

北京国企改革的“京味儿”探索

■ 杨学聪

向上对接中央政策，向下立足首都城市战略定位，近年来，北京国企改革正进行一场动真格儿的“京味儿”探索：深化董事会建设、分类考核、信息公开试点……已形成近 20 项可复制可推广的改革经验。这些改革解决了哪些问题？北京市国资委主任林抚生概括说：“在政策层面，完善制度框架，搭起国企改革的‘四梁八柱’；在试点中，让改革最终与市场经济的规则衔接在一起；在监管体制上，科学界定了政府、国资委、出资人、国有企业之间的关系。”

怎样激发企业活力？

北京的国企改革是从完善制度体系开始的。北京不仅完成了中央部署的各项改革措施，还先后印发了《关于市属国企履行社会责任的指导意见》《关于加快推进劣势及不符合首都功能定位的国有企业退出工作的指导意见》等文件，“1+N”改革制度体系初步建立。制度框架搭好了，激发企业活力成为当务之急。针对饱受诟病的用人制度，首汽约车做了有益的尝试。担任首汽约车首席执行官前，魏东一直在 IT 企业和跨国公司工作。来首汽后，他发现职工们谈起市场、技术、新模式也很内行，“以前只是没有可以放开手脚的环境。有资源、有人才、有改革的决心，就能破除壁垒，激发企业的创造力和活力”。一招棋胜满盘活。首汽约车根据企业需要，市场化招聘 IT、市场和运营等人员。一年多后，集团 5000 多辆出租车中的 4000 多辆转化成网约车，业务拓展到 33 个城市。目前，北京已有 50 余家市属国企通过公开选拔、内部竞聘、竞争上岗、人才招聘等方式，选聘 158 名经理层人员，并实行了与选任方式相匹配、与企业功能性质相适应、与经营业绩相挂钩的差异化薪酬分配方法。当前正在探索中的混合所有制企业

员工持股试点，使员工与企业形成了更紧密的利益共同体。

比选人用人更深刻的是董事会建设。“要解决的不是有没有董事会的问题，而是董事会‘形似神不似’的问题。”在北京市国资委副主任杨秀玲眼中，这是完善现代企业制度、规范公司法人治理结构的核心。2014 年 8 月，京投公司成为北京市第一批董事会试点改革单位。改革后，公司 9 人规模的董事会中，外部董事占了 5 席。董事会决策职能进一步集中到战略发展规划、投资计划、经营预决算、重大经营项目审批，以及年度重点经营工作考核上。如今，北京市 39 家重点骨干企业全部建立了董事会，竞争类企业基本实现外部董事占多数。董事会改革也不再是试点，将按照“成熟一批，推出一批”的原则稳步推开。做好监管要让党的领导和公司治理有机统一。目前，北京市国资委直接出资的 44 家企业中，设有董事会的企业全部实现党委书记、董事长一人担任。这一举措充分实现了企业党务党委全程把关、董事会决策、经理层具体实施、监事会有效监督的分工流程。董事会重大决策前，需经党委研究讨论；中层及以上领导干部任免由党委研究决定，需由董事会履行任免职程序的，在党委会研究后提交董事会研究审议。

如何提高企业效益？

近年来，北京市属国有资本逐步向优势产业、优质企业集中。但国企大家庭中不仅有身强力壮的“大块头”，还有为数不少体弱多病的“小兄弟”，国有资本配置效率还有提升的空间。北京市根据首都战略定位，调整产业结构，展开一场提质增效“攻坚战”。首先是“止血”。仅 2016 年，就化解煤炭产能 180 万吨、外埠钢铁产能 210 万吨、水泥产能 300 万吨，通过兼并重组、产权转让、关闭破产等方式，完成 55 户亏损企业专项治理。计划 3 年内大力压减管理层级，将市属企业法人户数减少 20% 左右。



