

北京国有工业企业改革案例与文件汇编

跨 越

改制篇

● 金生官 主编

同心出版社

北京国有工业企业改革案例与文件汇编

跨 越

改制篇

金生官 主编

同心出版社

图书在版编目(CIP)数据

跨越, 改制篇/金生官主编. 北京: 国有工业企业改革案例与文件汇编. - 北京: 同心出版社, 2002. 3
ISBN 7-80593-571-8

I. ①跨… ②北… II. 金… III. 国有企业: 工业企业 - 经济体制改革 - 研究 - 北京市 IV. F427.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 086111 号

同心出版社出版、发行

(北京市朝阳区和平里西街 21 号)

邮编: 100013 电话: (010)84276223

廊坊市光达印刷厂印刷 新华书店经销

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

850 × 1168 毫米 32 开本 印张 7.125

字数: 168 千字 印数: 1—2000 册

定价: 29.60 元(共两册)

主 编:金生官

副主编:周毓秋 常 青 王晓飞

编 委:马 震 李忠义 石小璞

陈友弟 曾 群 任金生

江旭东 王隆建 张孝峰

汤承祁 孙铭才

序

建国以来，在我们国家经济和社会发展中，国有企业始终处于十分重要的地位。新中国成立 50 多年来，国有企业为我国形成比较完整的工业体系和国民经济体系，增强经济实力和综合国力，巩固和加强国防，促进社会全面进步，提高人民生活水平，做出了不可磨灭的历史性贡献。但随着改革开放和社会主义市场经济的逐步发展和不断完善，特别是随着入世后世界经济一体化趋势的加强，影响国有企业快速发展的诸如责权不清、政企不分等体制性障碍开始显现出来。

为了使国有企业尽快与市场经济对接，党的十四届三中全会《决定》指出：“建立现代企业制度，是发展社会化大生产和市场经济的必然要求，是我国国有企业改革的方向。”这标志着我国企业改革从以前的放权让利转变到制度创新的实质性阶段。党的十五大做出了调整和完善所有制结构的重大决策。党的十五届

三中、四中全会又对这项任务，做了更为具体的规定。党的十五届五中全会通过的《十五计划建议》，再次明确要求我们把继续推进所有制结构的调整和建立现代企业制度，作为深化改革，完善社会主义市场经济体制的一项重要任务。

按照中央的要求，为推动我市国有企业的制度创新，探索公有制的多种实现形式，构架国有企业与这一目标相适应的产权结构、组织结构和利益结构，形成新的经营机制，使企业尽快建立自我约束、自我发展的机制，成为市场竞争的主体，在市委、市政府的领导下，我市从1995年开始进行建立现代企业制度试点工作，首先在市属地方工业企业中选择了46户国有大中型企业进行试点。1998年开始在58户国有大中型骨干企业中推进建立现代企业制度工作。2000年底，58户国有大中型骨干企业中，有49户完成改制工作，改制面占84.5%，其中多元投资主体的企业占81.6%，完成市委市政府确定的至2000年年底骨干企业改制75%的目标。从2001开始，又在全市地方国有大中型企业中，全面推进建立现代企业制度。截止2001年年底，全市已经有190户工业企业完成改制，改制面占地地方国有大中型工业企业总数的68.34%。

现代企业制度的建立，使所有者空位的问题得到初步解决；在多元投资主体的有限责任公司或股份有限公司，特别在非国有股比重较高的合资企业及上市

公司中，行政“漏斗”的作用已经开始淡化；现代企业制度的建立，使企业股权结构明晰，为企业间的资产优化配置的市场化运作创造了条件，2000 年仅通过债转股，全市 17 个企业共重组资产 451 亿元；现代企业制度的建立，使企业具备了进入资本市场的基本条件，拓宽了融资渠道，仅 1997 年以来，11 家工业上市公司就通过股票上市、配股、吸收社会法人入股、职工出资持股等方式，就筹集资金约 85 亿元，这些资金相当于“八五”期间财政对国有企业减税让利总额 2.12 倍多；现代企业制度的建立，规范了企业法人治理结构，使所有权与经营权分离，为企业自我约束、自我发展机制的形成和快速发展奠定了基础，2001 年 1—5 月，全市已改制国有大中型企业实现销售收入 258.1 亿元，同比增长 10.4%，实现利润 7.9 亿元，同比增长 54.9%，利润增幅高于全市 8.4 个百分点。

