

# 不同治理模式对民营企业盈利性影响的理论分析

张宇 何云(教授) 陈春

(四川师范大学商学院 成都 610101)

**【摘要】**本文在介绍民营企业四种具体的内部治理模式基础上,着重分析了不同的内部治理模式对民营企业盈利性产生不同影响的原因。企业权力、岗位开放度与企业的盈利性成正相关关系,这是因为不同治理模式下,企业选拔的管理层素质不同、对员工的激励效果不同、企业选择的组织结构模式不同、员工稳定性不同以及企业的营运效率不同。

**【关键词】**治理模式 运营效率 盈利性

## 一、引言

改革开放以来,针对发展民营经济的一系列宏观制度创新,使民营经济焕发出勃勃生机。但由于自身制度创新不足,绝大多数民营企业的持续健康发展受到威胁。因此,探索民营企业微观制度创新就成为鼓励、支持和引导非公有制经济发展的当务之急。承蒙四川省教育厅重点课题《四川省民营企业内部制度创新实证研究》的资助,本课题组先通过实证研究揭示了民营企业不同治理模式对民营企业的盈利性的影响关系,本文主要就基于实证研究结论进行理性分析,以探究其中的内在原因。

## 二、民营企业的治理模式

在民营企业的内部治理上,一般有家族治理模式和非家族治理模式,而要具体区分它们,需要通过关键岗位开放程度和权力配置开放程度这两个指标加以量度。

**1. 关键岗位开放程度。**任何一个企业都是由不同岗位组成的,其中有些岗位对企业的决策和营运至关重要,我们将这些岗位称为关键岗位。所谓关键岗位对外开放程度,是指这些岗位的多少由没有血缘或亲缘关系的人(以后称为外人)来担任。对于民营企业来说,董事长岗位不可能由外人来担任,所以,能够对外开放的关键岗位:总经理、副总经理、总经理助理、生产经理、研发经理、质量管理经理、采购经理、营销经理、财务经理、人事经理、办公室主任。

关键岗位开放程度包括以下三方面内容:一是岗位的关键性程度;二是岗位的开放程度;三是岗位对外开放的先后顺序。这三个方面内容是衡量一个民营企业内部治理家族化程度的重要指标,对外开放程度越低,家族化程度就越高。根据这些指标,可以将民营企业内部治理分为家族化模式和非家族化模式两种,显著高于样本平均数的为非家族化模式,显著低于样本平均数的为家族化模式。显然,这种区分只是从形式上对民营企业内部治理模式的分类。因为尽管权力是配置在岗位上的,但关键岗位对外开放并不一定表示权力对外开放,现实生活中民营企业的许多关键岗位对外开放了,但是,在这

些岗位上的外人几乎没有权力,主要的权力还是集中在少数几个家族成员手中,这种情况普遍存在。

**2. 权力配置开放程度。**权力可以从不同的角度来区分,本课题从一般公司的实际运作出发,将权力区分为以下五个方面:决定权(行动、资金和人事)、信息权(关键信息获取和分配权)、缔约权(签约和终止合约)、奖惩权(奖励和处分权)、指挥权(组织动员和命令)。根据这些权力配置在对应岗位上的程度,也可以将民营企业内部治理分为家族化模式和非家族化模式,显著高于样本平均数的企业为非家族治理模式,而显著低于样本平均数的企业为家族治理模式。这种区分是从实质上对民营企业内部治理模式的分类。

**3. 关键岗位开放和权力配置开放的综合考虑。**根据关键岗位开放程度,从形式上对民营企业内部治理模式进行了区分,根据权力配置开放程度,从实质上对民营企业内部治理模式进行区分。形式上的区分和实质上的区分有时一致,有时不一致。所以,将二者结合起来,对民营企业内部治理进行区分,才能显现民营企业内部治理的全貌。对这二者综合考虑,可将民营企业的内部治理模式区分为下表中的四种情况:

民营企业内部治理模式

项目		关键岗位开放程度	
		高	低
权力配置开放程度	高	A型:形式上和实质上都是非家族治理模式。	B型:形式上的家族治理,实质上的非家族治理模式。
	低	C型:形式上的非家族治理,实质上的家族治理模式。	D型:形式上和实质上都是家族治理模式。

