



金融博士论丛 (第五辑)

公司治理 与 中国国有商业银行改革

◆ 黄德根 / 著



中国金融出版社

金融博士论丛
JINRONG BOSHI LUNCONG
第五辑

公司治理与中国国有 商业银行改革

黄德根 著



中国金融出版社

责任编辑：李柏梅

责任校对：李俊英

责任印制：尹小平

图书在版编目 (CIP) 数据

公司治理与中国国有商业银行改革/黄德根著 —北京：
中国金融出版社，2003.8.
(金融博士论丛·第五辑)
ISBN 7-5049-3117-9

I. 公… II. 黄… III. ①商业银行—经济管理—文集
②商业银行—银行管理体制—经济体制改革—研究—中国
IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 061782 号

出版

发行

中国金融出版社

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

发行部：66024766 读者服务部：66070833 82672183

<http://www.chinafph.com>

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 松源印刷厂

尺寸 148 毫米 × 210 毫米

印张 8.25

字数 214 千

版次 2003 年 9 月第 1 版

印次 2003 年 9 月第 1 次印刷

印数 1—3600

定价 16.00 元

如出现印装错误本社负责调换

张亦春

中国政法大学原校长江平教授说过，现代公司是现代国家的缩影。现代公司制度对世界经济的贡献及对人类的影响可以说是前所未有的。

自 1921 年产权经济学家奈特出版《风险，不确定性和利润》一书，首次涉及现代企业的存在方式、规模及组织，特别是提出公司所有权和实际控制权相分离的问题之后，对企业的研究开始得到广泛重视。现代企业理论是公司治理的理论基础，在其漫长的发展进程中，许多经济学家作出了重大贡献，如奈特、科斯、威廉姆斯、阿尔钦、德姆塞茨、钱德勒、伯利和米恩斯、菲吕博腾、配杰威齐等。首次提出公司治理概念的是 Triker，他认为公司治理并不关注企业的运行，而是给企业提供全面的指导，监控管理者的行为，以满足超过企业边界的利益主体的合法预期，公司治理涉及董事会、股东、高层管理部门以及其他利益相关者的关系。随着公司治理理论重要性的凸显，各种研究机构，特别是国际组织加快了公司治理的研究步伐，如英国著名的 cadbury 公司治理报告、美国全美公司董事联合会公司治理原则、

经济合作与发展组织（OECD）和巴塞尔银行监管委员会相关报告，这些研究结果大大丰富了公司治理的内涵，公司治理机制日臻完善，逐渐形成了以英美为代表和以德国为代表的两种主要公司治理模式。

中国学者开始研究公司治理约在 20 世纪 80 年代后期，涌现出一批学术成果。中国政府、企业包括上市公司也开始借鉴上述两种公司治理模式：设立董事会、监事会和独立董事，通过种种措施试图理顺所有者和经营者的关系，建立相互制衡机制，并陆续出台相应的法律、法规。经过十多年的借鉴和发展，大家积累了许多宝贵的经验，也有不少深刻的教训。如何充分发挥公司治理对我国工商实业、金融产业乃至整体经济发展的固有用作用，是一个重要而有益的课题。

黄德根博士长期以来从事公司治理的理论和实践研究，有非常扎实的理论基础。他本人自厦门大学金融学专业毕业后，外派到香港中银集团工作 9 年，之后回到内地担当中国银行二级分行的行长职务。他的特殊经历使他对公司治理的国际经验和国内状况都有着切身的感受和深刻的理解，对国内外银行业的管理效率差异和国内银行业的改革发展方向有着清楚的认识和清晰的思路。因此，由他来撰写《公司治理与中国国有商业银行改革》一书可谓适得其人。

此书立足于经济学，旁及法学、历史学，多角度、多层次地解析了公司的治理机制；借鉴了英美、德国公司治理经验；对中国目前的公司治理现状及主要缺陷提

出了许多独到的见解。此书把公司治理和 Company 管理相结合进行研究，并立足于商业银行这一载体，结合公司治理优化，借鉴国际先进经验，提出中国国有商业银行改革方案，其研究思路是新颖的，可以说填补了国内学术界的一个空白。此书还提出了若干中国国有商业银行改革的具体措施建议，这些建议是作者总结实践、深思熟虑的产物，具有一定的政策参考价值。综上所述，此书在理论上和实践上都具有重要的参考意义，其出版定可为对公司治理和银行改革感兴趣的研究者或实践工作者带来帮助。

