

# 代理理论和乘务员理论的整合： 论公司治理实践

○ 张辉华 凌文铨 方俐洛

**摘要** 代理理论和乘务员理论从不同研究角度，提出了各自的认知假设和相应的公司治理策略，它们在解决公司治理实践问题过程中并非对立，而是相容的。公司治理实践问题解决的关键是综合运用多种理论提出的解决方案以权变地指导实践，而不是把实践加以分解去机械地套用理论所提供的解决方案。据此，本文通过整合代理理论和乘务员理论，从全新视角论述了公司治理实践问题。

**关键词** 公司治理；代理理论；乘务员理论

公司治理实质上要解决的是因所有权和控制权分离而产生的代理问题。当前讨论较多的是代理理论 (Agency Theory)，但是把视野局限于代理理论，以求解决复杂的公司治理实践问题，显然是不够的。基于此，本文首先介绍了两种不同的公司治理理论：代理理论和乘务员理论 (Stewardship Theory)，并指出当前公司治理实践问题解决过程存在的一些误区。通过放松理论假设，拓展分析思路，把代理理论和乘务员理论整合在一个框架之内，并据此分析了公司治理实践过程中适合于代理理论或者乘务员理论的条件，认为公司治理实践问题解决需要根据不同条件选择不同的指导理论，而不是抽象地比较哪种理论更为有效。

## 一、两种不同的公司治理理论

公司治理要解决的核心问题是运用怎样的治理机制和规则以减少代理成本和提高公司效率，从而最大化所有者财富。代理理论是目前用于解决公司治理问题的主流理论。代理理论的研究视角是经济学和金融学，它从经济人的人性假设出发，其人性假设与 X 理论相符合，认为管理者总是在寻求自我利益最大化，管理者存在机会主义和个人主义的行为倾向，管理者

是不可信的，管理者的目标和委托人不是一致的，管理者会牺牲委托人的利益为自己谋求私利。要使管理者努力为委托人工作，需要通过外在的物质性因素进行激励。建立在以上假设和认识的基础上，代理理论提出了相应的公司治理方案。治理方案的核心是控制，主要包括组织控制和市场控制两种。组织控制是一种内部控制，它通过组织内行为和机制来实现。组织控制的关键是设计合理的公司治理结构，通过实行董事的“二元结构”（董事会主席和负责公司日常经营的一把手 CEO 分设，由不同的人担任）以监督和约束管理者行为。另一种组织控制形式是可选择性的经济激励方案，即通过公司绩效考核来激励管理者，如果管理者完成了公司目标，就可获得一定的奖励和报酬；或者通过让管理者拥有公司的一部分股权以减少目标冲突，降低代理风险。市场控制是一种外部控制，它通过市场机制的约束来实现，即通过管理者市场的“优胜劣汰”机制，对管理者施加压力，促使在职管理者更好地为委托人财富最大化服务。代理理论对公司治理的作用表现在：解释了管理者和委托人两类团体之间的关系，阐明了他们之间存在的利益冲突，而且提出了抑制管理者机会主义行为的激励方式和控制结构，从而为公司治理实践问题的解决提供了方案。

由于代理理论在解决公司治理问题时并没有达到理想效果，为了改善管理者和委托人之间角色和责任的关系，提高公司治理效率，组织心理学家和组织行为学家提出了公司治理的乘务员理论。乘务员理论的研究视角是社会学和心理学，它从社会人的人性假设出发，其人性假设与 Y 理论相符合，认为管理者行为是倾向于集体主义和合作的，管理者是值得信赖的，管理者和委托人之间的目标是一致的，管理者会像乘

务员一样管理好委托人的财产。对管理者的激励主要运用内在的非物质性因素，而不是经济和物质方面的因素。对应以上假设和认识，乘务员理论提出了相应的公司治理方案。治理方案的核心是合作，即通过充分授权给管理者，使他们像真正的所有者。乘务员理论也提供了一种有效董事结构的预测，预测模式认为，董事会的主要作用是服务和提供建议，而不是监控和约束。董事会中决策权应该由内部人控制，并且要实行董事的“一元结构”（董事会主席和负责公司日常经营的一把手 CEO 合二为一，由一个人担任）。

