



大午集团监事长孙大午:

企业治理贵在确权



孙大午

企业要有法人治理结构:确权、分权、限权。其中最重要的是确权。限权就是授权的概念,领导怎么说你就怎么做。分权就是分工。确权不容易做到,确权是允许人家犯错误的权利,给人犯错误的空间。

本报记者 王敏

2004年,孙大午首创的“民营企业君主立宪制”在大午集团内部试运行。集团设董事会、理事会、监事会,三会分掌决策权、执行权、监督权,三权分立,立立并行,互相制衡。这是对企业治理机制的创新,是对企业传承模式做出的大胆探索。10年过去了,这个“私企立宪制”运行得如何?《中国企业报》记者就这一话题专访了大午集团监事长孙大午。

《中国企业报》:30年来,大午集团经过了风雨洗礼,发展愈来愈好,你认为大午集团的企业治理有何秘诀?

孙大午:企业治理贵在确权。

企业要有法人治理结构:确权、分权、限权。其中最重要的是确权。限权就是授权的概念,领导怎么说你就怎么做。分权就是分工。确权不容易做到,确权是允许人家犯错误的权利,给人犯错误的空间。如果只允许做正确的事情就不叫确权了。不是道德品质问题,就无所谓对错。在别的企业“谁是老板谁当家”,而在大午集团则反过来——“谁当家谁是老板”。

以前我们习惯了的一种管理模式,这种管理就是授权,“权为民所授”,这种授权或者分权都不是确权的概念。确权的意义是:确权是讲治

理的。我们国家现在都没有确权的概念:比如你可以说话,但你说反党的话;你可以出生,但你要准生证;你可以做任何事情,但你得有批准……这都不是确权。所谓确权的概念就是无需审批。我们的“三长确权”,一旦确定了权力边界以后,就是“谁的事,谁负责”,“谁当家,谁就是老板”。“谁当家谁是老板”是一种确权的理念,给人以犯错误,甚至不能纠错的权利。因此,我在企业规定:下级可以越级反映问题,上级不得越权管理。越级管理的领导往往是能人。正因为自己有能力,所以就总是担心别人办不好事情,或者是看别人做事就心里着急,总觉得不如自己处理得好,心里一急就直接上阵了。领导能力强是好事,但管理一个企业不应该靠个人能力,而应依靠制度的力量。

《中国企业报》:当确权与企业的所有权发生冲突时怎么办?

孙大午:说到企业的确权,不能不说到企业的产权。我认为企业的

产权就是股权或所有权。股权和所有权应该限于收益权。因为作为一个公司,它是法人架构,一旦有了董事会,这种收益权不能体现到董事会上,演变成“大股东有大的决策权,小股东有小的决策权”。董事会应该是一人一票的平等的决策权,股东和所有权持有者要尊重董事会团队的决策权和尊重法人的财产权。股权和所有权的持有者,可以有企业财产的处置权,但绝不是董事会的决策权。所以,我们看到很多董事会成了大股东的一言堂或者成了摆设,就是混淆了“收益权、监督权”和决策权的区别,就是所有者或者大股东的产权在董事会上作祟。如果大股东是创业者,可以不计较。但如果传到第二代第三代,还是把自然人的股权带到了董事会去吵架、决策,结果必然是分裂,这是一个现实中的大问题。所以,确权的是什么?就是所有权在企业里表现的就是收益权或监督权。大午集团的私企立宪制,家族成员甚至连企业的处置权都放弃了,必须是企业最高决策机构三会联席会议来决策来处置。这样的话,把收益权从董事会剥离出去后,保证了董事会是一个完整意义上的法人架构,也就确认了法人的财产权。

另外,企业法人的财产权是不能因为你是董事长或者你是大股东,你就可以随便拿企业捐款。很多企业捐款,是企业捐款还是企业家捐款?企业家和企业是两个概念,

企业家是一个自然人,企业是一个法人,法人财产权是一个完整的产权,每一个公司都要和私产分开,这样才是正规的企业行为。你可以是企业捐款,但绝不是企业捐款。这也是对企业法人财产权的不尊重。这都是企业确权不清晰的表现。

电视剧《北平无战事》中将蒋经国想反腐为什么反不动?是因为国民党的高官在国、私、党上根本就分不清。我们要想把企业做久就要把公产和私产分清楚。自然人和企业法人的财产权一定要区分开来,才是真正的确权。

私企立宪制度正式运行后,企业的盈亏都由董事会、理事会乃至每一个干部工人去操心。

齐家的理论可以“立”企,但是不可“治”企。治企并不需要齐家,也不需要兄弟之义。立企、立国在于“力”,就是力量,需要以义集合众人之力;治企在于“利”,就是权利的分配,包括利益的分配和权力的确立,确权的基础在于分权。

《中国企业报》:大午集团是个农业集团,据了解这几年流转了不少的土地,你对现行的土地政策有何建议?