是为序。

二〇〇三年七月十八日

(张亦春为厦门大学金融系教授、博士生导师)

· 前 言 ·

Q I A N Y A N

2001年11月，中国加入世界贸易组织并成为一员是中国改革开放的一个重大里程碑。经济全球化带来了金融全球化，为国有商业银行的发展提供了机遇和挑战。对国有商业银行来说，挑战一方面来自中国股份制商业银行，另一方面来自强大的外资银行。机遇和挑战并存，为使国有商业银行在未来发展进程中立于战略制高点，公司治理和公司管理改革将成为各种改革中最关键和最重要的内容。

本书的总体框架是把公司治理和公司管理研究相结合，不仅从经济学、法学、历史学角度分析国内外公司治理机制，特别是国有商业银行公司治理所面临的问题，而且通过介绍花旗银行和中国银行（香港）有限公司业务管理流程整合经验，结合笔者自身在国内外商业银行工作的经验，提出中国国有商业银行公司治理和业务管理流程再造方案。

《公司治理与中国国有商业银行改革》一书共分六章。第一章回顾了企业理论的历史演变过程，并以委托代理理论和超产权理论作为本书的理论基础，重点阐述了公司治理的理论研究方向；第二章详细介绍了英法系国家和德国的公司治理制衡机制，其中包括公司治理的最新发展——美国索克斯法案及对我国的影响；第三

章研究了中国国有商业银行公司治理的历史发展背景；第四章主要针对国有商业银行公司治理存在的问题进行研究；第五章提出了公司治理在国有商业银行中的应用，包括产权多元化，董事会、经理层和监事会的改革方案等；第六章介绍了花旗银行先进的业务管理流程经验及中银香港成功的上市经验，并提出国有商业银行业务管理流程再造方案。

我国国有商业银行正处于关键变革时期，相信本书对读者学习国外公司治理理论和知识，借鉴国有商业银行公司治理和公司管理改革的经验，具有很好的指导和帮助作用。

本书适用于银行业中高级管理人员，金融及经济类专业的学生、研究生和老师。书中一定存在不少错误之处，敬请读者批评指正。

作者

二〇〇三年五月

目 录

M U L U

第一章 公司治理理论基础	1
第一节 企业理论的历史演变	1
第二节 委托代理理论	19
第三节 超产权理论	27
第四节 公司治理的基本内涵	32
第二章 公司治理的制衡机制	40
第一节 股东会与董事会的制衡机制	40
第二节 董事会内部的制衡机制	52
第三节 经理层的制衡机制	62
第四节 监事会的制衡机制	72
第五节 公司治理的最新发展	77
第三章 中国国有商业银行公司治理的 发展历史背景	86
第一节 新中国成立前后中国银行的发展过程及 公司治理介绍	86
第二节 1949 ~ 1978 年的国有商业银行	94
第三节 1978 ~ 1992 年的国有商业银行	96
第四节 1993 年至今的国有商业银行 公司治理	100
第四章 中国国有商业银行公司治理存在的 问题	105

第一节 国有商业银行作为国有独资公司的 产权问题	105
第二节 董事会问题	114
第三节 经理层问题	116
第四节 监事会问题	121
第五节 业务管理流程存在的问题	124
第五章 公司治理在中国国有商业银行改革中的 应用	132
第一节 产权多元化改革	132
第二节 建立健康强大的董事会	155
第三节 经理层的激励约束机制	166
第四节 加强监事会职能	177
第六章 对业务管理流程进行整合再造, 建立世界 一流的中国国有商业银行	184
第一节 关于银行业务流程再造	184
第二节 花旗银行业务管理流程先进经验	189
第三节 中国银行(香港)有限公司重组上市后的 公司治理、业务管理流程整合情况	207
第四节 中国国有商业银行进行业务管理流程 再造的设想	222
附录 1 经济合作与发展组织公司治理原则	234
附录 2 通用汽车公司董事会公司治理准则	239
附录 3 道·琼斯公司治理原则	245
参考文献	249
后记	253

