

第十三届中国煤炭经济理论论坛
暨2012年中国煤炭学会经济管理专业委员会年会

论文集

第   辑

煤炭经济管理新论

中国煤炭学会经济管理专业委员会组织编写

主编 张国建 刘延龙 孙春升 张文山

Meitan Jingji Guanli Xinlun

中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

煤炭经济管理新论

(第12辑)

第十三届中国煤炭经济管理论坛
暨2012年中国煤炭学会经济管理专业委员会年会
(2012) 论文集

中国煤炭学会经济管理专业委员会组织编写

主编 张国建 刘延龙 孙春升 张文山

中国矿业大学出版社

内 容 提 要

本论文集由中国煤炭学会经济管理专业委员会组织编写,共分为十三部分,主要包括第七次现代企业管理前沿问题研讨会“公司治理,后危机时代的共同准则”专题报告,现代企业风险管理与控制等内容。

图书在版编目(CIP)数据

煤炭经济管理新论.第12辑/张国建等主编. —徐州:中国矿业大学出版社,2013.1

ISBN 978 - 7 - 5646 - 1794 - 3

I. ①煤… II. ①张… III. ①煤炭工业—工业企业管理—中国—文集 IV. ①F426.21-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第011079号

书 名 煤炭经济管理新论(第12辑)
主 编 张国建 刘延龙 孙春升 张文山
(中国煤炭学会经济管理专业委员会
北京市和平里青年沟东路5号 邮编 100013)
责任编辑 章 毅 孙建波 耿东锋 付继娟
出版发行 中国矿业大学出版社有限责任公司
(江苏省徐州市解放南路 邮编 221008)
营销热线 (0516)83885307 83884995
出版服务 (0516)83885767 83884920
网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com
印 刷 徐州中矿大印发科技有限公司
开 本 787×1092 1/16 印张 25.25 字数 626 千字
版次印次 2013年1月第1版 2013年1月第1次印刷
定 价 100.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

第十三届中国煤炭经济管理论坛暨 2012 年 中国煤炭学会经济管理专业委员会年会论文集 《煤炭经济管理新论》编委会

名誉主任 郝 贵

名誉副主任 张文山

主 任 范宝营

副 主 任 (按姓氏笔画排序)

刘延龙(常务) 杨照乾 张志芳 张国建
张金锁

主 编 张国建 刘延龙 孙春升 张文山
主 委 (按姓氏笔画排序)

丁日佳	于维洋	王 军	王万恩	王纪海
王荣宝	王继献	尹新全	龙建明	卢范经
宁志华	刘成明	刘延龙	刘建葆	刘家顺
孙春升	孙喜民	李隽源	李翕然	杨性斌
杨照乾	杨瑾娣	邱 江	宋家兴	张文若
张玉东	张志芳	张志杰	张宏斌	张国建
张国营	张忠义	张金锁	张茹敏	张胜东
陈俊昌	范宝营	尚成民	罗海涛	赵宝福
贾建峰	贾耀林	高卫东	高双喜	黄国良
梁 星	彭 毅	董浩平	廉 贤	蔡鑫磊
樊金汉				

编 审 人 员 张文山 李修东 何 花 程 丽

关于发布全国现代大型煤炭资本运营最佳企业奖、 资本运营经典案例特等奖的通知

中煤会经管字[2012]第23号

各有关单位:

21世纪前十年,我国加入了WTO,经济发展进入了全球化新时代;在挑战与机遇面前,一些优秀的大型煤炭企业,管理上勇于创新、积极进取,探索了独特的管理实践,开创了全新的管理模式,成为现代煤炭企业管理模式的鲜活案例,在我国煤炭管理大全中成为一颗璀璨的明珠!为了推动全球化时代煤炭企业管理模式不断变革,实现管理自主创新能力的提升,推动我国煤炭企业管理模式在全球影响,并做出具有国际意义的贡献,2011年,我们征集、评审、出版了《现代大型煤炭企业经典管理案例》。这是一本综合的经典案例,在社会上产生了强烈的反响。

在西方,资本经营被称为“立体经营”,被企业家广为应用。我国加入WTO,现代大型煤炭企业掀起了资本运营热潮,学习、应用、推广资本运营种种手段,为煤炭企业带来新的发展机遇,使企业在机遇和挑战共存的时代里,实现了低成本快速扩张,集团实力迅速增长,企业高速发展。

经典的案例是企业亮丽的名片。为了深入总结、全面展示我国优秀大型煤炭企业已经成为典范的管理理念和模式,从2012年开始按专题每年征集、评审、出版《现代大型煤炭企业经典管理案例》,2012年确定为“资本运营篇”。中国煤炭学会经济管理专业委员会与中国会计学会煤炭分会联合开展此活动。

