

现代国有企业 治理研究

上海市经济管理干部学院
上海国有资本运营研究院 组织编写

王国平 主编
陈禹志 胡继灵 副主编

XIANDAI
GUOYOU
QIYE
ZHILI
YANJIU



化学工业出版社

现代国有企业治理研究

上海市经济管理干部学院
上海国有资本运营研究院 组织编写
王国平 主编
陈禹志 胡继灵 副主编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书主要围绕现代国有企业治理情况和问题进行阐述,并对现代国有企业治理的原则、治理结构的变革、治理状况的发展趋势进行了分析。

本书共分八章,第一章对现代国有企业治理的沿革、发展和趋势进行综述;第二章至第五章对现代国有企业治理结构的相关方,即出资人(股东方)、董事会、监事会、经理层各自的职责、相互关系,以及各自在公司治理中的作用进行分析;第六章、第七章则分别论述现代国有企业治理中具有重要作用的党组织和职工参与治理的新情况和新发展;第八章在分析现代国有企业治理机制的基础上,探索其发展的内在动力。

本书内容系统、全面,每章附有案例。可供公司制企业的董事、监事、经理和高级管理人员,企业经营管理人员、研究经济管理和企业管理的教研人员,大专院校经济和管理类专业学生及国家机构从事经济管理和国有资产管理的公务员阅读使用。

图书在版编目(CIP)数据

现代国有企业治理研究/上海市经济管理干部学院,
上海国有资本运营研究院组织编写. —北京:化学工
业出版社, 2011. 12
ISBN 978-7-122-12649-8

I. 现… II. ①上…②上… III. 国有企业-企业管
理-研究-中国 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 215873 号

责任编辑:瞿微 张立

文字编辑:谢蓉蓉

责任校对:战河红

装帧设计:王晓宇

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装:大厂聚鑫印刷有限责任公司

710mm×1000mm 1/16 印张 16 $\frac{3}{4}$ 字数 328 千字 2011 年 12 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686)

售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 45.00 元

版权所有 违者必究

序 言

在经济全球化的当代，国家竞争优势主要体现于各国经济实力，而国家经济实力主要通过其本土主导企业的市场竞争力表现出来。对于中国来说，大中型国有企业一直是国民经济发展的基础和关键力量。因此，国有企业的竞争力直接关系到中国整个国家经济的盛衰和综合国力的高低。

在当前企业所有权与经营权普遍分离的条件下，现代企业制度是提升企业竞争力的基础，有效的公司治理结构是现代企业制度建设的重要方面。公司制度发挥作用的基础是建立有效的公司治理结构。公司治理结构的安排及其运作效率直接影响到企业的发展战略及其市场竞争力。

1993年，党的十四届三中全会提出“建立适应市场经济要求，产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度”。1998年，党的十五届四中全会指出：“公司制是现代企业制度的一种有效形式。公司法人治理结构是公司制的核心。”2003年，十六届三中全会进一步提出了完善公司法人治理结构的任务，要求“按照现代企业制度的要求，规范股东会、董事会、监事会和经营管理者之间的权责”，“形成权力机构、决策机构、监督机构和经营管理者之间的制衡机制。企业党组织要发挥政治核心作用，并适应公司法人治理结构的要求，改进发挥作用的方式，支持股东会、董事会、监事会和经营管理者依法行使职权，参与企业重大问题的决策”。

自党的十四届三中全会提出建立现代企业制度以来，从中央到各地方都进行了大量的探索与实践，取得了宝贵经验，改革在不断深入。但是，国有企业的公司治理结构的制度建设还远未完成，在理论与实践上还面临着许多的挑战和困难，这仍然是当前国有企业改革与发展的重要议题。

作为研究国资国企改革与发展的专业机构，上海国有资本运营研究院也非常关注国有企业的公司治理研究。多年的国有大型企业的管理经历，使我体会到公司治理的重要性。作为公司基础制度框架的公司治理结构安排是公司有效运作的基础。在上海国有资产监督管理委员会的指导和支持下，我们与上海市经济管理干部学院共同开展相关的课题研究，并编写了这本《现代国有企业治理研究》。

