

# 第一章 企业改革概论

## 第一节 企业改革的基本涵义与实质

企业改革是企业改制、改组、改造和加强科学管理的统称。如何把握“三改一加强”的基本内容与实质，是首先需要掌握的基本常识。

### 一、“三改一加强”的基本涵义

企业改制，通俗地讲就是企业制度的改变。所谓企业制度，即以产权制度为核心的企业组织及运作制度。所以，企业改制的基本涵义是指企业产权制度的改革，以及由产权关系特征决定的企业组织方式、经营方式和管理方式等方面的改革。在改革实践中，由于人们选择的改革侧重面不同，改制概念有狭义和广义之分。狭义的改制是指在不改变企业产权性质或所有制性质的前提下，侧重改变企业经营方式和管理方式的改制。如对有关企业实行承包经营、租赁经营、授权经营（资产经营公司）等等广义的改制是指既改变企业组织方式，也相应改变企业

经营方式和管理方式的改制。如通过重组投资主体组建股份有限公司或有限责任公司或股份合作公司等等。

企业改组一般是指企业投资主体的重组，包括由过去单一的或少数的投资主体改为多个投资主体，以及新老投资主体（股东）的替换，等等。企业改组与企业改制的关系十分密切，即企业改制往往需要借助企业改组来实现，而企业改组往往又会引起企业制度的改变。正是有鉴于此，人们常常将二者相提并论，混为一谈。但实际上二者是有区别的，区别之处在于改制是目的，改组只是手段，二者的关系严格地讲是目的与手段的关系。此外，虽然在多数情况下由于投资主体的重组而改变了企业制度，如通过吸收其他投资者入股的办法将国有企业改为股份有限公司或有限责任公司，但改组并不意味着绝对会引起改制。如股份有限公司或有限责任公司内部股东调整（或增加、或减少、或新老替换等），只要股东人数和注册资本不低于法定标准，就没有改变原企业制度的基本属性。可见，改组强调的是企业投资主体的重组。

企业改造，其原义仅是指企业的技术改造。但将企业改造与企业改制和企业改组一并提出，实际上已赋予企业改造多种意义。一是强调企业必须重视高新技术在生产过程中的运用，切实促进经济增长方式由传统的粗放型向集约型转变；二是指对企业经营机制进行改造或改良，在一定程度上又含有改制或改组的意思。例如，计划将企业改为股份有限公司，通俗地又称为对企业进行股份制改造。可见，这里的“改造”又是侧重改制的目的而言的。

加强管理是企业工作中永恒的课题。其基本内容包括两个方面：一是企业内部的各项管理，二是更多地服从政府调控目的与方式而建立的企业管理体制的不断完善从企业内部来讲，

无数事实证明，先进的生产技术只有与科学的管理相结合，才能充分发挥先进技术促进生产力发展的作用。在资金和技术水平相同的条件下，企业之间的差距就在于管理水平的差距。就完善企业管理体制来说，除了政府部门应转变职能外，企业更应随着市场经济条件的变化不断完善运作机制，并借助运作机制的转变来不断完善企业管理的各个方面正是基于此理，企业改革中在强调“三改”的同时提出加强管理问题，其意义就在于提示：企业改制只是为搞活企业提供了一个契机，但并不意味着企业改制了，企业的所有问题都解决了。事实上，企业改制后更应加强管理。只有严格按改制后企业运作机制的新要求，制定和采取有力措施推行包括生产经营管理、财务管理、人事劳动管理等各项配套的管理制度，才能保证改制目的的实现。

## 二、企业改革的实质是产权制度的改革

产权制度是关于产权界定、产权结构确立与调整以及由产权关系决定的企业组织形式、企业经营责任、企业利益分配等方面制度的总称，是社会经济制度的重要组成部分，也是市场经济运行的基础。

企业改制涉及方方面面诸多问题，但透过现象看本质，其涉及的所有问题无不与产权制度有着直接的关系。

首先，从企业的一般财产关系看，在商品经济条件下，其财产关系是由产权关系决定的因为产权一般说来就是指财产所有权，即依照法律或公认的准则与标准确认的人们对财产的占有、使用和处置的权利正由于产权关系体现的是不同所有者之间的经济利益关系，因而产权具有明显的“排他性”即非经所有者许可其他任何人不得对所有者拥有的财产行使占有、使用和处置的权利产权的“排他性”特征决定了企业财产关系必须

