

联系电话 : (010) 68022974

本溪华厦集团 现代企业制度框架体系

雷世纲 编著

经济 管理 出版 社

责任编辑 张丽生

版式设计 陈 力

责任校对 贾全慧

图书在版编目 (CIP) 数据

本溪华厦集团现代企业制度框架体系 / 雷世纲编著

· 北京 : 经济管理出版社, 2000. 6

ISBN 7 - 80162 - 007 - 0

I. 本... II. 雷... III. 企业管理 - 研究 - 辽宁 - 本溪市 IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 31938 号

本溪华厦集团现代企业制度框架体系

雷世纲 编著

出版 : 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编 : 100035)

发行 : 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷 : 中央党校印刷厂

850 × 1168 毫米 1/32 5.75 印张 74 千字

2000 年 6 月第 1 版 2000 年 6 月北京第 1 次印刷

印数 : 1—1000 册

ISBN 7 - 80162 - 007 - 0 / F · 7

定价 : 30.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址 : 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编 : 100836

国有企业改革的一面旗帜

——《本溪华厦集团现代 企业制度框架体系》序言

中共本溪市委书记

中华世纪坛的百年盛典，撞响了新世纪的鼎钟。我们站在了一个千年的终点和又一个千年的起点。在这世纪之交，出版《本溪华厦集团现代企业制度框架体系》一书，是本溪人献给新世纪的厚重礼物。

在 20 世纪的最后五分之一时间里，中国大地进行着一场深刻的经济体制改革，成功地推进了计划经济向社会主义市场经济的转变。迄今为止，市场经济都是在资本主义制度下搞的，在社会主义制度下怎么实行市场经济，是前无古人的事业。本溪华厦集团就是在这一伟大变革中生存、发展并创造出了新的奇迹。从 1993 年 5 月成立本溪华厦房地产综合开发公司起步，它就尝试建立健全现代企业制度，积极探索国

有企业改制、重组、资本运营的成功经验，铭刻下国有企业改革开拓者的足迹。经过三年的实践探索，它不负众望，不仅在客观经济环境不利的条件下站稳了脚跟，而且以崭新的企业制度、经营机制和管理方式闻名于世。在市委、市政府大力支持下，它成功地收购兼并了5户市直国有大型建安企业，实现低成本扩张和超常规发展，组建成本溪华厦集团，被誉为“蛇吞象”现象。又经过三年的艰苦创业，渡过重重难关，解决了老企业改革攻坚阶段的深层次矛盾和问题，形成了独具特色的《本溪华厦集团现代企业制度框架体系》。随着闻名全国的“华夏花园”工程的开工及高科技含量的新型建材、绿色建材的投产，华厦集团进入了二次创业的辉煌时期。

围绕国有企业改革的重点和难点问题，对建立现代企业制度的指导思想、主要内容、管理理念和运行机制，《本溪华厦集团现代企业制度框架体系》一书从新的视角作了回答。全书以邓小平理论为指导，以思维创新和制度创新为主线，从微观与宏观、实践与理论的结合上，提出了“将企业资产量化到每位职工个人的三

权分离体制”，“过去劳动报酬和现在劳动报酬的两劳分配制度”，“择优用人和择效用人的双择用人法”，“模拟债权、模拟市场和模拟价值的‘三模经营’”等新观点，把产权、分配、用人、经营作为框架营造整个制度体系，涵盖了企业运行的四大要素，具有一定的创见和理论深度。在新千年伊始，出版发行这部书具有重要的理论意义和实践意义。

现代企业制度建设作为党的十五届四中全会确定的国有企业改革发展重点和三个率先目标之一，目的是通过企业产权制度为中心的现代企业制度改革，形成企业适应现代市场经济的良性运作机制。本溪华厦集团现代企业制度体系把产权到位作为企业改革的体制基础，推行三权分离，突出资产占用权，将企业资产量化到每位职工个人，使职工在企业中享有资产份额。传统公有制经济体制弊病很多，核心问题是企业产权不明晰。产权包括所有权、使用权、收益权和处分权；而所有权又分为终极所有权和占有权。长期以来，我们单纯强调企业的所有制关系，然而在实践中又把所有制关系非人格化，其占有权主体既不是自然人，也不

是法人。本溪华厦集团的产权改革，就是按照现代企业制度的要求，从根本上完成企业经营机制的彻底转换，实现产权清晰化、市场化和社会化。在其一系列的改革中，产权制度改革是最关键、最根本的，是对传统的“两权分离”产权制度的突破，实现了国有企业员工人人有其股，从理论和实践上解决了国有企业职工在市场经济条件下主人翁地位和作用问题。

建立现代企业制度，既是制度的创新，又是企业文化的转型和整合，二者协调运转，相互促进，才会使建立现代企业制度达到预期目标。本溪华厦集团在转机建制中，始终坚持人本管理理念，采取了一系列重要的举措，进行了干部人事制度、工资制度等方面的改革，推进“两劳分配制度”和“双择用人法”，本溪华厦集团的人本管理理念，始终坚持把激励机制放在第一位，注重绩效报酬动态和长效管理，创造性地建立起有利于员工彼此合作的方式，运用业绩论英雄的导向机制，激励员工不断学习新知识，并将知识运用于价值创造之中，使企业不断地获取强劲的竞争力。这一点是其同以往管理方式明显的区别所在。

建立现代企业制度，企业要依法自主经营，企业经营管理者在企业中处于核心地位。企业经营管理者观念、思维方式和文化素质必然对企业兴衰产生重要影响。本书编著者雷世纲，是本溪华厦集团董事长、总经理，也是具有理论素养的实干家，他能够不断对企业经营管理进行现代文化层面上的思考，勇于站在国有企业改革的理论前沿，努力做建立现代企业制度的开拓者、创造者、实践者。《本溪华厦集团现代企业制度框架体系》是他多年来全部心血的结晶。在建立健全现代企业制度过程中，关键是应培育和提高企业家素质。这也是诸如本溪华厦集团等企业取得成功的经验之所在。

当前，国有企业改革进入攻坚阶段，随着《本溪华厦集团现代企业制度框架体系》一书的出版和发行，本溪华厦集团的经验将会得到进一步推广和更加广泛的认同，必将对国有企业深化改革和加快发展起到一定的推动作用。读者通过阅读本书，肯定会强烈地感受到本溪华厦集团为国有企业建立现代企业制度探索了一条成功之路，同时也会发现还有一些需要进一步完善和发展之处，热切希望和欢迎大家能够

提出宝贵意见，继续关心、帮助本溪华厦集团发展壮大。

我衷心祝贺本溪华厦集团所取得的业绩，并祝愿他们在国有企业改革、建立健全现代企业制度的过程中不断取得新的创造性成就。

2000 年 6 月 16 日

董英傑

目 录

第一篇 本溪华厦集团现代企业制度基本框架及其形成过程 /1

- 一、建立现代企业制度的指导理论、宏观原则和基本内容 /2
- 二、建立现代企业制度的“五大”创新思维理念 /5
- 三、现代企业制度的地位、作用及实践意义 /17

第二篇 产权到位——建立“三权分离”的现代企业产权制度 /24

- 一、“三权分离”是我国现行产权制度的突破 /24
- 二、坚持“三权分离”制度,建立适合市场经济要求的产权治衡结构 /27
- 三、资产经营权管理制度 /31
- 四、资产占用权管理制度 /42

第三篇 分配等价——建立“两劳分配”的现代企业分配制度 /45

- 一、“两劳分配”制度的设计要点 /45
- 二、“两劳分配”的现代企业分配制度实施办法 /48

第四篇 用人激进——建立“双择用人”的现代企业用工制度 /57

一、“双择用人”的设计要点 /57

二、择优用人 /58

三、择效用人 /67

第五篇 经营有序——建立“三模经营”的现代企业经营制度 /74

一、模拟市场 ,以局域市场营造广域市场 /75

二、模拟债权 ,以存量资产赢得增量资产 /80

三、模拟价值 ,以资产经营调控生产经营 /82

第六篇 推行“目标—路径—成果”全程管理 把现代企业制度落到实处 /91

一、目标管理 /91

二、路径管理 /94

三、成果管理 /100

续言 不断完善现代企业制度 保持企业持续快速发展 /114

附录 1

本溪华厦集团现代企业制度框架体系图 /118

附录 2

资产评估证书 /119

附录 3

本溪华厦(集团)有限公司现代企业制度无形资产
评估报告书 /120

后记 /162

第一篇 本溪华厦集团现代企业制度基本框架及其形成过程

建立现代企业制度，是发展社会化大生产和社会主义市场经济的必然要求，是公有制与市场经济相结合的有效途径，是国有企业改革的方向。本溪华厦集团在短短的几年时间里之所以能迅速崛起和腾飞，其中最重要的一个原因，就是集团领导层深刻认识到：“建立现代企业制度事关企业生死存亡”，通过现代企业制度的建立与不断完善，使企业在现代企业制度的轨道上取得了一个又一个骄人的业绩。

为把握时代机遇，保持企业持续快速发展，搞好企业二次创业，华厦集团要求各子公司结合自身实际，遵循集团的现代企业制度框架，在2000年6月底前达到集团公司水平。在实施过程中实行否决淘汰制，“不换制度就换人，不

建立现代企业制度的企业就要关掉”；“要创造思想新、机制新的企业，走机制新企业包围机制老企业，最后吃掉机制老企业之路”。适时总结华厦集团创建的现代企业制度框架体系，既便于对员工进行现代企业的理论、制度教育，也是华厦集团今后一个时期企业运行的规范和准则，无论在制度上，还是在实践中都具有非常重要的意义。

一、建立现代企业制度的指导 理论、宏观原则和基本内容

（一）指导理论

邓小平建设有中国特色社会主义经济的理论，是邓小平理论的极其重要的组成部分，是我国实现跨世纪经济社会发展目标的科学指南，也是本溪华厦集团建立现代企业制度的指导理论。

在小平理论的指导下，全国人民致力于建设中国特色的社会主义，作为建安企业的位置就是要建设中国特色的社会主义建安企业。带

着这样一个命题，华厦集团开始了中国特色社会主义建安企业模式的设计，以企业产权、分配、用人、经营的四大要素，构造企业模式框架，形成了华厦集团现代企业制度框架体系的雏形，绘出了中国特色社会主义建安企业的施工图。

（二）宏观原则

本溪华厦集团遵循党的十四届三中全会决定和十五大报告关于建立“产权清晰，权责明确，政企分开，管理科学”的现代企业制度宏观原则，把企业的“产权、分配、用人和经营”等四大要素，按市场经济规则的要求建立了相应的现代企业制度框架体系。

（三）基本内容

本溪华厦集团现代企业制度框架体系的基本内容概括为四句话：“产权到位、分配等价、用人激进、经营有序”。

——产权到位，就是推行“三权分离”的产权制度，即将企业资产按所有权、经营权、占用权分解，所有者对企业资产拥有所有权，

经营者对企业资产拥有经营权，劳动者对企业资产拥有占用权。“三权分离”是对我国现行的“两权分离”产权制度的突破，在实践上较好地解决了国有企业职工在市场经济条件下主人翁地位和作用问题。

——分配等价，就是推行过去劳动报酬和现在劳动报酬的两劳分配制度。企业职工过去劳动报酬为份额工资，现在劳动报酬为月工资。过去劳动报酬兑现职工过去对企业的贡献；现在的劳动报酬兑现职工现实的实绩，两者相得益彰，使分配成为调动职工积极性，促进企业发展的内动力。

——用人激进，就是推行择优用人和择效用人的双择用人法。择优用人主要是实行“静、动、重”的“三元”用人制。择效用人主要是推行高效率、快节奏、满负荷工作法和实施效益最大化。通过推行“双择用人”，使企业员工在各自岗位上犹如运动员在各自跑道上拼力向前奔跑一样，构成了“来去匆匆华夏人”的紧张竞争的工作局面。

——经营有序，就是推行模拟债权、模拟市场和模拟价值的三模经营。通过推行“三模

经营”，企业在超越无序，赢得有序的同时，率先赢得了企业的发展。

二、建立现代企业制度的 “五大”创新思维理念

现代企业制度从国家级试点企业到地市级试点企业，经历了多年的实践与探索，仍然处于理论与制度的起步阶段，在缺乏成熟理论体系和现成成功模式的情况下，只有结合企业生产经营实际，树立创新思维理念才能在实践中悟出真知，对建立现代企业制度有所成就。

所谓创新思维理念也就是创造性思维理念。创造性思维是以新颖独到的方法认识问题和解决问题的思维过程。创造性思维不同于一般的思维活动，它要求突破常规，通过对已有的知识经验进行改组或重构，创造出新的思维成果。领导层的创新思维理念对企业经营决策起着至关重要的作用。领导层每一次创新思维的萌发，可能就是企业一次超常发展的前奏和一个现代企业制度的雏形。本溪华厦（集团）有限公司的“五大”创新思维理念来自于对生产经营的

思考，滋长着现代企业制度的框架，从不同角度和方位，或潜移默化、或直接了当，间接直接塑造着现代企业制度的框架体系。

（一）逆向型思维——在低谷和困境中寻求发展机遇

逆向型思维方式是创新思维的一种，一般的普通思维，在发生、发展的方向上主要表现为一种顺向思维或线性思维，也就是按照事物发生、发展的顺序，在自然过程中寻找解决问题的途径，不能从另外一个角度或从反向分析、研究。而创新思维中的逆向思维，则是一种逆推理的思维过程，从事物或问题的反向去思考、去判断、去推理，运用这种思维，可从很多习惯上认为是错了的事件中，看到合理的因素以至完全肯定，从顺向思维的反方向上找到可行途径。

在本溪华厦集团的前身——本溪华厦集团房地产综合开发有限公司刚刚组建不久，中央针对当时经济过热、通货膨胀居高不下的不利形势，运用行政干预手段，通过宏观调控，使

过热的经济迅速降温，房地产市场很快跌入低谷。严峻的经济环境给新生的华厦公司带来重重困难。然而，华厦的领导层面对困境，并没感到生不逢时，而是冷静分析市场，沉着应对局势。经过逆向思维，清醒地认识到，房地产行业虽然暂时处于低潮，但是必须要坚定信心，只要选准项目，仍然会比其他行业有增值潜力和希望。经过考察调研和反复论证，果断地做出了在距离市区 100 公里的汤沟地区开发建设的决策——以每平方米 80 元的价格购置了 70 多亩土地，设计兴建了 8 种风格各异的别墅式华厦温泉山庄疗养院。一年刚刚过去，这里便被国务院列为国家级旅游风景名胜區，房地产身价倍增，华厦公司因此取得了在市区内常规开发项目不可比拟的经济效益，成为华厦公司第一部成功的处女作。

回顾创业之初，这个运用逆向型创新思维的范例，集团的领导深有感触：“曲径通幽，曲折道路的前头往往是幽美的前景，不同时期有不同的机遇，逆境中更有千载难逢的机遇，把握低谷时期的历史机遇是超常发展的契机”。

（二）辐散型思维——想人之未曾想，为人之所不曾为

辐散型思维是创新思维的基本成分之一。这种思维活动，是人们在思维过程中不受任何框框的限制，充分发挥探索性和想象力，实事求是，突破已知领域，不受任何方向和范围的制约，从一点向四面八方想开去。然后再把材料、知识、观念重新调整组合，以便从已知的领域出发，去探索新的领域，从而做出更多、更新的设想和选择。华厦公司从它诞生时候起就经历了市场经济的洗礼，在激烈的竞争中跋涉。在努力搞好房地产开发的同时，华厦的领导层运用辐散型创新思维，以市场需求为导向，选择一些与主业既相关又不相关的经营项目和经营业务，参与市场竞争。

——组建典当商行，并因资金紧缩而“走红”。典当商行组建一年时间便开展典当业务200余笔，小到金银首饰，大到房地产，从市场经济的客观需求出发，既为用户雪中送炭，起到一粒子救活一盘棋的作用，也给企业自身带来可观的经济效益。

——涉足高新技术企业。生产具有国际先进水平，获得国家专利的铝塑推拉保温窗，并被省政府列为重点开发项目，得到了中国银行400万元科技贷款的扶持。该产品以超群的优越性能一投放市场便供不应求，投产当年就生产3万多平方米，取得良好的经济效益。1999年底，又引进国家高科技专利技术、列入国家科技攻关计划、国家星火项目计划、国家级科技成果推广项目计划，具有新型、节能、利废、绿色环保功能的新型木塑门窗技术产品及五防轻体隔墙板和五防浮雕系列产品，预计每年可为集团增加产值1.32亿元。

——转贷业务。针对一些企业无力偿还银行贷款，银行又不断追计利息使得企业雪上加霜，包袱渐重的情况，华厦公司领导层创想了替欠贷企业转接贷款业务。广告一登，便引起银行和欠贷单位的浓厚兴趣，欠贷单位纷纷登记请求转贷，各家银行也纷纷提供欠贷单位明细。仅在半年时间便正式转接贷款2000多万元，达成有关意向协议近8000万元。转贷业务的创新和实施取得“三全齐美”的奇效：银行盘活了资金，增强了资金投放安全感；欠贷企

业卸掉了包袱；华厦公司从欠贷单位获得可用资产（特别是房地产，相当于在价格低谷时贷款收购房地产，既可使用，又可等房地产价格回升时出手获得利润），同时又得到银行按转贷额 50% 追加贷款，从而赢得宝贵的发展资金。

——搬迁业务。针对市内地处黄金地段的一些企业资金紧缺、厂房陈旧、运营困难的情况，提出了帮助这些亏损企业易地搬迁，使其让出地皮，进行房地产开发的创想，组织专门力量逐项进行搬迁可行性论证，并很快实施。本溪工程塑料总厂是市政府确立的 14 家解困企业之一，经市政府批准，华厦公司出资 1300 万元为其易地建厂，并在原厂区 2.4 万平方米土地上由华厦公司开发建设了“华厦小区”，该小区开本溪市物业管理之先河，先后被评为辽宁省十大明星楼盘之首和全国物业管理优秀示范小区，取得了常规房地产开发项目难以取得的显著成效。

——担保业务。鉴于一些企事业单位贷款求保无门的状况，华厦公司开展了为贷款单位进行有偿担保业务，这一无本取利的生意，也成为企业一个新的经济增长点。

总之，华厦领导层成功地运用发散型创新思维，实施多角化经营策略，使企业主辅互补，开拓了广阔的市场，发展了众多客户，在困境中反而更加充满生机和活力。

（三）差别型思维——“一条小蛇吞并五只大象”

正如自然界当中水位差会产生水流、电位差会产生电流一样，在市场经济环境下资源差（包括地区差、理论差、政策差、人才差、信息差、技术差、机制差）必然会产生资源流。华厦集团的领导层以差别型创新思维理念，最先理解和把握了市场经济本质上是差别经济这一深刻内涵。计划经济是平衡经济，平衡、平均、均衡、均等不仅是计划经济的目标取向，而且是计划经济的根本方法。在计划经济向市场经济转换过程中，平衡逐步被差别所代替，市场经济的各种普遍现象都可以说是差别这一本质的必然反映。华厦集团的领导层充分认识到：差别是商品经济的根本条件，是市场竞争的前提条件，是资源流动的必要条件，也是市场经

济规律的本质表现。经过创业初期的几项漂亮工程和现代企业制度的建立，使华厦以体制新、机制活、效益好而闻名于市。同国有老企业形成了巨大的反差。巨大的差别必然产生巨大的能量，1996年4月，小华厦在市委市政府的支持下，一举兼并了因经营不善导致破产的5家市直建安企业，组建成拥有数亿元资产、万余名职工的本溪华厦（集团）有限公司，创造了轰动全国的“一条小蛇吞并五只大象”的奇迹。

集团公司组建以后，面对老企业强大的“遗传功能”在新企业中形成的“记忆效应”，华厦领导层更加清醒地认识到建立和实施现代企业制度是搞活、搞好国有企业的根本所在。如果继续沿用老企业陈旧的管理模式，无异于重新组建一个必然重蹈覆辙的破产企业。通过现代企业制度的不断完善和强化，华厦集团组建当年便扭亏为盈，实现利润1040万元，实现利税1700余万元，创造了轰动全国的“蛇吞象”的奇迹。

