

国外大公司的 董事会、财务监控与薪酬激励

——上海市企业高级行政人员代表团赴美加考察专辑

周鹤龄 主编

上海财经大学出版社

国外大公司的 董事会、财务监控与薪酬激励

——上海市企业高级行政人员
代表团赴美加考察专辑

周鹤龄 主编

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

国外大公司的董事会、财务监控与薪酬激励:上海市企业高级行政人员代表团赴美加考察专辑/周鹤龄主编. —上海:上海财经大学出版社, 2001. 1

ISBN 7-81049-517-8/F·437

I. 国… II. 周… III. ①企业管理-概况-美国 ②企业管理-概况-加拿大 IV. F279.71

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 80993 号

国外大公司的董事会、财务监控与薪酬激励

——上海市企业高级行政人员代表团赴美加考察专辑

周鹤龄 主编

责任编辑 辛 白 封面设计 周卫民

上海财经大学出版社出版发行
(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮件: webmaster@sufep.com

上海印刷七厂一分厂印刷装订

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 11.5 印张 119 千字

印数: 0 001—3 000 定价: 40.00 元

本书编委会

主 编

周 鹤 龄

编 委

陈忠德 葛大维 林益彬
胡兰芳 达孺牛 何向东
胡奇志

执行编辑

葛大维 林益彬

目 录

从创新机制入手 造就面向 21 世纪高 素质企业领导班子	周鹤龄	□ 1
上海市企业高级行政人员代表团赴美 加考察报告		□ 21
美国公司治理中董事会的角色、组织、 运作及管理 ——对 GM 公司董事会的实例考察		□ 41
美国大公司中的财务监控体系		□ 65
美国大公司的薪酬激励		□ 76
通用汽车公司章程		□ 84

通用汽车公司董事会管理方针	□117
摩托罗拉的财务控制和财务组织	□128
通用汽车公司薪酬计划	□136
通用汽车公司人力资源管理	□150
跨国公司怎样激励经营者	□164
后记	□172

从创新机制入手 造就面向 21 世纪高素质企业领导班子

◎ 周鹤龄

根据中央提出的用三年左右时间,通过改革、改组、改造和加强管理,使大多数国有大中型亏损企业摆脱困境,力争到本世纪末使大多数国有大中型骨干企业初步建立现代企业制度的目标,以及中央关于进一步深化企业人事管理制度改革,加强企业领导班子建设的一系列重要指示,上海市各级党组织认真贯彻落实中央的精神,把建立现代企业制度作为国有企业改革的重点来加以推进,并从创新机制入手,切实按照社会主义市场经济和现代企业制度的要求,积极探索与之相适应的企业干部管理体制和管理机制,取得了初步成效。

一、加强党对企业的政治领导,坚定国企改革和企业干部制度改革的正确方向

在全面推进国有企业改革和发展,推进现代企业制度率先建立的实践中,我们始终坚持党的政治领导,坚定国有企业改革和企业干部制度改革的正确方向。这是一项基本的政治原则,也是我们搞好国企改革的前提。

国有企业管理体制和经营机制的深刻变革必然带来组织形式和管理方式的改革,尤其是给党组织的设置、定位提出挑战。在现代企业制度建设中要不要建立党组织,党组织的政治核心地位、作用是强化还是淡化,全心全意依靠工人阶级的指导方针有没有过时等重大问题上,在刚开始时,有少数同志产生了模糊的认识。针对这一现象,上海市委坚持用邓小平理论和新时期党的建设理论来统一各级领导干部的思想。我们强调,党对企业的政治领导权决不能丧失,党的建设决不能削弱,企业党组织的政治核心地位、全心全意依靠工人阶级的方针决不能放弃。为了确保党对企业的政治领导,我们坚持做到“五同步”:企业党委班子配备与建立法人治理结构同步进行,党群组织与行政组织同步建立,党、政工作同步规划,党、政试点方案同步设计,党、政功能同步到位。

实践中,我们感到不仅要解决“坚持党的政治领导”的认识问题,还必须解决作为新的企业制度——现代企业制度与企业党组织相结合的操作问题。只有这样,才能把有中国特色的企业制度落到实处。在中共中央组织

