



中青年经济学家文库
ZHONGQINGNIAN JINGJIXUEJIA WENKU

浙江民营企业劳资关系与 经营者决策机制设计

钱 晨 / 著

HEJIANG MINYING QIYE LAOZI GUANXI YU
NGYINGZHE JUECE JIZHI SHEJI



经济科学出版社
Economic Science Press

中青年经济学家文库

教育部人文社会科学研究青年基金项目“民营中小企业劳资关系与决策机制设计——浙江实证”（项目批准号：11YJC630163）资助出版

浙江民营企业劳资关系与 经营者决策机制设计

钱 晨 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

浙江民营企业劳资关系与经营者决策机制设计/钱晨著.
—北京: 经济科学出版社, 2012. 12
(中青年经济学家文库)
ISBN 978-7-5141-2461-3

I. ①浙… II. ①钱… III. ①民营企业-劳资关系-研究-浙江省②民营企业-企业管理-经济决策-研究-浙江省 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 223354 号

责任编辑: 段 钢

责任校对: 康晓川 杨 海

版式设计: 齐 杰

责任印制: 邱 天

浙江民营企业劳资关系与经营者决策机制设计

钱 晨 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京季蜂印刷有限公司印装

880 × 1230 32 开 6.5 印张 200000 字

2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-2461-3 定价: 36.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191502)

(版权所有 翻印必究)

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 研究背景	(1)
一、现实背景	(1)
二、理论背景	(8)
第二节 问题的提出	(10)
第三节 研究思路	(12)
第四节 可能的创新点	(14)
第五节 研究方法	(15)
一、规范分析	(15)
二、实证研究	(16)
本章小结	(20)
第二章 文献综述	(21)
第一节 企业劳资关系与利益相关者	(21)
一、企业劳资关系与劳资矛盾	(22)
二、利益相关者界定述评与本书的尝试	(22)
三、利益相关者分类的方法述评	(24)
四、企业关键利益相关者的定义：本书的尝试	(27)
第二节 公司治理理论发展脉络的评析	(29)
一、公司治理的动因	(30)

二、主要公司治理模式的比较与评析	(33)
第三节 利益相关者相机治理路径与动机的评析	(45)
一、利益相关者相机治理路径之法律解释	(45)
二、利益相关者相机治理路径之经济学解释	(47)
三、利益相关者利益诉求与治理动机	(50)
第四节 企业决策机制的评析	(53)
一、公司治理与决策机制	(53)
二、决策评价研究述评	(54)
三、多属性决策理论述评	(57)
第五节 尚待研究的问题与本书的尝试	(59)
本章小结	(61)

第三章 公司治理与经营者行为

第一节 经营者行为模式述评	(64)
一、股东单边治理情境（资方治理）	(64)
二、利益相关者相机治理情境（劳资双方共同治理）	(65)
三、经营者行为模式分析	(67)
第二节 经营者行为组合理论模型	(68)
一、理论背景	(68)
二、模型解决问题的说明	(69)
三、模型假定	(70)
四、模型构建与求解	(72)
五、结果分析：治理模式选择与激励监督效果	(74)
第三节 经营者行为实证研究：公司治理效力指标	(75)
一、研究假设	(76)
二、研究方法	(77)

三、数据分析与结果解释	(85)
四、研究结论	(87)
本章小结	(88)
第四章 公司治理与企业决策机制	(90)
第一节 博弈与企业决策	(90)
一、博弈研究现状简评	(91)
二、非合作博弈与合作博弈的动态互转	(93)
三、经营者行为双重性：决策与协调	(95)
第二节 决策权力制衡理论模型	(96)
一、基于合作博弈的 B - C 指数	(96)
二、企业决策权配置分析：一组算例的比较研究	(97)
三、研究结论	(98)
第三节 决策机制实证研究 A：企业决策效力	(100)
一、研究假设	(100)
二、研究方法与数据分析	(101)
三、研究结论	(103)
第四节 决策机制实证研究 B：利益协调效力	(105)
一、研究假设	(105)
二、研究方法与数据分析	(106)
三、研究结论	(116)
本章小结	(117)
第五章 经营者决策机制优化	(119)
第一节 优化经营者决策思路	(119)
一、优化方式	(120)
二、优化预期	(121)
第二节 优化经营者决策方法	(123)
一、决策理论及其应用	(123)

