

Independent Director &
Corporate Governance

独立董事 与公司治理

[中] 中祥投资有限公司

China Fortune Investment Co.,Ltd.

[美] Boardroom Consultants

董事会咨询公司

编著

总策划 梁俊云



地震出版社
Seismological Press

Independent Director & Corporate Governance

独立董事与公司治理

[中] 中祥投资有限公司

China Fortune Investment Co., Ltd.

[美] Boardroom Consultants

编著

董事会咨询公司

总策划：梁俊云

地震出版社

Seismological Press

图书在版编目(CIP)数据

独立董事与公司治理/[中] 中祥投资有限公司,[美] Boardroom Consultants.—北京:地震出版社,2002.3

ISBN 7-5028-2035-3

I. 独… II. ①中…②美… III. 股份有限公司-企业管理 IV.F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 010793 号

独立董事与公司治理

[中]中祥投资有限公司

China Fortune Investment Co., Ltd.

[美] Boardroom Consultants

编著

董事会咨询公司

总策划:梁俊云

责任编辑:程仁泉

责任校对:王花芝 张晓梅 庞娅萍

出版发行:地震出版社

北京民族学院南路9号

邮编:100081

发行部:68423031 68467993

传真:68423031

门市部:68467991

传真:68467972

总编室:68462709 68423029

传真:68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销:全国各地新华书店

印刷:北京鑫丰华彩印有限公司

版(印)次:2002年3月第一版 2002年3月第一次印刷

开本:787×1092 1/16

字数:310千字

印张:22.25

印数:0001~5000

书号:ISBN 7-5028-2035-3/F·129(2588)

定价:80.00元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题,本社负责调换)

内 容 提 要

本书由中国中祥投资有限公司（China Fortune Investment Co., Ltd.）与美国Boardroom Consultants(董事会咨询公司)联合编著。全书共分九章。该书以生动、翔实的案例资料为基础，通过比较研究，阐述了独立董事制度的由来与发展；独立董事的任职条件和职责；独立董事制度的运作机制及其在公司治理中的意义与作用。介绍了美、英、法、德、日、中国香港、中国台湾和东南亚各国独立董事制度的共性与“特色问题”。同时，对美国新兴企业董事会（E-董事会）区别于传统董事会的特点及其在公司成长中的重要作用也做了详细阐述。本书的出版对于完善中国的公司治理，适应全球经济一体化的需要，具有指导和借鉴意义，可供相关证券监管和政府有关部门、上市公司董事会、企业的经营管理者、注册会计师、律师以及有志成为独立董事的人士参考。

前 言

独立董事制度首先是从境外上市公司开始的。去年，中国证监会颁布了《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》，标志着独立董事制度在中国上市公司、基金公司及证券公司中开始全面铺开。

建立独立董事制度是完善中国上市公司治理的重要举措。公司治理在不同国家都面临不同的“特色问题”。在中国香港和东南亚各国的市场中家族公司控股居多；德国证券市场中银行持股色彩浓厚；而英、美、法国与德国又不一样。中国大部分上市公司由于从国有企业改制而来，多有机制转换不彻底的问题，导致法人治理结构存在诸多弊端。无论存在什么样的“特色问题”，在全球经济、资本市场一体化，中国加入WTO的情况下，理应遵从共同的国际准则，这就是要努力实现股东价值的最大化；体现公平、公正和透明的原则；讲求诚信和富有责任心，不欺骗投资者和消费者。

独立董事在中国的实行还刚刚开始，企业文化在中国的历史还较短，独立董事与董事会如何有效地开展工

作？独立董事如何自律，如何形成良好的工作环境？诸如此类问题的解决还都缺乏本土化的实证研究。对国际经验的比较研究、结合制度背景和文化背景的研究也远不深入。独立董事这样的外来公司制度要能在中国有效运行并真正发挥作用，都需要本土知识与非本土化的专家经验相结合。由中国证监会推行，作为公司治理主要组成部分的独立董事制度，不仅需要证监会的努力，还需要社会各方面的热情与投入，比较研究、教育与培训工作都是重要的基础工作。

