

河南省哲学社会科学"九五"规划项目

批准号:95CDJ02004

河南国有及国家控股工业企业 党的建设问题研究

项目负责人:牛全保

项目组成员:王建军	裴 瑛	马书臣
贺倩茹	寇晓宇	任高潮
郭书城	王昕栋	张营民

承担单位:河南财经学院

完成日期:2000年7月



4140240301



河南国有及国家控股工业企业 党的建设问题研究

目 录

一、主题报告： 河南国有及国家控股工业企业
党的建设问题研究

二、分报告之一： 企业法人治理结构与党的建设研究

三、分报告之二： 党在企业经营者收入分配问题上的
地位与作用

四、分报告之三： 党在国有资产保值增值中的作用

附录一、问卷调查公司名录

附录二、调查问卷

附录三、调查统计结果

河南国有及国家控股工业企业 党的建设问题研究

【内容摘要】为摸清河南国有及国家控股公司在建立现代企业制度过程中，党的建设出现的新情况、新问题，我们对河南国有及国家控股企业进行了抽样问卷调查和实地访谈。

我们研究发现的重大问题有：(1) 党组织在国有及国家控股企业治理结构中定位不明，没有与现代企业制度有效对接；(2) 对经营者的激励机制不健全，没有使用有效激励手段；(3) 约束机制不健全，造成国有资产流失。

我们的建议是：(1) 根据《公司法》，完善公司治理结构，明确党组织在治理结构中的核心位置，同时加强党组织自身建设；(2) 按照市场规则，建立有效的激励机制；(3) 为了国家利益，建立有效的约束机制。

【关键词】 国有公司 党建 激励 约束

一、有关调研的简要说明

“河南国有及国家控股工业企业党的建设问题”是现实中的重大课题。1999年3月，河南财经学院在省委宣传部指导、支持下组成课题组，开展研究。课题组经过多次讨论，并到新乡等地实地初步调查后，进行正式问卷调查，在问卷调查基础上进行了补充调查，本研究是在上述调查的基础上进行的。

1. 调研目的

摸清河南国有及国家控股公司党的建设中出现的新情况、新问题，为省委制定相应的方针、政策提供决策依据。

2. 调研内容

本次调研的重点是国有企业在建立现代企业制度中，企业党建存在的突出问题。包括：

(1) 法人治理结构的研究与探索。内容为国有及国家控股企业治理结构中党组织的定位和党的建设，中心是党组织在公司企业中是如何发挥作用的。具体来说有，党组织在企业治理结构中的位置，是否和能否代表国有股东行使职权；党组织是否和能否参与经营决策，如何参与决策；决策层和执行层是否进行了分设，应不应该分设；党组织要不要监督经营者，如何监督企业经营；工人的主人翁地位如何，如何调动广大职工的积极性；党组织自身建设存在的

问题，包括党要不要“管干部”，如何“管干部”？

（2）企业经营者分配问题调研。具体内容包括：河南国有及国家控股企业经营者分配问题现状如何？经营者是否得到应有的尊重和回报？工人的平均收入与经营者的收入差距情况。党组织在评定经营者成绩、决定经营者收入、监督经营者行为方面的地位和作用。企业经营者实行年薪制的可行性和实施方法。河南企业经营者分配问题的国内、国际比较。

（3）资产经营责任制与建立现代企业制度调研。具体内容包括：企业经营中是否存在的短期行为？产生的原因是什么？国有资产是否在流失？流失的途径和严重程度如何？党组织对国有资产的应负的责任如何？运作中的国有资产评价指标体系如何？党在资产经营责任制中的作用如何？

3. 调研方法

调研方法有一手资料的调查，还有二手资料调查。一手资料的调查方法有访问法、观察法。访问法有人员访问、面谈，还有对所有样本企业的问卷调查。我们还查阅了大量的现有研究文献和资料。

4. 调研对象

我们实地调查了各地、各种类型的典型企业，以作对比。面谈的调查对象是中层以上干部。

如在郑州市调查了公用事业性质的国有公司郑州市燃气公司，中型老企业郑州油脂化学集团公司，国家垄断行业大型国有企业郑州卷烟厂，国有印刷企业新华二厂，国家控股的、近年发展势头很好的我省上市公司郑州宇通公司，郑州房地产民营企业天伦集团公司，郑州新发展起来的股份制奶制品企业花花牛公司，全国著名的村办、合资企业竹林安特公司，新近发展起来的村办集体企业郑州金门制罐包装有限公司，依托电力行业发展起来的郑州祥和集团公司（集体性质）。

