

# 中央企业“瘦身健体” 需从制度变成行动

■ 本报记者 蔡钱英

今年上半年,国投总部的职能部门由14个减少到9个,总部人员减少三分之一;山东兖矿总部机构由48个减少至10个,管理人员由867人减少至100人,累计减少各类用工2.1万人,年节约人工成本18亿元。

“目前中央企业层面改革已显示出从外部重组整合转向内外共同发力的迹象。”国资资深专家李锦在接受《中国企业报》记者采访时这样评价道,“虽然现阶段国有企业改革推进速度缓慢,但制度正在变成行动。冰冻三尺非一日之寒,痼疾难除,我们应该多鼓励。”

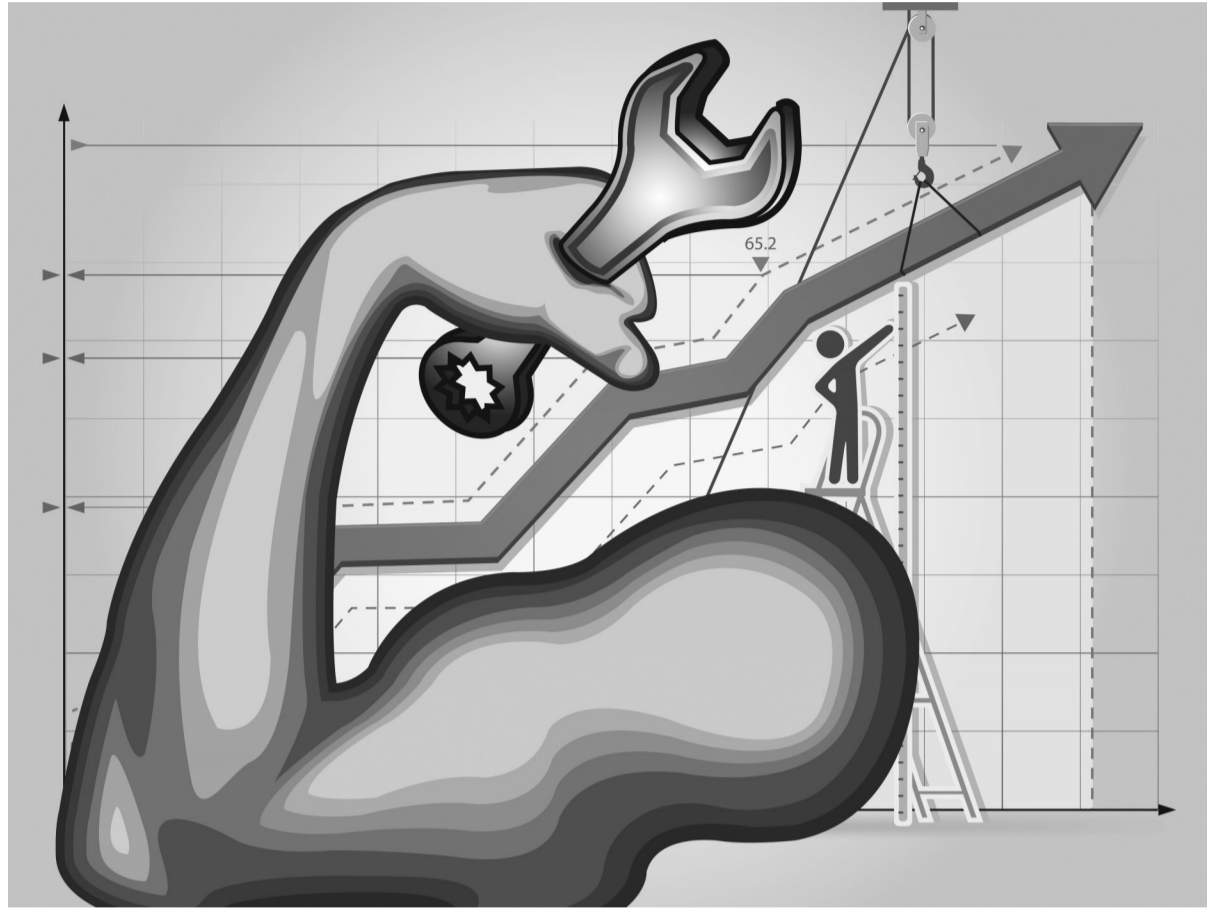
## 反思央企 “体态臃肿”之成因

今年5月18日,国务院召开常务会议,针对中央企业存在的主业不强、冗员多、效率低等问题,提出中央企业“瘦身健体”、压缩管理层级的决定,要求在全面清理的基础上,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,力争用三年时间使多数中央企业管理层级压缩到3—4级以内,法人单位减少20%左右。

压缩管理层级,是此轮国有企业改革的重要内容之一。有学者认为,压缩中央企业的管理层级之难,是因为利益问题;也有学者把中央企业层级多和企业高管腐败联系在一起。那么,中央企业形成多层管理层级的原因何在?

