

目 录

卷首语

- 走好出版转制的路 / 宗 诚

专论·特约稿

- 出版转制引发的思考 / 王仿子
- 建立事后审查制度略考 / 袁 亮

编辑学·编辑工作

- 电子编辑和电子出版物: 概念、起源和早期发展(下) / 林穗芳
- 编辑的情绪与情绪调控 / 姬建敏
- 图书编辑与期刊编辑的角色差异 / 何海龙

出版学·出版工作

- 编辑出版学专业教育需要总结和提高 / 邵益文
- 出版集团治理结构问题刍议 / 杨海波
- 论出版同质化竞争 / 马北海
- 出版项目制: 出版社持续发展的动力 / 姜 华
- 出版业国有资产流失原因及对策探析 / 许举信
- 试论期刊核心竞争力的培育 / 庄 严

数字技术·多媒体·网络出版

- 谈电子文献语料的校对 / 于立滨
- 网络发行之路 / 朱河因

书苑掇英

- 质量滑坡——出版繁荣背后的隐忧 / 赵襄玲 刘 辉
- 我们怎样参加图书订货会 / 吴 言
- 出版业的人力资源管理 / 余海燕
- 重视出版社作者队伍建设 / 梁 虹
- 解读组合 / 安 民

编辑史·出版史

- 古代书院的藏书与刻书 / 曾建华

编辑随笔

- 漫话编辑的八种情境 / 关开澄

品书录

- 丧钟为谁而鸣 / 载文葆
- 评《编辑心理》 / 张自然

◆ 各期杂志

2000: 第3期 第4期

2001: 第2期 第3期 第4期

2002: 第1期 第2期 第3期 第4期 增刊

出版集团治理结构问题刍议

杨海波

摘 要: 目前大多数出版集团尚未被授予国有资产经营权或授权不到位, 同时法人治理结构不规范, 必须明晰产权关系, 完善出版集团治理结构, 建立规范的母子公司体制。

关键词: 出版集团 治理结构

第1页 共2页 >> [1页](#) [2页](#)

一、出版集团治理结构存在的若干问题

1. 现行出版集团体制与规范的母子公司制尚有显著距离。国务院批转的《关于深化大型企业集团试点工作的意见》中, 明确要求企业集团要建立以资本为纽带的母子公司体制。这种体制是现代企业集团的主要形式。出版集团也要逐步确立这种体制。但目前大多数出版集团尚未被授予国有资产经营权或授权不到位, 母公司对子公司没有形成明确的出资关系, 缺乏建立母子公司体制的产权基础。在我国出版集团建立的过程中, 核心层是国有独资, 成员包括其他所有制成分。但对于由哪方代表国家行使经营权利, 以及主管、主办单位在其中到底应该以何种身份行使权利, 企业自身的法人财产权如何体现, 经营者的控制权如何行使等问题还缺乏法定的、清晰的规范。产权清晰是构建规范的法人治理结构的基础和前提, 在所有权、经营权不能明确界定和规范的情况下, 企业性改制就无从谈起。就出版集团自身的情况看, 应当由国家向出版集团公司授予国有资产经营权, 使其能以公司出资人的身份推进投资主体多元化, 成为国有资本运营的主体。但目前我国只有辽宁出版集团等少数几家出版集团实现了国有资产授权经营, 大多数出版集团还缺乏明确的授权, 这就阻碍了出版集团成为国有资本运营的主体。

2. 法人治理结构不规范。法人治理结构是现代企业制度的核心, 是企业能否高效运作的关键。在现代企业制度中, 股东大会、董事会、监事会和经理层, 各负其责, 协调运转, 相互制衡, 从而维护股东权益, 保证企业的健康发展。但在过去五年多的改革过程中, 出版集团还没有解决好法人治理结构难题。主要表现有二: 第一, 法人治理结构不科学。有些出版集团虽然在形式上建立了董事会和监事会, 但董事会成员与经营班子高度重合, 使董事会形同虚设, 监事会又多是内设的, 因而无法形成决策、执行、监督三者之间合理制衡的机制, 公司治理结构没有发挥相应的监督与制衡作用, 权责失衡, 企业内部人控制现象比较普遍。第二, 集团公司功能不完善。一些出版集团继续沿用原先行业主管局或二级行政性公司的职能, 不能有效发挥投资中心、决策中心、融资中心等机构的作用。在母子公司关系方面存在两种倾向: 一是集权过度, 母公司对子公司的生产经营活动统得过死, 影响子公司积极性的发挥; 二是分权过度, 母公司对子公司的重大经营活动, 该管的管不住, 无法实现企业集团的整体发展战略和发展规划。与国际上的出版集团相比, 中国的出版集团在决策机制、发展战略方面十分欠缺, 这也制约了出版集团的发展和国际竞争力。