在新乡考察了国有老企业保温瓶厂，改制后的伯马集团（原耐火材料厂）、新起集团（原新乡起重设备厂），将要公开发行股票并上市的新乡大型纺织企业白鹭集团公司，近几年平稳发展的新乡化肥总厂，在纺织行业独树一帜、扭亏增盈典范的延津棉纺厂。

实地调查、访谈了全国著名的安阳玻壳公司、许昌继电器公司、驻马店卷烟厂。

此外，还实地调查了许昌电力局下属多种经营集体企业，商丘生物化学厂，焦作沁阳化肥厂，洛阳玻璃集团公司等一些较困难的国有大中小公司和集体企业。

问卷调查了河南有代表性的国有及国家控股工业企业。其中,大中型企业60家,小型企业50家。采用分地区抽样随机选择。大中小工业企业的划分标准为最近国家计委提出的最新标准,即大型企业的标准为年销售收入和资产总额均在5亿元及其以上,其中特大型企业的标准为年销售收入和资产总额均在50亿元以上;中型企业的标准为年销售收入和资产总额均在5000万元及其以上;其余的均为小企业。共发出调查问卷110份,收回问卷70份,回收率为63.64%;其中收回的有效问卷64份(后附调查公司名录),有效率为91.43%,符合规定的要求。

5.调研步骤

本次调研分为三个阶段。第一阶段为调查方案设计阶段,包括初步调查、问卷设计及印制、调查人员培训等(后附调查问卷);第二阶段为调查方案实施阶段,包括资料查询、实地访问、问卷发放回收和处理等(后附统计结果);第三阶段为撰写研究报告阶段(本报告及分报告)。

6.调研人员

参加本次调研的人员为课题组全体成员

二、现状与主要问题

(一)关于公司治理结构

1.党组织在国有及国家控股企业中地位较为稳固,但职责权力来源不明,没有与现代企业制度有效对接

(1)国家牢牢处于绝对控股地位,但国有产权模糊、虚置现象普遍,国有资产保值增值受到影响

问卷调查的样本企业中,国家股份占绝大部分比重。总体来说,国家及控股企业中,国家股比例高达90%左右。

由于国家牢牢处于绝对控股地位,改制后的国有企业要么不设立股东会,要么设立的股东会也是摆设。国有产权代表要么不明确,仍由政府各主管部门和上级党组织分散行使国有产权权力,与改制前差别不大;要么就是委托集团公司代表,国家主动放弃国有产权的权利,造成事实上的产权虚置、缺位。由此造成的直接后果是国有资产无人真正负责。

(2)党组织没有明确为国有产权代表,但要行使所有者的部分重要权力,维护所有者利益。

问卷调查的样本企业中，95.31%的企业党组织实际参与企业重大问题的决策。

党组织参与企业重大问题的决策以及决策的途径，实际上是股东和股东会的权力行为。具体来说，党组织事实上行使了国有股东和股东会的一部分权力。党组织目前除不享受国有股份资产收益权外，其它股东权力都一定程度享有。但是，党组织的这些权力并没有法律依据，因为并没有明确它是国有产权代表。

2.党组织决策权与董事会决策权高度重叠，但根据不足，稳定性差

(1) 党组织在董事会（决策层）中处于领导地位。据我们调查统计，党组织在决策层中处于领导地位企业，总共占样本企业的59.4%。

另外，从总体上来看，党委书记兼董事长的比例较少，仅为14.1%，既比“一身三任”（党委书记、董事长、总经理一兼挑）的35.9%小得多，也比董事长兼总经理情形小得多，后者为29.7%。这和中央提倡的体制差别较大。中央97年4号文件中指出：“实行公司制的企业，党委书记、董事长可由1人担任。”

(2) 党组织的决策内容和途径与董事会重叠。调查中发现，党组织的决策内容和途径与董事会高度重叠。目前的主要问题是党组织决策权的基础不明，根据不充分，相应地也不稳定。

(3) 董事会中党员比重高，党的意志能贯彻。

3.“分设原则”没有普遍执行，激励机制极不健全

根据我们调查统计：决策层和执行层混在一起企业，总共占样本企业的75%。和中央《通知》“董事长与总经理原则上分设”差别较大，也与现代企业管理发展趋势相背离。董事工作动力不足，“董事不懂事”现象普遍。

4.党组织监督与监事会监督权限重叠，监督机制没有有效建立起来

按照中央精神，党组织要加强对国有企业领导人的监督。目前的问题是，党组织监督内容与监事会监督内容有重叠现象。同时，监事会的监督动力不足，没有有效运作，国有资产监督出现“空白”。

