

# 省政府关于做好 2000 年国有企业改革与脱困工作的意见

苏政发〔2000〕1 号

2000 年 1 月 29 日

各市、县人民政府，省各委、办、厅、局，省各直属单位：

2000 年是贯彻落实党的十五大和十五届四中全会精神，全面实现国有企业改革与脱困三年奋斗目标的决战之年，也是从战略上调整国有经济布局和推进国有企业战略性改组的起步之年，为切实做好 2000 年国有企业改革与脱困工作，实现国有企业跨世纪振兴和发展，现提出如下意见：

## 一、指导思想和主要目标

### (一) 指导思想

2000 年全省国有企业改革与脱困工作的指导思想是：以党的十五大和十五届四中全会精神为指导，按照江泽民总书记“三个率先”的要求，着眼于国有企业的跨世纪改革和发展，积极推进从战略上调整国有经济布局和改组国有企业；着眼于国有企业转换经营机制，全面推进国有大中型企业建立现代企业制度；着眼于提高企业的综合素质，切实搞好“三改一加强”，加强企业领导班子建设；着眼于保持社会稳定，尽最大努力帮助大多数国有大中型亏损企业摆脱困境；着眼于促进各种经济成份共同发展，大力发展混合经济，放开搞活国有中小企业。全面夺取国有企业三年改革与脱困的决战胜利。

### (二) 主要目标

1. 积极推进从战略上调整国有经济布局和改组国有企业，年内资产重组规模达到 200 亿元以上，企业兼并破产的力度大于前两年。

2. 全省地方国有大中型企业改制面达到 80% 以上。

3. 全省 357 户（按照 1997 年底统计数）地方国有大中型亏损企业 80% 摆脱困境。地方国有大中型企业整体上实现净盈利，净盈利水平比 1999 年有所提高；1999 年净亏损的行业要做到扭亏为盈，个别不能扭亏的也要做到大幅度减亏；2000 年国有大中型企业亏损面比 1999 年末实际水平下降 5 个百分点。

4. 国有小企业改制面达到 90%，经营者持大股的面占到 30%，国有资本从国有小企业中有序退出。

5. 初步建立与社会主义市场经济相适应的企业管理机制，通过开展比价采购、公开采购和招标采购实现降本增效 15 亿元。

6. 初步形成企业经营者竞争上岗的机制，在新调整的国企领导班子中全面推进经营者竞争上岗制度。

## 二、重点工作

(一) 从战略上调整国有经济布局和改组国有企

业

1. 编制省、市和行业从战略上调整国有经济布局和改组国有企业的五年规划。编制时要做到“五个结合”：与各地现有经济基础结合，充分发挥比较优势，形成有地区特色的合理的国有经济布局；与全省经济结构、产业结构的优化调整结合，服从、服务于全省产业升级目标；充分发挥市场配置资源的基础作用与必要的行政推动结合，从大局出发，打破地区和部门利益的局限，推进资产重组，努力提高两个战略性调整的效率和效果；与建立现代企业制度、转换企业经营机制和培育、造就现代企业经营者队伍结合，构造高效、灵敏的微观市场经济基础；与正确处理改革、发展、稳定的关系结合，坚持改革力度、发展速度与经济和社会的承受能力相适应。

2. 多形式、分层次推进资产重组。集中力量，突出重点，抓好对全省以及地区、行业战略重组起关键作用的重大项目。将兼并破产核呆计划、债转股、发行股票、债券及技改贴息、扭亏贴息等政策集中起来向这些重大资产重组项目倾斜。

3. 继续按照“搞大搞强、搞精搞专、综合治理、退出淘汰”四种类型分类指导国企改革与发展。对前两年确定的这四类企业名单及时进行动态调整，各地要排出 2000 年操作的企业名单。重点抓好在地区或行业中主业优势明显、产品科技含量高、市场前景好、利税贡献多的大企业集团。制订政策措施加以扶持，把重点企业集团的规模搞大；挖掘科技资源，吸引科研院所进入企业，形成企业技术创新机制，把重点企业集团的实力搞强；实施名牌战略，创造品牌优势，把重点企业集团的名气搞响。省、市集中力量，在抓好 70 个重点企业集团的同时，继续把一批具备竞争优势和产品特色的企业搞精搞专。

