

# 领导者价值观与国有控股公司管控结构分析

黄化锋<sup>1</sup>, 栾晓梅<sup>1,2</sup>, 张新国<sup>1</sup>

(1.中南财经政法大学 工商管理学院, 湖北 武汉 430023; 2.湖北第二师范学院 经济管理学院, 湖北 武汉 430025)

**摘 要:** 国有控股公司的管控结构影响 CEO 行为, 富有激励性的高管薪酬、较大规模的董事会和独立董事的比例都会对 CEO 的机会主义行为产生一定的抑制力, 但这种约束作用并不具有普遍性, 在很大程度上受限于领导者(CEO)的价值观类型。领导者的价值观与国有控股公司管控结构的关系因此变得微妙和复杂, 成为公司管控研究中的黑箱。

**关键词:** 国有控股公司; 管控结构; 领导者价值观

**DOI:** 10.3969/j.issn.1001-7348.2010.20.019

中图分类号: F276.1

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2010)20-0077-03

## 0 引言

领导者价值观属于领导者特质的研究范畴。20 世纪 80 年代以来, 西方学者对领导者特质研究作出了卓越的贡献, 领导者特质理论成为分析企业和国家层面的领导行为以及组织绩效的重要工具。关于价值观的研究, 一直围绕价值观的概念、价值观体系(或维度)、价值观对个人行为的影响以及各种价值观维度的测量等方面展开。由于国有控股公司管控关系和任务的特殊性, 有关法律和政策会在管控结构层面的设计上形成对领导者行为的约束, 但这种约束力量的强弱无疑取决于现任领导者的价值观类型。研究领导者价值观与国有控股公司管控结构的逻辑关系, 对提高国有控股公司的管控效率, 防止因 CEO 机会主义行为导致的国有资产流失具有重要意义。

## 1 领导者价值观研究综述

领导者价值观作为领导者重要的特质之一, 构成了个人身份的内在核心。价值观是一种自我过程<sup>[1]</sup>。自我监控能够在态度和价值观之间进行调节。

### 1.1 价值观概念研究

对价值观概念的理解, 不同学者的着重点存在差异, 总结起来, 学者们对价值观概念的界定主要体现在 4 个方面:

#### 1.1.1 态度

比较有代表性的观点有: 价值观可以被抽象为态度, Bem(1970)认为价值观可以等同于目标对象的态度; Kristiansen & Zanna (1991)认为态度既能够表达价值观, 也

能够影响价值观知觉(所谓的光环效应); Maio & Olson (2000)用实证的方法证明了价值观与态度之间的联系, 受长远目标导向所调节的态度表现出潜在的激励价值结构<sup>[2]</sup>。

#### 1.1.2 特质

特质被认为是人格中比较固定的因素, 相关研究主要倾向于特质和价值观的区别与联系<sup>[3]</sup>。Roccas 等(2002)指出了特质与价值观之间的差异: 特质是一种持久的性情, 价值观是一种持久的目标。这个观点对后期研究中把握价值观概念有很好的指导作用。

#### 1.1.3 标准

价值观所包含的标准的概念以组织层面一致性协议为基础, 但两者又不完全等同。Marini (2000)对价值观和标准进行了详细的比较研究。

#### 1.1.4 需要

研究者重点阐述了价值观与需要的不同, 基于生理需要的表达和满足是通过价值观体现出来的, 但这些价值观不等同于需要<sup>[4]</sup>。

## 1.2 领导者价值观作用研究

领导者和价值观的关系一直是管理学界研究的重点。价值观是解释个人的态度与行为之间关系的一个重要要素。Verplanken 和 Holland(2002)证明了个人价值观对行为决定的重要影响, 个人价值观是指导个人信仰、态度和行为的基本原则和宗旨。

越来越多的证据显示, 领导者对一个市场情况的理解方式直接影响到解决方案的选择、资源的投入和战略决策的制定等方面<sup>[5]</sup>。同样, Carpenter、Geletkanycz 和

收稿日期: 2010-07-25

作者简介: 黄化锋(1969-), 男, 安徽淮北人, 中南财经政法大学工商管理学院博士研究生, 研究方向为公司治理; 栾晓梅(1980-), 女, 黑龙江北安人, 中南财经政法大学工商管理学院博士研究生, 湖北第二师范学院经济管理学院讲师, 研究方向为公司治理与管理控制; 张新国(1952-), 男, 湖北武汉人, 中南财经政法大学工商管理学院教授、博士生导师, 研究方向为战略管理。

