

邵宁 主编

熊志军 杨永萍

副主编

国有企业改革

实录

The Reform
of State-owned Enterprises
in Memoir

(1998~2008)

(1998~2008)



经济科学出版社
Economic Science Press

014039176

F279.241
171

邵宁 主编
熊志军 杨永萍 副主编

国有企业改革

实录

The Reform
of State-owned Enterprises
in Memoir



(1998~2008)

F279.241
171



经济科学出版社
Economic Science Press



北航

C1726642

图书在版编目 (CIP) 数据

国有企业改革实录 (1998 ~ 2008) / 邵宁主编. —北京: 经济科学出版社, 2014. 4

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4451 - 2

I. ①国… II. ①邵… III. ①国有企业 - 企业改革 - 研究 - 中国 - 1998 ~ 2008 IV. ①F279. 241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 051788 号

责任编辑: 杨 莉

责任校对: 靳玉环

版式设计: 高文悦

责任印制: 李 鹏

国有企业改革实录 (1998 ~ 2008)

邵 宁 主 编

熊志军 杨永萍 副主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编辑部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: <http://jjkxcbs.tmall.com>

北京季蜂印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 37 印张 740000 字

2014 年 4 月第 1 版 2014 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4451 - 2 定价: 110.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究)



北航

C1726642

序

全国人大财经委员会副主任委员 邵 宁

国有企业改革是一个世界性的难题，对中国来说尤其如此。在改革初期，我们面对的国有和集体企业超过 200 万户，职工人数达到 1.1 亿人。这些国有和集体企业都是按计划经济的要求和模式建立的，是计划经济的组成部分，其体制机制、结构布局、社会定位、职工观念都是计划经济的属性，与市场经济、市场竞争完全没有关系。把这样一个庞大的经济体系从计划经济的轨道转到市场经济的轨道，是中国国有企业改革的任务。

在中国改革之前，欧洲一些资本主义国家曾推进过国有企业的改革，最著名的是撒切尔任首相时英国的改革；1989 年苏东剧变后，对原有国有企业如何处置也是经济转轨的一大难题。欧洲资本主义国家国有企业的数量很少，大都是第二次世界大战后为加快恢复本国经济由政府投资建立的一些大企业，加之其经济背景和经济规则都是市场化的，这些国有企业在股份制改革后很容易融入到市场体系之中，难度并不很大。中国则完全不是这种情况。苏、东原社会主义国家对国有企业的改革方式是在政权更迭背景下的全面私有化，经济效果并不好、社会代价却很大。这条路中国也不能走。国际经验可以借鉴，但不能照搬。中国必须走出一条自己的改革道路。

中国的国有企业改革是一个长期、艰难的探索过程，这个过程大致可以分为几个阶段。从 1984 年城市经济体制改革启动，到 1998 年开始改革攻坚，这 14 年应该说是改革的起步阶段。这一时期面上的体制调整止于企业承包经营责任制的全面推行，这是一种以市场导向和调动积极性为目的的、浅层次的改革形式，很难实行长久。但同时，一些重大的改革措施在这期间开始了探索或试点，如国有中小企业改制、公司制股份制改革、企业破产的操作、建立再就业中心托管下岗职工等。这些意义重大的探索性实践虽然还是小范围的试点，但为日

后大规模的改革攻坚做好了实践准备。

改革都是逼出来的。当不改革的风险大于改革风险的时候，改革就是必然的选择，1997年中国的国有企业就是这种情况。由于之前并没有做实质性的退出，1997年的国有经济仍然维持着一个庞大的摊子。但由于其他所有制企业快速发展和市场竞争日趋激烈，国有企业已在竞争中处于明显下风。1997年，国有独立核算工业企业中亏损企业的亏损额达到831亿元，比1987年上升了12倍；盈亏相抵后实现的利润只有428亿元，比1987年下降了42%。企业的困难是大面积的，相当一部分企业不能正常发放工资和退休金，由此引发的不稳定事件不断发生。按当时的趋势发展下去，中国的国有企业将是一个全面瓦解和溃败的形势。这就是三年改革脱困的背景。

