

提高乡镇企业科技含量

商務印書館 101 周年

中國企業新體制

督導機制與企業現代化

要國有企業改革成功，必須要有新思維，不能簡單套用西方模式。關鍵之處，在於建立有效的、符合中國體制特點的企業督導機制。

譚安傑 著

——來自重慶的报告之

本報記者 唐湘岳 李向軍 余長安

打好攻堅戰

國企改革

國企搏擊市場經濟

一批規模大素質高效益好的優勢企業迅速崛起

T 227

譚安傑 著

中國企業新體制

督導機制與企業現代化

商務印書館

中國企業新體制——督導機制與企業現代化

作 者 …… 譚安傑

責任編輯 …… 黎耀強

封面設計 …… 吳雪雁

出 版 …… 商務印書館（香港）有限公司

香港筲箕灣耀興道3號更匯廣場8樓

印 刷 …… 美雅印刷製本有限公司

九龍觀塘榮業街6號海濱工業大廈4樓B1

版 次 …… 1998年6月第1版第1次印刷

© 1998 商務印書館（香港）有限公司

ISBN 962 07 6277 0

Printed in Hong Kong

版權所有 不得翻印

劉國光 序

國有企業改革是中國整個經濟改革的重點和難點。1993 年，中國政府提出了“建立現代企業制度”作為企業改革的目標，但對於甚麼是“現代企業制度”，尚待從理論到實踐作多方面的深入探索。現在一般都接受“產權清晰、權責明確、政企分開、管理科學”的抽象界定，但對這四句話的內涵以及四句話之間的關係，都有不同的理解。就拿“管理科學”來說，一些經濟理論界的人士，從西方經濟學中借鑒 corporate governance 這一概念，認為主要應指建立科學的企業治理結構，以便妥當處理所有者（股東）、決策者（董事會）、執行者（經理層）、職工以及其他相關利益者之間的關係。這一概念（企業治理結構），已在理論界和改革實踐中廣為流傳，但尚未被吸納入權威的政策法規文件中。目前正規的提法是“建立科學的企業領導和組織結構”，其中除上述諸方面的關係外，還包括正確處理黨、企關係等方面的內容，因此這的確是中國國企改革的一項極其複雜的問題。儘管這樣，如何從中國國情出發，借鑒西方企業組織管理的成功經驗，正確把握和實行 corporate governance，是一個亟待研究解決的問題。

譚安傑教授的新著《中國企業新體制——督導機制與企業現代化》，就是對中國國有企業改革中如何掌握和實行 corporate governance 問題的探索。他把這一概念譯為“企業督導機制”，代替目前流行的“企業治理結構”的譯詞，是有其自身的理由的，但

HWE343/01

最後採用何種譯詞來表達這一概念，還有待今後的討論和實踐。

《中國企業新體制——督導機制與企業現代化》一書從作者熟悉的當代西方經濟學的最新理論出發，綜合各不同學派的理論觀點，並結合中國經濟和社會的現實情況，探討如何在中國的市場經濟不斷完善的條件下，建立起可行、有效的企業督導機制。對於企業督導機制（法人治理結構）這一個概念和作用，作者從理論和各國的實踐方面作了詳盡的研究與論述，並對企業改革中的幾個關鍵問題進行了論述。如通過分析國外國有企業的所有權與控制權的問題，來分析中國國有企業的問題。對中國企業督導機制建立的背景、社會發展條件、企業督導機制應實現的目標等方面，均作出詳細的考察與研究，並展望及設計督導機制的未來發展模式。這些認真的探索，是值得參考的。

目前，在中國共產黨第十五次全國代表大會以後，中國的企業改革加快了步伐。相信《中國企業新體制——督導機制與企業現代化》的出版，會給中國企業改革各方面的思考帶來啟示。我們衷心祝賀《中國企業新體制——督導機制與企業現代化》出版成功！

劉國光

中國社會科學院特別顧問

1997 年 12 月

前 言

建立“現代企業制度”已成為近年中國企業改革所倡導的目標 (mission statement)，^①並且在中國政府 1993 年公佈的《關於建立社會主義市場經濟體制若干問題的決定》中已着重表現出來。“現代企業制度”這概念通常是從某些西方企業管理、企業督導機制和金融佈局中擇取得來的，但在公佈中卻沒有明確的定義。因此，關於企業督導機制 (corporate governance) 的概念，^②近年在國有企業改革和建立現代企業制度中，就成為熱點問題。

目前很多國有企業都面臨嚴重的資金困境 (financial distress)。可以理解，當前企業改革的重點，已轉為尋求建立某種理想的“現代”企業模式，以破除原來制度的束縛。在中國，有不少人認為這種理想的“現代企業”模式，就等同於國有企業某種形式的商業化和公司化。^③

