

【员工持股之典型案例】

海螺职工持股改写企业发展速度

■ 本报记者 张晓梅/吴明 张晔

自党的十八大召开之后,混合所有制改革正式提起并作为国有企业改革的重要措施之一而被社会接纳,那些曾经实施管理层和职工持股改革获得成功的企业,虽饱受争议,却再次进入人们视线。

海螺集团,我国管理层和职工持股改革最早的企业之一。在新常态下以及宏观经济减缓环境下,海螺却实现了逆势上扬。今年1—9月份,海螺集团共实现营业收入(含税)800.62亿元;实现利润85.33亿元,集团利润占全省28家省属企业利润总额一半;上缴各类税收53.42亿元。截至9月末,集团总资产达1082.6亿元。

打破机制让员工参股

1996年,安徽海螺集团有限责任公司成立,被授予国有资产经营权。成立之初,海螺先后完成了海螺水泥H股上市、A股上市,实现了企业与国内外资本市场的成功对接。

2000年至2002年,由于国家宏观调控政策收紧,提出了三年不上新项目、银行不提供新项目贷款,处于发展起步阶段的海螺集团当时面临着诸多困难,负债高、融资难、队伍不稳,经营压力非常大。

为解决制约发展的瓶颈,海螺响应安徽省委、省政府“加快发展、富民强省”的号召,依据《安徽省国有控股参股公司内部职工持股试行暂行办法》(皖政[1999]22号)文件精神,经省政府、省体改委批准,7000多名员工以现金出资方式,参股建设了荻港海螺、枞阳海螺、池州海螺等沿江熟料基地,受让了安徽省投资集团持有的31.8%铜陵海螺股权,构建了企业与员工利益共同体,调动了广大员工积极性,解决了制约企业扩张的资金和机制问题,极大地促进了企业改革发展。

2006年初,国务院转发了中国证监会《关于提高上市公司质量意见的通知》(国发[2005]34号),海螺被中国证监会列入首批试点企业。为此,海螺水泥实施定向增发收购沿江4公司中7000多名员工持有的股份。按照证监会关于定向增发股东人数限制的要求,确定以海创公司作为定向增发的载体,全部奖励给了集团公司当时在职的中高级管理干部,并通过职代会,由与会代表按照工作业绩和贡献大小,以无记名投票方式进行分配。2008年,海创通过自身的努力,偿还了职工身份买断资金,并请示有关部门将原有股份以期股形式予以保留;同时,把员工参股水泥主业的个人资产转为上市公司股份,较好地解决了历史遗留问题。

集团改制进一步规范了公司法人治理结构,改制后实行了全员身份买断,职工由“企业人”变为“社会人”,彻底打破了国有企业职工身份界限,建立了企业和员工利益共同体。

海创集团从一家国有企业,发展成为国有控制的股权多元,多种经济成分并存的共和经济体。现拥有海螺水泥、海螺型材、海螺创业三家上市公司,集团所有的企业有203家,员工5万多人,在第一次改制的时候,持股员工是7758人,第二次奖励了2477人,第三次是8500人。海螺一位高管



坦言,其实,“改不改有很大区别,改之前员工不会从心里管公司的生产经营,持股后他们会很关心,责任心强,问我们的钱用到哪里去了?”

首家在港

红筹股上市企业

2010年元月,国务院正式批准实施《皖江城市带承接产业转移示范区规划》,这是安徽历史上首个进入国家层面的战略规划。园区希望通过大企业的带头示范作用,掀起园区建设的高潮。

经过考察调研后,海螺创业投资公司投资建设新型节能材料产业园,借助园区平台,通过3—5年的努力,在做大做强新型建材节能产业的同时寻求境内外上市,构建企业发展的融资平台。

与此同时,海螺集团经过多年的高速发展,员工队伍人数和结构已发生了巨大变化。在新的形势下,根据安徽省委巡视组和省审计厅关于进一步完善激励机制的要求,利用此次海螺创业投资公司重组的机会,重点对年轻干部和有突出贡献的员工给予预期奖励,使他们享受到企业改革发展的成果。

为此,经2013年7月5日海螺创业投资公司股东会表决通过,7月6日海螺集团党政联席会议研究,同意对海螺创业投资公司进行资产重组。海创公司是民营企业,用这些股权来奖励海螺水泥、海螺建材这些员工,这也是我国激励制度的首创。

经过7个月的努力,海创于2013年12月19日在香港联交所主板成功挂牌上市,发行3.0475亿股,每股发行价13.56港元,募集资金41.3亿港元。成为安徽省首家在香港红筹股上市的企业,开辟了控股公司架构企业在香港上市的前河。

