

治理能力优势多样性导向的 独立董事选聘研究*

杨 锴 赵希男 周 岩

(东北大学工商管理学院, 辽宁 沈阳 110167)

内容提要: 独立董事作为董事会中“独立的关键少数”, 其成员之间治理能力是否匹配已成为岗位作用发挥的重要途径。针对独立董事治理能力发挥的问题, 本文从治理能力优势多样性视角构建独立董事选聘机制。首先以个体治理优势为逻辑起点, 采用扎根方法、问卷调研和数据检验, 确定优势多样性导向的独立董事治理能力评价指标, 为判别独立董事个体优势提供基础。进而, 为解决大一统指标难以判别个体治理优势的问题, 根据目标规划思想和竞优理论, 从最有利于个体优势发挥的视角, 以个体指标权重作为特征值, 构建独立董事治理能力的个体优势判别模型和优势匹配模型, 同时, 以实际案例验证模型的有效性和优越性。研究表明, 该模型充分挖掘了独立董事个体优势信息, 在发挥个体优势基础上构建团队, 匹配结果兼顾个性化与群体目标要求, 有利于选拔出符合独立董事治理能力要求的个体, 从而为独立董事人力资源管理提供方法支持, 解决成员之间优势互补的难题。

关键词: 优势多样性 独立董事 治理能力 选聘管理

中图分类号: C939 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—5766(2018)02—0055—17

一、引言

自 21 世纪引入独立董事制度以来, 中国独立董事群体数量快速增加。截至当前, 独立董事保有数量已经突破近万人(周泽将等, 2017)^[1]。然而, 由于制度挑战和社会人情压力的存在, 中国独立董事的治理作用发挥并不容乐观。根据上海证券报 2014 年调研显示, 在被调研的独立董事当中, 只有 30% 左右的独立董事投过反对票, 其他的 2/3 独立董事从未提出新建议。2016 年国内《董事会》杂志提供的调查资料也表明, 独立董事在董事会中表态或发挥监督职能作用的比例只有 33%。由于人员构成复杂多样, 过快地组建独立董事团队而导致董事会没有充裕的时间选拔符合要求的候选人员, 独立董事存在“不独、不懂”现象, 难以发挥监督作用, 其应有的治理优势未充分施展(White 等, 2014^[2]; 曲亮, 2016^[3])。同样地, 因为企业内部文化氛围存在不确定性、独立董事知识和经验的不足, 独立董事获得的信息不够全面, 导致其在董事会决议过程中缺少话语权(Hambrick 等, 2015^[4]; 王凯等, 2016^[5])。因此, 选聘流程不清晰、企业配合度低、独立董事个人精力和能力限制, 进一步加剧了独立董事治理作用微弱的问题, 在完善董事会治理、促进企业成长的

收稿日期: 2017-10-31

* 基金项目: 国家自然科学基金项目“面向价值目标导引的企业战略决策方法研究”(71271048)。

作者简介: 杨锴(1989-), 男, 江苏新沂人, 博士研究生, 研究领域是混合所有制企业治理, 电子邮箱: bayk2010@126.com; 赵希男(1960-), 男, 上海人, 教授, 博士生导师, 研究领域是组织与战略, 电子邮箱: neuba2017@163.com; 周岩(1978-), 男, 河南洛阳人, 副教授, 博士研究生, 研究领域是平台创新战略, 电子邮箱: 924539456@qq.com。通讯作者: 赵希男。

过程中,独立董事治理作用的发挥已然成为待解决的棘手问题。

在影响独立董事治理作用发挥的众多因素中,治理能力一直是学术界关注的焦点(李维安等,2011^[6];Huang,2015^[7])。同样,治理能力对独立董事治理作用的发挥也具有重要影响。回溯到1983年,Fama和Jensen(1983)^[8]指出,董事会引入独立董事的目的是提供建议和监督其他董事及高层管理人员,独立董事需具备管理知识及沟通技能。Kroll等(2007)^[9]在分析成长型上市公司股权结构和公司高管团队时,发现公司决策机构更倾向于聘任具有建议能力和审计技能的资深业务人员,具体而言,独立董事需要具备沟通协调能力、信息处理能力和诊断观察技能等。Gomulya和Boeker(2016)^[10]认为,独立董事的声誉是一种信号机制,企业选聘良好声誉的独立董事更能够向市场传递自身价值观念,研究表明,当独立董事反对管理层的财务不端行为时,企业会加快更换管理层。严若森、张会锐(2017)^[11]根据国际经验和中国制度环境,梳理了董事选拔的多重决定因素,在个体选拔方面总结出了五点,分别为人口统计特征、专业知识技能、兼任职位、社会声誉资本和个体动机。以上这些研究均从不同角度探讨了治理能力对于独立董事履职尽责的作用,却较少考虑到治理能力优势。实际上,在董事会决策过程中,治理能力优势一直是独立董事治理作用发挥的重要因素。董事会在进行决策过程中往往需要借助独立董事治理能力优势进行风险预判、决策咨询。随着治理能力优势发挥,董事会治理水平提升,进而带动企业绩效改善(谢志华等,2016^[12];Cai,2017^[13])。基于以上分析,本文试图从独立董事治理能力优势多样性视角来应对其治理作用提升的挑战,并据此提出独立董事群体优势匹配模型,分析董事会如何选聘合适的独立董事并促使其发挥职能作用。

根据公司对独立董事履职作用的要求,同时遵照董事会成员之间优势互补的原则,本文将全面考察独立董事具备的治理能力优势,包括个体和群体。其中,所研究的治理能力优势包括:(1)独立董事个体治理优势,其自身在治理过程中具备的知识、能力和社会资源等;(2)独立董事群体治理优势,与董事会中其他董事的独立性和专业性优势等;(3)独立董事相互之间的治理优势,不同独立董事所具有的互补优势特征。本文最重要的理论贡献是采用独立董事治理相关的文献资料、调研及访谈数据、简历和招聘广告等样本,对以上三种治理能力优势进行具体提炼和分析,并且进一步确定独立董事治理能力评价指标,以期从治理能力优势多样性导向的视角探讨独立董事选聘问题,根据优势的匹配水平进一步提出有针对性的对策建议,为独立董事治理作用发挥提供理论指导。

二、理论回顾

1. 独立董事治理作用微弱的影响因素

导致独立董事个体治理优势难以发挥的原因是多方面的,这些因素多来自董事会外部和董事会内部,大致划分为两种类型:一是制度因素。在制度因素的研究中,学者们主要研究我国有关独立董事的规范和要求的影 响(王凯等,2016)^[5]。分析显示,制度模糊性导致独立董事行为停留的层面各不相同。具体而言,不同国家的制度或文化差异对独立董事治理作用产生不同的影响(Sarbah等,2016)^[14],如美国、英国与其他国家相比,独立董事制度执行地较好,但是,独立董事制度在被引入到日本、新加坡、中国以后,执行的方式及效果大打折扣。此外,国家间的文化差异也是导致独立董事作用微弱的原因之一(Williams等,2015)^[15]。二是结构因素。首先,在董事会制度完整的背景下,董事会将独立董事看作是同质化的团体,在引入独立董事团队过程中只是追求数量或者比例的优势,忽略了独立董事团体内部个体的差异性。其次,作为董事会中监督、咨询、决策等职能的重要承担行为主体,独立董事个体是否具备要求的能力尤为关键,研究表明,具备胜任能力的独立董事在董事会运作过程中积极表现,如专业会计背景的独立董事能够发现企业运行过程中

的风险,有效提升企业的经营绩效(Huang等,2016)^[16]。缺乏个体专业技能也是导致独立董事治理作用微弱的重要原因。此外,还有从代理成本、治理关系等角度解释独立董事治理作用微弱的原因(Zhu等,2014)^[17]。

