

# 试点三周年： 国有资本投资运营公司加速“破局”

■ 本报记者 赵玲玲

最近,国务院办公厅转发的《国务院国资委以管资本为主推进职能转变方案》提出,国资委要“牵头改组组建国有资本投资、运营公司,实施资本运作”,调整优化国资监管职能,加快实现以管企业为主向以管资本为主的转变。

国务院国资委副秘书长彭华岗表示,目前国有资本投资、运营公司在原有2家试点的基础上,扩展到了10家。从试点的效果看,经过逐步摸索,国有资本投资公司侧重在重要行业和关键领域推动产业集聚和转型升级,优化国有资本布局结构;国有资本运营公司侧重提升商业类企业的国有资本运营效率,促进国有资本合理流动。

## 国有资本投资、运营公司轮廓显现

2014年中粮集团和国开投为首批两家改组国有资本投资公司试点企业,2016年又扩展了6家试点企业,目前,国有资本投资、运营公司已经可以总结出相关的阶段性经验。

国资委研究中心副研究员周丽莎在接受《中国企业报》记者采访时表示,国有资本投资运营平台是调整国有资本布局,转变国资监管职能的重要抓手。

周丽莎分析称,从战略定位看,都扩展了新产业,退出非核心产业,重组整合了产业,实现产业聚集和产权流转。中粮集团通过产融结合提高服务业务主业的能力,地产业务通过混合所有制改革优化资本结构提升盈利水平服务主业发展,推动混合所有制改革,淘汰退出非主业不良资产。国投退出了煤炭产业,新建了先进制造业。

从管控模式看,都是三级管理架构,实行战略管控为主,按照“小总部、大产业”的原则,梳理、清晰界定总部、子公司的权责界限,建立精干、规范、高效的组织机构和决策体系。周丽莎表示,国投总部由原来的14个部门减至9个,更强调集团的投资能力和资源配置能力,具体的



产业运营则主要由控股、参股的产业集团去承担,并使其成为独立的市场主体。中粮总部员工从610人减至240人以内,形成了“集团总部资本层—专业化公司资产层—生产单位执行层”三级管控架构。

此外,还搭建了国有资本投资平台,主要有金控公司、产业基金平台、金控公司+产业基金、分散型金融板块等模式。据周丽莎介绍,所谓的金控公司+产业基金模式,即成立专门的金控公司,同时成立相关产业基金,这类企业的产融结合业务能力很强;例如:国投集团、招商局集团;而金控公司模式,是成立专门的金控公司,在此公司下进行相关的投融资业务,这类企业的产融结合能力较强,例如:中交集团、宝武钢;分散型金融板块模式,则是基于原有的金融业务进行平台搭建,这类企业具有一定的产融结合能力,例如:中粮集团、五矿集团、保利集团。

## 专家建议加快改组组建步伐

作为国有资本市场化运作的专业平台,国有资本投资、运营公司在2017年改组组建的步伐势必加快推进。清华大学全球产业研究院副院长李东红在接受《中国企业报》记者采访时表示,从近一阶段国务院国资委

主任肖亚庆密集调研国有资本投资运营公司试点便可见一斑。

然而,李东红也提出了自己的疑虑:“从目前试点的探索来看,在改组或组建国有资本投资、运营公司的过程中,国务院国资委对国有资本投资、运营公司的运营方式与监管模式还尚未成熟,定型,还需要较长时间的探索。因此,要加快国有资本投资、运营公司的改组组建步伐,对国有资本投资、运营公司试点的运营机制与监管方式也提出了更高的要求。”

在周丽莎看来,国有资本投资、运营公司是国家授权经营国有资本的平台公司。对这两类公司的管理,应通过建立具体目标合约和公司治理渠道来管理。

周丽莎建议,在对国有资本投资公司试点的监管方式上,国务院国资委应该从四个方面来加以完善:第一,完善法人治理结构。组建适合国有资本投资、运营公司特点的董事会;第二,建立授权体系。要抓实做强董事会,要将向董事会授予业绩考核、经营层的市场化选聘等部分出资人权力和管理权授予两类公司;第三,要调整考核指标和方法,根据资本投资、运营公司特点,制定针对性的关键考核指标;第四,强化审计监督,对国有资本投资、运营公司进行审计,对运作合规性、资产状况和运作效率进行监督。

## 通过改革建立适应市场的机制

而在对国有资本投资公司试点的运营机制改革方向上,周丽莎则认为应该通过改革,建立适应市场、激发活力、管理有效、监督到位的体制机制。

周丽莎告诉记者,“一是要按照‘小总部、大产业’的原则,重新梳理、清晰界定总部、子公司的权责界限,建立精干、规范、高效的组织机构和决策体系;二是确立子公司的市场主体地位,建立健全法人治理结构,充分发挥董事会、监事会、经理层、党组织的作用;三是稳妥推进全资子公司股权多元化改革,推行职业经理人改革试点;四是加强党的建设,充分发挥党组织的政治核心作用。”