二、决策模型及其优化	(125)
三、灵敏度分析	(133)
第三节 优化模型仿真算例	(135)
一、研究假定	(135)
二、计算过程	(136)
三、结果分析	(138)
本章小结	(140)

第六章 相机治理影响下的决策机制分析：单层次

多案例研究	(142)
第一节 研究问题	(143)
第二节 研究设计	(143)
一、案例企业选择	(144)
二、访谈对象选择	(147)
三、访谈安排	(148)
四、资料搜集与信度、效度保证	(148)
第三节 案例研究 A：杭州金丝源时装有限公司	(150)
一、企业基本概况	(150)
二、多属性决策模型分析过程	(150)
第四节 案例研究 B：浙江凯爵家具有限公司	(157)
一、企业基本概况	(157)
二、多属性决策模型分析过程	(157)
三、灵敏度分析	(161)
第五节 交叉案例分析和研究结论	(162)
本章小结	(164)

第七章 结论与展望

第一节 主要结论与创新	(166)
-------------------	-------

一、针对企业产权主体与关键性两个维度对 企业利益相关者进行分类	(166)
二、针对公司治理主体数量维度对公司治理 模式进行分类	(167)
三、企业状态依存所有权的本质是企业状态 依存控制权	(167)
四、建立科学决策机制需要对假定进行重塑	(168)
五、企业利益相关者相机治理能够提高经营 者行为的约束性，并提高公司治理效力	(168)
六、企业利益相关者相机治理能够提高经营 者决策机制的决策效力与协调效力	(169)
七、结合利益相关者相机治理理念，对经营 者决策机制进行优化与应用	(170)
第二节 应用前景	(172)
第三节 研究局限与展望	(173)
附录：调查问卷	(175)
参考文献	(181)
后 记	(198)

第一章

绪 论

第一节

研究背景

一、现实背景

在 20 世纪后期，中国东部沿海地区许多地方的企业以发展第二产业，特别是劳动密集型加工工业，走在了现代化的前头，以珠江三角洲和长江三角洲为例，无一不是以第二产业的迅速发展带动区域经济发展的。然而在经济迅速发展的同时，这些地区的企业也遇到了许多新的挑战。笔者的身边有不少是民营企业业主或从事与实体经济相关职业的朋友与同学，他们的感慨与困惑在常年接触交流的积淀下串接成浙江企业发展现状的真实写照。归纳而言，具有普遍意义的企业挑战基本围绕两个问题展开：第一个是企业产值瓶颈问题；第二个是劳资问题，比较突出的是员工与所有者之间的矛盾，以及由其引发的“用工难”、“贷款难”等一系列企业经营问题。

笔者将这些现实缩影作为本书研究的引子，希望通过理论与实

证的系统研究来挖掘出问题背后的真正原因。结合对浙江企业的先验认识、与诸多企业业主多年的交流体会，以及媒体的相关报道内容，认为企业之所以会产生上述困扰，很有可能和不科学或不完善的企业决策机制有关。为此，在2009年7月至2011年12月期间，断断续续地进行了一系列企业访问与调查，向企业业主与经营者求证了笔者的这个判断。从现实分析出发，本书认为解决企业上述问题的方法可以从以下两个方面进行思考：

其一，企业产值增长的关键在于决策方式是否体现劳资双方利益，即包含企业利益相关者相机治理原则。企业调研发现，企业规模的重要指标是其产值的核算，产值大小直接决定了企业的行业地位，并直接影响到该企业是否可以获得低息贷款、享受税收优惠等一系列政府优惠政策，因此许多企业将产值增长视为企业的发展杠杆，尤为受到管理者重视。然而现实却呈现出另一种情况：虽然众多中小企业非常重视对产值的培养，但是当企业发展到一定程度后，几乎总是会在某一个产值附近徘徊而停滞不前。为此，笔者基于对浙江家具生产加工企业的采访内容，以案例1来剖析为什么转变决策方式可以促使企业产值的增长。

【案例1：产值瓶颈突破经验：经营者放权与决策机制重塑^①】

浙江企业数量以民营企业为众，民营企业又以家族企业为典型代表，这些表象与珠三角企业极为相似。就全国而言，长三角的民营资本发展相对晚于珠三角，因而按道理上而言，长三角民营企业遇到的发展瓶颈，完全可以向珠三角企业讨教经验并制定对策，但事实却非如此。笔者就此问题向浙江凯爵家具有限公司

