

# 私营企业治理结构初探

中国社会科学院课题组<sup>(1)</sup>

私营企业是我国社会主义市场经济的重要组成部分。党的十五大明确指出，“公有制为主体、多种所有制经济共同发展，是我国社会主义初级阶段的一项基本经济制度”，个体经济、私营经济等“非公有制经济是我国社会主义市场经济的重要组成部分，对个体、私营等非公有制经济要继续鼓励、引导，使之健康发展。这对满足人们多样化的需要，增加就业，促进国民经济的发展有重要作用”。这段论述是对私营经济在国民经济中地位和作用的高度概括和全面总结，是对改革开放以来党和国家对私营经济政策走向的高度概括和全面总结，必将为私营企业进一步发展开辟了道路，拓宽了空间。九届全国人大二次会议通过的宪法修正案又以国家根本大法的形式将这一制度固定下来。这为我国私营经济的发展提供了良好的制度保证。私营企业的发展引起了人们的广泛关注，作为对企业发展、企业绩效有重要影响的企业治理结构当然是人们关注的焦点之一。

但是，与国有企业公司化改造过程中公司治理结构和企业家激励约束机制成为热点研究问题不一样，人们对私营企业的内部管理体制、企业治理结构和企业家的激励约束机制研究甚少。

1999年4月下旬—10月底，我们课题组成员分赴广东惠州、河北沧州、保定、邢台、山西长治、江苏扬州、河南安阳、陕西西安、湖北松滋、北京、重庆等地就私营企业治理结构状况进行调研，并在上述地区完成20多份个案写作、178份问卷调查工作。课题组成立以来还先后召开了3次研讨会。在此基础上，结合并运用了前两次私营企业调查的有关数据，写成了本研究报告。

本研究报告共分四个部分：一、私营企业治理结构的含义与所要研究的内容；二、我国私营企业治理结构的现状和特点；三、我国私营企业治理结构的优点和存在的问题；四、完善我国私营企业治理结构的对策建议。

---

<sup>(1)</sup> 课题组负责人：张厚义；课题组成员：张厚义、陈斗仁、郭朝先（执笔）、戴建中、李筱鹏、杨冰之。

## 一、私营企业治理结构的含义与所要研究的内容

### (一) 私营企业治理结构的含义

要阐明私营企业治理结构这个概念，还要从公司治理结构这个概念说起。

公司治理结构又称法人治理结构，是与现代公司企业相联系的一个概念。它随现代公司的产生而产生的。现代企业所有权与控制权的分离，完整企业家职能的分解，职业企业家（企业家）和所有者企业家（资本家）的目标和利益的不一致，以及他们之间的信息不对称是公司治理结构产生的原因。

按照美国学者钱德勒的定义，现代公司或现代企业是“由一组支薪的中、高层经理人员所管理的多单位企业”<sup>(1)</sup>。“它有两个特点：它包含许多不同的营业单位，且由各层级支薪的行政人员所管理”<sup>(2)</sup>。现代公司与古典企业不同，不仅所有权分散到许多股东手中，而且管理权（控制权）与所有权发生了分离，公司的股东丧失了对财产的控制权，出现了专门负责企业经营管理的经理阶层。

但是，管理者（职业企业家）与所有者目标函数是不一致的。管理者更倾向懒惰、不愿冒风险、在职消费最大化，或者侵吞所有者财产，搞“内部人控制”，等等。而所有者总是以追求利润最大化为目标。所有者与管理者之间的矛盾又称为委托代理问题，代理人与委托人之间的信息不对称容易导致“道德风险”和“逆向选择”，为解决这个问题，委托人需要设计一套制度来激励和约束代理人的行动。对公司企业来说，这个制度就是公司治理结构。

规范化的公司治理结构是指“由所有者、董事会和高级执行人员即高级管理人员三者组成的一种组织结构。在这种结构中，所有者将自己的资产交由公司董事会托管；董事会是公司的最高决策机构，拥有对高级经理人员的聘用、奖惩以及解雇权；高级经理人员受雇于董事会，组成在董事会领导下的执行机构，在董事会的授权范围内经营企业”（参见吴敬琏《现代公司与企业改革》）。由于考察问题的角度不一致，许多人对公司治理结构下了不同的定义，比较权威的定义还有张维迎下的定义。他认为，公司治理结构狭义地讲是指有关公司董事会的功能、结构、股东的权力等方面的制度安排；广义地讲是指有关公司控制权和剩余索取权分配的一整套法律、文化和制度性安排，这些安排决定了公司的目标，谁在什么状态下实施控制、如何控制，风险和收益如何在不同企业成员之间分配等一些问题。因此，广义的公司治理结构与企业所有权安排几乎是同一个意思，或者更准确地说，公司治理结构是企业所有权安排的具体化，企业所有权是公司治

<sup>(1)</sup> 小艾尔弗雷德 D 钱德勒：《看得见的手——美国企业的管理革命》，商务印书馆 1987 年版 3 页。

<sup>(2)</sup> 小艾尔弗雷德 D 钱德勒：《看得见的手——美国企业的管理革命》，商务印书馆 1987 年版 1-2 页。

理结构的一个抽象概括。在这个意义上讲，公司治理结构的概念也适用于非公司企业。

尽管公司治理结构或法人治理结构这一术语迄今为止并没有形成一个统一的定义，但对其理解有两点共识：（1）具体而言，法人治理结构是有关所有者、董事会和高级执行人员即高级经理人员三者之间权力分配和制衡关系的一种制度安排，表现为明确界定股东大会、董事会、监视和经理人员职责和功能的一种企业组织结构。从本质上讲，公司治理结构是企业所有权安排的具体化，是有关公司控制权和剩余索取权分配的一整套法律、文化和制度性安排，这些安排决定了公司的目标、行为，决定了在公司的利益相关者中在什么状态下由谁来实施控制、如何控制、风险和收益如何分配等有关公司生存和发展的一系列重大问题。（2）企业治理存在两类机制，一是外部治理机制，指产品市场、资本市场和劳动市场等市场机制对企业利益相关者的权利的作用和影响，尤其是指诸如兼并、收购和接管等市场机制（被称为公司治理市场、控制权市场等）对高层经理人员控制权的作用；另一类是内部治理机制，是企业内部通过组织程序所明确的所有者、董事会和高级经理人员等利益相关者之间权力分配和制衡关系，即公司治理结构或法人治理结构。

但是，在我国，私营企业是一个所有制类型的范畴，私营企业并非都是现代公司制企业，并不一定是两权分离（所有权与控制权分离）的企业。那么，私营企业治理结构提法是否妥当，如果站得住脚，它又有什么内涵？

我们知道，公司治理结构是一个翻译来的术语，它由 Corporate Governance 翻译而来。许多人认为，将 Corporate Governance 翻译成公司（法人）治理结构不是很准确。“Governance”一词在英文中的含义是“统治、统治之法、权势、支配”<sup>①</sup>，因此，将其理解为企业的治理、企业的控制、企业的领导体制、企业的管理制度等可能更为准确。任何一个企业都需要治理，但是并不是任何一个企业都需要一个“治理结构”来治理。对于公司制现代企业而言，它是一个法人，其领导体制称为“公司（法人）治理结构”可能是更为准确的，但是，对于我国目前的私营企业和中小企业来说，它是需要“治理”和“管理”的，但不一定需要“治理结构”来“治理”和“管理”。又由于私营企业并不都是公司制企业，其“治理结构”并不一定是“公司治理结构”，而可能是一个“企业治理结构”，我们姑且将私营企业的“Governance”称之为私营企业治理结构。可见，私营企业治理结构还是一个需要探讨的概念。

<sup>①</sup> 见牛津现代高级英汉双解词典第 502 页 Governance 词条，商务印书馆牛津大学出版社 1996 年 12 月北京第 16 次印刷。

