

# 民营企业治理结构的创新与完善

彭真军

**摘要:**目前我国民营企业在治理结构上绝大多数采取家族治理模式,这有其客观现实性和一定的合理性,但存在明显的缺陷,制约了民营企业的持续健康发展,民营企业治理结构创新与完善的关键是改善产权结构、建立公司治理模式、完善规章制度、形成科学的管理机制和激励机制、实行现代企业制度。

**关键词:**民营企业;治理结构;家族企业;家族治理模式

**中图分类号:** DF411.91 **文献标识码:** A

**文章编号:** 1001-490X(2005)9-094-03

**作者:** 广东商学院法学院副教授,南京大学法学院博士生;广东,广州,510320

## 一 民营企业治理结构的现状及其合理性

我国的民营企业按照财产组织形式可以分为独资企业、合伙企业、有限责任公司和股份有限公司四种,但在治理结构上绝大多数采取家族治理模式,家族式经营的至少在90%以上,因而被称为“家族企业”。即使有限责任公司已成为民营企业的主要组织形式,在相当程度上也只是民营企业规避制度风险和改变自身形象的摆设,其本身并没有真正改变企业内部治理机制的家族特征。<sup>①</sup>

家族企业是典型的以血缘关系为纽带的企业,由一位强有力的人物以家长的身份作为统帅,实行高度集权化的管理,其内部治理机制是以血缘为纽带的家族成员内的权力分配和制衡为核心的。有学者指出,家族企业所有者、经营者、管理者、生产者四位一体,决策权与管理权高度集中,采取以亲友为主体,以亲情为纽带的治理结构的组织形式,其根源在于所有权与经营权两权紧密结合,进而造成家庭与企业两个系统的重合或部分重叠,并由此衍生出管理权与决策权集中、家长式领导、企业内部管理带有浓厚的家族色彩等特点。而所谓家族治理模式即为在两权合一的情况下,采取家长集权式领导、企业的关键岗位与重要岗位由家族成员担任的一种企业治理模式。<sup>②</sup>

中国民营企业之所以对家族治理模式情有独钟,这是由企业内外各种因素决定的。从外部经营环境来看,一方面我国经济转轨时期的市场环境为其提供了广阔的发展空间,家族企业

作坊式生产较好地适应了当时市场的要求,所有权与经营权合一的产权制度可以最大限度地激发业主的扩张欲望;<sup>③</sup>另一方面,我国处在向市场经济转型的过程中,市场规则、法律法规还不完善,社会信任机制缺乏,人们的思想观念、价值取向等还存在某种程度的混乱,符合市场经济的义利观还没有普遍形成。<sup>④</sup>政策法律的不完善乃至社会的歧视使民营企业的生存发展面临巨大的风险,在很多政策领域,它们面临着不公平的待遇。因此,不少企业家托熟人、找关系,把在创业初期生存所必需的事交给自己人去办,以降低经营风险。此外,家族企业的盛行还与中国文化的传统有关。从世界范围看,海外华人控制的企业实行家族化管理的比例要高于非华人控制的企业。<sup>⑤</sup>从民营企业内部关系来看,民营企业在创业之初,资本、技术、管理、信息等资源均相当匮乏,家族内部资源正好可弥补这一不足。多数企业规模不大,市场拓展面不宽,所有权无需向家族之外扩散,或者企业存在时间不长,经营者基本上是创业者,并未面临领导权在家族内传递或向家族外转移的选择,即使需要采取股份制形式的企业,不少也采取家族股份制的形式。家族企业凭借亲缘关系和伦理道德构建起一个极具凝聚力的内部网络,家族成员更易建立共同利益和目标,更易进行合作,更能保证家长在企业领导中的权威和企业的稳定性,也更容易实现企业内部资源成本和管理成本最小化的目标。

由此可见,民营企业的家族治理模式在一定时期是一种较为有效和实用的管理模式,有其存在的客观现实性和合理性:

其一,使民营企业具有成本优势。一是家族企业利用血缘和亲缘关系,容易获得创办企业所需的物质资本和人力资本,降低了企业创立的成本;二是家族企业的产权制度有利于降低代理成本。企业的所有权与经营权集中于创业者一人时,根本不存在代理成本,当家族成员拥有绝大多数股份,而日常经营管理交给非家族成员时,代理成本也很低,因为这些经营管理者不拥有重要的决策权;三是血缘关系所造成的企业凝聚力有利于降低企业内部整合成本。因为家族企业的主要成员有着血缘关系,他们之间建立的个人信任要优于体制信任。<sup>⑥</sup>

其二,使企业生产经营决策迅速和最优化。在家族企业发展的早期创业者几乎完全拥有企业所有权,企业的资本所有者就是决策者,他们谨慎决策,不存在偷懒、作弊的行为。企业家往往集所有权与经营权于一身且具有权威性,在市场交易中,

他们能凭借经验和才智迅速作出决策,从而及时把握商机。

其三,能产生最佳激励效果,节约交易费用。家族企业的利益共享、风险共担机制使家族企业的生存发展同家庭成员的利益紧密相联,因此家族成员视企业为自己的生命。从企业内部纵向合作看,家族成员在富有感召力的企业家长领导下,具有极强的向心力,对企业有一种强烈的认同感和忠诚感以及表现在工作中的忘我精神。从横向合作看,借助个人关系和信用,依靠亲缘、宗族和同乡组成的社会关系网络,可以降低企业搜索信息、订立及履行合同的成本。<sup>⑦</sup>

## 二 民营企业治理结构的缺陷及其负面影响

在市场经济秩序和法制建设尚不完善的情况下,民营企业采用家族治理模式具有一定的合理性和有效性,但当企业发展到一定规模,在向现代化、国际化和集团化发展过程中,家族治理模式越来越暴露出它的缺陷,给民营企业的长远发展留下了隐患,主要表现在:

第一,使企业产权明晰化形同虚设。民营企业产权通常是封闭式的,即产权过度集中或单一化,创业之初,兄弟姐妹或者父母子女共同投资,其内部产权往往不明晰,家族成员持有股权,既排斥外来参股者,又缺乏家族产权多元化的条件。即使是有限责任公司,持股者或是父母子女,或是兄弟姐妹等亲属,使董事会等公司治理机关形同虚设。<sup>⑧</sup>这种产权不清在企业取得初步成功之后极易导致家族内部的纷争和分裂。

第二,企业管理机制缺乏科学有效性,妨碍企业创新。家族企业不是靠健全的规章制度来进行管理,而往往凭借经营者的主观经验或常识,靠简单的家族信任和人情、亲情来约束。管理机制不健全,管理方式落后,企业缺乏长远策划,以人情代替制度管理,其结果必然造成管理的混乱、经济的损失和亲情的失落。企业在激烈的市场竞争中,只有不断开发新产品、实行技术创新,方可立于不败之地。而管理和制度的创新又是技术创新的根本保证,管理创新的内容就是建立起充分激励员工士气、最大限度发挥员工才能的管理制度。但在家族企业里,由于亲族关系的存在,势必造成管理上的困难,比如严格的奖惩制度就难以实行,从而给企业的经营带来很大的负面影响。

第三,容易导致企业战略决策失误。民营企业战略决策的失误与经营者的文化素质较差和经营管理水平低下密切相关,但更为根本的原因在于企业的家族治理模式。家族企业存在两个相互重叠的系统,即家庭系统和企业系统。“家庭系统依靠血缘、亲情和感情来维系,企业系统则需要相应的规范和制度来约束。这两个系统各有自身的游戏规则、价值取向和系统构成。”<sup>⑨</sup>采取家长式的集权管理,凡事独断专行,缺乏内外在的监控、反馈和制约,造成了企业经营决策的浪漫化、模糊化和非理性化。<sup>⑩</sup>“家长制独断专横的决策很可能脱离实际,缺乏管理创新和技术创新内容,以致造成投资或经营方针的重大失误,这样的结果往往会把企业带入高风险运行的危险状态。”<sup>⑪</sup>在竞争环境错综复杂的条件下,这种主观臆断往往会断送企业的前程。

