

对于公司治理这个问题不解决，我很难保证我们的企业未来一定很好。

—— 国资委原主任 李荣融



公司治理

一道企业家迈不过的坎



唐锦忠◎著

只有做好公司治理 基业长青才不是梦



机械工业出版社
China Machine Press



公司治理

一道企业家迈不过的坎



唐锦忠◎著

只有做好公司治理 基业长青才不是梦



机械工业出版社
China Machine Press

对于公司治理,李嘉诚说:“一定要靠制度,靠人绝对不行;最信任的人,也一定要有监察与制衡。”公司治理就是要建立企业的根本制度。许多中小企业认为公司治理是大公司的事情,从而忽视公司治理,导致公司治理严重缺失,出现了一系列的问题。

本书是作者十多年公司治理经验的思考和总结,没有过多的理论阐述和铺垫,而是立足于实用实战,剖析现实案例,阐述自己独到的见解、思考和理念。作者所提出的“公司治理的本质就是保证程序的公正与独立”,“成功企业家应以理性、务实的战略眼光营建民主、公正的决策体系”,“要对公司治理中产生问题的根源进行剖析”等治理理念无疑都值得我们深思和借鉴!相信本书对中小企业公司治理一定会有很多启发和帮助。

图书在版编目(CIP)数据

公司治理:一道企业家迈不过的坎/唐锦忠著. —北京:机械工业出版社, 2011. 6

ISBN 978-7-111-34902-0

I. ①公… II. ①唐… III. ①公司—企业管理 IV. ①F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 101731 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:侯振锋 责任编辑:侯振锋 刘 学

责任校对:侯 灵 责任印制:乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2011 年 7 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·19.25 印张·1 插页·260 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-34902-0

定价:48.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服 务 中 心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销 售 一 部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销 售 二 部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

自序

公司治理是现代企业发展的一种必然趋势，是人类社会进步与文明的一种必然产物。完善与规范公司治理，不但能使企业基业长青、打造百年品牌，更能有力推动中国工业及经济的迅速提升与变革。在改变世界经济格局的同时，也加快改变并提升了中国工业在世界的地位，并最终实现中华民族的伟大复兴！

社会的进步，呼唤出现更多优秀的企业家及职业经理人，而更多优秀的企业家及职业经理人的出现，也反过来推动人类社会的进步与文明。

社会的繁荣、公正与和谐，需要每一位企业家的积极参与。企业家在取得成功之后，不要过度自负与骄傲，应以理性、务实的战略眼光，持续坚持集体、民主、公正的决策体系。作为一名企业家应有居安思危的治理理念，并倡导一种包容、开放的财富再分配平衡理念。企业应积极争取加入全球公司公民组织，把承担起社会责任与义务纳入公司治理的议程之中，从而为社会的更加繁荣、和谐与公正，作出积极的贡献！

企业家应努力提升自己的战略高度、视野与格局，创造一种全新的治理思维与治理文化。要以治理的模式与思维剖析事件发生的根源，为成就长青式企业打下坚实的基础。

因此，在现代公司治理中，我倡导以下治理准则：

(1) 保证程序的公正与独立。

(2) 企业家应以理性、务实的战略眼光，来持续坚持集体、民主、公正的决策体系。

(3) 成功的企业家，应倡导一种包容、开放的财富再分配平衡理念。

(4) 要以治理的模式与思维剖析事件发生的根源，为成就长青式企业打下坚实的基础。

相反，一个企业如果没有进行规范化和有效的治理。那么，公司的股东、高管、独立审计师等相关核心人员，就没有得到有效的治理与制衡，其平衡格局与趋势必然会被打破。也就是说，一旦这种平衡的格局与趋势被打破，随之而来的必然是企业的风险与潜规则的产生。这也就是制衡的本质——保持一种趋势的平衡论或者说利益博弈的平衡点。这就是治理的趋势平衡理论。

