

中央企业 完善董事会制度研究

王志钢 杜天佳 王佳佳 等 © 编著

民族出版社

中央企业 完善董事会制度研究

王志钢 杜天佳 王佳佳 等 ◎ 编著

民族出版社

图书在版编目(CIP)数据

中央企业完善董事会制度研究/王志钢等编著. —北京:
民族出版社, 2015. 7

ISBN 978 - 7 - 105 - 13955 - 2

I. ①中… II. ①王… III. ①国有企业—董事会—
企业制度—研究—中国 IV. ①F279. 241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 189050 号



出版发行: 民族出版社

地 址: 北京市和平里北街 14 号

邮 编: 100013

网 址: <http://www.mzpub.com>

印 刷: 北京彩云龙印刷有限公司

经 销: 各地新华书店经销

版 次: 2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 6.75

字 数: 167 千字

定 价: 20.00 元

ISBN 978 - 7 - 105 - 13955 - 2/F · 386(汉 320)

该书如有印装质量问题, 请与本社发行部联系退换

汉文编辑一室电话: 010 - 64271909

发行部电话: 010 - 64224782

编委（拼音排序）：陈 卓 杜天佳 郭 越 黄吉海
贾尽裴 刘小明 尚成波 盛祥龙
宋云中 王佳佳 王 洋 王志钢
许保利 于建军 周海晨 周 钊

前 言

科学、规范、有效的董事会制度建设是深化国有企业改革的重点任务之一。党的十八届三中全会《全面深化改革若干重大问题的决定》强调“推动国有企业完善现代企业制度”，董事会制度建设是现代企业制度的核心内容，在新的形势下，特别是积极发展混合所有制经济的大背景下，董事会制度研究尤为重要。

本书根据国资委研究中心 2014 年开展的重点课题研究报告整理而成。该报告结合相关法律法规、国资委董事会试点工作有关文件，在总结国内外公司治理与董事会理论研究的相关成果，试点中央企业董事会建设与运作实践以及存在问题，借鉴发达国家董事会建设经验，剖析中国上市公司董事会实证案例，对比分析国有与民营上市公司治理总体情况和成长总体情况的基础上形成，旨在完善中央企业法人治理结构，进一步提升公司治理水平以及董事会运作的规范性和有效性，促进中央企业平稳健康可持续发展。报告适用于建设规范董事会的试点中央企业，也可供其他中央企业和国有控股上市公司董事会参考。

研究期间，课题组针对中央企业的诉求，查阅了国内出版

发行的公司治理相关书籍数十部，以及国外关于公司治理及董事会运作的相关文献资料百余篇，采集了几十家国外大型企业、中央企业、民营企业上千个董事会治理相关数据，走访调研了中国建材、宝钢集团、国药集团、新兴际华、东风汽车、神华集团、东方希望等中央企业和民营企业，国资委研究中心主任楚序平同志召集专家三次对课题进行研讨，不断调整和完善，最终有针对性地提出了推进中央企业董事会建设的若干建议。

目 录

第一章 中央企业完善董事会制度研究综述	(1)
一、本研究的导向与逻辑	(1)
二、创新之处	(2)
三、下一步研究的重点	(4)
第二章 董事会理论研究	(5)
一、董事及董事会简析	(5)
(一) 董事的定义及分类	(5)
(二) 董事的权利和义务	(6)
(三) 董事会的定义和类型	(7)
(四) 董事会的职责	(9)
二、公司治理理论的产生和发展	(10)
(一) 理论起源及理论研究发展	(10)
(二) 近代公司治理理论演变路径	(12)
三、公司治理重要观点综述	(14)
(一) 国外理论界公司治理重要观点综述	(14)
(二) 我国理论界公司治理重要观点综述	(15)
(三) 国际公司治理前沿问题聚焦	(17)

