

建构中国特色现代企业治理制度的新型理论范式

唐亚林 郝文强

(复旦大学国际关系与公共事务学院,上海 200433)

摘要:坚持党的领导是解决国有企业“内部人控制”问题、抑制国有资产流失、建构中国特色现代企业制度、发展壮大国有资本的重要法宝。既有研究成果对于中国特色现代企业治理制度创新这一重大问题,尚缺乏基于连续性实践创新的机制性阐释与理论性建构。基于组织变革理论,通过深度案例研究,对党的领导嵌入国有集团公司治理架构与过程的创新实践及其绩效进行分析,可以发现国有企业的发展性质与发展质量双重动力驱动下,党的领导以制度性嵌入、结构性嵌入、过程性嵌入与文化性嵌入的方式,以及党建入章与前置程序、完善领导体制与组织体系建设、融入生产经营管理过程、引领企业文化建设等途径,实现了国有企业经济绩效、政治绩效与社会绩效多元并举的目标。在案例分析基础上,立基动力、制度、结构、过程、文化与绩效六个方面,对中国特色现代企业治理制度的新型理论范式建构问题进行本土化理论创新,这对于摆脱西方现代企业治理理论的窠臼,推动国有企业治理现代化与高质量发展具有重要意义。

关键词:党的领导;中国特色现代企业治理制度;新型理论范式;嵌入性;创新案例

中图分类号:F27;D62

文献标志码:A

文章编号:1001-862X(2023)06-0005-10

DOI:10.16064/j.cnki.cn34-1003/g0.2023.06.013

中国特色现代企业治理制度是中国特色社会主义市场经济体制的重要组成部分,也是中国式现代化建设的重要内容。党的二十大报告提出了“深化国资国企改革……完善中国特色现代企业制度”^[1]的目标。作为中国式现代化建设的重要内容,国企改革随着中国特色社会主义市场经济体制改革不断完善发展,现已形成相对成熟的独具中国特色的现代企业制度体系。面向全面建成社会主义现代化强国的新目标,建构中国特色现代企业治理制度的新型理论范式,既是对过去国企治理改革经验的总结凝练,也是进一步完善中国特色现代企业治理制度的必然要求。

2016年,习近平总书记在全国国有企业党的建设工作会议上明确指出,必须“坚持党对国有企业的领导不动摇,发挥企业党组织的领导核心

和政治核心作用”,与此同时,他还专门强调,“坚持党对国有企业的领导是重大政治原则,必须一以贯之;建立现代企业制度是国有企业改革的方向,也必须一以贯之”,“中国特色现代国有企业制度,‘特’就特在把党的领导融入公司治理各环节,把企业党组织内嵌到公司治理结构之中,明确和落实党组织在公司法人治理结构中的法定地位,做到组织落实、干部到位、职责明确、监督严格。”^[2]企业党组织作用定位发生历史性转变,由过去的“政治核心作用”转变为“领导核心与政治核心作用”,揭示了中国特色现代企业制度的本质特征,即通过把党的领导融入公司治理过程与党组织嵌入公司治理结构的双重合力,达到促进经济社会发展、科技进步、国防建设、民生改善等功能性目标。

本刊网址·在线杂志:www.jhlt.net.cn

作者简介:唐亚林(1967—),安徽宿松人,复旦大学国际关系与公共事务学院、马克思主义研究院二级教授、博士生导师,主要研究方向:政党理论与政党政治、国家治理现代化与中国式现代化、城市治理与区域治理一体化;郝文强(1995—),山西宁武人,复旦大学国际关系与公共事务学院博士生,主要研究方向:国企党建与基层治理、数字政府与智慧治理。

国有企业是如何把党的领导融入公司治理各环节、把党组织内嵌到公司治理结构之中,并形成了怎样的中国特色现代企业治理制度的新型理论范式?本文基于中国特色现代企业治理制度建构的动力、过程与绩效的整体性分析框架,通过对T集团党组织嵌入国有企业治理的过程与机制的实践创新案例的深度剖析,系统分析党的领导是如何从动力、制度、结构、过程、文化与绩效六个方面,统领了国有企业治理制度的创新进程,并有效地建构了中国特色现代企业治理制度的新型理论范式。

一、党的领导与中国特色现代企业治理制度研究综述

长期以来,受西方经济学影响,学术界和实践界把国有企业党的领导与公司治理置于一种非此即彼的二元对立状态。谈及国有企业公司治理,大多关注股权与控制权安排等所有制改革、高管与员工的激励与约束机制、资产重组并购,以及有关现代企业制度安排与企业治理绩效之间的关系等问题。对于国有企业党的领导问题,既有研究主要是围绕党组织的制度建设、组织建设、队伍建设、作风建设等方面展开讨论,而对如何建构党领导中国特色现代企业治理制度的本土化理论范式,尚存在诸多不足。

(一)早期现代企业制度的探索研究

建立与完善现代企业制度是社会主义市场经济条件下国有企业改革的根本方向,学者们早期对国有企业如何建立现代企业制度的探讨,几乎照搬西方公司制的理论范式,重点围绕“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”^[3]的十六字方针而展开。

