

民营企业管理丛书

丛书总主编：罗爱平

副主编：王端 王思成

LIQUANLI
ZHISHANG

权力之殇

民营企业公司治理

M INYING QIYE
GONGSI ZHILI

马金平 编著



天津大学出版社

TIANJIN UNIVERSITY PRESS

民营企业管理丛书

丛书总主编：罗爱平

副主编：王端 王思成

LIQUANLI
ZHISHANG

权力之殇

民营企业公司治理

MINYING QIYE
GONGSI ZHILI

马金平 编著



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

内容提要

全书的内容安排如下。第一章是理论铺垫,简要阐述公司治理的概念、特点、结构等内容。第二章全面介绍我国民营企业公司治理的现状。第三章论述民营企业治理的基础,即产权归属问题,这是公司治理的重中之重。第四章探讨民企公司治理的核心机制安排,即内部的权力配置,包括股东、董事会、经营者等群体的权力安排问题。第五章谈民企公司治理中的授权问题。第六章阐述企业内部审计的重要性。第七章探索民企所有权的交接问题,主要针对家族企业展开讨论。第八章论述民营企业权力文化的特点及其不足,指出通过文化建设来完善公司治理的重要意义。第九章讲述世界各国,包括发达资本主义国家和东南亚家族企业的公司治理模式。

图书在版编目(CIP)数据

权力之殇:民营企业公司治理/马金平编著. —天津:天津大学出版社,
2011.2

(民营企业管理丛书)

ISBN 978-7-5618-3843-3

I. ①权… II. ①马… III. ①私营企业—企业管理—研究—中国
IV. F279.245

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第013758号

出版发行 天津大学出版社

出版人 杨欢

地址 天津市卫津路92号天津大学内(邮编:300072)

电话 发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742

网址 www.tjup.com

印刷 昌黎太阳红彩色印刷有限公司

经销 全国各地新华书店

开本 169mm×239mm

印张 13

字数 270千

版次 2011年2月第1版

印次 2011年2月第1次

定价 24.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请向我社发行部联系调换



罗爱平，男，1967年生于湖北京山，博士。现任华中师范大学汉口分校董事长、武汉市海外旅游公司董事长、湖北民营经济研究院院长。多年来一直从事思想政治教育、高等教育和民营经济改革发展的研究，主编和参编《科学发展观概论》、《大学生职业生涯规划与就业指导》、《精神文明新论》、《大学团课教程》等8部著作；近年来发表《论思想政治教育经济价值形成的动因》、《实施四个创新促进独立学院健康发展》、《加强独立学院党的建设的思考》等10多篇论文。

民营企业管理丛书编委会

总主编：罗爱平

副主编：王 端 王思成

编委会成员：（按姓氏笔画排列）

万志前	马金平	王 兰	王 智	王常文
冯克斌	朱 泽	江 哲	张 冰	张 涛
张茂林	陈 都	吴长安	杨明佳	周 毅
周祺林	范双涛	柳劲松	胡金朝	徐署清
钱红梅	顾永红			

总 序

新中国成立特别是改革开放 30 多年来,中国经济社会的发展成就和发展速度震惊了世界,中国综合国力的跃升也震惊了世界。中国经济发展速度之所以快,是因为民营经济发展得快,它以每年平均近 30% 的增长速度强有力地支持了国民经济的高速发展。如果单纯地分析企业对国民经济增长的贡献,人们会惊奇地发现,支撑这一切的有一支不可思议的力量,那就是中国的民营经济。我国 GDP 总量从 1980 年的 4500 多亿元迅速增长到了 2009 年的 33.5 万亿元,雄居全球第三。而在这一历程中,民营经济从占 GDP 的 0.1% 突增到 65%,每 100 个就业人员中就有 70 多人是在民营企业工作,也就是说,居民收入的 70% 是从民营企业获得的。目前,中国经济增长的引擎已经发生了重大变化:公有制经济成分虽然还占主体与主导地位,但对国民经济增长的贡献率却在下降;民营经济虽然还处于成长阶段,但崛起迅速,已然成为中国国民经济增长的主要推动力。

然而,民营企业的发展也面临着全新挑战。一方面,世界经济正在通过诸如 WTO、IMF 等国际组织把越来越多的国家和地区卷入经济全球化,各大跨国公司均看好中国的市场潜力,纷纷登陆,在中国出现了全球竞争本地化的局面。另一方面,世界范围内科技革命突飞猛进,知识经济的浪潮也开始涌动。与此相适应,世界范围内将出现大规模的产业结构重组。面对日趋激烈和复杂的竞争形势,中国民营企业在其中如何定位,是当前民营企业面临的重大课题。在 2008 年金融危机的冲击下,中国数以万计的民营企业倒下了,还有更多的民营企业仍在寒夜中挣扎,尤其是沿海地区的出口型企业,更感寒气逼人。为什么每一次危机都会有大批的民营企业经不住考验而倒下?为什么一个企业连一两次危机都无法应对?这些民营企业为什么如此脆弱?

