

读懂刘鹤的国企改革观

■ 李锦

要点提示:

刘鹤对国企改革讲了什么,不是所有人都听懂了的。

“一个行动胜过一打纲领”看法的表达、“伤其十指不如断其一指”的思路提出,犹如两根银针,扎入中国国企改革痛点,使关心国企改革的人们神经一振,增强信心,鼓舞人心。表明国企改革去虚向实的时期开始了。

从“练嘴”到“撸袖”、从“满把抓”到“一指破”的转折已经到来。这是国企改革进入刘鹤阶段的重要特征。

同时担任六个组长或者办公室主任的刘鹤提出“深化国有企业改革的中心地位”观点,改变习惯的“中心环节”说法,使国企改革的决定性地位更加明确。

在现代企业制度前面加上“国有”两字,是一种新定位。这是习近平关于党建讲话两年来的重要成果。

国有资产监管,用了“要坚持生产力优先标准”一句,发人深省。事实上,其他标准优先,是导致国企改革缓慢的根本原因。这是从根子上找到了改革活力缺乏的症结。

中国经济政策的核心智囊从幕后走向了台前,从谋划走向实干,从中国经济发展理论的操盘手变为实际操盘手。

全国国有企业改革座谈会10月9日在京召开,国务院副总理、国务院国有企业改革领导小组组长刘鹤出席会议并讲话。这个讲话,深入贯彻落实习近平总书记关于国企改革的重要思想,回答了国企改革的大是大非问题,正视改革差距,明确改革重点,在改革开放40年前夕吹响了国企改革思想解放的号角。刘鹤的讲话向外界传递了中国国企改革的心声,也显示务实的做派与作风,令人印象深刻。

刘鹤上次出席国务院国有企业改革领导小组是7月26日,那次讲话似乎并没有展开。刘鹤就任中共中央政治局委员、国务院副总理、国务院国有企业改革领导小组组长后,还没有单独到中央企业来过,也没有就国企改革发表过讲话,外界对此猜测甚多。刘鹤的“智囊”里有多少灵丹妙药?这次讲话,显然是经过精心准备的,把重大问题提出来了,把存在问题找到了,包括国企改革的背景、指导思想、方向、原则、任务与要求,几乎是一个顶层设计的缩微版。这是国企改革新的施工图,可以看作刘鹤的国企改革观的一次展现。使得刘鹤的市场经济改革的坚定支持者、思想开放的印象,再次得到证实。人们有理由期待国企改革将获得突破性进展。

从内容上看,刘鹤讲话有四个层次。第一层次是讲形势与背景,第二层次是指导思想与原则,实质是总纲,读懂这一段至关重要。第三部分是任务,六个“突出抓好”,也就是六个行动。第四部分是抓落实的要求。从总体上看,内容极其丰富,极其深邃,针对性、有效性、操作性非常强,有不少新提法,令人耳目

■ 杨涛

两间总共不到30来个平方米的屋子里,安设了几张桌子,桌上摆放几件工具,墙上几张组织机构图,门外再挂几块牌子,既可以是职工创新工作室,也可以是劳模技师工作室,只要换块牌子,还能在上级检查考评时“客串”个别的什么室,如同孙悟空的七十二变,大有无所不能之感。

前段时间,笔者随同单位职工技术创新工作考评组到基层单位检查考评时看到,很多基层单位热衷于挂牌建室。一方面,有些单位为了某项工作需要,集中人力物力财力建个专门室,确实推动工作见到了成效。另一方面,有些单位盲目跟风赶时髦,出于装点门面的需要,建起了这个室那个室,但挂牌之后一

一新。现在按照中国政府网发表会议内容的顺序,依次分析。

顶层设计特色论。会议肯定了改革开放40年来,国有企业改革走过了不平凡的历程。十九大报告用“不平凡的”一词,这次出现在刘鹤讲话中。党的十八大以来,以习近平同志为核心的党中央亲自谋划、部署和推动国有企业改革,更加注重改革的顶层设计,更加注重改革的系统性、整体性和协同性,国有企业改革取得新的重大进展和历史性成就。对近六年做的事情,用的是“谋划、部署和推动”三个词。用了“两个更加”,更加注重改革的顶层设计,更加注重改革的系统性、整体性和协同性,表述“新的重大进展”,其它则省略了。抓住精要,这对我们总结近几年,提供巨大启示。而有关方面的口径总是给人取得全面胜利的感觉。对比之下,可以使人清醒。近年人们耳熟能详的“顶层设计”也与刘鹤有关。2001年刘鹤供职国务院信息化工作办公室副主任时,当年公布的“十二五”规划纲要第十一篇“改革攻坚,完善社会主义市场经济体制”的导语部分,刘鹤写到:“以更大决心和勇气全面推进各领域改革,更加重视改革顶层设计和总体规划……”而这是党和国家重要文件中首次使用“顶层设计”这一概念。

