

# 论现代企业领导体制的构造与运行

姜利军

## 一、问题的提出:理由和基本出发点

建立适应市场经济要求的现代企业制度,是建立社会主义市场经济体制的基础和中心环节。而建立现代企业领导体制,则是建立现代企业制度的重要支柱。笔者的理由是:建立现代企业制度的重要目标,是转换企业经营机制,增强企业活力,提高经营管理水平和竞争能力。要实现这一目标,建立明晰的产权制度是十分必要的。但产权关系只是现代企业运行中各种权力、责任及利益关系中的一部分内容,产权关系明晰本身并不是保证企业经营管理科学、有效的充分条件。它的作用只是促进资本的有效配置、合理流动及产权转换,在市场竞争的条件下,实现企业的优胜劣汰,进而为理顺企业经营管理关系,改进和提高企业管理效率创造必要条件。而企业领导体制则是一个全面确定和调节投资者、企业、经营管理者及劳动者各方面权力、责任与利益关系的综合性制度。在现实的国有企业改革中,改革的起点、重点、难点大多首先集中在经济与法律等关系的调整与变革上,但我们不能忽视这样一个与此同时发生,并且同样重要的问题,即它也是企业经营管理的变革。作为现代企业制度重要支柱的领导体制,正是这样一个融经济、法律与经营管理为一体,并在现代企业制度中起“对接”、“贯穿”与“实现”作用的重要制度。

企业领导体制是一个动态和历史的范畴,同时也是现实意义很强的重要问题。研究现代企业领导体制,必须根据现实的社会生产力发展水平、经济体制、政治体制、企业的产权制度、企业组织形式等因变量,确定现代企业领导体制这个自变量。为此,本文提出以下研究前提和基本出发点:第一,本文所论及的现代企业领导体制,是指适合于当前遍及全球的比较规范的以股份有限公司和有限责任公司为主要形式的“公司制”领导体制。第二,以我国多数国有企业(特别是竞争性很强的国有企业),进行企业制度的改革,并逐步改造为比较规范的“公司制”为必要条件和基础。第三,企业领导体制不能“一刀切”。对于国有企业中没有条件改制的,可根据具体情况,采取其他相适应的领导体制,这也是历史经验的证明和现实状况的必然要求。第四,综观国内外企业领导体制的发展与演变过程,其涉及的内容十分广泛,研究现代企业领导体制,必须做到企业内外结合,符合系统原理与封闭原理的要求;实现历史与现实的统一,树立市场经济的新观念,突破旧框框,注重解决现实问题;综观中外,在吸取国外先进经验的基础上,为我所用。

## 二、权力归位:领导体制中权力的三次分离与组织角色

综观历史,企业领导体制围绕着权力这一体制运行的重要手段,经历了曲折复杂的发展过

程。历史上原本简单、合一的权力,在一定的社会经济条件下,不断分离、重组、明晰,产生了所有权转化为股权,占有权转化为法人财产权,支配使用权转化为经营管理权,经营管理权又不断分解并形成了合理的组织角色体系的现象。这种现象体现了现代企业领导体制对权力的“精密”定位以及由此确定相应的组织角色的必然要求,进而决定了现代企业领导体制运行的基本结构和规则。

#### (一) 投资者所有权与企业法人财产权的分离和角色分解

在早期的独立自然人企业(独资的个体、私营企业)中,领导体制是按以下方式运行的:自然人与企业几乎是同一的,自然人集投资主体、经营管理主体,甚至是劳动主体为一身;权力没有分工,高度合一,“企业主”凭借所有权扮演了组织中各种角色,权力至高无上;经营管理主要依赖于所有者的个人素质和经验,没有科学的管理体系来保证管理的科学化;企业的盈利完全归所有者所有,企业的亏损由所有者以个人全部财产来承担。以后随着生产规模的不断扩大,经营所需的资本量增大,经营管理亦需简单的分工,便出现了多个自然人投资者联合的合伙企业。这时除了投资所有者多元化、经营管理在所有者之间进行分工外,其本质特征仍属自然人企业。这种企业的领导体制不可避免地面临着一些不断产生的新问题:由于民事主体是自然人(投资者),而不是企业,且以个人财产为基础进行企业营运,大中型企业如何有效经营?由于投资主体多元化,如何确定同是所有者的不同组织角色?各个所有者之间的利益与价值取向如何统一协调和制约?利益和风险如何分配和承担?一旦出现矛盾和动荡能否保证企业制度的稳定性?等等。在这种情况下,企业法人财产制度便应运而生,自然人所有的财产分化为原始的或终极所有者财产及派生的法人财产,进而形成了既独立于投资者所有权,又依附和受制于投资者所有权的企业法人财产权。它意味着企业可以依法独立支配所有者授予的全部财产,充分享有对财产的实际占用、使用和一定程度的处置与收益的权利。

