

# 国企混改，『改』出了怎样的生机活力

本报记者王炳坤、李坤晟、邹明仲

沈阳铁西，东北制药集团股份有限公司办公楼一层大厅，3600部崭新手机“砌”成了一堵“墙”。

“全厂员工人手一部，现在发的是第一批。”全国劳动模范、东北制药201分厂设备员王清涛说，这是企业混改带来的福利。

在辽宁沈阳，民营企业辽宁方大集团实业有限公司，在两年间参与了东北制药、北方重工、中兴商业等三家国企混改。

作为国企改革的重要突破口，“混合所有制”已连续9年写入政府工作报告。两种所有制碰撞之下，企业“改”出了怎样的生机活力，发生了哪些变化？

在国企改革三年行动收官之年，新华每日电讯记者走进三家混改企业，一探究竟。

国企改革三年行动收官之年，从沈阳三家企业三年之变看混改成效

## 东北制药：股权激励突破桎梏

“在沈阳，东北制药是最早在集团层面推行混合所有制改革的企业。市政府下了很大决心，也抓住了一个机会。”东北制药董事长郭建民向记者介绍了企业混改原委。

2017年，由于原厂址不满足安全生产要求，东北制药的维生素C生产线面临搬迁升级，需筹集大量资金。沈阳市利用企业定向增发的契机，将东北制药确定为全市混改试点企业。

沈阳市国资委副主任王玉哈坦言，选择东北制药试点，亦考虑到其作为A股上市公司，信息公开透明，能尽量避免“混改造成国有资产流失”等争议。

据他介绍，一家总部位于上海的企业曾有意参与混改，但其将东北制药定位为原料药生产基地的设想，未获沈阳市政府认可。

“企业混改要统筹企业改革、产业发展和社会效益的关系。我们需要引入实力强、懂管理、会经营的战略投资者。”王玉哈说。

2018年4月，辽宁方大参与东北制药定增项目，并开始在二级市场增持股票。当年6月，辽宁方大成为东北制药第一大股东。被誉为“民族制药工业摇篮”的东北制药，由地方国有

控股变身民营控股。

坊间认为，辽宁方大加紧布局医药健康领域，或是考虑对冲炭素、钢铁等主营业务的行业周期波动。

混改带来的变化很快显现。员工们最直接的感受是“荷包鼓了”“企业福利多了”。

混改之初，辽宁方大董事局主席方威建议，将企业员工的定岗工资上调50%。

“我们的收入在行业内不算高，但大多数人的薪水比起混改前都翻番了。”东北制药研究院院长刘素娜说。

据上市公司年报显示，2017年，东北制药总裁税前年薪不到50万元。而到2019年，公司总裁税前年薪已超过百万元。

混改后，在企业原先的福利基础上，东北制药新增医疗费用资助、重大节日福利、免费工作餐、手机及话费补助、孝敬父母金、员工子女励志奖学金和方大养老金等九项福利。

2019年春节前，公司办公楼一层大厅堆起8000万元的“现金墙”，每位员工都获得了1万元现金红包。此后，“现金墙”成为东北制药年终保留节目。

与涨工资、增福利相比，企业股权激励突破桎梏的影响更为深远。

2011年，因主营产品VC价格剧烈波动，东北制药出现亏损。为重振企业，沈阳市调整企业主要领导。新领导班子一方面提高制剂产品比例，一方面提出“三年改革”计划，推动企业面向市场。2017年，东北制药终于扭亏为盈。

然而，当年的这场改革，让很多东药人意识到：如果没有体制层面的大动作，许多做法会很快遭遇“天花板”。

当时，东北制药对中层干部和职工的分配制度进行改革，力求“多劳多得、少劳少得”，但高管的分配规则还是比较传统的限额管理；企业推动员工持股，但高管却囿于政策限制无法持股，起不到带头作用。

2018年11月，东北制药发布限制性股票激励计划。激励对象包括公司董事、高管、中层管理人员、核心技术（业务）骨干以及董事会认为对公司有特殊贡献的其他人员，共254人。

“如果把股票卖掉，够在沈阳买套房子了。”刘素娜摆了摆手说：“但我在这里一天，就不会卖。”这位在企业工作了15年的研发人员告诉记者，混改前，囿于资金等诸因素限制，企业难有长远布局。现在公司不仅加大对



▲东北制药制剂生产线。(受访者供图)

主要产品的研发投入，还着手布局生物医药等新领域。

今年5月，东北制药发布了2022年限制性股票激励计划草案，公司向549人授予8700万股限制性股票。越来越多人的命运与企业连在了一起。

【记者观察】

### 不设“天花板”

早在2012年，为推进股权结构调整 and 资本运作，当时的控股股东东北

制药集团，向辽宁方大转让占总股本10%的公司非限售国有股份。但仅仅两年后，辽宁方大便在二级市场出售所持股份，套现离场。

在采访中，沈阳市国资委干部告诉记者，混改要真混、真改，竞争美国企业不设股权比例限制。

当沈阳市突破混改股权比例限制的“天花板”，“二进宫”的辽宁方大以控股股东身份，让东北制药充分发挥混合所有制优势。尤其对骨干员工实施股权激励，将员工与企业高度捆绑，双方相向而行。

