

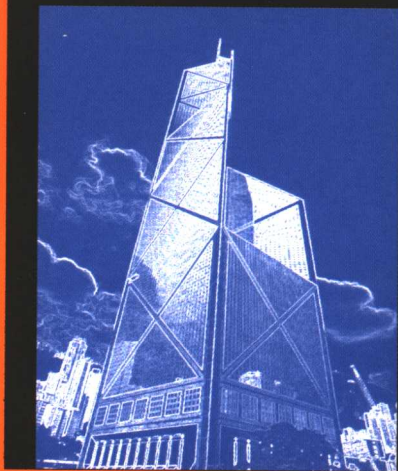
# Corporate

## Governance Capacity

# 公司治理力

### 中国企业海外公司治理

李广存 著



党建读物出版社

# Corporate

## Governance Capacity

# 公

# 司治理力

中国企业海外公司治理

江苏工业学院图书馆  
李存著  
藏书章



党建读物出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

公司治理力: 中国企业海外公司治理 / 李广存著.  
北京: 党建读物出版社, 2006. 6  
ISBN 7-80098-863-5

I. 公… II. 李… III. 跨国公司-企业管理-研究-中国 IV. F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 056209 号

**责任编辑: 张 强 封面设计: 林胜利**

**党建读物出版社出版发行**

(北京万寿路西街甲 7 号 邮编: 100036 电话: 010-68219430)

**新华书店经销 北京京科印刷有限公司印刷**

880×1230 毫米 32 开本 9.25 印张 224 千字

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1—3000

---

ISBN 7-80098-863-5/D·729 定价: 26.00 元

本社版图书如有印装错误可随时退换(电话: 010-68278452)

## 序 言

公司治理的核心问题是所有者和经营者之间的代理、监督与制衡问题。对于以所有权和经营权分离为基本特征的股份公司制度而言,这一问题实际上是与生俱来的古老问题,至今已有数百年的历史。然而,公司治理概念的正式提出,则是 20 世纪 80 年代的事,这时欧美企业的“经理人革命”大体已经完成,中国国有企业改革的大幕也已经拉开。这一跨世代的时间差距不仅反映了理论对实践的长期滞后,也反映了当代公司治理实践对理论突破的迫切呼唤。

从国际方面看,当代欧美企业“经理人革命”之后,现代公司经理主权取代了股东主权,“所有者控制”变为“经营者控制”。在这种背景下,理顺股东和经理关系,改进和完善公司治理的问题,不仅受到企业界和管理学界的关注,也被国际经济组织视为企业发展中面临的重要问题。上世纪末经济合作与发展组织(OECD)从保护股东权益、公平对待所有股东、依法保护利益相关者的权利、及时准确披露信息资料、确保董事会对公司的指导和有效监督等方面提出了《OECD 公司治理原则》,指出该原则适用于上市股份公司、金融机构、未挂牌大企业,并在一定程度上适用于非上市的国有企业和私有企业,作为改进公司治理的



有用工具。

从国内来看,中国国有企业改革是以产权理论为支点,以消除产权虚置为目标,沿着股东治理的方向展开的。随着国营企业向国有公司的转化,传统体制下组织—组织的控制协调转变为所有者对经营者的代理委托,代理监督—经营者激励——公司治理问题的相继提出就成为合乎逻辑的发展。在这一背景下中国政府第一次把建立和完善公司治理结构问题写入了正式文件《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》;并明确提出通过国有资本授权经营,通过出资人代表行使所有者职能,实现出资人到位,增强对国有企业的外部监督,以弱化“内部人控制”。在实践中,把改善公司治理作为国有企业改革的重要内容,在完善治理结构、转换治理机制方面取得了巨大的进展和明显成效。

公司治理的丰富内涵远远超出我们已有的认识,在中国企业改革和公司治理实践中,拥有同样的治理结构和治理机制的不同企业,其治理绩效并不相同;同样是按照现代企业制度要求和公司治理原则改制的企业,有的大见成效,有的效果有限,甚至处在半瘫痪状态。被认为拥有完善公司治理结构与公司治理机制的美国公司也曾接连出现财务丑闻等现象。透过这些表象可知,在公司治理的丰富内涵中,不仅包含结构因素和机制因素,还包含着能力因素,现代火箭和古代爆竹的差别,千里马和普通马的差别,不仅在于机制和结构,更在于其能力。如果说机制和结构因素的差别有助于解释不同体制下企业的基本差别,那么能力因素的差别决定了同体制企业在市场竞争中的差异。如果说,建立和健全治理结构和治理机制是企业改制的直接目标,那么培育与提升治理能力、形成竞争优势则是企业改制的最终归宿。

