

管理控制实证研究丛书

龚巧莉 郑石桥 王建军 · 著

Jiyu Wenjuan Diaocha de  
Minying Qiye Gongsi Zhili yu  
Gongsi Zhanlue Shizheng Yanjiu

◀ 基于问卷调查的民营企业  
公司治理与公司战略实证研究

FE 东北财经大学出版社

管理控制实证研究丛书

# 基于问卷调查的民营企业公司治理与 公司战略实证研究

龚巧莉 郑石桥 王建军 著

 东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press

大 连

© 龚巧莉 郑石桥 王建军 2010

图书在版编目 (CIP) 数据

基于问卷调查的民营企业公司治理与公司战略实证研究 / 龚巧莉, 郑石桥, 王建军著. — 大连: 东北财经大学出版社, 2010.7  
(管理控制实证研究丛书)

ISBN 978-7-5654-0032-2

I.基… II.①龚… ②郑… ③王… III.私营企业-企业管理-研究 IV.F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 118939 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: [dufep@dufe.edu.cn](mailto:dufep@dufe.edu.cn)

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

---

幅面尺寸: 150mm×220mm

字数: 228 千字

印张: 9 1/2

印数: 1—1 500 册

2010 年 7 月第 1 版

2010 年 7 月第 1 次印刷

---

责任编辑: 李智慧 吉 扬

责任校对: 刘丽平

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

---

ISBN 978-7-5654-0032-2

定价: 28.00 元

# 前 言

公司治理和公司战略是制约企业成败的两个重要因素，民营企业更是如此。从现有文献来看，针对公司治理和公司战略的实证研究有两方面的问题：一是主要依赖公开数据，这无疑能有一些重要的发现，但是，对于许多深层次的问题来说，可能无法获得公开数据；二是缺乏系统的研究。有感于上述问题，在一些研究基金的支持下，作者采用问卷调查的方式，分别对民营企业公司治理和公司战略进行了系统的实证研究。展现在这里的，就是这些课题的研究成果。

本书包括两部分内容，上篇是公司治理实证研究，主要包括以下内容：基于《中华人民共和国公司法》和公司治理指数的公司治理实证研究，基于关键岗位开放程度的公司治理实证研究，基于权力配置开放程度的公司治理实证研究，基于关键岗位开放和权力开放的公司治理实证研究，企业领导风格与公司治理模式关系实证研究，企业文化与公司治理模式关系实证研究，职业经理人组织承诺原因研究，业主视角的职业经理人相关问题实证研究，公司治理与企业竞争力关系实证研究，企业家政治化实证研究。下篇是战略管理实证研究，主要包括以下内容：企业战略管理现状及原因实证研究，企业战略规划有效性研究，企业战略坚持有效性实证研究，企业实际控制人特征与多元化关系研究，企业竞争战略、市场竞争力及业绩关系实证研究，企业竞争战略类型及效果实证研究，企业竞争战略和环境之整合的实证研究，职能竞争优势与战略及行业类型匹配实证研究，企业优势与关键成功因素匹配的实证研究。

采用问卷调查方式对公司治理和公司战略进行系统的实证研究，在国内还具有探索性，所以，本书难免存在一些问题，希望读者指正。

**作 者**

2010年1月

# 目 录

## 上篇 公司治理实证研究

- 1 基于《中华人民共和国公司法》和公司治理指数的公司治理实证研究…………… 3
- 2 基于关键岗位开放程度的公司治理实证研究…………… 20
- 3 基于权力配置开放程度的公司治理实证研究…………… 39
- 4 基于关键岗位开放和权力开放的公司治理实证研究…………… 59
- 5 企业领导风格与公司治理模式关系实证研究…………… 87
- 6 企业文化与公司治理模式关系实证研究…………… 105
- 7 职业经理人组织承诺原因研究…………… 133
- 8 业主视角的职业经理人相关问题实证研究…………… 143
- 9 公司治理与企业竞争力关系实证研究…………… 152
- 10 企业家政治化实证研究…………… 167

