

中共企業管理體制改革的剖析

■ 邱 毅

一、前言

自一九七八年十二月中共進行經濟體制改革以來，其農業總產值快速成長，而且由於農業改革的「成功」，中共改革的重點，已由農村推向城市。一九八四年「十二屆二中全會」通過城市經濟改革措施決議，試圖選擇若干重點城市進行實驗，但由於城市本身具有工業生產、商業流通、金融、科技、文教和資訊中心，以及行業複雜歧異等多層交互影響的特性，加以團隊生產現象顯著，故中共之改革仍頗多阻礙。今年九月下旬中共在「七五計劃綱要」中繼續重申促進企業活力為城市經濟體制改革之重心，並提出若干改進措施，其中以在企業內部推行各種經濟生產責任制最受人矚目。所謂經濟生產責任制，簡單地說，即一套財產權制度的重整，主要在於配合勞動獎懲系統的設計，明確規定企業經理或廠長之責任、權利與獎懲，希望企業精神得以充分發揮。

二、企業財產權結構與廠長責任制

財產權結構與企業經營決策具有密切關聯，其中財產權結構決定企業經營方式，而企業經營方式則

為財產權結構的具體表現。中共目前最主要的企業型態為「全民所有制」，其特質為財產權「國有」，「國家」具有組織企業、管理企業職能。這種企業組織型態在經濟逐漸發展、企業數量增加，規模日益擴大，產品種類繁多，行銷管道日趨複雜的情況下勢必弊端叢生，其中最大的問題是中共偽政權之統收統支，企業自計盈虧却不負盈虧，於是企業內部缺乏「剩餘求償權」，導致怠工、取巧，所產生的損失則完全以外部成本的方式由偽「政府」承擔。這種缺乏促進企業活力誘因的組織型態，自一九七九年對外經濟開放以後已不堪大任，於是中共在一九八四年十月廿日通過「關於經濟體制改革的決定」，擬議從十方面放寬企業自主權，包括：

1.生產計劃權，2.產品銷售權，3.自定價格權，4.物資選購權，5.資金使用權，6.資產處置權，7.機構設置權，8.人事管理權，9.工資獎金權，10.聯合經營權。由以上來看，若這些政權措施果能落實，則企業在產供銷及人財物之經營上必有較大的自由，經理與廠長當得以充分發揮其經營管理之專才。但經理或廠長權責增大之後，其與企業成敗之關係則更密切，故如何選用真才實幹的經理或廠長，以及如何去監督經理，不致因挪用公共資源，而產生外部成本的代理問題？對於

這二個問題，芝加哥大學教授 Jensen 和 Fama 曾提出有助於釐清問題的假說，第一個假說是若擁有權（風險承擔）與受益權（剩餘求償權）二者和經營管理權分離——一般現代大公司均屬此種型態，則企業決策過程中，有關管理過程（提出、執行）與控制過程（核准、監督）之權限必須分離。如此必須成立一個特定的組織去監督經理行為，並負責經理與經理之間、經理與董事之間、經理與職工之間等矛盾的協調。另外，Williamson 認為能擔負該一重責的組織，為界於分權式 H 型架構與集權式 U 型架構間的 M 型架構。在 M 型組織下企業設有一個「總管理處」，該處擁有企業各部門共用的研究發展室與廣告企劃處，對企業決策有核准與監督之權，並掌握經理的聘雇、任免與各部門間的協調之責，故此一組織具有減少企業交易（各部門協調）成本，以及舒緩經理代理問題（監督經理的瀆職行為）等雙重特色，促使企業在團隊合作精神下，促進經理創造力、提昇企業活力。Jensen 和 Fama 第二個假說則適用於較簡單的公司組織，在此組織中，若生產過程的關鍵知識集中於少數經理人身上，則不論是董事會或 M 型架構均難以確實執行監督之責。故消除經理代理問題最好的方法，便是統合財產權結構，將所有權、管理權