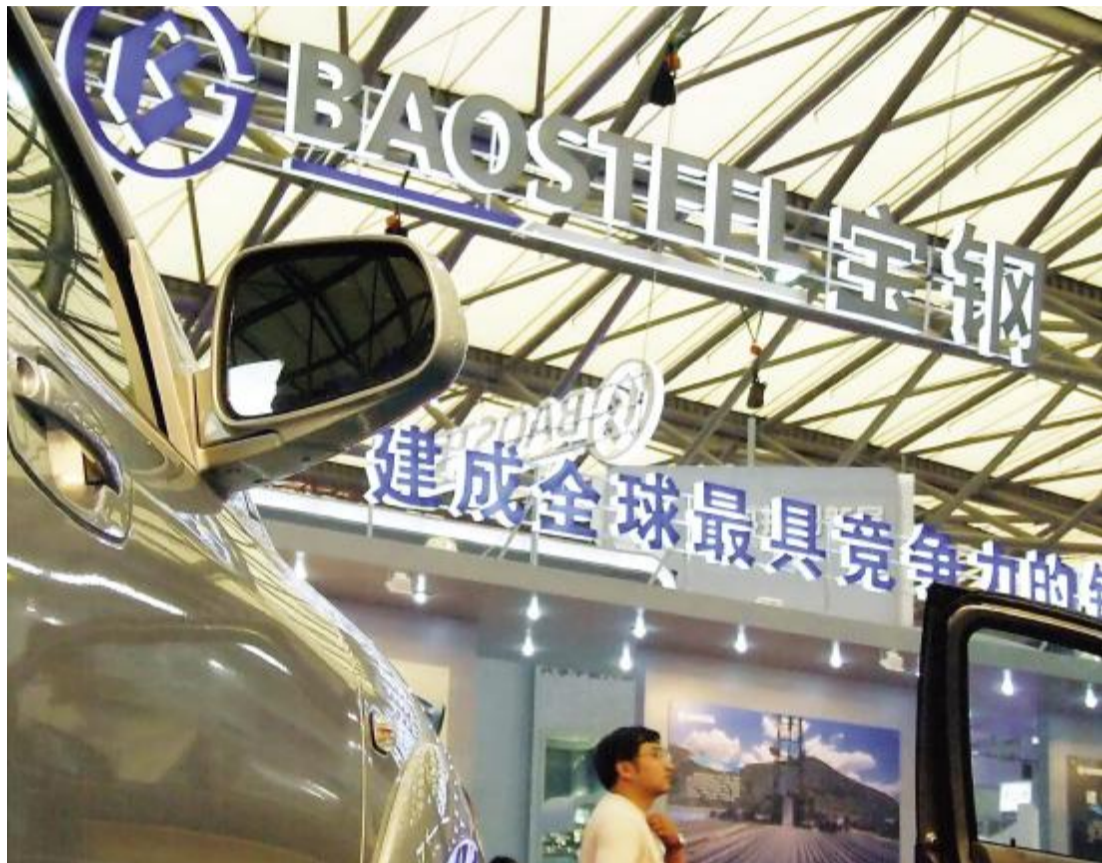


新国企崛起



2005年10月,宝钢开始在央企中试点董事会制度,经历6年的发展,宝钢资产总额已达4321亿元,去年实现营业收入2730亿元,成为名副其实的钢铁龙头企业。截至目前,已有32家央企开展了董事会试点工作。CNS供图

■ 本报记者 张龙 / 文

从一家濒临倒闭的地方小厂,到中国IT产业的行业巨头,从老牌国企到创新型、市场化、全球化的公司,浪潮用了近30年,这也是国企改革发展的一个缩影。

“在过去我们这种国有独资企业里,你要想解聘一个人,得做无数的思想工作。早晨天一亮他堵在你门口,晚上下班回家,他还堵在你门口,一遍遍地谈。”浪潮集团董事长孙丕恕说,“在瞬息万变的IT产业,这样的企业能够活下来就是个奇迹。”

要想活下去,要想发展壮大,就得改制。

1994年起,建立现代企业制度的试点在国企中展开,随着国有企业股份制改革展开,开始积极探索、实践股份制改造。在此背景下,浪潮实施了股份制改造并实现快速发展。去年,浪潮集团实现营业收入305亿元,同比增长19.31%。

有着浪潮等企业股份制改造的成功案例,使得随后的众多国企在这条道路上不再“摸着石头过河”。

显然,中央企业股份制改革的步伐已经在加快,国务院国资委的最新数据显示,央企及其下属子企业的公司制、股份制改制面,已由2002年的30.4%提高到目前的70%。

注入活力:实施股份制改造

目前,各地的国有企业大多数已经实行了股份制改造,国有企业纷纷由单一主体变为多元主体的股份制企业。数据显示,中国90%的国有企业完成了股份制改造,一批大型国有企业在境内外上市。

