

THE NATIONAL ENTERPRISE
MANAGEMENT
MODERNIZATION INNOVATION ACHIEVEMENT
The national enterprise management modernization innovation achievement
THE NATIONAL ENTERPRISE
MANAGEMENT
MODERNIZATION INNOVATION ACHIEVEMENT
The national enterprise management modernization innovation achievement
THE NATIONAL ENTERPRISE
MANAGEMENT
MODERNIZATION INNOVATION ACHIEVEMENT
The national enterprise management modernization innovation achievement

THE NATIONAL ENTERPRISE
MANAGEMENT
MODERNIZATION INNOVATION ACHIEVEMENT
The national enterprise management modernization innovation achievement
THE NATIONAL ENTERPRISE
MANAGEMENT
MODERNIZATION INNOVATION ACHIEVEMENT
The national enterprise management modernization innovation achievement

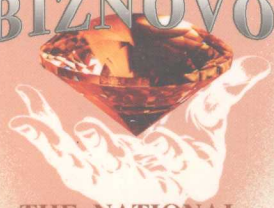
国家级

企业管理创新成果

全国企业管理现代化创新成果审定委员会
中国企业联合会管理现代化工作委员会

10th

BIZNOVO



THE NATIONAL
ENTERPRISE MANAGEMENT
MODERNIZATION
INNOVATION ACHIEVEMENT

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

THE NATIONAL ENTERPRISE
MANAGEMENT
MODERNIZATION INNOVATION ACHIEVEMENT
The national enterprise management modernization innovation achievement
THE NATIONAL ENTERPRISE
MANAGEMENT
MODERNIZATION INNOVATION ACHIEVEMENT
The national enterprise management modernization innovation achievement

THE NATIONAL ENTERPRISE
MANAGEMENT
MODERNIZATION INNOVATION ACHIEVEMENT
The national enterprise management modernization innovation achievement
THE NATIONAL ENTERPRISE
MANAGEMENT
MODERNIZATION INNOVATION ACHIEVEMENT
The national enterprise management modernization innovation achievement

目 录

积极推进企业管理创新 全面提高我国企业管理水平	张彦宁(1)
与时俱进 继往开来 扎实推进企业管理创新	蒋黔贵(9)
关于进一步组织做好全国企业管理现代化创新成果有关工作的通知	(20)
关于发布和推广第十届全国企业管理现代化创新成果的通知	(22)

管理再造

以世界一流通信企业为目标的管理变革	浙江移动通信有限责任公司(3)
简约管理	白沙集团(18)
百货零售企业连锁化再造	湖南友谊阿波罗股份有限公司(29)
以顾客价值为导向的系统管理	山东华阳科技股份有限公司(39)
新型建材企业的技术创新管理	北新建材(集团)有限公司(47)
高速公路运营“聚合式”管理	广东新台高速公路有限公司(55)
房产福利型转向物业型的管理	包钢集团房地产开发公司(64)
工程技术企业的管理再造	中冶集团北京钢铁设计研究总院(74)
制盐企业以提高竞争力为目标的管理	中盐宏博(集团)有限公司(81)

和谐管理

油田开发一体化管理	中国石化胜利油田有限公司(93)
资源共享、优势互补的煤电铝一体化经营	河南神火集团有限公司(105)
实现企业可持续成长的优化管理	山东铝业股份有限公司(114)
发电企业竞争力要素优化管理	山东荷泽发电厂(125)
促进企业滚动发展的优化管理	唐山钢铁股份有限公司(138)
煤炭企业质量环境安全计量四大管理体系一体化运作	新汶矿业集团有限责任公司华丰煤矿(149)
大型石化基地分立重组后的协调发展	北京燕化公司协调委员会(160)
以整合与提升为目标的一体化管理	浙江巨化股份有限公司(171)
发电企业的和谐管理	黄岛发电厂(177)
以可持续发展为目标的油藏经营管理	中国石化胜利油田有限公司河口采油厂(185)
焦化企业职业安全健康与质量一体化管理	河南天宏焦化(集团)有限责任公司(196)

- 机械制造企业的和谐管理 天津华一有限责任公司(206)
- 以林区经济可持续发展为目标的森林资源管护经营
..... 黑龙江省兴隆林业局(215)

