

冀中能源集团 混合所有制改革实践探索

李利刚 ■

摘 要：冀中能源集团按照“分类施策、全面覆盖”要求，统筹考虑集团各层级、各单位现状和特点，形成了整体混改实施方案，采取包括构建组织体系、监督体系、宣贯体系等四大保障体系，推动优质板块整体上市、引进战略投资者，完善法人治理结构，建立市场化经营机制、优化资源配置，完善市场化选人用人机制、完善绩效考核机制等多项举措，推动混改工作进行顺利，取得了显著成效。

关键词：国有企业；混合所有制改革；体制机制创新

中图分类号：F276.1；F271 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2020)21-0046-03

冀中能源集团有限责任公司（以下简称冀中能源集团）成立于2008年6月，是一家以煤炭为主，制药、物流、化工、装备制造等多产业综合发展的大型省属国有企业，下辖7家产煤子公司、5家非煤子公司，控股冀中能源、华北制药和金牛化工三家上市公司，拥有一家财务公司。作为老牌国企，冀中能源集团存在市场意识不强、活力不足、效率不高等问题，急需通过混合所有制改革引进战略投资者，发展新产业、新技术、新业态，使企业内在的资源、人员以及市场潜力被最大化激发，为企业发展提供充足的内动力。

一、冀中能源集团混合所有制改革的思路

按照《中共河北省委、河北省人民政府关于进一步深化国有企业改革的实施意见》（冀发〔2018〕40号）类型划分，冀中能源集团属于资源类国有企业，母公

司层面应保持国有资本绝对控股地位，医药、物流、化工、机械装备等产业板块应根据产业现状、市场环境、发展需要以及战略合作者具体情况，采取多种方式引进吸收社会资本，引入优质投资者和合作伙伴，实现混合所有制改革。

2019年，按照“分类施策、全面覆盖”要求，冀中能源集团统筹考虑集团各层级、各单位现状和特点，紧密结合企业转型升级和体制机制创新，形成了整体混改实施方案、风险评估和风险控制预案，395家法人企业逐一落实改革路径。总体思路：集团层面以服务国家和全省战略、优化国有资本布局、提升产业竞争力为目标，通过开展投融资、产业培育和资本运作，推进产业向“煤炭和新能源、医药健康、化工和新材料、装备制造、现代服务”集聚，推动企业转型升级、高质量发展；二、三级公司利用现有三个上市平台，推进优质资源整合上市，提高资产证券化率，同时积

极引进战略投资者和财务投资者实施混改，形成4家专业平台公司、6家产业支撑公司；四级及以下企业，拟通过吸收合并、股权转让、清算注销等方式压缩管理层级。集团计划到2020年年底，企业资产证券化率提高至50%以上，资产负债率降低3个百分点，管理层级压缩到三级，法人单位减少25%以上，进一步提升主业核心竞争力和行业地位。

二、冀中能源集团混合所有制改革实践

按照“完善治理、强化激励、突出主业、提高效率”的总要求，冀中能源集团创新理念、思路 and 方式，优化顶层设计，聚焦重点领域，严把关键环节，做好风险防控，有序稳妥扎实推进混改，取得了积极进展。

（一）构建四个保障体系

1. 组织体系。集团公司成立了以董事长为组长的混改工作领导小组，下设

作者简介：李利刚，冀中能源集团有限责任公司财务部，高级会计师。

办公室、综合工作组、工作实施组、宣传保障组、监督检查组。其中,办公室主要研究落实有关政策,确定混改工作方案、任务目标、配套政策等,协调解决重大问题;其他小组具体分工负责各项混改工作,抓好组织实施,确保各项改革任务落到实处、见到实效。

2. 监督体系。集团公司成立监督检查组,监督有关政策的执行情况,确保混改工作依法依规进行;对混改实施效果进行后评价,促进改革举措落地见效;接受职工群众举报,查处各类违纪违规问题,对相关人员进行问责。

3. 宣贯体系。在做好集团层面混改总体设计前提下,充分尊重和发挥基层单位、基层职工首创精神,加大与其他股东、债权人沟通力度,认真听取和采纳相关股东及债权人意见;鼓励各基层单位创新途径,积极探索发展混合所有制的有效形式、途径等,为集团公司混改提供借鉴经验;责成宣传、工会、信访等部门通力合作,制定具体方案,加大政策宣传解读力度,阐述目标方向和重要意义,正确引导舆论,回应职工关切,争取广大职工理解和支持。