本书是李广存博士在博士学位论文的基础上修改而成。作

者把长期的企业管理实践和理论思考相结合,首次创新性地提出从公司治理力的新视角来研究公司治理问题,构建了公司治理力的理论分析框架,并据此,对中国企业海外公司治理进行了实证研究。作者研究认为,公司治理结构、公司治理机制等治理要素可以看作是企业的资源,这些资源对公司治理来讲是表面的和载体性的构成要素,本质的东西是存在于这些治理要素背后的能力。公司治理结构、公司治理机制、公司治理环境和参与公司治理者的治理能力等公司治理要素相互影响、相互作用而形成公司治理力。有效公司治理目标的实现,需要综合运用不同的公司治理要素。尽管作者对公司治理力和中国企业海外公司治理问题的分析还是初步的,有些方面还是可以商榷的,但该问题的提出从理论方面进入了一个新的研究领域,从实践方面引导人们对公司治理效果进行更多关注。

我和南开大学商学院院长李维安教授负责指导李广存同学的博士论文,广存勤奋努力、严谨治学的精神给老师和同学们留下了深刻的印象。未来的路还很长。我们希望并且相信,广存同志会在理论研究和经济实践领域给大家带来更多的喜讯。

程秀生

2006年4月程秀生



## 摘要

本文基于企业能力理论、公司治理理论、社会经济学和新制度经济学的基本理论,创新性地构建了公司治理力的理论分析框架,并据此对中国企业海外公司治理进行了实证研究。

本文首次提出从公司治理力的新视角来研究公司治理问题。公司治理结构、公司治理机制等治理要素可以看作是企业的资源,这些资源对公司治理来讲是表面的和载体性的构成要素,本质的东西是存在于这些治理要素背后的能力。公司治理结构、公司治理机制、公司治理环境和参与公司治理者的治理能力等公司治理要素相互影响、相互作用而形成公司治理力。所谓公司治理力是指在一定的公司治理目标引导下和公司治理环境中,在科学规范的法人治理结构基础上,通过加强治理主体的个体治理能力建设,由治理主体应用治理工具,对权力运用者及其权力运用等治理客体进行治理而形成并不断发展的一种综合能力,也就是人们实现公司治理目标的能力。公司治理结构、公司治理机制、公司治理环境等公司治理要素的作用力是具有方向性的,公司治理力是这些具有方向性的作用力的合力,其方向性即公司治理的目标。公司治理力所追求的过程目标是实现公司科学决策与决策有效实施、权力有效制衡与高效运转等,其最

终目标是持续提升公司绩效,实现以股东为主体的公司利益相关者的长期利益最大化,保障公司持续健康发展。公司治理力是一个动态的、开放的、不断运动发展的系统,有其特有的发展规律性。

**本文构建了公司治理力的理论框架。**公司治理力理论是研究公司治理问题的最新理论探讨,是对现有公司治理理论的有益补充,强调综合运用不同的公司治理要素,主要分析了公司治理力的基本内涵、模型构建、结构分析、运行机制和公司治理力的基本特性等内容。(1)公司治理结构、公司治理机制、参与治理者的治理能力、公司治理环境等共同组成了一个完整的公司治理体系,并综合地体现为公司治理力系统。参与公司治理者的治理能力是公司治理力的重要组成部分,是公司治理力形成与有效发挥作用的最重要的能动性要素。参与公司治理者的个体治理能力,包括决策能力、审计监督能力、激励能力、选聘能力等具体要素;公司治理结构是公司治理力的基础;公司治理机制是公司治理力作用的发挥的保障;公司治理环境是公司治理力发挥作用的环境条件,同时,外部公司治理力又是整个公司治理力的组成部分。(2)一个公司的治理结构与治理机制、甚至整个公司治理模式是可以被学习与摹仿的,并容易被竞争对手借鉴与获取;但蕴含在这些要素后面的治理能力,却不易被学习与摹仿。

**本文还对中国企业海外公司治理进行了较系统的实证分析。**本文结合中国企业海外公司的治理现状分析了中国企业海外公司治理力的内部影响因素和外部环境支持。本研究认为,中国企业海外公司治理中存在“内部人控制”问题、“所有者越位”问题、海外经理人员激励不到位问题和国内母公司对海外子公司的控制问题。总体上讲,海外公司所处的公司治理环境给予海外公司较强的作用力,也就是说海外公司有较强的外部公







司治理力;从参与公司治理者的治理能力要素来分析,海外公司更注重对参与公司治理者的治理能力的培育与提升,特别是在公司治理结构与公司治理机制不完善的情况下,对参与公司治理者的治理能力的培育与提升,成为增强海外公司治理力的最重要的途径。不断培育与提升公司治理力,有助于中国企业海外公司的持续成长。

