

企业战略决策中董事会—高管层关系：合作还是竞争？

许为宾^{1, 2} 周建^{2, 1} 金媛媛^{1, 2} 韩小明²

(1. 南开大学 中国公司治理研究院, 天津 300071; 2. 南开大学 商学院, 天津 300071)

摘要: 关于企业战略决策的研究, 目前不可忽视的是战略决策主体之间的行为关系问题, 其本质上是战略决策过程中的董事会—高管层关系问题。没有指出真正决定董事会—高管层关系的关键因素及其作用机理, 其根本原因在于所依据的基础理论的“先天性”不足。本文对其所依据的三大基础理论存在的问题进行了分析。在此基础上, 结合战略管理的制度观学说, 指出了真正主导董事会—高管层关系的关键因素, 并对其作用机理进行了深入阐释。最后, 指出了未来研究的方向。

关键词: 战略决策; 董事会—高管层关系; 激励结构

中图分类号: F **文献标识码:** A

一、引言

关于企业战略决策的研究, 目前不可忽视的是决策主体之间的行为关系问题。而在基于所有权和控制权分离的公司治理架构中, 董事会和高管层都具有战略职能且对战略决策过程负有直接责任 (Westphal, 1999)。因此, 上述问题的本质是战略决策过程中的董事会—高管层关系问题。那么, 什么因素在主导董事会和高管层之间的关系, 其作用机理是什么? 是解决上述问题的关键, 也是本文要解决的主要问题。

现有的关于董事会—高管层关系的相关研究, 并没有得出一致性的结论且没有指出真正决定董事会—高管层关系的关键因素及其作用机理。之所以如此, 其根本原因在于所依据的基础理论的不足 (Broyd, Haynes 和 Zona, 2011)。本文对其所依据的基础性理论进行了分析, 指出了存在的问题。在此基础上, 结合战略管理的制度观学说, 对影响董事会和高管层之间关系的主要因素及其作用机理给出了新的解答。

需要说明的是: Khanna, Gulati 和 Nohria (2000) 认为, 战略决策过程包括战略决策的制定和实施两部分。而这两部分相互联系、相互影响, 整个战略决策过程是根据实际情况不断调整的、由一系列决策和行动构成的往复循环的过程。我们很难在决策制定和决策实施之间划出一条清晰的界限 (Mintzberg 和 Waters, 1985)。所以, 本研究对董事会—高管层关系的研究, 是基于实现企业价值创造的整体战略决策过程的分析。

二、研究述评

董事会和高管层之间的关系状态受多种因素的影响, 不同研究者所选取的研究角度和所依据的研究理论的差异, 使得各种研究结论之间不尽相同 (Broyd, Haynes 和 Zona, 2011)。从已有的研究成果来看, 研究者所依据的基础理论主要有三种: 代理理论 (agency theory)、管家理论 (stewardship theory)、资源依赖理论 (resource dependence theory)。因此, 本文主要对上述三种理论进行分析, 指出其存在的问题。

(一) 相关理论回顾

1. 代理理论

该理论建立的基础是有限理性的经济人和信息不对称假设。该理论认为人性倾向于利己主义与机会主义，在所有权和经营权相互分离的现代企业中，代理人（经营者）存在追求个人利益最大化的动机和实现的可能性（Fama, 1980）。而这与委托人（股东）的利益目标存在冲突，从而出现了代理问题。这个问题的解决主要依赖于一系列的监督和激励机制。董事会作为一种内部监督机制，其主要职能是监督和控制管理者行为（Jensen 和 Meckling, 1976）

那么，从这样的职能定位出发，Rosenstein（1987）认为董事会应当为企业战略的制定提供咨询建议、批准战略方案和监督战略行动。从上述内容来看，董事会和高管层之间处于监督者和被监督者的关系状态。在整个战略决策过程中，基于利己主义的考虑，高管层要通过战略活动实现个人利益最大化，而董事会作为股东代表要维护委托人利益。因此，竞争成为董事会和高管层之间的主旋律。

