

专家论企业改革

卢东

CD138/08

JIN RI ZHONG GUO XI YE GAI GE ZHI LU CONG SHU

中国税务出版社

责任编辑：刘淑民

责任校对：于 玲

版式设计：桑崇基

图书在版编目 (CIP) 数据

专家学者论企业改革/卢东斌主编.

—北京：中国税务出版社，1997.9

(今日中国企业改革之路丛书/李文龙主编)

ISBN 7-80117-149-7

I. 专…

II. 卢…

III. 企业经济-经济体制改革-研究-中国

IV. F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 15721 号

专家学者论企业改革

卢东斌 主编

中国税务出版社出版发行

(北京市宣武区槐柏树后街 21 号 邮政编码：100053)

各地新华书店经销

北京大地印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 11.5 印张 295 千字

1997 年 9 月第 1 版 1997 年 9 月北京第 1 次印刷

印数：1~5000 册

ISBN 7-80117-149-7/F·119

定价：18.50 元

如发现印装错误 可随时退本社更换

前 言

党中央、国务院一直十分重视国有企业改革与发展问题，江泽民总书记对如何搞好国有企业进行了系统的调查研究，1995年和1996年两次发表了重要讲话，深刻分析了国有企业的形势，系统阐述了国有企业改革的基本方针，明确提出了加快国有企业改革和发展的要求，李鹏总理在八届人大五次会议的政府工作报告上对1997年的国有企业改革工作做了明确和详细的部署。党中央、国务院已明确提出要采取有力措施加大企业改革力度、加快企业改革步伐，各省市也明确把大力推进企业改革作为1997年工作中心，这是从根本上改变现有企业生产经营状态、壮大国有经济实力的伟大工程，也是搞好国有大中型企业的根本途径。企业改革正面临进一步深化和推进的关键时刻，全党上下对此给予了极大的关心。因此，1997年是我国企业改革历史上极为关键的一年，如何使得企业改革得以顺利进行并取得成效，是我们面临的一项艰巨的任务。

在我国企业改革实践中，有一大批国有企业通过深化改革转换了企业经营机制，在各行各业中崭露头角，不仅克服了资金困难、产品销路不畅等问题，在市场上站稳脚跟，有很强的竞争力，有的甚至走出国门参与世界性的竞争，并在竞争中立于不败之地。同时企业本身也得到了发展壮大，这些企业改革的成功经验是在近十几年来的改革实践中创造出来的，是我们宝贵的无形资产，是一笔巨大的财富。另外，我国理论界有关专家通过借鉴国外经验和总结我国企业改革实践，对如何深化国有企业改革搞好国有大中型企业，有深刻的认识和独到的见解。如果我们将这些典型企

业的改革经验和有关权威专家的见解总结出来，并加以推广，必将对推动我国企业改革、搞好国有企业大有益处。

为此，为迎接十五大召开，我们根据十四届五中全会的精神和国家对国有企业改革的方针政策，组织直接参加有关企业改革课题研究、政策研究和实际指导企业改革工作的专家、学者、工作人员编写了这套丛书。

该丛书紧密联系实际，综合国家企业改革的最新方针政策，具有很强的指导性和操作性，并就企业改革方面的热点和重点问题进行了分析和探讨，对企业改革实践经验进行了总结，从政策操作指导、理论探讨和总结实践经验等方面对如何深化企业改革进行了深入的研究并提供了可资借鉴的改革模式。丛书共分五个分册：《国有大中型企业改革操作指导》、《国有小企业改革操作指导》、《专家学者论企业改革》、《企业改革成功之路》和《企业改革厂长经理谈》。倘若丛书的出版能对我国现代企业制度的传播和建立，企业改革的顺利推进尽微薄之力，对探索深化企业改革之路起到抛砖引玉作用，乃是对全体编著人员的最大鼓励和慰藉。

该丛书适合作为各级政府、企业主管部门、企事业单位指导企业改革的参考用书，也可作为企事业单位和科研院所的培训教材。

该丛书由李文龙（李有荣）主编和总策划，在组织编写过程中曾得到了国务院学科评定组成员、知名经济管理专家邓荣霖教授、中国税务出版社的大力帮助和支持，在此表示衷心的感谢。

