



中国社会科学院创新工程学术出版资助项目



全国博士后管理委员会

国有大型企业 制度改造的理论与实践

The Theory and Practice on Transition Toward a Modern Corporation
System in Large State-Owned Enterprises

董仕军 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

国有大型企业 制度改造的理论与实践

The Theory and Practice on Transition Toward a Modern Corporation
System in Large State-Owned Enterprises

董仕军 著



图书在版编目 (CIP) 数据

国有大型企业制度改造的理论与实践/董仕军著. —北京: 经济管理出版社, 2013.5
ISBN 978-7-5096-2493-7

I. ①国… II. ①董… III. ①大型企业—国有企业—现代企业制度—研究—中国
IV. ①F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 118347 号

组稿编辑: 宋 娜
责任编辑: 许 兵
责任印制: 黄 铄
责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京银祥印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 17

字 数: 279 千字

版 次: 2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2493-7

定 价: 76.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

编委会及编辑部成员名单

(一) 编委会

主任：李扬 王晓初

副主任：晋保平 张冠梓 孙建立 夏文峰

秘书长：朝克 吴剑英 邱春雷 胡滨 (执行)

成员 (按姓氏笔画排序)：

卜宪群	王巍	王利明	王灵桂	王国刚	王建朗	厉声
朱光磊	刘伟	杨光	杨忠	李平	李林	李周
李薇	李汉林	李向阳	李培林	吴玉章	吴振武	吴恩远
张世贤	张宇燕	张伯里	张昌东	张顺洪	陆建德	陈众议
陈泽宪	陈春声	卓新平	罗卫东	金碚	周弘	周五一
郑秉文	房宁	赵天晓	赵剑英	高培勇	黄平	曹卫东
朝戈金	程恩富	谢地坤	谢红星	谢寿光	谢维和	蔡昉
蔡文兰	裴长洪	潘家华				

(二) 编辑部

主任：张国春 刘连军 薛增朝 李晓琳

副主任：宋娜 卢小生 高传杰

成员 (按姓氏笔画排序)：

王宇	吕志成	刘丹华	孙大伟	陈颖	金烨	曹靖
薛万里						

序 一

博士后制度是 19 世纪下半叶首先在若干发达国家逐渐形成的一种培养高级优秀专业人才的制度，至今已有一百多年历史。

20 世纪 80 年代初，由著名物理学家李政道先生积极倡导，在邓小平同志大力支持下，中国开始酝酿实施博士后制度。1985 年，首批博士后研究人员进站。

中国的博士后制度最初仅覆盖了自然科学诸领域。经过若干年实践，为了适应国家加快改革开放和建设社会主义市场经济制度的需要，全国博士后管理委员会决定，将设站领域拓展至社会科学。1992 年，首批社会科学博士后人员进站，至今已整整 20 年。

20 世纪 90 年代初期，正是中国经济社会发展和改革开放突飞猛进之时。理论突破和实践跨越的双重需求，使中国的社会科学工作者们获得了前所未有的发展空间。毋庸讳言，与发达国家相比，中国的社会科学在理论体系、研究方法乃至研究手段上均存在较大的差距。正是这种差距，激励中国的社会科学界正视国外，大量引进，兼收并蓄，同时，不忘植根本土，深究国情，开拓创新，从而开创了中国社会科学历史上最为繁荣的时期。在短短 20 余年内，随着学术交流渠道的拓宽、交流方式的创新和交流频率的提高，中国的社会科学不仅基本完成了理论上从传统体制向社会主义市场经济体制的转换，而且在中国丰富实践的基础上展开了自己的

伟大创造。中国的社会科学和社会科学工作者们在改革开放和现代化建设事业中发挥了不可替代的重要作用。在这个波澜壮阔的历史进程中，中国社会科学博士后制度功不可没。

值此中国实施社会科学博士后制度 20 周年之际，为了充分展示中国社会科学博士后的研究成果，推动中国社会科学博士后制度进一步发展，全国博士后管理委员会和中国社会科学院经反复磋商，并征求了多家设站单位的意见，决定推出《中国社会科学博士后文库》(以下简称《文库》)。作为一个集中、系统、全面展示社会科学领域博士后优秀成果的学术平台，《文库》将成为展示中国社会科学博士后学术风采、扩大博士后群体的学术影响力和社会影响力的园地，成为调动广大博士后科研人员的积极性和创造力的加速器，成为培养中国社会科学领域各学科领军人才的孵化器。

