▶▶▶[上接P1]

国企混合所有制改革的新标杆
——水发集团星团式管理模式的调查与思考

三是活力效率的"蜕变"。活力、效率成为集团发展最重要的支撑因素,也成为集团的鲜明特色和靓丽名片。投资65亿元的黄水东调工程,用两年半时间完成四年工作量,被誉为是"创造了山东水利建设史上的奇迹"。投资建设西藏最大的光伏储能示范项目,5月洽谈、6月签约、7月开工、12月并网发电。投资建设"吉电入鲁"吉林通榆500MW风电项目,9个月全面建成投产,大大领先同期获批的其他企业。当然,更大的活力来自队伍内部源源不绝的创造力。

四是产业链形态的"剧变"。水发的发展理念是"上善若水,发展惠民",他们以产业链供应链带动了上下游各类所有制企业共同发展。不少民企是极端困难时进入水发,很多人至今仍然说是水发救了他们。而且这些企业民生型产业居多,收拉圾的、种地的,是谁都可以进、谁也不愿意进的产业。牡丹国际大宗商品交易中心,在"蒜你狠"涨价闻名的农业种植区,以农产品交易为中心,形成收购、仓储、运输、金融产业链,把1.5万个个体户、农村合作社纳入产业链条,年销售量达4500亿元,带动相关产业4万人就业,为破解大蒜价格剧烈波动难题、稳定种植面积、助力乡村振兴贡献"国企改革力量"。

五是发展地位的"巨变"。水发集团19个细分行业排名全国前十,27个细分行业排名全国前三,10个细分行业全国首位。包括燃气整装设备市场占有率75%,在国内同行业排第1名;智能调光膜市场占有率40%,在国内同行业排第1名;电阻导电膜市场占有率40%,在国内同行业排第1名;土地流转面积位居国内第2名;生物质发电装机规模位居全国第3名;餐厨垃圾处置规模位居全国第3名;山东农村产权交易中心交易额位居国内第4名,为全省唯一的省级平台。这些排名,在五年前,水发在全国100名也排不上。短短五年间,跃上前列。

六是管理制度机制的"迭变"。水发的企业制度不断在实践中迭代完善,搭建起以公司制为核心,以权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡为特征的公司治理机制,建立了市场导向的经营机制,完善制度流程执行检查、考核和评价,形成制度执行的保障体系。他们有两大法宝,一是星团式管理,二是首位度制度,都是中国企业的独创。

特别在2022年上半年,集团实现营业收入同比增长48%;利润总额同比增长39%;资产总额同比增长18.8%;经营性现金流净额同比增长2.17倍。在今年国内国际经济形势持续承压的背景下,水发集团在高基数的基础上仍然保持了这样的增长,表明其确实不简单。混合所有制改革的结果是过得硬的。

混合所有制时代 集团管控的"星团式管理"

水发推进混合所有制改革,从国企改革三年行动以来进入重在治理上下功夫的新阶段。他们从现代企业的四大权力入手,所有权抓公司股权结构,经营权抓放权授权,分配权抓激励,监督权抓放管结合。最有特色且起决定作用的是集团管控的创新,以"星团式管理",实现"放得开、管得住"。这种"星团式管理",2019年开始探索,提出构建星团式管理体系的设想,召开一系列座谈会进行研究;2020年确定框架体系,明确了构建星团式管理体系的目标、路径、措施,成立工作专班,具体部署推进;到2021年底建立相对系统的星团式管理体系,各项主要措施落地实施,2022年在闭环上完善,在理论上总结提升。

"星团式"管理方法,是混合所有制企业借鉴宇宙星系运行规律,在法人治理结构健全、制衡机制完善前提下充满活力自转,按轨迹运行。核心思想是"充满活力自转,按轨迹运行"。这是混合所有制经济时期的企业管理模式,是我国国企最新的管理成果。

水发的创造是实践逼出来的。水发集团随着规模、业态、地域的不断扩大,管理的复杂性和难度不断增加。到2018年底,独立法人企业500多家,接近80%是股权多元化企业,产权层级最多到5级,业务分布在国内各个省市及部分国家。管理上存在的主要问题是权力不敢下放,基层活力有所减弱;管控机制不够健全,管理手段相对缺乏,等等。

王振钦在前往内蒙古腾格里大沙漠时,夜间面对广袤的宇宙空间无数的星系和星体,发现层级之多、幅度之广无法想象,但每一个星体都在引力的作用下按各自的轨道有秩序、有规律地公转和自转。由此得到启示,一个企业集团要达到高效

●水发集团董事长王振钦(左四)是星团式管理法的创造者。

●水发集团的黄水东调项目

有序运转,重要的一条就是下面每个企业本身要自转、要有活力。这里有一个前提,每一个终端企业都应该有机制的约束,法人治理结构要健全,制衡机制要完善。也就是说,企业必须建立出资人、决策人、执行人相互监督,法人治理结构非常完善的治理体系。

"星团式管理"的创造,与传统的金字塔型层级化管理和扁平化管理比较,形成全新的管理模式。金字塔型的层级化管理,组织机构教条僵化,管理效率逐级递减,中间过程长、程序多。而压缩管理层级实行扁平化管理,必会增加管理幅度,当集团拥有企业达到上千家的时候,管理幅度过宽,精力、视野都会跟不上,总部可能过多陷入事务性工作。水发集团必须要突破这种管理思维模式,走出一条管理新路。

能够鲜明地体现"星团式管理"体系的特点,是四句话十六个字:多元持股、自主运营、终端反馈、总部赋能。

多元持股是基础。要确保每一个独立市场主体是理智的,构建多元持股的股权结构是必然选择。实践已经证明,对于委托代理性质的企业,单一股东难以实现规范的自主运营。作为控股股东,要么可能独揽决策权,产生矛盾时没有监督,缺乏调节机制;要么可能丧失管理权,被少数股东同化。股东太多的话会增大协调沟通难度,一定程度上影响决策效率。总体来说,两个股东也存在一定弊端,他们提倡三四个股东的平衡结构,既能够有效实现相互制衡,又不至于加大沟通难度。