投资者所有权与企业法人财产权分离,导致投资者“全能角色”的改变和企业角色的独立,无疑有助于解决以上问题。第一,使企业成为真正的民事主体,独立从事法律行为,承担法律义务;第二,有利于企业在股东出资形成的法人财产基础上自负盈亏;第三,在所有者不失去投资利益以及对经营管理者的制约和监督的基础上,又可以减少风险(因为投资者对企业债务不承担财产上的连带责任);第四,使原来的所有者扮演了“投资者”的角色(当然也不排除有经营管理能力的投资者扮演组织管理角色),从而摆脱了投资者以个人身份对企业经济活动的直接干预,避免所有权与组织角色的错位,为组织角色扮演者的科学分工和选择提供了独立的组织空间;第五,使现代企业成为一个独立的利益主体,进而使企业的利益与投资者的利益发生一定的分离(企业利益是投资者、管理者、劳动者等利益的总和),更有利于调节企业各方面的利益关系。

从我国的现实来看,企业法人财产权与投资者所有权分离,是国有企业实现制度创新的基本保障,也是建立现代企业领导体制的起点和前提条件。它为政企分开、政资分开、企业自主经营创造了条件,排除了国家以所有者身份对企业经济活动的不适当的直接干预,并为以后的企业内部权力归位奠定了基础;使企业自负盈亏成为现实,走出国有企业改革面临的怪圈,从而解决了原有领导体制中“企业对于经济活动无权负责,或自主权屡屡得不到落实,却要厂长(经理)全面负责”的矛盾。

#### (二) 企业法人财产权与经营管理权的分离和角色转化

伴随着投资者所有权与企业法人财产权的外部分离,企业法人财产权与经营管理权的内

部分离亦势在必行。从本质上说,它是“所有与经营管理”的分离,如果说“所有”是投资者和企业获取盈利的必要条件的話,“经营管理”则是获取盈利的现实条件。因为企业法人财产权分离出来之后,能否发挥应有的作用,实现其目的,显然取决于对“财产”如何科学地使用和处置,即谁来扮演组织角色?企业如何经营管理?实践证明,早期的所有权与经营管理权完全合一的“家长制”的领导体制无法适应形势的要求。同理,随着现代经济的发展,公司规模扩大,股东增多,业务日益复杂,由最为关切公司经营成果的股东亲自扮演各种组织角色,直接从事经营管理,也难以适应经营管理的要求。这是因为:第一,股权的进一步分散,投资所有权的归位,使股东实际扮演了“投资家”的角色,再加上金融机构投资者的卷入,必然促使所有者与经营管理者向彻底分离的方向发展;第二,随着以经营管理为专长和职业的“软专家”的出现,不仅使所有者,而且使那些精通某一门专业技术的“硬专家”也感到相形见绌,这无疑为两者的分离提供了人才条件和基础力量;第三,在实行董事会领导下的总经理负责制下,参加董事会的外来人愈来愈多,较多的董事会是由专业人员组成的,而且有更多的专业人员有希望成为董事。公司的一些重大问题的决定权实际上也日益转化到总经理手中,一些董事会也滋生了形式化、非效率化以及“经营者支配”现象。这也从一个侧面反映了经营管理权分离的客观必然性。

企业法人财产权与经营管理权的分离,实际上是产权关系向组织角色人格转化的重要环节。这种转化并未削弱投资者所有权以及企业财产权的权利,相反,它使两者的权力行使更为现实,利益保障更有效力。因此,可以说至此现代企业制度中的产权制度,将溶汇到领导体制之中,并通过领导体制以及由其统领的组织制度、管理制度的构造与运行,结出自己的“硕果”。在国有企业的领导体制变革中,只有实行这种分离,才能保证由经营管理者扮演组织角色,并拥有企业运行以及经营管理所需的各种权力,使企业的各种“自主权”定位到实处,使任何投资所有者不得以所有者个人的身份直接干预企业的经营管理活动成为现实;才能使领导体制的角色扮演者——各种经营管理人员的选拔、培育以及企业家阶层的形成和发展扎根于沃土之中,使权力真正掌握在经营管理专家手中,使经营管理者根据经营管理自身的规律进行科学管理,进而实现包括投资者、劳动者以及自己利益在内的企业整体利益。

