

关于军工企业产权改革的思考

Thoughts on the Reform of Property Rights of War Industry Enterprises

赵文胜

(中国航天工业总公司第三十一研究所,高级工程师 北京 100074)

邓宁丰

(中国航天工业总公司北京空气动力研究所,高级工程师 北京 100074)

改革开放以来,军工企业经济多元化发展。其中一类是军民结合、军品占重要地位的企业。这类企业(以下称军工企业)相当部分民品整体发展不理想,军工任务又出现工作质量问题。作为一支重要力量,军工企业经济如何发展,将对国民经济和国防建设产生重大影响。

一、军工企业面临体制改革的攻坚阶段

国防事业经过几十年的发展,创造了引人注目的业绩。但是面对现实,以发展的眼光看,众多军工企业正处于困境中,主要存在以下问题:一些军工企业机体内滋长并根深蒂固存在着与市场经济格格不入的陈腐观念;一些军品计划任务较重的企业普遍存在低效益的状况,员工在敬业精神、竞争意识、团队观念、凝聚力诸方面与发展较好的经济实体相比差距甚远,好企业必然拥有的员工自豪感、凝聚力、责任心,在一些军工企业难以再寻;改革已近20年,因为一直有计划任务,且有一系列保证措施,加之过去特定环境下形成的优越感,使这类军工企业的改革很难推进,改革力度比较小,甚至短期的利益损失也很难认同,员工个人利益、感情、心理承受能力十分脆弱;现行的体制、机制和内部管理存在很多问题,制度本身没有保证员工对企业的责任感,没有企业凝聚力的物质基础,没有企业变革动力的源泉,没有有效的激励、约束、监督机制,从根本上制约着经营机制的转变和管理水平的提高。

这些问题和现象的形成绝非一朝一夕,也绝非偶然。若长此以往,民品发展不起来,军品也不可能完成任务,近年来的现象似乎正在验证这一点。为克服弊端、求得发展,企业围绕内部管理做了大量工作,可仍难如人意。因为存在着根本性制约因素,这就是生产关系极不适应生产力发展,无法按市场经济法则进行变革。改革发展到今天,是到了解决

根本性问题的的时候了。改革是解放生产力,与管理不是同一层次概念。对改革与管理,不能本末倒置、搞错因果关系。必须大胆设想、周密筹划、勇于实践,决心走出一条“改制练功、发展民品、以民促军”的路子,渡过改革体制的攻坚阶段。

二、产权改革的现实条件

军工企业相对于一般国有企业比较特殊,就是其产品由军民两部分组成。对于军品,因其特殊性,必须按部署生产,民品则不然。

民品产业是改革开放以来军工企业顺应军民潮流、投身国民经济主战场形成的一支重要力量,是国防事业的有机组成部分。发展民品目的是以民养军。以民养军有最高和最低目标。最高目标是民品创造的效益投入军品,最低目标是民品分担军品发展形成的历史包袱,维持、支持、稳定军品队伍和力量。

经过十多年的发展,有的军工企业采取了军民分线,民品与军品有了相对独立性。对这些军工企业,由于大多数民品不是垄断性产业、公益性产业和最重要的基础产业,不受国有大中企业及特殊行业的约束,故完全可以视同一般国有企业,其它国有企业行之有效的做法,都可以为其所用。

国有企业改革,采取了承包、租赁、出售、合资、兼并、破产、拍卖等多种方式和形式,经历了简政放权、加强管理、转变经营机制为重点的不同阶段,至今提出建立现代企业制度的四句话:产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学。但从整体看,较深层次的改革仍处在积极探索中。

近两年,一些地方政府和企业迫于社会稳定和企业生存压力,在产权上大动手术,进行以职工持股为主要内容的产权改革,取得一定的实践经验和业绩,受到管理层和理论界的关注。

现阶段的国有企业,其生产关系相当程度上已

阻碍生产力发展。所以,调整生产关系势在必行。从理论和实践看,比较彻底和有效的做法是调整生产资料所有制,使产权符合现阶段生产力的发展,最大限度地调动生产力的首要的能动的要素,也就是人的积极性和创造性,形成永久性利益机制。产权改革,是生产关系的根本性变革,牵一发而动全身。产权改革的成功,能为更好地进行企业管理提供条件,可以从根本上扭转过去科学管理流于形式、最终无奈的局面,创造出我们多年企望的良性的经营环境。

