

汉 · 译 · 管 · 理 · 学 · 世 · 界 · 名 · 著 · 丛 · 书



Gouvernement D' Entreprise

Bertrand Richard, Dominique Miellet

公司治理

[法] 贝特朗·理查 多米尼克·米艾莱 著

张汉麟 何松森 杜晋钧 等/译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

汉 · 译 · 管 · 理 · 学 · 世 · 界 · 名 · 著 · 丛 · 书



中青院 11 000660878

Gouvernement D' Entreprise

Bertrand Richard, Dominique Miellet

公司治理

[法] 贝特朗·理查 多米尼克·米艾莱 著

张汉麟 何松森 杜晋钧 等/译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记：图字：01—2006—2374号

Gouvernement D' entreprise by Bentrard Richard and Dominique Miellet.

Original copyright © Éditions d' Organisation, 2003.

Chinese translation copyright © 2006 by Economy & Management Publishing House.

All rights reserved.

图书在版编目 (CIP) 数据

公司治理/(法)理查,(法)米艾莱著;张汉麟等译. —北京:经济管理出版社, 2011.5

ISBN 978-7-5096-1472-3

I. ①公… II. ①理… ②米… ③张… III. ①公司—企业管理 IV. ①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第099250号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 三河市海波印务有限公司

经销: 新华书店

责任编辑: 杜 菲

技术编辑: 晓 成

责任校对: 全志云

787mm × 960mm/16

11.5印张 164千字

2011年8月第2版

2011年8月第1次印刷

定价: 28.00元

书号: ISBN 978-7-5096-1472-3

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街2号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

编译单位：中国粮食研究培训中心

编译组成员：张汉麟、何松森、肖春阳、赵广美、杜晋钧

Disclaimer

This publication has been produced with the assistance of the European Union.

The contents of this publication is the sole responsibility of name of the author/contractor/implementing partner and can in no way be taken to reflect the views of the European Union.

免责声明

本项目得到欧盟的资助。它由署名的作者 / 承包人 / 实施机构负责，不代表欧盟立场。

序

米歇尔·彭

《新经济调整法》的颁布再次引发了关于企业治理结构的辩论。如是否趋向德国模式（常常是英国模式）——董事长可以平衡执行官的权力，或者固守于法国模式（和美国模式）——权力通常集中在一个人的手中，但是这个权力是在董事会的监督下？这本书在这里讨论的也许不是权力的平衡问题，无论是德国模式，还是法国模式，既无限制又无监督地行使权力都是不正确的。这里要讨论的是董事会的作用。是否觉得董事会干预的作用过大，或者相反，是否应该加强董事会的力量，任命一个董事会成员，基本全职地负责起监督执行官的职能？

贝特朗·理查和多米尼克·米艾莱的这本书恰好在一个非常适当的时间让我们了解这场辩论。事实上，立法的辩论过于趋向理论化会很危险，因为这会导致议员们依靠其管理公共事务（国家、地区议会、市政府）的经验来做出决定，而不是根据企业管理实际的需要，因为他们中大多数人没有企业管理的实际经验。

或许，关于董事会作用的办法，就像贝特朗·理查和多米尼克·米艾莱在本书中论述的一样，动态地来对待这个问题。

尽管企业发展的历史还很短，企业一直被股东视为和农场、房屋、债券等相同的投资方式。对他们来说，重要的是投资金额带来的固定收益，股东最关心的是股息分红。因此，董事会的主要作用就是保证股东能够得到股息分红，甚至在通货膨胀的情况下，股息还有所增加。

对于董事会来说，重要的是要让自己尽可能成为股东，这样可以更好地了解股息分红的情况，然后再关心必要的权利（在家族或企业中的地位），如果需要的话，给管理层做点指示。董事会只保证投资/收益是否很好地被执行。

最近几十年来，股东对企业的看法发生了改变。他们不再关心股息，而是增值收益。而增值收益往往不是靠严格的管理，而是靠战略的正确性得来的。是什么让思科公司比西门子公司更有价值呢？是因为投资者认为思科公司在电信设备方面未来的定位更好。突然之间，董事会的作用也改变了。在监督责任之外，特别是对大型的集团公司来说增加战略意识越来越显得重要。

正是这种发展对公司治理和董事作用的辩论现状做出了解释。它们不是由过去决定的，而是由这个新的发展趋势确定下来的，并对其提出新的要求。当董事会的作用集中在监管上的时候，一些利益冲突和董事任期连任的问题就不那么重要了。