明晰。

其次，从企业的组织形式看，不论企业采用哪种组织形式，如股份有限公司、股份合作公司、有限责任公司等等起决定因素的是表现为不同产权主体、投资主体所选的组合方式，或者说取决于全部或大多数投资主体对某种企业组织形式的认同。在这里，政府为了规范公司运作而对不同公司的组建人数及相关其他条件的限定不是主要的，因为投资主体仍可以在政府限定的条件下自主选择合作方式。从另一个角度看，政府在企业组织形式方面所作的一些限定，恰恰正是维护不同产权所有者利益的需要。例如，在工商登记时，若投资者是单一的，则只能以独资企业形式登记，而不能登记为股份有限公司或股份合作公司等等。

再次，从企业的运作机制看，企业内在的产权结构特征决定了企业采取什么样的运作机制，包括企业内部组织机构的设置、经营管理权责的划分，投资收益的分配等方面的基本制度。并由这些制度派生出企业之间不相同的企业行为。很明显的是，在股份制企业，因其产权关系较明晰，投资主体多，相应地则设置股东会、董事会、监事会等组织机构及其力求规范的运作工作制度，并通过一系列配套的管理制度严格规定了企业中不同工作岗位的人的身份与地位、权利与责任。这其中尤其突出的是严格约定了各投资主体对企业的控制权和利益分配权。此外，在经营目标上，基本上追求的是单一的利润目标。而国有独资企业有所不同，因其产权结构简单，投资主体单一，则一般不设股东会和董事会，有的甚至不设监事会，其特色是经理负责制，并注重发挥企业党组织的政治核心作用。在管理制度中强调的是如何对经营领导班子的经营行为进行是否合法的监督，而不是侧重对企业控制权和利益分配权的限定。但在经营目标上却

往往被要求追求“双重目标”即既要追求利润目标，力求能保证国有资产的保值与增值，又要追求社会效益目标，承担政府为保证社会安定和经济宏观调控方针的实施而交给企业的种种任务。有时甚至以后者为主。而这一点，正是国有企业在商品经济条件下难以妥善处理的矛盾，由此矛盾引起的种种问题，正是国有企业改革需要解决的重要方面。

## 第二节 企业改革的目标与意义

### 一、企业改革的目标与意义是建立现代企业制度

现代企业制度是相对传统企业制度而言的。这里所言的我国的传统企业制度，是指在新中国建国初期形成的以国有企业为主的企业制度。历史地看，在当时特殊历史环境下照搬前苏联模式，实行高度集中的计划经济体制及其企业制度有其合理性的一面，第一个五年计划所取得的巨大成就足以证明了这一点。但随着社会主义革命和社会主义建设事业的发展，人们在实践中不断察觉到传统企业制度存在种种毛病，需要进行改革，并且事实上我国一直在探索改革。只不过由于人们在不同历史条件下认识上的偏差决定了改革的侧重点不同而已。概言之，在 1978 年以前的 30 年中，虽然我国对包括企业制度在内的经济体制作过多次改革，但基本上是围绕如何处理中央与地方的权限划分问题上，未对如何发展和管好各类企业作系统地 and 深层次的研究与探索，这个问题一直到 1978 年党的十一届三中全会召开，并提出全党以经济建设为中心后才有所改观。但仔细回顾一下，在十一届三中全会以后的 10 多年里，虽然强调增强

企业特别是大中型国有企业的活力，但改革却仅仅局限在“放权让利”上做文章，并没有真正对企业制度本身进行改革。所以，改革的效果并不乐观，甚至常常陷于“一放就乱，一收就死”的怪圈。严格地讲，直到进入 90 年代后，建立现代企业制度才被真正提到党和政府的重要议事日程并引起全社会的广泛关注。

## 二、现代企业制度的基本特征

1993 年 11 月 14 日 中共中央十四届三中全会通过了《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》。《决定》不仅强调国有企业要转换经营机制，建立现代企业制度，而且将现代企业制度的特征概括为：“产权清晰、权责分明、政企分开、管理科学”。