尽管全市国有大中型企业建立现代企业制度工作成绩显著，但是，我们仍应清醒地认识到：取得的成绩仅仅是初步的、阶段性的，国有企业改革和发展中许多深层次的矛盾和问题还没有得到根本解决，全市还有将近三分之一的国有大中型企业仍处于工厂制的旧体制中；已经完成改制的企业多元化程度还不够高，法人治理结构还不够完善，机制转换还没有真正到位，因此，我们没有任何理由骄傲自满，不能有丝毫松懈。

为了更好地指导全市国有大中型企业建立现代企

业制度工作，进一步提高改制质量，我们认真地总结了红星酿酒等9家较有代表性的国有大中型企业的改制经验，并汇集成册。这些经验可借鉴性、可操作性较强，在吸引多元投资，进行资产债务重组，推进规范市场化运作等方面都有一定程度的创新，对企业改制工作具有一定的指导意义。希望广大正在进行改制的国有大中型企业能从这些典型经验中得到启迪，结合本企业实际情况在实践中不断发展、不断创新，为实现我市国有大中型企业在全国率先完成建立现代企业制度的目标做出应有的贡献！

2002年4月

A stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to the official responsible for the document.

目 录

序	(1)
---------	-----

以转换机制为核心，积极推进现代企业制度 建设

首钢总公司改制经验介绍	(1)
-------------------	-----

抓住机遇，创造条件，扎实推进建立现代企 业制度

北京光学仪器厂初步建立现代企业制度情 况介绍	(18)
---------------------------------	------

以资本为纽带，推进现代企业制度建立进程

福田公司建立现代企业制度概要	(28)
----------------------	------

以重组为核心推进现代企业制度建设

北京红星酿酒集团公司改制情况介绍	(42)
------------------------	------

尊重知识，更新观念，努力打造制度领先的 优秀公司

北京绿创环保集团改制纪实	(52)
--------------------	------

在改革中探索，在实践中前进

北京日化二厂改革情况介绍	(60)
--------------------	------

制度创新给双鹤插上了腾飞的翅膀

北京双鹤药业股份有限公司改制回顾	(68)
------------------------	------

体制创新为企业快速发展奠定了基础

北京医药股份有限公司改制回顾····· (83)

深化企业内部改革,建立规范的现代企业制度

北京北开电气股份有限公司改制回顾····· (90)

〔附〕

关于转发国务院办公厅《关于转发国家经贸委国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范(试行)的通知》及国家经贸委《关于贯彻落实〈国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范(试行)〉的通知》的通知····· (98)

国务院办公厅关于转发国家经贸委国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理基本规范(试行)的通知····· (101)

国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范(试行)····· (102)

关于贯彻落实《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范(试行)》的通知····· (119)

北京市人民政府办公厅转发市经委市政府体改办关于贯彻执行国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范实施意见的通知····· (127)

关于贯彻执行国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范的实施意见	(128)
北京市人民政府办公厅转发市政府体改办市经委关于本市国有大中型企业建立现代企业制度指导意见的通知	(133)
关于本市国有大中型企业建立现代企业制度指导意见	(134)
关于对国有大中型企业建立现代企业制度进行自查的通知	(142)
关于下发《北京市国有及国有控股工业企业加强管理基本规范评价标准(试行)》的通知	(155)
北京市国有及国有控股工业企业加强管理基本规范评价标准(试行)	(158)
北京市人民政府办公厅转发市经委关于鼓励和促进中小企业发展若干政策意见的通知 ...	(177)
关于鼓励和促进中小企业发展的若干政策意见 ...	(178)
北京市人民政府办公厅关于转发《北京市国有企业破产工作暂行规定》和《北京市企业兼并工作暂行规定》的通知	(188)
北京市国有企业破产工作暂行规定	(189)
北京市企业兼并工作暂行规定	(194)
关于深化国有企业内部人事、劳动、分配制度改革的意见	(199)

