

特区新世纪论丛

TEQUXINSHIJILUNCONG

吕锐锋 主编

国企改革探索

——深圳市福田区国有企业改革和发展回眸

海天出版社

特区新世纪论丛



国企改革探索

—— 深圳市福田区国有企业改革和发展回眸

吕锐锋 主编

海天出版社

责任编辑：方映灵

装帧设计：孙伟峰

责任技编：王 颖

特区新世纪论丛

书 名 **国企改革探索**

——深圳市福田区国有企业改革和发展回眸

主 编	吕锐锋
出版发行者	海天出版社
地 址	深圳市彩田南路海天综合大厦
邮 编	518033
制 作	深圳市星岛文化发展有限公司
印 刷 者	深圳市宣发印刷厂
开 本	1/32
印 张	11.5
字 数	220(千)
版 次	2003年5月第1版
印 次	2003年5月第1次
印 数	1-3000册

ISBN 7-80654-553-0/C

定价：28.00元



增創新優勢

更上一層樓

江澤民

序 言

深圳市福田区国资办编撰的《国企改革探索》一书，在即将出版之际，委托本人为该书作序，作为曾在福田区委工作过的一员，本人见证了福田区国企改革的风风雨雨，对期间的变革更是深有体会。

深圳作为南国一座迅速崛起的新兴城市，历经了改革的巨变，如今早已成为国内改革的“排头兵”，经济增长的“领头羊”，并一跃而起成为现代化的大都市，其独具匠心的改革措施得到了社会和传媒的广泛关注。从一定意义上讲，福田区国企改革是深圳市诸多改革的一个缩影。

《国企改革探索》以深圳市国企改革搞得较早较好的福田区国企改革为背景，编录了有关领导和企业经营管理者们的论文、报告。这些文章记录了区属企业进行改革的实践历程，用实例阐述了改革对国有企业的生存与发展所起到的重要作用；同时，也用事实向人们证实了改革开放总设计师邓小平同志所说的“不改革开放就没有出路”是何其正确。读来颇受鼓舞。

这是一部关于国企改革的值得认真一读的书籍，其翔实的内容，客观地再现了福田国企改革前后所发生的巨大变化，对于如何解决国企当前所面临的共同问题，探索国企改革发展的未来之路，有着积极的启迪作用，值得有关部门和相关人士去探索研究。

原深圳市委常委、副市长





● 中共福田区区委、区政府办公大楼



● 朱镕基总理接见深圳市福田区国有企业的科研人员



● 李岚清副总理参观深圳市福田区国有企业高科技产品



● 广东省副书记、深圳市委书记、深圳市人大主任黄丽满（右一）在福田区考察



● 广东省委常委、深圳市委副书记、市长于幼军（中）参观福田区属企业开发的楼盘



● 福田区委书记吕锐锋（中）在区属高科技企业调研



福田区委常委、常务副区长、区国资委副主任 徐铁南



福田区委常委、区国资委常务副主任吴连成在区属国企改革会议上



福田区副区长、区国资委副主任 陈淦棠



福田区助理巡视员、原区国资局局长、区国资办主任 黄自明



福田区国资办主任 刘光滢



福田区国资办领导集体（左起）：熊家友、邹旭武、黄自明、刘光滢、李健盛



● 福田区国有企业改革和发展工作会议
左起：陈淦棠、徐铁南、张绮文、谢百泉、张省轩、吴连成



● 资产经营公司员工组团赴重庆文化交流



● 资产经营公司携高科技项目参加高交会，获得成功



深圳市福田区国有资产管理委员会办公室全体工作人员

目 录

序言

图片专辑

第一部分 改革论坛

深化改革 加快发展

-----吕锐锋 1

论资产经营公司的地位与作用

-----吴连成 8

试论建立国有资产出资人制度 完善国家所有权治理结构

-----黄自明 熊家友 21

国有中小企业改革和发展的探索

-----刘光滢 32

树立创新思维,推动我区国企改革工作更大发展

-----国 智 38

试论经济全球化与国有企业发展对策

-----孙福好 49

对福城公司、建筑设计院两家企业改制后情况调查的启示

-----陈佳维 59

浅谈入世后的国有企业改革

-----陈自元 64

创新企业经营机制 增强改制企业活力

-----李健盛 80

资本运营“活为贵”