有些同志对国有企业三年改革脱困工作有些微词，认为行政色彩过重。但对于中国这样一个行政力量很强大而市场机制发育不完善的国家，这恰恰是一副对症的良药。三年改革脱困作为党中央提出的一项中心工作，为国有企业改革创造了三个方面的条件：第一，它使国有企业改革从一项由分管领导主持的部门工作，变成各级党委、政府主要负责人必须向中央交账的“一把手工程”，工作位置完全不一样了；第二，各级党政“一把手”亲临国企改革第一线，各相关部门主动跟进，为中心工作制定配套政策，改革的政策环境大大改善；第三，各级党委、政府的号召和推进，各层级的积极响应，创造出一种理解和支持国企改革的浓厚的社会舆论氛围。这三点对于改革的大规模推进都是必不可少的条件。

三年改革脱困包括其后的两年时间（1998～2002年），中国的国有企业改革在三个方面实现了重大突破：一是通过国有中小企业改革，上百万家国有、集体中小企业改制退出了公有制序列，涉及职工4000多万人，国有经济的战线由此大大收缩，布局结构得到优化。二是通过国有大中型困难企业的政策性关闭破产，5000多户扭亏无望的困难企业退出了市场，安置职工近千万人，由此化解了大量转轨时期的结构性矛盾，市场经济优胜劣汰的机制开始发挥作用。三是在社会保障制度尚不健全的情况下，通过再就业中心和基本保障线政策，托管、安置了近3000万名下岗职工，建立了国有企业职工可以流动的机制，为改革攻坚阶段的社会稳定提供了有力的保障。这一时期的改

革，是中国国有企业改革推动力度最大同时也是最艰难、社会风险最大的阶段。这一阶段改革的成功，为下一步中国国有企业改革的深化打下了极其重要的基础。

到2003年前后，以解决国有企业突出困难和矛盾为主要内容的各项改革陆续进入尾声，余下的国有企业主要是那些经营状况尚好的大型企业。中国的国有企业改革由此进入了以国有大企业改革为重点的阶段。由于前期改革过程中国有大企业的体制基本没有触动，在迅速发展的市场环境中其扭曲的状态日益暴露。政府对国有大企业的管理依然直接而具体，计划经济时期的政企关系并没有实质性的改变。同时，政府对国有大企业的干预又是多头的，管人、管事、管资产分属于不同的系统，系统内往往也是政出多门，因而有“五龙治水”或“九龙治水”之说。在这种政企关系之下，企业的经营责任是说不清楚的，因为企业的重大经营决策都是由政府决定的；政府部门的管理责任也是说不清楚的，因为企业的事务是由众多的党政部门分别管理的。这是一锅责任粥、一笔糊涂账。如此巨额的国有资产既说不清经营责任，也说不清管理责任，其弊端可想而知。

2002年11月召开的党的十六大决定启动国有资产管理体制改革，这是中国国有企业改革进程中又一个里程碑性质的大事。各级国资委的成立，标志着国有资产管理有了明确的责任主体，管资产、管人和管事的结合，初步实现了国有资产所有者权利、义务和责任的统一。在政府层面，国有资产管理责任趋于清晰，这就从根本上改变了长期以来国有资产多头管理、无人负责的局面。国资委成立之后，抓紧制定和建立企业国有资产管理的法规和制度体系，包括企业清产核资制度、企业发展战略和主业管理制度、企业经营业绩考核制度、经营者薪酬制度、职工收入总水平控制制度、国有产权转让管理制度、国有资本经营预算制度、加强对国有企业的外部监督制度等。这样一套法规和制度建设既为国有资产出资人和国有企业的行为划清了界限，也初步实现了对企业经营者的激励和约束，企业的经营责任也趋于清晰。同时，从国有大企业的实际出发，国资委还推进了一系列有针对性的改革和结构调整措施，如企业内部及企业之间的重组、推动企业内部三项制度改革、企业改制上市、建立规范的董事会试点、减轻国有企业的社会负担、解决企业的历史遗留问题，等等。国资委出资人