我们认为，私营企业治理结构是一个相对的概念，是与国有企业或其他类型公司（企业）治理结构相对的概念。从发展的眼光来看，私营企业治理结构还只是一个历史概念，因为私营企业的发展到公司制企业阶段时，只有公司治理结构，而没有私营企业治理结构。为了更好地研究私营企业治理结构的状况，我们还是采用了这个术语。

私营企业治理结构是一个动态的概念，私营企业治理结构是一个不断完善的过程。我国私营企业还很不规范，其治理结构的完善将是一个自然历史的制度变迁过程。

按照财产组织形式来分，私营企业可以分为独资企业、合伙企业和公司制企业三种。企业发展史表明，一个自然人企业总是由独资企业、合伙企业向公司制（法人）企业演变。当然，这并不是自然人企业一定演变成公司制企业，因为有的企业在成长的过程中夭折了。我国私营企业的发展也证明了这一点。90年代以来，公司制私营企业发展速度最快，比重不断上升，从1990年的4.43%上升到1998年的51.76%，而独资私营企业和合伙私营企业则分别从1990年54.50%和41.07%下降到1998年的36.78%和11.46%。公司制私营企业已超过50%，成为私营企业的主要组织形式。公司制私营企业的增多将使私营企业治理结构逐步规范起来。

尽管我国私营企业有很大一部分是独资企业和合伙企业，就是公司制企业也不是特别规范的一种，很大程度上是一个家族制企业或者称之为“企业家式的企业”，但是，不管那种形式的企业，都存在着委托代理问题。即使他们并没有雇用高层管理人员，但是，他们普遍雇用了中层管理人员，同样存在需要激励约束经理人员的问题。正如钱德勒在《看得见的手》中阐述“企业家式的企业”指出的那样，“由于他们继续把自己的大公司看作是必须由私人管理的私人财产，所以他们并不感到有必要雇用高层经理，或是发展一套系统的、非个人化的现代高层次管理办法”。但是，“另一方面，因为他们的企业是最先把大量生产和大量分配加以结合者，所以他们及其支薪经理们乃成为新的中阶层管理方式的先驱者”<sup>(1)</sup>。所以，在相对、动态、发展的角度出发，我们认为，私营企业治理结构这个概念是可以接受的。

私营企业治理结构的发展趋势如何，可以做一个概略的展望，就是它将朝着现代企业制度规范化的公司治理结构方向发展。企业之间的竞争本质上是企业制度的竞争，“优胜劣汰”的竞争法则使得只有最优的企业制度、公司治理结构生存下来。国有企业、私有企业代表了产权制度的两极，而多元化的混合（所有制）公司制企业则处在产权制度的中间区域。我国国有企业公司化改造，私营企业、家族制企业向着公司制企业演进，预示着企业制度的变迁具有向公司制企业制

<sup>(1)</sup> 小艾尔弗雷德 D 钱德勒：《看得见的手——美国企业的管理革命》，商务印书馆 1987 年版 445 页。

度“一致收敛性”的发展趋势。至于这个进程的快慢，一方面取决于我国市场化改革的进程，一方面取决于企业自身的发展程度。

## （二）民营企业治理结构所要研究的内容

民营企业治理结构涉及到许多方面，许多地方需要研究，但本文只涉及到以下几个方面：企业的股权结构和资本结构；企业治理结构的组织机构建设及其运行机制；企业家（或经营管理人员）的选择机制；企业家（或经营管理人员）的激励约束机制。

### 1. 股权结构和资本结构。

这是企业治理结构产生的前提和基础。股权结构和资本结构对企业治理结构具有很大的影响。国有企业、集体企业、民营企业以及混合所有制企业由于他们的资本结构和投资主体的不同，他们的行为就存在很大的差异，企业的治理结构很不一样。资本结构的不同和负债率的不同对企业的治理结构也有很大影响。企业的所有权是一种状态依存权，一般地，股东是“企业自然状态下的所有者”，但在高负债率风险型的企业里，企业的破产可能性较大，债权人具有更大的积极性，更有可能成为企业剩余权的索取者。

### 2. 组织机构建设及其运行机制。

企业治理结构的组织机构建设是指企业股东会、董事会、监事会以及经理办公会议等机构的设置情况、人员及人数构成等情况。运行机制则是指股东会、董事会、监事会和经理办公会议之间的职权的划分、权力制衡关系、决策程序以及会议召开等问题。特别地，在国有企业中，党的组织、职工代表大会以及工会也是企业治理结构中一支重要力量甚至是决定性的力量。

### 3. 企业家（或经营管理人员）的选择机制。

主要研究谁来选择企业家；通过什么途径和方式来选择——市场的还是行政的，外部招聘的还是内部产生的，是竞争选聘机制还是指派产生机制等等；选择的最终效果怎么样？做出选择决定的人是否对其决定承担责任和风险等。

### 4. 企业家（或经营管理人员）的激励约束机制。

从实践情况来看，许多国家已经形成了一套较为有效的经理人员激励约束机制，其基本内容可以归结为：

第一、报酬机制。一般而言，现代公司企业高层经理人员的报酬结构是多元化的，通常既包括固定收入（如固定工资），也包括不固定或风险收入（如奖金、股票等）；既含有现期收入，也含有远期收入（如股票期权、退休金计划等）。工资或薪水是预先确定的，并在一定时期内保持不变。奖金的金额通常由董事会根据企业家的短期业绩（如一年的会计利润）来确定，并一次性支付。职业企业家的股票收入主要包括股票赠与和股票期权等形式。股票赠与是指无偿送给或

以很大折扣出售给高层经理人员本公司的一定数额的股票，这类股票可能受到一定的限制，一般只有在企业达到一定的增长指标或利润指标才能出售，或者只有退休后才能出售，这又被称为限制性股票奖励。另一种股票奖励为“名义股”，只能获取与一般普通股相同的资本增值和收益，但不享受所有者其它权益。股票期权允许职业企业家以某一基期的价格来购买未来某一年份的同等面额的股票，职业企业家所得到的报酬是股票的基期市场价格和未来市场交割价格的差额。如果职业企业家将企业经营得好，未来企业股票升值，职业企业家将得到很大收入，反之如果职业企业家所经营的企业业绩差，未来股票就不可能升值，职业企业家的收入就无从谈起，这旨在激励经理人员的长期化行为，其激励作用很大，但风险也更大。设计这种收入形式多元化的高层经理人员报酬方案的必要性在于不同形式的收入对其行为具有不同的激励约束作用，保证企业高层经理人员行为的长期化、规范化。

第二、控制权机制。与企业所有者具有剩余索取权相对应，职业企业家具有经营控制权。掌握经营控制权可以满足职业企业家三方面的需要，一是在一定程度上满足了职业企业家施展其才能、体现其“企业家精神”的自我实现的需要，二是满足控制他人或感觉优越于他人、感觉自己处于负责地位的权力需要，三是使得职业企业家具有职位特权，享受职位消费，给企业家带来正规报酬激励以外的物质利益满足。因而，根据企业业绩决定控制权的授予与否、何时授予、授予多少就形成了一种激励约束机制。

第三、声誉或荣誉激励机制。人的需要是多层次的，不仅有物质利益方面的需要，还有精神方面的需要。对于现代企业职业企业家而言，一般非常注重自己长期职业生涯中的声誉，强烈的事业成就欲以及由事业成功而得到的良好的职业声誉、社会荣誉及地位是激励企业家努力工作的重要因素。对于职业企业家而言，声誉机制的市场作用机理在于没有一定的职业声誉会导致其职业生涯的结束，而良好的职业声誉则增加了其在经理市场上讨价还价的能力，前者起到对高层经理机会主义行为的约束作用，后者则对高层经理行为具有激励作用。

