



中國人民大學
RENMIN UNIVERSITY OF CHINA

产业发展参考

2012年第3期（总第11期）

产业管理处 编

2012年4月

本期内容提要

【产业政策】

- ◆ 国资委印发《关于进一步加强中央企业负责人副职业绩考核工作的指导意见》
- ◆ 国资委：未来国企改革的两个方向

【产业前沿】

- ◆ 国资委主任王勇：推动国企业务板块重组 压缩管理层级
- ◆ 贵阳对国企实行个性化考核
- ◆ 北京市属国企科技投入成考核指标

【产业视点】

- ◆ 国有企业经营业绩考核众家谈

【产业经验】

- ◆ 同济大学校办产业

国资委印发《关于进一步加强中央企业负责人副职 业绩考核工作的指导意见》

2012年1月17日，国务院国资委印发《关于进一步加强中央企业负责人副职业绩考核工作的指导意见》（以下简称《指导意见》），对切实加强和改进中央企业副职的业绩考核做出全面部署。

政策简介

《指导意见》明确界定了中央企业负责人副职考核的“适用范围”，国务院授权国资委履行出资人职责的国家出资企业副职全部纳入考核范围，国有独资企业、国有独资公司、国有资本控股公司的党委（党组）副书记、常委（党组成员）、纪委书记（纪检组长），结合岗位职责参照纳入考核。

《指导意见》提出，中央企业负责人副职业绩考核工作应遵循以下原则：一是坚持正确考核导向。以实现企业科学发展为主题，以落实国有资产保值增值责任为核心，以提升价值创造能力为导向，通过业绩考核促进企业战略目标实现和年度工作任务完成。二是坚持实现全员覆盖，督促企业落实每一位副职的岗位职责。三是坚持依法依规考核，切实做到公开、公平、公正。四是坚持做到科学有效，加强目标管理，定量考核和定性评价相结合、短期目标和长期目标相统一、组织绩效和个人绩效相协调。

企业副职业绩考核工作政策性强，是深入推行全员业绩考核工作的重点和难点。为增强工作的现实操作性，《指导意见》在“组织实施”方面明确：国资委授权企业主要负责人负责副职业绩考核工作。建设规范董事会企业，国资委授权企业董事会对高级管理人员进行考核。董事会根据本指导意见，进一步完善对高级管理人员的考核办法，可授权总经理对副职进行考核。要求各中央企业要高度重视，加强领导，完善办法，健全制度，强化监督，务求实效。一是切实加强领导，形成工作合力。企业主要负责

人要组织开展业绩考核相关政策和重大问题研究，调动副职、各相关职能部门和所属企业、单位的力量。二是健全考核办法，确保考核质量。要求企业认真研究制定对副职的业绩考核办法，针对每位副职的岗位职责设定科学合理的考核指标。指标设计上突出价值创造导向，突出分类考核，既要落实出资人关心的共性指标，又要体现符合企业战略发展和个人业务岗位实际的个性指标。加强目标管理，结合企业战略目标和年度工作任务确定考核目标，可采取每年年初由企业主要负责人与副职通过签订业绩责任书等形式予以明确。严格计分标准，科学合理地细化考核得分和评级，确保考核的规范性和有效性。三是坚持定量考核与定性评价相结合，考核结果适当拉开差距。明确业绩考核最终得分，由定量考核得分与定性评价得分按照适当的权重构成。其中，定量考核得分的权重原则上不低于60%。定性评价主体应由企业负责人（建立规范董事会企业的董事）、职能部门负责人、一级子企业主要负责人等方面组成，并分别赋予适当权重。也可直接采用依据《中央企业领导班子和领导人员综合考核评价办法（试行）》对企业副职“绩”的评价得分。四是强化考核结果运用，健全激励约束机制。坚持“业绩上、薪酬上，业绩下、薪酬下”，把业绩考核结果和企业副职的薪酬分配紧密挂钩，并作为岗位、职责分工调整的重要依据。企业副职的绩效薪酬分配系数在企业主要负责人分配系数的0.6-0.9之间确定。五是健全监督机制，公开公平公正。切实加强对企业负责人副职业绩考核情况的监督。考核办法、考核过程、考核结果要在一定范围内公开。企业负责人副职要在职代会或年度工作会议、董事会会议、总经理办公会等范围就业绩完成情况进行述职，实现企业负责人互相监督、职工民主监督等相结合的闭合监督。

《指导意见》对贯彻落实好企业副职考核也提出了明确要求：一是企业对副职的业绩考核制度和考核情况，应在年度考核结束后及时报国资委（综合局）备案，并抄送派驻本企业监事会。二是监事会将其纳入监督检查范围。三是国资委将加强对中央企业负责人副职业绩考核的督导检查，对考核制度不健全、执行不得力的企业，将予以通报，并依据《关于印发

《中央企业全员业绩考核情况核查计分办法》的通知》(国资发综合〔2010〕115号)在中央企业负责人年度经营业绩考核中予以扣分处理。

政策背景（央企经营业绩考核制度体系简介）

2003年以来，国资委先后颁布了《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》（国务院国资委令第2号、第17号）、《中央企业负责人年度经营业绩考核补充规定》和《中央企业负责人任期经营业绩考核补充规定》（以下简称《两个补充规定》），并对中央企业负责人实施了六个年度和两个任期的经营业绩考核。

