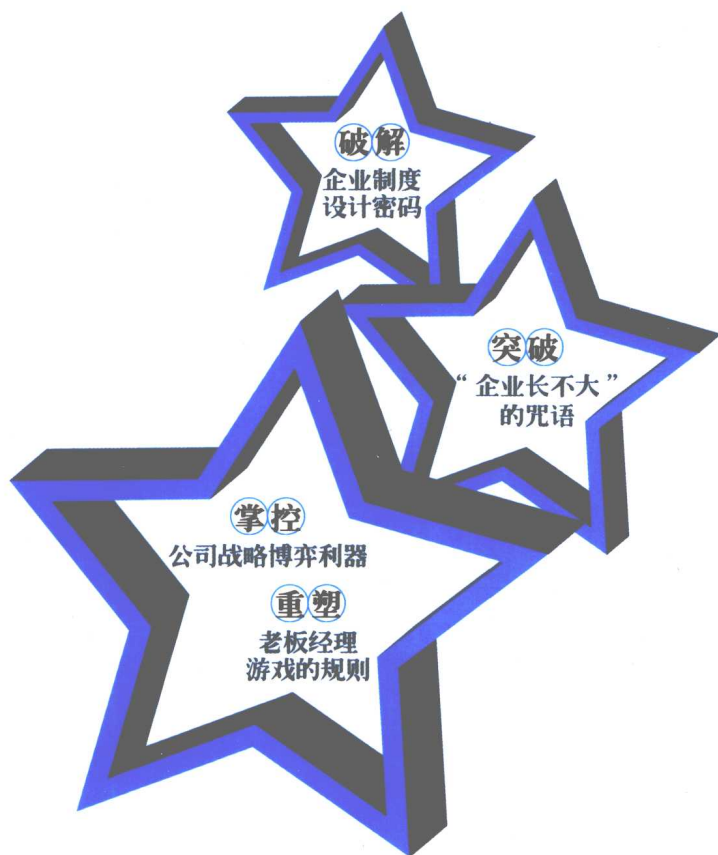


BOARD GOVERNANCE

王中杰 / 著

董事会治理

董事会治理就是公司决策治理，可以减少决策失误的概率，
也是公司展示给投资者的一张名片——又称为公司基本治理



 公司治理系列丛书

BOARD GOVERNANCE

董事会治理

王中杰 / 著



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

董事会治理 / 王中杰著. —北京: 中国发展出版社, 2011. 11

(公司治理系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 80234 - 657 - 4

I. 董… II. 王… III. 董事会 - 基本知识 IV. F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 056321 号

书 名: 董事会治理

著作责任者: 王中杰

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 80234 - 657 - 4

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京广益印刷有限公司

开 本: 720 × 1000mm 1/16

印 张: 29.5

字 数: 446 千字

版 次: 2011 年 11 月第 1 版

印 次: 2011 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 65.00 元

咨询电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮箱: dropub@126.com

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

序 言



我和我的团队连城国际顾问公司，用了整整 10 年的时间，寂寞而执著地研究同一个问题——公司治理。

在疯狂逐利的今天，公司治理被戏称为公司上市融资的“敲门砖”，甚至“遮羞布”；研究公司治理也被公认为“无利可图”。但是，21 世纪随着经济全球化发展，国际资本大鳄早早定好了所谓的“游戏规则”。中国企业跃跃欲试，满面春风地走出去，却郁闷纠结而归，甚至泪流满面，节节失利；众多高智商者创立了高科技技术领先的“巨人”企业，却因制度建设的“侏儒”而陷入困顿；层出不穷，却永远长不大，是小企业之瓶颈；诸如以上难题亟待研究与解决，预示着公司治理将大有可为。

公司治理是企业家战略博弈的工具，是老板与经理和谐共处的润滑剂，是企业做强做大、基业长青的利器，更是企业经济效益与社会效益双赢的保障。

公司治理对中国企业实践具有很高的指导价值。目前市面上诸多公司治理专著，介绍了国际模式、国际流派以及国际案例等，但操作性、实用性不足。连城顾问公司治理丛书，就是要将我们十余年的研究成果公之于众，为中国企业提升竞争力贡献微薄之力。