战略管理

- 以创建国际一流航空公司为目标战略决策与实施
..... 海航集团有限公司(225)
- 企业反倾销机制的建立与运作 上海华谊丙烯酸有限公司(239)
- 采用混合所有制实现企业跨越式发展的决策与实施
..... 浙江三狮集团有限公司(253)
- 提高国际竞争力的决策与实施 中国铝业股份有限公司山西分公司(261)
- 企业高新技术成果产品化的战略决策与实施
..... 北京四方继保自动化有限公司(271)
- “强军壮民”发展战略的决策与实施 湖南江麓机械集团有限公司(277)
- 充分发挥网络优势的通信企业合作与管理 黑龙江省邮政局(285)
- 运用经济博弈论优化产品的经营决策与实施
..... 中国石化上海石油化工股份有限公司(294)
- 通信企业计费业务省级集中的决策与实施
..... 中国网通集团山西省通信公司(304)
- 小型企业产品优化升级的决策与实施 河北长城长电极有限公司(313)

项目管理

- 石化企业生产长周期安全高效管理 茂名石化乙烯工业公司(325)
- 航空成套产品出口的项目管理
..... 江西洪都航空工业集团有限责任公司(334)
- 高原复杂环境条件下的铁路施工管理 中铁十四局集团有限公司(343)
- 粤海火车渡轮制造的项目管理 江南造船(集团)有限责任公司(355)
- 基于管理信息平台的地下工程项目管理 中铁十六局集团有限公司(366)
- 电网建设项目的系统化和信息化管理
..... 辽宁省电力有限公司两锦供电公司(374)
- 集团型施工企业项目作业的直面管理 中铁二十局集团有限公司(382)

营销·采购·服务管理

- 供电企业服务质量评价体系的构建与实施
..... 上海市电力公司市区供电公司(393)

以科研为先导的日化企业市场营销管理 天津郁美净集团有限公司(407)

以提高用户满意度为目标的营维合一服务管理

..... 中国电信集团湖南省电信公司(417)

汽车制造企业用户链管理 上海大众汽车有限公司(428)

以市场创新为重点的国际化经营 青岛澳柯玛进出口有限公司(437)

建筑新材料企业以客户为中心的营销管理

..... 上海华源复合新材料有限公司(444)

酿酒企业顾客持续满意管理 安徽口子集团公司(450)

基于信息平台的电信企业采购管理 江苏移动通信有限责任公司(461)

通信企业重点客户管理 山东省通信公司青岛市分公司(473)

用户需求为导向的电信企业“114”信息服务

..... 中国网通集团北京市通信公司(482)

卷烟材料供应方资质认证和价格审核管理 上海烟草(集团)公司(490)

满足旅客个性化需求的铁路客运站管理 杭州铁路分局杭州站(498)

钢铁企业基于信息网络平台的营销管理

..... 包头钢铁(集团)有限责任公司(507)

电子企业市场营销能力的培育 北京兆维电子(集团)有限责任公司(515)

中小型机电企业的市场开拓与管理 横店集团联宜电机有限公司(519)

重组改制·组织体制

大型军工企业的主辅分离

..... 沈阳黎明航空发动机(集团)有限责任公司(527)

设计研究院员工持股的决策与实施

..... 信息产业电子第十一设计研究院有限公司(534)

无退路管理 河南省郸城财鑫集团(542)

大型企业集团母公司对子公司的规范化管理

..... 中国北方机车车辆工业集团公司(552)

集团母子公司资产经营责任制体系的构建与实施

..... 中国南方机车车辆工业集团公司(560)

集团公司集权与分权相结合的规范化管理

..... 昌河飞机工业(集团)有限责任公司(569)

集团母子公司体制的构建与管理 攀枝花钢铁(集团)公司(579)

人才股份制 四川御马床单毛巾有限公司(588)

大型钢铁企业子公司市场化再造 首钢总公司(595)

被兼并企业职工的安置工程 富润集团有限公司(603)

精化分立、同业整合、分业经营的企业结构调整

- 西安航空动力控制工程有限责任公司(613)
- 煤炭企业专业化重组的设计及实施 开滦(集团)有限责任公司(621)
- 以技术资本化为特征的高科技企业改制 安徽安科生物工程股份有限公司(628)
- 责权利相统一的全员股份虚拟管理 河南文峪金矿(632)

资本运营·风险管理

- 区域性国有资产监管与运营 珠海市国有资产经营管理局(643)
- 大型国有投资控股公司的资本经营 国家开发投资公司(656)
- 海外中资企业的风险管理 中国航油(新加坡)股份有限公司(668)
- 多元化经营中的风险管理 美晨集团股份有限公司(681)

