

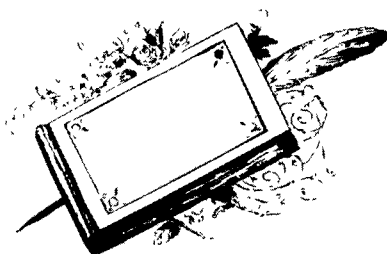
Case Studies of Corporate Governance

Analysis and Comment

公司治理案例精选

分析·点评·启示

王国成 编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

公司治理案例精选: 分析·点评·启示/王国成编著.
北京: 经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-186-0

I. 公... II. 王... III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 001491 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 张永美

技术编辑: 晓 成

责任校对: 超 凡

787mm×1092mm/16

31.25 印张 490 千字

2005 年 4 月第 1 版

2005 年 4 月第 1 次印刷

定价: 60.00 元

书号: ISBN7-80207-186-0/F·175

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

《公司治理案例精选：分析·点评·启示》

“研读案例，既能了解实际情况，又能掌握理论知识，是高效的学习方法。”

核心竞争力、领导力和执行力发源于公司治理，发展战略、营销策略、资本运营和文化建设等企业决策受制于公司治理。

现代公司中所有者和经营者之间是什么关系，谁来掌握企业的控制权和利润分配权，如何协调企业各部门职责关系以提高效率……公司治理理论给予了明确的回答。本书包括六个方面的内容，建构公司治理理论大致的体系框架。

※治理结构篇：治理基础、治理模式、权利分配、部门设置、职责协调等；

※治理机制篇：决策机制、执行机制、控制和监督机制、信息披露机制、协调机制、收入分配机制等；

※治理绩效篇：上市公司业绩评定、员工绩效考核评估、企业战略的成功实施、走出危机和困境等；

※选人用人篇：企业家选拔聘用、薪酬设计、激励约束、用人之道和管理宝典等；

※资本运营篇：收购兼并、企业改制、合资经营、产权改革和企业金融等；

※综合篇：全面综合的案例、整体解决方案、企业文化建设、政府和企业的关系，OECD 的公司治理原则等。

《公司治理案例精选：分析·点评·启示》采用国际通行的可操作式案例整编方法，针对公司治理实践中的一些突出问题，运用公司治理理论，吸收经济学前沿的最新成果和法学等相关学科的知识，进行分析点评，获取启示。本书所收录的公司治理案例：特质典型明确，经验凝练普适，集中反映的问题具有广泛的代表性……既有世界著名公司的成功经验，也有我国大中型国有企业改革和中小型民营企业成长的探索，篇幅有大有小，读时可分可合，方便实用。

作者精选的案例，故事化的叙述，深入的分析，独到的点评，有益的启示，不仅能为 MBA 和研修班学员提供教学参考案例，丰富高校师生、科研单位人员的研讨资料，也可供企业出资人、CEO 和高管人员、相关法律人员以及对公司治理（管理）感兴趣的其他人员参阅。

目 录

Preface	1
写在前面的话	1
治理结构篇	1
告别一个人的“董事会”——中央直属国有企业治理结构的转型	3
国有企业如何治理——淡马锡股份有限公司治理结构的经验借鉴	8
股权、治理和运作的协调统一——英国罗罗公司的治理模式	15
成事不足,败事有余的独断决策——美国 MK 公司的法人治理机构	21
“三环”打造领导力——IBM 的领导能力模式	24
企业制度创新的探索——黎明集团公司成功改制的经验	29
调动员工的积极性——欧洲的公司治理中职工持股的经验借鉴	36
“麻雀虽小,五脏俱全”——小公司的治理结构	46
三足鼎立:股东会、董事会与监事会——我国上市公司“三会”建设现状	50
治理机制篇	73
志存高远——海尔的目标选择与战略决策	75
以正合,以奇胜——长虹的营销战略决策	82
如何控制公司实现预订目标——对三家公司控制机制的比较	90
治理机制对公司兴衰的影响——IBM 公司治理经验教训的借鉴	93
董事长的权限究竟有多大——股东大会和董事会如何监督董事长	98
董事会与战略决策——CPC 国际公司的战略失误引发的思考	101
巨无霸企业败在何处——由“春都”的悲剧所想到的	103
财务管理与公司治理——从财务管理机制透视“大宇神话”的破灭	108
如何当好企业的管家——企业失败的财务理由	113
虚假会计信息害人匪浅——从银广夏看规范信息披露机制、杜绝虚假 会计信息的重要性	118

