

国有企业董事会党组织治理、董事会非正式等级与公司绩效^{*}

黄文锋¹, 张建琦², 黄 亮³

(1. 中山大学国际金融学院 广东 广州 510275;

2. 中山大学岭南学院 广东 广州 510275;

3. 广东财经大学工商管理学院 广东 广州 510320)

内容提要: 如何发挥党的领导在我国国有企业的独特优势,通过党的领导完善国有企业的公司治理是我国当前国有企业改革发展面临的重大问题之一。然而,作为党的领导的重要体现与重点,我国国有企业董事会党组织治理如何影响国有企业尚未得到充分的揭示与验证。本文首次基于团队非正式社会结构的视角,集中研究我国国有企业董事会党组织治理对董事会非正式等级的影响,进而探究董事会非正式等级与公司绩效之间的关系及其情景边界。基于我国国有上市公司的研究实证结果表明,董事会党组织治理对董事会非正式等级平等化具有显著的正向影响,但一般情况下,董事会非正式等级平等化对公司绩效的正向影响却不显著。进一步的研究发现,只有在面临高环境不确定性时,国有企业董事会非正式等级平等化才正向显著影响公司绩效。研究结果具有较好的稳健性,其揭示了国有企业组织内部运作机制能够为创新国有企业党组织发挥政治核心作用的途径与方式提供重要的机会,而国有企业党组织优势在董事会的发挥单凭“双向进入、交叉任职”的形式仍不够充分,还需与组织内外部环境相匹配。

关键词: 国有企业; 党组织治理; 董事会非正式等级; 公司绩效; 环境不确定性

中图分类号: C936 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—5766(2017) 03—0006—15

一、引言

国有企业是我国经济发展的重要支柱与中坚力量,也是中国特色社会主义本质特征的重要体现之一,国有企业的深化改革成为了我国社会经济发展面临的重大问题之一。坚持党的领导是我国国有企业改革需要坚持的基本原则之一,而我国国有企业改革与发展也需要将企业党组织的建设融入现代企业制度当中,进而发挥党组织在国有企业中的政治核心作用(初明利、贾元昌 2012)。党组织参与公司治理是我国国有企业公司治理的一大特色(马连福等 2012)。2015 年 6 月 5 日中央全面深化改革领导小组第十三次会议明确指出,党的领导是我国国有企业的独特优势,国有企业改革要把加强党的领导和完善公司治理统一起来。2015 年 9 月中办印发的《关于在深化国有企业改革中坚持党的领导加强党的建设的若干意见》(以下简称《若干意见》)指出了国有企业党组织作用存在弱化的问题,同时也明确提出了要在国有企业坚持党的领导和强化党组织的建设。该意见既为我国国有企业党组织的建设指明了方向,也为相关问题的深入研究和实践探索提出了要求。因此,党组织如何创新和有效参与国有企业的公司治理,进而发挥党组织的独特优势,成为了当前深化我国国有企业改革迫切需要实践探索与深入研究的重要议题之一。

收稿日期: 2016-11-17

^{*} 基金项目: 国家自然科学基金项目“资源驱动型拼凑对机会辨识与创新绩效作用机制研究”(71572204); 国家自然科学基金项目“真实型领导对员工创新行为影响的多层次分析”(71202100)。

作者简介: 黄文锋(1977-),男,广东汕尾人,副研究员,经济学博士,研究领域是公司治理与组织创新,E-mail: zdhwf@163.com; 张建琦(1957-),男,陕西宝鸡人,教授,管理学博士,研究领域是战略管理与创新,E-mail: lnszjq@mail.sysu.edu.cn; 黄亮(1981-),男,广东新会人,副教授,研究领域是公司治理与创新行为,E-mail: lam_huang@163.com。通讯作者: 黄文锋。

现有研究结果显示,我国国有企业党组织的参与治理对企业的公司治理以及公司行为表现具有显著的影响,但其影响是多方面且复杂的。一些文献研究发现,党组织参与国有企业公司治理具有积极意义,如有研究结果发现,党组织参与治理有助于抑制大股东窃取公司利益(Chang & Wong 2004),提高公司治理水平与董事会效率(马连福等 2012),降低公司高管的绝对薪酬,抑制高管攫取超额薪酬,缩小高管与普通员工间的薪酬差距(马连福等 2013),提高并购溢价水平(陈仕华、卢昌崇 2014)等。但也有部分研究结果表明,党组织参与国有企业公司治理可能存在消极的作用,如有研究结果表明,国有企业党组织的干预会让公司承担较多的冗余雇员(马连福等 2013)。上述有关研究对于深入理解党组织治理如何影响我国国有企业行为表现以及党组织在国有企业的治理实践的改善均具有重要的指导意义。但是,现实中仍存在一些尚待深入研究的地方。

首先,现有文献往往集中于国有企业党组织治理对公司组织正式因素(如薪酬、雇员、兼并与股权结构等)影响的研究,而国有企业党组织治理对国有企业组织非正式因素(如高管团队的非正式等级)的影响尚未得到发掘。研究表明,团队等级是基于一些价值化的社会标准对个体排序的结果,是群体重要的结构条件(Blau, 1977),普遍存在于群体中(Berger 等, 1998),且在不同组织内部中形式具有差异(Ridgeway & Walker, 1995)。在公司治理中,公司高管的地位并非均等的,企业高管对公司的影响具有差异(Mariadel 等, 2014),公司管理层自然形成等级,并能够在彼此间获得较为清晰的感知(Magee & Galinsky 2008)。基于权力来源性质(Finkelstein & Mooney 2003)的划分,公司高管团队等级可以划分为正式等级和非正式等级。正式等级构建主要源于组织正式职权,而非正式等级主要来源于管理团队社会互动所形成的人际资源支配能力,本质上均为体现对他人的影响力和有用资源控制能力的团队权力结构的表现。每一家公司的高管非正式等级存在不同程度分散与集中的情况,本文以非正式等级的平等化给予描述,团队非正式等级的平等化程度越高,表明团队成员之间非正式地位分布越均等。研究显示,团队非正式等级状况对于团队效能具有关键的作用(Johnson 2004),如有研究结果表明,团队非正式等级的平等化对于组织具有建立秩序、促进协作、激励成员(Magee & Galinsky 2008)、创造稳定心理环境、解决冲突(Halevy 等 2011; 2011)和配置组织资源(黄文锋、张建琦 2016)等功能。因此,公司高管团队的非正式等级在公司治理中应该具有重要的作用(He & Huang 2011)。我国社会经济交往更为注重人际关系,公司高管的非正式等级在我国公司治理中因而将有可能发挥更大的作用。我国国有企业公司治理效能的提升有必要重视高管团队非正式等级的状况(如非正式等级的平等化)。另外,党组织如何改变企业内部运作是其政治核心作用发挥的关键(林尚立, 2010),党组织对于国有企业的影响涉及对于国有企业组织内部关系的重构(周秀红 2015)。党组织由于其重要的政治地位及较为独特与完善的正式组织形式和运作规则,对国有企业内部关系存在着系统性和长期性影响的机会与能力。因此,作为组织内部关系的重要构成和内部运作机制的重要体现,组织内的非正式等级有可能受到国有企业党组织治理的直接影响。现有研究对此缺乏深入的发掘与验证,因此,有必要对此进行深入探究,进而能够较全面展示党组织参与国有企业治理的内在影响机理。

其次,现有研究探究了党组织治理对公司行为表现(如投资行为、雇佣行为与薪酬管理等)的影响,而对这些行为表现如何进一步影响公司绩效往往缺乏同时的联系。而对党组织治理的影响与公司绩效同时联系起来则更能够清晰展现党组织在国有企业独特优势的发挥。一些研究结果也表明,对高管团队内部关系的分析有助于揭示高管团队特征如何影响公司绩效(Ridgeway & Correll 2004; He & Huang 2011),其中,反映团队内部关系的团队非正式等级状况在这一影响过程中则可能具有特别的影响力(Magee & Galinsky, 2008),只有清楚高管团队内部的社会关系(包含非正式等级),才能更好地理解高管团队特征在组织的绩效功能作用(Hillman & Dalziel 2003)。因此,同时考察组织内部非正式等级状况与绩效的联系,能够更为充分与深入揭示党组织参与国有企业治理作用内在机理与绩效意义。

