

浅谈西部企业的治理结构

刘新权¹

(1 刘新权 西北大学中国西部经济发展研究中心 西安 710069)

摘要: 企业治理结构在于使企业内部的目标函数尽可能一致, 并且拥有最佳的外部环境。西部地区企业的治理结构, 不能简单套用东部或西方国家的企业治理结构的模式, 必需从西部自身实际出发, 建立适合西部企业发展实际的治理结构。

关键词: 企业治理结构 西部企业 文化

中图分类号: F0

文献标识码: A

1 企业治理及治理结构的一般理论

企业是众多利益追逐者的交易场所, 由于不同利益追求者的目标函数及个人偏好不同, 在交易中往往会产生冲突, 即产生交易费用(尽管企业的产生在一定程度上降低了市场交易费用, 但却产生新的交易费用), 股东之间、股东与债权人之间、董事会与经理及员工之间、企业与其他供应商之间等均会因利益关系的不协调产生交易费用, 治理结构理论就是用来解决这种不协调, 通过一定的控制或协调程序, 降低因利益不协调所产生的额外交易费用。在企业外部, 主要是降低交易费用; 在企业内部, 企业治理结构理论主要的任务在于使股东、经理、员工等企业成员的目标函数尽可能的接近。这就包括日常所说的代理问题、劳资关系问题。我们知道, “百人百性”, 从个人生存环境讲, 人们的目标函不可能完全一致; 但从追求收益最大化(这里的收益未必一定是货币收入)角度讲, 人们的目标函数的期望值是一致的, 加之员工是一个相对整体, 经理层是一个相对整体, 股东层又是一个相对整体, 因而治理结构问题事实上就简化为股东与经理之间的代理问题、企业的劳资关系问题及股东与债权人的关系问题等, 这也是治理结构理论研究的最多的问题。

另一方面, 我们只道, 只要存在集体, 就存在不一致性, 也正因此, 才显得团结的重要性。古人云: “二人同心, 其利断金。” 如果企业所有员工都非常团结(团结就意味着目标函数的无穷接近), 则内部交易费用就小得多。但实际上, 讲团结与不团结是伴生关系。在战争年代或受到外部严重威胁的时候, 内部目标函数会非常地一致, 所以抗争的力量也非常巨大; 但在缺乏外部威胁的时候, 组织内部往往缺乏促进目标函数趋于一致的动力。这种动力的产生除外部威胁外, 还包括某种精神的感召, 在企业叫做企业精神或企业文化, 有时候还包括领导者的个人魅力, 以及人们对组织前途、公平性的评价等。除此而外, 正如信息经济学所言, 人们有时候总存在偷懒和说谎的倾向, 即使我们个人, 也往往会偏离个人原则而放纵自己——这并非总是有意识的。因此, 还存在以人管人的某种机制, 这恐怕也是企业治

理结构所应当考虑的问题，否则，上有政策，下有对策，更何况人们并非都是或并非一直是理性的经济人。

广义治理问题的历史相当久远，早在古代就有国家治理及其治理结构，即便是股份公司，其产生也有 400 多年的历史。只是 20 世纪 60 年代末市场供求发生变化导致“两权分离”所引发的代理问题逐渐显现出来，引起企业界的重视。并在此后的研究中主要考虑“两权分离”所引发的委托代理问题，即狭义的公司治理结构概念。20 世纪 90 年代后中国开始逐渐向市场经济过渡，以西方模式改造国有企业，“股份制成为公有制的一种实现形式”；西方模式与东方土壤的不熟练对接，致使上市公司出现一系列问题，公司治理结构的研究成为热点。事实上，是企业治理效果不力导致的国有资产流失、企业效益下降引发了对治理结构的研究。当然，企业的有效治理需要恰当的治理结构，以及某些非结构性因素。但治理和治理结构却要远早于股份公司的产生，这二者不是孪生关系，也就是说，独资或合资等企业甚至于两权未分离的企业也存在治理问题。

