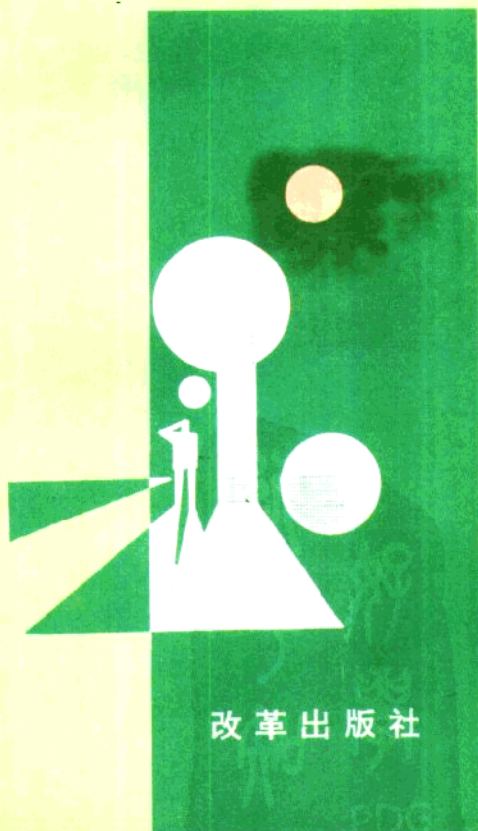


中小企业改制转轨运作实务

范恒山 主编



改革出版社

中小企业改制转轨运作实务

范恒山 主编

改革出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业改革转轨运作实务/范恒山主编.-北京:改革出版社,
1997.1

ISBN 7-80072-859-5

I. 中… I. 范… II. 中小企业-经济体制改革-概论-中国
IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 24388 号

中小企业改制转轨运作实务

范恒山 主编

改革出版社出版发行

社址:北京市东城区安德里北街 23 号

邮政编码:100011

河北方正印刷有限公司印刷

1997 年 1 月第 1 版 1997 年 1 月第 1 次印刷

850×1168 1/32 19.375 印张 503 千字

印数:5500 册

ISBN7-80072-859-5/F·517

定价:33.00 元

编委会名单

主 编：范恒山

副主编：彭建国 侯书森

作 者：范恒山 彭建国 侯书森

骆有云 刘惠芳 李玲萌

陈翔云 赵永新 白庆玲

王慧敏 廖清波 刘付上

陈兰桂 彭建

绪 论

企业改革的车轮已进入了一个新的历史时期；在深化大型企业改革的同时，放开搞活中小企业。十多年来，我国的经济体制改革始终以企业为中心，中小企业在改革的大潮中曾一次次地经受着洗礼。然而我们也不能不看到企业改革始终是以大型企业作为重点。广大的中小企业——它们有着与大型企业不同的性质与特点——常常被忽视了。改革的发展和实践的经验告诉人们，必须正视中小企业的改革与发展问题，如果再忽视这一问题，中国的经济发展就必然会受到制约。党中央、国务院已对中小企业的改革与发展作出了明确的规划，提出了“抓大放小”的战略决策。因此，研究中小企业的改革与发展已成为摆在我们面前的一项重要任务。

一、中小企业：我国经济发展的一枝生力军

可以形象地说，中国是中小企业的王国。在全国工商注册的近 900 万户企业中，大型企业不及 1%，而中小企业占 99% 以上。中小企业不仅在户数上占绝对多数，而且在工业总产值中也占到 60% 左右，实现利税占到 40%，就业人数占到 75%。近年来，中小企业在出口创汇方面也作出了巨大贡献。

我国中小企业的长足发展主要得益于党的十一届三中全会以来党的改革开放政策。改革开放 17 年来，我国城镇集体企业迅速增长，广大农村乡镇企业“异军突起”，“三资”、私营、个体以及股份合作企业也得到较快发展，初步形成了以公有制为主体、多种经济成份共同发展的格局。可以说，中小企业在我国的经济的发展已处于举足轻重的地位，正发挥着愈来愈重要的作用。