● 针对饱受诟病的用人制度，首汽约车做了有益的尝试

其次是采用吸收、合并、托管、分拆等方式，推进企业重组整合。2016 年 8 月，首创集团下属经中实业、首创投发、首创经中、新大都实业 4 家企业重组为首创经中公司。自此，首创集团房地产板块仅存业务领域各有侧重且互相补充的 3 家企业。集团董事长李爱庆说，“重组整合彻底解决了地产板块同业竞争问题”。截至目前，北京共实施 39 个企业重组项目，直接出资企业从 74 家减至 44 家，培育出 2 家 2016 年世界 500 强企业、17 家中国 500 强企业。三是围绕北京市建设全国科技创新中心的定位，以新产业、新技术、新模式培育新增长点，推动企业转型升级。北京市与国务院国资委制定了推动央企和市属国企协同创新工作方案，组建了中关村企云梯创新联盟，首批达成 128 个合作项目。京东方集团实现业内新增专利申请量、产品首发覆盖率、智能手机、平板电脑液晶显示屏和中大尺寸高端显示产品市场占有率 5 个全球第一；北汽集团在海外成立 5 家研发中心；中关村领创空间实现中关村、硅谷、保定三地联动，形成独具特色的创业孵化和创新服务模式。这些提质增效手段灵不灵？数据会说话：2016 年全年，北京市市属企业实现营业收入 12257.6 亿元，同比增长 15%；实现利润 663.9 亿元，同比增长 16%。

怎么管住管好国有资产？

“处理好依法加强监督和增强企业活力的关系，既要实现国有资产的保值增值，又要防止干扰企业的自主经营行为。”杨秀玲说，北京市国资监管要去行政化，更多采取法制化、市场化、信息化的手段。做好监管，考核是把“利刃”。从 2006 年开始，北京市考虑到市属国企分布行业、功能作用、发展周期不同，将统一考核标准转变为将所出资企业分为一般竞争性、城市公用、综合投资和企业化管理事业单位四大类进行考核，从“一把尺子”到“四把尺子”。在此基础上，2014 年，北京市国资委将市属企业分为城市公共服务、特殊功能以及竞争类等三类，选取北汽、首旅、金隅等 21 家企业开展试点，努力实现不同行业、不同企业的精准考核。竞争类突出资本经营效益和战略规划的执行；特殊功能类突出政府任务导向；公共服务类突出监管部门要求和社会评价。今年，北京市国资委扩大分类考核试点范围。针对企业发展的关键目标、改革的重点任务、管理的薄弱环节、创新的核心方向，全面实施“一企一策”分类考核，做到“一个企业一把尺子”。一系列成功的探索，让北京市国企改革的目标、方向、路径越来越清晰。

上海新一轮国资改革发令枪将打响

■ 宋薇萍

□上海本月将召开一年一度的国资国企改革发展大会，部署新一轮深化改革工作
□改革主线包括加速推进竞争类企业混改、借力国资流动平台调整国资布局等
上海 2017 年国资国企改革静待“发令枪”打响。记者近日从知情人士处获悉，上海将在本月召开一年一度的国资国企改革大会，部署新一轮国资国企深化改革工作。目前，上海国资系统正对 2017 年工作要点作准备。“2017 年上海国资改革重点工作仍将贯彻以贯彻落实为主，包括落实中央精神和上海国资国企改革“十三五”规划精神。”这位人士告诉记者，改革主线包括加速推进竞争类企业混改、借力国资流动平台调整国资布局等。竞争类企业混改提速根据《上海市国资国企改革发展“十三五”规划》，上海在“十三五”期间，将基本实现竞争类产业集团和具备条件的转制科研院所实现整体上市或核心业务资产上市，功能类和公共服务类企业中符合条件的竞争性业务实现上市发展。记者获悉，2017 年上海国资国企改革的一大重点是加速推进竞争类企业混改。按照计划，到“十三五”末，竞争类企业整体上市将占总量 50% 以上。2017 年上海市政府工作报告对此也有表述：将加快推进企业集团整体上市或核

心业务资产上市。虽然一年一度的上海国资国企改革大会还未召开，“发令枪”还没打响，但企业的改革已先行。今年 1 月，上汽集团发布公告称，公司已完非公开发行股票。此次非公开发行股票募集资金 150 亿元，发行价格为 22.80 元/股，发行股票数量为 6.58 亿股。在业内看来，这是 2017 年上海国资领域上市公司混改首例。此外，上汽集团还推动子公司的混改，即对上海车享家汽车科技服务有限公司实施增资，引入战略投资者。根据上海联合产权交易所公开信息披露，上海车享家汽车科技服务有限公司拟引入一家战略投资者，募集资金不低于 1.47 亿元，对应持股比例 10%，以进一步开拓网点布局，完善产品供应链及仓储物流水平，提升标准化的服务能力。在非上市公司国资领域，集团公司混改也动作频频。2017 年 1 月 23 日，上海联合产权交易所官网发布了上海市建筑科学研究院(集团)有限公司(以下简称“建科院集团”)增资项目公告。根据公告，建科院集团拟引入 3-5 家战略投资者，募集不少于 5.05 亿元资金，对应持股比例为 25%。公告还表示，公司拟新增注册资本 3333.35 万元。增资后建科院集团的股比情况是：上海市国资委占 40%；上海上实(集团)有限公司占 25%；国新控股(上海)有限公司占 10%；新增股东合计占 25%。建科院集团官网显示，其创建于

