

► 李景勃 云 朵 / 著

欠发达地区 中小企业治理 ——以贵州省为例

QIANFADA DIQU
ZHONGXIAOQIYE ZHILI



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

► 本书是国家社会科学基金项目《我国经济欠发达地区中小企业治
——基于对贵州省中小企业的调查》(项目批准号: 08BJY089)的研究成果

欠发达地区 中小企业治理 ——以贵州省为例

QIANFADA DIQU
ZHONGXIAOQIYE ZHILI

李景勃 云 朵 / 著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

内容提要

本书以颇具代表性的经济欠发达地区贵州省中小企业为调查样本,以点带面,探讨了:政府宏观政策对经济欠发达地区中小企业发展的影响;政府宏观政策对企业公司治理的影响;经济欠发达地区中小企业在公司治理过程中的特点和存在的普遍问题。本书努力从更深的层面上去了解中小企业在公司治理过程中所面临的主要矛盾、冲突及其成因,通过实证研究和分析,提出了我国经济欠发达地区的中小企业应建立何种企业治理模式和机制,以实现中小企业综合竞争力的提升和持续健康发展的建设性意见。

责任编辑:江宜玲

责任出版:刘译文

图书在版编目(CIP)数据

欠发达地区中小企业治理:以贵州省为例/李景勃,云朵著. —北京:
知识产权出版社, 2013. 11

ISBN 978 - 7 - 5130 - 2414 - 3

I. ①欠… II. ①李… ②云… III. ①不发达地区—中小企业—企业管理—
研究—贵州省 IV. ①F272.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第269560号



欠发达地区中小企业治理——以贵州省为例

QIANFADA DIQU ZHONGXIAOQIYE ZHILI——YI GUIZHOU SHENG WEILI

李景勃 云朵 著

出版发行: 知识产权出版社

社址: 北京市海淀区马甸南村1号

发行电话: 010-82000860 转 8101/8102

责编电话: 010-82000860 转 8339

印刷: 知识产权出版社电子制印中心

开本: 787mm × 1092mm 1/16

版次: 2014年1月第1版

字数: 365千字

ISBN 978 - 7 - 5130 - 2414 - 3

网 址: <http://www.ipph.cn>

邮 编: 100088

传 真: 010-82000507/82000893

责编邮箱: jiangyiling@cnipr.com

经 销: 新华书店及相关销售网点

印 张: 21.75

印 次: 2014年1月第1次印刷

定 价: 68.00元

出版版权专有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

本书写作团队

成果总撰：李景勃

主要成员：云 朵 张凌翼 王亚沛 晏 妮
高援淋 谢丽莎 舒 曼 王 璇
覃湘阳 张雪松 刘亚娟 刘永建
陈吉星 刘瑞宝 张 丹 乾 龙
陈 浩 张德洋 周 琳 李东伟
张 淇 陈 英

前 言

改革开放以来，我国的中小企业发展迅猛。2012年1月11日全国工商联发布的《2011~2012年中国民营经济分析报告》中显示，截至2011年第三季度，全国登记注册的私营企业已超过900万家，注册资金总额近25万亿元；个体工商户超过3600万户，注册资金总额超过1.5万亿元。

中小企业在我国国民经济中占有重要地位，中小企业的经济效益和社会贡献进一步增长，未来的经济发展离不开中小企业，我们在关注大企业做大做强的同时，更要关注中小企业的发展。中小企业的健康发展不但是实现我国“十一五”“十二五”宏伟目标的客观要求，更是保持国民经济持续快速发展和社会稳定，扩大就业，完善社会主义市场经济体制的必然要求。

在我国，中小企业的发展东西部地区差距很大，这不符合国家的长远利益，不利于国家的整体发展。西部地区中小企业的发展除了依靠国家政策扶持和财政转移之外，更重要的是提高自身的发展能力。因此，培育西部地区中小企业的自我发展能力，建立西部地区中小企业发展能力的长效机制，是西部地区持续增长和提高区域竞争力的关键所在。对于中小企业来说，在企业内部的制度变革中，企业治理结构的组织机构安排固然重要，但更重要的是这些机构实际上在做什么、如何做，即公司治理的机制问题，公司治理的关键在于形成对治理行为具有直接作用的治理机制。因此，当前要积极推进制度创新，在公司治理中重视内部的制度变革，实现从治理结构到治理机制的跨越。

