

企业财务管理指导系列丛书
QIYE CAIWU GUANLI ZHIDAO XILIE CONGSHU

企业改制重组 运作与管理

财政部企业司 编

QIYE CAIWU GUANLI ZHIDAO
XILIE CONGSHU



经济科学出版社

QIYE CAIZHIGUANLI ZHIDAO XILIE CONGSHU

企业改制重组

运作与管理

财政部企业司 编



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业改制重组运作与管理 / 财政部企业司编. —北京:
经济科学出版社, 2004.4

(企业财务管理指导系列丛书)

ISBN 7-5058-3999-3

I. 企… II. 财… III. ①企业经济—经济体制改革—研究—中国②企业管理—资产重组—研究—中国
IV. F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 016839 号

责任编辑: 吴 南

责任校对: 董蔚挺

版式设计: 代小卫

技术编辑: 邱 天

企业改制重组运作与管理

财政部企业司 编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

北京天宇星印刷厂印刷

河北三河新路装订厂装订

690×990 16 开 21.25 印张 400000 字

2004 年 4 月第一版 2004 年 4 月第一次印刷

印数: 0001—5000 册

ISBN 7-5058-3999-3/F·3298 定价: 40.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

总序

科学管理是现代企业制度的重要内容。加强企业的科学管理特别是财务管理，是企业建立规范的现代管理制度、转换经营机制、实现持续快速健康发展的根本途径，也是财政部门的一项长期任务。当前，企业管理中的薄弱环节还很多，尤其是一些企业成本管理失控，财务风险控制失当，以财务预算管理为核心的企业全面预算管理体系尚未真正建立起来，改制重组运作与管理不规范，管理信息化工作滞后等现象相当普遍。这些问题影响和制约着企业的健康发展，甚至滋生腐败和犯罪。推进企业包括国有企业的改革和发展，必须高度重视抓好企业管理特别是财务管理工作，采取切实有效的措施，堵塞漏洞，规范制度，严格监管，提高效益。不这样，我们的企业就没有出路，也无法参与国际竞争。为了推动这项工作，加强对企业财务工作的指导，财政部企业司组织编写了《企业财务管

理指导系列丛书》。

《企业财务管理指导系列丛书》首次推出的五本书，包括《企业成本管理》、《企业全面预算管理的理论与案例》、《企业改制重组运作与管理》、《企业财务风险管理》、《企业信息化管理》，作者为我国财政界知名的专家、教授和博士生导师以及长期从事企业财务管理的实际工作者，内容涉及新的企业管理特别是财务管理的理论，以及当前企业管理热点、难点问题的讲解和具体业务的介绍。为增强实用性，丛书采用理论评价与案例分析相结合的方法，阐述了有关企业管理特别是财务管理的思想、理念和实现这些管理思想的主要方法。阐述的理论经典权威且简明扼要，方法体系具有较强的实用性和可操作性，注重通过具体实例分析，讲述企业如何通过加强财务管理，解决企业存在的管理问题及相关经验教训，体现了企业现代管理特别是财务管理的先进理念，是一套较高层次的指导用书。

从国外大企业经营的实践看，企业能否健康发展的关键在管理，管理的核心在财务。针对目前企业管理中普遍存在的突出问题，许多企业已经深切地认识到，随着市场经济体制的不断完善，企业竞争日益激烈，面临的财务风险也愈来愈大，一旦发生严重的支付困难，势必影响正常的生产经营，甚至可能导致破产。加强管理是企业永恒的主题。特别是在当前形势下，通过切实加强企业管理，对增加收入，减少支出，提高经济效益，做大“蛋糕”，促进国民经济持续、快速、健康发展，维护社会稳定，具有重大的政治、经济和社会意义。我们希望通过推出这套丛书，能够起到指导企业进一步完善成本管理体系，规范改制重组

的运作与管理，积极规避财务风险，利用信息化手段实现财务与业务一体化，切实把企业管理的各个环节和各项收支来源都纳入到财务预算的监控范围，全面推进企业预算制度，真正建立起以财务预算管理为核心的企业全面预算管理体系，全面提高企业管理水平的积极作用。

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long vertical stroke on the right.

