

【主流】

重钢改制
获国家经贸委批复实施

1994年国务院选择100家大型国有企业进行现代企业制度试点,主要内容有完善企业法人制度、确定试点企业的国有资产投资主体、试点企业的公司组织形式、按照公司法及安全治理结构,成立股东会、董事会、监事会等;改革干部制度和劳动用工制度。

■ 本报记者 张龙

1995年,重庆,盛夏。重庆钢铁(集团)公司的改制工作正在如火如荼。

当年6月28日,重钢现代企业制度试点《总体方案》经重庆市人民政府和国家经贸委联合批复,重庆钢铁(集团)公司改制更名为重庆钢铁(集团)有限责任公司,郭代仪任公司董事长。由此,现代企业制度试点工作在重钢正式拉开序幕。

重钢从清朝洋务时期汉阳铁厂算起,已有100多年历史,是典型的老企业。从1978年开始,重钢先后被批准参加各种形式的改革试点工作。

当时的国家经贸委人士认为,按照《公司法》的规定,重钢确定了企业改制的形式,企业的投资主体均已明确;同时调整了资产负债结构,重钢的资产负债中,有1.4亿元属于地方财政性借款,经市政府协调后,转为国家资本金;企业分流富余人员和分离办社会职能方面力度加大。

改制使重钢获得了新生,2011中国企业500强名单显示,重钢以2010年营业收入219.87亿元,居中国企业500强第338位,比去年提升了33位。

重钢相关负责人表示,“十二五”期间,重钢将实现钢铁主业和非钢产业规模和效益大跨越,年销售收入突破1000亿元。

穷则思变:
改制为了重生

1994年国务院选择100家大型国有企业进行现代企业制度试点,主要内容有完善企业法人制度、确定试点企业的国有资产投资主体、试点企业的公司组织形式、按照公司法及安全治理结构,成立股东会、董事会、监事会等;改革干部制度和劳动用工制度。

重钢最初并未成为这100家试点企业之一,可重钢自己争取到了这个名额。1994年11月2日,重钢被选为全国100家“推现”进入试点企业实施。

重钢以总纲为主旨,推行12项改革措施,包括:钢铁生产主线条股份化改造、资产负债结构调整及投资主体改革、公司治理机构调整、劳动用工制度改革、社会保险制度改革、产业结构调整及技术进步、医改、企业办教育制度改革、住房制度改革、生活后勤系统改革、党团工会工作改进方案。

在重钢寻求改革突破和对现代企业制度试点《总体方案》进行论证的日子里,重钢领导多次与重庆市委、市政府领导会面,要求对重钢的历史旧账给予减、免,每次都得到了满意而肯定的答复。

当《人民日报》的一位记者问时任重庆市委书记的孙同川为何对重钢如此“慷慨”时,孙同川回答说,如今不咬紧牙关进行改革,企业的问题就会越拖越重,再拖几年,拖得有气无力时,再来为企业卸包袱,就为时已晚了。

重钢的历史负担确实有些沉重,人员负担、企业办社会职能负担更是困扰重钢发展的长期“心病”。到1994年末,重钢富余职工约20000人;除钢铁生产主业务外,还办有托儿所16个;中、小学校30所;职工医院6家;管理离、退休职工1.8万名,重钢办社会职能的从业人员多达5500人,年支出超过了1.6亿元。

1995年重钢的方案被国务院认定为首批进入实施阶段。重钢党委副书记潘向宇认为,“推现”启动了重钢新一轮的新生与发展,比如分流富余

人员和企业的社会职能分离。

1995年9月,中央电视台“焦点访谈”栏目对重钢首批3所学校移交政府管理一事进行了全过程报道。改革中,重钢成为全国最早完成分离社会职能的企业。在青岛召开的“全国企业改革试点经验交流会”上,重钢代表第一个登台发言,重钢的经验和做法受到与会代表的普遍好评。

潘向宇说,要改革就有付出,改革是深刻的革命,对干部,对工人,对企业,对政府,都是痛苦的事情,但改革的路子必须坚持下去,只有不断改革,国有企业才有出路。虽然改革有时很痛苦,但没有这场改革可能就没有重钢的今天。要不断理清改革的思路,明确改革的方向,坚定不移地继续,这样国有企业才能不断发达壮大。

为后来者树立
制度榜样

国有企业改革的目的是建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度,其中的难点和难点就是构建合理的公司法人治理结构。

1995年,重钢改制之后,分别组建了董事会、监事会和经理层,初步建立了适应现代企业发展要求的法人治理结构。

然而,重钢此时的法人治理结构还很不完善。在很长一段时间内,重钢集团公司的董事长同时也是总经理和党委书记。这种一肩三职的集权领导模式尽管在特定时期曾起过积极作用,但又很容易导致个人权力的膨胀和滥用,给企业造成损失,与《公司法》的要求和现代企业法人治理结构不相适应。