为此，中祥投资有限公司专门成立了“独立董事、董事会和公司治理”课题组，充分收集国内外相关资料，组织有关研究力量，进行深入分析，完成了一份关于《独立董事与公司治理》的研究报告。他们对中国国内近1 000家上市公司、基金公司发出了“如何看待独立董事”的调查问卷。从电话接触和反馈的问卷看，上市公司都希望马上得到这一研究报告或者将其编辑成书，以给予他们在独立董事与公司治理方面有价值的信息和智力支持。

随后，中祥投资有限公司诚邀美国董事会咨询公司共同编写该书，将各自的研究心得贡献于社会。在地震出版社的大力支持下，本书得以及时出版，在此，我对他们表示深切的谢意！

中祥投资有限公司愿与社会各界一道，为共同推动独立董事与公司治理这一制度在中国的健康、有效发展，贡献微薄之力。

中祥投资有限公司
董 事 长 童 增

2002年2月28日于北京



童 增

中祥投资有限公司董事长

中祥投资有限公司

中祥投资有限公司是从事投资业务的专业性公司。主要业务范围包括：

- 高新技术产业投资与管理
- 项目投资与管理、风险投资
- 企业收购兼并与资产重组
- 上市公司战略调整与发展
- 企业改制与上市辅导
- 科技项目评估
- 高科技项目专项市场调查

作为一家新型的专业投资公司，中祥投资有限公司以深厚的财政和金融背景，科学而规范的全球化、利润化投资理念，务实、诚信、高效的运作机制以及精诚合作的专业化团队，活跃在中国的资本市场上，为报效社会、服务社会尽自己的绵薄之力。



Roger Kenny (罗杰·肯尼)
President, Boardroom Consultants

(美国) 董事会咨询公司

(美国) 董事会咨询公司 (Boardroom Consultants) 是专门从事董事会和公司治理事务的顶尖咨询、顾问公司。它的业务内容主要是为500强公司及其他知名企业的董事长、董事、独立董事以及首席执行官和高层管理人员的遴选、招聘和继任、连任等提供专业化咨询与服务。该公司的客户覆盖企业领域广泛, 从金融服务、健康保健、媒体、信息技术直到制造业, 而且都是所在行业的一流公司。

目 录

第一章 独立董事制度的确立、发展	(1)
第一节 独立董事制度的由来	(3)
第二节 独立董事的独立性	(8)
第三节 独立董事的任职条件	(11)
第二章 公司治理与独立董事制度	(13)
第一节 公司治理的涵义	(15)
第二节 公司治理结构的比较研究	(19)
第三节 独立董事、董事会与公司治理 结构	(30)
第三章 独立董事制度在中国的实践	(41)
第一节 中国上市公司治理的失灵和 缺位	(43)
第二节 中国上市公司引入独立董事制度 的意义	(47)
第三节 中国公司治理现状下的会计 行为	(52)
第四节 中国独立董事制度面临的 特殊性	(71)
第五节 证券市场信息披露制度	(76)

第四章 独立董事运转机制的建立	(83)
第一节 独立董事应该达到的最低限度 条件	(85)
第二节 独立董事的报酬	(90)
第三节 上市公司“如何看待独立董事” 的调查问卷分析	(93)
第五章 独立董事如何发挥作用	(99)
第一节 专业委员会设置与独立董事	(101)
第二节 独立董事的绩效	(105)
第三节 关联交易与独立董事的作用	(110)
第四节 美国董事利益保护简介	(113)
第六章 独立董事的赔偿法律机制	(123)
第一节 少数股东权益保护的必要性及 理论依据	(125)
第二节 投资者损失赔偿的现行法律 依据	(131)
第三节 中国大陆境外投资者赔偿制度 概况	(137)
第七章 独立董事的风险与责任保险	(151)
第一节 美国证券保险的实践	(153)
第二节 中国董事保险的起步和境外经验 借鉴	(157)
第八章 独立董事制度的比较研究	(163)
第一节 中国大陆境外董事会发展的一般 趋势	(165)
第二节 中国大陆境外的独立董事制度	(171)
第三节 安然公司倒闭的启示	(186)
第四节 公司控制权市场	(195)
第五节 世界证券市场发展趋势	(204)
第九章 美国创新企业董事会的运作	(211)
第一节 创新企业董事会	(213)
第二节 新企业为什么需要董事会	(216)
第三节 新的董事会	(224)
第四节 风险投资人的作用	(230)
第五节 董事会与公司成长阶段	(236)

