

DOI:10.3969/j.issn.1674-8131.2020.05.009

# 党组织嵌入能否遏制国企高管自利行为？

——来自中国国有上市公司的经验证据

代彬<sup>1</sup>,谈星辰<sup>1</sup>,刘星<sup>2</sup>

(1. 四川外国语大学 国际商学院,重庆 400031;2. 重庆大学 经济与工商管理学院,重庆 400030)

**摘要:**党组织通过双向进入和交叉任职有机嵌入公司治理体系是中国国有企业的制度优势所在,也是国企治理现代化的关键要义。基于2010—2017年A股国有上市公司数据的分析表明:总体上看,党组织嵌入能够有效遏制国企高管自利行为,且嵌入程度越高治理效果越好,高质量审计可以强化党组织嵌入对高管自利行为的遏制效应。但在不同的治理情景下,不同党组织嵌入方式对不同高管自利行为的治理效果具有异质性:双向进入能够显著遏制国企高管的3种自利行为(攫取超额薪酬、拉大薪酬差距和增加超额在职消费),而交叉任职仅对国企高管攫取超额薪酬具有较好的治理效果;高质量审计可以强化党组织嵌入对国企高管谋取超额薪酬和超额在职消费的遏制作用,但未能有效强化党组织嵌入对薪酬差距扩大的治理功效;相对于中央企业和公益类国企,在地方国企和商业类国企中党组织嵌入对高管自利行为的治理效果更佳;分析师关注程度的提高和党组织新鲜血液的流入并未显著增强党组织嵌入对国企高管自利行为的遏制作用。应因企制宜有针对性地完善党组织嵌入国企治理体系的制度和机制,优化嵌入路径,加强党组织与其他治理主体的协同治理,不断提升党组织嵌入的治理效率和绩效,促进中国特色国有企业治理现代化。

**关键词:**党组织嵌入;高管自利行为;国有企业;审计监督;双向进入;交叉任职;超额薪酬;超额在职消费

中图分类号:F276.1 文献标志码:A 文章编号:1674-8131(2020)05-0097-16

## 一、引言

中国国有企业的制度设计极富中国特色,与西方国家公司在治理体系上存在显著差别,其中一个重要

\* 收稿日期:2020-02-22;修回日期:2020-04-29

基金项目:国家社会科学基金一般项目(19BGL059)

作者简介:代彬(1982),男,重庆人;教授,博士,硕士生导师,主要从事公司财务与会计理论研究;E-mail:cqdaibin@163.com。谈星辰(1996),女,重庆人;硕士生,主要从事国际商务研究。刘星(1956),男,河南镇平人;教授,博士,博士生导师,主要从事公司财务与公司治理研究。

方面就是党组织通过“双向进入、交叉任职”的方式参与公司重大经营决策。2016年10月,习近平总书记在“全国国有企业党的建设工作会议”上强调,要“把党的领导融入公司治理各环节,把党组织内嵌到公司治理结构之中”;2017年5月,国务院办公厅发布的《国务院办公厅关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》(国办发〔2017〕36号)指出,要“把加强党的领导和完善公司治理统一起来,明确国有企业党组织在治理结构中的法定地位”;2018年12月召开的中央经济工作会议提出,要“完善国企改革方案……加强国有企业党的领导和党的建设”。习总书记讲话和党中央、国务院一系列政策文件的出台既为国有企业党组织的建设指明了方向,也为对相关问题的跟进探索提出了新要求。当前,推进党组织的嵌入性治理已成为新一轮深化国企改革的重要组成部分<sup>[1]</sup>。

现有研究大部分认为党组织在国有企业公司治理中发挥了积极功效,如可防范大股东窃取私利、缓和大股东与中小股东利益冲突、约束高管的隐性腐败、抑制并购中的国有资产流失以及优化企业投资效率等<sup>[2-6]</sup>。不过,也有少量研究发现党组织治理也可能产生一定程度的政治成本,例如对负面信息的管控降低了企业透明度、增加企业的冗余雇员等<sup>[7-8]</sup>。上述研究揭示,党组织嵌入对企业特别是国有企业的公司治理及行为有显著影响,其效应是多方面的且具有复杂性。

区别于已有文献,本文研究党组织嵌入国有企业公司治理能否以及如何影响高管的自利行为。之所以从高管自利行为的角度进行分析,是由于国有企业党组织发挥作用的关键在于对企业决策起到监督与调控作用<sup>[9]</sup>,而高管自利行为是一种典型的企业非伦理决策(Corporate Unethical Decision-making),不仅对商业生态和伦理准则带来巨大冲击<sup>[10]</sup>,更是公司治理水平低下的直接表现。因此,遏制和消除高管自利行为是党组织嵌入国有企业公司治理的主要任务之一。同时,党组织作用的发挥及其效果还受到诸多关联治理要素的影响<sup>[11]</sup>。比如,外部审计也可以约束内部人寻租行为,并在改善公司治理效率方面被寄予厚望<sup>[12]</sup>。不过,审计师也可能成为高管谋取私利的“挡箭牌”甚至“合谋者”<sup>[13]</sup>。那么,党组织嵌入与外部审计监督能否在遏制高管自利行为方面有效耦合并产生协同治理效应?显然,对该问题的探究无疑有助于更好地洞悉党组织在国企公司治理中发挥的作用。

要理解中国国有企业高管权力寻租等非伦理行为的本源机理,除了应扎根于其日臻完善的公司治理情境,也不能忽略对国企行为有重要影响的政党制度因素<sup>[6]</sup>。作为国企内部的重要部门,党组织在国企的存在和地位具备厚重且坚实的法理基础<sup>[5]</sup>,完善党的领导与建设是国企改革发展的内容和保障。尽管近年来越来越多的学者关注到党组织治理与企业行为的关系问题,但在公司治理中党组织作用的发挥尚未得到充分理解和足够重视<sup>[14]</sup>。关于高管自利行为的形成机制及影响因素,已有文献主要从薪酬管制、权力配置、董事会特征以及外部监督机制等角度进行研究<sup>[15-19]</sup>,鲜有涉及党组织作用的发挥。有鉴于此,本文在理论分析的基础上,以2010—2017年国有A股上市公司为样本,实证检验党组织嵌入能否有效遏制国企高管自利行为,并进一步分析外部审计监督与党组织嵌入在国企高管自利行为治理中是否具有协同效应;同时,在分析过程中,区分了不同的党组织嵌入形式(交叉任职和双向进入)、不同的高管自利行为(攫取超额薪酬、拉大薪酬差距和增加超额在职消费)以及不同的治理情景(审计质量、控制层级、功能定位、分析师关注以及新鲜血液流入等),以通过对治理实践异质性的探究更清晰地阐释党组织嵌入国企治理的机制及效应,进而为进一步提升国有企业党组织的治理效率与绩效提供经验借鉴和政策启示。

## 二、理论分析与研究假设

### 1. 党组织嵌入与国企高管自利行为

首先,“党管干部”原则使得党组织能够约束国企高管的徇私动机和行为。《中共中央关于进一步加强和改进国有企业党的建设工作的通知》《国务院办公厅关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》等多项政策文件中都强调了“党管干部”原则在国企党组织建设中具有总揽全局的基础和核心地位。根据

这一原则的要求,国企党组织应遵循“德才兼备、以德为先”的标准选人用人,并强化党委(党组)的领导和把关作用。相关研究也发现,“党管干部”原则给予国企党组织在高管选聘方面强有力的控制权和充分的话语权<sup>[20]</sup>,在制度上能够形成对高管自利行为的高压态势,并有效约束企业决策中的高管寻租倾向和腐败行为<sup>[4]</sup>。另外,中国国企高管兼具“准官员”和“企业家”的双重身份,并对官员身份有更强倾向性<sup>[21]</sup>。国企高管在双重身份聚合下对政治晋升的强烈诉求,也使“党管干部”原则在约束其自利行为方面可能独具特效。