课题《我国经济欠发达地区中小企业治理机制变革实证研究——基于对贵州省中小企业的调查》于2008年6月获得国家社科基金立项（项目批准号：08BJY089），于2010年8月顺利结题（结题证书号：20100857）。

本课题以颇具代表性的经济欠发达地区的贵州省若干中小企业为调查样本，以点带面，探讨了：政府宏观政策对经济欠发达地区中小企业发展的影响，政府宏观政策对企业公司治理的影响；经济欠发达地区中小企业在公司治

理过程中的特点和存在的普遍问题。从更深的层面上去了解中小企业在公司治理过程中所面临的主要矛盾、冲突及其成因，通过实证研究和分析，提出了我国经济欠发达地区的中小企业应建立何种企业治理模式和机制，以实现中小企业综合竞争力的提升和持续健康发展的建议。

通过调研，我们提炼了十大主要观点：

观点一：中小企业是我国经济发展的重要力量，要想使我国的中小企业成长为稳健发展的长寿型企业，积极推进制度创新、在公司治理中重视内部的制度变革、实现从治理结构到治理机制的跨越是关键。

观点二：公司治理是通过在企业内部构造治理体系，在企业各利益相关者之间构造有效的激励机制、约束机制与制衡机制，对企业各利益相关者的利益和权力进行约束和协调，以保证企业的高层管理者按照有利于企业长远发展的目标对企业进行管理。

观点三：良好的公司治理是企业发展的基础和保障，企业可持续发展是公司治理的目的，而公司治理则是企业可持续发展的基础。企业公司治理模式应包括股权结构、资本结构、董事会制度、用人机制、激励机制、监督机制、决策机制、公司治理文化、企业外部环境、主要利益相关者等内容。

观点四：股权结构对公司治理结构的完善与否有重大的影响，股权结构对公司治理效率影响很大。企业的股权集中度与两权分离度呈负相关性——企业的股权集中度越高，两权分离度就越低；因此，要优化股权结构，实现企业投资主体多元化，包括：引入外部投资者，加强职工参与，推行内部职工持股，实现股权激励，实现两权分离，在企业内部形成委托—代理模式等。

观点五：企业治理架构随资本规模扩大趋于完善，公司治理机制的完善程度与企业规模有着密切的联系。企业资本规模与两权分离度、企业内部运行机制完善程度成正比；随着企业资本规模的扩大，董事会成为重大决策主体，民主决策与企业规模呈正相关性。

观点六：建立内部培养与外部引进相结合的用人机制，以信任为前提，构建企业主与职业经理人的沟通机制；创新激励机制，强调股权激励的作用，使人力资本享有企业剩余收益权；强化企业监督机制，扩大监事会的职权，加强监事会的独立性和客观性，充分发挥监事会的监督职能；发挥董事会职能，完善董事会的成员构成，建立董事会治理考评体系，优化企业决策机制。

观点七：良好的公司治理文化有助于分配和制衡股东大会、董事会、经理

层以及其他利益相关者之间的权责利，充分挖掘公司中各个成员的才能和积极性，有效激发他们的士气，在公司内部形成一种无形的激励和约束机制，为公司治理机制的有效推行提供思想保证。治理文化建设的重点是学习文化、诚信文化和人力资本文化。

观点八：企业的内部治理机制是公司治理的基础，外部治理环境是企业进行公司治理的保证，两者缺一不可。经济欠发达地区中小企业外部治理环境的优化要从以下几个方面入手：大力发展民间资本市场，缓解中小企业融资难问题；健全职业经理人市场；切实转变政府职能，加强扶持力度，为企业发展创造良好环境。

观点九：越是经济发达的地区，商会的凝聚力越强，这是一个正比关系。商会利用会员资源组建担保公司，构建信用担保机制，可有效解决中小企业融资难、贷款难的难题，是市场机制与国家宏观调控有机结合的典型，更是变政府行政手段为政府引导的有效方式。

观点十：我国高校校办企业治理变革势在必行，表现在：理顺产权关系刻不容缓，更好地与市场和国际接轨，积极推进高校具有优势的科技成果向优势产业的转化。

由调查研究所形成的上述观点，为经济欠发达地区的中小企业在公司治理中应如何重视内部的制度变革，实现中小企业公司治理从治理结构到治理机制的跨越提供了可操作的思路、路径和方法。

