

地勘实体改制模式初探

张力群, 李 颖

(核工业长沙中南建设工程集团公司, 湖南 长沙 410011)

摘 要 介绍了核工业长沙中南建设工程集团公司模拟股份制改革的目标、原则、股权设置、组织机构设立、劳动人事管理、收益分配及改制的实施步骤。

关键词 地勘单位 实体 改制 股份制

中图分类号 X931.2 **文献标识码** B **文章编号** 1000-3746(2002)03-0062-02

当前地勘单位改革已进入紧要关头,如何将勘探单位原有事业建制改为企业制,真正建成股份合作制公司,是一项十分艰巨的工作。为尽快转换管理体制和经营机制,加强职工的市场意识和竞争意识,真正实现企业化管理,我公司经过近 2 年的艰苦努力,模拟股份制改革已步入实施阶段,并开始初见成效。

1 改制指导思想及目标

(1)以党的十五届五中全会精神为指针,以《公司法》和核工业中南地质局关于进一步深化工程产业体制改革的实施意见为依据,确保改制工作顺利进行。

(2)理顺和建立适应市场经济要求的产权关系,将国有资产的管理模式从静态的实物形式变为动态的货币形式,确保现有国有资产价值形态上的保值增值,从而盘活存量资产,使之高效运转。

(3)通过全员参股,实现产权多元化,实行劳动者和劳动资料相结合,最大限度地调动公司员工的劳动生产和经营管理的积极性,真正当家作主,成为公司的主人。

(4)建立规范的法人治理机构,全面推行现代企业管理制度,实行严格的科学管理。

(5)通过新一轮参股控股,优化资源配置,择优组建以资产为纽带的有限责任公司,真正实现产权制度的改革,最终形成集团优势,促进公司效益最大化。

2 改制的基本形式及原则

通过公司现有资产内部评估、界定后,职工以参股的形式购买部分国有资产,实现产权多元化,将集团公司改制成有限责任公司。按《公司法》的要求建立新的领导管理体制与运行机制,做到产权清晰、责权明确、管理科学。

改制的总原则是:解放思想、实事求是,既要遵循有关政策法规,又要积极吸收和借鉴已改制单位的成功经验,从本公司的实际出发,积极稳妥的推进。

总体构思是:国家转让部分产权,公司员工购股经营,按照有限责任公司的运作模式,自主经营、独立核算、自负盈

亏、按劳分配、按股分红、利益共享、风险共担、自我约束、自我发展。

3 股权设置及认购

3.1 股权设置

总股本 826 万元,其股权设置为:

(1)国家股,占总股本的 51%,由核工业中南地质局持有;

(2)集体股,占总股本的 29%,由核工业长沙中南建设工程集团公司持有;

(3)个人股,占总股本的 20%,由职工个人持有。

3.2 个人股的认购

个人股认购范围为:公司在册员工、国有股管理代表、公司特聘人员。其中公司特聘人员是指能担任大中型项目经理、分公司经理和紧缺的高级专业人员,经本人申请、董事会批准的协议工作年限在 3 年以上的非在册员工。

个人认购的股金一律以货币的形式交纳。经过内部评估后的国有和集体净资产,作为股份进入集团公司的应在规定的日期内办理移交手续的资产。

公司内部员工购买部分国有资产产权,一般员工按照 1:1 的比例配股。公司高、中层负责人应承担一定的风险,其个人股的认购额度相应增大,配股额亦相应增大。配股额所有权仍归所有者,经营风险归个人。不同岗位职务具体认购额度和配股比例见表 1。

表 1 不同人员的认购额度和配股比例

岗位职务	一般 员工	中层 (副职)	中层 (正职)	高层 (副职)	高层 (正职)
认购额度/万元	1.0	1.3	1.5	2.5	3.0
配股比例	1	1.2	1.3	1.4	1.5

员工除按上述规定配额认购外,还可以多认购股份,但多认购部分不予配股。

高层负责人包括董事长、总经理、董事、监事、副总经理、三总师 中层负责人包括部门主任、副主任,分公司(子公司)经理、副经理(技术负责人),专职项目经理。兼职人员按照

岗位职务认购额度认购股份,并按对应配股比例进行配股。

个人股可按 6:4 的比例分 2 次认购,员工是否继续聘用由董事会决定。

股本参股后,不得抽回出资,如遇员工死亡、退休、调离、辞职、除名、开除等情况,其股权可由公司按每股净资产额收购或转让给内部员工。

高中层负责人增购的个人股在任职期内不得抽回和转让,如中途被解聘或下届不再继续聘任,其增购的个人股由公司收购或转让给新聘任者。

4 组织机构

改制后的公司法人治理机构,由股东会(股东大会)、董事会、监事会组成,内部管理机构按照“精干、高效,一人多岗和一专多能”的原则设置。

4.1 股东大会

股东大会是公司的最高权力机构。股东大会按每 20~30 万元股金推选一名,首届股东大会由核工业中南地质局委派的董事长主持。主要议题:(1)通过集团公司章程;(2)选举产生董事会;(3)选举产生监事会;(4)其他事宜。

