



浅谈供水企业转制模式的选择

□ 柯 艺

随着社会主义市场经济体制的确立和发展,城市供水单纯依赖政府投资或贷款开发建设,由本地城市供水企业独家垄断经营的固有模式,已经发生了改变。出让国有产权,投资主体多元化正成为城市供水业深化改革的必然趋势。如何找到切合供水企业改制的模式,让城市供水业市场化,变单一投资主体为多元投资主体,提高企业的运营效率,这是摆在供水企业面前的主要课题。

一、职工全员持股改制模式

改制的做法。依据《中华人民共和国公司法》改建为有限责任公司。企业的全部国有资产(含土地)经评估后,企业总资产产权由内部员工全资购买并组建有限责任公司。债权债务由有限公司承转。现有干部、职工全部与原企业脱离劳动关系,作全员遣散处理。遣散费按有关规定执行。现有员工领取遣散费后,继续被新公司聘用的,按新公司的性质和新的工人身份重新在劳动部门办理劳动关系并由新公司组织、购买养老保险。遣散后不被新公司聘用而下岗或另谋职业的,其社会养老保险费按规定另行处理。

在新公司的股权设置上,实行全员持股,股权分配不平均,个人持股一般不允许超过 15%。把全体股东分为若干个股民小组,每组选出一个代表,代表组员行使股东权利。股东可以在内部转让出资,如果需向股东以外转让,必须经 95%以上的股东同意。

二、国有、民企、职工混合持股改制模式

改制的做法。改建为有限责任公司,在股权设置上有二个方案可供选择。一是新公司的股份由国有股、民企法人股、员工股组成,国家绝对控股,其中,中高层管理人员和中级以上职称人员以自然人身份持股,其他员工委托工会下设员工持股会统筹管理。二是新公司股份由国有股、民企法人股、员工股组成,国家只是相对控股,其中,中高层管理人员

及中级以上职称人员均以自然人身份持股,其他员工委托工会持股会持股。

改制后,公司债权债务由新公司承接。股权设置分二步操作:方案一:国家仍然占绝对控股地位。国有股权保留 50%以上,其余由企业法人和员工持股。方案二:国家与企业法人及职工处于相对控股。职工出资入股部分,三年内按银行同期存款利率计发股息,如企业有利润,还可参与税后利润分红。

人员安置。通过一次性补偿,置换员工的全民身份作全员遣散处理。新公司通过竞争择优上岗。对自愿自谋职业的和未被新公司聘用的人员,不进行股份认购和配送,按国家有关规定给予一次性安置补偿。对距法定退休年龄 5 年以内(含 5 年)的员工,办理退养手续,待达到法定退休条件时,按规定办理退休手续。临时工予以清退处理,按规定给予不超过 12 个月的经济补偿。

三、两种改制模式的利弊分析

(一) 职工全员持股改制模式的利弊分析

1、优势分析。这是一步到位的职工全员持股改革,国有股彻底退出,产权彻底分离,改进了员工与企业的利益关系,增强了企业凝聚力。主要表现在以下几个方面:(1) 由于国有股完全彻底地一次性退出,国有转民营,明晰了企业产权,政企分开,建立、健全现代企业制度,建立起既互相独立又相互制衡,既各司其职又相互协调的权力机构,决策机构,监督机构和经营机构,企业民主管理得到有效增强。(2) 确立员工双重身份,解决了国有企业所有者脱位,管理不到位的问题,增强员工责任感,提高员工积极性。员工既是劳动者,又是所有者。把员工的利益与企业的利益密切结合起来,从而增强员工责任感,提高员工对企业长远发展的关切度和管理的参与度,充分调动员工积极性,增强企业凝聚力。(3) 彻底打破员工对国家和企业的依赖性,提高企业运作效率。实行全员持股后,干部、职工彻



