

实践与探索

深圳市国有企业改革



深圳市国有资产管理办公室
一九九九年十二月

深圳市国有企业改革

实践与探索

(内部资料)

深圳市国有资产管理办公室
一九九九年十二月

目 录

- 中共深圳市委关于贯彻党的十五届四中全会精神
进一步加快我市国有企业改革和发展的意见 … (1)
- 实施集约化管理 创造规模化效益
 深圳市能源集团有限公司 …… (23)
- 强化产权管理 切实履行出资者职能
 深圳市建设投资控股公司 …… (49)
- 国有民营始创业 股份上市促腾飞
——中兴通讯建立混合经济模式,改革产权制度报告
 中兴通讯股份有限公司 …… (61)
- 建一流企业 夺世界第一
 中国国际海运集装箱(集团)股份有限公司 …… (69)
- 建立技术创新体系 走“科技兴业”之路
 深圳市赛格集团有限公司 …… (88)
- 股份制改造走出企业发展之路
 深圳市天健(集团)股份有限公司 …… (97)
- 培育多元投资主体 形成企业独立人格
 深圳市农产品股份有限公司 …… (112)
- 推行员工持股 探索国有中小企业振兴之路
——金地(集团)员工持股改革报告
 深圳市金地(集团)股份公司 …… (124)

利用国际资本市场 探索国企发展新路	
深业(集团)有限公司	(142)
深化改革 搞好战略性重组	
深圳石化综合商社有限公司	(159)
创“一致”品牌 促企业发展	
深圳市医药生产供应总公司	(173)
“好班子”带领鹏基再创辉煌	
深圳市鹏基工业发展总公司	(188)
资本经营与生产经营相结合 促进国企改革与发展	
深圳市振业(集团)股份有限公司	(205)
转换投资经营机制 创新公路建设管理模式	
深圳市高速公路开发公司	(217)
坚持稳健经营 实现持续发展	
深圳华强集团有限公司	(232)
优化结构 重组资产 增强市场竞争力	
深圳市食品总公司	(247)
紧紧围绕经营工作搞好班子建设	
深圳市沙河实业(集团)有限公司	(257)
以现金流量为重点的企业财务管理新探索	
深圳石化集团股份有限公司	(272)
托管——“放开搞活小企业”的一剂良药	
深圳市医药生产供应总公司	(288)
先代管后兼并 探索“抓大放小”的新途径	
深圳市鲲鹏田实业有限公司	(297)

员工控股 创新增效

深圳市大贸股份有限公司 (306)

改革出动力 改革促发展

——宝牧公司企业改制和员工持股回顾

深圳市宝牧实业有限公司 (315)

创新观念 转换机制 探索国企生产要素优化 组合之路

——飞通公司向“管理与技术层”授予股权的情况汇报

深圳市飞通光电子技术有限公司 (324)

中共深圳市委关于贯彻党的十五届四中全会精神进一步加快我市国有企业改革和发展的意见

(1999年12月27日)

为贯彻落实党的十五届四中全会通过的《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》和广东省委八届四次会议精神,努力开创我市国有企业改革和发展的新局面,加快建设比较完善的社会主义市场经济体制,现提出如下意见。

一、我市国有企业改革和发展的主要目标

(一)我市国有企业改革和发展面临着新的形势。深圳经济特区建立以来,始终坚持深化国有企业改革、发展和壮大国有经济,大胆实践,勇于探索,在实现政企分开、完善国有资产营运监管体系、推进现代企业制度建设、加快技术创新和加强配套改革等方面取得了重大进展。我市国有企业的经营机制发生了

深刻变化,国有经济的实力不断增强,在深圳的经济发展中发挥了重要作用。

当前,经济全球化趋势尤其是国际经济结构加速调整重组、科技进步突飞猛进、跨国公司影响日益增大,给我国经济发展带来深刻影响;伴随着中国加入世界贸易组织,我国经济将进一步融入世界经济潮流,使我市国有企业改革和发展面临着新的机遇和挑战。我们既要紧紧把握有利条件,又要清醒地看到不利因素和存在的差距。开创我市国有企业改革的发展的新局面,必须着力解决的问题主要是:国有经济战线过长,布局和结构不尽合理;“三个层次”的国有资产营运监管体系有待进一步完善;企业法人治理结构不完善,运作不规范,缺乏有效的激励与监督约束机制;企业负债率偏高,资产质量较差,面临较大财务风险;部分企业管理较为落后,产品结构不合理,技术创新能力较弱,竞争力不强,经济效益不够理想。我市国有企业面临的问题是体制转轨和结构调整中难以避免的,完全可以通过进一步深化改革、加快发展,从根本上加以解决。