2. 治理能力优势多样性

治理能力优势是独立董事所拥有的独一无二的、具有多样性和持续性的特征,是用来说明独立董事治理要求的重要内容。按照Zhu等(2015)^[18]对治理能力优势的描述,需要满足以下三个特点:独一无二性、多样性和持续性。独一无二性要求治理能力优势能够代表独立董事治理的专业性,如专有的会计经验、法律知识等(Adams等,2010)^[19];多样性要求治理能力优势不仅可以完成董事会治理任务,而且优势之间配合且弥补彼此的不足(Chen等,2016)^[20];持续性要求治理能力优势在独立董事任期内的连贯性,随着业务的发展而具有的动态性。进一步而言,治理能力优势多样性是在一定的评价标准下,根据公司评价的价值导向,确定的与评价指标相对应的展现独立董事价值的一种本质属性,通常用个体的指标权重来刻画。如会计专业的独立董事治理能力优势多样性就是专业财务知识、逻辑分析能力和丰富的个人经验;而高校学者独立董事因受过长期科研训练而具备独立分析能力,同时大多具有较高学历,因而在系统思考能力和社会资源等方面具有优势。

近年来,研究者开始关注董事会治理中的治理能力优势多样性问题对治理绩效的影响(高凤莲、王志强,2016)^[21]。研究显示,独立董事治理能力优势多样性对治理绩效的影响是长远的,由于独立董事具备判断与独立思考、积极主动、团队合作、组织技能、协调关系等特点,可以为董事会治理带来异质性的外部资源,提升企业的绩效(Francis等,2015)^[22]。此外,在董事会治理过程中,治理能力优势多样性表现为独立董事应当具备的素养、技术和知识等。如Miletkov等(2017)^[23]研究外部董事对企业业绩影响时发现,外部董事具有咨询和监督的表现特征,进一步而言,为受过专业教育训练、具备良好工作技能以及较强逻辑沟通能力;Adithipyangkul和Leung(2016)^[24]对比大股东和独立董事,也发现独立董事在工作态度、概念思维、自信力、判断能力方面具有个体特征。不难发现,优势多样性与独立董事群体治理能力呈正相关关系。

3. 独立董事治理能力的匹配与选聘

独立董事治理能力匹配是根据优势互补的原则,独立董事在不同方面的治理能力优势互相配合、互相补充,形成一个配合默契的优势群体。不仅需要判别出独立董事的个体治理能力优势,而且在此基础上个体与个体之间优势融合、互补(Hambrick等,2015)^[4]。其中,个体选聘是以个人为评价对象,按照企业目标和岗位的要求,对与之有关的素质、能力和特征等判别的过程,具有制度环境的特点,受到个体动机、企业要求和环境制约的影响。例如王海滨(2013)^[25]在外部董事选拔效果不理想的背景下,构建了外部董事搜寻模型;王文成(2014)^[26]根据交易成本的观点提出了竞争性选拔的效率分析模型。群体匹配不仅需要判别出独立董事的个体优势,而且要保证不同个体治理能力优势的匹配。

实际上,能力的识别及匹配需要使用数理方法,如选拔方法、评价方法等。其中,张莉莉等(2014)^[27]基于人力资本优势结构,构建人员选拔方法,对六名企业高层次人员进行能力评估;范巍、王重鸣(2015)^[28]运用“吸引-选拔-发展”模型证实了人力选拔过程中招聘人员匹配和胜任力评价对选聘推荐的正向作用;张兰霞等(2016)^[29]根据个体优势特征,评价我国六大区域科技人力资源竞争力;贾明媚等(2017)^[30]运用竞优评析方法来对高层次科技人才评价,识别出十名人才的个人优势;汪建华(2017)^[31]也构建数学模型对领军人才进行评审选拔。不同学者在人员评估等方面对相关能力判别和匹配进行了方法尝试,由于从个体选拔到团队的组建需要方法支持,因此,也同样需要从量化的视角对独立董事治理能力进行识别及匹配。

4. 简要评述与潜在研究机会

(1)虽然当前研究从不同的分析角度探讨独立董事治理作用发挥微弱的原因,主要集中在制度和结构层面,但是,较少涉及治理能力优势多样性和治理能力匹配等微观层面的因素。实际上,独立董事治理能力匹配是董事会治理效用发挥的必要条件,而优势多样性的判别是前提,因为优势多样性是作为“关键少数”的必备技能。因此,本文力图从独立董事治理能力优势多样性和治理能力匹配等微观层面解释独立董事治理作用微弱的问题。

(2)虽然治理能力优势多样性对个体匹配积极作用得到了研究者的关注,但当前研究主要探讨独立董事背景、经验和知识等因素对治理能力的影响,鲜有研究者考察独立董事治理优势多样性对治理能力匹配的影响机制。本文以为,治理能力优势差异和治理优势多样性是两个不同的概念,尤其在董事会治理过程中独立董事监督作用发挥过程中。因为治理能力及其要素特征是影响董事会运行效率的重要组成要素,所以,独立董事治理能力优势多样性对董事会运行的影响机制与治理能力优势差异对运行的影响机制可能不同。

(3)独立董事治理能力匹配是独立董事治理作用发挥的重要基础,当前研究主要将独立董事治理作用发挥微弱归因于国家的制度和企业的结构因素,而本文将研究焦点从环境因素转移到独立董事的治理能力上,尤其是在优势多样性方面,认为独立董事治理能力优势多样性也会对优势匹配产生积极作用。而且,当前研究主要集中在个体选拔对匹配作用的影响,而忽视独立董事治理能力匹配模型的构建。基于以上分析,本文力图从独立董事治理能力优势多样性角度,构建其个体与群体匹配方法,从而尝试解决独立董事治理作用发挥的问题。

三、研究设计和数据分析

为了能够实现独立董事治理能力互相匹配,本文采用扎根方法和调研问卷,提炼、归纳和检验优势多样性导向的独立董事群体中个体应该具备的治理能力优势特点,从而以此为评价指标对独立董事个体和群体进行判别,随后构建优势匹配模型。

1. 研究方法和数据来源

针对独立董事治理能力优势多样性的问题,对独立董事治理能力的评价指标仅仅以文献为基础还远远不够,结合当前我国关于独立董事的制度规定,本文在文献回顾之后,采用扎根研究的方法和访谈调研的方式,从定性和定量的角度来构建独立董事治理能力的评价指标体系。之所以采用扎根方法,主要基于以下考虑:第一,现有主要研究以定量方法分析独立董事个体对企业绩效的影响,定量方式在检验理论上优势明显,但是现有研究框架不完整、难以有效解释现实中涌现的新现象。第二,扎根方法作为质化研究的范例,已经形成完整及科学的分析流程,现象数据可以通过扎根步骤归纳为理论观点,产生的结果具有稳健性以及贴近现实性。

根据 Glaser 和 Strauss(1967)^[32]提出的扎根方法,该方法以收集到的资料为基础,对其进行数据分析、概念提炼和理论抽象,换言之立足于研究真实场景,在评价指标确定的初级阶段,可以有效满足评价指标完整性和目标导向性的需求。具体而言,扎根方法是从真实环境和现象中归纳出理论的一种技术手段,包括制度文化特征和个体特点,依据 Pandit(1996)^[33]的研究成果,对独立董事个体选拔评价指标的扎根流程调整如下:第一,数据收集和整理,包括内部和外部资料,以高校学者独立董事为沟通纽带,本文通过半结构化访谈的方法获取公司股东、董事会成员、有担任过或者正在担任独立董事的看法、观点和事件描述等内部数据;同时根据文献检索及网络查询情况,按时间逻辑梳理已经发表关于独立董事个体选拔的期刊文章、新闻报道、采访问话视频等,特别是我国主流媒体的新闻播报,关注典型案例,据此形成文字版的案例数据库。第二,对收集的数据进行开放性编码、主轴性编码和选择性编码,开放性编码就是对收集到关于独立董事选拔的资料揉碎、打破

