

图书基本信息

书名：<<政府主导下的“产品创新型” 国企改革脱困模式研究>>

13位ISBN编号：9787010074764

10位ISBN编号：7010074763

出版时间：2008-12

出版时间：人民出版社

作者：周坚卫 编

页数：154

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

前言

荆襄公司的困境与改革后的再生，是湖北国企改革的缩影。今天，当我们再次踏上这片热土，为其所展现出来强有力的市场竞争力以及较高的资源开发利用水平而兴奋不已的时候，8年来艰难改革的一幕幕自然而然浮现到眼前。将这段历史真实而深刻地记录下来，既是荆襄改革这段艰难改革历程的写照，也是对处于转型期的中国国企改革的一个更深刻的记录。正是基于这样的使命感，我们组织了一批实际工作者和大学科研工作者，呈现了这样一部放在读者面前的著作。

8年前的荆襄磷矿是怎样一种困境呢：赖以为主的主要矿区的磷矿资源开始出现枯竭；企业投入50亿元的磷化工加工项目，在债务高昂和市场价急剧变化的情况下，陷入越产越亏的困难状况；大山一般的债务，导致企业不仅固定资产无法运转，流动资金也呈现赤字；为荆襄公司的发展辛勤劳动数年、甚至数十年的职工生活困难；更为严峻的在于，产生这种状况的体制问题迟迟难以解决，阻碍了荆襄改革前行的道路。

内容概要

是什么原因使得一个企业从辉煌走向衰败？

又是什么力量驱使一个濒临破产的企业“凤凰涅槃”般获得重生？

本书将努力破解这一疑问。

本书是一本以荆襄公司的改革实例来分析国企改革模式的著作。

荆襄公司作为我国国有企业的典型代表之一，其大峪口矿肥结合工程，为国家“八五”计划的重点磷肥项目之一，被称为“能够使我国工业跃上新台阶的重要工程”。

但是，开工不到两年就停产，企业债务高达50亿，1.3万职工失去生活来源，荆襄公司的改革就在这种危机状态下展开。

本书以荆襄公司的整体改革脱困为对象，着重于对影响改革的因素和内在规律的研究。

在国企改革进一步深化的背景下，该研究无疑具有重要的现实意义。

本书第一篇通过荆襄公司改革前的“破产”状态和改革后的“再生”的对比，阐述荆襄公司改革研究的方法和意义。

第二篇为本书的案例部分，详细分析推动荆襄公司成功改革的几个关键变量——产品、治理结构、劳动力配置以及政府执行力。

新成立的湖北大峪口化工有限公司通过整合A略投资人与荆襄公司的优势，确立自身的比较优势，实现“嫁接A”的产品创新，企业获得重生，企业市场竞争力凸显；通过引入经营性的A略投资人，以增量盘活存量，构建多元股东相互制衡的现代企业治理结构；通过转换职工身份，建立劳动力的市场化配置机制，确保人力资源的有效。

基于荆襄公司市场化的改革，研究了政府执行力的作用。

第三篇是本书的一般理论部分，对国企改革中的一个逻辑悖论——行政化力量推动市场化的改革，给予了详细的分析。

通过分析，本书得出了以荆襄公司为代表的国企改革的一种模式——政府主导下的“产品创新型”国企改革。

书籍目录

序前言第一篇 改革的背景 第一章 概述 第一节 公司基于资源的比较优势 第二节 从资源型到加工型企业 第三节 升级导致的困境 第四节 困境的化解 第五节 研究的方法及其意义

