

[瑞士]马丁·希尔伯(Martin Hilb)/著
傅曼丽 金思宇 王英红/译
金思宇/审校

New Corporate Governance

[第二版]

新型公司治理

成功的董事会管理工具



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

中国上市公司治理研究
中国上市公司治理研究
中国上市公司治理研究

中国上市公司治理研究

新型公司治理

现代企业治理工具



中国上市公司治理研究
中国上市公司治理研究

New Corporate Governance

[瑞士]马丁·希尔伯(Martin Hilb)/著
傅曼丽 金思宇 王英红/译
金思宇/审校

[第二版]

新型公司治理。

成功的董事会管理工具

中国电力出版社出版

（北京）（010）63416666 http://www.cepp.com.cn

北京恒信伟业咨询有限公司

（北京）（010）63416666

2008年1月第1版 2008年1月北京第1次印刷
730毫米×965毫米 16开本 10.8印张 183千字
印数 0001—4000册 定价 30.00元



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书是瑞士著名管理学教授马丁·希尔伯研究公司治理的最新力作。他在本书中介绍了一种全新的整体性的公司治理方法,创建了翻转的“KISS”模型。本书运用大量图表和案例分析,提出了保持适应性、保持战略性、保持整体性、保持控制性4个指导原则,为中国企业完善公司治理结构、建立现代企业制度提供了值得借鉴的公司治理北欧模式以及成功的董事会管理工具。

本书适合中国国有企业及上市公司的董事会成员、高级管理人员、MBA和博士研究生使用。

图书在版编目(CIP)数据

新型公司治理:成功的董事会管理工具:第2版/
(瑞士) 希尔伯(Hilb, M.) 著;傅曼丽,金思宇,王
英红译. 北京:中国电力出版社,2008

书名原文:New Corporate Governance: Successful
Board Management Tools (Second Edition)

ISBN 978-7-5083-5945-8

I. 新… II. ①希…②傅…③金…④王… III. 公司-
企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 112829 号

北京市版权局著作权合同登记

图字:01-2007-5910 号

New Corporate Governance: Successful Board Manage-
ment Tools (Second Edition)

Martin Hilb

ISBN 3-540-28167-3

Copyright©2006 by Martin Hilb. All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由 Martin Hilb 授权中国电力出
版社独家出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何
形式复制或抄袭本书内容。

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

北京博图彩色印刷有限公司

各地新华书店经售

*

2008年1月第一版 2008年1月北京第一次印刷
720毫米×965毫米 16开本 10.5印张 153千字
印数 0001—3000册 定价 20.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失
本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究



新型公司治理

中文版前言

成功的董事会管理工具（第二版）

PREFACE

十年前，我开始在瑞士著名的圣加仑大学为博士研究生、董事长和董事会成员们讲授《公司治理》。1995年，我发表了《论董事会管理的整体性》的论文，提出了“董事会是负责指导和控制的团队组织”的观点。董事会发展层次图如图1所示。

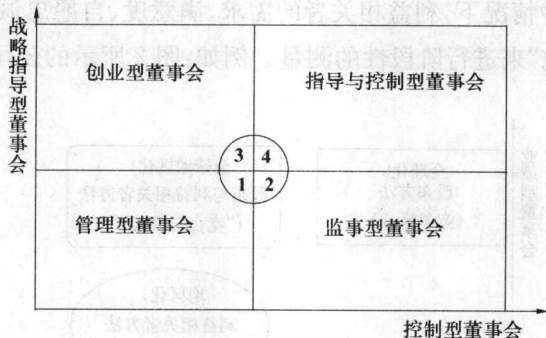


图1 董事会发展层次图

近些年，在采用“股东权益”公司治理方法的国家，例如美国、澳大利亚，发生了公司危机；在采用“利益相关者权益”公司治理方法的国家，例如德国、日本也发生了公司危机，由此，“公司治理”成为世界性的热门话题。

根据特定的国家或地区普遍采用权益制度的情况，“公司治理”可理解为“股东权益保护或利益相关者权益保护”。

在理论研究与实践中，人们假定存在两种基本的公司治理模型：一是以英国、美国为代表的“以市场为基础”，强调股东权益最大化的模型；二是“以关系为基础”，强调公众权益的模型。