^① 资料来源于2011年7月、10月和11月笔者在浙江凯爵家具有限公司的访谈记录。

副经理进行求证，以下是他在接受采访时的访谈内容（经过笔者整理）：

“我们公司于2011年从广州引进了一位生产部主管，在面试交谈过程中也有意无意地触及了这个问题，后来发现可能是因为长三角与珠三角民营企业的出身不同，才导致了企业间的发展和决策方式之间的迥异。以珠三角为例，民营资本主要来自于广东和香港的大商人投资，原始资本积累周期较短，有些企业甚至在刚成立时就已经达到了中等规模企业的标准，省去了一系列小企业做大做强过程中的发展困扰。而我们这里的企业，很大程度上都是靠农村里的某一个带头人首先发起创办，随后带着村里的其他群众一起慢慢地将企业做大，因此企业内部还习惯性地称老板为‘老大’，这在广东等地区是较为少见的。也正是因为浙江等长三角地区民营企业的特殊性，造就了企业老板们的决策与管理风格。我们喜欢事事都亲力亲为，一直以来延续着这个习惯，从企业采购、设计、打样、生产、包装和出柜等每一件事，我们都会亲自过问；企业的每一项支出和发票核算，都需要通过我们的签字许可。”

对于老板的做法，企业员工都十分认同，在调查访问过程中，笔者也切身体会到员工非常习惯于这样的管理方式。有别于珠三角企业管理人员以聘用合同签订的方式，浙江民营企业中高层管理人员之间更多地是以一种“信任关系”（或者“老乡关系”）来缔结。值得深思的是，这种独断式的决策方式是一把双刃剑，它的威信与效率保证了企业发展之初所需，但不料想却成为企业继续发展的绊脚石。

“我们公司的产值在持续上升后进入了一个尴尬的平台期，大家都非常重视却收效甚微。抛开我们公司不说，在浙江做这个行业的许多中小民营企业，几乎有半数以上都在1 000万和3 000万产值上栽过跟头，不是产值上不去，就是效益出现问题。其中还有不少企业连续10年被卡在1 000万产值上。”副经理谈及这

个问题的时候恳切而激动。

经营者独断式决策方式常常受到许多文献的批评，原因在于其伴随较高的决策风险和失败率，在国内外企业不乏可以查证的决策失误案例。结合在访谈时候的所见所闻，笔者认为转变决策方式才是突破企业产值瓶颈的根本。在调查企业过程中不难发现，该企业的厂房和人员配置已接近该行业中等规模，内贸与外贸兼并的销售模式使得订单需求逐年上升，不少车间工人在销售旺季需要每天加班才能按时完成订单量，企业在近年也在着手准备购置新场地来建造更大的新厂房。这些事务的处理量已远远超出了企业创立之初，许多事务的核准与签字常由于老板出差等原因而拖延；同时，基层管理人员对老板的依赖性阻碍了他们在工作中的主动性与担当。

笔者在 2011 年 11 月对该企业第 3 次采访期间恰逢圣奥集团有限公司人员来访交流，在征得同意后，笔者与其进行了非正式的短时交流互动。由于圣奥是一家大规模的家具制造集团公司，它的运作方式一定有值得其他中小企业借鉴之处，鉴于临时采访的时间非常有限，笔者只针对企业产值困惑问题进行探讨，结果意外地发现该企业针对经营者决策的理念与笔者的预期不谋而合。从理论角度分析，这就是对经营者决策理念的重塑过程。

首先，所有者适度放权，能够为企业发展并突破产值瓶颈引入更多的智力支持，企业业主由此则可以腾出必要的精力与时间来思考和把握企业战略等更高层次的问题。其次，企业经营决策机制设计中隐含利益相关者治理的影响因素，一方面成为所有者放权后的对经营者的有效监督机制；另一方面也是缓解企业劳资矛盾的可选对策之一。

近 20 年来我国多种经济模式的并存格局为家族式企业的发展奠定了基础，当前在我国非公有制经济中，民营企业数量占

到了 90% 以上，成为国民经济中最有力的增长点。在这些私营企业中，经营者“家长式”管理作风和“一锤定音”的决策方式较为普遍（见表 1-1），当企业进入快速成长期，这种决策方式带来的风险急剧上升。换言之，决策方式相对落后于企业规模发展的要求。据世界银行估算，在过去 20 年间，中国因投资决策失误而造成的损失至少为 24 000 亿元，而几乎所有失败的决策都是在独断中产生的。前巨人集团总裁史玉柱在总结巨人失败原因时曾提及：巨人的董事会没有达到有效约束经营者行为的效果，决策是经营者一个人定夺。决策权过度集中在少数高层决策人甚至是一人手中，极端的情况是，倘若这个决策人同时享有所有权和经营权，那么在其他利益相关者难以干预决策的情况下，独断决策产生的风险更大。

