

# 高速发展中的企业在治理中的问题及对策

赵荣<sup>1,2</sup>

1. 宜通世纪科技股份有限公司, 广东 广州 510034

2. 广东宜通衡睿科技有限公司, 广东 广州 510034

**[摘要]** 随着经济的快速发展, 许多企业迅速崛起并高速发展。然而, 在企业发展的过程中, 治理问题逐渐显现出来, 成为制约企业发展的瓶颈。文中通过对高速发展中的企业在治理中存在的问题进行分析, 提出相应的对策, 以期此为企业提供有益的参考。

**[关键词]** 高速发展企业; 治理问题; 对策

DOI: 10.33142/mem.v5i4.13303

中图分类号: F83

文献标识码: A

## Problems and Countermeasures in Governance of High-speed Development Enterprises

ZHAO Rong<sup>1,2</sup>

1. Eastone Technology Co., Ltd., Guangzhou, Guangdong, 510034, China

2. Guangdong Hurray Technology Co., Ltd., Guangzhou, Guangdong, 510034, China

**Abstract:** With the rapid development of the economy, many enterprises have risen rapidly and developed rapidly. However, in the process of enterprise development, governance issues have gradually emerged, becoming a bottleneck that restricts enterprise development. This article analyzes the governance problems of enterprises in high-speed development and proposes corresponding countermeasures, in order to provide useful reference for enterprises.

**Keywords:** high-speed development enterprises; governance problems; countermeasures

### 引言

随着全球经济的快速发展和我国市场经济体制的不断完善, 许多企业抓住机遇, 实现了高速发展。然而, 在企业规模不断扩大、市场份额日益增加的背后, 企业治理问题逐渐暴露出来, 成为制约企业可持续发展的关键因素。本文旨在分析高速发展中的企业在治理中存在的问题, 并探讨相应的对策, 以期此为企业提供有益的借鉴。

### 1 企业治理概述

在快速变化的时代, 企业治理已成为企业成功的关键因素。高速发展的企业需要建立一套完善的治理结构, 以保持其竞争力并实现可持续发展。企业治理包括制定战略目标、建立组织结构、制定内部控制制度等方面。

制定战略目标是企业治理的基础。企业需要明确其长期和短期的战略目标, 并确保这些目标与企业的发展方向相一致。为实现这些目标, 企业需要建立一套科学的决策流程, 以便在面临各种决策时能够迅速做出正确的选择。此外, 企业还需要建立一套有效的沟通机制, 以确保企业内部各个部门之间的信息畅通, 提高工作效率。

建立组织结构是企业治理的重要组成部分。企业需要根据其业务特点和市场需求, 设计合适的组织结构, 以确保企业能够高效地运作。组织结构设计应该考虑到企业的规模、业务范围、地域分布等因素, 以保证组织结构的灵活性和适应性, 此外企业还需要明确各个职位的职责和权限, 建立一套科学的招聘和选拔机制, 以确保企业能够吸

引和留住优秀的人才<sup>[1]</sup>。

制定内部控制制度是企业治理的重要内容。企业需要建立一套完善的内部控制制度, 以确保企业运营的合规性和有效性。内部控制制度包括财务控制、运营控制、合规性控制等方面, 涉及企业的各个部门和业务环节。通过内部控制制度的建立, 企业可以有效地防范风险, 提高运营效率, 实现企业目标。

### 2 高速发展中的企业在治理中存在的问题

#### 2.1 股权结构不合理

在高速发展中的企业中, 企业治理中存在的问题主要表现在股权结构不合理。股权结构不合理会导致企业决策权过于集中, 从而影响企业的可持续发展, 此外, 还可能导致股东之间的利益冲突, 进而影响企业的稳定运营。

