

周学 著

公司治理的三个 “卓有成效”

一个卓有成效的领导者
一个卓有成效的公司治理结构
一个卓有成效的公司治理制度体系



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

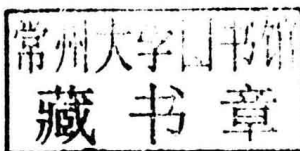
公司治理的三个“卓有成效”

周学 著

一个卓有成效的领导者

一个卓有成效的公司治理结构

一个卓有成效的公司治理制度体系



图书在版编目 (CIP) 数据

公司治理的三个“卓有成效”/周学著. —北京:
企业管理出版社, 2018. 2

ISBN 978-7-5164-1674-7

I. ①公… II. ①周… III. ①公司—企业管理 IV.
①F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 033571 号

书 名: 公司治理的三个“卓有成效”

作 者: 周学

责任编辑: 张羿

书 号: ISBN 978-7-5164-1674-7

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 发行部 (010) 68701816

编辑部 (010) 68701292

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 北京鑫瑞兴印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 24.25 印张 420 千字

版 次: 2018 年 2 月第 1 版 2018 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

版权所有 翻印必究 • 印装错误 负责调换

序

在一个好公司，你会学到很多；在一个差一点的公司，你会反思很多。

我先后在公司工作了11年，有好的公司，也有差一点的公司。对公司工作了解得越是深入，就越是苦恼。苦恼一个产业比较好、人才济济、不缺资金的公司，为什么就搞不好呢？内部反思的同时，也经常到外面找榜样，经常研究华为、阿里巴巴、万达、苹果、小米、万科等一些好企业；研究任正非、马云、王健林、乔布斯、雷军、王石等成名的企业家；研究西少爷肉夹馍、真功夫的纠纷；研究公司股东的聚聚散散、公司的起起伏伏。

研究好公司是怎么做的，差一点的公司又是怎么做的，目的是想弄明白好的与不好的公司之间的差距是什么，最后我们发现：一个好的公司都有一个“牛”的领导，一套适合公司特色的治理组织结构和一套能够体现公司“牛”领导意图、坚守核心价值观、锁定组织体系和核心业务的铁的制度体系。这些都涉及公司的顶级人物、顶层设计，属于公司上层建筑领域。

人们常说“土地红利”“人口红利”时代已经结束，现在已经步入“资本”时代。在投资的时候，对目标公司的考察，人们首先看重的还是产业好不好，尽管一些投资名家总是强调“投资就是投人”，但这无疑是在看好产业前提下的选择。

我们投资的应当是一家好公司，但经常被好产业、好人、好人从事的好产业所诱惑，很少细究好人是生活中的好人，还是商战中的好人；很少深究好人与好产业是不是真正的好组合，是不是好人就能把好产业做好；更不愿意深入研究好人描绘的好产业是不是由好公司来经营，这才是问题的本质。我们提出“一个卓有成效的领导者，一个卓有成效的公司治理结构，一个卓有成效的公司治理制度体系”，既为如何做好公司提供思路，也为投资人考察目标公司提供方法。

在《公司治理的三个“卓有成效”》中，首提“一个卓有成效的领导者”，这并不表明我们主张人治。“法不能独立，得其人则存，失其人则亡。法者，治之端也；君子者，治之源也。”（《管子·君道篇第十二》）法不能独立存在，只有有了正人君子、圣贤之人，法才能发挥作用。所以，不论是人治还是法治，都离不开“人”这一核心要素，而其中关键是“人中之领导者”。

法治和人治是古代先贤提出的两大治国之策，并不是西方才有。人治是儒家学说倡导的治国理论，主张为政在人，执政者“其身正，不令则行，其身不正，虽令不从”。德治是人治的理想模式。君主要以身作则，施德行仁，尚贤使能。法治，即以法律统治，强调法律在社会治理中处于至高无上的地位。法治容易走向强大，德治更利于共渡难关。德法相济，才能久长。历史表明，一个组织只有法治，可以实现强大，但不会持久。“越是制度化、流程化，越是需要各执守人的自觉，这就是西方的法治加宗教”。