公司治理，其实是一个一般性问题，它规范了公司所有权与经营权在内部的安排。其主要目的在于制衡相关力量，并且使各方主体激励相容，从而集中并有效应用公司内外部的资源，在开放竞争的市场经济环境中创造持续竞争优势，为包括股东在内的公司主要利益相关方创造持续的、最大化的利益。

近年来，公司治理一直是国内外企业研究的重要课题，尤其是一些西方国家自2000年爆出一系列公司丑闻以来。但是，公司治理其实并没有定则，因为它

与企业自身的情况及其所在国家文化传统密切相关，像美国模式就明显不同于欧洲模式，也不同于日本模式。尽管如此，不同的公司治理模式都遵循了企业内部权力的制衡与协作。而且，公司治理模式也是随着社会经济环境的变化而调整。

具体落实到中国的国有企业，公司治理结构表现出它的特殊性。这种特殊性，主要表现在两个方面，一是国有企业，二是中国国有企业。前者对于私人企业来说具有的特性，即多层次的委托-代理，导致国有企业的法人财产虽然有最终的所有权人，即全体人民，但是没有直接的所有权人，所以国有企业只有出资人代表，而没有出资人或股东。后者却是中国特色，包括党组织的领导、国有企业的多样形式和广泛分布。这是由中国特色社会主义经济制度和社会主义初级阶段所决定的。

如果要经营好中国的国有企业，提升企业竞争力和国家竞争优势，就必须结合公司治理的普适价值观和其理论，以及中国特色的要求。既不能不顾中国的实际而死搬国外的理论及其实践，也不能因为过分强调中国特色而忽视公司治理的基本原则。所以，就需要进行因地制宜的创新，探索适合中国国情的国有企业的公司治理理论，并进而指导企业实践。本书是在这方面进行创新的尝试，希望为中国国有企业的进一步改革与发展提供参考。

上海国有资本运营研究院院长 施德容
2011年8月8日

前 言

当前，在经济全球化的背景下，国家层面的竞争，越来越多地体现为企业间的竞争。国有企业作为中国经济社会的重要力量，责无旁贷地担负起提高国家竞争力的责任。近年来，随着国企改革不断深入，法人治理结构的不断完善，国有企业竞争力的不断增强，对现代国有企业的治理能力和水平提出了更高的要求。如何使现代国有企业治理健全并完善？如何确保治理结构各方协调有效运作？是编写本书的初衷。

公司治理是公司制度的核心，完善国有企业治理是保持我国国有经济活力、控制力和影响力的核心环节。改革开放以来，上海国有企业按照现代企业制度建设要求，在公司法人治理建设上进行了不断探索与实践，取得了一些突破。如，党政领导“双向进入”、不同企业“分类设置治理结构”、企业内部“分层分类”，以及选派经资质认定的“外部董事”、“外派监事”进入企业董事会、监事会等，为促进国有企业在市场经济条件下持续健康快速的发展提供了保证。

进入新世纪后，上海国资国企改革发展进入了一个新的阶段，法人治理建设也迈上了一个新台阶。2008年，上海市委、市政府印发《关于进一步推进上海国资国企改革的若干意见》，明确提出要以贯彻《中华人民共和国公司法》为重点，加强董事会建设，完善法人治理结构，促进现代企业制度建设不断深化。按照市委、市政府的要求，市委组织部、市国资委先后制发《关于进一步加强市管国有企业董事会工作的指导意见》、《关于进一步加强市管国有企业监事会工作的指导意见》、《外部董事管理办法》、《关于市管国有企业董事会选聘经理班子副职成员的实施细则》等一系列文件和制度，进一步明确了董事会、监事会组织体制、权利义务和职责定位。

