

仲继银◎著

公司前沿丛书

Board of Directors and Corporate Governance

改善公司治理是一个系统工程，需要引入和创造一系列的公司治理机制，董事会是其中最重要的一个环节。
组建一个好的董事会，确保董事会及其各个委员会的运作质量，是现代公司取得可持续性成功之关键。

董事会 与 公司治理

BOARD OF DIRECTORS
AND CORPORATE GOVERNANCE

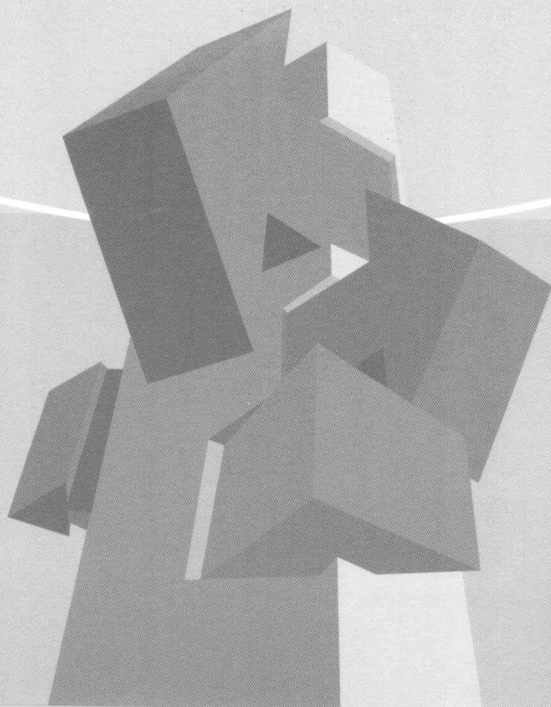
 中国发展出版社

仲继银◎著

董事会 与 公司治理

BOARD OF DIRECTORS
AND CORPORATE GOVERNANCE

 中国发展出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

董事会与公司治理/仲继银著. —北京: 中国发展出版社,
2009. 2

(公司前沿丛书)

ISBN 978-7-80234-316-0

I. 董… II. 仲… III. 股份有限公司—董事会—管理体制
IV. F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 016026 号

书 名: 董事会与公司治理

著作责任者: 仲继银

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-316-0/F·802

经 销 者: 各地新华书店

版 式 设 计: 北京飞亚景文化传播有限公司

印 刷 者: 北京大地印刷厂

开 本: 700 × 1000mm 1/16

印 张: 33

字 数: 520 千字

版 次: 2009 年 2 月第 1 版

印 次: 2009 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 1—8000 册

定 价: 68.00 元

联系电话: (010) 68990630 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.develpress.com.cn>

电子邮箱: bianjibul6@vip.sohu.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

第 1 章

导论：公司改变世界

1.1 股份公司：天使与怪兽	2
1.1.1 良好公司治理就是让内部人控制权的私人收益降到最低	3
1.1.2 改进公司治理的终极动力来自市场竞争	3
1.2 全球公司治理：投资者保护运动的兴起	4
1.2.1 第三项全球性运动	4
1.2.2 亚洲国家的公司治理问题	5
1.2.3 动力、能力和工具：公司治理的三个关键问题	7
1.3 中国崛起面临的一个关键挑战	8
1.3.1 中国的跟进：步伐与目标	8
1.3.2 中国为什么没有伟大公司	10
1.4 公司治理的理论体系与本书结构安排	12
1.4.1 公司制企业的四个属性与公司治理中要处理的三种关系	12

- 1.4.2 三个层次的公司治理问题与中国公司的相对位置 13
- 1.4.3 本书的结构与章节安排 14

第 2 章

董事职责与董事会：公司制的基石

- 2.1 正确理解董事会在现代公司机关中的核心地位** 18
- 2.1.1 股东的有限责任与董事的管理权力 18
- 2.1.2 为什么需要一个董事会 21
- 2.1.3 法律实施中的董事和董事会概念 23
- 2.1.4 股东、公司章程与董事会权力 24
- 2.2 恪守管家本分：董事的忠实义务** 26
- 2.2.1 忠实义务的核心内容 26
- 2.2.2 不能与公司竞争 27
- 2.2.3 不能利用公司机会 28
- 2.2.4 可以存在的竞争和可以利用的机会 29
- 2.2.5 不能与可以：差异何在 29
- 2.2.6 可以与公司进行的竞争：治理原则与例证 30
- 2.2.7 可以利用的公司机会：治理原则与例证 31
- 2.3 善意之后还要行为到位：董事的勤勉义务** 32
- 2.3.1 勤勉义务的内涵及其与忠实义务的区别 32

