

国企如何跨越世纪门槛

——学习十五届四中全会《决定》的体会

汤谷良

20年来国企改革步伐和成就前所未有，但是在这世纪之交，国企至今仍有许多问题和矛盾并没有得到解决，国企的生存能力和竞争实力还不很强。国企如何以自身强劲的实力进入新的世纪，这是我国经济体制改革的重中之重，更是每个国企必须思考和决策的问题。不久前召开的党的十五届四中全会通过的《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》（简称《决定》）对国企改革与发展作出了全面的战略部署。《决定》从十二个方面勾勒出国企跨世纪改革发展的轨迹，每条措施可谓“对症下药”，切中要害，为国企改革奠定了理论基础，指明了深化方向。下面谈谈笔者的一点学习体会。

一、改制中建制：架构以健全的法人治理结构为标志的现代企业制度

回首20年，国企改革从来没有停滞，而且越来越深入，但是过去注重国企的制度改革、产权变革的成分多，注重内部机制再造的深层改革少。许多国有企业牌子置换成公司了，但其运行机制、管理方式依然没变，即沿用传统体制下国有企业的运行模式去运作现代公司，即使一些已经改制为现代企业制度的上市公司从实质上说也并没有把自己塑造成为独立营运、机制健全的市场主体，股东大会形同虚设，董事不“懂事”，监事不“监视”不能说是个别现象。国企改革决不是仅仅把产权关系弄清楚，股权结构多元化便可。改制是基础，建制才是目标。改制就是要改革传统的国有企业管理体制和运行机制；建制就是要建立规范的现代企业制度。而检验国企建制的标志应该是否具备了完善的法人治理结构，是否实现了在明晰产权基础之上的三权分立，即决策权（股东大会、董事会）、监督权（监事会）和经营权（经理班子）三套马车各司其职，相互制衡的机制架构。

国企改制相对容易，但建制工作任重道远。^①必须实现政企分开，规范股东与公司的出资关系。解除公司与政府部门的行政隶属关系，公司与政府部门在资产、

财务、人员管理等方面要彻底脱钩。行使公司国家股股权的机构或公司国有法人股的持股机构委派的股东代表，要按照法律规定的程序出席股东大会，依法行使权利。任何股东机构及其委派的代表不得越过股东大会干预公司的生产经营管理、任免公司的高级管理人员，不得对公司股东大会人事选举决议和董事会人事聘任决议履行批准手续。^②必须夯实董事会制度。法人治理结构的关键是董事会这个中间地带，它联接所有者和经营者两方利益，同时防止所有者的干预，监督经营者的行为。而董事会的关键是董事会人员构成和动作机制，公司董事应具备合理的知识结构，应吸收在发展战略、财务、营销、技术开发以及法律等方面的专业人才。从现代企业制度发展的经验看，只有社会化、知识化的董事会才能起到它应起的作用。国企要逐步建立健全外部董事和独立董事制度，增加外部董事的比重。同时公司董事会要集中精力组织研究公司的长远发展战略，可根据需要成立战略决策、审计等专业性的委员会。^③加强监事会的建设。公司要不断强化监事会的功能，明确监事会的职责和权限。公司监事会的首要职责是检查公司财务，应有了解和查询公司经营情况的权利。应增加外部监事的比重，制定监事会的具体工作规则和议事程序，避免监事会流于形式。

二、激励与约束对称：从制度保证上造就一大批德才兼备的国企经营者。

现代市场经济实际上是现代经营者的舞台。没有一大批具有强烈的事业心和责任感的经营管理者，国企就不可能在激烈的市场竞争中生存发展。而他们的产生首先有赖于必需的社会环境和制度基础，尤其是充分的激励和严格的约束机制。改革20年，国企内部经营机制建设中缺陷最大的当属对经营者的激励与约束不到位，激励不充分，约束十分软化，结果是国企“内部人控制”、“59岁”现象，经营者“寻租”、在职消费问题严重。

