

解放思想 抢抓机遇 迎难而上 不辱使命 坚决打赢国资国企改革攻坚战

(上接第二版)

六是立足山西与走出去的关系问题。“一带一路”战略是我们国家管总的战略，是习总书记对中华民族最伟大的贡献。当年张骞出使西域，郑和下西洋都是出去晃一圈回来，“一带一路”战略是一个关系民族复兴的长远战略，涉及65个国家，一规划就是几十年。中国人迟早像今天美国人一样早上睁开眼睛就说，今天，欧洲如何，非洲怎样？在这样的一个大时代里，如果我们只是坐在山西这口井里，置党和国家的大战略而不顾，多年以后，我们会变得连井里的青蛙都不如。

我省的国企走出去难，原因当然是多方面的。当前，我国国家在评价经济发展水平时，GDP仍是主要指标。而欧美一些发达国家GDP指标都比较高，把大量资产都放在了海外。两年前，我在一份出访报告中曾进言，建议我国不仅考核GDP，也考核GNP，这样将有利于调动各省区市的积极性，不再单只考虑国内GDP，进而支持企业特别是国有企业走出去。今天在这里我想说，在国企走出去的问题上，省里支持省属企业结合自身发展实际和能力积极投身“一带一路”，也支持省属国企走出山西到全国各地发展壮大。

在全球化的时代，走出去的企业才可能创造更大的利润。为什么跨国公司都推崇自由贸易？因为从企业而言，开发一个产品成本是既定的，如果它只在本土销售，负担这些成本也是必须的，如果它的市场放大到全球，开发这个产品创造的价值就将几何级数上升。太钢的不锈钢如果没有国际市场，它的单位成本会大幅上升；国新能源如果只盯着山西市场，恐怕业务就快做到头了。

山西历史上有晋商走出去的传统和辉煌。我们要敢于走出去的豪气、胆量，我们也要加快培养走出去的本领，不能“西口未出”，就“折戟沉沙”。当然走出去并非易事，外部世界风云变幻，风险难测，我们必须审慎前行。但如果害怕，将永远迈不出第一步。前些年我们一些企业试水走出去，有成功有失败。国资委要牵头认真做一次案例分析，有的企业为什么对外投资陷入泥潭？鼓励走出去，不是说要一窝蜂，必须建立在科学决策的基础上。这几年央企走出去也有若干失败案例，国家也在不断总结规范。所以说，在走出去的问题上，总体是放开、鼓励、支持，但具体项目要慎之又慎。用胡适的一句话，叫“大胆假设，小心求证”，鹰眼看全球，落子如有神。单身走天涯的能力还不具备时，不妨先搭别人的顺风车。

七是关于改革过程中的战略和战术问题。山西国资国企改革是一场大型综合战役。冰冻三尺非一日之寒，其积累的矛盾深厚，不可能毕其功于一役，在谋划这场战役的时候必须十分清醒，战略上藐视它，战术上重视它。一方面，省委、省政府今年上半年会出台国资国企改革的实施方案，为全面推进我省国资国企改革提供指导，我们要以此为依据，认真抓好落实，全面推进国企现代企业制度的建立和管理水平的提升。这是一项全方位的工作，各作战单位都有份。全面扫清外围，缩紧包围圈，备足粮弹，为总攻做准备。这个层面上的主体责任是各个企业。另一方面，选准突破口，精心设计，重点突破。党组书记、省委书记讲话中都明确要求，对看准的攻坚战提前动手。这个层面上，特点是“点”，而非全面开花，方案一定要精心设计，各种情况综合考虑，否则不动。

在战役推进过程中，我们除了把握好点和面的关系之外，还要处理好存量与增量的关系。少做减法，多做加法；少动人奶酪，多方做大蛋糕；“老人老政策、新人新办法”。

在改革中，还要处理好领导干部与广大职工的关系。在改革过程中一定要优先考虑好广大职工群众的利益，只有广大职工群众支持改革，我们做的事才有根基，否则站不住脚。到今天，全省国资国企欠薪约54.6亿，拖欠社保118亿。最近煤价回升，这个问题有所缓解。今天我想说的是，我们有两万多亿的国有资产，并且，每年还维持着庞大的投资，为什么投资还有钱，工资社保就可以欠着呢？根子上还是理念问题，当年老国企都是“先生产后生活”，99年煤价下跌时，同煤集团喊出的口号是“人人二三百，共同渡难关”，体现了国企职工与企业同呼吸、共命运的情怀，令人感动。但是，今天的情况不同了，作为企业负责人，不能把拖欠职工工资社保看成天经地义的应对困难的手段。我们发展生产的目的是为了人民群众、以人民为中心的口号要落到实处。我建

