

## 一手抓清理退出 一手抓治理重生

# 山东蹄疾步稳处置“僵尸”企业（改革敢啃硬骨头）

【来源：2016-8-4 人民网-人民日报】

本报济南8月3日电（记者徐锦庚、乔杨、刘成友、卞民德、谢雨）如果说国企改革是“难啃的骨头”，那么，最硌牙的部位，无疑是“僵尸”企业处置。山东迎难而上：截至7月底，已累计处置各类“僵尸”企业235户，其中今年上半年处置49户；妥善安置职工4万余人。

自2005年起，山东就专门设立国有资产投资控股有限公司，作为处置省管国有困难企业的平台，推动企业重组整合和经营管理。去年6月，又改建为全省第一家国有资本运营公司，从事跨产业投资运营、资产管理。“到去年底，我们共处置各类‘僵尸’企业179户，安置职工2.9万人。去年，公司权属的企业基本实现全盈利，净利润12.69亿元。”山东国投公司董事长李广庆说。

山东去年开始加快国企改革步伐，一方面抓扩大盈利，支持优势企业、新型产业扩张规模、提高效益；一方面抓减少亏损，去产能、除“僵尸”、降成本。按照连续3年亏损且扭亏无望、已经停产停业或半停产、资不抵债丧失造血功能的界定标准，摸清底数，精准定位，排查出321户“僵尸”企业，涉及职工12.1万人，计划用3年时间完成对这批企业的处置，其中今年完成125户。

处置“僵尸”企业，山东“两手抓”：一是清理退出，二是治理重生。对于无资源、无价值的企业，依法通过关闭破产、产权转让等手段，清理退出；对于有优质资源、有治疗价值的企业，通过重组、剥离等手段助其重生，恢复其造血功能和活力。

清理退出是个痛苦过程，牵扯面广，稍有不慎就会影响社会稳定。“用霹雳手段，显菩萨心肠”，山东依法操作，以理沟通，以情推动，把职工利益放首位，不把职工推向社会，不让职工看不起病，不让职工子女上不起学。肥城矿业集团公司现有职工1.7万人，部分煤矿因资不抵债被关，须分流9000人。拟定职工安置方案时，省政府领导亲自主导，省国资委、社保厅等部门酝酿草案，集团反复征求职工意见，上下修改13次，为职工提供9条安置途径。今年5月30日，在集团职代会上，该方案获与会157名职工代表一致通过。

治理是为重生，通过资本重组整合、资源优化配置等多种手段，山东帮助濒临死亡的企业重焕生机。山东高速集团接管7户“僵尸”企业后，对接集团产业链布局，精准选定重组模式，贯通产业链，提升价值链。到去年底，7户企业资产规模比整合前增长4.33倍，利润总额增长14.59倍。

职工理解和支持，是衡量国企改革成功与否的重要标志。山东省国资委副书记时民提供一组数据：今年上半年，受理的信访量为139件（次），同比下降54%。其中，来访、来信、集体访同比分别下降43%、69%、42%，没发生一起5人以上的集体访。

## 山东 国企改革消顽疾（改革敢啃硬骨头）

本报记者 徐锦庚 刘成友 卞民德 谢 雨

国企改革，既是老话题，也是新挑战。过去数十年，几次三番，老毛病刚消除，新问题又冒出。如今经济步入新常态，国企改革难度更甚。如山的压力，能否成为改革的动力？

山东省委省政府作出肯定回答。改革是利益的调整，难免有阵痛，但痛彻骨髓的“短痛”好于求稳怕乱的“长痛”。下定决心早起步、快进展，对省属国有企业实施 20 类 70 项“大手术”，力求“脱胎换骨”消“顽症”，避免改革“悬浮”。

### 破解体制弊端

#### 完善顶层设计

一堆煤炭，买进时价格正逢高点，不久便遇价格滑坡。照市场规律，应尽快脱手。可放在国企，偏偏有这样的怪事：领导换了几茬，谁也不敢动，只能眼看着越放越贱。原因是：不处置，账上永远有这笔资产；处置了，资产势必缩水，这个责任谁敢担？

“过去是用管机关的办法管理国有企业，管得太死，企业离市场很远。”山东省副省长王书坚分管国企改革，熟谙国企体制的弊端，“决策效率低，责任不明确，机制僵化，能上不能下，能进不能出。”

“2012 年 10 月是个拐点，煤炭价格一路下滑，各种弊端集中暴露出来，改革也因此显得更加必要、更为迫切。”山东省国资委主任张新文坦言，“山东国有企业的资源指向性较重，新一

轮经济波动带来的冲击异常猛烈。”

