

探索国企发展规律 坚定社会主义制度自信

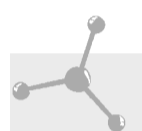
(上接G01版)

载人航天、“嫦娥探月”、“蛟龙”深潜、特高压电网、高速动车等一大批核心技术居世界前列,极大增强了我国的综合国力和国际竞争力。看着这些数据,我心情激动、心潮起伏、泪眼模糊。这场虽称不上卓绝,但能称得上艰苦的鏖战,历历在目,又清晰地闻到了沙场的泥土味。如果说这场鏖战中有收获的话,最大的收获是加深了对规律的认识。遵循规律,我最为铭记的是四个字——“实事求是”。

规律无声无语,但是客观存在,如新陈代謝、四季更替,于无声处引导着事物前行。我们应努力按规律办企业、办一切事情。我觉得这十年已经认识的规律就要坚定不移去遵循,不符合规律的事就不办。如果一个人说了算,违背规律很可能会倒下,如雷曼公司便是成也符合规律,败也符合规律。



国资委原主任李荣融(右)向本报总编辑李锦介绍探索国企发展规律的情况。 本报记者 万斯琴/摄



上了改革这条船,你就停不了步,拐不了弯

《中国企业报》:您曾被称为全球最大的CEO,央企资产总额从您上任初的7万亿元增至卸任时的21万亿元。我们很想知道,面对一个个困难重重的央企,如何才能让他们继续保持发展的势头呢?

李荣融:坚持改革不停步,狠抓管理不松懈,遵循企业发展规律不动摇。国资委根据国务院授权,依法履职。我们第一个做的就是建立经营业绩考核制度,一共考核四项指标:一是利润,让国企领导人记住办企业要赚钱,亏损是不行的;二是成本,成本降不下来产品就没有竞争力;三是补管理中的短板,每个企业都有短板,短板补上去企业才上水平;四是资产回报率,国有资产保值增值不是嘴上说说,要有具体措

施保障。指标高低由企业自己对标后报,然后向职工宣布,那样考核人家才服。有些指标我没考核,但不亚于考核的效果,如科技创新,每年的央企负责人会议上人手一本各企业申报专利授权排序,这个作用也蛮大。看来只要你上了改革这条船,你就停不了步,逼着你朝前走,也拐不了弯,弯子大了,就很快掉下来。

管理最难是度的把握,我有一个“七三工作法”,始终要抓住70%。一件事70%的人同意可以试,剩下30%还要争取其中的70%的人同意或不反对,最后能够达到91%的人同意或不反对,事情就容易成功。起步时重点考核利润,第二步考核经济增加值(EVA),提倡创造价值,这叫水到渠成。每年国资委评

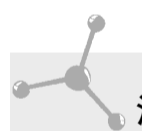
出A、B、C、D类企业,我把握住两头,A类和D类企业都有数量限制,任务不达标企业每月敲打,也派人帮他,再完不成就得走人,这是合情合理。开始两年有说情告状的人,我咬牙坚持,不坚持制度就是摆设,敢定敢做敢坚持,这个制度才管用,否则还是人治。我们遵循规律的最大特色就是制定制度,按制度办事情。

《中国企业报》:当前,关于国企改革在定位和作用上有不同的议论,您认为国企继续改革的方向在哪里?

李荣融:我们建设中国特色社会主义市场经济,国企改革的焦点是国有经济能否与市场相结合。对于这场改革,我充满信心,不仅中央企业表现好,地方国企同样成绩优异。局部好,是个案,

整体好,有共性,是政策好、制度好。已经形成的这套改革经验符合中国实际,认真做一定能获得更大的成功。

国企坚持市场方向,这一点应该有坚定不移的态度。国企的定位主要体现在两个方面,一是国家经济命脉必须牢牢把握;二是战略性新兴产业让国企先行探路,在其他领域实行多种所有制企业自由平等竞争、优胜劣汰。中国经济好比高速公路,不同车辆在上面跑,定好交通规则,选好警察,就能做到放而不乱、放而有序、放开搞活,国企有责任为建立统一的市场游戏规则做出贡献。在社会发展的不同阶段和不同行业,国有资本有进有退才正常,国企不怕竞争,在竞争中形成分工,在竞争中提高效率、降低成本。



法律、法规与制度是遵循规律的结果

《中国企业报》:本书所指的规律对国资体制改革有着怎样的影响?您是否认为国资体制改革的这10年正是遵循了规律,才发展到今天的良好态势?