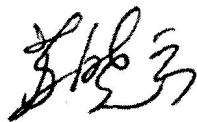
针对这些问题,由华中师范大学汉口分校董事长罗爱平博士任总主编,华中师范大学汉口分校和武汉理工大学部分学者联合执笔,并邀请湖北民营经济研究院部分会员企业总裁参与,共同编写了这套“民营企业管理丛书”。丛书从民营股份有限公司治理结构设计 with 优化、民营企业危机管理、民营企业用人管事之道和民营企业经营管理法律实用指南等八个方面,不仅全面分析了中国民营企业管理与发展的理论基础、运作规范及实施方法,而且对许多民营企业发展过程中的运作难点以及如何应对外部的政策环境变化给出了较为明确的解决思路。丛书以市场经济中民营企业管理与发展为核心,把中国民营企业发展的理论依据、总体设计、运作方略以及具体操作融为一体,针对民营企业竞争战略、公司治理、危机管理、用人之道、团队建设、法律实务等重点问题,分别展开论述,形成了一

个比较完整的民营企业发展的运作体系。

本套丛书是为中国民营企业家量身定做的。丛书充分考虑民营企业的生存环境和客观需要，在系统介绍国内外相关理论与观点的基础上，帮助民营企业家建立相应知识背景，并结合我国民营企业发展的实际和运营难题，探讨民营企业进行管理创新的途径与手段，对民营企业创新运营的运作机制和基本特征进行了比较深入的探讨。特别是本套丛书注重实务性和可操作性，提供了大量翔实的有针对性的案例和精辟的案例点评，深入浅出地介绍了企业运作的精髓，强调制度规范和运作科学，为民营企业家提供了经营原则和运作指南，将对民营企业走向卓越起到一定的指导作用。

总之，“民营企业管理丛书”论述架构清晰，说理透彻，观点新颖，信息量大，对了解民营企业、管理民营企业、发展民营企业具有较高的参考价值。特此为序。

中共湖北省委常委、统战部部长



前言

回顾中国改革开放的 30 多年历程，我们可以发现一些与经济体制改革有关的很有趣的语言现象。从改革开放前的谈“资”色变到小平同志的“白猫黑猫”理论，再到“私营经济是社会主义市场经济的重要组成部分”，直至今天私营经济已经占据国民经济的大半江山^①。国有经济在经济体制中的“主导”地位是不能改变也无法改变的，因为以中央企业为代表的国有经济始终占据着垄断行业，即关系国计民生的行业，这也决定了社会主义市场经济的本质。所以，我们很少说私营经济占国民经济的比重已经反超国有经济，即便要提，也要将“私营经济”换成“民营经济”。或许“私营”更让人想起资本家的万恶，而“民营”则似乎蕴涵着“藏富于民”的意思，这也与我们发展经济是为了提高人民生活水平的目的相吻合。

而实际上，“私营经济”的概念也的确不完全等同于“民营经济”。我国民营企业的界定从广义角度来看，只与国有独资企业相对，而与任何非国有独资企业是相容的，包括国有持股和控股企业。从狭义的角度来看，“民营企业”仅指私营企业和以私营企业为主体的联营企业。本书所研究的民营企业是从广义的角度来界定的。之所以对“民营”的概念作上述分析，主要是因为我国很多民营企业的“身世”直至今日也说不清道不明；企业被私人掌控，却有政府背景或者大量国有资产，这样的企业既非私营也非国有，所以称其为民营企业是一种中庸且合适的做法。