2004年3月18日

编者说明

为了指导和推动企业财务管理工作，我们组织有关专家学者和企业实际工作者，编写了《企业财务管理指导系列丛书》。首次编写的有《企业成本管理》、《企业全面预算管理的理论与案例》、《企业改制重组运作与管理》、《企业财务风险管理》、《企业信息化管理》，以后将根据情况和需要陆续编写新的指导用书。

参加《企业成本管理》编写的有万寿义、袁海尧、王满、李日昱、牛彦秀、马丽、李鑫、钟伟强等。参加《企业全面预算管理的理论与案例》编写的有汤谷良、刘学诗、王斌、潘爱香、高晨、兰海等。参加《企业改制重组运作与管理》编写的有张先治、谢军、彭砚苹、史德刚、陶纯、金黎明、贺俊、严绍兵、陶瑞芝、王景升等。参加《企业财务风险管理》编写的有刘淑莲、刘丽娜、吴大军、罗菲、孙晓琳、赵合喜、秦志勇、宋文君、张琦、孙海波、潘宁、于昕等。参加《企业信息化

管理》编写的有付得一、李国中、周常兰、崔婧、邓宇超等。丛书最后由财政部企业司贾谌、刘祝余、周来振、段毅才同志总纂定稿。

丛书在编写过程中，得到了东北财经大学、北京工商大学、北京服装学院、华夏证券研究所、中国石油天然气总公司、中华进出口总公司、招商局集团有限公司、华润（集团）有限公司、北京久其软件股份有限公司的大力支持，在此向他们表示衷心的感谢。

财政部企业司

2004年3月18日

目 录

第一章

企业改制概论.....	(1)
第一节 企业改制内涵.....	(1)
第二节 企业改制的形式	(13)
第三节 企业改制程序	(28)

第二章

企业公司制改组运作	(50)
第一节 企业公司制改组概论	(50)
第二节 企业资产重组	(64)
第三节 企业负债重组	(77)
第四节 企业产权重组	(87)

第三章

公司股票发行与上市.....	(107)
第一节 股票发行.....	(107)
第二节 股票上市运作.....	(131)
第三节 股票境内上市.....	(144)
第四节 股票境外上市.....	(161)

第四章

企业改制与重组基础	(177)
第一节 企业资产评估	(177)
第二节 企业产权界定	(199)
第三节 财务审计	(211)

第五章

公司制企业国有资本监管与经营	(231)
第一节 现行国有资本监管体制	(231)
第二节 公司制企业国有资产监督与管理	(237)
第三节 公司制企业国有资本经营	(241)

第六章

企业改制与重组中介	(259)
第一节 注册会计师	(259)
第二节 注册资产评估师	(280)
第三节 律师	(297)
第四节 券商	(313)

第一章

企业改制概论



建立产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度是我国企业制度改革的目标和方向。股份（公司）制是现代企业制度的最基本形式。企业改制，尤其是国有企业进行股份制改造是当前及今后一个时期企业制度改革的根本任务。本章概括论述了企业改制，即建立现代企业制度的基本内涵、基本形式与基本步骤。

第一节 企业改制内涵

一、企业的内涵与目标

企业是一种经济组织形式，其定义是不断发展的。古典经济学认为，企业作为生产单位，其功能是把土地、劳动、资本等生产要素投入转化为一定的产出。科斯指出：“企业的显著标志是，它是价格的替代物。”^①当通过一个组织（企业），让某个权威（企业家）支配生产要素，能够以较之市场外购更低的成本实现同样交易时，企业就产生了。显然，科斯的定义比古典的定义更加完善，他不但说明了企业的功能，而且说明了企业产生的原因。理解企业内涵的基础是将企业看成是建立在生产要素提供者

^① 科斯：《企业、市场和法律》，上海生活·读书·新知三联书店，1990年中文版，第4页。

和产出品消费者之间的一组合约之上的。

从企业的内涵与功能可看出,企业从投入资源到向消费者提供产品无非经历取得各种资源、生产出产品并销售给消费者三个过程,即供应过程、生产过程和销售过程。在企业供、产、销过程中涉及许多活动。现代管理之父 H. 法约尔将企业的活动分为六大类:“一是技术活动,即生产和制造;二是商业活动,即购买、销售和交换;三是财务活动,即寻找资本及最适当地利用资本;四是安全活动,即保护财产和人员;五是会计活动,即盘存、资产负债表、成本和统计;六是管理活动,即计划、组织、指挥、协调和控制。”^①