1958 年，是上海市建设行业唯一的综合性科研、开发和技术服务机构，也是建设行业最大的地方性综合研究机构。2015 年，建科院集团正式启动国企混合所有制改革。市场人士王君对记者表示，建科院集团为上海国资委旗下优质资产之一，已在上海联交所挂牌引入战略投资者，打响 2017 年上海非上市公司集团混改第一枪，具有标志性意义。接下来，上海国资国企改革有望提速。借力国资平台做大做强企业集团除企业整体上市提速，2017 年上海国资改革的另一大重点内容是：以国资管理创新带动国企改革发展，进一步提升国资流动平台运营服务功能。“今年上海国资国企改革还有一个比较重要的方向是，原来体量比较大、基本面比较好的企业，会进一步做大做强。”业内资深人士说，比如上汽集团，在新一轮非公开发行股票之后，大股东的持股比例还是非常高，这为进一步资本运作预留了空间。而上海类似的企业还有很多。“在这方面运作中，最为倚重的是国资流动平台。”上述业内资深人士告诉记者。作为新一轮国企改革的最大亮点，上海在建设国有资本投资运营平台方面，一直走在地方国资改革前列。2015 年 2 月，上海国盛集团、上海国际集团正式转型成为国资流动平台。前者以产业股权为主，后者以产业股权和金融股权为主。上海国盛集团董事长孔庆伟曾表示，国

盛集团根据上海市委市政府总体部署发挥资本运营和股权运作杠杆作用，以改革盘活局面，以创新培育增量，充分优化资源配置，促进国资进退当中实现资源资产资本资金良性循环。“今后我们将不断丰富放大国有资本运营平台功能，着力做好资本循环大文章。服务于上海国资国企改革和科创中心建设，在产业结构升级，培育发展战略新兴产业方面发挥作用。在国资布局结构调整，解决国企遗留问题发挥作用。”孔庆伟说。而根据《上海市国资国企改革发展“十三五”规划》，“十三五”期间，上海通过国资流动平台，盘活存量吸纳增量，上海市国资委系统 95% 的国资将集中到前 20 个行业、前 20 大企业集团。其中，新能源汽车、高端装备、新一代信息技术、新能源等有一定基础和比较优势的战略性新兴产业将得到重点发展。其实，2016 年上海通过加强战略和目标管控，在产业布局上聚焦价值链高端，提高国资在战略性新兴产业等重点领域的集中度，目前 70% 的国资已集中在战略性新兴产业等重点领域。此外，混改中的员工持股也将是未来的重点工作之一。上海市国资委日前印发的《关于本市地方国有控股混合所有制企业员工持股首批试点工作实施方案》中已明确，将遴选 5-10 户企业开展首批试点。目前，上港集团、上汽集团、上海建工等企业已先后实施各类股权激励。业内认为，国资控股上市公司有望成为试点主力。

德阳奏响智能制造“春之声”

品、50% 的大型轧钢设备和大型电站铸锻件、40% 的水电机组、30% 的火电机组在这里制造，发电设备产量连续多年居世界第一，石油钻机出口居全国第一。然而，宏观经济下行压力和行业疲软态势对德阳装备制造制造业发展提出严峻挑战。中国二重近几年便一度走在生死边缘。流程与市场脱节、转型升级为债务所累，人们疑惑，传统制造业能否走出困境再造辉煌？作为国家全面创新改革的试验区，德阳找到了答案，工业制造的“智能基因”正在重构老工业基地的面貌。在东方电机，“智能”贯穿了整个发电设备制造环节：从 3D 打印转轮模型，到结构件自动切割和机器人焊接，再到“发电机心脏”——冲片的自动刷漆和线圈的自动包带……最后由机器人智能叠片。在东方电机发电机装配净化区，只见光束有规律地闪动，三台机器人臂有序地忙碌，每一张硅钢片都做到了零误差叠放。不仅是工艺革新，装备机械加工的全体

