

# 内 容 摘 要

无论是在股份公司存在有近 200 年历史的西方国家，还是处于经济转轨时期的我国，公司治理问题一直倍受关注，至今仍是全球关注的热点问题。尽管我国《公司法》和《证券法》强行规定了股东大会、董事会、监事会及经理的公司机关的性质和权限，但我国的公司治理结构仍存在许多问题。中国共产党第 15 届中央委员会第四次全体会议讨论并通过了《中共中央关于国有企业改革和发展的若干重大问题的决定》，指出“要明确股东会、董事会、监事会和经理层的职责，形成各负其责、协调运转、有效制衡的公司法人治理结构。”可见，分析和研究公司治理结构具有重要的现实意义，国际上有关公司治理的理论和实践也提供了理论和实践的参考。因此，本文试图运用历史的、比较的研究方法，并结合我国的具体情况，借鉴国际经验，提出符合我国国情的公司治理结构设计的原则及一些具体的建议。

本文第一部分，通过比较分析公司治理与公司治理结构的概念，首先指明本文主要论述的是公司治理的有效制衡、协调、监督的权力结构。其次，该部分分析了我国公司治理结构的现状中存在的主要问题：1、公司权力机关未能真正充分行使各自的权力，也未能实现有效的制衡；2、尽管经理层在公司治理结构结构中的重要性已受到普遍重视，但由于对经理及经理权的根本性问题的认识存在误区，导致了经理权的缺失与滥用并存的现象，尤以经理权的滥用为甚。3、公司权力主体权力的行使也有待进一步规范等。

第二部分将民商法上的公司独立人格、宪法上权力的分立与制衡等理论引入公司治理结构的设计中，提出公司治理结构设计

的两大原则，即公司自治原则和公司权力的分立与制衡原则。公司自治是私法自治的体现。从公司的角度看，公司的自治原则首先是公司具有独立的人格，是自治主体；其次，章程是公司自治的充分体现。公司权力的分立与制衡原则要求公司治理结构应当是权力在不同主体间的合理分配与制衡。这既是权力的本质属性的要求，也是现代公司特征和公司治理难度的必然要求。权力一定程度的集中并不可怕，可怕的是在集中的同时，制约关系失衡。

第三部分充分运用了比较分析的方法方法，并根据上述原则，提出了完善我国公司治理结构的几点建议。（一）重新认识股东大会的地位，健全股东大会权力的实现方式，推动股权市场的深化，进一步完善股东大会制度，形成对与其他公司权力主体的制衡力量。（二）明确董事会权力的性质、董事会与股东大会的关系，强化董事的义务与责任，完善董事的行为准则，规范董事会权力的行使，发挥董事会的制衡作用。（三）强化监事会的权力，确保监事的独立性，完善我国的监事会制度。（四）再认识经理权力的代理权本质，科学限定经理权力，选择合理的制约机制，强化对经理权力的监督。

# Abstract

Modern corporations are not only enterprises owned by shareholders, but also organizations focusing benefits of other parties, such as employees, creditors, communities, etc. Corporate governance has always been a hotspot problem, both in the western countries where the Public Corporation has been in existence for nearly 200 years and in the transforming countries typified by the east-European countries and China. With the development of the socialist market economy and deepening of the reforms in China, deficiency in the present corporate governance structure has become obvious. So it is necessary to re-analyze the relative system at a new angle. In this paper, some chief practical problems in corporate governance in China are listed, and the resolutions to these problems are put forward on the basis of analyses and comparative researches. This paper consists of three parts.

*In the first part, several different definitions of corporate governance are studied, and the definition of structure of corporate governance is the focus of this part. Then some practical problems in corporate governance in China and the importance of perfecting the structure are both pointed out.*

The second part expounds two principles of arranging the structure of corporate governance in China. Firstly, as a legal entity, a corporation should be self-governing, which means that interference from outside (such as from laws, policies, etc) should be appropriate, and the corporation by-laws should be regarded as the “constitution” of the corporation. Secondly, the principle of separation-check and balance of powers should be applied to and entirely embodied in the arrangements of the structure of corporate governance because of the features of modern corporations and the complexity of corporate governance.

