

在市国资委负责人见面会上的讲话

常务副市长 黄奇帆

(2003年9月23日,根据录音整理)

今天很高兴和大家欢聚一堂,因为我市政府机构改革方案已得到党中央、国务院的批复并正式实施,我们期盼已久的市国资委正式诞生了。党的十六大报告明确指出,要建立中央政府和地方政府分别代表国家履行出资人职责,享有所有者权益,权利、义务和责任相统一,管资产和管人、管事相结合的国有资产管理体制。因此市国资委的成立,是市委、市政府深入贯彻落实党的十六大精神,深化机构改革、进一步转变政府职能、加快建设服务型政府的重大举措,是重庆加快完善社会主义市场经济体制进程的一件大事,意义重大,影响深远。

下面,我就市国资委的一些情况跟大家作一些沟通,便于大家理解,更好地推动市国资委的工作。

一、市国资委具有五个显著特点

从整体上看,我市政府机构改革方案具有一定的特殊性,与国务院的方案,与京、津、沪及其他省市的方案相比都有所不同。一是保留了市经委、商委、外经贸委;二是组建了市国资委;三是把市发展计划委员会更名为市发展和改革委员会,把原来跟政府研究室合并的体改办并到发展改革委。这种特殊是中央允许的特殊,是中央领导和中央各部门根据重庆的实际情况,确认的合理且比较好的方案。在过去的半年时间里,市委、市政府的领导同志对整体方案进行了充分酝酿,并征求了各部门的意见,形成了初步方案。因为方案中涉及经委不与计委合并组建发展改革委等问题,所以在中央首长考察重庆时,镇东书记和鸿举市长直接向分管国资委的黄菊副总理、分管发展改革委的曾培炎副总理作了专题汇报,得到了他们的确认和支持。市编办也按照市委、市政府的要求,到中编办作了详细汇报,得到了中编办的肯定。因此,重庆的方案很快就得到了批准。

从市国资委的组建方案看,也有一定的特殊性,具有五个显著特点:

一是管理范围涵盖面宽。包涵了工业、商业、贸易、金融、农业、交通、建设等各个行业,只要是经营性国有资产相关的企业集团,都涵盖在国资委授权范围内,涵盖在出资人履行职责的范围内。这有别于国务院国资委、其他省市国资委的管理范围。

二是干部管理体制有别于其他省市。市委、市政府对市国资委人事管理的授权比其他省市更大,沿用了原市委企业工委对企业领导人员的考察任免程序,即:一部分所属企业集团领导人员由市国资委按程序直接考察任免;一部分由市国资委考察、提出建议,直

接上市委常委会讨论决定任免。干部任免程序充分体现了市国资委管资产、管人、管事相结合的原则,这是有别于北京、上海、天津,以及其他地方的一个重要特点。

三是外部环境宽松。在不撤销市经委、市商委、市外经贸委的情况下,设立了市国资委,实际上为市国资委工作创造了更好的条件。因为这几个部门继续承担了日常工作量大的许多事情,各自承担了部分职责,这种配合、协调的格局更有利于市国资委开展工作。

四是工作过渡平稳。在原市委企业工委基础上整合财政、经委、劳动等部门的部分职能,成立市国资委,保证了工作不断不乱。因为市国资委党委与原市委企业工委的各项工作基本上是一脉相承,不存在企业集团党政关系、人头的划转。而其他省市存在着几大党委合并、几十户企业接转等,很难保证工作不断不乱。这也是重庆一个非常好的优势。

五是领导体制独具特色。市经委主任兼任市国资委党委副书记,我相信这也是31个省市的惟一。这种领导体制更有利于协调关系、沟通信息、提高效率,有利于增强党委讨论决策的合理性和全面性。

二、市国资委及国资委党委的主要职责

(一)关于市国资委的主要职责

市国资委职责是市委、市政府确定的,也是经过中央批准的。我想在这里重申一下,以便于工作分工,有利于更加有条不紊地推动下一步工作。

市国资委的职责,从宏观上、从国有企业改革、发展和重组的角度表述,主要有五项:一是负责拟定国有及国有控股企业改革的方针、政策及企业改革、改制的实施方案,推进现代企业制度建设。这是一个很重要的职责。也就是说,以后凡重庆范围内国有和国有控股企业的现代企业制度建设、改革方针政策和改革方案的制定等,都要由国资委来总体推进。在推进过程中,特别重大的方案,必须报市委、市政府决策。二是研究发展大型企业和企业集团政策,指导国有和国有控股企业进行战略性改组。国有和国有控股企业中的一些特大型企业集团,有的是几个中型集团重组合并转化而来,有的是通过收购、兼并扩张而来,也有的是通过自身经营,不断发展壮大而来,所以我们要研究发展大型企业和企业集团的政策,指导国有企业实施战略性改组。三是指导国有企业加强管理。包括资产管理、质量管理、运行管理、经营管理等。四是组织实施企业兼并破产、减员增效、扭亏脱困工作。这也是这几年我们国企改革攻坚一个很重要的事情。五是拟定有关国有企

