

19家国有资本投资公司试点企业经营业绩超出央企平均水平

转向“管资本” 央企活力足

本报记者 刘志强

新一轮国企改革提出以管企业为主向以管资本为主转变,改革国有资本授权经营体制,以资本为纽带,通过授权让企业自主经营。这项改革的重要载体就是通过构建国有资本投资、运营主体,优化管控模式、调整产业结构、提升投资运营水平。

2014年7月以来,国资委分3批在19家中央企业中开展了国有资本投资公司改革试点。2020年,19家试点企业经营业绩稳中向好,营业收入同比增长6.6%、净利润同比增长14.3%,大幅超过央企平均水平。在此基础上,今年上半年试点企业营业收入和净利润同比增长34.3%和72.2%。

试点企业为何能实现规模与效益双提升?形成了哪些可推广复制的机制创新?记者进行了采访。

做强做优做大主业实业 国有资本布局结构更优化,资本运作效果更显著

“2018年12月试点以来,集团首先做的就是明确主责主业、服务国家战略。”中国通用技术集团党组书记、董事长于旭波告诉记者,因历史原因,过去企业25个二级公司行业领域各异、业务少有交叉,主业不够突出,“在国资委指导下,我们明确了先进制造与技术服务、医药医疗健康、贸易与工程服务3个核心主业。主业中最重要的,是对产业转型升级意义重大的高端数控机床。”

对通用技术集团来说,发展机床装备具备坚实基础。企业原本就拥有机床研究院(原北京机床研究所)、齐二机床、哈量公司等“家底”。当前,我国机床行业对外依存度还比较高,不少关键技术尚待破解,选择发展机床也符合国家战略方向。于旭波说,2019年以来,集团累计投入76亿元,先后重组大连机床、沈阳机床、天津一机,由此成为国内综合能力最强的机床装备龙头企业。

作为国有资本市场化运作专业平台,打造投资公司的初衷在于促进国有资本合理流动、优化国有资本投向、提高国有资本配置和运营效率,而在具体方向上,主责主业必须向服务国家战略聚焦。为此,国资委在对试点企业考核评价时,除“两利四率”(净利润、利润总额和营业收入利润率,研发经费投入强度、全员劳动生产率、资产负债率)等财务收益性指标外,还会重点考察企业贯彻和服务国家战略落实情况。

清理处置低效无效资产,加大战略性新兴产业投资,实施并购重组整合,加快业务结构调整……试点中,中央企业通过推动产业集聚和转型升级,做强做优做大主业实业。

试点企业保利集团,先后完成对中轻集团、工艺集团、中丝集团、华信邮电和上海诺基亚贝尔等的重组整合,兼并收购中航地产、广东长大,战略性退出煤炭业务,在过去几年实现了产业布局进退有序。

“十三五”期间,保利集团的资产总额、营业收入、年利润总额年均复合增长率均在20%左右,世界500强排名也攀升至第174位。”在保利集团党委书记、董事长刘化龙看来,重组整合扩大了保利的经营规模,也增强了协同效应,优化了产业布局。

类似案例还有很多:中国宝武重组重钢、马钢和太钢,并先后托管中钢、昆钢,实现“亿吨宝武”目标;中国远洋海运完成收购东方海外国际和狮胜货柜,集装箱运输和制造能力均进入全球前三;航空工业集团加大非主业非优势业务处置力度,所涉及国民经济大类由75个减少至45个,累计回收资金548亿元,有力支撑主业发展。

国有资本布局结构更优化的同时,资本运作效果也更显著。试点企业加大所属企业资产证券化力度,打造国有资本进退流转平台。保利集团已拥有6家上市公司,资产证券化比重达92.2%,涉及面广,融资渠道丰富。中国建材也开展股权运作,加快上市公司同属业务整合。

国资委党委委员、副主任翁杰明表示,下一步,试点企业要在落实创新驱动发展战略、推动产业链供应链升级中发挥更大作用,同时要聚焦发挥产业引领作用,运用资产收购、股权投资、业务整合等手段,加快培育战略性新兴产业,“确保‘十四五’末战略性新兴产业营收占比达到30%至35%。”