（一）产权清晰是现代企业制度最基本和最重要的特征其基本涵义与要求是：企业内各投资主体是明确的，各投资主体之间的产权关系是清晰的，以及由此而决定的投资主体之间的利益分配是合理的。长期以来，国有企业产权关系很模糊，例如从财产所有权界定来说，企业名曰全民所有，但似乎又与任何人无直接利益关系，实际上虚位；从所有者代表来说，各级政府及政府各个部门都具有所有者的身份和权力，但在实际工作中谁也不愿承担指挥企业行为应负的经济责任。尽管近年来随着国有资产管理专职机构的成立这种情况已有所好转，但由于种种历史原因，不仅国有企业中资产产权界定仍留下很多尚待解决的问题，而且集体企业和其他形式的企业中，同样存在哪些资产应界定为国有，哪些资产应界定集体所有或个人所有种种产权纠纷问题。企业改制的一个重要目的和要求，就是要理顺产权关系，并据此科学合理地处理不同产权主体之间的利益分配关系。

（二）权责分明是现代企业制度处理权责利等各种关系的基

本准则其基本涵义包括两个方面：一是企业及投资主体（股东）之间权责分明，即企业以其全部资产对公司的债务承担责任，各股东以出资额为限对公司承担责任。也就是要求企业实行有限责任制度，以减少风险和维护债权人和债务人合法权益。但长期以来，国有企业实际办成了无限责任公司，当企业破产时，破的只是国有资产。如冲销银行债务，或财政拨款还债等等。或者是死拖着不作破产处理，其结果不仅企业本身越拖越僵，国有资产流失加剧，而且也拖跨了不少债权人，并由此而引起不少社会问题，扰乱了社会经济秩序。这是建立现代企业制度所要解决的一个问题。二是建立健全能使所有者和生产经营者权责利相互协调相互约束的运作制度。例如通过设立股东会、董事会、监事会和实行总经理负责制等，严格约定各自的职责权限，来避免有责无权难办事和有权无责不办事甚至可能办错事的弊端。

（三）政企分开是现代企业制度妥善处理政府与企业关系的行为规范。在市场经济条件下，企业实行的应是完全意义上的企业法人制度。政府虽然是国有企业的产权所有者，但政府与企业是两种性质完全不同的组织机构，二者在社会活动中完全处于不同的地位和发挥不同的作用。政府在行使国家管理者职能时，只能运用财税、金融等法律法规和有关政策手段来调控企业的行为，而不应直接干预企业活动。政府在行使国有资产所有者权力时，只能以派出产权代表以投资者身份参与企业管理的方式，来监督企业的运作，维护国有资产的权益，而不能包揽企业的一切长期以来政府对企业实行高度集中管理，企业的一切生产经营活动都由政府直接指挥，企业实际上成为政府机构的附属物，一些大的企业几乎成为“第二政府”，其结果：一方面因限制或取消了企业自主经营权而使其缺乏生机与活

力；另一方面，也使政府自觉不自觉地成为企业的“保姆”背上越来越多的包袱。进而诱发出或强权垄断经营或权钱交易等不少非法现象的出现。建立现代企业制度很重要的一条就是要摆正政府的位置，在企业中，政府只能以推荐资产产权代表以出资人（股东）身份按法定程序进入企业领导层，并按企业运作制度要求行使相应的权力，承担相应的义务。在这里，国有产权代表仅只是出资人之一，而不再具有政府行政官员的身份和使命。而企业也不是政府的附属物，而是企业法人，在国家宏观调控下，按照市场需求自主组织生产和经营。

（四）管理科学是现代企业制度的内在表现。所谓“管理科学”，主要指是否有一套适应既定经营机制的管理制度。就股份有限公司和有限责任公司来说，其基本制度包括公司章程和股东会、董事会、监事会运作制度，以及企业党组织和工会（职代会）工作制度、企业人事管理、计划管理、财务管理、审计监督、劳动用工管理制度，等等。并且这些制度必须既符合有关法律、法规的要求，又必须符合企业的实际。使企业通过这些制度能够妥善处理各种内外部关系，促进企业良性发展。但如果企业只是换成了股份有限公司或有限责任公司的“牌子”，而实际上并没有按“牌子”的内在要求去建立健全相适应的基本规章制度，或是即使有制度但不去切实执行，则不仅谈不上管理科学，而且只会对企业的发展起消极作用。

