

THE  
WINDOW OF MAJOR MARKET

● 孙晓郁 / 主编  
大市场视窗

# 经营者 监督与激励

## 公司治理的理论与实践

■ 田志龙 / 著



DEVELOPMENT

中国发展出版社

# 经营者 监督与激励

公司治理的理论与实践

陈安华 等著

中国财政经济出版社

# 前 言

我国自实行股份制试点企业和 1994 年 7 月颁布实施《公司法》以来，公司制企业（包括有限责任公司和股份有限公司）便如雨后春笋般地出现。这对我国现代企业制度的建立和市场经济的完善起了很大的促进作用。

以公司制企业为主的现代企业的典型特征是资本结构的多元化和所有权与经营权（乃至控制权）的分离。这些性质决定了公司制企业不能像小型独资企业或合伙企业那样由所有者直接进行管理，而是要由一个公司治理系统（corporate governance system）来统治。

围绕公司治理系统的建立的关键话题是，“如何保护企业的所有者以及其他利益相关者的利益”。这个话题的核心是“如何加强对企业经营者的监督和控制，使其既守法经营，同时又激励他们为公司的长期发展和财产保值增值尽最大努力”。这个被称为“公司治理”（corporate governance）的问题一直是一个世界性的话题，在股份公司存在有将近 200 年历史的西方国家是这样，在处于经济转轨时期的东欧国家和我国更是这样。

就我国来讲，特别重要的问题之一是国有企业改造成股份有限公司或有限责任公司，政府由原来直接管理企业变为从宏观层次间接调控企业后，国家这个所有者如何对企业经营者进行监控

并保证国有资产的保值增值。在目前阶段，我国的公司治理体系尚在建立和探索之中。在这个建立、探索和完善过程中，一些现有的观念有待人们重新认识，已经选择的模式和做法还需要进行更新和完善，一些尚未被人们重视和注意的问题需要进行探讨，并提出有助于实际运作的可操作性的思路。

本书正是结合我国的实际情况，对公司治理的理论与实践进行了系统的探讨和研究。首先对公司的性质和特征、所有权、经营权、控制权在现代公司中的分布及现状等进行了分析和探讨，由此来认识“公司治理”事项产生的原因及其涵盖的范围和核心问题。其次对公司治理的理论框架、处理公司治理问题的组织结构模式模型、内部监控机制、外部监控机制、管理系统的自我调控机制、激励约束机制、相关的业绩评价工作等进行了系统和深入的研究与探讨。最后对世界一些典型国家的公司治理结构模式进行了介绍和比较。

本书的撰写源于作者负责进行的一项国家自然科学基金研究课题《我国股份公司的股份控制机制与组织管理结构的关系理论研究》（资助号：79400008）。此项研究的目的是从现有模式和做法的更新与完善以及对尚未被人们注意的问题的探讨入手，研究股份公司治理中的监控机制和激励约束机制，从而完善和丰富公司治理的理论体系。本书试图从理论和实证研究的深层次探讨完善我国股份公司治理体系的新思路，为我国企业建立实用有效的监控机制和激励机制提供理论参考，运用控制理论、代理理论、产权理论以及组织行为理论来探讨和建立一门监督与激励企业经营者的学问——公司治理的理论。

当然，公司治理理论是一门涉及法律、经济学与管理学的跨

学科理论，可以从不同的角度进行研究。从法律角度的研究会更多地涉及到公司各当事人关系及其处理的法律原则的研究，如对信息的披露、小股东的保护、公司接管、股东会投票与提案等的研究。而从经济学角度的研究则会更多地与企业理论相关。

本书则侧重于从管理角度、企业经营者监督与激励的角度对公司治理进行了研究。写作特点采用启发式方式，先提出问题，再提出理论思路和实际案例，目的是为企业各方面当事人，包括董事、监事、经理、职工提供通俗易懂的公司治理理论、方法和实际素材。同时本书有很强的理论性和系统性。

本书适合于那些在岗的和后备的企业董事、监事和高层经理们阅读，并可以作为这些人员的培训教材和高校工商管理硕士（MBA）教育中“公司治理”课程的参考教材。实际上，在西方国家，董事、监事的培训教育已成为一门热门的新兴教育项目，“公司治理”课程也进入了大学工商管理硕士教育体系中。

本书的撰写和出版得到了很多人的支持与帮助。在基金项目研究过程中，作者得到国家自然科学基金委的进一步资助，到加拿大多伦多大学管理学院（Faculty of Management, University of Toronto）进行了5个月的合作研究，有了很大的收获。这得益于基金委管理科学部的老师们以及多伦多大学管理学院 Myron J. Gordon（梅龙·戈登）教授、Yue Li（李跃）教授、H. Max（马克斯）教授、D. Brean（布里恩）教授的帮助。书中一些重要观点的形成得益于作者与华中理工大学管理学院的同事们进行的一些学术交流和讨论，其中，陈荣秋、蔡希贤、徐天亮、张子刚、黎志成、张金隆、廖建桥、孙鸿敞等教授都曾提出过很有价值的建议。作者也曾访问过武汉大学管理学院甘碧群教授、李光教

