

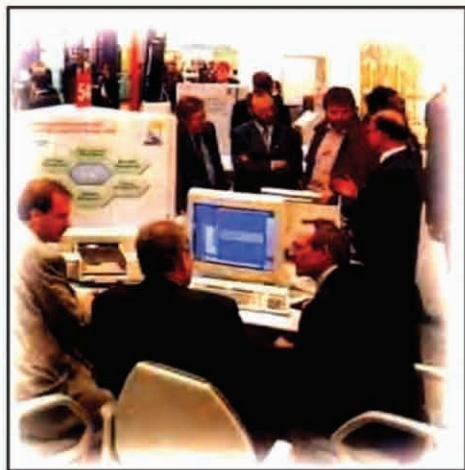


跨世纪企业家经营管理文库

总主编 陈佳贵 冯虹

现代企业制度与 组织机构设计

文魁 高福来 主编



经济管理出版社



跨世纪企业家经营管理文库

现代企业制度与组织机构设计

文 魁 高福来 主编

经济管理出版社



责任编辑 苏全义
版式设计 蒋 方
责任校对 孟赤平

跨世纪企业家经营管理文库
现代企业制度与组织机构设计
文 魁 高福来 主编

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：北京通县张家湾曙光印刷装订厂

850×1168 毫米 1/32 7.5 印张 189 千字

1997 年 3 月第 1 版 1997 年 3 月北京第 1 次印刷

印数：1—7000 册

ISBN 7-80118-333-9/F·320

定价：11.00 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。

地址：北京阜外月坛北小街2号 邮编：100836）



跨世纪企业家经营管理文库
顾问、总主编、副总主编、编委名单

顾 问

- 马 洪 国务院发展研究中心名誉主任
王忠禹 国家经济贸易委员会主任
袁宝华 中国企业管理协会会长
陈清泰 国家经济贸易委员会副主任
王洛林 中国社会科学院副院长

总 主 编

- 陈佳贵 中国社会科学院工业经济研究所所长、博士生导师
冯 虹 首都经济贸易大学副校长、硕士生导师

副总主编

- 吕 政 中国社会科学院工业经济研究所副所长、博士生导师、经济管理出版社总编辑
孟昭宇 中国社会科学院工业经济研究所副所长、经济管理出版社社长
刘英骥 首都经济贸易大学教务处处长、教授
吴少平 首都经济贸易大学经济研究所副所长、教授
苏全义 中国社会科学院经济管理出版社总编室主任、编审



编 委

- 张金昌 中国社会科学院工业经济研究所副研究员
文 魁 首都经济贸易大学经济系主任、教授
高福来 首都经济贸易大学经济系副主任、副教授
张仁侠 首都经济贸易大学工经系副主任、副教授
严基河 中国社会科学院工业经济研究所副研究员
陈福生 首都经济贸易大学社科部教授
潘渔洲 首都经济贸易大学工经系副教授
刘兴银 首都经济贸易大学贸经系副教授
张 琪 首都经济贸易大学劳经系副教授
刘光明 中国社会科学院工业经济研究所博士后、副教授
- 陈荣荣 首都经济贸易大学社科部副主任、副教授
杨德林 中国社会科学院工业经济研究所博士生
张建中 中国社会科学院工业经济研究所博士生
迪 晶 中国社会科学院工业经济研究所硕士生



建立现代企业制度必须改善和 加强企业管理

(代序)

我国企业改革已经进入建立现代企业制度的新阶段。建立现代企业制度可以为转换企业的经营机制,使企业成为自主经营、自我发展、自我约束和自负盈亏的法人实体和市场竞争主体提供体制保证,但是企业是否能经营好,还要依靠自身的努力,特别要依靠企业良好的管理。因此,在建立现代企业制度时,必须处理好企业的改革、管理和发展的关系,改善和加强企业管理。

一、建立现代企业制度与改善和加强企业管理的关系

建立现代企业制度与改善和加强企业管理是相互促进、相辅相成、相互保证的关系。

1. 建立现代企业制度与改善和加强企业管理的最终目的都是为了发展生产力,促进企业的发展。任何企业制度的演进都是为了解放和发展生产力,国有企业向现代企业制度转变也不例外。我国传统的国有企业制度是适应高度集中的计划体制而建立起来的。它们只具有与这种经济体制相适应的经营机制,而缺乏适应社会主义市场经济的经营机制。因此,我国企业改革的头等大事,就是要改革传统的企业制度,建立一种适应社会主义市场经济的新企业制度,以转换国有企业的经营机制,促进生产力的发展。企业管理是对企业各项工作的计划、组织、控制和指挥。企业管理的目的是有效地组织企业的生产经营活动,合理地配置企业的各



种资源，使人、财、物等资源得到充分运用，达到企业效益的最大化和促进企业的发展。换句话说，改善和加强管理也是为了发展生产力。

2. 建立现代企业制度能够促进企业改善和加强企业管理。建立现代企业制度既包括企业法律形态的改革，又包括企业管理制度、管理方法和管理手段等方面的改革。企业法律形态的变化，必然要引起企业的某些基本制度的改变，例如，进行公司化改造，就要求建立与此相适应的公司法人治理结构、建立与国际接轨的财务会计制度、建立多元主体的利益分配制度，等等；同时，建立现代企业制度还会引起企业的一些具体的管理制度、管理方法、管理手段的变革。这些变革措施无疑都会促进企业管理工作的加强和管理水平的提高。

3. 企业管理能够巩固、改善和发展建立现代企业制度的成果。由于企业改革是企业法律制度、企业管理制度、管理方法和管理手段等方面重大的革命性变革，因此改革总是具有创造性、试验性、冒险性、阶段性等特征，而企业管理则是艰苦细致的经常性的工作。任何改革措施都必须变为具体的管理制度、管理方法在实践中去贯彻落实。而且，新的企业制度的建立，并不意味着改革的完结。企业在新的企业制度下发展，还会出现许多新的问题，例如，企业规模扩大了，就要相应改革企业的组织结构，处理好集权和分权的关系；随着企业在海外业务的增加，企业会由一个国内公司向跨国公司发展，必须建立与这种公司形式相适应的管理体制。企业在发展过程中也还会对管理方法和管理手段等进行不断改革，这些都能够使新的企业制度能得到完善、巩固和发展。

二、我国企业管理的变化和问题

实行改革开放政策以来，我国企业的内外部环境发生了巨大变化。从企业内部看，至少在以下几个方面发生了较大的变化：



1. 随着改革的深入企业自主权扩大了。通过扩大企业自主权试点、实行以承包制为主的多种经营方式、转换经营机制等阶段的改革，国家给企业下放了 14 项自主权，包括生产经营决策权、产品定价权、产品销售权、物资采购权、进出口权、投资决策权、留用资金支配权、资产处置权、联营兼并权、劳动用工权、人事管理权、工资奖金分配权、内部机构设置权、拒绝摊派权等。据 1993 年和 1994 年的两次调查，除进出口权、投资决策权、联营兼并权、资产处置权等项权限落实较差外，其他权限在相当多的企业里特别是在股份制企业里得到了较好落实。

企业经营自主权的扩大既给企业搞好经营管理创造了较好的条件，也给企业搞好经营管理带来许多新的课题和增加了搞好企业管理的压力和难度。

2. 职工队伍发生了很大变化。从企业领导人来看，他们的文化水平、知识化、专业化程度提高了。据统计，在我国企业的厂长、经理中具有大学及大专以上学历的已经占 70% 以上。近年来，我国企业厂长、经理从技术专业出身的也在增加，1992 年我国从技术专业出身的经理人员已经达到 36%，国有大中型企业达到 38% 以上。从一般管理人员来看，学经济、学管理的人数的比重也增加了。从工人队伍来看，“文化大革命”中和“文化大革命”后成长起来的职工已经成为企业工人的主体，他们和“文化大革命”之前成长起来的工人在经历、所受教育、阶级觉悟、思想素质等方面都有很大的不同。

3. 企业技术装备水平更加复杂。经过多年的努力，无论是新企业或者是老企业，都通过技术引进和技术改造，使许多新技术、新工艺和新设备得到了采用，这一方面改善了企业的技术装备水平；另一方面也增加了使用和管理它们的难度。

企业的外部环境也发生了不少变化。表现在：

1. 企业与国家的关系发生了较大的变化。国家对企业的指令性计划大大减少。1978 年之前，指令性计划占 95% 以上，现在已



减少到5%；国家统一分配的生产资料和计划收购的商品也大大减少；80%以上的生产资料价格，85%以上的农副产品价格和95%以上的工业消费品价格已经放开，生产要素价格正处在市场化过程中；商业和物资体制也实行了多种所有制形式、多种流通渠道、多种流通方式和减少流通环节的改革。这些改革措施的实施，使国有企业的经营机制有了一定程度的改善。同时，也把国家企业推入了市场，和非国有企业开展竞争，促进了国有企业领导者观念的转变，企业产品种类产品品种的增加、产品质量的提高和售后服务的改善。总之，随着自主权的扩大，企业正在由国家行政机构附属物的地位朝独立的商品生产者和经营者转变。

2. 企业之间的关系发生了变化。在高度集中的计划经济体制下，企业和企业之间不发生直接联系，它们之间的联系要通过行政机关安排，而且这种间接联系是一种合作关系，不存在竞争。现在企业之间不仅有合作关系，而且存在着激烈的竞争。随着非国有经济的发展，企业面对的竞争对手也不仅仅是国有企业，而且有城市集体企业、乡镇企业、外资企业和私人企业。

3. 企业面临的是一个开放的、供大于求的充满激烈竞争的市场。改革开放之前，物质匮乏，商品供不应求，企业的产品只要生产出来，不愁没有销路。近些年来，这种情况发生了很大的变化，绝大多数商品都供大于求，产品适销对路成了企业首先要考虑的问题。而且，国外的一些企业特别是大跨国公司通过商品贸易、开办合资企业、独资企业等途径，纷纷进入我国，企业不仅面对国内企业的激烈竞争，而且面对国外企业的激烈竞争。

上述变化，对我国企业管理产生了重大影响，在某些方面取得了历史性的进步。其主要表现是：

1. 经营观念正在逐步树立起来。在计划经济体制下，企业只是单纯的生产单位，只管生产，不讲经营。随着企业自主权的扩大，企业不仅要管生产，更重要的是要根据市场的需要进行生产，使自己的产品适销对路。因此，企业必须进行市场调查和预测，必



须为扩大企业产品的销路作宣传，必须做好销售后的服务，必须讲究营销策略和发展战略等等。在这些方面我国企业已经做了大量的工作。

2. 一些管理制度发生了重大变化。国有企业普遍实行了厂长、经理负责制，突出了厂长、经理在领导企业生产经营工作的中心地位，扩大了厂长、经理的管理权限，加强了企业生产经营的集中统一指挥；有些企业还通过民主推荐、公开招聘等措施来选择厂长、经理，提高了厂长、经理的素质；从1995年起，国家陆续对国有企业派出监事和监事会，加强对厂长、经理的监督，加强国有资产管理；股份制企业，也按照法律、法规的要求，建立了由股东大会、董事会、监事会和经理层组成的法人治理结构，对改善股份制企业的管理起到了积极作用。国有企业还建立职工代表大会制，改善和加强了企业的民主管理。从1993年7月1日起，我国已经开始实行新的财务会计制度，这种新的财务会计制度已经吸收了现代企业财务会计制度的一些主要优点。它们对各种所有制企业都适用，而且向国际惯例靠近；它们不仅可以为国家提供财务会计信息，而且可以为所有者、有投资意愿的法人组织和居民等提供必要的财务会计信息；它们能够较全面地反映企业长期的经营状况，特别是企业的资产负债状况；在会计科目的设置、成本计算方法、会计报表体系上也有了较大的改进，这些改进对促进企业改善经营管理和方便企业财会人员的工作都有好处。在用工制度、人事制度和分配制度等方面也进行了重大改革，产生了较好的成效。

3. 企业的内部管理结构有所改善。许多企业都根据企业内外环境的变化调整了内部组织结构。一些企业根据自身的需要引进了事业部制、矩阵制等内部管理结构。一些大型企业逐步向集团化的方向发展。到1995年底，全国冠以企业集团名称的经济联合体已经有14000多家，列入国家试点的企业集团也有57家。国家还对41家大型企业集团实行了计划单列的试点，对东风汽车集



团、东方电气集团、中国重型汽车集团、第一汽车集团、中国五矿集团、天津渤海化工集团、贵州航空工业集团和中国纺织机械集团等7家集团实行了国有资产授权经营，少数企业集团的核心企业进行了股份制改造，有些企业集团的集团公司变成了控股公司，正向母子公司的体制发展。通过这些措施，不少企业集团的资金、生产经营、人事等联系纽带增多了，向心力增强了；不少企业集团进行了内部改组，实行了多样化经营；少数大型企业集团正在向外向型的方向发展，有的已经具备跨国公司的雏形。

4. 某些专业管理得到改善和加强。由于企业计划管理的客观要求、制定计划的依据、企业工作的任务都发生了变化，企业计划管理得到了改善和加强。制定计划必须体现以提高经济效益为中心，在制定计划时，不仅要考虑企业的内部条件，更需要考虑市场的需要和变化，市场调查、市场预测等成了计划工作的重要内容；为了使计划能得到实现和具有弹性，制定滚动计划、应变计划、战略计划等在不少企业得到采纳。企业的销售管理得到加强。企业都根据自己产品特点设立销售机构，有些企业还在全国各地建立了销售网点，形成了销售网络；销售人员得到充实，特别是一些懂技术的人员加入了销售队伍；企业普遍重视公共工作，通过各种广告媒体宣传、推销自己的产品；企业售后服务也已经成为销售工作的一个重要组成部分。

5. 引进了一些国外比较科学的管理方法。全面质量管理已引进我国企业中来，企业普遍建立了TQC小组，一些企业通过了ISO9000的验收；不少企业将行为科学和我国传统的思想政治工作相结合，使企业的思想政治工作更具有时代的气息；不少企业重视企业文化的建设，注意培养企业精神；近几年，企业形象设计也传入我国，并由南向北逐步展开。据统计，1993年我国深圳市的企业全面导入CI的大企业有20家，部分导入CI的大中型企业有几百家。“太阳神”、“柳工”、四川长虹彩色电视机股份有限公司等企业运用CI设计以后，都树立了良好的企业形象。



6. 管理手段的现代化水平有了较大的提高。许多企业把计算机等先进设备用于企业管理，提高了企业管理水平。

在充分肯定这些进步时，我们也应该对我国企业管理的滑坡方面给予高度重视。机械工业部 1995 年组织的调查表明：机械工业有 55% 的企业基础管理出现了滑坡现象，其中 20% 的企业大幅度下滑。许多事实表明，企业管理的滑坡已经成为我国企业经济效益下降、亏损面和亏损额增加的重要原因之一。据有关部门对亏损国有企业的调查，政策性亏损和宏观经济变动引起的亏损约各占 10%，而因经营管理不善引起的亏损占 80% 左右。在产品质量方面，1993 年国家抽查的产品平均合格率下降到历史最低水平，多数中小企业产品质量都大幅度下降。据有关部门对 92 个主要物资消耗指标统计，1992 年比 1985 年上升的指标有 44 个，占 47.8%，持平的 2 个，占 2.2%。据某省的调查，有 40% 的国家级企业的质量、消耗、效益等指标达不到评定时水平。另据对山东省历年被授予省级以上先进称号的 404 户企业的调查发现，1993 年资金利税率、人均创利税、劳动生产率和能源、原材料单耗四项与管理密切相关的指标中，分别有 53.5%、23.7%、13.4% 和 96.7% 的企业低于省级年度标准。

企业管理的滑坡主要表现在以下几个方面：

1. 人的思想素质下降。一些人对市场经济缺乏正确的了解，滋长了“一切向钱看”的思想，对工作缺乏认真负责的态度，缺乏必要的职业道德、敬业精神和事业心。不少企业缺乏一支思想、技术业务、作风等方面都过得硬的职工队伍。

2. 在一些企业中存在“以包代管”、“以改代管”的倾向。有些企业的领导人认为，只要通过租赁、股份制改造、承包等方式的改革，转变了企业的经营方式，企业的管理工作就会自然得到加强，因而放松了管理；也有些企业的领导人认为，目前体制还没有理顺，还不具备抓管理的条件，他们还在等着改革，等改好了以后再集中精力抓管理。



3. 企业管理的基础工作放松了。据 1996 年的有关抽样调查表明，在基础管理方面，只有 25% 的企业有所提高，30% 的企业保持原有水平，45% 的企业有所滑坡。特别是在现场管理方面，滑坡的比例达到 53%。许多企业原始记录、物资消耗定额、劳动定额不健全，计量仪器不准确，领料与退料无严格的制度，报废与停工损失无记录，车间和企业的盘点不符合实际。

4. 某些专业管理水平下降了。据 1996 年的有关抽样调查表明，在专业管理方面，23% 的企业有所提高，40% 的企业保持原状，37% 的企业滑坡了。例如，在劳动管理上，这些年虽然重视了职工培训等工作，但是偏重于提高职工的文化知识，忽略了专业技能的培训；一些企业管理不严，劳动纪律松弛；一些企业既存不少富余人员，有些工作又没有人干，还要从农村招收大批合同工来顶岗。又例如，在财务成本管理方面，虽然推行了新的财务会计制度，但是在资金、成本管理方面制度不严，出现了许多漏洞和浪费；有意乱摊成本、截留利润、作假帐的现象也比较严重。这些问题是光靠改革解决不了的，必须通过加强企业管理来解决。

三、在建立现代企业制度中改善和加强企业管理

在建立现代企业制度过程中，在改善和加强企业管理工作方面要做的事情很多，从整体上来看，以下几个方面的工作值得特别重视：

1. 为了适应社会主义市场经济的要求，企业必须树立正确的经营思想。经营思想是指企业怎样根据市场需求及其变化，协调企业的内部和外部活动，决策和组织实现企业的方针和目标，以求得企业生存和发展的指导思想。经营思想是企业的灵魂，它贯穿企业经营管理的全过程，企业的一切经营管理活动都受它支配，它的正确与否对企业的生存和发展起着决定性的作用。

企业要树立正确的经营思想，就是要树立起八个具体观念和



一个总观念。八个具体观念是：用户观念、质量观念、服务观念、价值观念、竞争观念、创新观念、时间观念、发展观念以及战略观念。总观念是：战略观念。八个具体观念从不同侧面反映了企业的经营思想。它们既有区别又有联系。用户观念强调了企业必须要有明确的生产目的；质量观念、服务观念和价值观念则主要从使用价值和价值的统一上强调了企业在从事经营管理时必须讲求经济效益；竞争观念是强调经营手段问题；创新观念和时间观念则是竞争观念派生出来的，为竞争观念服务的；发展观念是企业自身的建设，企业只有生产目的明确，经济效益好，经营手段正确，才能不断发展；反过来，只有企业不断发展，才能更好地为用户服务，才有较强的竞争力和较高的经济效益。但是，有了这八个观念还不算树立了完整的经营思想，因为还缺少一个统率全局的总观念，即战略观念。战略观念是企业经营思想的核心，它既属于八个具体观念之中，又居于它们之上，处于统率的地位。因此，企业应该在树立八个具体观念的同时树立起自己的战略观念。

2. 必须作好扎实的企业管理基础工作。作好基础工作是提高企业管理水平的重要保证，必须高度重视。

原始记录、会计凭证、统计资料等基本数据必须完整、准确，能及时、全面、准确反映生产经营活动的全过程和各个方面各个环节的基本情况。经济信息、市场信息、科技信息能准确、及时满足企业各种决策的需要。

劳动定额、物质消耗定额、资金占用定额、费用定额等要健全、合理，能充分利用企业的资源，最大限度地调动各个方面的积极性。

各项产品质量、原材料、半成品、零部件、工艺、工装、检验、包装、运输、储藏等，凡有国家标准或部颁标准的，要严格执行，没有国家标准或部颁标准的，应有企业标准，并保证标准的先进性，积极采用国际标准和国外先进标准。



计量、检测手段要齐备、准确，原材料、燃料、工艺过程和产品性能凡能计量、检测的都应该计量、检测。

企业的各种基础制度和专项制度必须健全，并认真贯彻执行。

3. 尽可能多地采用现代管理方法、手段。管理方法是解决问题时使用的各种技术的总称。为适应社会化大生产经济技术发展的需要，企业要尽快改变靠个人权威、靠经验、靠“拍脑袋”管理的方法，应该逐步采用决策论、信息论、控制论、价值工程、目标管理、网络技术、经济预测学、运筹学、优选法、行为科学等管理方法来进行管理。与此相适应，管理手段也必须向电子技术的管理工具方面发展，特别是要把计算机广泛运用于管理上，以提高效率。

4. 企业内部管理组织结构要与生产力发展水平和经营方式相适应。现代企业管理组织的模式很多，如职能制结构、生产区域制结构、直线职能制结构、事业部制结构、矩阵式结构、联邦制结构、多维结构等。企业应该根据自己的规模、行业特点、生产经营特点等，选择适当的形式。在改革企业内部管理组织结构时，要立足于发挥基层经营单位的积极性，权力的划分要与赋予的职能相对应，企业内部的管理组织结构要与集权、分权的程度相适应，应根据情况的变化适时调整管理权限的划分。我国的企业正在进行股份制改造，因此，要把建立公司的法人治理结构和内部组织结构调整结合起来。大型企业还要向集团化方面发展，建立起母子公司的结构。

5. 加强企业管理的系统性。企业管理是一个复杂的系统。从专业管理来看，可以分为计划管理、技术管理、设备管理、生产管理、劳动人事管理、工资管理、财务管理、成本管理、物质管理、销售管理等等，这些管理既有联系，又有区别。所谓系统性，就是不把这些专业管理分割开来，各抓各的，而是找出一些综合性的管理，抓住这些综合性管理就可以把其他专业管理带动起来，使企业管理形成科学体系。根据我国企业管理的特点和建立现代



企制度的需要，我们应该抓好“四全”管理：即以实现企业的发展战略为目标的全面计划管理；以提高产品使用价值和价值为目标的全面质量管理；以提高资金使用效果为目标的全面经济核算和以提高劳动生产率为目标的全面人事劳动管理。

四、更新管理知识，提高经营管理者的水平

面对转轨的宏观经济体制和企业体制，面对国内外企业的激烈竞争，面对 21 世纪的挑战，要使我国的企业能够生存和发展，并具有较强的竞争力，就必须造就大批能适应新体制要求、能适应激烈市场竞争的需要、能迎接 21 世纪挑战的优秀管理人才。要实现这一目标，唯一的办法是让广大的经营管理者更新观念，学习新的管理知识和新的管理方法。这是一项伟大的工程，需要政府经济管理部门、管理院校、研究单位、企业等各个方面紧密配合，通力协作，采取多种方法、多种手段、多种途径，经过长期不懈的努力才能见到成效。为此，有关方面已经制订出一个宏伟的规划，正在组织实施。

为了配合这一规划的实施，经济管理出版社组织科研单位的专家、学者，大学的老师共同编写了这套《跨世纪企业家经营管理文库》。“文库”由 14 本书组成，基本涵盖了企业经营的各个方面，具有较强的系统性；文库较全面地反映了我国企业经营管理的变化和遇到的挑战，紧密结合实际；文库还较全面地介绍了国内外最新的管理观念、管理理论、管理方法和管理经验，具有很强的适用性。我相信，它的出版对帮助我国企业经营管理人员的观念更新和知识更新能起到较大的促进作用。

陈佳贵

1996 年 9 月



目 录

第一章 现代企业制度总论	(1)
第一节 企业及其性质.....	(1)
第二节 企业制度及其体系.....	(6)
第三节 企业制度创新论	(11)
第二章 现代企业制度：中国企业改革的方向	(22)
第一节 中国企业改革的内在逻辑	(22)
第二节 现代企业制度的特征	(25)
第三节 现代企业制度的生命力和实质	(28)
第四节 现代企业制度在中国的生长点	(31)
第三章 现代企业的产权制度	(34)
第一节 法人产权制度	(34)
第二节 中国国有企业产权制度的改造	(42)
第三节 股权结构	(55)
第四节 产权交易	(66)
第四章 现代企业资本营运制度	(77)
第一节 国有资产的界定和评估	(77)
第二节 国有资产营运体系	(91)
第三节 国有资产经营公司的运作	(99)
第五章 现代企业的组织形式	(106)



第一节	企业的组织形式及其基本类型	(106)
第二节	现代企业的典型组织形式：公司制	(113)
第三节	现代企业的其他组织形式	(120)
第六章	现代企业的组织结构	(130)
第一节	现代企业组织结构的基本原理	(130)
第二节	现代企业组织的集权结构与分权结构	(145)
第三节	现代企业的其他组织结构	(151)
第七章	现代企业的法人治理结构	(158)
第一节	法人治理结构概述	(158)
第二节	股东大会	(165)
第三节	董事会和经理	(169)
第四节	监事会	(174)
第五节	“老三会”与“新三会”	(175)
第八章	现代企业与银行的关系	(179)
第一节	企业与银行的依存走势	(179)
第二节	企业再生产过程与银行的相互作用和影响	(183)
第三节	企业内部人控制与银行的作用	(188)
第四节	重塑新型银企关系	(195)
附 录		(209)
	德国大众汽车公司的股份化改造	(209)
	美国杜邦公司组织机构的改革	(213)
后 记		(219)
参考书目		(220)



第一章 现代企业制度总论

第一节 企业及其性质

一、中国有企业吗

1985年，中国正值把国有企业改革作为整个经济改革的中心环节时，日本东京大学的小宫隆太郎教授却得出了令人震惊的判断：“中国不存在企业。”

80年代中期，中国的国有企业大约有40万个。这些企业虽然和千千万万人的生活紧密联系在一起，但却都是计划体制下的基层单位。这些基层单位是以整个社会为一座大工厂，在社会金字塔结构中，作为上级行政管理机关的附属物而存在的。这些被人们称为“企业”的基层单位，按国家的计划指令进行生产，同时又承担着社会组织的职能；虽然也进行经济核算，但仍然是国家统负盈亏。“企业”甚至承担着上级委派的政治功能（包括社会安定、社会保障等）。“四人帮”就曾把“巩固无产阶级专政”作为“企业”的基本功能。由此看来，小宫隆太郎的判断并没有什么奇怪，因为，对企业的理解，从概念上就不一样。

那么，什么是企业呢？中国的企业改革不得不从企业的基本概念开始。传统体制下，我们把企业作为生产物质产品的生产单位来对待，是从企业从事生产活动的表象特征出发的；随着中国市场取向改革的深入和企业自主权的扩大，经济学界终于把企业的投入与产出联系起来，提出企业是以产出补偿投入，谋求盈利最大化的经济实体。以后，虽然逐步将自负盈亏、自我发展、自我约束等行为特征作为企业特征，但仍然只是达到了国际上30年



代前的认识水平，只是把具有追求利润最大化行为特征的企业作为分析的前提，而把企业本身作为一个质点或“黑箱”。直到科斯考察企业这种制度安排的内部结构的定理介绍到国内，人们对企业的认识才真正深化。

二、交易成本与企业的产生

当把企业同市场经济联系在一起时，必须把市场经济的运行方式弄清楚。市场经济，是指通过市场交易进行资源配置的经济。人类社会最初是以个人和家庭作为从事生产和市场交易主体的。市场交易以价格为运行机制。企业是如何产生的呢？科斯作了与传统理论不同的分析：“在企业之外，价格变动指挥生产，它是由一系列市场上的交换交易来协调的。而在企业之内，这种市场交易被取消，复杂的市场结构连同交换交易被企业家这种协调者所取代，企业家指挥生产。显然十分清楚的是以上二者是可以相互替代的协调生产的方法。然而，考虑到这样的事实，如果生产由价格变动协调，它在没有任何组织的情况下也完全能够进行，我们就要问，为什么还要有组织存在呢？”

科斯首先确立了一个新的概念——交易成本，并且纠正了人们以为交易是免费的，可以没有任何成本耗费的错误认识。市场上的一切交易活动都是有成本耗费的。在市场交易过程中，要去发现、比较商品的价格，要讨价还价，要签订契约、合同以及监督合同的执行等等，这些都需要一定的耗费。科斯把这些不直接发生在物质生产过程中的成本耗费，包括信息费用、谈判费用、拟定和实现契约的费用等，统称为交易费用，或交易成本。

科斯认为，运用企业组织进行资源配置比通过市场进行交易，其“交易成本”较低。所以，当通过一个组织，让某个权威支配生产要素，能够以较之市场外购更低的成本实现同样的交易时，企业就产生了。科斯认为“企业的显著标志是，它是价格机制的替代物”。

中国农村改革走过的道路，以实践证明了这一原理。70年代



末，中国农村包产到户使农民个人和农户成为独立的生产者和商品交易者。在许多地区集中出现了各类的专业户。随着专业户进一步发展，便出现了新的经济性的集中，原来的社会分工为企业内部的分工所代替，企业出现了。这里的内在根据正是企业的交易成本比市场交易成本要低的原因。

在企业经营实践中，也可以证明这一点。两个企业之间如果在种种方面具有较强的依赖性时，市场交易就会因为风险大而具有较高交易成本。如果把市场交易变为企业内部生产，采用组织协调的方式进行，就能提供更有效的保障，并降低交易成本。反之，如果从外部购买的费用低于企业自己组织生产的费用，就宁可通过市场交易而不自己生产。

由此可见，现代经济有两种基本的调节方式：在企业之外（或企业之间），生产由市场机制协调，市场交易以最有效的方式，把成千上万经济活动当事人的活动联系起来，结合成一个社会的生产体系；而“在企业之内，市场交易被取消，伴随着交易的复杂市场结构被企业家所替代，企业家指挥生产”，^①当市场交易费用太高，如在连续生产中质量和决定各个独立生产者各自的加工量或部件的价格变得十分困难时，放弃个体生产和部件的市场交易，“通过形成一个组织，并允许某个权威（一个“企业家”）来支配资源，就能节约某些运行成本。”^②这一变化过程的结果就导致了有组织的企业，市场孕育出来一个与自己运行机制完全不同的“逆子”。

综上所述，人类社会通过市场组织经济生活的方式出现两种趋势（如图 1—1 所示）：①随着市场交易的扩展，不断冲破自然经济的地域和行政的界限，市场日益将整个世界联结在一起。②市场的主体逐渐由家庭、个人演变为有内在结构的组织，这个组

① [美] R·H·科斯：《企业、市场与法律》，三联书店 1990 年版，第 3 页。

② [美] R·H·科斯：《企业、市场与法律》，三联书店 1990 年版，第 7 页。



织即企业，有了新的界限。企业是市场的主体，企业之间是靠市场联系在一起的。

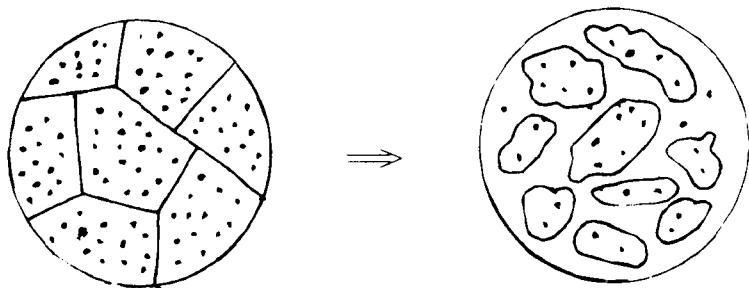


图 1-1

三、组织成本与企业的规模和边界

由于交易成本的存在，出现了在企业内的组织协调代替市场协调的趋势。那么，会不会出现企业规模会无限制扩大，而且越大越能体现出企业的优势呢？回答是否定的。原因是：企业也有一个组织成本的问题。科斯指出：“即使撇开收益递减问题，在企业内部组织交易的成本似乎也可能大于在公开市场上完成交易的成本。”“随着被组织的交易的空间分布、交易的差异性以及相对价格变化可能性的增加，组织成本和失误带来的亏损似乎也会增加。当更多的交易由一个企业家来组织时，交易似乎将倾向于既有不同的种类也有不同的位置，这为企业扩大时效率趋于下降提供了一个附加的原因。”^①

组织成本，是指企业能够正常运作的成本，包括信息成本、激励成本、决策和协调成本等。这些成本从广义的角度说也属于“交易成本”。

就信息成本来说，在企业组织运作情况下，每一个劳动者和消费者之间没有直接的横向联系，作为集合的市场主体，企业对

^① [美] R·H·科斯：《企业、市场与法律》，三联书店 1990 年版，第 8—12 页。



外要收集整理从原料到产品以及竞争对手的广泛而繁杂的信息，企业对内则要把做出的决策和编制的计划层层分解下达到执行单位，行政性体系内信息的传输环节多，距离大，是要花费一定成本的；就激励成本来说，在企业组织运作过程中，每个员工的工作和自身的利益并不是直接相关。因此，需要决策者采取种种措施，使企业每个成员都能从自己的利益出发去关心企业的利益，以确保企业计划的执行，这同样需要很大的组织成本；就企业的决策来说，无论从企业研究可行性方案还是在这种可行性方案中进行选择来说，在制定计划、执行计划过程所产生的监督和协调需要、组织成本更是极大的。

中国改革初期，很多企业把市场机制引入企业内部，如企业内部银行、划小核算单位、以及各种承包制等等，正是为了减少企业组织成本，其实质是以市场代替组织，以减少组织成本，提高效率。这也是从另一个角度说明了市场与企业的替代关系。

企业的规模是如何确定的呢？企业规模的确定是交易成本比较的结果。当通过市场交易比通过企业组织交易成本更小时，就会选择市场；当通过市场交易比通过企业组织交易成本大时，就会选择企业；当企业之间市场交易成本大于小企业的合并时，大企业就会应运而生。企业的边界（the borndaries of the firm）就处在市场交易成本与企业组织成本相等的地方，企业规模过小或规模过大都是不经济的。

四、企业的形成和性质

企业是原来多个市场主体的结合体，以组织协调来替代原来的市场协调。那么，企业这种组织是怎样形成的呢？

当分散的市场主体都在经营和生产一种相同的产品，或者彼此之间有密切联系的不同产品时，市场交易成本通过组成企业可以降下来，并使每个分散的市场主体得到更大收益的情形出现在大家面前时，就会有一个或几个首先进行了成本比较，并认识到未来利益的人发起进行说服和游说，建立起组织协调生产的企业。



当企业这种组织形式出现在市场上时，那些拥有一定资产的人，就会按照组织协调的方法组建企业。

企业既然是把若干市场主体组合在一起，企业的性质就一定是一个利益联盟。现代市场经济中，这个联盟是靠一系列的合约关系所维系的。企业要进行生产活动就要有各种基本要素，例如资金、劳动、土地、生产资料等，这些要素之所以能在企业集合，就在于它们背后的所有者建立了合约关系。

当然，组成企业的一系列合约必须有一个核心，这个核心代表其他各方与第一方谈判订立合约，成为中心签约人，他分别与生产资料所有者、土地所有者、资本所有者等建立合约关系，并成为这个组织的监控者，称之为企业主。

企业主一般是企业的资本所有者。当企业主发起组织一个企业时，首先要确定经营目标，产出和投入，工艺技术及预计的成本和收益；然后寻找他需要的合作者，与他们订立一系列合约，从而组建一个企业。一般来说，企业主从土地所有者那里租入土地；从外部资本所有者那里借入资本，或吸收投资入股；与劳动者订立合约获取劳动的使用权。企业主签约和对执行签约的监控的职能也可以通过委托代理关系交给雇佣来的经理担当。

对企业更为深入的认识，必须对企业进行结构分析。

第二节 企业制度及其体系

一、企业制度概论

（一）企业制度的含义

企业制度，用诺思的话来说，“是一系列被制订出来的规则、服从程序和道德、伦理的行为规范”，广义地讲，包括企业的产权结构、组织方式、管理体制以及企业与外界的联系规则等一系列规定。狭义地讲，企业制度就是企业的组织结构。

（二）企业制度的历史演变和意义

企业制度是和企业一起诞生的。当人们使用企业这一概念时，



正是从制度的意义上来使用的。美国产权经济学家阿尔钦和德姆赛茨在他们的协作群生产假说中提出，协作群生产过程中，每个人都有一种偷懒动机，尽量使他人多付劳动，从而搭个“便车”。要克服这种机会主义动机或道德风险，就必须将企业的产权结构化。早期古典企业的制度安排正是这样的：赋予监工剩余索取权，由于监督而提高劳动效率所带来的剩余收入归监工；监工职能专业化、职业化，具有经营决策权；拥有财产剩余索取权的是企业主。美国经济学家钱德勒以丰富的史料证明了古典企业向现代企业转变最深刻的原因是“更高的效率”，“任何一种工业，只要管理的协调证明比市场协调效率更高，现代工业企业就会在该工业里繁荣成长”。“管理协调带来的节约要比增加生产和分配单位的规模造成的节约多得多”。“在兼并中，被兼并的大公司不是消失了，而是被结合进现存公司的层级制中。高效率管理协调是其生命力之源”。^①

在企业制度上，相应地“20世纪下半叶，高层管理已形成集体管理，它的注意力越来越集中于长远的资源分配上”，而执行这种新职能已经不同于私人资本家，“在现代，经理人员在经济中的作用比独资企业家、工业资本家、金融资本家起的作用大。经理资本主义优于家族资本主义”。^②

（三）企业制度变迁的根由

决定制度变迁最根本的东西在于效率的提高和成本的节约。人类从分散的小生产走向古典式企业，再从古典式企业走向现代企业组织，包括企业组织内部的组织结构演变都证明了这一点。

钱德勒则进一步揭示了：推动效率提高和成本节约后面的根本力量是技术进步、市场的扩大以及交通通讯的革命。“新能源的出现，科学技术用于工业、铁路、电报问世”，这些革命性因素带

^{①②}〔美〕钱德勒：《看得见的手——美国企业的管理革命》，商务印书馆1987年版。



来了大量生产和大量分配的革命，于是，原先由市场协调的活动被纳入现代企业组织。现代企业组织又逐步向高领域发展。

（四）企业制度变迁的路径

企业制度变迁的路径有两种：^①一种称为：“制度设计论”，即相信人类理性可以认识经济体制的运动规律，并据此设计出理想的经济模式及其实现的战略步骤，并可以通过行政手段自上而下地推行；另一种被称为“制度自然论”，与前一种思路相反，认为人类理性没有能力从总体上把握历史发展规律，更说不上对具体经济制度进行设计并自上而下的推行，可行的办法是让历史过程的自发演化去选择制度。

制度设计与制度演化的思路各有所长、也各有所短。制度设计的人类的理性去对现存不合理的制度进行改造，缩短了自然过程，可以大大减少制度变化的成本，从理论上说，具有很大的优越性。但是，制度设计的弱点是，对体制变迁的实际过程，特别是这一过程所涉及的利益主体及其利益互动过程常常难以把握，从而导致实际结果和设计者最初设计的巨大偏差。正如史正富先生分析的“制度安排对经济集团的利益分配有直接影响，因此，不同经济主体自然会按照自己的利益倾向来参与制度安排的决策。虽然不同经济主体的力量对比可能相差很大，从而在体制选择过程中发挥的影响力也很不相同，但是，只要制度安排不是由一个集团用暴力手段强加于其他集团，那么，最终出现的制度安排必然会反映不同经济集团的利益按某种方式的妥协。这种出自不同利益的互动与妥协的制度安排，不可能由某种超越利益互动过程之外的知识分子理性来加以设计。”^②

制度自然演化论似乎更能接近于现实，因为他们的基本论点

^① 参见史正富：《现代企业的结构与管理》，上海人民出版社1993年版，第150--172页。

^② 史正富：《现代企业的结构与管理》，上海人民出版社、智慧出版有限公司1993年版，第153页。



正是制度变迁由经济利益的互动所产生的。正如已经看到的，已有的制度变迁过程是市场竞争对无效组织形态淘汰、筛选有效组织的过程，组织创新是自发的市场竞争的内在结果。但是，自然演化论过于迷信市场的自发作用。要知道，企业从它产生的那天起，就没有离开人的主观能动性，企业制度不断创新也离不开人的创造性。单纯靠市场的自发作用，就可以解决组织创新也是不实际的。特别是对于社会主义国家来说，以为只要政府不管，就可以解决企业制度的创新更是不可取的，“休克疗法”给一些国家带来的只是严重的经济困难。

所以，制度设计应该在企业制度的创新中发挥更为积极的作用，也正因为此，我们才撰写了本书，并希望通过它的指导作用，特别是通过对企业家和职工思维方式的启发促进中国现代企业制度的建设和发展。但是这种设计一定要对中国现实经济利益主体的结构有深刻的理解，否则就会因脱离实际而达不到目的，“砸三铁”的铁石心肠再硬，最终还是导致失败就在于此。

二、企业制度体系

企业制度是由一系列制度构成的。它包括产权制度、组织制度、资本营运制度和管理制度等，每项制度还可以细划。各项制度之间有机的联系和互相作用构成了企业制度的整体性。

（一）产权制度

产权制度是企业制度的基础，是企业运动动力的源泉，也是企业行为的主要根据。企业产权制度绝不仅仅是财产归属意义上的所有权，而是指和财产归属相联系，在财产使用过程中，所有者、使用者和经营者三者之间的关于财产占有、支配、使用和收益关系中的责、权、利关系。从某种意义上讲，产权是一种行为权利。我们讲国有企业产权不清晰，不是指归属意义的不清晰，而是指在国有财产的运营权、收益权不清晰。现代企业制度的核心是法人财产权，法人财产权的确立没有改变财产的归属，而是确保了所有权的权益。所以，产权清晰绝不是搞私有化。产权制度



使现代企业制度确立了存在基础,使国有企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体;也为企业组织制度、资本运营制度、管理制度等制度的建立提供了根据,特别是为国有资产由死变活、国有资产的重组和流动创造了前提;为制度创新奠定了基础,为企业经营机制的转换而开辟了道路,国有企业将在新的产权制度中产生出活力来。

(二) 资本营运制度

在产权界定的基础上,原有国有资产采取了价值形态。国有资产的所有者将通过一系列的委托代理关系对国有资产进行经营活动,以保证国有资产的保值增值,这就构成了资本营运制度。

资本营运制度首先是国有资产的营运体系,包括专司国有资产所有者职能的机构、代表政府行使股权运作职能的国有控股公司、作为企业法人的国家控股或参股公司;其次是国有资产经营公司的运作。包括国有资产经营公司对参股、控股企业的管理、国有股的具体运作、国有资产经营公司的利益分配、国有资产的产权交易及转让等。

资本营运制度是企业制度的重要组成部分。现代企业已经从商品经营发展为资本经营,资本是企业的经营对象,只有健全的资本营运制度,才有企业的经营管理制度。当然,健全的资本营运制度又是以明晰的产权制度为前提的。

(三) 企业组织制度

企业组织制度是企业制度体系中的主要内容,具体涉及到企业的形式和企业组织的结构。在企业组织形式上,重点介绍现代企业制度的典型组织形式——公司制,其中主要是有限责任公司和股份有限公司。公司制只是现代企业制度的典型形式,但并不是唯一形式。中国的企业制度建设在借鉴国际先进经验的基础上,必须结合中国的实际进行探索。

在企业组织结构上,主要涉及组织结构设计的基本原理、基本原则和基本问题,并对集权结构和分权结构的原理进行了具体



论述。

（四）企业法人治理结构

法人治理结构是企业制度体系中的核心。它具体回答了企业是如何控制的？所有者、经营者和劳动者是如何结合在一起的？企业内部信任委托关系、委托代理关系是以什么形式建立的等等一系列重大问题。

法人治理结构还离不开来自企业外部的制衡。健全的股份制企业必须有资本市场的运作为保证，而德国和日本却向世人提供了主银行和主持银行制度作为制衡的因素。这些对中国企业制度的设计都是有重要借鉴意义的。

企业制度体系除以上主要制度外，还涉及经营管理制度、领导制度、收入分配制度、技术创新制度等等内容，但这些制度已经进入企业经营管理的具休技术性的范围了。为了突出制度设计，只能是略而不谈了。

第三节 企业制度创新论

一、创新理论的形成

熊彼特的名著《经济发展理论》可以说是创新理论的开篇。要研究企业制度的创新，必须了解熊彼特的创新理论。

（一）创新的概念

熊彼特认为，创新，是指企业家实行对生产要素的新的结合，即把一种从未有过的关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产流转。他认为，经济本身一定存在着某种破坏均衡又恢复均衡的力量。而这种力量就是“创新”活动，经济发展的根本原因就在于“创新”。具体说，创新包括以下五种情况：①引进某种新产品或提供某种产品的新质量。②引用某种新技术，即新的生产方法。③开辟新市场。④控制原材料的新供应来源。⑤实现一种新的企业组织。

（二）创新的主体：企业家



熊彼特认为，社会环境对于新事物总是抵制抗拒的。按照陈规旧例经营工商业比创新容易的多。创新的成功依靠直觉，以一种远见、洞察和判断能力去拨开迷雾，只有具备这种禀赋的人才能完成创新，这种人就是企业家。企业家的职能就是实现“创新”，引进“新组合”。

企业家创新的目的在于获得社会存在着的某种潜在利益。当创新者发现潜在利益后，便组织人力、物力和吸引其他人投资，去完成创新。这时，企业总收入超过总支出，这种余额或“剩余”就是“企业家利润”，是企业家由于实现了“创新”或生产要素的“新组合”而应得的合理报酬。

企业家具有动态性，从事创新活动时是，不从事创新活动就不是。所以，并不是所有企业的全部管理人员在任何时期都具备企业家资格。一旦创新浪潮完全平复，经济系统开始走向新的均衡并循环流转，企业家便不复存在。

（三）创新的动力和手段

熊彼特认为，创新的动机或动力不能用“经济人”的假设去解释，也不能单纯以“享乐主义”来解释，企业家存在着创造和施展个人能力、智慧的乐趣，存在着征服的意志、战斗的冲动，常常是精力耗尽时，才停止新的工作，求得成功不是为了其成果，而在于成功本身。

创新资金的来源是银行对企业家提供的创新专用放款。当然，借款就要支付利息，利息的来源是企业利润。利润是企业家从创新中获得的物质报酬，而利息则是企业家为了筹措创新资金而付给资本家的物质报酬。对于企业家而言，资本就是其为了实现新组合，用以“把生产指向新方向”，把各项生产要素和资源分向新用途的一种“杠杆”和“控制手段”，是可供企业家随时提用的支付手段。所以，想要实现新组合从而“创新”的企业家必须借助信用才能从生产要素所有者那里获得支配的权力。正如熊彼特描述的：“没有信用，现代工业的结构就不可能创立，信用使得个人



能够在某种程度上不依靠继承的财产而独立行事；经济生活中的才智之士能够‘跨上负债而取得成功’。”^①

（四）创新的机制

熊彼特在创新机制上否认了需求力量拉动创新。他认为：“循流转渠道的这些自发的和间接的变化，均衡中心的这些干扰，是在工业和商业生活领域中发生的，而不是消费者对最终产品的需要的领域发生的。”^② 这种看法虽然有一定的片面性，但他特别强调生产技术的革新和生产方法的变革在经济发展中具有至高无上的作用是非常有意义的。他甚至把这种“创新”或生产要素的新组合看成是资本主义的最根本特征。

二、创新理论的发展：技术创新

技术创新理论是熊彼特之后创新理论的主要分支。其内容对企业制度的创新有重要影响。

（一）新技术推广

新技术推广是爱德温·曼斯菲尔德就新技术推广对影响新技术在同一部门内部的不同企业之间推广的经济因素进行研究的理论。其核心概念是“模仿”和“守成”。

模仿或守成，是指一个企业首先进行技术创新后，其他企业采取的不同态度。如果其他企业采用创新企业的新技术，就被称为“模仿”（imitation）；如果其他企业依旧使用原有的新技术，就被称为“守成”（hold-outs）。模仿率，是指以首先采用新技术的企业为榜样的其他企业采用新技术的速度。模仿比率，是指采用某种新技术的企业占该部门企业总数之比。

为了研究一种先进技术首先被某个企业采用后，需隔多久才会被该部门内的多数采用，曼斯菲尔德作了如下假定：新技术在

① [美] 约瑟夫·熊彼特：《经济发展理论》，商务印书馆 1990 年版，第 78 页。

② [美] 约瑟夫·熊彼特：《经济发展理论》，商务印书馆 1990 年版，第 72—73 页。



完全竞争条件下不被垄断，模仿者可以自由选择和使用；专利权影响很小，任何企业都可以模仿某种新技术；技术推广中，新技术本身不变化，不影响模仿率；企业规模不影响采用新技术。在这些假定条件下，他认为，影响新技术推广速度的基本因素：①模仿比例。通常，模仿比例越高，采用新技术的速度越快，模仿者的风险越小。②模仿的相对盈利率。相对盈利率（即相对于其他可供选择的投资机会的盈利率）。如果越高，模仿的可能性越大，模仿率越高。③在相对盈利率相同的情况下，采用新技术所要求的投资额越大，其占企业总资产的比重越大，模仿的可能性越小。反之，则模仿的可能性就越大。

除此之外，曼斯菲尔德还提出了另外四种补充因素：①旧设备还可使用的年限。此年限越长，模仿的可能性越小。②一定时间内该部门销售量的增长情况。增长越快，模仿的可能性越大。③新技术初次采用与其他企业采用的时间间隔。④初次采用新技术的时间在经济周期中所处的阶段。

（二）技术创新与市场结构

卡曼和施瓦茨就技术创新和市场结构的关系提出了三个观点：

1. 决定技术创新有三个重要因素：竞争程度、企业规模和垄断力量。竞争促使企业不断创新；企业规模影响创新所开辟市场的前景；垄断力量影响技术创新所带来超额利润的持久性。

2. 垄断竞争的市场结构最有利于创新活动的开展。完全竞争市场结构中，企业规模小，缺少保障获取持久创新利润的机制，基础性的重大创新难以产生；在垄断统治的条件下，垄断限制了竞争，减少了技术创新的动力；而垄断竞争的市场结构是弥合了以上两种结构的缺陷，可以优势互补。这种中等程度竞争的市场结构，既能保证技术创新的快速进展，又有利于进行具有广泛经济和社会价值的基础创新。他们指出：“一个介于垄断和完全竞争之



间的市场结构，将会促进最高速度的发明活动。”^①

3. 垄断前景推动的技术创新和竞争前景推动的技术创新。卡曼和施瓦茨认为，技术创新可以分为两类：一类是由预计可以获得垄断利润的引诱而采取的创新措施，即垄断前景推动的创新；另一类是竞争前景推动的技术创新，是企业为避免自己的产品在竞争对手模仿或创新时丧失利润而采取的“技术创新”措施。创新活动之所以能够波浪式前进，是因为同时存在两种动机推动下的创新。

（三）技术创新的类型

技术创新活动一般分为三种类型：第一种是节约劳动的技术创新；第二种是节约资本的技术创新；第三种是中性的技术创新。通过这种划分，在理论上可以说明经济增长过程中新技术所起的作用以及采用新技术的主要出发点；在实践上，可以供各国制定经济增长与发展计划和技术政策时参考，并作为选择和引进新技术的依据。

（四）技术创新与企业规模

技术创新与企业规模有着密切的关系，西方很多学者围绕着两者的关系进行了深入的研究。

企业规模的“起始点”，是指一个企业如果要采用某种新技术，那末它至少要达到某种规模。如果企业规模达不到这个“起始点”，采用新技术是不合算的。例如，收割机在19世纪30年代初出现于美国，尽管它的效率比人工镰刀高得多，但在长达20年的时间内未能推广。主要原因就在于能够采用收割机这种新技术的农场规模的“起始点”太高。当时，使用收割机从效益上比较合算的农场“起始点”规模是一个农场至少有46.5英亩的小麦种植面积，而当时美国中西部每个农场平均小麦种植面积只有25英

^①〔美〕卡曼和施瓦茨：《市场结构和创新》，载《经济学文献杂志》，1975年3月号，第32页。



亩。

企业规模的“起始点”并不是固定不变的，随新技术变得更耐用，更有效率、能代替更多的劳动力，同时其相对价格下降时，企业规模的起始点也会下降，就会有更多的企业采用该种新技术，新技术就会加速推广。美国的收割机就是到了 50 年代，适宜于采用收割机的农场规模的“起始点”减少到 35 英亩左右，同时平均每个农场小麦种植面积均加到 30 英亩左右，从而促进了收割机在 19 世纪 50 年代的推广使用。