对浪潮这样一家有30年历史的地方国企来说,改制的真正意义是企业得以摆脱体制束缚,建立现代企业制度,创造一个完全资本化的企业运作平台。作为山东的高科技企业,上市成为了推动制度改革的巨大动力。

早在1993年,浪潮就被国务院选中进行股份制改造试点,为上市做准备。但浪潮内部对上市的热情不是很大。1997年,在山东省原省委书记吴官正的推动之下,浪潮才迈出了重组上市的步伐。

对于再次面临的机会,浪潮格外珍惜。

孙丕恕说:“有了上市指标就有了奔头,大家就有干劲了。我专门跑这个,里里外外忙活得很。”

孙丕恕原本指望在1998年能完成浪潮的上市计划,可是一拖再拖。1998年8月份中央发布文件,没改制的企业不能独家发起上市。政策发生变化,浪潮还是一个国企,要上市必须先改成股份制企业。

于是,1998年10月份浪潮引进东方电子等股东,12月份正式开始改制并取得成功。

2000年6月8日,涵盖浪潮服务器、PC等业务的浪潮信息正式在深交所挂牌上市,浪潮旗下第一家上市公司正式诞生。

2001年,随着浪潮集团的改制完成,公司内部各种机制的建立和改革便被提上日程。这一年,孙丕恕成为浪潮集团总裁。这个锐意改革、雷厉风行的年轻人完成了从技术到管理的嬗变,正式掌舵浪潮集团。

“体制和机制是相互作用的,股份制改造调动了大家的积极性;但众多的实践证明,并不是‘一股就灵’,股份也不能解决企业的所有问题,还需要好好研究企业发展所需的机制问题。”孙丕恕说。

有专家认为,建立现代企业制度为中国的改革注入了新的活力,为企业大胆创新提供了宽松的环境,也为像浪潮这样的企业创造了新的机遇。

经过了硬件与软件产业的重新梳理与战略布局,目前,浪潮成为本土企业中唯一一家在软硬件领域都具有相当实力的IT企业。在硬件领域,浪潮服务器及存储产品市场占有率位居国内品牌第一,浪潮软件业务也同样位列中国自主软件品牌首位。

目前,各地的国有企业大多数已经实行了股份制改造,国有企业纷纷由单一主体变为多元主体的股份制企业。数据显示,中国90%的国有企业完成了股份制改造,一批大型国有企业在境内外上市。

科学决策:推进董事会制度

建立规范有效的公司治理机制,是国有企业保持长期竞争力和可持续发展的必要条件。通过加强国有企业的董事会建设,管好董事会,可使国有企业管理从过去的“押宝一个人”到依靠一群人,切实解决内部人控制问题。

加强董事会建设,已经成为众多国企的共识。

今年以来,国务院国资委已经在多家央企中召开了建设规范董事会工作会议,标志着集团建设规范董事会工作正式启动。大量外部董事进入央企,很多企业外部董事在董事会的比例占据了绝大多数。

其中,大唐集团、中粮集团、长江三峡集团、东风汽车公司、国投集团均在今年上半年召开了建设规范董事会工作会议。而据《中国企业报》记者了解,目前中国移动通信集团公司、中国广东核电集团有限公司也已经被纳入到了建设规范董事会企业的范围。

早在2006年,鞍钢集团原副总经理赵广杰受国务院国资委委派,出任新际华外部董事,与他一起出任外部董事的,还有中石油前副总经理吴耀文、哈药集团原董事长刘存周、中铁工前总经理秦家铭、钢铁总院前党委书记黄容生、清华大学教授夏东林。

随着外部董事陆续到任以及集团副董事长张来亮的退休,一个真正规范化的董事会运营架构建立起来,外部董事与内部董事比例变成6:4。

当然,有了架构还远远不够,外部董事如何发挥作用,才是董事会建设的重点和难点。

不久,经董事会同意,董事会各专门委员会组建。其中,薪酬与考核委员会、审计与风险委员会全部由外部董事担任。根据外部董事专业及特长,集团对他们进行了职能划分,使外部董事的职能不只局限在董事会上。与钢铁打了几十年交道的赵广杰分到了铸管板块,刘存周则分到了际华板块。

