

中国公司治理实务丛书

PRACTICE
COLLECTION
OF
CORPORATE
GOVERNANCE

董事的修炼

TRUSTEE'S PRACTICE

王中杰 主编



 中国财政经济出版社

中国公司治理实务丛书

PRACTICE
COLLECTION
OF
CORPORATE
GOVERNANCE

董事的修炼

TRUSTEE'S
PRACTICE

王中杰 主编



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

董事的修炼/王中杰主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2006.12

(中国公司治理实务丛书)

ISBN 7-5005-9457-7

I. 董… II. 王… III. 公司-董事会-企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 125686 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 14.5 印张 326 000 字

2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月北京第 1 次印刷

定价: 30.00 元

ISBN 7-5005-9457-7/F·8211

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

【主编简介】

王中杰，中国公司治理专家、连城国际研究顾问集团首席顾问、国家企业内控标准委员会专家、英国剑桥大学中国工商博士培养项目（公司治理系列课程）中方首席教官，拥有15年大型企业财务及公司治理实践、研究经验。自2000年起，与其研究团队连续5年发布中国上市公司董事会治理评价体系和价值排名，并承担了上海证券交易所、美国标准普尔公司、世界银行国际金融公司的合作研究项目。2005年，应联合国开发计划署（UNDP）邀请，参加了由诺贝尔奖获得者 Joseph E. Stiglitz 先生在全球创办的“政策对话计划（IPD）研讨会”，这是联合国开发计划署以及 IPD 首次邀请中国咨询商业机构参加此类研讨。

【董事的修炼】

连城国际研究顾问集团是国内颇具影响力的公司治理服务机构，由资本市场公司治理研究先导、董事会治理实证研究创始人、杰出实战财务专家王中杰先生携国内数十位业界精英所创立，致力于造就高绩效董事会和卓越公司。

该集团编纂的《中国上市公司董事会治理蓝皮书》的问世以及“中国上市公司董事会价值排名”的发布，引起国内资本市场和国际有关机构的广泛关注。世界银行和美国标准普尔公司的专家曾先后到访该公司，探讨相关战略合作问题；王中杰先生也应邀代表中国咨询公司首次参加了联合国开发计划署公司治理全球政策研讨。

连城国际的研究成果已被成功而广泛地应用到中国企业的发展当中，已经并将继续为中国公司提供最具价值的服务。

责任编辑：梁 飞 贾延平
封面设计：田 晗

中国公司治理实务丛书编委会

主	编	王中杰	
编	委	包大胜	李大钧
		杨少杰	于娟



前言

中国资本市场的发展及中国公司治理改革已经历了十余年的历程,从最初盲目复制发达国家的治理模式,到形成具有中国特色的公司治理体系,其中有许多值得研究和总结的内容。

近五年是中国公司治理发展最为迅猛的五年,涌现出了许多专注于中国本土公司治理研究的优秀商业机构。较早进行中国公司治理研究的连城国际研究顾问集团,自2001年开始对中国上市公司董事会治理进行实证分析研究,并借鉴国际惯例,对上市公司董事会治理进行排名研究。从2002年开始,连城国际研究顾问集团在主流财经媒体发布年度上市公司董事会治理排名和董事会价值报告,并出版权威实证研究报告《年度上市公司董事会治理蓝皮书》,引起了国内外资本市场的关注,得到了美国标准普尔公司、世界银行国际金融公司、中国证券监管当局的大力支持。2003年,通过对中关村科技上市公司财务治理的深入研究与分析,2004年连城国际推出的中国公司治理价值“十佳”、“十差”中对伊利、长虹的深入挖掘,充分反映了连城国际在公司治理领域深厚的研究功底和实践能力。2006年8月23日,连城国际隆重推出上市公司治理指数及中国上市公司治理评级系统,进一步完善和丰富了我国公司治理评价体系。

2006年是公司治理发展具有里程碑意义的一年,新公司法、证券法的实施,上市公司股权分置的不断推进等一系列的举措极大推动了我国公司治理的发展进程。

作为中国最具影响力的公司治理服务机构之一,我们精心策划并隆重推出的“中国公司治理实务丛书”,对连城国际近五年来的研究与实践进行了总结。本丛书包括《董事会的构建与运作》、《公司财务治理》、《职业经理团队治理》、《董事的修炼》等,全面系统地总结了连城国际公司治理研究与实践的成果,并回答了企业治理操作层面的一系列问题,同时大胆提出中国公司治理需要培养职业董事的系统构想。