学者们大多认为,计划经济时期的国营企业管理体制无法适应建立社会主义市场经济体制的要求,需要把以前作为中央集权的政府层级中的国营单位转变为具有法人资格的现代企业,而现代企业制度的首要任务便是建立明晰的产权制度。^[4]产权制度改革根本目的是将由国家承担无限责任的国营企业转变为以公司法人财产承担有限责任的现代国有企业,从而促进企业的

外部融资与再投资,以此适应市场经济发展的要求。产权改革能够有效提升国有企业的盈利能力、生产效率与营业收入。^[5]为此,需要清晰地界定政府与国有企业的职能,实行“政企分开”,通过委托出资人代表进入国有企业行使国有资产保值增值的责任。也有学者的认识不一致,比如林毅夫和李周认为,国有企业改革的关键不在于产权制度,而在于解除企业面临的政策性负担与预算约束,充分参与市场竞争,使企业利润率成为反映经营绩效的信息指标,国家作为企业所有者只需掌握充分信息对其经营行为进行监督即可。^[6]

此外,有学者认为完善法人治理结构是建立现代企业制度的关键所在,需要形成股东大会、董事会、监事会、经理层之间各负其责、运转协调、有效制衡的公司法人治理结构。^[7]也有学者认识到建立现代企业制度,应坚持发挥党组织的政治核心作用,为国有企业发展提供思想保证、组织保证和决策保证。^[8]

(二)内部人控制与国企改革困境的研究

经过曲折的实践探索,国有企业改革充分借鉴了西方公司制的理论成果,让产权主体趋于清晰化,并初步建立了企业法人财产制度与公司法人治理结构。但国有企业“内部人控制”问题仍旧困扰着国有企业治理创新进程,成为国有企业改革的痛点和难点。

“内部人控制”之所以成为国有企业改革的“肠梗阻”难题,与我国国有企业治理的特殊性与复杂性密切相关。一方面,国有企业的产权属于“全民所有”,但无论是“全体人民”还是代表人民意志的“国家”,都无法亲自行使所有者权利,这意味着国有企业治理存在所有者缺位问题,只能通过层层委托“代理人”行使所有者权利,进而导致国有企业难以形成对管理者有效的监督和约束机制。已有研究表明,国有企业委托代理层级越多,信息不对称越严重,经理层权力越大,国有企业代理问题越严重,越容易引发薪酬操纵、享受额外津贴等代理成本问题。^[9]

另一方面,“政企分开”的国有企业改革方略要求增加委托代理层级,使国有企业“内部人控制”问题变得更加复杂棘手。事实上,政企分开非

但没有理顺国有企业的委托代理关系,反而使国有企业陷入更加复杂的多级委托代理困境。政企分开之前,国有企业的委托代理关系是全体公民委托政府经营国有资产,政府扮演代理人角色;政企分开之后,政府又将经营权委托给经理人,进而延长了委托代理链条,加剧了委托人与代理人之间的信息不对称和激励不相容问题,进一步提高了代理成本。^[10]

(三)党组织嵌入与中国特色现代企业治理制度建构的研究

中国共产党领导是中国特色社会主义最本质的特征,通过正确发挥党组织的作用来解决国有企业“内部人控制”问题,成为建立中国特色现代企业治理制度的关键。中国共产党代表的是最广大人民的根本利益,执行的是国家的统一意志,因此党组织参与公司治理能够有效弥补所有者缺位所带来的不足。此外,党组织的民主集中制决策原则,与法人治理中的“总经理负责制”存在明显差异,因而能够有效抑制经理层滥用权力的弊端。

党组织嵌入国有企业治理,能够有效提升企业的信息透明度,抑制高管自利行为与隐性腐败,从而降低代理成本,防止内部人控制与国有资产流失。^[11]一方面,党组织嵌入公司治理能够完善国有企业治理结构,提升国有企业的治理能力。党委会与公司法人治理结构的“双向进入、交叉任职”的制度化安排,能够帮助企业规避制度风险,提高企业监督审计质量,减少委托人与代理人之间的信息不对称,从而抑制代理成本的产生,有效制约内部人控制的问题。^[12]另一方面,党组织嵌入公司法人治理结构能够推动国有企业治理绩效的实现,包括扩大就业、维护稳定、反腐败等政策性目标,国有资产保值增值、产品创新等经济性目标,以及保护环境、扶贫济弱等社会性目标。^[13]

综上所述,学者们对国有企业改革与党组织建设已形成系统性认知,也认识到坚持党的领导是中国特色现代企业治理制度建构中必不可少的一环,但对于如何把党的领导嵌入国有企业治理体系,并建立中国特色的现代企业治理制度,缺乏系统性认知与理论建构。一方面,既有研究

对国有企业治理制度的理解仍旧难以脱离西方公司治理制话语体系的窠臼,无法适应新时代国有企业治理现代化与高质量发展的新要求。另一方面,新时代党在国有企业治理中的作用角色已由“政治核心”转变为“领导核心与政治核心”,党的“双核心”的作用角色提出了需要创新更加多元化的党组织参与公司治理的途径和方式,而不再局限于传统的“双向进入、交叉任职”这一制度安排。