再次,如上所述,现有研究表明,党组织的参与治理对国有企业的影响具有多面性和复杂性,这也暗示了其中存在探索党组织的参与治理效果情景边界的机会。对于党组织的参与治理作用过程制约情景的发掘,将有助于揭示党组织的参与治理作用的内在机制与约束条件。

最后,公司治理是公司组织重要的领导与控制系统,是公司组织不同利益相关者之间资源配置与冲突解决的重要机制。作为重要的公司治理方式,董事会对公司发展具有重要的作用。董事被视为在监管管理层,给管理层建议,帮助公司获取独立管理资源等方面具有关键性的作用(Hillman & Dalziel 2003)。“双向进入、交

交叉任职”是我国国有企业实现企业法人治理结构与党组织政治核心作用有机结合的有效办法(李源潮 2009)。通过“双向进入、交叉任职”党组织对于董事会的参与是国有企业党组织治理(简称董事会党组织治理)的一种重要形式(马连福等 2012 2013; 陈仕华、卢昌崇 2014)且《若干意见》也明确提出推进董事会建设是国有企业健全公司法人治理结构的重点。对于董事会党组织治理如何影响董事会非正式等级状况的剖析,也就能够在一定程度上说明党组织参与对于国有企业优势构建的作用机制。综上所述,本文聚焦于董事会党组织治理对于国有企业董事会非正式等级的影响,同时探索董事会非正式等级与公司绩效之间的联系及其情景边界。

本文基于我国国有上市公司数据进行的研究结果发现,我国国有企业董事会党组织治理显著正向影响董事会非正式等级平等化,而董事会非正式等级平等化在企业面临高环境不确定性的条件下对公司绩效具有显著的正向影响。本文边际贡献与研究意义主要在于:首先,与以往研究主要关注党组织治理影响组织正式结构因素不同,本文首次聚焦于我国国有企业董事会党组织治理对于董事会非正式等级的影响,从董事团队非正式社会结构的视角揭示国有企业董事会党组织治理的作用,丰富党组织治理影响国有企业实现途径的研究,进而也揭示了组织内部运作机制可以成为党组织参与国有企业治理的关键着力点。其次,如上所述,现有有关党组织治理的文献更多仅仅关注党组织治理对于公司特征与行为的影响,而较为缺乏对于这些公司特征与行为如何影响绩效的同时联系,限制了对于党组织参与治理如何影响国有企业构建与实现独特竞争优势的深入理解,而本文除了研究董事会党组织治理对于董事会非正式等级的影响外,还同时分析了董事会非正式等级与公司绩效之间的关系,进一步清晰董事会党组织治理与公司绩效可能存在的联系,有助于深化对于党组织治理在国有企业中如何发挥政治优势进而提升公司竞争力和绩效的理解,也为创新国有企业党组织发挥政治核心作用的途径与方式提供重要的实践机会启示。第三,本文基于董事会非正式等级作用依赖于组织决策环境的视角,提出和验证了非正式等级对公司绩效的影响存在环境不确定性这一边界变量,丰富了我国公司高管团队非正式等级绩效影响的情景研究,揭示了董事会非正式等级对于公司绩效影响的复杂性以及党组织的参与治理作用的情景边界,同时也说明了党组织参与国有企业董事会治理作用的发挥需要关注情景变量的约束。第四,以往有关董事会权力的研究往往将董事会权力视为一个整体,缺乏对其内部权力结构的关注,同时,主要集中于董事会权力的影响而忽视权力结构如何形成,本文则侧重于董事会团队内部权力关系的解构,剖析其内部非正式等级形成的影响因素及同时联系非正式等级的影响效果,这将扩宽公司董事会权力的研究。最后,作为对现有为数不多党组织治理规范研究的补充,本文较大样本的实证检验将丰富我国国有企业党组织治理的实证研究。本文的研究结果将有助于为贯彻和实践《若干意见》所提出的创新国有企业党组织发挥政治核心作用的途径和方式的要求提供指导,有助于各方对党组织在国有企业如何发挥独特优势取得共识和形成合力,共同推进我国国有企业的改革实践和国有企业党组织的建设,进而提升国有企业的市场竞争力与绩效。

二、研究背景与研究假设

国有企业在我国当前的社会经济发展中具有举足轻重的地位,而有关国有企业改革发展及国有企业绩效问题也自然成为我国学术界的重要研究话题之一(张维迎,1995; 杨瑞龙、周业安,1998; 林毅夫、李志赞,2005)。我国的经济改革(包含国有企业改革)是在党的领导与组织下进行的,党组织是国有企业内部的重要部门(Chang & Wong 2004; 马连福等 2013)且处于领导的地位,而其在国有企业的存在与地位具备厚重和坚实的法理基础(陈仕华、卢昌崇 2014)我国国有企业党的建设与领导的完善构成了我国国企改革发展的主要内容与国有企业改革顺利实施的重要保证(李源潮 2009)。具体而言,作为中国特色社会主义的体现之一,党组织对于国有企业的参与治理必然会对我国国有企业的经营决策产生影响与制衡作用(梁建等,2010),直接影响国有企业的行为表现(Chang & Wong 2004),进而影响公司市场竞争优势与公司绩效。党组织参与国有企业公司治理过程构成了党的领导在我国国有企业独特优势的重要基础,我国《宪法》《公司法》《中国共产党章程》的相关规定使我国国有公司党委会具备了参与公司治理的主体资格(马连福等,2012)。当前虽然《若干意见》提出了需要明确国有企业党组织在公司法人治理结构中的法定地位,为党组织与公司治理结构的关系处理指明了方向,但国有企业党组织参与治理的完善尚待国有企业内部权力要素的价值取向、具体布局及其组织内在关系的深化调整与完善(林尚立 2010)。党组织如何有效参与国有企

业的公司治理机制尚待深入探讨与实践探索。因此,目前我国国有企业党建与发展需要解决创新的问题(林尚立 2010),其中,党组织参与如何有效提升公司的绩效也必然成为发挥党组织在国有企业独特优势面对的基本问题之一。

在现有为数不多党组织治理影响的实证研究方面,Chang & Wong(2004)的研究结果发现,党组织治理有助于抑制大股东掠夺,但也会因此发生更多的政治成本;马连福等(2012)的研究显示,党组织治理对国有企业的公司治理水平和董事会效率均有显著正向影响;马连福等(2013)的研究进一步表明,党组织治理将会加大国有企业的冗余雇员规模,但同时会降低公司高管的绝对薪酬,抑制高管攫取超额薪酬,缩小高管与普通员工之间的薪酬差距;陈仕华、卢昌崇(2014)的研究则显示,国有企业党组织治理参与对并购溢价水平会有显著的正向作用;陈仕华等(2014)的研究也揭示了国有企业纪委的治理参与对高管的非货币性私有收益有显著的抑制作用,但对高管的货币性私有收益则无显著影响。以上研究表明,党组织治理对于国有企业的公司行为表现的影响是多方面的,其影响作用也具有复杂性。相关研究结果对于深入理解党组织治理如何影响国有企业具有重要的作用。此外,现有的研究结果也表明,存在进一步探索党组织治理对公司行为其他方面的影响以及厘清内在作用机理的机会。

国有企业党委会参与公司治理的途径与方式主要依据“双向进入、交叉任职”的领导体制(马连福等,2013),党组织参与国有企业的公司治理存在参与董事会治理、参与监管层治理以及参与管理层治理等具体形式(马连福等 2012)。其中,参与董事会治理是党组织治理的一重要形式(马连福等 2012, 2013; 陈仕华、卢昌崇 2014)。相关研究结果显示,拥有党组织参与董事会治理的公司占研究样本的 7.8%(陈仕华、卢昌崇 2014),在实践中仍未达到普遍性。依据现代公司治理原则和《若干意见》的要求,党组织对国有企业治理的影响将更多侧重于董事会层面,党组织参与董事会治理因而在我国国有企业改革发展中更具有探索空间与实践价值。党员进入国有企业董事会将有利于党的纲领直接影响董事会的决策思维,进而达到完善国有企业公司治理(初明利、贾元昌 2012)和提升企业绩效的目的。