国企改革中心地位论。会议要求,要深入贯彻落实习近平总书记关于国企改革的重要思想,准确研判国有企业发展的国内外环境新变化,从战略高度认识新时代深化国有企业改革的中心地位。过去习惯性说法是,国有企业改革始终是中国经济体制改革的中心环节。这决定于国有企业在中国经济体制改革过程中所处的特殊地位和所发挥的重要作用。这次,用中心地位,显然比“环节”分量更重。环节犹如链条,连接为主,而地位则具有根本性、决定性。讲这个话,可能没有人再比刘鹤有发言权了。大家知道,刘鹤同时担任六个组长或者办公室主任。刘鹤在任职国家发改委副主任时,分管经济体制综合改革,并就对外开放中的重大问题进行研究,指导推进和综合协调经济体制改革。现在,从战略高度认识新时代深化国有企业改革的中心地位,意味着国企改革是决定中国经济体制改革命运的决定性一招。当然,作为“顶梁柱”,国有企业能否成功实施突破,事关全面深化改革成败,事关中国经济未来。

微观市场主体活力论。刘鹤在讲话中强调坚持稳中求进工作总基调,充分认识增强微观市场主体活力的极端重要性,这种提法引人注目。“充分认识”与“极端重要性”,是说的国有企业这个微观市场主体,着眼于“活力”二字,是指出国企改革的目的。说实话,目前的改革最大的问题出在哪里?就是国企活力不足,改了几年,这个问题进展不大,甚至有些地方国企活力不如改革前一阶段。为什么要“充分认识”?就是认识不充分;为什么要有“极端重要性”,就是改革中对企业活力认识不到位。有些地方,越改革对国有企业管制得越厉害,活力越是不足。

我们注意,微观市场主体是一个理论词汇,平时在政府文件中出现不多。这里出现,

使人想到为什么要改革?这是什么性质的改革?谁是改革的主人?改革的的目的?这是国企改革的基础理论,也可以称为国企改革基础论。此时说出,还有一层意思。重申我们是坚持市场经济国家,我们的改革正在向市场经济迈进。

重点突破论。以“伤其十指不如断其一指”的思路,扎实推进国有企业改革,大胆务实向前走。这句话是指从一个方面做起,获得突破,从而带动全局。从一个方面做好了,比什么都干而什么也干不好要强。现在,似乎习惯是什么都说,似乎什么都在抓,让人也记不住。这几年,能够让人记得印象深的,就是联通混改。其他,能记得的并不多。其实,眉毛胡子一把抓,搞面面俱到,什么也抓不住,等于没有抓。

突出主业论。完善治理,强化激励,突出主业,提高效率的要求,是第一次把这四句话放在一起来说,叫做新十六字方针吧。特别是“突出主业”,纳入改革内容,说明这件事情地位的提升。这句话,意蕴很深。在高质量发展方面,国有企业要突出实业、突出主业,使主业的贡献率,实业的实力进一步提高和增强。从现实情况看,国有企业,尤其是中央企业现在在主业不主,混业压主,一家企业有三五个主业,甚至六七个。低质化、同质化现象竞争,已经不能继续下去了。包括国企功能定位的分类,包括与民企在几乎所有领域的竞争,也应该捋一捋,顺一顺了。

现代国有企业制度论。突出抓好中国特色现代国有企业制度建设。这里,在现代企业制度前面加上“国有”两字,是一种定位,前面没有加上社会主义四个字,而在后面加上“国有”,性质是一样的。现代企业制度,是1993年提出来的,原来是“产权清晰”是基础,是讲的产权,表现为资本,而缺乏人的因素。现在加上“国有”的本质属性规定,内容应该是全面了。

治理主体权责边界论。讲话中强调要有效划分企业各治理主体权责边界,充分发挥党委(党组)的领导核心作用,切实落实和维护董事会依法行使重大决策、选人用人、薪酬分配等权力,保障经理层经营自主权,加快形成有效制衡的法人治理结构。各治理主体权责边界,是指党委会、董事会、经理层、监事会的权力责任边界,不是党委加强了,其它主体就清闲了。党委(党组)是领导核心作用。而切依法行使重大决策、选人用人、薪酬分配等权力,“权力是董事会的”,强调这点很重要。后面一句“保障经理层经营自主权”,告诉我们,经营自主权是经理层的。这一段,有正本清源作用。这一条,是讲得最为到位的段落。把党的领导与董事会、经理层的权力保护关系是讲清了。越简单,越是精准,越是清晰。现在,边界不清晰现象,在国有企业中还是存在的。

