

# 转换机制 是改制企业的 首要任务

## ——麻城市国有企业改制的 现状与思考

○ 邱胜平 陈德喜 范永明

### 一、国有企业改制的现状

改革开放以来,我国国有中小型企业先后进行了放权让利、两权分离、以“三项制度改革”为中心内容的转换经营机制等改革,取得了明显成效,但国有企业仍存在着亏损面大、负债率高、缺乏活力、经营困难等问题。就湖北省麻城市而言,国有企业亏损面和亏损额居高不下的难题一直未能解决。1996年、1997年、1998年全市39户国有工业企业利润总额分别为729万元、-227万元、-333万元;亏损面分别为17.6%、22.5%、35.6%,三年利润减少1000多万元,亏损企业翻了一番。

国有企业摆脱目前困境的根本出路在于深化改革,改革产权制度,实现

经营机制创新。麻城市企业产权制度改革在1994年试点的基础上,已进入全面铺开阶段。到目前为止,全市进行股份制改造的企业达294家,组建股份有限公司14家、有限责任公司106家、股份合作制企业174家,形成总股本达6.13亿元,吸收社会法人股、内部职工股5.09亿元。通过股份制改造和资本营运,一部分企业已逐步走出困境,重现蓬勃生机,全市企业资产负债率已下降到78%,可营运资本上升到32%,盈利资本由40%上升到62%。但值得注意的是,大多数改制企业经济效益并未明显改观,原因主要是只满足于换牌子,没有及时转换经营机制,仍是“穿新鞋,走老路”:

1.“国有大锅饭”换成了“股份大锅

饭”。从麻城市企业改制情况看,现在这种改制基本上是职工平均持股的股份制改造,虽然比前几年推行的一系列企业改革措施前进了一步,但只是触及到产权改革的“皮毛”,并未“伤筋动骨”。由于绝大多数企业在改制时保留了相当份额的国家股或集体股,谁是这部分股份的代表人没有确定,政府和企业同吃“股份大锅饭”。原本想通过改制把从厂长到职工的积极性充分调动起来,由于股份平均分到职工手上,因此风险意识和压力不可能大幅度提高,改制企业中有82.8%的职工甚至分不清股份制与集资的区别,大家同吃“股份大锅饭”的现象较为普遍。

2.民主决策流于形式。据调查,目前麻城市有78%的改制企业,职代会代替股东大会,股东大会、董事会、监事会形同虚设;有50%的改制企业,未经股东大会选举,企业厂长摇身一变为董事长兼总经理;有的企业改制后连公司章程都没有制订,有的企业制订了公司章程,也是“纸上谈兵”。企业经营决策还是一言堂制,实际还是带“长”的说了算。

3.利益分配没有活力。按劳分配,工效挂钩只在企业一线工人中执行,对企业行政管理人员包括董事长、总经理、董事会监事会成员来说,干多干少、干好干坏还是一样,尤其企业专业技术骨干待遇低,难以留住人才。有近70%的企业设备老化,更新改造滞后,导致大多数工业产品科技含量低,市场竞争力差。全市现有1086种工业产品中,畅销产品只有203个,占18.7%,滞销产品131个,占12.1%,大量为平销产品。按股分红不到位,有的企业即使效益好,年终分红也是大体平均,被职工视为“奖金”,根本没有按股分红、多股多利,职工投资购股缺乏投资的增值意识、风险意识。利益分配机制还没有成为企业发展的动力机制。

4.监督约束过于软化。改制后企业仍没有走出产供销找政府、缺资金发工资靠银行的怪圈。从调查中发现,有

55%的企业负责人仍认为企业亏的是国家的,盈的是企业的,甚至是个人的,“穷庙富方丈”的企业不乏实例。企业内部管理不严,财务混乱,加上行政管理部干预过多,“三乱”屡禁不止,企业社会负担过重。

## 二、转换经营机制是改制企业的首要任务

改制是促使企业走出困境的“清醒剂”,但并不是“灵丹妙药”,要从根本上走出困境,必须转换经营机制,使企业成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展,面向市场的法人实体和市场竞争主体。根据麻城市企业实际,当前在转机建制上应重点建立“五大”机制。