以山东省属国有企业布局结构为例，70%以上的资产分布在煤炭、钢铁、机械制造、化工等传统产业，且多处于价值链的低端。诸如现代企业制度不健全、近亲繁殖等问题，在国有企业中普遍存在。

众多“僵尸”企业是矛盾的焦点：连年亏损，扭亏无望，资不抵债，长期占用大量人力、资金、土地等，导致有限的资源无法向更高效的企业、产业流动。2015年，山东省管企业实现利润172亿元，其中盈利企业的盈利额556亿元，但亏损企业的亏损额达到379亿元，相当于2/3的利润被“吃掉”。

国企改革，山东省委省政府矢志不渝，但如何改，必须把握好分寸。改得浅了，蜻蜓点水、浮光掠影，只能“消消炎”；改得深了，伤筋动骨、阻力极大，如同自我“革命”。

“国企改革成功与否，关键在于能不能适应市场和社会。”山东省省长郭树清说，“从管理企业的方式，到企业内部运营的方式，都要符合股东、客户、员工、供应商和债权人的基本权益，能兼顾社会各方面的合理诉求。”

去年以来，山东省委省政府就召开会议研究部署国资国企改革工作30多次，党政主要领导对国资国企改革批示50多次。山东新一轮国企改革的制度框架，在此过程中渐趋成型。

山东省国资委分两批下放了27项审批核准备案事项，将企业年度投资计划、对外担保等重大事项决定权授予董事会。2015

年，山东省管企业请示省国资委办理的事项同比减少 40.7%，省国资委对企业的批复性文件同比减少 50%。

## 遵循问题导向

### 确保对症下药

搁在半年多以前，相开进还是个厅级领导干部，手里端着“铁饭碗”。如今虽职务没变，仍是鲁信投资控股集团有限公司总经理，但身份却是“合同工”。作为董事会聘请的职业经理人，如果业绩上不去，他随时可能丢饭碗。

在山东省管企业中，被摘掉“官帽”的，远不止相开进一人。23 户企业推行契约化管理，占全部省管企业 77%，涉及的 53 名高管人员，有 49 人选择契约化身份。他们一般不在董事会、党委常委会担任职务，选聘、考核、薪酬分配权均由董事会行使。

“职业经理人制度的建立，是国企改革过程中最根本的改革。”张新文毫不讳言，国有企业之所以不像企业，关键在于人不能流动、不能进出。“干得不好，顶多撤销职务，或者换个地方。”

有什么问题就解决什么问题。公司治理结构不完善，就理顺董事委派、选派体制，在经理层全面推行契约化管理，建立外部董事、监事和职业经理人人才库。企业国有资产监督机制不健全，就加强企业财务监管和审计监督，推进企业重大信息公开，构建防止利益冲突机制。

国资委“一股独大”的局面，在山东被彻底打破。从 2015

年3月起，18户省管企业30%的国有资本，分两批被划转至省社保基金理事会，涉及资本金180.65亿元，对应的权益资产600多亿元。这一“吃螃蟹”的举动，让山东省成为舆论关注的焦点，鼓掌、叫好的声音不少，担心、质疑的也很多。

“现在看，支持的声音占了主流。”张新文表示，山东国企改革，核心是建立规范的现代企业治理制度，完善董事会、监事会等结构，赋予企业更多的自主权。“省国资委和社保基金理事会分别作为出资人，对省管国有资本进行管理，在省属一级企业形成了股权多元化的局面，这也是建立现代企业管理制度的基础性工作之一。”

下指标、定任务、拉单子等行政化手段，被坚决摒弃。尤其是在“僵尸”企业的处置过程中，山东不搞“一刀切”，培育整合盘活一批，资本运营做实一批，关闭破产退出一批，最大限度提升国有资产处置效率和效益。

山东省国资委党委副书记时民表示，因企制宜，首要原则是不搞“一刀切”，而是坚持“一企一策”分类处置。“‘一刀切’的办法看似有标准，执行起来容易，但在现实中根本行不通。每个企业的情况不同，每笔贷款的期限、抵押物也不同，如果统一标准，就不是按照市场化原则，各方利益也无法平衡。”

## **妥善安置职工**

## **体现人文关怀**

国企改革难，“僵尸企业”处置更难，职工分流安置，更是

难上加难。对此，山东省委、省政府态度明确，“不把职工问题解决好，国企改革就算不上成功。”张新文引用清人胡林翼的“用霹雳手段，显菩萨心肠”，表明改革的决心和稳定的重要。

赵军原是山东能源集团宣传部副部长，被派到肥矿集团担任党委常委、工会主席后，经历了不小的落差：抛家别舍不说，上任3个月，没领过一分钱。“不光是我，肥矿集团领导班子都这样，职工工资发到哪个月，班子成员的薪酬就领到哪个月。”