国有资本配置效率论。讲话强调,突出抓好混合所有制改革。要切实转换企业经营机制,增强企业内部约束和激励,保护各类所有制产权的合法权益,科学进行资产定价。要通过发展混合所有制经济,同时大力支持和带动非公有制经济发展,实现各种所有制资本

取长补短、相互促进、共同发展。混合所有制改革排在前面。在当前对于混合所有制改革中,社会上各种声音比较多,在这次座谈会上,对于混合所有制改革的态度是坚决的,强调保护各类所有制产权的合法权益,国有企业的财产权不可侵犯,民营企业的财产权同样不可侵犯。“提高国有资本配置效率”一句,显得突出。这是从市场经济角度,用“配置”来讲话。

三股激励论。市场化经营机制的核心是人事、劳动、分配三项制度改革。会议强调要加快工资总额管理制度改革,统筹用好员工持股、上市公司持股计划、科技型企业股权分红等中长期激励措施,充分调动企业内部各层级干部职工积极性。这里,从分配改革这一关键环节入手,直接提出员工持股、上市持股、股权分红三种方法,把中长期激励措施指出来了。过去我们的激励机制是按劳分配,但这是在蛋糕既定条件下谁分多少的问题。但产权明确,生产者就会想方设法优化要素组合,创造更多的社会财富,把蛋糕做大。产权激励是更有效的激励。科研成果是科研人员的大脑和资本共同创造的,科技型股权分红推开了,创新才能成为驱动发展的主导力量。

市场化选聘论。会议强调要市场化经营机制,包括推行经理层任期制和契约化管理,按照“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”原则,建立职业经理人制度。改革开放以来,在收入分配领域进行的国企改革实践,取得了很多成功经验。“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”,是国有企业在改革中创造的经验。8月,我在写刘明忠在中国一重创造的20个字,这次完整地出现在会议中。显然,市场化选聘势必进一步推开。此次会议提出的部署相当有针对性,有利于形成让企业家心安、人才心动的发展环境,势必助力破解一些国企缺乏活力的顽疾。

大胆用人论与国有企业家队伍壮大论。讲话鼓励国企在改革中大胆用人,把那些想改革、谋事业、善经营的企业家大胆用起来,把有思路、有闯劲、有潜力的年轻人提起来,推动国有企业家队伍不断发展壮大。这一句话,是实际行动,一个“用起来”,一个“提起来”,鼓舞人心。下一步,估计成千上万的国有企业的70后、80后会走上重要管理岗位,目的是推动国有企业家队伍不断发展壮大。这里出现“国有企业家”一词,显然,企业家不是民营企业的专利。而国有企业家提出“想改革、谋事业、善经营”三条也引人注目,“想改革、谋事业、善经营”,不是“想守成、不创新,谋关系、不干事,善营官场、不善经营市场”。在强调要充分发企业家作用时,讲到落实好“三个区分开来”,为担当负责的国有企业家撑腰打气。

多措并举降杠杆减负论。讲到突出抓好供给侧结构性改革时,强调国有企业要继续化解钢铁、煤炭、煤电等行业过剩产能,抓紧消化处理各类历史欠账和遗留问题;要加快结构调整转型升级,加大自主创新力度,加快高质量发展步伐;要多措并举降杠杆减负

债,坚决化解各类金融风险。这些,属于2018年重要工作,并没有提出新的提法。则是多措并举降杠杆减负,表明会用更多方法减负,包括破产重整与债转股,肯定会加大力度

试点取得实效论。要选准试点,在组织架构、运营模式、经营机制方面加大改革力度,推动国有资本投资、运营公司试点取得实效。改革授权经营体制,是十九大报告讲的国企改革的重要内容,今年发了多个文件。这里强调在组织架构、运营模式、经营机制方面加大改革力度,三个环节,点明了,讲清了。推动国有资本投资、运营公司试点取得实效,这句话值得关注。李克强总理的政府工作报告中,讲到国有资本投资、运营公司试点,是十项试点中唯一写进报告的试点,是今年的重中之重。