资金·成本·预算管理

- 面向企业价值最大化的成本管理 宝山钢铁股份有限公司(695)
- 集团公司集中式资金管理 武汉钢铁(集团)公司(703)
- 供电企业网络化财务管理 广电集团有限公司中山供电分公司(719)
- 大型基础设施建设项目企业债券融资 中国长江三峡工程开发总公司(730)
- 低成本预算管理 深圳航空有限责任公司(737)
- 工程项目责任成本预控机制的建立与运行 中铁十二局集团有限公司(747)
- 通信企业以现金流为中心的资金管理 中国联通有限公司广东分公司(753)
- 电信企业现金流集中式管理 广东省电信有限公司(760)
- 电信企业网络维护责任预算管理 安徽移动通信有限责任公司(768)
- 煤矿内部全成本管理 平顶山天安煤业股份有限公司八矿(775)

精细·增效管理

- 采油工程系统精细化管理 大庆油田有限责任公司第四采油厂(787)
- 石化企业以低成本为目标的管理 中国石油化工股份有限公司洛阳分公司(796)
- 接轨 WTO 的外贸精益管理 上海东裕物资有限公司(804)
- 煤炭企业降本增效管理 淄博矿业集团有限责任公司岱庄煤矿(811)
- 基层“星级达标”精细化管理 中国石油华北油田二连分公司(819)

- 以预算管理为重点的有色企业增效管理 云南铜业(集团)有限公司(827)
- 中小发电企业增效管理 江西景德镇发电有限责任公司(832)
- 铁路多经企业分类分级管理 乌鲁木齐铁路局(839)

学习型组织·企业文化

- 以区站为重点的油田企业文化建设 中国石油天然气股份有限公司辽河油田分公司(849)
- 以提高创造力为核心的学习型企业创建 莱芜钢铁集团有限公司(860)
- 以学习型组织建设为核心的组织能力优化管理 安徽江淮汽车集团有限公司(827)
- 诚信经营体系的构建与管理 北京铁路局石家庄铁路分局(882)
- 媒体经营企业增强核心竞争力的知识管理 北京未来广告公司(888)

人力资源管理

- 以提供优秀人才为重点的对外服务企业 上海市对外服务有限公司(901)
- 以道德建设为特点的人力资源管理 中央国债登记结算有限责任公司(910)
- 人力资源的差异化管理 广东省高速公路发展股份有限公司(919)
- 精细化岗位薪点工资管理 中原油田分公司采油五厂(928)
- 民营企业员工的民主管理 德力西集团有限公司(939)
- 造就高技能“蓝领”员工的培训管理 江西省贵溪火力发电厂(948)

质量·安全·基础管理

- 航油安全管理体系的构建与实施 华南蓝天航空油料有限公司(959)
- 以质量文化为先导的零缺陷管理 清溢精密光电(深圳)有限公司(971)
- 边远地区便民连锁超市的规范化管理 吉林省白山市方大商业有限公司(982)
- 铁路运输调车安全管理 哈尔滨铁路局佳木斯铁路分局(990)
- 以规范、安全、高效为特征的现场管理 张掖市山丹水泥化工(集团)有限责任公司(995)

信息化管理

- 以实现敏捷管理为目标的信息化建设 重庆长安汽车(集团)有限责任公司(1001)

商业银行信贷信息管理系统的构建	招商银行股份有限公司(1016)
港口集装箱智能化管理	上海国际港务(集团)有限公司(1023)
大型航空公司的收益管理系统	中国国际航空公司(1031)
以提高核心竞争力为目标的汽车制造企业信息化	江铃汽车股份有限公司(1038)
光电企业 ERP 系统的有效实施	西安北方光电有限公司(1046)
机车车辆企业的管理信息化建设	中国北车集团西安车辆厂(1055)
以信息化为手段的铁路运输经营效能管理	济南铁路局徐州铁路分局(1065)
基于 IT 平台的铁路运输信息管理	北京铁路局(1072)
供电企业生产管理信息化建设	安徽省电力公司巢湖供电公司(1080)
勘察设计企业的全面信息化建设	铁道第三勘察设计院(1069)

全国企业管理现代化创新成果申报审定和发布办法	(1098)
编辑说明	(1101)

(010) 国公研育林南空城天越南平	国管育林南空城天越南平
(019) 国公研育林南空城天越南平	国管育林南空城天越南平
(028) 国公研育林南空城天越南平	国管育林南空城天越南平
(030) 国公研育林南空城天越南平	国管育林南空城天越南平
(048) 国公研育林南空城天越南平	国管育林南空城天越南平
(050) 国公研育林南空城天越南平	国管育林南空城天越南平
(071) 国公研育(限有)由美海特盛南	国管育(限有)由美海特盛南
(080) 国公研育林南空城天越南平	国管育林南空城天越南平
(090) 国公研育林南空城天越南平	国管育林南空城天越南平
(092) 国公研育林南空城天越南平	国管育林南空城天越南平