国有企业职工是主人翁,这句话定义了职工在企业的地位,但如何在经济上、法律上予以体现?在现实条件下,在逐渐形成的社会主义市场经济条件下,应正确解决职工同企业的关系,有效地调整现存的职工与企业关系的无序性,调动和发挥广大职工的积极性,把职工的主人翁意识奠定在可靠的利益机制基础上,形成企业发展永久性的激励、约束和监督机制。

实践证明,当企业大部分职工成为持有一定产权的股东时,职工在利益关系上就与企业融为一体,职工主人翁地位就得到强化。作为股东的职工,在个人收益上除了工资奖金外,根据经济效益还可以得到与法人股同股同利的股金分红,还可以对企业发展与法人股东同股同权地参政议政。职工既按劳分配,又按资分配,因而更关注企业的生存与发展,企业凝聚力自然大大增强。企业,以经济关系确立了人的主观能动性的最大发挥,以法律关系保证了激励、约束、监督机制的有效性和永久性。这种约束、监督不仅仅针对一般普通员工,还特别针对企业发展中的最关键环节,即经营者,也就是我们通常说的领导班子。约束和监督的有效性可以弥补现阶段干部选拔制度、配备领导班子方法、业绩考核真实性上的不足,能够促使国有企业经营者摆脱官本位和以官场为市场的思维定式,促使企业家摆脱以官场规则求生存发展的尴尬局面,促使领导班子励精图治,把精力真正专注于企业,以经济建设为中心、按经济规律办事。企业内部就有条件形成人人“有家可当、有财可理、有责可负、有利可得”的有序局面。营造这种所有者、经营者、劳动者之间的相互制衡机制和法人股东与员工股东之间的相互制衡机制将是形成企业良性循环、良好发展和从根本上防止国有资产流失的内在根源性保障。

军工企业的长远经济发展,相当程度上依赖于民品。民品要大发展,就必须在产权上动脑筋,进行产权改革——实行股份制,让职工持股。对军工企业,通过民品形成纽带,将职工利益与企业利益紧密相连,其作用不仅利于民品的发展,也必将根本上利于军品的发展。

关于军岗人员成为民品股东,可能会引起担

心,即“分心论”。客观地讲,今后每个人可能都会有个人投资问题。只要引导得当,只要军岗人员经济有了一定的保证,军岗人员能够妥善选择支持民品发展的适当方式,就可同时保证军品的正常生产。民品产权改革,恰好为改善军岗人员待遇,调动和加强军岗人员积极性、责任心及稳定军品队伍提供了难得的机会。

三、产权改革的可能性已经来临

根据一些军工企业的机遇和民品的基础,应当说具备了产权改革的基本条件。相当大部分军工企业,民品已有十多年的发展基础,且具有技术和产品条件,历史包袱不大,负债率不高,只要充分利用有利条件,疏导、克服不利因素,一定会有所作为。

对上述产权改革方向,多数人会给予肯定。因为产权改革成功,大家受益。就军工企业而言,产权改革存在阻力也是自然的。因为目前形势下大多数人尚无切肤之痛,仍认为眼前条件不成熟,不可能实现,处于观望和等待状态。

认为应先创造条件,条件成熟时再改,这一种思路有时是颠倒了因果关系,陷入条件不可能成熟的怪圈,最终仍认为条件不成熟,而机会也丧失了。

产权改革,需要时机,需要条件,也需要技巧。企业景气时易吸引股民是一般的规律;但对很多军工企业,若不改制,这个机会的出现就很渺茫。企业产权改革的另一个时机是在一个痛苦时期的抉择,这就是企业要垮掉、无路可走时的自救,比如山东诸城、四川宜宾某些国企的改革。我们一些军工企业现在与这两个时机均有差距,但离后者可能更近。如果真到了后一种境地,一切有利条件、一切优势都没有了,改革将付出更沉重的代价。所以,应当具体问题具体分析,倘若现在立即行动,虽不在两个时机,但实质是抓住了最有利的时机。

职工入股,经济承受能力首当其冲。以一个目前1 000多人、1亿多产值,其中民品有七八百万资产、年销售收入二三千万元的企业为例。我们吸收内部职工股本金可考虑名义上按五六百万或更多一点进行,考虑到可能会有极少部分不入股,平均下来每个职工大概名义上要拿5 000元。这对应于不少企业的职工收入水平,不会成问题。当然,确定每个职工入股多少,既要考虑职工的经济、心理承受能力,又要考虑入股后职工形成的风险意识,即由生产关系决定的责任心和凝聚力。

动员职工入股,还要回答两个问题。一是股本投入回报是否优于其它投资,或有一定的保证。比如,回报不低于银行利率。对此,按前述规模的企业,我们可以做一个基本的保守估算:股本金,1 000~1 500万;产值,3 500~5 000万(产权改革

