

农机系统县级企业改革重组和管理的探讨*

张大成 许惠渊

(中国农业大学)

摘要 分析了当前农机系统县级企业经济效益差,产品整体水平不能适应农机市场发展的需要。其根本原因在于经营者观念陈旧,企业机制僵化,管理滞后。以“三个有利于”为标准,从实际出发,坚持改革、改组、改造与加强管理相结合,加快资产重组,改变企业的被动局面。县级农机企业改制与资产重组的方式主要有股份合作制、公司制、租赁经营、资产承包经营、出售、兼并、组建企业集团、分离改造、嫁接外资、破产等。建议在抓好改制和资产重组的同时,还应根据县级农机企业管理中存在的问题,重点搞好以下四个方面的管理工作:企业管理者的选择、使用和培养;企业经营战略的研究和制定;企业管理制度的建立、健全、完善和执行;技术进步。

关键词 农机系统 县级企业 改制 资产重组 经营管理

1 县级农机企业改革的必要性

县级农机企业的前身多数为60年代由国家投资兴建的县农机修造厂,据统计,全国县农机修造厂最多时(1972年)达到2394个。改革开放以后,我国由计划经济向市场经济过渡,在计划经济管理体制下建立起来的县农机修造厂迎来了放开搞活的机遇。一些企业转换经营机制,调整产品结构,服务向多元化方向发展,认真开拓国内国外两个市场,企业充满生机和活力。但就整体而言,管理者的思想观念,行业管理体制,企业运行机制乃至产品结构、服务功能等都显示极大的不适应性。根据1997年10月全国21个省市277个县级农机企业的抽样调查,亏损面达47.18%(不包括潜亏企业),资金利税率13.23%,成本费用利润率26%,产品销售率76%,流动资金周转天数为500天,资产负债率69.6%,流动负债率74.63%,流动比率60%,速动比率34.28%,闲置资产率32%,此外,具有名特优产品的企业仅占所调查企业总数的26.7%。

以上数据说明,县级农机企业经济效益差,资本结构不合理,偿债能力弱,产品整体水平已不能适应我国农机市场发展的需要。造成这种状况的直接原因是农机行业的比较利益低、设备老化、技改能力弱、产品不能适销对路,税负负担和离退休职工负担重、资金不足、企业发展方向不明等等;然而,从深层次分析,主要是产权模糊,权责不明,经营机制转换不到位,“等、靠、要”思想没有根本转变。调查表明,实施改革的企业仅占农机企业总数的10%,而且已经改革的企业多数不规范,有的只是流于形式。资产所有者起不到监督资产收益的作用,

收稿日期:1998-05-12

* 农业部课题(97-农机-01-02)

张大成,副教授,北京市海淀区清华东路17号 中国农业大学(东校区)管理工程学院,100083

经营者不能完全按照市场规律来经营企业,对国有资产保值增值的责任也没落实,生产者在企业的主人地位未确定。总之,陈旧的观点,僵化的体制,尤其是计划经济体制下所建立的资本组织制度及其造成的责、权、利不清和与市场环境的不相容性,是制约县级农机企业发展的根本原因。改变农机企业的被动状态,根本出路在于深化改革。只有改革,企业才能真正具有活力和发展动力。只有把改革、改组、改造和加强企业管理紧密结合起来,才能推进县级农机企业的整体发展。

2 县级农机企业改制与资产重组的原则和方式

我们认为县级农机企业改革应坚持以下原则:

1) 坚持分类指导,多种形式、因企制宜、自主改革、保证质量。防止“一刀切”,杜绝弄虚作假,防止用下指标、压进度的办法搞企业改制。

2) 坚持改革、改组、改造与加强企业管理相结合,反对重改制,轻管理;反对只抓改制,不抓改制后的运行。一定要围绕两个根本转变,加快资产重组,使县级农机企业成为适应市场经济、集约经营的经济实体。

