

# 改革产权制度 推动企业脱困

武汉市建材工业总公司

武汉市建材行业曾经是武汉市的特困行业。武汉市建材工业总公司1996年恢复独立建制时,所属大多数企业处于停产、半停产状态,仅1995至1997年就亏损8 100多万元;企业资产平均负债率剔除土地价值后高达119%;所属企业共有职工16 133人,上岗、下岗和离退休人员各占1/3,包袱十分沉重。中央提出国企三年改革脱困任务后,我公司以企业产权制度改革为突破口,采取另起炉灶的方式,通过变革体制,转换机制,取得了较好的效果。1997年,遏制了生产经营恶性下滑的势头,大部分企业稳住了生产经营的阵脚;1998年,所属10户国在工业企业工业总产值同比增长15.33%,减亏28.53%,其中有两户企业扭亏为盈;1999年,所属10户国有工业企业工业总产值同比增长20.16%,减亏67.6%,其中有6户企业扭亏为盈;今年1-4月份,工业总产值同比增长18.5%,减亏59.9%。现将我公司改革脱困的基本做法总结如下:

## 一、发动干部职工展开企业命运大讨论,明确产权制度改革是企业改革脱困的突破口

国企改革,改到深处是产权,改到难处也是产权。为此,我们组织干部职工进行了企业命运大讨论。首先,通过分析讨论国企20多年来的改革实践,使大家认识到,我们这样的国有中小企业指望按照国有大型企业的搞活途径,组建集团或改制上市,不具备条件;图简单、甩包袱、一卖了之,不符合实情;走承包、租赁、国有民营等小改小革的老路,治标难以治本。其次,通过分析讨论国企的困难现状,使大家

明白,不根除目前在国企干部职工中普遍存在的“五心”现象(即经营好坏不担心、资产流失不痛心、改造发展不关心、领导工作不安心、职工工资福利依赖心),职工对资产的投入、使用、增长漠不关心的状况就难以扭转;另外加之投资难以到位、管理难以到位、竞争主体难以到位等关键问题不解决,国企就会越办越困难。再次,通过分析讨论民有民营企业生机勃勃的原因,使大家看到,民有民营企业以资本为纽带形成了“五联”,即联资、联劳、联责、联利、联心,更利于提高资产的利用率和再生率。

经过讨论分析,广大干部职工实现了地位观、效益观、竞争观、用人观、成本观、资本观等思想观念的大转变。大讨论后的民意测验表明,98%以上的职工形成了共识:只有从产权制度着手解决“国企病”,才能真正使国企走出困境;只有企业振兴发展了,才能解决干部职工的就业、待遇、福利等问题。在此基础上,我们根据中央关于“抓大放小”、“放开搞活”、“有进有退”、“建立现代企业制度”等国企改革精神,号召干部职工破除“等、靠、要”的思想,以产权制度改革为突破口,对企业进行脱胎换骨的大手术,以图实现国企的“起死回生”。

## 二、采取“另起炉灶”策略,实现产权制度改革的平稳过渡

经过深入细致的调查研究,我们按照“稳中求快、快中求效”的原则,坚持“低股本、高回报、强刺激、快扩股”的方针,制定了整体推进、因企制宜、三步到位的企业产权制度

航公司一是制订好“债转股”方案,抓紧落实“债转股”指标,促进债转股工作尽快落实;二是通过资产金融管理公司的参股,加快建立现代企业制度;三是对“债转股”企业实现减负的同时,加大适销对路产品的开发。

1999年,经过集团公司全体员工的共同努力,全年实现销售收入129亿元,利税3.9亿元,较好地完成了集团公

司年初定下的各项工作目标。尽管集团公司目前还面临许多困难和压力,但航空人不畏困难,坚定信心,群策群力,决心在国企改革和脱困的决战之年打好漂亮的攻坚战,力争2000年销售收入实现147亿元,减亏2亿元以上,可比产品成本降低2%。

变革方案,较好地实现了产权制度变革的平稳过渡。

**第一步:另起炉灶,构筑全新的民有民营企业。**就是由干部职工自愿入股,以入股资金作为注册资本,按照现代企业制度的要求,注册新的民有民营企业。

1、在组建方式上,我们根据企业资产规模不一、主辅体结构不同、产品主次有别、技术水平参差不齐、经营特点各异等实际,主要探索了四种方式:①围绕生产经营主业规模较大企业,发动干部职工入股组建股份合作制企业;②围绕经营发展某一项目的需要,采取联营、合资等办法组建股份制企业;③围绕企业剥离的辅体,采取分割的方式,对整个辅体或其某一部分实行合伙制经营;④围绕企业中某些规模较小、投入不大、经营微亏的部门,由个人出资搞个体经营,如各企业的汽车队、幼儿园、花房等,大多采取个体经营的方式。

