

公司治理， 天下和

陈彩虹
著

探求和发现现代
公司治理的奥秘



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

公司治理, 天下和

探求和发现现代
公司治理的奥秘

陈彩虹——著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

公司治, 天下和 / 陈彩虹著. —北京: 中国发展出版社, 2019. 8
ISBN 978-7-5177-1024-0

I. ①公… II. ①陈… III. ①公司—企业管理—研究 IV. ①F276.6
中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第135982号

书 名: 公司治, 天下和

著作责任者: 陈彩虹

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街16号8层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-5177-1024-0

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 三河市东方印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 10

字 数: 218千字

版 次: 2019年8月第1版

印 次: 2019年8月第1次印刷

定 价: 68.00元

联系电话: (010) 68990646

购书热线: (010) 67899620

网络订购: <http://zgfcbs.tmall.com>

网购电话: (010) 67899620 68990639

本社网址: <http://www.developpress.com.cn>

电子邮件: cheerfulreading@sina.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

自序

这是一部关于现代公司治理实践问题的文集，由五十篇字数几乎相同的短文组成。

集数十年对多种类型公司治理的观察，运用某些公认的理论观点，或自我分析、提炼、总结，我试图对大量公司治理的具体问题给予明确的回答，多方位、多视角地展现现代公司治理的面貌。

令人兴奋且回味无穷的是，现代公司治理中的一些奥妙，就在思考和写作这些短文时，自然而然地流露了出来——它们源起细微，却是富于深义，所谓“知微见著”，大约就是如此的吧。我相信，这些奥妙，应当会带给关心公司治理，甚至关心更大范围治理的人们，一份认知，一份理解，或许还是一份智慧。

短文如同散落的珠子，如果用一句话，串连起所有短文表达的核心内容，那就是“公司治，天下和”。

为什么说“公司治，天下和”？

司马迁在《史记》中说道：“郡县治，天下无不治”。中国历史上的秦汉时期，郡县是国家的基本行政单元。郡县治理好了，天下自然就太平了。

美国经济学家赫伯特·西蒙说过，如果火星上的生物来到地球，

公司治，天下和

探求和发现现代公司治理的奥妙

首先看到的，一定是密密麻麻的企业（公司）。企业（公司）是现代市场经济制度的基本单元，企业（公司）治理好了，天下就稳定了，平安了，和谐了。

理由主要有三个方面。

一是现代企业（公司）治理好了，它们累积起来的宏观经济规模、结构和质量，就是适度的、均衡的、可持续的——微观企业（公司）的“好”，加总起来，就是宏观经济整体的“好”。

二是现代企业（公司）治理好了；社会就是安定的、和谐的——人人乐就其业，居享其安，社会不会因为企业（公司）员工失业类事项而矛盾激化、对立和冲突。这就是经济学讲的，治理好企业（公司）创造出来的“外部性”，即对外部社会的影响，都是有益的“正外部性”，而不是拖累社会的“负外部性”。所谓的“企业社会责任”，将企业（公司）治理好了，就是承担了最大的社会责任。

三是现代企业（公司）治理好了，可供其他方面的治理借鉴，泽被各方——放大一个企业（公司），可以是一个行业、一个区域，甚至于一个国家；企业（公司）治理的先进理念、实践和智慧，扩展到更大的范围使用，时常效率超常、效益倍增。

既然治理企业（公司）关联“天下和”之大计，自当是经济学理论重中之重。不无遗憾的是，迄今为止，经济学的“企业理论”，都是游离在企业（公司）治理之外的说道。究其原因，是经济学家们一直在企业（公司）之外进行观察和推测所致。如果问及企业家们凭借何种“企业理论”治理企业（公司），大多莫衷一是，无言以对。

事实上，企业家们主要以“自创的理论”来实施治理——根据

实际的情况，依据泛而广之的哲学思想、经验积累和同行的探求实践，相机性地制定和调整对外的战略、策略，并相应地施以对内部的管理。

那么，我们能不能从企业（公司）治理的内部视角，去发现规律、总结共性、提炼逻辑，最后构建出具有实践意义的“企业理论”呢？

这部由短文聚合而成的文集，便是为这种思考作出的努力。

陈彩虹

二〇一九年三月十日于北京

目 录

1	公司治理的“第一定律”	001
2	如果一家公司只有一个部门	007
3	在决策和执行之间	013
4	公司的“科层冲突”	019
5	谁来负责公司的风险管控?	025
6	技术重要还是制度重要?	031
7	资本和“经理人”	037
8	公司内部的“准市场”	043
9	公司治理中的“权力堡垒”	049
10	治理权力和治理能力问题	055
11	“人力资源”悖论和治理模式	061
12	“流程为王”的公司架构	067
13	人才与体制的关系	073
14	人才在公司内部的自由流动	079