2 代理成本、“内部人控制”与中国的现代企业制度

首先，还是让我们回顾一下历史。中国的国有企业改革快有 20 年时间，最初，当人们发现“国营企业”负责人不能真正为企业负责、国有资产不断流失时，便启动了承包制，认为承包方法能在保障国家利益的同时最大限度激励承包人的积极性。但没有想到，承包人为在有限期限内实现自己利益的最大化，实施短期行为，使国有设备提前结束生命，也对工人的成长造成一定影响；更为重要的是，绝大多数承包者都“负盈不负亏”，利益归自己，亏损属国家，而国家反倒缺乏有效的制约机制，结果不少国有企业在经历承包制之后变成了一堆废铜烂铁，既没有良好的设备，也严重缺乏资金。但国家企业仍要发展，国有企业大量的产业工人需要存活，怎么办呢？这时又引进了股份制。股份制的好处就是可以将别人的钱拿来用于企业发展，而不需支付利息，赚了自然可以分红，亏损则由股东们分摊，这对于被承包弄得设备陈旧破烂又严重缺乏资金的国有企业来说，是再好不过的办法。随股份概念之后接着就出现了“现代企业制度”这个新名词，且很快被人们所认同。“现代企业制度”给人们带来了希望，但谁知公司都上市了，但业绩仍不甚理想。此时终有人发现，是股权太单一，出现“内部人控制”及代理成本过大等症结。因此，亟需引进西方的公司治理结构理论来对不够规范的上市公司进行矫枉过正。历史发展的线索是清晰的，通过三大改造建立起社会主义公有制的国营企业——国有企业——承包制——股份制及现代企业制度，并且主题思想也是清晰的——企业的治理失效问题，这是贯穿始终的红线。说到底还是治理问题，具体地包括所有者（国家、人民）对经营者（政府任命的厂长经理、承包人、经理人等）的控制问题，经营者对员工的控制问题，企业与供应商、顾客、其他企业之间的关系问题，以及国家及人

民对代表国家和人民行使国有资产管理权的董事长或某级别官员的控制问题。尤其是最后一个问题，可以说是最关键的，这也正是导致委托代理成本较大的原因。在某种程度上，国家对官员的控制（降级、撤职、法委律制裁以及官员自身名望的损失等）力度要远大于对国有企业领导人及代表国家行使国有资产管理权的人的控制，即政治控制大于经济控制。

事实上，中国的股份制改造中不少都是行政行为。再说，中国的市场经济体制建立没有几年，严重缺乏实行股份制的经验和方法，所以只有套用西方国家现有模式；而中国长期以来的经济体制与西方国家大不相同，企业生长的土壤不同，这种套用，即使套得再高明，也难免走形，因而建立起来的上市公司的不规范就是必然的。股份制实行之初，一方面国家必需掌握大中型国有企业的控制权，其他资金信心不足，所以公司的大股份不多且多为国有股权；另一方面，广大群众对股市的认识也处于初期阶段，且长期以来的低工资制度也没有给人们带来多少可用资本，小股东的数量及投资额受到极大限制。大股东对股市的操纵，损害小股东及公众投资者的利益就时有发生。有学者将此称为内部人控制现象。作为国有股权占多数的股份公司，这种“内部人控制”中真正的股东——国家及人民并没有得到任何好处，好处让非国有大股东及国有股权的代表者们所享有。

当我们绕了一大圈之后才发现又回到了原地，问题还是老问题。中国的股份制公司国有股占多数，而西方多数国家的股份制却是私有股权占大数，一个是资本主义国家，一个是社会主义国家。因此，针对私有股权（至于其产权特征不属本文研究范围）的治理结构是否也同样适用于国有股权，这就需要认真斟酌。那么，假定初始条件不变，问题也不变，即求解如何使各层次的目标函数尽可能一致从而达到业绩最大化，便成为研究的重点。古人云：中学为体，西学为用，这句话在一定程度上给出了问题的答案。“最无耐”但最具有持久性的方法便是文化、观念、思想的改造，即真正建立一套全员信仰的文化体系，缩小代理人行为与委托人目标函数的方差。与此同时，正如民主政治的改革一样，借用国外的治理结构模式从形式上形成制衡机制，减少代理人对委托人目标偏离的可能性；外加法律法规的完善，对偏离行为产生威胁。最终使代理人不想、不能也不敢偏离委托人的目标函数。

