

央企董事会改革加速

本报记者 孔迪/文

现代公司治理的原则源自希腊罗马，而其中隐含的最高条款就是不允许存在一个大权独揽的皇帝。而近期的一次石油公司高层变动，引起了社会格外的关注。

中石化傅成玉和中海油王宜林担任的都是董事长职务，而此前，中石化和中海油两家集团公司并没有董事长这一职务，两家公司的一把手都是总经理。

“从近几年的实践看，董事会制度初步解决了‘一把手’一个人决定企业命运的局面。”国资委副主任邵宁说。进入王勇时代的国资委，从定调“建设好规范的董事会”到近期石油界人事调整，不断释放出央企董事会治理提速的信号。

零起点快跑

三大石油公司均设立董事会制度，在一定程度上预示着我国央企建立现代企业制度的提速，也意味着国资委主导的在央企建立董事会制度的新突破。

比“掌门人”变动更为重要的，是人事调整背后的央企治理制度变革。三大油企初设董事会，这意味着，中石化和中海油将董事长、总经理分设。据了解，两家公司的董事会目前正在筹备中，中石油也将设立董事会制度。

从2004年开始，国资委不断探索中央企业的现代公司治理，开展建设规范董事会试点工作。如何在新时期有效配置资源、集聚力量，如何集成创新，王勇正借此三次大石油换帅，将业界期待已久的央企董事会治理进一步扩大、提速。

央企改革的方向是建立现代企业制度，而公司制是现代企业制度的一种有效组织形式。

从2004年开始，国资委在中央企业开展了建设规范董事会试点工作。6月份，国资委发布《关于国有独资公司董事会建设的指导意见（试行）》，确定了宝钢、中国诚通集团等7家央企进行试点。

几年来，国资委在董事会试点及完善法人治理结构方面做出了有益探索，并在股份制改革的基础上逐步实行外部董事制度。

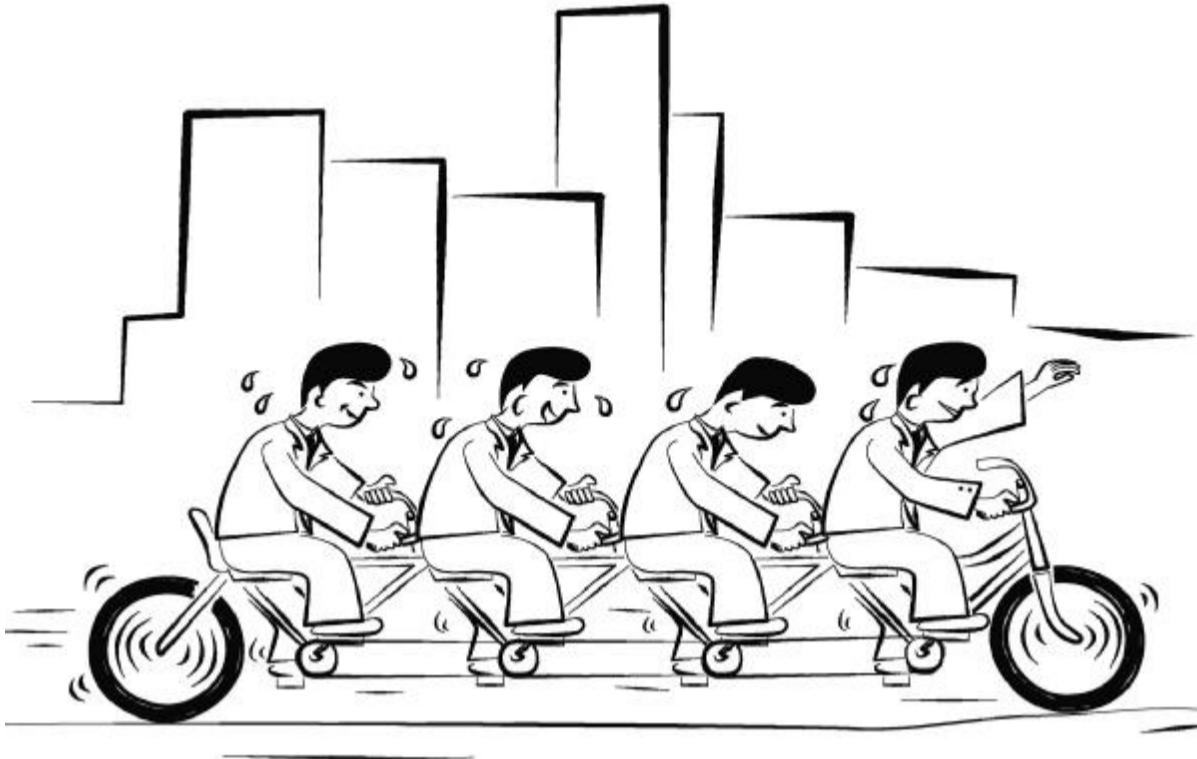
2005年10月17日，以宝钢集团董事会作为启动试点工作标志，成为央企中第一家外部董事全部到位且超过半数的董事会，第一家规范的国有独资公司董事会宣告成立。