其次,国企党组织拥有参与企业重大经营管理事项的法定权力。《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》等政策文件中均明确了党组织在国企公司法人治理结构中的法定地位,这为党组织将党和国家的意志内化和贯通于企业经营决策中提供了制度保障,并无形中会将党的基本理念、基本原则渗透入企业文化并进一步转化为企业的组织行为准则<sup>[1]</sup>。《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,对涉及企业重大经营管理事项和涉及职工切身利益的重大决策事项,须经党委会研究讨论提出意见建议后,再由董事会作出决定、由经理层实施执行,党组织要对与党和国家方针政策、法律法规不符或脱离实际的情况及时进行干预。相关研究也发现,党组织参与公司治理的程度越高,就越能对公司重大决策产生显著作用<sup>[5]</sup>。因此,党组织通过对企业重大经营决策发挥关键影响的方式,能够从源头上弱化并扼杀国企高管的机会主义动机,从而遏制高管自利行为的发生。

最后,党组织还能通过重塑企业商业伦理、培育企业家精神等路径来促使国企高管自觉摒弃寻租行为。寻租关系会对高管伦理认知产生负面影响,而道德品性不佳的 CEO 将使企业逐渐酿成非伦理性的公司文化(Unethical Corporate Culture),并可能出现自定超额薪酬等权力寻租行为<sup>[17]</sup>。相反,完善的公司治理体系则能促使企业决策更加尊崇伦理准则并更少陷入高管徇私丑闻<sup>[22]</sup>。党性原则与经营智慧兼备是国企高管必有的基本素质。党组织作为一种正式制度嵌入国企公司治理体系后,会积极地响应党和国家方针政策,增强企业道德合法性诉求,这有助于建立起高管团队共同遵循的价值体系与伦理规范,进而促使高管在决策中注重对伦理责任的彰显。一些研究也证实,党组织在缓和企业内部的劳资关系问题中发挥了重要作用<sup>[23]</sup>,通过塑造“利他”和“奉献”的思维决策模式促进企业的慈善捐赠意愿<sup>[24]</sup>,并且马克思主义信仰通过企业家精神以及企业文化的形成和传递也能提升企业绩效<sup>[25]</sup>。

基于以上分析,本文提出假设 H<sub>1</sub>:党组织嵌入能够遏制国企高管自利行为,并且党组织嵌入程度越高对高管自利行为的治理效果越明显。

## 2. 党组织嵌入、外部审计监督与高管自利行为

企业的发展需要自身组织资源与外部环境特征相匹配,外部治理机制也是影响组织内部要素效用发挥的重要因素。在规范成熟的市场经济体制下,外部审计会对企业决策和行为产生重大影响。当前,中国国企监管的多元主体正逐步寻求彼此之间的协作与配合。2015年11月,国务院办公厅发布《关于加强和改进企业国有资产监督防止国有资产流失的意见》,强调外部审计在国企监督体系中的作用。国企党组织肩负“把关定向”的重要职责,不但需要落实政府的相关政策精神以防范制度性风险,还需要引领企业洞悉国家政策导向以实现国有资产的保值增值<sup>[26]</sup>。出于风险控制等因素的权衡,审计师对客户的决策合规性往往会给予重点关注;同时,审计失败会给审计师带来诉讼索赔、监管部门处罚乃至身败名裂的后果<sup>[27]</sup>。为此,审计师有内在驱动力谨守独立性与专业精神,通过扩大审计范围和严格审计程序等举措展现其“外部治理者”的应有作用,进而对企业高管的决策和行为起到监督和约束作用。而这一点与国企党组织的基本职责正好契合,因而党组织嵌入与外部审计监督在遏制高官自利行为方面可能产生协同治理效应。

不过,随着公司治理情景的日趋复杂,外部审计监督与党组织嵌入的耦合及协同治理也可能发生相机转换。高管在自利动机驱使下的机会主义行径不但希冀增加私有收益,也会尽力提高党组织和外部审计等监管力量的核查难度,以降低权力寻租的成本和风险。屡见不鲜的“内部人控制”使得企业核心高管往往成

为审计师选聘乃至审计收费的关键影响者,也让事务所选聘议题容易陷入高管自利性决策的窘境,致使审计师无法独立自主地形成审计判断,由此可能导致外部审计难以发挥有效监督作用<sup>[28]</sup>。另外,部分党性观念淡薄的党组织成员也可能通过资源滥用、财务侵占等途径谋取非法私有利益,为隐藏自身问题其也有干扰审计师选聘决策的强烈动机<sup>[26]</sup>,客观上不但造成党组织嵌入与外部审计监督正向耦合关系(协同遏制高管自利行为)的松动,而且还可能形成负向耦合关系(合谋攫取非法利益)。

综上所述,外部审计监督与党组织嵌入在遏制国企高管自利行为方面是否具有协同治理效应,在现实中具有不确定性,当前也并无相关理论研究和经验证据作为借鉴,需要通过实证检验获得结论。因此,本文提出竞争性研究假设  $H_2$ :外部审计监督能够促进党组织嵌入效用的发挥,即高质量的外部审计能够强化党组织嵌入对国企高管自利行为的遏制作用( $H_{2a}$ );外部审计监督不能促进党组织嵌入效用的发挥,即高质量的外部审计不能强化党组织嵌入对高管自利行为的遏制作用( $H_{2b}$ )。

### 三、研究设计与样本选择

高管自利行为包括攫取超额薪酬、增加在职消费、拉大薪酬差距等多种形式<sup>[18]</sup>,本文借鉴 Yao(2008)对腐败的归类做法<sup>[29]</sup>,将高管自利行为区分为显性自利和隐性自利两种:攫取超额薪酬、拉大薪酬差距等“光明正大”的权力寻租为显性自利行为,增加超额在职消费等相对隐秘的权力寻租为隐性自利行为。据此采用“超额薪酬”“薪酬差距”“超额在职消费”3项指标对国企高管自利行为进行度量。对党组织嵌入程度的度量则从交叉任职和双向进入两个方面采用3个指标进行度量(见表1)。如何准确、有效地度量审计质量一直是困扰学术界的难题。一般来讲,规模较大、品牌价值较高的会计师事务所具有更为完善的审计程序和较低的审计失败概率<sup>[30]</sup>,因此本文以“国内十大”作为高质量审计的替代变量,即若上市公司由“国内十大”会计师事务所审计则“审计质量”变量取值为1,否则为0。在此基础上,本文使用如下模型检验党组织嵌入、审计质量与高管自利行为之间的关系。

表1 变量定义与计量方法

变量	定义或计算方法	主要参考文献
被解释变量		
高管显性自利:超额薪酬	高管绝对薪酬与预期薪酬之差	Iwasaki等(2018) <sup>[31]</sup>
高管显性自利:薪酬差距	高管与员工之间的薪酬差距	陈红等(2018) <sup>[32]</sup>
高管隐性自利:超额在职消费	高管实际在职消费与预期在职消费之差	Ting等(2018) <sup>[33]</sup>
党组织嵌入:交叉任职	党委书记兼任董事长则取1,否则取0	程博等(2017) <sup>[26]</sup>
党组织嵌入:双向进入1	党委会和董事会、监事会、高管层重合总人数占董事会、监事会、高管层总人数的比例	马连福等(2013) <sup>[8]</sup>
党组织嵌入:双向进入2	党委会和董事会重合人数占董事会人数的比例	代彬等(2016) <sup>[13]</sup>
审计质量	会计师事务所为“国内十大”时取值为1,否则为0	
资产负债率	负债总额与资产总额之比	
财务费用率	(净利润+所得税费用+财务费用)/(净利润+所得税费用)	
控制变量		
流动比率	流动资产总额与流动负债总额之比	徐细雄等(2013) <sup>[15]</sup>
董事会规模	董事会人数的自然对数	代彬等(2019) <sup>[18]</sup>
现金比率	现金及现金等价物期末余额与流动负债之比	
资产收益率	净利润与平均资产总额之比	
无形资产比率	无形资产总额与总资产之比	

