

安徽叉车： 以制度责任确保国资保值增值

■ 本报记者 张晓梅/吴明张晔

“作为一家老牌的地方性国有全资企业，在长期的企业经营和国有资产管理工作中，始终以国家和民族责任为己任，严格执行国有资产管理的法律法规和制度，数十年来未发生过一例国有资产经营的违法、违规事件。”1月13日，安徽叉车集团有限责任公司（以下简称“安叉集团”或“公司”）董事长、党委书记张德进在接受《中国企业报》记者采访时认为，制度和责任是保证国有资产保值、增值的两大法宝。

完善制度 做好基础工作

近年来，安叉集团在持续加强党建和思想政治工作的同时，陆续制定并下发了一系列国有资产管理的制度性规章，涉及国有资产产权管理、对外担保管理、资产转让管理以及国有资产经营的日常程序性管理规定，明确了资产经营的经济责任制度，尤其是为进一步推进公司“三重一大”决策事项的规范管理，促进公司决策的民主化、科学化、程序化、规范化，提高决策水平，避免重大决策失误，确保国有资产的保值增值，公司制定并落实了覆盖所有分公司、子公司的《三重一大决策制度实施办法》制度体系。除以上制度以外，公司还制定了其他一系列管理制度，实现了国有资产管理制度的体系化。

在制度建设的同时完善基础工作，安叉集团在安徽省国资委和有关部门的指导下，切实做好一系列的国有资产管理基础工作，包括：定期组织清产核资，摸清国有资产存量，核实家底；进行产权界定、产权登记以及产权变更，依法界定国有资产权益；坚持“依法考核、分类考核、激励和约束机制相结合”，落实分公司、子公司的国有资产管理责任机制等一系列基础工作。

严控风险 强化国资经营责任

在经济下行的背景下，资本风险和市场风险叠加，风险防范难度大，安叉集团可能存在较大风险敞口，为了从根源上防范风险，防止国有资产损失，公司从财务系统着手，加强财务监督管理，全面开展风险排查，并要求定期整改落实风险防范措施，定期对分子公司财务数据进行系统监控；严格控制公司整体负债规模和负债率水平，目前公司整体资产负债率为30%左右，具有较强的财务抗风险能力；审慎开展高风险投资业务，规避金融风险，坚决压缩低毛利、高风险的业务规模；禁止开展无商业实质的融资性贸易业务，防止发生国有资产流失。

在强化国资经营责任上，安叉集团依据相关制度和法规，全面落实国有资产经营责任。通过公司综合管理部门、财务部门、内部审计部门，定

期组织对集团公司所属各单位的监督检查，提高制度的执行力和约束力；另一方面，为全面落实国有资产经营责任，公司总部与各分公司、子公司按年度签订资产经营责任书，同时为提高责任书的公信力和约束效力，以公司职工代表大会的方式进行监督，年终严格按照责任书考核兑现。

张德进举例说，为落实国有资产管理责任，公司制定并落实了一系列旨在规范国有资产管理的程序性规范，包括但不限于：严格大宗物资采购、项目建设等重大经济事项的招投标制度，公司纪检监察部门全程参与招投标过程，规范招投标行为；严格落实对外投资的程序性规范，投资调研部门和人员不得参与项目决策，项目决策人员不得参与项目实施，实施对投资项目的动态监控，完善内部控制；实施重大事项的集体决策制度，规范决策前的调研、分析与论证程序，明确各环节的责任等等。

立足发展 确保国资保值增值

张德进认为，一个国有企业的国有资本保值增值关键还在于企业发展。安叉集团一直致力于促进企业健康发展，确保国有资本保值增值。在宏观经济形势日趋严峻，经济增速明显下滑，市场需求持续萎缩，工程机械行业全线下滑，工业车辆行业

随之出现较大幅度的下滑，行业经济形势困难重重的大环境下，公司依然实现了连续25年保持国内同行业第一，在国内整个工程机械行业取得了骄人业绩，2015年全年实现整机产销75000台，实现营业收入近60亿元、利润总额6亿元。

在企业的发展上，安叉集团根据企业客观情况和市场经济环境的变化，适时实施采取一系列经营举措，确保企业在取得阶段效益和发展目标的同时，为后续的长远发展不断积蓄新的动能，如：产品技术研发的前瞻性与市场需求的现实性相结合；市场开拓的局部性与全局市场乃至全球市场发展目标的衔接；人力资源的战略开发与合理节约地使用人力之间的平衡等等，有效促进了企业发展和国有资本的保值增值。另一方面，针对市场环境和企业的实际情况，适时把握机遇，促进发展，如：利用证券市场提供的机会，两次组织集团公司对合力股份的国有股增持；妥善利用政府政策，积极争取政府对公司发展项目支持；妥善协调土地处置，合理取得土地收益等等。