立志为企业尤其是我国经济欠发达地区的中小企业服务，是我们进行研究的宗旨，是我们孜孜不倦、刻苦勤奋工作的不竭动力和源泉，衷心希望我们的这些努力能得到大家的认可，更希望能得到专家和同行们的关爱。

任重而道远，我们将为之而不懈努力。

作者写于贵阳·花溪
2013年11月

目 录

上篇：研究背景·方案设计

第一章 公司治理理论综述	3
1.1 国外关于公司治理的发展趋势	3
1.1.1 国外关于公司治理的研究现状	3
1.1.2 国外公司治理模式比较分析	5
1.2 国内关于公司治理的研究现状	7
1.2.1 国内关于公司治理的主要观点	7
1.2.2 良好的治理机制是公司治理的关键	9
1.2.3 公司治理是企业可持续发展的基础	10
第二章 欠发达地区中小企业公司治理机制变革的意义	13
2.1 欠发达地区中小企业公司治理机制变革的重要性	13
2.1.1 中小企业是我国国民经济发展中的重要力量	13
2.1.2 企业的稳健发展需要实现从治理结构到治理机制的 跨越	14
2.2 欠发达地区中小企业公司治理机制变革的必要性	14
2.2.1 机遇与挑战并存	14
2.2.2 缩小东西部地区的差距需要企业机制创新	14
2.2.3 公司治理是提高区域竞争力的关键	15
2.3 研究贵州省中小企业公司治理机制的现实性	16
2.3.1 经济欠发达地区中小企业的作用无可替代	16
2.3.2 贵州省的中小企业呈现出强劲的后发之势	16

第三章 调研方案的设计、实施和效果	18
3.1 确定调研方案	18
3.1.1 统一思想，稳步推进	18
3.1.2 多形式调研，多角度挖掘所需数据	19
3.2 精心设计调查问卷	20
3.2.1 调查问卷充分反映公司治理的相关内容	20
3.2.2 群策群力，提升问卷质量	20
3.2.3 小范围进行试调研，对问卷的信度和效度进行检验	20
3.3 典型企业调研方案的设计	21
3.3.1 访谈记录表的内容真实反映企业公司治理的实际	21
3.3.2 审慎确定典型企业调研对象	21
3.4 实施调研计划	23
3.4.1 面上调研计划的执行	23
3.4.2 执行典型企业调研方案	23
3.5 企业调研的实际效果	24
3.5.1 对调查问卷的筛选和整理	24
3.5.2 对典型企业调研情况的汇总、整理和归类	25
3.5.3 整理分析，找出规律性问题	27

中篇：现状·问题·对策

第四章 对调查问卷和访谈记录表的综合分析	31
4.1 样本企业的基本情况及其特征	31
4.1.1 地域分布广，涉及行业多	31
4.1.2 民营企业和国有企业的公司形式不同	33
4.1.3 民营企业成立时间短；国有企业成立时间长，相对 稳定	34
4.1.4 国有企业的规模普遍大于民营企业	35
4.1.5 民营企业的股权集中度高	37
4.1.6 企业的股权集中度与两权分离度呈负相关性	37
4.1.7 国有企业两权分离度高于民营企业	38

4.2 时间维度下公司治理机制的变化规律	39
4.2.1 企业两权分离程度逐步提高	39
4.2.2 公司治理架构逐步趋于完善	40
4.2.3 外部融资环境逐步得到改善	40
4.2.4 民营企业家族性逐渐退化	41
4.2.5 企业管理层的学历水平逐步提高	41
4.3 不同资本规模影响下公司治理机制所呈现的特征	42
4.3.1 企业治理架构随资本规模的扩大趋于完善	43
4.3.2 企业资本规模与两权分离度成正比	44
4.3.3 资本规模越大,企业对经理层的激励因素越多	45
4.3.4 资本规模越小,内部监督机制越不完善	45
4.3.5 随着企业资本规模的扩大,董事会成为重大决策主体	47
4.4 对企业用人机制的分析	47
4.4.1 企业员工主要源于社会招聘	48
4.4.2 国有企业员工素质高于民营企业	48
4.4.3 企业管理层学历水平普遍较高	49
4.4.4 企业所有制性质决定了企业管理层人员的来源	49
4.5 对企业激励机制的分析	51
4.5.1 企业对管理层的激励方式趋于多样	51
4.5.2 企业对员工的激励措施由单一走向多样	52
4.6 对企业监督机制的分析	54
4.6.1 企业董事会和监事会的设立不尽合理	54
4.6.2 企业有结构而无运行机制,董事会、监事会形同虚设	55
4.6.3 绝大多数企业没有设监事会主席	56
4.6.4 很少有企业引入独立董事制度	57
4.6.5 企业董事会、监事会的运行不规范	57
4.6.6 对大股东的监督以内部监督为主	58
4.6.7 国有企业监督力度大于民营企业	59
4.6.8 企业加大了对经理层的监督和约束力度	60
4.7 对企业决策机制的分析	61

