

“法治莱钢”是怎样炼成的

——国有企业法治建设的成功探析

■ 本报记者 刘凌林

“看了四中全会公报以后非常受鼓舞,因为它为法制中国建设在企业界的践行指明了方向,树立了灯塔,同时规划了路线图。”10月24日,莱钢集团党委书记、副总经理、总法律顾问董立志对《中国企业报》记者说。

“莱钢一直在法制建企实践中摸索前进,这次四中全会让我们更加豁然开朗。”董立志说。

打响现代法治企业建设“第一枪”

总部位于山东的大型钢铁联合企业莱钢集团于今年4月1日全面启动了“法治莱钢”建设工作,制定了现代法治企业实施纲要,规划了现代法治企业的内涵、外延、目标、核心理念及重大举措,在全国企业界打响了现代法治企业建设的“第一枪”。

莱钢集团是我国特大型钢铁联合企业之一,总资产达960亿元。产业涉及钢铁冶炼、铁矿石采选、金融证券、国际贸易、房地产、工程总承包、钢结构加工等十几个产业。

近年来,企业经历了跨越式的发展,也经历了低谷式的徘徊,为保证企业在科学理性的轨道上永续发展,打造百年企业,莱钢结合以法治国和建设法制精神,适时地提出“依法强企”的战略。

实际上,早在1985年,莱钢就率先在全国冶金系统设置法律顾问室和普法办公室,并于2002年作为第一批省管企业试行总法律顾问制度,依法管理和依法维权步入正轨并不断取得成效。

尤其是2010年以来,莱钢结合新时期依法治国理念的精神和要求,严格落实总法律顾问制度,适时启动法律风险防控机制,创新开展法律风险防控管理。

董立志介绍说,在历经法律风险防控“启动年”、“突破年”、“普及年”、“提升年”和“法治莱钢建设启动年”五个主题年度实践的年年递进和不断升华,莱钢在各重点业务领域重大法律风险得到有效控制,为企业经营层面的依法治国理念做出了重要的探索和实践。

今年莱钢结合企业的实际情况,创新性提出“法治莱钢”建设,其目标是打造“思维法治化、决策法治化、管理法治化、运营法治化、发展法治化、保障法治化”的“六化”法治企业格局,建立并强化“思维想法、决策问法、管理靠法、运营依法、发展用法、保障有法、法商融合、法治文化”的“八法”法治企业理念,推动公司建立规范高效的运营管理机制,实现法治与发展的



莱钢集团总法律顾问董立志(右一)视察公司检修中心践行“法治莱钢”的做法和成效

协调与统一,促进莱钢实现从“依法治企”向“依法强企”的战略提升。

董立志认为,在建设法治中国、法治国家、法治政府、法治社会征程中,企业做好以法治企、依法强企是大有作为。“把法治中国理念结合企业的实际,有机地融合到企业的决策、管理、运营发展和保障体系当中来,使企业始终沿着一个科学、依法、规范、理性的道路做大做强。”

从“依法治企”到“依法强企”

“莱钢在法制化建设过程中,已经跨越了维权和法治建立两个阶段,现在提出的‘依法强企’实际上是‘依法治企’的升级版。我们这个想法和十八届四中全会提出的依法治国大背景相拍了。”董立志告诉记者,“依法强企”就是打造一个全面的、系统的法治企业。

为此,今年年初,莱钢提出了“建设法治莱钢”的口号,4月1日正式公布了《法治莱钢的实施纲要》,确定了法治莱钢的发展理念,制定了实施举措。在全国企业界做这样的探索还属首次。

“公司上下在法治思维和法治理念方面已经发生了很大的变化,或者说发生了质的飞跃。”董立志告诉记者,原来不管是领导干部还是职工,都觉得法治是个很专业的东西,离自己比较远。“法治莱钢”这项工作启动以来,从领导干部到职工的法治意识、法治理念和法治思维逐渐形成。