与代理理论不同，乘务员理论认为，管理者拥有股权可以增加管理者的公司身份认同感，也可以加强与委托人的长期合作关系。市场控制的目的是防止管理者市场泛滥，通过发出长期合作的信号，使管理者产生心理承诺，发自内心、自愿地努力工作以实现公司的增值。乘务员理论站在代理理论的对立角度，解释了管理者和委托人之间存在的另一种关系，指出他们之间利益是一致的，在一定程度上弥补了代理理论的不足，使我们能够更全面地认识公司治理问题。如代理理论一样，乘务员理论通过严密的逻辑推理，为解决公司治理实践问题提供了另外一种方案。

## 二、公司治理实践问题解决的误区及启示

公司治理实践问题的解决需要一定的理论进行指导，代理理论和乘务员理论为解决公司治理实践问题提供了可供选择的方案，但是哪种理论所提出的方案更可行呢？在公司治理实践问题解决过程中，人们总是希望能够找到一种普遍有效的解决方案，正是在此种思维方式影响下，导致了代理理论和乘务员理论究竟孰能更有效地指导公司治理实践的争论。由于争论双方背后都有一系列实证研究结果的支撑，因此代理理论和乘务员理论到底孰优孰劣，至今尚没有达成一致意见。不仅在理论上对代理理论和乘务员理论孰优孰劣存在着争论和分歧，在实践过程中到底选择哪种理论指导公司治理实践也是摇摆不定。纵观公司治理实践，可以发现：(1) 在不同的历史阶段，指导公司治理实践的理论有时倾向于选择代理理论，有时倾向于选择乘务员理论，两种理论在历史过程中受到重视的程度就象钟摆一样摇摆不定；(2) 从地域或者国别看，也存在着钟摆现象，在欧洲和日本等国家，钟摆明显地摆向乘务员理论一边，而在美国明显摆向于代理理论一边；(3) 就某个具体的公司而言，不同发展阶段和不同时期会采用不同的治理理论指导公司治理实践，

当代理理论治理无效时，钟摆会摆向乘务员理论，反之，又会摆回代理理论。对以上理论和实践中存在的现象进行分析，我们认为，造成以上现象的主要原因是在研究公司治理问题时把代理理论和乘务员对立起来，在事先假设哪种理论更好的前提下以求找到最好的理论。正因为受这种“非此即彼”的思维模式影响，在公司治理过程中，要么以代理理论为指导，要么以乘务员理论为指导，从而引起从一个极端走向另一个极端，导致重视代理理论和乘务员理论的钟摆现象。以上分析给我们的启示是，在复杂的公司治理实践中，也许并不存在占绝对优势的理论，某一理论的优势可能只是相对于具体的条件而言。因此，解决复杂的公司治理实践问题关键是找到适合于理论的条件。

公司治理问题是复杂的。人们对复杂事物进行认识时，往往要遵循“一分为二”的哲学思路，即把一个复杂的整体分解成多个组成部分来理解，然后把对每一部分的认识综合起来，从而达到对事物形成比较完整认识的目的。代理理论从经济学和金融学视角出发，坚持经济人的人性假设，认为管理者与委托人之间关系是一种代理关系，他们之间存在目标冲突，他们在实现自身利益最大化时存在竞争，竞争的结果是“彼消此长”，为了不使委托人受到损失，因此要对代理人实行控制。乘务员理论从社会学和心理学角度出发，坚持社会人的人性假设，认为管理者与委托之间关系是一种乘务员关系，他们之间的目标是一致的，他们之间不存在竞争和利益冲突，管理者通过组织目标的达成而实现个人目标，获得自身的利益。委托人不是对管理者进行控制，而是与他们进行合作。从代理理论和乘务员理论看，它们是对同一问题的理性化过程，是一个问题的两个方面，它们所提出的观点是互补的。综合这两种理论，能够形成对公司治理问题比较完全的认识。与理论形成的思维方式不同，实践问题解决的思路往往要遵循“合二为一”的哲学思路，即把多种解释现实的理论观点有机整合到一个分析框架，权变地选择解决问题的策略。根据以上阐述，反观当前解决公司治理实践问题的思维，很容易就能发现当前公司治理实践问题解决过程中犯了一个明显的错误，即把理论形成的哲学思路用于实践问题解决的哲学思路，把实践“一分为二”机械地套用某种理论。这种错误决定了不可能很好地解决公司治理实践问题。因为现实中的情况并不象代理理论或者乘务员理论所描述的那样简单。现实中的管理者既是经济人，也是社会人，现实社会既存在竞争也有合作，利益方面既

