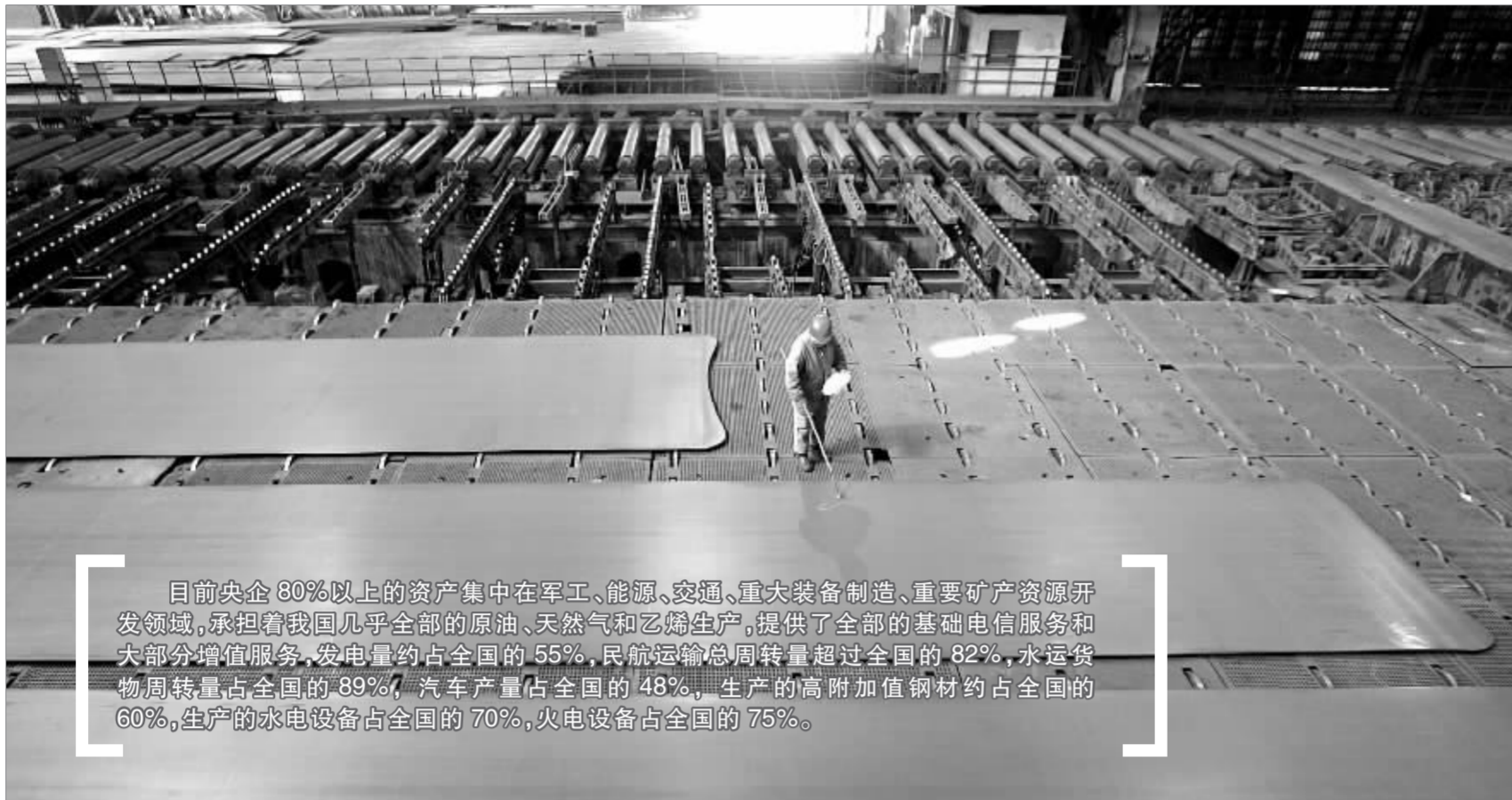


# 制度创新激发活力 央企经营业绩稳步增长

12月18日,北京京西宾馆,中央企业负责人会议隆重召开。会上,国务院国资委主任李荣融表示,今年是央企负责人第二个业绩考核任期的起步之年,中央企业的各项工作都取得了积极进展。

