

- ▶ [论文投稿](#)
- ▶ [关于论文发布证明](#)

## 相关链接

- ▶ [学术活动厅](#)
- ▶ [专家讲座](#)
- ▶ [中华管理论坛章程](#)
- ▶ [个人专栏](#)



## 论公司治理与企业管理——一枚硬币的两面

张宗博士

[内容摘要] 公司治理与企业管理间的关系就象同一枚硬币的两个侧面，既有区别又有联系并相互影响。在统一的价值观框架下，公司治理与企业管理通过管理者这一中介紧密联系在一起。对公司治理和企业管理影响机制的讨论有助于更深入地探索企业的本质，并以此解释和指导实践。

[关键词] 公司治理 企业管理 价值观 管理者 影响机制

Key Words: Corporate Governance, Coporate Management, Value Concept, Manager, Influence Mechanism

毫无疑问，当今世界大公司数目最多的国家是美国和日本。虽然两国的大公司在当今世界的地位都举足轻重，但是在经营管理中却风格各异、特点鲜明。在资本市场发达的美国，由于公司收益预期的降低引发股价大跌的新闻层出不穷。疲于奔命的CEO们最重要的任务似乎就是向投资者每年交出一份漂亮的财务报表和令人满意的分红方案。而在东方文化熏陶下的日本，总裁们来自外部市场的压力则小的多，不必太计较一城一地的得失，可以潜心修炼，集中精神于公司长远的发展规划。透过管理差异的表象，我们发现两国大公司迥然不同的治理模式可能是导致这一差异的重要原因。比如美国公司个人持股率相当高（通过机构投资者，如各种基金），股东会因为公司业绩不良而“用脚投票”；而日本公司法人持股和相互持股率高，股权结构相对稳定，股东为逐利差而频繁买卖股票的投机行为较少。很明显，在公司治理和企业管理之间存在着某种隐含而必然的联系，这种跨越两个领域的影响机制正得到越来越多的重视。本文在前人贡献的基础上，建立起公司治理与企业管理的理论分析框架，并通过价值取向和管理者两个要素将两者联系起来。

### 一、企业的本质

要分析清楚公司治理同企业管理之间的关系，首先必须对企业本质（如企业为谁服务？企业究竟是什么？企业与市场的关系等）作一澄清。前人对于企业本质的认识，比较突出的有四种观点：

首先是马克思主义经济学的社会生产力与社会经济关系统一论。在《资本论》中，马克思（Karl Marx）揭示了企业的本质。他认为：企业的本质一方面是分工协作的生产组织，是有别于市场关系的等级组织，另一方面，企业的本质又是一定社会经济关系或社会经济制度的载体与体现，所以企业是社会生产与社会经济关系的有机统一。马克思主义的企业本质论更多地从宏观的角度指出企业与市场、制度的相互关系，但是缺乏深入微观的剖析。

第二是新古典经济学的生产函数论。在这里，企业被看作一个简单的“生产函数”，各项投入作为函数的自变量，通过毫无成本地运用市场价格机制，企业能够依据“利润最大化”的原则自动得出产出。企业内部生产要素、生产能力的差异，内外部契约关系在“生产函数”中都是被舍弃或者隐含的基本条件。人们可以将这些中间环节看作一个“黑箱”不去考虑，只需关注投入和产出。

第三是新制度经济学的契约理论。以科斯（Ronald Coase）、阿尔钦（Armen Alchian）和德姆塞茨（Harold Demsetz）等为代表的学者通过对“企业黑箱”论交易无成本假设的质疑，开创了企业理论的契约学派。他们认为：企业在本质上是一组契约的组合，是一种节约交易费用的制度装置或契约安排。契约理论第一次深入企业的内部对企业本质进行研究。也正是从这个角度，公司治理和公司管理问题才得到真正的重视。契约理论认为通过合理的内外部契约安排（治理基础）可以构建良好的约束激励机制（管理问题），从而实现企业绩效的最大化。