（四）超前型思维——实施品牌战略，实现品牌效应

所谓超前型创新思维，就是在充分了解事物的过去和现状的基础上，思考其比较长远的发展趋势和可能出现的各种情况。超前思维不是局限于眼前，而是站在事物发展的制高点上，尽可能大的延伸时间视野，愈来愈远地向前探索，始终把注意力集中在事物发展最本质、最有决定意义的方面，做出最重要、最有决定意义的选择。作为一个企业的领导层只有具备强烈的未来意识和超前思维的创新能力和创新能力，明确企业未来的前进方向和要达到的奋斗目标，带领企业跟上时代发展的脚步。

翻开现代企业发展史不难看出，那些享誉世界的著名企业，都有一个共同的特点，就是依靠品牌致胜。市场的竞争在某种意义上来说就是品牌的竞争，谁能运作好品牌策略，谁就可能赢得市场获得成功。地处本溪东部的大峪2[#]地区原多为日伪时期留下的矿工房，居民生活居住条件非常差。但这里地势平坦，位于高速公路路口，是本溪市的门面，属于本溪市未来东扩的新城区。本溪华厦集团的领导层，着眼于企业未来的发展，做出了极具前瞻性的果断决策——在这一地区建设一处集“绿色家园、

智能住宅、文化社区、宾馆居室和科技园区”为一体的可持续发展住宅区——“华夏花园”。经国家建设部组织专家评审，“华夏花园”的技术含量被评为先进，规划设计和建筑设计被评为优秀，是全国首批参评的6个小区中唯一获得先进、优秀的小区 and 唯一通过的首例企业集团型“国家康居示范工程”。华夏花园的建设是以新技术、新工艺、新产品替代传统、落后的旧工艺和老产品，是建筑产品的一场革命，建成后将对21世纪小区建设和住宅产品的生产起到示范作用。

华夏集团开发建设“华夏花园”项目，不仅是本溪市的城市形象工程和城市东扩牵动工程，也是我国21世纪住宅产业化示范工程。它的成功建设将对我国21世纪的城市住宅建设起到积极的引导作用，推动我国住宅产业化的进步。同时也标志着我国住房产业现代化已进入了一个崭新的历史时期。具有超前意识和创新思维理念的华夏集团领导层，又以此为契机，率先于国家工商局登记注册了“华夏”商标，从此，建筑产品市场中华厦集团拥有了自己的品牌。国家康居小区，作为华夏品牌的推出，

获得了银行 1.18 亿元的贷款扶持，房产预售超万平方米，带动了木塑门窗等一批康居示范产品的生产，华厦世纪行银企早餐会推出 20 个技术含量高，市场前景好、总投资 21 亿元的建设项目，全部建成投产年增加利税 5 亿元，利润 3 亿元，品牌效应已初见端倪。

（五）求异型思维——构造现代企业制度微观体系

事物之间的同和异，总是同时并存的。“同”是事物之间的共性。“异”是指事物的个性。求同是探索事物存在和发展的普遍规律，求异是探索客观事物之间的差异性与特殊性、现象与本质的不一致性以及已有知识的局限性。同与异是相互依存、相互补充的，同是异中之同，异是同中之异，没有同就无所谓异，任何异又都是在一定同的制约之下。所谓求异思维，就是在相同或相似的两个或两个以上的事物中，寻找它们的相异之处。实践证明，越是在不相同的对象中探索相同点，或越是在相同的对象中寻找相异点，对科学发现的意义就越大。求

异型创新思维的着眼点就在于创新，具有超常、独特、探索、立异的特点，敢于想人们所未想，说人们所未说，干人们所未干的事情，在尽人皆知的现象中发现未知，在众人未涉足的领域提出一些使人意识不到的问题。

本溪华厦集团的领导层在建立以“产权清晰，权责明确，政企分开，管理科学”为宏观指导原则的现代企业制度过程中，从本企业实际出发，逐步构造出“产权到位、分配等价、用人激进、经营有序”的现代企业制度微观框架体系和运营机制，即是前四大创新思维的结晶，更是运用求异型思维的佳作，是华厦集团五大创新思维取得的综合成效。华厦集团的领导层从华厦集团诞生时起，就肩负着母公司董事长杨新华之重托——领导新生力量在国有企业改制、改组、运营方面探索出成功经验的厚望，承担着“在尝试建立现代企业制度方面走得更远”的重任；因此，国有企业如何建立现代企业制度就成为公司领导层关注的重点。通过对中外企业制度理论的比较研究和国企改革与发展，尤其是转换经营机制等方面实践的考察，在异中求同，在同中求异，更在实际工作

中探索。经过反复研究与实践，一个最具创新思维特色的现代企业制度微观框架体系终于形成了。这就是——产权到位：建立“三权分离”的现代企业产权制度；分配等价：建立“双劳分配”的现代企业分配制度；用人激进：建立“双择用人”的现代企业用工制度；经营有序：建立“三模经营”的现代企业经营制度。

1998年6月，经北京北方亚事无形资产评估事物所评估，华厦集团“现代企业制度微观框架体系”管理型无形资产价值为2亿元。到1999年底，经过再次跟踪评估，这一“管理型无形资产”价值达44111万元。这笔有价的无形资产是蕴藏着巨大能量和极具增值潜力的无价之宝。

三、现代企业制度的地位、作用及实践意义

（一）建立现代企业制度是企业的生死选择

本溪华厦集团是由成立于1993年5月的原本溪华厦房地产综合开发公司整体收购市直5户破

产建安企业，于 1996 年 4 月 26 日组建而成的。拥有超万余名职工和数亿元资产的 5 户国有老建安企业，为什么能被仅有 200 名职工、6000 万元资产、成立不到 3 年的“小华厦”吞并？原因可能是多方面的，而其中最重要的原因有两个：一是“小华厦”从它诞生的那天起，就开始建立适应市场经济环境的现代企业制度的探索和实践，积累了雄厚的无形资产，存在着“6000 万元 + 无形资产 > 数亿元资产的不等式，创造了“蛇吞象”的奇迹；二是 5 户建安企业没能抓住国有企业改组改制的契机，实现经营机制的转换和现代企业制度的建立，丧失了市场经济环境下企业生存的能力和空间，失去了改制这一历史赋予国企的最后一道“晚餐”，终于走到了生命周期的尽头。生死的现实告诫集团领导层：深化企业内部改革，建立现代企业制度是国企生死存亡的选择，建立起现代企业制度企业就兴旺发达，反之只有死路一条。现代企业制度是保证企业资产有效运转最积极，最活跃的无形资产，是企业赖以生存的条件。

（二）建立现代企业制度是企业未来

发展的需要

华厦集团组建当时，5 户破产企业资产负债率在 110% 以上，当年帐面亏损 4200 万元，历史遗留的各类难题堆积如山。面对老企业百孔千疮的现实，华厦集团向何处去？如何使老企业获得新生？集团领导层达成的共识就是要继续坚持建立和完善现代企业制度，以新制度、新机制，组建一个具有新的生命力的企业。建立现代企业制度不仅是企业生死存亡的选择，而且是企业未来发展的需要。在知识经济时代到来的今天，强烈呼吁现代企业制度与现代化管理手段的有机结合，呼吁经济管理理论与企业实践的结合。以前倡导的“三老四严”是必要的，在知识经济时代，需要使“三老四严”与现代企业制度有机地结合起来，在结合的基础上，发展成符合企业客观实际的现代企业制度。“小华厦”正是以现代企业制度的优势，创造出大集团的奇迹，并使企业步入高速发展的快车道。

（三）建立现代企业制度是国企的改革方向

华厦集团的实践证明，现代企业制度是企业的必备制度，国有企业不建立起现代企业制度，就像一个遍体鳞伤的伤员一样，伤口每天在大量流血，直到流尽最后一滴血而倒在血泊中死掉。国有企业如果不建立起现代企业制度，每天都会有国有资产流失，其生存是以国有资产的流失来换取的，当资产流失到资不抵债时，企业就会死掉。有些企业尽管在市场回升的作用下经营形势会有好转，但这是表面的暂时现象，是一时的好转，只有建立现代企业制度，国有企业才有出路。因此，建立现代企业制度是国企改革的方向。

华厦集团组建之后，通过大刀阔斧的企业改革和制度建设，1996 年完成扭亏 4200 万元，实现利润 1040 万元。到 1999 年底，实现利税 1.5 亿元。组建之前，每天都少则有 200 ~ 300 人，多则 1000 人以上到市里上访，被称为“本溪市第二矿务局”，现在实现了由上访热点变为一方稳定。到 1999 年下半年，基本上解决职工上访问题。组建前，5 户破产企业的职工两年多没有收入，企业处于停产状态，现在在施工季节，做到下岗职工要求上岗即可上岗。1999 年

华厦集团申报的“华夏花园”康居示范工程，被批准为全国唯一的一例企业集团型康居示范工程，木塑门窗、五防轻体隔墙板等 10 个系列的新产品，得到了国家建设部的高度重视与充分肯定，在今年的“五·一”节后，产品陆续投产，并将申报建设部，作为国家康居产品向全国推广，建成一个示范小区，带动发展一批新型建材产业。总之，回顾华厦集团的发展历程，除了有良好的外部环境外，从企业自身上看，完全得益于现代企业制度的建立。本溪华厦集团通过建立现代企业制度解决了国有企业改革攻坚阶段中存在的深层次矛盾和问题，走出了生产经营的困境，进入了持续发展阶段。

（四）建立现代企业制度是企业发展的永恒主题

无论是什么产权制度的企业，建立现代企业制度则是永恒的。现代企业制度又无时空限制，随着企业的不断发展壮大，对现代企业制度的要求也越来越高。所以，现代企业制度是企业持续发展的永恒的主题。

本溪华厦集团现代企业制度的建立，受到各级领导、专家的关怀，先后进行了三次研讨和论证。1997年，本溪市委政研室、市体改委和辽宁省人事厅先后两次组织专家、学者研究、论证本溪华厦集团建立的现代企业制度，在吸取了各位领导、专家提出的宝贵意见后，进一步修订了现代企业制度，并在实践中逐步完善。两年以来，华厦集团的现代企业制度又得到了发展。2000年4月26日在纪念华厦集团组建4周年的时候，辽宁省人事厅、辽宁日报社、本溪市委和市政府又联合举办了“本溪华厦集团现代企业制度论谈会”。与会的专家和领导同志在听取了华厦集团关于华厦集团现代企业制度的专题报告后，就华厦集团的现代企业制度进行了研讨。辽宁省经济发展研究中心主任王鸿图和王星琪、辽宁省社会科学院研究员冯贵胜、辽宁大学经济管理学院副院长林木西教授、本溪市委秘书长刘景来以及市委、市政府有关部门的负责同志、专家和领导在讨论会上发言。大家一致认为，本溪华厦集团通过建立现代企业制度卓有成效地解决了制约国企改革与发展的深层次矛盾和问题，在理论和实践上都有重

大意义。本溪华厦集团独具特色的三权分离、双择用人、两劳分配和三模经营等现代制度和实际运作，极大地改善了国有企业资产无人负责的状况。同时，大家对华厦集团现代企业制度框架的改进和完善提出了自己的看法和观点。

本溪华厦集团组建之初，通过对国有老企业破产过程的反思，发现：“国有企业缺乏现代企业制度，就像建筑施工中缺乏图纸一样，如果没有图纸，施工材料再好，楼房也要盖倒。国有企业不建立起现代企业制度，就像建筑施工没有图纸那样，就不知道如何办企业、企业向何处去。因此，企业必然在激烈的市场竞争中死掉。建立现代企业制度是企业生存的需要，也是一个渐进的过程。现代企业制度无固定的模式和成熟的经验，要不断探索和实践。特别是在经济高速发展的今天，随着社会的发展，现代企业制度也要随之不断发展与完善，建立现代企业制度是企业发展的永恒主题”。

第二篇 产权到位——建立 “三权分离”的现代企业产权制度

一、“三权分离”是我国现行产权制度的突破

（一）“两权分离”的弊端

我国国有企业改革是沿着“两权分离”的思路进行的，即所有者享有企业的财产所有权，经营者享有财产经营权。随着改革的深化，尤其是建立社会主义市场经济体制目标的提出，使传统的两权分离的企业制度暴露出了一些问题和弊端。突出问题是劳动者成了被遗忘的角落，作为企业生产经营的三大主体，前两者在

两权分离的制度下，分别拥有自己的权力，而劳动者在企业中的产权地位被悬空，长期以来，全心全意发挥工人阶级的主人翁地位和作用在很大程度上落空，导致企业长期处在抱怨职工不发挥主人翁作用、职工抱怨企业没有给予主人翁地位的互相抱怨之中，其根本原因是职工在企业产权地位的落空，导致职工是国家主人，但不是企业主人。

（二）“三权分离”的创新

产权到位——建立“三权分离”的现代企业产权制度，就是企业资产所有者拥有所有权，经营者拥有经营权，劳动者拥有占用权。“三权分离”是对我国现行产权制度的突破，其创新之处在于职工对企业的增值资产享有占用权。即根据资产增值率和职工对企业的贡献率，将每年新增资产的一部分，以价值形态量化到职工个人身上，称为资产占用份额。职工对企业贡献大，资产占用份额就多；反之则资产占用份额就少。

资产占用权制度的建立，主要具有以下意义：

首先，确立起劳动者对企业资产拥有占用权，可以有效地使企业与职工成为利益共同体，把企业兴衰与职工的前途命运紧密相联，从而增强职工对企业的关切度，增强了企业的凝聚力和向心力。

其次，职工享有企业资产份额，多者几十万元，少者几万元，从产权上职工真正体会到是实实在在的企业主人。本溪华厦集团实行全员临时工制度，由于资产占用权制度的执行，有效地解决了在新的用工制度下职工的主人翁地位问题。

最后，恰如在农村推行分田到户，使农民获得了独立的财产使用支配权，激发农民积极性和创造性一样，确立起劳动者对企业资产占用权，按照权责利结合的原则，对占用权实施动态管理，在每年对增值资产按贡献大小量化追加的同时，对平时给企业做出突出贡献的奖励资产份额，因失职给企业造成损失的扣罚资产份额，根据占用资产份额多少，每季度 5 日前，职工到所在单位工会领取资产份额工资，多者一次领取近 3000 元的资产份额工资。从而有效地调动了广大职工努力为企业做贡献和减

少失误的积极性，使职工的主人翁作用得到了较好发挥。

（三）资产占用份额的确定

资产占用份额以年度为测算周期，以年度资产净增价值为占用量，每年年初对资产份额进行核算，特殊情况每半年进行一次调整，对特殊贡献的奖励，对造成经济损失的处罚，并随时等额增减其资产占用份额，调整的份额总量不超过当年新增份额。资产占用份额的计算公式如下：

$$\begin{aligned} \text{资产份额 (H)} &= \text{新增净资产总量 (M)} \times \\ &\text{过去劳动质量系数} + \text{基础份额 (E)} \\ &= \text{新增净资产总量 (M)} \\ &\times \text{个人年度净收入 (T)} / \text{员工年度总收入 (W)} \\ &+ \text{上年度累计资产占用份额 (E)} \end{aligned}$$

$$\text{即：} H = TM/W + E$$

二、坚持“三权分离”制度，建立适合市场经济要求的产权治衡结构

理顺国有企业的产权关系，建立与市场经

济相适应的产权治衡结构是转换企业经营机制的中心环节，也是建立现代企业制度的关键所在。

（一）设立资产所有权管理委员会

1. 企业资产所有权管理委员会是企业资产所有权最高权力机构。

2. 企业资产所有权管理委员会的常设机构是董事会。

3. 企业资产所有权管理委员会的基本职责如下：

（1）负责募集企业资本金。

（2）负责企业资产的保值和增值。

（3）负责企业资产处置。

（4）负责企业资产占用权和经营权的转让。

（5）负责招聘和解聘企业经营者。

（6）负责监督企业经营者经营行为和生产行为。

（7）负责企业重大生产、分配、销售及消费项目的审批。

（8）负责企业出资者经济利益（红利）的定期兑现。

(9) 负责企业不可抗拒事件的处理。

(10) 负责企业经营决策及有关文件的保密。

(11) 负责企业破产申报。

4. 企业所有权管理委员会每年选举一次。

5. 企业所有权管理委员会常设人数为 7 人。

(二) 设立资产经营权管理委员会

1. 企业资产经营权管理委员会是企业资产经营权最高权力机构。

2. 企业资产经营权管理委员会的常设机构是行政会。

3. 企业资产经营权管理委员会的基本职责如下：

(1) 负责执行董事会决议。

(2) 负责企业资产的保值和增值。

(3) 负责聘任及解聘子公司经营者。

(4) 负责制定企业中长期发展规划。

(5) 负责对企业重大生产经营项目的立项审理，并提交所有权管理委员会和占用权管理委员会审查和批准。

(6) 负责对企业经营管理人员的招聘、解

聘报告的审批。

(7) 负责对企业资本运行工作的实施和报告。

(8) 负责对企业经营决策及有关文件的保密。

4. 企业资产经营权管理委员会每年选举一次。

5. 企业资产经营权管理委员会常设人数为7人。

(三) 设立资产占用权管理委员会

1. 企业资产占用权管理委员会是企业资产占用权最高权力机构。

2. 企业资产占用权管理委员会的常设机构是工会。

3. 企业资产占用权管理委员会的基本职责如下：

(1) 负责执行董事会决议。

(2) 负责保证、监督企业资产的保值和增值。

(3) 负责配合董事会选举、招聘及解聘经营者。

(4) 负责企业员工科学占用企业资产份额。

(5) 负责企业员工所占用资产份额的有效使用。

(6) 负责企业员工凭借《资产占用权证书》定期领取资产报酬。

(7) 负责企业员工履行《劳动法》的权利保护工作。

(8) 负责对企业员工进行思想、道德及法制教育。

4. 企业资产占用权管理委员会每年选举一次。

5. 企业资产占用权管理委员会常设人数为3人。

三、资产经营权管理制度

(一) 资产经营管理原则及程序

为发挥资产潜能，使资产在有效管理制度下对号入座，特明确资产经营管理原则及程序如下：

1. 资产经营的原则及程序。资产经营的内

容和方式。

资产经营的主要内容是以集团自有资产为基础，通过对资产的管理调整、重组、流动、优化配置等方式进行有效经营，增加规模资产，使集团资产最大限度地保值、增值。

资产经营方式：

利用企业信誉、商标品牌无形资产筹措资金，变无形为有形并交易增值。

以产权为载体，通过控股投入等方式吸收其他股份资产来扩大集团的资产规模运转。

通过租赁经营的方式，迅速扩大资本规模。

开展资产合作或资产重组，增加新的利润增长点，让资产在流动中增值。

以多角化经营的方式，优化资本结构，实现效益延伸。

2. 资产经营的经营主体及其职能。资产经营公司是资产经营工作的具体实施部门和综合管理部门。

资产经营的职能：

资产经营公司对集团全部资产进行有效管理。

对动用集团资产进行转抹、易货价格评价

认定工作。

对集团全部闲置资产进行调剂、盘活处理工作。

对外设备管理工作安排。

负责全集团取暖费综合管理工作。

监督检查各类资产的使用、闲置资产处理、资产流失情况。

负责收集整理资产经营方面的信息，编制资产经营对象的可行性研究报告。

负责对资产经营方面的档案资料收集、归档。

3. 资产经营的工作程序。对集团投入各子公司的资产定期检查，检查资产有效使用、具体托管、保值等情况，检查对闲置资产调剂盘活处理情况。

对合作对象的资信情况和资产负债情况进行审查，编制兼并、合资、合作、投资的可行性研究报告。

负责兼并、合资、合作、投资资产的接收，组织联络洽谈工作。

负责资产评估，认定交易底价，会签交易合同。

将资产调整、投资、利用情况提交集团董事会审批。

4. 资产经营的产权管理和监督。资产经营公司会同财务部对集团所持有国有资产、自有资产和新增资产进行综合管理。

资产经营公司会同企管部、财务部负责制定国有资产和自有资产的保值、增值考核指标，并监督实施。

5. 资产经营的目标和考核办法。资产经营的目标是通过一切合法途径和手段最大限度地实现资产增值。

企管处依据资产经营公司对各子公司资产占用情况确定考核指标。年终由审计处、企管处对集团各子公司资产经营责任成果进行考评。

（二）建立资产三级管理制度和保值增值责任制度

为进一步加强企业资产管理工作，使各类资产有效利用，减少接收破产企业带来的不良资产损失，集团成立资产经营公司，对集团全部资产实行三级管理制度和资产保值增值责任

制度。

1. 资产三级管理制度。集团本着“集中控制、分散管理”的原则，实行财务处、资产经营公司、资产托管单位的资产三级管理制。

一级管理单位为财务处，主要负责资产的分类核算工作，同时指导子公司的资产核算工作，定期对资产进行帐帐、帐物的核对，做到帐实相符。资产、资金流实行日报帐制度，每天下午3时前，各单位、部门要将流动的相关资料报送财务处，财务处要做到当天入帐（暂时手续不健全的入临时帐，手续齐全后及时调入财务帐）。