自主运营是关键。混合经济最大的难处是权属企业管理,突出表现在民营企业家没有经营的决定权甚至不能参与经营。水发集团自成立以来,一直重视权属企业的自主运营。构建星团式管理体系,围绕提升前端企业自主运营能力来展开,对前端企业的市场感知、判断和经营决策等方面充分放权,让企业在市场竞争中充分释放发展活力。水发特色是以股权关系为基础、以派出股权董事为依托的治理型管控,而总经理几乎都由民营股东担任,合理授权放权,实施更加灵活高效的管理。他们还试行"轮值董事长""挂职董事长""换董事长"等做法,目的是更好保障企业自主经营权。从2018年4月起,水发对菏泽方达再生资源公司混改,企业总经理由收旧钢铁起家的民营企业家王凯担任,仅仅两年时间收入增长10倍,促使这个没有矿山的城市一下子提供钢铁190万吨。水发又迅速在菏泽、济宁、潍坊、青岛、莱芜实现布局,范围扩展到大半个山东。接着成立达丰公司,仍然由民营企业家孙泽岭担任总经理,形成了从投资——钢铁分拆——运输加工——精密仪器生产——物流的链条,由"收破烂"到现代化的钢铁精密仪器生产,实现了转型升级,仅仅用了三年时间。水发子公司的总经理基本都是民营企业家,让他们有职有权,使民营企业活力得以继续焕发。

当然,混合所有制企业自主运营要在轨道上运营,这个轨道就是严密的制度体系。坚持依法合规,严格遵守国家法律法规要求,规范国有资产评估、定价、交易、清算、退出等程序,强化改革全流程监管,确保混改操作在阳光下进行,坚决防止国有资产流失,严肃查处违法违规行为。要模范遵守安全生产、环境保护、网信管理等相关法律法规和政策要求,独立承担违法违规责任。

终端反馈是保障。大企业集团对终端企业的管理是一大难题,对于国有资产的流动以及企业发展战略需要全方位的监督,才能够保证国有资产不会减少以及流失。随着现代信息技术、数字技术的发展,进行适时监督、防止信息不对称成为可能。为构建星团式管理体系中终端反馈数字化,王振钦提出"价值重置、组织重构、业务重组、流程再造"的顶层设计,安排数字化办公室组织团队并邀请几位专家用了几个月时间做业务设计,运用现代信息技术建立终端反馈机制,把企业治理要素全部转化为数据,全面信息入网,做到顶天立地,实现高效到位监督。水发集团提出的终端反馈,在内容上是全面的,只要是集团需要了解的信息,都要往上反馈;在方式上是放射性的,终端企业的各类信息,往上同时反馈至每一个股东以及各级母公司;在过程上是自动的,终端企业无法选择信息,只要进入系统的信息都会自动反馈,而哪些信息进入系统有明确规定。这样的终端反馈,就使终端企业的信息无法屏蔽,有效解决了信息不对称问题。在此基础上,资产负债率、现金流占债务比、两金占流动资产比、流动负债占负债比等风险指标,被设计成反应体系,一旦红灯亮,便向整个系统警示。在大数据监控中,发现青岛一个下属企业负债率连续上升,影响现金流,派出解困组,给企业赋能,使得资金回收,化解风险。当然,水发集团建立产权特别代表制度,优化各种监督力量,建立内部协同机制,不断在终端反馈着力健全监督体系。

总部赋能是支撑。在集团管理上,很多总部的方式就是审批,"一个方子吃药",把下面都变成了车间。这是大企业管理的一个通病。星团式管理体系的核心是提升前端企业的活力动力和市场反应能力,集团总部作为整个集团的中枢,坚决摒弃以审批为主的工作方式,把工作重心放在为前端企业赋能上,及时为前端企业提供发展支撑和支持。水发有一批从书记、县长、局长、秘书长岗位上干过的管理者,他们熟知政府的需求与资源,类似大数据中心、产权交易中心,水发拿起来就干,哪里不通打哪里,整合各类资源,让一切劳动、知识、技术、管理、资本的活力充分迸发,让一切创造物质和精神财富的源泉充分涌流,发挥整体效应。农产品交易中心原先是有牌照并无交易,水发参股后成立牡丹国际交易中心,从政策上、人才上、技术上、资金上配套,引进金融机构鲁清所,做起供应链金融,为贸易提供资金服务;请来瑞士标准检测结构,提供标准服务。使得交易量大幅增长,成为我国介于期货现货之间的创新典型,农产品交易量迈入全国第一梯队。水发的最大能力是什么,就是市场配置资源的能力。目前,打通部门之间、行业之间、地区之间阻碍资源优化配置的淤点堵点。因为他们来自市场,本身没有多少权力,为企业赋能,成为他们的看家本领。

水发实践对国企混合所有制改革基本规律的探索

水发集团在混合所有制改革中,以星团式管理,以"放开"与"管好"的有机结合和动态平衡,形成"高质量、优治理"的局面。水发的探索对当前深化国企混合所有制改革、培育具有全球竞争力的世界一流企业,提供了一些规律性认识。

引入高质量战略投资者,建构新型产业链,是新时期国企混合所有制改革的基础与前提。

水发的混改有一个明确趋向,就是选择战略投资者,两家一起干,不是把你的钱拿来我花。他们选择具有市场化特性、具有产业协同和优势互补效应、与混改企业相契合的战略投资者,形成外部积极股东。他们在新疆发现经营主体大多存在着"散、乱、小"的弊端,按照规模种植+服务增值+加工销售+棉种研发产业链发展模式,采用投资入股、联合投资、并购重组,整合100多家企业、棉花加工厂,聚集100多名中高级职称人才,迈出乡村振兴坚实步伐。流转土地超过800万亩,其中种植棉花400万亩、蔬菜100万亩,全年棉花加工量接近100万吨,不到两年时间控制了全国1/6的棉花市场。

优化混改企业股权结构,推广"433"模式,完善权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的治理,是国企混合所有制改革的关键。

