

苑子 编著

国有资产经营公司 操作实务

GUOYOUZICHANJINGYINGGONGSI
● ● ● ● ● ● ● ● CAOZUOSHIWU

 广东人民出版社

苑子 编著

国有资产经营公司 操作实务

GUOYOUZICHANJINGYINGGONGSI
● ● ● ● ● ● ● ● CAOZUOSHIWU

 广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国有资产经营公司操作实务/苑子著. - 广州: 广东人民出版社, 2001. 7

ISBN 7-218-03706-2

I. 国… II. 苑… III. 国有资产-企业管理-研究-中国 IV. F123.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 59829 号

责任编辑	陈 娟
装帧设计	张竹媛
责任技编	孔洁贞
出版发行	广东人民出版社
经 销	广东新华发行集团股份有限公司
印 刷	肇庆市科建印刷有限公司
开 本	850 毫米×1168 毫米 32 开本
印 张	11.25
插 页	1
字 数	270 000 字
版 次	2001 年 7 月第 1 版 2001 年 7 月第 1 次印刷
印 数	1-5 000 册
书 号	ISBN 7-218-03706-2/F·510
定 价	23.80 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印公司联系调换。

售书热线: (020) 83790667 83791084

序

在党的十五届四中全会上确立的国有资产管理体制是：“国家所有、分级管理、授权经营、分工监督”。提出要建立国有资产管理、监督、营运体系，积极探索国有资产管理的^{有效形式}。近年来，全国各地陆续开始尝试组建国有资本营运机构，有：国有资产经营公司、国有控股公司、国家投资公司、授权经营企业集团等多种形式。它是不同于一般企业的特殊企业法人，作为国家授权投资的机构对授权范围内的国有资产行使出资者所有权，主要以控股方式从事资本营运和资产经营活动，并对国有资产的安全和增值负责。

国有资产经营公司（含上述国有资本营运机构）的组建以及建立后的运作，都是深化国企改革与促进国有经济发展的一个崭新和重要的课题。

从资本营运的概念来说，资本营运是指以追求最大利润、促进资产最大增值为目的，以价值形态经营为特征，通过对生产要素的优化配置和资产结构的动态调整等方式和手段，对企业资产（内部的、外部的、有形的、无形的）进行综合经营的一种行之有效的经营模式。从我国的实际状况来看，以国有经济的战略性调整、国有企业的战略性改组、建立现代企业制度这三项内容为中心的国有企业深化改革，都离不开资本营运：国有经济要通过

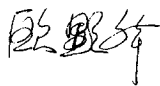
资本营运，有进有退，才能实现战略性调整；国有企业要通过资本营运，“抓大放小”和扶强汰弱等资产重组，促进资本向优势企业集中，组建大集团、大公司，才能实现战略性改组；现行国有独资企业要通过资本营运，由单一产权转变为多元产权，才能改制为现代企业制度。可见，资本营运是连接和贯穿三项改革的一条红线。因此，能否搞好资本营运，直接关系到国企改革成败，进而关系到整个经济改革体制的成败，具有重大的现实意义。

作为改革开放前沿的广东，继深圳市率先组建国有资本营运机构（投资公司、控股公司共3家）后，也于1999年春夏开始筹建省属首家资产经营公司——广东省广晟资产经营有限公司（由广东省军队武警部队政法机关移交企业和广东省电子工业总公司等企业，共有100多亿元资产组建而成），并于1999年12月30日正式挂牌运作。我作为筹建小组的负责人，后任这家国有资产经营公司的董事长，得到省和有关部门的支持指导及借鉴有关经验，组建后将资产重组与资本营运作为国有资产经营公司规范运作的重要课题，从一年多的实践来看，绩效是比较明显的（特别是资产重组，见本书“实务篇”）。但是，毕竟国有资产经营公司的组建与运作是个新的事物，理论上的新探索，实践的大胆尝试，还有形势、时机等要素的分析与把握等等，这些都是我们面临的新课题。因此，加强学习，努力实践，不断探索，这将是当今每个企业管理人员的共同追求。