4. 风控体系。集团公司把“防范化解重大风险”作为重中之重,针对混改过程中容易引发风险的职工安置、权益保障、合作伙伴选择等问题:一是超前制定方案。提前开展混改社会风险评估,做好风险隐患排查化解和应对方案,确保风险在可控范围之内,确保国有资产保值增值和企业价值最大化,确保职工充分就业、企业生产经营稳定和持续健康发展。二是认真遴选合作伙伴。合作前全方位考察合作方背景、信誉、财务状况、债权债务等,把尽职调查做细致、做扎实,不能“稀里糊涂当股东”。三是规范运作过程。依法开展清产核资、资产审计、评估定价、转让交易、登记确权等工作,做到规则公开、过程公开、结果公开,严防民营资本虚

高作价、国有资本低价入股或暗箱操作、利益输送等问题发生。四是防范法律风险。由专业法务团队全程参与混改过程中合同、章程等重要文本的协商起草、审查以及签订,严防合同陷阱和信誉绑架。

(二) 落实四项举措

1. 完善治理,努力实现“三化”。国有企业混改的重点在于通过股权结构改变,创新体制机制,建立产权清晰、权责明确的现代企业制度,促进国有资本有效流动,解决国企经营效率不高、核心竞争力不强的问题。

(1) 股权结构多元化。坚持引进战略投资者、财务投资者与推进优质资产上市同步实施。一是推动整合上市。把整合上市作为实施混改的重要途径,充分利用冀中能源、华北制药、金牛化工三家上市公司平台,推动煤炭、制药、化工等优质资产“打包”上市,提高资产证券化水平。目前煤炭板块4个目标正在履行内部决策程序;制药板块整体上市已完成尽调和内部决策程序,在加快两个优质企业上市的同时,实现6家劣质企业退出;化工板块完成金牛化工股权调整,为整合内部化工资源奠定基础。二是引进战略投资者。集团合理设计调整股权结构,通过股权转让、增资扩股、合资新设等方式,着力引入高匹配度、高认同感、高协同性的战略投资者。2019年,集团公司加大招商引资力度,编制了22个招商引资项目推介方案,华北制药及下属华坤、华恒公司分别引入国科戎安、北京塔福诺康、沿海基金,在引入社会资本的同时成功导入一批特效药、国家战略储备药生产资质,增强了企业持续发展能力;通过债转股方式引入五家银行所属金融资产投资公司,先后与四家银行签署340亿元债转股框架协议,建行8亿元债转股项目顺利完成,第二批14.2亿元承债资金已经到位。三是推行员工持股。在总结

前期员工持股经验的基础上,坚持试点先行、稳步推进,持续深化员工持股试点改革。华恒公司成为新一轮完成员工持股的混改企业;华坤公司在引入北京塔福诺康战略投资的同时,新增为员工持股试点企业,使员工与企业结成“命运共同体”,以此保证员工的长期回报和提升员工对企业的忠诚度。

(2) 法人治理规范化。围绕提升国有企业发展质量和效益,积极构建起有效制衡的法人治理结构和灵活高效的市场化经营机制。一是优化集团管控模式。针对集团各产业不同特点,确立了“以战略管控为主”的复合型管控模式,对传统主业煤炭和能源业务采取战略管控为主、运营管控为辅的模式;对与能源相关的上下游业务板块,采取战略管控为主的管控模式;对其他业务板块,采取战略管控与财务管控相结合的管控模式。重新梳理界定母子公司职能定位和权责边界,制订了集团管控责任清单,明确34项业务、129条权责条目,逐步理顺集团公司管控体制和运行机制。二是完善法人治理结构。按照“两个一以贯之”要求,进一步完善各级法人单位党委会、董事会、监事会、经理层设置,明确权责关系,规范运作流程,形成了定位清晰、权责对等、协调运转、有效制衡的公司法人治理结构;加强董事会建设,设立董事会战略发展委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会、审计委员会、全面风险管理委员会等五个专门委员会,完善《董事会议事规则》《董事会提案管理办法》《董事会各专门委员会工作细则》等制度。三是建立市场化经营机制。按照国务院《改革国有资本授权经营体制方案》要求,推进政企分开、政资分开、所有权与经营权分离,使企业真正成为依法自主经营、自负盈亏、自担风险、自我约束、自我发展的独立市场主体;严格按照《公司法》、约定章程依法合规运作,改变靠

行政命令等来推动工作的习惯,用市场手段来开展日常运营、优化资源配置,从根本上提高混改企业的运营效率。

(3) 经营管理专业化。针对集团现有产业布局分散、同类企业互相竞争问题,研究探索打破股权、体制、地域等限制,探索推进“专业化+区域化”管理,强化各板块、各区域战略方向、发展规划、生产运营、资源配置等统筹管理,提升整体运行效率。一是围绕做专省外煤炭板块,从集团层面、从长远发展角度考虑,以张矿集团为主体托管经营峰峰集团内蒙油房渠矿、致富矿、后阴塔矿,承包冀中能源内蒙盛鑫矿,为实施煤炭板块区域资源专业化整合探索路径、积累经验。二是围绕做优医疗健康板块,整合集团内部26家医疗机构组建华北医疗健康产业集团,顺利完成增资扩股、资产注入工作。三是围绕做强建筑施工板块,经过多次研讨,明确以邢矿集团为主,整合集团下属工程建设企业以及设计单位,提升设计、施工全域业务的承揽能力。

