

公司董事会建设的理论与实践

——董事培训教程

DIRECTOR

■ 上海市国有资产监督管理委员会
■ 上海市经济管理干部学院 编

上海人民出版社

公司董事会建设的理论与实践

——董事培训教程

上海市国有资产监督管理委员会
上海市经济管理干部学院 编

上海人民出版社

图书在版编目（CIP）数据

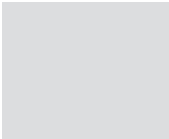
公司董事会建设的理论与实践 董事培训教程/上海市国有资产监督管理委员会，上海市经济管理干部学院编．上海市：上海人民出版社，2010

ISBN 9787208091382

公司董事会建设的理论与实践 董事培训教程

【ISBN号】9787208091382

【原书定价】58.00



前 言

完善公司治理结构是国有企业改革的核心问题,也是十分具有探索性的课题。长期以来国有企业一直存在着公司治理不规范的问题。一些国有公司以及国有控股公司虽然建立了董事会,但是董事会、经理层、党委会成员高度重合,实际上仍然是一把手负责制。这种体制隐含着极大的风险。

2004年6月,国务院国资委发布《关于国有独资公司董事会建设的指导意见(试行)》,明确了在中央企业进行国有独资公司建立和完善董事会试点的主要思路和措施,并确定神华集团、宝钢集团等7家企业为第一批试点企业。2005年4月,《国务院关于2005年深化经济体制改革的意见》要求,“以建立健全国有大型公司董事会为重点,抓紧健全法人治理结构、独立董事和派出监事会制度”。从近几年实践看,建立规范董事会推动了公司治理完善,促进了科学决策和企业管理水平的提高。

2006年1月1日实施的修改后的《公司法》,对我国的企业法人治理结构尤其是董事会的治理提出了新的要求,其立法精神更加突出董事会的中心地位和作用,强调了董事会集体决策的作用,同时也细化了董事会会议制度和工作程序,并为国有独资公司深入改革提供了制度保障。2009年5月1日实施的《企业国有资产管理法》,对关系国有资产出资人权益的重大事项赋予了国有独资公司董事会更大的职权。国有企业的董事会建设,进入了新的阶段。

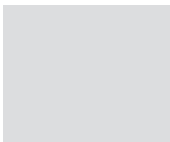
2008年8月,上海市委、市政府印发了《关于进一步推进上海国资国企改革发展的若干意见》,明确提出要进一步规范和完善市管国有企

业法人治理结构,规范企业法人治理结构设置,推进以建立外部董事制度为重点的董事会建设。2009年5月,上海确立了6家国有企业为董事会试点单位,18位外部董事担任6家国有企业董事。

董事会在现代公司治理结构中处于核心地位,在公司战略决策、经理层选聘与监督、风险防范、保护股东权益等方面肩负着重要的职责。董事会所面对的工作具有关键性、责任性、专业性和有效性四个特性,其董事职业操守和专业水平对公司治理结构有着关键性的影响。一支经验丰富、勤勉尽责的董事队伍,毫无疑问能够极大地推动董事会发挥有效的作用。

2005年,上海市国有资产监督管理委员会、上海市人事局、上海市经济管理干部学院组织编写的《国有企业董事培训教程》,推动了国有企业董事培训的热潮,对提升国有企业董事的任职素质起了十分重要的作用。随着上海推进试点单位董事会建设工作的不断深化,董事会建设的工作已是深化国资国企改革的重中之重,塑造一支职业化、专业化的董事队伍已迫在眉睫,新编的《公司董事会建设的理论与实践——董事培训教程》一书为满足公司董事的学习需要应运而生。本书以现代公司治理理论为指导,以董事会的建设与运作为核心,以职业化、专业化董事的建设为支撑,并辅以中外实例,解释其本质,探究其规律,力求成为董事开启思路的导向。本书旨在对完善企业法人治理结构、有效发挥董事会作用作出一份贡献。我们期望本书的出版,为开展新一轮国企公司董事培训,提高董事的素质及董事会的高效运作,促进国有企业治理结构的健康有序发展产生积极作用。