二、党的领导嵌入国有企业治理的整合性分析框架建构

党的领导与国有企业治理的耦合问题,首先是一个国有企业发展的性质保障问题,其次是一个组织体制的变革创新问题,再次是一个治理机制的再造构建问题,而国有企业组织体制则起着统合国有企业性质与国有企业治理机制一体化发展的核心作用,并搭建了国有企业实现党的领导和推进发展的有效载体。

从组织体制变革创新视角看,勒温的组织变革理论可以为我们建构中国特色现代企业治理制度的新型理论范式提供有益的借鉴。勒温将组织变革看作是一个“解冻—变革—再解冻”的过程。^[14]解冻的实质是创造组织变革的动力,变革的过程是组织为达成新的目标愿景而采取的系列方法、步骤和措施的总和,再冻结是组织变革的结果(绩效)被组织成员接受并认同,使组织能够稳定地处在一个新的均衡状态。从组织变革的理论视角出发,对中国特色现代企业治理制度建构的动力、过程与绩效进行系统性分析,是全面理解中国特色现代企业治理制度的基础。

组织变革的动力是指推动组织追求新愿景的力量或某些刺激性事件。传统的理性主义认为,组织是为了完成特定目标而设计的工具,组织结构的更改或组织要素的调整是为了提高整体效率。^[15]但对于全民所有制的国有企业而言,其本身兼具政治与经济双重属性,因而其组织变革不仅仅是为了提高组织效率,还受到党中央的战略决策的影响。国有企业的政治属性与经济属性分别指涉国有企业的发展性质与发展质量,两

者共同构成了中国特色现代企业治理制度建构的动力体系。从国有企业的发展性质出发,应充分认识“国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础,是我们党执政兴国的重要支柱和依靠力量”^[2]^[175]这一根本属性。从国有企业的发展质量出发,国有企业是中国特色社会主义制度的物质基础,加强党对国有企业的领导是有效克服国有企业所有者缺位与内部人控制问题,并提高国有企业治理绩效,保障国有资产保值增值的重要法宝。^[13]

组织变革过程是组织为了实现新愿景而进行的组织结构与管理过程的变革,以形成新的行为、价值和文化的过程。中国特色现代企业治理制度建构的实质,是把党的领导融入公司治理环节,把党组织内嵌到公司治理结构的过程,这一过程也是组织情境对组织行为产生影响的过程。“嵌入性理论”能够为理解组织情境对组织行为的影响提供一个全面的分析视角。“嵌入性”最初是指经济行为与制度体系的嵌入性关系,被定义为“经济行为的持续情境化”^[16],认为经济活动是在社会网络内的互动过程中做出决定的。在前人研究的基础上,佐金(Zukin)和迪马吉奥(DiMaggio)提出结构嵌入性、政治嵌入性、文化嵌入性和认知嵌入性等四种不同类型的“嵌入性”。^[17]基于对政治嵌入性的进一步拓展研究,阿波罗费亚(Abolafia)还提出了制度嵌入性的概念,认为组织可以凭借制度嵌入性获取外部资源,但其行为受到制度环境的约束。^[18]嵌入性理论被引进到大陆学界后,引起了广泛讨论,其内涵也随着在社会领域的广泛应用而发生了相应的变化,主要用于描述对象之间相互融入或衔接的过程或状态。^[19]有鉴于此,党的领导统领中国特色现代企业治理制度建构可以概括为四种嵌

入机制:制度性嵌入、结构性嵌入、过程性嵌入、文化性嵌入。质言之,党组织通过对国有企业的治理制度、治理结构、治理过程、治理文化的全方面嵌入,实现中国特色现代企业治理制度的建构目标。

组织变革的再冻结是指组织变革绩效能够被接受,使组织稳定地处在一个新状态。对于中国特色现代企业治理制度建构而言,坚持党的领导对国有企业绩效的提升是巩固中国特色现代企业治理制度成果的关键。国有企业的发展性质与发展质量,要求中国特色现代企业治理制度建构需要统筹考虑经济效益、政治效益与社会效益。

综上所述,中国特色现代企业治理制度的理论分析框架可展开如下(见图1)。首先,识别和分清国有企业发展性质和发展质量所构成的中国特色现代企业治理制度建构的动力。其次,从治理制度、治理结构、治理过程、治理文化等四个维度,分析党组织嵌入国有企业治理体系的过程,即中国特色现代企业治理制度建构的过程。最后,对中国特色现代企业治理制度建构的经济绩效、政治绩效与社会绩效进行评价。

相较于多案例研究,个案研究对于阐释主体之间的互动模式与过程机制具有较大优势。遵循“统一背景条件”与“变量极端值”的原则,本文选取上海市的一个国有企业——T集团党组织嵌入公司治理过程作为典型案例进行研究。为了深入了解上海市T集团党组织建设创新实践与建设中国特色现代企业治理制度的具体过程,课题组围绕“国有企业党组织建设创新与中国特色现代企业治理制度建设”这一命题,对上海市国资委某处干部、T集团党委成员、董事会成员、监事会成员、高管等进行了深入访谈,获得了丰富的访谈资料。