然而，本书未涉及“哪种模型是公司治理的基础”这一传统问题，而是介绍

了另外一种模型,即新型公司治理,简单地,它结合了以上两种模型的优点。

本书提出“全球地区化”、“既……又……”的理论,换句话说,既采用了英美董事会最佳实践指南的全球通用性,又采用了国际化公司的地区差异性。公司在运行过程中,只有为股东和利益相关者(客户、雇员及社会)产生价值的前提下,公司才能保持长久的兴旺。因此,董事会如何根据公司需要,决定利益相关者分享利益的方式十分重要。例如:图2所示的公司治理模型。

(1) 50% 股东权益增加值(基于 EVA 经济增加值)。

(2) 20% 雇员权益增加值。

(3) 20% 客户权益增加值。

(4) 10% 公众权益增加值。

在以上每种情况下,利益相关者的需求、满意度、自愿忠诚度可以通过“综合性反馈工具包”来进行阶段性的测量。例如:图2所示的公司治理模型。

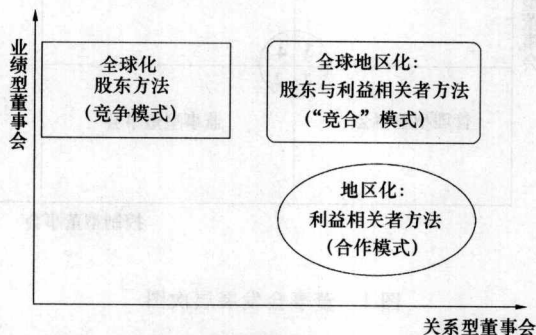


图2 公司治理模型

我对中国文化和中国经济有着浓厚的兴趣,我在中国出版的第一本书是关于人力资源管理的《愿景与工作》。第二本书是《跨国人力资源管理》。

《新型公司治理》已经用德语、英语等多种语言出版,我期待它用中文出版。

中国公司治理有着独特的性质:

首先,它既不同于双重董事会结构,也不同于单一董事会结构;

其次,它既不同于股东权益方法,也不同于公众权益方法;

