

财务总监丛书

主 编 ⊙王化成

公司治理

CORPORATE GOVERNANCE

于东智 ⊙编著

 中国人民大学出版社

财务总监丛书

主 编 ⊙王化成

公司治理

CORPORATE GOVERNANCE

于东智 ⊙编著

 中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司治理/于东智编著.

北京:中国人民大学出版社,2005

(财务总监丛书/王化成主编)

ISBN 7-300-06501-5

I. 公…

II. 于…

III. 公司-企业管理

IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 051338 号

财务总监丛书

主编 王化成

公司治理

于东智 编著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242(总编室) 010-62511239(出版部)

010-62515351(邮购部) 010-62514148(门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

开 本 965×1300 毫米 1/16

版 次 2005 年 6 月第 1 版

印 张 32 插页 1

印 次 2005 年 6 月第 1 次印刷

字 数 471 000

定 价 35.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

自 1995 年起，我陆续在中国人民大学会计系、中国人民大学工商管理学院、中国人民大学金融与证券研究所、北京大学中国经济研究中心、北京国家会计学院、上海国家会计学院等单位举办的高级经理研修班（含总经理班、总会计师班、财务总监班、财务经理班）讲授财务管理课程。除此而外，我还应中国化工进出口集团公司、中国煤炭进出口集团公司、北京电信、河南移动通信公司、福建联通移动通信公司、广西玉林柴油机集团公司等单位之邀讲授财务管理课程。我非常高兴在这些班上结识了许多企事业单位的高级管理人员，有的成为非常好的朋友。在与这些高级管理人员的交往过程中，我们了解到企业高级财务管理人员急需的知识包括两个方面：一是内部管理的理论与方法，包括如何利用信息技术加强财务管理，如何有



效实施全面预算管理，如何评价企业经营业绩，如何有效实施财务控制，如何采取正确的激励制度等；二是有关资本市场的理论与方法，包括如何利用资本市场筹集资金，如何利用资本市场运用资金，如何进行企业的资产重组，如何利用资本市场实行集团化的财务管理等等。为了满足企业财务管理人员对上述知识的要求，我们组织编写了“财务总监丛书”，计划分两个部分推出。第一部分主要探讨企业内部财务管理理论与方法方面的问题，命名为“企业预算、评价与激励系列”；第二部分主要探讨与资本市场有关的问题，命名为“公司上市与资本营运系列”。

本套丛书具有以下特点：（1）结构合理，内容丰富，能满足广大高级财务管理人员系统学习现代财务管理知识的要求。（2）理论联系实际，注重财务管理原理的实际应用，能比较好地指导财务管理实践。（3）十分注重典型案例的介绍与分析，能不断提高读者分析问题和解决问题的能力。

编写一套适合企业高级财务管理人员需要的财务管理丛书是我多年的夙愿。但我也深知，这是一项非常艰巨的任务。本套丛书的作者虽然都具有良好的理论功底和丰富的实际经验，但由于时间紧，调查研究不够深入，丛书的内容可能无法完全满足财务管理人员的要求。我们诚挚地欢迎广大读者提出宝贵的意见，以便再版时修订。本套丛书的编写，得到了国家自然科学基金的资助，是我主持的国家自然科学基金项目“企业业绩评价与激励研究”（项目号70072035）的阶段性研究成果。

王化成

2003年10月



目前，公司治理是一个热门的话题，我们经常会看到大量与公司治理相关的媒体报道、会议以及新法规的发布。公司治理问题最初是随着股份有限公司的出现而产生的，其核心是由于所有权和经营权的分离，所有者与代理人的利益或目标不一致而产生的委托—代理关系。尽管发达市场经济国家的公司治理，特别是股东和代理人的地位和作用，经历了一个由“经理层中心主义”到“股东大会中心主义”，再到“董事会中心主义”的变迁过程，但这种委托—代理关系并没有发生实质性改变。而在转型经济国家中，如何解决好“大股东盘剥中小股东利益”的问题已成为公司治理研究者和实践者们所面临的重大课题。