生产力优先标准论。抓好国有资产监管,用了要坚持生产力优先标准一句,发人深省。改革不仅是防止国有资产流失,更重要的是生产力进步。“优先”一词,很值得咀嚼。是不是存在不优先状态?肯定有,可能还很严重。被约束死的国企改革肯定不是成功的改革。加强对微观主体的服务工作,这句话用“微观主体”也深有意义。改革的主体是谁?是企业,不是政府,政府是企业改革“服务”的。还有,提高专业化能力和水平,进一步提升监管的针对性有效性系统性。这一段,讲得温柔,但是很有力度,显然是对国资监管的要求,也是对存在问题的提醒吧。

行动胜过纲领论。讲话强调,当前国有企业改革正处于一个行动胜过一打纲领的关键阶段,这一段,讲了怎么落实。一个行动胜过一打纲领的关键阶段的说法,是说拿出行动的时候了。出纲领的时期过去了,不要再沉溺于出文件了。说实话,出的有些文件对改革不起作用,甚至起阻碍改革的作用。要把更多精力聚焦到重点难点问题上来,集中力量攻坚克难。

改革乘数效应论。“改革乘数效应最大的阶段”,这是一个新提法,什么是改革乘数效应,怎样追求“效应最大”,这是立课题的。一项改革,可以获得多项效益,譬如混合所有制改革,便可以带来吸收资金、增强活力、公司治理、市场化经营、职业经理人与去杠杆等多重效益,不能单打一。百家行动,便是可以强调这种效果的。

改革是一场深刻的社会革命,既然是革命,肯定不会一帆风顺。现在,思想上的解放比国企改革本身更重要。这次会议,完全可视为一次思想解放的会议。

刘鹤在达沃斯论坛承诺,中国纪念改革开放40周年,最好的纪念方法就是推出新的力度更大的改革开放举措。建立社会主义市场经济体制和巩固社会主义制度的伟大使命,急迫地呼唤着国企改革的关键性突破。刘鹤由知及行,正式从政策的设计者成为政策的实施者。关于未来的中国国企改革之路,虽然我们无法准确地预料到,但是刘鹤的讲话已经给出了希望。相信,他将为中国国企改革带来新的阶段。

刘鹤对国企改革抱有坚定信心,也正在把社会对国企改革的信心呼唤回来。

别让“挂牌建室”走形变样

挂了事,少有人问津,只有在需要展示时才会进入打扫一下卫生,编造根本就不存在的台账记录。

还有一方面,现在上级单位要求建设的专门室太多,大多要求这些室要有专门的房间,并就环境布置、面积大小、人员配备、设备装置等提出明确的硬性要求。由于基层单位的办公条件有限,只能剑走偏锋,采取“一室多用”或“一室多牌”的办法,检查这个室时当这个室用,检查那个室时当那个室用,比如这次工会检查时这间屋子是“创新工作室”,下次信访检查时就能变身成“信访工作室”,在

环境布置上浪费了不少的人力、物力和财力。

既然这室那室建起来了,牌子也挂了,不管是为了本单位跟风好看,还是作为上级检查考评时的“盆景”,不管是做做样子,还是虚于应付,自然就要产生成本。有些上级部门就对专门室的工作资料提出了细致的考核要求,每个室检查考核时,基本上都要准备几摞文件袋、几排档案盒子,有的每隔一段时间还要上报电子台账。这样一来,基层单位疲于应付,一些新分配的员工整天就忙于准备这些资料台账,以应付上级的检查考评。

如此“挂牌建室”,含金量几何,自然可想而知。

无论是“一室多用”,还是“一室多牌”,在某种程度上折射出工作作风上的官僚主义、形式主义。这些花了钱,配了人,却建而不用,做样子、搞形式的这室那室,导致必须承担的工作责任在实际操作中“挂空挡”或“挂倒档”,多块牌子会造成权责不对等、关系不明确、体制不健全、责任不落地,影响单位的工作风气,出现“想干事的没法干事,不干事的还占着位置”的尴尬局面,应该引起重视和警醒。

挂牌建室不是目的,挂了牌子,建起了专门室,是为了便于更好地推进某项工作。所以,与其花钱建个空架子的这室那室,不如集中精力抓住重点。工作室设在哪里,牌子挂到哪儿,责任就应该跟进到哪里,确保牌子挂哪儿挂,责任该落实必须落实。对那些不干事的工作室或挂牌,该摘牌就摘牌,该撤销就撤销。必须建的室挂的牌,单位要在人财物等方面全力支持,并切实加大对工作机制和管理制度等的改革创新力度,确保干事创业者有良好的工作环境和氛围,让挂牌建室贴近实际并发挥相应作用,解决实际问题,创造相应效益,形成“九牛爬坡,个个出力”的良好局面,推动工作有序开展。

