

# 在市委企业工委 2003 年工作会议上的讲话

常务副市长 黄奇帆

2003 年 2 月 12 日

(根据录音整理)

刚才张复同志代表企业工委作了重要的工作报告，总结了去年工委和企业集团的改革、发展、党建等方面的工作，同时部署了 2003 年的八项重要工作。这个报告出来之前，工委进行了反复研究，我完全赞成，请大家回去按报告贯彻落实。今天，我想借此机会补充一些情况，就重庆的企业集团的作用、目前存在的困难和问题、今后的发展目标以及下一步的重点工作谈几点意见。

**一、重庆的企业集团，是重庆经济发展的支柱、动力和希望所在，在重庆经济发展中发挥着非常重要的作用**

重庆的 71 家企业集团去年取得了很好的发展，对去年重庆经济社会取得突破性的发展做出了重要贡献。重庆去年取得了直辖以来最好的经济成就，在五个方面的指标都有重大突破。首先是 GDP 的增长达到了 10.3%，实现了两位数的增长，GDP 总量接近 2000 亿，使重庆进入了小康门槛，这是一个重大突破。其次是财政收入，去年增长 26.7%，增长幅度在全国各省区市中排在前五名。三是固定资产投资，去年增长了 24%，达到 995 亿。四是银行信用有了新的提高，金融资产质量提高，规模有了较大的增长，贷款余额增长了 17%，储蓄余额增长了 22%，呈现出良性发展趋势。五是老百姓的收入有了很大的提高。城市居民收入增长 13%，比全国平均高 5 个百分点；农民人均收入增长 6.2%，比全国平均高 2.2 个百分点。

总的来说，去年重庆国民经济取得了良好突破，是各行各业努力奋斗的结果。在重庆千千万万企业中，企业集团在国民经济中是起着支柱作用的。重庆是老工业基地，国有企业很多，这些国有企业在近 10 年的改革开放、结构调整过程中焕发了青春，增强了活力，产生了新的发展动力，主要表现在三个方面：

一是在重庆经济增长各种指标中，71 个集团占有很大比重。在目前重庆经济的高速发展中，国有和国有控股集团起着重要作用。如果没有这 71 个集团，很大一块指标会掉下来。

二是在重庆的产业结构调整和高新技术发展中，重庆的国有和国有控股集团起着重要的促进作用。在沿海许多地方的技术进步、产业结构调整、高新技术产业中，促进技术进步的重要力量是外资企业（比如上海占 80% 的比重）。外资带来了高新技术，使产品结构有了重大调整。作为内陆地区的重庆，外资比重还很小，

在国民经济中推动技术进步、结构调整、创新的主要力量还是国有和国有控股集团自身的努力。

三是在国有经济对全社会的控制力和影响力中，企业集团起着重要作用。十六大、十五大都提到国有经济要有进有退，但不是全面退出一般的竞争领域，或者全面退出经济活动，而是要在国民经济重大领域中发挥控制力和影响力。在国有经济或国有控股集团少的那些地方，要做到这一点就很难。重庆有 71 个国有和国有控股企业集团，是我们的调控力量所在。

从以上三个方面，我们可以看到国有和国有控股集团在重庆经济中的地位、力量和基础。从这个角度说，一批充满活力的国有和国有控股集团是我们的希望所在、力量所在、支柱所在。

从工委管理的 71 户企业集团去年的经营活动中，可以归纳出四个特点：

一是企业集团运行质量进一步提高。工业经济运行的效益指数首次超过了 100，达到 109，沿海一些地方在 140 左右，全国平均在 125，我们跟全国平均水平比还有差距。109 虽然不算高，但我们以前在 80 左右，去年突破了 100，这是效益指数的重要提升。同时，企业的产销有了进一步的提高。去年企业集团的销售值（工业）和产值增长平均在 15% 以上，比全市工业平均值高两个点，说明大集团是拉动全市工业经济往上走的重要力量。

二是企业集团的经济效益进一步提高。去年工委所属 71 个企业集团实现利税 82 亿，其中利润 25.4 亿，增长了 112%。36 户市属企业利税也是 32.8 亿，其中利润 7 亿多，35 户中央企业利润 18 亿。

三是企业集团产品竞争能力进一步提高。新产品占整个工业产值的比重，技术创新、技术含量、品牌名声等方面都有进一步的提高。

四是扭亏脱困成效有了进一步提高。71 个企业集团，现在的亏损面在 20% 左右，比 2001 年亏损 30%—40% 左右明显好转。需要说明的是，现在是以集团内并表计算的盈亏，如果把每个集团下面的二级、三级独立法人都作为独立企业来计算，亏损面仍然比较高。

## 二、71 个企业集团存在的问题和困难

我们的目标是建设长江上游的经济中心，是用 20 年时间全面建设重庆市的小康社会。这两个目标，是一致的，又有不同的侧重点。长江上游经济中心的内涵是讲金融、贸易、各种服务业、第三产业等各种经济要