关于进一步规范债转股工作加强债转股企业 改革管理的通知	(207)
关于印发《北京地区企业逃废债行为认定标 准》的通知	(211)
北京地区企业逃废债行为认定标准	(212)

以转换机制为核心,积极 推进现代企业制度建设

首钢总公司改制经验介绍

1995年以来,首钢按照中央提出的“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的建立现代企业制度的要求,结合企业实际,积极探索,大胆实践,经历了三个阶段:一是集团化改革阶段。针对长期以来首钢实行单一法人的工厂式管理体制,24万人吃钢铁“大锅饭”的状况,从1995年开始,采取主辅分离的办法,把转炉钢主流程以外的经济实体、生活后勤部门和辅助厂矿,分立为子公司、独立厂和事业法人,形成了以首钢总公司为母公司,以资本为纽带的母子公司体制。二是制度框架建设阶段。1997年党的十五大以后,首钢提出了“三五三六”的改制模式,建立三项基本制度,健全以五个体系为核心的领导制度,建立以三个中心为主的管理制度,建立适应市场经济要求的六个经营机制。三是进行规范化建设阶段,1999年以来按照十五届四中全会的要求,进一步健全法人治理结构,规范集团母子公司运行体制,加强制度建设,努力把现代企业制度的各项要求落到实处。经过以上三个阶段,首钢逐步建立和规范现代企业制度,基本内容是:“一个关键,

三个中心，六个机制”。首钢建立现代企业制度进展情况如下：

一、以建立规范的法人治理结构为核心，实现制度创新

建立现代企业制度的关键是建立规范的法人治理结构，首钢进行了以下三方面工作。

1. 进行所有制结构调整，实现投资主体多元化

实行投资主体多元化，是建立规范的法人治理结构的基础。但是，要使首钢这样一个资产数额庞大，内部发展不平衡的大型企业整体实现投资主体多元化，难度较大，为此，首钢采取了积极的从局部推进的策略。

一是通过股改上市，建立北京首钢股份有限公司。1999年11月23日，以总公司烧结厂、焦化厂、第二炼铁厂、第二炼钢厂和三个线材厂为主体组建的北京首钢股份有限公司正式挂牌。该股份公司总股本23.1亿元，其中首钢总公司控股84.85%，社会流通股15.15%，募集资金18亿元。1999年在《上市公司》杂志评选的上市公司50强中，名列第五位。

二是实施债转股，将总公司第一炼铁厂、第一炼钢厂、第三炼钢厂、第一型材厂、第二型材厂、中厚板轧钢厂、皮带供料厂、动力厂、运输部及热连轧筹备组和特钢公司的一部分（特钢部），组建为北京首钢新钢有限责任公司。2000年3月31日，首钢总公司与华融、信达、东方资产管理公司签订了债权转股权协议，三家资产管理公司35.5877亿元的债权转为新钢公司的股权。8月31日北京首钢新钢有限责任公司正式注册登记。

通过以上两种方式，首钢总公司实现了整体改制。

在总公司母体实现整体改制的同时，各子公司采取多种形式，积极探索投资主体多元化。通过对外投资和资产重组，建立了 50 多家投资主体多元化企业，采取承包、租赁、联合、委托经营、股份合作制等多种方式经营的实体已达 116 个。首钢形成了多种所有制形式并存的、多法人的大型企业集团。首钢集团用 570 亿元的国有资产控制着 780 亿元的资产。截止到目前，首钢已实现投资主体多元化的企业净资产占改制前首钢净资产总额的 50% 以上。

在实行投资主体多元化的同时，首钢积极按照公司法和有关规定规范法人治理结构。一是依法建立了公司股东会、董事会（经理）、监事会；二是为克服国有股独大，容易造成侵害中小股东利益和内部人控制等问题，首钢在董事会中尝试增设了外部董事；三是严格按照公司法制定或修订了公司章程，详尽规定了各机构及成员的任职资格、职权范围、议事和表决程式。例如，在北京首钢股份有限公司 11 人的董事会中，增设了 1 名外部专家董事。在该公司的章程中，关于股东和股东大会的权利、义务和规则的条款，就有 4 节 46 条 56 款；关于董事和董事会的规定有 3 节 40 条 53 款。首钢规定：股东大会选举董事以股东持有表决权累计投票的方式进行（即股东持有的表决权在投票时累计，股东可以一次投出全部选票，也可以分次使用）。首钢还提出，“没有外部董事在场，不开董事会”，以维护中小股东和社会公众利益。

