

构筑母子公司体制

调整企业结构

推进建立现代企业制度

太原钢铁(集团)有限公司

太原钢铁(集团)有限公司是国务院确定的国家百户现代企业制度试点企业,按国有独资公司挂牌运行。运行两年多来,我公司党政领导携全体职工解放思想,大胆实践,规范运作,进行了各方面有益的探索和尝试。

(一)推进资产重组,构筑母子公司体制

进行资产重组,健全母子公司体制是太钢推进建立现代企业制度,实行大公司、大集团战略的重要内容。

太钢资产重组包含两方面的内容:一是盘活存量资产,实现资源的优化配置;分离辅助单位,形成新的经济增长点;实现资源优化配置,逐步增加公司非钢铁产业收入;减轻企业包袱,分离企业办社会职能,加速技术改造和产品结构的优化,调整产业结构等。二是发挥自身存量资产的优势,通过兼并、划转、收购、合资等多种方式实现资产的低成本扩张。1995年8月我们无偿划转兼并了湖北黄石市下陆钢铁总厂,兼并后更名为“东方钢铁有限公司”。1996年4月又以制氧厂的存量资产与英国BOC气体公司合资组建了“太原钢铁(集团)BOC气体有限公司”,引进外资2亿元,是太钢第一个中外合资公司。1996年7月我们在深圳收购了“晋园不锈钢有限公司”60%的股份。兼并后东方钢铁有限公司1997年工业总产值实现17 386万元,较上年增长了51.84%;销售收入实现28 027万元,较上年增长了84.97%;实现利润-180万元,较上年减亏2 888万元;实现利税2 161万元,较上年增加

4 502万元;资产负债率较上年下降了0.38%。BOC气体有限公司1997年实现利润4 625万元,较上年增长了184%。深圳晋园有限公司也逐步实现减亏。这些资产经营都取得了较好的效果。从1997年三季度开始,进行“太钢集团不锈钢股份有限公司”的募集设立和发行股票上市的各项准备工作,目前又在紧张地进行兼并临汾钢铁公司的各项前期工作。

在建立母子公司体制的过程中,我们着重抓两件事。一是明确太钢作为子公司的出资者地位,享有重大决策权、经营者选择权、收益分配权。处理好这种由资产纽带形成的母子公司关系,关键在于依照“公司法”和太钢公司“章程”规范建立子公司的法人治理结构,并确定董事会、监事会和经理层的权责。二是理清法人关系,即母子公司在法律上是平等的法人,子公司享有自主经营、自负盈亏、自我承担民事责任的权利和责任。理清关系的关键是界定母子公司的管理责权。在太钢“章程”中明确规定了太钢对子公司的八项统一管理权,包括规划权、资产权、副经理以上干部考察权、财务预算的决策权、进出口权、企业综合评价和内部审计权等。除此之外,管理责权全归子公司。为了确保资产的保值增值和财务预算的正确执行,太钢向子公司派出财务总监。

(二)适应市场经济要求建立科学管理体系

实现管理制度创新,既是现代企业制度的重要特征,又是企业增强市场竞争实力的必由之路。我们把重点放在财务管理改革、用人制度改革、营销制度改革

和建立技术创新体制等方面。

1997年,我公司能够在十分困难的形势下取得较好的成绩,一个重要条件是靠加大财务管理力度,落实降成本、增效益各项措施。

其一,狠抓降成本指标分解落实,实行成本、利润对岗位工资奖励否决制,努力化解不利因素。其二,加大攻关力度,实现重点工序和品种降成本、增效益。如铁系统从年初起围绕高炉利用系数2.0、年产量200万吨、吨铁成本950元三大目标开展攻关,使吨铁成本降至948元,仅此一项比上年度降低成本增加效益2亿多元。其三,加大资金管理力度,压缩库存,盘活资产。通过清理利用旧存煤和精矿粉,节约采购资金2483万元;处理积压的齿轮钢,盘活资金3300万元;利用库存设备,盘活资金1187万元。