The third part proposes some suggestions for perfecting the structure of corporate governance: 1) To innovate the voting design and decentralize the stock power to strengthen the governance of the General meeting; 2) To endow the Board of Directors with independent

power and perfect the relative systems so as to better exercise the powers, and improve the relationship of check and balance between the General Meetings and the Board of Directors and so on; 3) To strengthen the functions of the exclusive institution of management and supervision—Supervisory Board; 4) To re-recognize the status of managers, rebuild relative systems in order to strengthen the incentive and restrain mechanism, and restrict their power.

# 前 言

以公司制企业为主的现代企业的典型特征是资本结构的多元化和所有权与经营权乃至控制权的分离，股东、债权人、经理人员、供应商、社区以及政府等利益相关者(interest-groups)或当事人(shareholders)在公司的经营管理中各有利益，各自享有不同的公司权力，不同程度地控制着公司。无论是在股份公司存在有近200年历史的西方国家，还是处于经济转轨时期的我国，“如何构建高效的公司运作模式”一直是经济学界、管理学界以及法律界长期致力解决的问题。期间产生了不同的公司权力结构理论如“经理控制论”、“金融机构控制论”、“阶层控制论”、“委托—代理理论”等。尤其应当指出的是，19世纪后期20初期阿道夫·伯利和加纳德·米恩斯提出“经理控制论”以后，经过罗伯特·J·拉纳和约翰·肯尼迪·加尔布雷恩的丰富和发展，该理论已成为目前最为流行的关于大公司控制问题的理论。“委托—代理理论”则在确认所有权与控制权相分离的前提下，研究激励和约束代理人，克服代理人的逆向选择和道德风险行为的机制的理论。这些理论对我们研究我国公司制企业的治理结构提供了有价值的参考。由于各国关于公司治理的经济理论、法学理论以及经济发展水平、法治传统的差异，在公司制企业的发展过程中，也形成了不同时期各国不同的公司治理模式，如经理主导型的公司治理结构、法人股东主导型的公司治理结构等。

公司治理问题至今仍是全球关注的热点问题。从世界部分地区不断推出的公司治理准则、原则与建议，即可窥见一斑。OECD 制定出了公司治理机制的基本准则，世界银行在自己的因特网站上开辟

了专门的公司治理论坛。美国著名的机构投资者 CalPERS(加州公职人员退休基金会)发起建立的国际公司治理网络,每年举行一次年会,并开辟专门的网站,系统的推出国内和国际公司治理原则,在世界范围内推进公司治理改革。在欧洲和日本也出现了专门的组织,如“欧洲公司治理机制网络”和“日本公司治理机制网络”。为了改善公司治理机制,提高企业竞争力,英国政府也正在考虑修改《公司法》。世界上许多重要证券交易所也越来越关注公司治理机制,对上市公司的监管内容不仅包括信息披露,而且还越来越强调上市公司的治理结构。

我国恢复股份有限公司的历史还不长,大部分的股份有限公司是由国有企业改制而来,尽管我国《公司法》和《证券法》强行规定了股东大会、董事会、监事会及经理的公司机关的性质和权限。但在我国公司制度的建立和完善过程尤其是股份制改造及上市公司的运作过程中,公司治理结构仍存在不少问题。如,公司仍未能完全摆脱行政的干预,作为股东的个人和国家的股东权益受到侵害的情况普遍存在,公司经理层的经济犯罪现象严重,上市公司在发行、上市及经营过程中的违法违规现象也大量存在。公司内部治理结构不完善,没有建立有效的所有者与经营者之间的制衡关系。股东大会、董事会、经理层、监事会各自的权责不明,决策层中“老三会”和“新三会”并存,领导多头,难于实现集中统一指挥。有的公司为避免权力重叠,实行董事长兼任总经理,同时又是党委书记,权力过于集中,监督严重弱化,结果导致比较普遍的“内部人控制”、独断专行等问题。这些问题,作为一种普遍存在的现象,促使我们反思:我们的公司制度究竟怎么了?我们应该建立怎样的公司治理结构来实现公司的经营目的?针对这些问题,中国共产党第 15 届中央委员会第四次全体会议讨论并通过了《中共中央关于国有企业改革和发展的若干重大问题的决定》,指出“要对国有大中型企业