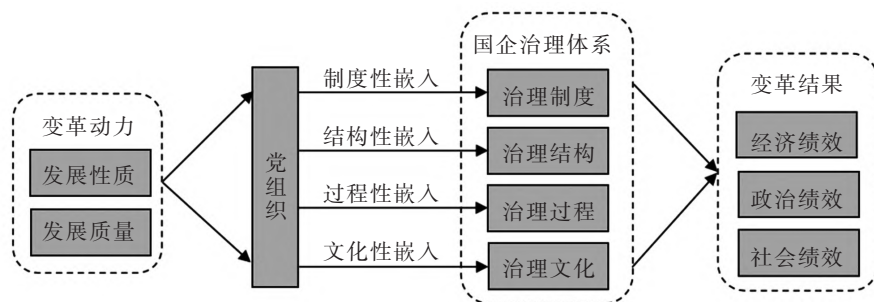


图1 中国特色现代企业治理制度建构的理论分析框架

三、党的领导嵌入国有企业治理的实践过程与运作机制分析

T集团把党的领导嵌入国有企业治理体系的实践过程,也是中国特色现代企业治理制度建构的过程。基于前文建构的整合性分析框架,从变革动力、变革过程、变革结果对T集团国有企业治理的创新实践与绩效进行系统考察,有助于深入理解中国特色现代企业治理制度的运作机理。

(一)政治自觉与创新驱动:T集团党建创新的实践缘由

国有企业的发展性质与发展质量构成了中国特色现代企业治理制度建构的双重动力,即中国特色现代企业治理制度建构既要尊重党的领导制度,也要尊重市场经济规律。T集团的党建工作创新,也是在政治自觉与创新效率双重驱动下展开的。

T集团党建工作创新的政治自觉,主要是指其积极响应和贯彻中央和地方党委和政府的政治要求。2016年10月,全国国有企业党建工作会议召开,明确了党组织在国有企业的地位,即“国有企业党组织发挥领导核心和政治核心作用”,也就是“把方向、管大局、保落实”,并指明了党组织发挥作用的方式和途径,即“使党组织发挥作用组织化、制度化、具体化”。根据全国国有企业党建工作会议精神,2017年5月上海市召开国企党建工作会议,并相继发布了《关于本市在深化国有企业改革中坚持党的领导加强党的建设的实施意见》《关于市管国有企业党建工作要求写入公司章程的指导意见》《关于落实市国资委系统市管国有企业党委研究讨论“前置程序”要求的指导意见》,进一步明确了上海市国有企业党建工作创新任务的具体要求。上海市国企党建工作会议以及上海市委、国资委相继出台的指导意见,为T集团党建工作提供了更加明确的指示,也直接推动T集团党组织建设进入了新的发展阶段。

T集团党建工作创新,既是中央与地方党组织和政府系统的战略要求,也是自身转型发展的创新要求。2018年是T集团实施战略转型2.0

版、开启高质量发展的初始之年,首先需要解决的是T集团过去的党建工作难以适应国有企业的战略转型与高质量发展要求的问题。一方面,以往T集团党建工作与企业生产经营严重脱节,党建工作任务游离于企业生产任务之外,不仅增加了员工的工作负担,也阻碍了企业生产经营绩效的提升。另一方面,T集团的党建工作存在层层递减与弱化的现象,特别是三级企业与沪外企业,党建工作缺乏章法,组织纪律涣散。

(二)党组织嵌入T集团公司治理的具体机制为贯彻落实中央与地方党组织和政府系统的党建工作会议精神,更好地让党建工作助益企业高质量发展,T集团在进行充分调研的基础上^①,围绕着“党建入章”“把党的领导融入公司治理各环节,把企业党组织内嵌到公司治理结构之中”“党组织引领企业文化”等几项核心任务,展开了以建章立制、组织结构重塑、治理流程再造、党建引领文化塑造为主的实践探索。

1.党建入章与前置程序:党组织的制度性嵌入

公司章程是企业的根本法。通过公司章程确立党组织在公司治理体系中的法定地位,是发挥党对国有企业领导作用的制度保证。T集团第七届董事会2017年第五次临时会议审议通过了《关于补充修订〈中国T(集团)股份有限公司章程〉的议案》,做出如下重要决定。一是在公司章程的制定依据中,补充《中国共产党章程》等相关内容。二是在公司章程的具体内容中新增第八条内容,明确了党组织在公司法人治理结构中的法定地位与党组织在公司治理过程中的政治核心作用与领导核心作用。

此外,T集团党委全新修订了《“三重一大”决策制度实施办法》,明确了议事内容边界和决策流程,决定把党委研究讨论作为董事会、经理层决策重大问题的“前置程序”。经过集团党委办公室、董事会办公室、行政办公室与法律合规部历时3个多月的共同商讨,最终以列明事项的形式制定了前置事项清单,以明确分工的形式界定了党委会、股东大会、董事会、经理层、职工代表大会各自的决策议题与决策程序,有效避免了重复决策现象的出现。