混合所有制改革的重点在于让民营资本、社会资本进入国有经济和国有企业,以改变企业的产权结构,为企业打造一个符合权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的治理体系。水发集团主业处于充分竞争领域的企业,持股比例超过企业总股本的三分之一并保持相对控股,努力打造更加科学合理的股权结构。两个股东,在股东意见不一致时缺乏协调机制。为解决这一问题,集团推行"433"模式,即集团持股40%,其他两个股东分别持股30%。目前,集团拥有三个以上股东的"多元持股"企业比例已接近50%,其中"433"模式的比例达到30%。鼓励企业之间交叉持股。鼓励相关的权属企业交叉持股,促进相互监督和业务协同。目前,存在交叉持股的企业达到75户。

保障经理层自主经营权,"让听见炮声的人指挥战斗",是充分释放混改企业市场机制活力的核心因素。

水发集团把推动权属企业自主运营作为关键举措,建立一套合理机制来确保前端企业充满生机活力,能够对市场做出快速反应。一是由股东会、董事会、监事会、经理层按各自权责依法决策、监督和执行,实现企业规范运作和自主发展。在混改企业公司治理机制设计上,一般由国资方股东担任董事长、财务总监等职位,合作方股东担任总经理,合作方股东不适合担任总经理的,由董事会进行市场化选聘。二是制定出台系统化的放权授权办法,明确范围、标准、流程和监控措施,能放尽放。集团共对14个一级公司进行5批简政放权,涵盖19个业务类型。董事长通过董事会参与重大事项决策,使总经理行使日常经营权实现规范化、规范化。三是全面实施经理层任期制契约化管理,加强契约合同审核,在17户企业推行职业经理人制度。探索推行董事长任期制契约化管理。近两年集团总部管理人员中有167人因履职不佳受到降级降职、协商解约等处理。

实行首位度制度,全面提升主业发展质量和效益,是增强混改企业核心竞争力的关键环节。

水发集团也走过弯路,曾经在多个地市开展房地产开发、土地整治等业务。后来及时调整发展定位,明确了水务、农业、环保、清洁能源四大板块,做到了"有取有舍"。在实行首位度制度时:一是明确功能定位。水发集团将自身定位为国有资本投资公司,聚焦主业发展和首位度提升,围绕产业培育和转型升级,打造一批特色鲜明的单项冠军,培育一批前景广阔的创新型企业,对总部和各级权属公司使命责任、功能定位、产业战略、运营机制等进行了全方位梳理和完善。二是强化战略引领。创新性提出首位度引领战略,从规模、技术、人才、品牌四个维度协同发力,着力打造细分产业单项冠军和头部企业。产业发展势头良好,水务、农业、环保、清洁能源四大板块均位居省内第一、国内前列。三是优化资源配置。加大重组整合力度,推动各类资源向优势产业、优势企业集中,在做强主业的同时,加大结构调整力度,近三年重组整合7个一级平台公司、94户权属企业,涉及资产351亿元。清理退出72户非主业、非优势企业,全部出清4户僵尸企业,其中挂牌转让3户房地产企业股权回笼资金5.74亿元。

强化激励机制,激发企业内部市场经济活力,是充分释放混改企业市场机制内生动力的杠杆。

科学设置业绩考核机制,以对集团收入、利润等贡献大小为核心进行考核,充分激发内部竞争动力。坚持根据业绩调整薪酬,同级企业主要负责人薪酬差距超过7倍,同一班子成员副职薪酬差距超过30%。水发集团在组织体系上鼓励内部竞争。集团每个业务板块发展都由3个以上一级权属公司承担,推动内部竞争、互促互进,有效避免了发展惰性。在用人机制上深化劳动、人事、分配三项制度改革,合理确定员工薪酬构成和薪酬水平,一岗一薪、易岗易薪。建立岗位分红和项目分红、超额利润分享、虚拟股权激励、任期激励等以企业超额业绩或科技成果转化收益为基础、以现金为支付方式的中长期激励制度,通过物质激励有效调动普通员工积极性创造力。近两年,对23户权属企业实施股权激励、员工跟投等中长期激励措施。

站在经济布局前台,发挥国有资本的控制力与影响力,发挥国企在产业结构调整中的整合融合的平台作用。

水发集团在这五年间派生出一个山东省环保集团,证明混合所有制推动国企在经济布局和结构调整中能担当大任。水发集团是水利厅的一个下属的企业,因为山东是能源资源大省,在这些能源资源之外的零星的资源,常常处于一盘散沙的状态。水发集团正是看到了这些空隙,发挥了国有资本的控制力和影响力,把这些芝麻似的企业做起来,做大了,慢慢变成一个西瓜。厨余垃圾是国企看不上的,而水发把民企合作,做到了全国前三位;汽车的废钢铁也是国企不屑问的,而水发集团把民间收垃圾的企业组织起来,做到了全省第一、全国前几位。水发就是这样,珍惜资源,捡拾在空隙里的芝麻,一家一家做起来。山东环保集团,就是以水发这些企业为主组成的。显然,国有企业怎么在经济布局和结构调整中,混合所有制改革企业有很大的空间,能够在大的经济布局中找到自己的生长点。对经济结构的调整,发挥了国有企业活力、控制力,影响力。

加强改革举措的系统集成、协同高效,发挥混合所有制改革牵一发而动全身的整体效应。

水发集团把混合所有制改革作为国企改革的总抓手,带动和引领了各项改革联动发展,形成了改革的气候。在混改的过程中,牵涉到重组兼并、市场经营改革、三项制度改革、链条重构、职业经理人制度和投资经营公司等多项改革。水发集团,走出水务领域,在民生领域大显身手,又走进环保和农业领域,自己投资做起来然后交给国家,不是由政府或财政部门出资来投资,而是自己投资。使得混合所有制的改革成为一项综合性强,效应性高的改革,水发集团事实上已经在改革过程中变成一个投资经营公司。

