

中央企业责任:创新模式勇于担当

央企在履行社会责任的披露上比较“内敛”，然而恰恰是因为部分央企缺乏与外界沟通的主动意识，这让很多民众难以真实了解真实的央企，甚至带来很多误解。

■ 本报记者 李志豹

42家。200天。
按照国务院国资委此前的要求，今年年底前所有中央企业都要发布社会责任报告。而目前仍有42家央企未曾发布过企业社会责任报告。这意味着在余下200天左右的时间里，这42家中央企业必须“交账”，即平均每5天就要新增一家发布社会责任报告的央企新面孔。

一直以来，央企在履行社会责任的披露上比较“内敛”，然而恰恰是因为部分央企缺乏与外界沟通的主动意识，这让很多民众难以真实了解真实的央企，甚至带来很多误解。

“所有中央企业发布社会责任报告，将是一个标志性事件。”北京融智企业社会责任研究所副所长王晓光对《中国企业报》记者表示，届时央企的社会责任履行将全部展示出来，并将在企业界产生巨大的示范与表率作用。

转折之年

进入4月份以来，发布社会责任报告的中央企业开始密集增多起来。据《中国企业报》记者不完全统计，中石油、中国水电、中国北车、华侨城、中国华电、中国航天科工等十余家央企相继发布了社会责任报告。

其中，国家电网于2月份发布了2011年的社会责任报告，这是国家电网连续第7年发布年度社会责任报告，也是“十二五”期间第一家发布社会责任报告的央企。

值得一提的是，国家电网江苏省、青海省、福建省等多个省电力公司也都发布了2011年社会责任实践报告，展示了公司2011年履责实践和下一年度的履责承诺，展现了在不断提升社会和电网发展的同时，为履行企业社会责任所付出的努力及取得的成果。

记者注意到，部分央企今年发布的企业社会责任报告较去年相比皆有较大的变化。

和2009年的社会责任报告相比，《中国机械工业集团有限公司2011社会责任报告》在形式和结构上进行了突破和创新，同时指标体系进一步完善，按照责任管理、自主创新、绿色环保、企业公民等七个部分，全面、客观、细致地叙述了企业在促进社会和谐、经济发展中履行的社会使命。

“注重与最新的国际标准相融合，在今年1月份批准加入联合国全球契约的基础上，按照‘全球契约’十项原则的有关要求，及时调整了有关内容，促进了集团与国际标准的接轨。”国机集团有关负责人告诉《中国企业报》记者。

王晓光认为，近些年央企对企业社会责任的认识在不断提高，越来越多的央企开始重视企业社会责任报告的撰写和发布。

确定的是，今年必将是央企社会责任报告发布元年。截至目前，共有



“所有中央企业发布社会责任报告，将是一个标志性事件。”北京融智企业社会责任研究所副所长王晓光对《中国企业报》记者表示，届时央企的社会责任履行将全部展示出来，并将在企业界产生巨大的示范与表率作用。

76家中央企业发布过社会责任报告，剩余的42家中央企业将在年底前首次发布社会责任报告。

模式创新

除了通过发布社会责任报告以披露更多央企担负的经济、政治与环境责任外，更为重要的是，央企在履行社会责任的过程中探索出了许多创新模式。

自2008年以来，华润集团开始

实践“希望小镇”的产业帮扶项目。在这里，农民按照科学化的养殖、种植方式“输出”产品，负责管理的企业帮助农民把农产品分销到超市等终端，农民住上洁净的房子，使用清洁能源……

目前，华润“希望小镇”项目在河北、北京、湖南、海南、江西等多个省市如火如荼进行，有的已经“开花结果”。

以广西百色希望小镇为例。2008年希望小镇村民人均收入3062元，2009年增至5172元，2010年达到6419元，是2007年2360元人均收入的1.7倍。2012年人均纯收入有望达到一万元。