《国有资产经营公司操作实务》的编著者，参与了资产经营公司筹建和运作，并试图对此作一些理论上的探讨，在此基础上阐述国有资产经营公司（授权经营企业集团）资本营运的操作。这是一项有益的尝试，也是积极的探索。

《国有资产经营公司操作实务》一书，寓理论与实践于一体，可读性与操作性较强，适用于各地新组建的国有资产经营公司或

授权经营企业集团，值得这些企业各类管理人员一读；同时，也可供其他企业的管理人士作为参考。我认为，这本书对当前国有资本营运机构的组建与运作，是有一定指导作用的；我也相信，这本书将收到抛砖引玉的效果，启迪及促进更多的人来关注、研究与探讨。



2001年3月18日

「前言」

“建立有效的国有资产管理、监督和营运机制，保证国有资产的保值增值，防止国有资产流失”，这是党的十五大明确提出的，是建设社会主义市场经济体制的需要，是我国经济体制改革的一项重要内容，也是建立现代企业制度的基本保证和政企分开的关键。可以说，国有资产管理体制和运作机制问题，不仅关系到国有企业自身的生存与发展，而且直接关系到我国社会主义经济建设和社会主义制度的巩固，直接关系到我国早日建设成为富强民主文明的社会主义现代化国家。

随着经济体制的转轨、市场机制的深入发展，我们无论是对国有经济，或是对资产经营管理，或是对国有资产经营公司的运作，都应有一个全新的、系统的、明确的认识，要“按照国家所有、分级管理、授权经营、分工监督的原则”，积极探索国有资产经营管理的有效形式。基于这一出发点，加上本人有幸作为省属首家国有资产经营公司筹建及运作的参与者，有一定的实践经验与体会；在工作中，又常常为国有资本营运机构有关管理知识及操作技能方面书籍和资料的奇缺而感到不便和遗憾；与此同时，一些国有资产经营公司、授权经营企业集团，对我们也提出有关这方面的迫切需求。这些，都促使本人萌发了编著一本专门书籍的欲望。于是便在繁忙的工作之余，学习并参阅了大量有关

书籍及参考资料，并在资本运营专家、学者的指导以及广东省经济贸易委员会、广东省广晟资产经营有限公司有关领导的支持下，编著了《国有资产经营公司操作实务》一书。

《国有资产经营公司操作实务》以须知、组建、操作、实务、借鉴、法规、制度、附录共 8 个篇章，较为全面、系统地阐述了国有资产、资产经营的概念；国有资产经营公司的性质、特征、职能、目标定位以及组建思路、原则、发展模式和运作难点与问题；国有资产经营公司的政策法规及规章制度；资产经营公司（授权经营企业集团）的成功实践、国内外资产经营公司（控股公司）的借鉴与启示等等。

《国有资产经营公司操作实务》一书，主要参阅了《国有资产管理》、《资本运营与风险防范》和《国有企业资本营运研究》等专著，得到不少启发；而且，承蒙省属首家资产经营公司董事长欧显华为此书作序；深圳市投资管理公司、建设控股公司、华强集团及上海实业（集团）、仪电控股（集团）公司等兄弟企业的宝贵经验为本书增色。在此一并衷心致谢。

由于编著者本人专业理论水平的局限，加上编写时间较为紧张，本书不当与错漏之处在所难免，恳请指正。

编著者

2001 年 3 月 22 日

「目录」

1. 须知篇	1
国有资产经营公司的组建背景	3
国有资产运营机构的基本模式	12
国有资产经营公司实施资本经营的必备	18
国有资产经营公司的性质	26
国有资产经营公司的基本特征	27
国有资产经营公司的目标定位	28
国有资产经营公司的主要职能	30
企业集团国有资产授权经营	31
2. 组建篇	41
国有资产经营公司的组建思路	43
国有资产经营公司的组建原则	47
国有资产经营公司（授权集团）章程	50
国有资产经营公司（授权集团）授权经营实施方案	66