目 录

前言

第一篇 现代企业制度与公司治理

第一章 现代企业制度概述

- 第一节 企业和企业制度的基本概念
- 第二节 现代企业制度理论综述
- 第三节 公司制度和现代企业制度的基本概念

第二章 公司治理概述

- 第一节 公司治理的概念和主要模式
- 第二节 公司治理和企业制度的关系
- 第三节 公司治理原则及其法制规范

第三章 公司治理结构和运行机制

- 第一节 公司治理的组织和运行
- 第二节 集团管控模式对公司治理的影响

第四章 我国公司治理制度建设的实践

- 第一节 我国国有企业改革和企业制度变革
- 第二节 国有资产出资人制度的建立和完善
- 第三节 中国特色现代企业制度建设的实践探索



第二篇 董事会的建设与运作

第五章 董事会的职责

- 第一节 董事会的基本职责
- 第二节 董事会的核心职责
- 第三节 董事会履行职责的原则
- 第四节 我国公司董事会职责履行的情况

第六章 董事会的组织建设

- 第一节 董事会的结构类型
- 第二节 董事会的规模
- 第三节 董事会成员的构成
- 第四节 董事会的专业委员会
- 第五节 董事会的团队建设

第七章 董事会的制度建设

- 第一节 董事会的决策制度
- 第二节 董事会的会议制度
- 第三节 董事会的报告制度
- 第四节 董事会专门委员会的工作制度

第八章 董事会的有效决策

- 第一节 公司有效运行的前提是战略决策的科学性
- 第二节 董事会在战略决策中应把握的要点
- 第三节 董事会决策目标与价值管理使命

第九章 董事会对经理层的有效管理

- 第一节 董事会组建公司的经营班子
- 第二节 董事会对总经理的分工与授权
- 第三节 董事会对总经理的考核
- 第四节 我国国有企业董事会对经理层的管理实践



第十章 董事会的全面风险管理

- 第一节 全面风险管理的内涵与框架
- 第二节 董事会与全面风险管理
- 第三节 全面风险管理的运作
- 第四节 内部控制体系

第十一章 建设对股东负责的董事会

- 第一节 董事会应尊重并维护股东的合法权利
- 第二节 董事会对股东(大)会的正常召开负有责任
- 第三节 董事会要处理好与股东的相互关系

第十二章 董事会的文化建设

- 第一节 董事会文化概述
- 第二节 董事会文化的表现
- 第三节 董事会文化建设的要点

第十三章 董事会的评价体系

- 第一节 董事会评价是公司治理的重要环节
- 第二节 董事会的自我评价
- 第三节 董事会治理绩效评价体系

第三篇 职业化、专业化董事的建设

第十四章 董事的权利、义务与责任

- 第一节 董事的权利
- 第二节 董事的义务
- 第三节 董事的责任

第十五章 董事的选聘与考核

- 第一节 董事的资格
- 第二节 董事的提名与选聘



第三节 董事的评价与报酬

第四节 董事的任期制度

第十六章 董事履职的基本能力与职业道德

第一节 董事的学习能力

第二节 董事的决策能力

第三节 董事的沟通能力

第四节 国有股权董事的职业道德

第四篇 实践与借鉴

宝钢建立和完善董事会制度的实践

光明食品(集团)有限公司董事会规范有效运作的四块基石

上港集团规范公司运作,确保信息公开透明

上汽集团加强子公司法人治理结构建设的管理

他山之石:淡马锡控股公司治理

后记



第一篇

现代企业制度与公司治理

现代企业制度概述

- 社会生产力发展是企业制度变迁的基本动因。
- 市场经济条件下,现代企业制度有其产生的客观必然性。
- 现代企业理论对建立健全企业制度具有重要作用。
- 我国经济体制改革对建立现代企业制度提出基本要求。

第一节 企业和企业制度的基本概念

企业是从事生产、流通、服务等经济活动,以生产或服务满足社会需要,实行自主经营、独立核算、依法设立、具有经济法人资格的营利性经济组织。简言之,企业就是指依法设立的以营利为目的、从事商品的生产经营和服务活动的经济组织。企业的起源和人类的生产与经营活动紧密相关,1937年美国经济学家科斯(R. H. Coase)发表了《企业的本质》一文,揭开了现代企业理论探讨的新篇章。