### 第三节 企业改革的基本形式

#### 一、企业改革的基本形式

根据《公司法》规定，企业基本形式包括股份有限公司和有

限责任公司两类但组建这两类公司的方式方法是多种多样的，各地在组织企业改革时，应根据企业的具体情况，合理选择改革的具体形式。

概要说来，企业改革的基本形式如下：

（一）独资式。即企业改组为国有独资有限责任公司这一改革形式主要适用于组建国有资产经营公司和仍需保留经营特权的企業。

（二）扩股式。即在企业原股本不变的基础上通过吸收其他法人或自然人投资参股改组为股份有限公司或有限责任公司。这一改革形式主要适用于“招商引资”条件较好的企业。

（三）转让式。一是企业转让部分股权给其他法人或自然人改组为股份有限公司或有限责任公司；二是企业转让全部股权给他人改变企业原产权归属性质或经济性质（所有制性质）。这一改革形式也主要适用于“招商引资”条件转好的企业。

（四）兼并式。一是在同一产权主体内，以行政划拨形式由优势企业兼并劣势企业；二是优势企业以自主承担劣势企业的债务或补充流动资金的方式兼并劣势企业。这一改革形式主要适用于对那些不便进行扩股或转让或破产且值得救助的企业进行处理。

（五）职工参股式。即企业通过实行内部员工持股改组为有限责任公司。从基本意义上讲，这种形式也属于“扩股式”，单独将它列为一类主要是鉴于以下缘由：一是在大多数情况下，企业对外扩股、转让、兼并的难度较大；二是一些企业自身条件好，投资经营者和员工都不愿“肥水外流”。尤其是企业改制实践中众多事实证明，实行内部员工持股制度，将全体员工的切身利益与企业利益紧密捆在一块，是增强企业内部约束的最有力的措施。故此，大多数生产经营比较正常的中小企业一般都选择这种改

## 革形式

(六) 裂变重组式。即将大企业的分厂或分公司分离出来，或将某部分(项)资产从整体资产中剥离出来，按业务相同(近)原则进行重组，或形成集团化经营，或组建新的公司。

(七) 租赁承包式。即企业全部资产或部分资产实行租赁经营或抵押承包经营。这一改革形式主要适用于小型企业。

(八) 破产式。即按法律程序对企业进行破产处理。这一形式主要适用于亏损严重，资不抵债的企业。

## 二、选择改革形式需研究的问题

尽管可选择的改革形式多种多样，但对企业来说，并不意味着可随意而定。而是应从企业实际情况出发，作反复研究后慎重选择，只有这样才能少走弯路或不走弯路。简要说来应注意分析和研究以下几个方面：

(一) 企业的资产状况。企业资产规模大小直接反映企业的实力。很显然，若企业资产状况好，或可改制为资产经营公司，或能较顺利地吸收其他投资者加入而改制为股份有限公司或有限责任公司等等；相反，若企业净资产是负数或数额很小，则主要选择实行内部员工持股制度或承包租赁经营或破产等。

(二) 企业的行业特色。通过分析企业的行业特色有助于从一个侧面分析企业的发展前景如何，在大多数情况下更是决定是否“放开”的重要因素。如企业生产经营范围属国家控制且保护的\*\*特殊经营权范围，则这样的企业一般可改制为国有独资有限责任公司，而不能随意转让股权给其他投资者；相反，若企业属一般性行业之企业，不必要对其生产经营权予以控制和保护，则可灵活选择各种改制方式，等等

(三) 企业的债权债务情况。这是企业改革时最难处理的问

题，它直接影响着企业改革能否顺利进行很显然，若企业一方面负债累累 另一方面债权 应收款 收回期望值小 则很难吸引其他投资者，员工持股的积极性也难以调动起来。在这种背景下，一般应在其他方面降低一些标准或放弃一些利益，尽可能理顺一些关系，以起到吸引投资者的作用，并且主要选择有雄厚实力的财团或企业为合作对象。

（四）企业商誉。企业商誉是企业拥有的无形资产。有的企业虽然因特殊情况发生亏损，但如果其商誉好，同样会吸引有远见的投资者进行收购兼并或投资参股。所以，企业改制时不应忽视这方面材料的整理和必要的宣传。

（五）员工的素质及愿望。员工素质如何是决定企业是否充满活力的一个重要因素。如果企业员工队伍年龄结构合理，专业技术人员多，开发新产品的潜力大，并且员工有积极参与改制、自愿持股的强烈愿望，则在其他条件也具备的前提下，可主要选择改组为股份合作公司或实行内部员工持股的有限责任公司。若是相反，则只能作其他选择。