调查发现，问卷样本企业监事会中的党员比例达到93.33%。党的监督作用在有些企业中之所以打了折扣，关键是党员监事没尽到职责。

5.工人的主人翁地位在部分改制企业、困难企业有淡化倾向，同时涌现出一些凝聚力强的新型企业

到一些企业访谈，有些企业职工反映，我们是主力军，却不是主人翁，困难的时候团结工人，大干的时候依靠工人，改革的时候冷落工人。特别是一些困难企业，一些下岗工人，找不到主人翁的感觉。职工无法对国有资产保值增

值有效发挥作用。

与此同时，我们也发现一些适应市场经济，与社会主义市场经济融合在一起的新典型。许昌继电器公司、延津棉纺织厂、新乡化肥总厂、中国一拖股份有限公司、驻马店卷烟厂等就是其中代表。

6.党组织在改制企业作用得到了加强，机构也较为健全，但专职党务人员比例偏大

(1) 企业改制后，党在企业中的地位和作用有改进。问卷调查表明，国有企业改制后，党组织和党员在企业中起的作用总体情况是，95%以上的企业认为，企业改制没有削弱党在企业中的作用。这和我们的直观感觉有一定差距。主要原因是各地方贯彻97年中央4号文件精神结果。

(2) 党员在职工总人数中比例较高，党务工作者专职比例过大

98年问卷调查样本企业员工中，党员人数较多，比例较高，平均为18.44%。由于党员人数多，比例大，党员的模范带头作用不突出。有的党员把自己看作一般群众，没有上进心。有些党员甚至还不如一般群众。

党员中党务工作者占8.07%，其中专职党务工作者占4.74%，兼职党务工作者占3.33%。专职党务工作者比兼职党务工作者多。二者的比例为1.42:1。

大量的专职党务工作者造成企业庞大的正式管理机构，人浮于事严重，非经营性支出较大，如支付专职党务工作者工资，另外还有党组织活动经费。问卷调查的样本企业中，有43.75%的企业，党组织活动经费一部分列入年初的管理费预算，有57.81%的企业党组织的活动经费可随用随支。当然，专职党务工作者的劳动也有的是对企业经营的直接贡献，对企业来讲也是很重要的，但增大企业管理费用，影响企业竞争力，也是不争的事实。

(二) 关于经营者收入分配

1.从总体上说，河南省国有及国有控股企业经营者的年收入属偏低水平。大多数经营者年收入集中在5000元~20000元之间，3万元以上的企业仅占有效样本企业的12%，企业经营者年收入与本企业员工平均年收入之比集中在1~3倍之间。

2.不同规模企业经营者年收入之间并没有显著的差异。本来大、中、小企业由于经营规模的差异，要求经营者的知识、素质和能力不同，经营难度和经营者创造性劳动支出有差异，一个经营年销售收入在几十亿元的大企业与经营年销售收入在几百万元的小企业不可同日而语，在经营者报酬上应充分体现出来。广东惠州最大的国企TCL集团老总1997年年收入达400万元，科龙集团主要经营者的三年来的年收入平均在200万元左右，而河南省经营规模与之相当的大型

骨干企业（如许继、安钢、安玻等），经营者收入却相差很远，最高仅为7万元。

3.经营者收入的确定仍按计划经济的办法，经营者收入与企业经营业绩关联度不大。在企业改革过程中，我们强调和突出了一般员工的用工制度改革和分配制度改革，而忽视了与企业发展关系更大的经营人员的用工制度和分配制度改革。自觉或不自觉地把希望寄托于经营者的道德自律。我们仍然不自觉地把国企的经营者当成政府官员，在对经营者定价上仍以公务员对待。在退休制度方面，国企经营者仍沿用60岁退休的规定，离职后拿退休工资，经营者有后顾之忧。全国国企改革的典范许继集团公司经济效益十余年以35%的速度增长，销售收入、利税、市场占有率等主要经济技术指标连续6年居全国同行业第一位，但公司董事长兼总经理王纪年年收入仅为15000元左右，这固然有人格的力量在起作用，但作为国有资产所有者应充分尊重企业家的创造性劳动，给予应有的回报，并加以制度化。

4.党组织在经营者收入决定中的参与度仍有待提高，并且大、中、小企业间存在较明显差异。在我们调查的样本企业中，有过半的企业党组织没有参与经营者的收入决定。大中型企业党组织的参与度明显高于中小企业。由于在现代企业制度的新形势下，党组织参与企业重大生产经营活动决策的范围和方式、党组织发挥监督作用的内容、渠道、手段、权限缺乏明确的政策规定，党组织参与经营者收入决定时无所适从。

