作为国有资本投资公司改革试点企业之一

大胆放权 决不放手

中粮集团坚持放权搞活与科学监管相统一

建起4条监督线

本报记者 陈 晋

做强做优做大国有企业需要遵循市场经济规律和企业发展规律，而如何在追求效率的同时增强国企抗风险能力，走出“一放就乱”“一管就死”的怪圈，则是对改革智慧的考验。

中粮集团党组书记、董事长赵双连日前向《经济日报》记者表示，作为国有资本投资公司改革试点企业之一，中粮集团坚持放权搞活与科学监管相统一，提出了以放权搞活、提质增效为核心的改革方案；同时伴随着改革的深入，通过管理创新、制度创新，进行一系列的改革配套，探索完善了具有行业特点、符合中粮实际、适应改革要求的风控体系设计。

增强活力，下放5类关键权力

“放管结合”首先是放，只有充分放权授权，才能带来活力。

中粮集团紧密围绕国有资本投资公司定位，把所有权与经营权分开：调整总部的职能和机构，着重发挥资本投资功能，以战略管控和财务管控为主，对所出资企业履行出资人职责；依据业务聚焦原则，组建了18个专业化公司（平台），作为资产运营实体核心，对资产运营的盈利回报负责。中粮集团总部不再作为运营的实体而只通过预算、战略、考核等方式调整专业化公司（平台）的经营情况。

“专业化公司（平台）是市场经营的主体，集产供销、人财物、安全、预算、效益于一体。放权是为了搞活，在放权问题上，总部要解放思想，要敢于放，要舍得放，专业化公司有了这个权，才担得起责任。”赵双连表示。

据介绍，目前，中粮集团董事会已将国资委给予集团的18项决策授权进一步分解，向下属各专业化公司授权。其中用人权、资产配置权、生产和研发创新权、考核评价权及薪酬分配权等五大类关键权力将下放给专业化公司，总部主要通过派驻专职董事、监事行使股东权利，不直接干预企业经营决策和业务运营，使之成为市场化主体。

除专业化公司董事长、党委书记、党委委员、股权董事和监事、总经理之外的经理人由专业化公司提名任命；集团批复专业化公司年度投融资预算，专业化公司决定投融资及退出项目。集团直接对专业化公司进行业绩考核，考核董事长、总经理、集团派出的专职股权董事和监事及管理他们的薪酬。

中粮集团通过充分授权改革等措施，调动了专业化公司（平台）的积极性。改革启动以来，专业化公司（平台）呈现出百舸争流的可喜局面。有的专业化公司（平台）在提出降低总部费用的目标之后，不到两个星期的时间内将8个管理部门变成5个，150人的管理团队压缩到100人，年管理成本一项就将减少近2000万元。

统计显示，今年1月至8月，在整体市场环境复杂低迷的大背景下，中粮集团主要效益类指标全年预算完成良好，利润类指标超过全年预算67%的时间进度。

“放权不等于放手，信任不能代替监督，没有监督的放权是危险的。国有资本投资公司改革试点须将风险管理放在首位。建立起放权搞活的有效制度保障，平衡好‘放’与‘管’的度，是对中粮集团管理创新能力的考验。”赵双连说。

在充分放权的同时，中粮集团总部把控和批准重大问题、重要事项和重点环节，对年度预算实行刚性考核的同时管住投资方向、业务界限和投资底线，建立从总部到专业化公司（平台）一系列规范管理、有效制衡的治理结构，把加强党的领导和完善公司治理统一起来，其中一项重要举措就是建立全新的国有投资公司风控体系，从体制上建立健全“大监督”机制。

目前中粮集团初步形成了“财务监管、审计风控、纪检监察、董事派驻”4条监督线：财务主要体现运行监督，对所有专业化公司财务实行在线监测、调度、管理；审计主要体现纪律监督，通过立规矩、定计划、抓培训、强检查、严评估，对专业化公司进行监管；纪检主要体现对领导人员和领导班子的监督，盯紧廉洁风险点，加强监督执纪问责；股权董事代表集团行使出资人权利、执行集团决策，反馈专业化公司的重要信息给集团。

