

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

(上接第三版)

年前我同汾酒集团的李秋喜董事长作了一次交流,秋喜同志表示很赞成这个思路和做法,愿当改革先锋打头阵。国资委要以汾酒集团为试点,抓紧研究制订目标责任书,争取在全国“两会”前签订。

国有企业是改革的主体,企业领导班子必须承担起改革的主体责任。既是省委、省政府“要你改”,更是企业自身“我要改”。今天的会议作了部署,关键看落实。用骆书记的话说,不是看谁表态嗓子大,关键看你如何干,企业主要领导都必须是“施工队长”。

我省国企改革的核心任务就是要建立真正意义上的现代企业制度。

一是要坚定不移地推进混合所有制改革,在省属企业全面建立起规范的法人治理结构。股权多元化是现代企业制度的根基,没有股权多元就没有股东会,没有股东会,董事会就难以健全。为什么很多地方董事会试点,体制机制设立得很好,都达不到想要的效果。关键在于这些试点是在国有独资基础上进行的。虽然对企业来讲,有了外派董事、监事,但这些人都是出自国资委,成为另一个层次上的“内部人控制”。推进股权多元化、推进混改不存在试点的问题,谁家条件成熟就可以先行一步。

二是要建立科学规范的投资决策机制。必须确立以经济效益为中心的投资决策理念,没有未来前景的短命产业坚决不投,经济效益评价达不到企业回报要求的项目坚决不投,明显与国家产业政策冲突的项目坚决不投。如果明知项目投下去亏损,还要作出投资决策,对于决策人来讲就是犯罪。要对省属企业投资项目进行一次集中清理,对尚未开工建设的项目要严格按照新理念、新政策进行投资决策评估;对在建项目要实事求是进行重新的内部评价,分门别类采取加快建设、放缓建设、停止建设、优化方案、转让等各种方式,核心目的是要防止“建成之日就是亏损之时”这样的项目存在,对于这样的项目要及时采取止损的措施;对已经建成运营的项目也要进行甄别,对那些明显无发展前景、扭亏无望的项目要研究提出下一步处理措施。要建立一套规范的严谨科学的投资决策机制,防止拍脑袋式决策。什么是严谨科学的投资决策机制,国内外有不少成功的范本,我们可以学习借鉴。只有这样,才能确保省委省政府提出的“要切实提高投资有效性”的明确要求。

三是要建立经济有效的用人政策。省属企业用人要有成本意识,一方面要防止不讲编制、随意进人、人浮于事的现象,另一方面又要防止真正需要的优秀人才进不来、养不住的现象。要集中力量对省属企业进行一次全面的人力资源清理摸底,具体到人。摸清年龄结构、知识结构、专业结构,特别是未来五年每年退休的人数和结构,弄清人力资源成本在企业总成本中的占比及其趋势,弄清高端人才引进难、留住难的深层次原因。要制定完善省属企业经济有效用人政策的基本指针。实行老人老办法、新人新政策,对已经在岗的老员工要尊重历史、认真负责;要建立起约束企业随意进人的机制,在进人的总量和结构上,要有明确的与产业发展和经济效益相挂钩的约束机制。如,在未来5年内,原则上全省国有煤矿一律不新招聘普通矿工,而是从现有人员进行调剂;对普遍超员的一般性管理人员在未来5年内,采取退2进1或退3进1的政策,新进人员必须达到一定的技术和管理能力;对新企业、新项目一定要按照国际、国内同类项目的先进标准来定人定编。没有编制的人员是没有渠道支付薪酬的,从制度上掐断随意进人的渠道。积极探索使用第三方劳务的方式,减轻企业人员负担。要根据比较效益最大化原则,积极使用智能机器人来提高工效。对长期亏损企业可以实行“拆庙养人”的办法。逐步实现国企不养闲人,让既有的闲人也能忙起来,创造价值。

四是要进一步提高企业的财务资金和管理水平,形成“花钱必须有预算、没有预算不能花钱”的基本理念。各集团要全面降低资金的集中管理,提高资金的使用效益,降低财务费用;要坚决管住下属单位乱投资、乱担保、乱拆借、乱融资。对于项目投资,要建立严格的项目预(决)算制度,严防“钓鱼”项目和“胡子”工程,不能随意超概算。已有的财务公司要充分