用制度安排来保证会计信息质量——红光实业的案例分析	124
假戏真做尝苦果——“猴王”变空壳的教训	135
自食虚假会计资料的恶果——“郑百文事件”的沉痛教训	138
验资函证如何实施——杭州艾比艾公司虚假出资案引发的思考	141
假亦真时真亦假——一位会计自述的做账经历	145
规范职工身份转换和退出机制——从“浙江方案”说“事业改制”	148
平稳有效的人员退出机制——鞍山用“一次性买断” 破解职工身份退出	152
治理绩效篇	157
品牌效应带来的辉煌成就——西门子家电在中国的品牌建设及其启示	159
佳能瞄准施乐——竞争的效率与代价	166
力挽狂澜的董事会——菲亚特如何才能走出困境	174
上市操作与公司治理——从湖北省上市公司的操作看公司治理	181
同样改制,效果迥异——对遵义两家国有企业不同改制效果的思考 ...	186
改制缘何失败——对重庆内燃机厂改制失败的思考	189
柳暗花明又一村——中国民营企业初创“经典模式”	195
民营企业发展新路——从复星发展看中国民营企业的新起点	199
探索合资企业治理之路——天津三星电子有限公司治理经验借鉴	202
国有资产管理体制改革带来的新机遇——民营企业 and 外资企业参与国有 资产处置的实践及意义	211
市场竞争不相信终生的龙头老大——从施乐惨败中汲取些什么	219
考核能否考出绩效——对一个国有企业绩效考核案例的分析	221
高科技企业的治理——对沈阳两家高科技“明星”企业陨落的反思 ...	226
选人用人篇	229
企业家精神——世界第一报人约瑟夫·普利策的传奇经历	231
慧眼识英才,奇招树英才——GE公司选拔CEO接班人的故事	242
管理大师的经典——杰克·韦尔奇的管理经验借鉴	251
选人用人之道——管理者必备的性格特点	260
创业与守业:孰难孰易——亨利·福特的故事	268

“有心栽花”与“无意插柳”——康柏的故事	275
老骥伏枥——化危机为机遇的老将	281
风中独舞——年轻的商场经理	284
员工的动力来自何处——星巴克公司的薪酬计划	291
如何坐稳总裁宝座——从超级总裁被炒看公司治理结构	296
总裁能否终身制——侧看职业经理人的出局现象	299
风险最大的高管职位——首席财务官缘何成为惊弓之鸟	303
擦干泪,不要问为什么——撤换一名财务人员引起的风波	308
资本运营篇	311
成功的资本市场运作——中海油服上市的台前幕后	313
睿智的超常规扩张——太极集团的资本八卦阵	318
管理层收购——盼盼集团有限公司稳健发展的启示	326
“金蝉脱壳”与买壳上市——大港油田、南开戈德的买壳上市	333
企业兼并的奇迹——思科公司的兼并之道	343
迥异的跨国并购战略——通用公司与福特公司不同的跨国并购成效	349
企业金融奥秘——麦道克是怎样度过债务危机的	351
“土”、“洋”结合的新篇章——土资本和洋资本结合的命运	356
职工买断国有资产实现改制——西安第一印刷厂改革纪实	362
相互渗透、相得益彰——民间资本如何参与国有资产的重组	366
“国”与“民”的“双赢”——民营企业参与国有企业改革的具体途径和 做法	371
既要吃得下,又要消化好——民营企业兼并国有企业的故事	379
综合篇	385
冷静思考,积极探索——中央企业如何完善公司治理	387
激励员工——联想的成功治理	395
帮助员工发展——美国第一银行的 5P 原则	406
要让董事会“懂事”——现代法人治理结构体系	407
不同管理文化的融合——别克公司谱写的中西管理和谐乐章	413
苹果与惠普——不同企业文化的不同结果	417

公司治理案例精选：分析·点评·启示

治理需求的广泛性——新疆北新路桥建设股份有限公司的治理情况	421
长不大的企业——为企业“侏儒症”开一剂“药方”	424
“商界航母”的沉没——亚细亚的故事	427
衰败企业管理漏洞剖析——四大失误铸就乐华之痛	435
前车之覆,后车之鉴——韩企帝国崩溃牵动中国企业管理四大痛点	440
“高管”管什么——公司出事,“高管”岂能一走了之	445
谁是企业真正的当家人——由长虹总裁的任免引发的思考	447
他山之石,可以攻玉——公司治理结构、机制与效率的国际比较	452
世界经济合作与发展组织公司治理原则(修订版草案)	475
主要参考文献和援引媒体	484