为进一步完善“考核层层落实，责任层层传递，激励层层连接”的责任体系的制度保障，促进中央企业提升管理水平，国务院国资委于2009年10月出台《关于进一步加强中央企业全员业绩考核工作的指导意见》（以下简称《意见》），于12月再次对《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》（以下简称“《考核办法》”）进行修订（国务院国资委令第22号）。《意见》从建立健全业绩考核组织体系、实现考核的全方位覆盖、完善全员业绩考核方法、健全激励约束机制、加强指导和监督、不断创新全员业绩考核方法六个方面对中央企业加强全员业绩考核工作提出了具体要求。而此次对《考核办法》修改完善的重点是在总结第二任期经济增加值考核试点工作的基础上，从第三任期开始，对所有中央企业实施经济增加值考核。新的《考核办法》继续坚持了目标管理、考核指标“少而精”、“分类考核”、“短板考核”、“对标考核”等六年来考核工作实践证明行之有效的做法；突出企业价值创造，不断提升股东回报和投资效益，确保国有资产保值增值；加强对企业自主创新、做强主业和控制风险的考核，引导企业关注长期、稳定和可持续发展；推动企业建立健全全员业绩考核体系，增强企业管控力和执行力，确保国有资产保值增值责任层层落实；强化考核结果运用，完善激励约束机制。

《指导意见》正是国资委在前期工作基础上，为进一步健全中央企业负责人经营业绩考核体系，加大全员考核力度，真正实现“工作有标准、管理全覆盖、考核无盲区、奖惩有依据”，切实调动好、保护好、发挥好

企业副职的积极性，依据《中央企业领导人员管理暂行规定》（中办发〔2009〕41号）、《中央企业领导班子和领导人员综合考核评价办法（试行）》（中组发〔2009〕17号）、《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》（国资委令第22号）制定的。其制定标志着国资委逐步建立形成了包括负责人、副职及全员考核在内的多个层次的、相对完善的央企经营业绩考核体系。

（根据国务院国有资产监督管理委员会网站相关资料整理，
产业发展战略与规划办公室李春霞）

国资委：未来国企改革的两个方向

国务院国有资产委员会副主任邵宁10日在《中国企业家》杂志主办的“2011中国企业领袖年会”上透露，国有经济结构调整将使国企向两个方向集中，未来会逐渐形成两种不同类型国企：“具有公益性质的国有企业”和“竞争性领域的国有企业”。

邵宁表示，具有公益性质的国企具备四项共同特征：其产品或服务关系国民经济发展和人民生活的保障条件；在经营中存在不同程度的垄断因素，有些是寡头竞争、有些是独家经营；产品或服务的价格由政府控制，企业并没有定价权；企业的社会效益高于经济效益，经常会承受政策性亏损等等。这类国企在中央企业层面包括石油石化、电网、通信服务等领域的企业；在地方包括供水、供气、污水处理、公共交通等方面的企业。

“竞争性领域的国有大企业在体制上政企分开更为彻底，企业在机制上更加市场化。”邵宁强调，作为独立的市场竞争主体，和其他所有制企业一样，这种类型的国有企业要独立承担经济法律责任和市场竞争优胜劣汰，乃至破产退出的风险。政府既不应该干预企业的决策和内部事务，对此类企业也并无扶持帮助的义务，如宝钢、中粮、一汽、中国建材等企业。

邵宁指出，这两种类型的国有企业在今后的改革方面也会具有不同的特点。其中，具有公益性质的国有企业改革涉及四个方面，包括建立有别于竞争性领域国有企业的、有针对性的出资人管理制度，考核评价应切合

企业的功能定位；实施有效的行业监管，包括价格、服务标准、成本控制、收入分配、资源配置和行业限制，提高透明度，防止企业利用垄断地位损害社会和公众利益；形成规范合理的与政府间的政策安排，以兼顾企业为社会服务和企业持续发展的双重目标等。竞争性领域的国企业的改革方式是依托资本市场进行公众公司改革。国资委近年一直在推动国企整体上市工作，这类国有大企业最终的体制模式很可能就是一个规范的公众公司，完全按照资本市场的要求和规则运作。

（摘编自中国企业家网，2011年12月12日）

· 产 业 前 沿 ·

国资委主任王勇：推动国企业务板块重组 压缩管理层级

2012年1月5日，国资委主任王勇在全国国有资产监督管理委员会工作会议上表示，今年，各地国资监管机构要加快推进所属企业公司制股份制改革，注重通过资本市场和重点项目的实施，吸引和带动其他所有制资本参与国企改革；积极推动企业之间和企业内部业务板块重组，推进企业压缩管理层级。

据介绍，去年1-11月全国国资系统监管企业累计实现营业收入30.8万亿元，同比增长23.9%；实现净利润1.4万亿元，同比增长10.5%；上缴税金2.2万亿元，同比增长22.6%。目前，国资系统监管的省一级企业已达1100多家。央企和地方国资委监管的国有企业主要经济指标均创历史新高。去年，6家央企控股企业在境内外资本市场首次公开发行股票，3家完成股份制改革。