以及重塑的过程,逐步形成概念和范畴化,即每个单独事件标记为一个名称,然后采用聚类的方式将概念归拢;主轴性编码是建立起不同范畴之间的联系,在开放性编码成果基础上继续归纳和聚类;选择性编码是对核心范畴的进一步对比和调整,通过构建的逻辑主线识别出全部的评价指标。第三,建立初步独立董事个体治理能力要素指标,形成具有多维度多层次的评价指标体系。第四,检验理论饱和度,访谈并补充数据,即不断出现的新材料都能够在构建的独立董事个体评价指标中找到相应的隶属对象,如调研得到的访谈和问卷数据,都没有出现新的指标类型和描述,那么就可以判断以上的理论内容具有饱和度,不需要进行额外补充。经过以上四个步骤,形成初步的独立董事治理能力要素指标。

根据以上流程,本文扎根理论数据来源于已经发表的与独立董事治理能力相关的论文资料、证监会发布的独立董事相关规定、中国上市公司协会 2014 年发布的《上市公司独立董事履职指引》、上海证券交易所 2008 年编写的《上市公司董事、监事、高管手册》、美国 1940 年《投资公司法》中关于独立董事任职的规定、《纽交所上市手册》中关于独立董事的规定、Wind 数据库中独立董事的简历信息、独立董事招聘广告,然后根据 2~3 位独立董事的采访及谈话内容进行编码信息检验与修订,最后利用专家小组对确定的内容进行再次讨论与小幅调整。

2. 数据编码

根据研究问题“独立董事治理能力匹配提升治理作用”,采用上述的方法步骤,数据编码过程遵循扎根方法的三阶段,即开放性编码、主轴性编码和选择性编码。按照编码的步骤对原始数据进行概念与范畴化操作,确定范畴之间的关系,明确核心内容,形成独立董事治理能力要素。

(1)开放性编码。首先,对原始资料和数据进行标签化,建立治理能力概念。其次,对类似概念进行归类,构建范畴。此外,为了保证编码的有效性,采用多种来源证据互相验证的方式进行举证,相应的开放性编码如表 1 所示。

表 1 开放性编码确定的概念与副范畴

序号	副范畴	概念
1	优势差异性	指独立董事单一个体具备的不同优势和不同个体具备的不同优势,包括:特有独立判断思维(5)、价值观念和经历(5)、社会声誉资源(3)、任职动机(3)
2	优势比较	指从最有利独立董事个体视角判别出独立董事具备的优势项目,包括:个体优势判别(6)、单项优势判别(7)、层次优势判别(4)、群体模式优势判别(3)
3	优势个性化	指独立董事具备优劣势的个人特点,包括:个人优势特征(4)、个人劣势特征(4)
4	业务需求	指公司业务对基本素质能力的要求,包括:业务敏感性(3)、工作时长要求(4)、业务理解程度(3)
5	构建基础知识	指从事基本工作活动的知识储备,包括:知识储备量(4)、知识的结构(3)、知识范围(3)、解决问题的方法(4)
6	功能作用	指制度要求独立董事具有的功能和效果,包括:监督职能(5)、咨询功能(3)、风险预判功能(4)
7	个人能力	指独立董事个人的能力体现,包括:工作态度(3)、工作流程(4)、工作质量管理(5)、个人工作技巧(4)
8	岗位要求	指公司内部对独立董事的岗位职责描述,包括:团队合作(3)、目标管理(4)、时间管理(3)

续表 1

序号	副范畴	概念
9	个体优势聚类	指一群独立董事优势的归纳和提炼,包括:逻辑分析优势(4)、理解能力(3)、应用能力(3)
10	治理能力优势匹配	指独立董事优势的互相配合,包括:多项能力组合(3)、报告分析水平(4)、全局观(3)

注:概念之后的编码为参考的数据和资料的个数

资料来源:本文整理

(2) 主轴性编码。采用“条件—行动策略—结果”研究范式,对以上 10 个副范畴进行归纳,划分为四个主范畴。其中,条件是指独立董事治理相关现象发生的环境,行动策略是采用的行为方式,结果是行为的成果。相应的主轴性编码如表 2 所示。

表 2 主轴性编码形成的主范畴

主范畴	相应的副范畴			关系涵义
	条件	行动策略	结果	
优势多样性	优势差异性	优势比较	优势个性化	优势多样性指针对治理过程中需要具备的多方面胜任特征。具体而言,优势差异性优势多样性形成的前提条件。优势差异性形成优势多样性需要经过优势比较这个环节,优势比较的结果是治理过程中独立董事优势呈现的个性化特点
通用性优势	优势个性化、业务需求	构建基础知识	一般性	通用性优势指普通性的治理能力。具体而言,由于优势个性化能力发挥,需要基础知识的支持,从而构建一般性胜任能力
专业性优势	优势个性化、功能作用	个人能力	专用性技能	专业性优势指独立董事具备的针对这个岗位的专有性知识和管理技术。具体而言,每个个体具备不同的个性化优势特点,由于除了发挥监督作用,还需要发挥咨询等作用,个人能力具有针对性,形成专用性技能
治理能力匹配	岗位要求	个体优势聚类	治理能力优势匹配	治理能力匹配指独立董事的优势与岗位要求匹配。具体而言,根据独立董事岗位要求的要求,个体优势进行提炼与归纳,从而达到人—岗—组织的匹配目标

资料来源:本文整理

(3) 选择性编码。优势多样性是条件,是促使独立董事通用性优势和专业性优势发挥的诱发因素,从而在个性优势判别基础上实现治理能力匹配。因此,“优势多样性提升治理能力的作用机理”可以包括以上的主要范畴,从而成为核心范畴。相应的结果如图 1 所示。可以看出,在董事会中独立董事治理作用的发挥,优势多样性通过独立董事个体的通用性优势和专业性优势来实现治理能力的匹配。

3. 问卷设计

根据选择性编码中的行动策略,本文将独立董事个体治理能力划分为独立董事个体通用治理能力和专业性治理能力(即一般能力和专用性能力)。同时,以优势多样性为导向,结合董事会决策过程特征及我国制度环境,基于以上操作的结果,结合专家咨询团队的共同研讨,对 33 个独立董事治理能力概念要素进行合并、分类和重组。同时,根据独立董事实际的来源情况,即学者独董、退休官员独董、其他企业高管独董和财务背景独董(张鸿、王分棉,2016)^[34]。因此,围绕这四类群体,

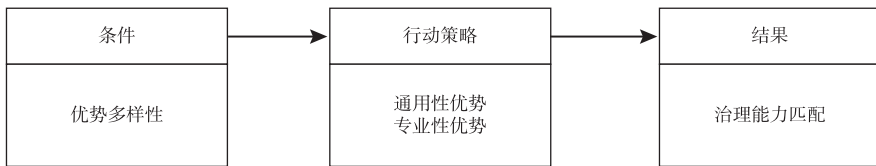


图 1 优势多样性提升独立董事治理能力选择性编码的典型模式

资料来源:本文绘制

本文在独立董事治理能力上设置了八个题项,设计编制了《独立董事治理能力模型评价量表》,采用五点量表,其中 1 代表“极不符合”,5 代表“非常符合”。因为独立董事治理能力主要应用在企业当中,所以,在选取测试样本时,主要被试对象是独立董事,相应内容如表 3 所示。

表 3 优势多样性导向的独立董事治理能力内容和结构维度

类型	维度	内容条目
通用性能力	逻辑分析	判断问题、服务能力、推理分析、质疑能力
	系统思考	理解能力、全局观、目标管理
	数据洞察	观察力、数据敏感性、应用能力
	沟通协调	团队合作、语言表达、信息搜集技能、归纳能力
	风险应对	风险思维、独立性判断、坚韧性
专业性能力	专业知识	专业分析、报告能力、解决问题能力
	社会资源	学生关系资源、社会人际网络、政府关系
	个人经验	实践工作、工作流程、工作质量管理、责任感、人格特点

资料来源:本文整理

4. 问卷检验

依托 2017 年《董事会》杂志举办的第十二届金圆桌奖“最具影响力独董”评选活动,选取 A 股市场中个人任职满两年且无违规记录独立董事作为调研对象,调研对象覆盖学者、政府退休官员、财务专业人士等。据统计,本次调研发放问卷 400 份,回收 356 份,剔除无效问卷之后,有效问卷 326 份,有效回收率为 81.5%。其中,参与调研的男性独立董事占比为 85.9%;年龄大多介于 51 ~ 60 岁,占比为 37.4%;学历集中在硕士研究生,占比为 75.5%;工作年限集中在 21 ~ 30 年,占比为 41.7%。

