

# 东亚家族治理模式对完善 安徽省民营中小企业公司治理的启示

陈继东, 许丽

(安徽科技学院, 安徽蚌埠 233100)

**摘要:**安徽省民营中小企业和东亚家族企业所处的文化背景相似, 共同受儒家文化的熏陶, 其价值观和经营理念极为相似。文章在阐述东亚家族治理模式的基础上, 分析了我省民营中小企业公司治理的现状, 重点论述了如何在借鉴东亚家族治理模式成功经验的基础上, 结合我省民营中小企业的实际, 完善公司治理结构。

**关键词:** 公司治理; 家族治理模式; 民营中小企业

公司治理是20世纪80年代以来才引起人们普遍关注的一个问题, 是现代企业经营环境发展变化的结果。公司治理结构的实质是有关资本所有人享有公司的所有权; 公司享有公司资产的法人财产权; 经理享有公司经营权的制度安排, 其目标是调整企业中有重大利益关系的团体、投资者、经理人员和职工之间的关系, 并从这种安排中使各方利益趋于最大化。目前国际上公司治理结构的模式主要包括股东主导型(英、美模式)、债权主导型(日、德模式)和家族控制型(东亚模式)。东亚绝大多数企业都是在家族关系或家族理念的基础上组建和运营的家族企业。从东北亚到东南亚, 许多新型企业的外形结构虽已具备现代企业某些特征, 但其内在结构的根基, 却依旧成长在本土以家庭关系和家庭伦理为核心的社会和文化。这点和安徽省民营中小企业所处的环境类似, 因此可以充分借鉴东亚家族治理模式的成功经验, 完善我省民营中小企业公司治理。

## 一、东亚家族治理模式的特征

东亚国家受儒家思想影响较深, 血缘和家庭观念比较浓, 家长或族长往往有很高的权威。东亚家族公司的所有权和经营权一般不完全分离, 主要由家族成员控制。家族公司的经营者受到来自家族利益和亲情的双重激励和约束, 公司决策家长化, 其他家族成员一般必须服从。政府对公司发展有较大的制约, 因此, 注重搞好与政府尤其是与政府官员的关系, 是东亚家族公司的一个共同特征。在政府主导下, 银行等金融机构对家族企业在融资上一般都呈现出软约束的特征, 因而使得公司受到来自银行等金融机构的监督和约束较弱。家族控制型的东亚公司治理模式的主要特征有:

### (一) 企业所有权或股权主要由家族成员控制

家族成员控制企业的所有权或股权表现为五种情况。第一种情况是, 企业的初始所有权由单一创业者拥有, 当创业者退休后, 企业的所有权传递给子女, 由其子女共同拥有。第二种情况是, 企业的初始所有权由参与创业的兄弟姐妹或堂兄弟姐妹共同拥有, 待企业由创业者的第二代经营时, 企业的所有权则由创业者的兄弟姐妹的子女或堂兄弟姐妹的子女共同拥有。

第三种情况是, 企业的所有权由合资创业的具有血缘、姻缘和亲缘的家族成员共同控制, 然后顺延传递给创业者第二代或第三代的家族成员, 并由他们共同控制。第四种情况是, 家族创业者或家族企业与家族外其他创业者或企业共同合资创办企业时, 由家族创业者或家族企业控股, 待企业股权传递给家族第二代或第三代后, 形成由家族成员联合共同控股的局面。第五种情况是, 一些原来处于封闭状态的家族企业, 迫于企业公开化或社会化的压力, 把企业的部分股权转让给家族外的其他人或企业, 或把企业进行改造公开上市, 从而形成家族企业产权多元化的格局, 但这些股权已经多元化的家族企业的所有权仍然主要由家族成员控制着。不论哪种情况, 企业的所有权仍然主要由家族成员共同控制是共同特点。

### • (二) 所有权与经营权没有分离, 管理权集中在家族手中

家族成员控制企业经营权主要分两种情况。一种情况是企业经营管理权主要由有血缘关系的家族成员控制, 另一种情况是企业经营管理权主要由有血缘关系的家庭成员和有亲缘、姻缘关系的家族成员共同控制。

