



Q

热点专题

主持人：那这样，我们就掌声请李荣融先生入座，慢慢地跟我们一起分享他的工作思考和心得。好吗？好，来，请坐。

主持人：刚才我们提到公布《企业经营业绩的考核报告》，以及在全球范围内为央企来招聘高管人员这样两件事，引起了大家非常多的声音，您个人听到的一些不同的声音是什么？

李荣融：集中来说，就是说这些事该国资委干吗，你还是做了婆婆的事。归纳起来就这么句话。

主持人：那您觉得自己真的是婆婆吗？

李荣融：我不认为我是婆婆。国有企业搞不好，我认为很大的原因就是政府干预过度。所以我说，企业的事要按企业的规律来办。那么你说今天你干了这些事，怎么还有人说你当婆婆呢？因为国资委给我的时间太短。改革到了今天，进入了以国有资产管理体制的改革来促进国有企业的改革的阶段。国资委它是个新机构。所以国务院领导找我谈话的时候就讲，荣融，你不要婆婆加老板。我回答，我绝不做婆婆加老板。但是你要允许我有个过渡，这个过渡期我不想当婆婆，他也要叫我当婆婆。现在客观上就是好多婆婆妈妈的事就找我，这个婆婆妈妈是什么，就是企业最头疼最讨厌的事。那么当然他处理不了找我们，我也应该帮助他。但如果严格按照《公司法》来说，哪有老板去干伙计的话呢，现在是伙计们叫老板去干活，他们出题目我去干活。但这是过渡期，应该谅解他。

主持人：多久我们可以度过这样的一个过渡期。

李荣融：我性比较急。我感觉这个任务给我的时间实在太短。我们现在直管的中央企业，绝大部分是按《企业法》登记的，不是按《公司法》登记。十五届四中全会已经明确，就是我们所有的国有企业到2010年，要建立比较完善的现代企业制度。所以我们2003年成立国资委，到2010年一共就七年时间了，那么如果说，中央企业到2010年才建立现代企业制度，我想总不应该。我们应该走在前边，所以我的想法是能在我的任期内，2008年之前，把我们的企业的现代企业制度都能建起来。

主持人：这是我们度过过渡期的一个标志，建立起现代企业制。

李荣融：对，因为由《企业法》过渡到《公司法》，建立了规范的董事会以后，就严格按照《公司法》来履行各自的职责。我认为这个效率会最高。

主持人：但现在我们注意到很多企业当中其实都有董事会，现在我们强调的建立的董事会，和企业原来就有的董事会之间最大的区别是什么？

李荣融：原来很大的缺陷是三会不分，既是董事长，又是总经理，又是党委书记。一个人身兼三职甚至是数职，一个人身兼三职，这三个会也高度重合。副总经理又是董事会成员，又是党委委员。所以实际上有时候开会，职责闹不清。今天是主持董事会，还是主持总经理会，还是主持党委会，因为开会都是这一拨人。开董事会也是这一拨人，总经理也是这拨人，党委会还是这一拨人。所以在这样的体制下，我们两年来，特别是去年清产核资以后，就发现了许多问题，因为他没有制衡。

主持人：就包括有些人被大家称作三星上将、四星上将，指的就是这种身份的高度重合。

李荣融：这个三会高度重叠应该说不成功的，所以现有的这些董事会紧接着的工作，就要按公司法加以规范。这是当前这些企业十分突出的一个问题，也是我们工作的一个重点。

主持人：所以我们看到在这样的工作决心当中，也具体出台了许多的举措。我们知道2003年的时候国资委就公布了这样的一个办法，叫《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》。也就是说从那个时候开始建立了一套经营业绩的考核体系，考核标准究竟是什么？

李荣融：我们现在考核主要是两个指标，一个就是利润，还有一个就是净资产的收益率。这是年度考核的两个主要指标。那么根据行业的不同，在成本上还要加指标。我的观念比较强烈的就是，企业的竞争主要是成本竞争，你的成本高于别的企业，我也就说这个谈判桌上背后全是工人，因为你能把成本压得多低，我这个老总坐在台前谈判就有多神气。你成本降不下来，我谈判也谈不下去。所以各个企业结合自己的行业的特点都有一个成本指标。另外还有一个资金周转的指标。所以不多，一个企业只有四个指标。我的目的就是首先导入，让我们这些企业都能接受。如果有三分之一企业不接受，那我也干不成。所以我当初的概念就是，尽可能让所有的企业接受我这个方案，接受方案最好的办法就是指标越少越好。你多了就不容易接受，因为适合这个企业就不适合那个企业。

