

中国航空航天法律文库 李乾贵 / 主编

中国民机 企业决策机制研究

郭耀平 李乾贵 著



科学出版社

中国航空航天法律文库 李乾贵/主编

中国民机企业决策机制研究

郭耀平 李乾贵 著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书研究了民机企业决策机制的理论基础与基本构成,民机企业的决策背景、决策文化与决策实质,国外民机企业决策的机构、管理与运行,国外民机企业战略决策、项目决策、技术决策的案例分析,民机企业决策机制的现状与问题分析,民机企业决策机制与现代企业制度,民机企业决策机制与公司治理结构,民机企业决策机制与董事会治理,科学构建中国特色的民机企业决策机制等内容,首次在我国比较全面和深入地研究了中国民机企业决策机制的相关问题,提出了科学构建民机企业决策机制的基本途径及对策,为我国民机企业决策机制的相关研究提供了重要参考。

本书极其注重理论研究、历史研究、比较研究、问题研究、对策研究,突出了研究的独特视角和实用性,可为学界研究和相关立法提供有益参考,也适合高校师生、科研院所、公司企业和政府机关的相关人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

中国民机企业决策机制研究/郭耀平,李乾贵著. —北京:科学出版社, 2013. 9

(中国航空航天法律文库)

ISBN 978-7-03-038560-4

I. 中… II. ①郭…②李… III. 民用飞机-航空公司-经营决策-研究-中国 IV. F562.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 213914 号

责任编辑:赵 鹏 / 责任校对:钟 洋
责任印制:徐晓晨 / 封面设计:科地亚盟

科 学 出 版 社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京京华虎彩印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2013 年 9 月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2013 年 9 月第一次印刷 印张:14

字数:300 000

定价:68.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

总 序

作为法学的一个分支学科，航空航天法学是以航空航天法律现象为其研究对象的一门法学学科，它是随着航空航天活动的出现而产生和发展的。随着航空航天活动的进一步发展，由此产生的法律问题不仅涉及国际法主体之间的纠纷，还涉及国际法主体内部所产生的法律纠纷，传统空间法学的内涵已经不能涵盖各国航空航天活动所产生的各种法律问题，学者们已经将空间法改称为航空航天法，用航空航天法来概括航空航天领域出现的各种法律问题。

航空航天法学的教学和科研工作是从西方学者开始的。欧美一些国家在大学中先后开设了航空法课程，并设立相应的法学硕士学位和博士学位。在欧洲，早在1938年，荷兰莱顿大学的丹尼尔·古德惠斯教授就首先在该校开设了航空法课程。此后，莱顿大学还设置了航空航天法（包括外空法）的研究生课程、国际航空和外空法的硕士学位课程、有关民用航空和外层空间的硕士和管理学学位以及博士学位课程。1987年，法国的国际空间大学，开设了航空研究、航空管理等专业和相关的空间法课程以及航空航天法方面的博士学位课程。在美国，内布拉斯加大学（University of Nebraska）是第一个授予空间法与电信法硕士学位的大学。此外，美国的其他几所大学也教授外空法，如乔治敦大学法律中心、乔治华盛顿大学外空政策研究所、南加利福尼亚大学和麻省理工学院等。

在亚洲，设置航空航天法学硕士学位和博士学位的主要是韩国。在韩国，韩国航空大学专门设有外空法硕士学位和博士学位，并开设了相关的航空航天法学课程。在日本，尚未设立关于空间法的专门研究机构，但是日本设置了航空航天法学的相关课程，部分大学在进行空间法的教学，而且在政府的主导下日益兴盛。

在我国，北京航空航天大学于2007年取得“法律科学与管理”二级学科博士点，2010年取得法学一级学科博士点，增设了国际法（含航空航天法）专业二级学科博士点。中国政法大学于2010年在国际法硕士研究生中，设置航空法与空间法研究方向。南京航空航天大学于2004年开设经济法硕士点航空法研究方向，2007年开设宪法学与行政法学硕士点航空行政法研究方向，2011年经国务院学位委员会办公室批准开设航空航天法学硕士学位专业，并于2013年面向全国正式开始招生。

