

国有资产经营

理论与实践

GUOYOUZICHAN
JINGYING

LILUN YU SHIJIAN

编著

武汉国有资产经营公司
华锐管理咨询有限公司

武汉出版社

国有资产管理

GUOYOUZICHAN
JINGYING

理论与
实践

江苏工业学院图书馆
藏书

编著

武汉国有资产经营公司
华锐管理咨询有限公司

武汉出版社

(鄂)新登字 08 号

图书在版编目(CIP)数据

国有资产经营理论与实践/武汉国有资产经营公司,华锐管理咨询有限公司编著. —武汉:武汉出版社, 2003. 1

ISBN 7-5430-2766-6

I. 国… II. ①武…②华… III. 国有资产—经济管理—中国
IV. F123.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 004481 号

书 名:国有资产经营理论与实践

编 著: 武汉国有资产经营公司
华锐管理咨询有限公司

责任编辑:孙 敏

封面设计:刘福珊

出 版:武汉出版社

社 址:武汉市江汉区新华下路 103 号 邮 编:430015

电 话:(027)85606403 85600625

印 刷:武汉市科普教育印刷厂 经 销:新华书店

开 本:880×1230mm 1/32

印 张:10 字 数:200 千字 插 页:5

版 次:2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

印 数:0001—3000 册

ISBN 7-5430-2766-6/F·224

定 价:25.00 元

版权所有·翻印必究

如有质量问题,由承印厂负责调换。

探索规律 规范运作

(代 序)

一、20 世纪的一件大事

编年史的史学家，可能不会将中国的国企改革当作 20 世纪的百年百件大事记载其中，而在一个经济学者的视野里，中国国企改革绝对是 20 世纪的百年百件大事之一。一批亲身经历中国国企改革的参与者、组织者、策划者，将自己的实践与经验编撰成书，既梳理了自己的理性思考，积极进行国企改革规律性的探索，又有利于正在进行中的国企改革的有序运作。

20 世纪，以高新技术革命步伐加快为特征的生产力发生了巨大变化；20 世纪，以现代企业制度为特征的生产关系也出现了革命性变革。伟大的思想家马克思在评价现代企业制度的典型形态股份有限公司时说，它像魔术师一样，呼唤出了巨大的生产力，短短一百年创造的财富超过了人类几千年创造财富的总和。他评论说，如果不是股份制这种新的企业制度，凭

单个资本的积累,再过几百年,也不可能修建起跨国铁路。现代企业制度不仅解放了生产力,也解放了自由竞争、原始积累阶段负无限责任的资本家阶级,现代企业制度在解放资本家阶级的同时,又把资本沦为一般的生产要素,凸现了企业家突出的历史地位与作用。以股份制为特征的现代企业制度是对传统的原始资本主义的个体私有制、家族私有制的一种扬弃,它是迈向生产大生产化、生产资料社会化新制度的一种过渡形式。

中国经过 50 年的探索,终于在十五届四中全会的决定中明确写了“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”。现代企业制度是中国现有竞争性行业中的国有企业改革的方向,是人类社会至今为止找到的一种先进的企业组织形式。一个发展中的社会主义大国在 20 世纪末,把现代企业制度当作企业改革的方向,做出了这种历史性的选择,实在是 20 世纪的一件大事。

二、现代企业制度仍在不断发展完善中

企业是人类社会分工深化的产物,企业从诞生以来,经历过古典的企业组织形式,经历过单一的业主制形式、合伙业主制形式、家族制形式。企业选择何种企业制度,不是企业家个人的主观愿望,不是抽象的道德标准和社会意识形态标准做出的选择。企业在不同国

