

赵月华◎著

母子公司 治理结构

governance
structure of
Group

一部值得**已做大**和**即将做大**的国企
民企**制度化创新**的必读之作！

東 方 出 版 社
申 万 香 像 電 子 出 版 社

赵月华◎著

母子公司 治理结构

governance
structure of
Group

東 方 出 版 社
東 方 音 像 電 子 出 版 社

图书在版编目 (CIP 数据)

母子公司治理结构 / 赵月华 著

北京: 东方出版社, 2006-03

ISBN 7-5060-2438-1

I. 母… II. 赵… III. 企业集团—企业管理—研究—中国

IV. F279.244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 008004 号

母子公司治理结构

作 者: 赵月华 著

策 划: 蒋建平

责任编辑: 韦玉莲

出版发行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号

邮 编: 100706

版 次: 2006 年 3 月 1 版

印 次: 2006 年 3 月 1 次印刷

开 本: 787×1092 毫米 1/16

印 张: 19

书 号: ISBN 7-5060-2438-1

定 价: 39 元

发行部电话: 65257256

版权所有, 违者必究

丛书学术顾问

- 李京文 著名经济学家、全国政协委员,中国工程院院士、俄罗斯外籍院士、国际欧亚科学院院士、世界生产率科学院院士,教授、博士生导师
- 李 肿 北京师范大学经济与工商管理学院院长,教授、博士生导师
- 沈 越 北京师范大学经济与工商管理学院副院长,教授、博士生导师
- 刘福垣 国家发展和改革委员会宏观经济研究院副院长,经济体制与管理研究所所长,教授、博士生导师
- 佟家栋 南开大学经济学院副院长,教授、博士生导师
- 赵春明 北京师范大学经济与工商管理学院国际经济与贸易系主任、教授、博士生导师
- 李海舰 中国社会科学院工业经济研究所研究员,《中国工业经济》杂志社社长、副主编,教授、博士生导师
- 刘光明 中国管理科学院院士,中国企业形象策划委员会企业伦理中心主任、中国书画家协会常务理事,教授、博士生导师
- 周隆滨 光明日报原副总编、中国社会科学院党校原副校长、中国历史唯物主义学会副会长,教授
- 丛书策划人:赵月华

丛 书 序

随着知识经济、信息经济、网络经济的发展,经济全球化愈来愈深化,以国家为边界的市场经济已逐渐发展为以地区利益集团为特征的区域经济,如欧洲联盟、北美自由贸易区、亚太组织等。同时,随着跨国公司的进一步扩展和壮大,地区经济则发展成为真正意义上的全球经济,因而,人类居住的地球就愈显得更加渺小,世界成为名副其实的“地球村”。

中国经济经过20多年的改革开放,国内经济发展迅速,取得了辉煌的成就,同时,人们的意识形态也发生了很大变化,尤其是人们的生活态度、思想观念、价值标准、发展理念等方面发生了根本性的变化,对新生事物的接受程度也愈来愈快、愈来愈宽容、愈来愈理解,从而促进了很多新兴产业的发展,其中在这些新兴产业中,咨询业就是在市场经济环境中而发展起来的新兴产业之一,很多专家学者称这种知识密集型的行业为“第四产业”。

咨询业在西方国家已有上百年的发展历史,它是随着市场经济和管理理论的发展而发展起来的现代服务业。有人认为,二战之后,美国经济之所以称霸全球至今,原因很多,其中原因之一就在于经济学在美国得到了最充分的应用和发展,同时也诞生了管理学理论,并在美国企业经济发展过程中得到了完善和提高,形成了一系列科学的管理思想、管理理论、管理方法和管理工具。很多历史学家、社会学家、经济学家、管理学家为了揭开美国赶超英国、日本追赶美国经济发展之秘,经过大量的史证分析和研究,最终得出结论:国家经济发展最重要、最根本的原因是管理技术而不是自然科学和工程技术的先进性。由此可见管理理论和管理技术对国家经济发展的重要性。与此同时,美国经济的发展也造就了很多世界级著名的咨询公司,如麦肯锡、兰德、普华永道、波士顿、埃森哲等,它们为美国经济发展以及为世界经济发展作出了重要贡献。