原来，肥矿集团历史包袱沉重、资不抵债，已拖欠员工工资10个月以上。

刚上任时，赵军愁得一连几天睡不好觉，担心职工堵大门。然而，让他意外的是，3个月来，几乎没见过上访者，“这都归功于集团科学合理、充满人情味的职工安置方案。”

这个方案，由省政府做出部署，省国资委和山东能源集团牵头，以肥矿为主制定，十三易其稿。方案提出了内部退养、解除劳动合同并支付补偿金、正常经营安置、移交办社会人员等9条安置渠道。职工安置总费用约25亿元，由财政补助和贴息贷款解决。

5月30日，肥矿集团召开职工代表大会，157名职工代表全票通过这个方案。

“关键在会前，核心是民意。”肥矿集团工会副主席牛宪民说，方案征求意见，做到了“宣传教育到位，征集意见、解疑释惑到位，分析研判到位”。白庄矿一线采掘工安树河动情地说：“几

个月前连想都不敢想的事，现在成了现实。连劳务输入人员也享受到了安置政策，考虑得太周到了。”

在山东国投公司党委常委卢连兴看来，妥善安置职工是改革的重点。“政策类别化、去留自愿化、方案人性化，是处置的原则。不搞一刀切，算清明白账，走有走的政策，留有留的待遇。国投公司分流安置三四千人，没有一个人上访。”

淄矿集团新升实业埠村煤矿有个“全员沟通对话会”，7年搞了50多场次，参与人数数万人次。“交流顺畅了，信息透明了，问题好解决了，形成了尊重职工、相信职工、依靠职工的良好改革氛围，有效保证了转型发展。”新升实业公司董事长李树新说，在这个过程中，一直保持“我们始终跟职工在一起”的姿态。“要求职工做到的，干部先做到，改革，不能只改职工不改干部。”

## **重塑制度优势**

### **奠定转型基础**

“我到北京开会，常有央企负责人向我了解山东国企改革的做法，说明山东国企改革在一些方面走在全国前列。”王书坚说。

埠村煤矿就是见证者。这个矿已开采57年，连续亏损11年，但没有简单地矿关人散，把包袱一甩了之，而是不等不靠、主动作为、有序转型，终于逆势盈利。李树新的体会是：“从变革体制机制入手，重塑制度优势，探索混合所有制，解决企业转型体制单一、治理失范的问题；推行国有企业市场化经营机制，解决经营者活力不强、动力不足的问题；坚持产业运营与资产运作相



结合，解决产业转型速度慢、起点低的问题，顺应发展规律，奠定转型基础。”

“但是，我心里很明白，国企改革远没完成，要走的路还很长，要做的事还很多。”王书坚说。在他看来，国企改革的着力点在于3个方面：国有体制、民营机制和有效激励。既要坚持搞好国有企业不动摇，又要破除掉以前那些尾大不掉的“国企病”。

主持设计国企改革“路线图”的张新文说，之所以出现这么多僵尸企业，根本上还是与我们的观念和机制有关。“一些干部不按市场经济规律办事，把行政习气、裙带关系带到企业，带坏了风气，搞坏了经营。”

“僵尸企业”处置过程中面临的一些难题，亟待破解。

首先是来自银行金融系统的难题。张新文说，目前的做法是，企业可以破产，银行作为债权人却不可以有损失，这不公平，也不合理。按照市场经济规律，债权人、债务人是平等的，有了风险和损失，银行也应该承担相应的责任。应该发展混合所有制及股权、债权、风险投资等多种融资方式，改变由银行主导、间接融资一家独大的金融模式。

其次是法院。依法破产是处置“僵尸企业”的重要途径，但由于各级法院受理标准不一，部分法院出于社会稳定考虑，加上费时费力，不愿受理破产案件，积极性不高，导致立案难度加大。

还有，国企要破产，过去的“欠账”要交，相当于人之将死，还要逼其拿出买骨灰盒的钱，直接导致了“死不起”现象。企业



的社会职能，比如学校、医院，以及供水、供暖、供电、物业等移交地方，地方接收起来往往不积极，推动起来很慢、很难。

用张新文的话说，现在正是国企改革转型的“窗口期”。“处置好‘僵尸企业’，是打基础、利长远的好事，是个不得不过的坎儿。”一定要抓住这个重要机遇期，加大政府协调力度，促进改革顺利向前推进。

原文链接：

[http://paper.people.com.cn/rmrb/html/2016-08/04/nw.DW110000renmrb\\_20160804\\_2-01.html](http://paper.people.com.cn/rmrb/html/2016-08/04/nw.DW110000renmrb_20160804_2-01.html)