T集团党委通过党建入章方式,把党组织领导核心与政治核心的法定地位以制度化的形式确定下来,又通过对“三重一大”决策制度的修订,明确了党组织发挥领导核心与政治核心作用的重要途径,由此实现了党组织对公司治理的制度性嵌入,并在企业治理制度层面为党的领导嵌入公司治理提供了合法依据。

2.完善领导体制与健全组织体系:党组织的结构性嵌入

坚持和完善“双向进入、交叉任职”的领导体制,是“把党组织内嵌到公司治理结构中”的重要形式,也是发挥党的领导核心作用与政治核心作用的组织保障。2017年以来,T集团不断调整优化党组织领导班子成员与董事会、监事会、经理层的交叉任职比例,实现了企业党组织领导班子与生产经营管理领导班子的有机结合。

目前,T集团党委领导班子共八位成员,除了两位专职负责党务工作的成员,其他六位分别进入了董事会、监事会、经理层。董事会中,党委书记与董事长“一肩挑”,一位党委副书记兼任董事会执行董事;监事会中,另一位党委副书记兼任监事会副主席,一位党委委员兼任监事会职工代表监事;经理层中,另外两位党委委员分别兼任公司副总裁。如此设计,通过党委书记兼任董事会正职领导,保障了企业内部党组织“一把手”与生产经营管理最高负责人的统一,有利于提高公司的决策效率。党委成员兼职监事会、经理层的副职领导以及监事会、经理层正职领导负责专职工作的制度设计,使党组织的作用发挥始终围绕企业的生产经营管理任务而展开,在管理体制层面理顺了党组织与企业法人治理结构之间的关系,有利于企业高质量发展目标的实现。

党组织对公司治理结构的嵌入,不仅表现为对领导体制的嵌入,还体现在对企业组织体系的嵌入。T集团不断健全党的基层组织体系,优化组织设置,在企业生产、销售、管理的各职能部门中均设立党支部,实现党的组织体系与企业管理组织体系的全面互嵌。同时,T集团积极推进党建项目化建设,在转型攻坚、理赔防损、服务进博会等现场和一线工作阵地,一支支临时党支部、团支部发挥着基层党组织的战斗堡垒作用。

3.党的领导融入生产经营环节:党组织的过程性嵌入

计划、组织、领导与控制是企业组织经营管理的基本职能,把党的领导融入生产经营过程,实质上就是党组织嵌入企业经营管理职能的过程。T集团通过把党的领导融入企业的战略目标管理、人力资源管理、绩效薪酬管理、风险合规管理等过程,实现对企业经营管理过程的嵌入。

首先,将党建目标融入企业发展战略中,是推动国有企业党建创新发展的重要机制。T集团通过制定战略规划、开展主题活动,把党的领导与公司的发展目标相结合,以此来体现党的领导在企业发展战略中的作用发挥问题。

其次,T集团遵循“党管干部原则”,通过干部任免与干部培训等工作,将干部队伍建设与企业人力资源管理相融合。一方面,党委专门召开人才工作会议,并根据党建要求,结合公司转型2.0版的发展目标与企业中心工作需要,综合考量选拔任用能够“一肩挑”党的建设与企业发展的复合型干部人才。另一方面,成立集团党校,专职对干部的党建工作能力与业务能力进行培训提高。

再次,T集团秉承“一个业绩好的企业,党建好不好,我们会去看一看;一个党建好的企业,业绩一定好”的绩效理念,将党建工作责任考核与干部的绩效薪酬直接挂钩。2017年以来,T集团每年的第一个工作日都会召开党支部书记述职会,对党建工作进行逐层考核。具体而言,按照上一年度制定的责任清单具体内容逐项进行考核,逐级压实责任落实,并将党建工作的责任落实与个人绩效直接挂钩,体现了党建工作考核的绩效管理导向。

最后,T集团把党风廉政建设与企业风险合规建设相结合,通过党风廉政建设来引领企业合规建设,实现了人的监督与事的监督相融合,防范党员作风问题与防范企业经营风险问题相联动等目标。具体工作过程中,T集团要求高管人员必须签订廉洁自律八项承诺书,公司党委定期与公司高管进行作风谈话,以此加强全面从严治党管党进程。同时,T集团每年度召开年度工作会议暨党建及党风廉政建设工作会议,体

现了将企业经营与党建工作、党风廉政建设相融合的导向。

T集团通过党建工作目标与企业发展战略的融合、党管干部与企业人力资源管理的融合、党建工作责任与企业绩效管理的融合、党风廉政建设与风险合规管理的融合,真正落实贯彻了“把服务生产经营作为国有企业党组织工作的出发点和落脚点,以企业改革发展成果检验党组织的工作和战斗力”^{[2]176}这一国有企业党建工作的重要精神。

4.党建红云引领企业文化建设:党组织的文化性嵌入

坚持把思想政治工作同促进生产经营、企业管理等各项工作高度融合,同解决员工的具体问题和困难紧密结合,有利于营造良好的企业文化氛围,树立正确的企业价值观,促进国有企业的发展壮大。