授，中南财经大学彭星闻教授，武汉汽车工业大学李必强教授，他们也提出过宝贵的建议，有些已融入本书之中。我的博士研究生和硕士研究生杨萍、李玉清、杨辉、王爱武、邬帼俊以及肖振海、梁建、曾冬水、宋岩、蔡建洲、苏波、刘小兰等同学为我的研究在资料收集、企业调查等方面做了相当多的基础工作。在研究过程中，不少公司、政府部门以及企业界的朋友们都热情地接受了我们的调查，提供了很有价值的资料，作者在此谨向所有关心和支特过我的人们表示衷心的感谢！

田志龙

于武汉喻家山华中理工大学管理学院

# 总 序

孙晓郁

党的十四大确立了我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。在此前后，我们在关于市场经济的实践与理论探索上已经走过了很长的一段路。在实践上，我们对发育资本市场、推进现代企业制度、运用货币与财政政策手段实施宏观调控、推进竞争择业、国有企业产权制度改革以及资本运营等方面进行了尝试；在理论上，我们在建设有中国特色社会主义理论的指导下，包括对公有制多种实现形式等理论进行了探讨。

世纪之交，发展社会主义市场经济的必要性已经成为人们的共识。但这并不等于说，我们对于向市场经济转变的认识问题已经完全解决。那种把市场经济发展错误地理解为是一种自然状态过程，把市场机制简单地归结为无规律、也无法预见的自发力量和把市场机制神化，以为只要“放开”，一夜之间生产力就会有空前的发展，财富就会成倍的增加，资源就会自动实现优化配置的认识，显然都是盲目的、片面的。

在社会主义制度下实行市场经济，是前无古人的事业，我们只有通过学习，才能从必然王国走向自由

60022/11

王国。

我国是一个有着几千年自然经济传统的农业大国。自给自足的文化沉淀对市场经济的排斥力、对人们思想的影响力是不可低估的。市场分割下的“地方保护主义”、重复建设基础上的“区域产业结构趋同”，都是放大的自给自足经济。否定自然经济意识也需要一个深刻的思想解放过程。市场经济只有在自然经济彻底瓦解的基础上才能真正建立起来。

我国是一个大机器工业文明起步较晚的发展中国家。由特定历史条件决定，为了集中财力尽快发展自己的工业基础，在很长的时期内我们曾实行了严格的计划经济体制。那时我们所熟悉的价格是计划决定的价格，我们所理解的竞争是没有利益冲突的竞赛，我们所知道的市场是实际“配给制”下的消费资料分配。我们的改革是从“企业要不要以利润为目标”的争论这样一个起点上开始的。成本、效益、竞争、资本、利息杠杆等等陆续走进我们视野的时间还很短。就是在改革开放深入发展的今天，我们还未对“国有企业的经营者应有怎样的激励机制和约束机制”问题得出一致的结论。我们对市场经济仍然知之太少。

市场经济本身是充满生机和活力、不断发展的。一方面，我们尚未完成对企业这一微观基础的市场化改造，发育多元化投资主体的任务才刚刚提出；另一方面，全球经济一体化、通货紧缩、加入 WTO 与提高国际竞争力、防范与化解金融风险等新的挑战又推到了我们面前。我们没有机会按部就班地重走发达国家市场经济演变的老路。已有现成经验的和尚无确定答案的难题我们必须同时面对。

市场经济知识是内容十分丰富的，我们需要学习的东西很多，例如，我们需要学习交换。从本质上说，市场经济就是分工



基础上的交换经济。交换是一个非常简单又非常复杂的过程。交换就要有价格。我们需要知道是什么决定着价格及其涨落。交换就要涉及供求。我们需要了解为什么供给与需求之间会出现失衡以及纠正这种失衡需要怎样的条件。交换就要有信息传递。我们需要掌握开拓市场、引导消费和降低交易成本的规律。交换就是不同社会经济主体之间的利益均衡过程。我们必须建立起保证社会利益关系趋于不断协调的规则和调整机制。

我们需要学习竞争。优胜劣汰是市场经济的根本法则。市场经济的效率产生于竞争之中。市场经济下的资源优化配置依赖于竞争的充分发展。我们必须弄懂竞争是怎样被激励起来的，合理的竞争秩序是怎样建立与保持的，竞争过程中资源是依据怎样的条件实现流动、重组与再配置的，生产力发展所要求的集中化与市场经济所要求的反垄断应当怎样协调，提高国际竞争力应当对本国产业实施更多保护还是赋予更大压力。