最后,在所有制与管理方面,它既不是全部的公有制或私有制,也

不是全部的公有制或私有制的管理方法，它是二者的结合，公有制与私有制在所有权与管理上相互渗透。

用中国阴阳图形表示中国公司治理性质如图 3、图 4 所示。

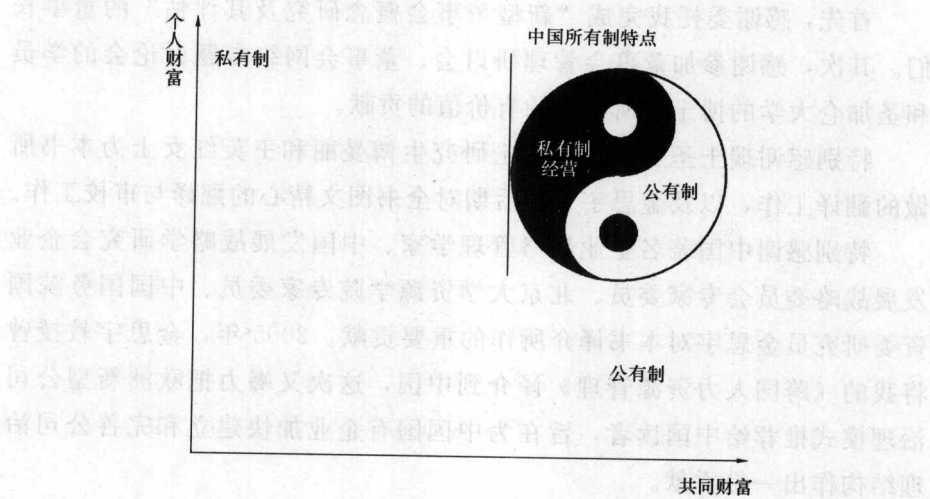


图 3 用中国阴阳图形表示中国公司治理性质（一）

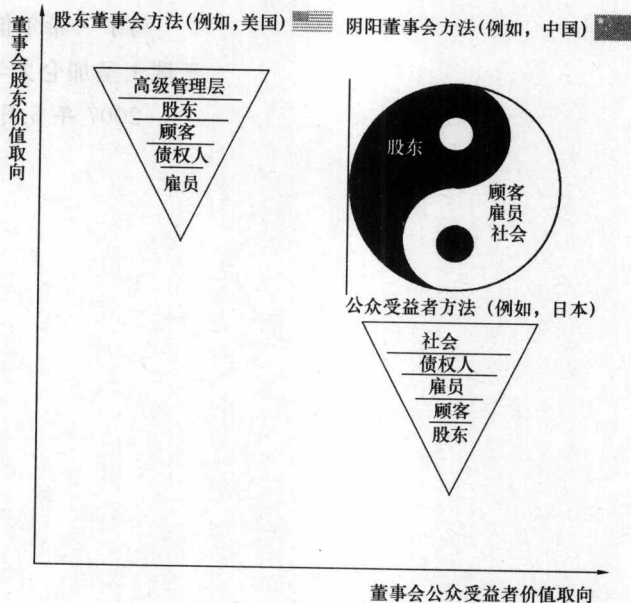


图 4 用中国阴阳图形表示中国公司治理性质（二）

为了在公司治理学领域开展研究、教学和咨询工作，我创立了瑞士圣加仑大学人力资源与领导研究所并撰写此书。在此，我感谢帮助我完成此书的所有人们。

首先，感谢委托我完成“新型董事会概念研究及其评估”的董事长们。其次，感谢参加董事会管理研讨会、董事会网络专题讨论会的学员和圣加仑大学的博士生所作出的有价值的贡献。

特别感谢瑞士圣加仑大学博士研究生傅曼丽和王英红女士为本书所做的翻译工作，以及金思宇先生后期对全书图文精心的翻译与审校工作。

特别感谢中国著名企业战略管理学家、中国发展战略学研究会企业发展战略委员会专家委员、北京大学资源学院专家委员、中国国务院国资委研究员金思宇对本书译介所作的重要贡献。2005年，金思宇教授曾将我的《跨国人力资源管理》译介到中国，这次又竭力把欧洲新型公司治理模式推荐给中国读者，旨在为中国国有企业加快建立和完善公司治理结构作出一份贡献。

最后感谢中国电力出版社的大力支持！

马丁·希尔伯

于瑞士圣加仑大学

2007年6月30日



新型公司治理

目 录

成功的董事会管理工具(第二版) CONTENTS

中文版前言

第 1 章 概述	1
1.1 背景	1
1.2 目标	3
1.3 方法	4
1.4 术语	5
1.5 “新型公司治理”框架	6
第 2 章 董事会的适应性	10
2.1 外部商业环境	11
2.1.1 制度	11
2.1.2 国别	13
2.1.3 规范	17
2.2 内部商业环境	23
2.2.1 所有权	23
2.2.2 董事会结构	29
2.2.3 组织的复杂性	33
2.2.4 董事会角色	34
2.2.5 国际化程度	37
2.2.6 董事会一体化功能	41
第 3 章 董事会的战略性的	45
3.1 目标化和多样性的董事会团队构成	46
3.2 批判性和建设性的信任文化	54
3.3 董事会网状结构	60

3.4 利益相关者导向的董事会成功措施	62
第4章 董事会管理的整体性	68
4.1 董事会成员的目标选拔	69
4.2 董事会成员的目标反馈	77
4.3 董事会成员的目标薪酬	85
4.4 董事会成员的目标发展	94
4.5 大型公司整体性董事会管理委员会	101
第5章 董事会的控制性	103
5.1 整体化的审计和风险综合管理委员会	103
5.2 董事会的审计职能	106
5.2.1 与外部审计员的合作	107
5.2.2 与内部审计员的合作	108
5.3 董事会的风险管理职能	108
5.4 董事会的沟通职能	114
5.4.1 董事会和管理层的内部沟通	114
5.4.1.1 董事会沟通政策的目标	115
5.4.1.2 董事会沟通战略	116
5.4.1.3 董事会沟通工具	117
5.4.2 董事会和利益相关者之间的外部沟通	120
5.5 董事会成功审查	123
5.5.1 董事会的控制职能	123
5.5.2 董事会的自我评估和外部评估	126
5.5.2.1 董事会审查的目的	126
5.5.2.2 董事会自我审查和外部审查的工具	127
5.5.2.3 董事会自我评估和外部评估的程序	135
第6章 结论	141
6.1 对实践的启发意义	141
6.2 对教学的启发意义	142
6.3 对研究的启发意义	142
附录	145
参考文献	146

