

# 国有非上市公司外部董事管理机制： 创新与完善

---

Management Mechanism of Outside Directors  
in State-owned Non-listed Companies:  
Innovations and Improvements

◎ 孙玥璠 杨有红 / 著



经济科学出版社  
Economic Science Press

# 国有非上市公司外部董事管理机制： 创新与完善

---

Management Mechanism of Outside Directors  
in State-owned Non-listed Companies:  
Innovations and Improvements

© 孙玥璠 杨有红 / 著



经济科学出版社  
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

国有非上市公司外部董事管理机制：创新与完善/  
孙玥璠，杨有红著. —北京：经济科学出版社，2014.9  
ISBN 978 - 7 - 5141 - 5041 - 4

I. ①国… II. ①孙… ②杨… III. ①国有企业 -  
股份有限公司 - 董事 - 管理 - 中国 IV. ①F279.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 225234 号

责任编辑：刘 莎

责任校对：王苗苗 隗立娜

版式设计：齐 杰

责任印制：邱 天



国有非上市公司外部董事管理机制：创新与完善

孙玥璠，杨有红 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：010 - 88191217 发行部电话：010 - 88191522

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

天猫网店：经济科学出版社旗舰店

网址：http://jjkxchs. tmall. com

北京密兴印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 15 印张 580000 字

2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5041 - 4 定价：49.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：010 - 88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话：010 - 88191586)

电子邮箱：dbts@ esp. com. cn)

感谢教育部人文社科青年基金项目（12YJC630181）、北京市教委社科计划重点项目（SZ201110011007）、北京市哲学社会科学规划项目（13JGB047）、北京工商大学国有资产管理协同创新中心项目（GZ20130801；GZ20131101）、北京市高校“青年英才计划”（YETP1457）和北京工商大学学术专著出版资助项目（ZZCB2013-02）对本书的支持和资助。

# 目 录

## 开 篇

第一章 导论 .....	3
第一节 研究背景 .....	3
第二节 研究目标与研究意义 .....	5
第三节 研究思路与内容安排 .....	7

## 第一部分 理论基础

第二章 经济学理论 .....	13
第一节 委托—代理理论 .....	13
第二节 博弈论 .....	17
第三节 资源依赖理论 .....	20
第三章 管理学理论 .....	23
第一节 现代管家理论 .....	23
第二节 群体决策理论 .....	26
第三节 组织理论 .....	29

## 第二部分 部分国家和地区对比研究

<b>第四章 美英相关问题研究</b> .....	35
第一节 美国董事会和独立董事管理机制的发展与现状 .....	35
第二节 英国董事会和非执行董事管理机制的发展与现状 .....	43
<b>第五章 欧洲大陆国家相关问题研究</b> .....	50
第一节 德国董事会和监事会管理机制的发展与现状 .....	50
第二节 法国董事会和独立董事管理机制的发展和现状 .....	56
<b>第六章 亚洲国家和地区相关问题研究</b> .....	60
第一节 新加坡董事会和外部董事管理机制的发展与现状 .....	60
第二节 中国香港特别行政区董事会和独立董事管理机制的 发展与现状 .....	66

## 第三部分 我国国有非上市公司董事会和外部董事 制度与管理机制的历史发展和现状

<b>第七章 我国国有非上市公司董事会制度与管理机制的历史发展和现状</b> .....	75
第一节 我国国有资产管理体制改革历史沿革 .....	75
第二节 我国国有非上市公司董事会制度与管理机制存在的问题 .....	77
<b>第八章 我国外部董事制度与管理机制的产生和发展</b> .....	81
第一节 我国外部董事制度产生的背景和历史沿革 .....	81
第二节 我国外部董事制度与管理机制的发展 .....	82