我国咨询业只有十几年的发展历史,由90年代初被人们初步了解、认识,到现在人们对它的完全接受和认同,也走过了曲折的发展过程。尽管如此,2003年,国内咨询公司已发展了14多万家,营业收入达到了500多亿

元,其中管理咨询的收入达到了80~100亿元。从这惊人的数字说明我国企事业对咨询的需求是非常强劲的。

北京欧亚斯诺聚集了从事咨询行业多年的专家、学者和咨询精英,他们为国内众多上市公司、大中型国有和民营企业在企业改制、公司发展战略、集团公司管理模式、人力资源方案设计、营销战略等方面提供专业化的服务,赵月华等同志在总结国内外咨询技术和经验的基础上,结合他们的智慧、经验、技能、体会撰写管理类系列丛书,现在推出母子公司管理系列丛书,奉献给管理界、企业界和咨询界。随着中国经济的发展,企业规模化的扩张、资本的运作和国际化的发展,母子公司管理已经成为理论界关注的重要研究课题,也愈来愈成为企业界十分关注的话题,不仅要解决母子公司规模化发展的战略问题,而且还要解决母子公司业务协同发展、资源整合和共享问题,更重要的要解决母子公司的产权结构、经营者和管理者的制度化安排等问题。母子公司系列丛书的出版,必将对我国管理理论、管理技术和管理实践产生积极的良好影响。也希望广大的读者对系列丛书给予热情的支持和严格的要求,提出意见和建议,从而使咨询业的研究愈益深刻和系统。

中国工程院院士
俄罗斯外籍院士
国际欧亚科学院院士
世界生产率科学院院士

李敬

2006年1月18日





自 序

我自从1992年开始进入咨询业,至今已经14年了,历经了中国咨询业的起步、成长和发展。1995年以前中国咨询业主要以招商引资、工程咨询为其咨询内容;到了1995~1999年,中国咨询业转向了以市场调查、营销广告策划和营销策略方案设计为其核心咨询内容;2000年以后,中国咨询业则以管理咨询为其核心咨询内容。我本人也随着中国咨询业的成长和发展而逐渐成熟起来,尤其通过对国内大型国有企业(如大庆石油管理局、秦皇岛港务局、上海广电集团、陕西投资集团等)、上市公司(中国联通、联想集团、华立集团、湖北江钻集团等)的咨询使我积累了大量的集团公司咨询经验,而且通过对国内外集团公司的潜心研究,于2003年出版了《母子公司管理》一书,引起了很大反响,该书当年就重印了五版,很多读者纷纷与我联系,并进行书面、电话和面对面的沟通与交流,这是对我莫大的厚爱。于是,我就萌发了出版母子公司系列丛书的想法和愿望,《母子公司治理结构》一书的出版是我实现这一愿望的起点,打算利用2~3年的时间,将母子公司系列丛书奉献给大家,希望得到您们的关注和厚爱。

公司治理结构是国内外学者十分关注的研究课题,也是企业界争论探讨的热点话题。我国著名学者李维安教授、张维迎教授、钱颖一教授、吴敬琏教授均对公司治理结构做了很深入系统的研究,但公司治理结构实务性、操作性的专著目前我国国内还很少,这也是我撰写该书的理由之一。

母子公司治理结构是在公司治理结构研究的基础上,对集团化公司治理结构的进一步研究,因而,《母子公司治理结构》一书主要从中国国情出发,从实际运行的操作层面来系统化、规范化、程序化地解决母子公司治理结构问题。该书主要解决行政型母子公司治理结构和经济型母子公司治理结构问题。其中行政型母子公司治理结构,就是研究国有企业集团公司治理结构问题,这是中国企业的特色,也是国有企业建立现代企业制度最头