四、国外理论界董事会理论观点综述	(21)
(一) 达拉斯 (Dallas) 和格沃兹 (Gevurtz) 的 法学视角理论	(21)
(二) 普费弗 (Pfeffer) 和萨兰西克 (Salancik) 的 经济学视角理论	(22)
(三) 雷迪克 (Rediker) 和赛斯 (Seth) 等的管理 学视角理论	(22)
(四) 葛兰西 (Antonio Gramsci) 等的社会学视角 理论	(23)
 第三章 中央企业董事会建设的成效及问题	(25)
一、董事会试点建设的情况	(25)
(一) 建立外部董事制度	(26)
(二) 完善和落实董事会职权	(26)
(三) 规范董事长与总经理的职责定位	(27)
(四) 建立董事会有效运作的机制	(27)
(五) 董事会试点与发挥党组织政治核心作用 相结合	(27)
二、董事会试点取得的成效	(29)
(一) 制度建设取得重大进展	(29)
(二) 董事会实现正常运作, 监事会开展相关监督 评价	(30)
(三) 董事会较好地发挥了作用	(31)
(四) 探索董事会试点与发挥党组织政治核心 作用、职工民主管理相结合	(32)
三、董事会试点需要探索解决的问题	(34)
(一) 董事会运作还不规范, 部分经理层不配合 工作	(34)

(二) 外部董事素质参差不齐, 履职责任和压力不强	(34)
(三) 董事会职权未真正落实到位, 配套制度不健全	(34)
(四) 没有形成国资委与董事会充分沟通的长效机制	(35)
(五) 试点企业范围局限, 双层董事会运作难题凸显	(35)
第四章 发达国家董事会建设的经验	(36)
一、公司治理国际法制及准则指引框架	(36)
(一) 公司治理国际法制构架	(36)
(二) 国际公司治理法制原则的主要内容	(50)
二、国外企业公司治理结构主要模式	(51)
(一) 股权高度分散、市场导向型的英美模式	(51)
(二) 股权相对集中、银行主导型的德日模式	(55)
(三) 股权高度集中、家族掌控型的东南亚模式	(60)
三、500 强企业董事会建设案例分析	(64)
(一) 台湾“中油”股份有限公司案例	(64)
(二) 壳牌公司治理	(69)
第五章 我国上市公司董事会建设实证分析	(80)
一、我国上市公司法人治理结构的历史沿革	(80)
二、我国上市公司法人治理结构存在的问题	(84)
(一) 股权结构方面的问题	(84)
(二) 董事会方面的问题	(86)
(三) 监事会方面的问题	(89)

(四) 管理层方面的问题	(90)
三、我国上市公司法人治理结构存在不足的原因	(90)
(一) 体制原因	(90)
(二) 法律原因	(93)
四、国有控股上市公司董事会建设分析	(94)
(一) 国有控股上市公司治理的特点	(94)
(二) 国有控股上市公司董事会建设案例	(99)
五、民营企业上市公司董事会建设分析	(109)
(一) 民营上市公司治理的特点	(109)
(二) 民营上市公司董事会建设案例	(111)

第六章 基于公司治理指数的董事会有效性对比

分析	(116)
一、国有与民营上市公司治理总体情况的比较	
分析	(116)
(一) 股东治理的比较分析	(116)
(二) 董事会治理的比较分析	(118)
(三) 监事会治理的比较分析	(120)
(四) 经理层治理的比较分析	(121)
(五) 信息披露的比较分析	(122)
(六) 利益相关者治理的比较分析	(124)
二、国有与民营上市公司总体成长状况的比较	
分析	(126)
(一) 发展能力分析	(126)
(二) 发展风险分析	(127)
(三) 营运能力分析	(131)
(四) 盈利能力分析	(131)
(五) 现金流量能力分析	(132)

(六) 投资状况分析	(134)
第七章 中央企业董事会建设的政策建议	(137)
一、有效董事会治理的理想范本	(138)
二、国有独资企业(公司)董事会建设	(139)
(一) 完善董事会法律制度框架的构建	(139)
(二) 进一步落实董事会各项法定职权	(141)
(三) 探索经理层市场化配置运作方式	(142)
(四) 制定董事会专门委员会工作制度	(143)
(五) 建立外部董事职业化的选用体系	(143)
(六) 健全董事会及董事的评价制度	(144)
(七) 理顺党组织和董事会的关系	(146)
三、国有控股(上市)公司董事会建设	(148)
(一) 探索不同类型的双层董事会运作模式	(148)
(二) 完善国有控股上市公司独立董事制度	(150)
(三) 规范混合所有制企业董事会运作机制	(153)
附录一 意大利电信公司治理案例	(155)
附录二 日本公司治理案例研究	(174)
后 记	(201)