注:“超额薪酬”和“超额在职消费”的具体计算方法详见参考文献[18];相对薪酬差距=前三名高管平均薪酬÷企业一般员工平均薪酬;“国内十大”为每年中国注册会计师协会在其网站(<http://www.cicpa.org.cn>)上公布的百强会计师事务所前十名。

$$SBE_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 PAR_{it} + \alpha_2 LEV_{it} + \alpha_3 INTAN_{it} + \alpha_4 LD_{it} + \alpha_5 BSIZE_{it} + \alpha_6 CASH_{it} + \alpha_7 ROA_{it} + \alpha_8 IA_{it} + \sum IND + \sum YEAR + \varepsilon \quad (1)$$

$$SBE_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 PAR_{it} + \alpha_2 PAR_{it} \times AUDIT_{it} + \alpha_3 AUDIT_{it} + \alpha_4 LEV_{it} + \alpha_5 INTAN_{it} + \alpha_6 LD_{it} + \alpha_7 BSIZE_{it} + \alpha_8 CASH_{it} + \alpha_9 ROA_{it} + \alpha_{10} IA_{it} + \sum IND + \sum YEAR + \varepsilon \quad (2)$$

其中,*SBE*为高管自利行为,包括“超额薪酬”“薪酬差距”和“超额在职消费”3项指标;*PAR*为党组织嵌入,包括“交叉任职”和“双向进入1”“双向进入2”3项指标;*AUDIT*为“审计质量”;控制变量包括“资产负债率”(LEV)、“财务费用率”(FER)、“流动比率”(LD)、“董事会规模”(BSIZE)、“现金比率”(CASH)、“盈利能力”(ROA)以及“无形资产比率”(IA)等;另外,在模型中也加入了行业(IND)和年度(YEAR)虚拟变量。各变量的定义、计算方法及选取的主要参考文献详见表1。

本文选用2010—2017年沪深两市的A股国有上市公司为研究对象,并剔除金融保险证券行业的样本、ST和\*ST的样本以及变量观察值缺失严重的样本,最终得到1723个有效样本。主要数据均来自CSMAR数据库,其中“党组织嵌入”变量的数据来源于各公司年报,通过手工收集整理而成。为避免极端值对研究结论的影响,对所有连续变量按照1%和99%分位进行缩尾处理。表2为样本主要变量的描述性统计,其中:“超额薪酬”“薪酬差距”“超额在职消费”的均值分别为0.010、为0.002、7.621,表明国有上市公司高管存在着不同程度的自利行为;“交叉任职”的均值为0.492,大约有一半的国有上市公司董事长同时也担任党委书记一职;“双向进入1”和“双向进入2”的均值分别为0.140和0.179,表明党组织通过双向进入嵌入公司治理也有一定的实践基础;“审计质量”均值为0.607,表明大约六成的样本公司由“国内十大”会计师事务所进行审计。

表2 主要变量的描述性统计(样本量为1723)

变量	均值	标准差	最小值	中位数	最大值
超额薪酬	0.010	0.515	-1.113	-0.035	1.361
薪酬差距	7.621	7.138	1.464	5.480	47.444
超额在职消费	0.002	0.031	-0.057	-0.005	0.134
交叉任职	0.492	0.500	0.000	0.000	1.000
双向进入1	0.140	0.104	0.038	0.111	0.529
双向进入2	0.179	0.122	0.000	0.143	0.556
审计质量	0.607	0.489	0.000	1.000	1.000
资产负债率	0.510	0.193	0.081	0.532	0.860
财务费用率	1.443	1.140	-1.387	1.133	8.133
流动比率	1.554	1.191	0.221	1.219	7.379
董事会规模	2.215	0.193	1.609	2.197	2.708
现金比率	0.561	0.698	0.031	0.330	4.270
资产收益率	0.036	0.039	-0.084	0.030	0.174
无形资产比率	0.055	0.065	0.000	0.036	0.364

表3给出了主要变量之间关系的单变量检验结果。从中可以发现,相比于“党组织嵌入程度低”样本组,“党组织嵌入程度高”样本组高管自利行为3项指标的均值和中位数均较小,并且该差异至少在5%的水平上显著,表明党组织嵌入程度的提高对国企高管自利行为具有遏制作用。同时,对“党组织嵌入程度高”

样本组根据“审计质量”进一步分组,结果显示,高管自利行为 3 项指标的均值和中位数在“十大审计”组中均显著较低,表明高质量的外部审计可能强化了党组织嵌入对高管自利行为的遏制作用。上述分析初步印证了假设  $H_1$  和  $H_{2a}$ 。

表 3 党组织嵌入与高管自利行为:单变量检验

Panel A: 高管自利行为 = 超额薪酬						
	样本量	均值	中位数	T-test T 值	Wilcoxon test Z 值	
党组织嵌入程度高	878	-0.042	-0.079	4.297***	3.946***	
党组织嵌入程度低	845	0.064	0.007			
党组织嵌入程度高	十大审计	541	-0.080	-0.128	2.807**	3.043***
	非十大审计	337	0.017	-0.014		
Panel B: 高管自利行为 = 薪酬差距						
	样本量	均值	中位数	T-test T 值	Wilcoxon test Z 值	
党组织嵌入程度高	878	7.134	5.221	2.897***	2.316**	
党组织嵌入程度低	845	8.128	5.750			
党组织嵌入程度高	十大审计	541	6.493	4.947	3.596***	2.566**
	非十大审计	337	7.883	6.045		
Panel C: 高管自利行为 = 超额在职消费						
	样本量	均值	中位数	T-test T 值	Wilcoxon test Z 值	
党组织嵌入程度高	878	-0.003	-0.007	4.054***	3.916***	
党组织嵌入程度低	845	0.003	-0.003			
党组织嵌入程度高	十大审计	541	-0.007	-0.013	4.641***	5.430***
	非十大审计	337	0.003	-0.001		

注:将“双向进入 2”取值大于或等于样本中位数的样本划定为“党组织嵌入程度高”样本组;表中的均值和中位均为高管自利行为各指标的相应数据,分别进行组间 T 检验和 Wilcoxon 秩和检验;\*\*\*、\*\*、\* 分别表示检验在 1%、5%、10% 的水平上显著(双尾检验),下表同。

## 四、实证分析结果

### 1. 党组织嵌入与国企高管自利行为(假设 $H_1$ )

表 4 报告了党组织嵌入影响样本国企高管自利行为的回归结果。从(1)~(3)列的回归结果看:“交叉任职”“双向进入 1”“双向进入 2”的回归系数均为负,且至少在 5% 的统计水平上显著,表明党组织嵌入能够有效遏制国企高管谋取超额薪酬的行为,并且嵌入程度越高遏制效果也越好。从(4)~(6)列的回归结果看:“双向进入 1”和“双向进入 2”的回归系数均至少在 10% 的水平上显著为负,说明双向进入程度越高则国企内部薪酬差距越小。不过,“交叉任职”的回归系数至少在 1% 的水平上显著为正,说明党委书记兼任董事长的交叉任职方式并不能遏制国企内部薪酬差距的扩大,且表现出一定的“推波助澜”效应。其原因可能在于党委书记兼任董事长的“两职合一”模式进一步巩固了核心高管的实际控制权,使得“一把手”权力过大,党组织对薪酬差距的约束作用一定程度上被削弱,从而导致企业内部薪酬差距趋于扩大。从(7)~(9)列的回归结果看:“双向进入 1”和“双向进入 2”的回归系数均至少在 1% 的水平上显著为负,表明双向进入程度越高则国企高管的超额在职消费越低。但是“交叉任职”的回归系数为正且不显著,即党委书记兼任董事长