第四是管理学的核心能力理论。以普拉哈拉德（C. K. Prahalad）和哈默（Gary Hammer）为代表的学者认为：企业在本质上是各种资源与能力的集合，或是知识的仓库。企业绩效的源泉或决定因素在于培育、开发、扩散、整合、发挥和更新企业独特的难以模拟的资源、能力与知识。这种企业本质论，更多地从管理的角度将企业看作一种财富创造的装置，企业能够将内在的能力加上外在的资源转化为实实在在的利益。

此外，奈特（Knight）的企业家精神理论、伯利和米恩斯（Berle and Means）的企业管理者理论以及西蒙（Simon, 1955年）、塞尔特和马齐（Syert & March, 1963）的行为型企业理论也从不同的角度和侧重分析了企业的本质。正所谓“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”。我认为，要全面的考察企业的本质，必须基于多个角度，否则必失之偏颇。比如，从治理的角度看企业是契约的组合，确定了利益的获取和分配问题。从管理的角度看，企业是核心能力转化的装置，有财富创造效应。

## 二、公司治理与公司管理——前人的贡献

从上面的回顾可以看出，公司治理和管理都是涉及企业本质的关键性问题，对它们的研究可以从不同角度窥测企业内部的奥秘，而将两者联系起来考虑则可能使我们的研究更为全面。从现有的文献看，无论是公司管理还是公司治理作为单独一个方面都已经受到高度的重视，类似的研究早已汗牛充栋。而将两者联系起来考虑的则相对匮乏，这一类工作大致可以分为以下三种：

### 1. 公司治理与公司管理关联的基本论述

最早论及公司治理和公司管理区别与联系的是Tricker, Robert I. 教授。在其1984年的专著《公司治理》（“Corporate Governance”）中，Tricker明确提出了公司治理的重要性及其与公司管理的区别。他认为：公司管理就是运营公司，而公司治理则是确保这种运营处于正确的轨道之上。

Kenneth N. Dayton教授则将公司治理和公司管理的关系形象的比喻为一个硬币的两面。在专著《公司治理：硬币的另一面》（Corporate Governance: the other side of the coin）中，Dayton认为公司治理指的是董事会利用

来监督管理层的过程、结构和联系；公司管理则是管理人员确定目标以及实现目标所采取的行动。此外，一个公司中优化公司董事会与管理层之间的联系是非常必要的。

## 2. 公司治理模式以及与管理联系比较分析

这一类研究以哈佛商学院的卡尔·凯斯特（Carl Kester）教授最为著名。凯斯特专长于对德国、日本、英美的公司治理结构的比较分析，研究不同的公司治理结构对公司投资决策及其国际竞争力的影响。1991年出版的《日本的公司收购：全球范围内对企业控制权的争夺》是其代表作。循着这一研究思路，许多学者进行了深入的分析。Anant K. Sundaram, Michael Bradley, Cindy A. Schipani和James P. Walsh等人1999年发表的论文研究了美国、德国、日本不同的公司治理模式。他们认为公司治理体系和过程对公司战略有着非常重要的作用。通过对三国大公司在全球竞争和战略实施中的实证分析，他们断定美国治理模式将胜过其他两国固有的治理模式。

## 3. 治理结构和企业绩效之间的实证分析

许多类似的实证研究对国有企业与民营企业的董事会结构、股东结构与公司绩效的关系进行了比较。一些研究认为国有企业的经营绩效不佳很大程度要归因于公司治理的不佳。如孙永祥2001年的研究认为私有公司的治理要优于国有公司。而对国有企业与私有企业绩效的实证研究，似乎部分地支持这一判断，因为后者的绩效远好于前者（方晓霞，1999；刘小玄，2000）。然而，超产权论认为企业效率同产权归属无必然关系，而同市场竞争程度有关（刘苟佳、李骥，1998）。此外一些研究并未得出明显的倾向性结论。如一些研究认为：好的公司治理结构，应该是所有权相对分散但有一定集中度，企业应存在占有较大股份的投资者，而这些投资者对公司行使控制权（Shleifer & Vishny, 1997）。

