

6

SKD公司的员工持股计划

王霞 编

MBA

教学案例集

小 铮 骆祖望 主编

第二辑

上海财经大学出版社

江苏工业学院图书馆
藏书章

SKD公司的员工持股计划

图书在版编目(CIP)数据

MBA 教学案例集. 第二辑/孙铮, 骆祖望主编. —上海: 上海财经大学出版社, 2004. 4

ISBN 7-81098-112-9/F · 105

I. M… II. ①孙… ②骆… III. 企业管理-案例-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 018094 号

☐ 责任编辑 李国树

☐ 封面设计 周卫民

MBA JIAOXUE ANLIJI

MBA 教学案例集

(第二辑)

孙铮 骆祖望 主编

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海浦江装订厂装订

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 11 月第 2 次印刷

787mm×1092mm 1/32 17.625 印张 213 千字

印数 3 501—5 500 定价: 58.00 元(全 15 册)

《MBA 教学案例集》

编委名单

主编：孙 铮 骆祖望

编委：(以姓氏笔划为序)

丁邦开 王 玉 冯正权

刘兰娟 丛树海 孙海鸣

杨大楷 杨公朴 杨君昌

陈文浩 陈启杰 陈信元

张淑智 张 桁 施锡铨

颜光华 戴国强

序 言

1991年,我国第一个专业学位——工商管理硕士学位(英文简称MBA)问世了。使我们感到荣幸的是,我校作为全国首批九所院校之一,率先在专业学位教育领域中进行了新的探索与实践。

众所周知,我国的MBA教育来自于欧美较为成熟的办学经验,因此具有鲜明的国际性特点。这里所讲的国际性,既表现在称谓上用统一的“MBA”的识别符号,更表现为办学目标、方向、内容和方法上都奉行一种“国际准则”。所谓“国际准则”,即大家都使用公认的“共同语言”。其中,案例教学便是最典型的一种“共同语言”。

关于案例教学问题,尽管在不同的国家或同一国家内的不同学派和学者中,对它的界定和认识有差别,但这些理论上和

认识上的差别,并不影响案例教学在 MBA 教学活动中的必要性和重要性。

正是基于这样的认识,我校从 1991 年试办 MBA 项目以来,就在案例教学中进行了不懈的努力。回顾我校在 MBA 教学中案例建设的历史,大体上经历了三个阶段。第一个阶段,主要是引进国外、尤其是美国的案例进行教学,但效果不十分理想。因为一种管理行为的成功与失败,都是和一个国家或民族的文化紧密相联系的。上述做法使得教师与学生都深深感到“淮橘为枳”的苦涩。第二个阶段,主要是收集国内成功的案例组织教学,结果往往是这些案例被书架“留中”了。为什么呢?原因在于案例是中国化了,但与教材上的教学内容切入得不够紧密。

经历这两段曲折,使我们变得聪明起来了。从 2000 年开始,我们进入了 MBA 教学案例建设的第三个阶段。

在这个阶段中,我们以课程为出发点,组织案例建设的课程小组。由课程小组针

对本课程的教学实际提出需要匹配的案例,然后在全校乃至全社会征集案例。在征集过程中,既接受推荐案例,更欢迎根据具体要求编写的案例。为此,我校组织了专门的案例编审委员会,实行“双投”机制,即“投标竞选,投票选择”。所谓投标竞选,即对案例编写公开提出投标书,欢迎教学与实务界人士参与投标;所谓投票选择,即对投标书经过专家评估后,实行投票取舍制和对编写好的案例成果实行专家评审后的投票表决制。

这些做法不仅提高了案例编写的质量,也提高了案例的使用效率,从而克服了原来把编写案例当成“花瓶”的形式主义弊端。本期的案例集正是在这样的运作过程中产生的。

今天这个“媳妇”终于见“婆婆”了。我们希望各位“婆婆”来评头论足,从而使“未来的媳妇”不但更“好看”,而且更“能干”。谨此,我们需要感谢下列各位专家和学者,正是他们的负责精神和智慧,才使本案例