李文龙

1997年4月6日

序

——国外企业组织形式及其对中国国有企业改革的启示

邓荣霖

一、企业组织形式的重要性

在市场经济发达的国家，如：美国、英国、法国、德国、意大利、日本等国，创办一个企业，首先遇到的问题是确定企业的组织形式。这些国家的企业组织形式，一般都通过法律条文予以明确规定，这就是企业的法律形式。任何人创办企业，都必须在法律确认的范围内，选择一种恰当的组织形式。在创办企业之后，必须依据法律规定从事经营活动。即使是国有企业，也不例外。

企业组织形式不同，国家对其管制的程度和方法也有差异，企业自身也采取不同的经营方式和策略以实现其经营目标。无论对国家还是对企业，企业组织形式的选择都是极其重要的。

二、企业组织形式的划分依据

一般是按企业资产的所有者形式不同来划分企业。这是企业法律形式的具体表现。在这里，“所有者”与“所有制”是两个不同的概念。不同的所有制，有着不同的所有者；但在同一种所有制的条件下，也有着不同的所有者形式。

美国、英国、法国、德国、意大利、日本等国，按照企业资产所有者形式的不同，通常把企业分为五种类型，即：（1）独资

企业；(2) 合伙企业；(3) 公司；(4) 国有企业；(5) 混合企业(国有资本与个人资本结合的企业)。其中独资企业、合伙企业和公司是三种最基本的形式。在这三种最基本的企业组织形式中，又以公司为现代企业的典型组织形式。公司是市场经济条件下的最有效的企业组织形式，是社会化大生产的最先进的企业组织形式。大公司与小企业是相互补充、相互联系、同时存在、共同发展的关系，在市场经济活动中显示出各自的特点和作用。

这种对企业组织形式的划分，反映了市场经济发展的客观要求，有助于克服和消除我国传统计划经济体制下按行政条条（即政府主管部门）、行政块块（即地方各级政府）、行政级别划分企业的弊端，既促进我国公司向大型化、全球化方向发展，又有利于我国小企业的灵活多变和兴旺发达。

三、公司组织形式的划分依据

一般是按公司对外承担债务责任形式的不同来划分公司。大致分为五种公司，即：(1) 无限责任公司；(2) 有限责任公司；(3) 两合公司；(4) 股份有限公司；(5) 股份两合公司。目前美国、英国、法国、德国、意大利、日本等国普遍采用的是有限责任公司和股份有限公司，其他三种公司少量存在。在普遍流行的两种公司中，又以股份有限公司为现代公司的典型组织形式。

这种对公司组织形式的划分，从法律上明确了企业的责任制度，包括股东对公司的责任、公司对债权人的责任、公司对社会各种利益集团承担的责任，有助于改变我国政府对传统国有企业承担无限责任的做法。

四、企业组织形式的经济涵义

企业组织形式是以企业产权制度为基础的企业内部组织和管理制度综合表现。实质上，企业组织形式是企业制度的表现形式。因此，它包含三个部分的内容，即：(1) 企业产权制度；(2) 企业组织制度；(3) 企业管理制度。

对我国建立现代企业制度也就是建立公司制度，具体地说，就

是建立公司产权制度、公司组织制度和公司管理制度。按公司制度改造国有企业，就是从这三个部分入手来建立现代企业制度。

五、企业产权制度的形式

由独资企业和合伙企业向公司制企业的演变，首要的是表现为企业产权制度形式的变化，这是企业组织形式变化的实质性内容。公司制企业是社会生产力发展的必然结果和客观要求。公司制企业的财产关系，是生产关系适应并促进社会生产力发展的反映。

公司制企业产权制度的本质，是责任制和社会化的有机结合。这是为社会主义公有制服务的有效的企业财产组织形式。

公司的产权清晰，表现在公司资产的责任明确。第一，公司股东以其出资额为限对公司承担责任，从法律上把股东的出资财产与股东的其他财产区别开来，这对股东其他财产起到法律保护作用。我国国有企业的公司制改造，明确国有资产股东并建立国有资产的有限责任制度，是国有企业产权清晰的具体表现。第二，公司法人以公司资产总额为限对债权人承担责任，这是实行破产制度的基础和前提条件。

