

# 构建国企董事会规范建设新模式 新兴际华把选聘高管交给市场

■ 本报记者 丁国明

从2005年被国务院国资委选为规范董事会建设试点单位,到2014年7月再次成为新一轮国企改革“四项改革”试点六户中央企业之一,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,新兴际华集团在规范董事会建设的道路上已经走过了十年历程。

十年来,新兴际华集团以规范董事会建设试点为契机,提出“用人交给市场、花钱交给制度”,大力推进市场化选聘,两级机关都实施“站起来再坐下、走出去再进来”的全员竞聘上岗。人才市场化助推了企业发展,铺就了快速健康持续发展的“新兴之路”。

新兴际华集团有限公司董事长、党委书记刘明忠告诉记者,2015年10月,新兴际华董事会采取党组织推荐、董事会选择,市场化选聘,企业化管理的办法,完成了总经理选聘。

刘明忠说,这次选聘不仅仅是董事会行使了总经理的选聘权,更重要的是通过“两书、两办法”,抓住了总经理“身份市场化”、“管理契约化”两个关键,实现总经理“能上能下、能高能低、能进能出”的“强激励、硬约束”。

具体是:第一,通过《总经理聘用合同书》实现“身份市场化”。其中明确了相关权责,使总经理真正成为生产经营的第一责任人,明确了市场化退出机制。如规定“乙方当年考核没

有完成年度生产经营利润目标,或者业绩考核在C级以下,且无董事会认可的正当理由,甲方有权解除本合同”。解除聘用合同后,一律只保留工程、经济、会计、政工等相应系列职称岗位和劳动合同规定的普通员工身份,“岗变薪变、易岗易薪”。总经理下来,要从最基层的工程师岗位、会计师等岗位做起,不能总经理下来当副总,副总下来当部门总经理。

第二,通过《年度经营业绩考核责任书》、《业绩考核办法》、《薪酬管理办法》实现了“管理契约化”。规定了总经理年度及任期目标、任务、奖惩等条款。对于由董事会选聘的包括总经理在内的高级管理人员,坚持激励与约束、权利与义务相统一,坚持责任与职位、薪酬与业绩相一致,突出发展质量和效益导向,年度业绩和薪酬考核实行“利润确定总薪酬、关键指标严否决”,任期内拟推行“30%年薪留存追索、三年业绩考核逐年系数与任期总薪酬连乘”的办法,完不成当年利润的70%和本人的收入拿不到60%,其自动下台。

刘明忠对记者表示,新兴际华董事会选聘总经理,实现了领导示范、思想观念、机制模式三个方面的新突破,将为下一步改革、发展带来新动力、注入新活力。董事会和经理层都感觉到了沉甸甸的压力,更有了谋求又好又快发展的动力。

北京师范大学公司治理与企业研究中心主任高明华表示,应当说新

兴际华瞄准国际化的发展,在总经理选聘上采取党组织推荐、董事会市场化选聘、契约化管理的模式,是一个重要突破,更重要的是实现了公司治理规范化,对于加强党的领导,做出了有益的尝试。经理由董事会选聘,这是《公司法》赋予董事会的基本权利,不仅是中国,发达国家的《公司法》,甚至不发达国家的《公司法》都是如此规定的。新兴际华总经理由董事会选聘,可以说是依法治企的重要体现。

刘明忠表示,有了董事会选聘总经理做示范,下一步改革就更好推动了。参照总经理选聘程序,今年1月份,新兴际华顺利完成了董事会选聘集团经理层副职,领导班子成员实现了真转观念、真转身份,做到了经理层成员身份相同、管理方式相同。今年,集团公司将完成二级公司经理层的市场化选聘、契约化管理,并逐步延伸到三级以下全部企业。

选人用人的变化,对企业家、对职业经理人、对干部的市场化选聘到底带来了哪些变化?对其他央企又有何借鉴意义呢?