职能的有效发挥，一方面优化了国有企业外部的制度和政策环境，另一方面促进了国有企业内在问题的解决。这些改革举措都具有解放生产力、促进发展的性质。所以，这10年来国有企业的经济效益明显改善不是偶然的。

中国的国有企业改革已经进行了近30年，改革使国有企业的面貌发生了巨大的变化，这是几代人努力的结果。由于政府机构变动频繁，国有企业改革在不同的时期由不同的部门负责。早期国家经委的吕东、袁宝华、张彦宁同志，国家体改委的高尚全、洪虎、邵秉仁同志，国家经贸委的王忠禹、盛华仁、陈清泰、蒋黔贵同志，国资委时期的李荣融、李毅中同志等，都是不同时期国有企业改革具体的领导者，改革每前进一步，都记录着他们的智慧和努力。中国的国有企业改革又是一项多层次参与和推动的改革。各省、市、县级相关部门的负责同志是实际工作的推动者，大量具体的矛盾、问题，甚至冲突都是在他们手中解决的。改革之初，几乎每一位在第一线负责改革的同志都有这样的经历：企业破产或改制经常会引发一些群体性事件，第一批去做工作的工作组往往会被围困，多少小时不能吃饭、不能喝水、不能上厕所，无论职工行为如何过激也不能还嘴、还手。这些第一线的同志数以千计、万计，他们在改革第一线付出的辛劳、受到的委屈、做出的贡献是我们不能忘记的。还需要特别提到和感谢的，是数千万因企业改制、破产、重组、脱困而下岗的职工们，他们在改革的大潮中失去了原来的工作，付出了代价、做出了牺牲，没有他们的付出和牺牲，很难想象国有企业改革能够顺利推进。我们由衷地怀念和感激那些在改革年代为了国家的明天、为了国企的改革做出巨大努力和贡献的每一个人，不论他们地位高低、是否知名，当我们看到改革成果的时候都不应该忘记他们。

中国的国有企业改革还没有结束，还有大量的工作需要推动和完成，还需要继续攻坚克难。但在改革目前的深度上，前景已经可以看得比较清楚了。下一阶段的国有大企业的改革很可能是从分类改革入手，明确不同类型的国有企业的功能定位及与市场经济最终结合的模式，并通过进一步的改革措施创造条件趋近于这种模式。具体地讲，目前少数承担公共服务职能和责任、具有一定资源垄断地位的国有大企业，很可能通过改革加监管的路径，使之最终成为市场经济中受到

专门法律约束和社会监管的特殊企业；那些竞争性的国有大企业，很可能通过资本市场改制成为公众公司的改革方式，实现国有企业的多元化和国有资产的资本化，最终成为市场经济中规范的公众公司。我们离这样的目标模式已经不是很远了。

国有企业改革的确是一个世界性的难题。经过近 30 年不懈的探索、艰难的努力，中国的国有企业一部分退出去了、一部分站住脚了，初步实现了与市场经济的融合，从社会稳定的隐患变成为国家经济发展的重要推动力量，这是一个了不起的成就。中国的国有企业改革完全是从国情出发、从企业的具体情况出发的，而且体制的改革、结构的调整、人员的分流安置是结合在一起进行的，大量丰富的实践筑就成一条具有中国特色的、自己的改革道路。在目前的改革阶段上，我们甚至可以认为，如果下一个阶段的改革举措得当，中国完全有可能成为世界上第一个完整地解出这道难题的国家。