概 述

1.1 背景

近年来,由于董事会决策层所导致的公司丑闻事件不断发生,“公司治理”已成为越来越令人瞩目的话题。由从前只是学术界感兴趣的课题演变成了全球研究者和董事会实践者关注的热门话题。

第一,在实践中,有四个原因导致公众对于整个经济,尤其对个别董事长和首席执行官丧失信心。

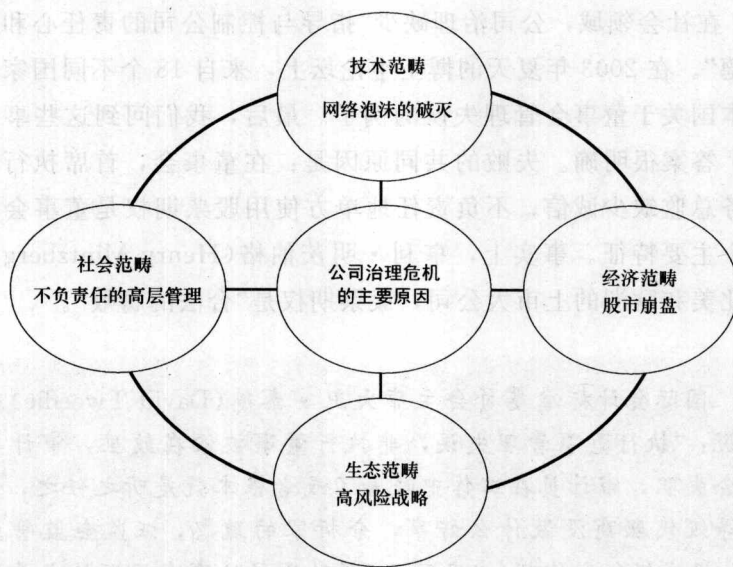


图 1-1 导致公司治理危机的主要原因

(1) 在技术领域,公司治理危机的主要原因是网络经济泡沫的破灭。艾伦·格林斯潘(Alan Greenspan)说,遍及全球的高科技公司股市的投机行为导致了“虚假的繁荣”。虽然网络毫无疑问带来了技术突破,但认为“因特网”发明了一个新的商业模式是不对的。“如果因特网能够与产品

(或服务)结合起来,它是公司用来发展业务的工具,仅此而已”。

(2) 在经济领域,美国许多公司治理的丑闻导致了美国历史上股市的最严重崩溃(例如安然公司、世界电信、安达信公司等)。据盖洛普公司的调查,公众对美国经济和主要官员的信心降到了自 1981 年以来的最低点。在美国,人们这样描述董事会成员:“显要的公司职位、承担重要的法律责任、高度的责任和信誉风险、微薄的报酬、较少的时间和工作的投入、缺少信息……,如今这个职位不再赢得许多尊重”。

(3) 在风险管理和生态领域,大量的公司倒闭(例如瑞士航空公司)或者战略错误(例如“美国在线-时代华纳”公司)充分表明:董事会曾批准了许多风险性很大的策略。不同类型公司的董事会审计表明,董事会有明显的“缺乏职业风险管理”的特点;公司治理也存在明显的经济与社会分离以及短期投资行为倾向日益增多的现象。

(4) 在社会领域,公司治理缺少“指导与控制公司的责任心和诚信的职业道德”。在 2003 年夏天的博士生论坛上,来自 18 个不同国家的学生列举了本国关于董事会管理失误的例子。最后,我们问到这些事例有何共同点?答案很明确。失败的共同原因是:在董事会,首席执行官、审计或财务总监缺少诚信;不负责任地单方使用股票期权是董事会管理失误的一个主要特征。事实上,亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)认为:在一些北美和欧洲的上市大公司,股票期权是“合法的腐败”。