素的集聚和辐射,最后能够带动西南地区、长江上游,能够使我市起到经济中心的作用。要实现这个目标,市二次党代会提出:五年打基础,十年建框架,到2020年成为中心。这个奋斗过程,需要重庆全方位努力,但侧重点是主城区和渝西地区。全面建设小康社会要求的是一个比较平衡的、协调的、全面发展的社会,侧重点是在库区、渝东北、渝东南。不管是全面建设小康社会,还是建设长江上游经济中心,对国有企业集团都提出了重要的历史责任。面对WTO后的国内外竞争环境,面对各种所有制共同发展的竞争环境,国有控股企业集团怎么体现控制力、竞争力?怎么体现它的活力,形成生气勃勃的体制和机制?需要每一个企业集团在克服薄弱环节和自身不足之中发展。如果跳不出自身薄弱环节的瓶颈,跳不出困扰自身的不利因素,怎么也难以发展起来。所以要正视自己的问题和困难所在。现在我们这些企业集团的问题大体上表现在五个方面:

一是资产质量还不够高。71户企业集团总的资产负债率在70%左右,市属的36户企业集团总的负债率79%,还比较高。这些集团又分为工业类和贸易类两种类型。一般情况下,合理的工业集团的负债率在50%左右;商贸集团是以流动资金运作为特征的,负债比例一般较高,在75%左右。如果工业和商业集团混在一起统算负债率,71个集团的负债率如果能控制在60%左右就比较合理。从这个意义上讲,我们偏高了15个百分点左右。在2000亿的企业资产中,净资产大约在六七百亿,负债率偏高,至少多负担了两三百亿的债务。另一方面,在资本结构上一个很严重的问题,就是总资产中还不了本息的呆账、坏账、需要核销的资产,差不多有200多亿,已经是多年的呆坏账。按现在的五级分类考核,是不能再计算在资产上的。如果我们的净资产抵扣了这200多亿的呆坏账,我们就变成90%多的负债了。总的来说,这些呆坏账摆在账上三年五年,表现为不良资产,实际上是我们许多企业集团长年站不起来、跑不起来的重要原因。

全国为了解决这类问题,采取了三种手段。一是债转股,债务重新安排。对工业类企业实行债转股,全国共转了4000亿;对商贸类等其他企业进行银行债务重新安排,全国一共剥离了1万亿债务;二是破产兼并。这五、六年,对工业企业集团进行了每年1000多亿的破产兼并核销,共解决了5000多亿。三是国家采取了许多优惠政策补充资本金,包括重要国企改制上市筹措资本金等。由于有了这些措施,全国范围内的资产重组、呆账、坏账的消除取得了重大突破。这方面我们虽然取得了一些进展,但是力度仍然不够。比如说重钢兼并特钢的问题,兼并就是把有限责任公司本来可以通过破产了断的债务,由母公司承担并全部背下来。特钢有30多亿债务,被兼并后成了重钢的包袱。整体上看,重庆的企业集团发展中的困难,很大部分是由于这200亿的呆坏账产生的,这些问题如果不采取外科手术去

解决,就会困扰企业前进的步伐。这种情况还表现在金融企业、外贸企业,比如重庆农村信用社、重庆商业银行也几乎是100%的负债,等于没有净资产。所以资产质量问题是困扰我们发展的重大问题,今后一个阶段要把解决它作为一件大事来推进。从这个意义上讲,全国东部、中部地区已走过的路,我们还要补课,或者说还要补一定的课。

二是投资不足。71个集团的发展性投资不足。全市去年总投资995亿,今年至少增长20%,达到1200亿。其中,工业企业的投资去年只有180多亿左右,仅占20%。工业比重在国民经济的三大产业中占34%多,而每年的投资如果只有20%,时间长了,工业的地位就会削弱,所以要加大投资力度。投资比重怎么加大,涉及到自下而上的发展问题。一个有竞争力的企业集团应该是一个不断有新的产品、新的项目投入的集团。产业结构调整也好,产品优化也好,总是要花钱。如果长时期没有新的重大投资,企业的发展就会停顿。要解决投资问题,首先要通过市场分析、战略规划形成项目库。企业一定要善于抓住市场机遇,有敏锐的产品发展方向感,然后确定自己的行业投资方向,形成一批中坚项目,扩大和外资的合资。不管走哪一条路,总之要增加投资才能发展。在这个过程中,也要提高融资和筹资能力。通过资产重组或投资信用组合,拓宽资金来源,明确投资目标,这是企业集团做大做强的一个很重要的环节。

三是技术创新能力不足。技术创新表现在各个方面,很重要的一个指标就是技术研发费用的提取和占工业销售值的比重。去年全市工业企业技术研发费用在销售值中不到1%。也就是说,整个重庆2000多亿的销售值中只有20亿。在坐的20来个工业集团,去年总的销售值700亿,只有不到10亿的研发费,由于研发投入不足,所以技术创新能力不足,这是我们一个很大的问题。