更加突出战略型管控模式 明晰权责界面,推动生产经营事项下沉、资本投资运营功能上移

管理1.7万亿元资产,保利集团总部有多少人?答案:120人。

“试点中,我们进一步优化总部机构、职责、编制,更加突出总部的引领作用,管控能力和管理水平,减少对子公司日常经营的干预。”刘化龙总结说,改革后,集团总部将主要精

力集中在4个方面:融得到——加强资本运作,创新融资方式,增强金融服务主业能力;投得出——建立高效投资决策机制,调动子公司资源;管得住——用好审计、检查监督机制,实施节点管控;收得回——确保项目投资收益稳定,“抓住”融投管收“投资闭环,就抓住了管资本的关键。”

总部改革,是建立与管资本相适应的组织架构的重要一环。“往上看,投资公司作为授权经营主体,承接行使国资委相关授权;往下看,投资公司要建立以战略目标和财务效益为主的管控模式,通过优化调整总部、组建产业平台、完善治理结构、提升行权能力等激发各级企业活力。”于旭波介绍,过去通用技术集团总部设置有一些分行业领域的事业部,“改革后,总部功能只设置战略、科技创新等部门,不再涉及具体业务领域。”

“战略型管控模式是投资公司区别于产业集团的重要特征。”翁杰明认为,这就要求企业明晰集团与各级子企业的功能定位和权责界面,通过授权放权,推动具体生产经营事项下沉、资本投资运营功能上移,进而提升企业整体决策效率、市场反应能力。

该放的放到位。试点中,中国建材对公司治理完善的相对控股混合所有制企业充分授权放权,将计划内主业投资、经理层成员选聘等职权归位于企业董事会,集团不再审批;招商局集团通过发布年度管控优化清单等方式,逐步提升二级公司的专业化投资和经营能力;中航工业先后实施4次授权,并在前3次基础上对主业内部协议增资、存量资产调整、不良资产处置等事项加大授权力度。

该管的要管好。今年初,通用技术集团对产业子集团、专业化公司的行权能力分别评价,依据评价结果分级分类授权。同时,他们强化了集团对子公司的监督管理。比如,通过健全内部审计垂直领导体制、加强内部审计业务集中管理、审计队伍统一管理等措施,强化集团对内部审计工作的统领作用,切实发挥审计“经济体检”作用。

持续推进市场化改革 深化混改,推行经理层任期制和契约化管理,健全完善激励机制

深化改革,选人用人是关键。“2020年以来,187家各级子企业通过公

开竞聘、竞争上岗选用干部593人,集团全年因考核末等调整、不胜任退出干部229人,分别占集团干部总数的11.4%和4.4%。”刘化龙说。

推行市场化选人用人机制是试点企业持续推进市场化改革的一个方面。试点中,中央企业多措并举体制机制增活力,打造更具活力的微观市场主体。

深化混合所有制改革。试点企业充分发挥平台作用,着力增强资本投资运营能力,促进国有资本在流动中提升价值。上半年,试点企业实施混改项目数量在中央企业中占比近50%,引入非国有资本金额占比近70%。国家电投所属青海黄河公司成功引入8家战略投资机构,募集资金242亿元,创造产权市场募资金额历史纪录。招商局集团收购中航工业所属上市公司中航善达,并注入相关资产,实现物业板块整体上市。

推行经理层成员任期制和契约化管理。国投所属国投高新从709名应聘人员中选出5位职业经理人,新一届经营班子全部为新人,其中2名副总经理来自集团外,力度前所未有。招商局集团近年来先后在15家二级公司实施全球公开市场化招聘总经理,今年进一步完善高级管理人员正常退出、提前退出、强制退出等管理机制。目前,19家试点企业平均职业经理人数、按照契约化管理的人数、公开招聘人数等约为中央企业平均值的2倍。