为方便和更好地研究航空航天法学，西方学者大多将航空法与航天法放在一起进行研究，于是一个新的法学学科——航空航天法学出现了。1958年，美国制定了《航空航天法》。据此，航空航天法学这门学科在世界范围被普遍采用至今。同时，世界上一批航空航天法学研究机构也由此诞生，如荷兰莱顿大学航空和航天法学研究所、德国科隆大学航空和航天法学研究所、芬兰拉普兰德大学航空和航天法学研究所、加拿大麦吉尔大学航空和航天法学研究所、阿根廷萨尔瓦多大学航空和航天法学研究所、墨西哥空间法学院、印度尼西亚航空法和空间法中心等。

在我国,许多院校也高度重视航空航天法学的教学和科研工作,大部分已经相继成立了航空航天法学相关科研机构。例如,北京航空航天大学于2000年设立了外层空间法研究所(2010年改名为航天法研究所),2007年设立了航空法研究所;中国民航干部管理学院于2003年成立航空法研究中心;哈尔滨工业大学于2005年成立了空间法研究所;北京理工大学于2006年成立了国际空间法研究所;中国政法大学于2007年成立了航空与空间法研究中心;南京航空航天大学于2011年成立了航空法与空间法研究所。特别是我国航空航天法学二级学科硕士点经国务院学位委员会办公室批准首次于2011年在南京航空航天大学设立,这属于国内首创,并由此抢占了我国航空航天法学教学和研究的制高点。同时,航空航天法学二级学科硕士点在南京航空航天大学的设立,契合了南京航空航天大学的发展目标,并形成和体现了南京航空航天大学“三航”的学科特色。南京航空航天大学,经过六十多年的建设,已基本形成以工为主,理工结合,工、管、理、经、文、法、哲、教等多学科协调发展,具有航空、航天、民航特色的研究型大学学科体系。现在,南京航空航天大学在航空航天法教学和研究方面已形成团队,且取得较好成绩,团队科研实力较强,行业背景深厚。团队的大多数人员,均有主持或参与航空航天法学科科研工作的经历,对航空航天法律事务熟悉,科学研究功底深厚,能结合南京航空航天大学特色专门研究航空航天法。南京航空航天大学法律系(2001年设立)、模拟法庭(1997年建成)、科技与经济法研究中心(2001年设立)、知识产权研究咨询中心(2006年设立)、法律事务门诊所(2004年设立)、航空法与空间法研究所(2011年设立)、航空航天法知识产权研究生主题创新实验室(2011年设立)的相继成立,为南京航空航天大学研究航空航天法和更好地培养学生的专业理论素养提供了良好的教学与科研平台,并促成了南京航空航天大学航空航天法律研究相关项目的立项和师生一大批学术成果的获奖。在航空航天法律研究方面,南京航空航天大学师生即将出版《航空法教程》《航空法案例评析》《国防工业管理与运行——国际比较研究》《知识产权原理与制度新论》《航空法学——总论与体系研究》《中国民用飞机产业发展立法研究》《中国民机企业决策机制研究》等一批重要著作。

近年来,南京航空航天大学在航空航天法律的研究方面,已经与国内外相关院校法学院的航空航天法学科科研机构加强了学术交流与科研合作,参加了相关的航空航天法学国际论坛,特别是在国务院、中央军委空中交通管制委员会办公室与工业和信息化部政策法规司、装备司的大力支持和指导下,与相关院校专家学者合作参与和主持了“中国航空法立法研究”,“中国民用飞机产业发展立法的必要性、可行性及相关法律关系研究”,“WTO规则与中国民用飞机产业发展立法研究”等国家级重要项目的研究,并取得了丰硕的研究成果。

《中国航空航天法律文库》这套系列丛书,即是南京航空航天大学航空法与空间法研究所在相关项目研究和教学研究成果的基础上,在与国内外相关研究机构进行学术交流和与中国商用飞机有限责任公司法律部进行科研合作的背景下,与科学出版社联袂推出的。