**4. 民营企业采用不同治理模式的后果。**不同的治理模式可能会给民营企业带来不同的后果。课题组通过实证研究,已经证实了不同的治理模式会对民营企业的成长性、盈利性和管理岗位员工流动性三个方面产生各自不同影响。其中,对盈利性产生影响的结论是:企业权力、岗位开放度与企业的盈利性成正相关关系,即在民营企业中,企业权力和岗位(主要指关键岗位)对外开放程度越高,企业的盈利能力越强,相反,企

业权力和岗位对外开放程度越低,企业的盈利能力越弱。

### 三、民营企业不同治理模式对盈利性的影响

盈利性指的是企业获取利润的能力。追求利润最大化是任何企业包括民营企业生存、发展的基础,也是它们生存、发展的最终目标。因此盈利性对企业而言至关重要。企业盈利性的大小受很多因素的影响,比如资产质量、流动性状况、营运效率、企业规模和外部环境等因素,出于与课题研究的相关性考虑,这里只探讨课题组在研究中所揭示的四种不同治理模式对民营企业的盈利性将产生怎样的具体影响。

1. 不同治理模式下,企业选拔的管理层素质不同。企业的管理能力是决定企业盈利能力高低的一个重要因素,而企业的管理能力很大程度上取决于管理层素质的高低。高素质的管理人才的选取,必须要有一个宽泛的、数量众多的备选基础,因此,面向社会公开招聘是管理人员选拔的理想方式,它既能保证宽泛的选择面,同时也能保证大量的备选人员。

在民营企业中,关键岗位开放程度和权力配置开放程度的不同,决定了企业在管理人员选拔时对不同方式的选择。一般而言,关键岗位开放程度高和权力配置开放程度也高的民营企业,乐于采用面向社会公开招聘管理人员的选拔方式,且也比较容易达到宽泛的选择面和大量的备选人员的效果;关键岗位开放程度低和权力配置开放程度也低的民营企业,一般只会采用内部任命的方式选拔管理人员,这种选拔方式既不能获取宽泛的选择面,也不能获取大量的备选人员;关键岗位开放程度高但权力配置开放程度低的民营企业和关键岗位开放程度低但权力配置开放程度高的民营企业,一般也会采用面向社会公开招聘管理人员的选拔方式,但前者往往只能获得宽泛的选择面,而不能获取大量的备选人员,后者不能获取宽泛的选择面,但能在一定范围内获取大量的备选人员。因此,在民营企业的四种不同治理模式下,选拔所获取的管理层的素质会存在很大不同,这决定了民营企业不同治理模式下,企业的盈利能力会有很大不同。

2. 不同治理模式下,对员工的激励效果不同。20世纪50年代初期,美国哈佛大学心理学家戴维·麦克利兰集中研究了人在生理和安全需要得到满足后的需要状况,特别对人的成就需要进行了大量的研究,从而提出了一种新的激励理论——成就需要激励理论。该理论认为在人的生存需要基本得到满足的前提下,成就需要、权利需要和合群需要是人的最主要的三种需要。有成就需要的人,对胜任和成功有强烈的要求,他们乐意甚至热衷于接受挑战,往往为自己树立有一定难度而又不是高不可攀的目标,他们绝不以迷信和侥幸心理对付未来,而是对问题善于分析和估计。他们愿意承担所做工作的个人责任,但对所从事的工作情况希望得到明确而又迅速的反馈。成就需要强烈的人事业心强,喜欢能发挥其独立解决问题能力的环境。在管理中,只要对他们提供合适的环境,他们就会充分发挥自己的能力。权利需要较强的人有责任感,愿意承担需要的竞争,并且能够取得较高社会地位的工作,喜欢追求和影响别人。在实际生活中,一个组织有时因配备了具有高成就动机需要的人员使得组织成为高成就的组织,但有时

是由于把人员安置在具有高度竞争性的岗位上才使组织产生了高成就的行为。麦克利兰认为前者比后者更重要。当然,无论是高成就的组织,还是高成就的行为,最终都可以通过高盈利性来体现。因此,对员工的不同激励方式,将产生不同的激励效果,不同的激励效果,将带来组织不同的盈利能力。