建立经营者激励约束机制是一项系统工程，尚需一系列相应的制度为其提供保证。首先要改变目前我

国企业经营者主要由政府任命的人事制度,尽快形成经营者市场选拔机制,使经营者选拔市场化,同时建立和完善国企经营者市场,培育职业化的、可自由流动的经理阶层。其次,要着力建立国企经营者报酬激励机制。现代研究表明,在所有权与控制权分离的情况下,经营者对企业经营的成效起决定性作用,而经营者的报酬设计对他们的行为有直接的影响。设计合理的激励性报酬方案是所有经营者积极性,诱导他们的个人追求有利于所有者目标实现的重要手段。要使经理报酬设计具有激励性,关键是要使经理报酬与其经营绩效挂钩。公司可从自身经营特点出发,将公司高级管理人员的物质利益与公司业绩联系起来,根据收入公开、提高透明度的原则,设计各具特色的分配和奖励办法。《决定》提出了年薪制和经营者持股等办法。笔者认为,对于股份制企业,经营者激励机制应由年薪制加股权激励构成,非股份制企业则是年薪制加延期支付奖金构成。当然这种激励制度的基础是科学的经营绩效定期考核与评价的机制,为此,需要设计一套完整、科学、规范化的经济指标体系,该指标体系首先应能客观地、全方位地反映经营者的经营能力、道德水平和经营绩效。再次,少给国企特殊呵护,提倡公平待遇,避免激励约束失效。尤其是不能使经营者经营不善的责任容易得以转嫁或免于追究,这极不利于对国企经营者行为的约束和对经营管理的改进。最后,要完善国企经营者任期经济责任审计制度和建立国企经营决策失误追究制度。没有这种审计和追究制度,对经营者的约束还是缺乏刚性。

三、有所为有所不为:整合国企的投资产业,培植其核心经营能力

《决定》强调应实施国有企业战略性改组,形成专业化生产,避免企业“大而全”、“小而全”。这是对20年来国企投资定位和产业选择的科学反思。这些年来一些国企经营失败,其重要原因是缺乏正确经营战略,投资主业不突出,投资产业盲目多元化,投资经营雷同的“科、工、贸、金、房、服”一体化,其结果是企业经营范围泛化,“小、多、散、差”是国企必须通过战略调整根治的问题。《决定》提出“坚持有进有退,有所为有所不为”的要求就是注重追求最佳效益的“规模投资”和“主业经营”,追求核心竞争力。规模经营是积聚企业实力、实现低成本扩张的基础,是企业进行投资决策的首要选择。当然国企核心经营能力的培植,不仅需要坚持明确、独到的产业定位,贯彻“一元化”投资战略,集中精力经营自己的品牌,而且要依靠一批高素质的人才队伍,增强自身的研究开发能力,建立先进的营销网络和健全的管理体系。

四、分权迈入集权:建立从严理财、统管聚财的内部财会体制

这些年来,一批国企的投资与财务经营不仅没有产生明显的规模效益,而且由于内部机构设置的重复、失控,子、分公司呈几何级数繁衍,企业的管理层次增多,管理链条加长,内部财务分散,这是我国众多国有企业管理基础薄弱,会计信息严重失真、财权分散、资金分散、财务失控的重要原因。可以肯定地说,一个失败的企业往往是从财务失控开始。所以,《决定》明确指出:必须高度重视和切实加强企业管理工作,从严管理企业,实现管理创新,尽快改变一部分企业决策随意,制度不严,纪律松弛、管理水平低下的状况。为此必须花大力气重整企业管理思想,比如:集中财权,统一管理,即把一些重大的财权如投资权、资产处置权、资金调度权、收益分配权和财务监督权等收归企业(集团)总部,实现由分权型管理向集权型管理的根本转变;缩小财务管理的半径,尽可能减少管理层次,使财权被多层次分割而散布于下属各级的状况得到根本改变。在集权体制下,企业总部对各子公司、分公司拥有强大的控制权,可以实现财务经营的规模效益,避免整个企业(集团)在资金筹措、财务信息研究、资金运营,成本费用控制、长期财务决策等各方面出现低效率重复和内耗。财务集权管理体现在方方面面,但关键要抓住以下五点:活化资金管理、硬化投资管理、细化资产管理、深化成本管理、强化财会制度管理。

针对国企管理的现实,必须通过实施多样的、全方位的财务管理技术、方法和手段才能保障集权管理的实现及高效运行。①健全财务管理制度。企业内部各项财务规章制度是公司开展各项管理活动的准绳,是正确处理各项财务关系的依据。②财务总监委派制。母公司向分公司、子公司委派财务人员或主管,强化对各分部的日常财务监控。③建立和完善内部结算中心,以此强化现金流的过程控制和提高资金运营效率。④实施严格的预算管理。财务预算是集权制管理中最关键的一环,总部要相应建立一整套预算工作程序、指标体系和业绩评价考核制度。⑤应用现代管理手段。总部应充分利用现代通讯和网络技术,建立一个反应迅速、良性循环的决策系统。在公司内部建立一个财务信息系统,与国内外所有分部、控股子公司进行联网,这样总部可以随时掌握整体的资金状况和经营动态,以便系统作出正确的决策或修正,进行及时的指导和监督。总之,实现“以制度(法规与制度)理财,用统管(集权)聚财,抓龙头(成本或现金)控财,用指标(预算)管财”是国企内部财务管理体制改革的目标要求。

