坚定地说。

“东航发展必须实现转型发展。”马须伦告诉记者，东航已经把商业模式转型了，并且作为未来几年的重点来抓,“作为一场战争来打，其他公司都是战役,我们把转型作为一场战争,在新的发展机遇期，东航深度改革的着力点和目标是实现从传统承运人到现代服务集成商的转型。”

一个现代航空公司若想在激烈的

市场竞争中有立足之地，必须要转变商业模式和发展方式。要从以市场为核心转变为以产品为核心，从以用户消费为驱动力转变为以产品创新为驱动力,通过以组织流程再造为基础,以产品市场一体化、空地服务一体化为助力,以产品体系、枢纽保障体系、IT 支撑体系建设为抓手，全面实现创新转型,变围绕市场为引导市场,吸引旅客消费。

2012 年是一个重要的转折之年。东航要打造世界一流企业，首先必须坚持航空运输主业优先、率先、领先策略,加快“走出去”步伐,提升国际化水平。2012 年更像一个“跑起来”和“飞起来”的分水岭。

2012 年还是一个转型之年。在客运方面，东航不再仅仅把旅客从一点

市场竞争的主体。而此时,我们很难再看到国家对国有企业有任何支持性政策,而所出台的改革措施则是如何建立国有企业的激励约束机制,如实行经营业绩考核与年薪制、建立规范的董事会、公开招聘企业高级管理人员、推进企业实行整体上市等。这些举措使国有企业有效地建立起适应市场竞争的体制与机制。

中国建材与数百家民营企业共同振兴水泥产业的经济发展证明,“国有”与“民营”统一于中国特色社会主义建设进程中，为中国人的现代化建设注入了生机和活力。在转变经济发展方式过程中,“两条腿”的齐步并进收获了更优的经济绩效;在经济结构战略性调整过程中,国有企业往往作为行业的排头兵与领航员，民营企业常常是资源整合的分享者与有序竞争的参与方,两者彼此促进、相得益彰;在应对国际金融危机过程中,国有企业中流砥柱，民营企业抱团取暖,“国”与“民”共克时艰、共同发展,这是不可改变的方向。

建材行业与医药行业同属于关系国计民生的产品、市场竞争行业。中国建材的改革实践证明，国有企业是能够建立起适应市场竞争的体制与机制的，也正是因为有了这种体制与机制，使国有企业的市场竞争力不断增强，实现了在市场竞争中不断地发展壮大。中国建材、国药集团可以站出来让人们看看，这是完全市场竞争的国企新现象。谁如果不信，可以到这两个企业走一走,看一看。事实

运到另一点，而是尽最大可能地满足旅客的一切需求，把生意做到旅客购票前和到达后。在货运方面,东航要从航空货物运输企业向航空物流服务企业转型。东航将考虑产品体系、枢纽、信息技术支撑和引导这三个方面的因素,对机队结构、客舱设施设备、信息化产品、营销体系等进行战略调整。东航要对机型进行精简,预计到“十二五”末期，东航机型总类将缩减到 10 种左右。

2012 年还是东航一体化战略开始实施之年。目前长三角城市一体化的进程加快，东航市场区域一体化的进程也紧跟其步伐节奏，组建大区管理模式势在必行。而“空地服务一体化”措施也将稳步推进,以克服目前各地服务标准不一的弊端。东航正是想通

过精细、精准、精致和精彩的“四精”服务以及采取一系列系统、科学、卓有成效的管理措施,实现“成为具有世界竞争力的航空公司”这一目标。

2012 年更是东航枢纽建设的关键之年。在东航正式加入天合联盟后，得益于联盟和其他 13 家成员公司的航线网络的衔接,东航旅客将可通过一票到底、行李直挂和无缝隙中转到达世界 168 个国家的 921 个目的地。上海浦东机场和西安机场目前已经形成了“三进三出”的航班波,浦东机场的中转旅客人数明显增长。2012 年东航的目标是使浦东、西安机场向成熟型枢纽迈进,并抓住昆明新机场投入使用的机遇,按照“四进四出”的航班波设计，加快打造昆明枢纽建设。

一周国企网络舆情述评

(2012.05.14—05.20)

理直气壮地发展壮大国有经济

事件概述:5 月 16 日出版的《求是》杂志以《坚定不移地推进国有企业改革发展》为题,发表署名“国资委党委”的文章。文章指出,国企改革已走出了一条“中国特色的成功之路”。文章认为深入推进国有经济布局结构的战略性调整,必须坚定不移地推动国企改革,理直气壮地发展壮大国有经济。国有经济和整个公有制经济只能搞好,只能加强,不能削弱。该文章的观点和提法,被外界解读为官方对未来国有经济发展方向的最新定调。文章一经刊出,就迅速引来大量网民围观,连续几天成为网民热议的话题。最近,《人民日报》、《光明日报》等中央主流媒体也纷纷发表关于国企发展和改革的相关文章,直陈发展国有企业的重要性和合理性。