第二篇 改革的方法和策略 第二章 边缘与交叉中的嫁接式产品创新 第一节 改革前的产品困境 一、违背市场需求的产品结构 二、原材料的供应瓶颈 三、生产装备和技术的“超前” 四、高于市场均衡价格的生产成本 第二节 市场需求的结构变化 一、高速增长的消费总需求 二、“复合化”的产品结构升级 三、需求大幅缩量的重钙产品 四、新兴的市场主流产品——磷铵 五、磷肥原材料的结构变化 第三节 面向市场需求的“嫁接式”产品创新战略 一、基于比较优势的“嫁接式”产品创新战略 二、市场需求驱动的产品结构调整 三、对存量设备的适用性改造 四、以技术创新提升生产原料的产出 五、与知名企业的软资产实行嫁接 六、产品竞争力对整体改革的带动 第三章 以增量激活存量的企业治理结构再造 第一节 企业的事实性破产危机 一、畸高的资产负债率 二、巨额的财务费用 三、流动性的枯竭 四、倒挂的生产成本 第二节 高额负债的显性原因 一、渐次增加的高额投资 二、对投资风险的低预估 三、新增投资回报率低 四、流动资金严重匮乏 第三节 高额负债的内在机理 一、真实市场主体缺位 二、治理结构的缺陷 三、“预算软约束”的影响 四、低风险预期的银行贷款 第四节 高额债务的化解 一、债务化解的必要性 二、化债中的难题及解决办法 三、债务化解方案的制定 第五节 大峪口的增量改革 一、战略投资人的选择与确定 二、战略投资人的行业与定位分析 三、确定战略投资人的经营责任 四、引入战略投资人的无形资产 五、引入战略投资人的启动性流动资金 六、国有股东交易促进国有资产增值 第六节 建立契约化股东机制 一、构建多元股东结构 二、明确各股东责任 三、各股东间的比较优势 第七节 公司其他资产的处理 一、非主营资产实行民营化 二、战略性资源引入央企股东 三、严重亏损资产以破产处置 第四章 空间拓展型的劳动力市场化配置 第一节 企业劳动力过剩的状态及成因 一、企业劳动力严重过剩状态 二、企业与职工的终身隐性契约制度 三、荆襄地区特定的资源状态 四、荆襄地区特殊的地理区位 五、技术提升加剧人浮于事 六、市场竞争导致企业所需人员的缩减 第二节 企业劳动力过剩带来的危机 一、高昂的人力成本 二、职工生活陷入困境 三、阻碍有效资产的盘活和利用 四、失业问题严重影响社会稳定 第三节 转换劳动力配置机制的改革战略和策略 一、转换劳动力配置机制的改革战略 二、存续荆襄公司的下放移交 三、省政府资金兜底的改制费用 四、职工分块进行安置 五、磷化工业园提供的良好预期 第四节 劳动力的具体安置方法 一、荆襄领导团队的适时调整 二、职工安置过程中“多法并举” 三、发挥地区骨干的带头作用 四、制定维护地区稳定的措施 五、全面推动职工安置工作 六、职工安置过程中体恤困难职工 七、社区的建立和社会保障的完善 第五节 劳动力配置机制转换的成效 一、职工身份转换成功 二、构建市场化的劳动契约制度 三、劳动力空间拓展型的配置 四、社会保障制度基本建立 第五章 强力统筹资源的政府执行力 第一节 政府设计并制定荆襄改制整体战略规划 一、制定荆襄改制原则和目标 二、围绕改制目标完善改革方案 第二节 基于战略规划配置执行团队 一、设立荆襄改革脱困工作组 二、针对性合理配置专业人员 三、阶段性调配相应工作人员 第三节 核心领导彰显卓越领导力 一、核心领导的垂范作用 二、改革过程贯彻目标管理 第四节 合理分解不同层级政府职能 一、发挥中央政府宏观调控职能 二、明确省级政府统筹职能 三、确立市级政府具体执行职能 第五节 政府履行公共职能 一、归位企业承担的社会职能 二、建立最低社会保障制度 三、完善社区服务系统 第三篇 国企改革模式研究 第六章 行政力驱使下的市场化改革——对一个逻辑悖论的解释 第一节 政府推动荆襄公司市场化改革的原因分析 一、企业行政化管理导致政府受损严重 二、不完善的中国市场无法主导国企改革 第二节 政府引进现代治理结构助推市场化 一、引入现代企业管理机制 二、构建稳定的资本结构 三、建立市场化的劳动力雇佣机制 四、引入优秀的产品品牌和市场渠道 五、理清多方关系并恪守政府职能 第三节 荆襄改革模型的建立和分析 一、荆襄公司改革的关键因子 二、荆襄公司改革模型的建立和分析 第四节 荆襄公司改革成功的经验总结 一、改革推

<<政府主导下的“产品创新型” >

力与市场化目标统一 二、确立企业独立的市场主体地位 三、确定企业比较优势并构建核心竞争力
后记

章节摘录

第一篇 改革的背景 第一章 概述 荆襄公司曾经拖着重重债务陷入困境，如今却成为势头良好、发展迅速的大型企业；曾经因为产品在市场环境中艰难前行，如今却取得了良好的市场效益；曾经因为职工终身隐性契约造成的劳动力严重过剩，如今却建立起合理的劳动力配置结构；曾经是社会的包袱，如今却一跃成为区域经济新的增长点。这就是荆襄公司从1999年到2005年间，短短6年经历的破产到再生的蜕变。下文将沿着荆襄公司发展的轨迹，理清脉络，追溯其发展历程、企业的破产危机，以及在政府推动下实现市场化的再生过程。