公司产权制度与独资企业和合伙企业产权制度的区别在于：第一，独资企业和合伙企业表现为私人资本或家族资本，而公司制企业表现为资本的社会化形式，它通过集资方式把分散的社会资金变成公司的巨额资本，迅速地扩大了企业规模并极大地提高了社会化大生产的水平。第二，公司资产实行价值化、流动化、市场化管理，改变了传统企业资产的实物化、固定化、封闭式管理的弊端。由于公司产权的流动性，有利于公司资产重组和经营结构调整，明显地提高了公司资产的运行效率和公司经营的管理效率，并要求建立与完善发达的资本市场，按市场机制来调节和配置社会资金，使社会资金流向经营效益好的企业。特别是上市公司的规范运作以及各类企业之间的竞争、合作与并购，更有利于整个社会的经济结构调整和科学技术进步。

我国国有企业改革的方向，是由单一投资主体的国有制企业转向多元投资主体的公司制企业。这是我国国有企业改组为现代企业制度的基本形式。

六、企业组织制度的形式

公司资产的责任制和社会化是通过公司组织制度来保证的。

公司组织制度的法律特征是建立公司法人治理结构，即公司组织机构。

按公司法规定，公司必须设置专门的组织机构，这是公司内部治理法制化的表现，与独资企业和合伙企业内部的人治管理有着明显区别，表现出公司制企业的优越性，即公司具有经营战略眼光，从长计议，而且经营战略决策按制度规定的程序进行，避免因人为的决策失误。因此，公司的企业寿命比独资企业和合伙企业寿命更长。公司的股东、董事长、总经理换了好几代，但公司都可以持续下去。

国外的公司法人治理结构正在发生新的变化。最突出的是公司股东形态的变化。大多数人通过共同基金、公债基金、退休养老基金、保险、银行等形式来间接投资。这些“机构投资者”已成为美国社会财富的主要所有者，历史上以个人资本所有者形成的石油大王、钢铁大王、铁路大王已是昨日黄花。美国社会少数巨富者手中财产的绝对数依然惊人，但与社会总财富相比的份额已大大下降。他们在各大公司企业握股的比例不等，但都不能独占多数股（往往规定在一家公司握股不得超过5%）。机构投资者所拥有的资产可达数十亿、数百亿、数千亿美元，但其投向却是分散的，这样便于分散投资风险并取得综合的最佳回报。在公司盈利时，这些机构投资者可以买进股票，亏损时则可抛售出去。他们的这种“进进出出”，在相当程度上削弱了早期企业所有者和经营者一对一的传统关系。

现代公司所有者与经营者分离的发展趋势，使西方许多大公司不再以公司创业者或所有者来命名。随着公司经营规模的扩大，

向上游、下游伸展又提高了公司经营的复杂性，这就要求公司经营者具有各种专业知识和技能，具有丰富的经验和胆识。从而造就出专门的企业家阶层，越来越成为公司财富创造过程的重要参与者。

考虑到公司股东分散化、社会化程度的提高和公司经营者地位的日趋重要，美国正在探索一种新型的“治理型公司”（Governed Corporation）。其基本措施是：董事长和总裁不能兼任；增加外部董事的力量，尤其要让有关的专家担任董事；加强对公司经营审计；董事会不但要得到总裁对公司业绩的事后报告，而且还要对未来措施进行审议，董事会内部进行辩论；扩大董事会、股东和经理人员之间的信息沟通渠道并加强对话频率，以减少和消除信息不对称而引起的利益冲突所造成的公司损失。

无论国外公司法人治理结构的各自特点和变化趋势有何不同，但公司内部的决策权、执行权、监督权三者分立并相互制衡的基本框架是持续、加强的，总的趋势是更加完善和发展公司法人治理结构。

我国国有企业的公司制改造，关键在于按我国《公司法》规定建立并完善公司组织机构。其中的难点在于改革国有企业的传统人事任命制度，实行董事会聘任经理的制度。这个难点的突破，必将使我国国有企业得到进一步发展。

七、企业管理制度的形式

在当前市场经济发达国家的企业管理制度中，把对职工的管理作为最重要和最困难的问题来解决。因为职工一方面是生产力的实际创造者，是企业收入的来源，需要发挥积极性和提高工作效率；另一方面又是费用支出的一部分，工时费用及其他有关职工费用在成本费用中占据很大比重，是需要压缩和减少的对象，随着技术进步而尽量少用职工。这就使职工管理工作处于困难境地。国外企业职工管理工作的发展趋势是，像对待董事和经理人员一样，更加重视解决职工的挑选、激励和监督，解决职工的培训和