从这个角度出发，对董事会和高管层关系的研究，主要是围绕如何构建有效的董事会监督机制，以最终改善企业绩效展开。重点研究董事会的独立性对其监督高管层职能的发挥与企业绩效的关系。从研究现状来看，现有研究并没有取得一致性的结论。同时发现：通过对高管层的监控来改善企业绩效并不是一种理想的方式（Knapp, Dalziel 和 Lewis, 2011）。许多公司借鉴代理理论提出的诸多措施，其业绩并没有明显好转，各种代理问题依然存在。特别是近年来的一些知名上市公司，如安然公司、施乐公司、阳光电气公司等相继出现财务丑闻，就是很好的例证。因此，Davis, Schoorman 和 Donaldson（1997）等研究者对代理理论的假设，以及用该理论的主要思想及措施指导董事会和高管层之间关系的可行性提出了质疑，并给出了其他的替代解释理论，其中影响较大的是管家理论（Knapp et al, 2011）。

2. 管家理论

该理论认为，人性倾向于利他主义（altruism）和合作主义（corporatism）。在两权分离的现代企业中，作为尽责的公司“管家”，能够为实现委托人（股东）的利益最大化而努力工作（Donaldson, 1991）。所以，根据管家理论，董事会的主要职能是协助管理层工作，并赋予其充分的权力去实施企业战略（Westphal, 1999），而不是监督和控制管理层。监督机制会增加董事会和高管层之间的不信任感，并且抑制管理者的积极性。

那么，从这样的职能角色定位出发，董事会所承担的与企业战略决策相关的工作主要有：充分发挥战略协作角色的作用。凭借其专业知识和技能，积极参与企业的战略制定和实施，提供相关的咨询和建议，并对管理层实施战略方案进行充分的授权（Muth 和 Donaldson, 1998）。因此，在战略决策过程中，董事会和高管层之间主要呈现出一种相互合作的关系状态。

从这个角度出发，对董事会和高管层关系的研究，主要围绕如何构建两者之间的信任合作关系、如何对高管层进行支持，以最终改善企业绩效展开。重点研究董事会的领导权结构与CEO权力关系对企业绩效的影响，集中于讨论董事长和CEO两职合一对企业绩效的影响。根据管家理论，研究者得出了一些不同于代理理论的研究成果，为研究董事会和高管层关系提出了一个不同的模型（Knapp, Dalziel 和 Lewis, 2011）。但是，从上述研究结果来看，也没有得出一致性的结论。同时，借鉴管家理论提出的诸多措施，对企业绩效的改善也不是完全理想。而且，从近年来出现的一些知名公司，如世界通信公司、废品垃圾处理公司、雷曼兄弟公司等出现的问题事件来看，根据管家理论思想提出的措施，反而加剧了事情的恶化。

3. 资源依赖理论

该理论认为董事会的资源提供能够降低企业因环境的不确定性带来的交易成本，从而有

利于企业的发展 (Pfeffer 和 Salancik, 1978)。那么, 根据资源依赖理论的观点, 董事会在整个企业组织中处于核心地位, 其能够为管理层制定和执行战略提供必要的外部资源 (Hillman&Dalziel, 2003)。董事会凭借其社会资本, 协调企业与其他组织之间的关系, 从外部环境中获得关键性的资源和信息, 为管理层提供“资源”支持, 并最终提升企业绩效, 实现董事会和管理层的双赢 (Daily 和 Dalton, 1994)。

根据资源依赖理论, 董事会的主要职责是: 通过提供重要的“资源”(董事会资本)支持, 帮助企业应对外部环境的变化 (Hillman 和 Dalziel, 2003)。那么, 从这样的职能角色定位出发, 董事会是企业战略决策过程中的关键角色, 为管理层制定和实施战略提供“资源”支持。因此, 在整个的战略决策过程中, 董事会和高管层之间主要是协作关系。

