

瘦身强体 为国有企业发展注入新活力

我县国资国企改革的探索和实践

记者 黄海清 通讯员 麻骏



国有企业是国民经济的重要支柱,是促进经济社会发展、壮大综合国力、保障和改善民生的重要力量。在全面深化改革的大局中,国企改革是重中之重。

2013年11月,党的十八届三中全会对全面深化改革作出了总体部署。宁海县委、县政府认真贯彻落实全会精神,省、市有关国资国企改革战略部署,掀起了新一轮国资国企改革大潮。2014年3月批准宁海县国资局作为县政府特设机构单设;9月,成立以县长为组长的国资管理体制改革领导小组,国资监管力量得到明显增强;12月,出台了《关于进一步深化国资国企改革的意见》(宁

海县国资国企改革总体方案》,明确了国资国企改革的总体规划部署。

为了将“路线图”变成“施工图”,确保各项改革措施取得实质性进展,宁海县国资局以提高发展质量和效益为中心,着力优化国有资本布局结构、增强国企可持续发展能力、提升国企管控水平、完善国资监管工作体系,国资国企总体规模和结构有了新的提升,基础支撑、战略引导和服务民生作用得到了进一步发挥。截至2016年12月底,全县国有资产总额达到830.5亿元,净资产总额239.1亿元,实现收入15.8亿元。

推进国企分类重组 优化国资布局

长期以来,我县国有企业存在政企不分、政资不分,国企数量多、规模小、效益差,企业运营粗放等突出问题,要求国有企业改革的呼声始终不绝。

2014年,宁海县国资局对全县国企进行全面梳理,按照资产属性和业务类型,聚焦企业功能定位和资源配置的整体优化,整合重组产业相关、主业相同、功能相近、优势互补的国有企业,形成全县国有资本模块化组合、专业化经营、集约化发展体系,调整国资布局结构。通过开展清产核资、股权划转、公司合并、出资人变更等工作,摸清全县家底,有效防止了国有资产的流失;成功完成县城投、商贸、水务、交通、旅游等5大集团的组建工作,集团公司的框架逐渐明朗。同时,积极探索县属国企集中统一监管,对全县国企进行整合梳理,通过整合,全县国企数量由99家减少至42家,国企的产权关系基本得到理顺,国有一级企业的出资人基本变更为县国资局,逐步形成“县国资局—县属一级企业—子公司”三级国资投资体系。

实施国企分类监管。县国资局对不同类型的国有企业实施不

同的监管方式:一类是县属企业,推进依法监管,创新监管方式和手段,从“管人、管事、管资产”逐步过渡到以“管资本”为主,改进考核体系和方法,提高监管的科学性和有效性;二类是国资局直管企业,以“管人、管事、管资产”为主进行监管;三类是其它企业,对暂时不能纳入集团公司重组范围的企业,由国资局与其主管单位签订“委托管理责任书”,由主管单位暂时行使部分出资人职责。“三管齐下”,使监管的针对性和有效性得到进一步增强。

开展国企“瘦身强体”。引导企业立足功能定位,突出主业,整合内部资源,盘活低效资产,清算注销未经营企业,清理转让部分无实际收益的小额股权。同时,加大机构整合力度,明确企业内部“五定”方案编制和实施要求,推行企业员工全员培训考核、竞聘上岗契约化管理和企业富余人员劳务派遣管理。据统计,宁海县国企共精简分流员工200多人,精简中层管理岗位近50个,使国企人浮于事、“吃大锅饭”的情况得到解决,“瘦身强体”成效逐渐显现。



深化国资国企改革以来,我县国企公共服务功能不断提升。图为县商贸集团投资建设的“三站合一”机动车检测中心。

规范国有企业管理 完善监管体系

针对国有企业管理上存在的问题,宁海县国资局在财务管理、风险控制、投融资管理、人力资源管理、内部绩效考核等方面建立健全相应的规章制度,先后制订出台了《关于加强国有企业审计工作的意见》等40多项制度规章,通过建章立制,指导规范国企工作,使监管合法化、规范化、程序化。同时,组织开展全县国有企业内控调查和融资管理等专项审计检查工作,强化内控机制和制度执行力建设,提高了监管针对性和有效性。

加强国企融资管理。2014年,为扭转当时国有企业存在的融资操作、融资决策随意性大,融资管理混乱等现象,县国资局出台了《关于加强我县国有企业融资管理的意见》,组织融资工作专项检查,督促企业健全融资管理制度,制订年度投融资计划,规范融资行为,防范融资风险,试行国企融资“询价备案制”,实现全市最低的融资综合成本率6%控制目标。

为规范国有企业银行账户开设和管理,堵塞资金管理漏洞,提高资金使用效率,县国资局开展了国有企业长期睡眠和低利用率账户清理工作,共清理13家规模较大、具有融资业务性质的一级国有企业的银行账户200余个。同时,创新性地开展国企公款存放招投标工作,从源头上预防和治理腐败,防止利益冲突和利益输送。通过招投标,13家融资平台活期存款利率全部变更为协定存款利率,协定存款年利率由基准利率1.15%上浮至1.725%,全县国有企业公款存放每年收益较原来增加2500-3000万元。通过公款存放竞标,增强了国有企业的融资主动权,降低了融资成本,预测未来1-3年全县国有企业融资综合成本总体将下降10%,每年可节省融资费用近2亿元。