Preface

Recent examples of massive corporate governance, no matter success or failure, have highlighted the need to reform corporate governance at an international level, and it is more essential to study specially the problems of corporate governance in the reform of china enterprises, although the importance of effective corporate governance for corporate success, as well as for social welfare, cannot be overstated. For recent years, with the game theory approach, I took charge of and have finished a national grant project about corporate governance and selection of entrepreneurs, and have been teaching Industrial Organization, Game Theory, Economics of Regulation, Public Administration and relevant courses for students of graduate, doctoral, MBA and CEO, in Beijing Jiaotong University and Tsinghua University. These students all were eager for obtaining some cases of corporate governance and reform of enterprises. Such experience makes me some senses about the foundation of Chinese economics. It is sure that there are big differences between Chinese Economics and Western Economics, but some common rules and trends exist in worldwide corporate governance. So, it is more suitable for us to solve the problems of reform by combining Chinese specialties with world's generalities. Maybe these are main motivations of mine to write and collect *Case Studies of Corporate Governance: Analysis and Comment*. This book has been organized as six parts as follows:

Part I , Construction of corporate governance: Defining corporate governance, frameworks, institution and patterns, distribution and organization of corporation's powers, corporate governance reform in China, and basic issues of corporate governance.

Part II , Mechanism of corporate governance: Decision's mechanism, mechanism of supervising and controlling, revealing mechanism of information, distributing mechanism of profit.

Part III, Performance of corporate governance: Valuation of corporation and employee's performance, successful strategies and overcoming crises.

Part IV, Selection of entrepreneurs: Spirit and responsibility of an entrepreneur, how to hire and to monitor managers, managing experience.

Part V, Operation of capital: Rules of investment, merging and acquiring, institutional transition of an enterprise, combination of foreign and domestic capital.

Part VI, Other topics: Integrated cases, a comparison of corporate governance systems worldwide, advanced topics to be further researched, and OECD Principles of Corporate Governance – Revised.

Case Studies of Corporate Governance: Analysis and Comment provides a full discussion of corporate governance issues taking the broadest view of the corporate governance agenda; draws on the extensive and original research and demonstrates the close relationship between academic research and professional practice; contains abundant and refining selected case studies (including both foreign and Chinese, state-owned and private-owned, successful and unsuccessful, large and small), contemporary illustrations, analysis, comment and elicitation; and focuses on the relevance of corporate governance reform of state-owned enterprises of China.

Case Studies of Corporate Governance: Analysis and Comment has been written as a reference book for students taking graduate, doctoral, MBA and CEO training courses in Corporate Governance, Industrial Organization, Theory of the Firm, Corporate Finance and relevant fields, and also as reading material for investors, entrepreneurs, lawyers and other people who are interested in corporate governance. We organized each part of *Case Studies of Corporate Governance: Analysis and Comment* into a common format so that readers may facilitate their learning process.

Of course, it is a hard work to finish this book of case studies because of many restrictions, but it is lucky for me to do this job. During the period of my visiting U. S. A. as a senior research scholar, I designedly met professor Oliver Hart in Economics Department of Harvard University following the made appointment, and by the way, looked round MIT, Yale University, Princeton University, The Wharton School at University of Pennsylvania and other famous universities. Professor Hart gave me some suggestions and directions that were

penetrated into this book, and I would like to share these with readers. I am grateful to some people for helping me so much, directly and indirectly, and especially appreciate my friends as follows:

Cai Zongwu (University of North Carolina at Charlotte)

Hart Oliver (Harvard University)

Huang Tao (Peking University)

Ma Gang (Brandeis University)

Wang Xiuling (Renmin University of China)

Zhu Hengpeng (Chinese Academy of Social Sciences).

I am responsible for all shortage of this book, and welcome discuss it with me.