<b>第九章 我国外部董事制度与管理机制的差异化问题分析</b> .....	87
第一节 数据的收集 .....	87
第二节 我国外部董事制度与管理机制建设总体情况分析 .....	88
第三节 我国外部董事制度实施分布与构成分析 .....	92
第四节 我国外部董事任职情况分布与来源分析 .....	94
第五节 国有企业外部董事个人特征分布与构成分析 .....	98
 <b>第四部分 我国外部董事相关问题的实证研究</b>  	
<b>第十章 研究方法与研究过程概述</b> .....	105
第一节 研究方法 .....	105
第二节 研究过程概述 .....	107
<b>第十一章 外部董事运作机制现状与问题的数据收集</b> .....	115
第一节 外部董事选拔与培训的现状与问题 .....	115
第二节 外部董事任职的现状与问题 .....	123
第三节 外部董事职权与责任的现状与问题 .....	129
第四节 外部董事考评与激励的现状与问题 .....	134
<b>第十二章 基于扎根理论的相关研究</b> .....	139
第一节 外部董事特质对董事会决策绩效影响模型的构建 .....	139
第二节 董事会资本对董事会决策绩效影响模型的构建 .....	156
<b>第十三章 基于其他视角的相关研究</b> .....	171
第一节 基于博弈论的经济学模型演绎 .....	171
第二节 基于内部控制的环境应对策略的研究 .....	181

## 终 篇

第十四章 研究结论与建议 .....	193
第一节 研究结论 .....	193
第二节 政策性建议 .....	195
参考文献 .....	201
后记 .....	229



# 开 篇



# 第一章

## 导 论

### 第一节 研究背景

我国经济体制改革的关键在于国有企业改革，国有企业改革的核心在于构建现代公司治理结构。党的十八届三中全会重申了把推动国有企业完善现代化企业制度作为深化国有企业改革的总思路，明确了进一步深化国有企业改革的重点。而国有企业董事会试点是完善国有企业现代公司治理的一项重大举措，它有助于破解中国国企改革这个世界性难题，改革的成功将标志着中国国企改革进入一个新的历史阶段。我国的董事会试点改革是一个对西方企业制度消化创新的过程，在这个过程中，具有我国特色的外部董事制度被认为是中国式的创造。

在2003年国务院国有资产监督管理委员会（以下称“国务院国资委”）提出的“外派董事”制度试点设想的基础上，2004年6月国务院国资委向中央企业下发了《关于中央企业建立和完善国有独资公司董事会试点工作的通知》（国资发改革〔2004〕229号）和《关于国有独资公司董事会建设的指导意见（试行）》（国资发改革〔2004〕229号），提出的董事会试点工作基本思路中的重要一项即为“建立外部董事制度，使董事会能够作出独立于经理层的客观判断。”同时，国务院国资委还公布了宝钢集团等第一批试点的7家企业。近年来，中央试点企业数量不断增加，改革逐渐向深水区迈进。2009年10月12日，国务院国资委发布了《董事会试点中央企业专职外部董事管理办法（试行）》（国资发干二〔2009〕301号）（以下简称“《管理办法》”），将专职外部董事作为国资委推进董事会试点工作的重要突破口，提出了有关专职外部董事的任职条件、选拔和

聘用、评价和薪酬、退出等方面的管理基本原则和框架。而继国务院国资委试点后，各地方国资委也纷纷开始行动。

在不断推进的董事会试点过程中，体现出了我国国企改革不断探索创新的精神，但同时也反映出一些亟待解决的问题。如前所述，我们可以看到，目前对于外部董事制度的规定基本上还仅限于国有独资公司的范围；而即使是针对国有独资公司，国务院国资委和部分地方国资委制定和实施的外部董事管理办法（试行或暂行），到目前为止也只是从几个主要的方面给出原则性的指导框架，而对于外部董事的管理机制尚无完整、精细的规范，在外部董事数量、评价、薪酬等方面仍有很大探讨空间（李秋蕾，2010）。

与政府的试点改革相适应，近年来，国内学者们也针对国有企业董事会试点问题不断进行着应用探索和理论论证。关于国有企业治理机制的研究目前主要集中在国有企业董事会运作（吕长江、赵宇恒，2008）、董事会的业绩评价（王斌、汪丽霞，2005）、董事会与监事会关系（袁萍等，2006）、国有企业监督机制构建（杨有红、徐心怡，2007）等方面，且主要以国有控股的上市公司为研究样本，而对国有非上市公司（包括国有独资公司和国有控股公司）的董事会运作机制、特别是外部董事管理机制的研究还比较少。

