



优化资源配置参与国企改革

<http://www.firstlight.cn> 2006-10-22

云南省国有资产经营有限责任公司成立于2000年，注册资本10亿元人民币。至2005年末，公司系统内资产总额为44亿元，净资产23亿元，职工4300多人，离退休1931人；拥有全资子公司7户，控股及重点企业6户，参股企业42余户。据统计，公司实现利润2650万元。

近年来，国资公司认真落实发展规划，紧紧围绕有企业改革和国有经济战略性结构调整、国有资本经营开展工作。在全省水泥行业整合、行政部门脱钩企业的改组改制，落实公司发展战略规划，等方面取得一定的成绩，为深化我省国有企业改革发挥了积极的作用。

行业整合工作

2003年，按照省委、省政府关于行业整合的整体部署，确定国资公司作为云南省水泥行业整合的实施主体，负责整合云南省水泥行业，搭建引进战略伙伴的平台，成立中外合资公司，做大做强云南水泥行业。在省国资委的直接领导下，整合工作进展顺利。

一是采取资产划拨方式，将原省建材集团公司所属昆明水泥厂、开远水泥厂的国有资产和国有产权划转国资公司，成立“云南国资水泥公司”，作为引进战略伙伴的平台，为组建中外合资公司作准备，做大做强云南水泥行业。二是完成划转企业的主辅分离、辅业改制、人员安置、债权债务处置和办社会职能移交工作。三是积极开展合资公司的设立报批工作，已于去年12月取得国家商务部的批文，标志着云南省水泥行业整合工作取得了胜利进展，合资双方正在商洽合资公司成立相关事宜。四是公司着力做实“国资水泥公司”并使之发展壮大。完成云南东骏水泥有限公司4000吨/日新型干法生产线和开远水泥股份公司2000吨/日新型干法生产线的建设；积极优化资源配置，调整产业布局，整合了云南水泥厂，成立了云南国资水泥海口公司，同时分别在滇中、滇南、滇西北和滇东北地区新建和改扩建楚雄、大屯、弥勒、砚山、石屏5个粉磨站；成立了云南省丽江水泥有限公司和云南三江水泥有限公司，分别新建22000吨级水泥生产线，完成对云南水泥公司、剑川水泥公司和永平水泥公司的收购工作。五是进一步深化企业内部改革。按照“精简、高效、统一”的原则，通过全员竞聘上岗，在岗员工由2982人减少到2543人，顺利实现了合资公司人员2840人的定额目标；中层管理人员由原来127人减少到55人；组织机构由原来的49个减少到员工的认可和信服，进一步提高了企业凝聚力，改变了思想观念。这样大幅度、大范围的人员及机构调整在全省国有企业中也应该是开先河的。六是进一步加强内部管理，在国资水泥公司系统内实现了“资金统一调度、销售统一协调、大宗材料采购统一运作、人员统一调配”的管理模式，节约了成本费用，提高了企业经济效益。

整合出规模，整合出效益。国资水泥公司生产能力由整合前的328万吨/年增长为520万吨/年，发展成为全省最大的水泥企业。2005年末，国资水泥公司工业总产值、水泥产销量、销售收入、利润均实现大幅增长。水泥年产销量均突破200万吨大关，创下历史新高，全年实现利润超过4000万元，I在国家发改委联系的150家重点水泥企业中产量位列第28名，利润排名18位。

脱钩企业改制重组工作

按照省委、省政府的部署，在国资委的领导下，国资公司先后接收了省粮油机械厂、粮油储运公司、水利机械厂等11户脱钩企业，本着“确保职工思想稳定、确保国有资产保值增值、确保生产经营持续正常”的原则，采取“一企一策”的方式开展脱钩企业改革改制工作。有的采取国有资本完全退出，有的实行先改革、后改制，有的实行先投资、发展后再改制。到目前为止，省粮油机械厂、省粮油储运公司、省科学器材公司、省华侨房地产公司、省水利机械厂的改制工作已完成或即将完成，顺利实现了国有资本的全部退出，企业职工得到妥善安置；省科技产业创业有限公司改制工作完成，已纳入公司股权管理范围进行规范管理。云南省国际技术促进公司依托恒河顿知识产权公司和梁王山旅游生态牌运营，梁王山旅游生态项目正在运作中；中国实验动物云南灵长类中心已与英茂公司签署了发起人合作协议，预计近期注册成立新公司；省牧工商实业公司已同云南创业者投资公司签署了意向性合作协议；云南新立经贸公司采取先加强管理、清晰产权、正常经营后适时改制；云南省节能公司的改制工作正进行前期准备，职工反映良好，思想稳定有效维护了职工权益，保障了国有资产的安全。

2005年下半年，公司又接收了原省国资委监管的云南省粮贸总公司和铁路自备车公司，肩负起管理责任。同时公司还参与了云南省国际技术合作公司的改制重组工作，按照省国资委的最终方案，经过精心准备，顺利接管了云南省国际技术合作公司在老挝的水泥国有股权，并迅速、及时地调整了老挝水泥公司的董事会和经营班子，目前正在办理相关资产清理工作。

通过以上工作，一方面实现了政府职能的转变，一方面企业本身的管理模式也得到了根本的改变，使企业焕发出了新的生机。省水利机械厂在接收时，管理混乱，连年亏损。公司通过认真分析，确立了“先改变后改制”的工作思路，在对领导班子进行调整、加强内部管理的同时，抓紧改制工作，2005年改制后，企业发展后劲增强，由改制前年产值不足600万元发展为当年实现产值