(1001) 国公研育林南空城天越南平	国管育林南空城天越南平
---------------------------	-------------

大型军工企业的主辅分离

沈阳黎明航空发动机(集团)有限责任公司



沈阳黎明航空发动机(集团)有限责任公司(简称黎明公司)是中国航空工业第一集团公司的控股子公司,国家“一五”时期投资兴建的156项重点工程之一,中国航空发动机科研生产大型骨干企业。50年来,

2002年6月胡锦涛同志到黎明公司视察,公司

董事长林一鸣(右一)和党委书记宗光成(左二)陪同

黎明公司研制生产了20余种型号的航空发动机,生产总量占国产歼击机动力装置的60%以上,为国防建设做出了突出贡献。

在国家支持军工企业改革脱困、谋求发展的新形势下,黎明公司为了提高核心竞争力,自1999年开始实施主业与辅业从经营性分离到制度性分离、改制的战略转变。

一、大型军工企业主辅分离提出的背景

20世纪末,国家提出了对国有大中型军工企业改革、脱困、发展的战略部署和相关的政策支持。对于正处在生存和发展的历史关键时期的黎明公司而言,如何调整计划经济体制下形成的典型的“大而全”的传统国有企业结构?如何解决冗员和企业办社会的负担?怎样才能实现扭亏、脱困、发展?这样一些不容回避的现实问题,必须迅速做出正确的战略选择。1998年底,黎明公司确定了“精化主业、分离辅业,优化结构、转变机制”的发展战略和“一年打基础,两年见成效,三年上台阶”的战略目标,明确提出以改革、改组、改制和加强管理作为战略实施的基本措施。

改组改制选择了主辅分离为突破口,并对辅业单位与母体的经营性分离进行了反思:自90年代开始,公司对“三产”系统实行了“独立经营,费用包干,对外服务,按比例自筹工资费用,核定创收指标,结余自用”的经营性分离。虽然1994年至1998年累计实现社会化服务创收净额5000万元,弥补工资性支出2910万元,在一定程度上减轻了公司总部的负担,但是这种没有触及产权制度

和劳动制度的分离,并不能从根本上解决体制和结构上的矛盾问题,是吃饭机制,不是发展机制。通过反思,黎明公司决定对辅业与母体在产权制度、劳动制度、行政隶属等方面实现“两个转变、一个断开”,使主业和辅业按照各自的经营特点和市场规则参与市场竞争,分业经营,共同发展。

二、大型军工企业主辅分离的基本思路和内涵

“整体剥离,带资分流,员工持股,内需扶持”是黎明公司主辅分离改制的基本思路,其基本内涵是:

整体剥离,即按照单位原有的行政建制,包括人员、资产整体进行改制。有管理职能的单位,在改制前将管理职能划转。

带资分流,即改制单位全员在与黎明公司脱离劳动关系的前提下,用黎明公司根据国家有关政策法规支付给职工的经济补偿金,根据中介机构的评估价值,按照 1:1 的比例置换改制企业的国有净资产,实现带资分流。

员工持股,即参加改制的员工用解除国有职工身份的个人经济补偿金购买改制企业的国有净资产后,成为具有股东身份的改制企业员工,做到分流不下岗。

内需扶持,即黎明公司根据内部市场的需求,在平等竞争的市场机制下,按一定比例优先与改制企业签订产品或服务合同,由内部服务关系变为法人之间的市场供求关系。目的是鼓励改制企业以内需市场扶持为生存基础,向外部市场寻求发展。

三、大型军工企业主辅分离的基本程序和做法

(一)明确改制的工作原则

一是制度性分离的原则。通过主辅分离改制实现“两个转变、一个断开”,即:劳动制度和产权制度的转变,行政隶属关系的断开。

二是改制与建立现代企业制度相结合的原则。改制后的辅业单位依法登记为公司制法人,建立现代企业制度治理结构。

三是国有资产不流失和“有进有退”的原则。经中介机构审计、评估确认改制资产的价值后,再进行产权置换。国有资本在改制企业中基本退出或参股,但不控股。

四是妥善安置,分流不下岗的原则。妥善安置改制企业离退休职工和伤残(大病)人员,在与母公司终止劳动关系的前提下,参加改制的职工与改制企业重新签订不少于三年的劳动合同。