2009年，以国有企业董事会试点工作为抓手，上海国有企业法人治理建设从重视治理结构组成部分的单向纵深突破，开始向治理机制内涵和内外环境建设的综合配套整体推进转变；从追求“形似”上的完备，逐步向推进“神似”上的有效转变。如市委组织部、市国资委共同成立独立的外部董事、监事资格认定委员会，建立由263人组成的外部董事、监事候补人才库。2010年，市国资委又制发《董事会试点企业治理指引》、《规范董事会建设工作方案》、《试点企业董事会年度工作报告实施意见（试行）》等一系列制度，基本覆盖外部董事选派、考核，董事会和董事的职责以及决策程序、议事规则等各个环节。截至目前，共有第三批12家企业进行试点工作，43名经过资格认定推荐的外部董事、10名外派监事进入12家董事会试点单位。值得肯定的是，董事会试点企业在现代公司治理方面进一步完善。

近年来，上海市国资委依法履职、积极探索、科学推进企业法人治理建设，初步理顺市国资委与董事会、董事会与经理层、监事会和党委会之间的关系。董事会面向未来，重点抓好企业的战略规划、重大决策和风险控制等；经理层立足当前，按照董事会决策，重点抓好企业生产经营和日常管理；监事会重在监督，主要抓好经营业绩真实性、经营过程规范性、经营者责任心的检查和评估；党委会按照“参与决策，带头执行，有效监督”的要求，发挥党组织政治核心作用，管好干部任用标准和后备干部建设。实践证明，试点企业董事会的科学决策、选人用人，以及对经营人员的规范考核和薪酬分配；监事会对年度战略执行、重大投融资等进行专项检查、评估，提出改进措施和建议，都取得了明显成效。

依照市委、市政府的要求，“十二五”期间，上海国资国企改革将以“优化布局结构和转变发展方式”为主线，不断优化国资布局结构、集团经营结构、企业产权结构、管理组织结构、经济增长结构，使上海国有企业成为市场化程度高、创新能力强的企业群体，使上海国资成为证券化程度高、盈利能力强的优质资产，使上海国资监管形成透明化程度高、监管能力强的出资人体制，从总体上提高国有经济的整体素质，增强国有经济的控制力、影响力和带动力。

在这样的时代背景下，由上海市经济管理干部学院和上海国有资本运营研究院共同组织编写了本书。

本书的编写是在2010年时任上海市国有资产监督管理委员会副巡视员陈禹志同志主持的“现代国有企业治理研究”总课题基础上，2011年组织了由院校、党政机关、企业集团的相关成员构成的撰写团队，并通过集体探索研究和分组讨论撰写相结合的方式，几易其稿，历时一年终于付梓出版。

上海市国资委领导对本书的编写十分关心，刘燮副主任参与了“现代国有企业治理研究”的课题探讨。上海市经济管理干部学院党委书记、院长王国平教授担任了本书的主编，前后参加了书稿的策划、修改和定稿工作。副主编陈禹志（上海国有资本运营研究院副院长）和胡继灵（上海市经济管理干部学院副院长）根据编写的分工，分别主持和参与了编写工作的全过程。此外，副主编陈禹志、宝钢集团有限公司李南山专职监事和上海市经济管理干部学院刘震伟教授为本书的编辑、统稿及改写付出了艰辛的劳动。上海市经济管理干部学院教务处周建华处长承担了全书撰写的协调工作。

本书共分8章，每章由3~4人的团队共同完成，并实行主笔责任制。各章主笔如下：第一章上海市经济管理干部学院施春来副教授；第二章上海市委组织部企业干部管理办公室张波赫副调研员；第三章上海市经济管理干部学院杨丽伟博士；第四章上海市经济管理干部学院刘震伟教授；第五章上海市经济管理干部学院刘震伟教授、张桂芳副教授；第六章上海医药集团党群部殷勤燮部长；第七章上海汽车集团工会陈寿龙副主席；第八章上海市经济管理干部学院张正博副教授、邵安菊副教授。参与各章撰写的其他人员有：何继军、张骏、罗新宇、马东、沈公坚、赵达、贺伟跃、俞祯、朱平、童锐志、赵金生、张君飞、陆建东、虞国卫、蒋学伟、丁利剑、施晴、施菡、金雷、钟卫星、沈寒秋、乔晓丹、洪运等。