1. 科学持股机制。麻城市现有股份公司都是由国有企业改制而成,而国有股占绝对控股地位的又占90%以上,这些公司中绝大多数经营班子的主要负责人是原改制企业的厂长、经理。国有股持股比例过高,大小事务仍由国有股东说了算,公司与原企业没有多大差别。根据一些地方成功的做法,国有股以占30%左右为宜。调整国有股权结构的主要办法,一是通过寻找社会法人置换国有股;二是通过产权中介组织拍卖国有股权;三是增资扩股时国有股放弃配股权。内部职工股是股改初期为增强内部职工凝聚力而设置的一种特殊股权,针对不少企业在内部职工股的比例和范围上存在超标现象,应采取以下对策:一是在公司资金周转许可的情况下,对“两超”部分,按银行同期利率还本付息,一次或分次予以清退;二是对内部职工股全部进行控管;三是认真做好内部职工股在内部职工之间的过户和转让,严禁黑市交易。

2. 公平竞争机制。市场经济就是竞争经济。作为改制企业,要在市场上占有一席之地,必须尽快建立三大竞争机制:一是建立竞争上岗的用人机制,做到人尽其才。二是建立科技兴企的创新机制。改制企业要抢技术、抢人才,成立专门机构,瞄准市场,开发生产

适应市场需求和变化且竞争力较强的名牌产品、精品,使企业每年都有新产品问世,每年都有新变化。三是建立抢占市场的开拓机制。改制企业必须以市场为导向,研究市场,开拓市场,改革销售体制,努力打开市场销路,提高和巩固商品的市场占有率。

3. 民主决策机制。企业的经营决策是关系到企业前途命运的根本问题,制定企业的经营决策,必须充分民主,尽可能避免决策失误。改制企业建立健全民主决策机制,就是应建立健全法人治理结构,增强民主决策的科学性。所谓公司法人治理结构,是指公司作为一个独立的法人实体,为确保公司高效运作,必须健全由股东大会、董事会、监事会和高级管理人员构成的一整套组织管理体系,定期开好股东大会、董事会、监事会。

4. 激励分配机制。改制企业应实行“按劳分配和按股分红”相结合的利益调节机制。在按劳分配上,可积极推行公司董事长收入年薪制。对广大职工实行“按劳计酬,工效挂钩”的分配办法,扩大奖金在收入中的份额,做到奖勤罚懒,奖优罚劣,拉开职工收入档次。在按股分红上,对规模不大的国有、集体企业,改制时可突破常规,打破股权的平均主义,将国有、集体的净资产全部出售给职工,要求领导班子成员持股50%以上,法人代表持股占领导班子股份的50%以上,无资购股者,可以个人资产抵押向银行贷款。这样,企业经营者就成了企业风险的最大承担者,个人利益与集体利益就紧紧捆在一起了。改制企业可以考虑从国有、集体股中划出一定比例的股份,注重向技术岗位倾斜,设立技术骨干股,向有贡献的科研技术人员、技术工人配股、送股,在企业形成尊重知识、尊重人才的良好氛围,加快科技兴企步伐。

5. 实施监督机制。解决目前改制企业运行不规范的重要措施,就是应强化对公司的监督。主要是民主监督、社会监督和组织监督。

## 三、促进改制企业转换经营机制的财政思考

1. 切实转换财政工作职能。在市场经济条件下,企业不再是政府的附属物,而是独立的市场竞争主体,因此财政部门要切实转换工作职能,财政资金要逐步退出生产性和竞争性领域,财政的精力将主要放在宏观调控领域,即主要是运用经济杠杆和经济政策以及法律手段进行调节和管理。

2. 建立健全国有资产管理体制。按照政企分开、政资分离、规模经营的原则,在规范市国有资产经营公司的基础上,组建机械、纺织、轻工业3个国有控股(集团)公司,明确国有资产所有者、占有者和经营者的责权利,重点考核企业净资产增长率、净资产收益率、净资产利润率,承担国有资产保值增值责任,按照产权关系享有投资企业国有资产的收益权,行使投资企业出资人相应的决策、人事任免权、监督权,通过对所持国有产权的运作,加快国有资产资本化、集约化、社会化、市场化,实现国有资产的优化组合。

3. 切实改善企业发展外部环境。加大检查力度,坚持整治对企业的乱收费、乱罚款、乱摊派行为,切实减轻企业不合理负担。同时要加快实施再就业工程,加大帮困和再就业基金的筹措力度,实行下岗职工基本生活保障制度,建立再就业基地,有计划地安置下岗职工再就业,为改制企业加快发展提供优惠政策环境。

4. 建立多层次的社会保障体系。重点抓城镇养老保险、失业保险、工伤保险、医疗保险等社会保障体系建设。养老保险和医疗保险要根据市场的要求,改变目前多头管理各自为政的状况,实行统一政策,统一管理,在全社会形成国家、集体、个人合理负担,社会统筹同个人账户相结合的运行机制,逐步实现基本保险社会化,补充保险市场化,社会救助制度化。

(作者单位:湖北省麻城市财政局)