同时，在写这本书的过程中，得到了朋友们的大力支持与帮助。在这里，向他们表示我最衷心的感谢！他们分别是：深圳大学教授、博士生导师、深圳大学党委副书记陶一桃女士，深圳金活医药集团副董事长陈乐桑女士，深圳华侨城高尔夫俱乐部公司总经理范译丹女士，好朋友钟德威。对于朋友们的大力支持，在这里向他们一一表示感谢！

由于现代公司治理是一个全新的社会科目，而我们中国企业引进公司治理的时间与起步都较晚，因此，书中难免出现错误和疏漏。真诚希望各位读者指出，以便在本书再版时及时给予修改、纠正。在这里，也向纠正及帮助本书更加完善的读者朋友们，表示最衷心的感谢！

前言

中国上市公司治理现状

近年来，在国资委及证监会等政府主管部门的指导下，在外部以战略投资者 QFII 为代表，内部以股票型基金、保险基金等为代表的机构投资者，呼唤加强、规范公司治理的压力下，尤其是某些上市公司不断揭露、曝光的丑闻等因素的合力推动下，中国上市公司的整体治理水平有了明显的进步与提升。

但我们也必须看到，中国上市企业 100 强的治理水平得分，平均只有美国等发达国家公司治理水平得分的 70%，显示出：我们的公司治理水平，与欧美发达国家有着较大的差距。

目前，在治理中常常出现：控股股东不公正的行为没有得到有效的制衡；董事会、监事会、股东大会的监管职能没有得到有效的发挥；关联交易；决策机制不健全；大股东挪用公款；信息披露不及时；大股东损害中小股东利益等行为。

从 2001 年的银广厦到中航油巨亏，再到三株药业、三九集团危机，中天置业、中储棉、中储铜事件，直到最近的毒奶粉事件、矿难事件、合俊集团倒闭、五粮液造假丑闻及湖南太子奶集团破产风波等，都反映了中国企业治理不规范、不成熟的一面。这些都有待于法律、法规的健全，有待于决策机制、监督监控机制、审批机制的健全与规范。

中国中小企业治理现状

在中国，很多中小企业的创始人认为，公司治理是那些上市公司的事，我们这些中小企业用不着，或者说用到公司治理的领域也不多。其实，这是一个错误的观点与思维！

一直以来，我服务于中小企业居多，在跟许许多多的中小企业家沟通与畅谈中发现，他们当中很多人在公司治理的认识与理解上还是有所欠缺的。他们中有相当一部分企业家，对公司治理运作的架构与体系、治理的本质与核心，都比较陌生或者了解甚少。因此，用现代成熟的治理经验去为企业创造价值，去改变企业的命运，就显得有点不合时宜。而对公司治理起点与原点的了解，更是众多企业家无法迈过的一道坎，因为对公司治理起点与原点的了解，就是那些职业经理人都未必能全部领悟。

所以，他们就会以为：我的企业还小，那些上市企业的公司治理模式，对我的企业发挥不了决定性的作用。甚至有个别企业家还有这么一种错误的观点：管理是需要成本的，而公司是要控制成本的，所以，暂时不把管理列入大力支持范围之内。在这里要提出的是，大型企业需要用规范化的公司治理来保证企业长青。而作为中小型企业，更需要公司治理来为自己的企业发展保驾护航！

首先，我举个中小企业也非常需要公司治理的例子，你肯定能产生共鸣。而且，这也是我们现实中的一个真实案例，它就在我们企业家中经常发生！

某服装公司，是一家中小型企业。管理层中有一个总经理、三个副总经理、十个独立的部门经理。年中的时候，公司董事长（老板）突然有了一个新的战略决策。接着，他就开始找总经理及其中与决策相关的一个事业部副总经理沟通。经过几次讨论沟通后，总经理对这个新的战略方案持中性、弃权态度，副总经理则支持了董事长的战略决策。于是，董事长就开始命令负责项目的副总经理开始执行。