从国外研究的情况来看，几十年来，国外学者们在代理理论等经典理论的基础上，从董事会的独立性（Wartick et al. , 1985）入手，大量地研究了独立董事对企业绩效的影响及其影响路径（Rosenstein et al. , 1990）。通常认为，由更多外部的独立董事组成的董事会所具有的独立性更强（Hoskisson et al. , 1994），而高的董事会独立性能够使得董事会更为有效地监督管理层（Schellenger et al. , 1989；Kaplan and Reishus, 1990；Johnson et al. , 1993），从而能够带来企业盈余质量的提高（Dechow et al. , 1996；Klein, 2002），降低财务欺诈的可能性（Beasley et al. , 2000；Farber, 2005），以及提高企业绩效（Pearce and Zahra, 1992）。当然，也有国外学者认为外部董事制度与企业绩效没有如上所述的正向关系（Dalton et al. , 1998；Bhagat and Black, 2002）。例如戴利和达尔顿（Daily and Dalton, 1993）所做的一项研究就发现，那些绩效高的企业恰恰是独立董事少、内部董事依赖性大的企业。然而，由于我国国有非上市企业的外部董事制度与国外上市公司的独立董事制度并不完全相同，特别是在外部董事管理机制的建立和完善等方面，实际上并没有很多成熟的国外经验或者现成的研究方法论可以供我们拿来直接套用。国外学者在较成熟制度下对于独立董事与企业绩效之间关系的精细化的相关性研究，对于解决我们的问题帮助没

有想象中那么大。

毋庸置疑，我国国企改革仍会不断地向深水区迈进，国企董事会改革、具有我国特色的外部董事制度和管理机制的创新与完善等方面研究的前景非常广阔，而且是改革发展所急需的、试点亟待解决的应用性问题。这也是本书所研究选题的立足之处。

## 第二节 研究目标与研究意义

### 一、研究目标

在如前所述的研究背景下，本书将针对“国有非上市公司外部董事管理机制的创新与完善”这一命题进行更为深入的挖掘，对外部董事管理机制进行多角度探讨。具体来讲，我们的研究课题预设了以下四个方面的多个具体问题，并将主要以回答问题为研究目标，着手进行理论整理、资料收集和实地调研与访谈。

#### （一）人才选聘

1. 对外部董事的人才甄选有哪几种可能的渠道与方法？各自的优势和劣势分别是什么？哪一种方式最可能满足国有企业的需求？
2. 外部董事人才来源有哪些？如何更好地建立人才库？
3. 未来有哪些可能的外部董事人才开发与培训方法？

#### （二）任职问题

1. 外部董事占董事会比例多大为合适？国有非上市公司应更倾向于采用外部董事为主的董事会模式还是内部董事为主的董事会模式？
2. 专职外部董事和兼职外部董事在董事会的作用怎样？
3. 外部董事的任期应该是多久？最合适的连任任期是多久？专、兼职外部董事的任期是否会有所区别？

#### （三）职权与责任

1. 外部董事的职能和责任与独立董事有何区别？如何承担其决策责任？

2. 外部董事在董事会中作用的发挥如何体现？如何更好地完善外部董事的定期报告制度？

3. 保障/妨碍外部董事有效行使职权的因素有哪些？能够促使外部董事更好发挥作用的条件有哪些？

#### （四）考评与激励

1. 如何设计对外部董事薪酬激励的结构和形式？其对外部董事行为的影响机理是怎样的？

2. 声誉激励对外部董事行为的作用机理是怎样的？在什么条件下有效？对外部董事薪酬设计有何影响？

3. 是否存在对外部董事的其他隐性激励？其作用机理是怎样的？与薪酬和声誉激励的关系是怎样的？对外部董事薪酬设计有何影响？

## 二、研究意义

### （一）理论意义

西方发达国家在公司治理理论研究方面取得了丰硕成果。然而，那些依托发达市场经济基础、高度分散化股权结构而构建的公司治理范式虽然对我国公司治理机制的建立和完善起着一定的借鉴作用，但对我国国有企业公司治理的直接指导作用却并不明显。西方所谓成熟的公司治理理论实际上是在西方公司治理特征的基础上实现应用的，是以其自身土壤环境为前提的，无法在我国实现直接套用。本书的针对性研究将有助于拓展公司治理理论的外延，从而在我国公司治理制度和市场经济特征的基础上丰富现有的公司治理理论成果。

