中国电子

从 … 改革的抓手

本报记者② 祝君壁

图①为中国电子研发并生产的熊猫工业机器人。

图②为Cell(成盒)工程工作现场。

图③为液晶六代线生产现场。

图④为中国电子大楼外景。

(资料图片)

“国企人端的都是铁饭碗，无论干好干坏，至少饭碗不会丢”“国企等级制度森严，想提拔只能论资排辈熬年头”……也许您对国企还或多或少地存在这样的误解，但事实并非如此，中国电子信息产业集团有限公司正在用实际行动为您展示一个市场化的国企新形象。

市场化的用人机制

中国电子旗下彩虹集团总经理司云聪，是2016年初中国电子三家核心企业经理班子竞争性选聘的成功者。他告诉记者：“作为一名从报名、审核到初试、面试、答辩等全过程参与的竞聘人员，我深深地感到‘能者上、平者让、庸者下’的真实含义。”

从参加市场化竞聘到最终竞聘上岗，对司云聪来说是一次特别的经历，“比起组织任命的干部，参与市场化竞聘更能够激发我们对于企业未来的思考。在竞聘过程中，大家不仅要比资历，比才能，更要比视野，比眼光。比如，如果成功当选，你准备将企业带到什么高度，带给员工什么样的未来”。

“在中国电子，好职位永远留给有能力的人。只要你有能力，我们就能跨级聘用。”中国电子信息产业集团有限公司总经理刘烈宏告诉记者，在中国电子，通过市场化的方式竞聘上岗并不是一句空话。在过去的3年间，打破层级竞聘上岗的员工比比皆是，也有不少本已担任领导岗位的员工丢掉了实职。

“3年来，中国电子不仅在集团总部部门公开进行领导竞聘，还在旗下的中电熊猫、彩虹集团等3家核心企业推广经理班子竞争性选聘，根据岗位要求打破层级选人用人，最终，多名干部被跨级聘用。”刘烈宏说，在这种不拘一格降人才的竞聘方式推动下，员工们干劲十足，“很多国企层级偏多，不少优秀管理人才只能沉淀在基层企业。通过这种去行政化的选人用人方式，可以淡化层级观念，让更有能力的人才在最短时间内脱颖而出”。

有优胜就有劣汰，据中国电子信息产业集团人力资源部相关负责人介绍，中国电子旗下的中国瑞达在整合3家企业和国际总部重组4家企业的过程中，原52名党组管理干部中，有34名干部没有进入重组后的新班子；在总部全员聘任中，5名部门级干部退出实职岗位，通过干部交流、退居二线等多种措施实现了有序流转。

“中国电子所处的行业是一个充分竞争的行业，作为国企，我们需要承担更多的责任和义务。为了加快打造网络安全和信息化产业国家队，中国电子迫切需要与市场对接，只有推行市场化运营机制，企业才能焕发活力。”中国电子信息产业集团有限公司董事长、党组书记芮晓武说。

市场化的人才竞聘方式让中国电子焕发了新的活力，经营业绩也达到历史最好水平。统计显示，今年1至10月，在宏观经济环境不利、经济下行压力加大的情况下，中国电子利润总额同比增长66%。

不仅集团经营业绩有所提升，重新竞聘后的几家二级单位也纷纷取得佳绩。“经过半年多的持续奋战，彩虹集团在今年7月份实现大幅减亏，8月份实现重组以来首次盈利，9月、10月份连续实现较大幅度盈利，企业发展迈入良性循环模式。”司云聪告诉记者。

市场化的重组手段

正如芮晓武所说，中国电子所处的电子信息行业市场竞争十分激烈，人才的较量、技术的比拼将决定企业的未来。因此，中国电子更需要以市场化改革为导向，推动企业不断前行。

“改革千难万难，难就难在有效手段。有效手段要到哪里寻找？答案就在市场。深化改革应注重以市场化手段破解结构性改革难题。”芮晓武表示，为推进重大结构性改革，中国电子综合采用了混合所有制、资产证券化、联合创新、“重大无先例”式资产重组等多种市场化手段。