对于企业规模对技术创新的影响，熊彼特之后有过小企业充当主要角色和大企业充当主要角色之争。如施莫肖尼 (Shimshoni) 发现在电子科学仪器行业，几项关键的技术创新是由小企业完成的。小企业的主要优势在于创新的动力、低的成本，产品设计到实际投产的时间和灵活性。^① 而弗里曼则认为大企业是推动创新的最重要力量。他认为，现代企业的一个显著特点就是技术创新主要由专门机构 (R&D 体系或称工业实验室) 承担，而开发、设计和试验的费用构成了小企业难以逾越的壁垒。但他并未忽视在科学仪器、电子、地毯、纺织、造纸、皮革、木材和家具、建筑等产业部门小企业对创新的显著贡献。

总起来看，拥有专门的 R&D 体系的大企业是技术创新的主导力量。创新的研制费用与大企业的相对优势成正比，研制费用越高，由大企业进行创新越有利；小企业在某些资本密集度不高的第二产业部门的技术创新中，由于低耗、快速、灵活的特点，占有优势。

(五) 技术创新与产业的演化

技术创新可以分为产品创新和过程创新。这些创新对产业演化有重要的影响。厄特巴克 (James M. Utterback) 和艾伯纳西 (N. Abernathy) 对产品创新、过程创新和组织结构之间的关系作

^① 常修泽等著：《现代企业创新论》，天津人民出版社 1994 年版，第 50 页。



了深入的研究。他们把产品创新、过程创新和企业组织结构的变化分为序贯变化和截面变化，就序贯变化而言，又分为流动阶段、过渡阶段、明确的阶段。

就产品创新来说，在流动阶段，产品创新多，数家小企业并存，竞争主要在于产品的性能；创新具有较大的不确定性，但随着创新者和产品用户经验的增加，原来的目标不确定性被不断消除，产品创新进入到过渡阶段。在过渡阶段，企业竞争转向产品多样化，其中，为消费者共同认可的设计，同时具有技术可行性，排斥其他种类的主导设计开始显露。主导设计的形成意味着产品创新进入了明确的阶段。在明确的阶段，竞争以价格竞争为主，强调的是生产效率、规模经济，竞争企业变为寡头垄断者。

就过程创新来说，在流动阶段，以最简单的方式扩大生产，主要靠技术上的熟练工人；过程本身是非标准化，以人工操作为主，效率低，随需求的增加，生产线越来越趋于标准化，生产过程进入了过渡阶段。随着过程创新的进展，生产系统逐渐刚性化，当特定的产品设计与生产过程高度整合时，过程创新进入明确的阶段，产量大，过程变化难，而且费用较高。

在产品创新与过程创新的不断变化的过程中，企业组织也会有相应的改变。在流动阶段组织强调工作不断变更，创新能力较高，权力集中在有创新精神的企业家手中；在过渡阶段，个人与组织逐渐互相依赖、组织强调协调、控制，权力转到有管理能力的人手中。在明确的阶段，组织控制则强调目标、结构和规章制度，操作程序化。

三、创新理论的发展：制度创新

熊彼特曾涉及制度的创新，如他曾提出“实现任何一种工业的新的组织”，但他却没有对制度创新进行深入研究。兰斯·戴维斯（Pavis, Lance）和道格拉斯·诺斯在《制度变革和美国经济增长》（1971年）率先在制度创新领域进行了实质性的开拓。

（一）制度创新的含义



什么是制度创新？戴维斯和诺斯所说的制度创新指的是能够使制度创新者获得追加利益或额外利益的对现存制度的变革。例如，公司制度的出现、工会制度的产生、社会保险制度的实行，……都是制度创新。

就创新而言，制度创新与技术创新有很多相似之处。如技术创新往往是采用技术上一种新发明的结果；制度创新则是采用组织形式或经营管理形式方面的一种新发明的结果；制度创新和技术创新，都是在预期纯收益超过预期成本时才能得以实现；制度创新和技术创新通常都需要在已知的可供选择的的可能性中进行选择；一个行业和一个领域的技术创新和制度创新都可能引起另外一些行业和领域的相应创新。

技术创新与制度创新的区别在于：技术创新的时间依存于物质资本的寿命长短，制度创新的时间则并不取决于物质资本的寿命长短。

（二）制度创新的推动因素

人们为什么要进行制度创新？戴维斯和诺斯认为，市场规模、生产技术发展、一定社会集团对自己的收入预期的改变，将会促使成本和收益之比发生变化，从而促成制度创新。

从市场规模看，随着市场规模的扩大，交易额增加，经营管理方面的某些成本的增长率呈递减趋势，或者说在成本方面等量投资可以引起收入有更大程度的增长，这就出现了潜在的利益，从而引起制度创新的需要。

从生产技术发展看，一方面，技术进步使生产扩大能获得越来越多的收益，从而使较复杂的生产组织和经营管理形式变为有利可图；另一方面，生产技术进步引起生产的积聚，使人口集中于大城市和工业中心，从而提供了一系列新的盈利机会，从而促成了制度创新。

市场规模的变化，生产技术的发展，会引起一定社会集团或个人对自己收入的预期变化。这种变化将引起它们对现存制度条



件下的成本和收益之比的想法作出修正。他们需要以制度创新来使自己适应预期收入改变后的地位，或阻止预期收入继续朝着不利于自己的方面变化。

（三）制度创新的迟延

实际生活中会有一些因素推迟制度创新。其主要因素有：

1. 现存法律限定的活动范围。如果现存法律不容许制度上某种新的安排出现，那只有先修改法律，之后才能制度创新。

2. 新制度安排代替旧制度安排所需要的时间。通常旧制度的过时是逐步被认识的，因此，旧制度的废弃与新制度的建立都是渐进式的。

3. 制度上的新发明是一个困难的过程，需要一定的时间。

（四）制度创新过程

制度创新，包括以下五个步骤：

第一步，形成“第一行动集团”，即预见到潜在利益，并认识到只要进行制度创新就可以得到这种潜在利益的决策者。他们之中至少有一个成员是熊彼特所说的那种专门从事创新的企业家。

第二步，为了进行制度创新，“第一行动集团”提出制度创新方案。如果还没有可行的现成方案，那就等待制度方面的新发明。

第三步，在有了若干可供选择的制度创新方案之后，“第一行动集团”按照最大利益原则进行比较和选择。

第四步，形成“第二行动集团”，即在制度创新过程中帮助“第一行动集团”获得利益的单位。它能促使“第一行动集团”制度创新方案得到实现。

第五步，“第一行动集团”和“第二行动集团”共同努力，实现“制度创新”。

（五）制度均衡

制度均衡，是指无论怎样改变现有制度，都不会给从事改革的人带来追加利益的状态。一般一项制度创新实现之后，就会出现制度均衡的局面，这时，暂时还不会有制度创新的可能。



当外部环境发生了变化，如出现新的生产技术或新的组织形式和经营管理形式等，这时出现了获取潜在利益的机会，才会产生制度创新的可能。所以，制度的变迁与发展，就是从制度创新到制度均衡，再到制度创新的过程，就是不断地从新的制度均衡走向新的制度创新的过程。

（六）制度创新的三级水平

制度创新可以在三个不同的级别水平上进行，即由个人担任“第一行动集团”；由合作团体担任“第一行动集团”；由政府担任“第一行动集团”。制度创新究竟在哪一级水平上进行，是根据预期纯收益的大小来决定的，即对制度创新的预期收入和预期成本进行比较，在哪一级上预期收入大于预期成本，制度创新就会在哪一级出现，如果所有各种方案的计算结果都使预期纯收益为负数，那么此时谁也不会去进行该种制度创新。

在制度创新的三种水平中，政府担任第一行动集团具有明显的优势。戴维斯和诺斯提出，在私人市场不曾得到充分发展的条件下，只有政府进行的制度创新才能获得潜在利益；如果获取潜在利益受到私人财产权的阻碍，只有依靠政府的强制力量，即由政府充当“第一行动集团”；如果潜在的利益将归全体社会成员所有，而不归个别成员所有，那么谁也不愿承担“创新费用”，这种制度创新只可能由政府实行；如果制度创新涉及强制性收入分配时，只有靠政府实行；实行制度创新时一般成本巨大，个人往往很难承担，而合作团体为取得一致意见需要进行协商，从而增大了成本；因此，由政府进行制度创新是比较合算的。

（七）制度创新图示

创新过程可以图解（图 1—2）如下：

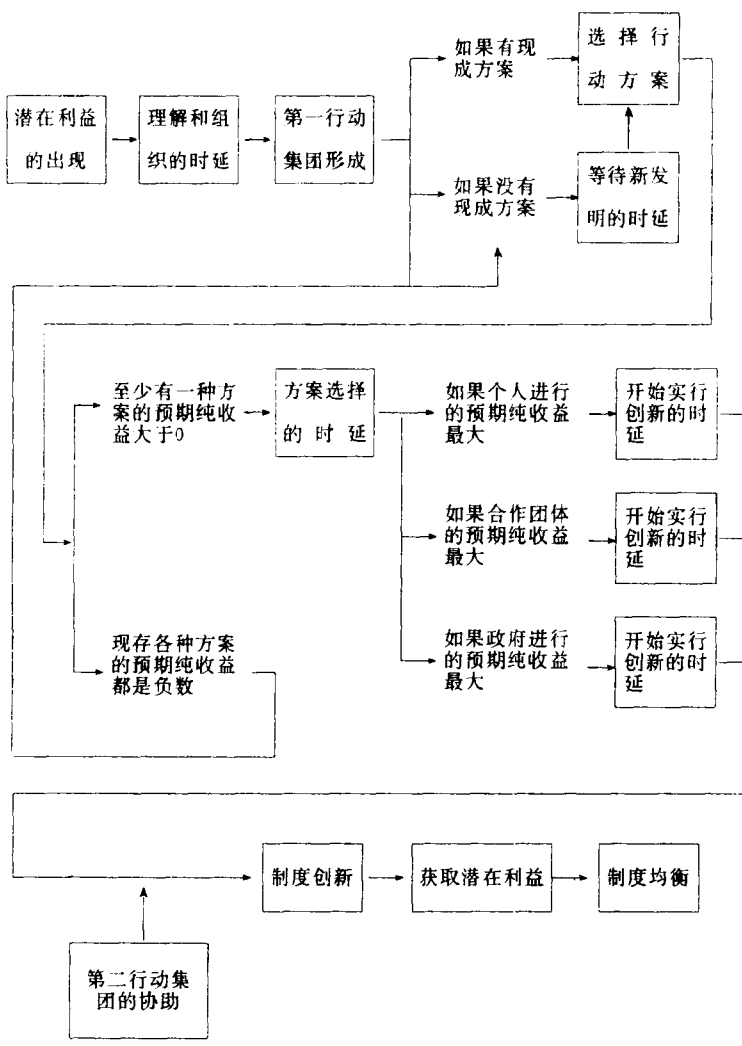


图1-2



第二章 现代企业制度：中国 企业改革的方向

第一节 中国企业改革的内在逻辑

一个时期以来，学术界对于现代企业制度的内涵有着不同的理解，从而产生了各自对现代企业制度的不同评价。

有人认为，推行现代企业制度是对国有企业下的最后一剂良药；有的大声疾呼，中国以往的企业改革是做了一场“梦”，现代企业制度的提出是如梦初醒等等。如何认识现代企业制度的提出，关系深化企业改革的入手点和战略方向。我们认为，现代企业制度的提出并不是若干失败后的再探索，而是改革深化的逻辑必然。

中国企业改革经历了十几年的风风雨雨，许多理论家、企业家对此进行了艰苦的探索。中国改革获得举世瞩目的成就是和这些伟大实践分不开的。当然，企业改革在前进中不断碰到各种难题，而且解决难题的难度也越来越大。但是，这并不能一笔勾销改革的成就，中国企业改革走过的道路以及现代企业制度的提出，无论就事物发展变化都有一个过程而言，还是就人们对这个过程认识的完成也要有一个过程来讲，都是深化改革的逻辑必然。矛盾是逐步暴露的，认识是逐步深化的，改革是循序渐进的。

中国企业改革的道路基本上是循着这样一个逻辑顺序进行的：增强活力—塑造利益（外部）—转换机制（内部）—制度创新。在具体的改革理论和措施上相应地采取了扩权—两权分离—四自机制—法人财产权的过程。改革的思路不是预先设计的，而是“摸着石头过河”，碰到什么问题就解决什么问题，改革的内在



逻辑把握着改革逐步深入，在不断发现问题及不断解决问题过程中，逐渐触摸到深层矛盾和问题的实质。

与增加活力→制度创新的改革逻辑相适应，在具体的改革理论和措施上相应地采取了扩权→两权分离→四自机制→法人财产权的过程。如图 2—1 所示：

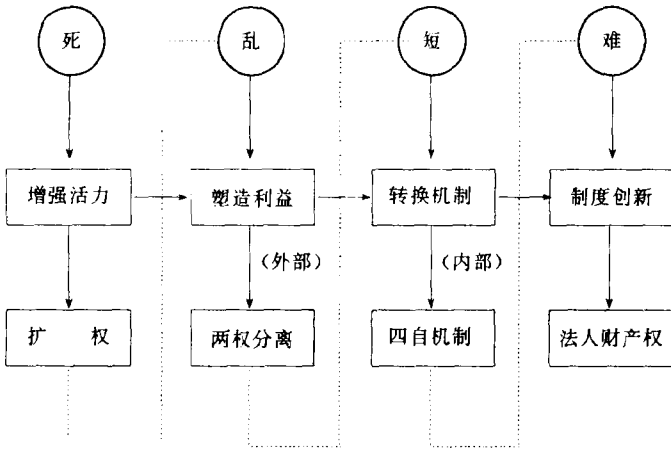


图2—1

传统计划体制的弊病使国有企业失去了本来应有的活力，因此，改革一开始就抓住了增强企业活力这个核心问题，并把它作为整个改革的中心环节。应该说，问题是找准了，抓住了。在当时的条件下，采取的改革措施只能是扩大企业自主权，让企业活起来。扩权的尝试可以追溯到 50 年代。其间多次实行权力下放，但都只限于调整中央和地方、条条和块块的管理权限，没有触及赋予企业自主权这个要害问题。改革初的扩权也未能摆脱“一放就乱”的怪圈。怎样才能使企业产生活力呢？到 1984 年，农村改革的成功经验为企业改革提供了经验。活力来自于动力，而动力又和人们的利益密切联系在一起。1984 年，中央改革的决定确立了所有权与经营权可以适当分开的两权分离的理论，就是在公有



制基础上塑造出适应商品经济的企业利益来。从那时起，所有的改革措施，利改税也好，经济责任制也好，工效挂钩也好，承包制也好，几乎都是围绕着塑造企业利益而进行的，企业有了自己的利益，才有动力，有了动力就会有活力，改革的内在逻辑如此明确。中国企业也确实在两权分离的理论下，取得了很大的发展。尽管企业自主权的落实碰到了种种困难，但还是不断地得到了扩大，活力有所增强。中国经济改革在这方面进行的一切探索，都为寻找正确道路奠定了基础。但是，这种利益的塑造是来自企业的外部，经营者的利益由于没有产权基础，缺乏内在的根据。因此，企业运行又出现了新的不正常现象，最明显的特征是企业的短期行为。由于企业和国家的脐带未能彻底剪断，为了争取更多的资金和短线物资，企业往往把行政建制的升格、企业级别的提高作为自己的追求目标，以工资和收入最大化为动力去追求盈利，工资侵蚀利润，甚至出现反经济核算的现象。企业短期行为的出现使人们马上意识到，企业只有外部赋予的利益不行，还必须要有内在的利益机制。问题虽然提的还不可能十分明确，但转换经营机制的提出是企业改革由外部到内部的关键一步，特别是在1984年提出企业是自负盈亏、自主经营的经济实体基础上，后又加上了自我发展和自我约束机制，“四自”机制已经成为对企业改革认识的深化的标志。正是在这种认识的基础上，中国企业改革更加深入了。人们在探索承包制的机制应如何进一步完善，同时开始了股份制的试点。转换企业经营机制的改革，碰到了深层次的矛盾。改革的深化和认识的提高，使人们逐步认识到：“两权分离”和转换企业经营机制的实现，只靠改变经营方式不行，必须从国有企业财产关系入手，使企业产权明晰。结论是：要想真正实现经营机制的转换，就要进行企业制度的创新，其核心理论是资产所有权与法人财产权的分离。

综上所述，现代企业制度就是在这种背景下提出来的。很多人在争论现代企业制度的名称含义，其实，叫什么名称并不重要，



重要的在于企业改革的新内容。一些人在争“现代企业制度”的发明权。其实现代企业制度并不是哪一个人发明的。从国际上来讲，是人类文明的成果。从国内来讲，是深化企业改革的必然，就名称来讲，早在1984年中央改革决定中，就已经开始使用“现代企业”的概念，只是还未能从制度创新的深度去把握它的内涵。我们只有把现代企业制度的提出放在改革历史的大背景中才能准确把握它的内涵，深刻认识它的意义，也才能找到实践它的基础，否则，就会割断历史，把它看成是一系列失败后的又一次尝试。

第二节 现代企业制度的特征

一、分离法人财产权

所有权和经营权分离的方向是正确的，目标也是对的。但是，实践使人们发现要真正实现两权分离还缺乏必要的中间环节。以企业经营权来说，企业经营自主权是以企业对资产的实际占有、使用和处置权为基础，没有这些权力，经营权就是一句空话。因此，在讨论企业动力来源时就有人提出所有权与经营权应该合一，看来并不是完全没有道理的。但这时，由于对产权问题还没有明确的认识，因此，人们的认识处于矛盾状态：一方面，所有权与经营权必须分离，否则企业没有经营者的利益，也就没有活力；另一方面，所有权与经营权又不能分离，否则经营权就失去了生存的依据。在这样一个两难选择的面前只有两条道路：一条是改变所有制关系，化公有为私有，在私有制基础上重新建立企业经营者利益基础；另一条是进行所有权意义上的分离，使一个所有权变为两个所有权，以解决原来所有权与经营权分离的两难，其中的一个所有权和经营权分离；另一个所有权和经营权合一。原苏东社会主义国家选择了前一条道路，放弃了公有制和社会主义，中国共产党人选择了后一条道路，把所有权分离为终极所有权和企业法人所有权两个所有权。为了避免在所有权使用上容易引起的混淆，党的十四届三中全会的提法为“出资者所有权与企业法人



财产权的分离”。出资者所有权就是终极所有权，它从法律意义上回答了资产的归属，而企业法人财产权就是法人所有权。它从经济意义上回答了资产的经营。

法人财产权的提出在理论上具有重大的意义。

1. 为明确产权关系奠定了理论基础。法人财产权的提出，否定了企业资产只有量化到个人才能实现产权关系明晰的结论，为公有资产的产权明晰开了先河，法人财产权的分离并不改变国有资产的归属，保证了坚持社会主义制度不变的前提下改革经济体制，保证了社会主义基本制度同市场经济的结合。

2. 使所有权与经营权的分离找到了实现的中介，使法人企业找到了存在的基础。早在 10 年前，中央就提出要使企业成为“具有一定权利和义务的法人”，但是，法人企业必须有自己的法人财产，没有财产所有权，企业的行为必然受到种种限制，企业成为真正的法人也就始终是一句空话。法人财产权不但可以使企业行使占有、支配和处置资产的权利，而且对出资者承担资产保值增值的责任。企业可以凭借全部法人财产，依法自主经营、自负盈亏、照章纳税、依法独立享有民事权利和承担民事义务，从而成为名副其实的法人企业。

3. 为企业制度创新奠定了基础，为企业经营机制的转换开辟了道路。从世界范围内企业制度的演变过程看，由于股权分散化，出资者日益将企业交由经理阶层进行实际控制，这种企业资产的实际控制权与企业资产所有权相分离导致了企业制度的创新。中国现代企业制度也只有从法人财产权的确立出发，才有可能真正实现。企业经营机制的转换的提出，是企业改革深化的标志。但经营机制的彻底转换离开企业制度，特别是离开财产组织形式的变革也是难以完成的。而法人财产权为经营机制的最终转换开辟了道路。确立了法人财产权，企业过去来自外部“赋予”的利益就会从内部生长出来，建立起所有者、经营者、劳动者三者相互制衡的法人治理结构，“四自”机制终将得以实现。



4. 法人财产权的确立不仅在企业改革上取得了突破，而且对于国有资产由死变活，国有资产的流动、交易都取得了突破。

有的同志认为，法人财产权是为前几年改革中出现的违规的“企业股”翻案。这恐怕是一种误会，只要从中国企业改革进程中的逻辑去观察，就不难认识法人财产权在理论上的重要意义。

二、国有资产价值形态的独立运动

资产所有权和企业法人财产权的分离使国有企业的改革进入了一个新的阶段，人们的认识也产生了新的飞跃。我们通过一些概念的变化就可以大致了解这个过程。

改革初，改革以搞活国营企业为中心环节，在两权分离的理论指导下提出，国有不一定国营。随着扩大企业自主权和多种经营方式的出现，国营企业也随之更名为国有企业。

现代企业制度是针对国有企业的改革而提出的。根据资产所有权和法人财产权分离的理论，国有企业的概念将会出现新的变化。这种变化带有根本性，将发生质的飞跃，即企业不再按所有制进行分类。企业依法组建，依法登记注册，依法纳税，企业的财产组织方式除保留少数国家独资企业外，国有企业的概念将不复存在，企业依法人财产权而成为法人企业，法人企业可以有多种形式（主要是公司制），而国有企业的“国有”也不再是企业的限定词，因为法人企业的投资者除了国家以外，还有其它多元投资主体。国有企业将分离出“国有资产”的新概念。“国有”只限定终极所有权属于国家和全体人民的资产（如图 2—2 所示）。

国有资产从国有企业分离出来后，采取了价值形态，而把实物形态留给了法人企业。价值形态的资产所有权可以脱离实物形态的资产所有权独立运动。这种价值形态独立运动的国有资产，对于国有财产的保值增值，对于公有制的主体地位，都有崭新的意义。

1. 国有资产的价值化使国家对企业只是出资者，以其投入企业的资本额，享有所有者的权利，同时对企业的亏损和债务按其

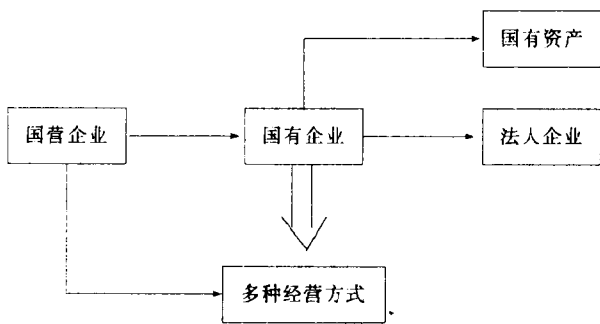


图2-2

投入的资本额只负有限责任。这样，国家摆脱了对企业的无限责任，不仅有利于企业的活力，而且使国有资产从整体上始终处于有利的状态。

2. 国有资产的价值化有利于国有资产的资本化，使国有资产的死物变为活的经营对象，使国有资产的不断增值成为国有资产的本性，国有资产随时可以转移到有利的部门、行业和企业，这个主体部分的人民资产处于最活跃的状态，社会主义经济就会充满活力。经营国有资产是国有资产价值化后赋予国家的新职能。

3. 国有资产的价值化有利于国有资产产权交易，使之在不断的流动中完成国有资产的合理配置和资产重组。

4. 国有资产价值化，有利于扩大国有经济的影响和确保其在新形势下的主导地位。国有资产的价值化使国家可通过参股、控股影响和控制比国有资产本身更多的社会资本。

第三节 现代企业制度的生命力和实质

一、现代企业制度的生命力：资产重组

“国有企业亏损日益严重”，在一段时间内几乎成为人们的共识。但是，在这个共识的背后却有着不同的结论，一种是变公有为私有，既然公有制不行了，为什么还要死守不放？一种是简单



地强调扭亏增盈。前者似乎理直气壮，后者显得有些苍白无力。

1. “国有企业”是传统分类方法，以国有企业为考察范围，本身就很容易得出对“国有”的肯定和否定，所以会有前后相反的结论。如果进行一些结构分析，除去那些本来就要承担部分亏损（如生产公共用品）和政策性亏损企业，再除去全行业亏损（和所有制无关）的企业，那么亏损的国有企业多数属于未转换经营机制的企业，有许多经营机制转换的国有企业经济效益是相当好的。所以，如果提“未转换经营机制的企业亏损严重”可能更准确一些。

2. 就经营性亏损来说，也不在于所有制。事实上，“三资”企业、乡镇企业、外资企业亏损也是常有的事，属于市场经济中的正常现象。但为什么亏损严重的帽子扣不到非国有企业的头上呢？关键在于非国有企业一发生亏损马上就会引起资本的流动和资产重组，使亏损不能长期存在；而国有企业发生亏损以后，资本不能流动，资产不能重组，该破产的破不了产，该转移的不能转移，自然亏损企业越积越多。所以，问题不在于亏损不亏损，市场经济有亏损企业是正常现象。问题在于亏损发生以后，不同体制下的企业有不同的做法，这才是问题的关键。

现代企业制度比传统的国有企业应该有更旺盛的生命力，这个生命力就在于它具有传统企业所不具备的资产重组的机制。

资产重组，是指在社会再生产过程中存量资产在企业间的转移和重新组合。资产重组机制通过企业间的兼并、联合来重新组合存量资产和优化结构，可以使企业迅速扩大再生产规模，有利于提高资产利用效率，推动技术进步，使企业充满活力。

资产重组的前提是产权明晰。传统国有企业没有财产的所有权，也就没有作为民事主体的充分行为能力，企业支配和处置财产的行为能力受到限制，自然就没有资产重组的机制。这就是人们看到国有企业亏损面日益扩大的根本原因。现代企业制度以法人财产权为基础，其运行的必然结果是生成资产重组的机制。而



资产不断地重组也正是现代企业制度生命力所在。

二、现代企业制度的实质：创新

把握现代企业的实质是深化企业改革的关键，现代企业制度的形式和内容由于各国具体情况不同，所处历史阶段不同都会有所差异，有所变化，而它的实质是不变的，这个实质就是创新。

1. 创新是现代企业制度的题中之意。尽管对现代企业有种种不同的理解，但“现代”的含义本身就包含着对最新条件的适应性，以及对未来的发展性。否则，势必是落后的、过时的、传统的。“创新理论”的创始者熊彼特提出“创新”是一个内在的因素，经济发展“来自内部自己创造性的关于经济生活的一种变动”，从他列举的五种情况看，创新是现代企业制度的内在要求，他认为“创新”主要包括：①引进新产品。②引用新技术。③开辟新市场。④控制原材料的新供应来源。⑤实现企业的新组织。兰斯·戴维斯和道格拉斯·诺斯更是把股份公司制度的出现直接引入制度创新。从创新的意义上说，现代企业制度是个动态的概念。

2. 现代企业制度本身就是创新的产物，而且至今仍处在不断地创新变化中。以最典型的公司制为例，当它最初在 16—17 世纪之交产生时，就是对已经存在了几千年的业主制和合伙企业的一种创新。当贸易所要求的资本规模超过了血缘家庭所能承担的范围时，一次性的合资合约组便创新出来了。在公司制出现后的 400 年间，又经过了近代公司制和现代公司制的创新和发展。当中国的一些学者还在论证股权分散时，国际上的金融创新与金融深化运动已经使传统上较为独立、分散的股东的意志在相当程度上变得统一、集中与步调一致，当对西方“经理革命”羡慕不已，力图通过改革保证企业经理应该有足够的权力的时候，西方大公司已经在着手解决经理人员失控的问题。所以，照着什么固定模式去搞现代企业制度必然导致失败，把握现代企业制度的实质，就是看企业有没有创新机制，没有创新，就没有现代企业制度。

3. 中国建立现代企业制度更需创新。从政府发动的企业改革



来看，其本身就是一种创新活动。中国政府已经看到通过建立现代企业制度可以得到的“潜在利益”，因此做出了企业制度创新的重重大决策。问题在于，要使企业和企业家看到这种“潜在利益”。中国能不能形成一批为这种潜在利益献身的企业家，是现代企业制度能否建立起来的关键。从中国建立现代企业制度的生产关系的基础看，企业的改革更是一种创新。国际上成功的企业大多数是以私有制为基础的，我们要在公有制主体上建造起一个和国际接轨的现代企业制度，靠单纯的照抄照搬的“拿来主义”是决不会成功的，出路只有一条，还是创新，走出我们自己的路。国际上通行的现代企业制度也不是一个面孔，英美模式、德国模式、日本模式都各不相同，都有适合本国国情的特色。中国搞现代企业制度也必然要结合中国的国情特点，这也需要创新，有中国特色的社会主义的基础恐怕就是有中国特色的现代企业制度。

第四节 现代企业制度在中国的生长点

一、历史是怎样创造的

在中国，建立现代企业制度是在创新，搞社会主义市场经济是在创造历史。

在这样的历史关头，重温一下恩格斯的一段论述，是非常有意义的。“我们自己创造着我们的历史，但是第一，我们是在十分确定的前提和条件下进行创造的。其中经济的前提和条件归根到底是决定性的。但政治等等的前提和条件，甚至那些存在于人们头脑中的传统，也起一定作用，虽然不是决定性的作用。……”

“但是第二，历史是这样创造的：最终的结果总是从许多单个的意志的相互冲突中产生出来的，而其中每一个意志，又是由于许多特殊的生活条件，才成为它所成为的那样。这样就有无数互相交错的力量，有无数个力的平行四边形，而由此就产生出一个总的结果，即历史事变，这个结果又可以看作一个作为整体的、不自觉地和不自主地起着作用的力量产物。因为任何一个人的愿



望都会受到任何另一个人的妨碍，而最后出现的结果就是谁都没有希望过的事物。”^①

中国的社会主义市场经济能不能是我们希望的事物？现代企业制度会不会出现畸形现象？重要的是在于对恩格斯关于创造历史的两条原则的论述的理解和把握。具体地说就是要弄清我们创造历史由以出发的历史前提和环境条件。如果忽视这一点，势必结出一个歪瓜裂枣，谁都没有希望过的东西。

根据这一思想，我们认为，建立现代企业制度，要研究两种条件：①现代企业制度应该具备的条件，没有这样的条件，现代企业制度就无从谈起。②中国企业改革的现实条件，包括经济的、政治的、意识形态的，弄不清这些条件，现代企业制度就是一座空中楼阁，描述得再漂亮，也难以从中国的土地上生长出来。三中全会以后，人们对第一种条件研究的比较多，而对第二种条件研究的则非常少。现在应该加大第二种条件研究的力度，特别是通过两种条件的对比找出现代企业制度的长生点来。

二、中国建立现代企业制度的前提和条件

从现实的条件看，十分确定的前提至少有以下几方面：

1. 社会主义的公有制。公有制从内容上讲是社会主义的经济基础，必须始终坚持，丢掉了公有制，就是丢掉了社会主义。这一点从中央文件上看十分明确，提出现代企业制度的首条首句就是“以公有制为主体的现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础。”离开这一前提的任何设计都是注定要失败的。但公有制从它实现的形式看，又是改革的对象，非改不可。不改革公有制的实现形式，公有制的优越性就体现不出来，社会主义前途就会断送。

2. 现实中面对的不是典型的传统计划体制，而是经过了十余年的改革，各方面都有了很大变化的双重体制。计划体制的一统

^① 马克思、恩格斯：《〈资本论〉书信集》，人民出版社1976年版，第500页。



天下已被打破，但仍然存在很大程度的计划经济的影响；企业经过十几年改革也不是典型的传统计划经济的企业，而是有了很大自身利益（尽管这种利益是非正常的），特别是承包制的推行，使企业产生了新的情况；随着对外开放和非国有经济的发展，也给国有企业在运行背景和条件上带来了新的条件，如有的已和外商合资。价格和工资的运动，也给国有企业带来各种新的影响。如果我们不考察这些现实的变化，而只是从典型计划经济出发去搞现代企业制度就会犯很大的错误。

3. 中国共产党的领导和劳动人民的主人翁地位是我们的政治优势，在建立现代企业制度过程中，只能加强，不能削弱。当然，加强并不排斥采取新的形式。如果削弱了，就会遇到极大的困难。“新三会”与“老三会”绝不是组织机构的数量和形式问题，而是关系我们原有政治优势能否在新的形势下继承和发展的大问题。

4. 不可回避的利益矛盾和反映这种矛盾的意志冲突。企业制度的改革涉及到利益再分配。改革以来利益格局的演变已使原来简单的情形繁杂化，中央政府的利益、地方政府的利益、企业自身的利益、经营者的利益、劳动者的利益错综复杂地纠缠在一起，快刀斩乱麻是不行的，唯一的办法是承认现实，尊重事实，谨慎行事。只有处理好各方面的利益关系，协调好不同的意志，现代企业制度的建立才能稳步推开。

5. 人们在意识形态方面的变化。这些变化有些是有利于企业制度创新的，而有些则成为巨大的障碍。如对于劳动者来讲，以劳动获取收入，第二职业热，对于劳动力的流动都起到了积极的作用，但相当一批人对失业预期的恐慌以及由此可能导致的不安定都会成为制度创新的障碍。不承认、不正视这些现实，都可能导致改革的失败。



第三章 现代企业的产权制度

现代企业产权制度以企业法人产权独立运作为基本特征。作为一种“制度文化”，它是现代企业制度的基石，也是现代市场经济运作的基础。它是在生产力发展和商品经济的发育过程中逐步形成的，反映了社会化大生产的客观要求，是人类共同的管理经验的结晶。

第一节 法人产权制度

一、产权的基本涵义、性质和功能

产权，具有丰富的内涵，有独特的基本性质和基本功能。

（一）产权的基本涵义

产权（property rights）是一种财产权，是指支配一项事物的权利。产权的内涵包括占有权、经营权（使用权，即在法律允许的范围内以生产或以其他方式使用财产的权利）、处置权（支配权，即通过出租或出售，把与财产有关的权利让渡给他人，从中取得收益）和收益权（即直接以财产的使用或通过财产转让而获取收益的权利）。这四权是相互联系，缺一不可的。对于产权的终极所有者来说，重要的是收益权，如果不能保证其收益，其所有权也就成了虚置的所有权。所有者可以将产权中的经营权、处置权等出让给经营者，而出让的目的正是在于获取最终的收益。显然，产权与所有权不一样，它可以在一定程度和一定空间上进行分离。从法律的角度来看，产权是指民事权利主体所享有的具有经济利益的权利，包括以所有权为主的物权、债权、继承权和知识产权等。产权又是一定社会的物质资料占用、支配、流通和分配关系的法



律体现，可分为原始产权和法人产权，公有产权和私有产权等。

产权概念与所有权概念既相互联系，又相互区别。产权与所有权都是以财产关系为研究对象的，财产关系是一个历史性的经济范畴。所有权理论主要是以静态的角度，用所有权去规范一定的财产权利，使其权利得到保护和规范，从而维护和保持社会经济的正常秩序。但是所有权理论分析缺乏一种动态的考察，从而难以从财产关系的处理和制度的安排上达到社会资源的优化配置，即缺乏一种能够有效地配置社会资源的财产约束机制和制度安排。正是从这个意义上讲，产权理论的创立是对所有权理论的发展。随着社会主义市场经济实践进程的推进，和现代西方产权理论的引入，目前更需要从产权制度和现代企业制度的角度来探索社会主义市场经济条件下的财产制度，以便达到既提高国有企业的运营效率，又保证国有资产的保值增值的目的。

（二）产权的基本性质

在市场经济中，产权的性质可以从产权主体、产权运动和产权体系三个方面进行分析。因此，产权的基本性质有三点：

1. 产权主体具有经济实体性。作为经济主体，一般必须具有这样三个特征：①必须有一定的财产作为参与社会再生产的前提，而这项财产在法定归属上并不一定必须为该实体所拥有。②必须直接参与社会再生产活动，如果以财产的运营为线索来考察的话，一个经济实体至少必须直接参与投入、组织生产经营、进行收益分配、再投入等环节中的一个。③必须有自己独立的经济利益，而且参与社会营利性经济活动中的主要目的就是实现自身经济利益最大化。在市场经济中，这种经济实体就称之为商品生产经营者，即直接参与商品生产经营全过程的某一过程，并按市场经济规模行事的参与者，是广义的商品生产经营者。

产权主体的经济实体性决定了产权主体必须按照市场经济规律来营运产权，其中最主要的是价值规律和资产增殖规律。价值规律要求每一个产权主体将由自己支配的资产投入到投入产出效



益最高的地方，尽一切可能提高资产的营运效益。资产增殖是商品经济中生产力发展的一种表现。在市场经济中，由于市场竞争日趋激烈，产权主体必须不断地通过将收益投入生产经营来增强自身的竞争力。而且这种生产能力的扩大，既是使用价值意义上的，同时又是价值意义上的。因此，增殖原则像规律一样支配着产权主体的行为，要求按市场经济规律行事。

2. 产权运动具有独立性。产权一经确立，产权主体就可以在合法范围内自主地运用产权，谋求自身利益的最大化，而不受同一财产上其他财产主体的随意干扰，这就是产权运动的独立性。这种独立性即为排他性，即分离出来的产权主体是唯一的。一个主体可以拥有多项产权，但一项特定产权只能归属一个主体，这是产权具有明确的权利责任界区的前提。不同产权的独立性是不一样的。派生产权的独立性，是指其主体在合法的范围内，独立地行使权利而不受外界的任何干扰，包括原始产权主体的干扰。当然，派生产权的独立性并不排斥原始产权对其进行约束，但这种约束必须按照法定程序进行确定，而不具有随意性。

既然产权主体可以自主地运用产权以追求自身利益的最大化，因而产权的独立性就有可能损害原始产权主体的利益，而这种情形是必须避免发生的。所以，必须建立有效的产权主体自我约束机制来保证其行为合理化，以保护原始产权主体的合法利益。

3. 产权体系具有可分性。以前，人们一直认为一项财产上的产权只有一项，即财产所有权，所有权的各项权能从所有权主体手中分离出来，不构成独立的产权。因为一项财产的存在方式与运动方式多种多样，从存在方式来看，财产可分为价值形态和使用价值形态；从运动方式来看，价值形态和使用价值形态可以合一，也可以分离。当生产方式与交换方式使财产的存在方式合一、运动形态合一时，产权也就合一地集中在一个产权主体手中，即财产所有者手中，产权体系也只好以所有权来体现。这是简单商品经济中的情形。而在发达的商品经济中，生产方式和交换方式发



生了变化，财产的价值形态运动和使用价值形态运动因信用制度等的发展而分离，不同的主体以财产不同形态的运动为控制对象，使得以前单一的产权分离开来而落在不同的产权主体手中。同一财产上的多项特定产权就构成一个产权体系，而产权体系具有可分性。

产权体系的可分性不仅表现在原始产权可派生出派生产权来，而且还表现为派生产权根据商品经济的发展要求再派生出派生产权来。例如，控股公司的产权为派生产权，但它向被控股公司的投资继而又在被控股公司中形成再派生产权，而该被控股公司还可以向其他公司投资，继而派生出新的产权来。这个过程接连不断地持续下去，就使社会经济活动中的财产关系变得十分复杂，经济主体之间的联系日趋紧密，使财产社会化的趋势愈加显著。

另外，在现代市场经济条件下，产权实现了货币化、股权化、社会化、多元化和分散化。产权的“货币化”，是指对企业的有形资产和无形资产，都要确定其价格，以价值形态来表现。产权的“股权化”，是指出资人或股东的财产都量化为“股权”，它体现了出资人或股东在企业总资本中所占比例或所占股份的多少；同时，也决定了出资人或股东进行决策和取得资本收益权利的大小。产权的“社会化”，是指产权可以通过交易或转让，在社会范围内进行流动。产权的“多元化”，是指形成企业资本来源的出资人或股东不只是一个，产权的主体为多个，来自多种经济成分。作为股份有限公司，产权有“分散化”的趋势。

（三）产权的基本功能

产权一经形成，就对产权主体起一定的功用，即具有一定的基本功能。一般地说，产权的基本功能有四点：

1. 界区功能。产权的界区功能是产权最为基本的功能，是指产权在界定产权主体之间、产权主体与非产权主体之间的权利和义务的功能。在社会经济活动中，独立的经济主体存在的条件是



其具有独立的利益要求和实现这种要求的条件，即能否成为独立的经济主体就要看其是否拥有产权。拥有了产权，就界定了产权主体与非产权主体之间的权力与责任界区，主体才可能与非主体之间彼此对立，才可能平等地进行商品交换。

产权的界区功能是通过产权确立的过程发挥出来的，即产权的确立过程就是界定产权主体权利和责任的过程。随着社会主义市场经济的发展，产权主体的责任和义务有更加明朗化的趋势，而产权的确定就界定了产权主体的责权利范围，从而也就界定了产权主体参与商品生产和交换的能力。

2. 激励功能。产权的激励功能，是指因产权的确立而使产权主体产生积极努力行为的功能。产权的确立意味着产权主体利益和责任区间的界线明确化。产权主体可以运用产权来追求自身的利益，而且使这种利益不断地内在化。历史发展表明：如果经济主体活动的利益外在性太大（指他人不付费从中得到的益处太多），经济主体的积极性就会受影响。产权确立的最大意义就是使经济行为的外在性内在化，显然就会由此对经济主体产生强有力的刺激功能。

产权确立所产生的刺激本质上是经济利益刺激，但它又不等同于经济利益刺激。因为前者的时效性要大大高于一般的如由收入分配产生的经济利益刺激。产权主体运用产权来谋求自身利益时，产权的持久性会使产权主体更多地追求长远利益。在派生产权形成时，派生产权主体必须满足原始产权主体的一定条件，其中必然包括利益实现条件，才可能获得派生产权。因此，派生产权主体在追求自身利益最大化时，就不得不兼顾实现原始产权主体的利益。

3. 交易功能。产权的交易功能具有两重含义：一是指产权确立起到了为产权主体成为商品生产经营者奠定基础的作用；二是指产权本身也可作为商品交换的对象。第一重含义的内容在讨论产权的界区功能时已作了较多的阐述，这里着重阐述产权的第二



重交易功能。因为产权的实质是利得权，在市场经济中，商品生产经营者有着选择获利方法的自由，唯一条件是将不同的利得权进行等价交换。所以，在比较发达的商品经济中，产权成为商品就不足为奇了。在发达的市场经济中，财产运动的价值形态与使用价值形态相分离，使一部分产权成为纯观念性的东西。例如，在资本主义市场经济中存在的各种股权、各种证券的收益权，它们成为债券市场上流转的交易对象，也就成为商品。这些交易活动，会对拥有使用价值形态资产的商品生产经营者的生产经营产生影响。但这种影响不是直接的，而是间接的，更多的是对后者生产经营状况的反映。

产权的交易功能是市场的构造复杂化，也是产权主体之间的关系（指原始产权主体与派生产权主体之间的关系）复杂化，或者说是联结的市场化。一方面，它为原始产权主体与派生产权主体增加了更大的互相选择的自由，强化了各自的独立性。例如，股东可能宁愿到市场上出售股权，也不愿意到股东大会上陈述自己对公司经营管理的意见和建议；另一方面，它使投机行为兴起，又给无端地影响产权主体的行为提供了机会。

4. 约束功能。产权确立之后对产权主体行为所产生的制约力就是产权的约束功能。产权确立既然明确了产权主体的权利和责任界区，产生了激励功能，由此也就必然会产生约束功能。产权的确立使产权主体活动的外在性内在化，如果是外在的利益内在化，产生的就是激励功能；而如果是外在的责任内在化，即产权主体从事一定的经济活动所产生的不利后果，从以前为社会和他人承担的状态转变为由产权主体承担的状态，则产生的就是约束功能。企业作为独立的商品生产经营者取得法人产权以后，按法人产权所支配的生产资料，就既是它的生产经营的基础，又是它承担债务的能力界限。原始产权主体仅以分离出去的产权作为自己所承担的风险投资，在此之外的风险责任是不连带的。在与其他条件综合以后，产权的确立就能对企业形成强有力的约束。



需要指出的是，将产权约束理解为由投资者（在公司企业中即公司股东）对派生产权主体所作的各种制约，是极为片面的。这种制约仅是产权约束的一种，对派生产权主体来说，它是来自外部的约束，如果方法不正确，就会干扰派生产权的独立性，从而影响产权的正常运营。这里所说的产权约束功能，是指因产权的确立，随之责任风险内在化而自然形成的内在约束。这一点过去一直被人们所忽视，因而认为产权的确立只会产生激励功能，而不会产生约束功能。实际上，上述两种功能是同一事物的两个不可分割的方面，共同制约着产权主体的行为。

二、企业法人产权制度

（一）企业法人产权的涵义及意义

企业法人产权，是指企业法人对其企业资产的占有、使用和依法处理的权利。法人产权是19世纪末20世纪初，随着资本主义股份有限公司的产生与发展而产生的一种财产权利，是一种具有特定含义的权利。它的主体必须是依法取得法人资格的企业（公司），其客体是股东分别出资形成的法人财产。

法人产权属于财产所有权的范畴，拥有法人产权的企业不仅享有占有、使用、收益和处分的权能，而且还具有财产所有权的排他性，因而能享有民事权利，承担民事责任。但是，它的各项权能是受到一定限制的，所以它有别于一般意义的财产所有权。按《公司法》规定，享有法人产权的企业，在财产方面要承担一定的责任，即它不能像享有一般财产所有权的所有者那样，充分行使自己的所有权。就出资者（股东）的财产所有权而言，当他将自己的财产投入企业，形成企业法人财产后，这部分财产所有权也相应发生了变化，受到一定的限制。按规定，他可以享有资产收益权、对企业的重大决策权和选择管理者的权利，但却不能抽回自己的投资，而由自己支配这部分财产。从财产所有者的四项权能来分析，出资者实际上只享有财产收益权，已不再享有一般意义的财产所有权了。因此，法人产权是在出资者（股东）的财产



所有权受到一定限制的前提下形成的具有特定含义的财产权，它不应该是“双重所有权”或“二级所有权”。

根据现代企业制度的要求，“两权分离”应是财产所有权与企业法人产权的分离。公司享有企业法人产权，有权利利用股东出资形成的法人财产来组织生产经营，亦即企业的生产经营权，也是企业法人产权派生的权利，企业只有享有法人产权，才能行使生产经营权。而企业的生产经营权，也是企业享有民事权利、承担民事责任的具体体现。

明确企业的法人产权，丰富和发展了所有制理论，它较之所有权与经营权两权分离的理论实践，更易于对经济运行主体（包括国家、企业和劳动者个人）的责权利进行界定，从而在微观运行组织制度上实现创新，为建立现代企业制度奠定基础，并实现提高所有制配置效率，提高社会资源配置效率以及发展生产力的根本目的。不言而喻，企业法人产权已成为现代企业制度的基石，表现在：①明确企业拥有法人产权，为企业法人的完全独立确定了产权依据。这样才能塑造市场经济的真正主体，夯实经济运行的微观基础。②根据企业法人产权理论，以及出资者所有权与企业法人产权的“两权分离”理论，从事微观经济活动的企业作为一定的所有权配置组织形式，将采取“公司制”形式，传统的工厂制组织形式将转向现代公司制。企业由此会更好地理顺产权关系，寻找所有制的有效配置形式和实现途径。③在微观经济主体采取公司制度的情况下，公司法人拥有包括国家在内的投资人投资形成的全部法人产权。国家可以通过一定比例的股权形成对控股和参股企业的控制权，从而扩大国有资产对经济运行的控制影响能力，并根据国民经济发展的需要，选择进入或是退出的方式，从而大大提高了国有资产配置的灵活性，为国有资产配置效率的优化找到了一条流动的途径，并由此找到社会主义与市场经济结合的生长点。④正是企业法人产权的独立，有助于解决长期困扰企业的政企不分、政府直接干预企业生产经营活动的难题。



（二）企业法人产权制度的涵义及特征

企业法人产权制度，是指承认企业具有独立的法人地位，并拥有出资者投资形成的企业法人财产，使企业能独立地支配和运用法人财产进行经济活动并相应承担民事责任的制度。对于国家投资成分的企业来说，企业法人产权制度的实质是确立国家和其他投资者拥有其投资形成的财产所有权，企业拥有独立的法人财产权，并据此享有民事权利，承担民事责任。

企业法人产权制度的核心是企业拥有能够独立支配、营运本企业资产为主要内容的权能。其主要原则是：①企业法人是具有独立财产、独立责任的合法经营性经济组织。②企业法人制度建立后，凡出资方均为原始产权主体，凡受资方均为法人产权主体。原始产权主体的责任具有有限性，只能以出资额（或股份）责任为限。而法人企业的责任则以全部资产为承担物，直到资不抵债，宣告破产。③法人企业与其他主体（包括政府）之间的经济关系是平等的契约关系，承担同等的权利义务，只受法律规范的制约。

现代企业法人产权制度具有如下四大特征：①现代企业法人产权制度能够确立企业法人地位的独立性，保证资产运营的稳定性。②现代企业法人产权制度能够促进经济发展，使资产运营价值化、货币化。③现代企业法人产权制度所体现的所有权权能的分化，便于对所有制实现过程中的各项具体责任加以分解、界定，促成责任明晰化，形成有限责任关系。④现代企业法人产权制度具有鲜明的开放性和流动性。

第二节 中国国有企业产权制度的改造

在社会主义市场经济条件下，国有大中型企业能否建立现代企业制度，转换经营机制，企业产权制度改革是重要的一环。对国有企业主流来说，特别是对其中的竞争性国有企业来说，产权制度改革的主要内容是把这些企业改造为各种形式的公司制企业。



一、国有企业产权改造的基本要求

对国有企业产权制度进行改造,是建立现代企业制度的关键。现代企业制度的基本特征是“产权清晰,权责明确,政企分开,管理科学”。这四句话是相互联系的整体。我们在对国有企业产权制度进行改造时,必须按照现代企业制度建设的基本要求或基本特征去做。

产权清晰,可以从国家和企业两方面来看。从国家的角度来看,就是要对企业每一部分经营性的国有资本都有明确的投资主体,而这个投资主体又全权行使所有者的权利,并承担相应的责任。这样就改变了国有资产所有者职权分散、无人负责的状况。中国企业中的国有资产,从归属意义上看,产权关系是明确的:国有资产属国家所有,由国务院代表国家行使所有者职能。但对每一部分国有资产,又缺乏具体明确的主体,没有明确界定哪一个机构来全权负责。现在的体制实际上是整个政府机构在行使所有者职能,政府部门多头干预企业。要使企业的每一部分国有资产有一个统一的、全权负责的机构来行使所有者职能,成为具体明确的国有投资主体。从企业的角度来看,就是要使所有者的代表进入企业,形成本企业的权力机构、决策机构和监督机构,改变国有企业所有者缺位的状况。所有者进入企业后,所有者从关心国有资产的增值和减少风险的角度,形成对企业的动力机制和约束机制。同时,在落实国有资产经营责任的基础上形成资产的流动和不断优化配置的机制。

权责明确,这里包括在国家与企业的关系、企业内部关系两个层次上明确权利和责任。从国家和企业的关系而言,要明确国家通过国有资产投资主体对企业中的国有资产行使所有者的权利,承担所有者的义务,即按投入企业的资本额,享有资本受益、重大决策和选择管理者等权利。企业破产时,国家投资主体只以投入企业的资本额对企业的债务承担有限责任。企业则拥有包括国有投资主体在内的各类投资者投资形成的企业法人财产,并对



其享有占有、使用、处置、收益的权利。企业破产时，企业要以全部法人财产对其债务承担责任。就企业内部而言，要通过建立现代公司的企业法人治理结构，形成规范的企业体制和组织制度。建立股东会、董事会、经理层和监事会，各机构依据公司章程行使权力，股东会向全体股东负责，董事会向股东负责，总经理向董事会负责，监事会对股东负责，各自照章办事，形成严格的权力责任体系。这就从制度上实现了所有者对经营者的监督与控制。