第四、来自市场竞争的激励与约束机制。经理人员的行为一般受到经理市场、资本市场和产品市场三方面竞争的激励约束。经理市场的优胜劣汰竞争机制保持了职业经理的危机感；资本市场的信息披露制度及企业的市场价值在一定程度上反映了职业企业家的能力和努力程度，而资本市场的兼并、破产及接管机制直接危及职业企业家的控制权；产品市场的竞争情况也在一定程度上显示出职业企业家的能力和努力程度的信息。各种市场的充分信息显示和竞争机制都构成了对职业企业家的监督约束，这种监督约束的效果取决于市场完善的程

度。另外充分的市场竞争机制可以为类似条件下的职业企业家提供“比赛”机会，达到激励约束职业企业家的目的。

## 二、我国私营企业治理结构的现状和特点

在下面的论述中，我们主要采用了 1995 年全国第二次私营企业抽样调查的数据，1997 年底、1998 年初第三次全国第三次私营企业抽样调查的数据和 1999 年对我国 178 家私营企业治理结构调查的数据。由于每次调查的范围和口径不一致，其结果可能不太一致。但是，由于它们都是直接调查得到的数据，因而比较可信，这些数据的变化从一定程度上反映了私营企业的变化。

### （一）股权结构和资本结构

#### 1. 私营企业的股权结构

根据 1999 年私营企业治理结构调查数据，私营企业股权构成如表 1，表 1 显示：私营企业中私人的股份较高，占 85.1%，集体和法人占有一定股份，分别为 5.9% 和 4.1%，其他如各级政府和外资占有很少份额，不足 1%。

另外，根据第三次全国私营企业调查数据，在资本构成中，企业主或主要投资人占 77.5%，其他私人投资占 12.8%，群众集资 0.6%，乡镇、街道、集体投资 1.4%，各政府部门投资 1.4%，其他企业参股 1.2%，海外投资 4.2%，其他 0.9%<sup>①</sup>。这两组数据基本接近。

表 1 1999 年被调查企业股份构成情况 单位：%

股份持有者	私人	集体	法人（其他公司或企业）	政府部门	外资	其他
比重	85.1	5.9	4.1	0.9	0.3	3.7

说明：数据来源于 1999 年私营企业治理结构调查问卷。

这种情况表明，私营企业大多数是由私人企业主绝对控股，联合其他自然人投资而成立的企业；私营企业与一些乡村集体组织有一定的财产联系，但是受地方政府的影响比较小，政府很少以所有者的身份干预企业的经营活动；私营企业与其他法人组织有一定的产权融合，私营企业资本社会化步伐开始加快。

据我们的调查，一些私营企业脱胎于乡村企业或挂靠在乡村一级政府下面，为照顾他们的利益，在改制过程中设置了集体股，目的是能从企业中分得一部分红利，以保证乡村诸如修路、筑桥等公益事业资金的来源。这些集体股主要是起到分红的作用，一般地，他们在企业中没有股权代表，不对企业决策和经营活动产生实际的影响。私营企业中其他法人股的增加说明私营企业与其他公司和企业产权融合的程度加强，这与目前我国一些私营企业参与国有小企业改制具有一

<sup>①</sup> 《中国私营企业发展报告》（1999）社会科学文献出版社 2000 年 3 月版 102 页。

定的联系。

这次调查还发现在一些私营企业里一些有能力的技术人员和管理人员持有一定的股份，其股份额一般从 1% 到 10% 不等，这里又分为两种情形。一种是企业以股票赠与的方式，使他们获得股份，这是企业为了留住人才而采取的一种福利措施。由于持有这些股份的技术人员或管理人员一般不是家族内部成员，且大多数人员股份的获得不是购买而是赠送而来的，因此，他们拥有的股票基本上属于“哑巴股”，可以参与企业的分红，但是对企业的重大决策没有发言权。另一种是他们出资购买企业的股份，这些股份持有者真正履行股东的职能。

## 2. 私营企业的资本结构

根据第二次私营企业抽样调查及数据分析资料，私营企业资金来源情况如表 2：

表 2 私营企业资金来源分布情况（1994 年）

资金来源	银行信用社贷款	民间借贷	企业积累	亲戚朋友筹款	其他
基本建设	15.6	5.6	71.1	7.3	0.4
固定资产投资	9.8	3.7	80.7	5.6	0.3
流动资金	31.7	8.2	49.0	10.5	0.6

资料来源：《中国私营经济年鉴（1996）》 中华工商联合出版社 1996 年 4 月

表 2 显示，私营企业经营时最主要的资金来源是企业自身的积累，特别是在企业的基本建设（占 71.1%）和固定资产投资（占 80.7%）方面。在企业的流动资金方面，企业积累也占 49.0%，银行和信用社贷款占有一定的比例（31.7%），但这是平均值，具体来讲就是规模较大、效益较好的私营企业才可以得到银行的贷款。造成这种情况的原因是国家信贷政策（对私营企业）的限制，其结果反映在企业治理结构上就是：资本市场对私营企业治理结构的影响是有限的；私营企业的破产机制不健全，私营企业破产的直接导因不会是偿债危机，而是实在无法在市场上生存下去。私营企业的这种资金来源分布决定了企业治理结构主要依靠内部的治理机制，而不是外部的市场机制。

从私营企业的股权结构和资本结构来看，私营企业的股权比较集中，相当一部分是业主独资企业或者家族制企业。按照企业发展史专家钱德勒的理论，企业可以分为企业家式的企业和经理式的企业，前者是由企业家或企业创业者，和其亲密合伙人或其家族所控制的企业。“这些公司的成长很多都是经由内部筹措资本——因为无论是流动资本还是固定资本都能由大量生产和分配所产生的庞大现金流量而获得——所以他们的创业者很少需要利用发行股票来增加资本，他们也因此能够继续拥有并控制其公司”。而在经理式的企业中，“一个家族或一个单一的合伙人集团很少能够占有全部具有投票权的股



份”，“其高层管理和中层管理全由专职的支薪的经理所掌握，企业的所有者不再管理企业”。后者就是我们通常所说的两权分离的“现代企业”，而对于前者，即企业家式的企业，它具有两权统一的古典企业的特征，但是这并不是说它们仅仅存在于古典时期，在现代经济社会，这种企业仍然大量的存在。正如钱德勒所说，“这种现代工商企业可称为企业家式或家族式企业，这种公司所支配的一种经济或某些部门可以视为企业家式或家族式的经济系统”。实际上它与经理式的企业模式是相互补充的，后者的“兴起和扩展仅限于那些技术和市场能够使管理协调比市场协调更有利的产业和部门”。相反，在主要依赖市场协调的领域内，企业家式的企业则必然成为重要的企业发展模式。而我国私营企业所从事的产业领域大多数处在主要依赖市场的竞争性较强的产业领域，正好符合企业家式企业的发展需要。

## （二）企业治理结构组织机构建设及其运行机制

### 1. 企业内部机构设置情况

1999 年的调查显示：绝大多数私营企业设置了经理办公会，半数以上的企业有董事会，40% 以上的企业有股东会，1/3 强的企业有职工代表大会和监事会，1/4 强的企业有工会和党组织（见表 3）。而 1993 年，1995 年的调查显示，私营企业最普遍设立的经理办公会，也只占 50%，其他如董事会（占 30% 左右），党组织、工会、职工代表大会则更少（见表 4）。表明当时私营企业还处于管理粗放阶段，其决策也是经验型的。这说明私营企业内部治理机构建设得到加强，管理逐步走向正规。这是竞争加剧和企业发展的必然要求。

