



企业组织理论丛书

The Series of Business Organization Theories

主编/郑海航

董事行为 机制研究

——基于行为的董事会绩效研究

魏秀丽 / 著

The Study on Director's
Behavior Mechanism:
Study on Board
Performance from the
Perspective of Director's
Behavior



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



企业组织理论丛书

The Series of Business Organization Theories

主编/郑海航

董事行为 机制研究

——基于行为的董事会绩效研究

魏秀丽 / 著

The Study on Director's
Behavior Mechanism:
Study on Board Performance
from the Perspective of
Director's Behavior



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

董事行为机制研究：基于行为的董事会绩效研究/魏秀丽著. —北京：经济管理出版社，2008.5

ISBN 978-7-5096-0221-8

I. 董... II. 魏... III. 公司—董事会—研究
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 044122 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷：北京银祥印刷厂

经销：新华书店

组稿编辑：孟书梅

责任编辑：傅 平

技术编辑：蒋 方

责任校对：郭红生

720mm×1000mm/16

21 印张

338 千字

2008 年 7 月第 1 版

2008 年 7 月第 1 次印刷

印数：1—4000 册

定价：35.00 元

书号：ISBN 978-7-5096-0221-8/F·217

· 版权所有 翻印必究 ·

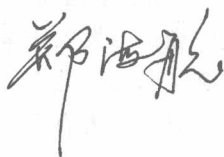
凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

总序



酝酿已久的企业组织理论系列丛书终于开始问世了。

企业组织研究历来是企业管理研究的重点，而企业组织理论也是企业管理理论中最重要的组成部分。企业组织理论的渊源可以追溯到亚当·斯密在其《国富论》开篇提出的分工理论，此后，泰罗的科学管理理论、韦伯的行政管理理论，特别是法约尔的管理过程理论的出现，标志着组织理论的产生，即古典组织理论的诞生，这一理论在 19 世纪末至 20 世纪初成为组织设计、组织实践的主导思想，也使古典组织理论发展到了巅峰。古典管理组织理论以“经济人”的人性假设为出发点，忽视了人的社会的、心理的需要，以至于成为一种本尼斯所称的“没有人的组织”。^①

20 世纪三四十年代，源于心理学、社会学和人类学的人际关系学说、行为科学开始冲击着传统的古典组织理论，它强调对管理中人的行为的研究，强调管理中人际关系对生产率的影响，重视研究人的需要、满足人的需要对提高生产率的积极意义，因此，以梅奥的人际关系学说为基础，巴纳德、马斯洛、麦克利兰、奥德弗等学者的理论观点汇聚成新古典组织理论。

20 世纪 70 年代系统理论在组织理论中的运用，改变了“传统组织理

^① 转引自弗莱蒙特·E·卡斯特、詹姆斯·E·罗森茨韦克：《组织与管理：系统方法与权变方法》（第四版），中国社会科学出版社 2000 年版，第 92～135 页。

论运用的高度结构的、封闭系统的方法……开始转向运用开放系统的方法”。^①卡斯特和罗森茨韦克的组织的系统观、琼·伍德沃德 (Joan Woodward) 的研究、保罗·劳伦斯 (Paul R. Lawrence) 和杰伊·洛奇 (Jay W. Lorsch) 的研究标志着权变组织理论的成熟。

自 20 世纪 90 年代以来,新技术革命特别是以互联网为代表的信息技术的发展,使我们进入一个新的时代。新的组织理论不断涌现,彼得·圣吉的学习型组织、迈克尔·哈默与詹姆斯·钱辟 (James Champy) 的业务流程再造理论无疑成为新理论的代表者,成为推动企业组织变革的主流思想。

组织理论的发展正呈现一些新的趋势。在研究视角上,开始从“技术经济系统”向“社会人文系统”回归;在研究方法上,多学科交叉将在组织问题研究中占有重要地位。企业组织理论的一些新的观点值得重视,如除技术进步外,组织文化将是驱动组织变革的重要力量;学习型组织是组织变革的长期主题。

由于环境的不确定性,组织的横向联系、组织的适应性和动态演变更重要。

中间层组织,如企业集团、战略联盟等,将是企业参与竞争,获取资源、知识、能力的重要方式。企业制度理论和公司治理结构理论正成为企业组织理论的重要议题。与此同时,一些老的理论也产生出新的生命力,来源于费弗尔 (J. Pfeffer) 和塞尔兹尼克 (G. R. Salancik) 的资源依附理论,迈克尔·T. 汉南 (Michael T. Hannan)、弗里曼 (Freeman) 和奥尔德里奇 (H. E. Aldrich) 创立的群体生态学组织理论,威廉姆森的组织经济学的观点,成为我们解释企业组织新的变化——企业战略联盟、网络组织等的主要根据。