Sanders(2004)也认为领导者价值观应该看作是战略选择和公司绩效的决定因素。

Griffith 和 Lusch(2007)证明了领导者与管控结构的知 觉和资本投资相关。影响绩效结果的关键因素是领导者的 心理特征，因为它们提供了一个显而易见的与领导者行为 之间的因果关系。

## 2 领导者价值观与国有控股公司管控结构 逻辑关系框架

### 2.1 价值观维度内涵

Schwartz (1992) 根据人类普遍存在的 3 种基本需要(生 理需要、和谐的社会关系需要和归属需要)，描绘了价值观 的 10 个维度，分别是：普遍主义、善良、遵从、传统、安 全、权力、成就、享乐主义、刺激和自我引导。Schwartz 认为这 10 个维度之间是动态相关的，每一种价值观类型都 可能与其它类型发生心理的、现实的和社会后果的冲突与 融合。其机理类似于一个环形结构，如图 1 所示。

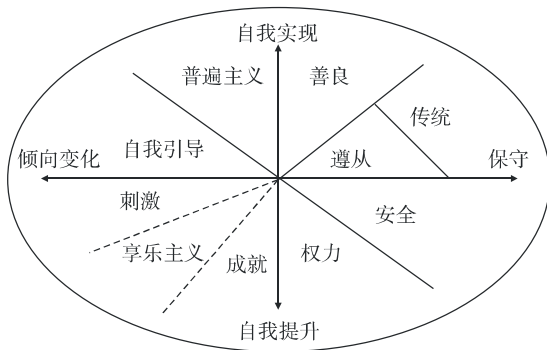


图 1 价值观维度

Schwartz 针对每一种价值观要素界定了相应的内涵，

享乐主义：以自我为中心的感官满足； 权力：身份和 声望，控制人口和资源； 成就：个人竞争力的提升； 刺激：鼓励冒险； 自我引导：自主的思想和行动(思想的 代理)； 普遍主义：对他人宽容和福利的关注； 善良： 对接触频繁的人进行关系维护和加强福利； 遵从：自我 抑制和服从于别人对自己的期望； 传统：惯例的、宗教 的行为； 安全：社会、关系、自我的稳定与和谐。

随后 Schwartz 进一步把这 10 个要素组合成 4 个更高阶 的价值观类型，最终形成了两个基本的两极维度：“倾向 变化”(刺激和自我引导)对比“保守”(安全、遵从和传统)； “自我提升”(权力和成就感)对比“自我实现”(善良、普遍主 义)。

享乐主义价值要素在图 1 位于两条虚线之间，因为它 同时包括了“倾向变化”和“自我提升”的内涵<sup>[6]</sup>。

### 2.2 领导者价值观与国有控股公司管控结构逻辑关系

国有控股公司的管控结构要素会在一定程度上约束领 导者的机会主义行为(本文主要研究 CEO)，从而取得良好的 财务绩效，实现股东利益最大化。但这种约束力在多大层面 上发挥作用，取决于 CEO 的价值观类型，如图 2 所示。

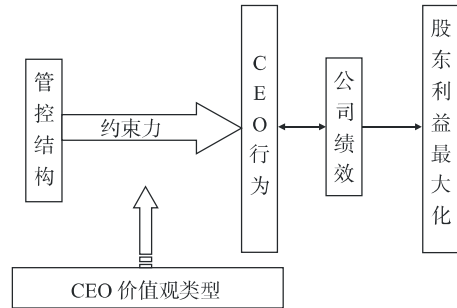


图 2 CEO 价值观和国有控股公司管控结构逻辑关系

根据上述逻辑关系，本文采用 Schwartz 的个人价值观维 度，来分析领导者价值观与国有控股公司管控结构的关系。

## 3 假设与模型构建

CEO 的机会主义行为指标，本文认为可以用公司财务 绩效指标来代替。如果一个公司的财务绩效高，则说明 CEO 作为代理人对公司绩效付出了努力，其发生机会主义行为 的概率非常小；若一个公司的财务绩效不好，则 CEO 很可 能发生机会主义行为，不会为了股东的利益牺牲个人利益。 选取管控结构要素，即 CEO 薪酬结构计划、董事会结构和 领导体制(CEO 是否兼任董事会主席)，来考察其与公司绩 效的关系，提出如下假设：