王勇表示，各级国资委要积极推动国企之间、国企与其他所有制企业之间的重组整合，改造和提升传统产业，培育和发展战略性新兴产业，不断提升企业科技创新能力和整体素质。

王勇强调，要深化国有文化企业改革，加大结构调整和资源整合力度，

培育一批核心竞争力强的国有或国有控股大型文化企业或企业集团，在推动文化产业发展和繁荣市场方面发挥主导作用。

对于今年国企发展任务，王勇表示，各地国资监管机构要加快推进所属企业公司制股份制改革，注重通过资本市场和重点项目的实施，吸引和带动其他所有制资本参与国有企业改革；积极推动企业之间和企业内部业务板块重组，推进企业压缩管理层级，优化业务流程，创新商业模式，提高运行质量和效率；鼓励支持有条件的国企“走出去”，提高配置国际资源能力；大力开展与绿色经济、循环经济、低碳经济相关的新技术研发，抢占新一轮节能减排技术制高点。王勇同时表示，今年，各地国资监管机构要强化国有产权交易监管，探索混合产权中的国有产权有效管理方式，同时规范上市公司股东行为，加强对境外国资监管。王勇强调，各地国资监管机构今年要加强对融资平台公司的监管，切实防范风险。

王勇透露，今年，国资委将进一步完善国资监管法规体系，加强立法工作。据悉，《企业国有资产基础管理条例》已经列入国务院立法计划。他还要求各地国资监管机构进一步完善国企负责人薪酬管理制度，合理调控薪酬水平。

另据王勇介绍，国资监管大格局初步形成，地方经营性国资集中统一监管近几年得到逐步推进。目前，已有14个省级国资委监管覆盖面达到80%以上，安徽、四川、江苏达到或超过了90%，北京、天津、上海、重庆四个直辖市实现了经营性国资的全覆盖监管。全国有28个省级国资委和70个地市级国资委监管范围包含了金融类国有资产，10多个省级国资委和68个地市级国资委监管范围包含了文化类国有资产。

（摘编自证券时报，2012年1月6日）

贵阳对国企实行个性化考核

2012年，贵阳市将在国有及国有控股企业经营业绩考核中，对企业实行分类、分层次考核，做到指标、目标考核个性化。

全市将对生产制造加工商业贸易、产（股）权交易为主要任务的一般

竞争类企业，主要考核发展速度和规模效益、成本费用等方面情况，考核指标的选择侧重于利润最大化、实现国有资本保值增值和企业的持续经营。对以承担基础设施建设、城市公共服务、土地矿产资源储备（开发）为主要任务的公益类企业，主要考核项目建设任务完成情况、社会效益、资产经营管理和改制、土地储备供应量以及融资能力等方面的情况，考核指标的选择侧重于企业完成全市的重点工作任务、社会贡献、效益。对以打造产业为主要任务的产业类企业，主要考核工业产业、旅游产业、农业产业发展以及农业担保等方面的情况，考核指标的选择侧重于企业所在地确定的拓展领域导向下，考核成熟配套产业的完成情况。对经营货币和信用业务的金融类企业，主要考核发展速度、规模效益、风险控制能力和负债率控制水平等方面情况，考核指标的选择侧重于利润最大化，实现国有资本保值增值以及企业抗风险能力。

（摘编自贵阳日报，2012年02月27日，衣琼）

北京市属国企科技投入成考核指标

2011年2月15日，北京市国资委与北汽集团、京能集团等市属国企的董事长签署2011年度经营业绩考核责任书，将科技投入在销售收入中所占的比重作为一项新的考核内容纳入考核指标。

北京市国资委有关负责人介绍，在市属国企业绩考核中新增科技投入指标，意在推动市属国企加快转变经济发展方式，以自主创新为战略引擎，提升整体素质与核心竞争力，建设创新驱动的发展格局。据悉，北京市国资委对市属国企的科技投入考核分两部分进行，其中，科技投入要与国企负责人的年度考核挂钩，一年一算账；科技成果转化及新产品与任期考核挂钩，三年一算账。北京市国资委计划在“十二五”期间，使市属国企重点骨干企业年度科技投入占到销售收入的3%，部分高科技型企业争取达到10%。

（摘编自北京市人民政府国有资产监督管理委员会网站，
2011年02月16日）

国有企业经营业绩考核众家谈

田晶：将创新纳入考核是做优国企的关键

经济学家约瑟夫·熊彼特在 1912 年率先提出了著名的“创新理论”，认为技术创新相当于引入一种新的生产函数，把生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系，以获得潜在的利润。因此，企业创新是一种实现经济目的的活动，其根本目标是创造更多的利润，以求得企业的生存与发展，对超额利润的追求和获得竞争优势，是企业开展创新的内在动力。

在现行国企管理体制下，国企有追求利润的动力，但是却缺少创新的动力。出现这一悖论的根源，在于国企现行管理体制和绩效考核机制。

企业创新投入巨大而产出具有不确定性。在民企，企业家看到的是“不创新企业可能会做死”。而对于国企负责人而言，看到的是“创新企业可能会死”。因此，国企负责人常抱有“不求有功但求无过”的心态，而对创新成功可能带给企业的巨大收益无动于衷。