业改革、发展的地方性法规。协助起草国有企业改革、发展有关规章、制度、法规，报市人大、市政府通过。推动企业施行内部法律顾问工作，督促企业依法办事。

市国资委的职责从出资人的角度表述，主要有八项。一是履行出资人职责。就是国资委作为授权资产出资人，享有所有者权益，建立权利、义务和责任相统一，管资产、管人、管事相结合的国有资产管理体制。二是指导企业改革、重组。三是推动和落实国有企业监事会职责。四是对企业领导干部进行任免、考核、奖惩。五是对国有资产进行统计分析，推动国有资产保值增值。包括稽核国有资产保值增值情况，统计、审计国有资产的运营情况，根据审计、稽核结果推进国有资产保值增值工作。六是制定国有资产管理行政法规和规章制度。七是依法对区县国有资产管理工作进行指导和监督。八是完成市政府交办的其他事项。前面六条是针对直属企业，第七条是作为市级国资部门，对区县国有资产有监督和指导责任。这种职能描述更加符合国资委常规职能。

总的来看，宏观表述比较象政府部门“三定”表达方式，后者表述则更象是一种特设部门，但两种表达方式内容是一致的。对外宣传国资委职能的时候，应该两种表述方法衔接起来，进行多角度说明。

（二）关于市国资委党委和国资委纪委主要职责

市国资委党委和国资委纪委，主要是原市企业工委和企业纪工委转化而来，因此职责没有大的变化。

市国资委党委的职责，主要是七项。一是保证党的路线、方针、政策和市委、市政府的指示、决定在国有和国有控股企业体系中贯彻执行；二是讨论和决定市国资委的重大问题；三是负责指导国有和国有控股企业党的建设、社会主义精神文明建设和思想政治工作；四是负责市属国有重点企业领导班子建设和领导人员管理；五是负责中央和外地在渝大型企业党的工作，协管其领导班子和领导人员；六是监事会监事的管理工作；七是群团、统战、知识分子等方面的工作。

市国资委纪委的职责，主要是四项。一是检查党的路线、方针和政策的贯彻执行情况；二是指导企业党风廉政建设；三是检查、处理各种违法、违纪案件；四是受理各种举报、申诉。

这里，我要特别强调一下干部管理这件事：一是市委管理的董事长、总经理、党委书记，由市国资委提出意见，市委、市政府任命；二是市国资委管理的干部，由市国资委直接考察、任命或提名；三是调整、重组后陆续形成的部分国有企业集团，以及今后形成新的国有集团等是否交由市国资委管理，要由市委、市政府确定。另外，监事会主席由市委直接管理，市国资委党委帮助市委、市政府考察，然后由市委、市政府任命；监事由市国资委直接考察任命。

涉及行业特殊性的，可以不按常规模式管理，允许特殊管理。所谓常规模式，是指市国资委作为国有企业集团资产的出资人，由出资人实现管人、管事、管资产

一体化。如市商委管理企业，重点是营造一个政策平台，运用行政管理手段调整商业布局；市经委管理企业，重点是对工业的行业规划指导，对外资、内资、民营、国有等各种工业企业，都实行同等国民待遇，这是履行规范的政府职责。属于这种情况范围内的企业，国资委就可以按常规模式进行管理。所谓特殊管理，比如即将组建的水利集团，该集团负责整个重庆郊区建水库、建水厂、建污水处理厂等项目需要的几百亿投资，有相当一部分需要由水利局去跟水利部要钱，类似企业还有高投、高发公司等，就不能按常规模式进行管理。对水利集团，尽管这个集团由市国资委党委和国资委直接任命干部、直接授权，党政关系归国资委管理，但日常业务管理要归水利局，并且还要让水利部知道重庆是由水利局局长兼任水利投资集团董事长、总裁，也就是要告诉他们，水利投资集团是水利系统的公司，这样在项目、资金等方面就更容易争取水利部的支持。这是一种变通，大家要理解，不能一刀切，统统由国资委管。国资委授权水利局对水利集团的日常业务进行管理，包括一些人事管理，因为市水利局长兼任董事长，实际上水利局也在管集团的副职、中层干部，这种变通处理是说得清的。同样高发公司、高投公司也是由特定的中央主管部门拨钱来的，比如中央主管部门还要陆续拨给高发公司一百多亿元资金，所以必须和交通部密切挂钩，并且其业务发展本身也要受市交委交通规划指导。对这样的企业，我们应该作一定的变通。