二、完善出版集团治理结构

1. 明晰产权关系。国有资产授权经营,从本质上说是一个产权明晰的过程。明晰产权是建立现代企业制度的根本要求,其目的是确定集团公司与各成员单位产权归属关系。出版集团的组建要以资本和业务为纽带,在界定产权的基础上,规范集团成员之间的权利义务关系,明确资产经营责任,优势互补,资源共享,利益均沾,风险共担。集团公司依据《公司法》按照现代企业制度的要求进行彻底改制,以资产为纽带组建并建立法人治理结构,必须争取政府授权给集团经营所有集团成员的国有资产,集团应对这部分资产承担保值增值责任。政府授权给出版集团经营集团内国有资产的重要意义在于:便于建立母子公司体制,充分体现现代企业集团内部规范的产权关系,有利于推动国有资产存量的优化重组和生产要素的合理流动,有利于国有资产的保值增值。

2. 完善出版集团治理结构。在国际上,建立在现代企业制度基础上的企业集团,都以产权关系作为主要的联结纽带,通过成员企业之间持股、控股的方式来实现。当成员企业之间存在持股的关系时,由于彼此利益关系紧密相联并且可以通过产权关系影响对方,就会使生产、经营上更加协调。母公司分别将部分资产授权给系统出版产业链中不同的几个子公司(行业总公司)经营相关资产,依法建立股东大会(所有者)、董事会、监事会,并聘任经理层,以及建立党委会、职工代表大会、工会等。

由于出版集团是由政府授权经营的,股东大会为国家授权投资机构,受国家的委托行使股东的权力,它与董事会之间是信任托管关系,股东不再干预集团经营管理事务。董事会与经理层则是委托代理关系,总经理拥有对公司内部事务的管理权和在诉讼方面及诉讼之外商业代理权,但超越权限和由公司章程或董事会规定为重大战略的决策,须报董事会决定。总经理有责任和义务依法管理好公司,董事会有权对总经理的经营绩效进行监督,并据此做出奖罚决定,甚至解聘。监事会由股东大会授权的监督人员组成并对股东大会负责,监督集团的一切经营管理活动,以防止拥有决策权和管理权的董事会与管理层滥用权力,侵害股东的利益。

因此,要根据权力机构(股东大会)、决策机构(董事会)、执行机构(经理层)与监督机构(监事会)相互独立、相互制衡和相互协调的原则,建立股东大会、董事会、经理层、监事会及党委会、职工代表大会、工会的合理交叉任职的治理结构,并通过公司章程确定责权,在党组织的政治核心领导下,全心全意地依靠工人阶级,按照决策层、执行层、管理层、操作层、监督机构及外聘智囊团的目标任务,各司其职,并由年薪制、决策失误责任制、审计制等激励与约束机制来保证治理结构的健康运作。

3. 建立规范的母子公司体制。出版集团的治理结构主要特征是分层授权经营,因此在管理体制上的关键是集权与分权的平衡问题。在目前状况下,可以建立“分级管理、层层负责、分工明确、各尽其职”的集权与分权相结合的管理体制,也就是集团总部(母公司)一子公司、参股公司、关联企业一生产、零售企业(孙公司)的分层管理体系。如下页组织结构形式图所示。

(1) 集团总部(集团公司)。集团总部是决策中心、投资中心、监控中心,摆脱具体的经营管理工作,重点进行战略、人才、市场和资本运作等重大问题的研究和决策,追求资源的最佳配置。

集团公司是企业集团的核心,是整个企业集团的灵魂,组成企业集团的核心层次,其状况直接影响子公司、其他关联企业甚至整个集团的发展。集团公司在整个企业集团中的作用往往是以投资中心的形式出现。母公司的董事会是整个企业集团总指挥部,它对企业集团实施的管理不是常规性的管理,而是战略性的管理;它的决策所针对的是企业集团整体的、长远的、根本性的问题,包括投资策略、经营方向、长期发展战略规划、重要的人事安排和利益分配等。对子公司而言,集团总部主要管四条:一管党和国家的路线、方针、政策的贯彻和执行;二管国有资产的保值增值;三管重大项目审批;四管一把手的聘任。

(2) 四个子公司。子公司则是经营中心、利润中心,重点进行产业和产品经营,全面协调与管理系统内本行业(本单位)的生产经营活动,并为所属企业生产经营活动提供各种指导和服务。(ID:799)

© 2001-2003 出版科学杂志 版权所有

报刊转载必须征得同意并支付稿酬，网络转载必须注明作者及本刊网址

武汉大学信息管理学院4楼403室 邮政编码430072 电话：027 68753799 传真：68753799 E-mail：cbkx@163.com

技术支持：cgz@163.com

【您是第位访客】