与通常人们想象有差距的是，居然有 1/3 强的私营企业设立了职工代表大会，1/4 强的私营企业设立了工会和党支部。但是，私营企业里这些机构在功能定位上与国有企业具有很大的不同。根据我们的调查，这些组织在企业的决策中不大起作用，不是企业的领导机构，它主要是一种维护权益和企业文化方面的机构。企业之所以设立党支部、工会、职代会等组织，或者是维护企业中党员和职工的权益，或者是根据国家政策的要求而设立，或者是作为一种企业文化的需要而设立。在国有企业公司化改造中，按照《公司法》设立的股东大会、董事会和监事会被称为“新三会”，而原有的企业党组织、工会和职工代表大会被称为“老三会”，由于在改制过程中没有很好地划分他们之间的权限，结果容易产生“新三会”和“老三会”之间的矛盾。有些私营企业尽管也模仿国有企业的做法，设置了诸多机构，但是由于定位明确，各机构之间并不存在突出的矛盾。

表 3 1999 年私营企业机构设置情况 单位：%

机构名称	股东会	董事会	经理办	监事会	职工代表	工会	党组织
------	-----	-----	-----	-----	------	----	-----

			公会		大会		
比例	43.8	54.1	95.4	33.3	37.6	27.7	27.3

说明：数据来源于 1999 年私营企业治理结构调查问卷

表 4 1993、1995 年私营企业内部组织 单位：%

组织名称	党支部	工会	职工代表大会	董事会	经理办公会
1993 年	4.0	8.0	11.8	26.0	45.9
1995 年	7.7	14.1	14.0	30.7	50.5

资料来源：《中国私营经济年鉴（1996）》 中华工商联合出版社 1996 年 4 月

## 2. 人员任职情况

首先，董事长与总经理兼任的比例为 58.3%，分设的为 41.7%（表 5）。这些董事长兼任总经理的企业主算得上是典型的“古典企业家”。

表 5 董事长与总经理兼任情况

选项	百分比
是	58.3%
否	41.7%

说明：数据来源于 1999 年私营企业治理结构调查问卷

其次，董事会人员来源具有封闭性。调查发现，董事会成员基本上都是企业内部人员，几乎没有外部董事。而许多发达国家的公司都聘请一些外部人员担任公司的董事，这些外聘人员大多是某一领域的专家，从而保证公司决策的科学性。我国私营企业还没有发展到这个阶段，这种状况表明我国私营企业的决策还不能完全实现专业化和科学化。

再次，监事会的人员构成决定了它不能发挥应有的作用。据调查，许多私营企业模仿国有企业的一些做法，让职工担任监事，但是，一般普通的职工怎么能担任起检查企业财务的职责呢？在私营企业里监事会在很大程度上是一个“摆设”。

## 3. 企业决策情况

(1) 依决策的重要性程度不同，决策权的分布是不平衡的。无论是经营决策还是一般管理决定，私营企业主总是大权独揽（决定权在 80% 以上）。一般地，越是重大事情，企业主越倾向专权，而在一般的管理问题上，譬如，关于工资制度的制订和执行、奖惩决定和实施等方面，权力要分散一些，其他管理人员和其他组织的发言权要大一些（见表 6，以及表 7 与表 8 的比较）。

表 6 1997 年被调查私营企业重大决策和一般管理决定的产生方式

	经营决策	一般管理决定
业主本人	58.8 %	54.7 %

业主和主要管理者	29.7 %	34.5 %
业主和其他人	0.3 %	0.4 %
董 事 会	11.0 %	10.0 %
其 他 人	0.2 %	0.3 %
合 计	100.0 %	100.0 %

资料来源：《中国私营企业发展报告（1978-1998）》 社科文献出版社 1999 年 1 月

(2) 从决策权的集中程度来看，农村和城镇不同。从表 7 和表 8 可以看出，在企业的重大决策方面，农村企业主本人单独决策比例为 58.4%，城镇的比例为 53.5%；在一般的管理决定上，农村企业主本人单独决策比例为 50.5%，城镇比例为 46.7%。农村企业主更倾向集权，这与他们的平均文化水平不高和受传统文化影响更深有关。不少农村的私营企业主认为自己只有事事躬亲，并且自己“说了算”，才算牢牢控制着企业的大权。

表 7 私营企业重大决策权分属方式（1995 年调查）

决 策 人	企业主本人单独决策	董事会共同决策	企业主和主要管理人员共同决策	企业主和其他组织共同决策
户 数 (%)	54.4	19.7	25.6	0.0
城 镇 (%)	53.5	20.7	25.8	0.0
农 村 (%)	58.4	16.0	25.3	0.0

资料来源：《中国私营经济年鉴（1996）》 中华工商联合出版社 1996 年 4 月

表 8 私营企业一般管理权分属方式（1995 年调查）

决 策 人	企业主本人单独决策	董事会共同决策	企业主和主要管理人员共同决策	企业主和其他组织共同决策
户 数 (%)	47.3	15.1	37.3	0.3
城 镇 (%)	46.7	15.7	37.4	0.3
农 村 (%)	50.5	12.4	36.9	0.2

资料来源：《中国私营经济年鉴（1996）》 中华工商联合出版社 1996 年 4 月

(3) 企业的规模与企业的决策方式有着密切的关系。一般地，企业的规模越大，企业越倾向于分权，企业的董事会、股东大会等组织也比较健全，董事会等组织享有决策的可能性增大，企业的决策程序也比较科学（见表 9）。这是自然的，一般地，大规模企业的股东较多，股权比较分散，多元化的投资主体必然要求有正规化的机构来管理企业。同时，按照管理幅度的原理，企业规模的扩大必然导致企业的分权；并且，企业一旦壮大，仅凭个人的经验来管理是不行的，必然要求专业化的机构来保证决策的科学性。

表 9 不同规模私营企业决策方式（1995 年调查）

企业规模（实有资产总额：万元）	企业主本人单独决策	董事会共同决策	企业主和主要管理人员共同决策	企业主和其他组织共同决策
-----------------	-----------	---------	----------------	--------------

30 万以下	68.9	5.3	25.6	0.2
30-100 万	62.0	13.4	24.5	0.0
100-200 万	51.1	20.4	28.5	0.0
200-500 万	50.1	24.7	24.9	0.0
500-1000 万	45.4	26.5	28.1	0.0
1000 万以上	28.8	47.8	23.4	0.0

资料来源：《中国私营经济年鉴（1996）》 中华工商联合出版社 1996 年 4 月

总之，绝大多数私营企业所有权是与管理权紧密结合的，私营企业主是企业最主要的决策人。虽然不少私营企业有这样或那样的企业组织机构，但企业的真正经营决策权并不因为存在这些机构而受到很大的影响。私营企业最主要的决策基本上由企业主或企业主和其他管理人员决定，党组织和工会等机构基本上被排除在决策圈之外。在不少企业里，即使董事会这样的机构也形同虚设，从其职能来看至多是一个参谋机构，而不是一个决策机构，不少董事会其实只是企业主操纵的一个傀儡组织。这种现象有其一定的合理性，在私有制家族企业里，企业主占有企业的绝对多数股份，其结果是对企业的绝对控制，这是“私有制的逻辑”。

### （三） 企业家（经营管理人员）的选择机制

从表 10、表 11、表 12 表可以看出：（1）私营企业经营管理人员来源渠道是多元化的，主要有社会招聘、企业主的亲属、基层提拔三种形式。就总体而言，社会招聘是管理人员进入的主要渠道（1999 年的调查数值是 43.8%，1996 年年鉴的数值是 45.4%，两者在这一点上数值非常接近），但是与技术人员和工人相比（1996 年年鉴的数据分别占 62.7%和 64.5%），经营管理人员从社会招聘来的比例要小一些。（2）与技术人员和工人相比较，管理人员来源具有更强的内生性。在管理人员中，与企业主有亲属关系的占 29.5%，而技术人员和工人与企业主有亲属关系要少得多（分别占 17.6%和 11.4%）。这说明管理人员与企业主的关系比技术人员和工人与企业主的关系更为密切。对于企业主来说，选用管理人员第一位的考虑因素是关系密切可信任，第二位的是老实可靠，这与选用技术人员主要要求有技术和招聘工人主要要求老实可靠是不一样的，选用管理人员要求更全面。这说明私营企业中经理人员的来源具有更强的内生性。（3）私营企业经理人员的选择和任用很少受到政府行政部门的影响，这一点与国有企业经理人员的任用要经过政府主管部门或党的组织部门的审批完全不同。