1. 中小企业是经济增长的新的增长点

据统计，1996 年，我国工业企业生产总值增长 15%，其中大型企业的增长率为 5—8%（当然，作为基础产业实现这样高的生

产率已不简单)。但同期中小企业增长率超过 30%，即在经济增长率中，中小企业的贡献更多一些。近几年我国的出口增长较快，其中大宗出口产品，如服装、工艺品、五金工具、轻工纺织等主要靠中小企业提供。另外，目前我国“三资”企业近 20 万户，其中 99% 也依然是中小企业，中小企业已成为经济增长的新的生长点。

2. 中小企业是活跃市场的基本力量

中小企业贴近市场，贴近客户，本钱小，风险大，但机制灵活，富于创新。同大企业相比，它们具有自己的优势，并不断开拓着活动领域：一是利用机制活的特点，集中于大企业尚未涉及的新兴领域；二是发挥贴近市场的优势，活跃在竞争变化十分剧烈的领域；三是乐于参与那些大企业不愿涉足的“多品种”、“小批量”、微利零售和维修服务等领域。而实际上，上述领域恰恰是市场机制最鲜明、最灵活的部分。正是由于中小企业在上述领域中的积极参与，才使得整个市场活跃起来。实践表明，哪些地区的中小企业发展较快，哪些地区的市场也相对活跃起来，哪些地区的中小企业发育滞后，哪些地区的市场也相对呆板。可见，中小企业在形成市场机制中的作用是无可替代的。

3. 中小企业是大企业改革与发展的重要依托

在计划经济体制下形成的上万人甚至几十万人大企业，目前有相当部分已处于困境，摆脱困境的主要手段就是调整结构，发展专业化生产。要实现这一点，大企业就要依托一大批富有活力的中小企业。如二汽建厂之初卡车生产自制率高达 60%，这在国际上是极为少见的。大企业要真正增强市场的应变能力，最重要的就是要降低自制率。凡中小企业能够生产的，大企业自己绝不生产。这样一方面可以减少投资、降低成本、缩小管理幅度；另一方面可以分散风险、分散产品换型工作量，缩短市场应变的周期。此外，大企业需要社会化服务，需要分离办社会职能和分流富余人员。国有企业改革的最后一个难题就是人的问题。人的出路在哪里，还得依托中小企业创造更多的就业机会。因此，大企

业要改革，要发展必须依托中小企业。

4. 中小企业是增加就业的基本场所

据统计，改革开放以来，乡镇企业已消化吸收了农村富余劳动力 9217 万人，占农村富余劳动力的一半左右，自 1991 年以来，城市新增的集体、个体企业（工商户）已增加 400 万个就业岗位，占城市新增就业岗位的 50% 以上。下一步大企业的分离，分流工作也主要靠中小企业。因为一般来说，目前大企业已很难再提供新的就业岗位，而且随着其技术管理水平的提高，富余人员会更多，将会有更多的人走向社会。如上海宝钢，年产 300 万吨钢时定员为 4.2 万人；目前年产 800 多万吨钢时用工却减到 2 万人，到 2000 年产钢 1100 万吨时，计划用工将降至 1.5 万人。可见，大企业的技术，管理水平全方位提高的结果，非但无法吸纳职工，用工数量反而要下降，据悉，目前全国国有工业企业职工 7600 万，如果保守一点，按 30% 富余职工计，则将 2500 万人。这 250 万个工作岗位从何而来，还要靠中小企业。

5. 中小企业是反哺农业，发展农村经济的生力军

中小企业是县区经济的主要财源，广大农民由乡镇企业获得的收入，通常要比种植业得到的收入高得多。当然，农业是国民经济的基础，但是，目前谁又有能力以大量资金去支援农业这个基础呢？财政有责任，但能拿出的与需要相比又是极其有限的。应当说，农业的发展，农村经济的发展，目前除农业自身以外，主要还得靠中小企业。

由上可见，深化中小企业改革，加快中小企业发展；是解决当前经济体制改革和国民经济发展许多难点的非常重要的一招，是破解种种难题的关键一环。如就业问题，市场机制形成问题、农业发展问题、人民生活水平提高问题，以及国有大企业改革与发展 and 依托问题等。加快中小企业改革步伐，对于推进整个企业改革具有重要的意义。

