

完善企业法人治理结构发挥科技型企业内在活力

江苏省农业科学院 陆晓曦

近些年来,根据国家宏观管理政策调整的要求,根据日趋成熟的市场经济的发展需求,全国各农业科研单位相继调整原有的科技开发体制,并以原有的科技开发实体为基础,成立了具有现代企业制度组织框架的科技型企业,以此为组织载体进一步推广科技成果,发展和壮大科技产业。这一科技开发体制的调整,实际是农业科研单位对科技体制改革认识的进一步深化,是从制度创新的层面上对科技产业的发展所做的一个积极探索。但是,具有现代企业制度组织框架的科技型企业建立后,能否按照现代企业制度的规范要求,真正形成股东大会、董事会、监事会、经理层相互制衡的法人治理结构,充分发挥现代企业制度的优势,做强科技型企业,则是关系到科技型企业是否真正能在一个制度优良的环境下健康运作、快速发展的关键问题,也是农业科研单位各级领导应该关注的重要问题。该文拟通过对现代企业制度的核心和内涵的认识,通过科技开发体制改革必要性的再认识,对农业科研单位科技型企业法人治理结构现状及其成因做一基本的分析,提出完善企业法人治理结构、增强企业发展内在活力的相应对策。

一、现代企业制度核心和内涵的认识

何谓现代企业制度,党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》中对此有一明确的定义,即政企分开、产权清晰、权责明确、管理科学。这一制度的核心和内涵可以从国有企业改革所经历的多年不懈的探索中去认识。我国在20世纪80年代改革的最初阶段,曾经试图在不改变国有企业制度的条件下,用扩大企业自主权的办法来改善企业的经营状况,以后又试行利润包干为主的经济责任制、利改税、经济承包责任制,取得了一定的效果。但是,这种改革基本上没有涉及企业的产权结构,激励和

约束机制没有同时建立,改革没有完全取得预期效果。直到1993年11月,党的十四届三中全会才扭转方向,确定国有企业改革应当以企业制度创新、实现产权制度改革为目标。此后,党的“十五大”、“十六大”又进一步肯定了现代企业制度这一公司制度。而国有企业实行产权制度改革、建立现代企业制度后,管理体制和经营机制发生深刻变化,明显焕发了企业的内在活力和创造力,经济效益大幅增长。在领导国有企业改革多年的探索实践中,之所以选择了现代企业制度这一具有明显优势的公司制度,就是因为现代企业制度具有所有权和经营权相互分离又相互制衡的核心优势,这一核心优势是通过构建股东会、董事会、监事会和经理层各负其责、协调运转、有效制衡的法人治理结构来实现的。而所谓法人治理结构,在国际上被定义为是一种据以对公司进行管理和控制的体系。从这一定义理解,公司法人治理结构是体现资产所有权的股东会、体现法人资产控制权的董事会、体现监督权的监事会、体现经营管理权的经理层之间权力分配和制衡关系的一种制度安排,是现代企业制度中最重要的架构。在这种制度安排下,各权力主体的“饭碗”都不端在自己的手中。股东大会的股东们的“饭碗”端在市场的手中,如果企业在市场竞争中失败,股东们的“饭碗”就被砸了;董事会的各位董事的“饭碗”端在股东们的手中,如果玩忽职守、决策失误,给公司造成重大损失,股东们就会砸董事长、董事的“饭碗”;同样,总经理的饭碗端在董事会的手中。这种封闭制衡的治理结构为企业的高效运作提供了基础,它的本质是要解决所有权和经营权在分离之后股东的权益如何保障的问题,以改变企业资产无人负责的情况。