T集团在党员思想政治教育与企业文化管理的融合方面,以企业的价值观为核心,通过党员学习、品牌建设等一系列日常工作的有序开展,打造了一支“特别能战斗”的工作队伍。在党员学习方面,集团每年组织党委中心组学习,并将党委中心组的学习内容与公司企业文化、转型战略、国际化战略、竞争战略相结合,例如,在“四史教育”时,T集团将新中国的历史与公司的历史结合起来进行讲授,通过拍片配乐的方式推出,以更加新颖的方式吸引党员的关注,加深党员对企业历史文化的了解。在品牌建设方面,集团党委宣传部以市场化的方式进行党建宣传,围绕企业文化打造党建品牌。通过党建平台“先锋队”APP,推出党课音频节目,把企业文化通过云党课的形式进行传播,开展了万名党员同听一门党课活动。通过把党员思想政治教育与企业文化管理有机结合的形式,T集团充分发挥了党组织在企业管理中的思想引领作用,为企业生产经营队伍营造了风清气正的工作环境和文化氛围。

(三)综合绩效显著:党组织嵌入国有企业治理体系的成效分析

2017年是T集团党建工作创新的起始之年。近五年来,T集团通过把党组织有效嵌入治理制度、治理结构、治理过程与治理文化,企业治理体

系得以不断完善,企业治理能力持续提升,在生产经营业绩、国家战略执行、社会责任履行等方面均取得了显著绩效。

首先,T集团经营业绩稳健攀升。2017年至2020年间,T集团的营业收入从3198.09亿元增长至4221.82亿元,且2017年营业收入同比增长率高达19.77%(前四年与后三年同比增长率保持在10%~15%之间浮动)。同时,企业净利润增长率由2016年的-32%变为2017年的21.61%,发生了巨大反转,充分彰显了坚持党的领导对企业生产经营的促进作用。其次,T集团积极参与国家战略行动。在党组织领导下,T集团近年来在脱贫攻坚、一带一路建设、抗击疫情等国家重大战略行动中贡献了重要力量,例如,在战疫助力复工复产方面,T集团为复工复产提供的专项保障方案在35个重点省市落地,为12000多家企业提供超过28亿元的保障,并建立常态化服务机制。最后,T集团主动承担社会责任;T集团长期投身公益事业,先后在全国捐建64所希望小学,连续13年坚持开展现场支教活动,现有7000多名志愿者,总服务时长4.5万小时。

四、中国特色现代企业治理制度新型理论范式的创新之道

从T集团坚持党的领导与中国特色现代企业治理制度的建构实践及其发展绩效等综合角度看,中国特色现代企业治理制度在治理动力、治理制度、治理结构、治理过程、治理文化与治理绩效等多个维度与西方现代企业制度存在显著差异。

西方现代企业制度是在私人所有制基础上发展起来的,在其演化过程中,逐渐出现了所有权走向多元化与分散化的趋向,并产生了所有权与经营权相分离的现代公司制度。为了解决两权分离所带来的“委托—代理”问题,西方国家相继建立了股份制等制度,通过市场业绩的评判来监督和约束经营者行为,以及在企业内部建立法人治理结构,对企业经营者行为进行事前监督。基于此,西方现代企业制度是遵循分权制衡原则,用以处理股东、管理者与职工等不同利益相关者

关系,从而达到保护所有者利益、实现经济目标的一整套制度安排。^[20]

中国特色现代企业治理制度是在公有制(全民所有制)基础上建构的。由于国有资产的所有权归全国人民享有,在实际运行中引发了所有者与经营者之间复杂的“委托—代理”问题,即形成了“全国人民(所有者)—政府(中央政府—国有资产监督管理机构)—国有资产经营公司—代理人”多层委托代理链条^[21],导致了比较严重的信息不对称与权责不对等问题,股份制与法人治理结构等制度安排难以对国有企业经营者行为形成有效的监督和约束。因而,中国特色现代企业治理制度建构无法照搬西方现代企业制度,需要结合中国特色社会主义的最本质特征,即通过中国共产党的领导,全面提升企业治理效能。

产权归属的性质不同,治理制度、体系、机制与相关理论范式的差异,直接造成了西方现代企业制度与中国特色现代企业治理制度在诸多方面的差别,主要体现在如下六个方面。

(一)政治自觉与市场效率共同建构的企业治理动力

在治理动力方面,西方现代企业制度是以市场效率为核心驱动力,而中国特色现代企业治理制度受到政治自觉与市场效率的双重动力驱动。西方现代企业制度是以实现所有者利益最大化即效率最大化为目标的,无论是股份制还是法人治理结构等系列制度安排,都是为了降低代理成本和代理风险,防止经营者自利行为损害所有者利益的做法。^[22]不同于西方现代企业制度,中国特色现代企业治理制度的建构,受到政治自觉与市场效率双重动力的影响。也就是说,国有企业既要完成国家战略使命,维护国家利益,也要提升企业的竞争力与影响力,保证国有资产保值增值。

(二)党的领导与公司章程有效融合的企业治理制度

在治理制度方面,中国特色现代企业治理制度把党的领导融入了公司章程与决策制度。公司章程是一个公司内部的自治规范,是有效平衡公司投资者、董事会、管理层关系的契约,可以通过新增或删除某些条款来组织管理层或控股股东