我对公司治理的兴趣可以追溯到二十多年前。我做公司财务十几年，从一个成本会计到财务处长再到总会计师（财务总监）。一次公司董事会会议让我陷入深思：当时董事会正为一个车间工艺师的调配争论不休，董事长问我为什么一言不发，我耿直地回答：这个问题主管生产的副总经理就可以决

定，何必在董事会上“兴师动众”呢？董事长不以为然，并发表一番高见教诲我。此后，我竟鬼使神差地辞掉上市公司财务总监，成立连城国际顾问公司，专门研究公司治理。

2001年连城国际顾问公司战略定位在公司治理领域，我和我的研究团队首先建立了上市公司董事会治理数据库，经过一年的潜心研究，发布了“2002年中国上市公司董事会治理蓝皮书”，系统而全面地分析了国内上市公司董事会治理现状，并首次提出了8大问题及解决建议。

这本蓝皮书送给证监会有关领导审，被给予了很高评价，他们称赞这本蓝皮书的研究抓住了公司治理核心——董事会——具有很高的学术研究参考价值和董事会管理实战价值。这本蓝皮书也成为国内很多学界研究公司治理的最重要参考资料、有关数据引证最多的专著。

同时，我们在国内财经媒体发布了“2002年中国上市公司董事会治理排名榜100强”，引起了业界的关注。2003年的上市公司董事会治理研究，学习借鉴国际著名机构标准普尔经验，结合中国实际，完善了公司治理评价模型，并运用这个公司治理评价模型分析了中关村科技等5家典型上市公司，引起资本市场的广泛关注。2004年的上市公司治理研究更是发布了中国上市公司治理指数和上市公司个股治理评级。同时发布了“十佳十差董事会”，也由此引起有关上市公司某些人士的所谓“抨击”，个别不法分子甚至破坏了连城顾问的网站。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”，从“2002年中国上市公司董事会治理排行榜”发布至今，10年来我和我的团队从未停止过研究与发布，而且研究发布的榜单从上市公司的董事会治理发展到股东行为治理、公司经营治理、公司财务治理、公司内控治理和公司社会责任治理，全面揭示国内上市公司治理的现状，探索中国公司治理的路径。

2001~2004年，研究主要从关注一个点——董事会研究，再由点到面拓展到公司治理研究——上市公司宏观层面的治理研究。当时国内的此类研究甚少，我的学术交流对象主要是国际上的学者和机构。2003年美国标准普尔公司和世界银行公司治理官员先后来访，给予我们高度评价与项目合作，我还受邀参加了若干公司治理的国际学术会议。中国证监会上海证券交易所委托连城顾问研究“中国上市公司董事会治理评级研究”课题。3年研究的沉

淀与积累，确立了我与我的团队在国内公司治理研究领域的重要地位和董事会研究的奠基人地位。

2005 年，我和我的团队思考公司治理评级模型对于中国企业尤其是上市公司治理的指导意义，提出了治理的基本目标和最终目标以及治理的基本对象和特定对象，寻找公司治理的解决方案。2005 年 8 月，我们首次给中央企业中国网络通讯股份公司、中银国际等一批海外上市的中央企业提供公司治理高端培训，真正开启了中国企业与企业家关注公司治理之门，告别了公司治理的学者研究时代。

本套公司治理系列丛书一共有 6 本，分别是《股东行为治理》、《董事会治理》、《公司经营治理》、《公司财务治理》、《公司内控治理》及《公司社会责任治理》。这 6 本书是连城顾问近 10 年来公司治理理论研究成果的总结，构成了公司治理研究的理论框架体系。其中，连城顾问将股东行为治理、董事会治理及公司经营治理归为治理主体，将财务治理、公司内控治理及公司社会责任治理归为治理目标，其中公司财务治理为基础目标，公司内控治理及公司社会责任治理为核心目标。治理主体和治理目标的创新性提出，是契合中国企业实际和具有实际可操作性的方法论模型。

二

1. 股东行为治理是基础治理，其目标是保证目标公司能够独立经营

《股东行为治理》一书介绍了企业产权理论的主要流派，阐述了股东权利的平衡方式、股东行使权利的主要方式以及股东大会的运作与管理，介绍了掌握企业实际控制权的控制人的行为方式，对各类股东的权利和义务进行了专门论述，全书共六章。

