

# 平台型企业的管理控制研究

## ——基于委托代理理论的视角

范博文

北方工业大学经济管理学院, 北京

收稿日期: 2022年12月12日; 录用日期: 2023年2月24日; 发布日期: 2023年3月3日

### 摘要

随着互联网的发展, 信息的重要性越来越得到凸显, 共享经济再次被大家提起和认知, 由此也衍生出了平台型企业。平台型企业的管理是十分复杂的, 而委托代理理论的应用可以解决平台型企业的管理问题。本文基于委托代理理论分析研究平台型企业的管理控制问题, 探究在大数据时代背景下平台型企业可能出现控制问题的原因, 即信息不对称, 委托人和代理人效用函数的不同, 二者承担风险的不同, 隧道视野效应。并据此提出优化建议及措施, 具体为: 1) 建立完善的管理控制制度。2) 提升激励水平, 建立“激励相融”机制。3) 优化信息系统, 加强沟通。4) 强化内控监督机制。

### 关键词

平台型企业, 委托代理理论, 内部控制

# Research on Management Control of Platform Enterprises

## —Based on the Perspective of Principal-Agent Theory

Bowen Fan

School of Economics and Management, North China University of Technology, Beijing

Received: Dec. 12<sup>th</sup>, 2022; accepted: Feb. 24<sup>th</sup>, 2023; published: Mar. 3<sup>rd</sup>, 2023

### Abstract

With the development of the Internet, the importance of information has become increasingly prominent, and the sharing economy has been mentioned and recognized again, which has also led to platform enterprises. The management of platform enterprises is very complex, and the ap-

文章引用: 范博文. 平台型企业的管理控制研究[J]. 国际会计前沿, 2023, 12(1): 1-10.

DOI: 10.12677/fia.2023.121001

plication of principal-agent theory can solve the management problems of platform enterprises. Based on the principal-agent theory, this paper analyzes and studies the management control problems of platform enterprises, and explores the reasons why platform enterprises may have control problems in the context of the big data era, namely, information asymmetry, the difference between the utility functions of the principal and the agent, the difference in their risk taking, and the tunnel vision effect. Based on this, optimization suggestions and measures are proposed, specifically: 1) Establishing a sound management control system. 2) Improving the incentive level and establishing a mechanism of "incentive integration". 3) Optimizing the information system and strengthening communication. 4) Strengthening the internal control and supervision mechanism.

## Keywords

Platform Enterprise, Principal-Agent Theory, Internal Control

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

马克思主义的基本原理指出“科学技术是第一生产力”。“科学技术是第一生产力”是邓小平提出的重要论断。科学技术的发展水平，可以在一定程度上决定一个社会或国家的发展水平。自 2015 年以来，互联网+成为了我国促进社会发展的热点。由于受到政府部门的支持，近几年来信息技术高速发展，人们的生活已逐渐由数据所引领。这些现象标志着“大数据”时代的到来。基于此社会发展背景，企业也逐步改变自身的生产方式和创新模式。平台型企业成为了创业者选择公司类型的首选。同时，许多线型企业和工具型企业也开始利用大数据的优势进行平台化。

平台型企业需要搭建一个信息的阅览、传递和交互的平台，协调满足信息供给方和信息需求方的需求，进而从中得到获利。由于平台型企业不自主研发制造产品和服务，不是核心价值的创造者，只作为核心价值的创造者和用户之间的链接平台存在，在一定程度上缺乏可以贯彻落实的具象化目标。因此，平台型企业为保障和促进自身发展需要进行自我规制，这其中就包含了企业内部的管理控制。运用委托代理理论模式的平台型企业，其核心的管理控制问题是委托方对代理方的控制。代理人基于契约的规定拥有企业的经营权，经营管理企业的各类活动，代理人的行为在一定程度上决定企业的生存与发展。因此，委托人需要使用恰当的激励手段对代理人的行为进行管控和规制，引导代理人报告真实的信息，并使其所制定的决策、战略、战术等可以更好地带领本企业其他员工共同达成目标，协调信息供给方和需求方的互动行为，进而促进本企业的长远发展。

本文将平台型企业为主要研究对象，基于委托代理理论探讨研究平台型企业的内部控制问题。分析现存问题及出现偏差的原因，并提出优化建议及改进措施。希望能对现有平台型企业的内部控制问题提供建议及帮助。

## 2. 平台型企业的管理控制理论综述

### 2.1. 平台

根据已记载和所有文献研究，Rochet & Tirole 最先从经济学双边市场理论的角度对平台这一概念进行定义，他们认为：平台由代理商(两个或两个以上)和中介组成，中介将代理商彼此联系起来，并得以实