利用好其综合金融功能,没有的要积极申办。

各省属企业要高度重视金融风险防控。特别强调的是,省属国企要继续保持优良的信用记录,债务不欠息、不逾期。国资委和金融办要继续用好预警机制。在此,也请各金融机构增强对山西国企的信心,加大对山西国企的金融支持力度。山西国企有义务保障金融安全,金融机构也有责任保障企业的资金供给并降低企业的融资成本。双方是一个大的利益共同体。

五是要建立以资本和利润为核心的企业管理体系。企业作为经济组织,衡量它的最高标准就是赢利能力。我国企业管理从早期的以生产管理为中心,发展到以财务管理为中心,到现在的以资金管理为中心,管理理念和方式已发生重大变化。企业要建立起以资金管理为核心的管理体系,生产服从销售,经营围着资金转,生产围着经营转。企业班子的配备要改变“围绕生产转”的观念,更重经营管理人员的配备。

六是要下功夫推动企业的扁平化管理。按照精简效能的原则,进行归并重组,大幅度减少企业管理层级,提高效率,降低成本。

七是要提高省属企业信息化管理水平。提升省属企业信息化、科技化含量,打破企业内部的血壁,实现内部信息共享,提高内部的管控效益,使企业内部各个系统成为既互相支持关联,又互相监督制约的高效整体。

八是要对企业的人、财、物各项政策,进行全面的重新审视,修改完善,激活企业内部的“闲钱、闲人、闲资产”,最大限度地实现增收节支。

九是按照计划,加快分离国有企业的政府社会职能,企业和政府形成合力,按照既定的时间表,平稳完成厂办大集体和政府社会职能剥离、移交任务。

希望通过五年的努力,不仅使山西的国有企业都能建立起现代企业制度,拥有较强的市场竞争力和引领能力,同时,有一批企业在全中国、全国拥有重要的行业地位,形成若干个产业集群和产业高地。不仅传统产业得到改造升级,而且新动能新产业成为山西新型经济的引领者;山西国资不仅总量上有明显增长,质量上也要有显著提高。

五、加强党对国资国企改革的领导,为推进国资国企改革提供坚强保障

一是要深入学习贯彻习近平总书记关于国有企业和国企党建工作的重大论述,坚决同以习近平同志为核心的党中央保持高度一致。习近平总书记高度重视国资国企改革,先后多次发表重要讲话,作出一系列重要指示批示。关于国有企业的地位和作用,总书记旗帜鲜明地指出,国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础,关系公有制主体地位的巩固,关系我们党的执政地位和执政能力,关系我国社会主义制度,为我国经济社会发展、科技进步、国防建设、民生改善作出历史性贡献,功勋卓著,功不可没。关于国有企业改革的总体要求,总书记指出要有利于国有资本保值增值,有利于提高国有经济竞争力,有利于放大国有资本功能。关于国有企业发展目标,总书记强调必须理直气壮做强做优做大,提高核心竞争力和资源配置效率,不断增强国有经济活力、控制力、影响力、国际竞争力、抗风险能力。关于加强国有资产监管,总书记指出要深化国有资产监督管理体制改革,加强出资人监督,把资本作为主和对人监督结合起来,提高国有资本运行和配置效率。关于国有企业党的建设,总书记强调国有企业是党领导的国家治理体系的重要组成部分,理所当然要坚持党的领导;国有企业不仅要有党的建设,而且一定要把党的建设搞好;国有企业和国有资产必须牢牢掌握在党的手中。

总书记在全国国企改革会议上,对国有企业要不断加强党的建设、怎样推进国有企业党的建设进行了深刻阐述,强调坚持党的领导、加强党的建设是我国国有企业的光荣传统,是国有企业的“根”和“魂”,是国有企业的独特优势,要坚持党对国有企业的领导不动摇。在刚结束不久的省委十一届二次全会暨经济工作会议上,骆惠宁书记对贯彻全国国企改革会议精神进行了周密部署,我们要认真学习,抓好落实。