二级管理单位为资产经营公司，资产经营公司是集团资产的综合管理部门，主要职责如下：

对各类资产的分类及明细管理，按公司、按资产托管单位，建立各类资产明细台帐，定期盘点，不定期地对各类资产进行检查，提出处理意见。

对闲置资产进行经营盘活、调剂、利用、处理。

对动用集团资产转抹、易货进行评估认定。

三级管理单位为资产托管部门，负责资产的明细帐目建立及资产的日常管理工作。确保资产的合理使用及流动，并定期向一级财务处、二级资产经营公司上报资产变动情况，达到帐帐相符，帐物相符。

2. 资产保值增值责任制度。华厦集团资产保值增值责任制如下：

集团各公司法定代表人为责任对象。

集团内部实体负责人为责任对象。

责任范围。经理（厂长）作为企业的法定代表人即资产经营者，对企业全部法人财产及其净资产的保值增值承担经营责任。

资产保值增值率 = $(\text{年末企业净资产} \div \text{年初企业净资产}) \times 100\%$

资产保值增值率等于 100%，为资产保值；资产保值增值率大于 100%，为资产增值；资产保值增值率小于 100%，为资产流失。

考核期以企业经营者责任期为限，每年年末企业经营者必须向集团审计处提交企业国有资产保值增值状况分析报告。审计处每年对各企业资产总量进行一次考核审计。

对企业资产保值不变或增值 5% 以下部分，

不奖不罚。

对企业资产增值 5% 以上部分，按集团利润指标考核办法执行。

对企业资产流失部分，全额由企业经营者个人承担。

企业经营者离任，资产审计作为衡量其经营成果的考评经营责任指标。

以上资产的核定由监察审计处负责。

法律责任。企业有下列行为之一者，追究法律责任：

以各种名目侵占、转移企业财产的。

私分或倒卖国有资产的。

擅自转让企业产权的。

（三）加强对集团土地和闲置资产管理

1. 关于集团土地管理的有关制度。为强化集团土地管理，保护集团土地资源合理开发和利用，特制订土地管理制度。

集团土地包括：

转贷、清欠土地。

接收五户破产企业土地。

集团自管土地。

集团所有土地统一由集团房产开发处负责办理《国有土地使用证》，确认使用权。证照统一由档案室保存，各子公司及资产经营公司保存复印件。

开发处负责土地调查工作。土地调查内容包括土地权属调查、土地利用现状调查和土地条件调查。

集团各子公司管理的土地，其使用权在使用年限内，经集团批准，可以出让、出租、抵押或用于其他经济活动。

集团所有的土地，可以由单位和个人依法进行承包经营或承租，从事集团批准的项目。土地的经营权受法律保护。

为保证各子公司有计划、合理地规划利用好集团土地，对土地开发、利用方案，必须上报资产经营公司进行登记，并由开发处负责组织土地开发项目的审核，报请总经理审批。

对保护和开发集团土地、合理利用土地以及进行有关的科学研究、引进开发项目等方面成绩显著的单位和个人，集团给予政策倾斜，

经企管处考评，报请集团奖励。

若依法改变土地使用权，必须由集团资产经营公司、开发处联合组织审核土地变更内容，经集团审批后方可执行，确保集团土地保值、增值。

在土地出让过程中，对土地出让金测算等资料，在计划实施前，必须上报集团开发处，由集团组织审核，批准后按规定执行。

对转贷、清欠回的土地，上报资产经营公司进行认定并转交相关部门进行归口管理，各子公司承担所管理土地相应的税费及管理费。各子公司若承租集团内土地，则按规定承担相应的租赁费及其他费用。

各子公司管理的土地进行开发利用要保证保值增值，资产经营公司负责检查，避免资产流失。

为鼓励集团各子公司合理开发、使用土地，对各子公司所管理土地在一年内无动态的，集团其他子公司可经集团批准进行开发利用。

资产经营公司负责对土地管理工作进行考评，凡是不按批准用途使用土地及连续两年对闲置土地没有动态的，资产经营公司将上报集

团领导，另行安排开发利用。

各子公司每半年必须对所管理土地提出土地利用意见及方案上报资产经营公司，便于集团对土地全面实行动态管理。

各子公司对所管理土地情况必须按集团报表要求进行填写，每半年向资产经营公司上报一次。

2. 对集团闲置资产的管理制度。闲置资产的确定。为进一步加强集团对闲置资产的有效管理、盘活、利用，集团对闲置资产进行如下范围确定：

闲置资产指各公司除了在用、备用、维修、改造、改装、季节性等连续停工 3 个月以上的资产（设备、车辆、房屋）。

各公司停用一年以上的土地。

各公司闲置一年以上的存货。

对闲置资产进行分类管理。

闲置资产设备、车辆的管理。对闲置资产集团要统一台帐，落实责任，集中妥善进行保管封存，调剂处理盘货。

闲置流动资产存货物资管理。流动资产物资必须帐物相符，库存摆放整齐，定期检查，

防止腐蚀损坏，落实责任人，各单位责任部门按季度向集团资产经营公司报告调剂处理情况。闲置土地、房屋的管理部門掌握闲置土地、房屋基本情况，地上建筑情况，租赁利用情况，按季度向资产经营公司报告变动情况。

对闲置资产的处理原则。

资产全部实行有偿调剂的原则。各子公司处理闲置资产（设备、房产、车辆、存货）涉及的产权变动、价值转移是否合理等事项，经双方单位协商后，行文上报资产经营公司，对其资产进行评估认定，提出相应意见后，报集团领导批示后方可执行。

对于各子公司积极处理的闲置资产及收益，原则上可全部用于更新改造，专款专用，不准挪作他用。

集团各公司、部门对外采购的物资，需事先在内部互联网上查询，原则上闲置资产能使用、利用的，不能外购采买，涉及资产物资贬值又可利用的，一事一议，报资产经营公司定价，经领导审批后执行。

对闲置资产的处理方式。

对内利用微机互联网形式，各公司将闲置

资产详细资料录入微机，以便相互沟通信息，情况反馈，促进相互调剂，使资产有效利用。

对闲置资产采取易货、调剂、抹帐、偿还、变现等方式进行处理。

对闲置资产调剂利用指标要进行考核。按1999年末闲置数进行考核（不包括土地），闲置资产每年盘活30%以上。

对闲置资产处理奖罚考核。年终完成上述考核指标、奖励标准可按国家银行贷款利率执行，未完成者罚款可在利率基础上加罚1~2个百分点。

四、资产占用权管理制度

华夏集团实行职工资产占用权管理制度，赋予职工在企业中主人翁地位，从而提高职工对企业关切度，增强职工的事业心和责任感，充分调动职工群众的积极性和创造性，实现了企业资产所有权、经营权和占用权的“三权分离”，这是对我国现行的资产所有权与资产经营权“两权分离”制度的一个突破和创新。

1. 资产占用权。是指劳动者依据自己为企

业做出的“过去劳动贡献”对企业增值资产的一部分享有的占用权。劳动者占用的企业增值资产称为资产占用份额，资产占用份额及与其相关的收益，取决于劳动者为企业做出的“过去劳动贡献”及企业资产净增率的高低。

2. 企业根据每个职工对企业做出的当年贡献，把增值资产量化到职工个人，根据职工在企业工作时间的长短和为企业所做贡献的大小确定资产占用份额。新录用员工初次测算资产份额，基础份额为零。原 5 户破产企业员工进入集团带入的 1.5 万元安置费，可作为基础份额。资产占用份额实行逐年累计，职工对企业的贡献越大，工作时间越长，占用的资产份额越多，获得的资产份额工资也就越高。

3. 对职工资产占用权实行动态管理。根据“权、责、利”相结合的原则，在劳动者对企业增值资产拥有占用权的同时，承担相应责任，享有相应的利益，即劳动者给企业做出贡献，增加资产份额；工作失职给企业造成损失，减少资产份额；职工辞职或被解聘，企业收回其资产占用权；职工在集团内部调动，其资产占用份额随工资关系转移。

4. 集团根据职工占用资产份额度和企业资产收益情况，每年核定一次资产份额工资系数。职工依据资产份额工资系数和个人占用的资产份额领取相应的资产份额工资。资产份额工资属于工资总额范畴，占年度工资总额的比例不超过 1/4。

5. 资产占用权的管理归企业占用权管理委员会，其组织形式是集团各级工会。资产份额工资按季发放，享有资产份额工资的职工由工会按规定办理《资产占用权证书》，职工每季度首月 5 日凭《资产占用权证书》到发证单位领取一次资产份额工资。当劳动者与企业终止《劳动合同》和离退休时，资产占用权及收益终止，资产占用权证自然失效，职工在华厦集团内部调动，《资产占用权证书》继续有效。

第三篇 分配等价——建立 “两劳分配”的现代企业分配制度

本溪华厦集团在建立现代企业制度过程中，注重处理好现在劳动贡献与过去劳动贡献之间的关系，建立了“两劳分配”的现代企业分配制度。通过分配等价——“两劳分配”的现代企业分配制度的有效运行，走出了一条符合国企特点的现代企业分配之路，极大地调动了广大员工的工作积极性和创造性。

一、“两劳分配”制度的设计要点

（一）“两劳分配”的内涵

所谓“两劳”是指现在劳动和过去劳动。

现在劳动是以现实劳动的质与量获取报酬，表现为月工资；过去劳动则是依据过去贡献大小，表现为资产占用份额大小，构成资产份额工资。

资产占用份额是按照“三权分离”制度规定，每年企业都把增值资产拿出来，划归为企业劳动者占用。劳动者获得资产占用份额多少，是根据其每年的贡献决定的，而且逐年累计计算。贡献越大，工作时间越长，占用的资产份额越多，获得的资产份额工资就越高。

实行市场经济后，我国工资制度虽经几次改革，但在国有企业职工工资中，并没有包含资产成份在内。华厦集团实行资产占用制，员工所获报酬，既体现“按劳分配”原则，又有资产要素的参与；而且，两者之间又是相互激励、相互补充、相互促进。

（二）分配原则

以本期工作岗位有效劳动分配为主，联系上期工作的全部表现，通过历史与现实的结合分配劳动报酬，充分体现激励与约束的双重作用，体现了较为务实、实事求是的分配原则。即按有效劳动分配的原则。这种分配原则与传

统的按劳分配原则的差别如同搬桌子，按有效劳动分配原则是搬到目的地 10 张桌子给 10 张桌子的报酬；按劳取酬分配原则是搬到目的地 5 张桌子，搬错地方 5 张桌子，也给 10 张桌子的报酬。

（三）分配方式

将福利性费用和政策性津贴、补贴及其他隐性收入，一并计入工资总额中，变僵化的政策性支出为积极的工资性收入，变弹性支出为刚性收入，使工资结构逐步与国际通用的做法接轨。现在劳动报酬按月发放，过去劳动报酬按季发放。

（四）分配定律

华夏集团设计的分配定律是：付出一份劳动取得十份效益，就给十份报酬，付出十份劳动取得一份效益，就给一份报酬。员工的收入只按有效劳动取酬，是劳动效果的单元函数。不与工龄、年龄、学历、职称、职务等非效果因素挂钩。

坚持工资总额增长低于经济效益增长，实际平均工资总额增长低于劳动生产率增长的原则，实行全程目标管理宏观控制工资总量。年初确定年度工作目标，实行百元产值含量包干，含量系数根据施工淡、旺季分解到月。外包挂户产值按所收取管理费的 50% 计算工资配额；对于来料加工和无法计入产值的收入，根据实际情况，按不高于 30% 标准计算工资配额；对含有二级法人的单位，其行业与主业不同时，工资额可单独计算，按同行业相近标准计算配额；对于季节性亏损的企业含量系数下浮 10% 计算配额。

2. 对经营型实体，实行利润指标责任制。按集团下达的利润平均分解到季，实行按季考核，首季的任务目标以 50% 视为完成，以后每季提高 20% 考核。完成目标者，按 500 元/人核定工资配额；暂时未完成利润时，按 400 元/人；超任务目标按超额比例乘 500 元/人计算工资配额。对连续两个月出现亏损的企业，按 350 元/人核定工资总额，连续三个月亏损，且年终无法完成指标，停止核定工资配额。集团只管一个利润指标，按月收缴，按规定时间完不成

利润指标的停止借资，亏损企业停业，人员集团内自谋职业，亏损额全额由经营者承担。

3. 工资总额的确定采取两种方式：①有近三年实现利税、净产值、平均职工人数等数据的子公司、经济实体，可根据上年生产经营计划指标研究制定工资总额增长速度，浮动比例及人均工资增长水平，进而测算下年工资总额基数；②无参考数据的子公司根据生产经营计划指标，比照同行业近年百元产值工资含量系数测算下年工资总额基数。由集团劳动人事部汇总报劳动局审核。

（二）现在劳动报酬及其分配方法

现在劳动报酬即月工资，按有效劳动取酬。一线生产工人执行有定额劳动，两级机关管理人员实行综合评判工资。贯彻按劳分配原则，把职工个人劳动所得与劳动成果相联系，杜绝平均主义，完善工资管理的配套方案，规范工资支付行为，执行国家有关政策、法规，充分发挥工资的激励作用。

1. 一线生产工人采取由集团公司下达的指导性定额。指导性定额以预算人工费为基础，

将部分福利性费用和津贴等捆入定额单价中，使定额水平与现行市场价格接近，并允许根据生产的淡旺季在一定范围内浮动，实行以计件工资为主的分配方式。

2. 两级机关管理人员推行综合评判工资制。为充分体现按有效劳动取酬原则，核准管理岗位工资是依据岗位职责（管理范围）、岗位技能（难易程度）、工作量大小（紧张程度）、工作环境等4个方面因素核定的，员工按自身工作能力，可以自行申报工作岗位。管理岗位工资只做考核参数，企管部每月考核各部门完成工作情况，确定各部门工资总额，劳人部根据每月员工写实确定实际应得工资。

管理岗位工资标准可在其岗位工作的员工月实际工作成效的基础上，进行上、下浮动分配，上下浮动额度是根据每个员工月实绩确定的。集团两级机关管理人员每月对自己工作成果进行写实和自我评价，报部门领导和分管经理认定，劳动部门综合评定。公司总经理助理以上管理人员每月写实报总经理，由总经理审定月工资。

综合评判工资融入了科学原理，具备科学

性和可操作性，使工资支付行为趋于理性和有序。同时通过评判不仅单纯为支付工资提供了依据，也对员工的工作能力进行考核，为人员的选拔任用等提供第一手资料。

3. 现在劳动报酬有三个特点。一是动态收入。每月根据工作写实和考评结果，按实际效果计酬，干多少活挣多少钱。二是刚性管理。通过提高工资收入标准，不另行计发交通费、通勤费、电话费、小车费、医药费、取暖费及各种政策性补贴、津贴等。三是档次明显。副总经理月收入差几百元，部长比副总经理高，副职比正职高是常有的事，既充分体现多劳多得、少劳少得、不劳动不得报酬的按有效劳动取酬方式，又表现出劳动无成果则无报酬，成果大则报酬多的创新特点。

（三）过去劳动报酬及其分配方法

过去劳动报酬，即资产份额工资，它产生于产权到位——“三权分离”的产权制度原理，职工对企业增值资产享有占用权。这是对“两权分离”的补充、发展和创新，体现出员工对企业所做的贡献和应得到的报酬，从而促进劳

动者主人翁作用的发挥。

为妥善搞好过去劳动报酬的分配，集团制定了《资产份额工资实施细则》。具体规定如下：

第一条 集团及子公司两级机关的管理人员和执行固定工资的工人，均属该工资制的执行范围。

第二条 资产占用份额，以年度为测算周期，以年度资产净增加值为占用对象，每年初对资产份额进行测算，作为当年份额工资支付的依据。

第三条 资产份额遇特殊情况要进行调整，如给企业造成经济损失的处罚或特殊贡献的奖励，等额减少或增加资产占用份额，但调整的份额总量不超过年新增份额，调整每半年进行一次。

第四条 资产份额工资按季度发放。根据本企业的资产收益情况，合理确定工资系数，在每季度首月5日支付资产份额工资。

第五条 资产份额的测算方法。

1. 资产份额（H）= 年度新增份额（P）+ 基础份额（E）

2. 年度新增资产份额，用员工的年度工作质量系数（工作质量系数暂按个人年度净收入占单位员工总收入的比例）乘以单位年度资产净增加值，即为员工本年度新增资产份额。

3. 基础份额，上年度累计资产占用份额即为本年度基础份额。如初次测算资产份额，基础份额则为零，但五户破产企业员工进入集团带入的 1.5 万元安置费，作为基础份额（不含安置费已转股份者）。

4. 资产份额测算公式。

资产份额（H）= 过去劳动质量系数（F）
× 新增净资产总量（M）+ 基础份额（E）
过去劳动质量

$$\text{系数（F）} = \frac{\text{过去劳动贡献（T）}}{\text{企业年度总收入（W）}}$$

即：H = TM/W + E

第六条 资产份额工资的计算方法。

1. 资产份额工资系数，根据上年度的资产收益情况，确定份额工资年度系数，测算的数额不得超过年度工资总额的 1/4。

2. 资产份额工资 V = HJ（J 为工资系数），工资系数以年度为单位分段计算。

第七条 资产占用权在哪个单位（或实体）测算的就在哪个单位（或实体）享受份额工资，测算以在一个单位有效工作满3个月为基础，不足3个月者不测算占用份额，但在一个年度内在两个或两个以上单位有效工作均超过3个月，可在两个单位同时占用资产份额。在集团内组织调动者份额予以保留，仍在测算单位享受本年度的份额工资，自行调动者测算单位取消资产占用权，新单位可自行确定是否承认。

第八条 原华厦员工在集团组建前占用的份额，仍由集团公司承提份额工资，在集团内部调动工作的，在调入单位增加的份额由调入单位承提份额工资。

第九条 子公司的经营者只在集团享有资产占用份额，按年度上缴集团利润的15%计算。

第十条 有关休假的规定。

1. 本季度内病事假连续超过3天，累计超过一周的本季度不享受份额工资。

2. 符合规定的婚丧、产假、休假在1个月内的，休假期间不享受份额工资；超过1个月的，本季度不享受份额的工资。

3. 本季度内放假超过两周者，本季度不享

受份额工资。

4. 在岗员工因工负伤、休养累计在 1 个月内的，休养期间不享受份额工资；超过 1 个月，本期不享受份额工资。

第十一条 份额工资属于工资总额范畴，进入工资统计，并按规定扣个人调节税。

第十二条 员工在试用期、见习期间的收入，不计入工作质量系数统计。

第十三条 员工与企业解除劳动关系，占用份额即被企业自动收回，调离集团机关者份额自然取消；重新被聘用的，占用份额不能连续；退休返聘者，不享受资产份额。

第十四条 病劳保、放假员工，收入不计入份额测算依据。

第十五条 各子公司及实体运行满一年者，都应实行资产占用权制度，占用对象为本单位年度利润，工资系数根据单位实际和本办法自行确定。

第四篇 用人激进——建立 “双择用人”的现代企业用工制度

以人为本。用人制度改革是建立现代企业制度的根本，也是企业兴衰成败关键。本溪华厦集团自 1996 年组建就开始大胆地尝试了全新的用人制度，即用人激进——建立“双择用人”的现代企业用工制度。

