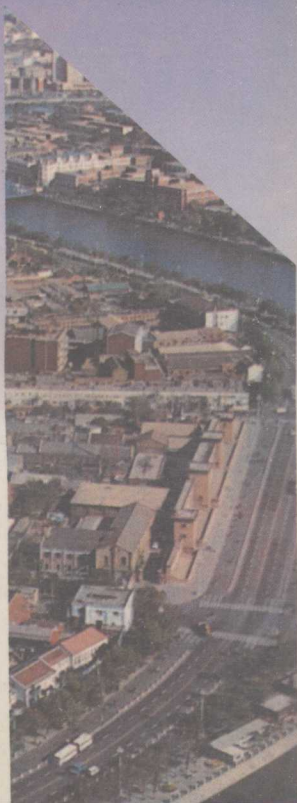


全国企业改革试点工作经验汇编

开阔思路 大胆实践
勇于探索 务求实效

主编 陈清泰
编著 国家经贸委企业司



中国经济出版社

开阔思路 大胆实践 勇于探索 务求实效

全国企业改革试点工作经验汇编

主编：陈清泰

中国经济出版社

责任编辑：李晓岚

封面设计：白长江

开阔思路、大胆实践、勇于探索、务求实效
——全国企业改革试点工作经验汇编

中国经济出版社出版发行
(北京市百万庄北街3号·100037)
各地新华书店经销

河北兴隆县印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 11.25印张 282千字
1995年11月第1版 1995年11月第1次印刷

印数：00,001—10,000

ISBN 7-5017-3625-1/F·2622

定价：16.00元

本书编委会人员

顾问：王忠禹

主编：陈清泰

副主编：朱 焘 蒋貽贵 欧阳庆林
王忠明 王梓木

编 委：宋 卫 东 陈金生
谢 荣 春 崔 良
王 毅 杜 迅 生 邵 忠
弋 桐 黄 淑 和
张瑞琨 张 用 刚

目 录

加强领导，总结经验，加快现代企业制度建设

..... 吴邦国（1）

积极、扎实地推进国有企业改革 王忠禹（12）

深入试点，务求实效，大力推进国有企业改革

..... 陈清泰（20）

典型经验

抓大放小，搞好搞活国有经济

..... 山东省经委副主任 石军（45）

以江总书记重要讲话为动力，扎实推进现代企业

制度试点工作 上海市经委主任 徐志毅（54）

加大推动力度，深化企业改革

..... 天津市经委主任 牟怀善（70）

配套实施“双优工程”，积极推进城市试点工作

..... 青岛市副市长 王家瑞（78）

抓住机遇，积极探索，全面推进国有企业改革

..... 太原市常务副市长 蔡中祐（86）

债务重组是搞好国有企业的有效途径

..... 长春市副市长 王照环（97）

加大企业兼并工作力度，促进试点工作深入开展

..... 哈尔滨市副市长 张振藩（106）

认真抓好企业破产试点，促进国有经济健康发展

..... 武汉市副市长 张代重 (114)

抓好城市试点，促进经济发展

..... 蚌埠市副市长 赵炳云 (122)

活化资产存量，优化资本结构，促进经济发展

..... 淄博市副市长 曹钟书 (131)

转变政府职能，推进企业“双分”，突破难点，加快建立现代企业制度试点步伐

..... 重庆市委副书记 金烈 (140)

转变观念，抓住机遇，重点突破，积极稳步地推进重钢现代企业制度试点

..... 重庆钢铁(集团)有限责任公司总经理 郭代仪 (146)

做深入细致的工作，解决建制中的深层次问题

..... 河北省经贸委副主任 刘伯忠 (174)

多元股东进入，企业获得新生

..... 河北唐山碱厂厂长 赵乃志 (178)

重组资产，重组人员，搞好国有大中型企业

..... 桦林集团有限责任公司董事长 王见智 (190)

规范法人治理结构，推进建立现代企业制度

..... 太原钢铁(集团)有限公司 (194)

建立规范的法人治理结构，积极推进试点工作

..... 徐州工程机械集团公司 (200)