刘明忠告诉记者,新兴际华董事会选聘总经理,带来最大的变化就是做到了身份的市场化。这充分发挥了市场机制在人力资源配置上起决定性作用,真正解决了能上能下、能增能减、能进能出的问题。在市场化、契约化中,没有效益就不正常,搞企业哪个不讲效益?但不能光考核利润,还要



新兴际华集团有限公司  
董事长、党委书记刘明忠

考核中远期目标。还要考核一个指标,发展成果职工共享。真正能推进五大发展——创新发展,协调发展,绿色发展,开放发展,共享发展。

对于新兴际华改革的经验,国务院国资委研究中心主任楚序平表示,新兴际华公司通过改革实验,做出了非常有利的探索。作为新兴际华集团规范董事会建设的实施者和见证者,刘明忠董事长带领下的董事会为国企探索建立职业经理人制度,更好发挥企业家作用,建立健全权责对等、协调运转、有效制衡的决策执行监督机制等积累了宝贵的经验。

## 从班组抓起 做实安全文化

■ 吴庆

班组是煤炭企业最基本、最基层的组织单元,它不仅是完成任务的实体,同时也是孕育企业文化的细胞。班组安全生产工作搞得好与坏,直接影响着企业的经营效益、企业形象及生存竞争力等诸多方面;同时,班组安全文化也最终影响着企业安全文化建设的实效与成败。在安全文化建设实践中,开滦集团从加强班组成员心态、行为、学习、制度四个方面着手,坚持从班组这个企业基本单元抓起,做实安全文化。

### 抓心态,建安全价值体系

只有建立正确的安全价值观,才能保证行为安全。在安全工作的理性研究和员工安全心态的建树过程中,开滦集团对员工在长期的生产实践中形成的行为特征、心理动因进行系统地梳理、提炼、整合,最终形成了“生命只有一次,遵章守规是保护神”的安全理念。他们借助有效的班组安全文化活动载体,通过动员全班人人讲身边人、写身边事,开展安全评估、安全征文、安全演讲、事故原因分析、生命价值研讨等形式的活动,不断由浅入深阐释安全理念,最终使“生命至上、规章至尊”的价值观内化于员工心灵深处,成为员工的最高行为准则。职工在生产过程中的思维表现出“安全第一”、“我要安全”等特征,行为方式也呈现出“自觉遵守纪律”、“主动追求安全”等趋势。

### 改条件,创安全物化环境

安全工作的物化形态,主要表现为生产作业环境、工艺设备、管理机构、安全设施等,它是安全文化建设的物质基础。开滦集团通过生产结构调整和产业升级,生产机械化、自动化生产水平大幅提高,为改善安全生产提供了坚实的物质基础。另一方面,他们努力提高生产组织水平,在班组内部推行市场化管理,在各道工序之间建立起相互连接的内部市场价值链,使人与人、人与物、物与物、工艺流程与操作环节等要素实现最佳组合,形成了全新的管理流程和业务流程,从而最大限度激发了每名员工创造价值的积极性,为安全生产提供了合理的组织、流程保证。

### 塑举止,创行为文化环境

塑造员工的行为举止,必须扭转员工在特殊环境中形成的粗拉、凑合、马虎、应付的行为习惯,使员工在煤炭开采工作中始终表现良好的心理、作风和行为。在行为规范与养成实践中,开滦集团分为三个层次进行:一是设定行为禁忌标准,按照《开滦员工文明行为基本规范》,对不文明、不规范的常见行为进行严格整饬;二是制定基本行为规范,持之以恒地推行以“整理、清洁、准时、节俭、素养、安全”(简称“6S”)为基本内容的行为规范,为提升员工的品质,提供基础性保证;三是强化岗位行为养成,设定主要岗位工种细化的行为规范准则,以及与之相对应的考核办法,通过规范现场、物品,营造秩序井然的工作环境,培养员工仔细、可靠、严谨、精确的岗位意识和良好的工作习惯,最终培养出具有现代工业文明品质的员工队伍。

### 搭平台,创制度文化环境

开滦集团致力于将企业倡导的价值观和管理理念转变为有操作性的管理制度,即努力实现“文化的制度化”。他们坚持从管理最基本的环节和最终落脚点做起,总结形成了一整套“精细管理、双向控制管理法”。对生产现场的每个人、每一天、每件事、每一处(简称“4E”)制定员工岗位工作标准和管理者走动式管理标准,实施精细、准确、严格、规范的管理。运用员工劳动“绩效考核台账”,记录员工劳动绩效评价结果和排序;运用管理人员“现场巡查记录本”,考察巡查人员的履职情况;运用员工劳动“绩效考核栏”,公开劳动绩效考核的结果;运用“计算机局域网”,使员工劳动绩效考核结果与分配管理实现紧密衔接。管理法的推行,为建设企业安全文化搭建起了坚实的制度平台,大大降低了现场管理过程中的协调成本,确保了安全生产。

