

国有企业

邓荣霖 著

公司制改造

国有企业股份制知识读本



9.241

业制度的核心是什么？

石油工业出版社

H9

F279.241

D38

国有企业股份制知识读本

国有企业公司制改造

邓荣霖 著

石油工业出版社

内 容 提 要

本书从国有企业股份制改造的实际出发,从公司制的优越性、公司产权制度、公司组织制度、公司法人治理结构、公司管理制度五个方面展开详尽而精辟的论述,并结合大量生动的实例,对国有企业公司制改造的过程、存在的问题、解决的途径等方面提出了独到的见解。全书内容精彩,观点鲜明,贴近生产实践的需要,具有很强的现实意义和指导性。

本书可供国有企业广大干部职工阅读参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

国有企业公司制改造/邓荣霖著.

北京:石油工业出版社,2000.5

ISBN 7-5021-2997-9

I. 国…

II. 邓…

III. 国有企业-股份制-经济体制改革-研究-中国

IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 09252 号

石油工业出版社出版

(北京安定门外安华里二区一号楼)

石油工业出版社印刷厂排版印刷

新华书店北京发行所发行

*

850×1168毫米 32开本 7.75印张 200千字 印 18001—21000

2000年5月北京第1版 2000年12月北京第3次印刷

ISBN 7-5021-2997-9/F·122

定价:15.00元

出版前言

由我国著名经济学家、法学家、财务管理学家等多位专家、教授共同编写的这套国有企业股份制知识读本，是一套可供国有企业的经营管理人员和关心国企改革的人士阅读的读物。它系统地介绍了国有企业如何进行公司制改造，以及改造后的公司涉及的法律、财务等一系列问题的基本知识和运作方法，而且难易适度，结合实际，很有实用价值。

这套读物的出版是十分及时的。当前，国家正在把深化国有企业改革，加快现代企业制度的步伐当做经济体制改革的中心环节。随着全球经济一体化进程的加快和我国“入世”的临近，国有企业如何摆脱传统计划经济体制的束缚，建立适应市场经济发展需要的新机制，成为亟待解决的问题。国有企业的股份制改造，就是要进一步明确产权关系，实现所有权和经营权的分离，使企业成为真正的法人实体和市场主体。并通过建立和完善公司法人治理结构，形成所有者和经营者之间的制衡关系，达到增强企业活力，提高国际竞争力和抵御风险能力的目的。朱镕基总理在九届人大三次会议的《政府工作报告》中，再次提出深化国有企业的改革，加快建设现代企业制度的步伐。去年底，中国石油天然气集团公司实施重组改制，成立了中国石油天然气股份有限公司。今年4月7日，中国石油天然气股份有限公司在美

国、香港挂牌上市，在国际上产生了巨大影响。这是实施国企改革与发展战略的重要一步，对我国其他大中型国有企业的股份制改造有着借鉴意义。目前，钢铁等行业的国企改革也在进行当中，这套读物抓住了国有企业在建立现代企业制度和公司运作过程中的共性问题，对公司管理人员的必备知识加以阐述，因而适用于各行各业国企经营管理人员阅读。

国有企业公司制改造后，特别是成为上市股份公司以后，在管理体制、运行机制、经济关系、管理制度上都发生了深刻的变化。这就要求企业管理者接受国际上通行的“游戏规则”，彻底摒弃那些习惯了多年现在已不适用的经营方法和管理方法，转变观念，学习新知识，树立新观念，建立新制度，将改制后公司的生产经营管理工作做好。为了适应新的形势和任务，使经营管理人员真正了解一些建立现代企业制度、股份制公司运作的基本知识，掌握一点运作方法，我们组织出版了这套国有企业股份制知识读本，因此，它具有很强的现实意义。

由于这套读本是专门为国有企业的广大干部职工编写的，它具备两个特点：在写作方式上，深入浅出，既介绍基本知识又针对我们国有企业的实际问题，提出具体可行的解决方法；在文字叙述上，通俗易懂，可读性非常强。希望这套读本的出版，能为国企经营管理人员和广大干部职工提供有益的知识、技能和方法，帮助他们适应今后管理工作的需要。