《中国航空航天法律文库》近年内拟将陆续推出《航空航天法学研究》《中国航天法学》《航空行政法研究》《航空经济法研究》《航空民商法研究》《航空运输法研究》《航

空安全法研究》《航空刑法研究》《航空航天知识产权法律研究》《航空仲裁法研究》《航空法案例教程》《国际航空法研究》《比较航空法研究》《中国航空法立法研究》《航空法史研究》《航空法学史研究》《航空企业法律管理研究》等著作。为此，恳切希望与我国法律学界专家学者及相关科研院所、企事业单位加强合作，并欢迎踊跃投稿，以大力支持和顺利完成《中国航空航天法律文库》的编辑出版工作。

编辑出版《中国航空航天法律文库》之目的，主要是与相关研究机构和专家学者加强学术交流与科研合作，以此共同推进我国航空航天事业的发展与进步。相信《中国航空航天法律文库》这套系列丛书的编辑出版，必将对我国航空航天法学学科建设的发展和我国航空航天事业的相关立法有所裨益。

南京航空航天大学航空法与空间法研究所所长、

法律系教授、博士生导师

李乾贵

2012年10月1日

序

企业决策的核心问题是职能管理和项目管理的衔接与协调。对我国国有民机企业而言，构建科学决策机制的重点是，从传统的行政职能管理迈向职能管理与项目管理相结合，采用系统工程管理方法和现代项目管理技术，建立大型项目研制管理与决策机制。

在国外，先进企业在公司治理与决策机制设置方面有许多独到之处，值得我们深入加以研究和借鉴。就其国外大型民机企业的董事会决策机制而言，可研究的内容和目标大致如下：一是研究国外民机企业的董事会决策理论，即主要研究国外大型民机企业董事会决策模式、决策流程、决策点设置、决策结构优化、决策影响力、董事行为规范和科学决策的技术支持等内容；二是研究国外民机企业的董事会决策行为，即主要研究国外大型民机企业董事会决策的流程控制与风险控制，决策信息来源，董事会会议安排，决策行为优化，董事会决策的机制构建，激励机制、约束机制的构建等内容；三是研究国外民机企业的董事会决策机制的标杆研究，即主要研究波音公司、空中客车公司、通用电气公司在发展民机型号过程中的决策点、决策条件、决策方式、决策流程设置等内容。

中国民机起步于 20 世纪 60 年代末，从仿制起步的运 5、运 7 和运 8，到自行设计运 10 和运 12，再到与美国麦道公司合作生产 MD82、MD90，与联邦德国合作开发 MPC75 项目，与空中客车合作开发 AE100 项目，结果都以项目终止而结束。直到 2002 年，国家决策自主研制 ARJ21 新支线飞机项目，并成立中航商用飞机有限公司。2006 年 2 月，国务院发布《国家中长期科学和技术发展规划纲要（2006—2020）》，将大型客机项目列为 16 项重大科技专项之一。2007 年 2 月，国务院常务会议正式批准大型客机重大专项立项，并组建大型客机股份公司。2008 年 5 月 11 日，中国商用飞机有限责任公司在上海正式成立。至此，中国才有了第一家大型国有民机企业。

中国商用飞机有限责任公司成立后，立足中国国情，学习借鉴国外先进民机企业的经验，不断探索和实践“主制造商—供应商”项目管理模式，探索建立股东会、董事会、党委会、监事会、总经理办公会等决策机构的协调运行机制，民机项目研制和公司建设发展取得了显著成绩，也遇到一些深层次的问题。如何探索中国特色的国有大型民机企业决策机制，这是摆在我们面前迫切需要深入研究的课题。

作者结合所在单位——中国商用飞机有限责任公司的工作实际，研究我国国有大型民机企业的决策机制，无疑具有以下重大意义。

（1）研究中国特色的国有大型民机企业决策机制，是中国商用飞机有限责任公司建成国际一流民机企业的需要。中国商用飞机有限责任公司承担着研制大型客机项目国家重大专项的艰巨任务，担负着取得项目研制成功和带动民机产业发展及实现民机产业化的神圣使命。中国商用飞机有限责任公司的成立和发展，始终受到国内外各方面的高度关注。中国商用飞机有限责任公司按照中央要求和上级指示精神，要将大型客机项目建