## 北方重工：“三个不减”再配“赛马”

走进北方重工集团有限公司厂区，“高端技术”“重大装备”八个大字在阳光下熠熠生辉。

拥有百年历史的北方重工可谓“中国重机工业的摇篮”。与扭亏为盈的东北制药被称作“靓女先嫁”不同，北方重工混改前，已陷入破产重整的困境。

2018年6月，沈阳市法院裁定受理债权人对北方重工提出的重整申请时，北方重工负债合计超过220亿元，资产负债率高达286%。

无论谁接手困难重重的北方重工，都得走降本增效的路子。但辽宁方大却向全厂职工承诺：“不减一名员工，不减员工一分钱工资，不减员工一分钱福利待遇”。

承诺“三个不减”一直是方大集团同国企谈判的重要筹码。但这是否与“管理人员能上能下，员工能进能出，收入能增能减”的国企三项制度改革背道而驰？

郭建民履职东北制药前，曾任北方重工董事长。他向记者解释道：“不减一名员工是不搞结构性裁员，不减员工一分钱工资是人力成本不降，工资总额不减。‘三个不减’并不是端铁饭碗，吃大锅饭。”

混改后的企业信守“三个不减”承诺，亦执行了无处不在的“赛马”制度。

走进北方重工重大部件分厂重大部件机加车间，铣工佟海龙带着徒弟站在一座两层楼高的七轴五联动数控龙门车铣机床旁，一边紧盯着正在旋转的大型部件，一边在电脑上微调

参数。

“操作这种大型机床丝毫不马虎不得，你大撒把，产品残次率就高。”被评为集团劳动模范的佟海龙说，他们这台机床已连续3个月拿下分厂的“高产床”，班组每人每月拿到了300多元的“赛马奖”。

“横向纵向都要赛，横是同类部门，纵是上下级部门。我们赛产量、赛成本，不论是行政管理、生产经营、还是后勤环保，每个部门每个员工都有自己的赛道。成绩和收入挂钩，不好好干就落后了。”佟海龙说。

三年来，北方重工修订完善近400条规章制度，形成覆盖生产制造全过程、产品全生命周期、全员全面管理的标准化体系，实现了每个岗位、每个行为都有规矩可循。

午餐时间，厂区内三座食堂熙熙攘攘。食堂管理科科长杨志成带领130多名厨师、水案、服务员忙个不停。

混改前，北方重工食堂被外包给第三方公司管理。混改后，北方重工组织分流下来的工人办食堂。

工人能否胜任大厨？试行一段时间后，食堂不仅没停摆，饭菜质量还上去了一大截。在员工们看来，这是“赛马”机制带来的成效。

“原来食堂做啥吃啥，没什么约束，员工顶多私下里发发牢骚，啥都改不了。”一名正在排队打饭的员工说，现在工人有了话语权，每月都要对饭菜质量打分。

食堂“赛马”，一看员工评价，二看

成本控制。想方设法提高“性价比”的杨志成说道：“像我这个科长，如果连续两个季度倒数第一，就要被免职。我们的分管副总还得进‘素质提升中心’接受学习培训。”

“素质提升中心”是方大系企业的标配。企业里的各级干部，一旦出现重大工作失误、违反企业规章，或者完不成考核业绩，都必须根据相应的制度考核离职待岗，到干部素质提升中心接受短则3个月、长则半年的再学习。

“原来能拿几十万年薪的分厂长或公司高管，进了中心只拿每月两千块的最低生活费，那可是天差地别了。”一位北方重工员工说。

2019年10月，因为在北方重工重大部件分厂副厂长任上，没有及时安排好关键产品加工任务，成云国进了公司的素质提升中心。

在那段日子里，成云国每天自学公司规章制度，阅读管理学书籍，学习机械制造知识。

“参加工作后，从来没有这么认真地系统学习过。”4个多月后，通过公司考察的他走上了重大部件分厂党支部书记兼副厂长岗位。

2021年，北方重工共进行24次中层干部调整。北方重工研究院副院长刘万华说：“为了企业变好才混改。扭亏的时间点不等人。你不达标，只能下来。一些同事适应不了选择了离开。这或许是企业发展必须经历的阵痛。”

“混改后，公司高管的考核完全量



▲北方重工员工正在组装出口印度尼西亚的风扇磨煤机。(受访者供图)

化，主要围绕企业利润、销售收入、订货、回款等经营指标制定。”北方重工人力资源部副部长张立伟说。

记者查阅北方重工高管考核细则发现，公司董事长的考核指标被细化为12个得分项和2个否决项，公司总裁的考核有25个得分项和3个否决项。

张立伟告诉记者，每年人事部门都根据量化指标对高管打分排名。排名不仅跟高管收入息息相关，也是辽宁方大进行人事调整的参考依据。

据了解，北方重工混改后，曾有高管因业绩不达标，被直接调整为基层部门的普通员工。

北方重工一方面下功夫抓企业管理，一方面背靠辽宁方大积极开拓新业务，增加企业现金流。2021年，企业销售收入增长到66亿元，混改以来首次实现盈亏平衡。

【记者观察】

### 打破“软约束”

采访车驶进北方重工，公司党群办主管高尔歆一再叮嘱司机按限定速度行驶。记者问：“外来车辆也能管得住吗？”他回答：“你们是我带进来的，一旦超速被拍，挨罚的就是我了。”