健全完善激励机制。国有控股上市公司股权激励、国有科技型企业股权和分红激励、科技成果转化收益分享、国有控股混合所有制企业员工持股、超额利润分享、跟投……试点企业积极运用中长期激励政策,让个人与企业利益共享、风险共担,更好激发企业内生活力。保利集团制定《中长期激励工作指引》,涵盖四大类12种激励工具,所属上市公司已实施6期股权激励计划,授出股份3.55亿股。中广核集团探索实施差异化工资总额,突出按业绩贡献决定薪酬的分配机制,同岗位收入差距最大可达3倍。

“投资公司改革是一项上联国企改革、下接国企改革综合性工程。下一步试点企业要力争在管控模式优化、产业结构调整、市场化改革等领域取得更大突破,国资委也将与试点企业上下联动、齐抓共管,加大协调和支持力度,推动改革走深走实。”翁杰明表示。

产经观察

技能“大比武”

近日,合肥市2021年度(第二十二届)职业技能大赛涂装工技能竞赛揭幕。参赛选手们先对工件进行预处理,清除表面污渍及毛刺,随后完成底漆涂装、补腻、面漆调色、面漆涂装等比赛环节。他们比绝技、赛绝活,展现了精益求精的工匠精神。

图为涂装工技能竞赛选手对工件进行表面研磨。

袁兵摄(人民视觉)

观察台

新兴产业也需要时刻面对新挑战,持续加强源头创新和协同创新,只有这样,才能不断抢占发展先机

创新是智力题也是耐力题

邱超奕

表现持续抢眼!工信部装备工业发展中心近日发布的《中国汽车产业发展年报2021》显示,去年我国新能源汽车销量136.7万辆,连续3年超过100万辆,连续6年居全球第一。而据中国汽车工业协会统计,今年前7月,我国新能源汽车产销量已超去年全年,创历史新高。

年销量从2009年的不到500辆增长到2020年的130多万辆,短短十几年,我国新能源汽车强势崛起。不少人以为,这是机遇的眷顾。实际上我国新能源汽车的发展并非全是顺风顺水、一路坦途。汽车工业是高度技术密集型的现代化产业,国产车曾长期在技术、品质、性能上落后于进口车,更何况国外新能源汽车起步较早,还提出了电动化、智能化、网联化等更高的制造要求,想在竞争中赶超谈何容易?

可以说,国产新能源汽车为我国壮大战略性新兴产业“打了样”。追寻它前行的历程,我们能得到不少启发。

过去国产新能源汽车曾受到质疑:开起来不方便,充满电最多只能跑300多公里;造起来不容易,核心零部件依赖进口;看起来不美观,外观内饰同国外大品牌有差距;前景不看好,不仅补贴时有发生,人们担心补贴退坡后连价格优势也丢掉了。

想要走出困境,唯有不断创新。在国产新能源汽车的突围中,能看到产业各方都在持续凝聚创新合力:一是激发传统优势,运用我国在电池材料上的强大技术积累,国产电池在续航里程和安全性上不断进步,如今续航里程已突破700公里;二是坚持自主攻关,实现IGBT(绝缘栅双极型晶体管)等核心零部件的国产化,打破外国垄断;三是加强国际合作,众多车企组建国际化研发和设计团队,快速提升新能源汽车品质;四是优化补贴政策引导,从补贴数量到补质量,从补贴到补研发,改“大水漫灌”为“精准引航”,产业政策为真正的创新型企业提供充足了后劲,维护了良性市场竞争秩序。

可见,正是在创新驱动的“组合拳”不断施展之下,国产新能源汽车才不输进口车,基本掌握电机、电控、电池及整车制造等关键核心技术,不少性能指标甚至进口车更好,产业水平跻身世界前列。

在欣喜的同时,也要清醒看到,今天的国产新能源汽车仍受到不少关键技术的制约,影响着产业链供应链自主可控。例如,我国新能源电池材料已是强项,但有很多重要检测和分析仪器都无法自产。随着汽车智能化越走越远,其对传感器、芯片、大数据、人工智能、通信技术等的创新要求也越来越高。这要求国产新能源汽车仍须不断创新,不仅深耕关键环节,更要多领域、跨产业创新不停步。