政企分开，是指政企职责分开，职能到位。首先是政府的社会经济管理职能与国有资产所有者职能分开。前者面对的是所有企业，组织社会服务，进行宏观调控，制订方针政策；后者则是管好、运作好经营性国有资产，使之保值和增值。其次是指国有资产管理、监督职能要和国有资产经营职能分开。前者是制订方针、政策并进行监督，属于政府行为；后者是运作经营性国有资产，以盈利为目的，是市场行为。只有实行这种双重意义的分开，才能做到政府调控市场、企业自主经营。而职能到位，是指要改变政府抓企业，企业办社会这类政府，企业职能错位的现象，企业将目标集中到追求经济效益上来，政府则把办社会的职能接过来。

管理科学，其内涵在不断发展。当前应着重考虑的是：企业的经营发展战略；科学的领导体制与组织制度；优化组合企业内各项生产要素；完善各项管理制度；注重实物形态与价值形态资产的管理与经营；开发人力资源，培育企业文化，树立良好的企业形象。

这四句话，可以说是对现代企业制度核心内容的精确概括，国有企业产权制度的改造目标即是这四句话。只有这样，才能解决国有企业改革中的一系列深层次的问题，使生产关系更好地适应经济发展的需要。

二、国有企业产权制度改革的历史和现实依据

（一）我国企业产权制度的历史变迁



中国企业产权制度的产生和发展经历了一系列曲折的阶段。

1. 在传统的计划经济体制下，国有企业是政府部门的附属物，所有者和经营者为同一体——国家。国家既是所有者，又是经营者，“国家所有，国家经营”，即国家直接安排企业的人、财、物，产、供、销，国家对企业包供包销，统负盈亏，统一负责安排职工的就业，在个人分配上实行“大锅饭”，搞“平均主义”。所有权的各项权能掌握在国家手中，产权制度是一种封闭的、单一所有权制度。

2. 从1979年企业改革起步，针对企业被管得过多过死的现状，国家对企业进行“放权让利”。企业开始有了一定的自主权，如有了一定的财产使用权，所有权的权能结构开始有些松动。但由于这一阶段，改革的实质是在不触动企业财产关系的前提下进行的行政性分权、分利，产权制度并无实质性变化。因此，要想以此来达到增强企业活力的目的是不可能的。

3. 从1986、1987年开始，实行所有权与经营权分离的承包制。承包制在初期由于同企业的经济利益直接挂钩，所以起到了比“放权让利”更为积极的作用。但由于承包制毕竟是在承认现有产权制度前提下的一种“两权分离”，虽然使所有权的各项权能有了某些分离，但通过这种“两权分离”形成的“企业财产经营权”，没有依据商品经济原则，通过市场交易来实现，因而这种“财产经营权”实际上是一种行政性分权，企业传统的产权关系并未改变。从1991年第二轮承包看，短期行为问题比较明显地暴露出来。

在这一时期，发展企业集团也被当作一条搞活国有大中型企业、提高规模效益、增强企业活力的重要途径提出来。但由于在触动产权关系、坚持“三不变”（所有制不变、财政上缴渠道不变、隶属关系不变）的前提下组建企业集团，形成的集团只能是松散性的，或是行政捏合的联合体。“整体优势”、“规模效益”并没有发挥出来。



4. 从1992年出台《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，转换经营机制成为企业改革的热点。它是对我国企业改革的新认识，适应了建立社会主义市场经济体制的改革方向。它明确了企业必须转换经营机制，政府必须转变职能，实现政企分开；明确了“企业对国家授予其经营管理的财产享有占有、使用和依法处分的权利”。该条例实施一年多的时间里，大部分自主权得到落实。但由于未承认企业法人财产权，企业只能是“相对独立”的商品生产者和经营者，企业也就不可能实现“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”。这一时期的产权制度与现代企业产权制度仍然相去甚远。

5. 从1993年11月十四届三中全会《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》明确提出“转换国有企业经营机制，建立现代企业制度”以来，对国有企业由“工厂制”改造成“公司制”的序幕已经拉开。明确企业拥有法人财产权，同国有资产所有权相分离以及有限责任公司和股份有限公司的发展，标志着现代企业制度即将在我国形成。

（二）现行企业产权制度的弊端

现行企业产权制度，归纳起来存在以下几个方面的弊端：

1. 企业产权主体虚置。中国国有企业的资产名义上为全民所有，理应由全民负责，但实际上是无人负责。因为全民所有，在我国体现为政府代表全民进行国有资产的管理，而政府是由众多部门组成，这些部门都可凭借国有资产所有者代表的身份，对国有资产进行管理和干预，而对由此造成的国有资产的损失却无人负责。在这种产权制度下，责权利不对称，在国家和企业之中，有权利的没有责任，有责任而没有权利。

2. 产权边界不清。国有资产所有权归国家所有，实行统一领导、分级管理。但中央和地方在管理责任上责权利长期不够明确，在政策的制订和执行上，经常有矛盾和冲突，具有很大的随意性。在对企业的管辖权限上，“分不清，搞不明”，国有企业从中央下



放到地方，再从地方上收到中央，上收下划随意发生。不仅中央同地方对国有资产管理的责权不明，部门之间同样存在职责、权限不明的问题，由此造成的各种干预降低了国有资产运营的效率。

3. 产权结构单一化。由于只有抽象、统一的所有权，而没有建立起适应市场经济要求的权能结构，即所有权、法人财产权和经营权结构，企业也就无法自负盈亏，也不可能自我约束。

4. 产权关系不顺。具体表现为，政府的社会行政管理职能与所有权管理职能没有分开，政企不分，政府常常以行政手段非规范地干预企业。而企业由于不是真正的法人，没有财产权，无法“抵御”行政干预，也就摆脱不了对政府的依附关系；企业无法作为市场主体参与竞争，无法真正按照市场经济要求自主经营，只好“听命”于政府及其主管部门。

5. 产权配置凝固化。由于产权关系的不明确，国有资产占有、使用的无偿性等，导致各部门、各地区追求资产占有最大化，争项目、争投资、重复建设，造成资产增量配置上的极大浪费；由于缺乏产权市场，再加上条块分割，自成体系，因此，产权流动受到很大限制，跨部门、跨地区、跨所有制的产权流动更是难以实现。产权配置的效率大为降低。

三、股份制产权制度的原理

（一）股份制的涵义及性质

股份制，是指社会化大生产及相应的财产社会化所产生的组织形式。完整的股份制度包括三个方面：①建立股份公司。②股票发行。③股票交易。通常把这三个方面简称为“有股、有票、有市”。如果只有股（股权）而没有票（股票发行），或者虽有股票发行，而没有股票市场，都不是完整的、规范的股份制度。

股份制作作为一种产权的组织形式，并非资本主义所特有，而是一种“中性”的范畴，是商品经济条件下社会化大生产的共同需要。股份制作作为现代社会人类的共同文明，理应用来为社会主义市场经济服务。



（二）股份制在当代世界的发展趋势

股份制在当代世界有以下几个重要的发展趋势：

1. 公司垄断化趋势。20 世纪以来，西方经济进入垄断阶段，股份公司的垄断性越来越强。特别是某些规模巨大的股份公司与金融垄断资本相结合，形成垄断集团，左右经济命脉。

2. 竞争激烈化趋势。垄断并没有消除竞争，相反，垄断组织之间的竞争更为激烈，尤其是企业之间的兼并更加频繁。

3. 股东分散化趋势。在垄断和竞争激烈的情况下，西方公司为了筹集巨额资本，并出于对生产关系进行调整的需要，许多公司将股票分散到千千万万个社会公众和其他公司手中。于是，在整个社会人口中，股票持有人数日益增多，有相当比例的家庭都持有股票。就企业内部而言，工人股东化倾向明显加剧。

4. 经营国际化趋势。大型股份公司往往都是跨国公司，跨国经营成为西方国家股份公司普遍采用的经营形式。

随着上述趋势的发展，股份公司在各产业中的地位日益强化，现已占据统治地位，左右着所在国家的经济命脉。这些趋势值得中国在发展股份制时借鉴。

（三）股份制的功能

股份制是一种规范化的财产组织形式，它几乎包含了迄今人类在行使财产权力方面最积极的成果。因此，股份制的功能比其他财产组织形式较发达和完善。鉴于中国的国情，股份制具有如下功能：

1. 优化产权结构。在以公有制为基础的完善的股份制中，存在着双重两权分离：

（1）财产的终极所有权和法人财产权在股东和公司之间的分离。这一重分离，为不同所有制的财产权利主体聚合到一个经济组织体内创造了条件。对于股份中的国家财产来说，股份制有助于克服国有财产所有权过于集中与商品经济运行要求法人直接占有的矛盾。从全社会的观点来看，这种按照社会化大生产和商品



经济的本能要求发生的财产运动，无疑是优化了生产资料所有制的社会结构。

(2) 法人财产权与经营管理权在公司董事会与经理之间的分离。这种分离，为企业经理阶层的崛起和成长创造了条件。相对于过去所有者等同于经营者而真正的经营者“缺位”的传统制度来说，无疑是一个很大的进步，在这个意义上，股份制具有优化所有制内部结构的功能。

2. 迅速集聚资金。集资，是股份制的功能之一。目前，中国处于社会主义市场经济的初级阶段，以公有制为主体的多种经济成分长期并存，分散化的资金和集中化的资金长期并存，而国有资产被分割在不同部门和地区，自然也有一个相对集中的问题。股份制提供了一种灵活简便的财产组织形式，它把筹办一个大公司所需的资产分为若干等份，每一等份尽量小额化，每个出资主体按认购的股份受益和承担责任。这不仅使不同地区、不同部门的国有资产集中起来有了恰当的形式，也为其他经济形式的财产主体集中资产提供了可以共同接受的形式。

3. 分散投资风险。随着生产技术的发展，开办一个现代化大公司不仅耗资巨大，而且经营成败风险剧烈。这种风险是单个出资人难以承担的，尚未表现为直接社会劳动的、分属于不同地区、部门的国有资产主体也难以负担。发展现代化生产要求投资风险社会化、分散化。股份制恰好是这样一种财产组织形式。在股份公司中，每个股东只负有有限责任，即风险只限于股票代表的财产。一旦公司破产，股东只就投资入股的部分财产承担风险。而对公司法人而言，责任同样是有限的，即在破产后对公司债务的追索只以公司独立经营的资产为限，不涉及包括股东在内的任何第三人的其他财产。风险分散使大规模生产可能碰到的巨大风险化整为零，从而多数财产主体都有承担风险的能力。

4. 促进结构转换。股份制具有使公司组织结构和社会产业结构灵活转换的功能。表现在：



(1) 公司可以根据现代化生产对公司规模结构和产业结构的要求，或者买进股票、吸收新股、扩大公司的生产规模；或者卖出股票、转让产权、缩小公司的生产规模。这一过程，从社会的角度看，则是产业结构的转换过程。

(2) 公司的出资人，即股东的股票也可以在证券市场上自由转让。这种转让，除了具有对经理的鞭策作用外，还具有带动资产结构变动，进而影响产业结构变动的作用。

5. 平衡各方利益。股东、经理和一般生产者的利益有矛盾的一面。股东的价值选择或追求是股份收益最大化，一般股东甚至倾向于短期收益；经营者的价值选择和追求是履行经营责任后社会对他们的评价和承认，他们关心名誉、地位甚于高薪，因此，他们更关心企业的长远发展；一般生产者的价值指向更多倾向于近期工资、奖金和福利的最大化。股份制不是单纯压抑某一方的利益来满足另外两方的利益，而是为各方利益均衡提供适当的解决途径：

(1) 内部解决途径。股东可以通过股东大会表决和监事会监督制约经营者和职工；经理则通过法律和公司章程赋予他的权力制约股东和职工；一般生产者（职工）也能通过工会的决策参与来制约股东和经理。由股东、经理、一般生产者共同参与的董事会，则是平衡三方利益的具体组织机构。

(2) 外部解决途径。当三方的利益矛盾在内部无法求解时，三者同样具有诉诸外部解决的权力。股东可以抛出公司股票，离开公司；经理可以通过经营者市场另谋职业；一般生产者也可随意另寻公司重新就业。内外两种途径并存的效应使各方利益达到均衡。

另外，股份制还具有负亏功能，造就企业家功能，强化经营责任功能，抗干扰功能等等，在此就不一一论述了。

四、国有企业股份制改造的目的和原则

(一) 改制的目的和作用



中国国有企业实行股份制改造的主要目的是：

1. 利用股份制集资，广泛调动各种社会资金，为实施国家产业政策服务。具体地说，要突破部门、地区的限制，大胆地多渠道地筹集资金，利用全社会乃至国外的资金来促进我国经济的发展。

2. 利用股份经济，改善我国企业的组织结构，形成企业的规模经济，提高经济效益。利用股份制的集资功能，广泛吸收各方面的资金，壮大企业实力，通过企业间互相参股、控股，开展企业横向经济联合，组建企业集团，可以形成规模效益。同时利用股份制，可以改变企业的组织结构，使企业面向市场，成为市场竞争的主体，脱离对国家行政部门的依附。

3. 改善我国经济运行的微观基础。我国经济运行的微观基础是企业，通过股份制改造，可以使企业真正成为自主经营、自负盈亏的独立的商品生产经营者。在整体上，形成宏观调控和市场经济的有机结合，切实提高资产的运营效率。

国有企业进行股份制改造，有利于政企分开；有利于产业结构的调整；有利于维护国有资产的保值增值；有利于调动职工积极性，增强企业凝聚力；有利于克服企业的短期化行为；有利于促使企业争取实现最大收益；有利于把消费基金直接转化为生产基金；有利于企业参加高层次的国际市场竞争；有利于新科技产业的发展；有利于减轻财政压力。企业改制的这些作用是从国有企业改制的理论、历史和现实依据中得出来的。

（二）改制的原则

根据国家有关政策法规，中国国有企业实行股份制改造必须遵循以下原则：

1. 确保公有制的主体地位，切实维护国有资产不受损害。公有制是社会主义市场经济的主导力量和重要特征，实行股份制，必须以不削弱公有制的主导地位为前提。具体来说，就是不能以搞股份制为名搞财产私有化，变相侵蚀国有资产为集体资产，把国



有资产以股份制的形式分给集体和个人；同时，企业进行股份制改造必须接受国家有关部门对国有资产和集体资产的管理和监督，对影响国民经济全局的重大的行业和企业，要保障国有经济的控股地位或主导地位；还要加强国有资产的经营管理，明晰国有资产的经营主体，以保障国有资产的股权收益和资产转让收入的正确运用。

2. 确保国家产业政策的有效贯彻，促进产业结构、企业组织结构和产品结构的调整。产业政策是国家宏观调控的重要内容，也是宏观经济运行的基本要求。股份制经济的发展，一方面必须符合国家的产业政策，另一方面也要促进产业结构的优化配置。国有股份制企业，一方面应该按市场经济的内在要求进行参股、控股活动；另一方面也要接受国家的宏观调控，投资方向应符合国家产业政策的要求。

3. 有利于企业经营机制的转换。传统的企业经营机制不适应企业的发展，也不适应市场经济的要求。对企业进行股份制改造，其目的不仅仅在于筹资，最根本的还是通过实行股份制，转换企业的经营机制。

4. 从客观实际出发，采取多种形式的股份制。我国股份制的产生和发展仅有十几年的时间，不可能立刻过渡到股份制最典型、最成熟的表现形式——股份有限公司。而且现今股份制的不规范也是在所难免，不能操之过急，而应根据自身的情况，选择适合实际的股份制形式，逐步完善和过渡。

5. 按照股份制的基本要求来发展股份制。股份制运作的基本要求包括股权平等、同股同利、风险共担、利益共享。

6. 不准把国有资产以股份形式分给集体、个人；不准把属于集体的资产以股份形式分给个人。

7. 坚持“加强领导，大胆试验，稳步推进，严格规范”的精神，从实际出发，区别对待，分类指导，有计划有步骤地推行股份制，防止一哄而起。



五、国有企业股份制改造的步骤

国有企业股份制改造，是指将国有企业的净资产折股作为国有股份，通过向其他法人和个人出售部分国有股份或向国家授权投资的部门、其他法人和个人发行部分新股，把原有国有企业改造为公司。国有企业进行股份制改造是中国企业改造的一项重要内容。国有企业改造为规范化的股份制公司，必须遵守股份制公司设立的程序。

中国《公司法》规定，公司主要是有限责任公司和股份有限公司两种形式。其中有限责任公司设立的程序较为简单，股份有限公司的设立程序较为复杂。本处以股份有限公司设立程序为准，简述国有企业改造为股份有限公司的过程。

（一）发起阶段

发起阶段，是指国有企业改造为股份有限公司，在发起阶段主要应做好发起的组织准备工作。

1. 确定公司设立方式，即国有企业根据企业自身实力、经营状况，确定采取发起设立方式还是募集设立方式。

2. 确定发起人，即当设立公司有几个发起人时，可推选规模较大、信誉好、有承担能力的企业作为主发起人，并由其办理设立公司的各项事宜。国有大中型企业改建为股份有限公司的，其发起人可为该大型企业一人。

3. 提出改建申请，即发起人向其上级主管部门或资产所有者提出进行股份制改造的书面申请。

国有企业改造为股份有限公司，其资金投向应以能源、交通、原材料行业以及新兴产业为主。

4. 提出资产评估立项申请，即根据批准的文件，发起人向相应的国有资产管理部提出资产评估的立项申请。

5. 成立领导机构和办事机构，即国有企业股份制改造工作领导小组的负责人，可由发起人的法定代表人担任，吸收有关方面负责人组成。领导机构下设具体办事机构，包括资产评估组、企



业改制组、综合秘书组。

（二）方案准备阶段

这一阶段是在领导机构的领导下，由办事机构成员在企业内部展开工作，对企业的经营状况、资产情况进行内部测算，摸清底数，以决定能否进行改组。包括确定资金需求量、清产核资、企业经营状况的自我评定等几个具体步骤。

（三）前期准备阶段

前期准备阶段，是指在企业内部准备工作基本完成的基础上，按照法律规定，根据公开、公正、公平的原则，面向社会，为设立公司做好必要的准备工作。主要包括以下几个方面：

1. 企业资产评估。
2. 起草股份有限公司章程。
3. 起草招股说明书。
4. 确定股票票样（股权证样式），到股票管理机构办理有关手续。
5. 其股票具备上市交易的公司，应确定股票上市交易的地点。
6. 在主发起人主持下，初步确定公司内部组织机构的设置。
7. 初步确定国家的股权代表。

（四）筹建登记阶段

筹建登记阶段，是指由发起人向国务院授权部门或省级人民政府提交设立公司申请书和有关文件，申请设立公司。经批准后于 30 日内到同级工商行政管理部门办理公司筹建登记手续。

（五）募股阶段

募股阶段，是指以募集设立方式设立公司的，除发起人认购应认购部分的公司股份并出资外，其余股份应按法定程序向社会公开募集。股份募集完毕后，发起人应在限期内收缴股款，由验资机构验资，并出具验资证明。

（六）公司成立阶段



公司成立阶段,是指当发行股份的股款收缴完毕并经验资后,发起人应以验资日期为准,于30日内主持召开公司创立大会。当创立大会做出成立公司的决议时,该股份有限公司即告创立。由董事会向公司登记机关提出股份有限公司设立登记的书面文件及其他有关文件,申请公司设立的登记。经公司登记机关审查批准,予以登记,则该公司便告成立。经过公告,原国有企业便改建为股份有限公司。

第三节 股权结构

一、股份制企业股权结构的总体分析

(一) 公司的股东所有权制度

股份公司的产权制度包括相联系的两个方面,即股份公司的股东所有权制度和企业法人财产权制度。股份公司的股东所有权制度,即股权制度,是股东行使有限所有权和承担有限责任的一系列法定规则 and 公司章程规则的总和。这是侧重从股东行使所有权的角度探讨股权制度的。股权的核心是股东收益权、股东决策和股份转让权。

1. 股东收益权,是指按入股份额分享收益的一种成果分配权。这种收益权具有排他性,即它只为持有股份的股东享有,未持股者不得享有;它还具有均等性,即它贯彻同股同利原则,每一股所享有的收益是均等的;它还具有对称性,每一种股份分享的收益与该种股份承担的风险是对称的,承担风险大的普通股所获收益和所受损失均大于优先股。

2. 股东决策权,是指凭借出资额大小而对公司的重大事务进行表决的一种行为性权利。它一般是通过股东大会来行使的。股东决策权的主要特点是:

(1) 按股表决,即按入股数额计算股票权利,持股越多,表决权越大;反之则小。股东大会由公司的所有股东参加,对诸如表决的一切问题均实行一股一票,按股表决的原则。因而,公司



股份额最大的股东拥有决定性表决权。

(2) 表决权可以委托他人代为行使，即股东本人不一定出席股东大会，可以委托其他股东或经营者代为行使。

(3) 股东决策权具有不可分解性，即股东大会的权利不能分解到股东个人，而是作为机构的股东大会按资本民主的方式集体行使，股东个人不能任意干预公司的经营活动。股东意志和决策权一般是通过股东大会来体现。一方面，在股东大会上，与会股东对公司章程、公司的合并与解散，公司的破产清偿等进行投票表决；另一方面，选举公司的最高领导机构——董事会，选举公司的监督机构——监事会。

3. 股份转让权，是指股东通过一定的方式把股份让渡给他人的一种行为性权利。在股份有限公司中，产权转让实际上是股票这一产权载体的转让，而不是公司实物形态资产的转让。股份转让，实质上是股东收益权和由它决定的股东决策权的转让。因此，从规范意义上说，股份转让权有如下特点：

(1) 转让目的具有逐利性，即转让的目的是为了追求更高的股份收益。

(2) 转让的后果具有两重性，即对经营者的外部制约性和资产流动的导向性。股东若对公司决策不满而转让股票，这实际上是对经营者投了不信任票，结果会构成对经营者的外部间接约束；股东若是为了购买收益更高的股份而转让现有的股票，这实际上是对投资方向的转变行为，结果是对资产流动起了客观导向作用。

(3) 转让过程具有分散性。分散的股东是带着一定的个人目的在市场上自发转让股票，转让数额的确定和转让时间的选择成了完全的私事。

(4) 转让权可以委托他人代为行使。完整的股份公司产权制度，除了股东所有权制度外，还有企业法人产权制度，即公司作为企业法人独立地行使经营、管理和处理公司资产的各种权力和责任规则的总和。这一制度从公司内部各项权能特点来分解，主



要表现在两个方面：①以董事长为代表的控制权。②以总经理为代表的经营权。

（二）股权和股权分类

1. 股权，是指出资者（即股东）通过持有公司股份而拥有的权利。股权既不是物权；也不是债权，而是一种综合性的权利，其主要权限包括以下几个方面：

（1）对股票和其他股份凭证的所有权。此处所说的所有权具体体现为对拥有的股票和其他股票凭证有处置权，如馈赠、转让、抵押等。

（2）对公司方针性决策的参与权。这种参与是指对公司重大决策的参与，绝非日常经营的参与。《公司法》规定，股东享有出席股东会议并对有关决议进行表决的权利。占公司全部发行股份一定比例的股东有权请求或自行召集临时股东会议的权利，股东有查阅公司有关表册、帐簿的权利，对董事或监察员的违法行为，股东有对其提起诉讼的权利。

（3）对公司的收益参与分配的权利。收益分配权中最重要的是获得股息和红利的权利，其他还包括在公司清算之后分得剩余财产的权利。

2. 股权分类。从股东对象角度来划分，根据出资人的不同，股权设置可分为以下四种形式：①国家股。②法人股。③个人股（含社会公众和本企业职工股）。④外资股。

上述股东权可按不同划分标准分为以下四类：①按股东行使权利的目的，分为股东共益权和股东自益权（共益权，是指股东直接以公司利益为目的而行使的权利，自益权是指股东直接以自身利益为目的的权利）。②按股东拥有股份类别，分为普通股股东权和优先股东权。③按股东行使权利的方法，分为单独股东权和少数股东权（单独股东权，是指持有一股的股东就可以行使的权利，少数股东权是指持有股份总额一定比例股份的股东才可行使的权利）。④按权利的性质，可分为固有权和非固有权（固有权，是指



由国家法律所赋予，公司章程和股东大会决议，无权剥夺或限制的权利，非固有权指公司章程或股东大会决议可以剥夺或限制的权利)。最为常见的是优先股和普通股。

(1) 优先股，是指在公司分派股利和一旦遇到清算分派公司剩余财产时比普通股享有优先权的股权。优先股没有表决权，不参与公司的经营决策。它根据公司章程规定享有固定股息率。如遇到公司破产或终止清算时，优先股股东对公司剩余资产的分配排在普通股股东之前。所谓“优先”就是比普通股东优先，如果相对于债权人来说还是排在后面的。根据不同情况，优先股又可分为三组：①累积优先股和非累积优先股，分界在于当年分派不出的股息累积否。②参与优先股和非参与优先股，分界在于公司剩余盈利参与分配否。③可赎回优先股和不可赎回优先股，分界在于股票发行者若干年后可赎回否。

(2) 普通股是股份中最普遍的形式。其特点是：①与优先股股东不同，普通股股东可以通过股东大会行使表决权，从而参与公司管理，每股享有同等表决权。②只分红不取息。这同优先股有固定息率明显不同。③股东具有优先认股权，以保持其对企业资产所有权的现有比例。④公司破产或终止清算时，普通股股东对公司剩余资产的分配，排在公司债权人和优先股股东之后。

(三) 中国股份制企业的股本形成

从股本形成的角度看，有两种方式：一种是公司股本由发起人全部认足，即不向发起人之外的任何人募集；另一种是公开募集，即发起人先认购首次发行资本总额的一部分，其余部分向其他法人、社会自然人募足。由社会募集方式设立的公司称公众公司。

公众公司分为两种：一种是股票向社会公开发行，经批准后在证券交易商柜台交易；另一种是不仅将股票向社会公开发行，而且经批准在证券交易所上市交易，即上市公司。

股份有限公司的发起人在募集股本的过程中，应做好资产评



估这一项工作，这是由非股份制企业走向股份制企业的前提。通过资产评估，使企业产权明晰，同时只有对有关资产进行认真的评估，才能维护各方投资者的利益，真正做到股权的平等。此外，通过资产评估也可以测定企业资产的真实价值。

经过资产评估作价入股后，即进行募股。以公开发行的方式募集，为社会募集；向特定单位和特定个人的发行，为定向募集。进行社会募集时，一般由取得资格的金融机构代销、包销。目前，中国在公开发行时，往往采取一次性、无限量购买“认购表”，然后抽签的办法购买股票，但是鉴于认购证成本过于高昂，也可以采取定额存单抽签的办法。通过募集，公司的股本即可形成。

在募股结束后，经过备置股东名册，股东对象即可明确，从而该公司的股权结构也就形成了。

(四) 中国现阶段股份公司股权结构的总体分析

前面提到股权设置有四种形式：国家股、法人股、个人股和外资股。国家股又叫国有股，其比例不得低于 51%；法人股和个人股指发行给中国境内的股份，又叫 A 股；外资股即于境外发行的股份，供外国和香港、澳门、台湾地区的法人及自然人购买。

截至 1994 年 12 月底，上海证券交易所上市公司 171 家，深圳证券交易所上市公司 120 家。

目前中国两家交易所上市公司总的股权结构如表 3—1：

上海、深圳证券交易所上市公司股权结构情况

表 3—1

(截至 1994 年底)

股份单位：股

	上 海 1994 年年底数	深 圳 1994 年年末数
上市公司数量	171	120
股本总额	45396414382	22057269573
一、尚未流通股份	31491315967	14358389151
1. 发起人股份	25796428404	11989366523



续表

	上 海 1994 年年底数	深 圳 1994 年年末数
其中：国家股	22860516147	6786029144
外资法人股	165258000	537052216
境内法人股	2770654257	4616285163
2. 定向募集法人股	5309483557	1972773447
3. 未上市内部职工股	275785076	396249181
4. 优先股及其他	109618930	
二、可流通股份	14905098415	7698880422
1. A 股	7673840415	6701624405
2. B 股	3149080000	997256017
3. H 股	4082178000	

资料来源：《1995 年中国证券统计年报》。

由表 3—1 可做出两家交易所上市公司的股权结构比重表：

上海证券交易所上市公司股权结构比重表

表 3—2

股份单位：亿股

	国有股	法人股	个人股	外资股	合计
资本额	228.60	53.09	76.74	72.31	430.74
结构比重	53.07%	12.33%	17.82%	16.78%	100%

深圳证券交易所上市公司股权结构比重表

表 3—3

股份单位：亿股

	国有股	法人股	个人股	外资股	合计
资本额	67.86	19.73	67.02	9.97	164.58
结构比重	41.23%	11.99%	40.72%	6.06%	100%

由表 3—2、表 3—3 可以看出，在上市公司的股权结构中，国



家股的比重是占有优势的，一般占总股本的 50% 左右，而社会个人流通股所占比重则相对较低，一般不足总股本的 25%，而外资股本比重就更低，仅为 10% 左右。

二、现阶段股份制企业的股权分析

(一) 国有股

1. 国有股的概念和分类。国有股，是指用国有资产投资入股形成的股份。由于股权管理的不同情况，可以分别构成国有股和国有法人股。国有股，是指有权代表国家投资的政府部门或机构以国有资产向股份制试点企业投资形成的股份（含现有已投入企业的国有资产折成的股份）。具体是指：

(1) 现有国有企业整体改组为股份制试点企业时，其净资产折成的股份。

(2) 现阶段有权代表国家投资的政府部门向新设股份制试点企业投资形成的股份。

(3) 经授权代表国家投资的投资公司、资产经营公司、经济实体性总公司等机构向新设股份制试点企业投资形成的股份。随着产权关系逐步理顺，今后国家股主要是由国有资产管理部门通过其授权机构将国有资产投入股份制试点企业而形成的股份。

国有法人股，是指国有企业（不含经授权代表国家投资的企业性质的机构）用其可自主支配的资产向独立于自己的股份制试点企业投资形成的股份。

2. 国家股的性质。国家股的基础是全民所有制。从生产资料的归属关系上讲，国家股代表的资产属于全体社会成员所有。在中国现阶段，代表全体社会成员共同利益的正式代表是国家。因此，在一定时期内，便由国家代表全体人民掌握国家股权。采取国家股权形式并没有改变这部分资产归全民所有的社会属性，只是改变了它的实现形式。

与传统的国有制相比，在这里，全民占有的生产资料的实现形式改变了。在传统的国有制条件下，全体人民把社会财产委托



给社会的代表——国家来占有、经营和管理，委托人是全体人民，代理人是国家。在社会主义股份制条件下，代理链条进一步延长了：国家作为委托人，进一步把全体人民委托它占有的资产分解为若干部分，委托给众多的国有公司占有、经营和管理。这个“全体人民→国家→公司”链条的延长是有意义的：前一个委托是全部委托，后一个委托是部分资产委托；前一个委托的代理机构是唯一的国家组织，后一个委托的代理机构是众多的公司法人。

这种全民资产采取股权方式进而使得委托代理链条的延长，并没有改变全民资产的社会属性。表现在：

(1) 从股东收益权看，国家股所获收益要通过一定的形式交给委托人，即作为股东的国家机构，最终要把这种收益用于增进全体人民的福利或用于再投资，以增进人民的未来福利。它不具有无偿占有性。

(2) 从股东决策权看，国家股权代表具有在股东大会上对公司章程、重大投资、公司董事会进行表决的权利，由于国家控股，因此，国家代表能根据社会的共同意志左右股东大会的方向和议程。

(3) 从股份转让权看，如果公司经营不善，国家不必像在旧体制下那样给以无限补贴，而是可以灵活地在股市上转让该公司的股份；相反，对于那些经营良好的公司，国家可以增加在该公司的股权，确保国有资产增值。因此，国家股权形式不仅不会改变资产的社会所有属性，反而使全民资产的社会所有属性得以更好地实现。

3. 国家股在股份公司中的地位，有以下几种情况：

(1) 全资控股公司。国家股在这种公司中持股达 100%，但这种公司不同于传统国有制下的企业，它具有法人地位，并受公司法约束。

(2) 质量控股公司，是指国家股在公司中达 75% 以上的公司。之所以称为质量控股，是因为股东大会对公司重大事务表决时，需



要至少 3/4 的表决权，即达“质量多数”。

(3) 优势控股公司，是指国家股在公司中达 51% 以上的公司。按这种标准，质量控股公司是优势控股公司中的一类特例。

(4) 有效控股公司，是指国家股在公司中的股份虽低于 51%，但却取得了该公司的有效控制权。一般在股权高度分散的公司中，有时国家股达 10% 左右也能有效控股。

(5) 投资参股公司，是指国家以投资者身份在股份公司投资参股，未达到上述四种控股的程度，“参而不控”是一种重要形式。

总之，国家股在股份公司中的地位可以有不同类型。至于具体到某一个企业，国家股应占多大比重，采取哪一种格局，主要取决于两大因素：①取决于该企业在国有经济中的地位，如公益产业、基础产业、高新产业，国家股在企业中的比重就高一些。②取决于该企业在公司群中的地位，如对某行业中的核心企业，国家股的比重略高一些。

另外，对于一些国家股占股份比例过高的企业，可采取适当的方式，降低国家股份额，主要有以下几种方式：①将一部分国家股转为保障基金。②适当出售部分国有资产产权。③将一部分国家股变为国家债权。④把国家股（普通股）的一部分改为优先股。这样，既可以在相对弱化国家股控制的同时保障国家股收益的稳定，又有利于在分配关系上调动其他股东的积极性，从而达到股份制改革的目的。

（二）法人股

在中国，法人股，是指已取得法人资格的企业、事业或社会团体持有的股份。企业法人股，是指那些取得法人资格的生产经营性公司、金融机构等将公司资产重新投入新的公司而形成的股份资本，这是主要部分；居于次要地位的是企业法人以外的一部分事业单位、社会团体以及掌握了某种专用性资金的基金会（如儿童基金会、教育基金会等），将该法人组织的基金购买公司股票而持有的股份。



1. 法人股的性质。它是由该法人股的最终所有者的经济关系决定的。因此，考察法人股的性质，主要应考察“法人”背后代表的是什么所有制关系。

企业法人持股主要有两种情况：

(1) 持股的企业本身是单一经济主体的全资控股公司，如纯私有的公司、纯国有全资控股公司、纯集体合股公司等等。这时，这些持股的企业法人背后，分别代表的是私有制、国有制、集体所有制。而这些资本在进入新的公司前就是由一定的企业法人所掌握和控制，即一开始就具有某种社会性，并最终在一个新公司中实现了新的社会结合，由新的法人所占有和支配，取得了更高级的社会性。

(2) 持股的企业是多元经济主体集合而成的股份公司。这时法人股的性质是一种混合所有制，从终极所有角度看，该法人股的性质是由原始出资人的所有制关系所决定的，尤其是由在出资企业中取得控股地位的经济主体的所有制关系所决定的。但从法人股代表的资产的实际占有看，在新的公司中，这些法人股均取得了新的社会性。

2. 法人股在股份公司中的地位。中国现阶段股份公司中法人股占有相当比重，从上海和深圳上市公司看已经占到 20% 左右，这也基本与中国国情相吻合。资本主义股份经济是以个人财富聚集为特点的，而中国的发展道路却与之不同。从传统计划体制下过来的国有企业如将它们改组成为股份制企业，大部分股份肯定是法人股（广义法人股中相当一部分是国有企业法人）。在改组过程中，也以原有企业的存量资产为主要股份，发起人再向社会上其他法人筹集一部分，这样法人股占的比重大部分超过 50%，甚至达到 2/3 以上。针对这种情况，法人股部分所占比重不应再提高。

（三）个人股

个人股，是指公司内外个人购买股份公司的股票而持有的股



份。按照个人的不同情况可以分成两部分：一部分是国营企事业单位中工作的职工（包括本公司内职工）持有的股份，简称职工个人股；另一部分是个体劳动者持有的股份，简称个体个人股。

职工个人股的基础是职工按劳分配的工资性收入。这种个人股具有两重性：一方面，作为归职工享受的消费基金，具有个人消费性；另一方面，作为公司支配的生产成本，由于它与国家股和法人股的联合，取得了社会资本属性。由于职工持股十分分散，因此职工持有股作为行使股东决策权的资本，在影响公司章程和人事方面意义不大，它的最大意义在于：作为享有股东收益权的资本，增加职工的未来福利，作为行使股份转让权的资本，从外部对公司经营起社会监督作用。而作为公司内部职工持股，其意义还在于激发职工参与管理和增强公司凝聚力。

个体个人股的基础是个人所有制。在股份公司中，个体所有的小额资本同国家资本结合为一个不可分割的整体。这里的个体资本从终极所有的角度看，无疑归属于个人所有，表现为凭个人股获取的收益被出资个人排他性地占有。但它同时取得了社会资本的属性，因为它不再是在原来分散状态下，由单个人掌握和驾驭，而是由一个社会化的人格代表——公司法人统一掌握。经过几年的改革，中国已经拥有一支上千万的股民队伍。这是股份经济发展的重要基础。

除上述之外，还有私人股。

私人股，是指以追求利润为目的的私营主购买公司股份而持有的股份（包括内资私人股和外资私人股）。内外资私人股的主要区别在于：一个为国内私人持有，具有民族资本性质；另一个为外国资本家持有，具有国际资本性质。两种私人股从终极所有的角度讲，都具有私人所有的私人性质。在此处，财富作为私人财富的性质仅仅表现为股东按股份领取股息和红利，财富作为社会财富的性质不仅在公司范围内得到了统一承认和表现，而且由于它与国家股和法人股的结合而在全社会范围内得到了承认和表



现。

需要指出的是，无论是母公司，还是子公司和孙公司，其股权结构不一定都包括以上分析的国家股、法人股、个人股，在此仅作一个基本的分析。另外，在中国，股份制尚处于试点阶段，国家股、法人股等还未正式流通。而为了保障股份公司试点顺利进行，禁止外国与港、澳、台籍人士参与一般股份公司的股份买卖，而是专门划出 B 种股票一块，由其买卖。

第四节 产权交易

产权交易是市场经济运行的内在机制，是优化资源配置，促进产权结构转换，提高资源利用效率，加速经济增长的重要手段。

一、企业产权交易的意义和买卖当事人

(一) 产权交易的内涵

产权交易，又称“产权转让”，是指在进行的市场中进行的、涉及当事人经济、法律和伦理关系的、对于产权的有偿转移或让与。这种转让与单纯的商品买卖不同。后者仅仅属于经济范围的活动，人们购买物品不过是为了享有使用乃至处置它的权利。前者则将经济、法律和伦理关系共同纳入了自己的范畴之中。也就是说，产权交易实际上是一种经济关系的调整，即资产价值关系和收益关系的调整，它与实物资产的具体买卖既相联系，又有区别。特别是单个机器设备的买卖，不能简单地等同于产权的交易。具体而言，产权交易可从以下几个方面来认识：

1. 产权交易是一种遵循等价交换原则的商品经营活动。在这种活动中，经营的对象不是一般作为生产资料或生活资料的商品及劳务，而是企业产权。

2. 产权交易属于产权经营活动，其经营主体是企业财产所有者或所有者代理。产权经营活动的结果将改变企业原有产权结构，直接涉及企业财产所有者的权益，因此，其决策权在所有者。资产经营活动的结果则不同，它只是改变企业原有的资产结构，并



不直接涉及企业财产所有者的权益。因此，所有者不一定要自行直接决策，而可以按照所有权和经营权分离的原则，授权经营者决策。

3. 产权交易作为一种普遍的经营活动，它是市场经济发展的结果。因为只有当市场经济发展到一定程度，特别是在公司制度、信用制度、证券市场交易制度等一系列现代市场经济的基本要素相当完备之后，企业产权才能实现证券化和商品化，真正作为一种特殊商品进入市场流通，企业产权交易才可能在优化企业以至社会资源配置方面具有很大的灵活性和可操作性。

4. 围绕所有权实现要求来看，产权交易可以分为这样几个层次：

(1) 原始产权，即终极所有权的易主转手是第一层次的产权交易——企业财产所有权的转让。这种转让既可以是整体性的，也可以是部分的，转让结果是改变原企业财产的所有权结构。

(2) 原始产权不变情况下的法人产权转手为第二层次的产权交易。所有者进行授权、委托（如契约）或社会性信托投放（如购买股票），将财产交给董事会去经营。实际经济生活中所有者对资产的安全和保值增值要求驱使其对托管人进行监督，通过“用手投票”，对董事会进行改选；或“用脚投票”，放弃所有者身份，通过证券市场出让原始产权即终极所有权。

(3) 受董事会聘任和直接考核的经理权力，即财产的具体支配使用经营权，可以看作是第三层次的产权形式。这种产权形式在经济运作中也可能发生转移和交易行为，如经理的聘用或辞退。这个层次的产权交易是在保持企业所有权不变的前提下，实行企业财产经营权的转让，转让结果并不改变企业财产所有者，而只是改变企业资产的经营主体。

概括以上分析，产权交易包括三层次的典型形式：原始产权交易、法人产权交易和财产的具体经营管理权交易，且每一种交易都是通过市场进行的，也正是市场给予的多次博弈使财产配置



以及所有权实现优化，亦即使企业的产权结构关系发生相应的变化。

5. 产权交易以产权交易市场的开放为保证。没有产权交易市场，产权转让只不过是徒有虚名的“空壳”罢了。

(二) 企业产权交易的意义

企业产权交易是社会生产力发展进入较高阶段出现的整体生产要素流动的商业行为，是社会大生产作用的必然结果，也是市场经济的一个重要组成部分。建立产权市场，推动产权交易，无论从微观搞活还是从宏观管好上看，无论从经济效应还是从社会效应上看，都具有重要意义。显然，国有企业进行产权交易具有客观必要性。

1. 产权交易有利于优化资源配置。优化资源配置包括两个方面：

(1) 微观层次上的企业内部资源优化配置，即企业各种投入品的比例要恰当，避免闲置、不足而造成浪费，以使同样的投入所实现的产出最大，企业内部资源配置效率达到最佳。

(2) 宏观层次上的企业（包括不同所有制、不同产业、不同地区的企业）之间的资源优化配置，即资源的配置要符合各种所有制、各类产业和地区的不同特点和要求。

从资本（包括劳动力资本）的存在形态看，资源配置可以从两方面进行：①增量资本的再投入。②存量资本的重构或重组。在中国国有企业40余年的历史进程中，增量资本的投入对于经济增长的贡献是非常明显的，而存量资本的重构对于经济增长的贡献却显得微不足道。实践证明，资源配置的封闭既不符合社会生产力发展的客观要求，又不符合建立社会主义市场经济体制的中国国情。

如果国家将一些非基础的或中小企业的产权转让出去，①不仅可以获得一笔为数可观的企业产权转卖收入，而且还可以从“非国有化”企业中源源不断地获取税利，节支增收，一举两得。



②国家可以用转卖收入投资于基础产业和其他关系国计民生的新兴技术、产品的开发和普及，增强国有企业稳定国民经济的能力。

③对部分国有企业的产权实施“外科移植手术”，由私人或其他非国有经济实体自主经营，一方面可以通过这些企业的自我增殖、自我扩展来填充目前还比较落后的第三产业的空缺；另一方面还可以相对减少国家对第三产业的资本投入，从而有利于缓解国家财政的紧张状态，缓和建设资金供不应求的矛盾。

④非基础的、小型企业的“非国有化”，无疑会使第三产业的整体经济效益得到提高，并推动国民经济转入良性循环。

2. 产权交易有利于创造规模经济。规模经济，是指随着“规模”的扩大出现的收益递增，即产出增加的幅度大于所有要素投入增加的幅度。构造国有企业合理的规模经济结构，可以从两个方面着手：

(1) 在不改变所有制性质的前提下实行企业之间的兼并（一般是大企业兼并小企业）。

(2) 将小企业拍卖给非国有企业（即国有企业产权转让），然后用获取的收入投资于较大型企业，以使其达到规模经济。由于国有企业的特殊功能是维持国民经济平衡，保证宏观经济的稳定增长，这就使其追求利润最大化的目标往往受到某种程度的限制。

目前，国有企业明亏或隐亏的情况相当严重，这使国有大企业无多余资金或无能力实现对国有小企业的兼并。而通过比较现实的后一种，即国有小企业向非国有企业实行产权转让，国家（以国有资产管理委员会为代表）可以获得大量的建设资金用于发展关系国计民生的关键产业和支柱产业，从而引导企业（包括国有企业和非国有企业）走向规模经济。同时，国有企业可以从非国有企业中引入灵活的经营机制，通过非国有企业购买国有企业的产权以使其“同化”。唯有此时，国有企业所实现的规模经济才是有效的。

3. 产权交易有利于消除企业亏损、缓解膨胀压力。企业产权



转让对于消除企业亏损,改善资源利用效率的作用是十分明显的。

(1) 转让机制加大了亏损企业的经营风险压力,使其努力改善经营,提高效率。

(2) 转让机制推动着企业财产权利结构的完善,进而促进企业经营机制的健全完善。

(3) 转让机制可以实现资源向优势企业的合理流动,使资源在企业间自由进入和退出。目前,国有企业过分庞大,且存在相当数目的亏损企业,与此形成鲜明对照的是,非国有企业产权关系比较明晰,经营机制比较灵活,增长速度比较快。因此,从加速发展市场经济的要求出发,将大部分亏损企业,尤其是其中的小型企业拍卖给非国有企业和个人是一种现实而明智的选择。

4. 产权交易有利于国有资产的保值与增值。通过理顺产权关系,变国有国营一种资产经营形式为国有民营、股份经营、合资联营等多种资产经营形式;有的则需要通过拍卖、兼并等手段将扭亏无望、限制发展和不适宜国有的国有企业变为私人、集体企业,国家将国有资产由实物形态转变为价值形态并予以收回。这样,可以制止国有资产在负效运营、贬值中造成的流失浪费,使国有资产得到保值。国家把通过产权交易形成的价值形态的国有资产重新投入到主导产业、短线产品上去,还可以创造新的更大的价值,实现增值的目的。

可见,产权交易有利于社会主义市场经济体制的建立;有利于调整产业结构和产品结构,实现产业结构合理化;有利于资产存量调整,缓解资产增量资金不足,在一定程度上抑制投资需求和消费需求双膨胀。另外,产权交易还有利于人力资源的挖掘,解放和发展生产力。对长期亏损的企业实行产权转让,不仅使物质资源得到了优化配置,而且使人力资源得到了合理有效地使用。

(三) 企业产权交易的买卖双方

1. 国有产权交易中的出售者应是国有资产管理委员会及其代理组织。国有资产管理委员会作为国有资产所有权主体的唯一



代表，要对国有资产运动的全过程实施管理和监督，管理范围要覆盖所有国有资产，即由国有资产管理委员会集中行使国有资产管理监督权、投资权、收益权和处置权，使其成为把握国有资产运营的总枢纽。这就决定了国有产权的出售者只能是国有资产管理委员会而非其他组织或个人。行业主管部门由于其管理的行政性质和方式、范围的限制，被转让的国有企业本身由于其不具备财产主人的地位，地方政府则由于其强烈的地方主义，这使它们都不具备国有产权出售者的资格。否则，国有资产的流失以及转让后效益的下降就难以避免。

2. 国有产权交易中的购买者。由于产权转让是“异己转让”，所以国有产权转让也无非是将国有产权出卖给私人或其他非国有的经济实体。需要指出的是，买方必须是具有民事权利能力与民事行为能力的方法人、自然人或者其他组织，可以是国内的法人、自然人或者其他组织，也可以是外国及香港、澳门、台湾等地区的法人、自然人或者其他组织。目前，可以预见到的买主至少有以下五个方面：①乡镇企业。②城市集体企业。③城市个体户、私有企业主和其他社会居民。④“三资”企业。⑤华侨、港澳台同胞。总之，只要真心开放产权市场，国有产权（主要是国有小型企业和亏损企业的产权）就不愁卖不出去。

二、产权交易市场及其运作

（一）建立规范化的产权交易市场

产权交易要顺利进行，有两个条件必须具备：①产权必须有清晰的界定。②必须有交易的场所——产权交易市场。没有产权交易市场，产权的让渡与转移只能是偶然的、个别的、极不规范的。实际生活中的产权市场可以从产权交易有无固定场所分为两种具体形式，即有形市场和无形市场。有形市场，是指有固定的场所和组织机构，对交易行为加以日常组织管理的产权交易市场，如证券交易所、城乡产权交易所等。无形市场，是指无固定交易场所，在各个不同具体场合由交易当事人按有关法规自主判断，随



行就市“成交”（达成转让协议）的产权交易市场。例如，改革开放以来，已经广泛存在的企业间有偿兼并、破产清算、拍卖等产权交易都可视作无形的产权交易市场。与产权交易的命运一样，在传统体制下，我国经济生活中不存在产权市场。80年代中期以来，适应企业改革的形势，一些地区性的产权交易市场开始兴起。据报载，1994年上半年，各地纷纷建立起的产权交易中心等有形市场中介机构2000多家，初步形成了海南、上海、南京、山东、成都、深圳、浙江等地区的区域性产权市场。从运作情况看，这些地区性的产权市场对于促进本地区资源的流动，加速企业兼并，提高资产运营效益是具有一定作用的，但也存在一些问题：

（1）规模比较狭小。现有的产权交易市场规模都较小，一般只限于本地区内部的企业间产权转让，辐射范围狭窄。

（2）彼此隔绝、封闭。各市场之间缺乏信息的交流与沟通，难以在全国范围内“‘产’畅其流”。

（3）行政干预过重。在产权市场创办过程中政府扶持是应当的，但现在的问题是在日常产权交易活动中政府有些部门直接插手，利用行政手段强制性搞“拉郎配”，甚至存在着产权市场“权力商品化”的苗头。

（4）行为缺乏规范。在交易组织、交易方式等方面尚没有一套规范的模式。

目前，中国经济体制改革需要从更大范围和更高层次来研究产权交易市场问题，建立规范化的产权交易市场迫在眉睫。

（1）建立规范化的产权市场是经济改革“全面市场化”的要求。产权也要同生产资料、货币（金融）、信息和技术以及劳动力等要素一样，堂而皇之地被纳入市场体系之中。产权交易市场作为全面市场化的重要标志，是建立在生产要素市场基础上的一种更高层次、更富魅力的市场。

（2）建立规范化的产权市场是推行现代企业制度的必要条件。如果没有规范的产权市场，企业就不会拥有独立的法人财产权，产



权流动也就无从谈起。

(3)建立规范化的产权市场是中国经济走向国际化的要求。随着中国对外开放的扩大，经济工作须与国际惯例接轨。显然，建立规范的、开放的产权交易市场将为外商进入国内投资提供一条新的途径。

从全国范围来说，建立规范化的产权交易市场，首先应组成一个类似“太阳系”式的产权交易组织体系。在这一体系中，几家全国性的产权交易市场居于“中心”的位置，各地的产权交易机构与之联网，并在“中心”取得席位。根据这一思路，需要创办全国性的“产权交易中心”和区域性“产权交易所”。与此同时，在统一规划下，新建若干区域性产权交易所，并对已有的产权交易所进行规范化改造。产权交易“中心”和“产交所”，可以界定为非盈利性的事业法人，其收入从会员费、席位费以及交易的手续费中获得（其他产权交易机构可以明确为企业法人，包括中心下属的组织）。“中心”和交易所应建立完备的组织，如市场或中心管委会、理事会等。

产权交易市场的交易种类至少应包括下列几项：

(1) 国有企业或其他类型的企业整体产权或部分产权买卖（如车间、分工产权买卖或企业内部闲置资产产权的调剂与转让）。

(2) 内联企业、合资企业或其他类型企业的折股的买卖。

(3) 股份制企业（除上市公司外）个人股、法人股托管及柜台交易。

(4) 资产租赁或企业抵押承包（概称经营权交易）。

(5) 各种无形资产的买卖，如专利权、商标权、著作权等知识产权的出售。

(二) 企业产权交易的原则

企业产权交易是涉及企业法人、全体职工和所有者权益的大事，国有企业是产权交易的主体。因此，在开放产权市场，进行国有产权转让时，应遵循以下原则：



1. 国有资产的完整保值原则。国有产权转让决非是肢解或侵蚀国有资产，而只是国有资产存在形态的变化。因而在转让过程中，要确保国家利益不受侵犯。产权作为一种特殊商品，其交易必须遵循价值规律，实行等价交换。由此，产权转让前的资产评估就应运而生，并已成为国际惯例。严格按市场经济规律进行科学的资产评估是国有产权交易中国有资产免遭流失的重要“保护神”。