在莱钢一个明显的改变是,现在决策层在做决策前都善于征求法律顾问的意见。如果议案、决策与法律顾问意见不统一或不相似,就无法形成决议,就无法执行下去。

在普通职工中,法治思维也有了很大的提升。原来觉得只要干好自己

的本职工作就行了,不会把这个法治思维自觉地运用到工作流程当中,不会内化到工作标准和工作流程当中,而现在他们可以得心应手地把法律意识运用和内化到他们的工作岗位以及工作流程当中。“这就促进了管理的精细化和工作的标准化,及时补上了管理上的漏洞。”

董立志告诉记者,以前部分下属单位负责人决策“拍脑袋”,投资不上董事会,导致有些项目因非理性投资或不规范投资不能取得预期收益。现在领导干部善于征求企业法律顾问的意见,养成了“决策问法”的良好习惯,保障了重大决策依法合规、科学性。

以前广大职工法治意识比较淡薄,“情重于法”的理念较为盛行,由于为亲戚朋友帮忙担保等引发个人资产被法院查封现象屡见不鲜。而现在职工逐渐养成了依法工作、依法行事、依法生活的好习惯,日常工作制度化,生产操作标准化,日常生活合法化,创新自由不逾矩。“有情有理,法治至上”蔚然成风。

法律风险防控方面,以前有的下属公司因不按制度操作陷入犯罪分子票据诈骗的陷阱从而造成经济损失;有的下属公司因疏于合作方的资信调查而引发国家贸易中的货物丢失等。而现在,由于法律风险防控体系建立,机制运行高效,莱钢集团再没有出现大的法律纠纷或重大法律损失。

而企业法务以往往往疲于应付出现的纠纷案件,企业法务以“事后补救”为主。“现在把法治当成企业重要的资源来经营,每年通过法治方式为企业创造的直接经济效益达亿元,通过法律风险防控和企业综治保卫工作为公司避免损失近10亿元。”董立志自豪地说。

显然,法治作为一种资源,为企

业带来了实实在在的效益。通过“法治莱钢”,莱钢规范治理进一步完善,莱钢的国际化、法治化、国际化形象及品牌价值得到提高,核心竞争力不断增强。

打造现代法治企业样板

对于“法治莱钢”建设,莱钢有一个明确目标,就是力争在3—5年内,努力把莱钢打造成中国现代法治企业的样板。

今年是“法治莱钢”的启动年。公司决策层已经为“法治莱钢”的系统性建设搭好了框架,明确了方向和路线。

董立志告诉记者,在今年要做的十项工作中,一是要做好顶层设计,二是要做好2017—2020年中长期的一个“法治莱钢”的长期规划,到2017年形成“法治莱钢”一个正常运行的法制体系,2020年形成了自觉的法制文化,实现“知法于心,守法于心,践行法律”,全面建成“法商合一”、“依法强企”的现代法治企业文化。

值得一提的是,由于莱钢在国内率先启动法治企业建设工作,这种“上接法治中国理念有高度、下连车间班组接地气”实践和探索得到了各界的广泛赞誉和支持。

莱钢的“法治莱钢”建设得到山东省政府的大力支持。在11月底或12月初,将在莱钢集团召开“全省法制莱钢现场会”,推广莱钢集团建设法制企业的先进经验。

“我们就是要在全国企业界打造一个高效践行四中全会精神的企业样板和莱钢模式。”董立志希望,莱钢模式不仅仅有利于莱钢,同时有益于山东企业乃至全国企业,使莱钢模式更具有一定的普遍性和复制性。

纵深

莱钢“依法治企”路线图

■ 本报记者 刘凌林

今年4月1日,莱钢集团发布了“法治莱钢”建设实施纲要,宣布“法治莱钢”建设正式启动。事实上,在1985年莱钢就开始了企业的普法依法治理工作,经过近三十年持续的企业法治建设,已经形成了依法管理、依法运营的良好格局。

莱钢集团党委书记、副总经理、总法律顾问董立志告诉记者,根据莱钢制定的法治企业建设中长期规划及年度实施方案,莱钢已经绘就了一张清晰的“法治”路线图:2015年底搭建现代法治企业的基本框架,2017年建立顺畅高效的法治企业运行体系,2020年全面建成“法商合一”、“依法强企”的现代法治企业文化。