时年12月，苗耕书被任命为中 国对外贸易运输（集团）总公司外部董事、董事长，成为央企外部董事、董事长第一人。国资委开始启用退役老帅，先聘为外部董事，随后再尝试兼任董事长。

其后，国资委进行了由中央企业现职董事长担任试点企业外部董事的探索。2006年11月，中国冶金科工集团公司董事长杨长恒以在职身份同时担任了攀钢集团的外部董事。

直到2009年6月11日，国资委宣布中国建材集团董事长宋志平同时担任中国医药集团外部董事、董事长，成为央企外部董事、董事长第一人。“这是一个标志性事件，是央企外部董事职业化进程中的一大突破。”

五年间，截至2010年底，建设规范董事会的中央企业户数扩大到30家。有5家企业探索了由外部董事担任董事长，企业薪酬与考核、审计委员会成员全部由外部董事担



王利博制图

根据原有规划，2010年本应在全部央企建立起规范而完整的董事会构架，但现在建立董事会的央企仅有30家，“试点”之路仍然漫长。

“十二五”期间，国资委将继续扩大董事会制度的覆盖面，并且推动已建立董事会制度的企业发挥董事会在经营决策中的作用。

任，也是国资委将业绩考核等权限交给企业的基本条件。

结果是，这种完全不同于过去行政管理式国企治理结构的新的制度模式引起了注意。有外国学者呼吁，西方公司应关注中国大型企业治理特色。

在瑞士洛桑国际管理发展学院（IMD）金融与公司治理学教授迪迪埃·科辛看来，“依照平衡与节制的原则，完全由政府推动的国有企业如今变得更加成功。董事会目前可以选择部分高管，对这些高管进行评估，并就薪酬与重大投资做出决定。与西方董事会相比，这些董事

会受到的限制更大，但他们的权力已有所提升。”

“非执行董事如今占到了这些国 企董事会成员的大多数。他们当中有工人和共产党员代表，而这或许将成为未来几十年内中国董事会的特色。”

制度性突破

然而，根据原有规划，2010年本应在全部央企建立起规范而完整的董事会构架，但现在建立董事会的央企仅有30家，“试点”之路仍然漫长。

“121家央企中，53户特大型央企负责人的任命权归属中组部，是国资委全面推开董事会建设中需要协调的制度因素。”一位跟踪央企公司治理的研究人士分析说。

去年9月4日，国资委副主任黄淑和在2010中国企业500强发布会上表示，我国大企业首要努力的方向是进一步完善公司治理，重点建设好规范的董事会，形成股东会、董事会、监事会、经理层各负其责、协调运转、有效制衡的机制。

分析认为，从“试点”到“规范”两个词语的微妙变化，意味着央企董事会建设提速在即。

“在建材我主要是CEO的角色，而在国研集团我主要是抓方向战略和重大决策以及风险防范等，具体的管理是由总经理负责，团队建设则由党委书记负责。”身为两家央企董事长的宋志平在接受媒体采访时说，“过去两年中，这两家公司发展都很健康，而且成长得很快，两个行业跨度不小，对我当然还是有些挑战的。我自己给自己打分的话，觉得自己还是及格的，完成了国资委交给我的任务。”