表 1-1 温州家族企业决策机制表

企业决策机制	统计频数	百分比
一人决策，不参考别人意见	14	12.5
一人决策，同时参考别人意见	78	69.6
共同决策（集体决策）	20	17.9

资料来源：陈海谊．从温州看民营企业发展的制约因素 [J]．经济理论与经济管理，2004（8）；孔令富．制约民营企业可持续发展的内部问题浅析 [J]．商场现代化，2007（3）．

此外，愈来愈受到国内外企业青睐的多元化经营战略也诱发了独断决策的失败率。首先从农村中走出来的私营企业老板往往有着较常人更高的风险偏好，这种性格特质使企业容易陷入多元化经营陷阱。加之内部公司治理机制和外部法律、制度对经营者行为的规范和约束机制不健全，使经营者行为难以监管，为此，国外有不少学者对中国企业到底是“人治还是法治”的问题困惑不已，这些

都容易诱发决策失败。因此，对于一个企业而言，在目前国情允许的其他既定条件下，逐步建立起科学的经营者决策机制，是解决企业经营困境的可选途径之一。

因此，经营者决策机制倘若可以受到多方面因素的有效约束，很大程度上可以有效降低决策失误率，同时保证企业利益分配的公平和公正。如何优化企业经营者决策机制，以减少失误率，使企业各利益相关者利益诉求得到平衡，是一个值得深入探讨的问题。

其二，企业社会责任承担的根源在于制度本身，即利益相关者治理行为是否能够有效影响企业决策，从而有效监督经营者行为。近几年来不断地有关于企业社会责任的消息从各大媒体中传出，如2005年的“苏丹红事件”、2008年的“地震捐款事件”和“三聚氰胺事件”，以及经常有所耳闻的化妆品铅汞超标引发的民事案件，每次对事件企业的讨伐都会把社会责任问题的讨论推到风口浪尖上。不难发现，在企业利益相关者群体呼声越来越大的今天，所有这些典型事件只不过是“非常态”下的极端表现，其数量只是冰山一角。与之相对应的是，企业在“常态”下是如何保护利益相关者的利益诉求的，并且如何承担企业社会责任，这些问题应该更值得学术界和实务界关注。

笔者基于对公司内部制度安排的理解，并结合对浙江企业一直以来的接触与了解，认为将社会责任的承担和执行归并于企业公司治理制度和决策机制的联合设计是值得尝试的。公司治理是公司普通股持有者非常关心的问题之一，因为他们的财富与公司战略制定者的目标息息相关。影响股东财富与公司运营的重要因素是经营者的决策，其目标通常与公司股东的利益相冲突。20世纪30年代以来的相关法律与政策都将绝大多数权力移交到经营者的手上，这种模式容易牺牲公司所有者的利益，董事会成员也往往容易附和经营者的决策，而忘却董事会的成立初衷。20世纪80年代的恶意杠杆

收购浪潮唤醒了人们对公司治理的意识，并认为“这是一场对公司复杂的高层决策组织的革命”（詹森，2008）。而后的几十年间，公司治理结构中所包含的治理主体愈来愈丰富，从而引发一连串的追问：到底谁才是企业的老板？谁的利益摆在首位？与企业利益相关的群体如何影响经营者决策？

诸如此类的问题，使笔者不得不去反思目前的经营者决策机制，决策作为一种表象，几乎反映了所有公司治理与管理的内容。1978年诺贝尔经济学奖获得者、著名管理学家西蒙（Simon）第一个提出了管理的决策职能，并建立了系统的决策理论，提出了“人有限理性行为”的命题和“令人满意的决策”的准则，可见科学的企业决策机制设计在治理与管理过程中的地位之重。决策是一门涉及多领域和多环节的管理科学，随着我国的社会经济系统日益变得庞大和复杂，倘若没有决策科学理论研究的支撑，企业经营者决策就容易出现决策结果与目标偏离，甚至发生决策失误的现象。据微软公司调查显示：超过74%的企业决策落后于预定计划或以失败告终，每年公司损失740多亿美元。虽然导致决策失误的因素很多，但不理性决策和不合理的决策机制首当其冲。