持股问题。

70年代初,美国威尔敦钢铁公司经营状况不佳,股票下跌,即将破产。这个有7000多人的企业职工建议乘着股票低价时由职工把股票买下来,但又没有力量把股票全部买下来,于是请求政府帮助,由银行贷款并减免税收。经美国政府同意,企业实行职工持股计划即ESOP计划。几年之后,这家公司变成职工持有股票的公司。随着1974年美国颁布了第一个ESOP立法后,ESOP在美国更加广泛地流行起来。美国企业职工持股之风很快吹到了日本、英国、德国等国。

美国一些公司职工持股计划的基本形式是:公司成立一个专门的职工持股信托基金会,基金会由公司出面担保,向银行贷款认购公司的股票。公司每年提取利润的一部分投入到职工持股信托基金会,以偿还贷款。这些股票按一定规则分到每个职工的“职工持股计划账户”上。直到全部贷款偿还了,这些股票便成为职工个人的了。但职工个人手中并没有股票,而是由基金会集中保管,同时严格限制职工个人转让自己名下的股票,只有当职工退休或调离公司时,可将股票卖还给职工持股信托基金会。显然,这既不是把公司资产无偿分给每个职工,也不是职工个人掏钱买股票,其实质是把职工劳动作为享有公司股权的依据,激励职工为公司作出长期贡献的积极性,使职工个人利益与股东利益和公司法人财产更紧密地联结为统一整体。几年来我国企业职工持股的经验和做法,应当不断总结、改进和完善,使之更加适应市场经济规律的要求。

值得注意的是,在美国企业职工持股计划中,不仅是解决普通职工的持股问题,而且特别重视企业高层管理人员的持股问题。美国公司经理人员的报酬结构,大致由三个部分组成,即基本薪金、年度奖金和长期激励。这三个部分所占比例的变化趋势是:基本薪金所占比重大幅度下降,长期激励部分比重迅速提高,一些大公司经理人员报酬的三个部分大约各占三分之一,以激励经理

人员克服短期行为，树立长期经营的战略眼光。长期激励的报酬形式主要是实行股票期权制度（Stock Option），即给予经理人员在未来规定的时间内，以给期权时的市场价格购买公司股票的权利，其目的是把经理报酬与股东利益联在一起，使经理人员尽其努力为股东谋取利益。

我国国有企业高层管理者的现行报酬制度已经遇到严重挑战，造成国有企业资产运行的短期行为和大批高级人才的流失，到了必须解决的地步。为此，应当研究和借鉴国外的有益经验，结合中国实际，改革国有企业的现行工资制度。

1997年5月

目 录

企业集团的内外关系和治理结构·····	邱靖基 (1)
一、企业集团的外部关系 ·····	(3)
二、企业集团的内部关系 ·····	(14)
三、企业集团的治理结构 ·····	(22)
国有小企业问题及对策比较研究·····	李晓光 (36)
一、小企业的含义和我国国有小企业现状 ·····	(36)
二、小企业在国民经济中的地位和作用 ·····	(39)
三、小企业分析 ·····	(43)
四、如何搞活国有小企业 ·····	(51)
五、借鉴发达国家扶持小企业的政策 ·····	(55)
对企业并购的政府规制·····	李 琦 (62)
一、企业并购概述 ·····	(63)
二、政府规制概述 ·····	(70)
三、政府对企业并购的规制：间接规制 ·····	(76)
四、政府对企业并购的规制：直接规制 ·····	(95)
国有企业的债务分析及解决对策 ·····	徐佳宾 徐佳蓉 (107)
一、当前我国国有企业债务状况·····	(107)
二、国有企业过度负债的成因·····	(111)
三、解决国有企业过度负债的对策·····	(126)
以质量管理为纲 切实加强企业经营管理 ·····	田德军 (144)
一、质量是市场竞争的焦点和手段·····	(146)
二、理论反思：我国企业质量管理实践成效低微的	