在对现代企业制度的核心优势和法人治理结构的内涵有了明确认识的基础上,可以进一步看到,

农业科研单位适应国家的要求和市场需求,改革原有的科技开发体制,建立具有现代企业制度的科技型企业,实际实行的是科技开发体制中的产权制度改革。这一改革可以克服原有的科技开发体制的弊端,较好地解决4方面的问题:一是实现所有权和企业法人财产权分离,使科技型企业成为独立的市场主体;二是建立有限责任制度,改变开发亏损,科研单位要负无限责任的情况;三是管理经营的责任人到位,改变原有体制中名曰有人负责而遇亏损时实际无人真正负责的状况;四是建立企业法人治理结构,形成科学合理的管理机制和组织制度,形成有效的制度保障,增强科技产业做大做强的内在活力,促进科技成果更快地转化为生产力,提高科技型企业的市场竞争力。这一改革的实施是完全必要的,它已经或将继续起到巨大的作用。

二、科技型企业法人治理结构的现状

要发挥好现代企业制度的优势,有必要对现有的农业科研单位科技型企业法人治理结构的现状及其成因做一基本的分析和认识。

从一些农业科研单位成立的科技型企业的情况看,科技型企业大多是有限责任公司。从已有的公司制度看,股东大会、董事会、监事会、经理层的组织框架已经形成,一些公司内部已经开始按照新的机制运行,初步显示出新体制的优越性。但是,对照现代企业制度的要求,一些企业在运行的实质和机制上没有发生质变,存在以下主要问题。

(一) 权力主体职责履行没有到位

由于多种原因,有些权力主体职责履行没有到位,组织机构形同虚设,如监事会的职责履行的现状就说明这一问题。有的担任监事的人员本身在研究所或企业就处于被领导地位,从地位上无法实施真正的监督;由于科技型企业中科技人员作为自然人参股的较多,股东们素质参差不齐,对情况不了解或了解不多,只是象征性地参加大会,难以发挥股东应有的作用。

(二) 企业中没有明确的议事规则和决策程序

大多数企业中,没有规定股东会、董事会、监事会、经理层的具体的议事规则,决策的程序也不明确,决策和运作仍然受旧体制的影响,决策、管理经营等难以保证其科学性、正确性。

(三) 各权力主体的激励约束机制没有建立

企业中,现在考虑较多的是对经理层如何实行激励,但对经理层如何约束、如何保证责任真正到位的机制并未建立;董事、监事未能履行好职责,也没有相应的激励、约束和考核机制;从上到下并未形成系统的有明显成效的目标责任管理考核体系,各负其责、有效制衡的管理机制并未真正建立起来。

(四) 各权力主体的人员素质还不能适应要求

在现有的企业中,股东代表、董事会成员、监事会成员、经理层人员基本上是原来从事科研工作的人员,即使多年从事开发的人员,也都是近些年才涉及公司的管理工作,应具备的经营、财务等管理知识普遍缺乏,参与管理和监督只能流于形式,不能真正发挥作用。

以上这些问题,都直接影响企业法人治理结构的规范建立,说明企业的运行机制和运行方式并没有发生根本性的转变。究其上述问题的原因,主要有:一是认识不到位,改革的落角点没有完全把握好。农业科研单位改革调整原有的科技开发体制,落角点更多的是为了使科技开发的组织框架适应国家的要求和市场需求,而并未对科技型企业中如何真正发挥现代企业制度的优势,增强企业的内在活力有更深刻的思考和更多的关注。二是现有事业单位体制的影响和束缚。农业科研单位改革原有的科技开发体制是在事业单位这一环境下实施的,并未跳出事业单位固有的圈子,或多或少地受到事业单位旧体制的影响和束缚,使新的体制和制度较重地带带有事业单位的痕迹,出现了穿新鞋走老路的现象,使得改革只是形式到位而实质没有真正到位,原有体制下的许多问题依旧存在。三是与现代企业制度相配套的人事制度没有建立。尤其是在董事会、监事会、经理层人员的配备上仍较多地沿用传统的选人办法,在事业单位有限的人才资源中确定人选,没有建立广纳贤才、竞争择优的选人用人激励约束机制,高层管理人才的素质得不到保障,影响了现代企业制度优势的发挥。