实行规范公司制改革。公司制是现代企业制度的一种有效组织形式。公司法人治理结构是公司制的核心。要明确股东会、董事会、监事会和经理层的职责，形成各负其责、协调运转、有效制衡的公司法人治理结构。所有者对企业拥有最终控制权。董事会要维护出资人权益，对股东会负责。董事会对公司的发展目标和重大经营活动作出决策，聘任经营者，并对经营者的业绩进行考核和评价。发挥监事会对企业财务和董事、经营者行为的监督作用。”

可见，分析和研究公司治理结构具有重要的现实意义，国际上公司治理的理论和实践也为研究提供了参考。因此，笔者试图运用比较的研究方法，并结合我国的具体情况，借鉴国际经验与模式，提出符合我国国情的公司治理结构的设计原则和一些具体改革建议。如前所述，公司治理的问题是一个管理学界、法学界、经济学界都很关心的论题，由于笔者长期从事法理学、宪法学和经济法学的教学研究工作的，因此，笔者尝试将民商法上的公司独立人格、宪法上权力的分立与制衡等理论引入公司治理结构的设计中，并试图以此为基本理论支撑，比较、分析、借鉴他国的经验，针对我国公司治理结构中存在的问题，提出符合我国国情的关于完善公司治理结构的一些建议。管理学和法学理论博大精深，穷毕生之精力也未必贯通一二。笔者虽才疏学浅，但仍不揣冒昧，选择这一论题，文中不乏错漏之处，恳请各位老师、同学批评指正。

## 一、我国公司治理结构之现状

亚洲经济危机和随之而来的区域资本市场暴跌，使人们集中地注意到亚洲金融和公司部门规管的基本弱点，尤其是以关系为基础的资源配置机制、不健全的投资做法、大公司低劣的信息披露与陈述标准以及他们对经济不稳定的作用程度。亚洲金融危机的重要原因之一，是缺乏健全的公司治理机制。当然，公司治理问题并非是某些经济和文化所特有的。比较研究表明，受到金融危机打击的这些国家所遇到公司治理问题，与 80 年代和 90 年代发达国家所遇到的有关问题相类似。大量案例显示，不论何时何处出现公司灾难，糟糕的公司治理毫不例外都是一个关键原因。<sup>1</sup>在我国，公司治理的理论和实践都明显地落后于发达国家，要完善我国的公司治理结构，首先需要明确公司治理及公司治理结构的基本概念和我国公司治理结构的现状。

### （一）公司治理与公司治理结构

公司治理（Corporate governance）是一个经久不衰的论题，吸引着经济学界、管理学界、法学界的许多学者的目光，他们从不同角度结构，对“公司治理”给出了不同的定义，并进行了探讨。

1、根据公司治理制度构成的定义。就影响企业经营行为的因素而言，企业制度、企业文化、自我调控机制、资本市场以及企业的法律环境的都是其中的组成部分。瞿林瑜认为，企业作为一

---

<sup>1</sup> 《全球公司治理运动的勃兴》，《上市公司》（199908）第 114 期。

个经济组织，它需要一个有效的制衡、协调、监督和审查的制度结构及市场结构。而企业的治理结构就是该制度结构和市场结构。对股份公司而言，股东大会和董事会对企业管理者的任免、监督和评价以及监事会的监督，就是公司治理的制度结构；而通过来自债权人的监督以及来自股票市场压力来对企业经营行为施加影响，即为公司治理的市场结构。<sup>2</sup>

2、根据公司治理制度功能定义。美国公司董事协会在 80 年代初是这样理解公司治理的：它是确保企业长期战略目标和计划得以确立，能够按部就班为实现这些计划的一种组织制度安排，公司管理机构还要确保能维护公司的向心力和完整性，保持和提高公司声誉，对公司发生各种社会经济联系的团体和个人承担相应的义务和职责等职能。<sup>3</sup>吴敬琏教授认为公司治理结构是指由所有者、董事会和公司高层经理人员三者组成的一种组织体系。在这种体系中，上述三者形成一定的制衡关系，通过这一结构，所有者将自己的资产交由公司董事会托管。公司董事会是公司的最高决策机构，拥有对高级管理人员的奖惩、解聘和聘用权，高层经理人员受雇于董事会，组成实施董事会决策的执行机构，在董事会授权范围内经营企业。<sup>4</sup>