## 下篇 战略管理实证研究

- 11 企业战略管理现状及原因实证研究…………… 183
- 12 企业战略规划有效性研究…………… 196
- 13 企业战略坚持有效性实证研究…………… 206
- 14 企业实际控制人特征与多元化关系研究…………… 217

---

<u>15</u>	企业竞争战略、市场竞争力及业绩关系实证研究：基于 Miles & Snow 的竞争战略体系……	228
<u>16</u>	企业竞争战略类型及效果实证研究：基于 Porter 的竞争战略类型 ……………	243
<u>17</u>	企业竞争战略和环境之整合的实证研究……	254
<u>18</u>	职能竞争优势与战略及行业类型匹配实证研究…	267
<u>19</u>	企业优势与关键成功因素匹配的实证研究……	284

上篇

公司治理实证研究

# 1 基于《中华人民共和国公司法》和公司治理指数的公司治理实证研究

**【内容摘要】**本文从《中华人民共和国公司法》和公司治理指数两个视角研究民营企业公司治理问题，根据 168 家企业的有效问卷，本文发现：民营企业公司治理质量不高；民营企业公司治理模式可以分为四种类型，A 型（规范程度和公司治理指数都较高的企业），B 型（公司治理基本面得分较低而公司治理指数得分较高的企业），C 型（公司治理基本面得分较高而公司治理指数得分较低的企业），D 型（规范程度和公司治理指数都较低的企业）；不同治理模式下企业的成长性有显著差异，A 型模式成长性最高，D 型模式成长性最低；各种治理模式下企业的业绩之间存在着显著差距，A 型模式的业绩高于其他模式，D 型模式的业绩明显低于其他各类模式的业绩。上述结果告诉我们，高质量的公司治理确实对企业是有益的，民营企业提升公司治理质量的潜力很大。

**【关键词】**民营企业 公司治理 企业成长 企业业绩

## 一、引言

一般意义上的公司治理主要解决三个问题：一是控股股东与其他股东之间的代理问题，二是管理层与股东之间的代理问题，三是科学决策问题。对于我国的民营企业来说，基本上是股东直接管理企业，一般不存在管理层与股东之间的代理问题，要解决的主要问

题是控股股东代理问题和科学决策问题。《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）对有限责任公司和股份有限公司的公司治理行为做出了规范，所以，按《公司法》的要求进行公司治理是民营企业公司治理的基本要求。本文首先按《公司法》的要求调查民营企业公司治理的各个方面的规范程度，并参考上海证券交易所的方法计算民营企业公司治理指数，在此基础上，将民营企业公司治理区分为四种类型，并分析不同治理模式的后果及成因。根据 168 家企业的有效问卷，本文发现，民营企业公司治理质量不高，民营企业公司治理模式可以分为四种类型，不同治理模式下企业的成长性和企业业绩有显著差异。

## 二、理论分析和拟研究问题

### （一）研究思路

本文的研究思路如图 1 所示，从公司治理基本面规范程度和公司治理指数两个方面来描述民营企业公司治理现状，在此基础上，进行两个方面的拓展：一是分析影响公司治理现状的原因，本文将它们称为权变因素；二是根据公司治理基本面规范程度和公司治理