与此同时，现有的国企绩效考核机制也不利于创新。首先，考核指标重业绩轻创新，虽然在新的国企考核办法中也强调对技术创新能力、资源节约水平、可持续发展能力的考核，但未予以具体、量化；其次，考核期限不利于创新，业绩考核分年度考核和经营者任期考核，这使企业经营者必须把保证年度效益目标放在首位，往往与企业创新周期不对称；再次，考核方式重结果轻过程，这会引导企业追求眼前利润最大化，而对关系长远的创新失去应有的热情。

在体制短期内难以改变的情况下，调整国企绩效考核机制无疑是改革的最佳选择。通过改革国有企业的干部考核体系，促使企业经营者从企业长远发展战略出发，增加技术研发投入，克服短期行为，增强企业自主创新的内在动力。具体来讲，可以将创新直接纳入考核指标中，增加对创新过程的考核与管理。在设计企业绩效评价体系时，全面考核评价企业创新

业绩，既体现企业的竞争能力，又反映企业的长期可持续发展优势。既要考虑创新投入，又要考虑创新成果。

根据创新产生的效益，充分考虑参与创新项目的负责人和创新团队的合理报酬，探索新的创新激励形式和制度。让创新团队获得创新收益。在各级科研项目经费中划出一定比例，作为研发人才的费用和奖励支出，给创新型人才以特殊“创新津贴”。在此基础上，还可以尝试以项目公司的形式对创新团队进行股权激励。

（摘编自和讯网，2011年06月27日）

央企 EVA：考核非终点

2010年，被誉为央企EVA元年。是年，国务院国资委开始在中央企业全面推行经济增加值考核(EVA)，开启了一个有别于传统注重规模和利润的大考时代。EVA引进来的意义在于央企战略目标的实现，梳理现有管理模式是否适合支持其发展战略，解决现有的传统管理模式做不到、办不了的事情。

一年过去了，水落石现。经济增加值考核强化了企业价值创造导向，引导央企更加注重资本使用效率，做大做强主业，注重风险防控。在2010年12月28日召开的中央企业负责人经营业绩考核工作会议上，国务院国资委副主任黄淑和表示，据初步匡算，2010年央企实现经济增加值3000亿元左右，比上一年成倍增长。

北大纵横管理咨询集团合伙人兼EVA咨询中心总经理殷明德接受本刊记者采访时指出：对EVA来说，指标数值所代表的股东价值表现固然重要，但更为关键的是关注EVA带动了企业经营、投资在哪些方面的改善和优化，这些改善和优化是否归因于EVA测算及考核等方案的导向作用。如果EVA测算、考核与激励性薪酬方案缺乏和业务性质及经营方式相关的个性化或针对性，在许多情况下不仅不会改善企业发展质量，还可能对企业战略、运营产生负面作用。

在中国，中央企业在高速发展，EVA引进来的意义在于基于中央企业战

略目标的实现，梳理现有管理模式是否适合支持中央企业的发展战略，解决现有的传统管理模式做不到的、办不了的问题。

破除认识上的误区

在经济增加值(EVA)实际的施行过程中,很多企业在认识上还存在着一些误区,这些误区直接影响EVA考核的效果。根据记者的了解,目前主要存在以下几方面的问题。

误区一:国资委EVA考核办法必须个性化

客观来说,国资委出台EVA考核办法个性化成本高、难度大。因为国资委一方面不像企业那样直接参与生产经营、了解企业实际有限、精力也不够,另一方面也不能插手企业太细,还要保持权威性。

因此,国资委的EVA考核指导办法应发挥类似政策规则的作用,EVA考核办法个性化的重任在于央企,其他具体办法由央企自己定。国资委的行政运作规则和习惯通常也是希望中央企业和地方国资委百花齐放,最后再归纳总结经验。央企结合自己的实际,在国资委考核办法大框架下丰富考核办法,最终形成促进企业发展的个性化方案。对于央企所做的个性化方案,国资委可以发布咨询文件,提出调研方案的建立方法、客观依据和效果评价的方法。

有些央企对国资委有意见,认为《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》不好,其实是抓错了对象,责任不在国资委。那么,如何实现对央企考核的个性化?

第一、关键在于层次。国资委这个层面可以做考核的个性化方案,但要有一个限度,不可能对100多家央企各有方案,这不太现实。考虑到实施的方便性和可操作性,国资委可以在制造业、服务业和工程三大类上做原则性方案。央企集团公司层面对二级企业也要按大类做,越往下个性化越强。央企做个性化方案时要考虑三个纬度:一是企业所处行业。因为业务性质和运作模式决定了不同的方案。二是企业所处发展阶段。三是企业营利水平。

第二、要做试点。让央企二级、三级经营性企业做深度试点,通过试

点总结经验，把所有问题充分暴露，然后逐步调整推广。另外，考虑到试点的周期问题，国资委可以在不同企业逐步试点，不断修正后再加以推广。

误区二：EVA是央企考核部门自己的事

这种误区表现为EVA在许多企业变成了考核部门的工作，背后深层原因是缺乏协同。其实，不应该由考核部门一家来搞EVA，应该是几个部门协同来做。值得注意的是，EVA还在一些企业变成了上半年对去年总结和薪酬激励兑现，以及当年目标测算的部署两项工作。其实，EVA并不只是这两项工作。EVA也不是考核部门考核一遍算个数，再到下面又分解一个数。