培养造就具有创新创造活力的企业家,是混合所有制改革取得实效的核心变量。

企业家是决定企业发展的"关键少数",国有企业家在推动国有企业改革发展中具有决定性因素,是整合要素资源的灵魂。水发集团星团式管理是围绕公司治理、市场运营、约束激励和监督四大机制展开的。这四大机制,围绕的核心问题就是监督机制。监督机制本质上是领导机制的问题,核心在领导人身上。家有千口,主事一人。水发集团的星团式管理与首位度制度,提出者都是水发集团党委书记、董事长王振钦。王振钦就是水发这艘大船的舵手,水发现象、水发速度、水发模式、水发样本,都离不开王振钦。当时水发集团没有一分钱资金,只有一间办公室,由王振钦领着干,他当过县长和县委书记多年,他熟知资源配置的政策。到2017年以后,水发产业大规模走向全国,仅仅在新疆就发展棉花就流转400万亩土地。而且在收废钢铁、种地,这些国企不干,甚至干不好的民生领域,水发往往势如破竹。水发混合所有制改革也曾出现"敢不敢混改""能不能放权""会不会管理",在最困难的时候,风险最大的时候,企业家必须勇挑重担、敢于负责,抓住企业利润增长点,找到制约企业改革发展的"症结",下定决心推改革。水发企业家的特征:第一是自由,第二是果敢,第三是创新。从根本上说,水发的高速高质成长,是由国有企业家的素质与能力所决定的。因此,王振钦先后荣获"山东省担当作为好干部""山东省改革尖兵""山东省行业领军企业家""全国五一劳动奖章"等称号,两次被山东省委记一等功。当然,水发二三级公司还有一批核心人物,正是因为放权给他们,他们再放权给下面,就形成了充满生气的运转,形成了一支水发特色的现代管理队伍。

党的十九大报告指出,"深化国有企业改革,发展混合所有制经济,培育具有全球竞争力的世界一流企业。"五年过去,山东水发集团交出一份漂亮的答卷。混合所有制经济是未来我国国有经济改革的重头戏,治理是下一步深化混合所有制改革的命脉所在。打通了这个命脉,很多问题就迎刃而解。水发的成长,对国企改革发展战略的定位将有启发,对今后混合所有制改革深化什么,怎么深化,将提供一个标杆。

水发在混合所有制改革创造的新型管理经验,对解决长期困扰混合所有制改革的问题具有较强的针对性,对国有企业改革中现代管理也具有较好的标杆与示范意义。

新时代中国国企治理的重大创新
—— 水发混合所有制改革与星团式管理法的讲授

■ 李锦

星团式管理法,是混合所有制改革中出现的一种新型管理办法。首先要和大家讲三个新,一是新时代,二是新管理,三是新功能。

新时代有三层意思,一是以党的十八大以来的时间区分;二是以新一轮国企改革区分;三是以国企改革三年行动来区分,由远及近,也就是说星团式管理法是在这十年来发生的事情,尤其是近三年来出现的最新国企管理成果。

新管理也有三层意思,一是与计划经济以来长期沿用的金字塔式的管理方法对比;二是与市场经济以来,尤其是近来盛行的扁平化管理区别;三是国企改革,尤其是混合所有制改革中出现的新的管理办法,就是我们常讲的差异化管控的"差异化"的方向。这是一种新型的管控方法。

新功能,一是对国有企业混合所有制改革中"混而不改""管而不放""放而不管"疑难的破解,在"改"的难点上回答问题;二是在集团化管控这个焦点上回答问题,做到了"放得开,管得住",解决了长期难以破解的"一放就乱,一管就死"的恶性循环;三是在监管机制实际上是集团治理机制的变革,真正实现"管资本",从而带动整个国企改革的深化。星团式管理法,是一个授权与监督相结合、放权与搞活相统一的混合所有制改革的新的治理模式。

党的十九大报告提出,要深化国有企业改革,发展混合所有制经济,培育具有全球竞争力的世界一流企业。这是在新的历史起点上,以习近平同志为核心的党中央对国有企业改革作出的重大部署。总结党的十九大国有企业改革经验规律、展望新时代深化国企改革的新阶段,应该在这个基础上进行。星团式管理法,为我们提供了这个基础。

说句实话,我在水发调研一年多有两个没有想到,一个是没有想到国有企业混合所有制改革能够出现这样好的管理模式,一个是没有想到混合所有制改革在所有制布局与经济布局中作用极其巨大,有我们完全没有预料到的收获。

现在,从四个方面和大家交流,一是星团式管理方法的内涵及其实质;二是星团式管理内容与做法;三是星团式管理对金字塔式管理的突破与创新意义;四是星团式管理的推广价值。

星团式管理的内涵及其本质

星团式管理,是借鉴银河系星球公转与自转的规律,按照既定的运行轨道,对企业充分授权,让企业在自转过程中充分释放活力,形成既遵守规定,又能保持充分活力的一种市场化的管理方式。

星团式管理的规定是受宇宙星系运行启示而提出来的。宇宙空间有无数星系和星体,层级之多,幅度之广令人难以想象,但每一个星体都在引力作用下按各自的轨道有秩序、有规律、充满活力的公转和自转。集团企业要实现高效、有序运转,最重要的是下属每个企业本身要有活力地自转,每一个终端企业都应该是一个理智的市场主体。地球是以1660公里/小时的速度向前运行,而人们随着地球的快速运转,是因为地球引力而不觉察,这是地球保持生命动力的重要原因。而地球在运转过程中不至于与其他星球相撞,是因为星球系统有在固定的轨道上运行,从而使得银河系形成一个有序的运行局面。星团式的管理是在完全市场竞争领域对企业充分放开、而保持活力的一种管理方式,揭示着混合所有制时代的一种新的管理模式,也是一种现代治理方式。

