

[现代公司治理与运营系列]

现代公司治理： 董事会与CEO的较量及制衡

文宗瑜◎著

董事会 & CEO

MODERN CORPORATE GOVERNANCE:
COMPETITION AND BALANCE
BETWEEN THE BOARD AND CEO

经济科学出版社

现代公司治理与运营系列

现代公司治理： 董事会与 CEO 的 较量及制衡

文宗瑜 著

经济科学出版社

责任编辑：周秀霞
责任校对：王肖楠
版式设计：代小卫
技术编辑：邱 天

现代公司治理：董事会与 CEO 的较量及制衡

文宗瑜 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

欣舒印刷厂印刷

三佳装订厂装订

690×990 16 开 25.625 印张 380000 字

2005 年 12 月第一版 2005 年 12 月第一次印刷

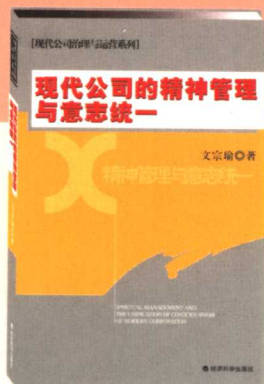
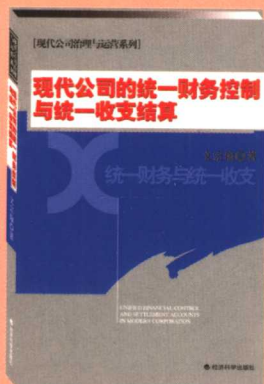
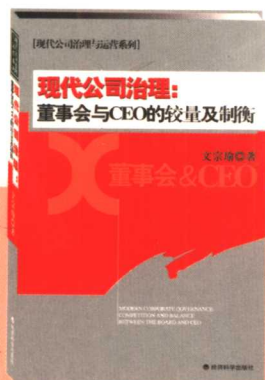
印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-5256-6/F·4523 定价：45.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

责任编辑◎周秀霞



封面设计◎缪惟/何杰

[现代公司治理与运营系列]

现代公司治理：董事会与 CEO 的较量及制衡

文宗瑜◎著

[现代公司治理与运营系列]

现代公司的统一财务控制与统一收支结算

文宗瑜◎著

[现代公司治理与运营系列]

现代公司的精神管理与意志统一

文宗瑜◎著

文宗瑜

(Dr. Zongyu WEN), 博士学位, 研究员, 中国著名青年经济学家。博士毕业后, 长期在原国家国有资产管理局、国家财政部工作, 现在财政部财政科学研究所任职, 主要从事经济理论与政策研究工作。

兼任全国十省市经济顾问、六家非银行金融机构的政策顾问、十二家集团的财务顾问、五家上市公司的独立董事。作为清华大学的客座教授, 长期为清华大学的研究生、MBA 学位班、高级职业经理培训班授课。

在长期的经济理论与政策研究中, 参加了一系列重要法律法规、条例的讨论起草工作, 所撰写的大量内部报告, 对某些政策的制定产生了重大影响。除此以外, 用最前沿的理论与国际通行规则指导中国企业(公司)转型并建立现代公司制度, 也是其工作的重要内容, 曾先后深入过 1000 多家企业(公司)现场, 为多家中国著名大公司提供过管理咨询, 积累了相当丰富的咨询经验, 在中国企业界享有很高的声望。

出版《证券场外交易的理论与实务》、《公司股份期权与员工持股计划》、《产权证券化与创业板(二板)融资》、《产权制度改革与产权架构设计案例教程》、《薪酬体系构建与薪酬模型设计案例教程》、《发展战略制定与职业行为通则训练教程》、《现代公司的统一财务控制与统一收支结算》、《现代公司的精神管理与意志统一》等十几部著作; 在《经济研究》、《中国工业经济》、《经济学家》、《改革》、《人民日报》、《光明日报》、《经济时报》等报刊杂志上发表文章 300 余篇; 主持并参加多项国家级、国际合作课题及公司应用课题, 许多科研成果获全国性奖励。





自序

治理准则与治理文化并举的现代公司治理 文宗瑜 (1)

第1章 知识经济条件下的现代公司治理 (41)

第1节 第一次产权革命：从两权结合到两权分离 (41)

第2节 第二次产权革命：从两权分离到两权结合 (47)

第3节 以两权合一奠定两权分离的制度基础 (53)

第4节 转型中的各类公司治理模式比较 (60)

第5节 董事会与CEO权力边界划分的制衡原则 (66)