2. 产权交易收入分成原则。收入分成，是指中央与地方的分成，即一定比例的产权转让收入归国家（国家国有资产管理委员会）资产预算，用于全国性经营性国有资产的再投资或资源的开发和再配置；另一部分的产权转让收入归地方（地方国有资产管理委员会）资产预算，用于地方性经营性国有资产的再投资或资源的开发和再配置，以及被转让企业的债务偿还、人员就业前的生活费用开支和部分寻职补贴。这样安排，既有利于资源利用效率的提高，又有利于社会安定，因而是一种合理的选择。

3. 产权市场秩序的合理性原则。国有资产管理委员会可下设国有产权转让委员会，会同资产评估公司以及工商、金融、保险、审计等机构，在对企业资产进行科学评估，确定产权底价的基础上，通过产权买卖经纪人在产权交易市场内公开拍卖，并由经纪人仲裁买卖双方各项权益的落实情况。同时，国家应尽快制定和颁布相应的法律、法规，对产权的买卖及收购国有产权的经济实体或个人实行有效的法律监督和保障。

总之，企业产权交易必须符合国家法律、法规和有关政策的规定；实行平等互利、等价交换；促进规模经济效益，防止形成垄断；坚持公开、公平、公正的原则。

（三）企业产权交易的形式

现阶段，中国国有企业产权交易呈现出多样化的特点，可以从不同角度加以分类。如从所有制性质看，企业产权交易的形式可分为国有企业之间的产权交易；国有企业与集体企业之间的产



权交易；国有企业与私营企业或个人之间的产权交易。从产权交易的内容看，又可分为企业整体产权交易和部分产权交易。这里主要介绍以下两种分类形式。

1. 按交易方式分，产权交易有以下几种形式：

(1) 购买式，即一企业法人通过议价或竞价方式出资购买另一企业的全部或部分产权。

(2) 承担债务式，即在被转让企业的资产与债务等价的情况下，一企业以承担被转让企业债务为条件，接收其资产。

(3) 吸收入股式，即被转让企业的资产所有者将被转让企业的净资产作为押金投入另一企业，成为另一企业的股东。

(4) 控股式，即一个企业通过购买其他企业的股权，达到控股，成为被控股企业的法人代表。

(5) 承担安排全部职工等其他条件式，即一个企业以承担安排另一个企业全部职工生产与生活为条件，接收其全部资产。

2. 按交易主体之间的组织形式分，产权交易主要有以下形式：

(1) 兼并，是指一个企业购买其他一个或几个企业的产权，被兼并企业失去法人资格或改变法人实体，兼并者通常作为存续企业仍然保留原有企业的名称，而被兼并企业则不复存在。

(2) 承包。这是企业产权交易的一种较为普遍的形式，其特点是企业经营权的转让只在承包期内有效。

(3) 租赁，是指一方向另一方支付租金，以取得一定期间内对另一方资产的使用权。企业租赁是产权转让的一种特殊形式，其特点是在有限的租赁期，产权属非一次性的不完全转移，转移的对象是财产使用权和资产经营权。租赁可分为融资性租赁、服务性租赁和经营性租赁三大类。

(4) 产权拍卖，是指产权拥有者与需要者双方通过竞卖办法，使产权从拥有者一方向出价最高的需要者一方转移的一种产权转让形式。企业拍卖可分为两种形式：一种是经营权的拍卖，使资



产产权在不同经营者或使用者之间转移，资产所有者一般不收回产权拍卖收益（限于全民所有制企业的内部）；另一种是所有权的拍卖，卖方收回产权拍卖收益。

（5）股份转让。股东一旦取得股份，便失去了对入股资金的经济支配权，拥有的只是股权以及与股权相关的公益权（选举权）和收益权。股份转让，是指股东根据自身利益和预期心理决定对持有股份转让与否的权利。股份转让使终极所有权发生经常性的部分变更，但股份制企业的产权并没有因部分股份转让而发生变化，除非其破产或被兼并。

（6）资产转让，是指实物资产所有者（产权代表者）与需求者之间的一种有偿交换关系。有偿转让，指资产拥有者与需求者之间按照等价交换的原则，用资产的实物价值与货币价值进行交换的一种方式。



第四章 现代企业资本营运制度

第一节 国有资产的界定和评估

国有资产的界定，主要是国有资产产权的界定。这是企业资本营运的前提。资本的营运，首先要保值，然后是增值。这就要求对资产的产权进行界定，并对资产的价值进行评估。在我国当前的情况下，进行现代企业制度的建设，主要是对国有企业进行改造，因此，对国有资产的产权进行界定和评估就成为现代企业资本营运制度首先要解决的问题。

一、国有资产的界定

(一) 产权与产权界定

产权，是指财产所有权以及与财产所有权相关的经营权、使用权等财产权。从法律上来说，产权是与债权相对应的概念。在产权界定中，主要是界定财产的归属关系。产权的基础或主要部分是财产所有权，即财产所有者对其财产行使占有、使用、收益和处分的权利，这是建立在自有物的基础上的权利，法律上称之为自物权。

另外，产权还包括由财产所有权行使而产生的其他财产权，即财产所有者的部分权能让渡给非所有者行使，所有者在掌握体现财产的所有权的某些收益或处分的决定权的前提下，一般不实际占有或使用其财产，这种由非所有者对他人财产行使的，并受财产所有者的约束的财产占有、使用、收益甚至处分的权利，即构成另一类财产权。由于这是建立在他人之物上的权利，亦称为他物权。所以，产权界定主要包括财产所有权以及与财产所有权相



关的其他财产权的界定。产权界定，是指国家（授权国有资产管理部門）依法划分财产所有权和经营权、使用权等产权归属，明确各类产权主体行使权利的财产范围及管理权利的一种法律行为。

（二）国有资产产权界定

国有资产产权界定包括两方面的内容：①国有资产所有权界定，即界定是否属于国家所有的资产。②与国有资产所有权相关的，由国有资产所有权权能分离而产生其他产权的界定，即界定国有资产各类经营、使用、管辖主体行使资产占有、使用和收益权及依法处分权的界限、范围和关系。

国有资产所有权界定是对应国有的资产进行所有权确认，即界定属于国家所有的资产范围。根据我国法律，国有资产包括国家依据法律取得的，或由于国家资金投入、资金收益、接受馈赠而取得的固定资产、流动资产及无形资产等。在实际经济生活中，要根据资产的投资来源来界定。我们所讲的国有资产的界定，主要是指对这种所有权的界定。而企业国有资产所有权界定是国有资产所有权界定中的主要内容和重点问题。

在过去计划经济体制和国有经济一统天下的情况下，一般不存在这个问题。那时，国有资产的所有权归属是明确的，国家所有权具有唯一性、完整性、不可分割性等特征。对于哪些资产属于国家所有，哪些资产属于集体所有，哪些资产属于个人所有，一般没有什么争议。全民所有制资产的来源只有国家一个经济主体，国家资金投入基本上也只有财政拨款一种方式，企业没有独立的自身利益，没有独立的经营地位，因此资产所有权归属比较简单。改革以来，在公有制经济为主体前提下，其他经济成分有了长足的发展，其在国民经济中所占比重也有所上升。同时，对国有企业也逐步实行政企职责分开，所有权和经营权相对分离的管理体制，全民所有制企业的资金来源有了多种渠道，资金投入方式也多样化了。这些改革促进了我国经济的发展，增强了综合国力，但



也出现了许多在国有资产所有权归属关系上的争议和混乱，大量国有资产被以各种名目化公为私或化大公为小公。为了制止和纠正瓜分国有资产的行为，维护国有资产所有者的合法利益，建立正常的经济秩序，必须对国有资产的所有权进行界定。

搞好产权界定工作具有重要意义。①这是深化经济体制改革所必需的。产权制度的改革是深层次的改革，而产权界定是产权制度的重要组成部分，是进行产权制度改革的前提和基础，是产权明晰化的关键。只有在产权界区清晰的基础上，才能搞好产权管理，便于国家所有者职能与社会管理者职能的分离，便于深层次经济体制改革的进行。②这是维护国家利益所必需的。产权界定是国有资产产权明晰化的关键，也是从根本上解决国有资产无人真正负责的重要手段。产权主体不明，资产边界不清，会导致企业难以关心国有资产的有效运营和增值，也会导致国有资产流失，使国家利益受损。严格界定国有资产产权，加强对国有资产所有权的统一管理，可以使国家权益不受或少受损害。③利于调动资产经营者的积极性。界定清各方面的财产关系，使经营者在经营权范围内合法有效地不受任何非正当干预地行使自主权，促进提高国有资产的经营使用效益。④这也是做好国有资产管理工作所必需的。只有进行国有资产产权界定，弄清哪些是国有资产，哪些是其他经济成分所有的资产，国有资产管理部门才能对国有资产实施有效的管理，实现国有资产的保值和增值。

国有资产的界定，要遵循几条基本原则：①国家所有、分级管理的原则。我国的国有资产属于全民所有，即国家所有，这是产权界定的前提和归宿，不允许任何单位或个人肢解和分割、侵占国家财产。但是管理则必须按部门、地区分级分工实行。也就是说，中华人民共和国是国有资产所有权的唯一主体，国务院代表国家行使国有资产的所有权，国家对国有资产实行分级分工管理和监督，国有资产分级分工管理主体的区分和变动不是国有资产所有权的分割和转移。②谁投资谁拥有产权的原则。在所有权



的界定中，不应以企业法人登记的经济性质来界定资产的性质，而要追溯企业初始投资的资金来源，按各种经济成分“谁投资、谁所有、谁受益”的原则确定。既不能把该属于国家所有的资产划出去，也要保护其他经济成分的正当权益。这一原则法理上称为原始取得。一般来说，资金的投入意味着资产的形成，因此其投资主体就成为资产的所有者。坚持这一原则是客观公正地确定国有资产存量，既不夸大，又不漏减的要求。③兼顾国家、集体、个人利益的原则。所有权界定的实质是物质利益的界定，每一个经济组织要经营和发展，都需要一定的资本量来繁衍生息。所有权界定影响到每一个经济组织成员的切身利益，从某种程度上说，是国家、集体、个人三者利益的界定，因而要兼顾各方面的利益，正确处理好三者关系，以便加强国有资产管理，促进经济发展。④维护社会主义公有制基础的原则。建国以来，国家通过多种形式向各种经济成分投入所形成的巨额国有资产，是满足我国人民物质文化生活需求的重要保证，是我国社会主义制度的物质基础，因此所有权界定必须以巩固、发展和完善社会主义公有制经济为出发点和归宿。

如何对各种所有制经济中的国有资产进行界定：

1. 全民所有制企业中国有资产所有权界定。在过去的计划体制下，全民所有制企业中的任何财产都是属于国家所有，而且由国家经营，因此没有产权方面的争议和纠纷。改革开放以来，多种经济成分并存，而且全民所有制企业有了相对独立的经营自主权，最终成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体，成为法人。而这需要有一定的财产为基础。因此，在产权方面出现了不少争议，诸如企业留利、国营企业减免税形成的资产是否归企业自己所有等，使本来单一的国营企业产权趋于复杂化和显得模糊不清，有必要进行国有资产所有权界定。根据国际惯例，国家产权界定主管部门发布了有关全民所有制企业财产所有权界定的规章。国家国有资产管理局颁发了《国有资产产权界



定和产权纠纷处理暂行办法》，规定全民所有制企业中的产权界定依下列办法处理：①国家授权投资的部门和机构以货币、实物和所有权属于国家的土地使用权、知识产权等向企业投资构成的国家资本金，界定为国有资产。②全民所有制企业运用国家资本金及在经营中借入的资金等所形成的税后利润经国家批准留给企业作为增加投资的部分以及从税后利润中提取的资本金盈余公积金、公益金和未分配的利润等，界定为国有资产。③以国家机关和其他全民单位名义担保，完全用国内外借入资金投资创办的或完全由其他单位借款创办的全民所有制企业，其收益积累和净资产，界定为国有资产。④全民所有制企业接受馈赠而增加的国家资本金及其权益，界定为国有资产。⑤在实行《企业财务通则》、《企业会计准则》以前，全民所有制企业用从留利中提取的职工福利基金、职工奖励基金和“两则”实行后用公益金购建的集体福利设施而相应增加的所有者权益，界定为国有资产。⑥全民所有制企业中党、团、工会组织等占用企业的财产，不包括以个人缴纳党费、团费、会费以及按国家规定由企业拨付的活动经费等结余购建的资产，界定为国有资产。

在清产核资中，国家又有一些特殊的政策规定。

(1) 全民所有制企业、单位资产所有权界定的政策界限。

第一，全民所有制企业、单位中由下列投资形成的资产均属于国有：①各级人民政府、国家行政部门或国家其他单位以各种形式的实物投资、货币投资和所有权应属国家的发明创造和技术成果等无形资产投资。②全民所有制企业、单位依据国家规定或经国家批准用于投资或归还投资贷款的减免税金。③全民所有制企业、单位依据国家规定或经国家批准用于归还投资贷款的利润。④全民所有制企业、单位依照国家规定，通过从经营收入中提取，从成本费用中列支和从留用利润中提取所建立的各种专项基金（不包括按国家规定提取用于职工工资、奖励、福利等分配给个人消费的基金）。⑤国家银行国家投资公司及其他全民所有制金融经营



单位用财政拨款和留用利润转入的信贷基金、投资基金、财政周转金及其他基金和资本金。⑥以国家机关名义担保，或实际上由国家承担投资风险，完全用国内外借入资金和国家以各种方式投资创办的全民所有制企业，其内部积累的资金。⑦全民所有制企业用国有资产兼并、购买其他企业、单位所取得的资产产权。⑧其他依法应属国有资产。

第二，全民所有制企业、单位用留用利润转作风险抵押金，实行分帐制，或将国有资产租赁给集体或个人经营等都不改变国有资产所有权的归属。

第三，各级政府部门和全民所有制企业、单位交给集体企业使用的固定资产、流动资产及其他资产，依法按照合同或其他合法方式归集体企业所有的，其资产所有权从交付日起转移，凡没有依法转移所有权的，仍属国有资产。

第四，全民所有制企业、单位用集资和筹资等形式形成的资产，凡实行还本付息的，其资产所有权应属国家所有，不能再分股到人，对于采用投资入股形式形成的资产，根据其资金来源界定资产所有权。

第五，企业因接受馈赠或其他收益形成的各项帐外资产，均属于企业法人资产的一部分，资产的国有性质不得改变。

第六，企业从成本中提取的工资基金、福利基金、奖励基金等消费性质资金结余以“视同负债”处理，但用于购建集体福利设施的，应视同国有资产。

第七，企业中党、团组织等使用的财产，除以个人缴纳的党费、团费结余购建的资产外，其余均属于国有资产。

第八，全民所有制企业中工会使用的财产，属于企业提供的，应为国有资产；由企业和工会组织共同投资形成的企业投资部分作为国有资产；由工会经费形成的资产，属于工会资产，不进行国有资产清查登记。

第九，对于一切因历史及其他原因，没有法律依据归集体、个



人或外国政府、公民所有的资产，应界定为国有资产。

第十，国有资源（包括土地）及其开发使用后取得的收益，属国有资产。

（2）全民所有制企业、单位对外投资所有权界定的政策界限。对外投资，是指全民所有制企业、事业单位、国家机关、政党机关、社会团体、军队和武警等以资金、设备、技术、土地、厂房、物资等对各类合资、合营、联营、股份制、集体及其他企业、单位投入资产并获取收益的行为。具体政策界限是：

第一，全民所有制企业、单位以资金、设备、技术、厂房、土地使用权、物资等投入其他企业、单位，其原投资及投资部分的增值，均属于国有资产。

第二，全民所有制企业、单位在举办和支持有关企业、单位从中获益形成的资产为国有资产。①全民所有制企业将重要生产资料供应业务和紧缺商品批发业务，划归有关企业、单位经营的。②全民所有制企业自身经营微利或亏损产品，而将高利产品交给有关企业、单位经营的。③全民所有制企业让有关企业、单位经营其产品或者供应原料，双方拨交价格和等级未按规定价格核算的。

第三，全民所有制企业、单位，将本企业、单位的生产车间、部门无偿划归其他企业、单位经营，其资产和资产增值部分属国有资产。

第四，新建的企业、单位，开办和建设资金完全以全民所有制企业、单位名义贷款筹措的，其经营积累形成的资产属于国有资产。

第五，各企业、单位在发展过程中，使用银行贷款、国家借款等借贷资金，凡是由政府和全民所有制企业、单位担保并实际履行了担保人连带责任的，全民所有制企业、单位应予追索清偿或经协商转为投资。

第六，全民所有制企业、单位对其企业、单位投资，按照投



资份额应取得的资产收益留用于继续发展的,均属于再投入性质,其留用的收益及其应分得的增值,属国有资产。

第七,其他企业、单位财产由全民所有制企业、单位实际使用,凡全民所有制企业、单位已经补偿过的,其所有权属于国家。

第八,全民所有制企业、单位用修理基金结余和工资基金、福利基金、奖励基金等消费性质资金结余投资于其他企业、单位购建形成的资产,应视同全民所有制企业、单位法人对外投资,所有权仍属于国家。

2. 集体企业中国有资产所有权的界定。根据《国有资产产权界定和产权纠纷处理暂行办法》,集体所有制企业中国有资产所有权界定依下列办法处理:

(1) 全民单位以货币、实物和所有权属于国家的土地使用权、知识产权等独资(包括几个全民单位合资)创办的以集体所有制名义注册登记的企业单位,其资产所有权界定按照对全民所有制企业国有资产所有权界定的规定办理。但依国家法律、法规规定或协议约定并经国有资产管理部门认定的属于无偿资助的除外。

(2) 全民单位用国有资产在非全民单位独资创办的集体企业中的投资以及按照投资份额应取得的资产收益留给集体企业发展生产的资本金及其权益,界定为国有资产。

(3) 集体企业依据国家规定享受税前还贷形成的资产,其中属于国家税收应收未收的税款部分,界定为国有资产;集体企业依据国家规定享受减免税部分界定为国有资产。

集体企业改组为股份制企业时,改组前税前还贷形成的资产中国家税收应收未收的税款部分和各种减免税形成的资产中列为“国家扶持基金”等投资性的减免税部分界定为国家股,其他减免税部分界定为企业资本公积金。

(4) 集体企业使用银行贷款、国家借款等借贷资金形成的资产,全民单位只提供担保的,不界定为国有资产;但履行了连带责任的,全民单位应予追索清偿或经协商转为投资。



(5) 供销、手工业、信用等合作社中由国家拨入的资金（含资金和实物）界定为国有资产。

集体企业和合作社改组为股份制企业时，国有土地折价部分，形成的国家股份或其他所有者权益，界定为国有资产。

3. 中外合资、合作经营企业中国有资产所有权界定。根据《国有资产产权界定和产权纠纷处理暂行办法》，此类企业国有资产所有权界定，应依下列办法处理：

(1) 中方以国有资产出资投入的资本总额，包括现金、厂房建筑物、机器设备、场地使用权、无形资产等形成的资产，界定为国有资产。

(2) 企业注册资本增加，按双方协议，中方以分得利润向企业再投资或优先购买另一方股份的投资活动中所形成的资产，界定为国有资产。

(3) 可分配利润及从税后利润中提取的各项基金中中方按投资比例所占有的相应份额，不包括已提取用于职工奖励、福利等分配给个人消费的基金，界定为国有资产。

(4) 中方职工的工资差额，界定为国有资产。

(5) 企业根据中国法律和有关规定按中方工资总额一定比例提取的中方职工的住房补贴基金，界定为国有资产。

(6) 企业清算或完全解散时，馈赠或无偿留给中方继续使用的各项资产，界定为国有资产。

4. 股份制、联营企业中国有资产所有权界定。根据《国有资产产权界定和产权纠纷处理暂行办法》的规定，股份制企业国有资产所有权界定依下列办法处理：

(1) 国家机关或其授权单位向股份制企业投资形成的股份，包括现有已投入企业的国有资产折成的股份，构成股份制企业中的国家股，界定为国有资产。

(2) 全民所有制企业向股份制企业投资形成的股份，构成国有法人股，界定为国有资产。



(3) 股份制企业公积金、公益金中，全民单位按照投资比例所占的相应份额，界定为国有资产。

(4) 股份制企业未分配利润中，全民单位按照投资比例所占有的相应份额，界定为国有资产。

总之，根据“谁投资、谁所有、谁受益”的原则以及我国国有资产的具体成因，可以从三个方面判定国有资产的所有权归属：

①若原始投资主体是国家，则资产应划归国有资产。②国家原始投资增值，应划归国有资产。③由国家优惠政策形成的资产，包括税前还贷、减免税收等所形成的资产，虽不是国家直接投资，但应视作国家投资，也应划归国家所有。

二、国有资产的评估

资产评估，是指评估人按照特定目的，遵循法定或公允标准和程序，运用科学的方法，对被评估资产的现时价格进行评定和估算。所以严格说来，资产评估应为资产在价值形态上的评估。

资产评估是为特定资产业务提供公平尺度，在我国社会主义市场经济条件下，资产评估主要服务于如下目的：①建立中外合资企业、合作企业。②股份经营和企业兼并、企业联合。③承包经营与租赁经营。④其他经济行为，如抵押借款、破产清算、以企业的资产为另一家企业做经济担保、企业经营评价、企业参加保险、国家某些机构性质发生转变时，在上述这些情况出现时，都需要进行资产评估。

在资产评估中要执行统一的标准，特别是统一的价格标准。统一的价格标准包括三个方面的内容：①统一价格构成因素，它包括资产的生产成本、流通费用、税金和利润。②统一的定价标准。③统一的资产类型，每一类别、规格、型号的资产要有统一的技术性标准，及其应统一的价格标准。这里所讲的统一，是以有相同的评估目的为前提的，当评估目的不同时，所适用的标准必然有所区别。

(一) 资产评估的种类



1. 单项资产与部分资产的评估。单项资产评估，是指对一台机器、一项设备、一座建筑物或一项发明、一项专利的价格评估。部分资产评估，是指对一类或几类资产价格进行的评估，如把一部分资产折股参加另一个股份公司，或与另一个企业联合经营，或与外商合资时，根据双方的协议，将部分固定资产（如厂房、机器设备）投资，或一部分厂区（包括其中的固定资产）投资。单项资产评估和部分资产评估，一般是为了出售其所有权或出让使用权而进行的评估。

2. 整体资产评估。所评估的对象是参与某项经营活动中的全部资产，包括有形资产（主要包括固定资产、流动资产、房地产等）和无形资产（主要包括专有技术、专利权、版权、商标权、租赁权、专营权、商誉、场地使用权、开办权、工业产权等）。整体评估实际是对某项经营活动中全部资产综合运用效果的评估。实行承包经营、租赁经营，进行企业联合、企业兼并等以至整体企业进行综合评估。

在进行整体评估时，不仅是对单项资产价格分别进行评估，然后加以综合，还必须将这些资产视为一个资产系统，也就是把它作为一个具有一定能力的整体去考察。在综合评估企业的整体价格时，除了对单项资产进行评估外，还必须考察企业的管理水平、技术水平、竞争能力、发展能力、盈利水平等因素。只有将这些因素综合起来考察，才能正确判断企业的整体价格。

（二）资产评估的原则

资产评估工作政策性很强，涉及交易各方和国家的经济利益，做好评估工作必须遵循以下原则：

1. 公平性原则。评估人员应当公正无私，对资产价值评估的结论应当是公道、合理的，而绝对不能偏向任何一方。

2. 科学性原则。资产评估工作的规范、标准、程序、方法是否科学、正确，对于资产价值评估的合理性、准确性，有极大的影响。按科学的规范、标准、程序、方法进行评估工作，就会使



评估结果合理。

3. 客观性原则。资产价值评估所依据的数据、资料必须是客观可靠的，对数据资料的分析应是实事求是的，评估结论要经得起检验。委托单位在评估前，应对所评估的资产进行清查核实，做到帐物相符、帐卡相符、帐帐相符。不准有丝毫的隐瞒，不准虚报数字，不准人为地减少亏损或夸大盈余。

4. 独立性原则。资产评估机构及其工作人员有权依据国家制定的法规、政策和可靠的数据、资料，对被评估的资产价格，做出完全独立的评定，任何一方不得把自己的意志强加于评估人。资产评估机构，享有法人地位。

5. 系统性原则。系统具有集合性、相关性、目的性、整体性、动态性和适应性等特征。我们在评估一个企业总体资产价值时，要充分考虑企业各要素的整体功能、管理水平、适应市场发展的能力以及适应整个国民经济和社会发展的能力。

6. 替代性原则。这一原则的基本精神是，若同时有几种相类似的或同等的商品或服务可供选择，买方往往选择既能满足需求，价格又较低的商品或服务。把这条原则运用于资产价值评估，就要求在评估中对多种方案进行比较，选择一个适当的方案。

7. 可行性原则。可行性原则也称为有效性原则。评估工作人员对被评估资产价值最后得出的结论，应当是信得过的、可行的，具有法律效力的。这就要求评估组织合法、评估人员合格，评估的数据资料真实可靠，评估规范、程序合乎法定的，评估方法是科学的。

（三）资产评估的基本方法

资产评估，是指资产评估者（主体）依据资产评估的目的和要求对特定资产（客体）在评估时价值的确认。资产价值可以从多个角度衡量，因而也存在着多种价格类型。资产评估标准，实质上是指资产评估的价值尺度，也就是资产评估计价所适用的价格类型。资产评估以适应不同资产业务的需要为特定目的，由于



不同的资产业务对资产评估的价值尺度有着内在的客观要求，因而资产评估计价标准必须严格与评估的特定目的相匹配。

在具体介绍资产评估的价格标准和基本方法前，还应该首先明确资产评估中资产价格的构成基础，这样才能明了具体的资产评估计算公式。

作为一般商品，其价值是由生产中所耗费的社会必要劳动时间决定，商品价格围绕其价值上下波动。而资产评估中，由于部分资产不具有价值，因而决定其价格的构成基础也不同于一般商品。资产评估中的资产价格，是在下述前提条件下构成的：①被评估资产具有价值或在继续使用中有一定的获利能力。②在法律上允许继续使用或改变作用的资产。如果资产不具有上述基础，任何买主也不会花钱买无用物或禁用物。上述价值基础，形成了资产评估的基本假设。

资产评估的假设条件是：①继续使用假设。从资产评估角度看，继续使用假设是指资产将按现行用途继续使用，或将转换用途继续使用。在确认继续使用资产时，必须充分考虑以下条件：即资产能用其提供的服务或用途，满足所有者经营上期望的收益；资产尚有显著的剩余使用寿命；资产所有权明确，并保持完好；资产从经济上、法律上是否允许转作他用；充分地考虑到了资产的使用功能。②公开市场假设。公开市场假设指被评估的资产可以在公开市场上买卖，其价格的高低取决于市场的行情。③破产清算、清偿假设。破产清算（偿）假设，是指资产所有者在某种压力下被强制进行解体或拆零。经协商或以拍卖方式在公开市场出售，也叫强制出售。这种情况下的资产评估具有一定的特殊性，适应强制出售中市场均衡被打破的实际，资产估价大大低于继续使用或公开市场条件下的价格。

从上面讲的可以看出，资产评估的情况是不同的，也就是进行资产评估的目的是不同的，在评估其价格时的特定条件也就不同，因而价格标准和基本方法也不同。资产评估的价格标准，根



据我国国有资产管理要求，并结合国际上资产评估的惯例，主要有以下五种：

1. 历史成本标准。这种标准在币值不变情况下，对资产的计价特别是对新购建的资产计价具有普遍适用性，也是会计核算的重要标准。但在物价持续上升的情况下，按历史成本进行评估，补偿基金的形成将难以保证资产在实物形态上的简单再生产。

2. 重置成本标准。这是按照被评估资产的重置成本减去有形损耗、功能性损耗和经济性损耗来确定资产的重估价值的一种计价标准。它主要适用于以资产足额补偿为目的的资产评估和抵押贷款、经济担保等经济活动中的资产评估。

3. 现行市场标准。现行市价，是指资产在交易时市场通行的价格，现行市价标准则是以资产在全新的情况下的市场变现价格为基础，减去按现行市价计算的已使用的累计折旧额来估算被评估资产价值的一种计价标准。采用现行市价标准必须具有该资产的公平交易市场。这种标准主要适用于单项资产变卖时的资产评估。

4. 收益现值标准。这是在企业继续经营情况下，根据被评估资产合理的预期获利能力和适当的折现率（即社会基准收益率），计算出资产的现值，并考虑其他相关因素，确定资产重估价值的一种计价标准。这种标准主要适用于企业承包、租赁、股份经营、联营、兼并、企业经营评估、中外合资、中外合作等产权变动资产业务的资产评估。它意味着是将资产作为收益能力买卖，它实质上评估的是资产的资本化价格，因此它主要适用于以企业整体为评估对象的资产评估。

5. 清算价格标准。这是指在停业或破产后，企业解散清算之日，拍卖资产时可得到的变现价值。清算价格标准，是指以资产的清算价格为依据来计算资产价值的一种计价标准。这种标准主要适用于破产企业清理中的资产评估。

上述五种资产评估的计价标准，不仅在质上不同，在量上也



存在较大差别。运用不同的计价标准评估的结果也不同。评估时必须根据评估的具体目的和市场条件，采用合适的计价标准。资产评估的标准是客观的、公允的，在选择上不可有随意性，否则就达不到资产评估的特定目的。但是在一定情况下，也需要从不同角度对资产价值进行衡量，互相验证和调整，以提高评估工作和资产业务质量，达到资产评估的目的。

第二节 国有资产营运体系

据统计，截至 1995 年，我国现有经营性国有资产达 26025 亿元，非经营性国有资产达 8924 亿元，对于如此巨大的国有资产进行有效的管理和经营，是一个非常复杂的问题。在这个问题上，理论界以及实际工作部门仍然存在着不同意见，这是很正常的。

在社会主义阶段，社会主义全民所有制必然采取国家所有制的形式。这种全民所有制意味着，占有主体是全体人民，占有方式是共同占有。全体人民作为占有主体意味着，每一个公民仅是全民财产所有者中的一员，仅是名义上的所有者，都不能单独支配和处置全民财产，因而不能直接成为支配和处置全民财产的所有权主体。而共同占有意味着，不是全体人民按份占有，也不是在关系结束时可以分割的财产。全民财产的共同占有始终具有不可分割性。在这种情况下，作为全民所有制所有者的全体人民，对全民财产无法具体运用，从而无法行使所有权功能。因此，全民所有制要求有一个代表全体人民利益和意志并具有极高权威的社会中心来行使所有权职能。在社会主义历史阶段，作为社会中心的国家是唯一能代表全体人民利益和意志的权威组织。国家权力具有统一性和唯一性，适应了全民所有制所有权的统一性和唯一性的要求。国家代表社会的整体利益和普遍利益，也符合全民所有制利益的共同性和普遍性的要求。国家的权威性又是全民所有制巩固和发展的政治保障。因此，全民所有制采取国家所有制形式具有历史必然性。从实质上看，全民所有制采取国家所有制形



式，只不过是全体人民委托国家代行所有权职能。真正的所有者是全体人民，国家则是真正的所有者的总代表。但是国家作为总代表，它本身也无法在全社会具体支配全民财产，行使全民财产所有权全部职能，它要通过各级政府及其主管部门及各种经济组织最后到企业来实现这些职能。所以，国有制实质上是全民财产的委托代理制，这是国有制的根本特性。

既然国有制总体上是一种委托代理关系，而这种委托代理又不能是一个层次的，我们可以设想一个有三个层次的国有资产管理与经营体系。这三个层次要相互补充，又相互制约，能不断调整和消除运行中出现的偏差和矛盾，使整个系统处于良好的状态，发挥最佳的功能。这三个层次分别是专司国有资产所有者职能的机构，代表政府行使股权运作职能的国有控股公司，作为企业法人的国家控股或参股公司。下面我们分别对这三个层次所构成的国有资产营运体系进行介绍。

一、专司国有资产所有者职能的机构

社会主义国家的经济职能有两个方面：①作为政权机构，它代表着全社会的利益，对全社会行使管理职能，包括经济管理职能。②作为国有资产所有者，管理属于全民的财产。经验证明，社会主义国家这两种职能应该分开。要建立国有资产管理专职机构，独立行使国有资产所有权职能。国有资产管理机构负责国有资产管理重大方针政策的制订，负责决定和任命国有控股公司的董事会成员，决定国家重大的产权转让事宜，决定国有资产收益的收取方式和数额等。国有资产管理机构运用法律的方式授权中央级的国有控股公司负责中央政府直接管理的国有资产的经营，委托地方政府的国有资产管理机构授权地方的国有控股公司承担分级管理的国有资产的经营。中央的国有资产管理机构依法在特殊情况下对委托和授权范围进行调整。

这种“把目前分散在各个部门的所有者职能集中起来，交给一个不行使社会经济管理职能的部门来行使”的思路是符合政企



分开原则的，但也还有需要解决的问题。这就是中央政府机构的权力制衡问题。因为，国有资产（包括经营性资产与非经营性资产）约有 35000 多亿元，把这样大的权力集中在一个机构中，那么国家的其他机构如何发挥作用，由谁来约束它的行为？怎样约束？这是需要进一步研究和解决的问题。

对于几万亿的国有资产实行国家统一所有，只能是政治意义上的统一所有和法律意义上的终极产权所有，不可能是直接代表意义上的统一所有。要使国有资产所有者职能和产权代表者具体化，必须建立政府分级、分类代表和监管制度。分级就是从国务院到省、市、地各级政府，分类就是各级政府的各个产业管理部门。分级分类代表，即国有资产由各级政府及有关部门全权代表国家行使所有者的权利，包括对所属国有资产的占有、使用、收益和处分的全部权利。这样，才能真正调动他们的积极性、主动性，才能使他们从物质利益上去关心国有资产的监督问题。

国有资产所有者权利实行分级分类代表后，保证国家对国有资产的统一所有主要靠三条：①由法律规定明确国有资产所有者代表资格由上到下层层认定和委托，国有资产终极所有权由下到上层层归属。②在特别情况下，上一级所有者代表有权依照法律程序统一调拨或征用下一级所有者代表管辖的国有资产。③制定一套统一的国有资产管理的监管制度。这种监管制度是双向的，由上而下的监管，以保障国有资产产权行使的统一性、严格性，由下而上的监管以保障国有资产产权行使的有效性、规范性。

二、代表政府行使股权运作职能的国有控股公司

各级政府及其各产业部门是国有资产所有者代表，它将行使两种职能，即国有资产的行政监管职能和国有资产产权运营职能。这两种职能不能由同一个政府机构来承担；否则，会出现国有资产监管与产权运营混淆这种新的政企不分。应当将国有资产产权运营职能独立出来，由专门的组织去承担。这个组织就是国有资产经营公司。国有资产经营公司是国有资产各级各类代表具体直



接的体现者，是政府与国有企业或有国有股权的企业之间的中介人。

国有资产经营公司的主要任务是代表政府直接行使所管辖的国有资产产权运营权，具体职能是国有资产投资方向和额度的决策，投资结构的调整、投资收益的获取，企业国有股权代表人选的确定等。国有资产经营公司不能是政府机构，必须是独立的企业法人，以其所管辖的国有资产对外承担有限责任。国有资产经营公司必须是特殊的企业法人，它不从事一般商品的买卖和经营，主要从事国有资产产权的经营。因此，它在组织形式和制度上不应同于一般公司。国家应有专门的法律来规范其组织形式和管理制度。

根据国有资产类别的不同，国有资产经营公司的形式也不一样。对于公益类企业或者一些带有垄断性的特殊经营部门，可以采取国有独资企业的形式；而对于竞争类的企业，则可采取控股公司的形式运行；而对于众多的小型国有企业，可通过联合、兼并、出售、破产、承包、租赁或改组为股份合作制等方式进行企业的再造。

控股公司应是不同于一般经营公司的特殊公司。通常它不进行生产性经营活动，而只从事资本经营。这类公司越是到上层，特别是到全国性、全行业性公司一级，越应放弃一般生产经营活动，将其交给下属企业去做，自己则成为纯粹的资产经营公司。控股公司较多地从事一般生产经营活动，不仅影响自身的国有资产管理，而且将与下属企业的经营自主权发生冲突。国有控股公司应该依据对企业所拥有的股权，派出产权代表，通过企业的董事会，对企业的经营决策施加影响，而不得直接干预企业的生产经营。国有控股公司可以根据市场规则决定对其所控股企业的股份进行转让，或者收购其他企业的股份。对于经营不善的国有控股公司，政府的国有资产管理机构可以撤换其董事会的成员或重组董事会。

国有控股公司与下属企业的关系一般是母子公司的关系。国



有控股公司是母公司，它构造子公司的方式一般有两种：①与其他投资主体共同投资设立。②通过购买股票、获取股权的办法，使既有的股份公司成为自己的子公司。母公司与子公司都是独立的法人，其产权关系是清楚的，其法定形式是规范的。比较规范的子公司，或是通过母公司与其他公司共同投资设立，或是通过购买股权，或是通过技术入股的方式形成的。我国目前也存在不少不够规范的子公司，其主要形式是所谓“全资子公司”，即只有一个投资主体。这种子公司不符合公司制度的一般规范。因为从产权关系上看，公司应该是由两个或两个以上投资主体联合组成的企业，而单一投资主体出资组成的全资子公司，显然与这一原则相悖。因此应该把这种全资子公司改组成一般有限责任公司。只有这样，才有利于子公司独立开展经营活动，也才有利于母公司扩大资本控制范围。

国有控股公司的组建要考虑防止垄断的问题，要有竞争性。因此，应允许中央和地方组建若干同行业的资产经营机构，国家要通过法律鼓励竞争，约束和限制垄断。

组建国有控股公司，是发展社会主义市场经济的内在需要。发展社会主义市场经济，必然要求国有企业与非国有企业一样平等地参与市场竞争。国有企业必须采取保证其独立自主经营、自负盈亏的公司制企业组织形式，改组为国家独资、控股或参股的股份有限公司或有限责任公司，国家对国有企业的产权管理也相应转变为国有股权的管理。面对众多公司制企业中的国家股权，政府为保证其国有股权管理的有效性，客观上需要建立国有控股公司这种新的企业组织形式。

同时，国有企业经营模式的转换也必然要求组建国有控股公司。改革以后，国有企业正逐渐经历着由国营工厂到非公司制国有企业再到公司制国有企业的转换，最明显的是企业已经不局限于以为社会提供商品或劳务的资产经营活动，而且还从事产权经营活动，即通过出资持有其他企业股权而支配其资产经营活动来



实现自身资产增值的一种经营活动。这种产权经营活动的结果之一是企业经营组织的集团化，即从单一的企业经营组织体系转向母子公司结构的企业集团或经营组织体系。而原来以资产经营为主的核心企业也就转变为以产权经营为主的控股公司。所以，随着市场经济的发展，即使国家不直接组建国有控股公司，相当一批国有企业在发展过程中也会逐渐转变为国有控股公司。

国有控股公司的组建途径是多种多样的。我们现在的控股公司，有通过对原有行业性总公司的改革组建的（如石油化工、船舶、包装、有色金属、航空、航天、海洋石油等全国性总公司，要逐步改组为行业性国家控股公司）；有通过对政府主管部门的机构改革组建的（如冶金部、电力部和电子部等国务院行业主管部门在按这一思路组建本部门对口行业的国有控股公司）；有通过对企业集团核心企业的国有资产授权经营组建的；有通过集中国有股权管理组建的（如武汉市政府国有资产管理委员会将23家股份制企业中的国家股权授权新成立的武汉市国有资产经营公司统一经营管理）；还有通过投资体制改革组建和发展起来的。可以看出，目前组建和发展国有控股公司的目标是多元的，组建方式也是多样化的，国有控股公司的组建是和经济体制改革和经济发展紧密联系在一起。现在国有控股公司一般是采取国有独资有限公司形式，尽管有的提出这种形式有局限性，例如不利于实行董事会制，但从目前实际情况看，又还不具备全面发展股份有限公司的条件。

组建国有控股公司，一项重要内容是要分解并转换行政管理职能。要将专职进行国有资产经营和管理的职能交给控股公司，将综合管理和行政管理职能转移到有关部门，如计委、经委等。同时要注意打破部门和行业界限，组建一业为主、跨部门、跨行业的控股公司。还要注意处理好与所属企业的关系，应该明确，控股公司与所属企业的关系最基本的是出资者与用资者的关系，是股东与受雇人的关系。为此，必须对企业进行公司化改造，使企



业与政府部门的行政隶属关系转变为对控股公司的产权经济关系，即母子公司关系。

从世界范围看，以控股公司形式建立的国有资产产权经营机构是相当普遍的。它们作为政府与一般性国有企业的中介，在市场经济中发挥着重要的作用。国外的控股公司大体有三种类型：①生产经营型的国有控股公司，这类国有控股公司主要是国有大中型企业在其经营发展过程中通过创办或购买股票方式不断建立子公司而逐步形成的。其目的在于扩大经营范围，开拓经营领域，形成具有强大竞争实力的企业集团。②管理型国有控股公司，这类公司主要是充当政府机构与企业之间的中间媒介，执行着管理众多国家参与企业的职能。③投资型国有控股公司，这类公司是政府为了实现某一政策目标而建立的，其目的是通过购买私营企业股票，提供信贷等方式来挽救衰落企业，进行工业重组或实现其他政策目标。

作为一种国有资产产权经营组织形式，国有控股公司与一般国有企业不同的最大特点在于它所从事的是资产的股票经营，而不是资产的企业经营。因此，在国家运用国有资产干预社会经济活动方面，它比国有企业这一组织形式具有更大的灵活性。①在股票市场机制完善的条件下，国家可以通过企业股票的购买与销售，较快地实现国有资产在不同行业之间的转移。②国家可以根据自身产业政策实施的需要，通过购买企业股票或证券，对重点行业或企业进行扶植。③国家通过控股，可以达到以较少的资本左右更大范围社会经济活动的目的。④由于国有控股公司本身也是企业，也要讲求经济效益，因此国家通过国有控股公司来使用新增国有资本可能比传统政府拨款方式具有更好的资本经济效益。当然，国有控股公司也可能会出现问题，如它可能强化自身对国有企业的干预。另外由于控股公司掌握了过多的财权，它们可以在附属公司之间转移资金，有可能导致“抽肥补瘦”，保护落后企业。国有控股公司的这些优长与弊端，是我们在改革国有资



产管理体制中应该认真吸取和借鉴的。

三、企业法人的国家控股或参股公司

这是整个国有资产管理体系中的第三个层次。过去的工厂型企业要办成公司制企业，或进行公司化改造，要与国有控股公司建立明确的产权关系。党的十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》指出：“建立现代企业制度，是发展社会化大生产和市场经济的必然要求，是我国经济体制改革的方向。”《决定》还把现代企业制度的基本特征概括为“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”四句话。

很明显，在这种管理体制下的企业，不能再是过去工厂式企业，而应该是公司制的企业。在这里，产权分为出资者所有权与企业法人财产权，二者都是清晰的。出资者所有权，是指国有资产经营机构代表国家对投入企业的资本行使股东权利；企业法人财产权是指企业出资者的资本权益和借贷形成的企业法人的全部财产权利。这种公司制企业，不再是政府机构的附属物，而是独立法人。国家也不再是指挥一切的上级机构，而是一个出资者，是一个股东。企业可以独立自主的经营，国家对企业不再负无限责任，而只是负有限责任。这里，出资者所有权与企业法人财产权是明确的，都是受到限制的。对出资者的限制是：出资者不能直接使用和支配企业的实物资产；出资者的产权不能直接对应企业的实物资产；出资者不能直接处分企业的法人财产；出资者不能直接享有企业运用法人财产向社会提供产品或服务而取得的收入；企业破产或终止清算时，出资者只能按破产分配程序和出资比例享有剩余财产等。对企业法人财产权的限制是：企业经营范围和发展方向如有超越，须经出资者同意并修改章程；经营成果须接受出资者考核、评价，出资者有权实施奖惩；企业资产导致经营方向发生重大转变时，须经出资者批准；企业经营法人财产的收益最终属于出资者；企业设定抵押的财产，在约定范围内可以正常使用，超过范围须经出资者同意。出资者的意志现在已经



不是外在的东西了，而是进入了企业内部，而董事会则是出资者的权力机构。

上述这种三个层次的国有资产营运体系的建立，将使政府能够从过去直接经营国有企业资产转到主要从事对全社会的管理。政府在这个过程中，放弃了一些权利，包括政府对国有资产的直接经营权，对国有资产的直接管理权。放弃了这两项权利以后，国家退到了股东的地位，并由控股公司实施对投入企业的国有资本的管理，这有利于政府摆脱日常管理和经营琐事，有利于政府利用国有资本调动其他社会资产，也有利于政府以公正立场面对全社会进行管理，强化政府的宏观经济调控权。

第三节 国有资产经营公司的运作

我国的国有资产经营公司起步较晚，在经历了 15 年改革探索之后，1993 年，中共中央十四届三中全会通过《决定》中提出：“按照现代企业制度的要求，现有全国性行业总公司要逐步改组为控股公司。”1994 年中国石化总公司、中国有色金属工业总公司和中国航空工业总公司进行改组为国家控股公司的改革。此后，一些中央政府行业经济主管部门和地方政府也开始积极筹划国有控股公司的改革。这种改革是把部门内部国有资产所有者管理职能与行业管理职能分开，组建国有控股公司，专职承担本部门原直属国有企业的所有者管理职能。另外，还有一些 80 年代建立的一批企业集团，实行了国有资产授权经营改革，即将集团核心层成员企业中的国有资产授权核心企业统一经营，并按母子公司体制重构企业集团内部产权关系。这种改革的结果，使集团核心企业成为混合型的国有控股公司。再有，就是 1995 年组建的国家开发投资公司。该公司作为国家出资者代表，用国家资本金对国家大中型建设项目进行参股投资，并促进投资形成的国有资产保值增值。这是主要服务于国家产业政策实施的国有控股公司。

可以看出，我国的国有资产控股公司正在通过多种途径得到



发展，但总的来看，仍然处于试点阶段。因此，对于国有资产经营公司如何运作，尚有很多问题需要探索。

一、国有资产经营公司对参股、控股企业的管理

这里所讲的管理已不同于过去国家机关对企业的管理，它实际是国有资产经营公司如何通过自己所派出的股权代表对控股或参股企业的管理。这里，国有资产经营公司只是政府代表，但它不是政府，不具有政府的任何行政管理职能，它只代表政府负责所管辖的国有资产的产权运营和管理，它与企业之间只是股权关系，企业接受国有资产经营公司的管理限于股权管理。此外，不具有任何行政隶属和管理关系。

作为享有出资人所有权的国有资产经营公司不能干预企业日常经营活动，但它可以通过国有股的股权代表表达自己的愿望和要求。国有资产股权代表若是公司董事，则可参与企业的重大决策，如审定公司发展规划，年度生产经营计划；审议公司的年度预、决算、利润分配及弥补亏损的方案；制定发行公司债券的方案和公司债务政策；决定公司重要资产的抵押、出租、发包和转让；制订公司分立、合并、终止的方案；任免公司的各级管理人员，决定其报酬及支付办法等。国有股权代表还负有职责，确保国有股份与其他股份的股权平等和同股同利，完成国有资产的保值增值等。应该看到，出资者所有权与企业法人财产权并不是两种相对立的权利。从根本上讲，企业法人财产权是出资人所有权派生出的一种财产权，是出资人所有权的一种实现形式。二者在利益上是紧密相关的。因此，法律上对二者的权利应有明确的规范，不应混淆，也不应对立。这样才有利于经营管理好企业。

二、国有股的运作

根据股权制运作的程序，完整的国家股流通过程应由三个相互继起的环节组成：①国家股入市的审核和批准。②国家股的入市交易。③国家股变现后资金的使用。

国家股入市的审核应包括两个系统：①国有资产管理部门的



审核和批准，主要任务是审查国家股入市流通的资格，规划和监督国家股变现资金的使用方向，在保全国有资产的基础上争取实现国有资产的增值。②证券交易管理部门的审查批准，重点是对国家股所在的股份公司的股票流通资格进行审查，从而保证国家股顺畅和有效率地入市。

国家股的上市交易，按其出售额度的大小，可分为小额交易和大量交易两类。小额交易可以根据股市行情的变化自主地相机处置，即按上市股票的一般程序进行即可。国家股的大量卖出应慎重，因为国家股的大量卖出可能导致股权的过度转让，而且数量过大的股票入市对股市价格有可能造成一种冲击，造成股份的大起大落，助长不良现象的发生。因此，这种交易要采取拍卖、标购和其他办法治理。

三、国有资产经营公司的利益分配

利益分配问题是国有资产经营公司运作的一个重要问题。除独资公司以外，国有资产经营公司大部分采取控股公司形式，因此利益分配主要是股利的分配问题。

股利，是指股份有限公司董事会正式宣布的，从公司净利润中分配给股东，作为对公司投资的一种报酬。股利包括股息和红利两种基本形式，它们都是股东依据其所拥有的公司股份从公司分得的利润，实质差别不大，但在形式上有所差异。股息是依固定比例计算的股金利息，同存款利率一样，是事先约定的，并在一定时间内固定不变。它同存款利率不同的是，银行向存款人支付的利息与银行本身的营业状况和盈利情况无关，而股息则是在股份有限公司盈利较高，有可供分配的盈余时，才向股东分配股息。公司经营不好，在营业年度结束时没有可供分配的盈余，就不能向股东分发本年度的股息。而红利是公司在分配股息后对剩余部分所进行的分配。红利的分配额完全取决于公司当年的盈利状况，其分配比例不是事先约定的，公司盈利越多，红利也就越多。



股利分配所以存在股息和红利两种不同的形式，除公司章程规定外，主要与股份的两大类型即普通股和优先股有关。股息一般是优先股股东获取利益的一种方式，公司只要在营业年度有进行分配的盈利，就要优先分给优先股股东股息。但是，即使公司在营业年度内盈利很多，优先股股东也只能按约定的股息率进行分配。红利一般是普通股股东获取收益的一种方式，公司在给优先股股东分配股息后，剩余部分再由普通股股东按股份比例分取红利。

一般来说，股利的分配来源只能是公司的可分配利润，即公司税后利润弥补亏损和提取公积金之后的剩余部分。国有股一般为普通股，因此应按其持有的股份比例参与分配，公司可分配盈余总额乘以国有股东所持股份与公司股份总额之比，就是国有股东应获的股利。在股利分配上，必须严格执行股权平等、同股同利、收益共享、风险共担的原则，不能偏向某一方，而损害另一方的利益。

国有股利由谁收受？收受以后如何使用？这涉及企业、持股单位、国家三者之间的关系，根据《股份制试点企业国有资产管理暂行规定》，国家股的股利收入由国有资产管理部门组织收取，解缴国库后，依法纳入国家建设性预算，根据国家计划统筹安排使用。

把国有资产权益纳入建设性预算专门管理使用，与经常性预算分开，是实现国家双重职能分离的一项重要措施。经常性预算收入由国家通过政治权力征税取得，用于满足国家行使国防、行政、外交等各项职能的需要；建设性预算收入则来自国有资产收益，用于满足行使国有资产所有者职能，确保国有资产不断壮大的需要。这对于消除双重职能重合的弊端，建立社会主义市场经济运行机制有重要意义。

国有股权收益纳入建设性预算后，国家主要按下述几种方式管理、使用这部分资金。①把这部分资金用作投入新建项目的资



本金，如重大能源基地的建设，跨地区的交通运输、邮电通讯设施建设，大江大河的治理等等。②用这些资金向各种其他的企业参股控股，或在原股份制企业增资扩股时用于购买新股。对这部分收益，国家作为出资人如何使用，是自己直接使用还是交由国有控股公司使用，这是一个政府的国有资产所有权管理方式问题，应该根据不同发展阶段，不同发展需要来分别决定。现在国家一般不再采取直接定项目、分指标、批投资等做法，而是通过授权管理，把投资决策权重点放在经营国有资产的中介机构——国有资产经营公司，由它根据市场需要自主提出投资方案，国家所有者保留最终否决权。这要求建立严格的国有股利分配收入的处理、解缴和再投入制度，严格监督并防止持股单位和企业非法侵占国家利益。