人治和法治的目的是一致的，只不过方法和路径不同而已。我们不能简单地认为法治和人治是对立的，不能认为二者存在非此即彼不能相融的天然敌性，这是不恰当的。只有二者协调统一、阶段性为主或者为辅、相互促进才是正道。

人类发展的历史是一个从人治走向法治的过程，不同的阶段选择与其适应的治理体系都是恰当的。人治也好，法治也罢，都应该成为进步的力量。该法治的时候实行了人治，所以人治的负面作用凸显。在法治不适应社会进步的时候，同样需要打破重建。

竞争，最残酷的莫过于战争，直接面对生死，从战争中可以学到竞争谋略，提高竞争意识。治理的完备难以超越国家，统治集团经历了多次推倒和重来，已经完成了历史演进和优化，从国家治理中能够学到人民意识和治国方略。以美国为例，1787年华盛顿主持制定了《美国宪法》，确立了“三权分立”资本主义民主共和制，至今已经230年。人们都说华盛顿为美国建立了法律，把美国变成一个法治国家。实际上是华盛顿为美国建立了一套治理体系，《美国宪法》仅仅是将治理体系固定下来的方法，这才是华盛顿对美国的伟大贡献。

对于公司来说，开创公司大业的领导者，具有智慧、胸怀、能力和忍耐力，他们创设公司时努力打拼的精神是公司保持活力的基因，但往往没有把这种基因变成公司文化，没有把这种基因植入公司治理当中，在他们能够建立好的治理体系的时候没有去做，导致公司兴起得很猛、没落得很快。

《公司治理的三个“卓有成效”》，意在为公司建立治理体系提供一套格局不一样的顶层设计，实现公司持续发展。

周学

2017年9月15日

目 录

第一篇 一个卓有成效的领导者

第一章 卓越领导、卓越成就

第一节 历史与现实的典范 // 1

- 一、历史典范 1
- 二、现实典范 3

第二节 卓有成效领导者的历史比较与类型 // 4

- 一、卓有成效领导者的历史比较 4
- 二、卓越领导者的类型 6

第三节 卓越领导者的共同素质 // 7

- 一、雄才大略，文韬武略出类拔萃 7
- 二、政治成熟、知彼知己 8
- 三、志向远大，意志坚定，不惧艰险，不怕失败 8
- 四、英明、远见卓识、能够看出天下大势 9
- 五、知人善任、驭人有术 9
- 六、深知民生疾苦 9

第四节 领导者是公司的核心竞争力 // 10

- 一、领导者决定了公司的核心基因 10
- 二、领导者的质量是公司竞争力的标尺 13
- 三、公司团队的基因是初始领导者的品质决定的 13

第二章 董事长

第一节 董事长应当具备的能力 // 14

- 一、远大志向的执着力 14
- 二、驾驭全局的领导力 15

三、高尚品格的人格魅力	16
四、宽胸怀的包容力	16
五、应变求新的决策力	17
六、激发组织潜能的协调能力	17
七、总结反思的自我批判能力	18
八、意识形态的掌控能力	19
第二节 董事长应当具备的四项品质 // 20	
一、忠诚和勤勉	20
二、职务廉洁	21
三、行为自律	22
四、知尊重，有敬畏	22
第三节 董事长的职责 // 25	
一、公司顶层设计	26
二、搭建四个团队	26
三、建立一套卓有成效的公司治理结构	26
四、建立一套卓有成效的公司治理制度体系	26
第三章 卓越领导、卓越价值观	
第一节 公司卓越的价值观 // 27	
一、公司卓越价值观的标准	27
二、公司道德与价值观	33
三、公司道德的主要内容	34
四、公司卓越价值观的核心	37
第二节 公司文化 // 37	
一、公司文化的主要内容	38
二、公司文化的作用	42
第三节 公司战略 // 45	
一、战略是左右胜败的谋略	45
二、战略的特征	45
三、战略的功能	46
四、诸葛亮“三足鼎立”战略	46