1997年亚洲金融危机爆发，引起世界范围内对公司治理问题的高度关注，并由此形成了一个改善公司治理运动



的国际性浪潮。1998年4月27—28日，经济合作与发展组织（Organization for Economic Cooperation and Development, OECD）召开部长级会议，呼吁 OECD 与各国政府、有关的国际组织及私人部门共同制定一套公司治理的标准和指导方针，为了实现这一目标，OECD 成立了公司治理专门筹划小组，于 1999 年出台了《OECD 公司治理原则》。此后，针对近几年公司治理领域的新情况、新发展，特别是针对接连出现的一些骇人听闻的大公司丑闻事件（比如，美国安然、世通、施乐等大型企业粉饰公司绩效案件），OECD 根据其成员国政府的要求，结合公司治理领域的最新发展情况，宣扬公司治理的理念，又于 2004 年 1 月公布了最新的《公司治理原则》修订版的征求意见稿。

在我国，学界对公司治理问题的研究是伴随着国有企业的公司化改造开始的，但真正引起政府、企业界及社会公众的关注，则源于近些年来伴随着证券市场的发展而出现的一定程度的信任危机。2001 年 6 月，沪深两市股价大幅下挫之后，持续震荡，广大投资者蒙受了巨大损失。原因虽是多方面的，但“造假”和“掏空”现象盛行，上市公司公信力下降却无疑是首位的。这使得公司治理在监管层、学术界、企业界乃至更大范围内成为最热门的话题之一。

现今，在世界范围内，各界人士围绕着“公司的社会责任”、“企业信用”以及“董事会的战略参与”等问题正在进行着广泛而热烈的讨论。世界总是在不断地发展变化，为了能够跟上这种飞速发展的步伐，财务总监（CFO）必须不断地进行自我充实、自我完善，以准确地把握时代发展的脉搏。与此同时，作为企业高级管理层中的重要一员，CFO 必须透彻地了解公司治理方面的相关知识，这不仅缘于 CFO 在公司内部治理中的重要地位，也是 CFO 更好地履行其职责所必需的。

《公司治理》一书是笔者近年来对该问题进行深入研究后所汇集的一些研究心得，它对公司治理领域中的相关重要问题进行了详尽的阐述，提供了大量富有建设性的建议；并就现实世界中的案例、所采取的做法进行了深富启迪意义的剖析和讲解。为了便于读者全面、透彻地了解公司治理问题这一领域的核心内容并能够熟练地加以应用，我们遵循了从基本理论到专题论述再到案例分析的拓展式



写作模式。本书共包括四大部分，具体的框架结构安排如下：第一部分为基础理论篇；第二部分为专题论述篇；第三部分为案例分析篇；第四部分为附录。本书的贡献可归结为以下几个方面：

一是详尽地论述了公司治理问题的相关基本理论，为读者进行公司治理问题的相关分析提供了坚实的理论基础。

二是分专题详尽地论述了公司治理问题各个子领域的历史和最新发展，有助于读者全方位地深入了解公司治理问题的发展。

三是精选了若干有代表性的实际案例，为读者直面现实问题提供了有益的经验范本。

本书的选题是由我的博士后指导教师、中国人民大学商学院副院长王化成教授提出的，他与我一同对公司治理问题进行了讨论并确定了本书的写作提纲，在此深表谢意。同时，也深深地感谢王老师在我做博士后研究工作期间所给予的谆谆教导和朋友般的帮助。中国人民大学商学院的佟岩博士为本书的写作提供了大量的相关资料，在此一并致谢。此外，我还要向本书所引用的相关文献的所有作者表示诚挚的谢意。

最后，由于作者的学识水平以及精力的限制，书中难免会出现一些错谬疏漏之处，恳请读者朋友给予批评指正。

于东智

2005年3月于西单丰汇园



第一篇 公司治理的基础理论

第一章	公司治理：内涵、诱因、表现形式与概念体系	(3)
	第一节 公司治理的内涵：观点与评论	(4)
	第二节 公司治理问题产生的诱因	(10)
	第三节 公司治理问题的表现形式	(12)
	第四节 公司治理问题的相关概念	(19)
第二章	分析公司治理问题的理论依据：起源与分歧	(43)
	第一节 分析公司治理问题的理论依据 ...	(43)
	第二节 对分析公司治理问题的各种理论依据的框架式归纳	(44)



