

国资委研究中心竞争力研究部部长许保利：

“四项改革”是完善国有资产管理体制的起点

■ 本报记者 赵玲玲

近日，国务院国资委公布了关于“四项改革”的6家试点企业名单，将在试点企业中进行改组国有资本投资公司，发展混合所有制经济等方面的改革。

就这些试点改革的有关问题，我们采访了国资委研究中心竞争力研究部部长许保利。

《中国企业报》：您认为国资委的这次四项改革试点释放出了什么信号？有何意义？

许保利：它体现了国资委勇于担当，推进改革的紧迫感，搞好国有企业的决心和信心。国有企业是中国特色社会主义经济制度的基石，是中国综合国力和国际竞争力的重要支柱。因此，国有企业必须搞好，也能够搞好。国资委对国有企业履行出资人职责，肩负着搞好国有企业的使命。而要搞好国有企业，必须按照十八届三中全会《决定》精神积极推进改革。然而，国有企业改革走到今天，我们取得了重大成绩，带来了国有企业的快速发展。进一步推进改革，方向是明确的，但目标究竟是什么？路径在何方？政府的有关部门或机构、国有企业、非国有企业乃至社会各界，都有些不同的看法。达成共识，做好顶层设计，出台整体改革方案，这是必要的，但改革不能等。推进改革是干出来的，不是设计出来的。所以，对看准了的改革，我们可先做起来，选择一些企业进行试点，在试点中发现问题，解决问题，为改革探路。这反过来，可有助于顶层设计、整体改革方案的出台。

因此，不同于一些地方采取的改革方案先行，以方案来指导改革的实施，国务院国资委采取的是先进行改革试点，再拿出改革方案。这也说明当前国资国企改革的复杂性。推进国企改革，必须从实际出发，从解决问题出发，不应强调相同的方案、相同的方法、相同的举措。1978年10月，四川省6户国营工业企业扩大自主试点，拉开了国有企业改革的大幕。35年以后的今天，6户中央企业改革试点同样会为推进国有企业改革写下浓重的笔墨。

《中国企业报》：试点内容的选择是基于什么考虑？为何选择了这6家

企业？

许保利：我认为四项改革试点重在探索在发展混合所有制经济下，国资委如何实现以管资本为主加强国有资产监管。根据十八届三中全会《决定》，改组国有资本投资公司，发展混合所有制经济，董事会行使高级管理人员选聘、业绩考核和薪酬管理职权，派驻纪检组，这些都是明确需要推进的改革。而且，这些改革在发展混合所有制的大背景下，有的还存在很强的相关性。中央企业发展混合所有制经济，必然要实现产权主体多元化，而且它不应仅仅在目前的二级及以下企业，集团公司层面实现产权主体多元化也应成为选择。包括国有资本在内的产权主体多元化企业，它不应再称之为国资委监管企业，而应称之为国有资本出资企业。这时，国有股权必须要有相应的持有者，国有资本投资公司持有国有股权应是自然的选择。同时，国资委也不能再对产权主体多元化企业进行目前的直接治理，而是要同其他出资者共同治理，董事会的权力就要扩大，国资委就要学会在董事会中如何发挥作用。这应该是董事会扩权试点的针对性所在。通过这些改革的试点，可为国资委自身变革，深化国有企业改革做出有益探索，提供可借鉴的经验。

至于说，选择这6家企业，这是基于试点内容的要求。中国建材、国药集团2家企业，在发展混合所有制方面已经走出路子。将其列入试点，可以缩短试点时间，尽快总结出试点所需要的东西，达到试点目的。国开投、中粮集团资产规模大、经营好、市场化程度高，资本投资运营可进可退且具有可运作的空间，因此，作为国有资本投资公司改组试点比较合适。而中石油、中石化、国家电网等企业，虽然资产规模更大，但它们更多的是承担着保障国家能源供应的重任，而不是要去做市场化的资本运营。中国节能环保、新兴际华两家企业建立规范的董事会试点成效显著，董事会运作值得肯定，从而被列入董事会扩权试点，而中国建材、国药集团是混合所有制试点企业，再搞董事会扩权试点，这更有意义，因为混合所有制下董事会应该是未来的常态，因此，需要我们探索混合所有制企业中的董事会建设经验。派驻纪检组，这是党