三、市国资委组建过程中要处理好的几项工作

（一）确定市国资委的“三定”方案。“三定”方案是市国资委具体工作的依据，要尽快把中编办批准的、市编委确定的、市委和市政府讨论批准的职能职责，通过“三定”文件确定下来。国务院国资委3月份成立，因为中间要协调发展改革委、国资委、商务部，理顺各部门关系等问题，所以“三定”方案5月份才确定，用了两个月时间。如果比较顺利，市国资委应该在10月份完成“三定”方案。

（二）完成内设机构组建及人员划转。市国资委组建涉及市经委、市财政局、市劳动保障局等部门相关职能及人员的划转，工作转移是人生的大事，要稳妥推进。尽管人员划转有一定的工作量，但是应该争取在10月份完成。

（三）解决好办公条件。现在共有4位副主任、6位副书记，办公条件需要考虑。从其他委办过来的处室在哪儿办公，同样也要做好衔接安排工作。

（四）领导分工到位。由于时间关系，在这里我们暂不讨论分工问题。先由张复同志负责分工，摸索着把工作先推动起来。因为国资委刚起步，机构也比较简单，分工面也比较窄，所以可能每个副书记、副主任只管一两个处室，并且大家从几个地方调过来，在现在的分工中不一定能马上发挥各自的所长。从这个角度上讲，领导班子、领导层要迅速转轨，尽快适应角色转换。

三五个月后，再根据大家所长，进行配置、微调。在10月以前，张复同志跟大家一起讨论把分工定下来，就可以启动工作了。

（五）做好职能划转工作衔接，完成市委、市政府确定的工作任务和目标。年内我们要完成好市委、市政府年初确定的，包括有关市企业工委的、市经委企业改革重组、市商委所属国有企业调整重组以及市外经贸委所属企业调整等各方面的工作任务和目标。比如由于市经委指导企业改革的职能划转到市国资委，市国资委就必须和市经委衔接好，摸清年内准备重组、破产关闭、下岗分流、资产重组扩张的企业分别有哪些？在职能、人员划转的同时，将工作任务接转过来。我的意思就是：在改制过程中，做好任务衔接，保持工作不断不乱，完成市委、市政府年初既定目标任务，最终要让市委、市政府感觉到市国资委的交接过程没有影响正常工作目标。

四、下一步应着力抓好的企业战略重组方面的三项难点、重点工作

市国资委下一步要研究推进三件事：一是帮助国有企业摆脱债务困境；二是股权重组；三是进一步规范法人治理结构。研究以后，年内能做多少是多少，主要是为明年重庆的国有资产保值增值和国有企业重组、发展、改革布好局。这三件事也是我们企业战略重组中要攻坚的三个难点。

（一）国有企业债务化解

1. 债转股核销

目前，我市国有企业债务中有一大块呆坏账、不良资产。比如欠华融资产管理公司就有60多亿债务，我们可以考虑用15%—20%的资金购买100%的债权，最终把这笔坏账核销掉。也就是说，我们以10个亿左右的资金，去回购60亿的债权，这样就把60亿债务处理掉了。

这件事非常紧迫。一方面，这些债务虽然已经不当财务费用做账，没有利息，不考核，但不管怎样还是债务；另一方面，最近四大资产管理公司都在进行宏观拍卖。所谓宏观拍卖，就是不同于以往几千万、几个亿债权的拍卖，一次拿几百个亿甚至上千亿的债权放到产权交易所进行拍卖，谁都可以去买。拍卖结果将对企业产生相当大的影响。比如重钢集团欠资产管理公司20亿债务，如果有谁用3亿资金买下这20亿债权，重钢的董事长立刻就会“下台”。因为重钢全部净资产只有10多亿，还有20多亿的债务，谁能够买下这20多亿债权，谁自然就是最大的股东。站在出资人角度来说，国资委应该把出资人权益保护好。以一定的比例回购债权，比如我前面所说的用10亿资金回购60亿的债权，国家允许这样干，这也是党中央、国务院对国有企业的优惠，我们自己不去买回来，资产管理公司当然可以卖掉。昨天我看到一条消息，华融资产管理公司已经把1200亿的债权交到北京的一个产权交易所，准备联手拍卖，或许重钢集团的20亿就在其中，随时都有被卖