表 10 经理人员来源渠道

单位：%

渠 道	社会招聘	基层提拔	业主亲戚朋友	政府部门委派	其他来源
比 重	43.8	29.2	20.3	0.6	6.1

说明：数据来源于 1999 年私营企业治理结构调查问卷

表 11 私营企业员工进入企业渠道 单位：%

项 目	与企业主有 亲属关系	与企业主是 邻居或朋友	亲朋好友 介绍	官员、关系 介绍	社会招聘
管理人员	29.5	9.5	8.0	1.6	45.4
技术人员	17.6	8.5	10.3	1.2	62.7
工 人	11.4	10.1	11.8	2.4	64.5

资料来源：《中国私营经济年鉴（1996）》 中华工商联合出版社 1996 年 4 月

表 12 企业主对不同人员的选用标准 单位：%

选用标准	老实可靠	关系密切可信任	关系户	有技术	有关系网	其他
管理人员	32.2	43.1	0.8	21.8	1.0	1.0
技术人员	12.8	11.3	0.8	74.4	0.4	0.3
工 人	65.7	10.8	4.6	15.5	1.9	1.5

资料来源：《中国私营经济年鉴（1996）》 中华工商联合出版社 1996 年 4 月

可以认为，在私营企业选择经营管理人员方面，竞争选聘机制和指派产生机制同时发挥作用。

#### （四） 企业家（经营管理人员）的激励约束机制

表 13 显示，私营企业对总经理、副总管理等高层管理人员采取多种激励手段，其中采取最多的是现金奖励，占 40% 以上，其他物质奖励如奖励公司股票、住房、小车，精神奖励如通报表扬、授予荣誉称号，控制权奖励如晋升职位、奖励公司股票等都有所使用。总的来说，私营企业激励机制较灵活。

表 13 对总经理、副总经理的激励手段 单位：%

激励形式	奖励住房、 小车等	晋升职位	授 予 荣 誉称号	奖励现金	奖 励 公 司股票	通 报 表 扬	其他
总经理	12.4	6.2	12.4	46.1	4.5	7.3	11.8
副总经理	6.2	13.5	11.8	41.0	3.4	10.1	9.6

说明：数据来源于 1999 年私营企业治理结构调查问卷

#### 1. 私营企业经理的报酬机制

表 14 是 1999 年私营企业治理结构调查问卷得到的高层管理者的年收入，表上反映的应该是货币报酬收入。在货币报酬上，大多数私营企业对所有员工实行统一的工资制度，其工资模式是“基本工资+奖金+津贴”或者“工资+奖金+效益考核”，一般高层管理人员年收入 2 万元左右，是普通员工报酬的 2-3 倍，有一定的激励作用。还有一部分私营企业（约占 10%）实行年薪制，其模式是“基薪+风险收入”，其年平均报酬是普通员工报酬的 4-6 倍，对经理人员具有更强的激励作用。还有一部分企业对经理人员购买企业的股票实行优惠价，或者对经理人员实行股票赠与，以期对经理人员实行长期的激励。

表 14 高层管理者年收入 单位：元

类 别	总经理	副总经理	三总师	其他高层管理人员
平均值	31982.4	24181	20015	13300.4
中位数	20000	18000	15000	10000
标准差	38499.4	25884	17491	9331.2

说明：数据来源于 1999 年私营企业治理结构调查问卷

## 2. 控制权机制

大多数私营企业经理名义报酬比普通员工高不了多少，但是，企业高层经理人员可以享受用车、宴请等一些在职消费，这是激励私营企业经理们努力工作、保住位置的又一个重要手段。另外，一些企业采取晋升职位的办法来鼓励经理们努力工作。虽然，私营企业里的经理利用“天然的控制权”掌握着企业的一部分资源，但是他“控制”企业的本领再大，也逃不过私营企业主“如来佛”的手心，私营企业牢牢控制着整个企业，不会出现经理人员绕过企业的所有者（股东）来控制整个企业的“内部人控制”现象。这与国有企业转型期所产生的经理人员“内部人控制”现象不同。总体来说，私营企业经营管理人员的控制权收益要小于国有企业经营管理的控制权收益。

## 3. 声誉机制或荣誉激励机制

大多数私营企业非常注意采用精神激励的手段来激发经理人员工作的积极性。很多企业采用通报表扬、评比“先进工作者”等方式来激励经理人员，而经理人员也期望建立良好的职业声誉，表现出很强的敬业精神，比较注重人们对他的积极评价。一般说来，企业主与经理们的关系也比较特殊，企业主对高层经理人员比较注意培养感情，企业主尽量做到“用人不疑，疑人不用”，而高层经理人员则尽量表现其对企业的忠诚心。

## 4. 市场竞争的激励约束机制

私营企业对经营管理人员的约束主要以内部的约束为主，但是，随着我国市场经济的不断发展，外部市场竞争对完善企业的治理结构发挥着越来越重要的作用。这方面，突出的表现为产品市场竞争和破产机制对企业经理的激励约束作用的加强。由于我国资本市场发育还不健全，来自资本市场的接管、收购和兼并机制对企业经理的约束还不明显。我国的人才市场特别是经理人才市场正处于发育阶段，对于私营企业来说，得风气之先，纷纷把眼光投向人才市场，愿意出大价钱聘请高层经营管理人员，但是，他们的普遍反映是，普通人才容易获得，真正具有特殊才能的职业企业家型人才目前还是很难获得，因此，对于私营企业来说，经理市场对企业家的激励约束机制还有待加强。

在我国的私营企业里还有一种特殊的激励，即信任和默契。私营

企业的家族制性质或者“准家族”性质——由若干个一起创业的合伙人共同控制企业，实质上是一种特殊的契约关系，即它比一般的市场契约具有更多的感情上的一致和默契，这是中国特有的以某种“有机的团结”为基础的契约关系（“有机的团结”是指人们由于在一个社区或村落生长，而得到的多方面的经常性的接触所产生的熟悉，在这个熟悉的基础上，人们会得到随心所欲而不逾规矩的自由。在乡土社会里，从熟悉到信任，这个信任并非没有根据，而是十分可靠的）。这种默契实际上是一种比较特殊的激励关系。

### 三、我国私营企业治理结构的优点与存在的问题

#### （一） 私营企业治理结构的优点

##### 1. 有利于企业把利润最大化作为其主要目标

利润最大化，这是所有私营企业的最基本的追求。在我国，很多私营企业还是家族制企业，就更决定了企业把利润最大化作为主要的企业目标，甚至是唯一的企业目标。“现代企业”由于两权分离而导致的利润最大化目标的偏离或最大化目标的非唯一性，往往是困扰许多企业的难题。在结构比较简单的家族制企业里，几乎不存在这样的问题。在大部分私营企业里，高度集中的权力为其最大化利润目标奠定了基本保证，权力的集中才能保证目标的集中。在致力于实现这个唯一目标的基础上，高度集中的权力也为其快速的市场反应和决策能力提供了良好的体制保障。

私营企业高度集中的权力的基础在于其对剩余权的高度集中控制，这是其全部权力的核心所在。在掌握了剩余控制权的前提下，企业才能集中资金进行大规模的投资扩张，企业才能运用资金进行必要的激励和分配，因而才能有效地提高企业效率，增加企业竞争力和扩大市场份额。