网络舆情:中央媒体高调密集表态使得国企改革和国有经济未来发展方向的话题成为本周网络上最热的话题之一,刊登于《求是》杂志,署名“国资委党委”的文章更是将这一热点话题推向了最高潮。IP 为 113.97.*.* 的网易广东深圳的网友留言:“现在国资委敢于喊出‘要理直气壮地发展壮大国有经济’,令人刮目相看！我相信大多数普普通通的老百姓是坚决支持发展壮大国有经济的，因为国有经济是社会主义制度的根基，是老百姓的生命线！”重庆网友“市发改委主任”则由此联想到了国企的社会责任和贡献,他坦言:“国有企业发展没私人老板那么黑心,私人老板为了赚钱什么都敢干,国企就不同了,他们赚钱动力没那么足,这就决定了国企对社会的贡献比私企大。”

评论:体制机制创新极大地激发了国有企业的活力,国有企业近年来的发展态势用事实向外界证明了国有企业改革发展的雄心壮志,用实实在在的业绩证明了自己的生命力与强劲活力。作为全体人民的委托人,国有企业的一举一动都牵引着所有网民和社会公众的心,招致批评的可能多一些,遭到议论也不会少。理不说不明,在理直气壮地发展壮大国有经济的同时,国有企业也要谦虚谨慎地加强和社会公众沟通,赢得社会公众的信任和支持。

严控成本,提升央企基础管理水平

事件概述:5 月 16 日，国资委在重庆召开央企负责人会议,会议的主题是“央企强化基础管理工作”。会上,国资委主任王勇强调,强化基础管理工作，是开展管理提升活动的重要基础,是应对当前严峻经济形势,保增长、保稳定的现实需要。严控成本也是本次会议上热议的话题。此次会议是今年央企管理改革攻坚战的另一重要行动。今年 3 月份,国资委曾召开 4 万余人参加的“管理提升活动”视频会议,吹响了央企管理改革的号角。

网络舆情:新浪网友“chineselawyer 陈”认为:“成本压力已经由民企下游传导至国企上游”。网友“_睁大眼睛_看世界”表示:“国企的成本控制任何时候都应该抓!”网友“信永中和会计师事务所”则提出,央企不仅要严控成本,更为关键的是“提升市场竞争力”。网友:“佳菲猫快乐”坦言,这次管理提升活动是央企“降成本挖潜,转变靠市场等待思维”的重要行动。网友“丁宏展”则由央企的成本控制联想到了其它所有企业,他坦言“其它企业也是一样”,并引用国资委副主任邵宁的话“经济高涨时期,成本问题只是赚多赚少的问题,而在经济紧缩时期,成本问题是关乎企业生死的问题”表达了自己的认同。

评论:“经济高涨时期,成本问题只是赚多赚少的问题,而在经济紧缩时期,成本问题是关乎企业生死的问题。”国资委邵宁副主任的一语中的,掷地有声,引人深思。近年一直以高利润率让外人艳羡的央企正在遭遇利润下滑的困境。财政部最新公布数据显示,1—4 月份，中央企业累计实现利润总额 3493.6 亿元,同比下降 12%。利润下滑背后是央企日常运营中不断高涨的成本,原材料、人力、财务成本剧增让央企感受到巨大压力。成本问题已经关乎央企的生死存亡,不可不察。危中有机,如果能在应对成本的挑战中,切实提高央企的管理能力,那么,这对央企来说未必不是一个好机会。

国家电网需承担更多社会责任

事件概述:山东自建电厂的事成了这周热点新闻。山东魏桥集团自建的自备电厂,不但为集团旗下企业供电,同时也通过自建电网向其他企业供电。不管是工商业用电,还是居民用电,魏桥集团的电价都比国家电网低 1/3 以上。这无疑将国家电网推上了风口浪尖。

日前,国家发改委价格司一位负责电价的人士对此进行回应,认为自建电厂电价低主要是因为其没有承担社会责任,而国家电网要承担更多社会责任。同时,该负责人还指出了自建电厂存在的环保、安全问题。

网络舆情:发改委的回应迅速在网络上引起网民热议，并成为百度搜索风云榜上的热搜事件。针对发改委官员提出的环保问题，网友留言:“我同意,环保是大问题,应该慎重,环保局应该出面检查。”网友“多姿多彩长三角”则想到了更深一层,他认为,更进一步的调查除了官方机构外,同时需要媒体的介入。他留言说,“媒体可加入调查,把调查数字,或需整改方面的情况公布于众,还公众一个明白。”

评论:电价问题和我们每一个人的生活息息相关。更低的价格当然是每位公众所向往的。但价格不是唯一标准,安全、环保同样重要的衡量标准。承担社会责任是每家国有企业必须的责任和担当。国有企业向来更善于做,不那么善于“说”。国家电网承担了哪些社会责任，应当向公众说个明白。说白了,公众自然也就理解了,舆论环境也自然变好了。一句简单的需要承担社会责任显然无法让网络时代的社会公众满意。（孟书强）