第一类文献最早触及了公司治理和公司管理关系这一尚不为人注意的领域，从系统的层面阐明了公司治理与公司管理之间既相互联系又存在很大区别的基本关系。但很可惜没有进一步解释两者的内部联系和影响机制。第二类文献为这一领域的研究找到了一条可行的通道和基本的方法，并且有相当数量、高质量的研究贡献。但是文献作者大多似乎沉迷于现状的论述和总结，并未将比较研究的结果抽象出来，得出一般的结论。第三类文献专注于公司治理细节同管理间的相互关系，试图通过大量的实证分析导出有倾向性的一些结论。然而同样来自实证的报告中相互对立的意见使这一意图显得缺乏足够有力的支持。实际上他们也只是说明了公司治理与管理间存在一定的关系，但是无法说明两者间究竟是什么关系，以及如何相互影响的。

## 三、公司治理与公司管理——我们的分析框架

我认为，研究公司治理同公司管理相互关系应当运用系统论的观点，从不同类型公司治理及管理的实践入手，抽象概括出有代表意义的影响机制模型。这样既突破了单纯理论上对公司治理的探讨，又强调了各国不同的实践，更有助于解释和指导现实。

在建立分析框架之前，有必要做出一定的假设。（1），企业是各种利益相关

者(Stakeholder, 包括股东、消费者、员工、管理者、供应商、债权人以及社区等)达成的契约组合(包含两个含义:企业是一组契约的组合;契约是各类利益相关者在自主意愿的基础上协商达成的。(2)管理者是理性人。这里的管理者是狭义的管理者,即通常公司中的管理阶层。(管理中有“管理人”的人性假定。在这一假定条件下,任何企业员工都是广义上的管理者)

## 1, 组织一般环境的概括——社会价值观

组织的一般环境影响着、或将影响组织活动的方方面面。因为任何一个组织都不能孤立于社会之中。从开放的系统方面来讲,组织的经营要受到与组织相联系的环境变化的极大影响,这种影响贯穿于组织发展的自始至终。同时,由于组织环境的多边性,组织与环境之间的相互作用是一个连续不断的过程。这些环境因素包括文化、技术、教育、政治、法律、自然资源、人口、社会和经济等等。西方社会学主要奠基人之一法国学者埃米尔·迪尔凯姆(Emile Durkeim)在其博士论文《社会分工论》(1893年)中曾经对社会环境和社会个体的关系有过详细的论述。“全社会共有的道德规则的持续影响作为一种潜在的非契约性基础对于不断增长的契约关系是必要的,人们订立这种契约关系是增长了专门化和相互依赖的结果。集体意识提供了支持契约关系的非契约性道德的基础。”在宏观的层次上,他所说的“集体意识”、“道德规则”的一致是抽象价值层次上的一致。在以后的论述中,他也始终强调这样的观点:“在任何社会组织中,集体总是由建立它们的价值观和规范来控制人们的行为”可以说价值观是社会个体各种(包括企业组织)契约关系的非契约约束,这些约束是整个外部环境中文化、经济、政治、社会、法律、教育等因素的总体概括(虽然未必完全)。企业组织作为社会个体之一,体现出的巨大差异都可以溯源到社会价值观这一根本,企业组织的集体意志正是社会价值观的微观缩影。

## 2, 社会价值观的微观体现——公司治理

迪尔凯姆对社会共有价值观是人们不断增长的契约关系的非契约基础的认识非常深刻。他还将这种契约关系归因于增长的专门化和相互依赖。基于契约理论的基本观点,我们可以将他所说的契约关系分为市场契约(组织、个人之间)和组织内部契约两大类。企业组织可以看作是由参与企业的利益相关者签订的契约的组合,包括:员工与雇主间的雇用合同、股东与董事间的信托合同等等。其中,公司治理作为一种制度安排,对企业从创立、经营乃至到死亡的全过程责任、利益的分配问题作了事先的考虑和约定,可以看作是企业所有契约中最早成立、最基础的契约。公司治理本身实际上就包含了两层含义:一是内部人的利益机制(the incentive issue)及其与企业外部人利益以及社会利益的兼容(主要是经济学考虑的范畴);另一层是经理的管理能力问题(更多为管理学所关注)。

