

正确的公司治理

发挥公司监事会的
效率应对复杂情况

〔奥〕弗雷德蒙德·马利克 (Friedmund Malik) 著

朱健敏 译



欧洲管理经典
精装

欧 洲 最 有 影 响 的 管 理 大 师

DIE RICHTIGE CORPORATE GOVERNANCE

MIT WIRKSAMER
UNTERNEHMENS AUFSICHT
KOMPLEXITÄT MEISTERN



机械工业出版社
China Machine Press



欧/洲/管/理/经/典



正确的公司治理

发挥公司监事会的
效率应对复杂情况

[奥] 弗雷德蒙德·马利克 (Fredmund Malik) ©著

朱健敏◎译

常州大学图书馆
藏书
DIE RICHTIGE CORPORATE
GOVERNANCE

MIT WIRKSAMER
UNTERNEHMENSAUFSICHT
KOMPLEXITÄT MEISTERN



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

正确的公司治理：发挥公司监事会的效率应对复杂情况 / (奥) 弗雷德蒙德·马利克 (Fredmund Malik) 著；朱健敏译. —北京：机械工业出版社，2018.3
(欧洲管理经典)

书名原文：Die Richtige Corporate Governance: Mit wirksamer unternehmensaufsicht komplexitat meistern

ISBN 978-7-111-59321-8

I. 正… II. ①弗… ②朱… III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 043091 号

本书版权登记号：图字 01-2013-3394

Fredmund Malik, Die Richtige Corporate Governance: Mit wirksamer unternehmensaufsicht komplexitat meistern.

Copyright © 2008 by Campus Verlag GmbH.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2018 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Campus Verlag 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

正确的公司治理 发挥公司监事会的效率应对复杂情况

出版发行：机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037)

责任编辑：袁 银

责任校对：殷 虹

印 刷：中煤 (北京) 印务有限公司

版 次：2018 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：147mm × 210mm 1/32

印 张：10.5

书 号：ISBN 978-7-111-59321-8

定 价：59.00 元 (精装)

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

PREFACE

总序

郝平

北京大学党委书记

继《管理成就生活》和《正确的公司治理》两本书出版后，欧洲管理学大师弗雷德蒙德·马利克的《管理：技艺之精髓》和《公司策略与公司治理》等书很快再次由机械工业出版社出版发行。在如此短的时间内，马利克教授的多本专著在中国刊行，这是令人称奇的事，但细想起来又顺理成章。

随着 2008 年全球性金融危机的加深和蔓延，美国管理模式的漏洞不断显现，日本管理模式的代表丰田汽车也陷入了召回门事件的泥潭，反思美国和日本管理模式，欧洲管理思想开始引起中国工商界的更多关注。作为欧洲管理学的领军人物，马利克教授等人一系列著作的翻译出版，为中国企业管理变革提供了一个新的视角，为中国企业创立健康的管理体系开辟了新的道路。

马利克教授的老朋友、马利克 21 世纪先进管理与治理基金会执行主席丹娜·舒伯特博士一直致力于把欧洲先进管理

理念介绍到中国来，她为译著的顺利出版做出了积极的贡献。我和舒伯特博士是好朋友，长期以来，她为促进中国与世界的交流做出了重要贡献。承蒙舒伯特博士的盛情，邀我为这套系列图书写序，在此深表谢意。

马利克教授 2009 年来北京访问时，我与他有过愉快而深入的交谈。无论是在生活中还是在学术上，他都是具有独特思维的人。马利克教授是奥地利人，他的业余爱好是与学术毫不相干的登山运动，而且几乎成了职业登山者。他是最早开始反思美国管理模式的欧洲管理大师，对“利益最大化模式”“利益相关者模式”和“股东价值模式”进行了分析并提出批判。当人们为戴姆勒-奔驰与克莱斯勒的合并欢呼雀跃时，他却预言此举最终会以失败告终。关于此次经济危机，他认为这不是一次金融危机，而是一种管理方式的危机，尤其是美国管理模式的危机。他指出，美式资本主义“利润最大化”的思路对于企业管理不具有实用性，真正有用的恰恰是其对立面——利润的最小化。他说：“真正重要的价值只有一种——不是股东价值，不是利益相关者价值，也不是其他任何内部价值，而是顾客价值。”不人云亦云、特立独行，这是马利克教授给我留下的深刻印象。