公司董事会运作的独立性和成员共享的目标使其具备明显的团队组织特征,而董事会的绩效作用严重依赖于整个董事会团队功能作用的有效性(Huse 2007)。团队非正式结构对于董事会团队功能的作用则具有显著的影响(Finkelstein & Mooney 2003)。但现有有关董事会团队非正式社会结构影响的研究基本还是概念性和描述性的(He & Huang 2011)。在小型群体中普遍出现与正式等级不一样的非正式等级(Berger 等,1998),而这些非正式等级通过社会互动关系在群体中实现合法化(Ridgeway & Walker,1995)。研究显示,非正式地位等级与团队成功的基础特性相关(Ridgeway & Correll 2004),非正式等级作为董事会内部社会关系的重要表现,其对于董事会运作及其效果具有重要的影响(He & Huang 2011)。而深入理解董事团队非正式等级的前因及其后果,对于揭示董事会的治理功能则会有重要的作用(Hillman & Dalziel 2003)。由此可见,董事会党组织治理与董事会非正式等级之间可能存在关联,而董事会党组织治理对董事会非正式等级影响的发现及其绩效后果的联系,也将有助于揭示国有企业党组织治理的影响机制以及对董事团队内部运作过程的深入理解。

1. 董事会党组织治理对董事会非正式等级的影响

团队正式等级结构通常是由公司的法定规则、股权博弈、战略导向以及公司组织惯性所决定的,在组织中具有较强的稳定性。而非正式等级不仅是正式等级结构重要的补充,更是公司组织实际运作的润滑剂,对于团队的实际运作与效果具有重要的影响。研究表明,即使群体中有正式等级明确的界定与分类,心照不宣的非正式等级仍影响群体的决策(Moscovici & Doise,1994)及其行为表现。董事的工作职责通常都是一般性和模糊的,因此,很难建立任何正式准则和程序来有效指导董事的工作(Finkelstein & Mooney 2003)。董事喜欢通过非正式的渠道表达自身的意见(Mueller,1979),进而也导致董事会成员对于不同的非正式等级所表现出的尊敬与认同为团队成员所共同感知(Davis 等,2003),非正式等级随着团队成员相处时间的增多而不断得到强化(Ridgeway & Walker,1995)。因此,非正式等级状况构成了董事会内部功能运作的重要表现之一。

在我国国有企业^①中,公司党组织是公司治理的重要参与力量之一,由于自身的组织政治秉性,党组织

^①国有企业作为独立市场主体需要依法落实企业法人财产权和经营自主权,党组织在国有企业公司治理中起组织政治核心作用,但不是企业唯一和绝对的治理力量与参与主体,因此,党组织内部的非正等级状况与国有企业董事会内部非正式等级状况是有差异的。感谢匿名评审专家提出需要对党组织内部的非正等级状况与国有企业董事会内部非正式等级状况之间关系思考的意见。

能够超越公司经营中追求短期或者单一主体利益的局限,成为公司重要的利益与关系平衡力量。因此,董事会党组织参与能够成为董事会治理的重要主体之一,且能够在董事会各参与主体间的权力关系构建、利益获取平衡以及社会互动等方面发挥重要的作用,其参与本身就为董事会等级平等化构成了重要的基础。基于党组织的政治与资源优势及组织运作特征,我国国有企业董事会党组织治理对于董事会非正式等级状况的影响主要源于以下四方面:第一,党的民主集中制的组织原则与公正和谐的人文精神(初明利、贾元昌,2012)将影响董事会非正式等级的平等化。党在国有企业的政治核心地位无形中会将党的基本理念和基本原则渗透到国有企业党的组织基本运作规则与组织文化导向之中,进一步转化为国有企业的经营宗旨和组织行为准则。民主集中制的组织形式将影响国有企业董事会成员在日常的社会交往中形成地位平等的共识与默契,限制国有企业“一言堂”问题的发生,而公正和谐的组织氛围将有助于董事之间良好社会互动与人际关系的构建,进而有助于形成非正式权力等级的平等化。第二,董事会党组织治理将改善董事会成员人力资源的构成与作用发挥,进而改变董事之间的认同而使得董事会非正式等级平等化。党组织拥有大量优秀的人力资源,其对董事会的参与对于董事会人力资源的优化具有改善的作用。同时,党组织的民主集中制优势及紧密联系群众的优良传统将有助于集体智慧的发挥(李源潮,2009),激发董事会成员人力资源的作用。董事们会基于成员影响人力资源的作用暗中和自动将各自归纳为董事会的非正式等级(Magee & Galinsky, 2008)。因此,党组织的参与将有助于发挥不同董事的能力与有效影响,进而促进董事会非正式权力等级的平等化。第三,党组织对国有企业各方利益的协调有助于平衡董事会内部的权力博弈,实现非正式等级的平等化。公司党组织是国有公司重要的利益相关者(张忠军,2005)以及利益关系的重要协调者。党员董事由于自身的政治觉悟和要求能够在公司内部治理中超越单一企业治理主体利益的局限,积极协调和改善公司治理利益相关者的关系(初明利、贾元昌,2012),促使董事会各利益方地位的平衡与组织内部社会关系互动的增多,进而促进董事会内部非正式等级的平等化。第四,党的组织形式有助于党员董事具备较多时间的互动以实现思想一致性。通常公司董事们在一起的时间相对较少(Johnson, 2004),时间约束制约董事间紧密社会关系的构建(Huse, 2007)。党组织生活的制度性安排与开展和规范要求使得党员董事具有较多时间的互动交流与情感的连接,党内有效的政治思想工作与有序的学习行为有助于党员董事思想认识一致性以及党员董事之间紧密社会关系的形成。组织内思想认识的统一、发展理念的趋同以及社会关系的紧密构建将有助于国有企业董事间相互的认同与尊重,进而促进董事会非正式等级的平等化。因此,本文提出如下假设:

H₁: 国有企业董事会党组织治理能够促进企业董事会非正式等级的平等化。

2. 董事会非正式等级对公司绩效的影响

综合相关研究可知,董事会非正式等级可以通过协调功能影响董事会效能的发挥,进而影响公司的绩效表现。而不同公司的董事会非正式等级存在不同程度分散与集中的情况,其绩效影响也存在差异。具体而言,在非正式等级集中的情况下,董事会中非正式等级较低的成员对公司事务的参与积极性将会大大降低(Finkelstein & Mooney, 2003)。这是由于高等级的董事常常主导整个董事会的决策过程,降低董事会从等级较低的董事获取有关决策意见以及问题反馈的可能性(De Jong等,2007)。由于无法确定自己的观点是否有价值以及对于自身意见影响力的怀疑,等级较低的董事在董事会的决策过程中更容易选择沉默方式来应对相关的决策问题(Finkelstein & Mooney, 2003),导致董事们更少参与真诚的讨论,董事会高质量的战略性决策过程中所需要的多元化意见将无法呈现(Zahra & Pearce, 1989),进而降低董事会群体决策的效果(He & Huang, 2011)和进一步制约董事会的绩效作用。而在非正式等级平等的董事团队中,较高地位的董事难以主导整个董事团队的决策过程与结果,多元的意见将会在董事会的战略性决策中更多得到展现(Quigley & Hambrick, 2012),董事成员将拥有更多的机会和积极性对董事会的决策进行认真的审视(Belliveau等,1996),更加注重董事会决策的质量(Kirchler & Davis, 1986)和努力贡献创造性的解决办法。同时,团队中非正式等级地位平等化将对董事会多数成员产生无形的激励作用(Barrick等,2002),这有助于董事会成员齐心协力推进和执行董事会的集体决策,促进董事会成员间协调与合作,进而提高董事会团队的工作效率(Halevy等,2011)与效果。因此,基于董事会非正式等级平等化可以带来的机会、能力和激励的影响

功能,本文推断,董事会非正式等级平等化将有助于保证决策质量,促进企业科学决策与民主决策,提升组织决策执行力,最终有助于公司绩效的提升。因此,本文提出如下假设:

H₂: 董事会非正式等级平等化对公司绩效具有正向影响。

3. 董事会非正式等级对公司绩效影响在不同环境不确定性下的差异

公司的良好发展需要自身组织资源与外部环境变化的相匹配,环境不确定性是企业经营发展面临的重要外部环境变化特征之一,也常常构成了制约组织内部因素绩效作用发挥的重要外部因素。研究表明,企业组织需要从内外部环境中获取各种信息以应对环境不确定性的挑战(Hult,1998)。当组织外部环境不确定性较高时,企业组织对于新的知识需求将会更为彰显与迫切(Weitz & Shenhav,2000)。同时,在面对高环境压力的时候,企业组织将更容易暴露运作僵化问题,组织常常会限制信息处理能力和局限于狭小领域的关注(Gladstein & Reilly,1985)。董事会非正式等级平等化所带来的董事会更多的多元化意见以及创造性解决方案出现的可能,将能够更好地满足高环境不确定下企业董事会决策知识与信息需求,也能够一定程度上提升董事会处理信息和解决问题的能力。此外,高不确定性商业环境的挑战将有更多的决策需求来触发董事会成员的互动,进而促进董事会非正式等级作用的发挥(He & Huang,2011),从而实现公司董事会比竞争对手更加熟悉和深入理解环境因素的影响作用,也能更加灵活地应对可能出现的问题,进而有助于董事会功能的作用。而在环境不确定性较低的情况下,整个董事会的决策环境较稳定与信息处理和组织能力要求也较低,董事会非正式等级平等化所带来的多元化信息、决策灵活、组织协同等优势将难以凸显,董事会非正式等级平等化对公司绩效的影响力也将相对减弱。因此,本文提出如下假设:

H₃: 较之低环境不确定性,在高环境不确定性情况下,董事会非正式等级平等化对公司绩效的正向影响更显著。

三、计量模型与实证检验

1. 计量模型与变量

第一,为了验证上述董事会党组织治理影响董事会非正式等级的假设,本文构建以下计量模型进行检验:

$$\begin{aligned} partgini_i = & \beta_0 + \beta_1 shifou_i + \beta_2 jobgini_i + \beta_3 debt_asse_i + \beta_4 lnsalecash_i + \beta_5 boardnum_i + \beta_6 boardmeanage_i + \\ & \beta_7 boardgender_por_i + \beta_8 ebp_i + \beta_9 IPOyear_i + \sum_{k=1}^n \beta_k ind + \sum_{i=1}^n \beta_i yea + \varepsilon_i \end{aligned} \quad (1)$$

式中 *partgini* 为董事会非正式等级。本文采用 He & Huang(2011)的衡量方法,对该变量采用董事会成员在企业兼任的情况计算出基尼系数来衡量公司董事会的非正式权力等级。作为代理变量,董事的兼任能够在一定程度上影响和反映董事会不同成员在董事会得到认同的次序,进而体现成员不同的非正式等级状况(He & Huang,2011)。本文将董事会非正式等级视为一个反映型的构念,职务兼任作为其在组织内部非正式结构和制度下地位反映的一重要方面。国内相关的研究(张耀伟等,2015;曾江洪、肖涛,2015)也以此作为衡量指标。同时,有学者指出了采用基尼系数能够较好刻画出等级的差异(Blau,1977)。董事会非正式等级指标越大,说明公司董事会非正式等级越集中;相反,该指标越小,说明公司董事非正式等级越平等。*shifou* 为董事会党组织治理。该变量的衡量依照陈仕华、卢昌崇(2014)的做法^①,根据党组织成员与董事会中“双向进入、交叉任职”形式进行测量。以党组织成员是否兼任董事会成员为指标,是为 1,否为 0。

研究表明,正式等级对团队运作也具有重要的影响(Brass & Burkhardt,1993),而组织正式等级主要来源于组织内部正式的职位(Hambrick,1981)。为了控制正式等级对非正式等级可能的影响,本文采用 *jobgini* 作为董事会正式等级指标作为控制变量。该指标衡量首先通过对每一位董事的职务进行评分,具体标准如表 1 所示。在算出每位董事职务得分后,参照 He & Huang(2011)的做法,对每家公司每年的董事会正式等级的衡量采用基尼系数算出。

^①陈仕华、卢昌崇(2014)指出,如果采用程度性测量方法,可能会导致因数据不服从正态分布导致统计分析有问题。本文在进行稳健性检验时采用程度性测量方法。

表 1 正式等级指标的衡量

具体指标衡量	指标衡量主要参考的文献
董事长兼行政长官的为 5, 董事长或者行政长官为 4, 董事会副职或行政副职为 3, 担任董事会其他职位的为 2, 仅为董事的为 1	Finkelstein (1992); Marc van Essen 等 2015; 权小锋、吴世农(2010)

资料来源: 本文整理

同时, 为了控制公司董事会和公司的基本特征可能的影响, 董事会规模 *boardnum*(董事人数)、董事会平均年龄 *boardmeanage*、董事会男女性别比例 *boardgender_por*(男性董事占比)、独立董事比例 *ebp*、公司资产负债率 *debt_asset*、公司规模 *lnsalecash*(销售收入的对数)、公司上市时间 *IPOyear* 作为控制变量进入计量模型。最后, 为了控制行业与年份可能存在的影响, 本文将行业 *ind* 和年份 *yea* 以虚拟变量的形式作为控制变量纳入计量模型。

第二, 为了验证董事会非正式等级对公司绩效的影响, 本文建立以下计量模型:

$$roa_t = \beta_0 + \beta_1 partgini_t + \beta_2 lnabssix_resapp_t + \beta_3 roa_{t-1} + \beta_4 debt_asset_t + \beta_5 lnalecash_t + \beta_6 IPOyear_t + \beta_7 eu_t + \sum_{k=1}^n \beta_k ind + \sum_{i=1}^n \beta_i yea + \varepsilon_t \quad (2)$$

式中, 公司绩效采用 *roa* 指标, 有研究表明, 该指标对公司绩效衡量的表现效果较好(Elitzur & Yaari, 1995; Hutchinson & Gul 2004); *partgini* 为董事会非正式等级, 衡量方法同上。

研究表明, 战略性资源配置变动, 其指的是企业跨时期关键战略维度的重要资源配置的变化(黄文锋、张建琦 2016), 将对公司绩效产生影响。本文将公司战略性资源配置变动 *abssix_resapp* 作为控制变量考虑。借鉴基于资源配置视角战略变革的研究对组织资源配置的衡量(Zhang & Rajagopalan, 2010; Carpenter, 2000), 本文采用企业六方面的指标作为衡量企业战略性资源配置变动: (1) 企业营销资源强度(销售费用/营业收入); (2) 企业实物资源强度(固定资产/营业收入); (3) 企业人力资源强度(员工人数/营业收入); (4) 企业仓储资源强度(存货/营业收入); (5) 企业管理资源强度(管理费用/营业收入); (6) 企业财务资源强度(总负债/总资产)。参照相关研究^①(Zhang & Rajagopalan 2010; Zhang 2006)的做法, 本文对以上每一项资源强度指标采用行业调整的资源强度变化的计算公式为: $\Delta IMRI_t = (RI_t - RT_{t-1}) - (IMRT_t - IMRT_{t-1})$, 其中 $\Delta IMRI$ 表示基于行业调整的资源强度指标; *RI* 表示具体公司的某项的资源强度; *IMRT* 表示企业所在行业公司资源强度的中位数; *t* 代表的是年份。同时, 对 $\Delta IMRI$ 取绝对值并进行标准化处理, 最后将六项指标的绝对值加总作为公司的战略性资源配置变动的衡量指标。

此外, 参照相关的研究(权小锋、吴世农 2010; 南开大学公司治理研究中心公司治理评价课题组 2006)的方法, 本文对此计量模型采用的控制变量为上一年度的公司绩效 *roa_{t-1}*、资产负债率 *debt_asset*、组织规模 *lnsalecash*、公司上市时间 *IPOyear*。

第三, 考虑到董事会正式等级以及环境不确定性也可能对公司绩效产生影响, 因此, 本文也将董事会正式等级 *jobgini* 和环境不确定性 *eu* 也作为控制变量纳入模型。其中, 本文对环境不确定性的衡量采用了申慧慧等(2012)研究的计量方法。同时, 为了控制行业与年份可能存在的影响, 本文将行业变量 *ind* 和年份变量 *yea* 以虚拟变量的形式作为控制变量。

2. 样本与描述统计

本文采用的数据来源于 CSMAR 国泰安金融研究数据库和公司网站等^②, 数据采用的年份为 2009—2013 年。基于我国所有 A 股上市国有企业 2009—2013 年的观测值, 本文同时对样本做了如下处理: (1) 剔除金

^① 在一些研究中, 战略变革被界定为公司关键战略维度的资源配置模式整体的变动(Carpenter 2000; Finkelstein & Hambrick 1990; Zhang 2006)。虽然本文对资源配置变动的衡量参照了有关战略变革的衡量, 但本文将资源配置变动与战略变革视为不对称的概念。即战略变革必然带来资源配置的变动, 而资源配置未必完全反映战略变革或者符合战略变革的要求, 仅将其视为战略决策实施的重要表现。

