

我国企业集团 试点的政策与实践

国家经贸委企业司 编

中国经济出版社

国内发行 注意保存

我国企业集团试点 的政策与实践

国家经贸委企业司 编

00151/52

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

责任编辑 卫南平

封面设计 白长江

图书在版编目(CIP)数据

我国企业集团试点的政策与实践/国家经贸委企业司编

北京:中国经济出版社,1995.5

ISBN 7-5017-000024

I. 我… II. 国… III. ①企业集团—国营企业—经济政策—中国

②企业集团—国营企业—企业管理—经验 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 07844 号

我国企业集团试点的政策与实践

国家经贸委企业司编

中国经济出版社出版发行

(北京百万庄北街3号)

(邮政编码 100037)

各地新华书店经销

北京通县建新印刷厂印刷

850×1168 1/32 10.25 印张 230 千字

1995 年 5 月第一版第一次印刷

ISBN 7-5017-3511-5/F·2531

定价:12.50 元

(限国内发行)

前 言

国务院 1991 年批转国家计委、国家体改委和国务院生产办公室《关于选择一批大型企业集团进行试点的请示》(国发〔1991〕71 号)下发以来,经过国务院各有关部门、有关地方政府和试点企业集团的共同努力,制定和实施了有关试点审批、计划单列、国有资产授权、进出口、统计管理、物资管理、工商登记管理、财务管理、劳动工资管理、建立财务公司、外事等具体实施办法。这些配套办法的制定和实施,对于促进企业组织结构调整,推动生产要素合理流动以及改进集团内部管理、加强集团功能建设和促进政府职能转换等方面都取得了积极进展和成效。

企业集团通过试点创造了许多经验,取得了一定成效。如一汽集团把“精益生产方式”推广到集团成员企业,实现结构调整,发展规模经济;中远集团进行内部结构调整,加强专业化分工,重视资本运营;攀钢集团通过投资和内部剥离,实现专业化分工,搞好母子公司体制建设;宝钢集团公司提出高质量、高效率、高效益、创世界一流的“三高一流”战略目标,重视按产权关系规范集团的组织与管理;五矿集团积极推进改组、兼并、实现贸工结合,壮大集团实力;华中电力集团重视产业和金融相结合,积

极发挥财务公司的作用；乐凯集团加强科研开发，努力实现科研与生产相结合，逐渐调整产品结构等。

应广大集团和政府有关部门的要求，我们将国务院发布的有关集团的文件和国发 71 号文件下发以来的有关配套实施办法和若干企业集团在试点中取得的经验和体会汇编成册。为便于学习和工作方便，我们还将《公司法》、《公司登记管理条例》等有关法规、规章，有关集团章程和近期召开的国家试点企业集团工作会议上有关领导讲话、讨论文件等收入本册。供广大企业集团、各有关部门、地方政府在了解国家试点企业集团的政策，从事有关企业集团工作时参考。希望各有关部门和企业对我们的工作提出意见和建议，以推动集团试点工作的深入。

国家经贸委企业司

目 录

前 言

吴邦国同志在与参加国家试点企业集团工作会议代表座谈时的讲话	(1)
抓住当前深化企业改革的有利时机,进一步推动企业集团试点工作——陈清泰同志在国家试点企业集团工作会议开幕式上的讲话	(8)
陈清泰同志在国家试点企业集团工作会议闭幕式上的讲话	(21)
国务院批转国家计委、国家体改委、国务院生产办公室关于选择一批大型企业集团进行试点请示的通知	(29)
关于印发《试点企业集团审批办法》的通知	(42)
关于印发国家试点企业集团人员出国(含赴港澳)和邀请来华事项审批的实施办法(试行)的通知	(47)
关于印发国家试点企业集团登记管理实施办法(试行)的通知	(50)
国务院批转经贸部、国务院生产办关于赋予生产企业进出口经营权有关意见的通知	(56)
关于印发《国家试点企业集团统计管理实施办法(试行)》的通知	(61)
印发《关于国家试点企业集团物资计划单列的实施办法(试行)》的通知	(64)
印发《关于试点企业集团实行国家计划单列的实施办法(试行)》的通知	(69)
印发《关于试点企业集团若干财务问题的暂行规定》的通知	(73)