### (三) 企业决策的家长化

企业的决策被纳入了家族内部序列, 企业的重大决策如创办新企业、开拓新业务、人事任免、决定企业的接班人等都由家族中的同时是企业创办人的家长一人做出, 家族中其他成员作出的决策也须得到家长的首肯, 即使这些家长已经退出企业经营的第一线, 但由家族第二代成员作出的重大决策, 也必须征询家长的意见或征得家长的同意。

### (四) 经营者激励约束双重化

家族企业中, 经营者受到了来自家族利益和亲情的双重激励和约束。与非家族企业经营者相比, 家族企业的经营者的道德风险、利己的个人主义倾向发生的可能性较低。用规范的制度对经营者进行监督和约束已经不必要。

### (五) 注重人性化管理, 企业员工管理家庭化

家族企业在企业中创造和培育一种家庭式的氛围, 使员工产生一种归属感和成就感, 不仅增强了员工对企业的忠诚感, 提高了企业经营管理者与员工之间的亲和力和凝聚力, 而且还减少和削弱了员工和企业间的摩擦和矛盾, 保证了企业的顺利发展。

### (六) 企业的发展受政府的制约

东亚的家族企业在发展过程中都受到了政府的制约。在东南亚国家, 家族企业一般存在于华人中间, 而华人又是这些国家的少数民族(新加坡除外), 且掌握着国家的经济命脉; 华人经济与当地土著经济之间存在着较大的差距。因此, 华人家

族企业经常受到政府设置的种种障碍的限制。为了企业的发展，华人家族企业被迫采取与政府及政府的公营企业合作，与政府公营企业合资以及在企业中安置政府退休官员和政府官员亲属任职等形式，来搞好与政府的关系。而在韩国，政府对家族企业的制约主要表现在政府对企业发展的引导和支持上。凡家族企业的经营活动符合国家宏观经济政策和产业政策要求的，政府会在金融、财政、税收等方面给予各种优惠政策进行引导和扶持，反之，政府会在金融、财政、税收等方面给予限制。因此，在韩国和东南亚，家族企业的发展都受到了政府的制约，但在东南亚，政府对家族企业采取的主要措施是限制，在韩国，政府对家族企业采取的主要措施则是引导和扶持。

## 二、对东亚治理模式的分析

东亚家族控制型的治理模式，使得家族与公司合一，公司利益与家族利益息息相关，家族成员在共同的利益基础上相互配合，团结奋斗，在公司内部形成了较强的凝聚力。公司所有权与经营权的合一，可降低信息不对称所产生的代理成本，利于公司的持续稳定经营；同时，公司领导往往集所有权和控制权于一身，因而公司决策容易得到贯彻执行，使管理效率大大提高。由于政府政策和银行资金上的大力支持，一些家族公司迅速成长，走上规模化和国际化的发展道路。但家族公司治理的缺点也显而易见，一是忽视了小股东的利益；二是缺乏对家族以外公司人力资本的激励作用；三是公司任人惟亲可能带来经营上的风险；四是公司领导权在传递给第二代或第三代后可能导致公司分裂、解散和破产；五是公司社会化、公开化程度低对公司发展产生制约。

## 三、我省民营中小企业公司治理的现状

我省民营中小企业的治理模式与东亚的家族模式基本相同。由于发展时间短，企业规模较小，企业整体上仍处于家族企业的初级阶段。企业产权更加封闭，家族资本持股比例很高。与一般的企业相比，家族式企业在公司治理方面具有一些特殊的效率，这在一定程度上保证了家族式企业的竞争能力。这些特殊效率主要表现在以下几个方面：一是企业行为完全符合厂商准则。二是企业的凝聚力强。家族式企业所具有的家族和企业合一的特征，使得家族成员视企业资产为家族财产，把企业的业务看作是家族事业的一部分，形成了企业是家族的延伸和模拟的家族的观念意识。企业内部形成了较强的凝聚力。三是管理稳定程度高。由于家族成员控制了企业的所有权和经营管理权，使得家族式企业在管理和控制上能够像家庭一样保持较高的稳定性。四是决策迅速。家族企业可以独裁式地指挥家族企业的前进方向，并对家族式企业的重大事务做出决策，这在一定程度上节约了决策时间，保证了决策过程的迅速性。但是伴随着我省民营中小企业规模的扩大，其成长中的困惑越来越突出。

