

交通企业改革实录

交通部体改法规司 编

人民交通出版社

China Communications Press

Jiaotong Qiye Gaige Shilu

交通企业改革实录

交通部体改法规司 编

人民交通出版社

内 容 提 要

本书共分三部分:第一部分重点介绍了近年来国有交通企业建立现代企业制度工作的总体情况、建制特点、存在问题;第二部分是部分交通企业建立现代企业制度、加强企业管理的经验汇编;第三部分是部分有关深化企业改革、加强企业管理的政策。本书可帮助广大交通企业做好建立现代企业制度工作,改善和加强企业管理。

图书在版编目(CIP)数据

交通企业改革实录 / 交通部体改法规司编. —北京:
人民交通出版社, 2002.7
ISBN 7-114-04385-6

I. 交... II. 交... III. 交通运输业: 国有企业—
体制改革—概况—中国 IV. F512.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 050228 号

交通企业改革实录

交通部体改法规司 编

正文设计: 王静红 责任校对: 宿秀英 责任印制: 杨柏力

人民交通出版社出版发行

(100013 北京和平里东街 10 号 010 64216602)

各地新华书店经销

北京鑫正大印刷有限公司印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 10.625 字数: 275 千

2002 年 7 月 第 1 版

2002 年 7 月 第 1 版 第 1 次印刷

印数: 0001 - 3100 册 定价: 26.00 元

ISBN 7-114-04385-6

U · 03232

《交通企业改革实录》

主 编	朱永光		
副主编	朱有亮	李维双	李树栋
编 辑	李维双	李树栋	方建敏
	孙生伟	钟唯希	程 琦

前

言

国有企业三年改革和脱困目标基本实现以后,国有交通企业面临的主要改革任务就是建立现代企业制度。近年来,大多数国有大中型交通企业认真贯彻党的十五大、十五届四中、五中全会精神,针对国有经济战线过长、资产质量不高、竞争力不强等问题,坚持“三个有利于”的标准和“有进有退,有所为有所不为”的方针,整体推进国有企业改革,并且取得了一定的效果。但有不少企业因为种种原因尚未进行改制。为了帮助广大交通企业做好建立现代企业制度工作,改善和加强企业管理,我们编辑出版了这本《交通企业改革实录》。

本书共分三部分:第一部分是《国有大中型交通企业建立现代企业制度报告》,重点介绍了近年来国有交通企业建立现代企业制度工作的总体情况、建制特点、存在问题;第二部分是部分交通企业建立现代企业制度、加强企业管理的经验汇编,其中既有交通企业建立现代企业制度的经验介绍,也有交通主管部门指导交通企业深化改革的经验做法和个别企业经营者对本企业深化改革的观点、看法;第三部分是我们摘编出来的部分有关深化企业改革、加强企业管理的政策,尚有许多有关方面的法律法规未编辑进来,企业在改革的实践中,还应查找出这些法律法规,以便有所遵循。

我们希望《交通企业改革实录》能帮助交通企业初步了解当前交通行业国有企业改革与发展情况,并对您所在的企业深化改革、加强管理有所帮助,这样我们就如愿以

偿了。

尽管我们在编辑中做了很大努力,但由于水平所限,不当之处在所难免,敬请各位专家和广大读者批评指正,以便我们进一步改进。

编 者

2002 年 3 月

目

录

中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定 (节录).....	1
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).....	5

第一部分 调查报告

国有大中型交通企业建立现代企业制度调查报告	20
-----------------------------	----

第二部分 经验材料

以产权制度改革为重点规范企业改制行为	51
围绕建立现代企业制度为目标稳步推进企业改革	63
夯实基础 迎接改革	78
以改制为契机 提高企业生产力	109
改制工作的主要做法及体会	116
建立现代企业制度情况汇报材料	125
建立现代企业制度经验介绍	133
建立现代企业制度情况汇报	146
建立现代企业制度 加强企业管理	151
建立现代企业制度基本情况分析	157
建立现代企业制度经验总结	166
体制改革出动力 机制转换增活力	176
在探索中改革 在改革中发展	184
更新观念 适时改制 稳步推进公司的持续发展	192
抓住机遇 深化改革 发挥优势 促进发展	199