组织的事情，试点企业名单确定及公布应不同于以上三项改革试点。

《中国企业报》：您认为这次四项改革试点的实施有什么特点？对其他中央企业改革有何影响？

许保利：试点由国资委提出来，它应该是试点的主导者，期望这次试点来获取其相应的诉求。但是，各企业试点则要制定自己的实施方案。因此，这次试点并非是国资委已经确定的改革方案在一些企业的试行，而有点像是国资委与试点企业对一些改革内容试行的“合作”。

国资委的四项改革试点，并不影响其他中央企业根据十八届三中全会《决定》自行实施的改革，如一些中央企业引入非国有资本搞混合所有制改革，这些都应该是值得肯定的。我们可以看到，改组国有资本投资公司、董事会扩权、派驻纪检组，这些改革都要牵涉到国资委，中央企业仅靠自身的力量是做不了。因此，我想它们才成为国资委推动的改革试点。

《中国企业报》：谈谈您对这次改革试点的未来预期？

许保利：这次试点将会对国资委的职责定位、中央企业组织形式带来重大变化，从而成为完善国有资产管理体制的起点。

中央企业集团公司改组为国有资本投资公司后，不应是在现行的集团公司职能上再增加一个资本投资运营功能，应该是目前的集团公司分裂为国有资本投资公司、国有资本出资企业两类企业。国有资本出资企业

除个别为国有独资外，大多数应该是由国有资本与非国有资本共同出资组建的公司制企业，它们只是从事业务经营活动，不应有资本运营。国有资本投资公司是国有资本出资企业中国有股权的持有者和管理者，它应该是由专门立法建立的特殊法人，不能对所持股企业做合并会计报表。以此判断，国开投、中粮集团因改组为国有资本投资公司试点，应该是走下世界500强榜单。世界500强的登榜者应该是国有资本出资企业，但它们多来自集团公司的二级企业，因此，成为世界500强将会需要一段时期的发展。

国资委仍担负履行出资人职责的重任，但它的履责对象应该是国有资本出资企业中的国有股权，而不是目前作为集团公司的监管企业。国资委仍要管人、管事、管资产，管人主要是管理国有资本出资中的国有董事；管事主要是建设好国有资本出资企业董事会并在其中发挥好作用；管资产主要是决定国有资本收益、配置和再配置，做好国有资本经营预算。因此，相对于目前国资委集出资人、董事会、公共事务三项职责于一身，国资委应该蜕变为一个“干净”出资人，名称应为“国务院国有资产管理委员会”，不再有“监管”二字，因为国资委对国有资本出资企业是出资者的关系，而非监督关系。目前进行的中央企业董事会行使高级管理人员选聘、业绩考核和薪酬管理职权试点，就是基于国资委未来职责转变的要求。

资讯



陶二矿探索“尚德”企业文化体系

近年来，冀中能源邯矿集团陶二矿为把企业文化软实力变成重要的无形硬资产，积极探索出一套独具陶二特色的“尚德”企业文化体系，并把这种富有特色的价值观念、经营理念、行为规范、团队精神作为企业的灵魂，融入到创建全国“五精管理样板矿”之中，在全矿形成了人人“拼搏奋进”的浓厚氛围，相继涌现出一大批市、省、国家级英模人物和先进单位，企业管理境界极大提升，生产能力连续十年突破了百万吨大关。

（宋亚琳 柴顺利）

林南仓矿全面开展新工技能提升活动

近日，开滦林南仓矿落实五大措施全面开展新工技能提升活动。一是强化新工人企教育，举办“新工成长论坛”，激发员工成才在岗位的强烈愿望。二是开设“青年岗位能手课堂”，强化能手课堂的授课时限、授课内容等的考核与管理，更限度地发挥能手课堂的作用。三是举办新工拜师学技“师徒双向选择会”等活动，引领员工学技能、增才干。四是创新新工培训方式，综合运用软件多媒体教学、手机飞信答题等手段，提高培训实效。五是开展岗位描述活动，增强新工的规范操作能力。

（庞英德）

荆各庄矿党委推进道德讲堂建设

今年以来，开滦荆各庄矿党委着眼于充分发挥基层单位参与道德讲堂建设的积极性，探索建立健全激励、评价机制，大力推进区科级道德讲堂建设，做到了与公司级道德讲堂的齐头并进。