现产品或服务的交易[1]。Gawer 和 Cusumano 认为平台是由许多能够单独创新的模块汇集起来组成的“系统”[2]。简言之，平台是连接上下游、供需端或买卖方的第三或第四方服务，也是撮合交易、资源配置、开源创新等过程中，通过降低交易费用，分享增值收益的经营实体。

由此可见平台的发展由最初单一的链式结构，随着产品和服务的多元化，逐步演变为多个创新模块所组成的“系统”。即通过产品或服务将双边市场中的供给方和需求方联系起来，通过一系列策略手段促进多方交易达成，并从中获取利益。

## 2.2. 平台型企业

在顺应技术的迅速发展下有所带来的新工业革命的时代背景下，平台型企业是为了更好地适应经营环境的变化、利用现有社会资源，以平台构念为基础，结合双边市场理论，在降低风险和经营成本的目标下所采取的一种企业经营模式。

平台型企业：Stabell & Fjeldstad 认为，平台是可以创造价值的资产，并且具备范式特征，具有极大的经济重要性，而以平台为本质的平台型企业将是未来企业发展的重要方向[3]。

Evans 和 Schmalensee 将平台型企业定义为“通过利用实体或虚拟平台，将两个或更多参与者连接起来而产生价值的企业，从而成为将一群客户与另一群客户联系起来的撮合者”[4]。

虽然这种类似撮合者是在平台一直存在的，但是在当前大数据时代的背景下，信息技术的发展使平台型企业更偏向于互联网平台企业。这类企业在规模、资源利用率等都与传统的线下平台不同。平台型企业在本质上属于服务型企业，他们不参与核心竞争力的创造，不从事整个供应链中的经营活动，只用来作为联结核心竞争力的创造者和需求者的“中间商”存在。平台型组织存在于各个行业之中，例如电商平台的巨头阿里巴巴集团公司。阿里巴巴的战略组织定位就是平台型企业，它就是利用互联网为消费者和零售商或制造商搭建了一个可以相互交易的场所。和制造业平台企业的富士康，富士康最初的时候是一家典型的线性企业，主要经营业务是代工。之后，富士康逐渐将自己的业务转为电子制造服务，逐渐将制造流程模块化，承接越来越多环节的制造服务。因此，很多品牌商为了节省成本，将更多的制造环节集中在富士康手中，如今的富士康已经将自己成功转型为了一个平台型企业。因此，平台型企业不仅指的是以平台为定位创立的企业，还有包括那些从线型企业转型的公司。

## 2.3. 委托代理理论

一个普遍的共识是：委托代理关系是随着生产力发展和生产规模化的出现而产生的。委托代理理论最早可追溯到由亚当·斯密在《国富论》中指出：“股份公司中的经理人员使用别人而不是自己的钱财，不可能期望他们会有像私人公司合伙人那样的觉悟性去管理企业……因此，在这些企业的经营管理中，或多或少地疏忽大意和奢侈浪费的事总是会流行”[5]。罗斯(1973)最早提出了具有现代意义的委托代理关系的概念：“如果当事人双方，其中代理人一方代表委托人一方的利益行使某些决策权，则代理关系就随之产生了。”[6]随后，普拉特和泽克豪瑟(1985)将委托代理关系进行了简化，他们认为：只要一个人依赖另一个人的行动，那么委托代理关系便产生了。采取行动的一方即为代理人，受影响的一方即为委托人[7]。

基于上述学者的研究内容，委托代理关系指一个或多个行为主体根据一种明示或隐含的契约，指定、雇佣另一些行为主体为其服务，同时授予后者一定的决策权利，并根据后者提供的服务数量和质量对其支付相应的报酬。这一理论涉及到专业化分工的问题，代理人一般是某一领域的专业人员，通过与委托人签订的契约，应用被赋予的权利向企业输出自己的专业化知识。但在这种关系中，由于委托人和代理人之间效用函数的差异，可能会导致两者之间的出现利益冲突。因此，委托代理理论的中心任务是研究

在信息不对称的情况下和利益冲突的环境下，委托人是如何设计最优的契约激励代理人，即建立“激励相容”和促进代理人传递真实信息的机制的。

选取委托代理的企业也会出现一定的问题。在执行委托代理时，企业的代理人和委托人的目标效用函数并不能保证存在一致性，且由于信息在组织中传递的障碍性问题，二者在追求自身效用目标时会出现偏差[8]。同时，企业内部监督控制机制难以在代理人身上运用，则会出现代理人为了追求自身的利益最大化而忽略或是损害委托人效用函数的现象，即委托代理问题。