通过专家评审,我们共评选出12家现代大型煤炭企业18项管理案例。这些管理案例具备以下特点:一是经典性。最能表现煤炭行业管理精髓的、最具有代表性的、最有价值的管理成果。二是创新性。管理案例充分体现管理的主旋律——创新。这些煤炭企业把创新渗透于整个管理过程之中,并作为经常性的主要管理职责,企业经营管理工作者将成为研究新问题、新动向、新思路的创新型工作者。三是时效性。企业不论是成熟的还是新秀的管理模式,近十多年,都在企业管理中起着重要作用。这些管理案例全面展示了改革开放及新经济环境下,中国现代大型煤炭企业精锐在资本经营方面取得的进步。他们的管理案例值得加以总结、借鉴。煤炭企业要认真学习这些案例,使资本运营更上一层楼,早日实现从寻求商品市场向寻求资源和资本市场转变,从生产经营向产业经营、资本经营“双轮驱动”发展转变,从国内资本运营向国际资本运营转变。

现代大型煤炭企业经典管理案例(资本运营篇)最佳企业奖、特等奖入选名单在第十三届中国煤炭经济管理论坛暨中国煤炭学会经济管理专业委员会2012年年会上正式发布。向入选现代大型煤炭企业经典管理案例(资本运营篇)的12家大型煤炭企业表示祝贺!特

颁发获奖证书,以资鼓励!

附件1:全国现代大型煤炭企业资本运营最佳企业奖获奖名单

附件2:全国现代大型煤炭企业资本运营经典案例特等奖获奖名单

中国煤炭学会经济管理专业委员会
二〇一二年十一月十日

附件1:

全国现代大型煤炭企业资本运营最佳企业奖获奖名单

1. 兖矿集团有限公司
2. 中国中煤能源集团有限公司
3. 开滦(集团)有限责任公司
4. 中国煤炭科工集团有限公司
5. 义马煤业集团股份有限公司
6. 临沂矿业集团有限责任公司
7. 山西阳泉煤业(集团)有限责任公司
8. 郑州煤炭工业(集团)有限责任公司
9. 淮北矿业(集团)有限责任公司
10. 冀中能源峰峰集团有限公司
11. 冀中能源邯郸矿业集团有限公司
12. 大同煤矿集团有限责任公司

附件2:

全国现代大型煤炭企业资本运营经典案例特等奖获奖名单

1. 资本运营 跨国发展——兖矿集团实施由国内资本运营向国际资本运营转变模式
2. 资本流动 优化配置——中煤集团低成本扩张的市场化收购模式
3. 资本为媒 产研联姻——中国煤炭科工集团天地王坡煤业公司实现研发与应用相结合的“资本+技术+管理”模式
4. 资本运营 转型发展——开滦集团以有效的资本运营方式实现兴隆矿务局转型发展模式
5. 着眼“三高”借壳上市——义马煤业集团股份有限公司借壳上市管理模式
6. 资本运营 转型发展——临沂矿业集团实现生产经营向产业经营、资本经营“双轮驱动”发展跨越模式
7. 兼并重组 借壳上市——阳煤集团煤化工产业从单纯追求商品市场向追求资源和资本市场跨越发展模式

8. 多元融资 做大做强——郑煤集团从依赖国家投资向进入资本市场全方位融资转型模式
9. 资本运作 跨越发展——淮北矿业集团煤炭主业资产重组并购运作模式
10. 资本重组 提高收益——冀中能源峰峰集团国有资本重组民营资本的管理模式
11. 资本运营 铸就辉煌——冀中能源邯郸矿业集团科学实施资本运营十年铸就辉煌之路模式
12. 资本重组 携手跨越——大同煤矿集团煤电联营重组模式
13. 资本运营 跨越发展——开滦集团实现生产经营与资本运营协同发展模式
14. 并购重组 风险管控——中煤集团装备公司并购重组中的风险管控模式
15. 股份多元 共谋发展——郑煤集团白坪融资模式
16. 资源整合 做大做强——阳煤地产集团整合重组管理模式
17. 相互参股 共谋发展——冀中能源峰峰集团锡林郭勒煤电化路项目合作模式
18. 强基固本 无形运作——淮北矿业集团孙疃煤矿建塑无形资本企业文化管理模式

目 录

第一部分 第七次现代企业管理前沿问题研讨会
“公司治理,后危机时代的共同准则”专题报告

我国企业公司治理模式分析..... 张金锁(1)

天地科技股份有限公司的公司治理实践 宋家兴(13)

关于加强煤炭行业集团公司治理若干问题的思考 陈天赤(18)

关于大型煤炭企业现代治理结构规范运作的研究 牛克洪(23)