## 四、启示

由于我国资本市场和制度环境的限制，照搬英美模式和日德模式显然不符合现实，在这种背景下，借鉴与我省民营中小企业文化背景和经营环境类似的东亚家族治理模式显得十分必要。然而借鉴不是盲目的，而是要结合我省民营中小企业的实际情况，摒弃糟粕，吸收精华，因为世界上没有统一的公司治理模式。

### (一) 完善股权结构

高度的控股权虽然有利于企业的所有者牢牢掌握企业的控制权，但是股权的集中也有其自身的缺陷，企业资本与经营权力的紧密结合使所有者可以全面控制企业，其权力无限膨胀，

利益结构的均衡被打破，其结果是内部治理结构缺乏独立性和稳定性，决策过程缺乏科学合理性，人力资本所有者丧失了热情和积极性。然而完全分散股权显然在现阶段难以实施，因此，可以适当分散企业的股权，改变股权过于集中的现状。笔者建议可以从以下几个方面分散股权：

1. 吸收银行参股。根据国家社科基金资助项目(01DJY052)对2000多家民营中小企业问卷调查，发现53.8%的企业选择资金不足为企业发展最不利的问题。民营中小企业资金告急，不仅制约了企业的发展，也对我国整体良好的经济环境产生了不可忽视的负面影响。我国商业银行的主要服务对象为大中型企业，对中小企业的贷款数量相对较少。究其原因当然有很多，但是笔者认为信息不对称是其中的主要原因，银行不能直接了解企业的生产经营情况，而民营中小企业信用担保体系又不健全。因而造成了企业想借却借不着，银行想贷却不敢贷的矛盾局面。

笔者认为民营中小企业可以吸收银行参股。这样，不仅摆脱了企业融资困境，也解决了银行的顾虑。不过，在目前情况下，实现银行的完全参股，还有一定的难度。为降低银行风险，可以充分发挥可转换公司债券的优势，给予银行参股的自由选择权。

2. 实行债权转股权。我国一部分民营中小企业是由原国有企转制过来的，本身背负了沉重的债务负担和人员包袱，而有效资产又少到了濒临破产的程度，因此，可以考虑实行债转股，将一家企业一定数量的债务按一定的价格标准折算为本企业的股权，并通过契约的方式让债权人企业所拥有。将企业之间的债权债务关系转变为产权关系，实现了企业法人财产作为一种新的投资进入企业财产所有权的构成中，以此推动民营中小企业投资主体多元化改造。

3. 吸收社会资金及机构资金。吸收社会保障基金、保险资金以及一些机构投资基金的进入，一方面可以实现投资主体多元化，另一方面也可以加强企业的经营管理，特别是机构投资者的进入可以在很大程度上加强对经营者的监管。

4. 吸收个人投资。随着国家经济的快速发展，居民收入也稳定增长，与此对应的不是居民个人投资高潮的到来，而是居民个人储蓄的稳定增长。政府可以鼓励企业通过制定各种政策，吸引居民进行个人投资，实现投资主体多元化。

### (二) 完善经营管理权

所有权与经营权的统一虽然有利于降低管理成本，提高管理效率。但是家族成员毕竟不是专业的管理人才，其自身知识的局限性必将限制企业的发展，造成“井底之蛙”的现状。因此，应当适当的将所有权与经营权的分离，吸收专业人才加入管理队伍。考虑到让业主完全放权不太现实，可以分步实施：

第一步，在业主保留决策权的情况下，将执行权下放给家族外部的管理人员。例如采购、生产、销售环节的权力可以由专业的家族外部管理人员执行。

第二步，在时机成熟的情况下，应将决策权逐步放开，可以吸收专业的家族外部管理人员进入决策层，避免家族决策的盲目性和狭隘性。

### (三) 完善激励与约束机制

我省民营中小企业在激励机制的制定上缺乏科学性和系统性。其表现为：制度建立的随意性和临时性强，建立激励机制很少作通盘的考虑和充分的论证，到真正付诸实施时，才发现制度的系统性差，可操作性差；制度的建立缺乏长远的规划，朝令夕改现象相对严重。有时对于同一种事件，今年一套激励

