

本选题由国务院发展研究中心企业研究所主持开发

公司董事指南

职责、责任和法律义务

Your Duties, Responsibilities & Liabilities

The COMPANY DIRECTOR'S GUIDE

(英国董事协会) 托尼·兰顿 约翰·瓦特肯森 著
(南开大学公司治理研究中心) 李维安 牛建波 等译

中国财政经济出版社

公司董事指南

职责、责任和法律义务

(英国董事协会) 托尼·兰顿 约翰·瓦特肯森 著

(南开大学公司治理研究中心) 李维安 牛建波 等译

COMPANY
DIRECTOR'S
GUIDE

SAN 95/15



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司董事指南/英国董事协会 托尼·兰顿 约翰·瓦特肯森著;
李维安, 牛建波等译. 北京: 中国财政经济出版社, 2004.5

书名原文: *The Company Director's Guide: Your Duties Responsibilities & Liabilities*

ISBN 7-5005-7164-X

I. 公… II. ①英… ②李… ③牛… III. 公司-董事会-英国-指南 IV. F279.561.46-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 022653 号

著作权合同登记号: 图字 01-2003-7846

The Company Director's Guide: Your Duties Responsibilities & Liabilities

Copyright © 2002 by The Institute of Directors. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition published by China Financial and Economic Publishing House.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@drc.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京人卫印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 24.75 印张 345 000 字

2004 年 7 月第 1 版 2004 年 7 月北京第 1 次印刷

定价: 60.00 元

ISBN 7-5005-7164-X/F·6264

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前 言

本书总结了大量关于法律和优秀公司治理实践的观点，它们是从大量的不同行业的董事亲身经历中总结出来的。其内容主要是通过对董事协会成员的调查，以及通过对有丰富经验的董事组成的焦点小组进行研究而获得的，也有一部分内容是借鉴了学术界的研究成果。严格而言，本书仅对按照英国公司法成立的股份有限公司进行了研究。尽管对于任何一种类型的组织，不管它们是如何组成的，也不管是否具有商业目标，其管理者都要承担一定的义务和责任。但是，我们只关注了这些公司中的董事问题。

本书是董事协会早期出版的著作——《董事指导准则》的最新版本。前一版中的一些内容被重新组织，一些法律资料，特别是第 8、9、10 和 15 章的内容已经被修改和更新。相对《指导准则》仅仅局限于董事的法律责任和潜在义务而言，这个版本的内容进行了大量的扩充，如考虑了关于公司、公司董事会及其成员等方面的信息，而不仅仅考虑其法律责任问题。

做公司的董事并不是一件容易的事。政府为了保护顾客、雇员、为公司提供商品和服务的公

司以及许多其他与公司活动有利益关系的团体的利益，通过法律和管制机构对董事的行为制定了行为标准。与此同时，董事们承担了努力保证其所指导公司的存续和获得商业成功的责任。这样一来，董事不仅要按照商业原则做事，还要履行对其他各方的责任。本指南旨在说明一个董事在平衡这些不同的目标时应该如何去做。

本书共分为四个大部分。第一部分是公司，共有两章，分别讲述了什么是公司以及如何组建公司。第二部分是董事会，共有四章，论述了关于董事会目标、董事会成员及其角色、董事会如何运作和董事会评价等四个方面的内容。第三部分是个人董事，涉及了董事选聘、任命和解雇，董事的法律地位、义务和责任，董事职责的扩展、董事和利益团体以及纳税问题和公司破产等内容。第四部分对公司治理的相关问题进行了研究，共有两章组成，分别阐述了家族企业以及公司治理的一些一般性的问题。

我们期望本书成为公司董事的实用的、易懂的、准确的法律和良好实践的指南。这是我们的主要目标。然而，它只是关于公司治理的一本入门书，而不是一本综合性的深入的研究著作。书中主要考虑了由于所有权与控制权分离所导致的公司治理问题，其他一些在董事会决策过程中可能是很重要的议题——例如商业伦理——并没有被列入研究范围。对我们所研究议题而言，有许多专家比我们了解得更为深入。另外，我们已经意识到，许多有用的议题可能被我们排除在外，并且关于某些议题的论述可能过于简单。虽然难以明确划分行文过于简化（这样正文就会显得过于简单）和过于复杂（这样正文就会显得冗长和太专业化）之间的界限，但是，有时不得不对它们进行区分。本书是一个综合性的指南，当然并不存在能够应对各种情况的综合性指南。特别是《董事指南》并不能代替公司在必要时所应进行的专业咨询。

