

G

GUOQI
JINGYINGZHE
XINGWEI
TANXI

国企经营者 行为探析

熊胜绪 丁世龙 著

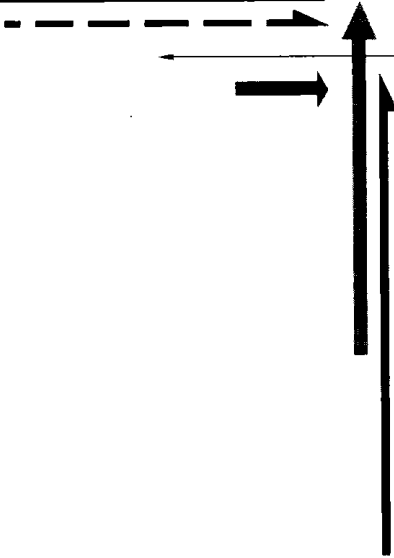


中国财政经济出版社

G

UOQI
JINGYINGZHE
XINGWEI
TANXI

国企经营者 行为探析



熊胜绪 丁世龙 著

图书在版编目(CIP)数据

国企经营者行为探析/熊胜绪,丁世龙著. —北京:中国财政经济出版社,2003. 11

ISBN 7-5005-6897-5

I. 国... II. ①熊... ②丁... III. 国有企业—企业领导学—研究 IV. F276.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 105588 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: cfeph@drc.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行处电话:(010)88190406 财经书店电话:(010)64033436

湖北南财文化发展有限公司电话:(027)88391589 88391585

武汉市科普教育印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 13.25 印张 350 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月武汉第 1 次印刷

定价:32.00 元

ISBN 7-5005-6897-5/F·6029

(图书出现印装问题,南财公司负责调换)



前 言

国有企业在我国国民经济中占有十分重要的地位,几十年来,一大批国有企业的经营者勤勤恳恳地奋战在国有经济的第一线,以自己的智慧和汗水为国有企业的改革与发展谱写了一曲又一曲篇章。在国有经济的战略性调整中,虽然国有经济在我国国民经济中的比重有所降低,但国有资产的总量却在不断递增,当前我国已经拥有 10 万亿的巨额国有资产,这一巨额的国有资产存量与这批优秀的国有企业经营者的贡献是分不开的。

同时,在国有经济的改革中,旧的体制被打破的同时,新的体制又还不完善,致使国有企业经营者的行为又出现了一些新的问题。从改革初期的经营者行为的短期化,到目前公司制企业中的内部人控制问题,国有企业经营者行为成了政界、理论界和企业界都十分关注的问题。

国有企业经营者行为问题的核心是一个激励与约束问题,解决国有企业经营者的激励与约束问题,需要建立与之相适应的环境与制度。对此我国政界、理论界和企业界都进行了不懈

的探索。从改革初期的工业经济责任制到目前的年薪制和股票期权,改革方案层出不穷。这些激励与约束机制虽然在不同程度上都发挥了一定的作用,但也都没能从根本上解决国有企业经营者行为的激励与约束问题。而且,近几年推出的这些改革方案大都是从西方国家借用而来的,在我国的实践中存在着许多需要解决的问题,需要从理论和实践上进行深入地研究。

在这部著作中,我们结合国有经济的制度特征,对国有企业经营者应具备的素质进行了系统的理论探讨;对国有企业经营者的选拔任用机制进行了研究。从理论上探讨了国有企业经营者行为的一般规律及其行为制导的一般原理。对国有企业经营者行为的各种激励与约束机制的实践进行了理论总结和分析,提出了我国国有企业经营者行为的激励与约束机制改革的一些思路。

本著作吸收了我们过去在国有企业经营者行为方面的一些研究成果,同时也参考和借鉴了一些国内外有关国有企业经营者行为的激励与约束方面的研究成果。鉴于著作的篇幅,我们难以在著作中穷尽一切参考过的文献,在此向所有参考文献的著作者们表示深深的谢意。