我国 20 世纪末开始的经济体制改革，其轰轰烈烈程度并不亚于 1978 年的那场春风。改革必然会有阵痛，而且还痛彻心扉。与侵吞国有资产相关联的经济犯罪层出不穷，在合法与不合法的“国退民进”中，有人说这是国有经济私有化；也有人说“私有化”与“民营化”本质不同，前者是将国有资产向私人出售，变成完全的私有经济，而后者则是国有经济吸纳民间资本，然后政府逐步退出经营层，减少干预，只要保证国有资产保值增值即可。然而事实上却出现了两个极端：一是政府退出得很彻底，甩包袱一样地变卖企业，或是纷纷实施管理层收购，贱卖国有资产的事件并不鲜见，与此同时也造就了大批一夜暴富的民营企业家；二

^① <http://finance.people.com.cn/GB/1037/4845681.html>

是政府与民营企业家之间的关系暧昧不清，特别是一些本来发展得很不错的乡镇企业、“红帽子”企业，政府的退出欲说还休，最后双方都不得好，把好端端的企业彻底毁了，比如“健力宝”、“科龙”。

由国有、集体经济转制而来的民营企业由于身世不清，往往会导致管理混乱，甚至引发企业产权纠纷；而完全由自然人投资设立的民营企业也会出现产权纠纷和治理机制不当的问题。我国规定，按照《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国个人独资企业法》、《中华人民共和国合伙企业法》和《中华人民共和国私营企业暂行条例》可以登记注册为私营有限责任公司、私营股份有限公司、私营合伙企业和私营独资企业，其中后面两种类型企业要承担无限连带责任。然而，不论设立的企业形式如何，中国传统的家文化致使这些由自然人投资设立的民营企业具有很强的家族治理特征，因此我们完全可以用“家族企业”的概念来代替这些没有转制背景的民营企业^①。家族企业在治理的过程中，不可避免地会出现家族内部的权力争夺和代际交接问题，而碍于亲情的人事安排更制约了企业治理的效率。

清华大学宁向东教授在《公司治理理论》（第二版）中指出，中国民营企业的治理问题主要涉及如下五个方面：一是创业者或创业家族的“所有权”能力问题，即又要充分发挥外来人才的智力，又不至于使企业被外来人的机会主义行为所糟践；二是与“职业经理人”的关系问题，这与第一个方面相关联；三是家族传承和接班问题；四是与“元老”之间的关系问题；五是控制性股东对非控制性股东的剥夺问题^②。这五个方面的问题其实有一个共性，那就是企业内部的权力划分与安排机制，它实质上是公司治理的核心。恰当的权力配置可以促使企业得以良性发展，反之则会导致矛盾重重，内耗严重，企业举步维艰，直至彻底崩溃。

综上，无论是有转制背景的民营企业，还是具有浓厚家族治理特征的民营企业，企业治理中的权力之争将伴随始终。权力之争涵盖企业的产权归属、企业治理结构中的权力分配、权力监督机制的构建、监督机制外的权力信任、市场并购或政策带来的所有权威胁等。本书的主题是“权力之殇：民营企业公司治理”，旨在警醒我国的民营企业，如果不建立合适的公司治理机制，则企业很有可能会因各种权力争夺而毁于一旦。

① 当然，我们并不排除某些有转制背景的民营企业也成为具有浓厚家族特征的企业。因此，后续章节中，在谈到家族企业的相关问题时，为了叙述方便，可能会出现家族企业和民营企业概念混用的情形。

② 宁向东：《公司治理理论》，2版，北京，中国发展出版社，2006。

目 录

第一章 何谓公司治理.....	1
第一节 公司治理的产生与概念.....	1
第二节 公司治理的目标及体系.....	4
第三节 公司治理模式.....	6
案例 1: 公司治理机制的缺失——蓝田神话的破灭.....	13
案例 2: 一人独断的企业治理——疯狂扩张的德隆.....	16
第二章 我国民营企业公司治理现状.....	18
第一节 民营企业范畴界定.....	18
第二节 民营企业的两种治理模式.....	19
第三节 我国民营企业公司治理现状.....	22
第四节 民营企业引入公司治理的必要性.....	31
案例 1: 治理模式不完善的代价——宗申集团的裂变.....	32
案例 2: 公司治理还是南柯一梦——托普的概念炒作.....	34
第三章 产权溯源: 民营企业的权力基石.....	38
第一节 乡镇背景民营企业的产权问题.....	38
第二节 部门背景民营企业的产权问题.....	45
第三节 家族企业的产权纷争问题.....	46
案例 1: 成功的乡镇企业产权改革——浙江横店集团.....	53
案例 2: 成功的家族企业产权改革——正泰集团.....	58
案例 3: 企业家与政府之间的产权恩怨——健力宝的毁灭.....	63
第四章 权责划分: 民营企业的权力制衡.....	67
第一节 民营企业股东之间的权力争夺.....	67
第二节 民营企业董事会内部权力争夺.....	73
第三节 民营企业经营者权力的激励性约束.....	78
案例 1: 控制权争夺下的业绩沉浮——云大科技.....	89
案例 2: 民企公司制度的表决——国美电器控制权之争.....	92
第五章 人才激励: 民营企业的授权艺术.....	95
第一节 民营企业与职业经理人.....	95