国有企业公司治理的核心问题是通过系统的公司制度建设，有效配置各种经济要素，不断提升企业竞争力，实现国有资产的保值增值。研究中国特色现代国有企业法人治理的新发展，对实现党的“十七大”提出的“完善国有企业权力运行制衡机制”和“增强国有经济活力、影响力和控制力”的目标是一件十分有意义的事，本书的宗旨是形成一项具有前瞻性、针对性和探索性的研究成果，提供一本源于实践而高于实践的学习和培训教材。因编者的水平有限，书中疏漏和不足在所难免，欢迎读者提出批评和建设性的意见。

编者
2011 年 8 月

目 录

第一章 国有企业改革和转型——公司治理的视角	1
一、国有企业改革的方向：建立和完善现代企业制度	1
（一）企业制度沿革和现代企业特征	1
1. 企业组织形态的演变	1
2. 现代企业的最基本特征：委托代理	3
3. 现代企业的管理与治理	5
（二）现代企业制度和现代国有企业	5
1. 现代企业制度是国有企业适应市场化改革的必由之路	5
2. 国有企业是我国国有经济和社会的“顶梁柱”	9
3. 市场化改革是建立和完善现代企业制度的基础性条件	10
（三）公司治理和国有企业治理	11
1. 公司治理定义与公司治理结构	11
2. 公司治理和现代国有企业治理	12
3. 中外国企业的特征比较分析	13
4. 全球公司治理的变化趋势	14
二、国有企业治理转型轨迹：从政府管控到公司治理	15
（一）国有企业改革转型：从非市场主体到市场主体	15
1. 政府直接主导下国有企业经营权改革的探索	15
2. 政府主导资本资源配置的公司制改制实践	16
3. 国有企业改革转型成功的标志是真正成为市场主体	16
（二）治理原则与实践：公司治理准则的引入和应用	17
1. 经合组织公司治理五项原则	17
2. 国有企业公司治理分析	18
3. 治理的创新点：现代国企治理是公司治理普适性和特殊性的融合	20
（三）国有企业公司治理的实质：分权制衡、协调发展	21
1. 分权制衡是公司治理的基本原则	21
2. 协调发展是国有企业治理的核心理念	23
三、国有企业治理转型的目标：建设有中国特色的公司治理制度	26
（一）现代公司治理的不同模式及共性特征	26
1. 现代公司治理的国际模式	26
2. 现代国企治理符合治理准则的共性特征	26
（二）现代国有企业公司治理的个性特征	28
1. 政府专设国资管理机构	28
2. 基层党组织在国企的政治核心作用	28

3. 职工民主管理是现代国企的优良传统	28
4. 职工代表参与治理	29
(三) 创新实践：探索中国特色的现代国企治理制度	29
1. 完善国家出资人制度	29
2. 规范董事会制度	30
3. 完善有效的监事会制度	31
4. 发挥党组织的政治核心作用	32
5. 探索职业经理人制度	32
6. 完善国企治理机制	32
7. 优化国企治理的外部环境	33
案例：“在新加坡，没有人认为国有企业搞不好”——新加坡淡马锡控股有限公司	33
参考文献	35
第二章 国有资产管理体制变革——出资人制度的规范与实践	36
一、国有资产管理体制变革：出资人机构及制度规范	36
(一) 政府管理国有企业的体制演化	36
1. 政企不分：政府经营式的国有资产管理体制模式	37
2. 放权让利：政府与企业 in 分配层面上的改革调整	38
3. 产权变革：现代企业制度下对国有资产组织方式的调整	39
4. 设立国资监督管理机构：出资人制度的建立与实施	40
(二) 建立和完善国有资产出资人制度的理论与实践	42
1. 国资管理机构定位：“老板”（出资人）还是“婆婆”（监管者）？	43
2. 国资委的法律地位：民事主体还是行政主体？	44
3. 国资管理机构控制权配置：二层次架构还是三层次架构？	45
二、出资人机构的职能定位：以股东身份参与国企治理	47
(一) 出资人机构职责定位的理想模式	47
1. 加强国有资本管理，维护出资人的资产收益权	48
2. 重视公司章程的制定和修改，维护出资人的重大事项决策权	48
3. 改革企业领导人管理制度，维护出资人的管理者选择权	48
(二) 探索完善国有资产出资人制度的改革路径	49
1. 专业化	49
2. 市场化	49
3. 透明化	50
4. 法治化	50
三、规范行使出资人权利：提高国有资本营运效率和资产质量	50
(一) 健全国有资本基础管理制度，实现国有资本价值最大化	50
1. 完善国有资本经营预算制度体系，切实维护出资人利益	50
2. 构建现代国企价值创造理念，推行价值导向的评价标准	52
(二) 推行契约化管理，规范行使重大决策参与权和管理者选择权	54
1. 将股东（出资人）控制权转化为董事会中的话语权	55