从公司治理的第一层也是最基本的含义来看,这一契约关心的中心问题是剩余控制权和剩余索取权的归属和分配。因为契约理论认为存在委托-代理关系的前提下,要使企业绩效良好,代理人必须尽心工作,而要使代理人尽心尽力的完成受托的使命,必须将其收益同风险、剩余控制权同剩余索取权对应起来。公司治理正是对将来不确定性情况出现时企业控制权以及索取权(即所谓剩余控制权和剩余索取权)的归属做出了事先的安排。这种安排使参与企业的各方,包括经理人员的控制权限和利益分享有了未来的保障和实施的

根据，将经理人员的利益同企业的长远利益尽可能的统一起来。

这里隐含的一个思想是将企业效益做好（即所谓最大饼原则，Max-Pie Rule），然后再行分配；也就是利益取得和分配的问题。在利益的分配问题上，由于参与企业的利益相关者众多，利益的获取总会有多有少，这是各方利益代表谈判达成的契约结果（以明示（Explicit）或暗示（Implicit）的形式表达）。股东、消费者、员工、管理者、供应商、债权人、社区等各类利益群体贯穿企业组织内外，担负着多重角色，既是企业的利益相关者，同时又是归属于不同社会阶层的利益群体。在企业中获取利益的多寡（所受待遇的厚薄）——这一契约性结果——恰恰反映了处于社会不同阶层利益群体的相对地位，也就是控制企业组织的非契约性的社会价值观的取向。因此，我们可以将公司治理看作社会价值观的微观体现。

### 3. 组织价值目标的实现——公司管理

公司治理作为一组初始契约确定了企业组织所要达到的主要目标——获取利益或创造盈余，并且事先规定了这一利益的分配。而公司管理则关注于如何获取利益、创造盈余，即组织价值目标实现的过程。无论将管理定义为“设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标”还是定义为“对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动”，都强调了管理活动的任务就是实现既定的组织价值目标，也就是创造盈余、获取利益。

广义上的企业管理分为三个层次：首先是战略管理层，即用以指导一般管理活动的思想观念（如明茨伯格（H. Mintzberg）教授对战略管理5P's的定义）。第二层是职能管理层。作为有效整合资源的活动，管理需要处理人力、金融、物质、信息、市场、关系等多种资源；对应着人力资源管理、财务管理、生产管理、信息管理、市场营销管理、公共关系管理等多种职能管理活动。第三个层次为执行层，直接执行管理指令，实施管理操作。战略管理层直接体现了企业组织的价值观，这是由管理目标服从于组织目标这一先决条件所确定的。职能管理层处理的是企业面临的多种资源，而这些资源在公司治理领域中直接由各类利益相关者所掌握。比如人力资源之于员工，金融资源之于股东、债权人，市场、关系资源之于供应商、消费者。对于各种利益相关者的不同态度直接体现在对各类职能管理活动的重视差别上。公司管理在实现组织目标的过程中始终受到公司治理基本制度安排的影响。

### 4. 联系公司治理和公司管理的关键——管理者

在企业体系中，管理者是联系公司治理和公司管理的关键。首先，管理者是企业利益相关者之一。在公司治理结构中，管理者同其他利益相关者通过谈判达成了各种合同，约定了各方的利益、责任和权利。作为一个理性人，管理者同其他利益相关者之间的合约都是基于各方自愿的基础上的。因此，管理者作为利益相关者之一，出于主观的自愿目的，必然遵循公司治理所代表的价值观。与此同时，管理者又是管理的主体，是企业中实施公司管理的主要行为人。无论是制定企业发展战略，还是进行各项职能管理，抑或执行管理操作，管理者都要受到两种制约。一种是契约的制约，主要是公司治理所制定的各项基础规定；另一种是存在于组织环境中的非契约性价值取向约束。自利的经理人即使抱有败德行为（moral hazard）的企图，也会理性地

衡量风险和收益，受到合同制约而做出合乎各方要求的自利行为（当然是在有效约束的条件下）。

如此看来，无论是管理者的自愿行为（基于同其他主体自主达成合同）还是自利行为，都会受到契约和非契约的影响，归根到底则体现了组织的价值观。管理者就成为沟通公司治理和公司管理的关键；将这两者统一于价值观这一框架下。