改到深处是产权	209
闽南快运——现代企业制度的“新生儿”	217
坚定信心攻难克坚上下齐努力 企业两项制度改革已 全面告罄	223

第三部分 相关文件

厦门市人民政府关于印发厦门市深化国有中小企业改 制意见的通知(厦府[2000]综 097 号)	231
杭州市人民政府关于我市国有中小企业改制中若干问 题处理意见的通知(杭政[1999]17 号)	238
杭州市人民政府关于印发杭州市国有企业经营者年薪制 试行的办法的通知(杭政[1999]2 号)	242
杭州市经济体制改革委员会关于印发《市属国有企业 改制基本程序》的通知(杭体改[1999]39 号)	248
宁波市人民政府批转市劳动局关于市属企业理顺劳动 关系的若干意见的通知(甬政发[2000]34 号)	253
宁波市劳动局关于印发《关于市属企业理顺劳动关系 的若干意见》实施办法(试行)的通知 (甬劳[2000]80 号)	259
潍坊市市属企业改革领导小组关于进一步搞好市属企 业改革的意见(潍企改[1999]1 号)	265
景德镇市人民政府印发《关于国有企业改革若干问题 的暂行规定》的通知(景府发[2001]16 号)	275
重庆市人民政府关于国有企业改制的若干意见 (渝府发[2001]52 号)	281
广东省人民政府办公厅关于印发广东省省属国有资产 经营公司资产经营责任制暂行办法的通知 (粤府办[2001]79 号)	288
安徽省人民政府批转省经贸委关于进一步加快我省中 小企业改革发展若干政策意见的通知	

(皖政[2001]73号)	301
厦门市人民政府办公厅转发市劳动局、财政局、国资局 关于《厦门市国有企业关闭、破产和改制中支付职工 经济补偿金暂行办法》的通知(厦府办[2001]93号)	309
浙江省人民政府办公厅关于印发省属国有企业建立新 型劳动关系实施办法的通知(浙政办发[2000]178号) ...	315
浙江省人民政府办公厅转发省劳动保障厅省财政厅关于 省属国有企业建立新型劳动关系补充意见的通知 (浙政办函[2001]86号)	320
中共绍兴市委关于市直国有下岗职工分流中劳动关系 处理的若干意见(试行)(市委[1999]3号)	323

中共中央关于国有企业改革和发展 若干重大问题的决定(节录)

(1999年9月22日中国共产党第十五届
中央委员会第四次全体会议通过)

五、建立和完善现代企业制度

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,是公有制与市场经济相结合的有效途径,是国有企业改革的方向。要从我国国情出发,总结实践经验,按照十四届三中全会决定和十五大报告关于建立现代企业制度的论述,全面理解和把握产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的要求,突出抓好以下几个环节。

(一)继续推进政企分开。政府对国家出资兴办和拥有股份的企业,通过出资人代表行使所有者职能,按出资额享有资产受益、重大决策和选择经营管理者等权利,对企业的债务承担有限责任,不干预企业日常经营活动。企业依法自主经营,照章纳税,对所有者的净资产承担保值增值责任,不得损害所有者权益。各级党政机关都要同所办的经济实体和直接管理的企业在人才物等方面彻底脱钩。

(二)积极探索国有资产管理的有效形式。要按照国家所有、分级管理、授权经营、分工监督的原则,逐步建立国有资产管理、监督、营运体系和机制,建立与健全严格的责任制度。国务院代表国家统一行使国有资产所有权,中央和地方政府分级管理国有资产,授权大型企业、企业集团和控股公司经营国有资产。要确保出资人到位。允许和鼓励地方试点,探索建立国有资产管理的具体方式。继续试行稽察特派员制度,同时要积极贯彻十五大精神,健全

和规范监事会制度,过渡到从体制上、机制上加强对国有企业的监督,确保国有资产及其权益不受侵犯。

(三)对国有大中型企业实行规范的公私制改革。公司制是现代企业制度的一种有效组织形式。公司法人治理结构是公司制的核心。要明确股东会、董事会、监事会和经理层的职责,形成各负其责、协调运转、有效制衡的公司法人治理结构。所有者对企业拥有最终控制权。董事会要维护出资人权益,对股东会负责。董事会对公司的发展目标和重大经营活动作出决策,聘任经营者,并对经营者的业绩进行考核和评价。发挥监事会对企业财务和董事、经营者行为的监督作用。国有独资和国有控股公司的党委负责人可以通过法定程序进入董事会、监事会,董事会和监事会都要有职工代表参加;董事会、监事会、经理层及工会中的党员负责人,可依照党章及有关规定进入党委会;党委书记和董事长可由一人担任,董事长、总经理原则上分设。充分发挥董事会对重大问题统一决策、监事会有效监督的作用。党组织按照党章、工会和职代会按照有关法律法规履行职责。股权多元化有利于形成规范的公司法人治理结构,除极少数必须由国家垄断经营的企业外,要积极发展多元投资主体的公司。

(四)面向市场着力转换经营机制。要逐步形成企业优胜劣汰、经营者能上能下、人员能进能出、收入能增能减、技术不断创新、国有资产保值增值等机制。建立与现代企业制度相适应的收入分配制度,在国家政策指导下,实行董事会、经理层等成员按照各自职责和贡献取得报酬的办法;企业职工工资水平,由企业根据当地社会平均工资和本企业经济效益决定;企业内部实行按劳分配原则,适当拉开差距,允许和鼓励资本、技术等生产要素参与收益分配。要采取切实措施,解决目前某些垄断行业个人收入过高的问题。

