

# 利益相关者治理理论与实施策略研究

席宁<sup>1</sup>

(1. 南开大学 公司治理研究中心/南开大学 商学院, 天津 300071)

**摘要:** 20 世纪 80 年代以来, 利益相关者治理问题已经成为学术界和实务界关注的焦点。在投资者、员工等利益相关者维权意识日益增强的情况下, 企业如何合理安排公司治理结构以达到协调公司与利益相关者之间的关系, 这是一个值得不断探讨的问题。本文在对利益相关者的概念和利益相关者治理理论进行梳理和分析的基础上, 从以下三个方面提出了利益相关者治理的实施策略, 具体包括: 通过完善公司治理结构协调公司与利益相关者的关系、重视员工参与和保护机制、加强投资者权益保护机制。

**关键词:** 利益相关者; 公司治理; 策略

**中图分类号:** F      **文献标识码:** A

## 1 引言

20 世纪 80 年代之前, 企业的经营宗旨是股东利益最大化, 公司治理研究的问题主要是围绕如何建立合理的激励和约束机制, 将代理人的道德风险问题降至最低限度, 最终达到公司利润最大化, 当时的治理模式主要是“股东治理”。1963 年, 斯坦福大学一个研究小组(SRI)提出了“Stakeholders(利益相关者)”, 指那些没有其支持, 组织就无法生存的群体(Freeman & Reed, 1983)<sup>[1]</sup>。但在当时管理学界并未引起足够的重视。20 世纪 80 年代以后, 随着企业经营环境的变化, 股东、债权人、员工、消费者、供应商、政府、社区居民等利益相关者的权益受到企业经营者的关注, 公司在经营管理中对利益相关者的关注日益提高, 消费者维权运动、环境保护主义及其他社会活动取得了很大的影响, 公司对员工、社区及公共事业关注力度大大提高, 公司治理也由传统的股东至上的“单边治理”模式演化为利益相关者“共同治理”模式。1984 年, 随着Freeman的《战略管理: 一种利益相关者的方法》这一具有里程碑性质书籍的出版, “利益相关者”的概念在管理学术界和实务界中引起广泛的思考<sup>[2]</sup>。许多企业不但要关注股东利益, 同时也要关注股东、债权人、员工、消费者、供应商、政府和社区居民等利益相关者的权益, 公司治理也转变为利益相关者的“共同治理”<sup>[3]</sup>(Blair & Kruse, 1999) 模式。

20 世纪 90 年代以后, 许多学者对利益相关者治理问题进行研究, 其中Brenner & Cochran (1991)、Clarkson (1991)、Goodpaster (1991)、Hill & Jones (1992)、Wood (1991) 对利益相关者的概念等问题作了相应的研究<sup>[4]</sup>。杨瑞龙、杨其静(2001)提出“从单边治理到多边治理”的概念, 认为共享所有权及利益相关者“共同治理”具有优越性, 鼓励利益相关者参与治理<sup>[5]</sup>。李维安(2005)指出, 公司治理的主体不仅局限于股东, 而是包括股东、债权人、雇员、顾客、供应商、政府、社区等在内的广大公司利益相关者<sup>[1]</sup>。本文将从利益相关者的概念和利益相关者治理理论入手, 提出利益相关者治理的主要实施策略。

