



成功改制启示录

北京首钢冶金研究院（以下简称北冶）通过企业改制，由一个单一所有制的国有企业转变为一个投资主体多元化的有限责任公司，生产力获得了大发展，成为首钢第一批成功实施改制并由此做大做强的企业之一。北冶改制的典型意义到底在哪里？改制带给北冶怎样深刻的变化？北冶是如何实施改制的？改制又给人们留下了怎样的启示呢？

典型意义

北冶成为改制对象，并非因为盈亏问题、人员素质问题、企业文化问题等，而是制度安排问题，具体说就是所有权与控制权的合理安排问题。北冶改制的典型示范意义在于：

1. 较好地解决了国有企业所有权与经营权分离的问题，使企业产权更加明晰。北冶改制，最重要的是企业所有权结构的变革。北冶改制后形成了多元投资主体结构：首钢总公司出资股比为35%；北冶经营者出资股比为40%；北冶职工出资股比为25%。根据《公司法》“谁出资，谁所有”的原则，投资主体的确定，明晰了北冶的所有权形式，北冶从国有企业变革成民营企业。同时，明晰的所有权形式，确立了明晰的产权关系，最终使北冶真正成为有独立的财产权利、财产能力和财产责任的市场主体。

2. 成功地引入了市场机制，使企业向市场主体迈进了一大步。北冶改制，不仅得益于市场机制的引入，同时还得益于与这种机制相适应的职业经理

人的诞生。两者互联，缺一不可。当今的企业竞争是管理的竞争，是企业家和企业内部组织质量的竞争。一个成功的企业，主要取决于管理者的协调能力和合理配置资源的能力。事实上，北冶改制的一项重要任务，就是通过产权关系的明晰，建立起多元化的混合所有制企业财产形态，目的是培育和建立起市场机制与企业家交互作用的新机制。

3. 初步地确立了企业自主发展的基本规范，使企业可持续发展成为可能。北冶企业性质的变革，决定了企业风险——收益机制的确立和增强。从北冶的出资股比结构可以看出：第一，首钢代行国有资产委托经营者身份，以1750万元（股比为35%）的国有股份，拥有国有资产的所有权及收益权。第二，北冶经营者不再是国企行政等級制下的“干部”，而转变为具有股东收益的企业所有人，这样的制度安排，可以激励经营者对企业风险——收益的高度关注，极大地提高了责任与收益的关联度。同时，经营者的身份转变为受聘于股东会并直接对股东利益负责的职业经理人。第三，职工在改制中，通过将自己的补偿金以等价原则兑换为企业股份，完成了企业职工从“国有人”向“社会人”的转变，从意识形态意义上的“主人翁”，转变为真实持股、真实所有的“企业主人”，从而极大地调动了企业职工的积极性。

深刻变革

北冶改制两年，发生了从平凡化

神奇的变化。2005年北冶实现销售收入26595.35万元，比2004年增长18.15%，实现利润986.76万元，比2004年增长886.76%；2006年北冶实现销售收入30521.59万元，比2005年增长14.76%，实现利润1320.31万元，比2005年增长33.80%。

1. 从国有制行政管理向民营化经营管理转变。北冶从行政性国有企业转变到财产性混合所有制企业（民营企业），实现了企业性质的变革。随着这一企业性质的转变，企业目标也发生了根本性转变，即从传统企业目标向现代企业目标转变。北冶改变了过去以产值、销售收入和国有资产保值增值为效益目标的传统评价方法，代之以“所有者价值最大化”为目标的新的指标体系（利润、总资产贡献率、资本保值增值率、资产负债率、流动资产周转率、成本费用利润率等），并从企业股东利益的角度出发，反映对企业目标的关注度。这是综合度较高的效益评价体系，是与多元投资主体形态下的现代企业制度相适应的企业经济效益评估指标体系，是所有者价值最大化的具体细化和综合体现。

2. 从内向封闭式管理向外向开放式管理转变。北冶从国有行政管理体制中走出来，不再是首钢管理下的三级内部核算单位，而转变成具有独立财产权利、责任和义务的法人实体；不再是“等靠要”机体的一部分，而是自主经营、自负盈亏、自我发展的市场主体；不再是“所有——收益”中被动的内向资产要素，而是“风险——收益”

新体制下主动决策的外向资本要素。一系列的连锁变化，让北冶转变为具有独立法人资格和财产行为能力的民营企业。改制后，北冶在投资机制、技术创新和新产品开发等领域都取得了重大进展。

3.从“经济人”管理向“社会人”管理转变。

改制后的北冶，在用人机制上发生了重大变化：随着企业职工的身份从国有职工向社会人身份的转变，企业管理开始由“经济人”管理向“社会人”管理转变。在传统的国有企业中，职工更多地被视为管理对象，被视为“经济人”。企业改制后，企业性质发生了重大变化，职工身份也发生了转变，特别是持股职工的身份发生了根本性转变。为此，企业管理也发生了重大转变，开始把职工视为“社会人”，更多地关注职工的需要和预期。企业管理从重规章制度转为重需求行为。成功的改制，一定是对生产力的解放；而生产力的解放，一定是对人的解放。