我们从以上案例可以发现，该公司董事长在其决策的整个过程中，犯了几个最基本的错误：

第一，根据公司治理决策机制，对于公司重大的战略决策，必须是集体、民主、公正、独立地作出决策。也就是说，在公司董事长作出新的战略方案执行之前，至少要把公司正经理级以上主管叫过来集体、公

正、认真地对新的战略方案作出综合分析与评估。最后在大家充分地沟通、分析、调查与评估之后，再举行全体民主决议。该方案要得到参与决议主管 2/3 以上表决通过后，才能够执行。

第二，在整个战略决策过程中，大家可以发现，经过几次讨论沟通后，总经理持中性态度，公司董事长在只得到负责该项目的副总经理同意后就开始执行该决策方案，表现出了极其草率的一面，因为至少还有两个副总经理没有参与该决策。因此，在这种情况下，该战略决策方案执行的成功率就会大打折扣。

从公司治理角度的风险控制体系来看也是不合规的，其项目执行后的风险至少增加一倍。这也是为什么有那么多企业倒下的主要原因，因为他们的盲目与过度自负，想不败都难！

第三，从公司董事长在年中突然作出的战略决策案例，我们可以看出：

(1) 该公司没有一套系统性、整体性的长期战略规划。在其制定的战略决策中，具有很强的随意性。

(2) 很多企业的战略决策就算得到全体高管表决通过，还需要做很多的前期准备工作，然后才能正式执行。前期最基本的工作包括：策划一个系统性、整体性的操作方案；实施该方案前，所需要的人才招聘与培训等。

(3) 以上案例也反映出了公司董事长过度自负的一面。这也恰恰就是中国中小企业创始人的通病。在事业取得一定的成就之后，早期那种谦虚谨慎的一面被自负所取代，并最终使企业付出了惨重的代价。

像以上这个决策案例，在很多中小企业家的现实决策中只是冰山一角。

因此，认为公司治理只是上市企业的事，是一个非常错误的治理思维！事实上，中小企业更需要公司治理，更需要战略定位与战略营销，更需要系统性的战略规划与战略布局。不管领导的是世界 500 强企业，还是中小企业，一名成功的企业家都必须拥有足够的行业高度、国际化

的视野与思维境界。而且，作为一名成功的企业家，还必须拥有博大的胸怀与爱国情怀。如果这些成功的因素都不具备的话，想获得基业长青确实有点不现实。

与上市企业的公司治理相比，唯一不同的是有些上市企业的公司治理架构及体系，暂时在中小企业还用不到而已，如股东大会、监事会、战略委员会、审计委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会，权限制衡、风险控制体系，社会责任等。但这并不代表着，中小企业就不需要公司治理的概念了。

其实，我所服务过的中小企业之所以取得成功，与我把公司治理的模式引入到公司当中，并真正按公司治理的相关要求，百分之百去执行、实施到位，是息息相关的。

能像唐俊这么成功的职业经理人是不少的，也是极少数的。有些人喜欢拿别人的缺点与自己的优点进行对比，其实，这本身就是一种在进步中倒退的表现。我们应该拿别人的优点与自己的不足进行对比，只有这样，才能进步得更快。

中国“打工皇帝”唐俊写过一本书，书名是《我的成功可以复制》。今天，我要告诉你的是：在我所服务的中小企业中，所执行的公司治理模式，你也同样可以复制，你也同样可以成功。不管你从事的是哪个行业，都是可以引用的。

当然，我这里提出一点要求：如果你也认同书中治理的模式、观点与经验，包括治理的体系等，那么，你就必须确实百分之百执行到位。如果你做到了，你就成功了。如果你做不到，或者在做的过程中，因为种种原因，执行大打折扣，那么，肯定也不会达到预期的效果。这一点希望能得到你的高度认同与关注，因为它是决定治理是否成功的关键！当然，我更希望看到的是：你去做了，而且你做得比我还要好！

十几年的治理经验告诉我：“不怕你不懂，就怕你懂了还不去做！”