(二)我市国有企业改革和发展的重点与主要目标。我市国有企业改革和发展的重点是:建立现代企业制度,完善国有资产营运监管体系,促进企业经营机制的根本转变,使企业真正成为法人实体和市场竞

争主体;加快经济增长方式的转变,强化技术创新机制,走优化结构、提高质量、增进效益的发展道路。主要目标是:

到 2000 年底,确保实现国有企业脱困和改革的三年目标,进一步降低国有企业的亏损面和亏损额,完成对国有大中型骨干企业的公司制改组,初步建立现代企业制度。

到 2005 年,基本完成国有经济的战略性调整和国有企业的战略性改组,形成更为合理的国有经济布局,建立起比较完善的现代企业制度和国有资产营运监管体系,经济效益明显提高,科技开发能力、市场竞争能力和抗御风险能力明显增强,使国有经济在全市国民经济中更好地发挥主导作用。

二、从战略上调整国有经济布局,大力发展混合经济

(三)坚决贯彻执行中央提出的“有进有退,有所为有所不为”的方针。按照把深圳建设成为高新技术产业基地、区域性金融中心和物流中心的要求,把国有资本集中到有利于提高我市综合竞争力和完善投资环境的高新技术产业、支柱产业、城市基础设施和公用事业等领域。对一般竞争性领域的国有企业,特

别是国有中、小企业,则要区分具体情况,按照先易后难、稳步推进的原则,进一步加大退出的力度。

国有资产经营公司应按照国家及我市的产业政策和发展规划,抓紧制定实施方案。政府有关部门应适时推出相应的政策措施。

(四)明确国有经济应当加强和退出的领域。国有经济应当加强的领域包括:基础设施、能源、交通运输、公用事业、金融业和菜篮子、米袋子企业,以及高新技术产业中的重点骨干企业;国有经济应当收缩战线、整合提高的领域包括:建筑施工和房地产开发、旅游业等;国有经济应当退出的领域包括:竞争性强的传统工业以及除国家专营以外的零售业、贸易等。国有经济布局调整是一个动态的过程,对上述领域所覆盖的范围,应根据情况适时进行调整。

(五)主要通过产权运作的方式,运用市场机制调整国有经济布局。国有经济应当加强的领域,要继续增加国有资本投入,同时鼓励各种经济成份参股。国有经济主要以战略投资者的角色,通过创办风险投资基金和高新技术产业园区等方式,支持高新技术产业的发展。

国有经济应当收缩的领域,应通过资产重组和结构调整等方式,收缩战线,集中力量,加强重点,提高整体素质,具备条件的可以逐步有序退出。

国有经济应当退出的领域,应放手由其他所有制经济进入,鼓励和引导个体、私营等非公有制经济发展。转让产权时,鼓励“靓女先嫁”,鼓励企业员工和有能力的经营者优先购买,并在转让价格等方面给予一定的优惠。对那些产品没有市场、长期亏损、扭亏无望、资不抵债的企业,以及那些浪费资源、技术落后、质量低劣的小企业,要下决心实行破产和关闭。

三、加大国有企业战略性改组的力度,实现产权主体多元化

(六)打破所有制、地域和资产经营公司界限,大力推进国有企业产权主体多元化、分散化。除极少数特殊行业的企业可以采取国有独资有限责任公司的形式外,其余的都应改组为产权主体多元化、分散化的有限责任公司或股份有限公司。国有股权比例过高的企业,应通过国有股上市流通、出让国有股配股权,置换股权等多种形式,由绝对控股向相对控股或参股转变。

广泛引进各类所有制经济,以多种途径推进产权主体多元化的进程,促进企业经营机制的转变:一是吸引国外有实力的企业尤其是跨国公司以资金、技术和市场参股、控股;二是鼓励其他所有制企业和内地

