

破解

企业改制中的 大难题

孙继生 陶旭 周骊晓 著



机械工业出版社
China Machine Press

九略管理丛书 破解系列

丛书主编 贡玉春

破解

企业改制中的 大难题

孙继生 陶旭 周骊晓 著



机械工业出版社
China Machine Press

本书的思路遵循从国有企业改制的类型与模式导入,分析改制为有限责任公司和股份有限公司的流程与方法,论述了改制中各种难点问题的解决思路与方案,并通过实战演练的形式,将一幕幕场景活生生地再现在读者面前,通过实用工具的列举,帮助改制企业逐步掌握改制中遇到的各种问题的解决方法,做到头脑清晰,措施得力。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

破解企业改制中的9大难题/孙继生,陶旭,周骊晓著. —北京:机械工业出版社,2006.1

(九略管理丛书:破解系列)

ISBN 7-111-17956-0

I. 破… II. ①孙… ②陶… ③周… III. 企业经济—经济体制改革—研究—中国 IV. F279.21

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第140965号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:李欣玮 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第1次印刷

718mm×1020mm 1/16·13.75印张

定 价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

企业改制是对企业的产权关系做出新的安排。随着中国市场经济的不断深化，公司制企业成为中国企业的主要类型。尽管企业改制的情况千差万别，但改制中的资产重组、职工安置、股权结构设计、融资等问题是每家改制企业都会遇到的难点问题，一个全面、可操作、符合各方利益的改制方案是改制成功的关键。本书从国有企业改制为有限责任公司和股份有限公司入手，结合实战案例与实用工具，对于改制企业的实际工作具有很强的参考价值。

丛书主编 贡玉春



北京九略企业管理咨询有限公司总经理

清华大学MBA，国际注册咨询师。国内管理咨询行业著名的“实战派”专家，主持过几十个管理咨询项目，包括青岛啤酒、中旅集团、国药股份、中色股份、山东路桥、恒丰纸业等大型企业，还包括政府经济政策方面的咨询，如珠海市国有资产管理体制设计等。曾合作编著有《在中国做管理咨询》、《战略管理咨询实务》等书。

九略简介

成立七余载，定青啤集团百年攻略，谋五矿集团发展宏图，助国药股份风起云涌……很多企业中兴的背后，都有九略的咨询支持与服务。行胜于言是其立业之本，如今九略已经成为本土最具实战能力的管理咨询公司，而九略人希望和更多的中国企业分享这些宝贵的经验。

作者简介

孙继生

九略管理咨询公司高级咨询顾问

清华大学MBA。主要研究领域为公司改制、重组、上市、股权、期权激励、管理流程优化、战略管理，曾为青岛啤酒集团、辽展集团、山西猫王、石家庄运输总公司等多家大型企业提供咨询服务。



陶旭

九略管理咨询公司高级合伙人、副总经理

清华大学MBA。主要研究领域为企业改制、组织结构设计、管理流程优化、人力资源管理，曾为中国医药集团、山东路桥集团、山东冶金设计院、中国有色金属建设股份有限公司、中国万达集团、佳宝乳业等大型企业提供咨询服务。



周骊晓

九略管理咨询公司高级合伙人、九略财务咨询分公司副总经理

首都师范大学MBA。主要研究领域为企业发展战略、财务管理、市场营销、人力资源管理，曾为东风汽车公司、西安金花集团、安徽五星集团、海南航空、中山人民医院、北京晨明纸业集团等大型企业提供咨询服务。



丛书序

九略在七年多的管理咨询实践中，成功实施了数百个管理咨询项目，凭借这些实实在在的业绩，九略已经成长为中国本土最优秀的管理咨询公司之一。或许是得益于在清华园这个环境中长大，九略浸润了“行胜于言”的个性，在中国管理咨询这个“喧嚣”的行业中，一直默默努力，做得多、说得少。

但是，我们一直有个愿望，就是把我们的多年来从事管理咨询实践的体会和经验写出来，与企业界及管理界的各位同仁分享。为了实现这个愿望，我们做了一年多的精心准备，现在正式推出本套丛书。