我写这本书，最大的愿望就是：不管你是上市企业还是非上市企业，看了本书之后，都能让你对公司治理的境界、高度与视野，包括治

理的架构与体系、治理的思维与经验等，有个全新的认识与提升。并且把你所认同的书中有用的治理模式与经验，在日后的工作中，运用在你所服务的企业中，使你能为企业创造更多的价值。若能如此，我写这本书的愿望也就实现了。

理性地讲，只要你认真阅读了本书，你会发现：在公司治理方面，你会受到很大的启发并取得很大的进步！同时，你也会发现，书中很多治理经验与经典的真实案例剖析，会实实在在地帮你迅速提升治理能力！可以说，只要你谦虚学习、分析与运用本书，你就会终身受益！

最后，还有一点要说明的是，书中有些治理的经验及观点，虽然你也高度认同，但是就是没有去做或者执行时不是很认真地在做，那么，我真心地希望你能改变这种不良的思维习惯，因为那是你能否迅速提升治理水平与迈向成功的关键所在！

在书中的各个章节中，我会把现代公司治理的架构、治理的本质与核心、治理模式、运作机制、相关程序、经验及经典案例等，一一作出详细的剖析与讲解。这对于提升与发展中国企业治理水平来说，是极其重要，也是不可或缺的。

为了让读者对公司治理架构与机制、运作与规范有个全面的了解与熟悉，本书先从公司治理的概念与历史回顾讲起，然后依次介绍了目前全球企业的治理现状及中国企业的治理现状。之后才开始介入本书的主题，对其进行充分的探讨与分析，有层次、有重点地介绍公司治理的本质与核心。

同时，为了让广大读者能够吸收本书的核心与要点，本书着重列举了企业治理中许多失败与成功的经典案例，并对它们的成败进行了深度的剖析，让读者有所悟、有所学、有所提升！

最后，就是本书从简单、务实、实战的角度，对公司治理进行全面的剖析，把传统的管理理论简单化，把实战治理系统化与专业化。十几年的治理经验告诉我：“遵循简单、有效的治理原则，永远是公司治理的一条永恒的定律！”

对于企业家、职业经理人或者公司治理爱好者来说，要的就是怎样在最短的时间内，学到他们最想要的治理知识。而且，学完之后，在其所从事的工作岗位上确实能发挥出来，真正做到学以致用，真正能为企业创造更多的价值。

因此，本书力求言简意赅，遵循治理规律并剖析治理的本质与核心，真正做到简单、有效、可复制。



自序

前言

第一章 公司治理的概念与历史回顾

□□□

一、公司治理的概念·····	3
二、公司治理历史回顾·····	4
【案例剖析 1-1】	
麦道夫骗局——美国历史上最大的金融诈骗案 ·····	6
【案例剖析 1-2】	
国企腐败第一案，谁之过？ ·····	15
【案例剖析 1-3】	
不懂治理的宿命——太子奶破产风波 ·····	19

第二章 公司治理的核心与现状

□□□

一、公司治理的核心 ·····	27
二、公司治理的现状 ·····	28
【案例剖析 2-1】	
迪拜危机，都是扩张惹的祸 ·····	31
【案例剖析 2-2】	
TCL 并购法国汤姆逊 ·····	35
【案例剖析 2-3】	
高速增长中的治理危机 ·····	40

第三章 股东大会

一、股东大会的性质	45
二、股东会议	45
三、股东会的职权	45
四、股东大会运作的核心点	46
五、国家、家族与公众：谁是最合适的股东	49
【案例剖析 3-1】	
韩国大宇集团的兴衰史	52
【案例剖析 3-2】	
新业务团队组建，咋就这么难	55
六、中国国有企业治理的缺陷	56
【案例剖析 3-3】	
央企治理，尴尬中的无奈	57
【案例剖析 3-4】	
新加坡巴林银行倒闭案	60
【案例剖析 3-5】	
合俊集团，在全球危机中落幕	62

