

# 国企改革：“山东模式”敢啃硬骨头

【来源 2016-06-07 大众日报】

编者按

创新是引领发展的第一动力。企业是国民经济的细胞，是创新的主体。强化企业创新主体地位和主导作用，形成一批有国际竞争力的创新型领军企业，是国家的倡导要求也是山东走在全国前列的迫切需要。山东企业创新、品牌建设面临哪些困难和问题，作了哪些探索和努力，取得了哪些进展和成果？日前，本报派出多路记者进车间，下厂矿，深入企业一线，挖掘典型案例，梳理成绩，总结经验，以期对各地发展有所助益。

本报记者杨秀萍

国企改革一度被称作“最难啃的硬骨头”，机制僵化、效率低下、包袱沉重。然而，国有企业又是我省经济社会发展的重要力量，必须在“走在全国前列”和“争当排头兵”中发挥表率作用。近年来，我省不断深化国有企业改革，一些重大改革事项走在全国前列，形成了国企改革的“山东模式”。

从“管企业”到“管资本”

推动国企改革，我省的探索是以市场化作为核心，用壮士断腕的决心打破政企不分、层层审批等体制弊病。通过调整完善国资监管体制，以管资本为主的国资监管模式正逐步建立。

改组组建国有资本投资运营公司是一大亮点。记者了解到，鲁信集团和山东省国有资产投资控股公司被确定为我省首批试点；山东高速、华鲁集团、兖矿集团、山东能源、山东黄金等5户企业成为第二梯队，改建试点也已陆续启动；同时，我省还新组建了齐鲁交通集团、省土地储备开发集团、省发展投资控股集团、省财金投资公司等4个功能型国资投资运营平台。

改组组建国资投资运营公司以后，国资监管变成了“国资监管机构——国资投资运营公司——实体企业”三层架构，国资监管机构将不再干预具体的经营活动，即不干预企业的法人财产权和经营自主权。

在省国有资产投资控股公司董事长李广庆看来，如此一改，责任、职责、权利都清晰了，企业运营更灵活，越往低一层，跟市场的接轨程度越大，可以更灵活地运用市场的规律去搞经营。“过去讲股权管理有个比喻就是‘放风筝’。‘放风筝’有两个关键动作，一是拉，二是放。要想风筝飞得高，必须既拉又放。”李广庆介绍说，管好资本就要做开明东家，既不能做全能婆婆，也不做甩手掌柜，“在股权管理上，我们以前主要是放，对权属企业管的不多。近期则主要在拉上做文章，如充分利用总部优势，在资源上提供支持、在运行上提供思路、在管理上提供高效便利服务”。

我省去年7月提出，要将国资监管范围扩大至省属经营性国有资产，到2016年全部纳入统一监管。专家表示，此举意味着山东将搭建“大国资”监管框架，将大大拓展国资改革腾挪的空间，

国有资本投资运营公司的建设步伐或将进一步加快。

### “摘官帽”提升企业活力

一直以来，“既当高官又拿高薪”让国企高管饱受争议。2015年6月，我省国企改革对此率先破题，以国企经理层的市场化选聘和契约化管理作为改革重点。一年来，一批国企高管被摘掉“官帽子”。

去年9月28日，相开进正式走马上任鲁信集团总经理。与以前不同的是，他的身份不再是端着铁饭碗的省管干部，而是一名职业经理人，与董事会签下了三年的合同。他笑称，在此之前，自己还相当于厅级干部，现在却是一介布衣。“以前如果做得不好，组织部门可能把我调个地方。如今要是不称职，可能就会被直接解聘。”相开进说。

个人“官帽”没了，企业活力却更大了。今年1至4月份，鲁信集团实现营业收入20.58亿元，较去年同期增加2.19亿元，同比增长11.91%，实现利润6.87亿元，自有及受托管理资产总额近3000亿元。

省国资委主要负责人表示，长期以来的政企不分导致了国有企业官僚作风严重、效率低下，无法满足“管资本”导向下资本运作需要的时效性。实行契约化管理后，经理层的自主性提高了，有效解决了这一问题。

### 创新为国企改革开路

国企改革的目的在于，通过产业转型升级，真正做大做强做

优，实现国有资本保值增值。达此目标的过程，就是回答国企如何卸下历史包袱、重新焕发生机的过程。创新，是找到答案的那把钥匙。

临沂市平邑县白彦镇邱庄村农民高洪学一家人就指望着一群山羊维持生计，可 2015 年 5 月，价值一万多元的 14 只山羊被人“端了窝”，老高一急，拿着农药就想轻生。后来是民警借助“天眼”，锁定了 5 名犯罪嫌疑人，把老高家的“救命羊”追了回来。

承载“天眼”数据传输功能的正是山东广电网络。山东广电网络有限公司董事长刘保聚表示，该公司通过战略转型和技术创新，实现了用户从看电视向用电视的新跨越。2015 年，山东广电网络有限公司的营业收入达到了 60 多亿元，有线电视用户发展到 2000 万户。

创新的不仅仅是技术，通过创新资本运作模式，一条符合山东国企发展的新路径正在形成。

山东高速集团依托全国同行业最高的 aaa 信用评级，综合运用企业债券、中期票据等直接融资工具，为高速公路、铁路等重点项目“输血”。“从实践来看，资本运作是实现低成本快速扩张的根本途径，是实现由大到强的必由之路，更是实现国有资产保值、增值的重要手段。”山东高速集团董事长、党委书记孙亮说。得益于资本运作和“走出去”战略的实施，山东高速集团的资产规模连续多年居全省企业和全国同行业第一位，去年资产和利润总额均占省管企业 1/4，利润增加额居省管企业第一位。