授人以鱼不如授人以渔。华润希望小镇解决的是当地农民的长远生计问题，帮助他们走上致富之路同时拉动农村经济发展。

对此，王晓光表示，华润集团主动将商业模式和社会责任进行整合，找到了承担社会责任与企业的商业模式之间的结合点与平衡点。

“这应该是企业履行社会责任所提倡的。”浙江工商大学教授易刚亦认为，让企业承担社会责任最有效、最持续的方式就是让企业社会责任与企业的商业模式相结合。

也正如国家电网对外联络部主任石玉东所说，“实践企业社会责任不是单纯支持公益事业，而是企业为其运营对社会和环境的影响而承担的责任；不是回归企业办社会，而是要求企业厘清责任边界干自己擅长的事。”

标准推动

企业社会责任的开展在我国进行的比较晚，除了国有企业和上市公司外，其他企业的社会责任披露程度总体还比较薄弱。

“这与我国目前没有制定出统一的企业社会责任标准有一定关系。”由于缺乏统一的标准，企业在编制社会责任报告时往往自成体系，不但加大了公众了解企业社会责任履行情况的难度，也降低了企业社会责任报告的可信度和透明度。

在社会责任履行与报告发布上，央企基本形成了包括指引、操作、评价等企业履责体系无疑走在了前面，当然，这与国务院国资委的强力推动不无关系。

2008年，国务院国资委发布《关于中央企业履行社会责任的指导意见》，提出了促进中央企业履行社会责任的具体措施。去年9月，国资委制定发布了中央企业“十二五”和谐发展战略纲要，提出了要以可持续发展为核心，以推进企业履行社会责任为载体，部署和推进中央企业与社会环境的和谐发展。

记者了解到，国务院国资委下一步将通过制定发布中央企业社会责任指引、开展社会责任评价、开展优秀社会责任实践征集等活动等措施，推动中央企业进一步树立科学的企业社会责任观，完善社会责任信息披露和沟通机制，全面提升中央企业社会责任工作的能力和水平。

目前已经有50多家中央企业建立企业社会责任工作委员会或社会责任领导小组，许多企业专门制定了企业社会责任制度。

“作为集团公司社会责任管理机构，航天科工社会责任工作委员会制定社会责任工作战略及总体规划，负责编写发布年度社会责任计划和报告，组织开展社会责任工作交流和重大社会活动。”航天科工社会责任工作委员会相关负责人表示。

“这一套体系与制度已经很大程度上成为我国企业开展社会责任活动的指南与标准。”王晓光说。

职场



副职应该成为实干家

管理团队是一个企业兴衰成败的关键。管理团队建设，既要定位好正职，又要定位好副职。努力当好副职，对于管理团队建设和企业的发展十分重要。

■ 周怀宗

找准位置

要补台，不要拆台，要到位，不要越位。做好局部工作就是对整体工作的贡献。

在企业的管理团队中，每个成员都分管一个或几个方面的工作，担任着特定的角色，处于特定的位置，必须对自己正确定位。对于副职来讲，一是要找准自己在班子中的位置。这里需要处理好两个关系：首先是同一把手的关系。要愉快地服从一把手的领导，积极支持一把手的工作，遇事既要敢于负责，又要注意请示汇报。要补台，不要拆台，要到位，不要越位。其次是同其他班子成员的关系。对于其他班子成员，要予以尊重，紧密配合，多沟通、常交流、勤商量，形成和谐良好的共事氛围。二是要找准分管工作在全局中的位置。要认识到自己所分管的工作是整体工作中不可缺少、不可分割的一部分，做好局部工作就是对整体工作的贡献。注意决不能把自己分管的部门看成是“自留地”和“独立王国”，不允许别的领导过问、听不进不同意见。那样做的结果，只能是把自己孤立起来，既影响班子团结，又影响工作的开展。三是要找准自己在企业中的位置。在企业里，副职处于承上启下的位置，既是一名领导干部，又是各项决策的执行人。一方面，要带头贯彻执行班子的决定、单位的各项规章制度以及一把手的要求，为干部职工做出表率；另一方面，要尽职尽责，管理好自己的下属，抓好分管的工作。副职只有找准了自己的位置，才能有利于班子整体合力的形成，促进企业的快速发展。

