

丁忠明 著

中国

国家控股商业银行
董事会治理

ZHONGGUO GUOJIA
KONGGU SHANGYE YINHANG
DONGSHIHUI ZHILI



经济科学出版社
Economic Science Press

本书得到国家哲学社会科学基金、教育部人文社会科学基金、安徽省自然科学基金、安徽财经大学专著出版基金、安徽省人才开发专项资金（高层次人才创新创业资金项目）资助

中国国家控股商业银行 董事会治理

Chinese state-controlling commercial
bank directorate governing

丁忠明 著



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国国家控股商业银行董事会治理/丁忠明著. —北京:
经济科学出版社, 2010. 7

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9505 - 8

I. ①中… II. ①丁… III. ①商业银行 - 董事会 - 研
究 - 中国 IV. ①F832. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 106265 号

责任编辑: 黄双蓉 边 江

责任校对: 王肖楠

版式设计: 代小卫

技术编辑: 潘泽新

中国国家控股商业银行董事会治理

丁忠明 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京汉德鼎印刷有限公司印刷

华丰装订厂装订

880 × 1230 32 开 12 印张 300000 字

2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9505 - 8 定价: 23. 00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

摘 要

国家控股商业银行公司治理的好坏，不仅关系到中国金融体系的安全，而且关系到国民经济秩序的稳定。由美国次贷危机引发的全球金融危机再次告诉我们，银行公司治理更是关系到世界经济安全。最有效的治理和监督来自外部，但中国目前外部监督机制不完善甚至缺乏，银行迫切需要依靠以董事会为代表的内部控制机制来监督和约束管理者。

本书运用规范分析与实证检验，并佐以案例研究的方法，从现代商业银行董事会治理的理论与实践、中国国家控股商业银行及其董事会治理特征、中国国家控股商业银行董事会治理效率影响因素、中国国家控股商业银行董事会治理效率提高对策等方面，研究和探讨了中国国家控股商业银行董事会治理问题。主要研究内容与创新性工作如下：

(1) 介绍了委托代理、代理成本等商业银行董事会治理理论，并对其进行简要评述，较为全面、系统地分析了国外现代商业银行董事会治理的特点、规范及其发展趋势，不仅研究了美、英、德、日等国家商业银行董事会治理的模式、特点，而且对国外现代商业银行董事会治理的规范及其发展趋势做了分析研究。

(2) 较为全面地剖析了中国国家控股商业银行的现状及其治理特征，研究了中国国家控股商业银行董事会制度的现状与规范，得出了国家控股商业银行董事会具有党委在公司治理中扮演核心角色、董事产生的行政化及董事会成员的内部化、董事会权

力弱化及董事会职责边界不清、独立董事独立性质不足、银行文化构建的中国特色等治理特征的结论。

(3) 提出了商业银行董事会治理效率的概念, 董事会治理效率是指商业银行董事会治理收益 (包括直接收益和间接收益) 与治理成本 (包括构造成本、运行成本) 之比; 将影响中国国家控股商业银行董事会治理效率的因素分为内部和外部两大方面, 并进行了深入分析; 提出了董事会治理文化作为影响董事会治理效率的重要因素, 并以制度建设、风险意识、民主和谐、操守文化等作为衡量因素; 基于本书研究对象的界定, 将内部因素概括为 6 个一级指标, 26 个二级指标, 37 个三级指标, 构建了衡量中国国家控股商业银行董事会治理效率的指标体系。

(4) 以已经上市的 12 家国家控股商业银行, 以及可收集到相关数据的 31 家城市商业银行, 共 43 家银行作为样本, 对影响中国国家控股商业银行董事会治理效率的内部因素进行了实证检验, 首先, 进行了描述性统计分析; 其次, 以净资产收益率和每股收益为被解释变量, 利用回归分析, 检验了董事会治理影响因素与治理效率的相关性。研究结果发现: 董事会规模均具有较弱的负相关性, 银行董事会规模较大, 造成决策成本的增加, 超过由此带来的收益的增加; 独立董事比例为正相关关系, 但相关性并不显著, 独立董事的存在会对银行绩效产生一定的正面作用, 但影响有限; 董事长的薪酬为不显著的负相关性, 反映出目前对银行执行董事薪酬制订的方案可能并不合理, 无法发挥激励作用; 独立董事津贴具有不显著的负相关性, 独立董事对银行绩效的促进作用有改善; 董事会年度会议次数与净资产收益率呈现不显著的负相关性, 而与每股收益则呈现不显著的正相关性, 反映出董事会年度会议次数对银行绩效并无实质影响; 董事会次级委员会数量与净资产收益率的关系表现为不显著的负相关性, 与每股收益表现为正相关性, 表明董事会次级委员会的设置有助于改