我们需要学习如何组织企业。企业是市场经济的微观基础，是实现资源要素最终组合的社会实体。从一定意义上说，中国改革的成败最终取决于企业改革的成败。我们要更深入地研究与这一社会有机体发展密切相关的企业制度、企业产权、企业行为、企业内在约束机制、企业素质、企业文化、企业机构设置、企业破产与企业兼并、企业的集团化以及企业家的培育与成长等。

我们需要学习如何调控经济系统。市场机制是有缺陷的。这已经为实践与理论所充分证明。我们不能盲目地服从自发过程，我们不能短视地靠牺牲长远利益来换取一时的发展，我们不能被动地接受别国给我们设置的国际分工原则。我们必须实现经济赶超并最大限度地获取国际比较利益，我们要有能力主动驾驭经济的周期性波动，我们需要保持经济与社会的平衡发展，我们要走

上人与自然之间关系协调的可持续发展之路。

做好新时期的经济工作，不仅要掌握社会主义市场经济的基本知识，还要善于总结和认识规律。学习是一个理性过程。我们不是要一般地观察现象，不是要简单地描述实践过程，我们需要认识和掌握规律。我们要了解市场经济、驾驭市场经济、实现向社会主义市场经济的转变，关键是认识和掌握市场经济运行过程中的内在规律。从一定意义上说，认识规律就是优化，就是效率，就是财富。规律是客观必然性，但人对规律的认识是对大量实践信息的主观总结。学习过程就是采集更多的信息和实施理性总结的过程。

我们要努力吸取人类既有的共同文明成果。从世界范围说，市场经济是一个已经发展到成熟阶段的社会经济运行方式。在长期的历史发展过程中，人们已经从不同方面、不同角度、不同立场对市场经济的运行规律进行了深入的观察、分析、归纳和总结。这就为我们提供了借鉴别人经验教训的机会。学习别人的现成经验可以使我们少走弯路，少付代价，少犯错误。这已经为我国改革开放以来的实践所证明。

我们要不断实现发展和创新。市场经济不是一个一成不变的模式。实际上，市场经济的生命力就在于对创造性的激励。世界在发展，生产力在发展，科学技术在发展，与此相应的社会经济关系组合方式也在不断发展。可以说，我国向市场经济转变的过程一定是一个制度创新的过程。

我们中国发展出版社推出的这套《大市场视窗》丛书，为广大读者学习市场经济提供了一个新的“视窗”。我希望这套丛书能够包含更多的规律总结，更多的经验借鉴，更多的创新启示。祝愿《大市场视窗》丛书取得成功。



1	<b>前言</b>	
1	<b>第一章</b>	<b>绪论：公司治理问题的提出</b>
2	第一节	为什么提出“监督与激励企业经营者”的话题
13	第二节	公司治理的概念与研究现状综述
23	<b>第二章</b>	<b>现代企业及相关的基本概念</b>
24	第一节	企业的相关概念
31	第二节	公司的责任与风险
37	第三节	公司制度与产权结构
41	<b>第三章</b>	<b>所有权与经营权的分离及其性质</b>
42	第一节	股份企业的股权与股东
50	第二节	企业股权结构
58	第三节	经营权的概念与“经营者”角色定位
63	第四节	所有权与经营权分离的性质

74	第五节	“内部人”及“内部人控制”现象剖析
84	第四章	公司治理理论分析模型
85	第一节	什么是公司治理
90	第二节	公司治理的分析模型
110	第三节	公司治理与公司管理的整合分析模型
115	第四节	公司治理系统有效运作的保障体系
120	第五章	公司治理的监控机制（I） ——内部监控的组织模式与有效运作
120	第一节	内部监控模式的设置
129	第二节	各国公司治理的内部监控模式 比较与分析
135	第三节	股东参与监控的原理
143	第四节	我国公司治理的内部监控机制 有效运作的思路
158	第六章	公司治理的监控机制（II） ——班子的职责与分工
159	第一节	董事会的职责
175	第二节	董事会与经理班子的职责分工
185	第三节	监事会的职责
191	第四节	总经理的职责
206	第七章	公司治理的监控机制（III） ——外部监控的原理
206	第一节	外部监控力量分析

208	第二节	市场竞争机制的监控作用
223	第三节	政府及法制体系的约束作用
229	第四节	相关管理部门的监督约束作用
238	第五节	企业党组织、工会、职工代表大会的监控作用
244	第六节	社会舆论监督
248	第八章	公司管理系统的自我调控机制
248	第一节	公司管理的自我调控机制及其与公司治理系统的关系
250	第二节	企业的决策体制
254	第三节	企业管理组织体制
265	第四节	企业管理制度的约束
265	第五节	内部审计与监督
271	第九章	公司治理的激励约束机制
272	第一节	合理的利益关系与利益结构
278	第二节	企业目标与经营者目标
282	第三节	经营者持股的激励约束作用
286	第四节	制定经营者报酬计划的思路与方法
303	第五节	经营者报酬计划的激励与约束机制
316	第十章	董事会、监事会、总经理及公司业绩评价
317	第一节	业绩评价的基本思路
320	第二节	董事会的业绩评价
329	第三节	监事会的业绩评价