实战性及实用性是本套丛书的“灵魂”。每本书都是围绕企业管理实践中遇到的多个疑难问题展开，并就特定问题逐个进行“解答”。每个解答过程分为“情景再现”、“专家分析”、“实战演练”、“实用工具”四个步骤进行描述。

我们力图使本套丛书体现以下特点：

1) **实践性和原创性。**其一，丛书中的所有原始素材，均来自我们的管理咨询实践；其二，书中归纳的典型管理难题，是很多企业在管理实践中经常遇到的；其三，书中介绍的分析方法和解决方案，是我们在为企业提供咨询服务过程中实际应用过的。

2) 实用性和可读性。本套丛书不追求内容上“洋洋洒洒”的完整和逻辑上“严丝合缝”的严密,而是从企业经常遇到的管理问题出发,围绕“破解”问题展开。对于读者关心的问题,只要“按图索骥”即可,不必通读全书。在内容的表现方式上,我们尽量采用形象化的案例、图表等形式,以期增加可读性。

本套丛书的推出,是九略优秀团队集体智慧的结晶。在此首先要感谢九略知识管理中心的同事在丛书的策划上所做的大量工作;感谢顾磊为丛书精心设计总体框架;感谢所有参与到写作中来的同事们所付出的辛勤劳动。

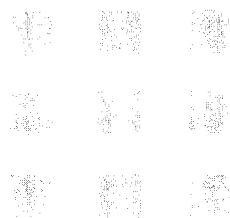
还要特别感谢机械工业出版社华章分社对本套丛书的重视和支持,正是华章人专业的精神、敏锐的意识和勤奋的态度感染了我们,使我们有信心把这套丛书做好。

我们期望本书对管理者解决实践中的具体问题有一定的价值,也诚恳地期待读者的评判,因为作为一种尝试和探索,本套丛书肯定还有很多值得探讨和改进的地方。我的邮件地址是: gongyuchun@ninesage.com, 电话是: (010) 62793779, 我们愿意与从事管理工作的各界人士建立坦诚和透明的沟通,共同为提升中国企业的管理水平做一点有价值的工作。

贾玉春

2005年10月 于清华园

前言



国有企业的改制工作已经从试点到全面铺开，随着全国国企改制工作的不断深入，目前已经进入了攻坚阶段。但是对于还没有进行改制的企业来说，依然需要在政策方面、改制的方法与策略方面、改制的难点问题解决方面给予指导和帮助。九略公司根据几年来在国有企业改制方面的经验和感受，希望能够对国企改制工作贡献一己之力。

本书的思路遵循从国有企业改制的类型与模式导入，分析改制为有限责任公司和股份有限公司的流程与方法，论述了改制中各种难点问题的解决思路与方案，并通过实战演练的形式，将一幕幕场景活生生地再现在读者面前，通过实用工具的列举，帮助改制企业逐步掌握改制中遇到的各种问题的解决方法，做到头脑清晰，措施得力。

第一章“如何选择企业改制的类型与模式”介绍了国企改制中的两种类型和六种改制模式。国企改制的两种类型是指国有企业改制为有限责任公司和股份有限公司；改制模式是指改制的操作方法，包括整体改制、分立改制、合并改制、主辅分离改制、破产改制和承债式改制。改制企业可以根据具体情况

选择适用的类型和模式。

第二章“如何进行企业公司制改造”阐述了企业改制为有限责任公司的操作流程，在各个操作步骤中形成的各种文件及涉及的相关政策，在实用工具部分列举了改制中应用的各种文件，帮助改制企业理清改制过程的思路。

第三章“如何进行企业股份制改组”介绍了企业改制为股份有限公司的操作流程，包括发起设立股份有限公司和有限责任公司整体变更为股份有限公司，同时还简要介绍了股份有限公司的上市流程。对于目前或将来可能上市的国有企业改制具有指导意义，股份公司由于设立程序比较严格，因此要规范操作，以免留下后遗症。

第四章“如何解开企业改制中资产重组的结”重点论述了在改制中关于资产处置的各种问题，这是每一个改制企业都十分关心的问题，在改制中要精心地策划，通过资产的处置解开企业内部错综复杂的资产链，使改制工作能够顺利推进。