善银行绩效。

(5) 提出了中国国家控股商业银行董事会治理效率提高的措施和路径, 即: 健全法律法规, 改善公共治理; 不断深化改革, 完善市场环境; 优化董事会结构, 提升决策效率; 规范董事会运行, 增强董事会独立性; 创新董事激励, 强化董事约束; 建设董事会文化, 推进科学发展。

关键词 国家控股商业银行 董事会治理 效率

Abstract

The quality of corporate governing in state-controlling commercial bank has concerns not only the safety of Chinese financial system but also stabilization of national economic system. The global financial crisis resulting from U. S. subprime mortgage crisis warns us again that the corporate governing efficiency in bank even concerns the safety of the world economy. The most effective governing and supervision comes from the external, but the Chinese external supervisory mechanism is now still in an unperfect and scarce status. So the banks need urgently to supervise and restrict the managers depending on the internal supervisory mechanism, such as the directorate.

Through normative analysis and practical tests including case study, this paper studies on the corporate governing in state-controlling commercial bank in China from four aspects, such as the directorate governing theory of modern commercial banks and practice of foreign countries, the characters of Chinese state-controlling commercial bank and its directorate governing, the influencing factors in directorate governing efficiency in Chinese state-controlling commercial bank, and the countermeasures in order to improve the directorate governing efficiency in Chinese state-controlling commercial bank. The main contents and innovations of this paper are as follows:

Firstly, this paper expatiates on the commercial bank directorate

governing theories, such as Trust-Agency Theory and Agency Cost Theory; and makes brief comments on them. It analyzes the characteristics, criteria and development trend of directorate governing in foreign modern commercial bank comprehensively and systematically. This paper not only studies the patterns and characteristics of directorate governing in bank in USA & UK, GER, and JPN etc., but also analyzes the criteria and development trend of directorate governing in foreign modern commercial bank.

Secondly, this paper analyzes the present status and governing characteristics of Chinese state-controlling commercial bank comprehensively; studies the status and criteria of directorate system in Chinese state-controlling commercial bank, and has reached several conclusions, such as the central role of party committee in corporate governing, the administrativization of directors' selection and the internalization of directorate's members, the weakening power of directorate and the obscure limitation of directorate's duty, the independent directors lacking independent character, the construction of bank culture showing Chinese characteristics and so on.

Thirdly, this paper advances the concept of directorate governing efficiency in commercial bank, which refers to the ratio of the directorate governing income (includes direct and indirect incomes) and governing cost (includes construction and operation costs) of commercial bank; it divides the influencing factors in directorate governing efficiency in commercial bank into two large aspects—external factors and internal factors and develops them deeply. And the paper also takes the directorate governing culture as the important factor which influences directorate governing efficiency. Besides, system construction, risk consciousness, democracy and harmony, and

personal integrity culture should also be taken as the measuring factors. Based on the definition of research object in this paper, the author generalizes internal factors into six class - 1 indexes, twenty-six class - 2 indexes, and thirty-seven class - 3 indexes, which constructs an index system to measure directorate governing efficiency in Chinese state-controlling commercial bank.

Fourthly, this paper testes in practice the internal influencing factors in directorate governing efficiency in Chinese state-controlling commercial bank according to samples of 43 banks, of which 12 banks are state-controlling commercial banks in stock markets and 31 ones are municipal commercial banks from which we got relative data. This practical test makes descriptive statistics analysis first and then, taking rate of return on common stockholders' equity (ROE) and earnings per share as variable explained, makes use of regression analyzing and testing the correlation of influencing factors in directorate governing and governing efficiency. The results of research show that directorate size has weak negative correlation with both ROE and earnings per share, and larger directorate size in bank leads to the increase of decision-making cost, which will exceed the consequent addition of income; proportion of independent director has non-distinct positive correlation with both ROE and earnings per share, namely, independent director can have limited positive effect on bank performance; salary of board chairman has non-distinct negative correlation with both ROE and earnings per share, namely, the salary plan of directorate chairman in bank is irrational, so it can not exert incentive action; allowance of independent director has non-distinct negative correlation with both ROE and earnings per share, namely, the independent director's promoting effect on bank performance is improving;

the number of annual meeting times of directorate has non-distinct negative correlation with ROE and non-distinct positive correlation with earnings per share, namely, the number of annual meeting times of directorate hasn't virtual effect on bank performance; quantity of directorate sub-commission has non-distinct negative correlation with ROE and positive correlation with earnings per share, namely the set-up of directorate sub-commission helps to improve bank performance.