^② 由于董事是否兼任党组织成员属于年报中非强制披露的内容, 本文参照相关研究(马连福等 2012, 2013; 陈仕华、卢昌崇 2014)的做法, 采用通过网络查询进行公司董事是否兼任党组织成员情况的核实和补充。

融行业的公司; (2) 为了降低异常值的影响, 将主要变量进行 1% 分位数 Winsorize 处理; (3) 剔除 ST 公司。相应变量的一般统计指标分析结果如表 2 所示。

表 2 变量一般统计分析结果

变量	均值	标准差	最小值	最大值
<i>shifou</i>	0.0621407	0.241428	0	1
<i>partgini</i>	0.3909093	0.16499	0	0.916667
<i>jobgini</i>	0.2999534	0.034565	0	0.366667
<i>roa</i>	0.041984	0.050215	-0.20338	0.218419
<i>debt_asset</i>	0.4776559	0.199874	0.047867	0.901645
<i>lnsalecash</i>	21.30998	1.596132	12.54136	28.80046
<i>boardnum</i>	10.94204	2.63893	3	30
<i>boardmeanage</i>	49.9958	3.764191	33.83333	64.41177
<i>boardgende ~ r</i>	0.8839479	0.108736	0.285714	1
<i>ebp</i>	0.3249222	0.128911	0	0.8
<i>IPOyear</i>	9.205006	5.823295	0	23
<i>abssix_res ~ p</i>	1.960677	1.680857	0.381289	13.13722
<i>eu</i>	1.366117	1.322689	0.032368	15.79043

资料来源: 本文整理

一般统计分析结果显示, 董事会党组织治理指标 *shifou* 的均值为 0.0621407, 处于较低水平, 这一结果与陈仕华、卢昌崇(2014) 研究的数据分析结果也较为一致, 显示我国国有企业的董事会党组织治理并不具有普遍性, 党组织有效参与国有企业的公司治理进而发挥党组织的独特优势仍存在较大的发展空间和需要进一步的实践探索。同时, 董事会非正式等级指标 *partgini* 的均值为 0.3909093, 而董事会正式等级指标 *jobgini* 的均值为 0.2999534, 这表明, 整体而言, 我国国有企业董事会正式与非正式等级均不过于集中。但值得注意的是, 董事会内部非正式等级集中度与正式等级集中度之间具有差异性(均值差异具有显著性), 体现了管理层权力具有多样性与结构的异同(Finkelstein, 1992), 也暗示了对于董事会内部非正式等级的独立探索在公司治理实践中具有独特的意义。

3. 实证检验结果

(1) 董事会党组织治理对董事会非正式等级影响的实证结果。实证结果如表 3 所示, 董事会党组织治理 *shifou* 对董事会非正式等级的影响系数为 -0.0371781, 在 1% 的水平上显著, 表明国有企业董事会党组织的参与将提升董事会非正式等级平等化, 本文的假设 H_1 得到验证。这一结果说明, 国有企业董事会党组织的参与可以在组织原则、人力资源配置、利益协调以及关系构建方面发挥作用, 进而影响董事会内部非正式等级的构建。这也进一步说明, 作为组织内部与运作状况的重要体现, 董事会非正式等级构成了董事会党组织治理作用的一重要渠道。因此, 董事会非正式等级可以成为《若干意见》所倡导的对于创新国有企业党组织发挥政治核心作用的途径和方式的重要取向。

表 3 董事会党组织治理对董事会非正式等级影响的实证结果

变量	<i>partgini</i>	
	系数	标准差
<i>shifou</i>	-0.0371781 ***	0.0129326
<i>jobgini</i>	0.0613461	0.100549
<i>debt_asset</i>	0.0625335 **	0.0308019
<i>lnsalecash</i>	0.0037288	0.0065433
<i>boardnum</i>	-0.0285798 ***	0.0010914
<i>boardmeanage</i>	0.0052378 ***	0.0016292
<i>boardgender_por</i>	0.0789311	0.0443125

变量	<i>partgini</i>	
	系数	标准差
<i>ebp</i>	0.1348446	0.0656252
<i>IPOyear</i>	0.0107645 ***	0.0018756
<i>ind</i>	控制	
<i>yea</i>	控制	
常数项	-0.4151851	0.1609485
R^2	0.2724	
F 值	5.87	
样本数	6303	

注: * $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

资料来源: 本文整理

在控制变量方面, 公司董事会正式等级指标 *jobgini* 对公司董事会非正式等级没有显著的影响, 体现了管理层子权力之间的独立性(Finkelstein, 1992), 也进一步揭示了对于董事会非正式等级作用独立的考察具有独特的价值; 公司规模指标 *lnsalecash* 对公司董事会非正式等级的影响并不显著, 结果显示, 上市公司的组织规模并不影响董事会内部人际权力关系的构建; 董事会男女比例指标 *boardgender_por* 以及独立董事比例 *ebp* 也均没有显著的影响, 说明目前我国国有企业上市公司董事会的性别多样性以及独立董事对于董事会内部的人际权力运作不能发生实质性的影响, 这可能跟女性董事和独立董事在我国国有上市公司实际作用不明显有关; 资产负债率 *debt_asset* 指标对公司董事会非正式等级集中度具有正向的影响, 表明企业高负债的经营特点会要求董事会非正式等级的集中化; 董事会平均年龄 *boardmeanage* 和上市时间 *IPOyear* 对非正式等级集中也具有正向显著的影响, 暗示组织运作和董事会成员工作的时间越长, 董事会内部的非正式集中度越高, 体现了组织内部非正式权力结构受人际互动时间的影响(Aime 等, 2014), 并随时间延长而不断强化(Ridgeway & Walker, 1995); 而董事会规模 *boardnum* 对董事会非正式等级集中有负向的影响, 说明董事会规模的增大有助董事会内部非正式等级的平等化, 结果符合预期。

(2) 董事会非正式等级对公司绩效影响的实证结果。实证结果如表 4 所示, 董事会非正式等级 *partgini* 对公司绩效的影响系数为 -0.0005233 , 但并不显著, 假设 H_2 得不到充分支持。这说明, 在一般情况下, 董事会非正式等级对于公司绩效的影响具有一定的复杂性。这也暗示了董事会非正式等级的平等化对公司绩效的影响可能存在一些情景边界, 值得进一步地探索, 尤其是对于组织内外部环境的关注(He & Huang, 2011)。

表 4 董事会非正式等级对公司绩效影响的实证结果

变量	<i>roa</i>	
	系数	标准差
<i>partgini</i>	-0.0005233	0.0057105
<i>abssix_resapp</i>	0.0008379	0.0004709
roa_{t-1}	0.0768467 ***	0.0193591
<i>debt_asset</i>	-0.1533864 ***	0.0099265
<i>lnsalecash</i>	0.0214478 ***	0.0021554
<i>IPOyear</i>	-0.0019792 ***	0.0005176
<i>eu</i>	-0.0026589 ***	0.0009099
<i>ind</i>	控制	
<i>yea</i>	控制	
常数项	-0.3329949	0.0438506 ***
R^2	0.1589	
F 值	2.62 ***	
样本数	3200	

注: * $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

资料来源: 本文整理

(3) 董事会非正式权力等级的绩效作用在不同环境不确定性条件下差异的实证结果。本文采用分组的方法来验证董事会非正式权力等级对公司绩效的影响在不同环境不确定性条件下差异。本文将全体样本按照环境不确定性高于行业中位数和环境不确定性低于中位数,界定为高环境不确定性和低环境不确定性两子样本,分别根据计量模型(2)进行董事会非正式权力等级对公司绩效影响的验证。

