

追索剩余权：论规划院体制改革（四）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_644925.htm 5、剩余权再分名城所的实验 20世纪90年代末，中规院总院也开始同各所实行“分税制”40%上缴后的剩余全部用于所内发展和奖金。虽然比例不同，但原理一样：只要有剩余权，名城所就可能改造成市场化的“虚拟公司”。当时名城所产值极低，存量很少，特别是人员很少（只有7个人），是全院最小的。但这一点对于制度改革来讲，却是再好不过了。根据Davis-North模型，既得利益越少，改革的阻力就越小，增量部分就越能说清楚（如果当时给我一个有很大存量资产的强所，问题反而难办了）。有人说我当时离开制度已趋完善的厦门分院，到这么一个差一点就要被取消的小所当所长是“临危受命”。实际上，在我看来一点都“不危”当时院里的人均产值定得极低，只有15万元，全所核定产值只有105万元（差不多只是厦门分院一个人的产值）。尽管当时有的所长说，厦门分院情况不一样，它有自己的房子，且实行本地化管理，因此，厦门分院的方法在总院行不通。但是，名城所的实践证明，只要大的分权制度在，稍加变通，厦门分院的做法一样有效。在这方面，1999年中规院开始的改革大大帮助了名城所：第一，从2000年开始，所有新加入的职工都挂到人才交流中心这同厦门分院完全一样。这使得名城所仍然可以将职工分为拥有剩余权的“股东”和只拿奖金的“雇员”两类，在不触动原有职工利益的条件下，平滑地将名城所转向“企业化”的管理。第二，建立聘任关系。尤其是副所长由所长提

名聘任，使得所长可以对所负完全责任，副所长的权利来源于所长，而不是总院，这就消除了其挑战所长权利的基础。尽管这两点随着后来中规院财务状况的好转，都出现了不同程度的倒退，但对当时名城所企业制度的发展却极为重要。与厦门分院的一个重要不同，就是尽管名城所当时是全院最小的，但本院的职工仍然太多。在厦门分院，由于“股东”水平接近，技术上各有千秋，因此，剩余可以在所有“股东”中平分。而名城所的“股东”中，个人资历、能力相差悬殊，如果分配剩余权的比例都一样，就会出现“免费搭车”的现象，严重削弱了剩余权的激励作用。于是，我们实行了另一个迄今仍然存在争议的重要改革工作室制度。工作室制度的本质，就是通过剩余权的再划分，将管理的剩余权和知识的剩余权分开，解决知识产权的定价问题。具体做法是将上缴总院40%以后余下的60%，在所和工作室之间进行再划分。所里拿走一个固定的比例，以后随着总产值的增加，“税基”的扩大，税额逐渐递减。这个比例和相关利益责任由所长和工作室负责人共同商定，并以正式的文件上交总院认可，任何一方无权单独改变。工作室部分，扣除自用的设备和工作成本后，剩余全归工作室的所有者。所里也一样，除了必要的装修、公共设备、家具、公共活动和运营成本外，全归所长。所长和工作室的负责人，各自决定是否聘用助手，报酬也独立决定。这样，除了产值上缴的份额不同外，工作室就变成一个个小型的“所”或“分院”事实上，几年后这些工作室的产值规模就和当年的所没什么两样，甚至更高。这样所长和工作室就可以避开“自我定价”的困难：收入比例是大家事先说好的，所长和工作室无论怎么乱花钱，都

是花他自己的钱，相反，省下来的钱也是他自己的。所有的账摆在明处，没有人会担心别人说他“贪”。如果所提供的服务不够或收“税”太高，工作室就可以随时“用脚投票”，转到别的更好、“税”更低的所不用院长撤销，这个所长自然干不下去。根据所里的“约定”，工作室所有的积累设备、人员、资金都随工作室的负责人一起走。这样，就对所长形成一种制衡他必须不断地改进服务，建立更好的地方关系，提供更好的环境（包括低“所税”），以吸引最有能力的规划师到所里来开工作室。而来的人越多，所里的“税”就可以越低。工作室的制度像是一个微型的企业，你可以方便地界定出一个规划师的知识价值。同所有知识一样，规划水平是一个很难靠主观标准评价的东西，靠领导的“权威”评价每一个人的贡献几乎是不可能的。但如果做不到这一点，公共的剩余部分从职称、荣誉到奖金你都无法合理地分配。工作室制度依靠剩余权的界定，让所有人自己到市场上去证明自己，赢的和输的都心服口服，因为大家面对的标准大体上是一样的。这时，市场自然会选出真正的成功者。实行工作室制度以来，名城所各工作室之间的收入、项目类型和水平差别悬殊，但是没有听到谁抱怨，因为这个结果是工作室负责人水平的真实表现。这个改革，在很大程度上“复制”了总院和分院的“承包制”。只不过是总院变成了所，工作室则相当于分院。但是，在两点上有了重要改进：第一，工作室要比分院稳定得多。在名城所，工作室上缴完以后的积累完全独立，分别计算。这就解决了厦门分院那种类似农民短期承包，不愿意做长期投资的问题。同时也解决了“出租车司机管理难题”：目前北京许多出租车司机，并不拥有

