

CHENGSHI SHANGYE YINHANG ZHILI

QIANGHUA JIANSHIHUI ZHINENG

DE SHIJIAN TANSUO

城市商业银行 治理

强化监事会职能的
实践探索

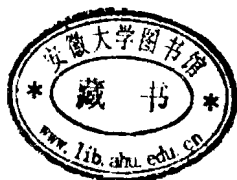
——朱克民 著

 吉林大学出版社

城市商业银行治理

——强化监事会职能的实践探索

朱克民 著



吉林大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

城市商业银行治理: 强化监事会职能的实践探索 / 朱克民著.

—长春: 吉林大学出版社, 2012. 12

ISBN 978-7-5601-9494-3

I. ①城… II. ①朱… III. ①城市商业银行—经济管理—研究—中国 IV. ①F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 301208 号

书 名: 城市商业银行治理: 强化监事会职能的实践探索

作 者: 朱克民 著

责任编辑、责任校对: 李伟华

吉林大学出版社出版、发行

开本: 787 × 1092 毫米 1/16

印张: 14.25 字数: 162 千字

ISBN 978-7-5601-9494-3

封面设计: 林 雪

吉林省九三彩色印刷厂 印刷

2012 年 12 月 第 1 版

2012 年 12 月 第 1 次印刷

定价: 35.00 元

版权所有 翻印必究

社址: 长春市明德路 501 号 邮编: 130021

发行部电话: 0431 - 89580026/28/29

网址: <http://www.jlup.com.cn>

E-mail: jlup@mail.jlu.edu.cn

序

我很高兴接受朱克民先生的邀请，为他的新书作序。

银行治理制度是决定其经营管理体制的基本制度，一切经营手段和管理行为必须以之为圉。因此，探索变革治理制度进而激发商业银行创新发展空间，就成为了萦绕银行家们心头的无尽追求。在翻阅朱克民先生的书稿之后，我品味到作者将自己长期实践经历积淀下来，准确抓住监督权的履行这一国内商业银行治理的薄弱环节予以系统研究，成其一家之言。银行的治理只是经济社会治理的微小部分，作者凭借深厚的地方党政领导工作经验，以宏大的社会治理眼光和慎微的究深剖析视角，立言明道，甚为难得。

2007年以来的美国次贷危机、欧债危机，将全球性公司治理推向新的阶段。诸多国际银行在危机中失去灿烂的光环，令人大跌眼镜。人们开始反思，这些银行历史悠久，一贯以良好的公司治理和经营管理著称，却依然在风险面前岌岌可危，漏洞百出。这使得身处于现代化和全球化进程之中，面临着转型与发展双重挑战的中国银行业，更加重视实施有效的公司治理。

作者正是在这样的国际大背景下，立足于城市商业银行的经营发展，结合工作实践，清晰深入地阐述自己的思想，因而展现出本书的特点：

一、系统性。本书广泛涉及监事会制度、理论和运行机制，外

部监管与内部治理，城市商业银行特征、治理现状与问题，进而提出了相应的措施和对未来的展望，形成一个较为全面的体系，又有创新性见解。

二、学术性。本书以综合的、历史的、演进的视角，探讨城市商业银行监事会治理的有效性问题，探索城商行公司治理模式的理念和操作方法。作为专业读本，本文吸收了近年来在公司治理理论方面的一些重要成果。对一些争议中的问题，作者也提出了自己的见解和观点，以其学术色彩使人启迪。

三、应用性。本书针对城市商业银行治理联系密切的问题，以较大的篇幅进行分析和阐述。不厌其详又力求言简意赅，结合亲身实践体会的经验之作形成了独特风格，相信会使不少读者关注。

本书是作者多年对社会治理实践与银行治理研究的积累和总结，书的出版本身就是一种有意义的探索，定将有利于中小商业银行监事会理论的不完善。我企盼着有更多的银行家们拿出魄力创新金融理论，也期望更多关心金融业改革发展的理论工作者们，一起为中国金融业的未来添砖加瓦。

因此，我欣然应允作序，祝贺并推荐给读者。

工银瑞信监事会主席、原中国工商银行副行长



二〇一二年八月十八日

前言代序

30 余年的改革开放给国家面貌带来了翻天覆地的变化。在欣喜于经济社会获得长足进步的同时，各领域社会性矛盾却日见复杂，迫切需要不断调整各种权利和利益的运行秩序，以互动、合作、协调为基础，构建适合于复杂多元、动态转型期的经济社会治理格局。商业银行治理是经济社会治理的有机组成部分，其逻辑基础和研究方法并不特殊，经济社会治理方面的经验可以为商业银行治理改革所借鉴。