从这个角度出发, 对董事会和高管层关系的研究, 主要围绕如何充分利用“董事会资本”(board capital), 以改善企业绩效展开。重点研究董事会资本与董事会职能(监督与资源提供)的关系对企业绩效的影响。相对于代理理论和管家理论来讲, 资源依赖理论考虑了社会环境因素对企业绩效的影响, 但是, 依据该理论进行的研究, 也没有得出一致性的结论。同时, 该理论主要是从董事会提供资源的角度来研究董事会资本问题。其核心概念是“董事会资本”(周建等, 2010)。主要解决的是影响董事会职能发挥的“能力”(capability)问题, 并没有解决其职能发挥的“动机”(motivation)问题, 而动机才是行为的基础。因此, 该理论没有从根本上解决董事会—高管层关系问题。

(二) 理论评析

从上述研究理论来看, 代理理论和管家理论之间的最大差异是对“人的本质”的认识上的差异。然而, 两大理论关于“人性”的假设都受到了不同程度的批评 (Knapp, Dalziel 和 Lewis, 2011)。代理理论认为: 人是遵循利己主义和机会主义的。但是, 在企业经营管理实际活动中, 并不是所有的管理者都是完全追求个人私利的。在物质利益之外, 管理者也有对自我尊严、工作成就感、社会认同等方面的追求 (Lubatkin, 2005)。因此, Davis 等 (1997) 认为, 这一假设会因为组织中的人的复杂性出现偏差, 并不适用于所有的企业管理者。

管家理论则认为, 人是遵循利他主义和合作主义的。但是管家理论过于强调了代理人对委托人利益的忠诚, 完全忽视了代理人对自身利益目标的诉求。Arthurs 和 Busenitz (2003) 认为, 其研究假设一定程度上偏离了委托人和代理人之间利益关系的实际情况。上述情况从实际上存在的大量公司财务丑闻中也可以看出。

资源依赖理论虽然吸取了上述研究的不足, 考虑了社会环境因素的影响, 但资源依赖理论学者关注的重点是董事会资本问题, 并没有考虑董事会提供其社会资本的动力 (Hillman& Dalziel, 2003)。该理论隐含的假定是: 只要存在董事会资本, 就会给予企业资源性支持。根据行为理论的观点, 动机决定其行为。董事会的动机会影响其监督和资源支持职能的发挥, 进而影响董事会和高管层的关系, 而资源依赖理论显然没考虑这一点。因而, 并没有从根本上解决董事会和高管层之间的行为关系问题。

Taylor (2004) 认为社会环境的性质是行为发生的重要决定因素。在一定程度上, 上述三种理论的应用问题是由社会制度环境所决定的 (Bruce, Buck 和 Main, 2005)。Williamson (1995) 研究表明, 人的有限理性与信息不对称是造成人们选择竞争或合作的主要原因。个体很难处理好相互之间的关系, 而“制度作为一种关键的社会因素, 其意义在与它提供了人类在其中相互影响的框架, 使协作和竞争的关系得以确定”(North, 2002)。Aguilera 和 Jackson (2003) 研究表明, 任何公司治理行为都是各种制度因素(现实的和历史的)相互交融的结果。人们的行为从利己到利他之间存在一系列的变化 (Knapp et al, 2011)。管理者是追求自身利益的最大化还是成为公司的一个好“管家”? 董事会是发挥监督职能还是

资源支持职能？这取决于或部分取决于企业组织所根植的制度环境（Institutional environment）。董事会和高管层作为企业的战略决策主体，必然受到企业组织所根植的制度环境的影响，并形成各自的管理认知（Suchman, 1995），由此决定各自的行为，进而决定了两者之间的关系状态。因此，研究董事会—高管层关系，必须考虑制度环境的影响。

三、基于制度观学说的新的解释

（一）制度观学说的基本观点

战略管理学者借助组织社会学制度理论的相关知识，提出了战略管理的制度观学说，并成为近年来战略管理研究领域的新突破。其主要观点是：企业是在一个由道德观念、价值准则和社会规范所构成的制度环境中运行的（Oliver, 1997）。没有企业能够对其所根植的制度环境免疫。企业作为一个社会组织，不仅仅以效率为目标，也要以组织合法性迎合制度环境的要求。而对社会规范的遵循也有助于组织的生存发展和获得竞争优势（Peng, 2002）。其中，组织合法性是指“在一个由规范(norm)、价值(value)、信念(belief)构成的社会结构体系中，判定一个行为是否恰当、合适的一般性感知”（Suchman, 1995）。