企业方略

底置换劳动关系,从总经理开始,除党籍、职称保留外,免除一切职务,全部转为员工,由新公司择优竞争聘用。增强了员工的危机感和紧迫感,提高企业运营效率。(4) 实行全员持股转制,国有资本一次性退出和变现,政府得到了变现资金用于城市建设,企业则解决了所有者缺位带来的弊端,于国家和企业是一项双赢的举措。

2、弊端分析。虽然全员持股有着上述的优势,但是,也存在着一些弊端,主要有以下几方面:(1) 股权过于分散,决策不易集中。员工个人持股,一般不得超过 15%,股权过于分散,高的有几十万,少的只有一、二万股。据有关企业介绍,只要有过半的股东召开股东大会,如果有过半票数通过,就可以罢免总经理,在重大问题决策上也难以达成一致意见,以至贻误商机。(2) 容易滋生新的大锅饭和平均主义。在分配上很难拉开差距,由于员工都是股东,都极力争取分配上的权利,分配制度改革力度难以深入,合理的分配差距也难以拉开,形成了新的平均主义和大锅饭。(3) 由于全体员工都是股东,人人都有参与企业决策管理的权力,员工要求参与管理压力大,民主体管理意愿强烈,意见很尖锐,要求透明决策和管理,企业的经营机密难以得到有效保护。(4) 实际运作上,给职工带来较大的经济压力。由于国家社会团体都不参股,全部资产由员工一次性买断,每个职工都需要承受较大的经济压力,乃至影响到改制的顺利进行。

(二) 国有、民企、职工混合持股改制模式的利弊分析

方案一的利弊分析:

1、优势分析。(1) 国有资产部分退出,国家仍然掌握企业营运大权,不会对主管部门的利益在短期内形成太大冲击,而且通过部分转让股权,还可能获得国有资产较大增值,如此操作,比较符合主管部门的利益,容易得到上级的支持,不致贻误改制时机。(2) 政府绝对控股依然控制城市供水,从而保障城市的生产和生活的稳定;与此同时,企业的发展也容易得到政府的政策支持,有利于企业生

产经营稳定。

2、弊端分析。在实际操作过程中,难以避免“一股独大”而引起的政企不分,不利于企业真正确立现代企业制度,不利于企业法人治理结构的完善。操作不当,还会带来“换汤不换药”之弊。

方案二的利弊分析:

1、优势分析。此方案从根本上改变了产权结构,由国家、企业法人、员工按相对比例持有新公司股份,与方案一相比,其股结构更为合理,主要表现在以下几个方面:(1) 实现产权明晰化,彻底实现政企分开,能有效地避免国家占绝对控股权可能带来的“一股独大”的现象,形成有效的制衡机制;(2) 通过转让部分股权给外资,可以解决企业长期以来投资大,回报周期长的资金困难;

2、弊端分析。相对方案一而言,这种模式实际操作难度大,时间较长。主要表现在:(1) 改制的主动权不在企业,国有资产一次性退出其 70%的股份,对主管部门的利益形成一定的冲击,需要做较大的说服工作,有可能贻误改制时机,甚至“卡壳”; (2) 外来投资者的选定也不是一朝一夕之事,需要多方面考虑和综合的评价;(3) 在外来投资者选定之后,就合资经营管理等方面的协调与谈判,也需要一个比较长的周期,无形中增大改制操作难度。如最近报道了海南天涯水业有限公司与中法水务的商务谈判达 1000 天之久。

综上所述,此两种模式是当前企业改制的主要形式,一般而言,职工全员持股模式较适合县以下的规模较小的企业,国家、民企、职工混合持股的模式较适合规模中等以上的供水企业。但是,供水企业的转制改革直接关系到社会公共利益,关系到人民群众生活质量,关系到城市经济和社会的可持续发展,因此,必须本着对国家、对人民、对事业高度负责的精神,精心组织、统筹兼顾,妥善处理好改革、发展与稳定的关系,积极稳妥地推进公司制改革。

(作者单位:茂名市自来水公司)

编辑 / 郑显国 校对 / 黄一举