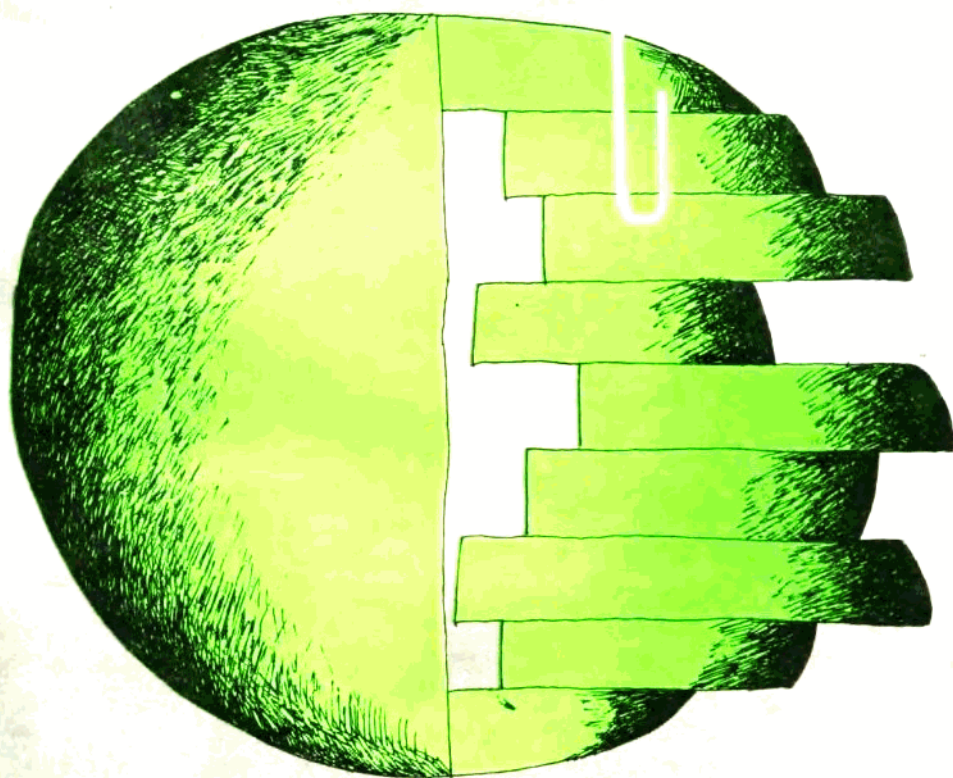


企业评价 与信用等级

湖北省企业评价协会 编



0.21-53

中国商业出版社

代 序

以搞好国有企业为重点 全面深化企业改革*

贾志杰

改革必须突出重点,抓住主要矛盾。国有企业、特别是国有大中型企业虽然目前存在着不少困难和问题,但它们是国民经济的支柱,起着骨干和主导作用,承担着向国家上缴利税的主要任务,是支持改革开放、促进经济发展、保持稳定和参与国际市场竞争的基本力量和中流砥柱,更是社会主义制度的坚实经济基础。因此,必须把国有大中型企业改革作为深化改革的重中之重,摆在改革工作的首位。

国有大中型企业改革,重在制度创新和机制转换。要把抓好建立现代企业制度试点作为突破口,努力探索新经验。试点就要真试,不能搞形式主义和走过场,不能回避矛盾和难点,要采取切实有力的措施,解决试点企业面临的现实困难和试点出现的新问题,确保试点成功。今年我省进入试点行列的有全国百家试点的3户企业和省里试点的42户企业。各有关地、市和部门都要高度重视这些企业的试点工作,列入重要议事日程,加强领导,搞好协调配合,认真组织力量尽快实施,务必抓好。要通过改革试点,建立起“产权清晰,权责明确,政企分开,管理科学”的新型企业制度,为推动面上的企业改革积累经验,打好基础。

在抓好试点的同时,要继续贯彻“三法两例”,注意搞好四个结合:即试点改革与面上改革相结合;改制、改组、改造与加强企业管理相结合;重点突破与全面推进相结合;企业改革与配套改革相结合。紧紧抓住政企分开,强化企业内部管理,建立社会保障体系三个关键环节,力争在推动企业制度创新、企业经营机制转换、企业组织结构调整和配套改革联动方面取得突破性进展。

搞好国有企业改革必须采取综合治理措施,就企业内部而言,要集中精力抓好五个方面的工作:

一是建设一个好班子。搞好国有企业,班子是组织保证。企业领导班子整体素质的高低,是企业经营成败的决定因素。因此,要加强企业领导班子建设,着力提高班子政治素质、领导水平和工作能力,建设一个团结、协调、精干、高效的企业指挥系统。要建设一个好班子,选准厂长是关键。一个优秀的厂长可以把死企业搞活,让其起死回生;一个不称职的厂长,可以把一个好企业搞垮,使其破产倒闭。因此,一定要把厂长选准、选好。对那些锐意改革,勇于开拓,善于创新的优秀人才,要及时选拔到企业领导岗位上来。不称职的要坚决撤换。改革开放以来,我省涌现了一批在省内外、甚至在国内外知名度很高的优秀企业家。但从总体上讲,这支队伍还不大。要把培养和造就一支宏大的高素质的职业化企业家队伍作为深化改革、搞活国有企业的一项重要工作来抓,逐步建立起企业家培养、成长、聘用和激励机制。要敢于、善于帮助和保护企业家。要争取用不太长的时间,培养出一

大批优秀企业家。

二是造就一支好队伍。搞好国有企业，好的职工队伍是根本。市场经济竞争说到底人才的竞争。一个企业，如果没有一支业务素质高、敬业精神强的职工队伍，企业是不可能办好的。我们要树立以人为本的思想，全心全意依靠工人阶级，要树立全新的人才意识，通过各种途径，全面提高企业职工队伍的综合素质，建立企业各类人才脱颖而出的机制。要努力造就一支有较高科研水平和新产品开发能力的科技队伍；造就一支懂经营、会管理的企业管理队伍；造就一支适应市场经济要求、能开拓市场的经销队伍；造就一支政治觉悟高、技术素质强的工人队伍。有了这几支能打硬仗的队伍，我们的企业才能越办越旺，才能经受市场经济风浪的考验。

三是建立一个好机制。经营机制及其运行是企业生存发展的内在动力。纵观我省那些搞得好的企业，其中一个重要因素就是有一个能适应市场经济要求、运转灵活的经营机制。思路开阔，机制转换，制度创新，使企业真正成为“自主经营，自负盈亏，自我发展，自我约束”的商品生产经营者，是国有企业改革的主要目标。我们要以贯彻实施“三法两例”为主要内容，以改革企业产权制度为主线，规范现有股份制企业；搞好公司制改组；推进国有大中型企业产权明晰与重组；加快国有中小型企业产权流动；深化企业内部三项制度改革，等等。不同行业、不同类型的国有企业，都要从解决现实问题入手，大胆探索适合本企业情况的改革路子，做好转机建制工作，建立起新的企业经营机制。

