

引入市场机制，形成有效激励，改革考核体系，克服短期行为 激发国企动力 推动创新发展

编者按

创新是引领发展的第一动力。刚刚闭幕的省委十届十四次全体会议，提出着力实施创新驱动发展、科教兴鲁和人才强省战略。国有企业是国民经济的中坚力量，在自主创新中要发挥引领作用。与一些跨国公司和先进民营企业相比，国有企业在自主创新理念、意识和管理体系上存在较大差距，创新驱动的内涵成长模式尚未真正形成。虽然我省一些推动国企创新的先进做法已实施，前景看好，但也仅仅是刚开始，如何引入市场机制破除“国企病”，如何形成有效的创新激励，仍然是需要着力解决的重要问题。一个多月来，带着这些问题，本报记者赴全省各地深入采访，与各界广泛交流，形成本组调查报道，希望能对创新驱动发展有所裨益。

鼓励创新投入开始从任期考核上破题 让经营者愿为后人“栽树”

□ 本报记者 赵洪杰 王学文

创新投入周期长、见效慢、风险高。采访国企创新，一个深刻感受是：无论企业还是主管部门，都意识到在不多几年的一个任期内，以利润、保值增值率等财务预算目标为主的评价体系，一定程度上束缚了国企创新。与此同时，诸如今后研发经费均视作利润考核等一些可喜的变化，正悄然发生。

利润只代表一时的业绩 考核更应注重有没有战略规划

采访中记者看到，一些国有企业突破任期和考核的桎梏，走出了一条抢占未来产业制高点的创新之路。 兖矿去年成功投产全国首套百万吨煤液化示范项目，这个项目拥有50项专利技术，其中核心技术打破了国外垄断。目前二期400万吨煤制油项目前期工作也已正式启动。 兖矿集团党委书记、董事长张胜东回忆，这个创新项目历时13年，经过了五任董事长，虽然期间国家政策有变化，自身也曾犹豫彷徨，但总体上一届接着一届干，平均每年投入1个亿。 起步阶段，研发团队与企业的一纸协议起到了重要作用。煤制油项目团队领军人是孙启文，原本在南非一家知名的煤液化企业搞研发。2002年，时任兖矿董事长赵经彻

在上海专门设立实验室，延揽孙启文加盟。“当时他只有四十八岁，回来就和我们签订协议，保证到他60岁退休，兖矿一直都能在这项目上舍得投入。”张胜东说，签完协议，赵经彻很快就退休了。 省国资委副巡视员王绪超对此总结说：“协议是一方面，关键是兖矿五任领导班子都有煤炭高效清洁利用的战略眼光，形成了战略规划并持之以恒。”

但记者也注意到，这期间经历了煤炭行业黄金十年，兖矿年利润100多亿，每年1亿的研发投入并不怎么影响利润考核。一位国企负责人认为，一个企业没有创新，发展就会停滞，利润指标只代表一时的业绩，并不能说明战略规划。考核更应注重的是有没有像兖矿这样的战略规划及实施。 创新能力越强的国企，越不计较眼前的业绩。2015年，海信集团实现销售收入990亿元。按照很多企业的“做法”，原本2年前就可以销售收入过千亿，但海信集团董事长周厚健一直压着“不让”，他的想法是，企业需要的不是数字，而是未来。 相比于一些企业在经营好时大手笔投入，新华制药的创新之路更为艰难。 2010年，张代铭被任命为新华制药董事长，那年企业从淄博张店区搬迁至高新区，为建新厂新增贷款10个多亿，企业财务紧张，但2011年企业研发投入由前一年的3000万提高到6000万，以后每年以20%的速度递增，近几年每年的研发投入都超过1个亿，占营业收入的5%以上。

那几年业绩考核的压力很大，2011年没有完成预算指标，张代铭因此未拿到当年的绩效奖金。8月12日，他对记者说：“不能计较眼前那一点利益，因为没有创新，企业就不会长久，尤其是对于科技含量高的医药企业。”上半年，全省一共拿到国家3个新药生产批件，新华制药就占了一个。 王绪超认为，做企业就应该有这样的企业家精神。