5.在经营者名义收入低的同时，隐性收入和在职消费大量存在。

在国家所有者代表还没有真正进入企业并行使所有者职能，对经营者的监督和约束机制没有形成的情况下，经营者的合理收入不能通过正常收入分配渠道而通过不合法的或者合法的手段而获得，“扩大个人支出帐户”、灰色收入甚至黑色收入大量存在。有人估计，厂长、经理公费旅游、公款吃喝、寻租等行为获得的收入就要高达普通职工收入的40倍以上。

6.没有形成有效的经营者激励机制和约束机制。

目前各级政府对企业经营者的作用强调得也不少，各种奖励规定也较多，但总体说，还没有形成有效的激励机制。来自各方面对经营者的不少，对经营者的约束不少，但仍然漏洞很多，并没有形成有效的约束机制，如规定经营者个人收入不能超过职工平均收入的多少倍等。强调经营者个人品德多，强调对经营者制度约束少。

（三）关于国有资产保值增值

1.国有资产的保值增值在企业内部没有具体的责任人，造成人人都是国有资

产的主人，人人都对国有资产负责，实际上人人都不负责的状况。

我国国有资产的委托代理模式是全民——各级政府——企业。国有资产名义上归全民所有，却缺乏具体人格代表，产权主体虚置于逐级委托代理的链环和层次中，各级政府和职能部门身兼委托人、代理人的双重身份。因此，国有资产在产权基础上带有“公共”的基本特征，存在着事实上的不清晰。国有资产的保值增值由多元化的代理人共同负责，责任的分散淡化了责任，各层次代理人都缺乏像对待量化到个人那样的关切度，从根本上制约了代理人行为的合理化和效率。这就造成国有企业中的各级官员都是国有财产权的代表，但又都不对国有资产的保值增值具体负责，使得他们不是企业经营风险的真正承担者，他们对企业生产经营状况的关心极为有限，甚至相互勾结起来共同侵犯国有资产，造成国有资产流失。如有的企业在股份制改造的过程中，企业给予资产评估部门一定的物质利益刺激，使之有意采取低估手段，参与将国有资产转为企业资产，使国有股少之又少。

2.监事会的作用总体来说非常弱化，根本没有起到《公司法》中所规定的作用。甚至有的企业根本没有按照现代企业制度设立监事会。没有监事会或者监事会流于形式，就使得企业内部的约束机制非常欠缺，无人对董事会、经理层进行监督，尤其是目前大多数企业的董事长、总理由一人担当，形成企业内部一言堂，使得企业高层为了自身利益，为了短期利益，为了企业利益，侵吞国有资产，造成国有资产流失。

3.董事长、总经理、监事会主席收入水平整体较低，缺乏有效的激励机制，且对于他们的评估仍然以行政评价为主的方式，其地位、收入、荣誉跟企业的规模、企业的经济效益、国有资产的保值增值尚未紧密联结，决定了企业高层领导相应地追求企业地位，行政待遇，以及个人的收入、名望、权力等目标，淡化了企业的经济责任，使得很多企业亏损，造成国有资产损失，但经营者个人却成了“穷庙里的富方丈”。另外，现阶段外企高级管理人员和私人业主的丰厚收入也刺激了某些国有企业经营者的攀比心理，为弥补由机会成本造成的潜在损失，利用国有资产橘变为枳成为捷径。

4.企业内部专职党务工作者人数过多，素质较低，党组织的职能与企业经营管理的职能部分重叠，但企业内部却是两套机构，两班人马。这样，就造成部门间的摩擦增多，企业需要支付机会成本；同时，分散了经营者的精力，不利于国有资产的增值，另外也增加了企业的管理费用。但是企业经营者在经营的过程中，国有资产增值和保值的信息又不反馈回党的组织部门，党的组织部门没有经济效益的监控系统，党自然就不负国有资产保值增值的责任。

5.工人阶级主人翁地位下降和党员意识淡薄。不去体现领导意图企业虽然建立了职工代表大会制度，但多数存在形式主义，它只是行政领导的一种安排，往往不得。作为无产阶级先锋队代表的党员，党性也有一定的减弱，政治理想日趋淡漠，仅仅追求个人生活和个人成绩，没有发挥先锋模范作用，在企业中趋炎附势，没有正气，对于有损国有资产的行为睁一支眼闭一只眼，大大降低了党组织对职工群众的凝聚力。

6.有相当一部分企业亏损，且有不断恶化的趋势，国有资产的保值增值已经如履薄冰

7.国有资产评价指标不健全

国有资产流失有国有资产运营效益低下的原因，也有其他途径的国有资产流失的原因，但国有资产缺乏科学化、规范化的管理指标，企业经营者对现有国有资产保值增值指标体系不够重视也是非常关键的原因。