孙大午:我个人认为,农村问题就是土地问题。前些日子我跟一个领导谈话,我说办企业30年来,没见过哪个政府部门说过,更

么我们就可以对这些要素,在重新定位、重新架构中发掘新机会,至于不同类型的企业,其具体的做法和手段,因人因事而有所差异,但总体上可以用“五化”来概括,那就是产品科技化、市场国际化、项目基地化、资产证券化、经营资本化。其中,

孙宪华:在我看来,基金的引导作用是主要的。对于工程机械行业来说,经过了一年多的低迷盘整,在利好政策的推动下,工程机械行业最近开始活跃起来,尽管工程机械行业很难恢复到2011年前的高增长水平,但大起大落的现象轻易不会出现,国家政策的拉动效应已经开始显现,行业整体形势逐渐好转。现在又有国家基金启动,且针对性较强,从这个意义上说,工程机械行业有先发优势,但是事在人为,关键是企业具备相应的配套能力。

《中国企业报》:“一带一路”是个长期的、庞大的战略,而企业作为一个具体的、有指标考核的市场个体,怎样做才能既顺势,又获益?

孙宪华:如何获利获益,取决于企业的经营策略,不同企业会有不同做法。至于“如何顺势而为?”在我们看来,中国的工程机械行业一方面在利好的经济形势中迎来消化产能的大好机会,另一方面随着国家“一带一路”战略的逐步推进,东南亚、非洲、中东、南美等,都将可能成为热点地区,所以,华兴公司也将这些地区视为重点区域,2014年以来,除了华兴钢构公司制作的万吨迪拜球团厂项目,华兴石材机械、农业机械以及钢化炉出口业务也在扎实推进,其中,石材机械对外出口业务逆市上扬,销售的突出特点是单笔金额达100万以上的“大订单”,同比有较大幅度提高,主要是出口印度、埃及、沙特、乌干达、俄罗斯等,而俄罗斯、哈萨克斯坦、乌干达是销售集中区。

“电商新常态”受到重视

《中国企业报》:众多的企业案例都说明,国际市场本身的复杂性,决定了业务开展的艰巨性,而华兴公司针对“一带一路”所做的国际市场开发,似乎是谋定而后动,有哪些经验能与同行分享?

孙宪华:我要说的是,除了要做好“市场国际化”的大文章,另外“四化”也是对“一带一路”的深耕。按照这“五化”的基本指向,华兴除了对现有市场加大开发和维护力度,还注重新市场的开发,这又回到我刚

山东华兴机械股份公司董事长孙宪华:

在企业重新定位中发现机会

既然行业“重新洗牌”的趋势加速,既然“一带一路”战略有机可寻,那么我们就可以对这些要素,在重新定位、重新架构中发掘新机会。总体上可以用“五化”来概括,那就是产品科技化、市场国际化、项目基地化、资产证券化、经营资本化。

本报记者 江金琪

刚刚结束的2015年中央经济工作会议,提出“一带一路”将成为2015年区域发展的首要战略。有人认为,“一带一路”战略将会给中国传统工业增添底气;也有人认为,这个战略更多的是给国有或大型、骨干企业带来机会。对此,山东华兴机械股份公司董事长孙宪华认为,在东盟市场和新丝绸之路全面开发过程中,任何一个创新企业和创新产品,都能从中找到商机,关键是进入时机和进入方式。

经营要素决定企业机会

《中国企业报》:“一带一路”概念炙手可热,但从公开的信息上看,这个战略似乎多数体现在基础性工程或资源性项目上,这是不是意味着那些新兴的、非基础性的项目,跟它的关联度并不高?

孙宪华:“一带一路”作为一种国家战略来实施,不能简单地从一

时一事理解。对企业来说,能够对接上现成的项目,比如参与基础设施建设、区域资源开发、产业项目合作等,这些固然是商机,但商机绝不会局限如此。从公开的信息上分析,“一带一路”沿线总人口约44亿,经济总量约21万亿美元,分别约占全球的63%和29%。有如此大的体量支撑,只要在这个区域内,所有与企业相关的各种市场要素,只要是参与了经营,就是商机的一种,比如关联市场的开发、相关政策的优惠、信息资源的互通以及金融工具的互补等等,都可认为是“一带一路”衍生出的商机。所以对企业而言,与其说是缺少机会,不如说是缺少发现和开发。

《中国企业报》:你的意思是经营要素决定企业机会?

孙宪华:可以这样理解。对任何一个企业来说,无论规模大小,无论是国有还是民营,产品、项目、资本、资产、市场等发展要素都必不可少。既然行业“重新洗牌”的趋势加速,既然“一带一路”战略有机可寻,那



孙宪华