就本课题研究的民营企业的治理模式来说,员工获得关键岗位和在岗位上获得权力,都应该是员工在企业中取得成就的体现,但两种成就的层次不同,如果获得关键岗位是低层次成就的满足,那么在岗位上获得权力则是高层次成就的满足。成就激励理论认为,成就需要的高低对一个人、一个企业的发展起着特别重要的作用,基于这一观点,我们对民营企业四种不同治理模式下,对员工的激励效果进行分析。关键岗位开放程度高且权力配置开放程度也高时,员工既能产生低层次成就(获得关键岗位)的希望,也能产生高层次成就(获得岗位上的实际权力)的希望,因此,这种治理模式,将会对员工产生广泛且长期的激励效果;关键岗位开放程度高但权力配置开放程度低时,员工只能产生低层次成就的希望,因此,这种治理模式,虽能对员工产生广泛的激励效果,但这种激励却难以持续;关键岗位开放程度低但权力配置开放程度高时,员工难以产生低层次成就的希望,但一旦得以实现,便能进一步产生高层次成就的希望,因此,这种治理模式,只能在小范围内对员工产生激励效果,但这种激励效果将会是长期的;关键岗位开放程度低且权力配置开放程度也低时,员工既难产生低层次成就的希望,也难产生高层次成就的希望,因此,这种治理模式,很难对员工产生任何的激励效果。由此可见,民营企业的四种不同治理模式,对员工具有不同的激励效果,最终会对民营企业带来不同的盈利能力。

3. 不同治理模式下,企业选择的组织结构模式不同。组织结构是表明组织各部分排列顺序、空间位置、聚散状态、联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式,是整个管理系统的“框架”,它是组织的全体成员为实现组织目标,在管理工作中进行分工协作,在职务范围、责任、权利方面所形成的结构体系。影响组织结构构建的因素很多,其中集权与分权是一个重要因素。一般来讲,如果组织的高层管理者不考虑或很少考虑基层人员的意见,则这个组织的集权化程度较高。相反,基层人员参与程度越高,或他们能够自主地做出决策,组织的分权化程度就较高。集权化程度高的组织是集权式的组织,分权化程度高的组织是分权式组织。在集权式组织中,尽管具有政令统一,命令易于贯彻执行的优点,但其缺点却是非常突出的:组织目标、规划与决策偏重整体划一,容易忽视下层利益,刻板、缺乏弹性,不能收因地制宜之功效;下级机关没有决策权,秉承上级的意志而行事,久而久之,容易形成例行公事,消极处事的工作作风,缺乏积极创新精神;容易形成上下推诿责任、贻误时机、缺乏效率的流弊;重内轻外,“能密不能疏”、“知控制而不知纵舍”,一方面容易导致个人专断、独裁、滥用权力,压制民主的弊端,另一方面则会导致庸愚无能,分崩离析等问题。而分权式组织能够有效克服集权式组织的缺点,在分权式组织中,采取行动、解决问题的速度较快,更多

的人为决策提供建议,可以减少高层管理者的管理决策工作,提高高层管理者的管理效率,提高下属部门管理者的责任心,促进权责的结合及提高组织的绩效。总之,集权式组织是一种低效的组织结构模式,这种低效最终必然带来盈利能力的低下,也最终以低下的盈利性体现;分权式组织是一种高效的组织结构模式,这种高效最终必然带来盈利能力的提高,也最终以较高的盈利性体现。

关键岗位开放程度高意味着形式上的权力下放和权力外部化,关键岗位开放程度低意味着形式上的权力集中和权力内部化;权力配置开放程度高意味着实质上的权力下放和权力外部化,权力配置开放程度低意味着实质上的权力集中和权力内部化。因此,就民营企业的四种治理模式而言,关键岗位开放程度高且权力配置开放程度也高时,这种治理模式属于高度分权式的组织;关键岗位开放程度高但权力配置开放程度低时,这种治理模式属于形式上分权、实质上集权的组织;关键岗位开放程度低而权力配置开放程度高时,这种治理模式属于形式上集权、实质上具有一定程度的分权;关键岗位开放程度低且权力配置开放程度也低时,这种治理模式属于高度集权式的组织。民营企业不同治理模式体现了其不同的集权或分权程度,必然在不同的民营企业中产生不同的管理效率,这种因治理模式的不同而带来的管理效率的不同,也最终对民营企业的盈利能力产生相应的不同影响。

