

# 国企发展的担当与探索

来源：中国经济时报-中国经济新闻网 日期：2019年10月16日

## ——访山东国投党委书记、董事长李广庆

本报记者 马会

短短14年间，山东国投跨越式发展。资产总额由83.9亿元增加到1311.5亿元；利润总额从0.4亿元增加到24.8亿元。

围绕国有资本运营，山东国投“探索”出诸多好的经验做法。这些做法得到官方认可，这些做法被其他省份同类型企业学习。是什么原因成就了今天的山东国投？

国企改革营造良好的外部氛围，山东国投“勇于担当”和“积极探索”，是今天山东国投大发展的内部基因密码。

### “国企改革”营造环境

山东国投党委书记、董事长李广庆非常谦虚。他一再向中国经济时报记者强调，公司成绩的取得，一是归功于山东省委省政府的正确决策部署；二是归功于山东省国资委的大力扶持和权力下放。

“山东国资国企改革，为公司发展营造了良好环境，山东国投始终受益。”李广庆深情回忆道。

2005年，山东国投成立，省国资委赋予“战略性产业投融资、资产管理、产权交易”平台功能定位。

2012年，伴随公司发展，省国资委把原来管理的部分权属企业主要负责人的干部管理权下放，激发企业活力。

2015年，伴随国企改革，山东省属国企第一批投资运营公司改建试点开始确定，山东国投是两家公司之一。省国资委授予公司更多权力，包括投资计划决策等七大类权力。

由此来看，国资国企改革的良好发展环境，成就了山东国投，也成就了大批其他省属国企。但是，每户企业有每户企业成功密码，成就山东国投的内部基因是什么？

“勇于担当”和“积极探索”这两个关键词，是今天山东国投大发展的内部基因密码。在企业采访的两天时间，记者感触深刻。

### **勇于“担当”是责任**

勇于“担当”成就山东国投。在本报记者采访李广庆董事长的四个半小时内，“国企责任”这点，他就讲述了一个多小时。

他熟练引用习近平总书记关于国企责任的“六大力量”的重要论述，一再向记者强调，作为国企的经营管理者，首先要懂得，做好国有企业，不仅仅是经营管理，更是政治担当和历史使命。做好国有企业，是最重要人生价值目标。

勇于“担当”理念指导实践。“担当”精神贯穿工作始终。“有时候我们的决策就是要兜底的。”李广庆说。

比如，在济钢莱钢重组时，他们提供“现金选择权”方

式。这种决策面临风险，一旦重组失败，“成功不了就要掏钱呀。”但是，为了支持钢铁产业发展，他们依然支持。这就是国企的责任和担当。

国企“担当”就要创造利润。为此，山东国投公司坚持面向市场、绩效导向的考核原则，以利润作为考核指标，“利润下降，负责人薪酬不得增长；利润增长，负责人薪酬就不下降。”

不仅要管理好薪酬，而且干部能上能下。李广庆强调，“有为有位，没担当就没位置。”对于经营管理排名落后的负责人，坚决调整岗位。这些年，有些干部完不成任务，就被调整岗位。

### 积极“探索”谋发展

李广庆一再强调他们是在探索不是创新。“不仅仅是谦虚，我们确实是在探索实践的路上，离创新还有差距。”

山东国投是省内“省国资委—国有资本运营公司—实体企业”三级管理体制的最早探路者，正是得益于前期的探索实践与工作积累，其管理经验才得到了多方肯定和学习效仿。

山东国投积极“探索”谋发展，走出了自己的经营成功道路。成功的秘诀是什么，有什么好的经验可供学习和借鉴？李广庆非常谦虚，他说：“企业的成功哪有什么秘诀，如果非要讲，无非就是尊重规律、守法合规、实事求是。”

一是发挥党建制度优势。把党的领导和规范建立现代企

业治理体系，规范公司治理制度，发挥资本运营公司治理活力，这几个层面结合起来，真正把党建制度优势，内嵌到公司法人治理结构中。

二是决策过程高效。治理结构的完善与合理分权授权使得山东国投的决策效率高效。这种效率得到了合作民营企业威高集团的高度赞赏，“你们决策不比我们慢！”

三是率先在上市公司中实施股权激励。第一批试点经理人契约化管理、总部管理人员 360 度考核等都取得了实实在在的成效。

2019 年，山东国资改革迎来全面深化的良好契机，“我们仍将坚持改革探索，这个不会变，也不能变！我们坚信山东国投将继续在探索国企改革和服务全省产业布局优化调整中作出新的贡献”。李广庆最后强调。