疼、最困惑、最核心的问题。行政型母子公司治理结构主要从国有资产监督管理部门、国有资产运营公司、企业三个方面提供了管理范式,也是国有企业公司治理结构改革方向,同时提出了母子公司治理结构之间的逻辑关系,并建立了其运行规则。经济型母子公司治理结构,就是研究通过市场化而组建集团公司的母子公司治理结构问题,这种母子公司治理结构主要借鉴发达国家规范的公司治理结构运行范式,其治理结构运行规则相对比较系统、规范和标准,而且母子公司逻辑关系相对比较清晰。国内企业可根据这两种母子公司治理结构类型“对号入座”,来设置集团公司治理结构装置,从而达到设计方案的目标性、结构性、实效性和目的性。这是本书的特点之一。

本书在母子公司治理结构框架下,又系统、规范地阐述了一系列的公司治理结构管理制度,使读者不至于感到空洞,而且更具有“感观”效果,更具有操作性和实用性。这是本书的又一特点。

总之,本书的出版,希望能为理论研究和实务操作提供一点思想、观点乃至一点素材。



2005年12月1日于北京





目 录

导 语	1
-----------	---

第一部分 母子公司治理结构及模式设计

第一章 什么是公司治理结构	7
第二章 母子公司治理结构模式设计	21
第一节 母子公司治理结构现状分析	21
第二节 母子公司治理结构模式设计	23

第二部分 母子公司治理结构运行机理

第三章 行政型母子公司治理结构	29
第一节 什么是国有公司	29
第二节 行政型母子公司组建方式和目标模式	33
第三节 国有公司运营管理方式	35
【案例一】深圳国有企业管理模式	43
【案例二】上海国有企业治理管理模式	51
第四节 行政型母子公司组织结构	53
第五节 “新三会”与“老三会”之间关系	55
第六节 行政型母子公司治理结构	60
【案例三】陕西省投资集团母子公司治理结构	89
第四章 经济型母子公司治理结构	99
第一节 经济型母子公司组建方式和价值目标体系	99
第二节 经济型母子公司组织结构	103
第三节 经济型母子公司治理结构	112
【案例一】北京利尔耐火材料（集团）母子公司治理结构	124

第三部分 公司治理结构三大保障机制

第五章 公司治理结构信息披露	133
第一节 信息披露目标模式	134
第二节 信息披露组织结构	144
第三节 信息披露管理制度	146
第六章 公司治理结构约束机制	155
第一节 外部约束机制	155
第二节 内部约束机制	178
第三节 公司治理约束机制对比分析	186
第七章 公司治理结构激励机制	193
第一节 经营者激励	193
第二节 董事激励	220
第三节 监事激励	225
【案例】美国董事薪酬结构	227

附 录

附录一 股东大会议事规则	228
附录二 董事会议事规则	241
附录三 专业委员会管理制度	252
附录四 独立董事管理制度	257
附录五 董事长工作细则	262
附录六 董事会秘书工作细则	268
附录七 监事会管理制度	272
附录八 监事会主席工作细则	276
附录九 经理层管理制度	283
附录十 总经理工作细则	287





导 语

在世界范围内,公司治理是热门的研究课题,它是公司制企业迈向现代企业制度的必要条件,也是企业现代化管理、可持续健康发展的制度化保障。母子公司治理结构研究更成为政府管理部门、理论界、企业界急于探讨的重要命题,尤其在中国经济转型期,如何确保国有企业的发展活力、战略定位、规模扩张、资产的保值增值和监督管理?如何解决国有企业经理人的官本位主义?其激励机制和约束机制如何设计更加有效?如何解决母子公司之间的战略协调发展和资源配置效率?其各自的决策机制、运行机制和监督机制又是如何相互制衡的?……这一系列的制度安排便成为母子公司管理的核心问题。

一、本书的思维模式

公司治理结构是现代企业制度的核心问题,母子公司治理结构是母子公司管理的核心内容,是母子公司管理制度化管理平台,因而,只有系统、科学、规范、合理地设计母子公司治理结构管理体系,才能保障母子公司管理有序、高效地运行。

