

主 编：张 群 秦立哲

公司治理

集团管控

——
解读新兴际华现象



 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



公司治理

集团管控

——解读新兴际华现象

主 编：张 群 秦立哲

统 稿：秦立哲

编写成员：李 岭 胡 玲

朱晓宁 李丽华

摄 影：燕苍娜等

封面设计：燕苍娜



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

公司治理与集团管控/ 张群, 秦力哲主编. —北京: 企业管理出版社, 2012. 12
ISBN 978-7-5164-0254-2

I. ①公… II. ①张… ②秦… III. ①国有企业-企业管理-研究-中国
②企业集团-企业管理-研究-中国 IV. ①F279.246.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 302366 号

书 名: 公司治理与集团管控

主 编: 张 群 秦立哲

责任编辑: 刘 刚

书 号: ISBN 978-7-5164-0254-2

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68420309 发行部 (010) 68701638

编辑部 (010) 68701891

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 北京高岭印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 20 印张 225 千字

版 次: 2012 年 12 月第 1 版 2012 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

您知道新兴际华吗？

2012 年 7 月 9 日，美国财经媒体《财富》杂志评选出 2012 年新的世界 500 强企业。新兴际华集团以 2011 年度营业收入 1476.12 亿元、净利润 28.61 亿元的经营业绩首次跻身世界 500 强行列，位居第 484 位。

——“新兴际华集团公司”，就其名字来说，出现在国内外媒体上才仅有一年多的时间。2011 年 1 月 15 日，该公司在北京隆重举行揭牌仪式，那天才正式向社会媒体公布：“新兴铸管集团有限公司”更名为“新兴际华集团有限公司”（简称“新兴际华”）。很多人都了解“新兴铸管”，但却不熟悉“新兴际华”。



新兴际华集团有限公司的英文名称为：“XINXING CATHAY INTERNATIONAL GROUP CO. LTD”。其中：“CATHAY”为“神州”、“中华”、“中国”的意思；“INTERNATIONAL”为“国际”的意思。字面为“际华”两个字的直译。寓意：新兴际华集团公司是一个正在

兴起的、立足中华面向世界的国际化公司。

中文“新兴际华”的哲理与内涵：

因“新”而“兴”；“际”此“华”彰！

——“新兴铸管集团有限公司”，是2000年经中央军委批准、由总后勤部实施重组的一家军队大型集团公司（从2000年10月1日将其所属78家军需企事业单位，一并划归新兴铸管集团有限公司管理）。2001年9月28日，总后勤部将重组后的新兴铸管集团公司正式移交给中央管理，成为中央企业中的一员。

——其前身“新兴铸管（集团）有限公司”，是1994年由总后勤部推荐、被国家选定为建立现代企业制度的100户试点企业之一，于1996年8月5日正式揭牌，开始按现代企业制度运作。1997年6月6日，该公司的核心企业——新兴铸管股份公司在深交所上市（股票简称“新兴铸管”，股票代码000778），是我国最大的离心球墨铸铁管生产研发企业。

.....



左图：新兴铸管（集团）有限公司揭牌；右图：新兴铸管股份有限公司揭牌。

何谓“现象”？

《现代汉语词典》与“百度网”给出的解释，归纳起来有以下几种：

- (1) 事物在发生、发展、变化过程中所表现的内在联系性和客观形式。
- (2) 事物在发展、变化中所表现出来的外部形态。
- (3) 现象是人能够看到、听到、闻到、触摸到的。
- (4) 按照时间来分，现象又可分为历史现象和当前现象、未来现象。

“新兴铸管现象”的由来

2010年5月10日，宝钢集团董事长徐乐江访问新兴铸管集团公司总部。这一天，徐乐江董事长向新兴铸管集团公司董事长刘明忠及该公司有关领导传递了一个重要信息。他说：新兴铸管近几年取得了飞速发展，尤其是在全球性金融危机的背景下，仍然实现了公司经营跨越式大发展，业内人士都在研究“新兴铸管现象”。