可见,创新不仅是一道智力题,也是一道耐力题。即便是新兴产业,也需要时刻面对新挑战,持续加强源头创新和协同创新,只有这样,才能不断抢占发展先机。

资讯速递

住房公积金跨城转移可“一键办”

本报电(记者丁怡婷)为进一步便民利民,全国住房公积金小程序于近期正式上线运行。截至目前,全国缴存人使用小程序查询个人住房公积金信息累计超过2亿人次,办理了跨城市住房公积金转移接续18万余笔。据了解,小程序提供了全国统一的住房公积金服务入口,实现了线上服务的互联互通。缴存人通过小程序可实现住房公积金账户、资金跨城市转移“一键办”,不再需要前往柜台办理异地转移接续业务,大大缩短了办理时间,进一步方便人力资源的跨区域流动。目前,小程序已对接全国一体化在线政务服务平台、微信、支付宝、部分银行客户端等公共服务渠道。

我国工业互联网产值规模创新高

本报电(记者韩鑫)近日发布的《中国工业互联网产业经济白皮书(2021年)》显示,2020年我国工业互联网产业增加值规模达到3.57万亿元,名义增速达11.66%,规模再创新高。预计2021年,工业互联网产业增加值规模将突破4万亿元。中国工业互联网研究院院长鲁春丛说,作为实现工业经济全要素、全价值链、全产业链全面连接的新型基础设施,工业互联网的优势不断凸显,以工业互联网为载体的新型工业化发展模式正成为推动我国经济持续稳定恢复的重要发力点。

全国“机械行业优秀班组长”揭晓

本报电(记者李心萍)日前,“红旗杯”第二届全国机械行业班组长管理技能大赛在吉林长春落幕。班组是机械行业生产的“细胞”,是行业转型升级、安全发展的基础支撑。本届赛事重点围绕企业现场安全、质量、成本、生产、环境、设备管理等内涵,考核班组长的综合管理能力。据介绍,本届大赛共有1412家企业、逾3.6万名班组长报名参赛,分别较上届增长13.4%和44.3%,最终50名选手脱颖而出,被授予“机械行业优秀班组长”荣誉称号。

本版责编:丁怡婷

新视点

建平台、强帮扶、优服务,不断改善创业环境

创业城市这样建

本报记者 李心萍 祝大伟

创业促进就业、关系民生。城市汇聚了各类要素资源,是创业创新的“火车头”和“培养器”。近年来,人力资源和社会保障部依托城市大力推进创业工作,各地在创建过程中涌现出不少有益经验。

日前,第三届全国创业就业服务展示交流活动在吉林长春闭幕,上海、广州、青岛等城市被选为创业城市代表。谈及经验,这些城市相关负责人纷纷表示,以创业带动就业,完善扶持政策、改善创业环境是关键。在建设创业型

城市的过程中,营造良好的创业环境是重中之重。

建平台,让劳动者想创业、敢创业。创业孵化基地是集聚创业要素的重要载体,是落实创业政策、开展创业培训、提升创业能力的重要阵地。广州着力打造普惠有力的创新创业服务平台,形成了“创业苗圃—孵化器—加速器—产业园”的完整创业孵化链条,为不同阶段的企业提供创业指导、创业实训、工商注册、专利申请等一体化专业服务。截至目前,

广州市共有创业孵化基地127家,累计进驻2.28万家企业,带动就业16.53万人。

强帮扶,为创业者“扶上马、送一程”。青岛市副市长朱培吉介绍,青岛加大政策性扶持力度,对初创企业给予最高300万元创业担保贷款,已累计发放创业担保贷款13亿元。截至目前,青岛市场主体总量达188万户,每万人拥有市场主体1835户,创业密度居副省级城市第三。

优服务,让劳动者好创业、创好业。近年