第二节 民营企业经理人的权力激励	101
第三节 任人唯贤与任人唯亲的两难选择	105
案例 1: 兰州黄河集团的经营者选择	110
案例 2: 创业元老, 是否还“老有所依”	111
第六章 内部审计: 民营企业的权力监督	115
第一节 内部审计与公司治理	115
第二节 民营企业内部审计概况	116
第三节 民营企业内部审计的完善措施	119
案例 1: 浙江广厦集团的内部审计	124
案例 2: 琼华侨内部人对公司资产的侵蚀	129
第七章 产权更迭: 民营企业的权力交接	133
第一节 家族企业的代际传承	133
第二节 借贷融资与产权融资	139
第三节 产权分散程度对公司治理的影响	148
案例 1: 封建世袭与兄弟内讧——王安公司	151
案例 2: 传承中超越家族制——方太集团	153
案例 3: 产权多元化发展——陕西宝鸡东岭集团	157
第八章 文化建设: 民营企业的权力升华	163
第一节 企业文化与公司治理	163
第二节 民营企业的文化特征与困境	167
第三节 民营企业治理的文化突围	170
案例: 马云的精神控制术——阿里巴巴	172
第九章 世界各国家族企业治理借鉴	178
第一节 美国家族企业治理模式	178
第二节 欧洲家族企业治理模式	181
第三节 日本家族企业治理模式	182
第四节 韩国家族企业治理模式	185
第五节 东南亚家族企业治理模式	189
案例 1: 韩国家族企业的改革——乐喜·金星	191
案例 2: 美国家族企业的变革——福特汽车	195
参考文献	197

第一章

何谓公司治理

“公司治理”是一个专有名词，它不等同于“企业治理”，因为后者的内涵显然更广泛。在没有提出“公司治理”的概念之前，企业治理实践早就存在，只是它似乎并不能明显区别于“企业管理”，所以不必特别强调。因此，我们所说的“公司治理”，实际上可以看做是一套较为完整的企业治理模式，它有特定的概念、治理结构和治理机制。我们研究民营企业公司治理，就是研究如何将这种治理模式与民营企业治理进行有效的结合。在这种结合过程中，一方面要发展适合民营企业的公司治理模式；另一方面则需要民营企业根据现代公司治理的要求，省思自身缺陷，迎头赶上。

第一节 公司治理的产生与概念

一、公司治理产生的背景

在企业家、所有者和资本家三者合一的古典资本主义企业里，是不可能存在公司治理问题的。就像一个个体户，不管个体户的经营规模有多大，聘用了多少员工，只要它的经营层始终只有所有者自己，那么它就不需要所谓的公司治理。然而资本家不一定是具有经营才能的企业家，有才能的企业家又不一定是有钱人，于是这两类人之间就产生了合作机会。古典资本主义企业不可能做大，正如个体户如果不吸纳外界人才和资本也只能原地踏步一样。因此，现代公司制度的诞生具有必然性。在这样的制度下，直接管理企业的企业家往往只提供部分实物资本投资，甚至根本没有出资，而外部投资者则提供大量资本。随着企业家出资比例不断下降，外部资本比例不断上升，企业家最后演变为“职业经理人”，专门负责企业的决策和运营，而大量的投资者、股东则远离企业日常的生产经营活动。这就是伯利和米恩斯（Berle and Means, 1932）所提出的“所有权与经营权分离”。

尽管现代公司制度是经济发展的必然产物，但这种企业组织形式并不一定是

高效率的代名词。事实上,所有权与经营权分离之后,因为代理问题造成的经营者机会主义行为往往会给企业带来致命一击;当然,更多的时候经营者是在股东们一无所知的情形下给自己谋取利益,那些利益已经遭受损失的股东们也许还对经营者大加赞扬……经营者激励还只是现代公司制度面临的难题之一,其他棘手的问题还有诸如股东之间的权力关系、股东与董事会之间的关系、董事会的组成与运作、公司与其他利益相关者之间的关系,等等。