四是法人治理结构方面存在问题。控股公司法人治理结构首先表现为控股集团层面的董事会、监事会、经理层、党委会以及民主决策的工会,由于企业工委的规范管理,我们71个企业集团在这个层面的秩序是规范的。但企业集团的法人治理结构不仅是集团本级,还要体现在企业集团对二级子公司、三级孙公司的控制力问题。这里有四个问题:一是子公司、孙公司太多,有的集团公司延伸到第六层第七层。实际上集团公司根本管不到这些层次,下面在干什么你根本不知道。按照国际惯例,1000亿美元的大集团,公司管理层次也不过三层,我们设这么多子公司、孙公司,实际上就是花国有资产去摆摊、养人,这是在消耗国有资产,盈利时它不理你,亏损时都赖在你控股公司头上,这是出血点,必须要去掉,必须大量削减第四、第五级的子公司、孙公司。二是壳公司多。壳公司在二级子公司层面有,三级孙公司层面也有。壳公司的定义,实际上是指三无

企业,即没有运作,没有什么人,也没什么净资产,但是挂着一堆债务。它的产生一般有两种渠道:一种可能是经营失败,长期亏损,亏到后来每年亏净资产,后来净资产没有了,人员不断下岗,再到后来停顿了;另一种可能是优质资产逃生,或者改制,或者中外合资,或转到外地去了,留下一个母公司。总之壳公司在改制过程中产生是不奇怪的。这样的公司存在一年两年关系不大,但如果三年五年一直存在下去,不去解决,这就是公司治理结构上的问题。抓住这种很现实的、看得见、摸得着的问题去解决,法人治理结构就一个个改善了。如果对现实的毛病不去解决,老是抽象在董事会、经理层、党委会的权力关系、职责上讨论法人治理结构是没有意义的。三是有些独资子公司法人治理结构没有监督机制,有利润不上交,有坏账时就找到母公司。所以怎么把二级公司、独资公司股权多元化,是规范法人治理结构很重要的问题。集团级公司国有独资控股还可以,但如果到了二级、三级公司都是独资,就肯定会出问题。所谓控股公司,就是给你100亿,通过二、三级控股和多元化过程,把能控制的资产放大。如果都变成独资还叫什么控股?你有100亿独资资产,如你对子公司控制了50%,还有50%是其他股东的资产,100亿就变成了200亿,200亿到了三级还这么控制,你就变成了400亿,最终并表就控股400亿资产,资产就放大了,国有经济的控制力就增强了。现在二级、三级公司独资是我们企业集团的通病,所以不管从战略目标出发,还是从法人治理结构要求出发,都要想办法改变这种局面。四是公司治理结构表现为内部人控制。一些上市公司或是子公司内部人控制以后,不听母公司的话,甚至形成对抗。这种情况,如果是集团在策略上、工作思路上的问题,集团公司自己要修正;如果集团公司出发点是好的,方案也是好的,下面子公司因为利益机制上的不同、结构上的调整产生对抗,这就表现为集团公司对子公司控制不力,这就是内部人控制,或者内部人与外界一起对付集团公司,这种局面必须加以控制。

五是企业集团整体形象策划上还有欠缺。我们很多企业集团的广告效应、媒体效应、社会效应、社会影响不大,品牌不怎么响亮。一些集团老总不大注重企业品牌和集团形象的策划,如果一个集团下面有几十个企业,几十个企业有几十个品牌,在整个社会发散,就没有集团形象,这是管理局行政体制的惯性延续,因为一个局是不要品牌的,如果是企业集团,这个集团还是原来行政主管局的管理方式,这就是行政局转公司的后遗症,需要我们在企业文化、企业形象上采取措施。

重庆如果10年、20年以后真正成为长江上游的经济中心,一定会有大量西部最重要的企业集团聚合在重庆,如果那时在坐的很多集团被淘汰出局,从我们的角度讲,也是个悲剧。在坐的集团要成为为建设长江上游经济中心作出重大贡献的企业集团,就应该是长江

上游经济中心建成之日,也是各大集团在西部发扬光大之时。从这个意义上讲,重庆的企业集团形象问题,是非常重要的事情。

### 三、今后一个时期的发展目标和工作要求

我们应该以十六大精神和“三个代表”重要思想来指导我们的行动,推动我们的工作,与时俱进,开拓创新,争取用2至3年时间,在2005年之前,使企业集团在资本结构、劳动力结构、产品和产业结构、社会负担结构、企业组织结构这五个结构上进一步优化。如果企业集团在这五个结构上优化了,重庆就会形成一批重要的拳头产品、形成一批重要的充满生机和活力的支柱企业集团,不仅能在重庆站住脚,而且应该在西部、全国范围内崭露头角。同时,也应该形成一支优秀的企业家队伍,一支优秀的职工队伍,重庆的经济发展就有了更好的基础。

要实现五个结构调整的目标,就应该有一些反应企业内在运行质量的定量的指标要求,共有10个指标。这10个指标,是今后工作中要不断检验的,企业工委考核干部是否优秀,对企业的管理和运行是否有效,重要的是看这些指标抓得好不好。完不成这些指标,改善不了这些指标,企业发展能力就有问题。

