

国有企业党组织讨论前置决策机制的效应研究 ——基于博弈论视角

刘福广¹,徐 静²,崔 婧²

(1.北京交通大学 经济管理学院,北京 100044;2.北京联合大学 管理学院,北京 100101)

摘 要:讨论前置决策程序是我国深化国有企业改革的理论创新和实践要求。国有企业党组织讨论前置改变了传统的公司治理结构的决策规则和程序,构建起国有控股公司党组织、董事会和经理层等治理主体之间的新型决策关系。基于多方治理主体,研究建立讨论前置决策博弈模型,旨在揭示党组织协调董事会与经理层关系的内在机制及其协同效应。研究表明,在党组织讨论前置决策机制下,董事会与经理层更容易合作,协同效应明显。国有企业引入党组织讨论前置决策程序有助于将企业的决策系统与执行系统协同起来,保证企业决策的执行效果。

关键词:党组织研究讨论前置程序;国有企业;法人治理结构;协同效应

中图分类号:F271.5

文献标识码:A

文章编号:1672-8106(2019)03-0104-07

DOI:10.16797/j.cnki.11-5224/c.20190716.005

一、引言

中国特色现代国有企业制度把党的领导融入公司治理各环节,把企业党组织内嵌到法人治理结构之中,由此形成了不同于西方公司治理结构的我国国有企业的决策规则和程序。其中,党组织研究讨论前置程序是国有控股公司治理结构决策机制的关键。

党组织研究讨论前置程序(以下称“前置程序”)是建设中国特色现代国有企业制度的客观要求。先行研究讨论重大经营管理决策事项,既保证了党的领导融入公司各治理环节,也可以更好地发挥党的民主集中制原则具有的决策民主、决策共识、决策效率的优势。重大经营管理事项经党组织研究讨论后,再由董事会和经理层做出决定。这一方面突出了党组织的领导作用,另一方面界定了董事会、经理层的权责边界,同时也明确了党组织与其他治理主体的关系。当前,“前置程序”作为党组织内嵌法人治理结构的重要制度安排,已在大多数国有企业落地实施。该决策程序具有以下特点:①涉及多方主体,包括党委(党组)、董事会、经理层等;②适用的范围是重大问题,包括“三重一大”事项(重大事项决策、重要干部任免、重要项目安排、大额资金使用)等;③主要目的在于发挥党组织在国有控股公司中的领导作用,把方向、管大局、保落实。

那么,“前置程序”应如何嵌入法人治理结构?“前置程序”嵌入法人治理结构,董事会与经理层具有怎样的协同效应?本文将对此进行分析探讨,以期有助于“前置程序”的进一步落实。

二、文献综述

(一)关于嵌入式治理的研究

所谓“嵌入”,是指牢固地、深深地固定或树立,表示某一事物内生于或根植于其他事物的现象。近年来,国内学者围绕地方治理、社会治理以及国有企业党组织嵌入法人治理结构等问题展开了关于嵌入式治理的研究。何艳玲^[1](2009)指出,在地方治理的过程中,应该将国家安排在一个显著地位,在国家

收稿日期:2019-03-27

基金项目:北京联合大学委托科研项目“国有企业党组织参与公司治理的多元主体协同机制研究”(SK10201802)。

作者简介:刘福广,男,北京交通大学经济管理学院博士研究生,副教授。研究方向:管理科学与工程。

徐静,女,北京联合大学管理学院副教授,博士后。研究方向:公司治理、内部控制。

框架下进行的地方嵌入式自治,能使中央和地方关系从官僚等级走向沟通合作,能够实现正和博弈。程熙^[2](2014)认为嵌入式治理是政党运用各种资源将社会纳入有序化的政治参与过程,如果一个政党能够有效地嵌入在社会网络中,那么该组织就有存在的合理性。马连福^[3](2017)指出党组织内嵌到公司治理结构旨在形成党委领导核心、董事会战略决策、监事会独立监督、高级管理层全权经营的现代国有公司治理体系。陈宾^[4](2018)提出明确企业党组织在法人治理结构中的地位和职责,是弥补我国国有企业法人治理结构缺陷的必然选择。郑寰、祝军^[5](2018)通过中国的经验分析,认为党的领导与完善公司治理的有机统一,有助于保障国有经济的健康发展。