今天，面对重大战略决策的不稳定性，面对大股东收购和恶意收购的危险，企业管理者不能只满足于一个墨守成规的董事会。企业管理者，在同事圈子之外，还需要可信的独立董事，在其战略思考以及危机局面的管理中起到作用，这才是董事会新的作用。

而这种新的董事会随之又改变着董事的职业。由于要求更多的能力，所以不再像以前的董事会那样必须要求一定席位的董事。由于需要在高端参与决策，所以董事的独立性及判断力均需要接受全面的考验。而且董事在以往同样局面的经验也会得到肯定。这种变化的另一方面就是董事委员会的增多：更多的参与、更多的效率、更多的机密，总之，在董事任期内需要更多的职业能力。

比董事会觉醒更重要的是，这也是我与贝特朗·理查和多米尼克·米艾莱的分歧之处，我们参与的是一场社会变革。董事会以前的作用，即监督作用逐渐消失，其责任转向审计，监督股票市场。更简单地说，转向市场本身，可以通过董事会拥有的众多信息来控制市场。这样一来董事会的新作用就被分担重大决策取而代之。

正是应该用这种眼光来看待董事长与总经理职责的划分：会对这场变革有所帮助，还是限制其发展？答案既明显又有点令人失望，这一切还是取决于人。分化是为了帮助大权独揽者发现分担的优点。集中是为了依靠董事会获得更多的效率。

前言

董事会的觉醒

10年前我们本想写一本讨论关于公司治理及董事会觉醒的书，似乎时机不太成熟。因为一方面公司的股东并没有觉得董事会和他们有什么关系，尽管很长时间以来，股东就一直是脱离董事会的；另一方面，企业的管理层也不愿意外来的因素参与到董事会的运作当中，他们始终认为这是他们自己的事情。

1993年当弗肖·华德·豪威尔事务所对法国企业董事会运作的情况做第一次调查的时候，大部分接受调查的企业负责人，都断然反对任何外来因素干预其董事会的运作。

1995年5月，在《维耶诺报告》公布前几个月，法国企业研究会公布了一项对法国企业的调查报告，这份调查报告表明，企业都在为自己辩解，反对一切改变，并对法国式企业董事会传统体系的优点津津乐道。这件事对于企业负责人公司治理的态度，是一个真正的转折。

如何更好地来形容这种法国式董事会呢？我们来讲一个小笑话：这件事发生在20世纪80年代一个大型集团子公司的董事会上。B.S先生刚当选为董事，第一次去参加董事会，认识新的同事，会议由集团董事长主持，这位董事长由于后来在一次对抗银行恶意收购企业中获胜而名声大噪。而这位新董事，有点拘谨，在董事长做报告的时候，认真地做着笔记，全然没有发现董事长有点生气的目光。然后，只有他一个人，冒失地提了几个问题，得到的是董事长生硬的答复，甚至有点尖刻。稍显惊讶后，这位董事很快退缩到比较保守的状

态，直到会议结束。他的惊讶还没有结束，回到家后，他就收到了董事会中年龄最大的董事的一个信息：“亲爱的朋友，我们很高兴接待你参加我们的第一次董事会会议，但是你最好遵守董事长定下的规矩：就是开会的时候，不做笔记，不提问题。”