抓住机遇，搞好试点，促进发展

..... 长春摩托车集团有限公司 (205)

政策文件

国务院办公厅转发国家经贸委关于深化企业改革搞好国有大中型企业意见的通知
(1995年3月6日, 国办发〔1995〕16号) (211)

国家经贸委印发《关于1995年深化企业改革搞好国有大中型企业的实施意见》的通知
(1995年5月4日, 国经贸企〔1995〕190号) (217)

国家经贸委关于印发《关于国务院确定的百户现代企业制度试点工作的组织实施意见》的通知
(1995年2月25日, 国经贸企〔1995〕56号) (226)

国家经贸委关于印发《关于国务院确定的百户现代企业制度试点企业〈实施方案〉论证、审批工作的指导意见》的通知
(1995年6月5日, 国经贸企〔1995〕242号) (235)

国家经贸委《关于在若干城市试行增加国有工业企业自有生产经营资金办法的通知》
(1994年10月13日, 国经贸财〔1994〕549号) (241)

财政部《关于“优化资本结构”试点城市国有工业企业补充流动资本有关问题的通知》
(1995年1月4日, 财工字〔1995〕1号) (243)

财政部《关于“优化资本结构”试点城市国有工业企业补充流动资本会计处理规定的通知》

(1995年1月4日,财会字〔1995〕3号) (246)

国务院批转国家计委、财政部、国家经贸委关于将部分企业“拨改贷”资金本息余额转为国家资本金的意见的通知

(1995年7月12日,国发〔1995〕20号) (248)

国家计委、财政部关于将部分企业“拨改贷”资金本息余额转为国家资本金的实施办法

(1995年9月22日,计投资〔1995〕1387号) (251)

财政部关于将部分企业拨改贷资金本息余额转为国家资本金有关财务处理办法的通知

(1995年11月9日,财基字〔1995〕747号) (257)

国家经贸委关于做好18试点城市技术改造工作的实施意见

(1995年4月17日,国经贸改〔1995〕152号) (260)

中国人民银行、国家经贸委、财政部关于鼓励和支持18个试点城市优势国有企业兼并困难国有工业生产企业后有关银行贷款及利息处理问题的通知

(1995年5月4日,银发〔1995〕130号) (264)

国务院关于在若干城市试行国有企业破产有关问题的通知

(1994年10月25日, 国发〔1994〕59号) (266)

国家经贸委、国家教委、劳动部、财政部、卫生部关于若干城市分离企业办社会职能、分流富余人员的意见

(1995年5月2日, 国经贸企〔1995〕184号) (271)

劳动部、国家经贸委关于配合企业深化改革试点做好失业保险工作的通知

(1995年2月28日, 劳部发〔1995〕113号) (277)

劳动部、国家经贸委关于印发《现代企业制度试点企业劳动工资社会保险制度改革办法》的通知

(1995年6月9日, 劳部发〔1995〕258号) (280)

国务院关于授权地质矿产部等部门和机构对有关国有企业财产的经营管理实施监督的通知

(1995年7月6日, 国发〔1995〕18号) (285)

国家经贸委、国家国有资产管理局关于印发《关于监督机构对国有企业派出的监事会工作规范意见》的通知

(1995年4月18日, 国经贸企〔1995〕154号) (286)

国家经贸委、劳动部关于印发《国有企业资产经营责任制暂行办法》的通知
(1995 年 4 月 5 日, 国经贸企〔1995〕163 号) (292)

国家经贸委、国家体改委、国家计委关于《企业集团组建与管理暂行办法》 (301)

中共中央组织部、国家经贸委、人事部印发《关于加强国有企业领导班子建设的意见》的通知
(1995 年 8 月 15 日, 组通字〔1995〕27 号) (307)

国家经济贸易委员会、国家经济体制改革委员会关于
印发《关于国务院有关部门选报的 30 户进行建立现代
企业制度试点企业有关政策问题的意见》的通知
(1995 年 10 月 31 日, 国经贸企〔1995〕649 号) (312)