上市公司在公司治理方面要处理好几个经济关系 张玉东 袁圣炎 崔国利(31)

煤炭企业公司治理预警指标体系探讨 巩维才(36)

建立“外大于内”董事制度 优化法人治理结构
——盘江集团加强董事会建设的尝试与探索 陈海军(40)

外部董事担任董事长的探索 王 芳(44)

加强董事会建设 提升管理决策水平 张爱瑛(46)

第二部分 重视生态文明建设 节约资源 保护环境

大型煤炭企业发展低碳经济战略研究 张国建 周卫金 任明胜(50)

努力打造生态矿山建设 实现节能减排 许绍明 叶森华 杨 林(54)

利用伴生资源 促进转型发展
——资源殆尽煤矿实现可持续发展的探索与实践 孙宜龙(58)

浅谈煤炭企业的低碳化发展 王宗乾(62)

第三部分 落实科学发展观 加快转变经济发展方式

试论煤炭企业在新形势下的转型发展 贺仰兴(65)

煤炭企业转型发展中存在的问题与思考 周月阳 颜丙林(69)

坚持“四有”管理 探索国有煤矿转方式、调结构新途径..... 李树荣 李 丹 孙海霞(74)

经济发展方式转变下的施工企业战略转型分析 邵东亚 任印超 陈永刚(78)

我国中小型煤炭企业转型发展中存在的问题与思考 梁习明 马忠元 张巨峰(84)

对同煤集团转型发展中面临的几点问题的思考 张春山(89)

煤炭企业转型发展的思考 马文章(93)

第四部分 积极开展资本运营 促进转变经济发展方式

煤炭企业集团在香港上市的模式选择及实现途径研究

..... 张国才 傅爱武 周怡坤 陈海军 燕晓红(97)

充分利用资本市场 提升融资管理水平

——郑煤集团公司加强和完善投融资机制的研究..... 张玉东 袁圣炎 张海鹏(100)

煤炭企业加强股权投资收益管理的理论与实践..... 张国才 田国刚 刘武峰(104)

融通资金 拓展贸易——阳煤国贸公司国际结算业务资金运作模式..... 曹 健(107)

广开渠道 融通资金——阳煤集团晋东公司资本运营实例..... 王志宏(111)

国企改制 焕发青春——阳煤集团兼并重组长沟煤矿管理模式..... 范宏庆(117)

内部银行 财务公司——阳煤集团资金集中管理方式转变..... 王当民(124)

优势互补 促进双赢——阳煤集团深州化肥有限公司并购模式..... 刘利生(128)

转变经营 转型发展——宏厦一建经营管理模式..... 李 涛(132)

第五部分 现代企业风险管理与控制

企业法律风险管理文化的培育与实践..... 冬伯文 周纯伟 霍志斌 张柏林(135)

煤炭企业投融资风险研究及方法对策..... 刘树彬 王 辉 王昭文(140)

从市场供需角度分析煤炭企业的风险预警系统..... 廉 莲(144)

矿井全面风险管理实践..... 刘树彬 孙 刚 孔令坦(148)

民爆企业兼并重组中的风险与防范..... 刘彦松 徐景庚 孟 磊(151)

试论煤炭企业营销风险防范..... 孙明清 孟宪强(155)

浅析煤炭企业内部控制现状及对策..... 刘其东 张明涛(159)

公司治理风险预警及防范对策..... 马文章(162)

浅谈危机处理计划..... 郑仁勇 张寿华 季 超(166)

浅谈内部审计在陕煤彬长矿业公司内控制度执行中的实践..... 张曙光(169)

构建八大内控流程 增强企业内生活力..... 张建华(174)

企业内部控制评价与改进..... 王 敏(177)

风险预控管理法在朱仙庄矿的构建和实施..... 彭 飞 刘乾坤(181)

第六部分 现代企业人力资源管理

煤炭企业构建与实施高技能人才培养体系..... 尤德彬 郭 超 林式巨 黄国丽(186)

推进人力资源与科技管理创新 促进矿井又好又快发展..... 张 磊 李若平(191)

实施虹膜识别考勤 推进人力资源管理创新..... 方海兵 徐永双(195)

大型企业集团人力资源管控体系建设..... 王兴福 王亚洲(198)

关于煤炭施工企业创新人力资源管理的探讨..... 叶森华 李胜利(203)

煤炭企业扩张发展背景下的人才管理..... 刘 杰 陈 干(207)

煤炭企业人才管理现状及存在问题的分析..... 周月阳 颜丙林(210)

第七部分 现代企业管理创新

黄陵矿业公司以岗位品牌为特色的“5+5”岗位精细化管理..... 梅方义(214)

基于企业诚信的“德”文化体系建设
..... 种建涛 邓万宏 郭玉保 孙亚玲 郭建雄 孙 虎(220)