一、“双择用人”的设计要点

所谓双择用人，就是“择优用人”和“择效用人”。

“择优用人”是按“框架公司，弹性队伍”的思想推行“静、动、重”的聘任制。“择效用人”是推行高效率、快节奏、满负荷工作法，实施效益最大化的激励机制。

二、择优用人

“择优用人”主要是推行“静、动、重”的三元用人制度。所谓“静”，是指对原企业职工身份、职务、工资等封档。实际使用中量才施用，按劳取酬；所谓“动”，是指全员竞聘上岗，能者上，庸者让；所谓“重”，是指对表现突出业绩明显的尖子人才，施行重点培养和强化锻炼。

（一）“静”态管理

1. 档案身份。

（1）华厦集团职工取消原在籍性质和干部身份，统称“企业职工”。

（2）实行“档案身份”制，凡到集团工作的所有员工，在档案中保留原在籍性质和干部身份，可根据本人条件和申请为其办理员工“最佳身份”。以上身份在档案中保留，与现工作岗位、生活待遇、用工制度不发生关系，调离华厦集团按“最佳身份”介绍。

（3）试用期员工建立临时档案，试用期满

由所在部室负责人和集团劳动人事部对其进行考核，合格后办理正式调转关系。

2. 档案工资。到华厦集团工作的员工原工资关系存入档案，在国家政策调整工资时，由劳动人事部根据国家政策规定办理调资手续，装入档案，根据企业效益，用人单位按规定为职工晋升工资。“档案工资”只供职工调出集团时介绍工资关系使用，不与现岗位收入及离退休待遇挂钩。

3. 档案职务。华厦集团员工原职务在档案中保留，不与现岗工作使用和待遇挂钩，调出集团时可按档案职务介绍干部关系。集团范围内部人员调转（包括集团机关管理人员下派锻炼和子公司管理人员到集团培训），档案随人走。

（二）“动”态用人

1. 双向选择制度。即按照框架公司弹性队伍原则操作，集团实行全员聘用合同制，双向选择，来去方便，干好的可以一直干下去，干不好的及时调出岗位。自1996年以来，仅集团机关来去人员占聘用人员总数的80%。

实施用人动态管理是双择用人制度改革中的重要组成部分。因此，为规范动态管理，首先由集团总经理与集团副总经理及子公司经理签订劳动合同。其次，集团机关其他管理人员同由总经理授权有关管理人员签订聘用（劳动）合同。第三子公司员工同由子公司经理授权的有关人员签订劳动合同。员工工作岗位变动应重新签订劳动合同。集团劳动人事部除负责同集团机关人员签订合同外还负责子公司用人计划的审批。

签订执行劳动合同，应把握好下列条款：

（1）未上岗人员签订劳动合同，一定要注明放假、停薪留职、长病假、富余人员等有关内容，经双方协商一致的约定条款；

（2）工作调离，劳动关系即行终止；

（3）调整岗位或者未被组合的下岗人员，不服从合理地重新安置或调动者，经双方协商同意解除劳动合同；

（4）试用期内不符合录用条件的，随时解除劳动合同；

（5）要求放假，单位没有批准，接到通知后15日又不上岗的人员解除劳动合同；

(6) 因严重违反集团公司规章制度符合解除条件的人员，劳动合同自行解除；

(7) 外借人员与借用、借出单位签订借用合同，明确工资、保险及福利待遇等；

(8) 及时办理各种手续（解聘、除名、辞退等），并按规定上报有关部门。

在签订劳动合同时，要考虑工程量大小，工期长短，工作任务多少来确定劳动合同期限，期限最长原则上不超过两年，超过两年需报请集团批准，合同到期需要留用人员可以续签劳动合同。

签订劳动合同必须用集团公司劳动人事部印制的统一合同，并到劳动主管部门办理合同鉴证。解除劳动关系的通知书或证明也必须用市劳动局统一印制的式样。

集团是非法人经济联合体，职工在籍为实际所在法人单位。在那个法人单位签订劳动合同及下岗合同就是那个单位的职工。集团机关管理人员与华厦集团公司签订合同，作为华厦集团公司员工。

2. 轮岗交流制度。为提高机关管理人员的素质，不断增加实践经验和工作能力，集团制

定了机关管理人员轮岗锻炼培训暂行办法：

（1）轮岗范围及对象：两级机关管理人员。

（2）轮岗原则及途径。轮岗坚持两条基本原则：一是工作原则。要保证管理队伍的相对稳定，保持工作的连续性。在不影响工作和基本不影响工作的前提下开展轮岗。二是提高原则。轮岗的宗旨是机关管理人员换位工作，得到较全面的知识，进一步提高业务素质、工作能力和工作责任心、事业心。

轮岗主要方式是换位任职。即集团机关管理人员下派子公司锻炼，以期增长实践经验；子公司管理人员上调集团机关培训，以利提高综合素质和能力。

（3）轮岗方法与管理。集团机关管理人员下子公司锻炼分批下派，每批锻炼时间为半年至一年。下派期间关系转出，到锻炼的子公司接受聘任，子公司应予妥善安置。下派锻炼期间，劳动人事部跟踪考评，每季写一次书面考评报告。下派期间作为所下派公司员工，执行所下派公司劳动纪律和奖罚规定，由所在公司进行日常管理，按有效劳动由所在单位给予报酬。下派期满，所在单位要实事求是地写出鉴

定报告，根据下派期间表现和锻炼提高情况，回集团或在子公司工作，表现出色的予以提拔使用，表现一般或有明显违纪行为的不调回集团，由子公司另行安排工作或按制度给予相应处理。凡集团组建前进华厦公司工作的“老华厦”员工，下派到子公司，子公司予以放假、解聘者应通知集团公司，鉴于这些员工在华厦创业方面做了大量工作和贡献，如不属被除名之列，有改进可能的，集团公司可自行在内部予以适当安排工作。

子公司机关管理人员抽调集团培训分批进行，每批培训1~2个季度。抽调培训期间关系转入集团，到集团接受聘任，劳动人事部按月考评，写出考评报告。抽调培训期间作为集团机关员工，执行集团机关的各项规章制度和奖惩规定，由所在部室进行日常管理，按有效劳动由集团公司给予劳动报酬。抽调培训期满，集团劳动人事部认真负责地写出书面考评结论，除少数集团急需人才外，原则上回原单位和子公司安置工作，工作安置子公司应报集团劳动人事部批准。

（4）轮岗安排与要求。集团机关管理人员

每三年进行一次下派锻炼，子公司机关管理人员每三年抽调到集团机关培训一次。两级机关管理人员必须按集团劳动人事部轮岗计划按期报到。没有按要求报到者，按旷职处理，不服从计划安排的，予以解聘；没有完成轮岗计划的单位，每人扣发单位工作工资总额的 5%，对单位领导每人罚款 500 元，对于轮岗工作做得好的单位，要予以通报表扬和奖励。

通过轮岗，有效地促进了新机制的建立和老企业格局的破裂，对于破产后的国有大中型企业进行脱胎换骨的改革起到有效的促进作用，同时促进了集团人才的有序流动，有利于调动各管理岗位工作人员的工作积极性，全方位提高其能力和素质。

（三）“重”点用人

1. 推行“头雁”管理制度。集团对现有人才按专业技术岗位选择专业技术带头人重点管理，同时对急缺人才，坚持“没有吸引不了的人才，也没有稳定不了的人才”的人才战略。市建委企管处副处长于远庆是全市建筑业财会专业拔尖的青年人才，得到市委的支持，调入

集团挂职锻炼两年，先后任副总会计师、总会计师，期满回建委两个月后，向组织申请正式调入华厦集团工作。正是这一大批支柱力量支持着华厦集团这座新型大厦。为适应企业发展对人才的需求，集团与辽大联合在华厦集团举办了 MBA 培训班，集团决定 2000 年底以前，机关管理人员全员完成 MBA 培训；英语以不同岗位分别达到四级、六级水平，计算机达到岗位素质要求，目前集团已进入无纸化办公时代。

2. 推行“梯队”管理制度。对大学以上学历的青年人才，集团的大门始终是敞开的。对从社会招聘的有一段实践经验的安排到各级行政助理岗位强化锻炼，促使“早熟”；对从校门招聘的应届毕业生送到基层进行“阶梯”锻炼，使其小步快跑。为了改善企业的文化结构和企业的综合文化素质，根据企业自身发展需要，针对大专以上毕业生的分配管理工作制定了相应的管理办法：

（1）管理原则及培训目标。对大专以上毕业生的管理坚持实践出真知的原则，凡是从校门直接到企业的应届大专以上毕业生一律到基层一线工作，获得较全面的知识，成为各级专

业技术岗位及管理岗位的合格人才。以此逐步改善企业素质和结构，朝着优质、高效的企业人才队伍素质迈进。

（2）分配办法及培训措施。大专以上毕业生由劳动人事部按专业和培训方向分到各子公司。实行一年实训期。实训期期间，分四步培养：第一步，在集团机关由劳动人事部组织为期两周的企业规章制度的强化集训；第二步，分配到子公司一线做相应的专业技术工作，为期一个季度，如土建专业的安排在土建技术员岗位工作；第三步，安排分担一定的专业技术工作，如土建专业的安排在工长岗位工作，为期一个季度；第四步，安排独立负责地承担专业技术管理工作，如土建专业的安排在项目经理岗位，为期两个季度。这小步快跑，各台阶速成的培训途径，使之对整个专业、技术管理过程有一个初步的实践过程，有一定的了解和经验，为定岗后从事一个方面的工作打下一个良好的基础。实训期满，根据工作需要和本人成长情况，安排到各类专业技术岗位和各级管理岗位。

（3）福利待遇及劳动报酬。毕业生福利待

遇与其他在职员工相同，分配上一视同仁，按有效劳动分配原则，与其他在职职工一样，同绩同酬。

（4）管理责任及工作要求。大专以上学历毕业生的管理工作实行单位部门首长负责制，各单位要有培训措施和目标，要安排专人培养，做好传、帮、带工作。集团劳动人事部跟踪管理，及时了解、掌握使用、成长情况，提出使用、培养意见，创造条件，促使早熟。每季要写出一份考评报告。实训期满，根据德才情况，由集团劳动人事部负责定岗，安排到各类专业技术岗位及各级管理岗位。

3. 超编管理制度。为充分建立优胜劣汰、好中选优的机制，机关通常在超编 $1/3$ 的状态下运行，每隔一段时间择优任用，以此循环往复，不仅源源不断引进了优秀人才，而且有利于促进人才不断攀登进取，队伍素质不断提高。

三、择效用人

“择效用人”主要是推行高效率、快节奏、满负荷工作法和实施效益最大化的激励机制。

集团实行六个半小时工作制，在工作时间内不得迟到、早退、脱岗、串岗，必须满负荷工作。当天的工作当天完成，工作时间以外，不提倡加班，计酬只看工作成效，不看工作时间，业余时间加班不另计加班费。

为强化企业管理，提高工作效率，集团规定几项劳动纪律：

1. 严格执行请假制度。

（1）职员有事3天内向本部门领导请假，3天以上须经主管经理批准。

（2）部长及子公司经理有事两天内向主管经理请假，3天以上须经总经理批准或总经理委托有关领导审批。

（3）请假后及时将假条报到劳动人事部。

（4）部长及子公司经理以上干部出市，职员跨省出差须经主管经理批准，否则，不予报销，不发工资。

（5）部长及子公司经理以上干部跨省出差，需经总经理批准或总经理委托有关领导审批。

（6）请假时，须将工作交接清楚，否则承担工作失误造成的损失。

2. 严格遵守工作时间。

(1) 严格遵守作息时间，不准迟到、早退、串岗，违纪一次，罚款 50 元。

(2) 工作时间不准睡岗、脱岗，发现一次，按全天旷工处理。

(3) 旷工一次，罚款 100 元。

(4) 迟到、早退、串岗月累计 3 次以上，月旷工累计两天以上者，除以上处罚外，给予放假。

3. 严格遵守规章制度。

(1) 工作时间不准饮酒，除工作需要陪客外，一经发现罚款 50 元，正常陪客饮酒不得过量，酒后不得影响他人工作和企业形象。

(2) 严格考勤制度，如果发现虚假问题，对考勤员罚款 50 元，本部领导挂罚，并通报批评。

(3) 准时参加会议和活动，有事必须向会议主持人请假，否则按迟到、早退、脱岗、旷工处理。参加公司外部会议和活动违纪，加倍处罚。

(4) 因工作推诿扯皮，影响其他单位、部门工作的，按未完成本职工作处理。有损害团结的言行处以 50 元以上罚款。领导干部加重处

罚，并通报批评。

（5）在集团公司及所辖的各子公司吵架、打架的，按严重程度给予免职放假和解聘处理。

（6）没有正当理由，不服从调动和分配的，一律给予放假。

（7）在单位打麻将一律免职、放假。

4. 公司员工有下列情况之一者解聘：

（1）受拘留、劳教、判刑处罚者。

（2）收取回扣、受贿，贪占挪用公款者。

（3）参与赌博者。

（4）从事第二职业者。

（5）因工作失职给公司造成 5000 元以上经济损失者。

（6）因生活作风问题给公司造成不良影响者。

（7）连续旷工 15 天以上，年累计旷工 30 天以上者。

（8）泄露企业业务机密，给公司带来损失者。

（9）不能较好地履行工作职责者。

（10）其他原因严重影响公司形象、声誉者。

5. 实施办法。企管部负责检查，劳动人事部进行考核。应该罚款的，由企管部发处罚通报；应放假、解聘的，由劳动人事部负责办理和执行。应罚款、放假、解聘的，无须经过集团各种会议研究和各有关领导审批；应罚款未罚款的，罚企管部部长；应放假、解聘的，劳动人事部未及时下达通知超过 16 天的，罚劳动人事部部长 1000 元。接到通知，有关部门不执行的，处罚同上，并对有关责任人员调离工作岗位。

为加强企业自身建设，向管理要效益，集团规定：

（1）月行政工作计划必须按时按期完成，否则每项罚部门负责人 100 元，分管经理 50 元；超过半数没完成，部门负责人免职，员工每人降一级工资，分管经理降两级工资。

（2）集团领导指标的各项临时工作任务，不按时完成，每项罚部门负责人 100 元，主管经理 50 元。

（3）集团公司及部门必须严格控制会议次数及时间。单项业务会议不得超过 20 分钟，综合会议不超过 1 小时，未经公司批准超过者，

每次罚会议召集人 100 元。会议超时，员工有权自动离开会场；严格控制集团文件数量、篇幅，可发可不发的文件不发。集团单项文件一般在 1000 字左右，综合性文件一般不超过 2000 字，否则每份罚办公室主任 100 元。集团上报的一切材料和下发的文件，错、白字每字罚办公室主任 50 元，标点符号每个罚办公室主任 20 元。

（4）下级向上级汇报工作要简明扼要，单项工作一般不超过两分钟，综合工作一般不超过 5 分钟，超过领导可责其准备好了再汇报。

（5）集团各部门要顾全大局，团结协作，因工作配合不到位影响其他部门工作，按未完成本职工作处理，并追究有关领导责任。集团员工有损团结的言行要通报批评，每人每次罚款 50 ~ 100 元，领导干部加倍处罚，在职工中造成不良影响者予以免职。

（6）集团员工因工作失职给企业造成 5000 元以下损失，承担实际经济损失，5000 元以上损失扣回抵押金，予以解聘。员工失职给企业造成损失相应追究有关领导责任，虽完成但未达到要求的工作任务视为未按期完成工作任务。

（7）参加集团内部会议和活动，本着谁召集向谁请假的原则，否则不按时到会或提前退场按迟到、早退处理，未参加会议按旷工处理；参加集团外部会议和活动迟到、早退、缺席者，加倍处罚。上级机关下达的通知、文件和需要上报的有关资料，未及时、有效、准确传达、上报，每次对责任人罚款 100 元，并追究有关领导的责任。

（8）经过努力可降低的成本和可免、减、缓的费用，对支付的费用按工作失职给企业造成损失处理，全额追究经办人及有关人员责任。

（9）凡是上级检查、验收的项目和工作，必须一次性合格和通过，否则对部门负责人处以 1000 ~ 2000 元罚款，员工及分管经理处以 500 ~ 1000 元罚款。

（10）员工违章操作和工作，后果自负，影响企业形象予以相应罚款，损失 5000 元以上和严重影响企业形象者，予以解聘，并追究经济、法律责任和有关领导责任。

第五篇 经营有序——建立 “三模经营”的现代企业经营制度

按照经济规律，企业转制过程中必然会出现的三种经营状态：有序—无序—有序。华厦集团在转制过程中迅速转变思想，积极探索现代企业资产经营之路，树立机遇思想，把握低谷时期千载难逢的历史机遇，使企业超越无序状态，迅速赢得了有序经营。经营有序——建立“三模经营”的现代企业经营制度，使企业步入良性循环轨道，呈现可持续发展局面。

所谓“三模经营”就是按照经营有序的原则，探索企业资源配置的规律，通过实施“模拟市场”、“模拟债权”和“模拟价值”制度，使资产经营各个要素协调运作，实现了以优良资产激活不良资产，以无形资产驾驭有形资产，

以资产经营调控生产经营、生产经营与资产经营互补的良性循环。

一、模拟市场，以局域 市场营造广域市场

模拟市场是把市场机制引入企业内部经营管理之中，让子公司和广大员工能够清醒地感受到来自市场竞争中优胜劣汰的压力，主动完成自己所承担的工作任务和各项指标，主动迎接市场的挑战和检验。

华厦集团推行模拟市场运作了以下四种制度：

（一）推行内部破产制度来诠释“模拟市场”

内部破产是为了促使内部所有实体能够有效运行，对发生亏损的实体实行内部破产，关门走人。目的是为了促进企业转换经营机制，提高企业在市场上的竞争能力。集团组建以来先后对 10 家企业实施了内部破产。对具备内部

破产条件的企业，集团采取以下处理方式：

1. 对外法人地位、资质等级不变，暂时空转。

2. 对内关门走人，职工在集团内自谋职业，单位领导层全员免职，一年内不得异厂做官，资产及债权、债务由优势企业整体收购。

3. 对破产后的企业适时启动，通过注入优良资产，选用优秀管理人才建立崭新机制，使企业获得新生。

一死一生，实现了老企业脱胎换骨的转变，这种局部临时死亡，换取了企业朝气蓬勃的生存。按照市场经济的规律，企业的破产是正常的，与其用“输血”的方式来挽救资不抵债的企业，不如把输血的本钱用到开发一个新的项目上去，创造更大的价值。发展有希望的企业，本身也就强化了资本结构，体现了资本优化的原理。让有希望的企业充满生机和活力，让生存无望的企业破产，只有这样现代企业才会步入更高境界。

（二）推行内部兼并制度来操作“模拟市场”

集团现有独立法人单位近 60 家，随着再就业工程的开展，将陆续注册新的法人单位。集团对所有直管单位实行动态管理，直属企业年利润指标为 100 万元，对不能完成集团规定利润指标的企业实施内部兼并，即由优势企业托管。集团组建以来，先后对 16 家企业实施了内部兼并，这种动态管理办法，既优化了企业结构，又减少了不必要的支出，促使集团内部企业形成合理竞争机制，使企业向利润最大化目标迈进。

2000 年伊始，依据资产经营中的模拟市场制度对现有企业进行了大刀阔斧的资产重组。这次调整是对集团内部资产、人员的进一步优化重组，即对集团 1999 年经营亏损的华厦安装公司等 3 家公司实行内部破产。对 1999 年利润未达指标要求的华厦一建等微利企业由完成利润指标的优势企业进行托管，由优势企业进行人员、资产优化重组。

（三）推行内部实体制度来演练“模拟市场”

内部实体就是将机关部分经营性职能处室变成内部经营公司，按实体进行管理。如将原来的房产经销科变成现在的房产经销公司，法律事务室变成现在的清欠公司，集团先后组建了12家内部实体。对变成内部实体单位采取以下管理办法：

1. 对内部实体的考核主要以经济指标为主，并实行经理负责制，人员按集团用工制度自行调节。

2. 如若占用公司资金一律实行借支，挂经理个人帐。经营活动中发生的活动经费、工资、差旅费、税费等一切费用由实体自行承担。

3. 各实体自负盈亏，如果亏损，其亏损金额由经理个人承担，不能完成集团规定的考核指标，经理免职，超额完成指标按经济责任制对经理进行奖励。年底由审计处对各实体进行审计，奖罚兑现。