### (三) 企业内部经营管理权的再分离和组织角色定位

企业内部经营管理权的再分离,首先是经营管理的载体——企业的发展变化所要求的。进入20世纪初期,公司规模日益大型化,生产进一步社会化、专业化和高科技化,企业经营与管理呈分离趋势,经营向多角化方向发展,竞争日趋激烈,管理任务也日益繁重复杂。在这种形势下,仅靠职业“软专家”的个人领导能力也远远不够了。于是,一些公司经营管理出现了职能分解、智能集合、集体决策、分工负责的局面。另外,管理机制本身既是一个统一的系统,又是一个多元的权力结构,它意味着权力的分工和制约必须符合管理的封闭原理,以确保权力手段的运用能实现其既定的目标。这就要求在经营活动中,实行决策权、指挥权和监督权的相对分离,建立相应的决策机构、指挥机构和监督机构。决策机构(如董事会)负责对公司的重大问题进行决策,指挥机构(如以总经理为首的行政指挥系统)负责组织实施,监督机构(如监事会)负责对决策机构和指挥机构监督,决策、指挥、监督三个机构之间既相对独立,又相互联系,保持一定程度的相互参与,在统一领导、统一指挥和利益一致的前提下实现对公司的领导。

企业内部经营管理权的再分离,是权力最终归位的实现过程,是组织角色多样化和人格化的内在要求,也是构造现代企业领导体制的基本任务。它对于解决我国国有企业领导体制的现实问题具有以下重要启示:第一,现代企业领导体制要求各种权力最终归位,明确落实相应的

组织角色。由于产权不明晰,权力无法定位,我国现行的厂长(经理)负责制从本质上说是一元的权力机构,厂长(经理)既代表所有者(国家),又代表企业,还代表劳动者,既掌握决策权,又行使指挥权,这无疑会使厂长(经理)负责制代替过去的所有者,形成传统的权力高度合一而组织角色又模糊不清的领导体制。第二,现代企业领导体制要求权力分工符合封闭原理,即各种组织角色的权力行使必须构成一个连续的封闭回路,具有相互制约的关系。而现有的权力分工不明确,所有者一方面权力很大,可以凭借所有权干预企业的经济活动,另一方面却是所有者代表缺位;厂长(经理)一身多任,权力巨大却职责不清;再加上监督权力的缺位或监督不力,使经营管理系统的权力不封闭,势必造成权力的滥用和腐败以及国有资产的严重流失。第三,现代企业领导体制为了保证统一领导、统一指挥,要求运用组织手段定位组织角色,即对各种经营管理人员实行选任制、聘任制和明确的责任制。如董事会、监事会都要由股东会选举产生,董事长向董事会负责,董事会向股东负责,总经理通过竞争由董事会从经理人才市场中择优聘任,并向董事会负责。现行的厂长(经理)基本上由行政主管部门任命或委任,对行政主管部门负责,这种任命制或委任制很容易产生企业官僚化、厂长(经理)终身制以及对所有者、企业、劳动者均不负责的现象。第四,经营管理的分工不仅包括组织角色的个人化,也包括组织角色的集体化(现代的趋势更倾向于后者作用的发挥),并且实现两者的紧密结合,使个人按照组织角色规范行为。而在现行的一些企业中,个人行使权力或在组织角色中争扮唯一的“主角”,并发挥至关重要的作用却是普遍现象。这无疑会阻碍权力的归位,给经营管理的合理分工带来不利的影响。

