

建言国资监管 助力国企发展

国务委员 王勇

祝愿《中国国资报道》 围绕中心 服务大局 办出特色 王书马 二〇一六年五月

指导单位:国务院国资委新闻中心 联办单位:中央企业媒体联盟《中国企业报》 顾问:厉以宁 主编:丁国明 编辑:陈玮英 E-mail:qiyebaixinwenbu@163.com 校对:许舒扬 美编:王祯磊

央企业管理层级最多达九级 “瘦身”需建长效机制

本报记者 赵玲玲

在日前召开的国务院常务会议上,李克强总理以他的工作经历举例:“我在地方工作期间一家国企董事长到底有多少家下属公司?他一开始回答80多家,第二次说100多家,结果摸底发现竟有200多家!连董事长都说不清楚自己企业到底有多少家子公司、孙子公司,怎么能提高企业管理效率、增强竞争力?”

对此,国务院常务会议明确压缩管理層级的任务,并给出时间表,力争在3年内使多数央企业管理层级由目前的5—9层减至3—4层以下,法人单位减少20%左右。

中国企业联合会研究部副主任、企业研究中心首席研究员缪荣在接受《中国企业报》记者采访时表示,从国务院常务会议的内容可以看出,国企改革已经到了从主体入手、内外结构双管齐下的阶段。一方面,要在内部的体制结构上“去浮肿”、“去脂

肪”;另一方面,要在外部的产业结构上去产能,进而使得央企达到瘦身健体、提质增效的效果。

“脂肪”过厚 致央企反应“迟钝”

国资委副主任张喜武日前向媒体介绍央企“瘦身健体”改革方案时谈及央企业管理层级繁冗现状:目前100多家央企中管理层级最多的有九级,法人层级个别企业达到了两位数,法人单位是41000多家。

中投顾问研究总监郭凡礼告诉《中国企业报》记者,过多的央企业管理层级会导致企业机构臃肿、管理效率低下,一份决策层层上报批准,流程时间过长,从而导致企业反应迟钝。此外,央企业管理层级过多还会增加管理成本,影响企业的竞争力,严重的话可能会导致集团公司对层级末端公司失去控制力,甚至会引起腐败的滋生以及国有资产流失。

有业内专家以石油行业的央企为例解释称,目前石油主公司为一级央企,其旗下负责运输、勘探的子公司为二级央企,给勘探子公司提供装备、材料供应的则是三级央企,供应子公司旗下还有机电、机械等子公司,还可设立不同城市的分公司。就是因为这些数量庞大、层次复杂的分支公司,对央企的运行效率产生了极大的影响。

面对这一情况,国务院指出,要在未来的3年内压缩一半的央企业管理层级,减少20%的法人单位;此外,针对冗员情况较为严重的央企,要控制员工总量,严格定岗定编定员,精简管理部门和人员。亏损尤其严重的行业,要着力推进结构调整。“改革涉及方方面面,会触及深层次利益分配问题,要完成该目标压力不小。”郭凡礼分析称,“压缩央企业管理层级的措施主要针对下面层级的央企,但并不代表不会波及央企的一二级公司。因此,上层的央企也不能够掉以轻心。”

(下转 G02版)

论道

央企如何去层级

刘兴国

5月18日,国务院审议通过了《中央企业深化改革瘦身健体工作方案》,计划在2016年选择一批中央企业启动压缩管理层级和压减法人层级、法人单位试点,力争用3年时间,使多数中央企业管理层级控制在3—4层以下,法人单位减少20%左右。央企去层级,既是老问题,更是当前推动央企“瘦身健体”、提质增效的新任务。

事实上,有关央企层级过多的问题早在2004年便已引起高层重视,提出了改革要求。2004年,国务院国资委曾发布《关于推动中央企业清理整合所属企业减少企业管理层次有关问题的指导意见》,提出争取到2005年底之前,通过清理整合所属企业、减少企业管理层次等方法,将央企法人管理层次基本控制在3层以内。2009年,国务院国资委再次下发《关于调查中央企业清理整合所属企业减少企业管理层次有关情况的通报》,要求央企书面报告其管理层级情况。此后的国企改革文件也多次强调要加大央企层级压缩力度。2015年9月,《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》提出,要合理限定国有企业法人层级,有效压缩管理层级。2015年12月的国务院常务会议再次提及压缩国有企业管理层级的问题。