努力降低成本是企业在激烈的市场竞争中处于不败之地的永恒话题。影响太钢成本的有两个重要因素,一是人工成本,现在占到14.8%;二是能耗成本,现在占到20%。对于能耗成本我们已经制订了降耗规划并正在落实,而降低人工成本就得靠改革,靠分离辅助,靠减人增效。太钢在这方面主要抓了两个方面的

工作:
其一,是今年内完成分离辅助厂3.6万人。现已分离了2.6万人。其二,是从1996年起用5—6年时间,从主生产线精简1.6万人。两项总共5.2万人。

对已经分离的单位我们采取“扶上马,送一程”的办法,为其提供好的分离条件,同时与其建立规范化的母子公司关系。通过控制财务预算和签订资产经营目标责任书,使亏损单位限期扭亏,盈利单位按比例增长,并且把效益增长和工资总额挂钩。母公司只给工资指标,发放工资由分离单位自行负担,以期通过分离促使各单位转换内部经营机制,实现自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展,尽快成为新的经济增长点。

为了做好下岗职工的安置工作,我们提供了11条安置渠道。同时发挥内部劳务市场的蓄水池和安置中心的作用,形成企业内部优胜劣汰、能上能下的用人机制。两年来除提前退休5080人之外,下岗1300人全部集中到公司劳务市场进行统一安置。

另外,我们已于1996年12月份完成了主线财务体制的改革,实行财务集中管理,1997年5月份又经国家批准设立了太钢技术中心。目前正在大力推进营销体制的改革,意在树立全员营销的大观念。

(三)分离社会职能,调整产业结构和产品结构

1、减轻企业包袱,分离企业办社会职能

分离企业办社会职能是我们推进分离改制工作的一项十分重要的工作。公司从政府、企业、职工三者利益统一的角度出发,对所属医院和中小学校提出了“用五年时间,由企业与企业共同管理、共同扶植,转变为逐步由企业负担为主,再过渡到政府管理为主”的体制改革思路,得到了中央有关部门和地方政府的认同。

根据这个思路,我们于1996年初制订了所属医院五年过渡方案(已经太原市政府批准),1997年一季度已开始实施第一阶段(前三年)的目标。这一阶段仍以太钢管理为主,实行管理费用“定额包干,不足自补”,医疗费用按内部医疗保险改革方案实施,重在转换医院内部机制,为第二阶段实行社会化管理(以政府管理为主)打下基础。

1996年三季度我们和市政府共同拟订了所属中小学五年过渡方案,并从1997年一季度起对所属中小学实行经费“定额包干,不足自补”的办法。做好转制的准备。同时,生活后勤的分离工作和公司养老保险、失业保险及医疗保险工作也正在全面推行当中。

2、加强技术改造,优化产品结构,调整产业结构

在抓紧分离辅助,实行组织结构调整的同时,我们还突出抓住工艺结构的优化和技术创新,加速技术改造和产品结构的优化,以市场为导向有计划地调整产业结构,合理配置企业内部资源。

首先是优化工艺路线。我们在“七五”已经建立的16条国际标准生产线和不锈钢、转炉生产现代化的基础上,这两年突出强化了“AOD炉—连铸—热连轧—冷轧”不锈钢生产工艺路线和“高炉—转炉—连铸—热连轧”的高质量卷板的生产工艺路线。一方面提高这两条生产线各工序的工艺水平、效益水平和生产能力,同时大力压缩低效益生产工艺生产能力。目前不锈钢基本实现了优化工艺生产,使1997年不锈钢冷轧板吨材成本比上年下降近2000元;不锈钢综合成材率1997年比上年提高了5.25%;高炉利用系数1997年达到1.87,今年力争达到2.0。

其次是及时调整产业和产品结构。在发挥优势产品、优化工艺结构的同时,我们对劣势产品实行“限产、压库、促销”的方针。自1996年11月份以来,相继对一些工序实行限产、停产并压缩库存,作到减产不减收,盘活了资金。1997年因对部分工序实行限、停产而增加利润2100万元。

第三,抓住“双加”机遇,以形成不锈钢、硅钢两大品种基地为方向,优化投资结构,加速技术改造,努力实现不锈钢、硅钢生产的规模化和现代化。

责任编辑 秦中良