自 2004 年国有商业银行启动股份制改造以来，我国商业银行的公司治理进行了较为彻底的变革，成效斐然。商业银行治理制度是决定其经营管理体制的基本制度，属于顶层设计范畴，其中一个重要机能就是监督制衡。英美等普通法系国家实现公司监督制衡机能凭借的是独立董事制度，德日等大陆法系国家则依靠监事会制度。我国商业银行股份制改造过程中创造性地引入了监事会制度，监事会据此成为商业银行治理架构的“新三会”之一。根据我国《公司法》，在银行业监管机构的倡导下，商业银行均在《公司章程》中明确了监事会的职责和运作方式，组建了专门的监督工作机构，制定了监事会工作制度，开展了对财务活动、董事会与高级管理层及其成员履职行为、重大经营事项、风险管理与内部控制的监督。但改革永无止境，现行商业银行公司治理中仍有薄弱环节，其中监督权的有效履行仍缺乏必要的实践支持，需要不断探索完善。

正如社会变迁和政治变革的终结原因存在于经济发展之中一样,银行治理创新的根本动力和实施对象是经营管理实践,离开具体环境下的经营管理实践来谈公司治理无异于缘木求鱼。我国城市商业银行是在特殊历史条件下,为整肃城市信用社、化解地方金融风险而进行金融体制改革的产物。脱胎于城市信用社的历史基础和地方性银行的属性,使其所面临的经营管理环境与国有控股商业银行有很大不同。一方面,受资产规模小、资本补充渠道窄、杠杆率高和“短存长贷”等行业特点影响,城市商业银行风险抵抗能力差,具有较大的内在脆弱性,迫切需要加强公司治理,有效防范经营风险;另一方面,城市商业银行往往具有地方政府及地方国有企业持股占比较高的所有权结构,在政府职能和经济社会环境发生较大转变的情况下,这种所有权结构决定了城市商业银行更须尽快完善公司治理,有效实现分权制衡,以切实强化相对薄弱的内部管理。特别是,近期连续发生在城市商业银行系统内的票据诈骗案、违规担保案、骗取贷款案以及国债违规交易案,凸显出城市商业银行内控机制不够健全、业务防火墙不能有效发挥作用、风险意识与合规文化缺乏等问题,是处于高速发展中的城市商业银行所面临的安全隐患。

实践上的困局呼唤着理论上的创新。当前,国内外针对监事会强化行权能力的理论相对单薄,城市商业银行作为一个小众群体,其监事会建设更为理论界所忽视。金融业系统性安全很大程度依赖于公众的信任,任何一小概率事件引发的风险如冲击到公众的信心,将会带来灾难性后果。因此,重视研究城市商业银行治理,强化其监督制衡机能建设,不仅对于城市商业银行自身健康发展甚为关键,而且事关强健金融体系安全保障,对于维护经济社会治理格

局的稳定也意义重大。

在具体研究强化城市商业银行监事会职能上，我认为鉴于研究客体的特殊性，虽可以借鉴但不应简单照搬国内外的现成做法，应立足于实际经营管理需要，以实践结果为导向，注意提炼形成富有特色的理论体系来。

首先，我们不应简单照搬国内外的现成做法。尽管我国城市商业银行在治理改革、发展战略和经营理念等方面取得了明显突破，但是由于严峻的外部发展形势与薄弱的内部基础带来的综合治理问题，使得我国大部分城市商业银行的发展要比国有控股商业银行、股份制商业银行困难得多，其持续稳健经营和长远发展受到制约也更为严峻。针对此种复杂特殊的公司治理现状，强化其监督制约机能的改革举措理应有所不同，呆板照搬国内外的现成做法只会导致南橘北枳的局面。

其次，我们应始终强化结果导向。正如古人讲“浴不必江海，要之去垢”，城市商业银行治理改革也应无须玄奥，但求有效。长期在夹缝中求生的经历已将城市商业银行磨练成中国银行业体系中最具活力、最具创新能力和最具市场意识的群体。近年来，城市商业银行的发展已到了一个较为关键的阶段，这种体量不大、反应灵活、挑战和竞争却愈加增多的特性，要求其治理改革删繁就简，务求实效。

再次，我们还应高度重视理论研究。商业银行发展史就是一部商业银行治理思想的发展史，对治理的探究既可称之为应用，也可上升为哲学层次。只有形成科学的治理观，并掌握正确的方法论等基础性规律，城市商业银行稳健经营才可称得上有底气、可持续。在剖析研究城市商业银行治理薄弱环节时，既应重视理性逻辑，以