设成为新时期改革开放的标志性工程和建设创新型国家的标志性工程。中国商用飞机有限责任公司的目标是建成国际一流的大型民机企业，而要建成一流的企业，则必须要有一流的决策机制支撑其发展。

(2) 研究中国特色的国有大型民机企业决策机制，是中国商用飞机有限责任公司进一步提高其决策管理水平的需要。中国商用飞机有限责任公司按照国务院批复精神，设立了股东会、董事会及经理班子，国务院向公司派驻了监事会，成立了公司党委。构建起了权力机构（股东会）、决策机构（董事会）、经营管理机构（经营班子），以及政治核心机构（党委会）这样一个较为完善、独具特色和协调运行的管理模式。通过几年来的运行情况可以看出，公司总体运行平稳，但存在的困难也是多方面的。面对国内外民机市场的激烈竞争，如何在我国现有的民机发展环境下不断提高公司的决策管理水平，提高公司决策管理的科学化、民主化和规范化，是公司需要积极思考的问题。

(3) 研究中国特色的国有大型民机企业决策机制，是中国商用飞机有限责任公司董事会了解和学习国外民机先进企业决策管理理论和经验的需要。企业决策对于企业的战略发展和经营发展至关重要，也关乎企业的生死存亡。中国的民机企业相对于西方民机企业，在管理理念、管理水平、技术手段上均存在较大差距，迫切需要了解、学习、借鉴西方先进民机企业的经验，以使我国民机企业能够更加科学、规范地决策及防范决策风险，促进民机企业战略的制定和实施。

本书作者任职于中国商用飞机有限责任公司董事会办公室，长期从事董事会业务工作，对公司治理结构与决策机制的研究有其独到之处。作者长期研究民机企业决策机制，参与了众多有关的研究工作并积累和取得了具有重大社会影响的研究工作成绩：①2010年，中国商用飞机有限责任公司与国家行政学院联合开展了“中国民用飞机发展战略及产业政策研究”课题，取得了很大成果。作者本人全程参与其中的联络、协调、研讨等工作。该课题的研究成果，对研究社会主义市场经济条件下我国民机的发展模式、项目管理、民机企业政策需求以及企业治理等方面具有很大影响；②2011年，中国商用飞机有限责任公司与中航工业发展研究中心合作，开展了“具有中国特色的民机企业决策机制研究”这一管理研究课题，作者本人也是主要参加人。该课题的研究成果，对研究民机企业的决策理论、决策制度、决策依据、决策机制等方面具有很重要的参考价值。

作者从事民机企业决策机制这一课题的研究，主要是为了促进我国民机企业积极与国际一流航空企业对标，借鉴、吸收外国先进企业在建立企业决策机制方面的先进经验和做法，特别是对中国商用飞机有限责任公司开拓国际视野、明晰发展战略、推进管理创新、培育国际化经营管理理念等方面提供重要的现实借鉴。同时，作者从事民机企业决策机制这一课题的研究，充分考虑了我国国情，并结合我国航空工业发展的实际和特点，为我国最终构建中国特色的民机企业决策机制提出了相关对策及切实可行的措施和有一定参考价值的具体建议。

尤其难能可贵的是，作者特别注意结合中国商用飞机有限责任公司运行的工作实际从事民机企业决策机制这一课题的研究，对存在的相关问题加以剖析和梳理，并提出了相应的措施及可行性建议。可以相信，作者的这些研究成果，必将直接对中国商用飞机