3) 坚持国有资产保值增值,防止资产流失,同时有利于调动投资者、经营者、生产者积极性的原则。

4) 坚持统筹、协商、自愿、公平、公开、公正的原则。改制企业在职工入股和处理职工安置及医疗、养老、所有者权益和历史遗留问题时,一定要通过民主协商,达成共识,保证社会稳定,兼顾各方利益。

调查表明,县级农机企业中,国有工业企业占企业总数的93%,总产值占98.62%,资产总额占98.88%,而且,资产总额在500万元以下的企业占企业总数的78%。显然,我国县级农机企业以国有中小型企业(尤其是小型企业)为主体。按照“抓大放小”的改革政策,县级农机企业产权制度改革主要是“放开搞活”,即通过改组、联合、兼并、租赁、承包和股份合作制、出售等形式,改变单一国有制状态,形成多种所有制经济共同发展的企业结构。具体说来,县级农机企业产权制度改革和资产重组主要有以下10种方式。

1) 股份合作制 股份合作制是劳动者的劳动合作和资本联合相结合的集体经济,是公有制的实现形式。它以劳动合作为基础,吸收股份制的一些适用做法,体现资金共筹、积累共有、利益共享、风险共担,实现民主管理。股份合作制符合社会主义初级阶段的生产力水平,符合县级农机企业的实际情况,符合产权清晰,权责明确、政企分开和管理科学的改革方向。试点实践证明,股份合作制对提高职工对企业资产的关心程度和风险意识,把职工的个人利益和企业的发展更加直接地联系起来,增强企业凝聚力,调动职工的积极性,解决政企分开,保证企业自主权,拓宽企业融资渠道,改进企业管理以及能人带动企业发展,职工共同致富等方面都起着明显的作用。因此,股份合作制是县级农机企业改革的主要形式。县级农机企业改建股份合作制可以采取先售后股,存量折股和增量扩股等方式。“先售后股”是指将企业国有净资产经评估后全部出售给企业职工,组成股份合作企业。“存量折股”是指将企业净资产折成股份,部分出售给企业职工,部分留为国家股份,组成股份合作企业。“增量扩股”是指企业国有净资产折为国家股,企业职工投入新股金,扩大企业股本金,或原有存量资产折股后,一部分售给职工,一部分留为国家股,职工个人除购买部分国家股外,再增投股本金,使

企业总股本大于原净资产额。采用“先售后股”方式,企业职工往往一次难以买断国有净资产,可以采取分期付款方式,但延期应加付相应利息。

县级农机企业改建股份合作制必须设置职工个人股,应尽量占企业股本的主要份额。在自愿的基础上,鼓励职工人人投资入股,也允许少数职工暂时不入股,在以后企业增资扩股时再投资入股。职工之间持股数应有差异,尤其是经营者和企业骨干应多持股,但不应过分悬殊。职工个人股不能退股,但可以在内部转让。此外,根据各企业的情况还可以设置职工集体股、国家股和法人股。职工集体股是本企业职工以共有财产(主要是企业长期形成的公共积累的一部分)折成的股份。国家股是指国家投入企业的资金及其收益形成的所有者权益折成的股份。法人股是指企事业单位投资及投资收益形成的所有者权益折成的股份。为了实现政企分开和体现股份合作制的特征,职工个人股和职工集体股应为普通股,国家股和法人股可以按优先股对待。企业改制时,国家投入的资金及其形成的所有者权益也可以不折为股份,而以租赁方式留在企业使用,企业按协议向国家交纳资产占用费,租期届满,国有资产管理部门将该资产收回或出售给企业职工,也可以继续出租。

股份合作制企业一般建立股东大会(或股东代表大会)、董事会、经理、监事会四位一体的组织管理机构。实行按劳分配和按股分配相结合的分配方式。职工工资、奖金分配要遵循“效率优先,兼顾公平”的原则。企业税后利润应按规定提取法定公积金和公益金,有条件的还应提取任意公积金。余下部分实行按股分配。还可以在可分配的利润中提取一部分进行按劳分配,用于奖励对企业有特殊贡献的职工。职工集体股的红利也可以按劳分红,或补充职工社会保障费用,或用于职工集体股的增资扩股。