据了解,这种方式是其创始人王振钦在内蒙古腾格尔沙漠面对满天的星斗,而在瞬间形成的想法。从管理实践看,是水发集团的五级法人企业扩大到500多个后,运用传统的金字塔式的管理方式,导致集团总部权力高度集中,高度繁忙,甚至出现混乱而致效率低下,星团式的管理方式是破解现实难题的办法。星团式管理方式具体内容由16个字组成,就是"股权多元,自主经营,终端反馈,总部赋能"。前面两句讲的是让企业自转,后面两句是实现公转,也就是按照制度实现管控与反馈,是把信息化、控制能和系统能引进来的一种管理方式。这是对集团管理机制进行改革,由被动到主动,消除官僚主义、形式主义和被动的集权功能,由集权变成赋能,是集团本身的一种变革。

星团式管理的实质,是国有企业在集团层面监督管理机制的改革。王振钦曾经以交通管理的规律来解释星团式管理实质。管理的本质是引导和监督全国机动车保有量3亿多辆,交警不会管我们买什么车、如何开车、开车去哪,也不会夺过方向盘替我们开车。只要遵规守法地开车,开车人就是充分自由的,但是闯红灯、压线、超速、违章停车等行为则会受到相应处罚。交通管理是一个庞大的系统,不是简单的收权和放权,而是引导和监督。引导就是提前标识,比如指引方向,红绿灯提前读秒等,这种引导是提示,不是代劳;监督就是实时监控,司机的所有行为都在监督之下,发现违章能够快速处理。

从这个角度来理解集团型企业的管控,就是引导、激励和监督。引导就是指引方向,监督就是确保不偏离轨道,激励就是调动积极性。这种引导包括思想引导、战略引导和典型引导,告诉大家哪个方向可以进入,哪个方向要慎重,哪个方向要避开;监督就是企业的所有行为都要在监督之下,企业正常运行时,都是自主运营、独立决策的,一旦出现违规行为又能够迅速纠偏或叫停。然而,正是这种监督管理机制的改革,带动公司治理机制、市场运营机制与分配激励机制的改革,推动新型国企的出现。水发集团星团化管理模式是监管方式从管企业变为管资本的变化。

一旦思路形成,就以周密的组织措施与理论宣贯而推广。2019年,水发集团下发《关于开展构建星团化管理模式大讨论的通知》,组织全体员工投入思想解放的大讨论,董事长王振钦在视频上做星团化管理模式解读。管控模式一旦确立,集团总部的职能和业务单元的功能定位、角色将更为明确清晰,总部通过承担关键职能来实现集团整体价值创造,下属成员企业也将因此获得合理授权,并依据权限清单自主开展各项经营活动。

可以说,这是把自然科学、社会管理规律引入经济管理带来的一次重大变革,是对传统的金字塔式管理的一次颠覆性改革。

星团式管理的内容与基本做法

星团式管理模式,作为集团管控的任务目标,可以总结为三句话:一是如何培养前端企业的市场适应能力和战斗力;二是如何提高后端的资源整合和支撑保障能力;三是如何搞好前后端之间的高效有机衔接。按照这些原则、方向和目标来设计,他们围绕多元持股、自主运营、终端反馈、总部赋能形成一个完整体系。通过三年多探索、调整、完善,形成信息化、数字化时代大型企业集团管理的先进模式。

多元持股,构建科学合理的股权结构,从机制上促进企业成为理智的市场主体。

因为水发集团是一家混合所有制占87%的企业,且是相对控股企业,于是他们在公司治理上打好基础。具体做法,一是积极引进在资本、技术、人才、管理等方面具备优势的战略股东;二是全面推进管理层和业务骨干持股,把核心员工利益与企业利益牢固结合在一起;三是鼓励相关权属企业交叉持股,促进相互监督和业务协同;四是全面梳理集团优质资源,加快上市公司并购和IPO步伐,努力把集团各项业务都打造成公众公司形式。集团各级权属企业的股权结构将形成这样一种模式:在保持相对控股前提下,拥有2-3个战略股东,管理层和骨干员工持有一定股份,存在一定比例的交叉持股。即使集团控股的上市公司,原则上也要保留这一基本架构。

自主运营,建立一套科学合理的机制,保障前端企业自主运营、快速响应市场需求。

一是完善公司治理。加快完善法人治理结构,由股东会、董事会、监事会、经理层按各自权责依法决策、监督和执行,实现企业规范运作和自主发展;全面推行职业董事和职业经理人制度,实行职业化、契约化管理。**二是持续推进权力下移。**根据企业自主运营情况,分阶段、分类型地下放投资决策等权力。**三是转变企业监管方式。**主要依靠产权代表在股东会、董事会上发表意见,鼓励产权代表依据自身判断独立发表意见。**四是强化激励措施。**建立市场化的薪酬机制,综合运用股权、分红权、跟投等中长期激励措施,确保员工收入与业绩相匹配。**五是鼓励内部竞争。**进一步完善内部竞争机制,把内部竞争结果与业绩考核、薪酬激励、职务变动紧密结合,使每个投资平台、业务单元都能感受到竞争压力,保持企业发展的生机活力。**六是明确运行规则。**全面梳理集团管理制度,建立全系统、全面、科学的制度体系,明确权属企业统一遵循的行为规范;推动权属企业加强制度建设,确保在制度约束下规范运行。

终端反馈聚焦终端企业,完善反馈监督体系,形成前后端之间的高效有机衔接。

一是加快信息化、数字化建设。建立一套类似现代交通管理体系的企业信息化系统,可以随时获取企业诸如决策、财务、资金、投资、运营、科研、人员等各方面数据以及相关动向。目前,集团财务共享系统即将建成使用,正在建成具有国内领先水平的信息化、数字化系统。**二是建立信息预警机制。**设立财务、运营等关键预警指标,及时了解各级权属企业的各种重要信息特别是违规行为;同时,对反馈的信息进行汇总分析,及时发现并研究解决苗头性、普遍性问题。**三是健全观察员制度。**从派驻终端企业的产权代表、财务总监、纪检监察员等人员中,择优授予观察员职责,对终端企业运行情况进行贴近观察,弥补信息化系统的不足。**四是加强监督力量。**对现有的财务监督、审计监督、监事会监督、巡察监督、纪检监督、组织监督等监督手段进行整合优化,以适应终端反馈机制的要求,加快形成监督合力。

