

□张瑞珠

## 集团化企业的现代企业制度建设

黄浦区城市建设综合开发总公司,是黄浦区住宅办属下主要从事区内危旧房屋改造,以及各类商品房屋的开发经营,并代理经租房屋、代销代购外系统商品房,提供规划选址、项目申报、工程配套、动迁安置等服务的专业性公司,还批租土地 11 幅,引进外资 4 亿多美元,开发各类建筑达 100 万 m<sup>2</sup> 以上,被国家建设部评为一级企业。10 年来,随着市场经济的不断发展,公司依托黄浦区的地域优势,以房地开发为主业,不断拓展多种经营,现已成为拥有 3 亿资产净值、4 家全资子公司、11 家控股、参股子公司和 9 家由全资子公司控股、参股企业的企业群体。但是,按照社会主义市场经济体制对独立的企业法人的要求,按照市场经济的规律增强企业竞争能力和发展规模经济的要求、按照建立现代企业制度以至最终发展壮大以公有制为基础的企业的要求,仍然存在着很大的差距,客观上要求我们真正按照集团化公司的模式,加快企业的现代化建设。

1. 以清晰的产权为基本纽带,规范集团内部各企业之间的关系。

以国有独资的黄浦区城市建设综合开发总公司为集团的核心公司(集团公司),采取国有资产授权经营的方式,独立地对政府有关授权部门承担国有资产保值增值的责任。集团公司按国有独资的有限责任公司的要求进行规范化改制,建立起相应的董事会、监事会、总经理执行班子构成的公司法人治理结构,各司其职,相互协调配合、又相互制约地经营管理企业。

集团公司依托授权经营的国有资产,按照出资的份额,与集团内的部分企业构成全资、控股、参股的母子公司关系;依托其资本实力、企业整体形象和公关能力,与集团内的另一部分企业构成相对稳定的契约关系;与此同时也就相应地形成了关联度不同的集团层次结构。按照相互关联的紧密程度,集团公司的全资子公司和控股子公司为集团的当然成员,且不得退出集团;参股子公司和契约型企业均通过协议,受进入或退出集团的相应制约。

在集团成员的相互关系上,集团公司依其对子公司的出资比例,依法行使相应的出资者权力,并享有出资者的权益。集团公司依其在集团中的核心地位,充分把握整个集团的经营发展方向,并就集团兴衰成败等重大决策发挥决策性的作用,同时统一合理地调度、配置、使用集团的多种资源,以保证集团共同目标的实现,并积极地协调各集团成员间的相互关系。

2. 以明确的权责为基本要求,保证企业经营责任的真正落实。

对于公司制企业来说,董事会作为出资者的代表,其主要责任是保证出资者所投入资本金的安全和保值增值,因而需要掌握企业的决策权,重点是把握方向、掌握资金的重要流向、选择高素质的高级经营管理人才等,但不包办执行层的具体经营管理活动。总经理作为执行层的代表,受聘于董事会,对董事会负责,其主要责任是通过由全部法人财产构成的各种生产要素的调度、配置、组合,高质量、低耗费地生产出符合社会需求的合格产品,因而需要掌握企业的经营权,重点是通过创造性的管理活动,使资源产生出更高的配置效率和效益。企业的监事会

是受命于出资者,掌握企业的监督权,其主要责任是监督董事和总经理不得有侵害企业法人利益的越轨行为。由于有了各自明确的权力和责任,同时出资者和企业给予相对称的利益和报酬,从而可以激励企业的经营管理者更好地为企业服务。这一点,对于任何一个独立的企业法人实体来说,都应当建立起这样的责、权、利的激励和制约机制。

而作为一个企业集团,各成员企业都是为了一个共同的发展目标联合到一起,但同时它们又都是独立的利益主体,因此也需要有明确的责、权、利来加以规范。集团成员之间若存在资产关系,那么母公司享有的就是出资者的权益,但也可能随意干预子公司的具体生产经营活动,主要是通过其派出的产权代表贯彻其决策意图,只是在董事会发挥作用;作为子公司则应承担出资者资产的保值增值责任,并通过自身的创造性经营管理活动增强出资者长期投资以至增加投资的信心。集团成员之间如若不存在投资关系,则应通过明确的协议来规范双方的责、权、利,达到互惠互利、共同发展的目的。各成员企业一旦参加了集团,就应当自觉维护集团的利益、服从集团的利益。

### 3. 以分开的政企关系为基本前提,切实转换企业的经营机制。

在国有资产授权经营基础上建立起来的集团,除集团公司与国有资产授权部门保持着资产关系之外,与政府的任何主管部门均不构成行政隶属关系,政企真正分开了,企业的自主经营权得到了落实,同时企业所肩负的担子也就更重了,一旦经营失败走上破产的道路,企业法人将失去其存续的“生命”,经营者的“人力资本”将报废,企业员工将失去工作岗位,因此企业必须切实建立起适应市场经济的运行机制,即按照供求、价格和竞争的规律到市场经济的大海中去搏击。

对于集团型企业群体来说,应当自觉把握的是也同样不能用行政命令的手段,处理包括与子公司在内的独立企业法人之间的关系,集团成员之间只存在资产关系、契约关系和协作关系,必须依法运用经济的手段、法律的手段,以及产权的合法流动和重组,来调整互相之间的关系。这一点,对于原来承担着一部分政府职能的公司在充当集团的核心公司之后,尤其要注意规范自己的行为,切不可自以为是,继续扮演政府主管部门的角色。只有这样,大大小小的企业才能够真正建立起符合市场经济的经营机制。

### 4. 以科学的管理为基本手段,实现企业健康发展的目标。

管理科学化、现代化、规范化,是一切企业的基本功,其目的是企业更好地发展。同样,企业制度的改革创新,也是为了企业的发展。无数企业的健康发展,构成了整个社会生产力的进一步解放和发展。

企业的科学管理其内涵是十分广泛的,包括企业的目标定位、发展战略、组织结构、领导体制、形象设计、企业文化、结构布局等涉及企业长远目标的选择,也包括企业的资金运筹、成本控制、质量保证、产品开拓、人力资源调配、分配政策、后勤服务保障等日常的管理活动,其最终都将体现在企业的发展能力上。

科学的管理既是对企业整体素质的要求,更是对企业经营者素质的要求。为此,企业的经营者要有一种学习进取、不断追求的敬业精神,以提高自身的科学管理能力。同时要学习、借鉴一切可以为我所用的先进管理经验,引进、采用先进的管理方法和手段,以实现管理的科学化。

企业的经营者要坚持“以人为本”的管理原则,充分利用一切可以利用的手段和方式,最大限度地调动一切可以调动的积极性,尤其注重调动和保护大多数企业员工的积极性和创造性,以形成企业的合力。