2000年5月8日

第一章 公司制的优越性

一、国有企业与公司的区别

国有企业与公司相比有三条区别。

1. 公司是市场经济体制下的企业，国有企业是计划经济体制下的企业

国有企业是计划经济体制下的企业。现在要从计划经济向市场经济转变，从企业形态上来说就须从国有企业转向公司企业，转变为市场体制下的企业，这是本质的区别。具体地讲，主要包括以下两点。

1) 公司是利益体

公司创造的价值中必须有自己的利益，而国有企业不是利益体，没有自己的利益，国有企业创造的价值全部是国家的。

市场经济下的公司必须有自己的利益，有公司职工的利益。如果没有利益这个动力，即使国有企业改为公司也搞不好。公司与国家的关系有两条：一是上交税收，公司必须按照国家的法律纳税；二是如果公司中有国有资产，就要按国有资产投入多少给国有资产分红。公司不存在给国家上缴利润的概念。

我们的国有企业税利不分，是捆在一起的。最近几

年，我们的国有企业困难很大，主要原因就是因为它没有市场机制，没有利益机制。如果没有利益机制，过去搞得再好的企业最后也还是要垮的，因为国家把企业的利益统统拿走了。国家把利益拿走以后，导致几十亿投资出去以后效益很差，而国有企业的经营者和政府负责人都不负担企业亏损或破产的责任。

如果将国有企业利税继续捆在一起，没有利益机制，那么国有企业是搞不好的。探讨国有企业改革，如果不涉及利益问题就无法深入下去。现在很多国有企业已经撑不住了，国家把利益都拿走，国有企业的领导和职工在靠良心和党性干活，即使现在一些企业效益较好，再这样下去，以后也会衰落下去的。

现在国家想把国有企业的利益统统拿走，国有企业想从国家那里得到更多的资金，国家和企业各有各的算盘，在互相争夺利益。市场经济就是要把利益讲清楚，哪些是国家的，哪些是企业的。

因此，公司和国有企业的一个本质区别在于：公司是利益体，经营得好，可以得到自己的利益；经营得不好，企业就要破产、倒闭。

国有企业进行公司制改造是一条解决问题的途径。如果国有企业改为公司不能从根本上转换经营机制，仍是走过场，换汤不换药，照样无法改变经营亏损的局面。

2) 公司拥有自主权，而国有企业没有自主权

对国有企业的扩权让利从1987年起就开始试行，但是到现在还没有根本解决，国有企业的权利还很小。

有的国有企业即使改造成了公司，也只不过是换了块牌子，没有实质上的变化。

真正意义上的公司的自主权有四个：生产决定权、经营权、人事权、分配权。其中，分配权不是按劳分配的分配权，而是税后利润分配权。这包括三大块：一是公积金，主要用于企业发展、应付未来意外风险；二是公益金，主要用于为职工提供福利待遇；三是股东分红，即谁拥有资产谁分红。

我国的上市公司有 900 多家，1/3 经营效益不佳。这是因为上市公司还是国有企业的体制，而国有企业并不适合市场经济体制。公司是市场经济条件下的企业，国有企业是计划经济体制下的企业。国有企业也叫企业，但本质上并不具备市场经济条件下企业的特征。国有企业改革决不单是名称的变化，而是体制的转变，因此，把国有企业转为公司，就是把计划经济体制下的企业转变为市场经济体制下的企业。

2. 公司是法人，国有企业不是法人

公司是法人，这是市场经济的客观要求。社会主义的市场经济同样具有平等主体间的等价交换这个基本特征，这在客观上就要求必须确认公司在经济活动中具有平等、独立地进行商品交换的权利。因此，确认公司的法人地位，对于明确经济责任，改善经营管理，对于解决政企分开，开展对外经济交往，以及参与国际市场竞争，从而增强我国国有企业的活力都具有重要的意义。

1) 公司作为法人拥有的权力

首先，公司拥有法人财产的支配权。公司实行所有者、经营者分离的制度，公司作为法人有权支配法人财产，而国有企业无权支配法人财产。国有企业中政府既是所有者又是经营者。1978年以后所讲的国有企业做到政企分离，是站在政府的角度把经营权下放给企业。