总部赋能打造赋能型总部,对各种资源进行有效整合与优化配置,促进前端企业提升市场竞争力。

一是强化战略引导。科学把握宏观经济走势、产业发展大势、企业发展态势,及时确定并不断优化集团战略定位和发展规划,对权属企业发展战略进行指导审核,明确权属企业战略发展方向;持续打造产业生态体系和推进"首位度战略",进一步加强战略管理,提升战略引导能力。**二是优化资源配置。**不断提升资源整合能力,加大资产、资金、技术、人才、信息等资源要素整合力度,并及时配置到最需要的前端企业,使各类资源发挥最大效应。**三是推进全面协同。**建立信息共享机制,集团内部共享投资所在地的政策环境、自然资源、招商条件、产业发展等信息;建立区域协调机制,成立区域联合协调机构或指定某个企业牵头负责相应区域的对外协调;建立渠道共享机制,集团所属企业共享市场销售渠道,避免重复建设、浪费资源;建立融合发展机制,大力推动集团内部产业协同发展,打造一批融合发展的新产业、新模式;建立采购协同机制,集团产品和服务采购,在同等条件下,原则上集团内部企业优先,形成优势互补、产业链协同的内部市场。**四是推进文化建设。**大力推行集团统一的文化体系,促进"激情文化""诚信文化""创新文化""精品文化""责任文化"等核心理念上下贯通、深入人心;加强水发品牌建设,不断提升水发品牌知名度、美誉度,为权属企业开发市场、吸引客户、对外合作提供有力支撑。**五是注重党建赋能。**把加强党的建设摆在首要位置,积极探索党建发挥作用的途径、方式,促进党建工作与公司治理和生产经营深度融合,为企业健康发展提供政治、组织和思想保障。

可以看出,在星团式管理中,股权多元是基础,自主经营是关键,终端反馈是核心,总部赋能是保障,集团管控做到管得住、放得开,让整个星系在规定的轨道下有序运行,而每一个星球都保持活力。

星团式管理法对金字塔式管理的突破与创新意义

星团式管理法是我国国企管理的重大创新,也是我国混合所有制改革的一种新型的管理方式。

中国国有企业包括世界的企业比较多的用两种方法,一种方法是金字塔式的管理方式,一种方法是扁平化的管理方式。占统治地位的是金字塔型管理模式,由被称为管理之父一弗雷德里克·温斯洛·泰罗创立。金字塔型组织是立体的三角锥体,等级森严,高层、中层、基层是逐层分级管理,这是一种在传统生产企业中最常见的一种组织形式。在计划经济时代,这结构在稳定的环境下,在生产力相对落后的阶段、信息相对闭塞的时代,不失为一种较好的组织形态,它机构简单、权责分明、组织稳定,并且决策迅速、命令统一。但在市场经济条件下,信息技术发达的今天,金字塔型的组织结构则由于缺乏组织弹性,缺乏民主意识。

过于依赖高层决策,处在金字塔顶的人权力很大,高层对外部环境的变化反应缓慢,而凸显出刻板生硬、不懂得应变的机械弊端。这种管理方式是总部向下部署工作,中间过程长、程序多,审批链条长,管理效率逐级递减;下面企业缺乏自主权,难以对市场变化作出快速反应;出了问题向上反馈又可能被逐级屏蔽,层级越多,屏蔽得越厉害,问题不能及时得到解决,就可能延误解决的最佳时期,给企业带来损失。在这种治理方法下,甚至出现连30万元钱的项目也拿到国资委会议讨论的现象。这种方式主要的优点是管理集中,弱点也是管理过于集中,使企业没有活力,无所适从。

在新一轮国企改革以来,一个突出的现象是扁平化管理,在试点单位中多采用了压缩管理层级,实行扁平化管理。扁平化管理虽然有利于畅通信息、提高效率,但压缩层级势必会增加管理幅度,管理跨度过宽必然会陷入事务性工作。大量削减机关人员,一个央企总部只有100多人,这种方法没有因为人员的减少而减少管理的事务,这就需要集团有强大的管控能力,首先是解决问题的能力。实际上矛盾都移交到集团总部,使得集团总部50%以上的时间处在开会、起草文件的状态,这种扁平化的效果,对于高度计划经济和垄断式企业相对要好一些,但是在实际上又必然回到金字塔式的管理方式,容易形成隐性的层级化关系。在改革中尚未形成优势便出现普遍不满和反感情绪。人们所说的"管得更多了,放得更少了""审批更多了,效率更低了"。从混合所有制改革来说,导致管不过来,管得不好,从而导致不敢放,不敢改的现象。

而星团式的管理,该管的管,不该管的不管。做到了"放得开,管得住",解决了长期存在的"一放就乱,一管就死"的恶性循环。

从水发集团的实际来看,这家企业诞生于2009年,2012年起步,发展最快的是2017年,也就是党的十九大以后的五年,尤其2019年提出了星团式的管理。用一组数字可以对比,2021年与2016年相比,集团资产总额由322亿元增至1680亿元,五年增长42倍;营业收入由44亿元增至770亿元,五年增长16倍;利润总额由137亿元增至185亿元,五年增长125倍;经营性现金流净额由负值增至543亿元;利润过亿的实体企业由0户增至9户。集团2021年首次进入中国企业500强。这种反差之大,在国内是少有的。

这些数字,雄辩地说明这种星团式的管理效果是好的,是站得住脚的。山东省在管控差异化管控方面是走在前面的,允许"水发现象"的出现与发展,是极需要思想解放的。而这种管理的突破,具有强大的创新特征。

所谓创新,就是在原有的基础上,抛弃了糟粕的部分,把精华的部分放大,前提是适应新的形势的需要,解决新的问题,进行新的探索。星团式管理法的创新要从四个层次考虑:一个是发展观念的创新;二是管控方法的创新;第三个是发展路径的创新;第四个是管理技术的创新。