一、从古典企业到现代企业的发展史

工业革命促进了近代经济的发展,一定意义上就是我们所称的“市场经济”的发育和发展过程。在早期工业革命的推动下,由中世纪的封建经济制度逐步过渡到近现代的市场经济制度,企业制度随着生产力发展不断的进行变革,如果把以业主制、合伙制相对应的手工工场、作坊和早期的工厂称为古典企业的话,那么现代企业可以认为是和公司制度所对应的适应现代化大生产和市场经济发展的经济主体。要了解企业制度的涵义,有必要回顾企业的发展历史。它从古典企业到现代企业,主要经过了以下几个发展时期:

(一) 手工工场生产时期

人类社会的生产活动一直到 18 世纪初还停留在家庭作坊阶段,之后进入了手工工场的生产时期。这是资本主义生产发展早期阶段劳动社会化的一种基本形式,它的出现标志着资本主义萌芽的产生。手工工场可分为分散的手工工场即简单协作和集中的手工工场即工场手工业两个阶段:简单协作没有改变手工的劳动工具和操作方法,仅是在同一资本家指挥下协同劳动;工场手工业是以手工技术和雇佣工人的分工为基础的资本主义大生产,它是手工业生产向资本主义机器大工业过渡的准备阶段。手工工场和手工作坊相比,不仅表现在生产规模、技术分工上的进步,关键是手工工场已具有资本主义性质的生产组织形式,这是与手工作坊的本质区别。手工工场可以认为是人类历史上最早的企业,业主制是当时最流行的企业组织形式。

(二) 工厂生产时期

到 18 世纪中叶,英国率先实现了机械化生产。随后,欧洲、美国、日本等资本主义国家相继使用机器生产。18—19 世纪,经过工业革命,机器在生产中广泛应用,为资本主义生产方式奠定了坚实的物质技术基础。资本主义经济凭借机器化大生产,最终战胜封建经济和小商品经济,确立了自己的统治地位,手工工场逐步让位于工厂生产。工厂生产采用了机械化大生产,大大提高了社会生产力,这是人类社会进步的一个重要里程碑。工厂制的特点是:(1)机械动力替代了人工劳动,生产效率大大提高;(2)形成规模化生产,生产、销售实行了专业化分工,市场范围迅速扩大;(3)工厂形成了较为完整的管理系统,按照产品或者工艺分成了生产车间、工段和班组,出现了职能化的管理组织结构。在这个阶段,企业组织发生了重大的变化,合伙制得到迅速发展,企业组织形式从业主制转向了合伙制。

(三) 现代企业的形成和发展

19 世纪 40 年代是企业发展史上的一个分水岭,以美国铁路公司的改革为标志,它进入了现代企业形成和发展的新阶段。钱德勒在他的名著《看得见的手——美国企业的管理革命》一书中以“铁路:第一个现代工商企业”为题,阐述了现代企业在管理上的巨大变化:一是组织和管理技术上的革新。铁路营运的集中指挥和相当规模的组织管理,意味着需要雇用职业的专业人员来经营和监督各种职能活动,以及任命上层的经理人员来监督、评价和协调负责日常经营活动,也意味着各种崭新的内部管理程序以及会计和统计监督的形成。从此以后,产生了企业管理上最初的管理等级制。二是在企业制度

上表现为两权分离。大规模的营运活动需要集中资本,而原来一个企业主、一个家族或者合伙人的集体都难以直接从事这种投资。但是,众多的投资者或股东也不可能亲自出马直接进行经营和管理,经营和管理又需要有专门知识和技能,只有训练有素的专业人才才能胜任,一个很自然的趋势就是:一方面出资者对于经营管理拥有的发言权会逐步减少;另一方面真正拥有管理才能的人才往往不是企业股份的拥有者。加上 19 世纪 50 年代资本市场化的制度,一些合股公司如温斯格·拉尼尔公司、邓肯·谢尔曼公司等成为正式的投资公司,为现代企业发展提供了资本集中的可能性。