在整个公司治理结构中,董事会是公司治理的核心,董事会结构的构建和运作是公司治理的基础,董事的素质是董事会科学、高效运作的保证。我们应该通过对经营团队的治理及财务治理,来实现公司的战略及经营目标,控制企业风险,为股东及其他利益相关者创造更大的价值,并通过公司治理六大系统解决方案,来构建科学、高效的公司治理机制。

希望本丛书能对企业管理人员、研究机构及高等学校学员的研究及实践有所帮助,也



希望能有助于您企业的健康发展与不断进步。

在此，向为丛书的编写注入了大量心血和智慧의连城国际管理团队表示感谢，向对本丛书的编写提出了宝贵建议的清华大学吴栋教授表示感谢，也感谢所有致力于中国公司治理完善事业的参与者的支持与帮助，并希望能与您进行进一步探讨。

王中杰



目 录

第一章	董事制度	(1)
第一节	董事概论	(1)
第二节	国际与国内董事制度的产生与发展	(5)
第三节	我国董事制度的现状与不足	(10)
第四节	我国上市公司董事状况分析	(16)
第二章	董事的权责	(25)
第一节	董事的地位	(25)
第二节	董事的权利	(27)
第三节	董事的义务	(34)
第四节	董事的监督职责	(42)
第五节	董事的法律责任和免除责任	(43)
第六节	董事责任保险	(49)
第三章	董事的素养	(56)
第一节	董事应具备的个人素质	(56)
第二节	谁应该当董事	(59)
第三节	我国上市公司董事个人素质现状	(62)
第四节	董事应具有的职业道德	(64)
第五节	做好出席董事会的准备	(74)
第四章	董事的选任与能力测评	(76)
第一节	董事任职条件分析	(76)
第二节	董事的甄选	(78)



第三节 董事综合能力测评	(82)
第四节 董事的去职	(85)

第五章 董事必备的法律和财务知识

(90)

第一节 董事必备的法律知识	(90)
第二节 董事必备的财务知识	(104)

第六章 董事的激励与约束

(112)

第一节 董事激励机制	(112)
第二节 董事的责任约束机制	(120)
第三节 董事会内部考评制度	(128)

第七章 关于独立董事

(132)

第一节 独立董事的含义	(132)
第二节 国外独立董事制度	(134)
第三节 我国独立董事现状	(138)
第四节 独立董事的独立性	(147)
第五节 独立董事的作用	(149)
第六节 独立董事的权利、义务和职责	(151)
第七节 独立董事的选任	(156)
第八节 独立董事的激励机制	(164)
第九节 独立董事的法律责任	(169)
第十节 独立董事责任的限制与免除	(176)
第十一节 我国独立董事制度存在的问题	(178)
第十二节 完善我国独立董事制度的法律思考	(181)

第八章 关于董事长

(188)

第一节 董事长与公司关系	(188)
第二节 董事长与公司机关	(189)
第三节 董事长职位分析	(196)
第四节 董事长的职权	(200)
第五节 摆正董事长位置及完善公司治理	(204)



第九章	我国上市公司董事制度的健全与完善构想	(206)
附 录	规范文本	(212)
	1. 董事行为规范	(212)
	2. 关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见	(214)
参考文献		(219)



第一章

董事制度

第一节 董事概论

一、董事的概念

我国《公司法》未对董事的概念做出明确界定。学者中有的认为，董事是由股东大会选举产生的，管理和督察公司事务的董事会必要成员之个别机关。也有学者认为，董事是由公司股东选举产生的，是公司的决策者和公司业务的主管者，它可以根据公司的决定享有或不享有对外代表公司的权利。也有从语义学角度，认为在汉语里“董”即为监督、督察的意思，相当于英文的“Monitoring”，这一字用之于公司立法，意指受人之托亲自监督公司的运行和财务状况的人。另有学者认为，凡是有权参与决定公司内部重大事务，并根据法律或公司的决定享有或不享有对外代表公司的权利的公司负责人，包括董事长、常务董事、董事、总经理、理事等都是董事。还有学者认为，董事是构成董事会的成员，是公司法定、必备和常设的业务执行机关。还有的认为，凡是有权出席董事会、参与公司重大事务和行政事项决策、可对外代表公司的负责人，诸如董事长、副董事长、常务董事、执行董事、董事、总裁、理事等均属于董事范围。台湾学者柯芳芝则从董事个人责任承担的角度，认为董事一语，在概念上可区分为机关之董事及作为机关担当人的董事，前者可称为个人董事，具有权利能力，与公司居于委任关系。因此，董事具有机关之一面与个人之一面。