议，每个单位作个测算，下个大决心，宁可投资压一点，或者转让部分股权和资产，力争在5·1劳动节到来之前，把历年拖欠的工资和社保全部还清。

在今后的分配政策上，要不断使国企员工有更多的获得感。通过提高企业管理水平，降低生产成本和其他各项非人力资源成本，腾出更多的空间，逐步提高人力资源的占比；通过加强管理，提高效益，增加员工的经营性收入；通过改革分配方式，使暗补变明补，不断提高员工的当期现金收入；鼓励探索开展员工持股试点，使员工获得财产性收入。

国有企业的领导干部在改革过程中，作用十分关键。有人反映，国企改革中真正有抵触和想法的往往是各级领导干部，一些群众出面反映的问题背后总有领导干部的影子。还有就是省属企业管理层级多、干部多，一个煤炭集团，相当于处级的一两千人都有，职工意见很大。对这样的问题和矛盾肯定不能回避，回避给群众交待不了。各单位都要当作工作重点去解决，制订分阶段目标。必须的、挑大梁的干部是我们事业的中坚，当然要用好。其他的，要给出路，不是简单拿下来，要淡化行政级别对应，能走技术路线的走技术路线，有的要通过新产业新项目去消化，最核心的是不能养着闲官、拿着高薪，职工群众最有意见的是这个。对这类同志要加强教育，使其理解支持改革，“党的群众路线教育实践活动”、“两学一做”学习教育就是要结合实际解决这些问题。

八是关于国资委如何“放、管、服”的问题。根据中央、国务院国资委改革的相关精神，山西国资委自身的改革必须摆上日程，改革要有针对性，既解决全面的共性问题，又要解决山西自身的个性问题。首先要解决“放”的问题。以管资本为主出合权力清单和责任清单。彻底改变管理理念滞后、方法陈旧、监管范围过宽、内容过细的问题。有的董事长告诉我，他们企业出一个沙发都得国资委批，这种状况肯定不能继续下去，该放的这次要放到位。其次是“管”的如何管好。这里面核心是要确定清单，而且最好弄成负面清单。国资委管好目标的制订和考核，根据考核结果管好干部；管好国有资本布局，划出禁止企业涉足的红线；履行好省委、省政府赋予的基本职责；抓好党的建设。几条主线牵起来，纲举目张。国资委要全面运用大数据手段，划出红线后，大数据监测、发现问题提示、函询、调查、追责，大量减少日常对企业的正常生产经营活动的影响。

国资委要建成国企之家，要把监管和服务融为一体，监管是为了企业健康发展，服务是为了企业加快健康发展。要做到这些，国资委机关要根据梳理出来的新职能，重新归并设置机构，突出重点，整合人力资源；要解放思想，加强学习，成为创新、学习型机关，为全省国资国企改革创造积极的文化氛围。

今天各市分管国资工作的副市长和国资委主任也参加了会议。省国资委除了要做好省管国资、省属国企改革工作外，还要加强对市县国资国企改革工作的指导。当然，各市县政府要承担起所属国资国企改革的主体责任。

九是关于做企业家和做官员的关系问题。在我们党的干部体系中，党政机关、科研院所、国有企业三支队伍经常是被打通来用的。这有利于拓展我们党的干部来源。我们省属国企领导人自然地相对应一定的行政级别，自然地也有了企业领导人与党政机关的流动。然而，企业作为经济组织，它的负责人与党政机关负责人在职业特征上有着许多不同。企业负责人处理问题更注重结果，更习惯选最近的路线去实现目标，这是他们的职业要求的。一般来说，优秀的企业家都有强烈的市场意识，不乱投资；有强烈的成本意识，不乱花钱；有强烈的效率意识，不拖拖拉拉；有强烈的创新意识，不封闭保守、因循守旧，注重开放革新、合作共赢。优秀的企业家往往心无旁骛，有一颗执着心，不唯上只唯实，听“领导”的话，更尊重市场规律，眼盯“官场”，更盯“市场”。

最近，国资委召开民主生活会，我和大家谈心的时候，一一了解了一下大家的职业生涯设计。作为党的干部，当然要服从组织需要，但组织上了解一下个人意愿，在可能的情况下，助其实现梦想，为国家作出更大贡献岂不更好。接下来，我想逐一听听省属企业领导人的职业生涯设计。如果从想从政，我们创造条件去推荐，想干企业就沉下心来抓改革发展。今天我讲这个话是真诚的，是想让每一个干部尊重自己的内心。但我更希望山西有一批企业负责人沉下心来向着优秀企业家方向前进。