实证结果如表 5 所示,在高环境不确定性的情况下,董事会非正式等级 *partgini* 对公司绩效的回归系数为 -0.0160006,在 5% 的水平上显著。而在低环境不确定性的条件下,董事会非正式等级对公司绩效的回归系数同样为负(-0.0125162),但并不显著。综上结果表明,在高环境不确定性的条件下,董事会非正式等级平等化对公司绩效正向影响才显著,假设 H_3 得到支持。本文支持了有关研究对于董事会非正式等级平等化构成了组织内部运作的合法性,而这一合法性的效能面对外部高不确定性时更能彰显出来(Pfeffer & Salancik, 1978)的观点。在控制变量方面,公司上一年的绩效 roa_{t-1} 、资产负债率 $debt_asset$ 、组织规模 $ln_salecash$ 、公司上市时间 $IPOyear$ 以及环境不确定性 eu 均对公司绩效有显著影响,其影响方向也符合一般的预期。值得注意的是,战略性资源配置变动 $abssix_resapp$ 对公司绩效的影响不显著,且在高低不同环境不确定性下影响方向并不一致,与现有的研究对于公司组织战略性资源配置变动的绩效作用具有不同甚至矛盾的实证结果的情况较为一致(Zajac & Kraatz, 1993; Singh 等, 1986),反映了公司组织的战略性资源配置变动对于公司绩效影响的复杂性(黄文锋、张建琦, 2016)。

表 5 不同环境确定性下董事会非正式等级对公司绩效影响的实证结果

变量	<i>roa</i>		<i>roa</i>	
	高环境不确定性		低环境不确定性	
	系数	标准差	系数	标准差
<i>partgini</i>	-0.0160006 **	0.0087009	-0.0125162	0.0078221
<i>abssix_resapp</i>	0.0002238	0.000645	-0.000231	0.000783
roa_{t-1}	0.0832818 ***	0.029266	0.0676868 **	0.0318841
<i>debt_asset</i>	-0.1109134 ***	0.0160936	-0.1033523 ***	0.015805
<i>lnsalecash</i>	0.0257494 ***	0.0030288	0.0187184 ***	0.0050882
<i>IPOyear</i>	-0.0057149 ***	0.0008873	-0.0050068 ***	0.0009145
<i>eu</i>	-0.0160006 ***	0.0087009	-0.0125162 ***	0.0078221
<i>ind</i>	控制		控制	
<i>yea</i>	控制		控制	
常数项	-0.3939165	0.0606944	-0.2563088 **	0.1042776
R^2	0.1975		0.1589	
F 值	2.65		3.07	
样本数	1586		1127	

注: * $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

资料来源: 本文整理

(4) 实证结果稳健性检验。为了检验上述实证结果的稳健性,本文进行以下几方面的稳健性检验。

首先,对党组织治理影响董事会非正式等级结果的稳健性进行以下验证: 第一,参照马连福等(2012, 2013)的做法,使用党组织治理董事会的程度性指标替代本文上述的董事会党组织治理指标重新进行计量检验。第二,所有权权力与企业的产权相联系(Daily & Johnson, 1997),所有权权力通过具体管理者能够代表股东意愿的程度来展现。本文采用董事占有股份比重衡量的指标替代职位衡量的正式等级指标进行相关计量模型的验证。第三,考虑到外部环境可能造成的影响,本文增加环境不确定性作为控制变量。第四,考虑到企业本身战略性行为可能造成的影响,本文增加企业战略性资源变动作为控制变量。第五,考虑到董事会党组织治理和董事会非正式等级可能共同受到其他企业特征的共同影响构成内生性问题而对本文上述的实证结果产生影响^①,本文采用了两阶段处理效应模型来处理内生性。在第一阶段除了原有的控制

^① 感谢匿名评审专家对此提出的意见。

变量,增加了前十大股东股权占比、前三位董事薪酬对数、董事长权力、董事长性别和董事长受教育水平等变量,使用 Probit 模型得出内生选择偏差调整项 *hazard*,在第二阶段结合根据主模型进行回归。第六,为了避免上述实证检验存在配对偏差,本文进一步采用倾向得分匹配(Propensity Score Matching,PSM)的方法进行验证。本文使用 Logit 模型对匹配变量进行了筛选,结果显示,公司绩效、前十大股东股权占比和公司上市时间具有显著影响进而作为匹配因素。本文根据 PSM 模型配对完成后进行主模型的回归。各种计量结果(如表 6 所示)均显示董事会党组织治理变量回归系数的方向和显著性与之前的实证结果一致。整个实证结果与之前的不存在实质性的差异。

表 6 党组织治理影响董事会非正式等级稳健性检验结果摘要

验证情况	董事党组织治理系数	备注
采用党组织治理新指标	- .0652523 **	
股权替代正式等级指标	- .052475 **	
增加环境不确定性做控制变量	- .0366063 **	环境不确定性不显著
增加战略性资源变动做控制变量	- .0446438 ***	战略性资源变动不显著
两阶段处理效应模型处理	- .0682794 **	
PSM 配对处理	- .0563564 **	

注: * $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

资料来源: 本文整理

其次,本文对董事会非正式等级影响公司绩效结果进行了以下稳健性检验: 第一,本文采用 ROE 替代 ROA 进行衡量公司绩效重新进行计量验证。第二,考虑到董事会正式等级可能的影响,本文增加董事会正式等级作为控制变量。实证结果(如表 7 所示)也显示,董事会非正式等级变量在不同样本(整体样本、高环境不确定性、低环境不确定性三种情况)系数正负方向及显著性与之前的实证结果也一致。

表 7 董事会非正式等级影响公司绩效稳健性检验结果摘要

验证情况	整体样本下非正式等级系数	高环境不确定性下非正式等级系数	低环境不确定性下非正式等级系数	备注
Roe 作为绩效变量指标	- .0109122	- .045058 **	- .0334788	
增加正式等级作为控制变量	- .0001263	- .0161413 *	- .0119503	正式等级不显著

注: * $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

资料来源: 本文整理

最后,为了进一步能够在一定程度上克服内生性的干扰(Liu 等 2014),本文将模型(1)和模型(2)中的变量滞后一年重新构建模型对实证结果和上述稳定性检验的结果进行重新验证,结果发现,自变量的影响方向和显著性与之前的实证结果具有一致性。综上所述^①,本文的实证结果具有较好的稳健性。

四、研究结论与实践启示

1. 研究结论

本文聚焦于我国国有企业董事会党组织治理、公司董事会非正式等级以及公司绩效之间关系的研究。本文认为,国有企业董事会党组织治理影响董事会内部非正式等级,董事会党组织参与由于自身的政治优势及作为企业的重要利益相关者的原因,将促使董事会非正式等级的平等化,而董事会非正式等级平等化,尤其是在企业面临较高环境不确定性的情况下,将有助于公司绩效的提升。基于我国国有企业上市公司 2009—2013 年的数据实证结果显示,企业董事会党组织治理对董事会非正式等级平等化具有显著的正向影

^①为本文初稿的研究结果,限于篇幅,结果留存备索。

响,而在一般情况下,董事会非正式等级平等化对公司绩效的正向影响并不显著。进一步的研究发现,在高环境不确定性的情况下,董事会非正式等级平等化对公司绩效的正向影响显著,而在低环境不确定性情景下,董事会非正式等级平等化对公司绩效正向影响并不显著。

2. 实践启示

本研究结果的实践启示在于:首先,董事会党组织治理具有潜在的价值和积极的实践意义,也验证和明确了坚持将党建工作总体要求纳入国有企业的章程具有必要性和价值性,尤其是明确董事会党组织参与治理的要求具有重要的实践价值。以往的研究数据以及本文的数据分析结果均显示,我国国有企业董事会党组织治理在上市公司中并不具有普遍性。而没有明确的公司章程要求也将导致在实践中存在董事会党组织治理的随意性与形式化,没有组织形式的规范性与严肃性,无形中就会削弱党组织参与公司治理的价值与意义。因此,需要重视我国国有企业董事会党组织治理制度化和规范化的建设。虽然《若干意见》已经明确提出了“加强党的领导和完善公司治理统一起来,将党建工作总体要求纳入国有企业章程”,但仍有待在国有企业改革的实践中进一步地具体推进与完善。值得注意的是,董事会党组织参与治理更应该注重的是实际行为,需要避免为了满足相关要求的形式主义的董事会党组织参与。此外,董事会党组织参与治理有效性的基础是国有企业董事会能够发挥真正的决策作用,坚持党的领导和发挥党组织的独特优势需要良好的国有企业的董事会治理为前提。其次,党组织治理作用的发挥应该重视组织内部权力等级与关系结构等内部运作机制的调整与重构,这也应该成为未来完善我国国有企业党组织治理和发挥党组织独特优势的重要导向之一。研究结果表明,党组织治理对企业内部社会关系地影响可以成为实现党对国有企业治理的独特优势的发挥重要途径之一,这为践行国有企业党组织发挥政治核心作用的途径与方式的创新提供了重要的机会。本文验证了董事会党组织治理对于董事会非正式等级状况具有显著的影响作用,而非正式等级则为组织团队内部运作机制的重要体现,这揭示了董事会内部运作机制能够成为董事党组织治理作用的关键着力点,犹如党组织治理影响国有企业行为表现的整个冰山,下虽不显性但作用关键的部分。董事会党组织治理需要党组织在人事制度、决策规则和治理规范等方面发挥作用,更需要在董事会内部良好的成员互动、人际关系以及组织文化方面起到领导作用。再次,仅仅凭“双向进入、交叉任职”形式的党组织治理对于充分发挥党组织的优势仍是不够和不充分的,党组织治理优势作用的发挥也不是无条件和简单直接的,还需要与国有企业的内外部环境相匹配。董事会党组织治理不仅需要在我国国有企业有关董事会党组织参与形式规章的明确与实施的保障,更需要企业党组织领导者重视推动与完善党组织对于企业内部作用机制的实际影响与持续的作用,有效激发董事会团队的效能进而提升公司绩效。本文实证结果显示,非正式等级状况对于董事会绩效作用受到外部环境的制约,表明在企业面临较高环境不确定性时董事会党组织治理完善的价值更能凸显。最后,本文的研究结果暗示了在公司治理研究中董事会非正式等级值得关注,基于我国社会交往重视人际互动的特征、董事会决策重大而复杂的特性和越具挑战的环境变化的现实,董事会非正式等级平等化在企业的经营实践尤其在公司治理中具有重要的价值。

