

中国经济

热点报告

国企领导制度与债转股问题研究

谢京生 著

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国经济热点报告

——国企领导制度与债转股问题研究

谢京生 著

经济管理出版社

责任编辑 卢小生
技术编辑 蒋 方
责任校对 超 凡

图书在版编目 (CIP) 数据

中国经济热点报告：国企领导制度与债转股问题研究/谢京生著. —北京：经济管理出版社，2002

ISBN 7-80162-478-5

I. 中... II. 谢... III. ①国有企业—领导体制—研究—中国②国有企业—债务—转换—股份—研究—中国
IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 065822 号

中国经济热点报告
——国企领导制度与债转股问题研究
谢京生 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

880×1230 毫米 1/32 9.75 印张 232 千字

2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

ISBN 7-80162-478-5/F·462

定价：20.00 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

联系电话：(010) 68022974

序一

王瑞璞

谢京生同志于 1996～1999 年在中央党校学习，他选择了《国有企业领导制度新模式的探索》作为攻读经济学博士学位的论文，我感到，这个选题很重要，需要认真加以研究。论文顺利地通过答辩。答辩委员会的专家一致认为是一篇优秀博士学位论文。

国有企业是我国国民经济的支柱。搞好国有企业改革，对于建立社会主义市场经济体制和巩固社会主义制度，具有极为重要的意义。搞好国有企业，一个重要的内容就是重塑市场的微观主体，就是要把企业推向市场，使之成为自主经营、自负盈亏的法人实体和市场竞争主体。为了实现这一目的，就必须深化改革思路，即从放权让利的政策性利益关系调整到以产权清晰为前提、权责明确为核心、政企分开为关键、管理科学为基础的制度创新上来，建立起同社会主义市场经济体制相适应的企业制度和经营机制。

在这些制度中，最重要的是企业领导体制。企业领导制度的核心是企业领导人员的选用、约束与激励。随着现代企业制度的建立，企业的法人所有权与经营权逐渐分离，国有企业经营权不断自主化，经营者权利日益增大。在这种情况下，就必须有一套有效的企业领导体制来激励与约束经营者的行为使其不偏离所有者的目标，使国有资产得到保值和不断增值，保证经营者的利益与企业的经营业绩相一致，使其具有强烈的关心企业经营的内在动力。

国有企业中存在着一些复杂的利益矛盾：一是企业成员追求

自身独立的利益与财产共同占有方式之间的矛盾；二是所有者、经营者和生产者之间的矛盾；三是劳动者收入最大化与企业资产积累之间的矛盾。国有企业中的这些利益矛盾表明，各种矛盾都根源于国有企业中存在着不同的利益主体以及不同主体对其利益的追求。财产的共同占有形成的共同利益不可能替代个人的利益，它改变的只是个人对自身利益追求的方式。

十几年来进行的放权让利改革给企业带来了一些活力，但也强化了“内部人控制”。其具体表现为，有些企业追求职工收入最大化，滥发工资和奖金；有些厂长（经理）把企业变成自己的“小王国”，向国家讨价还价，搞虚盈实亏，侵蚀国家财产。伴随着放权让利，企业自主权越来越大，厂长（经理）个人的权力也越来越大，有少数厂长（经理）把控制企业运行作为既得利益，拒绝接受来自所有者的控制和监督，对国有企业进行公司制改组不感兴趣，认为改来改去把自己的权利改掉了。这种心理已经成了进一步深化改革的障碍。

因此，探索符合市场经济规律和我国国情的企业领导制度和组织管理制度，建立国有企业领导人员的培育、配置、激励和监督机制以保证国有企业经营者规范、高效的管理，从而搞活搞好国有企业，就成为对国有企业现代企业制度改造工程中的重中之重。

谢京生同志的这篇博士论文，依据马克思主义政治经济学的基本原理，结合我国国有企业改革的现实进程，探索了有中国特色的国有企业领导制度的新模式，为搞好国有企业提供有益的思路。尤其是关于国有企业领导队伍的职业化、市场化和激励与约束机制的论述，对我国国有企业改革更具有现实借鉴意义。

是为序。

2002年4月10日

序二

萧灼基

在市场经济体制中，银行与企业的运行中都存在风险。无论是企业负债率和资金成本过高，超过自身偿还能力，还是银行不良资产比例上升，资产质量下降，都会形成风险，都需要采取一定对策，以求控制和化解风险。