五是内需扶持的原则。基本保留改制前的传统经营服务项目,在市场化竞争的原则下,黎明公司内需市场项目优先向改制企业招标。

六是讲政治的原则。党员干部率先改制,让职工明明白白参加改制,改制企业党群组织与改制企业同步设立。

七是资源整合的原则。主辅分离与资源调整、流程再造、体制创新相结合,

通过改革、重组,实现对企业现有生产力资源的合理组合,提高资产利用效率。

八是统筹规划,分步实施,规范操作的原则。从企业的实际出发,分离工作由“三产”服务系统所属单位,逐步向“加工制造”的辅助生产单位推进。

(二)制定改制政策和工作计划

改制领导小组办公室根据《公司法》、《劳动法》、《国有企业富余人员安置办法》等国家有关法规和文件规定,结合黎明公司的实际和改制单位的具体情况,研究制定了《黎明公司辅业单位改制有关规定》。规定中明确了改制的范围、步骤、原则、工作程序;改制的人员安置政策;资产置换的方法;改制企业制度转换的基本要求等,为改制实施工作提供了政策依据。

根据黎明公司结构调整的战略部署,改制领导小组办公室按年度提出改制项目,报改制领导小组决策。随后制定改制工作计划,明确项目负责人、责任单位、具体改制工作分工、时间节点。建立例会制度和项目考核制度,及时了解改制工作动态和解决问题,保证改制项目按照计划节点完成。

(三)主辅分离的基本做法

1. 主辅分离与建立现代企业制度紧密结合,分离与改制同步推进

国有企业改革的基本目标是建立现代企业制度。在主辅分离的工作中,黎明公司不是把辅业单位简单地从母体剥离出去,而是把分离与改制紧密结合,使分离后的辅业单位能够按照现代企业制度的要求,实现产权清晰、责权明确、管理科学。

分离前的辅业单位是附属于黎明公司的生产经营或服务部门,在产权关系、劳动关系及行政管理关系等方面与黎明公司有着紧密的联系。在分离的过程中,通过改制将其改组为公司制要求的有限责任公司,规范履行《公司法》规定的企业注册登记手续,使改制后的辅业单位在平等竞争的市场原则下,既为黎明公司内需市场服务,又为社会服务,成为独立的市场竞争主体。

2. 坚持企业职工持股和国有资本退出策略,建立产权明晰、投资主体多元的资本结构



沈阳黎明航发集团转包生产线

为了使分离后的辅业单位建立全新的机制,在改制的方案设计中,坚持职工个人持股和国有资本退出的原则。改制企业的资本基本形成职工个人股、经营者群体期权股、岗位干股、国有法人股的股权结构。

职工个人股。职工个人股是改制企业股本结构中占比例最大的部份。其形成的渠道是:参与改制的原辅业单位职工,在与黎明公司终止劳动合同的前提下,根据国家的有关政策规定,按照该职工上年月工资水平乘上其工龄计算出应得的个人经济补偿金,从经过中介机构评估确认的改制企业国有净资产中支付,按照 1:1 的比例折合而成股份。相应产权归改制职工个人所有。

经营者群体期权股。经营者及其群体具有不同于一般企业员工的人力资本价值。为了激励经营者的积极性,在改制方案设计中考虑改制前的经营成果和改制后的经营责任、经营风险因素,为改制企业经营者及其群体按照岗位责任与风险大小配置占总股本一定比例的期权股。期权股持有者在行权期内享有分红权,经股东会决议,经营者及其群体在任届期满前可按规定价格出资回购期权股,产权归个人所有。

岗位干股。为了吸引并留住企业发展需要的人才,根据岗位的关键程度设置岗位干股,岗位任职人员具有岗位干股的分红权。岗位干股成为岗位薪酬的有机组成部分。

国有法人股。根据改制企业的资产规模和产品、服务项目的市场定位等因素,决定国有资本在改制企业的进入及其占总股本的比例。一般情况下,国有法人股不超过 30%。国有法人股的主要作用:一是以出资者身份参与决策;二是用于配置经营者群体期权股和岗位干股。

3. 为改制企业“减负、瘦身”创造发展条件

以中介机构的审计评估报告为依据,对改制企业的资产经营情况有一个明确的结论,在改制前做到账物两清:即清偿拖欠职工的工资、社会保障统筹等费用;清理公司内部的债权债务。为了减轻改制企业的负担,改制前离退休的人员不参加改制;为距离法定退休 5 年之内的人员办理内部退养手续;为长期病休人员办理病退手续,以上人员以及抚恤人员均由黎明公司接管,其费用均由黎明公司承担。

为了给改制企业创造发展空间,黎明公司对改制企业的生产环境和条件在改制前给予必要的修缮与改造。同时,将部分产品调整到改制企业生产。

4. 坚持建立规范的企业法人治理结构,培养员工的股东意识

辅业单位改制后,必须按照《公司法》的规定建立规范的法人治理结构,这是保证改制企业自我约束、自我发展的重要前提。改制企业法人治理结构的设计体现利益共享、风险共担、劳动与资本相结合的现代企业制度特点。按照《公司法》的要求,成立股东会、董事会、监事会和经理层的法人治理结构。确立股