对此,时任重庆市副市长的王鸿举满怀期待地说:“从国际经验看,为了企业的长治久安,必须实现法人治理结构的规范化。我们希望重钢集团在这方面能带个好头,在探索上先走一步。”

改制的成绩很快显现,2000年12月31日,重钢赢利总额达到1500万元,实现了党中央、国务院制定的“国企三年脱困”的目标。

2001年5月17日,重钢在钢花影剧院召开“重钢集团完善法人治理结构干部大会”,重钢集团公司董事长不再兼任总经理,总经理职务由董事会按程序聘任。

2003年,重钢建立了董事会、经理层、监事会的权力和工作流程,形成了权责明确、依法行权、相互促进、相互制衡的机制。

股份制改革是国有企业改革的必由之路,也是重钢人积极融资、奋发图强的必然选择。

1996年12月31日,国务院证券委员会证委发[1996]83号文件《关于确定重庆钢铁(集团)有限责任公司为境外上市预选企业的通知》:“经我委会同国家计委、国家经贸委和国家体改委审查,并报经国务院同意,确定重庆钢铁(集团)有限责任公司为境外上市预选企业”。

重钢其核心子公司钢铁股份公司分别于1997年和2007年先后在香港联交所和上海证交所上市,成为同时在香港和内地上市的3家钢铁企业之一。

如今的重钢已经成为国内重要的板材精品生产基地和船舶用钢精品基地。其中厚钢板应用广泛,北京奥运主体育场鸟巢,三峡大坝建设及发电机组制造,以鹅公岩大桥为代表的大型桥梁,以“中华第一船”威斯比号为代表的客货运输船舶,以深圳号、井冈山号为代表的系列战舰及国庆60周年阅兵式上的装甲战车等,均有重钢产品参与其中。



9月22日,重庆钢铁集团股份公司大渡口厂区型钢厂棒材车间轧制完最后一根钢材后,该厂涉钢生产正式全面关停。重庆钢铁厂始建于1890年,是中国最早的现代钢铁厂。1938年3月从武汉搬迁到重庆,至今有120年历史。2006年,因环保和技改,该厂开始搬迁到距重庆主城100余公里的长寿区,2011年9月长寿新厂区3号高炉正式点火烘炉。目前,该集团207家需搬迁的企业中,有120家已搬迁至新厂区,剩下的87家将在2014年底前完成。 CNS供图

(上接第一版)

我们判断,改革开放依然会是中国企业未来成长的核心动力,而在度过转型的艰难期之后,以提高科技含量和管理水平为内核的企业发展方式,将会释放出巨大的能量,而人力资源素质的提高将化解因老龄化而导致的人口红利下降,成为经济发展的强劲的后备动力源。

实现中华民族的伟大复兴是我们国家的战略目标和战略任务,也是我们每一个中国人的理想与荣耀。中国企业是中华民族伟大复兴的基础性和决定性力量,肩负重大的责任和使命。

中共中央总书记、国家主席胡锦涛在纪念辛亥革命100周年的讲话中23次提到“中华民族伟大复兴”。这既是中华民族向全世界发出的庄重宣言,也是鼓舞我们前进的号角和动员令。

当今世界正处在由工业化社会向信息化社会发展的过渡期,这也是我们赶超世界先进生产力的重要历史机遇期。跟踪世界企业发展理论和实践的前沿动态,不断创新中国企业发展理论和实践,最终实现企业发展理论和实践上的超越,是实现中国和平崛起和中华民族伟大复兴的现实路径。

当前,以科学发展观为指导思想的中国企业核心价值体系正在发育和形成,这是推动中国企业可持续发展的“核动力”级的能量源。《中国企业报》和中国企业十大新闻推选发布活动将致力成为中国企业核心价值体系构建的推动者和传播者。

使命在肩,任重道远。

1995年度中国企业十大新闻

1、燕山石化45万吨乙烯改扩建工程在建设思想、建设模式和建设方法上有创造性发展,为我国大中型企业的技术改造提供成功范例。

事件:中国石化北京燕山石油化工公司是中国石化总公司所属的特大型石油化工联合企业,公司坚持以科技进步求发展。从80年代开始,公司先后对90%以上的生产装置进行了技术改造,投入技术改造资金35亿元,实施技改项目1676项。

点评:乙烯产量是衡量一个国家石化工业发展水平的重要标志。燕山石化改扩建工程,28亿投资,28个月工期,均未超过,这在所有项目中不是绝无仅有,也是凤毛麟角。随着人类社会的迅猛发展,我国对能源的消耗量也极大,掠夺式的、低效率的开采利用方式严重阻碍了我国前进的步伐。燕山石化45万吨乙烯改扩建工程是我国在提高能源利用效率方面迈出了重要的一步,为我国今后更好、更快地发展奠定了基础。