二是要推动党的领导融入企业法人治理结构。习近平总书记指出,中国特色现代国有企业制度,“特”就特在把党的领导融入公司治

理各环节,把企业党组织内嵌到公司治理结构之中。国有企业党组织发挥领导核心和政治核心作用,归结到一点,就是“把方向、管大局、保落实”。我们要按照总书记的指示要求,进一步探索创新企业党组织发挥作用的有效途径,切实把加强党的领导与完善公司治理统一起来,不断完善中国特色现代国有企业制度。要抓紧落实党建工作总体要求进章程,进一步明确党组织在公司法人治理结构中的法定地位,使党组织发挥作用组织化、制度化、具体化;继续完善“双向进入、交叉任职”的领导体制,全面推行党委书记和董事长“一肩挑”;规范企业重大事项决策程序和方式,把党组织研究讨论作为董事会、经理层决策重大问题的前置程序;落实“四同步”、“四对接”的工作要求,确保党的领导、党的建设在国有企业改革中得到体现和加强。

三是要推动党的建设与生产经营深度融合。一方面企业党建工作好不好,其衡量标准就是看党组织是否发挥了政治优势,把企业办得越来越好。要坚持党建工作服务生产经营不偏离,如果企业经济效益下滑了、竞争力变弱了、队伍不稳了,还自认为党建工作搞得不错,那是自相矛盾的、没有说服力的。搞好经济,是国有企业党组织工作永恒的出发点和落脚点,一定要以改革发展的成果检验党组织的工作成效和战斗力。另一方面企业党建工作不搞“两张皮”。党务干部要懂生产经营,生产经营干部也要善于做思想政治工作。要创新党建工作方式方法,多用广大职工喜闻乐见的形式,把党建工作运用到日常的细节当中,要建立和完善党建工作考核评价机制,充分发挥考核的激励引导作用,将企业改革发展成果作为党组织的工作和战斗力的重要检验,努力做到两手抓、两促进,把党建工作成效转化为企业的发展活力和竞争实力。

四是要切实落实国有企业反腐倡廉“两个责任”。要深入学习贯彻习总书记在十八届中央纪委七次全会上的讲话精神,坚持高标准和守底线相统一,坚持抓惩治和抓责任相统一,坚持查找问题和深化改革相统一,坚持选人用人和严格管理相统一,强化党内监督,坚持反腐败无禁区、全覆盖、零容忍,着力遏制腐败滋生蔓延势头,坚定不移把国有企业党风廉政建设和反腐败斗争引向深入。

近年来,特别是2016年以来,全省国资系统党风廉政建设和反腐败工作取得了新进展、新成效,查处了一批典型违纪案件和人员,腐败滋生蔓延势头得到遏制,政治生态明显改观。同时也要看到,当前省属企业部分党组织领导核心和政治核心作用弱化,党章党规党纪执行不力,落实中央的路线方针政策和省委省政府重大决策部署不坚决、不到位;落实主体责任意识不强,缺乏管党治党责任担当,存在“上热中温下冷”的问题;涉纪信访总量居高不下,越级举报问题十分突出;有的党员干部不收手、不收敛,“不想”的自觉还未形成。这方面的问题必须要高度重视,按照骆惠宁书记在省纪委二次全会上提出的“三个警惕、三个进一步”的新要求,强化问题导向,坚持不懈、持之以恒,以更大决心、更大勇气、更大韧劲管党治党建设党。

国资国企各级党委要落实主体责任,要扎紧制度的笼子。关联交易、招投标、利益输送、项目投资、近亲繁殖,这些容易产生问题的环节,我们还有大量的制度空白。在这些方面,我从来认为不能靠道德的约束和自觉。制度,只有严格的不能,让任何人无隙可钻,才可防住人性中的“恶”。我们那些羊栏关猫的制度必须抓紧完善,织密织牢制度之网,让苍蝇蚊子跳蚤都不能自由进出。各个企业纪检监察部门要切实加强执纪问责,省纪委派驻国资委纪检组一方面要加强对国资委的监督,同时也要加强对省属企业纪检监察工作的指导。

五是要加强国有企业班子建设。在省委十一届二次全会暨经济工作会议上,惠宁书记指出,山西干部乱作为的问题基本解决,不作为的问题正在好转,当下最重要的是解决干部善作为的问题。我省国有企业有一大批忠诚担当、甘于奉献的好干部,但同时,思想观念陈旧、专业化不强、年龄老化、生产干部多经营管理人员少、煤炭专业干部多其他专业干部少等问题也严重存在,成为制约我省国资国企改革的突出问题,必须下决心解决。首先要用好用好有干部,加大干部的学习、交流、培训力度。送