4. 不同治理模式下,员工稳定性不同。员工岗位稳定性对包括民营企业在内的任何企业都具有重要意义,尤其是企业中的关键岗位,因其自身在企业中的特殊性和重要性,其稳定性具有比一般岗位稳定性更为特殊的意义。一个企业如果员工岗位不稳定,特别是关键岗位不稳定,除直接会导致岗位人员流动频繁、岗位人员空缺、正常生产经营活动不能有序开展等不利影响外,还会带来其他更深沉、更长远的不利影响,如企业内部商业机密遭泄露、企业重要客户流失、企业竞争实力削弱等。这里需要明确的是,员工的稳定性特别是关键岗位员工的稳定性对企业产生的众多影响,同样最终都会影响到企业的盈利能力,即员工的稳定性特别是关键岗位员工的稳定性越好,企业的盈利能力越强,相反,员工的稳定性特别是关键岗位员工的稳定性越差,企业的盈利能力越弱。

影响员工稳定性的因素很多,其中“自己的事业”是一个重要因素,也就是说员工在企业中能不能获得“做事业”的感受,对员工稳定性有重要影响,即通常所说的靠事业留人。事业留人必须给员工一个做事业的舞台,同时还必须要给予员工做事业的空间。在本课题的治理问题中,关键岗位可以理解为员工做事业的舞台,权力的配置就是员工做事业的空间。关键岗位开放程度的大小决定了员工做事业的舞台的大小,权力配置开放程度的大小决定了员工做事业的空间的大小。民营企业的四种治理模式中,关键岗位开放程度高且权力配置开放程度也高,意味着企业给予员工做事业的舞台和做事业的空间都足够大,这种模式下非常利于维持员工的稳定性;关键岗位开放程度高但权力配置开放程度低,意味着企业虽然给予了员工做事业足够大的舞台,但在舞台上活动的空间却

非常有限,这种模式虽然能够有效吸引员工进入企业,但不利于稳定员工;关键岗位开放程度低但权力配置开放程度高,意味着企业没有给予员工做事业的较大的舞台,但给予了特定舞台上做事业足够大的空间,这种模式尽管对特定岗位员工具有较强的稳定性,但难以吸引优质的员工,这样,特定岗位员工的稳定也只能是一种低效益状态下的畸形稳定;关键岗位开放程度低且权力配置开放程度也低,意味着企业既没有给予员工做事业的足够大的舞台也没有给予员工做事业足够大的空间,这种模式既不能吸引优秀员工进入企业,也不能使进入企业的员工保持稳定。民营企业的这四种治理模式对员工稳定性产生不同的效果,从而也导致企业不同的盈利能力。

5. 不同公司治理模式下,企业的营运效率不同。企业的营运效率就是企业利用现有资金开展业务的效率,一般来说,具有较强营运能力的企业,各项资产的周转速度较快。企业营运效率越高,在收入一定的情况下,意味着费用越低,在费用一定的情况下,意味着收入越大,因此,企业的盈利能力越强;相反,企业的盈利能力越弱。企业营运效率的高低,取决于企业资产运转速度的快慢,企业资产速度的快慢往往受企业管理人员的经营管理能力的大小也就是管理效率的高低的影响和决定。

管理效率与管理层的素质、员工受到的激励程度、企业的组织结构模式以及员工的稳定性等密切相关。管理层的素质越高、员工受到的激励程度越大、采用分权式的组织结构模式、员工的稳定性越强,企业的管理效率越高,企业的盈利能力越强;管理层的素质越低、员工受到的激励程度越小、采用集权式的组织结构模式、员工的稳定性越差,企业的管理效率越低,企业的盈利能力越弱。

#### 四、结论

民营企业要能持续健康发展,维持较强的盈利能力是一个重要基础。而民营企业的四种不同治理模式对其盈利能力会产生不同的影响,因此民营企业在进行微观制度创新征程中,在内部治理模式的选择上,应尽可能加大关键岗位的对外开放程度,同时提高岗位权力配置的对外开放程度,只有这样才能使民营企业始终维持相对较高的盈利能力,为其持续健康发展奠定必要的基础。

【注】本文系四川省教育厅重点课题《四川省民营企业内部制度创新实证研究》(项目编号:10SA011)的阶段性成果。本文研究受四川师范大学2010年度教改课题《参与式教学法在审计学教学中的运用》项目和四川省教育厅一般项目《四川省上市公司债务融资综合效应分析——基于多样化效应的关联性》(项目编号:12SB103)的资助。

#### 主要参考文献

1. 张维迎. 企业理论与中国企业改革. 北京大学出版社, 1999
2. 夏立军. 市场化进程、国企改革策略与公司治理结构的内生决定. 经济研究, 2007
3. 高雷. 公司内部治理、资金占用与盈余管理. 金融研究, 2009