公司治，天下和

探求和发现现代公司治理的奥妙

15	“大企业病”的本质	085
16	问题导向中的“问题”	091
17	“彼得原理”和等级激励	097
18	企业家	103
19	“内部人控制”问题	109
20	公司内部的“外部性”	115
21	“弱搭强惯性”和企业生存	121
22	“创新难题”的破解	127
23	公司治理的行事要则	133
24	正副职治理的制度安排	139
25	关于公司治理的效率问题	145
26	“影子治理系统”	151
27	“上有政策”和“下有对策”	157
28	“报告路线”的梳理	163

29	公司治理中的“道德风险”	169
30	“油门”和“刹车”的配置	175
31	财务管理的两种理念	181
32	关于会议治理问题	187
33	如何开好会议	193
34	公司上市的治理价值	199
35	公司治理的信息递减律	205
36	公司治理体制的稳定与变革	211
37	“自己生产”还是“市场购买”	217
38	企业内部的“利他”行为	224
39	关于企业创新问题	230
40	公司治理中的“平庸之恶”	236
41	企业文化的自发和自觉	242
42	公司的“科层文化”现象	248

43	现代公司股份制的最大价值	254
44	公司治理“扁平化”的度	260
45	治理者悖论	266
46	企业家是从哪里来的	272
47	公司治理的“棘轮效应”	279
48	企业和“职业家园”	285
49	“外来和尚”和公司治理	291
50	公司治理中的“惰性”问题	297

1 公司治理的“第一定律”

题记：

在现代公司里，董事长位置的全局性、最高性和唯一性，决定了其他成员只可能处于局部的、下层的和多元的位置；相应地，人人都具有董事长一样的大局观念，是不可能的。

现代公司的基本特征，是“金字塔”式的经营管理层级和各层级平列多元的组织结构。不论是“层级制”（如现代银行公司的总分支行制），还是“单元制”或“事业部制”（如集团公司下的子公司制），上下层级的存在和同一层级的多个组织存在，是天然性的。在这样层级框架的最高处，就是董事长——以个体自然人形式存在的公司唯一的第一号人物。

在市场经济环境下，任何公司都有自己的发展战略。这种战略通常以公司整体的效益最大化为目标，覆盖了从顶层到基层的所有层级，跨越了各个单元全部的组织构造。理论和经验都告诉我们，这种战略目标的完美实现有一个潜在的要求，即公司的每一个成员都“应当有”大局观，无条件地按照战略部署去行动。否则，公司的整体效益就会由于局部或个体员工的不同步，甚至钳制、抵触和冲突，而无法达到最大化。然而，“应当有”和“实际有”并不是一回事。在公司里，谁最“实际”地具有大局观？当然是董事长。

当一家公司完成了“顶层设计”的战略，却由于内部层级和平行组织的相互掣肘无法完整推进时，几乎人人都会喊要有大局观念。但是，鉴于现代公司结构的特点，只有董事长才客观自然地具有这种

大局意识。其他人，哪怕是处于最高决策层的成员，因其有分管的条线、部门或区域，通常情况下，只有当大局与所在位置的“小局”高度重合时，他们的大局观才能够相对完整和清晰。实际上，他们这时的大局观，已经有了更多“小局”的含义，完全不同于来自董事长那种纯粹的整体大局观念。

如此天然的状况，构造了公司治理的第一定律：在现代公司里，董事长位置的全局性、最高性和唯一性，决定了其他成员只可能处于局部的、下层的和多元的位置；相应地，人人都具有董事长一样“实际有”的大局观念，是不可能的。换句话说，董事长和其他成员不同位置的客观差异性，决定了他们不同的“大局”和“小局”理念的自然性和绝对性。我们将这一定律称为“人人都是董事长不可能定律”。由于它涉及的是公司战略的最高级事项，定位其为“第一定律”是合理的。

在现代公司治理中，大局和小局的观念问题，一直受到理论界和实践者的高度重视。现实情况是，解决小局位置上的“大局观”问题，治理者通常诉诸一般性的公司文化要求，即通过大肆张扬和渲染某种“企业精神”，潜移默化地培植每个员工的大局意识；或是应时地、部分地调节大局和小局的关系，直接运用一些激励工具、考核指标等，保证小局的努力与大局荣辱相关，促使员工“自动地”增强些许大局观念。应当说，这些应对之策，是有意义，也是有相当效果的。