淡泊名利

不为名所累，不为利所惑。节欲守操，常思贪欲之害，常怀律己之心，常排非分之念，常修为官之德。

企业一把手要有正确的名利观，副职更要注意这个问题。一是要有良好的修养。从根本上来讲，要身体力行“三个代表”，树立正确的世界观、人生观、价值观，视名利淡如水、看事业重如山，任何时候、任何情况下，都不为名所累，不为利所惑。尤其要“慎欲”。欲望人皆有，求之不为过，但要节制非分的欲望。永不满足的官欲、强烈的权欲、贪婪的财欲、淫邪的色欲，都是十分危险的东西，如果任其存在，必然招致大祸，必须坚决防止和克服。一定要节欲守操，常思贪欲之害，常怀律己之心，常排非分之念，常修为官之德。二是在实际工作中，要甘愿做自我牺牲、当无名英雄，甚至“为他人作嫁衣裳”。人人心中都有一杆秤，一个人做了多少工作、取得了哪些成绩，大家都会看在眼里、记在心上，越是谦虚，就越会得到大家的拥护，威信就会越来越高。有的班子之所以不团结，其中一个重要原因就是副职之间或是副职与正职之间争名夺利，互不服气、互不买账，你吹你的号、我唱我的调，甚至各拉帮派，互相拆台，最后两败俱伤。三是多干少说。为企业的发展踏实做事，而不是“做秀”。副职把自己分管的工作做好了，就是对一把手的最大支持、对企业的最大贡献。所以，每个副职都应成为实干家，把主要精力用在工作上、用在事业上，脚踏实地、埋头苦干、不事张扬。坚持重实际、务实事、求实效。

抓好落实

要把强烈的责任意识转化为克服困难的动力。既不能越俎代庖，搞“一竿子插到底”，又不能事必躬亲，管得太过细。

在班子中，副职的主要职责是抓落实，管理团队集体决策之后，主要靠副职去落实。必须在抓落实上下功夫。一是强化责任意识。抓落实体现的是一种精神状态、一种责任意识。要充分认识到职务的本质是责任，对自己肩负的重要职责有明确的认识。要以昂扬向上、奋发有为的精神状态，以对企业高度负责的态度，全身心地投入工作。要把强烈的责任意识转化为克服困难的动力。二是增强工作的创造性。围绕班子的决策和一把手的工作意图积极地开展工作，充分发挥主观能动性和创造性。根据企业的总体工作目标，紧密结合所分管工作的实际，理清思路、把握重点，不断探索和创新，找出解决问题的办法和路子，开创工作的新局面。三是要充分发挥部下的积极性。从某种意义上讲，领导工作就是组织工作，就是把分管范围内的各种力量有序地组织起来、调动起来，形成合力，使工作目标得以实现。既不能越俎代庖，搞“一竿子插到底”，又不能事必躬亲，管得太过细。要尊重部下，保护好、发挥好部下的工作积极性。积极创造条件，使他们独立负责、放开手脚、大胆工作，把聪明才智充分发挥出来。四是加强指导和督促检查，保证落实到位。要抓落实，就要严格、认真、深入、过细，做到有布置、有检查、有奖惩。决不能工作布置之后，对落实没有不过问，结果如何不去管。

能否化解“中国铁路总公司”的巨亏

■ 丁是钉

亏损69.79亿元！负债率达60.62%！《铁道部2012年一季度汇总财务报表审计报告》披露的数据，再次刺激了社会公众的神经，要求铁道部进行市场化改革的呼声再次高涨。然而，市场化是降低风险和负债的灵丹妙药吗？铁道部能够市场化吗？铁道部如何市场化？

