

新加坡国企改革启示： 政企分开是“淡马锡”模式真谛

■ 本报记者 赵玲玲

新加坡的经验集中于“淡马锡”，已到了“谈新必谈”的地步。

新加坡的淡马锡模式堪称是国有企业改革的典范，它的主要特点是健全的董事会制度，分层递进的控制方式，完善的人员选聘机制，高超的国有资本发展战略。本质是政府控股，而企业则完全完全走向市场，也就是说做到了政企分开。淡马锡模式方向肯定是中国国企改革的方向，然而这种模式在我国能不能用，为什么暂时不能用，就值得深入研究了。

基本做法：所谓的淡马锡模式，是指淡马锡控股公司的经营方式。淡马锡控股是新加坡政府于1974年成立的投资公司，政府以控股方式直接管理23家国有企业，新加坡财政部拥有100%的股权。它所持有的企业股票市值占到新加坡股市的47%，营业收入占到国民生产总值的13%；公司成立近40年来，年均净资产收益率超过18%。其基本做法是：

(一)政企分离，公司制运营。政

府全资控股，但不干预淡马锡控股公司在运营或商业上的种种决定；淡马锡控股公司避免参与旗下各公司的日常经营和决策，让这些企业依据正确商业原则开展业务；淡马锡控股公司的经理人选，与政府完全脱钩，所需要的投资与管理团队，可以在国际范围内招募。

(二)国有资产管理。在国有资产管理方面，淡马锡以追求盈利和股东利益最大化为目标，采取积极的投资策略和灵活的资本退出机制，实现国有资产保值增值。

(三)董事会是最高决策与监督机构。政府并不直接干预淡马锡及其下属公司的具体经营管理活动，而是通过董事会对企业经营实施间接影响。同时，政府通过董事会对淡马锡进行影响与控制，董事会向财政部负责，每年提交成绩单，如果业绩不好就会被改组，这在一定程度上体现了国家意志。

经验：新加坡的国有企业改革值得我们借鉴的经验有：(1)高超的国有资本发展战略，国有资产公司化运作。在淡马锡，国家只是作为股东通过

实施控股、参股等方式，从事投资和经营活动，除了对关系到国家安全和战略的企业实行独资垄断经营外，国家对大多数控股企业不采取过度保护政策，而是根据市场法则公平竞争，若企业资不抵债，就会被关闭。(2)加强法制化管理。对国有资产管理框架体系、方式、方法、国有资产在整个经济生活中的法律地位，尤其是国有资产管理机构的设置、职能，中央与地方管理机构之间、政府部门之间、政府部门与企业之间的责权关系等作出明确的法律规范。(3)在激励机制方面，淡马锡建立了企业规模、经营业绩与国际市场相匹配的薪资考核奖励机制，使得管理层的报酬和为股东创造的价值相一致，主要管理层成员的可变动奖金延迟发放，并与未来的业绩挂钩。(4)健全的风险防范和内部控制机制。淡马锡在内部建立了规范的审计制度和强有力的监督机制；首先，通过建立专门的审计委员会，不定期地对公司及下属公司进行审计。通过对项目进行事前、事中及事后的指导、监督和审计，把公司

的主要风险处于有效的监控之中；其次，政府通过派遣董事和CEO加强对淡马锡关联企业的监督。(5)完善的人才选聘机制对于人才的选聘，淡马锡的基本原则是“任用最佳人选，确保决策过程透明，然后放手让公司自行运作”。淡马锡鼓励属下公司到新加坡以外去网罗最优秀的人才加入其管理层。为招聘国际一流人才，淡马锡和属下公司提供具有国际竞争力的薪酬来吸引高素质的管理人员与投资专家为他们效劳，在全球范围选择和培养有国际竞争能力的管理团队。

教训：淡马锡公司的运作，也不是一帆风顺的，在30多年的发展历程中，淡马锡也遇到了很多问题。首先，是权力的过分集中。作为管理着新加坡近1/3资产的资本航母，对公司权力的不慎运用，带来的后果是不堪设想的。为了避免权力集中在一个人手上，并有利于董事会独立监督管理层，淡马锡认为董事长和总经理职位应由两人分别担任。董事的任期应少于六年，如此他们才不会丧失独立的立场。(下转 G04 版)

云南鲁地拉水电站闸门事故调查

(上接第一版)

