



国资投资运营平台之新兴际华模式： 混合董事会阳光下运行

■ 本报记者 刘凌林

2005年国资委开始在中央企业中进行董事会改革试点,新兴际华集团被列为首批11户董事会改革试点企业之一。经过10年的历程,一套以规范的董事会为核心的现代企业制度在新兴际华建立起来。

“在我们企业,总会计师是真正的财务‘一支笔’,根据董事会决议和规章制度来签批一切支出,即使一分钱,公司董事长、党委书记和总经理也都不能干预,简单说就是把‘财’权交制度、把‘人’权交市场!”全国人大代表、新兴际华集团董事长刘明忠在接受《中国企业报》记者采访时说。

分权制衡:让集中的权力分散,隐蔽的权力公开

由于国企为国有独资,董事会基本在企业内部产生,容易出现“内部人控制”局面,出现“一言堂”现象,不利于构建现代公司治理结构。而董事会职权改革是对权力进行层级设计,实现分权制衡。

刘明忠说,新兴际华通过决策权与经营权有效分离和专业管控权与自主经营权有效统筹,实现了“集中的权力分散化、隐蔽的权力公开化”。

在具体操作上,横向上通过董事会、经理层、监事会在决策、执行、监督上的“三责共立”,实现“高人掌舵、能人撑船、贤人护航”,共开大船;纵向上以层级分权为基础,推动“集团一板块一成员企业”法人治理体系“三级共建”,实现“集权有道、分权有序、授权有章、用权有度”,突出法定代表人的中心地位。尤其是对“董事会抓项目、抓增量,经理层管运营、管存量”的职责任限作出明确规定,实现分权制衡、协调运转。

董事会建设带来最明显的变化,是公司董事会成员结构的改变。目前新兴际华董事会由9人组成,其中外聘董事有5人,这些外聘董事是由来自不同领域的资深企业家、学者等组成。正是这种外董超半数的配置,有效杜绝了“内部人控制”的可能。

据介绍,为进一步发挥5名外聘董事“经营上的老师、决策上的专家、沟通上的桥梁”地位、作用,新兴际华创新实行了外董“一票缓决制”,也就是说所有议案只要有1名外董反对就暂缓上董事会表决。

刘明忠表示,“一票缓决制”最大程度地给每一名决策者留下了重新审视观察、思考、论证的时间、空间,能促使其静下心来倾听多方面的意见,细细斟酌,真正做到“好事多磨”,将风险降到最低,真正把好事办好。

第二个变化是管控模式的变化,即集团总部定位于战略中心,二级企业定位于经营管理中心,三级企业定位于成本利润中心。2005年之后,通过层层设置不同定位,将集团公司专注于战略管控和财务管控,对二级和三级企业则赋予发展方向权、投资决策权、绩效考核和薪酬管理权及人事权。

为使企业的基本治理制度、管控



董事长说

首先,外部董事制度是规范董事会建设的核心和“生命线”,是董事会规范化建设成败的关键。

外部董事制度的健全完善,有效解决了“内部人控制”、“一言堂”等问题,为企业科学决策、民主决策奠定了基础,成为规范董事会建设的核心;加之国资委主导的外部董事激励机制和退出机制创新,将外部董事的履职考核与任免相联系,在一定程度上警示外部董事必须在维护公司和股东利益时有鲜明的立场并积极表态,规避了外部董事失职缺位。

其次,理顺董事长和总经理权责体系,建立适应企业实际的体制是“难点”。这是处理央企决策支持者与执行领导者关系的关键。董事长与总经理的关系问题,是董事会试点中的一个核心的敏感问题。最重要的是要做好两方面工作:首先是清晰界定两者的岗位职责,其次是科学进行任职配置。可以说,董事长、总经理的任职模式和权责设计没有固定的、成功的、放之四海而皆准的经验和模式,也不可能一步到位。董事会建设要从企业的实际出发,边试点、边探索、边总结、边改善、边提高。

第三,党组织作用有效融入法人治理结构是“亮点”。这是处理央企治理中心与政治核心关系的关键。党组织与董事会有机结合,一方面在机制层面应将党从“政治意义”上的管与董事会从“市场意义上”的管进行明确的界定和有机结合;另一方面应将党组织参与重大问题决策纳入董事会经营决策体系,既要维护董事会对企业重大问题的统一决策权,又要保证党组织的意见和建议在企业重大问题决策中得到尊重和体现。党组织的政治优势与董事会治理的有机结合,就能转化为竞争优势,能够促进董事会建设的进一步规范、高效和作用发挥。

总之,中央企业董事会建设不是出资人用以制约企业的紧箍咒,而是企业自身发展的内在需求,运用好这个实践平台,可以取得四两拨千斤的成效。

下一步中央企业董事会授权试点,也不能脱离央企改革发展稳定这个工作中心,必须有利于国有企业三大资源发挥:一是经济资源不流失——增强活力、提高效率、提升国企竞争力,确保国有资产保值增值;二是执政资源不流失——提升国有资本在国民经济和社会中的控制力和影响力;三是政治资源不流失——不削弱国企党建、巩固扩大党的阶级基础和群众基础。

