



国有企业改制 路径与优化财权配置分析

王明虎

国有企业效率低下一直是困扰我国经济发展的重要问题，其中由于财权配置低效率所引发的问题十分突出。安徽省最近对几家大型国有企业的改制，为我们提供了解决大型国有企业财权配置优化问题的思路。

一、安徽省大型国有企业改制路径

我国大型国有企业财权配置大都存在母公司集权过度、子公司董事会等现代治理机构效率低下、财权配置缺乏制衡、内部控制失效等特征。为搞活本地经济，安徽省国资委从2004年开始，陆续对海螺集团、铜陵有色金属集团、江淮集团等大型国有企业集团进行了改制，主要措施包括：

1、辅业股份制改制。主辅分离、辅业改制是大型国有企业改制的重要内容。而辅业改制又是保持企业和社会和谐，保障国有企业改革顺利进行的重要环节。按照有关文件精神，安徽省对大型国有企业的辅业进行了如下改制：(1)在对辅业部分进行清产核资、资产评估的基础上，将各个辅业经营分部改制为股份有限公司；(2)逐步放开对辅业子公司的经营管理权，由子公司经营管理层自主经营；(3)辅业股份制改制完成后，原有的控股母公司需给予子公司一定的资金和市场支持，以使其逐渐适应市场竞争。

2、完善改制子公司的治理机制和内部控制制度。主辅分离后改制子公司能否在市场上站稳并发展，关键在于其治理机制和内部控制系统是否有效。安徽省在大型国有企业分离改制中要求利用股权多元化的改进时机，完善子公司董事会、监事会、独立董

事等现代公司治理结构和制度，并建立相应的内部控制制度，保证子公司能在董事会的领导下健康发展。

3、引进社会资本、完善股权结构。改制子公司的治理机构是否有效，关键取决于其股权结构是否制衡。为改进改制子公司的治理效率、壮大资本，安徽省积极吸引各种社会资本参与辅业改制。比如，在江淮集团的改制中，吸引美国黑石集团资本购买了一部分子公司的产权。此外，安徽省还利用全民职工身份置换支出资金购买了一部分改制子公司的产权，交由工会持股的公司法人管理，由此真正实现了职工当家作主，提高了职工作为股东参与公司治理的积极性。

4、建立员工持股制度。辅业改制涉及职工的利益和身份，因而经常会受到员工的抵制。为保证改制顺利进行，安徽省提出了“身份置换、工龄补偿、员工持股”的做法，即在国有企业改制中，对原全民职工解除劳动关系，按工龄长短计算并一次性支付补偿金；将应付给职工的补偿金购买本企业股票，由工会成立专门法人来代表员工集体持股。比如原海螺集团在职工身份置换后，将需支付给职工的169 630 811元补偿金直接转让给由海螺集团职工工会成立的海螺创业投资公司，并用其购买了改制后的海螺集团49%的股份。这不仅使改制企业职工的利益有了保障，也增强了他们对企业发展的信心。

二、大型国有企业改制对企业财权配置的优化

1、辅业股份制改制恢复了子公司

董事会的治理功能。辅业股份制改制使子公司的董事会能够独立行使重大的财务决策权和对经理人员的财务监控权，避免了母公司对子公司财权的直接干涉。此外，在子公司董事会独立工作后，也建立起了内部控制体系，从而确保了子公司内部各级财权配置的制衡。

2、引进社会资本，强化董事会、监事会、独立董事之间的财权制衡。引进社会资本特别是职工的投资后，社会股东特别是职工股东将会因为自身利益而关注董事会等现代公司治理体制的运作，同时他们也会通过监事会、独立董事等对大股东和董事会进行监督，从而确保子公司内部财权配置的均衡。

3、所有者财务与经营者财务划分清晰。安徽省的国有大型企业改制后，控股股东大都采用资本运营方式管理子公司，将日常的财务决策权还给子公司的管理层，这就使得所有者和经营者财务划分得更加清晰合理，从而有利于子公司经理对营运资本进行控制，提高了子公司的经营效率。

可以看出，国有大型企业的财权配置效率低下可以通过改制的方式逐步解决。安徽省通过对辅业进行股份制改制、吸引社会资本、完善子公司现代治理机构和职工持股的改革措施，在很大程度上改进了国有企业的财权配置效率。当然，对职工持股法人机构的规范、辅业改制的方式和方法的进一步总结和完善等，还有待在以后的国有企业改革中改进和提高。

(作者单位：安徽工业大学管理学院)

责任编辑 陈利花