## 2.4. 内部控制

管理控制是在实际工作中，为达到某一预期的目的，对所需的各种资源进行正确而有效地组织、计划、协调，并相应创建起一系列正常的工作秩序和管理制度的活动。总的来说，控制职能在企业运营中扮演着“总舵手”的角色。贯穿于整个企业经营活动的各个方面，企业管理得好，控制有效。内控失效则企业一定会经营失败。有效的内控机制降低内外部经营风险，保障了企业资产安全等方面起到了决定性作用。我认为，千里之堤毁于蚁穴，企业的风险都不是孤立的，尽管某个风险表面上带来的损失很小，但是这个风险很有可能关联到其他方面，这种潜在的影响有时候是无法估量的，或者说在当时是无法预料到的。它需要时刻了解以及掌握控制企业的经营现状与外部环境，同时评估员工现有的工作进程并与事先给定的目标进行比较，在出现偏差时分析产生偏差的原因，进而修正偏差，以保证企业的正常运行和既定目标的实现。人们在不断地实践和认识过程中，把所感知的事物共同的本质属性抽象出来，加以概括，从感性认识飞跃到理性认识，就成为概念。概念具有内涵和外延两个基本特征，而企业内部控制的概念由这三个词决定：企业、内部和控制，其中，“企业”与“内部”是外延与范围，而“控制”是其内涵。企业内部控制可初步理解为：企业为达到特定目标，企业内部各控制主体对控制客体的控制，并且是由存在于企业内部的具有约束、引导、监督、衡量与评价功能的规则、制度、程序、氛围等诸多因素有机地组合在一起而形成的经济控制系统。在企业的日常生产经营管理中，科学、有效的内部控制不仅可以使企业在各岗位人员之间形成强而有力的约束机制，同时可以保证企业日常经营活动的正常运行以及确保各项规章制度能够贯彻落实、管理层的决策可以高效地执行。

此外，根据美国审计准则委员会(ASB)所做的《审计准则公告》，对内部控制提出了如下定义：“内部控制是在一定的环境下，单位为了提高经营效率、充分有效地获得和使用各种资源，达到既定管理目标，而在单位内部实施的各种制约和调节的组织、计划、程序和方法。内部管理作为平台型企业管理的重要环节和职能，在企业的发展中起着至关重要的作用。为提高委托人对代理人的管理水平，就要完善平台型企业的内部控制，确保内控的规范化，进而提高企业整体运营效率。内部控制的要素主要包括内部环境，风险评估，控制活动，信息与沟通和内部监督。内控实质上是一个过程，是实现企业既定目标的手段，而不是目的本身。

存在委托代理关系的平台型企业，由于不同于的传统单边交易的企业经营形式，他们对代理人的专业性来和对企业的忠诚度来对比要求更高。为了更好地管理和引导企业代理经理人为企业输出其专业能力和技能，要设定合理的控制机制对代理人进行激励和行为规制，以减少信息的不对称、效用函数的不同和隧道视角带来的负向影响[9]。

## 3. 平台型企业的管理控制现存问题

### 3.1. 信息不对称

由于委托代理现象的出现是因为由于委托人自身所具有的专业能力和技能上的缺乏和不熟练为此来支撑业务上面的发展，而代理人则具有更优的专业优势。因此委托人将企业的事件上报与批准、项目运

营等业务通过契约的关系。转移给代理人负责[10]。信息不对称情况的发生具体体现如下所述。集团总部对下述公司及其员工的能力无法准确衡量,仅仅只是通过客观的表象因素对他们的能力进行评判和估计。但是公司的能力在极大程度上是由于其员工的自主性和能动性无法进行控制的因素所决定的。其次,集团总部对于其下属公司相关的业务信息无法准确及时获取一手资料。因为委托代理契约的形成,集团和公司总部不对下属公司进行直接的经营上的运营管理,下属公司的一切业务信息均需连接人员所汇报。因此,只有在企业财务工作运营中保证财务信息对称且精确的前提下,才能实现科学的预算管理,所以很难保证在企业内部控制工作的顺利进行和展开。