关于印发国家试点企业集团国有资产授权经营的实施办法(试行) 的通知	(77)
印发《关于国家试点企业集团劳动工资管理的实施办法(试行)》的 通知	(83)
关于印发《国家试点企业集团建立财务公司的实施办法》的通知	(87)
国家税务总局关于大型企业集团征收所得税问题的通知 ...	(92)
国家税务总局关于大型企业集团征收所得税问题的补充通知	(94)
发挥群体优势,优化产品结构——一汽集团在市场竟争中茁壮成长	——中国第一汽车集团公司(96)
转换经营机制,大力开展多元化和国际化经营	——中国远洋运输(集团)总公司(103)
以建立现代企业制度为目标努力促进攀钢集团发展	——攀钢集团(111)
发展壮大财务公司,建立完善集团投融资机制	——中国华中电力集团公司(121)
宝钢集团在改革中发展、在探索中前进	——宝山钢铁(集团)公司(129)
依靠技术进步、壮大集团实力、促进集团发展	——中国乐凯胶片公司(141)
发挥控股公司作用,促进企业集团发展	——中国华能集团公司(149)
企业集团国有资产授权经营的由来与实践	——东风汽车公司(158)
积极探索贸工、贸技相结合的企业兼并	——中国五矿集团(170)

实行股份制改组加快集团发展

..... ——仪征化纤公司(集团)(176)

吉林化工集团建立现代企业制度基本情况

..... ——吉林化工集团(186)

抓住机遇深化改革不断巩固和发展企业集团

..... ——天津渤海化工集团公司(194)

附录

(一)中华人民共和国公司法..... (208)

(二)中华人民共和国公司登记管理条例..... (254)

(三)关于印发《国家工商行政管理局关于施行〈中华人民共和国公司登记管理条例〉若干问题的意见》的通知..... (268)

(四)国务院关于推动经济联合的暂行规定..... (273)

(五)国务院关于进一步推动横向经济联合若干问题的规定
..... (276)

(六)企业集团组建与管理暂行办法(征求意见稿)..... (283)

(七)深圳经济特区企业集团暂行规定..... (289)

(八)中国嘉陵集团章程..... (298)

(九)华源集团章程..... (309)

(十)五十六家国家试点企业集团名单、通讯地址 (315)

吴邦国同志在与参加国家试点企业集团工作会议代表座谈时的讲话

(根据录音整理)

我总的看法这次会议是一次非常必要的会议。1991年国务院选择一批大企业进行企业集团试点是搞好国有企业的一项重大措施。实践证明,搞好国有经济,必须组建和扶持一批对国民经济有影响的大公司、大集团。这三、四年,有两个大的变化,一个变化是当时我们是计划经济和市场调节相结合的改革模式,十四大确定为社会主义市场经济的模式,另一个变化是十四届三中全会提出搞现代企业制度,国有大中型企业改革的目标和方向是搞现代企业制度,同时,十四届三中全会《决定》明确指出,发展一批以公有制为主体,以产权联结为主要纽带的跨地区跨行业的大型企业集团,发挥其在促进结构调整,提高规模效益,加快新技术、新产品开发,增强国际竞争能力等方面的重要作用。我感到这是两个很大的变化。现在在这个前提和条件下搞企业集团,和1991年有很大的不同。在这种情况下召开这个会议,在试点的基础上总结经验,再提出一些新的办法,很有必要。

刚才听了大家发言很受启发,我想讲几个意见。总的目标还是要搞活国有企业和国有经济,最近看了很多材料,接触了很多,了解了一些情况。我感觉,有一个重要问题要讲,就是要正确估计当前国有企业、国有经济的状况,这是很现实的问题。国有企业现在确实存在亏损面比较大,亏损额也比较大的问题,在这种状况下应该有一个正确的估计。对国有企业应该从两个方面看,一方面正像经贸委王忠禹同志谈到的,国有企业还是我们国民经济的支柱,

起着主导作用，是财政收入的主要来源，有两个 20%，第一个是 20% 的国有工业企业占全国工业企业销售收入的 60—70%；第二个是 20% 的国有大中型企业占国有企业实现税利的 70—80%，这很能说明问题。

这些年来我们整个经济发展很快，在世界是举世瞩目的，是公认的。我们国有经济是占主导地位的，如果没搞好，就不可能有整个经济好的形势。我查了一些资料，1992 年小平同志南巡讲话以后，国有工业每年的年均增长是 8.2%，我看这个速度不算低了，现在新办的三资企业特别多，上海就办了很多三资企业，但国家并没有新建很多工厂，所以 8.2% 的速度应该讲还是不慢的。另外我又查了一些资料，1992 年以来，国有企业实现利税平均增长 22%，连续三年增长 22% 是不得了的。第三个数字是上缴，这三年平均每年增长 29%。当然，如何理解上缴的概念现在有分歧，比如税收算不算效益，但总归是企业创造的，所以，我们总的看法，这些年来通过改革开放，应该讲国有企业、国有经济还是取得了很大的发展，有了很大的进步。

