



# 发挥党的政治优势 确保改制平稳进行

## ——首钢企业改制工作调研报告

■ 姜兴宏

2003年以来,首钢依据国家、北京市的有关政策,积极稳妥地推进主辅分离辅业改制工作。首钢列入市国资委改制计划的共有108家单位,到2008年底,首钢累计完成94家企业改制,涉及职工和离退休人员5.8万人,国有资产23亿元,支付改制成本费用43亿元;另有14家单位通过合资、合作、退出等方式已经或即将完成改制,标志着首钢列入计划的改制工作基本完成。

首钢在改制过程中发挥党的政治优势,重视思想政治工作,试点先行、循序渐进,依法依规、民主公开,有情操作、以人为本,做到了思想稳定、队伍稳定,生产经营稳步发展,企业效益明显改善,职工收入稳步增长,基本上达到了预期的目标。

近来,我们对首钢改制工作进行了调研总结,报告如下。

### 改制背景

改革开放以来,首钢一直致力于企业体制机制的改革与创新,先后实施了承包制改革、集团化改革、债转股改革、股份上市改革等多项重要措施,这些创新实践,有力地推进了企业的发展和进步。

进入新世纪后,新形势对首钢改革提出新要求。作为地处首都的老国企,首钢既有国有企业普遍存在的体制机制问题,也有企业自身特有的新情况新问题:

1、首钢多数企业资本结构较为单一,一股独大问题突出,没有建立起规范的现代企业制度和完善的法人治理结构,也没有有效的激励约束机制,不适应市场经济竞争要求,严重制约了企业发展。

2、首钢集团下属企业多、涉及领域广,存在管理

层级多、业务链条长、管理效率低的问题,在一些方面存在着散、小、弱的状况,资源配置不合理,产业结构有待优化。

3、由于历史原因,首钢有一批外埠军工、建工企业,需要通过划转、破产、改制等方式,解决企业属地管理、体制机制问题。

4、尤为突出的是,首钢搬迁调整战略的实施,要求分离辅业、精干主业,全力搞好搬迁,这必然导致一大批辅业单位从首钢钢铁主业中分离出来。同时,要求分离出来的辅业进行体制机制的根本转变,激发企业活力,保证在钢铁主业搬迁后能够更好地生存发展。

### 主要过程

首钢集团的主辅分离辅业改制工作,从2003年开始到2008年基本结束,主要经历了四个阶段。

1、学习准备。2003年主要是学习国家、北京市的相关文件,掌握政策规定,吃透改制精神;参观考察各地改制企业,学习借鉴改制成功经验;制定首钢自己的改制实施办法和措施,进行舆论和政策宣传,做好思想引导和心理铺垫。

2、试点探索。2004年是首钢的改制试点年,主要以推进规模小、人数少的小企业改制进行尝试,完成了10余家小企业改制,摸索了规律,发现了问题,制定了相应的措施办法,取得了较好的经验。

3、全面推进。在试点成功的基础上,2005年和2006年首钢全面推进辅业改制,完成了30多家中等规模企业和外埠企业的改制,改制工作取得很大成功和突破性进展,探索了较大企业改制的规律、情况和问题,并完善相应的改制措施和办法。

4. **重点攻坚。**2007年和2008年是首钢改制的攻坚阶段,全力推进数千人以上规模大、人数多的子公司一级大单位的改制工作。在前几年成功经验的基础上,改制工作进展顺利,到2008年底,首钢辅业改制工作基本完成。

### 操作程序

首钢改制工作启动前,花了大量时间编制设定程序,对改制过程进行全面系统地研究,制定标准化的工作程序,绘制全过程的工作流程,把改制分为十个步骤,每个步骤明确工作要点、需要解决的问题、提出的文件,形成标准化、格式化、规范化的样本。不论是几十人的企业,还是几百、几千人的企业,都按照这个程序操作,确保改制规范公正。与此同时,首钢还组织编写了《国有企业主辅分离改制分流工作流程和参考文件汇编》,严格按国家规定的操作程序进行改制。

1. **成立改制组织。**首钢成立改制办公室,辅业各单位的整体改制和部分改制工作由首钢改制办负责组织。改制单位成立由党委、经营管理人员、工会、职工代表组成的改制工作组,在首钢改制办的领导下,负责本单位改制的具体工作。

2. **摸底了解情况。**首钢改制办组织对改制企业进行产权界定,同时对企业的基本情况,如:资产负债、经营效益、人员素质、产业定位、发展后劲、职工对改制的认同度等进行调查摸底,对改制前后股权变化情况进行分析测算。