缺乏协同的EVA解决不了企业的经营问题，如同断臂再植，肌肉血管不协同，接上的胳膊还会坏掉。和经营考核的其他指标不协同，EVA对企业的导向就可能不是企业所想要的最终结果。

误区三：社会责任影响了央企EVA考核

一些企业会有现实的抱怨：央企承担了大量的社会责任，投入很多资源，又不能体现在业绩上；企业有常规的社会责任，也有非常规的社会责任，如地震等自然灾害中投入大量资源，或者某些业务不能做，或者赔钱也要做，这些都会影响央企的业绩。

根据以往情况，除了在既定的考核目标值上打折外，在原考核方案上还能有个特殊处理——加分。专家建议央企可就承担的社会责任，向国资委递交一个分析报告，如果国资委认同的话，将来可以在考核目标值上打个折扣。

通过EVA改善发展质量

在解决认识误区之后，对于央企来讲，最根本的还是要通过EVA的考核，实现发展质量的提升，不能为考核为而考核。2010年12月12日结束的中央经济工作会议确定了以加快转变经济发展方式为主线，EVA从根本上有利于企业转变经济发展方式。注重产业结构调整、商业模式创新、在保证战略目标实现的前提下节约资本使用、优化而不是一味追求规模，EVA能够较其他管理模式更为有效地解决企业发展的高代价和低质量等问题。

一、增长代价。EVA通过扣减(权益)资本成本以解决企业增长代价的功

效已广为人知。

EVA能解决中央企业发展壮大升级集中过程中高额的资源代价问题。一些央企不仅投入资源过多，而且面临经营风险。为此，解决增长的代价问题，就要在资本节约、业务运作、商业模式创新、资产配置、并购整合这几个领域，由战略主导调整以前的管理模式和经营模式。

二、增长质量。和美国等发达国家企业比较，我们缺乏定价权、战略性资源控制权、战略性信息的先占权和经营竞争性规则的制定权。

如果定价权不在中国企业这边，中国永远只是加工厂。如果不通过鼓励研发来掌握定价权，仅仅靠拼规模解决不了实际问题。更重要的是，研发必须是自主创新的研发，如果仅仅等对方专利过期了，再靠仿制的方式实现技术升级，那么，我们永远也跟不上跨国巨头的步伐，更谈不上超越。

三、结构调整。EVA鼓励专营主业、加强自主创新能力建设和创造差异化的产品和服务。与主业无关的、不太重要的业务，可以通过重组处理掉。借助EVA的资本化手段，不增加业绩负担，不影响企业利润，这样企业重组就有了动力。此外，引入EVA还有利于和资本市场沟通，争得投资者的理解和支持。

企业应该集中精力做优势业务的同时把不重要不擅长的业务剥离出去。这样才能形成合理分工，产业结构才能形成。当然，这一切的前提就是在EVA的鼓励下投入大量资源进行大量开发性工作。

实现战略导向的EVA

“EVA第一层是考核，第二层是价值管理。价值管理应关注经营业务因素，关注EVA能否引导业务达成目标，通过考核把经营业务、战略带动起来。”北大纵横管理咨询集团EVA咨询中心总经理殷明德接受记者采访时指出，现在很多人有这种误区，按照西方经典理论，根据EVA来管企业，把方案制定以后，企业向方案靠拢，而不是EVA要和企业战略融合。这将彻底误导中国企业，把中国企业推向灾难的深渊。要解决这一问题，第一步是调研，第二步是制定的方案使经营决策符合经营、战略和EVA协同，EVA指标和利润指标协同。否则，就会产生两个结果：要么利润好，影响

EVA的数据;要么EVA数据好,影响企业的规模、利润数据。

EVA从本性上来说短期指标,因为会计核算、资本成本、估值和贴现率均以年度为单位计算。而企业战略不可能每年都变。大股东必然追求长期价值最大化。长期价值最大化必然和战略协同。在这种情况下,如果某年度EVA是负的,是可以容忍和允许的。因为战略在某种程度上就是牺牲,就是用时间换空间,即放大跨度,追求长期价值最大化。

(摘编自国企新闻网,2011年02月10日,吴杰)

王天龙:国有资产考核应以效率目标为核心

回顾三十多年来的国有企业改革,大体上可以分为三个阶段:第一阶段是从1978年到1992年,政府向企业放权让利,扩大企业经营自主权和市场调节的范围。第二阶段是1993年起到2003年,国有企业改革的重点转向制度创新,明确了建立现代企业制度的改革方向,抓大放小搞活国有企业。第三阶段是2003年以来,建立并逐步完善了国有资产管理体制,加快企业的股份制改造。

这种渐进式的改革探索实际上也让国有企业的改革思路日渐清晰。第一阶段的改革实践表明,国有企业改革应该从单纯地扩权让利转变为制度创新和配套改革。第二阶段的改革则表明,想把数以十万计的国有企业每个都搞好不大可能,必须要从战略上调整国有经济布局 and 结构,从整体上搞好国有经济。