组建内部实体不需投入或少投入资金，既可安置大批职工上岗，缓解职工就业压力和矛盾，又可增加集团的经济效益。从增人出发，取得减人的效果，年减员增效达2000余万元。

（四）推行内部流动制度来激活“模拟市场”

“资产不运作就属于流失”。通过建立模拟市场制度，形成资产流动的机制，把存量资产变为可流动资产，使企业资产不断调整，实现资产的不断增值，改变僵化的资产结构，防止国有资产的流失。为了使各种生产要素合理流动，以资产经营调控生产经营，集团内部建立了三项对流制度来推行内部流动。

1. 债权债务对流。破产企业破产后的债务都要上交集团，由清欠公司统一用于受偿和盘活，既有效地避免了资产流失，又使重组企业减轻了负担，专心致志搞好生产经营。原破产企业的债权同样上交集团清欠公司，集团用以调整对各子公司的投入，加大清欠公司的清欠力度。

2. 人员、资产对流。集团内部实施人员、资产重组，人员与物资均以价值形态运行，按1.5万元/人安置费来重新进行运作，形成资产带人走，人随资产动的合理流动局面，使重组企业能够从容启动。对外招聘的员工，经考评

合格者，实行有偿安置，按学历收取安置费，大专学历收取 5000 元、中专收取 1 万元，中专以下收取 1.5 万元。

3. 资金、物资对流。集团资金实行有偿占用制，子公司占用集团公司资金按高于银行贷款利率计息。集团把扶持子公司的启动资金投给旧物调剂公司，通过旧物调剂公司出资收购各破产重组企业的闲置资产，使启动资金曲线投入给重组企业。既达到扶持子公司的目的，又调动了子公司上交闲置资产的积极性，实现了一元钱起到两元钱作用的事半功倍的效果。通过资产有效流动，打破了资产管理上的分割封闭状态，促进了资产的合理流动，使处于闲置状态的国有资产从“昏睡”中苏醒过来，使“死”资产变为“活”资产。

二、模拟债权，以存量资产赢得增量资产

模拟债权是通过制造债务链，来获取债权，实现低成本扩张。集团通过资产模拟债权的方式，运作了转债、清欠、收购等低成本经营业务。

（一）模拟债权之一：开展转债业务

在转债业务中主要开展了转贷业务。所谓转贷，即是将欠贷企业的贷款通过银行转移给承贷单位，承贷企业一方面承担了欠贷企业的银行贷款，另一方面取得了欠贷企业的可用资产和银行的追加贷款。集团开展转贷业务可谓“一石三鸟”：替银行盘活了资金，又替欠贷企业卸掉了包袱。同时，承贷单位通过转贷获得了银行追加贷款扶持和欠贷单位的可用资产。通过此项业务的开展，集团获取近4亿元的债权，解决了企业资金短缺的难题，很快打开生产经营的良性局面，在房地产低谷时期利用银行资金收购房地产，以迎接下一个房地产高潮的到来，实现了企业跳跃式发展，变可能为现实。

（二）模拟债权之二：开展清欠业务

针对“三角债”严重困扰企业发展这一普遍现象，集团先后与银行、企业签订了2亿余元的债务清收业务，由集团内部实体清欠公司

通过转债来获取债权，开展清收业务。开展清欠业务是一种无本生意，既可从中创利，又可安置职工就业，目前已累计安排近 2000 名职工上岗，实现利润 1000 万元。

（三）模拟债权之三：收购业务

通过接收破产企业近万名职工，集团获取了 1.5 亿元资产安置费的债权。企业不花一分钱，接收了破产后的 5 户原市直建安企业，从破产企业收取 1.5 亿元的净资产，使企业资产经营创利近 2 亿元。成功地实现了低成本扩张。

三、模拟价值，以资产 经营调控生产经营

根据母子公司的结构特征，集团侧重抓资产经营，子公司侧重抓生产经营。集团组建之初，针对国有企业资产长期“昏睡”和富余职工“闲置”浪费现象，为激活闲置资产，对子公司建立和推行了资产保值增值责任制，通过对资产和人员价值化，确定经营者保值增值指标。经营者保值增值指标由两部分组成：

1. 资产利润。即根据子公司占用资产额，按 8% 的资产利润率核定上交利润指标，有效地促使经营者盘活国有资产，从制度上结束了国有资产“不要白不要，不占白不占”的历史。

2. 人员利润。即根据子公司占用职工人数，按 500 元/人的人员利润率核定上交利润指标，有效地促使经营者为职工创造发挥一技之能的条件，走出人满为患的误区，建立起人人为企业增效和人人使资产增值的新格局。

集团组建之初，为参与国内外市场的竞争，实现资本的迅速积累，不断拓宽企业的发展领域，全面实施了资本的扩张战略。进行了资产管理的大胆尝试，成立了资产专职管理部门来负责集团的资产管理和运作。为适应集团更高层次的资本运作，2000 年初，又将资产管理部扩大为资产经营公司。通过对企业的资产实施三级管理。建立了企业资产管理的新模式，使各部门的相互制约，对庞杂的企业资产从核算到管理，实现了帐帐、帐物、帐实相符，充分起到了资产经营的监督作用，取得了良好的效果，仅 1999 年一年集团就通过易货等方式认定资产 8000 余万元，使企业实现了资本增值。

几年来，集团通过无形资产创造有形资产和激活不良资产，使无形资产有形化，使企业净资产增加 2 亿元；通过收购、兼并和转让股权对集团成员单位进行股份制改造，以少量资本带动更大的资本规模运转；通过与其他企业合资和资产重组，让资产在流动中增值；冲破了行业界线，通过多元化经营，优化资本结构，实现了效益延伸……通过资产经营调控生产经营，使集团进入了更高层次的资本运营阶段，已由组建之初的员工 200 多人、资产 6000 余万元，迅速发展成为拥有员工上万人、资产达 16 亿元的大型企业集团。

财务管理在企业有序经营中起着关键作用，健全管理制度，规范核算程序，及时、准确地反映企业的经营信息，集团制订一系列以财务为中心进行管理和核算的运行办法，以促进有序经营的实施。

（1）加强合同管理，强化事前监督，事中控制，事后考核的管理机制。

①加强事前监督。各部（室）在签订合同（协议）时，事前需经财务部审核同意后方可正式签订。财务部要建立审查合同登记簿。企管

部对合同的管理要实行微机化管理，制定标准格式的合同（协议）用纸或文本，并实施分类、编号管理。

②强化事中控制。经济合同（协议）正式签署当日经办部门要将合同（协议）送交财务部，在 10 天内将原始凭证或发票报有关领导签字后交财务部进行报销，如有特殊情况超过 10 天必须经集团领导批准，合同执行中如有变更要提前与财务部沟通认可。财务部对送达的合同（协议）要按分类及编号进行登记，手续齐全的必须当天入帐，并及时在登记簿中进行销号处理，手续不全的，入临时帐。

③做好事后考核。财务部要在每月的 10 日、20 日、30 日定期将新发生和以前发生但仍未入帐的合同（协议）进行汇总，并注明合同执行情况，对超期又未经领导批准的提出处理意见。

④集团审查合同程序：企管部—资产管理部—财务部，未经财务部审查的合同，无论哪级领导签字，公章管理部门不得加盖公章（含修订、补充、修改协议）。

（2）加强经济核算，搞好成本管理。

①以总经济师为首的开发、计划部门，应将经领导审定的年度、季度、月度的工程生产计划及时报送财务处一份，同时下达各生产单位贯彻实施，并定期检查统计，准确及时地将实际进度报表送交财务处。

②以总工程师为首的工程技术部门，应将经领导批准的年度降低成本技术措施报送财务处一份，同时负责贯彻落实到有关项目，并会同财务人员定期检查、修订，从而确保全年利润计划指标的实现。

③以总会计师为首的财务管理部门，在工程生产计划和降低成本技术措施的基础上，编制年度财务收支计划，作为财务管理预测、预控的经济指标，经领导审核后，下达到各有关部门，并定期检查分析，在按期上报财务报表的同时，将结果反映给集团领导。

（3）资金计划调度的管理办法。

①各处（室）每月 25 日前将下月资金需求计划送财务部，逾期未报者，视为下月无资金需求，不予支付任何款项，造成损失由责任部门或个人承担。

②资金处、房产经销公司每月 25 日前报下

月回款计划，计划完不成者，酌情对有关责任人进行处罚。

③财务部根据以上情况在每月的月底前编制资金计划调度表，并上报总经理。

（4）加强房产经销公司销售的财务管理。

①房产经销公司对售房协议，必须当日交到集团财务部，由集团财务部按规定及时入帐。

②房产经销公司每月底上报本月销售、回款及商品房库存情况，且必须保证与财务帐面一致，否则应及时查明原因。售后调整应及时通知集团财务部。

（5）加强报销程序的管理。

①各种款项支付后5日内（假日顺延）经办人必须拿回合法的发票（收据）到财务部报销，如不能及时报销的，需写清理由，注明延缓时间，经有关领导批准后，可延缓报销。

②对于物品和发票已到，但未付款的经济业务，经办人必须在3日内办理审批手续，由财务部挂帐处理。

③对于已经挂帐的应付款项，在支付所欠款项时，经办人只需拿对方收据，经有关领导签字同意后，即可办理支款，无需填写“公用

借款单”。

④对于出差人员必须在返回后的 3 日内办理差旅费的报销手续。

（6）加强对材料的财务管理。

①材料设备部对于购进或抹进的材料应及时办理入库手续。

②材料设备部每周需将各工地材料供应情况按工程名称和施工单位、材料类别汇总报财务部，财务部必须当天登记入帐。

③材料设备部应按工程名称编制集团供料台帐，且台帐反映供料金额应与财务帐面保持一致。

（7）加强拨付工程款的财务管理。

①工程部每月月末编制集团各项工程进度情况报财务部。财务部统计各工程款项拨付情况，并对工程款拨付总额进行监控，及时向集团领导及有关部门反馈信息。

②工程部对完工工程，应及时办理完工验收证明，并限在 3 日内交财务部。

③企管处预结算中心要在一个月内审批完工程结算书，交到财务处，以便及时作帐务处理。

④经领导批准一次包死的工程项目，竣工后，需由预决算中心认可，汇总上报总经理签字后由财务部入帐。

（8）强化财务信息反馈职能。

①财务部对现金及银行存款必须做到日清月结。对其他业务凡手续齐全必须当日结清。

②财务部在每月报表报出后两日内将集团各子公司的财务指标完成情况汇总，上报总经理及有关部门和人员。

③财务部在每月报表报出后两日内将汇总工程部工程进度情况，材料设备部按甲方供料情况编制工程拨付款情况表，报总经理及有关部门和人员。

（9）加强对子公司财务工作的管理和监督。

①各子公司固定资产的购置、报废和出让，流动资产损失价值在 1 万元以上的，经营项目投资在 5 万元以上的，必须报集团财务部和资产管理部审批。

②对抹帐协议金额在 10 万元以上的，必须事先报集团财务部审核后呈报总经理批准，或总经理委托其他领导审批。

③各子公司财务负责人每季度报表报出后 3

天要写出工作报告，报至集团财务部，报告的主要内容应包括当期本企业经营状况、存在问题、今后打算、形势预测等，并对当期重大经济事项予以说明。

④财务部每半年组织一次对子公司的财务管理工作检查，并写出详尽的检查报告，呈报总经理。同时对子公司的财务运营及管理跟踪检查指导，子公司财务出现问题，同时追究集团财务部责任。

（10）财务工作要坚持各业务部门日报帐，财务部日结帐制度。

凡发生经济往来、经营活动的发票、协议、合同等有关财务资料要与当日 15 点前报集团财务部，财务部必须当天入帐（手续不齐全的入临时帐，待手续齐全后再正式入帐）。

（11）违反规定的处罚。

凡违反上述规定，造成经济损失的，全额由个人承担，未造成损失每超期一天罚当事人 100 元，分管领导挂罚 50%。

第六篇 推行“目标—路径—成果”全程管理 把现代企业制度落到实处

企业成功地应用现代管理方法，既是有效地组织各种生产要素、提高企业整体效能的保证，也是衡量企业管理水平的标志。华厦集团在建立现代企业制度的同时，还积极地探索科学的管理方式和方法，按目标管理的思想，推行“目标—路径—成果”的全程管理，高标准、严要求，把现代企业制度落到实处。

一、目标管理

华厦集团的目标管理就是企业在一定时期内，激励全体员工积极参加工作目标的制定，以保证企业总目标的实现。简单地说，就是建立在职工能力开发基础上的、以工作目标为中

心的管理。目标管理的基本思想是：一切活动开始于目标的制定，活动的进行以目标为导向，活动的结果以完成目标的程度来评价。实现目标管理的目的在于激发职工的工作热忱，使职工主动地提高和发挥自己的业务能力，按既定的目标做好本职工作，为实现企业共同目标而贡献力量。目标管理实施分为长期目标和短期目标，按照从总体目标细化到具体目标，从年度目标落实到月目标，最后分解到每个人的次序进行。具体步骤是：制订企业中长期发展规划和战略；确定企业年度工作目标；确定子公司年度经营指标；制订各处室月行政工作目标计划，并分解到个人。

（一）中长期发展规划和战略目标

企业发展战略目标是在“十五”期间即到2005年，企业制度、企业效益、企业规模和企业文化达到全国同行业一流水平。

以上目标的制订，揭示了集团整体优化发展的方向，企业可以依据这些目标来实现它的长足发展，在各个年度加以具体化，并逐步改进、完善和提高。

（二）确定企业年度工作目标

结合企业实际，确定年度工作目标，进行跟踪管理。2000 年综合计划编制共 10 项：总产值达到 2.8 亿元，实现利润 2100 万元；工程优良品率达到 70%，华夏花园工程争取达到“鲁班奖”；开发新项目、新产品 7 项；开发面积 43.8 万平方米；融资 16000 万元；清收债权 24000 万元；房产销售回款额 8000 万元；偿还破产欠款 2500 万元；重大安全事故为零。

（三）确定各子公司年度经营目标

对各子公司制订经营责任指标是按企业上年度净资产额的 8% 测算的，并综合考虑年度企业实际经营状况，确定集团各公司实现利润总额及子公司具体经营指标。

（四）机关各处室月行政工作目标

结合年度工作目标，由企管部按月编制各处室月行政工作计划，各处室再将月工作目标分解到每位员工，员工将工作目标分解到旬，做到层层分解。企管部每月对各处室月行政工

作计划完成情况及员工工作目标责任分解落实情况进行检查，对完不成工作计划的处室和个人进行经济处罚。

二、路径管理

路径管理就是对目标完成情况进行自下而上的评定、考核、奖励和表彰，并建立各种专业保证体系共同保证企业经营效益的提高。具体是：通过建立激励、约束、时效机制来加强路径管理。

（一）激励机制

采用激励机制，可以极大地调动各方面的积极性，保证目标计划的完成。集团成立员工奖励评审领导小组，组长由总经理担任，成员由“三总师”及专职助理组成，领导小组下设办公室。对有贡献的人员实行重奖，以“工作效益奖”、“优秀华厦人奖”、“工作成果奖”和“合理化建议奖”等形式，奖励员工，调动广大员工的积极性。

1. 工作效益奖。具体标准是：在经办业务

和生产经营中，积极、主动、创造性地工作，为企业作出突出贡献和超出本职工作规定范围，为集团节约支出创造效益的员工，视其作用和难易程度，按节约额或增收额的 1% ~ 8% 给予奖励。奖励程序是：本人或部门提出书面奖励申请，由部门负责人及主管领导签字，报企管部进行核定，形成考核材料，报评审领导小组评定。每季度考评一次。

2. 优秀华厦人奖。对在本部门连续工作超过半年，在日常工作中，尽职尽责、出色完成本职工作，工作表现突出的员工，按照其工作质量、工作效率、工作业绩，给予 2500 ~ 5000 元奖励（全年各季度均被评为受奖者则为“优秀华厦人”，年终奖励 1 万元）。奖励程序为在每季度由部门负责人根据每位员工的工作表现、工作实绩，提出考评意见，报主管副总审批，然后报评审领导小组评定，每季度考评一次。

3. 工作成果奖。对在集团机关连续工作半年，在日常工作中承担罚款指标的部长级以上管理人员，每年按企业年终实现利润的 5% 核定奖励指标，予以奖励。奖励程序是：每年的 1 月 10 日前，企管部根据受奖人员的任职时间及

工作实绩，提出上年奖励意见，报评审领导小组评定。

4. 合理化建议奖。集团员工在生产经营、企业管理等方面，提出合理化建议，根据是否被采纳的情况，可分别给予鼓励奖、建议奖、成果奖三种类型的奖励。具体办法按工会合理化建议奖励办法执行。

评奖申报要实事求是，对于虚报成绩或夸大事实骗取奖金的个人或部门，一经查实，处以奖金额度1倍以上罚款。对有关责任人追究同等数额的经济责任。严格履行审批程序，健全审批手续，提高评审透明度，坚持公开授奖原则，获奖人员一律由集团以通报形式公开兑现。

（二）约束机制

根据事物的两面性原理，有激励，还要有约束。集团制订了各种规章制度，规范企业各项工作秩序，促进各项专业管理职能的有效发挥，特别是促进它们综合功能的发挥，从而提高企业经营效益。

第一，建立各项规章制度，做到事事有章

可循、有审计跟踪。监察审计处作为监察部门，负责企业内部行政监察、纪检和经济活动的监察审计工作，按照党纪、政纪和集团的规定，对违法乱纪行为提出处理意见。并受理及调查集团内单位或个人对违反党纪、政纪行为的检举和控告。定期对集团内各子公司的经济效益、财务状况、经营者任期目标及经营者离任进行审计，随时掌握各子公司的经济运行状况，以资产保值增值为核心内容的经济指标完成情况，并监察经营者依法履行职责情况，从中肯定成绩，发现问题，提出建议，为集团领导作出决策提供参考依据。同时，对集团所开发工程的结算、工程拨款、工程形象进度进行审计，确保最大限度地降低成本，提高利润，并督促施工单位按既定的施工计划完工。另外，集团对于材料供应的管理还实行了严格的制衡管理制度，保证有效降低成本以实现利润的最大化。集团成立材料设备供销公司，主要负责施工用料的采购与供应；设立物价组，主要负责材料价格的认定工作，同时也有权优质低价采购；同时，监察审计处负责对材料采购的审计工作；财务部也参与管理工作。这种管理的好处是，

可加大采购的透明度，削弱采购部门的权力，有效制止部门的采购垄断，并能够加强采购部门的业务能力。

第二，实行无纸化办公。电子计算机应用于企业管理是企业管理手段现代化的标志。电子辅助企业管理是指企业在生产经营过程中，从各个方面辅助企业各级管理人员进行高效、优质的管理活动，以使企业的各种资源得到最佳利用。集团充分认识到，计算机辅助企业管理是从传统管理进入现代化管理的必不可少的前提条件，机关员工已基本保证人手一台微机，并负责对每项设备的维护，凡办公所涉及的上行文、下行文不用纸打印上报，完全用电子邮件进行发送。同大连理工大学联合开发研制的办公自动化局域网络系统获省级自然科学奖。无纸化办公既提高工作效率、质量，同时也是企业廉洁守纪的需要。

第三，坚持重罚原则。在重奖的基础上坚持重罚原则，集团每年年初对机关各职能处室下达罚款指标，各处室罚款指标的完成是建立在被处罚单位或个人有悖于国家的有关政策、法律法规的基础之上，若各职能处室完不成月

份罚款指标的，其差额部分由该处处长或部长承担。连续三个月完不成罚款指标的免去处长或部长职务，改为处室负责人。超额完成罚款指标的处室，其超额部分除用于弥补考核罚款外，其余部分按 10% 奖励责任单位。

1. 处罚指标到人制度。工作失职给企业造成损失的员工要受到处罚，以此警示员工努力避免工作失误。员工受到处罚，除部门领导受罚外，分管经理还要挂罚 50%。在给予罚款处罚的同时，企业相应等额核减员工的资产份额。

2. 责任全额化制度。因工作失职给企业造成损失，全额由有关责任人承担。

3. 罚款挂帐制度。所有员工在集团劳动人事部都有一本奖罚台帐，受到奖励或因工作失职被处罚款，在这本帐上都有记载。罚款额较大者挂帐处理，以后逐月按工资额 20% 扣回，也可做出贡献，以奖励冲顶，从而鼓励员工有了罚款挂帐要加倍努力工作，多为企业作出贡献。