四是建立一个好管理体系。管理是企业运行的基础，加强管理是国有企业改革的一项重要内容。改革出生产力，管理也出生产力。如果说搞改革一本万利，那么抓管理则也是一本万利。在抓管理，我省有许多好的典型。他们的主要经验就是建立了严密的管理体系，形成了一套行之有效的管理办法。但也有那么一批企业管理严重滑坡，有的就根本没有形成好管理。我们要下决心扭转这种局面，把提高企业管理水平放在突出位置，切实加强企业内部管理。要健全制度，从严治厂，向管理要速度、要质量、要安全、要效益。坚持“三改一加强”，把改组、改制、改造和加强管理结合起来，深入开展“转机制、抓管理、练内功、增效益”活动，并针对当前企业生产经营中的突出问题，着重抓好劳动、质量、资金、成本、营销五项管理，逐步建立起高效运行的企业管理系统，推进企业管理工作上水平、上台阶，提高企业整体素质和综合效益。

五是开发好产品。产品是企业生存的前提和基础。没有好产品，就不是一个好企业。要强化产品意识，强化名牌意识。要企业围绕“三个一批”，即巩固发展一批，提高壮大一批，开展储备一批，大力开发“实施名牌战略，争创名牌产品”活动，促进全省产品质量上水平、上档次。要加大企业新产品开发的力度。各地要对开发名新优产品在资金、技术和政策上给予扶持。所有企业都要把开发名优新产品当作企业求生存、求发展的大事来抓，采取过硬的措施，培育一个或几个技术含量高、附加值高、市场信誉好、经济效益好的主导产品、名牌产品。

上述五个方面的工作，主要是针对企业本身来讲的，作为各级政府和各有关部门，要加快职能转变，帮助企业理顺思路，为企业提供各方面的服务，努力减轻企业负担，为企业的改革和发展创造一个良好的外部环境。

* 这是中共湖北省委书记贾志杰同志 1995 年 4 月 2 日在全省体改工作会议上总结讲话的第二部分，原载《江汉论坛》杂志 1995 年第 6 期。

目 录

改革实践篇

从业主负责制到投资主体的演进.....	汪定国(1)
以国有资产授权经营为突破口,深化企业改革	张千臣(5)
眼睛向内地宽.....	马 跃(9)
强化企业管理,深化内部改革是增强企业整体效益的动力.....	刘本仁(13)
略论三峡工程建管理体制的特点和组织实施	贺 恭(19)
搞大搞活求发展 深化改革兴猴王	易继纯(23)
国有企业公司制改组的初步实践与认识	余云先(28)
把国有大中型企业改造成真正的现代公司	鲜于开国(31)
建立企业良性营运新机制	钟国强(34)
接轨现代企业制度 优化劳动生产组合	周末生(37)
建立好母子关系是规范企业集团的关键	陈振生(42)
多方位突破 集团化发展	罗日炎(47)
从“亨运效应”看产权制度的改革	简永刚(49)
关于建立现代企业制度的几个问题	孙睦优(52)
建立现代企业制度是企业振兴的必由之路	黄道清 朱依民(55)
坚持改革是国有工业品批发商业再创辉煌的必由之路	徐勉利(58)
改革改进两轮驱动 规模效益双上台阶	方银洲(61)
推行新体制 再创大业绩	王良仁(63)
全面推进劳动人事管理制度综合配套改革	胡永福(65)
探索干部制度改革 积极推行“三千法”	江汉石油管理局钻头厂(72)
转机建制 走向市场	常付田(75)
湖北百家公司制试点企业剖析	邹向胜(78)

理论思考篇

论国有企业改革的政策选择	王东京(88)
我国国有企业股份制改革的发展和展望	刘 彪(93)
国有企业制度创新的八大难题	叶祥松(99)
马克思产权理论及其现实意义	邵 勋(105)
关于国有企业股份制改造的探讨	王庆和(110)
深化企业改革 建立现代企业制度	刘明亮(114)
对石油销售企业产权制度改革的思考	李绪凯 倪斯文(117)
关于国有企业改革的思考	张 宏(120)
深化企业改革必须强化“两权分离”原则	陈仁铭 陈仁清(123)
企业制度创新操作初探	朱道智(127)
论企业改革中的政府职能转变	程 颖(131)

搞好国有企业的政策难点及思考.....	樊安丽(134)
企业改革的难点及对策.....	李绪言(137)
国有企业公司制改造不宜设立本企业法人股.....	张 谷(139)
股份制实践为何未达到预期效果.....	黄 燕(141)
国有企业改革的难点与公司制的缺陷及其对策.....	潘守义(145)
试论现代企业制度的建立与发展.....	吴 健(148)
论产权制度改革与建立现代企业制度.....	孙书侯(155)
国有企业建立现代企业制度的几点思路.....	余晓林(159)
企业改革要走出认识上的误区.....	宋大海(161)
建立现代企业制度谨防步入误区.....	华金国 张 伟(165)
资产运动和调整:国有企业改革战略选择	刘继兵 刘文兵(168)
股份合作制是中小企业产权制度改革的有效途径.....	孔祥辉 罗 子(172)
集体企业产权制度改革中的难点及其对策.....	杨和荣(175)
企业改革:工商银行面临的影响与对策	周明祥 张方宇 梅赞(180)
财政项目资金实行参股经营的思考.....	王炎林(183)
理顺产权关系 发展企业集团.....	龚 敏(187)
集团公司资本运营探索.....	朱小长(192)
试论国有企业在社会主义市场经济中的地位和作用.....	吕洪良(196)
浅谈国有企业资产负债结构及其优化.....	李立华(201)
对国有资产三层管理和运营问题的思考.....	陈樵生 蒋志诚(203)
关于解决“企业办社会”问题的思考.....	王远友(205)
浅谈企业富余人员的成因与安置.....	傅雷加(208)
国有大中型企业走出“亏谷”的方案设计.....	张 锐(210)

经营管理篇

试论企业家队伍的形成机制.....	刘进文 袁友军(214)
论有中国特色现代企业家的成长机制.....	刘多斌(216)
企业家与企业家决定论.....	李和宇(220)
论当代企业家的基本条件.....	江涤清(226)
现代企业制度呼唤建立企业家市场.....	朱德平(231)
浅谈企业经营者的作用.....	刘福连(233)
适应市场经济要求 提高经营人员素质.....	梁光新(236)
市场经济中的企业营销行为研究.....	叶金良(238)
试论商业企业CI计划的导入与实践	王明海 汪辉琛(241)
CI战略导入与企业文化建设	程应海(244)
试论企业形象与企业公关.....	陈 军(247)
立足质量 名牌兴汉.....	文光华 周 芳(249)
中小企业的创名牌之路.....	胡泰保 彭 倩(253)
充分发挥国有糖酒副食品企业的群体优势.....	李书洲 范 拓(257)
顺应时代潮流 走创一流的必由之路.....	揭兴松(260)

