

从试点到规范 央企董事会试点提速

新一轮国资国企改革的步伐，转眼来到十八届三中全会的路口，伴随新的契机，董事会职权试点的步伐开始明显加快。

■ 王雅洁

从酝酿试点，到规范建设，央企董事会改革已经走过近 13 个年头。2016 年 1 月 15 日的央企负责人会议信息显示，央企规范建设董事会总数已经达到 85 家。

记者梳理发现，从 2004 年首批 7 家央企纳入央企董事会试点开始，十多年的改革进程中，有两次值得注意的扩容。

一次是 2010 年 4 月，当时的央企董事会规范建设开始从“试点”转变向“全面建设”，当年上半年即增加了包括国家开发投资公司、中国节能环保集团公司等 10 家中央企业开展建设规范董事会工作。

据经济观察报统计发现，截至 2013 年两会期间，建设规范董事会试点的中央企业已经达到 52 家。

第二次扩容发力，则从 2013 年 11 月的十八届三中全会前后开始，截至 2015 年底，纳入董事会规范建设的试点企业已经达到 85 家。

一直控制改革节奏的国资委，从推行之初的“成熟一家，进行一家，成熟一批，安排一批”思路，开始逐步加快。这一次的扩容，两年间增加了 30 余家，与 2010 年的扩容相比，不仅在数量翻倍，进度上也明显变快。

国务院国资委副秘书长彭华岗曾在 2015 年底的国务院政策例行吹风会上透露，2016 年开年，国资国企改革十项试点的第一项，便是落实董事会职权的试点。

在中国企业改革与发展研究会副会长李锦看来，接下来的改革核心，是所有权与经营权的真正分开。

两年新增 30 余家

新一轮国资国企改革的步伐，转眼来到十八届三中全会的路口，伴随新的契机，董事会职权试点的步伐开始明显加快。

经济观察报统计，从 2013 年到 2015 年，央企董事会规范建设试点数量，扩容了 30 余家，扩容力度、进度优于以往。一名国资委内部人士说：“这次的董事会试点，是在上一轮的基础上，往前走，深化，因为原来我们做董事会试点，希望把应该由董事会决策的权力交还给董事会，国资委要放权给董事会，包括选人的权力，选聘经营班子的权力等都放给董事会。只不过当时这些改革目标没完全做到，现在希望通过这次改革能做到。”

横跨两轮董事会试点改革的新兴际华，正在为最新的职权试点而努力。据悉，2005 年，新兴际华曾被选为规范董事会建设试点单位，2014 年新兴际华再度入选董事会授权试点，作为深化改革的试验田。

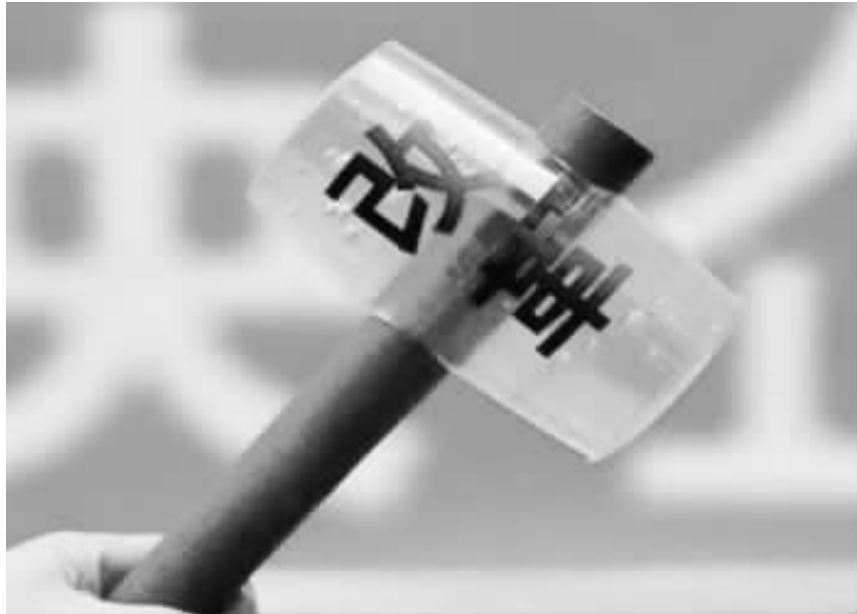
经济观察报从新兴际华内部人士处获悉，新兴际华在此轮试点过程中正在就职业经理人改革发力。按照集团公司董事会刚刚批准的 2016 年预算计划，新兴际华利润增长要在完成 2015 年预算的基础上“保 6%、争 10%”。而这一目标的完成，与董事会的规范建设不能脱离干系。