家的不同发展阶段选择何种具体的企业制度,是一定社会经济条件下的一种必然的自然而然的历史选择。

17 世纪初,英国成立了东印度公司,揭开了探索现代企业制度的序幕。现代企业制度从产生以来,在发达市场经济国家的实践过程中,涌现出了许多具体形式不同的现代企业制度模式:有股权分散性强、流动性大、外部董事比例高的美国模式;有银行企业相互持股、主银行制、管理者主导的日本模式;有股权集中、银行参与较深、董事会监事会股东会三会制约、职工参与决定的具有社会主义市场经济主义特色的德国模式。但是随着高新技术革命步伐加快,知识经济已初显端倪,经济全球化进程加深,人们推崇的日本经济长期陷入低迷,称之为“新经济”的美国经济不仅受“9·11”之挫,还受安然事件、安达信信用危机的困扰,这说明根本不存在统一的普遍长期适用的一成不变的公司治理结构模式。即使是已经建立起了现代企业制度,也应看到现代企业制度仍在不断发展完善之中。

现代企业制度的具体模式也应该与时俱进,它发展完善的方向是:

(1) 股权两极化。

股权一极更加集中化、大型化、跨国化;另一级更加分散化、社会化、小型化、流动化(不断重组)、多元化。这两种趋势双向并进,并行不悖。

(2) 两权融合化。

资本只是一个普通的流动性强的生产要素,经营者、企业家的地位更加突出,作用更加重要,CEO、COO的出现,经营者实行年薪制、股权期权制,表明经营权与所有权在新的经济背景下,又以新的形式出现了融合的趋势。

(3) 剩余分享社会化。

企业全员持股,剩余被利益相关者分享,利益相关者已从所有者、经营者、职工泛化到客户、社区等范围。

(4) 企业价值取向多元化。

人的不同社会环境,人的不同发展阶段,其价值取向是不同的。企业发展的不同阶段,也有不同的价值取向。企业首先是盈利组织,但企业不仅仅是盈利组织,特别是在企业发展的高级阶段,越来越依靠社会支撑时,知名企业越来越成为社会角色时,企业应承担更多的社会责任,应更多地关心社区、关心社会。当然具体形式并不是简单地回到过去“企业办社会”的模式上去,具体的实现形式应采取市场化、企业化行为。运作得好,结果是企业与社会双赢。社会责任、社会关怀也可以变成利润中心。

本书的作者,国企改革的实践者和组织者们,他们坚持了与时俱进的马克思主义理论品质,勇于开拓,敢于突破,书中许多见解表明他们站在理论前沿,书中反映的许多实务、运作、政策,表明他们一直走在现代企业制度实践的前列。

三、积极探索转型期国企改革的规律

中国正处在一个社会转型、经济转轨、结构调整的特殊历史时期。资本主义社会经历的历史过程是：自由竞争——垄断——打破垄断走向适度有序的竞争；政府完全不干预——政府积极干预——走向政府适度干预；完全私有化——国有化运动（比重未超过20%）——再次私有化（国企仍占10%左右）、完善公司治理结构；单一的业主制——合伙业主制——现代企业制度。而社会主义社会经历的历史过程、变革的起点、变革的社会经济背景条件却完全不一样，它是由全面的行政垄断——逐个行业打破垄断——走向适度的有序的竞争；政府积极强制干预——走向适度干预；完全公有化、国有化——走向多元化——走向公有和非公有长期共存、共同发展；由传统的工厂、车间——变为商品经济的微观主体、企业——走向现代企业制度；由高度集中的计划经济——走向公平有序的市场经济。

国企在转轨、转型的背景下实施改革就已经是非常艰巨和复杂的工程了，在中国发展的现阶段，还面临大量生产能力过剩又过时，生产产品过剩又过时，面临经济结构的战略性调整，这不仅是雪上加霜，加大了改革的难度，加大了改革的成本，更加大了改革的风险。所以中国要忍受巨大的社会经济阵痛，来实现社会转

型、经济转轨、结构调整和国企改革的任务。转型、转轨、调整和改革的实质是利益格局的调整,是利益机制的再建。企业、政府、职工、管理者、中央政府和地方政府、不同性质的企业、不同阶层的人等等,这些利益主体,他们在根本利益一致的前提下,充分地进行博弈,都想成为改革的受益者。我们的一切制度创新,一切制度安排,一切政策设计,都要体现改革与稳定的统一。本书贯穿了这一指导思想,这就是尽量争取实现多赢的结局。

