

## 编者的话

世界发达国家和地区的发展实践已经证明：一个国家、一个地区或一个城市经济发展和现代化水平的高低，很大程度上取决于其管理水平的高低。管理在经济发展中具有创造作用已被人们所认识和接受。因此，国内外相当多的专家学者和行政官员们不约而同地推出了生产第四要素理论，认为生产之所以能够发生并持续进行，除需要土地、劳动和资本外，还必须存在第四要素——管理。

理解管理在生产和生活中的作用并不难。我国古代有名的“田忌赛马”故事就告诉人们，管理往往是成败的关键。难的是如何了解和掌握现代化的管理知识和方法。对年轻的深圳市来说，这点尤为迫切和重要。特区的倡办者邓小平同志在特区成立不久时就指出：“特区是个窗口，是技术的窗口，管理的窗口，知识的窗口，

也是对外政策的窗口。从特区可以引进技术 , 学到管理 , 管理也是知识。”建立特区以来 , 深圳通过引进外资和先进科学技术的同时 , 也吸收了国外先进的科学管理经验 , 对管理现代化城市积累了一定的经验 , 但相对来讲 , 现代化国际性城市的管理经验仍很不足。深圳目前正处在重大的社会转型的关键时期 , 在本世纪末下世纪初 , 深圳要建立社会主义新型的市场经济体制 , 进一步完善城市各项功能 , 转变经济增长方式 , 同国际经济和惯例接轨。随着深圳现代化建设进程的加快和深度的推进 , 一系列的问题开始出现并困惑着深圳 , 现代化城市管理经验不足掣肘了深圳迈向现代化国际性城市的步伐 , 城市管理水平高低是关乎深圳以何种姿态跨入 21 世纪的战略性问题。

江泽民同志曾强调 , 我们要“ 坚持对外开放 , 认真学习世界各民族的长处 , 积极引进先进的科学技术和经营管理经验 , 增强我们自力更生的能力 , 加快祖国的发展 ”。只有站在人类文明的肩膀上 , 深圳才有可能建立世界一流的城市管理和企业管理。要做到这一点 , 途径有很多 , 但最直接、最有效的办法莫过于让一些行政和企业领导干部到香港和国外发达城市去学

习、观察、思考 ,将他们带回来的成果加以汇集、整理、消化 ,为我所用。基于这种思路 ,在 20 世纪末和 21 世纪初的 10 年里 ,深圳将有计划地逐年派出领导干部“西行取经” 。其成果将逐渐沉淀下来 ,编入“深圳走向世界”文库 ,以献给那些有志于中国城市管理体制改革的有识之士。

本《文库》的推出 ,从一个侧面反映出深圳的城市管理开始走入一个新的阶段。期望能为接近国际先进水平和衔接国际惯例做些有益的帮助。对于 21 世纪的中国有什么样的影响 ,由未来去评说吧。

# 企业监控机制差异研究

---

严 勇 编著

海天出版社

责任编辑 陈 丹

封面设计 张幼农

封面画 克 农

责任技编 陈 炯

《深圳走向世界》文库

书 名 企业监控机制差异研究

编 著 者 严勇

出版发行者 海天出版社

地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦

邮 编 518041

排版制作 海天电子图书开发公司

印 刷 者 深圳市希望印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/32

印 张 7.5

字 数 150千字

版 次 1999年 12月第 1版

印 次 1999年 12月第 1次

印 数 1000册

限杂月量 苑原惠珍源原惠原园铸在圆

总 定 价 愿园肆元(共 缘本)

# 引 言

为了适应中国入世后的新形势，全面提高对外开放水平，增强国际竞争力，我们必须切实加强现代企业制度建设，继续推行规范化的公司制改造，健全法人治理结构，强化企业内部改革，进行收入分配制度改革，真正转换经营机制，积极推进企业重组改组，继续有步骤地做好企业破产兼并工作，通过政企分开和企业重组，打破行业垄断，形成适度竞争机制。而研究和借鉴发达国家的成功经验，是推动我国国有企业改革重要的一环，也是本文作者被派往美国学习的主要目的。

本文作者 员愿愿 年在美国学习期间，参观考察了包括美国 悦粤公司、联合速递公司( 哉粤)、纽约运输局( 酝粤)、森宝( 杂粤) 技术有限公司等在内的数十家著名企业，这些企业涵盖了美国的小型私人企业、上市公司、国有企业和超大型跨国公司的方方面面；与中介机构如美国董事会协会、企业顾问公司等交流；以纽约州立大学

