

# 为高质量发展强筋壮骨

哈尔滨深化国企改革激发产业活力

□本报记者 薛婧 韩丽平

2019年对于哈尔滨市属国有企业来说,注定是不平凡的一年。这一年,哈尔滨新一轮深化国企改革步入深水区,哈药集团增资扩股、哈供水集团预公告转让40%股权、马利酵母公司转让全部国有股权、哈变智能变压器公司销号退出;也是这一年,在哈尔滨市委市政府的顶层设计下,一场市属国有企业规模最大的战略调整拉开帷幕,通过实施集团层面重组,推动国资布局优化……

“国企改革步入了深水区,必须以刀刃向内的勇气全面深化和加快推进。”哈尔滨市国资委党委书记、主任于得志说,近两年,为助力国有企业做大做强,哈尔滨市以优化国有资产布局为重点,以深化产权制度改革为核心,以完善企业领导人员管理体制为保障,通过聚焦主业、主攻混改和加强国有资产监管等方式不断推进地方国有企业改革力度。截至今年8月末,哈市市属国有企业实现收入173.4亿元,同比增长6.9%;利润总额1.7亿元,同比增盈13.5亿元。

## 1 聚焦主业提质增效

今年8月16日,哈尔滨市国有企业布局结构战略性调整工作会议召开,哈市国资委本着主业突出、有进有退原则,将现有22户市属国有企业集团调整为14户企业集团,总体形成了产业发展、城市建设运营、提供公共产品和服务的“三大集团军”。

“这次调整可谓是哈市国资委组建以来规模、力度最大的一次调整,也是哈市国有企业的一次涅槃重生。”于得志说,他们将哈东开发公司、西部开发集团等原来按城市区域开发需要设立的三家一级企业集团整体划入城投集团,变为二级企业,整合后的城投集团,成为哈市资产总量最大的投资集团;将冰雪大世界从文旅集团分拆出来,并与原主营哈尔滨雪博会的太阳岛资产经营公司合并,重新组建了太阳岛集团;将原分布在9个集团的41户房地产开发企业统一

划归房开集团……这次调整,他们从强化改革顶层设计入手,横向推动集团重组,彻底打破原有集团格局,沿着产业链、价值链进行大手术和大调整,纵向推动专业整合,打破条块分割,坚持专业化原则,跨集团合并同类项,通过规范调整存量,科学配置增量,加快资金、技术、人才等各类资源向主业集中,彻底解决主业不突出,资本链条长、内部大而全、管理层级多,规模小而散、重复建设多等老大难问题。

调整后,全市国有企业资产总额超过100亿元的有6户,其中总额超过1000亿元的有2户,最小的企业集团资产也将达到8亿元。可以说,通过调整各集团职能,实现定位更加明确、主业更加突出、权属关系更加清晰、资源配置更加优化,更有利于提升企业创新力、引领力和竞争力。



哈尔滨变压器有限责任公司生产厂区。

### 记者手记

#### 为打破“铁交椅”点赞

□薛婧 韩丽平

激发企业活力最重要的是对人的活力的激发,哈尔滨市通过至上而下的体制机制变革,打破“铁饭碗”“铁交椅”的思维惯式,真正实现了企业高管的能上能下,这样的“破冰”之举,值得点赞。

今年7月4日,哈尔滨市委第十四届第80次常委会决定,市属国企干部管理权限由市委组织部移交市国资委,实现管人、管事、管资产权责统一。这一管理权限的下放,强力推动了哈市国资委大刀阔斧治理国企用人制度的弊端。

选好人用好人事关重大,从建立符合社会主义市场经济体制和现代企业制度要求的选人用人机制出发,哈市国资委推出“授权组阁”改革模式,即由市国资委推荐任用企业“一把手”,然后由“一把手”提名组阁,组建新的企业领导班子。这一做法一经推出,效果明显,既充分激发了人的积极性,又实现了以机制做保障,彻底铲除庸官懒官的生存土壤。

在采访中记者了解到,“授权组阁”改革由哈尔滨工投集团开始,今年8月,哈市国资委对该集团改革推进缓慢、生产经营不力、债务风险集聚、整体下滑明显负有责任的领导班子集体免职。同时打破常规,通过民主推荐和组织考核,把工投集团所属企业的董事长直接提拔为集团董事长兼总经理,集团副职全部由其提名组阁并实行三年任期考核。改革后,原工投集团领导班子成员中只有2人入选,其他成员均在二级企业和集团部门中产生,新的集团班子凝聚力大大增强,短短几个月的时间,集团面貌就发生了显著变化。