有限责任公司早在 17 世纪的西欧就被发明和应用,但是在家族式的业主制或合伙制可以满足当时的生产条件时,公司制不会成为经济社会的主导的企业制度形式,而到了 19 世纪,大规模筹资、技术创新和管理复杂化使得公司制度成为必然。公司制突破了业主制、合伙制的无限责任与散伙问题的种种制约,既可以迅速地集中大规模的社会资本满足发展生产的需要,又因为其清晰的产权制度可以保持股份具有良好的流动性,股东承担和出资额相对应的有限责任,可以避免合伙制在散伙时的种种麻烦,公司制无可争议地成为现代企业持续运营的制度首选。

二、企业制度变迁的主要形式

企业是经济社会生产和流通的直接承担者,是国民经济的细胞,是推动社会经济技术进步的主要力量,也是市场经济活动的主要参加者。企业对整个社会经济的发展有着不可替代的作用,因为企业是否适应市场经济发展的要求,直接关系到社会生产力是否可持续发展、国民经济状况优劣和社会的长治久安。

(一) 企业制度

企业是一种生产要素的组合物,企业对各生产要素的组合,实际上就是依靠企业制度而组合起来的。因此,企业也可以被看做是由许多制度组成的制度集合体。

企业制度按照财产和法律地位的不同,可以分为业主制、合伙制、工厂制和公司制等;按制度本身的内容,企业制度又可以分为产权制度(包括相应的治理制度)、分配制度(包括激励和约束制度)、人事制度(包括经营管理者的选用评价和聘免制度)、财务制度和劳动制度等。企业制度的不同集合方式,规范和制约着企业的运行和发展。

企业制度的重要性可以表述如下:(1)企业制度是企业赖以存在的体制基础。企业制度是各种生产要素进行组合的核心纽带和基础,是企业存在和发展的体制基础。(2)企业制度是企业及其组织机构的行为准则。企业的运行行为以及内部的各种组织机构的活动行为,都要受到企业制度的约束。(3)企业制度是全体企业成员的行为规范。无论是 CEO,还是一般的普通员工,其行为都必须遵守体现企业制度要求的各种规则。(4)企业制度是企业高效发展的活力源泉。企业制度的安排应有利于处理投资者、管理者和劳动者,以及利益相关者之间的关系,从而才能保证企业具有不竭的活力。(5)企业制度是企业法治化运行的体制框架。企业有序化运行,必须要按照一定的程序运行,企业制度实际上就是约束企业各种生产要素的行为以及企业本身行为的一种法治准则。(6)企业制度是实现企业经营目标的体制保证。企业的所有经营活动,无论是生产经营活动,还是资本经营活动,都必须要在一定的体制框架中进行,企业经营目标的实现必须有赖于良好的企业制度。

从企业发展历史观察,企业的各项制度相互之间具有很强的依赖性和互补性,并随着社会生产力的发展进行相应的变革,人们通常也称之为企业制度再造或企业制度创新。所谓企业制度创新,就是为了适应社会生产力的发展和实现管理目的,将企业的生产方式、经营方式、分配方式、经营观念等规范化设计与安排的创新活动。制度创新把思维创新、技术创新和组织创新活动制度化、规范化,同时又具有引导思维创新、技术创新和组织创新的功效。现代企业制度就是企业组织形式和运行模式适应社会生产力发展的进行创新的产物。

(二) 公司制是现代企业制度的主要形式

公司制作为企业制度创新的新形式,既和现代经济社会的发展紧密关联,一般也被认为是现代企业制度的主要形式。首先,公司制度具有很强的聚资能力。聚资能力是现代化大生产条件下对企业制度创新的基本要求之一,是公司制企业制度得以形成和发展的历史动因。在市场经济条件下,资金是最基本的生产要素,企业良好运行有赖于资本的充实,进行现代化大生产和规模经济更加有赖于资本的集中和扩大。公司制对于资本的聚集具有聚资的广泛性、持续性和“资合性”的特点,适应了社会化大生产和市场经济的发展要求。其次,公司制度创设了市场经济的微观主体。公司制度突破了自然人财产关系的历史局限性,创造了一种与自然人财产制度相对独立的法人财产制度,并使之成为更适合市场经济和社会化大生产要求的社会化的财产形式,使法人