第2章 现代公司治理所要求的权力相互制衡 (73)

第1节 三权分立及其制衡架构 (73)

第2节 大股东游离董事会的规则 (79)

第3节 以独立董事为主导的董事会 (84)

第4节 执行董事人数的严格限定 (89)

第3章 董事会职能重新定位及行权规制 (95)

第1节 全能董事会向专业董事会的演变 (95)

第2节 董事会权力的部分剥离及转移 (100)

第3节 培育与选聘CEO的特定职能 (105)

第4节 激励与约束首席官团队职能的强化 (113)

第5节 监督与审计首席官团队职能的专业化…………… (119)

第4章 董事任职资格及董事任免…………… (124)

第1节 现代公司治理所要求的董事素质…………… (124)

第2节 限制性条款所衍生的董事任职资格…………… (130)

第3节 董事忠诚意识强化与行为责任免除…………… (135)

第4节 董事选拔任用与卸职撤换程序…………… (139)

第5章 独立董事制度的引入及董事成员结构

调整…………… (145)

第1节 公司治理文化所孕育的独立董事制度…………… (145)

第2节 独立董事的独立性及任职条件…………… (152)

第3节 独立董事的价值评价及象征性报酬…………… (156)

第4节 以独立董事为主导的现代公司董事会…………… (162)

第5节 独立董事引入后的董事会行权规制…………… (168)

第6章 董事会的工作程序及绩效评估机制…………… (173)

第1节 初任董事的辅导及董事培训…………… (173)

第2节 把董事履行职责纳入程序…………… (177)

第3节 董事和董事会的绩效评估…………… (185)

第4节 关注并引入董事会文化评价…………… (194)

第7章 专业委员会形式下的董事职业化…………… (209)

第1节 董事会的职责细分与专业互补…………… (209)

第2节 提名委员会…………… (214)

第3节 治理委员会…………… (219)

第4节 报酬委员会…………… (224)

第5节 审计委员会…………… (229)

第 8 章	首席官负责制与公司运营权集中	(235)
第 1 节	现代公司运营所要求的职业企业家团队及互补	(235)
第 2 节	首席官负责制：职业企业家团队的实现形式	(240)
第 3 节	首席官团队成员专业分工及管理团队文化	(246)
第 4 节	公司运营权力的人格化责任主体塑造	(252)
第 5 节	首席官负责制与总经理负责制的比较	(258)
第 9 章	CEO：公司运营的核心与旗帜	(264)
第 1 节	CEO 的职责定位	(264)
第 2 节	CEO 的能力与素质要求	(273)
第 3 节	公司组织领袖与精神领袖的塑造	(278)
第 10 章	COO：公司运营的二号行政长官	(284)
第 1 节	COO 的职责定位	(284)
第 2 节	COO 的管理素养及情商	(289)
第 3 节	公司发展战略的执行与推进	(294)
第 11 章	CFO：财务风险的全面防范与控制	(299)
第 1 节	CFO 的职责定位	(300)
第 2 节	CFO 的风险防范意识及能力	(305)
第 3 节	防范公司财务危机的统一收支结算	(311)
第 12 章	CTO：核心技术的持续开发与储备	(317)
第 1 节	CTO 的职责定位	(317)
第 2 节	CTO 的技术直觉及洞察力	(321)
第 3 节	以技术战略为主导的可持续增长	(325)
第 13 章	CKO：价值观塑造及员工强制培训	(333)
第 1 节	CKO 的职责定位	(333)
第 2 节	CKO 的知识结构及管理能力	(339)

第 3 节 公司知识库的全面管理 (342)

第 14 章 CIO：公司信息资本化的设计及推动 (348)

第 1 节 CIO 的职责定位 (348)

第 2 节 CIO 的信息资本化天赋及职能 (352)

第 3 节 公司运营信息传输与行为反馈 (355)

第 15 章 CMO：公司价值理念的营销及渗透 (360)

第 1 节 CMO 的职责定位 (360)

第 2 节 CMO 的营销理念传导及管理 (364)

第 3 节 蕴涵价值理念的营销网络及策略 (368)

第 16 章 公司治理文化培育及作用强化 (373)

第 1 节 构建现代公司治理文化体系 (373)

第 2 节 董事会文化建设及主导作用发挥 (379)

第 3 节 管理团队文化所孕育的社会责任与行为道德 (385)

第 4 节 公司文化与公司价值观所推动的员工意志统一 (391)

第 5 节 治理文化的软约束及制度硬约束 (398)

