

欢迎访问

体育总局官方网站

国家体育总局企业现状及发展研究

作者：王延梅 来源：政法司理论处 发布时间：2007-02-08

字体：[【大】](#) [【中】](#) [【小】](#)

1 前言

新形势下我国体育工作取得了辉煌成就，群众体育蓬勃发展，竞技体育屡创佳绩，但是体育总局各事业单位投资的企业（简称企业）大部分处于困难的境地，虽然这些企业和体育总局之间并不存在直接的隶属关系，这些企业只是体育产业的一部分，尽管他们的困难对于整个体育工作大局来讲只是个局部问题，但是这已经给体育工作带来了影响。为贯彻十六大精神，做好国有企业国有资产管理，我们应从体育改革的全局出发，进一步加强企业资产运营监督管理工作的力度，分析问题、找出根源，制定对策，使其摆脱困境，实现企业国有资产的保值增值，实现体育企业和群众体育、竞技体育的协调发展。

2 企业基本情况

2.1 数量多，规模小

从2005年的统计数据来看，按照国有独资和国有控股的资产关系，应在体育总局办理国有资产产权登记的法人企业有107家，其中：企业实收资本 100万元以下的占到61%，50万元以下的占到45%，500万元以上的只有12家，只占到11%。上述数字，说明了体育总局企业数量不少，但规模不大。

按照企业成立时间，大体可分三个时期。

第一，改革开放初期到党的十四大召开前夕。

在这个时期，国家体委成立的企业多为国家体委直接投资，参与管理的直属企业，如：中国国际体育旅游公司、中国航空服务公司等。

第二，党的十四大召开到二十世纪末。

在这个时期，国家体委更名为国家体育总局，随着一大批运动项目管理中心（事业单位）的成立，各种各样的企业公司也随之纷纷成立，在这个时期成立的企业约有80家，占企业总数的75%。

第三，二十一世纪初至今。

进入新世纪后，国家体育总局及有关单位按照现代企业制度，改建、组建了部分公司制的有限责任公司，约占企业总数的15%左右。

2.2 经营差，效益低

根据2003年度的财务资料，国家体育总局汇总的74家企业的资产总额为284,218万元，负债总额为167,101万元，资产负债率高达58.84%。74家企业中盈利企业为31家，只占41.9%，亏损企业43家，占58.1%，亏损企业达一半以上。

根据2005年度的财务资料，国家体育总局汇总的75家企业的资产总额为274,328万元，负债总额67,698万元，负债率为24.68%，75家企业中盈利企业为38家，占50.67%，亏损企业37家，占49.33%。跟2003年比较，虽然资产负债率有所下降，盈利企业数量有所增加，但从总体上看，经营和效益情况仍然没有根本的好转。

2.3 目的多，管理弱

体育总局直属单位对外投资兴办的企业主要有以下目的：

(1) 承担社会任务，安置富裕人员。部分直属单位为解决在编的富裕人员，利用自身的资源投资成立企业，承担社会任务，这种情况较为普遍。

(2) 解决编制不足。部分直属单位，由于编制有限，无法安排合理的人员来满足业务扩展的需要，通过投资成立企业，招聘社会人员，解决由此带来的对体育事业发展的制约。

(3) 参与经营活动。由于行政单位或事业单位，不能直接参与市场经营开发活动，成立企业，主要是作为本单位市场开发的平台和单位对外投资及实施对外投资管理职能的平台，以注册资本为限额对外承担有限经济责任，规避本单位可能面对的各种经营风险。

(4) 适应赛事运作，有的运动项目管理中心所属项目承办的国内国际赛事很多，任务很重，为统一规范统一管理，单位专门成立公司作为执行机构，代替中心负责赛事开发及运作。

由于投资兴办企业的目的较多，各单位在投资兴办企业过程中，普遍缺乏前期科学的论证，为了一时一地的利益或某些特殊因素的驱使而仓促上马，有的企业甚至在一无资金二无资源的情况下，完全靠借贷生存。

2005年国家体育总局在开展企业国有资产产权登记换证工作时发现，所属107家企业中，文件资料完全符合要求的只有13家企业，最后通过产权登记，准予换证的只有69家，占企业总数的64.5%。上述情况的发生，说明企业的基础环节比较薄弱。

3 企业情况分析

从改革全局，从政府管理者的角度看待这一问题。我们认为，最主要的原因是三个不到位：概念认识不到位、企业监管不到位、企业经营不到位。

3.1 概念认识不到位

体育事业和体育产业是既有联系又有区别的两个不同的概念，对体育产业和体育事业不能从理论上加以区别，就不能制定科学合理的政策，对体育产业的发展进行正确地指导，对体育企业的发展进行科学管理。