云南金沙江中游开发有限公司官网显示，该公司注册资本为3亿元，主要负责金沙江中游流域的规划、电站投资建设和经营等。由中国华电集团、华能澜沧江水电有限公司、大唐集团、汉能控股集团和云南省能源投资集团按33%:23%:23%:11%:10%的股比。

“鲁地拉水电站发生生态放水孔异常过流事件，泄流最大流量超过我们设计值的三倍”，对于闸门被冲走，网上一份关于设计方西北勘测设计研究院负责人在2014年干部大会上的讲话似乎得到印证。他说，事情发生后，对大坝安全复核并且制定封堵处理方案。“整个处理方案实施顺利，表明我们的整体设计、制订的方案是科学与合理的。这次处理方案的实施在水电史上是极为罕见的，整个过程没有发生任何问题”。

精心论证失效： 勘察设计的木桶效应

在事故发生前的2012年11月10日，受鲁地拉公司的委托，中国水利水电建设工程咨询公司召开下间蓄水规划专题报告咨询会议，认为下间蓄水基本可行。

2013年4月30日上午，随着一声令下，由水电八局为主建方的鲁地拉水电站按期实现导流洞下闸封堵。

公开资料显示，中国水利规划总院组织了蓄水验收专家组，于去年4月和6月两次前往现场检查，并就工程建设、设计、下间蓄水方案等所具备的条件进行了评审，形成了验收意见。

2013年6月17日，华电鲁地拉电站工程蓄水验收会议在昆明召开，验收委员会认为鲁地拉电站工程具备底孔下间蓄水条件，同意6月下旬工程下间蓄水。

“鲁地拉水电站的水源，一部分来自雪山上的融冰。3月开始冰雪融，水就慢慢来了。如果不抢在6月汛期到来之前完成围堰截流，电站建设就要再等一年。这一年的贷款利息又是多少？”当时有关人士如此认为。

去年7月21日，该电站36万千瓦首台机组通过试运行，成功并网发电，转入商业运行。接下来的5个月里，2号机组和3号机组顺利通过72小时带负荷试运行，正式并网发电。

然而，一系列的精心论证，并没有阻止闸门被水冲走的现实。

“我们每年的勘察设计建设管理项目多达几百项，是否每一个项目都能做到完美无缺呢？要特别注意木桶

效应。”疑似西北勘测设计研究院的内部讲话中提到，一个存在瑕疵的勘察设计方案，是不可能为投资者带来好的建设工程的。一个真正好的设计产品不应该仅仅是在图纸上体现，更应该可以落地，可以为其他工作环节提供更多价值。

西北勘测设计研究院成立于1950年，为水电资源及新能源开发提供全方位综合性技术服务。2013年全年实现营业收入约27.3亿元，较2012年增长9.4%。实现利润总额约2亿元，较2012年的3.68亿元下降了1.68亿元，未完成集团的30亿收入及4.2亿的利润目标。

大约损失6亿元： 问责彻查尚未启动

其实，水库放干之后，鲁地拉电站三台机组全部“休息”，到底造成多少损失？一位知情人士告诉《中国企业报》记者：“直接损失主要有两部分：一是闸门的直接损失大约至少1亿元，第二是和电网公司签有输电协议的违约赔偿。”

“至于间接损失并不难算”，该人士告诉《中国企业报》记者，根据公开资料显示，该电站第一、二台机组总发电量为72万千瓦（第三台机组发电量没有公布），如果仅以第一、二台机组发电来算，该电站每小时发电72万千瓦，一天的发电量为1728万度。如果把第三台机组发电所得抛开，以每度电1角钱计算，电站每天损失将达到170余万元，300天的损失大约5亿元左右。

该人士还透露，位于金沙江边的一家糖厂，其搬迁之后，本来打算在水库蓄水后，就利用水库的水作为生产用水。殊不知，其搬迁之后，水库被放干了，榨糖季节刚刚来临，糖厂老板心急如焚，多次找到鲁地拉水电开发公司理论，鲁地拉水电开发公司给

了糖厂一笔赔偿金，让糖厂自己打井取水作为生产用水。

4月3日的鲁地拉公司股东会议上，还讨论了两份重要文件：2013年经营情况及2014年经营目标的议案，以及2013年财务决算及审计情况和2014年财务预算的议案。

会议还要求，抓好工程建设收尾工作，确保尾工工程质量，加快工程验收及完工结算进程，同时合理进行生产经营工作安排，机组恢复发电及后续机组投产时序安排，提高生产经营管理水平。