石溪分校为基地 ,研究比较了中美两国企业在监督机制、组织结构、董事会运作、外部监督制度、总经理和公司的评价等方面的差异 ,探讨了企业经营管理发展的未来趋势 ,对深圳市的国有企业改革提出了几项建议 ;本文还介绍美国企业在法人治理结构和内部管理监督上较为成熟及正在研究和推广的先进做法 ,希望能通过学习借鉴发达国家的成功经验 ,对中国的国企改革和进一步的发展有所裨益。



|     |                      |        |
|-----|----------------------|--------|
| 第五节 | 矩阵组织 .....           | ( 源缘)  |
| 第六节 | 前台 后台组织 .....        | ( 源怨)  |
| 第七节 | 流程组织 .....           | ( 缘蒙)  |
| 第八节 | 未来趋势 .....           | ( 缘愿)  |
| 第三章 | 董事会 .....            | ( 远袁)  |
| 第一节 | 成员和组织 .....          | ( 远范)  |
| 第二节 | 专业委员会 .....          | ( 苑蒙)  |
| 第三节 | 审计委员会 .....          | ( 苑范)  |
| 第四节 | 提名委员会 .....          | ( 愿原)  |
| 第五节 | 公共政策委员会 .....        | ( 怨园)  |
| 第六节 | 薪酬委员会 .....          | ( 怨圆)  |
| 第七节 | 中美董事会比较 .....        | ( 怨原)  |
| 第四章 | 外部监督 .....           | ( 怨怨)  |
| 第一节 | 股东基金监督 .....         | ( 员圆蒙) |
| 第二节 | 银行监督 .....           | ( 员圆怨) |
| 第三节 | 法人和主银行 .....         | ( 员圆缘) |
| 第四节 | 投资公司监督 .....         | ( 员圆愿) |
| 第五节 | 政府代表 .....           | ( 员圆园) |
| 第六节 | 各国模式比较 .....         | ( 员圆原) |
| 第五章 | 公司、董事会和执行总裁的考评 ..... | ( 员猿员) |
| 第一节 | 公司业绩的评估 .....        | ( 员猿原) |
| 第二节 | 董事会评价 .....          | ( 员猿远) |

|                      |        |
|----------------------|--------|
| 第三节 总裁考评 .....       | ( 猿猿 ) |
| 第六章 未来趋势 .....       | ( 猿猿 ) |
| 第一节 企业监控中的反常现象 ..... | ( 猿猿 ) |
| 第二节 重新界定职权关系 .....   | ( 猿猿 ) |
| 第三节 信息技术 .....       | ( 猿猿 ) |
| 第四节 未来公司模式 .....     | ( 猿猿 ) |
| 第七章 思考及建议 .....      | ( 猿猿 ) |
| 参考文献 .....           | ( 猿猿 ) |
| 附录一 美国企业董事岗位描述 ..... | ( 猿猿 ) |
| 附录二 董事会评审 .....      | ( 猿猿 ) |
| 附录三 董事会工作标准 .....    | ( 猿猿 ) |
| 附录四 总裁考评表 .....      | ( 猿猿 ) |
| 致 谢 .....            | ( 猿猿 ) |

言

導

## 第一节 中国国有企业改革的历程<sup>①</sup>

从十一届三中全会以来,在邓小平理论的指导下,我国开始以经济建设为中心,大力推行改革开放政策,逐步建立市场经济体制。在我国现行的体制下,国有经济占据了主导地位。国有企业改革构成了我国改革开放的重要部分,从 1978 年 12 月开始起步,经历了放权让利、利税改革、完善经营机制、立法、建立现代企业制度的几个过程。

1978 年至 1984 年的国企改革重点是扩大自主权和实行各种形式的经济责任制。通过推行责任制来扩大企业在生产、销售、计划、劳动人事、分配等方面的自主权,明确企业对国家的经济责任和权利,处理好企业与国家之间的利益分配关系。在企业内部确定每个部门、每个岗位以至每个职工的经济责任与权利,正确处