刘明忠 全国人大代表、新兴际华集团有限公司董事长

制度行之有效,新兴际华集团公司编制了“层级管理手册”,对三十九大类108项权力的权限使用进行了详细的规定。其中包括21项公司治理基本制度、18项内控制度,集团所属四个二级板块合计出台55项公司治理基本制度、92项内控制度。

集团总经理沙鸣在接受记者采访时表示,新兴际华集团自2005年以来,致力于以规范董事会建设为核心,健全职业经理人机制,推动中国特色现代国有企业制度建设,推进外董、内董、职董“三智共融”和董事会、党委会、经理层“三马共驾”,打破了“内部人控制”壁垒,实现了党组织政治核心作用、职工民主管理体系和公司法人治理结构运转“三个有效”。

一票缓决制:9项目被中止,避免投资风险10亿元

正是以董事会为核心的现代企业制度建立让新兴际华这样的传统央企走上市场化道路,展现发展创新的活力。

刘明忠告诉记者,近年来,新兴际华董事会决策批准投资项目74个,32个正开工,33个已建成,培育20多个经济增长点,实现了从“规模速度型”增长转向“质量效益型”增长。在这期间,公司有9个项目在经过董事会与经理层的决策,认为不再具备条件而中止,避免投资风险超过10亿元。

“前不久,我们刚刚否决了一个7亿元的服装投资项目,将原本用于扩大产能的钱,改投在渠道品牌上。因为集团几位外部董事在深入调研了十余家企业后提出的‘必须从低端制造业向制造服务业转变’的意见,最后在外董力主下转变了投向。”刘明忠说。

在规范的董事会制度下,集团2005—2013年利润总额的年均复合增长率为22.33%。在2014年全球500强榜单中,新兴际华集团位列第365位,较上年位次提升41位。

2014年7月15日,国资委宣布新兴际华成为新一轮国企“四项改

革”试点企业之一,开展董事会行使高级管理人员选聘、业绩考核和薪酬管理职权试点工作。根据改革要求,董事会将被授予行使6项权力:中长期战略管理权、高级管理人员选聘权、业绩考核权、薪酬管理权、工资总额管理权、重大财务事项管理权。

“国资委推进中央企业规范董事会建设,就是奔着问题而去,目标是

既要防止中央企业内部人控制,又要防止外部人失职,既要党组织发挥政治核心作用有效,更要实现法人治理结构运转有效,真正实现科学决策、高效执行、有效监督,增强活力、提高效率,提升国企核心竞争力。”刘明忠告诉记者,新兴际华正在积极探索建立一个聘书、二个制度、一个责任书为主的职业经理人管理体系。

一个企业家代表的 “场外”提案

山东华兴机械股份公司董事长孙宪华:先列“负面清单”再推“混合经济”

■ 本报记者 江金骥

2015年全国两会,国企改革是个热门话题。

在这个过程中,无论是国有企业还是民营企业,都在等待顶层设计方案出台。山东华兴机械股份公司,作为脱胎于国企、壮大于民营,现在又有可能与国企“联姻”的公司,他们审时度势,在紧密结合现有业务的基础上,有意拿出部分业务和社会交流。“现在就是看国企改革的政策如何落地,看‘一带一路’战略中,国家对于机械设备、能源结构的需求。”华兴公司董事长孙宪华告诉《中国企业报》记者,国企改革也好,其他经济结构和行政改革也好,作为改革“攻坚战”,关键是突破口要找准,路径要清晰。

《中国企业报》:华兴集团既有国有基因,又有民营身份,现在国家提出发展“混合经济”,请你先给我们分享一下你所认为的“混合经济”。

孙宪华:混合所有制并非新概念,早在1999年十五届四中全会就已提出。这次再度提出,我认为中央的意图是,借助混合所有制,进一步降低国有股比重,以股权结构变化带动经营机制改变。有专家提出,国有企业不创新,只剩下华为、中兴、阿里巴巴搞创新;国有银行不创新,依靠民营银行搞创新,这是不行的。国企占用了这么多资源,不创新,是有愧于自己的历史责任。现在推进混合所有制改革,无非就是搭便车,让不用心的国有资本搭用心的民营资本的便车,目的是相互促进。

《中国企业报》:一说“搭便车”,许多人首先想到的就是出卖国企的产权或资产,就是让私企、外企进入到国企中。对这种看法你作何分析?