3.2 企业监管不到位

企业监管不到位的具体表现主要有以下几方面：缺乏完善的政策体系和明确的发展目标；目前体育总局尚未建立起符合体育部门特色的企业管理政策体系，包括管理制度、操作规程、发展规划、信息平台等一系列的体系都没有建立。

产权管理相对薄弱，对外投资缺乏有效监管，产权管理工作的相对薄弱主要体现在两个方面：一是有些新成立的公司没有经过相应的审批程序；二是有些已经成立的公司产权管理不规范。

对外投资缺乏有效监管也包括两方面：一是总局对事业单位对外投资成立企业的行为，缺乏有效监管；二是事业单位对企业对外投资的行为，缺乏相应内控制度。企业投资决策监管缺乏标准化流程，相应的投资决策风险控制体系不够健全，导致总局对外投资的监管工作监管乏力。

业绩考核和财务监督体系有待建立。目前，总局对各个直属单位的投资兴办的企业，没有建立健全的业绩考核和财务监督体系，不利于正确评价企业的经营业绩和调动各直属单位投资管理企业的积极性。

企业退出机制有待建立。如果不能建立“关、停、并、转”的企业退出机制，企业的遗留问题只能越积越多，不仅给企业的出资方带来管理上的难题，也会影响体育企业的整体活力。

3.3 企业经营不到位

企业经营不到位主要体现在以下方面：企业经营目标不清楚，经营方向不明确。企业经营管理人才缺乏，职业化运作程度不够。企业财务核算不规范。

4 企业发展研究

尽管体育企业的改革发展进程上还面临种种的难题，这些都将成为体育产业发展的客观基础，对体育企业今后的发展提出如下思考：

4.1 适应形势，协调发展

党的十六届五中全会提出“坚持以人为本，树立全面、协调、可持续的发展观，促进经济社会和人的全面发展。”从事业单位和所办企业的关系来看，办不好自己的企业，会直接给事业单位进而给事业的发展带来影响。所以，我们要适应形势，高度重视体育企业的管理，促其健康发展，实现体育企业和体育产业的协调发展。

4.2 建立健全管理政策

体育行政主管部门履行职责的最有效的做法，就是抓紧制定和完善科学合理的的企业管理政策法规体系，并有力地进行全面实施。

首先，要建立国有资产授权经营规定制度和国有资本经营预算管理制度，建立科学的经营业绩考核、评估指标体系，建立日常企业财务审计制度和法人离任审计制度，建立企业重大决策失误和国有资产损失责任追究制度，还可以根据现代财务信息技术手段，实行会计集中核算或会计信息监督网络。

其次，体育部门和事业单位要充分利用市场规则，完善企业的自主经营机制、激励机制和退出机制。一方面要大胆的开放资源，放手让企业去开发资源，一方面要进行严格地监管，保障国有资产、国有资源不流失，真正做到有进有退。对经营不善、长期亏损、不能起死回生的企业，应及时申请破产保护，不失时机地进行企业改制和产权转让。

最后，体育部门和事业单位要全面分析体育企业的资源分布和运作特点，科学制定企业发展规划，用政策杠杆引导和促进，体育企业采用兼并、重组、融资、合资、合作、联营等多种企业运作方式，整合资源、借助外力，抓住2008北京奥运会的机遇，寻找新的经济增长点，增强企业核心竞争力，将体育企业做大做强。

4.3 全面强化企业经营

体育企业协调发展，完善管理政策的关键还是要落实强化企业经营的有关工作，主要包括两方面的内容：

一方面是宏观管理层面的体育部门和事业单位的相关人员，要树立强化企业经营监督管理的责任意识，来实现强化企业经营的既定目标，主要从以下三点入手：树立企业经营目标，明确企业经营方向和企业经营责任意识。推行企业国有资产授权经营规定制度，逐步建立职业经理人制度。规范企业财务核算，掌握全面、真实的企业财务信息。

另一方面是微观管理层面的企业经营者，要强化树立企业经营实际操作的责任意识。认真执行企业管理的规章制度，定期反馈相关信息，加强企业内部团队建设，主要从以下三点入手：企业产权清晰，法人治理结构完善。企业经营者责任明确、权利清楚。加强财务管理，完善内部控制。

作者：王延梅（国家体育总局财务管理与审计中心）

李敦厚、张建华、蒋文新、唐华

国家体育总局版权所有 国家体育总局体育信息中心承办

国家体育总局通讯地址：北京市崇文区体育馆路2号 邮政编码：100763 联系电话：010-87182008

网站联系电话：010-87182998/87182280 E_mail: webmaster@sport.gov.cn

京ICP备05070991号