铁路运输企业“事精人星”岗位管理体系的构建与应用
..... 宋老虎 范京道 赵小兵 王金星 翁建军 任旭博
..... 郭庆秋 郭文学 姜澄宇 杜满库 王耀岳 寇碧月(227)

房地产管理中心岗位价值全视角绩效考核..... 任 哲 林式巨(233)

深度应用 PMS 系统 构筑特色预算模式 冯 浩 李 丹 袁 涛(237)

“九位一体”打造澄合特色煤炭企业管理品牌
..... 樊志斌 叶东生 刘江雄 张延浩 肖春来(242)

细化成本管理办法 全面提升经营管理水平..... 孙龙崎 仪瑞亮 韩红艳 郝晓利(250)

第八部分 现代企业管理研究

开滦大宗煤炭商品交易中心 拉动局域需求价格弹性增强..... 孙荣乐(258)

浅谈企业对标管理..... 董运武 周铁军(265)

煤矿企业经营管理体制体系的设计与落实..... 白喜泉(270)

开滦(集团)蔚州矿业公司绩效评价管理探析..... 刘岩新(274)

信息时代煤炭企业推进管理创新的思考..... 赵晨德(279)

后危机时代煤炭行业经济发展趋势与对策..... 贺仰兴(283)

现阶段对煤炭企业内部审计的思考..... 孙素环 高 荣(287)

加强企业管理创新推动企业管理向国际化发展..... 宣宏斌(291)

浅析大型煤炭企业集团公司治理问题..... 田利军(294)

第九部分 现代企业成本管理

煤电企业联营与成本管理模式创新的魅力..... 杭春慧 余洪元(297)

节本降耗 提质增效——应对当前经济形势采取的对策和措施..... 朱永刚(300)

煤炭物流企业全面成本管理模式探讨..... 潘卫华 邵英茹 王学军 辛彩云(305)

如何加强煤炭企业成本管理..... 谢 静(310)

浅析煤矿检修车间成本的管理与控制..... 董 新 李 婷(312)

第十部分 现代企业营销管理

安全高效的煤矿经营管理市场化研究与实践..... 刘宝明(315)

关于内部产品市场保护的思考..... 周 伟 刘树彬 梁庆华(326)

试论张家口地域电煤供需营销管理的问题与对策

..... 王晓华 郝春雨 李向军 董建平 张成元 于宝楼(329)

第十一部分 现代企业安全生产管理

煤炭生产企业安全培训档案数字信息化管理的思考

..... 韩亚楠 张 鹏 郝春雨 张 博 李菲菲 宋建芳 于宝楼(333)

煤矿安全实训手段创新与实践..... 张 清 刘险峰 孔 超(337)

第十二部分 现代企业社会责任

煤矿企业社会责任体系建设分析..... 万 磊 曹 峰 李运民(344)

基于社会责任观的煤炭企业文化建设..... 程明锦 李应韶 赵怀胜(348)

第十三部分 其他

从中外法制建设看民爆行业市场化..... 张海龙 徐景庚 孟 磊(351)

煤炭企业煤电一体化模式的选择与分析..... 王 爽(356)

企业财务文化与企业财务制度的关系研究..... 贾小敏(360)

新形势下煤炭企业营销策略分析与选择..... 戚红伟(363)

突出“五个更加注重” 推动煤炭企业老区科学快速发展

..... 聂 翊 陈建行 王 伟(368)

神华准格尔能源公司煤炭板块职业健康监管的现状及其问题分析..... 王党志(372)

创新实践提升矿井经营管理..... 夏 平 韩 伟 梁庆华(376)

推行快乐管理是实现快乐工作的关键..... 幸 叶(379)

充分发挥工会在维权调处劳动纠纷中的作用..... 张保平(383)

煤炭企业后勤转型发展探讨..... 张培彬 张丛山(385)

第一部分 第七次现代企业管理前沿问题研讨会
“公司治理,后危机时代的共同准则”专题报告

我国企业公司治理模式分析

张金锁*

(西安科技大学 陕西西安 710054)

摘 要 公司治理是企业制度建设的重要组成部分,是近年来学术界和企业界关注的热点问题之一。本文借鉴国内外著名学者对公司治理问题的研究成果,从公司治理的基本概念入手,分别针对一般意义上的英、美、德、日公司治理模式,集团公司治理模式和我国公司治理模式进行了论述,分析了我国煤炭企业公司治理存在的主要问题,并提出了相应的对策及建议。