“为了优化资本结构，提升投资能力，放大国有资本功能，形成‘乘数效应’，同时为企业转型发展注入更多创新活力，中国电子把握中央支持公有制经济之间股权多元化改革的政策机遇，探索在集团公司层面实施混合所有制改革。”据刘烈宏介绍，目前，中国电子正在探索与地方政府共同打造资本层面的战略合作平台，首先实现中央和地方国有资本的“混合”，然后择机引入社会资本对平台公司增资扩股全面完成“混改”，最终推动中国电子核心业务资产整体上市，“目前，该项工作正在攻坚推进之中”。

此外，秉承“一个板块一个专业子集团”的理念，中国电子不断加强内部专业化重组和外部市场化并购。“在新型显示领域，中国电子并购了世界显示器龙头企业冠捷科技，重组振兴彩虹集团；在集成电路领域，整合系统内7家相关企业成立华大半导体，并购美国沛顿科技；在网络安全领域，整合自主可控整机相关企业，并购澜起科技、盛科网络、迈普通信等优秀企业，联合设立天津飞腾、天津麒麟；在高新电子领域，重组振华集团和锦江电器，将中原电子、圣非凡注入上市公司；在信息服务领域，整合4家电子商贸企业成立中电信息，整合3家物业相关企业成立新的瑞达集团。”刘烈宏告诉记者，近年来，集团公司所属二级企业数量减少一半左右。

“中国电子敢于攻坚克难，坚决做好企业压层级、减数量、缩链条的工作，推进瘦身健体。”刘烈宏表示：“中国电子坚持创新工作方法，推动实现长城科技在香港联交所退市，此举使集团公司产权层级整体减少2级，受到国资委充分肯定。在此基础上，今年我们又推出了名为‘爱诚信’的项目，将两家上市公司长城电脑和长城信息合并，同时注入两家军工企业，置出一家香港上市公司冠捷科技并直接提升为二级企业管理，集团产权层级将再减少1级。”

“通过上述重组整合与资本运作，集团公司产权层级由11级减少至8级。我们最终的目标是实际管理层级逐步控制在4级以内。”刘烈宏说。

数据显示，“十一五”以来，中国电子通过多种途径清理整合连续亏损、资不抵债、长期停业、发展无望、非主业参股企业近800户，为中国电子积极参与市场化竞争创造了更为有利的条件。

市场化的管控体系

“为适应高度市场化的行业环境和企业诉求，中国电子坚持推进集团总部市场化转型。”芮晓武告诉记者，中国电子在中央企业中首批建立规范董事会，完善党组、董事会、经理班子协调制衡的权力运行机制，“为提高决策科学化水平，我们还决定，预算审计、薪酬考核两个重要专门委员会全部安排外部董事组成，并以此为抓手，不断健全董事会工作制度和流程，提高决策效率”。

此外，为了加强集团治理能力建设，显著提升战略规划、投资决策、资源配置、政策对接等能力，中国电子成功设立央企首个应收账款资产证券化项目，同时狠抓价值创造。“‘十二五’期间，集团本身共实现利润总额53.5亿元，彻底扭转多年来‘弱总部、散集团’的局面。”刘烈宏说。

刘烈宏告诉记者，为进一步激发企业活力、提升企业效率，中国电子还按照建立现代企业制度的改革要求，进一步明确集团总部出资人定位，实行业务决策下移、经营前移，加快建立“集团总部抓战略管控、专业子集团抓业务管控、实体企业抓生产经营”的三级管控体系。

“在管控方式上，集团总部努力减少业务管控，不断强化战略管控。”刘烈宏告诉记者。“一方面，该放的尽量放开放活，梳理集团总部‘权力清单’，公布《集团总部日常审批事项办理要求及流程一览表》，特别是对办理时限提出硬性约束要求；探索建立所属企业治理能力评价体系，根据企业治理能力水平，逐步扩大业务决策授权。另一方面，该管的坚持管住管好，注重用制度管企业；严格规范企业投资决策流程，建立‘投资后评价’机制；不断强化企业风险管理、内部控制和内部审计，落实问题整改和管理改善。最近，我们又调整优化集团管控方式，进一步落实集团公司领导和总部部门的职能管控责任。”刘烈宏说。