4. 加大企业兼并破产力度。紧紧围绕全省国有经济的战略性调整和国有企业的战略性改组，按地区、分行业对需破产淘汰的国有大中型企业进行分析排队，制定总体方案和企业个案。对全省国有大中型亏损企业名单中需破产的企业，按三类情况进行操作：(1) 将符合国家重点支持行业和规模较大的国有大中型亏损企业，争取列入国家企业兼并破产工作计划；(2) 对一些停产一年以上的企业积极稳妥做好人员的分流安置，可先破产后争取核销；(3) 对企业规模小、破产成本低的企业坚决实施依法破产。破产关闭的企

业要真正做到彻底销号,关门走人,坚决有效地制止假破产、假关闭。

## (二)大力推进现代企业制度建设

1. 抓紧建立有效的国有资产监督、管理和营运体制。建立省、市国有资产管理委员会、国有资产经营公司以及国有企业三个层次的国有资产管理、监督和营运体系。市一级国有资产管理体制改革要按照有利于政企分开,有利于机构改革,有利于平稳过渡的原则,先抓紧组建国有资产经营公司。已有工作基础的苏州、无锡、南京、常州、扬州等市争取上半年到位,其他市年底全部到位。

2. 确保完成国有大中型企业改制面目标。各地、各部门对列入目标管理的改制企业,从方案论证,到资产重组、增资减债、分离分流、建立母子公司体制等,要一项项排出时间进度表,并逐户抓好落实。要按照《公司法》的要求,完善法人治理结构和内部管理制度,促进企业产权主体到位,明确企业产权代表的权、责、利,切实发挥产权代表在企业经营决策中的作用。

3. 多种形式推进面上国有大中型企业改制。可以采取整体改制、破产、整体兼并、国有股整体出让、整体合资等多种形式。对暂不具备整体改制条件的企业,可按省政府苏发〔1999〕69号文的有关规定,通过多种形式进行分块改制。

4. 对已改制企业切实抓好“回头看”。要着力提高改制质量,实现机制转换。对产权主体不到位、机制转换不到位、规范运作不到位的企业,必须进行整改或二次改制。重点整改以下七个方面:

(1)实现政企分开。企业与党政机关在人、财、物等方面彻底脱钩。全面分离企业办社会职能。

(2)确保出资者和出资资金到位。国有股股权结构或部门不明确的要尽快明确。投资主体到位但资本金不到位的要限期补足,切实防止虚假投资或改制后抽逃资本的现象。

(3)调整股权结构。除对关系国民经济命脉的重要行业和关键领域中的国有企业国家股要保持控股地位外,其他企业的国有股权比重都要逐步降低,国有股权高于70%的企业采取多种措施将国有股权下降到70%以下,有条件的还可降得更低。提高法人股和自然人股的比重,注意培植优势个人股东,全面建立经营者持股制度。

(4)规范法人治理结构。新改制企业的董事长与总经理原则上实行分设,已改制企业具备分设条件的在年内完成分设,不具备条件也要积极创造条件在2001年底前完成分设。降低董事会与经理班子重合度,副总经理原则上不进董事会。积极推行国有独资和国有控股企业设立外部董事或外部监事试点。认真落实好职工代表进入董事会、监事会制度。采取双向进入的办法,妥善处理“新老三会”的关系。

(5)规范公司运作。确立《公司章程》在企业运作中的核心地位,改制企业要制订公司董事会、监事会、经理《工作条例》,明确决策程序和工作职责,严格按

照《工作条例》各司其职,规范运作。

(6)转换企业经营机制。联动推进与企业改制形式相适应的企业内部用人、分配、营销、开发、管理体制等方面的改革,精简管理机构和管理人员,加大力度建立健全对企业科技、营销人员的激励和约束机制。

(7)推进改制企业的资产重组。与改制同步,积极推进跨地区、跨行业、跨所有制、跨国经营的资产重组,优化国有存量资产配置。总结推广镇江、南京等市先改组、再改制、后改造的典型经验。优化国有存量资产配置。

