

# 治理型公司及其发展前景

□ 王丽明<sup>1</sup> 赖建清<sup>2</sup>

(1. 厦门大学 管理学院会计系, 福建 厦门 361005; 2. 深圳证券交易所博士后站, 深圳 518000)

**摘要:** 传统的公司治理模式强调了权力制衡, 目标是为了强化对公司内部人的控制和监督, 而治理型公司模式则认为公司治理的核心不在于监督内部人而在于改善决策, 目标是降低发生错误的可能性和加快纠正错误的速度。管理型公司反映了人性和组织行为的弱点, 公司内部人的错误除非演变为灾难, 否则不会得到纠正。在我国现有国情下, 治理型公司的优势和前景非常明显, 因此, 它对我国公司治理改革具有重要的理论和现实意义。

**关键词:** 公司治理; 治理型公司

**Abstract:** Traditional corporate governance emphasizes on power, and its objective is to monitor corporate management. However, governed corporation focus on improving efficiency of corporate decision, decreasing the occurrence of errors and quickening the speed of correcting errors. Managed corporation reflect the weakness of human and organizational behavior. In managed corporation, unless mistake of insiders leads to catastrophe, it will not be corrected. Under the circumstance, governed corporation will have good promise in China, and it has great theoretic and practical significance on corporate governance reform.

**Keywords:** Corporate governance; Governed corporation

迄今, 我国上市公司股权分置改革进入扫尾阶段, 全流通时代已经到来, 上市公司治理机制也将产生显著变化。那么, 未来我国上市公司应该构建怎样的治理模式? 这已经是国内理论和实务界的关注的焦点问题之一。

长期以来, 国内外关于公司治理的争论主要集中于权力制衡, 其目标是强化对公司内部人的控制和监督, 这种观点在我国仍然十分流行, 例如最近的改革措施包括对管理层的业绩进行更严格的审计、两职分离等。但是, 把权力从一个方向另一个方转移也许并不能创造出运行得更顺畅、获利能力更强的组织。为什么呢? 因为这些改革没有解决公司治理中的根本问题——公司治理往往不是产生于权力失衡而是产生于公司决策机制的失灵, 尤其是对于中小规模的企业。事实上, 这一观点主要是符合国外环境依赖理论的观点, 即企业应该根据自身环境、竞争需要解决公司治理问题。

笔者研究的“治理型公司”(Governed corporation): 是因为它把公司治理中的两个关键组成部分——股东和董事会成员——与决策过程重新联系在一起。建立在治理型模式基础上的改革并不以权力转移为核心而是以角色和行为为核心。改革的结果是公司讨论政策、评价政策和制定政策等方式上的积极变化。

## 一、传统的管理型公司将导致失败

在管理型公司中, 经理们领导, 董事和股东们跟随。治理机制的作用是把合适的经理安排到位, 监督他们并在他们不称职时撤换他们——这一模式沿用至今。在管理型公司中, 股东和董事们

远离战略和政策的制定。重大经营问题可以拿到董事会中讨论, 但是, 在一般情况下, 除非经理们缺乏理性、不诚实或长期绩效记录很差, 否则就应该给他们实施其所选择的战略所需的空间。因此, 只有在拥有了关于公司经营失败的证据时, 董事会才可以对政策提出质疑。

如果公司失败的主要原因是管理层缺乏能力, 管理型公司模式基础上的治理机制就会起作用, 但是大部分经营危机产生于判断失误而不是管理者能力不足, 因此在一个内部人控制的管理型公司中判断失误就在所难免了。首先, 失误产生于人类的决策和组织行为中, 由于人的有限理性和未来的不可预测, 错误不可避免; 其次, 人们倾向于支持那些有利于自己的决策和战略, 并且很难面对过去的失败; 再次, 人天生不愿意挑战现实; 最后, 董事们往往喜欢一团和气、相安无事。此外, 公司上层决策过程的政治复杂性进一步加剧了判断失误的可能性。