## 2 利益相关者治理的理论研究

### 2.1 利益相关者的含义

自从1963年斯坦福大学一个研究小组首次定义利益相关者以来，关于利益相关者的概念有许多，其中，以Freeman(1984)的定义最具代表性，他在《战略管理：一种利益相关者的方法》一书中，认为利益相关者是能够影响一个组织目标的实现或能够被组织实现目标的过程影响的人<sup>[6]</sup>。20世纪90年代以后，许多学者从不同角度也提出了自己的观点：Hill & Jones (1992)认为，利益相关者是那些团体，它们对企业有合法的要求权；他们通过一个交换关系的存在而建立起来，即他们向企业提供关键性资源，以换取其个人利益目标的满足<sup>[7]</sup>。Carroll(1993)认为，利益相关者在企业中投入一种或多种形式的“赌注”，他们也许影响企业的活动，或受到企业活动的影响<sup>[8]</sup>。Brenner (1993)指出，利益相关者与某个组织有着一些合法的、不平凡的关系，如交易关系、行为影响及道德责任<sup>[9]</sup>。Clarkson (1994)则认为，利益相关者在企业中投入了一些实物资本、人力资本、财务资本或一些有价值的东西，并因此而承担了某些形式的风险；或者说，他们因企业活动而承担风险<sup>[10]</sup>。Blair(1995)认为，公司应是一个社会责任的组织，公司应该为所有利益相关者的利益服务，并认为“公司管理层应从股东的压力中分离出来，将更多的权利交给其他的利益相关者”<sup>[11]</sup>。1996年，Blair以投入资产的“专用性”及其所承担的风险界定了利益相关者，认为利益相关者应该享有企业的剩余索取权<sup>[12]</sup>。

目前，利益相关者在国内外并无统一的定义。李维安等(2007)将利益相关者定义归结为狭义和广义两种。狭义的概念是沿着SRI(1963)的思路，基于企业的立场对利益相关者进行界定，将利益相关者界定为在企业的活动中占有重要位置的个人或群体；广义的概念则是基于Freeman (1984)提出的广义的利益相关者概念框架，从利益相关者与企业的双边视角进行了界定，既包括有益于企业价值实现的利益相关者，也包含不利于企业价值实现的利益相关者<sup>[2]</sup>。

### 2.2 利益相关者治理理论

利益相关者治理需要一定的成本，但从长期来看，良好的利益相关者治理状况会给公司带来潜在收益，甚至远远超过成本。对于资本市场来说，利益相关者治理又是企业主动保护弱势群体的一种方式，这对于维护资本市场秩序，促进资本市场发展和改善上市公司治理状况都具的重要意义。李维安等(2007)在对利益相关者内涵进行认知的基础上，将当前利益相关者治理理论归纳为股东治理观、员工治理观、利益相关者共同治理观和关键利益相关者治理观四种；在对各种治理观进行分析评价的基础上，认为公司治理理论研究不应单纯致力于如何维系企业健全的经营，而更应该关注在外部环境的动态变化下什么样的治理制度安排更有利于提升企业的核心能力；最后指出了只有扬弃传统的基于静态资源观点的治理制度安排，转向以创新为导向(或者以知识为导向)的治理理念，才能使公司治理理论更加适应实践<sup>[3]</sup>。江若尘(2006)通过实证研究发现，除了投资者之外，经营者、经销商、供应商及员工等都对企业进行专有资产投资，也承担了经营风险，企业的本质是利益相关者共同的企业，企业应该由所有的利益相关者共同治理，公司治理结构的框架应打破股东至上主义逻辑，确认所有利益相关者的合法权益<sup>[4]</sup>。

Thomas Donaldson & Lee E. Preston(1995)在投入产出模型的基础上,提出了利益相关者模型(如图 1)。他们指出,利益相关者分析者认为,所有与公司有合法利益关系的个人或群体,参与企业运作并获取利益,所以不存在一方利益群体对另一方利益群体的初步优先权问题。因此,公司与它的利益相关者之间的箭头是双向的<sup>[5]</sup>。在这个模型中,利益相关者包括:投资者、员工、政府、供应商、政治集团、顾客等。

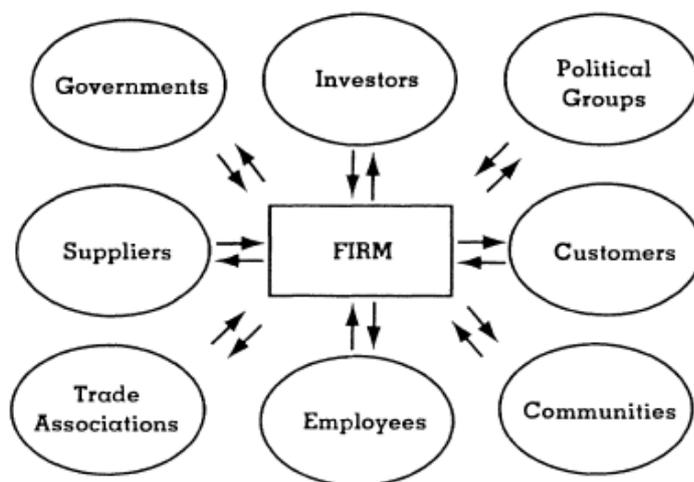


图 1 利益相关者模型 (资料来源: Donaldson, T., & Preston, L. E., 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. The Academy of Management Review, Vol. 20(1): 65-91)