有冲突,也有一致的地方,人类行为既需要控制也离不开合作。代理理论和乘务员理论都只认识到了现实的一个方面。因此,不管运用哪种理论,都只能提供实践问题解决的部分答案。以上分析给我们的启示是:公司治理实践问题的解决不能把现实人为地拆开成若干部分去机械地套用代理理论或者乘务员理论,而要遵循“合二为一”的哲学思路,把两种理论统一到一个分析框架,以权变地指导实践。

### 三、整合代理理论和乘务员理论的可能性

从上文的分析可以看出,公司治理实践问题解决的关键是找到符合代理理论和乘务员理论的条件,前提是把代理理论和乘务员理论整合到一个分析框架中。这一部分主要论述代理理论和乘务员理论整合的可能性。要把两种理论整合到一个分析框架中,必须找到两者的联结点。从代理理论和乘务员理论看,它们的分析存在的一个共同点是,过多地强调委托人而忽视管理者的心理,认为管理者和委托人之间关系的建立是一种单向行为,即只从委托人的角度出发,认为委托人会与管理者建立一种代理或者乘务员关系,而没有从管理者角度出发进行分析。实际上,在公司治理实践中,管理者是能动的行为主体,在关系建立过程中,管理者扮演着一个不可忽视的角色。管理者和委托人关系的形成是双向互动的结果。在这一点上,代理理论和乘务员理论都缺乏分析。根据心理学研究成果,人们总是倾向于采用别人对待自己的方式对待别人。因此,当管理者与委托人发生关系时,管理者也面临着两种选择,一是与委托人建立代理关系,另一种是与委托人建立乘务员关系。与委托人不同的是,管理者选择建立哪种关系会受到许多因素的影响。要知道他们会建立怎样的关系,首先应该了解哪些因素影响管理者的选择。对相关文献进行总结,可以把影响因素概括为心理因素和情境因素两大类。

心理因素主要包括:(1)需求水平。现实中人的需要和动机是非常复杂的。根据马斯洛的需要层次理论及其作出扩充的相关理论,有些人的需要停留在低层次上,有些人的需要处于高层次上,而且人的需要层次会出现一种回归,当较高层次的需要不能满足时,人们会转而寻求更多较低层次的需要。另外,同一个人在不同的生活阶段占主导地位的某种或多种需要往往是不同的。很显然,低层次需要的人会寻求经济利益的最大化,从而倾向于选择代理关系,高层次需要的人会寻求自我实现,从而倾向于选择乘务员关系。

(2)权力动机。权力可以分为强制型、合法型、奖励型、专家型和参考型五种。前三种是组织权力,后两种是个人权力。组织权力是委托人赋予的,它由组织中的职位决定,组织中成员任期的中止也将中止这种权力。个人权力,内在于个人,它由个人个性特点决定,不总是由职位决定。那些倾向于使用组织权力的人更有可能选择与委托人建立代理关系;而那些倾向于使用个人权力作为基础来影响别人的人更有可能选择与委托人建立乘务员关系。(3)身份认同感。当管理者通过接受组织的使命、远景和目标,并把自身看作组织的一员时,他们就产生了身份认同感。身份认同感强的管理者会按照组织的目标努力工作,愿意为组织的失败而经受挫折。在工作过程中,他们更愿意合作,并把自己当作组织公民,真诚地、无报偿地行动。显然,身份认同感强的管理者更容易成为乘务员。反之,则更有可能成为代理者。(4)组织承诺。组织承诺可以定义为个人与组织的身份一致的强度和卷入组织的程度。它包括感情、理想、规范、经济和机会承诺五个维度。在不同时期,对不同的组织、不同年龄阶段的个体在五个维度上的得分是不同的。感情、理想和规范承诺高的人更倾向于选择建立乘务员关系,而经济和机会承诺高的人会更倾向于选择建立代理关系。