336	第四节	总经理的业绩评价
345	第五节	公司业绩评价
354	第十一章	公司治理模式的国际比较
355	第一节	日本公司治理结构模式
361	第二节	德国公司治理结构模式
369	第三节	美国公司治理结构模式
377	第四节	加拿大公司治理结构模式
382	第五节	英国公司治理结构模式
387	第六节	法国公司治理结构模式
394	第七节	部分其他国家的公司治理情况介绍
398	第八节	几点综合分析

## 绪论：公司治理问题的提出

通常情况下，一谈到企业管理，人们会想到企业管理的四大功能，即计划、指挥、协调、控制等，还会想到一些具体的管理职能，如生产管理、市场营销、财务管理、人事管理等。这些管理工作都是在企业经营者（如总经理或厂长）的统一领导下进行的。但在改革的今天，在市场经济条件下，当政府逐渐减少对企业的行政干预，企业获得独立自主经营企业的各项权力后，人们还越来越关心和重视下面的问题：如何保证企业由合格的经营者来管理？如何保证企业的这些经营者维护企业财产的完整性，不挥霍企业的财产（包括国有资产），不违法把企业财产据为己有，并努力去作出正确的（包括守法的和有利

于企业财产保值增值的)的决策?如何减少经营者的偷懒和渎职行为,并激励经营者为公司财富最大化而尽最大努力?这些问题通常被称为“企业经营者的监督与激励”问题,在学术界和越来越多地在企业界被称之为“公司治理”问题。

本章首先从分析企业改革过程中的一些现实问题的角度引出“企业经营者的监督与激励”这个话题,然后介绍“公司治理”问题的起源与基本概念,以及公司治理研究涉及的主要内容。

## 第一节 为什么提出“监督与激励企业经营者”的话题

下面所列举的是我国国有企业改革过程中的一些事例及相关的话题,其讨论将有助于我们认识“监督与激励企业经营者”的必要性和重要性,并引导我们去理解进行公司治理理论研究的现实意义。

### 一、大量的国企经理落马说明了什么

早在20世纪90年代初,一些西方学者来华考察时就已发现,我国一些国有企业的厂长、经理通过组织内联、合资等方式,将本企业的资产转移出去,变成自己的私产。他们称这种现象为“自发的或非正式的私有化”(spontaneous or informal privatization)。除此以外,还有的企业经营人员大搞虚盈实亏、提高成本、滥发奖金,搞赤字福利、追求在职消费等。有的人把企业的钱据为己有,有的人则想方设法把企业的钱挥霍掉。于志安事件就是这样的典型事例之一,见引例1-1。



### 引例 1-1 于志安事件

于志安曾是一个传奇式的人物。早在 80 年代初，他就因大刀阔斧敢于改革而闻名全国。短短的几年时间，他便把濒于倒闭的武汉汽轮发电机厂由全行业亏损大户改造成全行业盈利大户。在他领导下组建的长江动力集团公司，10 年中利税增长 100 多倍，跻身于全国“500 强”。经济学家们称之为超常规发展。可是，1995 年 4 月，作为长江动力集团公司董事长兼总经理的于志安却突然失踪了，事后才知道他已出逃菲律宾。此时人们发现，长江动力集团 200 多家企业绝大多数是亏损的，负债达 8000 万元。更严重的是，长江动力集团于 1992 年在菲律宾注册的电力子公司，在建设之初就是以于志安个人名义注册的，即是于志安个人的财产了。而触发于志安失踪的一个直接事件是，他汇往某外国的一笔几百万美元的资金由于用途不明而被我政府有关部门获知并开始对他进行调查之时。因此，于志安通过各种途径化公为私的资产数目是多少就不得而知了。

从“长动”集团的实际情形看，于志安独揽董事长、总经理、党委书记等三项大权于一身，自然可以为所欲为。他是上级政府授权经营国有资产的受托人，具有出资代理者和经营者的双重身份，集所有权与经营权于一身。国有资产管理部门对长江动力集团公司董事会实行国有资产授权经营的有关文件显示，出资人的代表机关对被授权的经营者并没有保持按照国外大公司制度中照例具有的有效监控。被授权人只有在产权转让和对外投资超过公司注册资本 50% 时，才需要“向授权方报告”。

据称，于志安出国总是独来独往，连翻译也不带。他去了哪