南开大学中国公司治理原则研究课题组于 2001 年《〈中国公司治理原则(草案)〉及其解说》一文中指出,中国公司必须构筑以股东、经营者、职工、债权人、供应商、客户、社区等利益相关者为主体的共同治理机制,保证各利益相关者作为平等的权利主体享受平等待遇,并从公司员工参与程度、中小股东参与和权益保护程度、公司投资者关系管理、公司和监督管理部门的关系等方面构建了利益相关者指数,在此基础上,对利益相关者治理问题进行了研究。

### 3 利益相关者治理的实施策略研究

#### 3.1 通过完善公司治理结构协调公司与利益相关者的关系

李维安(2005)指出,所谓公司治理是指,通过一套包括正式或非正式的、内部或外部的制度或机制来协调公司与所有利益相关者之间的利益关系,以保证公司决策的科学化,从而最终维护公司各方面的利益的一种制度安排<sup>[6]</sup>。随着全流通时代的到来,公司治理仅仅满足最低的“规范性要求”是无法在当前利益相关者“共同治理”的时代背景下持续发展的。企业要充分关注股东、债权人、雇员、消费者、供应商、政府和社区居民等利益相关者的权益,实行利益相关者的“共同治理”模式。

在“共同治理”的时代背景下,公司要充分考虑到利益相关者的权益。既然公司治理是企业“利益相关者利益冲突的协调机制”,那么就必须根据企业中多种利益相关者的实际状

态和具体冲突情况来安排治理架构，从而实现最佳的治理效率<sup>[7]</sup>。董事会治理是公司治理的核心内容，良好的董事会结构和运作机制有利于协调公司与利益相关者之间的关系。主动设立董事会专门委员会是加强董事会建设的重要途径。董事会专门委员会的设立加强了董事的职能和独立性，使董事会在公司治理的过程中能够充分关注到与各利益相关者的关系。我国《上市公司治理准则》指出，上市公司董事会可以按照股东大会的有关决议，设立战略、审计、提名、薪酬与考核等专门委员会。专门委员会成员全部由董事组成，其中审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会中独立董事应占多数，审计委员会中至少应有一名独立董事是会计专业人士。目前，我国已有许多大公司设立了提名与公司治理委员会、审计委员会和社会责任委员会等专门委员会指导公司加强利益相关者保护机制，协调公司与利益相关者之间的关系。

### 3.2 重视员工参与和保护机制

员工是企业重要的内部利益相关者，周其仁(1996)认为，现代企业应归物质资本所有者和人力资本所有者共同拥有，他们通过剩余权的合理分配来实现自身的利益，通过控制权的分配来相互制衡，他将企业视为“人力资本和非人力资本的一个特别市场合约”，并论证了人力资本的产权特征，支持员工等利益相关者参与公司治理<sup>[8]</sup>。企业不仅要提高劳工待遇，保护员工的权益，还要充分重视员工参与公司治理的程度和在公司治理中发挥的作用。陈宏辉(2004)指出，可以将我国企业员工利益要求的实现方式归为以下5类：职工董事监事、工会职代会、参与决策、顺畅沟通、依靠法律<sup>[9]</sup>。早在20世纪70年代以来在欧洲，比如法国、德国、丹麦等国家都在立法中规定了雇员进入公司董事会的制度。它是指在公司制企业中，一定数量或一定比例的职工代表根据法律或集体协议的有关规定进入公司的董事会，代表全体职工参与企业决策的一种经济民主制度。刘银国等(2007)指出，员工参与共决制是德国公司治理的一大特点，国家通过专门的立法，使雇员与所有者代表一起共同组成公司的决策机构。员工参与共决制改变了股东、经理与雇员之间通常的关系，引发了决策权分配、报酬的占有权及风险承担的变革，促进了德国社会各个阶层的平等和劳资关系的和谐，在很大程度上为德国战后经济的迅速恢复发挥了重要作用<sup>[10]</sup>。

