

国资国企理论实践研究丛书之三

挺起脊梁践行使命

Straight The Back, Fulfill The Mission

王志钢 / 著

吉林人民出版社

国资国企理论实践研究丛书之三

挺起脊梁践行使命

王志钢 著

吉林人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

国资国企理论实践研究.1~5 / 王志钢,杜天佳,王佳佳主编.

— 长春:吉林人民出版社,2014.14

ISBN 978-7-206-09506-1

I.①国…

II.①王… ②杜… ③王…

III.①国有企业—理论研究—中国

IV.①F279.241

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第069298号

国资国企理论实践研究.1~5

主 编:王志钢 杜天佳 王佳佳

责任编辑:郭 威 封面设计:孙浩瀚

吉林人民出版社出版

制 版:吉林人民出版社图文设计印务中心

印 刷:吉林省海德堡印务有限公司

开 本:880mm×1230mm 1 / 32

印 张:46.75 字 数:783千字

标准书号:ISBN 978-7-206-09506-1

版 次:2014年4月第1版 印 次:2014年4月第1次印刷

定 价:68.00元(全五册)

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

坎坷曲折 激昂壮阔（代序）

——国企改革 30 年纪实

中国国有企业改革是贯穿中国改革开放的主线，也是中国经济体制改革的缩影。中国国有企业改革伴随着共和国改革开放的 30 年历程，从封闭走向市场，从僵化走向开放，从落后走向现代、走向文明。30 年在历史长河中只是短暂的一瞬，但对中国国有企业来说，却经历了痛苦卓绝的漫长探索，走过了一段坎坷曲折、激昂壮阔的历程。回顾国有企业改革的路程，从“扩权让利”开始，逐步深化，走向改革整个国有企业管理体制，是从“点”走向“面”，是从力图搞好每一个国有企业走向整体上搞活国有经济的改革历程。

一、放权让利 转变机制

改革开放之初，国有企业面对长年计划经济体制的禁锢，扩大企业经营自主权是最为迫切的“松绑”问题。



1979年7月，国务院发布了《关于扩大国营工业企业经营管理自主权的若干规定》等5个文件，标志着以放权让利为重点的国有企业改革在全国范围内拉开序幕。

1984年3月24日，福建省55位国有骨干企业的厂长经理在《福建日报》上发出《请给我们松绑》的呼吁，要求把权力落实到基层企业，《人民日报》进行了全文转载。两个月后，1984年5月10日，国务院发布了《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》。《规定》明确了企业拥有更大的生产经营自主权。这是对原有计划经济体制的触动，也是一次重大突破。

1984年10月，党的十二届三中全会做出了《关于经济体制改革的决定》，指出增强企业的活力，特别是增强全民所有制大中型企业的活力，是以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节。从此，中国国有企业改革发展开始探索所有权和经营权的相互分离，即“两权分离”。改革政策上，先后推行了利润留成、利改税、承包和租赁经营等多种经济责任制形式，大批国有企业通过实行承包制，滚动发展、迅速壮大。1988年4月，《企业法》的出台，为企业经营管理提供了法律依据和规范。

1992年7月，国务院通过《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，即“转机条例”，《条例》明确了企业拥有14项经营自主权和自负盈亏的责任。转换企业经营机制、把国营大中型企业推向市场，成为我国企业改革发展的一个重要转折。

邯郸钢铁总厂创造的“模拟市场核算、实行成本否决”的经

验，在全国进行推广引起很大反响。通过贯彻落实《条例》，国有企业生产经营自主权落实状况获得改善，自主经营程度逐步提高，经营机制得到转换。

二、转换经营机制，建立现代企业制度

1993年11月，党的十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》明确指出：以公有制为主体的现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础；深化国有企业改革，必须解决深层次矛盾，着力进行制度的创新，进一步解放和发展生产力，充分发挥社会主义制度的优越性。

1993年12月，全国人大常委会通过《公司法》，为国有企业公司化改组提供了法律依据。这是我国企业制度的一次深刻变革。

1994年11月，原国家经贸委提出《关于深化企业改革和搞好国有大中型企业的意见》，强调要把企业改革、改组、改造和加强企业管理有机结合起来，即“三改一加强”，并首次提出了“对国有企业进行战略性结构调整”的国有企业改革目标。

为了推进企业建立起“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度，从1994年开始，国务院决定在100个企业进行建立现代企业制度试点。1997年针对大中型国有企业严重亏损状况，开始实施“减负脱困”、“债转股”的国企三年攻



坚计划。

一系列改革政策，总体思路是“抓大放小”。一方面“抓住大的”，大力培育实力雄厚、竞争力强的大型企业和企业集团，在技改贴息、股票上市等方面给予支持；另一方面“放活小的”，对于量大面广的国有中小企业，采取了改组、联合、兼并、股份合作制、租赁、承包经营和出售等多种形式放开搞活，并积极扶持中小企业特别是科技型企业，使它们向“专、精、特、新”的方向发展。