根据规划，“十二五”期间，国资委将继续扩大董事会制度的覆盖面，并且推动已建立董事会制度的企业发挥董事会在经营决策中的作用。

“让董事会有权聘任和解聘经理层，是央企董事会试点的必选项，也是董事会改革的核心问题，而我们现在没有突破。”北京求是联合管理咨询有限公司董事长安林表示，

“这是董事会试点工作中所有问题的中心，如果这个结打不开，其他结也不可能打开。”

其次，“董事的人才库也是一个难以迈过的坎。”天强管理咨询公司总经理祝善波说。

增强活力、控制力与影响力，是党的十七大强调的央企目标，也是国资委的追求。从深层次的角度来分析，活力的直接表现就是价值创造能力，究其背后是人力资本成长为创造力。这是人才库建立的关键点。

下一步，“我认为重点在于推进央企董事会走向独立性、实体性、实权性。”安林强调。

然而在当前中国职业经理人市场化不太完善、治理结构不科学、绩效考核不太规范的情况下，实施难度与可行性都会大打折扣。如何让董事会建设成为常态，在人员更迭上很重要。

资深专家表示，企业管理者的素质、能力、潜力等应该借鉴、纳入更为科学的评价方式，并作为一种常态，建立动态数据库，逐渐加大央企管理者职业化的成分。

2010年9月25日国资委发布的系列公告中，有一则消息并不抢眼：清华大学会计研究所所长杜胜利继续被聘任为中国钢研科技集团有限公司外部董事，其聘期从之前的一年增加到两年。对中国钢研来说，“这条消息意味着其董事会建设进入常态化。”

国资委副主任邵宁认为，董事会最重要的职责是把住企业的战略方向，“战略决策失误会给企业带来非常严重的后果，有些更具有不可逆性，会给企业带来灾难”。很显然，中国需要一批战略型企业家，如何培养并让其价值最大化显得尤为关键。这也是亟待破解的难题。

“董事会治理，想达到一个完美的阶段，我们手里要有一批充足的职业经理人。”此外，“对于外部董事的管理、激励、评估方式等方面也都需要有相关的配套政策。”国资委研究中心企业改革与发展研究部部长王志钢表示。

诚然，国资委已经有所动作，一场央企深刻的变革即将开始。

让水电建设实现节能减排

葛洲坝五公司溪洛渡水电站大坝骨料加工系统废水处理工艺研究荣获“2011年度中国电力科学技术成果奖”

耿标 朱辉煌 冯新建/文

在砂石行业里，废水处理一直是一个较为突出的研究课题。作为中国砂石加工行业第一品牌的葛洲坝五公司，在美丽的金沙江畔以“创绿色工程”的理念，用集体的智慧和辛勤的汗水，攻克了人工骨料废水的难关，其独创的“分级回收预处理+单级混凝沉淀+机械脱水”废水处理研究成果荣获2011年中国电力科学技术成果二等奖。

金沙江溪洛渡水电站位于四川省雷波县和云南省永善县交界处，是一座以发电为主，兼有防洪拦砂和改善下游航运条件等综合效益的水电站，电站装机容量12600MW，年发电量571.2—640.6亿kWh，是目前继三峡水电站之后

装机容量国内第二大水电站。由中国葛洲坝集团第五工程有限公司（简称：葛洲坝五公司）承建的溪洛渡水电站大坝骨料加工系统，设计毛料处理能力2360t/h，成品骨料生产能力1780t/h，承担溪洛渡水电站主体工程所需1370万吨粗骨料及380万吨细骨料的加工生产供应任务，是国内目前已建运行的大型砂石骨料加工系统之一。

骨料加工系统是用水大户，如用湿法生产一个大型系统耗水量每小时达千余吨，随之产生大量污水。作为世界水电施工的第一品牌，葛洲坝人不仅要为工程提供优质的砂石骨料，还特别注重水电建设的环境保护工作。2007年溪洛渡水电站大坝人工骨料加工系统规划设计之初，在三峡集团公司的大