这一系列经营管理政策、措施的落实，取得了良好的绩效，促进了公司多年来的健康、持续、稳健发展，且近年来的国有资本保值增值率始终处于行业优秀水平，2011年至2015年，国有资本保值增值率分别达到111.78%、108.22%、112.79%、115.84%、110.52%，在安徽省国有企业中处于优秀水平。

论道

发挥党组织作用 完善法人治理结构

■ 张喜亮 李强

中共中央、国务院印发的《关于深化国有企业改革的指导意见》指出：我们必须看到国有企业仍然存在一些亟待解决的突出矛盾和问题：一些企业市场主体地位尚未真正确立，现代企业制度还不健全，国有资本运行效率需进一步提高；一些企业管理混乱，内部人控制、利益输送、国有资产流失等问题突出，企业办社会职能和历史遗留问题还未完全解决；一些企业党组织管党治党责任不落实、作用被弱化。

国有企业依然存在着那么多的问题，其根本就在于党组织的作用被弱化。改革开放过程中，一度出现了党员属地化管理、党组织从企业撤出来的杂音，虽然终究没有成为现实，对相当多的企业经营管理人员产生的影响也是很深的。加强党对国有企业的领导和发挥企业党组织的作用，这是深化国有企业改革的一项艰巨任务。国有企业改革的最大政绩就是确保党的方针、路线和战略部署得到坚决有效地贯彻执行。党中央对改革和发展作出顶层设计，国有企业党组织负责执行实施。国有企业党组织管党治党的关键就是实现对“人”的管理，把党领导这个优势有效地转化为企业健康发展的核心竞争力。《指导意见》明确指出：到2020年，在国有企业改革重要领域和关键环节取得决定性成果，企业党的建设全面加强，反腐倡廉制度体系、工作体系更加完善，国有企业党组织在公司治理中的法定地位更加巩固，政治核心作用充分发挥。

国有企业完善法人治理任重道远，必须在理论和实践各个方面进行深入研究，既要总结历史上的成功经验，又要研究当代企业范式，要充分考虑国有企业的特质，更要遵循企业健康发展的规律。国有企业属于全民所有，这就决定了国有企业的治理不能简单地模仿和照搬其他企业的模式，习近平总书记在东北视察的时候就讲，改革要对国有企业有制度自信。只有深入研究国有企业的内在逻辑和规律，才有可能实现健康发展。

国有企业管理体制的改革一直在路上。中国共产党早在上个世纪30年代创立国有企业之初，就明确了政治民主、经济民主和技术民主的原则；设立了党支部书记、经理和工会主席组成的“三人团”管理体制；到了延安以后，针对“三人团”体制存在的问题，研究确立了“工厂管理委员会”体制，此后又实行过“厂长负责制”；新中国成立初期，创造了“两参一改三结合”的管理体制，这个管理理念至今仍被一些西方国家的企业所推崇。改革开放以后，转换经营机制实行过承包制，直至现代企业制度、法人治理结构等等。综观国有企业管理体制的历史，“党政工”民主共治是国有企业发展壮大的根本所在。党的领导确保政治方向，高素质的经营管理者是发动机，职工积极参加管理是智慧和力量的源泉。党的领导、经理人的作用和职工的积极性，工作的侧重点有所不同，但是，努力的方向是一致的。深化国有企业改革依然强调的是：“加强和改进党对国有企业的领导和发挥企业党组织的政治核心作用”，“建立职业经理人制度，更好发挥企业家作用”和“全心全意依靠工人阶级”。

随着时代进步，面向市场化、现代化和国际化国有企业公司制改革势在必行。公司制比工厂制企业可以吸纳更多的资本支持。公司制必将能够更好地发挥国有资本的活力、影响力、带动力和抗风险能力。解决工厂制“一把手”权力集中、个人决策问题，在政治上需要提高“一把手”党性修养——共产党从来都反对独断专行、主张集体民主领导；在体制设计上，需要合理界定董事会、经理层和监事会的责权利，并以法律和章程的形式固化。股东不同质是董事会能够发挥作用的基础。如果依然是同质出资人，董事会也不可能真正发挥应有的作用。