的交叉任职并不能遏制国企高管的超额在职消费,对高管在职消费行为并没有体现出应有的治理功效。究其原因,一方面与在职消费具有较强的隐蔽性有关,另一方面党委书记兼任董事长的“两职合一”可能导致“一把手”更多地注意对重大经营决策的监督而对高管隐蔽的攫利行为没有足够的洞察力,从而不能有效遏制高管超额在职消费等隐性自利行为。

上述结果揭示,通过双向进入的党组织嵌入对国企高管的显性和隐性自利行为均具有显著遏制作用,治理成效明显;党委书记兼任董事长的交叉任职模式虽然可以有效遏制高管超额薪酬的过快上涨,但是在缩小薪酬差距、遏制在职消费方面却收效甚微,甚至可能有助于企业薪酬差距的扩大。因此,在实践中党委书记兼任董事长的“两职合一”运作机制还需要进一步完善,尤其应重视组织内部权力结构的优化。总体来看,本文的假设  $H_1$  基本上得到验证,即党组织嵌入能够遏制国企高管的自利行为,并且党组织嵌入程度越高对高管自利行为的治理效果越好。

表 4 党组织嵌入对高管自利行为的治理效果(假设  $H_1$ )

自变量	因变量=超额薪酬			因变量=薪酬差距			因变量=超额在职消费		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
交叉任职	-0.037** (-2.45)			0.970*** (2.69)			0.002 (0.15)		
双向进入 1		-0.651*** (-5.40)			-3.021* (-1.92)			-0.022*** (-3.31)	
双向进入 2			-0.580*** (-5.46)			-2.982** (-2.15)			-0.031*** (-5.31)
资产负债率	0.021 (0.20)	0.043 (0.42)	0.035 (0.35)	10.884*** (7.45)	9.717*** (7.27)	9.685*** (7.25)	-0.029*** (-5.17)	-0.028*** (-5.10)	-0.029*** (-5.14)
财务费用率	-0.039*** (-3.54)	-0.038*** (-3.44)	-0.038*** (-3.40)	-0.494*** (-3.13)	-0.467*** (-3.24)	-0.464*** (-3.22)	-0.001** (-2.41)	-0.001** (-2.38)	-0.001** (-2.32)
流动比率	0.044** (2.05)	0.044** (2.08)	0.040* (1.88)	0.434 (1.43)	0.304 (1.609)	0.282 (1.01)	-0.004*** (-3.57)	-0.004*** (-3.66)	-0.005*** (-3.90)
董事会规模	0.105 (1.57)	0.066 (0.99)	0.041 (0.60)	4.793*** (5.05)	4.356*** (4.99)	4.201*** (4.76)	-0.026*** (-7.17)	-0.028*** (-7.62)	-0.030*** (-8.19)
现金比率	-0.008 (-0.25)	0.001 (0.02)	-0.006 (-0.18)	0.003 (0.01)	0.049 (0.11)	0.019 (0.04)	0.003 (1.44)	0.003 (1.58)	0.003 (1.48)
资产收益率	0.640* (1.78)	0.746** (2.09)	0.755** (2.11)	34.456*** (6.77)	33.616*** (7.21)	33.715*** (7.23)	0.048** (2.46)	0.052*** (2.66)	0.054*** (2.80)
无形资产比率	0.622*** (3.03)	0.622*** (3.06)	0.632*** (3.10)	15.579*** (5.36)	14.827*** (5.58)	14.879*** (5.60)	-0.003 (-0.30)	-0.003 (-0.28)	-0.002 (-0.22)
年度与行业	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制
Adj. R <sup>2</sup>	0.059	0.074	0.074	0.170	0.178	0.178	0.237	0.242	0.249
P 值	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

## 2. 党组织嵌入、审计质量与国企高管自利行为(假设 $H_2$ )

表 5 报告了党组织嵌入对高管自利行为的影响在不同外部审计特征下的异质性变化。从(1)~(3)列看:“审计质量”与“交叉任职”“双向进入 1”“双向进入 2”交互项的回归系数均至少在 10% 的水平上显著为负,表明高质量的外部审计强化了党组织嵌入对国企高管谋取超额薪酬的遏制作用,即高效的审计监督机

制促进了党组织嵌入效用的发挥,验证了假设 H<sub>2a</sub>。从(4)~(6)列看:交互项的回归系数虽然为负但均不显著,表明高质量的外部审计并未能有效强化党组织嵌入对薪酬差距扩大的治理功效,这一结果支持假设 H<sub>2b</sub>。从(7)~(9)列看:交互项的回归系数均至少在 10% 的水平上显著为负,表明高质量的外部审计强化了党组织嵌入对高管谋取在职消费的遏制作用,即外部审计监督与党组织嵌入发挥了协同治理效应,验证了假设 H<sub>2a</sub>。

表 5 党组织嵌入、审计质量对高管自利行为的影响(假设 H<sub>2</sub>)

自变量	因变量=超额薪酬			因变量=薪酬差距			因变量=超额在职消费		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
审计质量	0.007 (0.19)	0.011 (0.27)	0.005 (0.11)	-1.100** (-2.40)	-1.252** (-2.23)	-1.311** (-2.26)	-0.001 (-0.39)	0.002 (0.71)	0.002 (0.90)
交叉任职	0.036 (0.91)			1.225** (2.39)			0.003 (1.38)		
交叉任职× 审计质量	-0.119** (-2.38)			-0.550 (-0.85)			-0.005* (-1.66)		
双向进入 1		-0.354* (-1.75)			-2.490 (-0.94)			-0.001 (-0.01)	
双向进入 1× 审计质量		-0.458* (-1.83)			-0.801 (-0.25)			-0.033** (-2.45)	
双向进入 2			-0.387** (-2.32)			-2.709 (-1.25)			-0.013 (-1.43)
双向进入 2× 审计质量			-0.306* (-1.79)			-0.196 (-0.07)			-0.028** (-2.50)
资产负债率	0.034 (0.3)	0.057 (0.56)	0.050 (0.49)	10.139*** (7.61)	10.090*** (7.56)	10.053*** (7.54)	-0.028*** (-5.03)	-0.027*** (-4.96)	-0.028*** (-4.97)
财务费用率	-0.041*** (-3.65)	-0.041*** (-3.67)	-0.040*** (-3.58)	-0.491*** (-3.41)	-0.503*** (-3.49)	-0.498*** (-3.46)	-0.002** (-2.53)	-0.002*** (-2.65)	-0.002*** (-2.56)
流动比率	0.043** (2.02)	0.042** (1.99)	0.038* (1.79)	0.296 (1.06)	0.223 (0.80)	0.201 (0.72)	-0.004*** (-3.63)	-0.004*** (-3.73)	-0.005*** (-3.96)
董事会规模	0.100 (1.50)	0.062 (0.93)	0.036 (0.54)	4.729*** (5.47)	4.287*** (4.93)	4.153*** (4.73)	-0.026*** (-7.24)	-0.028*** (-7.71)	-0.030*** (-8.30)
现金比率	-0.006 (-0.18)	0.004 (0.13)	-0.002 (-0.07)	0.162 (0.37)	0.170 (0.39)	0.140 (0.32)	0.003 (1.54)	0.003* (1.68)	0.003 (1.57)
资产收益率	0.679* (1.89)	0.722** (2.02)	0.752** (2.11)	33.074*** (7.13)	33.445*** (7.20)	33.551*** (7.22)	0.050** (2.53)	0.050*** (2.58)	0.054*** (2.81)
无形资产 比率	0.633*** (3.09)	0.602*** (2.96)	0.613*** (3.01)	14.587*** (5.51)	14.704*** (5.55)	14.773*** (5.57)	-0.003 (-0.27)	-0.004 (-0.40)	-0.004 (-0.36)
年度与行业 控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制
Adj. R <sup>2</sup>	0.063	0.077	0.076	0.187	0.185	0.185	0.239	0.246	0.253
P 值	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