五、变革中创新:在深化改革中不断提升国企的创

新发展潜能

《决定》的字里行间渗透着国企改革与发展的核心问题:创新。没有
在管理体制、发展战略、企业制度、
科技进步、产业升级、外部环境等方
面全方位创新, 国企就不可能具备
竞争优势。对于国企来说, 要把握
“强”和“大”是概念差异, 我国不乏
大企业, 比如世界500强中我国5家
国企榜上有名, 但在“强”上就难以
与其它企业相提并论。强的主要标
志是建立以市场占有率、技术创新
为核心的竞争优势。我们不难发现
许多规模不大、产品门类不多但是
技术非常先进、产品市场占有率很
高的中小企业, 发展实力十分强劲。
知识经济的概念本身就意味着单有
资本和资源而没有创新技术也能快
速发展的时代已经结束。《决定》特
别强调鉴于国有经济在国民经济中
的重要地位, 决定了国有企业必须在
技术进步和产业升级中走在前列, 要
在积极拓展新的发展空间方面发挥
关键性作用。明确指出国企技术进
步和产业升级的方向与重点是: 以
市场为导向, 用先进技术改造传统
产业, 围绕增加品种、改进质量、
提高效益和扩大出口, 加强现有
企业的技术改造; 在新兴产业和高
技术产业占据重要地位, 掌握核
心技术, 占领技术制高点, 发挥
先导作用。要处理好提高质量和
增加产量、发展技术密集型产业
和劳动密集型产业、自主创新和
引进技术、经济发展和环境保护
的关系。

总之, 在市场经济条件下, 国企
依赖政府“特殊关照”的空间和机
会已经越来越小, 国企改革与发展
命运将逐步掌握在每个国企自己
的手中。强者更强, 弱者必亡, 是
建立社会主义市场经济体制的起
码要求, 也是国企迈进新世纪面
临的必然挑战。国企当自强! 国
企财务会计工作任重道远!

(本文作者系北京工商大学会
计系主任、教授)

责任编辑 秦中良

我国会计发展的 新机遇

杨雄胜

国有企业改革, 是我国建立社会主义市场经济体制的中心环节。1999年9月22日, 中国共产党十五届中央全会第四次全体会议一致通过了《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》(以下简称《决定》), 为今后一段时期我国国企改革指明了方向。《决定》从12个方面系统地总结了我国国企改革的经验教训, 围绕调整与改组、建制与监管、优化环境与加快技术进步、改善资产质量与提高经营者素质等问题, 对我国国企改革作出了战略部署。在《决定》中, 党中央把“建立健全全国统一的会计制度”、“及时编制资产负债表、损益表和现金流量表, 真实反映企业经营状况”, 作为改变目前不少企业“决策随意、制度不严、纪律松弛”局面的重要措施, 认为“成本管理、资金管理”是当前企业管理的薄弱环节, 也是管理水平低下的集中表现。这表明, 加强财务与会计工作, 已成为我国国企改革与发展的一项重要措施。针对《决定》的要求, 如何充分发挥财务与会计的职能作用, 为国企改革与发展作出积极贡献, 这是当前需要我们冷静思考的现实课题。笔者认为, 以下两点至关重要:

(一) 高素质的经营者的一个显著标志就是, 高度重视财务与会计工作, 并能正确理解和充分利用会计信息, 熟悉现代资金运作规则及技巧

《决定》对国企经营者素质提出了明确的要求: “思想政治素质好, 认真执行党和国家的方针政策与法律法规, 具有强烈的事业心和责任感; 经营管理能力强, 熟悉本行业业务, 系统掌握现代管理知识, 具有金融、科技和法律等方面基本知识, 善于根据市场变化作出科学决策; 遵纪守法, 廉洁自律, 求真务实, 联系群众。”这一素质结构, 理所当然地包括财务与会计知识。近几年, 笔者到不少地方作过讲座或学术报告, 也参加过若干次研讨会, 听讲对象中反响最大的一般是厂长经理, 而非财会同行; 我们受启发最多的, 不是同行聚会, 而是与其他专业经理的沟通交流。实践表明, 财务与会计的作用能否真正发挥, 取决于企业领导重视与否。而企业领导是否重视财务与会计工作, 与其是否熟悉财会知识直接相关。多年来, 我们在提高会计人员素质方面确实采取了不少措施, 也收到了十分明显的效果, 会计人员的素质得到了很大的提高, 但会计职能作用的现状仍难如人意, 会计信息失真这一突出问题始终困扰着我们。事实非常清楚, 没有一支适应市场经济运行需要的高素质的经营者队伍, 即使具有一支高素质的会计队伍, 会计工作仍只能停留于日常的记账、算账、报账上, 而无法在经营管理决策领域真正发挥其应有的作用, 有时甚