技术支持下，葛洲坝五公司对国内在建的多个大中型骨料生产系统的污水处理情况进行了实地调研，发现多数骨料生产系统均投入大量资金配套建设了污水处理工程，但因设计上的缺陷建成后却很难能够长期稳定运行。为了彻底解决这一难题，葛洲坝五公司以溪洛渡水电站大坝骨料加工废水处理系统为依托，广泛吸取国内其它砂石加工系统废水处理的经验教训，通过大量科学试验对骨料生产废水的水质特点、处理工艺、设备选型、絮凝剂投加等方面进行了深入地研究，开发出“分级回收预处理+单级混凝沉淀+机械脱水”骨料废水有效处理工艺。

该工艺具有布置紧凑、占地面积小、处理效率高的优点。通过对

废水中的悬浮物颗粒采取充分而有效的颗粒分级预处理和后段高效机械脱水措施，从源头控制和技术预防两个方面成功解决了砂石废水处理中常见的泥浆板结及脱水难的问题。其关键技术与创新点有四个方面：一是用机械设备替代传统的预沉池实现废止了泥浆板结现象的发生，确保废水处理系统能够长期有效地运行。二是采用机械脱水工艺，大大缩短了脱水的预处理。避开了预沉池出渣难的问题，减少后续沉淀设施和脱水设备的投入，延长脱水设备易耗件、渣浆泵及输浆管道的使用寿命，降低运行成本。有效预防了后续处理过程中泥浆板结、堵管现象的发生，并为泥浆的后续处理提供了便利。三是采用了由加药装置、混凝反应池及辐流沉淀池组成的单级混凝沉淀形式。充分利用辐流沉淀池泥浆浓缩效果好，排泥设备成熟的优点，有效防水泥浆脱水时间，提高了脱水效率，增大了泥浆处理能力。脱水后的泥饼含水率低，体积小，有利于运输和堆存。四是通过处理的废水，可收集循环再利用，真正实现节能减排的意义。

应用本成果的溪洛渡水电站

大坝人工骨料加工系统废水处理工程于2008年7月1日正式建成投入运行，目前已成功运转34个月，截至2011年3月初，累计处理系统生产废水约505万m³，回收石膏粉和污泥约47.5万吨，废水回收利用488万m³。云南省昭通市环境监测中心长期监测数据统计结果显示，该项目回收水SS平均含量为57.9mg/L，SS去除率达到99.9%，出水水质达到《污水综合排放标准》（GB8978-96）一类标准。废水处理回收利用率提高到98.6%，实现了污水的零排放。在2010年11月，以中国水电顾问集团成都勘测设计研究院、长江水利委员会长江勘测规划设计研究有限责任公司、中国三峡集团科技环保部、溪洛渡工程建设项目部、环保中心、公共部等单位组成专家组，在溪洛渡水电站建设管理中心召开了《溪洛渡水电站大坝人工骨料系统生产废水处理工艺的生产性试验》科研成果验收会议。专家组认为，该工艺可连续稳定运行，代表了目前国内水电工程砂石生产废水处理的前沿水平，在设计、施工及运行管理上具有推广意义。

我国幅员辽阔的疆土上，蕴藏

“天价酒”背后的契机

实习生 江丞华 本报记者 陈玮英/文

开诚布公，年届60的傅成玉就这么开始了他上任中石化的后达摩一指。

公开强调信息披露的透明程度，傅成玉第一次在媒体面前，直白地与记者们沟通，拉开了与公众信息交流的新变革。

这位获得过中国企业管理最高奖项——“袁宝华企业管理金奖”的掌门人，空降后不久，首度面对媒体就是进行危机公关。

直指央企形象

从大庆走出，在美国取得硕士学位，傅成玉是为数不多的具有中西方学习工作背景的央企负责人。

面对这批价值百万元的高档酒，不知傅成玉当时心里作何感想。在中石化此前召开的内部工作会议上，傅成玉就天价酒事件指出，在调查组最后结论出来之前，立即在全系统全面开展自查自纠，通过此事，举一反三，抓好整改，对超标准、超规定的行，都要进行认真彻底地整改，树立中国石化负责任的国有企业良好形象。