主持人：对。

李荣融：比如说我管的企业也有管135万人的，也有管几百个人的，我也想把它分分类，一类是什么、二类是什么、三类是什么。

主持人：那可能出台一百多套标准。

李荣融：那不是，那样老总他心理就不平衡了。我是三流，他是二流，现在开会我就是很难。因为我们有分53户的，那53户以外的企业，那他心理就很不平衡。所以我也只是想琢磨一个词，使大家又能接受又能把类分开，是吧。这

样呢，就是大家高高兴兴。现在我讲话说实在很难讲，中央企业负责人会不太好开。

主持人：这一说可能就伤了一部分人。

李荣融：不是，水平高的，他们几位在座，说实在话换个位置他们可能比我讲得更好。但是也有一部分企业确实差距太大。我有一次讲话，就看见最后一排的在打迷糊睡觉。

主持人：你没有当场把他叫醒？

李荣融：当然用不着。因为他睡好觉也是好干活。因为他听不懂，你硬要叫他听也不行。我要照顾他听得懂，我看我们这一群优秀的都得磕睡了。所以我要照顾这边听得懂，照顾那边也要听得懂，这个话是不太好讲。所以这个考核就更难了，又要顾上几百人的企业，还要顾上上百万人的企业，我的想法就是第一步先把制度先导入，导入了以后再完善。完善很重要。

主持人：那怎么完善呢？我们朝哪个方向完善呢？

李荣融：还是从公司治理机构上完善。因为只有这个我认为才彻底。所以将来他们这些大户都会走，他们成立董事会我就交给他。那当然还留下一部分中小的，两亿资产、几百个人，将来我要成立个资产经营管理公司，我也管不了，全部交资产经营公司去管理。因为我们二十一个板块的中央企业，国有经济布局调整的规划全部出来了。所以我把这个规划交给资产经营公司。未来的方向有了，那么资产的效率要提高就靠他了。那么去重组、兼并或者是卖掉、买进，那都是他的事。我的任务相对来说就比较简单，你必须从内因上解决外因的措施才会见效，内因没解决，光外因给一点弄一点，长久不了。所以对未来这一套我还是充满信心，我相信会越做越好。

主持人：刚才您也说到，企业今年好并不代表着是未来好。所以每一年呢，大家都会关注我们这个考核结果发布的那一刻。我们也注意到在次的结果发布当中，有九家企业列入了D级，有四家企业列入了E级，那就是D级和E级都是属于不及格的。

李荣融：对。

主持人：这些企业它们出了什么样的问题，会被列到D级和E级里面去？

李荣融：我前面说了，既然签了责任书都是认真的，所以我也认真考核。但是你要从同情的角度来说，这九户企业还有值得同情的地方。为什么？因为他们这九户不是说完全没有完成，是有一项指标，有的是两项指标，只有两户企业是四个指标没完成。但是一个指标不完成也算不完成。有的指标完不成，说实在话也有他难言之处。

主持人：特殊性。

李荣融：为什么呢？有一户企业就这样，他利润完成了，净资产的回报率也完成了，但是呢，流动资金的周转率，成本占销售额的比率，这两项没完成，没完成原因呢？因为他接收了一批负担很重的企业，但接收的时候，他对这一堆企业账并不十分清楚，那一出来以后呢，他当年是难以消化。但是指标是他提出来的，不是我压给他的。字我们都签了，那我还得严格考核。所以他也应该承担自己的这个责任，我也应该严格考核。你说要同情有同情的一方面，但是我还是把他列为D级了。

主持人：那如果说这个D级的是属于个别指标没有完成的话，那么那四家E级企业呢？

李荣融：E级企业是什么原因呢，E级企业就是没法评价他。因为通过他的账本我们审计，太乱。所以我不客气地跟他们四位讲，你有愧于中央企业的名称。我限期三个月必须整改。因为他现有的数据没法评价他的经营的真实性。所以我也不能说你哪个级，我只能把你放在E级，就是整改级，整改完了再做评价。