现行指标体系中缺乏对下面问题考评的相应指标。一是国家股配股问题。由于国家股不能上市流通，不参加分红，且国家股东若放弃配股权，丧失了获取配股价与股市股价之间的收益，也丧失了以配股权参加年度分红的机会，这样直接减少了国家股在过去应得的收益，造成国有资产流失。二是闲置资产问题。目前，闲置资产普遍存在于国有企业中，它是企业资产运营效益低下的突出表现，也是资产流失的潜在形式。

三、对策性建议

（一）按照《公司法》完善公司治理结构

据上述对国有及国家控股企业调查的结果，我们认为在新形势下加强党的建设，必须与公司内部治理结构结合起来，与市场经济通行的法则结合起来，创造性地解决出现的新问题。如股东会、董事会、监事会、经理层的分工、制衡机制还没有完全形成问题；“新三会”与“老三会”矛盾问题。我们认为，新、老三会矛盾的焦点是党委会和董事会关系，但矛盾的根源是国有产权代表不明。我们认为解决这一矛盾的办法有：

1.明确党组织为国有产权代表

前面已说，目前党组织没有明确为国有产权所有者代表，但要行使所有者代表的部分重要权力，参与重大问题的决策，维护所有者利益。

理学研究结果表明，合法权力的基础来自于职位。在私人所有的企业，职位的职权主要来自私人财产的社会制度。那么在国有或国家控股企业，党组织

的权力来源于什么。即党组织参与国有企业及国家控股企业重大问题的决策，其权力基础是什么？我们认为显然应直接来源于产权而不是执政地位，否则党组织在其它性质的企业应有同样的权力。换句话说，它只有是国有产权代表，是唯一出资者、大股东、股东，才能行使上述权力。

们的看法是，应明确党组织代表国有产权，或部分国有产权。这样才能和《公司法》相对接，也才能保障其权力行使的合法性和稳定性。

2.党组织参与决策方式融合在董事会中

如果党组织是国有产权代表，党组织可以以所有者的身份理所当然地进入董事会，参与重大问题的决策。这样，党组织参与企业决策的途径就从“外部”进入“内部”，从“合理”进入“合法”，从“摇摆”进入“稳定”。企业党组织成员特别是党委书记要以合法的程序进入董事会，并建议党委书记兼任董事长。大中型企业董事长不再兼任总经理，小型企业视情况而定。同时，按照《党章》规定，把符合条件的党员董事和经营者吸收到党组织领导班子中，做到“双向进入”，从组织上保证党组织在企业中的决策地位。

此外，党制定的章程和领导制定的法律决定了党代表职工的利益，并能维护职工的利益，甚至直接代表职工利益的工会，其权力基础也来自于共产党的性质和执政地位。党组织可通过职工代表大会和工会，选择职工代表进入董事会，维护它们的正当权益。

总之，党组织通过董事会影响决策有两种途径：作为国家产权代表进入董事会，选择职工代表进入董事会。党组织的决策应从过去的单一直接决策转变到间接联合决策，以适应现代企业制度的决策机制。

3.提倡决策层和执行层分离

前已说明，目前许多国有企业或国家控股企业决策层与执行层混在一起，“分设原则”没有普遍执行。我们认为，这不符合企业发展规律。尽管《公司法》没有要求决策层和执行层必须分离，但从企业自身发展来说，分离还是必要的。原因在于现代企业经营需要专门技能，需要专门人才，所有者或所有者代表不见得能管理好企业（当然能管理好更好）。企业越大，管理越复杂，越需要专业的管理人才。因此，建议大、中型国有及国有控股企业，董事长和总经理分设。

西方成功的一些企业，特别是大中型企业，决策层和执行层大都是分离的。我们调查的宇通公司，原来是混在一起的，运作一段时间后特别是企业规模急剧扩大后，原体制越来越不顺，后来就进行了分设，效果较好。

4.党组织监督方式融合在监事会中，监事会的监督力度须加强

前面已说明，目前党组织的监督内容和途径与监事会是重叠的。但党组织的这种监督并无法律依据。如果党组织是国有产权代表，党组织可以以所有者代表的身份或派出人员自然地进入监事会。

为了加强对国有企业领导人的监督，企业党组织要按照中央精神，抓好监事党员参加组织生活和有关廉洁自律、个人重大事项报告等制度的落实，加强纪律检查工作，加强党内监督。

此外，企业党组织的监督作用可以通过多种合法途径来实现。如领导工会监督、群众监督等。党组织可通过领导职工代表大会和工会，选择职工代表进入监事会对企业进行监督。同时，工会是职工代表大会的工作机构，负责职工代表大会日常事务，也要监督企业日常经营和维护职工合法权益。

