

# 市场化动态实现国有企业产权公有制

梁祖晨

(浙江工业大学经贸管理学院, 浙江 杭州 310014)

**摘要:** 市场体制对国有企业改革的本质要求, 是企业内部权益关系亦即其组织运行机制的市场化。通过充分发挥竞争和价格机制作用的“企业内部模拟市场”分配, 兑现社会主义劳动者共同占有国有资产的主人翁权益, 实现我国国有企业资产所有者、经营者与生产者之间的权利制衡。许继集团推行以国企职工共有制等为代表的系统化改制操作。

**关键词:** 国有企业; 权益关系; 市场化

**中图分类号:** F20      **文献标识码:** A

## 一、创建市场化营运的现代企业制度体系

我国国有企业产权的社会主义公有制, 应该是在现实的经济运行和社会主义市场经济体制下, 将国有产权能, 动态地兑现落实于企业中每一个确有求利动机和责任能力的国有产权共有者个人, 或组织起来的社会主义劳动者。这就要在制度创新的系统化运作中, 构建形成包括我国国有企业的产权制度、分配制度、竞争制度、组织制度和管理制度等在内的, 环环相扣或层层保证兑现的相关制度体系。

### 1. 正确处理国家与企业之间权益关系的企业产权制度

按照现代企业“产权清晰”的要求, 这样的产权制度, 要严格界定和确立企业资产国家最终所有和法人实际占有的不同产权主体, 以及在企业委托代理经营的过程中, 两者之间所形成的不同权能的相互制约关系。一方面从企业来看, 依法拥有对企业财产的自主经营和处置权, 国家不得干预企业正常营运和任意收回投资。另一方面从国家来看, 又以企业资产终极所有者的身份, 拥有选择任免经营者, 及重大问题决策和企业营运监督权。

在这里, 为有效防止所有权相对抽象化造成企业行为失控, 充分体现出资人对企业资产的终极所有, 在现代企业制衡机制的构建中, 形成了所有者权能向企业内部的延伸和转化。一方面以董事会作为所有者在企业的总代理, 全权经营企业资产。通过董事会依照公司章程和法定程序, 选拔任命经理和决定企业大政方针。另一方面, 在所有者无权直接干预董事会工作的前提下, 又以所有者权能的另一种替代, 即以监事会代表所有者监督董事会和经理人员。同时, 作为企业决策执行者的经理, 其职能也与董事会权力形成了有机的相互制约。这实际上是现代企业产权制度在组织制度中的落实兑现, 体现了以产权制度为基础或出发点的各项企业制度间的相互渗透与关联。

### 2. 与产权制度构建密切相关的企业分配制度

在人类的社会生活和经济实践中, 人们企盼和追求的基本目标, 无疑在于特定约束条件下自身效用或利益的最大化。因此, 社会主义产权关系的确立, 不可避免地涉及到与权力问题不可分割, 或者说从根本上体现权力拥有的利益分配问题。国外公司理论, 也因此把能否最终获得经营剩余, 看作是否真正拥有企业产权或对资本的“动态占有”。我国国有大中

型企业的改革，只有在严格界定国家与企业相应权力的同时，明确他们各自的利益，才能真正体现这种权力分配的意义，形成“两权”制衡，推动企业有效营运的内在动力。只有在国家有偿出让产权，并且因而承担资产营运风险的同时，明确国家应当享有的投资回报，以所有者手中的权力，驱使经营者把维护国家利益作为自己不可推卸的责任，作为自身拥有相应权益的前提条件，才能促使国有企业的公司制建设，切实做到“权责明确”。