最新的统计显示,今年1月-11月,中央企业累计实现利润9186.6亿元,同比增长31.7%,全年利润有望过万亿元。这个成绩的背后,是国资委在中央企业完善业绩考核、推动战略重组、董事会试点等方面工作的不断推进。

本报记者 李雁争



目前央企80%以上的资产集中在军工、能源、交通、重大装备制造、重要矿产资源开发领域,承担着我国几乎全部的原油、天然气和乙烯生产,提供了全部的基础电信服务和大部分增值服务,发电量约占全国的55%,民航运输总周转量超过全国的82%,水运货物周转量占全国的89%,汽车产量占全国的48%,生产的高附加值钢材约占全国的60%,生产的水电设备占全国的70%,火电设备占全国的75%。

## ■成就篇

### ▶▶经营出现四大亮点

记者从国资委得到的数据显示,2007年,中央企业突出主业、突出创新、突出管理,加快改革发展步伐,各项工作都取得了积极进展。总起来看,有四大亮点值得关注。

第一,销售收入快速增长。今年1月-11月,中央企业累计实现销售收入87162.2亿元,同比增长20.5%;实现销售收入同比增长的企业有143家,占93.5%,其中增幅高于上年同期的有79家;实现销售收入过千亿元的企业有21家,比上年同期增加7家。预计全年实现销售收入9.6万亿元,同比增长20%。

第二,经济效益大幅提高。1月-11月,中央企业累计实现利润9186.6亿元,同比增长31.7%,其中净利润5522.1亿元,同比增长33%。净资产收益率为11.7%,同比上升1.3个百分点,同比提高的企业有117家;总资产报酬率7.7%,同比上升0.8个百分点,同比上升的企业有128家。预计全年实现利润达到9800亿元,同比增长30%。

第三,效益增长基础日趋稳固。1月-11月,中央企业实现利润同比增长的企业有139家,占90.8%;实现利润超过100亿元的企业有18家,比上年同期增加4家。盈利大户的分布,由石油石化、电力、电信扩大到船舶、汽车、航运、冶金等行业。交通运输、冶金、汽车、设备制造、

商贸5个行业企业的增利额共计681.1亿元,占中央企业总增利额的30.8%。

第四,运行质量持续改进。1月-11月,中央企业资产总额14.6万亿元,同比增长21%;资产总额超过1000亿元的企业有40家,比上年同期增加8家。净资产6.5万亿元,同比增长23%。平均资产负债率55.8%,同比下降0.7个百分点,同比下降的企业88家,比上年同期增加10家。总资产周转率0.65次,同比提高0.02次,同比提高的企业95家;流动资产周转率1.7次,同比提高0.02次,同比提高的企业91家;应收账款周转率12.07次,同比提高0.07次,同比提高的企业88家;成本费用利润率11.5%,同比提高1.1个百分点,同比提高的企业121家;百元销售收入负担的成本费用89.5元,同比下降0.5元,同比下降的企业103家;成本费用增幅低于同期销售收入增幅0.7个百分点。

李荣融指出,许多中央企业在快速发展的同时,整体素质和实力进一步提高,竞争力明显增强,不但居于国内同行业的领先地位,在国际上也有较大影响。例如在建筑行业里,占90.8%;实现利润超过100亿元的企业有18家,比上年同期增加4家。盈利大户的分布,由石油石化、电力、电信扩大到船舶、汽车、航运、冶金等行业。交通运输、冶金、汽车、设备制造、

### ▶▶董事会试点积极推进

李荣融提出,在现有成绩的基础上,国资委2008年要推进中央企业董事会试点工作。扩大董事会试点户数和范围,按照超过半数的要求配备试点企业的外部董事,继续进行外部董事担任董事长的探索。

所谓董事会试点工作,就是把以前主要按照公司法注册的中央企业改造为按照公司法注册,然后建立由国资委委派的外部董事和企业内部董事组成的董事会,逐步形成出资人、董事会、监事会、经理层各负其责、协调运转、有效制衡的机制。