为打造政法界、学术界和实务界

普遍认可的现代法治企业“莱钢模式”,莱钢集团联合山东省企业商事法律研究会近期共同主办了“法治莱钢”高层论坛,主题为“法治中国背景下的法治企业建设”。论坛上,莱钢集团党委书记、副总经理、总法律顾问董立志向与会者分享了法治莱钢战略思路。

站在法治中国的高度,中国行政法学研究会副会长、中南财经政法大学法学院院长方世荣指出,法治莱钢建设从企业法治建设入手在法治社会建设中脱颖而出,是对企业法治建设的开拓和探索,在理论层面、实践角度意义深远。

山东省企业商事法律研究会会长、山东财经大学法学院院长宋焱表示,“法商融合”理念的提出,为法律风险防控工作注入了一股“正能量”,

促使法律风险防控工作为基础的企业的法务工作更为有效地融合企业商务运营,有效抑制了法律风险的发生,加速了企业的安全、稳定、高效运作,兼顾了安全与效率两大要素,很好地解决了安全运营与快速发展的价值冲突问题。

站在法学研究的角度来看,解决纠纷、风险防范、法治企业建设是企业法务工作持续递进的三个阶段,随着法治国家、法治政府、法治社会一体化建设的逐步开展以及改革的全面深化,越来越多的法律问题将浮出水面,进行全面的法治建设将是现代企业健康可持续发展的重要保障。

而“法治莱钢”恰恰是一场法治企业建设的实践。山东省企业商事法律研究会专家咨询委员会高级顾问黄克云指出,“企业的现代化管理水

平决定于现代化的企业管理制度,也是企业做大做强的必由之路,莱钢通过系统的、全面的理性化考虑,率先在全国开展法治企业建设,并超前提出“法治莱钢”建设及“六化”企业格局、“八法”企业理念,是对现代化企业管理制度的重要补充,为现代企业制度建设打开了新的思路。”

山东省国资委副主任樊军高度重视“法治莱钢”建设工作,安排专门调研组对法治莱钢建设的理念体系、主要做法和工作成效做了深入系统的调研。调研组认为“莱钢集团通过法治莱钢建设为现代企业开展依法治企工作树立了一面旗帜”。山东省国资委决定近期在山东省国有企业全面推广法治莱钢建设经验和莱钢模式。这和国务院国资委副主任黄淑和号召打造“法治央企”的任务高度吻合。

名词解释

“法治莱钢”的八法理念

2013年年底,根据党的十八届三中全会精神,莱钢将创建“法治莱钢”载入职代会报告。

2014年4月,莱钢集团公司又提出建设“法治莱钢”的目标,并创新性建立了一套全面的具有莱钢特色的法治核心理念体系。

这套核心理念体系的内涵就是八法法治企业理念,即“思维想法、决策问法、管理靠法、运营依法、发展用法、保障有法、法商融合、法治文化”。

“八法”上接法治中国理念,下联车间班组,相辅相成、互成体系,既突破传统,又是依法治企理念的创新和升华,更是“法治莱钢”建设的基本内涵和灵魂。

通过建立并强化“八法”法治企业理念,推动公司建立规范高效的运营管理机制,实现法治与发展的协调与统一,促进莱钢实现从“依法治企”向“依法强企”的战略提升。

所谓“思维想法”是指企业管理层及全体员工在日常思维中时刻要想到国家的有关法律法规以及企业内部管理制度所赋予的权利和规定的义务,在日常工作和生活中善于运用法治思维、切实树立底线意识、理性意识、契约意识和规则意识。

在思维想法的要求下,莱钢的决策层、管理层和操作层均深植法治思维,养成理性思维、规则思维、契约思维,做事之前都会“想法”,自觉以“法”的标准评判自身言行的习惯,努力做到先思“法”而后行事。