4、根据企业理论基础的定义。公司治理的主要依据是有关的企业理论，主要有委托代理理论、企业家理论和产权理论等。委托代理理论把企业看成是委托人和代理人之间的合同网络，股东是委托人，董事和经理是代理人。代理人的行为是理性（或有限理性的）和自我利益导向的，因此，需要用制衡机制来对抗潜在的权力滥用，用激励机制使董事和经理为股东出力和谋利。依照

---

<sup>2</sup> 夏林瑜：《市场经济与企业制度》，见黄群编《现代日本市场经济》，湖南出版社 1996 年版。

<sup>3</sup> Monks, Robert A. and Nell Minow. Corporate Governance. 转引自田志龙著：《经营者监督与激励》，中国发展出版社 1999 年 6 月版，第 86-87 页。

<sup>4</sup> 吴敬琏：《建立有效的公司治理结构》，《天津社会科学》1999（1）。

这个理论，公司治理被看作委托代理关系。企业家理论根植于公司法中，建立在信托责任基础之上。公司（股东大会）将责任和权力委托给董事，同时要求董事忠诚并能及时对自己的行为提出合理的解释。这个理论的前提是，相信人人都是公正和诚实，都是愿意为他人谋利益的。依照企业家理论，公司治理被看作信托责任关系。产权理论则认为，所有权规定了公司的边界，是控制公司的权力的基础，这些权力包括提名和选举为股东利益管理企业的董事的权利；要求董事就企业资源的配置作出决策并给予解释的权力；任命独立审计师检验公司财务的准确性及对董事的报告和帐目提出质疑的权利等。而对于公司资产运作和日常经营的控制权，则分别授予董事会和经理层掌握。按照这个理论，公司治理被看作是产权和控制关系。<sup>5</sup>

5、根据公司治理的基本问题的定义。美国学者柯克兰和瓦提克在他们对公司治理作的一个文献综述中指出，公司治理涉及在企业最高管理层、股东、董事会和其他的利益相关者之间的相互作用中产生的具体问题。构成公司治理问题的核心思想是：1）谁从公司决策 / 高层管理者的行动中受益； 2）谁应该从公司决策 / 高层管理者的行动中受益？当在“是什么”和“应该是什么”之间存在不一致时，公司治理问题就会出现。<sup>6</sup>

从上述定义中易见，公司治理 (Corporate Governance)，既可指研究公司经营者监督与激励问题的学问，又常常指解决上述问题的组织机构、体制和制度，因此，有时也被称为“公司治理结构”、“公司治理系统”和“公司治理机制”。关于公司治理的概念描述虽然很多，但都有一个共同的特点，就是认为公司治理

---

<sup>5</sup> 转引自田志龙著：《经营者监督与激励》，中国发展出版社 1999 年 6 月版，第 85-86 页。

<sup>6</sup> Cochran, Philip P. and Steven L. Waddock. Corporate Governance 转引自田志龙著：《经营者监督与激励》，中国发展出版社 1999 年 6 月版，第 85-86 页。

是一组联系各相关利益主体的正式和非正式关系的制度安排，其根本目的在于试图通过这种制度安排，以达到相关利益主体间的权力、责任和利益的相互制衡，实现效率和公平的合理统一。<sup>7</sup>笔者认为，“公司治理”与“公司治理结构”、“公司治理机制”、“公司治理系统”是不同的概念，尽管公司治理可从上述不同的角度加以理解。笔者认为，所有权和经营权乃至控制权的分离，现代公司有独立于公司股东的独立人格，现代公司具有社会责任，<sup>8</sup>经营管理技能的资本化等构成了现代公司的典型特征。公司的经营管理变得更为复杂，公司的经营目标更加多元化，利益冲突愈加频繁。经营效益的内耗加剧，相关的问题凸现，使公司治理成为必要。