三、完善企业法人治理结构的对策思考

农业科研单位要做强科技产业,使其更好地成为农业科技创新的重要组成部分,就必须重视解决

上述问题,必须重视从以下几方面完善科技开发体制的改革,完善企业法人治理结构,保证现代企业制度运行的有效性,以充分发挥科技型企业发展的内在活力。

(一) 科技开发体制的改革要确有成效

农业科研单位对原有的科技开发体制进行改革调整,在科技型企业中建立现代企业制度,除了要使科技开发的组织载体与市场需求对接以外,更重要的是要通过企业法人治理结构的有效制衡机制,解决资产无人真正负责的状况。因此,这种改革不仅要使组织形式到位,而且要使改革的实质内容到位,不仅要使现代企业制度“形似”,还要“神似”。所以,农业科研单位在建立了科技型企业、搭建了现代企业制度组织框架的基础上,还应重点在完善企业法人治理结构、发挥现代企业制度的优势方面加强管理工作,并使这些管理工作真正到位,方能达到改革的预期效果。

(二) 建立竞争择优的激励约束机制

高素质的管理人员在企业各权力主体相应的管理岗位上履行责任、行使权力是构建有效的企业法人治理结构的重要因素。因此,要改革传统的人事制度,在企业的董事会、监事会、经理层人员的配备上,勇于建立开放的选人机制,通过竞争择优的选人机制,真正把素质高的管理人员选用到相应权力主体的管理岗位上。同时,要健全责权利相统一

的考核激励约束机制,细化股东会对董事会、监事会及董事会对经理层的责任绩效考核奖惩指标,形成对董事会、监事会、经理层人员可以追究责任的制衡体制,促进各权力主体人员到位、权力行使到位、责任履行到位,以发挥法人治理结构的作用。

(三) 建立健全各权力主体的议事规则

在现代企业制度中,要实现法人治理结构的规范运作,还必须制定好股东会、董事会、监事会、经理层内容完备的议事规则,进一步明确各权力主体的具体职权范围、讨论事项的决策程序等等,使各自行使什么权力、如何规范地行使权力、必须履行什么责任更加明确,以确保各权力主体和权力机构规范地行使职能,更好地发挥各自的功能,提高决策的科学性,减少决策和运作的失误,促进各权力主体真正各负其责、有效制衡、协调运转,使现代企业制度的优势真正发挥出来,从而有效地增强企业发展的内在活力,提高农业科技型企业参与市场竞争的核心能力。

综上所述,农业科研单位在科技型企业组建后,必须在以上3个方面重视法人治理结构的完善,重视现代企业制度优势的发挥,重视形成有效的制度保障,以实现真正意义上体制和机制的创新,促进科技产业的快速发展。

(收稿日期:2005-09-22 作者为院党委副书记 南京 210014)

(上接第31页)

5. 设备配置要求分为基本配置和可选择的附件、配件及消耗品。基本配置是必须配备的部分,同时是投标报价主体,不得进行内容更改和删减。

6. 进口货物国外运输方式有空运和海运两种,需在标书中写明到货港口或机场,指定安装调试地点,需指明所采购产品的使用现场工作条件,包括地理、环境和气候等基本情况。

(二) 合理遴选专家,增加农业专家数量

在专家遴选过程中,尽量选择农业兼实验型专家。这些专家长期从事科学研究,熟悉设备的性能,且懂得农业行业与其他行业的区别。在评标过程中,有本行业专家参与,既能采购到满足性能指标的产品,又能避免因专业性太强而造成废标的现象。

(三) 专业设备应选适当的采购方式

1. 量大而价值低的设备,应采取询价采购或邀请招标的方式,相比公开招标能节省时间和经费,中标率要高。

2. 生产厂家少而专的设备,尽量申请并直接采取竞争性谈判定购的方式。

三、结语

农业科研仪器设备国际招投标在我国起步较晚,但因其独特的优点,已成为仪器设备采购的最主要手段并日益被人们所接受。在实际执行过程中暴露出的一些问题,有待在实践中逐步完善。

(收稿日期:2005-12-1 北京 100081)