在中外公司法学者对董事的界定中，多数学者认为董事是公司机关。韩国的公司法学者认为，韩国旧商法没有董事会，只有单独拥有业务执行权的机关——董事。董事的不断发展沿革使得现在董事的地位和董事会成员的地位具有同时性，并且董事拥有各种独立的权限，因此，理论上将董事视为公司机关是正确的。不过商法将董事的地位（包括权利和



义务)已明文化,因此不管其是否称为机关,并没有实质上的差异。

上述列举了很多关于董事的界定,它们之间既有联系,又有区别,但都强调了董事的功能,基于此,可将董事界定为:享有一定职权,参与公司重大经营决策,根据法律或公司章程的规定享有或不享有对外代表公司权力的机关。

二、董事的分类

(一) 董事分类的意义

董事分类是以董事法律实践经验为基础,对董事进行的理性归纳和逻辑划分,是明确董事权利、义务和责任的前提和基础。根据董事的类型分别划分其相应的权利、义务和责任,使类型不同的董事享有不同的权利,承担不同的义务和责任,可以对董事的权、责、利进行一个科学的配置,对上市公司建立科学有效的法人治理结构具有非常重要的意义。

两大法系公司法学者在董事分类方面进行了大量的研究,积累了很多的经验,对于公司立法和法律实践具有极大的推动作用。在我国公司法律实践中,由于董事选任方式不同、工作分工不同和工作方式也有一定的差异,有关法律和政策的规定在实践中也有不一致的地方,这就在事实上形成了不同的董事类别,但公司法并未就董事类型进行划分,分别就不同的董事做出不同的规定,这就给公司治理和司法实践带来了一些负面影响。因此,很有必要对董事的类型进行一个科学的划分,以此为公司立法,公司治理和司法实践提供一个良好的运行平台。

(二) 董事的分类

1. 根据是否参与公司管理,可以分为经营董事和非经营董事,又称执行董事、内部董事和非执行董事、外部董事。经营董事是指那些同时是公司行政管理者的董事,这些董事专职负责公司的业务执行,又参与公司的内部管理,因此又称执行董事或内部董事。这些董事在英国称为 Executivedirectors,在美国称为 Managementdirectors。非经营董事是指那些兼职董事,其具体职能是参加董事会会议,为公司决策、业务控制提供建议和咨询,监督经营董事和管理层,这些董事不专职负责公司的业务执行,又不参与公司的内部管理,因此又称非执行董事或外部董事。非经营董事在英国称 Non - Executivedirectors,美国称 Outsidedirectors,我国把美国的非经营董事 Outsidedirectors 翻译为独立董事。

2. 根据是否持有公司股份,可以分为股东董事和非股东董事,又称持股董事和非持股董事。对于董事是否持有公司股份,各国的立法是不一样的,总结起来,大致有三种情况:一是公司法律明确规定董事必须持有公司股份。如英国《公司法》规定董事应持有一定数额的资格股份,未具备此种资格者,应于选任之日起两个月内获得,否则其职务当然解除。法国《公司法》规定,在单一委员会体制下,董事必须拥有资格股份,这些股份构成其违反义务时的担保。比利时《公司法》规定,为了公司利益,董事或其代表人必须将其拥有的记名股份编上号码,以保证董事实际履行职责。瑞士《公司法》规定,董事必须是股东,他们必须按照章程规定的数目向公司交存一定的股份。我国台湾地区《公司法》规定,公司董事会设置董事不得少于三人,由股东大会从有行为能力之股东中选任之。二是公司法律对董事持股原则上没有限制,但可以允许公司章程规定董事持有股份。如德国《股份法》中没有关于董事是否持有股份的规定,但如果公司章程规定董事需持有公司股

份，公司法律也不进行禁止。三是公司法律未对董事持有股份做出规定，而且规定公司章程也不得对董事持有股份做出规定。如日本《商法》第254条规定：“公司不得以章程规定董事必须是股东。”

我国《公司法》未对董事是否持有股份做出规定，《上市公司章程指引》进一步将这一立法精神明确化，第77条规定：“董事无需持有公司股份。”