西方國有經營性機構的商業化，一般都是把原來國有的實體推到市場中以商業原則為基礎加以經營，盡最大可能得到利潤，例如，可以實行由使用人付費 (user pay) 的制度。此外，可准許這些實體以市場價格向任何購買方出售，及從任何出售方購入。公司化則可以有不同的形式：通常指成立一家股份有限公司，把一切經營、資產和債務都由有關的政府經營機構實體 (它本身也可能已經商業化了) 轉讓給這家新成立的自負盈虧的公司。新公司可以獲得，也可以不獲得某種形式的政府擔保或補貼。商業化了的公

司仍然由政府部門靠股份所有權實行間接控制。

在中國，普遍認為“現代”企業的形式具體表現為“產權清晰，權責明確，政企分開，科學管理”。它能使國有企業擺脫財務上的困境，使企業做到轉虧為盈。從中國兩家證券交易所的國有企業掛牌上市的趨勢看，儘管從未正式提出“私有化”，然而國有企業的私有化已經在中國共產黨第十五次全國代表大會（簡稱中共十五大）前不同程度地被實際採用，並以現代企業作為最終形式。事實上，在“抓大放小”的原則之下，眾多的小型國有企業的產權早已通過多種形式轉變為民營，但是要大步地推進大型國有企業改革，仍面臨一系列的障礙。本書的重點即以大型國有企業作為探討的對象。

因此在這裏事實上隱含了一條不言而喻的臆斷：只要採取了某些被認定為“現代”企業的形式，以及符合發達市場經濟的企業督導機制式樣化模型（stylised model），就能提高中國企業的績效。總而言之，中國進行建立現代企業的嘗試，在本質上是希望可以通過從西方採納某些企業組織和督導佈局結構以及機制的混合體，來建立嶄新而富有競爭力的企業部門，並同時解決國有企業和中國政府面臨的各種資金難題。1996年9月，中國政府準備在國有企業與主要的國有銀行之間，建立“主辦銀行”關係試點（外表上按照日本式樣的主銀行模型），就反映了這種思想。這也是本書所要研究的問題所在。1997年中共十五大再次肯定國有企業改革的關鍵地位，並確定了股份制作為現代企業的手段。不管最終會採用那些形式的企業組織、資金組合和所有制演化，有效的企業督導機制仍需建立，並會起着重要的作用。

本書將針對九十年代以來這種實際上是自上而下的企業督導改革方法，探討與研究它的有效性及其適用性。本書從研究建立更有效的企業督導機制的可行性及其有關制度上的條件，並根據中國經濟制度的具體特徵及中國不斷發展的市場經濟情況，倡導另一種理念和導向，以提供一個可考慮的新選擇途徑；並根據中國的內在條件，確定一種具有自發性的企業督導機制，而這種企業督導機制能夠對經濟和社會的持續發展的需要提供更有效與恰當的發展道路。本書摒棄那種依賴套用西方企業督導機制諸般特點的做法，因為這種套用並沒有事前評價機制的運行條件是否有效，並且也沒有考核這種機制潛在的經濟社會目標能否與中國當前的條件和對未來的抱負相容。

本書的英文版會由英國的 Edward Elgar 出版社出版發行。

註釋：

- ① 見“國家經濟體制改革委員會”發表的《論選擇一批大、中型國有企業進行現代企業制度試驗(草案)》(1994年11月2日)。
- ② 吳敬璉和周小川是兩位知名的中國經濟學家。他們於1994年在研究國有企業改革時，把西方的這一術語翻譯成“法人治理結構”或“公司治理結構”，而目前已經為中國新聞及宣傳機構所普遍使用。本書作者曾經和他們商榷過他們這種譯法的問題。關於本書作者對中文譯法的意見，以及他自己對企業督導機制概念擬定的名稱，參見本書內文，以及作者的其他著作(Tam, 1995d; 1995e)。
- ③ 在《關於建立社會主義市場經濟體制若干問題的決定(草案)》的註解中，“國家經濟體制改革委員會”副主任洪虎表示，根據中國《公司法》的規定，把國有企業改組為公司，是建立現代企業制度的基本途徑。這即是說，國有企業將會公司化，成為股份有限公司或合股公司。

鳴謝

儘管多年來對中國經濟發展與改革非常關注，但因為一直在西方大學和研究機構工作，所以並沒有打算以中文作為著作途徑。四年前由北京返澳洲途經香港時，與商務印書館（香港）有限公司總編輯陳萬雄博士相聚。在與他一席談話後受到啟發，使我決定也以中文發表研究成果。這本書的出版，就是在陳萬雄博士的建議和鼓勵下促成的。

非常感謝中國社會科學院劉國光教授為本書欣然作序，並提供了寶貴的意見。《經濟社會體制比較》雜誌的肖夢女士也為本書提供了協助，在此一併表示衷心感謝。還要感謝商務印書館（香港）有限公司的副總編輯陸國榮博士，以及黎耀強先生和廖劍雲先生在本書出版工作方面的幫助和支持。

在本書的調查研究的不同階段中，還先後得到上海市股份制企業聯合會、上海市經濟體制改革委員會的協助，尤其是要感謝朱海根先生（上海市股份制企業聯合會副秘書長）、蔣鐵柱先生（原上海市體改委副主任）的支持和幫助。