企业各类活动都为着一个目标,即企业目标,以尽可能少的资源投入,创造出尽可能多的满足消费者需要的产出品。在商品经济条件下,这一目标又具体体现为价值目标。因为企业的目标从根本上必然与企业的所有者目标相一致。作为一个企业,其生存与发展的基础是拥有一定资源,包括资本资源和劳动力资源。关于谁是企业的当家人或所有者问题,或者说企业的所有者是资本资源的所有者还是劳动力资源的所有者这个问题,有两种不同的观点:一种观点认为,资本所有者是企业的所有者,即资本所有者以其资本投入为基础,雇佣劳动力,资本所有者是企业的所有者,劳动者是企业的雇工,这就是所谓资本雇佣劳动制。另一种观点认为,劳动所有者即劳动者是企业所有者,劳动者以劳动为基础,通过雇佣资本进行生产经营。此时,劳动者是企业所有者,资本是企业购买的生产要素,这就是所谓劳动雇佣资本制。经济学研究表明,人们对风险的不同态度可能是决定谁充当监控者(所有者)的决定性因素之一。因为资本所有者通常比劳动所有者对风险的厌恶程度要小,所以,在一般情况下,企业资本所有者成为企业主或企业所有者。另外,在劳动雇佣资本制度下,企业只能负盈,不能负亏,或者说劳动者只能分享收益,不能承担风险。因此,企业所有者应是资本所有者,企业目标应与企业资本所有者目标相一致,即资本的保值与增值。^②

① H. 法约尔:《工业管理和一般管理》,中国社会科学出版社,1987年中文版。

② 张先治:《资本增值计算与评价理论及方法》,载《财经问题研究》2002年第3期。

二、企业改制含义

企业改制是改革企业体制的简称。从总体上说，企业改制就是将企业从适应计划经济体制需要的企业制度，改建成为适应社会主义市场经济体制需要的企业制度。企业改制的核心是经济机制的转变和企业制度的创新，实质是调整生产关系以适应生产力发展的需要。从具体上说，现阶段的企业改制就是要在传统企业制度的基础上，改建为现代企业制度。

现代企业制度作为一种新的企业制度，其内涵和构成正处于探索和发展中。一般地说，现代企业制度就是最大限度地发展和解放生产力的企业制度。它的基本内容包括以下几个方面。

（一）产权清晰、权责明确的企业法人制度

在传统的计划经济体制下，国有企业作为国家行政机构的附属物，没有独立的法人地位；在实行有计划商品经济过程中，虽然国家通过立法形式建立了企业法人制度，但这只是名义上的法人，而不是真正独立的法人。因为它没有法人所必须具备的独立财产权，难以建立财产约束机制，只能负盈不能负亏，国家对企业仍负有无限责任。实行现代企业制度，出资者所有权与法人财产权分离。出资者所有权在一定条件下表现为出资者拥有股权，即以股东身份依法享有资产受益、选择管理者、参与重大决策以及转让股权等权力。法人财产权表现为企业依法享有法人财产占有、使用、收益和处分权，以独立的财产对自己的经营活动负责。实行现代企业制度的企业应拥有全部法人财产权，并以此享有民事权利，承担民事责任，依法自主经营、自负盈亏，对出资者承担资产（资本）保值增值的责任。

（二）政企分开的国有资产监管和营运体制

政企分开就是指政府的社会经济管理职能和国有资产所有者职能分开。企业中的国有资产实行国家统一所有，由中央政府和地方政府分别代表国家履行出资人职责，享有所有者权益，权利、义务和责任相统一。企业与政府机构不再存在行政隶属关系，企业不再套用行政级别，真正实现政企分开。