对于企业组织中的战略决策者来讲，在战略决策过程中，不仅需要专业知识、技能、较高的预见能力和适当的信息，更重要的是要寻求组织内外部的管制、规范、认知等方面的合法性以及个人行为合法性（Suchman, 1995）。Scott（1995）认为，在这样的过程中，“制度化”的力量使得制度环境中的管制、规范和认知等因素，与决策者拥有的个人知识、经验和先天偏好等因素相结合，内化为决策者的管理认知（management cognition）。尚航标和黄培伦（2011）认为，这种管理认知构成了决策者行为的微观制度基础，它指引决策者按照特定的方式、思维、价值标准行事。反映在企业的战略决策行为上就是：企业战略是战略决策主体对正式约束和非正式约束所构成的制度环境的反应（Oliver, 1997）。在这一过程中，决策主体以其管理认知中的“合法性”标准为指导，采取相应的行动。

（二）激励结构相容与董事会—高管层关系

Chandler(1962)研究提出，战略是确定一个企业的长期目标，并为完成这些目标而进行的行动和资源分配。Quinn(1980)研究表明，通过战略可以将组织的资源分配到最佳的位置。由此可见，在一定程度上战略决策可以看作，企业为创造价值而对企业资源进行的权威性分配。那么，这种分配必然会影响董事会和高管层的当前利益，以及未来可能会实现的利益。这种影响会引起双方之间的利益变化，进而影响董事会和高管层之间的关系状态。这就使得战略决策过程中的一个因素显得非常重要，那就是规范和约束董事会和高管层行为的制度环境。因为战略决策不能脱离于现有的制度框架，它总是嵌入在特定的制度环境中。“行动者具有目的性的行动企图实际上是嵌在证实的、正在运作的社会关系之中的”（Granovetter, 1985）。企业的战略决策总是在特定的情景下发生的，公司的战略决策总是会受到制度环境所给予的正式或非正式的约束（Oliver, 1997）。董事会和高管层的行为受其所认可的制度规则的约束，它在一定程度上决定着战略决策方案的被认可情况。

制度是为决定人们的相互关系而人为设定的一些契约（North, 1990），主要依靠信仰或权威对行动主体的行为产生约束。作为一种约束行为的契约，其关键在于通过改变行动主体的行为所产生的成本与收益状况，激励其产生特定行为（Granovetter, 1985）。因此，吴小健和王家峰（2011）认为，任何一种制度都有其特定的激励结构。这种激励结构包含了决定行动方向的激励取向，以及决定行动动力的激励程度。

企业组织总是生存在一定的制度环境中的，在“制度化”力量的作用下，企业的成长发展过程也是组织制度化的过程。Wood（1991）认为，组织的制度化过程是制度环境将社会价值和行为规范，强加于组织及组织中的个人之上的形式和做法的过程。表现在个体层面上，

主要是组织决策制定者在制度化压力的影响下，所形成的信念、价值观及其评判标准（Oliver, 1997）。Walsh(1995)认为，在这一过程中，制度环境所蕴含的激励结构具有了“合法性”和“权威性”，在该激励结构下所形成的企业价值分配被双方所认可。该激励结构成为今后董事会和高管层各自行为的依据和规范取向，并且内化为双方的管理认知的“合法性”标准。

战略决策的权威性分配同样蕴含着特定的激励结构。对于战略决策主体而言，其动机和意愿会受到战略决策所蕴含的激励结构的影响。而对这种激励结构的“合法性”和“权威性”的认可，决定着董事会和高管层对战略决策方案的目标和内容的认可程度，进而决定着双方在战略决策过程中的竞争或合作行为。