5.全心全意依靠工人阶级，代表和维护广大职工的利益，按照市场经济规则搞好民主管理，发挥职工的主人翁作用

当前的问题是，工人的主人翁地位在改制企业、困难企业有淡化倾向，还有的企业内部由于过分强调经营者的权力，职工积极性不能很好地发挥，失落感严重。

在此情况下，党组织应加强对工会领导，高度弘扬工人阶级的主人翁地位和作用。如果把全心全意依靠依靠职工群众只作为口号来喊，只会引起广大职工的反感。要体现职工群众在企业中的主人翁地位，必须保证职工按照法律规定，参加重大问题决策和监督，这样才能使全心全意依靠工人阶级的指导方针落到实处。使工人阶级在企业中拥有民主权力，是社会主义民主的真正的实在的发展。拥有这样民主权力的工人阶级，也才是我们党和国家真正能够依靠的社会力量。要切实发挥职代会的作用，让职工知公司情，明国家事，事关企业生存和发展的重大问题以及职工利益的改革措施，一定要经过职代会讨论通过。与此同时，大力加强职工队伍建设，提高职工的思想政治素质、科学文化素质和技术业务素质，增强纪律性，按市场化劳动关系要求，调动职工的积极性、主动性和创造性。

6.围绕企业生产经营加强党组织自身建设

(1) 和平时期党员队伍建设必须与经济建设相结合，企业党的建设必须与企业经营情况相结合。

实行社会主义市场经济和企业改制后，国有企业或国家控股企业党组织的工作环境发生了很大的变化。在激烈竞争的大环境下，企业党组织工作面对的不只是广大职工，还有广大的股东、顾客、竞争对手。党组织在企业中的工作与活动，如果不能为企业的经济工作服务，不能提高企业的素质促进企业的发

展，就失去存在的基础，得不到广大职工和股东的支持。因此，企业党组织要改进工作方式，把党的工作着力点集中到经济工作中去。

因此，企业党组织要以企业的各项经营活动为载体，与企业的生产经营工作紧密结合，用分散灵活的活动方式开展党的工作。象新乡起重集团公司，“党员工程”的主题就是经济实用，适应市场，服务生产，取得了好的效果。

相应地，党政产生分歧时，都要把思想和行动统一到企业发展上。不利于企业发展的都不能干，发展才是硬道理。不能你唱你的调，我吹我的号。考核党组织的工作时，必须以本单位的生产经营情况作为基本依据。如果经营工作没搞上去，党的工作再轰轰烈烈也没有意义。对于涣散无力、决策失误的党组织，党组织领导成员应承担政治、经济和道义上的责任。

(2) 强化市场观念，狠抓队伍建设。企业是经济实体，必然追求效益。而效益在市场经济特别是在买方市场条件下，是在市场中实现的。党组织要想与生产经营紧密结合，必须冲破计划经济的束缚，让我们的党员切实转变观念，树立正确的市场经营观，从严要求自己，支持和适应严格的企业管理制度。搞的好的企业没有一个不是严格管理的企业，新乡化肥厂如此，安阳玻壳公司如此，等等。当然做到这一点，是个艰苦的、甚至是痛苦的过程，需要党组织做深入细致的思想转变工作。为了搞好队伍建设，党组织也要积极稳妥地抓好生产经营骨干的入党工作。我们认为党员规模不在大，而在精，确实能发挥模范带头作用。

(3) 党的机构要精干，党的干部要兼职，党的活动要业余。按照精简、高效、协调原则设置党组织工作机构，允许更多的企业设置一个机构如党务工作部，内部实行分工；增大兼职党务工作者比重，减少专职党务工作者比重。

(4) 党管干部的形式、范围和程序要调整，干部的标准应为“复合型”。坚持党管干部的原则，但一定要走出只有党委任免干部甚至任免全部干部才是坚持党管干部原则的误区。公司一般董事和监事，党组织应通过股东会选举，职工董事和监事应通过职代会选举，党组织认可；企业高层管理人员聘任或解聘，党组织应通过董事会进行聘任。中层管理人员选聘原则上应尊重经理层的意见，党组织通过董事会表达自己的意志。至于基层干部，则应完全由经理层决定，党组织没必要渗透得那么细。