迄今为止，铁道部依然是中国国民经济的主动脉，承载着我国绝大部分的长途客流和物流运输任务，牵一发而动全身，如果没有全盘系统的规划，只是凭着情感愿望而进行激情式改革，不仅会给铁道部门带来巨大的损害，甚至会给国民经济带来灾难性的影响。

首先说一下亏损。铁道部门的巨额亏损固然有政企不分、盲目投资、经营不善的影子在里面，但不可否认的是价格问题是造成其亏损的决定性因素。从1995年至今，除车体升级和线路提速等因素服务品质提升而产生的价格上涨外，同一线路、同一车型的火车票在过去17年中，价格基本没有变动。这期间，铁路运营所必需的钢材、能源价格以及人员工资都在成倍增长，铁道部门要消化这些

铁道部目前需要的不是市场化改革。真正务实的作法是在政企分开基础上，按公共物品的运营模式对铁道部门的运行机制进行重新设计。

“输入性”的涨价因素，却不能够涨价，产生亏损在所难免。

据铁道部部长盛光祖2011年12月份的讲话材料透露，预计2011年全年全国铁路完成旅客发送量18.5亿人。参照公路客运价格的超过100%的涨幅，如果以每张客票平均价格为100元，并且提价幅度为50%（高铁客票只占少数，为计算方便忽略不计）计算，全年则可增收900多亿，平均到每个季度为200多亿，远远高出一季度70亿的亏损额。造成铁路亏损的第二大原因是

庞大负债产生巨额利息。今年一季度，铁道部的利润总额为100.78亿元，而同期铁道部用于还本付息资金为284.30亿元，接近其利润总额的3倍。

一个没有定价权的企业能够市场化吗？一个17年不能涨价的企业能够指望其不亏损吗？

石油、石化巨头每年都以政策性亏损为由，向国家索要巨额的补贴。目前，铁路实实在在起到了降低国民经济运行成本的作用，在不能涨价的情况下，为什么不能由国家给铁道部门给予补贴，以增强中国经济的竞争力呢？

再说投资多元化。引入民间资本的话题在铁道改革中已经是老生常谈，但问题是明显的，民间投资一定逐利的，在没有定价权连续亏损的状态下，希望民间资本进入只能是一厢情愿。而事实上，铁道部门几次引入社会资本的努力都以失败而告终。从现实来看，铁路部门在现行价格体制下已经成为真正的公共物品，与其让铁道部借钱投资，不如国家直接投资。这样，既能保证铁路大动脉的战略布局，又避免铁道部门因负债过多而积重难返。

最后，再说一下竞争。没有竞争，

就没有真正的市场化。铁道部门要想进入市场化运营状态，就必须设计竞争机制。目前一些人的建议是对铁道部下属路局进行分拆，形成以路局为单位的竞争格局。这完全是一种纸上谈兵的理想化设计。试想一下，电力有南北两大电网、石油有三大家，这种划地而治的格局形成真正的竞争了吗？

更为关键的是，铁路有其独有的特性，即在同一路段、同一时段上只能跑一列车，这就意味着不可能出现竞争品。就目前而言，无论是公路客运还是民航，和铁路相比都不具备竞争优势；而铁路建设的巨额投资则决定了不可能重复建设铁路网。这些因素都造成了铁路的本质性垄断。中国移动、中国联通、中国电信、中国电信等电信巨头分别拥有覆盖全国的固话和移动通信网络，尚不能形成完全竞争，设想没有竞争的铁道部门能够打价格战，岂不是天方夜谭。

铁道部目前需要的不是市场化改革。真正务实的做法是在政企分开基础上，按公共物品的运营模式对铁道部门的运行机制进行重新设计，保证公共物品的属性不变，由其亏损换取国民经济的盈利。