当前橡胶管带企业效益低下的原因及其对策.....	牟欣(264)
强化政府指导 加强企业管理.....	贾天增(267)
三峡工程的建设管理体制.....	李先镇 车公义(271)
ISO9000与“质量效益型”发展战略.....	游发华(276)
加强财务管理的根本目的是搞活企业.....	谭再武(282)
论全面质量管理在企业的运用.....	龙家安(284)
建立企业现场管理体系的理论与实践.....	徐志祥(286)
转换机制 发展三产.....	罗全朗(291)
巩固和发展贯标成果 争创全国质量管理奖.....	张振兴(293)
以改革促管理 向管理要效益.....	张志成(295)
试论大冶有色金属公司企业管理现状及其对策.....	李应恒(298)
关于加快发展乡镇企业的思考.....	冯士明(301)
乡镇企业如何投资兴办境外企业.....	余昌彬(304)

思想政治工篇

企业制度改革与党建工作创新.....	刘运前(306)
市场经济条件下企业思想政治工作初探.....	李正富(310)
企业文化建设与企业思想政治工作.....	兰加耕(312)
浅谈企业文化建设.....	陈道纯(315)
企业管理与思想政治工作.....	芦慧 曾维龙(318)
关于公司制企业党建工作的思考和建议.....	罗德明(320)
股份制企业党建工作的探索.....	贾信德 李远东 杨瑾(324)
公司制企业党组织与董事会的关系问题浅探.....	吴晓临(328)
构建科学领导体制 规范公司组织行为.....	张自龙(330)

创业纪实篇

在改革中崛起的荆门热电厂.....	叶自祥(332)
新星从这里升起	
——湖北应城盐化工业(集团)公司.....	夏铁想(336)
“十征”十年征程	
——十堰汽车厂.....	姚光绪(340)

从业主负责制到投资主体的演进

汪定国

1994年11月底,清江隔河岩水电站4#机组正式移交投产发电。至此,总共4台各30万千瓦机组全部投产。除升船机外,整个枢纽主体工程基本建成。这是万名建设者们经过八年的艰苦奋战取得的丰硕成果。与此同时,清江水电开发总公司坚持改革,大胆探索,总结出了“业主负责,建管结合,流域开发,滚动发展”的新的水电建设管理体制,人们称之为“清江模式”,有力地推动电站建设不断加快。当前,清江公司正面临着流域开发的繁重任务。因此,企业改革要深化,建立现代企业制度步伐要加快。下一步的目标,就是要在业主负责制的基础上,明确清江公司的产权,确立投资主体地位,从而成为真正的法人实体和市场竞争的主体,以适应流域开发的需要。

一、清江公司企业制度的基本走势

清江是长江中游的第二大支流,横贯鄂西南十县市,干流全长432公里,流域面积1.7万平方公里。清江风光秀丽,绿树成荫,气候宜人,流域内物产丰富,蕴藏巨大的水力资源和丰富矿藏。其中全流域水力资源可开发装机容量329.1万千瓦,年发电量达105.17亿度,已探明和发现的矿产资源有铁、锰、煤、磷等近30种,开发前景广阔。党和政府十分重视清江流域的综合开发,早在八十年代中期,国家和湖北省人民政府就确定以水电开发为先导,进行林业、矿业、水产、旅游和通航全面开发清江的整体规划。为此,成立了清江水电开发总公司,以总揽清江综合开发业务。隔河岩电站从1987年元月动工建设,到1993年6月第一台机组发电,只用了六年半的时间,夺得了建设工期短,工程质量好、投资较省效益好的重大胜利。隔河岩电站的投产不仅缓解了湖北电力紧张矛盾,而且对华中电网起到了调峰调频的重要作用,同时还为清江通航,促进其综合开发打下了坚实的基础,具有良好的社会效益和经济效益。

清江公司从设立、电站建设到隔河岩电站发电运营,大致分为这样几个阶段:①设立阶段。1986年12月,国家计委正式批复设计任务书,确定隔河岩工程由湖北省和原水电部合资建设。湖北省负责组织建设,清江开发公司为建设单位并负责工程建成后的经营管理。1987年1月,湖北省人民政府正式批准成立清江公司,赋予公司流域开发,建管结合的职能。②隔河岩电站建设和运营阶段。1987年底,湖北省人民政府与国家能源投资公司双方签定合资建设隔河岩电站协议书。根据协议,湖北省出资占总投资的70%,国家能源总公司出资占总投资的30%,并由湖北省组织建设和经营管理,双方按最终投资分电分利。在工程建设方面,隔河岩工程面向全国招标,通过公平竞争,择优选择施工队伍,对工程质量委托第三方监理,以合同为本进行动态目标控制。③公司受托经营阶段。按照协议,电站建成后,公司行使经营权,负责项目建成后的经营管理,公司既是建设单位,又是经营单位。

建设初期,中国水电站建设体制尚处于“指挥部,兵团会战,建完交钥匙”的建管脱离阶段。清江公司在部省的大力支持下,创造性地推行业主负责制,即:隔河岩工程由原国家能源投资公司和湖北省人民政府合资建设,湖北主建。清江公司作为建设和建成后的经营管理单位,总揽借贷建设,电站运营,还本付息的全过程,形成建管结合,流域滚动开发的业主负责制。这种企业制度符合电站建设的特点和隔河岩建设的实际,激发了业主积极性,提高了整体效益,受到了国家有关方面的重视,得到国务院总理李鹏同志的充分肯定,并指示要在三峡工程建设中予以推广。业主制的意义具体表现在,第一,建管结合,符合当时的改革方向,使企业既有经营自主权,又有全面管理的积极性;第

二、任务目标明确,便于组织管理,符合工程建设的特点;第三,使公司能够从借贷、建设、运行、经营、还贷到再建设的全过程、全方位地运作。

伴随着电站发电运营的开始,经济体制改革的实质性推进和外部经济环境的变迁,尤其是国家方在清江流域投资主体的变更和还本付息高峰的到来,加上清江公司作为业主单位的经营自主权部分不能到位,如此种种导致清江公司在一年左右的时间实施了工厂制度。

工厂制度是一种带有自然经济特征的企业制度形式。计划经济下的工厂制,国家既是企业所有者亦是经营者,企业无法人财产权。清江公司推行的工厂制,已不是严格意义上的计划经济的工厂制。首先,部分赋予清江公司的自主权,如人事权、生产经营决策权、投资使用权、引进设备权、资金筹措权和多种经营权等;其次,省里在资金上给予大力支持和帮助。这些优惠政策措施,给清江公司带来了一定程度的发展。但是,在市场经济发展中,清江公司的管理体制确存在着明显的弊端:①产权关系不明确,产权主体是单一的,没有形成自所有者到企业法人之间的产权界定,政资不分,行政权与产权合一。清江公司国有资产一直没有以独立的法人财产存在,从而形成所有权主体缺位。②法人财产权无法实现。据《公司法》规定,各类财产一旦以资本金注入企业即构成企业法人财产,企业享有法人财产权,并以此承担民事法律责任。清江公司的运作资金既不是投资,又不是严格的借贷,存在着投贷不清。同时,清江公司没有注册资金,是一种无本运作。③这种企业形态,是完全采取组织协调替代市场机制的一种企业制度,使清江公司无法与市场接轨,并在市场价格机制作用下规范运作。

