

新兴际华： 从“央企小个子”到世界 500 强

■ 本报记者 万斯琴

“看到世界 500 强新榜单上,出现新兴际华集团的名字,当时,我都有一种眩晕的感觉,高兴的眼泪顿时充满了眼眶。”新兴际华集团总部机关的一位工作人员无比兴奋地对《中国企业报》记者说。

近日,记者走进新兴际华集团北京总部,被一阵阵喜悦包围着,每位员工的脸上都洋溢着自豪的笑容,当然,作为新兴际华集团董事长、党委书记的刘明忠应该是感触最深的人。不过,作为一个央企掌门人,刘明忠此时仍然保持着理性和冷静。

他表示,“进入世界 500 强不是最终目的,而是我们工作的新起点;打造具有核心竞争力的国际一流强企业是我们的持续追求和努力方向。”

11 年再造 22 个“新兴际华”

新兴际华集团凭借 2011 年度营业收入 1476.11 亿元、净利润 28.61 亿元(归属母公司净利润 15.69 亿元)的业绩首次“金榜题名”,位居世界 500 强第 484 位。

新兴际华集团这个有着 77512 名员工,而集团总部包括领导在内只有近 70 名的央企,因“榜上有名”而被放身于全球的镁光灯下。

与 2000 年重组时的合并报表营收 69 亿元相比,相当于 11 年再造了 22 个“新兴际华”。重组整合 12 年的新兴际华实现“华丽转身”,成功走出了一条军需企业集团转型升级的“新兴之路”。

业内不禁好奇,新兴际华集团如何从名不见经传的亏损企业,发展成为现在的《财富》世界 500 强?

事实上,每一个企业的成功都离不开不断地创新发展和全体员工共同的努力。新兴际华集团成功的奥秘,归根结底还是在于三大创新:提前调整结构走好转型升级之路、不断创新基础管理夯实发展根基、大力塑造文化激发出人力资本独特作用。

刘明忠认为,“立足市场的管理才是最有效的管理,随市场而生,因市场而变,精细为之,无往而不胜。新兴际华集团持续创新基础管理模式,在逆境中创造出了飞扬的奇迹。”

《中国企业报》记者从世界 500 强新榜单中看到,新兴际华在全球金属产品行业中位列 11 名,在中国排在第 5 位。

“如果把所有中央企业比做一支篮球队,新兴际华集团个子不高,块头不大,但肯定是满场飞,投得准的得分手。没有垄断资源、不靠特殊政策,在完全开放竞争的冶金、轻工等领域,新兴际华依靠管理创新,实现了业绩的持续快速增长。”曾有专家如是说。

据新兴际华集团总经理沙鸿介绍,随着企业发展和外界市场环境的变化,新兴际华集团及时创新基础管理模式,在不同时期推出了“两制管理模式”和“双五体系管理模式”,较好的应对了 2008 年经济危机和



铸管生产线

新兴际华集团凭借 2011 年度营业收入 1476.11 亿元、净利润 28.61 亿元(归属母公司净利润 15.69 亿元)的业绩首次“金榜题名”,位居世界 500 强第 484 位。

与 2000 年重组时的合并报表营收 69 亿元相比,相当于 11 年再造了 22 个“新兴际华”。

2011—2012 欧债危机,实现了同比持续增长。

今年上半年,面对国内外错综复杂的经济形势,整个新兴际华集团营业收入同比增长 22.13%;利润同比增长 13.33%,远远高于中央企业平均水平。

目前,新兴际华是全球最强最大

的球墨铸铁管研发制造商和全国最强最大后勤军需品集成供应商,同时也是国内首屈一指的职业服装、职业鞋靴研发生产基地。

值得一提的是,在我国航天飞船测试、发射、运行和回收的各个阶段,航天员靴靴系列产品性能稳定,符合设计要求,为神舟航天员的飞行作业提供可靠的保证,结束了以往依赖进口的历史,填补了我国航天装备的空白。