综上所述,对于不同的高管自利行为,假设 H<sub>2a</sub> 和 H<sub>2b</sub> 各自得到了经验证据的支持,即高质量审计强化了党组织嵌入对国企高管谋取超额薪酬和超额在职消费的遏制作用,但是外部审计监督与党组织嵌入在遏制内部薪酬差距扩大方面未能产生明显的协同效应。对此可能的解释是:首先,当党组织嵌入国有企业治理之后,由于在企业内部建立了较为良好的运作规则及组织文化导向,反而可能给高管自利性影响薪酬契约



制定以“建立市场化导向下的激励机制”的托词;其次,党委书记与董事长“两职合一”所形成的“强权高管”在与审计师的沟通方面掌握更大的话语权,致使审计师难以独立自主地形成审计判断;最后,以“天价薪酬”为代表的薪酬乱象被视为财务报告重大错报风险的根源之一<sup>[34]</sup>,审计师通常更为关注高管的“天价薪酬”等绝对薪酬情况,在一定程度上忽视对薪酬差距的风险评估。因此,党组织嵌入与外部审计监督并没有对国企内部薪酬差距扩大产生协同治理效应。这也提示我们,国企党组织作用的发挥及其效果受到诸多治理因素的影响,需要同包括审计监督等在内的其他公司治理主体相互配合,才能更好地发挥治理功效。

### 3. 稳健性检验

前文在探讨外部审计监督影响党组织嵌入的治理功效时,假设国企对会计师事务所的选择是外生决定的,但事实上审计师选聘的内生性会使样本存在潜在的自我选择性偏误(Self-selection Bias)。例如,党组织嵌入程度更高的国企可能出于传递信号以利于政治晋升、降低内部代理冲突等动机而倾向于选择大的会计师事务所<sup>[26]</sup>,同时,审计师出于性价比以及执业风险等的考量而对客户特征也有所偏好,由此导致研究结果可能存在估计误差。为此,本文利用 Heckman 二阶段回归法来处理内生性问题。第一阶段为审计师选择模型,并将基于 Probit 模型回归计算得到的 *IMR* (Inverse mills ratio) 数值作为第二阶段回归的控制变量。参考步丹璐和屠长文(2017)等学者的做法<sup>[35]</sup>,控制影响公司审计师选择的如下因素:党组织嵌入(双向进入 1)、盈利能力(资产收益率)、财务杠杆(资产负债率)、资产流动性(流动比率)、资产规模(*SIZE*)、成长性(*GROWTH*)、独立董事比例(*INDP*)、两职合一(*DUAL*)、地区差异(*ZONE*,公司注册地为东部地区时取值为 1,否则取值为 0)。另外,在 Probit 模型中还控制了行业和年度固定效应。具体模型如下所示:

$$AUDIT_{it} = \beta_0 + \beta_1 PARTY_{it} + \beta_2 ROA_{it} + \beta_3 LEV_{it} + \beta_4 LD_{it} + \beta_5 SIZE_{it} + \beta_6 GROWTH_{it} + \beta_7 INDP_{it} + \beta_8 DUAL_{it} + \beta_9 ZONE_{it} + \Sigma IND + \Sigma YEAR + \varepsilon$$

表 6 报告了相应的回归结果。可以发现,在控制了自选择效应后,主要变量的回归结果同表 5 相比并没有出现实质性差异,即上述研究结论是比较稳健的。同时,本文还进行了一系列的针对性验证工作:(1)进一步检验党组织嵌入的效用。具体而言,以“双向进入 1”和“双向进入 2”两个指标的中位数为标准,分别将样本划分为“党组织嵌入程度高组”与“党组织嵌入程度低组”,然后分别对相关模型进行再次检验。(2)选用刻画高管自利行为的替代指标。首先,在涉及高管薪酬指标时以“高管前三名的薪酬总额”计量绝对薪酬;其次,将股东大会、董事会等合理的会务性费用从在职消费中剔除<sup>[18]</sup>;最后,用绝对薪酬差距作为薪酬差距的替代变量。(3)调整控制变量的设置,在回归模型中增加公司上市年限以及公司成长性等指标。总体而言,上述方法的检验结果与前文研究结论没有实质性差异,表明本文的实证结果具有较好的稳健性。

表 6 Heckman 两阶段回归结果

自变量	Probit 模型	因变量=超额薪酬	因变量=薪酬差距	因变量=超额在职消费
	因变量=审计质量	(2)	(3)	(4)
	(1)			
审计质量		0.056(0.41)	12.737*** (7.38)	-0.063*** (-8.73)
双向进入 1×审计质量		-0.452* (-1.81)	-1.105 (-0.35)	-0.031** (-2.35)
资产收益率	-1.594* (-1.66)	0.724** (2.02)	33.188*** (7.26)	0.052*** (2.70)
资产负债率	-0.197 (-0.67)	0.046(0.43)	7.121*** (5.24)	-0.014** (-2.49)
流动比率	-0.061 (-1.59)	0.043** (2.00)	0.559** (2.03)	-0.006*** (-5.10)
资产规模	0.216*** (6.44)			
成长性	-0.110*** (-3.37)			

续表6

自变量	Probit 模型	因变量=超额薪酬	因变量=薪酬差距	因变量=超额在职消费
	因变量=审计质量			
	(1)	(2)	(3)	(4)
独立董事比例	0.264(0.42)			
双向进入1	-0.500(-1.52)	-0.363*(-1.78)	-2.959(-1.14)	0.002(0.17)
地区差异	-0.061(-0.92)			
两职合一	-0.226***(-2.63)			
财务费用率		-0.040***(-3.64)	-0.457***(-3.22)	-0.002***(-3.06)
董事会规模		0.059(0.87)	3.276*** (3.80)	-0.023***(-6.51)
现金比率		0.004(0.11)	0.005(0.01)	0.004**(2.13)
无形资产比率		0.612*** (2.98)	15.700*** (6.01)	-0.009(-0.82)
IMR		-0.029(-0.36)	-8.832***(-8.56)	0.041*** (9.44)
年度与行业	控制	控制	控制	控制
样本数	1 723	1 723	1 723	1 723

注:括号中为回归系数的 t 值(Probit 模型中为 z 值)。

## 五、进一步的研究

前文的研究表明,党组织嵌入能够较好地遏制国企高管自利行为的发生。企业的发展需要自身内部资源与外部环境的有效耦合<sup>[11]</sup>,那么在不同的内外部治理环境下,党组织嵌入对国企高管自利行为的影响是否存在差异?对此,结合相关治理实践,本文主要从控制层级、功能划分、分析师关注以及党组织新鲜血液流入等方面进行进一步的检验。需要说明的是,对于党组织嵌入的不同指标,分析结果并无实质性差异,因篇幅所限并结合本文研究主旨,以下只针对“交叉任职”指标进行讨论。