（三）时效机制

马克思说：“任何节约，归根到底是时间的

节约。”在当今经营环境瞬息万变、市场竞争日趋激烈的条件下，企业要学会同时间赛跑，向时间要效益。为提高工作效率，集团推行适应现代节拍的高效率、快节奏满负荷工作法。

1. 实行快节奏工作制。集团规定单项会议一般不超过 20 分钟，综合性会议一般不超过 1 小时，否则参加会议人员有权退场，并对会议主持人罚款。下级向上级汇报工作，单项工作一般 2~3 分钟，综合性工作一般不超过 5 分钟，超过规定时间，责其准备好下次再汇报。通过推行快节奏工作制，集团已形成“来去匆匆华夏人”的紧张工作局面。

2. 实行满负荷工作制。集团实行六个半小时工作制，工作时间必须满负荷工作，鼓励员工用尽量少的工作时间完成高质量的工作。员工迟到、早退、脱岗，发现一次，罚款 50 元。

三、成果管理

成果管理是全程管理的最后阶段，也是下一个目标管理的开始。成果即利润，在追求最低成本的同时，强调获取最高利润，获取最高

利润的最直接的方法，是加强效益管理、质量管理和形象管理。

（一）效益管理

集团所有企业、人员均有效益指标，以此来加强企业的效益管理。根据年初下发的各公司经济指标，完不成效益指标的单位领导者被撤职，根据实际情况实施企业破产或被兼并、收购。所有员工必须牢记企业是我家的信念，按工作写实来取得工资，完不成指标或工作质量差、工作效率差，只有少拿工资或不拿工资，直至被辞退。相反，能够出色完成工作，要多拿工资。以此形成人人自危，人人向上的局面。

1. 各子公司经营者必须完成集团下达的经营责任指标，积极建立现代企业制度，遵守集团的各项规章制度，接受集团的监督检查，树立良好的企业形象，维护员工的合法权益。

2. 实行风险抵押金制度，经营者必须按责任指标的3%交纳经营风险抵押金。

3. 年度对各子公司经营者利润指标完成情况进行审计，对完成利润指标的企业，在企业上交利润后（施工企业的工程结算全部完成），

返还经营者风险抵押金，并按税后利润的 10% 奖励经营者。

4. 奖励兑现按抵押金 1: 1 奖励现金，其他奖励股份或购房优惠金。年终盈利，但未完成利润指标，扣罚经营者风险抵押金，更换经营者。

5. 企业亏损，除更换经营者，扣罚风险抵押金外，亏损额由经营者全额承担；公司由完成利润指标的单位收购，即实行内部破产，以此促使资产的利润最大化。

（二）质量管理

走质量效益型企业发展之路，是集团质量管理工作的方向；坚持“以质量树形象，以信誉促效益”质量管理策略。目前，集团正积极实施贯彻 ISO9002 质量体系认证工作，各个部门正在紧张有序地运作。

房地产开发是华厦集团的主业，搞好工程质量管理是集团今后发展的关键。为保证优质、高效地完成各项工程，提高企业的经济效益和知名度，集团制订了工程质量管理办法。具体内容是：

1. 建立以人为本的各级质量保证体系，实现全员质量管理，达不到质量要求就换人，工程质量实现三级控制（集团、子公司、项目部）。

2. 建立工程质量检查制度，集团对施工现场安全、技术档案、质量、文明施工等具体项目，每月进行一次综合大检查，并下发检查通报。对质量优异的工程给予表彰，劣质工程进行处罚。

3. 对在省、市组织的质量大检查中，获得前三名及受到通报表扬的，集团奖励项目经理3000元、2000元和1000元。对受到通报批评的工程项目经理处以5000元的罚款。

4. 出现质量安全事故，并被省、市质检站处以停工、曝光、罚款的工程，项目经理予以免职、解聘，三年内不得管工程。

5. 对创优工程层层签订工程质量责任合同（集团、子公司、项目部）。集团自行开发、建设的工程，实行内部公开招标，以工程取费等级最低、质量等级最高为中标单位。

6. 对计划外创优工程，超过合同规定等级的由集团给予重奖。合同为合格而实现省优的，

按奖励分配系数重奖。合同等级为市优而实现省优的，子公司、项目部、集团质量部门及主管领导可享受差价高出部分奖励。

7. 对创省优工程的子公司、项目部，集团对其实行优惠政策优先奖励。

8. 各子公司创省优工程指标要逐年提高，连续三年实现省优指标的子公司经理，连续创三项以上省优工程的项目经理，集团给予重奖，并授予荣誉称号。

通过实施严格的质量管理，集团取得了良好的效果。四年来，集团所承建的所有工程均为省优质工程。其中华夏小区 9 栋高档商品住宅楼均被评为省优质工程，小区 3[#] 楼被评为“省样板工程”。在 1999 年辽宁明星楼盘评比中，华夏小区高居榜首。

（三）形象管理

企业形象是企业无形资产的一项重要内容，在很大程度上决定着企业产品的知名度和销售成绩。形象管理的原则是在企业形象与经济效益发生矛盾时，服从企业形象。为树立良好的企业形象，集团决定通过两年努力，造就“双

爱”职工，即爱岗、爱业，树立“五个文明”即文明工厂、文明机关、文明施工现场、文明小区、文明服务窗口，从而树立起良好的企业形象。为此，特制订形象标准及监察制度如下：

第一，企业形象标准。

1. 员工形象标准。

（1）集团机关及子公司部室的员工形象标准。

①员工应统一着装，配戴集团胸卡，穿着、修饰稳重大方，整洁得体。女士宜化淡妆，勿戴过多饰品。

②保持良好的坐立行走姿势。进入办公室前要敲门，得到允许后再进入。进出房间应轻轻关门。参加会议要准时，开会时坐姿端正，不得中途退场。要积极参加各项公益活动。按时完成任务。

③及时接听电话，使用规范用语，要报出公司名称、所在部室。在电话中不与对方发生争执。

④在对外业务联系中要严守企业机密，维护企业的尊严和利益。要体现真诚、讲信誉。举止文雅、语言文明，充分体现华厦员工应有

的精明、干练和能力。在业务洽谈中要本着平等、互利的原则，做到不卑不亢、以礼待之。禁止对客户“吃、拿、卡、要”，拒绝接受客户的礼物和吃请。

（2）生产一线员工的形象标准。

①按要求着工作服装，佩戴劳动保护用品。进入工地要佩戴安全帽，高空作业必须系好安全带。

②严格遵守劳动纪律，严格按规章制度办事，坚守岗位，服从领导。工作时间禁止饮酒。

③爱护企业财产，节约生产材料，用最少的成本创造最大的经济效益，严禁野蛮施工。

④在保证工期的基础上要确保工程质量，不可偷工减料，树立“华厦人”的良好形象。

（3）服务行业人员的形象标准。华厦大酒店、典当行、房产经销公司、社会服务公司作为集团的窗口服务单位，员工的一言一行直接影响华厦集团的企业形象。因此，应重视员工的言行举止。

①要求统一着装，佩戴服务标签上岗。员工上岗前要经过专业培训，合格后方能正式上岗。

②仪表端庄、稳重大方、装束得体。接待顾客要举止文雅、彬彬有礼，做到微笑服务，使用文明礼貌用语。迎送顾客做到“来有迎声、走有送声”，主动、周到、热情地为顾客服务。

③认真听取顾客的批评和意见，耐心解答顾客的询问，树立起顾客就是“上帝”的观念，不得做任何有损集团形象和声誉的事。

2. “五个文明”工程的形象标准。

（1）文明办公机关。

①集团及各子公司办公楼的外观、牌匾、灯箱、彩灯不得有任何破损，车辆要停放整齐。根据季节，在机关门口要摆放或种植花草树木，并保证常绿常新。机关大门及厂区的警卫人员要求统一着装，值班时要严肃、认真，严格执行入门登记制度。

②楼内各项设施齐全，走廊、楼梯保持清洁，卫生间无异味、异物、无蝇虫，地面无烟蒂。

③室内要窗明几净，各种物品要摆放合理、整齐。无烟办公区禁止吸烟。办公桌上用品摆放整齐、大方。墙壁上不要贴任何与工作无关的图片。

④公司的食堂要整洁明亮，无蝇虫。桌椅摆放整齐有序，地面无污渍。厨房要卫生清洁，操作要符合食品卫生法。

（2）文明施工现场。

①施工现场要有质量、安全、文明礼貌等宣传标语。现场要有标板、立面图、现场平面布置图。

②对于在建工程必须设有围墙，且围墙外观整齐。暂设工程要整齐，室内要整洁，现场道路要求平整，无高洼。小车、工具要摆放整齐。机械设备设置合乎规定、保护装置齐全。作业区要随时清理，周围无刨花、碎砖头、钢筋头、废铁线等杂物。

③建材堆放要整齐，做到用后底净；砂子堆放成堆，用后底净；砼构件堆放整齐合理；木构件堆放整齐，要上有盖，下有垫。

（3）文明工厂。

①工厂加强对环保的监测、治理等工作。大气、烟气、降尘、噪声等数据要符合国家规定的标准。

②厂区内要建设美化设施，地面要硬质铺装，路面要求平整。厂内可根据实际需要建自

行车棚，车辆要停靠整齐。

③厂区内要种植花草树木，并达到一定的覆盖率、成活率。

（4）文明小区。

①小区内要清洁卫生，环境宜人，要建有花坛，种植花草树木，并建供居民纳凉休息的凉亭，设坐椅等，在道路两侧要架设路灯，并设垃圾箱。小区要始终保持宁静，噪音要控制在国家规定范围内。

②各项服务设施要齐全，厅、堂、馆、所要卫生、安全，无蝇虫鼠害。有偿服务项目要价格合理，禁止乱收费。

（5）文明服务窗口。服务窗口包括酒店、典当行、售房处，作为服务窗口要文明营业，公平交易。

①酒店大堂、餐厅雅致宽敞，各种方便顾客的服务设施齐全，桌椅、餐具光洁无尘、无水渍、油渍，摆放整齐。

②操作间按食品卫生法要求，清洁卫生，生熟隔离，无鼠害、无蝇虫、无脏水。

③典当行、售房处的牌匾要醒目，门面要装修。室内要求整洁明亮，物品摆放要整齐有

序。服务公约要上墙，要求设有意见簿和投诉电话。

④典当行在经营中要价格合理，不能随意压低价格，也不能过高估价，要制订商品定价标准，并展示出来，使顾客一目了然，心中有数。

⑤售房处要有待售、待租房屋的展示板，内容要真实、详细，对于顾客的提问要百问不厌、对答如流。

第二，处罚规定。

1. 对集团机关及子公司的部室员工、生产一线的员工、窗口服务单位的员工、在检查中发现违反本岗位的形象标准其中一条，罚款 50 元，主管领导挂罚 50%，违反数条，罚款依次增加。以上累计通报 5 次以上的员工予以解聘。

2. 对未达到“五个文明”工程形象标准的单位给予以下处罚：

（1）文明办公机关检查。

①检查中如果发现楼体有损坏、牌匾不整洁、灯箱破损、门窗不全等直接影响企业形象的情况对该公司予以 1000 元罚款，并限期维修，警卫不执行进门登记制度，罚款 100 元，

主管领导挂罚 50%。

②楼内设施不全，走廊、楼梯有纸屑、烟蒂、杂物等，卫生间不卫生的对责任人罚款 50 元，主管领导挂罚 50%。

③室内卫生不合格，桌面摆放不整齐，墙上乱贴图片、无烟办公区吸烟的对责任人罚款 50 元，主管领导挂罚 50%。

④食堂卫生不合格罚款 50 元，主管领导挂罚 50%。

（2）文明施工现场。

①施工现场无安全等宣传，罚款 300 元，无“三板”罚款 300 元。

②在建工程没有围墙、暂设工程不整齐、道路不平整、工具摆放不整齐、作业区有杂物，每项罚款 300 元。

③红砖、砂子、砼构件、木构件堆放不整齐，每项罚款 300 元。

（3）文明工厂检查。

①环保达不到国家规定标准，罚款 1000 元。

②厂门、牌匾不整洁罚款 1000 元。

③厂区内路面损坏，物品随处堆放，影响

厂容罚款 300 元。

④厂房内机器设备摆放不整齐，地面有大量油污、粉尘、碎石等杂物罚款 300 元。

(4) 文明小区检查。

①小区内环境脏乱差，罚款 1000 元。

②设施不全，有损坏，罚款 300 元。

③噪音污染严重，影响居民正常休息，罚款 300 元，并限期整改。

④小区有偿服务乱收费，按超收额两倍罚款。

(5) 文明服务窗口。

①卫生不合格、物品摆放不整齐，罚款 1000 元。

②操作间不清洁，有蝇虫，生熟不隔离罚款 300 元。

③库房物品乱堆乱放罚款 300 元。

④典当行、售房处没有意见簿、投诉电话，罚款 300 元，无展示板罚款 100 元。

以上检查累计三次不合格的单位停业整顿。

第三，实施检查方法。

1. 对于员工的形象检查，将采取不定期、随时随地的方式检查，处罚以下达罚款通知单

为准。每月下发一次检查通报。

2. 对于“五个文明”工程的检查，每月检查一次，并下发检查通报，检查结果与集团开展的各项评选先进活动结合起来。每年进行一次评比，对于先进单位和个人，集团将授匾（证书）。对于所获荣誉不搞终身制，在下次评比中如不合格则摘掉牌匾。

3. 对于窗口服务单位的检查，采取走访客房、设立投诉电话与集中检查相结合。

4. 企业形象处每月罚款指标 1 万元，未完成指标挂企业形象处有关人员个人帐。

5. 严重影响企业形象，形象处检查不到位、不及时，按处罚标准对形象处处以同等处罚。

续言 不断完善现代企业制度 保持企业持续快速发展

保持企业持续成长是企业领导层的基本使命。本溪华厦集团创建现代企业制度框架体系的目的，说到底也就是为了追求企业持续快速发展和永续经营这样的最高境界。这是一项极其艰巨的任务，也是一个长期的复杂过程。在世纪之交的新千年刚刚到来的时候，本溪华厦集团迎来了自己成立4周年纪念日。此时此刻，通过认真总结过去、冷静审视现在和慎重抉择未来，进而更加坚定必胜信念、保持清醒头脑、明确前进方向，进一步健全和完善现代企业制度，承前启后、继往开来，具有重大而深远的意义。

我们来自哪里——从1993年5月成立本溪华厦房地产综合开发有限责任公司，到1996年

4月，“小华厦”以“蛇吞象”的气概一举收购5户市直建安企业，组建拥有上万名职工和数亿元资产的本溪华厦集团。到2000年的今天，企业通过建立现代企业制度，自低谷中走出，从困境中崛起，在曲折中发展壮大。“回顾过去的经历，虽然没有走钢丝独木般的惊险，没有过雪山草地般苦难，但每一步都来自于风险和艰辛。”本溪华厦集团经过努力，可以自豪地向世人宣布：我们已经完成国企改革任务，走出生产经营困境，步入持续发展阶段。

我们现在什么地方——进入新千年的今天，本溪华厦集团已经成为拥有16亿元资产，累计实现1.5亿利税，具备二级建筑总承包和一级房地产开发资质的全国100强建安企业和辽宁省著名企业集团之一，参股控股和独资子公司有23家。3月22日经辽宁省政府批准，由本溪华厦集团发起设立了本溪华厦实业股份有限公司，公司注册资本为11845万元人民币，全部股本划分为等额普通股，每股面值1元，内设国有法人股300万股，其他法人股11545万股。华厦实业股份有限公司的设立，标志着本溪华厦集团现代企业制度建设进入了一个投资主体多

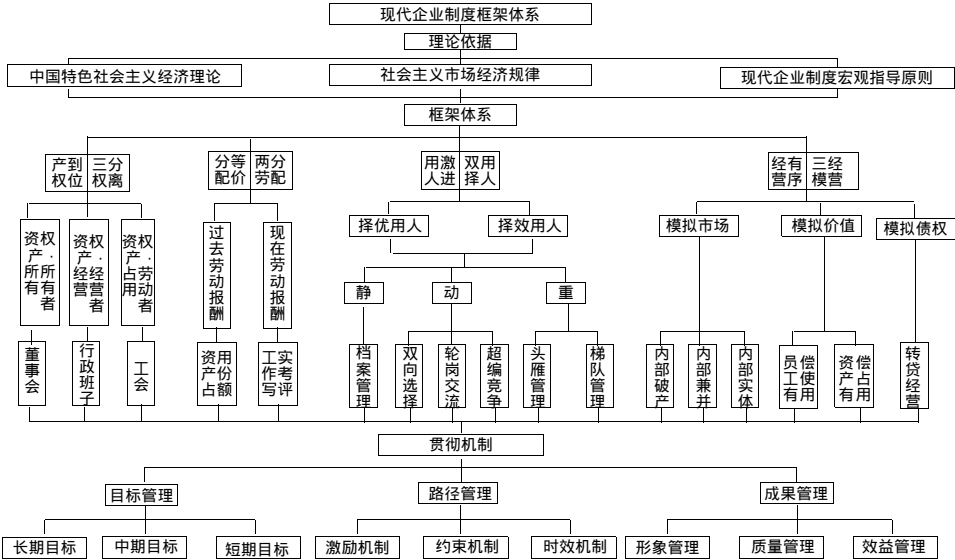
元化的新阶段。同时随着投资 3 亿多元的“华夏花园”的开工预售、新型建材和绿色建材公司的投产，以及新的华夏建筑公司的组建运行，本溪华夏集团已再次步入高速发展的快车道。然而，以冷静的眼光审视集团企业目前整体状况和所面临的客观环境，对仍然存在的一些问题，还需要保持清醒的头脑和认识。

我们将去何处——经过反复思考和慎重抉择，本溪华夏集团领导层已经为企业未来的发展明确了前进方向：“到 2005 年实现企业制度、文化、规模、效益达到全国同行业一流水平。”为了完成这一宏伟目标，需要实施四大战略。

“实施人才战略：有什么样的人就有什么样的事业，注重人才队伍建设，通过 MBA、英语培训等来培养各类人才，拓宽人才交流渠道，面向社会广招人才；实施制度战略：现代企业制度是事关企业生死存亡的永恒主题；实施品牌战略：要树立‘华夏’品牌，并将华夏品牌推向国内外市场；实施技术战略：科技是第一生产力，成立技术创新中心，提高各类产品的科技含量。”可以预见，一个以市场需求为导向，以经济效益为中心，以房地产开发为先锋，以高

新技术为核心，以建设承包施工为主体，以新型建材为重点，以旅游（酒店、客运、景观及旅行社）、运输、物业和国际国内贸易为补充，具有强大经济实力、市场竞争能力和抗风险能力的华厦集团在不久的将来会以全新的姿态呈现在世人面前。

附录 1 本溪华夏集团现代企业制度框架体系图



附录2 资产评估证书

北京北方亚事资产评估事务所 资产评估证书

Beijing Northern Trade Responsible Assets Appraisal Institute
(Certificate for Assets Appraisal)

编号: 01992第0001号
No.