委托代理理论可以充分发挥其作用的前提条件是信息对称,一般来说,在信息对称的情况下,代理人的行为是可以被监测到的,委托人可以根据检测到的代理人行为与契约中的签订准则对其进行奖惩。但在委托代理契约签订完成后,由于代理方会具有委托方难以监督的行为或难以获得的信息,代理人很可能会为了最大化自己的利益来损害委托人的利益,即做出忽略企业目标、影响企业发展的行为和决策。此时就产生了信息不对称的问题。在现实情况中,大多数平台型企业中股东和经理人都信息不对称的,此类情况会影响股东层对公司整体经营状况的了解程度及对代理人的掌控程度。由于平台型企业不创造核心价值,只负责传递核心价值的特殊性,这种影响所造成的危害可能更大。平台型企业所涉及的业务是一种联系型业务,是负责相关业务流程中的中间和间接环节,这些环节复杂多样,本身就具有难以控制和信息量较大的特点。在信息不对称的情况下,如果集团总部无法掌握项目运作的即时性和第一手资料,对业务的发展现状和成本使用难以了解,则无法掌控业务的达成时间目标和预算成本控制。当出现此种现象时,如果业务难以按时交付或是超出预算成本,则会对企业的信用机制造成威胁,企业的合作商可能会因此要求赔偿甚至终止合作,进而给企业造成经济损失和无形资产(例如信誉)的损失。如此长期以来,对平台型企业的长远发展就会导致非常不利。

### 3.2. 函数的不同

在企业的所有策略行为都是为实现一定的战略目标所制定的。对于企业集团总部来说,他们追求的目标是从企业整体角度出发,是为了实现企业长远的可持续发展而确定的,因此在进行业务流制定和流程规划时首先考虑的是集团整体的利益需求。此外,在企业的生命周期中,处于在成熟期时候的企业还要考虑股东层的利益维护,从资本角度出发,股东作为企业收益的受益者,他们看重的自身最终经济收益是否能满足最初的投资预估收益的期望。因此,处于集团总部的委托人的目标效用函数重点是企业的可持续发展和股东的收益保证。

在平台型企业中,委托人作为资本的所有者所追求的目标是资本效益最大化,而作为一个代理人,他的整体目标就是使其多元化的,他除了追求单纯的资本收益外,还追求非资本收益,例如声誉、名望、舒适的办公条件、社会圈层等。由此就产生效用函数差异的问题。当仅考虑二者的经济人身份时,都追求自身资本利益最大化,此时二者的目标是一致的。但当二者作为社会人存在时,代理人所需求的就是非资本收益与委托人所追求的资本收益就会发生冲突。在执行委托代理行为的企业中,要求代理人 and 委托人的战略目标保持一致,但代理人在实际业务运作时可以存在自己的规划。例如完成事件的先后顺序和重要性;完成某一中间目标的时间等。因此,代理人可能会为了追求更大的收益在更短的时间内达成任务目标而忽略任务的质量控制,实现了自身短期效用目标而忽略了企业上的长期效用目标追求。

在平台型企业中,代理人要作为双边交易市场的“中间商”发挥到好的作用,由于职业经理人所要承担的领导人角色更偏向于公关角色,因此对于非货币收益的追求可能占比更多。在这种情况下,作为经理人,他的行为可能由于委托人与代理人之间效用函数的差异变得更加难以掌控,经理人为了追求自身的

某些非货币利益可能会做出损害股东或者企业利益的行为。此外，在平台型企业中，由于其自身不涉及产品的生产、服务的创新等等一系列的环节，也不能直接的和流程中的最后最终利益相关者进行对接，代理人不能在达成精神上的满足感和激励作用的，而更多将自身的目标放在经济效益的追求上。因此，代理人可能会出现希望在规定的时间内达成更多的业务量来获取更多的经济利益，或者为委托人营造出一种努力且有能力的个人形象来获取委托人的信任，也有助于持续保持自身与企业长期的委托代理关系。

### 3.3. 责任风险承担不同

签订委托代理契约的企业，委托人会根据契约中代理人要负责的业务给予代理人一定的权利来更好的行使职能。根据权责对等原则，股东作为资本所有者将企业的资本经营管理权交付给代理人，代理人所要承担的责任与其职责是一一对应的。因此，若企业出现重大管理事故，最终的责任风险还是要由委托人来承担，代理人损失的最多是资本收益、名望等非资本收益，而委托人却需要承担“倾家荡产”的风险。平台型企业需要作为中间环节联结核心价值的创造方和需求方，需要承担的责任和风险会更大。此时代理人若出现经营管理不当的行为，股东所要承担的后果远远大于传统的单边市场企业，比如整个集团在市场中的名声、地位和可信程度等。这会带来在今后的经营中企业的现有合作伙伴是否还会选择与其合作的问题。当代理人的个人责任信念和水平无法达到所需的高度时，他们会为了减少自身的损失做出逃避责任的行为。因此，对代理人的进行恰当控制，使其让他更加主动的去提升承担整体企业上的风险意识也是十分重要的环节流程。