第三节	对各种理论依据的评析和我们的观点	(56)
-----	------------------------	------

第二篇 公司治理的主要专题

第三章	股份、股东、股东会与股权结构	(63)
第一节	股份	(63)
第二节	股东、股东权利和股东大会	(65)
第三节	股权结构	(68)
第四节	全球范围内公司的股权集中度和公司的 控制权	(69)
第五节	中国上市公司的股权结构	(72)
第四章	公司内部的委员会制度：模式与比较分析	(83)
第一节	公司股东大会下设的委员会制度的比较 ..	(84)
第二节	独立董事制度的比较	(89)
第三节	委员会制度的一些内部特征的比较	(96)
第五章	董事会的自我评估体系	(105)
第一节	公司为什么需要董事会的评估体系	(106)
第二节	董事会评估的操作方法及最佳做法： 一些组织的建议与实践	(108)
第三节	我国公司董事会自我评价体系的构建： 借鉴与启示	(120)
第六章	CEO 体制与公司治理	(122)
第一节	CEO 体制的出现：决策与执行之间矛盾 发展的结果	(123)
第二节	CEO 体制的具体内涵与架构	(125)
第三节	我国企业的 CEO 体制：现状与未来	(135)
第七章	CFO 制度与公司治理	(140)
第一节	CFO 制度的框架体系	(141)
第二节	CFO 在公司治理中与有关各方的关系 ..	(144)
第三节	CFO 的道德要求与职业素养	(149)
第四节	总会计师制度与 CFO 制度之间的差异 ..	(152)
第五节	财务总监制度与 CFO 制度之间的差异 ..	(155)
第六节	CFO 的未来发展趋势	(156)



第 八 章	EVA 评价与激励系统：公司治理的新工具 ····· (158)
	第一节 EVA 系统的治理效用 ····· (159)
	第二节 EVA 系统：思想渊源与构成要素 ····· (161)
	第三节 EVA 体系实施的经验证据 ····· (173)
第 九 章	企业并购：来自资本市场的治理力量 ····· (176)
	第一节 企业并购与公司治理 ····· (177)
	第二节 并购理论与并购效应 ····· (178)
	第三节 企业并购的主要形式 ····· (180)
	第四节 全球并购市场近期的发展概况 ····· (182)
	第五节 中国的企业并购市场 ····· (184)
	第六节 企业并购中存在的八大误区 ····· (187)
	第七节 企业并购的科学操作程序 ····· (190)
	第八节 企业并购中的财务问题 ····· (192)
	第九节 企业并购中的会计问题 ····· (203)
第 十 章	管理层融资收购：来自企业内部人的变革力量 ··· (208)
	第一节 MBO：概念释义、操作流程与应用 范围 ····· (209)
	第二节 MBO 的公司治理效用 ····· (217)
	第三节 中国企业 MBO 的现状：对上市公司的 实证分析 ····· (218)
	第四节 中国企业实施 MBO 中亟须明确的几个 关键性问题 ····· (227)
第十一章	企业集团治理 ····· (232)
	第一节 何谓“企业集团” ····· (232)
	第二节 国外企业集团的公司治理 ····· (233)
	第三节 我国企业集团治理的现状、问题及 解决思路 ····· (246)
第十二章	家族企业治理 ····· (250)
	第一节 何谓“家族企业” ····· (251)
	第二节 家族企业的变迁模式 ····· (252)
	第三节 中国家族企业的治理变迁 ····· (256)



第十三章	商业银行的公司治理	(263)
	第一节 商业银行为什么会存在	(263)
	第二节 商业银行的内在脆弱性	(268)
	第三节 商业银行公司治理的特殊性	(272)
	第四节 商业银行公司治理的一般模式	(278)
第十四章	公司治理评级	(286)
	第一节 公司为什么需要治理评级	(286)
	第二节 公司治理评级服务的发展	(287)
	第三节 德国的公司治理计分卡	(294)
	第四节 中国公司治理评级的发展	(301)

第三篇 公司治理案例分析

第十五章	独立董事履职受阻与董事会否决公司年报： 乐山电力案	(309)
	第一节 “乐山电力”概况	(309)
	第二节 事件经过	(310)
	第三节 与上述事件相关联的一些背景事件	(313)
	第四节 案例点评	(316)
第十六章	巨额担保与失踪的董事长：啤酒花案	(319)
	第一节 “啤酒花”概况	(319)
	第二节 事件经过	(320)
	第三节 董事长独掌公司：“巨额担保与炒作 公司股票”背后的故事	(322)
	第四节 啤酒花的公司治理缺陷	(324)
	第五节 啤酒花事件带给我们的警示	(326)
第十七章	“双董事会”与股东的权力争斗：宏智科技案 ...	(330)
	第一节 “宏智科技”概况	(330)
	第二节 事件经过	(331)
	第三节 案例点评	(334)
第十八章	只有一名股东参加的股东会：伊煤 B 股案	(339)
	第一节 “伊煤 B 股”概况	(339)
	第二节 只有一名股东参加的股东会	(340)