(作者单位:川煤集团达竹煤电公司小河口嘴煤矿)

烟草多元化企业安全文化建设问题及对策思考

■ 刘龙

企业安全文化建设,是企业开展安全管理工作、推动企业安全发展的重要载体,对企业安全工作具有重要意义,烟草多元化企业尤为如此。党的十八大以来,党中央国务院高度重视企业安全生产工作,全国安全生产形势持续向好。企业安全文化作为企业安全管理工作的载体,本文以贵州中烟多元化企业为研究对象,对企业安全文化建设的体系内容、路径形式等进行探索,找出适宜多元化企业的安全文化建设方式,进而持续提升企业安全管理工作水平。

一、贵州中烟多元化企业安全文化建设现状

贵州福贵投资管理有限公司成立于2013年7月,通过近几年持续的努力,在企业安全文化建设方面虽然取得了一些进步,但由于诸多因素的制约,投资公司的安全文化建设

距离行业要求还存在较大差距,企业安全文化建设之路依然任重道远。

二、贵州中烟多元化企业安全文化建设存在的问题

1.企业文化和企业安全文化建设未统筹推进。

企业安全文化作为企业文化的子文化,在建设上应统筹推进,使企业安全文化秉承企业文化的精神、思维和理念,服务于企业文化。但由于投资公司成立时间不长,企业文化和企业安全文化的建设未统筹推进。

2.企业安全文化概念不清。

多元化企业所属各分子公司的人员配置、企业管理等较投资公司成立之前未做较大改变,员工对企业安全文化的概念虽然有所认知,但是依然存在概念不清的问题。

3.企业安全文化特色不足。

在企业安全文化自主形成的过程中,贵州中烟的安全体系对于多元企业的安全文化

建设影响较大,很多内容基本从主业直接沿用,没有从多元化企业的安全实际出发,根据自己所处行业的安全属性、管理要求,主动建设具有多元化企业特色的安全文化,导致多元化企业的安全文化没有立足于自身建设具有自身特色的安全文化。

4.企业安全文化落地不实。

在安全文化落地方面,由于未建立完善和符合自生特色的企业安全文化体系、安全管理队伍素质参差不齐,多元化企业行业分布广泛、员工安全意识不浓等原因,主要表现在安全标准与生产实际有出入、安全制度执行与要求有差距、安全主动作为不够、安全规范行为程度不高、安全设施投入不足、安全规章制度不健全等方面。

三、贵州中烟多元化企业安全文化建设策略

1.在贵州中烟大安全理念下,提炼属于多元化企业的安全理念。

如何提炼多元化企业的安全理念,一是坚持多元化企业安全理念不能与贵州中烟的安全理念相冲突的原则;二是要按照多元化企业的生产经营情况、企业规模、行业性质、安全管理现状,提炼具有多元化企业特色的安全理念;三是要发挥全体员工的主观能动性,自下而上征集多元企业安全理念。

2.在贵州中烟大安全管理体系下,建设属于多元企业的安全文化管理体系。

如何建设安全文化管理体系,一是要与贵州中烟大安全管理体系一致;二是多元化企业要认真研究自身的安全工作特色,建立健全符合自身安全工作特色的安全管理制度;三是加大培养力度,建设一支符合要求的安全管理队伍。

3.结合多元化企业实际,打造属于多元化企业特色的整体安全文化。

多元化企业的安全文化,要按照企业特色整体塑造,比如在大的多元化安全文化下,我们还应建设包括物业安全文化、食品安全文化等在内的安全子文化,实现企业安全文

化在统一性的基础上又展现出差异性,突出多元化企业的特色;在坚持安全文化整体塑造的同时,要考虑各分子公司的生产经营情况,分步推进各家的安全文化建设工作。

4.注重安全细节管理,夯实安全文化落地的基础。

评判安全文化是否符合企业实际,关键在于是否能够在多元化企业的土地上生根发芽、是否能够被广大职工所接受、是否有利于安全工作开展,其中重点是文化的落地生根发芽。一是要推进党管安全工作的开展,落实党员干部安全监督责任;二是要加大安全文化的宣传和培训,营造安全文化氛围;三是要进一步明晰岗位安全职责,推进安全文化建设的。

(作者系贵州福贵投资管理有限公司企管部副主任)

参考文献:(1)《内化于心,安全文化需要有“融”“进”意识》(刘关宇/文)。(2)《以安全文化为引领 创新安全管理理念》(韩瑜/文)。