有限责任公司的决策机构设置、各机构之间的协调运行机制、企业决策管理等诸多方面具有相当有益的参考价值。

南京航空航天大学航空法与空间法研究所所长、
法律系教授、博士生导师

李乾贵

2013年3月1日

前 言

公司治理是一整套系统的公司制度设计安排及其贯彻实施问题。在这一整套系统的制度设计中，决策机制的设计和安排是公司治理机制的灵魂和核心。2010年6月，中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于进一步推进国有企业贯彻落实“三重一大”决策制度的意见》，要求国有企业规范决策行为，提高决策水平，防范决策风险，保证科学发展。在此背景下，全国国有企业积极贯彻落实中央要求，建立健全现代企业制度，完善法人治理结构，不断提高企业决策的科学化、民主化水平。

大型民机是一项技术含量高、多专业、跨学科、国内外合作的大型系统工程，同时又是一个市场化运作的商品项目，管理的幅度和深度大，涉及企业多，对科学的决策机制和项目管理体系提出了更高的要求。波音、空中客车等老牌跨国公司在数十年的市场经济竞争中，曾普遍遇到大型企业的通病，如决策缓慢、市场反应迟钝、内部机构臃肿、项目“拖涨降”等，但这些公司通过不断地调整，逐步建立了科学严密的决策体系和以项目管理为核心的组织体系。

积极与国际一流航空企业对标，借鉴、吸收它们在建立决策机制方面的先进经验和做法，这对中国民机企业开拓国际视野、明晰发展战略、推进管理创新、培育国际化经营管理理念具有重要意义。同时，应充分考虑我国的国情，结合航空工业的特点，最终构建中国特色的民机企业决策机制。

郭耀平

2013年3月

于上海中国商用飞机有限责任公司

目 录

总序

序

前言

第1章 民机企业决策机制的理论基础与基本构成	1
1.1 民机企业决策机制的理论基础	1
1.2 民机企业决策机制的基本构成	2
1.2.1 决策机制的构成要素	3
1.2.2 决策机制的基本分类	3
1.2.3 传统的企业决策机制	4
1.2.4 现代的企业决策机制	4
第2章 民机企业的决策背景、决策文化与决策实质	8
2.1 决策背景	8
2.2 决策文化	10
2.3 决策实质	14
第3章 国外民机企业决策的机构、管理与运行	19
3.1 波音公司	19
3.1.1 波音公司组织结构	21
3.1.2 波音公司董事会构成与运行	24
3.1.3 波音公司运营管理原则	30
3.1.4 波音公司研发管理	31
3.1.5 波音公司知识产权管理	35
3.1.6 波音公司人力资源开发与管理	36
3.2 空客公司	39
3.2.1 EADS 管理架构	39
3.2.2 空客公司管理架构	43
3.2.3 EADS 内部运营管理	46
3.3 庞巴迪公司	50
3.4 巴西航空工业公司	54
3.5 GE 公司	55
3.5.1 董事会的主要理念	56
3.5.2 GE 公司董事会的构成与运作模式	58
3.6 俄罗斯联合航空制造集团公司	60
3.7 其他	63

3.7.1 德国企业决策	63
3.7.2 日本企业决策	67
3.7.3 新加坡企业决策	69
第4章 国外民机企业战略决策、项目决策、技术决策的案例分析	77
4.1 波音公司重大研发项目决策与管理	77
4.2 EADS 集团企业风险管理决策	83
4.3 波音公司战略决策案例	89
4.4 波音公司并购决策案例	90
4.5 GE 公司多元化战略决策	92
4.6 GE 公司决策工具——通用电气公司法	95
第5章 民机企业决策机制的现状与问题分析	101
5.1 我国民机企业的董事会决策制度建设	101
5.1.1 我国公司治理、董事会治理的回顾	101
5.1.2 中央企业董事会制度的建立与完善	102
5.1.3 中央企业董事会试点的主要成效	103
5.2 我国民机企业决策机制构建的案例	104
5.2.1 宝钢集团	105
5.2.2 上汽集团	107
5.2.3 潍柴动力	107
5.3 中国商用飞机有限责任公司的决策机制	108
5.4 我国民机企业决策机制存在的主要问题	109
第6章 民机企业决策机制与现代企业制度	112
6.1 现代企业制度的产生、发展和演进	112
6.2 现代企业制度的概念	113
6.3 现代企业制度的优势	114
6.4 现代企业制度的基本特征	115
6.5 现代企业制度的主要内容	116
6.6 现代企业制度与以往企业制度的区别	117
6.7 国有企业的现实差异	117
6.8 国有企业建立现代企业制度的途径	118
第7章 民机企业决策机制与公司治理结构	120
7.1 西方公司治理及决策机制理论	120
7.2 中国企业决策机制的理论基础和特点	122
7.3 公司治理结构的模式	123
7.4 我国国有企业公司治理的特性	126
7.5 解决国有企业公司治理结构中所有者缺位问题的思路	127
7.6 国有企业公司治理的激励约束机制	128

