

第三节 公司内部治理结构和外部治理机制

考点1 内部治理结构★★

本节主要知识点：

内部治理结构

外部治理机制

一、公司内部治理结构模式

公司内部治理结构的模式简称公司治理模式，是指公司的决策、经营和监督机制，它是公司运作的基础，保障公司治理模式主要有三种，分别是外部控制主导型治理模式、内部控制主导型治理模式和家族控制主导型治理模式。在这三种治理模式中，最高权力机构都是股东会，但其他权力机构或主体 设置、组成和职能有所不同。

1. 外部控制主导型治理模式

又称“市场导向型治理模式”“英美公司治理模式”，是指主要依靠外部的市场机制来达到公司治理目的的模式。

这种治理模式产生并流行于英美等发达的市场经济国家，其**基本特征有**：

- 第一，股权在资本结构中所占比重较大，企业的资产负债率较低；
- 第二，股权分散且流动性较高，不存在掌握绝对控制权的大股东；
- 第三，实行单层董事会制，即不设立监事会，董事会兼具决策和监督职能；
- 第四，公司的经营权主要集中在经理层手中；
- 第五，股东采用“用脚投票”的方式回避风险，时对公司经理层和其他管理人员进行管控、激励和约束；
- 第六，资本市场上经常发生的企业并购和随之而来的对被并购企业经理层的更换，对经理人员形成较大的压力。

主要优点：是股东不直接介入或插手企业经营决策，而是通过证券市场上的股票交易活动监督经理层人员，既赋予经理层充分的经营自主权，又使经理层尽力发挥自己的经营能力和创造力，提升企业业绩。此外，股东能够通过买卖股票保护自身利益也是外部控制主导型治理模式的明显优点。

主要缺点：股权的分散化和市场监督所具有的高成本，造成股东会“空壳化”现象，即股东的许多权力只处于名义层面，公司的实际权力几乎完全被经理层所掌握；股权的高度分散使得股东无法关注公司的长远发展，而是通过股票价格和盈利率等指标来衡量公司价值，并据此采取一些短期主义行为。

2. 内部控制主导型治理模式

亦称“关系控制主导型治理模式”“德日治理模式”，是指股东、债权人（银行）和经理层在公司治理中发挥主要作用的模式。

基本特征：

- 第一，主要通过法人及银行进行债务融资，股权在资本结构中所占比重较小，企业的资产负债率较高；
- 第二，股权集中且流动性较低；
- 第三，实行双层董事会制，即分别设立监事会和执行董事会
- 第四，主要债权人如银行派代表进入公司监事会和董事会，发挥监督作用；
- 第五，以银行为中心，供应商和客户等公司法人之间交叉持股的现象十分普遍。

优点：

由于股权比较集中，股东具备通过“用手投票”监督经理人员的意愿和能力，能够比较有效地缓解经营者与股东之间的代理问题，银行作为主要债权人或大股东参与公司治理，能够更方便地观察公司资金流动，具有比其他类型的股东更多的信息优势，因而能够降低股东的监督成本，提高股东的监督效果；

交叉持股的股权结构增强了股东的稳定性，促进了企业之间互助，这种情况一方面降低了公司被并购的可能性，另一方面降低了企业间的交易成本，便于企业间共担风险，这两方面都有利于公司长远发展。