政府正在考虑对公司治理框架进行大规模地修改，特别是对有关小型私人企业的规定进行简化。正在撰写中的2001年《白皮书》是在为新的立法做准备。作为该项行动的第一步，贸工部部长已经成立了公司法指导小组，专门对公司法进行评论，并考虑如何实现公司的现代化，如何定位公司法和非法定公司行为准则之间的关系

等问题。尽管文中某些地方的讨论及董事协会向该小组提供的证据，已经从侧面反映了指导小组正在考虑的问题，但我们并没有刻意对公司的修改进行预测。我们努力去描述截至2000年12月1日的法律和良好实践。

本指南参考了大量的研究成果，借鉴了董事协会大量的培训资料及各种各样的出版物，特别是《董事指导准则》一书。本书的写作还得益于许多董事协会成员所提出的大量建议。我们特别向查尔斯·皮尔斯（Chris Pierce）和艾伦·特纳（Alan Turner）表示感谢，他们审读了本书的大部分内容。我们感谢来自丹尼尔·斯摩菲尔德（Daniel Smmerfield）、乔纳森·特恩斯（Jonathan Trouncer）和理查德男爵（Richard Baron）对各章的评论和建议。瓦内萨·克赖顿（Vanessa Crichton）快乐、高效的秘书工作和行政工作给了我们很大的帮助。

最后，需要说明的是，本书行文中的“他”也可以指“她”。

托尼·兰顿（Tony Renton）

约翰·瓦特肯森（John Watkinson）

目 录

第一章 什么是公司？	(1)
1.1 简介	(1)
1.2 公司是什么？	(1)
1.3 有限责任	(3)
1.4 公司的成立	(5)
1.5 不同类型公司之间的差别	(7)
1.6 小结	(14)
第二章 公司章程	(16)
2.1 什么是公司章程？	(16)
2.2 谁拥有公司？	(20)
2.3 股份的转让	(21)
2.4 谁治理公司？	(22)
2.5 谁是公司的高管人员？	(23)
2.6 董事会和股东有什么关系？	(24)
2.7 谁签约？	(27)
2.8 公司会受到伤害吗？	(29)
2.9 公司适用的法律条款是什么？	(30)
2.10 小结	(31)
第三章 董事会的目标	(33)
3.1 导言	(33)
3.2 董事会的目标	(34)
3.3 董事会的任务	(35)

3.4	董事会的复杂角色	(36)
3.5	董事会、股东和经理层	(38)
3.6	保留权力	(43)
3.7	领导风格和决策制定	(45)
3.8	小结	(46)
第四章	董事会成员和董事会特征	(47)
4.1	董事会成员及其角色	(47)
4.2	公司秘书	(60)
4.3	董事会构成	(63)
4.4	无效董事会实例	(67)
4.5	小结	(70)
第五章	董事会如何运作	(71)
5.1	制定决策	(71)
5.2	董事必须参加董事会吗?	(72)
5.3	董事可以被拒绝参加董事会会议吗?	(73)
5.4	集体责任	(73)
5.5	所需信息	(74)
5.6	报告及会议程序	(77)
5.7	董事委员会	(81)
5.8	设立一个委员会	(87)
5.9	小结	(88)
第六章	董事会评价	(89)
6.1	简介	(89)
6.2	评价的好处	(90)
6.3	如何评价	(90)
6.4	在变化环境中的董事会评价	(96)
6.5	主席角色和外部建议	(98)
6.6	董事会标准的使用	(99)
6.7	小结	(101)
第七章	董事的选择、聘任和免职	(102)
7.1	董事所需的个人品质和知识	(102)