五、制定战略的主体	48
六、无战略和战略执行不到位，公司领导者不称职	48
七、联想集团制定战略的具体步骤	49

第四章 卓越团队

第一节 建设卓越团队应当注意的几个问题 // 51

一、谁是企业的一把手	51
二、企业不要过分依赖个人	52
三、搭班子要因事找人，不能因人找事	52
四、学会妥协是班子和谐的关键之一	53
五、团队成员要取得穿透性信任	53

第二节 股东团队 // 54

一、“真功夫”的警示	54
二、董事长建立核心股东团队	58
三、选择合伙人的标准	59
四、选择合伙人的参考因素	60
五、亲戚是不是最好的合作伙伴	65
六、公司融资时对投资人的选择	70
七、投资人选择董事长和发起人团队	75

第三节 董事团队 // 78

一、董事产生的方法和存在的问题	78
二、选择公司董事的标准	80

第四节 管理团队 // 84

一、搭班子是联想管理的第一要素	84
二、管理团队的范围	86
三、总经理的任职条件	86

第五节 辅助团队 // 94

一、公司智囊团队	94
二、股东和员工家属团队	96
三、公司救助团队	96

第二篇 一套卓有成效的公司治理结构

第五章 公司治理结构

第一节 公司治理结构的模式和价值 // 99

- 一、公司治理结构的含义 99
- 二、公司治理结构的模式 100
- 三、公司治理结构的原则 103
- 四、公司治理结构的价值 104
- 五、影响公司治理结构的因素 105
- 六、公司治理结构的趋势 107

第二节 《公司法》规定的公司治理结构类型和权利 // 108

- 一、公司治理结构类型 108
- 二、公司治理组织的权利 108

第六章 股东（大）会

第一节 股东（大）会的法律地位 // 109

- 一、公司最高权力机关 109
- 二、股东（大）会是公司自治机关 109

第二节 股东（大）会的权利来源 // 110

- 一、股东的权利来源 110
- 二、股东（大）会的权利来源 110

第三节 股东（大）会会议的类型 // 110

- 一、法定会议 110
- 二、定期会议 111
- 三、临时会议 111

第四节 股东的数量 // 112

- 一、《公司法》对股东人数的规定 112
- 二、股东数量众多的不利影响 112

第五节 股东的质量 // 113

- 一、有钱人优于穷人 114
- 二、机构投资人优于自然人 115
- 三、专业投资机构优于非专业投资机构 115
- 四、有知识的投资人优于没文化的人 116
- 五、做实业的投资人优于财务投资人 116

第六节 股东的结构 // 116

- 一、大股东与小股东 116
- 二、机构股东与自然人股东 117
- 三、内部股东与外部股东 117
- 四、隐名股东与显名股东 118

第七节 股东（大）会的职权 // 118

- 一、股东（大）会的虚无现实 118
- 二、股东（大）会的法定职权 118
- 三、对股东（大）会法定职权的理解 119

第七章 董事会

第一节 董事会的重要性 // 132

- 一、董事会是公司的灵魂 132
- 二、董事会是连接公司股东和管理层的纽带 134
- 三、董事会是公司竞争力的核心体现 134
- 四、董事会是实现和保护股东利益的组织 135
- 五、董事会是股东服务机构 135

第二节 董事会的模式、类型 // 135

- 一、董事会的模式 135
- 二、董事会的类型 136

第三节 董事会的职能 // 138

- 一、董事会的法定职能 138
- 二、董事会的关键职能 138

第四节 董事会的人数 // 143

- 一、《公司法》的规定 143
- 二、美国公司经验 143

第五节 董事的结构 // 143

- 一、董事结构合理的模板 144
- 二、董事的结构 145

第六节 董事的选聘程序 // 146

- 一、董事候选人的推荐 147
- 二、对董事会成员定岗定编 147
- 三、对董事的岗位职责提出要求 148
- 四、对董事的任职条件做出规定 148
- 五、对董事候选人进行面试和背景调查 148
- 六、对选聘过程做详细说明，对初步确定的董事人选制作介绍资料 149
- 七、随股东（大）会通知向股东送达董事候选人资料 149
- 八、介绍对董事人选面试意见 149
- 九、选举和聘任 149

