

## 【工商管理】

## 中国国有企业党组织治理效应研究

## ——基于“内部人控制”的视角

马连福<sup>1,2</sup>, 王元芳<sup>1,2</sup>, 沈小秀<sup>1,2</sup>(1. 南开大学公司治理研究中心, 天津 300071;  
2. 南开大学商学院, 天津 300071)

[摘要] 党组织参与公司治理是我国公司治理最大的特点,并且是制约内部人控制的重要的平衡力量。本文以 2008—2010 年 A 股披露了党委会与公司董事会、监事会以及高管层人员重合与任职信息的国有上市公司为样本,以党委会“双向进入、交叉任职”这一领导体制为研究对象检验其对公司治理、董事会效率的影响。研究发现,党委会“双向进入”程度与公司治理水平呈倒“U”型关系,与董事会效率正相关,而“交叉任职”可以显著影响公司治理水平,但董事长担任党委书记不利于公司治理水平的提高。研究结果为我国优化政企关系、党企关系以及国有企业改革提供了参考。

[关键词] 党委会; 公司治理; 内部人控制; 董事会效率

[中图分类号]F270 [文献标识码]A [文章编号]1006-480X(2012)08-0082-14

## 一、问题提出

我国国有企业在放权让利的改革过程中,经营者获得了更大的经营和分配自主权,促进了企业全要素生产率的较大提高,但也正是因为由经营者实际上获得了企业的控制权并采取机会主义的行为,使国有资产效率低下甚至严重流失或变相私有化。这种现象广泛吸引了学者的注意,并把它作为国有企业的“内部人控制问题”进行深入的分析和研究。虽然在一定条件下,内部人控制有可能改善企业的经济效率,但是一般说来,内部人控制是不利于企业健康发展的(青木昌彦,1994;张春霖,1995),最根本的原因在于,内部人追求的是其自身利益的最大化,而不是股东利益的最大化,从而可能导致资源配置的扭曲。这种扭曲就是一种代理成本。它不仅损害了股东的利益,而且也损害了社会福利(吴有昌,1995)。

针对内部人控制问题,很多学者都提出了自己的观点,但与西方意义上的现代公司制度比较,我国国有企业具有不同的制度背景、产权结构和市场环境,因此,国有企业的内部人控制与西方现

[收稿日期] 2012-07-08

[基金项目] 教育部人文社会科学重点研究基地重大项目“投资者关系管理对公司治理的优化效果研究”(批准号 10JJD630001); 国家自然科学基金面上项目“基于投资者关系管理的上市公司治理优化研究”(批准号 70872050); 国家自然科学基金重点项目“我国集团企业跨国治理与评价研究”(批准号 71132001)。

[作者简介] 马连福(1963—),男,河北沧州人,南开大学公司治理研究中心副主任,商学院教授,博士生导师; 王元芳(1983—),女,河南鹤壁人,南开大学公司治理研究中心、商学院博士研究生; 沈小秀(1986—),女,山东济宁人,南开大学公司治理研究中心、商学院博士研究生。

代公司制的内部人控制具有不同的特征,尤其是我国国有企业结构更多地体现为“行政干预下的经营者控制型”(张春霖,1995),以及存在“党政合一”的制度约束。作为社会主义事业的领导核心,党在国家机构中居于核心地位,这种关系反映在国有企业中,则是企业党委与董事会、监事会以及经理层的关系(董学群,2009)。由此,党委会参与公司治理成为我国国有公司治理中的一大特色,具有独特的历史缘由,其在企业经营、公司治理中的地位和作用也是随着我国经济建设、国企改革的过程而不断变化的,即使经历了数次改革和制度调整,党政共管的二元体制格局以及党组织在企业中的政治核心地位始终没有动摇,特别是我国《宪法》、《公司法》、《中国共产党章程》的有关规定更是使我国国有公司党委会具备了参与公司治理的主体资格<sup>①</sup>(见表1)。

表 1 党委会参与公司治理历史沿革		
时间	来源	相关规定
1992 年 11 月	中共十四届三中全会	出资者所有权与企业法人财产权分离,建立现代企业制度是国有企业改革的方向。
1995 年 9 月	中共十四届五中全会	明确提出政企分离。
1999 年 9 月	中共十五届四中全会	提出国有独资和控股公司的党委负责人,可以通过法定程序进入董事会、监事会。
2002 年 11 月	中国共产党第十六次全国代表大会	修订党章,规定国有企业和集体企业中党的基层组织,发挥政治核心作用,支持股东会、董事会、监事会和经理(厂长)依法行使职权。
2004 年 10 月	中共中央办公厅	《中央组织部、国务院国资委党委关于加强和改进中央企业党建工作的意见》规定了中央企业党委会对股东会、董事会层面决策的问题包括哪些。
2005 年 10 月	中华人民共和国第十届全国人民代表大会	新《公司法》规定“在公司中,根据中国共产党章程的规定,设立中国共产党的组织,开展党的活动。公司应当为党组织的活动提供必要条件。”
2007 年 10 月	中国共产党第十七次全国代表大会	新党章规定“国有企业和集体企业中党的基层组织,发挥政治核心作用,围绕企业生产经营开展工作;支持股东会、董事会、监事会和经理依法行使职权;参与企业重大问题的决策。”

资料来源:作者整理。

由于党委会和董事会分别处于政治核心和经营决策中心的地位,在决策事项(企业重大事项)和决策原则(少数服从多数)上具有相似性,这种相似性提供给了两者交叉任职的基础。而党委会对企业经营者的全面监督职能,又使其与监事会、经理层产生了重合的空间(董学群,2009)。但这种重合在一定程度上混淆了党委与公司董事会、监事会以及管理层的职能界限,且其目标并不完全一致,往往容易发生冲突。再加上我国国有企业遗留的党政两套人马,领导职数较多,以及改制后“新三会”和“老三会”的职能关系问题,党的十五届四中全会通过的《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》提出,国有独资和控股公司的党委负责人可以通过法定程序进入董事会、监事会,董事会、监事会、经理层及工会中的党员负责人,可以依照党章及有关规定进入党委;党委书记和董事长可以一人兼任,董事长、总经理原则上分设,即实行“双向进入、交叉任职”的领导体制。这是对国有企业党的领导权限第一次给予比较明确的界定。所谓“双向进入”是指,一方面充分利用国有资产控股的优势,使符合条件的企业党委会成员通过法定的程序进入企业董事会、经理层

① 我国《宪法》第1条规定:“中华人民共和国是工人阶级领导的、以工农联盟为基础的人民民主专政的社会主义国家,社会主义制度是中华人民共和国的根本制度。禁止任何组织或者个人破坏社会主义制度。”我国《公司法》第19条规定:“在公司中,根据中国共产党章程的规定,设立中国共产党的组织,开展党的活动。公司应当为党组织的活动提供必要条件。”《中国共产党章程》第32条第2款规定:“国有企业和集体企业中党的基层组织,发挥政治核心作用,围绕企业生产经营开展工作;支持股东会、董事会、监事会和经理依法行使职权;参与企业重大问题的决策。”