上述内部人士透露，集团公司董事会在不久前，与国资委企干二局等司局反复研讨、十易其稿，才制定出了最新的《总经理选聘方案》(以下简称《方案》)，在这份《方案》中，新兴际华组织建立了总经理选聘的组织体系、测评体系和考察体系。

新兴际华另一名称熟谙职业经理人选聘过程的人士表示，新兴际华的外部董事在重大决策上发挥了很多次决定性的作用。他说：“前不久一个议案因为一个数据前后的小误差就被否决了，两个数字前后的逻辑关系没有完全对上。虽然的确存在特殊原因，但没办法，因为数据的原因，就全部否决了。这样的例子太多了。”

新兴际华这一轮选聘是在国资委党委的支持下完成的，选聘方案中相关条款都是党委起草，方案也是先通过集团公司党委会审议，再通过董事会审议，最后报国资委党委批准。

经济观察报获悉，在此基础上，国资委党委从各企业党委推荐产生的国资委优秀经营管理人才池选取 7 名人选，其中包括新兴际华党委推荐内部人选 2 名，推荐给



新兴际华董事会。集团公司党委、纪委参与了 2 名差额人选的考察，最终人选通过集团党委审议后，再由董事会决定，报国资委备案。

新兴际华在最新的《方案》中，明确了相关权责，试图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。

比如《方案》中规定“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》的普通员工身份，“岗变薪变、易岗易薪”。

而且，新兴际华明确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，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。

例如，如果年度利润指标完成考核值 70% 以下、只能拿基本生活费并且解聘，完成 70-80% 只能拿基本薪酬；超出确保目标每亿元奖励 10 万元，超出力争目标每亿元奖励 20 万；3 项发展质量指标奖一罚二，3 项关键指标直接否决总薪酬。

北京求是联合管理咨询公司总裁安林认为，正如企业国有资本保值不是目标，增值才是追求一样，国有企业董事会建设管控不是目的，激活才是根本。因此，现在在央企中导入“董事会选聘经理”这一激励因素，将不仅是各级国资委进行董事会试点的关键选择，也是下一步深化董事会建设的内在必然。

破解一把手权力制衡

从 2003 年 7 月开始，国资委便开始酝酿董事会试点方面的文件。当时国资委酝酿试点思路时，面临着“重大选择”。

当时新成立的国资委在履职方式上面临两难的选择，如果继续过去机关职能部门直接行使出资人的各项权利的做法，很难避免对企业的行政干预，企业的经营自主权将受到极大削弱；如果将出资人的权力放到企业，则无法解决一把手的权力制衡问题。

一名董事会试点改革亲历者对经济观察报表示，当时针对外部董事在董事会中所占比例的问题，曾经思虑许久。2003 年接近年底，国资委征求部分央企意见，摸了一次底，但当时有央企提出异议，尤其是对于外部董事在董事会中究竟占据多大比例一事，存在不同意见。

最终，2004 年出台的《国务院国有资产监督管理委员会关于国有独资公司董事会建设的指导意见(试行)》中对于上述存在异议的内容表述为“董事会成员原则上不少于 9 人，试点初期外部董事不少于 2 人。根据外部董事人力资源开发情况，在平稳过渡的前提下，逐步提高外部董事在董事会成员中的比例”。

为了顺利推进上述工作，原国资委主任李荣融到任后出国考察的第一站，便是新加坡。

随后，宝钢集团有限公司(以下简称宝钢)率先展开包括外部董事选聘、职业经理人选聘等试水动作。宝钢迈出的改革第一步，是在国资委手把手“看顾”下完成的。经济观察报获悉，当时的外部董事，由国资委从企业外部选聘符合条件的人员来担任。

国资委选聘的标准，主要是看其是否具有长期工作经历，并确保每一个方面如财务

会计至少有一名外部董事具有专长。

宝钢率先按照“外部董事超过董事会全体成员半数”的原则来配备人员。在宝钢内部的各个专门委员会中，同样也是外部董事占据多数，其中审计委员会和薪酬考核委员会全部由外部董事组成。