总之，国有企业实现法人治理，首先还是要坚持从严治党，即强化组织生活、提高党性修养，使各级各类经营管理人员恪尽职守、敬业图强。深化国有企业公司制改革：第一，必须培育全新的文化，严肃法律规范；第二，必须实现出资人多元化，董事会、经理层和监事会实现民主制衡；第三，必须要把“党政工”民主共治的灵魂注入到法人治理结构之中。

（作者系广东省社科院国有资产管理研究中心主任）



王利博制图

视野

如何准确把握国资监管的核心问题？

■ 梁军

说到底，国资监管的核心就是如何处理好委托—代理关系。委托—代理关系，普遍存在于市场经济体制下的现代化大生产体系之中。围绕如何解决这一问题，市场经济国家已经形成了一整套现代企业制度的公司治理体系以及处在其上的法律制度保障体系。但是对于委托者而言，纯粹的私人资本与参股国有资本、控股国有资本，所面临的体制机制设计是不完全相同的。

如果是纯粹私人资本，委托者是利益相关者，委托者或者直接成为资本代理人，或者直接成为企业的监管者，或者通过这套制度体系的任何一个关键环节，有效施加对代理人的监管和影响。那么，这一整套制度体系就会自然形成一种有生命力的机制。这也是某些人主张国企完全私有化的理论基础。

如果是国有资本，真正的委托者即全体国民，不能具体参与到对代理人的监管之中，只能委托政府或专业机构进行监管。多层代理以后，很容易失去基于私人资本为主体的现代

企业制度的实效。因此，在西方市场经济国家，多数选择将资本分散投资，搭公众公司监管的便车，只管住资本增值分红收益，并不要求具体管控企业本身。这也是某些人主张破除国企“一股独大”的理论根基。

中国特色社会主义道路、理论和制度，决定了必须以公有制为主体，而且必须拥有相当数量的由国家全资或控股的企业存在。这与以私有制为主体的资本主义国家有本质上的不同。怎样借助但不限于现有的委托—代理理论，有效解决国企的监管效率问题，怎样借助但不限于市场经济基本规律，有效解决公有制与市场经济兼容问题，是进一步深化国企改革的关键理论问题。

国资监管体制机制改革，必须准确把握国资监管体制的核心问题。基本的出发点和落脚点，回归为以下三个方面：一是从委托的角度看，如何使真实的委托人即全体国民有效介入到国资监管体系之中；二是从代理的角度看，如何使国企高管真正发挥出自觉自愿、自律自强的企业家精神或职业经理人操守；三是从“相互制衡、协调运转”这一现代企业制度

精髓角度看，如何发挥混合所有制经济的真正优势作用。

按照市场经济体制下出资人监管的一般规律，以及出资人监管“一臂之距”的监管原则，应将国资监管与改革探索的重心聚焦于一级企业集团。要运用市场化与法制化的各种行之有效的创新手段，并通过推进一级企业集团发展混合所有制经济，着力加强一级企业集团以董事会、监事会为核心内容的现代企业制度建设，切实实现企业主体自身产生的相互制衡、协调运转机制，由上而下、层层传导，全方位激活其市场主体能动性。

围绕上述三个方面的核心问题，应着重在一级企业集团层面进行三个纬度的综合改革创新。按重要性排序，分别为：

第一，引入变量——按照中央关于“加强人大预算决算审查监督、国有资产监督职能”、“充分发挥媒体舆论监督作用，有效保障社会公众对企业国有资产运营的知情权和监督权”的要求，搭建国有资产终极所有者即全民参与国资监管的制度平台和问责机制，将全社会的监督力量有序引

入一级企业集团，辅助国资委对一级企业集团的监管、考核、评价和激励，真正打造“阳光国企”。

第二，激活存量——按照中央关于“通过实行员工持股建立激励约束长效机制”、“支持对企业经营业绩和持续发展有直接或较大影响的科研人员、经营管理人员和业务骨干等持股”、“造就一大批德才兼备、善于经营、充满活力的优秀企业家”的要求，重点实施对一级企业集团管理层的股权激励，建立企业管理者与企业的命运共同体，真正激发企业管理者搞好管理、保值增值的内在动力。

第三，用好增量——按照中央关于“稳妥推动国有企业发展混合所有制经济”、“加大集团层面公司制改革力度，积极引入各类投资者实现股权多元化”的要求，全面推进一级企业集团发展混合所有制经济，借助于非国有资本源于私人产权保护与增值的本能自觉，形成真实、有力、清晰、规范的相互制衡、协调运转的公司治理机制，进而解决对集团以下各层级企业的有效监管与动力机制问题。

（作者系广东省社科院国有资产管理研究中心主任）