(二)关于国有企业决策机制研究

随着改革的深入,国有企业决策逐渐变得更为法治化、民主化和科学化^[6]。但由于国有企业存在多元价值目标,这些价值目标之间存在着政治与经济、安全与利益、责任与绩效之间的冲突,导致国有企业在改革与运营管理上产生决策两难^[7]的问题。针对目前我国国有企业推行的集体决策制度,李福永^[8](2018)认为“三重一大”决策机制存在决策程序多、决策机制不规范、可操作性不强、执行效果差、问责机制不健全等问题;华彦玲、袁小慧^[9](2016)认为集体决策制度旨在通过程序正义来提高决策的正确性,而有限理性的客观存在使集体决策时常出现偏差。也有学者从文化视角研究国有企业决策问题,郭耀平、贺富永、李乾贵^[10](2015)指出国有企业决策过程中仍存在行政色彩、计划经济思维等现象,国有企业决策文化中的官本位文化根深蒂固。事实上,国有企业的决策过程存在不同的制度逻辑,武立东、薛坤坤、王凯^[11](2017)提出国有企业决策存在行政和经济两种制度逻辑,认为行政逻辑下的企业决策偏好于合法性,经济逻辑下的企业决策偏好于效率性。邓健、李凯、孙丽辉^[12](2005)针对董事会决策行为可能存在的权力风险、道德风险和偏好风险,指出监督和激励约束是控制偏好风险的有效手段。任广乾、田野^[13](2018)认为党组织参与国有企业重大事项决策强调的是从政治角度来参与决策,使决策符合党和国家的大政方针,在某种程度上减少人为或者非人为因素导致的决策失误。

(三)关于讨论前置程序的研究

讨论前置程序是我国关于深化国有企业改革的理论创新和实践要求。

强舸^[14](2018)基于经验材料,系统分析了讨论前置的历史脉络、实践困境、制度目标,探讨制度设计方案,从整体上论述了其对于国有企业改革和国有企业党的建设的意义;郑琦^[15](2018)认为前置程序体现的是国有企业兼具政治性与经济性的特有属性,落实前置程序的关键是界定研究讨论范围、规范研究讨论程序、运用研究讨论结果;苏虹^[16](2018)指出,前置程序的核心要义是坚持民主集中制,需要在实践中通过制度衔接、任务融合、工作渗透保证前置程序的落实。前置决策程序意味着党组织内嵌到法人治理结构中,必然涉及党的领导与公司治理的有机统一问题^[5],而不同治理组织及其成员为维护所代表的利益,在治理活动中必然会展开博弈^[17]。

综上所述,关于国有企业的治理结构、决策机制问题学术界进行了多方面的研究和探讨,并对讨论前置程序对国有企业改革和国有企业党的建设的意义、落实前置程序的关键问题、核心要义等进行了论述,这些研究为进一步探讨完善国有企业党组织领导体制、重大决策体制等问题奠定了良好的基础。本文认为党组织嵌入法人治理结构的方式和程度直接关系到国有企业的决策效率和效果,讨论前置决策机制的建立,改变了传统的公司治理结构的决策规则和程序,必然构建起国有控股公司党组织、董事会和经理层等治理主体之间的新型决策关系。因此,本文在借鉴已有研究成果基础上,基于多方治理主体,建立研究讨论前置程序博弈模型,以揭示党组织协调董事会与经理层关系的内在机制及其协同效应,希望对建立完善中国特色现代国有企业制度有所裨益。

三、党组织讨论前置决策机制的理论分析

基于对讨论前置程序内涵的理解,本文认为,国有企业建立党组织讨论前置决策机制的一个重要目的是通过党的领导和协调作用,建立起有效的激励和约束机制,以增强董事会与经理层之间目标的一致性,进而产生协同效应。以下从国有企业的政治和经济属性、委托代理关系、群体决策理论等视角对此进行论述。

(一) 党组织嵌入法人治理结构能够整合国有企业的政治和经济功能

国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础,是中国共产党执政兴国的重要支柱和依靠力量。在国有企业、党的领导与国家制度建设之间,存在着深刻的政治逻辑,党对国有企业的领导,关键不在于控制国有企业,而在于有效推动国有企业的建设和发展^[18]。因此,将党组织内嵌到国有企业法人治理结构中凸显了其领导核心和政治核心地位,是把加强党的领导和完善公司治理统一起来的重要举措。从国有企业的政治属性来看,党组织负责监督党和国家方针、政策在企业的贯彻执行,支持公司治理主体依法行使职权;董事会、经理层和监事会作为公司运行的权力中心,主要是从国有企业作为市场竞争主体的经济属性上,维护股东的权利,保证国有资产保值增值,实现企业经营效益最大化。在新型的法人治理结构中,通过协调并处理好党组织与董事会、经理层等其他治理主体的关系,能够实现国有企业的政治功能和经济功能的有机融合。