### 1. 不同控制层级国企的异质性

按照国有资产管理权限划分,国有企业可分为中央企业和地方国企两种,因此本文进一步探究在不同控制层级(中央企业与地方国企)的国企中,党组织嵌入对高管自利行为的影响是否存在差异。据此,构建虚拟变量“地方国企”(样本为地方国企时赋值为1,否则赋值为0)。分析结果显示(见表7):对于高管显性自利行为(“超额薪酬”和“薪酬差距”),“交叉任职×地方国企”的回归系数均至少在10%的水平上显著为负;对于高管隐性自利行为(“超额在职消费”),“交叉任职×地方国企”的回归系数并不显著。可见,相对于中央企业,地方国企的党组织嵌入对高管自利行为(主要为显性自利行为)的治理效果更好。对此可能的解释是:在经济增长下行压力加大的情况下,地方政府推动国企改革的驱动力更强、弹性更大,党组织如何更有效地嵌入公司治理正是地方国企探路国企改革的重要议题<sup>[1]</sup>。因此,地方国企可能更为重视推动并完善党组织对企业内部运行机制的实际影响和持续治理,其党组织亦更加勤勉审慎,进而在遏制高管自利行为方面具有更佳成效。

### 2. 不同功能国企的异质性

目前,深化国企改革的重点在于对国企进行分类管理,即将国企划分为商业类和公益类,针对两类国企不同的功能界定实行差异化管理。基于此,本文参照相关文件的分类方法,将中国证监会行业分类(22个行

业)中的农林牧渔业、石油化学塑胶塑料业、采掘业、电力煤气、金属非金属业、水的生产及供应业和传播与文化业归为公益类,其余则划分为商业类,并构建虚拟变量“商业类国企”(样本为商业类国企时赋值为1,否则赋值为0),以进一步分析在不同功能定位的国企中,党组织嵌入对高管自利行为的治理功效是否存在差异。表8的回归结果显示:对于高管显性自利行为(“超额薪酬”和“薪酬差距”),“交叉任职×商业类国企”的系数至少在5%的水平上显著为负;而对于高管隐性自利行为(“超额在职消费”),“交叉任职×商业类国企”的系数至少在5%的水平上显著为正。相比于公益类国企,在商业类国企中党组织嵌入对高管显性自利行为具有更强的遏制作用,但在一定程度上助推了高管隐性自利行为。究其原因,可能在于商业类国企的党组织嵌入模式更多的是“监督主导型”,对高管显性自利行为更为警觉,并不断强化对高管显性自利行为的约束作用;在此情形下,高管通常将在超额在职消费粉饰为“对薪酬激励不足或积极承担风险的应有补偿”,以规避党组织的约束。同时,商业类国企需要按照市场规律进行商业化运作,较为强调避免党组织的过度干预,导致党组织即便感知到高管自利动机,也可能因受高管的蒙蔽而放松对其隐性自利行为的监管。因此,在商业类国企中党组织嵌入对高管显性自利行为的遏制效应更为明显。

表7 不同控制层级国企的异质性分析(中央企业与地方国企)

自变量	因变量=超额薪酬	因变量=薪酬差距	因变量=超额在职消费
	(1)	(2)	(3)
地方国企	-0.028(-0.80)	0.799*(1.91)	-0.005**(-2.37)
交叉任职	0.059(1.30)	1.632*** (3.33)	-0.001(-0.04)
交叉任职×地方国企	-0.119**(-2.16)	-1.104*(-1.71)	0.001(0.42)
资产负债率	-0.011(-0.10)	9.625*** (6.57)	-0.029***(-4.94)
财务费用率	-0.039***(-3.52)	-0.452***(-4.23)	-0.001***(-2.94)
流动比率	0.040** (2.02)	0.386*(1.79)	-0.004***(-3.84)
董事会规模	0.126*(1.73)	4.833*** (4.65)	-0.026***(-7.31)
现金比率	-0.006(-0.23)	-0.017(-0.05)	0.003(1.64)
资产收益率	0.567(1.42)	32.972*** (7.76)	0.046** (2.14)
无形资产比率	0.687*** (3.03)	14.714*** (5.62)	-0.002(-0.15)
年度与行业	控制	控制	控制
Adj. R <sup>2</sup>	0.082	0.195	0.254
P值	0.000	0.000	0.000

注:括号内为回归系数的t值,并经White稳健性修正和Cluster调整以控制异方差和自相关问题;由于篇幅所限,本文只报告了“交叉任职”的回归结果,下表同。

表8 不同功能国企的异质性分析(商业类国企与公益类国企)

自变量	因变量=超额薪酬	因变量=薪酬差距	因变量=超额在职消费
	(1)	(2)	(3)
商业类国企	0.011(0.23)	-0.009(-0.02)	-0.012***(-5.80)
交叉任职	-0.010(-0.32)	1.285*** (3.20)	-0.002(-1.10)
交叉任职×商业类国企	-0.104**(-1.98)	-1.587***(-2.78)	0.006** (2.10)
资产负债率	0.008(0.07)	9.558*** (6.71)	-0.029***(-4.88)
财务费用率	-0.040***(-3.56)	-0.467***(-4.38)	-0.001**(-2.61)

续表8

自变量	因变量 = 超额薪酬	因变量 = 薪酬差距	因变量 = 超额在职消费
	(1)	(2)	(3)
流动比率	0.042 ** (2.09)	0.327 (1.55)	-0.005 *** (-4.08)
董事会规模	0.100 (1.38)	4.722 *** (4.59)	-0.026 *** (-7.37)
现金比率	-0.007 (-0.25)	0.072 (0.23)	0.003 (1.56)
资产收益率	0.688 * (1.72)	33.768 *** (7.89)	0.047 ** (2.19)
无形资产比率	0.626 *** (2.82)	14.730 *** (5.75)	-0.001 (-0.05)
年度与行业	控制	控制	控制
Adj. R <sup>2</sup>	0.078	0.197	0.262
P 值	0.000	0.000	0.000

### 3. 分析师关注的影响

作为资本市场重要的外部治理机制和信息传递中介,证券分析师往往通过信息渠道来影响公司的财务决策<sup>[36]</sup>,并被视为扮演着上市公司“监督者”和“施压者”的双重角色<sup>[37]</sup>。为了向资本市场投资者释放好消息,高管可能会约束自己的权力寻租行为。关注某上市公司的分析师人数越多,意味着该企业信息在资本市场被发掘得越充分,对公司提升治理效率也越有利。基于此,本文构建“分析师关注”变量(采用分析师关注人数来衡量),用以分析分析师关注程度的提高能否增强党组织嵌入对高管自利行为的治理功效。表9的回归结果显示:对于高管显性自利行为(“超额薪酬”“薪酬差距”),“交叉任职×分析师关注”的系数至少在10%的水平上显著为正<sup>①</sup>;而对于高管隐性自利行为(“超额在职消费”),“交叉任职×分析师关注”的系数为负但不显著。外部分析师关注程度的增强并没有提升党组织嵌入对国企高管自利行为的遏制作用,对此可能的解释是:分析师的跟踪关注作为外部监督机制与党组织嵌入这一内部治理机制之间可能存在一定程度的替代性。在党组织嵌入程度较高的情形下,由于存在党组织这一相对强势且可靠的监督力量,分析师可能无须并且也不会特别关注高管的薪酬自利行为,此时分析师更多的是扮演“施压者”角色。因此,外部分析师关注并未能与党组织嵌入产生协同治理效应。

表9 外部分析师关注的影响

自变量	因变量 = 超额薪酬	因变量 = 薪酬差距	因变量 = 超额在职消费
	(1)	(2)	(3)
分析师关注	0.057 *** (3.44)	1.262 *** (6.36)	-0.002 *** (-2.97)
交叉任职	-0.108 *** (-2.71)	-0.531 (-1.42)	0.002 (1.09)
交叉任职×分析师关注	0.042 * (1.94)	0.816 *** (2.78)	-0.001 (-1.06)
资产负债率	-0.139 (-1.27)	6.343 *** (5.05)	-0.023 *** (-3.82)
财务费用率	-0.029 *** (-2.76)	-0.236 ** (-2.43)	-0.002 *** (-3.70)
流动比率	0.042 ** (2.11)	0.329 (1.56)	-0.004 *** (-3.62)
董事会规模	0.055 (0.78)	3.741 *** (3.82)	-0.024 *** (-6.75)