##### 2. 剩余索取权（风险）与控制权基本对称

私营企业的股权结构是按照有利于企业主控制企业的原则来设计的。企业主独揽企业的大权，尽管企业主有可能决策失误，但是这种决策失误所造成的损失（或决策所带来的风险）则主要由企业主本人承担，也就是说，在私营企业里风险与控制权是对称的，因此，企业主就有最大的动力将失误减少到最小。从企业治理结构角度来看，这是一种较好的制度安排，避免了“廉价投票权”问题。企业主为获得尽可能多的剩余收益，可能会选择最有能力的企业家（经理人员）来经营企业，也就会采取最有效的手段来激励和约束经营管理人员努力实现企业的目标。

##### 3. 经营者的激励机制比较成功

一些私营企业对经营者采用了报酬机制、控制权机制、声誉机制和市场竞争机制相结合的激励约束机制，无论从短期效果还是从长期

效果来看，其对经营者的激励约束机制都比较成功。一些私营企业采取了年薪制，对高层经营管理人员实行“基薪+风险收入”的报酬机制，使经理人员的报酬中既含有固定收入又含有风险收入，经理人员既是合同收入索取者又是剩余收入索取者，使经理们的利益与企业利益相一致，极大地激励着经理人员的工作积极性。有的私营企业对经营管理人员采取赠与股票的形式来吸引和留住人才，以激励他们长期努力工作。一些私营企业在招聘高层经理人员时明确表示提供不低于国有企业经理人员的住房、购车等在职消费标准，有的私营企业还在招进人才的时候，替他们办理户口、子女入托、上学等指标手续。一些私营企业还按照贡献大小，给经营管理人员提供一定程度的养老金，使他们安心在私营企业服务。由于一些私营企业对经理人员的激励机制比较到位，致使近年来不少国有企业管理人员纷纷跳槽到私营企业。

4. 与国有企业相比，私营企业不存在“新三会”和“老三会”的矛盾问题，也不存在“内部人控制问题”和“59岁现象”

在一些私营企业里，尽管设置了党组织、职代会和工会等组织机构，但是这些机构并不是企业的权力机构，不是和股东大会、董事会、经理办公会等并驾齐驱的机构，只是维护职工基本的权益、企业文化和企业形象方面的组织，他们的职能各不相同，因此，并不存在股东大会、董事会、经理办公会等机构与党组织、职代会、工会等机构之间的矛盾（在国有企业里，被称之为“新三会”与“老三会”之间的矛盾）。目前在私营企业里也不存在经理层绕开企业主（股东）完全控制企业的局面，也就不可能存在“内部人控制问题”。在私营企业里，经理人员和企业主并不因年龄增长而产生必须退休问题，因此也就不存在国有企业经理因退休年龄的到来可能采取违法手段侵吞国有企业资产的短期行为（“59岁现象”）。

## （二）私营企业治理结构存在的问题

### 1. 部分私营企业戴“假帽子”所造成的产权纠纷需要解决

一些私营企业利用挂靠经营，租用转借营业执照或产权转移等手法以集体企业，合作企业，校办工厂，甚至全民企业的名义登记注册，给自己戴上一顶“假帽子”。对于私营企业本身来说，戴“假帽子”的利益比较明显，如政策上的优惠，可担保的贷款，减少各方的摊牌，获得良好的声誉和降低经营上的风险，这是私营企业戴“假帽子”的主要原因。另一方面，挂靠单位和主管部门为了经济上的实惠，通过向戴“假帽子”企业收取管理费、利润分成等形式，将部分国家应收的税金变成他们的收入，这是挂靠单位和主管部门默许私营企业戴“假帽子”的重要原因。

那么，戴“假帽子”私营企业的比重究竟有多大呢？据国家工商



行政管理局调查认为，这些戴“假帽子”企业的比例将超过 20%。但是各省的情况也不一样，近几年来，戴“假帽子”企业比例有所下降，表 15 是浙江省的情况，从表 15 可以看出，浙江省私营企业戴“假帽子”的比例为 15% 左右。一般认为，即使最保守的估计，目前戴“假帽子”的私营企业至少在 10% 左右。

表 15 1995 年浙江省私营企业的注册性质及其变动情况表

注册性质	国有	城镇集体	农村集体	联营	股份	三资	私营	个体	合计
当时注册	0.3	7.4	16.4	6.4	1.7	0.3	50.2	17.3	100
目前注册	0	2.3	4	1.7	4.3	0.3	85.4	2.0	100

资料来源：《中国私营经济年鉴（1996）》 中华工商联合出版社 1996 年 4 月

但是，戴“假帽子”在给企业和挂靠单位和主管部门带来好处的同时，也给企业和社会带来明显的危害：它使原本清晰的产权关系变得混乱，给国家、当事人带来很多麻烦，影响了企业的发展；产权不清往往使企业在经营中出现短期化行为；它模糊了各种经济成份之间的界线，以及它们在国民经济中所占的比重，地域和行业的分布状况，从而影响了国家宏观的决策；戴“假帽子”还使私营企业享受了不应享受的那部分优惠政策，偷漏了国家税收和为某些干部滋生腐败现象提供了条件。产权不清还使私营企业进一步与其它经济成份企业的产权融合，产权流动和资产重组带来障碍。

## 2. 家族制管理

家族制管理是私营企业与生俱来的产物。家族制管理在一定的条件下，对与私营企业发展是必然的选择，但又是影响私营企业上规模上水平的致命弱点。据浙江省对 700 家私营企业调查，结果发现，大多数经营者（占 74.7%）对家族化管理持否定态度，认为“不符合现代企业的要求”（占 55.4%）；少数经营者（占 25.2%）赞成家族制的主要理由是“比较放心”、“便于管理”。经营者们普遍感到家族制管理制约企业发展最大问题是“缺乏科技、管理人才”（占 65%），招不进、留不住是普遍现象<sup>①</sup>。

在市场经济条件下，市场的不确定性给企业带来很大的风险，这时能够预测市场变化、具有创新精神的企业家（经理人员）对企业的生存和发展具有至关重要的作用。而如果企业家（经理人员）来源仅仅局限于家族内部和家族内部，其整体素质就很难提高，企业的发展十分不利。

## 3. 经理人员的激励约束机制有待完善

一些私营企业对经营管理人员实行固定的单一的工资制度，把经营管理人员当作普通的工人对待，经理人员成了单一的固定合同收入

<sup>①</sup> 《中国私营企业发展报告（1999）》社会科学文献出版社 158 页。

者，削弱了经理人员的创新性和工作积极性。一些私营企业经理人员具有短期行为，追求过高的灰色收入，而其他组织机构却不能有效地约束其行为。一些私营企业的经理并不注意培养良好的职业声誉，为了获得眼前的利益，坑蒙拐骗、制假售假什么都来。

虽然私营企业的内部约束机制比较健全，产品市场对私营企业的激励约束也比较有效，但是由于我国市场发育还不健全，特别是资本市场和经理人才市场还处于所有制分割状态，不利于发挥资本市场和经理市场对企业家经营者的激励约束作用。我国的资本市场特别是直接资本市场几乎被国有企业所独占。银行作为债权人，由于要求企业还本付息的动机，对监督企业行为、约束经理人员最具有积极性，但是我国私营企业贷款困难的事实，说明间接资本市场对企业的治理结构也不能发挥作用。经理人才市场存在两类企业经营者即体制内经营者（国有企业经营者）和体制外经营者（非国有企业经营者），且体制内的经营者人数多、素质高，受选择范围的限制，不利于私营企业利用市场竞争选聘机制选择企业家经营者。