部的指导下,我们在实践中探索形成了“双向进入,交叉任职”的办法,从组织结构上解决了党组织与法人治理结构的关系,明确了企业党组织的定位。1996年,中共中央组织部虞云耀副部长到上海检查工作时,对我们的工作给予了肯定,更坚定了我们的信心。同时,上海国有企业党组织积极探索在新的企业制度条件下,发挥企业党组织政治核心作用的新途径、新办法。特别是在党组织发挥政治核心作用的根本途径是参与企业重大问题的决策上,通过探索和实践,我们形成了四条做法:第一,强调党组织参与重大问题决策是一种组织行为,是企业整个决策程序的一部分。要求做到依法参与,集体决策。进入决策层的党委成员作为决策整体的一部分要充分发挥作用,但法定决策权在董事会。第二,强调党委在参与决策中要注重决策的政治性、战略性、政策性和全局性,包括重大改革方案的制定、重要干部的任免、考核、监督以及领导班子结构的合理配备等。第三,强调党组织要规范决策程序。决策前,决策议题要在党委会上先酝酿;决策时,要体现党组织的要求和意志;决策后,要组织党员和职工贯彻落实。第四,强调要建立制度、落实责任,使党组织在现代企业制度中发挥政治核心作用的实现途径和方法规范化、制度化。

经过几年努力,上海实行公司制的国有企业,党委会成员和法人治理结构成员中,绝大多数都是“双向进入,交叉任职”的。多数集团公司明确规定,党委成员的二分之一须按法定程序进入董事会,法人治理结构中的党员行政领导在党委会中的比例不低于三分之一。据统计,

上海工业系统 61 家有限责任公司的法人治理结构中,有 58.3% 的党委成员进入董事会,有 10% 的党委委员进入监事会。党委班子中,党员行政领导人员比例达到三分之一以上的占 98%,达到二分之一以上的占 68%。到目前为止,在市管的 59 家控股(集团)公司和大集团公司中,党委书记兼董事长的有 49 家,占总数的 83.1%,董事长兼党委副书记的有 7 家,占 11.8%。由于采取了“双向进入,交叉任职”的方法,党组织参与决策的环节简化了、决策效率和决策水平提高了。如上海联华超市的超常规发展,成为全国 93 家超市行业之首;上海轮胎橡胶(集团)股份有限公司的发展,很大程度上得益于由“双向进入,交叉任职”组织结构形成的领导班子,达到了精简、高效的目标。

实践证明:“双向进入,交叉任职”的做法从组织上明确了党组织在企业法人治理结构中的地位,初步构建了现代企业制度条件下企业党组织的领导体制,从制度上确保了党组织管大事、顾全局、抓战略,推动企业经济发展。

明确企业党组织在现代企业制度条件下的定位和领导体制,不仅是企业党组织发挥作用的有效途径和活动方式的组织前提,也是实施国有企业干部制度改革的组织基础。唯有基础的确立,才能坚定地把坚持党管干部原则与依法用人结合起来,改进党管干部方法,逐步实行产权代表委任制和主要经营者的聘任制,为国有企业领导班子建设开创了一条新路。

党组织在现代企业制度中的地位确定了,发挥作用

的途径明确了,才能确保党管干部原则与现代企业制度规范运作的结合,确保企业干部制度改革的顺利进行。

二、深化企业干部制度改革,创建企业干部管理新机制

创新企业干部管理体制、管理机制,是形成一条适应社会主义市场经济体制和现代企业制度需要的国有企业领导班子建设新路子的必要条件。

从1993年开始,上海市委、市府就根据中央要求,开始探索建立与现代企业制度相适应的国资管理体制,提出了实行国有资产管理体制改革、推进政府机构改革和建立现代企业制度的“三位一体,整体联动”的改革思路。同年,上海成立了国有资产管理委员会及其办公室。经过几年的实践,又初步形成了市、区(县)两级国资管理专司机构和国资行政管理体系,明确了国有资产投资主体,形成了国有资产出资人制度。同时,上海19个专业经济管理局先后改制为控股(集团)公司和企业集团,并经国资委授权,成为国资经营主体。这些集团公司的全资或控股企业是生产经营实体。至此,三个不同层次、职能的国有资产管理运作体系初步构建。1994年起,现代企业制度开始试点。经过三年的试点实践,97%的现代企业制度试点单位完成了公司制改造;99%的经营性国有资产已授权经营。

“三位一体,整体联动”的改革为我们以后几年创新企业干部管理机制,对企业和企业干部实行分类分层管

理,规范企业法人治理结构,推进经营者竞争上岗,从外部环境上创造了条件,奠定了基础。

1996年底,黄菊同志明确提出,上海要率先建立现代企业制度的基本框架,形成“五个机制”,做到“五个加强”(“企业优胜劣汰机制、国有资产保值增值机制、职工能进能出的就业机制、覆盖全社会的保障机制、经营者择优录用的竞争上岗机制”和“加强产品开发、加强技术改造、加强市场开拓、加强内部管理、加强队伍建设”),到2000年,国有企业要基本建立现代企业制度,“五个机制”要进入良性循环,“五个加强”要取得明显成效。