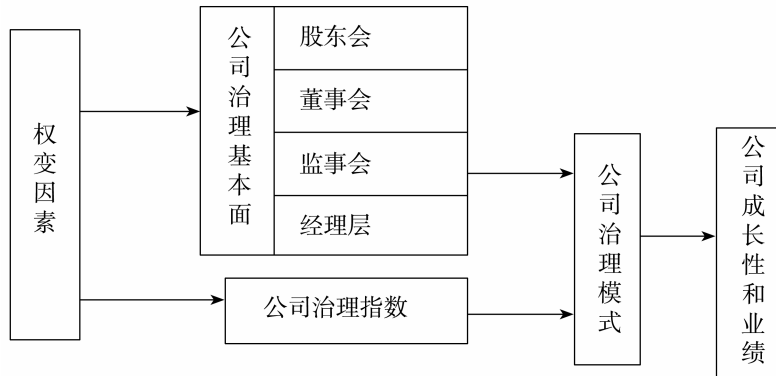


图 1 研究思路

指数将民营企业公司治理划分为不同的模式，并分析不同模式对企业成长性和业绩的影响。

## （二）公司治理基本面规范程度

公司治理基本面指《公司法》对有限责任公司和股份有限公司的公司治理行为做出的规定，是公司治理的基本要求。根据《公司法》的内容，公司治理基本面规范程度包括以下内容：

（1）股东会规范程度：包括股东会召开情况和股东会决策事项是否符合《公司法》的规定。

（2）董事会规范程度：包括董事会规模、董事会构成、非股东董事及其作用、董事会会议次数、专业委员会、董事会决策事项、董事长是否由业主担任及董事会业绩评价。

（3）经理层规范程度：包括董事长与总经理是否分离、总经理是否由业主担任、总经理持有股份、经理层业绩评价、经理层报酬与企业业绩的关系、经理层职责事项。

（4）监事会规范程度：包括监事会规模、监事会构成、监事会会议次数、监事职责事项。

## （三）公司治理质量（公司治理指数）

2008年1月2日，中证指数有限公司推出公司治理指数，分析人士指出（轶名，2008），目前中国公司的治理结构特点通常有两种表现模式，即内部人控制模式和控股股东模式，而这两种模式在具体运行时，则通常会趋于同一种形式，即关键人模式。关键人大权独揽，一人具有几乎无所不管的控制权，且常常集控制权、执行权和监督权于一身，并有较大的任意权力，关键人通常为公司的最高级管理人员或控股股东代表。在关键人模式下，治理结构主要解决的问题是控股股东行为的规范和内部人控制问题，由此出发，评价体系要着重考虑控股股东行为的规范和关键人的约束及激励这两

个重要因素，在此基础上，再分析股东权利、透明度以及董事会的结构和运作。民营企业属于控股股东模式，也可以归结为关键人模式。本文参考中证指数有限公司《上证公司治理板块评选办法》设计民营企业公司治理指数。《上证公司治理板块评选办法》将公司治理质量区分为公司经营合规性、股东行为、董事与高管行为和信息披露这四个维度，考虑到非上市的民营企业无须对外披露信息，并且在社会责任信息方面一般也无须报告，因此，将信息披露这个维度改为财务报告。相应地，将民营企业公司治理质量区分为公司经营合规性、股东行为、董事与高管行为和财务报告这四个维度。

#### （四）公司治理模式：基于公司治理基本面规范程度和公司治理指数

公司治理基本面规范程度表示民营企业公司治理形式上的规范程度，公司治理指数表示民营企业公司治理实质上的规范程度，一般来说，公司治理基本面规范程度应该与公司治理指数正相关，公司治理基本面规范程度越高，公司治理指数越大。但是，对于民营企业来说，也可能出现“公司治理游戏”，即表面看来都符合《公司法》的要求，但是，从本质上来说，都是关键人（民营企业的实际控制人）个人决策。如果是这种情形，则公司治理基本面规范程度可能与公司治理指数背离。所以，根据公司治理基本面规范程度和公司治理指数二者是否背离，可以将民营企业公司治理分为表 1 所示的四种类型。

表 1 民营企业公司治理模式

项目		公司治理基本面规范程度	
		高	低
公司治理指数	高	A 型：形式上和实质上都是规范的	B 型：形式上不规范，实质上规范
	低	C 型：形式上规范，实质上不规范	D 型：形式上和实质上都不规范

不同的治理模式可能会产生不同的结果，现有文献中也没有关于民营企业在不同治理模式下的企业成长和业绩会有什么差别的结论，所以，本文要分析不同治理模式与企业成长性及业绩的关系。