在这里尤其要指出的是，在国外资本主义私有制公司的形成中，由于资产所有者原本的自然人身份，使得产权关系一经确立就十分清晰到位。在我国，由于传统体制在国企产权的归属上，总是抽象地强调“以国家为代表”和全社会劳动者“共同占有”，却在现实中，在每一个切身参与国资“共同占有”的个人身上并没有实际体现。这就使国企职工和经营者，同时也包括国家国资管理机构中的工作人员和负责人在内的生产资料占有者，其个人的收益，与资本营运的实际成效并不直接关联，使国有资本在风险丛生的市场经营中，很难找到与其命运休戚与共的人格化对象。使我国企业改制中的“产权清晰”和“权责明确”，从传统“共有”思维的推想来看，似乎即可落实到位，但在实际经济运行中，往往成了国有资本的意志和权能，并没有现实人严格履行的“空中楼阁”和“画中之话”。这就要在我国公司分配制度的创建中，以每一国资所有者成员对于经营剩余一定份额或恰当比例的占有，来体现他们对国有产权的实际拥有和共同支配。同时，以符合社会主义市场经济体制要求的分配原则和分配方式，促使他们分担国资运营的职责和风险。

### 3. 与合理分配制度的形成不分割的企业竞争制度

在现代企业制度建设和公司理论的研究中，始终存在着两大难题：一是人才特别是经营者选择机制的确立，即通过何种程序把最有才能的人选拔到最需要才能的岗位上来。二是企业激励机制的营建，即运用什么样的手段来激发调动每一个企业成员的积极性。显然，对经营者的选择，不可能像评判谁有资格当律师、会计师和医生那样，运用我国在 20 世纪 80 年代曾采用过的考试方式，这很难考查出那种只有通过未来工作才能充分显示的企业家天赋和才干。对经营者的聘用，又将从根本上决定企业经营的成败。同时，对于职工积极性的调动，也同样难度极大。因为在协同劳动的团队生产中，一个人的实际贡献很难准确度量。尤其是在“干活大哄大嗡，分配大家一样”的旧体制下，严重存在着某些职工影响整体效率和团队士气的偷懒行为或“搭便车”现象。这一问题的解决，不可能单纯依赖提高政治觉悟。这就必须要按照市场体制的要求，在企业分配制度的营建中引入竞争机制。使每一工作岗位和相应权益的获得，包括经营者的聘任，都要本着“面向社会、严格考核、平等竞争和公正选择”的原则，以公开化的竞争选拔程序，择优录用上岗人员。使所有企业成员，不仅有上岗后获得相应权益的利益驱动，而且有潜在的下岗威胁，因而严格履行和切实担当自己的工作职责。不仅有凭借自身的才干和敬业精神，通过平等竞争谋取更高职位和待遇的企业内在机遇，而且有来自企业依靠市场机制严格检验的“效率优先”和“按劳取酬”分配制度的巨大压力，因而加倍努力地投身工作。这就在我国社会主义市场经济条件下，通过与企业分配制度，同时也是与产权制度建设密不可分的“自由”、自主竞争机制的营建，妥善处理了制约和推动社会发展的公平与效率间的关系。

在国有大中型企业改革中，有人极力反对在企业内建立充分发挥竞争和价格机制作用的分配制度，即所谓的“内部模拟市场制”或“企业内部市场化”。而实际上，这样制度的确立，又恰恰是市场经济对于现代企业制度营建的本质要求。可以想象，如果没有企业内部权益关系亦即企业组织结构本质上的市场化，何以形成市场经济的微观基础和市场体制？实际上，在现代企业的形成中，不仅要通过市场角逐由经营者选择生产者，由所有者选择企业家，而且，由于这样的选择将从根本上决定企业前途和命运，因而企业资产的所有者，也同样要经受无情市场机制的筛选。在有序的市场营运和社会资源相对稀缺的条件下，正是这样竞争性的权益分配机制和优胜劣汰法则，推动着企业不断优化决策和一切岗位工作。同时，也成为企业优化人才组合和积聚扩张财富的杠杆与手段。