2005-2008 年，国资委组织中央企业董事会试点企业董事曾分成 9 个团赴新加坡考察淡马锡和一批大型淡联企业董事会的运作。

国资委一直控制着改革的节奏，并没有急于求成，快速推进。而是成熟一家，进行一家，成熟一批，安排一批。试点企业数量从 2004 年的首批 7 家，缓慢增至 2005 年 6 月的 11 家。

2006 年底，国资委分别召开了各企业试点工作会议，外部董事全部到位，董事会都正式启动了运作。其中，中国外运集团甚至是由外部董事担任董事长一职。这一情况在之后的两年得以稳步延续，2007 年初，外部董事到位，董事会正式开始运作的试点企业达 17 户，其中 14 户试点企业外部董事超过半数。

2008 年初，17 家试点企业共聘请外部董事 69 名，其中中央企业原负责人 45 人，且储备了 34 名外部董事人选，建立了外部董事人才库。

从 2005 年的试点 7 家，到 2009 年的试点 24 家，董事会制度改革在这 4 年间，小步向前地寻找合适的方向。

2010 年时，董事会试点迎来了一次较为明显的推进。当年 4 月，中央企业规范董事会制度建设从“试点”转入“全面建设”。

仅在 2010 年上半年，国资委便宣布中国大唐集团公司、中国长江三峡集团公司等 10 家中央企业开展建设规范董事会工作。截至 2010 年 6 月，建设规范董事会的中央企业已达 32 家。

2011 年底，进行董事会建设的国有独资公司(企业)共包括 6 批，共计 42 家，两年间，新增了 14 家试点央企。

与此同时，截至 2011 年，国资委已经专门就董事会试点工作陆续出台 6 个方面 17 项政策措施。

宝钢在这段时间的表现十分活跃。经济观察报获悉，2011 年，子公司董事会共听取、审议了 72 次对外投资、股权变更、重大项目、设立公司、收购等重大投资事项。

2009-2011 年间，宝钢董事会同时决策的长期投资项目共计 6 项，涉及对外出资额共计 231 亿元，出资金额同期集团公司整体对外长期投资项目的比例为 24%，主要是境外收购 Aquila 公司的 15% 股权、增持宝钢股份等。

安林认为，在这段期间，董事会建设从试点走向规范的关键一点在于，董事会选聘经理层的改革。

安林表示，在建设规范董事会阶段，董事会应该拥有对经理的聘任解聘、考核和薪酬决定的权利。虽然中央组织部和国务院国资委党委 2008 年底曾指出，董事会试点中央企业在外部董事过半和董事会选聘经理的制度与程序经过批准的前提下，可以依法聘任经理，但是这项指导意见是对非中央管理的企业而言。

改革的突破口之一在于，董事会可否依法选聘经理层，亟待明确。

安林所等待的，体现在了宝钢身上 2010 年，宝钢董事会开始选聘经理人员，以选聘一名副总经理为例，从人选沟通到董事会最终聘任，历经十个步骤，耗时相当之长，最终按照办法及规定流程，由宝钢董事会主

导实施了一名副总经理的选聘，这在当时，是中央企业的第一例，也是截止到 2011 年底之前的唯一一例。

所有权与经营权须分开

建立现代企业制度的重点和难点在于如何在国有企业中建立规范的公司治理机制。而建立规范的公司治理机制，则依仗规范的董事会。

董事会制度作为现代企业制度的核心，早在国有企业进行公司制改革时已经引入，但效果并不明显。李锦认为，大方向是对的，从数量上来看，百余家央企已经有 85 家央企开展董事会规范建设。“这已经不是一个点了，而是一个面的现象了，从 2003 年政策发端开始，十年磨一剑还没完全磨出来，为何到现在还是试点？”他说。

李锦表示，关键在于董事会建设不规范，不能因此否定这项制度本身。至于初期重点推进的外部董事，以及现在的“总经理”问题，包括对应的薪酬制定，都是敏感问题。在他眼里，从西方引进的董事会制度建设，在中国没有实现中国本土化，导致“形似神非”。

一名央企人士对经济观察报表示，以外部董事的聘任为例，要想完全通过市场化途径来选用是很难。从外部董事的素质看，管理与专业水平存在差异，个别外部董事发表决策意见时，其水平难以服众，循环以往，这些外部董事更不敢大胆发出不同声音，难以正常担任职务。