上市同期,安徽省委巡视组报告审计厅提出:海螺集团老员工要退休了,新员工进来以后有没有股份?海螺以此为契机,分批对一万多名年轻的技术骨干,还有集团的一些工作者,实施了股份激励。最近海螺又做了一次员工股权激励,奖励了8500多人,现在总共有2万多人。通过股权激励使广大员工从资本市场享受到

企业改革成果,建立了国家企业员工利益共同体,促进了企业的稳定和持续健康发展。

集团整体上市
正在加快推进

海螺是在我国改革开放的大环境下发展起来的,改革创新是企业发展的骨骼和灵魂。在大的改革环节上,第一步是成立集团,推行员工持股和定向增发,解决了职工身份和共同发展两大问题,在很大程度上提高了企业的生产力。第二步是集团改制成立海创公司,组建起混合经济体,实现了产权多元化,更大程度地实现了国有资本保值增值。第三步就是目前正在推进的整体上市,使固态的国有资本变成能流动的活资本,进一步激活企业活力,为企业更深层改革奠定好基础。

2014年3月18日,安徽省委书记张宝顺在一次专项调研中表示,海螺的改革、改制很成功,在改革中站稳了脚跟。海螺通过改制、改革,提升了企业的活力,取得了良好的经营业绩,增强了大家的信心。

国务院国资委研究局局长彭华岗在2013年对海螺集团进行调研后认为,安徽省委、省政府对海螺集团改制的决策是正确的、成功的,符合中央关于国有企业改革的方向和政策要求,为国有大企业产权制度改革探索了一条路子。

有关专家认为,海螺集团整体上市至少有四个方面利好。一是有利于进一步提升资产证券化水平。通过推进整体上市,安徽省投资集团将直接持有上市公司海螺水泥和海螺型材股权,实现了其享有的海螺集团51%国有权益的证券化,进一步增强了国有资本的流动性。二是有利于进一步深化产权多元化改革;三是有利于建立更具活力的管理体制。有利于实现以管资本为主加强国有股权管理,促进两户上市公司建立和完善更加适应市场竞争的管理体制和经营机制,促进企业更好更快发展;四是有利于进一步优化资源配置。同时,也进一步增强了省投资集团的融资能力,为加快安徽省重要基础设施建设和高新技术产业发展提供有力支撑。

企业文化建设
激励企业走向卓越

■ 陈晓波

党的十八大报告指出,文化是民族的血脉,是人民的精神家园。习近平同志强调“要建设社会主义文化强国,着力提高国家文化的软实力”。实现中华民族伟大复兴,推动社会主义文化大发展大繁荣,兴起社会主义建设新高潮,提高国家文化软实力,需要集合全社会的共同智慧和力量,包括企业界在内的全体社会成员的共同努力和贡献。

要融入到文化强国之中

企业是社会肌肤的活力细胞,是经济发展的动力之源,是人类进步的推进器。企业作为社会公民,与生俱来就有一种社会责任,这是社会寄希望于企业履行之义务,它不仅局限于企业创造社会物质财富,实现其经济上的使命,而且期望企业能够在价值取向和行为准则方面成为“讲道德、尊法度、重伦理、行公益”的社会典范,不断推动社会精神文明的进步。

企业作为社会公民,与生俱来的还有一种企业文化。这是社会文化的子文化,它需要不断创新、变革和再造,才能脱离草根,与时俱进,才能成为先进文化而融入社会主流文化。企业文化是企业所倡导,并被企业和员工所实践,用于指导和约束企业整体行为及员工行为的价值观念,以及由企业家团队倡导,企业上下共同遵守的文化传统和不断革新的行为方式。

企业文化核心价值理念,应自觉地将社会基本价值与企业的经营管理、商业实践、战略决策、企业文化相整合。因此,完整的企业社会责任乃企业经济责任、法律责任、伦理责任和自主决定的慈善责任之和。在科学发展、和谐社会和经济全球化的推动下,这种“企业兼顾经济效益和社会效益”的要求,不仅成为企业基业长青的内在需求和文化支撑,更日益成为社会对优秀企业关注和评价的焦点,进而激励企业从优秀走向卓越。

企业文化是企业的灵魂,是企业的内外生态环境,能让企业自身与社会和谐共生,内可聚人心,外能塑形象,从而昭示社会,引领风尚。一个优秀的企业文化系统,必须是在对企业发展历程、竞争环境、企业资源及企业内部外部文化环境进行综合分析的基础上,结合社会主义公民道德建设、社会主义核心价值观体系和企业自身发展战略思路与国际化企业经营理念,研究并创造出符合自身企业使命和企业愿景、体现创业精神和社会责任的企业文化体系。简而言之,就是必须准确回答“企业使命是什么”、“企业愿景是什么”、“企业精神是什么”、“企业核心价值观是什么”等问题,从战略定位、行业方向、文化建设、精神内核等要素的综合考量,才能将企业文化尽量做得优秀。