针对上述的调研问卷,本文随机将 326 份问卷样本划分两部分,其中,本文采用 SPSS 21.0 对 163 份问卷样本进行探索性因子分析。剩余的 163 份问卷,本文运用 AMOS 21.0 进行验证性因子分析。

(1)探索性因子分析。通过 SPSS 21.0 分析可知,KMO 值是 0.847,如果 $KMO > 0.8$,适合进行因子分析;Bartlett 的球形检验值是 626.756,显著性概率为 0.000。采用主成分提取方法,采用最大变异正交旋转,抽取特征值大于 1 的两个因子,累计贡献率为 67.906%。此外,因子载荷均大于 0.50 的条目,得到了八个因子载荷较大的指标,探索性结果如表 4 所示。

表 4 因子旋转矩阵(N = 163)

条目	逻辑思维	系统思考	数据洞察	沟通协调	风险应对	专业知识	社会资源	个人经验
因子 1	0.794	0.835	0.740	0.820	0.791	0.229	0.277	0.181
因子 2	0.234	0.153	0.300	0.215	0.337	0.812	0.695	0.792

资料来源:本文整理

从表 4 可以看出,独立董事治理能力模型问卷可以提取出两个主要因子。第一个层面包含逻辑思维、系统思考、数据洞察、沟通协调、风险应对五个条目,每个条目的负荷均在 0.740 之上,这些内容是关于独立董事基础性治理能力方面的特征,所以,将这部分的条目称为“通用性能力特征”。

独立董事治理能力模型问卷的第二个层面包括专业知识、社会资源、个人经验三个条目,每个条目的负荷均在 0.695 之上,以上内容涉及专业技能,所以,将这部分的条目称为“专业性能力特征”。显而易见,构建的独立董事治理能力模型包括通用性能力和专业性能力两个层面八个条目。但这些构成要素是否科学有效,需要进一步验证。

(2)验证性因子分析。根据以上分析结果,独立董事治理能力模型具有两个二阶因子(通用性能力和专业性能力),八个一阶因子。为了检验本文中构建的独立董事治理能力模型有效性,采用 AMOS 21.0 统计软件对剩余的 163 份调研数据进行检验,分析结果如表 5 所示。

表 5 验证性因子分析拟合指数

指标	χ^2	<i>df</i>	χ^2/df	<i>GFI</i>	<i>IFI</i>	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
模型值	50.982	19	2.683	0.928	0.920	0.879	0.918	0.10
经验值	—	—	<3	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.1

资料来源:本文整理

表 5 数据表明, χ^2/df 的比值为 2.683,小于 3,表明整体拟合程度良好;虽然 *TLI* 值为 0.879,但是,非常接近 0.9,*GFI*、*IFI*、*CFI* 的值均大于 0.9,同时,*RMSEA* 的值为 0.10。由此可见,从数据资料显示上来看拟合效果良好。

(3)信效度分析。信度是保证检测结果一致性的重要标准。根据 Cronbach's α 系数的计算方法,获得《独立董事治理能力模型评价量表》的总体 α 系数为 0.849,同时,确定的通用性能力和专业性能力两个方面的 Cronbach's α 系数分别是 0.853、0.712,如表 6 所示。各维度的 α 系数均大于 0.7,并且总体的 α 系数 0.849 也大于 0.7,表明量表的信度较好。

表 6 量表信度检验

维度	维度 α 系数	测试条目个数	总体 α 系数
通用性能力	0.853	5	0.849
专业性能力	0.712	3	

资料来源:本文整理

通过上述对独立董事治理能力模型拟合数据可知,量表具有良好的结构效度。具体而言,一方面,量表的设计是在前期文献梳理、深度扎根、独立董事访谈以及专家小组讨论所确定的,采用的语句也是经过多次权衡确定的;另一方面,在实际操作上定性 with 定量结合,确保量表输出的数据最大限度展现独立董事治理能力结构维度。所以,量表的内容效度上已体现出独立董事治理能力的要素特征以及职责要求。

可以得出,独立董事治理能力模型由两个维度八个指标组成,是独立董事工作岗位的标尺。当然,这些指标项目作为一般性的标准,在公司实际选拔和使用过程中,根据公司的个性化需求适当减少或者增加一些指标,同时,需要根据股东大会的要求对独立董事个体治理能力素质项来选拔适当人员,从而实现独立董事与企业董事会优势匹配的目标,保证独立董事能力优势发挥最大的效果。而基于优势多样性的独立董事治理能力匹配模型,是一种从最利于独立董事优势发挥出发、从最有利于个体的视角进行其优势判别与评析的方法,非常适合董事会用人实践中的独立董事选拔工作。

四、独立董事治理能力匹配模型构建和实例分析

经过以上问卷调研和检验,本文确定了优势多样性导向的独立董事治理能力指标(包括通用性能力和专业性能力),为独立董事治理能力匹配提供了依据。进一步而言,在判别独立董事个体治理能力优势基础上,匹配个体和群体之间的治理能力优势,从而判别优势、发挥优势和优势互补。

具体而言,根据赵希男等(2006)^[35]提出的竞优理论,即是指行为主体互相探索、认知并利用客观规律,表现其优秀的行为,在多样性主体面前,对个体优势信息进行充分挖掘。本文借鉴竞优理论中的个体优势判别表达式,在此基础上构建独立董事治理能力优势判别方法和匹配模型,从最有利于其优势特征出发,以个体权重来代表独立董事治理能力优势多样性,选聘优秀个体。

1. 模型构建和求解

假设独立董事群体由 m 个成员构成,股东会对于其治理能力的要求体现在 n 维结构的评价指标当中,其中,第 i 个独立董事在 n 个治理能力指标值为 $X_i = (x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{in})^T (i = 1, 2, \dots, m)$ 。为了能够判别出第 i 个独立董事的个体优势,本文根据竞优理论和理想点效用模式,从最有利于独立董事 i 的视角确定权重系数,构造出目标规划模式下的独立董事个体优势判别模型:

$$\begin{aligned} \min_w d_i(x_{ij}, x^*) &= \sqrt{\sum_{j=1}^n w_{ij}^2 |x_{ij} - x_j^*|^2} \\ \text{s. t. } \sum_{j=1}^n w_{ij} &= 1, w_{ij} \geq 0; i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n \end{aligned} \quad (1)$$

式(1)的 $d_i(x_{ij}, x^*)$ 为独立董事群体中第 i 个独立董事治理能力的指标值 x_{ij} 与目标值 $X^* = (x_1^*, x_2^*, \dots, x_n^*)$ 的 2-范数距离,如果 $d_i(x_{ij}, x^*)$ 越小,表明第 i 个独立董事治理能力的指标值与目标值之间的距离越小,即独立董事治理能力与股东会要求的目标越贴近,那么对于第 i 个独立董事越有利,越容易被选拔进入董事会。

当指标值和目标值都是给定的情况下,只能求解 w_{ij} 才能保证 $d_i(x_{ij}, x^*)$ 最小。假设最优解 $w_{ij}^* = |w_{ij}^*|_{m \times n}$,对于第 i 个独立董事来说,权重系数 w_{ij}^* 是从最有利于独立董事 i 的视角确定的,据此可得 m 个独立董事在 n 个治理能力要素上权重分布也是不同的,表现出独立董事群体中不同个体具备的个性化优势结构。进一步而言,式(1)的最优解 w_{ij}^* 是根据 m 个独立董事在 n 个治理能力要素上评价客观确定的,从而确定的结果具有自主性。其中,当指标值和目标值相等时,则等于目标值的指标权重之和为 1,其余指标权重为 0;当不存在指标值与目标值相等时,根据以下表达式进行求解(赵希男等,2006^[35];杨锴、赵希男,2017^[36]):

$$w_{ij}^* = \frac{1}{(x_i^* - x_{ij})^2 \sum_{j=1}^n \frac{1}{(x_i^* - x_{ij})^2}} \quad i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n \quad (2)$$