概言之,清江公司的企业制度变迁中,从业主制到工厂制,都是当时改革形势的产物,在清江公司发展的不同阶段有其作用和意义。但也存在着严重的局限性,已经不能适应市场经济条件下新的经营方式、资金筹措方式和动作方式的需要。因此,进行现代企业制度创新,建立符合市场经济要求的现代企业制度,是清江公司业主负责制在新形势下的自然发展。

二、确立投资主体,建构清江现代企业制度

业主负责制在隔河岩电站建设中发挥过重要作用,并且今后仍将在一定范围内起积极作用。但是,仅此还难以适应建立现代企业制度的客观要求和全流域开发任务的需要。其主要问题,是尚未建立起一个新的机制,使已投到隔河岩电站的资金不抽走,并能把电站管运收益再投到清江流域其他电站开发的良性循环系统。

回顾我国水电建设管理体制,大体有三种形式:一是计划经济时期的指挥部、自营时期的工程局,这是全靠行政首长用行政办法指挥工程建设,对建设资金只有一个职能,就是只管用;二是业主负责制,是由一个企业、一个经济实体担负起建设任务,对建设资金承担三个职能,就是借、用、还;三是符合现代企业制度要求的投资主体的法人实体,承担建设任务,对建设资金有五个职能,即借、用、还、收和再投。应该说,第二种形式比起第一种是一次历史性进步,从计划走向市场,从行政指挥走向经营管理,但它没有解决业主单位自身利益问题,即收益的处置权问题。只有第三种形式才是资金运动良性循环的最佳方式,是建立现代企业制度和流域滚动开发机制的必然选择。为此,清江公司的管理体制和运行机制在业主负责制基础上,作进一步探索和提高。

就我国国有企业制度创新来看,按照企业产权制度与企业形态两者相结合的特征,主要有以下几种模式:单一所有者主体的国有独资公司、多重所有者主体的有限责任公司和多重所有者主体的股份有限公司。

鉴于清江的特点,清江公司设立之初所建构的业主制中具有筹资、建设、运行管理和还本付息的经营权限,使国有资产在清江流域开发中不断增值,它实际上已具有资产所有权经营和企业法人财产权双重职能。如果这些权能得到落实,就清江开发的业务性质而言,业主制不失为一种切实可

行的企业制度。问题在于：现行的业主制既不是严格的筹资、融资与投资形式，又不能充分实现其业主权限，为了确保清江整体开发业务顺利推进，适应市场经济发展需要和国家有关法律政策要求，清江公司创立现代企业制度的核心内容是：①明确投资主体，明晰产权，真正实现“两权分离”；②确立企业的法人财产权，使企业能够以自己的法人财产承担民事法律责任，保证运作的科学规范；③构造具有清江特点的现代管理体制，使之与清江流域的整体开发相吻合，加快清江流域开发步伐。据此，清江公司进行企业制度创新，建立现代企业制度，总的思路与模式是选择单一所有者主体的国家独资公司模式和多重所有者主体的有限责任公司模式，即建立清江投资主体，弥补所有权缺位，与华中电力集团公司联合发起组建有限责任公司。具体说来：

①在产权界定方面，由省人民政府授权成立清江流域开发业务的投资主体——湖北省清江水电投资公司。实现政府国有资产所有者职能与社会经济管理职能分离，由湖北省清江水电投资公司代表省政府行使所有权，享受投资收益，并用于清江开发的再投入决定清江流域开发、国有资产产权的变动和重组，成为相当于《公司法》中国家授权的投资机构，促成所有权与经营权的分离。由湖北省清江水电投资公司从事湖北省在清江流域投资的商务操作，决定投资方向，决定产权重组与转让，并负有相应的财产义务与法律责任，确保国有资产的保值增值；由省政府与省国资局对投资运作进行监控，避免行政监控与商务操作集于一身，“裁判员与运动员不分”的弊端，增强运作活力与财产外部约束。落实企业法人财产权，湖北省将投入的电建基金和财政委贷作为投资公司资本金，其余资金作为投资公司负债，改变无本运作的局面。

②在企业形态的选择方面，依据清江公司产权关系特征，组建国家独资公司，并由湖北省清江水电投资公司与华中电力集团公司联合组建系列有限责任公司，从事企业经营。

③按照《公司法》和国家有关政策规定建立健全规范、科学的财务会计制度、组织领导体制、企业管理制度、劳动保险等配套制度。

三、具体实施步骤

改革发展的形势和清江流域整体开发的需要，客观上要求清江必须按照现代企业制度规范实施企业制度转换，但是在运作过程中，要从清江的实际出发，分步实施、平稳推进。按照这样原则，具体实施可作如下考虑：

（一）组建湖北省清江水电投资公司。这个投资公司的组建已经得到湖北省人民政府的批准，业已注册。根据湖北省人民政府关于清江投资主体授权的鄂政函〔1994〕31号文件精神，投资公司作为清江投资主体，有权依法决定国有资产的产权变动和重组，负责国有资产的经营与管理，投资公司既是国有资产所有权的授权代表，又兼有所有者身份。因此，清江投资公司是国有资产经营公司，专门从事湖北省在清江流域开发中国有资产的运营。就其性质而言，清江投资公司首先应是具有所有者权利的企业法人，具有所有者和经营者双重职能，既行使所有者权利又从事资产经营，其具体职能如下：①以所有者身份，对国有资产进行运作，湖北省在清江的投资作为投资公司的法人财产，成为投资公司的自有资本，并在此基础上独立融资、筹资，对清江流域实施滚动开发。②以所有者身份，与华中电力集团签约，共同组建湖北清江水电开发有限公司，行使股东权利，并享有投资收益，投资收益作为公司发展基金，成为进行清江流域开发的再投资资金来源；③作为湖北省方的代表，具体负责对清江水电开发有限责任公司的融资、筹资与投资的主要业务。

（二）组建湖北清江水电开发有限责任公司，使其真正成为独立的法人，拥有法人财产权，赋予其比业主制和工厂制条件下更大的权利，表现为：①有限责任公司以来自于各方的投资为自己的法人财产，并为之承担相应的民事法律责任；②有限责任公司拥有独立融资权，实行独立负债，实施负债经营；③以不违背投资主体制订的经营方针为前提，独立地行使经营管理权和资产运作权；④以

