论小微企业的治理

龚进富

启晗电力建设集团有限公司

DOI:10.32629/ej.v2i6.334

[摘要] 中国的企业平均寿命不到6.8年，小微企业寿命平均只有3.7年；小微企业从业人员众多、是社会最基层的经济组织、为社会经济的发展和稳定做出了很大贡献。是什么原因造成小微企业的短命呢？在企业的发展过程中、影响企业发展的因素有很多；环境、战略、人才、资金、制度、技术等等。但调查发现，很多的小微企业并不是因为生存的原因而倒闭的，更多的原因是因为合伙人之间出现了矛盾、企业组织出现了问题而倒闭。追根溯源，如何完善合伙制、如何打造自我更新、自我强化的股东组织，是小微企业基业长青的根本。

[关键词] 企业的社会发展；生命周期；发展要素；治理格局

1 人类社会的发展和中国人的历史文化

文明是人类智慧的结晶，人类社会的发展、从农耕文明到工业文明，从手工作坊到流水线，不断改变着世界的面貌和人们的生活。企业是社会的基本经济组织，他按一定方式组织生产要素进行生产、经营活动，是社会经济活动的基础。

伴随着社会的发展，社会文明程度越高、社会分工越细。当今社会正处于一个大变革时期，一个人的力量是微弱的，要想做点事，要么加入一个组织、要么创建一个组织，用组织的力量去实现我们的愿景。

中国人、两千年来文化的积淀、很多已经成为我们生命的基因。“生意好做，伙计难搁”的谚语充分说明了合伙做事的难度；兄弟式合伙仇人式散伙成为很多企业的真实写照。中国人宁做鸡头不做凤尾的思想，也极易分裂组织、另起炉灶、另立山头；但山头太小就容易被消灭。这也是小微企业生命力不长久的最主要原因。

2 组织的生命周期

根据组织周期理论：每个组织都经历一定的生命周期，一般来讲有四个阶段：初创期、成长期、成熟期、衰老期。

初创期：是指组织的创立初期，这段时期明显的特征是：兴奋、对未来充满憧憬、对组织成员的缺点呈显极大的包容性、对组织成员的优点扩大；有人也把这个时期称为亢奋期、还有人把这段时期比喻为组织的春季或蜜月期。

成长期：是指组织经过蜜月期后的一段时期；这段时期的特征是：对组织成员的缺点扩大，对优点熟视无睹、包容性下降；组织中充满抱怨、恼怒、消极的工作氛围；对未来的前景没有信心，组织成员之间的信任感下降。有人把这段时期也称为混乱期；也有人把这段时期比喻为组织的夏季或危险期。在这个季节、有狂风有暴雨、甚至还有冰雹，很多小微企业组织都是在这个阶段倒闭的。

成熟期：就像婚姻一样，渡过了三年之痛七年之痒，婚姻的牢固性就

会明显增强。在这个时期：大家的心绪都会慢慢沉静下来，对组织成员的优点和缺点也会有一个客观的认识和评价，包容性增强。组织愿景更加客观真实，组织成员之间信任感增强。也有人把这段时期比喻为组织的秋季，秋天如人到中年：少了一份轻狂、多了一份沉静；没有了鲜花而拥抱了果实；秋天让我们拥有了一份“宠辱不惊，看庭前花开花落；去留无意，望天上云卷云舒”的淡定。

衰老期：就象没有长生不老的人一样，也没有永生的组织。当组织发展的一定阶段以后，也会象人样老去。我们不要试图去改变这种规律，更重要的是去尊重和享受这种规律带来的美好经历！冬天来啦，春天还会远吗？当一个生命老去的时候，另外一个生命就要诞生了！所以我更喜欢把这个时期称作转型期。

3 现代企业发展三要素：领导人、战略、执行

在市场经济的环境下，企业首先要解决生存的问题。中国伟大的企业家之一史玉柱先生曾说过：不盈利的企业是不道德的。阿里巴巴的创始人马云先生也说过：企业的第一战略是生存！今天很难、明天更难、后天很美好；可惜明天晚上你倒闭了，就不能看到后天的太阳！

改革开放三十年、中国企业从计划经济到市场经济，经过了一个翻天覆地的历程。很多企业在兴起消亡，有一点正被越来越多的企业家所认同：现代企业发展三要素：领导人、战略、执行。

领导人：是起带头作用，指导被领导者朝既定的目标前进的人，是为实现组织的目标而运用权力向其下属施加影响力的一种行为或过程。在任何组织中都必须有一个最高领导人，雁、无头不飞。领导人是带头大哥、是旗帜、是灯塔、是领路人。领导人的战略眼光、管理思维、人格魅力、心胸格局、整合资源的能力，是组织能否取得最终成功的决定性因素之一。

战略：战略是通过定位，以建立持久的竞争优势为目的的一系列基于配称的协调的行动。原来的企业管理理论认为：细节决定成败；现在的企

“猴子搬包谷”，全县要将农业产业提升到10年规划甚至20年规划，一届政府接着一届干。

[参考文献]

[1]邹燕.产业扶贫着力“四变”破解“四难”[J].重庆行政(公共论坛),2016,17(04):40-41.