笔者认为,在我国国有企业改革历程中,起到至关重要作用的是第三阶段。以2003年3月国务院国资委的成立为标志,国有资产管理体制开始建立。其中关键是建立了以“国有资产保值增值”为核心的国有资产管理考核体系。这种激励制度的设计,起到了指挥棒的作用,激发了国企管理者的潜能,也印证了一个基本的道理,就是作为大国,中国并不缺少优秀的企业家。

应该说,国有资产管理体制建立后,对中国国有企业的发展起到了极大的促进作用,国有资产的盈利机制得到建立。2003年以来,央企的国有

资产总额、销售收入、利润逐年增加。整个十一五时期，中央企业的资产总额、营业总收入、上交税金和税后利润等主要经营指标翻了一番，进入世界 500 强的企业由 2002 年的 6 户增加到 2010 年的 38 户。但是以国有资产保值增值为核心的国有资产考核体系和盈利机制，也导致了国有企业存在很多问题，使得国有企业即使取得了绚丽的财务成绩，仍然广受诟病。

一是国有企业的业务分散。国有资产的总量考核在本质上是鼓励“只问利润多少，不管利润来源”。那么理性的国有企业经营者就会选择“什么赚钱做什么”，甚至严重偏离主业去从事其他行业。比如房地产赚钱，那么企业就纷纷从事房地产，这在近两年的房地产热中表现尤其明显。企业拥有自己的足球队，在资产总量上也可以加分，那企业就购买经营足球队。这导致国有企业严重偏离主业，出现分布过宽、战线过长、比重过大的问题，与国有企业的定位和专业化的市场经营方向相背离。

二是国有企业主业效率低下。国有资产的总量考核导致国有企业业务分散，进而导致企业的主业经营效率低下，国有企业出现“大而不强”的问题。特别是与国际同行相比，我国很多国有企业的主业经营效率差距还很大。在总量考核的激励体制下，很多大型国企长期实行“以市场换技术”的策略，引进现成的技术加快生产，创造业绩。结果导致企业的自主创新能力十分薄弱，更无法通过核心技术的突破来提升主业经营效率。国有企业是我国经济的重要支柱，但却没有成为我国自主创新的重要支柱。

三是国有企业规模扩张恶化了市场经济环境。国有资产的总量考核鼓励国有企业规模越来越大。由于国有企业享有特殊权力，比如反垄断的豁免权，导致行业监管部门没有办法对垄断行业的国企实施有效监管，加大了经济发展的风险。此外，大型国企拥有巨大的财力和经济影响力，很多地方政府为了追求经济增长和政绩，往往给大型国企更多的优惠和特权，这导致民营企业的生存环境变差。尽管国进民退少有数据支持，但民营资本“办企业太困难”的感叹已折射出市场经济环境出现恶化，这进一步扭曲了市场竞争和资源配置。

四是导致消费者福利下降。大型国企尽管实现了利润增长，但是这种

增长却是借助垄断和特权来维持的，是以侵占消费者福利来实现的。经济学的理论早已经表明，垄断将导致供给不足，出现产品价高量少，服务质量低，消费者福利受损的问题。同时，大型国企在股份制改造中，往往与跨国公司合资合作，这使得跨国公司不仅享受了外资的超国民待遇，也借助国企的垄断地位和特权，侵占我国消费者的福利。这也是为什么国企取得了如此重要的成绩，还得不到国企的“主人”——消费者认同的原因。

但我们必须承认，国有企业的改革就像我国经济体制改革一样，不可能一步到位，也没有一个终极的解决模式，需要不断地进行探索。目前来看，国有企业改革最困难的时期应该已经过去，今后的改革总的来说是进一步深化和完善新体制，继续推进国有经济和结构的战略性调整，提高国有资产的经营效率。

借鉴国有企业改革的过往经验，直接对企业的经营管理进行干预不是国有企业的改革方向。应该重点做好激励制度设计，把企业的经营决策留给优秀的企业家来完成。因此，在没有成熟的国企改革终极模式之前，短期内应该坚持继续完善国有资产管理体制，把国有企业所承担的目标与国有资产经营与管理结合起来。

改革完善国有资产管理体制，应该牵住国有资产“考核指标”体系的牛鼻子。从当前国有企业存在的问题看，目前应该重点改变国有资产“总量考核”的管理体制。把国有资产考核指标体系从以“总量目标”为核心转向以“效率目标”为核心，根据国有企业的经营定位，围绕“企业单位资产的主业经营效率”来设立指标体系。

通过这种激励体系的改变，就能够逐步引导国有企业逐渐剥离副业，从一般性的经济领域退出，轻装上阵，并给民营经济更多的发展空间。也有利于国有企业加大对主业的投入，特别是加大对主业的研发投入，通过技术创新的办法来提升主业的经营效率，间接发挥国有企业在增强我国自主创新能力上的作用。而国有企业主业经营效率的提高，也有利于降低其产品和服务价格，增加产品供给，提升消费者福利。