国有企业有好多优势是其他企业取代不了的。最近我到四川考察，了解到我们的优势有时自己看不到，外国老板看得很清楚，他到中国来投资看中了中国的市场，合作对象都找国有大中型企业，他晓得你的优势在什么地方。现在国有企业的劳动生产率，比全国的平均水平要高出一倍。国有企业虽然数量很少，但承担着 60% 的国家财政收入，而且这些年来还消化了不少东西，比如办社会的问题，还有涨价的问题。另外，还有一点我感到很重要，从今天谈的情况也能看得出来，就是这些年来国有企业确实发生了很大的变化。四、五年以前和现在比无论从经营、从思想观念来说，变化大得不得了，而且确确实实出现了很有实力，很有竞争力，成为行业排头兵的一批大企业，为企业改革提供了很好的经验。

国有企业困难有没有，有，但不能把国有企业的困难讲过头，

讲过头会带来什么问题呢？就是国有企业搞不好了，搞不好了怎么办呢？那只好搞私有化了。所以对国有企业在整个国民经济中所起到的重要作用要有足够的认识。另一方面的情况也应该看到，这些问题我到北京以后体会更深。比如企业资产负债率的问题，1980年的时候只有30%，到1993年达到68.2%，从清产核资的清产情况看是75%，经过核资处理以后是82%，是逐步增加的。这是很大的一个矛盾，我看到最近计委写的一份材料，刚才有些同志也谈到了，国际上比较合理的资产负债率，平均50%左右。象攀钢，他先有企业后办社会，他的人富余很多，要消化这批人不是马上能做得到的事情，我去过鞍钢，鞍钢比攀钢的矛盾还要突出，几十万大军，谈何容易！还有整个改造问题，装备落后问题，困难也很多。这些困难是历史形成的，不是一天两天形成的。这是从计划经济向市场经济转轨时期出现的问题，机制转换过程中出现的问题，从某种程度上讲带有一定的必然性，你要把他推向市场，不是一下就推得出去的。所以对这些问题我感到要作正确的分析。不作正确分析会出现什么问题呢？可能会导致所有制问题，搞到私有化上了。实际上不是所有制问题，而是机制问题，通过深化改革是可以解决这些问题的。昨天我到全总去，他们说不能老向工人阶级脸上抹黑，要讲工人阶级的贡献，国有经济的贡献，国有经济对国家的稳定、对改革开放做出了很大贡献。看不到这些，就会产生一些误导，为私有化提供依据。从今天座谈会来看，也说明这一点，今天发言的这些企业集团，这几年通过改革还是得到很大的发展。这是我想讲的第一个意见。

我到北京以后，也请教了各个方面，其中给我启发很大的，就是重视大公司大集团的发展战略，这可能是搞好国有经济很重要的一个突破口。最早这个概念怎么来的呢，我和清泰同志一起到哈尔滨，晚上清泰同志给我个材料，给我的印象很深刻。据统计，全国500家最大的工业企业，虽然企业数量不大，但资产占国有工业企

业总资产的 37%，销售收入占 46%，实现利润占 63%，可以说是“关键的少数”。我回来请示领导同志，他们都提出来要抓 500 家到 1000 家。抓住了这个“关键的少数”，就可以把握住国民经济的命脉，抓住了中国经济发展的主导力量。同时随集团的发展壮大，能够有效地带动大批中小企业的发展，危困企业关停并转的调整空间就大了。刚才有的同志谈到这个问题，最大的 500 家跨国公司在世界经济中发挥相当大的作用，美国、西欧、日本的大集团可以左右本国的经济，韩国是 10 大商社，日本是六大集团。如果我们国家没有大型公司和集团，国家的总体实力是不会强的，不会有竞争力的。对 56 个大型企业集团进行试点，是很有远见的，这对经济会起很大作用。在座 56 家企业集团的同志挑着很重的担子。当然我们以后还要搞 500 家，1000 家，要纳入这个渠道中去。总的来讲我们已有 4 年的实践经验了。从实践来看，这样做有利于国有资产增值，也有利于国有经济主导地位的巩固。