我和我的学术创新团队和博士生团队长期以来,一直专注于企业组织理论的研究,并努力为这一理论大厦添砖加瓦。早在 30 年前我在考入中国社科院攻读首届硕士和博士时,就致力于构建企业组织学学科体系的探讨。我在博士学位论文《企业组织学导论》中,通过把组织论划分为广义和狭义范畴,将企业组织学从企业管理学中相对独立出来。我依据法约尔和蒋一苇都认为“企业是一个能动的有机体”的论断,尝试构建企业组织

^① 转引自弗莱蒙特·E. 卡斯特、詹姆斯·E. 罗森茨韦克:《组织与管理:系统方法与权变方法》(第四版),中国社会科学出版社 2000 年版,第 92~135 页。

学学科体系：既然企业是一个能动的有机体，它就应和人体一样具备肌体、意识和（自动调节）机制三个分体系，据此我构建了由组织结构、组织文化、组织机制三位一体、三足鼎立的企业组织学理论体系，使企业组织学相对独立出来。企业文化就是企业的组织意识。进一步研究组织意识和组织凝聚关系，发现组织凝聚不是混沌的，是分层次的，而其组织的层次性同组织意识的层次性又是天然巧妙地形成了组织意识和组织凝聚的对应关系模型。

企业组织的扩大既靠自身积聚，更靠联合、兼并和重组。在研究中我们发现理论界和教科书对机械和组装类企业的联合规律未作理论概括，按以往的理论，联合只分为纵向联合、横向联合和混合联合，于是我发表了《圆形联合论》，该论文对机械组装类行业的企业联合进行新的理论概括，即概括为：以组装企业为圆心，以零部件企业和工艺协作企业为圆周，以相互联合紧密度为半径的圆形联合，在理论上它既不同于“横向联合”，也不同于“纵向联合”，而是一种新的有独特规律的联合形式。这一理论创见被写进马洪主编的我国高校教科书《中国工业经济管理》（中国社会科学出版社）。当然，我的这些研究是很初步和不完善的。

探索正未有穷期。21世纪信息化、全球化、市场化的新环境正向企业提出新的挑战，企业组织理论有许多新的热点问题需要研究。本系列丛书就是从一个全新的角度诠释在这一伟大的变革时代中，企业组织实践及企业组织理论的发展趋势，研究者们希望借此能够推动企业组织学学科的发展，进而推动中国企业组织的变革实践。

我的北京市学术创新团队的同仁戚聿东教授、吴冬梅教授、宋克勤教授、赵慧军教授、张梦霞教授、王西麟副教授、徐炜副教授等不仅积极参与了我的有关课题研究，而且对本丛书的出版给予大力支持，在此谨向他们表示感谢！

我的博士生团队的学者和学子们分别围绕现代企业制度、国有公司治理模式、董事会机制与监事会机制、企业管理发展趋势、企业组织结构、知识型组织、组织绩效、组织惰性、组织冲突、组织沟通、组织文化、组织变革、家族企业组织等，从组织理论的不同角度进行了较深入的研究，本丛书将陆续出版，以奉献给读者。

2007年11月26日

从机制角度深入研究董事行为

——代序

《董事行为机制研究——基于行为的董事会绩效研究》是在魏秀丽的博士学位论文基础上修改而成的。

董事会是公司治理的核心，董事会的绩效事关整个公司的绩效。由于董事会在建立现代企业制度中的核心作用，完善公司治理的重点也便聚焦在董事会上。

当前大部分对董事会绩效的研究集中在董事会结构和特征的研究上，比如董事会规模、内外部董事结构、董事会领导结构、董事会议事规则等。但是所有的董事会治理问题都离不开人的问题，因为有效的方向指引最终还是要靠人的判断，优秀董事会绩效最终要靠人的努力来实现。因此，必须设计一个好的机制让董事会成员为公司的业绩负责并努力为之争取好的公司业绩。