一是工业企业集团负债率应控制在50%左右。企业不是百分之百不负债就好,百分之百不负债是小农经济,不是现代经济;百分之百负债则是泡沫经济,对集团而言,负债50%比较合理。当然,对一个具体企业,如果刚好有个项目,借了银行的贷款,负债70%、80%,也没关系。但对一个集团来说,它是几十个企业的组合体,它就应该在50%左右。这是一个考核的要求,或者说是工作努力的要求。已经达到的,要保持下去;还没有达到的,要不断降低负债率,要追求这个指标。商贸类企业的负债率在70%—75%左右,用这个标准来考核。

二是亏损面要控制在20%左右。它是指我们每个集团内部各独立企业的亏损面要控制在20%。任何一个社会不可能没有亏损,市场经济就是要制造一点亏损的,没有亏损就没有优胜劣汰,所以百分之百不亏损不是一个合理的要求,20%是正常的。关键是今年的20%和明年的20%要有所不同,每年有变化,才能体现活力。长期亏损的,要采取措施把它关掉,或者通过调整班子、调整产品结构等方式让它扭亏为盈。

三是产销率要达到98%左右。产销率代表产品结构和市场结合的程度,这个指标主要对工业集团。如果是在100%以上,说明你前两年有亏损、有库存,这两年销路好了,把库存处理了才上了100%。企业总会有库存,总会有周转,所以产销率在97%、98%是合理的。

四是净资产回报率应该比同期银行长期贷款利率高1—2个百分点以上。这不是对具体的企业,而是整个集团。具体企业的净资产回报率有时可以在10%—15%。因为这个企业的产品效益很高,另一个企业的产品也可能亏损,但集团总的净资产回报率应该比银行

长期贷款利率高1—2个百分点。银行长期贷款利率，现在是5%，你就应该是6%以上。这也应是考核的要求。我们现在大体上刚刚跟银行贷款利率持平。去年，全市工业利润去年40亿，包括私营企业、民营企业，全市工业净资产700多亿，所以现在是6%的净资产回报率。6%相当于现在5年期的贷款利率。全部71个企业集团的利润20多亿，净资产回报率只有4%左右，还不够。如果今年、明年通过努力，每年增长一两个百分点，效益就提高了。如果老板的资本投资后连银行贷款利率都抵不上，还不如把钱都放到银行去，所以净资产回报率起码要比银行利率高一个百分点。

五是劳动力总量应保持进出平衡。这跟我们前阶段减员增效有所不同，这也是十六大前后，中央经济工作会和中央再就业工作会提出的一个要求。从重庆的实际出发，过去几年工业企业已经减员增效下岗分流了七、八十万，如果再分流几十万，就会增加社会压力，所以保持大体持平，具体企业有进有出，总量保持平衡比较好一些。有些企业破产关闭了，退出一些人，但另外的企业在生产扩张中又招聘了一些人，进出基本平衡。这个指标要求，是我们社会发展的要求，是再就业和稳定工作的要求，是市委、市政府审时度势提出来的要求。今年再就业中心的人都要出中心，这方面的压力还很大，所以不再提倡依靠大规模减员来增效，来提高劳动生产率，而是提倡各个集团人员总量大体平衡，有进有出，结构优化。

六是加大投资力度。全市固定资产投资，这几年都是增长20%多。在坐企业集团的投资增长现在是偏低的，即使与全市的固定资产投资同步，也仍然偏低。所以应该加大力度，今后五年，如果各企业集团固定资产投资能提高到20%—30%才能适应形势。

七是提高技术研发费的提取率。我们的技术研发费在整个销售值中的提取率，应该力争做到每年增长0.5%以上。到2007年，重庆的GDP估计会达到3200亿，工业销售值会从现在的2000多亿增加到五、六千亿，如果6000亿里有3%是研发费，那就有180亿研发费，比现在的20亿增长9倍，创新能力就会大大提高，老工业基地就会焕发青春。在坐的大集团在目前的技术进步中是顶梁柱，在今后更要增强自己的创新能力。

八是提高集团资产在资本市场的比重。集团资产在股票市场、资本市场的比重要提高。重庆现在有28个上市公司，总市值700亿，总的净资产100多亿。这些股票有的是我们的企业集团控制的，但大多数是社会上其他各方面的。企业集团的品牌、产品、主业还没有在重庆的上市公司中比较集中地体现。而任何一个大的发展型企业集团，它总是用两只手来引资，一手跟银行贷款，一手跟资本市场融资。每一个有前途、有生命力、有眼光、五年以后会崭露头角的企业集团都应该有一两个，甚至两三个非常好的上市公司。这种上市公司，起着融资的作用，融来的资金可以不断收购企业集