四、国有资产的产权交易及转让

市场经济本质上是要通过市场进行社会资源配置，而产权交易是现代市场经济条件下实现资源优化配置的一种重要方式。在我国，随着经济体制改革的深入，产权交易活动逐渐活跃，在经济生活中发挥着越来越重要的作用。产权交易是国有资产运作的重要内容，鉴于上一章对产权交易的一般内容、形式及原则已进行了较充分的论述，我们这里主要介绍对国有资产产权交易的收益处理及产权交易市场对国有资产产权交易的意义等有关内容。

（一）国有资产产权交易的收益处理

产权交易收益，是指出让方将实物资产变成的货币资产。企业产权交易收益主要包括这样几种：企业整体资产产权转让（或拍卖）收益；股份制企业（含合资企业）国有股权转让收益；企业整体租赁收益；单项（部分）资产包括无形资产处置（租赁）收益；资源性资产（含土地）转让收益等。

根据我国《民法通则》，产权交易收益归资产所有者所有。国有企业整体产权转让收益、国有股权转让收益和租金收入，作为国有资产保值增值基金的一部分，用作国有资产的再投入资金，用



增资、注资的方式增加企业国有资本金。单项（部分）资产转让收入归本企业收取和使用，其所有权归企业资产所有者。

产权交易收益，目前主要用于两项支出：①在国有资产管理部門同意的情况下，用于被转让企业职工安置支出（受让方予以安置的除外），包括待业、医疗、劳保等保险支出和其他与产权转让有关费用支出。②用于资本投入，使国有资产增值。

（二）产权交易市场对国有资产产权交易的作用

进行产权交易，必须有规范的交易市场，这将有利于解决在国有企业改革和发展中存在的一些问题。

1. 有利于合理确定企业国有产权转让价格。产权转让价格的确定，是目前国有资产存量结构调整实践中的一个操作难题。在产权转让过程中，要通过对企业资产的评估，得到被转让企业国有资产的评估价值量，但是，产权转让的实际市场价格与其评估的价值量往往是不一致的。在转让价格低于评估价格的情况下，如何判断这种转让是否合理，是否造成了国有资产的流失，仅凭主观是无法解决的。如果建立了全国统一的产权交易市场，就能够为以上判断决策提供一个客观标准。

2. 有利于充分发掘存量国有资产的潜在价值。当前在产权转让上，需要出让产权的企业数量多，而有能力和实力购买的企业少，在这种情况下，常常导致国有资产低价的转让，国有资产的潜在价值得不到有效发掘。而这种潜在价值能否有效发掘，重要的是在于受让方的素质与经营实力，价格的高低也取决于受让方参与者的数量、质量等。建立统一的全国性产权交易市场，将增加受让方的参与者数量，有利于提高受让方的经营素质与经营能力，最大限度地发掘国有资产的潜在价值。

3. 有利于纠正产权交易中的不规范行为，防止国有资产流失。尤其在中外合资中的国有产权转让活动，行为不规范，有的任意给予外商各种优惠条件，造成国有资产的大量流失。建立产权交易市场，并规定企业国有产权的转让必须纳入到统一的市场



之中，让外商与国内企业在合资项目上平等竞争，就有可能最大限度地增强合资的公开性与透明度，减少不平等合资条件造成的国有资产的流失。

4. 有利于促进国有企业集团的迅速形成与完善。这种市场的形成，会扩大国有企业交易的信息量。因此，可以降低企业产权交易的费用和兼并收购成本；企业集团可以通过交易市场，转让成员企业的部分产权，实现集团内部成员企业的公司化改造和母子公司结构体系的建立；企业集团可以利用产权交易市场最大限度地盘活存量资产，实现集团内部资源配置的最优化。

建立产权交易市场，进行国有资产产权交易，不仅要有行政监管系统，而且要有中介服务系统；不仅要有以各省省会城市为中心的省级企业国有产权交易市场，而且要在在此基础上联网形成全国企业国有产权转让市场；并且要实现产权交易市场的产权监管与社会监管相结合，行政监管与市场监管相结合，使产权交易市场的行为规范化，在优化国有资产的宏观配置上起到更大的作用。



第五章 现代企业的组织形式

第一节 企业的组织形式及其基本类型

一、企业的组织形式

企业的组织形式简单地讲,是指企业组织经营的形态和方式。它主要涉及三个方面的问题:

1. 资金来源。也就是由谁投资的问题,这一点是决定企业组织形式最根本的因素。资金是任何企业进行生产经营活动必不可少的物质前提,有了资金企业才能购进设备、工具、原材料,支付工资。不仅如此,由谁投资的问题还直接决定了企业的财产关系、责任关系和组织关系。

2. 分配利润、承担风险。企业的赢利如何分配,由谁承担责任、风险,反映了企业的财产关系、责任关系,是组织形式中的本质内容。

3. 运用资金、决策行为。在企业中,所有权和经营权经常是分离的。生产资料的所有者(即投资者)不一定是运用资金的经营者,而负责决策企业经营行为的人,也未必就是企业的投资者。由谁运用资金、由谁决策企业的经营行为、由谁负责企业的业务管理等这样一些问题反映了企业的组织关系。

二、企业组织形式的基本类型

按资金的来源和构成,企业组织形式有如下基本类型。

(一) 个人企业

个人企业,又称独资企业。我国在《私营企业暂行条件》中规定:“独资企业是指一个人投资经营的企业,独资企业投资者对



企业债务负无限责任。”通俗地讲，个人企业是由个人独自出钱经营的企业。这样的企业一般规模较小，出资人往往既是老板，又是经理，也是工人。他对企业的债务负有无限责任，即一旦企业欠债，他不仅要投入企业经营的资金偿还，如果不够，还必须用自己其它的财产抵债直至倾家荡产。现代社会中零售商品、手工业、家庭工业、农业、林业、渔业等常采取这种组织形式。我国俗称的“个体户”就是个人企业的雏型。

个人企业组织简单、规模较小，既可保持经营特色，又可灵活机动适应不断变化的各种需求，便于分散设立，方便顾客。但是，由于个人资金、能力等的局限，不可避免地限制了企业的发展，个人转业、死亡等变故也直接影响企业的存亡。

（二）合伙企业

法国民法典规定：“合伙为二人或数人约定以其财产或技艺共集一处，以便分享由此产生的利益及经营所得利益的契约。”“合伙人负分担损失的义务。”英国公司法规定：“合伙是为获取利润而从事营业的人们之间存在的相互关系。”“每个合伙人的责任是无限的。”我国《私营企业暂行条例》则规定：“合伙企业是指二人以上按照协议投资、共同经营、共负盈亏的企业。”“合伙企业应当有书面协议。”“合伙人对企业债务负连带无限责任。”简单地说，合伙企业就是由若干人共同投资、共同经营、共享利益、共负无限责任的企业。

与个人企业相比，合伙企业更易筹集资金，规模也较大。它设立容易、手续简便。合伙人不以出资为限，都有表决权。合伙人在转让股权时，须经全体合伙人一致同意。因此，在决策效率、资金转让等方面有一定的局限性。

（三）无限公司

无限公司，即无限责任公司，是指由两人或两人以上的股东组成的法人单位。全体股东提供公司资本，并对公司的债务承担无限连带责任。由于无限公司是法人单位，所以在出现债务时，不



能对个别股东起诉，只能对公司起诉。无限公司一般采用股份资本的形式，每个股东都有参与管理的权力，但在实际中一般是通过协商委托其中一人或几人负责执行具体管理。

无限公司开办手续也较为简便，组织精干，因出资人用全部财产担保，对债权人的责任大、信誉好。其缺点是出资人的责任、风险太大，筹集资金渠道有限，转让资金较为困难。

（四）有限责任公司

有限责任公司，简称有限公司。日本有限公司法规定：“有限公司是指以商业行为或其他营利行为为业，并依据本法而设立的社团。”“有限公司是法人。”我国在《有限责任公司规范意见》中规定：“有限责任公司是指由两个以上股东共同出资，每个股东以其所认缴的出资额对公司承担有限责任，公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。”一旦公司经营失利，出资人只须以投资金额承担公司债务，而出资人的其他财产不会因此而受到影响。这一特点大大减少了出资人的投资风险。另外，上述个人企业、合伙企业等的出资人均均为自然人，有限公司则可由政府、法人等参与投资，从而拓宽了公司的筹资渠道，使资金筹集变得更为容易。但有限公司集资仍受到一些限制。如：有限公司不能向社会公开发行股票等。股东的股金只能相互转让，如果转让给股东以外的人员，须经全体股东半数以上通过。

（五）股份有限公司

股份有限公司，简称股份公司。我国在《股份公司规范意见》中规定：“股份有限公司是指注册资本由等额股份构成并通过发行股票（或股权证）筹集资本，股东以其所认购股份对公司承担有限责任，公司以其全部资产为公司承担责任的企业法人。”这一企业组织形式筹资能力强，可以广泛吸收社会闲散的资本集中使用，有效地分散投资风险。公司所有权和经营权的分离使股东个人的变故不会影响公司的长期存在和发展。股份有限公司亦有若干缺点，如：设立程序比较复杂；定期公布财务状况，保密性



较差；少数大股东可能操纵公司；股东流动性大等。

（六）两合公司

两合公司，是指由无限责任股东和有限责任股东共同投资组成的公司。无限责任股东对公司债务负无限责任，因其承担的风险大，在公司享有管理权；有限责任股东以出资额对公司债务负有限责任，承担风险较小，因此只有对公司经营的监督权。两合公司在很多方面类似于无限公司。如无限责任公司股东必须在其他股东全体同意后，方可转让股份等。区别仅在于为了解决筹资困难的问题，增加了一部分有限责任股东，这部分股东可以自由转让股份。由此可以看出两合公司兼有无限公司信誉好和有限公司易于集资的优点。

（七）股份两合公司

股份两合公司可以说是两合公司的一种发展形式，它同样由无限责任股东和有限责任股东共同出资，与两合公司的区别在于把有限责任部分的资本分为若干等额的股份，公开发行、自由买卖。有限责任股东以认购的股份享有益权（如监督权、分红权等）、承担责任。

（八）企业的联合组织

随着市场经济的发展，企业的规模效益在日趋激烈的竞争中显示出重要作用。企业的规模越来越大，资本和生产也越来越集中。为在竞争中避免两败俱伤，大企业间开始通过谈判、签定协议等方法，谋求协同行动和利润分享。企业联合组织由此便应运而生。它们主要有如下几种类型：

1. 卡特尔，是一个法语词汇，原意为协议或同盟。它是指生产同类商品的企业，为了避免同业竞争、有效控制市场、获取高额利润，在划分商品销售市场，规定商品产量和商品价格等方面达成协议而组成的一种联合组织。有关企业可以自由参加或退出卡特尔。除共同协议规定的限制外，参加卡特尔的企业在生产经营、财务、法律等方面保持各自的独立性，如果违背协议规定，将



受到罚款、撤消享受专利等处罚。

卡特尔不具备总体的法人资格,只是一种简便的联合形式。其协议要根据变动的情况进行修订,卡特尔内部企业的实力对比亦时常发生变化,使得大多数卡特尔处于不稳定状态,其存续一般也有时间限制。

卡特尔可分为四种。①限制市场的卡特尔,即同行就销售区域和范围进行划分,以避免相互间的市场竞争。②限制价格的卡特尔,即同行业就商品的销售价格和销售条件达成协议,避免相互间的价格竞争。③限制采购的卡特尔,即协议同行业的进货价格、最高采购量、划分采购区域等,避免相互间的采购竞争。④限制生产的卡特尔,即通过协议规定同行业间的生产量,避免生产量过多,发生供过于求的现象。

卡特尔作为世界上最早的联合组织形式,产生于1836年的德国普鲁士明矾工业。因其在竞争中的优势,发展十分迅速。1865年德国已有卡特尔250个,第一次世界大战前发展到600多个,到第二次世界大战前已达2500多个。德国由此获得了“卡特尔国家”的称号。随着资本活动的日益扩大,各大国之间又建立了国际卡特尔,使其成为国际企业联盟的一种形式。

2. 辛迪加,也是一个法语词汇,原意是组合。它是指同一行业的企业通过签订共同的商品销售和原材料协定而形成的一种联合组织。参加辛迪加的企业虽然各自在生产上、法律上保持独立,但在供销等商业业务上失去了独立性,原材料采购与产品销售由辛迪加总部统一办理。由此可以低价买进原材料、高价销售产品,通过垄断获取高额利润。最后,按照协议将利润分配给各参加企业。这些企业不再与市场发生直接联系。

辛迪加除像卡特尔一样,由各参加企业达成共同遵守的协议外,还设立了辛迪加总部。总部作为一个独立的企业,其法人性质使辛迪加具有较强的稳定性。但各成员企业为了各自的经济利益,常因争夺原材料和产品销售份额而发生矛盾。



辛迪加大体上出现在 19 世纪末到 20 世纪初的欧洲。1886 年到 1887 年，俄国先后出现铁钉铁丝辛迪加及糖业辛迪加。1895 年德国出现了水泥工业辛迪加。1909 年，包括德、法、英、西班牙、比利时的五个工业集团在内的西欧国际辛迪加相继出现，国际性的辛迪加由此而形成。

3. 托拉斯，是一个英文词汇，意思是信托。它是指由若干个生产同类产品的或在生产技术上密切相关的企业，通过合并而组成的统负盈亏、统一纳税的大公司。与卡特尔、辛迪加不同，托拉斯本身就是一个独立的企业，参加的企业成为这个整体组织的一部分，其生产、销售、财务等均由托拉斯董事会决定，完全丧失了生产经营及法律上的独立性。原来各企业的所有者成为托拉斯的股东，按拥有的股份获取权力和利润。不难看出，托拉斯是资本大规模高度聚集的产物，其组织比卡特尔、辛迪加严密得多，具有极强的稳定性。

托拉斯这一组织形式首先在美国诞生。1882 年，美国石油大王洛克菲勒收购、兼并了 30 多家炼油厂组建了世界上第一家美孚石油托拉斯。随后几经改组先后吞并企业 400 多家，到本世纪初控制了美国石油销售量的 84% 和石油出口量的 90%。相继成立的著名托拉斯还有美国钢铁公司、杜邦化学公司、福特汽车公司、通用汽车公司、美国电报电话公司等。到 1904 年，美国已拥有 445 个大型托拉斯，被称为“托拉斯帝国”。托拉斯组织的迅猛发展，极大地增强了美国企业和产品在世界市场上的竞争能力，推动了美国经济的发展，使美国的工业生产在本世纪初跃居世界第一。

英国、德国等欧洲各国的托拉斯在第一次世界大战后得到迅速发展。在日本国际贸易中发挥重要作用的“综合商社”也是一种大型的托拉斯，因其在国内外设有广泛而严密的组织而被称为“国中之国”。它始建于 19 世纪后半叶，第二次世界大战后迅速发展起来。目前，日本九大商社的进出口额占日本进出口总额的 50% 左右，被认为是使日本保持高贸易盈余的主要原因和主导力



量。

4. 康采恩，来源于德语，原意为多种企业的集团。它是指采用持股、控股的方式把分属于不同经济部门的许多企业联合在一起，并以其中实力最雄厚的企业为核心所组成的企业集团。康采恩是金融资本和工业资本的结合，也是企业联合组织中最复杂的形式。

康采恩有别于托拉斯。①加入托拉斯的企业大多数是生产同类产品或者在生产技术上相互关联的企业，而加入康采恩的企业有多种不同的类别，通常包括几十甚至上百个不同部门的工业企业、商业企业、运输公司、银行、保险以及服务性行业等，托拉斯也在其中。②加入托拉斯的各个企业已经融合为一个统一的经济实体，不再保有原来的独立性，而康采恩本身是法人合伙，其整体具有非法人性。康采恩的各个企业都是法人，在生产、经营、财务、法律上具有独立性。核心企业（母公司）通过持、控其他企业（子公司）股份的方式参与经营决策，实现康采恩的控制。这种控制方式可以使核心企业操纵比自身资本额大许多倍的企业群体，也使康采恩区别于建立在协议联合基础上的卡特尔和辛迪加。

跨国公司，是指“在两个或更多国家里控制有工厂、矿山、销售机构和其他资产的企业”。跨国公司与康采恩有许多类似之处，而区别主要是传统概念上的康采恩与企业集团主要从事国内范围的生产经营活动，跨国公司则以国际间的生产经营为主要特征。所以，在某种意义上可以说它是康采恩或企业集团的发展与延伸，是国际化的康采恩，是企业集团的国际化。

19世纪60、70年代，在欧洲和美国开始出现跨国公司。如1866年瑞典著名的阿佛列·诺贝尔公司在德国汉堡开办了一家炸药厂等，成为早期跨国公司的雏形。第二次世界大战后，随着全球政治、经济环境的巨大变化，技术更新速度的不断加快以及通讯运输条件的不断改善，跨国公司得到空前大发展。不仅在数量上大大增加（80年代初已有10000多家），投资规模日益扩大



(1988年跨国公司对外直接投资达10000亿美元),而且在世界经济中发挥愈加重要作用。据统计,80年代中期跨国公司在世界贸易中所占份额约为70%。

第二节 现代企业的典型组织形式:公司制

一、公司制是现代企业的典型组织形式

(一) 现代公司制的起源

现代公司体制产生于公元15世纪的地中海沿岸城市。当时商业贸易促进了船运业的发展。为了解决船运业的投资问题、分散风险,出现了类似于公司的经济组织。在这些组织中,资本所有者(出资人)承担无限责任,并委托有才能、信誉好的人员负责经营,利润共享。

1553年,英国莫斯科尔公司创立。1602年在公司发展史上具有重大影响的荷兰东印度公司成立。它在全国集资,据资料介绍有董事60名,资本达650万荷兰盾。被视为近代股份公司的开端。17世纪英国出现了典型的股份公司,也首次在法律上确认公司为独立法人。

我国清政府在1903年(光绪二十九年)12月制定了公司律。其中规定“凡凑集资本共营贸易者,名为公司,共分四种:一、合资公司;二、合资有限公司;三、股份公司;四、股份有限公司。”

公司经过不断的发展,规模越来越大。据1990年美国《幸福》杂志统计,美国通用汽车公司的销售额为1260亿美元,而同期泰国的国内生产总值仅有800多亿美元。公司在现代社会中也扮演日益重要的角色。美国1000多万个企业中,公司企业仅占15%,却占去全美企业收入的85%。公司已成为当今经济、社会中关键的主导企业。

(二) 公司的基本制度

世界各国一般都对公司有明确的法律规定,但不同法律体系和不同国家间却存在着差异。例如德国、法国、日本等国所遵循



的大陆法系认为公司是以营利为目的、依法成立的、包括无限责任公司和有限责任公司在内的社团法人。而美国、英国、澳大利亚等国所遵循的英美法系则认为公司是人们依法组成的，从事营利或非营利活动，并承担有限责任的法人团体。我国台湾采用大陆法系，香港地区采用英美法系。在1993年12月29日我国通过的《中华人民共和国公司法》中规定：“本法所称公司指依照本法在中国境内设立的有限责任公司和股份有限公司”。本节将介绍这两种公司的情况。

现代公司无论在法律界定上存在什么样的差异，都含有三项基本制度，即企业法人制度、企业产权制度和企业领导制度。

企业法人制度，是指国家在有关法律中对何种企业可以成为法人及企业法人所承担义务和所具有权利等问题的规定。我国《民法通则》规定：“法人是具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。”“法人应当具备下列条件：（一）依法成立；（二）有必要的财产或者经费；（三）有自己的名称、组织机构和场所；（四）能够独立承担民事责任。”自然人是以个人为主体，而法人是以组织为主体的。法人本身是人的集合体，也是资产的集合体。当财产属于企业中的个人时，这个企业就不是法人。只有当企业的财产从个人财产中分离出来时，企业才有了独立人格，成为法人。形象地讲，法人用自己的名称进行活动，有一个能够证明其自主性的公章，可以像一个普通人那样起诉、应诉和用自己的资产承担责任。《民法通则》还对企业法人应承担的责任作了如下规定：（一）“全民所有制企业法人以国家授予它经营管理的财产承担民事责任。集体所有制企业法人以企业所有的财产承担民事责任。中外合资经营企业法人、中外合作经营企业法人和外资企业法人以企业所有的财产承担民事责任”。（二）“企业法人对它的法定代表人和其他工作人员的经营活动，承担民事责任。”这就是说，如果企业的工作人员在从事经营活动中给顾客、用户造成经济损失，应首先由企业负责。顾客可



以向企业索赔，企业则必须依法赔偿。（三）“企业法人有下列情况的，除法人承担责任外，对法定代表人可以给予行政处分、罚款，构成犯罪的，依法追究刑事责任。”①“超出登记机关核准登记的经营范围从事非法经营的”。②“向登记机关、税务机关隐瞒真实情况、弄虚作假的”。③“抽逃资金、隐匿财产逃避债务的”。④“解散、被撤销、被宣告破产后，擅自处理财产的”。⑤“变更、终止时不及时申请办理登记和公告，使利害关系人遭受重大损失的”。⑥“从事法律禁止的其他活动，损害国家利益或者社会公共利益的”。

企业产权制度，是指法律上对企业产权的内容、划分及行使范围、方式等问题的规定。从产权结构的角度看，公司制是出资人的终极所有权与法人的法人财产权分立并存的二重结构。终极所有权，是指公司制下的股东已不同于过去的企业主，他们的所有权不再以资产形态而是以股份形态表现。他们依据持有的股份分取红利，对公司承担有限责任。他们可以采取“用手投票”的方式（即参加投票表决）或“用脚股票”的方式（即出卖股份，转让股权）行使对公司经营的制约权利。但是，他们不能直接支配和处置企业的任何资产。法人财产权，主要是指公司作为法人，有支配、处置（包括使用、转让、抵押、出卖等）公司财产的权利。法人财产权是以公司资产为依据的，是企业法人承担债务的基础，公司要以全部资产对其债务负完全的、而不是有限的责任。从某种意义上讲，法人财产权的分离与独立是现代公司制的核心。

公司领导制度，是指法律对公司重大问题决策、业务管理的部门、职位、人员及其行使权力方式等的规定。公司领导制度是在公司法人制度和公司产权制度的基础上产生的，反映了公司法人制度和公司产权制度的要求。公司由股东会（出资者）、董事会（法人机构）和总经理（日常业务管理者）共同组成三个层次的领导结构。股东会是公司的最高权力机构，负责选举产生董事会。董事会是公司的常设机构，向股东会负责，决策经营战略，任免总



经理。董事长是法人代表。总经理不一定是出资者，他是有经营管理才能的受薪人员，按董事会的要求负责公司日常工作的管理。

二、有限责任公司

我国《公司法》明确规定：“有限责任公司，股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任”。有限公司是法人，享有由股东投资形成的全部法人财产权，自主经营，自负盈亏，依法享有民事权利，承担民事责任。

有限责任公司可以设立分公司，分公司不具有企业法人资格，其民事责任由公司承担。有限责任公司也可以设立子公司。子公司具有企业法人资格，依法独立承担民事责任。

（一）设立有限责任公司应具备的条件

设立有限责任公司必须具备五项条件。

1. 有限责任公司必须有 2 个人以上 50 个人以下作为股东，共同出资。

2. 以生产经营为主的公司和以商品批发为主的公司注册资本不得少于人民币 50 万元；以商业零售为主的公司注册资本不得少于人民币 30 万元；科技开发、咨询、服务性公司的注册资本不得少于人民币 10 万元。

股东可以用货币或用实物、工业产权、非专利产权、土地使用权作价出资。评估作价，核实财产必须依照有关法律、行政法规的规定办理。

3. 股东共同制定公司章程，章程中要载明公司的名称和住所、经营范围、注册资本，股东姓名或名称、权利和义务、出资方式 and 出资额、转让出资条件，公司的机构及其产生办法、职权、议事规则、公司的法定代表人、公司的解散事由与清算办法等。股东应当在公司章程上签名、盖章。

4. 有公司名称，建立股东会、董事会、监事会等符合有限责任公司要求的组织机构。

5. 有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。



（二）申请设立登记公司的手续

1. 股东应当足额缴纳公司章程中规定的各自所认缴的出资额。以货币出资的应将钱存入有关的银行帐户，以其他形式出资的，应依法办理财产权的转移手续。

2. 股东全部缴纳出资后，必须经法定的验资机构验资并出具证明。

3. 由全体股东指定的代表或者共同委托的代理人向公司登记机关申请设立登记，提交公司登记申请书、公司章程、验资证明等文件。

4. 公司登记机关对符合公司法规定条件的予以登记、签发公司营业执照。否则，不予登记。依法设立的有限责任公司必须在公司名称中标明有限责任公司字样。公司营业执照的签发日期就是有限责任公司的成立日期。

5. 有限责任公司成立后，应当向股东签发盖有公司公章的出资证明，并置备股东名册。

（三）其他

由两个以上国有投资主体设立的有限责任公司为筹集生产经营资金，可以依照有关法律规定发行公司债券。公司债券可以在依法设立的证券交易场所转让，转让价格由买卖双方约定。

有限责任公司要依照有关法律、法规建立财务制度、会计制度。财务会计报告包括资产负债表、损益表、财务状况变动表、财务情况说明书、利润分配表。公司的公积金用于弥补公司的亏损、扩大公司生产经营或转为增加公司资本。公司公益金用于本公司职工的集体福利。

股东会作出决议并经有关部门批准，公司可以合并、分立。公司因合并、分立等原因可以解散；公司违反法律、法规被依法责令关闭的应当解散。公司因不能清偿到期债务，将被依法宣布破产。由人民法院指定有关人员组成清算组，对解散和破产的公司进行清算。



三、股份有限公司

我国公司法把股份有限公司规定为“其全部资本分为等额股份，股东以其所持股份为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任”的企业。与有限责任公司一样，股份公司也是企业法人，享有由股东投资形成的全部法人财产权，独立经营、自负盈亏，独立承担民事责任。股份有限公司的分公司不具有企业法人资格，子公司具有法人资格。

（一）股份有限公司的设立条件

设立股份有限公司要由国务院授权部门或省级人民政府批准，并必须具备六项条件。

1. 设立股份有限公司要有 5 人以上作为发起人。国有企业改建为股份有限公司，发起人可以少于 5 人。

2. 设立股份有限公司既可以采取由发起人认购应发行全部股份的方式（即发起设立），也可以采取由发起人认购部分发行股份，其余部分向社会公开募集的方式（即募集发起）。采取募集发起方式，发起人认购的股份不能少于公司股份总数的 35%。通常股份公司注册资本（登记时实际收取的股本总额）不能少于人民币 1000 万元。

发起人可以用货币出资，也可以用实物、工业产权、非专利技术或者土地使用权作价出资。但以非货币形式出资必须依照有关法律、法规进行评估作价，核实财产。

3. 股份发行筹办事项须符合法律规定，股份有限公司要把其资本划分成等额的股份，以股票形式发行。股票就是由公司签发的证明股东所持股份的凭证。股份发行以公开、公平、公正为原则，同等股份具有同等权利。股票的发行价格可以按票面金额，也可以超过票面金额溢价发行，不能低于票面金额。向发起人、国家授权机构、法人发行的股票是记名股票，向社会公众发行的股票可采取记名股票和无记名股票两种方式。

4. 发起人要制订包括公司名称、住所、经营范围、设立方式、



股份总数、每股金额、股东权益、法定代表人；董事会、监事会组成、职权、任期；公司利润分配方法；公司通知、公告方法等内容的公司章程。由认股人参加的首创大会审议通过。

5. 建立股东大会、董事会、监事会等符合股份有限公司要求的组织机构。

6. 有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

(二) 股份有限公司设立程序

股份有限公司的设立程序比较复杂，不同于有限责任公司。

1. 以发起方式设立有限公司的。

(1) 发起人要缴纳全部股款，认足公司章程规定发行的股份，以非货币形式（如实物、工业产物等）作价的要依法办理财产权的转移手续。

(2) 发起人交付全部出资后，要选举董事会和监事会，由董事会向公司登记机关报送设立公司的批准文件、公司章程、验资证明等文件，申请设立登记。

2. 以募集方式设立股份有限公司的。

(1) 要经国务院证券管理部门批准募股申请。

(2) 公告包括认购股份，每股票面金额、发行价格，认股人权利、义务等内容的招股说明书；制作供认股人填写其认购股数、金额等的认股书。

(3) 由证券经营机构承销向社会公开募集的股份。

(4) 在股款收足后，召开由认股人参加的创立大会，通过公司章程，选举董事会、监事会等。

(5) 由董事会向公司登记机关申请设立登记。

公司登记机关对符合公司法规定条件的申请单位予以登记，发给公司营业执照，公司名称中必须标明股份有限公司字样。公司以营业执照的签发日期为成立日期。

(三) 上市公司

上市公司，是指经国务院或国务院授权的证券管理部门批准，



可以在证券交易所上市交易所发行股票的股份有限公司。上市公司必须依法定期公布其财务状况和经营情况，每半年公布一次财务会计报告。

上市公司的申请条件是：

1. 股票经国务院证券管理部门批准已向社会公开发行。
2. 公司股本总额不少于人民币 5000 万元，持有股票面值人民币 1000 元以上的股东不少于 1000 人，向社会公开发行的股份占公司股份总数的 25% 以上；或者公司股本总额超过人民币 4 亿元，向社会发行股份超过股份总数 15%。
3. 开业时间在 3 年以上，最近 3 年连续盈利。
4. 最近 3 年内无重大违法行为，财务会计报告无虚假记载等。

如果上市公司出现：①最近 3 年连续亏损。②股本总额、股权分布发生变化，背离上市条件。③不按规定公开其财务状况。④有重大违法行为等问题，其股票的上市交易将被暂停。

(四) 其他

股份有限公司在发行债券、财会、会计、合并、分立、破产、解散、清算等方面的情况与有限责任公司类似。

第三节 现代企业的其他组织形式

一、中国国有企业

(一) 国有企业及其经营管理机构

国有企业，即全民所有制企业。在传统的计划经济体制下，全民所有制企业属于国家所有，同时又由国家直接经营，因此又称为国营企业，是行政部门的附属单位。它在指令性计划下组织生产，国家对产品实行统购包销，企业向国家上交利润。企业的主要领导干部由上级主管部门委派、任免。企业的职工按照国家统一规定的标准领取工资。这种体制使国营企业存在诸如官僚主义、人浮于事、效率低下、缺乏经营风险意识等种种弊端，这些弊端



严重地阻碍了社会经济的发展，也使改革势在必行。

我国的企业改革始于 70 年代末，先后提出了扩大经营自主权，增强企业活力，转换企业经营机制，实行政企分开、所有权与经营权分离，使企业成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的企业法人；建立现代企业制度等目标。

1988 年 4 月颁布的《全民所有制工业企业法》规定：“全民所有制企业是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位。”“企业财产属于全民所有，国家依照所有权和经营权分离的原则授予企业经营管理。企业对国家授予其经营管理的财产享有占有、使用和处分的权利。”“企业依法取得法人资格，以国家授予其经营管理的财产承担民事责任。”“企业根据政府主管部门的决定，可以采取承包、租赁等经营责任制形式。”

国有企业的经营管理机构主要包括政府主管部门、厂长、党委、职工代表大会和企业管理委员会。政府主管部门主要决定企业的设立、分立、合并，承包、租赁方案及副厂级以上干部的任免。党委起监督保证作用，负责协调党、政、工、团和政治思想工作。

厂长是企业的法定代表人，处于企业的中心地位，对企业负有全面责任。厂长领导企业的生产经营管理工作，主要行使决定企业或报请审批企业的各项计划；决定企业行政机构设置；提请任免副厂级行政领导干部；任免中层行政领导干部；提出有关职工切身利益问题的方案，由职工代表大会同意或决定；依法奖惩职工等职权。企业管理委员会由党、政、工、团负责人和职工代表组成，厂长任管理委员会主任。它的主要任务是协助厂长决策企业的重大问题。

职工代表大会是职工行使民主管理权力的机构，工会委员会是职工代表大会的工作机构，负责职工代表大会的日常工作。它主要行使审议企业经营方针、长远规划、年度计划、基本建设方案、重大技术改造方案、留用资金分配使用方案、承包和租赁经



营责任制方案；审定诸如工资调整、奖励分配、住房分配等有关职工切身利益的方案；评议、监督企业各级行政领导干部，根据政府主管部门的决定，选举厂长并报批准等职权。

（二）国有企业的经营机制

国有企业实行的承包经营责任制是在坚持公有制为主的基础上，按照所有权与经营权分离的原则，以承包经营合同的形式，确定国家与企业的责权利关系，使企业做到自主经营、自负盈亏的经营管理制度。其主要原则是包死基数、确保上交、超收多留、欠收自补。

承包合同由企业法人与政府主管部门签订，合同中通常包括下列项目：①承包形式，如“两包一挂（包上交国家利润、包完成技术改造任务，实行工资总额与经济效益挂钩）等。②承包期限，一般不得少于3年。③承包指标，主要是上交利润或减亏数额。④国家指令性供应计划和产品生产计划。⑤产品质量及其他主要经济技术指标。⑥技术改造任务，国家资产维护和增值。⑦留利使用，贷款归还，承包前的债权债务处理。⑧双方权利和义务。⑨违约责任。⑩对企业经营者的奖罚。

在企业改革中，落实企业自主权是转换经营机制的重点。由于种种原因，《企业法》赋予企业的经营自主权没有全面落实，绝大多数企业的经营机制无法适应社会主义市场经济的要求。为此，国务院于1992年7月颁发了《全民所有制企业转换经营机制条例》，明确规定了企业享有14项经营权，即生产经营决策权、产品和劳务定价权、产品销售权、物资采购权、进出口权、投资决策权、留用资金支配权、资产处置权、联营和兼并权、劳动用工权、人事管理权、工资与奖金分配权、内部机构设置权、拒绝摊派权。

为了确保企业财产归国家所有，《条例》还规定国务院代表国家行使企业财产权，主要包括政府及其有关部门行使以下八项责任和权力。



1. 考核企业财产保值、增值指标，对企业资产负债和损益情况进行审查和审计监督。

2. 根据国务院的有关规定，决定国家与企业之间财产收益的分配方式、比例或者定额。

3. 根据国务院的有关规定，决定、批准企业生产性建设项目，本条例第十三条规定由企业自主决定的投资项目除外。

4. 决定或者批准企业的资产经营形式和企业的设立、合并（不含兼并）、分立、终止、拍卖，批准企业提出被兼并申请和破产申请。

5. 根据国务院的有关规定，审批企业财产的报损、冲减、核销及关键设备、成套设备或者重要建筑物的抵押、有偿转让，组织清算和收缴被撤消、解散企业的财产。

6. 依照法定条件和程序，决定或者批准企业厂长的任免（聘任、解聘）和奖惩。

7. 拟订企业财产管理法规，并对执行情况进行监督、检查。

8. 维护企业依法行使经营权，保障企业的生产经营活动不受干预，协助企业解决实际困难。

（三）国有企业的股份制改造

社会主义市场经济要求从根本上改革企业的经营体制，建立现代企业制度。为此，就要按照《公司法》的规范，对国有企业进行改造，成立国有独资公司、有限责任公司和股份有限公司。

从1983年起，在深圳、上海、北京等地陆续开始了企业股份制试点。1987年10月，中共“十三大”报告肯定了试点方向，到1991年底，不包括“三资”企业和股份合作制企业，全国共有各种类型的股份制试点企业3220家，其中法人持股的380家，内部职工持股的2751家，向社会公开发行股票89家。

为了使企业股份制规范化，在颁布《股份制企业试点办法》、《股份有限公司规范意见》、《有限责任公司规范意见》以后，我国于1993年12月颁布了《中华人民共和国公司法》。目前仅在上海、



深圳两家证券交易所上市的股份有限公司就有 400 余家。应该看到，在国有企业建立现代企业制度，完成公司制改造是一个发展方向，同时，也需要一个长期的过程。

二、集体企业与股份合作制

（一）集体企业

集体企业，即集体所有制企业，包括城镇集体企业和乡村集体企业。集体企业，是指自愿组合、自筹资金，财产属于劳动群众集体所有，实行共同劳动、独立核算、自负盈亏、自主经营、自主管理。在分配上，集体积累、自主支配，个人所得以按劳分配为主、入股分红的企业法人。它是我国社会主义经济的组成部分。

设立集体企业要具备以下条件：有企业名称，组织机构，企业章程，明确的经营范围，符合国家规定的资金数额、职工人数，能够独立承担民事责任等。

集体企业依照国家法律法规，有权占有、使用、收益和处分其全部财产；自主安排生产、经营活动；自行确定产品价格、劳务价格；向银行申请贷款；与外商谈判、签订合同；提取和使用所得外汇收入等。城镇集体企业可以吸收职工和其他企业、事业单位、个人集资入股（这部分资产不得超过企业全部资产的 49%），与其他企业、事业单位联营，向其他企业投资并持有其股份。乡村集团企业可以实行承包、租赁制，也可以和其他企业联营。

集体企业的职工是企业的主人。职工代表大会是集体企业的最高权力机构，行使制定、修改企业章程；选举、罢免、聘用、解聘厂长（经理）、副厂长（副经理）；审议厂长（经理）提案；决定企业经营管理的重大问题；审定工资、奖金、分红方案，职工奖惩办法及其他重要规章制度等职权。

集体企业实行厂长（经理）负责制，厂长（经理）对职工代表大会负责，是企业的法定代表人。他主要行使领导和组织企业日常生产经营业务，主持编制企业发展规划、年度经营计划、机



构设置方案，任免中层管理人员，奖惩职工等职权。

据资料统计，我国集体企业从1985年的174.2万个减少到1991年的159.1万个，产值却由1985年的3117亿元增长到1991年的10088亿元。我国的集体企业正在向股份合作制企业转变。

（二）股份合作制企业

股份合作制企业属于劳动者集体所有制经济，是由劳动者按照协议，以资金、实物、技术、劳力等方式投股，全部资产均归参与合作并投股的全体劳动者共有，独立核算、自主经营、自负盈亏，独立承担民事责任的企业法人。股份合作制企业以按劳分配为主，兼有一定比例的股金分红和公共积累。

股东入股后，企业发给记名股份证书作为其股权凭证，股东按股份分担企业经营风险责任，享有参加股东大会，对企业重大问题等进行表决、选举董事、监督企业生产经营及董事会工作、按股分红等权利。股东可以依法继承、转让、馈赠其股份，但须向股东大会或董事会申报，办理有关手续。股东一般不能退股。

股东大会是企业的最高权力机构，有制定修改企业章程，选举产生董事会，改选、罢免董事，决定企业发展方针、收益分配、关停并转，审议年度工作报告等权利。

董事会是股东大会的常设机构，对股东大会负责，在股东大会休会期间负责执行股东大会决议，聘任、解聘、监督企业经营者，审定企业年度计划、财务预算及利润分配等。

厂长（经理）是企业的经营管理者和法定代表人，对董事会负责，行使设置管理机构，任免中层管理人员，招聘、辞退职工，制订计酬方式、奖惩办法等职权。

与公司制企业比较，股份合作制企业最大的特征是包含了劳动合作的成份。它是我国集体所有制企业改革中的一大创造。作为有限责任公司的有效变通形式，随着改革的深化、企业的发展，股份合作制很可能成为向公司制转化的一种过渡形式和中间形态。事实上，已有不少具备条件的集体企业直接改组为有限责任



公司或股份有限公司。

三、企业横向联合与企业集团

(一) 企业横向联合

企业横向经济联合，是指若干个生产、经营、科研单位，为了共同的目标，依照协定而采取的协作。它以企业为基本单位，突破了纵向管理的局限，实现了跨行业、跨部门、跨地区经营。

企业横向联合是社会化大生产的必然产物，也是市场经济发展的客观要求。改革开放以后，随着企业经营自主权的扩大，市场经济的发展，越来越多的企业感到需要联合起来，扩大生产经营，增强市场竞争能力，各种形式的联合因此应运而生。从开始的生产、技术协作，原材料供应，发展到零部件配套，专业化协作；从生产联合发展到经营联合；从经营联合发展到资产联合。归纳起来主要有以下几种类型：

1. 扩散型。扩散型经济联合是在生产同类产品、生产工艺相近的企业间进行的，一般由主导厂将某些名牌的零部件或整个产品扩散到协作厂生产。这种联合方式既能发挥主导厂优质、名牌产品的优势，又能充分利用协作厂在土地、厂房、设备、劳动力等方面的潜力，扩大了产量批量，增加了企业收入，满足了社会的需求。

2. 产供联合型，通过能源、原材料、零配件等的供应与使用组成的联合。这种联合有利于保证加工企业在原材料、能源、零部件等方面的货源，也畅通了原材料企业等的产品销售渠道。

3. 产销联合型，又称工商联合型，是通过产品的生产、销售，在工业企业和商业企业间形成的联合。在这种联合中，商业企业帮助工业企业了解不断变化的市场行情，实现以销定产，获得稳定的销售市场；而工业企业则为商业企业提供适销对路的稳定货源，这样既能及时满足市场消费需求，又可减少流通的中间环节。

4. 产供销联合，是产供和产销两种联合形式的结合，它把原材料企业、能源企业、加工企业、销售企业等联合在一起，实现



了“一条龙”式的社会协作。这种联合为根据市场动态信息，更及时、更准确、更合理、更直接地配置资源、组织生产提供了条件和保证，有利于企业经济效益和整个社会效益的提高。

5. 生产科研联合型，是为适应科技进步、产品创新而出现在企业之间和企业与科研单位、大专院校之间的一种联合。它可以推动生产企业的技术发展，产品更新，促进应用科学研究，加速科研成果向产品的转化。

6. 资产联合型，是以资金、设备等为媒介的经济联合。联合的方式主要有：主导厂向协作厂投资或提供设备；企业与银行等金融机构联营；中外合资等。这种联合可以促进技术改造和引进，扩大产品数量和产品，提高产品质量，增加企业的经济效益。

在实际中，各种类型的经济联合相关交叉，组成了多种经济联合体。

（二）企业集团

在多种经济联合体中，企业集团是比较高级的一种形式。它是指为适应市场经济和社会化大生产的客观需要而出现的，以一个自主经营、独立核算、自负盈亏、具有法人资格的大企业为核心，以资产、生产经营、技术等为纽带，通过一定方式和责权利关系把众多企业及事业单位联合在一起的，具有多层次组织结构的经济组织。

企业集团应当具有以下基本特征：

1. 企业集团不是法人，而是一种法人的联合。企业集团的成员单位可以是工商企业、银行、科研单位等，它们都自具有独立的法人地位，企业集团就是这些法人的联合体。

2. 企业集团具有多层次的组织结构。按照资本相互持有关系和协作关系的程度，企业的组织结构可分为四个层次：核心企业，即具有母公司性质、处于集团核心地位的企业，通常它既是工商企业，也是控股公司；紧密层，由核心企业直接或间接控制的子公司组成；半紧密层，由核心企业或紧密层企业参股的企业组成；



松散层，由与核心企业、紧密层、半紧密层企业具有固定协作关系的企业组成。

3. 企业集团成员之间存在联结纽带。这种联结纽带包括资本、协议、合同、人事、财务等，其中最重要、最基本的联结纽带是资本，其次是协议、合同。例如，由核心企业全资、控股、租赁、承包的企业成为紧密层；由核心企业参股，但未达到控股额的企业成为半紧密层；与核心企业签订合同、协议，建立长期协作关系的企业成为松散层。企业集团的内聚力、约束力就来源于这些联结纽带。

4. 企业集团具有多种功能，实行多样化经营。企业集团由众多单位组合而成，不仅具有生产功能，还具有投资、贸易、研究、开发等多种功能，可以从事多样化经营。企业集团的优势就在于发挥各成员单位高度专业化的特长、弥补各自的不足，降低整体经营风险，创造高生产效益。

5. 由于企业集团的规模大、实力强，一般都会发展成为跨行业、跨地区、甚至跨国经营的经济组织。

在 60 年代我国曾经试办托拉斯。1964 年 7 月，原国家经委向中共中央作了《关于试办工业、交通托拉斯的意见的报告》，根据中共中央的指示，当年就组建了包括汽车工业公司、纺织工业公司、橡胶工业公司、医药工业公司、烟草工业公司在内的 12 个托拉斯。

60 年代试办托拉斯和改革开放初期的横向经济联合，只是企业集团的孕育、萌芽阶段。我国真正的企业集团是在 80 年代中期形成出现的。例如，以第一汽车制造厂、第二汽车制造厂为核心，联合三四百个中小企业，形成了“解放”、“东风”两大汽车集团。1987 年 12 月颁发的《国家体改委、国家经委关于组建和发展企业集团的几点意见》，以政府文件的形式对企业集团的含义、组建原则、组建条件、内部管理以及企业集团发展的外部条件等作了明确的规定。



企业集团从机械、电子、轻工等行业开始逐步发展到纺织、冶金、能源、建材、化工、商贸、交通等行业。据统计，到1991年，全国初具条件的企业集团有1600个，其中核心企业在中型企业以上、有3个以上紧密层企业的企业集团有400多个。其形成的途径也是多样的，如：上海通过合并大中华、正泰橡胶轮胎厂成立了上海橡胶轮胎集团公司，吉林化学工业公司兼并、承包了20多个化工、医药企业；江苏南通机床股份有限公司是由南通机床厂及与其在生产经营上有关联的四个企业，共同将全部资产投资入股而形成的；华能集团通过投资入股的方式发展了一批全资和控股子公司；深圳赛格集团租赁了北京、重庆、哈尔滨的几个企业，在租赁期间以增加新投入的方式入股等等。

当前，我国企业集团还存在诸如集团实力较小，资产联结纽带薄弱，内部管理不成熟，外部发展条件有待改善等问题，但由于其集约性在市场竞争中所具有的优势，必将朝着综合性、多功能、跨行业、跨地区甚至跨越国界的方向迅速发展，在未来的社会经济生活中发挥举足轻重的作用。

四、跨国公司

我们在前面分析了跨国公司的一般含义及国际跨国公司的发展过程，自改革开放后，有不少外国跨国公司参与了我国的中外合资企业、中外合作企业或开办独资企业。这些跨国公司的加入，使我们获得了资金、设备，引进了先进的生产、管理技术，培养了技术、管理人才，提高了产品档次，增加了产品出口能力，增强了经济实力。随着我国经济实力的不断加强，企业集团的迅速发展，我国企业势必走出仅与外国大公司在国内进行单一贸易合作的局面，出现投资与贸易并重的中国跨国公司，步入世界经济大舞台，直接参与国际竞争。



第六章 现代企业的组织结构

第一节 现代企业组织结构的基本原理

系统理论认为，系统是由若干要素按照一定方式组成的，具有特定功能的有机整体。系统要素的组合方式就是系统的结构，它是影响和决定系统功能的重要因素。例如，石墨与金刚石的组成元素都是碳，仅仅由于碳元素之间的联结方式不同，也就是石墨与金刚石的结构不同，使得两者的性能有了天壤之别，一个质地松软，另一个却成为世界上最硬的物质。

企业作为一个系统，其结构（特别是组织结构）对企业实现获取盈利、满足社会需求的功能也同样具有重要的作用和意义。一个具备合理组织结构的企业，能够很好地适应环境、满足社会需求、取得令人满意的经济效益。反之，就可能导致企业经营失败。

正如中国著名的思想家老子所言，“治大国，如烹小鲜。”无论是过去简单的企业组织结构，还是现代复杂的组织结构，人们在设计它们时，所要解决的基本问题都是相同的，即企业为实现目标，就必须明确每个人员分工完成什么任务？以及如何把这些人员、任务联结成一个有机的整体？日本著名管理学者占部都美曾经指出，组织设计有两个课题：①决定从事经营的各个成员的职务。②决定这些职务之间的相互关系。

一、企业组织结构设计的基本原理

企业的组织结构，是指在协同工作、实现企业的过程中，联结企业成员等的方式以及这种方式所构成的形态。

从组织结构设计的角度，可以把“组织”两字形象地理解为：



“组”是分组的意思，“织”是编织的意思。简单地讲，企业组织结构的设计，是指企业为了实现目标，首先要进行分组，把总目标和由总目标决定的总任务，分解成一组分目标、分任务，并据此设立部门、职务、安置人员、明确各自的责权利；然后，解决配合、协调问题，把分组形成的各个部分编织成一个有机的整体。具体地讲，包括以下几个步骤：

（一）确定组织目标、任务

企业的组织结构是实现企业目标、任务的手段，是企业特定的经营目标服务的。因此，在进行组织结构设计时，企业必须根据社会的需要和企业自身的特点，确定其经营目标和任务，以经营目标、任务为依据，设计或选择有利于实现目标、完成任务的组织结构。组织结构中的每一个部分都是为保证实现企业目标而设置的，例如，企业的生产部门、销售部门、人事部门、财务部门等等。否则，就没有存在的必要。这就要求组织设计必须以目标为依据，以任务为中心，因事设立部门、因事设置职位，以求部门、职位、人员与目标、任务的紧密配合，避免因事设人、因人设职、机构臃肿、人浮于事等现象。

（二）对总目标、总任务进行分解

企业在确定了总的目标和任务之后，要根据提高专业化程度和工作效率的要求进行分工，把企业的总目标分解成若干个派生目标、把庞杂的总任务归类、分解成各项业务工作和活动，按照派生目标和各类业务工作设立各级机构。由此，目标和任务层层分解，机构就层层设立起来，直到把组织的目标分解成各级、各部门以至各个人的目标和任务，使每个人都明确自己在实现总目标的过程中应完成的任务。

（三）明确职、责、权、利

各级机构、各个部门的职位是根据各项业务工作设立的，为此，就要明确每个职位应完成的工作、应承担的责任，赋予相应的权力，建立相应的奖惩制度。这里尤其要强调的是权力和责任



必须相称。一个管理者如果没有必要的决策权、指挥权、赏罚权，就无法对他所管理的部门负责；一个工人如果没有拒绝使用不合格工具、设备、原材料的权力，就无法对他加工的产品质量负责。责任大、权力小会束缚和压制人员承担任务的积极性、主动性；与之相反，如果权力大、责任小就会导致滥用职权、官僚主义等弊病。因此，在职、责、权、利的问题上，必须制定合理的制度，形成科学的规范。

（四）联结各层次、各部门

明确职、责、权、利的工作应作全面、整体的考虑，要规定各层次、各部门、各职位之间相互配合、相互协作的关系，把它们联结成一个有机结合的整体。这个整体本身也是上令下达、下情上报的信息系统。各职责、各职权之间要避免出现重叠和空缺，以防在工作中产生不必要的矛盾、摩擦以及相互推诿、无人负责的问题。

企业组织结构设计工作完成后，要用组织结构图描述组织内部各层次、各部门、各职位及其上下左右的相互关系；用职务说明书详细阐述各个职位的职责和职权。

二、企业组织结构设计的基本原则

原则，是指从原理、经验中产生的，指导人们行为、保证行为结果的准则。企业组织结构设计的基本原则是从众多企业的成功经验和失败教训中提炼出来的，对于科学、正确地设计组织结构具有重要的指导、保障作用。在“企业组织结构设计的基本原理”中，已经体现了一些重要的原则。例如，目标、任务原则，分工、协作原则，责权一致原则等。此外，还有一些在组织设计中必须遵循的原则。

（一）统一指挥原则

统一指挥原则要求，为了保证政令统一、畅通，使企业最高管理者的决策得以贯彻、落实、执行，企业的各个部门、各个成员只能服从一个上级的指挥和命令。这样，在上下级之间就会形



成一条“指挥链。”上级的命令可以从上到下逐级下达；下级的情况也可以由下至上逐级上报。另外，这一原则还可以防止越级指挥，多头领导，政出多门等问题，提高企业的工作效率。