2.3.2 勤勉义务判例的历史发展： 标准趋向提高，范围趋向扩展	34
2.4 董事的免责安全港：商业判断准则	35
2.4.1 不以成败论英雄： 注重决策过程而非结果的董事责任标准	35
2.4.2 商业判断准则的三个构件：善意、无私利和知情决策	35
2.4.3 董事可以依赖公司高管和专家，但是专家董事则要运用 自己的专业知识	37
2.4.4 忠实正直并且没有严重疏忽的错误，归市场管， 不受法律的惩罚	38
2.5 董事会的精神实质——平等、合作、信赖与负责	41
2.6 中国有关董事/监事法规中的问题	42

第 3 章

组建董事会：类型与结构

3.1 为什么要特别关注董事会管理	46
3.1.1 伟大的董事会意味着伟大的公司	46
3.1.2 董事会的运作越来越受到外部人员，特别是 资本市场的关注	47
3.1.3 董事会受股东之托管理公司，但同时要对各种 利益相关者负责	47

3.1.4 董事会管理：连接公司治理和公司战略的桥梁	48
3.2 董事会的规模与结构	49
3.2.1 各个国家的公司董事会：形式上差异，功能上趋同	50
3.2.2 董事会的规模：重要的是质量而不是数量	52
3.2.3 花旗集团的董事会：基本治理规则与构成	55
3.3 执行董事、非执行董事和独立董事：一个整体	57
3.3.1 独立董事的价值	57
3.3.2 外部董事与独立董事的区别	59
3.3.3 中国公司独立董事制度的建立	60
3.4 通过新董事的选聘改进董事会	61
3.4.1 董事提名程序与选聘标准	61
3.4.2 董事提名的五步法	62
3.4.3 选聘董事的几条指导原则	63
3.4.4 谁来选聘独立董事：关键在于标准和程序	65
3.4.5 中国公司董事会构成与董事选聘中的一些特殊问题	66
3.5 资格、职务改变、任期与退休	69
3.5.1 董事的任职资格	69
3.5.2 职务改变时的董事任职资格	70
3.5.3 董事的任职期限和退休	70
3.5.4 董事的分类和解聘	71
3.6 董事会秘书	74

- 3.7 美国上市公司董事会的规模与构成 75
- 3.8 中国百强上市董事会的规模与构成 77

第4章

战略性董事会的构造与职责发挥

- 4.1 急需更多地关注战略，不能以治理的名义过度监管 82
- 4.2 为什么需要构建一个战略性的董事会 84
- 4.2.1 企业领航人：董事会的两大职责与四项任务 85
- 4.2.2 提高董事会的战略决策功能 86
- 4.2.3 董事会战略职责缺位的“先天性”原因 88
- 4.3 如何构建一个战略性的董事会 90
- 4.3.1 自主型公司需要建立起一个战略性的董事会 90
- 4.3.2 战略性董事会的前提：专业（职业）化团队 91
- 4.3.3 构建战略性董事会的三个步骤 93
- 4.3.4 安然崩塌：乡村俱乐部型董事会的教训 95
- 4.4 董事会战略职责的发挥：关键环节 96
- 4.4.1 清晰的职责划分和有效的互动关系 96
- 4.4.2 设定正确的战略制定流程 97

4.4.3	加强董事会对并购活动的管理	100
4.5	把战略落实到人：继任计划与管理人员的发展	101
4.5.1	继任计划	101
4.5.2	管理人员的发展	102
4.5.3	桑迪·威尔：花旗集团巅峰时期首席执行官的引退	105
4.6	适应战略性董事会：首席执行官的角色转变	107
4.6.1	董事会：敢把皇帝拉下马？	107
4.6.2	战略性董事会之下，首席执行官要更具有包容性	108
4.6.3	为董事会发挥战略职能装备技能和信息	109
4.7	董事会对首席执行官的绩效评估	111
4.7.1	首席执行官评价的目的与方法	112
4.7.2	首席执行官评价的主要内容	114

第 5 章

董事会、董事长与首席执行官

5.1	现代公司的高管职位设置	116
5.1.1	董事长与首席执行官的职责差异	116
5.1.2	公司法中的高管职位设置原则	120
5.1.3	IBM 公司章程中的主要高管职位安排	121