**本书共分为七章:**

第一章介绍选题的有关情况,包括问题的提出,选题的理论和实践意义,理论创新所要达到的目标,并对基本的研究范畴概念作了界定,说明了研究的思路、方法等,为本文的写作提供理论平台和分析性的总体框架。

第二章构建公司治理力的理论分析框架,作为本研究的逻辑起点。先是阐述了公司治理力的基本内涵,然后分别介绍了公司治理力的体系结构、运行机制和绩效分析,以此构建了公司治理力的理论分析框架。

第三章是对公司治理力的结构分析,包括公司治理力的内部环境体系分析和外部环境体系分析。

第四章着重分析了公司治理力的运行机制。先是阐释了公司治理力的作用原理,包括其动力源、作用途径、作用机制和作用效果;然后分析了公司治理力的演化趋势及其特性。

第五章基于公司治理力理论对中国企业海外公司治理力进行了分析。主要是将其理论与实践相结合,具体结合中国企业海外公司的产权结构、组织结构、外部环境等,来探讨中国企业海外公司内外部影响因素与公司治理力的关系。主要从中国企业海外公司的产权结构演变、组织结构演变和外部治理环境的演变等方面来展开分析这些因素对中国企业海外公司治理力的影响,并分析了海外公司治理中存在的主要问题,归纳了海外公司治理的特点。

第六章深入分析了中国建筑工程总公司的海外公司和中油国际尼罗有限责任公司的公司治理力,进一步验证了公司治理力对于海外公司持续发展的重要作用。

第七章结论与展望。

**关键词:** 中国企业海外公司;公司治理力;公司治理;跨国公司



## ABSTRACT

Basing on enterprise Competency, Corporate Governance, Social Economics and New Institutional Economics theories, the dissertation constructs a theoretical analysis framework of Corporate Governance Capacity. By this means, the dissertation makes a positivism study on the governance status of the overseas branches of Chinese companies.

**The dissertation discusses the corporate governance from the new perspective of corporate governance capacity for the first time.** The author argues that corporate governance structure, mechanism and other governance elements can be looked upon as a company's resources and they are only the external and carrying components of corporate governance. The essence is the capacity behind those components. Corporate governance structure, mechanism, environment, the competence of managers participating in governance process and other factors are interacting with each other to form the corporate governance capacity.

Corporate governance capacity so-called refers to a kind of

comprehensive, constantly developing competence which is the result of the main governing body's governing power users and their utilization of power by employing governance tools and through strengthening the individual capability building of the main governing body, directed by a certain governance objective and basing on scientific and normative governance structure. In other words, it is the competence with which to realize the corporate governance objective. The acting forces of corporate governance structure, mechanism, environment and other elements are directional towards to the objective of corporate governance and the corporate governance capacity is the resultant force of them. The process target it pursues focuses on scientific decision making and its effective implementation, the balance of power and its efficient operation and etc, while its ultimate aim is to improve constantly the company's performance and to maximize the long-term benefit for company's stakeholders with shareholders as the majority. Corporate governance capacity is a dynamic, open and developing system with its own law of evolution.

**The dissertation also establishes a general analytical framework for corporate governance capacity.** Corporate governance capacity theory is a new exploration in the field of corporate governance and will contribute to the reinforcement of current corporate governance theory. It analyzes mainly the basic connotation, modeling, structure analysis, operation mechanism and other characteristics of corporate governance capacity.

1) Corporate governance structure, mechanism, environment, the competence of managers participating in governance

process and etc. constitute a complete corporate governance system and synthetically reflects a system of corporate governance capacity. Among them, the competence of managers participating in governance is not only the most important components of corporate governance capacity, but also the most critical initiating element necessary for the formation and effective exertion of it. The individual capacity of managers participating in the company's governance includes the capacity of decision making, audit and supervision, motivation, selection and recruitment and other specific elements; corporate governance structure is the basis of corporate governance capacity; corporate governance mechanism is the safeguard for the functioning of corporate governance capacity; corporate governance environment provides the environmental condition for the effect of corporate governance capacity. Meanwhile, the external corporate governance capacity is also the component of whole corporate governance capacity.

2) The corporate structure and mechanism, even the governance model of a company can be learned and copied, and is easily used and attained by its competitors. The corporate capacity behind those elements, however, is not so easy to be learned and replicated.