第一章

公司治理理论基础

现代企业理论是公司治理的理论基础，它的发展有一个漫长的历史过程，企业层级结构学派的代表科斯、威廉姆斯，企业合约学派的代表阿尔钦和德姆塞茨以及一些著名产权经济学家、企业史学家和其他经济学家等都为其发展作出了重要贡献，因此，介绍现代企业理论首先需要介绍这些著名经济学家的主要观点及贡献内容。

第一节 企业理论的历史演变

1776年古典经济学的创始人亚当·斯密发表了著名代表作《国民财富的性质和原因的研究》。受当时历史条件制约，他把企业描述为“工厂”^①、“公司”^②，把业主描述为“商人或企业家”^③，他对工厂内的运作如资本、借贷形式、商业上的投资、不同类型的行业等描写甚多，在他的眼里，工厂或企业的运作就是资本经营。企业的所有权和经营权合一，这是古典经济学的一个显著特征。书中认真研究了企业的规模由什么决定，并着重研究分工和专业化引起生产力的

① 亚当·斯密：《国民财富的性质和原因的研究》（上篇），第5页，商务印书馆，1997年。

② 同上，第21页。

③ 同上，第279页。

提高,“劳动生产力上最大的增进,以及运用劳动时所表现的更大的熟练、技巧和判断力,似乎都是分工的结果”^①,“一个国家的产业与劳动生产力的增进程度如果是极高的,则其各种行业的分工一般也都达到极高的程度”^②。亚当·斯密认为分工的专业化需要一种组织来协调,工厂及企业由此应运而生,但他对什么是企业,企业的性质是什么,企业的组织架构和企业的作用等都无涉及,此后的几百年间也无人涉及。

产权经济学家奈特早在 1921 年就创立了现代企业理论,在其出版的《风险,不确定性和利润》^③一书中从三个方面讨论了企业的问题:企业的存在、企业的规模及组织。他研究企业时所以使用的主要方法是把企业视为在雇员与所有者之间有效地分配风险的一种制度,企业存在的主要理由是为了重新分配这种风险。他提出了企业中存在的败德问题,用来讨论企业内部的组织问题,并指出人类的天性中有一种道德上的冒险精神或者说道德上的不负责任的随意性,使经济机制运行中必然出现非理性的行为,经济环境中必然存在投机、冒险与机会主义行为。因此,要寻找一种制度来约束这种道德上的随意性,尽可能从客观制度上限制人们的机会主义倾向。他进一步从冒险的角度提出明确企业产权的必要性,指出:企业家较愿冒险,应令其对所冒风险承担财产责任;工人则不愿冒险,在制度上应仅领取没有风险的工资。因此,企业只能由具有财产权的人来支配,并承担风险。他认为,公司这种高级组织形式在两方面比合伙企业或独资企业更加优越:一是企业经营范围的扩大,能够包容更大量的个人决

① 亚当·斯密:《国民财富的性质和原因的研究》(上篇),第 5 页,商务印书馆,1997 年。

② 同上,第 7 页。

③ 哈罗德·德姆塞茨:《所有权、控制与企业》,第 304~309 页,经济科学出版社,2000 年。

策、冒险或要求；二是能更有效地实现利益的统一，减少由个人互相相机决策而产生的败德现象。公司这种组织之所以优越，一个原因就是它能够全面、深入地披露企业有关资料，从而能够更轻易地把自己的规模扩大到足以减少风险的程度。最后，奈特提出了公司中的所有权与实际控制权相分离的问题。奈特的贡献在于把风险与产权联系在一起，进而把产权引入市场运行机制来分析。这是新古典经济学所长期忽视的。奈特虽然指出必须用一种制度来约束人们的机会主义行为，但他只是从产权方面进行研究，提出了简单的现代企业理论，并没有对企业结构及相关问题做进一步深入研究。