《董事行为机制研究——基于行为的董事会绩效研究》一书综合了公司治理理论、机制理论、组织行为理论、人力资源管理理论，密切结合中国的治理实践，选取了董事个体作为基本研究单位，从董事会绩效出发，以董事的行为机制为重点，又回归到董事会绩效上来的思路来研究如何提高董事会的绩效。该书抓住了公司治理的核心——董事会绩效作为研究目的，又从新颖的视角——行为机制的角度入手来研究董事会的绩效问题，可谓是独树一帜，并且切中我国的实际，对于完善我国股份制公司治理的运行机制是很有理论意义和应用价值的。

我在研究企业组织时强调过，所谓机制是一种内在的力量，是由制度所产生的带有必然性、方向性的机能，机制中包括两个带向量的力：动力和约束力，约束力又包括外部约束和自我约束。如果把企业组织体看做是包括“肌体”、“意识”、“机制”三个方面的有机体，那么企业的组织结构

就是它的“肌体”、企业的组织文化就是它的“意识”，企业组织的自动调节就是它的“机制”。而对于董事会这个组织机体来讲，董事会也有董事会结构，也有董事会文化，但更为重要的是要有一个具有良好自我调节功能的董事会运行机制。

董事行为机制就是要解决董事行为时面临的四个问题：做什么？为什么要这样做？为什么不能那样做？如何改进行为？因此，书中构建了一个董事行为机制模型，包括四个机制，即：董事的目标行为机制、董事的行为激励机制、董事的行为约束机制和董事的行为矫正机制。董事目标行为机制解决的是董事的职能定位问题；董事的行为激励机制则集中在对董事的行为动力的激励特点的分析上；董事行为约束机制集中在约束主体实现约束功能的途径分析上；董事行为矫正机制主要通过董事会及董事的评估得以解决。这四个机制形成了一个分析董事行为的基本模型，因而从行为的视角为研究董事会绩效提供了新的视角和思路。

本书从机制的角度深入研究董事行为和董事会治理，提出了许多独到的见解，例如董事行为激励的荣誉、职业发展和经济报酬三大动力各自具有不同的激励特点，荣誉激励具有相对稳定性，职业发展激励具有先上升后下降的激励特点，经济报酬激励具有边际效用递减的特点，同时职业发展激励和经济报酬激励在一定时期内具有相互替代的效应。书中把董事的个人行为分为良好、中间和不良行为三种状态，并相应的提出董事行为的激励机制、约束机制和矫正机制这三种机制的作用机理和实践方式等等。

作为作者的博士生导师，我非常欣慰地看到魏秀丽的博士论文即将付梓，也不由得回想起当年那位远在新疆大学的考生在“非典”肆虐那一特殊时期，不得不通过电话当场回答考官们的面试问题时，所表现出来的优秀理论素质及其读博三年的成长与成熟，也欣慰地看到她如今教研相长的才华正在工作中展现。

作此文，既是对她董事会治理研究成果的肯定，也是对她今后事业有成的期望！

是为序。

郑海航

2008年6月

Abstract

The board of directors is the core of corporate governance, and the board performance results in the performance of corporate governance. Seeing from the domestic and international corporate governance practices, the reform of corporate governance especially emphasizes on how to improve board performance. The current study focus on the board's structure and characteristics which aims at improve board performance from rigidity aspects. But all the problems of the board of directors can not get away from the problems of directors, because the solution is depend on the judgment of the directors and excellent board performance also depend on the director's effort to carry out. Therefore, selecting the individual director as basic research unit, this paper takes angle of the director's behavior mechanism to discuss how to improve the board performance.

The study of director's behavior mechanism, based on the understanding of the rule of individual behavior in organization, want to solve the four behavior problems the directors are facing: what, why, Why not and how to improve? Therefore , this paper focus on study four area, that is (1) the function orientation of board director; (2) incentives mechanism; (3) restraint mechanism; (4) director's behavior modification.

What the function orientation of the board director resolve is setting a target behavior direction for the board director which show board director should put effort into? In fact, there is a great deal of phenomenon that board director did not clear their responsibility and so they can't implement it. On the one hand the reason is the problem of role ambiguity, on the other hand the reason are the problem of role conflict and role overload. To

solve these problems, we must get to the root of the matter and give a properly function orientation of the board director that based on joint analysis of the conflicts board function and the characteristics of the different type of directors.

Incentives for board directors firstly involve the board director's behavior motive. Comprehending the type of board director's behavior motive and its' characteristics are the foundation to resolve how to encourage the board director to act on the direction of organization expectation. In all incentives ways, the remuneration incentives have the basically effect. So how to using the remuneration incentives to encourage the board director to carry out their oriented function efficiently?