第一节 公司基于资源的比较优势 创建于1958年的荆襄公司，原名“化工部荆襄磷矿”，是国家重点规划建设的磷化工基地。1973年更名为“湖北省荆襄磷矿矿务局”，并于同年7月下放至湖北省管理。随着经营规模的扩大、产品线的日益丰富以及产品结构的调整，荆襄公司于1989年再次更名为“湖北省荆襄磷化学工业公司”。1998年1月经湖北省人民政府批准，通过内部改造成为国有独资公司“湖北荆襄化工（集团）有限责任公司”。

截至1999年年底，荆襄公司有在职职工12800人，离退休职工2500人。公司下辖刘冲、王集、大峪口三大矿区，以大峪口矿区为主体。其中，刘冲矿是1958年国家投资建设的四大化学矿山之一，以采掘高品位优质磷矿为主营业务，年生产磷矿石约60万吨。

王集工程是国家“六五”计划重点建设的磷矿石采选项目，1987年建成投入试生产，年生产能力为采矿100万吨，选矿150万吨，磷精矿粉（P₂O₅ 31%）44万吨。大峪口项目是国家“八五”期间重点建设的13套大型磷肥项目之一，以重钙为企业的主营业务，设计年产重钙56万吨，1991年开工建设，设计三年建成，到1997年3月实际建成并投产。

从地理上看，如图1-1所示，荆襄公司拥有得天独厚的地理位置优势——它地处湖北钟祥市境内的胡集镇，东望汉水，南毗荆门，北接襄樊，西依荆山。焦柳铁路（焦作至柳州）、207国道和襄荆高速公路贯穿公司境内，集诸多交通运输优势于一身。坐拥地处中原的便利，拥有各式交通运输，使得荆襄公司的产品运输半径缩小，运输成本降低，为企业的产品运往全国各地提供了不可多得的便利条件。

从资源上看，如图1-2所示，湖北省是中国5大磷矿资源富集省份之一。荆襄公司所开采的湖北荆襄磷矿区矿产资源非常丰富，已累计探明辖区磷矿石地质储量4.2亿吨，其中工业储量2.89亿吨。

此外，另有白云石工业储量2.82亿吨以及部分硅灰石资源。丰富的磷矿资源、多种可开采矿种，成为荆襄公司生存的基础、发展的保障与壮大的源泉。

从产品上看，大峪口项目建设之前的荆襄公司以磷矿石的采掘为主营业务。公司下辖的两大矿区——刘冲矿、王集矿的主要任务都是磷矿石的采选，并且以磷矿石、磷矿粉等初级产品为主营产品。

丰富的磷矿资源为其生存发展提供了切实的保障。从政府支持上看，政府对荆襄公司的发展给予了高度的重视。

刘冲矿、王集矿和大峪口矿都属国家重点投资建设工程，其中刘冲矿和王集矿的工程建设投资由国家财政拨款，大峪口矿由国家政策性贷款投资建设，并且建设过程中政府给予了一系列政策扶持。

综合荆襄公司的地理位置、资源占有情况、主营产品以及政府重视情况等各种因素，不难发现它在资源采掘型行业内具有明显的比较优势。

然而，为满足当时国内不断增长的磷肥需求，荆襄公司于1991年开工建设大峪口矿肥结合工程。

第二节 从资源型到加工型企业 荆襄公司从20世纪50年代建成发展到千禧年已历经了半个世纪，其发展经历了两个典型的阶段：1.资源采掘型阶段。荆襄公司的这一阶段从20世纪50年代延续到80年代，当时正处于传统的计划经济时期。

该阶段荆襄公司主要以刘冲矿和王集矿的发展为主。

依靠强有力的地理优势、资源优势以及国家一系列政策支持使荆襄公司成为了典型的资源采掘型企业，并且在该领域中显具有比较明显的竞争优势。

然而在传统的计划经济体制下，荆襄公司同样存在对产品的浅加工和粗放管理导致企业产品生产成本高昂等问题，落后的管理方式和企业对社会职能的承担使其对赢利性、增长性、市场份额和社会反应缺乏应有的敏感。

2.资源加工型阶段。

从20世纪80年代末到90年代末，荆襄公司历经资源采掘型企业向资源加工型企业发展的新的企业定位。

当时我国正处于计划经济和市场经济双重体制的交错和转轨阶段，资本市场的发育尤为缓慢，市场主体还不到位和不成熟，企业内部难以形成有效的激励和约束机制。

荆襄公司正是在这一时期开工建设大峪口矿肥结合工程的。

该项目是“八五”期间经国家批准利用世界银行贷款建成的国家重点建设项目。

项目的建设旨在使荆襄公司形成矿肥结合、矿化结合的生产经营格局，集磷矿采选、制酸、制肥、化工、发供电、勘探设计、建筑安装、机械制造、运输及物资交易、社区服务于一体。