#### 4. 体现社会主义产权关系和保障各项企业制度充分发挥效应的企业组织形式或组织制度建设

显然，这样的企业组织制度既要赋予经营者充分的自主权，又要切实保障所有者权益，同时又能有效调动生产者的积极性，形成推动企业不断优化管理和进行技术创新的组织机制。它应具有这样的基本特征，即在所有者、经营者和生产者之间，通过最高权力机构（股东大会或股东代表大会）、经营决策机构（董事会）、决策执行机构（经理层）和营运监督机构（监事会）的建立，形成各自独立、权责分明和相互制约促进的关系，并且按照严格的法定程序和公司章程加以确立和规范。在这里，特别要指出的是，为确保我国公司制创新的社会主义特色，必须要严格确立的企业党组织和职工代表在法人治理结构中的应有地位。同时，要按照现代公司建立的规范化程序，由股东大会推选董事和董事长，由董事会面向社会公开招聘总经理，实现“政企分开。”

#### 5. 最终显示现代企业制度活力，推动企业不断优化管理和创新技术的企业管理制度或管理制度体系

应该指出的是，作为现代企业制度重要组成部分的管理制度，或现代企业制度四个重要特征中的“管理科学”，决不应该像我国某些学者和著作所解释的那样，把它直接等同于现代管理方法和企业实际的管理营运。所谓现代管理方法和现代市场运作，实际上是处在永不停息的优化和变动之中的动态概念。推动其不断进化的内在因素，正是现代企业管理制度的形成，正是这种制度本身所具有的特殊效能和内在机制。包含着企业战略、决策、信息、人才、技术、财务、分配、人事和文化等管理制度在内的现代管理制度体系，在客观上是产权、分配、竞争和组织制度在企业实际营运管理过程中的落实、细化或“动态实现”。它严格规定了企业科学决策的组织程序和法人治理结构如何在企业营运管理的实际过程中，遵循现代管理的科学规律和管理观念的更新变换，有效行使职权和充分发挥作用，规定了所有企业成员，如何顺应形势发展和条件变化，富有创造性地开展本职工作和从整体上优化企业营运的处事准则与行为规范。正是因为这样的管理制度，集中体现了现代企业实现“两权分离”和“经理革命”、实施专家经营或专家集团治理的优越性，因而蕴含着推动企业不断优化管理和创新变革技术的巨大潜在能量。

## 二、许继集团的改制操作

在我国体制转轨和国企现代制度创新中，许继集团股份有限公司本着“自我否定、自我完善、自我加压、自我发展”的原则，积极探索国有资产经营管理体制的市场化再造之路，创建形成了通过竞争淘汰机制兑现国企职工所有者权益、选聘经营管理者担负国资营运职责和国企职工共管个人股权，亦即国企职工共有制等企业制度体系，积累了可供借鉴的宝贵经验。

### 1. 创造性的职工共有制

在国企产权制度的再造中，许继集团正确处理国家、企业及职工个人之间的权益关系，创造形成了具有本企业特色的职工共有制。他们利用工资基金和福利基金的节余，购买了集团公司的部分股票，把它称为积累股。此外，又规定科技人员的奖励提成中，须按一定比例购买集团公司的股份，这又被称为科技股。这样，许继集团及其子公司的股权构成就包括了国家股、法人股、职工股、积累股和科技股五种成分。其中许继集团公司职工股占 35%，许继电气公司职工股占 12.68%，许继制板公司职工股占 49%，许继电表公司职工股占 33.3%。职工股在公司员工之间的分布是不均等的，公司高、中层经理和科技人员持股比重较高。积累股和科技股属于共管个人股，这是一个创新概念，许继人叫它“职工共有制”。这两种股票由公司职工持股会统一管理，只分红利，不交易。只有当职工正常离开公司或退休或在职期间残废时，才由持股会以上年股票净资产计算赎回股票将股本一次发给股票所有人或继承

人。当职工非正常离开公司或被公司解聘时，则不能继续享受分红权，也不能领取股本。实际上，这是把采用股权激励的股票进行了股票受益权和股票所有权的分离。职工在职期间只能得到股票受益权，股票所有权只有在规定条件下才能延时获得。积累股的分配有着严格的规定和办法，它主要依据公司的盈利情况、所属部门的业绩和个人的考评结果，通过科学的计算来分配。职工之间、管理人员、高层管理人员的所得数额有一定差距。职工之间的差距为 2-8 倍，中层管理人员所得数额为本单位职工最高 5 名平均数的 1.5 倍，高层管理人员所得数额为中层管理人员最高 5 名平均数的 1.5 倍。职工股在上市交易前也纳入持股会的管理体系。