中国的国有企业改革是一场规模宏大的、历史性的社会变革。有上亿人被卷入了这场改革，有千千万万人为这项改革贡献了智慧、做出了努力、付出了代价，从不同的角度推动了这项改革。历史是不应该被忘却的，尤其是这样一段历史。作为这项改革的亲历者，我们觉得有责任尽可能真实地把这段历史记载下来，留给国家、留给后人。这就是我们组织编写这本书的初衷。

目 录

引 言	(1)
第一章 破冰起航：1998 年以前的国有企业改革	(3)
一、国企沉浮：曾经的辉煌与现实的挑战	(5)
(一) 为共和国奠基：初步建立起较为独立和 完整的工业体系	(5)
(二) 体制之困：“笼中鸟”难飞	(6)
(三) 困境破局：在市场中探寻改革新生之路	(8)
二、放权让利：走向市场的现实起点	(9)
(一) 四川扩权捷足先登	(9)
(二) 政策引导为扩权改革助力	(11)
(三) 活力在改革中迸发	(12)
三、经济责任制：责任与权利之间的权衡	(12)
(一) 跟着实践走——经济责任制的兴起	(13)
(二) 不拘一格的创造——经济责任制的主要形式	(14)
(三) 有限的成效推动新的探索	(16)
四、“利改税”：规范国家与企业分配关系的初步尝试	(16)
(一) 试水“利改税”	(17)
(二) “放水养鱼”：第一步“利改税”	(17)
(三) “打破条块”：第二步“利改税”	(18)
(四) “利改税”的得失	(20)
五、经营方式的变革：承包经营责任制	(20)
(一) 承包经营责任制应运而生	(20)
(二) 承包制方式百态	(25)
(三) “一包”并不“全灵”	(27)
六、股份制出场：实践呼唤深层的制度创新	(29)
(一) 全新视角——股份制的引入	(29)

(二) 走向制度创新之路	(31)
七、破“三铁”：深层利益关系的调整	(32)
(一) 转机制——回归市场的条件	(34)
(二) 一石激起千层浪	(35)
(三) 玻璃门里的“三铁”	(36)
八、制度规范：揭开改革新篇章	(37)
(一) 八年磨出《企业法》	(37)
(二) 破产制度在法律上确立	(39)
(三) 《转机条例》再出招	(39)
(四) 现代企业制度走向前台	(41)
第二章 浴火重生：国企三年脱困	(43)
一、改革进入地雷阵	(45)
(一) 旧体制的遗产	(45)
(二) 屋漏偏逢连天雨	(46)
(三) 不堪重负陷困境	(47)
(四) 优胜劣汰求生存	(48)
(五) 不仅仅是为了脱困	(52)
二、务实的选择：改革与脱困相结合	(54)
三、锁定脱困目标：“六五九九”	(56)
(一) 脱困的对象是谁	(56)
(二) 现实与理想之间	(59)
(三) 目标的最终确定	(60)
(四) 靶心——“6599”	(62)
四、统筹协调：攻坚的组织保障	(65)
(一) 自上而下形成合力	(65)
(二) 四项基本的工作制度	(67)
五、脱困举措：多管齐下治沉疴	(70)
(一) 中央政府：着眼全局出政策	(70)
(二) 地方政府：落实责任解难题	(79)
(三) 中央政府与地方政府的良性互动	(83)
六、“对症下药”：办法总比困难多	(85)
(一) “三改一加强”与企业内部管理	(86)
(二) “将熊熊一窝”与领导班子调整	(88)