第一章主要论述了股东作为现代产权制度下企业产权所有者的概念，在本章中涉及产权基本理论、现代产权制度、现代企业制度以及国内外现代产权理论的主要学派观点。

第二章论述了股东与公司之间的关系、股东的权利义务、股权市场以及股权结构对于企业制度安排的重要性。

第三章专门讨论了股东会议的法律地位和有关法律规定，以及怎样开好股东会议。本章区分了股东会会议类别，讨论了股东会议的权力及召开的有效性，结合第四章控制人的有关内容来研读，对于收购企业获得控制权有着参考借鉴的价值。

第四章分为三部分：第一部分介绍了控制类型、控制人的权力及其股权效应，尤其是对控股权市场的介绍更显出控制人的竞技舞台如火如荼的并购较量；第二部分介绍了控制人治理所采取的各种战略手段以及绝对控股与相对控股的利与弊；第三部分介绍了如何限制控制权权力的无限膨胀、规范控制人行为的路径与完善法律环境，以及股权分散化对于现代企业治理的好处。

第五章从法理上对股东应该承担哪些责任进行了简述，并对有关法律条文进行了归纳总结和解释，分别介绍了股份公司控制人、机构投资者、普通股股东的责任与义务，对股东承担债务的责任以及股东平等社会关系的责任也进行了叙述。

第六章是在连城顾问数据库中采集数据予以分析。主要分析了我国上市公司总股本和各公司第一大股东数量结构、公司高管的兼职情况、股权控制及业务控制状况，在股东的义务和责任方面则以股东大会和对外担保的情况加以统计分析。

2. 董事会治理是企业经营决策有效落实的基本治理

在现代企业法人治理结构体系中，董事会是法人治理的核心。董事会是为了减轻经营者与股东利益冲突而存在的重要公司内部治理机制，董事会治理水平是整个公司法人治理结构水平的缩影。

《董事会治理》从理论到操作实务进行了系统地阐述，并提出了连城顾问独有的董事会治理模式，详细论述了董事会从构建到进阶卓越董事会的演进过程，提出了董事会五型角色及高效董事会的运作方式，最后对现代企业战略董事会的构建与运行进行了模型化描述。

第一章主要介绍关于董事会研究的基础理论如管家理论和代理理论，对知名研究机构的观点进行了归纳比较，并首次提出连城顾问独具特色的董事会理论体系及当代董事会模型——董事会发展的四阶段和三大角色。

第二章主要论述如何成为一名合格的公司董事：首先要明确的是董事的角色与职责；然后对董事长、执行董事、独立董事、董事会秘书的分工与责任进行了详细描述；接着提出了董事三大修炼——战略视角的“高飞鹰”、职业权威的“镇山虎”以及忠诚勤勉的“看门狗”；最后提出了董事会绩效考核的原则与标准，以及连成顾问的评价模型。

第三章对董事会的重要性和董事会的组建过程及演进过程进行了细致的分类描述，提出了构建卓越董事会的方法步骤。

第四章重点介绍了董事会的会议种类、会议制度及议事规则。

第五章提出了如何构建卓越的战略性董事会——从董事会构建进行战略布局开始，突出了战略决策和董事会成员的构成；在战略董事会实际操作技巧层面则介绍了投资战略评价与财务审计的技巧，以及董事会与投资者股东、利益相关者沟通的技巧。

第六章对上市公司董事会成员的学历年龄情况作了统计分析，在董事会构成方面对董事会人数、独立董事的比例、董事兼职经理层的情况等进行了统计分析，在董事会召开会议情况方面对会议次数、独立董事出席情况分别进行了统计分析，在董事会激励方面以其年薪、持股情况为指标进行分析，在董事会勤勉与忠诚方面以董事会被处罚和独立董事提出异议为指标进行分析。

3. 公司经营治理的核心是保证公司内部与外部各种经营契约的执行

《公司经营治理》主要从六个核心层面进行阐述，包括：经营者治理理论、契约精神、经营者任免机制、经营者运营机制及核心能力、经营者激励机制、经营者约束评价机制。

第一章从经营者治理的意义和概念出发，简要叙述了通行的公司治理的主要观点和有关经营者治理最新的前沿理论；并且将公司治理理论的研究脉络进行了分类梳理，从理论的历史发展时间上及各种视角的空间上为读者提供了简明的理论轮廓。