和监事会;另一方面,使符合条件的董事会、经理层和监事会成员,按照党章及有关规定进入党委会。所谓“交叉任职”,即由一人同时担任企业党委书记和董事长,或党员董事长担任党委副书记,党委书记担任副董事长(中共上海市委组织部,1999)。这种领导体制从组织上明确了党委会参与公司治理的具体途径和方式,但其是否能够起到监督和约束企业经营者的作用,减少内部人控制问题的产生?是否能够提高公司整体的治理水平?党委会与董事会的“双向进入、交叉任职”是否能够协调两者的关系进而提高董事会效率?基于此,本文以2008—2010年我国A股国有上市公司中披露了党委会成员任职信息的公司为样本,从“双向进入、交叉任职”的领导体制出发,检验党委会对公司治理以及董事会效率的影响,进而分析我国国有企业党组织的治理效应。

## 二、制度背景和研究假设

委托代理理论认为,委托人和代理人各自追求的目标是不同的,经理人在其追求自身利益最大化的过程中可能侵害股东的利益,从而产生代理成本(Jensen, Meckling, 1976)。我国在国有企业改革过程中,国家将国有资产注入国有性质的现代公司后,形成了一种国家与国有企业的委托代理关系,由国家代表全体人民行使国有资产产权。由于国家和全体人民是一个相对抽象的概念,是法律上的企业资产所有者,没有动力也没有能力去监督约束代理人,只能由官员代表政府对企业的剩余控制权和剩余索取权进行监控,是一种“廉价投票权”(张维迎,1995)。与非国有企业的委托代理关系相比,国有企业委托代理链条过长,代理成本较高。国有产权“所有者缺位”以及企业“内部人控制”问题成为转轨经济过程中我国国有企业问题之所在。

现有的产权理论与转轨经济的研究表明,在国有产权为主导的制度安排下,政府职能的“缺位”容易导致“内部人控制”问题。即政府部门在下放了企业的经营管理权的同时,却没能有效地控制和监督企业经营者的行为,致使企业经理人员能够为牟取个人私利而损害企业出资者的权益(黄兴李,沈伟涛,2009)。国有企业内部人控制会导致国有资产流失、国企效益低下以及社会不公平、腐败等不良的社会后果(张春霖,1995;钱颖一,1995;陈湘永等,2000)。正如钱颖一(1995)指出的国有资产流失、自发性私有化以及与之相关的腐败所产生的最大社会问题是公众的不满,国有资产流失和自发自私化的继续进行只能是腐败现象增加,不可能产生一个稳定的、运转良好的市场经济。

解决内部人控制问题需要结合我国转轨时期特殊的制度环境。对此,很多学者提出了自己的观点,如推进国有企业的产权改革(张维迎,1995;张春霖,1995);完善国有企业的公司治理结构(杨瑞龙,周业安,1998;陈湘永等,2000);完善国有企业外部环境(林毅夫,2005);建立健全对经营者的激励和约束机制(张维迎,1995);会计人员委派制(杜兴强,2000)等。但是,解决我国内部人控制问题的关键是能够适应其约束条件,而其中一个重要的约束条件就是:党政合一的制度约束。作为社会主义事业的领导核心,党在国家机构中居于核心地位,党和政府的关系具有很强的内在统一性,这种关系反映在国有企业中,则是企业党委会与董事会、监事会,以及经理层的关系(董学群,2009)。我国党政合一的政治格局以及党委会在国有企业中的政治核心地位将长期不变,并且一直以来,党组织在国有企业中都发挥着重要的作用,使得党委会参与公司治理成为我国国有公司治理中的一大特色,这一特色在某种程度上可以减少我国国有企业内部人控制问题产生的代理冲突,但由此带来的政治干预问题也变得严重起来。下面从党委会“双向进入、交叉任职”这一领导体制角度,分析党委会对公司代理问题以及政治干预的影响,并由此提出有关公司治理水平、董事会效率的研究假设。

### 1. 党委会:代理冲突与政治干预,及其对公司治理的影响

许多学者都提出“党管干部”、“党管人才”等行政手段可以对国有企业内部人行为产生制衡和约束(钱颖一,1995;李稻葵,1999;钟海燕等,2010)。因为在我国,党在选用和罢免国有企业管理人员方面保留着牢固的控制权(青木昌彦,1994;Fan et al.,2007)。钱颖一(1995)指出,实际上党的人



事任免权成为国有企业内部人控制的最重要的平衡力量, **党组织部门做出的惩戒性解职会剥夺与某一职位相关的租金, 因此对经理人员构成严重的制衡。**事实上, 我国公司中“老三会”的设置, 就是一种制衡机制, 其主要作用就是使内部人互相监督, 即使现在“新三会”是公司制企业治理机构的主体框架, “老三会”作为我国政治制度在国民经济基层单位的具体体现, 在监督和制衡经营者、把握企业发展方向上仍然发挥着不可替代的作用(卢昌崇, 1994)。李稻葵(1999)和 Qian(2000)认为政府控制最有利的手段就是直接任命企业管理者, 在来自内部治理和外部市场的激励和约束机制都不能有效发挥作用之前, 行政手段不会被市场手段取代, 职位、仕途和社会目标等的激励和约束机制仍发挥重要的作用, 政府监控有助于限制企业内部人员的滥用权力行为, 进而降低代理成本。钟海燕等(2010)也通过经验研究证实了行政干预能约束内部人的机会主义行为, 使得公司投资行为反而优于受内部人控制的公司, 有效抑制了代理冲突问题的发生。

此外, **党委会通过参与公司重大经营决策, 又可以从“源头”上防止内部人控制和国有资产流失。**根据目前我国国有公司党委会参与公司治理的实际情况, 其参与公司治理的具体内容集中体现在以下两个方面: 一是围绕公司生产经营开展各项工作; 二是对公司经营管理过程中的重大问题参与决策。尤其是“双向进入、交叉任职”的领导体制安排, 有利于党组织参与决策, 把握企业的发展方向, 从组织上强化党组织在企业法人治理结构中的地位, 保证了党委会参与重大问题的决策。在关系企业经营方向和发展规划等重大问题上, 保证了党组织能总揽全局, 积极参与, 为企业“把关定向”。一般情况下, 企业党组织在形成决策时要组织专家论证, 集中群众意见, 发挥民主监督的保证作用, 并加强对决策实施全过程的监督, 确保党委会做出的决策和推选的干部能在企业发展中发挥最大的效用, 这也在一定程度上降低了由内部人控制产生的代理成本。党委会的“双向进入、交叉任职”程度越大, 越能对内部人控制问题产生制约。