第 8 章 民机企业决策机制与董事会治理	130
8.1 董事会制度的起源与演进	130
8.2 中国董事会制度的引进与发展	133
8.3 董事会制度的原则性规范	136
8.4 董事会制度理论研究	138
8.5 董事会治理模式研究	148
8.6 国外国有企业董事会治理比较研究	151
第 9 章 构建中国特色的民机企业决策机制	158
9.1 中国民机企业决策机制的基本原则	158
9.2 科学构建中国民机企业决策机制的基本对策	161
9.2.1 制定清晰的民机企业决策发展战略	161
9.2.2 塑造可持续发展的民机企业决策文化	162
9.2.3 提高民机企业董事会的科学决策能力	163
9.2.4 构建民机企业科学、民主和合法的决策机制	167
9.2.5 有效使用民机企业的决策支持机构	173
9.2.6 全面实施民机企业决策的风险管理	174
参考文献	176
附录	178
附录 1 波音公司现任高管及董事会成员简介	178
附录 2 波音公司董事独立标准	181
附录 3 波音公司董事会组织与提名委员会章程	182
附录 4 波音公司董事会薪酬委员会章程	184
附录 5 波音公司董事会审计委员会章程	186
附录 6 波音公司董事会财务委员会章程	188
附录 7 波音公司董事会特殊项目委员会章程	189
附录 8 欧洲航空防务与航天公司董事会内部规章	190
附录 9 EADS 董事会战略委员会章程	197
附录 10 EADS 董事会审计委员会章程	199
附录 11 EADS 董事会薪酬与提名委员会章程	200
后记	202

图 目 录

图 1-1	董事会构成示例	6
图 1-2	董事会与专业委员会的职责权限	7
图 1-3	战略委员会主要工作内容	7
图 1-4	薪酬委员会主要工作内容	7
图 3-1	波音公司合并之路	19
图 3-2	波音公司组织架构	20
图 3-3	波音公司治理结构	21
图 3-4	波音公司执行委员会	22
图 3-5	波音公司高管和董事会构成	23
图 3-6	波音公司管理模型	30
图 3-7	波音公司内部价值链	32
图 3-8	波音公司生产力 & 执行力联合对应发展方式	34
图 3-9	IDS 执行力 & 生产力文化贯彻示例	34
图 3-10	波音公司考核激励的四个目标	38
图 3-11	EADS 管理架构	42
图 3-12	EADS 董事会	42
图 3-13	空客股东成员关系	44
图 3-14	空客与政府的关系	44
图 3-15	空客的商业关系	44
图 3-16	2001 年空客公司组织结构	45
图 3-17	2007 年空客公司组织结构	46
图 3-18	EADS 的 R&T 网络组织结构	49
图 3-19	EADS 的 R&T 网络结构分布	49
图 3-20	庞巴迪公司董事会构成	51
图 3-21	庞巴迪董事会、董事会委员会及公司管理层	51
图 3-22	庞巴迪公司组织架构	52
图 3-23	巴西航空工业公司董事会	55
图 3-24	OAK 组织结构	61
图 4-1	波音公司重大项目立项决策流程	77
图 4-2	波音公司 DCAC/MAM 系统流程	81