根据式(1)和式(2),可以获得独立董事群体中 m 个成员的权重系数,权重系数越大,表明优势越明显。具体而言,以独立董事 i 为例, $w_i^* = (w_{i1}, w_{i2}, \dots, w_{in})^T$ 为从最有利于独立董事 i 的视角确定的,自主确定了 i 在 n 个治理能力指标上的优势大小状况, $w_{ij} (j = 1, 2, \dots, n)$ 越大,表明独立董事 i 在第 j 个治理能力上的个体优势越突出。为了实现独立董事群体治理能力的匹配,由 m 个独立董事构成的团体是否有另外的独立董事个体存在和 i 类似的个体优势,从而在发挥每个人优势基础上形成群体的优势。因此,根据判别出独立董事个体优势和群体优势的要求,对 m 个独立董事构成的群体具备的个体优势进行相应的聚类分析。具体而言,本文采用系统聚类的方法,相应的步骤为:第一,把每个独立董事当作一类,如有 k 个独立董事,那么就是 k 类;第二,测量独立董事之

间的距离,将距离最小的独立董事合并为一类,这样就变为 $k - 1$ 类;第三,再次重复上一个步骤,一直到所有的独立董事合并为一类为止;第四,对以上聚类的结果进行观察,按照董事会选拔的目标确定合适的分类结果。不难看出,这个过程便可获得具有相似治理优势的独立董事团队,达到群体优势内个体优势发挥的目标。

为了能够“优势互补”,需要在模式分析基础上确定独立董事群体的选拔方法。假设通过群体分析将 m 个独立董事划分为 h 类,其中第 $q (q = 1, 2, \dots, h)$ 种模式中包含 l 个独立董事,那么第 q 种模式的群体优势为 $w_q^* = \frac{1}{l} (\sum_{i=1}^l w_{i1}^*, \sum_{i=1}^l w_{i2}^*, \dots, \sum_{i=1}^l w_{im}^*)$, 以该权重系数分别对 m 个独立董事的治理能力进行选拔:

$$dw_q^*(x_t, x^*) = \sqrt{\sum_{j=1}^n (w_q^*)^2 |x_j^* - x_{ij}|^2} \quad t = 1, 2, \dots, m \quad (3)$$

式(3)的计算结果越小越好,表明与董事会选拔的要求越接近,越符合治理能力的要求。同时,对 $h - 1$ 种模式的优势结构分别对 m 个独立董事的治理能力进行评价,可获得 $1/m$ 比例的独立董事认可的排序方式,最后,根据认可的排序结果选择独立董事,构成优势多样性导向的独立董事治理能力匹配群体。

2. 实例分析

混合所有制企业新兴际华为了完善董事会治理,需要通过外部选拔的方式构建独立董事团队,该团队预计补充三名独立董事(已有独立董事为三人)。根据上文确定的评价指标及构成的题项,现有 10 名独立董事候选人参加选拔,为下文表述方便,独立董事采用 $P_1 \sim P_{10}$ 编号(名字当中隐去部分文字),根据由董事长、专家组、股东等构成的选拔委员会对 10 人进行考核,得到 10 名候选人在八个治理能力指标上的原始评分(采用 Likert - 5 点量表),详细数据如表 7 所示。

表 7 10 名独立董事治理能力的原始数据

独立董事	年龄	逻辑分析	系统思考	数据洞察	沟通协调	风险应对	专业知识	社会资源	个人经验
谭 * P_1	60	4.78	3.70	4.25	4.06	4.68	4.73	4.65	4.52
吴 * 平 P_2	63	4.26	3.75	4.06	4.17	4.22	2.91	3.20	4.32
徐 * 城 P_3	44	4.87	4.05	4.76	3.87	3.89	4.34	1.69	4.02
张 * 国 P_4	61	4.79	3.78	4.35	2.68	4.86	4.72	2.03	3.97
李 * 东 P_5	49	4.22	3.73	3.25	4.69	3.71	4.59	4.46	4.87
邱 * 梁 P_6	50	4.46	3.74	4.54	3.87	4.82	3.36	3.96	2.77
裴 * P_7	58	4.35	4.48	4.21	3.54	4.68	3.45	4.24	1.75
章 * 文 P_8	50	4.01	3.51	4.19	4.63	3.78	3.42	1.63	1.26
马 * 景 P_9	59	4.81	4.02	3.31	4.89	4.02	4.08	4.63	3.04
杨 * 升 P_{10}	53	4.68	4.46	1.42	3.48	4.83	3.64	4.66	2.38

资料来源:本文整理

根据以上的计算步骤,对原始数据进行计算,根据式(1)和式(2),计算 10 名独立董事候选人治理能力的个体优势,相应的评价结果如表 8 所示。

表 8 10 名独立董事治理能力的个体优势

独立董事	逻辑分析	系统思考	数据洞察	沟通协调	风险应对	专业知识	社会资源	个人经验
P ₁	0.343	0.010	0.030	0.019	0.162	0.228	0.136	0.072
P ₂	0.194	0.068	0.120	0.155	0.175	0.024	0.033	0.230
P ₃	0.716	0.013	0.210	0.009	0.010	0.028	0.001	0.013
P ₄	0.250	0.007	0.026	0.002	0.562	0.141	0.001	0.010
P ₅	0.020	0.008	0.004	0.127	0.007	0.072	0.042	0.720
P ₆	0.082	0.015	0.113	0.019	0.736	0.009	0.022	0.005
P ₇	0.117	0.184	0.080	0.023	0.485	0.021	0.086	0.005
P ₈	0.088	0.039	0.132	0.633	0.058	0.035	0.008	0.006
P ₉	0.228	0.009	0.003	0.680	0.009	0.010	0.060	0.002
P ₁₀	0.169	0.059	0.001	0.008	0.600	0.009	0.150	0.003

资料来源:本文整理

将表 8 中计算得到的 10 名独立董事候选人的个体优势进行系统聚类。在计算过程中,采用 SPSS 21.0 对表 8 进行处理,其中,候选人的个体优势点间距采用平方欧式距离,类间距离为离差平方和法,详细计算结果如表 9 所示。

表 9 模式分析结果及优势分布

模式	每种模式的独立董事及其多样性优势
模式 A	独立董事候选人(共 4 人)P ₁ , P ₂ , P ₃ , P ₅ 优势分布 $w_A^* = (0.318, 0.025, 0.091, 0.077, 0.089, 0.088, 0.053, 0.259)$
模式 B	独立董事候选人(共 4 人)P ₄ , P ₆ , P ₇ , P ₁₀ 优势分布 $w_B^* = (0.155, 0.066, 0.055, 0.013, 0.596, 0.045, 0.065, 0.006)$
模式 C	独立董事候选人(共 2 人)P ₈ , P ₉ 优势分布 $w_C^* = (0.158, 0.024, 0.068, 0.657, 0.033, 0.022, 0.034, 0.004)$

资料来源:本文整理

随后把 w_A^* 、 w_B^* 、 w_C^* 分别代入式(3),根据优势互补的原则,得到在这三种模式下 10 名独立董事候选人的模式优势排名,计算结果如表 10 所示。

表 10 三种模式下 10 名独立董事候选人的排名结果

模式	排名结果									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
模式 A	P ₁	P ₅	P ₂	P ₃	P ₄	P ₉	P ₆	P ₁₀	P ₇	P ₈
模式 B	P ₁	P ₇	P ₆	P ₄	P ₉	P ₁₀	P ₂	P ₅	P ₃	P ₈
模式 C	P ₉	P ₅	P ₁	P ₂	P ₈	P ₆	P ₃	P ₇	P ₁₀	P ₄

