

# 中垦产业： 以“法”解危机 海外树形象

■ 赵玉勤

中垦产业有限公司是中农发展集团有限责任公司所属中非农业投资有限公司在赞比亚的全资子公司，成立于1994年4月，是中国最早“走出去”发展的中央农业企业。

在近20年的“走出去”发展历程中，中垦产业有限公司始终秉承“依法经营，以人为本，合作共赢，共同发展”的理念，坚持实施跨文化管理，注重履行社会责任，展示良好的中国央企形象和国际形象，在帮助赞比亚解决粮食安全、解决当地就业问题、提供税收、捐赠扶贫等方面作出了重大贡献。国内外数十家媒体争相报道，公司总经理李莉受到了赞比亚前总统利维·姆瓦纳瓦萨的亲切接见。

## 政局更迭酿变局 于无声处起危机

2011年9月，在赞比亚总统、国民议会和地方政府“三合一”的大选过程中，反对党承诺大幅提高工人的基本工资标准和福利待遇，甚至承诺将把中国人全部赶走。该党获胜上台后，新政府有关部门默认外资企业的当地员工罢工，一段时间，外资企业的当地员工罢工潮此起彼伏。欧洲国家在赞比亚投资的一些企业，由于受到欧债危机影响和逐渐恶化的赞比亚的投资环境的影响，纷纷离开了赞比亚。中垦产业有限公司着眼于国家农业“走出去”发展战略和国家外交大局，坚持留了下来。公司管理层开始还比较乐观，认为公司劳动关系一直处理得很好，当地员工也一直比较稳定，一般不会发生大的危机。

2011年11月14日早上，李莉及中层管理人员如同往常按时上班。当他们走进公司大门时，发现当地员工不像往常那样在工作，而是聚坐在农场的铁丝网外面交头接耳，议论纷纷。面对这一异常情况，李莉赶紧走进人群了解情况，原来，当地员工罢工了，管理层担心的危机还是发生了。

## 把脉危机问缘由 解铃还需依法规

面对这一突发罢工危机，李莉认为，首先必须把脉危机的缘由，迅速了解到当地员工罢工的原因。经了解，原来是当地员工要求公司给他们涨工资和发放住房补贴。

李莉根据在赞比亚近20年处理危机的经验，坚持依法处置危机。一方面，迅速请当地执法部门到现场配合，避免矛盾激化，防止发生冲突，与罢工代表正面对话的方式进行沟通；另一方面，积极与农场主协会和赞比亚劳工部取得联系，商讨解决办法。农场主协会表示：赞比亚劳工部曾出台过一个法规，即行业基本工资和福利标准可由该行业协会商议制定。作为协会的正式会员，中垦产业有限公司实施的基本工资和福利标准是完



中垦产业有限公司总经理李莉(女)在工休时间与当地员工亲切交谈

全符合赞比亚法律的。农场主协会的意见是维持原来的基本工资和福利标准不变。

中垦产业有限公司把农场主协会的意见告知当地员工，但却遭到了他们的反对。他们认为，中垦产业有限公司应该按照国家新标准给当地员工加工资和提高福利待遇，否则就继续罢工。一时间，局面处于僵持状态。

由于公司过去都是按照行业协会的薪酬标准发放工资，并不知道还有什么新的国家标准。但是，为了打破僵局，李莉决定请当地员工推选三位代表，与她一同前往赞比亚劳工部。劳工部一位资深官员接待了他们，李莉也想借此机会向劳工部宣传一下中国国有企业遵法守法、以人为本的良好形象。但是，由于劳工部政策因此自相矛盾的原因，无法当场答复，因此，当地没有给予答复，而是让大家回去等候消息。

## 动之以情话损失 晓之以理劝复工

两天时间过去了，公司还是没有得到劳工部的答复，罢工仍在继续。一方面，李莉总经理亲自带领中方员工和几个当地员工骨干喂牛、喂鸡、捡鸡蛋，每天都忙活到很晚很晚，使损失降到最小。另一方面，李莉及其公司管理层运用多年来化解危机的经验，做骨干的工作，动之以情话损失，晓之以理劝复工。面对李莉做工

