

制度创新 :发展壮大民营企业的思路^{*}

张其泽

(南京大学 哲学系 江苏 南京 210093)

摘 要 :民营企业的发展壮大需要实施三大创新。一要创新产权制度 ,实现从单一产权到多元产权的转变 ;二要创新治理结构 ,实现从单边治理结构到法人治理结构的转变 ;三要创新管理制度 ,实现从经验管理到科学管理的转变。

关键词 :制度创新 ;民营企业 ;产权制度 ;治理结构 ;管理制度

中图分类号 :F123.9 **文献标识码** :A **文章编号** :1008 - 509X(2004)02 - 0023 - 03

民营企业是我国国民经济肌体中最具活力和生命力的一个新亮点 ,是经济格局中一个独具特色和优势的全新板块。它对扩大就业、增加税收、促进投资、推动经济增长起着非常重要的作用。民营企业的发展壮大已成为人们热切关注的一个现实课题。而实现三大制度创新是推动民营企业持续发展壮大的强大动力。

一、创新产权制度 ,实现从单一产权到多元产权的转变

目前 ,我国大部分民营企业的财产所有权归个人所有。这种一元产权制度有利于调动个人追求利润最大化目标 ,有利于小企业的产生和发展 ,使企业不断地发展壮大。但随着民营企业发展壮大 ,民营企业一元产权结构严重制约企业的进一步发展 ,民营企业发展面临着资金的制约。实现民营经济的产权制度创新 ,有着重要的现实意义。

首先 ,民营企业要加快产权改革的步伐 ,建立并优化多元产权结构。一个成熟的产权制度 ,标准是产权清晰、产权要可流动、产权结构合理等。从民营经济发展较好的江苏、福建来看 ,大部分民企都进行了产权制度改革 ,实行了股份制或公司制。而有的地方因为没有根本改变产权结构的封闭性、单一性 ,大批民企陷入了困境。具备一定规模的民企 ,应严格按照《公司法》及有关法律、法规和政策 ,在更高层次、更大范围内实现生产要素的

优化组合 ,组建规范的有限责任公司或股份有限公司 ;应通过有限责任公司或股份公司新的企业组织形式 ,完善企业组织结构 ;应推行生产要素股份化的方式 ,采用技术入股、年功入股、绩效奖励、投资入股、经营管理者股权期权入股等多种形式 ,使产权之门不仅向有资金的人开放 ,而且向有知识、技术、管理决策能力的人开放 ,变产权一元化、封闭化为多元化、开放化 ,形成利益共同体。在产权多元化的过程中 ,应注意吸收员工入股 ,建立新型的劳资关系 ;应利用现代公司在资本市场、技术创新、品牌战略、市场开拓等方面的竞争优势 ,拓宽思路 ,走自身积累、直接融资与间接融资相结合之路 ,吸纳社会闲散资金和其它企业参股。

其次 ,民营企业要加快资本运营、提高产权的可交易性。资本运营是产权流动的基本途径和重要手段。在社会主义市场经济条件下 ,加快发展民营经济 ,需要加速产权流动 ,积极加快资本运营。当前 ,我国证券市场化进程加快 ,为民企直接参与证券市场投融资 ,加快资本运营提供了良好的机遇。对大多数成长型民企而言 ,未来证交所的二板市场上市门槛相对较低 ,对公司规模、股东分散性、盈利水平、上市前持续经营时间等方面的要求都相对低于主板市场。故应积极创造条件 ,使自身成为未来二板上市企业的主力候选对象。

二、创新治理结构 ,实现从单边治理结

^{*} 收稿日期 2003 - 11 - 06

作者简介 张其泽(1967 -) ,男 ,江苏射阳人 ,南京大学哲学系硕士生 ,主要研究方向 党建理论研究。
万方数据

构到法人治理结构的转变

治理结构,是指通过一定的治理手段,合理配置剩余索取权和剩余控制权,以形成科学的自我约束机制和相互制衡机制。中国大部分民营企业的财产权归个人所有,由个人经营。这种权、责、利三者高度统一、由老板说了算的单边治理结构一度使民企充满了生机和活力,促进了民营企业的发展。但随着企业经营规模扩大、市场竞争加剧、经营风险增大,企业主的经营能力远不能适应企业发展的需要,单边治理结构是阻碍企业发展壮大的重要因素。我国民营企业的单边治理结构带有浓厚的“家族化”、“亲缘化”、“专制化”色彩,这种治理结构与现代企业治理结构相比有很大的局限性,更与现代市场经济条件下的股份制、资本运营等现代经济运行方式不相适应,并产生愈来愈大的矛盾。同时,这种治理结构会导致民企缺乏人才而无法创造或保持其优势地位。因此,民营企业要进行治理结构创新。