集得以顺利问世。

他们是孙铮、张淑智、杨公朴、颜光华、陈启杰、张桁、杨大楷、陈信元、孙海鸣、戴国强、杨君昌、丁邦开、刘兰娟、陈文浩、王玉、冯正权、丛树海、施锡铨。

本案例集的出版,得益于熊诗平、金福林、何苏湘、张有年的鼎力协助和指导,在此一并感谢。

骆祖望

2003 年 3 月 26 日

I

引言

1

1996年2月3日,对SKD股份公司(下面称SKD公司)97%的员工来说,是值得纪念的日子,因为这一天是SKD公司成立大会暨第一次全体股东代表会议的日子。在这次大会上,除将审议《SKD公司章程》,产生第一届董事会和监事会外,还有一个对他们来说将会产生深刻影响的事件:占公司股权份额35%的第二大股东——工会持股委员会,将正式代表全体员工进入董事会,并向126位员工发放“SKD公司内部持股股权证书”。也就是说,从这天起公司全体员工不仅是拿工资的劳动工人,而且又是公司股东,拥有了对公司所有权、收益权、

编写说明:本案例适于《财务会计》课程“投入资本及其变动”或《管理会计》课程“责任会计”章节的讨论。

SKD公司的员工持股计划

剩余财产分配权以及其他权利。据了解,SKD 公司自 1994 年 5 月提出股份制改造的申请,得到深圳市有关部门的批准后,历时两年多的时间,按照深圳市《国有企业内部员工持股制度试点暂行规定》,进行了以内部员工持股计划和股份制为主要内容的现代企业制度改革。在我国,尽管员工持股计划是国有企业改制过程中的阶段性产物,那么 SKD 公司是怎样实施这一计划的?如何组建员工持股会?持股会员工股比例是如何确定的?员工股份又是怎样分配的?员工股是否可以流通?应否预留?如何解决员工认购款的资金来源?员工持股计划的实施结果如何?由于 SKD 公司的员工持股计划有其独到之处,因此,带着这些问题,我们对该公司进行了调研。现任董事李长安和财务处处长胡敏同志对该公司实施员工持股计划的细节作了如下介绍。

李长安同志向我们详细地介绍了公司概况：SKD 公司的前身是深圳市某工业区建设服务公司，创立于 1988 年，是一家既执行企业功能又执行部分政府职能的服务型小企业，主要从事工业区的规划、建设和管理。当时企业存在的主要问题是：政企不分；分配制度上的平均主义；员工利益与企业利益不紧密，企业凝聚力差；资金严重短缺，负债率高，每年创造的利润用于支付利息都不够，很难再从银行获得贷款。为了尽快改变这种局面，1994 年 5 月，公司向深圳市体改办提出进行“现代化企业制度改革试点”的申请，得到批准之后，同年被列为深圳市首批现代企业制度改革试点的 28 家企业之一。SKD 公司进行现代企业制度改革的特点就是要引入员工持股计

划,以它为突破口进行产权多元化改革,实现由外源融资向内源融资的转化,这样既解决了资金短缺问题,又调动了员工的积极性。

1996年2月,由五位法人股东包括SKD公司工会持股委员会在内,作为发起人,以发起设立方式成立了股份有限公司。1996年2月公司完成股份制改造后,便定名为“SKD股份有限公司”。至此,一个“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”并以内部员工持股为特征的现代企业制度的建立,为创造良好的经营业绩并争取上市奠定了坚实基础。

“李董事,我记得1998年12月初,中国证监会下发了《停止发行公司职工股的通知》,您能否向我们介绍一下你们公司实施的员工持股计划与原来《公司法》设计的内部职工股有什么不同?”我们说。“好的。那么,就让我和小胡从以下几方面谈谈”。李长安同志很爽快地回答说。