关键词 公司治理 治理模式 煤炭企业

一、背景

我国公司治理是伴随着国有企业改革而逐步发展的。自 1978 年经济体制改革以来,国有企业先后经历了放权让利、承包经营责任制、股份制改造和建立现代企业制度等阶段,多年来取得的成绩令世人瞩目,但国有企业改革一直难以走出困境。我国公司治理问题的提出始于 1986 年的国有企业股份制改造,随后一系列法律法规的颁布体现了公司治理问题已经上升到了国家层面。例如《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》中明确提出我国国有企业要建立现代企业制度,并且指出实行公司制是建立现代企业制度的有益探索;《中华人民共和国公司法》使公司成为了法律实体,其中要求我国境内公司应该设立股东会、董事会、监事会,分别行使决策权、经营权、监督权;《中华人民共和国证券法》的颁布和证券交易所的建立标志着我国资本市场和外部治理机制的初步形成;修订后的《中华人民共和国公司法》增加了独立董事制度,强化了监事会职能,体现了公司治理中的权利制衡。然而,由于各种原因,迄今为止,我国构建公司治理模式的工作依然没有取得实质性的突破,在一些大型企业中,甚至依然保持着行政化的运作方式,真正体现现代企业制度内涵的公司治理模式尚未形成,实践举措不少,收获却一般。

近年来,随着煤炭行业的兼并重组,煤炭公司的不断组建,我国煤炭企业已基本完成了以公司制为主要形式、以产权改革为主要内容的现代企业制度改造,构建了股东会、董事会、

* 作者系中国煤炭学会经济管理专业委员会副主任委员。

监事会、经理层相互制约的公司治理结构。然而,由于长期受计划经济体制影响以及经济转轨时期的一些制度性原因,我国煤炭企业公司治理方面依然存在股权结构不合理、国有股所占比例偏高、内部人控制严重、经理层激励约束机制不健全等问题。因此,研究国内外公司治理模式,健全并优化我国煤炭企业的公司治理结构及机制,使之符合现代企业制度要求,对于提高公司决策效率、强化公司运营能力,乃至整个煤炭行业的可持续发展具有重要的现实意义。

二、公司治理的概念综述

近年来,国内外学者对公司治理做了大量研究,其概念在学术界也有较多的探讨。国外具有代表性的观点主要有:Cochran 和 Wartick 认为公司治理是在高级管理层、股东、董事会和公司其他利益相关者的相互作用中产生的一些具体问题。谁应该从公司决策和高层管理阶层的行动中获益,是公司治理的核心问题。Blair 认为公司治理是关于公司控制权或剩余索取权分配的一整套法律、文化和制度性安排,这些安排决定了公司的目标、如何控制公司、如何将公司的风险和收益在股东、债权人、职工、用户和供应商以及与公司有关的社区之间进行分配等。Myer 把公司治理的概念定义为公司赖以代表和服务于其他投资者的一种组织安排,它包括从公司董事会到执行经理人员激励计划的一切东西。Hart 把公司治理看做是一个决策机制,而这些决策在初始合约中没有明确规定。更准确地说,公司治理分配公司非人力资本的剩余控制权,即资产使用权,如果在初始合约中没有详细设定的话,公司治理将决定如何使用。斯坦福大学教授钱颖一将公司治理解释为一套制度安排,用来支配若干在企业中有重大利害关系的团体,包括投资者、经理、工人之间的关系,并从这种制度中实现各自的经济利益。公司治理结构包括如何配置和行使控制权,如何监督和评价董事会、经理人员和职工,如何设计和实施激励机制。

国外的一些机构,如经济合作与发展组织(OECD)也对公司治理进行了界定,在发布的《经合组织公司治理原则》中提出公司治理是一种据以对工商企业进行管理和控制的体系。公司明确规定了公司各个参与者的责任和权利分配,诸如董事会、经理层、股东和其他利益相关者,并且清楚地说明了决策公司事务时所应遵循的规则和程序。同时,公司治理还提供了一种结构,使之用于设置公司目标,也提供了达到这些目标和监控运营的手段。

国内针对公司治理的研究,较具权威的学者是张维迎、李维安、吴敬琏、周小川和林毅夫,他们从不同的角度对公司治理的概念进行了界定。张维迎从狭义和广义两个方面解释了公司治理。他认为狭义的公司治理是有关公司董事会的功能、结构与股东权利等的制度安排。而广义上讲,公司治理是企业所有权安排的具体化,它是公司控制权和剩余索取权分配的一整套法律、文化和制度性安排,这些安排决定了公司目标,谁在什么状态下实施控制、如何控制,风险和收益怎样在不同企业成员之间分配等问题。李维安从公司治理主客体的角度,也将其概念分为广义和狭义,他认为狭义的公司治理是指所有者,主要是股东对经营者的一种监督和制衡机制,即通过一种制度安排,合理地配置所有者与经营者之间的权利和责任关系。而广义的公司治理是通过一套包括正式或非正式的、内部的或外部的制度或机制来协调公司与所有利害相关者之间的利益关系,以保证公司决策的科学化,从而最终维护公司各方面的利益。