集团每一次重大决策前,新际华董事长刘明忠都会提前派人把相关的讨论内容交给外董过目,如有异议,当即反馈,修改后再上董事会正式讨论。最多一次,曾经被外董否决过6次。有的时候,集团对讨论内容比较有信心的情况下,也会直接提交董事会,但外部董事一旦认为不妥,决不会看刘明忠的眼色行事,会认真履行自己的否决权——新际华执行的是外部董事一票否决权,而不是少数服从多数,做到了最大限度尊重外部董事意见。

正是有了外部董事“冷眼旁观、深度参与”的独特介入,才保证了新际华近年来重大决策无一失误。

数据可以证明进行董事会建设带来的变化。新际华集团去年营业收入突破800亿元,相比2000年的不足70亿元,10年增长了11倍。

截至去年底,已经有30家央企设立了董事会制度,加上新近设立董事会的中石化和中海油,已经有32家央企开展了董事会试点工作。

分析人士表示,建立规范有效的公司治理机制,是国有企业保持长期竞争力和可持续发展的必要条件。通过加强国有企业的董事会建设,管好董事会,可使国有企业管理从过去的“押宝一个人”到依靠一群人,切实解决内部人控制问题。

保驾护航:建设新型企业文化

新国企普遍建立了适应企业自身发展需要、反映企业全体员工基本价值取向、具有鲜明时代气息和行业特征的新型企业文化,普遍重视倡导企业文化变革,重视顾客需求和对市场的快速反应,同时把发展主业、壮大企业、为国争光作为企业的最高发展目标 and 核心价值理念。

山东钢铁集团由济南钢铁和莱钢钢铁等企业重组而成。强强合并,如何让多种企业文化融为一体?

山钢董事会清醒地认识到,先进的企业文化是企业的生存之根、发展之魂。企业的发展战略、目标变了,运行体制机制变了,必须有新的更高层次的文化与之相适应,这个文化必须适应新的发展战略和目标的需要,必须适应新的运行体制机制的需要。

在此背景下,山钢形成了“为客户、为员工提供满意的产品和服务”等一系列企业文化内容。

去年3月份,山钢下发了《企业文化建设管理办法(暂行)》,发布实施了《企业文化导入实施方案》。

山钢集团各子公司结合自身实际,全面行动起来。通过制定具体《导入实施方案》,发放《山钢企业文化手册》、《山钢文化学习读本》,举办山钢文化培训班、知识竞赛、演讲比赛、板报宣传等灵活多样的方式导入山钢文化。

山钢相关负责人告诉记者,去年是山钢文化建设的关键之年、基础之年、导入之年。今年是山钢文化的深化导入之年、融入管理之年。

“有思路、有胆略、有措施、有效果、有信心。”这是山东省国资委主任谭成义去年12月8日到山钢集团调研时对济钢工作的评价。

重组之后的山钢利用企业文化使员工明确了目标,协同工作能力明显提高。山钢为最大限度发挥协同效应而“刻意”搭建的资金中心、采购中心、销售中心、运行协调中心,经过一年的运行,去年4个中心协同效益合计达13.7亿元。济钢、莱钢、张钢等企业都从中受益匪浅。

文化新,是新国企的重要表现。新国企普遍建立了适应企业自身发展需要、反映企业全体员工基本价值取向、具有鲜明时代气息和行业特征的新型企业文化,普遍重视倡导企业文化变革,重视顾客需求和对市场的快速反应,同时把发展主业、壮大企业、为国争光作为企业的最高发展目标 and 核心价值理念。

(实习生刘茜对本文亦有贡献)

打造新国企

(上接第三版)

第二,新国企的产权结构在一定程度上是多元的。新国企不等于纯国企,虽然现在国家独资的纯国企还有,但这种企业内部必然缺乏相互监督、相互制约和补充的机制,所以新国企多是在国资控股条件下的多元化产权结构。

第三,新国企的运营以环境和市场为转移。老国企没有经营自主权,它在计划经济体制下几乎只有对供、产、销的管理而没有资本运营,即使如此,其供、产、销也是靠长官的指令性计划指标来管理的。所以,老国企常常因长官意志的失误而造成巨大损失。

第四,新国企的发展主要依靠资本扩张。老国企从小到大除了依靠国家追加投资外,就是依靠自身的内部积累,因而这是一个十分缓慢的过程。新国企则不同,它的发展主要依靠资本扩张,因而它可以在较短的时间内成倍、成十倍地壮大自己,使自己在竞争中不断占据优势,扩张市场占有率。

第五,新国企的企业文化是开放、进取型的。和老国企不同,新国企诞生于经济全球化的时代,加上我国又加入了WTO,所以,新国企的经营不仅对国内市场充分开放,而且多是面向国际市场、积极走向世界的,它们要在国际市场竞争中抢占上风。这同我们要实现民族复兴,力争提升综合国力是相对应的。