(8)加强职工民主管理。坚持以职代会为基本形式的民主管理制度,实行厂务公开和职代会民主评议企业领导人等。企业改制方案要提交职工代表大会审议。建立集体协商、集体合同制度,协调劳动关系,保护好职工积极性。

5. 加快国有大中型骨干企业建立现代企业制度的步伐。全省确定一批地方国有大中型骨干企业作为今后我省国有经济战略上重点控制和加强的企业,并给予重点支持。到年底,这批企业中要有80%完成整体规范改制,达到国家确定的初步建立现代企业制度的标准,做到政企分开、规范改制、出资人到位、机制转换、管理创新和技术创新。企业名单由省国有大中型企业改革与脱困工作领导小组另文下达。

6. 抓好建立现代企业制度的基础工作。以人事制度改革为突破口,全面深化企业内部三项制度改革。大力精简企业内部机构,实行竞争上岗、动态考核、末位淘汰。要完善劳动合同管理,做好定编、定岗、定员,分流超编岗位和富余人员。加大分配制度改革力度,逐步增加浮动工资的比重,充分调动职工积极性。

## (三)打好国有大中型亏损企业的脱困攻坚战

1. 积极进取,扎实工作。全省大多数国有大中型亏损企业摆脱困境的标准是:到2001年初,全省357户地方国有大中型企业中有60%能够实现扭亏为盈或破产淘汰或改制转为非国有,再有20%有较大幅度的减亏,减亏幅度在50%以上(基础为上一年度)且做到生产基本正常,职工队伍基本稳定,能按最低工资标准发放工资,支付职工的各项保险费用,支付一定的银行利息。各地和省各有关部门要按这个目标做好工作。坚决防止做表面文章,弄虚作假。

2. 继续认真落实脱困责任制。继续按资产隶属关系,建立地区、部门和亏损企业三级目标管理责任制,将目标责任层层分解到部门和企业。省国有大中型企业改革与脱困工作领导小组将继续与各市签订2000年国有大中型亏损企业扭亏脱困责任状。对脱困目标采取双向控制的办法,省里着重控制面上指标的落实情况,各市及省有关部门主要控制点上情况。各市及省有关部门要制定具体的脱困目标,层层建立脱困责任制。建立全省脱困监测工作网络,按月通报脱困进度。对如期完成脱困任务的责任人落实奖励措施,对没有完成脱困任务的企业领导和地区、部门进行通报批评。

3. 突出重点,加大扭亏脱困工作力度。对全省

1999年底亏损的国有大中型企业,排出2000年内能够摆脱困境的企业名单,继续按照扭亏增盈、兼并联合、破产淘汰和债转股等类型,一厂一策地制订企业的脱困方案,帮助能够扭亏和减亏的企业落实扭亏贴息、银行封闭贷款和债转股等各项政策措施。切实做好面广量大的国有大中型微亏企业的扭亏工作,做好新增亏损企业的扭亏工作,努力减少新增亏损企业。各地要研究和调整对亏损企业的政策导向,对一些扭亏有望的企业采取限期扭亏给政策的办法,改变一些企业“亏损有利”和“亏损有理”的观念,防止一些企业利用长期亏损要政策的做法。

### (四)放开搞活国有小企业

1. 继续加大产权制度改革力度。采取多种形式推动小企业产权制度改革。通过吸收各类社会资本或海外资本参与小企业的产权制度改革。对已实行股份合作制的企业,要通过股权回购、股权流动、经营者和技术管理骨干持大股等途径向规范的公司制企业过渡。

2. 加大对小企业的扶持力度。重点扶持科技型企业。推广镇江等地建立中小企业社会化服务体系的经验,加快建立全省国有小企业的社会化服务体系。进一步扩大各市担保资金的规模,探索担保单位、银行、企业之间建立风险共担机制,形成良好的银企信用合作关系。组织小企业为大企业和企业集团配套,引导小企业向“专、精、特、新”方向发展。