县级农机企业改建股份合作制时,应本着谁投资、谁享有产权的原则搞好产权界定工作,国家和法人单位等出资人在企业中的投资及投资收益所形成的所有者权益应归出资人所有,不能将国有、集体的净资产无偿分给个人。企业原有奖金节余,工资储备基金可以折成个人股投入企业,也可以用于企业改制前职工的个人补充养老保险和医疗保险。

2) 公司制 公司制包括有限责任公司和股份有限公司。公司是依法集资联合组成,具有独立注册资本、自主经营、自负盈亏、独立承担民事责任、享受民事权利、从事生产性经营或服务性活动的营利性经济组织。有限责任公司具有设立简便、承担有限责任、要求注册资本额度较小、无募集设立、股东人数少、便于沟通协调等优点,是县级农机企业比较适合的资产组织形式,有条件的企业可通过企业国有净资产折股,吸收其他自然人和法人入股,或把国有净资产出售然后组建有限责任公司,将单一投资主体改为多元投资主体,既可解决资金不足、改善资本结构,更重要的是可以解决政企分开,建立股东之间的制衡机制,分散风险,增强企业活力。但在改建有限责任公司时要处理好以下几个问题:一是严格按照《中华人民共和国公司法》规定的有关条件和程序设立公司,包括公司股东人数、公司注册资本额、非现金出资比例等都要依据有关法律法规进行。二是每个股东,不管是法人还是自然人,都要认真履行出资义务,及时地一次性缴足股本总额,且不得将股本抽回。三是认真地制订公司章程,确定公司经营宗旨,股东权利和义务,股东大会、董事会、监事会、公司内部管理制度等条款。四是依法申报注册,取得法人资格,并按有关规定,召开股东大会或董事会、聘任公司经理,决定公司有关重要事项。总之,要保证公司制改制的规范化运行。

股份有限公司要求注册资本额度大,设立程序复杂,国家对上市公司严格控制,同时,股

份有限公司要求具有高素质、高管理水平的管理者,因而,这种组织形式适合大中型企业,就县级农机企业总体而言,只有少数企业有条件改建股份有限公司。

3) 租赁经营 租赁经营是指国有资产管理单位将县农机企业的财产按照一定的条件、一定的期限交给承租者占有和使用,企业由承租者自主经营,承租者向出租者交纳租金的经营方式^[1]。租赁经营可分为融资性租赁和经营性租赁。融资性租赁即以租金代售款,当租金交足后,企业便为承租者所有,实际上是虚租实卖。经营性租赁即租赁期终止时,承租者将财产(物)完整地返还出租者。承租一般有4种方式: 个人租赁,即国有资产管理单位将县农机企业的全部资产以及整个生产组织形式出租给个人经营的经济行为; 合伙租赁,即承租者两人或两人以上,一般为2~5人为宜,由承租者推举一名厂长(经理)为企业法定代表人,对企业经营负责; 全员租赁,即承租者为企业全体职工,全体职工民主选举租赁委员会,并产生厂长(经理)作为企业法定代表人; 企业租赁,即由管理水平高、经济效益好的企业承租管理水平低、经济效益差的企业。

租赁经营主要适合在小、微、亏企业,小、微、亏企业一般对市场有较大的依赖性,同时也具有较强的灵活性和适应性,通过租赁经营,往往可以使企业迅速地获得自主权,根据市场供求来安排企业的生产经营活动,改变亏损局面。同时,由于租赁经营要求承租人要按企业资产的一定比例交纳抵押金,在目前广大职工收入水平不高的情况下,只有小型企业实行租赁经营,职工才能既租得起,又形成较大的压力和动力。