4.2 董事会

董事会是公司的决策机构。集团公司董事会由 9 人组成,设董事长 1 人,董事长由核工业中南地质局委派,董事按国有股本、集体股本、个人股本所占总股本比例从股东代表中推荐,由股东代表选举产生。董事会每届任期 3 年,连选可以连任,董事会对股东代表会负责。董事长为公司的法定代表人。

4.3 监事会

监事会是公司的常设监督机构。集团公司监事会由 3 人组成,监事会主席由核工业中南地质局委派,监事由股东代表选举产生,每届任期 3 年,连任不超过 2 届。监事会对股东代表会负责。董事、经理及财务负责人不得兼任监事。

4.4 集团公司经理层

集团公司经理层是生产、经营管理机构。集团公司设总经理 1 名,副总经理 4 名(含三总师)。按干部管理权限,正、副总经理由核工业中南地质局负责考察、推荐。总经理由董事长按差额或等额提名,董事会聘任或解聘。三总师由总经理根据核工业中南地质局考察意见按差额或等额提名,董事会聘任或解聘。

4.5 职能部门

职能部门是公司的办事机构。集团公司办事机构设办公室、财务部、经营部、工程技术部,工作人员实行定编定员。部、室设主任、副主任各 1 名。正、副主任由公司领导负责考察,由总经理根据考察意见并征得核工业中南地质局人事部门同意后按差额或等额提名,除财务部主任由董事会聘任或解聘外,其余主任、副主任由公司党政班子集体讨论决定后由公司聘任或解聘。

股东大会、董事会、监事会和董事长、总经理的职权、议事规则在公司章程中明确,职能部门的职责范围和分公司(子公司)、项目部的管理办法由公司另行制订。

5 劳动人事管理

(1)集团公司劳动用工均实行内部劳动合同制,根据职务和级别分开管理、专业技术职务评聘分开的办法,对公司高中层管理人员和专业技术骨干实行内部聘任制,公司内部员工按照双向选择的原则,择优上岗,全体员工实行年度考评淘汰制。待岗人员按长沙市标准发放生活费。

(2)公司按年度目标和项目任务,申报年度工资总额,报核工业中南地质局批准后,自主决定分配形式。公司内部实行岗位效益工资,兑现工资时,每月预留一定比例作为风险金,按年度和项目目标考核兑现。具体工资标准和预留风险金比例,由公司领导班子集团研究提出方案报董事会审批后执行。员工的标准工资和规定补贴暂存档。

(3)集团公司按照国家有关劳动保险规定和社会化进程,为在职员工提取正常的养老、医疗、失业、工伤保险金和住房公积金,对已办妥的险种和基金由公司按期交纳到主管部门,主管部门统一向保险部门和住房公积金管理部门交纳,做到专款专用。对于未开办的险种,个人应缴部分暂不扣缴。

(4)集团公司员工符合退休条件的,由原所在主管单位负责办理退休手续,负责退休费用,并进行统一管理。

(5)公司员工的晋升、晋级及奖惩的归档手续,仍由原主管单位办理和管理,公司负责考核和提供材料,工资及福利待遇由公司负责。

(6)按照核工业中南地质局带资辞职管理办法,经本人申请、组织批准允许公司员工带资辞职,在局制定的带资补贴标准的基础上,公司另增适当的一次性辞职补贴;自愿停薪留职员工,经本人申请、组织批准可办理停薪留职手续,但应按规定向公司缴纳各种保险、基金和管理等费用。

6 收益分配

公司当年收益弥补上年亏损后实现的税后利润按下列顺序分配:

- (1)提取公积金,其比例不低于税后利润的 10%;
 - (2)提取公益金,其比例为税后利润的 10%;
 - (3)支付股东红利,按股东的出资比例(含配股)分配。
- 公积金主要作为集体股本用于公司扩大再生产。

7 其他有关问题

(1)资产评估按核工业中南地质局下发的“工程产业资产评估办法”进行。

(2)地勘投资的分配和民品发展基金的投入按核工业中南地质局有关规定执行。

(3)公司员工原则上以 1999 年度在岗职工为基础,通过协商适当予以调整,注重队伍精干,避免负担过重。

(4)以资产评估基准日为期限,切断一切债权、债务。

(5)核工业中南地质局机关工作人员(不包括实体人员)可自愿申请购股,每人购股 8000 元按 1:1 配股,超出限额认购部分,不予配股。

(下转第 65 页)