特例变惯例 从完善治理结构 鼓励创新投入谈起

让国企经营团队愿意创新、敢于创新，不能只依赖其自身的责任和胸怀，关键是从任期考核的体制机制上破题。 半年以前，相开进还是个厅级领导干部，手里端着“铁饭碗”。如今虽职务没变，仍是鲁信投资控股集团有限公司总经理，但身份却成了“合同工”。 作为董事会聘请的职业经理人，他告诉我们：“董事会制定长远发展战略，如果我落实不好，随时可能丢饭碗。” 省国资委主任张新文认为，国有企业人员不能流动、不能进出，就没有创新的活力。眼下，被摘“官帽”的远不止相开进一人，全省23户企业推行契约化管理，占全部省管企业的77%。这些企业高管人员的选聘权和考核权，省委组织部、省国资委悉数放出来，放给国企董事会。

省管企业投资项目 均由董事会决定 让国企尝试 更多“自选动作”

□ 本报记者 卞文超 赵洪杰

在我省国企集团的金字塔内部，越是层级低的企业，跟市场接轨的程度越高，越敢于在改革中尝试“自选动作”，释放出创新活力。

有57年开采历史的埠村煤矿，隶属于山东能源淄矿集团，今年6月关闭全部矿井，改制为新兴实业发展有限公司，向科技含量高的新兴产业进军。他们选中一个蓝宝石晶体项目，技术含量高、收益高，但风险也很大，如何保证项目在市场中的成功率，他们创造出“业主跟投机制”。 新兴实业项目调研组成员先期自筹资金200万元，用来进行产品验证，试验成功后直接转为新公司股本，并逐步跟投至不低于注册资本10%。项目负责人宋旭波对记者说：“这种机制让团队人员压力与动力并存，干好了名利双收，干不好赔上‘身家性命’，谁也不敢怠慢。”目前，该项目车间土建主体工程已经完工，专利技术和设备的调研采购工作已全面展开。

生产塑料制品新材料的东辰工程塑料公司，同样是埠村煤矿子公司。以前，企业中有2000多名职工持股，“全员持股”造成“人人有责”，经营管理层缺乏积极性，企业长期徘徊不前。

去年7月，该公司22名经营管理层成员出资，对全矿职工持有的股权进行了置换。骨干职工持股后，实现了与企业利益绑定，激发了他们“把企业当家来经营”的积极性。他们深化内部改革，推行职工“ABCD”等级动态管理和“薪效联动”的分配机制，2015年，东辰完成销售收入7206万元，实现利润292万元，利润同比增幅39%，带动了连续11年亏损的埠村煤矿扭亏为盈。

像东辰这样，三四级公司自主经营、自负盈亏、优胜劣汰，每个单位、每个岗位都成为内部市场主体，这在我省国企集团中已很普遍。他们机动灵活的经营权，是自上而下放下来的。

过去，省管企业主业被严格限定，不是你干什么就能干什么。在以管资本为主的国资监管模式启动时，省国资委出台政策：不再审核公布省管企业年度计划，不再核准省管企业年度投资计划，不再核准或备案省管企业投资项目。省管企业投资项目均由董事会决定，突出董事会投资决策核心作用。

淄矿集团新华医疗器械公司生产感染控制设备，无论品种和产量，都稳居世界第一，以医用电子直线加速器为代表的放疗系列产品，接近国际先进水平。正谋划布局大健康产业的山东能源集团，不受主业核定的桎梏，看中新华医疗创新能力，果断将其提升到集团层面管理，各种资源向其倾斜。今年新华医疗并购8家专科医院，产业链条延伸至医疗服务。

省国资委副巡视员王绪超认为，省属国有企业70%以上的资产分布在煤炭、钢铁、机械制造等传统行业。这种结构造成资源依赖，抑制了创新生态。进军新兴产业，才能在创新中有大作为，但这必须给国企更大经营和改革自主权。这样一来，国企就可以通过投资运营平台，集中优势资源，培育未来具有竞争力的新兴产业板块，使其尽快发展壮大。

截至目前，省国资委分两批批复了鲁信集团等7户企业改建方案，加上新建的4户功能型国有资本投资运营公司，省属企业中国有资本投资运营公司已达11户，为全国最多。 投资运营公司定位为国资运营平台、产业投资平台、投融资平台和创新创业孵化平台。其中，投资公司注重产业资本投资，运营公司侧重资本运营效率和回报。