为了解决国有企业债务重、冗员多和社会负担重，国家通过增加银行核销呆坏账准备金，支持国有大中型企业的兼并破产；通过成立金融资产管理公司，对一部分产品有市场、发展有前景，由于负债过重而陷入困境的重点国有企业实行债转股；分离企业的社会职能，减轻企业负担，职工转岗分流，成立再就业服务中心，安置企业富余人员，保持社会稳定。

三、调整国有经济结构，完善出资人制度

1999年9月党的十五届四中全会通过的《关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》指出，国有企业是国民经济的支柱；必须大力促进国有企业的体制改革、机制转换、结构调整和技术进步；建立现代企业制度，是国有企业改革的方向；要继续推进政企分开，按照国家所有、分级管理、授权经营、分工监督

的原则，积极探索国有资产管理的有效形式。国企改革进入了制度化全面创新时期，新型的政企关系趋于清晰。

2002 年 11 月 8 日，党的十六大提出全面建设小康社会的奋斗目标，指出继续调整国有经济的布局 and 结构，改革国有资产管理体制，是深化经济体制改革的重大任务。之后召开的十届人大一次会议通过了国务院政府机构改革方案，决定设立特设机构国务院国有资产监督管理委员会。2003 年 5 月国务院颁布实施《企业国有资产监督管理暂行条例》，从法律上明确了国资委的职责、权利和义务。由国资委代表国家履行出资人职责，解决国有资产多头管理和出资人不到位等体制障碍，这是深化行政管理体制改革和转变政府职能、实现政资分开的重大举措。

2003 年 4 月 6 日国务院国有资产监督管理委员会挂牌成立，标志着管理 196 户中央企业近 10 万亿国有资产的管理机构开始运行。

新型国有资产监管体制的建立，第一次实现了国有经营性资产出资人到位，克服了“九龙治水”的弊端，实现所有者权益，权利、义务和责任相统一，管资产和管人、管事相结合，按照归属清晰、权责明确、保护严格、流转顺畅的现代产权制度，进行国有经济调整，按照劳动、资本、技术和管理等生产要素按贡献参与分配的原则，完善按劳分配为主体、多种分配方式并存的分配制度。

依据《企业国有资产监督管理暂行条例》，2003 年以来，国



务院国资委共制订发布了国有企业战略规划、企业改制、产权转让、资产评估、业绩考核、财务监督等 19 个规章和 104 个规范性文件，地方国资委制定了 1600 多件地方规章和规范性文件。做到了监管国有资产有法可依，国有企业改制、国有经济调整规范进行。

国资委成立以来，主要从以下五个方面开展了卓有成效的工作：

第一是突出主营业务，优化产业结构

国资委大力推进企业战略规划，中央企业经营主业明晰在三个之内、管理链条在三个层级之内，彻底遏制了国有企业多年存在的乱投资、乱担保和责任不清等经营风险。

为解决国有企业普遍存在的主业不突出、冗员较多问题，2003 年后，在国企内部的主辅分离、辅业改制工作大规模铺开，逐步化解了国有企业在计划体制下形成的大而全、小而全的不合理结构问题。截止 2007 年底，全国共有 1299 家国有大中型企业实施主辅分离辅业改制，分流安置富余人员 233.8 万人。

2004 年中央企业分离企业办社会职能工作迈出重大步伐。中石油、中石化、东风汽车三大集团分离办社会职能工作基本完成。共有 854 个中小学和公检法机构、9.4 万名职工包括离退休教师与企业分离，每年为企业减轻负担 40 多亿元。2005 年 1 月 18 日，国务院召开电视电话会议部署了第二批中央企业分离办社会职能工作。74 家企业的 1500 多个中小学校和公检法机构的分

离工作正式启动。

截止目前，全国共实施关闭破产项目 5000 户，安置职工 1000 万人。

第二是强化业绩考核，全球招聘高管

2003 年 11 月 25 日，国资委开始以出资人的身份对中央企业负责人进行业绩考核。企业领导人员任期制和任期目标责任制的实行，彻底改变了企业领导人员“有任命没有明确任期，有职务没有严格考核”的状况，落实了企业责任，实现了业绩与收入挂钩的激励和约束机制。2007 年国资委对中央企业的考核，有 40 家成为 A 级，占被考核 152 家的 26.32%。

自 2003 年以来，国资委已先后组织了 100 家（次）中央企业的 103 个高级经营管理职位向海内外进行公开招聘，从 5985 位应聘人员中，为中国联合通信有限公司、中国网络通讯集团公司、中国航空集团公司、中国水利投资集团公司、香港中旅（集团）有限公司等中央企业选拔出 91 名高级经营管理者。同时也储备了一批素质优良、年富力强的后备人才。此外，截止到 2006 年底，中央企业通过公开招聘方式选拔任用的各级经营管理人员达 42 万人，占经营管理人员总数的 27.4%。一个优秀人才脱颖而出的良好环境正逐步形成。