2. 强化激励,健全完善“三项机制”。集团公司深化企业内部三项制度改革,逐步建立市场化的选人用人、考核评价和薪酬激励机制。

(1) 完善市场化选人用人机制。按照“干部能上能下、人员能进能出、收入能增能减”方向和“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”原则,大力推进竞争性上岗;积极推行经理层任期制和契约化管理,以华北制药、华北医疗作为试点,在二级公司探索、推广职业经理人制度和市场化选聘经营管理者,面向社会公开招聘副总经理岗位,鼓励对企业急需的高端人才、领军人才实行一人一议、一事一议。

(2) 完善绩效考核和薪酬分配机制。修订完善《工资总额管理办法》,建立业绩贡献与薪酬分配、岗位晋升挂钩机制;探索建立与市场接轨、与经济效益

挂钩、以业绩为导向的多元化、差异化薪酬分配机制,着力让参与价值创造的资本、知本、劳动等要素都能按贡献获得合理回报。

(3) 加快构建容错纠错机制。按照“三个区分开来”要求,进一步健全可操作、可执行的容错纠错机制,加快形成鼓励创新、允许试错、宽容失败的政策氛围,为国有企业领导人员担当作为、干事创业提供制度保证。

3. 突出主业,加速推进瘦身健体。首先,充分利用国家去产能政策窗口期,尽可能把资源枯竭、安全无保证、长期严重亏损的煤矿往前提,按照一企一策、整体推进的原则,通过建立月度月报告制度,加快落后产能退出进度;通过内部退养、转岗培训、安排地方公益性岗位及离职托管、鼓励自谋职业等方式,妥善安置所涉24835名职工。其次,全面推进企业注销和压减管理层级。对符合主业发展方向和发展战略要求、具有竞争优势的企业,建立协同高效的沟通机制,实时调度、督导问题解决,通过无偿转划、协议转让、吸收合并等方式,提前一年完成154家四级及以下企业管理层级压缩任务;对经营状况较差、长期扭亏无望或缺乏竞争力的低效无效企业,采取产权转让、清算注销、破产清算等方式退出。最后,加快剥离企业办社会职能。包括:扎实推进“三供一业”分离移交,有序剥离企业办医疗、教育等公共服务机构,加大国企退休人员社会化管理工作力度等。

4. 提高效率,加速实现转型升级。混改实践中,要切实保障职工合法权益,才能保障混改的顺利推行和快速转型。集团公司通过多种平台、载体和抓手,深入宣传和解读中央、省委省政府关于混改的政策、部署和要求,充分保障职工对混改的知情权和参与权;严格执行有关政策,认真做好破产、僵尸企业出

清、去产能企业职工安置等工作,做到不落一人、不丢一户。在实施员工持股试点过程中,通过签订《风险揭示书》《合伙协议》等形式,对股东权利、义务、责任、风险进行揭示,并召开职工代表大会征求职工意见,得到了职工理解和支持。另外,集团公司大力推进降本提质增效举措,包括:建设并依托全省首家企业电子招投标交易、物资采购和阳光直采三大平台,实现了全集团大宗物资采购和工程、服务类项目公开招标全纳入,年节约资金4.44亿元;建立与生产经营和管理效能相匹配的管理架构,机关职能部门由21个整合为13个,管理人员控制在185人,同步推进二级子公司机关机构改革,累计减少部室36个,分流管理人员255人;通过实行银行账户统一管理、资金集中管控、资金预算控制、融资整体管控等措施,在全集团构建起较为完整的财务管控体系。

三、混合所有制改革取得的成效

目前集团全资及控股公司395家,已混改企业262家,占比66.33%,引入社会资本106.9亿元,占已混改企业总股本35%,取得了良好成效。一是企业整体运营稳中向好。在煤炭去产能和主动调整收入结构背景下,2019年完成利润19.86亿元,同比增加3.45亿元;净利润7.5亿元,同比增加4.53亿元;上交税费74.04亿元,同比增加2.98亿元。二是结构调整取得新进展。资产结构在改善:2019年期末资产增加2.67%,净资产增加5.29%,资产负债率较年初降低0.46个百分点;业务结构更为合理,煤炭、制药等实体板块收入净增13亿元。投资结构在优化:战略新兴产业投资占到项目投资36.6%。三是继续保持安全稳定态势。在近几年持续排查化解信访存量问题和持续强化安全管理基础上,实现了集团形势总体稳定。■

责任编辑 陈利花