“十二五”末力争 实现营业收入 2700 亿元

“进入 500 强后,我们不仅要在总量指标上对标赶超世界一流强企,更要认真提升自身国际竞争力和盈利能力,提高企业经济运行质量。”刘明忠说,进入《财富》世界 500 强意味着一份全球瞩目的荣耀,但新兴际华人不会在荣耀前止步。

刘明忠告诉《中国企业报》记者,第一次进入世界 500 强,对新兴际华集团是极大的鼓舞,也是新的挑战。面对新的形势,站在新的起点,新兴际华人将以归零的心态迎接新的挑战。

据悉,在 2012 年 5 月份新兴际华集团召开的第一次党代会上就制定了“站稳世界 500 强,冲刺央企 30 优,瞄准品牌 500 强”的新目标。

实际上,据《中国企业报》记者了解,早在 2008 年年底,以刘明忠为核心的领导团队就开始未雨绸缪,谋划布局“十二五”发展。经过两年时间的努力,在各级企业进行大量调研、论证,上下反复讨论的基础上,先后易

稿 10 余次,形成了集团公司及各企业的“十二五”规划。

新兴际华按照专业化管理、产业化协同的思路,将 70 多户企业整合为冶金铸造、轻工纺织、机械制造、置业物流等四大业务板块,分别由新兴铸管股份、际华股份、新兴重工、新兴置业等 4 个二级公司管理,变集团直接管理企业为板块管理,形成三级法人体制。

同时,规范了企业组织方式,在整个集团保障了发展战略和文化统一落地生根。在板块内部突出了业务协同,在板块之间营造了你追我赶竞相发展的竞争局面,实现了成员企业齐头并进。

作为一家全面应对市场竞争的中央企业,新兴际华集团始终坚持“在学习中成长、在创新中发展”的理念,在改革创新中发展,在市场磨砺中成长,不断探索中国特色社会主义国有企业发展之路,不断提高在市场经济大潮中搏击风浪的能力。

“我们进行了‘1257831’的战略部署,即高举一面旗帜,坚持两个解放,推进五化建设,提升七种能力,做强做优八大基地,确保实现三个翻番,打造国际一流强企。同时将它们细化绑定在推进‘双十布局’上,即建设‘10 个营业收入超 500 亿元’的区域性企业集群、区域性公司及专业化产业集群,建设‘10 个营业收入超 100 亿元’的专业性公司,坚定不移做强做优实体经济。”

“到‘十二五’末,力争实现营业收入 2700 亿元,利润总额 100 亿元,成为具有国际竞争力的一流强企。”刘明忠神情坚定地说。

中国铁物“三级跳”

■ 本报记者 李志勤

去年 7 月 7 日,《财富》杂志对中国铁路物资股份有限公司(以下简称“中国铁物”)首次入选世界 500 强发来贺信并表示:“希望来年全球 500 强再见。”一年后,中国铁物用实际行动将这一良好祝愿变成了现实。

7 月 9 日,财富中文网全球发布 2012 年《财富》世界 500 强排行榜,中国铁物以 2011 年营业收入 2068 亿元人民币(319.9 亿美元)的经营业绩再度入围《财富》世界 500 强。更为重要的是,中国铁物今年排名第 349 位,较去年的第 430 位大幅跃升 81 位。

用中国铁物有关负责人的话说,去年首次入选世界 500 强“进一步坚定了争创世界一流企业的信心”,而这一次以更加优异的经营表现实现世界排名的大幅提升则是“离世界一流企业又近了一步。”

逆势增长

2011 年,铁路基建投资大幅缩水,铁路建设遭遇大刹车。在这种不利的环境下,中国铁物仍然完成了超过 2000 亿元的营业收入,比 2010 年的 1541 亿元营收大增 29.8%。

“中国铁物经营业绩的逆势上扬,重组改制发挥的作用功不可没。”