7.2	董事的选择	(105)
7.3	董事任命	(109)
7.4	培育董事会成员	(116)
7.5	继任计划	(118)
7.6	董事会不和谐与董事辞职	(119)
7.7	小结	(123)
第八章	董事的法律地位、责任和法律义务	(125)
8.1	什么是董事?	(125)
8.2	董事的权力	(131)
8.3	对滥用权力的控制	(135)
8.4	董事对谁负责	(138)
8.5	勤勉责任和技能	(140)
8.6	诚信义务	(145)
8.7	联合和个体责任	(151)
8.8	渎职的后果: 公司可能采取的行动	(151)
8.9	确认	(152)
8.10	执行董事和非执行董事的责任	(153)
8.11	小结	(153)
第九章	信息披露及其对董事会的其他法律要求	(155)
9.1	引言	(155)
9.2	披露	(156)
9.3	公司财务报表	(158)
9.4	公司审计师	(165)
9.5	2002 年《金融服务与市场法》	(169)
9.6	大宗财产交易	(170)
9.7	董事与公司间的借贷交易行为	(170)
9.8	资本与资本可持续性	(179)
9.9	董事保障, 责任免除与豁免	(180)
9.10	小结	(181)
第十章	董事、员工及其他有关各方	(183)
10.1	总论	(183)

10.2	对员工应负的责任	(184)
10.3	职业健康与安全	(194)
10.4	对消费者应负的责任	(198)
10.5	人权与监督	(201)
10.6	环保义务	(202)
10.7	董事责任	(206)
10.8	小结	(213)
第十一章	取消董事任职资格	(215)
11.1	取消董事任职资格意味着什么	(215)
11.2	该法案适用于所有的董事吗?	(216)
11.3	董事在什么情况下有可能被取消任职资格?	(216)
11.4	董事是否胜任的判断标准是什么?	(218)
11.5	取消董事任职资格程序	(220)
11.6	违反取消董事任职资格令的后果	(222)
11.7	小结	(222)
第十二章	董事薪酬	(224)
12.1	薪酬政策	(224)
12.2	获取薪酬及报销费用的权利	(226)
12.3	董事薪酬的具体内容	(227)
12.4	制定薪酬	(228)
12.5	股权激励和股票期权	(230)
12.6	员工持股计划和员工持股计划信托	(231)
12.7	全员持股计划	(232)
12.8	虚拟股票期权	(233)
12.9	对公司管理层的激励措施	(233)
12.10	解职补偿金以及超越权限的支付	(234)
12.11	董事薪酬的增值税	(234)
12.12	红利与工资	(235)
12.13	费用及实物收益	(235)
12.14	会员费	(236)
12.15	养老金	(236)

12.16	公司支付的法律费用	(240)
12.17	“关键人员”保险	(240)
12.18	董事责任保险	(241)
12.19	小结	(242)
第十三章	董事与股份	(243)
13.1	董事发行股份的权力	(243)
13.2	董事持股	(244)
13.3	收购公司股份的财务支持	(245)
13.4	公众公司的股份支付	(246)
13.5	分配与分红	(246)
13.6	对股东的责任	(247)
13.7	股东的优先权	(248)
13.8	收购与兼并	(249)
13.9	购买和赎回公司自己的股份	(249)
13.10	“突袭”与“一致行动人”	(250)
13.11	内部交易	(251)
13.12	小结	(255)
第十四章	税制	(257)
14.1	简介	(257)
14.2	公司税	(258)
14.3	增值税	(262)
14.4	惩罚制度和董事会的责任	(264)
14.5	董事的个人税	(265)
14.6	资本收益税	(267)
14.7	股票不公开的公司	(268)
14.8	“一人”公司	(269)
14.9	企业投资计划	(270)
14.10	小结	(270)
第十五章	破产	(271)
15.1	概述	(271)
15.2	公司发生财务困难，你能做什么？	(272)