创新、影响和规范，是《文库》的基本追求。

我们提倡创新，首先就是要求，入选的著作应能提供经过严密论证的新结论，或者提供有助于对所述论题进一步深入研究的新材料、新方法和新思路。与当前社会上一些机构对学术成果的要求不同，我们不提倡在一部著作中提出多少观点，一般地，我们甚至也不追求观点之“新”。我们需要的是有翔实的资料支撑，经过科学论证，而且能够被证实或证伪的论点。对于那些缺少严格的前提设定，没有充分的资料支撑，缺乏合乎逻辑的推理过程，仅仅凭借少数来路模糊的资料和数据，便一下子导出几个很“强”的结论的论著，我们概不收录。因为，在我们看来，提出一种观点和论证一种观点相比较，后者可能更为重要：观点未经论证，至多只是天才的猜测；经过论证的观点，才能成为科学。

我们提倡创新，还表现在研究方法之新上。这里所说的方法，显然不是指那种在时下的课题论证书中常见的老调重弹，诸如“历史与逻辑并重”、“演绎与归纳统一”之类；也不是我们在很多论文中见到的那种敷衍塞责的表述，诸如“理论与实证分析的统

一”等等。我们所说的方法，就理论研究而论，指的是在某一研究领域确定或建立基本事实以及这些事实之间关系的假设、模型、推论及其检验；就应用研究而言，则指的是根据某一理论假设，为了完成一个既定目标，所使用的具体模型、技术、工具或程序。众所周知，在方法上求新如同在理论上创新一样，殊非易事。因此，我们亦不强求提出全新的理论方法，我们的最低要求，是要按照现代社会科学的研究规范来展开研究并构造论著。

我们支持那些有影响力的著述入选。这里说的影响力，既包括学术影响力，也包括社会影响力和国际影响力。就学术影响力而言，入选的成果应达到公认的学科高水平，要在本学科领域得到学术界的普遍认可，还要经得起历史和时间的检验，若干年后仍然能够为学者引用或参考。就社会影响力而言，入选的成果应能向正在进行的社会经济进程转化。哲学社会科学同自然科学一样，也有一个转化问题。其研究成果要向现实生产力转化，要向现实政策转化，要向和谐社会建设转化，要向文化产业转化，要向人才培养转化。就国际影响力而言，中国哲学社会科学要想发挥巨大影响，就要瞄准国际一流水平，站在学术高峰，为世界文明的发展作出贡献。

我们尊奉严谨治学、实事求是的学风。我们强调恪守学术规范，尊重知识产权，坚决抵制各种学术不端之风，自觉维护哲学社会科学工作者的良好形象。当此学术界世风日下之时，我们希望本《文库》能通过自己良好的学术形象，为整肃不良学风贡献力量。

李扬

中国社会科学院副院长

中国社会科学院博士后管理委员会主任

2012年9月

序 二

在 21 世纪的全球化时代，人才已成为国家的核心竞争力之一。从人才培养和学科发展的历史来看，哲学社会科学的发展水平体现着一个国家或民族的思维能力、精神状况和文明素质。

培养优秀的哲学社会科学人才，是我国可持续发展战略的重要内容之一。哲学社会科学的人才队伍、科研能力和研究成果作为国家的“软实力”，在综合国力体系中占据越来越重要的地位。在全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化、实现中华民族伟大复兴的历史进程中，哲学社会科学具有不可替代的重大作用。胡锦涛同志强调，一定要从党和国家事业发展全局的战略高度，把繁荣发展哲学社会科学作为一项重大而紧迫的战略任务切实抓紧抓好，推动我国哲学社会科学新的更大的发展，为中国特色社会主义事业提供强有力的思想保证、精神动力和智力支持。因此，国家与社会要实现可持续健康发展，必须切实重视哲学社会科学，“努力建设具有中国特色、中国风格、中国气派的哲学社会科学”，充分展示当代中国哲学社会科学的本土情怀与世界眼光，力争在当代世界思想与学术的舞台上赢得应有的尊严与地位。