我们需要注意的是，制度环境是已经存在的，是外在于企业战略决策本身的，它所具有的激励结构是董事会和高管层各自行为的“合法性”标准。它决定着董事会和高管层如何就“权威性分配”与“自身价值”进行调适。而战略决策所欲实现的目标，也恰恰就是通过新的激励结构，重新规范董事会和高管层的行为。两者之间的遭遇就表现为“新”“旧”激励结构的碰撞，而这两种激励结构的相互“碰撞”也就给予了董事会和高管层，在行动时进行比较、选择的可能和空间。

当制度环境与战略决策所蕴含的激励结构在激励取向上相一致时，在管理认知的影响下，董事会和高管层对战略决策所蕴含的激励结构的“合法性”，容易达成一致性意见，两者之间的关系以合作为主。而当两种激励结构在激励取向上不一致时，在管理认知的影响下，容易引起董事会或高管层对战略决策所蕴含的激励结构的“合法性”的质疑，双方展开新的博弈，两者之间的关系以竞争为主。而激励结构所蕴含的激励程度的强弱，则决定了董事会和高管层之间的竞争或合作的程度。

四、总结

现有的关于董事会—高管层关系的相关研究，并没有得出一致性的结论且没有指出真正决定董事会—高管层关系的关键因素及其作用机理。其根本原因在于所依据的基础理论：代理理论、管家理论、资源依赖理论，对战略决策主体的认识上存在不足。企业的战略决策总是嵌入在一定的制度环境中运行，对于处于悖论情景中的战略决策主体：董事会和高管层来说，制度环境与战略决策所蕴含的激励结构是否相容，是决定董事会和高管层之间关系状态的关键因素。

当两者相容合时，董事会和高管层之间呈现合作状态。当两者相偏离时，在委托代理双方的最小利益目标约束范围内，董事会和高管层之间的关系表现为消极合作（消极竞争）。当偏离程度超出委托代理双方的最小利益目标约束范围时，董事会和高管层之间表现为激烈竞争状态。企业组织应当根据董事会和高管层之间不同的关系状态，分别采用不同的理论进行分析，提出相应措施以提高企业绩效。

本研究的贡献主要表现在：一是指出了现有研究所依据的基础性理论所存在的问题；二是指出了真正主导董事会—高管层关系的关键因素，并对其作用机理进行了深入阐释。有助于解决制度环境影响企业绩效关系的过程“黑箱”问题。三是指出了代理理论、管家理论和资源依赖理论的适用情况。

本研究的局限性主要表现在：只是对董事会—高管层关系进行了理论上的分析，没有通过实证研究加以验证。事实上，对两者之间关系状态的判断更多倾向于一种主观判断。即使通过量表进行测量，其结果对实际情况的反映程度也有待商榷。而由于企业战略决策过程的内部性，使得研究者很难通过直接的观察对两者之间的关系状态进行判断。尤其是战略决策过程会持续较长的时间，就更增加了观测的难度，这也是目前对该问题进行研究所面临的共

同难题。

参考文献

- [1] BRUCE, A., T. BUCK, and B.G.M. MAIN, Top Executive Remuneration: A View from Europe*. Journal of Management Studies[J]. 2005. 42(7): p. 1493-1506.
- [2] BOYD,B.K., K.T.HAYNES, and F. ZONA, Dimensions of CEO–Board Relations. Journal of Management Studies, 2011. 48(8): p. 1892-1923.
- [3] DAVIS, J.H., F.D. SCHOORMAN, and L. DONALDSON, Toward a Stewardship Theory of Management. The Academy of Management Review[J]. 1997. 22(1): p. 20-47.
- [4] DAILY, C.M. and D.R. DALTON, Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure. The Academy of Management Journal[J].1994. 37(6): p. 1603-1617.
- [5] DONALDSON, J.D., Stewardship Theory or Agency Theory:CEO Governance and Shareholder Returns. Australian Journal of Management[J]. 1991. 16(1): p. 49-64.
- [6] EISENHARDT, K.M., Agency Theory: An Assessment and Review. The Academy of Management Review[J]. 1989. 14(1): p. 57-74.
- [7] FAMA,E.F., Agency Problems and the Theory of the Firm. Journal of Political Economy, 1980. 88(2): p. 288-307.
- [8] GRANOVETTER, M., Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. American Journal of Sociology[J]. 1985. 91(3): p. 481-510.
- [9] HILLMAN, A.J. and T. DALZIEL, Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. The Academy of Management Review[J]. 2003. 28(3): p. 383-396.
- [10] JENSEN, M.C. and W.H. MECKLING, Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 1976. 3(4): p. 305-360.
- [11] KIM, B., M.L. BURNS, and J.E. PRESCOTT, The Strategic Role of the Board: The Impact of Board Structure on Top Management Team Strategic Action Capability. Corporate Governance: An International Review[J]. 2009. 17(6): p. 728-743.
- [12] KNAPP, J.R., T. DALZIEL, and M.W. LEWIS, Governing Top Managers: Board Control, Social Categorization, and Their Unintended Influence on Discretionary Behaviors. Corporate Governance: An International Review[J]. 2011. 19(4): p. 295-310.
- [13] MINTZBERG, H.,WATERS, J., Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management