县国资局还协调企业综合运用各类资本工具,积极探索信托、发行短期融资券和中期票据、集合票据、产品支付和PPP等其他项目融资方式,畅通融

资渠道,创新融资方式,优化贷款结构,降低融资成本。2015年6月,宁海县保安服务公司(国有企业)与两家民营企业合作投资成立的宁波联安物联网技术有限公司正式开业,这也是宁海县国有企业推行PPP模式探索发展混合所有制的首次尝试。2016年3月,县城投集团下属子公司宁海县城建房地产开发有限公司在上海证券交易所成功发行了单公司债券(非公开),发行规模为人民币10亿元,债券期限为3年。

加强国企财务管理。财务监管工作是加强企业内部控制,降低经营成本,防控财务风险,保证资产保值增值的关键。县国资局为进一步完善国有企业财务监管机制,提高企业内部财务管理水平,试行财务总监委派制度,出台《宁海县国有企业财务总监委派试行办法》,向重点企业委派财务总监;建立县国资局审计(总监、监事)管理中心,在集团总部统一设立监察审计部,制定并实施审计人员管理办法、内

部审计工作流程和内部审计工作计划,经常化内部审计并注重审计结果运用;强化企业财务管控,在城投公司建立了“财务集中办公、会计集中核算、账户集中开设、资金集中管理”的管理制度,并开展财务信息管理系统试点工作。

推进“阳光工程”建设。为促进县属国企阳光、健康发展,县国资局推进阳光决策,制订出台《宁海县国有企业重大事项管理暂行规定》,明确企业“三重一大”决策制度实施办法及配套制度;推进阳光交易,建立公有房屋出租和处置业务评估机构、国有资产拍卖(租)业务拍卖机构和国有企业审计业务中介机构3个中介库,开展全县国有资产交易情况调查统计和国有产权交易电子监察系统开发建设,出台《宁海县国有企业管理办法和工作流程》;推进阳光消费,实施国企业务消费专项审计检查;推进阳光监管,明确县国资局权力、责任清单,探索建立出资人管理事项清单制度。

健全法人治理结构 建立现代企业制度

国有企业只有建立产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度,才能增强活力、提高效率,真正实现行政化管理。为此,县国资局先后出台了《关于加强县属国有企业董事会建设的意见》和《宁海县县属国有企业监事会管理办法(试行)》,建立外部董事和外部监事制度,着力形成董事会决策科学、经营层执行高效、监事会监督有效的国企内部管理体制,国企的法人治理结构和管控体系建设取得新进展。

建立专职监事委派制度,委派专职监事代表国资局进驻集团公司,是县国资局为加强国有资产监管、防范国有资产金融风险的措施之一。成立县国资局监事管理中心,负责外派监事的选拔任用、培训、管理、考核工作,强化外部监事为主体的监事队伍建设。

打破传统行政管理模式,聘请了3位宁海当地有名望的民营企业为外部董事,参与集团公司的重大决策,提升国有企业的经营管理水平。



国资国企成为改善民生的主力军。图为在建的宁海县中心屠宰场迁建(一期)工程。

实施人才兴企战略 提升发展后劲

国企要做大做强做优,人才十分关键。为此,县国资局制订了《人才培养五年规划》,目的是通过实施多样化的人才培养措施,建立多样化的人才选拔体系和评价体系,建成专业的资本运作团队、融资团队、出资人队伍,使国有企业成为各类专业技术人才集聚的高地。为打破发展瓶颈,县国资局还制定出台《宁

海县属国有企业高级人员管理暂行办法》,开展集团公司外部董事、专职监事、财务总监、内审人员的选聘工作,组织国企高管和专业人员进行业务培训交流活动,会同县委组织部面向社会公开选拔高管后备人选,建立了30人规模的国企高管后备人才库;加大各类人才培养力度,三年来对国企管理人员、高管后备人

选、融资人员和内部审计人员等开展多班次培训,各类人才的知识结构得到进一步优化。

国有企业党的建设与国有企业改革发展同频共振。县国资局坚持反腐倡廉与国资国企工作相结合,将党风廉政建设融入国资国企改革发展的全过程。深入开展“两学一做”学习教育活动,认真落实国企权力运行内控

机制建设,深入推进“三重一大”保廉工作,切实加强国企廉洁文化和纪检监察组织建设,严格落实信访工作条例和公务消费监督管理办法,国资国企系统的“两个责任”得到了切实履行,国企党建科学化水平不断提升。实行国企公务消费“预算管理”和总额控制”,全县国企业务招待费3年实现3连降。

依然存在国企改革整体推进效果不平衡,企业发展规划不清晰,整体经营效益偏低,债务风险偏高等问题。下一步的改革,可谓任重而道远。

根植改革的基因,宁海县国资局将再次冲锋争当国资改革的排头兵、领头羊,努力实现宁海县国企活力的释放、控制力的增强、影响力的扩大和抗风险能力

的提升,为加快“两美”宁海建设、实现跨越发展,为宁海县早日跻身全国强县第一方阵贡献应有之力!