遵照独立、客观、公正、科学的原则, 对北京北方亚事无限
资产评估有限公司评估, 结果如下:

There is to certify that the appraisal has been completed on a basis of
independent, objective, just and scientific principles with the following results:

委托评估标的: 承德华夏(集团)有限公司
Client:

评估对象: 《现代企业制度基础理论体系》曾庆成无形资产
Appraisal object:

评估结果: 44011 万元人民币
Appraisal result:

评估基准日: 一九九九十一月三十日
Reference date for appraisal:

发证日期: 1999

Date of issue



11 日

Day

附录3 本溪华厦（集团） 有限公司现代企业制度 无形资产评估报告书

北亚评报字〔1999〕第082号

绪 言

北京北方亚事无形资产评估事务所受本溪华厦（集团）有限公司的委托，根据国家有关资产评估规定，本着客观、独立、公正、科学的原则，按照国际公认的评估方法，对其商誉、专有技术、管理型无形资产价值进行评估，经现场考察，收集资料，行业调查，评定估算，专家论证，评估工作已经结束，现将评估结果报告如下：

一、评估概述

公司简况

名称：本溪华厦（集团）有限公司

住所：明山区解放北路 143 号

法定代表人：雷世纲

注册资本：5000 万元人民币

企业类型：有限责任公司

成立日期：1993 年 8 月 16 日

经营范围：工程施工总承包二级、承担中型工业、能源、交通工程建设项目；15 万平方米以下的住宅区建设项目，总投资 2 亿元以下的公用建设项目的施工总承包、规划设计、综合开发、地勘测绘、建筑安装、质量监控、工程装修、房产经销管理、经营与建筑安装相关的金属材料、装饰材料、化工原料及五金、交电、汽车零部件、黑色金属冶炼、机械加工。

资质等级：壹级

本溪华厦集团是以房地产开发为龙头，集建筑、安装、机械运输、餐饮服务、物业管理等为一体的综合性大型企业集团。公司自 1996

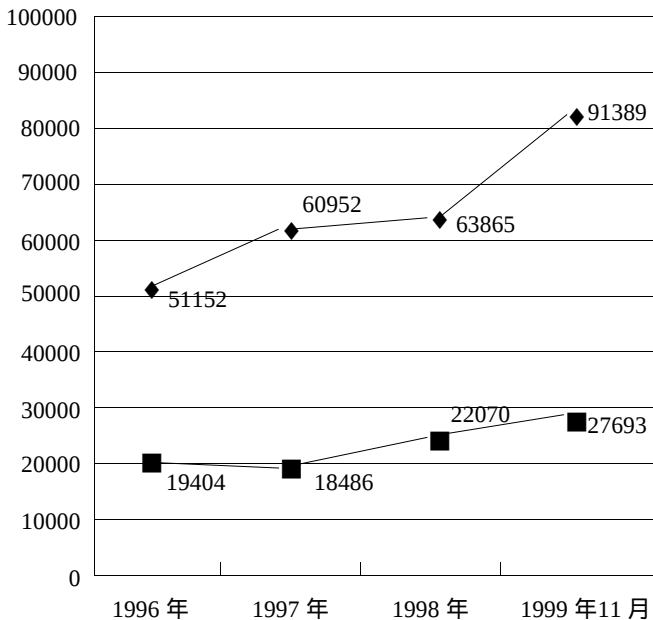
年4月组建以来，通过建立现代企业制度，实施“蛇吞象”工程，同步接收五户市直建安企业，通过购并、接收等低成本扩张手段，由一个200多人的“小华厦”，发展成为拥有23家子公司、13000余名职工、9亿元资产的大型建安企业集团。

1998年，集团公司共开发房产面积8.5万平方米，施工面积31万平方米（包括挂靠工程），竣工面积14.8万平方米，累计完成产值2.2亿元，比去年同期增长3.8%，实现利润1167万元，利税3185.2万元。1998年底，公司被国家建设部评定为一级房地产开发公司。1998年，集团公司开发工程优良品率为100%，并有12项被推荐为省优工程。其中，在市质检站组织的全市工程质量大检查中，市26中学教学楼和市军转培训中心，分别被评为第一、三名，华厦小区一期工程，被评为省级小区。“华厦公寓”商住楼工程被列为“省、市安全达标样板工程”。

图1 本溪华厦（集团）资产成长线

单位: 万元

—◆— 资产总额 —■— 净资产



1999 年 1 ~ 11 月，公司已完成产值 3.3 亿元，实现利润 1658 万元，公司承建“华夏花园”被国家建设部列为国家首批康居示范工程，系全国参评的七个居住小区中唯一一部优项目。集团被建设部评为建设系统百强企业，集团公司董事长兼总经理雷世纲先生被评为建设系统

优秀经理，辽宁省科技法学家联合会，辽宁省国际经济技术合作促进会授予华厦集团为“世纪建设明星单位”荣誉称号，取得了良好的经营业绩。

财务绩效

单位：万元

◆ 产品销售收入 ■ 利润总额

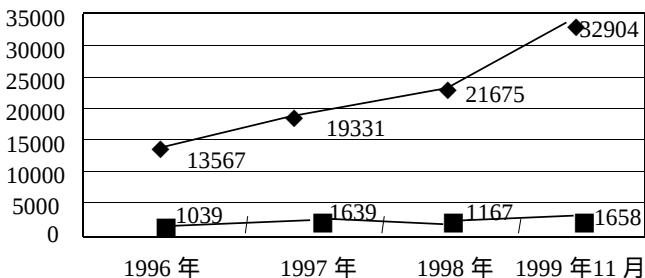


图 2 本溪华厦（集团）经营业绩成长线

财务分析

根据公司的财务报表和有关资料，经整理编制公司近三年资产负债状况表，公司近三年经营情况表（见表 1 和表 2）。评估人员根据公司 1996 年、1997 年、1998 年、1999 年 1 ~ 11 月的有关财务指标，编制财务状况分析表（见表 3）。

表 1

企业近三年资产负债状况表

单位：万元

项目	1996 年	1997 年	1998 年	1999 年 11 月 30 日
流动资产合计	31394	42801	42701	68590
长期投资	526	452	502	516
固定资产合计	6276	4733	8060	9296
无形及递延资产合计	12957	12942	12576	12966
其他资产		23	27	21
资产总计	51153	60952	63865	91389
流动负债合计	31349	38326	37562	59462
长期负债合计	400	4130	4233	4234
所有者权益合计	19404	18496	22070	27693
负债及所有者权益合计	51152	60952	63865	91389

表 2

企业近三年经营情况表

单位：万元

项目	1996 年	1997 年	1998 年	1999 年 11 月 30 日
工业总产值				
一、产品销售收入	13568	19331	21675	32904
减：产品销售成本	11566	15675	17676	28516
产品销售费用	55	25	115	68
销售税金及附加	454	583	726	1244
二、产品销售利润	1493	3049	3158	3076
加：其他销售利润	63	345	54	322
减：管理费用	823	1558	1838	1706
财务费用	160	310	339	107
三、营业利润	573	1526	1035	1585
加：投资收益	333	30		4
补贴收入		22	1	
营业外收入	138	82	88	52
减：营业外支出	7	20	18	22
加：以前年度损益调整	2	- 1	60	39
四、利润总额	1039	1639	1167	1658
五、净利润	696	1039	694	1412

表 3

公司财务状况分析表

单位 :%

项目	1996 年	1997 年	1998 年	1999 年 11 月	1998 年 平均房地产业 上市公司
----	--------	--------	--------	-------------	--------------------------

盈利能力

净资产收益率	3.59	5.48	3.42	5.67	4.54	-3.81
销售利润率	4.22	7.90	4.77	4.82	5.43	27.87

偿债能力

资产负债率	62.07	69.65	65.44	69.70	66.72	51.37
流动比率	100.14	111.68	113.68	115.35	110.21	

成长能力

销售增长率		42.47	12.13	51.81	35.47	
利润增长率		57.74	-28.80	42.07	23.67	

盈利能力分析

净资产收益率：反映股东权益的收益水平。公司近四年平均 4.54%，而 1998 年全国 25 家房地产业上市公司净资产收益率为 -3.81%，说明公司的获利能力在同行业中处于较好水平。

销售利润率：反映企业经营活动基本的获利能力。公司近四年平均为 5.43%，1998 年全

国 25 家房地产上市公司销售利润率为 27.87%，公司与上市公司相比，尚有较大差距，但高于 -0.67% 全国企业平均水平，说明公司具有一定的超额获利能力。

偿债能力分析

资产负债率：反映企业用资产偿还债务的能力。公司近四年平均资产负债率为 66.72%，较为合理。说明公司资本结构较为合理，财务风险较小，长期偿债能力较强。

流动比率：反映流动资产总体变现能力。公司近四年平均流动比率为 110.21%，较为合理。说明公司短期能变现的资金较多，企业流动资金较为充裕，抵御市场风险的能力较强。

成长能力分析

本溪华厦（集团）有限公司近三年平均销售收入增长率为 35.47%，利润增长率为 23.67%，1999 年 1~11 月已实现产品销售收入 32904 万元，利润总额 1658 万元。说明公司成长速度快，工程质量好、市场竞争能力强，未来发展前景广阔。

二、评估要素

评估目的

为企业资本运营做准备。

评估范围及对象

本溪华厦（集团）有限公司拥有的：

1. 商誉无形资产；
2. 专有技术无形资产；
3. 管理型无形资产。

其中：雷世纲先生企业家自身价值。

评估基准日

1999 年 11 月 30 日。

评估起止时间

1999 年 12 月 11 日至 1999 年 12 月 31 日。

评估原则

1. 遵循独立性、科学性、客观性的工作原则；
2. 遵循产权利益主体变动、即以产权利益主体变动为前提或假设前提；
3. 遵循资产持续经营原则、贡献原则、期望原则及公开市场等操作性原则。

评估依据

1. 《国有资产评估管理办法》（国务院 91 号令）；
2. 《资产评估操作规范意见（试行）》、《国有资产评估管理施行细则》（原国家国有资产管理局）；
3. 《关于印发 资产评估报告内容与格式的暂行规定 的通知》（国家财政部）；
4. 企业营业执照、企业管理经验、专有技术目录、荣誉证书等相关资料；
5. 资产评估常用数据和参数；
6. 评估人员掌握的有关市场行情资料；
7. 国家相关政策和法规；
8. 资产评估业务委托约定书；
9. 其他。

三、评估过程

1. 通过洽谈，在明确评估目的的基础上与委托方签订资产评估业务委托约定书；
2. 现场了解管理型、商誉、专有技术无形资产形成过程；

3. 组成专业评估小组，初步收集、审阅与评估业务有关的法律、法规、规章制度、技术指标等资料；

4. 对委托方的原始资料进行鉴别、分析、整理；

5. 开展市场调查，收集市场信息，进行未来收益预测及商誉、专有技术、管理型无形资产价值量化处理工作；

6. 对评估结果，组织专家会审，进行分析、调整、修改和完善；

7. 根据评估工作情况，出具资产评估报告书。

四、资产描述

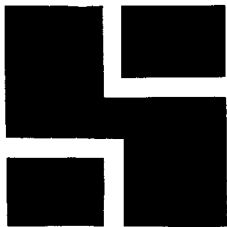
商誉无形资产价值及其内涵

商标图案



华夏

商标注册



华夏集团于 1999 年 4 月 14 日，6 月 22 日向国家工商局商标局申请了“华夏”商标注册，申请号为 9900037944，申请类别为 37 类。国家工商局商标局已正式受理，并通过评审，允许华夏集团使用。

商标释义

注册商标为文字和图案两种，体现华夏人建设中华大厦的雄心壮志，以及“给我一个支点，撑起一座大厦”的企业精神。

商誉价值内涵

商誉是指企业由于所处地理位置等条件的优势或历史悠久积累了丰富的从事本行业的经验，或是由于信誉卓著、或是由于经营出色、

或是由于生产效率高、历史悠久、经验丰富、技术先进等原因，而在公众中享有良好的信誉。商誉价值表现在于与同行业相比较，可获得高于同行业平均利润水平的超额利润。

企业商誉包括三个方面：企业形象、企业素质和公共关系以及商品和服务水准等不可确指的无形资产价值。

华厦集团商誉价值体现

1. 华厦集团十分注重企业形象建设。公司引入 VIS 视觉识别系统，统一企业经营理念、行为准则、服务标准、工作目标，从而树立了良好的社会信誉。

企业精神：给我一个支点，撑起一座大厦。

发展观念：市场的需求、效益的体现是华厦发展选择的出发点，适度的规模、稳步的增长是华厦发展遵循的首要原则。

经营策略：产品以新取胜；管理以人为本；服务以诚为准；环境以雅为度；购物以质为先。

工作作风：创新、拼搏、高效、一流。

企业使命：不断为社会创造价值；为人们创造一个优美舒适的居住、生活环境；为人们愉快的生活提供便利。

2. 华厦集团建立了“用人择优、用人激进”的竞争用人机制，对职工队伍实行动态管理和择优管理，重奖重罚，按有效劳动取酬，达到了职工队伍优胜劣汰、素质不断提高的效果。目前公司大专以上文化程度 320 人、占管理及专业技术人员总数 35%，中级以上职称 127 人，占管理及专业技术人员总数 14%。

3. 华厦集团注重媒体宣传，与当地政府和有关部门新闻媒体等建立良好社会关系，赢得了广泛的支持。企业在资产重组、并购活动中享受了减免税费、停息挂帐、转贷增贷等多项优惠政策，在房地产开发权上也给予了必要的政策倾斜。

4. 华厦集团公司承建的“华夏花园”被国家建设部评为“国家康居示范工程”。

5. 华厦集团始终坚持“以质量树形象、以进度保效益”的策略。1998 年开发工程的优良品率为 100%，高于 42.7% 的全国平均水平。

6. 严格各项规章制度、健全约束、激励机制，建立起完善企业资产保值增值机制。

专有技术无形资产价值及其内涵

专有技术概述

技术成果名称	应用领域	综合效益
TN - S 基本保护供电系统	施工现场	减少安全事故
脱模应用技术	钢筋混凝土	缩短工期、提高工效
建筑物平移应用技术	建筑物	缩短工期、节约投资
水磨石地面施工应用技术	水磨石地面	降低成本
住宅初装修应用技术	住宅楼	提高质量
粉煤灰掺合应用技术	混凝土砂浆	降低成本，提高质量

专有技术价值内涵

专有技术的价值在于专有技术的新颖性、先进性和实用性，使应用专有技术的企业在激烈的市场竞争中处于有利地位，能给企业带来高于同行业一般利润水平的超额利润。

华夏集团近几年的发展，还在于该集团通过资产重组、企业并购，实现了技术优势互补，成功地运用了多项新工艺、新技术进行工程施工，对降低工程成本、提高工程质量、缩短建设工期、提高经济效益起到了显著效果。1998年，华夏集团承建工程项目优良品率为100%，其中，“华夏花园”被国家建设部评为“国家康

居示范工程”。

管理型无形资产及其价值内涵

管理型无形资产内涵

管理型无形资产是指企业管理者以独具特色的管理经验和模式，在与企业资产共同运作时，能在较长时间内为其控制主体带来较好的经济效益或较快的经济增长的经济资源。管理型无形资产构成包括三大要素：管理素质、社会关系、经营业绩。具体包括企业管理者的管理诀窍、管理水平、创意与策划、管理者的社会知名度、影响力、公共关系及企业的经营业绩等。

管理型无形资产依附于企业整体而存在，当企业管理者与企业整体资产分离时，其管理型无形资产价值也随之变化。

管理型无形资产价值体现

〔经营业绩〕

1996年，本溪市利用“优化资本结构”改革试点的政策机遇，对经营不善、连年亏损、资产负债率均达110%以上，濒临倒闭的市第一、二、三建筑工程公司和房产建筑公司、安

装公司等五户国有大型企业实施破产重组，由仅有 200 名职工的华厦房地产开发公司整体收购，组建起拥有上万名职工的大型企业集团——本溪华厦（集团）有限公司。如今，三年过去了，华厦集团奇迹般发展强大起来，成为辽宁省著名企业集团。

——五户建安企业破产前，当年累计亏损额达 5000 万元，被收购后一年实现扭亏为盈。1996 年至 1999 年 11 月，全公司每年实现利润分别为 1040 万元、1700 万元、1167 万元和 1658 万元，四年累计实现利税 1 亿多元，成为全市利税大户。

——过去，五户建安企业很难揽到工程，一半以上的职工长期放假，另一半职工工资欠发一年以上。现在，大部分下岗职工得到了安置；在施工旺季，要求上岗的职工基本可以做到全部上岗，维护了社会稳定。

——过去，五户建安企业工程质量落后，信誉欠佳。现在，华厦公司所施工的 4000 平方米以上的工程均被评为省级优质工程；省市历次工程质量检查中，得分均名列全省前茅；省历次评选十佳样板工程中，华厦工程均榜上有

名；去年华厦公司开发建设的华厦小区在省建设厅组织的明星楼盘评比中荣登榜首；最近，华厦公司开发的华夏花园又被国家建设部评为首例企业集团型国家级康居示范工程。

——组建集团前，公司总资产只有 6000 万元，现在全公司资产总额已达 9 亿元。华厦集团已从单一的建筑企业发展成为以建筑施工、房地产开发为主体；拥有 20 多个子公司的跨地区、跨行业、多功能的大型企业集团。

〔管理经验〕

1. 体制创新——以建立现代企业制度为目标，推行“三权分离”的企业模式，即建立起企业全部资产股东拥有所有权、经营者拥有经营权、劳动者拥有占有权的三者制衡结构，公司设立资产所有权管理委员会、资产经营权管理委员会、资产占用权管理委员会，执行机构分别由董事会、总经理、工会承担。公司将企业资产按职工在企业的工作年限和贡献虚拟量化到职工名下，职工按占用资产份额多少及资产增值率和效益，享有资产收益权。

“三权分离”的企业制度，进一步明确了公司董事长、经理班子和职工的责任和义务，形

成相互制约、相互制衡的有效机制，增强了各方面的工作责任感和压力，较好地解决了过去国有企业职工是主人又没有资产权利的模糊主人翁地位，每个职工实实在在地感受到做企业主人的真正意义，把企业兴衰和自己的命运紧紧地联系在一起，增强了资产关切度、工作的积极性和创造性。

2. 制度创新——建立起“用人择优、分配等价、管理严明、经营有序”的竞争机制和管理机制。华厦集团按照“框架公司、弹性队伍”的思路，实行“静、动、重”三元用人法，职工原来的身份、工资、职务等一律实行档案管理，仅为择人提供信息，称为静态管理；实行竞聘上岗，双向选择，定期轮岗交流，称为动态管理；公司上至副总经理，下至一般员工一律实行合同聘用制，重点抓专业技术岗位带头人和拔尖人才的选拔培养，称为重点管理。

华厦集团实行两种按劳分配法。一种是按职工占用多少资产进行分配，称过去劳动报酬；一种按付出有效劳动多少进行分配，称现在劳动报酬；分配原则是：如果你付出一分劳动取得十分效益，能付给十分报酬；如果你付出十

分劳动，取得一分效益，就付给一分报酬。

3. 管理创新——实施全程目标管理模式。华厦集团实施一套“目标—路径—成果”的全程管理模式。

目标管理：就是层层制订目标。总公司确定企业综合发展目标、制订中长期发展规划和战略；子公司和分公司制订年度工作目标，层层分解，跟踪检查；各工作单位制订日常工作目标，分解到旬，落实到人，形成系统目标最优化。

路径管理：就是从激励、约束、时效三个方面加强目标实施过程的管理。对有贡献者重奖，每季度发一次奖励通报。对失职者重罚，每月发一次处罚通报，公司建立 50 多项规章制度，做到事事有章可循。

成果管理：就是坚持以资产为中心。华厦集团上至总经理，下至普通员工都有效益指标、成本指标、质量指标，把这些指标同分配、人员、用工、奖罚等制度结合起来，通过各种办法抓增效促节约，提高工作质量。

4. 经营创新——盯市场、抓机遇，一业为主，多种经营，以优取胜。华厦集团确立的企

业精神是：给我一个支点，撑起一座大厦。在这一精神激励下，形成了“创新、拼搏、高效、一流”的工作作风。

在多数国有企业面对企业间互相拖欠，资金滞死，都为“钱从哪里来”而困惑的时候，华厦公司却从困惑中抓住了机遇。一是他们主动与本溪多家银行合作创造了“转贷”业务，就是华厦集团与银行分别成立专门机构，通过银行将无力还贷企业债务转给华厦公司，条件是转贷企业必须同时划转等额可用资产；银行还要追加 50% 的贷款扶持企业发展。这招创造性的高棋走活了银企三家，实施不到一年，不仅为银行盘活了呆滞贷款 1 亿多元，而且华厦公司一方面为 14 家企业卸掉了 3700 万元的贷款包袱，重新投入了生产和经营；另一方面公司取得欠贷企业可用资产 3000 多万元和银行追加贷款 6000 余万元，解决了经营资金问题，很快打开了企业生产经营的局面。二是抓住机遇，果断决策。本溪市政府根据城市发展的总体思路，决定将坐落在市中心的市轴瓦厂迁往石桥子开发区，但又没有人能买得起原轴瓦厂的厂址。华厦公司得知这一消息后，主动向市领导