但是, 需要注意的是, 政治干预是国有企业的软肋, 政府有通过干预公司活动来履行其社会职能的动机, 可以通过两种途径, 一是通过对贷款、土地等重要资源的配置影响公司决策, 二是通过国有企业的政治核心——党组织干预公司决策。国有企业党委会作为党和政府在企业中的代表, 其追求的目标和企业自身追求的经济效益的目标并不完全一致, 当党委会成员通过“双向进入、交叉任职”的方式进入到公司董事会、监事会以及管理层中, **党委会成员既有动机又有能力将其自身的社会性目标或政治目标内部化到其控制的公司中。**比如, 积极参与地方经济建设和投资, 帮助政府降低失业率, 遴选高管时不一定选择职业经理人(Fan et al., 2007)等。这会导致公司的行为偏离经营绩效最大化的目标, 使企业负担了额外的政治成本。

因此, 在“行政干预下的内部人控制”的制度背景下, Qian(1996)认为, 国有企业要承担两种类型的成本, 一方面是由 Kornai(1992)、Shleifer and Vishny(1994)提出的政治成本(或官僚成本), 即由政府控制而引发的成本; 另一方面是由内部人控制而引发的代理成本。如果仅从单方面而言, 政治成本或代理成本都将使企业价值降低。但综合而言, 李稻葵(1999)指出, 这两种成本之间可能存在此消彼长的关系。即: 尽管过于严密的政治干预会引发高额的政治成本, 但是, 由于缺乏数量巨大的积极的私人投资者的参与, 缺乏有效的公司监控机构, 政治干预有助于限制企业内部人员的滥用权力行为, 有助于降低代理成本。由此, 在公司治理意义上, 政治干预和内部人控制双重因素引致的综合成本将呈现 U 型的特征(钟海燕等, 2010; 黄兴李, 沈维涛, 2009)。具体而言, 党委会对国有公司的控制力度以及内部人代理问题应存在差异。当党委会成员“双向进入”程度较小时, 政治干预上市公司的难度越大, 干预概率也较小, 内部人控制代理问题严重, 此时代理成本较大, 政治成本较小。而当党委会的“双向进入”程度较大时, 政治干预上市公司的难度越小, 干预概率也较大, 内部人控制问题得以缓解, 代理成本降低, 但政治成本上升。在这两个极端状态中间, 存在一个最优的“双向进入”程度, 可以平衡代理成本和政治成本, 使得综合成本最小。因此, 党委会的“双向进入”程度与政治干预和内部人控制双重因素引致的综合成本呈现“U”型的曲线关系, 如图 1a 所示。

一般情况下,代理冲突与政治干预都会影响到公司治理的有效性。一方面,代理成本是公司治理要解决的基本问题,良好的公司治理能够利用制度安排降低代理成本(钱颖一,1995;Fama, Jensen, 1983),因此,在某种程度上,代理成本的高低直接反映了公司治理的有效程度,内部人代理冲突越严重,越难以形成决策科学和相互制衡的公司治理结构。另一方面,很多文献都证明政治干预会降低公司治理作用的发挥,若政府对公司的干预程度较高,则对公司的控制力也较大,再加上股权高度集中、国有股一股独大的股权结构,会使得董事会、股东大会、公司控制权市场等多种治理机制失去效率,不利于公司治理水平的提升。马连福和曹春方(2011)通过研究国有企业IPO募资变更的影响因素发现政治干预会“挤出”公司治理的作用,政治干预越强,公司治理的效应越小,且随着企业政治级别的增加,公司治理发挥的作用会降低,并认为在我国产权不完善的情况下,“行政命令”可能是公司治理的一个替代。夏立军和方轶强(2005)注意到对投资者的法律保护与证券市场为国有企业服务之间的矛盾,认为我国的法律制度水平与政府行为共同影响公司治理机制的有效性。游家兴等(2010)从公司治理效率的角度研究了政治关联的经济后果,认为公司高管的政治关联会加剧政府对公司的干预行为,弱化了公司治理对高管应有的监管和约束机制,遏制了公司治理效率的提高。

以上分析表明,企业承担较多的代理成本与政治成本均不利于公司治理效应的发挥,因此,在“双向进入”的两个极端状态中间,当存在一个最优的“双向进入”程度平衡代理成本与政治成本使得综合成本最小,此时的公司治理水平应该是最高的,如图1b所示,“双向进入”程度与公司治理水平的变化应与综合成本的变化相反,即呈倒“U”型曲线关系。而党委会的“交叉任职”是其发挥作用的职务保障,当党委书记或党委副书记担任公司董事长、监事长或总经理时,职务权力的赋予更有助于支持党委会职能的发挥,增强其对公司治理的影响。由此,本文提出假设1。

H1:党委会的“双向进入”程度与公司治理水平之间存在倒“U”型关系,“交叉任职”与公司治理水平显著相关。

## 2. 党委会与董事会效率

董事会效率是指董事会各项职能发挥的效果,包括董事会的制度建设、董事会的结构设置、董事会战略决策能力以及对管理层经营行为的监控效率(刘玉敏,2009)。一直以来,国内外关于董事会效率的研究仍处于探索之中,已有的研究大都从理论角度阐述影响董事会发挥作用的因素(Edward E.G. et al., 2002; Yermack, 2004),或者是运用案例或实证分析的方法(Richard A.B. et al., 2005; John R., 2002),探讨与董事会有关的各种因素,如董事会规模、董事会构成、董事会持股比例、两职状态、董事会会议频率、董事会内部委员会设置状况等其中一个或几个因素与公司绩效指标之间的关系,鲜有涉及公司党委会对董事会效率的影响。

党委会参与重大问题决策是我国国有企业党委会参与公司治理的核心,是党委会与董事会关

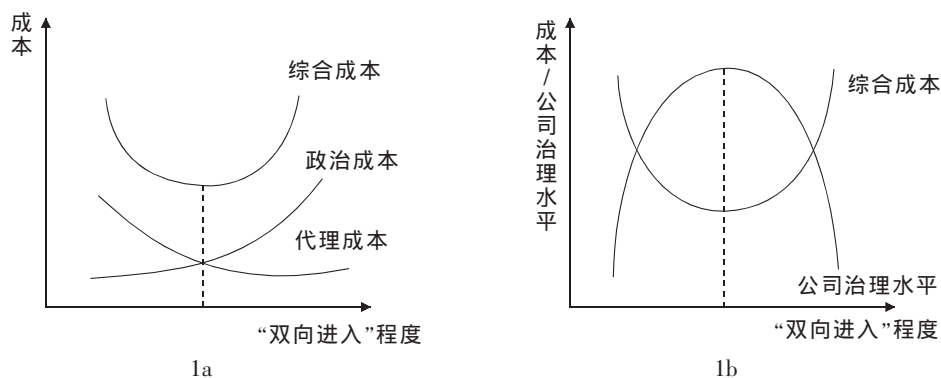


图1 “双向进入”程度与综合成本、公司治理水平关系

资料来源:作者整理。

系的集中体现,其目的在于更好地支持董事会科学决策,避免和减少失误。一般情况下,党委会和董事会成员在决策前会事先沟通,交换意见,达成共识,将党委会的意见及时反馈给董事会,作为董事会做出最终决策时的一个重要参考。因此,党委会与董事会成员的重合与交叉任职,有助于提高决策制定与执行效率,避免程序上的繁琐和时间上的浪费,降低执行成本,避免执行中的推诿现象,精简高效地保证党制定的路线、方针、政策与企业的经营决策相结合。另外,根据“党管干部、党管人才”的原则,在公司招募人才方面,党委会负责确定用人标准和人选与董事会的市场化招聘容易产生不一致的地方。此时“双向进入、交叉任职”可以在企业干部队伍建设上,把坚持党管干部原则与董事会依法用人原则有机地结合起来,通过决策者的重合,增强其双重责任感和全局观念,最终保证董事会的有效运转。由此,本文提出假设 2。