央企的形象受损，上百万员工受到影响，或许这才是“高档酒”事件真正让傅成玉心痛的原因。谈及中石化的形象，傅成玉表示，中石化的形象也是国企或是央企的形象，整个社会舆论对国有企业不满意，有合理成分也有误解的成分。

“事实上，此事对中国石化，乃至对国有企业形象造成了严重伤害，对中石化百万吨大军带来了心理压力，上百万员工因为这件事抬不起头，尽管大家辛苦努力拼搏，但这一事件却导致上百万人的耻辱。”尽管傅成玉的语气并无太多起伏，但对央企形象的担忧溢于言辞。

还会有多少天价酒？

据了解，中石化对于内部治理机制一直较为重视，目前该集团应用于管理的SAP系统是一款用于企业资源计划管理的软件，是全球企业管理软件与解决方案的技术领袖，通过该系统实现资金集中、集中采购、集中销售等。

然而通过天价酒事件我们可以看到，虽然内部流程表面看来一切正常，但类似于鲁广余式的中高层管理人员，却可以通过种种手段钻系统的空子。

中国社会科学院马克思主义研究院研究员余斌认为，天价酒类似事件在所有企业都有可能发生，不只是在央企发生。

据了解，2001年12月，美国最大的天然气采购及出售安然公司因虚报盈余和掩盖巨额债务被曝光而申请破产。不久，世通、施乐两桩丑闻也浮出水面。

随后，一些大公司的违规行为也相继暴露在阳光下，充分暴露了这些企业对职业经理人的监管不力。2004年11月30日，中航油集团控股的新加坡上市公司在开展石油指数期货业务中巨额亏损5.5亿美元，这一事实在长达一年多的时间里投资人竟一无所知。

对于中石化内部管理系统可能存在的漏洞，中国石化集团公司办公厅外宣处处长肖浩对记者说，集团公司会重视这个问题，并安排有关部门妥善解决。

余斌表示，这些现象反映了经理层奢侈消费的问题。在经理层，这些经理可能不会为股东、大老板尽心尽力服务，他们更多的是追求一种高消费。这就需要采取一些措施，来约束这些经理层。”

“企业想要让内部人控制这种机制发挥指挥令所有者与经营者双方都满意的效果，既需要完善外部宏观监管环境，比如相关法规和信息披露的透明程度，同时又需要对职业经理人建立长期的激励与约束机制。”正略钧策管理咨询合伙人薛向文表示。

摆正央企的位置

之所以天价酒事件在社会中引起强烈反响，余斌认为，这也是央企的优势所在。

余斌解释说，国有企业的所有人是全社会，老百姓行使自己所有者职权，对经理层资金的使用有监督、批评、评价的权力。因此，央企出现这种事情，在这么多所有者的监督下，国有企业一定会办得更好。

“不要害怕老百姓对央企的批评，摆正央企的位置，央企就是老百姓的企业，接受批评是非常必要的，这是对国有企业的爱护。”余斌说。

同时，余斌表示，国有企业也应认识到自身确实有做得不足之处，国有企业应探索一个有效的监督方式，完善披露程序，使其在程序上更科学。

北京石油公司政工处庄士新说：“用辩证法的观点看，这件事的发生也未必全是坏事，它暴露了我们工作中的一些问题，应该说公司反映诉求的渠道是畅通的，下一步应进一步完善各项制度，积极落实好国家和集团公司的有关政策，解决好企业在发展中出现的问题。”

（相关报道见第九版）

着丰富的水资源。根据最新水力资源复查结果，2010年底我国水电装机为2.13亿千瓦，开发利用率为60%—70%。近年来国际环保的舆论曾经一度困扰了我国水电开发的进程，但近期随着日本福岛核电泄漏事故的不断升级，水电这种可再生的清洁能源必然会重新得到公正的评价。葛洲坝五公司“分级回收预处理+单级混凝沉淀+机械脱水”的骨料生产废水处理新工艺在溪洛渡水电站的成功应用，在一定程度上将改变人们对水电建设环保工作的误区。



溪洛渡水电站大坝人工骨料加工系统废水处理运行图