团的优质产品、优秀企业，优质资产不断地注入到上市公司，实际上就是企业集团的资本不断进入股市。在资本市场中，重庆的企业集团应该有名有脸，崭露头角，如果连过去十年好不容易上了市、属于自己子公司的上市公司，一个个都料理不好，还不断卖儿卖女，甚至连壳资源费都不要，就把它卖掉了，这就确实让人很痛心。最近，市政府也在考虑成立一个上市公司领导小组，然后下设一个办公室。由这个办公室负责重庆市全部上市公司的重组工作、增资扩股的工作。如果国有经济不通过资本市场转制、筹资来发展自己，就是丧失机遇。所以我们要对股市负责，把优质资产向股市集中，让优秀的国有企业上市，这本身就是我们的发展要求，企业集团要重视这件事。

九是提高劳动生产率。这几年通过减员增效，企业劳动生产率提高很快。劳动生产率不是指职工人均产值或者销售值，而是指人均工业增加值，这是考核工业企业的指标。几年前，重庆还只有两万多，现在已接近5万了。这个指标比过去在不断提高，但东部地区一般都在人均10万，国际上都在人均20多万，差不多是3万美元的劳动生产率。劳动生产率在人均4万以下时，一般来说企业是亏损的，即使有利润也是微利，总体上是效益不高的。但到了4万元以上，往往就有利润了，所以劳动生产率最好能不断提高，力争5年后达到10万。

十是进一步提高职工收入水平。企业发展了，总是要让职工收入水平提高。这个提高也是GDP增长的重要组成部分。GDP就是由收入、折旧、利润、税收构成，各自比重不同。因为收入在GDP里占60%左右，杠杆作用很大，所以收入的增长会带动GDP的较大增长。所以增加工资，特别是领导层、技术干部的工资，实行要素分配和效益分配相结合等，对企业的竞争力影响很大。这次企业工委发了文件，负责核定企业党委书记、董事长、总经理三个人的年薪，这三个人以下的副董事长、副书记、副总经理，以及企业中层干部实行自助餐，由企业董事会自己解决。总的说来，我们是把年薪定位得比较高的，当然要规范考核，因此发了这个文件。

如果这10个指标都达到要求了，这五个结构也就优化了。企业集团董事会、党委会就要拿这10个指标去约束控制自己的企业集团的运行状态，使集团的整体素质有所提高。

#### 四、下一步的重点工作措施

为了实现刚才说的指标要求，或是定性的结构优化的要求，企业集团要抓好五个方面的重要工作：

##### （一）抓好企业集团的定位、资本运作和控制模式

现在的企业集团大体可以分成三种类型，一类是投资型企业集团，第二类是产业型企业集团，第三类是贸易型企业集团。在投资型集团里，又可以分为金融控股类集团、专业投资类集团、混合型投资集团。三类集团的内涵不同，要求各有不同。从市政府来说，抓投融

资主体,抓经济发展,抓国有经济对全社会发展中重大基础设施建设的控制力,就是要下决心推进七、八个大的投资集团的发展。这种集团作为市级投资层面,至少每个集团资产都在100亿以上,并且是优质资产。这样七、八个集团,就形成上千亿的国有资产,50%的负债率,50%的贷款,没有呆账、坏账,就能够为社会的需求、市政府的目标去奋斗、去努力,这是国有经济控制力的表现。另外就是工业集团,在自己的专业里进行产业性投资。还有就是商贸集团,外贸和商业以后也不一定分得那么清,商业也能搞外贸,外贸也能搞商业,这是定位。

定好位以后,有一个概念要注意,集团主要工作就是资产运作。不管是产业集团,还是贸易流通集团,还是投资集团,在集团层面上,主要应考虑四个能力的提高,即资产运作能力的提高、战略规划能力的提高、投资决策能力的提高、资本融通能力的提高。企业集团在发展时的扩张重组,投资时向银行、股市借钱融资,下属亏损企业的退出、破产、收购兼并都是资产运作。这四种能力,不管你是产业集团、贸易集团,还是投资集团,集团本部主要干这四个事。集团二级子公司去搞生产经营,如果集团公司对子公司总是生产计划、发号施令,就是干涉二级子公司的权利;反过来二级子公司在发展中要投资要资金,集团本部又不能起担保作用,又不能融资,又不能投资,你就没有尽到职责。所以,定好位后,集团本部要提高这四种能力。

在提高这四个能力过程中,集团本部对自己的二级子公司应该选择合理的模式管理。世界上的控股集团,只要是集团,它对自己的子公司都有一个管理模式。这种模式大体分三类,一类是U型模式。这是紧密控制型的,它把二级子公司甚至法人都取消了,变成车间、分公司、分工厂。第二类是H型。只是资产上的控股管理,下边完全是独立运作。第三类是M型。集团内设各种事业部,实行专业化管理。各个集团可以研究一下对子公司的管理模式,也就是在重组过程中对自己集团进行定位。

要努力使集团的二级公司逐步实现多元化,变成股份制企业。多元化的方式有很多种:可以把企业上市,也可以建立有限责任公司;可以是中外合资、中央企业和地方企业合资、地方企业和外地企业合资、私营企业和国有企业合资,也可以是职工持股会跟股董之间的合资、有些企业子公司还可以采取MBO的方式,由经理层向商业银行或者投资银行贷款,收购一定的国有股权,形成合资企业。