在培养和造就哲学社会科学人才的战略与实践上，博士后制度发挥了重要作用。我国的博士后制度是在世界著名物理学家、诺贝尔

尔奖获得者李政道先生的建议下，由邓小平同志亲自决策，经国务院批准于1985年开始实施的。这也是我国有计划、有目的地培养高层次青年人才的一项重要制度。二十多年来，在党中央、国务院的领导下，经过各方共同努力，我国已建立了科学、完备的博士后制度体系，同时，形成了培养和使用相结合，产学研相结合，政府调控和社会参与相结合，服务物质文明与精神文明建设的鲜明特色。通过实施博士后制度，我国培养了一支优秀的高素质哲学社会科学人才队伍。他们在科研机构或高等院校依托自身优势和兴趣，自主从事开拓性、创新性研究工作，从而具有宽广的学术视野、突出的研究能力和强烈的探索精神。其中，一些出站博士后已成为哲学社会科学领域的科研骨干和学术带头人，在“长江学者”、“新世纪百千万人才工程”等国家重大科研人才梯队中占据越来越大的比重。可以说，博士后制度已成为国家培养哲学社会科学拔尖人才的重要途径，而且为哲学社会科学的发展造就了一支新的生力军。

哲学社会科学领域部分博士后的优秀研究成果不仅具有重要的学术价值，而且具有解决当前社会问题的现实意义，但往往因为一些客观因素，这些成果不能尽快问世，不能发挥其应有的现实作用，着实令人痛惜。

可喜的是，今天我们在支持哲学社会科学领域博士后研究成果出版方面迈出了坚实的一步。全国博士后管理委员会与中国社会科学院共同设立了《中国社会科学博士后文库》，每年在全国范围内择优出版哲学社会科学博士后的科研成果，并为其提供出版资助。这一举措不仅在建立以质量为导向的人才培养机制上具有积极的示范作用，而且有益于提升博士后青年科研人才的学术地位，扩大其学术影响力和社会影响力，更有益于人才强国战略的实施。

今天，借《中国社会科学博士后文库》出版之际，我衷心地希望更多的人、更多的部门与机构能够了解和关心哲学社会科学领域

博士后及其研究成果，积极支持博士后工作。可以预见，我国的博士后事业也将取得新的更大的发展。让我们携起手来，共同努力，推动实现社会主义现代化事业的可持续发展与中华民族的伟大复兴。

王岐山

人力资源和社会保障部副部长

全国博士后管理委员会主任

2012年9月

摘 要

现代企业制度是与现代企业相适应的、在现代市场经济中占有主导地位的、最具发展前途的企业制度。我国的现代企业制度是指在社会主义经济条件下，以完善企业法人制度为基础，以公司企业为主要形态，以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为特征的企业制度。按照国家统计局颁布的标准，我国目前有国有大型（非金融）企业 2765 个，包括一级企业及其所属的符合国有大型企业标准的二、三级企业。本书以 2765 个国有大型企业为对象，系统分析了我国国有大型企业的制度改造的理论、路径和实务操作方法。

本书首先分析了现代企业制度一般理论下的特征、核心内容和现代企业治理中的委托—代理关系。笔者认为现代企业制度应包括两个方面的内容：一是产权制度；二是公司治理结构。其中，产权制度是基础，而公司治理结构是公司良好运转的必要条件，是对企业产权制度安排的具体化。在现代企业的公司治理结构中存在着多层次的委托—代理关系，最终可归集到所有者和经营者、经营者和劳动者两层关系上。本书对所有者和经营者之间的关系，用道德风险模型进行了分析研究；对经营者和劳动者之间的关系用逆向选择模型进行了分析研究。

