

CORPORATE GOVERNANCE

公司治理比较

——信息与通信业 10 家跨国公司案例

何家成 / 著

CORPORATE GOVERNANCE



经济科学出版社

C O R P O R A T E G O V E R N A N C E

公司治理比较

——信息与通信业 10 家跨国公司案例

何家成 / 著



经济科学出版社

责任编辑：金 梅

责任校对：杨晓莹

技术编辑：董永亭

公司治理比较

——信息与通信业 10 家跨国公司案例

何家成 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

中国科学院印刷厂印刷

河北三佳装订厂装订

850×1168 32 开 7.5 印张 130000 字

2003 年 5 月第一版 2003 年 5 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-3573-4/F·2884 定价：16.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序

我是1999年与作为哈佛大学访问学者的何家成先生认识的。当时与何先生探讨中国经济的发展，研究治理国有企业的举措，使我受益匪浅。他对公司治理和企业管理的深入研究与独特见解，给我留下了很深的印象。

众所周知，在过去的20年里，中国的经济经历了巨大的变化。中国经济平均以每年10%的速度增长，人民生活水平大幅度提高，中国在国际贸易中扮演着越来越重要的角色。随着纳斯达克泡沫的破灭，安然（Enron）与世通（Worldcom）的丑闻相继爆发，美国经济陷入低谷，全球经济也开始一蹶不振。中国是目前全球经济中惟一的热点。2002年中国首次超过美国，成为全球接纳直接投资（FDI）最多的国家。

在经济飞速发展的情况下，公司治理成为政府与企业工作的当务之急。在今天的商业环境中，一

个国家要想取得经济上成功，它必须建立一个完善的公司治理体系。1997年爆发蔓延的亚洲金融危机，主要原因之一就是亚洲国家在公司治理结构与机制方面的薄弱。安然与世通事件暴露出美国公司治理中的问题，同时也使美国经济造成了重大损失。公司治理不仅关系到投资者利益的保护，也直接影响着整个国家的经济竞争力。

对于企业而言，公司治理同样至关重要。麦肯锡咨询公司在2001年对全球200多名机构投资者做了调研。被调查者普遍认为，在做投资评估时，公司治理的状况与公司的财务盈利指标同样重要。超过80%的被调查者认为，在财务状况类似的情况下，他们愿意为“治理良好”的企业付溢价。在亚洲，溢价的比例在20%~27%之间。公司治理完善的企业可以吸引更多的资金，获得更高的回报，具有更强的竞争力。

在中国政府的领导下，中国在公司治理方面已经取得了突出的成绩。党的十五届四中全会是中国共产党历史上第一次专门研究企业改革和发展的会议，这次会议把建立和完善公司治理列为企业的一项核心工作。现在，1200多家大型企业在上海和深圳证券交易所上市，实现股权分散，接受投资者和资本市场的监督。同时，80%的中小企业完成了所有制转换。政府减少了对企业的行政干预。以《公司法》和《证券法》为基石，各项关于公司治

理的法规正在逐步健全。国有企业监事会、独立董事制度、股东大会等公司治理应运而生，并逐渐完善。

然而，面临的挑战依然比较严峻。由于中国还处在计划经济向市场经济转型的过程中，目前还存在着不少需要解决的问题。例如，国有股权的控制权尚不明确，股权结构过于集中，董事会运作不规范，管理层缺乏激励、监督和约束机制。随着中国加入 WTO，中国经济将日益融入世界市场。面对来自国外的竞争，中国企业只有通过建立完善的公司治理，才能改善经营业绩并走向国际化。

在中国的公司治理即将面临又一次改革的时候，何家成先生写这本书，意义深远。他不仅有着丰富的企业经营经验，也是一位在企业管理和监督方面富有经验的政府官员。何先生对公司治理的理论与实践有着深厚的研究，是这个领域中的专家。在这本书中，他重点介绍了全球 10 家信息与通信企业的公司治理情况。这 10 家企业有 8 家是世界 500 强。其中有国家控股，也有私人控股。有美国式“股东大会—董事会—经营班子”的治理模式，也有中国式“股东大会—董事会—监事会—经营班子”的治理模式。作者对各个企业中治理机构的责任与权力安排，独立董事在监督中的作用，审计工作的独立性和管理班子的专业资格与激励机制进行了详细的描述。结合中国的国情，作者对各个企业