资料来源:本文整理

根据表 9 和表 10 的结果,由于模式 A 中有四名独立董事候选人,所以,表明存在 4/10 的候选人认可该模式下独立董事个体优势排名结果。同样地,模式 B 中有四名独立董事候选人,表明存在 4/10 的候选人认可独立董事候选人模式优势种个体优势排名,那么模式 C 为 2/10。考虑到新兴际华的独立董事群体由三人构成,因此,按照位于前三名的原则,对表 10 中 10 名独立董事候选人认可比例进行归类,相应的处理结果如表 11 所示。

表 11 三种模式下对位于前三名独立董事候选人认可比例归类

候选人	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇	P ₈	P ₉	P ₁₀
认可度	10/10	4/10	—	—	6/10	4/10	4/10	—	2/10	—

资料来源:本文整理

根据表 11 的结果可知,位于前三名的独立董事候选人共有六人,分别为 P₁、P₂、P₅、P₆、P₇、P₉,其中,P₁、P₂ 和 P₃ 来自模式 A,P₆ 和 P₇ 来自模式 B,P₉ 来自模式 C。根据优势多样性导向的独立董事治理能力匹配所约定的“优势互相配合、互相补充”的规则,具体而言,按照选拔三名独立董事候选人并构建团队的目标,这三名独立董事候选人均应来自不同的模式,即来自模式 A、模式 B 和模式 C,才能兼具不同优势,弥补不同模式下独立董事的劣势。考虑到独立董事候选人 P₁ 认可度最高且来自模式 A,与同一模式下的候选人 P₂ 和 P₅ 相比,P₁ 排在第一位,所以 P₁ 当选;候选人 P₆ 和 P₇ 的认可度相同(均为 4/10)且均来自模式 B,根据表 10 的排名结果,P₇ 优于 P₆,所以 P₇ 当选;最后剩下候选人 P₉,且来自模式 C,同时在模式 C 排名第一位,P₉ 当选。因此,最终独立董事群体由候选人 P₁、P₇、P₉ 构成。

五、实例研究讨论

根据以上实例分析,本文构建优势多样性导向的独立董事治理能力匹配模型,如图 2 所示。该方法模型表明,优势多样性分别从个体优势判别、优势聚类 and 个体优势匹配三个方面构成对独立董事治理能力的匹配。具体而言,个体优势判别方面,从最有利于独立董事个体优势发挥的视角判别出个体具备的通用性能力和专业性能力,如会计专业背景的独立董事专业性能力强,在该指标的权重值大。优势聚类方面,从群体的角度对个体优势进行提炼和归纳,形成优势集合,如法律专业、具有海外留学经历的独立董事容易被划分在具有专业性能力的模式当中。个体优势匹配方面,根据优势配合和补充的原则,挑选出不同类型模式中优秀的标杆,既保证了团队优势的多样性,又实现了个体优势最大限度地发挥。

1. 独立董事治理能力优势多样性

独立董事治理能力优势多样性是本文提出的一个新研究视角,用来判别独立董事治理能力个体优势及在此基础上的能力匹配。从个体和群体的角度,治理能力匹配需要判别独立董事个体具备的优势特征,在承认个体差异基础上最大限度发挥个体治理能力。已有研究认为,独立董事群体在差异性和数量上达到一定标准,就会相应产生治理作用。然而,现实情况往往难以达到预期效果。例如,蔡宁等(2015)^[37]在尚德电力的案例研究中发现,即使具有范本的董事会制度,其中的独立董事也难以发挥监督与决策的作用。

而本文研究表明,在发挥个体优势角度下,独立董事治理能力优势多样性体现在价值分布的高低,在差异性和数量标准基础上突出个体作用,同时以个体优势聚类形成群体优势,兼顾个性化和群体性。由表 8 可知,根据值越大优势越明显的判别规则,以独立董事候选人 P₁ 为例,其个体优势

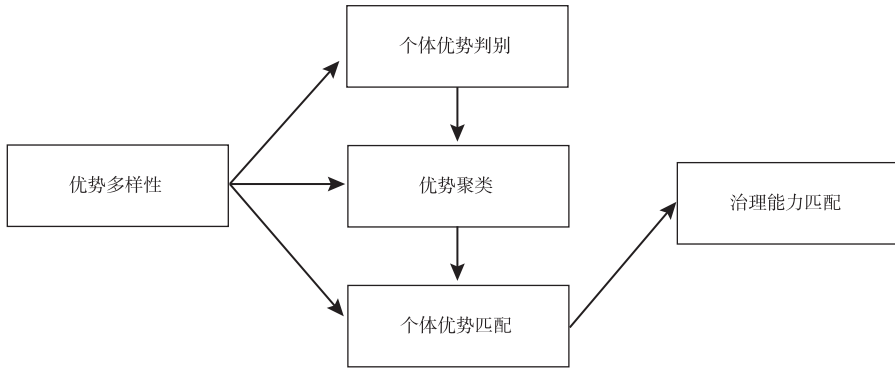


图 2 优势多样性导向的独立董事治理能力匹配模型

资料来源:本文绘制

分布为 $w = (0.343, 0.010, 0.030, 0.019, 0.162, 0.228, 0.136, 0.072)^T$, 可以看出, P_1 的个体优势主要表现在逻辑分析和专业知识; 同理, 以 P_2 为例, 优势分布为 $w = (0.194, 0.068, 0.120, 0.155, 0.175, 0.024, 0.033, 0.230)^T$, 表明其个体优势在个人经验、逻辑分析和风险应对。类似地, 其他独立董事候选人以此类推。因此, 独立董事治理能力个体优势判别是实现多样性优势匹配的先决条件, 站在最有利于独立董事个体视角确定的优势分布体现了其个体具备的多样性优势。此外, 独立董事治理能力优势多样性还体现在群体当中, 尤其是独立董事形成的模式优势。根据表 9 可知, 模式 A 的治理能力优势体现在逻辑分析和个人经验, 该模式集合了通用性能力和专业性能力; 模式 B 的治理能力优势体现在风险应对, 属于通用性能力; 模式 C 的治理能力优势体现在沟通协调, 属于通用性能力。因此, 模式分析可以把独立董事群体中具有类似个体优势的人员汇聚到一起, 有利于形成群体的优势, 形成群体的治理能力特征。

2. 独立董事治理能力的匹配

独立董事治理能力的匹配是个体优势判别和优势聚类之后的选择过程。本文从以下两个方面对独立董事治理能力匹配做出了贡献。一方面, 已有研究涉及社会制度层面的独立董事治理能力评价, 而较少关注微观层面独立董事个体与群体匹配的问题。独立董事治理作用的发挥, 不仅有外部环境的影响, 而且重要的在于如何能够将合适的人员选拔到恰当的位置上。尤其是独立董事个体之间优势的互补, 形成一个良性的治理循环。因此, 本文从个体视角弥补了以往研究中关注独立董事群体的不足, 从个体优势解释治理能力的匹配。另一方面, 已有研究从制度差异与结构差异等角度解释治理作用发挥问题, 而本文从独立董事个体构成的群体模式来解释治理能力的发挥。

本文研究表明, 独立董事治理能力匹配模型兼顾个体优势和模式优势, 在满足群体要求的基础上发挥个体优势能力。根据表 10 可知, 根据不同模式具备的优势结构, 模式 A 中位居前三名的依次为 P_1 、 P_2 、 P_5 , 模式 B 中位居前三名的依次为 P_1 、 P_7 、 P_6 , 模式 C 中位居前三名的依次为 P_9 、 P_5 、 P_1 。不难发现, 在模式 B 倡导的优势结构下候选人 P_1 排在了第一位, 而 P_1 隶属于模式 A。因此, 以某种模式优势对群体成员进行比较排名, 从属于该模式的候选人不一定排名靠前, 即从最有利于该模式的角度进行匹配选择, 该模式的候选人排名结果并不一定有利于自己, 表明该匹配模型具有客观性。进一步而言, 独立董事治理能力的匹配遵循董事会选拔成员的要求, 在数量和质量上形成有效组合。根据表 11 可知, 根据独立董事群体需要选拔的人数目标, 对候选人进行认可度的排名, 同时, 按照优势多样性和优势互补的规则, 被选中的独立董事均来自不同的优势模式, 保证选拔候选