### 三、责任对应:领导体制中的责任链

责任是权力的孪生物,是权力的行使以及获取由其产生的效益与利益的约束条件。权责对应,并且形成相互联系、彼此封闭的责任链,是现代企业领导体制的实质性内容和内在要求。

(一) 投资所有权与责任的对应关系。在企业的经济活动中,投资者凭借对一定形式的资产所有权,取得与其相应的权利是天经地义的。同理,这种由所有权所产生的权利过程,也是承担相应的风险和责任的过程。在生产资料所有者是唯一的、所有权与经营管理权高度合一的企业中,其权利在组织内部具有绝对性和全面的覆盖性。这种看起来是由所有权产生(实际上是所有权与经营管理权混合构成)的权能,理所当然地可以支配一切,其收益也必然由所有者个人完全所有。另一方面,所有者也必然要完全承担投资以及经营管理过程中的全部风险、无限责任。而在投资者仅以出资人的身份进行投资,只凭借投资所有权享有对经济剩余的索取权,不具有任何经营管理职权的公司中,其承担的风险和责任仅仅只是投资行为本身的风险和责任。投资者仅以其投资额为限对公司承担有限责任,如果公司破产,全部资产不足以抵偿债务,投资者也只是输掉他对公司的全部投资额。由此可见,在现代企业领导体制的运行中,如果投资者仅凭借投资所有权获取相应的收益,是不承担任何“领导”责任的,与此对应的是,投资者也不能凭借投资所有权行使企业经营管理的职权,直接干预或从事经营管理活动。如果投资者又以董事长或董事的身份享有某种职权,那么无疑可以具有一定职权范围内的经营管理权利,其也就同时负有与职权相对应的其他责任了。

(二) 企业法人财产权与责任的对应关系。如同富有实际意义的企业法人财产权的分离一样,其权利与责任也是实实在在的,这就是企业的自主经营、自负盈亏。如果说在产权关系不明晰、不具有企业法人财产权的国有企业中,企业的自主经营、自负盈亏只是一张无法兑现的“支

票”的话,那么在现代企业制度中,企业则可理直气壮地凭借法人财产权,依法独立支配所有者授予的全部财产,充分享有对财产的实际占有、使用、依法处置权及取得相应的收益的权利。但这也同时意味着企业要面临在市场竞争中优胜劣汰的挑战,担负对资产的保值增值的责任。如果企业亏损,就必须以它的财产偿还债务,如果资不抵债,就必须破产。企业财产权与责任的对应关系,构成了“企业法人既要对所有者负责,对企业成员及自身负责,同时也要求经营管理者对企业负责”这个链条中的重要环节,从而也为现代企业领导体制在注入有效权利的同时,明确了相应的责任,使其成为一个名符其实的“负责制”。因为企业有“权”,经营管理者才有“权”;有了“权”,才能真正地“全面负责”。现在的厂长(经理)负责制无法使厂长(经理)全面负责,道理亦在这里。

(三) 职权与职责的对应关系。从严格意义上说,企业领导体制是在明晰产权的基础上,确定企业“领导”职权、职责以及相应的利益关系的管理制度。因此,企业领导体制中的“权责对应原则”,是指在企业经营管理组织中明确划分职责权力范围,同等的组织角色(岗位职务)赋予同等的权力,从而做到权责一致的。众所周知,处于领导体制中的任何角色,总是在一定的岗位上担任一定的职务,这样就产生了与岗位职务相对应的权力和责任。如果权大责小,就容易产生瞎指挥、滥用权力的官僚主义或者以权谋私;如果权小责大,就会影响经营管理机构和人员的积极性、创造性,使组织缺乏活力,使领导体制无法有效运行。只有做到有其职,才能有其权,负其责。另外,职权与职责的关系还有一个重要的特点,这就是责任的绝对性,即职责可以被分派给下级,权力可以委任给下级,但对上级的责任,既不能分派,也不能委任。所以,职权与职责是负有连带性的。董事会的责任,股东会要承担,因为董事会是由股东会选举产生的;总经理的失误,董事会亦有责任,因为总经理是由董事会聘任的。职权与职责的对应关系,为领导体制的权力分工明确了责任,也为它们的协作联合,最终形成统一的经营管理系统提供了约束条件。

(四) 效益、利益与责任链。建立现代企业领导体制仅仅强调权力与责任的对应是不够的。因为,它缺乏履行责任的目标、动力与衡量标准,不能形成完整的责任链,缺乏履行责任的激励机制,使责任难以度量和评价,最终会使领导体制流于形式。因此,在建立现代企业领导体制时,权责的确定,都应为企业的效益目标服务,并要以相应的利益去激励。这就是说,权大责大,在效益好的前提下,才能多得,并且应该随着效益不断提高而提高;而权大责大,效益不好,说明责任大者没有最终履行好职责,其利益就应随效益的下降而下降,甚至让其赔偿相应的损失和免职。在现实的经营管理运行中,应当形成这样的共识:不能让责大而又履行好者,在提高效益的情况下得不到应得的利益;也不能让责大而未履行好者,在效益不好时,仍以责大为借口获取不该得的利益,侵犯企业或他人利益,更不允许无任何责任者不劳而获。这也是建立现代企业领导体制责任链不可忽视的重要内容。