1. 政企分开。

政府通过出资人代表对国家出资兴办和拥有股份的企业行使所有者职能，不干预企业的日常经营活动，并努力为企业创造良好的外部环境。

2. 明确政府与企业的责任。

企业依法自主经营、照章纳税、自负盈亏，以其全部法人财产独立承担民事责任。政府以投入企业的资本额为限对企业的债务承担有限责任。

3. 取消企业行政级别。

企业不再套用党政机关的行政级别，也不再比照党政机关干部行政级别确定企业经营管理者待遇，实行适应现代企业制度要求的企业经营管理者管理办法。

4. 分离企业办社会的职能。

位于城市的企业，要逐步把所办的学校、医院和其他社会服务机构移交地方政府统筹管理，所需费用可在一定期限内由企业和政府共同承担，并逐步过渡到由政府承担，有些可以转为企业化经营。

5. 国有资产实行授权经营。

国有资产规模较大、公司制改革规范、内部管理制度健全、经营状况好的国有大型企业或企业集团公司，经政府授权，对其全资、控股或参股企业的国有资产行使所有者职能。中央管理的企业由国务院授权，地方管理的企业由各省、自治区、直辖市及计划单列市人民政府授权。其他企业中的国有资产，允许和鼓励地方试点，探索和建立国有资产管理的具體方式。

政府与被授权的大型企业、企业集团公司或国有资产经营公司等（以下统称被授权企业）签订授权经营协议，建立国有资产经营责任制度。被授权企业应当有健全的资产管理、股权代表管理、全面预算管理、审计和监督管理制度，对授权范围内的国有资产依法行使资产收益、重大决策和选择管理者权利，并承担国有净资产保值增值责任。

6. 实行股份制改造。

除必须由国家垄断经营的企业外，其他国有大中型企业应依照《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）逐步改制为多元股东结构的有限责任公司或股份有限公司。

7. 建立规范的法人治理结构。

依照《公司法》明确股东会或股东大会（以下简称股东会）、董事会、

监事会和经理层的职责，并规范运作。充分发挥董事会对重大问题统一决策和选聘经营者的作用，建立集体决策及可追溯个人责任的董事会议事制度。董事会中可设独立于公司股东且不在公司内部任职的独立董事。

8. 强化监事会的监督作用。

依照国务院发布的《国有企业监事会暂行条例》，国有重点大型企业监事会由国务院派出，对国务院不派出监事会的国有企业，由省级人民政府决定派出，监事会依法履行监督职责。

国有控股的公司制企业，监事会中的国有股东代表半数以上应由不在企业内部任职的人员担任。

（三）形式多样的企业组织制度

现代企业的组织制度的核心是企业财产组织形式。按照市场经济的要求，企业组织形式不是以所有制形式划分的，而是按照财产的组织形式和所承担的法律责任的划分。按财产组织形式划分，企业组织形式通常有独资企业、合伙企业和公司企业。独资企业和合伙企业属自然人企业，出资者承担无限责任；公司企业属法人企业，包括有限责任公司和股份有限公司，出资者以出资额为限承担有限责任。公司企业是现代企业组织制度的主要法律形式。国有企业改制可采用多种组织形式，包括国有独资有限公司、国有企业法人持股的有限责任公司和国有资本控股和参股的股份有限公司。我国颁布的《公司法》把国家单独出资的公司也列为一种有限责任公司的形式，即国有独资公司。

企业集团应按照《公司法》的要求建立母子公司体制，母公司对子公司依法行使出资人权利并承担相应责任。子公司应依法改制，建立规范的法人治理结构。

大型企业内部管理层次要科学、合理，除极少数特大型企业集团外，企业集团的母子公司结构一般应在三个层次以内。

（四）科学的企业管理制度

科学的企业管理制度是现代企业制度的重要内容。从克服我国现有企业管理制度弊端和提高企业经济效益出发，建立现代企业管理制度应包括企业内部组织领导体制、企业用工和分配制度、企业财务会计制度、企业民主管理体制和发挥党组织的政治核心作用。

1. 建立科学规范的企业内部组织领导体制。

要根据效率和效益优先原则，建立决策机构、执行机构和监督机构。进行公司制改组的企业，要建立由股东会、董事会、监事会和经理层组成的公司内部组织机构，形成各自独立、权责分明、相互制约的关系。股东会是公司的权力机构。董事会是公司的经营决策机构。经理统一负责公司的经营与管理，并对董事会负责。监事会对董事和经理的行为实施监督。