在选拔党务干部时，党务干部必须是“复合型”人才，不仅要有敏锐的政治头脑，而且要有经营管理才能。同样，在聘任经营管理者时，经营管理者不仅应有经营才能，而且要有政治素质。“单打一”干部既搞不好党务工作，也搞不好经营工作。“单打一”无法做到“双进”、“兼职”。现实中已有不少成

功的做法。

（二）按照市场规则，建立有效的激励机制

基于目前国有及国有控股企业经营者收入分配的现状和党组织在企业中的地位、作用我们提出以下对策：

1. 优化公司法人治理结构，突出党组织的作用

党组织作为工人阶级的先锋队，理应把保持国有资产的保值增值，激励、监督和约束经营者行为、促进企业经济效益的持续提高作为自己的重要任务。党组织过去曾经发挥了重要作用，即使改革开放的这些年也是如此。有识之士指出，在国有企业相当一部分控制权已掌握在经理人员手中的情况下，国有资产之所以没有象东欧、俄罗斯那样快速流失，一个重要原因就是党组织还部分控制着国有企业经理人员的任免和激励。（青木昌彦、钱颖一：《转轨经济中的公司治理结构——内部人控制和银行的作用》，中国经济出版社，1995年）

党组织在经营者收入分配上的作用可以概括为：（1）参与和决定经营者人选。（2）对经营者的学识、能力、思想作风、个人品质和群众关系进行定期考核。（3）客观准确地评价企业经营状况，监督公司财务活动。（4）制定科学合理的经营者收入分配制度。总之，就是形成有效地经营者激励机制和约束机制。

2. 建立有效的经营者业绩考评制度和审计制度

准确地评价经营者的经营业绩是确定经营者收入水平的依据。为了使经营者尽其责、用好权，对经营者的考评、监督和约束是必须同步解决的关键问题。党组织应建立以资产回报为核心的注册考核制度，把对经营者考核结果记入经营业绩档案，作为经营者实绩的原始凭证和历史记载。考核指标宜简不宜繁，一般以资产净值增值率、利润增长率和销售收入（销售量）增长率为主。

同时应建立制度化和责任明确的企业经理人员定期审计结果报告制度和个人财产公开制度，对企业经理人员定期和离职进行全面审计，以此来对经理人员利用职权侵吞公司财产的行为构成强有力的约束。

要从制度上保证经营者个人收入同企业经营成果挂钩，使其收入公开公、市场化，避免隐形化、随意化，保证经营有方的管理者能够理直气壮地获得合法的高收入。

3. 实行年薪制，加大对经营者的激励和约束

实行年薪制的理论依据。年薪制是以“年度”为期间确定经营者的基本报酬，并根据经营成果发放风险收入的一种工资分配制度。在国外，年薪制是企业经营者普遍实行的一种薪俸制度。根据社会主义初级阶段市场经济的要求和

马克思主义按劳取酬的理论，对经营者实行年薪制有其客观必然性。我们提倡和鼓励大公无私、无私奉献精神，但我们的政策取向又必须建立在承认经营者个人利益的基础上，承认经营者的个人物质利益就应该建立起与经营者贡献相一致的激励机制，目的是为了能够更好地发挥经营者的主观能动性，保障出资者的合法权益，提高企业经济效益。经营者从事的是复杂的、复合性的集脑力劳动和体力劳动于一体的创造性劳动，依据责任、权力、风险和收益相统一的原则，企业经营地好，经营者获得与其贡献相一致的报酬是理所当然的，国家资产得到增值，职工收入相应增加。实行年薪制增加了经营者收入，肯定了他们对企业和社会创造性的贡献，较好地体现经营者报酬结构与其功能结构的一致性，同时也增加了他们的责任和压力。

经营者年薪制最大特点是经营者收入与职工收入分离，而与企业的经营业绩相联系。在市场经济条件下，经营者和生产者收入分配机制是不同的，决定经营者收入的主要依据是企业的整体效益，而决定生产者收入的主要依据是劳动的效率，具体分配方式是岗位技能工资制或计件工资制。目前在经营者收入的确定上过分地考虑和强调与职工平均收入相联系，会造成经营者尽可能地通过提高职工工资收入来增加个人收入的“内部人控制”问题，造成企业和社会效率的巨大损失。职工不能容忍是大量亏损、下岗失业和经营者挥霍公款，而对于企业效益提高、经营者相应获得较高收入、职工就业有保障且收入不断提高，职工是能够承受的。

当然，在社会主义制度下，国有及国有控股企业毕竟是公有制为主体的企业，经营者收入不能与职工收入过分悬殊，产生两极分化。同时，更主要的是收入分配问题不单纯是一个经济问题，也是一个受传统、习惯和文化等多种因素影响的社会问题，因此，需要考虑到社会分配伦理。一方面，国家应充分肯定和承认经营者的特殊劳动，另一方面，则应提倡经营者的奉献精神。经营者和职工收入过分悬殊，不利于职工积极性的发挥和社会安定团结。