缺点：

首先，稳定的、集中化的股权结构抑制了外部治理机制的发展，导致外部资本的并购和股东“用脚投票”难以进行、信息透明度低等问题；

其次，交叉持股导致公司在人事上互为股东、互为高管，长此以往，容易使股东、高管为维护自身利益相互勾结而非相互监督，从而使内部控制失灵；

最后，企业之间稳定的股权联系会降低企业间的竞争性，抑制企业的创新动力，阻碍企业的长期发展。

3. 家族控制主导型治理模式

又称“东亚及东南亚家族治理模式”是指一个或若干个家族占有公司的相当一部分股份并成为公司实际控制人的治理模式。这种模式盛行于东亚及东南亚一些国家和地区的家族企业。

优点：

第一，所有权和经营权的“两权合一”能够有效减少股东与经营者之间的委托代理问题，降低监督成本，提高治理效率；

第二，高度集中的决策机制有利于降低公司决策的协调成本；

第三，家族资源的集中统一配置有助于为企业重点发展或优先发展的业务提供充足的物质资本和人力资本。

缺点：

第一，独断的决策机制容易造成较高的经营风险；

第二，大股东控股的股权结构可能产生侵占小股东利益的行为；

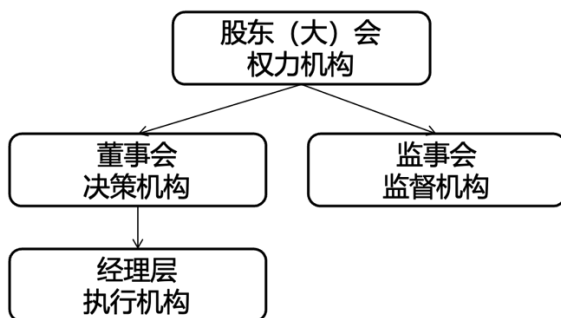
第三，对控股股东缺乏有效的外部 and 内部监督机制；

第四，以血缘关系和亲情为基础的人事制度，既不利于广揽人才、任人唯贤，又会使工作关系和家族关系相互混淆，阻碍管理的规范化；

第五，由于缺乏科学、规范的换届制度和流程，容易引发家族企业潜在继承人之间的纷争和冲突，导致企业衰退甚至解体、倒闭。

二、公司内部治理结构各主体的权利和义务

公司内部治理结构是指主要涵盖股东大会、董事会（监事会）、高级管理团队以及公司员工之间**责权利相互制衡的制度体系**。



（一）股东和股东会

1. 股东及股东权利

股东是出资设立公司并对**公司债务负责的人**。股东可以是自然人，也可以是各种类型的法人实体。股东可以分为普通股股东和优先股股东。

普通股是代表一般权利的股份，优先股则是比普通股有一定优先权的股份。股东向公司投资，从而持有公司股票，凭借持有的股票，受法定的经济利益，承担相应的义务，并行使对公司及其组织机构享有的资产收益、参与重大决策和选择管理者等权利。

依据我国《公司法》以及中国证监会发布的相关文件，股东主要享有以下具体权利：

- (1) 表决权
- (2) 选举权和被选举权
- (3) 依法转让股权或股份的权利
- (4) 增资优先认股权
- (5) 股利分配和剩余财产分配请求权
- (6) 查阅、建议和咨询权
- (7) 提议召开临时股东会和自行召集的权利
- (8) 临时提案权
- (9) 申请法院解散公司的权利

2. 股东会

一般来说，股东主要是通过其参与股东大会来行使权利。股东大会具有两个基本特征：第一，它是公司内部的**最高权力机构和决策机构**；第二，它是公司的非常设机构，除了每年的例行年会和特别会议外，股东大会并不会在公司出现。

根据《公司法》规定，公司设立由股东组成的股东会（股东大会），**股东大会是公司的权力机构**，行使决定公司重大问题的权力，决定公司合并、分立、解散、年度决算、利润分配、董事会成员等重大事项。我国《公司法》规定，股东大会应当每年召开一次年会。**年度股东大会应当于上一会计年度结束后的6个月内举行。**

除了年度股东大会之外，有下列情形之一的，**应当在2个月内召开临时股东大会。**

一是董事人数不足本法规定的人数或者公司章程所定人数的三分之二时；二是公司未弥补的亏损达股本总额三分之一时；三是持有公司股份10%以上的股东请求时；四是董事会认为必要时；五是监事会提议召开时。

法律上，股东会主要行使以下职权：

- (1) 选举和更换董事、监事，决定有关董事、监事的报酬事项
- (2) 审议批准董事会的报告
- (3) 审议批准监事会的报告
- (4) 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案
- (5) 对公司增加或者减少注册资本作出决议
- (6) 对发行公司债券作出决议
- (7) 对公司合并、分立、解散、清算或者变更公司形式作出决议；
- (8) 修改公司章程；
- (9) 公司章程规定的其他职权。

(二) 董事会

1. 董事会的概念和董事会的组成

(1) 董事会是由股东会选举产生的董事组成、代表公司并行使经营决策权的常设机关，董事会成员为3人以上，其成员中可以有公司职工代表

(2) 职工人数300以上的有限责任公司，除依法设监事会并有公司职工代表的外，其董事会成员中应当有公司职工代表

(3) 董事会中的职工代表由公司职工通过职工代表大会、员工大会或者其他形式民主选举产生，股东人数较少或者规模较小的有限责任公司，可以设1名执行董事，不设立董事会，执行董事的职权与监事会相当。

2. 董事及其分类

董事是指由公司股东大会选举产生的具有实际权力和权威的管理公司事务的人员，是公司内部治理的主要力量，对内管理公司事务，**对外代表公司进行经济活动**。占据董事职位的人可以是自然人，也可以是法人。但法人充当公司董事时，应指定一名有行为能力的自然人为代理人。