To place orders and suggestions, or for further information, please contact me at:

gch.wang@163.com

or

2-3-5, No. A4, Wanshousi, Haidian District

Beijing, 100081, P. R. China

写在前面的话

时下,核心竞争力、领导力和执行力等词汇频频出现,成为业界和媒体中很时髦的言辞,其实,这些词与公司治理(或者叫企业治理)有密切的联系,离开了公司治理,企业什么力都没了。由于以下几点缘由,我萌发了编写一本有关公司治理方面的案例集的想法:

(1)大中型企业改革的深化,中小企业在激烈竞争的环境中生存、资本扩张和成长,使得公司发展实践中的治理问题日益突出;

(2)本人在北京交通大学、清华大学等单位为经济管理类博士和硕士研究生、MPA(公共管理硕士)开设相关课程,为现代企业CEO和PMP(项目管理)高级研修班举办讲座时,几乎每个班的学员都希望能为他们推荐案例式和操作性强的书籍,然而,我竟无言以对,无法满足他们的渴望(每当看到他们失望而又不失礼貌的神情和面孔,我似乎隐隐地有一种歉疚之感),而且在研究生教学中也需要案例,以便使教书者更有针对性,使学习者能更好地研讨所学内容;

(3)在主持研究国家课题和参与的咨询调研中,本人也深感在收集积累的基础上,选编案例整理成册,整合宝贵的财富和丰厚的资源,优化配置,充分开发利用,再加上一定的理论剖析和结合研究中的思考探索做些评述之必要(当然只是一家之言,仅供参考);

(4)将实践中的经验教训总结出来,后人就可以少付些学费和代价,阅读这些案例时可合可分,对公司治理的感悟能得到整体上的提升,这不是零星分散地品读案例所能获得的。将散乱的案例资料集结起来,既有整体之感,更有利于分析、认识公司治理的实质。同时,我们也更希望通过研究这些案例,有助于人们认清影响中国企业发展的障碍和因素,寻求提高企业效率的途径(即使引发一些不同见解者的言论,也足以说明该案例选编有其存在的价值)。

研究公司治理问题至少应考虑到:关于企业权利(主要指控制权、剩余索取权或利润分配权)的一系列制度安排以及所有者与经营者之间的关系(委托代理、经营管理干部的选拔聘任和激励约束等顶层管理制度)等方面。按这样的理解,本案例选编的主旨是,选择公司治理实践及相关管理活动中有代表性和典

型意义的若干案例，其中既有成功的经验，也有失败的教训；既有中国企业的尝试，也有外国企业的实践；既有大中型企业，主要是近年来我国国有企业改革发展出现的真实案例，也有中小型民营企业成长中的探索；篇幅有长有短，案例有大有小；覆盖的行业面较广，涉及经济学、管理学、法学等多学科领域，以期这些案例对大家能起到借鉴和警示的作用。

出于案例的真实性、时效性以及方便读者的考虑，全书的篇章结构并不按企业的所有制性质、行业和地域划分，而是基于企业治理和产权组织的内在属性的相互关系。虽然我们将全书分为六篇，但各篇之间并无严格的界限，只是一种大概的划分，如此也能为读者提供阅读线索：

治理基本问题、权利机构设置、职责分配和治理模式等相关问题纳入治理结构篇；

决策机制，控制、监督机制，信息披露机制，管理协调机制，收入分配机制以及实施等内容放在治理机制篇；

上市公司业绩评定、员工绩效评估、成功实施战略、走出困境等选编到治理绩效篇；

考虑到人这一因素在企业治理中特殊重要的作用，专门把企业家选拔聘用、激励约束等方面的案例以及用人之道、管理宝典汇集到选人用人篇；

并购、改制、合资、产权改革等相关内容归入资本运营篇；

较为全面的案例、企业文化建设、政府和企业的关系以及 OECD 的公司治理原则等其他问题融入综合篇。

本书可作为高校、科研单位的师生（硕士、博士研究生，本科生，研修班学员）的课堂教学案例与科研人员的参考资料，也可供企业出资人、CEO 等高管人员、经济法司法人员以及对公司治理（管理）感兴趣的有关人员参阅。在案例资料整理的过程中，我们主要是在收集素材的基础上进行了适当的加工、改写，重点是增加对案例的分析、点评和启示，其中也包含了我们用博弈论方法研究公司治理问题的思考和体会。需要说明的是，虽然我们已充分注意和考虑到学术规范与知识产权方面的问题，援引、参考和取材基本上是根据报刊、出版社和有关专业网站等各类媒体公开发表的以及提交给学术研讨会、高层论坛等活动中允许采用的文献和资料，所引用的案例和文献都尽可能与提供者取得联系、征求同意、协商交流，并注明出处；但难免会有一些几经转引，不详、不全甚至是谬传和误用的情况，特别是案例资料还要尽可能回避涉及商家秘密的内容，这些