(二) 党组织讨论前置决策机制可以解决董事会和经理层之间的委托代理问题

经典的委托代理理论(Principal-agent Theory)认为,由于资源财产的所有权与经营管理权(控制权)的分离,所有者和经营者因利益的不一致会使得代理人(经营者)产生损害委托人的道德风险和机会主义等行为,由此产生了公司治理问题。国有企业董事会与经理层之间的关系即构成一个委托代理问题,由于董事会代表股东利益,追求股东价值最大化和企业长远发展,而经理层的目标是实现个人效用最大化,可能因个人的业绩仅注重企业的短期盈利,导致双方之间的目标并不完全一致,由此产生了董事会与经理层之间的博弈。公司治理的核心问题便是建立起有效的激励和约束机制,以协调委托人和代理人的目标效用函数^[19-20]。国有企业党组织前置决策机制能够有效规范代理人的行为,促使代理人为实现委托人利益最大化服务,从而达成董事会与经理层之间的目标一致性。

(三) 群体决策范式可以使党组织讨论前置决策机制产生增效和放大效应

根据群体决策理论(Group Decision Making),由于群体比个体更加理性和客观,集体智慧多于个体智慧,决策过程中通过多方主体更加开放交互的研究讨论,易于找到更加正确、优化的解决方案,因而群体决策效果通常优于个体决策。即群体决策具有“ $1+1>2$ ”的整合和放大效应,而增效的作用带来更为理想的决策结果^[21]。在国有企业党组织讨论前置决策过程中,党组织、董事会、经理层等参与决策的各方共同组成了决策群体,党组织发挥着把方向、管大局、保落实的作用,通过与董事会、经理层等其他主体之间的交互行为,充分发挥集体的智慧,使决策结果更加契合国有企业实际,也更加符合国有企业发展战略和市场经济规律。

四、党组织讨论前置决策机制的博弈模型

如前所述,党组织讨论前置决策机制的建立是国有企业治理结构的重大变革,改变了传统的公司治理结构的决策规则和程序,构建起了国有企业党组织、董事会和经理层等治理主体之间的新型决策关系。在这种决策关系中,作为治理主体,党委(党组)、董事会、经理层的总体目标是一致的,但各个治理主体之间又具有不同的职责定位和作用,可以说在党组织与董事会和经理层之间也存在一种博弈关系。因此,应用进化博弈论,通过建立党组织讨论前置决策机制博弈模型,可以对有无党组织嵌入治理结构的董事会与经理层行为进行分析比较,以揭示党组织协调董事会与经理层关系的内在机制。

(一) 没有党组织嵌入治理结构的董事会与经理层决策博弈模型

董事会与经理层之间的合作与对抗是现代企业治理中较为常见的问题。假设不考虑党组织讨论前置程序,董事会与经理层往往围绕争夺权力进行博弈,如果争夺成功便会得到对应的收益,争夺失败的一方收益为零;如果双方同意合作分权,那么双方均可得到收益,但合作后的单方收益要小于对抗胜利后的单方收益。

假定董事会和经理层采取合作策略时的总体利益最大;在双方均采用合作策略时,经理层与董事会都有收益 a ;在其中一方对抗而另一方合作时,合作方收益为 0,对抗方收益为 b ;双方合作或对抗的概率分别为 x 、 $(1-x)$ 和 y 、 $(1-y)$ 。

由此,构建没有党组织的董事会与经理层博弈模型,其收益矩阵如图 1 所示。

关于 a 和 b 的关系,我们基于一般情况做出如下分析:(1)当 $b < a$ 时,我们可以分析出不论对方采取什么策略,自己采取合作策略的收益都是最大的,因此博弈的结果一定是全体合作;(2)当 $b = a$ 时,合作与对抗的收益相同,则结果必然不稳定;(3)当 $b > a$ 时,即对抗的收益大于等于合作的收益,说明双方均有对抗的动机,收益情况较符合实际,双方的博弈结果须进行分析。