目前国内外对公司治理和董事会、独立董事等相关问题的研究，本身就存在经济学、管理学和社会学等多学科、多理论、多视角。或者说，本书研究的外部董事管理机制，作为目前还鲜有系统研究的重要的公司治理问题，其本身就具有丰富的理论内涵和可研究性，能够从多个理论角度折射出社会科学的光辉。

本书采用的主要研究方法之一，是作为后实证主义重要研究方法论的“扎根理论”思想体系，强调从现象到理论，从实践资料中反复进行归纳的过程，从下往上将资料不断地进行浓缩以逐级构建自己的理论的研究思路，并在此过程中对已有的理论进行验证，同时，也将扬弃那些与数据或现象不相符的理论解释。因

此，可以说，本书将主要以我们所取得的大量一手调研资料为基础，辅之以其他研究手段（如规范研究、经济模型演绎等），发展出适应我国国有企业实际情况的新论断，它既与西方现有理论基础相融相契，同时也是在我们自己土壤上开出的智慧之花。

## （二）实践价值

改革开放 30 多年来，国有企业的董事会建设经历了一个从无到有、从有到撤，再到重新进行董事会试点并最终逐步推广的曲折过程（张磊，2008）。而外部董事制度，更是在我们结合了国际规则和中国国情的基础之上所进行的公司治理变革。在董事会改革的“试水”过程中，更多需要的是扎根实践，通过不断地总结和概括经验、归纳与演绎交替，实现理论创新和制度创新。因此，本书的研究对于目前我国国有非上市公司外部董事管理机制的完善，乃至整个国有企业董事会制度的建设和改革，都将具有一定的参考价值。

## 第三节 研究思路与内容安排

### 一、研究思路

简而言之，本书的研究思路遵循如图 1-1 所示的路径：

具体讲，本书研究首先提出了我国国有非上市公司外部董事管理机制的创新和完善在国企全面深化改革过程中出现的问题；其次在回顾和梳理经济学和管理学相关理论的基础上，进一步细化研究问题；再次，进行相关规范研究，主要包括：（1）对世界主要国家和地区（特别是美、欧、亚对我们有借鉴意义的一些国家和地区）相关情况的归纳和对比研究，以及（2）对我国董事会与外部董事制度和管理机制发展和现状的规范研究；最后，在理论文献和相关规范研究的基础上，针对中央和地方国有非上市公司开展大规模实地调研和访谈，调研对象包括公司治理结构中各角色人群，如外部董事、非外部董事的董事长、其他内部董事、公司相关高管人员等，完成理论抽样；在收集到大量一手数据资料的基础上，根据“扎根理论”思想和数据编码方法进行数据分析，完成一个在数据分析