出去请进来的培训要常态化,要打通与央企和发达地区企业交流挂职的通道;每个企业自身要制订学习计划,把企业打造成学习型企业,营造广大干部职工热爱学习、有时间就学习、学习就能受益的良好氛围。其次要敢于面向社会招聘我们急需的专业干部。视野放开,只要有真才实学,能解决企业问题的,可以采用灵活的聘用方式和薪酬制度。其三要大下大力气培养青年干部。青年是我们的未来,要打破常规,抓紧选拔一批优秀青年人才进入各级领导班子。已安排组织人事部门做基础工作,我会花大力气抓这项工作。其四要善用社会中介、第三方力量。个人的知识有限、时间也有限,不可能什么都懂,社会上各种专业服务机构能人很多。作为企业负责人主要是要有市场化的理念,有用人的格局和胸怀,有判别是非优劣的眼光,其他的专业性事物可以通过购买服务方式获得。其五要关心爱护干部。要坚持严管与厚爱相结合,强化正向激励,落实好省委激励干部干事创业、改革创新合用容错两个办法,为敢于担当的干部担当,对敢于负责的干部负责。在当前改革攻坚的关键时刻,要按照省委、省纪委的要求,按照“惩前毖后、治病救人”的方针,既严于执纪,又面向未来,对一些犯了错误的同志,按照有效运用“四种形态”的要求加快处理,特别是在用好第一种形态上下功夫,让更多同志放下包袱轻装前进,集中精力谋发展。对一些依然我行我素的人,定当合并从重处罚。其六要有严格的改革纪律。或者说,要用严明的干部纪律来为改革作保障。具体我用四句话,就是“引领推动改革者上,支持顺应改革者留,迟滞改革者让,阻挠改革者追责”。我们不希望有后面两种人,特别是第四种人出现。今天把丑话说在前头。

六是要加强国资国企改革宣传工作,为改革营造良好的社会氛围。其一要加强和统筹各方面的宣传力量,利用好传统和新型媒体,全面传播国资国企改革正能量,形成全社会支持山西国资国企改革的舆论场。对过去比较集中的负面舆论,要查找根源解决问题,化消矛盾。其二要通过一系列持续的公共关系行动。在全社会塑造山西国资国企开放、创新、合作共赢、守法诚信的现代化新形象,扭转外部世界多年来形成的对山西的一些消极认识。太钢最近研制出圆珠笔尖钢的新闻,传播力很强,给山西国企长了脸。可惜这样的事情太少,如果每周有一则这样的新闻,山西形象不好也难。其三聚焦处理好一些历史遗留问题,重塑山西国企依法诚信的形象。在这里我还要特别举一个例子,那就是煤炭企业与中国信达的关系。中国信达作为金融央企,过去对山西国企的发展作出过历史贡献,今后还将对山西国企改革发挥更大作用,我们不能搞零和,我们要双赢。这个问题必须彻底解决好,解决不好也影响山西的开放形象。其四要重视企业文化建设。特别是开放创新、合作共赢、依法守信的现代化企业文化理念建设。队伍在人带,主要领导是旗帜。电视剧《亮剑》中李云龙说:“给我一年时间,还你一个嗷嗷叫的独立团”。他带的部队有精神和气质。关键是李云龙有精神和气质,希望各位企业领导在这个方面也一比。

同志们,今天的主要内容我就讲这么多了。“子规夜半犹啼血,不信东风唤不回”。在这场国资国企改革攻坚战中,改革的艰巨性我是有深刻的估计和思想准备的,但是我们没有退路,别无选择,我们必须明知山有虎、偏向虎山行。我会跟大家一起挥刀上阵,跟大家一起冲在前面去当敢死队长,决不会自己躲在战壕后面,拿着机关枪当督战队队长,让大伙往上冲。纵使前面枪林弹雨,深渊万丈,我们也绝不退缩。我坚信,有党中央和省省委政府作坚强后盾,有全省人民的大力支持,有百万国企干部职工的共同努力,我们一定会不辱使命。

同志们,让我们更加紧密地团结在以习近平总书记为核心的党中央周围,全力贯彻落实好省委、省政府的重要决策部署,团结带领全省国资国企广大干部职工,以抓铁有痕、踏石留印的信念,以不畏艰险、百折不挠、敢于胜利的决心和勇气,以铁一般信仰、铁一般信念、铁一般纪律、铁一般担当,打赢这场国资国企改革攻坚战,为山西转型升级振兴崛起作出特殊的贡献。

谢谢大家!