第三是兼并重组，做强做大

国有资产监督管理委员会的建立，解决了国有资产出资人缺位的重大问题，初步形成了国有资产监督管理体制。与此同时，



国有企业加快推进股份制改革，围绕做强做大主业，积极开展重组整和，企业发展呈现新的活力。

2003 年以来，中央企业共有 99 家（次）中央企业进行了 49 次整体重组，户数从 196 家减少到 149 家。一些优势企业强强联合，形成了具有较强综合竞争力的大型企业集团。国有资产规模稳步增长，经济效益持续快速增长，国有经济布局 and 结构日趋合理。

2006 年，全国国有企业户数共计 11.9 万户，比 2003 年减少 3.1 万户；职工由 1990 年的 4363 万人下降到 2003 年的 2045 万人；当年实现销售收入 16.2 万亿元，比 2003 年增长 50.9%；实现利润 1.2 万亿元，比 2003 年增长 147.3%；企业资产总额 29 万亿元，比 2003 年增长 45.7%；户均资产 2.4 亿元，比 2003 年增长 84.6%，年均增长 22.7%。（见下图）

2007 年中央企业实现销售收入 9.8 万亿元，比 2003 年增长 1.2 倍，年均增长 21.8%；实现利润 9968.5 亿元，比 2003 年增长 2.3 倍，年均增长 34.9%，六成以上的企业利润年均增幅超过 30%。2007 年中央企业平均总资产报酬率 8.3%，比 2003 年提高 3.3 个百分点；平均净资产收益率 11.9%，比 2003 年提高 6.9 个百分点。

2002 年到 2007 年，中央企业资产总额年均增加 1.5 万亿元，销售收入年均增加 1.3 万亿元，实现利润年均增加 1500 亿元，上缴税金年均增加 1000 亿元，国有资产保值增值率达到 144.4%。

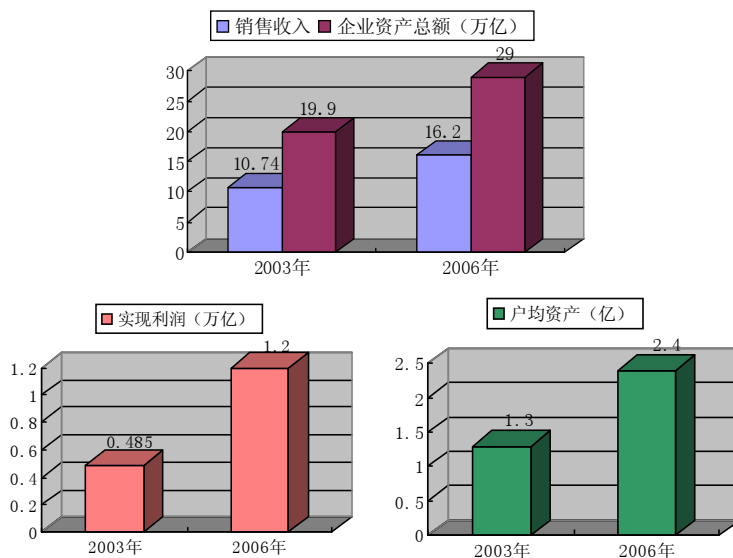


图 2003 年-2006 年国有企业经营绩效比较

2007 年，有 19 户中央企业进入世界 500 强，比 2002 年增加 13 户。与此同时，中央企业自主创新能力显著增强，在关键技术、重大工程攻关中发挥了龙头作用，为载人航天、探月工程、青藏铁路、三峡工程、西气东输、南水北调、奥运工程等一大批国家重点工程建设作出了重大贡献。中央企业的活力、控制力和影响力不断增强，在落实国家宏观调控政策，抗击非典、雨雪冰冻、特大地震等重大突发事件和自然灾害，保障国家安全，维护社会稳定等方面发挥了不可替代的作用，为我国经济社会全面、协调、可持续发展作出了重大贡献。

第四是完善企业治理，控制经营风险



建立健全董事会，完善公司治理，是国企改革的重点。

2004 年，国资委选择宝钢等 7 家国有独资的中央企业进行建立和完善董事会试点工作。2005 年 10 月 17 日，国资委在上海召开宝钢集团有限公司董事会试点工作会议，向外聘的宝钢集团董事颁发聘书。宝钢集团外部董事 5 名，超过董事会人数（共 9 名）的半数。

截至目前，共有 19 户中央企业成为董事会试点企业。外部董事共 65 名。19 户试点企业中，有 17 户企业的外部董事超过半数。其中，中外集团等 3 家企业进行了外部董事担任董事长的探索。