一方面, 股权结构不合理会导致企业决策权过于集中, 往往存在一位或几位大股东, 其持股比例较高, 从而掌握了企业的决策权。广东宜通衡睿科技有限公司(以下简称“衡睿科技”)成立于2020年, 是由宜通世纪科技股份有限公司(以下简称“宜通世纪”)的一个事业部独立出来成立的一家公司。成立之初, 宜通世纪股权占比为51%, 董事会席位五席, 其中宜通世纪占三席。该情况下, 其他股东的发言权相对较小, 难以对企业决策产生实质性的影响。因此, 企业的决策过程可能过于依赖大股东的意见, 而忽视了其他股东的需求和利益。这种决策权的过度集中可能会导致企业的发展方向与市场需求不符, 从而影响企业的长期发展。

另一方面，股权结构不合理还可能导致股东之间的利益冲突，在股权结构不合理的企业中，不同股东之间的持股比例和利益分配可能存在不均衡的情况<sup>[2]</sup>。这种不均衡可能导致股东之间的利益冲突，进而影响企业的稳定运营。当企业面临决策时，不同股东可能会根据自己的利益需求提出不同的意见，导致企业内部出现分歧和矛盾。这种内部矛盾可能会影响企业的决策效率和执行力，甚至可能导致企业陷入经营困境。在股权结构不合理的企业中，由于股东之间的利益冲突和决策权过于集中，企业可能难以吸引外部投资者。这是因为外部投资者可能对企业的治理结构和决策过程缺乏信心，担心自己的利益无法得到保障。因此，股权结构不合理的企业可能面临融资难题，进而影响企业的扩张和发展。总之，股权结构不合理是高速发展中的企业在治理中常见的问题，会导致企业决策权过于集中，股东之间的利益冲突，以及影响企业的融资能力。

## 2.2 董事会和管理层职责不明

首先，会导致决策效率的降低。在企业运营过程中，董事会负责制定企业的大方向战略，而管理层则负责具体的执行工作。如果两者之间的职责不清晰，可能会导致在决策过程中出现重复劳动或者决策效率低下的问题。例如，管理层在执行某项决策时，可能需要多次向董事会汇报并等待批准，不仅浪费时间，也可能导致决策的延误。

其次，会影响资源配置的不合理。在企业运营过程中，资源的有效配置对于企业的长远发展至关重要。如果董事会和管理层的职责不清晰，不仅会导致资源配置的不合理。例如，管理层可能会将过多的资源投入到某一项目，而忽视其他更有潜力的项目，不仅造成了资源的浪费，也可能影响企业的长远发展。此外，还会形成企业内部权力斗争，例如管理层可能会试图干预董事会的决策，而董事会也可能试图干预管理层的日常运营，不仅影响了企业的正常运营，也可能导致企业内部的不团结。

最后，会造成企业风险管理的缺失。在企业运营过程中，风险管理是非常重要的环节。如果董事会和管理层的职责不清晰，会导致企业在面对风险时无法做出及时有效的应对，当企业面临一些重大风险时，管理层可能会试图隐瞒或者忽视这些问题，而董事会也对企业面临的风险了解片面，不仅增加了企业的风险，也可能对企业的长远发展造成严重影响。

## 2.3 企业文化建设缺失

高速发展中的企业在治理中存在的问题主要体现在以下几个方面。首先，企业的决策机制可能存在问题，由于企业的发展速度过快，决策者可能会面临信息过载的情况，导致决策效率低下，甚至出现决策失误。其次，企业的组织结构可能不够灵活，无法适应市场的快速变化，从而影响企业的竞争力。再次，企业的内部控制可能存在缺失，由于企业的快速发展，内部的监督机制可能没有及时建立，导致企业的运营存在风险。

企业文化是一个企业的灵魂，是推动企业发展的内在

动力。企业文化缺失可能会导致员工缺乏归属感，影响员工的积极性和创造力。此外，企业文化缺失还可能导致企业内部的沟通不畅，影响企业内部的合作和协调。企业不仅是经济发展的主体，也是社会的一份子，应该承担起相应的社会责任。如果企业缺乏文化建设，就可能忽视其对社会的影响，只注重经济效益，而忽视其对社会的影响，从而导致企业失去社会的支持和认可。