3. **制定改制预案。**改制企业根据调查摸底和审计结果,确定企业改制的时点,测算改制的各项成本费用,做出改制的股权设计,形成改制初步方案。

4. **职代会讨论审议。**改制方案初稿形成前后,广泛征求职工意见,完善方案,召开职工代表大会,审议通过改制方案,并就改制方案中涉及职工分流安置和用于安置职工的资产处置等事项进行投票表决,形成决议,与改制方案同时报首钢总公司审批。

5. **清产核资评估。**根据资产评估要求,改制企业委托具有验证资格的中介机构对资产和财务状况进行审计核实,全面评估企业资产。根据评估情况对改制预案修改完善,形成正式方案后报首钢总公司审议,首钢改制办做出正式批复意见。有关资产证明报北京市国资委审批。

6. **建立法人治理结构。**按照改制方案,在国有资产管理部门与产权受让方签订产权转让合同,按相关手续注册成立新企业后,企业在由股东会、董事会、监事会和经理层组成的法人治理结构下开始运作,首钢在改制收尾阶段专门颁发文件,确保企业改制后能够真正建立起法人治理结构,建立起产权清晰、权责明确的新型企业关系。

### 保障措施

1. **发挥国有出资人的作用。**为保证企业改制工作

健康有序进行,首钢在改制过程中充分发挥国有出资人的作用,严格按政策规定,向北京市国资委汇报请示报批改制材料和方案。同时,首钢专门成立了企业改制机构——首钢改制工作办公室,代行总公司宏观管理职能,主持和推进首钢改制工作。在企业改制后,首钢又专门成立了投资管理部,对改制企业进行指导、监督和管理。

2. **发挥法律法规的作用。**首钢在改制过程中严格依法依规办事,首钢法律事务处始终参与企业改制并发挥重要作用。首钢依据国家政策文件,结合实际,先后制定了《首钢总公司主辅分离辅业改制分流实施办法》、《首钢总公司辅业改制配套办法》、《改制企业收尾阶段有关管理工作的通知》,成为推进改制的指导性文件。健全的法律体系,完善的制度规定,配套的政策措施,确保了改制工作平稳有序地进行。

3. **发挥职代会的作用。**首钢在改制中始终注意维护职工的切身利益,严格执行改制方案必须提交职工代表大会或职工大会通过的规定,涉及职工合法权益的,及时听取职工代表的意见,尤其是职工分流安置、内退职工的经济补偿、新企业经营者的推荐、法人代表的确定、股份比例的分配等问题,必须经职工代表大会或职工大会讨论审议通过。

4. **发挥党组织的作用。**改革改制能否成功,关键看党组织政治核心作用能否到位。改制过程中,党的政治核心作用体现在保证改制符合党的方针政策、符合国家法律法规、符合企业和职工利益,保证公开公正、阳光交易、国有资产不流失,保证改制全过程在平稳中进行。首钢规定,企业改制分流工作必须在各级党委的领导下进行。对改制企业来讲,党组织的作用体现在每一个方面、每一个环节,体现在改制的全过程。改制改到哪里,党组织的作用就发挥到哪里。企业发展到哪里,党组织就建到哪里。健全的党组织和有效的思想政治工作,保证了首钢改制的平稳进行和企业的持续发展。

### 守住底线

1. **没有发展思路不改制。**首钢总公司领导反复强调,企业改制,是为了企业更好地发展。凡改制企业,首先要有清晰的发展思路和发展战略,要有产品、有市场、有产业,能够得到效益和利润,要使企业有发展和上升的空间。首钢在讨论改制方案时,重点讨论发展思路、发展措施、发展项目、发展前景,并制订扶持政策。这样,才能使员工看到发展希望,产生强烈的改制愿望,产生改制的内在动力,让大多数职工拥护、支持、参加改制。首钢改制过程中,不少人前二、三年都在观望,后二、三年却抢着上,就是因为改制企业良好的发展势头,吸引了大家。

2. **职代会不通过不改制。**在改制过程中,广大职工通过职代会从源头参与,凡是涉及职工切身利益的问题,必须经过职工代表大会讨论通过。做到“四个必



须”，即：必须向职工群众公布企业总资产、总负债、净资产、净利润等主要财务指标的财务审计、资产评估结果；召开职代会必须有三分之二以上的职工代表出席；职工代表大会审议改制方案作出的决议，必须经企业全体职工代表半数以上通过方为有效；职工代表大会必须以无记名投票方式对职工安置方案、分流安置职工的资产处置和改制过渡期推荐的召集人进行表决，在改制过程中，有的企业改制方案多次未获职代会通过，总公司则多次推迟该企业的改制，直到最后获得职代会通过为止。