系都在脱胎换骨。东方电机由单纯制造变为大型发电机组研发、设计、制造、服务一体的发电“航母”，其“大型清洁高效发电设备智能制造数字化车间建设”入围工信部项目，成为国家示范。东方电机总机械师陈文平介绍，通过智能制造，该公司关键设备数控化率高于 80%、产品质量 100% 可追溯、生产效率提高 20%、能耗降低 10% 以上、技术准备时间缩短 25% 以上、交货周期缩短 20% 以上，重大装备的成套制造能力进一步提升。智能制造的推进，形成了全产业链的“云化”：以“装备智能制造工业云”为纽带，1500 余家装备制造企业共享大数据链条。四川工程职业技术学院院长李登万说：“德阳装备制造业的中小企业占比超 80%，抗风险能力弱。通过协同方式实现集群的智能化，对盘活传统制造业资源有借鉴意义。”智能制造理念同时激活了管理再造。濒临破产边缘的“中国二重”，通过流程再

造、司法重整等一系列深化改革组合拳，去年成功扭亏为盈，并一举实现市场翻身。今天的德阳装备制造，已经跻身国际竞争的前列。据德阳市商务局统计，2016 年全市 160 余家企业出口装备制造产品 50 余种，售后服务覆盖全球 130 多个国家和地区。尤其在“一带一路”沿线，德阳产品遍及印度、巴基斯坦、白俄罗斯、马来西亚等 27 个国家。宏华集团已成长为全球最大的陆地石油钻机制造商之一，东方电气集团海外市场订单超过 35%。德阳市委书记蒲波说，承接全面创新改革试验国家机遇，对标中国制造 2025，德阳在智能制造集群发展的新路上努力探索。在 2016 年严峻复杂的经济形势下，德阳地区生产总值达到 1752.5 亿元，增长 8.4%，经济总量和增速均居四川第 3 位，特别是增速，23 年来首次进入四川前 3 位，其中工业对经济增长的贡献率达 58.7%，拉动 GDP 增长 4.9 个百分点。智能制造集群化加快转型升级优势曙光初现。