访谈

激发企业活力是改革的核心

——访中国电子信息产业集团有限公司董事长、党组书记芮晓武

本报记者 祝君壁

记者：自《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》(下称《指导意见》)等文件出台以来，中国电子在深化改革方面进展如何？

芮晓武：《指导意见》下发后，我们认真学习领会文件精神，不断深化理解认识，切实明确方向要求。我们认为，《指导意见》的精神实质有四点：一是确立一个改革目标，即做强做优做大国有企业，不断增强国有经济活力、控制力、影响力、国际竞争力和抗风险能力；二是指出一个改革路径，即遵循市场经济规律和企业发展规律，充分发挥市场在资源配置中的决定性作用，通过市场化经营机制激发企业活力、创造力和竞争力；三是明确一个改革底线，即坚持党对国有企业的领导不动摇，建立有中国特色的现代国有企业制度，既增强企业活力，又强化有效监管；四是强调一个改革支撑，即进一步加强国有企业领导班子建设和人才队伍建设，充分发挥企业家作用。

为贯彻落实习近平总书记关于供给侧结构性改革“加减乘除”四则运算的重要论述精神，结合企业实际，我们精心研究制定《中国电子全面深化改革实施意见》：在产业布局上，着力推进“网络安全+信息化”；在集团管控上，深入推进“战略管控—业务管控”；在功能发挥上，坚持推进“中国电子×市场化”；在活力释放上，探索推进“能力要求÷管理层级”这四方面的改革工作。

记者：中国电子深化改革的核心是什么？如何有效发挥市场在资源配置的决定性作用？

芮晓武：对中国电子来说，改革的核心就是激发活力、强化监管。激发企业活力的主要方法就是市场化。中国电子着眼于打造国有资本投资公司、打造网络安全和信息化国家队，全力加强对外资本合作、技术合作、市场合作，最大限度集聚各类资源，最大限度发挥中国电子对关系国家安全和经济命脉的重要行业与关键领域的战略贡献，有效带动电子信息行业发展，推动形成“乘数效应”。

我们针对引进高端人才、健全激励机制、实施重大项目、打造投资公司等方面的转型发展需要，精心设计并实施混合所有制改革，取得较好的阶段性成果。

一是从企业性质看，截至2015年底，在中国电子总计634户全资或控股企业中，已经实施混合所有制改革的共计431户，占全部企业的68%，即超过三分之二的企业为混合所有制企业。二是从资产性质看，截至2015年底，中国电子431户混合所有制企业的资产总额约2242亿元，约占集团公司资产总额的90%。三是从激励范围看，截至2015年底，已有56户企业实施骨干员工持股，持股员工2100余人，占56户企业员工总数的近10%，员工股权在本企业股权结构中的平均占比为29.1%。四是资产证券化率不断提升，截至2015年底已经达到52.14%，比2008年底提升了24个百分点。

记者：中国电子在不断推进市场化的进程中，是如何加大企业创新力度的？

芮晓武：在国家大力倡导“大众创业、万众创新”的背景下，我们围绕核心主业，依托产业园优势，大力引导集团下属企业创新体制机制，积极推动“双创”工作。

截至2015年末，中国电子在上海、沈阳、武汉、长沙等地成立了23个产业园，集聚了上万家民营企业。已建成上海浦软、海南生态软件园、北部湾电子信息科技企业孵化器等7个实体孵化器，打造了包括创业咖啡、萤火实验室、光谷OVU创客星空间、Bee+创业集装箱在内多种形式的众创空间。我们大力推动“互联网+”，积极发挥信息产业国家队引领带动作用。以中国电子旗下中电港为例，目前已有4万家企业活跃用户，有效带动了电子信息行业发展。