3. 根据董事是否具有法人资格，可将董事分为自然人董事和法人董事，这是世界各国通行的做法。德国、瑞士、丹麦、瑞典等国家规定，法人不能担任董事；英国、法国（单一委员会制公司）、比利时、荷兰及我国台湾地区则规定，法人可以担任董事，但需指定1名有行为能力人做其常任代表。我国公司立法未对法人董事做出规定。

4. 根据是否对公司的业务进行直接控制，可分为正式董事、事实董事和影子董事。正式董事是指经过合法程序被选任并载于公司章程的董事。事实董事是指未经正式选任，但其公开的行为显示他是经正式选任的董事。如某人虽然未经正式选任，但他经常参加董事会议并积极参与公司决策等。影子董事（Shadowdirectors）是英国公司法明确定义的概念，“他是指这样的人，公司的董事们惯常地依照他的旨意和指示行动”。影子董事通常表现为：一是持股公司持续的操纵着子公司的业务；二是某大股东为避免承担个人责任而拒绝成为董事，但他在幕后持续的操纵着公司董事们的活动；三是某人因破产而丧失了作为董事的资格，但他也一样在事实上操纵着公司的董事会。英国公司法规定影子董事的意义在于，只要存在影子董事应该承担义务和责任的场合，就要把影子董事作为正式董事来对待，课以严格的责任。在美国《示范公司法》及各州的公司法典中，并未明确对影子董事和事实董事进行严格的定义，但在判例上，比较常见的是事实董事。以特拉华州为例，为了保护与公司进行交易的善意第三人，“一个人尽管他未经合法的程序被选任，或其选任程序事后发现有瑕疵，或曾是董事但后来被免职，只要他的行为体现出是以董事身份在活动，他就被视为事实上的董事。”

5. 根据是否对外代表公司，可以将董事分为代表董事和一般董事。代表董事，指作为公司的代表机关，对外以公司的名义进行活动，法律后果由公司承担的董事。一般董事是指代表董事以外的，对外不能以公司的名义进行活动，但享有法定权利，承担法定义务的董事。代表董事可以自己直接授权别人作为公司的代理人，而一般董事则没有这一权力。董事可以代表公司，这是各国公司法确立的一项基本原则，但对于董事如何代表公司，各国公司法则有不同的做法。从大陆法系来看，一是任何一名董事或数名董事都可以代表公司，但需以一定形式予以明确。如德国《股份法》第78条规定，章程也可以规定，董事会的各个成员有权单独或与一名经理人一起代表公司。韩国《商法》规定，代表董事可为一人或数人，甚至全体董事。日本《商法》第2编261条规定，公司应通过董事会的决议，确定代表公司的董事，可以确定数名董事共同代表公司，即明确承认了代表董事。二是公司董事会中的董事长代表公司，董事长是法定的职位。如法国《商事公司法》第113条规定：“董事长负责全面领导公司的工作，并对此承担责任。在公司与第三人的关系中，董事长代表公司。”

6. 根据是否具有职工身份，可以将董事分为职工董事和非职工董事。我国《公司法》并没有强制要求股份有限公司董事会中必须有职工董事，只是规定在两个以上的国有企业



或者其他两个以上的国有投资主体投资设立的有限责任公司中，董事会中须有职工董事。在国外一些国家的公司法中却有职工董事的规定，如德国《股份法》第 84 条就有关于职工董事的选任规定，法国《商事公司法》对此规定得更加详细，其内容涉及到职工董事的条件、职责和选任的程序等。

三、我国上市公司董事的法律地位

我国的公司立法并没有规定董事的法律地位问题，但是在学术上有很多相关学说。有学者认为，董事与公司的关系应适用民法关于代理的规定，也有学者认为我国公司立法应采纳美国公司立法的理念，董事与公司存在“双重法律关系”，即董事对外是公司的代理人，对内则是公司的受信托人。多数学者认为，我国属于大陆法系国家，采取委任说比较合理。但是，任何学说都不是完美无缺的，不管是“代理说”、“信托说”、“委任说”，还是“代理信托兼有说”，都不能完全概括董事的法律地位。从我国现行立法及法学理论来看，上述观点均有一定缺陷。