二、党中央、国务院一直十分关注小企业的改革

改革开放 17 年以来，党中央、国务院制定了一系列搞活小企业的政策。早在 80 年代，国家就提出，小企业可以实行承包、租赁、出售、兼并。1988 年，国务院发布了《企业承包暂行条例》和《小型企业租赁暂行条例》，1989 年，国家体改委会同有关部门发布了《企业兼并暂行办法》和《出售国有小企业暂行办法》；1991 年，为了促进集体经济发展，国务院发布了《城镇集体企业条例》和《乡村集体企业条例》。另外，国务院还制定了《劳动就业服务企业管理规定》，并对劳动服务企业实行了减税让利的扶持政策。

党的十四大特别是十四届三中全会以来，随着我国企业改革由扩权让利的政策性调整阶段进入到制度创新阶段，党中央、国务院更加重视小企业改革，采取了一系列措施，引导小企业在制度创新上下功夫，切实转换企业经营机制。

党的十四届三中全会《决定》提出了建立现代企业制度的目标，对国有小企业和集体企业改革提出了具体要求，指出，“一般小型国有企业，有的可以实行承包经营、租赁经营，有的可以改组为股份合作制，也可以出售给集体或个人”。“现有城镇集体企业，也要理顺产权关系，区别不同情况可改组为股份合作制企业或合伙企业。有条件的也可以组建为有限责任公司。少数规模大、效益好的，也可以组建为股份有限公司或企业集团。”

党的十四届五中全会《建议》再次提出，要“区别不同情况，采取改组、联合、兼并、股份合作制、租赁、承包经营和出售等形式，加快国有小企业改革步伐。”同时提出，要大力发展集体经济。

江泽民同志对国有小企业和集体企业改革一直非常重视，多次作出重要指示。1995 年 5、6 月份，他在上海、长春召开的企业座谈会上的讲话中指出，“要加快国有中小企业的改革，转换企业的经营机制，建立和形成为大企业配套服务、从事专业化生产经营的企业群体。对一般小型国有企业，要进一步放开、放活，有

的可以实行兼并、联合或租赁，有的可以改组为股份合作制，也可以出售。”1995年9月，他在党的十四届五中全会上的重要讲话中再次指出，“要研究制定国有经济的发展战略和布局，按照建立现代企业制度的目标积极推进国有企业改革，集中力量抓好大型国有企业，对一般小型国有企业进一步放开放活。所有国有企业都要加强内部管理，做好基础性工作。”1995年12月，他在中央经济工作会议上的讲话中，对国有小型企业的地位和作用以及改革的形式和需要注意的问题作了详细的阐述，指出，“国有小型企业是国有经济的重要组成部分，特别是在繁荣市场，为民服务，增加劳动就业等方面有着不可替代的作用，要进一步放开放活，以利于更好活跃和发展整个经济。放开放活一般国有小型企业，要因地制宜，区别不同情况，采取改组、联合、兼并、股份合作制、租赁、承包经营和出售等多种方式，不要一刀切、一个模式。对那些产品无市场、资不抵债、扭亏无望的企业，要下决心实行破产、兼并。小企业放开放活的过程，是一个深化改革的过程，决不意味着一放了之，撒手不管。放开放活小企业的目的，是为了使小企业搞得更好。要切实加强领导，认真执行国家的有关法令和政策，有步骤有秩序地进行，防止一哄而上，避免国有资产流失，并与优化结构和提高管理水平结合起来。”

李鹏同志对如何搞好国有小企业和集体企业改革也发表过许多重要讲话，1995年9月，他在党的十四届五中全会上的讲话中指出，“对国有小型企业，可以区别不同情况，采取改组、联合、兼并、股份合作制、租赁制、承包经营和出售等多种形式，加快改革和改组的步伐。特别是县属企业可以放得更开一些。放活小的有利于集中精力搞好大的，也有利于搞活整个国民经济。需要注意的是，不论国有大中型企业还是小型企业，在改革中都要做好国有资产的界定和评估，认真加强管理，切实防止国有资产的流失。”1996年3月，他在八届全国人大四次会议上的《报告》中进一步指出，“放活国有小企业，可以区别不同情况，采取改组、

联合、兼并、股份合作制、租赁、承包经营和出售等形式。从一些地方的实践看，国有小企业经过改革改组，绝大部分仍然是国有经济或者集体经济，即不同形式的公有经济，出售给民营企业或个人的是少数。”“城乡集体经济是公有制经济的重要组成部分。要积极推进集体企业的改革与发展。”可以清楚地看出，党中央、国务院对小企业改革是非常重视的，我们必须按照党中央、国务院的要求，增强紧迫感，不失时机地抓紧抓好这项重要改革。