H2:党委会“双向进入、交叉任职”可以提高董事会效率。

### 三、研究设计

#### 1. 样本的选取

本文的样本来自沪、深两市 A 股国有上市公司,查找 2008—2010 年上市公司年报和网站上披露的公司党组织成员在董事会、监事会和高级管理人员中的任职情况,剔除以下情况公司:①在年报和网站上对公司党组织成员在董事会、监事会和高级管理人员中的任职情况披露不全的公司;②无法在 CCER 数据库里找到当年公司治理数据、财务数据的公司;③剔除金融业公司。共得到可用样本 344 家。

#### 2. 变量定义和说明

(1)党委会参与公司治理的测度。我们根据党委会成员在公司董事会、监事会和高级管理人员中的重合情况,将其对公司治理的影响从两个方面衡量,分别为“双向进入”指标和“交叉任职”指标。其中,我们用党委会成员与董事会成员重合人数除以董事会规模(*Pardir*)、党委会成员与监事会成员重合人数除以监事会规模(*Parsup*)、党委会成员与高管层重合人数除以高管层规模(*Parman*)以及党委会与董事会、监事会、高管层人员重合的总人数除以董事会、监事会、管理层总人数(*Party*)四个指标作为“双向进入”指标,用来衡量党委会与公司董事会、监事会以及高管层双向进入的程度;我们用党委书记是否是公司董事长(*Parchair*)以及党委副书记是否是公司董事长、监事会主席或总经理(*Vice*)这两个指标作为“交叉任职”指标,衡量党委会与公司董事会、监事会以及高管层的任职设置情况。

(2)公司治理的测量。本文参考白重恩等(2005)用多个反映公司治理水平变量的主成分拟合构建公司治理水平指标的方法。由于本文主要关注党委会对公司治理的影响,主要涉及到党委会与董事会、监事会以及高管层的人员交叉和任职情况,而不涉及控制权市场、法制基础、产品市场竞争等外部机制,因此选取变量中的第一大股东持股比例(*Top1*)、第二至第十大股东持股比例(*Cstr2-10*)、公司第一大股东与第二大股东持股比例的比值 *Z* 指数 (*Z*)、公司前五位大股东持股比例的平方和(*Herfindahl5*)、公司前十位大股东持股比例的平方和(*Herfindahl10*)来衡量公司股权结构治理水平;用 CEO 有否兼任董事会主席或副主席的虚拟变量(*Dual*)、独立董事的比例(*Outratio*)来测度董事会治理水平;用高管人员持股比例(*Manghold*)、高管人员持股数量(*Manghold2*)来测度高管薪酬治理水平。最终采用主成分分析法拟合公司治理指数(*CG*)。

(3)董事会效率的测度。本文借鉴刘玉敏(2006)通过董事会效率的各因素与公司绩效之间的多元回归分析建立董事会效率的测量模型方法,即采用董事会规模(*bs*)、独立董事的比例(*outratio*)、董事会会议次数(*boardmeeting*)、董事持股比例(*boardhold*)四个变量作为董事会效率因素,用托宾 *Q* 值(*Q*)、净资产收益率(*ROE*)以及托宾 *Q* 值与净资产收益率的平均值(*AvP*)分别作为公司绩效的替代变量进行多元回归,在控制了公司规模(*Size*)、总资产收益率(*Roa*)、总资产增长率(*Growth*)、资产

负债水平(*Lev*)以及行业和年度变量后,确定回归系数并将其标准化,用标准化系数作为衡量董事会规模、独立董事比例、董事会会议次数和董事持股比例对公司绩效的贡献率,将标准化相关系数归一化的结果作为各因素对董事会效率的贡献率或权重,建立董事会效率 *E* 的测评模型,并用该模型衡量董事会效率。其模型如(1)式所示:

$$V(Q,ROE,AvP)=\beta_0+\beta_1\times bs+\beta_2\times outratio+\beta_3\times boardmeeting+\beta_4\times boardhold+\beta_5\times Control+\varepsilon \tag{1}$$

(4)其他控制变量。本文选取公司规模(*Size*)、总资产收益率(*Roa*)、总资产增长率(*Growth*)、资产负债率(*Lev*)等变量作为控制变量。另外,我们还设置了年度虚拟变量(*Year*)控制年份,行业虚拟变量(*Industry*)控制行业影响因素(见表2)。

变量名称	变量含义及计算方法	数据来源
<i>CG</i>	公司治理指数：由第一大股东持股比例、2—10 大股东股权集中度、 <i>Z</i> 指数、 <i>herfendahl5</i> 指数、 <i>herfendahl10</i> 指数、两职设置情况、独立董事比例、高管持股比例、高管持股数量主成分分析拟合	1
<i>E</i>	董事会效率：由董事会规模 ( <i>bs</i> )、独立董事的比例 ( <i>outratio</i> )、董事会会议次数 ( <i>boardmeeting</i> )、董事持股比例 ( <i>boardhold</i> ) 四个变量作为董事会效率因素,与公司绩效之间的多元回归分析建立董事会效率的测量模型计算所得	1
<i>Pardir</i>	“双向进入”指标,党委会和董事会重合人数/董事会规模	2
<i>Parsup</i>	“双向进入”指标,党委会和监事会重合人数/监事会规模	2
<i>Parman</i>	“双向进入”指标,党委会和高管层重合人数/高管层规模	2
<i>Party</i>	“双向进入”指标,党委会和董事会、监事会、高管层重合总人数/董事会、监事会以及高管层总人数	2
<i>Parchair</i>	“交叉任职”指标,党委书记是否为董事长,是取 1,否则取 0	2
<i>Vice</i>	“交叉任职”指标,党委副书记是否为董事长、监事长、总经理,是取 1,否则取 0	2
<i>Size</i>	公司规模:公司年末总资产的自然对数	1
<i>Roa</i>	总资产收益率:年末净利润/资产平均值	1
<i>Growth</i>	总资产增长率	1
<i>Lev</i>	资产负债率:负债/资产平均值	1
<i>Year</i>	年度虚拟变量	1
<i>Industyr</i>	行业虚拟变量	1

资料来源:①CCER 数据库;②年报、公司网站。

## 四、实证结果与分析

### 1. 公司治理指数的拟合

本文借鉴白重恩(2005)的方法,将分别代表股权结构治理水平、董事会治理水平以及高管薪酬治理水平的九个治理因素拟合成公司治理指数,均提取三个公因子,贡献率分别达到 0.709、0.720、0.728,拟合结果见表 3。