具体的经营情况，5月3日，记者联系金中公司采访，而被告知“没有计算过”。

采访中，一种说法是，由于出现闸门意外问题，给云南省及业主方蒙受重大经济损失，设计方和施工方二十多人已被有关部门控制。但金中公司对此的表态耐人寻味，一位负责人反问记者“你听谁说的”？

北京在明律师事务所律师杨在明在接受记者采访时说，国家投资上百亿工程，出现如此闹剧，有关部门应当高度警醒，必须启动工程质量问责进行彻查。

“从理论上说，当地政府部门有责任对公共工程质量提起问责。然而众所周知，公共管理部门通常既是一项公共工程的投资者，又是工程质量验收的鉴定方，一个人既当原告又当被告，无异于自己抽自己嘴巴？”杨在明表示。

未批先建： 曾被环保部叫停

《中国企业报》记者获悉，目前，鲁地拉电站工程已基本具备全面投产发电条件。遗憾的是这个条件推迟了将近一年。

金沙江鲁地拉水电站2007年2月土建工程开始动工，该项目未经环评审批已于2009年1月截流，对金

沙江中游生态影响较大。

2008年，当地突然遭遇强降雨，还引发了鲁地拉水电站工地左岸的鲁地拉村发生泥石流灾害。泥石流造成8人遇难，1人失踪。

环保部则认为，金沙江中游河段的水电梯级开发的环评还需要深入研究，尤其是流域沿途的鱼类和水生生态问题要统筹考虑。

于是责令该项目停止主坝建设。停工的理由，一是主坝修建逆程序，未批先建；二是整个流域规划还待重新论证。

“原来金沙江流域的规划是按照1990年的《长江流域规划》而规划，上世纪50年代，云南在有关专家的帮助下，对金沙江中游的地质、水文情况进行勘探，并做出了初步的中游水电开发规划”。有关人士告诉记者：“但因为没钱，金沙江干流的开发一直闲置。”

有关人士认为，在环保和移民两个主题越来越严格的夹击下，水电价格和建站成本成为一对越来越尖锐的矛盾，在金沙江中游的开发过程中极端地表现出来。水力资源集中的中西部地区，当地经济决定了它的筹资能力很弱，最终发达地区大办火电，而中西部地区也把重心放在了火电上。

争议不断的，其实除了是否影响云南的景观和环境，另一个争议焦点就是居住在沿江深山峡谷地带的贫困的原住民们可能因为被剥夺生存资源而“二次受害”。

金沙江流域地处青藏高原过渡地带，中下游地带则是地质活动的活跃区，很多电站分别位于安宁河断裂带和绿帘叶断裂带，均为地震多发区。

其实，金沙江的第一次大规模探索自上世纪50年代便开始了。支流小水电的遍地开花，让干流的水电开发非常被动。

到了2012年2月，鲁地拉水电站才被国家发展改革委核准。

资讯



邯矿集团陶二矿工会深化矿务公开工作

为维护职工的知情权、参与权和监督权，冀中能源邯矿集团陶二矿工会进一步深化矿务公开工作，充实公开内容，延伸公开领域。该矿工会把抓好矿务公开工作作为“民心工程”，建立起“党委统一领导、党政齐抓共管、工会组织实施、纪委全过程监督、职工群众全员参与”的领导体制和工作格局，并进一步加大考核力度，把矿务公开工作与安全、生产、质量标准化工作同部署、同考核，确保矿务公开工作的有效开展。(刘志国)

聚隆公司党委着力创建三型党组织

邯矿集团聚隆公司党委以完成2014年各项任务为中心，以创建学习型、服务型、创新型党组织为目标，进一步加强党建工作。该公司以“三型党组织建设”促进创先争优活动深化。总结活动经验，按照集团公司部署，以保持党员先进性、纯洁性为主线，做到党员示范岗、责任区等品牌创建与示范区建设活动目标化，做到创先争优活动过程考核与成效逐级考核“双考核”制度化，做到党员“亮身份、作表率、树形象”干事创业竞赛活动常态化，努力把党员队伍培养成公司最优秀的人力资源。(白发水)