**In addition, the dissertation does a positivism analysis on the overseas branches of China's companies.** It studies the internal effecting elements and external environmental support of the governance capacity of those branches according to governance status of them. It argues that there are problems such as "control by insiders", "owner's offside", demotivation of manag-

ers, and the control of them by their mother companies in the governance of those overseas branches. Generally speaking, the corporate governance environment where those overseas branches situate impose more effect on them. In other words, the external corporate governance capacity of those overseas branches is comparatively stronger. In terms of the capacity of managers participating in the company's governance, those overseas branches attach more importance to the development and improvement of the manager's governance capacity, especially when their corporate structure and mechanism are not perfect. Therefore, to develop and improve the governance capacity of managers participating in governance has been the most important approach to strengthen of those overseas branches. Correspondingly, the continuous development and improvement of the corporate governance capacity will help the sustainable development of those overseas branches.

**The dissertation is composed of 7 chapters:**

Chapter 1 indicates the relevant information about the research topic, including the raise of the question, theory of the selected topic and its practical significance, goal of the theoretical innovation, and definition of basic research category and concept, research ideas and approaches and so on, which provides a theoretical platform and a general framework for analysis for the paper.

Chapter 2 constructs a general analysis framework of corporate governance capacity as the logical starting point of this paper. It expatiates the basic connotation of corporate governance capacity in the beginning and then introduces respectively

the system structure, operation mechanism, and performance analysis of corporate governance capacity, and hereby constructs the theoretical analysis framework for it.

Chapter 3 focus on the structure analysis of the corporate governance capacity, including the analysis of its internal and external environment system.

Chapter 4 focuses on the functioning mechanism of corporative governance capacity. Firstly, it explains the functioning theory of corporative governance capacity, including the origin of its driving force, functioning channels, mechanism and effect, and then analyzes its evolution trend and characteristics.

Chapter 5 deeply analyzes the corporate governance capacity of the overseas branches. Firstly it goes deep further into the governance status quo of the Chinese companies' overseas branches and then analyzes the factors influencing the corporate governance capacity of these overseas branches of Chinese companies, which includes the evolution of property structure, organizational structure and management system, and the external environment etc.

Chapter 6 deeply analyzes the corporate governance capacity of the overseas branches of CCEC and that of CPI, which further proves the importance of corporate governance capacity to the sustainable development of those overseas branches.

Chapter 7 concludes and looks ahead.

**Keywords: Overseas Branches of Chinese Company, Corporate Governance Capacity, Corporate Governance, Multinational Company**

# 目 录

- 第一章 引言 / 1
  - 第一节 选题意义 / 1
    - 1.1 理论意义 / 3
    - 1.2 实践意义 / 5
  - 第二节 研究对象、研究方法与数据来源 / 7
    - 1.2.1 研究对象 / 7
    - 1.2.2 研究方法 / 7
    - 1.2.3 数据来源 / 8
  - 第三节 核心概念与理论综述 / 9
    - 1.3.1 核心概念 / 9
    - 1.3.2 理论综述 / 24
    - 1.3.3 文献评价 / 37
  - 第四节 研究思路与结构安排 / 39
    - 1.4.1 研究思路 / 39
    - 1.4.2 结构安排 / 40
  - 第五节 本文的创新与不足之处 / 43
    - 1.5.1 研究的创新 / 43
    - 1.5.2 不足之处 / 44





<b>第二章</b>	<b>公司治理力的理论分析 / 45</b>
<b>第一节</b>	<b>公司治理力的提出与基本内涵 / 46</b>
2.1.1	提出公司治理力范畴的意 义 / 46
2.1.2	公司治理力的内涵 / 55
2.1.3	公司治理力与公司治理结构 等的关系 / 60
<b>第二节</b>	<b>公司治理力模型构建 / 61</b>
2.2.1	模型简介 / 61
2.2.2	构成要素 / 62
<b>第三节</b>	<b>公司治理力的绩效 / 71</b>
2.3.1	企业绩效的影响因素 / 71
2.3.2	公司治理力的绩效 / 73
<b>第三章</b>	<b>公司治理力的结构分析 / 80</b>
<b>第一节</b>	<b>结构分析导入 / 80</b>
<b>第二节</b>	<b>公司治理力的内部环境体系 / 84</b>
3.2.1	公司治理力与产权制度及其 演进 / 84
3.2.2	公司治理力与组织结构及其 演进 / 95
3.2.3	公司治理力与管理制度及其 演进 / 104
3.2.4	公司治理力与企业文化及其 演进 / 110
<b>第三节</b>	<b>公司治理力的外部环境体系 / 116</b>
3.3.1	公司治理力与政策环境体 系 / 116
3.3.2	公司治理力与法律环境体 系 / 122