那么我们研究母子公司治理结构,必须首先在理论层面解决什么是公司治理结构?在此基础上再来研究母子公司治理结构问题。

(一)母子公司治理结构

本书不是泛泛而谈母子公司治理结构问题,而是根据中国国情,将企业进行了分类研究,主要解决了行政型和经济型母子公司治理问题。一是行政型母子公司治理结构问题,也就是国有企业集团公司治理结构问题,这是中国国有企业特色,而且也是国有企业建立现代企业制度最头疼、最困惑、最核心的问题,本书主要从国有资产监督管理部门、国有资产运营公司、企

业三个方面提供了管理范式,也是国有企业公司治理结构改革方向,同时提出了母子公司治理结构之间逻辑关系,建立了运行规则。二是经济型母子公司治理结构问题,也就是通过市场化而组建集团公司的母子公司治理结构问题,这种母子公司治理结构主要借鉴发达国家规范的公司治理结构运行范式,从母子公司逻辑关系上,解决了各自的公司治理问题,但这种公司治理结构与行政型母子公司治理有所区别。这样,每类企业就能按号入座,根据不同情况而设置各自的公司治理结构模式,达到设计方案的目标性、结构性、实效性和目的性。

(二)信息披露

在信息爆炸的知识经济时代,信息便成了社会经济发展的重要资源,因而,信息的真实性、准确性、完整性和及时性就愈加显得重要。随着世界各国企业所有权和经营权的分离,公司股权的分散化,小股东搭便车问题和主动关注公司信息的动力机制不强,因而,对企业信息披露的质量(信息披露的内容、可靠性、时间、方式等)提出了更高的要求。信息披露也就成为了公司治理结构的决定因素之一,它不仅影响投资者的价值判断和决策,同时也影响债权人等利益相关者“用脚投票”。

为了营造良好的市场运行环境,世界各国一方面在信息披露的外部边界上,通过法律法规来进行规定和约束,例如《公司法》、《商法》、《证券交易法》等;另一方面在信息披露内部边界上,由公司治理框架来决定。但信息披露的内外部管理制度,在信息披露的内容、时间、详细程度等方面保持一致。尤其上市公司能依照法律规定,以完整、及时、准确的方式向所有股东、潜在投资者、股票交易所和证券市场公开、公平、公正地披露信息,让公司所有相关利益者通过透明、真实、公允信息来了解公司的财务状况和发展情况,从而对公司股票价值和经营绩效进行评估。由此可见,不管是上市公司还是非上市公司,建立、完善和维护信息披露制度具有非常重要的意义。

(三)约束机制

约束机制是公司治理结构制度化安排的重要内容,它不仅包括外部约束机制还包括内部约束机制。外部约束机制主要从市场监督和利益相关者监督两个方面进行论述。对于经济型母子公司而言,市场监督主要包括产



品市场、经理市场和资本市场;利益相关者监督主要包括政府、法律、债权人、机构投资者、中间机构、社会媒体、消费者、供应商等。对于行政型母子
公司而言,除了市场监督和利益相关者监督所包含的内容之外,还包含稽查
特派员制度、监事会制度、委派监事制度等内容。

内部约束机制主要从公司治理结构、内部审计约束体系(监事会审计、
审计委员会、财务总监和审计部门)两个方面来进行论述。对于行政型母子
公司而言,除了公司治理结构、内部审计约束体系之外,还包括“老三会”(党
代会、职代会和工会)审计体系。

因而,公司治理结构或母子公司治理结构的约束机制也是一个系统化
工程,根据母子公司构成关系,采取具有针对性、实效性的约束监督管理
机制。

(四)激励机制

母子公司的激励机制是在母公司总体设计的框架下实施的。也就是
说,集团公司各成员单位(所有子公司)在遵循母公司激励机制和约束机制
的设计原则的基础上,根据各企业的特点建立系统、科学、规范、合理的激励
机制,并保持与母公司一致。