（二）跨度层次原则

跨度层次原则指出，由于管理人员的精力、能力、知识、经验、时间等方面的局限，决定了他直接领导的下级人员数量是有限的。这一人员数量，在管理学中称为管理跨度（又称管理幅度、管理宽度）。管理跨度又直接决定了管理的层次和管理人员的数量。显然，当员工数量一定时，管理跨度越小，管理层次、管理人员就越多；反之，管理跨度越大，管理层次、管理人员就越少。所以，在组织结构设计时，必须合理地确定管理跨度和层次。跨度太小、层次太多，管理人员和管理成本就会增多，信息传递时间必然延长，信息也容易出现失真、损失；跨度太大、层次太少则无法保证有效地领导和控制。

（三）集权与分权相结合原则

为了确保企业最高领导层有充裕的时间集中精力，解决好企业发展战略、发展方向等重大问题，充分发挥下级的聪明才干、调动其积极性、增强其责任感，提高企业的灵活性与适应性，在组织设计时，就必须坚持集中与分权相结合的原则，实施统一领导、分级管理，把该集中的权力集中起来，该下放的权力分给下级，避免领导陷入繁琐的事务之中，顾此失彼，克服命令主义、文牍主义以及下级在工作中的惰性和等、靠思想。

（四）均衡原则

均衡原则要求同一级机构、人员之间的职责、职权、工作量等应大致均衡，不宜偏重、偏大、偏多或偏轻、偏小、偏少，在奖惩方面亦应制定统一标准。苦乐不均、忙闲不等，特别是能者多劳，多劳不多得等会影响人员的工作积极性和工作效率。

（五）精干高效原则

在保证完成企业目标所要求的各项业务工作的前提下，要精



兵简政，尽可能简化组织结构、尽可能减少组织层次，尽可能精干组织成员，充分发挥企业员工的才能、潜力和积极性，提高工作效率。如果机构臃肿、层次繁多、人浮于事，势必造成资源浪费，办事拖拉，导致效率低下。精干高效是衡量组织结构合理与否的重要标志。

（六）检查部门相对独立原则

要使检查部门真正发挥作用，就必须让其相对独立，绝不可隶属于被检查的业务部门。这样，可以从组织体制上解除检查人员的顾虑，避免本位主义的“偏心”。

（七）弹性原则

一般来讲，组织结构应处于相对稳定的状态，对其所做的任何调整都会或多或少地增加成本、影响正常的业务活动，但是，组织结构作为开放系统，在运行过程中，会不断把环境的输入（如原材料等）转化为输出（如产品等）作用于环境，也就是说，企业与环境之间存在着相互联系，相互影响和相互作用。为了适应外部环境的变化，与环境对组织的要求保持协调一致，组织结构必须具有弹性。组织中的机构部门、工作职责和人员职责要能够随组织内外部环境的变化作适应性的动态调整。特别是当组织结构无法适应环境的要求，处于效率低下、僵化失活、危及生存的状态时，组织结构必须进行调整甚至变革，非如此不能带来生机和活力。此外，采取成立工作小组的方法解决一些临时性变化和要求所带来的问题，是增强组织结构弹性、保持组织结构稳定性和适应性的行之有效的方法。

三、组织结构设计的基本问题

正确、合理地划分管理跨度和层次、划分部门、划分职权是组织结构设计中存在的三个相互关联的基本问题。这三种划分的差异及不同组合，使组织结构的形态呈现出多样性。

（一）管理跨度与管理层次的划分

管理跨度，是指一名管理人员能够直接有效地领导、控制的



人员数量，它决定了管理者的工作量和管理层次的数量。管理者的工作量不能过少，也不可能无限增加，由此便产生了合理确定管理跨度的问题。

1. 格拉丘纳斯理论。法国管理顾问 V·A·格拉丘纳斯在 1933 年提出的理论中，把上下级之间可能存在的关系分为三种类型：①直接关系，即上级直接单独与其直属下级的联系。②组合关系，即上级与其直属下级之间各种可能的组合关系。③交叉关系，即下级彼此之间的联系。

如果有一个管理者 M、两个下属 A 和 B，则他们之间的直接关系为 $M \rightarrow A$ 、 $M \rightarrow B$ ，组合关系为 $M \rightarrow A$ 和 B、 $M \rightarrow B$ 和 A，交叉关系为 $A \rightarrow B$ 、 $B \rightarrow A$ ，关系数量是 6。

上述三种关系的数量可以按公式 $C = n(2^{n-1} + n - 1)$ 计算出来。其中 C 代表可能存在的上下级关系数量，n 代表管理跨度。根据这一公式可计算出不同下属人数的上下级关系数量（即人际关系数）。见表 6-1。

表 6-1

n (下属人数)	C (人际关系数)
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210
11	11374
12	24708

由表 6-1 中数据可以发现，当管理跨度逐渐加大时，人际关系的数量大幅度地增加，这就说明了管理跨度增加给管理工作带来的复杂性。



2. 影响管理跨度的因素。管理跨度除受格拉丘纳斯分析的人际关系系数的影响，还受其他一些因素的影响。

(1) 管理人员的能力。素质高、能力强、精力充沛、经验丰富的管理人员能在同样条件下，管辖较多的下属。

(2) 下级人员的素质。受过良好训练，具有高度责任感和独立性的下级不需要过多的指挥、监督，可以适当加大管理跨度。

(3) 工作的性质。比较复杂、困难，特别是涉及发展方向、发展战略等的高层次工作，管理跨度不宜过大；比较简单、操作性强的基层工作，管理跨度可以适当加大。

(4) 授权程度。适当授权可以减少管理人员的工作量，节约管理人员的时间、精力，管理跨度可以适当加大。

(5) 计划的完善程度。科学、周密、行之有效的计划可以避免工作中的混乱、失误，减少指挥、监督的工作量，有利于增大管理跨度。

(6) 沟通程度。组织内信息沟通渠道畅通、考核制度健全、控制技术有效，管理跨度可以适应加大。

此外，企业的凝聚力、人员的空间分布、工作对象的复杂程度以及组织结构的稳定程度等因素，也都对管理跨度产生影响。

3. 管理跨度的确定。研究、考虑影响管理跨度因素的目的是为了在实际工作中很好地确定合理的管理跨度。著名的管理学家法约尔认为，每一个上级直接领导的下级人员一般不应超过 6 人，最基层班组长管理的工人数量可在 15 人左右。

美国洛克希德导弹与航天公司在 70 年代研究出的确定管理跨度的变量依据法，为我们根据企业的具体情况、考虑多种影响因素确定管理跨度，提供了参考和指导。这种方法首先确定了影响管理跨度的六个主要因素（变量）：

(1) 职能相近性，即下级人员工作的相似程度。

(2) 地区相近性，即下级人员在空间位置上的集中、分散程度。



(3) 职能复杂性，即工作任务的复杂、简单程度。

(4) 指导与控制工作量，即需要培训的工作量、需要亲自关心的程度等。

(5) 计划工作量，即计划工作的复杂程度及所需花费的时间多少。

(6) 协调工作量，即本单位与上下左右各单位协作配合所需的精力、时间。

根据对 150 个中层管理实例的统计，把这些变量的难易程度分成五级，每一级规定一个系数，以此反映对管理跨度的影响。见表 6—2。

表 6 2 影响管理跨度的变量及其分级系数

变 量	各级系数				
	一	二	三	四	五
职能相似性	很相似 1	较相似 2	一般 3	较不相似 4	很大相似 5
地区相近性	很近 1	较近 2	一般 3	较远 4	很远 5
职能复杂性	很简单 2	较简单 4	一般 6	较复杂 8	很复杂 10
指导与控制	很少 3	较少 6	一般 9	较多 12	很多 15
计划工作量	很小 2	较小 4	一般 6	较大 8	很大 10
协调工作量	很少 2	较少 4	一般 6	较多 8	很大 10

根据求出的各个系数的总和，在管理跨度推荐表中，查出对应的管理跨度。见表 6—3。

表 6—3 建议标准管理跨度

系数总和	推荐管理跨度 (人)
22—24	4—5
25—27	4—6
28—30	4—7
31—33	5—8
34—36	6—9
37—39	7—10
40—42	8—11



变量依据法虽然为确定管理跨度提供了有用的依据，但由于它没有也不可能包括所有影响管理跨度的因素，因此，在实践中各级管理人员应根据各自的具体情况和工作经验，因地、因时制宜，确定有利于完成任务、提高效率的管理跨度。

4. 管理层次的划分。管理层次，是指组织中部门、职位等级的数量。它的划分直接受管理跨度影响。如基层人员为16个，管理跨度为2人时，需要设立4个管理层次；如果将管理跨度改为4人，则只需2个管理层次（见图6—1）。由此可知，管理跨度越大，管理层次越少；反之，管理层次越多。

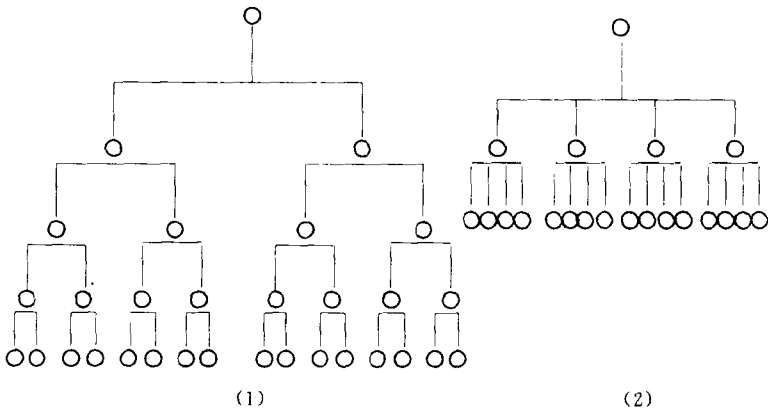


图6—1 管理跨度与管理关系的关系

图6—1中(1)称为直高结构、(2)称为扁平结构，两种结构各有利弊。直高结构的优点是分工明确，便于集中管理、严格控制。但因层次较多，存在不利于信息传递、管理成本高、抑制下属主动性、创造性发挥等缺点。扁平结构的优点是缩短了上下级之间的距离、增进了上下级之间的了解、简化了信息传递的环节、降低了管理成本，有利于分权和授权，有利于调动下级的积极性、主动性和增加工作的满足感。其缺点在于增加了管理人员



的负担，使之易于陷入日常事务之中，无暇顾及重大问题，不利于严密控制下级。一般来说，在保证实现目标、完成任务的前提下，应尽量减少管理层次。

虽然企业中的管理层次应视企业规模、业务活动特点及管理跨度等具体情况而定，但大体上可作一种普遍简要的划分。如美国斯隆管理学院提出的“安东尼结构”就把经营管理分为战略规划、战术计划和操作管理三个层次。战略规划层视野宽广，掌握以外部为主、内部为辅高度综合的信息，负责决定3—5年内什么项目上马、何时上马等问题，面临着很强的不确定性和风险性。战术计划层掌握以内部为主、外部为辅的汇总信息，负责决定半年至2年内项目如何上马等问题，面临的不确定性和风险属于中等。操作管理层主要掌握内部信息，决定如何完成项目计划等问题，其风险性和不确定性较低。

无论企业如何划分管理层次，各管理层次之间的关系总是确定不变的，即上级下达命令指挥、监督下级，并委任给下级权力；下级必须对上级负责，执行上级命令，向上级汇报工作情况。这种关系使各个管理层次共同组成了一种逐级分工、逐级控制、逐级负责的体系。

（二）部门的划分

划分部门，是指对工作进行分类，对人员进行分组，并在此基础上建立任务、职责明确，便于管理的单位，其目的在于提高工作效率，有效地实现企业目标。划分部门的方法很多，与企业有关的主要有以下几种：

1. 按照职能划分部门是被广泛采用的一种方法。它是指按照生产专业化原则，把性质、作用相似的工作分工成类，并以此为依据设立部门。这些部门可分为基本职能部门和派生职能部门，基本职能部门是按企业最基本的职能划分而成的部门。例如，一个企业通常根据生产、营销、财务、人事等基本职能，设立生产部门、销售部门、财务部门、人事部门等；派生职能部门是由基本



职能进一步细分而产生的，如：财务部门可将本部门工作进行进一步分类，设置财务计划科、会计科、统计科等。

按照职能划分部门的优点在于体现了专业化与分工的原则，有利于企业人员的精力集中于充分发挥各自的专业职能，简化了培训工作的，为管理人员提供了实施严格控制的条件。但这种方法易于产生人员过度专业化、观点狭隘、不同职能之间较难协调、限制人员全面发展等问题。

2. 按产品划分部门，是指以一种产品或产品系列为中心，对业务工作进行分类，进而设立部门的方法。随着企业的发展、壮大、生产、销售等部门的工作日益庞杂，而管理人员又受到管理跨度等的限制，使得按照职能设立的部门越来越不适应企业的运行，按产品划分部门的方法便由此应运而生。

这种方法可以使高层管理者把诸如制造、销售、服务等更广泛的权力授予部门管理人员，要求他们对本部门的利润负责。其优点是有助于把注意力和努力放在产品系列上，充分利用专项资金和设备，加强了职能活动的协调，为培养全面的管理人员提供了环境和条件。其缺点是，由于各产品部门具有较强的独立性，不仅需要更多具备全面管理才能的管理人员，也增加了高层管理者的控制难度。

3. 按地区划分部门，是指当企业集团分布于不同地区时，一个地区设立一个主要部门，全面负责本地区的工作。这种方法为跨地区、跨国企业普遍采用。它的优点主要是，各部门能根据本地区的情况、条件，组织生产经营活动，一旦环境变化，可以及时进行调整，这就增加了部门的适应能力。存在的缺点为：需要较多具有全面管理才干的人员，增加了企业总部对地区部门的控制难度和地区部门间的协调难度，难于避免地区一级部门的业务重叠等。

4. 按顾客划分部门，是指根据不同的服务对象对业务工作进行分类、设立部门的一种方法。例如，商业企业设立儿童服装部、



男服装部、女服装部等。这种方法最突出的优点是能够更广泛、更有针对性地满足各类顾客不断变化的特定需求，其缺点是，由于顾客需求的变化，易使部门出现工作量过多或过少的现象。此外，按顾客划分的部门还存在不易与按其他方法划分的部门协调等问题。

5. 按工艺流程和设备划分部门，是指根据某一相对独立的工艺流程或大型专用设备设立部门，如制造企业中的冲压车间、焊接车间、电镀车间等。该方法的优点为，可以充分发挥和利用专业技术、特殊技能，简化培训，增加设备利用率，减少成本，提高经济效率。缺点主要有，不利于培养全面管理人才，部门之间协调困难等。

划分业务部门是为保证企业目标实现而对业务工作进行安排的一种手段。在实际运用中，除上面介绍的方法外，还有其他一些方法，例如，按市场销售渠道划分部门，按时间划分部门，按人数划分部门等。在多数情况下，企业经常同时采用多种划分方法，如在一个企业内，按职能划分设立人事部门、财务部门，按生产工艺设置生产部门等。企业应根据各自的目标、条件、业务活动的性质和特点等，选择最适合的划分方法，也可创造新的划分方法。

（三）职权的划分

在管理跨度与部门确定之后，每个部门的职权以及整个企业具有怎样的职权关系，就成为组织结构设置中最基本、最重要的问题。

1. 职权的种类。任何一个管理者要想率领部下完成工作任务，就必须拥有决策、命令等各项必要的权力。职权就是职责范围内的权力，它是管理者承担责任、完成任务的条件和保证。在组织结构中，职权一般有三种类型：

（1）直线职权。直线人员的一般含义为负责指挥、监督、奖励、管理下属的部门主管。直线人员所拥有的决策权、指挥权、赏



罚权等就是直线职权。每一个部门主管都必须拥有这种职权，而直线职权的大小和范围则因管理层次和工作性质而各不相同。企业的总经理对部门经理拥有直线职权，部门经理对其下属拥有直线职权，这种从上到下的职权关系构成了权力线（或称指挥链、指挥系统）。各种命令、信息通过权力线从上层传达下去，各种意见、情况也通过权力线自下层反映上来。因此，权力线本身又是信息传递的渠道。这样一种职权关系要求各层次、各部门的直线职权必须明确，每一位主管人员必须充分运用所赋予的权力、承担应负的责任。除将超越自身职权范围的问题提交上级外，凡属职责、职权范围内的事情必须自己解决，自己承担风险，不得矛盾上交，造成上级不必要的负担。这种职权关系还要求，不得越俎代庖，越级行使职权，以免破坏正常的秩序。

（2）参谋职权。参谋人员是为各级主管出谋划策的人员，参谋人员所拥有的提出建议、提供咨询等职权就是参谋职权。参谋人员最早出现在军事、政治领域，我国历史上的谋士、策士、谏议大夫等都属于这类人员。在西方，1807年普鲁士军队首先创立了参谋本部体制，随后德国、美国等军队也先后设立了参谋部门。随着社会经济的发展，企业主管人员遇到的问题日趋复杂，单靠个人的能力、智慧、经验、知识等已难于应付，这就产生了对参谋人员的需要，在个别参谋人员不能解决问题时，还需要多名参谋组成群体或单位（即当代的“智囊团”、“顾问组”），群策群力。

实际上，参谋职权和直线职权经常并存于一人。一名主管人员对下级拥有直线职权，对上级或其他部门则具有参谋职权。

（3）职能职权，是指职能部门管理者在其职能范围内对其他相关部门行使的部分直线权力。它介于直线职权和参谋职权之间。职能职权是由参谋职权发展而来。经营范围的扩大、技术和专业化程度的提高，使直线人员面临的问题越来越繁杂、深入，为了有效管理，提高效率，直线人员只能把原来属于自己的、专业性很强的部分直线职权授予有专业技术特长的参谋人员或某个专业



部门的主管人员，职能职权由此而产生。与参谋职权类似，职能职权、参谋职权和直线职权常集于一人之身，如企业财务部门的主管对上级拥有参谋职权、对同级其他部门拥有职能职权、对本部门下属拥有直线职权。

(4) 正确处理三种职权之间的关系。在现代企业组织结构中，直线职权、参谋职权、职能职权组成了一个有机联系、不可分割的整体，正确处理三者之间的关系，对于组织结构的正常运行，促进企业目标的实现有着至关重要的意义。一旦处理失当，就会导致矛盾和混乱。

直线职权包括作出决策、发布命令、实施赏罚等权力，其目的是为保证实现目标而配置、使用、协调本部门的人、财、物等各项资源。参谋职权仅具有咨询、建议等权力，其作用在于保证直线人员在全面、准确地了解情况的基础上，作出科学、正确的决策。而职能职权就是与本部门相关的部分直线职权，一般主要解决业务工作的具体时间、地点、方式等问题。因此，它们三者之间的关系应为：

第一，直线人员是直线职权的拥有者，是决策、命令的主体，必须做到“善断”。在作出决定、下达命令之前，应尽量听取参谋人员、职能人员的意见；在执行决定时，要授予职能人员应有的权力。缺乏参谋人员和职能人员，直线人员会陷入孤陋寡闻与忙乱的事物工作之中。但直线人员要对基本目标负责，有权作出最后决定。所以，如有适当理由可以拒绝他人的建议，而其他人员在工作中必须执行决定。

第二，对直线人员起辅助作用的参谋人员应做到“多谋”，应时刻关注有关的业务工作情况，并主动及时地向直线提出建议和提供服务。参谋人员的工作不能超越自己的职权范围，参谋职权的无限扩大会削弱直线职权，有损直线人员的威信，干扰组织机构的整体运行。

第三，职能人员要尽责守职，完成好职责权限范围内的任务。



不得干涉直线职权范围内的工作，否则，就会出现“多头领导”，引发企业管理的矛盾与混乱，影响甚至阻碍企业目标的高效实现。

2. 集权与分权。集权，是指职权相对地集中于较高的管理层次；分权，是指职权相对地分散于整个组织结构的各个层次。在实际中，不存在绝对的集权和分权，因为，绝对的集权表示企业只有一名最高管理者，不存在任何下级；绝对分权表示企业根本没有上级最高领导。应该说明，分权是在组织中有系统地、相对稳定地授权，是授权的延伸。授权侧重于具体的任务，上级为使下级在完成任务的过程中具有灵活性、自主性，授予部下一定的权力，一般在任务完成后，授权就被取消。分权侧重于职权关系，为在整个组织结构中形成合理的职权分配，企业最高管理层需要有系统地将职权分配到各个管理层次、各个管理职位，使之制度化。分权一般不受某一具体任务完成与否的影响，在持续的时间上具有相对的稳定性。适度、合理的分权可以在保证有效监督、控制的前提下，创造出既使高层管理者集中精力于关乎企业的重大问题，又有利于提高中、下层管理人员责任感、积极性的环境。

集权与分权的程度受企业规模、决策代价、政策一致性、管理人员数量和水平、控制技术与手段、环境条件、管理者理念等多种因素的影响。例如，大型企业比中、小型企业分权程度大，困难时期和激烈的竞争常使集权程度增加等等。

一般情况下，集权与分权程度常以各层次管理者拥有的决策权来衡量。①如果下级只对不太重要的具体事物进行决策，说明集权程度较高；反之，如果较低层次的管理人员参与或进行关系重大，涉及面广的问题的决策，则说明分权程度较高。②上层决策的数目多，表明集权程度高；下级决策的数目多，表明分权程度高。③下级在进行决策时，审批手续越复杂，集权程度越高；审批手续越简单，分权程度越高。

组织结构是组织结构设计工作的结果，与集权和分权相对应的两种组织结构是集权结构和分权结构。



第二节 现代企业组织的集权结构与分权结构

一、现代企业的集权结构

集权结构，是指最高管理层集中了较多权限的组织结构。其特点是企业实行统一经营、统一核算；大多数经营决策权集中在管理高层手中，中下层管理者只负责日常业务；上级对下级控制较多，一般下级所作的决策须经上级审核。

典型的现代企业集权结构是直线职能参谋制。这一结构是由直线制、职能制、直线参谋制发展、结合而来的。

(一) 直线制

直线制是最古老、最简单的一种组织结构形式，又称军队式结构或单线制。见图 6—2。

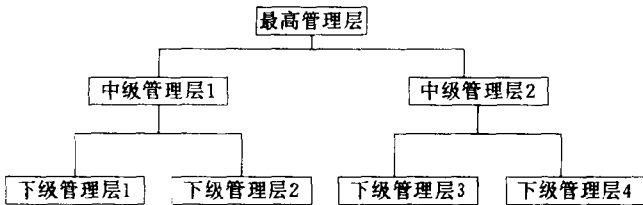


图6—2 直线制组织结构

这种组织结构中，各级职位按垂直方向依次排列，命令传递和信息沟通只有一条直线通道，任何下级都只接受各自唯一上级的命令。它的优点是结构简单、职责分明、权力集中，可有效地保证统一指挥、集中管理。它的缺点是，由于一个人在精力、知识等方面都是有限的，在解决复杂、困难的问题时，难于应付，失误较多；结构中各部门相对独立，易产生“本位主义”，影响部门间的协作。通常这种组织结构只适用于简单的小型企业。

(二) 职能制

职能制组织结构是美国科学管理之父泰勒在对管理工作进行专业化分工的基础上提出的。见图 6—3。

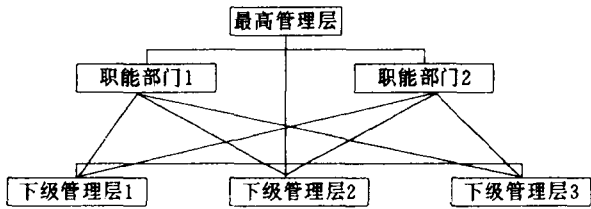


图6-3 职能制组织结构

这种组织结构的特点是，按不同管理职能设立职能部门，负责职能范围内的业务管理，下级除接受直线上级管理者的命令外，还必须接受各职能部门的指示。它的优点是，体现了现代企业技术发达、业务工作专业化的要求，发挥了职能部门的专业优势和管理作用，减轻了直线管理人员的负担。但也存在着明显的缺点，即直线人员和职能人员的职责、权限难以明确划分，在客观上形成了“多头领导”、“多头指挥”。因此，未能在实际中广泛使用。它的意义主要在于启发和促进了直线参谋制和直线职能参谋制的形成。

(三) 直线参谋制

直线参谋制是直线制和职能制的结合。它既吸取了两者的长处，又克服了两者的缺点。见图 6-4。

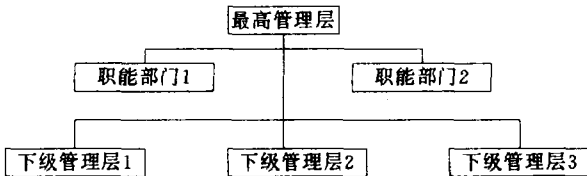


图6-4 直线参谋制组织结构

这种组织结构的特点是，由直线部门构成指挥命令系统，管理所属下级，对本部门负全面责任；按专业分工原则设立的职能部门构成参谋系统，充当直线人员的参谋，他们对直线部门没有任何指挥命令权，只能向直线部门提供建议和业务指导。它的优点是，既具有直线制结构责权明确、统一领导等长处，发挥了职



能部门的业务特长和参谋作用，又避免了“多头领导”“多头指挥”，使企业具有了较高的稳定性和工作效率。缺点是职能部门之间缺乏横向沟通，下级直线部门工作的积极主动性较差，上级协调直线部门与职能部门的工作量较大等。一般来讲，直线参谋制适用于中小规模的企业。

（四）直线职能参谋制

直线职能参谋制是在职能制与直线参谋制基础上发展形成的，它是现代企业集权结构的典型形式。见图6—5。

与直线参谋制组织结构相比，这种组织结构的特点是，职能部门除了起建议、咨询等参谋作用外，直线主管还将部分与职能部门业务有关的直线职权（如决策指挥权、监督控制权、协调权等）作为职能职权授予职能部门，使其可在一定职权范围内对同级以下直线部门下达指令。它的优点是，可以在保有直线参谋制长处的同时，更加充分地发挥职能部门的作用，增强管理的有效性，为高层管理者思考、解决重大问题提供了更加充裕的时间。但仍未能解决诸如下级部门积极性差、协调工作量较大等问题。一般来讲，只适用于中型企业或规模较小的大型企业，不适用于大型企业，特别是不能适应现代跨地区、跨国企业集团多样化经营的需要。

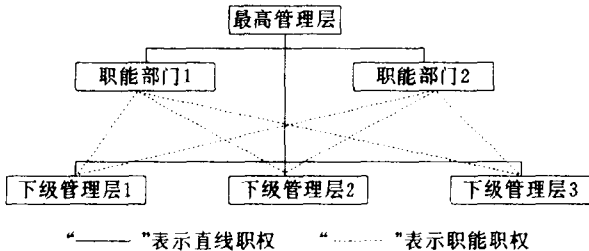


图6—5 直线职能参谋制组织结构



二、现代企业的分权结构

分权结构，是指最高管理层以对目标的选择、控制为主，在统一规划下，授予下级管理者较多的决策权和一定的财务支配权，使其自主经营、独立核算的组织结构。现代企业典型的分权结构是事业部制组织结构，在它基础上，又发展出了超事业部组织结构和模拟分权制组织结构。

（一）事业部制

事业部制是本世纪 20 年代由美国通用汽车公司的管理者斯隆首先创立的。因此，又称斯隆制。它适用于大规模、多样化经营的企业。见图 6—6。

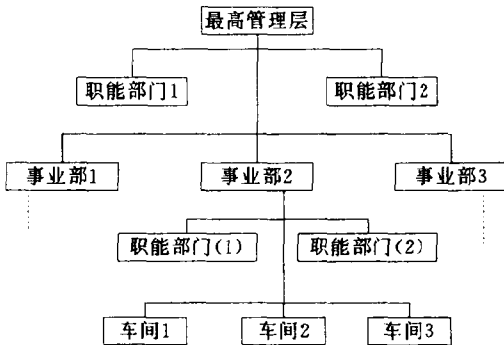


图6—6 事业部制组织结构

这种结构的关键特点是，把企业划分成若干个相对独立的事业部，各事业部拥有各自独立的产品和市场，是独立核算、自负盈亏的利润中心，在最高管理层设计的统一发展战略框架中，可运用自主经营权和财务独立性，谋求自我发展。这就使企业实现了“集中决策，分散经营”。它的优点是，有利于企业的最高管理层（即公司总部）摆脱具体的日常事务性工作，集中对关系企业全局和长远战略发展的重大问题作出正确决策，有利于发挥各事业部的积极性、主动性，有利于培养和训练具有全面管理才能的管理人员，提高了整个企业的稳定性和对环境变化的灵活适应性，



为企业规模的扩大与多样化经营提供了极大的空间。它的缺点是，机构的重复设置，造成了管理人员的增加和管理成本的上升；同时，由于各事业部的相对独立性，造成了各事业部之间支援较差，难于协调以及本位主义、忽视整体和长远利益等问题。

（二）超事业部制

超事业部制又称执行部制。随着企业规模的日趋扩大和经营产品的日趋多样，公司总部直辖的事业部也日趋增加，这就产生了管理跨度过大，难于实现有效管理的问题，于是，在70年代美国、日本等的一些大公司相继出现了超事业部制组织结构，即在公司总部和事业部之间增设一级管理机构——超事业部。一个超事业部管理若干个事业部，而公司总部又直接统辖各个超事业部。见图6—7。

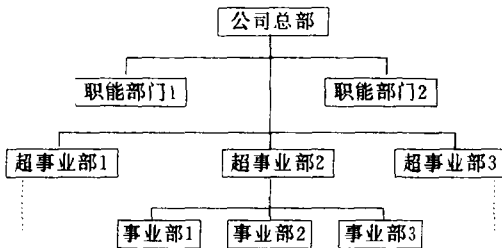


图6—7 超事业部制组织结构

这种组织结构是事业部制的发展和延伸，它有利于各事业部之间的协调，保证了企业的稳定性和灵活适应性，扩充了整个组织的容量，特别适用于超大规模、多样化经营的跨地区企业，跨国企业。

（三）模拟分权制

事业部制组织结构是适应企业规模大型化和经营多样化而产生的，可有许多企业，如化工企业等，虽然规模庞大，但由于生产过程具有完整性等原因，无法划分成若干个独立的事业部。企业的高层管理者为了实施有效的管理，借鉴事业部制“集中决策、



分散经营”的优势，采取了模拟分权制组织结构，它实际上是一种介于集权制与分权制之间的组织结构形式。见图 6—8。

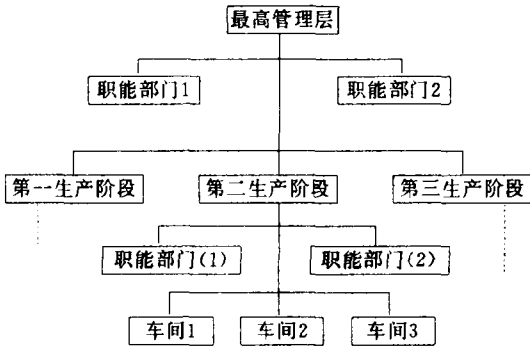


图6—8 模拟分权制组织结构

这种组织结构的特点是，它的重要组成单位不是事业部，而是由模拟事业部而产生的生产阶段。各个生产阶段的管理部门有自己的利润目标，但没有独立的外部市场，因此，利润目标是根据整个企业的内部价格确定的。此外，生产阶段不同于事业部，生产阶段之间存在着紧密的联系，一个生产阶段出现问题会影响其他生产阶段。模拟分权制的优点基本与事业部制相同，但生产阶段毕竟不是真正的事业部，模拟分权制不可能具有事业部制特有的灵活适应性。再有，企业内部价格是影响组织结构运行的重要因素，是决定模拟分权制成败的关键之一。这种组织结构特别适用于不能设置事业部的大型企业。

三、人性假设与集权、分权结构

西方管理学的行为科学学派认为，管理是通过他人努力而实践组织目标的过程。为此，就要研究人的本性，以便选择、使用相应的管理方式，人性假设理论就是在这一探索过程中产生的。最基本的两种人性假设理论——X理论和Y理论，是由美国学者麦克雷格在本世纪60年代总结提出的。

X理论认为，人大多是懒惰而墨守陈规的，他们明哲保身、不



愿承担责任、宁可受别人领导，工作的目的是为了获取金钱。只有少数人能够自我克制、自我鼓励，这部分人应成为管理者。因此，为了提高效率、完成任务，必须制定严格的规章制度，加强管理、控制，采用“胡萝卜加大棒子”的方法，一方面用金钱刺激工作热情；另一方面实行严厉的管理措施。

Y 理论认为，外来的控制、惩罚不是使人完成任务的唯一方法。在正常条件下，为了实现自己接受的目标，人们能够自我管理、自我控制、承担责任，在工作中发挥聪明才智和主动精神。为此，采取激励下属的管理方式，为他们创造有利于个人发展的环境，让他们参加富有挑战性的工作、承担一定的责任，可以充分发挥他们的工作潜力。

虽然现代企业的集权组织结构和分权组织结构是科学技术进步和社会经济发展的产物，但从上面的介绍可以发现，在设计理念上，集权制结构的思想渊源类同于 X 理论，而分权制结构的设计思想与 Y 理论相符。

第三节 现代企业的其他组织结构

除集权结构和分权结构外，企业的组织结构还有其他一些类型，本节着重介绍矩阵型组织结构和委员会的有关问题。

一、矩阵型组织结构及其相关形式

矩阵型组织结构于本世纪 50 年代开始出现，又称规划——目标结构。它由专门从事某项工作的项目小组发展而来，进而又发展、衍生出系统式组织结构和三维矩阵结构。

（一）项目小组

项目小组是一种团队式组织，它通常是为了完成某一特定的任务或项目，由来自不同职能部门和生产部门、具有不同知识与技术特长的若干人共同组成，如技术攻关小组等。其特点是根据任务的特殊需要，把有关的各种人才聚集在一起共同合作，任务完成后小组即行解散，一个人可以同时参加几个项目小组。它的



优点是，机动灵活、集散自如，可以不受职能部门等的限制，广泛、综合地发挥各方面人才的优势，高质量、高效率地完成任
务，有很强的适应性。但存在规模有限、缺乏稳定性等缺点。

与职能制比较可以看出，在职能制中，职能是静态的，任务是动态的；而在团队组织中，任务是静态的，职能是动态的。因此，它适用于具有复杂的不确定因素、需要不同专业的人合作才能完成的工作。例如，领导决策工作、开发创新工作等。

由于项目小组这种团队组织适应现代企业，特别是高技术领域（如生产飞机、制造卫星等）专业知识横向交流、技术创新等的要求，便长期存在下来，发展成为矩阵型组织结构。

（二）矩阵型组织结构

矩阵本来是一个数学词汇，指按横行和纵行排列的一组数的方阵。矩阵型结构是依据职能划分的部门和依据产品（任务）划分的部门所组成的形似矩阵的组织结构。见图 6—9。

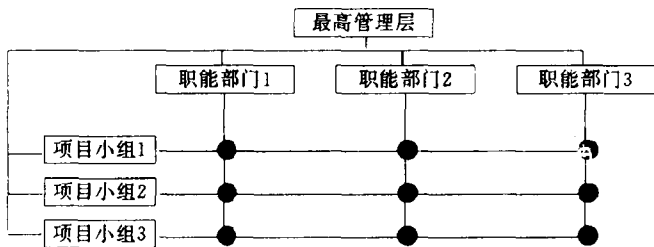


图6-9 矩阵型组织结构

这种结构在直线参谋职能制基础上，增设了横向的项目管理系统，两者结合组成了若干小组。小组的成员既隶属于各自的职能部门，又接受小组领导的直接指挥。它的优点是创造了集权与分权较好结合的新形式，克服了职能部门原有的局限和职能部门之间的脱节现象，加强了各部门之间的通力协作与横向交流，有利于企业发挥人员潜力，不断创新，机动灵活地适应环境的变化。



它的缺点是存在明显的双重领导，容易出现意见分歧、协调困难等问题。另外，小组临时性的特点也局限了项目经理对小组成员的控制能力。矩阵式组织结构特别适应于产品种类多、变化大，以研究、开发、创新为主的企业。

（三）系统组织结构

系统组织结构是矩阵结构的发展，两者的主要区别是：系统组织结构的组成范围更加广泛，为了完成某一特大项目或巨型工程，任务的参与者不仅包括企业内部各部门人员，还需要企业外部单位和人员的加入、协同作战。项目小组以参加者个人为基本单位，而系统结构通常是以参加部门为基本单位。因此，如果说项目小组是团队结构，系统结构就可称为集团结构。如举世闻名的美国阿波罗登月计划历时11年，耗资240亿美元，仅运载火箭就有760万个零件，涉及物理、化学、电子、通讯、控制、医学、生物学等诸多学科，有2万多家企业，120多所大学和研究机构，包括科学家、工程技术人员在内的42万人参加了这一计划。以系统科学为指导而形成的系统组织结构，对保证这项浩繁计划的完成起到了至关重要的作用。

（四）三维矩阵结构

三维矩阵结构是在矩阵型组织结构和事业部制组织结构的基础上发展起来的，它由按职能划分的专业职能部门、按产品划分的事业部和按地区划分的管理部门共同组成（见图6—10）。三个方面共同商议进行决策，协同采取行动，使这种组织结构能够比较有效地协调各方面的意见，减少不必要的矛盾，保证整体效益的提高。此外，也不可避免地带来了一些不足之处。例如，商议时间较长、决策成本较高等。三维立体结构尤其适用于规模巨大的跨地区公司和跨国公司。

二、委员会

在现代企业中，委员会作为一种集体领导的主要组织形式被广泛地采用。随着企业改革的进展与深入，我国许多大企业也设

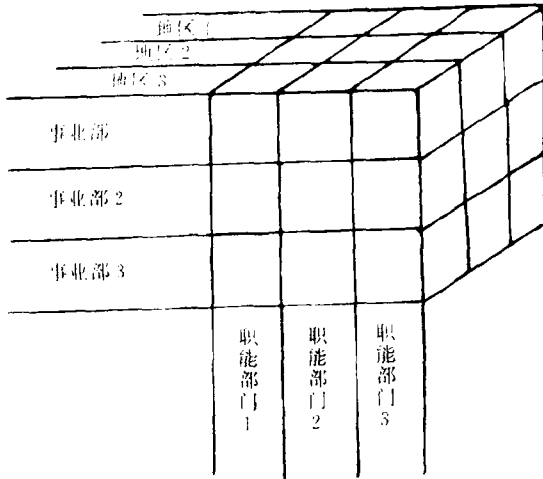


图 6-10 三维矩阵结构

立了董事会、监事会、企业管理委员会等。这些组织作为企业决策的核心，正逐步取代总经理负责、厂长负责等传统模式，在企业经营管理尤其是决策方面发挥越来越重要的作用。

委员会，通常是指负责承担并执行某些管理职能的一组人。从组织的角度看，它与项目小组有许多相同的特点和性质，也是一种团队组织，两者最主要的区别是委员会一般主要解决管理方面的问题。

委员会的种类很多，以时间为标准，委员会可划分为临时性和常设性两种；以职权为标准，委员会可划分为直线式和参谋式两种。直线式委员会的决策下级必须执行，而参谋式委员会只是为直线人员提供各种咨询、建议。委员会可以设立在企业的各个管理层次，最高层的委员会（如董事会）主要负责决策企业的重大问题，中、下层的委员会负责贯彻、落实、执行上级决策。

（一）采用委员会的理由

委员会之所以不断受到重视并被广泛采用，是因为它有如下



的优点。

1. 集思广益。委员会可以通过讨论等形式，发挥集体在知识、经验、判断等方面的优势，群策群力、集思广益，克服由于个人能力等不足造成的错误判断和决策失误。

2. 防止权力过份集中。委员会的成员中，除有直线主管外，还包括各方面的专家以及各部门的代表，委员们在表决时具有平等的权力，以少数服从多数为原则解决问题。这种方式可以使决策广泛地反映和代表各方面的利益，避免因权力过于集中在某一个人身上而出现的独断专行、以权谋私等弊端。

3. 利于协调，便于沟通。来自各方面的委员在讨论和研究问题时，既可以充分反映各自的情况、表达各自的意见、阐述决策可能在本部门产生问题、提出必要的配合要求，也可以了解其它部门、其它方面的具体情况和意见。这种面对面交流简化了信息传递过程，是非常有效的协调与沟通方式。

4. 激励参与。在委员会中，每个成员的行为都代表某一方面的利益，反映自身的见识、水平，这就在无形中加强了激励作用，提高了参与意识，特别是对于下级干部和职工代表，委员会使他們有机会参与决策，尊重需求和自我实现需求的满足必将促进他们在执行决策的过程中表现出极大的自觉性和积极性。

5. 有助于培养和选拔管理人才。通过委员会，下级人员不仅可以了解企业的全面情况，还有机会观察、学习和体会上级管理人员的管理思想、管理方式和管理经验，不断提高自身才干。上级管理者也能够利用委员会掌握、考评下级人员的能力、水平，作为以后选拔人才的依据。

（二）委员会中的问题

正如世界上任何事情都不可能十全十美一样，委员会在其工作中也存在一些问题，主要表现在以下几个方面：

1. 折中妥协。当委员会出现意见分歧时，经常讨价还价、互相让步，其结果自然是各方不完全满意、也不完全失望。在妥协



不能解决问题时，要以少数服从多数作出最后决议，此决议未必一定正确。

2. 耗费时间、成本较高。委员会的每个成员都有发言权，在讨论问题时，需要花费的时间较多，特别是当意见分歧、难以取得一致时，往往争论不休，迟迟不能产生决议。再加上会议的各项资金花费，势必造成决策成本较高。

3. 责任不明确。委员会的决议由集体产生，实行集体负责，委员会成员不承担个人责任，成员常常因为各种原因同意自己不赞成的意见。在实际中，集体负责往往形成无人负责。

4. 权威垄断。委员会中少数拥有资历、威望和权力的组员会利用其影响力把自己的意志强加给其它成员以至整个集体，使决议无法反映集体的意愿与判断，从根本上破坏委员会存在的前提。

（三）发挥委员会的作用

为了成功地运用委员会，使其有效地发挥应有的作用，就应当扬长避短，做好下面几点。

1. 明确委员会的任务和责权范围。委员会的主要任务是对关系全局和长远发展的问题作出决策，因此，要避免使之陷于无关紧要的具体事务之中。

2. 精选委员会成员。要选取符合委员会任务要求、具有代表性和德才兼备的人员组成委员会，保证委员会的工作质量。

3. 确定委员会的适当规模。委员会的规模不宜过小，否则不利于集思广益，反映各方面的要求；但也不能过大，以免耗费时间、增加决策成本。一般认为，5—15人左右较为适宜。

4. 事先确定议题，通报有关信息。会议议题宜事先明确，并做好相应的调查研究、资料收集，提前通知与会者，便于委员们充分思考，节约会议时间。

5. 充分发挥委员会主席的作用。委员会主席的领导才能直接影响委员会的工作成效。委员会主席应能鼓励成员积极参与，吸取他们的宝贵经验和正确引导会议方向，委员会主席还必须做好



安排会议内容与日程、审核资料、主持召开会议等具体工作，尽力避免资金浪费。

(四) 委员会与个人负责

在现代企业中存在着两种高层职权分配形式：一种是由委员会行使最高决策权；另一种是最高决策权集于一人之手。由于企业外部环境日益多变，企业规模日益庞大，企业活动日益复杂，纯粹由个人负责的模式正在逐步由委员会取而代之。那么在实际管理中，委员会与个人负责究竟孰优孰劣呢？美国管理协会在 80 年代末，把 20 家公司的管理工作分为 12 类，按四种情况进行了调查统计。见表 6—4。

通过比较，我们可以得出这样的结论，委员会具有集思广益等优点，因此，在高层决策和协调方面具有明显的优势；个人负责，权力集中，职责明确，在执行决策方面占有绝对优势。在实践中，较为理想的形式应为委员会负责重大决策，个人负责执行决策，使两者有机地结合起来。

表 6—4 委员会和个人负责的效果比较 (%)

管理工作	可由委员会有效地执行	主要由委员会执行，个人负责执行亦可	委员会辅助，主要由个人负责执行	委员会执行无效，由个人负责执行
计划	20	20	25	35
控制	25	20	25	30
确定目标	35	35	10	20
组织	5	25	20	50
权限争执	90	10	0	0
领导	0	0	10	90
行政	20	25	25	30
执行	10	15	10	65
创新	30	20	20	30
信息沟通	20	15	35	30
咨询	15	25	35	25
决策	10	30	10	50



第七章 现代企业的法人治理结构

在市场经济的发展过程中，曾经先后形成了三种基本的企业制度，即业主制、合伙制和公司制。前两种企业制度都是自然人企业，而后一种企业制度是法人企业。在现代资本主义市场经济中，许多大中型企业都采取了公司制形式。因此，尽管在数量上公司制企业不占多数，但是在整个经济发展中却占有支配地位，起着主导作用。这种企业在组织结构上比业主制和合伙制企业要复杂得多，但由于其有明确的委托—代理关系，因而更具有严整性和科学性。现代企业的法人治理结构，实际是指作为公司制的企业的组织机构，而不是指现在一般企业的组织机构。

第一节 法人治理结构概述

一、法人治理结构的含义

现代企业的法人治理结构，是指公司制企业的组织机构。由于存在着委托——代理关系，因此这种企业的组织机构是比较复杂的。

现代企业法人治理结构是建立在所有权与占有权、支配权、使用权等权能相对分离基础之上的。在业主制与合伙制情况下，由于所有权与占有权、支配权、使用权基本是合为一体的，因此在管理的组织形式上相对也是比较简单的，即业主既是所有者，又是直接的经营管理者；既是决策者，又是执行者。但是，在现代社会经济关系中，随着生产社会化的发展，社会分工越来越细，并渗透到社会经济生活中的各个领域，而这种分工又大多数表现为不同经济主体之间的代理关系。例如，股东把企业的经营交给职



能经营者从而产生了企业所有者与经营者之间的代理关系。这种广泛存在于现代社会生活中的委托代理关系是以追求分工效果和利益为主要目的的。分工效果是指持有不同条件秉赋（专业知识、特殊技能等）的两个或两个以上的经济主体通过分工而各自获得的超额效用（利益）。在现代的西方国家，超大型跨国企业集团的不断出现，生产规模成倍扩大，经营范围日益广泛，企业所有者——股东人数也大大增加。这不仅增加了企业管理的难度，而且使企业经营决策更加复杂化。这给企业经营管理提出了更高的专业化、知识化和技能化的要求。在这种形势下，就不是所有企业的所有者都能胜任企业的经营管理工作，相当多的企业所有者放弃了经营管理的职能，取而代之的是聘用来自就业市场的专职人员，把企业委托给他们进行经营，这就形成了委托与代理关系。在这种关系下，所有者享有所有权，即终极财产权，但不直接执行占有、支配、使用等权能，这些权能由作为法人的企业享有，即法人财产权，由此也才需要有一系列规范的机构保证这种委托——代理关系的正确实现。正是在这种所有权与占有权、支配权、使用权分离的基础上，在这种委托代理关系发展的基础上，才逐渐形成了现代企业的公司制度。

在公司制的情况下，企业的所有者不再像业主制或合伙制情况下，只是一个人或一个家族或几个人，而是人数众多的一个集团。在这个集团里，每个所有者可以说都是既有权又无权的。所谓有权，就是每个所有者都可以根据自己所占财产份额的多少对企业经营方向、企业财产的处置等等重大问题表示自己的意见；所谓无权，就是每个所有者（除去这个所有者所占财产份额超过该企业资产的一半以上）都不能独自决定企业的重大问题。因此众多的所有者要行使自己的权力，就只能通过一个机构，这个机构要能够集中大多数所有者的意志，代表大多数所有者的利益。这个机构在股份制情况下就只能是股东大会。这里通行的也是少数服从多数的原则：占有少数股票的股东的意见服从占有多数股票



的股东的意见。

但股东大会不是常设机构，在股东大会闭会期间，必须有一个常设机构能够代表股东利益并执行股东的意志，对企业的一些重大问题进行决策。这就是公司制中的董事会。董事会的董事可以是股东，也可以不是股东。股东大会与董事会之间，实际是一种信任托管的关系（fiduciary relationship）。这种信任托管关系的特点是：一旦董事会受托来经营公司就成为公司的法定代表人，是股东利益的代表。股东既然已投了信任票，则不再去干预公司管理事务，也不能因商业经营原因随时随意解聘董事，但可以玩忽职守而起诉董事，或者下次不选他（们）。但选举不是由单个股东决定，而要由股东大会投票机制来决定；个别股东如不满意信任托管关系，还可“用脚投票”，即转让股权而离去。另外，董事的报酬不同于经理人员，董事一般不领取报酬，一些公司的外部董事可领取一定津贴或称车马费，表明不是一种雇佣关系，而是一种信任关系。在有限责任公司情况下，由于股东人数较少，股东（或其代表）可以是董事会成员，直接控制公司；在股份有限公司情况下，股东人数较多，便由少数股东代表（或由股东选择的专家等人士）组成董事会。

在现代条件下，企业规模越来越大，如果只有董事会这种常设机构存在，也仍然不能解决企业的经营问题。现代管理需要越来越多的专门管理人才，这种专门管理人才现在已经逐渐形成了一个阶层，他们熟悉各种管理知识，了解各部门的运动规律，掌握各种管理手段。在股东大会与董事会做出决策以后，由管理人员具体化，落实到日常工作中去，会大大提高企业的工作效率。这些管理人员是在董事会的具体领导下进行工作的，这是一种委托代理关系。这种委托代理关系与上述股东大会与董事会之间的信任托管关系是有区别的。董事会以经营管理知识、经验和创利能力为标准，挑选和任命适合于本公司的经理人员。经理人员接受董事会的委托，便有了对公司事务的管理权和代理权，从法律角



度来看，股份公司的经理人员在公司内部有管理事务权限，对外有诉讼方面及诉讼之外的商业代理权限。这种委托代理关系的特点在于：经理人员只是意定代理人，其权力受到董事会委托范围的限制，包括法定限制和任意限制，如某种营业方向的限制，处置公司财产的限制等。超越限制的决策被公司章程或董事会定义为重大战略决策，要报董事会决定。另外，公司对经理人员是一种有偿委任的雇佣，经理人员有义务和责任依法经营好公司业务，董事会有权依经理人员的经营业绩进行监督，并据此作出（或约定）奖励或激励的决定。

从上述可以看出，公司法人治理结构中股东与董事会之间的信任托管关系和董事会与经理人员之间的委托代理关系，这两者在性质、权责和利益等方面都存在很大的不同，不能把这两种关系混同。简而言之，在信任托管关系中，股东大会把公司的法人财产的责任全部委托给董事会，不设立与绩效挂钩的激励办法，不能随时更改托管关系。而在委托代理关系中，董事会只是把部分经营权利（日常经营管理权）委托给了总经理，需设置雇佣和激励手段，可按程序随时召开董事会撤换总经理。委托代理关系也存在于公司内部，如总经理与部门经理、经理与推销员等等。这种关系常是多层级的，但不涉及产权关系。

但一般说来，不是所有的企业家都能兢兢业业地经营企业，象经营自己的企业那样关心企业利益和资产增值。在这种情况下，要使这种委托代理制能够成功，必须有多种机制共同作用。这些机制包括利益激励机制、风险分配机制、监督约束机制和优胜劣汰机制等等。如经理人员的收入同他们经营的业绩密切挂钩，经理市场的竞争，资本市场的竞争，会对经理人员产生巨大的压力和动力：经营管理好，报酬会很丰厚，反之，不仅收入会减少，而且会被解雇，失去获得丰厚收入的机会；经营不好，股票价格下跌，人们会出卖股票，从而对在业的经理形成巨大的压力。这也是对经理工作的一种强有力的监督。但这种监督相对来说，具有