这是我想讲的关于抓好集团定位,提高四种能力,形成适应组织结构发展和经济发展需要的控制模式,在这个过程中要把自己的子公司实现多元化,把第四、第五、第六级的子孙公司消化掉。

(二)切实抓好困难企业的扭亏脱困工作,理顺企业破产、历史企业退出的通道

刚才,说了我们在坐的71个企业集团有200多亿的呆坏账、泡沫资产,需要我们采取切实措施逐步加以解决。这种措施包括三个方面:

一是对扭亏无望的企业,要通过破产关闭的方式实现亏损企业的减少、坏账资产的退出、历史企业的退出。在这方面我们一定要有一个认识、有一个判断:任何亏损企业的经理尽管工作并不愉快,但他肯定也希望扭亏为盈,他自己不会让自己下岗。破产是老板的事,不是经理的事。因此,从这个角度上讲,我们企业集团在这方面要发挥重要作用,下属企业要让他自己去破产,就象自己拔自己的头发来离开地球,是没有动力的。这是需要外力的,这个外力就是我们企业集团。该破产的企业不破产,耗的就是母公司的钱财,是企业集团的一个出血点。在实际操作中,有两种类型的破产工作:

我们现在有200多亿债务,如果采取措施都能核销掉。

第一,就是国家经贸委这几年批准允许我市破产的工业企业,目前有20多个,涉及四、五十亿债务,银行都同意我们破产,可是我们没有破掉,究其原因主要是职工没法安置。按照惯例,计划内企业破产,先是法院宣判,然后再拍卖资产,资产拍卖以后得到的钱再安置职工。但这种操作往往会产生不稳定,因为破产走人是一件很痛苦的事,破产宣布过程中,职工窝在厂里,都在等着拍卖的钱来安置他们,中间就会有很多不稳定因素。恰恰就是因为怕不稳定,才使我们破产企业四、五十亿的债务没有核销掉。我觉得这些职工可以由企业集团来托底,只是集团先预支,作为母公司拿出一笔钱来先把职工安置好,这个账是可以算出来的。企业集团安置好职工后再来推进破产,破产以后再提取资金还掉安置职工的垫款,就能实现平稳破产。可能企业集团担心银行、债权人不让报账,但我相信银行、债权人是可以体谅这种情况的,有关政府部门应该在这方面加强协调,经过这样周转,我们就把稳定问题解决了,四、五十亿债务就核销了。

第二,就是还有一些国家经贸委没有批准,但的确是资不抵债,由法院宣判破产的企业,叫计划外的依法破产,按照《破产法》的破产。这种破产和计划内破产差别在哪里呢?就是破产企业职工的安置费不能从资产变现资金里提取。国务院批准的、计划内破产、政策性破产,一般清偿率只有5%—10%,如果是一个亿的话,可能只还了500万到1000万,9000万都核销了,银行也愿意。而这种计划外的依法破产,职工安置不在破产资金里提取,清偿率就会相应提高,一般在25%左右。但不管怎么说也核销了银行75%左右债务,这也是一件好事情。通过这种方法也可以去掉七、八十亿债务。

二是120多亿的债务重组和债转股的资产处置问题。这也属于呆账,按照现行标准,100块钱债务,你

如果能还资产管理公司30块，银行就给你豁免70块。按这个比例，我们这120亿债务，只要我们能拿三、四十亿去还给资产管理公司，另外的债务就能得到豁免。总之，资产管理公司对一些长期的呆账，也希望进行了断，了断的时候只要还30%—40%，就把债权释放了。我们不能因为集团困难，连这30%也不想还，过份了就没诚信，成了逃废债，是走不通的路。

以上这两项措施，一种是破产重组，一种是债务重组。有可能把100多亿的坏账核销掉。

所以，债务重组这件事，各个企业都要推进，一个一个的采取措施把自己的债务解决掉。通过这两种方法，把泡沫资产和劣质资产退出。

三是财政、国资部门对部分国有集团注入部分优质国有资产。市政府、市国资部门和财政局也要采取一些措施，对我们的国有集团注入一些资本，增加企业净资产。这样企业集团呆坏账退出一块，净资产做大一块，负债率就下降了。这里面包括土地资产的授权，包括其他各种政策性资产的注入都可以采取措施。在这方面我们要下点功夫，为国有企业集团创造一些条件。今明两年市经委、土房局、财政局、有关资源配置单位和领导机关要汇同各大企业集团，加大力度把债务、资产重组，坏账核销的问题处理得好一点，使我们的资产得到优化，负债率降低，泡沫资产减少。