[2]莫静玲,韦兰英,赵倩欣,等.产业扶贫存在的问题及对策[J].湖北农业科学,2019,58(S1):165-166.

[3]乔栋明.加快产业培育步伐 坚决打赢脱贫攻坚战[N].民族日报,2018-07-29(001).

撑，围绕资源变资产、资金变股金、农民变股东的“三变”改革，以“股份农民”为核心，大力推进经营主体与贫困群众多形式开展“合股联营”，因地制宜推进土地经营权入股、土地流转、订单生产等多种经营方式。在选择合作经营主体时，基层村支两委、乡镇(街道)干部、驻村工作队以及贫困群众积极主动参与甄别，在充分考量经营主体诚信度以及生产状况的基础上，优中选优，确保“企业+农户”双获利。

3.4树立品牌，持之以恒争创特色示范县。坚持不懈主要围绕全县“3+3”特色农业产业，特别加大产业结构深度调整中的干鲜果、中药材、休闲乡村旅游等长效增收产业和调味品、有机蔬菜、生态养殖等特色产业。杜绝

企业管理理论普遍认为：细节决定好坏，不能决定成败；战略才决定成败。

执行：执行是战略落地的过程，没有执行一切等于零！三分战略七分执行。知易行难！惟其艰难、才更显勇毅；惟其笃行、才弥足珍贵！

4 企业组织的三足鼎立治理格局

三角形的稳定性理论告诉我们，在组织中、如果能建立起三足鼎立的治理格局，组织的稳定性就相对较高。以董事会为决策机构、以监事会为监督机构、以总经理为执行机构，三个机构三个层面、相互支持、相互促进；组织的自我更新能力和免疫力就会大大加强。

董事会的建立及运行：小微企业在创立的初期一般都是从一个人开始的，靠的是老板个人的能力在带领着企业前进。但是当企业发展到一定阶段之后，个人的力量就不足以支撑企业发展的动力，就需要寻找合伙人来共同发展。这时就有了董事会的组建，由个人决策转变为集体决策、由单一动力转变为联合动力。实践证明，在创建董事会和股权分割时有很多的科学方法。方法用对，会起到如虎添翼的作用；方法用错，又一个悲惨故事就要发生了。

董事会是决策机构，人数上以5人或7人为宜。不宜过多，更不宜过少。二人出现分歧时没有人调和，三人容易出现站队情况。知易行难、董事会成立容易，如何使董事会成为强有力的决策机关是很难做到的。一个组织能否最终成功，在很大程度上取决于合伙人的组建，这个团队是否是具备合作意识、坚韧意志、逆境情商、开拓精神！

董事会要非常清楚董事会的责任和权利，董事会的责任和权利有：负责召集股东大会并向股东大会作工作报告；制定战略规划和年度目标；批准重大投融资计划；审核和批准薪酬设计；审核和批准组织架构设计；任免和考核公司高层管理人员；审核和批准公司基本管理制度。共七大权力和职能。这也是董事会的职能所在。

在小微企业实际的管理过程中、董事会成了权力分配的机关。在合伙的过程中，合伙人的层次一般相差并不大，只是在某一方面某个人比其他人的稍微强一些。不会出现一个人比其他人的战略眼光高很多，如果真高很多也不可能在一起合作。中国人好面子、宁做鸡头不做凤尾的思想在此表现得淋漓尽致。在公司的治理上，为了突现自己的重要性和正确性，就会不遗余力的发表自己的见解。本来管理的方法就没有原则上的好坏，只会有一些导向或结果的差别，但这些差别不经过实践又很难看出来。于是乎，无休止的争论就开始了。刚开始还在说事，可争到后来就争的是个态度、是个尊严！

如何让董事会健康运行呢？实践过程中总结了几种方法谨供参考。

阶段性神化董事长。董事长是组织的最高领导人、只有具备让组织成员敬佩的人格魅力才能更好的带领组织前进。能当选董事长，一般来讲都是组织成员中最优秀的人。董事长要牢记自己的三大使命：战略决策、卖梦、整合资源。非董事长三大使命以外的事尽量不做，否则只会降低自己的威信。董事长一般都是管理的高手，但是如果董事长直接插手公司日常管理，会适得其反。因为董事长也是人、是人就有喜怒哀乐，当董事长有个人情绪时，就会严重影响董事长在企业中的威信。