四、“武汉模式”的意义

我是“武汉模式”的首倡者、参与者,武汉国有资产经营公司刚成立时,我和帅重庆教授以教书匠的身份任独立董事,当时武汉国资公司在中国是较早实行独立董事制度的。深圳是特区,基本上不存在大量老国有企业,白手起家,建制上无计委,执行政府投资行为的代行经营国有资产的是深圳市投资管理公司,我们称之为“深圳模式”,但这种模式不具有普适性。继而上海在纺织局率先拆行政局改为资产经营公司,我们称之为“翻牌公司”,叫做“上海模式”。上海国企多,一个局一个行业,国有资产量大,一局一公司自有它的合理性,在特定的历史阶段,这一模式的作用应充分肯定。在武汉市委、市政府的正确领导下,在市国资办的直接支持下,学习深圳、学习上海,结合武汉市的特点,

武汉有所创新,有所突破,有所作为。武汉组建的第一家国有资产经营公司,跨多个工业局,综合性强,功能定位为一个特殊企业,主要是通过资本运营手段来实现国有经济的战略性调整,我们称之为“武汉模式”。几年来的实践证明,“武汉模式”的国资公司为武汉国有经济的战略性调整,在保证国资有序地从一般竞争性行业退出方面,在有效监管国资运行方面,在服务政府宏观经济目标方面,在促进国企改革、改组、改造方面,在促进企业完善公司治理结构方面都发挥了“出资人”、“老板”的作用,发挥了协调组织作用,发挥了指导作用。本书就是这种指导作用的总结,是对转型期国企改革规律的有益探索,也是对正处在改革过程中国企改革实务的指引。这种指引是非常及时的,对规范企业的运作是非常必要的。

是以为序。

伍新木

2002年10月18日于珞珈山

目 录

探索规律 规范运作(代序).....	1
--------------------	---

理论探索篇

国有资本营运机构的改革方向.....	3
积极探索国有资产管理的有效形式	10
国有资产经营公司的建立和运作	23
关于产权重组有关问题的思考	31
对理顺国有及国有控股企业领导体制问题的思考	41
造就一支适应新世纪发展需要的企业经营管理者 队伍	55
“四轮驱动”打造企业核心竞争力	64

制度规范篇

武汉国有资产经营公司章程	73
中共武汉国有资产经营公司委员会议事规则	81
武汉国有资产经营公司董事会会议事规则	85
关于建立公司领导办公会制度的暂行规定	88
关于建立公司经理办公会制度的暂行规定	90
关于公司内设机构调整的通知	92
关于总部人力资源管理的规定	95

关于国有产(股)权管理暂行办法·····	108
关于优化公司治理结构,完善企业领导体制的 指导意见·····	115
关于企业领导人员管理办法·····	125
关于改进企业经理人员选聘方式的指导意见·····	133
关于企业经营者考核奖惩的办法·····	146
关于上市公司经营者薪酬制度的指导意见·····	155
关于企业法定代表人任期经济责任审计和专项 审计的暂行规定·····	162
关于企业领导人员决策失误责任追究的规定·····	167
关于企业财务监管的规定·····	172
关于加强企业民主决策、民主管理和民主监督的 指导意见·····	182

制度解析篇

关于公司治理·····	189
关于人事制度·····	206
关于经营者激励约束·····	217
关于监督·····	223

文化建设篇

武汉国有资产经营公司企业文化建设初探 ·····	239
武汉国有资产经营公司理念识别系统(MI) ·····	251
武汉国有资产经营公司员工行为识别系统(BI)·····	258
武汉国有资产经营公司视觉识别系统(VI) ·····	262

案例运作篇

武汉国有资产经营公司的创新实践.....	267
资本营运案例.....	278
案例 1:“马应龙”股权转让	278
案例 2:“海尔”并购“希岛”	281
案例 3:“武汉电缆”变为“火箭股份”	284
案例 4:“中联药业”加入“中百集团”	287
案例 5:“武汉制药”员工持股	292
企业经营者年薪、股票期权的探索实践	297
后记.....	304

