

国有企业 改革与重组 操作实务

欧阳南 卢遵荣 / 著

党的十六大报告对今后进一步深化国有企业改革作出了具体的战略部署：一是按照社会主义市场经济的要求，继续调整国有经济的布局 and 结构，推进国有资产合理流动和重组，从总体上增强国有经济的控制力。国有经济和国有资产应主要集中在关系国民经济命脉的重要行业和关键领域集中，向大企业集中，而从一般的竞争性行业逐步退出。二是按照现代企业制度的要求，国有大中型企业继续实行规范的公司制改革，完善法人治理结构。进一步探索国有制度的多种有效实现形式，积极采用能够提高国有经济效率的经营方式和组织形式。除极少数必须由国家独资经营的企业外，积极推进股份制，发展混合所有制经济，实行投资主体多元化。目前全国国有企业仍有14.5万户，占全国企业总数的75%，距离这个要求还比较远，改革的任务还相当艰巨。三是要推进垄断行业改革，积极引入竞争机制，并逐步放开市场准入，引入外资和国内民间资本，以促进效率的提高和服务的改善，如电信、电力、供水、供气、铁路等。

是，我国政府、企业界和理论界对国有企业改革“如何改”的问题缺乏系统的、统一的认识。我国国有企业经历了一浪高过一浪的改革浪潮，但企业的改革实践与探索，按照系统性、针对性和可操作性原则提出对国有企业改革进行探索，以期取得我国国有企业改革在操作执行层面上的突破。



全国优秀出版社
武汉大学出版社

国有企业 改革与重组 操作实务

党的十六大报告对今后进一步深化国有经济的具体战略部署：一是按照社会主义初级阶段调整国有经济的布局 and 结构，推进重组，从总体上增强国有经济的控制力。

欧阳南 卢遵荣 / 著

江苏工业学院图书馆

藏书章



全国优秀出版社
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

国有企业改革与重组操作实务/欧阳南,卢遵荣著. —武汉:武汉大学出版社,2004.8

ISBN 7-307-04301-7

I. 国… II. ①欧… ②卢… III. ①国有企业—经济体制改革—研究—中国 ②国有企业—企业合并—研究—中国
IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 073960 号

责任编辑:范绪泉

责任校对:程小宜

版式设计:支 笛

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:wdp4@whu.edu.cn 网址:www.wdp.whu.edu.cn)

印刷:湖北恒吉印务有限公司

开本:850×1168 1/32 印张:9.625 字数:248千字 插页:1

版次:2004年8月第1版 2004年8月第1次印刷

ISBN 7-307-04301-7/F·879 定价:20.00元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

国有资产重组和国有企业改革,有赖于理论工作者和实际工作者的共同努力,各自从不同的角度和不同的层次进行探讨,这样就可以取得新的成绩。本书从实务着手,分析了国有企业改革过程中涉及的一系列实际问题,并提出了作者本人的看法。因此,本书是很有特色的,它既可供国有企业管理层参考,也可供政策研究人员参考。

潘以奇



2004年4月12日
于北京光华管理学院

AMH 83/03

目 录

上 编

国有企业改革与重组操作实务

第一章 补足企业注册资本金	4
一、用企业历年的积累补足	4
二、用政府支持改革的政策补足	5
三、用上级产权单位的债权补足	7
四、置换债权补足	8
五、划拨资产补足	8
六、关停企业公告清算注销	9
七、先改制，后注资	9
八、经公告降低企业注册资本金	10
第二章 填平企业净资产	11
一、即期填平	12
二、预期填平	14
第三章 审计评估，摸清家底	16
一、审计	16
二、评估	24

第四章 核销坏账，夯实资产	35
一、《企业会计制度》	35
二、坏账核销方法	36
第五章 债务重组	39
一、资债重组	39
二、以物抵债	40
三、增量资产与增量债务重组	41
四、企业兼并，降低负债	41
五、重组国有金融资产管理公司债务	42
六、依法破产，甩掉包袱	43
七、企业“零转让”	44
八、债转股	45
九、注销	46
十、改善债务条件	47
第六章 企业重组	48
第七章 企业改制模式	49
一、设置国有优先股	49
二、员工持股	49
三、经营者持股	50
四、经理层融资收购（MBO）	52
五、股份合作制	54
六、长春模式——“购售式重组”	54
七、首席执行官（CEO）	55
八、改制案例	56
第八章 国有产权代表制度	88