3 文化环境与西部企业的治理问题

企业治理需要制度和文化的两方面共同来完成，仅有制度是不够的。就董事会而言，要使其健康运行，就不能仅仅遵照“良治派”的处方，“关键不在于董事会的结构，而是在于它的社会性”，“那些堪当典范的董事会之所以与众不同，是因为它们是一个充满活力、高效率的社会系统”。^① 制度相对是稳定不变的，而事情及人却在不断地变化，即使面对同一制度，不同文化环境出身的人理解也不同，在严厉法制警示下仍有高官贪污受贿，而有人却能在没有义务和责任的情况下不惜牺牲自己的生命为国家为人民做出贡献，在一定程度上也证

明了制度不是万能的。企业的治理也是一样，组织企业的成员也是有血有肉的人，他们有喜怒哀乐和七情六欲，自古以来就有法外施恩一说。那么，企业治理需要什么样的文化呢？

在中国，经济体制和政治体制、经济运行机制和政治运行机制有着密不可分的联系。中国封建社会时间比较长，所以帝王思想影响比较深，历史上人们最向往的国家治理模式是开明君主的治理，一旦君主英明，就会出现“文景之治”、“康乾盛世”，潜在政治风险非常大。企业也往往依赖于有能力的厂长或经理，现在仍有许多人认为企业的发展关键在于有“企业家”，一个好的企业家基本上就能带领企业员工走向发展，独裁和专制一直是人们思想深处不愿承认的偏好。对于私营小企业而言，企业家也许可以高利凭借其能力和影响力实现发展目标，而当企业规模扩大，尤其是对于大中型股份公司来说，个别企业家的影响力就显得太力不足道，而需要团队协作精神。首先，董事会成员必需是一个高效、团结的团队，有着宽松的发言环境，每个董事会成员都能畅所欲言，友好辩论，形成一个友好、尊重、信任、真诚、团结的氛围。在这个氛围中，不易沟通的信息都可以公开交流。每一位董事都可能提出不同意见，且这种不同意见的提出不会给自己带来在董事会不利的地位，不会使某些人不高兴。而且不仅仅在董事会内部，董事会、经理层、中层、基层领导团队也应有同样的氛围。一方面，下级对上级的命令必需无条件执行，同时，一些创新和新发现最早往往来源于基层。所以，要给基层一个敢于及时发表言论的环境，给他们提供创新的机会。对于一般员工而言，更是应当使用企业文化中常用的手段让员工有为自己而不是为董事会或经理做事情的思想。调查发现，西部某些私有企业甚至比国有内部更具有官僚习气，官僚作风只能让员工为老板工作而不为自己工作，创新的机会将大大减少，努力和加班给人们带来厌恶情绪。

4 西部企业治理结构的模式问题

近年来经济理论界关于我国公司治理模式已做了许多探讨，基本上都在参考西方国家的治理模式。比如认为银行监督可有效解决内部人控制问题提出主银行治理模式，从资金流动、减少行政干预等方面考虑提出法人相互持股的“架空模式”，以及共同治理和相机治理模式等。由于我国与国外经济、政治、文化及企业发展环境的差异，在企业治理结构的设计中，“不能忽视我国的管制环境、社会制度、文化、惯例及经济体制特征，照搬任何国家的治理模式”^② 西部地区的企业又有着区别于东部企业的特性，在治理模式的设计中更应“因地因企制宜”，不能套用一种模式。

西部企业与东部企业存在共性，他们同处于中国经济体制改革的同一时期，都存在某些过渡性经济的特征，都是从计划经济体制下的国有企业演变而来，或在改革开放后由私人创办，都不具备股份制的经验和教训，在治理结构上都打上了较深的政治烙印，或多或少存在官僚习气。但西部企业处于西部相对落后地区这个大环境又决定了它与东部企业存在一些