#### 4. 一些私营企业内部治理机构建设流于形式

一些私营企业内部治理机构设置并不是从本企业的实际情况出发，而是盲目照搬别人的做法，有的是照抄照搬国有企业的做法，结果给企业带来不必要的麻烦。有的企业主决策完全是经验型的，企业里的一些组织形同虚设，完全没有任何决策权。有的企业董事会和经理办公会在企业的决策过程中并不能发挥应有的作用，结果助长了企业主的家长制作风，甚至损害了小股东的利益。有的企业设置监事会，其监事会成员或者由职工来担当，或者由董事长家属担当，使得监事会徒有虚名，等等。

#### 5. 企业人员素质影响了公司治理结构的完善

一般地，职工文化程度高、地处城镇、高科技私营企业比职工文化程度低、地处农村、传统产业私营企业更倾向分权，企业机构建设更完善，企业治理机制更健全。而这些都与企业人员素质特别是业主的素质有关。一些企业主不知道如何发挥下属的才干，一味掌管着企业的大权，结果使得管理层留不下高素质人才。一些私营企业经营权、管理权和决策权高度集中在企业主手中，而企业主又存在着家长制作风，听不进其他声音，其他组织机构又不能起到很好的制衡作用，从而使企业的经营决策存在较大的风险。一些企业本来是有机会发展的更好更大的，但是由于企业主或家族担心企业的扩充会导致控制权的丧失，他们宁愿放弃这些机会等。

### 四、完善我国私营企业治理结构的对策建议

实践证明，企业财产组织形态的变迁和企业治理结构的完善是一个自然历史演进过程。与国有企业公司化改造所进行的强制性制度变

迁不同，民营企业制度变迁和治理结构的完善只能是诱导性的。但是，政府可以为这种制度变迁创造适宜的环境和在一定的程度上发挥引导作用。

### （一）制订《企业治理结构准则》，指导企业治理结构建设

企业治理结构具体由一系列契约所规定，所有这些契约可以划分为两大类，一类是正式的契约，一类是非正式的契约。非正式契约是指由文化、社会习惯等形成的行为规范，这些规范没有在正式合同中写明，从而不具有法律上的可执行性，但实实在在地起作用。如我国的民营企业为社区作贡献就是这样契约。正式的契约又可以分为两类，一类是适用于所有企业的“通用契约”，另一类是只适用于单个企业的“特殊契约”，前者包括由政府颁布的一整套法律、条例，如公司法、破产法、劳动法、证券法、企业兼并条例等，后者包括公司章程、条例，以及一系列具体的合同。

政府出面组织制订的《企业治理结构准则》就是一项适用于所有企业的“通用契约”，是所有企业共有的契约部分，它处理的是所有想组成企业的人都会面临的合同条款。既然如此，这些条款类似“公共产品”，由国家统一提供更为有效。有了国家统一的《企业治理结构准则》，企业就可参照来集中磋商“特殊契约”，这样既可以节省企业的时间和精力，又可以使企业治理结构逐步规范化。

《企业治理结构准则》应该是指导性的，非约束性的，它可以规定一些原则性的东西，但必须给当事人留下尽可能多的协商空间。一般而言，有效的或规范的法人治理结构至少应该满足两方面标准，一是应能够给职业经理人员以足够的控制权自由经营管理公司，发挥其职业企业家才能，给其创新活动留有足够的空间；二是保证高层经理人员从股东利益出发而非只顾个人利益使用经营管理公司的控制权。这要求股东有足够的信息去判断他们的利益是否得到保证、期望是否正在得到实现，如果其利益得不到保证、期望难以实现，股东有果断行动的权力。

政府还可以引进国际组织或其他市场经济国家在企业治理结构方面的一些有益做法，弥补我们在这方面知识的欠缺，这对于我国企业治理结构的完善具有十分重要的意义。例如，引进经济合作与发展组织（OECD）公布的《公司治理结构原则》。该原则规定了公司治理结构五方面的内容：（1）治理结构框架应当维护股东的权利。

（2）治理结构框架应当确保包括小股东和外国股东在内的所有股东受到平等的待遇。如果股东的权利受到损害，他们应有机会得到有效补偿。（3）治理结构框架应当确认利害相关者的合法权利，并且鼓励公司和利害相关者为创造财富和工作机会以及为保持企业财务健全而积极地合作。（4）治理结构框架应当保证及时准确地披露与公司有

关的任何重大问题，包括财务状况、经营状况、所有权状况和公司治理状况的信息。(5)治理结构框架应确保董事会对公司的战略性指导和对管理人员的有效监督，并确保董事会对公司和股东负责。

(二) 创造一个统一平等竞争有序的市场环境，完善企业外部治理机制

企业的治理机制既包括内部的治理机制，也包括外部的治理机制，尤其是外部治理机制中的诸如兼并、收购和接管等市场机制对高层经理人员控制权的作用，二者是协调发生作用的。良好的市场机制可以为企业和企业家之间的双向选择提供优良的环境，从而优化企业家资源的配置，良好的市场机制还可以有效地激励和监督企业家努力工作，还可以使企业家的个人利益与企业利益有机地结合起来，有利于形成企业家队伍。

目前，我国的私营企业还是以内部激励约束机制为主，但是从建立现代企业制度和企业的长远发展来看，完善经营管理人员的激励约束机制应该更多地依靠市场机制：一方面逐步完善产品市场、资本市场和经理市场的信息披露机制和优胜劣汰机制，进而激励约束企业家经营者的行为；另一方面要规范市场中介机构的行为，通过中介机构获取准确的企业经营信息。

然而，我国目前的市场还没有形成统一的市场体系，按所有制来分割市场的情况还比较严重，特别是经理市场和资本市场的分割状态比较严重。尽管在国有企业方面并不存在经理市场（因为国有企业经理仍然是组织上的任命制），但国有企业在经理人才方面处于事实上的垄断地位，从而在市场上形成了两类企业经营者即体制内经营者（国有企业经营者）和体制外经营者（非国有企业经营者），受选择范围的限制，不利于私营企业利用市场竞争选聘机制选择企业家经营者。至于资本市场特别是直接资本市场，对私营企业的开放程度还不够。银行作为债权所有者，由于要求企业还本付息的动机，对监督企业行为、约束经理人员最具有积极性，但是我国私营企业贷款困难的事实，实际上排除了银行作为重要的利益相关者参与企业治理结构的建设的可能性。

因此，创造一个统一平等竞争有序的市场环境对于完善私营企业治理结构具有十分重要的作用。除了继续建立全国统一竞争有序的产品市场外，应当积极培育经理市场，加快企业家职业化和市场化，应当开放资本市场，发挥银行和证券市场对企业监督约束作用。

(三) 建立健全法律法规，保护私营企业的产权

私营企业产权和收益权容易受到来自“公”和“私”两方面的侵害。来自“私”的，常见是对企业资产和生产成果的盗抢破坏；来自“公”的，突出的充公、对企业的乱收费、乱摊派、乱集资和乱罚款

等。并且，通常来自“私”的侵害是由于“公”（政府）没有有效制止的结果。财产权的保护，是市场经济运行的基础设施，这属于公共产品，只能由政府提供。如果我们能够确保企业产权不收来自“公”的侵蚀，又能有效地杜绝来自“私”的哄抢，那么，企业家的积极性将达到充分发挥，全社会追求财富的积极性将大大地调动起来，经济就会充满活力。因此，“制订支持市场机制和保护财产权的法律规则”应该是我国市场经济制度建设的重点，这也是私营企业治理结构得到完善的前提。