李锦分析称,“中央企业下属子公司,不仅按业务划分,还对应区域行政机构划分行政层级,导致企业层次多,机构臃肿。另外,过去一个企业就是一个社会,除了主业,中央企业还为职工提供医院、学校、供水、供气、物业(三供一业)等社会服务。总体来说,历史、体制、业务发展转型、规模、行业管控都是成因之一。”

以中煤能源为例,目前中煤能源一级管理层为党委会、董事会和监事会,董事会下设提名委员会以及经理层,经理层下设董秘办、办公厅等21个直属机构以及众多分公司,分公司下设多个子公司,子公司之下还有子



王利博制图

公司。机构庞杂的中煤能源近年业绩不佳,其在2015年亏损2.2亿元,今年一季度再度亏损2.23亿元。

“可以预计,在众多急需瘦身健体和提质增效的企业中,钢铁、煤炭行业的企业会占绝大多数。”李锦说。

## 只有“瘦身”才能“健体”

在今年全国两会上,国务院国资委主任肖亚庆就表示,106家中央企业无论是在体制机制上还是在管理能力上,仍有与新常态不适应的地方,如与优秀的跨国公司和民营企业相比,中央企业管理层级仍然比较多,对此必须要改革,要压缩层级。

肖亚庆指出,当前国有企业特别是中央企业的产业结构偏重,重化工领域资产总额接近70%,供给侧结构性改革任务很重。中央企业在供给侧结构性改革中要主动作为,“抓好创新发展一批、重组整合一批、清理退出一批”。

“瘦身健体,提质增效,是中央企业推进供给侧结构性改革的具体举措。此次压缩层级改革,目标非常明

确,一线人员将增加,有利于中央企业瘦身,从而实现扁平化管理,提升效率。”李锦表示,压缩央企层级,冗余的人员将以内部消化为主。

记者从兖矿集团贵州能化大方煤业公司了解到,对于该公司冗余人员的安置正是采取了内部消化为主。该公司实施了冗余人员竞聘上岗制度,对空缺岗位进行公开竞聘,力避以往关起门来“点将”、“伯乐”一人相马的弊端。大方煤业一位内部工作人员向记者介绍说,“像这样公开、公正、公平的选拔竞聘空缺岗位人员,在公司历史上尚属首次,开创了公开选拔聘任(任用)管理人员的先河。各级管理人员的工作作风、工作效率和服务意识都比以往有了明显提升。”

## 压缩层级 需有政策“保驾护航”

中国人民大学发展与战略研究院副院长聂辉华此前在接受媒体采访时指出,中央企业在一定程度上属于准官僚机构,具有行政特征,逐级

审批自然流程会很慢。大型民营企业层级也不少,流程却快很多。

聂辉华分析,这主要取决于激励机制不同,国有企业决策者考虑更多的往往是风险最小化,不同于民营企业的利润最大化。所以,一般会追求集体决策,流程长且复杂,这也是现实问题。在聂辉华看来,“即使压缩了层级,国有企业也未必能有决策效率的实质性改变,但可能会好转一些。”

“压缩管理层级最大的阻力在于实践操作。”聂辉华认为,阻力一方面来自下面,孙子公司、曾孙公司的实际控制人,“主要都是中央企业内部人。”聂辉华说,“另一方面,清理往往会涉及估价,很容易被怀疑是国有资产流失,面临巨大的政治压力。”

“这种大动作,如果没有国务院或者国资委的配套文件,恐怕很难顺利完成,上面没有操作细则和政策,下边就没人敢动,因为怕犯规,怕踩红线。这也是中国的国有企业、中央企业长期以来体制机制造成的束缚。”聂辉华如是表示。

## 中粮“家族”再添新“成员” 创世界前三的国际化大粮商

■ 本报记者 赵玲玲

在中央企业中,兼并重组能力首屈一指的中粮集团新近又迎来一位新“成员”。

近日,中粮集团、中纺集团召开改革战略重组启动大会,宣布中纺将整体并入中粮,成为中粮全资子公司,中纺集团不再作为国资委直接监管企业。同时,中粮公布了国有资本投资公司改革试点方案,并称将会通过系列资产重组和内部资源整合壮大主业。