-----刘洁心 89

走出国有企业改制的误区

-----王仕生 101

关于国有资产经营公司若干问题的思考

-----吴振舟 111

对知识经济时代国有企业思想政治工作的思考

-----夏 扬 126

第二部分 改革实践

深化国企改革 优化资产管理

——深圳市福田投资发展公司改革解析 -----139

化解风险 锐意改革 开拓创新

——深圳市福田投资管理公司改革实录 -----147

责任与奉献

——深圳市福田投资管理公司总裁夏场访谈录 -----156

更新 更快 更强 ——求解地产企业的财富之道

-----凌 克 165

新经济时代房地产企业的核心竞争力

-----张华纲 177

立足辖区 发展优势 面向世界 努力迈向国际化

-----黄章勇 189

高屋建瓴定蓝图 乘风破浪运新筹

——深圳市福田房地产开发公司发展纪实 -----203

员工持股对推动经济改革的重要意义和作用

-----吕晓明 213

激流中奋进

-----伏超凡 219

与国企改革的节奏共振

-----陈湘军 229

“福城”的崛起

——深圳市福城投资有限公司改革纪实 -----245

安全生产是企业管理的重要部分

——深圳市福田建设股份有限公司 -----259

谈“科学决策、民主管理、争创效益”的体会

-----罗新强 267

创新制胜

-----陈子林 赖晓芳 279

竞争中求生存 改革中求发展

——深圳市南北医药有限公司 -----289

摆脱困境 开拓发展

——深圳市都市建筑设计有限公司 -----301

南利品牌 有文化的张力

-----张玮文 309

突破物业管理范式 创建有特色的社区文化

——浅析物业管理未来发展方向 -----严 峻 327

第三部分 媒体文摘

潮起福田

-----本报记者 闻艺 通讯员 李家明 337

潮起福田(上篇)

福田区全面推进国企改革与发展纪实——改革篇 ----- 337

潮起福田(中篇)

福田区全面推进国企改革与发展纪实——成果篇 ----- 347

潮起福田(下篇)

福田区全面推进国企改革与发展纪实——展望篇 ----- 357

福田区国有企业改革和发展调查报告 ----- 364

福田概貌 ----- 374

福田区国有企业改革和发展大事记 ----- 376

后记

深化改革 加快发展

吕锐锋

今天，在这里召开区国资委全体会议，听取两家资产经营公司法人代表，也是国有产权代表的述职。每年进行一次述职工作，这是非常重要的。一方面，可以促进两家资产经营公司对过去一年的工作进行很好的回顾，总结成绩，找出差距；另一方面，也可以让全体委员了解我区国有企业改革和发展的状况，了解两家资产经营公司今年打算怎样落实国资委定下的今年国企改革和发展计划的具体措施。

从述职情况来看，过去的一年，你们做了大量的工作，取得了较大的成绩。成绩有很多，可以概括为三句话，即“好的企业做大了，弱的企业放活了，差的企业减少了。”特别值得一提的有两点：

一是在企业发展方面，金地公司在上交所成功上市，实现区属企业上市公司“零”的突破，标志我区国有资本运营水平提高一个档次，是我区叫得响的“名牌”。还有飞通公司，如果创业板去年开市，上市估计也没有问题，现在上主板市场也很有希望。这是在全国、全市、特别是各区在国有资本基本上走战略退出之路的情况下取得，是非常不容易的。

二是在化解风险方面，投资管理公司化解了 10 多亿元的风

险，这也是非常不容易的。处理不良资产、不良贷款、非法集资、欠投资本金、员工下岗分流以及追债等问题，都是非常棘手的问题，有时要采取非常规的办法，有时人身安全都受到威胁，工作压力是非常大的。

在这里，我代表区委、区政府、区国资委对你们在过去一年里取得的成绩表示祝贺，对你们辛勤的工作表示感谢。

下面，我就今年的工作讲几点意见：

第一， 加强资产经营公司的自身建设，进一步完善区国有资产“三层次”管理体制。

福田区98年率先在区级政府建立国有资产“三层次”管理体制，三年多来的实践表明，这种体制比较适合福田区当时的实际情况，为实现国有资产保值增值起到了较好的作用。现在我们要进一步完善“三层次”管理体制，着重解决资产经营公司的法人治理结构问题。资产经营公司是一个特殊的企业法人，与《公司法》中规范的公司不完全相同，有效制衡的法人治理结构还需要作进一步的探索。我区的情况更为特殊，有两家资产经营公司，公司的规模、资质和经营任务有很大的不同，这就决定了各自的治理结构、管理方法和工作侧重点不同。比如投资发展公司，管理要相对复杂一些，董事局如何组成，要多少个董事比较好，由哪些人组成合适，要不要社会独立董事参加，什么样的表决方式才有利于决策的科学性和民主性，这些都要有新的探索。还有资产经营公司内设监事会，现在普遍看来不太成功，因此从全国到市里，都在试行外派监事会，我