东会为企业决策权力机构,通过股东会决议选出董事会、监事会成员。经理人员由董事会聘任。职工代表进入董事会、监事会。这样的“三会一层”法人治理结构在改制后企业的运营中,起到了权力制衡、相互监督、促进企业实现利益目标的积极作用。同时,培养了员工的股东意识,逐步完成了从劳动者到出资者与劳动者双重身份的转变。不仅提高了职工对企业经营情况的关切度,而且提高了自觉参与生产经营管理的积极性。

5. 建立新型劳动关系,企业根据需要灵活用工

改制后企业具有法人自主用工权。企业法定代表人与员工签订劳动合同,在自愿的前提下,原始股东身份的员工与企业签署不少于三年的劳动合同,分别履行股东与员工的权利、义务。合同到期后,企业与员工双向选择。如果员工未被续聘,也可以继续保留股东身份。企业根据需要招聘的新员工,一般不具有股东资格,只履行员工的权利和义务。如果股东会决议同意,新员工可出资回购一定数额的国有法人股或企业新增股本,成为企业股东。另外,企业根据生产经营需要,可以招聘临时工。目前,改制企业的员工结构是:具有原始股东身份的员工、合同工、临时工。例如:新叶服装公司具有股东身份的员工 21 人,招聘合同工 7 人,临时工 70 余人。通用机械制造有限公司具有股东身份的员工 81 人,外聘员工百余人;公司的高、中级管理人员大部分是通过沈阳人才市场公开招聘录用的。灵活的用工制度使改制企业降低了人工成本,增加了活力。

6. 在平等竞争前提下,集团公司以内需市场扶持改制企业的发展
辅业单位的经营项目是在特定的历史条件下,为满足企业生存与发展的内部需求客观形成的,有其合理性。改制后,在内需市场依然存在的情况下,黎明公司对其采取了以内需市场支持的政策。但是这种支持不同于改制以前的内部福利性服务,而是引入市场机制,通过内需项目公开招标,使辅业单位以服务质量和优惠的价格;通过平等竞争,赢得为集团公司内需市场服务的资格。这种市场化的支持机制,既满足了集团内需市场的需求,又在一定程度上减少了交易费用,并且为改制企业的生存发展奠定了基础。

改制企业以集团公司内需市场的支持为基础,逐步向外部市场拓展。目前,除了新航运输有限公司外,新叶服装有限公司、新艺印刷有限公司、通用机械制造有限公司的内外部分市场比例基本相当;新科建业有限公司、房屋开发有限公司这两个改制企业的销售收入大部分来自外部市场。2002 年,新科建业有限公司 1800 万元的销售收入中有 1700 万元来自外部市场。

7. 建立健全科学管理机制,为企业发展提供动力

改制企业能否建立一种现代企业的科学管理机制,是企业生存发展的关键。在改制企业的章程中对企业的治理结构、财务制度、劳动保险制度、分配制度,工会及党群组织工作都做了基本规定。在改制企业挂牌的同时,规范建立

健全公司制企业的治理结构,建立党和工会的基层组织。企业组织和员工自觉按照公司章程以及管理制度的规定约束自己的行为,使改制企业呈现了勃勃生机。在新的产权制度和劳动制度下,企业的凝聚力提高了,员工真正找到了主人翁的感觉。改制后的企业在资本经营、市场营销、工资分配、职工福利待遇等方面都比改制前有了不同程度的提高。新叶服装有限公司注册资本金 50 万元,在新体制下通过 3 年的经营资本增值 2~3 倍,销售收入从不足百万元,发展到 2002 年年的 700 余万元,生产设备全部更新,新购置了 1400 平方米的厂房,职工收入稳定增长。

8. 建设综合工业园区,为辅业单位发展创造条件

为了使改制后的辅业单位拥有良好的经营场所和发展空间,黎明公司计划建设综合工业园区,作为黎明航发集团的非航空产品生产和综合性服务企业的生产经营基地。将改制后的有关集团成员企业从黎明公司内搬迁过去,为其提供面向市场对外发展的良好环境。黎明综合工业园区的建设已经取得当地政府的大力支持,于 2003 年底竣工。另外,黎明公司为支持改制企业发展,公司技术中心研制的部分产品项目将转到改制企业进行商品化生产。