建立重大决策的责任制度。对于重大投融资项目（包括兼并收购企业），公司制企业由公司董事会集体决策，并由股东会审议批准；其他企业由经理（厂长）会议等形式集体决策。董事会或经理（厂长）会议必须对所做出的决定做成会议记录，并由出席会议的人员签名确认。对于违反法律、国家产业政策致使企业遭受严重损失的决策，必须追究有关人员的责任。

2. 建立新的企业用工和分配制度。

取消企业管理人员的国家干部身份，打破不同所有制员工之间的身份界限，建立企业与员工双向选择的用工制度。经理等高级管理人员实行聘任制，其他员工实行劳动合同制。企业可按国家有关规定自主确定工资水平和内部分配方式，政府对企业工资总量实行间接控制，制定最低工资标准等。

（1）全面实行劳动合同制度。依照《中华人民共和国劳动法》（以下简称《劳动法》），企业与职工通过平等协商签订劳动合同，确定劳动关系。加强劳动合同管理，做好劳动合同变更、续订、终止和解除等各项工作，完善企业内部劳动争议调解制度。

（2）改革用工制度。企业根据生产经营需要依法自主决定招聘职工，完善定员定额，优化劳动组织结构；科学设置工作岗位、测定岗位工作量、确定用工人数，实行定岗定员，减员增效，多渠道安置富余人员。实行全员竞争上岗制度，经培训仍未能竞争上岗的职工，企业可依法与其解除劳动合同，形成职工能进能出的机制。

（3）改革人事制度。按照精干、高效原则设置各类管理岗位和管理人员职数，精简职能部门，减少管理层次。打破“干部”和“工人”的身份界限，企业内部各级管理人员必须实行公开竞聘、择优聘用、定期考核，并实行任期制，不称职的必须及时从管理岗位上调整下来，形成管理人员

能上能下的机制。

(4) 改革收入分配制度。建立以岗位工资为主要形式的工资制度,明确岗位职责和技能要求,实行以岗定薪,岗变薪变。岗位工资标准应与企业经济效益挂钩,效益下降时相应降低岗位工资标准。调整职工收入分配结构,工资收入与企业效益和职工实际贡献挂钩,形成收入能增能减的机制。

(5) 改革住房分配制度。认真贯彻执行建设部、财政部、国家经贸委、全国总工会 2000 年《关于进一步深化国有企业住房制度改革加快解决职工住房问题的通知》,停止住房实物分配,加快企业自管公有住房向职工出售的步伐,逐步实现住房供应商品化、住房分配货币化。

(6) 维护职工合法权益。严格执行《劳动法》及其配套法规、规章关于工作时间、休息休假、安全卫生、女工和未成年工特殊保护的规定,认真落实各项劳动标准,严格执行最低工资制度,保证按时足额支付职工工资。企业可与工会就劳动条件、工作时间和劳动报酬等事项通过民主协商签订集体合同。

(7) 按时足额缴纳社会保险费。依照 1997 年《国务院关于建立统一的企业职工基本养老保险制度的决定》、1998 年《国务院关于建立城镇企业职工基本医疗保险制度的决定》和国务院《失业保险条例》、《社会保险费征缴暂行条例》等有关规定参加各项社会保险,并按时足额缴纳社会保险费。各项社会保险费必须按时足额计入成本。企业离退休人员养老金实行社会化发放,退休人员逐步与原企业分离,由社区管理。

(8) 建立健全对企业经营管理者的激励机制和约束机制。企业经营管理者的薪酬必须与其职责、贡献挂钩。监督约束机制健全的企业,在严格考核的基础上,对经营者可以试行年薪制、持有股权、股票期权等分配方式。

3. 建立规范的企业财务与会计制度。

企业要严格执行《企业财务通则》和《会计准则》,根据企业实际,科学地设置财务会计机构,配备会计人员,搞好会计核算和财务管理。公司财务实行内部监督和外部监督相结合。

(1) 加强资金的监督和控制。实行母子公司体制的大型企业和企业集团,应当通过法定程序加强对全资、控股子公司资金的监督和控制,建立健全统一的资金管理体制,充分发挥企业内部结算中心的功能,对内部各