国有资本营运机构的改革方向

国有企业改革持续了 20 多年,其间经历了从放权让利到制度创新,从微观机制重塑到宏观管理体制变革等一系列渐进的过程。从 20 世纪 90 年代中期开始,国有资产管理经营体制的创新,为国企改革这个历史性工程注入了新的活力,尤其是处于中间层的国有资本营运机构(国有资产经营公司、国有投资控股公司、授权经营的企业集团)在实现政企分开、理顺产权关系、完善其治理结构等方面,都起到了至关重要的作用。然而,随着成立之初表层能量的释放,不但一些营运机构对国企改革的推动作用日渐式微,有的营运机构自身生存都遇到了困难。那么,为什么看似合理的改革路径在实践中的效果并不尽如人意?这可能还要从社会主义市场经济条件下国有经济功能定位转变的角度来寻找原因。

一、国有经济的功能定位

新中国的国有经济产生于新民主主义革命胜利之后,百废待兴的历史背景之下。“发展经济,保障供给”的现实需求,急需建立可供国家直接掌握的国民经济体系,以奠定新民主主义向社会主义过渡的社会物质基础,而加速建立国民经济体系最直接有效的方式就是各级政府直接兴办大

批国营企业；另外，马克思主义关于建立公有制的学说和毛泽东的新民主主义经济纲领作为新中国的国家经济理论基础也彻底封杀了民族资本主义的生长空间。

1949~1979年，中国的国有经济实际上等同于国家的国民经济。在计划经济和公有制理论指导下，各级政府兴办了覆盖生产生活所需的各类国有企业，其直接好处是集中社会力量，使国家在较短时间内走上了工业化道路。同时，改革开放又使我们不断深刻反思，这种发展模式到底牺牲了什么。可惜，近20年的国有企业改革，我们始终专注于提高企业效率和效益，其思路和方法也是着力于企业内部机制转换，这就使得结果与我们的期望相去甚远。

20世纪末，中国向全世界郑重宣布，放弃计划经济体制，建立社会主义市场经济体制，这一重大决策，事实上改变了国有经济存在的固有依据。社会主义市场经济条件下，首先要承认各种所有制成分都是推动国民经济发展的有效力量，而国有经济主要是通过控制国民经济命脉行业（主要包括：关系国家安全的，自然垄断的，提供重要公共产品和服务的）来充当实现社会公平和协调发展的物质基础和调节手段。这是任何国家、各类政府都会采用的调节、引导国民经济的重要工具，具有其存在的客观必然性。我国目前正处在经济体制转轨的特殊时期，计划经济体制下，政府（尤其是地方政府）投资形成的处于竞争领域的大量国有企业，在市场经济条件下，则失去了其作为国有企业存在的必然性。那么，这些国有企业是否马上就要改变其国有性质呢？这要根据区域经济发展战略，视具体情况而定。但

首先必须明确,保留或改变国有性质并不是以企业规模和效益为惟一标准。那种认为规模小、效益差的国有企业要改制,而规模大、效益好的国有企业必须保留的看法实际上是一种甩包袱的思想。另一方面,如果各级政府都“抓大放小”,那么真正改制的将会是哪些企业?国有经济的功能转换什么时候才会完成?我们是否可形成这样的共识,在社会主义市场经济条件下,依据国有经济新的功能定位,除了国家(政府)必须控制的命脉行业之外的国有企业都可以允许其他资本参与甚至控股。这些企业改制成功的标准,是看其改制后竞争能力是否提高,发展速度是否加快。当然,规模大、效益好的企业市场价格必然会高,在目前民营经济还不够强大,国外资本还不能自由进出的时候,没有必要不计成本地使这类企业中的国有资本强制退出。

对国有经济新的功能定位有了明确的认识,也就对国有资本营运机构的改革方向有了清楚的判断。

二、国有资产管理体制改革的探索

自 20 世纪 90 年代中期,各地纷纷探索国有资产管理体制的改革,较为通行的做法是:组建国有资产管理委员会,将分散在政府各部门的本级政府国有资本出资人权能集中起来,形成类似所有者的权威管理机构,初步实现政资分开。通过新设组建综合性国有资产经营公司,改制原工业主管局为行业性控股公司,对大型企业集团母体授权经营成为混合控股公司等多种途径,重点构建处于中间层次的国有资本营运机构,作为企业与政府的“隔离带”,初步实