此外，我们还着力打造未来城产业基地，目前已有400多家各类企业同中国电子开展联合创新，其中80%至90%为民营企业。在网络安全与信息化主战场上，中国电子有效带动了民营企业联合创新、共同发展。所以，准确地说，我们的“混改”不是“国进民退”，而是“国进民升”。

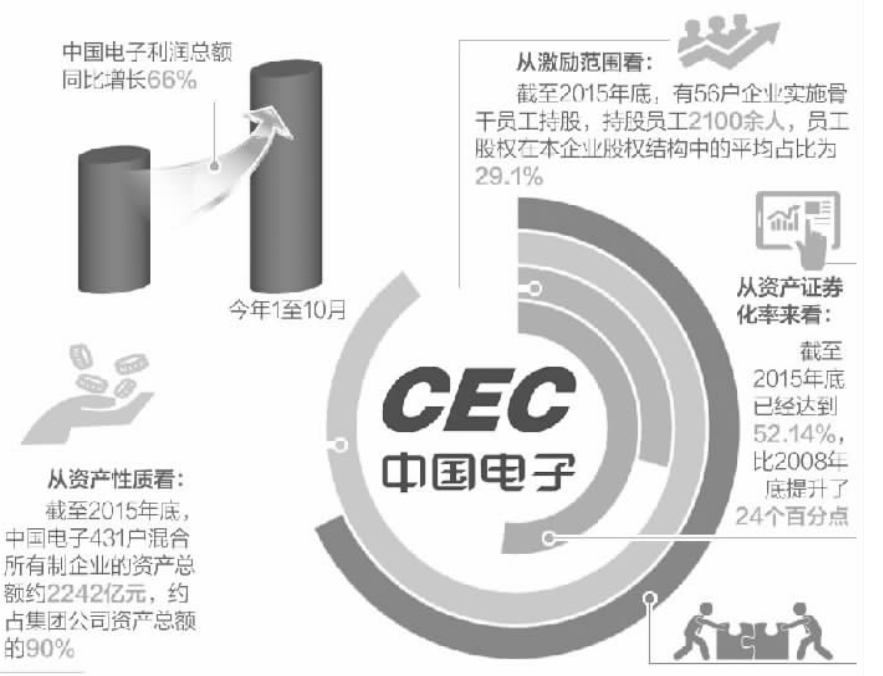
记者：企业活力的迸发离不开专业人才。中国电子对于人才队伍建设有哪些具体措施？

芮晓武：针对人才短缺这个最大短板，我们认真学习领会习近平总书记“聚天下英才而用之”的网信事业用人观，特别是“要不拘一格降人才”“对待特殊人才要有特殊政策”“要建立适应网信特点的人才评价机制”等新要求，创新推进经营管理人才和专业技术人才两大队伍建设，建立健全管理和技术两大职务序列。

近3年来，在集团总部部门领导竞聘、中电熊猫等三家核心企业经理班子竞争性选聘中，根据岗位要求打破层级选人用人，最终有多名干部被跨级聘用，引起很好反响。我们坚持打造创新型企业，建立首席科学家制度，实施“猎英计划”，开展教授级高级工程师评审，加强科技人才引进和培养。“十二五”期间，集团公司科技人才总量大幅增长。最近，我国网络安全权威专家方滨兴院士正式调入集团公司，担任中国电子首席科学家，实现顶尖人才引进的重要突破。

记者：下一步，中国电子将从哪些方面进一步激发企业活力？

芮晓武：激发市场活力最主要依靠市场化。下一步，中国电子将继续加快混合所有制改革，目前，各种所有制的优势发挥尚未完全激发，有的还只是形似，没达到神似。其次，在用人制度上，将进一步推行通过技术路线培养人才的方式。我们的员工并不是非要走管理序列才能体现价值，也可以通过技术水平的不断进步实现在工作中的价值发挥。第三，股权制度亟待进一步改革。员工不是简单的持股，还需要可持续的激励，活力创造力充分激发。第四，中国电子总部也需要改革转型，部分职能可能会有所迁移，转到适合产业发展的地方去。



本版编辑 韩 叙 徐 达 美 编 夏 一 本版邮箱 jjrbqyb@163.com