董事按照其与公司的关系分为**内部董事与外部董事**。

内部董事	也称执行董事，主要指担任董事的本公司管理人员，如总经理、常务副总经理等。	
外部董事	指不在公司担任除董事以外的其他职务的董事，如其他上市公司总裁、公司咨询顾问和大学教授等。	【关联董事】 指虽然不在公司中担任其他职位，但仍与公司保持着利益关系的董事，如公司关联机构的雇员或咨询顾问等。
		【独立董事】 是真正具有独立性的董事，他们不仅是公司的外部董事，而且还是需要与公司或公司经营管理者没有重要的业务联系或专业联系，并对公司事务做出独立判断的董事，如大学的教授、退休的政府官员等。

3. 董事会的职权

- ①负责召集股东大会，并向股东大会报告工作；
- ②执行股东大会的决议；
- ③决定公司的经营计划和投资方案；
- ④制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案；
- ⑤制订公司增加或者减少注册资本的方案以及发行公司债券的方案；
- ⑥拟订公司合并、分立、解散的方案；
- ⑦决定公司内部管理机构的设置；
- ⑧聘任或者解聘公司经理，根据经理的提名，聘任或者解聘公司副经理、财务负责人，决定其报酬事项；
- ⑨制定公司的基本管理制度；
- ⑩其他。

4. 董事会机构设置

董事会设董事长一人，可以设副董事长。股份有限公司董事长和副董事长由董事会全体董事过半数选举产生，有限责任公司董事长和副董事长的产生办法由公司章程规定。董事长召集和主持董事会会议，检查董事会决议的实施情况。

副董事长协助董事长工作，如果董事长不能或不履行职务，则由副董事长履行董事长职责。

（三）监事会

1. 监事会的概念和监事会的组成

我国《公司法》规定：有限责任公司，经营规模较大的，设立监事会，其成员不得少于3人。监事会应在其组成人员中推选1名召集人。监事会由股东代表和适当比例的公司职工代表组成，具体比例由公司章程规定。监事会中的职工代表由公司职工民主选举产生。有限责任公司，股东人数较少和规模较小的，可以设1至2名监事。董事、经理及财务负责人不得兼任监事。股份有限公司设监事会，其成员不得少于3人。关于监事会组成和人员产生方式的要求与有限责任公司相同。

2. 监事任期和监事会职权

监事的任期每届为3年，任期届满可以连选连任。

（1）检查公司财务

（2）对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督，对违反纪律、行政法规、公司章程或者股东会决议的董事、高级管理人员提出罢免的建议；

（3）当董事、高级管理人员的行为损害公司的利益时，要求董事、高级管理人员予以纠正；

（4）提议召开临时股东会会议，在董事会不履行法律规定的召集和主持股东会会议职责时召集和主持股东会会议

（5）向股东会会议提出提案；

（6）依照《公司法》第一百八十九条的规定，对董事、高级管理人员提起诉讼；

（7）其他

（四）经理管理机关

1. 经理管理机关的概念

经理管理机关是指由董事会聘任的、负责公司日常经营活动的常设业务执行机关，即公司的经理。依据《公司法》相关规定，在有限责任公司中，经理不是必设机构而是选设机构。

2. 经理职权

（1）主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议；

（2）组织实施公司年度经营计划和投资方案；

（3）拟定公司内部管理机构设置方案；

（4）拟订公司的基本管理制度；

（5）制定公司的具体规章；

（6）提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人；

（7）决定聘任或者解聘除应由董事会决定聘任或者解聘以外的负责管理人员；

（8）董事会授予的其他职权。

（五）国有企业各级党委（党组）

1. 国有企业各级党委（党组）的设置

（1）党员人数100人以上，设立党的基层委员会；

（2）党员人数不足100人、确因工作需要的，经上级党组织批准，也可以设立党委；

（3）50-100人，设立党的总支部委员会

（4）不足50人，确因工作需要，经上级党组织批准，也可以设立党总支；

（5）正式党员3人以上的，成立党支部

（6）正式党员7人以上的党支部，设立支部委员会

2. 国有企业党委组成和任期

（1）国有企业党委一般由5-9人组成，最多不超过11人，其中书记1人、副书记1人；

（2）设立常务委员会的，党委常务委员会委员一般5-7人，最多不超过9人，党委委员一般15-21人；

（3）国有企业党委一般由5-9人组成，最多不超过11人，其中书记1人、副书记1-2人；

国有企业党委由党员大会或者党员代表大会选举产生，每届任期一般为5年，党总支和支部委员会由党员大会选举产生，每届任期一般为3年，任期届满应当按期进行换届选举。

3. 国有企业党委（党组）在公司治理中的作用

应当发挥领导作用，把方向、管大局、保落实，重大经营管理事项必须经党委（党组）研究讨论后，再由董事会或者经理层作出决定。

研究讨论的事项主要包括：

- （1）贯彻党中央决策部署和落实国家发展战略的重大举措；
- （2）企业发展战略、中长期发展规划、重要改革方案；
- （3）企业资产重组、产权转让、资本运作和大额投资中的原则性、方向性问题；
- （4）企业组织架构设置和调整、重要规章制度的制定和修改；
- （5）涉及企业安全生产、维护稳定、职工权益、社会责任等方面的重大事项；
- （6）其他