六、加强和改善企业管理

强化企业管理,提高科学管理水平,是建立现代企业制度的内

在要求,也是国有企业扭亏增盈、提高竞争能力的重要途径。必须高度重视和切实加强企业管理工作,从严管理企业,实现管理创新,尽快改变相当一部分企业决策随意、制度不严、纪律松弛、管理水平低下的状况。

加强企业发展战略研究。企业要适应市场,制定和实施明确的发展战略、技术创新战略和市场营销战略,并根据市场变化适时调整。实行科学决策、民主决策,提高决策水平。搞好风险管理,避免出现大的失误。

健全和完善各项规章制度。强化基础工作,彻底改变无章可循、有章不循、违章不究的现象。建立各级、各个环节的严格责任制度,加强考核和督促检查,确保各项工作有人负责。完善劳动合同制,推行职工全员竞争上岗,严格劳动纪律,严明奖惩,充分发挥职工的积极性和创造性。增强法制意识,依法经营管理。

狠抓管理薄弱环节。重点搞好成本管理、资金管理、质量管理。建立健全全国统一的会计制度。要及时编制资产负债表、损益表和现金流量表,真实反映企业经营状况。切实改进和加强经济核算,堵塞各种漏洞。坚持质量第一,采用先进标准,搞好全员全过程的质量管理。坚持预防为主,落实安全措施,确保安全生产。重视企业无形资产的管理、保护和合理利用。要把加强管理和反腐倡廉结合起来,加强对企业经济活动的审计和监督,坚决制止和严肃查处做假账、违反财经纪律、营私舞弊、挥霍浪费等行为。

广泛采用现代管理技术、方法和手段。总结过去行之有效的管理经验,不断赋予新的内涵。推广先进企业的管理经验,引进国外智力,借鉴国外企业现代管理方法。发挥管理专家的作用,为企业改进经营管理提供咨询服务。加强现代信息技术的运用,建立灵敏、准确的信息系统。合理设置企业内部机构,改变管理机构庞大、管理人员过多的状况。

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

国办发[2000]64号

各省、自治区、直辖市人民政府,国务院各部委、各直属机构:

国家经贸委会同有关部门起草的《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)》已经国务院同意,现转发给你们,请参照试行。

中华人民共和国国务院办公厅

二〇〇〇年九月二十八日

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)

根据党的十五届四中全会《关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》的要求,为推动国有及国有控股大中型企业(以下简称企业)建立现代企业制度和加强管理,制定本基本规范。

一、政企分开与法人治理结构

(一)政企分开。政府通过出资人代表对国家出资兴办和拥有股份的企业行使所有者职能,不干预企业的日常经营活动,并努力为企业创造良好的外部环境。

(二)明确政府与企业的责任。企业依法自主经营、照章纳税、自负盈亏,以其全部法人财产独立承担民事责任。政府以投入企业的资本额为限对企业的债务承担有限责任。

(三)取消企业行政级别。企业不再套用党政机关的行政级别,也不再比照党政机关干部的行政级别确定企业经营管理者待遇,实行适应现代企业制度要求的企业经营管理者管理办法。

(四)分离企业办社会的职能。位于城市的企业,要逐步把所办的学校、医院和其他社会服务机构移交地方政府统筹管理,所需费用可在一定期限内由企业和政府共同承担,并逐步过渡到由政府承担,有些可以转化为企业化经营。独立工矿区也要努力创造条件,实现社会服务机构与企业分离。各级政府要采取措施积极推进这项工作。

(五)国有资产实行授权经营。国有资产规模较大、公司制改革规范、内部管理制度健全、经营状况好的国有大型企业或企业集团,经政府授权,对其全资、控股或参股企业的国有资产行使

所有者职能。中央管理的企业由国务院授权,地方管理的企业由各省、自治区、直辖市及计划单列城市人民政府授权。其他企业中的国有资产,允许和鼓励地方试点,探索和建立国有资产管理的具体方式。

政府与被授权的大型企业、企业集团公司或国有资产经营公司等(以下统称被授权企业)签定授权经营协议,建立国有资产经营责任制度。被授权企业应当有健全的资产管理、股权代表管理、全面预算管理、审计和监督管理制度,对授权范围内的国有资产依法行使资产收益、重大决策和选择管理者权利,并承担国有净资产保值增值责任。

(六)实行股份制改造。除必须由国家垄断经营的企业外,其他国有大中型企业应依照《中华人民共和国公司法》(以下简称《公司法》)逐步改制为多元股东结构的有限责任公司或股份有限公司。