上半年，该矿党委紧密围绕“敬业奉献”这一主题，先后举办了生活科、机电科、综一队等区科级道德讲堂专场活动，通过深入挖掘、大力选树员工身边的模范事迹，精心设计流程、认真开展活动，引导各单位员工爱岗敬业、主动奉献，扩展了道德讲堂的教育面，增强了道德讲堂的影响力，参加道德讲堂的平均人数比去年同期增长了40%以上。

（高继新 李文忠）

林西矿着力建设经营管控新机制

今年以来，开滦林西矿积极探索多种经营方式，全面提升公司经济运行质量。林西矿以市场化精细管理、“双三按”管理为指导，进一步加强内部经营管控机制建设，不断完善五层目标考核体系。积极探索多种经营方式，充分利用法人独立运转的自主权，深入研究部位化承包等多种形式的经营承包机制，充分调动管技人员和员工参与经营、参与管理的积极性；大胆尝试混合所有制经营管理模式，在设备材料检修等方面，引进民营和员工资本，实现多种经营机制的有机结合，促进公司经济有新的进步和新的发展。

（胡宝园）

开滦唐山矿加强通防技术创新

开滦唐山矿不断加大创新力度。通过应用高位孔、高位巷抽放技术和地面钻孔抽放技术，有效解决了工作面的瓦斯问题；应用夹层密闭技术结合新型密闭材料，提高了采空区的密闭性，最大限度地控制了采空区漏风量；强化一氧化碳传感器、红外测温仪、束管监测系统等检测手段，有效保证防火安全；将瓦斯监测完善为多参数的综合监测监控系统，实现了高低浓度瓦斯、温度等的监测和控制，为矿井安全生产提供了重要保障；建立地测防治水动态管理系统，实现了对矿井含水层及井下涌水量的动态监测与分析。

（郑淳）

唐山社区多渠道提高用工效率

今年以来，开滦集团唐山社区积极探索人力资源创新途径，多渠道降低用工成本，提高用工效率。充分发挥薪酬激励的杠杆作用，打破单位、身份、工种、区域的界限，更大范围地实施岗位兼并代，形成“一盘棋”的用工格局。结合服务市场和自身转型发展的需要，进一步深化内部机构整合重组，压缩管理人员岗位配置，整合撤销科级建制机构7个，将富余人员分流安置到收费和保洁等岗位，年节省管理费用118万元；组建专业队伍，扩大对外创收渠道，开辟了蔚州供暖服务市场，年内可创收70万元。

（孙久敏）

中润公司加强薪酬管理工作

开滦中润公司自主研发了工资管控系统，于7月份正式投入运行。该系统主要包括考勤管理、安绩效工资、安全奖、保健费分配管理和单项奖管理三大模块。由于系统采用后台数据加密存储方式，操作者无法直接调取和修改原始数据，保证了数据存储的安全性、准确性，也方便了日常维护和备份。该系统还提供修改、审批、核算等多重验证措施，自动调用计算相关数据，减少工资分配过程中的人为干预因素，使工资分配行更加规范，促进公司工资分配的公正、公平，提高广大员工对工资分配工作的满意度。

（裴倩雪）

吕家坨矿筑牢安全生产防线

开滦吕家坨矿充分发挥党政工团齐抓共管的优势作用，不断强化安全管理工作，筑牢安全生产防线。成立安全网络领导小组，开展安全教育、安全检查等活动，并负责安全文化建设项目的考核，考核结果直接计入区科安全质量工资。成立群安工作研究会，不间断地开展各类安全检查和家属协管员到矿讲安全、话嘱托、送祝福活动，形成了群防群治的局面。加强安管队伍建设，认真履行安全监管职责。制订了11项安全监管工作流程，推行了“123”检查法；实行内部问责，强化考核监督。