2. 建立健全国有资本营运主体的评价激励制度体系	55
3. 建立和实施股权、期权计划等中长期激励机制	56
4. 确保出资人知情权, 防止管理者“暗箱操作”	57
5. 规范行使质询权和建议权, 督促国企高管规范行权	57
(三) 规范行使出资人职责: 加快实现“三个转变”	57
1. 转变管理方式: 出资人职责的定位和真正到位	57
2. 调整国有资本结构: 优化布局和提高资本报酬率	58
3. 坚持有进有退: 科学指导国有企业的改革和重组	59
案例: 深圳市国资委如何有效行使出资人权利	60
参考文献	61
第三章 落实代理责任——发挥董事会在国企治理中的核心作用	63
一、治理核心: 董事会在国企治理中的信托责任	63
(一) 董事会与出资人(股东)的委托代理关系	63
1. 公司法人治理结构中主要的委托代理关系	63
2. 董事会代表出资人经营企业, 为股东创造价值	64
3. 董事会是出资者与经营者之间的桥梁	64
4. 新加坡国有企业委托代理的特点	65
(二) 董事会在公司治理中的信托责任	67
1. 执行股东大会决议	67
2. 进行公司战略决策	67
3. 选聘公司经理层	67
4. 强化风险防范管理	68
(三) 董事会在公司治理中的核心作用	68
1. 董事会是公司的治理中心	68
2. 董事会是公司的决策中枢	69
3. 董事会是公司的责任主体	69
二、探索实践: 国有企业规范董事会制度建设	70
(一) 国有企业规范董事会建设的作用和意义	70
1. 董事会的“票决制”改变了传统的“一把手”负责制	70
2. 董事会选聘经理, 促成经理人的职业化与市场化	71
(二) 国有企业规范董事会建设的实践	71
1. 加强组织建设, 优化董事会组织结构	71
2. 加强制度建设, 提高董事会决策程序的科学化程度	74
3. 加强规范运作, 提高董事的履职能力	76
三、规范建设: 进一步完善国有企业董事会制度	76
(一) 进一步落实董事会法定职权	76
(二) 加大市场化选聘经理的力度	77
1. 市场化的选聘, 形成双向契约关系	77
2. 理顺董事会与党委会的选人用人权	77