其次，公司享有法人的民事活动的权利。公司无上级主管部门，仅对法律负责，公司权利要受法律保护，任何组织、任何人不得侵犯。

再次，公司要承担民事活动的义务。如果公司承担不起这个义务、责任了，就要注销。

公司法人决非口号，而是有实质内容。国企改为企业，要从原来名义法人变成真正法人。

2) 国有企业不是法人

有人说国有企业也是法人企业，因为它的财产集中在一起，其实不然。国有企业本质上是自然人企业，但它是不伦不类、财产不清、责任不明的企业。这种制度注定它很难成长，因为国家财政补贴，银行优惠贷款无法回收时不予追究，谁都不承担任何责任。国有企业搞成现在这个样子，不是人们观念的问题、愿不愿搞好的问题，而是制度注定了它必然衰败。

国有企业本质上是自然人企业，但名义上是法人制度，这个法人是名义上的法人，政府仍在起作用。现在整个国有企业处在分化、动荡、改组中，调整势在必行。原来计划经济意义下的国有企业今后将不复存在，但国有资产和国有经济仍存在。

3) 正确认识公司法人

现在公司地位受到挑战，主要有两方面原因。

外部：政府、各类社会组织不尊重公司的法人地位。政企分开喊了 20 年不见效，中国的企业改制不能一次完成，必须伴随着政府的改制。现在政府改革面临着两大阻力，一是观念问题，二是利益冲突，要进行权力、利益的再分配。

内部：必须明确公司内部的组成单位不是法人。因为这些单位不能超越于公司而独立承担民事责任。法人之间的法律地位是平等的，不存在法人内部上下级法人关系。如果作为法人的公司内部成员单位也是法人，不仅会损害公司作为法人的独立性和公司作为企业的整体性，而且也会违反国家法律规定的法人制度的基本原则。

现在很多公司搞二级法人。二级法人是不确切、不科学的概念，因为公司是法人，是一个法律主体，由它承担全部法律责任。如松下公司是法人，有 22 万职工，33 个事业部，彩电事业部有几万职工，从研制、开发、设计、销售都有，但事业部不是法人，只是一个单位。

中国的总公司，下面设二级法人，一级法人的想法是：公司搞好了把二级单位的利润全吸走；搞不好让二级法人自负盈亏。二级法人则抱这样的想法：搞好了我是二级法人，自己有利润，有小金库；搞不好上面有一级法人来负责任。因此，搞二级公司是瓦解的前奏。

中国国有企业还有行政级别的问题，其实企业中不应有行政级别。在国际市场上，交易方不跟行政级别打

交道，而是与产品、质量、服务打交道。国外企业凭借的是经过评估出来的资信等级。今后，公司不讲行政级别，要讲资信等级。企业的经营者是企业家，是一种职业，是终身为之奋斗的事业，不与行政级别挂钩。行政级别应只存在于政府机构中。

3. 公司是联合体

公司是由两人或两人以上，集资联合组成的经济实体。公司作为联合体存在，有两种基本特征：

①所谓“两人或两个以上的人”，可以是两个自然人，也可以是两个法人，或一个自然人、一个法人。

②所谓集资，既可以是资金联合，也可以是财产联合。

集资不同于借贷，集资是投资行为，有利润、有分红，承担风险。集资的财产是法人共有的财产。作为联合体的公司，集资联合组成的公司资金和财产，是由公司支配的独立资金和财产，而不再是各个相互分离的出资者的个人财产，只能用于公司的经营活动并承担公司自负盈亏的经济责任，只能是联合体的共同资金和财产。

公司不同于合伙人企业，合伙人企业的财产可以入伙退伙，是无限责任，属人制企业。

国有企业本质上是合伙人企业，是人制企业。国企除外壳外都要改造，进行制度改造。

所以，“集资”不能乱用，要区分自然人和合伙人，集资和借贷，有限责任和无限责任，人制和法制。凡是

公司必须是实体企业，不能打着企业旗子搞行业调整，承担政府职能。

从国际市场来看，我们一定要加入世界贸易组织(WTO)。我们在历史上错过了几次发展的机会：乾隆皇帝时，英国派了个 1700 人的贸易代表团来想发展贸易，清政府认为自己是帝国，看不上英国，结果 1840 年鸦片战争后还是被敲开了大门，被迫对外开放经商口岸。19 世纪末 20 世纪初的洋务运动被骂为卖国运动。1949 年建国后又封闭，到 1976 年生产力基本没有什么大发展。现在加入 WTO 对我国会有一些冲击，如石油、汽车行业等，但已经封闭不住了，现在进入网络经济时代，WTO 是挡不住的。因此我们要站在更高的角度看问题，应付未来的挑战。