马利克教授学识渊博，造诣精深，影响广泛。目前，他是瑞士圣加仑大学的教授、维也纳经济大学的客座教授、瑞士圣加仑马利克管理中心的总裁，另外还是多家大公司董事会或监事会成员、许多知名公司的战略和管理顾问。他以系统论、仿生学、控制论为重要基础，把管理实践经验与科

学、历史、哲学、心理学、艺术等多种学科结合在一起，创造了独特而系统的管理方法，并因此形成了“圣加仑管理学派”。如今，该新兴学派的管理思想和方法被奔驰、宝马、索尼、西门子、德意志银行、贝塔斯曼等众多企业或组织采用，并在整个商业世界赢得了尊重。已故美国现代管理学之父彼得·德鲁克曾指出，“无论是在理论还是在实践方面，弗雷德蒙德·马利克教授都是权威性的大师”。我相信这并非溢美之词，而是大师之间的惺惺相惜。与写过《创新与企业家精神》的德鲁克一样，马利克教授试图将管理从方法论升华为一种世界观。他将管理定义为实现从资源到价值的转换，是最重要的社会职能之一，是一项人人都可以学会的技能。也许，美国《商业周刊》正因此而称马利克教授为欧洲最有影响的商业思想家之一。

他山之石，可以攻玉。《管理：技艺之精髓》从管理任务、管理工具、管理基本原则等诸多方面对管理进行了全面透彻的阐释，《公司策略与公司治理》清晰地描画了一幅用以掌握企业政策、灵活处理公司治理问题的路线图，再次体现了马利克教授对管理学的创新思维和对现代企业治理结构的独到见解……

这套系列图书给所有人，尤其是企业中高级管理者提供了另一种思路和视野。相信读者会被书中随处可见的精辟独到的管理理念所折服，获得新的启示，汲取新的力量。

FOREWORD

推荐序一

李维安

中国管理现代化研究会联职理事长

天津财经大学校长

这些年来，公司治理成为中国以及世界范围内的热点问题。用通俗的语言似乎可以这样解释什么是公司治理：如果把企业比作一棵大树，公司治理就是它的根基部分。如果大树的根基不牢，即使大树能够“开花”“结果”，“花”和“果”也会随之飘落。前几年国内外一些大公司都纷纷出现丑闻，如安然、世通、帕玛拉特，直至华尔街金融危机中由于金融风险出现问题的大银行、保险公司等金融机构，导致这些大公司垮台的原因不仅仅是管理或金融风险层面的问题，更多的是治理问题。因此，企业不仅需要管理，更需要治理。

这些公司一般都有很长的发展历史，公司治理结构不能说不健全，为什么还会出现很多问题？根源在于缺乏对公司治理正确的认识和实践。

我们说公司治理不仅仅是一个结构问题，还有一套运作

的机制。以前我们只说建立健全法人制度结构，如果从结构来看，股东会、董事会、监事会，或者独立董事的比例符合要求就可以了。但是有了这些机构或者结构安排，公司不一定运转得就好。所以我们说还得有一套运作机制，比如有了独立董事，能不能发挥作用；再比如，建立的很多专家委员会敢不敢讲真话。公司治理结构建立以后，需要完善相应的治理机制，才谈得上有正确或好的公司治理。