实行租赁经营必须坚持国有资产保值增值的原则。实现资产保值,这是国家对承租人的最低要求。此外,要认真签订好租赁合同,选择好承租人(也可以通过招标选择),搞好租赁前企业的资产评估。

4) 承包经营 承包经营是按照所有权和经营权分离的原则,以承包合同的形式,确定国家和企业的责权利关系,使企业做到自主经营、自负盈亏的经营管理制度。由于承包经营实际上是一种委托经营,发包方和承包方并未改变行政隶属关系,因此以往承包经营存在着承包基数难确定,政企难分开; 结算分配难兑现,经营者负盈不负亏; 经营者行为短期化等弊端。因此,必须对原有承包经营责任制进行完善和创新。即把市场机制引入承包经营中,重点推行资产承包经营,认真探索科学的承包指标和方法^[2]。一是引入竞争机制,采用公开指标择优确定承包者,可以在本企业招聘,也可以在企业外跨地区跨行业跨所有制招聘承包人,切忌“以权谋私”,利用承包非法谋利。二是承包过程中企业使用权价格应按市场交易价格而定,杜绝“领导定价”、“人情定价”等非市场化的做法。三是真正引入风险机制,采取全员抵押承包,全体干部职工按岗位责任大小交纳一定的抵押金或提供担保单位。有条件的企业可以在留利中提出一定的风险基金作为抵押。总之,把抵押落到实处。四是维护合同的严肃性,合同内容和签订程序一定要符合有关法律法规。在承包期间,发包方既不对企业进行行政干预,尊重承包者的自主权,也要认真地搞好审计工作,对承包人进行检查和监督。五是确定以资产保值增值为核心的承包经营指标体系,改变以单一产出指标来衡量经营效果的做法。对资产增值奖励和资产处罚应为相同比例,防止国有资产流失。

5) 出售 这种方式主要适合于资不抵债接近破产的,长期经营不善、连续多年亏损或微利的企业。具体做法大体有三种: 定向整体出售,即把县级农机企业国有净资产经评估后定向出售给本企业的经营者或其他职工。为防止国有资产流失和改制中人情交易,定向出售

应坚持三条原则:第一,必须严格评估;第二,是否定向出售和出售给谁,应先由买者提出申请,经职工大会民主评议,一般应有百分之八十以上职工投赞成票方能出售;第三,出售价格是否优惠和优惠多少,是否分期付款和如何分期付款应由职工讨论并报主管部门批准。一般不宜优惠,分期付款者应加算利息。 拍卖,即采取公开竞价,拍卖时应按法律程序进行,买方可以是当地法人、合伙人、自然人,也可以是境外投资者。“租壳卖瓢”,即有的净资产额较大,其职工不具备整体购买能力的企业,可采用此方式,把不动产的房地产出租,设备、材料等动产的资产出售。总之,出售拍卖一定要做到公开、公平、公正。

6) 兼并 兼并是指一个企业购买其他企业的产权,使其他企业失去法人资格或改变法人实体的行为^[6]。兼并的形式一般有四种: 承担债务式,即兼并方承担被兼并方的债务,以此为条件接受后者资产(以其债务和资产等价为前提)。 购买式,即兼并方出资购买被兼并方企业的资产。 吸收股份制,即被兼并方企业的所有者将被兼并企业的净资产作为股金投入兼并方,成为兼并方的一个股东。 控股式,即一个企业购买其他企业的股权,达到控股,实现兼并。 县级农机企业实行兼并切忌由政府出面搞“拉郎配”,应遵循自愿互利和有偿原则,“1+1>2”的原则。不能因兼并而“杀富济贫”,削弱优势企业,通过兼并应当达到提高资产运营效益、合理配置资源的目的。同时,兼并模式不一定是“大吃小”,有的小企业拥有先进的技术优势,也可以“小吃大”,充分发挥无形资产的效益。