第五章“如何设计改制企业的股权结构”介绍了改制企业股权结构设计中应遵循的原则，影响股权结构设计的因素有哪些，这些因素如何产生影响以及企业内部人的持股形式。

第六章“如何解决改制中的融资问题”讲解了改制融资的制度性困境，重点阐述了改制融资的方法，尤其是信托融资的方法。深刻领悟改制融资的内容与精髓，将帮助改制企业渡过融资的难关。

第七章“如何做好企业改制中的职工安置工作”通过对改制企业职工安置问题的详细论述，逐一分析职工安置中各种问题的解决之道，包括改制企业职工如何入股改制企业等问题，力求从政策与法律的角度阐明解决的策略。

第八章“如何设计改制企业的法人治理结构”阐述了改制企业法人治理结构的建设问题、法人治理的概念，股东会、董事会、监事会与经理之间如何授权与制衡，保证改制企业的股东利益最大化。股东大会议事规则、董事会议事规则、监事会议事规则及总经理工作细则的完整文本，为改制企业提供了可以参考的范本。

第九章“如何设计改制后公司的长期激励机制”探讨了如何在改制以后建立起长期激励的环境，促使企业的经营管理者从公司的长远角度去经营企业。通过案例

VII

重点介绍了股票期权的概念和应用，希望起到抛砖引玉的作用，使更多的企业去关注长期激励问题。

企业改制涉及政策法规、管理理论，更涉及改制企业的千千万万职工，一个全面的、可操作的、符合各方利益的改制方案是改制成功的关键一步，无数的例子已经说明，如果前期的方案设计存在漏洞和问题，会导致改制后的很多后果，甚至造成社会的不稳定。

本书从实践操作的角度出发探讨改制中的各种问题，希望利用不同企业的场景再现，生动地展现改制中各种问题的提出和解决，并在每一章的后面列出了实用工具供大家参考。尽管我们希望能够将更多改制操作的经历和感受与大家分享，但还是有很多的疏漏和不足，如果我们的努力能够给您和您的企业带来一点帮助，那将是我们最大的荣幸。

孙继生 陶旭 周骅晓

2005年10月于北京清华园



目 录

丛书序

前言

第一章 如何选择企业改制的类型与模式	1
第一节 场景再现：CJ总厂改制模式之争	1
第二节 专家分析：企业改制的类型与模式	4
第三节 实战演练：CJ总厂改制模式的最终选择	18
第二章 如何进行企业公司制改造	21
第一节 场景再现：改制前的学习	21
第二节 专家分析：公司制改造的内容	23
第三节 实战演练：XB运输公司如何进行公司制改造	34
第四节 实用工具	36
第三章 如何进行企业股份制改组	54
第一节 场景再现：NT集团股份制改组的困惑	54
第二节 专家分析：股份制改组与上市	55
第三节 实战演练：NT集团股份制改组的开展	65
第四节 实用工具	69

第四章 如何解开企业改制中资产重组的结	90
第一节 场景再现: CB公司的资产处置难题	90
第二节 专家分析: 改制企业的资产如何界定与管理	91
第三节 实战演练: CB公司资产处置难题的解决	100
第四节 实用工具	101
第五章 如何设计改制企业的股权结构	111
第一节 场景再现: 房产办改制的股权结构设计思路	111
第二节 专家分析: 改制企业股权结构设计的要点	116
第三节 实战演练: 房产办改制的股权分配	124
第四节 实用工具	128
第六章 如何解决改制中的融资问题	132
第一节 场景再现: JL公司改制的融资困难	132
第二节 专家分析: 改制融资的难点与融资方法	133
第三节 实战演练: JL公司改制融资问题的解决	137
第四节 实用工具	140
第七章 如何做好企业改制中的职工安置工作	151
第一节 场景再现: CB电子公司的职工安置	151
第二节 专家分析: 职工安置涉及的主要问题	153
第三节 实战演练: CB电子公司职工安置问题的处理	159
第四节 实用工具	161
第八章 如何设计改制企业的法人治理结构	168
第一节 场景再现: HL公司的法人治理概念启蒙	168
第二节 专家分析: 法人治理中的决策机制	169
第三节 实战演练: HL公司治理框架的建立	175
第四节 实用工具	176