第六节	创新企业上市	(249)
第七节	聘请合适的董事	(258)
第八节	董事会与变革	(266)
附 录	(275)
附录1	上市公司治理准则	(277)
附录2	上市公司股东大会规范意见	(288)
附录3	上市公司章程指引	(297)
附录4	关于在上市公司建立独立董事 制度的指导意见	(327)
附录5	“如何看待独立董事”调 查问卷	(333)
附录6	已聘独立董事上市公司名录	(336)
编后记	(341)

第一章 独立董事制度的 确立、发展

第一节 独立董事制度的由来

一、独立董事的概念

独立董事的概念和制度可以说是来自英、美国家。一般在公众投资公司中推行独立董事制度，这包括：投资公司、共同基金、上市公司等等。

独立董事要对上市公司有专业的判断，而且，独立董事有权力也有责任。

独立董事对应于非独立董事。独立董事是与非独立董事相对应的。非独立董事是指或多或少地与管理层有某种个人和经济利益联系的董事，这种联系可能会影响其职责的正常行使。非独立董事包括现任和前任公司负责人和雇员、关联方经济实体的负责人和雇员、管理层的亲属、咨询专家、银行负责人、法律顾问、公司重要供应商和客户的负责人、企业间互兼董事。按非独立董事与管理层联系的不同，非独立董事又可分为两类：第一类，与公司管理层有个人关系上的联系，如前任公司负责人和雇员、管理层的亲属、企业间互兼董事等；第二类，与公司管理层有经济利益上的联系，如关联方经济实体的负责人、银行负责人等。当然，这一区分并不是绝对的。

独立董事是指与公司管理层没有个人的和经济利益上的联系，能独立地监督管理层行为的董事。这类董事包括，不存在关联方关系的公司的负责人；供职于高校或行业管理协会的专家、学者等。在美国，独立董事主要由前者担任。在中国，独立董事主要由后者担任。

独立董事区别于外部董事。独立董事与外部董事是有区别的。外部董事与内部董事相对应，内部董事一般指现任公司负责人和雇员以及关联方经济实体的负责人和雇员，内部董事在公司治理结构中的监督作用有限；而外部



董事一般指内部董事以外的各类董事。外部董事又可分为独立董事和灰色董事，灰色董事是指除供职于董事会而与管理层相联系外，还与管理层有着个人的和经济利益上的联系的外部董事。前述非独立董事中除内部董事外，均为此处的灰色董事。灰色董事有损害董事会监督职能的潜在可能。外部董事中的独立董事与前述同义，也可以理解为除供职于董事会外，与公司管理层不存在其他联系的外部董事。可见，外部董事并不一定是独立董事，外部董事的内涵要大于独立董事，除灰色董事外的外部董事才是独立董事。

从国外的情况看，公司董事会的演变大体有三种形态：一是以执行董事为主的形态；二是以执行董事和非执行董事并存为主的形态；三是以独立董事为主的形态。目前，独立董事越来越成为董事会中的主要力量，特别是在美国公司的董事会中。

独立董事是指来自公司外部，用于制衡执行董事，确保公司安全稳健运作，保护股东利益不受侵犯的董事。

依照Baysinger和Buter (1985) 对董事会所作的规范分类：任何一个董事都要执行履行 (Executive)、工具 (Instrumental) 和监控 (Monitoring) 这三种功能中的一种。执行董事由公司官员、退休者和其他内部人组成，由于并不是作为监督者，内部人能够向董事会提供公司经营的有关信息；工具董事也称为“准外部董事”，由融资者、咨询顾问、法律顾问和相互依存的决策者组成，作为潜在的监督者，这些董事主要提供CEO工作中所缺少的某些专业知识，也协助管理层的工作；监控董事也就是外部董事，由公众董事、专家董事、私人投资者和其他独立的决策者组成，这些董事很明显适合做公司业绩的独立监督人。

独立董事制度是现代公司治理结构中的一个重要组成部分。它的产生就是由于出现了很多对公司董事会或管理层不信任的法律诉讼案，如何防止上市公司的大股东滥用控股权，完善董事会的职权和结构，增强董事会的透明度，保证董事会的公正性，成为现代公司制度需要解决的