还有个资产的运作问题。我也在企业里干过很长时间，过去企业改革比较多地集中在生产经营上，给企业生产经营自主权。建立现代企业制度提出来以后，又提出企业资产经营问题，企业集团没有资产的经营是壮大不起来的，也就是说存量资产不流动，要形成企业集团是很难的，仅靠积累是很困难的。资产的经营靠谁呢？我看是要靠国有大型企业集团来经营，也就是说我们不来经营，外资就来经营，国有资产就会流失。资产是向效益好的方面流动，这是市场在发挥配置资源方面所起到的基础性作用。企业集团可以培养成国有资产经营的经营主体。在资产运作过程中，使我国资产结构不断优化，资产经营效益不断提高，国有经济不断地壮大。

我们要高度重视大集团大公司战略，这在搞好国有经济方面可能起到很重要的作用，是一个战略性的措施。经贸委给国务院写了一个报告，我的看法这可能是我们解决一些矛盾和困难的关键，要在总结经验的基础上研究怎样使集团试点工作继续深入。现在

配套文件除了人事管理办法还没有出台,已经出台的一些政策发挥了很大作用,如,进出口权,外事审批权,财务公司等,解决了不少问题。现在发展也不平衡,还有不少问题和矛盾,问题和矛盾清泰同志的报告讲了四点,与我平时听到的差不多。一个是我们经营规模不大,有些企业效益不高。我们和外国老板一说销售额几十亿感到很自豪,问他销售额多少,他说三百亿美金,这种状况不可能在国际上进行有效地竞争。二是凝聚力不强,尽管我们讲“六统一”,有的是效益好的时候能够统一起来,效益不好的时候散得快,企业集团的纽带作用不强,行政命令多一些。三是政企不分的问题,政府职能的转变和机构改革还滞后于整个经济的发展。四是企业集团不规范的问题。通过这次会议进行总结,充分肯定一些好的做法,进一步推广。这是要讲的第二个意见。

我感到还有几个问题要研究解决。第一个问题是刚才谈到的企业内部的存量调整问题。解决存量调整问题,首先是要制定一个好的发展战略,西方一些企业集团的发展战略搞得很认真,否则他的钱往哪里投啊。这个发展战略应该是符合实际的,在国内市场找准自己位置,在国际市场也要找准自己位置,自己的优势要搞清楚,一个符合实际的发展战略对企业集团特别重要。要解决企业内部的存量调整,使资源向要发展的方向流动,向效益好的方向流动。我到北京一轻公司,他们讲了三条困难,第一是人多,第二是债多,第三是资产存量是死的,不能流动,他现在发展起来了,主要是解决了存量调整的问题。我到鞍钢去了一次,鞍钢也有这个问题,宝钢这几年日子好过,就是因为他不断地抓调整。

第二个问题。对企业集团反映突出的问题,制约集团发展的问题,要积极地解决,比如债务结构的问题,资本结构优化的问题。我想80%、90%的资产负债率,要搞好是很难的,利息负担太重,很多人讲是为银行打工,钱都到银行去了,象这种问题要解决。再比如人多的问题,我看冶金行业这个意识比较强,主体和辅业分离,

多种经营，这些都是解决问题的办法。还有企业办社会的问题，都要创造条件解决。仪征化纤集团提的四条很好，总归要闯出一条路。现在国有企业碰到了一些矛盾，能不能在试点集团当中积极创造条件，先帮助他们解决这些矛盾，要叫企业轻装上阵，使他们能够在市场上与三资企业进行竞争。在全国不能解决的问题，在试点中创造条件解决。在经济工作会上我就提这个问题，试点当中的难点要敢于碰，如果在试点当中不解决一些难点，那全国性的问题就更难解决了。难点你不碰，就越积越多，越来越难。效益好的企业这些问题相对容易解决，比如债务问题，亏损企业解决起来就更困难了，没有投资回报，投进去资金就回不来了。

第三个问题。企业集团要适应市场竞争的需要，应该有自己的特色的东西，我到国外看到大的集团，如 AT&T，他有自己的独特的技术，日本的松下、索尼等都有自己独特的技术和独特的产品，有很强的技术开发能力，有一套独特的营销手段，这样才称得上是有实力的集团。要形成国际化、多元化、跨地区、跨部门的企业集团，没有独特的技术和营销手段，我看是不行的。