由于作者水平的局限,著作中可能存在一些不妥或疏误之处,我们热忱地欢迎广大读者批评指正。

作 者

2003 年 12 月



目 录

导 言	1
-----------	---

第1章 国企经营者的素质、识别与选拔机制研究	7
------------------------------	---

一、国有企业的经营者应当具备何种素质	7
二、素质测评:如何识别国有企业经营者的素质	14
三、国有企业经营者的选拔任用与培养	24
附录一:中共上海市委《关于加快建立企业经营者择优录用的竞争上岗机制的若干意见》	32
附录二:北京市委组织部《关于国有企业领导人员选拔与管理问题的调查报告》	36

第2章 国企经营者行为制导的理论分析	59
--------------------------	----

一、国企经营者行为目标与国企所有者行为目标的理论分析	59
二、国有企业经营者行为制导原理	71
附录:委托经营管理合同	79

第3章 国企经营者的激励机制研究 105

- 一、国有企业经营者激励机制存在的问题和改进原则 105
- 二、国有企业经营者的物质激励机制探析 113
- 三、国有企业经营者精神激励机制的改进思路 130
- 附录:武汉市国有资产经营公司试行年薪制情况 137

第4章 国企经营者的监督约束机制研究 142

- 一、我国国有企业监督约束机制变革的简要回顾 142
- 二、我国国有企业经营者的监督约束机制存在的
 主要问题 145
- 三、完善国有企业经营者的监督约束机制的思路 151
- 附录:兰州黄河企业股份有限公司的内部人
 控制下的违规行为 165

第5章 国企经营者的经营业绩评价方法的改进与完善 178

- 一、我国国有企业经营者经营绩效评价方法的演变 178
- 二、当前我国国有企业经营者经营业绩评价
 方法存在的问题 183
- 三、国有企业经营者经营绩效考评方法改进的思路 186
- 附录:境外投资综合绩效评价办法(试行) 196

第6章 管理层收购与国企经营者的激励与约束 200

- 一、管理层收购的特点及其对经理人的激励与约束功能 200
- 二、管理层收购的形式、途径和程序 205
- 三、国外管理层收购的考察 207
- 四、管理层收购在我国 214

五、推进和完善我国企业管理层收购的对策	223
六、我国企业管理层收购的成功案例	229
附录:中国证券监督管理委员会《上市公司 收购管理办法》	235
第7章 国企经营者的股票期权激励	252
一、股票期权的特点和激励作用	252
二、国外实行股票期权的做法和经验	260
三、我国股票期权的实践与探索	267
四、我国推行股票期权存在的主要问题	273
五、完善我国股票期权的对策与建议	279
附录:美国上市公司的股票期权制造 CEO 富豪	286
第8章 独立董事与国企经营者行为的约束	291
一、独立董事制度的兴起及其对经营者的监督约束功能	291
二、公司股权结构与独立董事的监督作用	295
三、我国独立董事制度的实践	298
四、我国独立董事制度存在的问题与完善	303
附录:关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见	326
第9章 外派监事会制度与国企经营者的监督	332
一、外派监事会制度的提出	332
二、向国有企业外派监事会的理论基础	335
三、外派监事会制度的组织运行特点	339
四、外派监事会的工作方式	343
五、加强外派监事会制度建设的思路	348
六、外派监事会制度的一个实例	351

附录一:国有企业监事会暂行条例	355
附录二:广州市国有资产授权经营机构 监事会管理暂行办法	360
第 10 章 会计委派制与国企经营者行为的会计监督	368
一、我国会计委派制的几种形式	368
二、会计委派制的必要性和有效性	370
三、会计委派制的实施办法	375
四、当前会计委派制存在的主要问题	375
五、完善会计委派制的基本思路	379
附录一:中华人民共和国会计法	390
附录二:云南省国有企业财务总监派驻试行办法	401
主要参考文献	410