我国当前正处在从计划经济向市场经济的转轨时期。金融风险的形成，有一般原因，也有特殊原因。相当于银行总资产30%的不良资产，就是一个十分现实的金融风险。降低不良资产比率，提高银行资产质量，是化解金融风险的重要途径，也是解决企业负债率过高、运作困难的重要途径。

1999年9月，党的十五届四中全会决定对部分国有企业实行债转股，这是推进国有企业改革和商业银行改革的重大举措。两年多以来，债转股工作已有步骤推行，但对债转股的理论研究还远远不够。谢京生博士的《转轨时期债转股的政策目标和风险控制》，对债转股的成因、现状、绩效、风险等问题做了较全面、系统的研究和论述，具有创新意义。

第一，本书对我国不良资产的形成和债转股的原因做了深刻的剖析。指出：债转股反映了中国改革的累积矛盾和社会成本，其根源在于实质上的国有企业资金财政供给制改革的不彻底和商业银行市场化改革的不彻底。这两个不彻底暴露了计划经济体制以政代企延续的严重恶果和弊端。从我国改革的特点和保持社会稳定的角度看，实施债转股有其必然性和一定的合理性。

第二，本书作者认真研究了国外化解银行不良资产的经验，结合我国实际情况，提出了我国不良资产重组的若干重要原则。这就是：①不良资产重组要标本兼治以治本为主；②不良资产重组要与企业改革相结合；③不良资产重组要与银行改革相结合；④不良资产重组要与资本市场建设相结合。这些原则有针对性，符合我国实际。

第三，本书深入分析了债转股的风险。作者认为，债转股并不是免费的午餐。实际上，把银行的不良资产从债权转为资产管理公司的股权，并不是银行风险的真正化解，而是风险的转移。债转股的特殊政策，孕含着严重的风险。因此，对债转股的风险必须有充分的认识。为了防范债转股的多重风险，作者提出了一套较为可行的政策措施，对实际工作具有重要参考价值。

第四，本书从战略高度论述了债转股的重要作用。作者认为，必须利用债转股的契机，完成两个转变，即企业资金由本质上的财政计划供给制真正向市场供给制转变，由计划的软约束向市场的硬约束转变；完善两种创新，即资产证券化的创新和金融混业经营的创新；实现两个重组，即国有企业的战略重组和国有商业银行的战略重组。

第五，本书把国有企业改革与国有商业银行改革结合起来。作者认为，解决大中型国企脱困、降低国有企业负债率与商业银行不良资产率，只是国有企业改革的近期目标和阶段性成果。如果不强化改革力度，这一成果将难以保持。中期目标应当是继续化解金融风险，提高不良资产的回收率，并适应加入世界贸易组织的需要，促进国有经济实施战略重组和调整。债转股的远期目标或基本目标应当是真正完善国有企业和商业银行的治理结构和运行机制，增强国有企业和国有商业银行的自生能力，重组银企信用关系，由赖账经济走向信用经济。资产管理公司要建立现代企业制度和激励约束机制，通过多种方式，最大限度地变现国有

资产，并向投资银行方向发展，在国有企业和国有商业银行重组中发挥作用。这些研究思路，我是赞成的。有深度、有新意，能给人以启示。

第六，本书对金融资产管理公司的研究，具有开创意义。我国金融资产管理公司成立和运作的时间不长，既缺乏必要的理论准备，实践经验也不多。作者对我国四大金融资产管理公司的性质、职能、业务范围、经营目标、管理制度、退出机制、法律保障等问题做了详尽的论述，提出了我国金融资产管理公司的发展战略。这些内容，具有较强的针对性和参考价值。

谢京生博士是一位具有较丰富实践经验的年轻学者。本书是谢京生博士在我校博士后流动站的研究成果。希望谢京生博士再接再厉，在科学研究和实际工作上取得更大成就，为我国改革开放和社会主义现代化建设做出更大贡献。

2002年4月12日

目 录

上 篇

国有企业领导制度的新模式

第一章 绪 论/ 3

- 一、选题背景和选题意图/ 3
- 二、研究方法和章目设置/ 9
- 三、主要框架和基本内容/ 9

第二章 国有企业领导制度模式剖析/21

- 一、社会主义经济体制模式的理论与实践/21
- 二、我国经济体制转轨时期的企业领导制度/30

第三章 比较、思考与借鉴/63

- 一、国外企业领导制度/63
- 二、国外企业领导制度比较与启示/79

第四章 国有企业领导体制新模式的探索/89

- 一、建立科学的企业领导体制的组织框架/90

- 二、国有企业经营者的培育机制及其构建/94
- 三、国有企业经营者的配置机制及其构建/110
- 四、国有企业经营者的职业化、市场化/114
- 五、对国有企业经营者的激励机制及其构建/121
- 六、对国有企业经营者的监督机制及其构建/142