（黄绍华 费建军）

聚焦试点



国投：有能力和基础做好改革试点

■ 本报记者 王敏 丁国明

近日，国务院国资委召开新闻发布会，宣布在所监管的中央企业中开展“四项改革”试点。国家开发投资公司（以下简称“国投”）成为改组国有资本投资公司的试点央企之一。

据了解，改组国有资本投资公司试点，主要是探索以管资本为主的加强国有资产监管体制模式。具体来说是从两个方面进行探索：一是在国资监管层面，探索国资委和国有资本投资公司的关系，理清职责界面，研究国资委如何向以管资本为主转变；再一个层面就是国资运营层面，探索国有资本投资公司如何有效服务国家战略目标，调整优化国有资本的投资方向和重点，提高国有资本的运营效率和效益。

那么，国投被选为试点，又有什么样的基础和准备呢？对此，《中国企业报》记者采访了国投有关方面负责人。据介绍，国投是一个实业为主、产融结合，开展资产经营和资本经营的国有投资控股公司。其坚持服务于国家战略，不断调整优化结构，提高发展质量和效益，连续9年获得国资委年度业绩考核A级，连续三个任期成

为“业绩优秀企业”，具备改组为国有资本投资公司的基础。

2003—2013年，国投资产规模和效益以年均两位数的增幅快速增长。总资产从733亿元增长到3481亿元，增长了3倍多；经营收入从98亿元增加到1029亿元，增长了9倍多；利润总额从8.5亿元增长到115亿元，增长了12倍多，年均增长30%；经济增加值从2009年的4.5亿元增加到42亿元。管理金融资产3400亿元，实现了规模扩张和效益提升的良性循环。

2014年一季度，面对严峻的经营形势，国投认真落实国资委“保5争6努力实现8”的部署和要求，完成经营收入258亿元，同比增长18%；实现利润28.5亿元，同比增长17%；一季度末总资产4012亿元，比年初增长15%，管理金融资产5300亿元。为完成全年经营目标奠定了良好基础。

目前，国投形成了实业为主、产融结合，结构合理、协同发展的业务框架。国内实业重点投向电力、煤炭、交通、化肥等基础性、资源性产业和高科技产业，投资建设了雅砻江水电、国投罗钾、国投新集、国投北疆循环经济项目、国投曹妃甸港和京唐港

等一批在国民经济和区域经济发展发挥重要作用的一流企业；金融主要投资证券、信托、财务公司、基金、期货、担保、保险等金融机构，公司控股的安信证券，行业综合排名进入前20位。服务业主要发展工程技术服务、咨询、养老服务业和资产管理等业务；国际业务主要是贯彻国家“走出去”战略，以国际贸易、国际工程承包、境外直接投资等方式推进国际化进程。

近年来，国投坚持以市场化机制推进各种所有制资本共同发展。截至2013年底，公司控股的三级企业中，除部分前期项目公司和一些特殊公司外，近80%的项目都是投资主体多元化企业，涉及资产总额3040亿元，占集团总资产的88%。在投资主体多元化的企业中，利用民营资本、基金、外资等形成混合所有制的企业59户，占投资主体多元化企业的80%；涉及资产总额2598亿元，占相应企业总资产的85%。

国投着力实施“人才强企”战略，推进经理人能力提升工程、后备经理人才培养工程、高端人才培养工程和国际化人才培养工程，培育了适应投资控股公司发展需要的经理人，投资运

作人才、专业管理人才、金融服务业人才、科技人才、高技能人才“六支”队伍，打造了一批“不拆台、干实事”的领导班子和“能打硬仗、求真务实、以业绩论英雄”的员工队伍，具备支撑国有资本投资控股公司试点需要的人才队伍。

据记者了解，20年的探索和实践，使国投在资本投资、资本运作、股权管理、股权退出方面积累了较为丰富的经验，初步形成了“投得准、退得出、能投会卖”的核心竞争力，有能力承担试点任务。

国投方面表示，这次被国务院国资委确定为首批参与国有资本投资公司改革试点，说明国投选择的国有投资控股公司发展模式，符合三中全会精神，符合国企改革发展方向，符合市场经济发展要求，得到了国务院国资委和社会各界的认可。

“国投将积极配合国资委做好各项试点工作，积极稳妥地推进落实各项改革举措。将比照上市公司，对重大决策和重大事项公开披露，适时回答媒体朋友关注的问题，做到信息公开、运营透明，自觉接受社会监督，打造‘阳光国企’，为国资国企改革作出应有的贡献。”国投相关负责人告诉记者。