

浅议上海海外企业 的改革和发展

雨霖

上海海外企业的改革和发展,首先要解决的一个问题,是海外企业在母公司中的定位问题。目前的情况是,有不少企业的领导对其海外机构应承担的职能不甚考虑,海外机构在母体公司的发展战略中并没有占据应有的地位,个别的企业只是把它看成一个联络点,仅仅要求其自负盈亏,在管理上“无为而治”。因此,上海企业目前应根据各自的实

际情况,明确其海外机构承担的主要功能,统筹规划。首先在海外布点上要服从于母公司的发展战略;其次对已经开设的海外机构,要把它作为母公司开拓国际市场的骨干力量,把它的经营目标作为母公司经营目标的重要组成部分。在这种前提下,思考海外企业的改革和发展。

一、深化海外企业产权制度的改革

海外企业在经营机制和分配机制上暴露出来的一些问题,从根本上来讲,是与海外企业产权制度改革的滞后有密切关系的。只有从调整产权关系入手,通过当事人参与产权组合,以产权关系组合为纽带,把经营者、员工和海外企业紧密地结合在一起,才能切实转换经营机制和分配机制,才有可能最大限度地调动经营者、员工的积极性和创造力。

党的“十五大”报告中提出了“公有制实现形式可以而且应当多样化”以及“允许和鼓励资本、技术等生产要素参与收益分配”的指导原则,这为上海下一步探索海外企业产权制度的改革,扫清了思想上和理论上的障碍。按照“十五大”报告的精神,海外企业产权制度改革的方向,就是实现企业投资主体的多元化。

以往上海的海外企业有国有独资的,也有两家及两家以上中方国有企业共同投资

的,还有中外企业共同投资的,在这些模式中似乎也有投资主体多元化的形式,但是,这些海外企业的中方股东均是以企业法人形式出现的,而企业的经营者和员工仅仅是企业的一个雇员而已,国内国有企业可能出现的一些问题,在我们的海外企业身上同样都可能出现。因此,海外企业开展投资主体多元化的股份制改革,应该允许甚至鼓励海外企业的经营者和员工以自然人的身份个人持股,使它具有既是员工又是股东的双重身份,能够参与企业的生产经营和投资决策。

从国内的全民企业、集体企业改造为有职工持股参与的股份制企业或者股份合作制企业后的情况来看,大部分企业显示出一种正面的、积极的效应。那么,上海的海外贸易性企业本身员工很少,企业能否运作成功主要取决于少数几位经营者和员工的主观努力,在这种情况下,提倡职工持股这样的产权

制度改革方式,一定会取得更加明显的积极效果。

在职工持股的事情上,一个十分敏感的问题就是母体公司和海外企业员工持股比例问题。海外企业经营情况好的,母体公司和海外企业员工都想占大股,反之,经营情况不好,可能母体公司想让员工购股,员工还不一定愿意受让。这个问题怎么来处理,只能由母体公司根据实际情况来确定持股比例和做好政治思想工作,从原则上来讲,由于海外

企业具有在境外经营运作这个特殊性,所以上海目前仍应提倡母体公司持大股;在条件成熟的情况下,也可以开展一些试点,允许职工总体持股超过50%。当然,也不是提倡“一窝蜂”地把海外企业都改成职工持股形式,因为上海毕竟在这方面对解决可能遇到的问题还缺乏经验,所以,改革要实事求是,循序渐进,在处理改革与稳定关系问题上把握好尺度。

二、完善海外企业的分配制度

产权关系的调整,使海外企业的经营者和员工以股东身份享受分红,又以雇员身份享受工资奖金,而后一部分收入恰恰是他们最基本的报酬,因此,改革海外企业的分配制度,使之建立起一种既符合社会主义市场经济的基本原则,又符合国际上企业运作规则的激励机制是十分必要的。但是,收入分配的运作模式应该多样化,结合实际情况借鉴或者创造出一种行之有效的运作模式。