情境因素主要包括:(1)管理哲学。管理哲学可以分为控制导向的管理和卷入导向的管理。控制导向的管理认为工作的思考和控制必须与工作的执行相分离。而卷入导向的管理强调自我控制和自我管理,并不认为要创造工作思考和控制与工作执行相分离的情境。控制导向的管理强调他控,而卷入导向的管理强调自控。控制导向的管理可能产生代理理论关系,而卷入导向的管理更可能产生乘务员关系。(2)文化背景。文化背景可以分为集体主义文化和个人主义文化两类。个人主义文化强调个人目标在集体目标之上,而集体主义文化强调个人目标从属于集体目标。很明显,集体主义文化更容易产生乘务员关系,而个人主义文化更容易产生代理关系。(3)权力距离。权力距离是指在一国背景中,组织和机构中具有更少权力的成员,接受权力分配不公的程度。在那些高权力距离文化中,阶级和阶层是可接受的,而且支持内在的不平等,并对其合理化。在低权力距离文化中,人们对平等给予更高的评价,不平等最小化,地位和阶级象征被模糊化。高权力距离的文化孕育着代理关系的产生,低权力距离的文化孕育着乘务员关系的产生。(4)时间取向。不同人的时间取向是不同的。有的关注现在和短期未来,



其时间取向是短期的，他们寻求任期较短的职位和喜好频繁变动的职业；有的关注长期，其时间取向是长期的，他们追求职业的稳定性和长期的发展。那些关注短期未来的管理者倾向于成为代理，关注长期的管理者倾向于成为乘务员。

通过以上影响因素的概括，我们可把管理者分为两类，一类倾向于选择建立代理关系，另一类倾向于选择建立乘务员关系。考虑到管理者的选择倾向，结合委托人的选择倾向，把他们之间关系的形成建立在双向选择基础上，而不是单向决定基础上，可以把管理者和委托人的行为统一到一个框架中进行分析，从而为代理理论和乘务员理论的整合提供了平台。

#### 四、代理理论和乘务员理论的整合及其优势

虽然代理理论和乘务员理论的整合存在可能，但是在公司治理实践过程中，到底如何把两者有机整合起来呢？我们认为，通过把握管理者和委托人之间关系的建立可以把代理理论和乘务员理论有机整合到一个框架中。下面我们主要考察管理者和委托人之间的关系建立过程。从上文的分析看，在管理者和委托人之间关系的建立过程中，遵循的是双向选择的原则。对委托人来说有两种选择，要么建立代理关系，要么建立乘务员关系；对管理者而言，也有两种倾向，一是倾向于选择代理关系，一是倾向于选择乘务员关系。这样，管理者和委托人之间选择建立关系的过程就是他们之间的博弈过程，管理者和委托人之间的博弈收益矩阵如表 1 所示。

表 1 委托人—管理者选择模型

管理者的选择	委托人的选择	
	代理	乘务员
代理	最小化潜在的成本相互之间的代理关系	管理者机会主义行为 委托人愤怒并背叛
乘务员	委托人过度控制和约束 管理者受挫并背叛	最大化潜在的绩效相互之间的乘务员关系

博弈双方建立什么样的关系，取决于管理者的心理因素和情境因素的状况，以及委托人对风险的可接受水平以及愿意相信对方的程度。当委托人和管理者双方决定选择代理关系时，管理者会采取机会主义行为以牺牲委托人利益方式进行自我服务；委托人则需要对管理者行为进行约束，以最小化潜在的成本。当委托人和管理者都选择乘务员关系时，管理者倾向于成为乘务员角色；委托人充分授权给管理者，此时可

以最大化潜在的绩效。当管理者选择乘务员关系，而委托人选择代理关系，或者相反时，结果要么使管理者的挫折感很强，导致其背叛委托人，要么使委托人感到愤怒而背叛管理者。可见，通过把握管理者和委托人之间的关系选择，可把代理理论和乘务员理论整合到一个分析框架。