为了判断公司治理结构完善程度如何，有必要评价测定公司治理水平。就目前我们国家的公司治理状况而言，总体来说存在一定的问题。以“华尔街金融危机背景下公司治理风险的强化”为背景的2008中国上市公司治理指数发布会于2008年10月26日在人民大会堂召开。作为我国公司治理研究较早的机构，南开大学公司治理研究中心发布了新一年的有中国上市公司治理状况“晴雨表”之称的中国上市公司治理指数（CCGI^{NK}），分析了公司治理总体的趋势。结果发现，我国上市公司整体治理水平逐年提高；多数公司满足了强制性治理的要求，但治理等级高或者特别好的公司仍然偏少；治理风险仍然是值得关注的问题。另外我们要看到，国家通过建立现代企业制度，重视公司治理，公司治理不管在制度建设上还是在应用上，都比以前有了很大的进步。CCGI^{NK}的研究结果显示，公司治理较好的公司财务绩效表现更好，这说明公司治理在改进公司财务绩效方面已经发挥作用。

美国公司出现了问题，大家都在反思。关于公司治理模式选择问题，我们认为没有一个最优的模式。从国家层面来

讲，现在公司治理模式有趋同的趋势。例如，德国、日本也导入了独立董事制度。我们看到，作为典型代表治理模式的英美模式，遇到了很多问题，也在不断完善。所以，并没有一种十全十美的模式。就企业来说，公司治理没有固定的模式，应当根据自己的实际情况，选择适合自己的治理模式，因为公司治理模式本身就是权变的且不断完善的演进过程。

他山之石，可以攻玉。我很高兴能读到这本欧洲著名管理学家弗雷德蒙德·马利克用了多年时间潜心研究的成果。在这本书中，马利克教授对于当今众多所谓的“主流”治理概念、体系等，提出了现实的和建设性的批评意见，这使得他成为一名独特的学者。

中国企业的健康发展需要借鉴更多的前沿思想和学术成果。面对当今中国企业界和学界普遍推崇的美国、日本的管理思想与经营方式，我们不妨也听听欧洲治理的声音，读读作为欧洲一流、国际著名管理顾问的马利克教授的这本书。希望本书能对相关领域人员起到一定的启示和借鉴作用。

FOREWORD

推荐序二

周孟芹

国务院国有资产监督管理委员会

科学、合理、正确的公司治理应当符合公司运行规律并满足管理实践的真实需求。

这本书是弗雷德蒙德·马利克在总结多年亲身从事各类公司管理实践经验和分析世界主要发达国家公司治理存在的问题的基础上进行研究得出的真知灼见，是亲身实践与科学研究的升华。它不是学院式的说教和清谈，更不是其他学者、专家、权威论著中五花八门观点的重复拼凑、堆砌。它是有丰富实践根基的，是有源之水、有本之木。

作者强调建立一种适合发展的公司治理模式，即要根据公司发展的客观实际，创新地建立适合当前发展的市场和社会实际情况，适合于促进实现公司发展目标的公司治理模式。尤其是要向前看，而不是用形成于半个甚至一个世纪以前的公司治理模式来套我们今天的公司。

从来就没有一个放之四海而皆准的公司治理模式，作者以

自己的实践和理论，从另一个视角揭示、验证了一个真理：在建立公司治理结构时，要从所处实际出发。在实践中遵循公司运行客观规律，不断创新的科学思维方式才是放之四海而皆准的真理，削足适履则遗患无穷。

无论对于出资人、企业领导者还是行政管理者来讲，这都是一本非常值得一读，非常有借鉴价值，非常能开拓思路和启迪创新灵感的好书。

许多因公司治理有效而极具生命力的各国企业，都是在自己企业所处实际环境和自身特点的基础上，创造、建立、实施了一套适合各自运行规律、各具特色的治理模式，而不是套用了同一个“标准的公司治理模式”。