3. 董事会对经理人员的经营业绩考核	78
4. 理清董事会与经理层的职责划分	78
(三) 发挥董事会专门委员会的作用	78
(四) 建设高素质的外部董事队伍	78
(五) 健全董事会的评价制度	79
1. 科学评价考核董事会绩效的必要性	80
2. 国有企业董事会评价的现状	80
3. 进一步健全董事会评价制度	80
四、发展经纬：国有企业董事会治理的关系研究	82
(一) 导向发展目标：出资人机构（股东会）与董事会的关系	82
1. 出资人选择什么类型的董事会？	83
2. 出资人选择什么样的人出任董事和组成董事会？	83
3. 出资人以什么样的绩效标准导向董事会？	84
(二) 捕捉发展机遇：董事会内部的沟通和协调关系	85
1. 董事会和董事的关系	85
2. 董事长和董事会的关系	85
3. 董事会和专门委员会的关系	85
4. 外部董事和执行董事的关系	86
(三) 再塑发展动力：董事会与经理（层）的关系	86
1. 董事会和经理是决策和执行的上下位机构关系	86
2. 董事长和经理既非“一二把手”，也非领导和被领导关系	87
(四) 防范发展风险：董事会与监事会的关系	87
1. 董事会和监事会的监督与被监督关系	88
2. 董事会和监事会在防范发展风险中的互动关系	88
3. 监事会与企业内部审计监督的关系	89
(五) 引领发展思想：董事会与党组织的关系	89
1. 党组织正确引领发展思想	90
2. 党组织着力倡导治理文化	90
3. 党组织带领党员积极响应	90
(六) 共享发展利益：董事会与员工、职工代表大会及工会的关系	91
1. 董事会治理的职工参与度	92
2. 资本利得和员工收益的分配平衡度	92
3. 员工自主管理的活动投入度	92
4. 企业和员工的发展程度	92
案例：抓住规范与效率——中国诚通控股集团有限公司董事会试点实践	92
参考文献	95
第四章 提高监督效率——国有企业监事会体制改革的实践与创新	96
一、构建制度体系：国有企业监事会制度建设的探索与实践	96
(一) 国有企业监事会制度体系的探索	96

1. 国家有关部门派出监事会时期的制度体系	97
2. 稽察特派员制度时期的制度体系	97
3. 国有重点大型企业成立监事会时期的制度体系	97
(二) 我国国有企业监事会监督类型的比较	98
1. 外派监事会监督体制	99
2. “内部型”监事会监督体制	99
3. “内外结合型”监事会监督体制	100
4. 国有企业监事会体制特点的比较	101
5. 省市国资机构所管监事会的体制改革和统计比较	101
(三) 国有企业监事会监督体制建设的实践经验	102
1. 立足中国国情, 不断完善出资人外部监督体制	102
2. 紧跟国有企业改革进程, 不断加大监督力度	103
3. 坚持与时俱进, 不断改进和优化监督机制	103
4. 加强监事会队伍建设, 不断夯实监督工作基础	103
(四) 国外国有企业监督体制的理论与实践及启示	103
1. 国外国有企业监督体制的理论与实践	103
2. 国外国有企业监督体制的若干启示	105
二、形势与挑战: 国有企业监事会体制改革的目标和任务	107
(一) 国有企业监事会监督体制的现状与问题	107
1. 监事会组织建设不健全	107
2. 监督检查所需信息的对称度低	107
3. 兼职监事的能力、时间和精力难以保证	108
4. 监事会成员的激励与约束措施缺位	108
5. 股东监督和专业监督的合力难形成	108
6. 监事会监督履职的法律规定过于原则	109
(二) 国有企业监事会监督体制面临的新形势、新情况	110
1. 股权多元化, 凸显外部监督体制依法调整的必要性	110
2. 资本市场化, 企业融资扩张推进股权多元的必然性	110
3. 治理规范化, 董事会试点增强了监督制衡的重要性	110
4. 经营国际化, 高风险业务亟须增强监督的协同性	111
5. 法律法规滞后, 制度建设严格依法监督的规范性	111
6. 监督任务繁重, 改进监督方法的紧迫性	111
(三) 目标和途径: 国有企业监事会监督体制的改革创新	111
1. 国有企业监事会监督体制改革创新的目标	111
2. 国有企业监事会监督体制改革创新的原则	112
3. 国有企业监事会监督体制改革创新的实施途径	114
三、变革和瞻望: 国有企业监事会监督体制的发展研究	115
(一) 增强股东(出资人)监督的使命感与责任感	116
1. 出资人进一步“到位”的监督要求	116