5.2	两职分离与合一的国际经验	123
5.2.1	有规则，没标准，趋势是分离	123
5.2.2	如果两职合一，设置首席独立董事来提高 董事会的独立性	125
5.3	两职分离：何时会出现，何时会更好	128
5.3.1	分任出现的主要情形：交班、重组和高科技公司	128
5.3.2	思科董事长是如何与其首席执行官钱伯斯分担责任的	129
5.3.3	当心：一个中心是“忠”，两个中心是“患”	130
5.4	何时需要双首席执行官	131
5.4.1	出现双首席执行官的几种情况	131
5.4.2	双首席执行官体制的注意事项	132
5.5	中国公司的两职设置策略	133
5.5.1	不要强求两职分任	133
5.5.2	分众传媒：双头领导体制的稳定性问题	135
5.6	如何造就中国的首席执行官	136
5.6.1	董事长和总经理：谁是中国公司的首席执行官	137
5.6.2	如何造就中国公司的首席执行官	138
5.7	告别花瓶式董事和帝王式首席执行官的时代	140
5.7.1	深化业绩标准：越来越多的董事会解聘首席执行官	140
5.7.2	应对首席执行官离职率的提高：董事会的三个流行做法	141
5.7.3	董事会解聘首席执行官：资本市场的反应	143

- 5.7.4 并购与首席执行官的替换 144
- 5.7.5 资本市场偏爱并购，董事会要小心面对以
重组卖出“专业户” 144

第 6 章

董事会的委员会

- 6.1 董事会委员会的由来、种类与数量** 148
- 6.1.1 董事会委员会的由来 148
- 6.1.2 董事会委员会的种类 149
- 6.1.3 董事会委员会的数量 150
- 6.1.4 花旗集团董事会委员会的职责 151
- 6.2 董事会委员会的基本规则、成员与会议** 153
- 6.2.1 董事会委员会的基本治理规则 153
- 6.2.2 董事会委员会成员的委派与轮换 154
- 6.2.3 董事会委员会会议议程和议题的决定 155
- 6.2.4 花旗集团董事会委员会的成员与会议 156
- 6.3 执行委员会、紧急状态下的董事会及董事会的其他委员会** 157
- 6.3.1 执行委员会：从管理职能为主转为治理职能为主 157
- 6.3.2 IBM 公司的执行委员会 158
- 6.3.3 灾难、危机与紧急状态下的董事会 159

6.3.4 董事会的其他委员会	162
-----------------------	-----

6.4 提名与治理委员会

6.4.1 诊断你的董事会	164
6.4.2 提名委员会的构建	165
6.4.3 从提名委员会到公司治理委员会的发展	165
6.4.4 治理委员会的权限和工作职责	167
6.4.5 瑞士信贷集团的“主席与治理委员会”	169

6.5 中国百强上市公司董事会的委员会及其会议

6.5 中国百强上市公司董事会的委员会及其会议	169
-------------------------------	-----

第 7 章

审计委员会与公司风险监控

7.1 审计委员会的历史由来	174
----------------------	-----

7.2 审计委员会的构建	175
--------------------	-----

7.3 审计委员会的会议与运作	177
-----------------------	-----

7.4 审计委员会的财务报告责任	179
------------------------	-----

7.4.1 高质量的财务报告：董事会的重要职责	179
-------------------------------	-----

7.4.2 财务报告责任：审计委员会的具体做法	180
-------------------------------	-----

7.4.3 正确使用外部审计师	181
7.4.4 对公司与会计师事务所关系的监控	182
7.5 合规性、内部控制和风险管理	184
7.5.1 公司运作合规性的监督职责	184
7.5.2 企业风险管理职责架构	186
7.5.3 董事会管理公司风险的三个步骤	187
7.5.4 《财富》100 公司董事的风险管理意识	191
7.5.5 不能有效地管好公司风险，董事则会自担风险	193
7.6 花旗集团的审计委员会	194
7.6.1 审计委员会是最最重要的一个董事会委员会	194
7.6.2 审计委员会的构成与职责	194
7.7 中国百强上市公司的监事会	195
7.7.1 监事会的构成：100% 设立，构成合规	196
7.7.2 监事会的运作：行为上明显不足，结果上难说有效	197