李荣融:认识规律就要尊重规律。我这本书从9个方面回答了这个问题,从落实责任开始说起。重要的

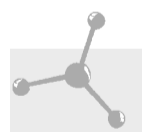
是三句话:决策科学,执行高效,监督有效。后来从主业管理架构一层层开始做,把自己强项干好,当然始终不忘的是保值增值,股东最关心的是保值增值。

接下来的是,把公司治理问题搞好。董事会试点工作从一开始的7家到现在的52家。以董事会为核心的公

司治理好了就不会犯大错误,投资决策解决好就不会出大问题,现在是执行高效的问题。事实上,总经理应该是董事会任命,不行就换人。董事会搞好了,决策就科学了,监督就有效了。

对于人才,也有一套制度,谁能把资源配置更好并发挥好就用谁,但

前提是依法依规。现在很大的任务就是有效监督,有时监督的人太多,有效性反而不高。我在任的7年半,国资委制定了一套法律法规与制度,这些法律、法规与制度是探索规律、遵循规律的结果,是国资监管与央企改革发展的经验,里面有我们这一批人的心血。



董事会改革的意义不亚于发射神舟六号

《中国企业报》:有政企分开的体制,才允许我们改革企业的机制。您在任时就抓了公司治理结构的改革,抓了董事会,您是怎样看待这项工作的?

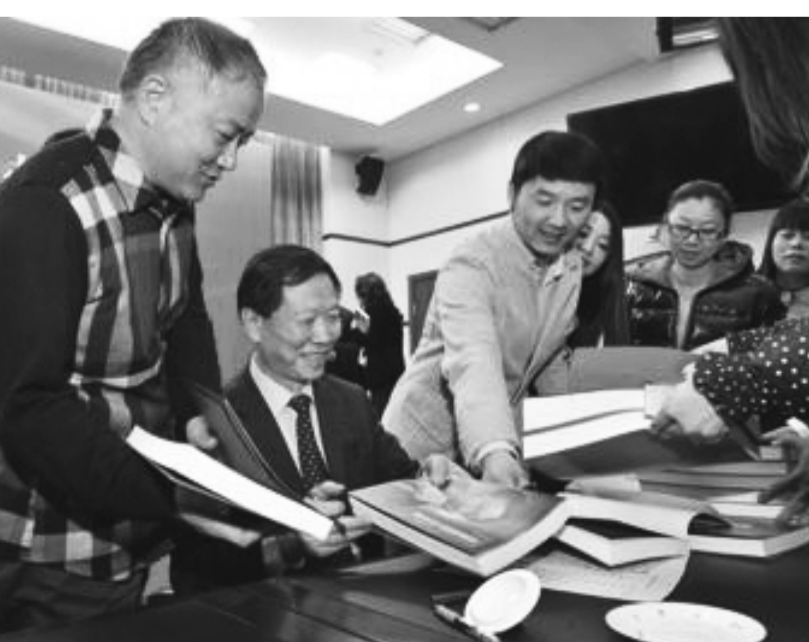
李荣融:我是从企业干起来的,不管国有企业还是私营企业,必须攻克的课题就是公司治理问题。从以往的安然倒闭,爱立信、诺基亚、摩托罗拉的亏损,到现在索尼、松下等日本企业出现问题,源头都是公司治理出现了危机。雷曼、奥林巴斯、安然这些大企业为什么出毛病,原因都可以归结到董事会没有充分发挥作用。

我觉得比较满意的工作,是国资委此前率先在中央企业内推行建立董事会,董事会建设有特色。目前,116家中央企业中,已有52家建立规范的董事会。可以这样认为,董事会试点改革的意义不亚于发射神舟六号。

企业决策不能一人说了算,怎

么解决董事会的有效运作,核心是让董事能够独立、客观、公正表达意见的制度。我们围绕科学决策来组织董事会:一方面,派出的董事要“懂事”,为此成立了董事资格评审委员会,对申报董事人选进行无记名投票,获聘央企董事不仅是责任也是一种荣誉;另一方面,多视角审议同一个议题比单视角风险小,原来宝钢的董事全是钢铁业人士,现在上游有下游也有市场人士,根据企业的不同发展阶段和战略重点配备董事,对企业的提升和帮助很大。

目前,董事会的建设存在的问题不少,说明改革有待于深化。建立董事会,不仅要有健全的董事会结



李荣融在图书发行仪式上(选自国资委网站)典型表现。国资委对国有企业董事会的董事职责要实施检查,连续投两次弃权票的董事就要被叫来询问为什么,以确保董事都能负责履职。



政企分开是搞好国企的重要规律,不能走回头路

《中国企业报》:十八大召开以来,社会各界对于国有企业继续改革呼声渐高。十八大报告中提出经济体制改革的核心是政企分开,您是怎样看待的?