一定的滞后性，为了保障董事及经理人员行为的规范，又必须有专门的监督机构对其行为进行制约，以保证所有者的利益不受损失，并保证所有者对经营者能够实施有效的控制。

正是由于以上原因，在现代企业这种委托代理关系发展的基础上，逐渐形成了由股东大会、董事会、监事会、经理构成的法人治理结构，这是使现代企业能够健康发展的内部制度保证。这种法人治理结构的要旨在于明确划分股东、董事会和经理人员各自的权利、责任和利益，从而形成两者之间的制衡关系。①股东作为所有者掌握着最终的控制权，他们可以决定董事会人选，并有推选或不推选直至起诉某位董事的权力，但是一旦授权董事会负责公司后，股东就不能随意干预董事会的管理了。②董事会作为公司的法人代表全权负责公司，具体委托经理人员负责日常经营管理事务，并有监督责任和激励经理人员的权利，但董事会最终要对股东负责。③经理人员受聘于董事会，作为公司的意定代理人统管企业日常经营管理事务，只要在董事会的授权范围之内，经理人员有权决策，其他人不得随意干涉；但经理人员的管理权限和代理权限不能超越董事会决定的授权范围，经理人员经营成果的好坏也要受到董事会的监督和评判。我国著名经济学家吴敬琏在谈到我国企业制度改革时曾经说过，要建立现代企业制度，光明晰产权还不够，还必须建立公司的治理结构。他说：“要想使经营者达到所有者的目标，就得有一套激励机制，一套制度保证。也就是说，要建立一套治理结构，在所有者和经营者之间形成一种制衡关系。这种制衡关系要使经营者有职有权，在职权范围内不受干涉，但所有者保持最终约束。这种约束如何建立，是现代公司能不能搞好的症结。”他的这种意见可以说是很中肯的（请参看《理论前沿》1996年第1期：《怎样才能实现经济增长方式的转变》）。

现代公司一般分为有限责任公司和股份有限公司，另外还有独资公司。这几种公司的法人治理结构以股份有限公司最具典型



意义，下面主要以股份有限公司为例。

二、法人治理结构的构成

公司的法人治理结构一般由四部分构成，即股东大会、董事会、经理及监事会组成。

股东大会是股份有限公司的最高权力机构，董事会是公司的决策机构，经理人员组成公司的管理机构，监事会是公司的监督机构。四者相互制约，构成了一个完善的管理体系。

现代企业的法人治理结构，在不同的国家有其共同的特点，同时，由于不同国家市场经济的模式不尽相同，因此在法人治理结构上也有所不同。

比较一下不同国家公司法人治理结构，我们可以看出，大体有如下一些共同特点：①公司作为法人，产权基础是它所拥有的法人财产，公司法人财产既不属于股东个人，也不属于国家，而由法人治理机构统一管理。②法人治理机构由股东会、董事会和高层管理人员三部分组成。参加股东会的股东须达到法定人数，其通过的决议才有效；董事会人员构成由有关国家的公司法和各公司的基本章程作出规定；高层经理人员在董事会授权下管理公司日常经营事务。③股东会、董事会和高层经理人员的关系是相互制约关系，通常说来，股东会是公司最高权力机构，董事会是公司决策机构，高层经理人员主要负责公司日常经营活动。

除上述共同特征外，因公司股权结构与融资方式，特别是股权结构有所差异，不同国家的公司法人治理结构也不一样。北美公司股权结构中个人持股占主导地位，这种极为分散的个人持股使公司董事会拥有较大权力，而且由于股权广泛分散加速了资本所有权与经营管理权的分离，也使得高层经理人员控制了公司经营大权。而在东亚的日本，以法人持股为主的股权结构，决定了高层经理成为公司的权力中心。这些高层经理，绝大多数是职业经营者，只有少数同时又是企业主。德国公司的法人治理结构除股东会、董事会和高层经理人员之外，又增加了一个监事会。监



事会是德国的发明。监事会不参与公司决策管理，也不参加经理人员的日常经营活动，其主要职责放在“监督”上，即经理人员必须定期向监事会汇报公司盈利情况，它还可以随时向经理人员了解公司各项事务，还可以派遣专家协同有关部门对公司帐目进行审查。很明显，监事会是超越董事会和高层经理人员之上的监督机构。在这种情况下，它切实实现了所有权、经营权与监督权的相互分离。

尽管欧美与德国、日本的法人治理结构有所差别，但只要我们悉心观察和总结世界各国公司治理结构的正反两方面的经验教训，就不难看出，一个有效的公司治理结构模式，起码要具有以下几个条件：一是能与该国的经济发展和资本市场发展水平相适应；二是能保证公司实现长期的稳定增长与发展；三是能保证公司所有者对公司的经营者进行有效的调控；四是能够保证公司经营具有独立的生产经营自主权；五是能够有效地运用激励和控制等机制全面地调控所有者、经营者和公司职工的行为，并充分发挥各自的积极性。这几条也应该作为我们选择国有企业公司治理结构目标模式的主要标准。

公司的股权结构对法人治理结构有很大影响，因此，要选择合理的法人治理结构，首先要选择合理的股权结构。考虑到各国公司普遍存在的“内部人控制”的问题，我们国家大中型公司的股权结构模式应当是：银行、业务上有关联的并相互持股的企业法人、国家持股公司、基金组织、其他企业法人和社会公众等参与持股，且以银行和业务上有关联的企业法人持股为核心。选择这样一种股权结构，主要是由于银行股东与企业法人股东的利益主要是通过企业的长期稳定增长与发展来实现的，因此他们不象个人股东或基金组织那样过分注重追求短期目标；另外由于银行作为股东，必然非常关心公司经营者的行为，它还可以利用工作之便，以低廉的价格获取公司生产经营活动信息，并利用信贷这个有力武器对公司经营者实施有效监控；同时也由于这种由银行



和业务上有关联的企业法人的控股主要是为了建立长期稳定的业务联系与长远利益,通常情况下不会干预对方的内部日常事务。所以,这种以银行和业务上有关联的企业法人持股为核心的股权结构,有利于公司的长期稳定与发展,有利于保证公司所有者对经营者实施有效的监控并且极大地降低监控成本,也有利于保障公司经营者拥有充分的生产经营自主权,而这也将会有利于国有资产的保值和增值。

合理的公司股权结构只是为选择有效的公司治理结构提供了基础和可能,而有效的公司治理结构的确立,关键在于建立一套与股权结构相适应的、权责分明的组织体系,即要合理设置领导机构,合理确定各机构的人员构成,合理划分各机构的权责。

欧美与东亚法人治理结构各有其特色,应该博采众长,建立我们自己的法人治理结构。在公司治理机构中,可借鉴北美及东亚的某些经验,突出董事会和总经理的作用,以取代目前的厂长或经理负责制;在董事会的构成上应以内部董事为主,适当吸收少数有影响的外部人员进入董事会。我们可借鉴东亚的经验,强调经理人员必须忠诚于企业,具有长期敬业精神,素质比较高,能妥善处理与董事会之间的关系。在法人治理机构各组成部分的关系上,我们可以借鉴德国的做法,即监事会凌驾于董事会、高层经理之上,成为公司的最高监督机构。监事会有很大权力,其成员可过问董事会决策情况和高层经理的日常经营事务,但不插手董事会和高层经理的具体工作,使董事会与高层经理在监事会的直接监督下拥有处理公司决策和日常经营管理的实权。总之,要建立一个较为合理的公司治理机构,这对于我们建立现代企业制度有很重大的意义。

下面几节我们将分别介绍法人治理结构的各组成部分。

第二节 股东大会

股东大会是由股份有限公司的股东组成,股东大会是公司的



权力机构，要依国家有关法律行使自己的职权。

所谓股东，即股份的所有人，是因持有股份而取得权利义务的主体。股东资格的取得可以通过两条途径：①在公司成立时认购股份以及公司成立后发行新股时认购股份，这称为原始取得。②在股份转让中受让股份，接受馈赠、继承股份，公司合并时调换股份而取得股东资格，这称为继受取得。而股东资格的丧失，由于股份转让，公司合并时调换股份，公司减少股本而丧失股东资格，这称为相对丧失；由于股份的撤销或公司解散而失去股东地位，这称为绝对丧失。

股东既然出资购买了股票，也就享有了对公司的权利和义务。股东按其持有股份的类别和份额享有权利，承担义务。持有股票的类别不同，享有的权利与承担的义务是有区别的。股东的权利主要是指对企业净资产（即企业全部资产减去全部负债后的净额）的权利，这种权利又称为股东权益。企业净资产包括股本、公积金（包括盈余公积金和资本公积金）、集体福利基金、未分配利润等。股东对公司的管理权，主要通过参加股东大会，参与公司重大事务决议的表决来实现。

一、股东大会的职权

股东大会由全体股东组成，是依照法律设置的公司的最高决策机关。公司一切重大人事任免和重大决策，都须经股东大会的认可和批准才有效。

依照《公司法》，股东大会行使下列职权：

1. 决定公司的经营方针和投资计划。
2. 选举和更换董事，决定有关董事的报酬事项。
3. 选举和更换由股东代表出任的董事，决定有关监事的报酬事项。
4. 审议批准董事会的报告。
5. 审议批准监事会的报告。
6. 审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案。



7. 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案。
8. 对公司增加或者减少注册资本作出决议。
9. 对发行公司债券作出决议。
10. 对公司合并、分立、解散和清算等事项作出决议。
11. 修改公司章程。

以上职权按类别大体分为决议权、听取报告权和查核权。其中最重要的权限是决议权，包括对公司的经营方针、人事、财务预算、分配以至公司的合并、分立、解散等重大事项作出决议。

二、股东大会的召开

（一）股东大会的分类

股东大会分为股东年会和股东临时会两种：股东年会每年召开一次，而且应于每会计年度终结后 6 个月内召开；股东临时会是在下列情况之一出现时，由董事会在两个月内召开，即：

1. 董事缺额达 1/3 时。
2. 公司累计未弥补亏损达实收股本总额 1/3 时。
3. 代表公司股份 10% 以上的股东请求时。
4. 董事会或监事会认为必要时。

很明显，股东临时会通常是讨论临时紧迫问题的。

（二）股东大会的召集和开会

· 股东大会一般都是由董事会依据《公司法》召集，并由董事长主持。如果董事长因特殊原因不能履行职务时，由董事长指定的副董事长或其他董事主持。

召开股东大会，应当将会议审议的事项于会议召开 30 日以前通知各股东。通知内容必须载明会议内容、开会时间和会议地点。对于持记名股票的股东，要用专函通知，对无记名股股东，可通过报刊公告。

股东如果不能出席大会，可以委托代理人出席。代理人应向公司提交股东授权委托书，并在授权范围内行使表决权。



(三) 股东大会的决议

股东大会的决议分为普通决议和特别决议两种。

特别决议，主要是指对下列事项的决议：

1. 公司增、减股本，扩大公司股份认购范围或由定向募集公司转为社会募集公司，股票交易方式。
2. 发行公司债券。
3. 公司合并、分立、终止和清算。
4. 修改公司章程。
5. 公司章程规定的需由特别决议通过的其他事项。

股东会作出的其他决议，由普通决议通过。

决议的表决：

股东会议实行多数表决原则。多数表决包括两个多数：①出席股东大会股东所掌握的股份数额超过已发行股票总额的多数。②出席股东同意表决权的股份数额占出席会议表决权总数的多数。特别决议与普通决议要求的多数是不一样的。

特别决议应由代表股份总数 $2/3$ 以上的股东出席，并由出席股东的 $2/3$ 以上的表决权通过。如果是重度特别决议，则应有 $3/4$ 以上的股东出席会议，出席会议同意表决权的股份超过半数才能通过。

普通决议则应由代表股份总数 $1/2$ 以上的股东出席，并由出席股东的 $1/2$ 以上的表决权通过。

如果出席股东会的股东所代表的股份达不到上述要求数额时，会议应延期 20 日举行，并向未出席的股东再次通知。如果延期后召开的股东会，出席股东所代表的股份仍达不到上述规定的数额时，应视为已达法定数额。按实际出席股东所代表的股份数额计算表决权的比例已达上述规定时，大会作出的决议即为有效。

在对股东会议决议进行表决时，每一股有一票的表决权，因此，它是按股表决，而不是按人表决。

股东大会的会议应作记录，会议的决议事项应形成会议纪要，



会议记录及纪要应与出席股东的签名簿及代理出席的委托书一并保存。

第三节 董事会和经理

股东大会是公司的最高权力机构，但它不是权利和义务的主体，因此股东大会不是执行机关，对内不能执行业务，对外不能代表公司。股东大会的决议要由公司常设机构——董事会执行。

一、董事与董事长

（一）董事

董事，是指公司常设机构董事会的成员，通过董事会参与公司经营决策，并具体执行董事会的决策。因此，董事是公司的业务执行者。

董事一般是股东，但也可以是非股东，既可以是内部人员，也可以是外部人员，以利于吸收有才能有经验的管理专家，提高企业管理水平；董事既可以是本国公民，也可以不是；既可以在本国有住所，也可以无住所。

根据我国《公司法》规定，有下列情况之一者，不能担任公司的董事（包括监事、经理）：

1. 无民事行为能力或者限制民事行为能力。
2. 因犯有贪污、贿赂、侵占财产、挪用财产罪或者破坏社会经济秩序罪，被判处刑罚，执行期满未逾 5 年。
3. 担任因经营不善破产清算的公司、企业的董事或者厂长、经理，并对该公司、企业的破产负有个人责任的，自该公司、企业破产清算完结之日起未逾 3 年。
4. 担任因违法被吊销营业执照的公司、企业的法定代表人，并负有个人责任的，自该公司、企业被吊销营业执照之日起未逾 3 年。
5. 个人所负数额较大的债务到期未清偿。

另外，国家公务员、本公司监事不能担任董事。



董事由股东大会选举产生，任期每届最长不能超过3年，任期届满，可以连选连任。在任届期满前，股东大会不得无故解除其职务。

董事作为董事会的成员，具有如下权限和责任：

其权限主要包括：①出席董事会并对决议事项投票表示同意或反对。②具体执行董事会决议的重大问题。③自行决定并付诸实施日常一般事务。④代表公司向政府主管机关申请公司设立、修改章程、发行新股、发行公司债、合并、解散等事宜的登记。

其责任主要有：①当董事根据董事会决议具体进行工作时，如因董事会决议违反法律、章程或股东大会决议，致使公司受到损害，参与决议的董事要对公司负损害赔偿责任。对参与决议但表示反对的董事，并有会议记录或书面声明等书面材料证明的，免负赔偿责任。②如果董事未按董事会决议进行工作致使公司遭损害，该董事负赔偿责任。③董事因越权而使公司遭受损失，该董事须负赔偿责任。④董事不得挪用公司资金或将公司资金借贷给个人；不得将公司资产以其个人名义或以其他个人名义开立帐户存储；不得以公司资产为本公司股东或其他个人债务提供担保；不得接受贿赂或其他非法收入；不得利用职权地位为自己谋私利。⑤董事不得自营或为他人经营与其所任职公司同类的营业或从事损害本公司利益的活动。⑥除依法律规定或经股东大会同意外，不得泄露公司秘密。

（二）董事长

董事会设董事长一人，可以设副董事长一至二人，董事长和副董事长由董事会以全体董事的过半数选举产生。

董事长对外代表公司，是公司的法定代表人。

董事长行使下列职权：①主持股东大会的召集，主持董事会会议。②检查董事会决议的实施情况。③签署公司股票、公司债券。责任则与董事责任相同。

对于董事长的人选，法律一般规定为：①董事长必须是自然



人。②必须是本公司人并在国内有住所。③可以是股东，也可以不是股东。④法律规定不能担任董事的人，也不能担任董事长。

二、董事会和经理

(一) 董事会

董事会是依法规定由股东大会选出的董事组成，代表全体股东利益，负责执行公司业务的常设机构。董事会一般由 5—19 人组成。它是公司的决策机构。

董事会对股东大会负责，行使下列职权：

1. 负责召集股东大会，并向股东大会报告工作。
2. 执行股东大会的决议。
3. 决定公司的经营计划和投资方案。
4. 制订公司的年度财务预算方案、决算方案。
5. 制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案。
6. 制订公司增加或者减少注册资本的方案以及发行公司债券的方案。
7. 拟订公司合并、分立、解散的方案。
8. 决定公司内部管理机构的设置。
9. 聘任或解聘公司的经理，根据经理的提名，聘任或解聘公司副经理、财务负责人，决定其报酬事项。
10. 制定公司的基本管理制度。

可以看出，董事会享有很大权力。它作为所有者的受托人，应拥有充分的公司经营管理决策权，董事会在公司法人治理结构中处于中心地位，起着关键作用。董事会既要 对 股 东 尽 责，维护 股 东 权 益，又要 正 确 决 策，以 促 进 公 司 发 展。其 自 身 素 质 和 能 否 正 常 履 行 职 权，是 法 人 治 理 结 构 能 否 发 挥 作 用 的 关 键。因 此，必 须 确 定 董 事 会 作 为 股 东 的 受 托 人 在 公 司 经 营 管 理 决 策 机 构 的 法 律 地 位。董 事 会 对 股 东 负 责 任 的 重 要 一 点 是 必 须 对 经 理 有 任 免 权。如 果 董 事 会 管 不 了 经 理，公 司 治 理 结 构 就 发 挥 不 了 作 用。有 了 对 经 理 的 任 免 权，才 能 形 成 对 公 司 经 理 等 高 级 管 理 人 员 的 有 效 激 励 和



制衡。

但董事会的权力要受到一定制约。董事会不得超出公司章程授予的具体权限范围，否则，因此造成的损失全部由董事会集体负责。此外，如果董事会的决议和股东大会的决议有冲突，一般要服从股东大会决议，而且股东大会有权否决董事会决议直至解散董事会。

董事会每年度至少召开两次会议，而且于会议召开10日以前通知全体董事。如果召开临时会议，可另定通知方式和时限。董事会的会议要有1/2以上的董事出席方可举行，而且董事会决议须经全体董事的过半数通过方属有效。如果属特别决议，如确定董事长、常务董事，发行新股，发行公司债券等等，则需有2/3以上的董事出席，出席董事超过半数同意，方能通过。董事会会议，应由董事本人出席。如果董事因故不能出席，可以书面委托其他董事代为出席董事会，委托书中应载明授权范围。

（二）经理

股份有限公司设经理，由董事会聘任或解聘。经理对董事会负责，具体负责企业的经营，它行使下列职权：

1. 主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议。
2. 组织实施公司年度经营计划和投资方案。
3. 拟订公司内部管理机构设置方案。
4. 拟订公司的基本管理制度。
5. 制订公司的具体章程。
6. 提请聘任或解聘公司副经理、财务负责人。
7. 聘任或解聘除应由董事会聘任或解聘以外的负责管理人员。
8. 公司章程和董事会授予的其它职权。

整个公司的日常经营管理工作均由经理负责，因此经理有很大权力。特别是在股权广泛分散的情况下，由于股东很难形成操纵性的意见，使高层经理人员控制了公司的经营大权。在美国这



种情况更加突出。他们往往能够代理股东行使投票权，使会议达到法定人数，并使经理们得到多数票，并继续当权。高层经理的地位在公司中仅次于董事长，在经营管理上起着举足轻重的作用。这些人长期从事经营管理工作，大部分有经营管理的专门知识，对于公司业务十分熟悉，因此对于公司的发展有重要作用。促使他们积极为公司工作的，①丰厚的报酬（如德国高层经营者薪金平均占正式公布利润的10.9%，个别工业部门，支付给经营者的薪金总额超过利润的40%）。②荣誉感。如果由于经营管理不善造成公司损失而被公司解聘的，将在较长的一段时间内（我国法律规定为3年）不被聘任。即使超过法律规定的时限，如果其他公司怀疑你的经营能力，那么不仅损害你的荣誉，同时也会影响到就业。所以，一般经理人员是比较珍重这个职位的。

在经理与董事会的关系上，必须确定经理对董事会负责的体制。公司经理只能由董事会聘任或解聘，不能由股东会或上级党政部门直接任免。经理对董事会负责。负责，是指负责贯彻、执行董事会做出的各项决议和确定的各项任务，具体指挥公司的日常生产经营管理活动，并向董事会报告工作。董事会和经理之间是决策和执行的关系，是领导和被领导的关系。经理行使职权必须以实施董事会决议为基础，不能超越职权和董事会授权擅自行事。

在法人治理结构中，董事长、董事、经理必须严格按照《公司法》所规定的各自权限正确定位，这样，法人治理结构才能有效运作。未得董事会授权，董事长不能全权行使董事会的职权，更不能超越董事会自行其事。董事长和经理之间不是领导与被领导的关系，经理是对董事会负责，而不是对董事长个人负责。日常经营管理工作由经理负责，董事长不得越位直接指挥。在董事长兼经理的情况下，必须明确和制订其履行不同岗位职责的管理办法，作到岗位职责分明。



第四节 监事会

监事会是由监事组成的股份有限公司的常设监督机构。

作为公司决策机构的董事会及负责日常经营管理工作的高级管理人员拥有很大权力，为了防止董事会及高级管理人员滥用职权，谋取私利，有必要对董事会和经理的工作进行监督和监察。作为公司的最高权力机构的股东大会，由于是非常设机构，加之股东分散，特别是一般股东与董事之间在专业知识和经营能力方面存在着较大的差别，难以通过股东大会对董事会实施有效的监督和监察职能，因此有必要由股东大会选出作为专门监督机构的监事会。

一、监事会的构成

根据我国的法规，监事会成员不得少于3人（含3人），监事任期3年，可以连选连任。监事会成员1/3以上（含1/3）但不超过1/2由职工代表担任，由公司职工推举和罢免；监事会成员的2/3以下（含2/3），但不低于1/2由股东大会选举和罢免。

监事会主席由全部监事的2/3以上选举和罢免。

监事不得兼任董事、经理和其他高级管理职务。

二、监事资格

监事的任职资格与董事相同，此处不再重复。

三、监事会的职权和责任

监事会的职权主要是监督检查公司业务及财务状况，并且在一定条件下可以代表公司。具体职权如下：

1. 监事列席董事会议。
2. 监督董事、经理等管理人员有无违反法律、法规、公司章程及股东大会决议的行为。
3. 检查公司业务、财务状况，查阅帐簿和其他会计资料，并有权要求执行公司业务的董事和经理报告公司的业务情况。
4. 核对董事会拟提交股东大会的会计报告、营业报告和利润



分配方案等财务资料,发现疑问可以公司名义委托注册会计师、执行审计师帮助复审。

5. 建议召开临时股东大会。

6. 代表公司与董事交涉或对董事起诉。除法律有规定或股东大会另选代表外,公司与董事间的诉讼,由监事代表公司充当诉讼代表人;董事本人与公司发生交涉时,由监事充当公司代表。

监事会的责任主要是:①对公司负有监察责任,应坚持原则,尽职尽责,如由于失职或违背法律、章程,使公司遭受损害,对公司应负赔偿责任。②股东大会或少数股东可对监事提起诉讼,如诉讼属实,监事应对起诉人负赔偿责任。

第五节 “老三会”与“新三会”

企业建立股东会、董事会、监事会及经理的法人治理结构后,三个机构相互制衡、推动企业的发展,必然涉及与原来党委会、职代会、工会的关系问题。这就是所谓“新三会”与“老三会”的关系问题。

如何处理好“老三会”与“新三会”的关系,目前尚无成熟做法。在原来“老三会”的情况下,实行的是一元化领导,无论是党委领导下的厂长负责制,还是后来推行的厂长负责制,党委起保障监督作用,都是一元化领导。这在原来国有国营、政企不分的情况下,是必然的。政府机构行使企业董事会职能,企业重大问题由政府决定,政府做出决定以后,企业处于贯彻执行、实施的层次。在企业内不存在多元利益主体,那时,这种党委或厂长一元化领导是可行的。企业改制后,实行政企分离,所有者代表、经理和职工实际上形成了企业内部的三个主体。所有者以资本收益最大化,减少风险为目标,掌握着对企业的最终控制权,是企业盈亏的最终承担者。以总经理为首的高层管理人员,受雇于所有者,拥有经理管理权和代理权,他们所追求的是实现自身价值最大化,当然也有比较丰厚的收入。而职工则考虑通过企业发



展使劳动岗位稳定和收入水平不断提高。很明显，三方的利益取向有明显的差异。在这种情况下，为了保障各方利益，防止渎职和滥用职权，通过一套体系来平衡各方的关系，制约各自的行为，就是十分必要的。

在“老三会”与“新三会”的关系中，党委会与董事会的关系问题是比较重大也比较难处理的复杂问题。按《公司法》，董事会是公司的决策机构，它在决定重大问题时必须承担相应的法律责任。如董事会选聘的经营者出现违法问题，提名或投票的董事也要承担相应的责任。如果董事会在讨论重大问题之前先报请党委会讨论通过，那么党委能否承担由此产生的相应的法律责任。看来，在股份制企业中，不能再像过去那样，实行党委或厂长的一元化领导，而要尊重并维护《公司法》中赋予的股东大会、董事会的权力。在这种企业中，党委会的地位和职责主要是，在人事管理上，了解、掌握公司各层管理人员的德、才、能情况，需要时可提出各层管理人员人选的建议。除去在国家独资或国家绝对控股的企业这种推荐有决定作用外，在一般公司，这种推荐则无决定作用，还要考虑被推荐人的股东群众基础，这就给党管干部工作提出了更高的要求。在经营决策上，通过了解、分析和科学预测企业经营，提出有关决策建议。在日常工作上，监督与保证党和国家的方针政策在公司企业中落实。这些职责的行使可以依法定程序通过党委负责人直接担任董事会、监事会的工作来实现。

职代会和工会的地位和职责也需进一步明确和强化。在传统体制下，为了保证职工主人翁地位和发挥职工积极性，维护职工民主管理权利，必须建立职代会和工会。在实行股份制后，所有职工作为劳动者，他们与企业股东（不管是国家、法人还是个人股东，不管是一个还是多个股东）的关系在法律上都是雇佣与被雇佣的关系。在这种情况下，职代会和工会的职责将进一步扩展为保护职工的正当权益不受侵犯。按我国法规规定，公司监事会成员中，1/3以上（含1/3），不超过1/2由职工代表担任，由公



司职工推举和罢免。这是保障职工正当权益的组织保证。

据一些试点单位反映，在现代企业制度中职工民主管理主要遇到这样一些问题：①认识上的问题。有的认为国有企业实行股份制后，产权关系发生了变化，经营者的权威在公司中明显突出，企业的主人是股东，没有必要再坚持职代会制度。②在董事会、监事会的人员构成问题上，有的找各种借口不赞成工会主席作为职工代表候选人通过法定程度进入董事会，有的想以规范为名取消有关职工代表进董事会的条款。前者，是将产权关系的变化混淆为所有制关系的变化。现代企业制度是使资产的终极所有权同法人财产权相分离，无论是独资公司、有限责任公司，还是股份有限公司，改变的是国有企业的经营方式和管理形式，没有也不可能改变公有制占主体地位的性质。只要是公有资产占主体的企业，职工就是国家和企业的主人，就必须坚持职代会。实践证明，职代会在职工自我教育和协调企业内部劳动关系中起着重要作用，有广泛的群众基础，为企业和职工所熟悉和接受，也是今后公司制企业形成有效决策机制和相应制衡机制的基本要求。后者，职工代表参加董事会和监事会，是职工主人翁地位和权利的体现，是实现公司决策民主化、科学化，完善企业法人治理结构的客观要求。它有利于参与公司高层次决策，在维护职工合法权益，协调劳资关系上充分发挥作用。一些搞得较好的试点单位，职工代表进入董事会和监事会，直接参与高层次决策。在董事会研究生产经营决策时，及时准确地反映职工的意见和要求，向董事会提出建议；另一方面，通过这种高层次的参与，也提高了工会在企业中的地位，增强了职工的向心力和凝聚力，从而在董事会与职工之间驾起了一座桥梁，成为民主管理的有效形式和联结劳资双方的纽带。因此，应该坚定依靠职工群众的思想；坚持和完善以职代会为基本形式的民主管理制度，并由法律加以保证；并建立健全职工董事和职工监事制度，加大制约和监督的力度。

总之，党委会、职代会和工会在企业中将继续发挥作用，但



具体地位、职责以及发挥作用的形式都发生了变化。应该在以后的工作中，不断探索如何处理好“老三会”与“新三会”的关系，并制定出相应的法规。



第八章 现代企业与银行的关系

为了更全面地了解公司治理结构的内容，为从本国实际出发选择公司治理结构形式，本章专门就银行与企业的关系以及银行在公司治理结构中的作用进行综述。

第一节 企业与银行的依存走势

一、银行是特殊的企业

银行作为经营货币的特殊企业，其特殊性有三。①它不直接创造物质财富，但对物质财富的创造和运动起着不可缺少的媒介作用。②在社会经济生活中，银行同时充当卖者与买者，是卖者和买者的双重代表。当它代表商品出售者收款的时候是卖者的代表，当它代表货币所有者支付货币的时候是买者的代表。这就赋予了银行推动商品交换，维护买卖双方利益的特殊职责功能。由于银行代表了商品经济主体对立面的双方利益，因此银行负有协调经济功能的使命。③货币运动有其内在的规律性和与社会经济发展的对应性，所以银行作为一个企业，从其运行形式来讲具有全国的统一性和规范性，其经营机制又受整个国民经济经营机制状态的制约。

二、企业与银行的基本关系

（一）企业的发展是银行业发展的基础

银行是社会分工的产物，是从企业分离出来，专门从事货币资本经营的企业。因此，从银行诞生的那一天起，就是依赖于企业的存在、发展而存在和发展的。

企业的存在是银行产生的前提。企业从事商品生产和商品交



换，就必然会产生货币的支付行为。当生产力发展到一定阶段的时候，这种支付行为就会越来越频繁，范围领域就会越来越大，而单一企业在从事商品生产和商品交换的同时要进行货币支付，这就造成从时间、成本和区域三方面对商品生产和商品交换的影响。这样，独立完成社会经济行为所引起的货币支付行为的企业——银行就从商品生产和交换的企业中分离出来了。

企业的发展是银行发展的基础。①从企业的规模来看，企业的规模越大，要求银行给予的货币运动支持也就越大，但是银行的发展速度从规模上看要求快于企业规模发展速度，这主要是因为生产规模一定程度的扩大，就会引起企业生产数量大量增加。②从企业的生产发展速度来看，企业的生产发展速度越快，商品交换的发展速度也就越快，货币的运动量和速度也就会随之扩大和增加。因此，从一定意义上来讲，银行的发展依赖于企业的发展，企业的发展推动银行的发展。

（二）银行为企业提供“血液”

尽管企业的发展是银行发展的基础，但是银行的发展反过来对企业的发展具有十分重要的意义，在一定程度上具有决定作用。这主要是因为银行为企业提供所需要的大部分资金。新企业的建设，需要银行贷款，特别是基本建设投资实行拨改贷以后，银行是新企业的孕育者。据统计，银行的固定资产贷款占全民所有制投资总额的比例从1985年的42%上升到1989年的70%，5年间上升了28个百分点，5年的平均比例达到56.3%，即1985年到1989年5年间，全民所有制企业的固定资产投资有56.3%是由银行贷款进行的，银行对企业的发展已经起到了决定性的作用。企业进行生产需要大量的流动资金，这些流动资金来源有两个方面，即企业的自有资金和银行贷款。从我国的情况来看，企业的自有资金占企业定额流动资金的比例逐年下降，相反，银行贷款占定额流动资金总额的比例越来越大。截至1991年6月底，国家专业银行提供给国有工商企业的流动资金贷款占全部流动资金的比重



达 80% 以上，银行对企业的生产也起决定性作用。

三、商业银行的分离及其职能

1978 年以前，我国只有中国人民银行一家银行和一些农村信用合作社。改革后，中国人民银行开始转变为在国务院领导下独立执行货币政策的中央银行。从 1984 年起，中国人民银行专门行使中央银行职能，整个银行体系分为中央银行和商业银行两个层次。

中央银行在整个银行体系中处于领导地位，执行调节货币供应量、稳定币值的功能。中央银行是银行的银行，只对商业银行开展业务活动，通过管理现金发行，调整存款准备金率和对商业银行的贷款利率及开展公开市场业务，来调整整个金融体系的信贷规模和现金流量，达到控制货币供应量，稳定币值的目的。

商业银行就其本身应有性质，应该是作为经营特殊商品即货币资金的金融企业；它必须具有企业性和盈利性。我国在政策性业务分离出来由政策性银行承担之后，原有的工商银行、农业银行、中国银行和建设银行等专业银行，就转化为国有商业银行。

商业银行依法从事金融活动，拥有注册资本金或股本，以盈利为目标，实行自主经营、自担风险、自负盈亏、自我约束的企业经营原则。

从国际上银行的发展看，形成了职能分工型和全能型两种金融体制的模式。职能分工型的特点是：法律限定金融机构必须分门别类各司其职，即有的金融机构专营长期的金融业务，有的金融机构专营短期的金融业务，有的金融机构专营信托投资业务。商业银行的金融活动领域就被限定在主要经营短期工商业、信贷业务方面。全能型的特点是：国家不对金融机构的经营业务作出严格的职能分工限制，商业银行可以综合经营多种金融业务。自本世纪下半叶以来，多数实行职能分工型的国家逐步向全能型发展。

商业银行的基本职能有：

1. 信用中介，即充当贷款人与借款人的信用中介，商业银行



一身二任：即是债务人，又是债权人。

2. 货币转化资本。商业银行以储蓄存款形式集中社会上闲散货币，集中起来再贷给工商企业使用，将货币转化为资本。

3. 支付中介。商业银行通过办理转帐结算和现金收付等技术业务充当工商业之间的“帐房先生或出纳员”，以实现货币收付的准确性，及时性和安全性。

4. 创造派生存款和金融工具。商业银行通过吸收现金和活期存款用之于贷款和投资，必然会创出新的存款货币。同时，以支票一类的金融工具代替部分现金，从而会造出新的流通和支付手段。

四、现代银行的新作用

列宁在《帝国主义是资本主义的最高阶段》中，专门以“银行和银行的新作用”为题，考察了现代银行的发展必然趋势和其功能的变化。马克思曾经讲到“银行造成了社会范围的公共簿记和生产资料分配的形式”，列宁也认为，“生产资料的公共分配”，从形式上看来，这是由现代银行中生长出来的。因此，在我国确立了社会主义市场经济的目标，并开始现代企业制度的建设时，对“现代银行”这一形式就有理由进行充分的借鉴。今天，当我们从吸收和借鉴的角度重读《帝国主义是资本主义的最高阶段》时，就会发现，“现代银行”对于解决公有制为主体的现代企业制度在治理结构上的难题有着重要的意义。

正如列宁深刻揭示的：银行原先的主要业务是在支付中起中介作用。随着银行业的发展及其集中于少数几个机构，银行就由普通的中介人变成万能的垄断者。随着资本的集中和银行周转额的增加，银行的作用根本改变了。银行替几个资本家办理往来账，似乎只是执行着一种纯粹技术性的、纯粹辅助性的业务。而当这种业务的范围扩展到很大的时候，极少数垄断者就控制着整个资本主义社会的工商业业务，就能通过银行的联系，通过往来账及其他金融业务，首先确切地了解各个资本家的业务状况，然后加



以监督，用扩大或减少、便利或阻难信贷的办法来影响他们。最后则完全决定他们的命运，决定他们的收入，夺去他们的资本，或者使他们有可能迅速而大量地增加资本等。

说到银行和工业的密切联系，那么，正是在这一方面，银行的新作用表现得最明显。银行给某个企业主贴现期票，给他开立往来账户等等，这些业务单独地来看，一点也没有减少这个企业主的独立性，银行也没有越出普通的中介人作用的范围。可是，如果这些业务愈来愈频繁、愈来愈加强，如果银行把大量资本“收集”在自己手里，如果办理某个企业的往来帐使银行能够更详细、更充分地知道这位顾客的经济情形，那么，结果就使这位资本家愈来愈完全依赖于银行。

厄伊得尔斯所著的《德国大银行与工业的关系》还对现代银行内部的变化进行了考察：在大银行里，随着银行业务的扩大和业务种类的增多，领导人的分工无疑也就更加细密，其结果是使他们的知识稍微超出所谓单纯的银行业务，使他们更有判断的能力，更熟悉工业的一般问题以及各工业部门的特殊问题，培养他们在银行的工业势力范围内进行活动的能力。除了这些办法以外，银行还竭力挑选熟悉工业的人物、企业家、过去的官吏，特别是在铁路和采矿部门中工作过的官吏，来参加本银行的监事会等。他指出：“我们考察了全部工业联系，结果发现那些为工业工作的金融机构具有万能的性质。”

第二节 企业再生产过程与银行的相互作用和影响

企业的再生产过程分为购买阶段、生产阶段、产品销售阶段。这三个阶段在整个企业的再生产过程中前后接应，循环往复，连续不断，在空间上并存，在时间上继起，各自的作用又具有相对的独立性和不可互代性，但又具有密切相关性。

银行作为企业资金——“血液”的主要提供者，对企业再生产过程的作用和影响是巨大的。反过来，企业再生产过程对银行



也有很大的影响。但是，在不同的阶段，其作用点和作用程度有所不同。

一、银行在企业购买阶段的作用

企业的购买阶段也称生产的准备阶段，是企业生产要素市场（劳动力市场和生产资料市场）购买生产所必须的劳动力和生产资料，为物质资料的生产做好准备。企业进入生产要素市场的首要条件是口袋里要有钱——货币资金，货币资金的主要来源就是银行。因此，企业在生产的一开始，在进入生产要素市场之前就必须与银行打交道。

银行对企业再生产过程中的购买阶段的影响，主要表现在直接和间接两个方面。

1. 直接影响，主要表现在银行向企业购买阶段提供资金的总量和批量方面。从总量来说，总量越大，企业购买生产要素的量也越大，生产的规模也就越大，在劳动生产率不变的情况下，单位产品的成本相应会减少。因此，资金总量主要是对企业生产规模的影响，从而对生产成本产生拉动影响。从批量来看，又分为批量次数和每一次的数量。就批量次数来说，同一时间内次数越多，资金周转速度越快。资金周转速度在一般情况下与资金使用效益特别是资金增值率成正相关。这是因为资金只有在运动中才能增值，如果同量资金周转一次增值量相同，在同一时间内周转次数越多，增值量也就越大。

2. 间接影响，主要表现在银行向企业购买阶段提供的中介服务方面。这里包括信息服务，结算服务以及其他金融业务服务。从信息服务来看，其作用越来越重要，因为随着市场经济的发展，市场体系不断完善，企业各种生产要素的配置越来越市场化。这样，银行信息就能提供双向服务：一是为企业寻找自己所需要的生产要素服务；二是为生产要素寻找最理想的企业服务。前者是为企业提供资源配置的信息服务，后者是为企业提供资源约束的信息服务。只有二者的有机统一，才能实现企业生产要素的配置优化



和企业购买阶段在真正意义上的完成。结算服务将贯穿整个企业再生产的始终，而其他金融业务服务包括为企业在不同时期或不同场合，选择不同的金融工具或金融渠道为企业的生存和发展服务。

二、企业生产阶段对银行的影响

企业生产阶段是劳动力与生产资料直接结合的过程，是物质形态改变的过程，是商品的形成过程。这一阶段关系商品的使用价值是否符合消费者（包括生产消费）的需要，即决定商品的价值是否被消费者所承认的问题。从 $G-W-W'-G'$ 整个过程来看，企业生产阶段是 $G-W$ 和 $W-G'$ ，即购买阶段和商品价值实现阶段的中间阶段，起着承上启下的作用。以 $G-W$ 阶段来看，如果生产阶段顺利进行，劳动和生产资料实现了最优化的结合，从而实现了从购买阶段的 W 到生产结束阶段或商品价值实现阶段的 W' 的转变，那么银行在购买阶段投入的 G 就顺利地以 W 的形态通过了企业的生产阶段。从企业帐务上看，就是半成品资金适量、报废资金为零，产品一等品率超过规定标准，各种物质消耗都控制在规定的范围之内。目前，我国工业生产的物质消耗在地区之间相差很大，浪费现象非常严重。据统计，1990年，海南每亿元工业总产值只消耗 1.29 万吨标准煤，仅为全国平均水平的 44%，宁夏达到了 7.22 万吨标准煤，是全国平均水平的 2.5 倍，是海南的 5.6 倍。按 1990 年工业总产值测算，如果全国亿元工业总产值能源消耗量达到海南的水平，那么每年可节约 39236 万吨标准煤，相当于 1990 年全国生产煤 7.7 亿吨（标准煤）的 52%。如果每吨煤按 1000 元资金投入计算，银行可少投入 4000 亿元资金。可见，我国工业企业生产过程的消耗有很大的潜力可挖，这对节约银行资金的投入具有重要意义。

三、银行在企业销售阶段的作用

银行的结算和信用工具在企业销售阶段具有十分重要的作用，同时企业的销售对资金回流也非常重要，在某种程度上来说，



甚至起决定性作用。

银行结算对企业销售的影响主要表现在时间和方法上。

从时间上来说，因为企业的销售从本质上是在销售货款到帐以后，才算最终完成，所以银行的结算时间越短，企业的销售货款回笼也就越快，资金的周转速度也就越快，相应地，企业的生产周期就会缩短，资金的增值率就会提高，这对整个社会资金的顺利循环非常重要。

当前，银行结算对企业销售阶段的影响主要表现在交易双方不在同一个专业银行开户，结算要通过人民银行清算。通过人民银行清算有两种方法：①先纵后横，即先通过交易双方所在地同一专业银行进行结算，再经过人民银行和专业银行进行清算。②先横后纵，即先通过交易双方所在地人民银行进行清算，再经过专业银行进行清算。如果甲乙双方不在同一个地区，分别在工商银行和农业银行开户，甲向乙付款，通过银行结算的过程如下：

甲单位→甲地工商银行→乙地工商银行→乙地人民银行→乙地农业银行→乙单位帐户

甲单位→甲地工商银行→甲地人民银行→乙地人民银行→乙地农业银行→乙单位帐户

由此可见，不管是采取先纵后横，还是先横后纵的方法，资金从甲单位帐户到乙单位帐户都要经过四家银行。更为严重的是，各专业银行之间为了占用对方的资金，往往压票压汇，使结算渠道阻塞，这就严重影响了企业销售收入的实现。企业“三角债”，与银行结算渠道不畅有很大的关系。

从结算方式上来说，银行结算对企业的销售也有很重要的意义。特别是生产那些常年性生产、季节性销售的商品的企业，承兑汇票的结算方式对其作用很大。例如，生产电热毯的企业，在夏天生产的电热毯，商业部门如果用现款进行收购就会占压资金，商业部门是不会干的。生产企业如果不把产品销售出去，企业资金就周转不了，企业仓库也不可能放下半年以上的产品。银行承



兑汇票就能解决这些问题。商业部门的开户银行在得到商业部门的申请后，经审查预测商业部门在一定时期内可以销售完该项商品，货币可以回笼，或到一定时期，商业部门帐户有一定存款足要支付要购进的商品货款，商业部门的开户银行就向销售商品的企业开出一定期限的银行承兑汇票。到期后，商业部门的开户银行保证向销售商品的企业支付货款，销售商品的企业就可以凭银行承兑汇票到开户银行贴现，取得资金继续进行生产。

四、银行与企业再生产过程的顺利循环

图 8—1 是银行与企业再生产过程相互关系的图示。

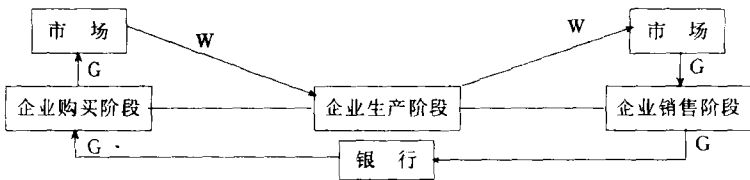


图 8—1

从图 8—1 可以看出，企业再生产过程可以用字母 $G \rightarrow W \rightarrow W \rightarrow G$ 表示。其中 $G \rightarrow W$ 为企业购买阶段； $W \rightarrow W$ 为企业生产阶段； $W \rightarrow G$ 为企业销售阶段。 $G \rightarrow W \rightarrow W \rightarrow G$ 也表示企业生产的一个生产循环周期。要使这个生产循环继续进行，即企业再生产过程不间断地进行，就需要使企业的生产循环周期首尾相连。企业生产循环周期的首尾都表现为一种货币资本形态的存在，而银行是货币资本的起始点和归宿地。从银行是货币资本的起始点来看，主要表现为银行对企业再生产过程的推动作用。因为企业如果没有银行为其提供货币资本服务，其再生产过程就不能开始，即使企业的再生产过程开始了，如果银行不源源不断地向企业再生产过程注入货币资本，企业的再生产过程也只能表现为一个阶段的存在，不能形成连续的过程，即三个阶段不能在空间上并存且在时间上继起。因此，银行对企业再生产过程来讲既是起点，又是源头泵站，向企业提供“血液”，又产生一定的“血压”。从银行是



货币资本的归宿地来看，主要表现为企业的再生产顺利循环是银行货币资本来源的保证。因为银行货币资本的最初来源是企业资本，来自企业。企业的再生产过程不能顺利实现，或者说不能顺利循环，银行就得不到货币资本的补给，银行的货币资本就要枯竭。这就是银行始终要把发展企业生产，支持社会经济的发展作为首要任务的原因。

第三节 企业内部人控制与银行的作用

一、企业内部人控制

在设计现代企业制度的公司治理结构时，必须充分重视某种治理结构所需的特定条件和现实生活中的具体情况。如在典型的股东主权模式中，经理层的怠懈、无能等问题是由外部股东来校正的，而外部股东的作用，又要通过具有评定公司价值和转移公司控制权的功能的资本市场，同时，还要有竞争性的经理市场和劳动市场的制度性安排。在这些条件都不具备时，法人治理结构的功能就很难实现。在社会主义计划经济向市场经济转轨过程中，一种所谓“内部人控制”的现象已经引起人们的注意。

（一）什么是内部人控制

根据青木昌彦的定义，内部人控制，是指经理人员事实上或依法掌握了控制权，他们的利益在公司战略决策中得到了充分的体现，经理人员常常是通过与工人的共谋（collusion）而这样做的。

国家经贸委副主任陈清泰同志在为《转轨经济中的公司治理结构》写的前言中，深刻地描述了中国在经济体制转轨过程中出现的内部人控制现象。现摘录如下：

“在较长一段时间，为促进政企职责分开，使企业走向市场，改革的重要内容就是向企业下放权力，减少外部对企业的干预。这时，作为行使社会管理职能的政府要取消对国有企业生产经营的干预，和作为所有者代表的政府将企业经营的重大权力交给经营者，这两个过程几乎是同时进行的。在国家所有者（代表）还没



有进入企业并在企业内行使所有者职能的情况下，对企业实行‘自主经营，自负盈亏，自我积累，自我发展’的政策，推动厂长（经理）负责制。这实际上是将所有者的（部分或全部）决策权、收益权在缺乏制约的情况下，交给了厂长（经理）。在政府手中最终的控制手段就是经理人员的去留，而这一点又受到两方面的强烈制约：一是企业财务和经营状况不透明，政府缺乏对企业的评价能力；二是中国干部管理制度上的‘能上不能下’。另一方面国有企业职工难于流动，形成对企业的过份依赖。几乎每个职工的身家性命全系于所就业的企业之中，相应的企业对职工承担着几乎是生老病死的全部责任。这种‘以厂为家’，加之企业间相互攀比，往往造成追求工资福利最大化的强大压力。企业经营效益好时，理所当然地要增加职工收入，而亏损时，企业也必须保证职工的生活待遇不降低。这就形成了刚性的能进不能出，工资能增不能减，职务能升不能降的就业机制。

“在极少数企业，一些经理人员私欲膨胀，利用政府赋予的权力，以合法和非法的方式转移资产，吃光分光，侵吞、蚕食国有资产，令人触目惊心。

“总之，在新旧体制转轨过程中，在一部分企业里确实存在着内部人控制的现象。国家做为所有者的意志和利益被架空，一些企业的国有资产被蚕食，有的被转移。如何对内部人加以控制是保护国有资产，实现改革目标的重大现实问题。”

（二）内部人控制的危害

经验表明，内部人控制是一种没有外部人干预的治理结构，一般有害于企业的健康运转。由于内部人代表的是他们自身的利益而非所有者的利益，因而在企业决策中常常是倾向于经理人员的偏好，而不是所有者的偏好。正如钱颖一所分析：“内部人控制通常意味着：①经理人员拒绝对企业整顿。②绩效很差的经理不会被替代，除非付出大量成本（正因为经理人员素质很差，他们不可能找到好经理来替代之）。③新资本不可能以低成本筹集起来。”



内部人控制所导致的是无效率现象,主要表现在三个方面:①逆向选择。对有风险的创业性项目退避三舍,而热衷于营造自己的独立王国,把资本耗费于非生产性项目。②道德风险。在有团队生产的场合,工人们会偷懒,搭别人的便车。③蚕食企业利益,在还款付息之前,为自己提供超出竞争标准的报酬。

二、银行在企业治理结构中的作用

对内部人控制严重趋势的认识,驱使经济学家寻找一种特别的对企业的_{外部}监控机制,这种机制即使是在外部人并不拥有决定性的股份,而经理和工人又不会自愿放弃其既得的利益和权力的情况下,依然可以有效地发生作用。青木昌彦和金滢基提出,要推行这种机制,银行就是一个明显的可以考虑的机构。可以认为强有力的银行机构能对内部人控制进行有效的控制。

外部当事人在监控内部人员时(以投资为例),可以把监控过程分为三个阶段:事前监控,即对可能的_{新项目}和_{新客户}进行评价,以对付逆向选择问题;事中监控,发现道德风险问题,这些问题产生于外部投资者和内部人之间利益的差异以及内部人相互之间的搭便车行为;事后监控,核实企业的真实财务状况,保障债务偿还和股息支付并对未能做到这一条的管理层进行惩罚。

青木昌彦提出,一家银行可以通过三个阶段为一体的监控来解决内部控制问题,而其他投资者则可以分散风险。他提出的方案的主要内容是:

1. 假设一家有生存能力的内部人控制企业需要外部长期投资资金时,一家与之有长期关系的银行与其他银行组织一个贷款辛迪加。牵头的银行(LB)可以在自己的帐户上拥有这家企业一定比率(如5%以下)的少数股份。假定牵头银行执行商业银行职能,经营这家企业的主要支付帐户和存款帐户,这两点使这家银行具有信息优势来做牵头银行。

2. 假设在辛迪加贷款中牵头银行的份额被限定为只能是少数,例如20%,而牵头银行必须担保其他成员银行的债权得到偿



还。当借款企业无力履行偿债义务时，牵头银行有义务买下辛迪加成员银行不能收回的债权。然后，牵头银行将这些债权全部注销，将之转换为新的股权。

3. 牵头银行或者把新的股权拍卖给重组机构，或者在一个规定的时期（如三年）中持有这些股权。在后一种场合，牵头银行可以更换企业的管理人员、裁减工人、清算一些资产等，以重组企业。若内部人员拒绝合作，牵头银行可以启动清算程序相威胁。

4. 在上述规定时期内的重组完成之后，牵头银行可将其正常比率（如5%）之外持有的股份出卖，获取可能由重组而产生的资本增值。

5. 无论在哪种情形下，重组后的企业都会转化为外部控制的企业，内部控制者因无力还债也受到了惩罚，这表现为他们股份价值的丧失及可能丧失继续就业的好处。

6. 若无望从重组中获得资本增值，则牵头银行可以决定对企业进行清算，在此情况下，不能偿还的债务将完全由牵头银行承担。

这一方案的主要优点有：

1. 牵头银行会积极地做好两件事：执行事前监控以对付借款企业的逆向选择问题；执行事中监控以控制其道德风险。

2. 组织辛迪加这一要求使合格银行不致陷入与借款企业一对一的关系之中，这可以减弱银行屈从于其客户企业利益的危险，使得他们在事前监控中的判断更具独立性。

3. 当内部人控制的企业偿债困难时，债权与股权的互换会自动地触发控制权的转移。内部人控制得以保持的唯一条件是企业的财务生存能力。

4. 公司治理结构实行相机治理（contingent），可以对内部控制者产生积极的刺激效应。只要内部人控制的企业在财务上是健康的，有能力偿还其债务，则内部控制者就仍是剩余索取者。牵头银行的介入可以防止搭便车的道德风险和清算中损失大量资



产价值，因为，牵头银行可以对失败的但仍有生命力的企业进行重组，而当破产后的企业状况不可救药时再施行严惩。

5. 如果相机治理设计得有效率，内部控制者会有动力积累内部的金融资源，以便独立于可能的外来干预。企业相对地不依赖于外部贷款反过来又会强化内部控制者努力的动因，因为，努力带来的成果属于他们这些剩余索取者。