山西太需要职业企业家了！他们眼盯市场风云变化、深耕企业内部管理，把企业发展为百年老店、行业翘楚、商业帝国是他们毕生的追求，为了这个梦想他们不畏艰难，不惧压力，承受市场的起伏跌宕，笑对社会的宠辱褒贬，身后留下的是日久弥香的传说和情怀。什么是真正的企业家精神，这就是我的理解。

有人问我，你花这么大的功夫琢磨国资国企改革的事，图啥？我说，一是责任，这是我这个岗位应该干的，但还有一个很重要的原因，那就是挑战，以及迎接挑战所带来的精神愉悦和价值实现。我们省属国企的领导们都已经不用再为生计发愁，我们完全可以放下“小我”，舍弃“权利”，为山西经济真正的转型升级和山西的未来，轰轰烈烈、痛痛快快地干上一场，成就一番伟业，让未来的山西人说起咱们的时候还有几分佩服，岂不快哉！大家认真想一想我说的话。

十是关于办好企业与尽好社会责任的关系问题。民营企业大多会比较妥善处理好这个关系，量力而行。而国有企业，尤其是山西国有企业在这个问题的处理上需要反思总结。

企业作为经济组织，它的使命就是要为投资寻求回报，在遵纪守法的前提下，依法纳税、雇工就业是其回报社会的主要方式。但当前各级政府要求企业另外承担的社会责任较多，我们国有企业接到任务后往往是不讲条件不讲代价，特事特办，全力完成。如经济下行期，政府要求省属国企加大投资力度，如省里要求国企带头开展“百企千村”扶贫行动。省里这些要求都是对的，关键看我们企业如何去落实，我的看法有两点：其一是在投资的问题上，方向要听省委省政府的，但在具体的项目决策上要听市场的。“上什么项目、怎么上项目由企业决定，坚持市场化导向”，如果省委省政府一安排，企业既不进行全面的市场调查，又不进行科学决策，简单化地就投资上马项目，一旦最终项目失败，这笔帐是该记在省委省政府头上呢？还是记在企业头上？我是要记在企业头上，为什么呢？因为这是企业自己失职，没有尽到科学决策的责任。这几年的重大投资项目，还有扶贫项目，大家认真检点一下，不恰当的要尽可能止损！其二是企业的公益支出要预算化。每年根据企业财务状况，量力而行，拿出一定比例的资金回馈社会是企业有社会责任的表现，但是没有预算不能乱花钱，公益支出不能随意化。

上面十个问题是在我和企业的同志谈心交流中，反映比较集中、比较困惑的主要方面。我尽可能地把它讲清楚。我认为，山西的国资国企之所以面临这些困惑和问题，不是企业家不聪明，也不是不想改，而是多年来有许多思想禁锢套在大家头上、身上。现在有了前所未有的大环境，省委、省政府催你改、赶你动。莫迟疑、快奋起，在广阔的市场海洋中大显身手吧。

四、找准国资国企改革的具体路径和突破口，协同推进，首战必胜

在省委十一届二次全会暨经济工作会议上，陆惠书记明确提出了我省推进国资国企改革的总体要求，即坚持市场化取向、竞争力目标、专业化重组、股份制改造、现代化管理、科学化监管。下一步的工作要紧紧围绕这“六句话”总体要求来推进，创新体制机制，解决突出问题。同时要统筹协调，把深化国企改革与推进供给侧结构性改革结合起来，与促进国企转型升级结合起来，与维护职工合法权益结合起来，与加强和改进党对国有企业的领导结合起来，始终保持改革的正确方向。

国资国企改革是一个整体，又各有侧重，必须协同推进，互相促进。国资改革必须有国企改革提供正确的导向，创造改革发展的环境条件。

一是要彻底转变职能，改革监管理念和方法。国资委要通过制定权力和责任清单，明确出资人监管职责边界，准确把握监管职能定位；要根据股权多元化企业特点，制订行使出资人职责的内容、程序、方法。国资委必须树立以企业为中心、为企业服务的监管理念，更加考虑企业发展的实际。监管的根本目的是为了促进企业更健康地发展，而不是把企业管住管死。在监管方法上，国资委要学会多用机制来管，少用行政手段管，多采用大数据等现代信息技术手段监管，并与传统人工监管模式相结合。抓住关键，提纲挈领，纲举目张，既轻松又有效。