原因剖析·····	(148)
三、以质量管理为纲、切实加强经营管理·····	(153)
国有煤炭企业走出困境的启示····· 白 云	(162)
一、粗放经营：国有煤炭企业陷入困境的主要原因·····	(164)
二、困境中的思考与集约化经营方式的酝酿·····	(168)
三、云岗矿集约化经营战略的制定·····	(175)
四、从粗放型经营到集约型经营的转变·····	(177)
五、集约化经营与粗放型经营的对比·····	(183)
六、云岗矿的经验对国有煤炭企业的启示·····	(184)
我国社会保障改革的政策选择与模式研究····· 王旭东	(195)
一、我国社会保障体系改革的政策选择·····	(196)
二、我国社会保障体系改革目标模式创新·····	(208)
三、实现创新目标模式的措施·····	(229)
企业间战略联盟的理论与实践····· 秦 斌	(240)
一、什么是企业间的战略联盟·····	(241)
二、全面认识战略联盟·····	(252)
三、战略联盟的建立与维持·····	(267)
四、战略联盟与我国国有大企业竞争优势的再造·····	(276)
21 世纪企业管理发展的趋势····· 李风云	(285)
一、20 世纪企业管理发生的重大变化·····	(285)
二、21 世纪企业管理发生变化的动因及其影响·····	(287)
三、企业重建的思路和理论·····	(290)
四、21 世纪企业管理展望·····	(293)
附录·····	(308)
后记·····	(350)

企业集团的内外关系和治理结构

邱靖基

国有企业改革是1997年经济体制改革的重点,而大型国有企业是国民经济的骨干。集中力量抓好国有大型企业和企业集团是国有企业改革的重中之重。本文从企业集团的内外关系和治理结构进行探讨,强调指出了理顺企业集团的外部关系必须处理好国家与企业集团的关系;理顺企业集团的内部关系必须做到积极增强集团母公司功能的同时建立企业集团母子公司体制;解决企业集团的治理结构问题关键在于完善公司法人治理结构。

本文作者系中国社会科学院工业经济研究所研究员、企业集团问题研究专家。

企业集团是适应市场经济发展的产物,又是有利于促进市场经济快速发展的重要手段。近几年来,企业集团已成为许多发达国家和发展中国家极为重视和大力扩展的一种经济组织形式。这种发展趋势的出现,表明当今市场经济已经发展到了领域更广、层次更深的社会化、国际化新阶段,且意味着与之相应的企业组织形式和结构正面临着一次规模更大、意义更深的历史性大变革。我国企业集团起步较晚,加上改革中有些难点不易解决,因此,尽管于80年代中下期快速地建立起来了,但关系不顺,治理乏力,素质不高,作用欠佳。1991年以来,国家已对57户企业集团进行

了第一批试点,已经取得了较大的进展和成绩,但从总体上看,仍有不少企业集团还存在没有优化结构的“归大堆”现象。从集团的内外关系和治理结构的情况来看,存在的主要问题是:①内部管理体制不规范。相当一部分集团公司虽然名为公司,但原“工厂制”的领导体制没有新的变化,不能适应集团公司的要求;在组织集团化经营中,一些集团内的管理仍是“工厂制”管理的延伸,以对人、财、物、产、供、销六统一的行政管理方式,指挥和管理成员企业的生产经营活动;一些集团在改组过程中,不能根据行业特征、产品特点、生产经营实际情况设置内部管理机构,存在一定形式主义。②集团缺乏凝聚力。有的产权关系不明晰,集权与分权程度缺乏客观标准,在集团公司与成员企业之间缺乏形成“利益共同体”的基础,有的集团成员在能力弱小时想靠集团,在形成气候时就想另起炉灶;有的集团公司行政集权过多,忽视成员企业的企业法人地位,侵犯了成员企业经营自主权,造成了离心倾向;还有的集团利益分配缺乏规范办法,都感到自己吃亏,影响了成员企业积极性。即使是少数已进行国有资产授权经营试点的集团,由于资产经营的责权还没到位,也暴露出一些矛盾和问题。③政府部门职能转变迟缓。国家有关部门对集团组建和制定配套文件方面下功夫较大,但对运行中出现的问题协调力度不够,缺乏深入细致的调查研究;国家对集团的投资功能和融资功能尚未放宽政策;一些地方政府和行业部门对企业集团试点工作的认识还存在一定差距,在集团的组建与发展、有关配套政策的落实等问题上还需要地方、行业更多的支持和帮助。这些问题如果不抓紧研究解决,必将影响进一步深化和扩大大型企业集团试点工作的进行及其目的达到。本文拟对企业集团的外部关系、企业集团的内部关系、企业集团的治理结构问题作些初步探讨,提出些不成熟的看法和观点,期望得到有识之士的批评指正,以求得符合实践的共识。