后记 (402)

自

序

治理准则与治理文化 并举的现代公司治理

文宗瑜

完善公司治理是一个世界性课题，从北美到西欧，再到东亚及中国，政府、非政府组织和公司都在花费人力与财力研究现代公司治理问题。与北美、西欧、东亚的一些国家或地区相比，中国关于公司治理的研究与实践都相对滞后。到目前为止，由中国政府及上市公司监管部门所推动的完善公司治理的改革，主要是在政策层面及治理准则问题上徘徊，大多数中国公司关于公司治理完善基本上仍然停留在知道一些模糊不清的治理准则条款。可以说，通过法律法规及条例强制推行治理准则，是中国目前完善公司治理改革已经确定的实践路径。但是，从实践的进程及结果看，在政策及经济处罚、刑事处罚高压下，仍然出现的是大多数公司违背治理准则、部分上市公司严重违背甚至公开违背治理准则的治理现象。因此，需要对推行治理准则的实践路径进行反思与探讨。

就目前中国关于治理准则的相关法律法规及条例看，治理准则借鉴了北美、西欧、东亚等国家或地区的经验，甚至在某些规定上照搬了国外的一些条款。应该说，在中国公司治理准则问题上，国际非政府组织、专家学者及政府职能部门一些官员都主张与国际惯例接轨。应该说，这样一种思维及导向是完全正确的。从 20 世纪 90 年代到今天，随着经济全球化进程的加快与公司国际竞争范围的扩大，不同国家或地区的公司尤其是上市公司的公司治理，朝着趋同的方向发展，一些共同的基本理念和基本原则被不同国家或地区的公司所接受。公司治理在世界范围内的趋同、在不同国家或地区的趋同，是一种不可改变的规律。公

司治理趋同的规律，决定了中国公司治理准则不能强调“中国特色”。那么，是不是可以把中国推行治理准则、完善公司治理的无效或低效原因归结为“不合中国国情”？答案是否定的。应该说，中国推行治理准则、完善公司治理应该依托治理文化，把治理准则与治理文化结合起来，选择并确定“双实践路径”。所谓“双实践路径”，就是通过治理准则与治理文化并举来完善现代公司治理。北美、西欧一些国家公司治理完善的大多数成功案例，也是因为注重并实施了治理准则与治理文化的同步推进。

在治理准则与治理文化的并举或同步推进中，必须强调治理准则的趋同性与治理文化的差异性。具体说，中国的公司治理完善，要尽可能推行与其他国家或地区相近或相同的治理准则，淡化公司治理准则的“中国特色”；同时，允许并支持与其他国家或地区不同的治理文化，强化治理文化的“中国特色”。面对中国大多数公司违背治理准则、部分上市公司严重违背治理准则的治理现象，应改变单方面强制推行治理准则的思维与做法，引导公司董事会重视治理文化的培育，构建包括董事会文化、管理团队文化、公司文化与公司价值观、股东文化的多层次公司治理文化体系，实现治理准则推行与治理文化培育的结合。可以说，无论治理准则的强制性多大都无法单方面形成对公司运营的约束，再好的治理准则都需要与治理文化相依而发挥作用。

在中国经济政治社会体制全面转型时期，中国公司治理完善所面对的环境更复杂更困难，坚持治理准则与治理文化并举或同步推进，或许可以为政府与公司找到一条推行完善公司治理的改革路径。《现代公司治理：董事会与CEO的较量及制衡》一书就是从治理准则与治理文化并举或同步推进的思维着手，站在治理准则与国际惯例接轨、治理文化强调“中国特色”的高度，探索中国经济政治社会体制转型时期的公司治理完善问题。中国完善公司治理的改革起步较晚，可以充分借鉴北美、西欧等国家治理准则的经验，但是，这种治理准则的借鉴及趋同，必须以治理文化的“中国特色”为基础。中国的上市公司、国有企业、家族企业应花费更多的精力或更长的时间思考与培育治理文化，把中国传统文化的一些精华吸纳到公司治理文化体系中，以治理文化来化解对治理准则的抵触，建立起治理准则与国际惯例接轨、治理文化体现

“中国特色”的中国公司的现代公司治理。中国一些有 20 年以上稳步增长业绩的完全市场化的大公司，其经验就在于董事会巧妙、有力地推动了西方治理准则与中国治理文化的有机结合，奠定了走出国门真正参与国际市场竞争的现代公司治理基础。在现代公司治理的探索中，《现代公司治理：董事会与 CEO 的较量及制衡》一书围绕治理准则的趋同、治理文化的差异及两者并举，从理论与实践相结合的角度，阐述了现代公司治理完善的十二个问题。在某种意义上，也可以把这十二个问题称之为现代公司治理完善的“十二定理”。