下面，在整合代理理论和乘务员理论的框架内，分析公司治理实践问题解决过程中代理理论或者乘务员理论有效或者无效的条件。在公司治理实践过程中，管理者和委托人之间的目标存在两种状态：一是管理者和委托人的目标不一致，另一种是管理者和委托人的目标相一致。代理理论只是在目标不一致时适用，乘务员理论只是在目标相一致时适用，选择一种指导理论提出的治理策略就必须放弃另外一种理论提出的治理策略。可见，按照以往的思维模式，无论是代理理论还是乘务员理论都无法较好地解决复杂的治理实践问题。但是，通过转换思维方式，在整合代理理论和乘务员理论之后，目标一致和不一致两种情形也能统一起来。因为，根据认知理论，工作过程中的目标可以分为两类：感知的目标和实际的目标。按照有限理性法则，人们对现实的认知总是不全面的，有时会出现认知偏差，表现在目标的认识上，人们感知的目标有时会偏离实际的目标。感知的目标和实际的目标有时会达到一致，有时又会出现不一致的情形。在公司治理实践过程中，委托人一般会为管理者树立一个要求达到的实际目标，同时对管理者真正执行的目标是感知的。作为管理者，首先会对委托人建立的目标有一个感知的过程，然后在实践中会真正执行某种目标。可见，无论是管理者还是委托人都两类目标：感知的和实际的目标。很显然，管理者和委托人之间感知的目标存在两种状态：一致和不一致。同理，管理者和委托人之间的实际目标也存在两种状态：一致和不一致。这样，管理者和委托人之间目标一致和不一致的情形，通过引入管理者—委托人感知目标和管理者—委托人实际目标这两个维度，就能统一在一个分析框架下。这种统一有助于我们更清楚地了解代理理论或者乘务员理论有效或者无效的条件。因为，管理者—委托人之间感知的目标存在一致和不一致两种状态，管理者—委托人之间实际的目标也存在一致和不一致两种状态，管理者—委托人之间的实际目标和感知目标也就类似于一个博弈，它们之间博弈收益矩阵如表 2 所示。

表 2 感知的目标和实际的目标博弈收益矩阵

管理者—委托人之间的实际目标	管理者—委托人之间的感知目标	
	一致	不一致
	一致	不存在代理问题
不一致	隐含的代理问题，但是没有被感知	明显的代理问题

从博弈结果看，当管理者和委托人之间实际目标与感知目标都一致时，不存在代理问题，此时比较适合乘务员理论所提出的治理策略；当管理者—委托人之间实际目标与感知目标都不一致时，存在明显的代理问题，此时比较适合代理理论所提出的治理策略。当管理者—委托人之间的感知目标不一致，而他们之间的实际目标一致时，存在着代理问题，而且被感知到，此时委托人进行过度的控制和不合理的约束，致使管理者受挫并背叛；当管理者—委托人之间的感知目标一致，而他们之间的实际目标不一致时，隐含着代理问题，但是没有被感知到，此时管理者产生机会主义行为，委托人利益会受到损失，致使委托人愤怒并背叛。当出现以上两种情况时，无论是代理理论还是乘务员理论所提倡的治理策略都不合适。此时要使得治理有效，必须进行相应的调整，改变初始条件，使之与代理理论或者乘务员理论有效的条件相吻合，然后再选择相应的公司治理策略。可见，在整合代理理论和乘务员理论的框架内，通过把目标一致和不一致两种情形统一起来，我们很容易就能发现代理理论或者乘务员理论在哪些条件下有效或者无效。公司治理实践过程中，只有根据代理理论或者乘务员理论有效或者无效的条件，才有可能找到更为合理的治理策略。

## 五、公司治理实践问题解决的具体策略

在代理理论和乘务员理论整合的框架内，除了根据不同条件选择相应的治理策略外，解决公司治理实践问题还需要综合运用代理理论所提倡的控制，以及乘务员理论所提倡的合作，而且必须在控制和合作中达到合理平衡。达到此目的，可以运用以下策略：

(1) 既要管理好信任，又要提倡认知冲突。信任能使团队内或团队间更具有内聚力，促使彼此的思想相互影响，有利于提高内在的激励和对公司身份的认同，转变监管和契约机制的管理观念。有时不信任可以促进功能的发挥，促使质疑现存的假设和过去的决定，促使实现有效的控制，并运用正式程序限制机会主义行为，从而产生必然的理性。管理好信任就是在要信