此后,国资委把选择和考核经理人员、决定经理人员的薪酬、重大投融资决策权等交给董事会。

央企负责人第一任期之初,国资委曾将一份《中央企业建立和完善国有独资董事会试点工作的通知》下发到神华集团有限责任公司、上海宝钢集

团公司、中国诚通集团、中国铁通集团有限公司、中国医药集团总公司、中国高新投资集团公司和中国国旅集团公司等。

2007年,这些央企的董事会试点工作取得积极进展。19家试点企业各项工作有序推进,17家企业的外部董事达到或超过董事会成员的半数,3家企业进行了外部董事担任董事长的探索,绝大部分董事履职良好。实行了董事会年度工作报告制度,初步建立了外部董事人才库。一批中央企业借鉴董事会试点办法,向二、三级企业派出董事、监事,规范董事会运作,取得了较好效果。

董事会试点工作已经取得了很大进展,下一步就面临全面推行的问题。这对国资委来说,将是一个巨大的挑战;而对于中央企业来说,制度的改善将为业绩的高速发展提供更坚实的保障。

## ■经验篇

### ▶▶业绩考核激发积极性

有观点认为,中央企业所取得的业绩,主要得益于近几年宏观经济形势好,正处于景气周期。对此,李荣融认为,经济形势好是一方面原因,更重要的是中央企业的“体制机制发生了新的变化”。

这个“新的变化”就是业绩考核。早在央企负责人第一任期(2004年-2006年)之前,各主管部门对央企也有不同形式的考核,但更多的是行政性的,缺少系统性、科学性。在这种背景下,央企负责人的动力更多地来自于自觉性、责任感,缺少比较,缺乏量化标准。如果企业业绩惊人,也很少有额外的激励,如果亏损了,还有可能换个地方继续当领导。

因此在国资委成立之后,就紧紧抓住了考核这个要害。与央企负责人签订经营业绩责任书,同时建立起激励和约束机制。央企负责人的成败得失、能力高

下,都可以放到一个公正的尺子下衡量。如果考核不过关,个人的收入等都会受到直接影响。

央企的业绩增长也印证了考核制度的积极意义。2004年至2006年,中央企业资产总额平均每年增加1.3万亿元,销售收入平均每年增加1.2万亿元,实现利润平均每年增加1500亿元,上缴税金平均每年增加1000亿元,国有资产保值增值率达到了144.7%。

第一任期中,在关键绩效指标考核的导向下,央企价值创造能力大大增强,但同时存在较强的规模扩张和做大的冲动,风险控制和内涵式增长相对薄弱。因此,经济增加值(EVA)被引入业绩考核。央企负责人第二任期(2007年-2009年)的业绩考核办法提出,凡企业使用经济增加值指标,并且经济增

加值比上一年有改善和提高的,给予奖励。

EVA是企业税后净营运利润减去包括股权和债务的全部投入资本的机会成本后的所得,是对企业资产负债表和利润表的综合考量,其核心是“资本投入是有成本的”,企业的盈利只有高于资本成本时才会为股东创造价值。与传统的会计利润相比,EVA指标更能准确地反映企业价值创造水平。

据介绍,2007年纳入国资委考核的138家企业中,有84家选择了EVA指标,部分董事会试点企业也开始采用经济增加值考核。

国资委研究中心企业改革和发展研究部部长王志钢认为,“建立在统计评价基础上的业绩考核,对央企业绩增长的贡献,我认为有七成左右。”

### ▶▶人事制度发生巨变

在国资委考核制度的硬性要求下,央企内部的人事制度也发生了巨大变化。

根据国资委企业改革局副局长周放生的观察,这些变化主要表现在以下几个方面。首先,是对负责人的考核由“搭便车”到“量体裁衣”。过去,对企业的考核是对企业整体经营效果的考核,并最终体现在对“一把手”的待遇上。班子的其他成员往往去“搭便车”,即按照一定的系数对“一把手”的成果“坐享其成”。而现在,一些央企对部门、二级单位负责人的考核已经做到了针对不同岗位的不同要求,建立业绩、品德、知识、能力等多要素的考评指标体系,实现对各类领导人员考核的“量体裁衣”,使得企业干部人人有指标,个个有压力。