（六）产权部门的意见。产权部门是企业的“老板”企业选择哪种改革形式应事先征得“老板”的同意。这不能简单地认为是行政干预。若如是，则意味着剥夺了“老板”的正当权利事实上，有时产权部门考虑问题更全面些，尤其是在企业是否作破产处理，或组织兼并或如何设计股权等方面比企业经营者所提出的意见更具客观性和公正性。诚然，这是指产权部门对企业情况熟悉并积极支持改制的前提下而言的。否则，则是一种不负责任的态度。

## 第二章 企业改革的基础工作

企业改革的基础工作主要包括资产清查、产权界定、资产评估三个方面。在实际工作中，虽然这些工作主要是委托有关中介机构（如会计师事务所、评估事务所等）去做，但事实上企业负责人和参与企业改革组织策划的其他工作人员也应掌握有关基本常识。其意义在于：一是有利于合理安排相关人员积极主动地配合中介机构开展工作，并对中介机构的某些做法予以认可，避免一些不必要的误会和纠纷，提高工作效率；二是有利于有针对性地提出一些问题，并借助中介机构的“力量”进行妥善处理；三是有利于增强对企业有关情况的深层次认识，进而提高改革方案设计的科学性。

### 第一节 资产清查

#### 一、资产清查的对象范围

资产清查是指通过对各项实物资产进行盘点，以及通过对

银行存款、往来款项的核对，查明各类资产实有数与帐面数是否相符的一种专门方法。

资产清查是进行产权界定和资产评估不可缺少的一项基础性工作。为了提高资产清查工作的质量和效率，有必要对企业的各类资产进行分类。常用的分类法一是“系统分类法”，即对资产从不同的角度全面系统地进行分类（见图表 2-1）；二是“要素分类法”即按会计报表三要素（资产、负债、所有者权益）进行分类（见图表 2-2）。这两种分类方法各有不同的作用。简言之，“系统分类法”有利于对资产情况进行详尽的具体分析；“要素分类法”则在资产清查的实际工作中更有针对性和可操作性。

## 二、资产清查的基本方法

资产清查的基本方法分为两种：一是实物类资产盘点清查方法；二是非实物类资产查帐清查方法。但“盘点”和“查帐”在实际操作中是有机结合使用的。

鉴于“查帐”方法的使用者一般为财务人员，这里不展开论述。只侧重介绍需各部门配合进行的实物资产的清查方法。

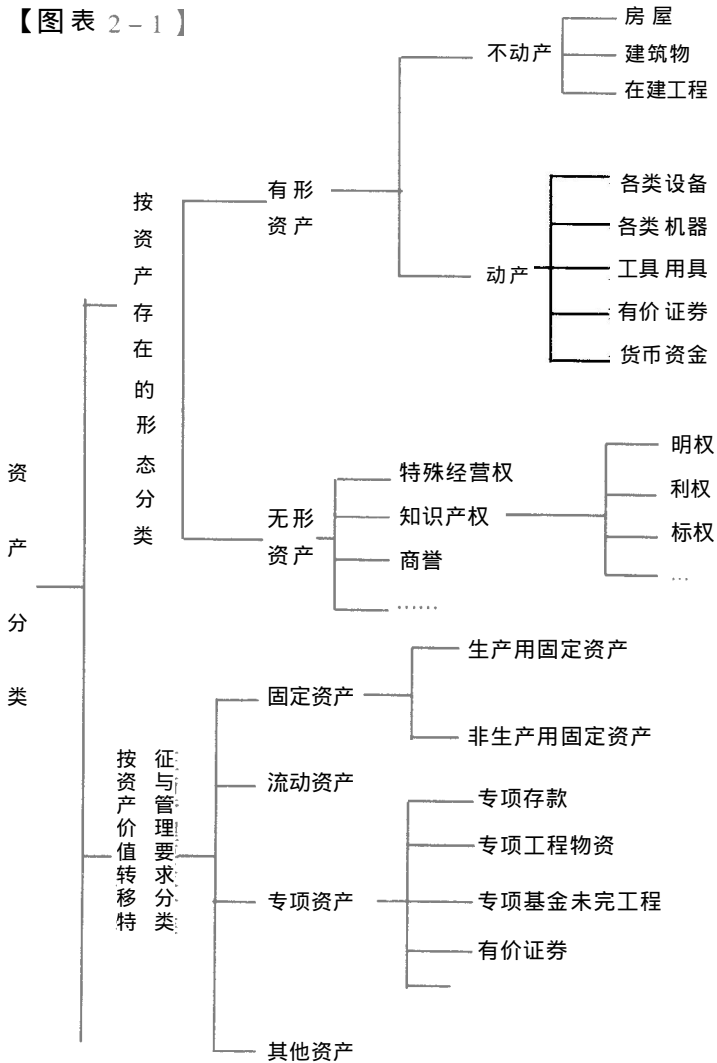
实物资产的清查主要是指对具有实物形态的各类资产的清查，如房屋、建筑物、机器设备、原料、燃料、产成品、在产品、半成品、配件、库存现金，等等。在清查的方法上，一般采取实物盘点清查与帐卡记录清查（查帐）相结合的方法。在清查方式上，一般按“两条线”进行，即“一条线”是指主要由资产管理与使用部门，负责对本部门所管理的或使用的各类实物资产，分门别类地进行盘点清理登记，侧重摸清各类实物资产截止到一定时点上的数量、规格型号、存放地点、功能状态、利用情况，等等；另“一条线”是指主要由财务部门负责对各类资产侧重进行价值摸底，