组建员工持股会

李长安同志说,我个人认为,《公司法》设计的内部职工股的出发点是好的,但是确实也存在有些企业因缺乏规范系统的管理制度,内部职工股非但没有成为增强企业凝聚力的粘结剂,却沦为职工和企业领导谋取短期利益的一条捷径。实际上,从20世纪90年代起,员工参股这种改革方式在全国各地都有着不同的尝试,但一般都属于各企业自发性探索,尤其在持股方式上,员工以自然人出现,股权分散,未能在董事会中起到应有的作用。因此,为避免内部职工股的这一局限性,我们公司在改制时制定的目标很明确,那就是:以员工持股计划为突破口、建立真正具有凝聚力作用的现代企业制度。为此,公司首先由自愿持股的员工选举产

生了员工持股委员会，然后员工持股委员会以工会社团法人名义办理工商登记，并作为公司股东之一参与发起和设立。由于持股会代表员工所持股份以工会社团法人的名义向本企业投资，从而使它自然成为公司的投资主体。员工认购股份后委托持股会托管运作，持股会代表持股员工进入公司董事会，按照集体形成的意志来参与企业的重大决策及选择、监督企业经营。这样，把分散的员工股集中起来，就大大增强了员工对公司股东大会的影响力，确保员工主人翁地位落到实处。我们公司员工持股计划的主要特点是具有团体性，员工持有的股份量化到每个员工，但每个员工仅持有股权凭证，单个员工可以凭借股份获得红利分享权，不直接凭借股东身份行使对企业资产营运控制权。员工持股会设立后，我们公司发起人由五个投资主体组成：深圳市国资局和另外三家国有企业，再加上员工持股会。我认为，转换企业经营机制，是我国国有企

业改革的一个重要方面,然而,突破原来内部职工股的局限性,是我们公司改制的目标之一。

胡敏接着说,按照《公司法》的要求,企业进行股份制改造,必须对原国有资产存量进行评估和产权界定,以明确股东在公司中的出资额和出资结构,以及应履行的权利和承担的义务。1995年末,公司经深圳 DHS 注册会计师事务所评估和企业产权隶属部门深圳市国资局确认,公司国有净资产评估价值为 30 800 万元,国资局和另外三家国企以这笔资产作为改制时认缴的部分出资额。根据当时改制时企业的经营规模、资产存量,工商登记注册资金确定为 110 000 万元,每股面值为 1 元计 110 000 万股。但是,还有 79 200 万元的资金缺口如何解决? 员工持股会持股比例为多少? 胡敏同志向我们作了如下说明。

IV

持股会持股比例 和员工股份的分配

胡敏说,1996 年初,经公司所属产权部门——深圳市国资局的同意,缺口 79 200万元通过内部员工募资和增资扩股方式解决。然而,根据深圳市出台的《内部员工持股制度试点的暂行规定》,除了邮电、银行、保险等金融机构不实施内部员工持股外,其他企业应根据本公司的经营规模、经营状况和员工的实际购买能力,自行确定内部员工股总额占公司总股本的比例。由于我们公司注册资本为110 000万元,按规定员工股的比例可以占公司总股本的 35%左右。后来,经公司全体持股的员工表决同意,就按占总股本 35%的资金即38 500万元,由员工持股委员会以员工工会社团法人名义向内部员工募资,余缺

40 700万元由国资局投资。说到这里,小胡给我们看了该公司 1996 年改制前后股权变动情况表,这张表记录了如下的一些数据(参见表 1)。

表 1 SKD 公司股权变动情况表 单位:万元

	1996 年改制时 (经资产评估后)		1996 年发起 增资募股	1996 年 改制后上市前	
	净资产	比例	股本	股本	比例
一、非流通股					
1. 国有股(净资产)	11 000	36%	+40 700	51 700	47%
2. 法人股(净资产)	19 800	64%		19 800	18%
3. 持股会员工股			+38 500	38 500	35%
二、流通股					
(股本)合计	30 800	100%	79 200	110 000	100%

胡敏接着说,改制后,公司总股本增加至 110 000 万元,由原投资主体国资局再增资 40 700 万元,使其成为第一大股东,持股比例 47%,第二大股东是员工持股委员会,持股比例 35%。法人股占总股本 18%,公司通过改制和产权界定,理清了资产的来龙去脉,合理确定其归属,使投资者根据其股份比重,行使资产的占有权、使用