任和不信任之间取得平衡，以促进合作。冲突能促使组织保持适当的控制。组织中的冲突可以分为情感冲突和认知冲突。情感冲突使管理者丧失理智，它使冲突指向个人，破坏彼此之间的信任。认知冲突促使质疑现存的结构和过程，它能增强决策的质量，有利于管理者和委托人理解公司绩效发生变化的原因，并在此基础上共同去寻求相应的对策。因此，公司治理过程中主要应鼓励认知冲突，减少情感冲突。

(2) 既要鼓励多样化，又要增进相互理解。多样化主要指董事成员构成、管理者团队构成的多样化。董事成员的多样化可以采用内、外部董事的混合来实现。因为内部董事对公司事务更加熟悉，具有较强的执行力，而外部董事具有更多的外部网络关系和行业方面的知识，他们对外部环境变化更为敏感，这使得分析问题的视野更加开阔。内外部董事的组合能够提高管理的效率和决策的质量。管理者多样化可以通过在市场上招募多种背景的成员来实现。具有多种背景管理者的合理组合有利于采用不同的思维模式进行思考，能够激起认知冲突和创造性讨论，能增加信息的数量和范围，从而减少决策错误的风险。但是，多样化可能会降低正式交流和战略性决策制定的速度，使董事之间、董事和管理者之间、管理者之间会冒着潜在的分裂危险，多元化会对合作提出了挑战，此时创立一个相互理解的工作气氛就很关键。这种气氛是出于不同的职责需要而共同分享公司以往的、现存的以及将要产生的价值。相互理解的建立可以通过以下两种方式实现：一是合作进行决策制定；二是更多的正式和非正式的交流。通过相互理解，可以增强多边信任和增加相互交流，促使更好地合作。

(3) 强调非执行董事的作用。过去在讨论公司治理问题时，虽然指出要有合理的董事会构成和结构，但是其重要不足是忽视了董事之间动态的行为过程的考察，尤其是对非执行董事在董事会工作过程中的作用缺乏正确认识。实际上，公司治理实践问题的有效解决，必须综合运用执行董事和非执行董事的知识、技能、经验和判断，其成功与否又取决于他们之间的关系及其联合行为的方式。不幸的是，以往我们习惯从单极思维方式出发，认为非执行董事要么是监管者，要么是合作者，从而导致公司治理在控制和合作之间的摇摆不定这一结果。因此，走出治理摇摆不定的困境，首当其冲是重视董事会的工作过程，充分发挥非执行董事在董事会活动过程中的作用。达到此目的，首先要得提升非执行董事自身的治理能力。这种能力

的提升需要非执行董事具有一种强烈的责任感，并在这种责任意识下通过参与训练、寻求帮助和不断学习等方式来实现。其次，必须重新定义非执行董事的角色和作用，即把非执行董事的角色定位于引导，而不是监控，使之在董事会行为过程中，积极参与而不是执行，不断提出质疑而且是支持性的，保持独立性而又是卷入其中的。通过以上两方面的努力，真正发挥非执行董事的优势，使之与执行董事在控制和合作过程中共同处理好公司发展过程中的各种问题。

(4) 合理利用外部干预力量。外部干预通过促使公司高层管理团队的改变，通过有影响的董事和管理者的调整，通过改变权力的平衡，使公司适应变化的环境，使公司战略方向作出新的调整，帮助克服公司的抵制变化这一不足。利益相关者，包括股东、债权人、职工和消费者等都是外部干预的主要力量。不满意的股东可以通过公开批评董事观点和当前的管理对公司事务进行干预；或者通过股票市场“用脚投票”，采取并购行动或者强制收购等手段进行干预；公司投资者按照他们的利益可以对战略的改变施加压力；银行可以通过融资关系使公司政策作出调整；职工可以通过职工监事会，要求纠正现有政策，更换管理者；消费者可以通过法律起诉使公司作出反应。总之，外部干预能为公司提供建设性的震撼，使公司质疑管理者和委托人之间控制与合作的平衡。