第一章 中央企业完善 董事会制度研究综述

一、本研究的导向与逻辑

建立现代企业制度的核心是完善公司法人治理结构，没有完善的公司治理机制，现代企业制度将无从谈起。近年来，随着国家经济持续快速发展，董事会建设成为了深化国有企业改革的重要手段。自 2003 年国务院国有资产监督管理委员会（以下简称“国资委”）成立以来，为有效地解决国有资产所有者存在的缺位现象，国有企业通过构建董事会，由国资委控制董事会实现间接控制国有资产，有力地加强了对国有资产的管理。

2004 年 6 月，国资委下发了《关于中央企业建立和完善国有独资公司董事会试点工作的通知》，正式启动董事会试点工作。十年来，在董事会的改革方面，国资委通过建立外部董事制度、完善和落实董事会的职权、规范董事长与总经理的职责定位、建立董事会有效运作的机制、董事会试点与发挥企业党组织政治核心作用相结合等方式和举措使央企面貌显著改变。然而不可否认，由于中央企业国有出资人的独特性质，中

央企业的公司治理结构仍然存在着内部治理弱化、政府干预、内部人控制强化以及外部治理虚化等一系列问题，中央企业董事会运作及职能发挥也与发达国家及世界一流企业的董事会职能发挥存在一定差距。

本课题研究的逻辑：第一，从理论研究入手，明确了董事会定义和要素，梳理了国内外公司治理和董事会相关基础理论，综述了国内外理论界对公司治理的重要观点，探讨了国际公司治理若干前沿问题，并从法学、经济学、管理学、社会学四个不同视角，凝练出近现代可借鉴的国外董事会治理理论成果；第二，回顾了近十年来中央企业董事会试点工作实践，总结出中央企业董事会建设取得的成效，梳理出董事会试点尚需探索解决的问题；第三，分析了发达国家公司治理和董事会建设经验，明晰了公司治理国际法制及准则指引的主要内容，梳理了目前国外企业公司治理结构的主要模式，精选出台湾“中油”、壳牌等 500 强企业董事会建设的案例并加以解析；第四，梳理并剖析了我国上市公司法人治理结构的历史沿革、主要问题和不足原因，从国有和民营两个类别出发，进行了典型企业董事会建设实证分析；第五，借鉴公司治理指数等基础数据，基于公司治理和成长性两个维度，对近年来国有上市公司与民营上市公司的多项指标进行综合对比分析；第六，综合前述研究，提出了有效董事会治理的理想范本，并从国有独资公司和国有控股公司两个层面出发，对未来中央企业董事会建设提出了政策建议。

二、创新之处

本课题归纳出国内外公司治理理论研究的演变路径，总结出目前国际公司治理研究聚焦的最前沿问题和研究方向，开阔了视野，为我国公司治理研究和改革提供了参考。

从全球视野出发，梳理了国际公司治理的法治框架，采用文表结合的方式，囊括了多个具有重大里程碑意义的重要法律、法规、行为准则等。其中，表4更是系统列出各国（区域）、OECD组织及全球通用的87条公司治理相关重要法律法规。

采用案例实证的方式，选取世界500强企业中比较典型的跨国公司以及我国国有控股上市公司、民营上市公司为样本，翔实描述了其公司治理的内容，资料、数据等都为最新、最前沿的。如壳牌公司的公司治理偏重从董事会的结构及董事薪酬的角度切入，特别对董事薪酬的构成要素进行了较为详细的说明。

针对“一股独大”和“内部人控制”两个热点问题，进行了理论分析和理论创新。首先，从量、质、适用范围、股权结构与公司治理效率的关系等方面进行深入剖析，创新性地论证了国有上市公司股权集中（包括“一股独大”）的合理性和必然性。其次，对“内部人”构成、“内部人控制现象”≠“内部人控制问题”、不同类型控股股东的“内部人控制问题”的具体表现等进行了深入分析，创新性地提出了内部人控制问题的复杂性和多层代理成本，是国有上市公司治理效率不高的主要原因之一。