### （三）认真抓好企业投资和技术进步

主要是抓好项目储备，抓好引进外资，抓好投融资能力的提高，要增加研究开发费的投入。要通过投资和技术创新，形成我们的核心竞争力。核心竞争力提高了，才能使我们重庆的企业不断发展。这个问题，工业类企业比较明白，商贸类企业集团也有这样的问题。什么是商贸类企业集团的核心竞争力？除了营销网络、品牌、价格、管理方法、市场竞争策略之外，也应在房地产开发上做些文章。如果一点不在房地产上下些功夫，完全像个皮包公司。房地产公司造好房子，你去租来开商店，商店开得好，整个城市都兴旺了，地价就开始上涨，升值的资产都是房产公司的。从这个意义上讲，商业企业也要适当的跑马圈地，圈地后才会通过商业兴市的过程使地产增值，商业企业在这个地产升值、城市发展过程中，资产也跟着升值，从而使资本得到扩张。

我们许多商贸企业几乎都是无产者。没有资产就没有融资信用，何来核心竞争力？不像工业企业还有车间、土地、设备，因此运作过程中就会出现资产负债率特高。这个负债率特高除了商业系统自己贷款比重太大以外，没有资产也是主要因素。我的意思是净资产怎么做大，是要和不动产相联系的。

### （四）大力加强企业领导班子建设和人才队伍建设

刚才张复同志讲到了这方面要抓五件事，我都赞成。这五件事：一是加强企业领导班子建设，推进企业领导班子的调整；二是推进企业领导人员管理体制的

创新；三是企业领导人员管理机制的创新；四是提高企业领导人员的综合素质；五是整个人才队伍建设。企业工委在今后一段时间要加强对企业领导班子的考核、调整、体制创新、机制创新，增加我们在企业人才队伍培养方面的投入。企业集团也要加强对企业下属的二级、三级企业的领导班子的考核、结构调整和人才队伍的培养，在人才的聘任、使用、培训和待遇这四个环节上进行体制和机制创新。在聘任环节上，一方面要在企业内部不拘一格选拔人才；另一方面还应该加大企业外的人才聘用，包括本地区干部的聘用和外地区干部的聘用，甚至国外人才的聘用。整个聘用人才的范围，眼界要拓宽。在使用环节上，企业集团怎么组合使用，扬长避短，任人唯贤，把他们的才能发挥出来，这是很重要的。在培训环节上，企业集团要加大培养力度，加大人力资源投入，可以采取出国培训、读书进修等方式，还可以和大学组合，进行定向培训。在待遇环节上，提高待遇是建立人才高地的需要，领导层、管理层、职工的待遇要有所提高。重庆如果要实现长江上游经济中心的目标，重庆的干部、职工的工资水平，一定是长江上游、西南地区比较高的。当然物价也会高一点。物价高了以后，市场交易会更兴旺，因为任何企业都会把产品卖到市场价格高的地方去。这个过程就会造成重庆商贸兴旺，人丁兴旺，各个方面都兴旺。但这个循环链里面有一个关键，这个关键就是分配待遇上要改善，我们在这方面要多动脑筋。

### （五）认真贯彻落实企业纪工委工作报告精神，从源头上治理腐败

刚才企业纪工委也作了专项报告，我也赞成。大家要按这个报告来贯彻落实。在这个方面，我们企业集团要研究怎么样从源头上防止腐败。源头上防止腐败实际上要做到“三同步”：一是在制定各种改革方案，涉及各种利益调整和发展市场的方案中，估计会有腐败、作弊、贪污以及其他各种问题时，就应该在方案里面尽量避免，也就是方案中不要有腐败的根源和空间。如果方案里漏洞太多，具体操作的时候这些漏洞就会产生出一批腐败分子。二是在市场转轨和各种改革方案推进实施过程中，应该有市场秩序的管制和监督约束机制。三是在各种方案实施到位以后，正常的工作当中，我们的监督约束机制要跟各种方案的实施同步。这个有点像我们搞环保的“三同时”，是我们纪检、监察部门要研究的事情。“三同步”实际相当于足球场上的前卫、中卫、后卫。到了第三步，就已经是后卫了，如果前三步你都不管，到第四步门卫就守不住，就要出大问题了。所以企业集团的党委书记、董事长、总经理、纪检书记在制定各种经济运行方案的时候都要有这个概念，对方案要进行仔细研究，从方案的源头上看有没有腐败的漏洞。必须而且只能用这个方案的时候，就应该研究怎么减少消极因素，提出针对性的治理方案和防范措施，并在实施过程中有一整套具体的监督约束机