1. 效益工资部分从企业利润中提成

即效益工资部分以上一年度的企业净利润为基数,按一定比例核定提成数额,效益工资的总额一般可控制在当年度净利润的5%—20%之间。

2. 与所在国或地区的分配方式相衔接

对企业的外派人员,不主张参照国家驻当地使领馆人员的工资福利标准,这种“企业工资机关化”的做法是计划经济的产物。海外企业参照所在国或地区企业的分配方式,制定出与其近似的工资福利标准,或者福利待遇货币化,逐步过渡到企业分配当地化的阶段,都是可以实行试点的。在这方面要注意一个问题,即发达国家和发展中国家的差别问题。发展中国家本身的企业分配标准较低,上海的外派人员也去参照当地标准,这样就显得不尽合理。为此,企业可以考虑给予

地区津贴,对于外派非洲等艰苦地区的同志,就要给予高标准的地区津贴,这方面要破除“条条框框”。既要提倡艰苦奋斗的奉献精神,也要采取切实有效的措施,鼓励职工到艰苦的地方去开拓市场,从而贯彻实施“市场多元化”的战略意图。

3. 实行经营者年薪制 经营者年薪制在国内的一部分国有企业和集体企业中也有试点,总得来说还是有一定的效果,利弊之间利还是大于弊。一般来说,经营者年薪中,属于固定收入的部分都不高,但确定的企业经营目标都是要“跳一跳才摘得到的”。对于海外企业来说,在经营者年薪中与经营目标挂钩的提成比例还是应该比国内同类企业高一些。

4. 带资风险承包,超额分成 海外企业可以建立一个风险基金,经营者和员工在外派前支付一定的风险金,或者提供部分有价证券的抵押和保管,记入风险基金中员工个人名下。对经营者和员工分别确定经营指标和工作评价体系,经营指标基数承包。亏损从风险基金中按一定比例抵扣,超额从企业收益中按比例提成,同时从中提取一部分划入风险基金的个人名下。经营者和员工离职回国后,将风险基金归还本人。

5. 期股奖励 根据海外企业国有资

产保值增值,经济效益增长的情况,对经营业绩突出的经营者和员工,经年终考评和审计后,可以奖励一定份额的期股。这些期股除可以定期获得红利之外,若干年后也可以兑换成现金给予个人。

总之,在海外企业中推行分配制度的改革,要进一步处理好国家、企业、个人之间的利益分配关系。既要确保国有资产的保值增值,又要充分调动海外企业经营者和员工的积极性,促进海外企业的发展。

三、建立有效的约束机制

海外企业的发展,要提倡激励机制与约束机制并举。在健全激励机制的同时,还要进一步完善约束机制。

1. 严格执行海外企业经济责任审计制度 要通过社会中介机构或者集团内部相关职能部门,对海外企业实行年度经济责任审计、主要经营者的离任审计、以及企业重大经济事项的审计。将海外企业经济责任审计的结果,作为对企业经营者考核、奖励、任免的重要依据。

2. 明确处罚措施 对于海外企业,可以试行风险抵押经营,或者对海外企业经营者实行契约化管理。对造成企业重大经营损失的经营者,要根据损失大小和情节轻重追究责任。对发生亏损的企业,要明显影响经营者的个人收入,或者从风险基金中抵扣。对海外企业员工“跳槽”或者不辞而别的现象,有侵害企业商业利益和企业资产行为的,要给予处罚,要制订出一套既合理合法,又切实可行的制约办法,加以推广。

3. 母公司要坚持实行必要的监督管理

制度 对海外企业,母公司要坚持实行重大经营活动报告、审批制度;境外融资、担保、投资行为的报告、审批制度;经营者定期汇报制度;外派人员考核制度;海外企业的财务管理制度等。