3. 研究局限

本文仍存在一些不足,有待未来的研究进一步完善。首先,本文对董事会党组织治理、董事会非正式等级均采用相应文献所用的测量指标,虽然该衡量方法为现有主流文献所采纳,未来应该进一步探求更好的测量指标。第二,本文为国有企业党组织治理与董事会内部权力结构关系实证的初步尝试。虽然本文在稳健性检验部分采用了一定的方法来克服变量内生性问题,但仍不能够完全理想地彻底解决这一问题。同时,董事会党组织治理所给国有企业公司治理带来的复杂性尚有待未来研究在理论构建、数据获取和实证检验等方面进一步完善。第三,本文的实证结论具有一定的局限性,如数据年份较短,样本仅仅局限于上市公司等,尚待未来对国有企业进行更为全面的考察。第四,董事会非正式等级对公司绩效的影响可能存在其他的组织内外部的情景变量也值得进一步探索,这将有助于进一步更好地厘清董事会非正式等级与公司绩效之间的关系,进而更有助于更全面深入理解国有企业董事会党组织治理作用的内在影响机制。最后,董事会党组织治理对于董事会内部运作仍存在其他的影响渠道,也有待未来进一步地扩展探究。

参考文献:

- [1] Aime F., Humphrey S., DeRue D. S., Paul B. J. The Riddle of Heterarchy: Power Transitions in Cross-Functional Teams [J]. *Academy of Management Journal* 2014 57 (2): 327–352.
- [2] Barrick M. R., Stewart G. L., Piotrowski M. Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation among Sales Representatives [J]. *Journal of Applied Psychology* 2002 87 (1): 43–51.
- [3] Belliveau M. A., O'Reilly C. A. I., Wade J. B. Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation [J]. *Academy of Management Journal* 1996 39 (3): 1568–1593.
- [4] Berger J., Ridgeway C. L., Fiske M. H., Norman R. Z. The Legitimation and Delegitimation of Power and Prestige Orders [J]. *American Sociological Review* 1998 63 (3): 379–405.
- [5] Blau P. M. A Macrosociological Theory of Social Structure [J]. *American Journal of Sociology* 1977 83 (1): 26–54.
- [6] Brass D. J., Burkhardt M. E. Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior [J]. *Academy of Management Journal* 1993 36 (3): 441–470.
- [7] Carpenter M. A. The Price of Change: the Role of CEO Compensation in Strategic Variation and Deviation from Industry Strategy Norms [J]. *Journal of Management* 2000 99 (6): 1179–1198.
- [8] Chang E. C., Wong S. Political Control and Performance in China's Listed Firms [J]. *Journal of Comparative Economics* 2004 32 (4): 617–636.
- [9] Daily C., Johnson J. L. Sources of CEO Power and Firm Performance: A Longitudinal Assessment [J]. *Journal of Management* 1997 23 (2): 97–117.
- [10] Davis G. F., Yoo M., Baker W. E. The Small World of the American Corporate Elite 1982–2001 [J]. *Strategic Organization* 2003 1 (3): 301–326.
- [11] De Jong S. B., Van der Vegt G. S., Molleman E. The Relationships among Asymmetry in Task Dependence, Perceived Helping Behavior and Trust [J]. *Journal of Applied Psychology* 2007 92 (6): 1625–1637.
- [12] Elitzur R., Yaari V. Executive Incentive Compensation and Earnings Manipulation in a Multi-period Setting [J]. *Journal of Economic Behavior and Organization* 1995 26 (3): 201–219.
- [13] Finkelstein S. Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation [J]. *Academy of Management Journal* 1992 35 (3): 505–538.
- [14] Finkelstein S., Mooney A. Not the Usual Suspects: How to Use Board Process to Make Boards Better [J]. *Academy of Management Executive* 2003 17 (2): 101–113.
- [15] Halevy N., Chou E. Y., Galinsky A. D. A Functional Model of Hierarchy: Why, How, and When Vertical Differentiation Enhances Group Performance [J]. *Organizational Psychology Review* 2011 1 (1): 32–52.
- [16] Gladstein D. L., Reilly N. P. Group Decision Making under Threat: The Tycoon Game [J]. *Academy of Management Journal* 1985 28 (3): 613–627.
- [17] Hambrick D. Environment, Strategy, and Power within Top Management Teams [J]. *Administrative Science Quarterly* 1981, 26 (2): 252–275.
- [18] He J. Y., Huang Z. Board Informal Hierarchy and Firm Financial Performance: Exploring a Tacit Structure Guiding Boardroom Interactions [J]. *Academy of Management Journal* 2011 54 (6): 1119–1139.
- [19] Hillman A. J., Dalziel T. Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives [J]. *Academy of Management Review* 2003 28 (3): 383–396.
- [20] Hult G. M. Managing the International Strategic Sourcing Process as a Market-driven Organizational Learning System [J]. *Decision Sciences* 1998 29 (1): 193–216.
- [21] Hutchinson M. R., Gul F. A. Investment Opportunity Set, Corporate Governance Practices and Firm Performance [J]. *Journal of Corporate Finance* 2004 10 (3): 595–614.
- [22] Huse M. Boards, Governance and Value Creation [M]. Cambridge University Press 2007.
- [23] Johnson P. Shared Thinking and Interaction in the Family Business Boardroom [J]. *Corporate Governance* 2004 4 (1): 39–51.
- [24] Kirchler E., Davis J. H. The Influence of Member Status Differences and Task Type on Group Consensus and Member Position Change [J]. *Journal of Personality and Social Psychology* 1986 51 (2): 83–91.
- [25] Liu Y., Wei Z. b., Xie F. X. Do Women Directors Improve Firm Performance in China? [J]. *Journal of Corporate Finance* 2014 28 (10): 169–184.
- [26] Magee J. C., Galinsky A. D. Social Hierarchy: The Self-reinforcing Nature of Power and Status [J]. *Academy of Management Annals* 2008 (2): 351–398.