前国际上广泛采用的高水平的、规范的条件。这些条件具有国际性、通用性和权威性。其合同条款公正合理,职责分明,程序严谨,易于操作。考虑到工程项目的一次性、唯一性等特点,FIDIC 合同条件分成了“通用条件”(General Conditions)和“专用条件”(Conditions of Particular Application)两部分。通用条件适于某一类工程。如红皮书适于整个土木工程(包括工业厂房、公路、桥梁、水利、港口、铁路、房屋建筑等)。专用条件则针对一个具体的工程项目,是在考虑项目所在国法律法规不同、项目特点和业主要求不同的基础上,对通用条件进行的具体化的修改和补充。

FIDIC 合同条件的应用方式通常有如下几种。

3.1 国际金融组织贷款和一些国际项目直接采用

在世界各地,凡世行、亚行、非行贷款的工程项目以及一些国家和地区的工程招标文件中,大部分全文采用 FIDIC 合同条件。在我国,凡亚行贷款项目,全文采用 FIDIC“红皮书”。凡世行贷款项目,在执行世行有关合同原则的基础上,执行我国财政部在世行批准和指导下编制的有关合同条件。

3.2 合同管理中对比分析使用

许多国家在学习、借鉴 FIDIC 合同条件的基础上,编制了一系列适合本国国情的标准合同条件。这些合同条件的项目和内容与 FIDIC 合同条件大同小异。主要差异体现在处理问题的程序规定上以及风险分担规定上。FIDIC 合同条件的各项程序是相当严谨的,处理业主和承包商风险、权利及义务也比较公正。因此,业主、咨询工程师、承包商通常都会将 FIDIC 合同条件作为一把尺子、与工作中遇到的其它合同条件相对比,进行合同分析和风险研究,制定相应的合同管理措施,防止合同管理上出现漏洞。

3.3 在合同谈判中使用

FIDIC 合同条件的国际性、通用性和权威性使合同双方在谈判中可以以“国际惯例”为理由要求对方对其合同条款的不合理、不完善之处作出修改或补充,以维护双方的合法

权益。这种方式在国际工程项目合同谈判中普遍使用。

3.4 部分选择使用

即使不全文采用 FIDIC 合同条件,在编制招标文件、分包合同条件时,仍可以部分选择其中的某些条款、某些规定、某些程序甚至某些思路,使所编制的文件更完善、更严谨。在项目实施过程中,也可以借鉴 FIDIC 合同条件的思路和程序来解决和处理有关问题。

需要说明的是,FIDIC 在编制各类合同条件的同时,还编制了相应的“应用指南”。在“应用指南”中,除了介绍招标程序、合同各方及工程师职责外,还对合同每一条款进行了详细解释和说明,这对使用者是很有帮助的。另外,每份合同条件的前面均列有有关措词的定义和释义。这些定义和释义非常重要,它们不仅适合于合同条件,也适合于其全部合同文件。

4 结语

系统地、认真地学习和掌握 FIDIC 合同条件是每一位工程管理人员掌握现代化项目管理、合同管理理论和方法,提高管理水平的基本要求,也是我国工程项目管理与国际接轨的基本条件。目前,我国岩土工程行业面临着许多机遇与挑战。不少施工单位参与了许多大型工程项目的建设,对 FIDIC 合同条件及管理模式有了一定的体会和认识。进一步加强这方面的学习,关注和及时获取这方面的信息,对提高管理水平是十分有益的。

参考文献:

[1] 黄如宝. FIDIC 合同体系的发展[J]. 工程造价管理,2000,(1).
[2] 何伯森. 国际工程合同与合同管理[M]. 北京:中国建筑业出版社,1999.
[3] Asian Development Bank. Handbook on Bid Evaluation[Z]. Central Projects Services Office,1994.

(上接第 63 页)

8 实施步骤

(1)思想动员。组织全体员工学习公司改制实施细则,明确改制的思路、总体目标和改制的主要内容,认清形势、振奋精神,积极投身于改制工作。

(2)成立改制领导小组。集团公司改制领导小组由 9 人组成,董事长任领导小组组长,领导小组具体负责集团公司的改制工作。

(3)成立资产清理评估小组。资产清理评估小组具体负责资产评估工作。

(4)员工出资参股。

(5)推选股东代表,召开股东代表会。

(6)聘任公司领导班子成员。

(7)聘任公司中层管理人员。

(8)公司员工按定编定员计划实施双向选择,落实定员。

(9)召开改制后公司成立大会。

(10)建章立制。

(11)阶段总结。

9 结语

自 2000 年 10 月实行模拟股份制改革方案以来,集团公司董事会切实贯彻落实“董事会负责、股东全员管理、集体承包、风险抵押、单独核算、自负盈亏”的原则,董事会在确定职工个人收入目标基数的同时,严格执行“按劳分配、多劳多得”的方针,尽力避免企业原有的人为分配不公现象,职工的工作积极性明显提高,全公司的产值、利润和职工收入等主要经济指标较上一年度提高了 81%。目前,我公司模拟股份制改革工作正在进一步的深化,与之相适应的各项配套制度也有待进一步的加强与完善。