当前我们在犯一个严重的错误，即在创造前无古人的中国现代公司治理模式的过程中不是往前看，却是向后看，抄袭、照搬已经被证明存在许多漏洞的美国公司治理模式。

作为一个从1985年赴厦门经济特区工作，担任过各类中外合资、内联企业的公司董事长，后又相继从事过地方政府工作，在国务院特区办公室研究室进行了多年国内外区域经济管理研究，现在在国务院国有资产监督管理委员会监事会工作的实践者和探索者，成功或坎坷的亲身实践与研究使我深信：企业市场价值和社会价值的持续提高，根本上依赖企业正确的治理。在市场经济较为成熟环境下的企业依赖正确的治理，在市场经济环境还不太成熟下的企业就更依赖正确的治理，在当今中国社会主义市场经济环境下的企业，所依赖的正确公司治理，还需要更多前无古人的实践创新、理论创新和治理模式的创新。

马利克的成功，主要在于他始终坚持亲身深入德国各类企业的管理、治理实践，始终坚持往前看，坚持分析、批判、摒弃过去那些甚至被奉为典范的公司治理模式中的不足、过时、虚假和不适用的糟粕，坚持从亲身实践中吸取最新鲜、最具活力的营养，并根据本国实际，不断创造适合本国公司运行规律的公司治理模式和公司治理理论。

这本书的核心不是提供了几种好的、拿来就可以使用的公司治理方法和模式，而是为我们提供了一个创建适合不同地域、不同公司运行规律的正确治理模式的科学理念和操作方法的实践范本。

我国目前在建立现代企业制度，完善公司治理的过程中，盛行一些影响创建正确的中国公司治理的不良风气。

一是脱离创建公司治理模式的目标，奢谈模式，本末倒置之风盛行。

二是脱离中国社会主义市场经济和中国企业的实际，言必称欧美、言必称淡马锡，热衷于抄袭或照搬美国、淡马锡模式，削足适履之风盛行。

三是不相信也不愿植根于中国企业，潜心进行中国化公司治理模式的创新，不是向前看，而是面向他人的过去，妄自菲薄之风盛行。

四是为在短期内就能获得不正当的政绩，不深入中国企业进行艰苦、认真、耐心和长期的实践与调查研究，投机取巧、浮躁之风盛行。

五是盲目追求企业规模，主观臆想地确定国有企业在各行

业的存在数量，简单机械、主观唯心之风盛行。

这“五风”对中国企业，尤其是对大型国有企业的科学、健康、持续发展，将产生无穷的后患。

针对我们在当前建立中国公司治理过程中存在的问题，从这本书中我们可以得到以下启示或者解决的办法。

(1) 首先，要建立一个科学合理的公司治理目标，不能把手段当作目标，本末倒置。要明确创建公司治理模式仅仅是重要手段，其目标是持续提高企业的市场价值和社会价值。手段是为目标服务的，切忌脱离目标奢谈治理模式。

(2) 树立并遵循从实际出发的科学指导思想，即立足中国实际，把握中国不同行业各类企业的运行规律，创建适合中国社会主义市场经济特色的、适合各行业特色的、适合各类企业自身运行规律和特点的治理模式，即从中国经济、社会和企业的实际出发，创建适合企业运行规律的公司治理模式，切忌强迫企业运行规律去适应某种公司治理模式。

(3) 实施科学正确地建立中国公司治理模式的措施。深入中国企业，认真下大力气分析、研究、归纳、提炼中国企业改革开放40年来在市场运行中创造出的各种成功的公司或企业治理模式。不能靠简单抄袭欧美和淡马锡模式。抄袭、照搬国外某个公司的治理模式，并不假思考地将其到处宣讲、推广、套用，将遗患无穷。

(4) 在创建中国企业尤其是中国大型企业公司治理模式的过程中，必须充分依靠在中国改革开放40年里，领导企业逐

渐进入市场、适应市场、赢得市场的过程中，创造、积累了许多有效、成功的中国企业治理模式的管理者。他们领导企业职工在实践中形成的公司治理模式才是有中国根基的、有生命力的、向前创新的！同时必须清醒地认识到，靠解剖、测仿一两个美国小企业，是无法建立科学合理的中国化公司治理模式的。