李荣融:政企分开是国有企业搞好的前提,政企不分开肯定搞不好。现在日子好过了,但好像有走回头路的苗头。接下来国有企业改革抓什么,我认为还是以政企分开为抓手,来检查各个部门的工作,在资源配置中有没有让市场发挥基础性作用。总是政府审批发挥作用,那就错了,改革的方向就弄反了。

《中国企业报》:作为国企改革曾经的操刀者之一,您的职业角色从被政府管理的无锡油泵油嘴厂工人起步,到国家经贸委主任,对政企不分的弊端是不是有更深的体会?

李荣融:政府不是企业的责任人,要分开,让企业建立负责任的体制,这是国资委成立后的基本经验。在无锡干工厂时,向政府跑项目、要审批,一批就是8年。2002年以前的国有企业体制基本上是不用负责任的体制,2003年建立了国资委后,才开始建立了负责任的体制,有责任人之后,国有资产连续10年往上走。

比如在粗钢产量一直被政府作为调整对象,但却从4亿吨调到了11亿吨。谁来负责?你觉得这是市场化的政企关系吗?

对于没有历史包袱的新建公司,一开始要把握两条:一是建立董事会治理结构,二是运行秩序做到公开透明。说实话,只要坚持所有权与经营权分开原则,国有企业的代理关系一定不复杂。通过建立规范的董事会,国资委可以把“大股东”的部分职权——选择经理人、考核经理人、制定经理人员薪酬标准、重大投融资决策权等授权于董事会,通过董事会来体现出资人意图,通过董事会这一“委托代理”,出资人、董事会、企业管理层等各个角色各归其位,权责明晰,有效制衡,符合现代企业制度要求的公司治理结构得以确立。

目前,央企集团层面的出资人正逐步到位,但二级三级公司尚待完善,问题往往出在下面公司,从集团到各层都应有人关心国有资产。

《中国企业报》:国企改革的核心动力是什么?

李荣融:未来国企仍要坚持市场化的改革方向,核心动力是人的积极性,深化改革的重点是机制问题。我认为经营机制深化改革的核心是做到三句话:决策要科学,执行要高效,监督要有效,这是办好企业的集中体现。2008年金融危机时央企表现好,一是我们对外界的环境变化能够很快做出反应;二是企业内部对于应对措施能够高效执行,否则难免失败于这场灾难。

我们的改革,要毫不动摇地坚持企业的股份制改革,上市是国企的普遍选择。整体上市,使其变为干干净净的上市公司。当然,最关键的问题还是企业经营者的选拔、任用、考核机制,要慢慢解决,国企改革应围绕机制问题向纵深发展。



应该相信自己,慎重定下的就要坚定不移地往前走

《中国企业报》:党的十八大报告明确提出:“深化国有企业改革,完善各类国有资产监管体制。”您认为“十二五”期间,国企改革会步入怎样的深水区?您有什么样的建议?

李荣融:现在基础都有了,董事会的制度有了,选择优秀的董事,把公司管好,坚定不移地推进,把企业改革往前推进。

对于央企整体发展,我们应当充满信心。毫不夸张地说,我们这批央企表现不错,在同一段时间,与国外的同样企业对照,大家比比看,谁发展得更快更好,央企的增长速度和运行质量得到国际公认。现在西方有些国家,希望我们压缩国有企业,这是别有用心。他们说的中国“威胁”,主要是这批国有企业。

中国的企业特别是国企,要适应日益激烈的国际竞争环境,增强国家的整体竞争实力,增强国家在全球产业发展中的影响力和话语权,保障国家经济安全,就必须顺应国际产业调整大趋势,加强转型升级力度,进一步提高产业集中度,提高国有企业的规模和控制力,就要加快培育一批具有国际竞争力的世界一流企业。

对于国企改革我们也应当充满信心。过去10年里,我们找到了一条中国特色的国企发展道路,形成了中国特色的国资监管体制与制度。实践证明这条路大有希望,这些制度也符合规律。我们总是讲制度自信,我们国家的经济制度便是公有制为主体、多种所有制共同发展,公有制的主体内容是国有经济为主导的制度。在过去10年积累与形成的国资监管制度,也是社会主义经济制度的重要组成部分,我们对规律的认识,最终都体现在这些制度中。我们要增强对这些制度的自信,不管遇到多少艰难险阻,我们遵循规律只要坚持走下去,一定能够成功。

国企改革与发展不停步,不动摇,不争论。应该相信制度,相信规律,经过慎重定下来的东西就要坚持下去,沿着中国特色国有企业的发展道路坚定不移地往前走。以后的5年乃至10年,中国的国有资产监管和国有企业改革更有希望。