### 3.4. 隧道视野效应

隧道视野效应指的是一个人如果身处在一个隧道里面，他看到的就只是前后只有十分非常狭窄的视野和视角。那么委托代理契约下的委托人和代理人双方都可能由于隧道视野只关注自身的利益，忘记二者实质上是利益挂钩的，应该是相互合作共赢、共同发展的关系。其中，委托人主要是关注某一经营阶段的时候企业最终的收益多少，往往只能会忽略代理人的需要和刚需，这就十分不利于委托人与代理人建立的持久的契约关系。委托人会明确要求代理人在某一经营周期为企业赚取的利润，但指挥可能只是单一向下达命令的时候，就会忘记了二者的关系仅仅只能是契约关系的实质。在整体的平台型企业中，股东会要求代理人协调核心价值传递传达传送链上下游的关系，以此用来保障作为平台的自身能够在其中非常顺利从中赚取所得的利润。但是单纯的目标条款是不能够对代理人进行稳妥恰当的行为规制和有所激励，过于严苛和明确的条款往往会让这个事情达到适得其反的效果。此外，对于具有隧道视野的代理人，可能仅仅关注自身的目标效用函数，而对股东和企业整体目标的责任感较低。在情况下的话，代理人就会为了达成所谓的契约所签订的条款报告经营虚假信息，影响委托人对企业现状的了解和评估。代理人还可能会为了达成短期目标做出影响企业长期目标实现的决策，从而对股东层的未来收益产生影响。在平台型企业中，经理人可能会为了达成约定的信息浏览量雇佣水军，营造出虚假平台交易额的时间。比如近期“双十一”虚假直播带货的事件中，直播间使用虚假机器人和“刷单”的手段，来营造出极高在线观看流量假象，创造虚假交易额的新高。隧道视野效应会使契约双方只注重眼前的短期利益，而忘记“放眼未来，合作共赢”的重要性。因此，委托人需要建立适当的控制机制来提醒委托双方摒弃隧道视野，将双方利益相容，共同发展。

由于委托代理关系会存在上述四类局限性，代理人就很有可能无法完全执行委托人的意图和最终的想法，“代理问题”因此产生。所谓代理问题是指代理人为追求个人目标效用函数的提高而就会做出一些损害资本所有者目标利益的行为的问题。举一个例子的话就是代理人“出工不出力”、“假公济私”、“谎报信息”等问题，让我们最后会很头疼。对于上述的所有问题，委托人仅仅是加大加强监督力度是

完全不够的，与此同时我们还要可能就会提高代理的成本，最后所能达到的效果便只能是导致事情的事半功倍效果了。

#### 4. 平台型企业内部优化意见及措施

对与一个平台型企业来讲，采取委托代理制虽然是能够充分发挥其核心价值链中“中间商”的优势，集中精力促进数据信息的传递，并从中获取收益，实现整体战略目标。但是与此同时也会给整个平台型企业带来很多的代理问题，影响他的持续长久的发展。为此，必须优化内部控制措施，建立一个良好的内控机制，进而提高内部控制效果，以此恰当的从内控手段减少代理问题的产生和发展。平台型企业内部控制的优化措施可以从以下四个方面进行。

##### 4.1. 建立完善的内部控制制度

制度是一切准则和规范的基础，拥有完善制度的企业，才能保证一切经营管理行为有据可依。企业在日常发展的过程当中，由于各种因素的影响必然会存在一些矛盾。这些矛盾包括多个方面的内容，如果未能采取有效措施对这些矛盾进行合理解决，将会使得企业的经济效益得不到有效的保证。建立完善的相关工作在正式进行的过程当中，应该不断的对企业在不断的发展过程当中所面临的一系列危险进行全面的分析，并且采取适当的手段及时对矛盾进行解决，从而使得企业获得更好的发展。建立完善的内部控制制度在相关工作正式进行的过程当中，可以使得企业内部各个部门之间的关系变得更加协调，早日完成企业的经营目标。在这一过程当中内部控制在实际进行的过程当中可以使得企业各个部门的竞争力变得更加凝聚，使得各个部门在运行的过程当中能够明确共同的目标，从而实现高质量发展。因此，委托人需要建立完备的制度，这是优化平台型企业内部控制的前提和保障。完善的制度可以确保股东层和经理层工作的规范性，进而提高各自的工作效率和效果[11]。在平台型企业中，完善的内部控制制度可以约束和规制契约双方的行为，防止二者由于隧道视野做出损害对方和企业整体利益的行为。正式声明制度的约束，在一定程度上可以促进契约甲乙双方在进行决策时更理性的对备选方案进行选择。平台型企业的内部控制最主要的是其管理控制，优化管理控制可以保证企业的经营方针政策的贯彻执行，促进企业经营活动的经济性，提高经营效率效果，确保经营目标实现。