的盘剥行为。^[23]西方现代企业制度中的公司章程主要是指对公司的性质、宗旨、经营范围、组织机构、议事规则、权利义务分配等内容进行明确规定,以保护投资者权力的企业内部管理的基本制度依据。^[24]而中国特色现代企业治理制度的公司章程中,还需补充规定党组织的法定地位与党组织发挥领导核心与政治核心作用的方式与途径。党组织是中国特色现代企业治理制度的核心主体,根据中国共产党始终代表着中国最广大人民的根本利益这一特征,党组织在国有企业中的领导核心作用与政治核心作用所代表的是国有企业所有者即全国人民的利益诉求。因此,作为国有企业所有者利益的代表,党组织的地位与作用必须作为国有企业治理制度的重要内容予以明确。

(三)党组织嵌入领导体制与组织体系的企业治理结构

在治理结构方面,中国特色现代企业治理制度把党组织嵌入了企业治理的领导体制与组织体系。公司法人治理结构是指为了实现公司法人的自我约束,预先设定的治理主体之间的调控机制,旨在通过股东大会、董事会和经理层之间的责权划分与相互制衡,实现所有者对公司的最终控制。西方现代企业制度的法人治理结构以股东大会为最高权力机构,董事会与经理层依规经营企业,监事会依据法人治理结构赋予其权力行使监督权,由此保证所有者财产所有权的安全性,最大限度地实现所有者的利益。^[25]中国特色现代企业治理制度在维护股东大会最高权力的同时,还强调党委会在国有企业中的领导核心与政治核心作用。在中国特色现代企业治理制度中,党委要“把方向、管大局、促落实”,保证党组织在国有企业治理体系中的作用发挥不失位、不错位、不重叠。基于此,中国特色现代企业治理制度要求党组织必须有效嵌入国有企业的领导体制与组织体系中,以保证党组织“双核心”作用的有效发挥。

(四)党的领导融入经营管理环节的企业治理过程

在治理过程方面,中国特色现代企业治理制度强调把党的领导融入生产经营管理的各环节。在西方现代企业制度的“委托—代理”结构下,委

托人关心的是如何选择、监控、激励经理人员,以确保经理人员从股东利益出发经营企业,由此围绕生产经营任务形成了计划、组织、领导、控制等经营管理职能。^[26]中国特色现代企业治理制度则把党的领导融入企业经营管理过程,建构了党组织管理与企业目标管理、人力资源管理、绩效管理、风险管理相融合的职能体系。

(五)党建引领团队价值观塑造的企业文化建设

在治理文化方面,中国特色现代企业治理制度强调以党建引领企业文化建设,形成积极向上、团结奉献、勇立潮头、为国为民的社会主义企业价值观。企业文化管理的思想,产生于以人为中心的新经济时代,体现了企业的人文关怀。^[27]西方现代企业制度一般围绕企业主营业务与发展经历建构企业文化与价值观,以此把员工框定在完成企业生产经营任务的流程之中。中国特色现代企业治理制度则强调通过党建精神引领团队价值观的塑造与企业文化建设,通过党员带头团结群众,提高团队的战斗力与凝聚力,形成整体性、引领性、绩效性、服务性与团结性的企业文化体系。

(六)经济绩效、政治绩效、社会绩效综合构成的企业整体绩效体系

在治理绩效方面,中国特色现代企业治理制度建构了经济绩效、政治绩效、社会绩效多元绩效目标综合构成的企业整体绩效体系。西方现代企业制度以经济绩效为主要绩效目标,同时也会适当兼顾一下企业的社会责任(社会绩效),体现了西方现代企业制度对包括所有者在内的利益相关者利益的追求^[28],但这种主要以经济绩效为驱动力的西方现代企业制度容易滑向资本主导下“一切向钱看”式“唯利润”深渊,且一旦发生致命过错后无力自我纠错,更无力自我拯救,其结果必然是将危机后果转嫁给社会,让无数的普通人承担“资本贪欲”的不利后果。中国特色现代企业治理制度要求国有企业既要保证国有资产的保值增值,又要满足国家战略的发展要求,还必须兼顾社会责任的履行,进而将维护最广大人民群众的根本利益与国家的整体利益作为国有企业发展的根本价值追求。

五、结论与讨论

基于T集团党组织嵌入国有企业治理体系的创新实践与绩效,本文深入分析了中国特色现代企业治理制度建构的动力、过程与绩效等问题,实现了中国特色现代企业治理制度这一新型理论范式目标的系统性建构。一方面,从组织变革的理论视角与T集团企业治理创新实践案例出发,系统阐述了中国现代企业治理制度建构的过程,厘清了党组织嵌入国有企业治理体系的具体机制,包括制度性嵌入、结构性嵌入、过程性嵌入与文化性嵌入,从而揭示了党组织嵌入国有企业治理体系的过程“奥秘”。另一方面,基于国有企业治理的特殊情境,摆脱了长期以来西方现代企业制度的理论与实践迷思,尝试开展中国特色现代企业治理制度的本土化理论建构。自执政党提出建立社会主义市场经济体制战略目标以来,国有企业改革一直致力于中国特色现代企业治理制度的建构,这是符合中国特色社会主义本质特征、适应中国特色社会主义市场经济体制的理性最优选择,代表着国有企业改革的全新方向。