系统实施

北冶从国有企业向民营企业的转变，无疑是一次企业所有制性质的变革，是一次职工国有身份的变革。面对这一变革，首钢总公司及北冶领导的态度是：改制必须依法、稳定、系统地实施。

1.把握政策，吃透精神，加强领导。改制工作是一项政策性强、责任重大的工作。北冶专门成立了由院长直接领导的改制工作办公室，专门负责北冶的主辅分离、辅业改制工作。对包括资产、产权、财务、人事、税务、组织结构、土地管理等方面上百个改制文件认真学习研究，反复推敲，吃透文件精神，掌握政策，正确地运用和指导工作的开展。在对北冶资产和人员情况详细摸底的基础上，2004年7月，北冶向首钢总公司汇报改制方案，之后，首钢总公司批准北冶改制立项，原则审议通过了改制方案，要求开展资产审计、评估，细化改制方案。

2.坚持法律保障，依法审计评估。

改制的重点是在理顺“三个关系”上，即产权关系、劳动关系和隶属关系。为保障改制依法操作、规范进行，在改制初期，北冶与北京大成律师事务所签订了法律专项服务合同。在改制过程中，律师事务所根据改制进程起草了《治研院辅业改制实施方案》、《治研院辅业改制人员安置方案》、《治研院辅业改制资产处置方案》、《新公司章程》、《新公司职工持股管理办法》、《新公司股权委托协议书》、《新公司董事会、监事会议事规则》、《新公司总经理工作规则》等一系列文件，并提供相关的法律辅导。首钢总公司委托北京爱思济会计师事务所对北冶开展了除土地外的资产审计评估。2004年8月审计评估人员进驻北冶，同年10月评估结束。律师事务所和会计师事务所的全面介入，保证了北冶改制工作依法进行。

3.政策交底，加强沟通，合理安置职工。企业改制，改到深处是产权，改到难处是人员。改制必然牵涉到企业职工身份的转换。改制前，北冶在岗、内退、离退休职工约1600人。改制时，在岗、内退职工要先与企业解除合同，并在法律和市场规则的基础上与企业重新确定劳动契约关系，离退休职工真正纳入社会统一管理。改制后，所有职工将同时由几十年一贯制的“企业人”变为“社会人”。这必然使职工思想发生剧烈波动，面对这种情况，北冶通过政策交底，与职工加强沟通，最终合理地安置了职工，平稳地实现了改制目标。

若干思考

北冶的改制成功，留下的不仅是北冶人改制的艰辛历程，它还为其他企业的改制提供了启示。

1.要分类指导、实施，力求改制成效。北冶是首钢企业改制的先进范例。改制要想取得成功，需要一定的条件。比如，要有一定的市场前景，且在行业中具有一定的竞争力；要有一定的财产规模；要有一个良好的经营团队；要有一条相对完整的作业流程或产业链

等等。

同时，改制还需要量身定制。从北冶的成功改制中就可以发现这样一些“定制”，比如，改制企业需要依附于大型国有企业，而其经营主业最好与母体主业不具有关联性；改制企业与原母体国有企业仅仅是行政隶属关系，而非市场形态的财产关系；原行政隶属体制严重阻碍了生产要素的合理流动等等。现在许多企业的改制，实际上为减员而改制、为划转而改制。这些都与改制的初衷相违背。

2.关键在于长效机制的建立。北冶改制后效益的持续提高，不是源于改制过程的顺利完成，而是源于通过改制使企业建立起了风险——收益机制。这正是北冶改制成功的内因。

改制使北冶建立了真正意义上的法人治理结构，它并非徒有其形，它的真正意义在于，使企业产生了对法人治理结构的强烈需求，而这种强烈需求主要体现在多元所有者与总经理法人财产控制权之间的相互依存、相互制衡、相互补充的作用机制上。如果没有改制后形成的风险——收益机制，企业就无法形成独立的财产权利、财产责任和财产能力。改制也就徒有其名了。企业改制，重在立机制，不可使改制陷入破而不立的尴尬境地。

3.注重预防“内部人控制”。内部人控制问题，是指独立于股东（外部人）的经理人员掌握了企业的实际控制权，在公司战略决策中充分体现自身利益，甚至和职工联手谋取各自利益，从而架空所有者的一种现象。为避免“内部人控制”问题的出现，应借鉴西方企业的有益经验，主要包括：合理安排和调整股权结构，使所有者代表真实地进入企业，行使出资人职能；完善企业内部权利机构、决策机构、监督机构和执行机构相互分离、相互制衡的领导机制；积极探索引入外部监事进入企业，特别是银行或金融机构以债权人的方式进入；积极探索所有者对企业引入审计机制和重大专项检查制度。

责任编辑/丛容