作，当地员工心里很矛盾。因为，每逢当地员工办订婚、婚礼、葬礼时，只要他们请李莉或中方其他管理人员出席，李莉和中方管理层的相关人员都会参加，因此，管理层和当地员工亲如一家。每当圣诞节来临，中垦产业有限公司总要杀猪宰牛，送给当地员工猪肉、牛肉、鸡肉、鸡蛋等。他们也知道，公司为了维护当地员工的利益，为1000多名当地职工缴纳养老保险和工伤保险。为解决当地员工子女上学交通和交通安全问题，公司还购置了校车，每天接送员工的50多个孩子上学、回家。当地员工中的骨干心里更是清楚，公司对他们更是倍加关心和用心培养，甚至送他们到中国接受短期培训，因此，这些员工对公司的感情更深一些，更能接受上述道理。果然，这部分员工开始松动了，很快，他们同意复工并率先复工，对其他当地员工产生了积极的影响。

## 遵守法律化解危机 树立良好国际形象

李莉总经理及公司管理层认为，遵守法律不仅是化解危机的基本原则，也是树立良好国际形象的基本原则。只有企业具有雄厚的实力，才能更好地承担起各种社会责任，更好地回报社会和民众，达到企业与和谐发展的目的。

## 责任的无形价值

企业社会责任报告不再是国资委给中央企业“考卷”里的“附加题”，而是“必答题”。国务院国资委副主任邵宁表示，“国资委今年将推动央企进一步深化社会责任意识，包括动员所有的央企向社会发布社会责任报告。”事实上，随着中央企业的发展壮大，中央企业更加积极主动地履行、承担更多的社会责任。

中国石化作为中国最大的企业之一，秉承“发展企业、贡献国家、回报股东、服务社会、造福员工”的企业宗旨，一直注重履行企业的社会责任，从2003年起中国石化就加入了联合国全球契约组织，2011年中国石化成为全球契约的领跑者成员。

在2月22日举行的“第七届中国企业社会责任国际论坛”上，中国石化获得了2011“最具责任感企业”奖项。中国石化“每一滴油都是承诺”的责任模型，以责任管理六维框架为基础，以“产生”、“支撑”以及“升华”为责任内容。2011年，中国石化以“每

复。劳工部长被这个中国国有企业遵法守法注重信誉和形象的精神所感动，感到不能再含糊，必须给与明确答复。但是，他也感到为难，因为，农场主协会所制定的工资标准是他签的字，新政府提出涨工资，也是他签的字，面对这两个自相矛盾的文件，他不太好答复。但是，基于执政党执政的需要，经过研究，劳工部长还是做出了有利于新政府的答复：当行业基本工资、福利标准低于政府制定的基本工资、福利标准时，应该执行政府制定的标准；当行业基本工资、福利标准高于政府基本工资、福利标准时，依照行业标准执行。

尽管这是个令人哭笑不得的答复，但是，依法经营是国有企业的根本准则，既然劳工部有了明确的答复，不管对企业是否有利，都必须坚决执行。鉴于此，李莉总经理当即表态：公司会严格遵守赞比亚法律法规，合法合规经营，将立即执行劳工部答复的新工资和福利标准。

尽管公司需要增加40%的工资成本，将会承受巨大的经营压力，但是，坚决执行赞比亚法律法规是中垦产业公司一贯的做法，也是处置化解本次罢工危机的基本原则。中垦产业公司的做法得到了罢工员工的理解和拥护，也得到了赞比亚政府的高度评价和赞扬，更用实际行动维护了中国央企的国际形象。

(作者系中非农业投资有限公司党委书记、总经理)

## 陕西国资委推进监管企业精细化管理

近日，陕西省国资委出台了《关于推进监管企业精细化管理工作的指导意见》，计划在“十二五”期间，分四个阶段十个环节开展精细化管理活动。此意见旨在集中力量消除企业管理短板和瓶颈问题，提高管理水平，增强竞争能力，推动监管企业努力实现发展模式从粗放型向集约型转变，发展方式从外延式向内涵式转变，发展手段从依赖数量扩张向注重质量效益转变。

同时，要求企业认真梳理企业管理活动中存在的突出问题和薄弱环节，进一步建立系统、科学、规范、实用的工作标准及管理制度体系，改变目前企业管理粗放现状，全面提升企业基础管理水平。此外，通过与一流企业对标，明确存在的差距和提升的方向，通过管理提升进一步推动企业技术升级、产品升级和产业升级，促进企业发展方式深刻变革，实现企业做强做优。