一、企业集团的外部关系

企业集团的外部关系是多方面的，本文只讨论企业集团与国家的关系。

（一）企业集团与国家关系的建立和理顺

企业集团的建立是我国社会主义市场经济发展的内在要求，要使企业集团有效组建、健康发展，真正能够适应社会主义市场经济发展的需要，就必须认真建立和理顺集团与国家的关系。

1. 企业集团与国家关系的建立

企业集团是由众多企业法人组成的，故它与国家的关系和单个企业与国家的关系有很大的不同。企业组成企业集团以后，企业与国家的关系不仅发生了量的变化，而且发生了质的变化，它涉及到国家经济管理体制的各个方面，且涉及到国家对企业的管理方式、管理观念、管理组织的转变。所以无论是国家还是集团本身，均不能完全按照单一企业与国家关系的惯例处理彼此间的相互关系，应该根据变化了的新情况，探索研究处理新关系的办法。但两种关系也不是截然分开的，而是有着密切联系。因此，研究企业集团与国家的关系，还须首先研究企业特别是国有企业与国家的关系。在传统社会主义经济体制下，国有企业与国家的关系是一种“政企合一”的管理与被管理的关系，企业没有自主经营的权利，它完全是在政府主管部门直接管理控制下的一个生产单位。经济体制改革以来，我国确立了走发展社会主义市场经济的道路，建立社会主义市场经济体制已成为整个经济体制改革的总目标。与之相适应国有企业与国家的关系也由单一的政企合一关系转变为双重经济关系：即政企关系和产权关系。并以此为方向对传统的国有企业与国家的关系进行了一系列改革探索。人们逐渐认识到，在社会主义市场经济体制下，政企关系和产权关系是两种性质不同的关系。国有企业与国家的政企关系，是企业作

为独立的商品生产者和经营者与国家作为社会经济管理者的一种外部关系。它应该按照政企职责分开的原则，让国有企业都成为具有相应权利与义务的企业法人，即成为按照市场需要和宏观指导，独立进行自主经营、自负盈亏的市场竞争主体。国家不能随意干预企业的日常经营活动。只能通过计划和经济的、法律的手段，进行间接管理和调节控制企业外部经营环境，引导企业经营符合国家宏观经济发展的总方向。而国有企业与国家的产权关系，实质上是国有企业使用了国家投到本企业的资产与国家对所投资产行使所有权的一种特殊的内部关系。非国有企业的资产不属于国家所有，它与国家就没有产权关系，而只有政企关系。因此，对国有企业与国家之间产权关系的处理，就应该在政资分开的基础上，按照所有权与经营权分离的原则，国家赋予企业经营国有资产的权利，并明确企业应尽的义务和责任，建立有效的国有资产经营实绩的考核、审计、报告制度，监督企业在资产经营中认真执行有关政策和法规，真正维护国家的权益。国有企业与国家的双重经济关系，和非国有企业与国家的政企关系，正是组建企业集团要建立和理顺的企业与国家的关系。

2. 理顺企业集团与国家关系

理顺企业集团与国家的关系，要根据企业集团成员企业的性质，沿着产权关系和政企关系两条主线来进行。从现在的情况看，企业集团与国家的关系，大体上有三种情况：

(1) 企业集团成员企业全部是国有企业。在这种情况下，企业集团与国家的关系和单个国有企业与国家的关系一样，也是双重经济关系。与单个国有企业与国家关系所不同的，只是由于集团成员企业之间通过控股、参股，形成了多种国有资产产权关系，使国有企业与国家的产权关系在企业集团组织中更为复杂。同时，企业集团与国家的政企关系也发生了变化，国家与集团成员企业之间除原有的政企关系外，还将形成国家与按企业集团序列化分工协作方式的企业群体的政企关系。