国际会计标准委员会主席大卫·泰德(David Tweedie)先生说:“执行董事管理失误,非执行董事被蒙在鼓里,审计委员会失职,审计员在工作中睡着了或者根本就是听之任之,信贷等级代理商没做什么好事,分析家的疏忽,证监会监管失误,投资银行和律师(以及顾问)帮助公司从事有问题的交易等等,都是导致公司发生问题的部分因素。它不仅仅是一个小小环节的的错误,而是整个系统的崩溃。”

第二,在研究领域,上面提及的“发展失误”(mis-development)日益清晰地表明下面的理论被毫无区分地、片面地应用。例如,广泛应用的

“代理理论”在公司治理研究中有如下不足：

——“很多代理理论……不现实地认为收益和股价是不能被操纵的。”

——“传统的代理理论主要或全部地源于外在的动机上。”

——只考虑高层管理人员和股东的需要(最坏的状况甚至只考虑高层管理人员的需要)，而不考虑雇员、消费者或其他(包括公众、自然环境或下一代人的遗产)的合理需要。

——最后，代理理论不能“解释不同国家的主要区别”。

很明显，应该整体、区别地看待董事会的作用。公司治理研究应该考虑董事会的不同作用。例如：

“资源依赖型理论”(Resource Dependency Theory) 建议董事会成员在获取可用资源、指导首席执行官方面发挥重要作用。因此，董事会领导的艺术在于“建立并保持与高级管理层的信任关系，同时保持一定距离达到有效的指导”。

“管家型理论”(Stewardship Theory) 建议高层管理者即便在薪酬激励和财务监控系统不到位的情况下，仍然能够确保公司的最大利益。在这种情况下，董事会的作用从指导监督转变为支持战略形成和高水平地执行。

“机构型理论”(Institutional Theory) 试图从强加于组织的社会与文化的限制来理解公司治理的内涵。

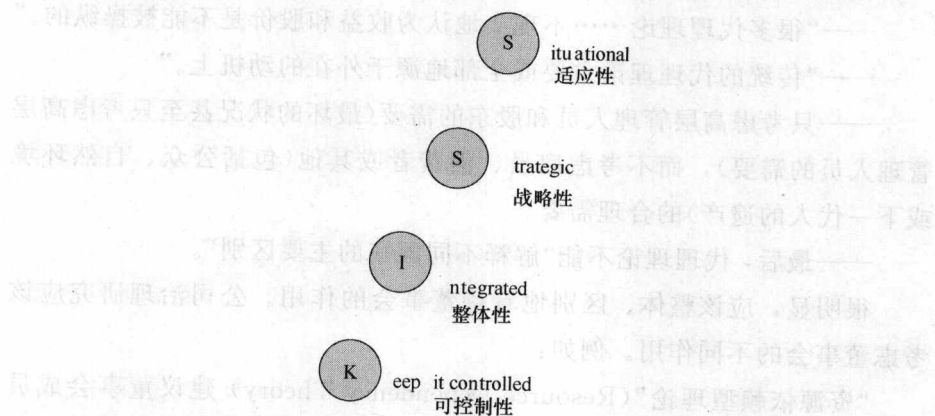
过去，大多数研究是从单一角度透视公司治理。将来，从整体性和“多样化理论”的角度分析公司治理将日益重要。在这点上，下面的研究方法可以像指南针一样指导人们使用本书的模型(参见图 1-3)。

第三，在理论和教学领域，公司治理的局限在于：教科书倾向于“最佳实践”而不能给学生和实践者可靠的分析框架，缺少整体性的公司治理概念。人力资源管理教学发展阶段的分析显示，“未来公司治理的学术水平将建立在目前学者们有效地建立可信的公司分析框架的基础上，更加关注公司层面，并为相应的公司治理提供合适的惩戒性规则。”