导致上述问题的关键，在于央企的所有权和经营权整体没有分开，依旧集中在董事长一人身上。李锦对经济观察报说：“一股独大、一权独大，一人独大的问题没有解决，完善的董事会就难以发挥作用。”

除了外部董事破冰，从宝钢到新兴际华，都曾尝试过职业经理人的市场化选聘。李锦直言，值得注意的是，现在职业经理人面临一个很重要的问题，比如央企的中层干部，全部从内部产生，并非从市场聘任，名义从市场聘任，实际上还是内部任命。如此一来，不管是外部董事，还是职业经理人，仍然是一个股东派出来的，董事会规范建设只是形式上向前走了一步，经营权和所有权并未分开，改革未触及到最核心之处，董事会的根本性质也没有得到解决。

毕竟，如果上述焦点问题一直未曾解决不了，央企做不到所有权、分开经营权，便难以出现没有一个完整的、成熟的董事会试点方案。试点央企量的变化不能代替质的变化。

作为 2016 年十项试点之一的董事会职权试点，正在为“质”变而持续探索。

(据经济观察报)

央企董事会试点大事记

2003 年 7 月

国资委草拟了开展试点的文件

2004 年 2 月

国务院召开第 38 次常务会议，听取国资委工作汇报，汇报中提出在中央企业进行监理和完善国有独资公司董事会试点工作，得到国务院同意。会议确定神华集团、宝钢等 7 家企业作为第一批试点单位

2004 年 6 月

国资委印发了《关于中央企业建立和完善国有独资公司董事会试点工作的通知》

2005 年 8 月

国资委组织相关人员赴新加坡淡马锡公司考察交流

2007 年初

外部董事到位，董事会正式开始运作的试点企业达 17 户，其中 14 户试点企业外部董事超过半数

2009 年 3 月

国资委下发文件，明确新增 7 户试点企业，试点企业户数达 24 户

2010 上半年

建设规范董事会的中央企业已达 32 家

2011 年底

进行董事会建设的国有独资公司(企业)共计 42 家

2013 年 3 月

建设规范董事会试点的中央企业达到 52 家

2014 年 12 月

董事会试点企业户数已达 74 家

2015 年底

国资委将国家电力投资集团公司、中国中车集团公司纳入建设规范董事会试点企业范围，至此，85 家中央企业纳入建设规范董事会试点



●混凝土浇筑仪式现场

中建西部建设西南公司为西部第一楼奠基

本报讯(通讯员 许汉平 邓超 冯春天)1 月 24 日 10:18，随着中建三局成都公司和中建西部建设西南公司“绿地 468”项目现场联合指挥部一声令下，分布于周长 1500 米、最深度达 31 米的基坑周围的 8 台电泵和 4 条条槽一同运作浇筑，拉开了中国西部第一高楼成都“绿地 468”项目 3 万方 C50P12 膨胀纤维混凝土筏板浇筑会战的帷幕。

成都“绿地 468”工程以打造成都最具标志性和辐射力的商业商务核心区和城市地标为理念，集甲级写字楼、国际会议中心、品牌商业、五星级酒店、文化娱乐街区、创意产业园于一身的特大型城市综合体。这座具有恢弘气势和时尚格调的城市综合体建成后，其主体建筑高度将一跃成为中国西部“第一高楼”的 468 米，并当之无愧进入世界高楼前十强。要让这样一座“高大上”的地标性建筑拔地而起，奠定坚如磐石的根基，就显得极为关键、至关重要。

对此，中建西部建设西南公司作为此项目 3 万方特大体积 C50P12 膨胀纤维板混凝土的唯一施工方，在近百天做了各项大量深入细致的精心准备。不仅先后组织 7 次专项研讨论证会和动员协调会，而且屡次为该项目分部分项工程“量身裁衣”、“四易其稿”进而制定了详尽缜密地施工组织设计和具体明细地实施方案。

该项目 3 万方高强高性能混凝土在 92 个小时内保质保量、一气呵成地浇筑完毕，相当于要同时注满 25 个标准游泳池。为了满足如此巨大方量混凝土长时间不间断地生产、运输和浇筑，该公司举全司之力，仅现代的大中型混凝土罐车、大功率泵送机车，就分别调配了 135 辆和 16 台，创造了西南地区单项工程混凝土筏板一次性施工投入运用机械设备最多、砼方量运筑最大、施工时间最长的纪录。