2. 国有企业监事会的“出资监督、依法检查、督促整改”的定位要求	116
(二) 加强监事会和独立董事监督功能互补的研究	118
(三) 完善监事会监督体制改革创新配套保障的研究	119
1. 加强股东监督意识和监督文化建设	119
2. 完善“制度化、规范化、标准化”的行为规范	120
3. 建立信息沟通机制,形成内外合力的协同监督	120
4. 形成“素质优、业务强、水平高”的人力资源优势	121
5. 加大市场化选聘监事的力度,形成“优胜劣汰”的机制	122
6. 充分利用现代信息技术,提高监督手段的科技含量	124
7. 拓展监督式民主的功能,全方位加强股东监督	124
(四) 德国公司监事会特点对我国国企监事会发展的启示研究	125
1. 德国公司监事会制度的特点	125
2. 对中国国有企业监事会制度发展的启示	126
案例:上海良友(集团)公司监事会:针对性、有效性和监督能力	127
参考文献	128
第五章 国有企业经理——创造企业价值的领军人才	129
一、企业经理的定位:公司价值创造的执行人	129
(一) 经理和经理制度——企业管理职能分工细化的必然产物	129
1. 经理职位的起源和定义	129
2. 经理人制度的相关学说	130
3. 公司经理的法律地位及其主要理论	131
4. 经理制度法律规范及其主要内容的比较	133
(二) 实现经营目标:经理制度的功能及其治理关系	134
1. 经理是公司治理中的业务执行机构	134
2. 董事会与经理的职责分工	135
3. 董事会的战略决策与经理的执行力	135
(三) 公司价值创造:人力资本理论对经理地位的再认识	136
1. 复杂经营环境和新兴技术发展,提高了经理履职的难度系数	136
2. 现代市场竞争加剧,凸显了职业经理人力资本资源的稀缺性	137
二、国有企业经理制度的实践:要求、问题和突破口	138
(一) 公司制度对国有企业经理履职的基本要求	138
1. 董事会对经理的指导和监督	138
2. 公司经理的基本履职要求	138
(二) 国有企业经理制度建设的基本情况——实践和问题	139
1. 国有企业经理制度建设的三个阶段	139
2. 国有企业经理制度实践中的难点和问题	140
3. 国有企业经理制度建设面临的挑战	143
4. 国有企业经理制度建设的突破口	144
5. 他山之石:引入 CEO(首席执行官)制度,探索破解困局的路径	145

三、完善国有企业经理制度：职业化道路和市场化机制	147
（一）职业经理人、企业家及其人力资本	147
1. 职业经理人和企业家	147
2. 职业经理人的“人力资本”	148
（二）国企经理提高职业素质和职业化的必要性	148
1. 国企经理职业化的必要性和紧迫性	148
2. 国企经理职业化的能力素质要求	149
3. 国企经理职业化的能力素质结构	149
（三）职业经理人制度建设的环境条件和市场机制	150
1. 夯实国企职业经理人制度的基础	151
2. 优化国企职业经理人制度的外部环境	151
3. 完善国企职业经理人制度的市场化机制	151
（四）市场化改革呼唤企业家人才的涌现	155
1. 职业经理人制度是企业家成长的摇篮	155
2. 完善企业家人才成长的社会环境	155
3. 国企经理团队建设：优化企业家成长的群体环境	156
案例：“遇到天花板前找梯子”——全球化视野的中国中材国际工程股份有限公司	157
参考文献	160
第六章 国有企业的独特优势——党组织发挥政治核心作用	161
一、企业党组织政治核心作用是国有企业治理的中国元素	161
（一）党组织政治核心作用是国有企业制度的重要特征	161
（二）党组织发挥政治核心作用是国有企业发展的政治保证	162
1. 国有企业在国民经济中举足轻重的地位	162
2. 国有企业治理需要与国有企业政治文化相适应	162
（三）国有企业党组织发挥政治核心作用的实践内容	163
二、党组织在国有企业治理中发挥政治核心作用的内涵	164
（一）国有企业党组织发挥政治核心作用的要求	164
1. 保证监督党和国家方针政策的贯彻实施	164
2. 支持各个治理机构依法行使职权	164
3. 全心全意依靠职工群众，支持职工代表大会开展工作	164
4. 参与企业重大问题的决策	164
5. 加强党组织的自身建设	164
（二）党组织与各个治理机构的优势互补	165
1. 功能取向上优势互补	165
2. 组织关系上优势互补	165
3. 作用路径上优势互补	165
4. 评价标准上优势互补	165
5. 和谐党政关系保障优势互补	166
（三）党组织政治核心作用的认识和辨析	167