## 以人为本，打造和谐企业文化

高林有

(天津广播电视网络有限公司津南分公司，天津 300350)

**摘要：**和谐企业文化是企业和谐发展的前提。打造和谐企业文化应做到以下几点：尊重员工的才能与创造；尊重客户；公开企业信息；积极探索情境领导模式；创新思想政治教育的方法；积极吸收借鉴中外优秀企业文化。

**关键词：**以人为本；和谐企业文化；员工知情权

企业文化是企业长期生产实践中形成的，为广大员工所认可并付诸实践的企业价值理念、行为准则和行为方式的总和。在知识经济时代，人才是企业最重要的战略资源。正如著名企业家柳传志说的：“小公司做事，大公司做人，人才是利润最高的商品。能够经营好人才的企业才是最终的大赢家。”宝洁公司的前董事长Mr.Dupree曾说类似的话：你可以拿走我的资金、厂房以及品牌，只要留下我们的人，十年内我们将重建一切。可见，对一个企业而言，厂房资金等，并不是最重要的，最重要的还是人。因此，一个企业的管理从根本上说是对人员的管理，因为无论是企业的生产操作，还是发展壮大，都是由人来完成，所以企业文化建设中对人的关注就显得尤为迫切和重要。以人为本的理念也逐渐受到重视。如何做到以人为本，打造和谐企业文化，本文拟从以下几个方面进行论述：

### 一、充分认识打造和谐企业文化的重要性

法，明年又是另一套做法，搞得大家无所适从，不知后年又将如何。约束机制在实施过程中同样如此，翻开企业相关规章制度，我们不难看出，这些规章制度十有八九是针对下属员工而言的，对经营者不具约束力。事实上，在实施中也是如此。

因此，建立科学长效的激励与约束机制对民营中小企业尤为重要。笔者建议针对不同层次的员工采用不同的激励与约束机制，在保障员工物质利益的基础上，突出精神激励。

#### (四) 引入人性化管理

笔者建议可以借鉴东亚家族治理模式，引入人性化管理。中华民族是注重亲情的民族，在当今社会，更多企业都在将过去那种机械式、制度式、条例式、家长式的管理逐步向人性化的管理改进以适应新经济的要求。根据员工的能力、特长、兴趣、心理状况等综合情况来科学地安排最合适的工作，并且在工作中充分地考虑到员工的成长和价值，使员工能够在工作中充分调动和发挥积极性、主动性和创造性，从而不断创造优异的工作业绩，为达到企业发展目标做出最大的贡献。这是人性化管理的根本目的。

#### (五) 政府应加强扶持和引导

在韩国，政府对家族企业采取的主要措施是引导和扶持。在我国虽然也出台了一些鼓励中小企业发展的政策和措施，但是总体来说，政府还是亲睐大中型企业，各方面的政策主要是倾向于大中型企业。中小企业由于发展历史不长，基础弱，底

### (一) 和谐企业文化是企业和谐发展的前提

众所周知，大到一个国家、一个社会，小到一个企业、一个单位，如果没有文化，就等于没有灵魂，就会失去凝聚力和生命力。在构建社会主义和谐社会过程中，文化因素深深地渗入其间，它为和谐企业的发展提供思想保证、精神支撑。和谐社会的构建，要求调动全体人民的积极性，整合社会各种力量。同样，构建社会主义和谐社会，也必然要求搞好企业文化建设，充分调动全体职工的积极性、主动性和创造性，形成特有的企业精神和发展理念。纵观世界上任何一个成功的企业，其生存与发展，兴旺与衰败，实际上都离不开强势企业文化作支撑。诸如日本的松下、中国的海尔、美国的微软等等都是如此。以网络公司为例，弘扬先进的企业文化，可以确保网络企业发展方向的正确性和目标的科学性；可以为构建和谐网络企业提供强大的精神动力支撑。