其次,从“神秘”走向“透明”。过去,国有企业的人事管理无非是干部任命、

人员调动、人员奖惩、档案保管、工资调整等。这些虽说都与职工息息相关,但在整个人事管理过程中,职工并无话语权,基本是被动的。职工感到与人事管理产生了很多“神秘感”。而现在,企业的员工能够很清楚他们每个月应该完成的工作量、业务量,很明白地算出他们一个月能拿多少报酬,应该具备什么样的素质才能竞聘什么样的岗位,在什么时间应该接受什么培训,他们未来的职业生涯应该向哪个方向发展等等。人力资源管理不再神秘,而且正逐步走向系统化、规范化、标准化、透明化。

第三,选聘干部由以“级别”为中心转向以“能力”为中心。过去,当某一岗位的人员出现空缺时,人事部门首先要看这个岗位是什么“行政级别”,然后再在具备同样“行政级别”的人选范围内选人

“填空”,这就是以“级别”为中心。而现在,很多央企的岗位配置已经做到了以“胜任能力”为中心,即首先确定岗位对人的素质、能力等方面的要求,然后再根据岗位要求来配备合适的人选。

例如,中国移动上海公司将员工的胜任能力分为核心胜任能力、基本能力和专业能力三大部分,建立了覆盖273个关键职位的胜任能力模型。根据胜任能力模型,针对员工的个性特质和职位胜任能力,建立了测评工具库。做到这一切,人尽其才就不再是一句口号。

当然,企业选聘职工的制度变化,动力同样来自国资委。央企负责人第一任期内,国资委多次向海内外公开招聘央企高管,并建立了人才库。目前,这个人才库已经开始发挥作用,国资委已经从中选择了20多人推荐到中央企业任高管。

### ▶▶通过重组做强做大主业

李荣融还说,2007年,中央企业围绕做强做大主业,积极开展调整重组,压缩管理层级,缩短管理链条,改



制分离辅业,企业资源得到了优化配置。

据了解,针对央企行业分布过宽,部分企业主业过多、主业方向不明,资源配置不合理,资产运营效率不高等问题,国资委先后分七批核定并公布了153家中央企业的主业,积极推动中央企业的联合重组和主辅分离辅业改制、分离办社会职能,促进国有资本向关系国家安全和国民经济命脉的重要行业和关键领域集中。

今年前11个月,共有13家中央企业参与7次重组,中央企业户数减至152家。央企数量虽然减少了,但国有经济控制力、影响力和带动力大大增强。据统计,目前央企80%以上的资产集中在军工、能源、交通、重大装备制造、重要矿产资源开发领域,承担着我国几乎全部的原油、天然气和乙烯生产,提供了全部的基础电信服务和大部分增值服务,发电量约占全国的55%,民航运输总周转量超过全国的82%,水运货物周转量占全国的89%,汽车产量

占全国的48%,生产的高附加值钢材约占全国的60%,生产的水电设备占全国的70%,火电设备占全国的75%。国有资本向能源、原材料、交通、军工、重大装备制造和冶金等行业集中的态势明显。

国资委研究中心课题组在日前发布的《央企重组报告:实现产业结构调整目标》中总结道:央企重组实现了产业结构调整目标,表现在合理收缩了中央企业的分布范围,推动了国有资本向具有竞争优势的行业和未来可能形成主导产业的领域集中,推动了国有资本向具有较强国际竞争力的大公司大企业集团集中,推动了国有资本向国有企业主业集中。此外,央企重组还初步增强了核心竞争力,为培育大企业大集团创造了条件。

李荣融表示,国资委下阶段的工作重点之一,是加大中央企业重组集成力度,具备条件的要加快整体改制、整体上市步伐。中央企业的调整目标是到2010年,调整到80家至100家。

## ■展望篇

### 央企重组 动力将更强劲

国资委主任李荣融在昨天召开的中央企业负责人会议上指出,明年将鼓励和支持中央企业通过多种形式进行并购重组;采取多种措施,鼓励和推进中央企业非主业资产剥离重组。分析人士认为,明年央企重组的动力将更强劲,随着重组的推进,央企的控制力、影响力等也将更加突出。