宝钢集团董事长徐乐江2010年5月访问新兴际华集团，与刘明忠董事长在一起

新兴际华都有哪些现象？

——人们关注新兴际华集团最大的“现象”，莫过于她今年已跻身到世界 500 强之列。自然都会探寻和研究她“为什么能发展得这么快”？

毫无疑问，最根本的原因是这家企业公司治理先进、集团管控有效！当然，一个企业要做大、做强、做优，不是一件轻而易举的事情，而是一个系统工程！

因此，在大现象的背后，必然汇集着许许多多、各式各样的子现象、小现象。比如：

“现代企业制度现象”——新兴际华集团曾两度被选为我国现代企业制度试点单位，特别是 2005 年进入国务院国资委实施的“董事会试点”以来，在探索建立中国特色现代国有企业制度方面，新兴际华集团多次受到了国务院国资委的充分肯定。

“集团整合管控现象”——新兴际华集团在 2000 年的重组，本质上是一次行政命令性质的重组。一次性接收了 78 家跨行业、跨地区、步履艰难的中小型企业，该如何整合？如何管控？如何解决好改革发展稳定等一系列紧迫课题？她成功了！

“厉行结构调整现象”——新兴际华集团的前身，其名字为什么叫“新兴铸管”这样一个产品的名字？这源于她通过结构调整使新兴铸管这个产品在世界领先。为持续铸就新兴际华集团百年基业、走向世界一流，她目前还在不断地探索新的调整！

“持续管理创新现象”——从推进全面预算管理到不断提升信息化建设，从董事会建设和集团管控一体化到构建“两个机制”、

建设“双五体系”，都紧紧围绕“管理是企业的永恒课题”在创新中不断发展。致力于管理创新，新兴际华集团始终坚持常抓不懈、探索前行。

.....

国务院国资委领导关心、视察新兴际华集团



2012年1月22日，国资委主任王勇（照片左四）莅临新兴际华集团应急救援产业、产品展室视察。



2012年1月22日，国资委主任王勇（照片左三）深入到新兴际华集团所属企业——北京三兴汽车公司老干部家中进行慰问。

国务院国资委领导关心、视察新兴际华集团



2006年4月20日，时任国资委副主任李伟（照片右一）莅临新兴际华集团总部调研破产与稳定工作。这是他在视察集团产品的展室。



2011年6月16日，国资委副主任黄淑和（照片左四）莅临新兴际华集团所属企业——新兴铸管股份公司进行调研。

国务院国资委领导关心、视察新兴际华集团



2008年7月2日，国资委副主任邵宁（照片左一）莅临新兴际华集团所属企业——际华轻工公司调研，在视察轻工产品样品展览室。



2007年11月23日，国资委副主任黄丹华（照片右三）莅临新兴际华集团所属企业——芜湖新兴铸管公司进行调研。

国务院国资委领导关心、视察新兴际华集团



2010年6月8日，国资委副主任金阳（照片左二）莅临新兴际华集团所属企业——北京3603公司调研“四强四优”活动开展情况。



2012年11月13日，国资委副主任姜志刚（照片右一）莅临第九届珠海中航展新兴际华集团承办的《军需装备主题展馆》参观。

序言一

(国务院国资委副主任、党委副书记 邵 宁)

新兴际华集团是一家完全处于竞争性领域的中央企业。它的初始规模并不大，但实现了持续、稳定、健康发展。自 2012 年进入《财富》世界 500 强起，新兴际华集团日益受到各方面的关注。

新兴际华集团的成长是中国国有企业改革发展大进程的一个缩影。

集团的组建是部队企业脱钩的结果。两轮次脱钩组建的集团收纳了近百家原总后勤部及武警所属的企业性单位。这些企业行业差异很大，相互间缺乏关联度、没有协同性，子公司之间往往还是竞争对手。这是一个典型的行政决策、打包而成的企业集团。

组建之初集团最大的问题是生存问题。因为内部有太多的亏损企业、停产企业，每年造成巨额亏损。让不具备生存条件的企业退出市场并分流安置职工，是集团脱困的唯一选择。新兴际华集团惊心动魄的破产工作充分说明了国有企业退出之难。

行政打包组建的集团内部都很松散。推进内部整合、强化一体化管控是必须解决的问题。为此要按照业务板块组建新的平台公司，强化集团各层级的预算管理和资金的统一管理，制订统一的发展战略并通过严格考核使之落地，建设统一的企业文化和价值理念。

传统国有企业的一大顽症是内部机制僵化。深化干部人事、劳动用工、收入分配改革，是国有企业进入市场必须过的一关。于是就有大力度的精简机构、公开透明的竞争上岗、与考核挂钩的年薪制、面向社会公开招聘等措施。在转变机制的基础上，还需要强化各项管理。