首先，在我国公司立法关于董事的法律地位问题上，如果直接适用民法关于代理的有关法律规范，会有一定的冲突和观念修正问题。首先，依照我国《民法通则》第 63 条规定，代理是指代理人在代理权限内，以被代理人的名义实施民事法律行为，被代理人对代理人的代理行为承担民事责任。从此条可以看出，代理人是以被代理人名义实施民事法律行为，而董事由公司授权实施的行为既有法律行为，又有事实行为。其次，代理权之授予，是一种单方行为，是赋予代理人一种法律上的资格，不需要代理人的承诺，而董事资格之授予必须经过董事的正式承诺。最后，依代理之规则，代理人在代理关系中只能按被代理人的指示行事，不能有自己的意思，违反此规则构成侵权。因此，假设董事与公司之间的关系为代理关系，则董事只能依公司的指示行事，本身毫无权力可言，这就与现代公司法人治理结构中，董事拥有相当程度的独立决策权、执行公司业务中的意思决定权相悖，而且不利于现代企业的战略发展。在现代上市公司中，董事地位之“代理说”已不适应现代公司治理结构的发展。在公司的经营决策、战略规划、发展方向方面，董事已居于十分重要的地位，享有相当程度的自由裁量权。我国《公司法》第 47 条、109 条在赋予董事会一系列职权的同时，亦于第 113 条规定：“董事应当对董事会的决议承担责任。董事会的决议违反法律、行政法规或者公司章程、股东大会决议，致使公司遭受严重损失的，参与决议的董事对公司负赔偿责任。但经证明在表决时曾表明异议并记载于会议记录的，该董事可以免除责任。”从中可看出，董事参与公司决策的权力以及需承担的责任充分说明了我国公司立法并没有采用董事地位之“代理说”。

其次，我国公司立法在关于董事的法律地位上采用“信托说”并不恰当。一是信托关系成立后，信托财产的所有权归属属于受信托人，但就公司财产而言，董事对公司的财产不拥有所有权，只有公司才对其财产享有所有权。二是依据著名的“所有权与利益相分离”的原则，信托财产的收益只能由受益人（股东）享有，受托人不得享有或与受益人分享，这显然与公司的法律规定不同。三是一般受托人的义务是对受益人的财产谨慎处置，尽量使其避免风险，而董事的主要义务是通过合法的风险性交易（Speculative Business）使公司和股东获得利益。

再次，用委任说来说明董事与公司的关系是有缺陷的。首先，委任关系仅存在于委托人与受任人之间，不具有对外效力，而董事特别是董事长一方面要处理公司内部重大事务，一方面又要以公司的名义，代表公司对外做出各种法律行为，所以董事与公司的关系不是委任关系。其次，因受任人在处理委托事务过程中有过失或超越权限而造成损害时，应对委任人负赔偿责任。这种法律规则对于董事来说，会影响其工作的积极性，进而可能会对公司利益的获得造成负面影响。最后，委任关系的不确定性，也很难解释董事与公司的关系。例如，我国台湾地区《民法》规定：“受任人以自己之名义，为委任人取得权利，应移转于委任人。”这就意味着委任行为可以由受任人以委托人的名义进行，也可以以受任人自己的名义进行，这是受任人在为受任之行为时在名义上的不确定性；委任契约仅在一定情况下才负担义务，这主要是偿还因此支付的费用（有费用才有义务偿还，没有费用就不负义务），这是其义务的不确定性。有些国家（如法国）视委托为“一方授权他方的以委任人的名义处理其事务的行为”，从而将委任与代理混为一体，此是委任范围与权限的不确定性。以这种不确定性的委任关系来阐释确定的公司与董事之间的关系，必然产生法律上的诸多漏洞，此是委任说的最大缺陷。

最后，用“代理与信托兼有说”来解释董事与公司的关系，也是有缺陷的。美国《代理法》（1958）第14条C款明确指出，“一个企业的董事会以及单个董事都不是公司的代理人，也不是公司成员的代理人”。因为我们把董事会或者董事解释为代理人时，由于他们可以运用自己的经营判断，而使得他们更像受托人；而当我们把其解释为受托人时，则因他们以公司名义进行经营管理和对外交往而更像代理人。换言之，代理与信托兼有说本身存在着无法摆脱的逻辑悖论，所以，根本无法解释董事与公司之间的关系。

基于以上分析，公司与董事之间的关系是一种十分复杂的关系，“代理说”、“信托说”和“委任说”等诸学说都不能清楚地对董事与公司之间的法律关系进行准确定性。董事与公司之间的法律关系是一种新型的法律关系，是法定地位与意定地位的统一。其法定地位表现为：董事会是公司法定的必设机关，享有公司的法定业务执行权和代表公司的权力，而董事作为董事会的成员，具体行使这些法定权力并承担相应的义务和责任。其意定地位表现为：各国法律传统和公司章程不同，对董事权利和义务形成一定的影响。