这个看上去并不完美,甚至可以说矛盾重重的企业制度,却是当今世界各国企业都不得不采用的企业组织形式,因为我们别无选择。那么,如何弥补这种企业制度的缺陷自然就成了理论与实业界共同的话题。然而,令人沮丧的是,从伯利和米恩斯提出两权分离以来,迄今为止我们还没有找到十全十美的解决方案。当然也不是毫无对策,这就是我们要谈论的“公司治理”。它不是解决现代企业治理问题的灵丹妙药,却是我们目前唯一可以遵循的理念。

公司治理的概念源于西方发达国家。目前各国几乎一致认为,良好的公司治理结构是企业竞争力的源泉和经济长期增长的基本条件。公司治理的英文是“Corporate Governance”,最早出现在经济学文献中的时间是20世纪80年代初期。随后,西方学者掀起了公司治理研究的高潮。当时美国的许多企业在设备更新、产品开发与市场占有等方面明显落后于日本和德国,人们在研究美国企业国际竞争力下降原因的过程中,开始关注英美和德日公司治理结构的差异。20世纪90年代,国外公司治理的研究主要集中在机构投资者的兴起、企业社会责任、跨国公司的治理及知识经济下的公司治理等前沿性问题上。特别是90年代中后期的亚洲经济危机和随之而来的区域资本市场的暴跌,显露出深层次的原因在于公司治理的失败,从而更加推动了公司治理的研究。

我国的公司治理研究开始于20世纪90年代,这也是国有企业向现代企业制度的转轨期。随着企业和经营者自主权的扩大,出现了大量“内部人控制”现象。内部人控制导致国有资产的大量流失和企业领导人的腐败,这些问题的日益突出使国内开始关注并推动公司治理的研究和实践。而这些研究成果和在实践中形成的许多规范性做法,同样有效地应用于民营企业中,也进一步推动了民营企业公司治理的发展。我国的民营企业虽然发展时间不长,但发展迅速,对于民营企业治理问题的研究,也正成为学者和专家研究的新热点。

二、公司治理的概念

公司治理并没有放之四海而皆准的定义,各国因为国情、历史背景和经济发展阶段的不同而对其有不同的理解,但主要思想和内涵却是相同的,都是为了协调股东和其他利益相关者相互之间的关系,完善透明度、责权划分及制衡机制,

确保公司发展战略和管理符合股东和利益相关者的利益。

公司治理原是法律用语，意为公司权力机关的设置、运行及权力机关之间的法权关系。公司治理结构则是一种制度安排，其中的结构应当理解为兼具机构（Institutions）、体系（Systems）和控制机制（Control Mechanism）的多重含义。对公司治理结构这一概念更为确切、被多数人普遍接受的解释是1999年5月联合国经济合作与发展组织（OECD）理事会在《公司治理结构原则》中给出的：“公司治理结构明确规定了公司的各个参与者的责任和权利分布，诸如董事会、经理层、股东和其他利益相关者。并且清楚地说明了决策公司事务时应遵循的规则和程序。同时，它还提供了一种结构，使之以用设置公司目标，也提供了达到这些目标和监控运营的手段。”

我国从事公司治理研究的著名学者南开大学商学院院长李维安教授认为，公司治理是一套赖以指导、控制、管理企业运作的组织机制与规则。它是现代企业制度中最重要的机制。狭义地看，公司治理主要指董事会的结构与功能，董事长与总经理的权利和义务，以及相应的聘任、激励与监督方面的制度安排等内容。广义的公司治理还包括人力资源管理、收益分配与激励机制、财务制度、内部控制和风险管理、企业战略发展决策管理系统、企业文化和一切与企业高层管理控制有关的一系列制度设计。还有学者则更愿意给公司治理结构下定义，比如钱颖一教授认为，公司治理结构包括三个方面：一是如何配置和行使控制权；二是如何监督和评价董事会、经理人和职工；三是如何设计和实施激励机制。吴敬琏教授认为：“所谓公司治理结构，是指所有者、董事会和高级执行人员（高级经理）三者组成的一种组织结构。在这种结构中，上述三者之间形成一定的制衡关系。通过这一结构，所有者将自己的资产交由公司董事会托管；公司董事会是公司的决策机构，拥有对高级经理人员的聘用、奖惩和解雇权；高级经理人员受雇于董事会，组成在董事会领导下的执行机构，在董事会的授权范围内经营企业”^①。