4.7.1	民营企业以个人决策为主，公司治理水平落后于全国	61
4.7.2	国有企业以集体决策为主，两权分离度较高	62
4.7.3	独立董事在董事会中所占比例低，影响了决策的 科学性	63
4.7.4	企业规模与民主决策呈正相关性	63
4.8	对企业外部治理环境的分析	63
4.8.1	缺乏良好的外部融资环境，企业发展主要靠自有资金	63
4.8.2	职业经理人市场发展不完善	65
4.8.3	政府的支持中小企业发展的政策方面仍有不足	66
第五章 发挥公司治理有效机制，营造公司治理文化氛围——诗丽堂茁		
	壮成长的启示	67
5.1	良好的公司治理是企业茁壮成长的基础	67
5.2	诗丽堂 10 年的成长与发展	68
5.2.1	创业的足迹与艰辛	68
5.2.2	铸就 10 年辉煌	70
5.3	诗丽堂的公司治理	72
5.3.1	良好的公司组织结构	72
5.3.2	不断创新的公司治理结构和机制	75
5.3.3	充满活力的激励机制	76
5.3.4	颇具凝聚力的用人机制	79
5.3.5	行之有效的监督约束机制	82
5.3.6	民主健全的决策机制	87
5.4	诗丽堂公司治理的启示	90
5.4.1	“学校 + 军队 + 家庭”三位一体的优秀企业文化， 不断创造奇迹	90
5.4.2	培育良好的文化价值理念是现代公司治理的重要标志	93
5.4.3	有效的治理机制与优秀的治理文化是企业生存和 发展之本	96
第六章 贵州大学校办企业治理变革的创新与实践		
6.1 问题的提出		
98		

6.1.1	研究高校校办企业治理变革的现实意义	99
6.1.2	选择贵州大学校办企业作为典型调研企业	99
6.2	高校校办企业发展过程中存在的主要问题	100
6.2.1	高校校办企业产权不明晰	100
6.2.2	高校校办企业的发展受环境制约很大	101
6.2.3	学校对校办企业的行政干预过多	101
6.2.4	校办企业缺乏有效的约束和激励机制	101
6.2.5	校办企业财务管理工作薄弱,会计核算不规范	102
6.3	我国高校校办企业改制面临的难点	102
6.3.1	产权归属不清,权责不明	103
6.3.2	法人治理结构不符合公司治理的要求	103
6.3.3	校办企业人员的双重身份加大了安置难度	104
6.4	探索校办企业治理变革的有效路径	104
6.4.1	按公司法成立贵州大学资产经营公司	104
6.4.2	按公司法对原校办企业进行变革	106
6.4.3	创造条件,积极推进“产、学、研”的有机结合	107
6.4.4	渐进剥离,使行政机构向企业集团公司转变	108
6.4.5	按公司法建立法人治理制度保障	108
6.4.6	正确定位资产经营公司与学校的关系	109
6.4.7	强化制度建设,规范治理结构	110
6.4.8	积极推进学校人事制度改革,稳妥安置校办企业人员 ..	111
6.5	贵州大学校办企业治理变革的启示	112
6.5.1	中国高校校办企业改制一般模式归纳	112
6.5.2	贵州大学校办企业的“防火墙模式”	114
6.5.3	“防火墙模式”的适用性	115
6.5.4	贵州大学校办企业治理变革的经验总结	116
第七章	利用民间商会担保机制破解中小企业融资困境——关于贵阳市	
	云岩区市西商会的调研报告	118
7.1	引 言	118
7.1.1	一个成功破解中小企业融资困境的运行模式	118