职工共有制在许继发挥了重要效用，有力推动了资本与劳动的融合，缓和了资本与劳动的矛盾。在企业内部，所有者与生产者往往成为两个不同的利益团体，分别享有不同的权力和利益。他们之间存在有一定的利益冲突，这种冲突所带来的成本为企业制度本身所抑制。但由于信息成本等各方面的原因，源于这种冲突的代理成本只能被有限减少。许继职工股分布在集团公司和部分子公司，总体所占比例较高，并且“重要”员工一般持有的股份较多。这样一种所有权结构可以有效整合劳动者与所有者的利益，缓和二者的冲突，有效降低由此带来的代理成本。尤其是许继由国有企业改制而来，国有股依然存在着所有者缺位，或由于委托代理链条过长，存在者所有权不能被有效、正确行使的问题，终极所有者利益有被剥夺的潜在可能。因此，许继职工共有制更具重要意义。它可以使国有股搭职工股的便车，在一定程度上弥补国有股的产权缺陷。

## 2. 全员劳动合同及员工比例淘汰制

许继集团通过严格的竞争选拔和淘汰机制，来兑现国企职工的应有权益，并不把他们相应岗位、权力和收益的获得，看作免费的午餐和必然的给予。为此，于 1992 年即在全国国有企业率先实行了全员劳动合同制。实际上，从严格意义上讲，职工与企业的关系原本就是一种合同关系。因为企业本身就是一组合同的总和，只不过从前员工在企业的权力和义务上，更多地通过隐含的合同加以规定。在原隐含合同中职工享有的终身被聘用的权力，现在被取消了，取而代之的是不稳定的被聘用的权力。合同有了期限规定。在合同有效期内，由于员工的过错或企业生产经营的需要，企业可以按合同规定的条件解除或变更劳动合同关系（所谓“打破铁饭碗”）。这样一种制度产生的逻辑，首先是未来具有不确定性。即企业发展过程中可能遇到暂时或长期的衰退甚至破产，也可能进行结构性调整，由此产生的富余人员和不称职的员工将被淘汰出局。其次，在契约理论中，企业被视作一个契约体系，这一体系规定了每一个企业内部利益相关者的权力和义务。每个人认真履行其权利和义务，又是企业生存和发展的必要条件。

许继集团的全体受聘员工淘汰制度，主要包括淘汰比例制和内部劳动市场制，即由总部规定各类员工的淘汰率，并作为考核指标下达下单位。这样把模糊的淘汰制度量化，使之具有可操作性，还避免了中层管理者回避矛盾、逃避责任而导致合同制有名无实的结局。这也在一定程度上转变了职工观念，把淘汰看作公事而非私事，从而减轻了中层管理者承担的改革压力。这种淘汰制的程序是，由本单位党政领导、工会主席、员工代表等人员组成民主评议小组，对每位员工的工作业绩、技术水平、遵纪守法、敬业精神等八项内容进行百分制评议打分，各单位把处在末尾 6% 的一线员工和处在 8%—10% 的管理人员，列入淘汰对象再上交人事部复审，确定待岗、转岗人员名单。待岗人员直接交企业总经理审定。这一程序保证了制度执行的公开、公平、有效，防止了可能出现的个人好恶及感情因素的不利影响，总体上保证了留者高兴，去者心服，使淘汰制度得以顺利实施。待岗人员并未推向社会，而是进入集团内劳动市场进行待岗培训，然后再重新竞争上岗。

## 3. 公开招聘制与各部门单一领导负责制

许继集团推行其制度改革的重要组织保障，是在组织、干部制度上率先推行了中层管

理岗位的比例淘汰制和任职公开招标竞聘制及部门一长制。中层管理岗位比例淘汰制的宗旨是为了在中层经营管理者之间形成竞争机制，并且为每一员工提供晋升机会，以优化人力资源配置，增加管理者的压力和动力。对中层管理人员实行比例淘汰制，每年年终由组织部、人事部、工会牵头组成综合考评小组，组织本单位职工、综合管理部门、监督部门、质量部门和公司领导从德、勤、能、绩四个方面给中层管理者打分（有关各方打分所占的比例分别是 30%、15%、10%、15%、30%），得分位于最后 5%范围者淘汰，接近后 5%者则给予警告。

