

# 基于价值链构建中小企业动态治理结构

周驾华

(湖南商学院 长沙 410205)

**【摘要】** 本文从中小企业的价值链特点出发,从权力安排、决策机制、激励机制等三个方面展开分析,探讨了如何根据中小企业的价值链特点来构建适应不同发展阶段特点的动态企业治理结构模式。

**【关键词】** 中小企业 价值链 治理结构

## 一、中小企业治理结构的现状

由于我国中小企业在产权、规模方面存在一些特殊的影响因素,中小企业的公司治理问题一直是制约我国中小企业发展的瓶颈。我国中小企业治理结构现状:①某些中小企业创立时间不长,股权基本上集中在创始人手中,企业没有努力形成公司治理结构,主要由企业投资人说了算,投资人的决定就是制度。②大部分由国有企业改制形成的中小企业和一些合伙制企业在界定产权、明确责任的过程中形成了一定的治理结构,其主要目的在于制约企业的经营权及制约各利益群体,反而阻碍了企业的发展。③一些家族企业把公司治理问题与家族事务混同起来,使问题变得更加复杂。④极少数企业家认为中小企业没有必要建立公司治理结构,甚至把公司治理结构的形成当作妨碍个人经营企业的障碍,为难甚至阻止企业构建适当的治理结构。

## 二、中小企业建立科学的企业治理结构的必要性

1. 建立科学的企业治理结构可以减少公司决策和权力分配的随意性。随着企业的发展,在面对市场和顾客众多变化的情况下,一个人的智慧具有一定的局限性,完全由一个人安排企业的权力和进行各项决策常常表现出无效率。

2. 建立科学的企业治理结构可以增加企业各利益相关群体对企业的信任,形成更大的合力。企业形成科学、稳定的治理结构能够帮助企业提高决策程序的稳定性,从而加强企业的程序公平,在企业内部形成一种“制度性信任”。

3. 建立科学的企业治理结构可以充分调动企业的各种力量,提高决策的科学性。一个科学、合理的公司治理结构,不仅可以充分调动企业内部的各种力量,还可以利用这种机制和平台,充分吸纳外部智慧,帮助企业在更广阔的范围内采取更灵活的决策方式。充分听取外部顾问的意见可以帮助企业的决策者从更多的角度来思考问题,进一步提高企业决策的科学性。

## 三、基于中小企业价值链特点的动态治理结构的构建

1. 中小企业治理结构构建原则。①以顾客价值为起点展开;②在企业控制人的主导下配置企业的权力;③充分利用外脑(外部的专家、学者)整合企业资源;④在企业控制人的控制

下赋予管理层更多的决策权。

2. 企业的权力安排和决策机制构建。权力安排是企业治理结构的基础,是决策机制和激励机制构建的基础,在这一过程中,企业要构建包括股东大会、董事会、监事会在内的完整的企业治理结构,重点是加强董事会的建设,并在此基础上盘活监事会的职能。董事会在企业权力结构中处于承上启下的特殊地位,一方面董事会是股东大会这一权力机构在企业控制权上的直接体现,另一方面董事会能够直接决定企业经理班子的构成,是企业治理结构的核心组成部分。

(1)坚持股东大会是最高权力机构。在中小企业的治理结构中,股东大会仍然是企业的最高权力机构,其最主要的职责是决定董事会的席位和控制权。

(2)突出董事会的作用。中小企业的董事会是做出所有重大决策的机构,必须加强董事会的建设,明确其在企业治理结构中的地位和作用,让董事会在企业权力的分配过程中起主导作用。

(3)引进独立董事制度,建立各项专业委员会,完善董事会职能。中小企业治理结构引进独立董事制度的目的和上市公司不一样。中小企业的目的是加强企业决策的科学性和全面性,充分利用企业外部拥有专业知识或管理知识的专家的智慧,以使企业的决策更具科学性。

(4)董事会要关注顾客价值。把对顾客价值的把握引入董事会权力体系充分体现了顾客价值最大化的企业经营目标,从根本上体现了消费者主权论的思想,以此把握企业发展基本方向的正确性。

(5)盘活监事会职能。中小企业的监事会除对企业经营层的经营责任进行监控外,还有一个重要职能就是充分发挥内部审计的作用,利用内部审计这一管理利器定期对企业的经营状况进行诊断,提出改进建议,并以内部审计的方式参与董事会的决策,提高企业决策的科学性。

(6)在控制人把控下实现经营权和所有权的适度分离。在企业管理层经营权的配置上,应该尽可能放权,把尽可能多的企业经营权交给管理层。

3. 企业激励机制的安排。企业的激励机制是企业治理结

构的一个重要组成部分,是企业责、权、利相互制衡的一个基础平台。一个企业只有有了充分、合理的激励机制,企业管理的良性循环才能得以形成。企业的激励机制将企业采用的激励方法制度化、常规化,主要包含以下几个方面:

(1)薪酬激励,这是激励机制中最常用的激励手段。中小企业在运用这种激励手段时,在总体上要坚持以下五项原则:①企业要形成既定的薪酬制度,使企业的所有者和管理人员都对该制度有清晰的认识和理解,企业的全体员工都可以根据自身的经营业绩计算其可能得到的报酬,以便形成一种期望,产生激励效果。该制度要力求做到简单明确,相互透明,以便鞭策落后者,鼓励先进。②薪酬和工作岗位及工作业绩充分挂钩。要让管理人员得到的报酬都体现在账面上,能够清楚计算,以放松对管理人员的隐性收入管理的方式增加高管收入是不明智的,会形成巨大的制度漏洞。③不要把激励性报酬长期化,那样会大大削弱企业的激励强度。3~5年期的薪酬激励制度对管理人员的激励强度甚至会弱化到零。④要坚持全面系统原则,对员工为企业所做的贡献通过薪酬形式体现出来。如对于企业员工为本职工作提出的建设性建议给予奖励,对员工为公司利益所做的额外贡献给予奖励等。⑤对企业的忠诚员工体现倾向性。在企业工作的时间长短应该成为薪酬的一个考量标准,对在企业工作10年和20年以上的老员工可以给予倾向性的相对同等贡献更高的薪酬。

(2)股权、期权激励,这是对员工实施长期激励的一种方式。企业对独立董事、企业高级顾问、企业关键管理人员和关键技术人员较常使用这种激励方式。中小企业独立董事的主要工作职责是充分运用其经验和专业知识为企业的经营决策提供必要的帮助。持有一部分股份会使其工作职责更清晰。但采用这种方式的企业必须是有显著的发展潜力的,管理人员对企业的未来有很强的信心,否则,这不仅不会形成一种激励,反而会成为一种负担。基于此,一些企业对股权、期权激励进行了一些改良,把这种作为激励的股权和期权作为可转换证券,即可以由管理人员选择持有股票或债权,以减轻管理人员担心企业的风险会使自身利益受损的负担,产生更大的激励效应。

(3)发展激励。发展激励表现为三种方式:培训激励、升职激励和休假激励。培训激励体现为内部培训和外部培训两种。内部培训是通过企业内部组织的专家进行的职业方面的某种培训,形成这种机制可以帮助员工提升工作能力;外部培训是把一些工作业绩突出的员工送到高等院校或培训机构进行专门的脱产学习。升职激励是对一些工作业绩突出、工作能力突出的员工按规定的制度进行职位提升。休假激励是对一些工作勤勉、业绩突出的员工给予一定时期的带薪休假。

(4)精神激励。精神激励更多的是使用一些非物质方面的方式对优秀员工实施奖励,这种奖励多和一些企业文化方面的仪式结合在一起进行。

4. 分企业发展阶段构建动态的企业治理结构。在创业期,企业规模小、市场占有率低、信息沟通体系杂乱,特别是成本信息很不准确,是企业最容易夭折的阶段,维持生存是企业

的最高目标。在这一阶段,企业在权利安排上应保证创业者对企业的绝对控制,逐步构建和完善不相容职务相分离的内部控制制度,并完善各级授权制度。在决策机制安排上,应以成本信息为主的企业财务信息的决策有用性作为主线,逐步从凭经验决策向定量决策转变。在激励机制的设计上,主要梳理清楚股东之间的利益关系,并将其书面化,制定成企业的基本制度。

在成长期,企业市场占有率较创业期有所提高,对顾客价值的把握有所提升,和供应链伙伴建立了初步信任。在这一阶段,企业在权利安排上应强化董事会建设,理清股东大会、董事会、经理层的权力分配。逐步引入专业性独立董事,强化董事会层面决策的科学性。在决策机制安排上,逐步引入顾客管理体系,根据企业所在行业的价值链特点,构建分类的顾客信息体系,并以顾客价值最大化作为参照标准完善企业的各项决策流程,构建并逐步加强监事会领导的内部审计在决策中的补充作用。在激励机制的安排上,重点对企业的高管和中层管理人员加大激励力度,在稳定关键管理人员和关键技术人员的基础上加大引进人才的力度,进而形成良性的人才建设机制。在此基础上稳步推进关键原材料供应商和销售商的利益协调,促进企业所在供应链整体实力的提升。

在成熟期,企业规模扩大,资产特别是无形资产积累增加,有了一定的抗风险能力,企业产品的市场占有率提升,对顾客和顾客价值管理加强,内部信息体系和外部信息体系呈现出局部性和不连续性。在这一阶段,企业的治理结构建设在前一阶段的基础上持续展开。权力安排重点集中在如何对经理人员分权,如何强化企业高管的决策权,并按照“权利与责任对等的原则”强化对高管层的业绩考评,让业绩考评常规化、制度化,使董事会和总经理能腾出精力完善企业的发展战略。在决策机制安排上,加强与顾客管理体系为基础的供应链管理体系的构建,建立和供应链上各个利益相关者对话的决策体系,以此为起点完善企业的各项决策流程,提高决策的系统性和全面性。在激励机制安排上,让关键管理人员和关键技术人员、关键原材料供应商和销售商等利益相关者能分享企业发展的成果,促进企业所在供应链整体实力的提升。

在衰退期,企业的市场占有率逐步降低,企业的经营可能会出现为了短期利益损害顾客价值的现象,出现人为使企业信息系统失灵的现象。在这一阶段,企业应逐步加大债权人和企业职工在企业决策过程中的话语权,继续坚持企业和利益相关者关系的协调,在企业破产过程中承担尽可能多的社会责任。

【注】本文系湖南省哲学、社会科学2008~2009年立项课题“基于价值链的中小民营企业二次创业财务路线图的构建”(课题编号:080804B)的阶段性研究成果。

#### 主要参考文献

1. 叶祥松. 中外公司治理结构的比较分析. 经济学家, 2003;1
2. 张兆国等. 公司治理结构与盈余管理——来自中国上市公司的经验证据. 中国软科学, 2009;1