## 2.4 人力资源管理不完善

在当今这个高速发展的时代，企业之间的竞争已经从产品、技术、市场等方面延伸到了人力资源的管理上。人力资源作为企业核心竞争力的关键要素，其管理的不完善往往成为制约企业发展的瓶颈。特别是在企业快速扩张的阶段，人力资源管理跟不上企业发展的步伐，问题尤为突出。

首先，招聘环节的不足表现在企业往往难以吸引和筛选到与企业发展速度相匹配的高素质人才。由于人力资源部门在招聘过程中的信息不对称、招聘渠道的局限性以及面试流程的不规范，常常导致企业引进的人才要么能力不足，要么与企业文化不合，从而影响了企业的整体运营效率和创新发展能力。其次，培训环节的不足则体现在企业对员工持续教育和技能提升的忽视。在快速发展的背景下，企业可能过于注重眼前的生产效率和利润，而忽略了员工长远发展的重要性。员工缺乏系统的培训，难以适应新技术、新工艺的应用，这不仅限制了员工个人潜能的发挥，也影响了企业整体竞争力的提升。在企业高速发展期间，由于管理层的注意力分散，常常忽略了对员工的有效激励。激励机制的不完善会导致员工缺乏工作动力，进而影响工作质量和效率。特别是在人才竞争激烈的环境中，如果企业不能提供具有竞争力的薪酬福利和晋升机会，将面临人才流失的风险。

## 3 高速发展中的企业治理对策

### 3.1 优化股权结构

股权结构是企业治理的基础，它直接影响着企业的决策效率和治理效果。过于集中的股权结构容易导致权力过于集中，进而引发管理层滥用权力、决策失误等问题。相反，股权过于分散则可能导致企业决策效率低下，股东间利益冲突频繁。因此，企业应积极调整股权结构，实现股权的合理分散。

为实现股权的合理分散，企业可以考虑引入战略投资者。战略投资者的引入不仅可以带来资金支持，还能带来先进的管理经验和技术支持，从而提升企业的核心竞争力。此外，战略投资者通常会持有较高的股权比例，这有助于提高企业的决策效率，避免股东间利益冲突。对于国有企业，可以通过引入民间资本、实施混合所有制改革等方式，降低国有股权比例，从而提高企业治理水平。这种改革不仅有助于激发企业内部活力，还能有效避免国有股权滥用权力的问题。此外，企业还可以通过优化管理层股权激励机制，进一步提高治理水平。管理层股权激励机制可以激发管理层的积极性和创造力，使其更加关注企业的长期发

展,通过合理设置股权激励机制,企业可以在一定程度上避免管理层滥用权力,提高决策效率<sup>[3]</sup>。

衡睿科技2022年为企业吸引保留人才,让这些为公司作出贡献的董事或管理层等合格人士激励其为企业发展做出更大的努力,通过成立员工持股平台,让核心员工参与持股。2023年又通过引进战略投资者之后,成立之初的大股东持股比例51%降至36%,合理分散股权的同时,更加优化了公司治理结构。

总之,优化股权结构是通过引入战略投资者、优化现有股权、实施管理层股权激励等措施,企业可以实现股权的合理分散,进而提高治理水平,为高速发展奠定坚实基础。

### 3.2 明确董事会和管理层职责

企业治理的核心在于权力的合理分配与制衡,其中董事会与管理层的职责界定尤为关键。董事会作为企业决策的高层领导机构,其主要职责应集中在制定企业长远战略、监督企业运营的大方向以及维护股东权益上。管理层则肩负着将董事会制定的战略具体化,负责企业的日常运营和执行工作,明确分工不仅有利于提高决策效率,而且有助于降低决策风险。

为保证企业健康稳定发展,还需强化董事会成员的独立性。独立董事能够提供客观的视角,避免内部董事可能出现的小团体决策倾向,从而提高企业决策的科学性和公正性。董事会成员的独立性加强,也有助于建立起一套有效的内部控制机制,这对于确保企业遵循法律法规、提升透明度和公信力至关重要。在管理层方面,其职责在于实施董事会的决策,并确保企业运营的效率 and 效果。管理层应具备良好的执行力,将战略目标转化为可操作的行动计划,并确保这些计划得到有效执行。此外,管理层还需具备一定的灵活性,能够在执行过程中根据市场变化和企业实际情况作出适当调整。