清理核实各类资产的价值。诚然，在实际操作中，实物清查与价值清查是有机地结合在一起的，只不过时有侧重。

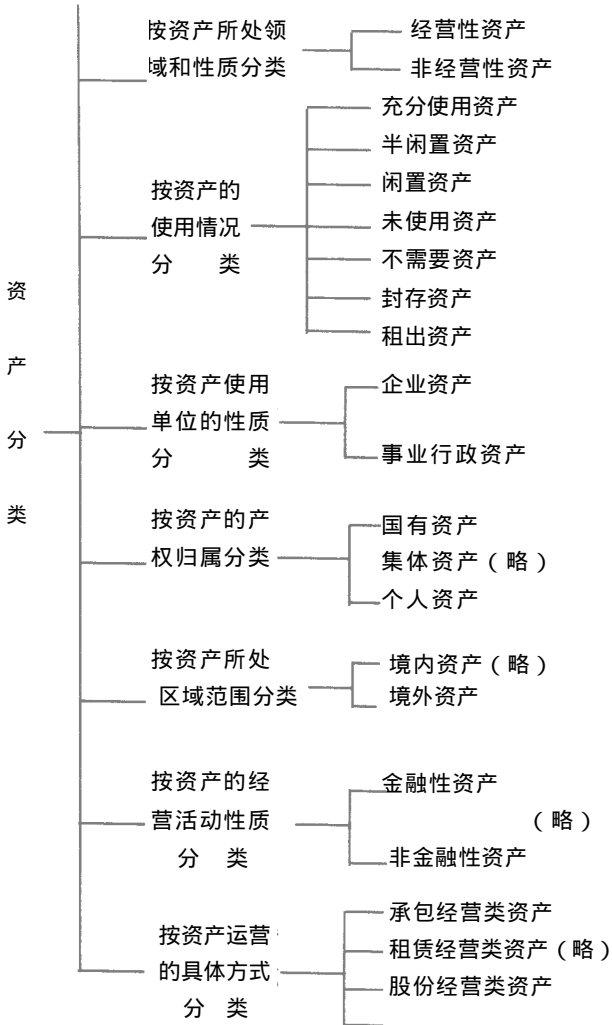
实物资产的清查，在不同企事业单位，其具体方法有所不同。资产较多的大中型企事业单位，一般分别设置“固定资产实物清查表(册)”“流动资产实物清查表(册)”“专项资产实物清查表(册)”和“库存现金盘点表”等等。各类表册格式如表 2-3、2-4、2-5、2-6)。资产较少的小型企事业单位则可设计一种综合性清查表(册)如表 2-7)。

在具体清查中，一般是先清查基本情况，然后再作进一步分析。因此，在侧重盘点清查和查帐阶段，除了全面、具体、如实地填报“资产实物清查表”外，还应根据需要，对诸如产权关系模糊、帐实不符、差异原因不明等情况作出详细记录，为进行产权界定、资产评估以及其他处理提供依据。

【图表 2-1】



(续上表)



【图表 2-2】