15.3	在申请破产期间进行业务的后果	(281)
15.4	不同责任	(289)
15.5	小结	(291)
第十六章	董事与家族企业	(292)
16.1	家族企业	(292)
16.2	优势和劣势	(293)
16.3	家族还是企业	(294)
16.4	治理问题	(296)
16.5	外部人扮演的角色	(296)
16.6	所有者缺位	(298)
16.7	名义董事	(299)
16.8	继承人问题	(300)
16.9	家族计划	(303)
16.10	报酬与税务问题	(307)
16.11	小结	(313)
第十七章	公司治理	(315)
17.1	公司治理是什么?	(315)
17.2	公司为谁而存在?	(316)
17.3	公司应对谁负责	(319)
17.4	主要利益相关者	(322)
17.5	股东与利益相关者——争论	(326)
17.6	公司治理报告	(337)
17.7	小结	(348)
附件 A:	公司法中的重要概念及相关规定	(350)
附件 B:	《公司治理联合准则》及《特恩布尔报告》概要	(357)
附件 C:	董事个人责任和制裁概要	(364)
附件 D:	OECD 公司治理原则	(369)
附件 E:	共同体公司治理原则	(370)

第一章

什么是公司？

1.1 简介

从小的社会团体到大的跨国公司，每一个协会或组织都需要一个治理主体，以指导其事务的开展，并对公司的生存和发展负责。对于公司而言，这个治理主体即是其董事会。本章对公司进行了介绍，这样就会对董事会运作的环境有一个初步的了解。

1.2 公司是什么？

1985 年和 1989 年的《公司法》规定了公司的法律框架，根据其规定，可以更容易、更快捷、更低成本地组建公司。

“公司”一词经常被用来指拥有共同目标的一组人。《公司法》中把股东看作组成公司

“单个成员”。然而，这种把公司看作是一组人的概念容易让人误解。事实上，没有单个人出资也可以组成公司，如一些资产全部属于母公司的子公司。更为重要的是，公司不仅仅是一些人联合在一起这么简单，它拥有与那些公司所有者、员工和利益相关者的特征所不同的特点。公司一旦成立就会拥有一个“公司面罩”（corporate veil），公司像一个人一样，它可以拥有自己的财产，可以是债务人，也可以是债权人，需要招聘员工，需要签订协议，甚至提出诉讼和被起诉。这些基本原则在 100 年前一个关于公司法的著名判例中已经确立了：

公司组建成功即意味着法律方面的成熟，没有所谓的未成熟期。我不能理解根据法令而获得行为能力的公司是如何通过向一个人发行大量的资本而丧失个人特性的……总体而言，在法律上，公司是不同于公司章程的签署人（组建公司的第一个股东）；并且，尽管在公司成立之后，公司名称还是原来的，管理者也没有更换，同样的员工在做着同样的事情，但是，在法律上，公司已经不再等同于捐款人或托管人的代理者。

（McNaughton LJ, *Salomon v Salomon and Co Ltd* {40}）

公司的法人人格原则则适用于所有的有限责任公司，即使是那些看起来难以把公司及其控股股东（特别是在公司股东对其责任做出了个人承诺的时候）区分的公司，以及那些实际上通过控股而被控制的子公司。

案 例

李氏（Lee v Lee's）有限责任公司 {23} 的案例为我们描述了把公司与其关联人员进行分离的例子。李拥有李氏（Lee v Lee's）有限责任公司 4000 股股票中的 3999 股。他既是公司董事，也是公司的一名雇员，他们所从事的业务是给农作物喷雾。在一次空中作业事故中，飞机坠毁，李不幸去世。当我们把公司与作为董事和员工的李区分开之后，李的妻子就可以以公司疏于管理的理由起诉公司，请求赔偿。

正是这种独立的公司存在把公司和合作制企业区分开来，后者没有独立的法律存在，仅仅是一种共同经营业务人员的联合。

1.3 有限责任

1.3.1 什么是有限责任？

有限责任是指当公司被要求赔偿时，公司成员（如股东）只承担有限的责任。公司成员仅以其出资额为限对公司所造成的债务承担责任，超出的部分，债权人则无权请求公司偿还。这样公司成员对公司经营所引起的债务就承担了有限责任。

当你购买公司股票时，其数量通常为1英镑的若干倍。1英镑（或者其他一些与股票相联系的基本单位）是指股权证的账面价值。如果是按照面值购入的股票，则称其为“足额发行”，否则，则称之为“折价发行”。股票的名义或账面价值在公司章程中已经说明，股票的市场价值将由其所代表资产的市场价值决定。在公司经营良好时，股东会获得股利和拥有更多的资本金。但是，当公司破产时，他们会受到保护，同时作为股东也不需要向债权人提供任何东西，他们对公司的赔偿请求仅限于公司资产。股东已购买的股票可能毫无价值，但是股东的损失仅仅限于其所持有股票的价值。相对而言，如果专营商或合作制企业面临破产时，其所有人的所有财产可能都会被用来偿还债务。