- [27] Marc V. E. Jordan O. Edward J. C. Assessing Managerial Power Theory: A Meta-Analytic Approach to Understanding the Determinants of CEO Compensation[J]. Journal of Management 2015 41 (1): 164-202.
- [28] María del C. T. Toyah L. M. Tiffany M. T. The Double-Edged Nature of Board Gender Diversity: Diversity, Firm Performance and the Power of Women Directors as Predictors of Strategic Change[J]. Organization Science 2014 25 (3): 609-632.
- [29] Moscovici S. Doise W. Conflict and Consensus: A General Theory of Collective Decisions[M]. Sage 1994.
- [30] Mueller R. K. Board Compass: What It Means To Be a Director in a Changing World[M]. Lexington 1979.
- [31] Pfeffer J. Salancik G. R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective[M]. Harper & Row, 1978.
- [32] Quigley T. J. Hambrick D. C. When the Former CEO Stays on as Board Chair: Effects on Successor Discretion, Strategic Change and Performance[J]. Strategic Management Journal 2012 33 (7): 834-859.
- [33] Ridgeway C. L. Correll S. J. Unpacking the Gender System: A Theoretical Perspective on Gender Beliefs and Social Relations[S]. Gender & Society 2004 18 (4): 510-531.
- [34] Ridgeway C. L. Walker H. A. Status Structures[A]. In Cook K. S. Fine G. A. House J. S. (Eds.) Sociological Perspectives on Social Psychology[C]. Allyn & Bacon 1995.
- [35] Singh J. V. House R. J. Tucker D. Organizational Change and Organizational Mortality[J]. Administrative Science Quarterly 1986 31 (4): 587-611.
- [36] Weitz E. Shenhar Y. A Longitudinal Analysis of Technical and Organizational Uncertainty in Management Theory[J]. Organization Studies 2000 21 (3): 243-266.
- [37] Zahra S. H. Pearce J. P. Board of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model[J]. Journal of Management 1989 15 (2): 291-324.
- [38] Zajac E. J. Kraatz M. S. A Diametric Forces Model of Strategic Change: Assessing the Antecedents and Consequences of Restructuring in the Higher Education Industry[J]. Strategic Management Journal 1993 14 (S1): 83-102.
- [39] Zhang Y. The Presence of a Separate COO/President and its Impact on Strategic Change and CEO Dismissal[J]. Strategic Management Journal 2006 27 (3): 283-300.
- [40] Zhang Y. Rajagopalan N. Once an Outsider, always an Outsider? CEO Origin, Strategic Change, and Firm Performance[J]. Strategic Management Journal 2010 31 (3): 334-346.
- [41] 陈仕华, 卢昌崇. 国有企业党组织的治理参与能够有效抑制并购中的“国有资产流失”吗? [J]. 北京: 管理世界, 2014 (5).
- [42] 陈仕华, 姜广省, 李维安, 王春林. 国有企业纪委的治理参与能抑制高管私有收益? [J]. 北京: 经济研究, 2014, (10).
- [43] 初明利, 贾元昌. 党的建设在非公企业公司治理中的作用与途径[J]. 郑州: 中州学刊 2012 (5).
- [44] 李源潮. 以改革创新精神推进国有企业党的建设把党的政治优势转化为企业科学发展优势[J]. 北京: 求是, 2009, (17).
- [45] 黄文锋, 张建琦. 董事会权力等级、战略性资源配置与公司绩效[J]. 广州: 中山大学学报(社科版) 2016 (4).
- [46] 梁建, 陈爽英, 盖庆恩. 民营企业的政治参与、治理结构与慈善捐赠[J]. 北京: 管理世界 2010 (7).
- [47] 林毅夫, 李志赞. 中国的国有企业与金融体制改革[J]. 北京: 经济学(季刊) 2005 (3).
- [48] 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).
- [49] 马连福, 王元芳, 沈小秀. 中国国有企业党组织治理效应研究[J]. 北京: 中国工业经济 2012 (8).
- [50] 马连福, 王元芳, 沈小秀. 国有企业党组织治理、冗余雇员与高管薪酬契约[J]. 北京: 管理世界 2013 (5).
- [51] 南开大学公司治理研究中心公司治理评价课题组. 中国上市公司治理指数与公司绩效的实证分析——基于中国 114 家上市公司的研究[J]. 北京: 管理世界 2006 (3).
- [52] 权小锋, 吴世农. CEO 权力强度、信息披露质量与公司业绩的波动性——基于深交所上市公司的实证研究[J]. 天津: 南开管理评论 2010 (4).
- [53] 申慧慧, 于鹏, 吴联生. 国有股权、环境不确定性与投资效率[J]. 北京: 经济研究 2012 (7).
- [54] 杨瑞龙, 周业安. 相机治理与国有企业监控[J]. 北京: 中国社会科学 1998 (3).
- [55] 曾江洪, 肖涛. 董事会非正式层级、技术董事与技术创新绩效[J]. 南京: 科技与经济 2015 (3).
- [56] 张维迎. 从现代企业理论看国有企业改革[J]. 重庆: 改革 1995 (1).
- [57] 张耀伟, 陈世山, 李维安. 董事会非正式层级的绩效效应及其影响机制研究[J]. 哈尔滨: 管理科学 2015 (1).
- [58] 张忠军. 国有公司治理与坚持党的领导[J]. 北京: 中国党政干部论坛 2005 (9).
- [59] 周秀红. 基于完善现代企业制度的国有企业党建与企业文化创新系统同构[J]. 锦州: 辽宁工业大学学报(社会科学版) 2015 (2).

Governance of State-owned Companies' Party Organization ,Board Informal Hierarchy and Company's Performance

HUANG Wen-feng¹ ,ZHANG Jian-qi² ,HUANG Liang³

(1. International School of Business & Finance ,Sun Yat-sen University ,Guangzhou ,Guangdong ,510275 ,China;

2. Lingnan College ,Sun Yat-sen University ,Guangzhou ,Guangdong ,510275 ,China;

3. School of Business Administration ,Guangdong University of Finance & Economics ,Guangzhou ,Guangdong ,510320 ,China)

Abstract: The governance involvement of communist party is the distinguishing characteristic of state-owned enterprises in China. How communist party exert its special advantages in state-owned enterprises in order to combine the leadership of the communist party and the promotion of corporate governance is a big issue of Chinese state-owned enterprise reform. Existing research shows that the governance of state-owned companies' party organization has a significant impact on state-owned enterprises' strategic behavior and performance. Scholars have recognized the value of studying the informal hierarchies on corporate boards that base on directors' deference for one another and thought it to play the critical roles in corporate governance mechanism and firm's performance. However ,the linkage between governance of state-owned companies' party organization and board informal hierarchy has not been fully uncovered. Based on the perspective of group informal social structure ,this paper focus on the effect that the governance of state-owned companies' party organization brings to the board informal hierarchy so as to further study the relation between board informal hierarchy and company's performance. The paper argue that governance involvement of communist party can affect implicit rank order of individuals within state-owned enterprises' boardroom with respect to a valued social dimension and hinder the clarity of the board informal hierarchy due to political advantage of communist party and its' responsibility to be one of key stakeholders ,and low clarity of the board informal hierarchy enhances the functioning of board of directors' governance such as coordination ,motivation and conflict ,thereby improve the likelihood of the board's contributing productively to the firm's performance. The paper further suggest that such a positive relationship between board informal hierarchy and the firm's performance is likely to be contingent on environment uncertainty. Specifically ,the positive effect that board informal hierarchy impact on the firm's performance is more significant in the case of higher environment uncertainty context. To test these theoretical propositions ,the paper uses the data of state-owned listed companies in Shanghai and Shenzhen Stock Exchanges in China from the year 2009 to2013 ,and Use inequality in directors' board memberships as the proxy of board informal hierarchy with Gini index. The empirical study shows that the governance of state-owned companies' party organization has prominent positive effect on the equalization of board informal hierarchy ,but under normal circumstance ,the equalization of board informal hierarchy has no significant positive effect on company's performance. A further research shows that only when facing the environment of high environment uncertainty can the equalization of the board informal hierarchy has significant positive effect on companies' performance but not when environment uncertainty is low. The result of the research implies that the inner workings of state-owned enterprises will offer an important opportunity to innovate the approaches for state-owned companies' party to exert their political critical influence. It is not enough to exert the advantage of party organization only by "Cross Appointment Policy" ,it still needs to take the environment into consideration. The results also shed light on how the governance involvement of communist party in boardroom may contribute to firm financial performance by exploring the informal aspects of board functioning ,identify the value of governance involvement of communist party in boardroom of state-owned enterprises ,support the suggestion that party construction work in state-owned enterprises should be access to the articles of corporation. In addition ,this study suggests informal social structure and its dynamic configuration in boardroom ought to be paid close attention to exert special political advantages of communist party in state-owned enterprises ,which may be an important innovative way to combine the leading ship of the communist party and the promotion of state-owned corporate governance. These findings also enrich the understanding of the link between a board's informal hierarchy and its firm's financial performance ,and can contribute theoretically on how to optimize state-owned corporate governance in china.

Key Words: state-owned enterprises; governance of party organization; board Informal hierarchy; company's performance; environment uncertainty

(责任编辑: 月 才)