一些权变因素可能影响民营企业的治理模式，例如，企业法律形式、创始人领导风格、战略类型、企业文化等。但是，上述权变因素对民营企业治理模式究竟有什么影响，现有文献中没有结论，本文只是预期它们会影响民营企业公司治理模式，影响方向和程度有待统计分析来回答。

### 三、研究设计

#### （一）变量设计

##### 1. 公司治理基本面规范程度

股东会规范程度：按《公司法》的要求，符合《公司法》要求的得 1 分，不符合的得 0 分，不适用的得 0.5 分。董事会规范程度、监事会规范程度和经理层规范程度也采用上述方法量度。

##### 2. 公司治理指数

根据《上证公司治理板块评选办法》，提出 20 个问题，根据选择情况，分别得 1 分或 0 分或 0.5 分。20 个具体问题中，经营合规性 3 个项目，股东行为 7 个项目，董事与高管行为 7 个项目，财务报告 3 个项目。

##### 3. 权变因素

（1）企业法律形式：区分为股份有限公司、有限责任公司、合伙企业和个人独资企业。

（2）战略类型：采用 Hitt & Ireland (1985) 的方法，分为四类：一是稳定战略，二是内部增长战略，三是外部并购增长战略，四是收缩战略。根据以下问题的 5 级李克特量度确定：相似的经营以实

现相似的业绩；通过内部发展以实现增长；通过外部并购以实现增长；缩减市场范围或经营目标。

(3) 创始人领导风格：对于领导风格有不同的区分方法，本文将区分为专制型领导风格和民主型领导风格，采用流行的领导风格测试方法（轶名，2008），对 30 个具体项目进行 5 级量度回答，根据民营企业主对这 30 个项目的 5 级量度回答，确定他们的领导风格是专制型还是民主型。30 个项目中，21 个项目是民主倾向，9 个项目是专制倾向。具体的量度项目包括：我总是将最终决策权留给我所属的团队；我总是尽量让更多的下属来共同参与决定，然而，最终决策权仍然由我掌握；无论做什么决定，我和我的下属都要投票表决；我会向下属们征求他们对即将实施的计划和项目的看法；在我的企业里，如果要通过一个决定，需要每个人或大多数人的同意；当出现困难时，我需要制定一个战略来保证项目或进程能够如期进行，我会召开一个会议征求下属们的建议；当有人犯错误时，我会告诉他们下次要引以为戒，并对此做一个记录；我想建立这样一种工作环境，使所有下属都能感到拥有他们的工作项目，他们能够参与决策的过程；我允许我的下属来决定需要做什么及如何做；我征求下属对他们所从事的工作的长远目标是什么，并在适当的时候采用他们的这一目标；我的下属比我更了解他们所从事的工作，因此，我同意他们在工作中做出决定；当出现问题时，我会告诉我的下属们，这个工作程序已经不适用了，我会建立一个新的程序；我允许我的下属在我所规定的指南下，自己做出决定；当下属的工作结果与我的期望有差距时，我会跟他们一起来解决这些差距产生的问题；每个人都有责任进行述职；我喜欢用我手中的领导权来帮助下属成长；我喜欢和我的下属共同分享领导权力；如果下属们致力于目标的实现，他们将会进行自我指导；下属们有权来决定他们自己的组织目标；下属们知道如何运用创造力来解决组织的问题；我的下属们完全能自己领导好自己（以上项目是民主倾向项目，以

下项目是独裁倾向项目)；我不考虑下属们的建议，因为我没有时间；我会指示我的下属需要做什么以及如何做；我没有时间来开会发布信息，所以，我要求我的下属们要根据指示来采取行动；新人是不允许做出决定的，除非事先得到了我的同意；我将工作交给下属做是为了执行一种新的工作程序；我密切监视我的下属，以保证他们的工作准确无误；作为领导，我喜欢运用手中掌握的对下属的权力；为了让下属们实现组织的目标，必须对他们进行指导或以惩罚相威胁；下属们主要关心自己的职业安全。