导 言

一、国内外理论研究的回顾及面临的问题

企业经营者行为的研究是当前国内外的理论界和企业界都十分关注的问题。这一问题的研究主要涉及两个问题,一是企业经营者的选拔任用机制问题,二是企业经营者的激励与约束问题。国内外的理论界和企业界对这两方面的问题都进行了长期不懈的研究。在国外,目前企业经营者的选拔任用机制主要有三种类型:一是指定型,即由现任经理人指定后继经理人。二是选聘型,即由企业董事会从企业内外选聘经理人。三是嫡传型,即由现任经理人的子女继承经理职位。指定型机制对经理人才的识别受现任经理人个人价值观、胆识、偏好等多种因素的影响,嫡传型机制主要是家族特色较浓的企业选拔经理人的机制,它也不利于发挥集体智慧,把最优秀的经理人才选拔出来,这两种机制已不多用。选聘型是当今国外选拔经理人才的主要机制,如何选聘优秀的经理人员是当前西方国家研究的一个热点问题,这一热点问题的研究又集中在两方面,一是经理人才的信息显示机制,二是经理人才的选拔程序。

目前,选拔我国国有企业的经理人的机制也有三种:委任制、

选举制和选聘制。实践的结果表明,每种机制都有其利弊。近年来,建立在择优录用、竞争上岗机制上的选聘制已成为理论界和企业界推崇的一种重要机制。无论采取什么方法选拔经理人,有关经理人才的德才学识的信息是必不可少的。如何获取经理人才的信息,如何综合评价经营者的经营素质,目前理论界还是众说纷纭,实践中也没有一个统一的做法。建立一种经理人才的信息显示机制,以利于选拔任用最优秀的经理人是我国国有企业发展的需要。

国外关于经理人的激励与约束机制的设计有两种观点,一种观点主张依赖企业内部的激励约束机制设计,代表人物有豪姆斯特隆、克拉克、泰罗勒等,另一种观点是主张凭借市场机制解决经理人的激励与约束问题,代表人物有德姆塞茨、法马、哈特等。实践上是两类机制并用。企业内部的激励机制的设计采用的是建立在信息经济学基础上的年薪制和股票期权,这种机制在给予企业家足够的物质激励的同时,过大的收入差距也对其他企业员工的积极性造成了一定的伤害,西方国家的理论界和企业界都在探索解决这一矛盾的途径。企业内部的约束包括监事会对董事会和经理人、董事会对经理人的监督约束,风险抵押金制度等;市场约束包括经理人市场、资本市场和产品市场的约束。

我国国企经营者的激励与约束问题是伴随着国有企业的改革提出来的。从改革之初的扩权让利、承包经营责任制,到目前的现代企业制度,国有企业经营者的激励与约束一直是理论界、企业界和政界所关注的热点。最早的研究集中在如何解决承包经营中的经营者行为短期化问题,随着国有企业的公司制改革,委托代理关系中的企业经营者的激励与约束成为了人们关注的焦点。十几年来,围绕着国有企业经营者的激励与约束的问题提出并试行了许多改革方案。如经营者的年薪制、股票期权制度、独

立董事制度、外派监事会制度、管理层收购等,但这些改革措施在我国的实践中都还存在许多需要深入研究和改革的重要问题。

在国企经营者的激励机制方面,需要研究的问题包括,在年薪制和股票期权的推进中,由于职权与义务、责任和风险的不对称所造成的政策误导问题;经营者的年薪标准的确定,即经理者的定价问题;经营绩效的评价问题;如何处理股市非理性波动和经营者期权利益的实现问题;年薪制的实现形式和实现条件问题;非物质激励机制问题等等。

在国企经营者的监督约束机制方面,需要研究的问题包括独立董事制度、外派监事会制度、稽查特派员制度、管理层收购等改革措施的完善问题。如怎样解决“法人不是人”的问题,如何确保监事会依法独立行使监督权,如何充分发挥独立董事的作用问题等。资本市场和经理人市场在我国也还有许多要研究的问题,如经理人市场如何建立、怎样规制的问题,资本市场如何完善的问题等。