一个重要问题。为了在公司董事会中建立起对大股东能够产生抗衡作用的力量，独立董事制度就应运而生了。有的公司的董事长甚至也是由独立董事来担任的。

1977年经美国证监会批准，纽约交易所引入一项新条例，要求本国的每家上市公司“在不迟于1978年6月30日以前设立并维持一个全部由独立董事组成的审计委员会，这些独立董事不得与管理层有任何会影响他们作为委员会成员独立判断的关系。90年代，《密歇根州公司法》在美国各州公司立法中率先采纳了独立董事制度，该法不仅规定了独立董事的标准，而且同时规定了独立董事的任命方法以及独立董事拥有的特殊权利。英国伦敦证券交易所在1991年专门成立了公司财务治理委员会。委员会主席在一份建议中指出，应该要求董事会至少要有3名非执行董事，其中的两名必须是独立的。该委员会于1992年提出了关于上市公司的《最佳行为准则》，在该《准则》的第3.1段，建议上市公司的董事会构成如下：“董事会应该包括具有足够才能，足够数量，其观点能对董事会决策起重大影响的非执行董事”。中国香港联交所于1993年11月引入对独立董事的要求，即每家上市公司董事会至少要有2名独立的非执行董事。如果联交所认为公司的规模或其他条件需要，可以提高最低人数的规定。按照香港联交所的规定，独立非执行董事如果发现关联交易有损于公司的整体利益，有义务向联交所报告。独立董事须于公司年度报告内审定交易是否符合公司的利益。

二、为什么要引入独立董事

从表面上看，公司董事和董事会代表公司全部所有者掌握任命经理、重大投资、合并、收购等一系列重大公司决策的控制权。但从国外和中国国内一些股份公司的实际情况看，一方面当内部控股股东在公司治理结构中具有绝对控制地位时，公司多数董事实际上得听命于内部股东，即使内部股东做出有损外部股东利益的行为；另一方面，当出现内部人控制，公司主要控制权掌握在经理阶层手中



时，公司董事则受制于公司经理层而不能有效地代表全体所有者利益。正因为如此，人们怀疑董事会究竟能不能为股东勤勉尽职，国内也有人提出“董事不懂事”的看法。

就目前国内经过股份制改造上市的公司董事会建设的实际状况来看，存在明显的不足：一方面是董事长与总经理职位的合二为一，另一方面则是经营层占据董事会的大多数席位，形成内部董事占据优势的格局，于是管理层可以对自我表现进行评价。根据实证分析，1998年中国上市公司中内部人控制程度（即内部董事人数/董事会成员总数）为100%的有83家，占样本数的20.4%；内部人控制程度在50%以上的公司占78.2%。在所选530家样本上市公司中，董事长和总理由一人兼任的有253家，占样本总数的47.7%。可以说，董事会实际上很大程度地掌握在内部人手中。这种局面的产生当然与上市公司的股权结构过分集中有关，同时也与第一大股东对董事会过分渗入，第一大股东与上市公司“混为一体”，使上市公司董事会失去应有的独立性有关。董事会作为所有者（股东）与经营者（经理阶层）间的重要枢纽，若不能较好地实现其在公司治理结构中应有的作用，则对股份公司的长期发展和保护外部股东利益危害甚大。从实际情况分析，要解决以上问题，其核心要素在于保证董事会相对独立于公司控股股东、内部经理阶层，从而保证董事会独立判断公司事务、决策公司经营。

20世纪70~80年代起，为有效解决内部董事不能独立参与公司治理的问题，在内部董事架构中引入独立董事制度成为潮流。尽管独立董事制度在20世纪80年代才被广泛推广，其实美国《1940年投资公司法》就规定至少需要40%的董事由独立人士担任。由于独立董事对公司事务的独立判断，在公司治理结构中引入独立董事制度，可制约内部董事直接受制于公司控股股东和公司高级管理阶层，因而有利于董事会对公司事务的独立判断。在公司治理结构中引入独立董事制度，一方面可制约内部控股股东利用其控制地位做出不利于公司和外部股东的行为，另一方面