一、国有产权代表制度的理论基础	88
二、国有产权代表制度	89
三、制度案例	95
第九章 企业委托管理制度	108
一、企业委托管理的理论基础	108
二、企业委托管理制度	108
三、案例	112
第十章 企业战略管理	119
一、企业战略管理	119
二、竞争战略	124
三、发展型战略	128
四、稳定性战略	136
五、紧缩性战略	138
六、战略管理案例	140
第十一章 精简机构，竞聘上岗	152
一、企业组织结构	152
二、案例	154
第十二章 员工安置	171
一、工者有其股	171
二、领导先行	171
三、企业改制	173
四、只做老板	173
五、企业转让	173
六、个人创业	174
七、提前退休	174

八、内部退养·····	175
九、经济性裁员·····	175
十、补偿安置·····	176
十一、破产重组·····	177
十二、员工身份置换·····	177
十三、关闭、破产和改制企业离岗人员历史遗留 问题处理·····	180
十四、案例：富余员工安置暂行办法·····	181

下 编

政策法规和行政文件

一、关于国有大中型企业主辅分离辅业改制分流安置 富余人员的实施办法·····	184
二、关于国有大中型企业主辅分离辅业改制分流安置 富余人员的劳动关系处理办法·····	190
三、企业国有产权转让管理暂行办法·····	194
四、关于进一步加快我市国有企业改革和 发展的实施意见·····	203
五、深圳市国有企业改革和发展专项资金 管理暂行办法·····	219
六、深圳市属国有企业关闭、破产和改制中富余 员工安置暂行办法·····	221
七、深圳市属国有企业改制重组过程中资产负债 处理暂行办法·····	225
八、深圳市属企业国有产权变动审批管理暂行办法·····	229
九、深圳市属国有企业工商注册登记过程中有关 问题的处理办法·····	233
十、深圳市属国有企业调整改组过程中有关房地产	

问题的处理办法·····	235
十一、关于进一步完善我市“三个层次”国有资产 营运与监管体制的若干意见·····	238
十二、深圳市公司内部员工持股规定·····	243
十三、深圳市国有企业经营管理者持股工作 指导意见·····	251
十四、深圳市分离国有企业办社会职能实施办法·····	257
十五、关于深圳驻外市属国有企业深化改革和 加强管理的意见·····	262
十六、关于市属国有企业改制注册登记有关 问题的通知·····	267
十七、关于印发深圳市属国有企业改制审批工作 程序的通知·····	269
十八、转发市国资办劳动局关于解决市属关闭破产和 改制国有企业离岗人员历史遗留问题的指导意见的通知·····	278
十九、转发市社会保险管理局市企业改革与发展 办公室关于市属国有企业改制中社会保险问题的几点 意见的通知·····	280
二十、批转市规划与国土资源局、市国有资产管理办公室关 于我市国有企业改制中土地资产管理若干意见的通知·····	283
二十一、批转市国资办劳动局关于实施深圳市属国有 企业关闭、破产和改制中富余员工安置暂行办法有关问题 补充意见的通知·····	287
二十二、深圳市××控股公司改制工作操作指南·····	290

上 编

国有企业改革与重组操作实务

党的十六大报告指出：“国有企业是我国国民经济的支柱。要深化国有企业改革，进一步探索公有制特别是国有制的多种有效实现形式，大力推进企业的体制、技术和管理创新。除极少数必须由国家独资经营的企业外，积极推行股份制，发展混合所有制经济。实行投资主体多元化，重要的企业由国家控股。按照现代企业制度的要求，国有大中型企业继续实行规范的公司制改革，完善法人治理结构。推进垄断行业改革，积极引入竞争机制。通过市场和政策引导，发展具有国际竞争力的大公司大企业集团。进一步放开搞活国有中小企业。深化集体企业改革，继续支持和帮助多种形式的集体经济的发展”。

党的十六届三中全会要求完善国有资产管理体制，深化国有企业改革，建立健全国有资产管理体制。坚持政府公共管理职能和国有资产出资人职能分开。国有资产管理机构对授权监督的国有资本依法履行出资人职责，维护所有者权益，维护企业作为市场主体依法享有的各项权利，督促企业实现国有资本保值增值，防止国有资产流失。建立国有资本经营预算制度和企业监管和经营的有效形式，完善授权经营制度。建立健全国有金融资产、非经营资产和自然资源资产等的监督制度。完善公司法人治理结构。按照现代企业制度要求，规范公司股东会、董事会、监事会和经营管理者的权责，完善企业领导人员的聘任制度。股东