过多的管理层级与控股层级,是导致央企机构臃肿、效率低下与绩效不佳的重要原因之一。2012年对53户中央骨干企业的审计调查发现,有45户内部层级超过4级、最多达11级。据有关部门负责人介绍,目前共有34家央企业管理层级超过5级,最多的达到9级;法人层级个别企业达到了两位数。显然,2004年以来,国务院国资委减少央企业管理层级的努力只是在部分央企中得到了体现,仍有很大一部分央企业管理层级没有得到有效清理与控制。

受层级过多影响,央企不得不增加管理机构与管理层人员,以确保对下属部门与下级企业的有效控制,从而造成了央企业管理部门的庞大与臃肿。层级的增加,导致央企决策链条延长,既造成决策效率下降,企业难以对市场变化及时做出反应,同时也增加了决策控制风险。集团公司无法适时监控层级末端下属子孙公司,下属各级子孙公司不当决策及违规决策、扭曲甚至不执行集团决策的事件难免时有发生,国有资产保值增值、预防腐败与防止国有资产流失的难度相应加大。

首先,要推进央企加快业务与资产整合,优化股权控制链条,减少央企控股层级。国务院国资委应先行推动央企按照主营业务进行并购重组,剥离非主营业务,实现资源的优化配置。在此基础上,引导央企按照业务或行政区域重新梳理层级控制的下属子孙公司,或者是以省级行政区域整合业务与资产设立二级子公司,或者是以业务为基础整合设立二级子公司。以行政区域整合设立二级子公司的,该省级行政区域内所有原三级子公司作为其控股子公司继续存续,所有三级以下子孙公司均通过股权划转方式,将控股权划归二级区域子公司,以三级子公司身份存续。以业务整合设立二级子公司的,原则上应将公司原各层级子孙公司中所有同类业务公司资产一次性整合进入二级业务子公司。在具体控股层级设置上,可以考虑以原同类业务中的优势子公司作为二级子公司,将其他控股权比例在50%以上子公司的控股权划转给二级子公司,从而使这些被控股子公司成为三级子公司,并将控股权比例在50%以下的各级子孙公司控股权划转给相应三级子公司;也可以不区分股权比例,将全部其他同业务子孙公司股权统一划转至二级子公司。同时,应结合去产能、去僵尸改革,加快清理整顿、关停并转一批经营困难的子孙公司。整合完成后,央企的控股层级将缩减至3—4级,控股链条将大大缩短,集团公司对下属子孙公司的管控将显著加强,尤其是将优化并加强各级子公司对外投资事项的管控。未来如因并购重组导致控股层级超过3—4级的,应当在并购完成后对被并购标的公司原所属子孙公司股权按前述原则进行划转处理。

其次,央企本身要坚决去行政化,积极进行组织结构变革,努力减少内部管理层级,提高管理效率。央企业管理层级缩减,最根本的是去行政化;内部管理层级不再是按照部局处科的行政体制来设置,而是根据企业管理需要来科学设置。央企应按照市场化要求积极开展组织结构变革,加快扁平化组织建设工作,以减少管理层级、提升管理效率;应主动学习一流跨国公司、优秀民营企业的管理经验,加快现代企业制度建设,更多引入现代化公司管理的手段和模式;应积极应用信息化技术等先进管理工具,适当扩大管理幅度,优化减少管理环节,努力将管理层级控制在3级以内。此外,央企还须着手解决管理分工过细、管理人员浮于事、办事效率低下、拖沓等问题。

(作者单位:中国企业联合会研究部)

中国医药集团布局“十三五”: 建成中国第一医药大健康企业



本报记者 蔡钱英

随着“中国医药行业经济运行指数”的发布,业内专家认为,医药领域转型升级近在眼前。

面对转型升级和供给侧改革的双重任务,医药企业该如何调整自身战略,完成“十三五”时期的规划布局?中国医药集团(以下简称“国药集团”)副总经理封多佳在接受《中国企业报》记者专访时介绍说,公司“十三五”规划目标是:到2020年发展成为质地优良、品牌出色、百姓欢迎、中国第一的医药大健康企业;到2025年,实现“再创新十年新辉煌,跻身国际强企榜”的愿望。