## 中铁六局:行稳致远 奋进争先 全面推进“五个发展”

■ 本报记者 丁国明 通讯员 张湘涛

3月1日,中国中铁六局2016年工作会议暨三届二次职代会在北京胜利闭幕。《中国企业报》记者从大会得知,该会议总结了中铁六局2015年及“十二五”期间取得的成绩,按照中国中铁的部署,结合我国经济发展,站在两个五年规划的交汇点并结合六局实际情况,深刻分析了当前面临的形式和任务,对2016年及“十三五”期间全局工作进行谋划部署,确立了工作指导思想、发展目标和基本思路。

据悉,2015年中铁六局紧紧围绕“稳中有为、稳健增长、增效争先”总基

调和“三量齐升”总目标,团结奋进,务实创新,圆满完成各项工作任务,呈现出“基础稳固、改革深入、发展加速、效益提升、政通人和”的良好发展态势。完成新签合同额332亿元、营业额234亿元,均创历史最好成绩。中铁六局始终把安全质量和现场管理作为企业发展的重要基石,坚持“30字”生产组织原则,发挥集团优势,攻坚克难,集团化生产管理格局不断强化,全局生产组织管理水平不断提高,全面兑现了工期节点和安全质量目标。全年完成土石方4119万方,桥梁95公里,隧道地铁成洞27公里,铺轨735公里,公路50公里,房建52万平米,四电线路

8593公里。合福高铁、京津城际延伸线、渝黔铁路、津保铁路等24项重点工程和50座车站均按期开通运营。全年涉及铁路营业线施工36912项次,均安全正点顺利完成。

2016年,中铁六局将深入学习贯彻党的十八届五中全会和中央经济工作会议精神,认真落实股份公司各项工作部署和集团公司“十三五”规划要求,紧紧围绕“行稳致远、奋进争先”总基调,突出“区域经营、科学管理”两大主题,以“规模提量、管理提质、经济提效、全员提案、品牌提誉”为中心任务,以“区域化经营、资本化撬动、国际化协同、专业化发展、标准化运行、科技

化驱动、精细化管理”为主抓手,努力步入新建局先进企业行列,不断开创企业改革发展新局面。

2016年,中铁六局将着重强化“区域经营”,全力以赴,健全完善管理体制机制,创新经营模式和手段,探索构建以集团公司主责区域经营、三级公司辅助区域开发为“两层”,以区域经营指挥部主抓市场,三级公司主抓现场为“双线”的新“两层双线”营销格局,建立健全区域化营销绩效考核、经费预算等办法,全面加快营销体系的整体升级。通过区域经营,掌握市场竞争的主动权,实现以区域经营的“率先冲关”来驱动企业发展的“换挡提速”。

## 新一轮国企改革起航 诚通系国新系驶向国资运营深水区

■ 本报记者 赵玲玲

日前,国务院国资委、国家发改委、人社部联合发布国企“十项改革试点”落实计划,中国诚通控股集团有限公司(简称“诚通集团”)和中国国新控股有限责任公司(简称“国新公司”)两家中央企业确定为国有资本运营公司试点企业。

北京现代产业规划研究院院长彭剑彪在接受《中国企业报》记者采访时表示,诚通集团和国新公司两家公司自成立以来就一直在搞资本运营,可以说是不是试点的试点,此次入选为改革试点在意料之中。成为试点之后,两家企业的国有资本运营会更加规范化、体系化,目标也更为明确。

### 诚通系、国新系: 没有列入“试点”的试点

根据国资委副主任张喜武的表述,改革方案中试点企业定位有所侧重,2014年开始进行试点的中粮集团和国家开发投资公司是“国有资本投资公司”试点,而诚通集团和国新公司则是“国有资本运营公司”试点。

“与战略性投资公司的国有资本投资公司不同,国有资本运营公司侧重于持股管理和资本运作等功能,主要致力于整合运营、改制重组、进入退出等资产经营和资本运作。”张喜武称。