二是要管好国有资产的宏观布局。十八届三中全会指出，国有资本应当更多地投向重要前瞻性战略性领域。破解山西一煤独大的资源型经济困局，迫切需要优化国资布局结

构。过去我们调整结构主要靠企业自身，国资委在优化国资布局上并没有做太多的文章。事实上，在布局问题上如果没有顶层设计，企业受制于专业化能力和经营惯性，往往只会在原有产业范围内扩张，主动换代升级进入新动能、新产业比较困难。因此，在这轮改革中，我们要明确国资委在结构调整中的主体责任，从企业微观层面跳出来，在国资层面设计、主导布局方向，改变国有资产在原有领域不断“滚雪球”的发展局面。国资委要抓紧对省属国企投资领域划出道道，鼓励什么、限制什么、反对什么必须十分鲜明，企业投资必须依指南进行，不是随意想投什么都行。

对同质化竞争严重的传统企业，要更多地考虑通过专业化重组来提高产业集中度；对一些企业集团中非主业的其它专业公司可考虑独立出来专业化发展；支持有望做强的专业化公司进军本领域国际国内市场，投资、合作、并购重组，发展壮大；支持无力管好的专业公司被国际国内行业龙头兼并重组。

对目前省属企业中管理层级低、规模小，但技术含量高、市场前景好的新产业要加以重点辅导、培育，包括上升它的管理层级，使其能够独立成长。国资委前期已经筛选了一批这方面的小公司，要下力气促其改制上市，使之成群结队走向资本市场，这些存量项目是最容易成长为新动能的。

省属企业要加大力度进入战略新兴产业，加快发展碳纤维、石墨烯、电子信息、节能环保、生物制药、大数据、物联网等产业，鼓励与国内外资本、技术、管理、人才加强合作。

研究根据山西发展需要新设一批新兴产业方面的公司。如是否需要设立一家以拓展“一带一路”市场为主的山西国际公司；山西采煤沉陷区治理任务重、持续时间久，市场很大，是否可以组建一家专业的矿山修复和土地整理方面的公司；山西的工业固废量大，可否组建一家专业的固废处理公司；山西流域治理和水系建设业务量很大，可否组建一支专业的水务队伍；山西文化旅游迄今为止没有一家真正有实力的省级平台公司，可否整合成立一家。这方面的题材还有很多，我讲的这些想法，不是说还要走老路成立一批省里全资的公司，更多的是希望国资委或省属国企发起，同市场上各个领域最前沿的公司一起来合作做这些事。不求控股，但能补齐山西的短板。

用好18个国有控股上市公司平台，要通过依法合规的工作，使其主营业务新动能、新产业特征更加鲜明。

最终的目的就是要通过布局的优化，使山西国资国企得到一次“扬弃”。新兴产业公司不断增加，资产质量不断提升，专业化程度不断提高，体制机制更加市场化，综合效益有明显跃升。

三是要用好监管导向指挥棒。基本思路是改革任期目标责任书的签订办法。核心要点是，企业年度和领导人任期的主要经济指标是由国资委根据不同企业情况研究提出，国资委不能拍脑袋确定指标，而是要根据不同企业所处行业、资产规模、质量、参考该行业平均资产报酬率、净资产报酬率、平均单位成本、人均劳动生产率等等各项重要参数，并听取企业意见后，综合研究科学确定。

新的目标体系以利润为中心，不再以收入规模论英雄，辅以内控方面的若干指标，倒逼企业切实从生产型向经营型、从重规模向重效益、从粗放向精细化转变。

目标责任书制订完毕后，企业现任领导有优先选择权，接受目标责任书的就签约，不能接受的视为放弃领导岗位，另行安排工作。目标责任书将通过公开竞聘的方式选择签约人。目标责任书签约仪式向社会公开。签约人当场发表履职承诺，向不成目标任务的承担约定的责任。（非重大不可抗力完不成任务的，不能再在领导岗位上）。签约仪式和承诺昭告天下的目的，就是为了引入社会监督，让我们都没有退路。

目标责任书签订后，国资委即对该企业实行国有资本授权经营，将能放的权全部交给该企业，让企业享有充分的经营自主权，国资委不干预微观经济活动。国资委对签约企业年度和任期目标进行考核。企业数据必须经第三方严格审计。弄虚作假或者通过资产、财务等手段做出的数据将被追责；完不成任务的，领导人依责任书约定担责；完成任务的，要制订有鲜明导向的激励政策。该重奖的要重奖，让干得好和干不好的有截然不同的两种结果，倒逼企业不能得过且过。

(下转第四版)