公司治理的基本功能之一是保证公司管理行为符合国家法律法规、政府政策、企业的规章制度如章程等，保证公司信息记录的正确真实，保证各方当事人对公司经营状况有一个全面真实的了解。二是实现公司管理的高效率运作和取得高效益，这是公司治理的最终目的。为实现这个目的，可以从制度、机制、结构等不同角度或系统地解决公司治理的相关问题。尽管随着公司社会责任的认识和强化，债权人、职员、社区、政府等利益相关者也成为公司治理中的相关主体，且在公司中都拥有一定的权力，但股东大会、董事会、监事会和经理层无疑是公司权力体系中最基本、最重要的结构。本文主要论述的是如何设计公司治理的有效制衡、协调、监督的权力结构问题。本文中的公司治理结构指的是影响公司管理行为的股东会、董事会、监事会和经理层在公司治理过程中所形成的制度结构，这种制度安排是指由于法律规定、经济体制、文化传统、形成的公司治理结构关系。

---

<sup>7</sup> 青木昌彦：《对内部人控制的控制：转轨经济中公司治理的若干问题》，《改革》，1994.6。

<sup>8</sup> 注：关于公司的社会责任也有赞成说和反对说两种截然不同的观点，笔者持赞成说。

## （二）我国公司治理结构的现状

1998年初，（原）国家体改委现代企业制度试点企业信息跟踪调查系统对该委负责联系的30家试点企业进行了问卷调查。问卷调查的内容包括了建立法人治理结构等方面的问题。调查显示，尽管各省试点企业根据自身实际情况，分别建立了公司法人治理结构，公司的权力结构中（股东会）、决策机构（董事会）、执行机构（经理层）、监督机构（监事会）的职能开始形成并逐步完善，正在发挥应有的作用，但还需进一步规范化。<sup>9</sup>在经历了漫长的转制过程之后，我国公司的管理体制和经营体制依旧，治理结构并未发生实质性变化。近年来陆续发生的“于志安事件”、“琼民源事件”、“红光事件”、“东方锅炉事件”、“大庆联谊事件”等重大违法违规事件充分说明了我国公司（包括上市公司）中的公司治理结构仍亟待完善。考察我国公司治理的状况，笔者认为，当前我国的公司治理结构中存在下列问题。

### 1、公司权力机关未能真正充分行使各自的权力

首先，我国公司治理结构设计上主要体现股东大会的最高权力机关的性质，实行股东大会、董事会、经理的管理体系与股东大会、监事会的监督体系并行的双重体系。股东大会被视为公司的最高权力机关，股东大会在我国的公司治理结构中居于中心地位。以股东大会为中心的公司治理结构的假设前提是股东大会的有效运作和股东大会权力在公司权力体系中的主导地位。考察世界各国尤其是发达国家公司权力分配的“股东会中心主义”向“董事会中心主义”发展的过程，很容易发现，现代公司中，由于公司的股东人数众多，各自的投资心理颇不相同，不少投资股东和

---

<sup>9</sup> 邹东涛 张晓文：30家现代企业制度试点企业的调查与分析，载于《管理世界》1999年第1期。

投机股东只关心股利分配的多少以及股价的涨跌，而对公司的经营缺乏兴趣，还有一些股东虽愿意出席股东大会，但受制于时间和费用而望会兴叹，加上公司经营者对股东表决权委任状的劝诱甚至收购，股东大会的运作本身就存在形式化的可能性。而这种可能性在世界各国的公司治理实践中已成为现实。我国的现实是，在我国很多公司（尤其是很多上市公司）是由国有企业改制而来，公司股权结构过度集中，股东大会的制度尚待健全，股东大会仍未切实履行其权力机关的职能。