(三) “七个一批”与结构调整	(90)
(四) “企业不能消灭亏损, 就要消灭亏损企业”	(91)
七、数字说话: 经受住实践检验	(93)
(一) 完成了不可能完成的任务	(93)
(二) 数字的说服力	(94)
(三) 数字游戏还是真实成效	(96)
(四) 一场承上启下的改革	(99)
(五) 前路漫漫待求索	(102)
第三章 回归市场: 国有中小企业改革	(107)
一、风雨中摇曳——国有中小企业的生存困境	(109)
(一) 困境扫描	(109)
(二) 夹缝中的尴尬生存	(112)
(三) 压力倒向地方政府	(114)
二、倒逼出来的改革	(115)
(一) 困境中的选择	(115)
(二) 放开搞活天地宽	(116)
(三) 地方主导唱大戏	(120)
三、草根的智慧——各显神通的改革路径	(123)
(一) 中小企业变革路径扫描	(123)
(二) 殊途同归——必须迈过的三道坎	(128)
(三) “有形之手”在改制中的作用	(132)
四、深层的突破: 产权与身份的双重变革	(133)
(一) 长沙实践——“两个置换”	(134)
(二) “产权”与“身份”的双重变革	(136)
(三) “两个置换”推动的制度创新	(137)
五、好戏连台	(139)
(一) 不求所有, 但求所在——陈光与菏泽的故事	(139)
(二) “招花引蝶”——兼并联合中大庆杜尔伯特	
“伊利”的诞生	(143)
(三) “钱从哪里来”——四川宜宾改制中的产权转让	(144)
(四) 动之以情、安之以利——山西省左权县企业	
改制中的员工—企业关系调整	(146)
六、“四两拨千斤”——国有经济新格局	(148)

(一)	“改制退出”形成新格局	(148)
(二)	“退”出来的国有资本控制力	(150)
(三)	有所不为增效益	(152)
七、	敢为天下先——为国企全面改革探路	(153)
(一)	在关键难点上敢于突破	(154)
(二)	压力将地方政府推向前台	(155)
(三)	攻坚战与持久战	(156)
(四)	市场化方向与“渐进式”路径	(158)
第四章	谈“破”不变色：5000 户国有困难企业退出市场之路	(163)
一、	国企退出：一道从未遇到的难题	(165)
(一)	那些回天无力的国有企业	(165)
(二)	“堰塞湖”之忧：缺乏市场退出通道	(167)
二、	求解“中国特色”的退出通道 (1994 ~ 1998 年)	(169)
(一)	动议政策性关闭破产	(169)
(二)	从优化资本结构试点城市起步	(170)
(三)	政策变形——“假破产、真逃债”	(172)
(四)	明确规则最重要	(175)
(五)	规范破产才是退出市场的最好方式	(177)
三、	政策性破产：结构调整的催化剂 (1999 ~ 2003 年)	(182)
(一)	把劲儿用在刀刃上——促重点行业调整解困	(183)
(二)	国阅 33 号文件与中央及中央下放企业	(185)
(三)	中办发 11 号文件与资源枯竭的矿山	(186)
(四)	特殊的军工企业的破产政策	(191)
四、	渐进转轨：从政策性破产向依法破产过渡 (2004 ~ 2008 年)	(192)
(一)	新《破产法》出炉	(192)
(二)	政策性破产的“最后一班车”	(193)
(三)	最后收尾的中央企业	(197)
五、	功不可没：特殊时期的特殊退出方式	(199)
(一)	特殊背景下的攻坚战	(199)
(二)	身后未尽事	(200)
(三)	尊重历史、面向未来的挑战	(204)

第五章 艰难的抉择：千万国企员工挥泪告别旧体制	(207)
一、人往哪里去——改革遭遇拦路虎	(209)
(一) 被固化的“契约”	(209)
(二) 超载的大船	(210)
(三) 绕不过去的坎儿	(212)
(四) 从“企业人”到“社会人”	(213)
二、夹缝中走出来的路	(215)
(一) 第一个吃螃蟹的人们——分流富余人员的早期实践	(216)
(二) 分离第一步——应运而生的再就业中心	(220)
(三) 华山不止一条路——探索多种分流减员的方式	(224)
(四) 平稳着陆——再就业中心与社会保障体制“并轨”	(226)
(五) 巧解难题——从“三条保障线”到社会保障 体制建立	(228)
三、“引水入渠”——实施再就业工程	(232)
(一) 大庆事件——警钟敲响了	(232)
(二) “放水”更须“挖渠”——下岗分流与实施 再就业相结合	(235)
(三) 改出一片新天地——实施主辅分离辅业改制分流 安置富余人员	(239)
第六章 轻装上阵：分离国有企业办社会职能	(257)
一、不能承受之重——国企曾是小社会	(259)
(一) 特殊历史条件的“双面人”	(259)
(二) 历史之重到底有多重	(260)
(三) 转轨遇到绊脚石	(262)
二、回归企业的本质——坎坷的分离之路	(266)
(一) 非不为而是不能也	(266)
(二) 因势利导化解历史难题	(268)
(三) 轻装好上阵	(281)
三、想说分离不容易	(283)
(一) 犬牙交错的国有企业与社会职能	(283)
(二) 政府职能要归位	(284)