一、奠定现代公司治理的产权制度基础

现代公司治理是与现代产权制度相关联的，建立现代公司治理，首先应通过深化产权制度改革而构建高度清晰的产权架构，在产权高度清晰的条件下完善公司治理。寄希望国有独资的集团设立董事会、幻想国有绝对控股的上市公司引入独立董事制度就可以建立与完善现代公司治理，是一种带有行政意志的主观设想与假设。在现代产权制度没有奠定的条件下，无论多大的外部行政力量推动，都无法让公司治理发挥作用。国有独资或国有绝对控股的产权问题根源，是产权模糊，缺乏人格化的资本所有者主体。因此，奠定现代公司治理的产权制度基础，应该从明确产权高度清晰标准与产权高度清晰改革的思路着手。

国有独资或国有绝对控股的产权模糊，其实质是产权一元化。那么，是不是进行产权多元化改革就可以解决产权模糊的问题？可以说，产权多元化不仅解决不了产权模糊的问题，而且会导致新的产权模糊。因此，产权多元化不等于产权清晰。产权清晰尤其是产权高度清晰的标准是把产权清晰到法人（国有法人）还是自然人？只有把产权清晰到自然人，才是产权清晰。

产权多元化是产权制度改革的形式，不是产权高度清晰的标准。任何国有独资企业都可以通过产权多元化进行产权制度改革，但是在改革中，既可以进行翻牌的改革，也可以进行实质的改革。翻牌改革就是把国有企业改制为有两个国有法人股东的有限责任公司或者是有五个以上国有法人股东的股份有限公司，也可以是国有法人股东绝对控股而其他

法人股东、自然人股东形式上参股的股份制公司。实质的改革就是把国有企业改制为有多个自然人股东或自然人股东占主导的股份制公司。产权多元化既可以是把产权“清晰到”法人尤其是国有法人层面，也可以是“清晰到”自然人层面。但是，产权清晰到法人尤其是国有法人，是一种新的产权模糊。一些设立了股东会、董事会、管理团队及监事会的股份制公司（也包括上市公司），公司治理难以完善的根源仍然是“产权清晰到法人尤其是国有法人”的这种新的产权模糊，公司治理缺乏现代产权制度的基础。因此，只有坚持“产权清晰到自然人”这一标准，推动“产权尽可能清晰到自然人的改革”，才能奠定现代公司治理的基础。

股东会、董事会、管理团队的设立及三个权力中心相互分离并相互制衡，是公司治理建立的具体表现或特征。但是，这一公司治理的具体表现或特征，是在产权清晰到自然人这一产权制度基础上而形成的。在国有企业全面改制推进到一定程度，大多数中小型国有企业完成了国有资本退出的股份制改革后，剩余的特大型及大型国有集团公司也面临公司治理建立与完善的问题。无论是隶属中央政府的国有集团，还是隶属地方政府的国有集团，其公司治理的建立与完善是不是强制每个国有集团直接设立董事会或设立股东会、董事会、管理团队及监事会来完成？国资管理部门现在所推动的是直接在集团总经理班子上面设立董事会，从而实现由董事会来行使一些由国资管理部门行使的职权如总经理班子成员的选拔、绩效考评、运营行为监督等。应该说这是一种少数学者反对而大多数行政官员主导认可的“国有集团完善公司治理改革”。当然，不同政府级次的国资管理部门也存在内部分歧，这一内部分歧主要集中在董事会成员如何产生、董事长如何任命？应该说，无论是学者，还是国资管理部门现在迫切要研究和回答的是：国有集团直接设立董事会能不能完善公司治理，会不会误导国有集团完善公司治理的改革？

国有集团直接设立董事会的改革，不仅简单，而且不会改变已有利益格局、权力格局。但是，这种改革根本不可能推动国有集团建立与完善公司治理。国有集团完善公司治理的改革在起步阶段或过渡阶段必须抓两点：第一，国有集团是否应该继续存在的评判及职能定位。国有集团一直在推动自下而上的产权制度改革与资产剥离上市，大多数国有集团的优质资产已经剥离到其绝对控股的在国际或国内证券市场上市的子