理企业内部之间、职工个人之间的利益分配关系。到 1985 年底，河南的国有工业企业推行了这种经济责任制。

1985 年至 1986 年，企业改革的重点是利改税。1985 年 1 月开始税利并存的第一步利改税，在企业实现的利润中，先征收一定比例的所得税和地方税，然后在国家和企业之间合理分配税后利润。1986 年 1 月进行利改税的第二步改革，从税利并存逐步过渡到完全的以税代利。调整了产品税税率，增设了资源税、增值税和几种地方税。在征收所得税后，区别不同情况征收调节税，税后利润留归企业支配。利改税改变了国家和企业的分配关系，通过税收杠杆调节价格不合理带来的矛盾，摆脱“条块”对企业的束缚，实际上是国有企业步入商品经济的开端。到 1986 年底共有 1000 家企业进行了试点。

1987 年的企业改革以完善企业经营机制为重点，领导制度由党委领导下的厂长负责制向厂长负责制转变，由外部放权让利转向改革内部经营机制。在企业经营的方式上出现了承包制、租赁制、股份制等；出现了企业兼并、产权转让、引进竞争机制等新形式。

1988 年企业改革开始向法制过渡，先后出

台了《中华人民共和国全民所有制工业企业法》、《中华人民共和国企业破产法(试行)》等。

1993年开始规范产权交易和产权管理。发布了《关于企业兼并的暂行办法》、《关于出售国有小型企业的产权办法》、《企业国有资产所有权界定的暂行规定》、《国有资产产权登记管理试行办法》等。把国有资产的经营管理从计划经济的轨道转到市场经济的轨道上来。将政府宏观调控职能与作为所有者管理国有资产的职能分开,建立对最终所有者(全体人民及其代表机构)负责,并能有效评价、监督国有资产经营状况的权威的国有资产管理机构;由自主经营、自负盈亏的法人实体经营国有资产,承担起资产保值增值的责任;疏通、拓宽国有资产进入市场的渠道,对国有资产的经营管理由以实物形态为主转为以价值形态为主,借助股票、债券及其他金融工具配置国有资产,并通过市场评估国有资产的经营状况;创造平等竞争的市场条件,鼓励国有资产经营机构之间、国有资产与非国有资产经营机构之间的竞争。

1993年后,企业改革以转换国有企业经营机制,建立现代企业制度为重点。国有企业改革的方向是“建立适应市场经济要求,产权清

晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度”。建立现代企业制度,标志着中国企业改革进入了一个新的阶段,即从偏重放权让利的政策调整阶段转到着力进行企业制度创新阶段。

1994年7月《公司法》正式实施。它明确了企业的法人财产权,规定公司享有由股东投资形成的全部法人财产权,依法享有民事权利,承担民事责任。同时公司股东作为出资者按投入公司的资本额享有所有者的资产受益、重大决策和选择管理者的权利。国务院代表国家行使所有权职能,所有者具有三项权益,即受益权、重大决策权、选择管理者的权利;国家以出资额承担有限责任。

为配合推行《公司法》,通过“增资、改造、分流、破产”优化企业资本结构。深圳在全国率先实行政企分开,所有的企业全部实行行政无主管,企业不再是政府的附属物,政府也不再直接管理企业。

1994年的改革开始重视企业领导人,发出《关于加强国有企业领导班子建设的意见的通知》,要求各地认真做好企业领导班子的考察工作,按照公开、平等、竞争、择优的原则选拔企业

领导人。在国有企业设立监事会 ,建立起中国特色的企业监控机制。将企业“ 拨改贷 ”纳入“ 优化资本结构 ”试点。

1995年全国企业改革工作实行点面结合 ,在制度创新、兼并破产、减人增效、债务重组、“ 抓大放小 ”等方面取得实质性的突破和进展 ,加快结构调整步伐 ,促进一批优势企业发展 ,形成国有经济的支柱。进一步扩大“ 优化资本结构 ”试点范围。国企改革开始牵涉银行 ,为加大推进兼并破产的政策力度 ,国家在银行呆账、坏账准备金中为国企安排了 1000亿元的冲销规模。

1997年中共十五大报告指出建立现代企业制度是国有企业改革的方向。按照现代企业制度的要求 ,对国有大中型企业实行规范的公司制改革 ,政府不能直接干预企业经营活动。把国有企业改革同改组、改造、加强管理结合起来 ,以资本为纽带 ,通过市场形成具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大企业集团。采取改组、联合、兼并、租赁、承包经营和股份合作制、出售形式 ,加快开放搞活国有小型企业的步伐。实行鼓励兼并、规范破产、下岗分流、减员增效和再就业工程 ,形成企业优胜劣汰的竞争机制。