经理层	董事会		
		合作(y)	对抗($1-y$)
	合作(x)	a, a	$0, b$
	对抗($1-x$)	$b, 0$	$0, 0$

图1 没有党组织的董事会与经理层博弈收益矩阵

那么,对于经理层而言:

合作: $u_1 = ay + 0(1-y)$

对抗: $u_2 = by + 0(1-y)$

群体平均期望收益: $\bar{u} = u_1y + u_2(1-y) = (a-b)y^2 + by$

于是复制动态方程:

$$F(y) = \frac{dy}{dt} = (u_1 - \bar{u})y = [(b-a)y^2 - (b-a)y]y = 0 \quad \Rightarrow y_1 = 0, y_2 = 1$$

求导数:

$$F'(0) = 0$$

$$F'(1) = b - a > 0$$

对于董事会而言:合作: $v_1 = ax + 0(1-x)$

对抗: $v_2 = bx + 0(1-x)$

群体平均期望收益:

$$\bar{v} = v_1x + v_2(1-x) = (a-b)x^2 + bx$$

于是复制动态方程:

$$F(x) = \frac{dx}{dt} = (v_1 - \bar{v})x = [(b-a)x^2 - (b-a)x]x = 0 \quad \Rightarrow x_1 = 0, x_2 = 1$$

求导数:

$$F'(0) = 0$$

$$F'(1) = b - a > 0$$

据上述分析可知,博弈的结果具有随机性,无法进入稳定状态。因此,没有党组织的董事会与经理层对抗或者合作具有不确定性。

(二) 党组织讨论前置决策机制下的董事会与经理层决策博弈模型

根据国有控股公司“双向进入、交叉任职”的制度安排,党组织成员分别进入董事会和经理层。引入讨论前置决策程序后,董事会和经理层成员中的党员在选择对抗或合作策略时需要遵守党组织的决定,因此双方意见一致的概率会更大。

假设党组织嵌入后的法人治理结构中,董事会与经理层均须考虑党组织规则和自身的党内奖惩,在博弈模型中引入变量 ζ ,以 ζ 表示党内奖励,以 $-\zeta$ 表示党内惩罚。当董事会和经理层采取合作时(贯彻党组织的要求),除了可以获取正常利益之外,还会存在党内奖励(不一定是经济上的);而当董事会和经理层不合作时(违反党组织的要求),尽管可能会获取部分利益,但会遭受党内惩罚。

因此,引入讨论前置决策程序的董事会和经理层收益矩阵如图2所示。

类似的,(1)当 $b - \zeta < a + \zeta$ 时,可以分析出不论对方采取什么策略,自己采取合作策略的收益都是最大的,因此博弈的结果一定是全体合作;(2)当 $b - \zeta = a + \zeta$ 时,合作与对抗的收益相同,则结果必然不稳定;(3)当 $b - \zeta > a + \zeta$ (即 $b - a > 2\zeta$,也即 $(b-a)^2 > (2\zeta)^2$)时,即对抗的收益大于合作的收

益,说明双方均有对抗的动机,收益情况较符合实际,双方的博弈结果须进行分析。

那么,不论是董事会还是经理层均有:

合作: $w_1 = (a + \zeta)x + \zeta(1 - x)$

对抗: $w_2 = (b - \zeta)x - \zeta(1 - x)$

经理层	董事会		
		合作(y)	对抗(1-y)
	合作(x)	$a + \zeta, a + \zeta$	$\zeta, b - \zeta$
	对抗(1-x)	$b - \zeta, \zeta$	$-\zeta, -\zeta$

图2 党组织讨论前置的董事会与经理层收益矩阵

群体平均期望收益:

$$\bar{v} = w_1x + w_2(1 - x) = ax^2 + bx$$

于是复制动态方程:

$$\frac{dx}{dt} = (w_1 - \bar{w})x = x(1 - x)[(a - b + 2\zeta)x + 2\zeta(1 - x)] \Rightarrow x_1 = 0, x_2 = 1, x_3 = \frac{2\zeta}{b - a}$$

求导数:

$$F'(0) = s\zeta > 0$$

$$F'(1) = b - a - 2\zeta > 0$$

$$F'(\frac{2\zeta}{b-a}) = \frac{4\zeta^2 - 2(b-a)\zeta}{b-a} < 0 (2\zeta < b-a)$$

