

追索剩余权：论设计院体制改革（三）注册建筑师考试 PDF  
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/644/2021\\_2022\\_\\_E8\\_BF\\_BD\\_E7\\_B4\\_A2\\_E5\\_89\\_A9\\_E4\\_c57\\_644924.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/644/2021_2022__E8_BF_BD_E7_B4_A2_E5_89_A9_E4_c57_644924.htm) 这个制度改革只是提供了一个走向企业制度的框架，有了这个框架并不意味着现代企业制度的自动建立。那么如何将这种虚拟的剩余权，转变为具体的、真正的激励机制呢？因为对于厦门分院来讲，这个制度的实施有两个具体的困难：（1）设计水平和专门技术是一种几乎同样难以界定的价格劳动，而剩余权只能用来界定一种最难定价的产品。如果将剩余权界定给管理者，高水平的设计人员就会离开；如果界定给设计人员，管理人员就缺少激励机制。（2）厦门分院不是白手起家，其“公共资产”总院的品牌和以前中规院投入的存量，是现在所有职工共有的。依靠这一部分资产获得的剩余应该属于大家。于是在厦门分院，我们采用了一个变通但却十分有效的办法虚拟合伙人制度，以解决剩余权的界定问题。这个办法的核心就是通过分院高速的扩张，将剩余权建立在增量的基础上。具体办法是：将所有职工分为两部分，一部分是“本院”的职工，另一部分是“外聘”的职工。总院是分院的大股东，其财产通过每年收入上缴获得的现金流体现；本院的职工是分院的“股东”，获得上缴总院比例后的净结余：“外聘”的职工为分院“雇”的打工者，根据表现和经验取得工资。此时，厦门分院的运行和一个标准的企业没什么两样，雇员只知道自己的工资，而不必操心分院的收入，只要他觉得不合算，可以随时走人。同样，分院如果觉得员工没有达到绩效的要求，可以降低其工资，也可以解除其聘约。职工

不是由总院分配（否则就会出现非创业股东），而是直接从劳动力市场、大学、社会甚至其它公司招聘。表现好的职工可以涨工资，优异的职工，可以吸收进来，成为新的“股东”。由于1993年以后，大批本院职工返回北京总院，留下的职工极少（3人~4人），这就为厦门分院的制度转轨，创造了一个千载难逢的机会只要增量部分足够大，就不会产生激励不足的问题。实际上这3人~4人就好像是分院虚拟的“董事会”成员，分院院长则是“董事长”兼“总经理”。百考试题 - 全国最大教育类网站(100test.com)明确的剩余权制度很快显示出强大的生命力，厦门分院迅速成为所有分院中新制度试验最密集的一个，如成立合资公司、聘用外院打工人员、工程总承包，甚至在其它城市建立自己的“分院”。其中，最成功的就是大规模发展了外聘人员的机制，厦门分院可以像当地所有企业一样，通过厦门人事局直接接收大学生，这些大学生不仅有完整的档案、社会保险合同，同时还拥有厦门地方户口和当地的选举权。与此同时，分院还聘用许多低成本的非专业“绘图员”，开创了制度化大规模引进本科实习学生并从中选择未来职工的先例。厦门分院后来的发展表明，这一本地化的政策极为重要。在厦门，凡是没能成功实现本地化的设计院，大多退出了当地的市场竞争。中规院其它分院的发展也表明，这一策略实施的好坏，是其能否在竞争性的地方市场长期存活的“分水岭”。在这个制度下，厦门分院内部形成了复杂的分工。以前，一个职工不论水平高低、特长如何，他必须亲自做所有事情做方案、画图、装订、校对、汇报，甚至买飞机票、报销。根据我的观察，规划师从事的很多工作（大约70%以上），实际上根本

不必自己亲自做。但在厦门分院，高水平的规划师主要集中在做方案上，新来的规划师为其完成辅助工作，绘图员为其完成大部分制图工作，其余财务、文秘、后勤等工作，又有专门的消耗更低成本的聘用人员完成。这样每一个规划师，特别是高水平规划师的效率就会大大提高。在厦门分院，核心设计人员同时管理10个~20个项目是家常便饭。而在以前，这样做一定会以质量降低为代价。同时，由于同全国和当地设计院展开水平分工，厦门分院的“食谱”显著扩大。厦门分院的资质是所有分院最全的，甚至比总院还全。从设计领域来看，除规划外，还包括市政工程施工图、规划-市政总承包、小区-单体建筑设计。分院完成的南海一路、龙岩大道是中规院完成的从设计到交付使用的最大的道路管线施工图设计项目。分院还是全院最早拥有大型居住区规划完全建成实践的单位。宁波鄞县中心区、厦门新阳工业区、厦门中亚城等大型开发区，更是从规划到市政施工图一气呵成。在分院，私人“炒更”的现象完全绝迹，加班的强度完全可以和任何私营设计公司相比。除了汽车外，办公条件和设备在当时全院各单位中都是属于一流的，不仅是全院最早实现完全计算机出图和计算机网络化，也是最早实行居住和工作场所完全分开的分院之一。