科学规范的企业制度,形成自主经营、自我发展的良性循环机制。总之,有限责任公司的成立,将使企业权利更大,发展前景更为广阔。同时,也可以保证投资者的投资收益,使投资公司能够具有雄厚的经济实力从事流域开发和拓展其他经营业务。

(三)湖北清江水电开发有限责任公司负责多种经营的开发和管理。

(四)上述各公司设立业已完成,正在对公司进行形象设计,并着手理顺公司内部的管理,协调各公司之间的关系,使各公司协同共进,推进清江流域整体开发。我们重点抓了隔河岩电厂的人员分流和机构调整工作,并以此为突破口,带动整个企业的内部管理。现已将电厂的 655 人精简到 149 人,单位千瓦装机的职工人数为 1.23 人,比国家规定的最低 1.8 人还低 0.57 人。

目前,清江产权改制和现代企业制度创新的理论研究工作还只是刚刚起步。正在探索一条适合清江实际的现代企业制度。湖北省清江水电投资公司已注册完毕,投资公司的机构设置正在进行;湖北清江水电开发有限责任公司也已注册并挂牌成立。这些工作的完成,必将迎来清江流域开发的新局面,努力把清江流域开发成“中国的田纳西”,造福湖北人民。

建立现代企业制度是我国国有企业改革的必然,也是清江企业制度发展的必然。建立清江现代企业制度的核心内容就在于确立投资主体、明晰产权、赋予企业法人财产权,以符合实际的企业形态吻合清江流域的整体开发。透过清江公司的分析,我们可以得出如下几点看法:

1. 理顺产权关系的关键在于明确产权主体,确立投资主体,在此基础上,首先要实现国家社会经济管理职能与国有资产所有者职能分离,确立资产产权运营主体;其次是实现国有资产所有权行政管理与商务管理分离,确立国有资产行政管理主体和商务管理主体;再次,确立法人财产权,使企业能够以其全部资产承担民事法律责任和独立从事经营活动。总之,就是要使从国家到企业法人各种产权主体的产权界区清晰、财产权利与义务明确、行为权利与责任风险相对称。

2. 从产权关系的实际出发选择企业形态,把现代企业制度规范与企业的实际情况结合起来,建立符合客观实际的企业形态,并从实际出发,建立符合现代企业制度要求的各项配套制度,包括财务会计制度、劳动人事制度、分配制度等。

3. 建立现代企业制度,是开创性的工作,无先例可循,对于不同的企业,也没有一个现成的可以照搬的固定模式,一切必须从现实出发,逐步推进。同时,现代企业制度的建立,涉及到方方面面,因而需要得到各级政府及有关部门的支持、协调,确保企业机制转换的顺利实现。

(作者系湖北清江水电开发有限责任公司董事长、党委书记、湖北省清江水电投资公司总经理)

以国有资产授权经营为突破口

深化企业改革

张千臣

经武汉市人民政府批准,原武汉建筑工程总承包(集团)公司正式改制为国有独资性质的武汉建工(集团)有限公司,并获得了全市首家国有资产授权经营资格,这标志着武建集团的发展取得了重大突破。

武汉建工集团前身是武汉市建工局,1983年改局为总公司,实现了政企分开并开始走向市场。1992年改建为全湖北省第一家工程总承包集团,从此,集团走上了超常发展的道路。成立集团后,营销额和利润分别以年均45%和293%的速度增长,跻身于湖北省最大工业企业集团前八名,名列全国建筑企业利税第九名。为取得国有资产授权经营资格奠定了基础。

一、抓住历史机遇,实行集团战略,推动集团经营规模的迅速扩张

进入九十年代以来,我国的改革和经济出现了一系列意义深远的变化,其中最重要的是:我国的市场空前活跃和开放,建筑市场竞争更加激烈;企业,尤其是国有企业被进一步推向市场,经受考验;以建立社会主义市场经济新体制为目标的改革进入了攻坚阶段。面对我国改革与发展的趋势,促使我们审时度势,抓住机遇,大胆探索,组建企业集团,推出集团战略,以集团核心企业一个头对外,充分发挥集团的整体优势。

1、实行集团核心层企业统一对政府承包,统一纳税,统贷统还,统一对外经营,统一制定发展规划和战略等,使集团各企业形成合力,以增强企业竞争力。同时建立以工程总承包为龙头,以施工承包为主体,以专业和劳务分包为依托的经营模式,这就使集团各成员企业之间实现了优势互补,产生了 $1+1>2$ 的系统效应,并使总承包企业能够以集团的整体经济技术实力为后盾参与建筑市场竞争,迅速占领市场的制高点,初步实现规模经营,经济效益有较大提高,1992年一举由上年亏损数百万元,93年、94年实现利润又分别比90年增长了3倍和6.65倍。

2、以集团整体发展战略为指导,优化集团产业结构。大力发展多元化经营,以实现集团经营内容上的优势互补,增强企业的创利能力和抗风险能力,不同的产业,在国民经济正常发展中有着自己特有的发展规律和周期,大力发展与传统建筑施工相关和不相关的产业,既可以使传统产业焕发生机,又可与其它优势互补。几年前,当武建集团与全国建筑业一样处于低谷时,我们果断地突破了施工企业只能施工的框框,开始了工程总承包和房地产开发及建筑材料、设备经销的艰难起步,并在此基础上实行突出重点、发展特色、全面开花的集团经营战略,充分利用集团湖大鱼多人才济济的优势使武建集团摆脱了经济困境,开始了起飞,并赢得了巨大的社会声誉。市场需要什么,就经营什么,哪个行当赚钱,就挤进哪个行当,使集团在楼宇管理、娱乐餐饮、商贸运输、工业生产、维修服务等方面全面发展,实现了既转移富余劳动力,又增加效益点,既为主业配套,又分散主业风险的目的。

3、大力发展跨国、跨地区经营,以拓展企业生存与发展空间,分享本属于别人的市场利益和地区比较效益,实现企业经营空间上的优势互补,实现跨国、跨地区经营,把武建集团建设成为在全国有影响的跨地区、跨所有制的大型企业集团,是我们的一项重要战略目标。

4、积极探索资产经营路子,充分发挥集团自有资产的能量,开展股权式经营为主,截至集团公

司获得授权经营之前,我们本着大胆尝试,稳步推进的原则,先后向4家企业投资参股,投资组建了12家中外合资企业,3家联营企业,1家股份有限公司,投资总金额达5000多万元。

二、以国有资产授权经营为突破口,实现武建集团的超常规发展

武建集团自组建以来的迅速发展和巨大变化,为集团实现更大的腾飞打下了坚实的基础,但同时也清醒地看到,集团在发展中也产生和暴露出许多问题和深层矛盾,其中最主要的:一是集团各成员企业主要是靠行政纽带和生产经营纽带联结,缺乏稳定的、强有力的资产关系,这既不符合国际惯例,也不利于集团成员企业形成利益共同体,进一步增强集团凝聚力;二是由历史形成的产权不清、责权利不明、机制不活的情况与企业应当成为真正的市场竞争主体之间的矛盾日益突出,严重地限制了企业应有的活力;三是集团各企业国有资产存量僵化固化,划地为牢,严重地制约了集团资源的优化配置,难以克服各企业“大而全,小而全”的痼疾,影响了国有资产的运营效率;四是集团各企业经济成份单一,国有资产独撑天下,使国有资产不能发挥以小驱大的“杠杆作用”,窒息了其应有能量的释放,限制了集团的资本扩张。