为更好地实现董事会与管理层的职责划分,企业还可以通过设立专门委员会来辅助决策,比如审计委员会、薪酬委员会,委员会能够对特定领域进行深入研究和监督,从而提供更为专业的意见和建议。总体而言,企业应当通过建立健全的治理结构,明确董事会和管理层的职责,实现两者的有效制衡。董事会和管理层的合理分工,不仅能够提高企业的决策效率和执行力,而且有助于保护股东利益,促进企业的长期健康发展。

### 3.3 加强企业文化建设

首先,企业应当认识到,企业文化是企业的灵魂,是企业凝聚力和创造力的源泉。一个具有强大文化底蕴的企业,不仅能够更好地吸引和留住人才,还能够激发员工的积极性和创造性,从而提高企业的整体竞争力。因此,企业应当把文化建设作为一项长期的、战略性的任务来抓,形成具有自身特色的企业价值观和经营理念。

首先,企业可以通过开展员工培训,强化员工的职业技能和业务能力,同时也将企业的价值观和经营理念传递

给员工,使员工能够更好地认同和接受企业文化;或者,企业还可以通过举办各种文化活动,如企业文化节、员工运动会等,增强员工的团队意识和凝聚力;再者,企业还能定期举行员工需求大会,收集员工在项目上或公司日常运营上的意见和建议,倾听员工的心声,使员工在参与中感受到企业的温暖和关怀。

企业还应当注重企业文化的传承和创新。企业文化不是一成不变的,而是需要随着时代的发展和企业的发展不断进行调整和创新。企业应当定期对企业文化进行审视和反思,及时调整和更新企业的价值观和经营理念,使之更加符合时代的要求和企业的实际。

### 3.4 完善人力资源管理

(1) 制定明确的招聘计划,根据公司自己的发展战略和人才需求,选择合适的招聘渠道,吸引优秀的人才。同时,企业还应当建立健全的面试和选拔体系,通过科学的评价方法,选出最适合企业的人才。此外,企业还应当注重招聘过程中的沟通和服务,给应聘者留下良好的印象,提高招聘效果。

(2) 明确系统的培训计划,针对员工的岗位需求和个人发展,提供专业的培训内容和丰富的学习资源。同时,企业还应当建立培训效果评估机制,确保培训的实效性。此外,企业还应当鼓励员工自主学习,提供学习支持和激励措施,帮助员工不断提升自身素质。

(3) 建立公正合理的薪酬激励体系,根据员工的岗位、绩效和贡献,给予相应的薪酬和福利。同时,企业还应当建立有效的绩效考核机制,公正评价员工的工作表现,提供及时的反馈和指导,此外企业还应当注重员工的情感关怀,关心员工的生活和发展,营造良好的企业文化氛围<sup>[4]</sup>。

## 4 结束语

高速发展中的企业在治理中存在诸多问题,如股权结构不合理、董事会和管理层职责不分、企业文化建设缺失和人力资源管理不完善等。为解决这些问题,企业应优化股权结构、明确董事会和管理层职责、加强企业文化建设以及完善人力资源管理。通过改进治理结构,提高企业治理水平,为企业的可持续发展奠定坚实基础。

### [参考文献]

- [1] 范宇阳. 当前我国公司治理中企业文化建设存在的问题及改进对策[J]. 企业改革与管理, 2021(19): 204-206.
  - [2] 吴渝蓉. M 家族企业公司治理问题及对策研究[D]. 重庆: 重庆工商大学, 2023.
  - [3] 王俊杰. 家族企业转型背景下治理结构与股权激励问题研究[D]. 济南: 山东财经大学, 2021.
  - [4] 吕晶晶. 现代国有企业公司治理中的问题与对策分析[J]. 中小企业管理与科技, 2022(23): 110-112.
- 作者简介: 赵荣(1988.10—), 女, 中共党员, 从事财务行业, 任宜通世纪科技股份有限公司财务副总经理, 广东宜通衡睿科技有限公司财务总经理。