

国企改革的“山东模式”

【来源 2016年6月6日 联合日报】

“与山东省级引导基金共同设立了天使股权投资基金、信息产业基金、节能基金，基金总规模 30 亿元；全面开启综合服务山钢集团整体资本运作模式，先后与多家大型国有企业建立深入全面合作关系；成为首家全面完成高管人员契约化管理的试点企业……”

中泰证券是 2016 年“创新发展看鲁企”集中采访的第一站，董事长李玮在介绍情况时讲述了关于公司投身国企国资改革的一些案例。我省新一轮国企改革的进展情况可见一斑。

目前，山东国企国资改革正驶入快车道。划转国有资本充实社保资金、组建改建国有资本投资运营公司、推进经营性国有资产统一监管、成立国有文化资产管理理事会、推行重大信息公开、实行企业领导人员任职回避和公务回避等一系列重大改革创新举措，这些措施走在了全国前列，也形成了国企改革的“山东模式”。

完善国有资产管理体制，构建以管资本为主的国资监管模式，很重要的一步棋就是组建国有资本投资运营公司。去年，我省两批 7 户企业率先启动试点，同时还新组建了齐鲁交通集团、省发展投资控股集团等 4 个功能型国资投资运营

平台，搭建起“国资监管机构——国有资本投资运营公司——国有出资企业”的管理架构，厘清了政企职责权限，资源配置方式也更加科学。

山东省国有资产投资控股公司是第一批试点企业，去年对部分业务与市场相近的企业进行了重组。“将小贷公司重组进了龙信投资，还将山东远洋渔业公司从省水产集团剥离，重组进入国投资产管理公司，新建了远洋作业新船队。”山东国投董事长李广庆称，通过资本运作和债务重组方式，盘活了存量资产，发挥了现有的资源优势。他表示，近期还将推动省水产集团、山东国投资产管理公司与省资产运营公司的重组整合，以发挥集合优势，打造统一的资产管理运营平台，开辟存量资产管理、金融债务回购处置、资管产品投资等新业务。

如果说资产重组是做除法，那么放大投资就是乘法。去年，山东国投发起设立了总规模逾 200 亿元的 9 只基金，基金类别涵盖创投、证券、股权投资，涉及国企改革、蓝色经济、文化旅游、高科技等多个领域。水利工程局和龙信投资公司列入我省 58 家国企试点混合所有制改革范围，目前正在制定方案。

截至 2015 年底，山东国投公司合并资产总额达到 423 亿元，同比增长 17.88%，净资产达到 181 亿元，同比增长 20.11%，实现利润总额 16.21 亿元，同比增长 28.12%。权属

企业中，浪潮集团、再担保集团、龙信投资公司利润总额分别增长 36.89%、61.48%、76.80%，国投资产管理公司利润总额增长了 3 倍。

资本运作无疑提高了国有资本配置和运营效率，而另一项重点则是加快完善现代企业制度，建立职业经理人制度。不只中泰证券推行高管人员契约化管理，山东高速集团也积极健全公司法人治理结构。目前，山东高速集团 9 名董事中已有 6 名董事到位，监事会 5 名成员已全部到位。集团董事徐军峰表示，各项议事规则正在加紧制定，其中董事会议事规则已通过董事长办公会研究。

“在满易科技公司等 5 家企业开展职业经理人试点，设计了以业绩考核、薪酬管理为重点，契约化管理为手段的工作方案。”据徐军峰介绍，试点单位已积极开展相关工作，各试点方案正在研究制定，配套措施逐步成熟。

不久前刚入选全国文化企业 30 强的山东广电网络集团，从 2013 年开始，便加快推进以劳动、人事、分配“三项制度”为主体的综合改革，实行逢进必考和入职培训等新机制，选人用人更加公开、透明、科学，一批德才兼备的一线工作人员走上了领导岗位。其分公司也涌现出许多新举措、大动作，如济南、东营打破身份界限实行全员聘任，青岛深化分配制度改革，绩效薪酬占薪酬比例的 70% 以上等。此外，该集团还启动了股改上市，力争成为山东文化产业上市第一股。

搭建“大国资”监管框架，探索实行分类管理和考核等是一项新挑战。近期，《山东省省属国有企业功能界定与分类方案》正式印发实施，这意味着作为我省国企改革重要一项的分类改革大幕就此开启。《方案》将企业划分为商业类、公益类两类，并将商业类进一步划分为一类和二类。省管的 23 户国有企业已完成分类，其中鲁信集团等 17 户为商业一类企业，盐业集团等 6 户为商业二类企业。省属国企的工作界定与分类将逐步到位。记者了解到，当前省属国有企业的布局结构还不尽合理，对省属国有企业进行功能界定与分类，有助于进一步明确国有资本投向，优化国有资本配置，从整体上增强国有经济的质量和效率。

据悉，目前山东 70 项省属国有企业改革任务已完成 69 项。省国资委分两批将 18 户省管企业 30% 国有资本共计 180.65 亿元划转至省社保基金理事会持有，股权多元化的效应正逐步显现。

（作者：本报记者 岳远攀）