发展理念的创新。发展观念的创新,观念的变革是思想解放的先导。星团式的管理方式从大自然,也从道家哲学里吸取营养。这里面有外在的和内在的矛盾,内在的动力是根本性的,这里还存着管控适度的矛盾。关键是管得住,管得住首先是管什么,这里面吸收了道家的"有所为,有所不为"的哲学理论,它本身就是把企业当成企业,把企业当成市场的主体来看,而不是政府的下属部门来看,这种观念的变革是在根本性的。

水发的特殊性,在于水发的负责人有一批是在书记、县长的岗位上干过,他们深知计划经济和集中统一管理环节的优点和缺点,这是他们谋求创新的重要因素。他们知道哪些该管,哪些不该管,当他的位置转换为市场主体以后,就发生了脱胎换骨的变化。把计划经济的劣势转化为优势,这种观念是在特殊人群中产生的。如果长期在机关担任行政职务的领导,不可能形成这种思路,也用不好这种思路,只能退回到计划经济的管理方式,用金字塔式的权力高度集中管理方式。观念与人群有关,与从事的事情有关,也与天时有关。天、地、人,决定特殊的观念。

管控方式的创新。星团式的管理实际上是集团管理的方式,或者叫集团治理方式的变化。水发星团式管理给人们印象最深的有两点,一个是监管机制的改革。因为监管机制改了,就带来了公司治理机制、市场经营机制、分配激励机制的全方位改变,实际上就是由监管权的变革,引起了所有权、经营权、分配权的整体的变革,从整体上给人以"新国企"的感觉。还有一个重大创新,就是数字技术引入管控的创新。从王振钦提出"价值重置、组织重构、业务重组、流程再造"的顶层设计,到资产负债率、现金流债务比等风险指标设计成红灯。实现人在干、数在转、云在算,风险被防范,对九大业务场景、六大领域实现三方面分析,做到高效到位监督。这个"数字化管控三六九工作思路",就属于管理领域的"中国独创",运用数字化实行终端反馈,是星团式管理的一个核心技术技巧,这种"集团管控理念+大数据技术+财务中心平台+信息反馈"的方法,构成了成熟的终端反馈管控系统。这是属于水发的首创。

发展路径的创新。中国传统的工业是建立在资源能源,或者是重化工业基础上,而水发的发展是没有资源,是一种无中生有的成长,没有资源而寻找与配置资源,迅速形成优势的发展道路。正是因为一无所有,它必须更充分地走向市场,而且这种发展也不能说与政府无关,政府不同是对他最大的支持。这种发展方式是快速膨胀、快速配置和快速形成效益,所以这种发展方式,在一般的人看是"离经叛道",甚至难以接受,然而恰恰是最先进的方法。当然,如果并没有因为发展的快而忽视质量失去平衡,采用了"首位度管理"等多种方式,于是又加了一个新的"轨道",使得这条路高速而不至于失衡。

管理哲学的创新。水发的管理思想,第一个创新,是吸取了黑格尔的否定之否定规律,熊彼得创新理论,吸收了这两大规律合理的成分,在旧的物体中吸收了新的物体,吸收了合理的形态,把政府的优势与市场的优势装配起来,这是一种科学的思维方式。第二个创新,是吸取了老子的"有所为的有所不为"观念,管资本不管经营,这是来自于道家的思想;第三个,来自于自然规律信息化的管理;第四个创新,来自于社会管理的方式,他们提出"警察督路线,自己开车",是一种社会化管理的方式在企业管理的运用。

显然,以星团式管理的方式得到了星体学、哲学、社会学等多方面理论的支持而形成的一种概念。水发从做法上升到经验,上升到规律,又把它变成一种管理哲学,并且以这种哲学对企业管理进行了全方位的改造,形成了新时代市场经济条件下混合所有制特殊的文化,或者称之为"水发文化"。这种文化已经形成了一个体系,并且为实践证明是正确而有效的。

中国有一句老话叫"十年磨一剑",水发的发展道路与治理方式的创新,是国企改革尤其是混合所有制改革的伟大创新。

在目前为止,国企改革这三年,还没有出现一个比水发星团式管理更有影响、更有代表性的治理方式。可以讲,它是混合所有制改革管理的巅峰之作,是混合所有制改革创新的一颗闪闪发光的明珠。就像白娘娘取来的"仙草",也像唐僧得来的"经书"一样弥足珍贵。

星团式管理法的价值及其推广意义

星团式管理法是在解决混合所有制改革中的体制问题中而探索出的一个管理办法。它对当前混合所有制改革难题与僵局的破解,将有着至关重要的作用。

党的十九大把混合所有制改革作为国企改革的主体内容放在突出位置。星团式管理法是在改革主要领域取得的管理成果。重要的是,当前混合所有制改革有哪些难题,准确判断改革难题,是认识星团式管理法的价值所在。

第一个问题"混而不改"。有人怕按民企管理,国企地位丢了,国有资产流失没有办法,结果只能用传统的国企来管理。

第二个问题是"管而不放"。严重的是管而不放,不敢放。在实际生活中,民营企业对混改,说好话的不多,说不好的话是多数。主要是没有实权,经营权都在国企手里,还是按照老路子来管。

第三个问题是"放而不管"。有少数企业放了权而不会管,一放就乱,搞得一团糟,导致反过来,不敢再放。

下一步,深化混合所有制改革,不搬掉这三座大山,队伍是没法前进的。混合所有制改革"混而不改",是当前的主要矛盾,重点还是在公司治理方面出现的差距。

在混合所有制中产生的管理方法,提升了混合所有制的能力、功能,反向提升了混合所有制的地位。看来,星团式管理的方式起码有五种作用:

时代真理昭示作用。从党的十八届三中全会以来,中央便强调混合所有制改革,国企和民企相互参股的正确决策,2015年7月,在国企改革顶层设计公布之前,习近平总书记在吉林省考察调研期间对就国企改革提出三个"有利于"重要论断:"推进国有企业改革,要有利于国有资本保值增值,有利于提高国有经济竞争力,有利于放大国有资本功能",第一次为国企改革确立了目标指向、实践依据和检验标准,意义重大。水发集团因为搞了混合所有制,五年翻了五番,把国有企业做到这么大,这是习近平总书记和党中央正确决策的证明,也是国有企业在新时代前进的证明。