要让如此之多的机车和机械设备能够一以贯之地保障混凝土的接力运输与泵送，行车交通就显得尤其重要。该公司一方面积极主动地与成都市政府相关部门对接沟通，得到其大力的支持，使其重点路段开辟了绿色通道；另一方面，该公司和“绿地 468”项目现场指挥部根据所属娇子、龙潭、华阳、万安等混凝土搅拌站各自的地理位置以及具体的路况，周密筹划了 5 条行车路线及 2 条备用路线。与此同时，这四个搅拌站都将每辆混凝土运输车的通行方位和时间精确到分钟，并在大战前夕反复演练直到完全达标为止。

与此同时，正值大寒特别是成都历史最冷寒潮(24 日最低气温降至摄氏-4.9 度)的来袭，超低气温给大体积混凝土连续浇筑带来直面挑战与很大困难。该公司迎难而上，极尽攻坚克难：在施工工序上，创新采用了“斜向分层、薄层浇筑、循序退浇、一次到底”等对路适宜管用的浇筑形式和方法，以确保混凝土施工的每一部位的混凝土在初凝前就立即被上一层新浇筑的混凝土所覆盖。在混凝土制备中，该公司自主研发地高性能缓凝型聚羧酸减水剂，非常有效地防止避免了在超低温下超大体积混凝土连续浇筑容易开裂不均的出现。而在混凝土浇筑并收光后，该公司一线建设者和总承包方工人一道即时地为混凝土表面盖上厚厚“棉被”予以有效保温。

[上接 P1]

感恩亲情 大爱无私情义无价

在采访中，当说到家庭，说到亲人时，已是拥有婚礼庆典、房产推广、汽车推广、万户论坛、医药、传媒、书院院等公司和产业的崔玉记表情变得有些凝重。他说，他最为愧疚的就是母亲，最为感激的就是自己的爱人。“是她们在背后默默地支持我，能有今天的发展和成就，离不开家人的支持和奉献！”

“如果可以，我愿拿出我生命中的十年给

我的母亲，来回报她的养育之恩。”崔玉记说，2009 年 3 月份，当他听爱人说母亲身体不适时，推掉了最为繁忙的生意业务洽谈，带着母亲去医院进行体检。看到检查结果时，他简直不敢相信自己的眼睛。“怎么也没想到，母亲竟患了严重的糖尿病。那些天，望着躺在病床上的母亲，我很是自责。我多希望躺在病床上的不是我，而不是为我操碎心、辛劳半生的母亲……”说起这事，这位遇到多大困难都不曾低头的三尺男儿竟然哽咽了，从那

天起，为了祈祷父母，他立下誓言，只要父母健康，不沾荤腥、不杀生，直到二老驾鹤西去。如今已过去 7 年，记者采访时，亲眼目睹了他的诺言。

在那段时间里，白天要忙于工作，晚上要照料母亲，还要帮助爱人照看刚出生不久的儿子……他多想在家里呆上半年，哪怕是抽出一点时间来陪陪母亲，陪陪家人，可是因为事业刚刚起步，他停不下来，也不敢停呀。

为了让母亲少受些治疗痛苦，他和爱人商

量给母亲进行保守治疗。这就意味着，他每天都要在早、晚按时给母亲注射一针胰岛素。几年来，无论多忙，无论有多重要的应酬参加，他都不忘记要去给母亲打针注射。

2010 年，一次偶然机会，崔玉记接触到了传统文化，通过一段时间的学习，让他对传统文化中的“孝行天下”有了深刻理解。这让他学会了“感恩母爱、感恩父爱、感恩家人、感恩社会、感恩身边每一位帮助过自己的亲朋好友！”

从此后，他把宣传传统文化作为自己生活、

工作中的一部分，带头并动员身边的朋友多多感恩，做好事，行善事。他说，今后他会继续传承传统，发扬光大中华民族的五千年文化。

如今，崔玉记又与人民日报社人民数字合作，开辟人民数字阜阳联播频道，以采、编、播党、政实事、政治新闻等多种业态，成为阜阳市委宣传部支持的主流媒体之一。

愿好人崔玉记平安幸福、事业蒸蒸日上！愿崔氏兄弟文化传媒早日成为阜阳业界和市民心目中最响亮的品牌！