混改前，北方重工的各项规章制度不可谓不完备。但每次出现问题，“各部门都有开脱的理由，到了领导那里往往不了了之。”

造成这种现象的一个重要原因是，上级主管部门对企业高管的考核，并不完全同企业效益挂钩。

混改后，高管没了原先的干部身份，头上悬着“硬指标”，甚至面临末位淘汰竞争，企业各项规章制度也随之长出“牙齿”，不再是挂在墙上的“软约束”。

## 中兴商业：员工论坛没有“空谈”

中兴—沈阳商业大厦(集团)股份有限公司成立于1987年。如王府井百货之于北京，中兴商业是几代沈阳人的城市记忆。

近些年来，在网络购物和万象城等新型商业综合体的冲击下，中兴商业这家“老字号”商厦面临严峻挑战。

2018年，负债累累的北方重工，一度无人接盘。于是，沈阳市将北方重工的破产重整与体量相对较小的中兴商业混改捆绑推进。

中兴商业混改后，人员不变、业务不改，但日常运转机制悄然变化。员工论坛就是其中之一。

“疫情期间，全市公交、地铁暂停，但我们的超市还坚持营业，保障供应。大厦领导能否考虑暂时打开超市西门空地，给疫情期间自驾上班，但未办理内部停车卡的员工临时停车？”今年3月28日上午9点多，中兴商业的员工论坛上，“有刺的猬”发帖提意见。

当晚8点半，公司保卫保障部在帖文下方回复：“疫情期间为方便员工停车出行，允许未办理内部停车卡的员工临时停车。”

“不到12个小时就处理完毕，涉及多个部门，这背后没少做沟通

工作。”中兴商业公司办公室论坛管理员白艳妮介绍，这则帖子由她提交至公司办公室，办公室按职责分工分派给保卫保障部，后者研究出处理意见后回传给办公室，最终由公司领导签批同意后，在论坛中正式回复。

“这一问一答看似简单，但公司1100多名干部员工，以及方大集团的领导和相关职能部门都看着呢。”白艳妮说，论坛架起了普通员工与企业高层信息互动的“连通桥”，也考验着各级职能部门的执行力。

设立员工论坛是方大系企业一贯做法。辽宁方大要求下属企业对论坛上的留言“件件有回音”，回复期限控制在48小时以内，并且急事要急办，“合理意见马上整改，不合理意见也要做好解释说明”。

“收入分配不公、后勤服务保障不力、管理上的跑冒滴漏等，只要不发表违法言论，在上面吐槽发牢骚也无妨。”中兴商业办公室主任孙旭东告诉记者，用户账号全是匿名注册。

据多名员工反映，这样的沟通渠道过去也有，但往往“雷声大、雨点小”，实行一段时间便无声无息。

“一开始，不少员工在上面发牢骚，甚至调侃领导，并不把论坛当回事。直到发现公司真在回应诉求、查实问题，大家才意识到论坛真能发挥作用。从此，论坛上的合理化建议就多了起来。”孙旭东说，混改以来，论坛已收到留言1500多条。

无独有偶。北方重工混改三年来，员工论坛的发帖已有8000多条。

公司办公室主任孟研表示，论坛拉近了企业与员工的距离，让员工普遍感受到被尊重、被倾听，从而更乐于为企业出谋划策。

“论坛相当于一个曝光台，各分厂、车间、班组哪个环节出问题，只要论坛上有反映，上至公司领导、下至普通员工，大家都看得到，后面紧跟着就是整改、追责。有了这样无处不在的监督，谁还敢胡乱作为？”孟研说。

除了设立论坛“下情上传”，三家混改企业还引入辽宁方大相对高效、系统、完整的督办机制，促进“上情下达”。

据了解，对上级各项工作建议和公司各项重要决定，企业办公室均以督办形式下发至相应公司领导及承办部门。5日内，承办部门通过OA系统



▲中兴商业主楼。(受访者供图)

反馈任务计划。计划获得认可后，部门按时间节点推进，办公室负责跟踪，确保“事事有着落”。

“以前交办一件事，拖一拖，等一等。时间一长，可能不了了之。现在如果没有落实结果，永远销不了号。”孟研说。

【记者观察】

### 激活“原动力”

有员工论坛的企业很多，办得流于形式的不少。

现代企业作为资产、管理者和劳

动者高度融合的经济组织，系统内部顺畅的信息交流，能最大限度调动每一个层级的力量，充分发挥出人——组织中最活跃的“原动力”的积极作用。

然而，如果员工反映的问题长期得不到关注，遇到矛盾先想着“灭火”，论坛难免沦为空谈。

辽宁方大的员工论坛能在企业管理中发挥实际作用，与其匿名注册制和严格的督办制度有关，其折射出企业对自身组织目标的清晰认识和对市场的敬畏。