下 篇

债转股的政策目标与风险控制

第一章 导论/159

- 一、选题背景和选题意图/159
- 二、研究方法和研究思路/160
- 三、主要内容和相关观点/161
- 四、主要创新和主要观点/162

第二章 关于债转股若干问题研究述评/163

- 一、债转股的内涵、目标和基本情况/163
- 二、债转股若干理论问题的研讨/167
- 三、债转股的若干操作问题探讨/174
- 四、债转股可能引发的若干风险探讨/180

第三章 化解银行不良资产国际经验的借鉴/190

- 一、国外银行业不良资产的成因综述/190
- 二、国外银行业化解不良资产的方法及方式/196
- 三、国外化解银行不良资产的经验借鉴/198

四、我国银行业不良资产重组与国有经济改革/202

第四章 债转股的政策目标及实现途径/207

- 一、我国经济中的债权债务状况及影响/207
- 二、转轨时期债权债务问题的主要成因/213
- 三、处理债权债务问题几种方式的剖析/217
- 四、债转股的政策目标及实现路径设计/226

第五章 债转股的绩效、风险及纠偏政策设计/235

- 一、债转股工作两年来的进展情况评价/235
- 二、实施债转股的多重风险是客观存在的/238
- 三、防范债转股多重风险的政策设计/247

第六章 我国资产管理公司发展战略分析/252

- 一、资产管理公司业务范围和立法保障/252
- 二、金融资产管理公司运作的起步和问题/261
- 三、金融资产管理公司的退出通道和机制/266
- 四、金融资产管理公司发展战略的思考/273

主要参考文献/283

后记/294

上 篇

国有企业领导制度的新模式

第一章 绪 论

一、选题背景和选题意图

国有企业是我国国民经济的支柱。搞好搞活国有企业，对于发展社会主义社会生产力，提高人民生活水平，巩固社会主义制度，都具有极为重要的意义。

企业是市场的主体。企业作为社会经济资源的主要供应者和需求者所表现出的交易行为，是市场配置资源的基础性活动的主要内容，市场以价格为信号引导经济资源合理流动，实际上是引导企业合理利用资源。如果企业不在市场上进行商品易手的交换活动，就无所谓市场，无所谓市场供求机制、竞争机制、价格机制，无所谓市场配置资源的基础性功能，社会主义市场经济体制的建立与完善也就无从谈起。因此，企业是否面向市场、进入市场，成为自主经营、自负盈亏的法人实体和市场竞争主体，直接关系到能否建立起社会主义市场经济体制，能否充分发挥市场调节作用。

国有企业的改革历程表明，要搞活国有企业特别是国有大中型企业，使其真正成为自主经营、自负盈亏的法人实体和市场竞争主体，必须深化改革思路，即从放权让利的政策性利益关系调整到以产权清晰为前提、权责明确为核心、政企分开为关键、管理科学为基础的制度创新上来，建立起同社会主义市场经济发展相适应的现代企业制度和经营机制。

现代企业制度是适应社会主义市场经济要求，以完善的企业法人制度为基础，以有限责任制度为保证，以公司企业为主要形式的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的新型企业制度。从实质上说，建立现代企业制度就是重新塑造全民所有制企业适应市场经济发展的微观实现形式，使国有企业成为真正拥有法人财产权的自主经营、自负盈亏的法人实体和市场竞争主体。从我国国有企业改革的进程来看，它标志着从放权让利的政策调整已进入企业制度创新。

建立与社会主义市场经济相适应的现代企业制度及其经营机制，无疑将有力地推动企业管理方式创新，加速生产力发展。现代企业制度及其经营机制在运行中，为实现资本增值最大化，一个关键因素是加强管理，提高管理水平。管理得好，经营机制运行的效率就高，企业经济效益也就高。因此，好的经营机制是同好的经营管理相联系的。

首先，经营机制的高效率运行，要求一定要有与之相适应的科学决策和计划来指导。通过科学的决策和计划，正确地反映社会劳动者的共同意志和利益，体现国家的政策和指导性计划的导向，合理地利用资源，高效益地组织生产经营活动。