第四,任人唯亲严重,导致企业人才危机。任人唯亲是家族企业的固有特征,企业往往以亲疏远近划界,只信任内部亲近的家人而不信任疏远的外人,经常录用家族成员或亲戚担任高中层管理者,排斥外来人员。长此以往,一方面使部分家族成员以企业功臣自居,享有特权,即使出现了重大失误,大多数人也能凭借裙带关系逃避责任;另一方面必然在企业内形成一种压制

甚至欺负外来人员的氛围,使非家族人员对企业失去信心,纷纷离去,导致大量优秀人才从企业中流失。而在激烈的市场竞争环境下,企业又必须广揽人才,这就形成任人唯亲与市场竞争对专业人才需求的突出矛盾,导致企业面临人才危机,阻碍企业的发展,甚至最终导致企业衰败。

第五,企业内部缺乏应有的民主机制。家族企业最明显的特征是家长式的管理,大多数民营企业主集董事长和总经理于一身,企业的管理权和重大决策权完全由一人掌握,对员工的管理依据关系亲疏来进行,企业缺乏民主气氛,独裁和集权化倾向严重,甚至搞个人崇拜,导致整个企业管理水准下降,效率降低,组织僵化,员工凝聚力和归属感下降,内部腐败分化,企业迅速走向衰败。

第六,影响企业内部团结,削弱了企业的向心力和凝聚力。家族治理模式的一个重大缺陷是管理服从血缘关系的限制,致使企业内部丧失竞争机制,企业员工缺乏安全感和荣誉感,削弱了企业的向心力和凝聚力,从而为企业的发展埋下了隐患。家族企业管理者与被管理者之间,总经理与中层管理者之间不是严格意义上的雇佣与被雇佣关系,一些亲属职员认为企业资产有自己一份,当自己地位受到挑战时,便不可避免地产生矛盾,轻则处处刁难、设置障碍,重则贪污侵吞、携款外逃。<sup>⑫</sup>“家族主义”所包含的亲缘伦理、人情伦理、地缘伦理所具有的亲和力和内聚力,在民营企业的创业阶段固然能发挥积极作用,但随着企业的发展,企业内部出现利益分化,利益矛盾凸现出来,亲情、人情、乡土伦理则变得脆弱而不堪一击,家庭内部甚至反目成仇,四分五裂。<sup>⑬</sup>由于经营观念的分歧而导致的分道扬镳更是屡见不鲜。因为,随着企业规模的扩大,家族成员之间在财富、地位、权力之间的差距会逐渐拉大,创业初期家族成员的那种同甘共苦、不计得失、不分你我的情形逐渐丧失,维系彼此的亲情逐渐被利益侵蚀而日益脆弱,甚至勾心斗角、争权夺利,父子反目、兄弟分家、夫妻离异等情况在家族企业中不断出现。<sup>⑭</sup>

第七,企业短期投机行为严重。企业家长往往经营观念落后,只知道片面追求利润,只顾眼前利益,缺乏长远的规划和理性的战略思考。考虑问题简单偏激、随意性大,做事不扎实,迷信不切实际的公关、点子、广告战等,生硬地制造市场需求,虽然短期可能会有很强的市场爆发力,但却难以持久。家族企业在人力资源方面也有着同决策体制一样的缺陷,缺乏正常的激励机制。某些家族企业在企业遇到难关和重大问题时,能够启用外部能人,但这往往只是为了暂时地解决问题。一旦问题解决,难关渡过,外来人就会受到排挤。而且在家族企业中,一般外来员工很难享受股权,其身份永远只是打工者,企业发展顺利时,大家为了一口饭或自己的前途或许还能忍受,一旦企业出现危机,势必树倒猢狲散。<sup>⑮</sup>这样对民营企业的长久发展非常不利。