3. 按照国家产业政策,坚决关闭“五小”企业,对资不抵债的中小企业实施依法破产。

4. 研究制订有关政策措施,盘活小企业土地和资产等,帮助小企业解决债务处理难、人员分流难等问题,为国有资本在小企业顺利退出创造条件。

### (五)进一步提高企业管理水平

1. 狠抓企业管理的薄弱环节。强化基础管理,建立严格的责任制度,加强考核和督促检查,堵塞各种漏洞,重点抓好企业的成本管理、资金管理和质量管理。成本管理的重点是:继续深入开展学邯钢活动,更多地依靠改进工艺、优化生产组织过程、采用现代化管理技术、改进装备、提高劳动生产率等科技进步因素来实现成本降低;进一步加强管理费用、销售费用和财务费用的控制。资金管理的重点是:加大应收帐款清欠力度,地区和企业的应收账款总量要比1999年有所下降;建立全面预算控制制度,加强对企业生产经营各个环节和项目投资的预算管理;加强对企业对外投资的控制和约束,组织对企业对外长期投资的全面清查,对长期没有收益的投资要认真分析查找原因,能收回的要尽快收回,不能收回的或已造成损失的,在清查责任的前提下,该清盘的清盘,该核销的核销;严格会计制度,及时准确编制企业资产负债表、损益表和现金流量表。质量管理的重点是加强全员全过程质量管理,建立完善的质量保证体系。

2. 大力推行管理创新。继续贯彻《“九五”企业管理纲要》,广泛采用现代管理技术、方法和手段,做好管理

现代化示范企业经验的推广工作,培植和树立新的典型;加强企业发展战略研究,组织大企业和企业集团开展战略管理和企业现代经营理念的交流研讨,力争在大企业和企业集团实施战略管理方面取得大的进展。

3. 继续深入开展原材料比价采购、公开采购和招标采购工作。推广镇江市将企业大宗原辅材料和燃料由市统一组织招标采购的经验,把比价采购管理工作不断引向深入。将企业物资购销管理工作与“三学”活动、“厂务公开”、财务管理、成本管理等各项工作有机结合起来,以此推动各项管理工作上新水平。

### (六)切实加强国企领导班子建设

1. 积极推进国有企业经理人才的市场化、职业化进程。扩大通过市场公开招聘、择优录用、竞争上岗选拔国企经营者范围。建立和完善省市企业家人才市场及人才信息中心。

2. 改革国有企业经营者的收入分配制度,积极试行国有企业经营者目标管理年薪制和经营者持股、期股办法。改制企业原则上都要实行经营者持股制度;试行年薪制企业全面推行企业经营者风险抵押金制度。将国有企业经营者的收入分配与企业的经营业绩挂钩,积极探索技术要素、管理要素参与企业收益分配的多种有效形式,形成企业经营者新的激励机制。

3. 全面提高企业经营者的经营素质和管理水平。切实做好企业经营者的培训工作,加强企业经营者的现代经营理念、科学管理方法、资本运作实务、市场经济法律法规等方面的教育培训。引导企业经营者认真总结经验教训,努力提高自身素质。

4. 加强对企业经营者的监督和约束。根据企业的不同组织形式,采取相应的监督约束制度。公司制企业,可实行董事会委派总经理、总会计师制度,建立支出预算制度;对国有独资公司,可实行外派监事会、财务总监,实行会计委派和年度审计、离任审计等制度。加强党组织的监督,保证党和国家的方针政策在企业得到贯彻落实。积极推行厂务公开、职工民主评议企业领导等制度,加强职工民主监督,加快建立企业内部自我约束机制。

### (七)加强和改进企业的思想政治工作

认真贯彻落实《中共中央关于加强和改进思想政治工作的若干意见》(中发[1999]17号)精神,以理想、信念教育为核心,把形势教育、方针政策教育、企业法人意识教育作为企业思想政治工作的重点,引导干部职工正确认识形势,树立竞争意识、风险意识和自负盈亏意识,转变劳动观念、就业观念、分配观念。要把思想政治工作贯穿于企业的生产经营全过程,企业的行政领导和业务管理部门既要抓生产经营管理,又要做好思想政治工作,形成党政工团齐抓共管的局面,努力增强企业思想政治工作的实效性。把思想政治工作同为群众办实事结合起来,关心困难职工与下岗职工,努力化解人民内部矛盾,为企业的改革与发展创造良好的条件。