回头再看股份合作制

○ 刘尧臣　尹志科

最近几年，在推行企业改制的过程中，股份合作制被广泛采用。有资料表明，到1995年底，在国有小企业改制的各种形式中，股份合作制比重最高约占35%。以湖南省为例，也曾一度把股份合作制作为小型国有集体企业改制的一种主要形式加以推行。根据11县市区的统计，共有2 271家国有集体企业进行了改制，其中实行股份合作制的486家，占21.4%。改制企业初期效果比较明显，尤其是在那些产品有市场潜力、内部具备优秀经营管理人才的企业效果较好。主要体现在三个方面：

一是调动了职工生产的积极性。企业通过股份合作制改造以后，职工由名义上资产的主人变成了实际上拥有资产权利的股东，由“局外人”变成了“局内人”。企业的经营状况与职工的切身利益联系更紧密，提高了职工对企业资产的关切度，他们真正开始从自身利益的角度关心企业的生产经营和发展，由“要我干”变成“我要干”，生产积极性得到了很大提高。

二是加强了内部管理，筹集了一定的生产启动资金。在股份合作制的运行机制下，作为员工的股东，有权利也有义务参与企业的内部管理事务，民主管理的程度相对较高。在工作过程中相互监督，相互促进的机制明显强化，由过去的“一人管”变成了“众人管”。特别是在改制的过程中，资产量化到人，或配股扩股，股东还需要购买一定数量的现金股份，这对小企业来说可以解决大问题，对企业启动生产很有帮助。

三是改善了政企关系，增强了企业的自主权。改制前，一方面企业躺在政府身上吃“大锅饭”，企业的生产经营不是找市场而是找市长，经营得好是政府的钱柜，经营得不好是政府的包袱，反正都是政府的事，与企业和职工无关，企业自主经营，自求发展的意识相当淡薄；另一方面政府也习惯于包揽企业事务，政府管理深入到了企业管理的方方面面，剥夺了企业生产经营的自主权。改制后，企业从政府的怀抱中挣脱出来，完全置身于市场竞争的环境，真正把握了自身生存和发展的主动权。

但是，随着时间的推移，股份合作制管理难度加大，扯皮现象严重等弊端也逐步暴露，相当一部分企业生产经营热闹一年半载后又开始走下坡路。如醴陵市14家国有企业，实行股份合作制的有7家。改制后的1996年盈利103万元，但随后就陷入亏损，1997年亏损200万元，1998年亏损达700万元。可见股份合作制并不是万能的，其作用是有限的。从调查反映的情况看，股份合作制有这样几个突出弊端：

一是不能从根本上转换企业经营机制。从企业的内部管理体制来看，企业改制以后，厂长虽然变成了董事长，但是相应的内部法人治理结构并没有真正建立，机制还是没有得到有效转换。董事长管理企业的思路仍离不开原来固有的定式，加上股东可以决定企业领导人的去留，使之常有如履薄冰之感，领导班子更换频繁，厂长、经理大多抱着过一天算一天的思想，不可避免地产生一些短期行为。有的企业一年换了两次董事长，有的企业两年换了三次董事长，根本不可能考虑企业的长远发展。从企业职工的思想观念来看，一方面跟不上股东身份的换位，仍然存在对企业的依赖思想，特别是很大一部分股份是通过资产量化到人而获得的，没有付出自己的血汗钱，因此，潜意识中并未感到自己是什么“股东”，对自己拥有资产的效益如何并无切肤之痛，观念中只是由吃国家和地方政府的“大锅饭”变成了吃大伙儿的“二锅饭”。股份股份，人人有份，大家都一样，也就无所谓了。另一方面又出现了极端民主化的思潮，增加了管理难度。由于是均分股份，股东对企业享有相同的权利，对于企业的一切事务，人人都要当家作主，即使一点芝麻小事也要求民主决策，使企业管理人员无所适从，效率当然不可能提高。

中国财政杂志社

二是不能很好地解决企业债务、人员两大包袱。企业进行股份合作制改造，把净资产量化到人，而企业的债务却没有一个很好的处理办法，仍和改制前一样由企业承担，实际上是由股东承担，把原来国家或集体的债务包袱转移到了个人身上。因此，改制以后的企业都是背着沉重的包袱进入市场的，注定了其发展道路的艰难和曲折。有的企业改制以后，老包袱甩不掉，新包袱又背上来了，债务问题更加突出。如汨罗市25家乡镇企业实行股份合作制改造以后，平均资产负债率上升了9个百分点。人员包袱问题是股份合作制企业面临的最为突出的问题。改制以后，新企业人员一个不减，冗员过多，人浮于事依旧，严重制约了企业效益的提高。更为严重的问题是，企业员工成为股东以后，给管理者实施下岗分流增加了难度。人人都入了股，人人都是股东，人人都有理由要求工作，要谁下岗分流都不行，即使对一些违反了厂规厂纪的股东也很难作下岗分流的处置，增加了对员工管理的难度。

三是不能在更大的范围内选择经营者。租赁企业特别是国有企业选择经营者的范围很广，只要发现具备了必要素质的经营者，一般都可以不受限制地选派。股份合作制以后，选择经营者的范围受到了很大的局限，只能内部产生，范围变窄，而内部能够承担重任的经营者又很少，往往只能“矮子里面拔将军”，将就着挑选。加上改制后，政府不干预企业的内部事务，即使对企业决定的经营者有异议，政府也只能尊重企业自己的选择。因此，股份合作制企业普遍存在经营者素质不高的问题。

正是由于股份合作制在实践中出现了这样一些问题，各地都在探索扬长避短、深化完善的路子。目前比较一致的作法主要是通过“两个鼓励”，实现股权集中，向规范化的股份制过渡。

一是鼓励经营者控大股，通过购买、契约转让等形式，让股权逐步向经营管理骨干和技术骨干集中，从而实现经营权的相对集中。如醴陵市东富建筑工程公司，原来700万元股份分散在乡政府和公司职工手中，为了改变权利分散的问题，他们利用契约转让的办法，把股权向经营者集中，使董事长拥有400万元股份，实现了控大股，消除了决策上的扯皮拖延，为企业迅速适应市场变化创造了条件。

二是鼓励私营企业、外资企业对股份合作制企业通过收购股权来参股、控股，改造成规范的股份制企业，建立有限责任公司。如桂阳县鸿达能源有限责任公司，将140万元的职工股和80万元的国有股全部转让给外商，增资扩股为260万元，改造成了规范的股份制形式。现在该企业年产煤由改制前的1万吨上升到了3万吨，年销售收入比改制前翻了一番，1998年上缴税金29万元，是改制前两年的总和。

这两种做法克服了股份合作制企业存在的种种弊端，使经营者具备了追求长远利益的动力，符合建立社会主义市场经济体制的基本方向，值得引起重视。

（作者单位：湖南省委政策研究室）