1.2 目 标

本书阐述整体性公司治理框架——“新型公司治理”。该框架指出了

研究、理论和实践方面的弱点。“新的公司治理”建立在如下原则之上：



翻转的“KISS”是新型公司治理原则的英文词的缩写。这个指导和控制企业的框架综合了以往“公司治理”在研究、教学和实践方面的各个因素。本书共分四个部分：

第1部分：分析了在机构型和适应性理论基础上的公司治理。

第2部分：分析了在管家型和角色理论上公司治理的战略因素。

第3部分：分析了公司治理在资源依赖型理论基础上的整体性董事管理因素。

第4部分：分析了公司治理在代理理论和利益相关者理论基础上的监控因素。

1.3 方法

本书分三个不同的阶段来阐述：

第1阶段 问题定义阶段：阐述背景、目标、方法、术语的定义和基本结构(第1章)。

第2阶段 概念拓展阶段：详细阐述“新型公司治理”框架(第2~5章)。

第3阶段 绩效评估阶段：阐述“新型公司治理”概念的价值和应用范围，并指出了未来理论和实践的发展方向(第6章)。

这个模式是作者多年来在公司治理研究领域积极探索，逐步形成

和发展起来的。

作为学生，作者曾参加过在哈佛商学院、牛津大学亨利学院和瑞士洛桑 IMD 公司举办的治理管理研讨会；

作为研究人员，作者曾为瑞士圣加仑大学每年一度的公司治理博士生论坛、布鲁塞尔欧洲高级管理研究所公司治理专题讨论会工作；同时也是有关公司治理和董事会会议问题欧洲委员会委员；

作为创始人和所长，作者是圣加仑大学人力资源与领导力研究所和公司治理研究中心的创始人和所长；

作为推进者，作者是北美、欧洲、亚洲和南非董事会研讨会和网络专题研讨会的推进者；

作为顾问，作者发展了整体性董事会管理的理论，实施了对不同规模、不同地区、不同国家文化的公司董事会的自我评价和相互评价。

1.4 术 语

“新型公司治理”的概念：

(1) 凯德伯雷 (Cadbury) 定义公司治理是一个系统，“通过该系统，指导与控制公司”。旦博 (Demb) 和诺博 (Neubauer) 定义公司治理为“一个过程，公司治理是反映利益相关者的权利和愿望的”。

诗莱孚 (Shleifer) 和维斯里 (Vishny) 提出，公司治理是处理“确保公司出资人获得投资回报的方法”。

作者赞成董事会应指导与控制公司的观点，因此将“新型公司治理”定义为一个系统，“公司被战略上指导、整体性管理和全局性控制，以企业的、道德的、合理的方式运作”。

(2) 基于 KISS 的四个角度，“新型的公司治理”和“传统的公司治理”的区别见表 1-1：

表 1-1 传统的公司治理与新型的公司治理之间的区别

角 度	传统的公司治理	新型的公司治理
适应性	在国别、行业和企业文化上没有区别	适应不同公司的情况 (保持它的适应性)

续表

角 度	传统的公司治理	新型的公司治理
战略性	战略发展不是监事会的功能	战略发展是监事会的一个核心功能 (保持它的战略性)
董事会管理的整体性	只有上市公司提名委员会和薪酬委员会分开	监事会、管理董事会整体性地、有针对性地选拔、评价和发展 (保持它的整体性)
全局控制性	只控制财务	从股东、客户、雇员和公众的角度全面控制结果 (保持它的控制性)