推进股权多元化是国有企业改革的一个方向。为了实现多元化、市场化，集团有计划地把具备上市条件的业务板块推上资本市场，使3/4的资产进入了上市公司。公司上市后受到资本市场的监管和公众投资者的监督，运作的规范性和透明度大大提高。

规范公司治理是大企业长期稳定发展的制度基础。新兴际华集团是国资委董事会试点运作最规范的企业之一。董事会的建设完全改变了传统国有企业一把手负责制的决策机制，使决策的民主化、科学化程度大大提高，使公司的发展建立在科学的制度基础之上。

如果我们考察一下我国国有企业改革全过程就会发现，除国有中小企业改革之外，所有改革的阶段和内容新兴际华集团全部经历过了，而且是深度经历过的。所以，新兴际华集团是中国国有大企业改革一个非常具有典型意义的案例。

张群、秦立哲同志主编的《公司治理与集团管控——解读新兴际华集团现象》一书，比较完整地、真实地反映了新兴际华集团改革发展的过程及所涉及的各方面工作。通过这本书我们可以看到，一个传统体制下的国有老企业是如何通过改革脱困、加强管理、结构调整、股权多元化、制度创新，一步一步地走上良性发展轨道的。读了这本书，不但可以了解新兴际华集团的改革发展历程，也能够大体上把握中国国有大企业改革推进的脉络。

目前，社会上对国有企业、尤其是中央企业还存在一些误解。认为中央企业近几年效益改善是垄断的结果，是政府保护的结果。真实情况是不是如此？我想，读了这本书，大家会得出自己的结论。



序言二

(北京科技大学党委书记 罗维东)

由我校东凌经济管理学院张群教授主编的《公司治理与集团管控——解读新兴际华现象》即将付梓出版，我很高兴能够受邀为此书作序。

新兴际华集团公司从“新兴铸管集团有限公司”更名而来并出现在国内外媒体上只有一年多的时间，实际上，新兴际华成为中央企业中的一员也只有 10 余年时间。然而作为一家年轻央企，就是在这短短的发展过程中，新兴际华取得了飞速发展，尤其是在全球经济危机的大环境下，仍实现了公司跨越式的大发展，跻身世界 500 强，从而赢得了业内人士“新兴际华现象”的赞誉。

新兴际华为什么发展得这么快？此书就试图回答这个问题。全书以公司治理与集团管控为主线贯穿始终，从现代企业制度、集团整合管控、厉行结构调整以及持续管理创新四个大方面进行层层剖析：新兴际华如何探索建立中国特色现代国有企业制度，如何成功而有效地进行董事会试点；新兴际华如何构建四大业务板块，强化预算、战略、风险、绩效以及文化诸方面的管控，从而做到未雨绸缪；新兴际华又是如何实现结构上的一次又一次调整，不断实现结构优化；新兴际华又是如何围绕“管理是企业的永恒课题”在创新中不断向前发展。所有这些努力和成绩在实践中既需要企业家的大智慧，又需要上下齐心、大处着眼，小处着手，做足执行力。

通读此书，可以使我们对新兴际华集团有更深入的理解，对新兴

际华集团掌门人刘明忠先生有更深入的理解；也可以使我们对近年来央企在现代企业制度建设，结构调整方面所进行的改革有更深入的理解。

“新兴际华现象”内涵丰富，不同的人会有不同的解读，以上是我的一管之见，希望更多的人对“新兴际华现象”进行研究，共同为中国特色现代国有企业制度建设贡献力量。

权且为序。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '罗建东' (Luo Jianjun), written in a cursive style.

目 录

CONTENTS

序言一

序言二

引 言 挑战与抉择 / 1

第一篇 新兴际华的公司治理

第一章 公司治理与相关模式 / 11

国外公司治理的几种模式 / 11

中国现代企业制度的进程 / 14

链接之一：公司治理的基本概念 / 18

链接之二：公司治理的演变 / 19

第二章 新兴际华两次试点的特点 / 21

新兴际华的第一次试点 / 21

新兴际华的第二次试点 / 23

国务院国资委对新兴际华试点的具体要求 / 26

国务院国资委给新兴际华派出的外部董事 / 28

链接之三：为什么要搞董事会试点？ / 33

链接之四：董事会试点的目标与要求 / 35

在学习中成长 在创新中发展

— | —