一、要解决谁参与治理的问题。现代经济理论认为,现代经济是一种开放型经济,要求企业在信息、能量、物质等方面在内外系统间进行充分的交换。这种理论必然要求企业在治理结构方面打破封闭性格局,走开放式治理之路。这样才能使企业顺应现代市场经济的要求,克服单边治理“智慧”相对缺失性的弊端,始终保持企业有坚强的适应性活力。公司制民企应该既要让出资者主体来管理企业,又要吸收一般的利益相关者包括债权人、经营者、一般雇员来共同参与管理企业,尤其要敢于听取职业经理人意见。此外,随着民企规模不断扩张,所有权主体日趋多元化,所有权与经营权分离也是大势所趋。通过对职业经理人、管理专家的聘任和有效利用,可以充分挖掘企业的管理效益,弥补业主在管理方面的劣势,可以减少业主经营负担,使业主能够集中精力进行企业最重大决策,也有利于企业所有权的整合。若所有者同时又是经营者、管理者,必然引起不同所有者在管理企业时的矛盾和摩擦,降低管理效益。所以,公司法人治理权(剩余索取权)应归职业经理人、管理专家、股东、债权人、员工共同拥有,尤其要充分发挥职业经理人在企业经营管理中的骨干作用。应吸收一般员工、债权人的代表进入董事会、监事会,形成民主化的决策体系和透明度高的监督体系,形成共同治理结构。

二、要建立真正高效能的公司治理机制。首先,应科学地划分董事会、经理班子、监事会的权责。董事会应当享有出资者权益,负责决定企业发展战略、方针、长期经营计划及人事安排等重大事项。企业经营班子则负责经营管理工作。企业监事会应通过有关制度对企业董事会与经营班子行为,对企业财务与投资等有关决策进行监督。通过对企业董事会、经营班子、监事会责权的科学划分,建立起公司制决策、执行、监督体系,构筑起企业内部相互制衡机制。其次,建立法人治理结构应解决“一股独大”的股权结构问题,使多元持股制的优越性得以发挥。应允许经理阶层及员工持有本公司股份,有了股权才有发言权。只有通过持股实现经理及员工的切身利益与公司更趋紧密结合,他们参与公司治理的积极性与责任感才会增强。再次,应采取委托代理制。在技术和管理日益专业化、知识化、现代化的新形势下,随着企业经营规模的扩大,投资者面对复杂的大量的经营管理事务,客观上要求必须由专门从事企业经营管理的企业家替代。委托代理理论认为,董事会受股东大会委托成为公司所有者的代表,构成第一级委托代理关系;董事会又聘用经理班子负责管理公司日常生产经营活动,经理人员有义务和责任依法经营好公司的事务,董事会有权对经理人员的经营业绩进行监督,并据此对经理人员进行奖励或予以解聘,构成第二级委托代理关系。构建两级代理关系,有利于实现企业所有权与经营权分离。这样,企业的经营行为就不再是一个人说了算,在重大问题上就会避免所有者“包打天下式”的专制化治理。在两级代理中,董事长是老板,总经理是雇员,董事长、总经理不宜兼任。若两个职务由一人兼任,则容易失去委托代理关系的意义,从而使公司的制衡关系失效。

三、创新管理制度,实现从经验管理到科学管理的转变

民营企业要实现由“家族企业”向“现代企业”的转变,必须在管理体制、管理方式和管理手段上进行创新。

一、要创新企业的管理机构。目前,民企传统的单一“职能型”机构已远不能适应管理发展的需要。民企组织管理机构设置应体现多样性,要引进事业部制、超级事业部制、矩阵制、联邦制等分权型的组织结构形式,将集中的权力分散到各个