The concern to the behavior restraint mechanism of board director comes from numerous illegal behaviors of board directors in corporate governance practices. The paper firstly focuses on the path of behavior control mechanism of board director and analyses who will be the real person to restrict directors and how can they get to it. The analysis will help to find the reason of lacking stipulation to board director's behavior and provide the direction to the policy.

The modification of director's behavior will be achieved by board of directors and director's evaluation. Through evaluation, directors know which areas their behavior can be further improved and the more abilities and knowledge needed. There are three layers of evaluation that is board evaluation, director self-evaluation and peer evaluation between directors. Board of directors and director's evaluation provide an effective means to modify director's behavior and make up insufficiency of knowledge and the ability.

By using the methods of contrast analyze, normative study, empirical study, questionnaire and integrating the theories and methods of economics and management, the paper carried on the detailed study and arguments on the above four parts and got the following result and conclusions.

(1) The structure of board is a result of the two factors. One is the function orientation of board based on the need of corporate development

and strategy; another is the characteristic of different type of director and their validity in fulfilling the orientated function of board. So we should take a contingency viewpoint on setting and adjusting the board structure, and should not putt emphases on the ratio of inside directors and outside directors only.

(2) Independent director is suitable for fulfilling monitoring function and strategy function, outside director is suitable for fulfilling of strategy function and resource function, while inside director is suitable for fulfilling of strategy function and information function.

(3) The three greatest behaviors motive are honor, occupation development and remuneration and each has different incentives characteristics. The incentives effect of honor is stable while the incentives effect of occupation development is first up and then down. The remuneration has the diminishing marginal unity, and substitute for honor incentives in a certain period.

(4) Incentives mechanism and restraint mechanism have different function. Incentives mechanism guides the people to appear the good behavior, while restraint mechanism keeps people from appearing bad behavior. For the great deal of grey behavior, behavior modification mechanism will urge director to change the grey behavior to good behavior. Excellent board performance could be achieved by using the three mechanisms as a system.

(5) Design director's remuneration system according to the director's orientated function. Comparing the remuneration level, the remuneration structure has more incentives effects.

(6) Because people have no controlling resource to set the negative stimulator and there are no medium to carry out restraint to directors, the restraint mechanism didn't work well. The access of restraint mechanism was blocked.

(7) Board of directors and director's evaluation has the effect of improving the behavior and remedy ability actively. But the effect only can be achieved under the condition of complete understanding both benefit and risk of evaluation, putting the evaluation forward step by step, and letting the

whole board of directors member participate into the evaluation.

Keyword: Board Performance; Director's Behavior Mechanism;
Function Orientation of Director; Incentives Mechanism;
Restraint Mechanism; Board of Directors and Director's Evaluation

目 录

第一章 引言	(1)
一、选题的背景及意义	(1)
(一)选题的背景	(1)
(二)选题的意义	(5)
二、研究定位和逻辑思路	(9)
(一)本书的研究定位	(9)
(二)本书的逻辑思路	(10)
三、研究路径、研究内容和研究方法	(11)
(一)研究路径	(11)
(二)结构和内容安排	(11)
(三)研究方法	(13)
四、本书的创新之处	(14)
(一)行为“三分法”与激励约束机制的不同作用机理	(14)
(二)将荣誉从声誉的概念中分离出来	(15)
(三)为董事会结构设置提供新思路	(15)
(四)提出了基于董事职能的薪酬设计理念	(15)
第二章 有关董事会绩效的文献综述	(17)
一、董事会绩效的基础理论	(17)
(一)董事会的性质	(17)
(二)董事会的职能	(21)

二、董事会特征同董事会绩效的经验研究	(23)
(一)董事会结构性特征同公司绩效的关系	(23)
(二)董事的职业和学历特征同公司绩效的关系	(27)
(三)董事会会议同公司绩效的关系	(28)
(四)综合评价	(29)
三、董事会的作用机理研究	(31)
(一)董事会与公司绩效的关系框架	(31)
(二)董事的激励与董事会绩效	(33)
(三)董事会及董事的评估	(35)
四、本章小结	(36)
第三章 董事行为机制分析框架的构建	(37)
一、相关基础理论	(37)
(一)组织行为学理论	(37)
(二)机制理论	(41)
(三)激励理论	(46)
二、董事行为机制分析框架的构建	(50)
(一)董事会治理与董事行为机制	(50)
(二)董事行为机制内涵的界定	(53)
(三)董事行为机制与董事会绩效	(56)
三、本章小结	(59)
第四章 董事的目标行为及职能定位	(60)
一、董事履行职责的现状	(60)
(一)董事清楚并履行自己的职责吗	(60)
(二)原因分析	(62)
二、董事的目标行为	(64)
(一)设置目标行为的作用	(64)
(二)目标行为的两个维度	(68)
三、董事会职能的矛盾及董事的角色冲突	(72)