的公司治理做了透彻的分析。读完此书后，读者熟悉了这 10 家企业的公司治理状况，而且可以对各国公司治理的方式有比较深入的了解。尽管各国的商业环境、文化背景和法律体系有较大的差异性，但公司治理的基本原则是共通的。学习了国际经验，再结合中国的具体国情，我们可以为提高中国公司管理的水准而制定合适的措施。

对于追求成为全球经济强国的中国，公司治理的发展，已经成为达到这个目标不可缺少的关键。在向这个目标迈进之时，国际的经验与教训非常值得研究和借鉴。《公司治理比较》这本书的出现，正是恰逢其时，可供所有政府人员、企业管理者和学者参阅。

冯 磊

哈佛大学金融学博士

执业金融分析师

麦肯锡咨询公司全球顾问

图书在版编目 (CIP) 数据

公司治理比较：信息与通信业 10 家跨国公司案例 /
何家成著 .—北京：经济科学出版社，2003.5

ISBN 7-5058-3573-4

I. 公… II. 何… III. ①信息工业-跨国工业-
工业企业管理-案例②通信-邮电企业：跨国公司-企
业管理-案例 IV. ①F49②F626

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 036943 号

目 录

Contents

序 / 1

冯 磊

公司治理案例比较 / 1

一、基本概况与信息来源 / 3

二、治理结构：治理机构设置类型 / 6

三、治理结构：治理机构权力安排 / 10

四、治理结构：高级管理人员安排 / 13

五、治理机制：独立董事监督作用 / 16

六、治理机制：审计监督作用 / 20

七、治理机制：对高级管理人员激励安排 / 24

八、国有企业：产权变革与公司治理 / 27

独立董事

- 芬兰诺基亚的公司治理案例 / 31
 - 一、股东大会、董事会、执委会 / 33
 - 二、独立董事 / 35
 - 三、薪酬安排 / 42
-

审计委员会

- 美国微软的公司治理案例 / 47
 - 一、董事会、执委会 / 49
 - 二、审计委员会 / 53
 - 三、薪酬安排 / 58
-

监事会

- 德国西门子的公司治理案例 / 63
 - 一、股东大会、监事会、管委会 / 65
 - 二、执委会、审计委员会、调解委员会 / 70
 - 三、监事会、管委会成员及薪酬安排 / 72
-

法定审计人会

- 日本索尼的公司治理案例 / 77
 - 一、现行股东大会、董事会、公司执行官会 / 79

- 二、现行法定审计人会及其弊病 / 84
 - 三、拟实行的公司治理 / 86
 - 四、公司治理需进一步解决的问题 / 90
-

国家和社会监督

- 法国电信的公司治理案例 / 95
 - 一、股东大会、董事会、执委会 / 97
 - 二、国家和社会监督 / 102
 - 三、公司治理改革 / 106
 - 四、薪酬安排 / 108
-

私有化与国家控股

- 澳大利亚电信的公司治理案例 / 111
 - 一、私有化和股权结构 / 113
 - 二、董事会与执委会 / 114
 - 三、公司与政府的关系 / 119
 - 四、薪酬安排 / 121
-

私有化与股权分散

- 韩国电信的公司治理案例 / 125
 - 一、私有化 / 127

- 二、股东大会 / 129
 - 三、董事会、执委会 / 131
 - 四、法定审计人 / 133
 - 五、薪酬安排 / 135
-

私有化与股权集中

- 意大利电信的公司治理案例 / 137
 - 一、股东大会 / 139
 - 二、董事会、执委会 / 140
 - 三、法定审计人会 / 144
 - 四、国家的特殊权力 / 145
 - 五、薪酬安排 / 146
-

内部控制

- 英国移动的公司治理案例 / 149
 - 一、董事会与三个管理委员会 / 151
 - 二、董事会内设委员会 / 155
 - 三、内部控制 / 157
 - 四、薪酬安排 / 159
-