第七章 内功的修炼：国有企业管理的转型与升级	291
一、管理转型——走向市场经济的生死抉择	293
（一）计划框架内的企业管理工作	293
（二）竞争推动企业管理转型	293
（三）向内看、练内功：深化改革的重要内容	295
（四）实施纲领：《“九五”企业管理纲要》	296
二、邯钢经验——两个根本转变的一面旗帜	298
（一）危机变革：邯钢经验的产生背景	298
（二）大道至简：邯钢经验是什么	299
（三）雪中送炭：像学大庆那样学习推广邯钢经验	303
三、亚星经验——以制度建设加强购销管控的典范	304
（一）利益博弈：亚星经验的产生背景	304
（二）分权透明：亚星经验是什么	307
（三）法剑出鞘：将成功经验提炼成管理法规	309
（四）双管齐下：经验引导和法规约束兼行并举	310
四、进入市场的必修课——管理转型与升级的攻坚之战	311
（一）《基本规范》及其《读本》：改革管理 成功经验之集成	311
（二）标杆的力量：许继“破三铁”的改革经验	312
（三）“天大的事”：广西营造改革氛围推动改革的经验	317
五、追逐现代管理的脚步——迎接企业信息化的挑战	320
（一）科学管理的新跨越	320
（二）三个案例的启示	321
（三）一个地方的经验	327
第八章 微观主体再造：现代企业制度出台始末	331
一、寻求制度上的突破——决策之前的“功课”	333
（一）实践中求解	334
（二）聚焦制度创新的难点	337
（三）“他山之石”——“请进来”和“走出去”	337
（四）《调研报告》的出炉	340
（五）十四届三中全会一锤定音——“建立现代企业制度” 成为国企改革方向	343

二、百户试点企业探路	(347)
(一) 统筹协调抓落实	(347)
(二) 群策群力定方案	(350)
(三) 扎根实践寻路径	(353)
(四) 试点落户 100 家	(358)
(五) 多管齐下建平台——配套改革措施	(359)
(六) 来自高层的重要关切：一次高规格的工作会	(362)
(七) 试点工作的组织与部署	(364)
三、攻坚克难：新制度与老国企对接	(365)
(一) 最高层的亲自参与和推动	(365)
(二) 关键在于新旧制度的转换	(366)
(三) “条条大路通罗马”——丰富多彩的试点实践	(369)
(四) 三家国家控股公司参与试点	(371)
四、进入深水区的启示	(375)
(一) 试点的收获	(375)
(二) 待解之结	(378)
(三) “基本规范”为现代企业制度立规	(379)
五、千秋大业：夯实国企制度之基	(382)
(一) 建立现代企业制度是篇大文章	(382)
(二) 理想如何在现实中扎根	(382)
(三) 制度创新考验改革者的决心	(383)
第九章 出资人登场：探索国有资产监管体制改革的实践	(391)
一、蹒跚起步——国有资产管理体制破局	(393)
(一) 国有资产管理体制探索	(393)
(二) 国有资产管理局的工作成效	(397)
二、孕育新体制——过渡时期的国资管理体制	(398)
(一) 中企工委的成立及其职能	(398)
(二) 外派监事会制度的作用	(400)
(三) “九龙治水”——出资人缺位	(403)
三、出资人“上岗”：统一的国有资产监管体制建立	(404)
(一) “不错位、不缺位、不越位”——国资委职能定位	(405)
(二) 国资委内设机构及人员来源	(407)
(三) 履行职责的法律框架	(409)