Fifthly, the author of this paper puts forward countermeasures about how to improve directorate governing efficiency in Chinese state-controlling commercial bank in six aspects, such as perfecting laws and regulations, improving public governing; deepening reformation constantly, consummating market circumstance; optimizing directorate structure, increasing decision-making efficiency; standardizing directorate operation, enhancing directorate independent character; innovating director prompting, intensifying director restriction; constructing directorate culture, advancing science development and so on.

Key words: State-controlling Commercial Bank Directorate Governing Efficiency

目 录

第1章 导论	1
1.1 问题的提出	1
1.2 国内外研究现状述评	2
1.3 研究意义	17
1.4 研究思路与研究方法	19
1.5 研究内容与结构安排	20
第2章 商业银行董事会治理的理论基础	25
2.1 公司董事会制度的历史演变	25
2.2 公司董事会治理及其分类	46
2.3 公司董事会治理理论概述	49
2.4 董事会治理理论的评述	59
2.5 本章小结	63
第3章 国外商业银行董事会治理实践	65
3.1 美英国家银行董事会治理	65
3.2 德国银行董事会治理	75
3.3 日本商业银行董事会治理	81
3.4 国外商业银行董事会治理实践的发展趋势	87
3.5 国外商业银行董事会治理的规范	97

3.6 本章小结	104
第4章 中国国家控股商业银行董事会治理的特征	106
4.1 中国国家控股商业银行的特征	107
4.2 中国国家控股商业银行董事会制度的发展历程	126
4.3 中国国家控股商业银行董事会治理的特征	129
4.4 中国国家控股商业银行董事会治理的制度规范	134
4.5 本章小结	147
第5章 中国国家控股商业银行董事会治理效率的影响因素分析	149
5.1 商业银行董事会治理效率的界定	149
5.2 中国国家控股商业银行董事会治理效率 外部影响因素分析	150
5.3 中国国家控股商业银行董事会治理效率 内部影响因素分析	156
5.4 本章小结	171
第6章 中国国家控股商业银行董事会治理效率的 评价指标设计	172
6.1 商业银行董事会治理效率评价的研究现状	172
6.2 商业银行董事会治理效率评价的目标	183
6.3 商业银行董事会治理效率评价的主体、客体	183
6.4 商业银行董事会治理效率评价指标的设计原则	185
6.5 中国国家控股商业银行董事会治理效率的 评价指标设计	187
6.6 本章小结	191

第 7 章 中国国家控股商业银行董事会治理效率	
影响因素的实证检验·····	193
7.1 相关影响因素的描述性统计分析·····	193
7.2 相关影响因素的回归分析·····	206
7.3 本章小结·····	215
第 8 章 中国国家控股商业银行董事会治理的博弈分析·····	217
8.1 基于委托—代理理论的国家控股商业银行 经理人激励机制研究·····	217
8.2 基于博弈分析的国家控股商业银行 监事会研究·····	224
8.3 董事会中独立董事与经营管理者之间的博弈·····	233
8.4 本章小结·····	238
第 9 章 中国国家控股商业银行董事会治理	
效率提高的对策研究·····	240
9.1 健全法律法规,改善公共治理·····	240
9.2 不断深化改革,完善市场环境·····	244
9.3 优化董事会结构,提升决策效率·····	245
9.4 规范董事会运行,增强董事会独立性·····	246
9.5 创新董事激励,强化董事约束·····	253
9.6 建设董事会文化,推进科学发展·····	256
9.7 本章小结·····	261
第 10 章 结论与展望·····	263
10.1 本研究得出的主要结论·····	263
10.2 本研究存在的不足·····	266

10.3 未来研究方向	267
附录	268
附录 1 上市公司治理准则	269
附录 2 关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见	282
附录 3 股份制商业银行董事会尽职指引 (试行)	288
附录 4 国家控股商业银行公司治理及相关监管指引	299
附录 5 加强银行公司治理	308
附录 6 亚洲公司治理圆桌会议	336
参考文献	354
致谢	370
5.2 中国银监会监管评价	150
5.3 中国国家控股商业银行董事会治理效率	171
5.4 本章小结	172
6.1 商业银行董事会治理	183
6.2 商业银行董事会治理	183
6.3 商业银行董事会治理	183
6.4 商业银行董事会治理	183
6.5 中国国家控股商业银行董事会治理效率	191
6.6 本章小结	191