时至今日，董事会的运作又发生了什么变化，是否真正需要反思和行动呢？

首先，企业的环境自 20 世纪 90 年代初以来发生了巨大的变化：

① 半公有制的经济已经变为真正的市场经济，国家的角色以及给企业硬性分配任务的做法，无论在物质上，还是在人员上，都需要重新考虑。

② 在国家或银行给企业提供资金的时候，股东的力量是很弱小的，现在，股东作为企业的主要出资人，已经成为重要的力量。

③ 资本市场的放开，促使法国企业将其资本国际化（巴黎股票交易市场挂牌前 40 家企业，有 50% 以上企业资本已经国际化），外国投资者的意见被更多地接受。

④ 外国股东带来自己的企业管理模式。昨天被视为经济帝国主义，现在却自然而然地被当作资本市场开放的正常运作规则而被接受。

⑤ 对董事责任的考虑也在变化，无论是在民事还是在刑事方面，这引起了激烈的反应和积极的思考，最后大家公认，董事会不能是“一个只做记录的董事会”。

⑥ 法国企业的负责人，昨天还认为董事会仅仅是一种简单的法律程序，甚至对管理是一种限制，现在却意识到这种实质的变化，对他个人有所触动。

⑦ 进入一个企业的董事会并不一定需要持有资本。

⑧ 尽管不太敏感，从高层干部进入董事会，他就会在责任以及任期不稳定性方面产生很多影响，所以新董事必须时刻保持警觉。

⑨ 企业负责人，在其任期内，以前很少了解公司法的变化情况，而现在他们的法律风险意识在增加（任期的不稳定——负责人的民事及刑事责任——越来越采取美国化的做法，打官司越来越频繁）。

⑩ 关于公司治理的讨论，常常只停留在理论和概念上，很少落在实处，如今在股东的压力下，却成为一个很重要的议题，因为公司必须向股东做出汇报。

⑪ 中等规模企业的负责人需要并希望脱离孤独的感觉，能够指望董事会给出积极的建议，这样他可以向董事会敞开他的计划、忧虑以及选择。

最后，股东和管理当局对于企业负责人的监督也越来越严格。2002年发生的安然公司之类的丑闻，刺激了股东，也震动了管理当局，这就需要监督董事会采取措施防范某些负责人发生管理上的偏差，无论是风险管理，盗取企业的利益，还是简单地给自己增加薪酬。

这样一来，介入公司治理并不是一种偶然的模式，而是西方资本主义性质更具体的深刻变化。法国，作为其中的一员，当然也不能避免这场变革。

目 录

第1章 公司治理	1
1.1 英国方法	5
1.2 法国方法	8
1.3 巴黎证券市场前40家上市公司的公司治理现状	26
1.4 公司治理模式与经济体系	31
第2章 董事会的实际作用	37
2.1 现状：《新经济法》之前董事会的运行情况	39
2.2 部分改进：2001年5月15日《新经济法》对新经济的调整	50
2.3 董事会运行的法定形式	61
2.4 董事的法律地位	63
2.5 董事的责任	75
2.6 有监督委员会和管理委员会的股份公司	80
第3章 为什么要触动董事会	87
3.1 董事会：真正的管理机构？	89
3.2 董事会运行的评估	93
第4章 董事会的工作可以组织吗	101
4.1 董事会引入公司治理的规定	104

4.2 改进董事会工作效率的 10 大建议	110
第 5 章 董事会的构成是一个关键因素吗	111
5.1 企业领导的素质要求	118
5.2 独立董事	119
5.3 董事典型的素质要求	127
5.4 寻找独立董事	128
第 6 章 专业委员会是一种形式吗	133
6.1 《维耶诺报告》和《布东报告》在委员会方面的建议	138
6.2 专业委员会的运行	141
第 7 章 信息的透明是一种威胁吗	149
7.1 董事接触信息的权力	150
7.2 信息的形式	152
结 论	155
参考文献	159

第1章 公司治理

公司治理可以定义为管理和控制企业的所有体系。这样，以下主题都属于这个范畴：

- 董事会和企业负责人之间权力的分离；
- 负责人——董事和股东的关系，他们对于董事会构成的影响；
- 负责人和董事的责任，面对股东应承担的权利和义务；
- 对企业负责人管理的监督，无论是在内部由董事会执行，还是在外部通过审计师来执行；
- 做出战略决定的方法。

通过对安然公司欺骗性的破产事件，我们可以很好地突出这些主题的意义及广度。

案例研究

安然公司情况

安然公司，1985年由休斯敦天然气公司和兆联公司合并产生，当时是一家煤气供应公司。当美国能源市场放开的时候，它变为了一家能源贸易公司，即从生产商那里以最优的价格买进产品，再转卖给分销商。它的这种控制市场的行为需要大量介入能源和金融衍生品市场。

20 世纪 90 年代，安然公司是华尔街宠爱的一颗明星。其股票价格从 1998 年的 30 美元，涨到了 2000 年底的 90 美元，而同一时期，其营业额从 310 亿美元上升到了 1000 亿美元。