### 2. 董事会效率的测量结果

本文借鉴刘玉敏(2006)通过董事会效率的各因素与公司绩效之间的多元回归分析建立董事会效率的测量模型方法,根据模型(1)进行回归,得到标准化相关系数,将其归一化的结果作为各因素对董事会效率的贡献率或权重(见表 4)。



表 3 公司治理指数拟合

因素	2008				2009				2010			
	因子载荷矩阵			贡献率	因子载荷矩阵			贡献率	因子载荷矩阵			贡献率
	1	2	3	0.709	1	2	3	0.720	1	2	3	0.728
<i>Herfin5</i>	0.983	-0.077	0.023	KMO	0.984	-0.074	-0.047	KMO	0.972	-0.119	0.086	KMO
<i>Herfin10</i>	0.983	-0.077	0.021	0.610	0.984	-0.074	-0.046	0.643	0.972	-0.119	0.085	0.661
<i>Top1</i>	0.976	-0.078	0.078		0.968	-0.088	-0.156		0.959	-0.126	0.161	
<i>Manghold2</i>	-0.086	0.978	-0.014		-0.100	0.957	-0.043		-0.060	0.936	-0.058	
<i>Manghold</i>	-0.076	0.977	-0.061		-0.072	0.965	-0.010		-0.049	0.947	-0.064	
<i>Cstr2-10</i>	-0.294	-0.017	-0.727		-0.292	0.082	0.762		-0.335	0.046	-0.704	
<i>Outratio</i>	-0.018	-0.043	0.649		-0.015	-0.145	0.435		-0.101	-0.056	0.698	
<i>Z</i>	0.395	0.005	0.483		0.402	-0.088	-0.676		0.498	-0.012	0.565	
<i>Dual</i>	0.087	0.023	-0.326		0.173	0.012	0.392		0.097	-0.432	0.010	

表 4 董事会效率测评指标权重

董事会效率指标	$\beta_i$ 标准化相关系数	权重 $W_i$
董事会规模( <i>bs</i> )	-0.015	0.080
独立董事比例( <i>outratio</i> )	-0.088	0.450
董事会会议次数( <i>boardmeeting</i> )	0.043	0.220
董事持股比例( <i>boardhold</i> )	-0.049	0.250

根据董事会效率的四个测评指标以及相应的权重  $W_i(i=1,2,3,4)$ , 建立董事会效率  $E$  的测评模型如(2)式所示。利用该测量模型衡量董事会效率。

$$E = -W_1 \times bs - W_2 \times outratio + W_3 \times boardmeeting - W_4 \times boardhold \quad (2)$$

### 3. 描述性统计

表 5 显示了各公司主要变量的描述性统计结果。总体来看, 公司治理水平均值为-0.015, 普遍偏低, 最大值和最小值分别为 2.030 和-1.437, 样本间公司治理水平差别较大。董事会效率均值 1.111, 标准差为 1.033, 差异也较大。党委会与董事会重合程度平均为 0.188, 最大为 0.625; 与监事会重合程度均值为 0.137, 且最大值为 1, 即完全重合; 与管理层重合程度均值为 0.154, 最大值也为 1, 说明“双向进入”更多的是党委会与董事会、管理层之间的人员重合。总体而言, 党委会与董事会、监事会以及管理层之间总的“双向进入”程度为 0.193, 最小值和最大值分别为 0.059 和 0.733, 标准差为 0.107, 差别较大。“交叉任职”方面, 约有 51.2% 的样本公司由董事长兼任党委书记, 69.8% 的公司党委副书记任公司董事长、监事长或总经理职务。分年度来看, 不同年度的公司治理水平差别较大, 但整体水平逐年提高。董事会效率三年变化不大。六个考察变量中, 党委会与董事会、监事会重合程度先升后降, 与管理层重合程度先降后升, 但总的“双向进入”程度(*Party*)三年内逐年提高, 呈上升趋势; 2010 年的董事长兼任党委书记均值为 0.522, 显著高于前两年; 2009 年的党委副书记兼任董事长、监事长或总经理这一情况均值为 0.727, 显著高于另外两年。

### 4. 党委会的公司治理效应分析

我们以公司治理水平为被解释变量进行回归, 检验“双向进入, 交叉任职”对公司治理水平的影响, 结果见表 6。模型 1-1 至 1-3 分别对党委会与董事会、监事会以及高管层重合人数进行回归。结果显示三者与公司治理水平正相关, 但均不显著; 模型 1-4 将党委会与董事会、监事会以及高管层总的重合程度及其平方项与公司治理变量进行回归, 结果显示, “双向进入”总程度与公司治理水平呈倒“U”型关系, 部分验证了假设 1。即随着党委会与公司董事会、监事会以及管理层“双向进入”的



表 5 变量描述性统计

N	全样本				2008			
	344				103			
Var	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD	Min	Max
CG	-0.015	0.598	-1.437	2.030	-0.072	0.576	-0.862	2.030
E	1.111	1.033	-0.500	8.586	1.188	0.961	-0.149	6.570
Pardir	0.188	0.113	0.000	0.625	0.180	0.111	0.000	0.556
Parsup	0.137	0.145	0.000	1.000	0.125	0.137	0.000	0.400
Parman	0.154	0.161	0.000	1.000	0.154	0.154	0.000	0.750
Party	0.193	0.107	0.059	0.733	0.188	0.100	0.059	0.619
Parchair	0.512	0.501	0.000	1.000	0.505	0.502	0.000	1.000
Vice	0.698	0.607	0.000	2.000	0.680	0.564	0.000	2.000
Size	22.087	1.080	19.831	26.156	21.966	1.004	19.831	25.404
Roa	0.040	0.053	-0.203	0.315	0.030	0.060	-0.203	0.264
Growth	0.159	0.317	-0.596	3.143	0.096	0.298	-0.596	1.958
Lev	0.518	0.176	0.078	0.970	0.528	0.162	0.081	0.869

N	2009				2010			
	128				113			
Var	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD	Min	Max
CG	0.001	0.610	-1.437	1.832	0.018	0.604	-0.872	1.865
E	1.058	1.063	-0.500	8.586	1.101	1.065	-0.366	7.328
Pardir	0.192	0.112	0.000	0.625	0.189	0.116	0.000	0.556
Parsup	0.143	0.156	0.000	1.000	0.141	0.140	0.000	0.500
Parman	0.146	0.154	0.000	0.857	0.161	0.175	0.000	1.000
Party	0.192	0.104	0.063	0.733	0.199	0.116	0.071	0.733
Parchair	0.508	0.502	0.000	1.000	0.522	0.502	0.000	1.000
Vice	0.727	0.624	0.000	2.000	0.681	0.631	0.000	2.000
Size	22.050	1.077	20.058	25.652	22.241	1.142	19.990	26.156
Roa	0.039	0.053	-0.128	0.302	0.050	0.045	-0.057	0.315
Growth	0.175	0.348	-0.423	3.143	0.198	0.291	-0.395	2.148
Lev	0.519	0.182	0.079	0.970	0.509	0.181	0.078	0.870