四、大型军工企业主辅分离的成效

(一)社会效益突出

一是黎明公司所创造的“整体剥离,带资分流”的主辅分离模式和做法,与国家经贸委下发的《国有大中型企业主辅分离辅业改制分流安置富余人员的实施办法》中的政策规定基本相符。黎明公司主辅分离改制的成功运作,贯彻落实了党的十五大提出的国有企业深化改革、国有资本有进有退的战略任务,从一个方面证明了国家搞活国有大中型企业政策的正确性。同时,也证明了“整体剥离、带资分流、职工持股、内需扶持”这一主辅分离改制模式在国有企业特定层面的指导性、可行性和可操作性。

二是主辅分离改制共分流安置人员 5000 多人,做到了妥善安置。离退休人员老有所养,在职人员分流不下岗,保一方稳定。改制企业员工既是股东又是职工的双重身份,真正找到了主人的感觉。

三是辅业与母体从经营性分离到制度性分离,实现了国有企业产权制度、劳动制度和管理制度的创新,适应市场经济发展的客观需要。改制企业公司制法人治理结构的建立,是企业发展的自觉要求,推进了现代企业制度建设的步伐。

(二)资源整合效果好

一是通过主辅分离改制,黎明公司改变了“大而全”、“拖泥带水、拖家带口”的传统国有企业的组织结构,主业鲜明,轻装上阵;辅业由依靠母体的“吃饭”机制,转变为独立自主的发展机制,脱离母体面向市场求发展。

二是通过主辅分离改制,盘活存量资产,增量资产向航空主业配置,增强了主业的竞争能力。黎明公司的整体结构趋向优化,竞争力提升。这种体制和机制的转变,减少或避免了改制成本和管理成本,对今后企业的发展提供了不可估量的动力,并将由此创造出可观的经济效益。

三是主辅分离后,企业领导班子和经营者可以改变一心二用、顾此失彼的状态。作为市场主体,分离后的主业和辅业可以按照各自的行业和产品特点,聚精会神搞建设,一心一意谋发展。提高决策质量和工作效率。

(三)经济效益

一是改制促进了黎明公司的脱困和发展。1999年黎明公司实现了扭亏,实现利润67万元;2002年实现利润2240万元。航空主业的销售收入从1999年的62658万元,增加到2002年的161519万元,年平均增长速度31%。

二是改制企业总资本6300万元,其中支付改制企业员工经济补偿金所用的国有资本占64%。这种带资分流的方式,不仅避免了国有企业解除员工需要以现金支付经济补偿金的改制成本4032万元,而且盘活了相应价值的非经营性资产。

三是改制后的企业没有亏损,没有拖欠职工各种费用。改制企业以内需市场为基础向外部市场拓展,销售收入增加2~6倍;改制企业职工收入比改制前平均提高200~300元(不包括股份分红)。

四是通过主辅分离改制,母公司在岗职工减少了2600人,减少人工成本支出1000万元以上。

(成果创造人:林左鸣、宋光成、姜伟、褚晓文、
刘宏、朱世富、赵刚、汪洋、彭海伟、
陈文利、张金娥、白晓强、孙云)

设计研究院员工持股的决策与实施

信息产业电子第十一设计研究院有限公司



成果主创人:公司董事长兼院长赵振元

信息产业电子第十一设计研究院有限公司(以下简称十一院)1964年组建,改制前是中国电子信息产业集团公司(以下简称 CEC)的全资子公司。1983年前,属国家财政全额拨款的事业单位。1983年8

月起实行事业单位企业化管理。2001年5月,CEC批准十一院改为企业。2002年7月,十一院成功整体改制为有限责任公司,其中 CEC 持有 51% 股份,十一院员工持有 49% 的股份。

十一院是以工程设计、咨询、监理、承包为主业,兼营净化空调系列产品开发、生产、安装和服务的综合性甲级设计院。拥有国家颁发的电子工程、建筑工程、邮电通信(专项)、医药生物制品(专项)甲级设计证书和工程咨询、工程总承包、工程监理、环境影响评价甲级证书以及一、二类压力容器设计证书。

十一院目前在岗、在职正式职工总人数为 738 人。其中,国家设计大师 2 名,教授级高工 37 名,高级工程师 217 名,工程师 180 名,一级注册建筑师 21 名,一级注册结构工程师 44 名。此外,十一院还有待岗、内退人员 37 名,离退休职工 320 人(其中返聘退休职工 84 人),外聘技术人员 93 名。

一、实行员工持股的背景

1. 需要人才团队,以应对加入 WTO 后对人才的冲击

十一院需要的不仅仅是一些个别人才,由于涉及很广的面,需要一大批人才。以集成电路工厂设计为例,除了复杂的工艺技术、防微振的土建工程、高级别的洁净室、复杂的管道系统、水气系统与要求严格的供配电系统、安全控制系统与数据传输系统等一系列专业人才群,还需要市场营销、信息软件应用与管理等方面的人才。需要的不只是一、二个人,而是一个庞大的高素质人才团队。我国加入 WTO 后,欧、美、日等国外工程公司、设计公司抢滩中国市场,对十一院的人才稳定造成较大的冲击,因此要增强吸引力,稳定队伍,就必须让员工持股。