为了更好地发挥平台的总部优势，省国资委向投资运营公司董事会下放了对高管人员考核评价、薪酬分配、工资总额管理、投资决策等七个方面的职权。去年，省管企业请示国资委办理的事项同比减少40.7%。

山东大学管理学院副院长陈志军认为，国企要创新，必须将其推向市场，不然死路一条。投资运营公司化改革有利于打破政企不分、层层审核的体制弊病。这方面的改革，山东走在全国前列。

【图说创新突破】



潍柴集团推出的国内首款WP13发动机。(资料图)



浪潮集团关键应用主机天梭K1系统。(资料图)

凡在充分市场竞争中打拼的国企，技术人员的薪酬制度都别具一格 有效激励，步子可以更大些

□ 本报记者 赵洪杰 张国栋

持久推动国企自主创新，一系列科学合理的激励性制度安排，尤其是主要创新人才科学的薪酬制度，是有效保障。 企业的管理岗位是有限的，专业技术人员没有管理级别，却享受相应级别待遇。这种被称为专业人员和管理人员职业发展的“双通道”，很好调动了专业人员的积极性。互联网三巨头BAT(百度、阿里巴巴、腾讯)，全部建立了“双通道”。我省一些国企也有很完善的制度。浪潮集团就将技术通道分为9个级别，最高的浪潮院士相当于高级副总裁，首席科学家相当于副总裁。 “双通道”让技术人员专心搞研发。我国第一台32路关键应用主机浪潮天梭K1，使中国成为继美、日后第三个具备此类系统研制能力的国家，这个技术就是出自浪潮研发团队之手。

竞争中打拼的国企，技术人员的薪酬制度都别具一格。据潍柴发动机技术研究院党总支书记张东海介绍，他们研究院的薪酬制度自成一体，区别于工人和管理序列，但本人拿的是管理岗正部长级别的薪酬，只相当于技术研究院技术人员的中档水平。 在创新中表现突出，技术人员级别和薪酬都可以跨越往上升。研究院的张成强，因带头研制出潍柴台架自动测控系统，实现人、数据和机器的互联互通，今年就从助理工程师A级直接越过工程师C级，成为工程师B级，年薪上涨25%。 越是创新周期长的项目，往往风险越大，半途夭折的也不鲜见。为了让研发人员在待遇上不受损失，新华制药将每个创新项目分为10个阶段，每年评估一次，根据进展每阶段给予研发团队2万-3万元的奖励，研发成功后再奖20万-50万元。新华制药研究院郑忠辉说，要是这项科技成果带来了重大经济效益，研发人员还会拿到最高60万的奖金，

投产后还能从收益中提取2%-5%的分红。 “我们每年还拿出1500万元左右重奖研发人才和对工艺有改进的一线员工。”新华制药董事长张代铭说：“这套奖励制度是我们学习国内一流的制药企业经验后集成出来的，在同类企业里是比较先进的。” 为给企业用人制度解套松绑，2015年省国资委出台政策，今后对省管企业工资总额只备案，不审批，鼓励工资增量向核心科技人才、一线员工和紧缺急需人才适当倾斜。 去年省国资委还有另一项含金量高的意见：企业科技创新成果产业化后，可以自盈利年度起，在3-5年内每年从投资项目净收益中，提取不高于30%用于奖励。 政策变优厚，但郑忠辉看到的更多是危机。国内创新能力强的西药制药企业多聚集在长三角，而且大多是民营企业，“他们引进一个院士很少有低于300万年薪的，而且很擅长与资本市场对接，让技术人员持有高股，这种激励更吸引人。”

“行或者不行都是努力的结果，失败其实是为后面的成功作积累” 创新可以失败，但不能不创新

□ 本报记者 赵洪杰 王学文

继推出国内第一台高速大功率蓝擎发动机，第一套自主ECU电控系统，去年潍柴又推出国内首款13升发动机。而宽容失败，大胆想象，则是潍柴不断出新的一个重要原因。 潍柴发动机技术研究院有个创新孵化平台，只要有想法，选好方向，不管听起来多“离谱”，都可以在这一试身手。这里的创新项目只消发动机技术研究院内部审批，就可以实施。今年不到三十岁的工程师庞斌，从学术杂志上看到一个原理，就大胆提出：把摩托车发动机的一些特定技术，拿到柴油机上作实验。 据发动机技术研究院副总设计师、常务副院长郭圣刚介绍，除了研究院孵化平台上的小项目，潍柴今年对10余个大的高新技术项目实行容错机制，这些投入占了总研发经费较大比例。“行或者不行，都是努力的结果。创新没有失败，不行就证明了此路不通，要换方向，这也为后面的成功作了积累。”