会决定董事会和监事会成员，董事会选择经营管理者，经营管理者行使用人权，并形成权利机构、决策机构、监督机构和经营管理者之间的制衡机制。企业党组织要发挥政治核心作用，并适应公司法人治理结构的要求，改进发挥作用的方式，支持股东会、董事会、监事会和经营管理者依法行使职权，参与企业重大问题的决策。要坚持党管干部原则，并同市场化选聘企业经营管理者机制相结合。中央和地方党委要加强和改进对国有重要骨干企业领导班子的管理。要全心全意依靠职工群众，探索现代企业制度下职工民主管理的有效途径，维护职工合法权益。继续推进企业转换经营机制，深化劳动用工、人事和收入分配制度改革，分流安置富余人员，分离企业办社会职能，创造企业改革发展的良好环境。加快推进和完善垄断行业改革。对垄断行业要放宽市场准入，引入竞争机制。有条件的企业要积极推行投资主体多元化。继续推进和完善电信、电力、民航等行业的改革重组。加快推进铁道、邮政和城市公用事业等改革、实行政企分开、政资分开、政事分开，对自然垄断业务要进行有效监管。

党的十六大报告对今后进一步深化国有企业改革作出了具体的战略部署：一是按照发展社会主义市场经济的要求，继续调整国有经济的布局 and 结构，推进国有资产合理流动和重组，从总体上增强国有经济的控制力。国有经济和国有资产应当进一步向关系国民经济命脉的重要行业和关键领域集中，向大企业集中，而从一般的竞争行业逐步退出。二是按照现代企业制度的要求，国有大中型企业继续实行规范的公司制改革，完善法人治理结构。进一步探索国有制度的多种有效实现形式，积极采用能够提高国有经济效率的经营方式和组织形式。除极少数必须由国家独资经营的企业外，积极推进股份制，发展混合所有制经济，实行投资主体多元化。目前全国国有独资企业仍有 14.5 万户，占全国企业总数的 75%，距离这个要求还比较远，改革的任务还相当艰巨。三是要推进垄断行业改革，积极引入竞争机制，并逐步放开

市场准入，引入外资和国内民间资本，以促进效率的提高和服务的改善，如电信、电力、供水、供气、铁路等。

自 1984 年 10 月，党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》提出国有企业改革是我国经济体制改革的中心环节，经过近 20 年的探索与实践，目前国有企业改革的方向与目标已经相当清晰。我国政府、企业界和理论界对国有企业改革“向何处去”的认识也比较统一。但是，我国政府、企业界和理论界对国有企业改革“如何改”的问题缺乏系统的、统一的认识。我国国有企业经历了一浪高过一浪的改革浪潮，进行了长期的、艰苦的改革实践。国有企业改革“如何改”的问题成了我国政府、企业界、理论界一大难点。笔者依据个人 30 多年国有企业工作经验，包括最近 10 年在深圳市属大型国有企业的改革实践与探索，按照系统性、针对性和可操作性原则对国有企业改革与重组进行了研究，以期取得我国国有企业改革在操作执行层面上的突破。

第一章

补足企业注册资本金

企业注册资本金是企业承担其经济责任的资本。企业注册资本金不足的：(1) 正常经营企业：债权人可越过负债企业向上一级产权单位追索；(2) 破产、注销企业：需补足企业注册资本金后方可破产或注销。我国许多国有企业，特别是深圳经济特区的大多数企业是依靠企业负债发展起来的，政府没有投入。至今仍有相当多的企业注册资本金缺位或不足，亟待补足。除用正常注资补足办法以外，介绍几种补足注册资本金办法如下。

一、用企业历年的积累补足

如用企业资本公积、盈余公积、企业未分配利润补足，有净资产的企业，可用企业净资产补足。该方法仅需本企业内部决策即可。该方法不影响企业总资产、总负债、净资产，仅使企业所有者权益结构发生变化。

