

改制作动力 阳光照坦途

——湖北阳光电气有限公司的改制之路

李道国

(湖北阳光电气有限公司,湖北 咸宁 437000)

摘要 系统分析了湖北阳光电气有限公司从国有转为民营的改制动因和改制过程,并在研究探讨改制给该公司带来的系列变化的基础上,总结了该公司成功转制的经验和启示,以期为其它国有企业的改革提供借鉴和参考。

关键词 湖北阳光 国有企业 民营企业 管理层收购

中图分类号 F271

文献标识码 A

文章编号 1001-7348(2003)05-076-02

0 前言

正是江南草长莺飞,万物争春的时节,2003年2月28日,湖北阳光电气有限公司成立庆典暨挂牌剪彩仪式在素有“桂花之乡”美誉的湖北咸宁隆重举行。国家有关部委、湖北省主管厅局和咸宁市委、市政府的领导及来自全国各地的新老客商共1000多人参加了这次庆典活动,《科技日报》、《湖北日报》、《楚天都市报》、《湖北电力报》和湖北电视台、咸宁电视台等中央和地方媒体对湖北阳光电气有限公司的成功改制作了深度报道。湖北阳光电气有限公司的成立,是湖北省进一步深化国有企业改革,实施国有资本从竞争性领域有序退出的又一次成功尝试,其成功运作的经验对正处于改革之中的国有企业具有一定的借鉴意义,因此,我们认为有必要对此作一番回顾和总结。

1 改制的动因

湖北阳光电气有限公司的前身是湖北第二电机厂,该企业成立于1958年,原属湖北省属国有企业,1970年从武汉市迁至现址湖北咸宁,1984年由省属企业变为咸宁市(现咸宁市咸安区)属企业,改制前更名为湖北变压器有限责任公司,主要生产变压器、电机系列产品。在几十年的发展过程中,湖北第二电机厂也曾创造过辉煌,产品行销全

国20多个省市自治区,铁路牵引变压器曾占有国内市场的半壁江山,企业在全国同行中排在前列,上世纪80年代最高年产值和利税分别高达8000万元和400万元,成为咸宁市的利税大户,为地方经济的发展作出了重大的贡献。很长一段时间以来,当地人将能进入该厂工作引以为荣。

然而,随着国有企业改革的不断深入和社会主义市场经济体制的逐步建立,企业面临的市场环境开始发生变化,竞争形势愈益紧迫,而企业尚未从对政府的依赖中摆脱出来,独立面对市场的能力相对较弱,加上国有企业传统的体制弊端和企业办社会后留下的越来越沉重的负担,使企业逐步陷入了设备老化、技术落后、资金不足、管理混乱、运转不灵的泥淖。更可怕的是,随着企业效益下滑,职工人心涣散,人才大量外流,从根本上动摇了企业发展的根基。

面对这种情况,咸宁市咸安区委、区政府也作了大量艰苦细致的工作,先后更换了几任企业领导,但是由于没有解决企业发展的根本问题,企业产权不清导致的短期行为没有得到有效遏制,结果是领导越换越勤,效益越滑越快。到2002年初,企业总负债高达10958.67万元,濒临破产倒闭的边缘。

从利税大户到亏损企业,导致这种变化的原因在哪里呢?面对残酷的现实,政府困

惑,职工不解,作为当时在任的企业负责人,我也陷入了深深的思索之中。经过对近年来国内多家国有企业成功转制的案例剖析,我们认识到,在传统体制下,国有企业存在产权界限不清,委托—代理关系不明等问题,对于企业管理者而言,搞好搞坏并无多大关系,对于职工而言,干多干少也难以与效益直接挂钩,这对企业、企业领导者和职工的积极性都是一种严重的挫伤,它所带来的直接后果是管理和生产的低效率,是市场竞争力的削弱。因此,只有从改革企业制度入手,实现企业由国有向民营的转变,才能从根本上为企业的发展提供有效的制度保证。这是我们决定对湖北第二电机厂进行民营化改造的直接动因。

2 改制的原则

湖北第二电机厂即将转制的消息一经传出,就有多家南方和港台的投资商要求购买,他们的出价较低,且要求一次性买断,对现有企业职工不承诺安置。这在全厂职工中引起了不小的震动,毕竟对于大多数职工来说,他们在工厂干了几十年,突然之间什么都没有了,不仅感情上难以割舍,而且经济上也失去了保障,对于主要债权人也无法交待,一卖了之的转制显然不是理想的选择。

在比较了多种转制方式之后,我们认为采用管理层收购的方式比较切实可行。其理

由是:

(1)原湖北第二电机厂经过几十年的发展,具备了一定的基础,虽然存在设备老化、技术创新不力等问题,但解决这些问题所需要的投入并不是难以承受的。

(2)原湖北第二电机厂生产的产品虽然市场占有率有所下降,但产品的美誉度依然较高,大多数客户对产品质量是认同的,扎实的客户基础和健全的市场网络将为新企业重新夺回市场创造良好的条件。

(3)企业拥有一支素质较高、积极向上的管理者队伍和产品研发队伍,生产手段基本完善,在新的体制下完全有可能创造企业发展的奇迹。

(4)只要采取切实有效的措施,确保职工队伍稳定,保护职工的既得利益,实现国有向民营的平稳过渡,职工对改制就会积极支持,这将为改制提供良好的群众基础。

基于这样的认识,以我为主,与现任班子一起我们决定对湖北第二电机厂实施管理层收购,并制定了如下改制原则:

(1)国有资产保全原则。即对原企业的资产进行科学评估,保证收购价格与企业实有资产相符,避免变相侵蚀国有资产流失。

(2)平稳过渡原则。即优先安置原企业职工,对解除劳动合同关系的,按国家政策规定分年度支付其原拖欠的工资、医药费,代缴所欠社会保险费,并支付置换其企业职工身份的经济补偿金。

(3)效益优先原则。即在企业改制过程中,采用符合企业实际的激励约束机制,以充分调动全公司上下的积极性,提高生产效率,扩大市场占有率,增强企业竞争力。

(4)人才制胜原则。即通过合理的制度安排,使企业流出去的人才重新流回来,吸引并留住新的人才。

3 改制的过程

在确立了企业改制的基本原则后,我们即向咸宁市咸安区经贸局、国有资产管理局和体改委报告,争取他们对改制工作的指导,同时邀请湖北华夏资产评估公司对原企业的资产进行评估,并在此基础上出台了《湖北变压器有限责任公司改革方案》。

2002年12月17日,咸宁市咸安区体改委根据咸国资办[2002]9号“关于湖北变压器有限责任公司资产分离重组的批复”和湖北华夏资产评估公司的资产评估报告,以咸安

体改发[2002]15号文,作出了“关于同意湖北变压器有限责任公司(第二机电厂)改革方案的批复”,其主要内容如下:

(1)企业改革形式为“一分为二,卖二留一”。在征得主要债权人(中国工商银行)同意的的前提下,将企业的资产和负债分两大块进行重组。一块转让给以李道国为首的企业骨干群体,由其组建湖北阳光电气有限公司。公司性质为民有民营企业;一块划给湖北第二电机厂,保留其法人地位。

(2)经清产核资、资产评估并报国资办确认,截止2002年11月30日,企业的总资产为8 501.31万元,总负债为10 958.67万元,净资产为-2 907.36万元;分离重组后,阳光电气有限公司的总资产为3 390.83万元,总负债为3 435.61万元,净资产为-44.78万元。

(3)同意将行政划拨给原企业的生产区部分土地约9hm²,评估值为1 591.8万元(含土地出让金),转让给阳光公司使用50年,转让收益全部由阳光公司用于安置原企业职工。最后核定实际本次改制阳光公司现金出资40.97万元购买企业产权。

(4)原企业职工实行全员买断,全部终止或解除原劳动合同关系,不再保留原国有身份。原企业在岗职工由阳光公司安排上岗。职工安置办法为:原企业历欠职工工资、医药费、股金及利息和置换职工国有身份的经济补偿金,由阳光公司与职工签定协议分5年支付,未支付部分按息计算;原企业历欠社保金,由阳光公司分3年支付。

(5)原企业商誉性无形资产无偿交由阳光公司使用。

(6)在全部职工安置完毕前,阳光公司不得对土地使用权和房屋资产进行任何形式的处置。对机械设备的更新,必须做到添置和处置同步,且必须保证前者价值大于后者价值。职工安置情况每年由区国资办、经贸局、工业总公司定期进行监督和审计。

4 改制工作的成效及启示

在企业改制成功的短短几个月时间内,企业的面貌发生了可喜的变化,体现在:

(1)管理走向科学化、规范化和制度化。在企业转制的过程中,按照《公司法》和现代企业制度的要求,结合企业科研、生产、销售的实际情况,我们重新制定了一整套完善的管理制度和操作规程,在管理活动中做到有

章可循,按章办事,使管理工作逐步进入了科学化、制度化、规范化的轨道。

(2)实现了由国有向民营转制的平稳过渡。由于我们在转制工作中积极争取政府部门的指导,同时在制订和落实转制方案时充分考虑到政府、企业、管理者、在岗职工和下岗职工等各方的利益,因此,在整个转制过程中没有出现一起职工闹事的事件,职工情绪稳定。这样的转制让政府放心,让企业满意,让职工得利,实现了政府、企业和职工的共赢。

(3)管理者和职工的积极性空前高涨。改制后,管理者和职工的角色都已经发生了变化。一方面,他们不再是国有企业的干部职工,而是优胜劣汰环境中的市场竞争者;另一方面,由于个人利益与企业利益紧紧相连,休戚与共,使得他们的积极性被空前地激发出来。过去那种办事拖拉、出勤不出力的现象已经被彻底杜绝。

(4)生产步入正轨,市场形势好转。截止2003年3月,公司已接到1 500万元的生产订单。企业生产恢复正常,经营形势明显好转。

(5)人才开始大量回流。到2003年3月底,过去流出去的生产和技术骨干中,已有8人重新回到了公司上班,同时新的人才也在不断进入,如现主管财务的副总毛来凤原是咸宁市咸安区国资局副局长,在指导公司转制的过程中,他深感企业的发展潜力与企业领导班子的团结和朝气,主动放弃原有职位和优厚的待遇,要求到公司工作,现已成为公司的主要管理骨干。

(6)职工获得实惠。随着生产形势的逐步好转,职工的工资和福利也得到了大幅度增加,现在职工人平月工资达到800元,是改制前的2倍。相信随着企业的发展,职工获得的实惠将更多。

湖北阳光电气有限公司的转制实践给了我们很多的启示,其中最重要的有两点。其一,国有企业只有改革才有出路,对于处于竞争性行业中的大多数中小国有企业而言,国有转民营,实现国有资产的战略性退出无疑是竞争的需要,理想的选择;其二,在国有企业转制的过程中,必须充分平衡各方利益,切实做好下岗职工的再就业安置和社会保障工作,实现平稳过渡。这是我们在这次转制工作中所获得的主要体会。

(责任编辑 高建平)