2、全国企业管理工作会议在京召开,深化改革、强化管理是会议主题。

事件:历时两天的全国企业管理工作会议于1996年2月22日在京闭幕。中共中央政治局委员、中央书记处书记吴邦国出席闭幕式并作了重要讲话。吴邦国同志指出,深化改革,强化管理,着力提高经济增长的质量和效益是当前和今后一个时期国有大中型企业面临的主要任务。他指出,强化企业管理不仅是企业一切工作的基础,而且也是深化企业改革的重要内容,是落实中央经济工作会议精神的重大举措。改革的成果要靠管理来加以规范和巩固,而坚实的管理基础又是企业深入改革的必要条件。要改善和加强企业领导班子建设,培养和造就适应社会主义市场经济要求的企业家队伍。

点评:深化企业改革的方向和目标,是建立适应社会主义市场经济体制要求的产权清晰、权责分明、政企分开、管理科学的现代企业制度。企业改革和企业管理有区别,不能相互代替,但又有内在的有机联系。改革可以促进管理,即通过改革建立更有效的管理体制,科学的管理又是深化企业改革的必要条件。企业管理是企业生存的基础,企业制度再好,也离不开管理。企业改革和企业管理的目的都是提高企业效益,提高劳动生产率。企业无论实行什么体制,都要从严管理,形成自己的管理优势和特色。要通过一种全新的生产组织方式,使企业内部的技术潜能、增产潜能充分释放出来,这与别的任何途径相比,都投资最少,见效最快,是最现实的提高生产力之路。

3、企业家登上中央党校讲台。

事件:由农业部 and 中央党校联合举办的第一期全国乡镇企业家学习班在中央党校开学,来自全国20多个省、市的近40名乡镇企业家成了第一期的学员。这些平日里在市场经济大潮中搏击风浪的乡镇企业家们,坐在课堂上当起了学生。学员是从1994年评选的全国1000名优秀企业家中挑选的。乡镇企业局局长齐景发说,农业部计划用两三年的时间将这1000名优秀企业家普遍轮训一遍。

点评:面对市场环境的变化,面对节节攀升的原材料成本、人力成本、营销成本,企业“向管理要效益”已不再是一句简单的口号。越来越多的企业意识到,只有把管理当做修炼和提升内功的法宝,才能增强企业的抗风险能力。而且,一些地区民营企业已开始进入权力交接时期,家族企业接班人的成长成为关系民营企业走向的重要课题,民营企业接班人年轻稚嫩的肩膀还难以承载父辈的事业。民营经济已成为推动国民经济发展的重要力量。同时,民营经济的发展壮大也引起社会关系的深刻变化,民营企业已不再是一个个孤立的个人,而成为一个新的利益群体。因此,对他们加强培训非常有必要。

4、袁宝华同志在全国企业家活动日发表《论企业家的修养》。

事件:1995年4月21日至23日,“95全国企业家活动日”活动在广西南宁市举行,活动日的主题是:“深化国有企业改革,造就优秀企业家队伍”。袁宝华同志作了题为《论企业家的修养》的报告。报告从十个方面论述了作为社会主义企业家应该具备的基本条件,这就是:一、天下兴亡,匹夫有责;二、胸怀全局,脚踏实地;三、艰苦创业,无私奉献;四、解放思想,开动脑筋;五、清正廉明,依靠群众;六、疾恶如仇,从善如流;七、谦虚谨慎,戒骄戒躁;八、学而不厌,诲人不倦;九、丢掉幻想,搏击市场;十、锲而不舍,刻意创新。

点评:企业家所从事的是一项极其特殊的工作,按照熊彼特的说法,他们的典型特质就是要进行创造性的破坏。如果我们把这个奥地利人拗口的表述翻译一下,就会变得更加清晰明了,那就是:破旧立新,无中生有。这项工作的难度,决定了企业家在内心深处必然是一个极其自负、极其狂妄的家伙,只有这样,他才能产生奇思妙想,他才敢于带领企业向着未知的领域进发。他们创造力的实现,必须调动各种人、各种资源,他要不停地变换自己的角色,采用别人能听懂的语言、能接受的方式待人接物。

5、江泽民在上海、长春召开的企业座谈会上就如何推进企业改革发表重要讲话。

事件:江泽民总书记1995年在上海、长春召开的企业座谈会上讲话中深刻指出,改革开放和经济建设必须全心全意依靠工人阶级,在任何时候任何情况下都不能动摇。

点评:市场经济条件之下,公平地参与竞争,并且通过为顾客提供更好的产品和服务来体现它自身的价值,每一企业都必须将自己置于这套规则之下。但是对于某一具体企业来说,要在行业中成为真正的领袖,不是很容易的事情。那些最有雄心壮志的企业,往往成为流星的可能性越大;而很多专心练好内功,适当地学会推销自己,反而活得更长久。那么,在复杂的市场环境下,如何才能成就卓越企业呢?必然路径是坚定不移地选择变革。