二、研究的理论及现实意义

国有经济是我国社会主义的经济基础,国有经济的发展对我国国民经济的发展水平具有重要的决定作用。经过二十多年的改革,虽然我国国有企业的数量有所减少,但全国国有资产的总量却得到了大幅度的增长。当前我国还处于经济转轨时期,国有企业还处于体制变革过程之中。在这样一个转轨时期,研究国企经营者的行为对我国国有经济的发展具有重要的现实意义。

首先,这一问题的研究有利于经营者职业化的发展。目前我国的经营者的还没有成为一个独立的利益主体,没有形成职业化的经营者阶层。经营者职业化是国有企业制度创新的必然要求,经营者的职业化,不仅需要有一个健全的经理人市场,而且需要有

一个好的经理人选择机制,以及经理人行行为的激励与约束机制。

其次,这一问题的研究有利于国有资产的授权经营。授权经营是国有资产经营体制创新的一项重要内容,授权经营后,经营者对国有资产的经营权进一步扩大,如何选拔高素质的经理人,并对经理人的行为进行有效的激励与约束,是一个需要研究的新课题。它直接关系到国有资产的安全和经营效率。

再次,这一问题的研究有利于提高经理人政策的效率。经理人市场的成长、经理人行行为的激励与约束都离不开政府政策的引导。政策的诱导机制是经营者激励与约束机制的重要内容,提高政策的效率是国有企业改革与发展的需要。

三、研究的主要问题

在本著作中,我们将对以下重要问题进行研究:

1. 国有企业经营者应具备的素质及其评价机制问题。市场经济中的国有企业经营者不同于计划经济时代的国有企业经营者,也不同于非国有经济中的企业经营者。本著作将提出市场经济中,国有企业经营者应当具备的政治素质、能力素质、知识素质、文化素质、业务素质、品德素质。在此基础上研究国有企业经理人所具备的综合素质的评价机制。

2. 国有企业经营者的行为制导问题。从理论上揭示国有企业经营者的行为规律,是研究其激励与约束机制的前提。本著作将结合国有经济和国有企业的政治经济特征对经营者行为的影响,对国有企业经营者的行为规律做出理论概括,并提出其行为的制导模式。

3. 国有企业经营者的激励机制问题。包括经营者的物质激励与精神激励。物质激励中,将对国有企业经营者的年薪制、股票

期权与经营者持股、管理层收购等问题进行探析。精神激励中,将结合经营者人生价值的定位,探讨国有企业经营者的精神激励措施。

4.国有企业经营者的监督约束机制问题。将从公司内部和公司外部两个方面探讨国有企业经营者的监督约束机制。公司内部主要涉及公司法人治理结构,公司外部将主要涉及到市场结构、政府、社会舆论等多个方面。

5.国有企业经营者的经营绩效评价问题。绩效评价是建立经营者激励与约束机制的前提,本著作将对现行的企业经营绩效评价理论和方法提出修改和完善的意见。

6.国有企业经营者的激励与约束机制在我国实践中的问题。本著作将从理论与实践结合的角度对近年来在我国国有企业试行的股票期权、管理层收购、独立董事制度、外派监事会制度和会计委派制度进行评价、分析和探讨。

四、主要研究方法

本著作主要采用以下研究方法:

1.调查研究。主要通过书面的问卷调查方法、口头谈话、走访、开调查会的方法,以及电子网络和文字(书刊、杂志)查寻的方法,获取研究的原始资料。在研究过程中,我们还将根据情况具体采用抽样调查、实验对比、典型个案研究等不同方法,对典型的企业和人物进行专门调研。调查研究的目的是了解国有企业经营者的需求,以及他们对年薪制和股票期权制度以及政府有关政策的看法。通过调查收集资料,然后进行整理、分析、归纳,做出切合实际的结论。