领导班子集体免职、“授权组阁”,真正打破了国企高管“铁交椅”,不仅可以让有激情、有活力、有能力的官员在合适的位置上奋发有为,更能让那些只“求安稳”、不作为、乱作为的官员心存危机感,摒弃为官不为的“官场歪经”,从而提振干部的精气神,激发干事创业活力。

当下,国企改革进入深水期,此次哈市国资委壮士断腕的大力度改革在全市国资系统震动不小。在与相关人员交流中,记者深刻感受到他们内心的紧迫感和责任感,感受到了哈市全力加快形成国有企业科学治理制度体系和治理机制,真正把国有企业推向经济发展的主战场、壮大成为全面振兴全方位振兴率动力的坚定决心。



## 2 主攻混改释放活力

今年,以增资扩股形式完成的哈药混改瓜熟蒂落。在这场70年老牌药企的混合所有制改革中,最终以两大新股东加入,以现金增资扩股形式完成。与此同时,伴随着本次增资扩股,哈药集团治理结构也发生了质的变化——由国有控股企业变为国有参股企业,其控制权由哈尔滨市国资委变更为无实际控制人。这一治理结构的变化将进一步释放企业发展活力,企业力争三年内实现营业收入300亿元。

“对于哈药集团而言,这是一个历史性的时刻,哈药集团在此次混改完成后成为了真正独立的市场化主体,这一体制机制的历史性变化将更加有利于哈药迎来发展新纪元,开启再出发的新征程。”哈药集团股份有限公司总经理徐海瑛说,增资扩股、变革公司治理结构无疑是哈药集团积极应对医药行业变化、重塑企业竞争力的战略性选择。

据介绍,哈尔滨市对市属国有企业的改革大致分为两个方面,既要做强做优,又要做小做黄。其中,对于生产经营较好的企业,或是通过改革能够焕发青春的企业要加大引进战略投资者的力度,大力推进混合所有制改革,加快其做大做强;另一方面,对于扭亏无望,没有市场前景的企业,就要消号关停。哈药集团的改革显然属于前者。

除此之外,哈电碳厂与法国梅尔林集团共同出资设立美尔森哈电碳电(哈尔滨)有限公司,合资公司成立后年销售收入大幅度增长;哈空调在混改后建立了完善的现代企业制度,通过多措并举实现固定成本减少1000余万元。

据了解,2018年,哈尔滨市属国有企业共完成混改25户,涉及民营企业21户,撬动民营资本2.45亿元。通过混合所有制改革,推动完善现代企业制度,形成股权结构多元、股东行为规范、运行高效灵活的市场化经营机制。2019年,哈市还将把增强企业活力作为改革取向,把加快企业混改作为主攻方向,在推动国有资本形态转换、提高国有资本配置效率上狠下功夫。截至2019年前三季度,哈市又完成混改38户。

## 3 管好资本放活经营

在哈市实施新一轮深化国企改革之前,全市450户国资出资企业市场化程度并不理想,资本运作乏力,这是一个无可辩驳的事实。于得志曾多次在国企改革工作会议上形容,在现有环境中,市属国企就像一块身处高温、快速融化的冰棍,已经到了退无可退、不改不行的地步。

为探寻市属国企改革路径,哈市国资委不断突围,从落实股东平等原则入手,准确把握出资人职责定位,坚持以法化治理理念去除行政化思维,加快国有资产监管体制由“管资产”向“管资本”转变。

在强化“管资本”的职能中,哈市国资委从构建“机构管资本、平台管资本配置、企业管生产经营”体系入手,从国资委机关做起,优化调整内部职能,强化以股东身份监管国有资产职责,推动监管职能转变。目前,哈市国资委已将哈投集团、工投集团两大集团作为全市改组国有资本投资运营公司平台试点,推动国有资本授权经营体制改革。

同时,推动“放管服”改革,围绕“管好资本、放活经营”的目标,坚持法无授权不可为、法无禁止皆可为的原则,修订监管权责清单,加强公司章程管理,采取“一企一策”审核、制定章程的办法,把党建工作写入一、二、三级企业章程并实现全覆盖,将出资人的意志体现到法人治理结构中去。放手放开企业手脚,将企业的自主经营权利归位于企业,将企业的资本增值责任落实到企业。

为强化国资监管一盘棋,哈市还决定,今后市直部门原则不保留经营性国有资本,稳步推进将市级行政事业单位所办企业转隶,统一纳入市国资委监管体系。

本报图片除署名外均由哈尔滨市国资委提供