很显然,上述问题和矛盾不解决,武建集团固然也可以发展,但充其量只能是“渐进式”的,不可能是“跳跃式”的,而目前摆在我们面前的严峻现实是:日益激烈的市场竞争,尤其是中国复关后国际国内一体化的市场竞争,迫切需要我们迅速成为“经济巨人”和“航空母舰”。

我们什么都可以赔,但赔不起时间;什么都可以失而复得,唯独机遇绝不可能复得。我们在苦苦寻思武建集团怎样才能实现跳跃式发展的过程中,逐渐形成了实行公司制改造,构建股权多元化的母子公司体制,实行集团范围内国有资产统一授权经营,在此基础上把集团核心企业建设成为集团的国有资产分权管理中心和控股中心,把武建集团建设成为资产经营一体化,建筑业、工业、科技、商贸、金融等多种经营一体化,国际国内经营一体化的跨部门、跨国界、跨所有制的大型企业集团。

根据上述基本思路和目标,针对武建集团在发展中暴露的矛盾和问题,我们确定了以下改革方案,并迅速付诸实施。

第一、从实行国有资产授权经营入手,取得突破。去年,我们组织了近千人次,对集团所有企业的国有资产进行了全面的清产核资,彻底摸清了家底,在此基础上,由市国有资产管理委员会将集团所有企业的国有净资产授权给集团核心企业统一经营,由集团核心企业对集团的国有资产负保值增值的责任,同时享有所有者的大部职权,市国资委则对集团的国有资产及其收益享有终极调度权。这样,就一举实现了集团公司与政府间由传统的行政隶属关系转变为所有者与所有者代表、所有者与经营者相结合的新型关系。规范了政府与企业双方的行为及其相互关系,并为集团公司从商品经营向资本经营跃进,实行资本扩张,对集团的资源进行优化组合创造了前提条件。

第二、将国有资产授权经营与建立现代企业制度结合起来,同步实施,根据高起点,规范化的原则,按照国际惯例重塑集团模式。据此,我们确定了在股权结构上实行纵向控股与交叉持股相结合,产业资本与金融资本相结合,国有资本、法人资本与职工个人投资相结合,在企业组织形式上,实行国有独资公司、股份有限公司、有限责任公司、股份合作制公司的多种形式,以此为特征,构建集团母子公司体制,把国有资产的统一经营与确立多重层次的企业法人财产权有机结合起来。这样,一方面,使集团核心企业与各成员企业彻底消除了行政上下级关系,建立起规范的以资产为纽带的母子关系。各成员企业既拥有充分的经营自主权,又结成了利益共同体,进一步增强了集团的凝聚力;另一方面,通过投资主体多元化,有利于企业转换经营机制,发挥国有资产以小驱大的杠杆作用,改善企业经营的外部环境,增强职工对企业的归属感和主人翁意识。截至目前为止,我们已将母公司改制为国有独资公司,分别组建和改制了两家股份有限公司,组建和改制了十一家有限责任公司,吸引了二十多家包括金融、工业、三产业在内的省内外企业和集团内部上万名职工参股,吸引的股

金达近亿元。

第三、建立符合现代企业制度要求的法人治理结构,处理好新老三会的关系。在母公司,我们建立起董事会和执行机构,党委和工会的负责人通过法定程度进入董事会,并通过相应的制度,明确划分董事会、执行机构与党委的相互关系和职责范围,建立起相互分工与制约的机制,在集团控股的股份有限公司中,严格按公司法的规定建立起股东大会、董事会、监事会和执行机构,公司依照所拥有的股份,委派股权代表与其他股东派出的股权代表共同组成经营决策机构和监督机构。在有限责任公司,根据股东人数较少的实际情况,一般未设股东会。在处理新老三会的问题上,我们还将公司法规定与企业具体情况结合起来,创造了一些新鲜经验,例如,我们在各子公司中普遍建立了职工合股基金,并通过职工代表大会形成决议,委托企业工会以社团法人身份代为行使股权。这样,在我们许多企业董事会成员中,既有依据公司法由职工选举产生的职工代表,又有由职工代表大会委派的股权代表,这两重身份可以分开,也可以合一,通过这种途径,更好地发挥了企业职代会参政议政和民主管理的作用,强化了企业工会作为职工利益代表的地位,更充分地保障了企业职工主人翁地位。

第四、调整集团经营方式,实行双层经营,在改制后的集团母公司,充分利用自身优势,集中精力搞好资本经营和工程总承包经营,努力使之成为集团的两大龙头和支柱,逐步形成混合型控股公司的经营特色。在此基础上,将母公司建设成为集团的控股中心和投资中心,而各子公司则实行以实物经营为主、资本经营为辅的经营模式,充分发挥各子公司的专业优势,实行优势互补,促进资源优化配置,把子公司建设成集团的成本中心和利润中心。

第五、按照现代企业制度的要求,建立起企业内部各项经营管理制度,规范企业行为。

第六、用好用足用活政策,解决企业历史包袱和遗留问题。武建集团虽然是近年才成立的企业集团,但其成员企业都是老企业,历史遗留的包袱比较重,如企业通过清产核资,查出的各种资产盘亏挂帐损失及潜亏,确实有无法消化的部分;企业贷款的利息负担过重;拖欠工程款较多;离退休人员费用超支严重;在职职工的住房、医疗、工伤、待业保险等问题。在政府有关部门的关心支持下,我们已经或将要采取以下方式解决。一是对清产核资核定的近9000万元资产损失,由政府一次性核销。二是从已经确认的国有净资产中划出非经营性资产,并将占其中90%以上的职工宿舍转为职工住房周转金。三是将职工工资含量结余转化为职工合股基金,所属企业中目前已转化8000万元,用其红利收入弥补福利费超支或为职工购买补充性养老保险或直接提高职工收入或者作为职工内部待业生活费预留金等。四是对离退休职工养老统筹超支问题,我们一方面向政府争取到了拿出300亩土地进行开发,减免税费,以所得效益建立起专项基金用于定向弥补;另一方面,将各企业统筹负担作为社会贡献指标,纳入各企业国有资产经营现货制的指标体系。五是对非经营性资产,从核定的国有资产中剥离出来后,根据不同情况,分别作出如下处理:(1)职工宿舍,由专门部门或单位托管经营到逐步作价卖给职工;(2)职工食堂、幼儿园、托儿所、学校、医务所分步骤从企业中分离出去,转入第三产业,形成独立核算、自负盈亏的法人实体。企业给予相应的人、财、物支持,促其尽快发展壮大。