事业部或战略经营单位,从而极大地激发组织机构的活力。民企处在不断变化的动态环境之中,企业战略在不断调整,管理结构也应随着战略的调整而变化。在知识经济时代,信息流动速度加快,产品生产周期缩短,这就要求企业精简管理人员和管理机构,加强沟通协调,搞好力量整合,使建立在专业分工的基础上高耸的金字塔式组织管理结构逐渐趋于扁平化。管理层级变少,这是企业降低管理成本,实现管理高效的组织保证。国外一些知名民营企业打破传统的分工界限建立起来的工作小组或团队组织,有利于成员间彼此相互了解,取长补短;有利于各个成员从总体上把握工作和项目的内容,便于密切合作和及时解决问题;有利于促进技术的改进,带来效率和效益的提高。这些做法值得国内的民营企业学习。

二要创新企业管理运作方式,提高管理效率和效益。民企应建立良好的人事管理制度。人事管理是企业组织管理体系中的核心环节。目前,民企在人事管理中存在着许多问题,如缺乏员工队伍建设的长远规划、考核奖惩的游戏规则不统一、对员工“炒”得随意,中高层人才因无股份,积极性、主动性、创造性难以真正发挥等等。民企应实行人本管理,破除家族式统治和家长式管理,增强员工对企业的归宿感。民企可以拿出一定的股份或“让购”、或“奖配”、或采用“职位股”、或采用“期权股”等形式配售给员工,以激发他们创新创业的热情。民企应建立科学的业绩考核体系和分

参考文献:

[1] 应焕红. 民营企业产权制度及其创新[J]. 中共杭州市委党校学报, 2001(4):26-29.
[2] 郭勇. 论民营企业治理结构的创新[J]. 青海社会科学, 2000(2):31-34.
[3] 聂幼华. 民营企业人力资源管理及开发问题探析[J]. 湖南商学院学报, 2001(6):10-12.

The system creatived is the New Idea for Enhancing private Enterprise

ZHANG Qi - ze

(Nanjing University ,Nanjing ,Jiangsu 210093 ,China)

Abstract how to realize the system creatived , promot the private capital economy to running better , fleetness , health development ? first , setting up new owing power system , realize to produce from the one , the power arrives the diverse producing the change of the power ;Two to set up to manage the construction , realize to manage the construction from the single side the legal person manage the structural change ;Three want the creative management system , realize to manage the change that science manage from the experience .

Keywords system ; creatived ; private capital economy ; motive

配奖励体制,考核应以关键业绩为主,对不同类型岗位制定不同的关键业绩指标体系,使考核尽可能量化。分配形式应多样化。民企应针对不同员工、不同人才,实行不同的分配和奖励政策。对普通员工,宜采用多级别职能工资,每年按考核情况适时提升工资和给予绩效奖励;对知识型员工,应依据其可持续贡献才能、品德和职责,采用职能工资为主,结合股份奖励等分享式分配形式;对中高层管理员工,采用以职务、责任和绩效价值为本位的职务工资、年薪效益工资加股份分享制报酬体系。民企应建立正规的财务管理制度。不少民营企业的财务相当混乱,企业的核算不真实,各种约束机构不起作用,主要是靠董事长、经营者批条子,经理直接面对会计,无一套科学的理财办法,必须健全企业财会制度,明确各级财务权限,严格财务报告、财务稽核制度,完善企业财务管理。

三要创新管理手段。加强制度建设,用严明的规范约束人是实施科学管理的一个重要手段。民营企业要规范各项管理事务,加强制度建设,使企业管理和运行机制规范化,从制度上保证企业的出资者、管理者和员工之间建立协调、和谐的关系。随着经济和社会的发展,现代管理将向弹性化、网络化、资本化、虚拟化、全球化方向发展。民企的经营决策、人事管理、库存管理、质量管理、生产管理、财务管理及产品销售方式等都应通过使用计算机、互联网来实现,这有助于缩短管理周期,提高管理效率,最大限度地发挥管理效益。