首先，但是要从契约委托方需要明确这个企业的授权控制体系。在委托整体的代理制中，为了确保代理人能够顺利经营运作企业，发挥所有的专业性技能，委托方会依据权责一致原则授予代理人一定的自主决定权。授权标准的形式有一般授权和特别授权，一般授权是指进行常规性业务的权力，特别授权是指处理某些非常规业务时的授权。委托人若想要优化内部控制机制，就要将区分一般授权和特别授权二者的责任和权限，并且要明确规定好授权标准的流程和权利申请的程序，以此用来确保之后一切和企业经营业务有关的所有权力用来有据可依的开展工作[12]。

其次，平台型企业是需要根据组织在市场中的角色定位合理的进行来选择组织整体的结构，为此来做出正式的组织结构图和职位说明书，来明确代理人的管理职能和经理人和股东层的报告关系，划分职责权限。在代理人职务设计中，要“不相容职务相分离”，禁止个人或某个部门单独管理的情况，防止徇私舞弊、汇报虚假信息的情况发生[13]。合理使用内部牵制，使其单个部门的工作与其他等部门的工作来相关联，并且来进行内部监督和制约。

最后，要进行代理人素质控制。委托方在选择代理人时，要综合的评估其个人能力，要求所选取的代理人业务能力和人际交往能力共同兼具，并且要与企业的业务目标、组织文化等互相来适应。

##### 4.2. 提升激励水平，建立“激励相融”体系

使用委托代理制的平台型企业依托代理经理人的专业性，可以来帮助解决一个企业经营管理所碰到

和预料到的难题，用来促进企业的可持续发展。但是在电子商务发达和大数据的社会背景下，经理人不仅仅要面对更加多变的内外部环境，这对经理人和企业本身都是一个十分不小的挑战。所以来说，委托人需要建立一个完善的代理人激励机制，通过一系列激励措施促进经理人为企业贡献自己的专业能力[14]。其次，委托代理理论下的平台型企业，经营权和所有权相分离。随着平台的扩大，合作伙伴的增加，企业的管理也会变得复杂。若想保证防范由代理问题产生“道德风险”、“逆向选择”，建立有效的激励机制是不可或缺的。同时，每个人都是利益的追逐者，代理人也不例外。由于信息不对称和隧道视野的影响，委托人在企业内部信息传递中可能会处于劣势，被代理人所蒙蔽和支配。另外，由于代理人的绩效考核指标设定困难，指标往往不够标准，企业不能仅以经营绩效单向评价代理人做出的贡献。综上所述，在平台型企业中建立完善的“激励相容”的激励机制十分必要，进而促进代理人自觉的向委托方披露有关企业经营发展的真实信息。

首先，可以通过改变代理人的薪资构成进行激励。不可否认，有竞争力的资本收益是对经理人的有效激励手段之一。从亚当·斯密所提出的“经济人”假设角度出发，每个人都以自身利益最大化为目标。为了追求自身利益做大化，人会考虑与自身经济利益挂钩的相关者利益。在此背景下，平台型企业可以使用“年薪制”构建代理人的薪酬结构，将代理人的薪资分为基本工资和风险工资两部分。基本工资可以保障经理人的基本收入，风险工资则与企业经营绩效挂钩。其中风险工资可以使用经济增加值这一经营业绩评价方法，参考经济增加值的变化设计代理人的风险薪酬。具体来说，可以根据本经营周期中核心价值传递链上下游合作伙伴的数量，企业作为信息传递平台获取的收益以及在经营过程中发生不良社会影响事件的次数等来具体衡量。同时，完备的福利体系也是必不可少的。可以通过提升代理人的个人福利水平使其与企业普通成员产生差异，进而对其激励。

其次，精神激励也是必不可少的。从马斯洛的需求层次模型来看，作为企业经理人的代理人，其所追求的更多是尊重层次及自我实现层次的需要，他们追求精神上的内在满足感。对于平台型企业，虽然此类企业无需自行创造核心价值，但职业经理人在经营运作企业顺利传递核心价值，为信息的创造方和需求方提供服务的过程中，不可避免的会对枯燥的工作产生厌烦心理，认为自己得工作不创造核心价值，没有实质性产品，是毫无价值的行为。此时，代理人需要的是委托方对其的认同，人文关怀和信任感，进而提升代理人的责任感，激发其工作主动性[15]。具体措施有：与代理人一同制定工作目标，对其工作结果表示认同并适当嘉赏；充分合理的授权，给予代理人一定的自主决定权；允许代理人参与企业的重大战略决策，让其树立“主人翁”感。我们要做到打破一个大锅饭，论资排辈、早涝保生等等平均主义思想的机制，让其可以有动力的去为公司不断创造收益，并将自己创造收益的融入到整个集体利益之中。