2. 理顺董事会、经理层和监事会权责关系，建立协调运转、有效制衡的治理机制

健全各项机构，只是建立良好治理结构的第一步，要真正形成各负其责、协调运转、有效制衡的治理机制，关键是构造好各机构的协调制衡关系。

为此，首钢总公司在改造为北京市政府出资的国有独资公司后，一是积极争取北京市政府有关部门派出和落实了总公司监事会成员，现在首钢总公司监事会中，除2名为总公司职工代表外，其他全部为政府派出人员；二是减少了董事会成员和经理人员的交叉任职，将董事会决策职能和经理层经营职能从人员构成上进一步分开；三是将子公司监事会成员由过去的内部人兼任，改为由总公司根据出资人身份派出，使总公司作为出资人的监督作用真正到位；四是按照职责分清、权限分明、规则明确的要求，重新修订、制定了总公司董事会、经理层的基本职责和议事制度，以及集团内部监事会管理办法，用制度形式将各机构的权责和制衡关系固定下来，照章运行。

在修订、制定各治理机构的基本职责和议事制度过程中，首钢以书面形式广泛征求了国家经贸委、国务院发展中心、北京市经委、北京市体改委、中国工业经济联合会、中国企业联合会、中国集团公司促进会、中国社科院工业经济研究所等部门领导和专家的意见，根据各位领导和专家的意见，作了进一步补充修改，以保证各项条款符合规范要求。

首钢在总公司董事会基本职责和议事制度中规定，首钢总公司董事会是总公司的决策机构，同时行使首钢集团决策机构的职权，对总公司和首钢集团国有资产保值增值向北京市政府承担责任。董事对会议议题应充分发表意见，并对自己的意见负责。如对重要问题有明显分歧，应当暂缓做出决定。总经理、监事会负责人列席董事会会议。会后要起草会议纪要，由董事长审签。在集团内部监事会管理办法中规定：首钢全资子公司监事会由总公司派出，对总公司董事会负责，代表总公司董事会对子公司的财务活动和负责人的经营管理行为进行监督。监事会主席的职级一般不低于所派子公司的正职负责人。

监事会一般每年对子公司定期检查 2—3 次，并可根据需要进行不定期的专项检查。监事会开展工作所需费用由总公司拨付。总公司还成立了监事会工作办公室，负责子公司监事会的日常管理工作。

这些措施，大大完善了首钢的法人治理结构，为避免个人独断失误造成重大损失，提供了可靠保障。

3. 发挥党委和职代会作用，支持和促进治理机构依法行使职权

坚持党的领导，发挥国有企业党组织的政治核心作用和实行以职代会为基本形式的企业职工民主管理，是中国国有企业的特色所在。建立现代企业制度，必须妥善处理好党委和职代会与公司治理机构的关系，既充分体现和发挥党委和职代会作用，又保障公司治理结构对公司的决策、经营、监督的权利，使几方面相得益彰。对此，首钢进行了积极探讨。第一、对独资和总公司控股企业，采取“双向进入”的办法，通过党委书记兼任董事长、党委成员和职工代表依法进入董事会、监事会，依法行使职权，发挥参与公司重大决策和监督作用。在人选上，坚持任用者首先要懂经营、懂管理、懂业务，同时还要具备较强的政治素质，懂得如何贯彻党的方针、政策，懂得如何在法人治理结构中依法行使职权、发挥作用，懂得如何开展思想政治工作等，以保证任用者是复合型人才。第二、为改变总公司董事会用于部不管干部，党委管干部不用干部的状况，将党委组织部改造成“组织人事部”，统一负责党政干部的管理，使行政的用人和管人统一起来。第三、通过重新修订《首钢总公司党委会基本职责和议事制度》和《首钢总公司职工代表大会条例》进一步界定了党委会、职代会与董事会、经理层、监事会的议事范围和职权，支持职工参与企业民主管理和