这4条线各有侧重、形成一体，并通过集团信息系统建设，实现风险监督管理的系统化、智能化、可视化，确保事前事中事后监管能够跟得上，确保“看得见、管得住、审得清”，确保各专业化公司的权力运行在安全边界之内。

伴随生产经营权和职能的剥离，中粮集团原有的职能机构也下沉到各专业化公司（平台），过去多层次、行政化的监督转变为伴随生产进行的专业化、垂直化监督，建立起“接地气”的全新监管体系。在总部层面，设立审计与法律风控部，由集团董事长直接领导，统筹审计、法律、安全生产、质量安全和风险控制等综合监督职能。在专业化公司层面，区分大型、中型、小型3类，大型专业化公司纪委书记、审计风控特派员分设，审计、监察部门分设，同时根据职能牵引，设立专业的风控部门、质量检查部门、安全生产部门。

统计显示，目前，中粮集团已向18个专业化公司（平台）派驻专职股权董事，专职股权董事由集团董事会管理，占专业化公司董事会30%的名额，通过完善法人治理结构实现企业决策的科学性。同时在集团设置专门的纪检监督队伍，分别向专业化公司（平台）派出专业纪检干部和机构，实施全覆盖的纪检监察。

在将经营权放到专业化公司（平台）的同时，中粮还赋予其风险控制的责任。通过一系列的制度，中粮集团进一步明确了总部与专业化公司（平台）的权责清单，其中集团管资本，构架大的风控体系，管理整体风险，负有监督责任；专业化公司（平台）管资产，既是经营主体又是风控主体。风控体系的建设工作，将列入中粮18个专业公司（平台）的业绩考核中，建立起一把手抓风险的主体责任，完善法人治理结构、健全董事会，设立风险控制委员会。

“国有资本投资公司改革需要明确出资人权利边界，梳理并统一各个层级间的责权利，建立健全权责对等、运转协调、有效制衡的决策执行监督机制，把所有权与经营权分开。概括起来就是3句话，资本交给企业运营，生产交给专业化公司运营，监督交给独立机构进行。”赵双连表示，下一步，中粮集团将在实践中不断探索“管”与“放”的结合与平衡，探寻遵循市场经济规律和企业发展规律、富有中国特色的现代国有企业制度，为国企改革贡献中粮智慧。

国家电投吉电股份从单一火电成功转型综合能源——

“追风逐日”的绿电梦想

本报记者 梁剑箫 通讯员 金国华

图① 吉电股份建设中的渔光互补光伏项目。

（资料图片）

图② 吉电股份位于新疆三塘湖的风电项目。

图③ 吉电股份投资建设的安徽合肥分布式光伏项目。

（资料图片）

从东北黑土地到青藏高原；从大漠戈壁到黄土高坡；从烟波浩渺的鄱阳湖畔，到山川连绵的西南边陲……历经5年转型发展，国家电力投资集团吉林电力股份有限公司（以下简称国家电投吉电股份）着力在供给侧结构性改革方面自我加压、自我革新，完成了由单一火电向风、光、供热、配售电、气电及电站服务等综合能源供应商的完美蜕变。

统计显示，从2005年划归国家电投到2016年上半年的10余年间，该公司改革发展呈加速之势，企业规模不断扩大，管理水平不断提升，经营业绩稳步增长：公司资产总额累计272.89亿元，增长686.88%；装机容量突破500万千瓦，增长421.08%。目前，公司已发展10家分公司、25家全资子公司、9家控股子公司、8家参股公司，总股本为14.61亿股。

新能源战略：

风日为媒，绿电突破

先见者明，先行者力。以国际金融危机及煤电矛盾集中爆发的2008年为分水岭，低碳经济浪潮迅速席卷全球。作为吉林省唯一一家以发电为主营业务的综合能源类上市公司，吉电股份的决策者们以敏锐的战略眼光抓住了清洁能源发展机遇，着手谋划新能源发展蓝图。