三、放开搞活：中小企业改革需要把握的几条原则

所谓放开搞活中小企业，就是要把中小企业的改革与发展作为我国经济体制改革和经济发展的一个有机组成部分，着眼于搞活整个国民经济，以市场和产业政策为导向，对国有企业实施战略性改组，以提高经济效益为中心，促进中小企业转换经营机制和进行制度创新，从而推动国民经济全面、健康、协调地发展。放活中小企业不是一放了之、撒手不管、放任自流，更不是一卖了之。而是要加强领导，实行分类指导。

放开搞活中小企业需要遵循以下几项原则：

1. 坚持“三个有利于”原则鼓励大胆探索和创造

一些好的作法都是来自实践，由群众创造的。要尊重群众的首创精神，对新出现的改制形式或经营方式，不要过早地下是非的结论。对小企业改革改组、放开放活，城市这一块比较容易规范，乡镇那一块很复杂要慎重，有些问题不要定得太死太具体，要留有试验的余地。

2. 认真规范，防止国有资产和集体资产在流动重组中流失

为防止国有资产和集体资产流失，必须把好四个关口：一是国有资产和集体资产流动重组要经产权主体同意，企业自己不能卖自己；二是要进行严格科学的资产评估；三是坚持依法有偿转让，公开公平、转让价格由市场确定；四是产权转让收入必须用于国有与集体资本再投入，不能用作任何形式的消费。

股份合作制企业没有属于职工集体所有资产的要逐步形成。

把职工集体所有的资产无偿分配给个人的，要通过职工分期付款的办法逐步买下来。

3. 不刮风，不强迫，不搞一刀切

各地应因地制宜，从自己的实际出发，小企业改革的形式可以多种多样，适合哪种搞哪种，不要脱离企业实际，片面追求某种模式。各地要加强对小企业改革的组织领导，尽可能地防止出现偏差，要及时总结经验，制定一些地方性的法规，引导小企业改革健康发展。

4. 充分发挥企业党组织的政治核心作用和职工民主管理的作用

这是我们办社会主义企业的政治优势，是几十年积累的宝贵财富。邓小平同志提出：我们要坚持党的领导，不能放弃这一条，但是党要善于领导。”这一点对企业尤其重要。要注意研究在社会主义市场经济条件下，企业党组织如何改变过去传统的活动方式和工作方法，适应新情况，寻求新思路，更好地发挥政治核心作用。要按照社会主义市场经济的要求，正确认识和科学界定工人的主人翁地位，探索职工民主管理的新形式。

5. 加强内部管理，实行严格的科学管理

严格的科学管理是现代企业的基本特征和属性。一个企业没有严格科学的管理，就不会有素质高的职工队伍，就不会生产出高质量的产品。国有小企业和集体企业改制后，如果不抓严格管理和科学管理，还是不能真正活起来。国有企业建立了现代企业制度，进行了公司制改组，搞了法人持股内部职工持股等改革，只能使企业获得一个好机制，并不能保证企业一定经营成功，一个好的企业制度也不是万灵之药，不是“一股就灵”。从企业内部来讲，还需要有一个好班子、一个好产品、一支好队伍。如果生产出的产品没有竞争力，卖不出去，企业照样会被别人兼并，收购甚至破产。

四、改制转轨：搞活中小企业的关键

我国十多年来改革的实践向我们昭示，改革是解放生产力的一付良药。因此，当前搞活中小企业的关键，仍然在于改革。只有进一步地解放思想，深化改革，中小企业才能摆脱束缚，搞活、搞好。

总结我国十多年来企业改革的经验，推进中小企业改革需要抓住以下几个方面。

1. 一切从实际出发，在实践中探索

要坚持分类指导，因地制宜，因企制宜，着力进行企业制度的创新的原则，不搞大呼隆，一刀切，对一时拿不准的问题，鼓励在遵纪守法的前提下大胆探索，及时总结经验教训，继续贯彻不争论的原则，以免影响改革的进程。