企业使命是什么?就是企业存在的价值和意义,企业存在的理由和根据。企业的愿景是什么?就是企业希望创造的未来景象,企业与员工共同的目标理想。企业精神是企业彼此共鸣的意志状态,企业共同追求的精神境界。过程中体现着企业如何兼顾经济效益和社会效益,能否获得世人的尊重、社会的认可、客户的青睐。而核心价值观又是企业在追求经营成功过程中所推崇的基本信念,是企业及员工做人做事的最高准则,是关于企业意义的终极判断,某种程度上而言,甚至关乎企业长远发展的生死成败。

文化品牌是企业发展的宝贵资源

历史反复告诫我们,任何物质资源终会匮乏,唯有文化建设生生不息。技术资源、经济资源、产业结构、发明创造等固然都非常重要,但不会被轻易改变,真正能深刻地影响每一个人的行为,是企业的文化,它可以内化于心,固化于制,外化于行。现代企业应当走基业长青之道,以先进的企业文化为企业灵魂、强势观念、思维和行动的指南,实现“文化治企,文化立企”。

在我国改革开放30多年的历史进程中,像华为、联想、海尔等国内一批知名的企业,公司上下都不约而同地形成了一个共识:经济竞争,文化制胜;店存百年,尽在文化。

建设适应新时期先进的企业文化体系,企业文化已经越来越成为企业发展的牵引力、驱动力、凝聚力、约束力、协同力、形象力,并有一批优秀企业不断走出国门,向跨文化的国际化运营方向发展。

管理制度通过升华也是一种文化。在优秀的企业文化的包容和培育下,能诞生出优秀的企业管理行为和规范的员工行为准则。谁说得对,就按谁说的办;谁有真理,谁就有权利。企业在把资源变成财富的同时,也承担着风险,企业的发展和利润来自于企业的责任,而责任就是诚信,按规矩办事。全世界历史悠久的优秀企业,无疑都是诚信经营、规范经营的结果。在规范的前提下创新,以创新来实现更高层次上的规范,逐步实现由人治到法治再到文治的转变,文治即企业文化的塑造——文化治企,这是企业管理的最高境界。

近年来,随着管理理念和触角的不断衍生,一些企业还积淀了党建文化、精神文化、理念文化、管理文化、关爱文化、慈善文化、责任文化、诚信文化和安全文化,形成完备的企业文化管理体系,成为确保员工彼此之间能够达成共识的心理契约,解决问题时遵循的基本准则。优秀的车间文化、班组文化、处室文化和部门文化,也一一在车间、班组、处室和部门渗透和落地,引导员工把自己的未来融入企业的发展壮大之中,让生命的价值融入企业的发展之中,让“简单和谐的人际关系,团结进取的工作态度,荣辱与共的团队精神”成为内心价值的坚守。

(作者系四川省优秀干部人才递进培养计划第五期培训班城建规划班学员)



开滦内蒙古公司多措并举确保完成全年任务指标

今年四季度以来,开滦内蒙古公司加大管理力度,深挖降本增效潜力,积极调整产品结构,确保完成全年任务指标。该公司加强采煤工艺管理,落实好分采分运等保障煤质措施,从源头上提高煤炭质量,充分发挥选煤厂作用,提高选煤产量和质量。同时,他们针对市场需求,积极调整产品结构,及时调整销售策略,生产适销对路的产品,增加企业收益。公司大力压缩可控成本,加大成本考核力度,逐单位搞好成本分析,进一步完善材料、电力成本等管控措施,细化指标,量化考核,找出制约降成本的瓶颈因素,努力降低原煤制造成本。同时,进一步加大闲置物资、设备盘活利用力度,落实主体责任,制定切实可行的利用方案,下大力气盘活利用。

(郑耘丞)

开滦唐山社区党委以人为本搭建人才培养新平台

今年以来,开滦唐山社区党委面对服务范围拓宽、员工自然减员集中、指标压力增大等困难,主动适应新形势、新常态,本着“以人为本、造就优秀人才”的宗旨,积极搭建人才培养平台,提高员工队伍整体素质,为社区转型发展积蓄力量。该社区针对青年员工的特点和社区实际,开展了一系列青年人才培养活动。引导35岁以下青年管技围绕自我分析、职业发展定位、职业规划通道三方面内容,完成职业理想规划书的制定,激发了青年管技追求进取的愿望。启动青年成才工程,通过学习先进等形式为青年员工提供自我展示和锻炼自我的新机会。建立管技人员轮岗交流长效机制,形成了人尽其才、才尽其用、能上能下的崭新局面。

(董娅冬)