

地方国投公司的公司治理及改进

马建威 崔浩哲 李江

(一) 地方国有资本投资公司的公司治理现状

兰州建投是由兰州市人民政府直接管理的国有独资公司。兰州建投的最早成立时间与中央试点、各省市级国投公司的成立时间大致相同,但是其发展规模和发展进度却明显低于其他公司。究其原因,笔者认为主要在于以下几点:

1. 战略目标不清晰。兰州建投目前在一些经营困难的企业仍有一定规模的投资,投资分散不利于集中公司的优势资源发展核心企业。

2. 股权结构不完善。兰州建投为兰州投资(控股)有限公司直接控股(100%控股),兰州市人民政府国有资产监督管理委员会间接控股(100%控股)。就兰州建投的股权结构来看,国有股东仍占据最大份额,而“一股独大”是导致国有企业内部人控制问题的重要因素。兰州缺乏规范性的要素市场,市场难以对国有产权给出公正中立的评估,第三方监控不具有独立性。

3. 董事会功能较为薄弱。目前兰州建投董事会职责不到位是限制经营者作用效率的突出问题。在实际工作中,兰州建投的董事会并没有真正地行使其对重大事项的决策权,权责分配不确定导致推卸责任的现象。例如董事会提供相关议案后,却把决策权推给所有者(国资委),并没有真正地行使自身的决策与监管职责。

4. 管理层建设需要完善。受地域、

环境等因素限制,兰州甚至整个甘肃省人才流失严重,现有人才数量难以满足经济发展的需求。人才急剧流失与引进困难是兰州建投面临的一个亟待摆脱的困境。

(二) 改进建议

1. 明确战略定位并建立公司目标体系。地方国投公司应在稳定长期发展下进行战略定位,建立公司目标体系,推动公司长期战略的实现。包括制定:(1) 远期战略目标。地方国投公司应以现实为基础,对公司十年后的资产、利润以及市场地位等进行合理设想,并以此设想为目标方向。(2) 中期规划目标。中期规划目标指5年内使国投公司的资产规模、利润目标实现预期理想状态,推进公司的核心业务及主导产业形成,进一步优化内部资源分配、内部组织构成等。地方国投公司应充分利用资产运作和产权改革优化产业、产品结构,在供给侧结构性改革战略目标下进行产业升级。(3) 短期计划目标。短期计划目标是指通过1~2年的规划,使资产规模、利润目标达到预期水平。

2. 优化股权结构。地方国投公司应运用股权运作、有序进退等多种手段投资和持有国有股权,建立股权多元化结构,加快投资企业的公司制改革进程。

3. 夯实董事会功能。董事会一般分为内部董事和外部董事。内部董事以董事长为首,包括总经理、其他高

管等。此外,董事会作出的重大决定必须听取公司党组织的意见,需要事先进行党组织研究讨论,然后董事会才能做最后的决定。在有效发挥职能作用方面,地方国投公司应通过《董事会工作条例》等工作制度明确规定其职权范围,将一些非关键性战略的制定权下放至管理层。在规范运行机制方面,地方国投公司可通过公司章程制度明确相关董事会议事准则,建立个人负责制,明晰权责,以保证董事会运作的高效性和合理性。

4. 加强管理层激励。地方国投公司的管理层薪酬应与其业绩考核直接挂钩,以业绩为导向,形成一整套严格的考核激励制度。基本工资可以按照国企职工的平均薪资及地方国投公司的经济规模、收入状况等因素进行确定。股权激励的根本目的在于调动管理层和广大基层工作人员的积极性,为合理设计股权激励制度,地方国投公司应坚持以长期激励为导向,合理设计股权激励制度,对持股的内部人员提出服务期限的要求,以留住人才,充分发挥其激励效应,实现国有资产的保值增值。

(本文受甘肃省自然科学基金项目<17JR5RA133>、甘肃省社科规划项目<YB066>、甘肃省审计厅重点科研课题<SJ180703>资助)

(作者单位:兰州理工大学
兰州财经大学)
责任编辑 陈利花