程度加大,综合成本先降后升,而公司治理水平则呈现出先升后降的倒“U”型变化。

模型 1-5 至 1-7 检验党委书记、党委副书记“交叉任职”对公司治理水平的影响。模型 1-5 首先对党委书记兼任董事长情况进行回归,结果显示,董事长兼任党委书记与公司治理水平在 10%的水平上显著负相关,即党委书记兼任董事长会显著降低公司治理水平。这可能是由于董事长是董事会的核心人物,而董事会又是法定的公司经营决策机构,做出的决策具有强制执行力和约束力,因此董事长作为董事会的主持和召集人,本身就具有较大的权利。而我国特有的法定代表人制度以及新《公司法》中对法定代表人选择范围的界定和唯一性要求<sup>①</sup>,也使得公司董事长往往同时兼任着法定代表人这一重要职务,由此便形成了作为董事会首长的董事长,向上代表政府对公司和雇员行使部分公共管理权,向下替代管理层直接指挥、管理公司的生产经营,具有不同于其他董事的特殊地位,

① 1993 年中国制定的《公司法》中直接规定“董事长为公司的法定代表人;董事长不能履行职权时,由董事长指定副董事长代其职权。”2005 年我国新《公司法》第 13 条改变了原《公司法》中董事长的单一代表制,修改为“公司法定代表人依照公司章程的规定,由董事长、执行董事或者经理担任,并依法登记”,扩大了法定代表人的备选范围,但在董事长为公司法定代表人的惯性思维下,绝大多数企业仍然是由董事长担任公司法定代表人。

表 6 “双向进入,交叉任职”对公司治理的影响

	模型 1-1	模型 1-2	模型 1-3	模型 1-4	模型 1-5	模型 1-6	模型 1-7
<i>Pardir</i>	0.284 (1.200)						
<i>Parsup</i>		0.051 (0.230)					
<i>Parman</i>			0.156 (0.990)				
<i>Party</i>				2.742*** (2.720)			
<i>Party2</i>				-3.932** (-2.370)			
<i>Parchair</i>					-0.103* (-1.690)		-0.109* (-1.780)
<i>Vice</i>						0.083* (1.660)	0.087* (1.750)
<i>Size</i>	0.154*** (3.680)	0.155*** (3.720)	0.151*** (3.520)	0.159*** (3.780)	0.151*** (4.470)	0.150*** (4.410)	0.146*** (4.310)
<i>Roa</i>	-0.174 (-0.260)	-0.189 (-0.280)	-0.159 (-0.240)	-0.179 (-0.270)	-0.211 (-0.320)	-0.188 (-0.290)	-0.213 (-0.330)
<i>Growth</i>	-0.115 (-1.430)	-0.116 (-1.430)	-0.119 (-1.490)	-0.122 (-1.550)	-0.100 (-0.970)	-0.100 (-0.960)	-0.083 (-0.800)
<i>Lev</i>	-0.442** (-2.100)	-0.423** (-1.980)	-0.415* (-1.940)	-0.406* (-1.950)	-0.396* (-1.850)	-0.456** (-2.130)	-0.427** (-2.000)
<i>Year</i>	control	control	control	control	control	control	control
<i>Industry</i>	control	control	control	control	control	control	control
<i>_cons</i>	-3.295*** (-3.850)	-3.276*** (-3.880)	-3.203*** (-3.660)	-3.612*** (-4.200)	-3.172*** (-4.430)	-3.221*** (-4.510)	-3.129*** (-4.380)
N	344	344	344	344	344	344	344
R <sup>2</sup>	0.220	0.220	0.221	0.238	0.183	0.183	0.189
F	11.240***	12.380***	11.880***	8.980***	5.280***	5.270***	5.190***

注:括号内为 t 值,\*p<0.1,\*\*p<0.05,\*\*\*p<0.01。

享有不同于其他董事的法定代表权;在董事长还同时兼任公司的党委书记时,实际权力进一步扩大,形成一种高度集权的、对公司全面治理和管理的“一人”治理模式。因此,在我国法定代表人单一制下,董事长同时担任党委书记,容易造成权力专断,有违公司治理的分权和制约这一目标,加大公司决策风险,不利于公司的民主决策和形成科学的公司治理结构。模型 1-6 是对党委副书记担任公司董事长、监事长或总经理情况的回归,结果显示其与公司治理水平正相关,且在 10%的水平上显著。即党委副书记与董事会、监事会或管理层负责人交叉任职会显著提高公司治理水平。模型 1-7 将这两个考察变量同时加入进行回归,回归结果与前面一致。控制变量方面,公司规模与公司治理水平显著正相关,资产负债率与公司治理水平显著负相关,即公司规模越大,资产负债率越低,公司治理水平越好。

以上检验结果表明,党委会与公司董事会、监事会、高管层的“双向进入”与公司治理水平呈倒“U”型关系,“交叉任职”情况可以显著影响公司治理水平,部分验证了假设 1,即公司治理水平随着党委会“双向进入”的程度先升后降,说明党委会在一定程度上可以抑制内部人控制产生的代理问

题,提高公司治理水平,但这种作用随着党委会参与程度的加大而逐渐减小,政治成本的增加抵消了这种作用,并最终降低了公司治理水平。因此,寻找党委会“参与而不干预”的最优“双向进入”程度是实现公司治理水平提升的关键。本文的结果进一步支持了李稻葵(1999)和 Qian(2000)的观点,即在内部治理和外部市场机制都不能有效发挥作用之前,行政手段不会被市场手段取代,完全取消党委会对公司治理的参与并不利于公司治理水平的提高。在保持行政手段的同时建立和完善市场经济制度,支持市场经济的制度基础完善之后再逐步退出对企业的直接干预可能是一种更为现实有效的途径。与此同时,党委会要实现从“管理型”到“服务型”领导模式的转变,发挥政治指引而非行政指挥作用,寻找党委会与董事会的最优职责边界,才能最大地发挥治理效应。

#### 5. 党委会对董事会效率影响分析

进一步的,我们检验假设 2 党委会参与公司治理对董事会效率的影响。我们以董事会效率为被解释变量进行回归,检验党委会与董事会“双向进入、交叉任职”情况的影响,由于这里研究的是党委会对董事会效率的影响,不涉及监事会与管理层,因此我们只检验与董事会相关的三个变量,回归结果见表 7。模型 2-1 至 2-3 分别对党委会与董事会重合情况、党委书记兼任董事长以及党委副书记兼任情况进行回归,结果显示,党委会与董事会人员重合程度与董事会效率正相关,且在 5%的水平上显著,说明党委会与董事会人员“双向进入”程度会显著提高董事会效率;党委书记兼任董事长以及党委副书记兼任情况对董事会效率的影响不显著,即两者的“交叉任职”情况并不能显著影响董事会效率。模型 2-4 将三个考察变量同时加入回归,结果与前面一致,即党委会与董事会的“双向进入”可以显著提高董事会效率,但“交叉任职”对董事会效率没有促进作用,假设 2 得到部分验证。控制变量中,只有总资产增长率与董事会效率显著正相关。