(七)建立规范的法人治理结构。依照《公司法》明确股东会或股东大会(以下简称股东会)、董事会、监事会和经理层的职责,并规范运作。充分发挥董事会对重大问题统一决策和选聘经营者的作用,建立集体决策及可追溯个人责任的董事会议事制度。董事会中可设独立于公司股东且不在公司内部任职的独立董事。董事会与经理层要减少交叉任职,董事长和总经理原则上不得由一人兼任。

(八)强化监事会的监督作用。依照国务院发布的《国有企业监事会暂行条例》,国有重点大型企业监事会由国务院派出,对国务院不派出监事会的国有企业,由省级人民政府决定派出,监事会依法履行监督职责。

国有控股的公司制企业,监事会中的国有股东代表半数以上应由不在企业内部任职的人员担任。

(九)建立母子公司体制。企业集团应按照《公司法》的要求建立母子公司体制,母公司对子公司依法行使出资人权利并承担相应责任。子公司应依法改制,建立规范的法人治理结构。

大型企业内部管理层次要科学、合理,除极少数特大型企业集团外,企业集团的母子公司结构一般应在三个层次以内。

二、发展战略

(十)加强发展战略研究。企业应了解经济全球化及当代科学技术的发展趋势,切实把握国家宏观经济政策本行业关键技术的发展方向、企业主导产品在国内外市场的地位和变化趋势,全面分析、掌握自身及竞争对手的优势和劣势。

(十一)确定科学合理的战略目标。大型企业或企业集团将研究发展战略列入重要议事日程,并设立专门机构负责制定发展战略。发展战略必须符合国家产业政策,突出主业的发展、核心业务能力的培育和整体优势的发挥,有利于增强技术创新能力和形成本企业的竞争优势,并根据市场的变化适时调整。

(十二)做好重大决策的可行性研究。投资项目必须进行科学、审慎的可行性研究、论证。重大投资项目的可行性研究应聘请有相应资质的科研机构、中介机构或有关专家进行咨询或参与评估、论证。严禁在国家明令禁止的投资领域内上项目,防止盲目投资和重复建设。

(十三)建立重大决策的责任制度。对于重大投融资项目(包括兼并收购企业),公司制企业由公司董事会集体决策,并由股东会审议批准;其他企业由经理(厂长)会议等形式集体决策。董事会或经理(厂长)会议必须对所做出的决定作成会议记录,并由出席会议的人员签名确认。对于违反纪律、国家产业政策致使企业遭受严重损失的决策,必须追究有关人员的责任。

三、技术创新

(十四)企业要成为技术创新的主体。企业应认真贯彻落实《中共中央、国务院关于加强技术创新,发展高科技,实现产业化的

决定》(中发[1999]14号),切实把技术创新作为增强企业竞争力的关键措施。以市场为导向,从企业实际出发,研究、制定技术创新的方向、目标和规划。引进技术应注重技术的先进性和适用性,并做到消化吸收。积极实行“产、学、研”相结合的研究开发方式,跟踪国际上技术的最新发展动态,加快推进企业技术创新和科研成果的转化,提高企业自主开发能力。

(十五)建立企业技术中心。国务院确定的国有大中型重点联系企业(以下简称重点企业)中的国有和国有控股企业必须建立技术中心,并达到《关于印发〈企业技术中心认定与评价办法〉及〈企业技术中心评价指标体系〉的通知》(国经贸技术[1998]849号)规定的要求。其他企业的技术开发机构及其人员、装备、经费等也要适应企业发展的需要。

(十六)增强技术创新能力。企业应根据实际情况逐步增加研究开发费用。通过技术创新,属于新兴产业和高技术产业的企业应逐步掌握核心技术,占领技术制高点;属于传统产业的企业要拥有一批具有自主知识产权、具有竞争优势的产品和技术。

(十七)加强科技人员队伍建设。采取面向社会公开招聘等多种形式吸引优秀科技人才,关键技术人才的引进不受地域、国别的限制。对科技人员可实行项目成果奖、新产品新增利润提成、技术折价入股或实行股票期权等分配办法。适应现代科学技术发展和产品更新换代的要求,对科技人员开展继续教育,有条件的企业可以与大专院校联合培训,不断更新科技人员的知识。

(十八)加大技术改造力度。围绕增加品种、改进质量、防治污染、提高效益和扩大出口进行技术改造,大力采取新技术、新工艺、新材料,不断提高企业的技术装备水平和工艺水平。技术改造项目资本金必须按照《国务院关于固定资产投资项目试行资本金制度的通知》(国发[1996]35号)的规定及时足额到位,项目资金必须专款专用,不得用项目资金兴建非生产性设施。技术改造项目必须实行责任制,项目的投资、质量、工期责任必须落实到人。

(十九)加强现代信息技术的应用。密切跟踪信息技术的发