董事会的建设和独立董事制度的推进，实现了决策权与执行权分权制衡，消除了“一把手权力过大”的弊端，实现了国有企业法人治理科学化，降低了企业的经营性风险。

第五是履行社会责任，为国为民分忧

胡锦涛总书记在 2006 年底中央经济工作会议上明确指出：“既要继续健全企业激励机制，也要注重强化企业外部约束，引导企业树立现代经营理念，切实承担起社会责任”

今年 5 月 12 日，四川省汶川县发生 8.0 级强烈地震，造成重大人员伤亡和财产损失。灾情就是命令，时间就是生命，中央企业迅速启动应急预案，第一时间组织大批救援队伍，调集大量救援设备和物资，全力抢救受困群众，抢修电网、通讯设施，抢修铁路公路。中国中铁八局仅用 15 个小时就全面修复了因地震中断的德天铁路，打通了绵阳至重灾区汉旺的“生命通道”。截至 6

月底，150 家中央企业捐款捐物合计 59 亿元，国家电网捐款捐物达 125622 万元。中央企业用实际行动展现了国民经济的支柱、国家栋梁的风采。

国资委成立五年来，中央企业自觉履行社会责任，积极参与扶贫助教、慈善捐助等社会公益活动。在节能减排方面，中央企业更是责无旁贷，坚持节约发展、清洁发展，坚持走科技含量高、经济效益好、资源消耗低、环境污染少的新型工业化道路，使能源消耗水平明显下降，主要污染物排放得到有效控制，发挥了表率作用。

2007 年 9 月 12 日，由《财富》杂志和美国合益集团评选的第十届“全球最受赞赏的公司”揭晓，中国电信集团公司、中国移动通信集团公司、宝钢集团有限公司、中国建筑工程总公司、中国石油天然气集团公司等五家中央企业榜上有名。

经过五年的努力，国有资产监管体制框架基本建立并逐步完善，国有资产监管得到加强，保值增值责任层层落实，国有企业改革不断深化，国有经济布局结构得到优化，国有经济的活力、控制力、影响力不断增强。国资委五年的实践证明，只要方向明确，制度到位，责任落实，措施得力，按照企业发展的规律办事，国有企业就可以创造奇迹，在国民经济中发挥主导和支柱作用，成为不断提升国家竞争力的中流砥柱。

王志钢

2008 年 8 月

目 录

国有企业是落实“两个毫不动摇”的中坚力量	1
守土履责	8
踏实进取 闯出国企发展之路	19
必须不断巩固社会主义的经济基础	29
搞好国有企业是中国特色社会主义理论的伟大实践	60
国企改革的法律问题探讨	72
业绩考核与时俱进 引领企业科学发展	89
强化科学决策 坚定封堵漏洞	97
国有投资控股公司在国有经济布局及结构调整中的作用	104
“大股东控制”有害公司发展	117
对国际大公司的考察思考	123
闭门掐指 6 万亿	137
融入区域经济 探索航空军工企业发展模式	146
“十一五”、“十二五”，给力转变	162
两会落幕后的沉思与思考	166
好事应该办好	174



学习三中全会精神，推进国资国企改革	181
逆势擎天	193
“我给打 88 分”	196
发挥董事会功能 监管国资运营	202
整体上市国有企业治理架构变革漫谈	206
给力重组与整合	216
央企利润与竞争力之辩	219
人民日报中国经济周刊 “推行国企老总年薪制” 专访	225
变法图强 “新三峡”	231
EVA 引领企业追求价值	238
《经济观察报》专访：解析央企整体上市	247
正确引导，积极推进	252
将政治优势转化为发展优势	255
细说 “扩张路线图”	261
国企分红	264
央企高管	270
国有企业发挥技术创新与走出去的带头作用	276
《法治周末》关于央企整体上市的采访	281
回答《新浪》网友对国有产权价格合理性质疑	284
后 记	286

国有企业是落实 “两个毫不动摇”的中坚力量

科学认识国有企业在我国经济社会生活中的重要地位和主导作用，对于坚持基本经济制度，毫不动摇地巩固和发展公有制经济，毫不动摇地鼓励、支持、引导非公有制经济发展，对于推动科学发展、促进社会和谐，实现全面建设小康社会奋斗目标，具有重要意义。

国有企业是坚持基本经济制度的坚强基础

国有企业是公有制经济的重要组成部分和实现形式。巩固公有制经济，主要是加强国有经济对国家重要行业和关键领域的控制力；发展公有制经济，主要是发挥国有经济的主导作用。改革开放以来，国有企业实行的转换机制、抓大放小、改组改制、主辅分离、兼并重组、政策性破产以及政企分开、政资分开、建立现代企业制度等改革，都是坚持和完善基本经济制度的具体