① 这种正向相关性可能反映的是反向因果关系,即国企高管的显性自利行为会引起分析师的更多关注。

续表8

自变量	因变量 = 超额薪酬	因变量 = 薪酬差距	因变量 = 超额在职消费
	(1)	(2)	(3)
现金比率	-0.016(-0.56)	-0.119(-0.38)	0.003(1.60)
资产收益率	-0.369(-0.88)	11.228*** (2.58)	0.086*** (3.58)
无形资产比率	0.585*** (2.65)	13.844*** (5.39)	-0.002(-0.21)
年度与行业	控制	控制	控制
Adj. R <sup>2</sup>	0.097	0.246	0.258
P 值	0.000	0.000	0.000

#### 4. 党组织新鲜血液流入的影响

近年来,在中央有关国企改革精神的指引下,一些国企的党组织嵌入程度稳步提升,本文将这种情况称为党组织新鲜血液的引入,并检验新鲜血液的流入能否提升党组织嵌入对高管自利行为的治理功效。以“双向进入1”为基准构建虚拟变量“新鲜血液”,当样本当年“双向进入1”比前一年度提高时“新鲜血液”赋值为1,否则赋值为0。分析结果显示(见表10),对于“超额薪酬”“薪酬差距”以及“超额在职消费”,“交叉任职×新鲜血液”的回归系数均不显著,表明新鲜血液的流入并未使党组织嵌入对国企高管自利行为的遏制作用增强。可能的原因是:目前,国企党组织嵌入程度的提升主要通过双向进入及交叉任职的方式,新鲜血液绝大多数源自企业内部成员,即是从企业“内部人”中遴选产生的,从企业外部选派来的“空降兵”较为少见。而对内部成员的提拔任命,原党组织成员往往有着重要影响,容易构筑起“利益型关系网络”。因此,隐含的“近亲繁殖”属性使得新鲜血液流入对国企党组织治理功效的提升不显著,反而还可能滋生新的代理隐患。

表10 党组织新鲜血液流入的影响

自变量	因变量 = 超额薪酬	因变量 = 薪酬差距	因变量 = 超额在职消费
	(1)	(2)	(3)
新鲜血液	-0.021(-0.57)	-0.277(-0.68)	0.004*(1.84)
交叉任职	-0.061(-1.61)	0.690(1.46)	0.002(1.00)
交叉任职×新鲜血液	0.055(1.06)	0.658(1.01)	-0.004(-1.46)
资产负债率	0.017(0.14)	9.516*** (6.23)	-0.028*** (-4.67)
财务费用率	-0.034*** (-3.11)	-0.388*** (-3.74)	-0.001*** (-3.08)
流动比率	0.041*(1.96)	0.255(1.18)	-0.004*** (-3.22)
董事会规模	0.102(1.36)	4.646*** (4.26)	-0.026*** (-7.02)
现金比率	-0.006(-0.20)	0.120 (0.41)	0.002(1.06)
资产收益率	0.635(1.53)	34.598*** (7.91)	0.042*(1.84)
无形资产比率	0.509** (2.14)	13.007*** (4.91)	-0.001(-0.03)
年度与行业	控制	控制	控制
Adj. R <sup>2</sup>	0.074	0.199	0.252
P 值	0.000	0.000	0.000
样本数	1 562	1 562	1 562

## 六、结论与启示

本文基于2010—2017年A股国有上市公司数据的研究表明:总体上看,党组织嵌入能够较好地遏制国企高管的自利行为,且党组织嵌入程度越高对高管自利行为的治理效果越好;同时,高质量的外部审计可以强化党组织嵌入对高管自利行为的遏制作用,外部审计监督与党组织嵌入对国企高管自利行为具有一定程度的协同治理功效。但是,在不同的治理情景下,不同的党组织嵌入形式(交叉任职和双向进入)对不同的自利行为(攫取超额薪酬、拉大薪酬差距和增加超额在职消费)的治理效果具有显著的差异,具体表现为:(1)双向进入能够显著遏制国企高管的3种自利行为;而交叉任职仅对国企高管攫取超额薪酬具有较好的治理效果,并不能有效遏制国企高管超额在职消费的增长,甚至一定程度上助长了国企高管拉大内部薪酬差距的行为。(2)高质量的外部审计强化了党组织嵌入对国企高管谋取超额薪酬和超额在职消费的遏制作用,但未能有效强化党组织嵌入对薪酬差距扩大的治理功效。(3)相对于中央企业和公益类国企,党组织嵌入对高管自利行为的治理效果在地方国企和商业类国企中表现更佳;分析师关注程度的提高以及党组织新鲜血液的流入并未显著增强党组织嵌入对国企高管自利行为的遏制作用。

党组织嵌入公司治理体系是中国特色国有企业治理现代化的关键要义。在国企改革不断深化的推动下,党组织在国企治理中的主体作用和治理效果日益显现,然而党组织嵌入的有效机制在实践中尚需不断探索,在理论上也有待深入探讨。本文的研究拓展了国企党组织治理和企业非伦理行为的研究视野,有助于深入理解党组织嵌入国企公司治理的路径和机制,也为进一步研究党组织与其他治理主体的耦合机制和协同效应提供了借鉴,并为完善党组织嵌入制度和提升党组织治理效率以及有效治理国企高管自利行为提供了如下政策启示:

首先,党组织嵌入国企治理体系能够较好地发挥积极的治理功效(如遏制于高管自利行为),证明党组织在国企治理和发展中具有独特价值和积极意义。实践中,还应在《宪法》《公司法》《中国共产党章程》等法规指引下,量体裁衣地制定相关办法和配套政策,建立更加高效科学的党组织嵌入国企治理体系的制度体系和运作机制。其次,不同的党组织嵌入方式或路径在国企治理中可能具有不同的治理功效,比如对于高管自利行为,双向进入的治理效果明显优于交叉任职。因此,对于不同的党组织嵌入方式,要有针对性地加以完善,并基于治理目标采用差异化的治理手段,进而优化党组织嵌入的治理机制和绩效。尤其应重视组织内部权力结构的优化,防止权力过于集中产生新的代理隐患。再次,党组织与其他治理主体(尤其是外部治理主体)实现协同治理将显著提高治理功效,比如党组织嵌入与外部审计监督的协同治理可以更为有效地遏制国企高管自利行为。应进一步探索党组织与外部治理主体的耦合路径,通过政策引导(如完善国企审计监督体系和资本市场信息披露制度)培育有利于各治理主体合作的市场环境,进而不断提升协同治理效率。最后,对于不同类型的国有企业,党组织嵌入的治理效果存在差异,比如在中央企业和公益类国企中党组织嵌入对高管自利行为的遏制作用相对较小。这就需要深入研究其原因,进而对症下药,因企制宜地提升党组织嵌入的治理功效。此外,党组织新鲜血液的流入并没有相应地增强党组织嵌入对高管自利行为的治理功效。对此,应进一步完善党组织用人机制,并探索建立国企领导跨企业双向交流机制,以避免“近亲繁殖”可能带来的治理陷阱。

### 参考文献:

- [1] 王曙光,冯璐,徐余江.混合所有制改革视野的国有股权、党组织与公司治理[J].改革,2019(7):27-39.
- [2] CHANG E C,WONG S M L. Political control and performance in China's listed firms[J]. Journal of Comparative Economics, 2004,32(4):617-636.
- [3] 余怒涛,尹必超.党组织参与公司治理了吗?——来自中央企业监事会党组织治理的证据[J].中国会计评论,2017(1):67-88.