唐山矿充填开采技术成果获国家专利

近日，开滦唐山矿申报的《一种防止投料竖井堵塞的自动监测控制装置》实用新型专利获得国家知识产权局专利授权。矸石或料石在运输、储存和投料过程中因天气冷暖变化和湿度变化可能出现结块，造成投料粒度增大堵塞竖井，而投料井为封闭的竖井，如发生井筒堵塞情况将极难疏通。该装置结构简单、使用方便、性能可靠，能够降低物料堵井的危险性，在堵井初期就能及时监测，并自动停止投料，解决了人工无法及时发现堵井情况的难题。(郑淳)

林南仓矿提升党支部书记整体素质

今年以来，开滦林南仓矿在各机关、基层党总支、党支部书记中深入开展“党支部书记素质提升年”活动。该活动主要采取个人自学与公司集中培训、验收考核相结合的方式。为保证活动取得实效，该矿针对党支部书记的口语表达能力、谋事能力、实际操作能力等方面，有计划地组织开展“懂得感恩，学会感恩”主题教育比赛、“领导人员作风建设年”活动规划评比等不同形式的活动，切实增强他们做好新形势下党建宣传思想工作的责任感和使命感，努力提升党支部书记的综合素质。(庞英德)

钱家营矿让人才培形式“活”起来

今年以来，开滦集团钱家营矿坚持高标定位，深入挖掘拓展高技能人才优势潜能。为让高技能人才的先进操作方法和经验得到有效传承，钱矿公司组织技能大师工作室成员编写《采掘机电故障处理手册》、《煤炭班组建设》等管理和技术创新手册，对员工进行“一本通”培训。同时，他们针对开拓作业设备操作人员技术衔接断档的问题，筹建开拓巷道实训基地，组织技能大师现场授课，让员工边学、边操作，既满足生产需要，又提升培训效果。(韩占良 王冠喜)

邯矿集团陶二矿工会抓好“四小”安全宣传

邯矿集团陶二矿工会坚持不懈地开展安全宣传活动，形成“四小”安全宣传模式。营造小环境。该矿工会让职工在潜移默化中接受启示和教育，使其自觉筑牢安全思想防线。开办小课堂。着重加强了对特殊作业人员的培训，定期组织考试，直至考核通过方准上岗。用好小载体。坚持每月组织各基层工会主席开展两个以上安全活动，并将活动经验在各基层区队予以推广。抓住小问题。通过组织开展排查安全不放心人、不放心岗活动，及时解决小问题，把事故隐患消灭在萌芽状态。(张明均)

邯矿集团陶二社区管理处抓思想转作风

冀中能源邯矿集团陶二社区管理处狠抓作风整顿工作，加快文明和谐社区创建。该处成立了作风整顿领导小组，详细制定了实施意见和具体实施办法，并召开全处中层干部学习动员会。他们针对服务设施老化、服务地点分散、个别领导干部思想保守、观念落后、缺乏朝气和活力等，从提高思想认识入手，围绕精神状态、思想观念、执行力、工作作风、廉洁自律五个方面，提出了新形象、新思路、新目标、新动力、新作风、新举措、新面貌的要求。(赵朝现)

冀中能源邯矿集团陶二社区提升认识促优服

今年以来，冀中能源邯矿集团陶二社区党委围绕“四好”领导班子创建活动，搭建创优、创品牌服务平台，使员工服务观念不断更新，促进了后勤服务工作开展。该社区领导利用和谐对话日，解答了员工提出的40多个问题。为在员工中树立良好形象，该社区领导实行24小时值班制，夜间深入到食堂、宿舍检查巡视，现场处理突发事件5起。该社区领导狠抓培训落实工作，向员工灌输服务工作的重要性，强化培训服务技能。(赵朝现)

邯矿集团云驾岭社区提高机关工作质量

近日，冀中能源邯矿集团云驾岭社区开展工作写实活动，以工作写实为载体，提高工作能力；以工作写实为镜子，提高工作效率；以工作写实为平台，提高工作的决策性。该社区领导按照责任分工，分组对各部室活动开展情况进行监督，并提出改善工作的意见和建议。各部室认真梳理本部门工作职责和内部人员职责划分，明确日常工作内容。通过工作写实活动的开展，进一步促进了机关工作人员工作作风的改善，提高了工作效率及服务质量。(乔生果)