第七节 董事会专门委员会 // 150

- 一、董事会专门委员会的作用、类型和数量 150
- 二、中国上市董事会专门委员会 151
- 三、华为公司董事会专门委员会 151

第八节 董事会发挥效用的关键要素 // 154

- 一、一个好的董事长 155
- 二、董事会功能定位准确 155
- 三、董事会组织体系完善 155
- 四、董事的素质和能力胜任履职要求 155
- 五、尊重董事 156
- 六、合理的报酬 156
- 七、规范科学的议事规则 157
- 八、监督考核到位 157

第八章 监事会

第一节 监事会的法律地位和职权 // 158

- 一、监事会的法律地位 158
- 二、监事会的组成 158
- 三、监事会的法定职权 158
- 四、监事会行使职权的主要形式 163
- 五、监事会的价值取向 164

第二节 监事的任职条件和监事会主席的职权 // 166

- 一、监事的任职条件 166
- 二、监事会主席的职权 166

第三节 公司对监事会工作的配合与支持 // 167

- 一、为保证监事会了解公司决策经营情况提供条件 167
- 二、董事会秘书为监事会自行召集股东（大）会会议提供服务 167
- 三、为监事会行使审计、诉讼等权利提供费用保证 167

第四节 监事会的未来 // 167

- 一、监事会的尴尬处境 167
- 二、监事会的未来趋势 168

第九章 总经理

第一节 总经理与董事长、CEO // 169

- 一、总经理与董事长 169
- 二、总经理与 CEO 169
- 三、总经理、CEO 与董事会、董事长 170

第二节 总经理的设定和选聘 // 170

- 一、总经理与董事长的兼任和分设 170
- 二、总经理的选聘方法 171

第三节 宝洁公司的内部提拔制度 // 174

- 一、内部提升必须具备的前提 175
- 二、宝洁公司选人的标准 175
- 三、内部培养的好处 175
- 四、内部培养的体系建设 176

第三篇 一套卓有成效的公司治理制度体系

第十章 公司制度体系

第一节 公司制度体系建设 // 178

- 一、良法与恶法 178
- 二、良法的价值 178
- 三、决定公司制度体系建设的因素 179
- 四、制定公司制度的节点 180

第二节 公司制度体系的结构 // 184

- 一、公司章程是不是公司“宪法” 184
- 二、什么是公司“宪法” 185
- 三、公司制度体系结构 186
- 四、公司制度“立法权”的分配 188

第十一章 公司股权结构设计

第一节 股权结构 // 188

- 一、公司所有权、控制权、经营权、收益权、处分权 188
- 二、公司所有权结构设计 190

第二节 公司控制权结构 // 191

- 一、表决权结构 191
- 二、控制公司的方法 193
- 三、母子公司控制权与人员冲突性安排 201

第三节 公司设立时股权分配的原则 // 203

- 一、股权分配要公平 204
- 二、公平不等于平均（平均分配股权陷阱） 205
- 三、信任是合伙的基础，防止私心泛滥 207
- 四、资金重要但不是唯一 207
- 五、只投入资金和既投入资金又投入人力相区别（过早地分配股权陷阱） 208
- 六、设立股权进退机制，股东能进能出 211

七、崇尚契约精神，用合同固定各方股份和权益	211
八、为以后融资留有充分的余地（外部股权过多陷阱）	212
九、平衡好私欲和公心（股权过于分散，核心创业者股权比例过低）	213

第十二章 公司治理法律文件

第一节 出资协议书 // 215

一、出资协议书是公司创始人之间的“婚约”	215
二、出资协议书是公司章程的基础	215
三、出资协议书与公司章程冲突适用	216
四、出资协议书的内容	216
五、签订出资协议书应当注意的法律问题	217

第二节 公司章程 // 229

一、宝能击中万科公司章程的漏洞	229
二、公司章程的法律地位	229
三、公司章程必备条款	234
四、《公司法》允许公司章程约定的事项（任意记载事项）	235