公司的共同特点是：它们都是企业、法人，都是联合体。

需强调的是国有企业不能改成独资公司，因为国企本来就是独资企业，如果都改成独资企业，就是换汤不换药，穿新鞋走老路。

规范的公司应是两个或两个以上股东联合组成，集团公司也可以改为规范公司。

因此，国有企业要改为公司一定要做到三点：第一，公司是企业；第二，公司是法人，是真正法人；第三，公司是联合体，是两个或两个以上股东组成的。

二、公司制与现代企业制度的联系

1. 现代企业制度的含义

自从1994年我国进行现代企业制度试点以来，许多地方都逐步建立了现代企业制度。但是，现代企业制度建立过程中存在着许多问题。产生这些问题的原因主要有以下两个方面：

一个原因是走过场。中国搞了几十年的计划经济，计划经济最大的特点，就是形式主义的经济，因为计划经济是高度集权的经济，高度集权底下就是一级对一级，只要把上一级主管部门应付过去了，一切就安然无事了。但市场经济不同，市场经济是讲究实效的经济。

举个例子，50年代、60年代、70年代，国有企业都有个口号，叫“完成或超额完成国家任务”，那么怎么完成这个口号呢？唯一的措施就是大量地投料，投料就有产（成）品，就有产值。然后就可以向上一级汇报，完成或超额完成国家任务。国有企业在计划经济时代，每一年都完成或超额完成任务，但市场上没有东西。市场经济与之相反，市场经济讲究实效。产品生产出来以后要把产品卖出去，用户要承认，顾客要承认，市场要承认，产品卖不出去，就不能叫完成任务；产品卖出去以后，货款还要收回来。

例如松下公司，总部也到他们底下的各事业部去检查工作，一是到原料仓库去看看，原料是不是积压，原

料积压就意味着流动资金不畅，买了那么多的原料，肯定流动资金会有问题的。第二是看成品库，积压必然是有问题，要么是不畅销，要么是其他问题。这主要是思路不同，松下公司是从效果、结果反馈来看工作，中国人是看到过程就满足了。如果走过场，用形式主义应付上级，搞现代企业制度就是自欺欺人。

总之，“走过场”是个态度问题，这个态度问题同时也是根本问题，就是“考核政府业绩的方法不科学”，所以实行现代企业制度暴露出政治体制要改革。

第二个原因是认识问题。现代企业制度的定义到现在很多人还是搞不清楚。比如我们的企业现在身体在市场经济了，因为它参与市场竞争，但脑袋还在计划经济，用计划经济的思维来搞市场经济，那么这个市场经济就是大打折扣的市场经济。并不是说市场经济无效，而是没有按照市场经济的要求来搞市场经济。

市场经济最后的表现企业，就是现代企业制度。所以现代企业制度一直到现在，还是个具有重要现实意义和理论意义的问题。

什么是现代企业制度？现代企业制度是以公司制度为主体的、市场经济体制的基本成分。这就是现代企业制度的定义。理解这个定义可分为两个层次。

1) 现代企业制度是市场经济体制的基本成分

现代企业制度要求完备的市场体系：技术市场、人才市场、资本市场，甚至于证券市场、股票市场。在市场经济体制没有建立或是市场体系不完善的情况下，现代企业制度是受到局限的，因此建立现代企业制度的过

程实际上就是建立市场经济体制的过程。同样，建立市场经济体制也必须要建立现代企业制度，两者是不可分割的关系。抽象地讲市场经济这个理论，是个经济学的课题；抽象地讲现代企业制度，是企业的问题，但恰恰这两者是联系在一起的。