(4) 企业文化：企业文化有不同的分类方法，Tsui、Wang & Xin (2002) 从中国文化的特点出发，将中国企业的企业文化分为顾客导向、社会责任感、员工发展和团队合作、制度标准化及创新五个维度，并提出了每个方面的具体项目，其他的一些研究也采用了这个方法（中国企业家调查系统，2005）。本文也采用这个量度方法，各个维度的量度项目如下：①顾客导向：真诚服务客户；向顾客提供一流的服务；最大限度满足顾客的需要；客户的利益高于一切。②社会责任感：经济效益和社会效益并重；具有服务于社会的使命感。③员工发展和团队合作：培养团结协作精神；注重团队建设；重视员工的建议；理解和信任员工；注重开发员工素质和潜能；关心员工个人成长与发展；员工之间相互关心和爱护；注重员工之间情感的交流。④制度标准化：具有完善的规章制度；具有严格的工作纪律；有明确的奖惩标准；根据工作表现付给报酬；具有明确的奖惩系统；奖励和晋升的程序公开透明；为员工设立明确的工作角色；具有公平公正的工作表现评估和晋升体系。⑤创新：鼓励创新；鼓励员工具有竞争意识；鼓励员工具有进取意识；注重新产品或新服务项目的开发；乐于接受新生事物；大胆引进高新科技；鼓励员工不要安于现状；鼓励员工大胆冒险。

#### 4.企业成长性和业绩

企业成长性按销售收入、税后利润和资产总额来量度,根据这三个指标,2006年与2002年的增长情形相比,根据增长幅度,按5级利克特量度确定。企业业绩,本文采用与同行业主要竞争者相比较的办法来确定,量度项目如下:公司的产品销售率与同行业主要竞争者的比较;公司的资金利润率与同行业主要竞争者的比较;公司的成本利润率与同行业主要竞争者的比较;公司的全员劳动生产率与同行业主要竞争者的比较;公司的市场占有率与同行业主要竞争者的比较。

#### (二) 样本选择和数据收集

问卷调查的回收率低,针对民营企业的问卷调查回收率更低。为了缓解这个问题,本文的问卷调查是在某省级工商联会的协助下完成的,通过该工商联会的正式公文,由其所管辖的地区级工商联会组织本地区范围内规模以上民营企业参加“新税法学习班”,课题组成员免费授课,作为回报,学员填写调查问卷。共有12个地区级工商联会组织了13个“新税法学习班”,参加人员都是民营企业的财务主管,约680人,本文的调查对象是民营企业实际控制人,让财务主管带回企业,由企业实际控制人填写,发放调查问卷600份,收回问卷180份,其中有效问卷168份,有效问卷率为28%。样本数据可信度检验采用Cronbach's Alpha进行检验,

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left| 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2 + 2 \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^k \sigma_{ij}} \right|, \text{其中 } k \text{ 为所探讨问卷项目个数。检}$$

验结果如表2所示,从该表可以看出,最小的信度系数为0.764,说明调查量表具有较高的信度,样本通过了内部一致性信度系数检验。

表 2 可信度检验

变量	项目数	信度 Cronbach's Alpha
公司治理指数—经营行为	3	0.764
公司治理指数—股东行为	7	0.88
公司治理指数—董事与高管行为	7	0.894
公司治理指数—财务报告	3	0.933
民主倾向	21	0.91
独裁倾向	9	0.805
顾客导向	4	0.932
社会责任感	2	0.893
员工发展和团队合作	8	0.972
制度标准化	8	0.965
创新	8	0.958
企业业绩	4	0.807
企业成长	3	0.766

## 四、统计分析

### （一）公司治理基本面规范程度

调查问卷变量  $x_i$  取值 1, 2, 3。按《公司法》的要求, 取值 1 时该项符合《公司法》, 取值 3 时该项不符合《公司法》, 取值 2 时不适用, 对  $x_i$  做变量替换,  $y_i = \text{ABS}[(x_i - 3)/2]$  表示符合程度得分,