中共中央办公厅、国务院办公厅关于转发《中央宣传
部、国家经贸委关于加强和改进企业思想政治工作的
若干意见》的通知
(1995 年 11 月 12 日, 中办发〔1995〕17 号) (317)

指导性文件

坚定信心, 明确任务, 积极推进国有企业改革
江泽民总书记在上海、长春召开的企业座谈会上的讲话
..... (328)

中国共产党第十四届中央委员会第五次全体会议公报 (经济体制改革部分)	(340)
---	-------

中共中央关于制订国民经济和社会发展“九五”计划和 2010 年远景目标的建设 (经济体制改革部分) ...	(340)
---	-------

李鹏总理《关于制订国民经济和社会发展“九五”计划和 2010 年远景目标的建议的说明》 (经济体制改革部分)	(344)
---	-------

加强领导 总结经验 加快现代企业制度建设

——在全国企业改革试点工作经验交流会上的讲话

吴邦国

(1995年10月9日)

这次会议开得很成功。忠禹同志、清泰同志作了很好的讲话，18个典型发言也很有启发。这次会议，按照党的十四届五中全会和江泽民同志关于国有企业改革讲话的精神，总结交流了企业改革试点工作的经验，进一步统一了认识，坚定了搞好国有大中型企业的信心。下面我讲几点意见；

一、国有企业改革取得了新的进展，增强了 国有经济的活力

经济体制改革要以企业改革为中心，这是党中央和国务院已经明确的。今年，各地结合实际，加大改革力度，国有企业改革有了新的进展。

——改革的思路进一步统一，基本形成了共识。近年来，随改革的深入，对企业改革的重要性、紧迫性、艰巨性认识逐步深刻，但对企业改革的基本思路说法很多。今年以来，江泽民总书记对国有企业改革进行了大量调查，在上海、长春作了重要讲话，阐明企业改革的指导思想和基本方针。同时，国务院有关部门召开多次会议，总结和交流各地如何适应社会主义市场经济要求，搞好国有企业的经验。党的十四届五中全会的《建议》对国有企业改革和发展又作

了明确规定。从这次经验交流会上各地发言看，怎样搞活国有企业，大的思想基本一致了，统一到三中全会、五中全会、泽民同志讲话精神上来。比如，现代企业制度的四个基本特征，“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”，怎么理解这四句话？现在大家比较清楚了，不能认为国有企业改革主要是产权改革，公司化就是股份化，股份化就是股票上市。实际上国外也不都是上市公司，上市的只有1~2%。比如，“搞好大的，放活小的”、抓“关键的少数”，就是要集中精力抓好行业的排头兵，抓符合产业政策、有相当经济规模的优势企业。美国这么大的经济规模，起骨干作用的无非是500家跨国公司，日本也就十几家，韩国只有几家。抓住“关键的少数”，抓好这些“头羊”，就可带动一大批企业。比如，破产兼并，今年在认识上、实践上都有很大提高，认识到企业兼并破产是经济过程中自然形成的，是企业发展的—种需要，是一种行之有效的稳定和振兴的手段，是建立优胜劣汰机制的客观要求。又比如，国有企业改革的立足点在哪儿？不能立足于优惠政策上，靠国家包下来。国家对企业负无限责任，这正是我们需要改革的内容，国有企业的改革要在国家的支持下立足于企业自身，要转变观念，开阔思路，眼睛向内，在实现制度创新，转换经营机制，加强内部管理等—方面下功夫。现在，企业改革基本思路已经明确了，今后的问题就是看我们怎样结合本地区本企业实际干了。

——**国有企业改革试点工作全面展开。**国有企业面临的困难很大，债多、人多、存量资产不活。这些涉及全局的难点问题不解决，国有企业改革难以深化。现在，现代企业制度试点中央和省两级有2000多家。从这次经验交流会的情况看，经过近一年的试点，在实践取得不少经验，在难点重点问题上取得了突破。这次会上交流的经验不仅在理论上是有益的探索，更重要是在实践上可以操作。