一些学者对公司治理结构进行了阐述,一定程度上反映了公司治理的内涵。著名经济学家吴敬琏认为公司治理结构是指由所有者、董事会和高级经理人员三者组成的一种组织

结构。这种结构中,上述三者之间形成一定的制衡关系。周小川认为公司治理结构来自出资人和利益相关人对公司的控制,大体上是指股东大会、董事会如何通过制度性的安排对高层经理人员的经营进行监督和控制。林毅夫认为公司治理结构是所有者对一个企业经营管理与绩效进行监督和控制的一整套制度安排,人们通常所关注或定义的公司治理结构,实际指的是公司的直接控制或内部治理结构。

综上所述,公司治理是一个多层次、多方面的主题,对其概念的理解,国内外学者提出了各自的观点,但从总体上看,主要呈现以下四个特点。一是公司治理是以组织结构为载体的正式制度或非正式文化安排,这种安排下的治理对象是董事会和经理层,即对经理层的治理来自董事会,对董事会的治理来自股东及其他利益相关者。二是公司内外部的权利和责任分配是通过公司组织结构中的制衡关系而实现的,公司治理的主体包括股东在内的债权人、雇员、顾客、供应商、政府、社区等公司利益相关者。三是公司治理的目的首先是在保证公司决策科学的基础上,维护公司股东利益并确保其利益最大化,其次是协调与公司有重大利害关系的相关者的关系,实现各自经济利益。四是公司治理将治理与管理进行了区分。公司治理的范围远大于管理,治理的主体是公司利益相关者,并且强调董事会的职能,而一般意义上的管理,主体则是企业各级经理人员,侧重于经理层的职能。

基于上述学者们的观点,可以将公司治理的概念理解为:由公司治理结构与公司治理机制构成,治理结构是治理机制的平台,治理机制又是治理结构存续的必要条件。公司治理利用公司内外部的制度和法律,将所有者与经营者的权利和责任合理化安排,并在确保决策科学的前提下,对公司董事会和经营者进行动态、持续、有效的监督、控制和激励,最终实现公司股东及利益相关者的利益最大化。

三、一般意义上的公司治理模式

从世界范围来看,由于不同的国家市场化程度、经济基础、文化法制不同,公司治理模式存在较大的差异,学者们为此进行了划分,如 Mayer 按照控制权的不同将公司治理分为外部控制模式和网状控制模式两种类型。Coffee 将公司治理分为股权分散模式和股权集中模式两种类型。我国学者李维安从资本结构角度,把公司治理分为英美股权主导型和德日债权主导型两种模式。虽然公司治理模式在学术界有不同的划分方式,但基本遵循英美模式和德日模式两种类型。

(一) 英国和美国的公司治理

1. 英美公司的治理结构

英美两国的公司治理结构是通过设置公司组织结构来实现的,组织结构由股东大会、董事会、首席执行官(CEO)构成,但是不设监事会。股东大会是公司的最高权力机构,具有董事会构成人员的选择权和公司事务的决策权,但由于英美公司的个人持股比重很大,股东非常分散,在这种情况下,经常召开股东大会进行公司决策较为困难。因此,一般情况下,英美公司的股东大会就将其决策权委托给了一部分大股东或者专业领域的权威人员,由他们形成董事会来代表股东行使权利。

英美公司的董事会是股东大会的常设机构,构成人数、职权及其作用由股东大会授予,一般在公司章程中有具体规定,并且在英美的公司法中,也就董事会的职权做出了说明。例如《美国示范公司法》第35条规定:除了本法和公司章程另有规定外,公司的一切权利应由董事会行使或者由董事会授权行使。在英美公司中,董事会处于公司治理的核心地位,既是

公司的实际决策者又是公司最高管理机构。此外,英美公司董事会具有两个重要特点,一是董事会的职能由下设不同的委员会来实现。主要有执行委员会、报酬分配委员会、公司治理委员会、审计委员会等,这些委员会在董事会的直接领导下实施具体工作,行使了董事会的绝大部分工作。二是董事会中,分为内部董事和外部董事。内部董事一般是公司的高级管理人员或者与公司具有重要商业关系的人员;外部董事是不参与公司日常经营管理事务的个人或者是非公司员工,但与公司有某种业务关系的董事,或者是与公司没有其他重要业务关系的独立董事。在英美公司中,由于不设监事会,对公司各部门的监督主要依赖于审计委员会和独立董事制度。