河南伊川：优化环境动真格 科技创新出新招

■ 本报记者 罗红耀

“2017 年，我们一定要加强管理，查找不足，为企业创新创造宽松环境，促进全县经济发展”。1 月 23 日，在伊川县科技创新暨评议服务企业直单位动员会上，得分后 5 名的伊川县公安局交警大队、交通局、公路局、药检局等单位负责人在千余人参加的大会上作了表态发言。这是伊川县实施科技创新动真格的一个缩影。“让企业对有审批权、执法权的重点股室进行评议，让服务对象来监督行使公权力的部门，确保公权力不敢任性、不能乱来。让人民监督政府，政府才不敢松懈。”县委书记李新红说。伊川县紧邻洛阳，交通区位优势，基础设施完备，发展空间广阔，几十年来，形成了煤电铝、机械加工、磨料磨具、装备制造等一批传统产业，但随着供给侧结构性改革的深入推进以及环保政策的日益严格，不少企业处于停产半停产状态。为了改变这一状况，2016 年下半年来，伊川高度重视科技创新工作，安排相关部门通过走访企业、召开座谈会、外出学习等方式梳理企业科技创新现状，为 2017 年制定落地生根、接地气的政策打下基础。结合伊川科技创新情况，县委书记李新红说，创新驱动是推进供给侧结构性改革的重要动力，伊川正遇到天时地利人和的好机遇，“天时”有中央、省、市出台的一系列支持政策，“地利”为洛阳市有 14 家省部级科研院所、62 家央省企，在新一轮改革中急需空间载体来承接。“人和”指县委书记从体制机制、财力支持、干部选配等多方面加大支持力度，全县上下形成了支持创新、积极创新的浓厚氛围。并已出台了《关于构建现代创新体系的指导意见》、《关于支持企业创新发展的若干办法》等文件，亮新招实施企业创新：强化组织领导，配齐科技队伍。县委、县政府成立了以县委书记李新红为组长、县长李君为第一副组长、相关领导为副组长的现代创新体系建设领导小组，设立五个工作组，全面负责科技创新工作，并加强科技部门班子成员和技术人员的配备。发挥财政资金撬动作用。县委、县政府在财力十分紧张的情况下，拿出 2000 万元支持科技创新，投入的 2000 万元将撬动至少 2 个亿的社会资金来共同参与。以一定的比例支持企业加大研发投入、购买先进设备、购买专利成果、引进人才等，科技金融深度融合，探索财政资金参股成立创投基金，吸引社会资本参与，以股权投资或债权投资的形式支持企业进行创新活动。推进创新载体园区建设。针对企业发展壮大空间不足问题，大力推进科技产业园区建设，依托洛阳产业基础，选准主导产业，高标准进行规划，制定好园区发展政策。园区内建立了技术支撑、人才引进和培育、企业加速及孵化、投融资、信息资源共享六大服务平台，结合园区内产业情况和企业需求，积极对接，主动作为，为入驻企业提供高质量服务。发挥人才引进作用。注重与本土科研院所专家学者的合作，企业以商会形式主动与专家学者联系，通过建立院士工作站、博士后工作站等形式，为企业创新发展提供支撑。创新人才引进方式，对一些核心研发人员和高级技术工人，企业采取股权或期权激励的方式，让高级打工者变成高级合伙人，把人留住。组织部、工信局、科技局定期对企业家分行业、分领域培训，提升企业家创新意识和能力。企业家在职攻读一流院校工商管理硕士，对取得学位的给予 50% 学费补助。突出企业创新主体地位。县委县政府坚持问计于企、问需于企，使不少企业好的经验做法得到采纳和推广，职能部门在创新方向选择、研发平台建设、研发机构引进、人才引进等方面结合产业基础，充分尊重企业家意愿，不搞拉郎配和政绩工程及拿补助资金和审批权力对企业家颐指气使，增强了企业的主体意识和担当意识。培育本土企业的创新能力。支持有一定研发能力和研发队伍的企业建立研发中心、工程技术中心等平台，鼓励申报中小型科技企业和高科技企业，增强自身科技创新能力。以商会、行业协会形式与科研院所和高校合作共建研发中心，鼓励企业瞄准行业前沿，通过委托研发、购买先进设备、专利技术、开展技术交易和合作等形式，提升自身竞争力。深化企业管理体制改革，变“企二代”为“创二代”。为优化发展环境，县委、县政府努力破除不适应企业发展需要的体制机制障碍。推进企业深化管理体制改、向管理要效益，向制度要效益，向创新要效益，加快进行股份制改造，建立清晰的产权制度。加强对“企二代”的培养锻炼，把吃苦耐劳精神传下去，让“企二代”真正成为“创二代”。优化发展环境，激发市场主体创新活力。完善人大依法监督、纪委执纪监督、媒体舆论监督体系。先后对住建局、教育局等职能部门问政。全力推进“一门式”政务服务体系建设，通过再造服务流程、再造服务平台、打通数据壁垒等推动简政放权、放管结合、优化服务，实现变“群众跑”为“信息跑”，变“企业四处找”为“部门协同办”，督促广大干部转变作风、提高能力、增强服务意识，最终提升政府效率和透明度。整合资源，形成推动创新发展强大合力。实施创新驱动发展是一项庞大的系统工程，全县各级、各部门把实施创新驱动摆在突出位置，在政策制定、资源配置等方面向创新型企业和领域倾斜，完善县乡联动、部门协作、企业参与的科技创新工作联动机制。弘扬“鼓励创新、宽容失败”的社会风气，广泛宣传各类支持创新、实践创新的优秀企业和先进个人，营造积极参与创新、支持创新的浓厚氛围。



■ 谢俊

国务院督查组在 2016 年的督查工作中发现，“智能制造之手”在“中国重装之都”德阳正“点石成金”。这双手触碰过的企业，订单会自动分解成一个一个“小目标”，自动流程优化，指令同时飞向一个车间，生产要素自动配给，原料自动装填……就像是看不见的魔法师挥魔舞棒，工业生产变身“圆舞曲”，奏响智能制造的“春之声”。德阳是我国重大技术装备制造业基地，中国二重、东方电机、东方汽轮机、宏华石油等一批知名重装企业云集于此，带动装备制造企业超 1500 家。全国 60% 的核电产