在 1998 年的 30 家试点企业中，有 5 家试点企业明确建立了股东会，占 16.7%、有 25 家企试点企业尚未建立股东会，占 83.3%。从国有股东或出资人行使本公司《章程》中规定的重大经营决策情况看，30 家试点企业中有一半以上的企业能够行使，还有一部分企业由于种种一原因未能行使。从国有股东或出资人行使重大经营决策权的方式看，在 30 家试点企业中，能按《公司法》的要求规范化运作的试点企业仅占 20%，通过政府部门审批或召开党政联席会议方式行使重大经营决策权的占 63.3%。该项调查还显示，被调查企业中国有股权偏大。在 30 家试点企业中，国有股权比例占绝对多数，<sup>10</sup>另有资料显示，我国上市公司中国有及国有法人股的持股比例也高达 65%—75%。在进行建立现代企业制度试点的企业中，“一股独占”和“一股独大”情况十分普遍。公司的股权结构是治理安排的关键因素。公司股权结构过于集中，影响了公司的股东大会的权力的充分发挥。这样的股权结构也不能使股东大会能真正成为股东的议事机关，小股东的利益更无法得到保障。

其次，尽管公司董事会在公司经营决策中已开始发挥作

---

<sup>10</sup> 邹东涛 张敬文：30 家现代企业制度试点企业的调查与分析，载于《管理世界》1999 年第 1 期。

用。但由于董事会的组成规则（是否规定公司内部成员担任董事的最高比例等）、董事会的产生规则（如为小股东利益的累积投票权制度）、以及董事的权力与责任等方面制度的不健全。实践中，以上市公司为例分析，国家股作为大股东，平均控股权在 50% 以上，有的高达 70%—80%。<sup>11</sup> 这样的产权结构，又产生在现行政企很难分开的环境背景下，使这些公司很难摆脱政府的行政束缚，公司董事会很难严格履行自己的职责。公司董事长兼总经理的现象十分普遍，估计在上市公司中也不小于 20%，不少改制后的企业，董事长与总经理仍然由政府主管部门任命，甚至企业的领导成员，分别由几个不同的政府部门任命，使董事会成为“空壳”。更不用说对经理的制约作用。

再次，在现行的公司治理结构的设计中，监事会对董事会和经理的监督是保障公司利益的关键机制。但由于监事会本身的权力不充分、职权有限，监事会的组成人员缺乏专业技术等原因，使监事会普遍流于形式。公司董事、经理的违法经营事件的频繁发生就足以佐证监事会监督的乏力。

综上所述，现行的以股东大会为最高权力机关的公司权力体系并不能真正实现对股东权益的有效保护。尽管这种权力体系安排的效果极大地受制于现实客观条件，但制度设计本身的缺陷才是我国公司治理结构实践中引发问题的关键。

## **2、经理权的缺失与滥用并存，尤以经理权的滥用为甚**

“经理革命”、“内部人控制”等问题的提出，均与对经理权的控制有关。究其原因，足见经理权是现代公司权力体系中最强有力、最应当受到有效制约的权力。因此，对经理及经理权在公司及公司权力体系中的正确定位，无疑是非常重要的。这直接关

---

<sup>11</sup> 迟福林：《转轨过程中公司治理结构的若干问题》《上市公司》（199904）第 110 期

系到选择经理权的赋权方式和权力的限制方式，从而影响到公司治理的效果。

从我国公司治理实践来看，尽管经理层在公司治理结构结构中的重要性已受到普遍重视，但由于对经理及经理权的根本性问题的认识存在误区，导致了经理权的缺失与滥用并存的现象，以经理权的滥用为甚。首先，传统体制的影响既是导致经理权缺失的重要原因，同时也是经理权滥用的重要原因。长期以来，国有企业经理人员被作为具有行政级别的国家干部，没有形成独立的经理阶层，不承认国有企业经理人员独立利益的存在，进而也就不存在针对经理人员的独立利益、以提高企业效益为导向国有企业经理人员报酬机制。其次，政治声誉激励约束作用逐渐淡化，新的职业声誉机制还没有建立，不存在声誉机制发挥作用的有效的经理市场。最后，激励和约束是对应的。只激励不约束，那是怂恿；只约束不激励，那是虐待。强激励，必然强约束，既然激励不足，约束自然不可能强烈。<sup>12</sup>