方向的引领作用。混合所有制已经走过了30年的路程。一般来讲,方向是早就确定了的,但是到具体执行的过程中又产生无数个小的方向。由方向决定路径,比如说混合所有制改革到底是以"混"为主还是以"改"为主?在改革中,公司治理机制、市场经营机制、分配激励机制、监督管理机制,孰先孰后,都存在路径选择的分歧。水发集团的改革以改为主、以监督管理机制为突破口,就有方向揭示与引领意义。

路径选择的标杆作用。混改随时面临路径的选择。譬如与谁混、混什么、怎样混问题,很多单位并不明确,走到一半或者走不下去才后悔莫迭。水发的混改,有个两优先的方针,一是结合自身战略规划及发展定位,明确改革目标,优先引入与企业主营业务具有强协同效应、与企业所处产业链上下左右高度关联的产业投资者,整合产业链供应链资源,拓展价值链创新链优势。二是按照高匹配度、高认同感、高协同性的标准,积极引入各类战略投资者。财务投资者看中的是财务回报,目的是获得较高的IRR收益率,不参与经营;战略投资者看中的是对本公司形成战略补充和协同效应,促进产业结构升级,参与经营。水发也有财务投资但是主体是战略投资型混改。他的样本意义就很明显。

解疑释难的启示作用。混合所有制改革能不能混,是不是由绝对控股转向相对控股,是不是应该充分授权,在经营领域里让民营企业说了算,在股权结构方面、股权跟投方面、股权分配方面和股权监督方面。水发的意义就在于告诉人们,这些疑难都遇到了。他们是一步一步地、一个困难一个困难地解决,一个山头一个山头的攻克。包括股权结构问题,包括信息反馈问题,总部赋能问题,都是有成套的新做法,可以复制,可以推广,他不光告诉了人们能不能做,还告诉人们怎么做,这种解疑释难的作用,将对正在进行的混合所有制改革提供了启示。

操作示范的样板作用。什么是样板?治理就是样板。水发提出"433"股权结构,这个结构利于治理,它是既利于竞争,又利于制衡。如果是国企绝对控股,既不产生竞争,也不产生制衡,对改革的动力就不足,这种上改革肯定是改不动的,使得混合所有制改革往往是招商引资的代名词。水发集团在国企改革由混到改的阶段,重点放在治理上,探索了"星团化"管理的方式。比如说他们把国企改革和农村改革、金融改革、行政体制改革扭到一起的做法就很有意义。比如说在山东农村产权交易中心破解农村土地无法担保的难题中,让政府的力量,金融的力量加入,把农民合作社的方法有组织的引入,同时加上大数据等问题,这种综合创新就是他们自己摸索出来的。

现代文化的推动作用。难得的是,水发集团把它由做法上升到经验、再上升到规律去认识,作为管理学探讨,实际上是中国混合所有制文化的最新成果与智慧结晶,也是国企改革三年行动在管理领域的重要成果。混合所有制改革能产生新的管理方法,管理经验,带动了生产关系的变革,"星团化"管理是改革思想与文化的结果。"星团化"管理形成了一系列制度,使得管理其更具有现代化、系统性和制度化等特征。作为一种哲学思想的推动,给予人们思想解放,为混合所有制改革提供了哲学支持和理论基础。

我们在水发,还看到一个混合所有制改革带来的一个重大的变化,国企站在前台,在所有制布局与经济布局、结构调整中作用极其巨大,有我们完全没有预料到的最大的收获。从水发集团农业公司能带动几十万人,以产业链的方法搞混改,新疆的农业带动100多家亏损的小微企业,带动了几十万市场主体,带动私营经济共同发展,取长补短,发挥了两个优势,使两个"坚持"落到了实处。水发集团混合所有制改革,还带动了经济结构调整,大量地进入国计民生和社会服务领域。水发集团从母体中诞生了山东环保集团,还有农业其他集团。在政府鞭长莫及的地方,自发地形成了新的板块,填补了空白。这不是政府的力量,是市场的力量使然,是混合所有制改革的力量形成的新结构。混合所有制改革的巨大力量,这点上层、下层都很少注意到。就像上世纪80年代的乡镇企业突然崛起。邓小平曾经这样评价说:"农村改革中,我们完全没有预料到的最大的收获,就是乡镇企业发展起来了,突然冒出搞多种行业,搞商品经济,搞各种小型企业,异军突起。"水发集团因为混合所有制改革,而带动与救活成批的民营企业,而派生出山东环保等新的企业集团,这两点是"我们完全没有预料到的最大的收获"。这是中国国企改革中带超越式带穿透力的重大收获。水发是中国国企中的"乡镇企业",是完全走市场的企业。仅仅这两点,就可以立项为重大课题。这种水发式的改革将来在历史上会被得到肯定的,尽管现在很少人看到这一点。

一个典型就是一面旗帜,它昭示着一条新的道路,新的规律,新的发展形态和新的模式。这项模式创新,像一支号角在引导人们向哪个方向前进。确实,星团式管理是新一轮国企改革来管理创新的一个重大成果。这种创新已经为很多专家认识,也将为整个社会而理解。这是国企改革三年行动的产物,也是新一轮国企改革的智慧结晶,在人们的记忆中将像鞍钢宪法、邯钢经验一样,而留在历史上,是中国国企改革管理史一座里程碑式的成果。因此,对这种新型管理法的创造者王振钦与他的水发同事们,表示深深的敬意。

当然,所有的典型的作用不是一刀切。在当前,混合所有制改革难度较大,水发的做法像一把钥匙,能够开启思想上的锁,打开人们的思路,对混合所有制改革,明确方向,开拓新的道路,都有样板作用。而对于牵涉到国家经济安全的重要行业,也许金字塔式的管理方法,更有适用价值。