7.1.2	利用民间商会担保机制的积极作用	118
7.1.3	良好的公司治理结构及运行机制是模式取得成功的 关键	119
7.2	贵阳市市西商会破解中小企业融资困境的主要做法	120
7.2.1	确定调研方案	120
7.2.2	成立商会, 协调关系, 维护权益, 服务会员	120
7.2.3	规避风险, 搭建融资平台	122
7.2.4	贵阳市市西商会成立市西担保公司的基本做法	122
7.3	市西商会及其成立的市西担保公司的公司治理	126
7.3.1	贵阳市市西商会的成立及组织架构	127
7.3.2	贵阳市市西商会的运行特点	128
7.3.3	银企联合推出小额免抵(质)押贷款“五日快贷” 业务	132
7.4	市西担保公司的公司治理模式	133
7.4.1	市西担保公司的组织结构	133
7.4.2	市西担保公司的公司治理结构	135
7.4.3	市西担保公司的公司治理机制	136
7.5	客户关系管理理论在市西担保公司的应用	136
7.5.1	客户关系管理理论	136
7.5.2	市西担保公司客户关系管理的基本流程	138
7.5.3	会员价值传递的两个典型案例	140
7.5.4	客户关系管理的辅助活动	142
7.5.5	市西担保公司客户关系管理体系的形成	142
7.6	市西担保公司运行模式的启示	143
7.6.1	有效规避了银行风险	143
7.6.2	良好的公司治理机制和客户关系管理带来了公司的 良性运行	144
7.7	市西商会融资担保模式在推广中应注意的问题	145
7.7.1	商会融资担保机制推广的必要性	145
7.7.2	商会融资担保机制推广应具备的行业条件	145

7.7.3 提供更加适合的“俱乐部”产品	146
7.7.4 正确处理政府、商会与市场之间的关系	146
7.8 结论与展望	147
7.8.1 对解决中小企业融资难问题的再思考	147
7.8.2 认真探讨以商会为依托成立担保公司的运行模式	147
7.8.3 政府应加大对民间担保公司的扶持力度	148
第八章 七家典型企业调研报告	151
8.1 确立独立法人地位,完善子公司治理机制	151
8.1.1 公司的基本情况	152
8.1.2 公司的组织结构	152
8.1.3 公司的治理机制和运行模式	153
8.1.4 企业的发展思路	155
8.2 合理的股权结构,促进天地药业健康发展	156
8.2.1 天地药业的基本情况	156
8.2.2 符合实际的企业组织结构	157
8.2.3 有效运行的内部治理机制	157
8.2.4 公司治理中存在的主要问题	159
8.2.5 改善公司治理的主要对策	159
8.2.6 促进天地药业健康发展的建议	160
8.3 诚信治理文化——荣信商贸的奠基石	160
8.3.1 企业虽小,但组织结构较完善	161
8.3.2 切合实际的企业治理机制	161
8.3.3 企业经营中存在的主要问题	163
8.4 村企合一,走共同富裕之路	163
8.4.1 艰难起步,稳扎稳打	164
8.4.2 规范的企业治理带来良好的效益	165
8.4.3 制约因素的存在阻碍笔山村的进一步发展	166
8.4.4 因地制宜,突出特色,多方努力,共建新农村	167
8.5 使用股权激励,重视人力资本价值	168
8.5.1 企业治理的基本情况	168