这其中安然公司需要的大量资金来源，不可能通过连续的扩大资本来进行无限制的融资。这样一来，就要求助于借贷。

2001 年秋，公司崩溃了：

- 股票跌到 10 美元以下；
- 第 3 季度宣布严重的亏损；
- 首席执行官和财务总监相继辞职。

最后，企业必须不得不置于《破产法》的保护之下，并接受调查，以追究负责人、董事和审计师的责任。

2002 年初，安然公司的破产，是美国经济史上最令人震惊的事件之一，它产生了下列影响：

- 导致 12 多亿美元的损失；
- 21000 名员工被解雇；
- 被解雇员工提前退休的问题，因为他们的退休金已经被大量投资于炒作安然公司的股票上。

这个能源贸易巨人崩溃的起源，乍一看，似乎有下列原因：

- 交易和炒作引起的高度负债（5 亿美元）被资产负债表掩盖着，结果是灾难性的，使用的会计制度长期以来掩盖了一部分风险；
- 子公司的债务未清算，却计入总公司的收入当中；
- 一种表面虚假的盈利，因为一部分成本并未扣除。

这场灾难的荒谬之处，在于安然公司的公司治理表面显得一切正常，造成的假象稳定住了投资人：

- 董事会的成员都是美国商界赫赫有名的人物；
- 审计委员会由斯坦福商学院前院长主持，他本人还是会计学的教授；

- 这充分说明，人们常常更关注外表，而忽略实质的东西。

对安然公司董事的质疑

安然公司的破产说明股东和投资人没有足够认真地评估董事会的素质和独立性。而这个董事会是代表并保护他们利益的。

对董事的主要责难涉及下列问题：

- 4位董事未持有安然公司的股份。
- 董事和公司之间利益冲突加剧。例如，约翰·宇曲哈特的职务是董事长的战略咨询顾问，报酬是50万美元；财务总监也是其他很多公司的合伙人，安然公司与这些公司的交易，财务总监并没有计入公司的资产负债表；其他的董事也承担着公司的咨询顾问职务。
- 对资产负债表以外的交易缺少质疑和提问，这些交易量的加大是为了转移风险和亏损。
- 对审计师独立性的核实及审计体系合适性的分析方面，缺少参与。

对于董事有什么样的教训？

- 一个公司治理的素质和董事会的权威并不足以“凌驾于”股东之上，特别是金融分析师之上。
- 董事必须在董事会中控制企业战略、关键行动以及总体经济效益。如果他们不能控制公司的所作所为，就必须应该弄清楚并要求解释。如果他们既无权力，又不能接触信息，他们就应该辞职。
- 在公司和某些董事或董事具有利益的公司之间发生交易的时候，董事会就不再具有独立性，应该由真正独立的董事来监督类似的情况。
- 资产负债表以外的经营业务和管理层运用的会计原则必须由审计委员会检查，审计委员会应保持实际和独立的检查，并可以要求外部的咨询公司予以帮助。对于衍生品市场或有组织的产品，也必须采取同样

的措施。这样会加强审计委员会的手段及独立性。

- 审计委员会必须保证公司对面临的风险有一个识别，并采取措施和跟踪的政策，审计委员会应评估潜在的风险程度。这又提出一个双重问题，即：审计委员会成员的能力和采取的措施以及需要控制挑战的广度之间的一致性。
- 审计委员会必须独立向股东汇报其工作的情况。
- 审计事务所在其法定的审计任务中造成很多混淆，导致其任务由企业管理层对咨询建议支付报酬，这种情况严重影响审计委员会对企业实际评估的独立性。在安然公司的案例中，涉及的审计事务所每年就正式的审计工作，接受 2500 万美元的报酬，另外还接受 2700 万美元的咨询报酬。
- 总体来说，市场的疯狂，不现实地期望公司每年投资收益能够超过 15%，对董事会产生巨大的危险压力，董事会，由于惧怕不能达到预期目标，就使用会计或财务操纵手段，篡改企业真实的账目。此处可以借用一句谚语，“过多追求效益反而扼杀了效益”。经济分析师对企业管理承受的疯狂压力，也必须进行认真的反思，尽管并不是他们做出了会计预算以及建议。
- 必须保证退休金机构的完全独立性，以便阻止公司任何的混淆以及操纵行为的出现，因为未来的退休金领取者是企业的员工。

结果

美国政府总是对此类情况反应迅速，它决定采取一系列的改革，涉及：

- 追究企业负责人的责任及其欺骗的做法，并扩大到简单的玩忽职守。
- 审计事务所的利益冲突问题。
- 会计规则。以便避免隐瞒经营活动，如安然公司管理层里用合法途径所做的一样。