我国新《公司法》关于职工董事方面的规定包括，董事会成员中可以由公司职工代表。董事会中的职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生。两个以上的国有企业或者两个以上的其他国有投资主体投资设立的有限责任公司，其董事会成员中应当有公司职工代表。目前，职工董事制度在我国已得到了充分的重视，2006年3月，国务院国有资产监督管理委员会为充分发挥职工董事在董事会中的作用，制定了《国有独资公司董事会试点企业职工董事管理办法(试行)》。职工董事制度作为公司治理的一项创新，其目的是为了切实维护职工的权益，正确处理公司与职工之间的利益关系，保护职工的权益；同时职工董事制度也提高了职工参与公司治理的程度，提高了职工的工作积极性，为公司的科学决策提供了保证。

### 3.3 加强投资者权益保护机制

和英、美上市公司不同，我国的上市公司在很长的历史时期内，治理问题的重点是解决大股东和其他股东之间的代理问题，而不是分散的股东和经理层之间的代理问题<sup>[23]</sup>。投资者是企业重要的利益相关者，建立良好的投资者关系是企业保护利益相关者权益的重要方面。投资者关系管理是公司通过充分自愿信息披露，积极主动地与投资者进行互动沟通，实现公司价值最大化的一项战略管理活动<sup>[24]</sup>。2005年7月，为加强对上市公司开展投资者关系工作的指导，规范投资者关系工作行为，进一步推动上市公司与投资者关系工作，把保护投资者特别是社会公众投资者的合法权益落在实处，中国证监会制定并发布了《上市公司与投资者关系指引》。《指引》对投资者关系工作的目的、基本原则、投资者关系工作中公司与投资者沟通的内容以及投资者关系工作的主要职责做出了明确的规定。

企业应该正确处理与投资者之间的利益关系，尊重投资者，加强对投资者权益的保护。在投资者关系管理实践上，上市公司要重视与投资者沟通的互动效果，如积极主动通过多种渠道与投资者沟通，在反馈投资者质询上做到及时、充分，有效利用投资者反馈的信息等；要重视披露信息质量，如积极主动进行信息披露，保证信息披露及时、完整、可信<sup>[25]</sup>。投资者关系管理可以通过网络、电话等增加向投资者进行信息披露的渠道，并通过业绩说明会、路演和走访机构投资者等方式加强与投资者的沟通。同时，公司也可设置专门的投资者关系管理机构或部门，负责接待投资者并处理投资者关系等相关问题，以保护了投资者的合法权益，从而达到对公司利益相关者的权益保护和关系协调的目的。

#### 4 结论

在投资者、员工等利益相关者维权呼声日益高涨的环境下，企业不仅要要对股东负责，同时也要充分关注利益相关者的权益，承担对投资者、员工、消费者、债权人等利益相关者的责任。公司治理也由传统的“控股股东治理”，逐步转变为包括广大中小股东、消费者、债权人、员工、供应商、政府和社区居民等利益相关者的“共同治理”。公司治理理论研究的重点不应该单纯地致力于如何确保企业的健全经营这样的问题，而更应该关注在外部环境发生动态变化的条件下，什么样的治理制度安排更有利于降低企业内部成员分工与合作的交易成本，能够为企业在竞争性市场上获得可持续发展提供长期稳定的制度保证<sup>[26]</sup>。企业应通过公司治理结构和机制的完善与设计，协调公司与员工、投资者、消费者和社区居民等利益相关者的权益，同时加强员工和投资者的权益保护机制，以维持企业的长期生存与发展。

#### 参考文献

- [1] FREEMAN, R. E., & REED, D. L. 1983. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3): 93-94.
- [2] MITCHELL R. K., AGLE B. R., & WOOD D. J., 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4):853-886.
- [3] BLAIR, M., & KRUSE, D. 1999. Worker capitalists? Giving employees an ownership stake. *Brookings Review*, 17: 23-26.
- [4] Donaldson, T., & Preston, L. E., 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, Vol. 20(1): 65-91.
- [5] 杨瑞龙, 杨其静. 专用性、专有性与企业制度. *经济研究*, 2001, (3).