第二章给出了契约理论的法理描述——契约关系于企业的重要性、企业内外部契约体系的建立以及契约文化的建立。

第三章从实务操作角度论述了从经营者的岗位设立到经营者的选用方

式、企业领导的过渡更迭以及经营者的培养和成长机制，等等。

第四章提出以企业经营者为核心进行运营的企业机制，是企业运营机制的重要组成部分。本章同时给出了企业 CEO 核心能力建设的基本要点——战略执行力、危机管理能力以及经营管理创新能力。

第五章叙述了有效的经营者激励机制，重点介绍了薪酬、股权和利益保障三个主要激励方式：在薪酬激励方面主要介绍了年薪的制度设计和高薪的激励；同时介绍了各种先进的股权激励模式，尤其是股票期权的国外模式与国内的制度设计；对于经营者利益保障提供了制度及法律层面的建议和社会组织的建设范例。

第六章介绍了传统的企业财务指标评价法，财务指标的选取与科学运用及其真实性分析。本章还介绍了三种领先的企业绩效评估实用方法：关键业绩指标法 KPI、平衡计分法 BSC、经济增加值 EVA 方法。

第七章按控制人类型分类和按企业资产规模分类来显示不同企业的差别。涵盖了四个涉及公司经营治理的主要方面：一是上市公司经营者基本素质分析，包括年龄结构、学历结构、专业结构三个基本指标变量；二是上市公司任免机制分析，包括任职方式分析、职务多重性分析、任期年限分析三个方面；三是上市公司经营者激励机制分析，包括经营者薪酬分析、经营者股权激励分析、经营者薪酬与业绩关联度分析；四是上市公司经营者行为分析，包括经营者违规数量和对经营者处罚两部分。

4. 公司财务治理确保公司经营业绩的真实性

财务治理作为公司治理框架中存在和运行的一个重要系统，在公司治理中处于核心地位，是公司治理的灵魂。

第一章对公司财务治理理论的发展始末进行了介绍，使读者能对财务治理有一个宏观而全面的了解。接下来分别从会计控制、财权优化、反舞弊机制的建立、财务评价、盈余分配五个方面对公司财务治理理论进行了较为详细的阐述。

第二章从会计准则控制、会计组织、会计核算控制三个方面对公司治理中会计控制进行了介绍。会计控制是公司财务治理的重要组成部分，加强会计控制是保护企业资产安全完整、保证会计信息的真实、保证各部门经济活

动协调有效地运转的必要条件。

第三章分别介绍了股东、董事会、经理、员工及其他利益相关者的财权内容，并提出优化建议——发挥企业财权的激励与约束作用，是公司财务治理的核心。财权配置的效率直接决定着企业的运营效率和各方利益的分配。

第四章对反财务舞弊的相关要点进行了详细阐述：第一节详细说明了建立反舞弊机制对公司治理的必要性；第二节详细介绍了利用会计方法进行舞弊、关联交易舞弊、地方政府协助舞弊、虚构经济业务舞弊这几种常见的舞弊方式。反舞弊首先要从及时发现舞弊开始，而大多数的舞弊行为是不能从账面一眼看出来的，这就要通过关联交易剔除法、不良资产剔除法等特殊方式来识别；进而，还要通过内部控制机制和外部监督机制的建立和运用来有效地防范财务舞弊行为。

第五章对财务评价的分析方法及其指标进行了详尽的解释。财务评价的分析方法通常包括偿债能力分析、营运能力分析、盈利能力分析、发展能力分析几个方面。

第六章主要介绍了企业盈余管理。企业在进行盈余管理时，可以在一定程度上有选择地偏向众多利益相关者中某一方或几方的利益。公司的利益相关者主要有政府、股东、经理、员工、债权人，他们的利益牵制构成了公司的盈余管理结构。每一方利益相关者对企业的正常运转都至关重要，企业必须在日常管理中公平地处理各方的利益，使各方利益达到有机统一。