## 新疆国资委扎实推进产业援疆工作

为贯彻落实中央新疆工作座谈会、两次全国对口援疆工作会议精神，推动19援疆省市产业援疆项目加快实施，2012年5月17日上午，新疆维吾尔自治区国资委召开了“19援疆省市前方指挥部负责人暨受援地州国资委主任座谈会”。

自治区国资委党委书记、副主任陈鸿通报了产业援疆工作进展总体情况，介绍了“19援疆省市国资系统产业援疆座谈会”前期准备工作情况；听取了19援疆省市前方指挥部负责人对产业援疆的意见和建议；自治区国资委党委副书记、主任张继勋对下一步推进19省市产业援疆工作进行了安排部署。

自治区国资委党委书记、副主任张胜迪，自治区国资委副书记、副主任邵峰，自治区国资委党委委员、副主任丁志干，自治区国资委党委委员、副主任谢蓉，19援疆省市前方指挥部负责人、受援地州国资委负责人及自治区国资委赴19援疆省市调研小组成员参加了会议。

## 郑州规定垄断行业国企上缴15%净利润

近日，郑州市政府公布《郑州市市属国有企业国有资本收益收取使用管理暂行办法》，对国有资本的收益和使用做出原则性规定，其中产能过剩、房地产开发、垄断行业及政府限制性行业的国有独资企业，将拿出年度净利润的15%上缴。

省政府参事、省发改委经济研究所所长郑泰森介绍，从上世纪70年代末、80年代初开始，为解决国有企业经营不善、亏损严重、体制僵化的问题，我国开始进行以“放权让利”为主要内容的国有企业管理体制改革，并从1994年开始，大多数国有企业税后利润不再上缴政府。目前，政府从国有及控股企业获取投资收益不仅时机已经成熟，而且对增强政府宏观调控能力和促进市场经济体制健康发展等都有积极作用。

## 前四月深圳市属国企净利润降近两成

2012年1—4月，深圳市属国有企业累计实现营业收入243.75亿元，同比下降3.2%；累计实现净利润37.74亿元，同比下降17%。

据了解，2012年第一季度，深圳市属国有企业累计实现营业收入183.52亿元，同比下降5.5%；已缴税费总额26.12亿元，同比下降7.9%；累计实现净利润27.43亿元，同比下降24.3%，其中归属于母公司所有者的净利润11.95亿元，同比下降28.7%。

深圳市国资委主任张晓晓表示，今年企业面临的外部形势更为复杂严峻，世界经济复苏的不稳定性、不确定性上升，国内经济增长下行压力和物价上涨压力并存，经济运行面临不少新情况、新问题。

## 石家庄国资委创新监事会监管工作方法

石家庄市国资委监事会围绕“监管工作整顿年”活动，认真落实“提质、提速、提效”，开拓思路，创新方法，明确工作标准，推行规范化管理，把任务、标准落实到每个岗位、每个环节，努力形成长效机制，进一步提高监事会开展监督检查工作水平。

一是在安排布置全年工作计划时，要求各监事会办事处根据国资委整体工作部署，将深入企业开展监督检查、包案等各项工作，列出具体工作事项，并细化到每个月份，明确进度标准；二是根据监事会工作特点，设计制作了包括参加列席各种会议、查阅会计报表账簿、完成各项专题报告、撰写年度监督检查报告、揭示披露问题、提出意见建议、督促企业落实整改、信息报送等内容的表格栏目，并要求各监事会各办事处工作开展情况通过表格化、数字化的形式进行充分反映。

## 杭州国资委召开国资系统信息工作会议

近日，杭州市国资委召开市国资系统信息工作会议暨培训会议，回顾总结2011年信息工作，表彰先进单位和先进个人，研究探讨2012年信息工作，并进行辅导培训。

会议指出，去年杭州市国资系统扎实开展信息工作，报道了大量有价值的信息，为服务决策、助推发展、提升形象起到了积极作用。一是围绕中心工作，把握重点，关注热点，捕捉亮点，有效展现了国资系统风貌。二是加大综合信息采集力度，有效挖掘信息资源，打造一批有分量、有影响的“精品”信息，信息工作质量有所提高。三是加强纵向和横向的沟通联系，保持信息对称和畅通，信息工作合力进一步增强。四是完善信息工作机制，创新和丰富宣传载体，信息工作效率进一步提高。