第三节 股东（大）会议事规则 // 250

一、股东（大）会议事规则的概念及其效力	250
二、股东（大）会议事规则的几个问题	251

第四节 董事会议事规则 // 259

一、董事会议事规则是衡量公司治理水平的标尺	259
二、董事会议事规则的关键点	259
三、董事会僵局的解决方法	265

第五节 监事会议事规则 // 267

一、召开监事会临时会议的情形	267
二、随时召开监事会会议的情形	267
三、临时会议的提议程序	268
四、监事会会议的议题	268
五、会议审议程序	268
六、监事会决议	268

第六节 总经理工作规则 // 269

- 一、如何设置总经理的权利 269
- 二、董事会、董事长与总经理的关系定位 269
- 三、总经理工作细则的内容 271

第七节 股权激励政策 // 280

- 一、股权激励的概念和对象 280
- 二、股权激励的作用 280
- 三、股权激励功能实现的条件 281
- 四、股权激励的基本模式 282
- 五、华为公司员工持股计划 285
- 六、股权激励的要点 289

第十三章 公司融资法律文件

第一节 股权回购 //290

- 一、股权回购的情形 291
- 二、法院对“股权回购书”效力的认定 292

第二节 对赌协议 // 293

- 一、对赌协议的概念 293
- 二、签订对赌协议的原因 294
- 三、对赌协议的风险 294
- 四、对赌协议的法律效力 295
- 五、签订对赌协议的建议 297
- 六、对赌方式 300
- 七、法院判决对对赌协议的启示 303
- 八、估值调整后的解决方案 306
- 九、PE 机构额外的权利主张 306

第十四章 股东管理

第一节 股东管理从尊重开始 // 307

- 一、股东是公司的“父母” 307
- 二、股东是公司的资源和财富 307
- 三、尊重股东的投资和梦想 307

第二节 股东权利体系 // 308

- 一、股东权利分类 308
- 二、不受资本多数决原则左右的股东权 309

第三节 股东资格的认定标准 // 310

- 一、《公司法》上的规定 310
- 二、司法裁决中股东资格的认定标准 310
- 三、股东身份取得的时间 313
- 四、股东瑕疵出资与股权取得 314
- 五、股权代持和干股 315

第四节 股东权利体系 // 319

- 一、股东的知情权 320
- 二、股东资产收益权 322
- 三、股东认缴出资优先权 323
- 四、股东股份转让权 323
- 五、股东优先购买权 325
- 六、股东要求公司收购股份权 325
- 七、股东资格继承权 326
- 八、股东剩余资产分配权 327
- 九、股东参与重大决策权 328
- 十、股东选择管理者权利 328
- 十一、股东对股东（大）会、董事会决议确认无效诉讼权 329
- 十二、股东对股东（大）会、董事会决议撤销诉讼权 330
- 十三、股东主张股东（大）会、董事会决议不成立的权利 331
- 十四、股东查阅、复制公司资料的权利 331
- 十五、股东参加股东（大）会的权利 333
- 十六、召开临时股东（大）会会议的提议权和召集权 334
- 十七、股东表决权 335
- 十八、股东对公司经营的建议权 336
- 十九、股东对公司经营的质询权 336
- 二十、股东临时提案权 337

二十一、股东选举董事、监事的权利	338
二十二、股东对董事、监事、高级管理人员请求诉讼权和提起诉讼权	338
二十三、股东聘用和解聘会计师事务所的权利	340

第十五章 董事、监事权利体系

第一节 董事权利分类 // 341

一、董事的法定权利	341
二、董事的职责性权利	342
三、董事表决意见的类型和法律后果	343

第二节 监事的权利分类 // 345

一、选举权和被选举权	345
二、列席董事会会议的权利	345
三、对董事会的质询权或者建议权	345
四、提议召开临时监事会会议的权利	345

第十六章 董事、监事、总经理评估制度

第一节 对董事、监事的考核评估组织 // 346

一、考核评估体制的选择	346
二、股东考核评估组织	347

第二节 对董事的评估 // 347

一、对董事评估的内容	347
二、对董事的辅助考核	350
三、董事的信息披露	351

第三节 对监事的评估 // 352

一、对监事评估的内容	352
二、对监事的辅助考核	353

第四节 总经理评估制度 // 353

一、评估考核主体	353
二、考核指标	353
三、考核方法	355