项目于1991年6月动工，1997年6月底建成投产，设计三年建成的项目到了第七年才建成。

虽然大峪口矿肥结合工程是国家“八五”计划提出，是按照国家的意志兴建的，但是由于政策转变，国家并没有给予项目建设的“资本金”，而荆襄公司融资渠道单一，只能依靠国家的贷款进行项目的建设。

从项目建设开始，荆襄公司就背负了巨额的债务，同时承担着向国家纳税缴利的义务以及向银行还本付息的责任。

加上大峪口项目建设周期长，而企业不具备自主调整产品结构的权利以及当时国内磷肥市场已经发生变化，使得荆襄公司大峪口建成投产之时其主要产品重钙面临被市场淘汰的风险。

第三节 升级导致的困境 大峪口项目建成之后，在短短两年时间内，其主要产品重钙逐渐被市场淘汰，加上债务沉重、人员盲目膨胀等问题，该项目于1999年10月全面停产。

原有矛盾被激化而浮出水面，使荆襄公司陷入困境： 1.企业资源日益耗竭。

荆襄公司三大主体组成部分之一的刘冲矿于1958年开始开采，经过近40年的采掘后，因资源枯竭于1997年闭坑。

刘冲矿资源枯竭导致了大面积的磷化工装置的废弃、磷化工工业的萎缩和衰退以及大量职工安置的问题。

与此同时，荆襄公司三大主体另一个重要组成部分王集矿一期采选联合工程，经过近20年的开采，资源枯竭，主体矿井于2000年闭坑，而王集采选二期工程资金未落实，无法继续大规模开采。

加之大峪口项目的问题，资源枯竭使得企业失去经营能力，全面停产，被迫退出市场。

2.财务危机。

荆襄公司高达几十亿元的负债构成，主要来自银行贷款，包括世行贷款和国内银行的贷款，负债额高达80%多。

高额且持续增加的历史债务使荆襄公司失去了银行信誉，再筹资能力降低，造成严重的财务危机。

与此同时，维系企业生存的三大矿区相继停产，企业失去效益来源，大量的国有资产面临沉没风险。

3.人员危机。

荆襄公司除主营业务外，还承担着诸多社会职责例如学校、公安、医院等，职工队伍庞大，落后的管理使得机构臃肿。

出现危机后，由于国有企业职工缺乏退出机制，员工能进不能出，能上不能下，同时作为单一的矿产资源型企业，很多职工的职业技能单一，学历偏低，难以适应市场需要；加上公司所处的胡集镇地理环境的相对封闭，地区就业容纳能力有限。

诸多原因使得荆襄职工在生活陷入困境后，无法寻找其他的出路，导致职工形成了依赖政府、依赖已经停产的企业解决困难。

资源耗尽、财务危机和劳动力过剩等问题使荆襄公司面临的困境异常严峻，不仅仅影响了公司的

生存发展，更关乎整个地区的经济，上万人的生计问题。

第四节 困境的化解 不具市场竞争力的产品、沉重的历史债务、高昂的人力成本、繁重的企业办社会职能，使荆襄公司自身已无法实现改革脱困。

为挽救荆襄公司的危机局面，湖北省政府及时介入，采取一系列有效得力的举措缓解危局，为荆襄公司市场化再生创造良好的经营环境。

纵观荆襄公司的改革脱困全过程，不难发现其极具探索性和挑战性。

但在党中央、国务院的关心和正确领导下，湖北省政府牢牢把握定位。

在荆襄即将实施全面改革的关键时期，省委、省政府及时组建荆襄改革脱困领导小组，并由时任分管工业工作的副省长周坚卫同志亲自担任工作组组长。

工作组在主导改革过程中始终坚持五条基本原则：一是坚持政企分开、政资分开，政府公共管理职能与国有资产出资人职能分离；二是坚持权利、义务和责任相统一，管资产与管人、管事相结合，落实国有资产保值增值责任；三是坚持所有权与经营权分离，维护企业经营自主权和法人财产权；四是在国家所有的前提下，由中央政府与地方政府分别代表国家履行出资人职责，分级代表，分级监管；五是坚持“以人为本”的职工安置。

省政府除认真履行职责外，围绕荆襄公司改革和发展，做出了不少开创性的工作：以政府主导为切入点，狠抓产品创新；以财务监督和风险控制为抓手，强化出资人监管；以公开招聘企业员工为突破口，探索建立适应现代企业制度要求的选人用人新机制；以债转股改制为重点，建立现代企业制度，完善公司法人治理结构；以建立现代产权制度为核心，规范荆襄公司改制和国有产权转让。

.....

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>