改革是否成功,还须经过一段时间的运作,才能看出是否有明显成效。我们深知建立现代企业制度是一项艰巨复杂的任务,不可能一蹴而就,一劳永逸。1995年以来,我们按照整体推进和重点突破的方针,基本完成了集团母子公司体制的构建,逐步取消各子公司行政级别,依据国际通用的资产、利税、营业额等指标,结合集团公司实际情况,形成了企业三类九级制体系。建立了适应市场经济和集团发展战略要求的国有资产运营监督机制。建立和健全国有资产经营责任制、国有股权代表风险责任制、全员风险抵押制、工程项目股份合作制、班子集体承包制、个人风险抵押承包制、租

赁承包经营责任制等多种形式的经营责任制,确保集团国有资产最大限度地增值。最近,市委、市政府将武建集团列为全市重点培育发展的企业集团,武建集团也制定了《1996—2010年经济发展总体规划》。集团将通过联合、划转、兼并等方式扩大经营规模。集团授权经营第三年(1997年)营销额达到35亿元,2000年达到50亿元以上,净资产达到4亿元以上,利税2亿元以上;2010年营销额达100亿元以上,净资产达到10亿元以上,利税4亿元以上。通过优化集团产业结构,2000年前初步形成建(建设)、工(工业)、贸(三产业)、科(高新技术产品及与集团产业相适应、相配套的高技术开发能力)、金(财务公司、基金管理公司、投资公司)五位一体的产业格局。通过优化集团资本结构,力争在2000年将集团公司净资产在集团全部净资产中的比重从目前的76%降低到50%。

(作者系武汉建工(集团)有限公司董事长)

眼睛向内天地宽

马 跃

搞好国有企业是人们普遍关注的大问题。我国改革开放以来,围绕搞好国有企业,中央采取了一系列改革措施,收到较大成效,作为国民经济发展主导力量的国有企业,特别是国有大中型企业活力得到明显的增强。但是国有企业缺乏活力、效益不高的问题尚未根本解决。当前,部分企业还不能适应发展社会主义市场经济形势的需要,经营效益不好,甚至亏损严重,处境困难,这成为经济生活中一大突出问题。在去年底中央召开的经济工作会议上,提出今年经济体制改革要以建设现代企业制度为目标的国有企业改革为重点,并确定改革的主要内容是大力推进政企分开,加强企业内部管理和建立健全社会保障体系。这既是今年搞好国有企业改革的主要内容,也是今后几年改革的重要任务。在今年的八届三次人代会上李鹏总理进一步提出以国有企业改革为重点深化经济体制改革,并对如何搞好国有企业改革可操作的方案作了较详尽的论述。

国有企业不活,问题的关键在哪里?当前企业改革应从何处入手?对此目前众说纷纭。东风汽车公司(原第二汽车制造厂)从实践中深刻认识到,国有企业要深化改革走出困境,理顺产权关系,实行政企分开确是一个必不可少的重要的前提,离开了这个前提国有企业的改革就不可能深化。建立完善的社会保障体系为社会安定和企业的改革发展造就一个良好的外部环境,否则背着沉重社会负担的包袱的国有企业就无法轻装上阵,活力很难增强。这些改革措施无疑是非常必要的。但就大多数企业自身而言,要增强活力更直接的问题是如何眼睛向内,苦练内功,加快企业经营机制的转换,加强企业内部管理,以不断适应社会主义市场经济发展的需要。西方国家企业产权关系明晰,但也有企业管理不善,破产拍卖司空见惯。最近英国巴林银行倒闭就是典型的一例。国内企业处在同样的外部环境下,企业经营好坏的差别也是很大的。近几年有一部分企业存在“承包代替管理”的倾向,一些企业的领导人热衷于向上级要政策、要资金,而放松了企业内部管理,企业管理滑坡、基础工作薄弱的现象已十分严重。据调查统计,在亏损企业中造成亏损的原因,约有三分之二是企业内部管理不善所致。相反,国内也不乏有不少经营状况好的企业。我们认为:产权明晰、政企分开为企业改善外部环境,矛盾的主导方面在政府,理应由政府采取必要的改革措施。企业不应把目光一味盯在外部,寄希望于国家进一步“放权让利”来使企业走出困境,而应该用好国家推出一系列搞活企业改革政策的同时,致力于眼睛向内,努力转换机制、加强管理、推动技术进步、苦练内功。眼睛向外、怨天尤人没有出路,只有眼睛向内、练就扎实的基本功,才能在不利的环境中经受住各种考验。一旦外部条件宽松,便可如鱼得水。

东风汽车公司的改革一直得到国家有关部委的关心和支持。公司被列为国家企业集团改革试点,并在国家计划单列,也是国务院国有资产授权经营试点企业,去年又被国务院批准为到海外上市的试点企业。我们一直清醒地认识到,企业虽然有国家的支持,有一个相对较好的改革环境,但要使自己的企业有更好的效益和发展,必须在努力搞好改革试点的同时注意眼睛向内,扎扎实实练内功,转换机制灵活经营,夯实基础,强化管理。这已成为我们公司的一条基本指导思想。

二汽始建于文革时期,是完全按计划经济模式建设起来的一个汽车工厂。企业的改革就其内部而言,是要将一个计划经济体制下单纯生产型的工厂逐步转换为市场经济体制下经营开发型企业。回顾改革的实践,我们主要作了以下几个方面的工作:

一、伸展开发和经营两翼,托起企业的经营开发型体制,增强竞争实力,更好地面向市场

在市场经济条件下,一个完整的企业应该由开发、制造和经营三个部分组成。开发和经营犹如

雄鹰之两翼，两翼伸展强劲有力，才能市场中翱翔，在竞争中取胜。计划经济体制下，企业的生产计划由国家统一下达，所需资金由国家统一调拨，原材料由国家统一供给，产品由国家统一包销。企业的主要任务只是搞好生产完成国家下达的各项指标，带好职工队伍。当时的二汽建设主要投资和机构设置都集中在制造部分，是个名符其实的生产工厂。随着国家指令性计划的逐年减少，企业大部分产品直接面向市场，开发和经营两翼就显得十分薄弱。改革开放以来，二汽集中力量，加强开发和经营力量，在开发方面着手建立了三大开发中心，大大地增强了企业的开发能力。

技术中心：从事企业新产品、新技术、新工艺、新材料的开发，拥有固定资产投资近4亿元。有开发整车的试验研究设备和符合国际标准的汽车综合试验场，有近两千名工程技术人员，其中有一批水平较高的行业学科带头人，形成了专业配套齐全的汽车技术开发体系。这些年为企业开发了七个车型系列88种变型车和300多种改装车、专用车，四个系列和16个品种的发动机。满足了企业发展的需要，最近被国家经贸委命名为全国100家重点“企业技术中心”。