经营者年薪的结构。经营者年薪应包括基本年薪、效益年薪（风险收入）和期权三部分。

基本年薪是对经营者已有知识、经验、能力的积累和承担岗位的肯定。应当参考本地区和本企业职工平均工资水平、企业规模来确定。基本年薪每年随物价指数进行调整，保证经营者的基本生活需要。

效益年薪应当根据本企业当期经济效益有关指标完成情况（例如资产保值增值和利润考核指标）确定，并考虑到特殊的、不是经营者能力所为的环境变化，以及生产经营难易程度和有关技改项目完成期限的长短。同时应规定，经

营者效益年薪的20%~50%转入风险收入基金，用于部分抵补由于决策失误和经营不善给企业造成的损失，使经营者真正承担部分经营风险。任期届满统一结算。

效益年薪主要是根据企业经营的年度收益决定的，在信息不对称的情况下，会导致经营者行为短期化，即追求短期利润水平。生产经营是一个长期的过程，为了弥补这一缺陷，可辅之以股票期权制。

期权是经董事会认定、股东大会批准，经营者可以在一定期限内用现金以约定的价格购买公司股份或经营者获得特别奖励的股份。期权使经营者的切身利益与企业紧紧地联系在一起，使经营者高度关心企业经营业绩的长期成长和资产增值。

在年薪收入充分体现出经营者价值的基础上，对经营者的个人支出进行严格监督，杜绝经营者各种各样的灰色收入和黑色收入现象。在建立了对经营者物质方面的激励机制的同时，要建立对经营者精神方面的激励机制，充分承认他们的社会地位，满足其精神需求。

（三）为了国家利益，建立有效的约束机制

1. 在企业内确立国有资产所有者的代表

建议企业内应由党组织作为国有资产所有者代表，同时由党委书记兼任董事长，对国有资产保值增值负责。

2. 对董事长建立激励机制。

董事长虽然是国有资产的代理人，但它毕竟不是真正的资产所有者，不可能像西方企业的董事长一样获得实际剩余权，这样，要让他作为国有资产的代理人，负责国有资产的保值和增值，就必须实行激励。激励除了精神激励，充分承认他们的社会地位，满足他们相应的生活待遇和精神需求外，更多的还体现在物质激励上。

3. 总经理在经营过程中，在追求利润最大化的同时，要确保国有资产的保值增值，对总经理的考核要加入国有资产保值增值指标，且要严格执行。

3. 切实提高监事会在企业中的地位，从法律上强化监事会的检查监督职能。

监事会主席要有党性原则，依照《公司法》对董事长、总经理的行为进行监督，定期检查公司财务，确实对国家股、企业法人股和个人股东负责，确实保证国有资产的保值增值。对于有损国有资产的行为要及时提议召开股东大会，坚决予以抵制，情况严重者，需报上级主管部门。对于监事会主席同样要有激励机制。

5. 由董事会任命财务总监，按董事会的授权进行监控活动，对国有资产的运行和保值增值进行全过程的监督，对国有资产的流失承担相应责任。

设置财务总监，对企业财务活动进行事前、事中和事后监控，能从机制上对经济权力制约，防止企业投资失误，资金外流和损失，对企业权力人物在执行职务时，违反法律、法规或公司章程的行为进行监督，对损害国家、企业、股东权益的行为可及时反馈给董事会，与企业总经理对超过一定限额的重大财务收支实行联签制度，列席定期召开的董事会会议。

6. 将党的系统设置一个党群工作部，精简机构和人员。

7. 为了体现民主管理，保证国有资产的保值增值，党委书记要保证、保障企业高层实行厂务公开，通过厂务公开接受工人群众的监督。

8. 逐渐推广员工持股制度。

由员工持有企业的股份，这样就使得国家法人股、企业法人股和员工股份以产权为纽带，以股权为表现形式，结合为利益共同体，可以充分调动职工的劳动积极性和对企业、对国有资产的责任感，有利于发挥职工的民主监督作用，是全心全意依靠工人阶级在新时期现代企业制度中的具体实现形式。

9. 完善国有资产管理指标体系

参照西方的经验，国有资产保值增值指标体系应包括以下内容：国有资产保值增值情况、企业积累和分配的比重关系、总资产报酬情况、资本收益情况、销售利润情况、资产负债情况、资产周转情况、社会贡献情况、国家股的收益情况、资产利用情况。