比如各地普遍关心的降低资产负债率问题。上海采用“六个—块”办法降低企业债务，即主体多元吸—块，存量盘活调—块，债

权转股换一块，兼并破产活一块，企业发展增一块，政府扶植补一块。计划三年内净增资本金 400 亿元，净减债务 89 亿元，使负债率降到 60%。唐山碱厂把中央和地方“拨改贷”资金转为国家资本金，形成由国家开发投资公司、省建设投资公司、省经济开发投资公司及唐山市经济开发投资公司四家股东持股的有限责任公司，实现了投资主体的多元化，形成有利于政企分开的内部制衡机制，使资产负债率由 90% 降到 60%。另外，一些地区在不同形式的公司制改造中，也降低了资产负债率。

比如加快国有小企业的改革。山东推行“三放两不放”原则。“三放”，一是放开生产经营；二是改制形式；三是下放干部管理权限。“两不放”，一是不放对国有资产的监管，防止流失；二是不放依法经营和照章纳税。全省已放开搞活县级及县级及县以下国有小企业 2.5 万户，山东诸城原有小企业亏损户 103 户，现已有 97 户扭亏为盈。

比如难度最大的“分离分流”问题在实践中也取得成绩。太钢是 30 年代建厂老企业，企业除了法院什么都有：30 所学校、7 所医院、12 所幼儿园，加上公安、房产等机构共 7500 人，相当于主业人员的四分之一。在市政府的支持下，通过政府和企业共同管理，共同出资，计划用五年时间过渡。现已分离汽车运输公司、电讯公司等 19 个单位，共 1.7 万多人，目前太原市已有 8 户企业医院面向社会挂牌营业，企业办学校、医院等社会事业年内将有部分分离出去。重庆市在财政比较紧的情况下，仍积极支持重钢进行分离分流试点，现已取得突破性进展。

——企业兼并破产有所突破。为了支持国有企业改革试点，国务院制定了解决“拨改贷”、“兼并破产”等问题的优惠政策，并开始实施，取得经验。如武汉市抓住破产的关键问题，按照做好破产准备、破产管理及清算、召开债权人会议和债务清偿等“四个程序”，抓破产决策、选好收款方、搞好破产方案、开好职代会和组织

好清算组等“五个环节”，很有成效。他们已破产 22 户，涉及职工 1.85 万人，占地 1109.6 亩，资产总额 2.8 亿元，负债总额 6.7 亿元。哈尔滨在兼并上有很好的经验。截止今年 10 月初，全市已有 188 户企业兼并 231 户企业。有 3 亿元资产、278 万平方米场地、68 万平方米厂房得到优化重组，3 万名职工得到妥善安置。各地根据实际，搞了很多配套政策，促使破产兼并工作规范化。原来最担心“赖帐”，现在看来，各级政府对国家是负责的，破产兼并工作的组织实施是好的。

以上这些只是这次交流会上的部分内容。但已充分说明，各地对国有企业改革试点是认真的，在难点重点问题上有所突破，取得一些经验。这是十分难能可贵的。

国有企业改革取得很大成绩，特别是今年有新的进展，但估计不能过高。从总体上看，国有企业不适应市场经济的矛盾，制约了国有经济的发展，不少国有企业活力不足，预算内国有企业的亏损面还有 40% 左右。我们对国有企业改革的艰巨性和长期性要有充分认识，企业改革不可能在很短时间内完成。我们要确定有限目标，因势利导，有序推进。考虑国家承受能力，社会承受能力，企业承受能力，根据五中全会的要求，到本世纪末，大多数国有大中型骨干企业要建立现代企业制度。这个目标有两层含义：一是国有大中型企业，不是所有国有企业；二是骨干企业，不是所有的大中型企业。这个目标的确定，是考虑了方方面面因素的。

改革促进了发展。今年国有企业运行情况从总体上看是好的。改革的成效要体现在经济运行上，体现在提高产品质量、降低物质消耗、提高经济效益上。今年国有企业生产增势平稳，1—8 月国有及国有控股企业产值比上年同期增长 10.9%，国有工业企业产销率达 96.54%，比去年增长 1.13 个百分点，高于集体和其它经济成份。但有一个问题，就是增产不增收。对企业利润下降做分析，经贸委分析有四个方面原因：一是自有流动资金太少，银行利息支出今年比