www.Examda.CoM考试就到百考试题

20世纪90年代初，厦门分院（当时称“设计部”）本来已经准备撤点，当时，其不但产值是所有分院中最低的，而且几乎没有任何新的项目。不到10年的时间，厦门分院就成为总产值仅次于深圳分院的地方分支机构。按本院职工人数计算的标准人均产值和净上缴额，在全院所有独立核算的机构中遥遥领先。厦门分院同时还启动了向全国性设计机构发

展的进程，市场范围除福建省内多个地区外，还包括天津、浙江、湖北、广东、山东等不同省市，厦门以外的设计任务最高时，可以占到产值的1/2以上。厦门分院甚至还在宁波尝试性地建立了拥有全套设计资质的“分院”。管理（工商、税收、劳保、资质审查）也几乎完全地方化，和一个独立的企业完全一样。从制度经济学角度来看，厦门分院当时存在两个隐含的“合约”：第一，是总院和分院的“合约”。在这个“合约”里，剩余权是对称分配的。分院相当于一个独立的企业，分院的职工和总院，分别获得各自投入的份额。第二，是分院内部不同职工间的“合约”。在这个“合约”里，剩余权不是对称分配的，老职工相当于“股东”，是“董事会”的成员。新职工则是分院聘用的，只拿工资不参与剩余的分配。换句话说，新职工按市场价格，拿固定收入，旱涝保收。如果不满意可以随时离开。老职工分配余下的剩余，而这部分是有风险的效益好，收益可以远远高于平均水平，效益不好也可能分文没有。现在，很多人对这种“合约”方式并不满意，认为这只不过是“低档次”的“承包”，而不是真正的企业制度。没错，由于剩余权是有“有效期”的，因此，总院与分院的合约本质上就是一种承包的关系总院临时把一部分剩余权交给分院，就像农民获得暂时的土地承包权一样。但是，这个制度同原来总院聘用所有职工的固定工资制相比，却是革命性的进步它使得国有企业第一次拥有了“影子剩余权”。特别重要的是，这个制度成功地回避了存量的产权问题它被包括在上缴的30%中了从而把改革的注意力集中在增量部分的分配上。后面的分析中我们会看到，存量产权问题在国企转制时是非常难处理的。很多人也许

会说，大规模地实行承包制，岂不是回到了改革开放之初的阶段？我们为什么不能一步跨到“现代企业制度”？这种制度歧视在制度经济学的发展中曾经相当普遍。农地制度的研究就是一个典型。在经典的农地制度中，土地所有者可以有3种经营方式：雇工自营、定租制和分成制。第一种制度，大约相当于固定工资的聘用制；第二种制度大约相当于上缴固定数量的承包制；第三种制度就是现在中规院实行的“分成租合约”制。在现代制度经济学方法被引入经济分析之前，马歇尔及其追随者都认为，分成制是非效率的。这种观点影响非常广泛，有些经济学家还通过数学模型，证明结论的严密性。但是，经验观察表明，在实行分成制的地方，土地边际产出不仅不为零，反而比其它两种效率更高。为什么经济学上被证明是无效率的制度可以长期存在？张五常（1968）对佃农理论的开创性研究和现代博弈论的发展揭示了其中的秘密。来源：[www.100test.com](http://www.100test.com)我们先看一下雇工自营制和比例分成的效率差异。张五常在讨论中引入了监督成本和风险的概念。首先，农业生产的广布性和劳动效果的滞后性，使得农业生产的监督成本相当高。雇工自营的制度下，只有“高玉宝”（雇工）自己知道投入了多少劳动，“周扒皮”（雇主）无从监督，这种信息不对称使得监督成本极高，这一点同知识依赖型企业完全一样雇工可能出工不出力。分成制下，雇工获得部分剩余，激励的程度大大提高。其次，是经营的风险。农业生产从投入到收入周期长，对外部条件（如气候）依赖很大，即使完全努力，仍然存在风险。分成制则可以使雇工与地主分摊风险。而固定制风险完全在雇工一方，自营雇工制风险完全在地主一方。一旦出现波动，这两种方

式都会由于抗风险能力差而出现违约（地主发不出工资或佃户抗租）。现在，我们再来看看定租制和比例分成制的差异。根据标准的经济学理论，固定上缴份额的激励和约束都远远大于分成制。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)