都是颇费周折之事,在此事先说明,以求谅解。欢迎有关人员,特别是未能确切注明的原作者与本人联系。

美国哈佛大学的 Hart Oliver 教授、北卡罗莱纳大学夏洛特校区的蔡宗武教授和 Brandeis 大学的马刚博士给我提出了很好的建议,并给予了大力支持;北京大学光华管理学院的黄涛博士后、中国社会科学院经济所朱恒鹏博士后等提供了部分案例线索;王秀玲女士协助做了许多文字整理工作,在此一并对他们表示感谢。由于案例选材要受到诸多限制,而且对案例的分析点评又不宜过长,所以本书难免存在诸多不尽人意之处,欢迎读者朋友批评指正。

本案例选编的修改工作是我在美国做高级研究学者期间完成的,通过游学考察,拜访名师,给我增添了信心和动力,坚定了我的想法和做法,最终力成此书。这说起来只能算是一本应景之作,不是以学术面孔出现的理论专著,故无须“是为序”之类,只是编著者为读者做些必要的说明,仅此作为“写在前面的话”。

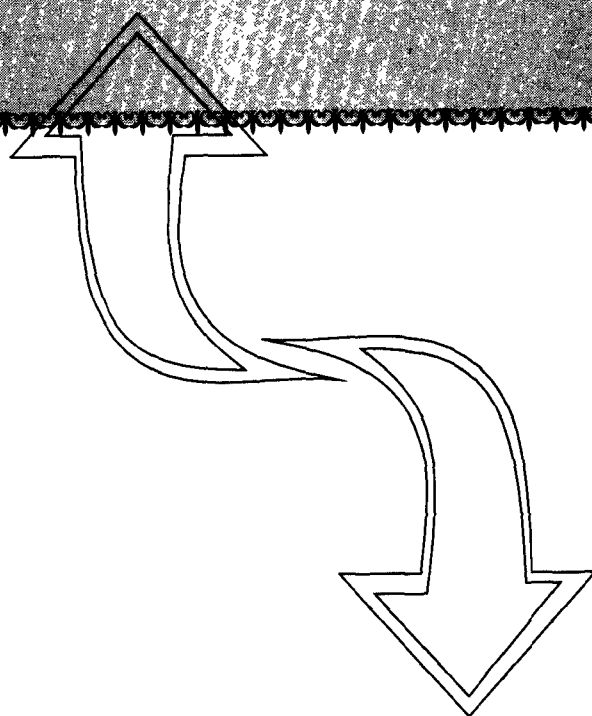
王国成

2004 年盛夏初稿于北京万寿寺甲 4 号

2004 年秋修改于 UNCC 和华盛顿 DC

gch.wang@163.com

治理结构篇



告别一个人的“董事会”

——中央直属国有企业治理结构的转型

案例介绍

建立健全董事会是完善国有企业公司治理最重要的环节。国务院国有资产监督管理委员会(简称“国资委”)于2004年2月提出用3年或更多的时间,在中央企业中探索建立董事会以及独立董事制度。6月中旬,7家中央直属国有企业先后收到一份《中央企业建立和完善国有独资董事会试点工作的通知》。该通知称,试点企业将按照现代企业制度的要求,在2004年内设立各自的董事会。国资委将派若干“外部董事”和“独立董事”进入企业董事会。中国诚通集团是此次国资委董事会改革试点之一。^①

一、诚通集团基本情况

中国诚通集团成立于1992年,是国资委管理的大型企业集团,总资产近百亿元。中国诚通控股公司是集团的母公司。近几年,全方位、深层次的现代企业制度改革和重组使今日的中国诚通集团已成为产权清晰、机制先进、管理科学、锐意进取的现代物流企业集团。诚通集团的主营业务是现代物流,目标是成为具有国际竞争力的现代物流企业集团。

中国诚通集团有8家全资公司:中国物资储运总公司;中国诚通金属(集团)公司;中国集装箱控股集团公司;中国物流公司;中国物资开发投资总公司;中物信息技术发展公司;中国诚通资源再生开发利用公司;中国新元资产管理公司。此外,它还拥有中国诚通发展有限公司(中国香港地区主板上市公司,股票代码:0217)和中储发展股份有限公司(上交所上市公司,股票代码:600787)两家

^① 本案例素材主要来源于该集团公开发布的情况及相关报道,资料截止时间:2004年7月底。

上市公司以及参股公司——新华通投资发展有限公司，集团将集中优势资源发展上市公司，实现整体进入资本市场的战略目标。集团正在与境外投资者发起成立物流产业基金，积极推动中国物流市场与国际资本市场衔接。