第 1 章

导 论

1.1 问题的提出

研究原因

自所有权与控制权分离以来，董事会在公司治理中的作用日益凸显。法玛（Fama）将董事会视为公司的最高控制系统，并认为拥有良好董事会的公司将比董事会质量较差的公司创造出更好的业绩^①。1997 年，美国《商业周刊》组织了一个由股票专家、养老基金经理人员和公司治理专家组成的调查小组，对 50 家公司的董事会质量进行了调查。结果发现，董事会的质量是决定一个公司未来业绩好坏和股权回报的重要指标。亚洲金融危机后，投资者在评估亚洲投资潜力时，认为董事会行为质量比财务问题更重要和同等重要的占 75%^②。事实上，始于 20 世纪 90 年代的公司治理改革的主要目标就是强化公司董事会治理。

随着我国金融市场的全面开放，中外金融机构将在同一环境中竞争，而竞争是实力的比拼，构成商业银行核心竞争力的银行公司治理水平将是决定在竞争中能否生存与发展的关键所在。随着中国

农业银行即将重组上市,中国的国家控股商业银行将全部成为股份制银行。国家控股商业银行股份制改造的完成不是国家控股商业银行改革的终点,而是新起点,最终目标是建立良好的银行公司治理机制。2006年4月,中国银监会发布了《国家控股商业银行公司治理及相关监管指引》,明确指出完善公司治理是改革的核心和关键。随后,中国银监会主席刘明康在银监会年中工作会议上也再次强调,当前国家控股商业银行改革要牢牢抓住公司治理这个“牛鼻子”,强化董事的看管和诚信责任,切实发挥好董事会及各专门委员会的作用,真正实现按照企业公司治理架构的客观要求来运作^③。全面提高银行公司治理水平,进而提高银行价值,将是中国国家控股商业银行今后相当长时间内面临的十分重要的改革任务。始于2008年8月的美国金融危机也再次告诉我们,银行公司治理效率的高低不仅对银行自身,而且对整个国家,甚至世界都具有非凡的意义。

目前,我国国家控股商业银行董事会还处于建设初期,董事会的能力还很有限,董事会的独立性还较差,董事会的地位还很薄弱,董事会的作用还很难发挥。即使被认为运作比较规范的上市银行董事会,也仍然存在董事会运作的独立性和有效性、董事会如何监督经营者、董事会如何被监督、董事会治理的绩效如何衡量等问题。从政府改革和公共治理的角度看,公司董事会治理对我们来说是一种特殊的挑战。

1.2 国内外研究现状述评

1.2.1 国外研究文献

国内外关于公司董事会问题的研究基本集中于非银行企业,

对商业银行董事会治理问题的系统研究尚不多见。研究主要基于以下几个方面：

1. 关于董事会性质

20 世纪 90 年代之后，随着公司治理研究的深入，公司董事会治理日益成为人们关注的重点领域。但是董事会的作用，从来没有像现在这样如此至关重要，又如此模糊不清，这不但导致了理论研究上的无进展，而且也使实务者们陷于迷茫^④。造成这种状况的重要原因之一是董事会的作用定位不清。有学者认为，公司董事会是公司的外生变量。由于大多数国家的公司法都要求公司必须设立董事会，并且有诸如：董事会人数、专业委员会的设置、会议次数等具体规定。董事的法律责任通常由一国的公司法所规定，即董事的职责是服从于公司和必须考虑公司现有和潜在股东的利益。因此，不少人认为董事会只不过是规制的产物。但另外一些学者对此提出了不同的观点，他们认为，董事会是股东的信任托管机构，是公司制企业的必然产物，是公司的内生变量。因为，全世界的营利性和非营利性组织中，有控制权的董事会制度非常盛行；最为重要的是，有控制权的董事会先于这些规制要求而出现。因此，许多学者从不同的理论视角对公司董事会的存在性质进行理论研究，并且形成了不同的观点。

法玛等从董事会的作用这一角度对董事会的性质加以界定。法玛和詹森（Fama and Jensen, 1983a）、威廉森（Williamson, 1984）等认为，董事会是公司治理结构的一个重要因素，拥有雇用、解雇、对高级经理支付薪酬的合法权力的董事会能够保护（投资人）所投入的资本。威廉森（1984）同时认为，董事会应该首先被认为是一个保护公司和股权资本所有者的治理结构，其次才能被认为是一种保障公司和经理间契约关系的方式。萨蒙（Salmon, 1993）、唐纳森（Donaldson, 1995）、庞德（Pound, 1995）、卡普兰（Kaplan, 1996）等认为，董事会不仅承担着聘