（摘编自财讯.com，2011年10月13日）

同济大学校办产业¹

同济大学作为一所百年老校，在学校不断的发展过程中，一直重视和支持以科技成果转化和产业化为主的科技产业的发展。同济学校办产业起步于上世纪80年代，以科技咨询服务为发端，90年代以来开始快速发展，特别是经过多所学校合并后，产业规模迅速扩大，在科技成果转化和产业化、为社会服务中提升学校科研实力、为学校提供资金支持等方面起到了重要作用。

主要业态

同济大学依托学校学科优势，通过清理投资、调整结构、集聚有限资源，培育和发展了一批具有竞争力的企业，构筑了以土木建筑设计咨询、环境工程、电子信息、新能源汽车与机械制造、国家大学科技园及现代教育服务等具有同济特色的六大产业集群，产业实力不断增强，出现了在全国同行业中有重要影响的同济大学建筑设计研究院、上海同济城市规划设计研究院等主干企业，以及行内领先的上海燃料电池汽车动力系统有限公司、上海同杰良生物材料有限公司等高新技术企业。

同济大学国家大学科技园更是在科技部、教育部联合公布的 2011 年度国家大学科技园绩效评价结果中荣获“A 类(优秀)国家大学科技园”，并跻身排名前十强。

管理体制

在《教育部关于积极发展、规范管理高校科技产业的指导意见》指导下，上海同济资产经营有限公司（以下简称“同济大学资产公司”）于2007年9月改制成立，注册资本为1亿元人民币，主要负责学校经营性资产的管理、校有资产的保值增值以及学校科技成果的转化与产业化。学校同时成立了国有资产管理委员会，作为学校经营性资产的管理机构，也是产业规

¹ 根据同济大学在中国高校校办产业协会 2009 年年会上的交流发言材料，并综合其网站有关信息整理而成。经济数据来自教育部科技发展中心发布的 2003-2010 年《中国高等学校校办产业统计报告》。

范建设工作的领导机构，审定资产公司的重大投资决策和利润分配方案、监督资产公司的经营活动、决定派出企业干部的任免、决定产业发展的重大决策。

同济大学资产公司的成立改变了过去校办产业的行政隶属关系，实现了校企分开，理顺了管理关系，建立了以资本为纽带的产业管理体制。随着规范化建设工作的不断推进，同济大学逐渐从源头上理清了投资不实和企业产权不清晰的问题，同时也不断理顺了人事关系，稳步推进了企业的改制进程，完善了公司的法人治理结构。

监管考核

按照“以法履责、规范运作、促进发展”的监管思路，不断探索加强监督、提高监督实效性的有效途径，把集中检查与日常监督结合起来。

一是加强财务预决算管理。根据各企业预算报告及时对财务状况跟踪分析检测；加强企业内控机制建设指导；开展内控机制有效性评估；引导企业在提高股东回报率的同时，注重改善资产质量，防范财务风险。

二是完善出资人财务监督体系。通过选择部分企业进行财务总监派遣制度试点，加强日常监督，及时掌握经营活动提高监督实效；同时，通过监事会对重大经营活动、决策进行合法合规监督，维护出资人权益。