如何行使战略决策权呢？董事长最好是只行使拍板权，不要轻易讲出自己的看法；自己的看法最好通过董事会秘书长、总经理或其他董事讲出来。让其他董事来讨论，形成基本意见时来拍板就可以了。董事长不要轻意表态，但该表态时一定要坚决表态，否则会有没主见之嫌。董事长要定期召开董事会，小微企业每半年召开一次为宜。但要每个季度召开一次碰头会，以增进董事之间的情感和友谊。董事长要对每次会议召开的议题、时间、地点、流程亲自把控，包括预测结果要做到心中有数。

董事长首先必须是一个卖梦的高手！这一点非常重要！在企业管理理

论中，大家普遍认同企业留人的方法有：待遇留人、感情留人、事业留人三方面。在小微企业，待遇留人很难做到；即使做到、待遇留人是最不长久。感情留人是很好的方法，但董事长的精力和时间必竟有限，感情留人需要认同，需要敬佩；感情留人只能是小众。实践证明、事业留人是最好的方法。董事长要利用不同的时间、地点，用不同的方法给大家编织蓝图、描绘梦想、宣传企业文化。在组织中必须形成共识，要自觉维护董事长的权威。要形成以董事长为核心的决策组织，组织成员要用不同的形式来强化董事长的核心地位。

整合资源能力是董事长实力的展现，企业在发展的过程中需要更多更高的资源。董事长要利用自身的优势，将企业的资源短板补充上来，缺什么就补什么。

建立集体学习的机制；现在社会上流行一句话：当你的能力不足以撑起你的野心的时候，学习是唯一的方法。在企业治理的过程中，为什么会出现严重分歧呢？因为大家各自学习经历不同、工作经历不同，所获得的经验也不同。所以对问题的认知不同，认知的不同解决问题的思路就不同。所以、当出现分歧时、集体学习是解决分歧的最好方法。在这一点上，董事长作为企业的领头人，一定要保持高度的认知意识。通过集体学习、把大家的思维统一到一个频道上来。

建立轮值制度；甘蔗甜不甜，只有亲自尝一尝才知道其中的滋味；建立轮值制度、让每一位董事定期负责活动和会议的组织。只有亲身体会后才能把问题看的更清，才能更加全面的看待问题。

监事会的建立和运行；监事会的建立和运行是企业成败的关键要素之一，监事会是企业组织的监察机关、是啄木鸟、是唱黑脸的人。他可以提前发现企业存在的问题，并通过组织反馈来及时解决问题、把隐患消灭在萌芽状态。

监事会最好由不在公司任职且股份相对较多、敢于讲真话的股东担任，一方面由于经济利益驱使，他对公司的发展比较关心；另一方面敢于讲真话、才能使公司的问题都暴露出来。但是、在小微企业实际的管理中，监事会基本上形同虚设。大家都是董事，碍于面子，都不愿意提出很尖锐的问题。

如何解决这个问题呢？实行轮值，加强考核，量化考核标准；形成定期监督报告制；监事会牵头，在全公司开展批评和自我批评的机制。以此不断强化组织肌体的免疫力。

总经理的产生和战略执行：总经理的工作在企业管理中是至高无上的、也是永无止境的。他代表股东领导一个企业，并对股东负责。

如果把董事会比喻为大脑，那么总经理就是脖子、是神经传输的交通要道。他要通过自己的智慧，将董事会的战略决策落地生根。一个企业的治理有四个方面的任务，定战略、搭框架、建流程、带队伍；除定战略之外，有三个与总经理密切相关。总经理必须是一个坚定的执行者。

总经理最基本的工作就是组织架构的设计，组织架构设计是落实战略定位的一项最重要工作。合理有效的织架构、是保证组织健康发展的基础。组织过大或过小都不利于工作的开展，组织架构不能一成不变，他要随着公司战略定位的变化和组织的发展不断进行合理调整。

流程的建设是以总经理为首的管理团队提升管理水平的基础工作。流程建设的完善度是提升工作效率的最好保障。流程的建设要始终保持持续更新的意识并做好成果归档。

带队伍，是以总经理为首的管理团队永远的命题，带队伍水平的高低、管理的行为艺术，是管理水平提升的标致。

5 退出机制

中国有句古话：“未虑胜先虑败”；在合伙的过程中，退出机制是重要

的机制，没有之一。一个好的退出机制可以避免合伙的过程中，出现不可调和的矛盾后，不致于出现仇人式散伙的局面。退出机制的设置必须遵循认下几个原则：

平衡原则：人为财死、鸟为食亡；大家一起做事最初的出发点一般来讲都是为了财富的增加。当出现矛盾时，能够带走基本合理的财富分配是很重要的一项原则。一些看似合理的净身出户制度会让人反目成仇。