此外，還要感謝王慶、趙梅、馮威、孫靜娟和吳鐵鴻，他們為本書做了數據整理與校對的工作。本書的研究部分得到澳大利亞國家科研委員會（Australian Research Council）、澳大利亞聯邦

政府外交與貿易部的研究經費撥款資助，在此也表示感謝。

最重要的是向我的家人 Beatrice 和 Jessica 的耐心支持和理解致以感謝。

作者簡介

譚安傑教授（Prof. On Kit Tam），現任澳洲墨爾本蒙納士大學（Monash University）商學院國際商業與經濟學講座教授，並曾任澳洲新南威爾斯大學經濟與管理學院副主任、高級講師，歷年發表多項有關中國經濟和金融改革的論著，被廣邀出席中、港、台、英、美、澳等地的學術會議。

譚安傑教授對現代西方經濟理論素有深厚的基礎。近年來不斷深入各華人地區（包括中國大陸、香港和台灣），對各地企業的運作情況作出實地的觀察，並跟當地的官員和學者交流，獲取不少寶貴的第一手資料。故此他對中國經濟、金融體制現存的問題和可行的解決方案，均有精闢獨到的見解。譚安傑教授曾於1993年9月在一個國際會議期間與中國國家主席江澤民會面，討論中國經濟改革的問題，其後並應邀提交一份有關的論文，供中央決策者參考。

譚安傑教授現兼任《中國期刊》（*The China Journal*）（澳）編委，並曾任多個國際組織、澳洲聯邦政府部門和跨國企業的顧問。近期的著作包括：

Financial Reform in China（英／美）
（《中國的金融改革》，與吳敬璉等合著，1995年）

《改革中的企業督導機制論文集》
（北京，1997年）

目 錄

劉國光序	i
前言	iii
鳴謝	vii
圖表目錄	xiii

第 1 章	導論	1
-------	----------	---

第 2 章	企業督導機制與現代企業的建立	13
-------	----------------------	----

2.1	導言	15
2.2	法人實體的公司概念與廠商所有權 (ownership of a firm) 觀念	17
2.2.1	公司的建立	17
2.2.2	公司所有權	22
2.3	企業督導機制的一些定義	29
2.4	結論	32

第 3 章	企業督導機制模式——	
	理論方法與各國模式的比較	37
3.1	導言	39
3.2	企業督導機制的式樣化模式 (stylised models)	41
3.2.1	理論上的思考	41
3.2.2	以外界市場為基礎的外部模式	45
3.2.3	企業督導機制的內部模式	47
3.2.4	東歐過渡經濟中“內部人控制”模式	51
3.2.5	簡要的結論	52
3.3	新近的觀點和模式	53
3.4	結論	57
第 4 章	中國企業督導機制的主要問題	61
4.1	導言	63
4.2	從企業督導機制的觀點看中國的企業改革	65
4.3	企業金融財務的現狀	70
4.4	國有資產的管理與企業督導機制	77
4.4.1	問題和經驗	77
4.4.2	組織形式與機制	82
4.4.3	職工參與和生產要素專用性 (factor specificity)	89
4.5	結論	92

第 5 章	中國上市公司的企業督導機制佈局	99
5.1	導言	101
5.2	關於調查的內容	103
5.3	代理人的願望及其理解的目標	103
5.4	企業督導機制佈局與結構	109
5.5	結論	113
第 6 章	當前中國企業督導機制的實踐和問題	117
6.1	導言	119
6.2	董事會	120
6.3	經理人員和監事	128
6.4	結論	135
第 7 章	中國企業督導機制今後的發展	141
7.1	導言	143
7.2	目前各項試驗的前景	144
7.3	中國模式的發展和設計	148
7.3.1	企業督導模式的選擇	150
7.3.2	在一個有限利益相關者體系中的企業員工	152
7.3.3	地方政府和國有股份的交易	152
7.3.4	中國企業督導機制發展的模式	154
7.4	結論	159

參考書目	163
索引	179

圖表目錄

圖 3.1	外部模式與內部模式企業督導機制：所有權與控制	42
圖 4.1	企業改革——金融財務和督導結構示意圖	67
圖 7.1	企業督導機制結構目前的情況	155
圖 7.2	中國企業督導機制的新模式設計	157
表 5.1	公司的目標	105
表 5.2	董事會的作用	106
表 5.3	董事應有的質素	106
表 5.4	董事遇到衝突時應採的首要選擇	108
表 5.5	董事、經理最終向誰負責	109
表 5.6	董事在公司兼任行政職位	110
表 5.7	對待外邀（非執行）董事的態度	112
表 5.8	產生董事長、董事和監事的方式	112
表 6.1	董事會的權力	121
表 6.2	董事會董事的組織背景	122
表 6.3	黨組織領導人所擔任的公司職位	123
表 6.4	董事會的實際運作－1	124
表 6.5	董事會的實際運作－2	124
表 6.6	專業董事和多重董事職務	126