3. 操作篇	77
国有资产经营公司的资本营运方式	79
国有资产经营公司的发展思路与模式	81
国有资产经营公司当前运作的若干问题	85
资本经营运作的误区	94
4. 实务篇	101
加大劣势企业退出, 加快资产重组步伐	
——广东省广晟资产经营有限公司	103
资产经营公司职能与运作规范	
——深圳市投资管理公司	115
积极探索国有控股公司发展新路	
——深圳市建设投资控股公司	130
控股公司的“3+3+1”管理	
——上海仪电控股(集团)公司	142
开拓国际资本市场, 扩展资本营运规模	
——上海实业(集团)有限公司	153
加大资产经营力度, 提高资产增值能力	
——深圳华强集团有限公司	164
5. 借鉴篇	171
美国实体型控股公司的借鉴	173
意大利国家控股公司的启示	179
深圳市国有资产经营公司的探索	185
青岛市国有资产经营公司运作思考	191

6. 法规篇	195
国有资产经营公司资产经营责任制暂行办法	197
国有资产经营公司领导人员管理实施办法	207
国有企业监事会暂行条例	212
广东省省属国有资产经营公司管理暂行办法	218
关于印发《广东省省属国有资产经营公司财务 总监管暂行办法》的通知	225
广东省省属国有资产经营公司财务总监管理 暂行办法	226
关于印发《广东省省属国有资产经营公司》财务总监 与董事长、总经理联签工作制度（试行）和《广 东省省属国有资产经营公司财务总监报告工作制 度（试行）》的通知	234
广东省省属国有资产经营公司财务总监与公司董事 长、总经理联签工作制度（试行）	235
广东省省属国有资产经营公司财务总监报告工作 制度（试行）	238
关于授权省属资产经营公司办理企业国有资产产 权登记的通知	240
关于印发《广东省省属国有企业托管暂行规定》 的通知	242
广东省省属国有企业托管操作暂行规定	243
7. 制度篇	245
国有资产经营公司（授权集团）议事规则	247
国有资产经营公司（授权集团）国有资产产权管理	

暂行规定	254
国有资产经营公司（授权集团）投资（项目）管理 暂行办法	264
国有资产经营公司（授权集团）内部审计暂行办法	270
国有资产经营公司（授权集团）财务总监管理暂行 办法	275
8. 附 录	285
须知	287
股票期权、期股	293
公司上市	297
投资基金	301
可转换公司债券	304
清产核资	308
资产评估	312
国有资产产权交易	317
企业资产重组	323
企业托管	327
企业兼并、收购	330
企业破产清算	334
跨国公司经营	339
参考文献	349

1

须 知 篇

- ☆ 为何组建国有资产经营公司？
- ☆ 什么是国有资产经营公司？
- ☆ 如何实施国有资产运营？

国有资产经营公司的组建背景

国有资产经营公司（控股公司，投资公司）是当前国有资产营运新机构，它的组建背景，可从三个方面剖析：

一、从企业发展、融资体制的转换来看：

企业生存是靠原有规模的基础上进行再生产来维持，而企业发展则要靠扩大再生产来支撑。内涵扩大再生产是提高生产要素投入量的利用效率；外延的扩大再生产是增加生产要素投入量，而“生产要素的投入”，既包括资本（资产）的投入，也包括技术的投入、信息的投入和劳动力的投入等。

对企业自身而言，增加资本的投入量有三条基本渠道：一是利用企业自身积累；二是间接融资；三是直接融资。企业自身积累是企业最为稳妥也最有保障的筹资来源。由于它是企业内部自己掌握的资金，因而使用起来最灵活，也最具优越性。利用自有资金这条渠道筹措资金，其最大的好处就是资金可以完全由自己安排支配，而且企业的筹资成本最低，投资时不需支付利息，因此投资代价较低。但是利用企业内部自有资金进行筹资的缺点也是很明显的，其中最主要的就是筹资数额会受到企业自身实力的制约，一般来说企业内部的自有资金数量都较有限，即使是实力相对雄厚的大公司、大企业，由于其所需资金数额巨大，因而仅靠自身筹资往往也显得力不从心。尤其是在企业创业初期，太多