去年同期增加 35%，企业的利润分流了；二是今年工资支出高了，滥发奖金的问题，反映企业缺乏自我约束的机制。三是能源、原材料涨价。四是折旧多提了，如冶金系统上半年多提了 25 亿元，影响利润 20%。企业效益下降的主要原因是成本上升，这要引起我们高度重视。要苦练内功，在管理上下功夫，努力降低企业成本费用，以巩固改革的成果。当然，企业效益的总体趋势是好的，亏损逐月下降，利润逐月上升。今年 2 月份利润仅为 10 亿元，到 7 月份就有 50 多亿元，8 月份已达 70 亿元。

二、总结经验，进一步加大大国有企业改革的力度

本世纪的最后五年和下世纪的头十年，是我国现代化建设事业非常关键的时期。要实现五中全会《建议》提出的跨世纪宏伟蓝图，关键是实行两个具有全局意义的根本转变，一个是经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变，一个是经济增长方式从粗放型向集约型转变。这两个转变，前者是生产关系如何变革，后者是生产力如何发展。两个转变最终都要落实到企业。企业不改革就不能实现这两个转变。国有企业在市场竞争中将面临更严峻的挑战。我们将面临真正的买方市场，过去短缺经济时期“皇帝女儿不愁嫁”的局面再也不会出现。随着进口关税税率的降低，我们还将面临国际商品的竞争。在这种形势下，国有企业改革搞得好不好，直接关系到两个转变能否顺利进行，现代化建设奋斗目标能否实现。这既是重大经济问题，也是重大政治问题。我们必须从战略高度，深刻认识搞好国有企业改革的重大，积极推进国有企业改革。

第一，对国有企业改革实行分类指导。这是五中全会《建议》中提出的一条很重要原则。国有企业数以十万计，分布在各个领域，企业规模、技术水平、生产社会化程度以及他们在国民经济中的地位和作用大不相同。因此，对国有企业改革不能用一种模式、一种办法，而必须进行分类指导。在工作上，我们要突出三个重点：一是

老工业基地的调整；二是搞好优势企业；三是加快小企业改革的力度。

老工业基地国有企业比较集中，工业基础雄厚，综合功能强。如果把像上海、沈阳、天津、武汉、重庆、哈尔滨等这样老工业基地国有企业改革搞好了，不仅可以使国家几十年积累起来的巨大规模的存量资产发挥效益，而且可以对其它中小城市起到带动和辐射作用。现代经济的发展，要高度重视中心城市的作用，特别是大城市，结构调整余地大，潜力也大，有条件进行综合配套改革。18个试点城市改革今年进展比较大，就是因为他们从搞活国有经济出发，将改革与结构调整相结合，并出台相应配套措施，为企业改革创造了较好的外部环境。

抓住关键的少数，搞活1000家企业，这是具有全局意义的大事。国务院决定抓1000家企业，其中工业企业878家。878家也不是同时抓，当前先集中精力抓300家。300家户数不多，但资产总额占全国预算内工业企业的46.4%，销售收入占52%，利税总额占67%。这些企业是关键的少数，抓好了，就抓住了关键。这个问题大家谈了很多很好的经验，我不再重复。总之要创造条件，赋予这些企业充分的自主经营权利，使这些大型企业真正成为市场的主体，成为独立的法人。这些企业搞好，可以带动一大批企业。大企业有了实力才有可能兼并其他企业，才能带动整个国有经济结构的调整。

加快国有小企业改革的步伐。三中全会和五中全会都讲了这个问题。国有小企业为数众多，遍布各地，目前存在不少困难和问题。比如，亏损面大，资产负债率高，净资产利润率低，同时企业富余人员等包袱也很沉重。如何进一步放开搞活国有小企业？党的十四届三中全会《决定》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。”泽民同志最近也强调，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