出租车（因为他们买不起），而只是获得暂时的剩余权，这时出租汽车公司就很难判断司机是否在恶性使用汽车。在工作室里，所有设备的购买和维护都是由工作室负责人负责的，这时他自己就有动机，自动将设备的水平维持在与其它要素（如劳动力水平、办公室面积等）相匹配的水平，维护的努力程度也会大大增加。www.Examda.CoM考试就到百考试题第二，管理的价值和技术的价值同时得到有效界定。工作室里，院和所两级拿走各自的份额后，最后剩余工作室负责人经营和技术水平的总和贡献。这就回避了到底是“管理”买“技术”，还是“技术”买“管理”的问题，因为工作室的负责人同时扮演两个角色，上缴院和所的份额，是用来支付其所提供的服务。对于所长来讲，相当于成立了一个创造和管理工作室的公司：所长不断建立工作室，帮助工作室创业并改进技术，争取合同，并从中获得回报。从某种意义上讲，“所长”更像是一个经纪人“所”实际上就是一个以制造工作室为目的的工作室。这样，在所和工作室两级，就会出现真正意义上的“企业家”他们对自己的“企业”拥有独立的剩余权。这个制度安排，有效地解决了在国有规划院这样知识产权比例极大的国有企业里，不同水平劳动力定价的问题。假设一个所里，有一个工作10年以上的有丰富经验的规划师，还有一个刚刚毕业的大学生。他们共同做一个项目，剩余应当如何分配？在常规的项目组里，大体定一个固定的比例，规划完成后，剩余的按照比例分配，在这里剩余权是对称的。但是，这个比例很难公平。新来的大学生可能会觉得图都是我画的，我上班，你上网，我加班，你下班。汇报都是你去，荣誉都是你的，钱还比我多。有经验的规划师

则认为，我的图虽然画得少，但我的构思才是这个项目中最有价值的，你的工作谁都能干。于是没有一个人对分配满意。这时如果我们把剩余权界定给有经验的规划师，他就会同新来的大学生谈判，付给他双方同意的工资，剩下的收益（可能高于工资，也可能低于工资），自然就是老规划师构思的价值。这样，在名城所就出现了三组“合约”：第一，是总院与所之间的“合约”。这个“合约”同总院和分院的“合约”一样，相当于没有确定期的“承包制”。第二，就是所与工作室之间的“合约”，所长和工作室负责人再次分割剩余权：所长是一个独立的企业，通过创办新的工作室和为工作室服务获得收入，所里设备的维护和耗材都是所长的，减去成本后的剩余是所长管理的价格；工作室也是独立的企业，上缴完并扣除成本后的剩余，是工作室负责人技术和管理的价格。第三，是工作室负责人与工作室聘用的其他职工的“合约”，工作室的负责人拥有完全的剩余权，其余的职工获得事先约好的工资和奖金。工作室负责人对所有自用设备拥有决定权。

6、问题及其解决办法来源：考试大工作室制度在实际操作中遇到的第一个问题就是，谁有资格成立工作室？原理上讲，所有的“股东”都有权成立自己的工作室，因为我们不能一开始就假设谁比谁强尽管事实上大家都知道某人根本不行。但是，市场经济的一个基本规则就是靠比赛来淘汰，而不是靠人来淘汰。否则，被你拒绝参加比赛的人永远不会服输。这就需要冒必要的风险。这就会引来另一个问题，风险的后果由谁来承担？答案是，院。一个项目搞砸了，个人的声誉会有损失，所里也会有损失，但损失最大的是院。因此，理论上讲，应当是院有权决定谁能够参加什

么水平的比赛。但是，现实中，院一级并没有控制所有的项目负责人。像在中规院，现在许多主持大型项目的负责人，当初也是靠院提供的项目在竞争的环境里“杀”出来的。这些人，包括我自己在内，没有少犯错误。但正是这些代价，使中规院锻炼出一批又一批高水平的规划人才。没有谁是天才，也没有证据表明名校出来的就注定比别人强，只有靠比赛才能甄别出真正的胜者。那么，实践中中规院是怎样既培养了人才，又避免了大的风险的呢？关键是控制项目的难度和影响。没有人一开始就拿对院的声誉有重大影响的项目“练手”，而是从小项目开始建立起个人的声誉。然后，才逐渐介入、直到最后主持重大项目。实际上，工作室负责人的甄选完全也可以按照这样的办法。我们注意到，一旦不同能力的人成立了独立的工作室，他们反而会主动地根据自己的能力和特长选择项目，而不是盲目冒险。一些开始不被看好的工作室不仅站住了脚，还干出了自己的特色。这一点出乎我们的预料，因为最初我们估计一两年之内，这些不被看好的工作室会垮掉。百考试题 - 全国最大教育类网