2. 选择好企业改制形式

各地区经济发展存在较大差别，就是在同一地区，同一个县市，企业间的情况也不尽相同，不可能用一种模式解决所有企业的问题。因此，在具体工作中，要坚持从实践出发，采取多种形式，进行企业制度创新。(1)对一些较大的国有小企业，按照《公司法》规定，采取股份制的形式进行改制。有限责任公司设立程序简单，相对来说操作比较简便，改制的重点应放在有限责任公司这种形式上。(2)对一般小型国有企业、城镇集体企业和乡镇企业，可采取股份合作制的形式。这应是中小企业改革的主要形式。(3)村办企业有独特、灵活的运行机制，有区别于其他类型企业的不同特点、不存在政企分开；能够做到自主经营、自负盈亏，企业经营者、职工和企业联系紧密，经过市场经济激烈竞争的考验，已显示出顽强的生命力和勃勃生机，要在保持其相对稳定的前提下继续完善，有条件的也可以引导它们向股份合作制发展。(4)对一些小型、微利、亏损企业，可以采取兼并、联合、租赁、拍卖和破产等形式，盘活存量资产、促进产业、产品结构调整、做到卖差的、上新的、干大的。(5)对资不抵债又回天无力的企业要按法定程序实行破产。(6)利用外资嫁接，引进资金

和技术，实现制度创新。

3. 努力做到规范操作

企业改制必须严格贯彻执行国家有关政策法规，严肃工作纪律，严格操作程序，要扎扎实实搞好清产核资，摸清国有、集体资产的“家底”，确保客观真实地核定企业现有财产，全面掌握资产总量，负债以及净资产情况，为改制工作提供可靠依据。资产评估一定要由国家认可的，具有评估资格的中介机构设施，评估结果要经相应一级国有资产管理部门确认，切实防止国有、集体资产在评估过程中人为地造成流失。要实事求是地界定产权，按照“谁投资、谁所有、谁受益”的原则合理划分归属。对归属存有争议的资产，在国家没有统一规定之前，可暂由政府代管。产权出售要本着公开、公平、公正的原则，防止将国有、集体资产低价贱卖，保证国有、集体资产不流失。出售收回的资金，要投入急需发展的产业。企业转制时应当落实好贷款债务，对以原有资产进行股份制、股份合作制改造及其他形式变更法人名称和法人代表的企业，其原有贷款要由新的法人实体全部承担；对实行改组，分立和划小核算卓位的企业原有贷款由新组建企业按照原企业资产负债比例分劈承担；并由所有新老企业共同承担债务连带责任；对实行租赁、抽本经营的企业，其原有贷款要由出租方承担，出租方抽回的本金和收取的租金，原则上要首先用于偿还原有贷款；对实行兼并、联合的企业，其原有贷款要由兼并企业和新的联合体承担；对实行拍卖的企业，其拍卖所得要首先用于偿还贷款和安置企业职工。

4. 立足制度创新、全面深化企业内部改革

要按照现代企业制度的要求，继续深化企业三项制度改革，搞好各项制度建设。建立新的干部人事制度，股份制和股份合作制企业应建立健全包括股东（大）会、董事会和监察会在内的领导制度，形成各负其责、互相促进又互相制约的新机制；企业经理和高级管理人员不再由上级部门任命，而是按照程序由董事会聘

任；改制企业也可采取招聘，民主选举等方式，把符合干部“四化”标准，有真才实学的人推到领导岗位上，形成干部能上能下的制度。建立新的劳动用工和分配制度，打破身份界限，实行劳动合同制度，做到职工能进能出，在分配上实行多劳多得和谁投资，谁受益的原则，落实企业分配自主权、定岗定责、实行以工效挂钩和岗位技能工资为主要内容的分配制度，从根本上解决“企业吃国家大锅饭，职工吃企业大锅饭”的问题。

5. 综合配套、协调推进

政企分开是当前深化中小企业改革的重要内容。政府要加快职能转变，把国有、集体资产所有者代表职能与行政管理职能分开，把国有、集体资产所有权与企业法人财产权分开，由过去直接管理企业的生产经营活动尽快转变到搞好规划、协调、服务和监督上来。搞好宏观调控，主要运用产业政策、经济手段，法律手段和必要的行政手段，引导、监督企业行为和经营活动。建立健全社会服务体系，为企业生产经营提供服务、排忧解难。加大工作力度，尽快建立健全社会保障体系，目前要突出搞好城镇职工养老，失业和医疗保险。