加快提质增效 严把质量关

封多佳表示,“十三五”期间,公司提出“核心理念更加凸显”以及“风险控制力明显提高”的战略目标要求,强调必须强化安全生产,合规经营,切实保证药品质量,提升经营效益和效率。

国药集团结合自身“资科工服”板块的发展特点,提出“必须严格把控医

药质量关,树立以满足百姓健康需要为己任的目标,努力创建‘防疫找国药、治疾病用国药、放心药有国药、大健康靠国药’的新型企业和消费者关系。”

“提高药品质量,关注百姓健康,关系到健康中国的建设,对于国药集团来说,推动这项事业的发展有着责无旁贷的义务。”封多佳坦言,提高经营生产能力,确保经济效益是央企的责任,“国药集团的宗旨是‘关爱生命,呵护健康’,只有把百姓健康放到第一位,才能保证企业的发展和效益。同时,我们要切实落实中央提出的‘提质增效升级’、‘做强做优做大’的发展要求,把握发展速度和规模与发展质量和发展的可持续性的关系,要实现内在的统一。”

实施深化改革 坚持创新驱动

2015年,国药集团营业收入突破2700亿元,利润总额突破100亿元,是目前唯一一家进入世界500强的中国医药企业。这是国药集团历经“十年辉煌”,快速发展所取得的业绩,但同时也面临着更多更严峻的挑战。企业

必须不断创新,再创辉煌。

“创新是国药集团发展的核心驱动力,更是集团发展由大到强转变的关键。”封多佳表示,在“十二五”期间,国药集团在科技创新、商业模式创新和管理创新等方面下了不少工夫。例如在科技创新方面,打造了“三位一体”的科研管理体系,累计科技投入费用超过几十亿元,从事重大科研项目超过百项,并取得多项科研成果,获得专利600多项。

据介绍,国药集团在“十三五”期间提出了“创新驱动力量显著增强”的战略发展目标,即结合国家提出的“双创”要求,建设结合国药集团自身特色的“双创”平台,围绕深化混合所有制改革,完善战略新兴产业布局和行业攻关,不断加强体制机制创新、商业模式创新、科技研发创新。

为了贯彻落实国家提出的‘中国制造2025’产业升级计划的指导思想,国药集团正在积极制订‘国药集团产业升级2020计划’,包括‘节能减排’、‘安全生产’、‘质量提升’以及‘创新业务和业态’等数个专题。集团从规划入手,引导企业把创新落实到具体计划。”封多佳如是表示。

(下转 G03版)

快讯

为国企改革献计献策 央企智库联盟启动

本报记者 丁国明

5月27日,国务院国资委研究中心召开“中央企业新型智库联盟成立及智库工作座谈会”。国资委副主任、党委委员王文斌出席大会并发表讲话。

王文斌指出,要充分认识新型智库建设的重要意义。加强新型智库建设,是贯彻落实党的十八大以来战略部署的重要措施,是全面推进国资国企改革迫切需要,是提高科学民主依法决策水平的重要保障。

王文斌强调,国企改革已经进行了30多年,容易改的、好改的都改了,剩下的都是难啃的硬骨头。当前正在推进的国有企业改革,是在深水区推进的全面改革,时间紧、任务重、要求高,没有可以照抄照搬的经验,改革的复杂性前所未有,改革的难度前所未有。越是在改革攻坚突破的关键时刻,越需要充分发挥公众参与的制度优势,越需要凝聚社会各个方面的智慧,越需要凝聚广泛的力量,越需要发挥新型智库的重要作用。只有这样,才能科学推进改革,才能顺利实现新时期深化国资国企改革的预期目标。

在经济进入新常态的新形势下,中央企业面临着保障发展、深化改革、反对腐败等多重任务,形势复杂严峻。中央企业怎么在新常态中优化经济结构、为保发展做出新贡献?在新的技术革命特别是信息技术和工业4.0产业革命浪潮中,中央企业怎么实现科技创新、管理创新、商业模式创新?在经济全球化中,中央企业怎么在“一带一路”、国际化经营中发挥排头兵作用?在反腐败的关键时刻,中央企业结合企业市场化经营的实际,落实中央八项规定,怎么学习国内外企业治理商业贿赂和腐败的经验完善治理?破解这些难题,都需要发挥好智库作用。

(下转 G03版)