### 结束语

在社会和经济关系复杂的现实环境中，管理者和委托人必须在自利和他利、不信任和相互信任、个人主义行为和集体主义行为、竞争和合作之间做出选择。公司治理问题的实践是各种行为权变的结果。本文通过放松研究假设，从更现实的角度分析了当前公司治理实践问题解决的误区，在摆脱非此即彼的思维模式束缚基础上，通过整合代理理论和乘务员理论，提出了一种“相机”公司治理理论，从而使理论更贴近现实，为解决现实问题提供了更可行的方案。这一理论与传统公司治理理论有许多不同，具体差异见图1。

从图1可以看出，公司治理实践问题是复杂的，只有把多种公司治理理论整合在一个分析框架内权变地指导实践，才有可能使理论更加贴近现实，而理论的整合又主要得益于理论假设放松。正象经济学研究中需要不断放松研究假设一样，对于复杂的公司治理问题，还有许多假设条件需要放松，还有许多问题值得研究，比如，管理者作出选择的影响因素之间也许

存在着交叉作用，这种作用也许使得我们不能把管理者简单地假设为模型中的代理倾向和乘务员倾向两类；公司治理实践中管理者和委托人关系建立时并不只是单个个体之间的博弈，而是团体之间的博弈；现实中的博弈往往是重复进行的，而不仅仅是一次性博弈等。公司治理实践问题的解决需要考虑更现实的情况，只有沿着这条不断放松假设条件的路径进行研究，才有可能提高公司治理理论对现实的解释能力，进而找到更有效地解决实践问题的方案。

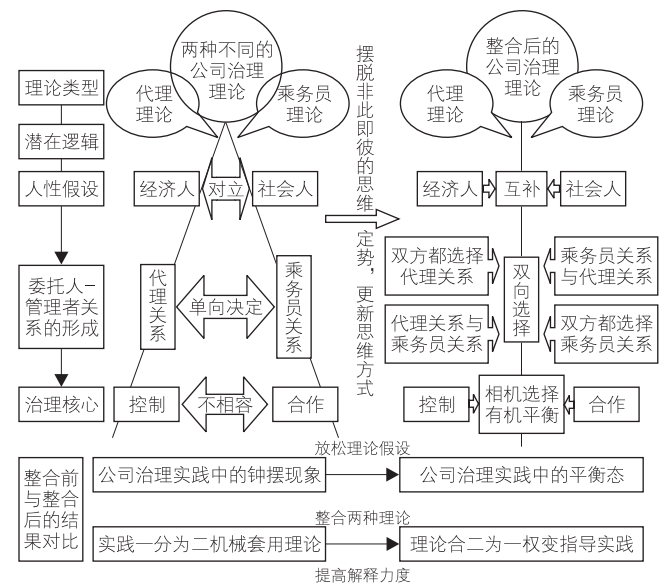


图1 代理理论和乘务员理论整合前后对比

### 参考文献

- [1] 宁向东. 公司治理研究的均衡观及其意义. 南开管理评论, 2003, (5).
- [2] 于东智. 董事会、公司治理与绩效. 中国社会科学, 2003, (3).
- [3] 郑红亮. 公司治理理论与中国国有企业改革. 经济研究, 1998, (10).
- [4] 凌文轮, 方俐洛. 心理和行为测量. 北京: 机械工业出版社, 2003, 338-339.
- [5] Chamu Sundaramurthy, Marianne Lewis. Control and Collaboration: Paradoxes of Governance. Academy of Management Review, 2003, 28(3): 397-415.
- [6] James H. Davis, F. David Schoorman, Les Donaldson. Toward a Stewardship Theory of Management. Academy of Management Review, 1997, 22(1): 20-47.
- [7] John Hendry. Beyond Self-Interest: Agency Theory and the Board in a Satisficing World. British Journal of Management, 2005, (16): 55-63.
- [8] John Roberts, Terry McNulty, Philip Stiles. Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-executive Director: Creating



Accountability in the Boardroom. *British Journal of Management*, 2005, (16): 526. (上接第 23 页)