之演绎和设定现实经营过程，又不可过分崇拜数理性分析，忽视现实制度与文化历史背景，从而努力构建活力充沛、自我发展的治理思想与灵魂。

善治是世界银行提出的新口号。我国监管当局针对商业银行治理缺陷，前不久发布了《商业银行公司治理指引（征求意见稿）》，引发了理论界与实践界的一致关注。文章合为时而著，作为一名实践者和探索者，多年研究习惯促使我思考如何从实际情况出发看清我们该走的道路，这也是我就城市商业银行监事会职能系列问题成书的初衷。我们有理由相信，按照市场原则组建并经历了市场经济风浪考验的城市商业银行，只要勇于探索、敢于坚持、诚于商榷，不懈进行理论创新和治理模式的创新，就会在竞争中变得更加成熟，沿着又好又快的道路不断前进，为我国金融业的发展做出更大贡献。

在本书撰稿付印过程中，我得到了很多朋友的关心。正由于大家的帮助，才坚定了我继续探索的信心，才可得以“以无粹白之狐而成粹白之裘”。衷心感谢所有为本书出版给予关心和做出贡献的人们，衷心感谢在百忙之中为本书热情作序的张衡先生。

本书原为抛砖引玉而作，限于本人的愚钝，对监事会治理有效性问题的研究必有不当之处，敬请读者批评指正。

朱克民

二〇一二年九月九日

目 录

第一章 监事会制度的文献综述和理论基础	1
第一节 现代公司治理结构理论	1
一、公司治理结构的内涵界定	1
二、公司治理结构的理论基础	8
三、公司治理结构的模式	19
第二节 监事会制度的理论基础	21
一、监事会制度的理论渊源	21
二、监事会运作模式综述	26
三、监事会治理评价综述	33
第二章 国内外监事会制度的运行机制	36
第一节 监事会制度的产生与发展	36
一、监事会制度的起源与发展	36
二、我国监事会制度的萌芽与发展	40
第二节 国外监事会的运行机制	42
一、德国的监事会制度	43
二、日本的监察人制度	47
三、法国自主选择的内部监督模式	49
四、东南亚家族控制模式	51

五、国外监事会运作机制的综合评述	52
第三节 国内监事会的运行机制	54
一、国内监事会运行机制剖析	54
二、我国监事会运作机制与德国、日本模式的比较	55
三、国内监事会运作中存在问题的深层次原因分析	59
 第三章 外部监管与商业银行公司治理	62
第一节 商业银行公司治理的特殊性	62
一、商业银行的特殊性	62
二、商业银行公司治理的特殊性	68
第二节 外部监管在商业银行公司治理中的作用	74
一、外部监管与商业银行公司治理	74
二、我国银行业监管对商业银行公司治理的促进作用	75
第三节 商业银行公司治理中存在的问题	80
一、商业银行公司治理中存在的主要问题	80
二、城市商业银行公司治理中存在的突出问题	84
 第四章 城市商业银行面临的机遇与挑战	86
第一节 城市商业银行发展取得的主要成绩	86
一、我国城市商业银行的发展历史	86
二、我国城市商业银行的发展现状	87
第二节 “十二五”期间城市商业银行发展面临的机遇	97
一、“十二五”期间扩大内需战略带来的机遇	98
二、农业现代化与新农村建设带来的机遇	99

三、产业结构调整规划深入推进带来的机遇	100
四、中小企业发展日益受到重视带来的机遇	101
五、商业银行综合经营监管趋于开放带来的机遇	102
第三节 “十二五”期间城市商业银行发展面临的挑战	104
一、“十二五”期间外部发展环境的挑战	104
二、城市商业银行薄弱的内部基础带来的挑战	109
第四节 城市商业银行公司治理实践探索	113
一、北京银行公司治理实践	113
二、上海银行公司治理实践	114
三、其他城市商业银行的公司治理实践	117
第五章 我国城市商业银行监事会运行现状与存在的问题	119
第一节 我国城市商业银行监事会建设与运行现状	119
一、城市商业银行监事会整体运行情况	121
二、城市商业银行监事会设立情况	124
三、城市商业银行监事会专门委员会设立情况	125
四、城市商业银行监事会结构	127
五、城市商业银行监事会职能工具	131
六、城市商业银行监事会职能效用	132
第二节 城市商业银行监事会制度存在的问题	133
一、对监事会工作的认识不到位	133
二、监事会的权力缺乏实质性内容	135
三、监事的任免机制存在先天不足	136
四、监事对城市商业银行决策过程监督较少	137