#### 四、利益制衡:领导体制中各方面利益关系的激励与约束

如前所述,公司制的企业兼容投资者、经营管理者 and 劳动者各方面的利益关系。在投资者追求资本盈利最大化,劳动者追求劳动收入最大化,企业出现“经营者支配”现象的客观情况下,现代企业领导体制唯有把各方溶合为一个利益共同体,形成相互联系、相互制衡的激励和约束机制,并且在外部监督和制约机制的作用下,才能真正发挥其应有的作用。

##### (一) 现代企业领导体制的利益制衡机制

现代企业领导体制是通过设置股东会、董事会、监事会以及经理指挥体系,在明确划分股

东、董事、经理人员以及劳动者的权力、责任的基础上,形成各自之间的利益制衡机制的。其具体内容体现在以下几个方面:1. 通过股东会与董事会的信任托管关系,保证股东的利益。股东以信任为基础,运用委托的方式,授权董事会托管公司的法人财产和负责公司经营。股东作为终极所有者,以决定董事会人选的权力掌握着最终的控制权。这样使董事会既代表股东行使有关权利,同时承担以实现股东的利益为其行为重要准则的义务;从而确保股东利益的实现。2. 通过董事会与经理人员的委托代理关系,实现经营管理的合理分工以及决策与执行的统一,进而确保企业整体利益的实现。为此,董事会掌握着挑选和聘任适合于本公司的经理人员的权力,并通过委托权力范围、高薪雇佣、奖励、解聘等手段加以激励和制约,既保证经理人员的利益实现,同时又制约经理人员不得侵犯企业及其他各方的利益。3. 通过企业组织中角色的自我控制与监督实现组织利益平衡和最佳效率。应当看到,合理的组织不仅是精简的、组织费用较低的,而且还具有角色制衡作用,组织中的每一个角色都具有监督和制约其他相关角色的职能。这种多角交织或循环的相互制约,无疑也会起到一定的利益制衡作用。4. 通过以混合利益为原则而组成的专门的监督机构(在我国可由所有者代表、经管人员代表、党组织代表、劳动者代表组成),对公司的决策、指挥进行监督,确保管理的科学化以及各方利益的合理分配与调整。5. 通过劳动者的民主管理、参与制度以及有关法律,使劳动者的代表或组织参与公司的重大经营决策以及保障劳动者利益问题的决定,确保劳动者利益的实现。其高级形式是选派代表进入公司领导机构(董事会、监事会)。

## (二) 外部的监督和制约机制

尽管现代企业领导体制本身具有利益制衡的功能,但是它并不能依靠信托、委托关系、内部的组织角色与监督机构以及劳动者的参与完全消除“代理成本”以及公司各方的利益冲突。从系统论的观点看,要减少成本,解决利益冲突,还必须内外结合,借助于市场经济条件下的外部监督和制约机制。1. 通过商品市场,来检验公司所生产或经营的产品和服务是否符合社会的需要,得到社会的承认和接受;是否适销对路,深受消费者的信赖和欢迎;是否在商品市场的竞争中具有强有力的地位,进而评判和衡量整个公司的投资、经营管理以及职工劳动成果,使公司所为与所得紧密联系在一起。2. 通过产权市场,进行产权转让与兼并,用控股、改组等方法,撤换或惩罚低效无能的经营管理人员,兼并低效无效的企业,进而达到调整产业结构、优化资源配置、调整利益格局的目的。3. 通过资本市场,保证剩余资产所有者的利益,使他们在“用手投票”的同时,也可以“用脚投票”,制约公司的决策与经营管理朝有利于他们利益实现的方向发展。通过证券市场股价的涨落,来合理反映公司的经营状况,从而对公司各方,尤其是经营管理者行为起激励和制约作用。4. 通过经理人才市场,使公司对经理人员的选择与调整具有广泛的社会基础,使优秀的经理人员得到应有的物质利益、社会地位和工作条件,使不负责任的或低能的经理人员得不到相应的工资、职位和社会地位。5. 通过法制约束,来保证公司合法经营,保障公司各方面利益的调整与实现。市场经济是法治经济。建立健全有关的经济、民事、行政、涉外等各种法律、法规,加强执法,可以为企业内外部监督和制约提供法律规范,也为公司合法经营、行使合法权益以及公司成员的行为、利益提供依据和保障。从这个意义上说,现代企业领导体制也是一种依法经营管理的基本制度。如果缺乏法制这一重要观念和手段,现代企业制度(包括企业领导体制)将无法建立和运行。