- [9] Jonathan D. Arthurs, Lowell W. Busenitz. The Boundaries and Limitations of Agency Theory and Stewardship Theory in the Venture Capitalist/Entrepreneur Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2003, Winter.
- [10] Kevin G. Corley. Examining the Non-executive Director's Role from a Non-agency Theory Perspective: Implications Arising from the Higgs Report. *British Journal of Management*, 2005, (16): 14.
- [11] Lex Donaldson, James H. Davis. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder. *Australian Journal of Management*, 1991, 16(1): 49-64.
- [12] Mark A. Fox, Robert T. Hamilton. Ownership and Diversification: Agency Theory or Stewardship Theory. *Journal of Management Studies*, 1994, 31(1): 69-81.
- [13] Melinda M. Muth, Lex Donaldson. Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach. *Scholarly Research and Theory Papers*, 1998, 6(1): 5-28.
- [14] Neal Arthur, Gerald Garvey, Peter Swan, Stephen Taylor. Agency Theory and "Management Research": A Comment. *Australian Journal of Management*, 1993, 18(1): 93-102.
- [15] Peggy M. Lee, Hugh M. O'neill. Ownership Structures and R&D Investments of U. S. and Japanese Firms: Agency and Stewardship Perspectives. *Academy of Management Journal*, 2003, 46(2): 212-225.

**作者简介** 张辉华,暨南大学管理学院博士研究生;凌文铨,暨南大学管理学院教授、博士生导师;方俐洛,中国科学院心理研究所研究员、博士生导师

### Agency Theory and Stewardship Theory's Integration: On Corporate Governance Practice

Zhang Huihua, Ling Wenqian, Fang Liluo

**Abstract** Agent theory and stewardship theory have many differences which include the perspectives of research, the cognizing hypotheses and corresponding corporate governance strategies. They are not opposite, but consistent. In contrast to dividing practice into several parts to apply the solving projects put forward by several theories mechanically, we argue that the key to solving practice problems is to develop one frame that comprises many solving projects which are coming from different theories to guide practice flexibly. The article discusses mainly the integration of agent theory and stewardship theory, which gives us a new perspective on solving corporate governance practice problems.

**Key Words** Corporate Governance; Agency Theory; Stewardship Theory

- 从事人力资源管理工作一年以上,而且在企业人力资源管理工作方面的工作绩效表现已经得到企业内部员工或外部人员一定程度认可的企业人力资源管理人员接受电话访谈。
- ③ 企业人力资源管理人员胜任力量表既要体现四个层级人力资源管理人员的共性,又要显示四个层级人力资源管理人员的差异,这必然令该量表包含比针对人力资源管理人员整体(只需要体现四个层级人力资源管理人员的共性)或者其中某部分人力资源管理人员(仅需要显示其自身的特点)的研究更多的胜任力项目,才能达成本研究的目的。
- ④ Berdie (1994) 根据研究经验提出,在大多数情况下,利克特五点量表是最可靠的。
- ⑤ 判定问卷有效的标准:漏填、误填率不超过 5%,即每份问卷的漏填、误填率不得多于 3 题 ( $72 \times 5\% = 3.6$  题)。
- ⑥ 国家统计局行业分类标准中,仅缺公共管理与社会组织、国际组织这两类,但显然二者都不属于企业范畴,因此本调查基本上涵盖了几乎所有企业可能存在的行业。
- ⑦ 在本文中,为便于阅读,对全文中所有应用假设检验的问题统一连续编号,以下不再解释。
- ⑧ 指那些在被调查企业从事人力资源管理工作一年以上,而且在企业人力资源管理工作方面的工作绩效表现已经得到企业内部员工或外部人员一定程度认可的企业人力资源管理人员。

**作者简介** 陈万思,华东理工大学商学院讲师、博士

### Vertical Profession Career Development and Development Competency: An Empirical Study on the Development Competency for Human Resource Administrators in Chinese Companies

Chen Wansi

**Abstract** Since McClelland came up with the competency theory in 1973, Spencer et.al (1993) developed two kinds of competency, threshold competency and differentiating competency. Another competency, development competency which had affected Vertical Profession Career Development, was developed and testified in this paper, according to the telephone interview and the questionnaire investigation of the human resource administrators in Chinese companies.

**Key Words** Profession Career Development; Development Competency; Human Resource; Administrators