- H1:基于绩效的 CEO 薪酬越高，则公司绩效越好。
- H2:董事会规模越大，则公司绩效越好。
- H3:独立董事的比例越高，则公司绩效越好。
- H4:监事会人数越多，则公司绩效越好。
- H5:分离领导体制比联合领导体制所带来的绩效好。

### 3.1 样本及数据

本文以 2005—2009 年我国全部 A 股国有控股上市公司 为研究对象。样本中剔除了报告年限不足 5 年以及部分数 据缺失的公司，还有共计 104 家上市公司 5 年的观测值。 另外，本文认为 5 年期的数据更能体现公司管控结构的稳 定性，各种数据更容易说明问题。

### 3.2 研究变量

本文将变量分为 6 类，分别是公司绩效变量、薪酬变 量、董事会规模变量、独立董事比例变量、监事会规模变 量和领导体制变量。公司财务绩效指标采用国际上通用的 EVA 财务指标，即公司价值增值指标，它能够较全面地反映 公司的财务绩效状况；薪酬变量是国有控股上市公司前 3 名 高管的薪酬总额；董事会规模变量即国有控股上市公司董事 会总人数；独立董事比例变量表示独立董事人数占董事会总 人数的比例；监事会规模变量为国有控股上市公司监事会总 人数；领导体制变量为国有控股上市公司中 CEO 是否兼任 董事长。在构建模型时，本文将高管薪酬变量取对数，领 导体制变量设计为虚拟变量。

### 3.3 模型构建

建立模型如下：

$$\ln y_{it} = c_i + b_1 \ln performance_{it} + b_2 boardsize_{it} + b_3 rate_{it} + b_4 supervisor_{it} + b_5 d_{it} + m_t$$

$i=1, 2, \dots, 104; t=1, 2, \dots, 5$

$\text{Ln}y_{it}$  = 第  $i$  个公司第  $t$  年的 EVA 指标数值取对数;

$\text{Lnperformance}_{it}$  = 第  $i$  个公司第  $t$  年前 3 名高管的薪酬取对数;

$\text{boardsize}_{it}$  = 第  $i$  个公司第  $t$  年的董事会人数;

$\text{rate}_{it}$  = 第  $i$  个公司第  $t$  年独立董事的比例;

$\text{supervisor}_{it}$  = 第  $i$  个公司第  $t$  年的监事会人数;

$d_{it} = \begin{cases} 1 & \text{第 } i \text{ 个公司第 } t \text{ 年 CEO 不兼任董事长} \\ 0 & \text{第 } i \text{ 个公司第 } t \text{ 年 CEO 兼任董事长} \end{cases}$

### 3.4 描述性统计

由表 1 可知, 在 2005—2009 年间, 我国国有控股公司 A 股上市公司前 3 名高管薪酬总额的平均值为 930 659.5 元, 中位值为 597 557.5 元。其中, 新疆金风科技股份有限

公司 2007 年薪酬最高为 15 720 900 元。董事会规模最大为 31 人, 是 2009 年的湖南亚华控股集团股份有限公司, 最小为 4 人, 是 2007 - 2009 年的吉林制药股份有限公司。独立董事比例最高的是 2006 年的河北金牛化工股份有限公司, 占 71.43%, 最小的为 13.04%, 是湖南亚华控股集团股份有限公司。监事会规模最大为 16 人, 是上海新华传媒股份有限公司, 最小为 1 人, 分别是 2006 年的山东德棉股份有限公司, 2005 年的山东太阳纸业股份有限公司, 2005 年和 2006 年的中核华原钛白股份有限公司, 2005 年和 2006 年的广州市广百股份有限公司, 2005 年和 2006 年的南京新街口百货商店股份有限公司。在国有控股上市公司的 104 个样本中, 大部分公司都分设 CEO 和董事长, 只有 6 个公司是 CEO 兼任董事长的领导体制, 比例不足 6%。

表 1 描述性统计

	公司绩效	高管薪酬	董事会规模	独立董事比例	监事会规模	领导体制
Mean	3.28E+10	930 659.5	12.919 280	34.328 680	5.661 435	0.977 578
Median	1.32E+10	597 557.5	12.000 000	33.330 000	5.000 000	1.000 000
Maximum	1.41E+12	15 720 900.0	31.000 000	71.430 000	16.000 000	1.000 000
Minimum	32 683 947	10 800.0	4.000 000	13.040 000	1.000 000	0.000 000
Std. Dev.	1.06E+11	1 368 505.0	4.029 970	8.735 404	2.517 300	0.148 216