掉的可能。如果认为这笔账没有任何价值，让他卖也可以。但是如果我们要把重钢集团发展成为重庆的“支柱”企业，而且志在必得，那么市国资委就应该拿出用3亿资金回购这20亿债权的方案来。

2. 推进破产核销

现在要破产的国有企业有两类：一是中央已经批准的破产企业；二是市委、市政府研究决定要破产的企业。共涉及八九十亿的银行债务要核销。要在做通银行工作的情况下，先安置好职工，再宣布企业破产。通过破产把债务核销掉。国资委要列出计划，降低不良资产比例，改善国有经济信用。

3. 加快银行呆账核销

对于在商业银行贷款合同中的呆账，应该跟商业银行商量，是否能把利息豁免了，再按一定比例如40%、50%或70%来偿还债务。我的意思不是让大家随意赖账，我也分管金融，考虑金融发展的时候，首先要打击的就是逃债，这就会变成手心手背吵架。最近几个银行行长都在跟我讨论如何利用利润冲减呆账的问题，他们也比较积极，因为坏账“赖”在他的分行资产里，这总是他的责任。而且目前重庆银行总体发展情况比较好，利润比较多，也有这个条件。如今年建行重庆市分行有8亿利润，只要“事出有因”，就可能愿意拿出6亿来核销坏账。因此我们要搭建适当的、合理的核销坏账平台，如通过法院判决等法律途径和合适的措施尽快消解掉这些呆坏账。这样银行资产也会逐步好起来，抗金融风险的能力也会进一步增强。市国资委要好好策划一下，加快推进这方面的工作。

总之，无论是破产企业该退出的死账，债转股已经转移的呆账，还是在银行中的呆账，都是需要解决的不良资产。我们要作个计划，明年如果能把这100多亿不良资产都消除，那么重庆国有资产的质量就会大大提升。

（二）推进股权重组

市国资委管理的国有净资产共有七八百亿，但是分散在39户企业集团，因此要考虑净资产的有机整合。

1. 企业集团之间的整合。为实现国有资产向优势企业集中，资本向优秀企业家集中，资金向优势行业、优势产品集中，我们可以进行这样的操作：把集团与集团，或者集团的一部分和其他集团的相似部分进行有机整合。以前各类企业归口管理，不能互相兼并。现在国资委成立了，就有条件以出资人身份对这些集团进行整合，是由二十几个还是由五十几个集团来实现这800亿净资产，要进行专题研究。当然有个前提条件，就是要求稳。整合要有利于资产扩张做大，有利于资源配置优化，有利于人才、人力资源优势发挥。从这个角度来说，要仔细研究当前的格局，如果资源配置中有明显的不合理，我们就可以整合。这就类似于上海国资委，把上海华联集团、中百集团、友谊集团、物资集团整合为百联集团，整合成销售值达800亿的大集团，虽然这种整合总有点矛盾，但原来集团间的内耗、竞争不

再存在，变成跟外国商业百货，跟私人零售百货竞争。当然我们不一定学上海。总而言之，既然市国资委成立了，就有一种优化资源配置的责任。

2. 上市公司资源整合。一是整合上市公司的国家股，把垃圾股、ST股置换、整合，变成优质上市公司。二是对其他上市公司，可以通过股权收购，变为自己的上市公司。不管是把上市公司的国家股卖掉，还是把上市公司的国家股整合，都是为了优化上市公司。另外，有关上市公司整合，原来审批权是在市财政局，以后应该在市国资委，这条线接轨是非常必要的。

3. 国资逐步从一般性竞争领域淡出。我们不搞纯而又纯的国有独资企业，该退的时候要坚决退。从控股集团到第三级中小企业，哪些可以卖给民营企业，哪些可以转制给企业职工，需要仔细研究。有些方面如果民营化会更好，我们就应该让它民营化。但国有资产应该在五大领域表现其应有的控制力：一是涉及国家安全的行业；二是涉及到自然垄断的行业；三是提供重要公共产品的服务行业，如交通、能源、自来水这一类的，我们现在几大投资集团实际上就是在这些领域起作用；四是支柱产业；五是高新技术中的骨干企业。也就是说，我们国有经济一方面要逐步淡出一般性竞争领域，另一方面还要努力向这五大领域推进。