图 4-3	波音公司研发组合管理流程	82
图 4-4	新产品组合的成本与收益	82
图 4-5	COSO 的内部控制管理架构	83
图 4-6	用 GE 矩阵分析企业战略业务	98
图 4-7	GE 矩阵分析经营战略	98
图 5-1	国企改革历程与意义	102
图 7-1	公司利益相关者治理概念	121
图 9-1	民机企业的董事会职能	163
图 9-2	我国上市公司独立董事比例	164
图 9-3	上市公司独立董事来源分类	165
图 9-4	来自学术研究机构独立董事的专业分类	166

表 目 录

表 3-1 波音公司组织架构	20
表 3-2 波音公司高管构成	23
表 3-3 波音公司董事会构成	24
表 3-4 波音公司董事会的主要职责	26
表 3-5 2007 年 EADS 董事会成员构成	43
表 3-6 2007 年 EADS 执委会成员构成	43
表 3-7 OAK 持有下属企业的股份比例	62
表 4-1 ERM 程序构成	84
表 4-2 ERM 效率控制	85
表 4-3 影响市场吸引力/竞争实力的内部因素/外部因素	96
表 9-1 我国上市公司独立董事制度的引入	165
附表 1-1 波音公司现任高管简介	178
附表 1-2 波音公司现任董事会成员简介	180

第1章 民机企业决策机制的理论基础与基本构成

1.1 民机企业决策机制的理论基础

关于公司治理结构及企业决策机制的定义，国内众多专家、学者的文章中虽然表述不尽相同，但其具体的含义则大体相近，主要从四个角度进行分析。

(1) 公司治理结构是一种制度安排。张维迎认为，狭义地讲，公司治理结构是指有关公司董事会的功能、结构、股东的权力等方面的制度安排；广义地讲，是指有关公司控制权和剩余索取权分配的一整套法律、文化和制度性安排。林毅夫等把公司治理结构定义为所有者对一个企业的经营管理和绩效进行监督和控制的一整套制度安排。许小年认为公司治理机制是包括债权人在内的出资人所做出的法律和制度安排以使管理者按照出资人意愿为出资人的利益而工作。郑红亮认为，公司治理结构是用以处理不同利益相关者即股东、贷款人、管理人员和职工之间的关系，以实现经济目标的一整套制度安排，它包括如何配置和行使控制权、如何监督和评价董事会、如何设计和实施激励机制。王国生以市场的本质不是交易的场所，而是“买者与卖者之间的交换关系”为例，说明公司治理结构不是由股东大会、董事会、经理人员、监事会所组成的管理机构，而是一套用以保证股东、经理人员及职工在明晰权责、相互制衡的关系中经济利益均得以实现的制度安排。上述概念尽管对公司治理结构所涉及的范围宽窄略有不同，有的将公司治理结构全面界定为所有者、债权人、经营者和职工之间的制度安排，有的则着重强调所有者与经营者这两个主要因素，而将债权人和职工这两个在公司治理结构中相对次要的因素简略，但这显然不是什么实质性的分歧，只不过是便于分析公司治理问题时抓住主要矛盾而已。公司治理结构的定义描述，基本达成共识，有一个共同的特点，都认为是一整套制度安排。

(2) 公司治理结构是要解决委托代理问题。按照产权学派的解释，企业是由人力资本所有者与非人力资本所有者之间签订的契约，所有者与企业经理是一种委托代理关系，委托人和代理人的目标函数不一致可能导致代理人为追求自身利益最大化而采取机会主义行为。委托代理理论就是要研究委托人如何设计一套有效的约束激励机制，以使代理人在追求自身利益最大化的过程中自觉地维护委托人的利益。人们从所有者与经营者利益不一致出发，研究公司治理机制的必要性，普遍认为公司治理结构安排是要解决委托代理问题。许小年认为，公司治理机制的问题是出资人和管理者的利益不一致所引起的。尚鸣认为，公司制度就其运行机制而言是“代理经营制”，公司制度中“股份制”只是其资本结构的特征，而所有权和经营权的委托代理才是其实质和精髓。朱天认为，当所有权与经营权分离的时候，公司治理结构是解决代理人问题的关键。郑红亮认为，公司治理要处理的是公司资本供给者确保自己可以得到投资回报的方法问题，其实质是