在对现代企业制度的一般理论进行研究之后，本书着重研究了我国现代产权制度下现代企业制度的主要特征，即对我国现代企业制度的核心内容“产权明晰，权责明确，政企分开，管理科学”进行了深入剖析，厘清了我国现代企业制度的本质含义和内容，为下文的实证分析做了准备。

我国国有大型企业制度改造的理想路径是实现“整体上市”，

所谓“整体上市”是指国有大型企业的全部业务重组为股份公司并增资扩股上市，原企业注销。但在我国目前社会保障体制没有健全、企业分离办社会和辅业改制存在一定困难的情况下，实现整体上市还需借助托管公司，以托管公司来解决国有大型企业办社会，辅业单位债务重，不良资产比例高的问题。托管公司的有效运转需要借助国有资本经营预算的建立。通过国有资本经营预算，以托管公司为载体向新组建公司增加资金投入，“救活”被托管部分，才能保证国有大型企业顺利实现整体上市。

但是，在我国成立托管公司、建立国有资产经营预算还要假以时日的前提下，我国国有大型企业实现整体上市还不能成为现实或还不能普遍成为现实，因此对国有大型企业进行现代企业制度改造较现实的选择是按《公司法》的要求对其进行改造，一部分改组为股份有限公司，即主业和优良资产“打包”部分上市，辅业等交由控股公司接管，一部分改组为有限责任公司。本书接下来分析了国有大型企业改组为有限责任公司的操作方式和改组为股份有限公司的操作方式及其存在的问题和解决途径。在分析研究了国有大型企业现代企业制度改造的一般实现方法之后，本书选择G公司作为国有独资企业的代表，对国有大型企业的特例——国有独资企业的现代企业制度改造进行了实证分析，系统地研究了G公司制度改革的特点、现状、存在的问题以及解决问题的对策建议。在实证分析的基础上，从理论的角度分析国有独资企业现代企业制度改造的理论模式。本书认为国有独资公司的现代企业制度应建立以董事会为核心的公司治理结构。

由于我国的国有大型企业的规模庞大，在集团公司组织下还有子公司、孙公司等，对国有大型企业的现代企业制度改革进行研究，必然要涉及企业集团中的母子公司关系研究，因此本书专门研究了现代企业制度下国有大型企业中的母子公司关系问题。书中首先分析了企业集团的基本理论问题，研究了企业集团的形成原因、基本特征、优势、组建模式，进而分析了我国国有大型企业集团的形成和发展，深入探讨了我国大型企业集团中母子公司的关系，主要产权关系、法律关系、交易关系和文化关系，并分析了母子公司关系中的特例：母公司和上市公司之间的关系。

为了更深入地了解集团公司中的母子公司关系，本书以 C 公司为例，以实证分析的方式研究了在现代企业制度下母子公司之间的关系处理。笔者分析认为，在大企业集团组织结构模式的三种形式，即 U 型结构、H 型结构和 M 型结构中，比较有利于 C 公司的模式是 M 型结构的组织模式。

国有大型企业在建立现代企业制度中除了对公司的产权制度和公司治理结构进行改造之外，还需要一些外部条件和内部控制措施。

1. 比较重要的外部条件是社会保障制度的建立和完善

当前我国社会保障体系存在诸如政府的角色和职责不明确、制度间相互缺乏衔接、财政社会保障支出压力大、基础管理薄弱等问题，需要按照完善社会主义市场经济体制和全面建设小康社会的总体要求，在责任明确、重点突出、制度协调、水平适当、机制合理、财务持续、管理科学的原则下，推进社会保障制度改革，主要是合理划分政府与市场、政府间的社会保障责任；完善各项社会保障制度，做好制度间的衔接；建立社会保障基金的自求平衡机制；促进财政配套制度改革等。

2. 比较重要的一个内部控制措施是加强内部审计工作

目前，内部审计在国有大型企业管理中的作用还未能完全发挥，内部审计的机构设置、职能作用还需深入地认识和研究。

从政府角度说，与国有大型企业制度改革联系最紧密的是国有资产管理体制改革，这两者实际上是一个问题的两个方面。我国国有资产管理体制现在存在问题对大型企业的制度改革形成掣肘，主要问题是：国有资产出资人职责定位还不十分清楚；国有资产监管中存在多级委托—代理问题；国有资产委托人的双重身份等。因此，需要从国有资产监管和国有大型企业两个方面入手进行一系列改革，为国有大型企业制度改造的顺利实施创造有利条件。