第二节 国际与国内董事制度的产生与发展

一、国外董事制度的起源与发展

董事制度的起源与公司组织的发展演化是紧密相连的。称之为公司的经济组织是从中世纪欧洲的“商人基尔特”、“康孟达”（Commenda）和“商人合伙”（Societas）等形式发展演进而来的。“商人基尔特”类似于贸易保护协会，商人们为了获取特定商品和行业贸易的垄断权而自发组织起来，制定共同的行规，并经适当的程序从王室取得特许状。在“基尔特”组织中，每个成员在服从行规的前提下仍然是以自己的独立账户从事贸易活动



的。到13世纪,基尔特发展出“康孟达”与“商人合伙”两种形式,组织成员以联合账户从事贸易活动,成员之间互为代理关系,对合伙组织的活动承担无限责任。16世纪初,英国的海外冒险商人组建了很多从“基尔特”发展而成的“合伙公司”,每个成员在公司规则的管制下以自己的存货和账户从事贸易,成立公司的目的则是为了获得王室的特许状。这时的公司都是在个人或合伙人的经营之下,股东担任经理,不存在委托代理问题,公司不得不寻找代理人托管经营殖民地的公司资产。1606年,在英国成立的伦敦弗吉尼亚公司开创了先例,这个公司有两层组织,在美洲大陆的一层负责殖民地的具体商务活动,而在英国的一层则是发起人并具有最终的决策权,前者对后者负责。先于英国的殖民地国家,如西班牙、荷兰也有类似的海外扩张行为,不过它们的国内公司是将殖民地业务委托给某个人管理。英国政府与之不同,要求英国公司在殖民地的业务应该是由得到政府授权的一个团体来管理,这个团体就是董事会的雏形。

随着公司组织由合伙公司向股份公司的过渡,这些殖民地的公司负责人有了新的身份——董事,他们作为股东的代理人负责公司的经营管理。到18世纪,在英国的银行、保险、运河开凿等股份公司比较发达的行业,董事制度得到了较快发展。不过在这一时期,英国制造业中的股份公司并不多,所以直到1845年英国才正式颁布了《公司条款统一法案》,作为公司法的雏形对股份公司进行规制。1856年颁布的《合股公司法》则是第一个成型的公司法,对董事制度进行了初步的规制。

相反,美洲大陆董事制度的发展要更快一些。1752年,弗兰克林建立了“Contributionship”公司,它是一个合伙制公司,董事会成员除CEO以外,全部是聘用的经理人员。1791年11月28日,汉密尔顿成立了第一家美国公司。由于经营不善,公司5年后破产了。不过该公司在治理上却具有一些现代公司的特点:

- 成立了专门的监督机构,由五名非董事股东组成,可对公司任何事务及所有会计账簿进行检查。

- 对经理人员进行有效激励,把公司净利的5%分配给经理人员。
- 为减少一股一票的弊端,根据不同的持股总量对投票权规定不同的权重。
- 每年董事中的一部分人(少于3/4)要进行更新,避免单一董事在职时间过长。

19世纪末20世纪初,美国掀起了兼并风潮,许多巨型的卡特尔组织,如标准石油公司、美国钢铁公司等相继形成。1890年美国颁布了《谢尔曼法》,对卡特尔等垄断组织进行禁止,许多大型卡特尔组织解体。随着1894年《新泽西州公司法》的颁布,股份公司这一企业组织形式开始在美国得到正式的法律确认。这一时期美国股份公司的董事会组成基本有两个类型,一为“外部人控制型”,公司的大股东代表在董事会中居主导地位,这些大股东代表多为金融资本家,典型的如摩根成立的美国钢铁公司;还有一类则是“家族创始人控制型”,公司创始人在公司董事会中居于主导地位,典型的例子是福特公司。

在欧洲大陆,第一个有关股份公司的规定是在1808年的法国《商法》中,它在法德两国曾使用过。股份公司曾在矿山、铁路等行业被普遍使用,它的成立须经国家许可,且在国家的监督下运行。公司的董事会在国家监督机构——监察会的监督下行使职能。1897年德国《商法》为了加强董事会对企业管理的独立性和对自己行为负责的能力,确认董事会对企业的领导不再受股东及国家监督组织的影响,董事会可以独立指挥企业运行。