首席执行官(CEO)是公司政策执行机构的最高负责人,在一般情况下由公司董事长兼任,也有一些公司由于日常经营管理的复杂性,在首席执行官之下设一位助手性质的职务,即首席运营官(COO),这一职务可由公司总裁兼任,也有公司董事长同时兼任首席执行官和总裁的情况。在英美公司行政序列中,首席执行官的地位最高,其次是公司总裁,再次是为首席执行官和首席运营官。此外,英美公司还设有首席财务官(CFO)等重要行政职务。首席执行官是公司董事会的代理人,董事会负责首席执行官的选聘,并授权其处理公司事务。在首席执行官的领导下,其他中层管理人员负责执行各项具体经营管理事务。英美公司的治理模式如图 1 所示。

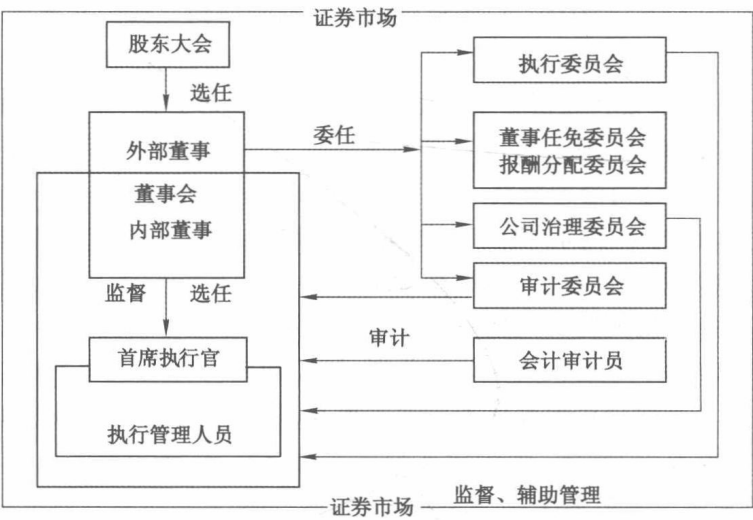


图 1 英美公司治理模式

2. 英美公司的治理机制

英美公司的治理机制主要通过发达的证券市场,高流动性的股票交易,对公司董事会和经营者施加影响来实现,有以下三种方式。

一是股东通过证券市场实现“用脚投票”。由于英美公司,尤其是上市大公司的股权结构高度分散,大多数股东实际上难以亲自通过股东大会参与公司的经营决策,此外,公司业务专业性较强,一般的股东往往不具备公司经营决策的相关能力。股东如果对公司经营状况不满,可以通过证券市场随时卖掉自己的股票,以此实现参与公司的目的。此外,机构投资者具有比小股东更专业的知识,在证券市场上持有或抛售股票都会造成公司股票价格的波动,从而迫使经营者努力改善经营状况,提高企业的业绩,否则可能被董事会替换掉。

二是健全的经理人市场促使经营者实现自身价值与公司价值最大化。那些对股东负责、业绩良好的经营者更容易取得市场的认可,获得更高的年薪;如果公司经营者经营不善,就可能被公司董事会解雇,并在经理人市场中失利,直至被淘汰。

三是公司购并是企业所有权的重新安排。如果公司经营者持续经营不善,公司股票价格就会持续下跌,局外人有可能通过购买公司大部分股票,实现对整个公司的控制,一般而言,如果购并成功,企业所有权和控制权都会发生较大的改变。

(二) 德国和日本的公司治理

1. 德日公司的治理结构

德日公司治理结构也是通过设置公司组织结构来实现的,但是两国公司既有相同之处,又有较大的差异。

德国公司的组织结构由股东大会、监督董事会和执行董事会组成。银行是德国公司的主要股东,拥有股权和代理投票权;监督董事会是公司股东、职工利益的代表机构和监督机构,按照德国相关的公司法规定,监督董事会具有三项职能:第一,任命和解聘执行董事,监督执行董事会是否按公司章程经营;第二,对公司的财务状况进行审核;第三,对关系到公司发展的重大问题具有决策权力。从这点上来看,德国公司监督董事会相当于英美公司的董事会,其成员由股东大会选举产生,并且职工代表有权在公司监督董事会中占有一定的席位。而德国公司执行董事会的职能类似于英美公司的经理层,负责管理公司日常经营业务,执行董事会对监督董事会负责,定期报告经营状况。德国公司的治理模式如图 2 所示。