应该说,与发达国家相比,上海海外企业的经营自主权还是比较大的。笔者曾研究过日商对其在上海的附属企业或者分支机构的管理模式,日本母公司对海外子公司的等级控制和事权划分是十分严格的,母子公司之间的信息沟通极其频繁,所报告的内容也十分广泛,有的几乎是天天发 Fax 或者 E-mail,向母公司报告各种事项。这些海外公司并没因为总部的严格控制而被管死,相反,发展得很好。所以说,要辩证地看待这一问题,正确处理好母子公司之间集权与分权的关系。现在强调母公司要实行必要的监督管理制度,其目的也不是要事无巨细地管住海外企业,而是要探索和形成有效的监督管理体系,确保国有资产的保值增值。

四、加强海外企业经营者的队伍建设

发展海外企业,首先要建设好外派人员尤其是经营者的队伍,其中最关键的问题是要全方位、多层次地提高经营者的综合素质。

1. 为海外企业精心选拔德才兼备的复合型经理人才 对于海外企业的经营者,可以通过在企业内部或者面向社会公开招聘、竞争上岗的方式来选拔。在招聘的过程

中,这些人员都应通过上海外经贸经营者资质评估体系的资格测评,根据派出人员任职岗位的素质要求,对其思想和心理素质、外语水平、市场开拓能力,国际经济知识以及其它有关知识进行测量评定。同时,要按照“公开、平等、竞争、择优”的原则,面向社会广罗人才,经过综合测评,挑选一批熟悉外语和国

际市场,懂外贸、懂管理、懂法律、知识面广、综合素质高的外向型经营管理人才,进入海外企业经营管理人才库,为满足各企业对高素质经营人才的需求,提供比较可靠的供给保障体系。

2. 加强外派人员的培训 根据现代经济发展迅猛、知识更新速度加快、国际竞争日趋激烈的特点,外派人员尤其是经理人员的培训,必须从熟练掌握计算机应用技术,熟练运用英语或所在国语言,熟悉所在国及地区的政治、经济、法律制度,熟练掌握市场经济运行规则等方面入手,强化相关知识和技能的培训。

3. 完善轮换制度,稳定外派人员的骨干

队伍 上海企业要从实际出发,在坚持大部分人员到期轮换的同时,也要考虑到海外企业经营业务的连续性和外派人员骨干队伍的稳定性,从有利于海外企业发展的目的出发,不搞“一刀切”。对经营业绩突出人员,可以突破轮换年限,延期留在境外工作;对经营管理有方、业绩显著的经营者,要支持其在海外企业长期工作,鼓励其为谋求海外企业的更大发展多作贡献;对经营业绩一般,工作能力平平或在普通岗位上的人员,则严格按照轮换年限及时轮换,甚至提前轮换。这样做既可以稳定骨干队伍,保持业务的连续性,又能做到“吐故纳新”,提高队伍素质,保持海外企业的活力。

五、政府部门和母公司要实施必要的鼓励政策

这两年中,上海已经出台了一系列鼓励企业对外投资的政策,包括解决投资资金和流动资金贷款、给予财政贴息、给予政治风险保险、加快出具外汇汇出评估报告、简化出国审批手续、缓缴利润返回保证金、提高外派人员收入水平等全方位考虑的鼓励政策,收到了一定的效果。这些政策的出台是一个突破,是上海对外投资工作中前所未有的。但是,各企业也应制订一些鼓励海外企业的政策和措施。既然把海外企业的发展作为母公

司发展战略中的一个重要组成部分,那么就应当划出一部分资金,扶持海外企业,或者激励海外企业的经营人员;也可以支持海外企业在确保效益增长的前提下,获得更多的收入分配自主权。尽力关心外派人员家属和子女遇到的实际困难,切实解决好外派人员的后顾之忧;对于合理的要求,要在政策许可的前提下尽最大的努力予以满足,或者区别情况,给予个案处理。以便通过政府和企业的共同努力,推动海外企业更快地发展。

(作者单位:上海市外经贸委)