3、职工没安置好不改制。首钢的改制，强调对每一个员工都要安置好，对分流到非国有法人控股改制企业的职工，依法支付经济补偿金，对无固定期合同的职工补偿金，在补偿标准的基础上，再给一万元补助，为改制职工及时办理接续养老、失业、医疗、工伤等多项社会保险关系，企业改制时，对企业全部退休人员、退养职工、长期病假、工伤、精神病患者等人员，由改制企业托管，改制企业与原企业主管单位签订协议，明确责任。对这些人员的有关费用，在改制时预提，由改制企业管理，逐月发放。预提费用包括：退休人员补充医疗保险费、补充养老金、冬季取暖费、丧葬费、租房补贴、供养直系亲属的医疗费；内退职工安置费；长期病假、工伤、精神病等人员的安置费。退休人员的补充医疗保险费按企业实有退休人员人数、按其实际年龄距北京市居民平均预期寿命的年限发放。这样，使每个单位的每一部分职工、每一种情况的职工、每一个职工的每一种费用都得到了可靠的保障，使每一个人无后顾之忧，改制才真正实施。

4、不稳定不改制。首钢在企业改制中，把维护稳定放在突出位置。凡可能发生群体上访的企业，改制方案公司不予批准。有的单位改革方案获得批准后，发生上访，公司要求暂缓改制，在做好“活血化瘀”工作的基础上，择机适时推进。改革的进度、发展的速度、稳定的程度三者一致，综合协调考虑，是首钢改制工作的一个原则。按照最初工作目标，首钢准备用二年左右时间完成改制分流工作，后来根据实际情况，用了六年的时间才完成。进度虽然慢了些，但总体稳定的程度、企业发展的速度得到充分体现，实现了改制的目标。

### 实际效果

1、职工观念转变了，思想意识主动了。改制企业干部职工改变了改制前的依赖心理，逐步树立了吃饭靠市场的思想观念，责任心、紧迫感和危机感普遍增强；传统国企资产一直没有量化到个人，职工的主人翁地位处于虚化状态。改制后，职工不同程度地变成了股东，通过产权制度纽带，使企业的前途、命运与职工的利益紧紧地捆在了一起。改制企业也由此逐步探索出符合自身特点的企业文化，这种企业文化纽带连同产权制度纽带，使企业形成了一种利益共同体意识

与命运共同体意识。首钢已经改制的企业，过去执行的是总公司指令性计划，独立闯市场的意识不强。改制以后，企业独立经营、自负盈亏，一切依靠职工自己创，迫使企业睁大眼睛面向市场。

2、经营机制转换了，企业活力增强了。改制之前，一谈起“大企业病”就让人头疼，企业管理者整天埋头于文山会海及日常琐事之中，机构重叠，效率低下。改制之后，管理者与员工上下齐心协力，共同快速应对各种挑战，把市场信号直接传递给每一个员工，直接面向市场，共同解决各种难题。

3、治理结构规范了，管理水平提高了。改制后的企业，按现代企业制度建立起有效的法人治理结构，决策、经营、监督互相制约，协调统一，管理科学。过去，一些企业片面追求眼前利益，忽视安全操作规程，不讲社会效益，不讲协调发展，安全问题一直是个老大难。改制后，企业管理者认真落实科学发展观，始终把安全作为管理的重要内容。

4、资金投入加大了，发展后劲更足了。改制前，一些企业长年靠首钢总公司补贴亏空；改制后，企业主宰自己的命运，积极开拓各种融资渠道，努力优化资产结构，大量更新、添置设备，提升企业装备水平，使企业逐步培育出强大的自主造血功能。现在，一些企业不但不再向总公司要一分钱，反而回过头来向总公司返还利润。

5、企业效益提高了，员工收入增加了。首钢改制企业，普遍严格认真贯彻《工会法》，把实现好、维护好、发展好广大员工的根本利益作为企业工作的出发点和落脚点；不断实施“人才强企”战略，拓展人才发展空间，全心全意依靠职工办企业，特别是注重让员工共享企业改革成果，改制职工收入实现了稳定增长。在统计的44家首钢改制企业中，改制后84%的企业，利润实现了增长；89%的企业，职工收入都有提高。

### 需要进一步解决的问题

一是现代法人治理结构形式上是建立起来了，但同真正的现代企业制度相比，还有待于进一步健全；二是有些企业适应市场的能力还要进一步增强，机制需要进一步改善，盈利能力还需进一步提升；三是改制后管理层持大股、员工持小股或不持股，分配形式和收入水平有很大差别。在这种情况下，管理者如何建立沟通渠道、减少不满情绪、消除对立情绪，调动员工的积极性，构建管理者与员工之间的和谐，需要认真解决。四是在“股东会、董事会、监事会”新三会治理结构中，党的核心作用如何发挥，党组织在新企业如何参与决策，如何找到党组织参与决策的路径，党的思想政治工作的形式和内容是什么，都正在探索之中。

（作者为：首钢总公司党委副书记）