差别，主要表现在：（1）西部企业经济发展水平总体低于东部企业。西部地区企业多为计划经济时期国家重点布局的国防、棉纺、机械、化工等重工业，即多属于第一部类，在“生产资料生产较快增长”理论指导下先期发展，且多属资料开发型企业，产品亦多为初级产品；而东部企业多为资源利用型企业，产品多为高级产品，附加值高。经过长期的资源开采，西部资源环境状况遭到很大破坏。目前，西部企业正处于从初级产品向提高附加值的高级产品过渡的阶段。而东部企业首先改革开放，轻工业发展迅速，目前正处于向高新科技、电子信息、金融等方面进一步发展的阶段。（2）西部企业的股份制改造水平落后于东部企业。东部企业优先发展，接触股份制较早，其股份制水平已经基本度过了向西方学习的初级阶段相对比较成熟，因此在治理水平上也相对较易于与西方先进的治理结构相融合；西部企业尚处于股份制改造的初级阶段，建立起来的“现代企业”在很大程度上属于一种以传统国有企业的经营模式、管理体制、运营机制为内核，以股份制为外壳的变种，其治理问题就相对较为复杂，不能简单模仿东部或西方国家企业的治理结构。（3）人才结构方面的差异。由于多年来东西部经济水平差异，西部人才流失向东部地区。西部地区企业缺乏高级经理人、具有开拓创新素质的员工及富有经验的董事。（4）文化环境方面的差异。西部地区具有较东部更为浓重的传统文化及历史积淀痕迹，企业员工相对守旧，并善于进行“阶级斗争”，热衷于人与人之间私利的争夺，而不热衷于事业的创新。（5）政策环境方面的差异。尽管西部大开发战略实施以来，国家及地方政府给予西部企业许多优惠政策，但是，一方面政策支持在思想保守或考虑个人利益较多的执行者面前仍缺乏开拓新天地的气魄，一个长期受奴役的人即使给了他自由，他也仍难在短期内摆脱他的习惯做法，西部企业亦是如此。东西部企业的种种差异致使我们无法按照东部或西方国家的现代企业的治理模式去做，而必需从实际出发，设计出符合历史发展阶段及地区特点的治理结构。从某种意义上说，企业的治理结构不是一成不变的，而是一个动态演化的过程。

西部企业的治理结构也无统一标准，12个省市区、不同类型的企业的治理结构必然各具特色，不可能一一去评说。但我们可以从其共性出发，考虑西部企业治理结构设计与管理问题的基本思路。若用一句话总结，就是现代先进的企业治理结构与历史、文化、社会、环境等多种因素共同治理企业的有机结合。

4.1 学习现代企业治理结构的共性

有特殊就有一般，治理问题及治理结构的设计也有其共性。“由于制度选择具有‘后来者居上’的优势及以后演化上的路径依赖性和变革成本”^⑧，所以，西部地区企业治理结构的选择便不具有过渡性，在结构的共性上必需“具有国际标准”，尽可能追求先进。国际上一般将企业资本分为货币资本和人力资本，前者是被动，后者主动，最新的法人治理结构主

要就是建立对这两种资本的约束与激励。就资本约束而言，主要是如何让投资者的资本加速运动，实现最大限度的增值。最基本的就是要求建立一套行之有效的资本约束机制，诸如会计、审计、财务监督机制。首先是资金事务的内部透明化。股份制企业资金事务的透明化主要由股东来监督，非股份制国有企业资金事务的透明化首先由全体员工其次才是主管政府来监督，私营企业资金事务的透明化则由合伙人及政府有关部门（如税务、工商）来监督。国有企业资产流失的重要原因就在于资金事务不够透明，一般职工无权也不可能了解资金的来龙去脉；就私有企业而言，除了他自己，员工根本没有有效的监督权力，政府部门的监督效力也是有限的。只有股份制企业，经营者不是对没有实际管理动力的政府官员或根本没有权力的普通职工负责，而是面对授权他的董事会负责，众多股东的监督相对最有效力。因此，就资金约束而言，最好的办法就是通过融资、改组等方式，实现国有企业及私有企业的股份化。制约经营者行为的监督者人数不能过于单一，也不能太多（太多等于没有），一般以 3—15 人为宜。西部企业的改革应当通过各种方式使股东、债权人成为资金监督的强力者，比如银行、其他大公司持股等。