对此,上述中国铁物负责人告诉《中国企业报》记者。

2009 年,中国铁路物资总公司启动整体改制上市。一年后,中国铁路物资股份有限公司于 2010 年 9 月挂牌成立。

“由此建立了公司治理结构,股东大会、董事会、监事会和经营班子各行其责,企业决策更加科学合理;企业管理基础不断夯实,整体管理水平进一步提高,形成了专业管理、集约经营、战略协同的集团管控模式。”在谈到股份制改革带来的变化时,上述负责人表示。

在世界 500 强位次的大幅提升反映出中国铁物在去年的增长远远超过了全球 500 强总体增长率的速度。与此同时,中国铁物 2011 年不仅实现了营业收入和利润的同比大幅提升,其利润率也有所提高。

中国铁物是央企中唯一一家以供应链服务为主业的大型企业集团,在国内铁路物资供应链服务和钢铁供应链服务两大领域处于行业领先地位。

在铁路物资供应上,中国铁物有多项唯一和第一:我国铁路运营专项用柴油的唯一供应商、我国铁路唯一的大修用钢轨供应商和最大的基建用钢轨供应商之一、我国最大的机车车辆关键零部件供应商、最大的铁路

建设部管甲供物资的代理商……

同时,中国铁物还是我国最大的钢铁供应链集成服务商之一,是我国最大的钢材贸易商、铁矿石流通商之一。从 2010 年铁矿石业务规模看,中国铁物位列我国铁矿石流通市场第 5 位。

铁道部 7 月 13 日公布的数据显示,上半年铁路固定资产投资与基建投资同比减少,但两项投资自今年 2 月起均出现了同比缓慢回升。“尤其是在今年稳增长的经济任务之下,铁路投资将加速回暖。”铁路分析人士指出,这对于中国铁物是一个极大利好。

上市在望

如果说去年首次跻身世界 500 强行列,中国铁物站在了一个新的发展起点上,那么有望今年完成上市发行则将是中国铁物发展的又一个新起点。

7 月 6 日,中国铁物披露首次公开发行 A 股招股说明书。中国铁物拟公开发行不超过 27.70 亿股股票,发行募集资金总额不超过 60 亿元。

中国铁物本次 IPO 采取“A+H”发行方式,顺利完成发行后,中国铁物将成为国内首家“A+H”两地上市的具有国际竞争力的大型供应链服务企业。

旭红观察



外派监事会制度 如何发挥当期监督作用?



徐旭红

第二季度中国 GDP 首次跌破 8%,引起了全球关注。经济的拐点出现了吗?数据显示,1—5 月,中央企业累计实现利润总额 5807.3 亿元,同比下降 7.8%。这是一个很明显的信号。在这样的背景下,央企外派监事会的当期监督应该怎么做?

来自于金融霸权型国家和资源垄断型国家的双重压力,作为全球制造业中心的中国,经济受到了较大的冲击。面对经济下行压力增大的趋势,国资委副主任孟建民强调,下半年监事会要加强对企业重大投资的监督,加强对企业内控体系的监督,提升对央企监督的有效性,提高国资监管水平。

众所周知,金融危机爆发的一个重要原因就是监管滞后,随着央企的不断发展,领域不断放开,重大投资会对企业发展产生很大的影响,完善企业的内控体系也是确保企业在大环境下风险管控的关键。由此看来,央企投资审批或将收紧。

中央企业在前面披荆斩棘,监管一定要跟得上,需要充分发挥当期监督的作用,对所派驻企业的投资决策、产权变动、收益分配等重大事项依法及时实施监督,切实维护好出资人权益,保证国有资产安全有效运营。

但观察人士分析认为,监事会权力很难界定,说它没有它也有,但说有的话,一旦要真正行使又缺乏权威性、有效性。而且制约监事会工作深入开展的“瓶颈”问题尚未突破,比如在扎实开展当期监督,提高监督时效性、有效性和灵活性上,母子公司监事会工作联动方面,探索研究境外国有资产监督检查的方式方法以及如何注重风险监督,确保企业健康发展等一系列问题,监事会依法行使监督职权的相对独立性,同时监事会不能随意干预企业的正常经营活动,如何有效、科学把握对监事会的要求越来越高。

问题是,监事会的工作是否具备超前性?比如在信贷、欧债危机之前,监管的敏感度是否能及时反馈?监事会制度在中国如何发挥应有的作用?监事会要实施当期监督,制度上如何进一步完善?