2. 共享公司发展成果的需要

十一院有着很大的发展空间。由于员工本身的培育与成熟是一个过程,很多投入与效益只有在以后才能逐步显示出来,即十一院的收益与不断发展有关。是让员工共享其发展,还是让员工只享有现有成果,这也是关系到能否有效激励员工的重要因素。要使更多的员工认识到,只有自己的命运与公司未来的发展紧紧相连,他们才能全身心地投入。

3. 共担公司风险的需要

十一院存在较大的工程承包和设计风险,具有很大的不确定性。这种风险除了院承担以外,应该变成使全体员工有风险意识,与公司共担风险。因为只有依靠全体员工的创造力,才能一起共同规避风险、降低风险、转化风险。而要使员工与公司共担风险,必须共享利益,必须使员工持有股份,使其不仅成为经营者,而且还是所有者。

4. 员工持股已在欧美与台湾高科技企业中盛行

据数据共享公司和美国电子协会在 1997 年对 1100 家上市公司做的调查,53% 的公司向全体员工提供了股期权。在新竹科技园与台湾一些人才密集的高科技企业,员工持股已相当普遍,成为企业联系员工的重要纽带,成为吸引员工、留住人才、凝聚合力的有效方式。另外,经过对美国 IDC 等同行考察,其员工同样持股。

二、员工持股的实施

(一) 员工持股需要考虑的因素和实施步骤

根据对全国数十家同行的走访和对本院职工的民意测验后认定,员工持股必须根据责任、岗位任期与贡献拉开差距,而不能搞平均持股。同时,必须向骨干倾斜,平均持股是没有效果的。

1. 担负责任的大小——职务、职称

职务与职称是一个人能力与责任大小的重要标志,虽然不能说是唯一标志;职务、职称与能力、资深程度均有十分密切的关系。

2. 岗位的关键程度

岗位虽然都是不可缺少的,但其关键程度是不一样的,虽然具有相同的级别与职称,但一般来说,在经营、生产一线的部门重要一些,行政后勤与一线管理部门的重要性相对要弱一些。而在经营生产与管理中,最重要的那些部门是最关键的岗位。

3. 任职时间的长短

贡献与责任、与任期有关,任职时间就是持续贡献的时间。任职时间长,贡献也就大,因此在持股中必须要考虑任职时间的因素。

4. 贡献的大小

贡献的大小虽然与担当责任的大小、岗位的关键程度、任职时间的长短有

关,但较低职务、职称,任职时间很短的,仍然能做出较大贡献,特别是在一些特定情况下。

5. 既承认历史,更注重未来

尽管国外许多人才密集型企业有员工持股成功的方法和经验,但无一能直接套用。因为十一院有着漫长的国有企事业历史和观念,不能将国外成功的方法或激励机制直接搬用。如何既考虑历史因素更关注企业未来发展,是设计员工持股方案、出资原则和进退机制中必须考虑的问题。要体现出独特的、适合企业自身实际的激励方式。

6. 稳步推进,一次成功

改制本身牵涉到每一位职工的切身利益,为求稳健,十一院对改制方案特别是职工关注的持股方案,采取了如下几个步骤才最终实施:初稿出台后对职工进行民意随机调查,修改后民意测验,再修改后算出每位职工在现岗位应持股数发给大家,再进行全员公决,通过后才最终定稿实施。

(二)公司改制与职工认股方案

1. 股本结构

根据部署,十一设计研究院改制为有限责任公司,总股本为 4000 万元。其中国有股占总股本的 51%,为 2040 万股;员工持股 1960 万元,占总股本的 49%。员工股份委托一家由员工发起组建的公司(以下称爱华公司)持有。

2. 职工认股方案

职工认股分为派股和职工认股两种情况。

(1)派股人员认股数。主要包括院长、书记和副院级等领导(分别派股 80 万股到 25 万股)和返聘在岗的国家设计大师、局级干部、首席专家等(每人 12 万股到 9 万股)。

(2)院职工认股框架。职工认股数,按以下公式计算:

岗位基本股 ×
任现职年限系数 ×
岗位与贡献系数 +
院龄股

A、岗位基本股。分 16 个等级,认股数从 0.5 万股到 2.4 万股。

B、任现职年限系数。分为 5 个等级,系数从 1.0 到



成果创造人合影