	第三节 修补法律缺陷, 维护中小投资者的合法权益	(342)
第十九章	独立董事应该成为中小股东利益的真正代言人:	
	第一食品案	(344)
	第一节 “第一食品” 概况	(344)
	第二节 独立董事成为小股东利益的代言人	(345)
	第三节 案例点评	(347)
第二十章	企业巨亏与集体腐败: 江西纸业案	(350)
	第一节 “江西纸业” 概况	(350)
	第二节 江西上市公司 “第一案”	(351)
	第三节 案例点评	(352)
第二十一章	独立董事遭罢免与迷雾重重的股权转让和	
	国债收购: 伊利股份案	(357)
	第一节 “伊利股份” 概况	(357)
	第二节 事件经过	(358)
	第三节 案例点评	(360)
第二十二章	具有典范意义的虚拟股票期权计划: 上海	
	贝岭案	(369)
	第一节 “上海贝岭” 概况	(269)
	第二节 国内上市公司中最早推行的股票期	
	权类计划	(370)
	第三节 案例点评	(372)
第二十三章	发布真实、公允的信息是公司高管的应尽	
	义务: 红光实业案	(374)
	第一节 “红光实业” 概况	(374)
	第二节 粉饰财务绩效和公司前景, 遭证	
	监会调查和股民起诉	(375)
	第三节 案例点评	(377)
第二十四章	总法律顾问制度的成功推行: 中国航空工业	
	第二集团公司案	(380)
	第一节 “中国航空工业第二集团公司”	
	概况	(380)



	第二节 企业总法律顾问制度：公司治理 制度安排的“金点子”	(381)
	第三节 案例点评	(384)
第二十五章	中国家族企业制度创新的障碍：兰州黄河 企业集团案	(389)
	第一节 “黄河企业集团”概况	(389)
	第二节 黄河集团对家企分离的探索	(390)
	第三节 案例点评	(392)
第二十六章	金融集团的公司治理：典型模式的比较分析 ..	(395)
	第一节 花旗集团的公司治理	(396)
	第二节 德意志银行集团的公司治理	(403)
	第三节 三菱东京金融集团的公司治理	(410)
	第四节 三种金融集团治理模式的比较分析： 借鉴与启示	(416)
第二十七章	成功的国有控股公司：淡马锡控股公司案	(421)
	第一节 “淡马锡”概况	(421)
	第二节 成功的内部治理	(422)
	第三节 案例点评	(427)
第二十八章	治理失败与公司破产：安然公司案	(430)
	第一节 “安然公司”概况	(430)
	第二节 安然公司破产	(433)
	第三节 案例点评	(433)
第二十九章	市场压力与治理改革：荷兰皇家/壳牌集团案 ..	(438)
	第一节 “荷兰皇家/壳牌集团”概况	(438)
	第二节 “油气蒸发”引发市场反应，集团 董事会合二为一	(441)
	第三节 案例点评	(445)
第三十章	MBO的成功典范：Metsec 公司案	(448)
	第一节 案例简介	(448)
	第二节 收购之前	(449)
	第三节 管理层收购	(450)
	第四节 收购之后	(452)



	第五节 绩效的提高	(453)
	第六节 股票上市	(454)
	第七节 案例点评	(455)
第三十一章	成功实施 EVA 体系的商业银行: Centura	
	银行案	(456)
	第一节 “Centura 银行” 概况	(456)
	第二节 成功实施 EVA 体系, 带动企业价值	
	增加	(457)
	第三节 案例点评	(459)

第四篇 附 录

附 录 一	公司治理的调研发现	(465)
附 录 二	公司治理研究与实践的网络资源	(486)
参 考 文 献		(489)



财务总监丛书

第一篇

公司治理的基础理论

理论是人们由实践概括出来的关于自然界和社会的知识的有系统的结论。理论来源于实践，而又高于实践。只有明晰了相关的理论，才会使我们的实践有规可循。本篇对公司治理的内涵、公司治理问题产生的诱因和表现形式、公司治理问题的相关概念和理论依据等公司治理领域相关的基本理论问题进行了详尽的论述与讲解。