尤其值得注意的是，许继在实行中层管理岗位招标竞聘制的同时，取消了副职并不设助理岗位，实行部门单一领导负责制，即一长制。这样的组织干部制度，在我国国有资产所有者缺位的情况下，其最明显的效果是明确了企业经营管理者权利和责任，减少了工作中的扯皮推诿，提高了决策和管理效率。

#### 4. 动态量化的人事考评制度及职工民主参与企业管理制度

许继集团的产权、分配、组织制度改革，都动态地体现或立足于其量化的人事考评制度，以及全体员工对各项企业管理工作的民主参与。因而，其考评制度具有以下重要特征：

第一，针对性。即针对不同类型人员和考评目的，制定了不同的考评制度。如针对中层管理人员，设计了年度考评和任期考评，目的是为年度分配和比例淘汰确定依据。对一线员工的考评，分为日常考评和年度考评。前者以业绩（即工作量）为主，主要为分配作依据。后者考评内容包括技术水平、敬业精神等 8 个方面，同样是淘汰凭借。

第二，民主性与双向性。所谓民主性是指考评结果取决于考评集体，而不是取决于个人。例如对中层管理者的年度考核，考评结果是由公司领导、单位职工和有关职能部门共同决定。所谓双向性就是既有上级对下级的考评，也有下级对上级的考评。如年度考核中，公司领导要给中层干部打分，中层干部要给其下属一般员工打分，同时一般员工要给本单位领导打分，中层干部要给公司领导打分。考评的民主性有助于考评信息更全面、更客观。民主性还有助于减弱个人偏好对考评的不利影响，保证公平。双向性使得考评成了上下级对等的权利制衡，有助于在上下级之间形成同一目标制约下的默契协作。

第三，定性内容定量化。许继经过长期探索，把品德、能力等通常的定性内容分为 A、B、C、D 等多个等级，并赋予每一个等级一个数值，使之既可以评价一个人的特征结构，又可以评价其特征总体（即综合评价），使得排序成为可能。这种做法能否很好地发挥作用，在很大程度上取决于给各种特征（如道德品质）所赋予的权重（即分值）。

第四，行为考核与业绩考核动态结合。业绩与行为相互包含着关于个人贡献或努力程度的信息，但都是不完全信息，其中包含着杂音。例如业绩不仅仅取决于个人的能力和努力程度，也取决于其他客观因素。行为虽反映努力程度，但许多行为是不可观察的，或观察成本很高。许继不仅把二者结合起来，互相补充，互为参照，同时，行为考核也是多方面的，例如针对高、中层管理者进行了月工作计划考核，业绩则进行了季度、年度考核等。

## **Dynamic Realization of Public Ownership of the Propriety Rights in the State-owned Enterprises Through Marketization**

LIANG Zu-chen

(Managerial School of Trade and Economics, Zhejiang University, HangZhou 310014,China)

**Abstract:** In the reform of the state-owned enterprises, the essential requirement by the market system is that the relation between powers and interests within an enterprise, or rather, its organizational mechanism, should be marketized. The means of distribution in “the Simulated Market Within an Enterprise”, which can bring into a full play the auction mechanism, may materialize the rights and interests for the socialist laboring people in their share of the state-owned assets, maintain an equilibrium among the asset owners of our state-owned enterprises, the managers and the producers. This paper cites Xuji Group as an example to show how the operation of the ownership shift is systemized in the state-owned enterprise that is shared by the workers.

**Key words:** state-owned enterprises; relationship between powers and interests; marketization

收稿日期: 2003-11-10;

作者简介: 梁祖晨 (1948-), 河南宜阳人, 浙江工业大学经贸管理学院教授。