采访我省创新能力强的国有企业，记者发现，他们在内部形成勇于创新、宽容失败的文化，一是投入上舍得花钱，二是耐得住寂寞。 这几年煤化工企业日子大多不好过，但位于德州的华鲁恒升集团有限公司，坚定主业不动摇，凭借对洁净煤气化技术持续创新优化，人均年利润达到28万元，在国内同行业内一枝独秀。 2012年他们投产年产5万吨乙二醇项目，一开始由于技术不成熟，装置开开停停，极不稳定。华鲁恒升组建攻关课题组，并借助外援，对装置性能和催化剂连续攻关。项目负责人张永昌说：“一次又一次失败，公司给我们充足时间改进，劝我们不要急，要耐心，两年后才突破技术壁垒，现在装置周期满负荷稳定生产，日产150吨以上。” 华鲁恒升每年技改资金超过1亿元，员工的一些创新想法，只要经技术论证后方可行，公司就给予资金支持，失败了也不要紧。公司董事长杨振峰说：“作为有创新精神的企业一把手，要充分理解创新的艰辛和

风险，营造鼓励创新、嘉许尝试、认可过程、宽容失败的氛围。” 依托现有产业链，在自己熟悉的领域大胆布局创新链和资金链，潍柴、华鲁恒升等国企很有心得。省国资委副巡视员王绪超对记者说，他发现，跨界出去创新的国企少，能产生颠覆式创新成果的企业更是凤毛麟角。 王绪超举例说，潍坊盛瑞传动股份有限公司，8年投入8亿元，研发的8AT项目顺利通过国家科技进步奖一等奖最终评审。民企盛瑞为什么由做柴油机配件的小企业，跃升为自动变速器研发的高新技术企业，就是不怕风险，不怕非议，风险越大意味着创新空间大，市场潜力大。 但进军自己不熟悉的领域，国企老总的无奈是：干得好有人说利益输送，干不好就是决策失误。 有一个颇能说明此问题的故事，近期在我国国企中流传。当年，腾讯公司发展遇到困难，主动找一家央企合作，但他们的一位领导说，信息产业没有股权是打动不了年轻人的，要跟腾讯合作必须给他们骨干股权，但国企体制导致股权不能送。干赔了是国有

资产流失；挣了，这么好的资产便宜给了个人，中间有没有利益输送呢？左右都是问题，最好的办法就是不做。 针对这些问题，去年国资委出台《支持和鼓励省管企业改革创新建立考核免责机制的意见》，对企业领导在体制机制创新、改制重组、投资管理等非主观故意造成的失误，给予免责。 “市场不等人，创新不等人，紧急情况个人临时决策了，但事后向董事会报告并按程序追认，也可以免责。”王绪超说。 除了大环境下营造氛围，让国企敢于跨界，敢于尝试颠覆式创新，前不久省财政厅又出台政策，要求国企每年做预算时新设创新准备金，并允许一定比例不产生效益。 王绪超说：这是很大的突破，下一步各有关部门将研究具体细化措施。他也呼吁，国有企业的“婆婆”们进一步加大对国企进军新兴产业的支持力度。这在客观上也能杜绝一个大家都想不到的结果：如果有国有资产是块“雪糕”，为了名义上的保值增值，不敢创新，不敢冒风险，在市场面前瞻前顾后，那它很有可能就会“化了”。 在这个问题上，上海的做法给我们启发。2013年，上海市人大常委会出台《关于促进改革创新的决定》，从法律上明确改革创新项目因客观因素未实现预期目标，在考核评价和经济责任审计时不作负面评价。上汽集团等企业将容错机制写入了公司章程，从企业层面落实营造支持改革、鼓励创新的环境。