因此，虽然存在政府、党委会、职代会、监事会、法律的对国有企业经营者的多种监督约束机制，但缺少真正有效的制约机制。在企业内部，许多国有企业还没有形成规范的公司治理结构，所有者约束机制是空缺的，即所谓“内部人控制”现象；在企业外部，由于经理市场不存在、资本市场和产品市场的不完善等因素，市场对国有企业经营者的竞争约束也难以实现。据初步统计，我国首届（1988年）当选的20名全国优秀企业家（金球奖）在经历了十几年风雨之后，或升迁、离退休、辞职，或免职、叛逃，产生了分化。其中辞职的有1位，被免职的有3位，不明原因被停职的有1位，转移国有资产判逃的有1位，因病停职的有1位，

---

<sup>12</sup> 黄群慧 张凡：《国企经理：行为如何长期化》，《经济管理》1999年10期第28页。

因病去世的有 1 位，仍在原来企业谋求发展有 4 位。<sup>13</sup>

笔者注意到，我国已在北京、上海、武汉等地开始股票期权制的试点。如武汉中商董事长严规方因 1998 年经营业绩突出，获得了 16.7 万元的年薪，其中的 7 万元以该公司的 8000 股股票支付。<sup>14</sup>另据有关媒体报道，上海市工商局还在前不久出台了关于“高新技术、人力资源、智力成果投资入股的规定”称，“具有管理才能、技术特长或者有专利成果的个人，可以人力资源和其他智力成果投资入股，最高可达注册资本的百分之二十。”这些举措说明在对经理权的制约上，我国已开始注意运用多元化的年薪报酬制度激励其长期化行为及利用经理市场的竞争机制这种隐性激励约束机制，在不同经理人员之间的竞争，形成一种压力，强制其自我激励约束。同时，也认识到不论从市场经济的基本原理来说，还是从现实生活来看，企业家都是市场经济的主角，是一种重要的人力资本，是一种稀有、宝贵的社会资源。当然，在强调外部市场约束及激励约束机制作用的同时，我们更应反思：应如何定位经理和经理权，选择经理权的制约机制呢？

### 3、公司权力行使有待进一步规范

公司作为一个组织体，其意思和行为必须靠特定的机关或个人来代表。这些机关或个人在行使权力时需遵守法律的规定，这一点是无庸质疑的。但公司法仅仅确立了公司权力行使的一般原则，法律规范过于原则、概括时，法律调整也有“真空”地带出现。因此，完善公司法上的规定是必要的。但是，由于法律的稳定性和前瞻性的要求，所谓“法网恢恢，疏而不漏”，法律不可能事无巨细，面面俱到。因此，不能忽视法律在公司权力行使的规范化上的局限性。那么，又如何作出选择，协调和平衡各方面的关系

---

<sup>13</sup> 参见：朱茵《股票期权：再造企业家》，《经济周刊》1999 年 8/9 期

<sup>14</sup> <http://www.cci.gov.cn>

呢？

正因为我们没有对解决这一问题的正确认识，忽视了公司章程应有的作用，从而导致公司中各权力主体权力行使的不规范。始于 1996 年，在 1998 年底变得尖锐，并最终于 1999 年诉诸法院的“中华事变”就是典型的例证。它触及到公司权力行使的许多亟待解决的问题：股东大会的表决权问题；股东行为的规则；董事会的议事规则和决议效力等。这些问题的解决，到底是选择法律规范的形式还是交由公司章程加以规定？选择的依据又是什么？若以公司章程规范，效力又如何？可见，公司权力行使的进一步规范化还不仅仅是具体制度的设计问题。

正是因为我国的公司治理结构中存在严重的问题。完善公司法人治理结构已成为我国深化国企改革的重要举措之一。同样，上市公司的公司法人治理结构问题也引起了证监会的高度重视。中国证监会副主席陈耀先日前在京发表重要讲话指出，当前应认真按照《公司法》和《证券法》的有关要求，完善公司法人治理结构，强化董事会的战略决策和导向功能；要保持公司高级管理人员的稳定，提高其素质，探索切实可行的激励办法；要强化董事职责，依照规定增加外部董事和独立董事；充分发挥独立监事、外部监事对公司财务和高级管理人员的监督作用。<sup>15</sup>