第 8 章

薪酬委员会与董事高管激励

8.1 薪酬委员会的缘起与构建	202
8.1.1 薪酬委员会的缘起	202
8.1.2 薪酬委员会的构建	203

8.2	薪酬委员会的最佳实践	204
8.2.1	薪酬委员会的运作	204
8.2.2	对股东负责，直接与股东沟通	206
8.2.3	建立起有效的薪酬与激励体系	206
8.2.4	董事薪酬及对离任和解聘董事的薪酬处理	208
8.3	花旗集团的薪酬委员会与董事薪酬	209
8.3.1	花旗集团薪酬委员会的构成	209
8.3.2	花旗集团的董事薪酬	210
8.3.3	花旗集团人事、薪资及董事委员会 关于管理层薪酬的报告	211
8.4	美国上市公司的董事薪酬	212
8.4.1	董事薪酬：纳市与纽市的差异	212
8.4.2	Google 效应：董事们进账百万，是否会瓦解其独立性	215
8.5	美国上市公司的高管薪酬	216
8.5.1	高管长期激励方式的变化趋势	216
8.5.2	企业控制权变更时的经理人保护安排	219
8.6	中国百强上市公司的董事与高管激励	221
8.6.1	报酬水平及其增长态势	221
8.6.2	企业间董事报酬差距扩大	222
8.6.3	全体高管的年龄、报酬与尽职状态	224
8.6.4	2008 年度调查中国百强上市公司高管人均报酬 分组统计资料	226

第 9 章

董事会的会议与绩效评估

- 9.1 董事会会议的种类及会议通知 230
 - 9.1.1 董事会首次会议 230
 - 9.1.2 董事会例行会议（定期会议） 231
 - 9.1.3 董事会临时会议 231
 - 9.1.4 董事会特别会议（非正式会议） 231

- 9.2 董事会会议的法定人数和运作方式 232
 - 9.2.1 董事会会议有效的法定人数 232
 - 9.2.2 董事会的会议方式：通讯会议方式和书面同意方式 233
 - 9.2.3 董事会形成有效决议所需要的赞同票比例 233

- 9.3 董事会的会议频率、时间与地点 234
 - 9.3.1 董事会的会议频率 234
 - 9.3.2 董事会的会议地点与会议时间 235

- 9.4 董事会的会议议程、会议资料和座位安排 235
 - 9.4.1 董事会的会议议程 236
 - 9.4.2 董事会的会议资料 238
 - 9.4.3 董事会会议的座次安排 239
 - 9.4.4 董事会的会议议题：美国公司董事都在讨论哪些问题 240

9.4.5 开好董事会：董事长、董事和董秘各自的责任	241
9.5 非执行董事例会与“执行会议”制度	242
9.6 中国百强上市公司董事会的会议	245
9.6.1 中国百强上市公司董事会的会议频率	245
9.6.2 中国百强上市公司董事的董事会会议出席率	246
9.7 董事会的信息与沟通	248
9.7.1 非董事参加董事会议/董事会与高级经理之间的联系	248
9.7.2 董事会自身并要促进公司与其内外部相关者团体 建立起良好的互动关系	249
9.7.3 董事会要加强对公司与机构投资者之间关系的管理	250
9.7.4 董事会要与公司监管者建立起良好的交流与互动关系	251
9.7.5 提高董事会运作和公司治理信息的披露水准	252
9.8 董事会的绩效评估	253
9.8.1 董事会绩效评估的价值	254
9.8.2 董事会绩效评估的主要考虑因素	255
9.8.3 对董事会整体绩效进行正式的年度评估	256
9.8.4 对每一董事进行正式的年度绩效评估	257
9.8.5 改进董事会绩效的一种有效方法：向榜样学习	258
9.8.6 美国上市公司的董事会绩效评估	262

第10章

不同类型企业的董事会与公司治理

10.1	国家、家族和公众：谁是最合适的股东	264
10.2	国有企业的改制与公司治理	266
10.2.1	国企公司化改制要有强有力的法律支撑	266
10.2.2	夹在股东（政府）和职工之间的国有公司：治理困境	268
10.2.3	国企董事会能否真正就位	270
10.2.4	国企董事会：矛盾、困境与出路	273
10.2.5	国资委应该考核什么	276
10.2.6	国资委应该向公司治理投资者学习	277
10.3	家族和民营企业的公司治理	278
10.3.1	家族企业：既是原始的也是现代的	278
10.3.2	家族企业治理的基本原则：划清家族和企业的界限	279
10.3.3	家族企业的三级发展模式与治理机制演化	281
10.3.4	企业制度建设与董事会发展的三个阶段	284
10.3.5	治理结构转型有规律没定式：均瑶集团的教训	286
10.3.6	中国民营企业的悖论与悲哀：“长联”的命运	287
10.3.7	吉百利：一个英国家族公司治理转型的案例	289
10.4	集团企业的董事会与公司治理	290
10.4.1	两种集团发展模式的选择	291