国有企业参股、控股；三是积极探索将国有股转为优先股，在确保国有资产收益权的同时，将企业的经营权交给其他股东；四是充分利用上市公司“壳”资源，通过资产置换和产权运作减持部分国有股。

(七)遵循市场经济规律，积极实施大公司、大集团战略。培育大公司、大集团必须以企业为主体，以资本为纽带，通过市场来形成，不能用行政手段拼凑撮合。处理好规模与效益、专业化与多元化、产品经营和资本经营的关系，实现低成本扩张，避免盲目求大求全。

大公司、大集团要努力确立主导产业，彻底扭转部分企业经营过度分散的局面，集中力量搞好主导产业；要调整组织结构，缩短管理链条，按照内在经济联系实现专业化分工与协作；要调整产品结构，实施名牌战略，集中有效资源培育拳头产品。

(八)彻底放开搞活国有中小企业。从实际出发，因企制宜，按照“出售一批、兼并一批、股份制一批、破产一批”的方式，把绝大部分国有中小企业放开搞活。资产经营公司应制定进一步促进“放小”的措施，有关部门要组织检查，落实好各项“放小”政策。

加大对中小企业尤其是科技型中小企业的扶持力度，建立和完善中小企业服务体系。充分发挥中小企业服务中心、信用担保中心的作用，为中小企业提

供信息咨询、市场开拓、筹融资、人才引进和培训、技术支持等服务,培育一批以科技开发创新为先导、以“精、专、特、优、新”为特色、与大企业相配套的中小型企业。

四、强化国有资本出资人地位和职能,完善国有资产营运监管体系。

(九)加强国资委(办)对资产经营公司的监管。落实国资委的监管职能,加强对资产经营公司资产质量、营运状况和重大经营决策的监管,健全和完善经营业绩考核制度和审计制度,强化国有资产收益的预算管理,加强对国有经济布局调整和“抓大放小”等全局性工作的宏观指导。

根据国务院颁布的《国有财产监督管理条例》,国资委要向资产经营公司派出监事会,监事会成员可从有关部门和社会专家中选任。监事会对资产经营公司董事局和经营班子行使监督职能,对国资委负责并向国资委报告工作。同时,要进一步优化资产经营公司董事局的人员构成,聘请社会专家担任董事。

(十)资产经营公司的出资人职能要真正到位。要按照管人与管资产相结合的原则,行使好选择经营者的权力;通过向所属企业委派产权代表,由产权代

表进入董事会表达意见,行使出资人重大决策的权利,体现出资人意志;要确保国有资产收益的实现,增强投资和融资能力,支持企业的发展。要重点强化战略规划、资本运作和监督约束三项功能,加大资本运作力度,在全市国有经济布局战略性调整和国有企业战略性改组中充分发挥主体作用。要加强对所属企业的监管,确保国有资产的安全增值;要尊重企业法人财产权,不干预企业具体生产经营活动。同时,杜绝政府部门通过资产经营公司向所属企业摊派社会事务。

(十一)国有企业要真正发挥生产经营主体的作用。集团公司要进一步明确功能定位,强化战略规划、投资决策、技术开发、市场开拓和财务控制功能,重点抓好生产经营,资本经营要围绕生产经营来进行。子公司必须实行专业化经营。要完善企业集团的母子公司体制,具备条件的可以实行业务部制。

(十二)强化国有资本的产权约束。凡是企业重大人事变动和规定数额以上投资项目以及贷款担保、产权变动、利润分配方案等对国有资本有重大影响的事项,国有产权代表必须在事前及时向产权单位报告,并按照产权单位的意见参与董事会决策。产权单位要加强对产权代表的管理,对其履职情况进行定期考核,并作为奖惩和任免的依据。对不按规定履行职

责的产权代表,要追究其责任。

完善财务总监制度,强化财务监督。对财务总监实行公开招聘、统一管理、下派一级、集中使用、定期轮换、奖罚分明的管理方式,确保财务总监忠实履行职责。财务总监进入公司董事会,对公司大额资金调度实行联签制度。可由一人同时兼任两个或三个企业的财务总监,也可组成财务总监小组,共同监督几个企业的财务运作。