第四个问题。今天座谈会谈得最多的就是投融资问题。美国的硅谷，有的企业一开始就十几人，搞上十年十几年就成了跨国公司，他靠什么，一个是靠自己积累，另外很重要的是靠融资，资金的运作是有规律的，要向效益好的地方流动。这些问题要在试点工作中逐步解决。总的目标就是要建成中国自己的 AT&T，中国自己的“西门子”，要形成这样的集团，当然不是一天两天能做到的，但中国国有经济要发展起来的话，最后总是要走这条路。今天来听了听，很受启发。希望通过这次会议把我们改革再深化一步，在社会主义市场经济的条件下，在明确国有企业要建立现代企业制度这个目标的情况下，迈的步子要更大一些。总之，每一个试点集团都要重视集团自身发展战略的研究，扬长避短，在国内市场国际市场找好位置，制定可行的战略规划，要着眼于建立优胜劣汰机制，通

过市场法则使国有资产保值增值。要通过扎扎实实的工作，一个一个地解决企业发展中比较突出的矛盾和问题。要逐步形成自己独特的技术和产品及营销策略。要积极创造条件，多方面开拓融资投资的渠道，使集团在市场竞争中不断壮大，实现规模经营。国家和各级政府要为集团的发展壮大创造良好的外部环境。

谢谢大家。

抓住当前深化企业改革的有利时机 进一步推动企业集团试点工作

陈清泰同志在国家试点企业集团工作会议上的讲话

同志们：

为了进一步贯彻落实党的十四届三中、四中全会和中央经济工作会议精神，积极推进企业集团试点工作，经请示国务院同意，国家经贸委、国家计委和国家体改委联合召开这次企业集团试点工作会，总结交流试点工作的经验，分析存在的问题，研究在建立社会主义市场经济体制的新形势下，如何按照建立现代企业制度的方向进一步推进企业集团试点工作。下面，我代表三委讲几点意见。

一、企业集团试点工作的回顾

1991年国务院71号文件下发以来，党中央和国务院对试点工作非常重视并寄予厚望。李鹏总理曾多次指示并亲自主持会议，研究有关企业集团试点的问题，镕基、家华、岚清、邦国和贵鲜等领导同志也对组织好试点工作多次提出重要意见。三年多来，在国务院的直接领导下，国务院各有关部门、地方政府以及试点企业集团都做了大量工作，取得了可喜的成绩。

（一）基本完成了第一批试点集团的组建和有关配套政策的落实工作

组建工作基本完成。71号文件确定55家集团进行首批试点后，经国务院批准，撤销了东煤集团，又批准将中国广东核电集团和中国葛州坝水利水电工程集团列入试点，这样，目前试点集团共

有 56 个。在集团组建过程中,三委组织有关部门分析集团的不同情况,提出了分类指导的意见,并组成调研组赴华北、华东和东北等地,了解集团组建过程中的难点和问题,有针对性地进行具体指导,有力地推动了集团的组建。目前,除黑龙江大兴安岭森工集团外,其它 55 家均已组建,并办理了工商登记等手续。

配套政策基本落实。香山会议后,国务院有关部门按 71 号文件的要求,积极制定配套办法。到 1992 年底,出台了 10 个配套办法,其中国务院外事办制定的《实施办法》是第一个出台的。1994 年,新税制实施后,国家税务总局及时对试点集团统一合并纳税作出了规定。目前,因特殊原因人事管理办法尚未审定,其他配套办法均已出台。在落实配套办法过程中,有关综合部门和行业部门积极支持,使符合条件的集团按规定落实了相应的配套政策。56 家集团中,有 36 家在国家计划中实行单列;33 家集团成立了财务公司;54 家集团享有自营进出口权;46 家集团获得了外事审批权;7 家集团进行了国有资产授权经营的试点;22 家集团按规定由集团公司实现了统一纳税。这些配套办法的落实,对贯彻《转机条例》,扩大企业经营自主权,理顺集团内部关系,规范政府对集团的管理,改善集团的外部环境,推进试点工作起到了重要作用。

(二)集团的建设取得了明显进展

理顺集团内部关系,一部分集团初步建立起产权联结纽带。试点初期,多数集团的起点较低,有的只是以产品联结纽带为主的联营组织,有的是由行政隶属关系维系的企业群体,即使是发育较早的少数集团,其内部的组织方式和管理体制也很不规范。在试点工作中,华能、宝钢、攀钢、仪征、一汽、东风等一批集团,通过投资设立、内部剥离、收购兼并、资产授权等方式初步形成了集团公司对成员企业的控股、参股关系,在建立资产联结纽带、规范内部组织管理方式、建立集团运营机制等方面迈出了可喜的一步。

扩展了集团功能,壮大了集团的实力。在试点中,大多数集团