(5) 正确理解什么是现代企业。教条、机械地从是否采用了某种公司治理模式来区分、鉴别企业是否现代化，是狭隘的。充分认识当今现代企业组织结构、治理方法和运行规律的多样性与复杂性。过去没有，现在没有，将来也永远不会有一套放之四海而皆准的组织结构和治理模式。

(6) 正确把握本国企业，包括国有大型企业在各行业中的数量与企业规模的科学合理的关系。盲目地追求规模，主观地确定公司尤其是国有企业的存在数量，不仅违背经济规律，而且盲目地组合形成大型企业必然造成治理的严重缺位。因为任何一种治理模式的作用都是有限的。在当前世界金融危机中，美国的雷曼公司倒闭、美林被收购就是例证。

总而言之，我们在建立科学发展观，放眼世界学习先进经验的同时，要从实际情况出发研究我们自己该走的路，使用适合中国企业的公司治理模式与方法。

PREFACE

译者序

朱健敏

公司治理是企业一切问题的核心，也是企业提高核心竞争力的关键。随着市场经济在中国的发展，公司治理日益显示出它的重要性。本书作者弗雷德蒙德·马利克是一位富有实践经验的管理学专家，其学术理论在世界范围内有极大的影响。他在管理学领域里是顶尖的专家和权威人士，不论是在理论还是在实践方面，他都是举足轻重的人物。

作为教学和科研人员，马利克自1978年开始在欧洲管理学重镇瑞士圣加仑大学授课，从1992年开始任奥地利维也纳经济大学客座教授。他积极从事管理方面的实践，并取得了卓越成绩，成为多家知名公司的董事会、监事会成员。他还掌管着总部设在瑞士圣加仑的“马利克管理学中心”这个世界一流的企业管理智囊机构，该机构在包括中国在内的世界许多国家驻有办事处，他利用30多年来的经验，为具有不同背景和复杂性的企业、组织和管理者提供咨询与培训。

马利克在管理学领域的研究成果卓著，出版专著数十部，在世界各国产生了巨大的影响，并被翻译成多国语言出版，他的几部有代表性的管理学专著也有了中文译本。本书第1版自1997年问世以后，引起了世界各国管理界的巨大反响，常年高居管理类图书畅销书排行榜，到2002年就已经出版了第3版，本书是根据2008年最新的修订版翻译的。作者把对企业管理的研究建立在生物学、系统论和控制论等科学的基础上，形成了自己的理论体系，他在书中对西方国家普遍推行的公司治理原则进行了深入研究，对源自美国公司治理中的“利益最大化”“利益相关者模式”和“股东价值模式”进行了分析与批判。他认为股东价值理论是错误的、迷惑人的，甚至是危险的，将误导一个企业走上歧途。他根据自己的理论，敏锐地看到美国公司治理中存在的问题，以及给美国经济带来的不良后果，并预料到美国将出现的金融危机。

马利克分析了企业经营中典型的错误决策，也分析了世界经济形势的变化和趋势，在书中提出了以客户价值为导向的企业管理模式，并根据这个模式建议企业应该设立高效的监事会和董事会二级制权力管理体制，对监事会和董事会的工作任务做了明确的分工与定位，提出了衡量一个企业成功与否的考察指标，还强调了企业人事决策的重要性，尤其对企业高层管理人员的选用标准和方法做出了明确的指导。

面对2008年以来的世界经济动荡，我国越来越多的企业面临着国际竞争的压力，如何管理好一个企业、提高企业

的整体实力，并在激烈的市场竞争中立于不败之地，这都是每个企业管理者必须认真考虑的问题。本书作者根据几十年来在企业管理方面的研究和实践，把企业领导当作一门可以学会的职业介绍给读者，为企业管理者应对各种机遇和挑战指明了方向，书中内容对其他社会组织和机构的管理者也具有重要的参考价值。