第四章 公司治理架构

第一节 董事会	69
一、董事会定位	69
二、董事会职责	69
三、董事会的核心职能	70
四、董事会运作程序	71
【案例剖析 4-1】	
失败的迪康	74

【案例剖析 4-2】	
三九集团制衡的失败	78
【案例剖析 4-3】	
项目合作，一定要事先签订合作细节	81
【案例剖析 4-4】	
东方通信：中国式集团整合的宿命	88
【案例剖析 4-5】	
美国安然公司：公司治理失败的典型代表	89
五、附：花旗集团董事会治理	91
六、董事会治理总结	92
七、董事会下属委员会	93
【案例剖析 4-6】	
年度广告决策	103
【案例剖析 4-7】	
企业家犯错、知错、不改错	105
【案例剖析 4-8】	
选择离职，副总经理的无奈之举	108
八、国企治理	111
九、家族企业治理	114
【案例剖析 4-9】	
家族式之“夫妻店”	119
十、董事会战略方向	121
第二节 监事会	140
一、监事会产生的背景分析	141
二、设立监事会的目的	141
三、监事会成员要求	142
四、监事会规模	142
五、监事会及监事权限	142

六、监事会治理总结	143
【案例剖析 4-10】	
是什么导致丰田业绩急剧下滑	145
第三节 经理层	147
一、经理层治理定位	148
二、经理层职责	148
【案例剖析 4-11】	
都是派系之争惹的祸	150
三、CEO（首席执行官）	151
【案例剖析 4-12】	
美国通用公司的 CEO 继任计划	161
四、打造一支优秀的经理层团队	165
五、人才的战略地位	167
六、《职员诚信与素养教育》样本	168

第五章 风险控制

一、风险控制的关键点	177
【案例剖析 5-1】	
中航油巨亏的黑洞	180
【案例剖析 5-2】	
日本八佰伴集团是如何破产的	181
二、公司治理控制流程图	186
三、监控体系	186
【案例剖析 5-3】	
成立审计与监督委员会的前与后	187
四、风险控制的其他核心点	189
【案例剖析 5-4】	
中国赌球危机	192

【案例剖析 5-5】

王永庆遗产之争	194
---------------	-----

【案例剖析 5-6】

电子商务——珠宝业的 B2C	200
----------------------	-----

【案例剖析 5-7】

五粮液调查门事件	206
----------------	-----

【案例剖析 5-8】

毒奶粉事件，震惊国务院	213
-------------------	-----

【案例剖析 5-9】

企业家的诚信，比啥都重要	215
--------------------	-----

【案例剖析 5-10】

通用破产，一个帝国象征的落幕	216
----------------------	-----

【案例剖析 5-11】

中天置业，瞬间蒸发的黑马	218
--------------------	-----

第六章 高管激励

□□□

【案例剖析 6-1】

失败的激励	227
-------------	-----

一、激励对象	228
--------------	-----

二、激励条件	229
--------------	-----

三、股票来源	229
--------------	-----

四、激励方式	229
--------------	-----

【案例剖析 6-2】

通用公司的激励	235
---------------	-----

五、在股权激励中，应注意的事项	236
-----------------------	-----

【案例剖析 6-3】

美国翻车案例	238
--------------	-----

附：激励样本	239
--------------	-----

第七章 社会责任

□□□

一、现代公司治理与传统管理的根本性区别	253
二、社会责任的思想起源	253
三、社会责任的核心内容	253
四、社会责任在中国的现状	254
五、社会责任的未来趋势	255
六、社会责任，从我做起	255

第八章 公司治理总结

□□□

一、董事会治理	261
二、经理层团队打造	262
三、高管激励与考核	264
四、风险控制体系	265
五、社会责任	274
六、执行力	274
七、公司治理的战略高度、胸怀、视野与境界	275
【案例剖析 8-1】	
丰田公司召回门事件	275
【案例剖析 8-2】	
日航破产，打破日本经济复苏之梦	282
后记 治理哲学	289