综上所述，科学的企业决策机制背后必须有规范的公司治理作为制度支撑，引入与企业相适应的、反映公司治理情境的科学决策机制，不但可以有效监督经营者行为、确保决策的公平与理性，而且也能保证企业在“经营常态”下维护利益相关者的合理利益诉求，达到企业与其利益相关者合作共赢的目的。同时，企业的许多发展瓶颈与经营困境也能在决策机制科学规范的过程中迎刃而解。

二、理论背景

其一，企业利益相关者相机治理研究的兴起。从物质资本可抵押功能与资本家风险中性的分析角度出发，根据资本雇佣劳动的思维逻辑，传统的公司治理研究认为股东是公司唯一的治理主体，他们从剩余索取权与剩余控制权中取得的收益则是对资产专用性与经营风险承担的补偿（Knight，1921）。而随着企业经营环境的复杂化，日益分散的股权结构，“搭便车”和“理性的冷漠”等无法完全消除的道德风险问题，以及公司由于“两权分离”而被拉长了的委托—代理链等一系列原因，凭借传统的公司治理安排来约束经营者行为，其效果并不总是令人满意。因而，企业利益相关者理论的兴起，使原有的公司治理理论有了新的延续和发展（Alkhafaji，1989；Blair，1995，1996）。

利益相关者相机治理研究认为，企业利益相关者凭借向企业投入要素稀缺的专用性投资，从责权利平衡的角度分析，应该参与公司治理和决策过程，并同时分享企业所有权（Evan and Freeman，1993；Kelly and Gamble，1997）。因此，公司治理的主体不仅来源于股东，也来源于企业其他利益相关群体，如员工、经营者、债权人、政府、社区等。传统公司治理主体边界变得模糊，“股东单边治理”日益被包容性更强的“利益相关者治理”所取代（李维安、王世权，2007）。虽然公司治理由传统的“股东至上”向“利益相关者治理”模式的演进趋势受到“路径依赖”效应的影响（拜伯切克、罗，2006），使政策和观念的转变需要一定时间的磨合，但是后者符合现代市场经济的要求。我国部分法律也涉及了其部分内容：例如，我国颁布的《破产法》保证了债权人治理进入路径，员工持股和《公司法》第15、第16条的规定都印证了员工代表参与治理和进入董事会决策的法律

依据。

在企业经营环境复杂化背景下，关于企业利益相关者治理理论的研究已经把视角从共同治理转移到相机治理，将研究范围从所有利益相关者缩小为关键利益相关者，并对相机治理的理论与实务问题展开了热点研究（Schneper, 2006；Kaler, 2009）。利益相关者治理中隐含着一种利益平衡机理，在相机治理影响下将经营者决策机制理解为一种基于利益平衡的追求企业价值最大化的方法得到了共识（杨瑞龙、周业安, 1998；陈宏辉, 2003；纪建悦、吕帅, 2009；Vroom, 1964）。但是，公司治理情境（特别是企业利益相关者相机治理）是通过怎样的机理作用于企业决策机制，从而影响企业价值；企业决策机制又该如何更为科学地迎合公司治理要求，这些问题缺乏相关的系统研究和实证检验，因此值得我们深入探讨。

其二，结合公司治理是企业决策机制优化研究的新趋势。在企业经营环境不断复杂化的今天，企业需要考虑多个利益主体的利益诉求。但是由于各主体的利益目标函数并不完全相同，加之契约的不完备性，利益主体之间通常存在着一定的矛盾冲突，因此，企业决策机制如何包含各类利益主体的利益诉求是研究趋势之一。例如，经营者与股东之间的融资方式选择和经营者在职消费等方面的利益矛盾冲突；债权人与股东之间存在资产收益与风险理解差异矛盾；债权人与经营者之间的现金收益分配矛盾等。传统的经营决策机制考虑更多的是股东和经营者的利益诉求，而如今许多企业（特别是信息产业）中人力资本的地位日趋提高，员工等利益相关者的利益诉求愈来愈受到重视，员工以职工董事的身份进入治理结构的现象也屡见不鲜。倘若经营者决策仍旧只考虑股东与经营者自身的利益诉求，显然是有失偏颇的。为此，许多学者尝试改变决策理念或建立新的决策模型等方式来平衡和协调不同利益相关者的利益诉求和矛盾冲突。