(四) “罗马不是一天建成的” ——有待完善的国资 监管体制	(412)
四、不做“婆婆加老板” ——国资委起步阶段的工作	(412)
(一) 开前门、关后门、堵旁门, 规范改制	(412)
(二) 清产核资、弄清家底	(420)
(三) “市场经济是法制经济” ——国有资产监管 法律法规建设	(425)
(四) “比资产负债表更重要” ——建立业绩考核机制	(429)
(五) “绩效评价的尺子” ——薪酬激励制度改革	(435)
(六) “企业的永动机” ——有序地推进国有 企业改革与管理	(440)
(七) “优化资源配置的保障” ——规范国有产权管理	(445)
(八) “战略是先导” ——结构调整与投资规划管理	(449)
(九) “人是第一要素” ——国有企业领导人管理	(453)
第十章 定位引领者: 国有企业战略布局调整	(461)
一、“有所为”与“有所不为” ——国有企业并非越多越好	(463)
二、“一盘棋”与“一统天下” ——国有经济布局结构 调整是个战略问题	(464)
三、“拆分”与“合并” ——行政主导的行业结构调整和重组	(468)
(一) 拆分: 打破垄断壁垒	(468)
(二) 联合: 抱团提升实力	(472)
四、重头戏——出资人推动下的央企结构调整	(472)
(一) 导向: 做强做优	(473)
(二) 战略调整趋规范	(478)
(三) 因势利导不强拧	(481)
五、提升比较优势——国企实力+市场活力	(495)
(一) 做大蛋糕促发展	(495)
(二) 聚集重要行业与关键领域	(495)
(三) 国有大公司露头角	(495)
(四) 不争规模的“巨无霸”	(496)
(五) 打造有竞争力的市场主体	(496)

第十一章 公司治理革命：完善国有大企业治理结构的探索	(499)
一、国企治理之弊——单一产权的国有大企业治理	(501)
(一) 国有独资企业的治理	(501)
(二) 国有独资公司的治理	(503)
(三) 看住“内部人”——“一把手负责制”与公司 治理的冲突	(508)
二、从稽察特派员到外派监事会制度	(509)
(一) 国务院稽察特派员制度的建立	(510)
(二) 《公司法》助推外派监事会制度	(515)
(三) 外部监督的有效性及局限	(516)
三、打破“内部人控制”：独立董事制度	(518)
(一) 决策应非单方作出——独立董事制度引入公司治理	(518)
(二) 不做“橡皮图章”——独立董事制度的积极作用	(522)
(三) 痛苦的磨合——独立董事制度的不足	(523)
四、“拿来主义”——相关国际经验的比较及启示	(524)
(一) 提高独立非执行董事比例	(524)
(二) 独立非执行董事的选择标准	(528)
(三) 大公司董事长与 CEO 分设是发展趋势	(530)
(四) 首席独立董事设立及其作用	(531)
(五) 健全的专业委员会	(533)
(六) 公司治理实例——新加坡国有大企业董事会概况	(536)
五、在规范中创新——中央企业董事会试点	(538)
(一) 拿自己的权力开刀——从董事会 试点寻求突破	(538)
(二) 关键在于规范——试点的主要制度安排和措施	(541)
(三) 功夫不负有心人——试点取得的成效	(542)
(四) 制度磨合待有期——试点的初步经验和需要 探索解决的问题	(546)
附录 1 2003 年首次公布的 189 家中央企业名单	(560)
附录 2 1994 年国务院确定的百户现代企业制度试点企业名单	(566)
附录 3 2005 ~ 2008 年国资委确定实行董事会试点的 19 户中央企业名单	(570)
参考文献	(571)
后记	(574)