制，始终同步监控。

我觉得企业集团在实际运作时，要当心七个环节。一是有现金流量的环节。因为大企业集团中上亿的现金流转过程中，上万人在操作，这个过程当中应该有一套防范机制。二是投资项目环节。企业集团每年几十亿上百亿的投资中涉及到各种招投标，这是一个十分重要的控制环节。三是贸易交往、采购定单环节。我们一年有几千亿的销售值，几千亿的销售值就意味着上千亿的原材料采购、零部件采购，这种过程也是比较容易出问题的环节。四是土地批租转让环节。土地批租转让价格差异较大，我们有的破产企业的土地20万/亩还卖不掉，结果拍卖的时候卖到40多万/亩。地价在买卖过程中，价格形成机制不是很唯一的、刚性的，而是可高可低的，这个价格差距很可能就上百万、上千万，甚至上亿，所以在这方面特别当心。五是资本运作环节。在收购、兼并的时候，有有形资产和无形资产，有实物资产和虚拟资产的衡量，一不当心，赔掉几百万、几千万是很容易的。一些资本运作的高手，整天在这里边打擦边球，我们在这方面要很内行。六是企业的转制环节。不管企业是转成上市公司，或转成股份制，或者把国有资产卖给私人，或者MBO的过程，不管怎么好的治理结构，都有可能出问题。可能是经理跟上届董事会伙同在一起，坑社会，坑国家，也可能是经理们跟投资银行沟通在一起坑董事会，美国就发现很多这种事。在转制环节里面，管资产的领导要很内行，要懂资本运作，

(上接11页)

不要盲目跟进。第一，国有资产管理体制改革，中央要立法，上面先理顺，待中央统一部署后，地方再跟进。第二，有些方面的机构设置，地方不能也不应一一对号。比如几个直辖市都设有商委，我市除设有农业局外还有农办，要研究哪些是我们的实际情况，设立哪些机构体现地方的需要。第三，现在大家关注新一轮改革的气氛已经很浓了，我担心“军心动荡”，各项准备工作要内紧外松，不要搞得人心惶惶。

(五)规范、培育、发展社会中介组织。在经济条件下，中介组织具有重要的功能和作用。要通过抓好规范改造、培育发展、监督管理三个环节，大力加强社会中介组织建设，逐步形成布局合理、门类齐全、地位明确、素质较高的社会中介组织体系，充分发挥社会中介组织在促进政府职能转变、培育和规范市场、推进企业经营机制转换、形成自律性的社会秩序等方面的作用。编办要加强对资产评估类单位的研究，比如会计师事务所、土地评估所、物价方面的罚没物资评估机构、诚信评估机构等，这些机构如何管才能更好发挥作用。要把诚信体系的建设作为一个重点，这项工作要加强宣传，造大声势，引起企业、事业、行政机关方方面面的重视。在实际操作中要稳扎稳打，不能给企事业单位造成不利影响。

(六)进一步加强机构编制的监督管理。机构改革

要判断得清问题。七是破产关闭环节。破产企业上亿的坏账，破产后债务也就核销了，一了百了。但上亿的坏账里有多少个项目？多少次交易？是什么原因造成的？这些坏账能收回来多少？你如果不查清楚，一了百了的时候就可能放掉了一大堆腐败分子。因此，该理的要理，该收的要收，该查的也要查。我觉得作为企业的监察部门、国有资产保值增值的管理部门，以及对党风廉政起主管作用的党委和纪委，在这方面都要有判断，要跟董事会、经理层合作，在中间发挥主导作用，解决这些事情。

总之，判断我们企业集团整体形象的好与差，干部有没有犯纪违规，以及其他一些负面问题发生的数量，也应该是考核的重要标准，在这方面，企业工委希望各企业集团在今后几年，实现五个明显下降：一是希望我们企业集团职工上访率明显下降；二是企业集团的经济纠纷案明显下降；三是我们企业集团的领导干部因违法乱纪被纪委、检察院查处的案件明显下降；四是我们企业集团的安全事故明显下降；五是企业拖欠的各种税费明显下降，包括企业集团拖欠职工的各种费用，以及欠税、欠息等其他各种拖欠。如果我们这五个指标明显下降了，就反映出我们的企业集团生机勃勃的新的总体形象。这个总体形象也需要我们领导机关和我们企业集团的领导层来一起推进，从党风、作风、企业文化、党组织的战斗力等各个方面来发挥作用。

后增编增机构的呼声很高，机构编制部门承受的压力很大，总的要求是尽量拿得紧一些，把有限的编制管好用活。要严格控制机构编制和人员的增加，严防反弹，巩固和发挥现有体制的低行政成本优势。要结合对市级部门和区县的督促检查，进一步加大对机构编制执行情况的监管力度，对已发现的问题，要及时纠正，对个别违规违纪情况严重的，要予以通报，限期整改。要不断探索机构编制管理方式的创新，今年，要建立机构编制目标管理制度，将区县机构编制工作纳入市政府目标任务的考核内容。

(七)进一步加强对机构编制工作的领导。市编委领导到基层检查指导工作时，要对基层加强机构编制工作提要求。各级党委和政府要加强对机构编制部门的领导，为机构编制部门创造良好的工作环境，充分发挥机构编制部门的把关、协调和监督作用。要重视和关心机构编制部门的建设，配强领导班子，充实工作力量，健全机构，完善职能，建立健全领导体系和工作体系。各级机构编制部门要强化队伍建设，逐步实现从被动管理向主动管理、从单一管理向综合管理、从外延式管理向内涵式管理、从数额管理向职能管理的转变，努力建设一支政治和全局意识强、业务精、作风严谨的机构编制工作干部队伍。