从企业生命周期的角度来看, 许多公司失败事件的发生是因为决策班子已毫无生气, 经理们墨守成规, 一度曾是创新者的企业创始者也已江郎才尽。如果缺乏对话机制, 那么谁能使公司焕发生机呢? 又如何使公司焕发生机呢? 来自美国公司控制权市场的现象也说明了一个事实: 重要的是具体的政策而不是总经理们的能力, 董事会存在的问题是他们不愿意挑战具体的政策决策。在公司治理实践中, 这种例子比比皆是。

总之, 管理型公司反映了人性和组织行为的弱点。在这种模式中, 内部人的错误除非演变为灾难, 否则不会得到纠正, 同时还会阻碍公司重新崛起。因此, 建立一个科学的、富有活力的决策机制就非常必要。

## 二、治理型公司与传统管理型公司的区别

治理型公司与管理型公司在董事会的行为和模式方面存在显著的差异, 具体主要体现在如下几个方面:

在董事会职能方面, 在管理型公司中董事会的职能主要是雇佣、监督以及在必要时撤换管理层, 治理型公司中董事会的职能是支持有效的决策和纠正错误的决策。

在董事特征方面, 管理型公司模式具有如下特点: ①董事会拥有足够的权力以控制总经理及其考核过程; ②董事会保持一定独立性, 以保证总经理得到公正的考核并且董事不会因为利益冲突而妥协或被管理层收买; ③董事会设置了能使外部董事公正有效地考核经理的会议程序。与此相对应, 治理型公司模式具有如下特点: ①董事会拥有足够的专业知识以使董事会能够为决策过程增加价值; ②董事们有足够的激励以保证董事会投身于公司价值的创造; ③董事会设置了支持公开讨论和使董事会成员获得信息的会议程序。

在公司其他政策方面, 管理型公司和治理型公司也存在显

著差异。前者主张：两职必须分离，即由不同的人分别担任总经理和董事长；设置管理层缺席的独立董事会议；独立董事必须拥有独立的财务顾问和法律顾问；必须由独立董事组成的专门委员会对管理层的绩效进行考核，并制定明确的绩效考核标准。后者则主张：董事会必须有所需的各种专业才能，如关于核心行业和财务的专业才能；独立董事每年至少向公司投入 25 个工作日；公司向董事提供较高的股票期权报酬；董事会定期与大股东举行会议，董事会成员可以自由向任何雇员了解信息。

总体而言，管理型公司注重公司内部的权力制衡，而治理型公司则主要致力于更有效地决策。因此，治理型公司的核心不在于监督管理者而在于改善决策，目标是降低发生错误的可能性和加快纠正错误的速度，或者说建立一种事先预防发生错误和事后迅速改正错误的治理机制。

### 三、如何构建治理型公司

第一，董事们必须是各方面的专家。董事必须十分熟悉公司和它所在行业的复杂性，熟悉金融、财务知识及有关的法律法规；

第二，董事会会议程序应该集中于讨论新的决策、战略和政策，而不仅仅是考核历史业绩。董事会会议的大部分时间应该集中在新战略和组织改革上，会议程序应该制度化，鼓励批评和讨论。

第三，董事需要有更好的渠道获得信息——关于产品、客户想法、市场条件和重大战略与组织问题的信息。现在，一般情况是，独立董事们在董事会会议前不久才收到背景信息。作为管理者决策的重要伙伴，独立董事必须有权从公司中自己获得信息，必须有企业的第一手资料。

第四，董事必须投入更多的时间到公司中。在许多公司中，每年一般举行 4~6 次董事会。董事们如果要有意义地参与到公司决策中，每年 20 天的工作时间显然是不够的。

第五，董事们必须有足够的激励。除非他们的实际收入与他们的服务挂钩，否则不能指望他们会承担制定和质疑公司政策的重任。董事的报酬应该与股票价值挂钩。

总之，构建治理型公司的目标是使董事会成为决策班子的组成部分而不是置身事外的裁判，尤其是独立董事们。股东不应该要求董事会具有独立性、远离公司事务和只关心在公司陷入困境时自己所需承担的责任。相反，股东应该要求董事感到自己的收入和名声与公司（而不是总经理）。董事会应该认识到，自己的个人财富依赖于他们通过自己的服务为公司创造价值的能力。只有这样，他们才能积极评价公司面临的各种机会和纠正公司错误的政策。