最后，要定期对代理人进行职业技能培训进行提升，用来保障代理人任职期间可以不断提升自身管理的素养，为起今后职业生涯打好坚定坚实的基础，通过适当的引荐提升其社会地位和名望，满足代理人效用函数中非资本收益的获取。

### 4.3. 优化信息传递系统，加强沟通

信息和沟通是内部控制的要素之一，有效的沟通是重要的管理手段。沟通一般指信息在沟通双方之间的传递，成功进行沟通不仅要完成信息的传递，还要双方理解信息的含义。在内部控制机制中，委托方与代理方之间信息的畅通性关乎平台型企业内部控制的理想程度。这是因为内部控制作为一种动态管理过程，需要实时了解所需要的信息，并依据信息做出判断，采取应对措施，因此若想加强内部控制，就必须监控信息控制机制。委托人可以要求代理人除了进行年度季度汇报外，定期向股东层汇报企业现有经营及财务状况，加快信息传递周期，使委托人更好地把握企业现状。

平台型企业本身就可以说是一个巨大的信息载体，如果没有一个健全的信息传递系统，信息在传递



过程中会出现失真、虚假等情况，这是不利于委托人和代理人之间进行顺利的沟通，出现沟通障碍等问题。因此，集团总部需要优化信息传递系统并加强与代理人的沟通来优化其管理控制[16]。

首先，企业可以缩短信息传递链，减少不必要的传递程序，定期清理无用的信息。准确有效的来将信息是保证公司业务运作、人员管理和战略目标作为一个实现的必要条件，如果当信息模糊不清或失真时，上级领导无法有效掌控企业内部现状和发展阶段，无法与最初设定的目标标准进行比较，进而难以对企业进行偏差原因分析和纠偏措施的制定与执行。平台型企业本身涉及的信息就复杂多样且繁琐，定期清理对于目标达成的无用信息有利于委托人捕捉代理人想传达的有利信息或是代理人有意无意识隐藏的关键信息。同时，缩短信息的传递链意味着企业的扁平化，平台型企业是通过实行扁平化的组织结构设计可以减少管理成本，加强组织层级之间的沟通，有助于委托人更好的监管控制代理人的行为。

其次，委托人可以要求代理人除了进行年度季度汇报外，定期向股东层汇报企业现有经营及财务状况，加快信息传递周期，使委托人更好的把握企业现状。这在一定程度上意味着要增加委托人和代理人之间的沟通次数，要经常性的来沟通不仅仅可以拉近人与人之间的心理距离和契合感。委托人需要适时适度适量的增加与代理人的交谈，沟通的内容除了涉及工作方面的汇报内容，还需要有对于代理人个人需求的了解，个人期望目标的达成程度等个人层面的关怀。有研究表明，关怀型领导更能增强员工对于企业的责任感。当代理人感受到集团总部与自身不仅仅是契约约束带来的关系时，会使代理人对企业本身产生更多的情感和责任，这有助于促进代理人所关注企业整体的战略目标，也能在一定程度上解决二者在效用目标函数不同问题上带来的问题。

最后，委托人在与代理人进行沟通时要善于运用沟通的技巧。委托人要与代理人进行双向沟通，而非单向传递自我的意念。良好的沟通能够增强委托人与代理人之间的情感联系，根据社会学研究结果表明，情感的建立会改变个人目标的抉择。有效的沟通是需要沟通双方准确的理解信息的含义，委托人需要了解代理人对于自身想要传达的信息含义的解读是否正确。同时，委托人在进行沟通交流时，要学会倾听，倾听代理人内心的真实想法，即使个人不认同时，也不要立即打断或是批评，这样会无法达成沟通的效果并且对未来的沟通造成阻碍，即代理人可能会为了不与集团总部产生冲突，在下次沟通的时候将自己真实的想法进行隐藏，或是在工作汇报时为了迎合总部的想法而传达虚假信息。代理人在一定程度上也是属于企业的员工，也需要进行员工管理，沟通作为管理最有效的一个手段，可以在集团总部对代理人的管理控制中起到了很大作用。

#### 4.4. 强化内控监督

在我国古代荀子就说过：人之性恶，其性者伪之。大概意思是人的本性是恶的，会为了到达他的目的从而不择手段。人非圣人，做不到无欲无求。对一个公司来说，拥有一定权力的人员往往就会出现徇私舞弊等问题，从而使得公司得到一定的损失。所以强化监督管理问题，是必不可少的一个重中之重。