传统国企的经营环境是国家包揽一切、指挥一切和提供一切;老国企的内部运行模式是管理型的、稳定型的甚至是萎缩型的,老国企的企业文化是消极的、被动的,一切依赖于国家,一切决定于上级,一切依靠别人救自己。

新国企要靠自己在竞争中求生存、求发展,时刻都会有风险来临,所以它的企业文化特征必然是拼搏进取的、积极向上的。

优化新国企:增强核心竞争力

《中国企业报》:在有中国特色的社会主义市场经济建设过程中,新国企应该居于什么样的地位?

李成勋:许多新国企都是在革除老国企上述弊端的基础上产生的,它在产权上和老国企一样,而在经营机制上则同民营企业一样。所以,新国企既不会同老国企那样对市场动态表现迟钝,也不会同民营企业那样对公共利益(如缴税)表现冷漠。可见,新国企是一种独具优良品格的经济组织,它既可以获得最大化的经济效益,又可以获得最大化的社会效益。

其一,新国企是社会主义市场经济重要而坚实的微观基础,必须保护和不断提升新国企。如果缺乏这个微观基础,社会主义市场经济体制不仅残缺不全,甚至难以称得上是社会主义市场经济体制。所以,新国企是社会主义市场经济体制不可或缺的重要组成部分。这就是新国企的基本战略定位。

其二,为了调动各阶层、各群体参与社会主义现代化建设的积极性,新国企不应该也不可能覆盖国民经济的各个方面,它应该集中在关系国计民生的那些重要部门,如军工、能源、交通、装备制造、公用产业和粮食等。

其三,在竞争性领域已经存在的新国企,除非迫于竞争的致命压力不应主动退出。

其四,新国企在产权结构上的特征是国有资本控股条件下的多元化结构,如果放弃了国有控股也就称不上新国企,但这并不意味着国有股权越大越好。

《中国企业报》:目前已经涌现出一批比较优秀的新国企,但它们也并非完美无缺,如何不断优化和提升新国企?

李成勋:我个人认为,根据新国企特点和竞争的需要,应该从以下方面进行优化:

第一,根据新国企一股独大的特点,进一步健全和完善现代企业制度,特别是它的治理结构,勿使董事会、股东大会和监事会流于形式,切实发挥三权制衡的功能。

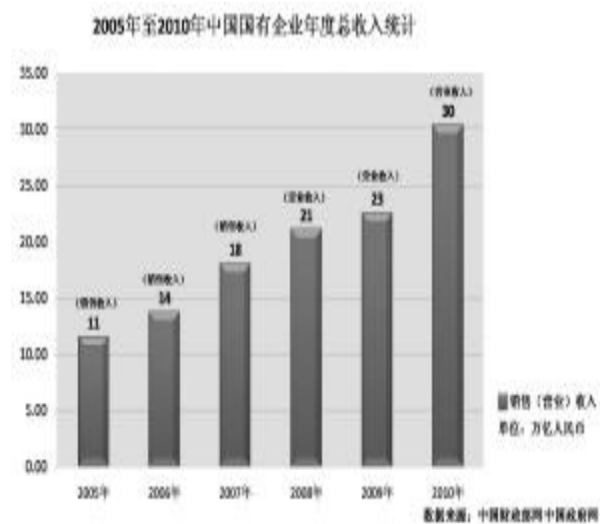
第二,根据新国企员工教育水平和政治素质较高,而市场意识较弱和市场运作能力较差的特点,应强化对人力资源的开发和培植,始终把人的因素放在第一位。

第三,根据新国企容易保留和感染“官商文化”习气,应该重塑企业文化,以适应激烈的市场竞争要求。为此,要提升对企业文化建设战略意义的认识。企业文化是企业的无形资产,在有形资产相等的条件下,谁的无形资产多,谁就可能是赢家。

第四,根据新国企在企业内部容易重集权、轻分权的特点,应通过制订“企业基本法”来规范企业中各层级各部门的权、责、利,使全体员工和大小机构各得其所,以此作为企业效率管理和战略管理的基础。

第五,根据新国企容易重业务管理而疏于战略管理的倾向,应向其灌输兼并、联盟、多元化经营、“走出去”等战略举措对于实现资本最大化和利润最大化的重大意义,并把战略管理放到重要的议事日程上来。

上述各项,都着眼于增强新国企的市场竞争力。强大的市场竞争力特别是核心竞争力应成为新国企外在特征的集中表现。



刘茜制图