三、德国和日本银行导向的监控体制

日本和德国的银行家们与其工业客户保持着密切而积极的联系，并大量参与公司治理结构中的一些事务。这种参与对公司绩效具有积极的影响，对我国企业法人治理结构的设计有重要的参考价值。^①

（一）日本的主银行关系

主银行关系，是指公司与一两家银行保持着密切而长期的联系，这一两家银行拥有常常是互惠的该公司股本所有权，并提供债务资本。在日本，该公司是最大的贷款者，也是主要股东的情况在公司中占有多数。主银行经常要求公司公开详细的公司战略和投资计划。主银行还是公司的审计员和董事的供应者（见表 8—1）。

表 8—1 日本上市公司董事会中的银行代表（1989 年）

	人 数	其中来自银行的人数	百分比
全部董事	36211	1912	5.3
主席	916	58	6.3
副主席	68	7	10.2
总裁	1982	125	6.3
执行副总裁	1284	106	8.3
其他	31961	1616	5.1

资料来源：Kigyo keiretsu soran，1989，Toyo Keizai Sinposha。

^① 这一部分内容参考了 W·C·凯斯特的研究成果，参见《企业改革：模式选择与配套设计》，中国经济出版社 1994 年版。



日本商业银行对退休的高级经理人员通行的安排不是被放到自己公司的董事会，而是放到合作公司去做董事或高级经理人员。日本公司的董事会通常有 21 名董事，其中至少有一名是公司主银行的前任主管。

日本的主银行在重组公司、解决纠纷等方面常常具有领导性的作用。如东海（Tokai）银行插手解决了其客户公司之一小熊（Okuma）机械工场的劳工与高层经理人员之间关于能否任命公司创始人的儿子为公司新总裁的激烈争论。最后，这家银行的一位执行副总裁替代创始人的儿子就任公司总裁。

主银行对客户公司的参与突出表现为解决财务困境。公司的救护措施可以是温和的，如帮助有麻烦的公司找到新企业；也可以是激烈的，如注入新资本，进行资产重组、更换高层经理人员。三菱银行就采用了所有这些措施来拯救它的一家客户公司和三菱集团的一个成员。这家银行向赤井（Akai）提供的贷款增加了四倍，帮助安排新的股本投资，建立了一家风险企业，以购买和经营 Akai 的部分业务，还设立了三个新的高层经理人员的位置，由银行官员担任。在进行这些安排时，赤井的 11 家日本贷款者没有一家撤回贷款，反映出对三菱银行的信心。

（二）德国的主持银行

主持银行，是指一家大型工业公司的持股银行。这种银行类似于日本的主银行，有很长期的银行营业史。德意志银行就是戴姆勒——本茨公司的主持银行。梅费德斯（Mercedes）和本茨汽车公司在其创建人逝世后陷入了财务困境，德意志银行推动两家公司合并，从此一直就是这家公司的主持银行，并拥有该公司的大量股票，公司的监事会主席传统上也是来自于这家银行。德国银行是排在非金融公司、家庭和保险公司之后第四位股东所有者阶层。

除直接的股票所有权外，德国银行还是其他股东阶层所持股票的保管人。在 1988 年末，在德国银行中储存的股票约为国内股



票市场的 40%，加上银行自己的股票，银行直接间接管理的股票就占德国上市公司股票的 50%左右。由于银行能够代表储户用其在银行储存的股票投票，即行使著名的投票代理权，银行股票保管人的作用对于德国的公司治理结构就相当重要，银行实际上具有很大的有效的投票权力。

德国公司治理结构制度中的监事会是重要的机构，银行和其他大股东主要是通过监事会对公司施加影响，监事会通常由 9—22 名监事组成。法律规定：其中半数由工人代表选举（必须至少有一人是公司经理人员）；另一半由股东选举，而且成员不是公司的专职雇员。监事会主席必须是股东代表。实际上，股东选举的半数成员相当于美国的“外部董事”，德国公司的“外部董事”多来自于与公司有重大利害关系的银行、保险公司等。德国的监事会成员不仅在法律上而且在事实上都是其他在企业有重大利害关系的经济主体的利益代表和监督者。在银行主管人员作为监事时表现的尤为突出。银行向有关公司贷款时，直接就代表了贷款人的利益和股东的利益，而且借助于大量贷款业务，还可以反映社会多方面的利益。从总体而言，德国的监事会联系代表着金融和非金融部门主要利益的一种结合。用有些学者的话说：“银行更像一个联结各个经济部门和其他一些不太重要的利益的整合器。”

W·C·凯斯特在总结他对两国银行的研究成果时指出：

“总而言之，德国和日本的金融机构、特别是银行，不仅仅是资本的有效提供者，它们在工业顾客中的股东所有权也不仅仅是一种证券投资。通过作为主银行或主持银行的联系，它们在本国工业企业的治理结构中起着至关重要的、多方面的作用。它们与借款人的密切的、常常是独一无二的联系使它们有更大的机会得到内部信息，也使它们在其他贷款人的心目中成为主要工业客户的‘委托监督人’。它们有效地作为一个信息中心搜集顾客公司的信息，它们对顾客公司几乎所有方面的反应也给其他在公司中具



有重大利害关系的经济主体提供了重要信号。作为重要的股东所有者，它们在监事会中直接地或实际上拥有自己的代表，并藉此在所投资的公司治理中具有积极的发言权。

“不仅如此，在客户公司陷入财务危机或战略转变发生困难时，它们还能够、并且愿意以经理人员的自主权，行使更直接的临时控制。实际上，在有选择地干预其偏爱的借款者的经营时，持股的日本主银行和德国主持银行也有助于将资产、债权及高层经理人员的重组活动内化，从而减少使用英美经济中所频繁依赖的办法，如破产以及通过市场变动所有权来从外部强行改变公司控制。

“在后一方面，在维持工业公司间的宝贵的长期合约交换关系中，德国和日本的银行具有虽然间接但却至关重要的作用。通过把公司的良好的投资计划与短期经营危机区分开来，通过合法地保护经理人员免受一两个股东改善近期绩效的压力，也通过足够迅速地在事情变得不可收拾或转变成本极高之前扭转公司绩效的下降，德国和日本的持股银行就能有助于保证工业企业的独立和持久存在。由于这种情况是通过一些发生纵向交易联系的公司网络及依靠一个共同的主银行或主持银行（也就是一个产业集团）达到的，所以，也就维持住了长期商业联系的完整性。”

第四节 重塑新型银企关系

现代企业与银行的关系（简称银企关系），主要是指企业与社会经济活动中的联系以及这种联系对经济发展的作用。在建立社会主义市场经济体制中，要在企业与银行之间建立起市场调节比重不断扩大的新型经济关系，必须进行企业制度、银行体制以及一系列配套关系的改革。

一、重塑银企关系是历史的要求

重塑新型银企关系，是社会主义市场经济的必然要求。建立社会主义市场经济，改革企业和金融体制，不论企业还是银行，都



必须“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”，靠政府计划、行政手段来维持银企关系已行不通了，市场已成为两者关系的基础，市场化的原则已成为银行同企业建立、发展关系的准则和依据。在市场经济中，资金已作为商品，在银企间进行公开交易，供求双方在市场上选择买卖对象。这种交易关系表面上看是银企间形成符合市场经济内在要求的平等客户关系，其实质在于双方通过双向选择，形成对自己有利的交易条件，以求自主意识和利润动机得到最大限度的满足。银企双方经济活动都是以市场为导向，以效益为目的，这与计划经济是完全不同的。

重塑新型银企关系是银行商业化发展的要求。国有商业银行与国有大中型企业在中国现阶段居于重要地位，重塑新型银企关系，不仅是建立现代企业制度的要求，也是银行商业化发展的要求。国有企业是中国国民经济的主导力量，在市场经济条件下，企业是银行的最大债务人，银行特别是国有商业银行是企业的最大债权人，国有商业银行的经营效益和发展与国有企业的经营效益和发展是息息相关的。在当前向社会主义市场经济转轨时期，由于历史的、社会的多种原因，许多国有企业，特别是国有老、大、重型企业，由于承担了巨额社会经济发展成本，发展遇到的最大问题就是负债累累，有的亏损严重。企业的负债过多又导致了银行不良资产不断增加，直接影响了银行的经营效益和发展。银行的不良债权与企业的不良债务相互影响、相互作用，症结难解，困难重重，成为当前乃至今后影响国民经济发展的十分突出的重大难题。银行要与国际金融接轨，建立现代化、国际化的国有商业银行，就必须重塑新型银企关系，化解这些不良资产，使银企双方处在一个良性的健康的协调发展关系之中。

二、企业制度改革对银行的冲击

企业转换经营机制，建立现代企业制度，从根本上深化了企业改革。由于这些改革与国有商业银行有着密切联系，必然对银行改革起到正反两方面的影响，一方面为银行发展提供了机遇；另



一方面又对银行形成冲击，造成压力。

从冲击的形式看，可分为规则性冲击和不规则性冲击，规则性冲击主要来自于政策性冲击，不规则冲击主要来自于自发性冲击。

（一）政策性冲击

1. 产权重组的冲击。企业改制，要求重组产权关系，产权流动。在产权流动中，企业将形成新的生产能力，流动资金需求扩大。在银行难以满足企业资金需求下，企业将冲破银行的种种限制，采取不规范的筹资手段，截流银行资金来源，资金来源失去正常流量。同时，还将撞击中国不发达的金融市场，在银行不能满足企业资金需求下，企业筹资势必转向狭窄的金融市场，使金融市场出现难以应付的局面。

2. 政策不协调冲击。企业的改革政策就目前来看比较宽松，要求一切职能部门为企业改革开“绿灯”，如要求政府转变职能，要求银行转变职能，扩大服务领域。再如实行新的财务制度和会计制度以后，国有企业的资产负债管理、积累分配及资金配置，完全成为企业独立的经营行为，失去了外部约束条件，而过去实行专用基金制度，对固定资金、流动资金、专项资金的管理“桥归桥、路归路”，还是有一套管理和制约办法的。尽管这些办法并不完善，工作中也存在一些问题，但企业外部毕竟要经受监督、约束。新财务会计“两则”是市场经济的必然产物，是与国际惯例接轨的必然要求，但这应是建立在严格、自觉、完善的投资约束、自我约束的基础之上的，而目前情况是与这一要求还有一定距离。这种办法和基础的脱节，使企业混用流动资金、扩大固定资产投资，企业流动比率和速动比率进一步下降。

3. 利润率冲击。目前，银行的存贷款利率呈倒挂态势。银行利率倒挂意味着银行向企业让渡利润。1993年国家两次调整利率，存款利率增幅大于贷款利率调幅，存贷利差缩小。其中最主要的一档利率一年期存贷款利率均为10.98%，而贷款利息收入



还要缴纳 5% 的营业税和 1% 的附加。其他各项营业费用还要开支，这就形成了新的政策性亏损。此外，对储蓄的保值补贴，也相应地减少了银行利润，即造成银行从另一方面向企业让渡利润。这种冲击造成银行利益流失。

4. 法规冲击。建立现代企业制度，势必造成企业优胜劣汰，一些企业也将因资不抵债而沦落到破产的境地。而银行作为企业最大的债权人理应参与企业破产清算，但在现行的破产法中，把银行与其他债务清偿并列在一起，削弱了银行债权的保障力度，且为一审终审判决，不能上诉。因此，这种法律冲击对银行贷款的安全构成威胁。

5. 银行信用基础受到冲击。企业借转制之名，行逃废债务之实，使银行信贷资金的原则丧失殆尽。

(1) 信用关系混乱。转制企业多头开户，与多家银行发生借贷关系，财税部门和非金融机构对企业的无序融资，不利于金融秩序的稳定。

(2) 银企关系恶化，企业信用观念淡薄。客观地说，银企关系恶化，从计划经济体制向商品经济体制和市场经济体制转变开始后，企业和银行双方强调各自利益时，矛盾就显现了，企业转制则激化了银企矛盾。①企业信用观念淡薄，借款不还，银行不敢再向企业贷款。②企业资金体外循环，减少了银行的企业存款。有的企业为了达到不还贷款和利息的目的，销贷款不进银行帐，用现金直接结算。

(二) 自发性冲击

1. 银行债权受到冲击。企业在转制过程中，采用诸多形式逃避债务，加大了信贷资产的风险性，主要表现为：

(1) 改名换姓，新官不理旧帐——逃债。主要是资不抵债企业，借建立现代企业制度为名，更换法人名称，在承接原企业全部资产的同时，用“新老划断”方式来摆脱银行债务。

(2) “转制”裂变，金蝉脱壳——甩债。一些小、微、亏企业，



通过裂变方式，瓜分资产，把银行贷款债务仍挂在名存实亡的原总厂（总公司）头上，致使银行贷款架空。

(3) 租、包、卖，蚕食资产——废债。在租赁、承包、拍卖中，“标的”过低或廉价转让，资产被蚕食，银行贷款成为废债。

(4) 关停破产，假死真生——赖帐。主要是濒临倒闭的企业，地方政府借实施企业破产试点之机，扩大范围，不顾银行正当权益，大刮“破产风”，原贷款被挂帐停息，瓜分贷款后重组，贷款债务搁在一边等待核销。

以上冲击，对银行实行的资产风险管理构成威胁，使银行贷款无声无息地流失。

2. 地方利益的冲击。企业在改革中，受地方利益的驱动，产生了一些政策性行为：在企业破产时，地方政府从本地方利益出发，采取一定的行政干预手段，帮助企业摆脱困境，导致银行贷款蒙受损失。一般表现为：有意低估破产企业的资产，使银行在企业破产后得到的债权比例相对缩小。还有的地方在企业破产之前有目的地抽走原来地方投入的资金。这种地方保护主义严重地冲击了银行的利益。

3. 不良资产的冲击。由于历史和现实的种种原因，目前中国银行不良资产比重过高，大量贷款无法收回。而中国国有企业的负债率普遍过高，1994年全国清产核资结果表明，国有企业帐面的资产负债率平均在75%以上，如果再考虑已查明的资产损失和亏损挂帐，则实际的资产负债率高达83%以上。这不仅限制了企业的生存和发展，也成为制约和束缚其最大的债权人——国家专业银行转制的主要障碍，严重地影响了金融体制改革的顺利实施。因此，这一冲击使银行的支撑力度变得相当脆弱。

4. 银行信贷管理受到冲击。

(1) 企业转制后，国有民营企业贷款由对“公”转为对“私”，兼并、解散的企业不履行原合同的担保责任，致使银行原有的信贷管理体制束手无策。同时，企业产权流动和重组，使银



行债权与企业资产抵押品与物资保证之间的关系变得模糊，甚至出现一物多头抵押现象，使担保、抵押失去意义。此外，随着市场的发育，私营企业发展迅猛，当私营企业宣布破产时，银行巨大债务虽然实行了担保抵押，但很难按法律程序处理抵押品以收回贷款。

(2) 企业转制后，一定程度上割断了对政府的依赖，出现了暂时的迷茫，无计可施，只好“穿新鞋走老路”。企业管理者从旧体制脱胎而出，素质普遍低，“长官”意识仍然存在，决策缺乏科学性，盲目、重复、无效投资，进而形成新的呆帐和不良贷款，导致信贷资产继续被蚕食和侵蚀。

需要指出的是，由于银行的资金根据政府指令性计划分配给企业（国有大中型企业），或是作为财政资金来挽救亏损企业和维持企业生存。同时，银行对开户企业实行现金管理和工资基金监管，所以企业产生对银行的高度依赖。截止1991年6月底，国家专业银行提供给国有工商企业的流动资金贷款占全部流动资金的比重达80%以上，企业没有自立于市场的独立主体地位和自我发展能力，处于“受制于银行”的境地，受到金融宏观调控的巨大影响。由此而造成银企双方没有各自独立的主体地位和经济利益，表现为“被哺育”与“哺育”的关系，也就不足为奇了。

三、建立新型的银企关系

国有企业与国有商业银行的性质和地位，决定了它们在社会主义市场经济下新型的银企关系，概括地说就是：相互依存、相互制约、平等合作、互利互惠，主要表现在以下几个方面。

1. 兴衰相联的依存关系。在社会主义市场经济条件下，企业与银行是平等的经济实体，通过资金纽带使二者唇齿相关、相互依存。

一方面，企业离不开银行，在现代经济活动中，企业的生存、发展要依靠银行的信用中介作用。例如，在当前及今后一个时期，企业资金普遍“吃紧”，成为企业发展的“瓶颈”。由于资金短缺



的限制、资金市场的不发达，企业筹资渠道有限，主要靠间接融资，企业的资金来源主要靠银行，没有银行的信贷支持，企业的生产经营活动就难以为继。

另一方面，银行也离不开企业，不论是资产业务、负债业务还是中间业务的开展都必须与企业联系在一起。例如，银行的信贷资金只有通过企业的生产经营活动，才能使银行的信贷资金与企业的生产资金有机结合，才能实现增值，发挥效益。离开了企业，银行就失去了存在的条件和存在的必要。随着市场经济体制的建立，银企间的这种唇齿相依的关系会更加明显。在国外，例如德国和日本等国，企业和银行间密不可分的关系也是十分明显的。

2. 休戚与共的制约关系。在市场经济条件下，银企之间又是相互制约的。企业是生产和扩大再生产商品的经济实体，银行是经营特殊商品——货币的企业。企业的生产经营活动离不开资金，是以资金运动来实现的，资金运动贯穿于整个企业生产经营的过程；银行经营的资金不论其来源与运用主要对象都是企业，将借贷资金转化为生产流通企业的生产经营资金，并在资金运动中实现正常周转和增值。因此，从借贷关系来看，银企之间相互制约。从信贷业务来看，银行要壮大自己的实力，要更多地吸收存款，为使自己负债结构合理和稳定，必须得到一定数量的企业在银行长期开户；企业的扩大再生产和规模经营，需要更多的生产资金，所需不足资金的投入，必须依靠银行的支持。再从信贷特征来看，银企彼此有借有还，借贷有偿。银行为了保证贷款安全，要求借款企业必须在银行开立结算户，便于掌握企业资金运行情况；企业为了取得银行的信任，获得贷款，要将自己的收入存入贷款银行，便于偿还贷款本息，并降低运营成本。

3. 共同发展的平等合作关系。社会主义市场经济条件下，企业和银行都是经济实体，是平等合作的伙伴，这种平等合作关系在共同发展中建立，在共同发展中巩固；反之，双方只有在平等



合作中，才会不断地共同发展。尽管二者生产的商品形态和经营的方式不同，但不存在领导与被领导、管理与被管理、支配与被支配的隶属关系，更不是以牺牲、损害对方利益或争夺有限利益目标的竞争关系。尽管这种平等合作关系在目前向社会主义市场经济转轨时期尚未充分体现，但随着社会主义市场经济的发展和建立，会越来越充分地表现出来。

4. 利益共享的互利互惠关系。企业和银行在市场经济条件下，各自作为民事主体和法人的利益主体，以追求自身效益为唯一经营目标，但二者是利益紧密相联的互利互惠关系。银行利润是社会平均利润的一部分。银行通过发放贷款、收取利息而获得企业利润中属于自己的份额。银行作为货币资金的经营者，以雄厚资金支持企业发展生产，企业生产发展了，效益提高了，不但使银行实现效益成为可能，而且也为银行提供了稳固的信贷资金来源。企业与银行利益关系在市场经济条件下表现为开放型的利益关系：企业向银行借款用于生产经营，银行将信贷资金投向企业取得再分配利益，二者形成借贷契约。共享利益的大小与企业对商品的生产经营和银行对货币的生产经营状况紧密相关。为此，银行和企业都十分关注对方的生产经营状况。企业关心借款银行的实力与金融服务；银行则严格贷前审查、评估以及帮助企业提高对贷款资金的使用和效率，提供良好的金融服务，使资金尽可能地实现增值。

在社会主义市场经济条件下，企业是银行的主要服务对象和获得社会平均利润的主要来源，银行则是企业发展壮大的重要动力资源。要认真实现银企之间的相互依存、相互制约、平等合作、互利互惠的新型鱼水关系，银企双方应遵循以下三条基本原则。

(1) 诚实信用原则。银行和企业是靠信贷纽带联系在一起的经济伙伴，“有借有还、借贷有偿、诚实信用”是维系和发展二者关系的一条原则，这一原则如被打破，二者的正常关系就难以存在。在当前这一原则坚持得还不够，在一定程度上影响了银企正



常关系。例如，许多企业还贷意识十分薄弱，有的利用企业改制等各种机会悬空银行贷款，有的改制企业出现逃债、废债现象，有的还认为“逃债出效益”。殊不知目前企业债务悬空加重了国有商业银行不良资产的增加，反过来又加重了国民经济发展和企业资金短缺的困难，形成恶性循环。

(2) 依法经营原则。市场经济条件下，经济活动必须依法经营才会形成良好的经济秩序。因此，依法经营是维持企业和银行良好关系的基本原则和准则。1995年，中国相继颁布了《中华人民共和国商业银行法》等“四法一决定”金融法规，相继作出了有关企业生产经营的法律条文，企业和银行在相互的经济活动中要自觉地按照这些法律法规规范自己的行为，要摒弃单纯的谋利动机和以邻为壑、损人利己的行为，才会减少彼此间的纠纷和不协调，正确处理银企间的正当合理的利益。近年来，随着向市场经济转轨，银行与企业间的经济案件明显增多，也成为影响银企关系的重要因素。这些经济案件大都是因法规意识不强，或直接违反法规而造成的。为此，强化法律意识，规范法规行为是建立良好银企关系的重要原则。

(3) 平等协商原则。在市场经济条件下，企业和银行都具有自主经营权，都有各自的经营目标和利益，自主经营、自负盈亏、自担风险、自我发展是共同的经营原则。银行和企业的借贷关系是在市场竞争中双方确定的，银行和企业的平等交易关系是双向选择的。在银行与企业的许多交往行为中，避免不了会产生分歧、矛盾，甚至纠纷，解决这些问题有些应依法办事，但大量的是在法律行为之外，这就要靠民主、平等协商的方式。要提倡相互尊重和社会主义协作精神，要坚决反对唯利是图、见利忘义的做法，这是社会主义市场经济条件下正确处理银企关系的一条重要原则。

四、新型银企关系的涵义及改革对策

由以上分析中，可得出社会主义市场经济下新型银企关系的



涵义：它是一种平等独立的关系，两者均为自主经营、自负盈亏的法人主体，在市场经济中，有着各自的分工和自身利益，互惠互利，互相依存；它是一种等价交换、公平竞争的关系。银行可以选择企业，企业可以选择银行，两者以资金为媒介，按市场规律等价交换（利率调节等），并严守商业信用，展开公平竞争，追求自身效益最大化；它是随着社会化大生产的发展，企业和银行的双向选择由紧密的信贷联系走向产融结合，这是因为商业银行的证券投资将银企之间的股权结合在一起，就使银企之间的联系深入到资产制度的层次。

重新构建社会主义市场经济下的新型银企关系，必须进行一系列改革。

（一）改革产权制度

通过明确银企独立法人单位为明晰的产权关系，变单一的产权结构为多元的产权结构，将凝固化的产权向市场化流转，使出资者的责任由无限改为有限，对界限不清的产权进行产权量化，使企业和银行成为法人实体。

改革企业产权制度，建立现代企业制度，股份制是最好的实现形式。它可以使政企分开、产权量化，重构企业组织形式，转换企业经营机制，从而建立起企业自我发展、自我约束机制，增强企业责任、权力意识和风险、效益观念，真正成为市场的独立运作主体和效益收益主体，促进企业资产流动、重组、优化配置，改善企业资产结构和负债结构，提高经济效益。

改革银行产权制度，就要使银行成为金融企业法人，使专业银行转轨为商业银行，并进行股份制改造。中国商业银行的股份制改造不是在发达的市场经济条件下进行的，因而不可能一蹴而就，但是必须明确规范化、国际化的发展方向，分阶段、分层次、分地区地进行。要根据中国各地区的经济条件和经济发展需要，设置单独核算的自负盈亏的区域性商业银行，可以新设股份制商业银行，也可在有条件的专业银行分支机构上进行改造，也可以将



规模庞大的省级专业银行进行适当的分割，也可合并、撤销一些不合要求的基层银行。对条件不成熟的银行，可待条件成熟后再进行股份制改造，决不能大搞翻牌，一律公司化，否则就会违背改革的初衷。在股份制改造过程中，要进行全面的清产核资和资产评估，在此基础上确定国家股权，然后按一定的股权结构，向社会募集法人股、个人股及外资股。商业银行的规范股份制改造，有利于多渠道筹集资金，提高银行社会化水平，加强社会对银行的监督；有利于银行和地方政府、企业建立风险共担、利益共享的经济利益关系，从而有利于加强产权约束，实现货币资金运用的效益最大化，把银行办成自主经营、自负盈亏、自求平衡、自担风险、自我发展、自我约束的金融企业。

在企业和银行的股份制改造过程中，必须明确国有资产的产权代表和经营监督实体；否则，不论是国家控股，还是国家独资，仍旧会造成责、权、利的脱节，致使国家利益遭到侵蚀。

（二）转换经营机制，推动银企走向市场

企业独立法人地位确立后，就应转换经营机制，自主经营、自负盈亏，摆脱各种干扰，解除任何依赖，走向市场，在市场竞争中发展壮大。首先，企业要根据市场资金供求情况，自主筹集生产经营资金。由于要自负盈亏，就必然会考虑资金成本，承担资金风险。然后，在经营过程中，就会强化效益观念，进行成本控制，合理配置资金，调整资产存量，科学组织劳动，采用优胜劣汰的激励机制，量化指标进行考核、监督，提高经济效益。在运作中，企业必然会重视自我积累，增强自我发展能力，同时，重视自我约束，开展正当竞争，将生产经营风险减小到最低限度。即使造成了亏损，也要进行自我消化和自我转化，不能将亏损转嫁给国家和银行。

银行要建立起自主经营、自负盈亏、自求资金平衡、自担风险、自我发展、自我约束的经营机制。

1. 要调整经营目标，本着资金流动性、安全性、盈利性的原



则，争取利润最大化，但同时也要积极承担自己在稳定社会和发展经济方面所应负的责任。

2. 要打破业务分工界限和垄断格局，允许商业银行之间业务交叉，既体现了商业银行全面服务的经营原则，又可促进银行在规范化的竞争环境中达到提高融资效率的目的。在经营过程中，各家商业银行可逐步形成自己的特色。在扩大业务范围问题上，要有控制地开展证券业务。

3. 在银行经营中，以市场为取向、以效益为中心，自主决定贷款投向、规模、期限及方式。

4. 以资金来源制约资金运用，保持资产与资本的合理比例，建立风险防范机制。

(三) 转换政府职能，重建银企债权债务关系

随着产权制度的改革，企业和银行法人主体地位的确立，政府应积极转换管理经济的职能，减少对企业和银行经营活动的干预。

1. 要将银行中的政策性业务划分出来，根据国家产业政策和不同产业的特点，在分别设立区域性股份制商业银行的基础上，促进资金自由流动与优化配置。

2. 要解决企业对社会的负担，使职工的住、医、行、老、病、残及失业等不再由企业负担，建立健全社会保障体系，使企业经营目标一元化。

3. 要妥善处理违约贷款，包括逾期贷款、呆帐贷款和风险贷款。属于政策性贷款造成的亏损和风险，由国家财政承担，属于银行经营管理不善造成的呆帐由银行冲销，由于企业经营管理不善造成的，可依法破产其一部分以拯救无望的企业，另一部分企业的逾期贷款，可由银行将贷款改为投资，变债权为股权，帮助企业改善经营，提高效益，以降低银行风险，提高信贷资产质量。

总之，就是要让企业和银行轻装走向市场，建立社会主义市场经济下债权债务的正常借贷关系，根除目前经济生活中长期存



在的“赖帐机制”。

（四）发展金融市场，实现银企市场主体地位

金融市场是引导企业和银行转换经营机制中的中介和中心环节，要改革融资体制以国家计划分配为主的状况，实现资金商品化，以市场利率调节资金供求；积极发展直接融资市场，并依法管理和引导直接融资，坚持以银行间接融资为主导，为企业经营和发展创造良好的资金环境，而企业也必须坚持先转制后吸股集资；创新金融工具；增加融资方式的可选择性；大力培育和发展资本市场；建立金融市场运作所必要的法律规范。只有这样建立起间接融资和直接融资、货币市场和资本市场相结合的、发达的、全方位开放的金融市场体系，才有可能使企业和银行实现市场主体地位，在市场中求生存和发展。企业就会形成内在动力机制，增强风险和效益意识，加快调整资产负债结构，减少对银行贷款的依赖，重视自我发展、自我约束，提高资金使用效益，降低银行信贷风险。银行也可逐步拓展投资领域，发展证券业务，改变间接投资比例过大的投资结构，有效地分散和降低信贷、投资风险，提高资产质量。

（五）改善经营管理，保证银企自立于市场

企业要端正经营指导思想，改变经营短期化行为，不求规模扩张，讲求质量发展；健全内部积累机制，加强自我资金积累，增强自我发展的能力；改革财务会计制度，加强资金管理，严格成本核算，提高资金使用效益；建立健全一系列规章制度，进行内部劳动用工、组织领导、监督考核、奖惩分配等配套改革。

银行要实行资产负债比例管理，加强银行自我控制和风险防范；健全组织机构，可以根据实际需要，采取一级法人制度或多级法人制度，并对现行机构进行适当分割、增设、重组或撤销；建立健全一系列规章制度，如银行法、拆借法、结算法、贷款审批制度、稽核监督制度、财务会计制度，等等。

只有企业和银行经营管理规范化、科学化、法制化，才能成



为高效率的组织运作体系，自立于市场。

（六）协调配套改革，促进银企关系正常发展

在改善银企关系上，必然涉及企业改革和银行改革谁先行以及如何配套的问题。显然，单方面的改革不可能获得成功。

一方面，企业市场化是银行转换机制的前提条件。如果企业不转换机制、走向市场，就无法摆脱对银行的依赖，银行就不可能进行资金商品化运作，银行对企业供应资金和承担亏损的包袱就无法卸下，不可能实现机制的转换。

另一方面，只有银行商业化，才有可能促进企业产权的改革和经营机制的转换。因为，如果银行资金没有实现商品化、价值化、增殖化，就不可能对企业的机制转换形成一种压力和推动力，企业不必要也不会在产权制度、资产结构、负债结构、经营运作等方面进行转变与调整。可见，任何一方的改革滞后，都将对双方改革形成约束，无法走出恶性循环的圈套。因此，只有银行改革和企业改革同步发展、相互匹配，银行和企业才能具备各自的经营自主权，形成一种正常的资金联系，它们的债权债务关系才能转向硬约束的借贷关系，从而在社会主义市场经济中，双方不断完善自我，促进社会经济良性发展。

当然，目前由于企业和银行都处在向社会主义市场经济转轨时期，重塑新型银企关系不仅需要银企双方努力，而且也需要良好的社会外部环境，比如政府职能的转变，法律体系的建立健全，市场体系和社会保障体系的建立健全等。



附录

德国大众汽车公司的股份化改造^①

大众汽车公司是希特勒时代的产物，其总部设在德国中部的沃尔夫堡。第二次世界大战前夕，希特勒在“国家社会主义”的旗号下宣称：要让德国大众每人拥有一辆汽车，遂在1937年建立了大众汽车有限责任公司。然而，当时的大众公司并没有来得及为德国大众服务，很快便成为希特勒政府“战时计划经济体制”中的一个附属单位，为战争生产各种军用车辆。

第二次世界大战结束后，沃尔夫堡属于英军占领区。在英军当局的允许下，大众汽车有限责任公司恢复生产民用车辆，1946年产汽车在1万辆左右。1949年，英军撤离，大众公司的所有权分属于联邦政府与下萨克森州政府，并明确联邦与州政府各自拥有大众公司50%的股份。1960年6月28日，联邦政府与下萨克森州政府在长期谈判的基础上宣布，大众公司从有限责任公司转变为股份有限公司。在当时的历史背景下，实现这种转变具有多方面原因。

一、从有限责任公司转为股份有限公司的起因

1. 经济体制方面的原因。1949年德意志联邦共和国建立之后，选择了社会主义市场经济体制作为联邦政府经济政策、社会政策的指导原则。这意味着，既汲取了希特勒法西斯主义的“国家统

^① 根据鲁利玲的《德国国有企业股份化的成功案例》改写。



制经济”的教训，又避免重蹈早期自由资本主义“完全自由经济”的覆辙。社会主义市场经济最基本的特征是，全部经济活动以市场为基础，通过市场竞争提高整体经济的效率；国家实施经济政策的目的是改变市场的总体条件，而不是去直接参与市场过程；同时，国家的社会福利政策措施也仅是调整市场竞争带来的偏差，而不能对经济效率产生消极影响。因此，在这种体制下，个人的自决与企业的自主应得到充分的保障，使其能积极地投身于市场竞争中，从而给整个经济注入活力。

显然，在这种背景下，大众公司原有的国有国营的企业制度形式有悖于社会主义市场经济体制的基本特征，不能有效地参与市场竞争。但由于在“二战”期间，大众公司受到了极大的破坏，要有一个恢复与重振的过程。所以，直到1960年条件才成熟，开始按照市场经济体制的要求改变企业的制度形式。

2. 企业自身方面的原因。面对日益发展与完善的市场经济环境，大众公司仍采取有限责任公司的法律形式，严重地束缚了企业自主经营的权利，无法与其他类型的企业进行平等竞争。这种束缚主要来自两个方面：一是在资金方面，大众公司不能独立地在资本市场上筹措资金，而要依赖于作为股东的政府；企业的进一步发展，完全取决于政府财政状况的好坏；二是在管理体制方面，根据德国法律，有限责任公司的董事（经理）不能像股份有限公司的董事（经理）那样，完全自主经营管理，而要听命于股东的指示。

因此，在大众公司看来，企业要拥有自主权，必须具备两个基本条件：一是经济上独立——企业的资金运筹应来自于资本市场而不是政府；二是经营上自主——企业的董事会全权负责企业的生产经营活动而无需听从股东的指示。若满足这两个条件，就必须将有限责任公司改变为股份有限公司。

3. 社会政治方面的原因。自1949年8月联邦议会首次选举以来，联邦德国的主要政党基督教民主联盟/基督教社会联盟与社



会民主党之间始终存在着严重的分歧。

基联盟与社民党的政治分歧，对于大众公司企业形式的转变具有重要影响。这是因为，当时的联邦政府的执政党为基联盟，而下萨克森州政府的执政党为社民党，大众公司如何改造，无疑将带有两个政党的政治色彩。经过联邦政府与州政府的长期谈判，最后，联邦政府作出妥协，决定实行部分股份化。

二、股份化的实施过程

大众公司从一个 100% 的国有企业转变为今天政府只拥有 20% 股份的股份制企业，大致经历了两个阶段。

1. 1960 年，大众公司首次出卖国有股。即从联邦与州政府各自拥有的 50% 的股份中，各自出让 30% 卖给私人。这样，大众公司的股权结构变为联邦与州政府各自拥有 20% 的股份，社会公众拥有 60% 的股份。

具体做法是：①进行资产评估，将大众公司自有资本划分为等额股份。②以固定价格直接向社会出售。这里分为三种情况。其一，社会折扣出让：在 2 个月内，任何一个年满 18 岁，在国内有住宅或户口的自然人，其年收入在 6000—8000 马克（1959 年）标准范围内，可以票面金额的 80—95% 购买大众公司股票，限额为 5 股；其二，凭证出让：本企业的职工可按职工持股价，凭证购买 10 股；其三，一般出让：不符合上述情况（收入标准的限制与本企业职工者），可以实价购买 10 股。③以浮动价格在股票交易所出让。在规定限期（2 个月）以后，经获得上市许可，将根据股票交易市场的需求变化情况出售大众公司的股票。此外，上述按社会折扣出让与凭证出让方式购买的股票在 2 年以后方可转让。④出让国有股的收益使用途径。联邦与州政府以出让国有股的方式，将部分资产的所有权转移给社会团体、企业与私人，并由此收回了部分原始投资与资产收益。在扣除股票发行成本之后，这部分资金主要用于联邦与州政府的基础设施投资，其剩余部分，由联邦与州政府共同建立了“大众汽车基金会”，以资助科学文化事业。



2. 1986年，大众公司进一步股份化，联邦政府出卖了所拥有20%的股份。至此，大众公司最大的股东为下萨克森州政府，拥有20%的股份，其余的80%的股份为70万小股东所拥有。根据大众汽车股份公司的《企业章程》规定，除州政府外，每个股东不得拥有超过5%的股份。这样，既可以排除任何一个股东（除州政府外）试图通过享有一定比例的所有权来操纵企业的可能，同时也对州政府的所有者权益做出了种种限制，仅在保证本地区就业与本地区财政收入方面对企业发生影响，而不得干预企业的经营活动。

自1960年大众公司实行股份制改造以来，其企业经营规模与市场竞争能力发生了巨大的变化。1960年股份化改造前，大众公司仅有雇员6.4万人，年创利润720万马克。目前，已发展成为以大众汽车股份公司为母公司，并含有4个商标领导（大众、奥迪、舍亚特、斯柯达）的大型康采恩集团。到1991年销售额达763.15亿德国马克，年产汽车312.83万辆，年销售汽车312.60万辆，年创利润11.14亿马克，拥有职工26.01万人，子公司及其生产厂家遍布世界五大洲16个国家和地区。在世界汽车工业中，大众公司所占有的市场份额在欧洲名列第一，在世界排名第四。在世界汽车工业前五名大型企业产销量变化中，1991年与1990年相比，只有大众公司呈上升趋势，其他4家企业的产销量均在下降。这样良好的经营业绩，无疑是得益于股份有限公司这种现代企业制度。



美国杜邦公司组织机构的改革^①

美国杜邦公司（Du Pont Company）是世界上最大的化学公司，建立至今，已近 200 年。这 200 年中，尤其是本世纪以来，企业的组织机构历经变革，其根本点在于不断适应企业的经营特点和市场情况的变化。杜邦公司所创设的组织机构，曾成为美国各公司包括著名大公司的模式，并反映了企业组织机构发展演变的一般特点。

一、成功的单人决策及其局限性

历史上的杜邦家族是法国富埒王室的贵族，1789 年在法国大革命中化成灰烬，老杜邦带着两个儿子伊雷内和维克托逃到美国。1802 年，儿子们在特拉华州布兰迪瓦因河畔建起了火药厂。由于伊雷内在法国时是个火药配料师，与他同事的又是法国化学家拉瓦锡，加上美国历次战争的需要，工厂很快站住了脚并发展起来。

整个 19 世纪中，杜邦公司基本上是单人决策式经营，这一点在亨利这一代尤为明显。

亨利是伊雷内的儿子，军人出身，由于接任公司以后完全是一套军人派头，所以人称“亨利将军”。在公司任职的四十年中，亨利挥动军人严厉粗暴的铁腕统治着公司。他实行的一套管理方式，被称为“凯撒型经营管理”。这套管理方式无法传喻，也难以模仿，实际上是经验式管理。公司的所有主要决策和许多细微决策都要由他亲自制定，所有支票都得由他亲自开，所有契约也都得由他签订。他一人决定利润的分配，亲自周游全国，监督公司

^① 根据王乐梅主编的《外国公司的组织与管理》改写。



的好几百家经销商。在每次会议上，总是他发问，别人回答。他全力加速帐款收回，严格支付条件，促进交货流畅，努力降低价格。亨利接任时，公司负债高达五十多万，但亨利后来却使公司成为此业的首领。

在亨利的时代。这种单人决策式的经营基本上是成功的。这主要是因为：①公司规模不大，直到1902年核资时才2400万美元。②经营产品比较单一，基本上是火药。③公司产品质量占了绝对优势。竞争者难以超越。④市场变化不甚复杂。单人决策之所以取得了较高效果，这与“将军”的非凡精力也是分不开的。直到72岁时，亨利仍不要秘书的帮助；任职期间，他亲自写的信不下25万封。

但是，正因为这样，亨利死后，继承者的经营终于崩溃了。

亨利的侄子尤金是公司的第三代继承人。尤金一下子登上舵位，缺乏经验，晕头转向。他试图承袭其伯父的作风经营公司，也采取绝对的控制，亲自处理细微末节，亲自拆信复函，但他终于陷入公司的错综复杂的矛盾之中。1902年，尤金去世，合伙者也均心力交瘁，两位副董事长和秘书兼财务长终于相继累死。这不仅是由于他们的体力不胜负荷，还由于当时的经营方式已与时代不相适应。

二、集团式经营的首创

正当公司濒临危机、无人敢接重任、家族拟将公司出卖给别人的时候，三位堂兄弟出来力挽家威，以廉价买下了公司。

三位堂兄弟不仅具有管理大企业的丰富知识，而且具有在铁路、钢铁、电气和机械行业中采用先进管理方式的实践经验，有的还请泰罗当过顾问。他们果断地抛弃了“亨利将军”的那种单枪匹马的管理方式，精心地设计了一个集团式经营的管理体制。在美国，杜邦公司是第一家把单人决策改为集团式经营的公司。

集团式经营最主要的特点是建立了“执行委员会”，隶属于最高决策机构董事会之下，是公司的最高管理机构。在董事会闭会



期间，大部分权力由执行委员会行使，董事长兼任执行委员会主席。1918年时，执行委员会有10个委员、6个部门主管、94个助理，高级经营者年龄大多在40岁上下。

公司抛弃了当时美国流行的体制，建立了预测、长期规划、预算编制和资源分配等管理方式。在管理职能分工的基础上，建立了制造、销售、采购、基本建设投资和运输等职能部门。在这些职能部门之上，是一个高度集中的总办事处，控制销售、采购、制造、人事等工作。

执委会每周召开一次会议，听取情况汇报，审阅业务报告，审查投资和利润，讨论公司的政策，并就各部门提出的建议进行商讨。对于各种问题的决议，一般采用投票，多数赞成通过的方法，权力高度集中于执委会。各单位申请的投资，要经过有关部门专家的审核，对于超过一定数额的投资，各部门主管没有批准权。执委会作出的预测和决策，一方面要依据发展部提供的广泛的数据；另一方面要依据来自各部门的详尽报告，各生产部门和职能部门必须按月按年向执委会报告工作。在月度报告中提出产品的销售情况、收益、投资以及发展趋势；年度报告还要论及5年及10年计划以及所需资金、研究和发展方案。

由于在集团经营的管理体制下，权力高度集中，实行统一指挥，垂直领导和专业分工的原则，所以秩序井然，职责清楚，效率显著提高，大大促进了杜邦公司的发展。20世纪初，杜邦公司生产的五种炸药占当时全国总产量的64—74%，生产的无烟军用火药则占100%。第一次世界大战中，协约国军队40%的火药来自杜邦公司。公司的资产到1918年增加到3亿美元。

三、充分适应市场的多分部体制

可是，杜邦公司在第一次世界大战中的大幅度扩展，以及逐步走向多元化经营，使组织机构遇到了严重问题。每次收买其他公司后，杜邦公司都因多元化经营遭到严重亏损。这种困扰除了由于战后通货从膨胀到紧缩之外，主要是由于公司的原有组织对



成长缺乏适应力。1919年，公司的一个小委员会指出：问题在于过去的组织机构没有弹性。尤其是1920年夏到1922年春，市场需求突然下降，使许多企业出现了所谓存货危机。这使人们认识到：企业需要一种能力，即易于根据市场需求的变化改变商品流量的能力。继续保持那种高层管理人员陷入日常经营、不去预测需求和适应市场变化的组织机构形式，显然是错误的。一个能够适应大生产的销售系统对于一个大公司来说，已经成为至关重要的问题。

杜邦公司经过周密的分析，提出了一系列组织机构设置的原则，创造了一个多分部的组织机构。

在执行委员会下，除了设立由副董事长领导的财务咨询两个总部外，还按各产品种类设立分部，而不是采用通常的职能式组织如生产、销售、采购等等。在各分部下，则有会计、供应、生产、销售、运输等职能处。各分部是独立核算单位，分部的经理可以独立自主地统管所属部门的采购、生产和销售。

在这种形式的组织机构中，自治分部在不同的、明确划定的市场中，通过协调从供给者到消费者的流量，使生产和销售一体化，从而使生产和市场需求建立密切联系。这些以中层管理人员为首的分部，通过直线组织管理其职能活动。高层管理人员总部在大量财务和管理人员的帮助下，监督这些多功能的分部，用利润指标加以控制，使它们的产品流量与波动需求相适应。

由于多分部管理体制的基本原理是政策制定与行政管理分开，从而使公司的最高领导层摆脱了日常经营事务，把精力集中在考虑全局性的问题上，研究和制定公司的各项政策。

新分权化的组织使杜邦公司很快成为一个具有效能的集团，所有单位构成了一个有机的整体，公司组织具有了很大的弹性，能适应需要而变化，这使杜邦公司得以在20年代建立起美国第一个人造丝工厂，以后又控制了赛璐珞生产的75—100%，垄断了合成氨。而且在30年代后，杜邦公司还能以新的战略参加竞争，那就



是致力于发展新产品，垄断新的化学产品生产。从30年代到60年代，被杜邦公司首先控制的、有着重要意义的化学工业新产品有：合成橡胶、尿素、乙烯、尼龙、的确凉、塑料等，直至参与第一颗原子弹的制造，并迅速转向氢弹生产。

四、“三头马车式”的体制

杜邦公司的执行委员会和多分部的管理机构，是在不断对集权和分权进行调整的情况下去适应需要的。例如，60年代后期，公司发现各部门的经理过于独立，以致有些情况连执行委员会都不了解，因此又一次作了改革：一些高级副总经理同各工业部门和职能部门建立了联系，负责将各部门的情况汇报给执委会，并协助各部门按执委会的政策和指令办事。

60年代以后，杜邦公司的组织机构又发生了一次更重大的变更，这就是建立起了“三头马车式”的组织体制。

新的组织体制是为了适应日益严峻的企业竞争需要而产生的。60年代初，杜邦公司接二连三地遇到了难题：过去许多产品的专利权纷纷满期，在市场上受到日益增多的竞争者的挑战；道氏化学，孟山都，美国人造丝，联合碳化物以及一些大石油化工公司相继成了它的劲敌。以至于1960至1972年，在美国消费物价指数上升4%、批发物价指数上升25%的情况下，杜邦公司的平均价格却降低了24%，使它在竞争中蒙受重大损失，再加上它掌握了多年的通用汽车公司10亿多美元股票被迫出售，美国橡胶公司转到了洛克菲勒手下，公司又历来没有强大的金融后盾，真可谓四面楚歌，危机重重。

1962年，公司的第十一任总经理科普兰上任，他被称为危机时代的起跑者。

公司新的经营战略是：运用独特的技术情报，选取最佳销路的商品，强力开拓国际市场；发展传统特长商品，发展新的产品品种，稳住国内势力范围，争取巨额利润。

然而要转变局面决非一朝一夕之功，这是一场持久战。有了



新的经营方针，还必须有相应的组织机构作为保证。除了不断完善和调整公司原设的组织机构外，1967年底，科普兰把总经理一职，在杜邦公司史无前例地让给了非杜邦家族的马可，财务委员会议长也由别人担任，自己专任董事长一职，从而形成了一个“三头马车式”的体制。1971年，又让出了董事长的职务。

这一变革具有两方面的意义。一方面，杜邦公司是美国典型的家族公司，公司几乎有一条不成文的法律，即非杜邦家族的人不能担任最高管理职务。甚至实行同族通婚，以防家族财产外溢。现在这些惯例却被大刀阔斧地砍去，不能不说是一个重大的改革。虽然杜邦公司一直是由家族力量控制，但是董事会中的家族比例越来越小。在庞大的管理等级系统中，如果不是专门受过训练的杜邦家族成员，已经没有发言权；另一方面，在当代，企业机构日益庞大，业务活动非常复杂，最高领导层工作十分繁重，环境的变化速度越来越快，管理所需的知识越来越高深，实行集体领导，才能作出最好的决策。在新的体制下，最高领导层分别设立了办公室和委员会，作为管理大企业的有效的富有伸缩性的“管理工具”。科普兰说：“‘三头马车式’的集团体制，是今后经营世界性大规模企业不得不采取的安全设施。”

60年代后杜邦公司的几次成功，不能说与新体制无关。过去，杜邦公司是向联合碳化物公司购买乙炔来生产合成橡胶等产品的，现在，它自己开始廉价生产，使联合碳化物公司不得不关闭了乙炔工厂。在许多化学公司挤入塑料行业竞争的情况下，杜邦公司另外找到了出路，向建筑和汽车等行业发展，使60年代每辆汽车消耗塑料比50年代增加3—6倍。70年代初，又生产了一种尼龙乙纤维，挤入了钢铁工业市场。

所以，可以毫不夸张地说，杜邦公司成功的秘诀，首先在于使企业的组织机构设置适应需要，即适应生产特点、企业规模、市场情况等各方面的需要。而且，这样的组织机构也不是长久不变的，还需要不断加以完善和发展。



后 记

本书首先由两位主编提出整体框架，然后由编写者分头撰写初稿。撰写初稿的分工为：

文魁：第一章、第二章、第八章第3节；高福来：第四章、第七章；卢志明：第五章、第六章；李中斌：第三章、第八章第1、2、4节；赵友民：附录。

初稿完成后，由两位主编进行总纂、修改和定稿。其中对有些章节进行了较大的删节、修改和增补。由于时间的原因，有些地方还不尽人意，特别是撰写人员中途变动，给总纂工作带来较大的困难，错误之处在所难免，希望读者批评指正。

该书在编写过程中参阅了大量的中外资料，并吸收、引用了许多学者的研究成果，这些资料已在参考书目中一一列出，在此特向这些作者表示谢意。

主编 文魁 高福来

1996年10月1日



参 考 书 目

1. 吴敬琏著：《现代公司与企业改革》，天津人民出版社 1994 年版。
2. 周小川、王林等著：《企业改革：模式选择与配套设计》，中国经济出版社 1994 年版。
3. 青木昌彦、钱颖一主编：《转轨经济中的公司治理结构》，中国经济出版社 1995 年版
4. 史正富等：《现代企业的结构与管理》，上海人民出版社 1993 年版。
5. 常修泽等著：《现代企业创新编》，天津人民出版社 1994 年版。
6. 丁冰主编：《现代西方经济学说》，中国经济出版社 1995 年版。
7. 《国外经济学讲座》，中国社会科学出版社 1981 年版。
8. 黄津孚主编：《现代企业组织学与人力资源管理》，人民日报出版社 1994 年版。
9. 孙希友：《银行调控经济原理》，中国经济出版社 1995 年版。
10. 张昉明：《现代企业产权理论解释》，上海译文出版社 1995 年版。
11. 张德霖：《产权：国有企业改革与国有资产兼管》，中国财政经济出版社 1993 年版。
12. 国家国有资产管理局：《国有资产产权管理》，经济科学出版社 1994 年版。



13. 北京市总工会研究室：《关于现代企业制度中职工民主管理问题调查》，《北京调研》1996年第18期。

14. 李楠主编：《现代企业制度通鉴》，《现代企业制度通鉴（中国卷）》，国际文化出版公司1996年版。

15. 顾士师：《企业集团的组织与管理》，经济科学出版社1993年版。

16. 刘研：《跨国公司与中国企业国际化》，中信出版社1992年版。

17. 杨文士、张雁主编：《管理学原理》，中国人民大学出版社1994年版。

18. 徐国华、赵平：《管理学》，清华大学出版社1989年版。

19. 邬凤祥主编：《大众管理学》，新华出版社1987年版。

20. 郭东风：《经营性国有资产管理与经营模式设计》，《管理世界》1996年第3期。

21. 陈永杰：《中国股份制经济发展趋势及对策》，《管理世界》1995年第5、6期。

22. 张冀湘：《控股公司与国有资产管理》，《管理世界》1996年第2期。

23. 丁宁宁：《国有企业改革的目标、重点及推进途径的选择》，《管理世界》1996年第3期。

24. 陈清泰：《关于建立现代企业制度需要进一步探讨和澄清的几个问题》，《管理世界》1996年第4期。

25. 冯根福：《中国大中型公司治理结构模式选择的理性思考》，《当代经济科学》1996年第2期。