补足企业资本金会计账务处理如下：

1. 资本公积

借：资本公积
 贷：实收资本

2. 盈余公积

借：盈余公积
 贷：实收资本

3. 未分配利润

借：利润分配

贷：实收资本

4. 净资产

净资产表现形式可以是上述资本公积、盈余公积、未分配利润任一项或任数项，其会计处理方法同上。

二、用政府支持改革的政策补足

政府为支持国有企业改革，相继出台了一系列扶持政策，可用企业欠政府款、欠财政周转金、欠缴政府地价、欠缴利润、国有企业改革和发展专项资金、返还企业所得税等转为国有资本金补足注册资本金。用欠政府款、欠财政周转金补足后，企业总资产增加，总负债降低，净资产增加。用欠缴政府地价、专项资金补足后，企业总资产增加，净资产增加。深圳市政府颁布的《深圳市属国有企业改制重组过程中资产债务处理暂行办法》第十五条规定：“市属国有企业所欠财政周转金，经市财政局审核后报市国资委批准，可以转为国有资本金。”第十六条规定：“资产经营公司和企业向政府有关部门及基金的借款经市国资委批准，并征得相关政府部门和基金的同意，可以转为资产经营公司的国有资本金。”深圳市政府颁布的《深圳市属国有企业调整改组过程中有关房地产问题的处理办法》第六条规定：“对于企业改制、扭亏解困的困难企业，注册资本未到位的，可用应缴地价补足国有资本金；对资不抵债的企业，若破产成本大于地价转国有资本金成本的，在满足企业改制、员工妥善安置、银行债务妥善处理前提下，经批准所欠地价款转为国有资本金。”第三条（二）规定：“对于市重点帮困、扶持企业，经批准可将自用地所欠缴的地价款，或因经营需要而改变土地用途和厂房使用功能应补交的

地价款的 50 % 转作国有资本金。”深圳市政府颁布的《深圳市国有企业改革和发展专项资产管理暂行办法》第五条规定：“专项资金的用途：（一）为‘退出’企业的人员安置提供部分资金支持，包括提供部分人员安置费用，支付社保欠款，支付所欠工资等；（二）为特殊困难企业的产权处置所涉及的债务和担保提供资金方面的支持。”尽管文件并未规定专项资金与注册资本金之间的关系，根据公司法的原则与国企改革政策，我认为应该可以此补足注册资本金。

1997 年，国务院在若干城市试行国有企业优化资本结构试点，深圳市按规定的政策给市属若干试点企业返还了企业所得税。我认为，如果该企业注册资本金不足，可以此补足。

补足企业注册资本金会计账务处理如下：

1. 欠款

借：其他应付款（或短期借款、或应付账款）

贷：实收资本（国家资本金）

2. 欠财政周转金

借：其他应付款（或短期借款、或应付账款）

贷：实收资本（国家资本金）

3. 欠地价

借：开发成本（或应付账款）

贷：实收资本（国家资本金）

4. 欠缴利润

借：应付利润（或利润分配）

贷：实收资本（国家资本金）

5. 专项发展基金

借：银行存款

贷：实收资本（国家资本金）

6. 所得税返还

借：银行存款

贷：实收资本（国家资本金）

三、用上级产权单位的债权补足

可用企业的欠款、欠缴利润以及拨付解决关闭、破产和改制企业离岗人员历史遗留问题的养老保险费、困难补助费等办法补足注册资本金。该办法需要欠款企业、上级产权企业双方协议并办理验资法律手续。用欠款办法补足后，企业总资产增加、总负债降低、净资产增加；用拨付历史离岗人员养老保险费、困难补助费补足后，企业总资产增加、净资产增加。1998年，华南集团公司（注：非实名，后同）与哈尔滨华南贸易发展公司协议并经法定的法律手续，用哈尔滨华南贸易发展公司欠华南集团300万元欠款的一部分，补足了哈尔滨华南贸易发展公司注册资本100万元。

补足企业注册资本金会计账务处理如下：

1. 欠款

借：其他应付款（或短期借款、或应付账款）

贷：实收资本

2. 欠缴利润

借：应付利润（或利润分配）

贷：实收资本

3. 代付员工安置费

借：银行存款

贷：实收资本

四、置换债权补足

注册资本金不足的企业与上级产权单位无直接负债，但对第三者企业负债，而第三者企业又与上级产权单位有债权关系，可采用置换债权办法补足。

上级产权单位、第三者债权单位与负债企业（即注册资本金不足的企业）三方协议，上级产权单位置换第三者债权单位的债权补足注册资本金。补足后，企业总资产增加、总负债降低、净资产增加。

用置换第三者债权补足企业注册资本金的会计账务处理如下：

借：其他应付款（或应付账款）

贷：实收资本

五、划拨资产补足

1. 上级产权单位（包括政府或企业）可用划拨资产的办法补足

（1）实物资产

实物资产包括设备、建筑物、土地等。

（2）账面资产

账面资产包括股权、投资、债权等。

用划拨资产补足注册资本金办法，除了需各方协议验资手续外，还要注意资产评估、办理过户手续及利用政策合法避税。划拨资产补足后，企业总资产增加、净资产增加。深圳市政府颁布的《深圳市属国有企业改制重组过程中资产债务处理暂行办法》