关键词：国有大型企业 公司治理 产权 股份制 集团公司

目 录

第一章 导论	1
第一节 问题的提出	1
第二节 研究现状和研究方法	2
第三节 本书的创新之处	3
一、运用经典企业理论，系统阐述了国有大型企业现代企业制度的核心内容	3
二、系统地构建了国有大型企业制度改造的理论路径	3
三、对具有典型意义的企业进行实证分析	4
第二章 企业制度的含义	5
第一节 企业与企业制度	5
第二节 现代企业制度的特征	7
第三节 现代企业制度的核心内容及公司治理结构趋同化特点	8
第四节 现代公司治理中的委托—代理关系研究	12
第三章 我国现代产权制度下的现代企业制度	17
第一节 产权清晰	18
第二节 权责明确	20
第三节 政企分开	22
第四节 管理科学	25
第四章 国有大型企业现代企业制度的建立	29
第一节 我国国有大型企业存在的必要性分析	29

一、国有大型企业具有社会效益性	32
二、国有大型企业具有交易费用低的优势	33
三、国有大型企业在国民经济中处于重要地位，是重要的经济 支柱和跨国竞争力量	34
第二节 国有大型企业制度改造的现状分析	36
第三节 国有大型企业的定位	39
第四节 国有大型企业制度改造的路径研究	43
一、国有大型企业的整体上市	43
二、托管公司对国有大型企业制度改革的作用	46
三、国有资本经营预算的建立	49
第五章 国有大型企业股份制改造的现实选择及公司治理结构	55
第一节 国有大型企业改组的基本概念	55
第二节 有限责任公司的改组方式	56
第三节 股份有限公司的改组方式	58
一、基本概念	58
二、实现方法	58
三、股份制改造存在的问题	60
四、存在问题的解决办法	63
第六章 国有独资企业现代企业制度的建立	69
第一节 国有独资企业建立现代企业制度的一个例证	69
一、公司概况	69
二、现代企业制度核心内容在 G 公司的特殊表现形式	72
三、G 公司建立现代企业制度的现状	73
四、G 公司建立现代企业制度中存在的问题	75
第二节 国有独资企业的现代企业制度理论模式	80
一、国际上普遍采用的两种董事会模式	81
二、我国宜采取的模式	82
三、国有独资公司董事分类与董事会的构成	83

第七章 集团公司内部关系研究	85
第一节 企业集团的基本问题	85
一、企业集团的成因	85
二、企业集团的特征	88
三、企业集团的优势	91
四、企业集团的组建模式	95
第二节 国有大型企业集团的内部关系	99
一、国有大型企业集团的形成与发展	99
二、国有大型企业集团的形成方式	100
三、母子公司关系——大型企业集团的核心问题	101
四、一种特殊关系——母公司与上市公司的关系	103
第三节 C公司的母子公司关系	106
一、集团公司管理简况	106
二、构建合理母子公司关系，建立现代企业制度， 规范管理	107
第八章 国有企业建立现代企业制度的外部条件和内部控制	111
第一节 社会保障制度的完善	111
一、当前我国社会保障体系存在的主要问题	112
二、进一步完善我国社会保障体系的基本思路	114
三、配套的财政政策措施	123
第二节 强化国有大型企业内部审计	124
一、现代企业制度下内部审计组织机构的设置	125
二、现代企业制度下内部审计的职能	128
第九章 强化国有资产管理体制改革，完善现代企业制度	133
第一节 国有资产管理体制的现状和问题	133
一、国有资产管理体制改革的现状	133
二、国有资产管理中存在的问题	134
第二节 建立健全国有资产监督管理体制	136
一、从宏观管理角度主要应做好的几项工作	136

二、从微观改革角度应做好的几项工作	138
附 录	143
参考文献	209
索 引	233
后 记	235