## 青岛国资委监管企业面向全球招揽人才

日前，“青岛市高层次人才创新创业人才(上海)推介会”在上海举办，青岛市委面向海内外发布了243个用人单位的高层次人才岗位需求1223个。海信集团、国际机场集团、海信集团、青钢集团等8户市政府国资委监管企业面向全球发布了高层次人才岗位需求近80个，涉及金融、电子信息、人力资源等专业领域。

## 厦门国企资产证券化率稳步提升

2011年，厦门市国资委所出资企业资产证券化步伐进一步加快。截至2011年末，厦门市国资委所出资企业所属上市公司资产总额已经突破1000亿元，达到1177亿元，同比2010年增长25%；上市公司创造利润总额72.22亿元，同比2010年增长了21%，占比全市国有企业利润总额超过60%；国资委所出资企业平均资产证券化率达39.47%，比2010年末提高了将近3个百分点。厦门建发集团、厦门海翼集团、厦门国贸控股三家企业资产证券化率超过70%，其中，厦门国贸控股超过80%。

从创造经济效益能力上看，上市公司在厦门国有企业中居于领先水平。数据显示：厦门市国资委所出资企业所属上市公司2011年归属母公司净资产收益率达18.6%，大大超过了厦门市国有企业的平均水平。其中，厦门建发股份净资产收益率超过30%。

# 中国石化 责任涉及可持续的未来

■ 本报记者 万斯琴 丁国明

中国石化在社会责任管理方面又有了新动向。5月中旬，中国石化股份有限公司第五届董事会专门设立了董事会社会责任管理委员会，成为首家设立社会责任管理委员会的中央企业。

据《中国企业报》记者了解，社会责任管理委员会成员全部由董事组成。中国石化社会责任管理委员会职责为：研究公司社会责任管理的政策、治理、战略、规划；审阅公司年度社会责任计划、对外捐赠计划、审阅公司年度社会责任的执行情况及可持续发展报告。

## 健康快车驶向光明

中国石化一直关注弱势群体，持续资助公益慈善项目积极回报社会。

5月的广西，阳光明媚，郁郁葱葱，鸟语花香。苏福娇是广西桂林市阳朔福利镇福利中学初三学生，养父已去世，养母患有精神病，家庭生活极为困难。她是一个右眼先天性白内障患儿，眼前的世界是模糊、失衡的，学习非常吃力。

2010年10月19日，在亲戚的陪同下，她登上了“中国石化光明号”健康快车接受了复明手术治疗。康复后的苏福娇快乐无比，目前，她在班上成绩优秀，是尖子生，正在积极备战中考。

当时，在庆祝香港回归十周年之

际，中国石化捐资3000万元建造了一系列冠名“中国石化光明号”健康快车，这也是第一列由内地企业全资捐赠的更具现代化的火车医院。

由于“中国石化光明号”列车上配备的先进技术装备和顶级白内障手术仪器，使许多上车接受培训的当地眼科大夫大开眼界。卫生部委派的车长葛伟说：“中国石化这样的企业为这趟列车付出的不仅是资金，更是对健康快车正常运转的一种保障。”他还说，现在“中国石化光明号”已是健康快车的一张名片，也成为企业赞助健康快车的成功典范。

2012年4月初，“中国石化光明号”健康快车来到广西玉林，为当地白内障患者免费开展扶贫复明手术，计划在当地服务至6月份。截至5月7日，已有520名贫困白内障患者在健康快车上重见光明。

“从2004年开始，中国石化已经连续9年捐赠健康快车项目。至今我们捐赠的健康快车已开进11个省市18个地区，累计捐资10040万元，免费治愈白内障患者21425人。”中华健康快车基金会理事、中国石化集团公司原党组成员、副总经理张仁说。

此外，还建设了新疆显微眼科手术培训中心和4所白内障治疗中心(分别位于广西桂林、新疆喀什、四川绵竹和广西玉林)。

预计2012年底，中国石化捐赠建设的白内障治疗中心将达到7座，这些治疗中心未来将继续造福当地民众。

张仁说，“9年来所有受捐赠的