不管怎样，学者们对公司治理概念的理解都至少包含以下两层含义：首先，公司治理是一种合同关系。“公司”被看做是一组合同的联合体，合同是股东和利益各方共同制定并遵守的，这些合同签订的时间够长够稳定，以至于在某种意义上可以看做是公司规章制度。公司治理的安排，以公司法和公司章程为依据，在本质上就是这种关系合同，它以简约的方式规范企业各利害关系者的关系，约束他们之间的交易，以此来实现企业内部交易成本的比较优势。其次，公司治理的功能是配置权、责、利。公司治理是在既定资产所有权前提下安排的，所有权形式不同，比如债权与股权、股权的集中与分散等，公司治理的形式也会不同。同时，所有权中的各种权力就是通过公司治理结构进行配置的^②。

① 吴敬琏：《现代公司与企业改革》，天津，天津人民出版社，1994。

② 李维安，武立东：《公司治理教程》，上海，上海人民出版社，2002。

因此,公司治理包括治理结构和治理机制两方面的内容。治理结构包括股权结构、资本结构以及治理机构设置等。治理机制,有企业外部的,最典型的是资本市场监管;也有企业内部的,最重要的是用人机制、监督机制和激励机制等。治理结构和治理机制是两个不可分割的内容,结构与制度的安排实质上也就决定了机制运行的效率。

第二节 公司治理的目标及体系

一、公司治理的目标

从根本上说,公司治理是一个制度性的概念,它随着现代企业所有权与控制权的分离而产生,是为了解决代理问题而对各利益主体间的责、权、利关系进行安排,从而决定企业存在和发展的根本性制度安排。作为一种制度安排,公司治理有如下特征。首先,受一定的制度背景和文化环境的影响。其次,有具体实施制度的组织结构,即以董事会为核心主体,包括股东大会、经理层、监事会等在内的治理结构。再次,有其特定的本质功能,即治理功能。与其起源对应,这种制度安排的出发点并不是规范企业的一般经营行为,也不涉及企业具体的业务活动,而首先是联结并规范公司内部不同权利主体(主要是股东、董事、经理)之间的相互权利和利益以及责任关系,其主旨在于恰当处理不同权利主体之间的监督、激励和风险分配问题。

公司治理是为实现企业的发展目标服务的,即通过一种制度安排合理地配置所有者与经营者之间的权利与责任关系,保证股东利益的最大化,防止经营者对所有者利益的背离。从长远利益上讲,股东利益的最大化就是使企业发展壮大,永续发展,而要做到这一点,没有科学规范的公司治理结构的保障是不可能的。所以说,公司治理的根本目标就是通过一种科学合理的制度安排来决定企业的目标,即谁在什么状态下实施控制、如何控制、风险和收益如何在不同企业成员间分配等一些问题的,从而使企业建立起科学、规范的治理机制,保证企业的持续健康发展。

具体来讲,公司治理的目标是要解决三个基本问题:一是经营者选择问题,即用什么样的机制保证有能力的人来经营企业;二是激励约束问题,即如何促使企业的所有参与者努力工作,如何保证经营者的目标是为了实现股东利益的最大化;三是科学的决策问题,即如何实现决策科学、正确,这不仅是企业经营者关注的核心,也是公司治理的追求。

最后,为了进一步理解公司治理的目标,有必要明确它与公司管理的区别。特里克尔(Tricker)在《公司治理》中对公司治理和公司管理活动进行了比较,认为公司治理就其本身而言不在企业的业务经营上,而是对企业予以指导、说明责任、监督和控制管理的行政措施。其中,指挥与战略管理是公司治理与公司管理的交叉。特里克尔的结论是:管理的核心为业务经营管理,治理的核心为公司是否被恰当地经营。所以,公司治理是一个制度问题,解决的是委托代理问题,目的是形成一种权力制衡的机制;公司管理只是在公司治理的制度下如何更加有效地对企业进行管理。治理是战略导向的,管理是任务导向的,通俗地说,治理关心的是“企业向何处去”,而管理关心的是“使企业怎样到达那儿”^①。

二、公司治理的体系

公司治理是为了提高经营的效率,同时降低经营的风险,对企业的股东、经理人员、职工等重大利益相关者之间关系的一种制度安排,以达到对各方激励与约束的平衡。可以看出,公司治理的体系包含两个层次,即内部治理和外部治理。