“决策问法”是指母子企业股东会、董事会、经理办公会和各级管理人员在作出决策前,要根据规定征求并善于利用法律顾问的意见,从而从源头上防范重大法律风险的发生。在“决策问法”上,莱钢在职工中明确了“法”的概念,依法建立了决策管理流程和制度,并让决策者养成了“问法”的习惯。“决策问法”,让莱钢的决策更科学,使莱钢的发展更顺畅,让莱钢的未来更有保障。

“管理靠法”是指企业要按照依法制定、更新和完善作为企业管理基石的管理制度,严格执行规章制度,并通过检查督办、考核机制确保制度的落实,形成依法管理的良性循环。

为实现“管理靠法”,莱钢一方面着力完善制度,夯实管理法治化的坚实基础;一方面狠抓落实,严格执行企业各项管理制度;另一方面,克服“人治”,确保企业健康稳定发展;再者,完善监督管理机制,保障管理法治化的长效实施。

通过“管理靠法”,可以帮莱钢集团建设出法治新格局,并提高莱钢规避风险和创造价值创造之能力,为莱钢改革发展提供了强大的法治屏障。

“运营依法”是指企业在生产经营过程中自觉遵守国家有关环保、质量、安全生产、采购销售、招标投标及特许经营等法律法规及公司内部管理制度,动态规范相关工作流程,保障公司合规运营。

在“运营依法”上,莱钢把握主要问题,处理依法运营与追求利益之间的关系,制定切实可行的解决方案。一方面,创新依法经营理念;另一方面,是强化关键环节经营风险的防范和化解;再就是动态规范内部“立法”和“遵法、守法、执法”行为。

“发展用法”是指企业在深化改革、转调提升、兼并重组、投融资、资本运作及对外经济技术合作等进程中,要充分利用法律的避险增效和价值创造力量,善于运用行业惯例及国际通行的游戏规则,稳妥高效推动公司主业及多元产业的持续发展。

在“发展用法”上,莱钢着力做了以下几个方面的工作:一是充分挖掘和运用企业法治资源,使之成为助推企业发展的强大软实力;二是深入做好企业发展中的法律研究和运用;三是高度重视涉外发展中的法律风险防控;发展用法,是企业发展壮大过程中不可或缺的主要保障。

而“保障有法”是法治莱钢之力量。所谓“保障有法”是指企业法律事务、治安保卫、综治信访、纪检审计、宣传文化等部门,通过法律风险防控、平安企业建设、勤勉廉洁监察等法治方式为企业的持续稳健发展和职工个人的事业发展保驾护航。

为落实好“保障有法”,莱钢经过多年来的摸索,得出了“保障有法”之法。首先,要善于利用法治思维和法治方式,最大限度地发挥好法治资源对企业和谐稳定的保障作用,助推企业永续发展;其次,应深入研究企业业务发展中的法律风险,进一步发挥法律风险防控管理体系的避险增效作用;再者,要强化员工合法权益保障,激发员工积极性、创造性,保障职工各项工作的合规性,为企业发展提供无穷动力和可靠保障。

“法商融合”就是要让企业法务管理和商务管理水乳交融,“你中有我,我中有你”,从而最大限度地凝聚和彰显法治资源和商务资源的双重优势,使干部职工逐渐养成“明法精商、法商融合”的思维行事习惯,克服法务和商务两张皮的现象。

为实现“法商融合”,莱钢重抓理念融合、制度融合、业务融合,让“法商融合”渗透到企业经营的每个角落。

第八法是法治文化。法治文化是“法治莱钢”的灵魂。所谓法治文化是指建立全员知法于心,融法于行、诚信为本、法治强企的价值理念体系并塑造全员信仰法律、学习法律、善用法律、倡导法治、推进法治的工作和行为习惯。

作为在全国率先开展法治建设的企业,莱钢通过开展法治莱钢建设高层论坛、法治讲坛、培训基地等形式,生动形象地向广大职工群众传播法治知识、宣讲法治文化,既满足了广大职工群众对法律知识的需求,也树立了全员知法于心、守法于行、合规经营的良好风尚。