

山东省创新国资监管模式探索向股东身份回归

【来源：2015-10-16 大众日报】

当前，我国经济进入新常态，企业发展环境面临新变化。新常态下，如何通过深化改革为企业赢得更大发展空间？新挑战下，企业稳增长调结构当如何作为？

国企乃国之重器，改革成败关乎经济全局。作为国企云集的大省，山东令人关注。

勇探国企改革深水区，山东吹响全面深化省管企业改革的号角，而其中最大的亮点当属在全国率先改组建一批国有资本投资运营公司试点，探索建立以管资本为主的国有资产监管新模式。回归股东身份，从管资产到管资本，将是国资监管部门这个“国企大管家”未来担当的主要角色。

“巧媳妇”却难以当家做主

民企三天拍板，国企走流程得三月

今年电影暑期档，《西游记之大圣归来》掀起了一股西游旋风，让国产动画强势逆袭好莱坞大制作。这部被网友们热捧为“业界良心之作”的电影，既赢得了好口碑，又赚取了高票房，给投资者带来了4倍于初始投资额的回报。

作为幕后投资方之一的鲁信集团，在今年3月成为山东省国

有资本投资运营公司试点后不久，4月就“幸运”地投资了这部人气电影的制作公司，精彩演绎了一段国有资本运营的佳话。

然而，并非所有国企投资都是如此的高效率。在与许多国企高管的交流中，记者常常会听到这样的微词：企业的经营决策都得上报国资监管部门批准，民营企业三天就能拍板的事，放到国企走流程可能就得三个月，投资机会稍纵即逝，错失非常可惜。

有个啥事都要管的“婆婆”，再巧的“媳妇”操持起“家务”来也会束手束脚。

今年9月中央出台的国企改革顶层设计中，市场化被确定为新一轮国企改革的方向，即通过改革真正确立国企的市场主体地位。

组建国有资本投资运营公司，正是市场化改革“汽车”上的一个“车轮”。“车轮”能否运转，很大程度决定国企市场化水平的高低。山东先行一步，今年着手改建或组建一批国有资本投资运营公司。

国企首先是企业。省管企业改建为国有资本投资运营公司后，与省国资委、所出资企业的关系将更加明确，资源配置方式也更加科学：省国资委将向投资运营公司下放投资管理、收入分配、改革改制等方面的职权，促进其成为独立的市场主体；投资运营公司以战略管理为导向，以资本运营为手段，重点是推动国

有资本合理流动、有序进退；省国资委对投资运营公司、投资运营公司对所出资企业均以股东身份按出资比例依法行使相应权利，形成以管资本为主的国资监管运营模式。

省管企业改建为资本投资运营公司试点企业拥有投资积淀优势

目前，首批两家试点企业鲁信集团和山东省国有资产投资控股公司已完成改建，山东高速、华鲁集团、兖矿集团、山东能源、山东黄金等第二批5户企业改建试点也已启动。同时，山东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。

9月18日，鲁信集团原总经理相开进半开玩笑地对记者说：“我只能暂时以企业‘老员工’的身份接受你采访。”原因是，集团实施总经理契约化改革，还尚未与他签订新合同。

鲁信为何在全省率先试点？相开进说：“与其他一些国企所在的垄断行业不同，我们这是一个充分竞争的行业。这些年，鲁信在金融、投资、资产管理等领域开展业务，在市场竞争中树立了相对超前的市场理念。”

记者注意到，在第二批改建试点中，华鲁集团和高速集团本身已具有明显的投资属性。其中，华鲁集团是山东省在海外设立的首家独资公司，也是山东省在香港地区经济贸易活动的窗口公

司。

而山东高速近年来在非高速公路板块的业务逐年上升，目前金融类资产已占到总资产的 38%，超过高速公路资产的 28%，跃居第一大产业板块。如今，与其说它是修建运营高速路的企业，倒不如说是运作金融资本的企业更贴切。

今年 8 月山东高速成立 14 周年，集团资产规模从 60 亿元到 3500 亿元，增长 57 倍，居全国同行业和山东省管企业第一位。

“全国高速公路行业都难逃‘投不起、建不起、修不起、养不起’的困境，如果我们没有坚持走资本投资运营之路，今天就不可能拿出这样的成绩单。”在山东高速集团董事长孙亮看来，低成本高效率的资本运作是山东高速实现高速发展的“密码”。

增加一道政企分开“隔离层”

国企去行政化 市场主体地位回归

长期以来，国资监管机构管人管事管资产，“一管就死，不管就乱”。

改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。

“在二者之间增加这样一道‘隔离层’，有利于进一步实现

政企分开，建立市场化的运行机制。”山东省国资委主任张新文说，三层架构使权利归位，改变的是旧有的国资监管模式，厘清的是三方的职责权限，带来的则是国企去行政化和市场主体地位的回归。

山东省国有资产投资控股公司董事长李广庆深有感触：“职责、权利清晰了，企业就可以更灵活地运用市场规律经营决策。”

国有资本投资运营公司不是集团公司的简单翻牌，而是功能定位、组织结构、管控模式、业务运营等的重大变革。张新文说，国资监管机构对投资运营公司要下放更多权利，使其在投资决策、资本运营、

工资总额管理等方面比一般企业有更多自主权。与此同时，投资运营公司也要注重激发所属实体企业的活力，授予其充分的经营自主权，不能揽权不放，形成新的权力中心。

中国企业研究院首席研究员李锦说：“兖矿集团、山东能源、山东黄金都是能源板块的重头企业，也被业内视作山东国企改革的重点目标。第二批改建企业已超出试点范畴，改革已涉及主体部分，一旦这些企业完成改建，山东国企改革将会跑在全国最前列。”

省政府提出，将国资监管范围扩大至省属经营性国有资产，力争到 2016 年 6 月底前基本实现统一监管。这意味着，400 多

户省直部门所属一级企业，都将纳入统一监管范围。而对资产规模较大、资产质量较好、具备投资运营基础的省属企业，以其为主体重组整合其他省属企业，组建国有资本投资运营公司。有专家表示，这意味着投资运营公司运营资本范围将大大扩容，国有资本投资运营公司建设步伐或将进一步加快。