作为国资监管工作的重要组成部分,国有企业实行外派监事会制度,可以全面深入了解企业情况,为实施当期监督打下良好的基础。

发挥外派监事会当期监督作用,监督工作应该适当超前,对未来事物要有预判。监督不仅要跟上,而且要编织一张比较严密的监督网,能够做到及时发现,并能够及时纠正问题。

业内人士分析认为,通过及时报告企业重大事项,将出资人关注的企业领导干部任免、重大投资、重组改制、股权转让、绩效考核、薪酬分配以及高风险业务等纳入外派监事会监督重点,深化当期监督,切实提高监督质量,为国资委履行好职责提供重要参考。

做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业,不仅是“十二五”时期中央企业改革发展的核心目标,也是当前及今后一个时期中央企业监事会工作的核心目标。实践证明,外派监事会制度是符合我国国情、行之有效的国有企业监督制度。

围绕这个核心目标,在建立现代企业制度的过程中,中央企业正在逐渐构建相对完备的内部监督体系。外派监督与央企自身监督虽然在履行职责、监督模式等方面有所不同,在对下属企业监督、境外资产监督等方面亦可以协同,两种监督的配合能够更好地发挥当期监督的作用。

需要注意的是,有效的当期监督需要处理好监督者和被监督对象的利益关系。外派监事会以“局外人”的身份独立发挥作用,做到和企业之间没有任何利益关系,确保了监督工作的公平和公正。

作为国资大家庭重要成员,监事会与企业密切相关,尽管二者是监督与被监督的关系,但在工作中拥有的目标和肩负的使命都相同,即促进央企持久、稳定、健康发展,这不仅是中央企业改革发展的需要,更符合国资监管大局。

值得注意的是,当期监督还需要保证到位不越位。一方面,监事会必须依法对企业实施监督,监督不到位是一种失职行为;另一方面,监事会不能不加分、没有限制地行使监督权,随意干预企业的正常经营活动,监督越位也是一种失职行为。

在此基础上,当期监督要加强对企业负责人履职行为、对企业决策程序和企业重要财务事项的监督,可以根据企业的不同类型,探索实施分类监督;根据企业组织形式的变化,及时调整出资人的监督方式;充分利用现代信息技术手段,不断加强监事会工作的信息化建设,增强监督的前瞻性。

与此同时,紧密围绕中央企业改革发展的核心目标,监事会要不断探索适合工作需要的监督机制,完善监督方式,创新监督方法;要强调监督的独立性,通过直接监督与间接监督相结合,形成与企业股权结构相适应的监督制衡机制,实现对委托企业的有效监督。

完善当期监督,可以在监督检查过程中结合各种监督力量,比如监事会监督与外部财务、审计监督相结合,与纪检、监察监督相结合,将监事会监督与企业国有资产的管理、运营紧密结合,形成监督合力,规范法人治理结构,着力推动中央企业加强领导班子建设,更好地发挥“保健医生”的作用,从而提高监督检查效率和质量,实现出资人的有效监督。

重要的是,外派监事会制度要把对企业的财务核查与会计师事务所的审计相结合,加强对中央企业监事会工作的业务指导,充分参考和利用会计师事务所的审计结果,有重点、有针对性地开展审计。从而完善内部控制体系,增强风险管控能力,提升科学管理水平,促进企业有序发展,并始终保持廉洁监督,自觉做到防微杜渐。

不可否认,把监事会、纪检监察和审计三方力量凝聚起来,能够提高监事会当期监督的有效性。通过协同作用,进一步搭建好中央企业监事会工作的平台,实现监事会当期监督,完善国资监管,更好地服务于中央企业改革发展大局。