此时的复制动态方程相位如图3所示。

由以上分析可知,不论双方开始采取合作行为的概率有多大,复制动态博弈的结果最终是 $\frac{2\zeta}{b-a}$,而 $\frac{2\zeta}{b-a}$ 的大小在 b 和 a 不变的前提下(事实上 b 和 a 确实是固定值),完全取决于变量 ζ 的大小。

因此可以得出结论:在党组织讨论前置决策机制下,董事会与经理层更容易出现合作行为,而且党组织在董事会与经理层中发挥的作用越大,董事会与经理层双方目标一致性的概率也越大。

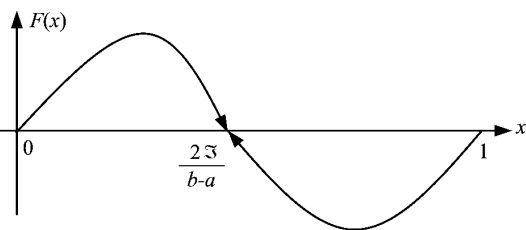


图3 董事会与经理层博弈动态相位图

五、党组织讨论前置决策的效应分析

国有企业的党组织在企业中发挥领导作用。这种作用的发挥要通过将党组织融入到公司的治理结构当中,通过将研究讨论前置于董事会和经理层的决策程序,来参与公司治理,把党的政治方针落实到企业经营管理中,从而保证企业的政治方向、改革方向和发展方向。

实践中,党组织通常以“双向进入、交叉任职”等方式,进入国有企业的决策系统,进而影响或参与董事会、经理层决策,促进参与董事会、经理层决策的一致性。同时,设立在国有企业内各个层级的党的基层组织,既是贯彻落实党中央方针的战斗堡垒,也是执行董事会、经理层各项决策的骨干力量,事实上形成了企业决策系统与执行系统的深度融合,构成了我国国有企业独特的决策执行耦合矩阵,如图4所示。

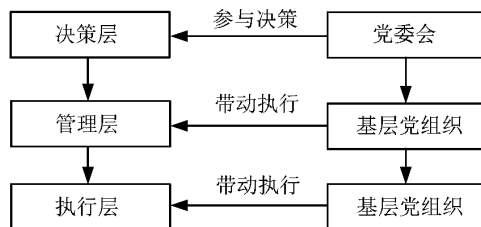


图4 国有企业决策执行耦合矩阵

从国有企业的决策系统和执行系统这两个维度看,如果决策系统和执行系统整体上相互冲突,则企

业就会陷入无序状态;如果决策系统和执行系统整体上同向运行,则能够产生较大的协同效应。根据前文分析,党组织讨论前置决策机制下这种协同效应比较明显,主要体现在党组织领导协调作用下董事会和经理层更容易合作。

六、结论与启示

根据讨论前置决策机制的目的和作用,分别构建没有党组织嵌入治理结构的董事会与经理层决策博弈模型和党组织讨论前置决策机制下的董事会与经理层决策博弈模型,分析两种模式下董事会与经理层的博弈行为,分析结果反映出了国有企业党组织讨论前置决策机制的协同效应。

研究表明:党组织未履行前置决策程序的情况下,董事会与经理层的对抗或者合作具有不确定性;而在党组织讨论前置决策机制下,董事会与经理层更容易合作,协同效应明显,并且党组织在董事会与经理层中发挥的作用越大,董事会与经理层目标一致性的概率也越大。

上述研究结论的启示是,落实党组织讨论前置程序,建立党组织讨论前置决策机制,能够促进董事会与经理层的目标一致性,提高双方的合作程度,有助于将企业的决策系统与执行系统协同起来,保证企业决策的执行效果。因此,在推进国有企业改革,建设现代企业制度过程中,要进一步明确党组织在国有企业法人治理结构中的法定地位,将党组织深度嵌入到法人治理结构之中,并逐步完善和优化党组织讨论前置决策程序的具体运行机制,通过充分发挥党组织的领导作用,整合国有企业的政治功能和经济功能,有效解决董事会和经理层之间的委托代理问题,从而产生“1+1>2”的整合和放大效应。

随着国有企业改革的不断深入,还需要在实践中通过制度衔接、任务融合、工作渗透等在制度层面上保证前置程序的落实,不断完善国有企业党组织讨论前置决策机制。

参考文献:

- [1] 何艳玲.“嵌入式自治”:国家—地方互嵌关系下的地方治理[J].武汉大学学报(哲学社会科学版),2009,62(4):495—501.
- [2] 程熙.嵌入式治理:社会网络中的执政党领导力及其实现[J].中共浙江省委党校学报,2014,30(1):50—56.
- [3] 马连福.党组织嵌入国有企业治理结构的三重考量[J].改革,2017,(4):5—13.
- [4] 陈宾.法人治理结构视角下完善国有企业党的领导[J].行政管理改革,2018,(5):67—72.
- [5] 郑寰,祝军.也论党的领导与国有企业公司治理的完善——中国国有企业公司治理的政治维度[J].经济社会体制比较,2018,(2):123—129.
- [6] IRAWANTO D W. Irawanto. Employee participation in decision making: Evidence from state owned enterprise in Indonesia[J]. Journal of Contemporary Management Issues, 2015, 20(1): 159—172.
- [7] 陈文军.国企多元价值目标的冲突、分层与决策选择[J].长白学刊,2015,(3):91—98.
- [8] 李福永.新时代国有企业“三重一大”决策监督机制的探索与思考[J].领导科学,2018,(15):15—17.
- [9] 华彦玲,袁小慧.国有企业集体决策失误纠偏:制度合理+程序正义[J].江海学刊,2016,(6):208—212.
- [10] 郭耀平,贺富永,李乾贵.国有企业决策文化探析[J].中国行政管理,2015,(5):104—106.
- [11] 武立东,薛坤坤,王凯.制度逻辑、金字塔层级与国有企业决策偏好[J].经济与管理研究,2017,38(2):34—43.
- [11] 邓健,李凯,孙丽辉.国有控股公司董事会的决策行为风险研究[J].管理世界,2005,(6):157—158.
- [13] 任广乾,田野.党组织参与国有企业公司治理的作用机理剖析[J].财会月刊,2018,(7):11—16.
- [14] 强舸.国有企业党组织如何内嵌公司治理结构?——基于“讨论前置”决策机制的实证研究[J].经济社会体制比较,2018,(4):16—23.
- [15] 郑琦.运用“前置程序”推进国有企业重大决策[J].中国党政干部论坛,2018,(10):49—52.
- [16] 苏虹.“前置程序”是确保党对国有企业领导的关键[J].现代国企研究,2018,(5):61—63.
- [17] GEORGE E P. Using Game Theory and Contractarianism to Reform Corporate Governance: Why Shareholders Should Seek Disincentive Schemes in Executive Compensation Plans[J]. Golden Gate University Law Review, 2012,42(3):349—389.
- [18] 林尚立.阶级、所有制与政党:国有企业党建的政治学分析[J].天津社会科学,2010,1(1):53—58+82.
- [19] 肖雄.董事会与经理层之间的博弈分析[J].时代金融,2012,(36):87.

- [20] 张华,李汉光,刘小军.董事会与经理层的双向委托——代理模型[J].技术经济与管理研究,2007,(3):40—41.
- [21] 高彦清.浅析群体决策在国有企业决策中的运用[J].山西财政税务专科学校学报,2011,13(1):26—28.

Effects of Party Organization Discussions Upfront Decision-Making in State-owned Enterprises: A Perspective of Game Theory

LIU Fu-guang¹, XU Jing², CUI Jing²

(1. School of Economics and Management, Beijing Jiaotong University, Beijing 100044, China;

2. School of Management, Beijing Union University, Beijing 100101, China)

Abstract: Discussions upfront decision-making procedure is the theoretical innovation and practical requirement of the CPC Central Committee on deepening the reform of state-owned enterprises. Party organizations discussions upfront decision-making in state-owned enterprises has changed the decision-making rules and procedures of traditional corporate governance structures, and thus established a new decision-making relationship between governance subjects including Party organizations, board of directors, managers and etc. Based on multi-governance subjects, this paper studies and establishes a game model for discussions upfront decision-making, aiming at revealing the internal mechanism and synergistic effect of the coordination between the board of directors and managers. The research shows that under the discussions upfront decision-making mechanism of the Party organizations, the board of directors and the manager are more likely to reach agreement, and the synergy effect is obvious. The introduction of the party organization discussions upfront decision-making procedure into state-owned enterprises is helpful to coordinate the decision-making system with the execution system of the enterprise and ensure the implementation effect of the decision-making of the enterprise.

Key words: Discussions upfront decision-making; state-owned enterprises; corporate governance structure; synergistic effect

(责任编辑:刘 越)