### 5. 公司治理与公司管理的影响机制

公司治理同公司管理正如Dayton所说的那样，是一枚硬币的两面，既相互依存又互有区别。公司治理设立了企业经营的基础框架，在此基础上公司管理完成企业组织目标。一般来说，一个合理的公司治理模式是取得良好经营绩效的必要而非充分条件。如果没有合理的公司治理模式，无论管理者如何努力，都很难取得良好的回报；而即使拥有合理的公司治理基础，激烈竞争条件下的管理失误也会导致企业失败。

我们认为：（1）公司治理和公司管理能够统一在社会与组织价值观的框架下；（2）管理者跨越了公司治理和公司管理两个范畴，成为沟通这两者的关键；（3）公司管理处理的各类资源直接掌握在公司治理各类利益相关者的手中。因此，对管理的各个层次的认识反映了公司治理的基本价值观。基于这三个认识，我们构建了一个公司治理与公司管理的影响机制模型，如下图。

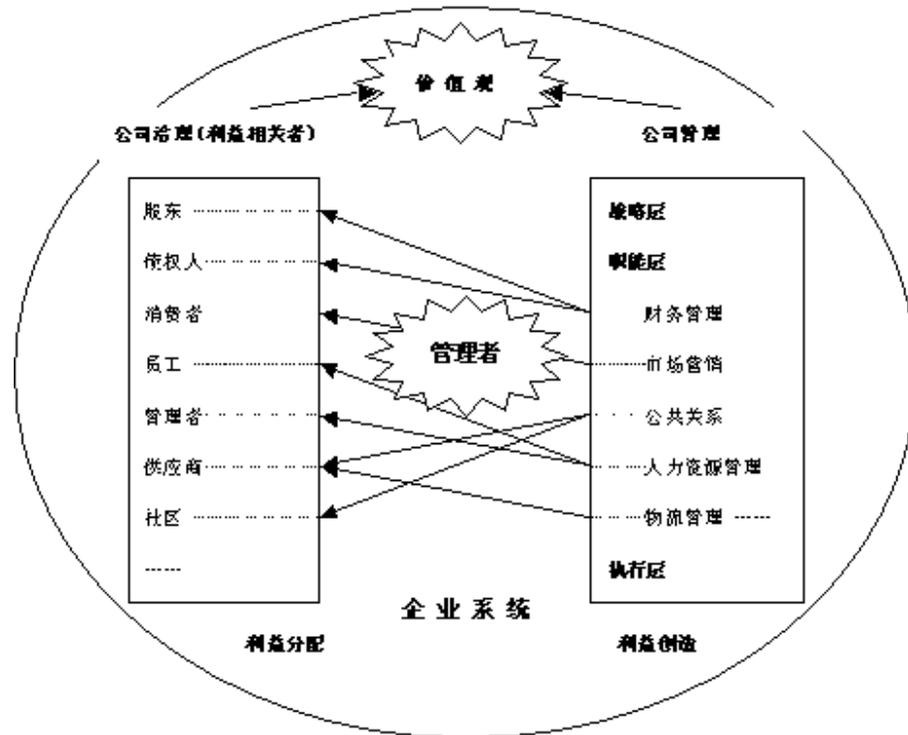


图 公司治理与公司管理的影响机制

源自于社会环境的价值观是企业系统集体意志的体现。公司治理和公司管理作为企业系统的两个层面，统一在价值观的框架下。由广义的利益相关者（包括股东、消费者、员工、管理者、供应商、债权人、社区等）组成的公司治理体系构成了企业系统的基础。这一基础从制度层面确保企业内外部利益的取得以及利益的分配（在各参与者之间）。公司管理在公司治理基础上，构建了企业日常运营体系。公司管理可以分为战略层、职能层和执行层三个层面。其中，战略管理层直接体现了企业的价值观。职能管理层中，财

务管理处理金融资源，直接涉及股东和债权人的利益；市场营销处理市场资源，关乎消费者权益；公共关系处理关系资源，与社区、消费者、供应商等都有直接的接触；人力资源管理处理人力资源，关系到员工、管理者的权、责、利；物流管理处理信息与物资资源，同供应商联系紧密。由于公司管理涉及方面太多，我们很难穷尽各类职能管理同公司利益相关者之间的关系。但是，从主要的几项职能来看，公司管理同公司治理的主体——利益相关者之间存在着很强的对应关系。