这样，一个公司名称中的“有限责任”或“公共有限责任”就可以是给潜在债权人的一个警告，即如果公司不能偿还债务，股东不会为此承担连带责任。

无担保的债权人阿·赛拉蒙（A. Salomon）和公司的有限责任很值得人同情，但是，他们只能责备自己的不幸。我想，由于他们与赛拉蒙先生有很久的交易关系，并且总是及时结清款项，所以他们就十分信任这个公司，但是他们完全没有注意到他们不是在与某

个人在做交易。

(McNaughton LJ, *Salomon v Salomon and Co Ltd* {40})

我们应注意到，董事的责任不是有限的。由法律所授予的有限责任条款只适用于公司股东。有限责任不会消除那些犯了错误的董事和管理人员所应承担的责任。那些董事可能是也可能不是公司的股东，但有一点，作为董事，其潜在义务是无限的。

有限责任条款的一个结果是必须明确界定公司身份。公司所有的发票、商业函件和支票都必须包括公司注册的全称。不提供这些信息是违法的，并且可能会引起个人的法律责任。譬如，如果一个董事用错误的公司名称签订了一张公司支票，并且这张支票没有被承兑，董事本人就需要支付支票上所标明的金额。并且，公司名称不能让顾客当成名字相似的另一家公司。

1.3.2 企业集团中的有限责任

企业集团往往是自己组织起来以避免对集团内所有活动承担责任的组织形式。集团本身并没有独立的法人人格，它是通过各种各样的公司相互持股而组成的公司集合，而不管其是控股公司的全部垂直持有子公司资产的形式，还是采取不存在控股公司前提下的平行交叉持股的形式。在这种情况下，一个子公司的破产不能要求集团内其他的公司以其财产来偿债，而只能以其自有财产为限。

只有在清算人能够证明控股公司是其子公司的“影子董事 (shadow director)” (见 8.1.3)、子公司已无力脱离破产困境、在控股公司的要求下子公司从事了非法交易的三种情况下，控股公司才需要对子公司的破产承担连带责任。并且，如果一个子公司的确在控股公司的授意下从事了非法交易，在原则上，法律也允许揭开法人的面纱以采取行动对控股公司进行惩罚，但在现实中，这可能是一个艰难的而耗时的过程。

因此，如果你的公司考虑介入商业风险投资时，譬如从事一种新药的开发，你应该考虑成立一个子公司去冒这个险，这样风险就会被限定在这个子公司内。然而，其他公司和个人也能够认识到这

种风险规避策略的负面作用，他们加入之前，会对其公司的具体情况进行详细、慎重的调查，并且可能会要求得到担保，或要求采取其他一些可以规避风险的措施。

1.4 公司的成立

1.4.1 公司的组成

通过在公司登记注册署 (Companies House) 的登记注册程序即可成立公司。这个程序是非常正式的：必须签名提交规定的文件，然而公司登记注册署会对其进行审查。如果申请人提供了充分的合适的内容，公司注册即可完成。然后注册署就会发放注册执照，该执照上会标有注册号码。这样公司就可以从事交易活动了。

1.4.2 成立公司的必要条件

任何联合起来追求合法目标的两个人，只要在公司章程上签名，并能满足注册的必要条件，就可以成立股份有限公司。1985年的《公司法》规定：

任何联合追求合作目标的两人或两个以上的人，只要在公司章程上签名，同时满足本法所规定的注册所需要的条件，就可以组成一个有限责任公司或无限责任股份有限公司。(1.1 节)

(只有一个人的公司是存在的)。

送交登记注册署的文档必须包括：

- a) 一份组织章程 (Memorandum of Association)
- b) 组织条例 (Articles of Association)
- c) 一份报告，包括如下内容：
 - ①公司第一董事 (姓名、住址、国籍、职业、其他董事职位)；
 - ②第一个公司秘书；
 - ③公司预定注册地。