回顾即将过去的2007年,央企重组案例不断涌现。中国一拖集团有限责任公司日前宣布,洛阳国资经营公司将无偿向中国机械工业集团公司(简称国机集团)转让部分股权,一拖从此成为国机集团子公司;此前的11月2日,中国中化集团公司通过下属企业中化化肥,重组贵州宏福实业开发有限公司;更早之前,宝钢集团收购邯郸钢铁、中钢集团并购7家国企……

以中国一拖集团为例,作为共和国农机行业的“长子”,该集团在农业机械和工程机械板块具有较强实力,而且“东方红”品牌也在海外市场有很高的知名度。2006年,一拖集团年销售收入由上年的77.6亿元跃至105亿元,增长30%,利润则同比增长48%,摆脱了债务压身的窘境。

关于洛阳国资经营公司为什么要在一拖的鼎盛时期转让其部分股权,内部人士的回答是,“洛阳的单一大型企业,很难形成有集团效应的行业链。而现在的中央企业不仅实力雄厚,更有能力从产业的角度来统筹发展。”

因此,洛阳市国资委曾在今年年初的内部工作计划中要求,“抓住国家鼓励中央企业与地方企业重组的机遇,利用中央企业良好的信誉资源、信贷资源、市场资源和技术实力、研发能力,支持我市企业并入中央企业。”

中钢集团重组吉林炭素集团的原因则有所不同。和许多老国有企业一样,吉林炭素在重组过程中,在体制和机制上的种种弊端暴露无遗。到2005年,吉林炭素累计债务达到24亿元;总人数为8137人,形成了大量富余人员;人均炭素制品产量不足20吨,而当时国外先进企业人均产量在50吨以上。沉重的债务、冗员、企业办社会等负担逐年加剧,严重阻碍生存和发展。

吉林省国资委有关人士曾表示,这样的大型国有企业如果垮掉,不仅对吉林省的经济发展和社会稳定造成不利影响,对整个中国钢铁行业的发展也将产生重大影响。对中钢而言,可以利用吉林炭素的优秀重新整合中国炭素行业。

长沙市国资委主任罗放良也曾对央企并购表示欢迎。他说,这种合作首先有利于资源、资本、资产的市场化配置。国有资本的利可以以得到比较快的提高。增值。第二,有利于培养支柱产业。可以优化产业,特别是支柱产业,使其做大做强,并且可以发展配套的产品为支柱产业服务。第三,央企的并购重组有利于推动国有企业产权多元化,调动企业积极性。

从央企的立场来说,面对国资委“不进行重组”就要被淘汰的巨大压力,面对日益激烈的全球化市场竞争环境,通过并购做强做大不失为制胜法宝。

## ■央企监管大事记

2004年1月1日,《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》正式实施,考核指标的核心是体现出资人对资本经营效率和回报的关心。

2004年6月,推行中央企业董事会试点,宝钢、神华等19家企业成为试点企业。国务院国资委下发文件,明确了试点的主要思路和措施。

2005年8月,国资委分别以中国诚通控股公司、国家开发投资公司为试点,组建资产经营公司,推进中央企业重组。

2006年2月,启动中央企业国有资本经营预算制度,并结合中央企业的实际情况,进一步规范和提高企业财务预算编制质量。

2006年5月,颁布《中央企业综合绩效评价管理暂行办法》。

2006年8月,发布《中央企业投资监督管理暂行办法实施细则》,限制中央企业的非主业投资,目的是使中央企业专注于核心业务。

2007年5月30日,国务院常务会议决定从2007年开始在中央企业试行国有资本经营预算。

2007年7月,国务院国资委、中国证监会公布了《国有股东转让所持上市公司股份管理暂行办法》、《国有单位转让上市公司股份管理暂行规定》和《上市公司国有股东标识管理暂行办法》三个政策性文件,对国有单位转让和受让上市公司股份的方式、定价原则、审核程序、转让或受让方资格、协议签订、价款支付等方面作了规范性要求,并明确了相关各方的责任。