2、在组建政策上,按照现代企业制度的要求,我们制定和实行了四条原则:一是在募股方式上,不搞强行入股,坚持入股自愿;二是在募股总量上,不搞一步到位,实行分期扩股;三是在股权结构上,不搞平均股权,实行骨干相对控股,骨干入股额一般占总股本的35%以上;四是在股民行使表决权上,不搞一人一票,而实行一股一票,遵从股民意愿选举产生董事会、监事会成员,总公司不搞行政干预。

**第二步:民企经营国企,实现新老企业的平稳过渡。**新的民营企业组建后,总公司与各新企业签订了委托经营老企业的合同,形成了老企业保稳定、新企业图发展的同舟共济的经营格局。在委托经营过程中,我们力求实现两大转变:

1、坚持“一动两不动”,实现经营机制的根本转变。为了发挥原国企资产和新民企机制相结合的优势,我们坚持动经营机制、不动资产隶属关系和职工现有身份的原则,推行“三五六二”工程,力求实现企业经营机制的彻底转换。“三”即三者到位,就是企业所有者、经营者、劳动者各就其位,解决国企在管理上责权不清、互相越位的问题;“五”即五大分离,实行优良资产与不良资产、岗上职工与岗下职工管理、岗上职工收入与岗下职工待遇、经营职能与社会职能、资产属性与资产重组分离,改变国企在用人、用工、分配、资产管理、企业办社会等方面的传统做法,解决国企吃“大锅饭”、坐“铁交椅”、粗放经营、社会包袱重等一系列老大难问题;“六”即六大市场,就是建立企业内部原材料供应市场、工效分级核算市场、产品销售市场、劳务市场、筹资市场、后勤保障市场,强化国企职工的竞争意识和市场意识,使国企内部运行体系与外部市场对接;“二”即两个强化,就是强化激励和约束制度,解决国企职工分配上搞平均主义缺乏积极性、约束上有法不依缺乏监督力的问题。

2、过好“四道坎子”,实现企业经营状况的根本转变。第一道坎是钱从何处来?我们通过职工入股自筹一块、闲置

资产变现一块、争取银行借贷一块等办法,面向社会筹集资金,较好地解决了“钱路无门”的问题。仅去年一年各企业合计筹资就达2 000多万元,既保障了生产经营对资金的需求,又成功地新上了近30个短、平、快项目。第二道坎是人往哪里去?我们通过对岗上人员实行合同聘用制、对岗下人员实行委托管理制,较好地解决了人浮于事、人不管事的问题。第三道坎是债往何处挂?我们通过采取老企业债务关系不变,用新企业托管经营取得的收益逐步偿还债务的方式,合情合理处理债务问题。去年全公司平均负债率下降了9.7%,有两户企业银行信誉升级。第四道坎是企业办社会包袱如何卸?我们通过采取对后勤部门逐步“断奶”的办法,较好地解决了企业办社会的问题。目前,除两个企业仍需给予少量补贴外,其余的都实现了独立核算、自主经营、自负盈亏。

**第三步:民企收购国企,把产权制度改革落实到位。**我们主要采取了三种方式,逐步把老企业收购并入新企业:一是现购方式,即对国有净资产不大的企业,采取一次性买断式收购;二是期购方式,即对资产规模较大的企业,先使国企销号,民企用现金收购,未收购完的国有净资产余额,在一定时间内采取贷、借、租等办法经营,取得效益后分期偿还或收购;三是参股方式,即将部分民企未收购完的国有净资产变为股权,建立股权多元化的混合体系,形成新的法人治理格局。

### 三、做到形神统一,把建立现代企业制度落到实处

1、从产权结构上入手。我们本着谁出资谁拥有企业、谁出资谁治理、谁出资谁受益的原则,以产权为核心确立出资者在企业中的主体地位,真正做到了“产权清晰”、结构合理。同时,我们根据股权多元化的要求,借企业分红配股和扩股的契机,把核心老板出资的统帅地位提升到位,从而形成了“干枝分明、枝叶有别”的股权结构,现各企业基本实现了经营者和骨干控股、公众持股的企业资产结构。

2、从管理体系上入手。在管理工作中,我们着力构建了“四大体系”:一是构建全新的管理领导体系,我们坚持“股民治企”的原则,按法定程序产生新的法人治理结构,全面落实“新三会”作为企业最高权力主体、最高决策主体和最高监督主体的责权,规范运作,使企业管理逐步由人治化转向法治化。二是构建高回报的管理目标体系。强化企业核算控制力度、资金清算力度、成本管理力度、营销工作力度等,实现低投入、高产出和低成本、高收入的经营目标。三是构建以市场为取向的管理运行体系。我们按照管理有序、运作规范的要求,逐步实现企业内部管理的市场化模式,以市场为取向优化配置企业内部资源,充分挖掘企业的内在潜力。四是构建强激励、硬约束的管理制动体系。激励方面,在推

行风险抵押年薪制的基础上,加大激励力度,经营者最高年薪达到 30 万元;约束方面,除制定重大开支联合会签、财务审计和招待费公开等制度外,大力推行监事会听证制和评审制,加强对管理者的约束力度。