人的优势补充。因此,优势多样性导向的独立董事治理能力匹配重要基础来自模式分析结果与认可度的排序,满足优势多样性要求。

六、结论和启示

1. 研究结论

以往对独立董事治理作用发挥微弱现象的研究,缺乏有效解决办法。本文从优势多样性视角探讨独立董事治理能力个体判别和优势匹配过程,构建了独立董事选聘机制,为解决独立董事治理作用微弱的问题提供新的理论方法。研究表明,独立董事治理能力优势多样性是一个提升其治理作用的有效途径。具体来说,独立董事治理能力优势多样性分别从个体和群体优势两个层面促进治理作用发挥。在个体层面,从最有利于独立董事个体优势发挥视角,采用一种考虑目标界定的客观判别治理能力的方法,充分挖掘独立董事个体治理能力的优势和不足的信息,有助于独立董事个体明确自身的优劣势,为自身能力提升指明了发展方向,也为董事会选拔提供决策依据。在模式层面,治理能力优势多样性突出某一类独立董事的优势特点,将类似优势的独立董事归类,据此提出优势多样性导向的独立董事治理能力匹配模型,能够有效兼顾个体优势和群体优势,为具有特色的独立董事个体选拔提供工具。例如,在尊重个体优势差异的立场上,模式优势多样性和个体优势多样性结合,对专业性能力不足而具有沟通协调能力的独立董事候选人(如候选人 P_1),由于需要不同模式的候选人,因此成为被选中的独立董事,尽管有比其更加优秀的候选人(如候选人 P_2)。

本文具有以下几方面理论贡献:第一,从治理能力优势多样性视角阐释独立董事治理作用微弱问题。当前研究主要关注制度和结构等因素对独立董事治理作用发挥的制约影响,本文表明忽视治理能力优势多样性和优势匹配等微观层面也是导致独立董事治理作用发挥微弱的重要原因。独立董事治理能力优势多样性中个体和群体匹配也是提升独立董事治理作用的重要途径,据此梳理出关键评价指标。第二,提出“治理能力优势多样性”新构念。虽然治理能力优势差异对独立董事治理作用发挥受到学者们的关注,但停留在对相关绩效等因素的影响证明上,而治理能力优势多样性则能够突出优势互补特点,运用优势补充短板。因此,治理能力优势多样性比治理能力差异性更能够有效解决独立董事职能作用发挥的问题,尤其采用构建模型的方式来达到独立董事人员“独立性”选拔要求。第三,深化对独立董事治理能力匹配与选聘模型研究。当前研究主要关注独立董事专业、身份特征对治理能力的影响,而本文从优势多样性角度出发提出独立董事治理能力匹配与选聘机制,即独立董事治理能力匹配与选聘不仅需要考虑因素影响,而且也要兼顾方法模型的设计。

2. 管理启示

近年来,万科股权之战,使独立董事研究再次成为公司治理研究的热点问题之一,即独立董事的职能作用是否是解决诸多治理问题的有效机制方式。尤其是,独立董事在企业当中存在“不独不懂”现象,成为“花瓶董事”。本文研究结果说明,独立董事治理能力优势多样性的匹配会大大提升独立董事团队的运行效率。因此,发挥个体和群体的治理能力优势是独立董事治理作用提升的关键因素。进一步来说,本文的管理启示如下:

(1)发挥独立董事治理能力个体优势多样性。由于优势多样性是提升治理作用的重要因素,从而,我国董事会需要引入各具特色优势的个体,进一步发挥独立董事治理能力个体优势。具体而言,董事会在选择独立董事过程中可以采用以下举措发挥独立董事多样性优势:一方面,从最有利于独立董事个体视角确定个性优势。通过个性优势综合分析独立董事的治理能力特征,如施展通用性能力、提高专业技能、关注个人成长等。例如,具备会计专业背景的独立董事和具备法律专业

背景的独立董事积极配合,辅导董事会决策过程中规避财务风险和法律风险,而具备管理经验的独立董事则可以提供第三方的专业建议方案,提升董事会决策质量。另一方面,提供支持个体优势施展的客观条件。个体优势发挥需要董事会配合,表现在董事会提供信息共享机制、人员交流平台、和谐文化氛围等。我国董事会可以积极与独立董事建立密切沟通渠道,提升独立董事在董事会中的参与度。

(2)推进独立董事治理能力选拔和培训的一体化。虽然发挥个体优势多样性、形成个体之间优势多样性匹配是独立董事治理作用发挥的重要途径,但是独立董事具备的治理能力形成需要一个长期的过程,短期内难以实现个体能力全面发展。因此,在短期内,我国董事会可以采用独立董事治理能力选拔和培训一体化的方式提升独立董事的治理作用。一种有效的方式是在选拔过后开展精准培训策略,即根据选拔匹配的结果明确独立董事个体的优势和短板,可以由董事会或者专业协会针对性提供培训资源,在群体内部开展榜样学习、交流,使团队内部的独立董事心理上更愿意接受并向优于自身的独立董事学习。例如,深圳证券交易所针对新入职的独立董事开展系列培训课程,设置独立董事培训班,在新独立董事之间搭建学习和交流的平台。尽管独立董事选拔之后进行培训能够使独立董事迅速适应工作环境,但是这种方式也不可避免会造成独立董事治理能力停留在通用性能力方面,因此在初期可以交由专业培训机构进行能力提升,而随后独立董事个体治理能力提升,可以由企业董事会定期组织培训,保证独立董事在会议决策过程中的话语权。

3. 研究不足与展望

本文还存在以下不足:尽管提炼出了独立董事治理能力要素,然而未对独立董事治理作用发挥的调节变量进行判别和分析。本文在确定治理能力要素之后,据此提出个体优势判别和优势匹配模型,而对于其中治理关系的影响也是重要的研究课题。所以分析治理能力要素对独立董事治理作用发挥的调节变量也同样具有实践价值。未来研究可以针对某个要素,分析对独立董事治理作用发挥的影响关系,进而为提升职能作用发挥提供对策建议。此外,独立董事治理作用微弱常常是各种不同因素交织作用的结果,如决策风格、组织文化等,本文中治理能力优势多样性导向的独立董事选聘是提升其治理作用的重要途径,还可以考虑设计其他的理论方法来判别独立董事群体治理能力中不同优势,并探讨对独立董事治理作用发挥的不同机理。

参考文献

- [1]周泽将,刘中燕,伞子瑶.海归背景董事能否促进企业国际化?[J].北京:经济管理,2017,(7):104-119.
- [2]White J T, Woidtke T, Black H A, et al. Appointments of Academic Directors[J]. Journal of Corporate Finance, 2014, (12):135-151.
- [3]曲亮.基于熵值法的独立董事综合评价体系研究——以浙江民营上市公司为例[J].南通大学学报(社会科学版),2016,(2):14-20.
- [4]Hambrick D C, Misangyi V F, Park C A. The Quad Model for Identifying A Corporate Director's Potential for Effective Monitoring: Toward A New Theory of Board Sufficiency[J]. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2015, (3):323-344.
- [5]王凯,武立东,许金花.专业背景独立董事对上市公司大股东掏空行为的监督功能[J].北京:经济管理,2016,(11):72-91.
- [6]李维安,徐业坤,宋文洋.公司治理评价研究前沿探析[J].上海:外国经济与管,2011,(8):57-65.
- [7]Huang W. Research on the Influence of the Characteristics of Independent Director to the Quality of Internal Control Self-Assessment Report[J]. Modern Economy, 2015, (6):687-693.
- [8]Fama E F, Jensen M C. Separation of Ownership and Control[J]. Journal of Law & Economics, 1983, (2):301-325.
- [9]Kroll M, Walters B A, Le S A. The Impact of Board Composition and Top Management Team Ownership Structure on Post-Ipo Performance in Young Entrepreneurial Firms[J]. Academy of Management Journal, 2007, (5):1198-1216.