董事会

——加拿大北电网络的公司治理案例 / 163

一、董事会 / 165

二、董事会内设委员会 / 168

三、董事会运作披露 / 170

四、薪酬安排 / 173

公司治理与国有企业监督 / 177

一、国外企业的公司治理 / 178

二、中国国有企业的公司治理 / 193

三、公司治理的改进和完善 / 209

后 记 / 223

公司治理案例比较

了解一个企业的公司治理有一定意义，了解多个企业的公司治理中共同性、趋势性的做法，意义更大。特别是趋同性，对不同国家、不同所有制、不同行业、不同规模企业的公司治理，或迟或早会产生重大的、本质的影响。



为贯彻党的十六大提出实行现代企业制度、完善法人治理结构的要求，要总结我国丰富的实践，也要借鉴国外的经验。对国外公司治理了解越多，认识越深刻，对我国企业改进公司治理越有意义。良好的公司治理，在近年美国发生“安然”、“世通”丑闻，以及出台索克斯法案后，越来越被国际资本市场和全球投资人，看做是改善经营业绩、提高投资回报、走向国际化的一个重点。公司治理（corporate governance）与公司管理（corporate management）是不同的^①。如果说公司管理主要指企业高级管理人员对一般员工的管理，那么公司治理指投资人或出资人对高级管理人员的管理，是委托人对代理人的管理^②。公司治理是公司管理的基础，也是当前我国建立现代企业制度的一个关键。本文是在逐个了解全球信息与通信业（ICT）10家跨国公司的公司治理基础上做的一种比较。

① 党的十六大报告英译版，将“法人治理结构”译成“corporate governance”，这个英文词的含义是“公司治理”，包括治理结构和治理机制两方面的内涵；并将“出资人”译成“investor”，这个英文词的含义也是“投资人”。

② 高级管理人员有两层含义，广义的是指董事会、监事会、经营班子成员；狭义的是指执行董事、经营班子成员。



一、基本概况与信息来源

本书所选的 10 家跨国公司，是芬兰诺基亚、美国微软、德国西门子、日本索尼、法国电信、澳大利亚电信、韩国电信、意大利电信、英国移动、加拿大北电网络。

1. 行业、区域、规模

这 10 家企业，从行业看，都属于 ICT 行业。选择同一行业，便于对 10 个案例进行比较，特别是近年来 ICT 行业发展势头好，企业的公司治理变革也快。从区域看，10 家企业总部分布在 10 个国家。选择不同的国家，能使这 10 个案例具有多样性。从规模看，10 家企业都在美国上市，除韩国电信、意大利电信外，其他 8 家都是世界 500 强企业^③。选择上市公司、500 强企业，能使这 10 个案例比较规范和先进。

^③ 2001 年的排名是德国西门子 22 位、日本索尼 37 位、法国电信 97 位、英国移动 123 位、芬兰诺基亚 147 位、美国微软 175 位、加拿大北电网络 263 位、澳大利亚电信 411 位。

2. 有关经济数据

2002 年, 10 家企业总资产在 150 亿~779 亿美元之间, 平均为 448 亿美元; 股东权益在 20 亿~522 亿美元之间, 平均 174 亿美元^④; 销售收入在 100 亿~840 亿美元之间, 平均 328 亿美元, 人均销售收入在 20 万~60 万美元之间, 平均 27 万美元; 法国电信、意大利电信、英国移动、北电网络亏损, 其他 6 家企业净利润平均为 15 亿美元; 员工人数在 4 万~43 万人之间, 平均 12 万人。研发人员占员工总数的比例, 在微软为 42%, 在诺基亚为 29%。研发费用在 1.5 亿~58 亿美元之间, 平均 22 亿美元。研发费用占销售收入比例平均为 7%^⑤。

3. 股权结构

10 家企业的股权结构, 可以分为股权分散和股权集中两种类型。股权分散在这里指最大股东的持股比例不超过 5%, 股权集中指最大股东持股比

④ 总资产、股东权益平均数未包括法国电信和英国移动。因他们的会计政策与其他 8 家企业有较大不同。

⑤ 研发费用的平均数未包括澳大利亚电信, 因其未披露。