实证结果表明党委会和董事会的“双向进入”程度可以显著提高董事会效率,这和我我国国有企业党委会和董事会的决策事项与程序有关。我国国有企业的重大事项,尤其是“三重一大”事项必须由党委会集体做出决定<sup>①</sup>,一般情况下党委会先于董事会之前就这些事项提前进行讨论沟通,并将意见及时反馈给董事会,董事会进行讨论表决。党委会与董事会的议事规则不同,决策目标也不尽相同,董事会主要表现为经济决策,而党委会更多的是政治决策,党委会与董事会成员的“双向进入”将两种决策相结合,从不同的角度考虑决策效果,避免程序繁琐和资源浪费的同时,更好地支持了董事会的科学决策。

#### 6. 稳健性检验

本文的稳健性检验分为三部分。第一部分,增加控制变量。我们在回归模型中增加公司上市年限,取公司上市年数的对数,以及增加净资产收益率,对回归结果没有太大影响。第二部分,替换解释变量。我们以白重恩(2005)中所用的 CEO 是否兼任董事会主席或副主席、外部董事的比例、高管人员的持股量、第一大股东持股量、第二至第十大股东持股集中度等五项指标主成分分析拟合后的结果代替本文的公司治理指数(CG),结果无实质性差异。第三部分,减少样本数量。我们选取 2009 年一年的样本重新进行检验,结果无实质性差异。限于篇幅结果在此不予报告。

## 五、结论与启示

本文以 2008—2010 年国有 A 股上市公司为样本,分析国有上市公司中党委会参与公司治理这一“中国特色”的特殊现象的影响效果。尽管一些学者已经对党组织在公司治理中的作用做了一些

---

<sup>①</sup> 2010 年 7 月 15 日中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于进一步推进国有企业贯彻落实“三重一大”决策制度的意见》中规定:“凡属重大决策、重要人事任免、重大项目安排和大额度资金运作(简称“三重一大”)事项必须由领导班子集体作出决定。董事会、未设董事会的经理班子研究“三重一大”事项时,应事先与党委(党组)沟通,听取党委(党组)的意见。进入董事会、未设董事会的经理班子的党委(党组)成员,应当贯彻党组织的意见或决定。”

表 7

党委会对董事会效率的影响

	模型 2-1	模型 2-2	模型 2-3	模型 2-4
<i>Pardir</i>	1.198** (2.380)			1.361*** (2.710)
<i>Parchair</i>		-0.082 (-0.810)		-0.149 (-1.600)
<i>Vice</i>			0.020 (0.270)	-0.014 (-0.190)
<i>Size</i>	0.039 (0.630)	0.037 (0.570)	0.038 (0.590)	0.036 (0.570)
<i>Roa</i>	0.333 (0.280)	0.261 (0.220)	0.279 (0.240)	0.307 (0.260)
<i>Growth</i>	0.410** (1.990)	0.418** (1.970)	0.410** (2.010)	0.430** (2.000)
<i>Lev</i>	0.594 (1.440)	0.687 (1.650)	0.657 (1.580)	0.631 (1.540)
<i>Year</i>	control	control	control	control
<i>Industry</i>	control	control	control	control
<i>_cons</i>	-0.524 (-0.430)	-0.304 (-0.240)	-0.363 (-0.290)	-0.427 (-0.340)
N	344	344	344	344
R <sup>2</sup>	0.255	0.242	0.240	0.260
F	3.890***	3.600***	3.700***	3.640***

注：括号内为 t 值，\*p<0.1，\*\*p<0.05，\*\*\*p<0.01。

研究,但仅仅局限在对这一制度的理论探讨与实践分析,并未对党委会参与公司治理的具体路径与效果进行检验。基于此,本文从党委会参与公司治理的领导体制“双向进入、交叉任职”出发,分析国有上市公司中党委会对公司治理以及董事会效率的影响,一定程度上丰富了中国特色的公司治理理论。我们发现,党委会在不同的“双向进入”程度下发挥的治理效应不尽相同,较高或较低的“双向进入”程度均不利于公司治理水平的提高。这是因为国有企业承担的两种成本——政治成本与代理成本会随着党委会“双向进入”的程度呈现此消彼长的变化,最终企业的公司治理受到政治干预与内部人控制两者权衡的影响,存在着一个最优的党委会“参与而不干预”的“双向进入”程度,发挥最好的公司治理效应。而党委会与董事会成员之间的重合越大,越能有效地提高董事会决策制定和执行效率。因为在国有企业中议案一般要先由党委会讨论沟通后再到董事会正式商讨决定,尤其是“三重一大”事项,因此两者人员上的交叉重合可以避免程序上的繁琐和资源上的浪费,提高董事会效率。

“交叉任职”方面,实证结果表明,党委副书记兼任董事长、监事会主席或总经理有利于公司治理水平的提高,但党委书记与董事长两职合一会显著降低公司治理水平,我们认为这主要和我国的法定代表人制度有关。虽然党的十五届四中全会《决定》提出:国有独资和控股公司的党委书记和董事长可以一人兼任,但检验证明,这种兼任并不利于公司治理水平的提高。党委书记兼任董事长,是想把发挥党的政治优势与运用市场机制结合起来,但同时也不可避免地出现两种角色不一致的地方,并且在中国特有的法定代表人制度下,当董事长同时又是公司法定代表人的时候,这种多种权力集于一身的做法,是极有可能形成一种高度集权的、对公司全面治理和管理的“一人”治理模式,不利于公司的民主决策和形成科学的公司治理结构。根据本文的分析,我们提出以下建议:



第一,党组织发挥在公司治理中的政治核心地位,需要把握好“度”,寻找“参与而不干预”的最优的“双向进入”程度是关键。处理好董事会和党委会的相互关系,完善法人治理结构决策机制,需要明确党委会与董事会的职能定位与边界。我国法律对于党组织参与公司治理的具体内容的规定是宽泛而不具体的,由于缺乏有关法律法规对各方的权责的明确规定,可能造成两者之间工作的不协调。应进一步规范党委会参与公司重大决策的原则、内容和方式,明确党委会参与公司治理的目标和参与程度,规范党委会参与决策的议事程序,制定党委会参与决策的各项具体制度,保障监督决策的执行。制度化的设计有助于确保党组织的公司治理职能得到有效发挥,完善企业的管理制度。此外,在设置合适的党委会“双向进入”程度时,还应考虑该国有企业在国民经济中的位置、股权状况以及是否上市等特征。

第二,对于通过“双向进入”体制同时进入党委会与董事会的成员,要坚持“干部评价”与“经济评价”相结合的“双评”体系。党委委员与董事有着不同的评价标准,身份重合的特殊性决定了需要从不同的角度对其行为进行评价。一方面作为进入董事会的党委委员,应坚持“党管干部”原则,通过“干部评价”发挥考核的激励性和导向性作用,另一方面对其具备的董事身份,则重点从工作表现和实绩方面按照董事会的“经济评价”标准进行,引导其经营方向和经营行为。将“双评”体系相结合,共同建立全面、客观、科学的评价体系,使“双向进入”党委会和董事会的成员真正做到“又红又专”。