第七章按照行业类型、区域类型、控制人类型、资产规模类型对我国上市公司进行了分类，并依次从上市公司成长能力分析、上市公司现金分红情况分析、其他应收/应付款分析、上市公司年报信息披露治理分析、上市公司财务审计情况分析五个方面进行了详尽的统计分析。

5. 公司内控治理是提升企业风险控制能力的优秀治理

《公司内控治理》一书分为九章。

第一章详细介绍了内部控制思想的起源及其发展历程，分别从古代内部控制、近代内部控制、现代内部控制及 21 世纪内部控制四个发展时期进行阐述；描述了内部控制各个重要发展阶段的概念、内涵，以便读者全面理解内部控制的发展脉络。

第二章重点介绍进入 21 世纪以来,国内外内部控制理论的最新发展情况,包括欧、美、日等主要西方国家内部控制理论的发展,以及我国内部控制的研究现状和执行现状。

第三章重点讲解内部控制设计的原则、内部控制的划分方式、内部控制的设计步骤、内部控制的形式设计、货币资金控制系统设计以及内部控制设计步骤案例。

从第四章到第八章,依据内部控制的五要素顺序,结合我国证监会、银监会等政府五部委 2010 年联合发布的《企业内控指引》的本土化实际情况,依次对内控五要素进行了详细分析与描述。

第四章内部控制环境分析了公司治理机制、组织结构及权责分派、人力资源政策、企业文化这些企业发展的“软环境”。

第五章讲述了内部控制与风险管理的关系、传统的风险管理与全面风险管理的基本原理与区别,提出了风险管理的三道防线——流程层面、结构层面、监督层面,介绍了各种不同的财务风险预警技术以及 COSO 框架下的风险评估技术。

第六章从内部控制实施的方法措施的角度,依次阐述了约束控制、业务控制、激励控制、监督控制以及业绩评价控制的操作方法。

第七章描述了内部控制信息沟通的渠道和机制,分析了我国内部控制信息与沟通的主要要求。

第八章介绍了我国内部控制的各项监督职能的实现方式、内部控制的主要评估方法以及最新的 IT 内控风险预警体系的构建与运行方法。

第九章分析了体现企业内部控制状况的重要指标,具体包括内控报告、派现与诉讼情况分析、资产负债情况分析、经营控制情况分析、关联交易情况分析 4 大类指标及 12 项分级指标。

6. 公司社会责任治理是卓越治理,是企业受到尊敬与长寿的保证

《公司社会责任治理》一书共有七章。

第一章主要介绍了企业社会责任的定义、当前国际社会对企业社会责任的共识及最新的低碳经济理念,同时介绍了企业融入社会责任的战略模式。

第二章介绍了国际权威社会责任认证标准、具有全球影响力的社会责任行业标准以及国外领先企业在公司治理当中将社会责任体系纳入企业治理的两种模式——董事会决策模式和经理层决策模式。

第三章重点介绍全球报告倡议组织（GRI）针对可持续发展报告的编写提出的原则、指标体系以及目前我国的企业社会责任报告的编写基本方式，最后简要介绍了部分企业编写报告的案例。

第四章介绍了企业社会责任的社会监督，包括非政府组织在促进企业社会责任方面的作用，并举例介绍了国际上一些知名组织机构关于履行社会责任的做法。

第五章介绍了社会责任投资（SRI）在西方的产生和发展，同时介绍了目前在资本市场具有代表性的 SRI 指数。

第六章介绍了中国企业的社会责任治理的发展历程，中国企业社会责任治理发展趋势，包括企业社会责任的倡导者、发布企业社会责任报告的企业、目前我国有关企业社会责任的法规和规范性文件。

第七章从国内上市公司社会责任分析（有无社会责任报告）、上市公司职工工作效率（职工人数、职工工资、劳动效率）、上市公司环保成本分析、上市公司社会价值分析（纳税情况、对外捐赠情况、每股社会贡献值）4 个大类指标及 8 个分级指标进行了详尽分析。

本套公司治理系列丛书构成了一个完整的公司治理理论体系，连城顾问不仅在理论研究方面有着深厚的积淀，而且积极探索实证研究方法，以务实的研究精神力求将理论与实证研究完美结合。连城顾问研究团队根据公司治理理论研究的突破，以国内上市公司披露的年报、政府监管部门的信息披露及国家公布的相关宏观经济数据为研究对象，恰当地运用数学工具，对公司治理理论进行了严密而完备的指标体系和数学模型研究，以充分保证连城顾问在公司治理实证研究方面的权威性。