近1亿元。经过一年多的运作，企业生产经营恢复了正常，形成产品市场扩大、销售大幅增长的良好势头，充分保证了职工的稳定，企业发展逐渐走上正轨，恢复了生机和活力。

盘活存量资产

一是盘活存量股权。公司股权范围涉及化工、金等行业，分布于全省各地州市县。公司通过股权退出等手段，积极推进参控股企业完善法人治理结构等工作，配合各地州、各行业深化国企改革工作；段，实现国有资本从竞争性领域有序退出，加大退出力度，力求500万元以下的股权要加快退出，2005年实现处置收入9000多万元。公司的参股企业从150户缩减到42户，提高了存量资产质量。

二是开展请产核资“帐销案存”资产清收工作。受省国资委委托，公司全权组织实施省清产核资核销的40亿不良资产的清收工作，自2005年10月正式启动“帐销案存”资产清收工作，至11月，多数企业工作进展到与事务所确认资产的存在性及变动情况阶段，以有效保障国有资产的安全。

构建“三个平台”提升自身能力

根据省政府和省国资委对公司的定位要求，制定了《云南省国有资产经营有限责任公司发展规划》，确立了公司发展战略为：构建国有资产经营平台、融资平台、投资平台；提升存量国有资产的价值管理能力、政府战略性投融资的能力、引导、促进民间资本投资的能力；实现国有资产战略性结构调整、产业结构优化和升级、促进中小企业发展。为实现这一发展战略目标，公司围绕立足于把公司“三个平台”建设成为省国资委的大平台开展工作。

(一)“投资平台”建设

以云南产业投资管理公司作为公司投资平台的主体，做大做强。云南产业投资管理公司拥有一批具有会计、金融、法律、证券等专业知识的人才，先后负责设计了云南水泥行业、电子行业整合的总体方案；承担了云铜、云锡、云维、南天、盐化等上市公司和昆钢股份、滇能(集团)控股公司等大企业的财务顾问工作；实施走出去战略，投资了老挝沙湾拉吉水泥厂；进军高新技术产业，控股昆明阳光数字技术股份有限公司。初步具备了产业投资、项目管理以及企业管理的能力，为公司构建“投资平台”打下了坚实的基础。

2005年除加强对原投资项目的监管外，重新构建了阳光数控财务核算体系并进行了流程优化；受省农业综合开发办委托，对省财政参股的农业综合开发项目进行管理，业务范围不断拓展。

(二)“资产经营平台”建设

2005年，公司投资控股新建“云南省产权交易所有限公司”，主导整合我省产权交易市场，构建全省国有产权统一的交易平台，成为云南省人民政府指定的我省企事业单位改制与国有产权交易的唯一机构。通过构建国有资产经营平台，按照市场化取向，盘活存量国有资产，实现国有资产的阳光交易，实现国有产权交易价值最大化。

产权交易所自挂牌运营至今，完成产权交易项目99项(含滇西产权交易所)，涉及交易资产69.52亿元，成交额13.33亿元，增值率21.51%。挂牌目160项，涉及交易资产100.55亿元。其中，省属项目12项、地州项目26项，非国有资产项目4项。

(三)“融资平台”建设公司拟投资控股云南省融资担保公司，组建融资租赁公司，集合我省金融行业的省属国有产权，构造功能完善、有机互补的融资服务体系，充分发挥融资平台“资本扩音器”效应，加强对我省龙头企业和上市公司的融资服务，推动产业结构的调整和升级，把国有资产得以退出和构建中小企业融资服务体系有机结合，扶持、促进、引导中小企业和高新技术、新兴产业发展，促进就业，更好地发挥国有经济在国民经济中的主导作用。

参与国企改革工作中的经验

在贯彻落实公司发展规划和参与深化国企改革各项工作的过程中，我们在资本运作模式、投资项目管理、改制方案设计、重组整合技巧等方面均形成了不少经验和积累，公司的功能定位、主营业务和经营模式均已发生了实质性的变化。主要体现在以下方面：

(一)作为我省仅有的两家省级国有资产管理公司之一，公司主要通过加强战略管理和一系列资本运作手段经营国有资产。根据全国国有资产管理体制改革的精神，结合我省国有经济布局和结构的实际情况，有必要推进“一层次预算管理、二层次战略管理、三层次经营管理”的三层次国有资产管理体制改革实践，作为第二层次的国有控股型公司，公司在这一进程中走在了前面。

(二)通过实施水泥行业整合工作，公司在产业分析、外资并购、资产重组、业务整合等方面形成了一套法律文本和运作技巧，为今后承担更多的产业整合工作定了坚实的基础。

(三)通过对脱钩企业的改制和管理工作，公司锻炼了队伍，培养了人才，经验性地总结了一整套企业改组改制的流程和模式选择技巧，为今后组织企业改制工作创造了更好的条件。

(四)近年来公司通过参与省政府对重点企业股份制改造“友情出演”的工作，对外股权投资成效明显。通过慎重选择投资项目，科学规范决策，一方面完成了省政府交给的任务；另一方面也有效改善了公司资产结构，培育了新的利润增长点，取得良好的回报，使公司资本运作步入滚动发展的良性循环状态。

在云南省新一轮3年深化国企改革的机遇面前，公司将充分发挥无行业色彩的特点，借助公司在产业整合及资本运作中积累的优势和特长，在存量国有资产的战略性调整和优化配置中发挥重要作用，成为省政府、省国资委发展我省工业经济的重要力量。我们有信心、有能力把公司建设成为省国资委领导下的有别于其他产业集团公司的综合性资产管理公司，在国企改革中担当资源配置的操盘手，成为连接省国资委和企业之间的有效桥梁和枢纽。继续做好公司“三个平台”的建设和推进工作。努力把公司平台打造成省国资委的大平台放到整个国有资产管理体制改革和国企改革中发挥更大作用，提高执行力，使公司真正成为国有资产经营管理的主体，产融结合的服务平台和产业结构优化和升级的助推器，为政府服务。