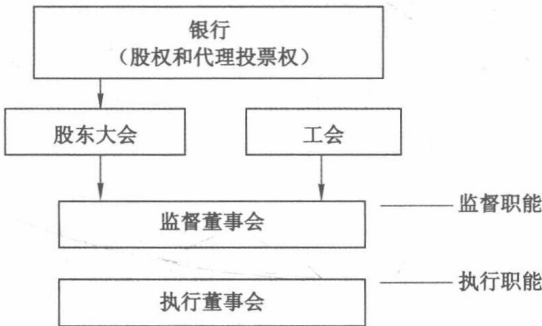


图 2 德国公司治理模式

日本公司的组织结构由股东大会、执行董事会、监督董事会组成。股东大会是日本公司的最高权力机关,主要股东是主银行和关联企业法人,负责决定并修改公司章程,选举产生公司的执行董事会和监事会,对公司减资、合并、解散、利润分配及董事、监事报酬等进行决策。执行董事会是负责公司经营决策和执行的常设机关。监督董事会负责对公司业务执行、公司内部管理人员进行监督的常设机关,职权包括查处公司业务执行人的违法和严重不当行为,对公司的财务进行审计等。此外,日本公司的股东大会可以独立任命一个临时性的机关作为监察人,对股东大会认为应该查明的某些事项进行专门调查,或从社会上聘请独立的会计师事务所对公司的财务方面进行审查,使股东大会更好地监督和制约董事会及高层管理人员是否履行其职责。日本公司的治理模式如图 3 所示。

2. 德日公司的治理机制

德日公司的治理机制主要是基于银行持股和法人相互持股的特点。在德国,银行既可

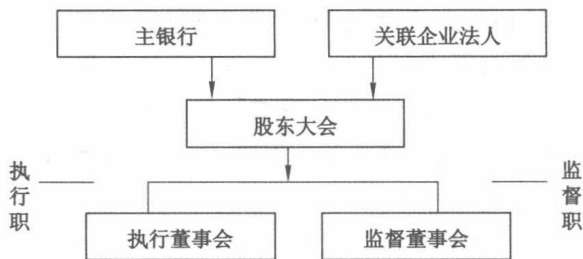


图 3 日本公司治理模式

对公司贷款,也可以持有公司的股票。德国银行拥有的股票权,包括代理投票权、直接持股、银行拥有的投资公司和分行持有的股份。日本实行主银行制,企业资金的主要来源是银行贷款,因此日本公司的负债率比较高。在日本,主银行既为企业最大的债权人,也为企业的大股东。另一个特点是法人相互持股。由于德国、日本的法律对法人相互持股没有限制,因此,公司法人之间相互持股现象较为普遍,或者通过建立母子公司的关系构成垂直持股,或者相互之间为建立稳定的资产与经营关系而形成的环状持股。公司法人相互持股把相关联的企业紧密地联系在一起,结为一个共同体,形成了一个比较稳定的核心。一般情况下,德日公司的股东主要通过银行来代替他们控制和监督公司经营者的行为,从而达到参与公司的目的,如果公司经营者经营不善,德日公司不像英美公司股东“用脚投票”,而是直接“用手发言”。

在公司治理机制的具体方面,德国和日本公司略有不同。由于银行持有德国公司的大量投票权和股票代理权,因而在公司监督董事会的选举中占有主动的地位,如果银行作为大股东对公司高层管理人员的经营不满意,银行在监督董事会中的代表就有能力要求改组执行董事会,或者更换经理人员。此外,在德国公司中,职工参与公司经营决策具有法律依据,例如德国《参与决定法》规定职工代表由工人委员会提出候选人名单,再由职工直接选举。职工选派代表进入监督董事会参与公司重大经营决策,这样有利于公司的稳定和可持续发展。日本主银行与法人股东作为大股东,通过积极获取经营信息对公司经营者进行监督,如果公司赢利水平开始下降,主银行由于所处的特殊地位,能够较早察觉出问题。如果情况持续不良,主银行可通过召开股东大会或董事会更换公司的经营者。此外,在日本董事会中,公司主银行的主管或前任主管一般任董事会成员,在必要的情况下利用股东大会推荐或罢免经理人员。

四、集团公司的公司治理模式

集团公司作为一种经济组织形式,必须有一套行之有效的治理模式,以保证其有效运作。这种有效性要求集团公司的子公司首先要解决好自身的公司治理问题,协调好所有者与经营者之间的关系,这种治理模式即一般公司治理模式。然而,在集团公司治理中,还需要处理好与子公司之间的关系,并发挥集团公司的整体功能。因此,集团公司的治理除了具有一般公司治理模式的特征外,还需解决子公司治理的问题。子公司治理既要保证母公司对其有效的控制,也要在保证其运作灵活的情况下,赋予一定的决策自主权。按照李维安教授等学者们的观点,集团子公司治理大致分为六种模式,以下进行简要阐述。

(一) 组织资源型集团公司治理(如图 4 所示)

母公司通过组织资源对子公司进行有效控制,主要有四个特点:一是以集团公司为治理单位,通过公司结构层逐级控制;二是基层经营公司享有较大自主权,如三、四层子公司;三