第九章 如何设计改制后公司的长期激励机制	197
第一节 场景再现：FY股份公司长期激励的困惑	197
第二节 专家分析：长期激励的类型	198
第三节 实战演练：FY公司的长期激励方案	205
第四节 实用工具	208

第一章

如何选择企业改制的类型与模式

国有企业的改制正在有步骤地进行，改制工作是一项系统的工程，这其中蕴涵着国家产业结构的调整、职工未来工作与生活的安置、企业未来发展等诸多重大的事情。在改制操作过程中，对改制类型与模式的选择，是改制方案设计的核心，选择什么样的改制类型与模式，意味着选择了怎样的改制方向，决定着各方（出资人、主管部门、经营者、职工、债权人等）利益的调整方式和涉及的法律风险等。因此，研究适合本企业实际情况的改制类型与模式是极为重要的。

对于改制企业，首先要分清企业改制的类型是什么？分为哪几种？企业改制的模式是什么？包含哪些具体的内容？简单地说，企业改制的类型是指企业改制后的公司形态，分为有限责任公司和股份有限公司。企业改制的模式是指企业改制操作时的方法，分为整体改制、分立改制、合并改制、主辅分离改制、破产改制和承债式改制。企业进行改制工作时，要如何选择企业改制的类型与模式呢？可以结合企业的实际情况与地方政府或主管部门的思路来综合考虑，CJ总厂的改制就遇到了这样的问题。

第一节 场景再现：CJ总厂改制模式之争

CJ总厂前身是具有30多年历史的机械厂、车辆厂、仪器厂，1997年取消了三

个厂的独立法人资格，联合成立了CJ总厂。截至2002年底，企业拥有职工15 000人，占地面积30万平方米，总资产4.8亿元；主导产品为特种车辆、专业作业仪器等，全部通过ISO9000国际质量体系认证。

CJ总厂与许多国有企业一样，在管理体制、运作机制和职工思想观念上，打上了深刻的计划体制烙印。CJ总厂进入竞争性市场后，不适应新的市场竞争格局，自身存在的许多问题和弊端都暴露出来。

在人事与机构上，CJ总厂从1997年成立后，先后两次大范围地调整组织机构和人员，四年换了三届领导班子。经过几年的人事变更与机构调整，职工普遍缺乏归属感和稳定感，对企业的未来和个人的前途感到希望渺茫，企业的发展动力受到严重的削弱。此时企业的生存和发展问题摆在每个人面前，变革已成为必然。

2003年5月上级主管部门领导到CJ总厂调研，听取总厂的生产经营、职工思想及队伍建设情况的汇报，希望找到一条解决企业发展的新路。

2003年5月20日 CJ总厂机关会议室

在座的有前来调研的局里负责生产经营的曹副局长和CJ总厂的所有领导班子成员。

曹副局长首先发言：今天我是带着耳朵来的，主要是听取大家对企业下一步发展的建议。局领导非常重视我们企业目前的状况，要求我们勇于探索、解放思想，走出一条企业改革发展的新路，也为其他企业的发展探出一条路……

CJ总厂王厂长：听了曹副局长的讲话，我深深感到肩上承担的压力与责任。大家经常说国有企业的各种弊端，我们企业的问题也可归结到这些上来，但光说不做是不能解决企业存在的问题的；说这些问题不是我这届班子造成的，也是不负责任的。希望大家今天在局领导面前畅所欲言，共同找到解决问题的方向。

目前企业的现状非常严峻，主要表现在以下几个方面：一是市场竞争意识薄弱，自从市场放开以来，我们的市场份额逐年下降，企业收入也呈下降趋势，去年我们亏损了2300万元；二是职工收入水平低，无法留住骨干技术人员，目前企业的工资水平与同行业比明显偏低，骨干技术人员流失严重，这些刘厂长那里都有统计数据；三是企业办社会负担重，我们基本上生老病死企业内部都可以解决，