Journal[J]. 1985. 6(3): p. 257-272.

[14] MUTH, M AND DONALDSON, L., Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach, Corporate Governance an International review[J]. 1998. 6(5): p. 5-28.

[15] NORTH D.C., Institutions, Institutional Change, and Economic Performance[M].NY: Cambridge University Press., 1990: 1-159.

[16] OLIVER, C., The Influence of Institutional and Task Environment Relationships on Organizational Performance: The Canadian Construction Industry. Journal of Management Studies[J]. 1997. 34(1): p. 99-124.

[17] PENG, M.W., Towards an Institution-Based View of Business Strategy. Asia Pacific Journal of Management[J]. 2002. 19(2): p. 251-267.

[18] P FEFFER, J AND SALANEIK, G R. The external control of organizations: A resource dependence perspective[M] . New York: Harper& Row , 1978.

[19] SUCHMAN, M.C., Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. The Academy of Management Review[J]. 1995. 20(3): p. 571-610.

[20] WESTPHAL, J.D., *Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties*. The Academy of Management Journal[J]. 1999. 42(1): p. 7-24.

[21] 周建, 金媛媛, 刘小元. 董事会资本研究综述 [J]. 外国经济与管理, 2010, 32 (12): 27-35.

The Relationship between Board and TMT in Strategic Decision Making Process: Cooperation or Competition

XU Weibin^{1,2} ZHOU Jian^{2,1} JIN Yuanyuan^{1,2} HAN Xiaoming²

(1. China Academy of Corporate Governance, Nankai University, Tianjin, China 2. School of Business, Nankai University, Tianjin, China)

Abstract: The researches on the relationship between board and TMT are mainly based on agency theory, stewardship theory and resource dependence theory till now. However, these three kinds of theories can't answer the question that what determines the relationship between board and TMT and how it works. Combining the institution view of strategic management, this paper suggests that whether the incentive structure implied in the institutional environment and strategic decision is compatible or not, determines how the relationship between board and TMT is under the paradox situation. When the incentive structure between institutional environment and strategic decision is compatible, the board cooperates with TMT. When the incentive structure between institutional environment and strategic decision is deviated, the board cooperates with TMT passively in the boundary of minimum interest target

of the principal and the agent. When the degree of deviation is beyond the boundary of minimum interest target of the principal and the agent, the board competes with TMT drastically.

Key Words: Strategic Decision; The Relationship between Board and TMT; Incentive Structure

收稿日期: 2013-03-15;

基金项目: 国家自然科学基金项目: “基于战略决策资本的企业战略治理与可持续竞争优势研究”(编号: 71272184); 国家自然科学基金项目 “中国企业国际化进程中制度转型、战略选择与竞争优势源泉研究”(编号: 70872048); 教育部新世纪优秀人才支持计划项目 “国际化战略背景下中国国有企业公司治理评价与竞争优势研究”(编号: NCET-08-0302); 教育部人文社科重点研究基地重大项目 “基于董事会能力的企业投融资战略治理研究”(项目编号: 11JJD630005)。