## 三 民营企业治理结构创新与完善的对策思考

随着我国市场经济日益成熟和相关法律建设不断完善,家族治理模式的内在缺陷和对民营企业进一步发展的不利影响日益凸现。民营企业要持续、健康发展,就必须创新和完善其管理模式和治理结构,积极推进民营企业从“家族制”向“现代企业制度”转变。

### 1. 明晰产权,建立多元化和开放式的产权制度。

第一,应明晰企业内部的产权关系。产权是民营企业创业的动力,也是民营企业建立现代企业制度的首要问题。产权界

定虽然要付出巨大的成本,但明确产权归属,形成产权的激励和约束,对民营企业的发展具有极大的意义。第二,实现产权结构由单一化向多元化的转变。产权结构多元化,既是民营企业获得所需资金的重要方式,也是企业能够持续、稳定发展的保证。让企业经营管理人员、技术骨干等拥有企业股份,以股份的形式使企业和员工成为真正的命运共同体,形成一种股权激励和制衡机制,可以增强员工的凝聚力和责任感。第三,实现企业产权结构由静态型向流动化的转变。产权流动化和多元化可构成相互监督又相互支持的风险共担的多元投资主体,有利于企业的迅速壮大和扩张。第四,实现企业产权结构的社会化。民营企业要走自身积累、直接融资和间接融资相结合的道路,吸纳社会闲散资金和其它企业参股,适当降低家族成员持股比例,增加外部人员持股比例,或与其他企业资产重组,或与其他企业形成企业集团,实现资本社会化,使民营企业真正成为由多元化投资主体所组成的现代企业。<sup>①⑥</sup>

## 2. 构建完整的法人治理制度,实现企业的规范化管理。

制度创新是民营企业成功跨越转型期的关键因素,而建立现代企业制度则是民营企业制度变迁的根本方向。民营企业应该有豁达的胸怀不断吸收外部力量,为企业领导者的进入和退出提供良好的制度安排,形成一个规范、高效的公司治理结构。公司治理结构是由所有者、董事会和公司高级经理人员组成的一种组织结构,三者之间形成一种制衡关系,所有者将自己的资产交由公司董事会托管,公司董事会是公司的最高决策机构,拥有对高级经理人员的聘任、奖惩以及解雇权,高级经理人员受雇于董事会,在董事会的授权范围内管理企业。民营企业能否持续长久发展,关键在于能否打破家族观念,把企业办成一个开放型企业,能否让公司治理的激励功能和制衡功能发生效力。规模不断壮大的民营企业必须抛弃家族治理模式,采用现代公司治理结构的科学管理模式,真正实现所有权和经营权的分离。只有彻底实现所有权与经营权相分离,所有者才可以集中精力考虑和处理战略性问题,同时也可以按照企业发展要求从更大范围内选择最有经验的专业经理人员,从而降低企业重大决策失误的概率。

法人治理制度建设应特别注重权力的制衡,明确股东会、董事会、监事会和高级管理人员的权利义务和责任。<sup>①⑦</sup>通过对企业董事会、经营管理班子、监事会责权的科学划分建立起公司制民营企业决策、执行、监督体系,构筑起企业内部相互制衡机制。形成股东会、董事会、监事会与经理人员的制约关系。家族可以掌握控股所必需的份额,对外聘来的经理人员,要按公司章程的规定给予职权。重大决策由董事会集体决策,家长或其他家族成员不能越过董事会与总经理而对企业经营活动任意干预,也不能越过董事会去干扰总经理的管理工作。企业聘来的总经理,向董事会负责,而不是对家长或某一个家族成员负责。<sup>①⑧</sup>为了避免内部人控制的出现,董事会可以引进适当比例的外部董事或独立董事。