3、从管理制度上入神。一是在用人上,建立了能上能下的业绩考评制。改制企业在机构设置和职数上,大多做到了精干高效,以责定岗,机构精简到 66%,厂级领导精简到 41%,中层干部精简到 76%。二是在用工上,建立了竞争上岗的合同聘用制。改制企业大多实现了上岗定合同、下岗定待遇的规范管理。各企业通过采取全员竞岗、逐级聘用的方式,大量精简了富余人员,同时通过建立劳务市场,对岗上人员实行动态管理。三是在分配上,建立了以绩定酬的效益工资制和按股分红的风险回报制。企业取消了保底工资,岗上人员按劳动贡献全浮动计酬,岗下人员按政策给予一定待遇,股东按入股额年底参与分红,形成了按劳分配与按资分配相结合的分配新格局。四是在成本管理上,建立了按工序或车间分级核算的制度。追求成本最小化已逐步成为各企业干部职工的自觉行为,生产成本、管理费用逐年下降。如武汉市水泥厂水泥成本由 1997 年的每吨 207 元降至 1999 年的每吨 142 元,降幅达 31.36%;武汉市玻璃厂实现了全国同类工艺水平的最低成本。五是在质量上,增强了品牌意识,建立了服务追踪制度。如武汉市硅酸盐制品厂以质量品牌的优势,在产品市场竞争中占领了本地区约 60%的

市场份额。六是在资金上,建立了信息反馈制度和约束监控制度。如武汉市硅酸盐制品厂实行产品销售与资金回笼的双向监控制度,有效地保证了资金的良好运转。

4、从发展机制上入神。发展是改革的目的,为此,我们根据企业从困境中起步的实际,着力建立了三大发展机制:一是建立滚动扩张的积累发展机制,就是从企业的长远发展和股东的长期回报出发,多积累、少分配,多配股、少分红。通过自我积累更多的发展资金,实现企业的滚动扩张。如武汉市玻璃厂通过自我积累,完成了全国首例“一窑两制”工艺的技改项目,并在一年内成功地新上了压延玻璃等新产品,一举扭转了企业连年亏损的局面,全面实现了扭亏为盈。二是建立盈利升级的跳跃发展机制。就是根据投资者的盈利目的,形成入股—回报—扩股—更大回报的良性循环,促使企业盈利水平的不断升级。如武汉市硅酸盐制品厂组建新企业后半年内就进行了一次扩股,企业发展势头迅猛。三是建立资本营运的辐射发展机制。就是对有形和无形资产进行战略性配置,通过内引外联,拿出优惠的政策、创造优越的条件、给予优厚的回报,舍眼前图长远,舍小利图大利,吸纳各方资金,达到盘活资产,发挥其最大效益的目的。如武汉市水泥制品厂采取以土地换发展的资本营运策略,使企业发展跳跃性登上一个新的台阶。

责任编辑 周文荣

## 2000 年度会计资格 考试阅卷工作结束

2000 年度全国会计专业技术资格考试阅卷工作已经圆满结束。最近,人事部公布了今年全国会计专业技术资格考试的合格标准:

会计专业技术中级资格:财务管理 56 分,经济法 60 分,中级会计实务 55 分。

会计专业技术初级资格:成本会计 60 分,经济法基础 60 分,初级会计实务 56 分。

(财政部全国会计专业资格考试办公室)

## 财政部布置 2000 年 会计信息质量抽查工作

财政部 2000 年会计信息质量抽查工作布置与培训会于 7 月 5 日到 7 日在沈阳召开。会议确定今年抽查以各单位贯彻落实《会计法》的具体规定为主要内容;抽查对象集中安排在外贸、中国电信系统、汽车、机械等四个行业及部分民营企业;抽查时间定于 7 月到 9 月;抽查主要采取

专员办就地直接抽查的方式进行;抽查人员在以专员办的检查人员为主的前提下,有计划地选择一批执业水平高、职业道德好的人员作为后备力量。

(本刊记者)

### 启事:本刊 2000 年第 6 期刊登的《关于印发〈会计从

业资格管理办法〉的通知》(财会字[2000]5 号)文件,因发文机关对其中部分条款做了修正,现将修正后的条款刊登如下:  
“第四条 中央在京单位的会计从业资格管理,由中共中央直属机关事务管理局、国务院机关事务管理局按照各自权限分别负责。”“第五条 中国人民解放军、中国人民武装警察部队、铁道部系统的会计从业资格管理,由中国人民解放军总后勤部、中国人民武装警察部队后勤部和铁道部分别负责。”“第六条 (一)坚持原则,秉公办事,具备良好的道德品质;……(四)热爱会计工作。”“第二十一条 …… 构成犯罪被依法追究刑事责任的,不得重新申请取得会计从业资格证书。”“第二十四条 被吊销会计从业资格证书的人员,对会计从业资格管理部门处罚决定不服的,可依照有关法律、行政法规的规定申请行政复议。对行政复议决定仍不服的,可以依法向人民法院提起行政诉讼。”

(本刊编辑部)