内部治理是通过一系列的激励机制、监督机制和决策机制,规范股东、董事会和经理层之间的权利和责任,以形成科学的自我约束机制和相互制衡机制,目的是协调利益相关者之间的利益和权利关系,使他们能长期合作,以保证企业的决策和运行效率。它是通过公司内部产权制度安排来实现的,是《公司法》所确定的一种正式的制度安排,是公司治理的基础。

外部治理是指企业外部的利益相关者以及资本市场、经理人市场、产品市场和劳动力市场的监督约束机制对企业董事会、职业经理人等的作用和影响,它是通过企业外部竞争的市场体系来实现的。外部治理的核心是通过企业外部市场机制的作用对公司治理的影响来保护所有者的权益。外部治理是内部治理的补充,其作用在于使经营行为受到外界的评价,迫使经营者自律和自我控制。

内部治理是基于委托代理理论和产权理论,对代理人实施激励机制,从而在企业的多个利益主体之间进行剩余控制权与剩余索取权有效配置的一套产权制度安排。而外部治理主要是基于市场竞争理论,通过企业外部市场体系提供充分的经营信息和对企业及经营者行为进行客观的评价,从而形成一种竞争的市场环境和交易成本低廉的优胜劣汰机制,以达到对企业经营者进行有效激励和监督的目的。图 1-1 为公司治理的一般体系。

^① 华锦阳:《转型时期公司治理与公司绩效的关联研究》,上海,上海财经大学出版社,2003。

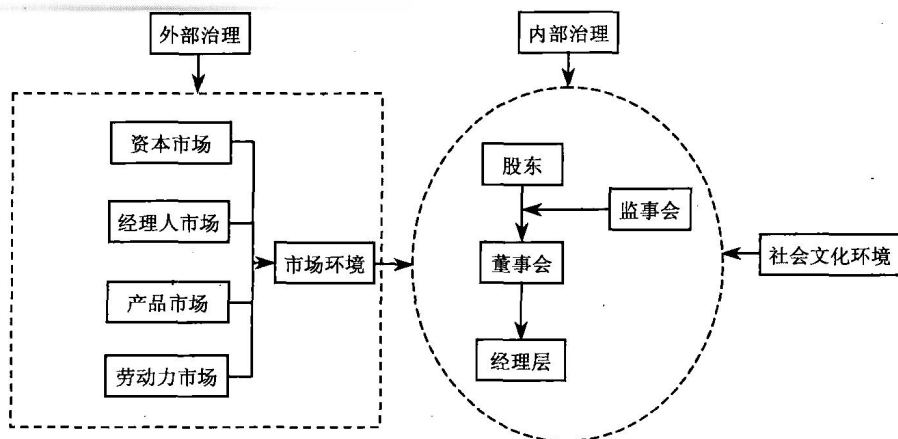


图 1-1 公司治理的一般体系

资料来源：根据李维安，武立东《公司治理教程》（上海人民出版社，2002）修改而成。

因此，健全的公司治理基础设施，实际上也就是公司治理机制的体系性和系统性，是保持公司治理效率的重要方面。好的公司治理结构是由内部治理和外部治理共同组成的一个治理体系。

需要补充说明的是，在内部治理体系中，世界各国对是否设置监事会的规定不尽一致，大致有三种模式：①有的国家在股东会下同时设置监事会和董事会，如德国、日本和中国；②有的国家在股东会下设置董事会，但是否设置监事会则由企业章程确定，如法国；③有的国家在股东会下只设置董事会而没有监事会，如英国、美国和澳大利亚。关于监事会的作用到底有多大，是否和董事会重复或者矛盾，本书不作探讨；并且考虑到公司治理以英美模式为主流，本书在后续章节中将不再对监事会的设置和作用进行单独讨论。

第三节 公司治理模式

公司治理要解决的是基于效率和公平前提下，对包括股东在内的各相关利益主体的权、责、利进行相互制衡的一种制度安排问题。而公司治理模式就是对这种治理制度下的企业控制权、决策权、管理权的不同配置模式。治理模式不同，企业内部的股权结构、对企业的控制程度、决策程序和方法、对利益相关者的关注程度、外部环境对企业的影响等也不同。

一、三种基本公司治理模式

从大类上按照所有者的类型和控制公司的方式不同，可以把世界上主要的公