中国诚通集团拥有全国最大、遍布最广的集仓储、配送、信息于一体的连锁物流配送网络、金属分销网络和集海运、铁路、公路、航空多式联运于一体的集装箱运输网络，具备集仓储运输、定制加工、分销配送、物流技术输出、物流资讯发布、供应链管理、物流战略咨询、进出口贸易于一体的综合服务能力。诚通集团主要物流客户有：神华、宝钢、海尔、澳柯玛、一汽、二汽、可口可乐、雀巢等，并与国内外金属、建材供应商有着良好的合作关系。该集团致力于为国家重点工程服务，先后投资于抚顺乙烯、宝钢益昌薄板等国家重点建设项目，并完成了首都机场扩建工程、黄河小浪底水利枢纽工程、天津污水处理工程等几十个项目的货运代理、材料供应任务。

二、治理结构转型

（一）旧董事会：一个人的董事会

2004年6月16日，北京车公庄大街物华大厦二层，中国诚通集团正在召开董事会，这或许是本届董事会的最后一次会议，几个月后，新董事会将由国资委最终敲定。

据悉，在现有的189家直属中央企业中，总共只有十余家建立了董事会，但这些旧的董事会在许多方面非常相似，常被人们称做“一个人的董事会”。如中国诚通集团董事会中有5名成员，集团党委书记任董事长，集团党委的一位委员任总裁。原因是：在20世纪90年代初，国有企业在向现代公司治理结构迈进的过程中，未能体现“分权制衡”原则，原企业的厂领导自动成为董事会成员，其中党委书记或者厂长（经理）自动成为董事长。

中国诚通集团的前身是若干家物资部下属的企业。1992年，在物资部撤销前夜，这些企业被行政性指令合并为诚通集团。这势必要求这些分散企业必须共同成立一个董事会管理整个企业。于是，集团董事大都由原来各个企业的总经理兼任。另一家试点单位上海宝钢集团也是如此，原董事会建立于集团成立之时，主要由公司的高层管理者担任。其他几家试点企业（包括神华集团有限责

任公司、中国铁通集团有限公司、中国医药集团总公司、中国高新投资集团公司和中国国旅集团公司)与诚通集团一样,原本都有自己的董事会。国有企业如此建立董事会并没有摆脱原有的监控模式,由于董事会成员由内部人员担任,并与经营班子高度交叉,经营者最终仍是一个人负责制。

(二)新董事会:国资委亲自操刀

按照现代公司治理的要求,老板(出资人)与企业间通过董事会建立一种“委托代理”关系。出资人只需派出代表自己的董事建立董事会,通过集体决策行使制定战略、人事任免等功能。此前由于国资委没有派驻董事,“老板”只能“直接管理”企业,实际上是由中央企业的“一个人的董事会”直接代表出资人,导致国资委无法扮演“老板”的角色,也未能与董事会之间建立起真正的委托代理关系。而总经理负责制就相当于让总经理同时担当战略监督者、制定者和执行者的角色,不但有角色和利害的冲突,也容易出现由于缺乏监督而导致的内部人控制,甚至公司的一把手出逃也没有人知道。因此,建立新董事会被看做是国资委从“老板加婆婆”岗位上退出的关键。

然而,国资委在派什么样的人进入企业董事会上颇费脑筋,至今莫衷一是。其中争论最多的是:“要不要空降新董事长?国资委聘请什么样的人担任外部董事(不是本公司雇员的董事)?”在这些争论中,由国资委出面聘请“外部董事”的方式被看做是一个进步。此前,一些中央企业也曾试图通过引入外部董事完善董事会制度。诚通集团在1998年左右尝试引进过外部董事,但没有达到预想的效果。这是因为企业引进的外部董事并非专职,很难严格到位,甚至没有时间开董事会,这也是其他国有企业聘请外部董事所面临的窘境。

事实上,向中央企业派驻董事遇到的最直接的难题就是董事人选。根据《公司法》规定,公务员不能担任董事,因此国资委并不能向企业直接派驻自己的“公务员”。根据国外的经验,董事的组成主体要有专业、阅历方面的要求。各国的大公司董事人员多数是正在或曾任过其他大公司、金融机构的CEO,具有丰富的筹资、投资、并购,特别是经营业绩确认评价、奖惩任免等企业高层的经营、管理与监督经验。这次国资委试点的董事会,其外部董事将成为专职董事。他们将通过现有中央企业和现有大型企业监事会等途径选择任命,并在两家以上中央企业担任专职董事。此外,外部董事在数量上也首次被强调,原则上外部董事在董事会中应占1/3。如目前试点之一的中国铁通集团已经基本确立了新的董