借鉴公司治理指数等基础数据，从股东治理、董事会治理、监事会治理、经理层治理、信息披露、利益相关者等公司治理维度，以及发展能力、发展风险、营运能力、盈利能力、现金流、投资状况等公司成长性维度出发，对近年来国有控股上市公司与民营上市公司进行了较为全面的综合对比分析。

结合党的十八届三中、四中全会以及习近平总书记系列讲话的相关要求，勾画出了有效董事会治理的理想范本，并从国有独资公司、国有控股公司两个层面，对中央企业完善董事会

制度提出了有针对性的政策建议，特别是对国有控股上市公司独立董事制度，首创性地提出了独立董事的提名权、选聘权、评价权“三权分立”的构思，强化对中小股东权益的保护。

三、下一步研究的重点

由于课题研究时间有限，未能选取更多具有代表性的跨国公司样本进行深入研究，虽然对样本国和样本公司都做出了特点描述，但未对其公司治理具体内容进行建模量化研究。

虽然从公司治理和公司成长性两个维度下，对国有控股和民营企业上市公司的12项一级指标、63项二级指标进行了对比分析，但鉴于指标采集、取样、分析的系统性和难度性，在本次研究中未能设计出国有企业董事会有效性指标体系。

课题组将继续关注中央企业公司治理及董事会建设，特别是上述两个方面，是课题组下一步研究的重点。

第二章 董事会理论研究

一、董事及董事会简析

(一) 董事的定义及分类

董事 (Member of the board, Director) 是指由公司股东大会选举产生的具有实际权力和权威的管理公司事务的人员, 是公司内部治理的主要力量, 对内管理公司事务, 对外代表公司进行经济活动。董事可以是自然人, 也可以是法人。但法人充当公司董事时, 应指定一名有行为能力的自然人为代理人。股份有限公司的董事由股东大会选举产生, 可以由股东或非股东担任。董事的任期, 一般都是在公司章程中给予规定, 有定期和不定期两种。定期是把董事的任期限制在一定的时间内, 但每届任期不得超过 3 年。不定期是指从任期那天算起, 满 3 年改选, 但可连选连任。董事被解聘的原因有: 任期届满而未能连任; 违反股东大会决议; 股份转让; 本人辞职; 其他原因, 如董事会解散或董事死亡、公司破产、董事丧失行为能力等。

按照董事与公司的关系来划分, 可将董事分为两类: 一是内部董事 (Inside Director), 也称执行董事 (Executive Director), 主要指担任董事的本公司管理人员, 如总经理、常务副

总经理等。董事会成员中至少有一人担任执行董事，负有积极地履行董事会职能的责任或指定的职能责任。二是外部董事（Outside Director），亦称外聘董事，指不是本公司职工的董事，包括不参与管理和生产经营活动的企业外股东（股权董事），以及股东大会决议聘任的非股东的专家、学者等（独立董事^①）。外部董事的作用是帮助董事会摆脱经理层的不当影响，从而促使董事会最有效率地行使对公司重大事务的决策权和对公司经理层的监督控制权。

（二）董事的权利和义务

我国《公司法》对董事的权利无集中规定，此类内容可散见于有关董事的条款。主要有：

出席董事会会议。董事会会议应由董事本人出席，董事因故不能出席的，可以书面委托其他董事代为出席，委托书中应载明授权范围。^②

表决权。董事在董事会会议上，有就所议事项进行表决的权利。董事会做出决议，必须经全体董事的过半数通过。董事会决议的表决，实行一人一票制。^③

董事会临时会议召集的提议权。《公司法》只规定了董事会可以召开临时会议，却未规定如何召集。当然，董事长可视情况主动召集，也可以根据一定人数的董事的提议召集，而后

① 独立董事（Independent Director），起源于美国，是指独立于公司股东且不在公司内部任职，并与其所受聘的公司及公司经营管理者没有重要的业务联系或专业联系，对公司事务做出独立判断的董事，其根本特征是独立性和专业性。

② 《中华人民共和国公司法》第113条，中华人民共和国主席令第四十二号，2005年10月27日。

③ 《中华人民共和国公司法》第112条，中华人民共和国主席令第四十二号，2005年10月27日。