- [10] Gomulya D, Boeker W. Reassessing Board Member Allegiance: CEO Replacement Following Financial Misconduct [J]. *Strategic Management Journal*, 2016, (9): 1898 - 1918.
- [11] 严若森, 张会锐. 董事选拔的多重决定因素: 国际经验与中国路径 [J]. *武汉大学学报(哲学社会科学版)*, 2017, (2): 38 - 51.
- [12] 谢志华, 栗立钟, 王建军. 独立董事的功能定位 [J]. *北京: 会计研究*, 2016, (6): 46 - 54, 95.
- [13] Cai W. The Dilemmas of Independent Directors in China: An Empirical and Comparative Study [J]. *European Business Organization Law Review*, 2017, (1): 1 - 32.
- [14] Sarbah A, Quaye I, Affum O E. Corporate Governance in Family Businesses: The Role of The Non-Executive and Independent Directors [J]. *Open Journal of Business & Management*, 2016, (4): 14 - 35.
- [15] Williams B R, Bingham S, Shimeld S. Corporate Governance, the GFC and Independent Directors [J]. *Managerial Auditing Journal*, 2015, (5): 324 - 346.
- [16] Huang H, Lee E, Lyu C, et al. The Effect of Accounting Academics in the Boardroom on The Value Relevance of Financial Reporting Information [J]. *International Review of Financial Analysis*, 2016, (2): 18 - 30.
- [17] Zhu D H, Shen W, Hillman A. Recategorization into the In-Group: The Appointment of Demographically Different New Directors and Their Subsequent Positions on Corporate Boards [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2014, (2): 240 - 270.
- [18] Zhu D H, Chen G. Narcissism, Director Selection, and Risk-Taking Spending [J]. *Strategic Management Journal*, 2015, (13): 2075 - 2098.
- [19] Adams R B, Hermalin B E, Weisbach M S. The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey [J]. *Journal of Economic Literature*, 2010, (1): 58 - 107.
- [20] Chen H L, Hsu W T, Chang C Y. Independent Directors' Human and Social Capital, Firm Internationalization and Performance Implications: An Integrated Agency-Resource Dependence View [J]. *International Business Review*, 2016, (4): 859 - 871.
- [21] 高凤莲, 王志强. 独立董事个人社会资本异质性的治理效应研究 [J]. *北京: 中国工业经济*, 2016, (3): 146 - 160.
- [22] Francis B, Hasan I, Qiang W. Professors in the Boardroom and Their Impact on Corporate Governance and Firm Performance [J]. *Financial Management*, 2015, (3): 547 - 581.
- [23] Miletkov M, Poulsen A, Wintoki M B. Foreign Independent Directors and the Quality of Legal Institutions [J]. *Journal of International Business Studies*, 2017, (2): 1 - 26.
- [24] Adithipyangkul P, Leung T Y. Large Shareholders and Independent Director Equity Compensation [J]. *Australian Accounting Review*, 2016, (2): 208 - 221.
- [25] 王海滨. 基于信息搜寻的外部董事选聘研究 [J]. *太原: 会计之友*, 2013, (28): 47 - 51.
- [26] 王文成. 竞争性选拔的效率分析: 基于交易成本的观点 [J]. *郑州大学学报(哲学社会科学版)*, 2014, (2): 23 - 27.
- [27] 张莉莉, 赵希男, 乐琦. 基于人力资本优势结构的人员选拔方法 [J]. *合肥: 运筹与管理*, 2014, (1): 218 - 225.
- [28] 范巍, 王重鸣. 人事选拔决策过程匹配评价的现场研究: 以 ASD 理论“A”阶段分析为例 [J]. *南昌: 心理学探新*, 2015, (2): 187 - 192.
- [29] 张兰霞, 付竞瑶, 姜海滔, 车琳娜. 我国区域中心城市科技人力资源竞争力评价 [J]. *沈阳: 东北大学学报(自然科学版)*, 2016, (2): 290 - 294.
- [30] 贾明媚, 张兰霞, 付竞瑶, 张靓婷. 基于竞优评析的高层次科技人才评价 [J]. *武汉: 科技进步与对策*, 2017, (16): 1 - 6.
- [31] 汪建华. 数学模型在高校领军人才评审中的应用 [J]. *北京: 数学的实践与认识*, 2017, (13): 1 - 8.
- [32] Glaser B G, Strauss A L. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* [M]. Aldine Publishing Company, Chicago: Aldine, 1967.
- [33] Pandit N R. The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method [J]. *The Qualitative Report*, 1996, (4): 1 - 15.
- [34] 张鸿, 王分棉. 学者董事研究现状和未来展望 [J]. *上海: 外国经济与管理*, 2016, (12): 19 - 31.
- [35] 赵希男, 王奇, 朱春红. 一种基于目标界定的客观识别个性特征的方法 [J]. *上海: 系统工程理论方法应用*, 2006, (5): 459 - 466.
- [36] 杨锴, 赵希男. 基于层次结构的多标杆选拔竞优评价方法 [J]. *北京: 技术经济*, 2017, (8): 128 - 134.
- [37] 蔡宁, 董艳华, 刘峰. 董事会之谜——基于尚德电力的案例研究 [J]. *北京: 管理世界*, 2015, (4): 155 - 165.

Research on Selection of Independent Directors Based on Multi-advantages of Governance Capacity

YANG Kai, ZHAO Xi-nan, ZHOU Yan

(School of Business Administration, Northeastern University, Shenyang, Liaoning, 110167, China)

Abstract: In recent years, a large quantity of independent directors from different backgrounds has entered into listed enterprises in China, which have acquired a lot of attention from the academia and the practice community. However, the function of independent directors usually operates with failure, especially in Chinese situation. While the past scholars have explored the reasons of the function in governance from plentiful of method perspectives, the experts pay more attention to institutional factors and structural factors, but give little care about why an individual independent director usually take responsibility ending up with failure. For this case, this paper sets a goal to analysis the reason that how an independent director uses the priority in the board and the board of directors identify the multi advantages of independent directors.

In order to solve this problem, we conduct a relative material based on independent directors. Information is gathered from independent directors' talk, the newspaper, the magazines and so on, What's more, we explored the date by the application of three phases coding process of grounded theory, covering open coding, axial coding and selective coding, and last but not least we developed an indicator system of governance capacity.

The results indicate that it is necessary to promote governance capacity of independent director. The independent director groups in board of directors are key independent individuals to improve governance effect and promote governance capacity. Based on the thought of goal programming and jingyou theory, this paper sets a fitting model of individual advantage identification of independent director governance capacity using multi advantages perspective, which makes the evaluation most beneficial to the evaluated in order to reflect the individual advantage of the evaluated. The method that includes the thought of aim-oriented has been proved valid through a practical lesson. It can find out individual advantage of independent director and provide fitting advices with an effective and easy way. It can help to improve the level of governance capacity of independent director based on multi advantages. And employing the identified candidates is to the benefit of playing the role.

Further discussions show that elevating the standard of governance capacity of independent director based on multi advantages will promote board governance effectively. Aiming at the problem that the evaluation of governance capacity exists shortcomings in identifying individual advantage, the paper puts forward a method of individual advantage identification of independent director governance capacity and fitting model based on multi advantages according to the distance functions, which makes the evaluation most beneficial to the independent director. At the same time, the independent director takes advantage of individual characteristics.

Finally, the conclusion of the paper puts forward some management suggestions on how board of directors can implement to make the independent director operate effectively, and improve the individual governance capacity. Firstly, board of directors should improve the individual advantage diversity of their identity, and make full use of their advantages. However, identifying the individual advantage is a hard mission. The board should provide relative resources to support them, for example, optimizing the identifying method and regulations, reorganizing governance structure and so on. Secondly, the listed enterprises could promote the project of selecting and training independent director simultaneously, such as giving more attention to the newcomers.

Key Words: advantages of diversity; independent directors; governance capacity; selection management

JEL Classification: J53, M51

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2018.02.004

(责任编辑: 霄 雪)