实际上,诚通集团和国新公司虽然刚被确定为开展国有资本投资公司的试点,但是其多年来资本的频频运作早已显露出改革端倪。

据了解,自2005年以来,诚通集团先后分12批接收了6户中央企业和13户中央企业直属企业,共涉及企业403家,资产386.4亿元,净资产-45.4亿元,职工总数4.7万人。而在过去5年时间里,诚通集团则陆续接收和托管了中国普天集团下属的8家困难企业——中国寰岛集团、中国唱片总公司、中国国合合作公司和华诚投资管理公司等所属的70多家各类企业,人员1.8万人,接收账面资产30.14亿元。

业内人士表示,国资委当年确定中国诚通为国有资产经营公司试点单位,初衷就是加快央企结构调整。而中国诚通也并没有令人失望,自试点工作开展以来,取得了积极成效。

据诚通集团内部人士介绍,截至2014年底,诚通集团所属二级企业中,除资产经营类企业外,已基本完成公司制改造,所属资产占集团总资产比例达到90.06%。除此之外,公司连续10年完成了国有资产经营公司试点工作任务,经营企业主要资产已进入上市公司,资产证券化率达到76.40%。

虽然国新公司成立时间相对较短,但是作为国资委旗下第三家国有资产经营公司,国新公司自2010年成立之初,其定位就是主要从事国有资产经营与管理的企业化操作平台,配合国资委重组央企、接收和整合央企上市后的存续资产和非主业资产,优化中央企业布局结构等。

据梳理发现,国新公司自成立以来先后收购了华星集团、中国印刷集团公司等央企,并入股中国铁路通信信号股份有限公司、中国生物技术股

份有限公司、中国铁塔公司。

一位国新公司内部人士透露,国资委今年会将更多的央企股权划拨给国新公司,把国新公司打造成为类似新加坡淡马锡的范本。

### 怎么玩资本? 诚通、国新的试点新“路”

彭剑彪指出,国企改革的目的要让企业成为经营主体,国资公司成为管理主体,政府成为监督主体,三者各司其职。此外,国有资本运营公司可以通过对重点行业的各类企业退股、参股或控股,放大国有资本的控制力和影响力。

一位接近国资委的权威人士指出,下一步国资委还会继续推进简政放权,逐步将投资审批权力和部分人事任命权力下放给国有资本运营公司。

“与第一次央企改革试点相比,此次改革试点可以说内容更加丰富,面更广,也更有针对性,施展空间也进一步扩大。”彭剑彪称,“下一步就看诚通集团和国新公司的落地方案了。”

中国诚通官网显示,下一步中国诚通将按照国有资本运营公司的方向和任务,在五个方面推进资本运营试点工作:一是建立适应国有资本运营公司职能需求的组织架构。二是制定适应国有资本市场化运作的制度体系。三是加强专业化、市场化人才队伍建设,全面提升资本运营能力素质。四是建立支持国有资本运营公司发展的薪酬体系和绩效考核体系,激

发企业活力和竞争力。五是充分发挥党组织在国有资本运营试点工作中的政治核心作用,将党建工作全面落实到位。

“诚通集团会争取在2020年实现建立健全国有资本运营公司的组织体系、制度体系和运营体系,在国有资本布局优化和中央企业结构调整中发挥市场化运作专业平台作用,完成授权范围内的国有资本运作任务,实现保值增值;建立起功能完备的多层次、多渠道投融资等资本运作平台;扩大形成国际化经营板块;建立起一支熟悉资本市场和资本运作的专业化职业经理人队伍,培养一批德才兼备、擅长资本运营的领军人才的目标。”诚通方面如是表示。

而在今年1月22日召开的国新2016年度工作会议上,国务院派驻国新公司监事会主席潘良对公司2016年工作提出的第一点要求,就是要深入探索运营公司实现形式,提高国有资本运营效率。而国新公司总经理莫德旺在部署2016年重点工作中,也围绕全面推进国有资本运营公司试点工作提出了“六发力”。

此外,莫德旺还提出,加快设立国家国有资本风险投资基金、中央企业金融服务平台,以及积极开展股权投资和投融等其他5项重点工作。

在彭剑彪看来,诚通集团和国新公司两家公司很早便进入了试点状态,皆源于管理层对国有资产管理体制与运营体制改革的迫切需求。而从以上两家企业透露出的各种消息来看,诚通集团和国新公司显然已经为改革做了大量的准备工作。