主持人：如果他们三个月的时间到了还没有起色，您看到的仍然是一塌糊涂的一本账，那怎么办呢？

李荣融：这样如果我不处理的话就是我失职了，因为你看到做得不行还容忍这些不行存在。那我如果不处理应该把我免职。那么不想免职的话我就得把他们免职。

主持人：所以既然我们有了这样一个考核体系，一定要让这样的考核体系规范下来。

李荣融：是。

主持人：但是考核结果出来的时刻，我觉得应该用我们大家熟悉的一句话来描述，就是几家欢乐几家愁。今天我们也没经过您的允许，就把他们（几家企业负责人）请到现场了，您可以直接听听他们的心声。我们先来介绍这位，这位是来自我们中煤集团的总经理经天亮先生。欢迎您。经先生脸上的笑容还是令我们比较放心的，好像不是有太多的情绪。实际上经先生所在的这个中煤集团是……

李荣融：很好的企业。

主持人：很好的企业，但是在这次的考核当中是降到了B级，是吧？

经天亮：A级降到B级。

主持人：A级降到了B级。那一刻对你是不是打击特别大？

经天亮：没有，我当时跟荣融主任就表态了，我们认罚。

主持人：我们认罚。

经天亮：因为我们以煤炭为主业的企业，煤炭生产是我们安全工作的重点。我们去年这方面应该说还可以吧，生产了5187万吨煤，百万吨死亡率0.058，国有重点煤矿是0.93%，全国是3.1%，这个指标在国有煤矿来说应该算低的。但是没有想到的就是地面企业和一些矿建企业，一季度连续发生三起事故，当时荣融主任对我们发生事故六次批示，我记得非常清楚。毕竟造成了我们十几名职工的伤亡。给一些家庭带来了无法弥补的这种伤害。发生重大事故给中央企业也抹黑。所以对降级的处罚我们是完全接受，不光我接受，我们班子的成员都接受。

主持人：在这个考核结果颁布之后，我相信您也一直关注着中煤集团现在的发展，现在他们的情况如何？

李荣融：他整改我一直盯在后边看着。经天亮同志应该说是很认真去做的。为什么对安全这一点我下那么大狠心。

主持人：特别重视。

李荣融：倒不是别的，既然是一个企业负责人，就是一个大家庭的家长，家里不管走了谁我认为都是痛苦。你要以这个心情去抓安全，我相信会抓好。我就说不管谁走了都是我家里的人，我也很痛苦，我没法跟家里交账。我可以赔你钱，但是我毕竟赔不了一个人。所以在安全上，我认为所有的企业都不应该马虎，都应该牢牢记住所有的职工都是我家庭一个重要的成员，谁都不能这么走了。

主持人：经先生再问你一个问题，有没有信心和希望说来年再度考核结果颁布的时候，我们的名字重新出现在A级企业的行业里面。

经天亮：应该说从今年的一到八月份情况看比去年同期还好，我们今年一到八月份已经生产了4800万吨煤，比去年同期增长1400万吨煤，百万吨死亡率0.041，就比去年要好，而且各项考核指标都好，我们的总资产的收益率一到八月份快报出来7.8%，可能在中央企业还比较好，净资产收益率我们22.9%，应该算也不错，比去年同期都好。所以进入A级吧，按照这个势头应该是没问题，但是压力很大，这个压力还是安全。

主持人：不过刚才有一个小问题我觉得如果不重视，也许它会是一个大问题，就是您讲到企业领导人的这个心理不平衡的问题。开会的时候让你都不知道该选择用什么样的语言，我觉得有人在最后一排呼呼大睡那还属于好的了，如果说碰上有人他的积极性被严重地挫伤了，他就当面跟你翻脸了，他可能撂挑子我不干了，我走了，那怎么办？会不会有这样的情况出现。

李荣融：至少目前现在还没碰到。因为中央企业总的来说，负责人都还是有事业心，有责任心。当然万一出现这个情况我也不担心，因为我上任之后很快就把公开招聘这条路趟开，防的也是这一手。一方面我是这样想，不仅仅说他走，有的干得好的也要走，对不对，我一般很尊重他本人的意见，人家有高就你为什么拦他，不应该拦他，这是一方面。第二方面就是我要请他走，那就是刚才说的老完不成你得请他走，请他走你得有人接，按原来那个体系系统的话，我认为是很困难。为什么呢？选人总在这个企业里边选人，所以看来看去不太行，不太行怎么办呢？就在这里边

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=11_3992