其次，经营机制的高效率运行，要求一定要有与之相适应的组织指挥系统来操作，通过正确地组织与指挥，使经营决策和计划得到有力地贯彻，使专业化分工协作井然有序地进行，使购得的各种生产要素合理组合和充分利用，从而使企业扩大再生产不间断地进行。

再次，经营机制的高效率运行，要求一定要施以与之相适应的调节和控制。通过灵活的调节和控制，及时掌握市场传输和反馈的经济信息，调整资本运动的循环和周转，保证企业生产经营活动的正常进行。

最后，经营机制的高效率运行，要求一定要有与之相适应的

检查和监督。通过严格有效的检查和监督，使决策计划按照科学的原则和程序办事，使组织指挥沿着正确的方向和道路进行，使控制和调节能够把握时机、力度和效率。

现代企业制度实行所有权与经营权的分离，形成在董事会监督与约束下，经营者以利润最大化为目标自主经营的产权结构，在国有企业经营权自主化、经营者权力日益增大的情况下，如何激励与约束经营者的行为并使其不偏离所有者的目标，即使国有资产得到保值和不断增值，使其具有强烈的关心企业经营的内在动力，能真正代表企业，承担企业中所不可缺少的功能，是现代企业制度的一个重要问题。

就公有制的联合劳动而言，任何劳动者都是在某一企业组织中从事生产活动的成员，企业组织一般是劳动者实现自身利益的集合体。在国有经济中，全社会联合劳动者是在以国家为代表的共同占有生产资料的企业组织进行劳动。这在理论上说，会形成强有力的动力机制，而在现实社会中，却存在企业动力不足的问题，这是因为在国有企业中存在着复杂的利益矛盾。

首先，企业成员追求自身独立的利益与财产共同占有方式之间的矛盾。在公有制全体成员共同占有财产的条件下，财产的收益是由全体成员共同分享，而风险也应由全体成员共同承担。但是，由于产权缺位和一贯对社会主义按劳分配原则贯彻的忽视，由此所产生的结果是个人行为与财产的相关程度很低。从个人的行为来看，如果他比别人更努力地关心公有财产，也只能得到财产收益中按全体成员平均后的一份，人数越多，他所得到的越少。相反，他的偷懒与失误所造成的财产损失，也是由相同的方式平均分摊到每个成员。企业中个人的行为是完全外在性的，这使得个人不能通过对财产的关心和有效率地使用来实现个人利益。

其次，所有者、经营者和生产者之间的矛盾。在国有企业

中，外在于企业的国家由于作为公有权的代理机构执行企业所有者的全部职能而成为现实的所有者。企业的经营者却扮演着复杂的角色。他是劳动者而并非企业的所有者，但又代表国家进行经营管理。这决定了他的双重身份，一方面，他是所有者在企业中具体的代表，是经营管理者；另一方面，他又是他所管理的劳动者中的一员，他本身又是劳动者。企业中的劳动者由于所有权外在于企业而不再执行所有者的职能。作为生产者，他仅按照一定的技术要求从事生产活动。由此可见，国有企业同样是一个各种要素所有者的集合体。如果撇开所有制关系，仅从经济学对人的假设来看，企业内各成员之间的关系，他们的利益不会是完全重合的。在国有企业中，各成员都有着自己相对独立的经济利益和由此决定的行为目标。这必然导致所有者、经营者和生产者之间的利益矛盾与不相协调的行为。对于经营者来说，他们执行所有者的职能。尽管如此，他们总是有着区别于所有者的独立利益。这种利益表现为本单位利益的最大化，以及经营者对企业规模扩张、社会地位提高和舒适工作条件等的追求。由这种利益所构成的目标可称之为代理者目标，也就是企业经营者的目标。企业经营者虽然必须按照所有者的目标行事，不然，他将失去他的身份，但是，经营者自身的利益会使他的行为有偏离所有者目标的可能。

企业中经营者与劳动者之间的矛盾是一个十分特殊的矛盾。在劳动者的劳动是获取消费资料的惟一手段的条件下，其作为生产者的目标则是获取最大化的个人收入以满足个人的消费需要。从个人的角度看，经营者与生产者的目标函数虽然不同，但是，在追求个人效用最大化上却是一致的。经营者与生产者之间的矛盾表现在经营者管理企业所面对的是作为“主人翁”的劳动者。劳动者是企业的所有者，虽然他们不一定能直接支配企业的生产资料，但他们的所有权不是虚置的，它体现在劳动者与生产资料