二、本书的研究方法

母子公司治理结构是一个系统工程,它涉及到多方面、综合性的交叉学
科理论,涉及经济学、管理学、法学、社会学、政治经济学、统计学、数学,甚至
还涉及哲学……尽管如此,本文作者以目标为导向,紧紧抓住核心要素,抛
开抽象的就理论论理论的思维方式,采取规范分析与实证分析、定性分析与
定量分析、历史分析与现实分析、客观分析与主观分析、均衡分析与比较分
析相结合的研究方法,来类比分析研究行政型母子公司治理结构与经济型
母子公司治理结构的管理方式。

三、本书的研究特点和研究贡献

本书作者具有十多年的管理咨询经验,曾为大型国有企业、上市公司做
过很多集团公司管理、公司发展战略、管理模式设计和企业文化等项目。服

务的主要大型企业有:大庆石油管理局、陕西省投资集团、秦皇岛港务局、上海广电集团、湖北江钻集团、中国联通等大型企业。作者是国内第一本撰写《母子公司管理》的学者,自2003年出版发行以来,引起了理论界、企业界的强烈反响。在此基础上,本书作者又撰写了《母子公司治理结构》奉献给大家,希望能帮助企业解决更多的实际问题。

因而,本书内容力求理论联系实际,是一本难得的操作实务非常强的实证性类的书,通过解析实际企业咨询案例,向读者进一步强化了操作实务的范式运行规则。

母子公司管理是国内外学者、企业家十分关注的热门话题,这方面的研究专著却很少,本书作者在总结多年的管理咨询经验的基础上,通过查阅国内外大量资料,在吸收了国内外很多学者的理论观点及借鉴国内外优秀集团公司母子管理的先进经验的基础上,撰写了《母子公司治理结构》专著。

我们知道,母子公司管理是一个庞大的系统工程,公司治理结构又是母子公司管理的核心管理思想,我们在此所论述的内容还很肤浅,希望在今后的实践中不断完善。本书只想到抛砖引玉的作用,能给企业家们、经营者们或感兴趣的读者有点启发,我们感到非常高兴和欣慰。



第一部分

母子公司治理结构及模式设计

母子公司治理结构及模式设计是在公司治理结构理论装置下,结合中国企业公司治理结构现状和科学化、规范化、制度化要求,来构建和设计母子公司治理结构。



第一章 什么是公司治理结构

一、概念界定

关于公司治理结构中外学者对其定义和解释各不相同,最有代表性的学者主要有奥列弗·哈特、科克伦·沃特克、柯林·梅耶、钱颖一和吴敬琰等,其观点如表1-1所示。

公司治理结构是一个多角度多层次的概念,很难用简单的术语来表达。但从公司治理结构这一问题的产生与发展来看,可以从狭义和广义两方面去理解。狭义的公司治理结构,是指所有者(主要是股东)对经营者的一种监督与制衡机制,即通过一种制度安排,来合理地配置所有者与经营者之间的权利与责任关系。公司治理结构的目标是保证股东利益的最大化,防止经营者对所有者的利益背离,其特点主要通过股东大会、董事会、监事会及管理层所构成的公司治理结构的内部治理体现出来。广义的公司治理结构则不局限于股东对经营者的制衡,而是涉及到广泛的利益相关者,包括股东、债权人、供应商、雇员、政府和社区等与公司有利益关系的集团,公司治理是通过一套包括正式或非正式的、内部的或外部的制度或机制来协调公司与所有利益相关者之间的利益关系,以保证公司决策的科学化,从而最终维护公司各方面的利益。因为在广义上,公司已不仅仅是股东的公司,而是一个利益共同体,公司的治理结构机制也不仅限于以治理结构为基础的内部治理,而是利益相关者通过一系列的内部、外部机制来实施共同治理,治理的目标不仅是股东利益的最大化,而是要保证公司决策的科学性,从而保证公司各方面的利益相关者的利益最大化。

总之,公司治理结构就是现代公司制的基本产权结构下对公司进行控制和管理的体系,是控制、管理公司的一种机制,是对生产要素一系列制度性安排,主要以契约、章程、组织机构和法律法规为主要表现形式。也就是说公司治理结构是公司、股东、经营者、债权人、职工等利益相关者之间关于组织形式、控制机制、利益分配的所有法律、机构、契约、文化的制度性安排。