三

为了分析对中国上市公司治理现状，连城顾问设计了以“连城方法论”为基础的公司治理评级模型。本模型采用定性与定量相结合的方法，对各级

指标进行量化，并采用层次分析法确定各级指标权重值，同时对指标权重值的合理性进行了检验。在评级指标体系、各级指标权重值确立的基础上，建立了公司治理评级模型，并把公司治理评级模型应用于对公司治理现状的评价、分析——对上市公司治理状况进行排名。

1. 问题的提出与假设

在公司治理实施过程中，公司治理的评价已为理论界和实践界所瞩目。因为良好的公司治理的实现是建立在科学的治理评价基础之上。对于上市公司而言，公司治理质量是决定其竞争力的关键因素。为及时发现中国上市公司的治理问题和治理水平的变化，反映中国上市公司治理状况，实践上迫切需要建立一个适合我国国情的、综合性、全面性、权威性的上市公司治理评价体系。由于我国的市场经济环境与成熟市场还有相当大的差距，国际上普遍公认的治理原则只能作为参考，而不能作为标准和依据。连城顾问借鉴国际公司治理实践，与时俱进地改进了评价方法和评价体系，提出了中国上市公司治理评价体系，并建立了公司治理评级模型。公司治理评级模型涵盖上市公司的股东行为治理、董事会治理、公司经营治理、公司财务治理、公司内控治理、公司社会责任治理六大领域，综合反映上市公司治理状况。

对上市公司治理进行评价，无论对监管部门还是对投资者，或者是对上市公司本身，都有着重要的意义，能够成为反映其治理水平的晴雨表；为投资者从治理和管理的深度挖掘上市公司的潜在价值提供依据；为上市公司发现董事会治理问题并根据存在的问题进行自查和反思提供理论指导；为证券监管部门在公司治理制度建设方面提供有益的参考；同时，通过评价结果的公布，进一步强化市场声誉对上市公司的约束与监督。

在构建公司治理评级指数模型中，由于研究的资料均来源于上市公司年报、中报、季报等定期公告和临时公告以及政府监管部门公开披露的有关信息，我们假定这些信息是真实的。在考虑数据的可操作性时，我们在数据的收集中尽量使用量化指标，对某些定性的信息采用数学分析工具进行量化，使得整个评分考核过程切实可行，并保证考核结果的可对比性。

2. 模型假设

公司治理评价的关键在于评价指标的重要性系数（指标权重值）的确定，指标的重要性系数体现了各要素对综合评价的影响程度，对评价结论起着举足轻重的作用。指标权重的合理与否直接影响着模型的合理性。

我们假设主观赋值和客观赋值相结合的层次分析法所确定的权重值评价结果，明显不同于主观赋值法，亦明显不同于对各级评价指标一视同仁、不区分其重要性程度的平均赋值法。

根据假设，在评价指标重要性系数的选择上我们采用层次分析法确定各级指标权重。该方法是一种定性与定量分析相结合的决策分析方法，可以把复杂问题中的各种因素通过划分为相互联系的有序层次，使之条理化，并把数据、专家意见和分析者的主客观判断直接而有效地结合起来，就每一层次的相对重要性给予定量表示，并根据 AHP 的一致性检验标准（ $CR > 0.1$ ），对每一层的诸多因素进行两两比较，建立判断矩阵，确立评价指标的权重值。

3. 模型的建立

为方便运算，首先对一级指标、二级指标、三级指标进行编码。编码结构为：目标层指标—准则层指标—措施层具体指标，六大目标层指标采用一位编码，序号为 F_n （ $n = 1, 2, 3, 4, 5, 6$ ）；准则层指标也采取一位编码，序号为 10 以内的自然数序列 F_{nN} （ $N = 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9$ ）；措施层具体指标采取一位数编码，序号为 10 以内的自然数序列 F_{nNM} （ $M = 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9$ ）。