4.2 建立人力资本的激励约束机制

人力资本是企业发展的根本力量，对人力资本的激励与约束是企业治理中十分重要的一环。首先，要建立有效的激励机制，如建立和完善薪酬制度，通过岗位工资、年终奖金、期股期权、职务消费、福利补贴等与个人业绩挂钩来激励员工；通过职位提升或其他荣誉进行激励；通过企业文化进行激励等。西部企业职工工资奖金大多仍在沿用过去的办法，不是以效率、创新、业绩、表现等来衡量一个人，人们只有通过工作年限、资历等来提升自己的福利。一个工龄 30 年的老工人即使不干活也比一个十分优秀的刚毕业的学生拿钱要多。仅仅在某些业务部门实行了奖金与业绩的挂钩，但其职位工资仍是按资排辈。西部企业要发展，就必需打破这种格局，企业不能简单比照行政级别，否则难以发展。

此外还要有约束机制，激励与约束必需并存，这样治理结构才能对称。约束机制有两个内容：第一，制度约束，包括公司章程、管理规范、作业规程等。用制度来管人，而不是用人来管人。并且，在激励制度中也可体现约束，比如，利润提成或奖金两年兑现一次，至少在兑现之前不存在着若不努力以前的业绩就等于为零。第二，通过公司与员工的劳动合同来约束，双方的权利义务都在合同中明确规定。第三，外部约束，通过《公司法》、《合同法》等来约束。第四，信用约束，人力资本在市场上流动，应有准许入规则、退出规则。对人力资本也可建立相应的信用档案，如果出现一次违规，其名字就会被记录在案，以作为他下一次就业的参考因素。

4.3 建立行之有效的现代企业文化

企业文化是企业价值理念、产品、管理制度等软硬件的综合表现。一般地，人们认为企业文化二战后源于日本，兴于美国，90年代以来才传到中国。其实不然，正如好多源于中国却未被国人充分利用，传至国外又迂回地回到中国的东西一样，企业文化的根源仍在中国。早在古代就有白圭、刀间等人的“与用事童仆同苦乐”的经营思想，近代民族企业家对企业精神的培育更不用说。即使是日本的企业文化，也是中国儒家文化与儒家精神的具体运用。中国企业最广大的劳动者是我们的同胞，几千年民族文化的烙印最深。因此，培育企业文化最深厚的根基就是中国民族文化。从民族文化出发培育企业精神，是现代企业的最佳选择。如前所言，西部企业及西部人受中国传统文化的影响相对较深，因此，从中国传统文化入手，与现代企业理念相融合，组建适合西部地区特点的企业文化，是解决西部企业治理问题的重要方法。传统文化如“服务社会、便利群众、开发产业、富强国家”——爱国主义、集体主义及艰苦奋斗相融合的“民生精神”；掌握“仁术”，“取予有度”——处理内部关系、增强企业凝聚力的儒家精神；“人无高尚之主义，即无生活之意义”——追求人生高尚价值、提升员工事业心的“东亚精神”；“牺牲小我，顾全大局”——加强团队协作意识的“宝元通”精神；“万物莫不尊道而贵德”——科学精神与人文精神的统一等。现代企业理念如开拓创新精神、团队协作精神等。各企业需根据自身实际情况，从传统文化与现代文明的有机融合上入手建立适合自己的企业文化。

参考文献:

- [1]杰弗里·索南菲尔德.董事会:仅有制度是不够的[J].商业评论,2002.11
- [2][3]赵增耀.公司治理结构理论.比较.借鉴[M].西安:陕西人民出版社,2000.9

It is shallow to talk the western region business enterprise manages the construction

LIUXin-quan

(Economic development research center of Northwestern University China the west 710069)

Abstract:The business enterprise manages the construction consists in the target function that make business enterprise inner part possibly consistent, and own the best exterior environment.Western region the region business enterprise manages the construction, can't be simple the set manage the structural mode with eastern region or national business enterprise in wests, essential from western region the oneself sets out physically, establishing in keeping with western region business enterprise development manage the construction physically.

Keywords :The business enterprise manages the construction western region business enterprise culture

收稿日期: 2004-06-10

作者简介: 刘新权(1974—), 男(汉族)陕西周至人, 西北大学中国西部经济发展研究中心主任科研助理, 办公室主任, 在读研究生。)