监督措施是在内部控制当中不可以缺少的一个重要的部分。强化监督，就是全面、系统地控制经济活动的方法。因此，企业在日常工作之中，应加强内控监督，防止出现代理问题。大多数情况下，企业难以完全掌控二级公司的经营行为和经营范围，如果想保证的委托业务按照企业的预期来进行，就可以利用强有力的监督措施来进行实现。第一，企业可以要求二级公司在业务工作过程中将责任进行细化，包括细化到部门的员工，分解成月度或者季度的任务目标等。第二，企业可以建立相应的奖励和惩罚措施，将细化的最终方案上报至上级领导和最高领导部门，用来加强集团总部对二级公司业务及业务管理的了解和掌握。第三，在二级公司签订的委托管理协议之中，集团总公司不仅仅要明确授权范围，同时也需要明确责任的范围。集团或总公司需要建立健全的监督管理体系，实行委派制度——即委派人员不参加业务上的决策，仅仅是为了了解业务的实际开展状况，并将所有的相关信息如实的上报集团总部，

用来可以保障和保证集团所获得到的信息真实性与可靠性。

强化内控监督实际上的意义就是通过强化监督工作,发现在运营上是否出现偏差,如果发现了偏差就需要及时的寻找导致偏差出现的原因及偏差究竟是什么。接下来,企业可以根据出现的问题和偏差采取有效的补救措施来纠正偏差。因此,要想更好地实现企业设定的目标并达成平台型企业内部的优化,就必须重视企业监督措施的优化。

## 5. 总结

本文以平台型企业为主要研究对象,基于委托代理理论分析研究平台型企业的管理控制问题,并提出了平台型企业内部优化意见及措施。在大数据时代背景下平台型企业可能会出现信息不对称、委托人和代理人效用函数的不同、委托双方承担的风险不同和隧道视野效应等管理控制问题。根据可能会出现的问题,本文提出了优化建议及措施。首先,建立完善的内部控制制度,保证一切经营管理行为有据可依;其次,提升激励水平,建立“激励相融”机制,进而促进代理人自觉的向委托方披露有关企业经营发展的真实信息;接下来,优化信息系统,加强委托方与代理方的沟通,防止信息在传递过程中出现失真、虚假等情况;最后,强化内控监督机制,全面、系统地控制企业的经济活动。通过本文对平台型企业管理控制可能出现的问题及解决问题的意见和措施的分析,希望可以为平台型企业进行内部优化时起到借鉴作用。

## 参考文献

- [1] Rochet, J.-C. and Tirole, J. (2003) Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 1, 990-1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>
- [2] Gawer, A. and Cusumano, M.A. (2002) Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation. Harvard Business School Press, Boston, 8-20.
- [3] Stabell, C.B. and Fjeldstad, Ø.D. (1998) Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks. *Strategic Management Journal*, 19, 413-437. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<413::AID-SMJ946>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<413::AID-SMJ946>3.0.CO;2-C)
- [4] Evans, D.S. and Schmalensee, R. (2016) Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. Harvard Business Review Press, Cambridge, 272 p.
- [5] 亚当·斯密. 国富论[M]. 杨敬年, 译. 西安: 陕西人民出版社, 2001.
- [6] 科斯, 阿尔钦, 罗斯. 财产权利与制度变迁——产权学派与新制度学派译文集[M]. 上海: 上海人民出版社, 2000.
- [7] Rees, R. (1985) The Theory of Principal and Agent Part I. *Bulletin of Economic Research*, 37, 3-26. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8586.1985.tb00179.x>
- [8] 张艳, 罗利. 新经济下平台型企业供应链环境信息披露探讨[J]. 财会月刊, 2020(14): 82-86.
- [9] 王慎敏. 双重委托代理理论文献综述[J]. 全国流通经济, 2020(26): 83-86.
- [10] 殷萍萍. 委托代理理论研究综述[J]. 现代营销(学苑版), 2012, 2(7): 150-151.
- [11] 王海杰, 宋姗姗. 互联网背景下制造业平台型企业商业模式创新研究——基于企业价值生态系统构建的视角[J]. 管理学报, 2019, 32(1): 43-54.
- [12] 汪旭晖, 乌云, 卢星彤. 融媒体环境下互联网平台型企业现代治理模式研究[J]. 财贸研究, 2020, 31(12): 76-88.
- [13] 曹珍. 共享经济下平台型企业人力资源管理的风险与对策[J]. 全国流通经济, 2020(4): 81-82.
- [14] 阳镇, 陈劲. 互联网平台型企业社会责任创新及其治理: 一个文献综述[J]. 科学学与科学技术管理, 2021, 42(10): 34-55.
- [15] 白景坤, 张雅, 李思晗. 平台型企业知识治理与价值共创关系研究[J]. 科学学研究, 2020, 38(12): 2193-2201.
- [16] 牟宇鹏, 裴美琴, 张辉, 金珞欣. 多主体视角下平台型企业信任治理的多案例研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2022, 43(2): 113-128.