装备中心：从事汽车生产的技术装备的研究开发和制造。由装备设计研究院和六个专业汽车装备制造厂组成，目前已具备生产成套汽车生产专用自动生产线、组合机床、喷涂设备、大型冲模和各种专用工装的能力。

教育中心：拥有技工、中专、大专、大学本科等培养汽车专业技术人才的各类学校。每年能为公司提供5万人次的继续教育，公司所属的湖北汽车工业学院不仅每年为公司输送几百名大专、大学本科专业人才，而且和国内著名高校合作联合培养企业在职硕士研究生。

适应市场竞争的需要，必须建立强大的营销体系。为此成立了东风汽车公司贸易公司，并在全国各地分设了十三个分公司，每个省都有东风公司的经销机构。322个东风汽车技术服务站为用户提供全方位的售后服务，除西部人口稀少地区外如果您使用的东风车发生故障，不管是什么地方和您相距最近的服务站不会超过150公里。公司还成立了东风汽车进出口公司，可直接从事进出口贸易。在纽约、汉堡、巴黎、东京、莫斯科、香港等地都设立了贸易分支机构。

二、全面提高企业经营管理水平，向管理要效率，向质量要效益，向经营要效益

面对激烈竞争的汽车市场，公司认为一味依赖外部市场的好转和国家政策的支持是非常危险的。而应眼睛向内，变压力为活力，充分挖掘企业潜力，迎接市场的挑战。

开发适销对路产品，加速企业产品结构调整，积极开拓市场。去年由于基本建设受到宏观调控的影响，和基建投资密切相关的卡车市场呈现疲软势头。面对严峻形势，我们加大了新产品推出力度，主导产品5吨载货车经过60多项改进完成了向新一代的平稳转产，一投放市场就受到用户的欢迎，为稳定销售局面起到了重要作用。卡车产品中大幅度增加平头车、柴油车的产量。品种向两头延伸、开发了15吨载重车和三吨轻型车。新投放市场的富康轿车已为广大用户所接受，销量大幅度上升。面对销售不畅的品种，则采用以销定产的方针，限产压库果断地削减产量。为提高公司应变能力，我们成立了市场快速反应指挥领导小组，以一条龙的指挥方式对市场的需求变化作出快速反应。

下大力气提高产品质量和控制成本，把它作为提高企业效益的突破口。质量和成本是产品竞争的核心，我们在全公司范围内开展“抓管理、上质量、降成本、争效益”活动。以质量和成本为突破口，通过抓管理来提高企业的效率，进而改善经济效益。公司一开年就下达两个总经理令，明确各级在质量和成本方面的责任，并加大考核力度，实行质量工资制度。质量和成本作为硬指标下达，并逐级分解到各车间、科室甚至岗位，其完成情况和单位的效益奖和个人的岗位工资挂钩，并作为单位负责人工作业绩考核的重要内容，专业厂连续三个季度完不成质量指标，或连续两年完不成财务指标，厂长和主管领导就地免职。

在公司和日本日产柴公司合作开发重型车的同时,还引进了该公司的“一个流”现场综合管理(当代精益生产方式的一种),在全公司进行推广,开展创建“一个流”车间的活动。每年要挑选近200名优秀职工,结合自己的工作岗位到日本进行技能研修。公司开展群众性的三自合理化建议活动,仅去年一年职工群众就提出合理化建议57万条,为公司创造价值4000万元。

虽然卡车市场呈现疲软趋势,但通过加强企业内部管理,东风公司去年仍创造了生产经营的好成绩,总产值161亿元,比上年同期增长33.3%,销售收入231亿元比上年同期增长15.6%,利税20.4亿元和上年基本持平。

三、加强技术改造,不断推动企业技术进步

国有企业要实现搞活,提高效益,还有一点是十分重要的,这就是必须切实转变发展思路,即由过去长期靠铺摊子的外延发展思路,转变到以内涵发展的思路上来。对此,东风公司在逐步走向市场的过程中认识较早。始终把追求内涵发展的着力点置于管理和技术进步上。在具体实践中将技术进步寓于产品开发、工厂改造之中。七五以来东风公司不断加大技术进步力度,用于技术开发的投入超过10亿元,先后从国外引进先进技术33项,与此同时引进关键设备259台套,自主开发新材料27项、新工艺60项,新设备54项。大批四新技术的应用,使企业的整体技术水平上了一个大台阶,生产效率和经营效益明显改善。如在装备方面,应用PC技术改造老设备,使得设备电气故障趋于零,从而大大提高设备工效。应用静止变频技术改造设备使生产线停工台时减少80%。大力开发和推广应用镀层刀具加工效率成倍提高,废品率大幅度降低,刀具寿命延长4—5倍。CIMS技术的开发应用成功,用计算机把产品开发、模具设备和制造连成一体,达到了国际先进水平。七五以来东风公司主要通过挖潜改造实现了主导产品先进水平。七五以来东风公司主要通过挖潜改造实现了主导产品生产能力翻番,汽车产量每年以万辆级水平递增,经济效益持续稳定增长。技术进步已成为公司效益增长的高效添加剂。

四、强化资产纽带,组建企业集团

在80年代初二汽开始以生产技术协作和产品为纽带,在三不变(所有制不变,行政隶属关系不变,财政上交渠道不变)的原则下以专业化改组为目标组建东风汽车工业联营公司。92年在此基础上正式命名为东风汽车集团,成为国家56个企业集团试点之一。在国务院有关部委的大力支持下以资产为纽带建设以东风公司为主体的规范化集团母子公司管理体制,结合公司的股份制改组其结构框架也基本形成。这一体制分三个层次:

第一层次为核心层,由公司全资子公司和控股子公司组成,共有40多家。核心层主要通过三个渠道形成:第一是通过国家资产划拨和并帐的办法将原有的紧密联营企业及另一些企业改造成了全资子公司,如柳汽、云汽、新汽和朝内等主机厂和主要总成厂家。第二是根据经营需要从本部分离出去部分资产所形成的子公司,如东风汽车进出口公司,仪表公司等。第三是通过投资达到控股的企业,如神龙汽车有限公司、财务公司等。对全资和控股子公司本部以所有者面貌出现,主要控制子公司的发展规划、财务上交和重要人事,日常生产经营工作不参与。

第二层次为骨干层,由公司本部参股的企业组成,共130多家。主要是通过本部现金和实物参股,技术软件折股所形成。这类企业主要是从事改装车、专用车和零部件生产的厂家。对这批企业,公司本部则以股东的身份出现,派出董事参与决策和参与管理。

第三层次为协作层,公司本部和这些厂家没有资产关系,而用产品的纽带联结在一起。公司本部用契约和这类企业维持长期协作关系,所生产的产品大部分或全部供给东风公司装车或提供社会维修配件,按东风公司的技术质量标准生产,主要由配套件或零部件厂家组成,共有200多家。

三个层次组成金字塔式的纵向企业集团,这就为贯彻国家汽车工业产业政策、调整产业结构、