根据评价指标的选择，评价标准的确定，确定权重方法的选取，可构建出如下我国上市企业公司治理评级指数模型和目标层一级指标模型。

（1）公司治理评级指数模型

$$I = \sum_{n=1}^6 \alpha_n F_n (n = 1, 2, 3, 4, 5, 6)$$

其中， I 为上市公司综合治理指数， α_n （ $n = 1, 2, 3, 4, 5, 6$ ）为各评价指标权重值， F_n 为股东行为治理、董事会治理、公司经营治理、公司财务治理、公司内控治理、公司社会责任六个一级指标指数值。

(2) 目标层一级指标模型

$$F_n = \sum_{N=1}^m F_{nN} \cdot q_i$$

其中, F_n 为第 n 项目标层公司治理评价指标的指数值, F_{nN} 为第 n 项目标层评价指标下的第 N 个二级指标指数值, m 为目标层下具体指标即二级指标个数, 为目标层下各指标的权重, 且 $\sum_{i=1}^m q_i = 1$ 。

股东行为治理指标通过营运独立性、股东会有效性、关联及交易、控制人规范、股东参与度等五个二级指标进行量化分析。

董事会治理指标通过勤勉与忠诚、董事会会议、信息披露、战略决策效果、董事会财技五个二级指标进行量化分析。

公司经营治理指标通过契约精神、任免机制、运行机制、激励机制、业绩评价五个二级指标进行量化分析。

公司财务治理指标通过会计政策、盈余管理、反财务舞弊、财权优化、主营持续增长率五个二级指标进行量化分析。

公司内控治理指标通过内部环境、风险评估、控制措施、信息与沟通、监督检查五个二级指标进行量化分析。

公司社会责任治理指标通过经济责任、员工参与度、投资者关系、社区与环境、社会价值五个二级指标进行量化分析。

4. 模型的计算分析

根据上述所建立的公司治理评级模型, 将各级指标权重值带入, 可以计算出各上市公司综合治理指数以及股东行为治理、董事会治理、公司经营治理、公司财务治理、公司内控治理、公司社会责任治理六个方面的指数, 为对中国上市公司治理状况进行全面的分析提供了依据。在连城顾问公司治理系列丛书中, 我们应用评级模型, 从不同行业、不同区域, 对上市公司进行比较分析, 发现并研究公司治理中的规律, 在得出评价总分的基础上, 对上市公司治理质量进行了综合排名, 以及对股东行为治理、董事会治理、公司经营治理、公司财务治理、公司内控治理、公司社会责任治理六个方面进行了单榜排名。

5. 模型的检验与实践

我们分别采用主观赋值法、平均赋值法（对各级评价指标一视同仁不区分其重要性程度）、层次分析法（主观赋值和客观赋值相结合）三种方法对上市公司治理状况进行设计，三种不同方法确定的指数以及上市公司治理序列排名均有不同。采用 Wilkes 带符号的等级检验法对三种评价结果在显著性水平 5% 的条件下进行检验，发现三种方法存在显著的差异。

在上市公司治理状况评价中，主观赋值法一致性太差，而平均赋值法没有突出国际公认的公司治理中董事会治理的核心作用。本系统采用层次分析法对指标权重进行赋值，其评价结果客观地反映了上市公司治理的现状，假设检验的结论支持了我们的观点。

10 年来，我们通过这套方法论先后给 60 余家中央企业提供公司治理实务培训、董事会运作培训，不断检验着、完善着这套公司治理的方法论。面对娃哈哈宗庆后与法国达能股权“激烈鏖战”，我曾用这套方法论写了一篇较长篇幅的博客，深刻分析了宗庆后得失及中国企业公司治理缺陷与出路等，虽然得到了国际上几位学者企业家的支持与认同，但还是淹没在国民“口诛笔伐”的声讨中，幸运的是再一次检验着这套公司治理方法论的实用价值。

本套公司治理系列丛书的顺利出版凝聚着连城顾问研究团队多年的心血，在此，衷心感谢公司研究人员毕仁飞、杨志刚、王宇等人的辛勤工作。同时，我们期待着与读者朋友共同交流探讨公司治理，并欢迎广大读者朋友提出宝贵建议，以使我们的研究工作不断精益求精，更好地服务于社会和企业。

王中杰

2011 年 9 月 18 日

