

山东国投：如何以“管资本”为主 进行股权管理

【来源 2015-11-26 中国经济时报】

作为山东省内主要进行国有资本运营的公司，山东国投公司发挥着重要作用，同时，实现良好的经济效益。

据统计，截至今年9月初，山东国投公司资产总额379.94亿元，同比增长18.1%。所有者权益总额158.11亿元，同比增长15.75%。累计实现营业收入128.72亿元，同比增长6.87%，利润总额11.81亿元，和去年同期相比翻番。

目前，山东国投已经被批准为山东省内首批国有资本运营公司试点单位，是唯一一家国有资本运营公司，改革方案已经获得批准，正在按照步骤推进各项工作。

在改革过程中，公司主要采取了哪些做法？近年来在股权管理方面积累了哪些经验？今后又有怎样的长远规划？近日，中国经济时报记者走进山东国投公司，公司董事长李广庆对此进行了介绍。

改建为国资投资运营公司

李广庆向本报记者介绍，近年来，山东国投公司坚持做好经营业务，保持良好的发展态势。

今年以来，在山东省获批改建或者新设立的 11 家国有资本投资运营公司中，山东国投是唯一的国有资本运营公司。目前，在重点改革事项和领域，山东国投公司勇于探索，大胆推进。

改建为国有资本运营公司后，山东国投又将在哪些领域进一步完善？李广庆表示，第一，改建为国有资本运营公司后，公司治理结构完善为党委会、董事会、监事会和经理层，进一步理顺了公司治理机构之间的关系，提高了公司治理效率。

第二，公司积极推进权属企业建立现代企业制度。目前，公司四户全民所有制企业的公司制改革方案已经获得批复，其他权属企业也在进一步完善法人治理结构的进程当中。

第三，公司大力推进职业经理人制度。不断完善激励约束机制，继续开展高级管理人员契约化试点工作。目前控股公司浪潮集团旗下的浪潮信息和浪潮软件两家上市公司的股权激励计划也已经进入实施阶段。控股公司再担保集团初步制定了股权激励计划，正在按照新三板规定程序推进。

第四，公司进一步建立健全现代财务、审计制度。按照上市公司标准，定期在公司网站公布年度公司社会责任报告、年度财务预算报告、年度和季度重大信息公告，强化审计监督，建立常态化审计机制，积极打造“阳光国企”。

最后，山东国投公司坚持依法治企、从严治企，全力以赴做好党风廉政建设等工作，树立好国有企业形象。

推行股权管理 提升企业盈利水平

“国有资本运营公司的重要职责之一就是股权管理，通过提升投资企业的盈利水平，进而提升股权价值。”李广庆说道。

2005 年，山东国投公司成立之初，山东省国资委陆续划转了 10 多家省属企业的股权。后来，山东国投公司通过收购或新设又形成一部分股权，截至目前，共持有 46 家。这些股权涉及的行业种类多、规模单一，彼此关联度不高，管理起来比较复杂，难以采取“一刀切”的管理理念和做法。

李广庆说：“经过多年的摸索，山东国投公司突破传统的管理方式，形成了一套以管资本为主的股权管理理念和做法。”

首先，在理念上，公司倡导平等经营，将自己定位于股东而非上级部门，尊重法人之间平等的经营理念，尊重企业的法人财产权和经营自主权。

其次，在日常经营过程中，坚持“有所为、有所不为”。不去干涉企业的日常经常管理，让企业自主去经营。当然，公司领导也不是当“甩手掌柜”、坐等公司分红，而是做积极股东，积极参与改进投资企业的公司治理，提高盈利能力。同时，根据产业政策及时分析和研判所投资企业处于的行业发展前景和潜在风险，跟踪企业重大决策事项实施情况，监控企业运行情况，防止股权价值受损。

此外，回归股东身份。“管资本”实质上是股东身份的一种

回归，就是立足于股东的责任、权利和义务，通过公司治理制度安排来行使股东职责。

显著增强权属企业竞争力

落实好的理念，需要做好相应的配套工作。李广庆指出，为了实现这些理念，需要重点做好以下工作：

第一，在企业建立规范的现代企业制度，充分发挥“董监事”的积极作用，关注涉及股东权益的重大事项。

第二，在董监事履行股东职责方面，有一个关键点，就是如何协调“委派人员独立履职与体现出资人意志”关系的问题。为实现二者的统一，我们做了大量的探索。目前，公司要求派出董事，在充分参考公司建议的基础上，根据专业分析自主判断、自行表决、自己承担责任。公司同时建立了事后评价体系，对委派董监事的履职尽责，进行事后评估评价，根据评估结果实施考核、决定任免。

第三，抓好对企业的业绩考核与评价。“通过这几年的实践与探索，我们公司在这种以管资本为主、依托法人治理的管理模式之下，权属企业的市场竞争能力显著增强。”李广庆说道。

当时处于微利状态的山东省再担保集团、浪潮集团、产权交易中心、山东省轻工供销总公司、山东省水利工程局等企业利润大幅度增长；濒临破产的山东省丝绸集团、青岛渔业公司等几户困难企业的亏损也大幅度减少，逐步走出困境。

李广庆还指出，在实践中，公司的股权管理也会根据持股比例的多少、企业所处行业的特点、企业公司治理完善程度，以及企业经营管理层能力和企业风险防范水平而又有所区别。

例如：省再担保集团是新三板上市企业，股东有 16 家，山东国投公司持股比例接近 63%。针对其行业高风险特点，我们的股权管理重点是抓好业绩考核评价和风险评估管控。

德华安顾人寿保险公司是中外双方合资公司，山东国投公司持股比例占 50%。股权管理的重点是集中研究重大决策事项如战略、预算、绩效、薪酬考核等。

浪潮集团是信息技术企业，山东国投公司相对控股，占 38.88%。股权管理则侧重于维护股权价值，加强分红管理，在具体经营事项上尽量放手。

“山东国投公司的改建已经拉开序幕。下一步，我们将继续按照山东省委省政府和省国资委的要求，结合国有资本运营公司的功能定位，做好改建的各项任务。”李广庆具体表示，首先，要做好公司的“十三五”战略规划。同时，在规定时间内，建立健全公司治理结构，完成相应的改建工作。第三，加快推进出资企业改制，逐步推进混合所有制改革。第四，坚持市场导向，强化资本投资和运营管理能力，完善“股权投资—股权管理—股权运营”的业务模式，加快国有资本的流转，发挥投资导向、结构调整和资本运营功能。第五，积极发挥公司的产业整合主体作用，

在省属经营性国有资产统一监管的要求下，协助省国资委做好相关资产的核查接收、重组整合和清理处置工作。