经营者择优录用的竞争上岗机制是以公开竞争为手段,以择优录用为目标,以优化企业领导班子结构和提高企业干部综合素质为目的,运用组织配置和市场配置相结合的方法选拔经营者,适应市场经济要求的企业干部管理机制。这是一个系统工程,包含着要用改革和创新的精神,按产权关系健全企业管理体制;按规范的企业法人治理结构的要求,完善企业决策、执行、监控体系及其运行机制;按科学管理的要求,加强对企业干部的选拔、激励、考核、制约和培训,为促进企业持续、快速、健康发展提供组织保证。

根据市委提出的“一年抓试点、两年抓推进、三年抓完善”的总体目标,我们初步探索构建了经营者竞争上岗机制的政策框架和新机制框架。

1. 推进企业干部分类分层管理,理顺企业干部管理体制

经营者竞争上岗机制是“五大机制”的关键,要推行经营者竞争上岗机制,首先要建立与党政机关干部相区别的企业干部分类分层管理体制。根据市委的决定,我们从1998年4月开始在市管企业内试行分类管理办法。

一是按照政企分开的原则,取消企业和企业干部的行政级别。为了稳妥推进这项工作,我们采取了“老人老办法,新人新办法”:企业转制前由市委确定的局级或副局级的企业干部在档案中保留相应级别,享受有关待遇,但在企业内部运作上还是要能上能下;转制后新任用的企业干部不定行政级别。企业取消党政机关行政级别后,原给予企业干部履行其岗位职责所相应的参加会议、阅读文件、参加培训等政治待遇原则上不变。同时,对企业的政治待遇实行动态管理,今后根据企业资产规模、业绩(效益)或对国民经济的重要程度,按一定程序,调整企业的政治待遇。

二是按产权关系确定企业干部管理关系。按照管少、管精、管好、管活的原则,市委主要管理经市国资委授权经营的控股(集团)公司和大型企业的党委会、董事会、监事会主要成员,控股(集团)公司和大型企业所属公司的企业干部由控股(集团)公司和大型企业管理。

三是按照决策层和经营层分离的要求,逐步实行产权代表委任制和经营者的聘任制,不搞董事长和经营者的“同纸任命”。确保董事长对经理和财务总监人选的提

名权,经理对副经理的提名权。这些人选经党委讨论预审同意后,由董事会聘任或解聘。

对企业干部实行分类分层管理,有利于保证在所有者和经营者之间建立起决策、执行和监督相制衡的法人治理结构。为了更好地明确股东大会、董事会、监事会和经理班子的职责、运行机制,形成有效的制衡体系,我们先后制定了《上海市国有企业董事会管理暂行办法》、《上海市国有企业监事会管理暂行办法》。

目前,我们已在上海机场集团、上海实业集团等 21 家单位按分类管理办法进行了运作。市管企业也已由原先的 67 家减少为 59 家。

2. 改进经营者选拔方式,形成经营者竞争上岗机制

对企业干部进行分类管理,企业经营者由董事会聘任,改变了企业领导产生渠道的传统模式。我们提出,一般情况下,凡新建、重组、改制、经理(厂长)班子任期届满或因其他原因调整、补充经营者的中小国有企业,其经营者的选拔可以通过竞争方式产生。

经过两年多的实践,在竞聘环节上,我们形成了“六要素”的操作规范。一是确定标的。由董事会确定经营目标、责任和风险等要求的标书。二是资质认定。党组织按照班子结构、岗位要求、任职条件等要素对应聘人员进行预审和资质认定,把好入口关。三是治企方案。经营者要提出完成经营标的的经营措施。四是专家评议。董事会组织由专家和职工代表组成的评议组进行公开评议,评议结果提交董事会作决策参考。五是董事会聘任。