### (二) 以人为本是促进企业和谐发展的基础

坚持以人为本，是构建社会主义和谐社会的必然选择。社会主义社会的发展是为了人、依靠人，只有树立以人为本的科学发展观，才能实现人的全面发展，才能构建社会主义和谐社会。一方面企业要以人为本，引进人才、留住人才。21世纪网络企业的竞争焦点在于人才的竞争，要实现企业内部和谐，网

子薄，更需要得到关心和扶持。建议地方政府应从政策上切实支持中小民营企业的发展，一方面要完善中小民营企业的资本市场，另一方面要引导中小民营企业完善公司治理结构，促使中小民营企业走上健康发展的道路。

#### 参考文献

- [1]陈震. 关于完善家族企业公司治理结构的思考[J]. 科技创业月刊, 2007, (1).
- [2]张一新. 美欧与东南亚家族企业之比较[D]. 苏州大学, 2006.
- [3]朱昇锐,秦伟,罗家慧. 东南亚华人企业治理结构探微[J]. 东南亚研究, 2003, (1).
- [4]宋亚非. 家族企业治理模式——一个国际比较视角的思考[J]. 北方论丛, 2007, (1).

**基金项目：**安徽省教育厅人文社科一般项目(编号：2007sk206)；安徽省社科联资助课题(编号：A2006004)阶段性成果。

**作者简介：**陈继东(1972-)，男，安徽五河人，安徽科技学院管理学院财务会计系副主任，硕士，讲师，研究方向：财务会计理论与实务，公司治理。

## 示

作者: [陈继东](#), [许丽](#)  
作者单位: [安徽科技学院, 安徽, 蚌埠, 233100](#)  
刊名: [现代企业文化](#)  
英文刊名: [MODERN ENTERPRISE CULTURE](#)  
年, 卷(期): 2008 (24)

### 参考文献(4条)

1. [陈霞](#) [关于完善家族企业公司治理结构的思考](#)[期刊论文]-[科技创业月刊](#) 2007 (01)
2. [张一新](#) [美欧与东南亚家族企业之比较](#) 2006
3. [朱羿锜](#); [秦伟](#); [罗家慧](#) [东南亚华人企业治理结构探微](#)[期刊论文]-[东南亚研究](#) 2003 (01)
4. [宋亚非](#) [家族企业治理模式--一个国际比较视角的思考](#)[期刊论文]-[北方论丛](#) 2007 (01)

### 本文读者也读过(10条)

1. [赵炬](#) [传统封闭式家族管理模式的变革](#)[期刊论文]-[杭州商学院学报](#)2004 (1)
2. [曲歌](#); [QU Ge](#) [吉林省民营中小企业发展现状及存在问题分析](#)[期刊论文]-[吉林省经济管理干部学院学报](#) 2007, 21 (1)
3. [白桂梅](#); [BAI Gui-me](#) [如何提高山西省民营中小企业的核心竞争力](#)[期刊论文]-[山西经济管理干部学院学报](#) 2006, 14 (2)
4. [李传军](#) [德国公司的共同治理模式及其对我国的启示](#)[期刊论文]-[领导科学](#)2003 (10)
5. [罗琼芳](#) [典型公司治理模式下的会计政策选择之比较](#)[期刊论文]-[商场现代化](#)2008 (11)
6. [王铮](#) [公司控制权收益的理论述评](#)[期刊论文]-[经济问题探索](#)2005 (9)
7. [沈其强](#) [吉安市民营中小企业发展策略思考](#)[期刊论文]-[集团经济研究](#)2006 (35)
8. [王道高](#); [吴美香](#) [民营中小企业制度缺陷及其治理](#)[期刊论文]-[商场现代化](#)2006 (18)
9. [龚翔](#) [审计委员会与公司治理](#)[期刊论文]-[乡镇企业研究](#)2002 (5)
10. [孙丽姗](#) [河南民营中小企业激励现状分析](#)[期刊论文]-[决策探索](#)2010 (18)

本文链接: [http://d.g.wanfangdata.com.cn/Periodical\\_xdqywh200824016.aspx](http://d.g.wanfangdata.com.cn/Periodical_xdqywh200824016.aspx)