

# 內地央企管治新氣象

## 企業管治



何順文  
李元莎

內地在新屆政府成立後，為改善國企的改革和管理，成立了國務院國有資產監督管理委員會（國資委），統一管理中央政府所屬的國有工商企業（國有銀行、保險公司等金融機構並未歸入）。按照政府所屬的國有工商企業（國有銀行、保險公司等金融機構並未歸入），按照政府所屬的國有工商企業（國有銀行、保險公司等金融機構並未歸入），按照政府所屬的國有工商企業（國有銀行、保險公司等金融機構並未歸入）...

### 央企談不上現代化管治

央企由於數量眾多，背景複雜，經營狀況和發展水準參差不齊，既有跳出傳統模式，勇於創新的行業領導者和管理領先者，如進入世界五百強的中化集團、中糧集團等；也有一些固守國有企業觀念，經營不善、管理混亂，難以為繼。就資產規模和管理架構而言，央企一般都資產龐大，總資產上千億的不在其外，少的也要上百億，而同時子公司眾多，廣泛分布在全國各地及海外，加上人為因素，管理架構異常複雜。

如果體現在公司管治上，情況就更加紛繁複雜，矛盾重重了：絕大部分央企雖然命名為公司，但卻是依據內地公司法出台前的法律設立，連現代意義上的公司都不是，沒有股東會及董事會，就更談不上現代公司管治了；在一些已經完成公司制改造，以至已經公開上市的央企，由於舊有體制的慣性束縛和內地商業文化影響，公司管治也處於初級階段，離規範的公司管治距離尚遠，還需大力改造、提高。還有些央企下的子公司各自為政，管治素質頗為參差。

從央企整體發展水準和未來發展需要出發，按照自身的功能定位，國資委成立兩年來，針對所屬央企在公司管治上的不足，出台了一系列的規章辦法，試圖建立一個更為有效的公司管治制度體系，主要涉及以下六方面：

推進公司制改造、建立董事會 公司管治的前提是「公司」的存

全民所有制工業企業法》，實行廠長（總經理）負責制，不設立股東會和董事會，連公司的法律形式都不具備，也就喪失了討論公司管治的基礎。因此，國資委需要正本清源，進行央企的公司制改造，建立進一步推進公司管治的基礎。

關於央企一般轉變為國有獨資公司不設立股東會的實際狀況，和國際公司管治實踐中董事會中心主義的興起，國資委把央企設立董事會作為了整個公司制度改造的重點，第一步推出六個央企作為試點，希望通過董事會的設立和董事構成人員的組合來帶動央企公司管治的推進。

公開招聘高管 用非市場化方式選拔管理者是國有企業最為人詬病的體制弊端之一，國資委執掌央企後推出的一個重要舉措就是對所屬企業的高管進行公開招聘。公開招聘由國資委負責，下屬企業協助，整個招聘過程包括報名、筆試、面試、任前公示，目前已經完成了兩批公開招聘，第一批七人，第二批二十三人，招聘的職位集中在所

在，而目前大多數央企據以設立的法律依據是內地在世紀八十年代初出台的《

屬企業副總級別。從任前公示的簡介看，應聘人員基本都屬於年紀輕、學歷高的少壯派，普通年齡在四十歲左右；一般都具有碩士、博士學歷及高級技術職稱，專業經驗豐富，可以說，高管人員的優化，為央企管治水平的提高準備了人力基礎。

推出績效考核 國有企業尤其是央企普遍缺乏約束和激勵機制，一個極端例子就是在國資委成立之前，央企根本沒有硬性的經營預算和績效考核，每年只是各個企業自行制訂一個經營計劃，報上級主管部門備案，年終對於經營計劃也沒有正式的考核，與此相聯繫，央企的負責人也就沒有與經營績效掛鉤的激勵機制。

作為激勵約束機制的核心，國資委推出績效考核制度，年初與企業負責人簽訂經營目標責任書，年底進行考核，三年為一任期。經營目標作為對公司進行績效考核的依據和對經營負責人進行獎懲的標準，體現的是一個績效考核體系，同時通過傳導機制，也有效約束了企業內部的評價體系。

宣導整體上市 長期以來，國有企業為上市一般採取分拆的辦法，按照上市標準，把較為優良的資產進行組合包裝，把不良資產剝離到非上市的集團公司，集團公司以上市公司的控股股東出現。這種辦法實際上掩蓋了國企很多的深層次問題，並導致了更多問題的出現，如大股東通過非法的資金佔用和違規擔保，掏空上市公司的問題等。國資委成立後針對這一現象開始宣導下屬企業的整體上市，冀通過過渡機制，用上市公司的管治標準來促進央企管治水平的提高。

推動兼併重組 由於歷史上的部門分割和利益驅動，央企之間的經營內容存在嚴重的重疊和交叉，大量央企業務包羅萬象、主業不清，加上相互實力懸殊，國資委成立後就着手推動下屬企業的兼併重組。目前已經有幾家企業已經被兼併，但相對於國資委聲稱的打造五十個左右的企業集團的目標，顯然還有更多的工作需要做。

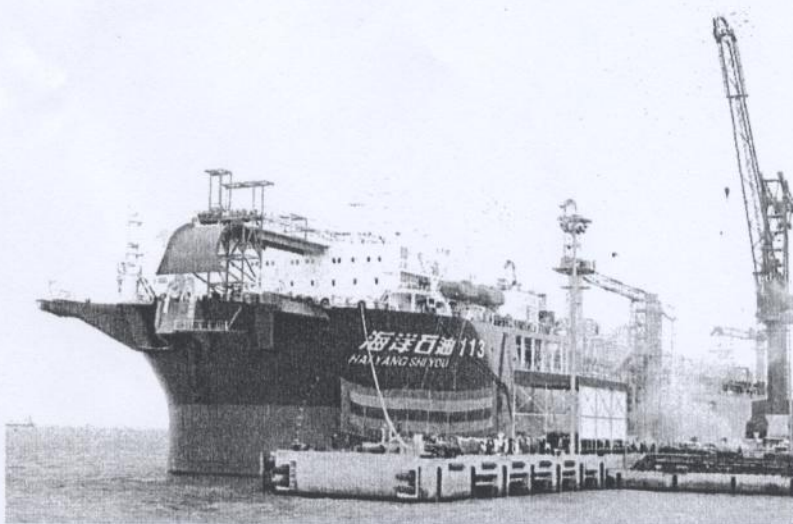
設立總法律顧問 針對央企存在的法務工作薄弱，法律糾紛眾多的問題，並考慮重構企業內部管治資源分配，提升法律工作地位，國資委要求下屬企業設立總法律顧問，作為企業內部負責法律工作最高負責人，直接向企業負責人報告工作。

作為一種制度性安排，設立總法律顧問所產生的制度價值不僅限於法律工作方面，與既有的總會計師、總工程師職位相聯繫，這種專業性高管理職務的產生可以有效優化公司內部管理架構，建立更為高效的決策機制。

### 措施觸及管治各個層面

綜上所述，國資委推出的這一系列政策和措施涉及面很廣，從基本的董事會等決策機關的建立到具體高管理職務的設立，觸及到公司管治的各個層面。雖然實際運行效果尚待考量，但基本方向正確，只要堅持推進、完善，對於提高央企的管治水平，必將有所裨益；從宏觀看，對於其他國有企業的公司管治也具有極佳的參考和借鑑價值。

李元莎 浸會大學工商管理學院博士研究生  
何順文 浸會大學工商管理學院院長兼教授



內地部分央企在環球市場已具相當競爭力