1937年，年轻的美国经济学家科斯发表了《企业的性质》一文，对企业的研究开始得到重视。科斯指出：“在企业之外，价格变动决定生产，这是通过一系列市场交易来协调的。在企业之内，市场交易被取消，伴随着交易的、复杂的市场结构被企业家所代替，企业家指挥生产。显然，存在着协调生产的替代方法。然而，假如生产是由价格机制调节的，生产就能在根本不存在任何组织的情况下进行，面对这一事实，我们要问：组织为什么存在？”^①“运用价格机制是有代价的。……谈判要进行，契约要签订，监督要实行，解决纠纷的安排要设立，等等，这些费用后来被称为交易费用。”^②因此，其主要内容包括：（1）企业 and 市场一样都是协调经济活动的一种组织形式，它们都是配置资源的机制。市场中的经济活动是由“看不见的手”来协调的，而企业内部的资源配置则是通过一只“看得见的手”来协调，企业是作为市场机制的替代物而存在的。（2）

① 科斯：《论生产的制度结构》，第3页，上海三联书店、上海人民出版社，1994年。

② 同上，第355页。

企业存在的基本理由是由于企业内部组织交易比通过市场交易产生的费用低。科斯认为,企业之所以出现,肯定是社会经济结构演变的结果,企业内交易依赖于一种行政权力关系,以此为基础,把众多复杂的市场交易纳入企业,可大大减少交易次数和费用。1960年,科斯在其发表的《社会成本问题》一文中指出:“采用一种替代性的经济组织形式能以低于利用市场时的成本而达到同样的结果,这将使产值增加。……在企业内部,生产要素不同组合中的讨价还价被取消了,行政指令替代了市场交易”,“用我们的话来说,就是企业要获得所有各方面的合法权利,活动的重新安排不是用契约对权利进行调整的结果,而是作为如何使用权利的行政决定的结果”,“只要企业的行政成本低于其所替代的市场的市场交易的成本,企业活动的调整所获的收益多于企业的组织成本,人们就会采用这种方式。”^① 科斯只是对企业的性质和产生进行了解释,并没有进一步研究企业深层次的问题。

科斯之后对企业的研究层出不穷。威廉姆斯在科斯的基础上,通过对交易所涉及的资产专用性、不确定性和交易的频率进行研究,他认为,由于存在人的机会主义行为,资产的专用性越高,交易的不确定性越大,产生的频率越高时,企业越倾向于以纵向一体的方式内部化市场,企业内部的权威关系对机会主义有抑制作用。他在企业层级组织方面取得了丰硕的研究成果,提出了著名的“M型假说”,认为大型公司的科层组织可以采取U型、H型和M型三种结构,其中M型将占据主导地位。受当时历史条件局限,威廉姆斯还未真正涉及公司治理的内涵研究。

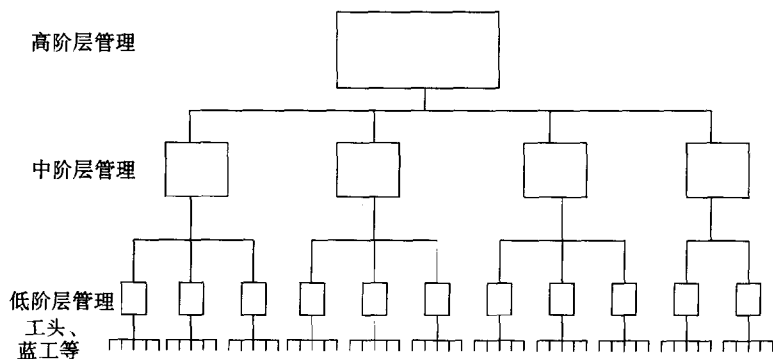
哈罗德·德姆塞茨进一步从纵向一体化研究败德与资产专用

^① 科斯、阿尔钦、诺斯等:《财产权利与制度变迁》,第21~22页,上海三联书店,2003年。

性问题。他认为,随着企业理论的发展,败德问题以两种面貌出现:一是投机取巧行为;二是合同签订后的机会主义行为。为解决这两类问题,有时似乎需要实行纵向一体化,有时似乎又需要纵向分权化。产生败德问题的原因很多,解决这些问题不妨以资产专用性作为划分标准,有的原因要靠纵向一体化来解决,有的要靠纵向分立来解决。资产专用性的定义是:因资产被转作他用所带来的损失。大量分散的股东或债权持有人本来就有理由担心企业内部人的机会主义行为,由于这些资产的用途未定,他们所担心的败德问题也就大有可能产生,而这些资产的专门用途一经确定,内部人就没有多少机会以公共投资者意想不到的方式来使用这些企业资产了,由此公众就会更愿意对企业投资,那些无法控制内部人决策的外部人,就会向企业提供更多的资本。这样,由于资产专用性的作用,资本供给者和纵向独立的资本使用者之间的市场就能存在,通过资本市场来筹资也就更加方便。如果资产专用性未经研究,要想提供资本、控制企业,就不能依靠市场而要更加依靠内部一体化^①。