在国务院国资委主任肖亚庆看来,国有资本投资公司的改革是一项复杂的系统性工程,没有成熟的模式和经验,不可能一蹴而就。

“国资委将进一步明确运营公司定位和工作思路,要以优化中央企业国有资本布局结构、提高国有资本配置效率为目标,指导和推动结构调整基金开展资本运作。”肖亚庆称,“企业则要根据企业、行业不同特点,坚持问题导向,哪里问题突出改哪里,最大限度地提升试点效能,最大限度地释放改革红利。”

(上接 G02版)

中国移动副总经理于莽对《中国企业报》记者说:“法治建设是企业防范法律风险,实现持续、健康发展的重要基础,开展普法,有助于维护国家、企业和消费者之间的正常关系。”

## 探索商业伙伴 合规管理

随着全球经济一体化和国际竞争加剧,使强化合规成为

企业发展新趋势。构建符合国际规则、适应企业实际的合规管理体系成为关键节点。

中国移动法律事业部经理余慧对记者说:“提高合规能力是打造法治央企的重要抓手,实现‘法治移动,合规同行’,是适应外部环境变化的必然选择。”

“若想全面推进合规、有序的商业环境,只靠一个企业提升合规管理能力是不够的,需要价值链上下游企业共同来维

护。”对此,刘俊海建议道,主动担当、主动担责,以民为本,坚持民本思维,履行好央企自身的社会责任和法定义务,才能确保法治建设工作做深做强,取得实效。

“全面依法治国”战略布局和深化国有企业改革,对国有企业合规能力提出了新要求。全球经济一体化和国际竞争加剧,使强化合规成为企业发展新趋势。于莽表示:“未来合规管理将不仅是中国移动在推

动,而将成为其他企业、尤其是参与‘走出去’的企业的一项基本工作。”

不仅如此,中国移动还探索开展商业伙伴合规管理。将合规管理延伸到客户、供应商、承包商、销售商和中介服务机构等商业伙伴,通过尽职调查、资质审核、履约把控、后评估、合规承诺等方式,加强对商业伙伴诚信合规情况的监督检查,传导中国移动合规要求,共建诚信合规商业环境。

## 中铁五局成都公司 召开第一次党代会

6月18日至19日,中国共产党中铁五局成都工程公司第一次代表大会召开。中铁五局党委委员、副总经理曹良华出席会议并讲话。62名代表参加大会,共谋发展大计,与会代表审议通过了关于党委工作报告的决议、关于纪律工作报告的决议。会议选举产生了公司第一届委员会和纪律检查委员会,圆满完成了大会各项任务。公司党委书记朱兆银主持会议。曹良华希望成都工程公司在新一届“两委”领导班子的带领下开拓创新,勇争一流,不断开创公司发展新局面。朱兆银代表公司党委作了党委工作报告;公司党委副书记、纪委书记曹奕作了纪委工作报告。(李维康)

## 六盘水快报

## 中国石化六盘水石油公司 开展“读好书鼓干劲”活动

近期,中国石化六盘水石油分公司组织员工开展读《工作要有阳光心态》活动,希望通过读书受益,一方面积极引导员工在工作和生活中正确缓解心理压力,培养有益的心理素质;另一方面启迪智慧,摒除杂念,有益于工作与生活,努力进取实现人生目标的最大化价值。该书分十个章节,以大量生动翔实的材料和案例为素材,严谨分析和阐述阳光心态对人、对事、对事业成败的重要影响。通过对该书的阅读,员工领悟到企业唯一的真正资源是人。企业的竞争,归根结底是人才的竞争。在管好人才,用好人才,培养和留住人才的同时,只有重视加强心理素质的培育,才能促使人才以阳光、积极的工作态度投入到“建功创一流”的工作热潮中。企业上下“读好书、鼓干劲”的良好风尚正蔚然形成。(周实彤)

## 中国石化六盘水石油配合 地方打击非法油品销售点

近日,在中国石化六盘水盘县石油公司的积极配合下,贵州省盘县经信局、市场监督管理局、安监局、公安、运管、交警等相关部门对成品油市场进行了专项整顿,打掉了两处销售非标油窝点,扣押两辆流动加油车,非标油料数吨,有效净化了当地成品油市场秩序。(李亚奎 彭刚 王尧)

## 中国石化六盘水石油公司 开展主题讨论活动

为贯彻落实集团公司工作会议精神,推动转方式调结构攻坚战取得新突破,根据集团公司《关于开展“转观念、勇担当、创效益”专题讨论的通知》要求,按照省公司统一部署,结合工作实际,结合6月全国第十六个安全生产月到来,结合实际,六盘水石油公司开展了自上而下的以安全为主题的大讨论活动,从分公司、县区公司、油库、加油站进行四个层面的讨论,同时按照“三个一”及四个结合,开展大讨论活动。通过讨论,从上到下进一步统一思想,并将行动落实到分公司的会议精神上来,将大讨论活动的成果内化于心,外化于行。(梁家凤)