后,应有翻番的效果);利润率,3%~5%(税后);利润,105~250万;回报率7%~25%。无疑,产权改革后,管理必然地要上台阶,销售收入增加,成本降低,附带立即增加了企业的资本即实力。所以,合理或较高的回报率是完全可能的。另一个是,作为内部职工,持股带来的根本性利益到底是什么?这是最重要的问题。也可以不搞产权改革,就象现在这种活法,等待政府来解决问题,但这不符合市场经济规律,也不可能。如果职工真正理解这层含义,真正清楚这涉及到今后个人利益和企业的生存与发展,真正意识到这是一次时不再来的自救,这时,产权改革成功的可能性就大大增加。所以,承认危机、警醒于危机、唤醒自救意识是产权改革成功的关键。

四、产权改革的基本方案和技术问题

搞民品的战略意义不仅在民品本身,而是要实现民品对军品战略性的支撑和支持,继续发展国防事业。从这层意义上讲,必须保持二者密不可分的血缘关系,不宜搞彻底性的出让股权。

我们将改革目标定在整个企业发生根本性转变上。为此,提出以下建议:

1. 产权改革宜以整个民品为对象,不在企业内部搞试点。因为搞试点,极易吃偏饭。弄不好还会搞成“拣苹果”。好苹果拣走了,烂苹果剩下甩不掉,又处理不了,留下后遗症,不好办。

2. 在全体职工范围内推开。这一点,应特别强调。全体职工中包括军品队伍。只有这样,才有全局意义,才能从制度上保证并长久实现以民养军。有些军工企业搞军民分立,以图找出解决军品历史包袱的办法。但是,因涉及企业本身的体制不深,如果军品形势再度调整 and 变化,那些军工分厂可能又要

面临困难。另外,军品部分如何继续承担军转民的社会责任,可能也是一个要探讨的问题。

3. 法人股与内部职工股的比例约为40:60。只有适当的比例,才有足够的风险意识,也有利于形成企业凝聚力。笔者认为,内部职工股以55%左右为宜。

同时,实施产权改革必须处理好若干技术性问题,包括股本结构和职工入股股本金的来源。职工股本金基本有5个来源:(1)优惠政策,吸引入股(如折价售股和配、送股),(2)行政措施,强行入股(如要求领导干部带头入股),(3)将特殊资金转入股本金(如额度较大的专项奖励),(4)将福利转为股本金,(5)将奖金部分转为股本金。

其中,(1)、(4)、(5)所占比例最大。而尤以后两条处理最为重要,可能涉及面也最广(至少全体在职职工)。实施这两条,更要注意技巧。

产权改革,技术操作十分重要。要坚持保证国有资产不流失,又要兼顾调动员工入股积极性。为使产权改革成功,一些妥协、妥善的技术处理是必要的,一些以将来利益吸引股东的措施也是必要的。但这些技术处理、措施、妥协必须以改制后国有资产能增值为前提。

实现产权改革,必然要付出代价、付出艰辛。对军工企业的民品,因为没有一般国有企业的高负债率和沉重的历史包袱,因此产权改革操作成本不会高,有可能仅以职工多年劳动积累的一小部分为代价。此外就是艰辛、风险和胆识。可以说,这是考验领导胆识和风险意识的时刻。说胆识,是指要做上面没有部署又有点开拓性的事。说风险,是指在改制过程中,必然会遇到“左”的和保守思想的阻挠,以至改制不顺利、不理想,甚至不成功,这就更需要我们周密筹划,一一化解。(责任编辑 王宏章)

(上接第14页)

2. 农场初建需要大量资金投入基础设施的建设,政府不扶持不行。各地农业部门可通过争取商品粮基地建设资金、以工补农资金、粮发资金、乡镇财政拨款和银行贷款、自我资金积累及集资等多种渠道筹措建设启动资金。

3. 站办农场既为实体,就要遵循市场经济的规则进行管理和经营,实行站长承包责任制。对农场生产应当定指标、定任务、定成本、定报酬并协调好试验与生产、服务与创收、积累与分配的关系,处理好国家利益、集体利益与个人利益的关系,对农场

实行规范化管理,使站场有良性运行的机制。

总之,站办农场是一个新创造,支持站办实体是增强其造血功能、使农技服务向产业化方向发展的重要措施。通过这些措施的实施,农技推广单位就有可能更好地“围绕服务办实体,办好实体促服务,搞好服务促发展”,为加速农业科技成果尽快转化为现实生产力做出更大的贡献。

(责任编辑 刘先曙)