第三,合理的职务设置有助于党委会职能的发挥,形成科学的公司治理结构。本文的实证结果表明,较好的做法是由公司董事长、监事会主席或总经理担任党委副书记,或者党委书记担任公司副董事长,这种职务的交叉,能更好地发挥党委会在公司治理中的作用。此外,我们认为,可以考虑尝试由监事会主席担任党委书记,使得党委书记以监事身份列席董事会,增加监事会监督力量的同时,又将党委会代表的行政监督与监事代表的经济监督职能相结合,进一步保证董事会、监事会、经理层的决策、监督、执行的有效性。

本文研究的局限有:一是由于公司董事、监事、管理层人员在党委会的任职情况并不是年报强制披露的内容,大多数公司并没有将该部分进行披露,导致我们数据收集上的困难。本文虽然选取了3年的数据,但样本总量仍不够多,无法尝试更多更细的分析,后期也将尝试进一步扩充样本。二是本文仅以党委会与董事会、监事会以及管理层之间的“双向进入、交叉任职”这一领导体制为研究对象,并没有考虑党委会参与公司治理的其他路径与方式,后期将进一步做更加全面的探讨。

#### [参考文献]

- [1]Michael C. Jensen,William H. Meckling. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure[J]. Journal of Financial Economics,1976,(3).
- [2]Fan P.H., T.J. Wong, T.Zhang. Politically Connected CEOs, Corporate Governance and Post-IPO Performance of China's Newly Partially Privatized Firms[J]. Journal of Financial Economics,2007,(84).
- [3]Qian Yingyi. Government Control in Corporate Governance as a Transitional Institute: Lesson from China[R]. Working Paper,University of Maryland,2000.
- [4]Qian Yingyi. Enterprise Reform in China:Agency Problems and Political Control [J]. Economic of Transition, 1996,(4).
- [5]Kornai, J. The Socialist System [A]. The Political Economy of Communism [M]. Princeton, NJ: Princeton University Press,1992.
- [6]Shleifer Andrei,Robert W.Vishny. Politicians and Firms[J]. Quarterly Journal of Economics,1994,(109).
- [7]Eugene F. Fama,Michael C. Jensen. Agency Problems and Residual Claims [J]. Journal of Law and Economics, 1983,26(2).
- [8]Edward E.G., George S.B., David L.F., Jay A.C. Corporate Boards: Keys to Effectiveness [J]. Organizational Dynamics,2002,30(4).
- [9]Yermack, D. Remuneration, Retention, and Reputation Incentives for Outside Directors [J]. Journal of Finance,

- 2004,(59).
- [10]Richard A.B., David F.B., Kristen M.W. Minority Membership on Boards of Directors: The Case for Requiring Pictures of Boards in Annual Reports[J]. Critical Perspectives on Accounting,2005,(16).
- [11]John R. Building the Complementary Board: The Working of the public Limited Company Chairman[J]. Long Range Planning,2002,(35).
- [12][日]青木昌彦. 对内部人控制的控制;转轨经济中公司治理的若干问题[J]. 改革,1994,(6).
- [13]张春霖. 从融资角度分析国有企业的治理机构改革[J]. 改革,1995,(3).
- [14]吴有昌. 国有企业内部人控制问题的成因及对策[J]. 改革,1995,(4).
- [15]董学群. 浅析党委在国有企业公司治理结构中的作用[J]. 煤炭经济研究,2009,(7).
- [16]中共上海市委组织部.“双向进入、交叉任职”是一种有效机制[J]. 党建研究,1999,(9).
- [17]张维迎. 从现代企业理论看国有企业改革[J]. 改革,1995,(1).
- [18]黄兴李,沈维涛. 政府干预、内部人控制与上市公司并购绩效[J]. 经济管理,2009,(6).
- [19]钱颖一. 企业治理结构改革和融资结构改革[J]. 经济研究,1995,(1).
- [20]陈湘永,张剑文,张伟文. 我国上市公司“内部人控制”研究[J]. 管理世界,2000,(4).
- [21]杨瑞龙,周业安. 相机治理与国有企业监控[J]. 中国社会科学,1998,(3).
- [22]林毅夫,李志赞. 中国的国有企业与金融体制改革[J]. 经济学(季刊),2005,(3).
- [23]杜兴强. “内部人控制”及其防范[J]. 经济评论,2000,(3).
- [24]李稻葵. 政府控制转型过程中的国有企业所引起的成本和收益:来自中国的证据[R]. 工作论文,密歇根大学,1999.
- [25]钟海燕,冉茂盛,文守逊. 政府干预、内部人控制与公司投资[J]. 管理世界,2010,(7).
- [26]卢昌崇. 公司治理机构及新老三会关系论[J]. 经济研究,1994,(11).
- [27]马连福,曹春方. 制度环境、地方政府干预、公司治理与 IPO 募集资金投向变更[J]. 管理世界,2011,(5).
- [28]夏立军,方轶强. 政府控制、治理环境与公司治理——来自中国证券市场的经验证据[J]. 经济研究,2005,(5).
- [29]游家兴,徐盼盼,陈淑敏. 政治关联、职位壕沟与高管变更——来自中国财务困境上市公司的经验证据[J]. 金融研究,2010,(4).
- [30]刘玉敏. 我国上市公司董事会效率与公司绩效的实证研究[J]. 南开管理评论,2006,(1).
- [31]白重恩,刘俏,陆洲,宋敏,张俊喜. 中国上市公司治理结构的实证研究[J]. 经济研究,2005,(2).

## Research on Governance Effects of China's State-owned Companies' Party Organization——A Perspective Based on “Insiders Control”

MA Lian-fu<sup>1,2</sup>, WANG Yuan-fang<sup>1,2</sup>, SHEN Xiao-xiu<sup>1,2</sup>

(1. The Research Center of Corporate Governance of Nankai University, Tianjin 300071, China;

2. Business School of Nankai University, Tianjin 300071, China)

**Abstract:** Party organization participates in the corporate governance is the greatest characteristic of corporate governance in China, and is an important balance power to restrict “insiders control”. By observing the data of state-owned companies that disclosed the party committee information listed in the “A” share from the year 2008 to 2010, this paper addresses the empirical methods to test the impacts of the leadership system “two-way access, cross appointment” on the corporate governance and directorate efficiency. The results indicate that “two-way access” has a inverted “U-shaped” relationship with the level of corporate governance, and has a positive impact on directorate efficiency. “Cross appointment” can significantly impact the level of corporate governance. The president as secretary of the party committee against improve the level of corporate governance. The conclusion provides recommendation of optimizing the relation between government and companies, party and companies and the reform of state-owned enterprises.

**Key Words:** party committee; corporate governance; insiders control; directorate efficiency

[责任编辑:王燕梅]