1977年,美国著名企业史学家钱德勒出版了被《纽约书刊评论》称为“对经济学和公司历史研究的一个重大贡献”的《看得见的手——美国企业的管理革命》一书,该书通过对19世纪40年代到20世纪20年代美国经济从农业经济向工业经济转变的研究,对象取自食品工业、化学工业、橡胶工业、石油工业、机器制造业和肉类加工业,论证了现代企业公司的诞生。他描述了现代工商企业的基本层级结构(见图1-1),并认为现代工商企业雇用各种层次的中、高层支薪经理来管理并协调在其控制下的各单位工作已开

^① 哈罗德·德姆塞茨:《所有权、控制与企业》,第207、209、215页,经济科学出版社,2000年。



(每一方块代表一办事处)

图1-1 现代工商企业的基本层级结构

始形成,产生了“管理层级制”阶层^①,且成为现代工商企业的一个显著特征。他列出了当时的通用汽车公司、杜邦公司、美国橡胶公司等大企业的多分支公司结构(见图1-2)。该图显示,董事会是公司最高管理机构,董事长和副董事长及执行委员会领导公司进行经营管理,高层管理的决策权集中在执行委员会手中,委员会职责是研究公司总的方针和路线,并制定公司的总政策,至于管理工作和执行部的责任,则应由各级权力机构和职能机构负担起来。组织结构采用金字塔式的层级制。此“组织形式”成为其他企业后来改造其组织结构的标准模式^②,新的经理阶层已承担起协调产品和服务的流量以及为未来生产和分配进行资源分派的责任,经理人员享有高层管理的决策权。1925年成立的美国管理协会,

① 钱德勒:《看得见的手——美国企业的管理革命》,第7页,商务印书馆,2001年。

② 同上,第540页。

已着手重点研究“现代工商企业的全面管理、经营和监督的问题”^①。上述事实表明,美国现代工商企业及其组织结构在 19 世纪 20 年代就开始出现了现代公司治理的雏形。但钱德勒未对公司的机制及其相互关系进行研究。

所有权和经营权的分离是现代公司一个重要特点。1933 年,美国著名学者伯利(Berle)和米恩斯(Means)通过对美国 200 家大公司的所有权和经营权状况进行调查,推出了《现代公司和财产》一书,他们得出了所有权和经营权相分离这一结论。讨论到他们的贡献时,正如德姆塞茨所评价的:所有权与控制权的分离问题,由伯利和米恩斯于 50 年前非常成功地引入到现代公司(理论)的核心,直到近期关于企业问题的经济理论著作中,这一问题仍处于中心地位^②。伯利和米恩斯认为:所有权与控制权的分离导致的结果是所有者的利益与最终经营者的利益可能而且往往背道而驰;以前用来限制权力的很多制约手段(Checks)也销声匿迹了……公司股票的持有者正在失去对其资源的控制,原因是所有权已分散在如此众多的股东手里,使得现代公司中典型的股东已不再能真正行使权力去监督经营者的行为,而经营者对企业资源的支配要自由得多。随着所有者的扩散,这种利益冲突的结果总是以有利于经营者一方而告终。他们第一次提出所有者与经营者的利益冲突,且经营者权力更多的问题。冲突意味着私人财产的社会功能受到了严重的损害,这种结构削弱了激励经营者去追求最大利润的机制,使公司的财富被用于其他目的,而不是用于利润最大化,说明了他们对经营者的担心。但何种方法更科学,两人对此则没有进行深入研究。

① 钱德勒:《看得见的手——美国企业的管理革命》第 549 页,商务印书馆,2001 年。

② 德姆塞茨:《所有权、控制与企业》,第 231 页,经济科学出版社,2000 年。