国资委方面表示,积极支持中粮、中纺重组,并认为重组有利于资源整合和专业化、集约化经营,加快打造中国自己的国际化大粮商,增强服务国家粮食安全的能力,是优化国有经济布局、发展壮大国有经济战略部署的重大措施。

## 两个市场+两种资源=完善全球布局

据中粮集团董事长赵双连介绍,中粮、中纺同处农粮行业,粮油业务国内市场规模分列第一和第三。重组后,中粮国内油脂加工产能将达2400万吨,整体市场份额提升至18%,成为国内第一,位居全球油脂加工企业产能前列。重组后的棉花业务产业链条,占全球近10%市场份额。

清华大学经济管理学院姜朋在接受《中国企业报》记者采访时表示,作为在业务上有所交叉的两大农粮行业“巨头”,重组整合两家大型央企的各自优势,不但有利于为国家掌控粮源,而且还会极大提升我国农粮企业在国际上的产业竞争力。

《中国企业报》记者从中粮方面了解到,中粮、中纺双方覆盖全球主要产区和销区的经营网络对接,将进一步完善中粮全球布局,在粮油领域具备更强的上游掌控能力、物流保障能力、综合加工能力和市场覆盖能力,有利于充分利用“两个市场、两种资源”服务国家粮食安全。

“在未来的改革中,做强粮油食品主业,推动转型升级成为关键词。”中粮方面表示,“中粮将会通过系列资产重组和内部资源整合壮大主业,打造全球排名前三的国际化大粮商和世界领先的综合性食品企业,成为国家粮食安全战略和食品安全战略执行主体,充分发挥在维护市场稳定中的支撑作用、在保障食品质量安全中的示范作用和在农村‘走出去’中的领军作用。”

## 做大做强主业要避免“消化不良”

值得一提的是,在国务院国资委的新闻通气会上,国资委副秘书长彭华岗表示,国企改革重点工作今年上半年已经正式铺开,央企今年年内有望整合到100家之内。时隔一天,中粮与中纺的整合重组就让国资委负责监管的央企数量从106家减至105家。

事实上,在整合中纺之前,中粮兼并重组的步伐始终没有停止。在此前的10年时间内,中粮先后重组中谷、华粮、华孚,收购尼德拉和来宝农业等多家同业大型集团,业务也从国内扩展到了全球。

在姜朋看来,虽然此前曾有多次整合经验,但是对于一向以粮油贸易和加工为强项的中粮来说,想要快速地消化整合市场化程度较高的纺织产业,恐怕仍有很大挑战,而整合后的中粮要如何运营中纺旗下的纺织业务也是其燃眉之急。

“重组要重效益,不能为了重组而重组。”姜朋称,“吃了就要尽快消化、尽快吸收,否则会消化不良,影响自身的健康。”

有国资专家指出,中粮打造的全产业链更多地表现为一种粗放式的业务扩张,繁复的业务布局,过快的业务并购,会给公司业务整合、企业管理以及渠道建设等各个方面带来挑战,进而导致传统优势业务逐渐落后。

“中粮可以借这次重组整合业务分类,有效减少亏损。把与粮油有关的业务整合在一块,与粮油无关的业务整合成另一块,做大做强主业的同时,最大程度地走向市场化。”上述国资专家建议指出。

## 中粮加快分权放活、瘦身健体步伐

《中国企业报》记者了解到,中粮近日正式发布了改革总体路线图——《国有资本投资公司改革方案》,而重组中纺只是一个开始,随后,中粮将会在企业战略定位、体制机制创新、瘦身健体、提质增效等关键环节深入改革。

赵双连表示,未来中粮将会按照“小总部,大产业”的原则,把资本经营与资产管理经营分开,压缩管理层级至三级,形成定位清晰且职责明确的“集团总部资本层—专业化公司资产层—生产单位执行层”三级架构;瘦身健体,优化精简集团总部,做实专业化公司(平台),总部下放资产经营调度权,直接管理专业化公司(平台),实现集团总部向管资本转型。

具体来说,依据精简高效原则,中粮将总部职能部门从13个压缩到7个,人员从610人调整至240人之内,做实资产层和生产层。同时,将用人权、资产配置权、生产和研发创新权、考核评价权及薪酬分配权等五大类关键权力下放给专业化公司(平台),总部主要通过派驻专职董事、监事行使股东权利,不直接干预企业经营决策和业务运营。