简单原则：分家的时候，往往伴随着对资产的评估；建议小微企业不要采用评估的方法，因为我们国家的评估机制不健全。在评估的过程中，留下的人希望评估的价值越低越好，而离开的人希望评估的价值越高越好。因此、合伙人的矛盾会进一步加深、最终造成仇人式散伙的悲剧。

扶助原则：按照法律规定，当某位股东或高层离职时，对企业有一个从业保护期。但在实际管理中，离职合伙人除了从事本行业外，根本没有其他生存的道路。况且中国的各行各业，都没有达到行业饱和度；市场很大，为什么不能帮助朋友重新创办一家同类的企业呢？给别人一条生路也是给自己一条生路，也许以后两家企业还可以成为战略合作单位呢！

6 接班人计划

在上文中我们提到现代企业发展三要素：领导人、战略、执行；排在第一要素的就是领导人。现代管理理论人为：企业基业长青的最根本要素就是接班人的问题。人的生命是有限的，要想使企业生命力延续，首要问题就是接班人的问题。当接班人出现问题的时候，即使是很好的企业也会在很短的时间内倒掉。

在企业管理中，起决定性要素的人物是董事长、监事长、总经理三个人。接班人计划首先考虑就是这三个岗位的接班问题。

董事长的接班人计划：我们要充分认识到董事长的重要性。董事长是组织的最高领导人，是带头大哥、是旗帜、是灯塔、是领路人。小微企业一般都是从事的传统行业，高精尖行业小微企业也很难介入。那么对董事长的战略眼光并不是要求太高，但董事长的人格魅力和心胸格局就非常重要。能不能用自己独特的人格魅力把弟兄们捆在一起、就显得尤为重要。

董事长的任期也是一门大学问、坚决不能搞终身制；但是太短也不合适。根据在实践中的经验，董事长的任期两届为宜，一任不超过五年。董事会要有很高的接班人意识，在董事长的第一任期末，下一任董事长的人

选要基本确定、要上升到战略的高度来确定董事长的接班问题；在第二任期时、董事长后备人选就要逐步参与到董事会的决策活动中来。董事长的选拔是一个非常科学的过程，交接的好、企业会平稳过渡，把企业领上新的发展高度。

监事长的接班人计划：在企业发展的过程中，尤其是在小微企业，大家一般都会忽略监事的作用。实践管理过程中，监事的作用非常重要。他可以有效的避免组织中出现拉帮结派，一言堂等不利于组织成长的环境。监事长的接班人可以参考董事长的接班人计划。

总经理的接班人计划：总经理的工作在企业管理中是至高无上的、也是永无止境的。总经理的工作是决定企业好坏的决定性因素。在总经理的接班人计划中，有一些理论认为总经理用职业经理人为好。我不这么认为：在大企业，因为其组织架构，管理流程、监督制度相对完善，使用职业经理人是可以的。但在小微企业，使用职业经理人的弊端很多。我认为在小微企业，还是用股东中具有开拓精神，创新思维、逆境情商高的人员来担任，其管理的知识的不足可以通过学习来获得。最重要的是不要使用空降兵，不要认为外来的和尚会念经，好好培养自己的接班人，给优秀的员工打开一个无限上升的通道。

中高层管理人员的接班人计划：在企业的管理过程中，真正把战略执行落地的人，还是中高层管理人员。企业要想基业长青，只注重高层的接班人计划是不行的。在企业内部建立起一套完善的选拔、培养干部的机制同样也是企业成败的关键要素。建立企业大学、实行轮岗制就是一种很好的方法。今天的中层就是明天的高层，今天的高层明天就会是一名很好的总经理人选。如果再施以一定的股权激励措施，企业就为年轻的员工打开了一条职业上升的通道。

7 总结

在小微企业的管理过程中，影响企业发展的要素有很多，但最重要的还是人的因素！接班人计划、领导人思维、是企业成败最关键要素！

[参考文献]

[1]应盼盼.公司治理在中小微企业管理中的应用[J].企业改革与管理,2019(11):8-9.

[2]王东宾.数据治理将成为小微企业融资创新的基础能力[J].中国中小企业,2018(09):14.

[3]刘丹,衣东丰,王发明.科技型小微企业创新生态系统网络治理研究[J].科技进步与对策,2019,36(04):116-123.