由于所处环境（特别是不同国家环境）、企业类型各异，不同公司中的各项管理职能在整个公司管理过程中所处的地位、作用和表现特点各不相同。这种地位作用差异以及不同的表现特点可能同企业文化、企业业务性质，甚至是高层管理人员的喜好有关。但是，利益相关者同职能管理间的密切联系有理由使我们相信这种差异也反映了企业对不同利益相关者的重视程度区别，即反映为企业的价值观取向。在公司治理和公司管理的联系中，管理者是核心的沟通环节。两者的相互关系和影响机制都要落实到管理者的行为上来。管理者作为利益相关者之一，出于主观愿望以及受到契约和非契约的双重约束，必然受公司治理所确定的价值观影响，形成自己的价值观，并以此指导自己的行为。作为管理主体，管理者的各类行为都会受到管理者本身思想理念以及价值观的指挥，从而使管理活动间接体现公司的价值观取向。

在公司治理和公司管理影响机制的模型中，包含静态和动态的含义。首先是静态含义的影响机制，公司治理对公司管理的影响表现在企业创立之初，管理者作为传导中心将公司治理的各位利益相关者和公司管理的各个层面、职能联系在一起，两者统一于公司价值观的框架下；第二是动态含义的影响机制，随着环境的变动，公司价值观可能发生变动，公司治理的基础也会随之变化；继而推动公司管理的变迁。正如我们用社会价值观来代表企业所处社会环境未必完全一样，不能将公司管理的变迁完全归因于公司治理基础的变化；但是不可否认，公司治理基础的变化对公司管理的变迁有着广泛而深远的影响。这种动态的影响对于解释企业不断发展变化的原因将更具说服力。

#### 参考文献：

- 1, 哈罗德·孔茨, 海因茨·韦里克(美)著:《管理学》(第九版), 经济科学出版社, 1993年3月第一版
- 2, 王存编著:《组织环境学》, 湖南文艺出版社, 1988年5月第一版
- 3, 谢立中主编:《西方社会学名著提要》, 江西人民出版社, 1998年7月第一版
- 4, 丹尼尔 A. 雷恩(美)著:《管理思想的演变》, 中国社会科学出版社, 2000年4月第一版
- 5, 王方华, 吕巍主编:《企业战略管理》, 复旦大学出版社, 1997年11月第一版
- 6, 周小亮:《企业绩效与现代企业理论:分析与思考》, 《学术月刊》2001年第1期

- 7, 吴淑琨: 《公司治理和公司管理的系统化思考》, 《南京大学学报》2001年第3期
- 8, 贾登勋、王勇: 《现代公司制度的法律学基础》, 《兰州大学学报社科版》, 1999年第一期
- 9, 缪仁炳: 《比较公司治理, 演化趋势及其意义》, 《改革》, 2000年第一期
- 10, Tricker, R. I, Corporate Governance, Gower Publishing Company Limited, 1984
- 11, Dayton, K. N, Corporate Governance: the other side of the coin, Harvard Business Review, Vol62, No.1, 1984
- 12, Boyd, B, CEO duality and Firm Performance: a Contingence Mode, Strategic Management Journal, Vol.16, 1995
- 13, Shleifer, Vishny, A Survey of Corporate Governance, Journal of Finance, 1997, 52
- 14, Anant K. Sundaram, Michael Bradley, Cindy A. Schipani, James P. Walsh, Purposes and Accountability of the Corporate Governance at a Crossroads, Journal of Law and Contemporary Problems, Duke University, Fall 1999

---

## 最新文章:

- [官僚意识与人文精神 曾飞](#)
- [立此存照: 高尚与丑陋的反思 小龙](#)
- [国际贸易可持续发展的环境约束 陈柳钦](#)
- [当“优秀工”成了鸡肋 韩成杰](#)
- [知识生产管理 侯象洋](#)
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害 韩城](#)
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家 张驰](#)
- [重大疾病保险 职工的保护神 周书勇](#)
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小 李翊玮 等](#)
- [和谐生产方式基本原理 张西振](#)
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略 高磊](#)
- [时间管理在企业中的应用 高磊](#)
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究 陈杰](#)
- [更多文章...](#)