## 3. 建立完善的企业规章制度体系,形成科学的管理机制。

不建立完善的企业规章制度,不形成科学的管理机制,民营企业就不可能获得持续的发展。“管理就是经营者通过对企业各项活动的计划、组织、指挥、协调和控制,不断优化自己可控制的人、财、物等有效资源,充分利用市场经济允许的手段,最大限度地创造效益。管理水平决定企业有效资源利用的水平,即决定企业的竞争力。管理的要害在于科学和有效。”<sup>①⑨</sup>建立现代企

业制度,就要由家长说了算转向制度制约,完善规章制度,逐步由家长式管理转向科学规范管理,特别要加强对人力资源、财务、产品和服务质量和市场行为管理,使企业走向“法制”的轨道。民营企业管理模式要从简单的控制机制向能够调动职工积极性、创造性的管理体系和管理机制转化。要建立一套完善的科学决策体系、人才管理体系、生产经营体系、资金运营体系、质量监督控制体系和技术工作体系。同时,企业还应建立一套高效率的运行机制,如激励机制、竞争机制、约束机制、淘汰机制等,利用组织机制的力量克服管理中的不足。<sup>②⑩</sup>

## 4. 增强企业创新精神,建立创新激励机制。

创新是民营企业前进的推动力。持续的技术创新、管理创新和制度创新,是民营企业摆脱弱势地位,在市场竞争中取胜的法宝。民营企业要重视企业制度、文化建设,注重企业整体形象和整体竞争优势,有鲜明的企业理念和独特的企业文化氛围。要重视人力资源,注重对员工的培养和激励,使员工有强烈的归属感和敬业精神。民营企业要发展壮大,在需要大量资金的同时,更需要一大批专业的管理人才和技术人才,特别是有实践经验的、高层次的企业管理人才,引进外部的高级人才有利于在企业内部创造群策群力的氛围,向所有者展示更大的思维空间和更多的可行性方案,这是克服家族经营决策思维惯性和行为惯性的有效办法。<sup>②⑪</sup>民营企业要树立企业社会化的观念,既要加强内部人才的培养,又要注意对外来人员的扶持,建立起每一位员工都有机会施展才能的激励机制。要以人为本,唯才是用,不避亲疏,要营造尊重、和谐、愉快、进取的企业氛围,激发员工的工作热情和创造力,做到人尽其才,才尽其用。如此,民营企业定能实现长久的蓬勃发展。

## 注:

①⑥⑨⑫董志强:《民营企业家族式管理的理性分析》,《烟台论坛》2003年第6期,第30、31、32、32页。

②薛天山:《家族治理——中国民营企业不得已的选择》,《内蒙古社会科学》2004年第3期,第117页。

③⑩殷勤凡:《“红高粱”衰败的民营企业家族制度诠释》,《中国改革》2001年第6期,第44、45页。

④⑭刘玉生:《信任扩展与家族制民营企业的发展》,《泉州师范学院学报》2003年第5期,第22页。

⑤⑮戴园晨、吴诗芬:《民营企业发展中的家族制问题》,《南方经济》2001年第11期,第29、30页。

⑦⑧⑬⑯⑰⑱王国敏、郑晔:《家族制度与中国民营企业的改革——东西方家族制度比较研究》,《经济体制改革》2002年第6期,第46、47、47、48、48页。

⑩王赋:《从公司治理结构看民营企业的再发展》,《中国民营》2001年第9-10期,第18页。

⑫杨通河、李灿荣:《民营企业:何时对家族经营说不》,《行为科学》2000年第3期,第34页。

⑬朱陆庭:《走出“家族主义”——谈民营企业发展面临的自我改革》,《道德与文明》2001年第1期,第26页。

⑭陈清泰:《中国经济的活力之源——关于推进民营企业发展的三大问题》,《中华工商时报》2001年1月2日⑰。

⑮李春来:《民营企业家族化管理的创新研究:一个文化的解释》,《经济体制改革》2002年第3期,第146页。

(责任编辑:章克团)