完善审计制度,发挥会计师事务所等中介机构的社会监督作用。由产权单位选择有资格、信誉好的会计师事务所,对企业实行年度审计、法定代表人离任审计和重大事项专项审计。审计机构和注册会计师应对审计结果的真实性承担法律责任。

五、完善法人治理结构,形成企业内部科学规范的运作机制

(十三)进一步完善和规范公司法人治理结构。法人治理结构是现代企业制度的核心,应严格按照《公司法》的要求,建立和完善科学规范的法人治理结构,形成目标一致、权责明确、相互制衡、高效运作的现代企业组织管理制度。对我市颁布的董事会、经理、监事会、党组织和工会等五个《暂行规定》,资产经

营公司应切实负起责任抓好落实。同时,要在总结近几年改革经验的基础上,进一步修改完善。

一是落实股东会作为企业最高权力机构的职权,任何部门或机构不得以任何其他形式代替股东大会行使权利。强化股东会对董事会的制约,董事会作出重大决策或对重大决策作出调整,必须由股东会批准。

二是强化董事会的决策职能,不得以其他任何形式代替董事会决策。要改变目前董事会中经营班子成员过多的现象,聘请社会专家作为独立董事。规范董事会工作程序,严格执行董事表决签字和责任追究制度,实行董事会集体决策、个人负责。在董事会闭会期间,董事长负责督促经营班子执行董事会决议,并根据董事会的授权,具体负责公司的经营决策。

三是切实保障经理对生产经营活动的指挥权。经理是公司的雇员,向董事会负责,执行董事会决议和董事长的决定,负责公司日常生产经营活动,不能超越权限决策。经理不得由董事长兼任,母公司董事长或经理原则上不得在子公司兼职。

四是强化监事会的监督功能。要健全机构,明确职责,规范运作,确保监事会的事前知情权和建议复议权、事中跟踪调查权和事后责任追究建议权,使监事会对董事会和经营班子的监督落到实处。进一步

提高监事会成员的综合素质,改善监事会的人员结构,吸收会计、审计、法律等专业人员进入监事会。实行监事会主席下派一级,监事会所需办公经费由股东会或股东确定,建立监事失职责任追究和奖惩制度。

(十四)理顺公司党委会、职代会、工会和股东会、董事会、监事会的关系。采取交叉任职、双向进入的办法,国有独资和国有控股公司的党委负责人可以通过法定程序进入董事会、监事会,董事会和监事会都要有职工代表参加;董事会、监事会、经理层和工会中的党员负责人,可依照党章及有关规定进入党委会;党委书记和董事长可由一人兼任;根据需要,企业可设专职党委副书记。

六、建设高素质的经营管理者队伍,努力造就一批优秀企业家

(十五)积极探索适应现代企业制度要求的选人用人新机制。规范和完善对企业经营管理者培养、选拔、管理、考核、监督的办法,坚持管人与管资产相结合、党管干部与董事会依法选择经理人员相结合,引入市场机制,真正把政治强、作风正、懂经营、善管理的经营者推上企业领导岗位。董事长、经理、副经理不得“同纸任命”,避免一个班子多头管理。经理

由董事长提名,同级党组织考察和审定政治资格,由董事会聘任。副经理和财务部门负责人由总经理提名,董事会聘任。

(十六)努力造就一支职业化的企业家队伍。加快企业家市场化进程,企业经营管理人员不得套用行政级别。建立国有企业经理人员资质认证和禁入制度。资产经营公司应建立、完善经营管理人才库和业绩档案,如实记录其经营业绩,作为聘任时的参考依据。凡由于违规违法等人为因素给企业造成重大损失的,一定期限内或终身不得重新聘为国有企业经营管理者。

培育多元化、多层次的企业经营管理人才市场。企业经理人员要公开招聘、竞争上岗、择优录用。充分发挥市高级经理人才评荐中心的作用。各类经理人员职业介绍机构,应按照市场原则完善功能和运作方式。

七、深化分配制度改革,形成有效的激励和约束机制

(十七)积极探索生产要素参与分配的多种实现形式。大力推行员工持股制度,放开员工持股的比例限制,允许多渠道筹集持股资金和采取灵活的付款方