孙宪华:其实,发展混合所有制经济绝不应该是、也不能是单向的,而应该是双向甚至多向的,混合所有制不是“谁吃掉谁”,不能简单地理解为国有化,抑或是私有化,不管是国企还是民企,做大、做强、做优是经营者共同的目的,混合所有制经济不仅是资本、股权的混合,也是治理结构和企业制度的混合,私企、外企可以通过购买国企的产权或资产进入国企中,国企也可以通过购买产权或资产进入私企、外企中,甚至控股一些优质的私企、外企,这样才是真正意义上的混合所有制。如果发展混合所有制经济,只是出卖国企的产权或资产,带来的结果不是相互“搭便车”,最终是相互“设路障”。

《中国企业报》:你说的双向进入,是一种路径选择,但进入后肯定会面临着一个“临界点”的问题,也就是说,混合后49%与51%的权重,如何在新架构中体现?

孙宪华:刚开始我就谈到,国家这次推进混合所有制,根本的目的是促进国有企业体制机制的转换,增强国企的活力与竞争力。在这一目的的驱使下,我认为,为了能更好发展混合所有制经济,在后期能更加顺利地推进,那么必须先制定出统一的、相对清晰的负面清单。

所谓负面清单,是对那些事关国计民生、事关国家产业安全、经济安全的行业、领域或企业,做出相对清晰的保护性“划定”,与此同时还应规定,除了负面清单以外的领域和行业,民营资本及其他社会资本都可以控股。至于怎么混合、由谁控股,则由当事企业自主决定,由市场竞争决定。

《中国企业报》:“控股权”之争,算不算这场改革的关注焦点?

孙宪华:对“控股权”,不同的人会有不同的感受,但多数人的疑虑不必讳言,这些疑虑集中体现在三个方面,一是政府拿出什么东西来混合,二是民营资本能占多大比例,三是混合“联姻”后会不会受到干预。

《中国企业报》:针对这三个疑虑,你有什么建言?

孙宪华:我认为,三个疑虑中,国企和民营要做好三个融合,即“体制和机制”、“平台和载体”、“资源和市场”三方面的互补。

体制和机制的融合是抛弃民企、国企缺点和弱点,把国企较严密的管理制度与民企灵活高效的经营机制结合起来,形成现代企业制度。国有企业已形成一套较为完整的组织结构和先进的管理、制度,缺点是组织庞大、决策慢、效率不高。而民营企业一般发展历史不长,缺乏自身独立完整的管理制度,优点是反应快、决策快、执行力强、机制灵活、效率高。如果实现混合所有制的“联姻”,就能够取长补短,形成一个运转流畅、高效有力的企业。

平台和载体的融合。国有企业平台好,眼界宽,信息空间大,资本丰厚,人才培养机制相对健全,在政策把握、资源、人才等方面更有优势,而相比之下,民企自知先天基础不及国企,所以,苦练内功,在技术、服务、核心产品研发上都精益求精,占领高端,培育了良好的发展载体。

资源和市场的互补。国企掌握了最优质的资源,可调动的资源多,而且资源的分配都是统一规划,对于市场的布局也是自上而下统一部署,而民企对市场反应相对更加灵敏,如果再配置国企的资源支持,那将会拥有更大的市场格局。

《中国企业报》:依你之言,“混合”后的好处显而易见,但毕竟是一种“新兴”事物,也就是说技术性的问题不难解决,但双方的理念和价值观,会不会面临着看不见的考验?

孙宪华:毫无疑问,文化的融合和创新需要更长的过程,因为两种不同的体制,在实力与文化等方面差异很大,民营企业一般处于弱势,但要改变这种状态,在混合过程中,就必须对民企有所倾斜,鼓励和扶持民营企业的发展,让民企强身健体,让民企与国企平等对话。比如,允许企业发行公司债,允许银行提供杠杆资金,这样,民企才有能力参与到混合所有制中来。只有解决好民营企业的发展动力、参与精神、主动意识,才有可能真正落实十八届三中全会关于混合所有制的决定。

“引外资入央”要先搞好顶层设计

(上接第八版)

引入外资的混改模式对于我国一些产能落后、面临产业升级的企业更为适用,但在引进的同时不应忽视可能产生的国有资产流失、国家经济安全等问题。

《中国企业报》:引资入央会带来哪些新问题?

潘向东:造成国企混改中这

些顾虑的根本原因是所有者缺位,委托代理关系模糊,以及管理上激励和约束机制存在问题。外资入央,首先要避免出现国资流失和贱卖国有资产的问题。另一方面,外资在进入国企后,势必要进入管理层,但由于价值观和企业文化的不同,国内企业与外企在经营理念上也存在差异,国企

特有的公司治理结构很可能让外企管理者水土不服。

对此,首先是搞好顶层设计。出台配套政策法规、稳定各方预期。其次,对资产价格要做到公正评估,上市公司的市场价格是个较好参考。再次,涉及国家安全行业、自然垄断行业、重要公共产品和服务行业以及支柱产业和高新

技术产业中的重要骨干企业,国有经济要控制。对国企的功能和在经济中的作用要准确定位,改革分类有序推进。最后,是完善用人制度和薪酬体制。混合企业要建立规范的现代企业制度,完善市场化的干部管理制度、用人和分配机制,充分激发企业的市场竞争能力。