我国宪法明文规定：“社会主义公共财产神圣不可侵犯”，“国家保护社会主义的公共财产。禁止任何组织或个人用任何手段侵占或者破坏国家的和集体的财产”。而对私营企业仅规定：“国家保护私营经济的合法权利和利益”。可见，国家对私有财产缺乏与公有财产同等的宪法保护。多年的实践表明，私有财产得不到强有力的法律保障，不利于私营企业的发展，也不利于社会主义市场经济的发展。因此，建议在宪法中增设“私有财产神圣不可侵犯，禁止任何组织或个人非法侵占或者破坏”的条款。同时在相关的法律文件中完善有关私营企业、私营经济财产保护条款。只有这样，私营企业才能拒绝有关主管部门和监督执法部门的乱收费、乱罚款和乱摊派，才能更好地维护自己权益，避免侵权现象的发生，才能促使私营企业少戴或不戴“假帽子”。有些私营企业主担心政策会变，心里总是不踏实，他们赚的钱无心继续投资扩大再生产，一有机会就挥霍掉。还有一些私营企业主存在“身份国际化”和“资产国际化”的“两化”现象，一旦风吹草动，就抽资逃往外国，等等。因此，只有在法律上明确保护合法的私有财产，才有利于私营企业的健康发展，才有利于非公有制经济与公有制经济长期共存、共同发展。

#### （四）营造有利于（私营）企业家成长的社会环境

企业家经常被人们称之为“第四生产要素”（前三种生产要素是土地、劳动力和资金），尤其在发展中国家，企业家所承担的对经济发展的作用比在发达国家更重要。由于发展中国家不存在像发达国家那样的已经成熟的成熟化的或规则化的生产机制，因而需要企业家在生产投入供给或销售方面进行创新活动。如果没有企业家，一系列的投入或产出的数量、质量、成本就会被风险和不确定性所遮蔽，投资等活动就不会发生。因此，企业家的稀缺使其成为最关键的稀缺投入，因为它已成为经济发展的主要推动者。

对于什么是企业家，我们要有一个正确的认识。企业家不是一种职务，而是一种素质。企业家素质主要有三条：一是要有眼光，能够发现别人不能发现的赚钱机会；二是要有胆量，敢于冒一定风险；三是要有组织能力，能够高效率地组合生产要素。有眼光、有胆量、有

组织能力，符合这三条，才可以称为真正的企业家。作为有中国特色社会主义的企业家，还应该要有社会责任感。私营企业主并不都是企业家，只有那些符合有眼光、有胆量、有组织能力、有社会责任感等方面素质要求的企业主和经营者，才可以称为企业家。但是，我国大多数私营企业主离企业家素质的要求还很远。对大多数私营企业主和经营者来说，还存在着一些制约自身发展的问题，主要有：思想意识还有不适应市场经济的地方；文化程度不高；满足现状，小富即安思想严重；管理水平低，未走出家族管理模式的藩篱；缺乏研究和驾驭市场的能力等等。

一方面，私营企业的发展需要懂市场、会经营、善管理、具有创新精神的企业家，另一方面，私营企业的发展又培育了一批企业家，因为，私营企业在很大程度上是“企业家的企业”。但是，要想使私营企业主成为一个企业家，我们还有许多工作要做，要有良好的使企业主自身不断地接受教育和再学习的社会环境，最重要的是要形成一个有利于企业家发展的产权机制和相应的保护其权益的社会法制环境，这样才能使得我们的企业家资源的潜力充分得到开发，并产生出巨大的创造财富的能量。

#### （五）努力规范现有公司制私营企业治理结构

按照财产组织形式来分，企业可以分为独资企业、合伙企业和公司制企业三种。1998年我国私营企业的独资企业、合伙企业和公司企业三者户数所占比重分别为36.8%、11.5%和51.8%。公司制私营企业已超过50%，成为私营企业的主要组织形式。之所以出现这种现象，是因为公司企业具有产权清晰、权责明确、风险分散、管理规范的特点，与独资企业实力有限、起点低、过分依赖老板的经营能力和素质，合伙企业直接受到合伙契约不稳定的威胁，以及他们在法律上都承担无限责任、风险较大等特点相比具有优越性。特别是我国《公司法》及《公司登记管理条例》的实施，使越来越多的私营企业对公司企业这种产权关系清晰，权利和义务有法律保障的企业组织形式有了新的认可。

我国私营企业中公司制企业在企业组织类型中占优势也是符合企业制度发展演变规律的。企业发展史表明，企业制度变迁总的发展趋势是从个人业主制到合伙企业到公司企业的演变过程，但在同一个时间点上，市场上又是业主制企业、合伙企业和公司制企业并存的状态。一般地，在市场经济国家中，个人业主制企业在企业数量上占优势，而公司制企业则在企业规模、营业收入、税收和雇佣职工人数等方面占据主要的地位。以美国为例，1990年，美国约有2005.4万家企业，其中，个人业主制企业约为1478.3万家，约占全部企业数的73.7%；合伙企业约为155.4万家，占全部企业数的7.7%；公司企业

371.7 万家，占全部企业数的 18.5%。但是公司企业的资产高达 181900 亿美元，约占全部企业资产的 91%；销售收入高达 109140 亿美元，占企业全部销售收入的 89.6%。上面的数据说明，企业制度的演变过程的确是从个人业主制到合伙企业到公司企业的演变过程，这种情况主要是指公司企业在规模和素质上占优势，而不是指公司企业在数量个数上占优势。

但是，与数量上占绝对优势不相匹配的是，我国公司制私营企业的素质和规模还亟待提高，现有的公司制企业还需要规范，一些促进公司制企业发展的措施还需要完善。

著名的管理专家钱德勒指出：“现代工商企业有两个特点：它包含许多不同的营业单位，且由各层支薪的经理人员所管理”。而“管理层级制的存在是现代工商企业的一个显著特征”。他认为“指导各级工作的支薪经理这一职业，变得越来越技术性和职业化”，“当多单位工商企业在规模和经营多样化方面发展到一定水平，其经理变得越加职业化时，企业的管理就会和它的所有权分开”。随着公司制企业的发展，不仅所有权分散到许多股东手中，而且管理权和所有权发生了分离，公司的股东丧失了对财产的控制权，出现了专门负责企业经营管理的经理阶层，人们称之为“经理革命”——所有者退居二线，成立董事会，变成一个自行永存的集团，经理们则摆脱了所有者的控制，并企图使自己的地位永久化。相比之下，我国公司制私营企业离现代企业的一些特征要求还相去甚远，比如，单一工厂制企业多，复合型多营业单位的现代企业少；股权结构单一；还没有形成一个支薪的职业化的中高层经理队伍；所有权和控制权的分离还处于起步阶段；靠“人治”，而非靠“制度制”；所谓的“经理革命”还为时尚早；管理还不科学等等。

因此，规范现有的公司制私营企业的措施应该有：一是实现投资主体多元化，鼓励私营企业和国有企业实现各种形式的产权融合；二是培养职业化的企业家队伍，允许和鼓励对经理人员实行年薪制和股票期权制、养老制度等；三是进一步加强企业管理，主要是狠抓基础管理，积极学习国外先进的管理思想、管理方法和管理手段，实行管理创新等；四是进一步加强法制建设，特别是《公司法》、《公司登记管理条例》等法律法规建设并加以严格执行。

### 主要参考文献:

- 张维迎 《企业理论与中国企业改革》 北京大学出版社 1999 年
- 黄群慧 《企业家的激励约束机制研究——一个综合分析模式及其在中国国有企业中的应用》 中国社会科学院研究生院博士论文 1999 年
- 何维达主编 《公司治理结构的理论与案例》 经济科学出版社 1999 年
- 刘小玄 韩朝华 “中国的古典企业模式：企业家的企业”  
《管理世界》 1999 年第 6 期
- 小艾尔弗雷德·D. 钱德勒 《看得见的手》 商务印书馆 1997 年



郭朝先 “民营企业的发展与政策” 《中国工业发展报告（1998）》  
经济管理出版社 1998 年

张厚义 明立志主编 《中国私营企业发展报告》（1978-1998）与（1999）  
社会科学文献出版社 1999 年，2000 年

张绪武 李 定 谢明干主编 《中国私营经济年鉴》（1996）  
中华工商联合出版社 1996 年