从托儿所、学校、卫生所、商店到水电暖的供应一应俱全，每年需要补贴的钱李厂长最清楚；第四块是离退休人员，目前企业共有离退休职工6000多人，现在是干活的没有退休的拿钱多，大家心里不舒服……

会议室里烟雾缭绕，大家都纷纷发言，从企业遇到的问题到群众的反映各方面表达各自的看法。

总厂负责财务的张副厂长：我是算账的，我从财务的角度谈谈。企业去年总收入是2.5亿元，如果按照目前在岗职工核算，企业是盈利的，当然盈利水平不高。可是加上离退休人员这块，吃掉了所有的利润还不够。按照目前的市场情况和企业状况，今年甚至明年都不可能盈利，只是亏损多与少的问题。现在大家开玩笑说我们是坐吃山空等死，有能耐赶紧走，出去打工也比等死强。

王厂长补充：老张说的都是实情，我也听到各种说法。去年春节我去慰问老同志，有的老职工过得真挺难，奖金没有、工资发50%，过年家里都没置办什么年货。我现在一到发工资的日子都愁得慌，每个月都在算钱在哪！这种情况不但职工受不了，我看咱们也快扛不住了。

会议结束前，曹副局长总结道：今天听了大家的意见，我很受启发，很多情况与局领导的估计差不多。回去后我会立即向局党委汇报，研究总厂的问题，争取尽早拿出改革的基调，大家要做好充分准备。

2003年7月8日 CJ总厂机关会议室

局改革领导小组来到CJ总厂，窗外骄阳似火，室内人们的内心也极不平静。

王厂长宣布会议开始，首先请曹副局长宣布局党委关于CJ总厂改革的方针与目标。

曹副局长：今天我代表局党委、局改革领导小组宣布CJ总厂改革的目标，根据集团公司产权制度改革的总体部署，结合CJ总厂的实际情况，CJ总厂确定为局产权制度改革试点单位，要求组成由厂主要领导组成的领导小组和相关的工作小组。希望大家认真研究政策、充分听取群众意见，让改革试点成为国家、企业、职工都受益的良好开端。

改革的时机到来了，如何实施改制，怎样保证国家、企业、职工的利益，这些问题摆在了CJ总厂的全体职工面前，人们的心情注定不会平静。

根据局里的部署，CJ总厂成立了改制领导小组和三个工作组。总厂、分厂两级领导班子广泛征求干部职工的意见，派出3个调研小组，深入三个分厂进行了4次大规模的调研。分别召集了由基层职工、中层干部、分厂领导、机关部室领导、职工代表以及离退休老干部等6个层次近200人参加的20个座谈会，单独访谈各级人员70人次，听取他们对CJ总厂改制的呼声与建议，讨论未来企业发展的途径和管理模式。通过调研，总厂、分厂两级领导班子认识到，CJ总厂只有改制才能解困，才有出路。

2004年3月15日 CJ总厂机关会议室

会议已经进行了一上午，工作组分别进行了各自发言，最后由领导小组的成员谈各自的看法。

张副厂长：我认为从总厂的现实情况出发，应该采取整体改制的思路，就是说以总厂为基础进行改制，这样有规模，有利于以后的工作……

李副厂长：我看这样改不好，总厂现在的弊端很明显，如果改制后仍然是这种运作模式，我看改不改意义不大。要改就分开改，三个分公司彻底松绑，各自改制为产权清晰的有限责任公司。让它们放开手脚到市场上去打拼，谁有本事谁就使。

王厂长总结：前一阶段大家做了大量卓有成效的工作，与干部群众的思想交流也很充分，目前就企业要改制成什么样子，大家还是有分歧的，我想职工的想法也不少。我建议先不急于下结论，根据几种可能的改制道路，我们分别做出几套改制方案，最后再分析各自的利弊进行取舍。

国有企业改制通常的模式有哪些？每一种改制模式的适用范围是什么？对于CJ总厂究竟哪种模式更合适？这些问题摆在每一个关心自己命运的干部职工面前。

第二节 专家分析：企业改制的类型与模式

在上一节中CJ总厂遇到的问题，是所有将要进行改制的企业都会遇到的问题，