### 四、治理型公司对公司治理改革的启示

吴世农(2001)提出，在我国现有国情下，我国独立董事制度的作用将是阶段式递进的：在初级阶段，独立董事的作用主要是提高公司声誉和“专家咨询”；在中级阶段，独立董事的作用主要是解决股东之间、股东与管理层之间的冲突；在高级阶段，独立董事直接参与公司决策，维护中小股东利益。由于我国引入独立董事制度的历史较短，市场各方面的基础环境仍然有待提高，许多上市公司（特别是民营上市公司）的经营年限较短，因此这个观点也许是切合实际国情的独立董事制度发展轨迹。换言之之，我国独立董事的作用可能处于在初级阶段和中级阶段，即主要

担任“企业顾问”的角色。结合治理型公司的理念，可以得出如下一些启示：

首先，治理型公司强调科学、正确的决策，而非长期以来国内业界一直强调的权力制衡，这个观点对于处于高速发展的中小规模企业尤其重要。事实上，许多上市公司仍然规模较小，关键核心人物的作用对于企业未来发展至关重要，如果过度强调权力制衡，尤其是局外的、非行业内的、非专职的独立董事的过度制衡，有可能制约企业核心人物的积极性和创造性，甚至出现“外行”指挥“内行”的局面，最终影响企业的发展以及股东的财富。因此，一方面独立董事应该在公司决策时适时地发表自己的专业判断，提高公司决策科学性，另一方面不应该过度介入公司内部日常经营管理，束缚管理层的积极性和创造性。

其次，与美国大型公司存在显著区别，我国上市公司的所有权结构高度集中，控股股东控制现象较为普遍。在控股股东控制的董事会中，独立董事的加入有助于完善董事会的知识结构，提高其决策的民主性、科学性。因此，从这个角度来看，我国上市公司引入独立董事是具有重要的意义。

再次，治理型公司强调了董事必须具备各种专业知识，如行业知识、财务和法律知识等，因此在董事会中引入外部专家是非常必要的，尤其是拥有公司内部人所缺乏的专业知识的外部董事，以提高公司决策水平。换言之之，公司在引入独立董事时应充分考虑独立董事的知识背景以及董事会的实际需要，而不仅仅为了满足相关法律的规定，聘请无所作为的“花瓶董事”。

最后，在我国现有国情下，关键任务是如何加强独立董事们发挥这种专家顾问的作用，具体的建议包括：鼓励上市公司设立各种有利于独立董事发挥作用的具体平台，如各种专门委员会、加强独立董事与内部董事之间的非正式沟通、加强独立董事与外部机构投资者和外部大股东之间的沟通等。 □

### 参考文献：

- [1] Pound John, 1995, "The promise of governed corporation", Harvard Business Review, March - April, P 89 - 98.
- [2] Shleifer, Andrei and Robert Vishny, (1997), "A survey of corporate governance", Journal of Finance 52, 737 - 783.
- [3] 赖建清等. 公司董事会特征与绩效研究综述 [J]. 当代财经. 2004, (08).
- [4] 李常青, 赖建清. 董事会特征影响公司绩效吗? [J]. 金融研究. 2004, (05).
- [5] 孔翔, 陈炜. 我国上市公司应选择怎样的股权结构? [R]. 深证综研第 0116 号研究报告, 2005 - 10 - 13.
- [6] 吴世农. 独立董事制度若干问题的思考 [J]. 证券市场导报. 2001, (10).

### 作者简介：

王丽明，1977 年 3 月生，厦门大学会计系 2005 级博士生，福建福清人，主要研究领域：财务会计和会计信息系统。

赖建清，1973 年 12 月生，深圳证券交易所第六批博士后，厦门大学管理学院博士，主要研究领域：公司财务与资本市场。