建立现代企业制度的过程就是建立市场经济体制的过程，因为首先要了解市场经济的成分有哪些。根据对国外市场经济发达国家的研究和考察，结合中国的实际国情，我提出市场经济体制的成分有三个：第一是消费者，这里是广义的消费者，包括客户、用户、顾客，同时还要明确，消费者是首要的成分。第二是企业，企业是市场经济体制的基本成分。这是因为消费者是需求者，企业是供给者，市场经济是企业作为供给者与消费者的供求关系的经济。市场经济的基本关系是企业与消费者之间的供求关系，市场经济的基本规律是供求关系的规律。第三是政府，政府是市场经济体制不可缺少的成分。这三个成分，分别回答了三个层次的问题。消费者回答了市场这个层次的问题，我们天天讲要面向市场、开拓市场，什么是市场？消费者的需求就是市场。找到了消费者就找到了市场，找到了客户就找到了市场。第二个成分企业回答了市场经济四个字的本质含义，把第三个成分政府再加进来，就回答了市场经济体制这六个字的本质含义。所谓市场经济体制，除了有消费者、有企业双方交易以外，必须要有政府，因为交易要有规则，要有序地进行交易。市场经济体制是有政府的体制，所以市场经济体制决定政府有重要的作用。我

们有句话叫“政府职能的转变”，即计划经济体制下的政府职能要消亡，要转到市场经济体制下的政府职能上来。建立现代企业制度离不开政府，政府转变的好，现代企业制度建立的就快；政府职能转变的慢，就阻碍现代企业制度建立，形成负效应。

建立现代企业制度，这三个成分是缺一不可的，片面强调哪一个成分都不行，建立现代企业制度的要求就是要处理好这三个成分之间的关系。建立现代企业制度决不单纯是企业的事情，必须把企业放在这三个成分的关系中看。这三个成分的关系通俗地说，就是企业围绕消费者转，政府围绕企业转。

这里先讲第一重关系：企业与消费者的关系，计划经济下长期强调的是生产决定消费。企业从事生产，所以企业是中心，它决定消费，消费者围绕企业来转。生产决定消费这句话，从经济学角度来说，这是问题的一方面，说明企业只有生产这种产品，提供供给，消费者才能得到这种产品。从这个意义上说，是生产决定消费。但这只是生产与消费关系的一面，反过来，消费又影响生产，消费不是一个消极的概念，消费也有积极的作用，反作用于生产。现在我们要找经济增长点，实际上就是要找消费点，找到了消费点就是找到了经济增长点。消费者决定企业的命运，不是企业决定消费者的命运。因此要研究消费者，研究市场，这是一门学问。研究不透，那根本没办法来搞现代企业。增强企业市场竞争力，就是进行现代企业制度的目的。现代企业制度本身是个手段，是个方法，不是过程，不是目的。现在有

些地方为改制而改制，把改制本身作为目的，把现代企业制度本身作为过程。

对于大型企业集团来说，建立现代企业制度就是要寻找市场，增强市场竞争力，这是最重要的。增强市场竞争力，最重要的是分析两类人：第一类人是消费者，你的客户在哪里？第二类人是竞争者，分析竞争者归根到底是为了争夺消费者。作为企业战略来说，分析竞争者更是核心，因为消费者是客观存在的。所以，建立现代企业制度本身不是目的，目的是增强市场竞争力。具体表现为把消费者摆在第一位，企业围绕消费者来转。现代企业制度不是为了完成上级的任务，也不是为了响应什么号召，是为了我们企业的生存和发展而建立现代企业制度，目的必须摆正。

再一重关系，就是政府与企业的关系。政府要围绕企业来转。政府为什么要围绕企业来转？企业是创造物质财富和价值的单位，企业是社会生产力发展的载体，为社会提供有形商品、无形商品，提供服务。政府固然重要，但政府本身不直接创造物质财富，它与企业分工不同。企业从创造价值中拿出一部分以税收的形式交给政府，政府才能存在。因此，企业搞得越好，交的税越多，对政府越有利。

这就是消费者、企业、政府之间的关系，这三者的关系在建立现代企业制度的过程中，要解决的问题是：

①从企业与消费者之间的关系上说，主要矛盾是在企业。一方面是消费者的需求。企业没有找到消费者或不能满足消费者，企业就会受困。市场总是存在的，关