企业成为现代市场条件下的微观主体。公司制度通过出资人所有权和企业所有权的两重化,把公司的现实资产归公司法人占有和经营,而公司的权益资本则由股东拥有,并且有各自相对的独立运动,形成两者独立的产权,使得财产进一步社会化和产权边界保持清晰。第三,公司制度打破了所有制壁垒和区域界限。古典资本主义企业和社会主义企业的所有制性质原来是壁垒森严的,而以公司制为代表的现代企业制度不是从所有制标准上区分企业制度的概念,财产所有制性质和企业所有制性质并不完全是一回事。公司制度正是作为一种财产的组织形式和治理制度,实现了出资人财产所有权和企业法人所有权的分离,具备了超越所有制自然属性的功能。现代企业制度这种功能的意义恐怕还不仅仅在经济领域,对于政治领域的影响同样不可低估。正是公司制度打破了所有制和区域界限,既适应了经济一体化和贸易自由的全球经济发展,也成为各国经济发展的有力的助推器。最后,公司制度构建起内部分权制衡协调运行的治理机制。按照公司组织制度的规范,内部设定的治理机构各司其职、协调运行,形成公司利益制衡的运行体系,保证公司目标的顺利实现,为企业在激烈的市场竞争中提供了更加有效率的动力机制。

(三) 后现代企业

值得关注的是,随着新经济、知识经济和网络时代等当代及未来经济的发展,继现代企业之后已经出现了后现代企业。在世界级管理大师彼得·德鲁克的著作中,已有很多后现代企业理论的萌芽,世界级管理大师的汤姆·彼得斯甚至被誉为“后现代企业之父”。当前全球经济与管理学界中的很多学者都在关注后现代企业与管理理论的研究,中国经济学家张曙光、东方赢等也早已关注后现代企业理论并发表了相关观点。

所谓后现代企业是指:在后现代社会和经济条件下所出现的一种产权模式、组织结构、经营模式、企业哲学或文化等与现代企业完全不同的企业。它不仅在企业性质方面与现代企业完全不同,更重要的是带来了一场经营管理和制度创新的革命。这一革命不仅涉及高科技企业,同时也涉及金融、地产、贸易、物流、娱乐、传媒、信息、咨询、广告、设计等形形色色的企业,甚至连现代企业的代表形式——工业企业都要接受后现代企业观念与范式的改造。后现代企业的产权模式是管理者与普通雇员分享企业部分剩余并占有一定股份,从而使所有者与经营者之间的界限趋于模糊化;后现代企业采用的是虚拟一体化组织,从而使得企业与市场之间的界限也趋于模糊化;后现代企业普遍采用虚拟经营模式,从而可以低成本获得高速发展;后现代企业的哲学或文化建

立在对二元论和人本主义超越的基础之上。

后现代企业作为时代的产物,是建立在一种与现代不同的崭新的社会、经济、科学、文化基础之上,是一场彻底的观念与范式的革命,而并非产业或技术意义上的狭隘的变革。虽然高科技企业在后现代社会是一种很具代表性的企业形式,但同时后现代社会还具有其他形形色色的企业形式,后现代企业可能远比数字化企业、虚拟企业、知识型企业等当今流行的描述新型企业的技术性概念更具概括性和科学性,同时也更具历史感。

三、现代企业制度是市场经济体制的微观基础

《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》指出:社会主义市场经济体制是同社会主义基本制度结合在一起的。建立社会主义市场经济体制,就是要使市场在国家宏观调控下对资源配置起基础性作用。为实现这个目标,必须坚持以公有制为主体、多种经济成分共同发展的方针,进一步转换国有企业经营机制,建立适应市场经济要求,产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。