该定义的基础在于企业家及其道德的取向。

(3) 新型公司治理可以用图 1-2 表示。

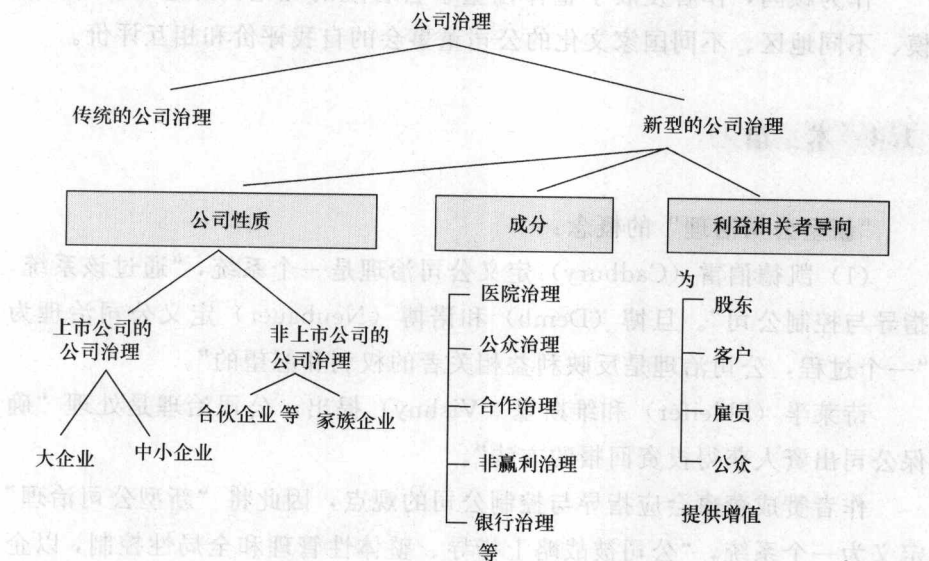


图 1-2 新型的公司治理和传统的公司治理结构对比图

1.5 “新型公司治理”框架

“公司治理的研究者通过细致的理论与经验的结合，很少有机会直接影响公司治理的标准。然而，是否实践遵从理论，或反之亦然，至今并不清晰。”

这里提出的“新型公司治理”框架综合了股东、消费者、员工和公众的利益。

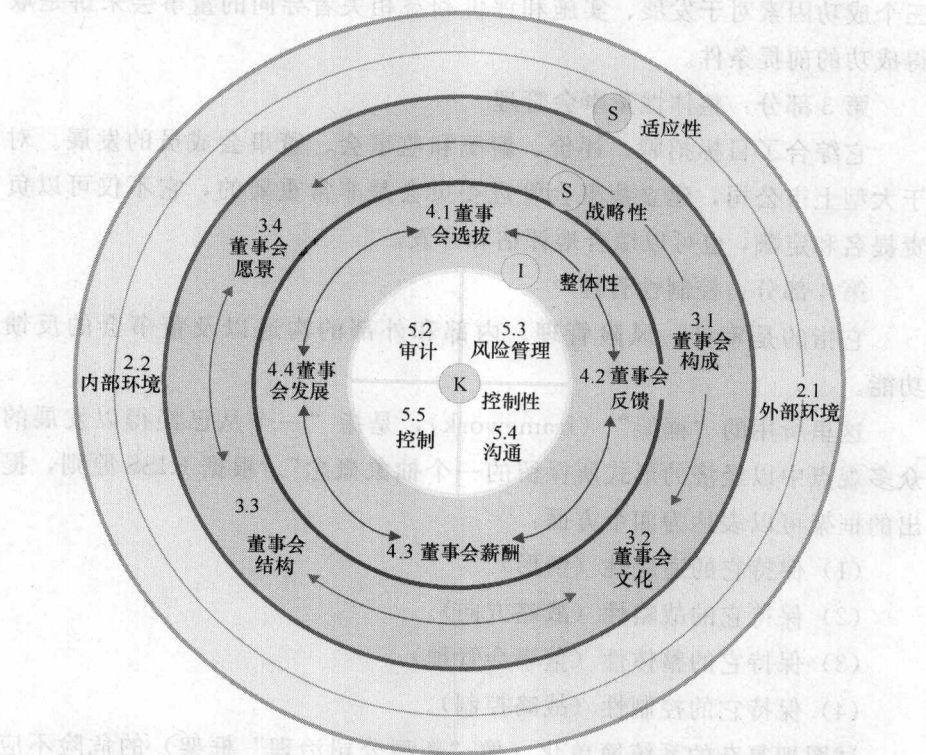


图 1-3 “新型公司治理”模型

翻转的 KISS 结构包含四部分。

第 1 部分：适应性管理

区别外部和内部的环境。在外部标准的环境下，公司治理实践将随着国别、行业和企业文化的不同而有所不同。在内部环境方面，每一家公司都由不同的发展水平、所有权和权力构成：公司规模大小和复杂性、国际化的程度以及董事会的抱负。

第 2 部分：战略性管理

公司治理有四个主要关键的成功因素。董事会文化是以建设性批评