四、创造性经营：发展中小企业的根本出路

中小企业发展，壮大的根本出路还在于面向市场创造性地经营。在社会主义市场经济条件下，中小企业的发展壮大，除了要有一个好的体制外，还必须要有一个好的班子，好的队伍，进行创造性地经营和科学地管理。经营和管理是企业之本。如果不善于经营，缺乏科学的管理，那末在激烈的市场竞争中，就很难立于不败之地，再好的体制也无济于事。

根据我国中小企业现阶段普遍存在的问题与现状，中小企业的经营与管理需要着重抓好以下几个方面：

1. 面向市场作好企业的战略经营决策，调整企业的产品结构和企业组织结构

中小企业要根据市场要求和企业实际调整产品结构；按照合

理规模和产业优势调整企业组织结构，要宜大则大，宜小则小，解放思想，打破行业，产业界限，积极开拓新行业，新门类、新领域，实业行业转换、产业转移；地域调整要搞好东西部合作，发挥地区优势。结构调整同改革、改组、改造和加强企业管理紧密结合起来。

2. 加大引进外资和引进国外先进技术与管理方法的力度

当前国内资金相当紧张，中小企业要发展就必须积极利用外资。

在引进外资的同时，要引进高新技术和科学管理方法，促进企业产品升级换代和转换机制，增强活力，提高技术和管理水平，各级政府主管部门也要积极帮助中小型企业搞好利用外资，上一些投资少、见效快、技术水平高、市场前景好的中小型企业项目，使中小型企业能上台阶、上水平，实现跳跃式发展。

3. 加大联合的力度，提高专业化水平

中小企业通过与大企业、优势企业联合，为大企业，支柱产业配套，搞专业化生产，走专业化协作道路，一些不宜搞大规模生产的行业，可以搞中小企业间的合并与联合，优势互补，以联合体的形式组建集团。与大专院校，科研单位联合，引进他们的成熟技术和科研成果，开发生产新产品，形成新的增长点。

4. 加大争创名牌的力度

直接面向市场，创名名牌对中小企业的发展至关重要，是中小企业打开产品销路的重要途径。对具有中华民族传统文化产品要倍加扶持，扩大经济批量和市场覆盖率。既要继承又要创新，大力发展民族工业产品。

综上所述分析，我们认为，中小企业是我国国民经济发展中的一支生力军，党中央、国务院所提出的“抓大放小”方针具有长远的战略意义。而搞活搞好的根本点，一在于进一步深化中小企业的改革，二在于搞活经营管理，只有把这两者结合起来，才能使我国的中小企业焕发出勃勃生机。正是基于以上考

虑,本书以下各篇将分别具体探讨中小企业的改革与经营问题。全书共分为两大部分,第一部分:第一~第五篇,分析中小企业改革的各个方面的问题;第二部分:第六~第七篇,探讨中小企业的经营谋略与技术创新。本书着眼于实用性、可操作性和可读性,不作过多的理论分析。它试图为我国的中小企业的改革与发展提供一些思路,希望对广大中小企业经营者有所裨益。

《中小企业改制转轨运作实务》编委会

1996年12月20日

目 录

绪 论	(1)
第一篇 摸清“家底”	(1)
1.1 中小企业的清产核资	(1)
1.2 中小企业的产权界定	(19)
1.3 中小企业的资产评估	(37)
第二篇 体制模式	(65)
2.1 股份有限公司	(65)
2.2 有限责任公司	(79)
2.3 股份合作制企业	(92)
2.4 企业集团	(103)
第三篇 转轨操作	(111)
3.1 中小企业改组方式与程序	(111)
3.2 中小企业改组方案设计	(119)
3.3 改组过程中需要报送的文件及其编制	(122)
第四篇 产权交易	(128)
4.1 承包经营	(128)
4.2 租赁经营	(147)
4.3 企业兼并	(163)
4.4 企业破产	(187)
4.5 中小企业转让与拍卖	(237)
第五篇 社会保险	(260)
5.1 企业改革的呼唤：建立新型的社会保险制度	(260)
5.2 建立新型的医疗、工伤保险制度	(269)
5.3 建立和不断完善失业保险制度	(284)