落实董事长的提名权和董事会的用人权。六是签约上岗。对竞争上岗的经营者实行岗位契约化管理。

不少系统将困难亏损企业开展经营者竞争上岗机制工作作为重点加以推进,一批困难企业也因此获得新生。譬如:上海市公用事业局在上海金山公交公司经营者产生过程中,引入竞争上岗机制,规范选拔方式,强化配套措施,促使该企业在一年内扭亏为盈、转换机制,为上海公交改革树立了典范。上海玻璃机械厂经营者竞争上岗后,为了尽快扭转企业亏损局面,大胆改革,调整产品结构、加强企业管理,较快实现扭亏目标。企业经营者竞争上岗有力地促进了企业干部能上能下竞争机制的形成,优化了国有企业领导班子结构。譬如,上海建工集团所属建工房产总公司是由11家公司合并重组而成,在重组过程中,集团采取竞争上岗方式选拔企业领导班子,把原来的11套领导班子合并成1套领导班子,较好地解决了谁上谁下的平衡问题,优化了企业领导班子结构。推进企业经营者竞争上岗机制,也拓宽了企业干部的选拔途径,上海九百集团经营者是面向全国,网上招聘成功的;上海淮海商业集团、上海建筑机器厂的经营者是通过人才公司从外省引进的;轮胎股份公司还向国外引进了5名高级管理人才,分别担任公司总工程师等职务;上海开开集团的经营者是民主推荐择优录用的。推进企业经营者竞争上岗机制也进一步强化了经营者的风险意识。上海东昌建筑装饰有限公司和上海欣基金属构件有限公司等企业经营者竞争上岗后,都与董事会签定了严格的契约,与企业风险利益共担,经营者的经营责任得到落实。

目前,上海市公开招聘经营者的中小企业数已有 1200 多家。

要有竞争必须要有人才,而人才的产生光靠培训和组织配置是不够的,必须要培育经营者人才市场,加大经营者市场配置力度,这是建立经营者竞争上岗机制不可缺少的外部环境。为此,我们于 1995 年 9 月、1997 年 5 月分别组建了上海厂长经理人才公司和上海经营者人才公司,2000 年 4 月,我们又组建了上海市经营者资质评价中心。

3. 改革经营者分配方式,建立经营者激励约束机制

为使竞争上岗的经营者有持续的积极性、创造性,必然要有相应的激励机制相配套。对经营者的激励主要包括两个方面:首先是精神鼓励。我们加强了对优秀经营者的宣传表彰、培养教育,积极倡导优质资产向优秀经营者集中,提高他们的社会知名度和职业信誉度,激发他们的成就感和事业心。同时,继续发扬先进,提倡奉献精神,组织企业领导干部学习傅万才先进事迹,进一步增强搞好国有企业的信心。其次是改革经营者的分配方式,形成与社会主义市场经济相配套的分配机制。凡实施竞争上岗的经营者,一般实行年薪制。在标书中都明确其基薪和加薪,同时实行风险性收入方法,部分企业还实行风险抵押金制度,根据业绩状况来加扣。考虑到上海“三资”企业较多,人才竞争激烈的状况,我们对竞争上岗经营者的收入趋势是逐步向经营者人才市场价格并轨。在实行年薪制的同时,我们有一些企业借鉴了国外企业期

权激励的经验和做法,结合自己的实际,对国有企业经营者实施了期股(权)激励的试点及探索,并形成了几种模式。

一是对经营业绩突出的经营者实施的一种延期兑现的特别奖励。在国有独资企业中,给予的特别奖励实行延期兑现,在国有控股的股份有限公司中可以折算成虚拟股份参与分红。二是企业给予竞争上岗经营者的期权。经营者任职期内达到经营目标时,可以按照经营者任职期初与企业的约定,以某一约定的价格,让经营者购买一定数量的本企业股份。三是经营者必须出资购买的期股。其价格一般为企业改制时的每股净资产值(锁定价格),资金来源可以通过企业给予竞争上岗经营者的一种无息信贷方式来实现,也可用经营者年薪的一部分或直接用现金偿付,还可用持股(岗位股)所获红利逐步购买。期股必须在约定的期限后兑现。上海仪电控股(集团)公司、上海金陵股份有限公司、上海轻工控股(集团)公司等企业在这方面都作了积极的探索。

上述激励办法,在部分企业推行后,总的来说效果较好。一是丰富了经营者的收入分配方式,调动了经营者的积极性。比如,上海关勒铭有限公司和上海服装集团对主要经营者的期股(权)激励都是控股公司以经营者的职业信誉作为抵押,给予经营者的一种优息或无息资本信贷,这种激励方式是以承认经营者的资质信誉为前提的。又如,上海埃通电气股份公司对经营者的期股激励,是在经营者现金入股的前提下,将期股引入其中,实行经营者权益兑现的中长期化,这种方式完善了经营者持股