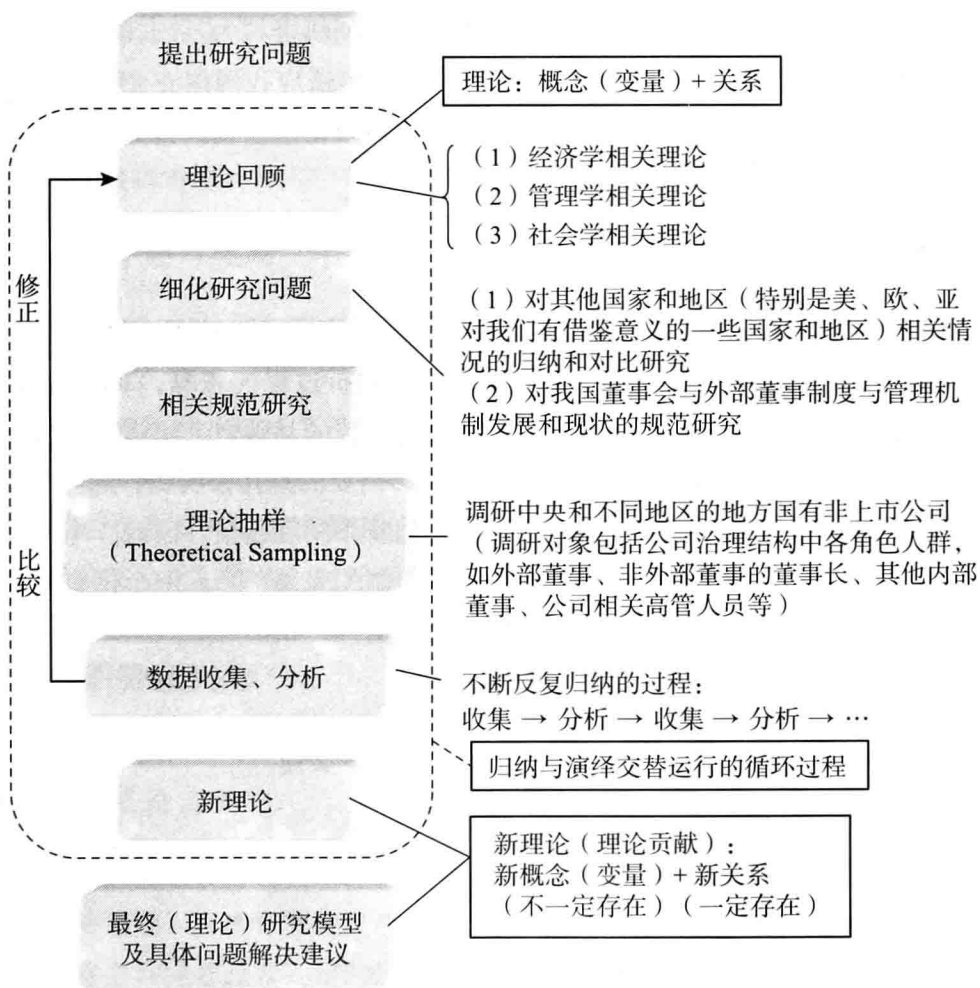


图 1-1 本书研究路径

的基础上再进一步收集数据、不断反复归纳的过程。最终实现整体研究归纳和演绎交替进行的循环，并提出我们的研究理论模型和具体问题的解决建议。此外，在我们的系统研究过程中，对我们研究内容中的某些明显适用其他研究方法的问题，如外部董事的激励问题和基于内部控制的环境应对策略研究等问题，还辅助使用了经济模型演绎和规范研究、逻辑演绎等研究方法进行探索。

## 二、内容安排

遵循上述研究思路，本书的主要内容包括以下各部分：

第一章为开篇导论，包括本书的研究背景、研究目标、研究意义、研究思路



和研究成果安排等内容。

第二章、第三章构成本书的第一主体部分，即理论基础部分。这一部分从经济学理论和管理学理论两方面分别构建本书的理论基础。第二章包括委托—代理理论、博弈论和资源依赖理论；第三章包括现代管家理论、群体决策理论和组织理论。

第四章~第六章构成了本书的第二主体部分。这一部分主要在世界范围内分区域对比其他国家和地区董事会和独立董事（非执行董事）的相关问题。主要包括对美国、英国、德国、法国、新加坡和香港公司治理模式发展背景、主要特征以及董事会和独立董事（非执行董事）管理机制的阐述和对比。这一部分也将与下列第三主体部分我国的情况形成对比。

第七章~第九章构成了本书的第三主体部分。这一部分与第二主体部分形成对比关系，主要探讨我国非上市公司董事会和外部董事制度与管理机制的历史发展与现状。其中，第七章阐述我国国有非上市公司董事会制度与管理机制的历史发展和现状；第八章阐述我国外部董事制度与管理机制的产生和发展；第九章则在收集了大量公开披露数据的基础上，对我国外部董事制度与管理机制的差异化问题进行了分析。

第十章~第十三章构成本书的第四主体部分。这一部分为对我国外部董事相关问题的实证研究。其中，第十章是对于研究方法和研究过程的阐述；第十一章基于“扎根理论”研究思想，阐述了对外部董事运作机制现状与问题的数据收集；第十二章构建了外部董事特质对董事会决策绩效的影响关系模型和董事会资本对董事会决策绩效的影响关系模型；第十三章则基于其他视角进行了相关问题研究，包括基于博弈论的经济模型演绎和基于内部控制的环境应对策略的研究。

第十四章是本书的终篇，对本书的研究结论进行系统性总结，并提出相关政策性建议。