姜朋认为,资本投资公司对管理水平的要求非常高,中粮集团此番动作的目的,除了有落实国家战略部署的考虑外,也是为了以后可以更顺利地引进社会资本,在体制上建立健全内外部监督体系,保证公司的运营可以既有活力效率而又不致于乱了“章法”。

据悉,“十三五”期间,中粮将要致力打造2—3个营收超1000亿元规模,4—5个超500亿元规模的专业化公司(平台)。

论道

# 混合所有制改革应加快推进

■ 刘兴国

自从十八届三中全会指出要积极发展混合所有制经济以来,市场一直都对国有企业混合所有制改革的推进寄予厚望。

加快推进混合所有制改革是深化国有企业改革的必然要求。但改革不能总是绕着走,当前国有企业改革已经走过了相对容易改革的早期阶段,剩下的改革事项基本上都已经不是难啃的硬骨头。因此,今后的国有企业改革必须要有攻坚克难的勇气,在做好充分论证与全面筹划的前提下,必须要敢于迎难而上,而不再是绕着困难改。

同时,规范国有企业管理,提升国有企业效率,需要加快推进混合所有制改革。

管理不规范与效率不高,一直都是深受学术界和社会舆论所诟病的国有企业两大弊端,虽然这其中可能存在有认知片面和人为夸张的成分,但问题的存在本身是毋庸置疑的。而加快推进混合所有制改革,将有助于有效解决国有企业的管理不规范与效率不高问题。

一方面,国有企业的管理不规范,在很大程度上是由于国有股一股独大以及与之相关的出资人缺位等原因造成的。混合所有制改革的推进,在引入大量非资本以后,能够在一定程度上缓解国有股一股独大问题,可以在企业内部形成国有股东与非国有股东之间的权力与利益制衡,有助于企业在非资本的推动下加快建立现代企业制度,完善公司治理,规范企业内部管理,公平维护所有股东利益。

另一方面,由于国有企业的激励约束机制与非国有企业激励约束机制之间存在一定差异,国有企业从上到下的积极性难以得到充分发挥,尤其是在当前深入反腐大背景下,部分国有企业积极性有一定程度下降;积极性的不足,在很大程度上制约了国有企业活力与效率的提升。推进混合所有制改革,在逐步淡化国有资本与非资本的所有制差异基础上,有利于企业真正按照市场化要求,遵循市场规律完善激励约束机制,从而更好调动大家的积极性,提供劳动与资本的产出效率,资源的利用效率,进而实现企业整体效率的提升。

加快推进混合所有制改革也是激励民间投资增长的需要。近十年来,我国全社会投资与民间投资总体上均呈现波动下降趋势。总体上看,民间投资增速一直高于全社会投资,但二者之间增速差逐年缩小。2016年以来,全社会投资增速在基础设施和房地产拉动下开始有所回升,但民间投资增速却继续加速下行。1—5月,全国固定资产投资(不含农户)187671亿元,同比名义增长9.6%,创2000年5月以来新低,增速比1—4月份回落0.9个百分点;民间固定资产投资继续滑落,同比仅增3.9%,增速比1—4月份进一步回落1.3个百分点。民间固定资产投资占全国固定资产投资(不含农户)的比重为62.0%,比去年同期降低3.4个百分点。

当前最为紧迫的任务,应是通过深化并落实改革,畅通民间投资渠道,鼓舞民间投资信心,解决好民间资本不敢投的问题。政府出台了少改革举措,似乎为民间投资增长提供了很多机会,但在实际的操作中,民间投资却很难真正放心进入。混合所有制改革应该说是鼓励民间投资的一个重要渠道,但由于

改革进展远远落后于市场预期,改革路径也与市场预期有一定差异,所以事实上民间投资参与的意愿并不强,目前多处于观望状态。如果能够尽快推进混合所有制改革,并在改革安排中有效解决民间资本的顾虑,应能在短期内实质性的刺激民间投资的增长。

## 刘兴国简介

管理学博士,研究员,公派留德访问学者。中国企业联合会企业研究处处长,北京金融学会学术委员会委员,北京信息科技大学校外导师,湖南汽车工程职业学院客座教授。2012年获得第一届国家优秀博士后研究成果奖。现主要从事中国企业500强研究和国家宏观政策研究。多年来承担过科技部、工信部、国务院国资委等部委课题,国家自然科学基金课题,国家社科基金重大课题研究工作。