在股权重组中，国有资产必须“有进有退”，“进”是要求我们明确方向集中发展，“退”是在不必要的竞争领域退出，这包括上市公司整合、国有企业集团之间的资源整合、中小国有企业退出等三部分，这些工作不是要今年完成，而是要在年内研究出一些思路和明年的工作方针。

（三）规范法人治理结构

规范法人治理结构要做好四件事：

一是国有控股企业的二级公司要尽量实现多元化。国有控股企业的主导力、控制力是通过多元化产生的，而不是独资产生的。举个例子来说，一个独资企业有资产50亿，如果他不考虑二级公司多元化，就只有50亿资产。如果他有10个二级公司与其他企业合资，就可能为集团引入40亿资产，那么他控股的资产就变成90亿，如果第三级企业又有了间接合资，资产就可能达到上百亿，国有经济发挥的主导力、控制力就表现在这个多元化过程中。特别要注意，在多元化过程有时候是人家控股，有时候是自己控股。但既不能都由自己控股，也不能自己都不控股，因为都不控股，企业就不能并表，也就没有了生命力。所以我们要研究二级公司多元化问题，要掌握还有多少二级公司仍是国有独资、没有多元化，有意识地加以推进。

二是以三级为限，消灭子公司、孙公司。凡是三级以上的公司都应该关闭，因为这是企业的出血点，应该存在的则可以民营化，总之要跟我们的产权切割开来。因为无论是国有经济的法人，还是私人企业的法人，到第五六级企业，他都管不好，资产都会流失。

三是打包消灭“壳”公司。由于转制、上市或者逃

债等多种原因，的确有一批企业把有效资产进行剥离，而剩下“壳”公司。如何把这些“壳”公司重组整合或退出市场，是一个很重要的问题。可以考虑把几个壳公司并成一个壳公司，把历史负担打包消化。其他省市有许多这样的做法，我们可以借鉴并促进这件事。

四是建立有效的激励机制。在二级公司、股份公司或者三级企业里，怎样按照党的十六大精神调动企业管理层的积极性？我们要探索按激励要素分配的措施，不管是给一定的股权也好，还是采用MBO的方法，让经理层通过银行贷款、信托贷款来购买一定股权，最后国家股和社会股东的股权合法地形成一个有效的激励机制。

只有在推进经理层股东、二级企业多元化、减少子孙公司、消除壳公司等四件事的过程中，我们才会有真正的董事会、监事会、经理层的法人治理结构。否则党委书记、董事长、总经理谁当都是一个样。也就是说，法人治理结构是在产权概念、组织架构的实际变化过程中产生的。我最近走访了一些企业，发现这四件事都存在，都需要去推进。如果推动得好，我相信企业法人治理结构会上一个新台阶。

今天是市国资委、国资党委第一次会议，我着重介绍了一下市国资委党委、国资委组建的过程和特点，强调了国资委党委和国资委的职责、组建过程中要处理好的几项工作、下一步要攻坚的三个难点等几个问题，目的是便于大家在研究工作的时候展开。总的来说，我们现在的体系还是比较健全，有投融资集团10个，包括3个金融机构、7个投资集团；与工业有关的集团12个；与商业、贸易、流通、交通等第三产业有关的集团12个。加上即将转制为重庆发展银行的万州商业银行，年内可能成立的保险公司（如果是国有控股，肯定也要归到国资委），金融机构就增加到5个；投资集团现在有7个，加上即将挂牌的水利集团就是8大投资集团。我认为，如果企业集团投资定位在100亿以上，就可以归到国资委管理；如果是20亿就归到处级集团。当然，从国有资产统一管理的角度，无论资产大小，其管理都应该是一个体系。尽管以后企业集团还可能增加，但是最重要的不是集团增加，而是集团整合、资源整合，在整合中产生大集团。例如我们把搞农村电网的24亿国债资金（原是划到区县的农网里），全划给建投公司，建投公司以前有20多亿资产，加上20多亿的国债资金，资产达到50亿，现正在跟区县组建区县电网公司，今后将形成一个实力强大的市电网公司。也就是说，我们要善于通过资源整合来解决发展问题。

总之，市国资委、国资党委刚刚成立，还有方方面面大量的工作要做。我希望市国资委、国资党委的同志们，深入贯彻党的十六大和十六届三中全会精神，认真践行“三个代表”重要思想，团结一心，共同努力，开拓创新，不断取得新成绩，开创新局面。