7) 组建企业集团 企业集团是以实力雄厚的优势企业为核心,以产权联接为主要纽带,由若干个独立的企事业单位按不同的层次组成的法人联合体^[3]。县农机企业组建企业集团可以采用三种方式: 以名牌产品、知名企业为龙头,实行地区性的“强强联合”,加快拓展国内外生产基地和销售市场,提高优势企业的扩张效应。 鼓励优势企业通过购买、控股等形式,实行跨地区跨所有制以至跨农机行业的以强并弱、以强带弱、搞活自己、救活别人、扩大规模、共同发展。 鼓励小、微、亏企业以参股、补偿贸易等方式加盟企业集团,闯出生路。 组建企业集团一定要以产权联接为纽带,要利用股份制规范集团公司和集团层级组织结构,使企业集团和政府主管部门政企分开,集团内部形成核心层、紧密层、半紧密层和松散层的有序组织,组建中要突破所有制不变,行政隶属关系不变,财政上交关系不变的三不变原则。

8) 分离改造 采取“金蝉脱壳”、“划块逃生”的办法,将整体解困无望的企业分解,把其中可以搞活或有可能搞活的部分分出,进行改制,或促使其资产流动重组,并与原企业脱钩,独立核算,自谋生路,使其呈现生机和活力。例如,有的企业采用“一企两制”(即一部分保留公有制,另一部分通过出售变为私有制),有的企业对有可能搞活的车间进行改制,独立出去。这些方式都属于分离改造。

9) 嫁接外资 通过招商引资,采取单枝嫁接、多枝嫁接、整体嫁接等多种形式,对县级农机企业进行改造。嫁接外资改制重组的嫁接方可以是境外投资者,也可以是境内的民营企业投资者。关键是通过嫁接重组产权,达到优化组合。在嫁接外资中必须注意以下几个问题:

注重提高引资的质量,尽量引进高新技术、引进优势企业,特别是与国际著名的大公司、大企业合作; 抓外资到位,减少空壳合资企业,提高嫁接外资的成功率; 切实加强管理,提高嫁接外资企业的经济效益,真正利用好外资。

10) 破产 即对因经营管理不善、长期严重亏损,不能清偿到期债务,扭亏无望,不能履行法人责任和承担法人义务的企业,取消其法人资格,以减少财产损失,使之获得新生机会

的改制方式。个别县农机企业如果长期资不抵债,没有什么良方可救,可以按《破产法》的规定实施破产。

3 加强县级农机企业经营管理工作重点

企业改制和资产重组为企业的发展创造了良好的基础条件,但改制重组并不能代替企业管理。必须充分认识到,管理是企业永恒的主题。县级农机企业处于被动局面,有些是管理跟不上造成的。调查表明,目前县农机企业管理方面存在的主要问题:一是经营观念陈旧,管理思想落后;二是制度不健全或没有制度;三是管理人才缺乏,企业领导素质低,知识老化,经营决策能力差;四是企业管理的基础工作与市场经济体制不适应。针对以上情况,县农机企业管理应重点抓好以下三方面:

1) 企业管理者的选择、使用和培养 许多企业成败的事实说明,一个好的管理者能救活一个濒临死亡的企业,而一个不称职的管理者会在短时间内把一个好好的企业搞垮。当前抓管理应把选聘优秀管理者放在首位,同时,要在改革的基础上建立管理者的激励机制和约束机制,真正发挥企业治理结构中的信任委托、代理、制衡、监督作用,一定要按改制的章程运作,一方面给经营者真正的权利,另一方面要强化出资者对经营者的约束。应使企业管理者的培训制度化,提高培训质量。除了正式培训外,可以通过建立企业家联谊会、恳谈会等形式,给企业管理者提供交流、研讨企业管理经验的机会和场所。