公司中，有的国有集团 95% 以上的资产都已注入上市公司，许多国有集团包括一些隶属中央政府特大型国有集团基本只是“国有壳公司”，国有集团的功能主要是“截流应该上缴财政或国有的国有股分红”及其他国有资产收益。如果在国有集团直接设立董事会，也就是为一个“国有壳公司”设立董事会，关于公司主营业务及发展战略重大问题的决策，事实上是被作为上市公司的子公司董事会所控制。第二，国有集团重组及产权制度改革的推进。通过国有集团是否应该继续存在的评判，确定并设计国有集团产权制度改革的方案。如果某些国有集团没有必要存在，可由其控股的上市公司收购剩余资产而注销国有集团、把国有股权直接划转国资部门或国有投资（控股）公司，重点在国有控股的上市公司层面完善公司治理。当然，要对“国有股的一股独大或绝对独大”进行进一步的产权制度改革。如果某些国有集团要继续存在，应该对国有集团进行产权多元化的改革，其产权制度改革要尽可能引入外部的非国有法人、自然人股东持股，防止并限制国有绝对控股或多个国有法人交叉持股。因此，国有集团完善公司治理的改革必须依托国有集团的产权制度改革。

需要强调指出的是，国有集团建立与完善公司治理的改革没有捷径可走，不可以强调甚至过分强调中国特色，也必须从奠定现代公司治理的产权制度基础着手。至于少数行业必须保留国有独资的企业，可以通过单独的特殊立法或由政府与其签订特许经营合同的方式来管控。

二、完善现代公司的一级法人治理

现代公司制度要求建立与完善公司治理，这是中国经济政治社会转型时期公司改革的一种共识。但是，从公司治理完善的实践看，存在着一级法人治理和多级法人治理的选择，而中国到目前为止的完善公司治理改革，所推动与形成的是多级法人治理。市场经济发达国家的跨国公司，绝大多数建立的是一级法人治理。所谓多级法人治理，就是在一个由母公司（具体表现形式为集团公司或总公司）和一级子公司、二级子公司、三级子公司、四级子公司、五级子公司等更多级次子公司所组成的母子公司体系中，母公司是产权一元化的独资公司（国有独资或

家族控制、个人控制)，而不同级次的若干子公司都是产权多元化的股份制公司，这些股份制的子公司一般都设立了股东会、董事会、管理团队、监事会，构建了形式上的法人治理，由于每一级次的子公司都构建法人治理，所以被称为“多级法人治理”。当然，多级法人治理主要存在于子公司层面，而母公司层面一般不构建法人治理。所谓一级法人治理，是在母公司层面通过产权多元化的改革而构建股东会、董事会、管理团队相互分离与相互制衡的法人治理。现代公司制度要求建立现代法人治理，与现代公司制度相适应的是一级法人治理。建立在现代产权制度基础上的一级法人治理，不仅要求公司产权高度清晰，而且限制子公司层面的多级法人治理。可以说，多级法人治理是一种不与国际惯例接轨的治理模式，带有很强的“中国特色”，中国公司尤其是一些规模较大的国有集团公司正在走入多级法人治理的误区。如何推动中国公司建立或转型到一级法人治理，既是公司治理的理论问题，也是公司治理的政策问题，更是公司治理的实践问题。

中国公司尤其是一些规模较大的集团公司走入多级法人治理的误区，有着特殊的原因：其一，中国公司尤其是国有集团公司的发展及规模扩张路径，一般是先有子公司后有母公司，政府为实现迅速做大企业的目标，采取行政发文及资产划拨的方式把几十家乃至上百家企业合并为一个大的集团公司。受规模、行政级别等的影响，这些被划拨的企业在集团体系中往往分别变为级次不同的一级子公司、二级子公司、三级子公司、四级子公司、五级子公司；同时，剥离上市、股权融资、经营者与员工持股等改组改制，往往是在这些不同级次的若干个子公司的中进行，导致了母子公司体系中子公司层面的多级法人治理。其二，中国的公司工商注册登记管理，严格限制法人即公司对外投资设立的全资子公司，在集团公司对外投资扩张中，无论是母公司对外投资，还是不同级次的子公司对外投资，只能设立有限责任或股份有限的新子公司，新子公司必须按公司法要求设立股东会、董事会、管理团队、监事会，建立形式上的法人治理。建立多级法人治理并不意味着国有企业、家族（个人）企业及上市公司已经转变为现代公司。现代公司要求建立与完善的是一级法人治理，而不是多级法人治理。

之所以要求并强调现代公司建立与完善一级法人治理，是因为一级