8.5.2	公司面临的主要困难	171
8.5.3	企业公司治理的优劣势分析	171
8.6	两权集中下的家族企业治理——关于安顺市紫云汽车运输的 调查报告	172
8.6.1	公司情况简介	172
8.6.2	对公司治理机制的分析	174
8.6.3	公司的经营优势及发展方向	175
8.6.4	建立具有特色的家族企业治理机制	176
8.7	破解中小企业融资困境的思路——贵州百强集团董事局主席 张之君访谈录	177
8.7.1	中小企业融资难的实质	177
8.7.2	对企业治理机制的看法	179
8.7.3	寄语——树立正确的财富观	180
第九章	对企业公司治理中主要问题的剖析	181
9.1	企业在股权结构中存在的主要问题	181
9.1.1	股权结构的单一性、集中性、封闭性造成股权集中度高 ...	181
9.1.2	股权的高度集中导致“三会合一”	181
9.2	企业在用人机制中存在的主要问题及原因	182
9.2.1	企业引入职业经理人意识淡薄	182
9.2.2	企业内部形成差序格局的等级制度，难以人尽其才	183
9.2.3	企业发展与员工素质提高之间的矛盾日益突出	183
9.3	企业在激励机制中存在的主要问题及原因	183
9.3.1	缺乏可持续发展的激励模式	183
9.3.2	激励方式缺乏针对性，激励效果不明显	184
9.4	企业在监督机制中存在的主要问题及原因	186
9.4.1	信息获取的不对称是监事会监督约束虚化的主要原因 ...	186
9.4.2	企业对大股东缺乏有效的监督，且监督方式单一	186
9.5	企业在决策机制中存在的主要问题及原因	187
9.5.1	人力资本参与企业决策程度低	187
9.5.2	中小股东的利益不能在决策中体现，影响其价值的发挥 ...	187

9.5.3 债权人面临企业决策的边缘化	188
9.6 企业忽视公司治理文化的建设	188
9.6.1 公司制度建设缺乏治理文化的支撑	188
9.6.2 建立公司治理文化的意识薄弱	188
9.6.3 治理文化呈现家族血缘化	189
9.6.4 治理文化建设既不连续,也不稳定	189
9.7 外部治理环境存在的主要问题及原因	189
9.7.1 民间资本市场发展不足	189
9.7.2 职业经理人市场发展不完善	190
9.7.3 政府对中小企业发展的支持力度不足	190
第十章 创新并完善经济欠发达地区中小企业公司治理的对策	192
10.1 建立良性运行的中小企业公司治理模式	192
10.1.1 良好的公司治理是企业发展的基础和保障	192
10.1.2 中小企业公司治理模式建议	192
10.2 优化股权结构,实现企业投资主体多元化	194
10.2.1 引入外部投资者,建立多元化投资主体	194
10.2.2 加强职工参与,在企业中推行内部职工持股,实现 股权激励	194
10.2.3 实现两权分离,在企业内部形成委托—代理模式	194
10.3 健全用人机制,引入职业经理人制度	195
10.3.1 建立内部培养与外部引进相结合的用人机制	196
10.3.2 协调运用多种手段,切实提高企业员工素质	196
10.3.3 以信任为前提,构建企业主与职业经理人的沟通 机制	197
10.4 创新激励机制,强调股权激励的作用	197
10.4.1 建设可持续发展的激励模式,实现员工与企业的 双赢	198
10.4.2 增强股权激励,使人力资本享有企业剩余收益权 得以实现	198
10.4.3 丰富激励手段,有针对性地进行激励	199

10.5 强化企业监督机制,充分发挥监事会的监督职能	200
10.5.1 改变监事会“形同虚设”的现状,扩大监事会的 职权	200
10.5.2 调整监事会的人员构成,加强监事会的独立性和 客观性	200
10.6 发挥董事会职能,优化企业决策机制	201
10.6.1 完善董事会的成员构成,提高企业决策的科学性	201
10.6.2 建立董事会治理考评体系,提高董事会的运作效率	202
10.7 重视企业公司治理文化建设	202
10.7.1 充分认识公司治理文化建设的重要性	202
10.7.2 治理文化建设的重点是学习文化、诚信文化和人力 资本文化	203
10.8 改善企业外部治理环境的对策	204
10.8.1 大力发展民间资本市场,缓解中小企业融资难问题	204
10.8.2 健全职业经理人市场	205
10.8.3 转变政府职能,加强扶持力度,为企业发展创造良好 环境	207

下篇：思考·探索

第十一章 从不同角度探讨公司治理机制的变革	213
11.1 基于人力资本产权的贵州省中小企业公司治理机制现状分析 ..	213
11.1.1 公司治理机制与人力资本产权	213
11.1.2 贵州省中小企业公司治理机制现状分析	215
11.1.3 人力资本产权下贵州省中小企业公司治理机制 存在的问题	220
11.1.4 构建人力资本产权化的中小企业公司治理机制	221
11.1.5 小 结	223
11.2 我国经济欠发达地区中小企业董事会治理状况实证分析	223
11.2.1 我国经济欠发达地区中小企业董事会治理现状分析	224
11.2.2 对调查问卷分析的基本结论	229