2) 企业经营战略的研究和制定 经营战略是企业全局性、长远性的经营思想、目标和谋略。当前县级农机企业经营战略研究应把重点放在以下两方面:一是市场经营战略。县级农机企业面临的是竞争剧烈、供求多变、高档次、多层次的农机市场,每个企业都应当以很大的精力去研究农机市场,根据市场需求和本企业的实际资源优势生产经营适销对路的农机产品,细分市场,寻找市场空白。搞好产品、价格、销售渠道和促销组合,提高产品质量,实施名牌战略,使企业成为驾驭市场的主人。二是资产经营战略。调查表明,县级农机企业闲置资产比例过大,造成资产闲置的原因有项目决策失误;产品老化、质量差,致使资产呆滞;厂房陈旧,设备老化;流动资金不足,固定资产“相对过剩”等原因。必须结合企业改制,盘活闲置资产,通过产权转让、兼并、拍卖、联合、嫁接、引资、组建集团等形式,实现存量资产流动和重组,达到生产要素的优化组合,提高资产的运营效益。

3) 企业管理制度的建立、健全、完善和实施 “制度管理”是企业管理的主要内容,也是管理现代化的客观要求。制度管理和经验管理相比较,具有科学化、规范化、效益性强等特点。由于制度管理不严,企业尽管改制了,仍然是“新瓶装旧酒”,有的管理者随心所欲,搞“账外账”、“企业外办企业”,开支无约束,工作无规范。当前抓“制度管理”,尤其要认真抓好财务制度管理和质量管理,降低产品成本,提高产品质量,防止公用资产流失。

农机产品市场竞争,关键在产品的技术含量和质量,在产品是否适应市场要求。必须清醒地看到,发达国家的农机产品正在迅速地打入并占领我国农机产品市场,他们的优势主要是品种和技术优势。县级农机企业担负着发展民族工业的重任,必须有紧迫感。一定要坚持以市场为导向,克服因循守旧的思想,提倡开拓创新精神,不断地调整产品结构,积极采用先进适用技术,努力提高产品的科技含量,开发新产品,转变经济增长方式,争取在本世纪末使县农机企业科技进步对农机企业经济增长的贡献率达到60%以上,有条件的企业要参与重

点高新农机科技开发项目。要积极引进和培养人才,与高等院校、科研院所联合,实行产、学、研相结合,走科研与生产一体化,走自我创新、自我发展的道路。对推动农机企业科技进步有突出贡献者应给予表彰和奖励。要在资金投入上对科技进步倾斜,拓宽技改资金来源,疏通专项技改资金渠道。克服盲目投资、低水平重复建设现象,鼓励企业采用新技术、新工艺、新装备,尽快更新淘汰耗能高、污染大、效益差的工艺和设备,引导企业向适度经济规模和合理生产布局发展。

参 考 文 献

- 1 王开国 中国企业产权交易指南 北京:经济科学出版社,1995,293
- 2 许惠渊 乡镇企业承包经营制的进一步创新和完善 中国农村经济,1996,10:66
- 3 国家国有资产管理局政策法规司编 企业产权实务全书 北京:经济日报出版社,1995,4:441~443

Approach on Reformation, Reorganization and Management of County Enterprises in Agricultural Machinery System

Zhang Dacheng Xu Huiyuan

(China Agricultural University, Beijing)

Abstract The county enterprises in agriculture machine system are in low benefit. The general level of their products is not suitable for the developing market. The root cause is rigidity of operation, outmoded concept of their runners and backward management. To change the passive situation, it is necessary to persist in integration of reformation and improvement of management, and to speed up the asset reorganization, with principal of three favourables from reality. The main patterns of asset reorganization are followed: joint stock co-op, limited corporation, lease, asset contracting, selling, merger, grouping, separation and improvement, "grafting" to foreign capital, bankruptcy, etc. At the same time, there are also four important works: to select and train managers, to research and formulate enterprise operation strategy, to perfect and implement rules and regulations, to progress in technology.

Key words agriculture machine, county enterprise, reform, asset reorganization, management