### 3.5 面板数据实证分析

在用面板数据进行 Pool Estimate 时, 通过 Hausman 检验结果发现应该建立个体随机效应模型, 并进行个体随机效应估计, 估计结果为:

$$\text{Ln}y_{it} = c_1 * 0.630 6 * \text{Lnperformance}_{it} + 0.050 5 * \text{boardsize}_{it} + 0.010 7 * \text{rate}_{it} + 0.033 8 * \text{supervisor}_{it} + 0.407 3 d_{it} \quad (1.6) \quad (11.5) \quad (3.3) \quad (2.0) \quad (1.4)$$

$R^2=0.757, DW=1.37, T=5, N=104, TN=432。$

“\*”表示相关系数在 0.001 水平下显著, “\*\*\*”表示相关系数在 0.05 水平下显著。

## 4 数据解释及结论

### 4.1 数据解释

从模型计算结果来看, 国有控股公司高管薪酬、董事会规模和独立董事比例这 3 个指标与国有控股公司财务绩效显著相关: 公司高管薪酬每增加 1 个百分点, 公司财务绩效增加 0.630 6%; 董事会规模每增加 1 人, 公司财务绩效增加 5.05%; 独立董事占董事会比例每增加 1 个百分点, 公司绩效增加 0.010 7; 而监事会规模和 CEO 是否兼任董事长与公司绩效的相关性在这里表现得不显著。因此, 数据证明监事会规模大和 CEO 与董事长分设的领导体制不一定会使公司的绩效增加。这可能与选取的样本背景有关, 因为国有控股上市公司的财务绩效普遍要低于其它上市公司。另外, 在所选样本中, CEO 兼任董事长的公司比例太小, 不足以反映整体样本情况。

### 4.2 结论

上述变量的相关系数, 反映了某些解释变量对 CEO 机会主义行为的约束性, 即国有控股公司相对高的高管薪酬、大规模的董事会和比例较高的独立董事, 都会形成对 CEO 机会主义行为的约束力, 抑制 CEO 机会主义行为的发生, 但这种约束力量的强弱受 CEO 价值观类型的影响。

“自我提升”型和“倾向变化”型的 CEO 会对管控结构设计薪酬比较敏感, 自身薪酬的高低会对其行为产生较大的影响, 他们更支持基于公司绩效和股权激励的薪酬制度。对于拥有这两种价值观的 CEO, 国有控股公司富有激励性的高管薪酬能够有效约束其机会主义行为的发生。

其中, “自我提升”型的 CEO 偏好于小规模董事会和独立董事比例, 喜欢董事会成员中有更多的内部董事, 在实际管理过程中会有集权倾向。“倾向变化”型的领导者不太喜欢刻板的组织形态, 支持组织变革, 倾向于保持组织的灵活性, 以适应外部环境的变化。其决策多为感性决策, 并富有冒险性, 实际工作中很少授权。因此, 对于持有“自我提升”和“倾向变化”型的 CEO, 大规模的董事会和高比例的独立董事能够对其机会主义行为产生很好的约束力。

“自我实现”型的 CEO 会更加关注员工福利和待遇以及全社会的进步, 不会太在意自己的报酬, 他们对董事会规模和独立董事的比例也不敏感。这种领导者一般会有一个愿景目标, 并为了这个目标勇往直前、不惧失败。因此, 持有这种价值观的 CEO, 在道德上是高尚的, 不会选择走机会主义行为的道路, 其行为的约束力并不是来自较高的国有控股公司的薪酬设计或更加合理的董事会结构, 而是源于本身的道德和信念。“保守”型的 CEO 强调安全、遵守传统, 一般不会选择冒险, 他们喜欢比较大规模的董事会和独立董事比例, 不太会支持组织变革, 会更加关注关系的和谐与稳定。因此, 对于持有这种价值观的领导者, 国有控股公司薪酬和董事会结构的设计并不能很好地解释对 CEO 机会主义行为的约束作用。

### 参考文献:

[1] STEVEN HITLIN JANE ALLYN PILIAVIN. Values : reviving a dormant concept [ J ] .Annu.Rev.Sociol 2004(3).  
[2] LOUIS W. FRY. Toward a theory of spiritual leadership