三是加强业绩考核，完善考核体系，重视过程评价。切实做到目标考核与过程监督相结合，提高针对性，逐步实现精准考核。

经营效益

2010年，同济大学校办企业总资产达71.15亿元，年度营业收入42.36亿元。2003-2010年同济大学校办企业总资产、收入情况如图1、图2所示：

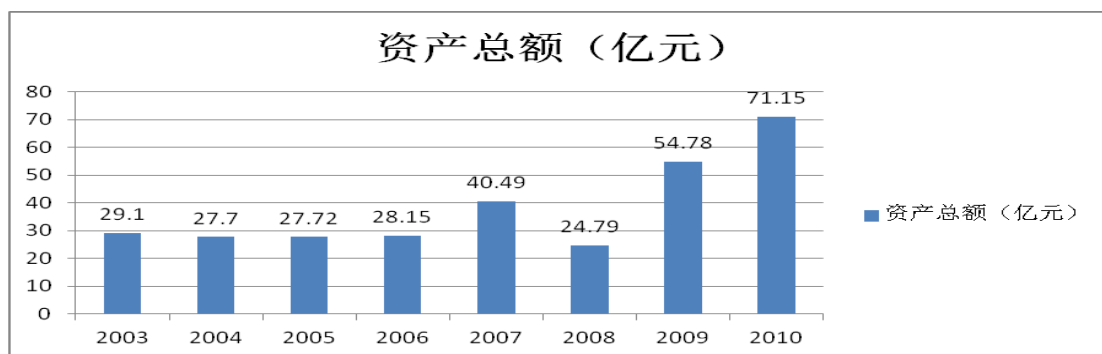


图1 2001-2010年同济大学校办企业总资产情况图

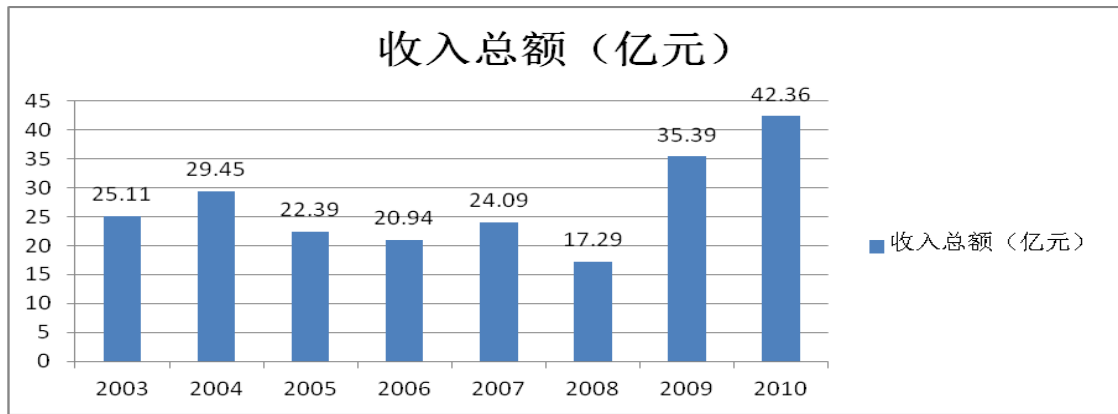


图2 2003-2010年同济大学校办企业经营总收入情况

2010年，同济大学校办产业总资产较2009年增长逾30%，2003-2010年，年度平均增长11.1%；2010年实现收入总额42.36亿元，利润总额4.46亿元，净利润3.54亿元。与2009年相比，均有大幅增长，详见表1。

表1 2010年财务数据和指标

金额单位：亿元

项目	2009年	2010年	增长额	增长率(%)
总资产	54.78	71.15	16.37	29.88
负债	35.53	47.42	11.89	33.46
收入总额	35.39	42.36	6.97	19.69
利润总额	3.4	4.46	1.06	31.18
净利润	2.57	3.54	0.97	37.74
资产负债率 ² (%)	64.86	66.65		
总资产周转率 ³ (%)	88.95	67.28		
销售净利率 ⁴ (%)	7.26	8.36		
资产净利率 ⁵ (%)	6.46	5.62		
净资产收益率 ⁶ (%)	18.79	16.47		

经验与特色

1、调整产业结构，优化产业布局

针对学校产业行业分布过宽、主业不够突出、资源配置不合理、核心

² 资产负债率=负债总额÷资产总额×100%。负债比率是企业负债总额与资产总额的比率，它主要反映企业的负债占总资产的比重。从企业投资人的角度看，此比率在可承受风险范围内应尽可能高。

³ 总资产周转率=收入总额÷平均资产总额×100%，其中平均资产总额=(资产总额年初数+资产总额年末数)÷2。总资产周转率是指企业在一定时期业务收入净额同平均资产总额的比率，它主要反映资产总额的周转速度，周转越快，反映销售能力越强。

⁴ 销售净利率=(净利÷销售收入)×100%。销售净利率是企业实现净利润与销售收入的对比关系，反映每一元销售收入带来的净利润的多少，表示销售收入的收益水平。

⁵ 资产净利率=净利润÷平均资产总额×100%，其中平均资产总额=(资产总额年初数+资产总额年末数)÷2。该指标把企业一定期间的净利与企业的资产相比较，表明企业资产利用的综合效果。指标越高，表明资产的利用率越高，说明企业在增加收入和节约资金使用等方面取得了良好的效果，否则相反。

⁶ 净资产收益率=净利润/平均净资产×100%，其中的平均净资产应该为加权平均所得，但因数据所限，在此平均净资产采用年初净资产和年末净资产的平均值，即平均净资产=(净资产年初数+净资产年末数)÷2。该指标反映股东权益的收益水平，用以衡量公司运用自有资本的效率。指标值越高，说明投资带来的收益越高。

竞争力不强的问题，同济大学提出结合学科特色、突出重点、整合资源，调整结构的方针，按照“资源重组、业务整合、体制改革、机制创新”的原则，加大出资人协调力度，采取无偿划转、吸收式合并、托管式重组等多种形式：在纵向层面，实现学校投资级次的收缩；在横向层面，实现学校投资分布跨度收缩；在点上层面，实现学校投资企业的股权比重收缩，积极推进学校企业改制重组，整合了企业资源，优化了产业结构。

2、建立健全产学研结合机制

以培育创新主体、激发创新动力、提升创新能力为目标，同济大学鼓励、支持学校企业和相关院系或者研究机构建立合作关系，实行人才的柔性流动；鼓励教师和科研人员主动走进企业，围绕企业发展中需要解决的问题，与企业联合申报科研课题，参与企业的技术与管理攻关；聘请专家教授成为企业的技术和管理顾问，真正形成以企业为主体的产学研一体化体系，促进科研成果和产业发展的有效对接、产业链和创新链的有机结合。

（产业发展战略与规划办公室李春霞、李清桐整理）

主题词：校办产业 发展 参考

报：学校领导、教育部科技发展中心、北京市校办产业管理中心

送：学校办公室、组织部、宣传部、纪委办公室（监察处）、发展规划处、高教研究室、科研处、人事处、财务处、资产与后勤管理处、审计处、文化科技园管委会办公室、国际应用科技开发协作网（ISTA）

发：校属企业

助理编辑：李清桐

责任编辑：李春霞

核发：关伟

Email:chanyexinxi@163.com