考点2 公司外部治理机制★

主要有市场机制（包括产品市场、资本市场、经理人市场）、外部监督机制（一般包括行政监管、司法监督、中介机构执业监督、舆论监督）等。

（一）市场机制

1. 产品市场

产品市场的竞争对经理人员的约束主要来自两个方面：一方面，在充分竞争的市场上，只有最有效率的企业才能生存，作为企业的经理人员自然也就面临更大的压力。企业的经理人员如果不努力的话，企业就可能破产，经理人员自己也就可能失业。

在生存的压力下，经理人员就可能付出更大的努力，而且产品市场的竞争越激烈，经理人员的这种压力就越大。也就是说，**市场竞争越激烈，经理人员败德行为的空间就越小。**

另一方面，产品市场的竞争可以提供有关经理人员行为的更有价值的信息。如果企业所在行业没有竞争，全行业只有一家企业，企业的股东就很难评判经理人员工作的好坏。

但是，如果同时有几家企业在同一行业内竞争，并且，影响不同企业收益和成本的因素是相同的，那么企业的股东就可以通过把自己企业与其他企业进行比较而获得经理人员工作好坏的更准确的信息。

有了产品市场上的比较，股东就可以把经理人员的报酬与同行业其他企业经理人员的业绩相联系，也就可以为经理人员提供更强的激励。

2. 资本市场

资本市场也称为**控制权市场**。资本市场对经理人员行为的约束是通过**接管和兼并方式进行的**，也就是通过资本市场上对企业控制权的争夺的方式进行的。

简单地说，就是当公司现有经理人员经营不努力时，企业的业绩就可能下降，**企业的股票价格就会下跌，股票的价值也会小于可能的最大价值**。这时，会有人通过资本市场上的收购，控制这家公司的控制权，经营无方的管理者将被替代，以期待改进管理后实现增值。

即使收购不成功，在位管理者也会因面临被替代的威胁而主动改变经营行为。此时，即使没有其他的激励措施，经理人员也可能付出更多的努力，从而有可能使其行为与股东利益和公司价值最大化目标更趋一致。因此，收购和重组的威胁被认为是控制经理人员行为的最有效方法之一。

3. 经理人市场

存在于公司所有者和管理者之间的委托代理问题会因为管理者对自己的职业生涯的关注而得到缓解。而管理者对自己职业生涯的关注主要来源于经理人市场。

经理人市场之所以对经理人员的行为有约束作用，是因为在竞争的市场上声誉是决定个人价值的重要因素。**经理人员如果不努力，其业绩表现就会不佳，其声誉就会下降。**同时，经理人员也必须关心自己的信誉，因为信誉好了才会有人在未来愿意聘请他，才能获得更高的报酬。

（二）外部监督机制

1. 行政监督
2. 司法监督
3. 中介机构执业监督
4. 舆论监督

【单选题】2019年4月，格力电器有意引入私募股权公司作为其新的机构投资者。新股东入驻董事会后，将对公司管理层进行改组，这将有望提升管理层股权激励和薪酬待遇，从而推动格力电器的运营能力和市场潜力的爆发。上述信息体现出机构投资者参与公司治理的途径是（ ）。

- A. “用脚投票”
- B. “用手投票”
- C. 市场干预
- D. 行政干预

答案：B

解析：机构投资者主要通过以下两种途径参与公司治理：①“用脚投票”；②“用手投票”。“用手投票”就是机构投资者通过董事会选举获取董事会席位，入驻董事会和出席股东大会，对公司投资、融资、人事、分配等重大问题议案进行表决或否决，参与公司的重要决策，直接对公司董事会和经理层的行为施加影响。

“新股东入驻董事会后，将对公司管理层进行改组，这将有望提升管理层股权激励和薪酬待遇，从而推动格力电器的运营能力和市场潜力的爆发”体现出机构投资者通过“用手投票”参与公司治理，选项B正确。

【单选题】京东在2018年Q3季度活跃用户数首次出现下跌的公告公布后，公司的股价应声大跌导致企业出现并购危机。从外部治理的角度来看，这体现了（ ）对公司的监控和约束。

- A. 资本市场
- B. 经理人市场
- C. 产品市场
- D. 期权市场

答案：A

解析：外部治理机制主要是指除企业内部的各种监控机制外的各个市场机制（如产品市场、资本市场、经理人市场）对公司的监控和约束。股价的波动导致并购危机属于资本市场对公司的监控和约束。

本节小结时刻