- [4] 严若森,吏林山. 党组织参与公司治理对国企高管隐性腐败的影响[J]. 南开学报(哲学社会科学版),2019(1):181-195.
- [5] 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]. 管理世界,2014(5):106-120.
- [6] Li X, CHAN K C, MA H. Communist party direct control and corporate investment efficiency: Evidence from China[J]. Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics,2020,27(2):195-217.
- [7] PIOTROSKI J D, WONG T J, ZHANG T. Political incentives to suppress negative information: Evidence from Chinese listed firms[J]. Journal of Accounting Research,2015,53(2):405 - 459.
- [8] 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]. 管理世界,2013(5):100-115.
- [9] 吴秋生,王少华. 党组织治理参与程度对内部控制有效性的影响——基于国有企业的实证分析[J]. 中南财经政法大学学报,2018(5):50-58.
- [10] YIN J, QUAZI A. Business ethics in the Greater China Region: Past, present, and future research [J]. Journal of Business Ethics,2018,150(3):815-835.
- [11] 黄文锋,张建琦,黄亮. 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[J]. 经济管理,2017(3):8-22.
- [12] ZANG Y, CHOI S, KIM S. The effects of auditor characteristics on audit quality before and after the enforcement of Sarbanes-Oxley Act[J]. Global Economic Review,2015,41(1):417-422.
- [13] 代彬,彭程,刘星. 高管控制权、审计监督与激进避税行为[J]. 经济管理,2016(3):67-79.
- [14] BRØDSGAARD K. E, LI X. SOE reform in China: Past, present and future [J]. The Copenhagen Journal of Asian Studies, 2014,31(2):54-78.
- [15] 徐细雄,刘星. 放权改革、薪酬管制与企业高管腐败[J]. 管理世界,2013(3):119-132.
- [16] NTIM C G, LINDOP S, THOMAS D A, et al. Executive pay and performance: The moderating effect of CEO power and governance structure[J]. The International Journal of Human Resource Management,2019,30(6):921-963.
- [17] 代彬,刘星,郝颖. 高管权力、薪酬契约与国企改革——来自国有上市公司的实证研究[J]. 当代经济科学,2011(4):90-98.
- [18] 代彬,彭程. 国际化董事会是高管自利行为的“避风港”还是“防火墙”? ——来自中国A股上市公司的经验证据[J]. 中南财经政法大学学报,2019(4):25-35+57.
- [19] 孙彤,薛爽. 管理层自利行为与外部监督——基于信息披露的信号博弈[J]. 中国管理科学,2019(2):190-199.
- [20] FAN J P, WONG T J, ZHANG T. Politically connected CEOs, corporate governance, and the Post-IPO performance of China's partially privatized firms[J]. Journal of Applied Corporate Finance,2014,26(3):85-95.
- [21] 杨瑞龙,王元,聂辉华. “准官员”的晋升机制:来自中国央企的证据[J]. 管理世界,2013(3):23-33.
- [22] ARAS G, WILLIAMS P. Agency theory: Explaining or creating problems? Good governance and ethical behavior for sustainable business[J]. Corporate Behavior and Sustainability,2016(1):27-38.
- [23] LU J, LI M. How do party organizations' boundary-spanning behaviors control worker unrest? A case study on a Chinese resource-based state-owned enterprise[J]. Employee Relations,2017,39(2):184-203.
- [24] 余威. 党组织参与治理的民营企业更“乐善好施”吗? ——基于慈善捐赠视角的实证检验[J]. 云南财经大学学报,2019(1):69-87.
- [25] 谢作渺,杨惠婷,王建文. 国有企业高管马克思主义信仰对企业绩效的影响[J]. 经济与管理研究,2019(9):135-144.
- [26] 程博,宣扬,潘飞. 国有企业党组织治理的信号传递效应——基于审计师选择的分析[J]. 财经研究,2017(3):71-82.
- [27] BRYAN D B, MASON T W. Executive tournament incentives and audit fees[J]. Advances in Accounting,2017,37(C):30-45.
- [28] 张敏,李伟,张胜. 审计师聘任的实际决策者:股东还是高管? [J]. 审计研究,2010(6):86-92.
- [29] YAO S. Corruption and the anti-corruption movement: The modelling and analysis of the situation in China [J]. Australian Economic Papers,2008,36(68):156-165.
- [30] FAN J P H, WONG T J. Do external auditors perform a corporate governance role in emerging markets? Evidence from East Asia [J]. Journal of Accounting Research,2005,43(1):35-72.
- [31] IWASAKI T, OTOMASA S, SHIIBA A, SHUTO A. The role of accounting conservatism in executive compensation contracts [J]. Journal of Business Finance and Accounting,2018,45(9):1139-1163.
- [32] 陈红,胡耀丹,纳超洪. 党组织参与公司治理、管理者权力与薪酬差距[J]. 山西财经大学学报,2018(2):84-97.
- [33] TING H I, HUANG P K. CEOs' power and perks: Evidence from Chinese banks [J]. Journal of Economics and Business,2018,

97(3):19-27.

- [34] 杨德明,陈玉秀. 高管薪酬影响了审计师监督么? ——基于我国资本市场薪酬乱象的研究[J]. 会计与经济研究,2013(3):18-26.
- [35] 步丹璐,屠长文. 外资持股、制度环境与审计质量[J]. 审计研究,2017(4):65-72.
- [36] BUSENBARK J R, LANGE D, CERTO S T. Foreshadowing as impression management: Illuminating the path for security analysts [J]. Strategic Management Journal, 2017, 38(12):2486-2507.
- [37] 叶陈刚,刘猛. 分析师关注、产权性质与盈余管理路径[J]. 中南财经政法大学学报,2018(3):34-43.

## Can the Party Organization Embedding Suppress SOEs Executives' Self-serving Behavior?: Empirical Evidence from State-owned Listed Companies

DAI Bin<sup>1</sup>, TAN Xing-chen<sup>1</sup>, LIU Xing<sup>2</sup>

(1. International Business School, Sichuan International Studies University, Chongqing 400031, China;

2. School of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400030, China)

**Abstract:** The Party organization organically embedding the corporate governance system of SOEs through the two-way entry and cross appointment is the institutional advantage of China's state-owned enterprises and is the key to the modernization of SOEs governance. The analysis based on the data of A share state-owned listed companies during 2010-2017 shows that the embedding of the Party organizations can effectively restrain the self-serving behavior of the executives, the deeper the Party organization embeds, the better the governance effect on executives' self-serving behavior is. The high-quality audit can strengthen the restraining effect of the Party organizations on executives' self-serving behavior. Under different governance situations, however, different embedding methods have the heterogeneity on the governance effect on different executives' self-serving behaviors. Two-way entry can significantly suppress three kinds of self-serving behaviors of the executives such as snatching excess wage, enlarging wage gap and increasing excess on the job consumption, however, cross appointment only has good governance effect on the excess wage of the executives. High-quality audit can strengthen the suppressing effect of the Party organization embedding on snatching excess wage and excess on the job consumption but can not effectively enhance the governance effect of the embedding on enlarging the wage gap. Comparing with central enterprises and public welfare-type enterprises, the Party organization embedded into local enterprises and commercial state-owned enterprises has better governance effect on the executives' self-serving behaviors. but with the increasing in analysts' attention and the influx of fresh blood of the Party organization, the governance effect of the Party organizations has not been obviously enhanced. We should perfect the system and mechanism to clarify the specific situation of the Party organization embedding corporate governance, optimize the embedding path, strengthen the synergistic governance between the Party organization and other organizations, continuously improve the governance efficiency and performance and boost governance modernization for the state-owned enterprises with Chinese characteristics.

**Key words:** the Party organization embedding; executives' self-serving behavior; SOEs; audit supervision; two-way entry; cross appointment; excess wage; excess on the job consumption

**CLC number:** F276. 1

**Document code:** A

**Article ID:** 1674-8131(2020)05-0097-16

(编辑:朱德东)