(一)董事会职能的矛盾分析	(72)
(二)董事的角色冲突	(76)
四、不同类型董事的职能定位	(78)
(一)董事会三大职能的关键性绩效行为及难点分析	(78)
(二)董事的类型和特点	(86)
(三)不同类型董事的有效性及职能定位	(95)
(四)董事及董事会职能定位对于董事会结构设置的 启示	(100)
(五)简评国有独资公司董事会改革和外部董事制度	(104)
五、本章小结	(112)
第五章 董事的行为动力与激励机制	(114)
一、我国董事激励的现状	(114)
(一)源于现实的思考	(114)
(二)董事激励的研究现状和需要进一步解决的 问题	(117)
二、董事行为的动力:荣誉、职业发展、经济报酬	(121)
(一)董事行为动力的一般性分析	(121)
(二)公司设置董事的动机对董事行为动力的反作用	(128)
(三)荣誉、职业发展、经济报酬的一般性激励原则	(139)
三、董事的薪酬激励	(140)
(一)国内外董事的薪酬现状	(140)
(二)董事薪酬的激励效应分析	(144)
(三)董事薪酬激励与经理薪酬激励的联系和区别	(150)
四、董事薪酬激励机制的设计	(160)
(一)基于董事职能的董事薪酬机制	(160)
(二)董事薪酬的激励设计	(163)
五、本章小结	(166)

第六章 董事行为的约束机制:作用机理与实现方式	(168)
一、董事行为约束的现状与研究中的不足	(168)
(一)对董事行为缺乏约束力的现实表现	(168)
(二)对董事约束行为机制的研究现状	(173)
二、行为约束机制的作用机理:一般分析	(175)
(一)现有文献中对于约束问题的研究	(175)
(二)一个整合的约束机制作用机理模型	(179)
三、董事行为约束机制的作用机理:具体分析	(183)
(一)董事约束机制的作用对象:不期望行为	(183)
(二)董事行为约束机制的约束主体	(188)
(三)董事行为约束机制的作用路径	(192)
四、董事的个人责任与我国董事约束机制的有效性	(199)
(一)董事的个人责任	(199)
(二)我国法律法规对董事个人责任方面的约束 有效性分析	(202)
五、董事劳动力市场的构建——董事协会	(206)
(一)国外及香港地区的董事协会	(206)
(二)我国大陆的董事协会	(210)
(三)我国董事协会的构建和运作	(212)
六、本章小结	(215)
第七章 董事行为的矫正机制:董事会评价和评估	(217)
一、董事会的外部评价模式	(217)
(一)国外主要的董事会治理评价模式	(219)
(二)国内的董事会评级体系	(223)
(三)简单的评价	(228)
二、董事会及董事评估与董事会绩效	(229)
(一)董事会及董事评估的概念和发展	(229)
(二)董事会评估的好处	(231)

(三)董事会及董事评估的运作	(236)
(四)董事会及董事评估中应当注意的几个问题	(249)
三、董事的素质、能力和培训	(251)
(一)董事的素质要求	(251)
(二)董事的开发和培训	(254)
四、董事业绩评估——董事在多大程度上为公司的	
财务业绩负责	(259)
(一)财务指标的选择——股东价值的增加	(259)
(二)衡量董事业绩的财务指标的选择	
——绝对标准和相对标准	(262)
(三)衡量董事业绩的财务指标应当更注重准确性	(263)
(四)董事会共同为董事会的财务业绩目标负责	(264)
五、本章小结	(264)
第八章 结论和展望	(276)
一、主要研究结论	(276)
二、政策建议	(277)
三、研究的不足和未来展望	(279)
附录一 深圳证券交易所中小企业板块上市公司董事	
行为指引	(281)
附录二 股份制商业银行董事会尽职指引(试行)	(289)
附录三 有关董事责任的非法定指引	(298)
参考文献	(301)
后 记	(315)