站(100test.com)当然，在这方面作为经营者，“所长”负有重要的责任，他必须有能力在真正出问题的时候全面接手，甚至重新来过。就像一个体操教练一样，他不一定上场表演，但是，他必须知道哪个选手的动作对他来讲是高难度动作，一旦摔下来，他必须能够接得住。自然，这也会出现李晓江提出的问题，即“你接得住，未必别人接得住”。但这是另一个问题选一个有能力的所长是院长的责任。第三个问题就是，如何吸引优秀人才？对一个大学生而言，他选择中规院后，既可以进名城所，也可以进别的所至少在名城所一开始

就是这么规定的，任何人都可以随时选择离开名城所。在厦门分院也好，名城所也好，我们没有阻拦过任何一个人的流动。因为雇主 - 雇员关系的建立，流动是必不可少的代价。你不能既支配雇员劳动，拥有剩余权，又限制雇员的流动。但为什么仍然有很多人愿意到名城所来？按理说，相对于名城所不对称的关系，他更应当选择一开始就是平等关系的其它所。www.Examda.CoM考试就到百考试题一个原因是，刚毕业的学生首先希望的是学习，投资教育对年轻人有更高的边际回报。只要名城所及其工作室名气足够大，有学术影响，总是处于学术的前沿，就会大大缩短年轻人成长的路径，自然就会吸引富有挑战精神的学生。更重要的一点，就是他对前途的预期。在没有工作室的地方，他一开始的地位可能较高，但是以后却不会进一步提高，10年、20年后最多是个不错的项目负责人。因为最后当上所长甚至院长的人，毕竟比例不大，金字塔形的权力结构，注定会使以行政地位作为奖励手段的做法难以持续：行政资源在垂直方向上的收敛，必然会使人均职位随着发展越来越少。但是，在名城所，他知道，只要他努力，早晚可以会从“雇员”变为“股东”，最终会有自己的事业因为平行建立新工作室的数量，理论上可以是无限的，工作室的规模理论上也是无限的。因此，开通新工作室成立的渠道，是这个制度得以维持的条件。一般来讲，人们总是可以通过流动自由选择的权力保护自己的利益。但是，个人财富的积累限制了人们流动的能力（这是Tiebout模型失效的重要原因），这时，就需要通过更多的民主来保护财产的安全。在这个分析框架里，民主和自由是分开的资产流动性大的人选择自由，资产流动性小的人选择

民主，也就是说民主的本质是对失去自由的补偿。这就是为什么在古典的贵族民主里，个人财产是参与民主的先决条件。否则就会出现多数没有财产的人，通过民主的途径侵占甚至剥夺少数有财产的人的财富的现象，个人财富就无法得到保护。因此，英美早期的投票权，都和个人拥有的财产紧密相关，如在英国最初有权享受民主的是“35岁以上，年收入超过5万英镑的白种男性”。直到社会中大部人都有了稳定的私有财产后，普遍的民主才成为现实。百考试题论坛这个对称的补偿效应，也很好地解释了同样是股份制，为什么内部人（企业职工）拥有的企业管理效率不如外部人（市场的股民）拥有的企业效率高。因为前者资产的流动性小，很难退出企业，为了保护其私人财产就必须有更多的企业民主，管理效率自然降低；而后者则由于股民财产流动性极大，随时可以从效益差的企业转向效益好的企业，因此，这些公司并不需要建立内部民主从而损失决策的效率股民们可以随时“用脚投票”。因此，民主不是越多越好，它与自由是一组共同选择的两端，稳定进步的社会，必须根据财富流动性的变化，使自己处于均衡的位置。这个思路，同时解释了20世纪30年代Berle和Means的名著《现代公司和私有产权》中提出的经理在股权极为分散的大企业里，已经取代了股东成为企业资产的真正控制者的著名理论。Hessen、Rosenberg、Fama（1983）对此进行了更著名的反驳，后者认为，经理实际上相当于在市场上出售企业，股票市场极大的流动性，不是削弱了股东的控制权，而是加强了股东的控制权，其效果就相当于消费与生产的分离，使顾客可以在各种不同商品间选择，结果不但没有削弱顾客对产品的控制，反而加强了顾客对

产品的控制。反映到名城所的工作室制度，就是拥有自己工作室的人更多参与所内民主因为所里的任何决定，都与他们的财富密切相关；没有工作室的人则拥有更大自由你这里待遇不好，我就到别的地方去。这样就形成了利益制衡。因此，所里的所有主要规章，都是由少数工作室负责人通过“寡头民主”的方式决定的，一旦决定，所长不能自行更改。其他不参与规则制定的人，则可以“用脚投票”来决定接受或不接受（留下还是离开）。因此，看上去名城所似乎比别的所缺少“民主”，但却因为有更多的“自由”而获得了补偿。这就是为什么名城所在尽管有些工作室不情愿的情况下，仍然坚持流动制度的原因。也正因为如此，尽管名城所一开始就有不对称的关系，但仍然可以吸引大量加入者。百考试题论坛 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