近年来，公司确定了优先发展新能源战略，把风能、太阳能作为引领企业转型发展的“车之两轮、鸟之双翼”，把发展新能源产业作为促进传统火电产业转型，实现企业可持续发展的重要途径，充分发挥企业在资金、技术、人才、管理等方面的独特优势，坚持走“清洁能源、绿色发展”的转型升级之路，聚焦“以清洁能源为主的国内一流上市公司”目标精准发力。短短几年的时间，公司一举踏上了由“跨越式发展”阶段进入“转型发展”的新征程。

坐落在科尔沁草原东端的吉林省长岭县受自然环境影响，多年来一直是省级贫困县，但这里的长岭三十号和“腰井子”，却是吉电股份绿电梦想艰难起步的地方。从2009年踏进这片土地的第一天起，吉电人就背起了央企“担当”的行囊。他们一边组织风电施工，一边组织团员青年走村进户、访贫问苦。2010年4月，长岭三十号和“腰井子”两个风电项目66台风机，共9.9万千瓦容量全部并网发电，使公司实现了清洁能源“零”的突破。统计显示，几年来，吉电股份累计在当地投资、控股风电项目共计30多亿元，为拉动地方经济作出了重大贡献。

此外，该公司还通过资本市场融资，加速推进传统火电项目改造升级与开发建设。2013年，该公司以松花江背压机组为载体，锁定资本市场，成功完成募集资金净额17.32亿元工作，实现满额发行、全额募集目标，不仅为公司扭亏增盈拓宽了债务融资空间，也为“火电机组清洁能源化和转型发展绿色能源”奠定了坚实基础。这是该公司自2002年A股上市以来的首次成功融资，也是国家电投集团在中国境内首家定向增发成功的上市公司。到2015年底，该公司相继完成白城空冷机组供热改造和松花江供热增容改造，四平4号机、松花江4号机、白城1号机分获中电联能效对标竞赛一、二、三等奖；白城1号机荣获国家能源局600MW等级机组可靠性评价对标第一名。全公司火电机组全部完成环保改造和验收，实现达标排放。

统计显示，“十二五”末期，随着吉林长岭二期风电项目实现并网发电，该公司全口径装机容量达到509.77万千瓦，比2010年末增长42.2%。其中，火电增加63万千瓦，增长18.6%；新能源增加88.47万千瓦，增长447%；清洁能源比重21.2%，比2010年末提高15.2个百分点，转型发展清洁能源结出累累硕果。

“走出去”战略：

稳北征西，不忘南扩

“十二五”初期，面对火电利用小时持续下降、风电严重弃风的困境，吉电股份领导层审时度势，抓住新旧产业和发展动能转换的接续期，坚持全面推进与重点突破相结合、顶层设计与“走出去”发展相结合、科学谋划与推动落实相结合，提出以风能、太阳能为发展重点的清洁能源战略构想，即到2020年，实现清洁能源装机容量1000万千瓦的战略目标。同时，确定“走出去”发展新路径，即“跳出吉林，发展吉电”，为推进该公司产业结构转型升级做好顶层设计。

2011年，公司挥师西北，挺进享有“世界风库”之称的甘肃省，收购瓜州风电51%的股权。至此，在这块曾经创造古代丝绸之路的神奇土地上，继续演绎吉电人“追风逐日”的绿电梦想。

2013年以来，公司广大员工在雄居世界屋脊的青藏高原，在浩瀚无际的西北荒原，风餐露宿、战风斗沙，以“心系吉电、西北崛起”的豪情壮志，演绎了吉电股份光伏产业在西北高原实现“零”突破的神话。他们仅用7个月的时间，便完成了青海格尔木一期、二期40MW和甘肃临泽50MW光伏项目，创造了当年建设、当年投产、当年盈利的业界奇迹。

2014年8月，在集团公司和地方政府的大力支持和帮助下，国家电投旗下江西新能源公司51%股权成功并入吉电股份，收购风电资产总装机容量为250.5MW。这一优良资产的注入，进一步坚定吉电股份清洁能源战略取向，提振吉电股份“走出去”发展的信心。