(一) 市场经济决定了现代企业必须加强企业法制建设

市场经济是以市场机制为配置社会资源主要方式的经济,即以价格机制为核心,并与竞争机制和供求机制相结合的配置资源机制。市场经济运行的基础条件是:独立自主的企业制度、完善的市场体系、健全的调控体系、法制化的运行规则和完善的社会信用体系。市场经济是商品经济的高级阶段,是工业化和经济高度商品化条件下,社会资本大规模、多轨道、高速度交叉运行,以求资本保值增值的一种经济模式。^①这就要求市场经济制度下的企业必须具有资本化的人格、竞争机制和自我发展、自我约束、自我保护的能力。^②在法律涵义上则表现为法人制度^③、公司制度、有限责任、所有权经营权相分离、企业财产资本化与股份化等原则。在市场经济的条件下,逐利性是商品生产经营者的共性,不法经营和违法侵害等行为存在的普遍性,必然需要法律加以规范和制约。现代企业作为市场经济运行的微观主体,它通过各种市场交易关系

①② 刘学灵:《现代企业制度的法律内涵》,上海社会科学院法学所。

③ 唐丰义在《现代企业制度的基本特征》一文中指出:“现代企业制度是一种适合现代市场经济要求的,在产权机构、治理结构、决策结构以及责任制、制约因素等方面有着科学规则的有效率的企业,现代企业制度也叫法人制度。”(转引自《论我国现代企业制度及其法律模式》,北京大学法律学系)

进行的经济活动,也需要建立和健全反映其内在要求的法律制度加以规范和保障。因此,市场经济决定了现代企业必须加强企业法制建设,而建立现代企业制度是企业法制建设的重要内容之一。现代企业制度是反映现代公司制企业产权组织形式和发展竞争能力的企业治理结构、治理机制、相应管理制度及先进企业文化等的总称。它是市场经济条件下,以“效率优先,兼顾公平”为总原则实施企业治理的最高境界,也是目前国内外达到或具备一定规模的企业,为增强自身竞争力所追求的有效的和先进的企业治理模式。

(二) 建立现代企业制度是公有制与市场经济相结合的有效途径

我国经济体制改革的目标,是建立社会主义市场经济体制。把社会主义市场经济结合起来,是我们党的一个伟大创举。确定和坚持社会主义市场经济的改革方向,是总结我国社会主义建设和世界经济实践的实践经验获得的科学结论,是改革开放实践发展的必然结果。新中国成立以后的一个较长时期,我国实行集中统一的计划经济体制。这种体制在当时的历史条件下,起过重要作用。随着经济规模的扩大,经济联系的愈益复杂,这一体制统得过多过死的弊端逐渐显露出来,阻碍了我国社会生产力的发展。实践证明,在人类社会的发展进程中,商品经济的充分发展是社会经济发展不可逾越的阶段。对于我国这样一个经济文化比较落后的国家,进入社会主义以后,必须经历一个相当长的初级阶段,去实现工业化和经济的社会化、市场化、现代化,这也是一个不可逾越的历史阶段。党的十四大明确确定了建立社会主义市场经济体制的改革目标,是符合生产力发展的要求和社会经济发展的客观规律的。党的十五届四中全会《关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》指出:“建立现代企业制度,是发展社会化大生产和市场经济的必然要求,是公有制与市场经济相结合的有效途径,是国有企业改革的方向”。这再次明确了国有企业改革和发展的主要目标和指导方针。

(三) 我国企业制度创新必须进行宏观和微观两个层次的改革

在改革开放的推动下逐步建立和健全社会主义市场经济体制,作为市场微观基础的企业就必须适应这一巨大的变革,建立适应社会主义市场经济体制运作的现代企业制度。以现代企业制度的建立和健全作为社会主义市场经济体制的微观基础,要求我国企业制度创新必须进行宏观和微观两个层次的改革。在宏观层面上,必须建立信息充分的市场竞争制度和有效的市场监管制度。在微观层面上,必须真正完善国有企业的公司治理结构。完备的公司治理制度包括:企业的公司治理架构以及良好运作的战略决策机制、执行管理