五、监事会的独立性和专业性不足	138
六、对监事缺乏必要的激励约束机制	139
第三节 城市商业银行监事会职能弱化的原因	140
一、法律上对城市商业银行监事会的地位和作用 规定不明确	141
二、监事会制度的设计不能适应其应有的监督内容	142
三、监督者由被监督者推荐的悖论	143
四、尚未建立科学合理的运行机制	143
五、尚未形成良好的公司治理文化，监事整体 专业素质较低	144
第六章 强化城市商业银行监事会职能的具体举措	145
第一节 健全城市商业银行监事会的机制与制度体系	145
一、明确监事会职权，提升监事会地位	146
二、明确监事的义务和责任	148
三、完善监事激励与约束机制	149
四、改革监事选聘制度	155
五、加强监督权的职务保障，提高监事会独立性	157
六、清晰界定监事会与独立董事的职责界限	158
七、保障职工监事的监督权	160
八、增加常设机构与优化成员构成，提高监事会的 权威性	161
九、建立相关信息传递与沟通机制，确保监事会 知情权	165

第二节 深入落实并拓展监事会各项监督职权	167
一、赋予城市商业银行监事会更多职权的必要性	168
二、实施全面监督, 改变单一事后监督现状	170
三、增强财务监督的有效性	172
四、逐步夯实业务监督权	174
五、赋予监事会提出人事任免及奖惩建议权	176
六、赋予监事会在特定条件下的公司代表权	178
七、赋予监事会特别召集权	179
第三节 创新城市商业银行监事会监督工作方式	180
一、将日常监督与集中检查有机结合, 实现当期和 全面监督	181
二、加强专项检查力度, 有效防范各类风险	183
三、探索向重要子公司、分支机构派驻监事的 监督机制	184
四、广泛开展内部调研, 增强监督的针对性与准确性	186
五、建立与其他部门协调联动监督机制, 强化内审机构的 积极作用	187
六、尝试建立监事的独立监督制度	189
七、依靠科技手段, 提高监事会监督的时效性	190
八、正确处理好几个关系, 提高监事会监督工作的 有效性	192
第七章 总结与展望	199
一、强化监事会职能是完善城市商业银行公司治理的	

必然要求	199
二、推动政府职能转变是完善城市商业银行监事会制度的	
重要保障	201
三、培育监督文化是确保城市商业银行监事会有效履职的	
坚实基础	203
四、加强内控制度建设是完善城市商业银行内部监督体系的	
关键因素	205
 参考文献	 211

第一章 监事会制度的文献综述和理论基础

第一节 现代公司治理结构理论

自公司诞生起，公司治理问题就始终伴其发展，人们逐渐认可了公司治理在企业存续和成长中的关键作用。但显然，今天的公司治理远未达到预期目标。现代公司在经营过程中日益暴露出一系列棘手的问题，如美国安然公司的倒闭；安达信因销毁为安然所做审计工作的相关文件而破产；世界通讯公司被曝光 40 亿美元的假账；施乐公司在 5 年之间虚报营业收入 64 亿美元等等。当前，对现代公司治理问题的探讨已经刻不容缓，已有大量学者从事公司治理结构的研究。本节将从公司治理机构的内涵界定、公司治理结构的理论基础以及公司治理结构的模式三个维度对现代公司治理结构理论进行梳理。

一、公司治理结构的内涵界定

“公司治理”（Corporate Governance）最早源于西方。关于公司治理结构的专著，大多出现于 20 世纪 90 年代（Tricker, 1994; Blair, 1995; Monks and Minow, 1995; Gordon and Pound, 1997）。“公

司治理结构”的概念一经提出，就成为一个引起广泛争议的话题。部分国内外学者常将“公司治理结构”等同于“公司治理”进行研究。事实上，“公司治理结构”属于“公司治理”的一个重要的研究领域，不能以偏概全把二者等同。

（一）公司治理的内涵

对公司治理的定义，国外具有代表性的观点有：

科克伦和沃提克（Cochran and Martick, 1988）认为，公司治理要解决的是高级管理人员、股东、董事会和其他利益相关者相互作用产生的诸多特定的问题。需着重解决的核心问题包括：（1）谁从公司的决策（经理的行为）中获利；（2）谁应该从公司的决策（经理的行为）中获利？当两者存在矛盾时，公司治理问题便随之出现了。

布莱尔（Blair, 1995）从狭义和广义的视角探讨了公司治理的含义。从狭义上讲，公司治理是指有关公司董事会的功能、结构、股东权利等方面的制度安排；从广义上讲，公司治理是指有关公司控制权或者剩余索取分配的一整套法律、文化和制度性安排，这些安排决定公司的目标，谁在什么状态下实施控制，如何控制以及风险、收益在企业不同成员之间如何分配等一系列问题。

哈特（Hart, 1995）认为公司治理存在的条件与理论基础是代理问题与合约的不完全性。

国内亦有大量学者，在国内外研究成果的基础上，结合自身的研究，对公司治理的内涵进行界定。从国内的主流观点来看，公司治理包括内部治理和外部治理。内部治理机制指企业所有相关利益者之间的一种权利分配制度，是解决股东、经营者、债权人及职工