地依赖企业自有资金常常是不现实的，因为绝大多数企业都不具备如此坚实的资金供应能力。因此，对于企业而言，通过金融市场筹集资金就显得相当重要。

间接融资和直接融资，是通过金融市场筹集资金的两种主要方式。所谓间接融资，是由企业通过银行和其他金融中介机构间接地向资本的最初所有者筹资。它的基本形式是银行或非银行金融机构从零散储户或其他委托人那里收集来的资本以贷款、购买企业股票或其他形式向企业融资。所谓直接融资，是指资本的最终需求者——企业直接向资本的最初所有者包括个人和法人筹资。直接融资的主要形式是企业用普通股股票或企业债券募集资金，优先股则是介乎股票与债券之间的一种金融工具。

目前，我国国有企业普遍存在资产结构不合理、企业财务状况不佳的现象。资料表明，“七五”期间我国国有企业平均负债率约 60%，到“九五”期间则已升至 80% 甚至以上，虽然从理论上讲，负债率高低并不是判断企业好坏的标准，关键要看企业效益如何。但我国企业目前是：1/3 微利，1/3 持平，1/3 亏损。毫无疑问，在这种情况下，企业仍然高负债经营问题就相当严重了。一方面说明企业自身经营有问题；另一方面说明银行贷款风险加剧。另外，居民储蓄自改革开放以来发生了很大变化，储蓄从过去的以政府储蓄为主转变到现在的以居民储蓄为主。大多数居民储蓄是存在银行里，只有大约 10% ~ 11% 左右是以股票或债券形式持有的。在这种情况下，如果直接融资比重有所提高的话，那么，对企业来说负债率可能会有所下降，可以减少对银行贷款的依赖，对银行来说，压力也可以减轻一些，对居民来说，投资渠道增加了，获取较高回报的机会也会增多。存银行的收益率是很低的，有时候甚至低于通货膨胀率。所以，扩大直接融资，培育资本市场，对企业、银行、居民都有好处。

直接融资所起到的作用不仅是融资，而且能对融资者形成更

有效监控与约束的功能，所以，发展直接融资对于国企改造的意义更大。

总之，目前中国经济处于转轨时期，国有企业负债率普遍较高，银行资产风险较大以及居民储蓄大量存在，培育与改造中国资本市场任重道远，特别是发展直接融资对于支持中国的经济增长，促进国有企业改造无疑起着重要作用。

二、从国企改革攻坚与突破阶段来看：

从1979年开始的中国经济体制改革，经过21年的发展历程，目前已进入到攻坚和突破阶段，触及到了现代企业制度的内核——产权、资产和资本。国民经济市场化、社会化程度明显提高，社会主义市场经济体制正在逐步建立。尤其是1996年以来宏观经济政策的一系列变化，在货币、财政、投资等方面的政策共同作用下，中国宏观经济已进入新一轮发展周期，经济增长方式将由粗放式数量型转向集约式质量效益型。因此，配合和适应经济增长方式的转变，以提高资产质量、盘活存量资产、降低企业资产负债率为重点的企业资产和债务重组，将成为新一轮经济周期的切入点和热点，经济发展的着力点将表现为资产经营及其效益的提高。

改革开放的纵深推进，一方面国民经济已经积累起可观的物质基础，形成了庞大的资产存量和生产能力；另一方面，随着外国资本、技术、管理大量进入中国，国内非公有制经济的发展壮大，传统产业和现代产业、外国资本和国内资本、国有资本和私人资本、传统经营机制和现代企业经营机制之间的矛盾日益尖锐，适应产业升级和经营机制转换的要求，进行大规模生产要素重组和资产经营迫在眉睫。如何使国有企业巨额存量资产通过流动和重组来发掘其巨大的经济潜力？中国的优势企业集团如何培