我们知道，一种优秀公司文化的培植，是需要较长时间的。而且，培植起来后，维护这种文化，更需要持久和具体的抓手，还需要

有源源不断的经济资源支撑。因此，员工“大局观”类的文化建设或“企业精神”塑造，对于任何公司都是一项需要长期坚持、不可懈怠的事业。但是，文化建设并不能消除公司组织结构的天然性带来的员工理念差异，仅仅有文化的培植是不够的。

而短期应对性的大局和小局关系的“利益性”调适，它具有明显的鼓励从小局出发来服务大局的特性。这时大局和小局是绑定的。从理念的角度来看，与其说是员工由此有了更强的“大局观”，不如说是“大局观”更为飘忽不定，反倒是“小局”意识得到了更大程度的强化，因为“小局”的利益有了确实保证。这一点，在经营规模越大、层级数量越多、组织结构越复杂和管理链条越长的公司里，如此情况更为突出——因为“大局”离得很远，一般的员工很难知道自己所做的，究竟和“大局”有何关联；与此同时，他们却清楚“小局”里与自己切身利益关联的一切。

当我们对“人人都是董事长不可能”的定律有清楚认知的情况下，应对公司治理中大局和小局关系的问题，就会产生某种新的思路和方略。

第一，基于“第一定律”的客观性，要彻底地解决小局位置上的“大局观”是不可能的。因此，不要过于寄望某些人为的安排，如通过文化工具和制度创新，便可激发和保持所有员工强烈的、长久的“大局”理念。要清楚的是，不论公司文化对“大局”的渲染多么强烈，也不论体制、机制对利益和资源的调配多么完备，有别于董事长位置上的所有其他员工，客观上，“小局”才是他们自己的大局，是直接的利益所在，是首要的关注目标。虽然很多员工在外部力量的推

动下，能萌发全公司范围性的“大局观”，但通常只是相对的、有时限或是有条件的。认清这一点的意义在于，从公司治理战略的制定到运行实施，要有理想来引导，但千万不要理想化。

第二，在“顶层设计”战略时，不只是要有“大思路”和“大局观”，也要有相对充分的“小局意识”。一方面，在最大的程度上，站在战略的高度，将“小局”的诉求融合到大局的谋划里。一般说来，大局胜则小局赢（大河有水小河满），或是小局之赢的加总，就是大局的胜利（小溪汇流成河）。因此，战略设计在相当程度上，是可以将许多“小局”谋划在大局的胜盘之中的。这时，“小局意识”完全在大局观的覆盖之下，所谓“上下同欲”就自然而然了。另一方面，对于那些在全局里，必须承担更多责任、成本，甚至牺牲某些利益，却无法直接得到效益的“小局”，必须在战略设计里，事先有系统性的利益和资源配置补偿安排，以保证那些“小局”有足够的积极性来支持大局顺畅地、持续性地运转。所谓的“小局意识”就是将大局和小局从战略设计的源头进行主动性协调安排的超前理念。

第三，从定律的内在要求上讲，董事长的职责应当是单一的，只负责顶层决策和全面的战略管理，不应当再具体分管某个条线、部门或机构。这样的安排，一方面，能够让董事长保有最纯粹的大局观念，一心一意谋全局，不至于因还有分管的“小局”而时常产生自我内心的矛盾冲突，弱化大局理念而影响战略的高度和水准；另一方面，彻底消除因董事长还有“小局”分管职责而带给其他“小局”的某些消极性示范作用，为所有“小局”培植“大局观”创造良好的环境和氛围。

用“第一定律”来检讨现代公司治理，应当说，许多公司是自觉不自觉地服从这一定律的，这也是诸多优秀公司成功的关键所在。然而，不少的案例表明，一些公司的战略设计过于庞大完美，脱离了公司结构下天然存在的理念差异，将战略的执行完全寄望在“人人一定会有大局观”这个不现实的假定上，战略设计的实用性很差；一些公司高层很少甚至于完全没有“小局意识”，仅仅强调大局指标之间的平衡，“小局”未能谋划进大局，更未在战略源头阶段，统辖小局和大局关联的资源或利益补偿等机制，上下并不“同欲”，战略实施一开始，公司高层就不得不频繁换人、调机制、改指标，导致公司治理决策复杂、管理多变、执行无力、内耗增加，大局小局“双输”。

至于董事长职责的单一化，目前理论上缺乏足够的研究，实践中大多凭个体的经验办事。以“第一定律”的逻辑来看，这个位置天然的全局或大局性质，终究是与局部或小局存在内在差别的，董事长唯一负责顶层决策和战略管理，应当是最佳的制度安排。

本文原载《中国发展观察》2016年第5期

2 如果一家公司 只有一个部门

题记：

即使一家公司可以将所有部门合并为一体，这一个部门内部还是会有结构组织存在，同样有利益矛盾和冲突。