1. “领导说”	167
2. “政治组织说”	167
3. “融合说”	167
4. “部门说”	168
5. “党建说”	168
6. “摆设说”	168
三、党组织发挥政治核心作用的实现途径	169
(一) 党组织参与决策的途径和方法	169
1. 明确参与决策的原则和内容	169
2. 落实参与决策的组织保证	169
3. 健全参与决策的管理制度	170
4. 完善参与决策的规范程序	171
5. 提升参与决策的实务能力	172
(二) 党组织带头执行的途径和方法	172
1. 把握带头执行的内容	172
2. 抓住带头执行的关键	173
3. 健全带头执行的保障	173
4. 注重带头执行的成效	174
(三) 党组织有效监督的途径和方法	175
1. 领会有效监督的内容与要求	175
2. 奠定有效监督的思想基础	175
3. 建立有效监督的工作格局	176
4. 探索有效监督的工作途径	177
案例：宝钢集团党委充分发挥政治核心作用，适应完善公司治理结构的要求	179
参考文献	182
第七章 职工参与治理——国企治理的制度性安排	183
一、职工参与国企治理的实践和时代特征	184
(一) 职工参与国企治理的实践	184
1. 设立职工董事监事制度，不断完善公司治理结构	184
2. 健全职代会制度，奠定职工参与治理的民主基础	186
3. 积极开展平等集体协商，促进和谐劳动关系	187
4. 推进厂务公开制度，不断拓展企业民主管理	188
5. 履行社会责任，推动企业和谐可持续发展	188
(二) 职工参与国企治理的时代特征	189
1. 尊严生活、体面劳动成为全球共识	189
2. “以人为本”彰显和谐社会建设的本质	190
3. 必须健全按要素贡献参与分配的制度	191
4. 充分尊重职工价值创造的主体地位	191
二、职工参与公司治理的国际比较	192

(一) 内部控制主导型公司治理模式下的职工参与	193
1. 简要概述	193
2. 德国职工参与公司治理的法律制度安排与主要特点	193
3. 日本职工参与公司治理的主要特点	195
(二) 外部控制主导型公司治理模式的职工参与	196
1. 美国职工参与公司治理的基本形式与主要特点	196
2. 英国职工参与公司治理的演变过程	196
(三) 北欧国家公司治理中的职工参与	197
1. 简要概述	197
2. 挪威企业职工参与治理的主要特点	197
(四) 国际公司治理模式的职工参与制度借鉴	198
1. 法律支撑是职工参与公司治理的基本保证	198
2. 职工参与制度以现代公司治理结构为基础	198
3. 参与过程中形成劳资共决和利益共享机制	198
三、职工参与国企治理的问题及对策	199
(一) 问题分析	199
1. 职工董事监事队伍建设相对滞后	199
2. 职代会的作用尚未得到充分发挥	199
3. 以收入分配为核心的集体协商机制有待完善	199
4. 过度使用劳务工有悖职工参与治理的制度安排	199
(二) 主要对策	200
1. 充分发挥企业党组织的政治核心作用	200
2. 加强职工董事监事制度建设	200
3. 完善职代会制度规范运行	205
4. 加强集体协商和集体合同制度	209
5. 推进和深化“厂务公开”	210
6. 结合实际倡导职工自主管理	211
案例：上海汽车工业（集团）总公司推行“人人成为‘经营者’管理模式”	212
参考文献	214
第八章 优化治理机制——构建国有企业可持续发展的内生动力	215
一、治理机制：提高治理效率和保障资本收益的制度安排	215
(一) 国有企业治理机制概述——制度、体制和机制	215
1. 制度、体制和机制的基本概念	215
2. 机制和治理机制——国企建立治理制度的视角	216
(二) 优化治理机制：提高治理效率和降低治理成本	217
1. 治理机制的主要内容及其功能	217
2. 治理机制是协调相关方利益关系的程序规范	219
3. 治理机制设计：“整体制度目标”、“帕累托最优”和降低治理成本	220
二、发展动力：回顾、比较和治理机制优化的潜力	221