2.统计分析方法。一方面对所研究的国有企业经营者现象进行调查、观察,并运用统计分析收集到的各种数据资料所反映的

特征和趋势,描述所研究的对象及与此有关的事物的典型性和相互关系,从而揭示事物的内在规律性。另一方面运用统计手段,根据样本的数据资料,来推断总体的特征。

3.规范研究。我们将以政治目标和社会目标约束下的国有资产的保值和增值最大化为目标,坚持效率优先,兼顾公平的原则,结合调查研究的成果,确认国有企业经营者的行为规范,对国有企业经营者行为的激励与约束机制进行规范性的分析;在此基础上,并从企业内部的制度安排、企业家职业道德的完善以及企业外部的政策环境两方面,对企业家行为的激励机制、监督约束机制和政策导向机制进行规范性设计。

4.系统研究方法。以控制论、信息论、系统论为主要内容的系统理论,从不同侧面揭示客观物质世界新的本质联系和运动规律,为国有企业经营者的研究提供了新思路、新方法。

系统论是把国有企业经营者视为完整的有机的系统,从整体的结构与功能上研究国有企业经营的选拔机制和激励与约束机制。控制论是从控制的角度去研究各种控制作用下,一个经营者系统的运转规律。控制系统如果离开了信息,也就无法实行控制。信息论是从信息的获取、转换、传递、储存的过程来研究经营者系统的运动规律。

第

1

章

国企经营者的素质、识别与选拔机制研究

一、国有企业的经营者应当具备何种素质

回答这个问题,要结合国有企业的特点。国有企业的经营者首先是一个企业的经营者,因此他应当具备企业经营者应当具备的全部素质。国有企业姓“国”,而不是姓“私”,因此,国有企业的经营者还应当具备私营企业经营者不具备的特有素质。结合以上两个方面的要求,我们认为国有企业的经营者应具有八个方面的素质:

(一)坚定的社会主义信念和廉洁自律的思想素养

一个人从事的事业与其信念一致时,他就会忠诚于他的事业。国有经济是社会主义公有制经济的一种重要实现形式,当一个人具有崇高的社会主义信念、对国有经济有深厚的感情、对国有制的前途充满信心时,他就会忠实于国有企业。

在社会主义发展的初级阶段,还存在着私人利益与国家利益的区别。在私营企业中,所有者对经营者的监督受监督成本的约束而非完美,国有企业的所有者对经营者的监督是通过政府或

政府授权的中介机构进行的,这种监督也不是十全十美的。国有企业的经营者手中掌握着巨额的国有资产存量和流量,在各种监督机制不太完善的情况下,廉洁自律的思想素养非常重要。一个廉洁自律的人,就能正确处理好国家利益和企业利益与个人利益的关系,在企业的经营管理中坚持原则,自觉维护国有经济的利益。

(二) 正直的人格和坚强的毅力

正直就是诚实,前后一致,以公正、负责的态度为人处事。国有企业的经营者是企业的领导人,他只有为人正直才会有跟随者。跟随是一种信任行为,当经营者得到了下属的信任时,才具有领导的魅力和权威,他才能在激烈的市场竞争和冲突中,动员企业的一切资源,激发每个员工的潜能,去追求自己预定的目标。

信任是相互的,经营者若能信任下属,下属就能信任他。如果下属不信任经营者,经营者也不可能信任下属,不可能对下属授权,使之参与管理或是自我管理,现代的人本管理就成了空话,这样的经营者就没有善尽自己的职责。建立信任关系的关键是经营者的正直,经营者只有正直,并让自己的下属相信他的正直,然后才能提高工作效率,走向成功。

经营者是企业的领袖,是振奋人心、鼓舞士气的导师。他必须有坚忍不拔的毅力,能为人所不能,行人所不敢。经营者的这种毅力来自于他心目中不为人知的远见、成就感和使命感,这种对事业的远见、成就感和使命感足以抵销人与生俱来的惰性,使之在困难面前表现出常人不具备的忍耐力和意志力。正如美国学者奥曼所说:“根据我对高级主管所做的研究,我发现一个不是理性因素加以解释的奥秘。这些人有他们自己的远见和神秘的使命,凌驾在公司的经营之上。他们的使命有时是疯狂的,通常都