截至2015年底，该公司“走出去”开疆拓土的足迹，已经从吉林省拓展到河南、安徽、江西、青海、甘肃、新疆、山东、云南等22个省区市，初步形成东北、西北、华东、江西“3+1”发展格局，储备资源已达1289.13万千瓦，产业化格局雏形显现。“北稳西征南扩”的清洁能源战略布局正从一个“大构想”演变成实实在在的“大手笔”。

转型发展战略：

创新驱动，弯道超车

作为国家电投在东北区域的唯一电力上市公司，吉电股份相信，国家电投“核电强国梦、清洁能源梦”的历史使命中，必将有自己浓重的一笔。

国家电投董事长王炳华表示，国家电投清洁能源发展要坚持“精准投资，防控风险”的思路，对标国际国内先进企业，做专做实、做精做细，用好内部资源，充分发挥好集团公司所拥有的完整的新能源产业链这一优势。

正是基于国家电投这一优势产业，吉电股份将致力于先进能源技术的创新，打造东北区域清洁能源生产的龙头企业，成为可持续的绿色能源供应者，努力把公司建设成为国家电投四大平台——市场化融资平台、资产证券化承接平台、清洁产业发展平台和区域化生产运营管理平台。

吉电股份总经理吴润华告诉记者，在经济发展的新常态下，未来，吉电股份将坚定以“电热为主、产业协同、创新驱动、一流公司”为战略目标，坚定公司转型发展的战略方向不改变，坚定转型发展的战略目标不动摇，坚定转型发展的劲头不松懈，努力做大做强国家电投二级单位的利润中心。具体来说，即力争到2020年，努力实现总装机容量1600万千瓦，其中，火电600万千瓦，新能源1000万千瓦，清洁能源占比达到60%以上，在国家电投“十三五”期间实现“弯道超车”的总目标中展现新作为、作出新贡献。

中国航空研究院重组成立——

争当航空科技领跑者

本报记者 刘 瑾

近日，中国航空研究院在京重组成立。研究院的重组改革，被视为中国航空工业在国家军民融合、创新驱动战略引领下，为实现跻身世界航空工业强国和科技强国的发展目标采取的重大举措。

“新的中国航空研究院，是以原中国航空研究院为基础，整合中航工业基础院、中航工业经济院相关单位和业务组建而成。”中国航空工业集团公司总经理、党组副书记谭瑞松表示，航空研究院的发展方向定位于提供战略性、前瞻性、基础性技术研究与支持。

中国航空研究院56年的发展史，是中国航空工业摆脱跟踪研仿、力求自主创新的真实写照。中国航空研究院的前身、1960年12月组建的国防部第六研究院，是党中央、国务院为实现航空工业自力更生、自主设计而作出的重大决策的产物。进入21世纪，中国航空研究院在航空科技交流、创新、服务和前瞻谋划方面，继续发挥着国家队和排头兵的突出作用。

“重组后的航空研究院，将以‘探索、创新、开放、共享’为理念，肩负起‘引领航空科技发展’的光荣使命，努力实现成为航空科技发展的领跑者的愿景，着力打造‘一个中心、三个领域、五个平台’专业体系，为中国航空工业的跨越发展作出更大贡献。”中航工业集团副总经理、党组成员、中国航空研究院院长张新国告诉记者。

打造一个中心，即国防科技工业航空技术创新中心。该中心是今年由国防科工局批复的国家级国防科技创新基地，肩负着夯实我国航空创新基础、提升创新实力，建立新一代航空装备和技术体系的重大使命；聚焦三个领域，即前沿新兴技术、先进飞行器技术、复杂系统工程三大研究领域；构建五个平台，即协同创新平台、资源共享平台、科技服务平台、人才培养与交流平台、决策分析与支持平台。

“我们将以政府间科技合作为纽带，巩固和加强国际双边和多边合作交流，探索国内科技协同创新的新机制、新手段。加强资源共享平台建设，支持重点实验室、技术中心为全行业、全社会创新提供知识、数据、信息、试验验证条件和手段的支撑。”张新国表示，今后，重组后的中国航空研究院将进一步加强为科技创新提供高水平专业化服务的能力，培育具有国际影响力和竞争力的航空科技创新团队，建立符合国家和产业战略利益，统筹兼顾、军民融合国家级决策分析与支持平台。

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