- [6] 李维安. 公司治理学. 北京: 高等教育出版社, 2005.
- [7] Freeman, R. E. 1984. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.
- [8] Hill, C. W. L., & Jones, T. M. 1992. Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2): 131-154.
- [9] Carroll, A. B. 1993. Business and society: Ethics and stakeholder management (2nd ed.). Cincinnati: South-Western.
- [10] Brenner, S. N. 1993. The stakeholder theory of the firm and organizational decision making: Some propositions and a model. In J. Pasquero & D. Collins (Eds.), *Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the International Association for Business and Society*: 205- 210. San Diego.
- [11] Clarkson, M. 1994. A risk-based model of stakeholder theory. *Proceedings of the Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto, Toronto, Canada.
- [12] Blair, M. M. 1995. *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the 21 Century*. Washington: The Brookings Institution.
- [13] Blair, M. M. 1996. *Wealth Creation and Wealth Sharing: A Colloquium on Corporate Governance and Investments in Human Capital*. Washington: The Brookings Institution.
- [14] 李维安, 王世权. 利益相关者治理理论研究脉络及其进展探析. *外国经济与管理*, 2007, (4).
- [15] 同14, 李维安, 王世权. 利益相关者治理理论研究脉络及其进展探析. *外国经济与管理*, 2007, (4).
- [16] 江若尘. 企业利益相关者问题的实证研究. *中国工业经济*, 2006, (10).
- [17] Refer to 4: Donaldson, T., & Preston, L. E., 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, Vol. 20(1): 65-91.
- [18] 同6 (李维安. 公司治理学. 北京: 高等教育出版社, 2005).
- [19] 陈宏辉、贾生华, 企业利益相关者的利益协调与公司治理的平衡原理, *中国工业经济*, 2005 (8).
- [20] 周其仁. 市场里的企业: 一个人力资本与非人力资本的特别合约. *经济研究*, 1996, (6).
- [21] 陈宏辉. 企业利益相关者的利益要求: 理论与实证研究. 北京: 经济管理出版社, 2004.
- [22] 刘银国, 吴成凤. 国有企业员工参与公司治理问题研究. *经济管理*, 2007, (24).
- [23] 姜国华, 徐信忠, 赵龙凯. 公司治理和投资者保护研究综述. *管理世界*, 2006, (6).
- [24] 马连福, 胡艳, 高丽. 投资者关系管理水平与权益资本成本. *经济与管理研究*, 2008, (6).
- [25] 李心丹, 肖斌卿等. 中国上市公司投资者关系管理评价指标及其应用研究. *管理世界*, 2006, (9).
- [26] 同15, 李维安, 王世权. 利益相关者治理理论研究脉络及其进展探析. *外国经济与管理*, 2007, (4).

## **Stakeholder Governance Theory and Studies for Implementation of Tactics**

Xi Ning<sup>1</sup>

(1. Center for Studies of Corporate Governance/Business School, Nankai Univ., Tianjin, 300071, China)

**Abstract:** The issue of stakeholder governance has become academic and practical focus since 1980's. With the increasing awareness of investors, employees and other stakeholders for protecting corresponding rights, it is a continuous focus on how a firm should arrange a reasonable corporate governance structure to coordinate the relationships between a firm and stakeholders. The article analyses the concept of stakeholders and stakeholder governance theory and then proposes implementation of tactics for stakeholder governance, including coordinating the relationships between a firm and stakeholders by improving corporate governance structure, emphasizing on the mechanism of staff participation and protection, as well as enhancing investor protection mechanism.

**Key words:** stakeholders; corporate governance; tactics

**收稿日期:** 2009-4-20;

**基金资助:** 国家自然科学基金重点项目, 70532001;

**作者简介:** 席宁 (1980- ), 女, 辽宁盘锦人, 南开大学公司治理研究中心/商学院博士研究生