汇报并与轴瓦厂协商，由华厦公司按设计要求为轴瓦厂在开发区建设新厂，同时取得原厂址的开发经营权。这个建议得到同意后，他们果断投入 1900 万元资金，在为轴瓦厂建设新厂的同时，在原厂址以最快速度开发建设起具有现代化物业管理的标准住宅小区，获得了可观的经济效益。

现在华厦集团已发展成为以房地产、建筑业为主体，物资经营、建筑配套产品生产、装修、矿产资源开发、制造、商贸、社会服务、文化等多领域、多元化的大型企业集团。

雷世纲先生企业家自身价值体现

雷世纲先生现任本溪华厦（集团）有限公司董事长兼总经理，其企业家自身价值作为企业管理型无形资产的主要组成部分主要体现在：

（1）创造了不平凡的经营业绩。雷世纲先生担任华厦集团总经理期间，使成立于 1993 年的不足 200 名员工、资产 4000 万元的本溪华厦房地产开发公司，通过收购五户建安公司，围绕建立现代企业制度实施的“蛇吞象”、再就业、稳定、资产、制度、形象、质量和效益

“八大工程”，取得了巨大成功，与企业接收前相比，共扭亏增盈多创效益 7000 多万元，创利税超亿元，华厦集团已成为本溪市新的经济增长点和可持续发展企业。

（2）塑造了良好的企业形象。1998 年，本溪华厦集团荣获国家一级房地产开发企业资质，被评定为辽宁省百家著名企业集团，是辽宁省建筑开发行业唯一获得“世纪建设明星企业”殊荣的企业，被辽宁省建设厅推荐为全国 100 户重点扶持大型骨干企业，“华夏花园”被评为国家级康居示范工程，华厦集团被国家建设部评为建设系统百强企业，雷世纲先生被评为建设系统优秀经理，本溪市劳动模范，辽宁省跨世纪杰出中华英才等荣誉称号。

（3）创建了“三权分离”的现代企业制衡产权制度。

（4）构建了现代企业微观结构，实行用人择优，推行“静、动、重”三元用人法；分配兑现，推行“过去—现在”两劳分配法；管理严明，推行“目标—路径—成果”全程管理法。

（5）建立了现代企业的运营机制。

五、评估分析

房地产业在我国属于新兴产业，国家已将房地产业列作支柱产业，并列为“九五”计划新一轮经济增长点。在即将跨入 21 世纪的今天，房地产是否健康发展，将很大程度上影响我国国民经济及人民群众的生活水平。房地产业必将成为世纪之交的重头戏。

我国的房地产经历了起步（80 年代中期）、快速发展（90 年代中期）和调整整顿（1993 年底至 1996 年初）三个阶段，已逐步进入平稳发展的新阶段，在短短的十几年中，由于市场内在的需求及国家管理部门的正确引导，房地产业在各方面都取得了显著成绩，并已进入成熟的市场初期阶段。

目前，我国房地产开发企业超 3 万个，其中股份制企业约 1200 余家，占企业总数 5%，在企业自有资金中，自有资金、贷款及定金与预收款各占 1/3 左右。在 3 万个房地产开发企业中，有经营活动的企业占 60% 左右，股份有限公司和有限责任公司完成的房地产开发投资占

全国 10% 左右。

“八五”期间，全国完成城市住宅建设投资 8543 亿元，竣工住宅 10.5 亿平方米，城镇中有近 1/4 的居民在“八五”期间迁入新居。“八五”期间，销售商品房屋 2.9 亿平方米，销售额 3524 亿元，房地产开发完成投资占全社会固定资产投资完成投资 14.56%，比“七五”末期提高 39.8%，增量房地产的市场化程度逐渐提高，与此同时，存量房地产的转让日益活跃，房地产租赁、抵押活动迅速发展。

1998 年，全国建筑企业完成工业总产值 10062 亿元，完成项目工程 415501 个，竣工面积 6.57 亿平方米。

房地产行业面临的主要问题

房地产业是在国家实行对外开放政策的背景下成长起来的，在行业发展过程中，法律法规建设较为滞后，从而造成了局部的房地产过热及市场疲惫的状况，一定程度上影响了该行业的发展。

1. 制度政策方面。我国从 80 年代开始，随着房地产业的实践，颁布了一系列房地产行业的制度、法规，如城市房地产法、土地出让转

让办法、产权登记办法、房地产评估规范、房地产税收法规等，这些规定对促进我国的房地产业起了巨大的推动作用。但这一阶段也正是我国房地产业发生根本性变革的时期，在实践过程中出现了许多新情况、新问题。

首先，规范、发展房屋租赁市场不力，基本处于无法可依的局面。新中国成立后，多年来实行的无偿、低租金住房分配制度，使得房屋租赁市场几乎空白。近年来，房屋买卖日趋活跃，但房屋租赁市场方面，国家一直没有花大力气进行开发建设，因此，这块巨大的市场一直被个人无照经营者占领，不但减少了国家应得的有关税收、交易费收入，同时造成了租赁市场的混乱，各种纠纷不断，最后受伤害的仍然是广大租房户。

其次，房地产开发过程中，各种各样的税、费使开发商应接不暇，加大了房屋建设成本，影响了现房的销售。九届人大一次会议上，对不合理的费用取消。这个消息对房地产行业是极大的利好。目前，房屋销售价格中，各种税收收入占了约 $1/3$ ，以房价为 3000 元/平方米为例，有近 1000 元是各种税费，如果国家能在这

些名目繁多的税费中砍掉 1/3 的不合理收费，房价就可降低 300 多元，这对房屋交易将产生重大的推动作用。

2. 土地供应方面。在 90 年代初期，我国房地产开发进入了高潮期。具体表现为房地产开发企业数量迅猛增加。在土地一级市场供应方面，政策较松，各地相继成立各类开发区，占用大量耕地；相当多的开发公司无开发房地产的实力，但通过各种途径占用大量土地而不能开发，造成土地资源的极大浪费。

3. 房屋开发方面。房地产开发不同于一般商品的生产。作为购房者，在进行决策时，更是慎之又慎。因此，房地产的房屋质量、房型及小区环境就成为购房者考虑的首要因素。但目前的现状是，已成房屋大多是在前些年房地产开发过热期间生产的，相当部分根本不考虑环境因素，房型落后，房屋质量差，从而制约了房地产交易的发展。

4. 房产存量方面。各地在房地产二、三级市场的建设中采取了各种措施，扩大了房屋销售量，但由于前一阶段一级市场的供应量较大，而交易市场的消化吸收能力不够，从而造成了

目前困扰房地产行业发展的首要问题——空置房消化问题。

房地产未来发展前景

根据国家“九五”规划及2010年远景纲要的要求，到2000年我国城镇人均住房面积要从现在7.9平方米，增加到9平方米，因此，我国要在“九五”期间建设住宅12亿平方米，房地产增加值将以每年18%的速度递增，到2000年房地产行业占国内生产总值的比重将由近3%提高到3.5%，届时我国城市人均收入预计可达1万元左右，房地产市场长期需求强劲，随着国家住房制度改革及新的消费热点的形成，房地产业发展的前景将十分广阔。

六、资产评估（管理型无形资产评估）

评估方法

收益现值法：是通过估算被评估企业未来资产寿命期内预期收益并以适当的折现率折现成现值，借以确定被评估资产价值的一种评估方法。

收益分成法：是在收益现值的基础上，引

入分成率的概念。分成率是指被评估资产对企业收益的贡献能力。

评估模型

$$P = \beta \left[\sum_{t=1}^n F_t (1+i)^{-t} + F_0 / i (1+i)^{-t} \right]$$

式中：P——管理型无形资产评估值；
 β ——分成率； F_t ——企业未来收益额； F_0 ——永续年金； i ——折现率； t ——序列年期；
 n ——经济年限。

评估模型中各参数确定

[经济年限]

假设企业持续经营，经济年限取永续年。

[未来收益额]

未来收益额是以企业净利润为计算口径。其预测的基础是公司提供的未来收益预测表，评估人员综合公司的未来发展规划、成长速度、发展潜力等多方面因素，对未来收益预测表作了调整，调整后公司未来五年平均增长速度为27%，与公司前三年平均增长速度27.3%保持同步。评估人员认为其未来收益预测是有依据的。

表 4

企业未来收益的预测表

单位 :万元

项 目	1999 年 12 月	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年
工业总产值					
一、产品销售收入	22000	82500	98400	127000	139700
减 :产品销售成本	13900	63600	75800	97800	107500
产品销售费用					
销售税金及附加	1756	4500	5400	7000	7700
二、产品销售利润	6344	14400	17200	22200	24500
加 :其他销售利润					
减 :管理费用及财务费用	2600	6600	7900	10200	11820
三、营业利润	3744	7800	9300	12000	12680
加 :投资收益					
(±)营业外收支净额					
四、利润总额	3744	7800	9300	12000	12680
五、净利润	2508	5226	6231	8040	8496
加 :年折旧及长期资产摊销额	100	1000	1200	1500	1800
减 :年更改项目支出		500	600	800	500
六、现金净流量	2608	5726	6831	8740	9796

[折现率]

采用资本定价模型 (CAPM) , 即考虑资本的占用成本和可获得的机会成本之和来确定 , 其计算公式为 :

$$K_e = R_f + \beta (R_m - R_f) + Q$$

式中 : K_e ——资本成本 ; R_f ——无风险利率 , 取 1999 年五年期国债利率 3.25% ; R_m ——股票市场期望报酬率 , 以房地产行业 25 户上市公司 1995、1996、1997、1998 年 (分别为 12.68%、7.10%、3.54%、- 3.81%) 前四年净资产收益率 4.88% 作为股票市场期望报酬率 ; β ——调整系数 , 经查为 1.041 ; Q ——其他调整因数 , 取 2%。

经计算 , 折现率为 7%。

[分成率]

根据国际惯例和 “ 管理、资金、技术 ” 三分说理论 , 结合我国分成率的具体情况 , 充分考虑管理型无形资产在华厦集团公司成长发展过程中的重要作用 , 经客观分析和评价 , 确定分成率为 33%。

[序列年期]

本次评估基准日为 1999 年 11 月 30 日 , 则

1999 年 $t = 0.08$, 2000 年 $t = 1.08$, 2001 年 $t = 2.08$, 依此类推。

管理型无形资产评估计算

表 5 管理型无形资产评估计算表 单位：万元

项 目	1999 年 12 月	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2003 年后
未来收益额	2608	5726	6831	8740	9796	9796
分成额	861	1890	2254	2884	3233	3233
折现系数 ($i=7\%$)	0.9946	0.9295	0.8687	0.8119	0.7588	10.8398
折现值	856.4	1756.8	1958.0	2341.5	2453	35045.1
合 计	44411					

$$P = \beta \left[\sum_{t=1}^n F_t (1+i)^{-t} + F_0 / i (1+i)^t \right]$$

$$= 44411 \text{ (万元)}$$

华夏集团管理型无形资产价值人民币 44411 万元。

雷世纲先生企业家自身价值评估计算

[评估模型]

$$P = \beta \cdot P_{\text{管}}$$

式中：P——雷世纲先生企业家自身价值；
 β ——分成率，评估师听取专家意见确定分成率为75%； $P_{\text{管}}$ ——管理型无形资产价值。

[分成率]

雷世纲先生作为华厦集团董事长兼总经理，自创了华厦集团管理资产，是华厦集团的核心管理人物，其企业家自身价值占全部管理型无形资产价值中的相当份额，主要考虑了以下因素：

1. 公司的经营业绩；
2. 雷世纲先生的管理经验以及其独创性、先进性、适用性以及价值性；
3. 雷世纲先生的《关于建立现代企业制度和探索与实践》等专著；
4. 雷世纲先生的社会地位及其社会影响力；
5. 雷世纲先生在华厦集团的领导力、控制力和其管理理论对企业经营业绩的影响程度。

评估计算

$$\begin{aligned} P &= \beta \cdot P_{\text{管}} \\ &= 75\% \times 44411 \\ &= 33308.25 \text{ (万元)} \end{aligned}$$

取整为 33308 万元。

专有技术无形资产评估

评估方法

收益现值法

评估模型

$$P = \beta \sum_{t=1}^n F_t (1+i)^{-t}$$

式中：P——专有技术评估值； β ——专有技术分成率； F_t ——未来收益额； i ——折现率； t ——序列年期； n ——经济年限。

评估模型中各参数确定

[经济年限]

评估人员充分考虑专有技术的保密状况、技术更新周期、可替代性、市场竞争等情况，确定专有技术的剩余寿命为 4.08 年。

[未来收益额]

未来收益额是以产品销售收入为计算口径，其预测的基础是企业提供企业未来五年收益预测表。

表 6

企业未来收益预测表

单位：万元

项 目	1999 年	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年
产品销售收入	22000	82500	98400	12700	139700

[分成率]

国际房地产行业专有技术分成率为 1% ~ 3% 之间，综合我国分成率的统计数据，确定华夏集团公司专有技术分成率 1999 年、2000 年为 1.5%，2001 ~ 2003 年为 1%。

[折现率]

采用资本定价模型（CAPM），即考虑资本的占用成本和可获得的机会成本之和来确定，其计算公式为：

$$K_e = R_f + \beta (R_m - R_f) + Q$$

式中：K_e——资本成本；R_f——无风险利率，取 1999 年五年期国债利率 3.25%；R_m——股票市场期望报酬率，以房地产行业 25 户上市公司 1995、1996、1997、1998 年平均净资产收益率 4.88% 作为股票市场期望报酬率；β——调整系数，经查为 1.041；Q——其他调整因数，取 3%。

经计算，折现率为 8%。

[序列年期]

序列年期同管理型无形资产评估。

评估计算

表 7	专有技术评估计算表					单位：万元
项 目	1999 年 12 月	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	
未来收益额	22000	82500	98400	127000	139700	
分成额	330	1237.5	984	1270	1397	
税后分成额	221.1	829.1	659.3	850.9	936	
折现系数 $i = 8\%$	0.9938	0.9202	0.8521	0.7890	0.7305	
折现值	219.7	762.9	561.8	671.4	683.7	
合 计	2899.5					

$$P = \beta \sum_{t=1}^n F_t (1+i)^{-t}$$

$$= 2899.5 \text{ (万元)}, \text{ 取整为 } 2900 \text{ 万元。}$$

商誉无形资产评估计算

评估方法

超额收益现值法

评估模型

$$P_{\text{无}} = \sum_{t=1}^n F_t / (1+i)^t + F_0 / i (1+i)^t \dots\dots$$

(1)

$$P_{\text{商}} = P_{\text{无}} - P_{\text{专}} - P_{\text{管}}$$

式(1)中： $P_{\text{无}}$ ——企业整体无形资产价值； F_t ——企业未来超额收益； F_0 ——永续年超额收益； i ——折现率； t ——序列年期； n ——经济年限。

式(2)中： $P_{\text{商}}$ ——商誉评估值； $P_{\text{专}}$ ——专有技术无形资产评估值； $P_{\text{管}}$ ——管理型无形资产评估值。

企业整体无形资产评估

[未来超额收益]

评估人员以全国房地产行业 1996 年、1997 年和 1998 年（分别为 17.98%、- 10.35% 和 1.17%）平均销售利润率 2.93% 作为房地产行业销售利润率，以此计算企业未来超额收益。

表 8

企业未来超额收益计算表

单位：万元

项 目	1999 年	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2003 年后
-----	--------	--------	--------	--------	--------	---------

产品销售收入	22000	82500	98400	127000	139700	139700
利润总额	3744	7800	9300	12000	12680	12680
减：行业平均利润	644.6	2417.3	2883.1	3721.1	4093.2	4093.2
超额利润	3099.4	5382.7	6416.9	8278.9	8586.8	8586.8

[经济年限、折现率、序列年期]

经济年限、折现率、序列年期同管理型无形资产评估。

[评估计算]

表 9 企业整体无形资产评估计算表 单位：万元

项 目	1999年12月	2000年	2001年	2002年	2003年	2003年后
超额利润	3099.4	5382.7	6416.9	8278.9	8586.8	8586.8
税后超额利润	2076.6	3606.4	4299.3	5546.9	5753.2	5753.2
折现系数 $i=7\%$	0.9946	0.9295	0.8687	0.8119	0.7588	10.5398
折现值	2065.4	3352.1	3734.8	4503.5	4365.5	62363.5
合计	80384.8					

$$P_{\text{无}} = \sum_{t=1}^n F_t / (1+i)^t + F_0 / i (1+i)^t \dots\dots$$

(1)

$$=80384.8 \text{ (万元)}$$

取整为 80385 万元。

商誉无形资产评估计算

$$\begin{aligned} P_{\text{商}} &= P_{\text{无}} - P_{\text{专}} - P_{\text{管}} \\ &= 80385 - 2900 - 44411 \\ &= 33074 \text{ (万元)} \end{aligned}$$

七、评估结果

本溪华厦（集团）有限公司整体无形资产评估价值人民币 80385 万元。

其中：（1）管理型无形资产评估价值人民币 44411 万元；

（2）雷世纲先生企业家自身价值人民币 33308 万元；

（3）专用技术无形资产价值人民币 2900 万元；

（4）商誉无形资产价值人民币 33074 万元。

八、一般服务条款

1. 本次评估是在独立、客观、公正、科学

的原则下作出的，依据的是专业评估标准，评估机构及参加本次评估的工作人员与委托方之间无任何利害关系。

2. 在评估工作中，根据需要由委托方提供了有关财务数据、文件和资料，评估机构在很大程度上依赖这些数据、文件和资料，委托方对其真实性承担法律责任。

3. 评估基准日后调整事项。在评估基准日以后的有效期内资产数量及作价标准发生变化时，应根据原评估方法对资产数额进行相应的调整。

4. 评估结果有效的其他条件。

（1）企业未来几年的经营相对稳定，其经营成果是可预测的。

（2）无不可抗力造成重大不利影响。

（3）国家相关法律、法规、政策无重大改变。

（4）企业未来信贷利率、外汇汇率、税率在正常范围内变化，企业会计核算方法、企业所在社会经济环境无重大改变。

（5）评估师根据资产评估要求，认定这些前提条件在评估基准日时成立，当未来经济环境发生重大变化时，评估师不承担由于前提条件的改变而推导不同评估结果的责任。

（6）评估结果仅仅是在此次目的下，没有考虑将来可能发生的特殊的交易方可能追加付出的价格等对其评估价值的影响。如果国家宏观经济政策发生重大变化，持续经营的原则不能继续，评估结果一般会发生变化。

后 记

本溪华厦集团现代企业制度的建立受到国家建设部的关心和支持，1998 年曾在《中国建设报》上连续两天以头版头条向全国推荐报导了华厦集团的现代企业制度。中共辽宁省委和省政府高度重视，省委副书记孙春兰专门到本溪华厦集团调研，并指示省有关部门组织省内专家学者对本溪华厦集团现代企业制度框架体系进行研讨论证；副省长赵新良批示，要求在全省建安企业推广本溪华厦集团建立现代企业制度的经验。省委宣传部、省人事厅、省建设厅多次组织专家学者到企业调研，省人事厅两次组织辽宁专家学者召开论证会。同时，还得到了王鸿图、林木西、王星琪、冯贵胜等经济理论界专家学者的关注，并提出了很有价值的修改意见，在此表示感谢。

本溪市委和市政府对本溪华厦集团建立现代企业制度十分重视，集团组建之初即被确定为本溪市现代企业制度试点企业，当时任市长的李英杰同志在组建集团的常务会上要求：“要把建立健全现代企业制度作为重组企业获得新生的首要任务。”华厦集团的控股公司——北钢集团董事长杨新华明确指出：“北钢并不指望华厦集团创造多少效益，北钢希望华厦集团走出一条依靠建立现代企业制度搞活国有企业之路。”市委政研室、市体改委也多次组织本溪的专家学者对华厦集团的现代企业制度进行论证，在此一并表示感谢。

需要说明的是，书中的差别思维理念，引用了中共本溪市委常委、市委秘书长刘景来的差别经济理论；“三权分离”的产权制度，借鉴了中共中央党校特邀研究员田志华的相关理论。

在本书的编写过程中，本溪华厦集团企管处的王长利、纪平、李娇等同志也参与了其中的工作。

编 者

2000年6月6日