通过党组织嵌入国有企业治理体系的创新实践,建构中国特色现代企业治理制度,对于国有企业改革具有重要启示。一是要坚定不移地坚持党对国有企业的领导,通过党组织对国有企业治理制度、治理结构、治理过程、治理文化的有机嵌入,保证党中央的战略决策在国有企业中的贯彻落实,从而推动国有企业做强做优做大,不断增强国有经济的活力、控制力、影响力、国际竞争力和抗风险能力。二是要持续创新国有企业党建工作,把中国特色现代企业治理制度优势转化为国有企业的竞争优势、创新优势和发展优势,推进国有企业治理体系与治理能力现代化,促进国有企业高质量发展目标的实现,进而加快建构以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局的步伐。

注释:

(1)集团成立4个调研小组,分别负责调研“把加强党

的领导与完善企业治理统一起来”“建设高素质国有企业领导人员”“加强国有企业基层党组织建设”“加强国有企业党风廉政建设”四个主题。

参考文献:

- [1] 习近平.高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗[N].人民日报,2022-10-26(1).
- [2] 习近平谈治国理政(第二卷)[M].北京:外文出版社,2017:176.
- [3] 中共中央文献研究室.十四大以来重要文献选编(上)[M].北京:人民出版社,1996:520.
- [4] 黄速建.现代企业制度建设中的若干问题[J].经济研究,1994(10):48-53,37.
- [5] Sun Q, Tong W H. China Share Issue Privatization: The Extent of Its Success [J]. Journal of Financial Economics, 2003(2):183-222.
- [6] 林毅夫,李周.现代企业制度的内涵与国有企业改革方向[J].经济研究,1997(3):3-10.
- [7] 赵经彻.国有企业建立现代企业制度的思考与探索[J].管理世界,2000(2):86-92,156.
- [8] 张祖忠,杜贤铁.现代企业制度与国有企业党组织政治核心作用[J].南京社会科学,2000(2):109-111.
- [9] 钱颖一.激励与约束[J].经济社会体制比较,1999(5):7-12,6.
- [10] 刘德强.国有企业经营者:是能力不足还是努力不足——关于钢铁工业的实证研究[J].经济学(季刊),2002(1):419-434.
- [11] 马连福,王元芳,沈小秀.中国国有企业党组织治理效应研究——基于“内部人控制”的视角[J].中国工业经济,2012(8):82-95.
- [12] 程博,王菁.法律环境、政治治理与审计收费[J].经济管理,2014(2):88-99.
- [13] 陈仕华,卢昌崇.国有企业党组织的治理参与能够有效抑制并购中的“国有资产流失”吗?[J].管理世界,2014(5):106-120.
- [14] Lewin K. Field Theory in Social Science [M]. New York: Harper & Row, 1951: 201-225.
- [15] W·理查德·斯科特,杰拉尔德·F·戴维斯.组织理论:理性、自然与开放系统的视角[M].高俊山,译.北京:中国人民大学出版社,2021:43.
- [16] Polanyi K. The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time [M]. Boston: Beacon Press, 1944: 4-11.
- [17] Zukin S., Dimaggio P. Structures of Capital: The

Social Organization of Economy [M]. Cambridge: Cambridge University Press, 1990: 83.

- [18] Abolafia M.Y. Making Markets: Opportunism and Restraint on Wall Street [M]. Boston: Harvard University Press, 2001: 190-191.
- [19] 王佃利,孙妍.基层社会治理共同体与城市街道的“嵌入式”改革——以青岛市街道办改革为例[J].公共管理与政策评论,2020(5):47-57.
- [20] Shleifer A., Vishny R.W. A Survey of Corporate Governance [J]. Journal of Finance, 1997(2): 737-787.
- [21] 狄灵瑜,步丹璐,石翔燕.央地产业政策协同、外资参股与国有企业研发投入水平[J].产业经济研究,2021(5):83-96.
- [22] 吴先明.从公司治理结构到公司治理原则的跨越——评《中国公司治理原则与国际比较》[J].管理世界,2002(2):150-151.
- [23] 钱玉林.公司章程“另有规定”检讨[J].法学研究,2009(2):71-80.
- [24] 郑志刚,许荣,徐向江,等.公司章程条款的设立、法律对投资者权力保护和公司治理——基于我国A股上市公司的证据[J].管理世界,2011(7):141-153,187-188.
- [25] 杨震.论我国公司法人治理结构制度的完善[J].中国法学,2003(1):87-94.
- [26] 秦晓.组织控制、市场控制:公司治理结构的模式选择和制度安排 [J]. 管理世界,2003(4):1-8,25.
- [27] 黎永泰.企业文化管理初探[J].管理世界,2001(4):163-172.
- [28] 姚伟,黄卓,郭磊.公司治理理论前沿综述[J].经济研究,2003(5):83-90,94.

(责任编辑 吴楠)