## 二、公司治理结构设计的原则

1998 年 7 月，国际公司治理网络（经美国加州工作人员退休基金会大力呼吁而于 1995 年成立的非盈利性组织，主要吸收对象

---

<sup>15</sup> [http: //www.gov.cei.cn/](http://www.gov.cei.cn/)

为世界范围内的机构投资者)举行了第三届全体年会。来自 17 个退休基金公司、基金管理机构及证券交易所代表出席会议。会议拟定了全球公司治理原则草案,通过了全球部分投票原则。会议对全球公司治理原则草案未进行表决,因与会者普遍认为,各国有关公司治理原则的辩论进展也不一样,应让每个国家各自对此作出决定,也能体现各国不同的法律及市场条件。由于各国的文化及法律体系各异,因此各国的思维方法及行为的方式都不尽相同。要能够正式通过一项世界公正的公司治理原则,将需要更多的讨论。<sup>16</sup>由此可见,公司治理原则受制于各国的文化、经济及法律体系的差异,公司治理结构则更是如此。由于对公司的本质、国家对经济的干预程度、法治原则的差异,使公司治理结构也各不相同。要建立和完善符合我国国情的公司治理结构,首先要考虑各种因素确立设制公司治理结构的原则。

### **(一) 公司自治原则**

公司法是民商法或私法的有机组成部分,民商法的中心就是私法自治。意思是说,在由平等的民事主体所构建的私法关系这种经济领域里,个人或者法人在法律规定的范围内,有权自由的决定它们之间的法律关系。私法自治同时也意味着,社会经济活动原则上不是通过国家而是由当事人自由竞争来调节和左右。私法自治具体到公司制度下就是公司自治。<sup>17</sup>笔者认为,从公司的角度看,公司的自治原则包括以下几层意思。首先是公司具有独立的人格,是自治主体;其次,章程是公司自治的充分体现。

#### **1、公司的独立人格**

公司的独立人格是公司自治的前提公司权力可以分配并形成

---

<sup>16</sup> 《全球公司治理热潮一瞥》,《上市公司》(199908)第 114 期。

<sup>17</sup> 张开平著:《公司权利解构》,中国社会科学出版社 1999 年 7 月第 1 版第 2 页。

制衡机制的重要前提。从公司的历史发展以及公司独立人格的确立过程不难看出，公司的独立人格是现代公司的显著特征。现代公司法上的两大原则，一是公司人格独立，二是股东有限责任。公司人格独立就是指公司必须是独立的法人，能够做到真正的经营自主，盈亏自负。尽管我们的公司法、民法以白纸黑字向全世界宣布我们公司是独立的法人，如我国《公司法》第3条规定，公司以其全部资产对公司的债务承担责任。这显然不是有限责任，而是无限责任。也有人把这种责任称之为“公司独立责任”。但当前，我国国有企业改制成的公司大都未能真正做到是独立的法人，真正的法人机制仍未能建立。作为独立的法人的至关重要的条件是：一是这个公司能支配其全部财产，二是它能以全部资产来抵债，三是抵不了债的要破产。<sup>18</sup>我们注意到，目前我国的公司仍未拥有支配其全部财产的能力。当公司不能支配他的全部财产的时候，怎么能说是独立法人呢？

在我国，公司人格未能完全独立，其重要原因就在于没有解决公司的法人所有权问题。对公司的本质有法人拟制说、法人否认说、和法人实在说（有机体说、组织体说）等各种流派。<sup>19</sup>即使在以法人拟制说为理论的英美法系，也不得不承认公司已是一种普遍的社会存在。在我国民商法上，公司作为法人是具有民事权利能力和民事行为能力的，依法享有民事权利和承担民事义务的组织。可见，我国的公司应具有法律上的独立人格。其中，最为重要的就是公司对其财产的法人所有权，完全支配权。而在公司的所有权问题上，一直存在争论。有人坚持单一的法人所有权（如，著名法学家江平的观点），也有人提出提出公司双重所有权的主张，也就是企业享有法人所有权，国家享有终极所有权（如学者

---

<sup>18</sup> 江平：《公司法与商事企业的改革与完善》，载于《中国律师》1999年第6期第39页。

<sup>19</sup> 参见梁慧星著：民法总论，法律出版社1996年版，第118-119页。

王利明的观点)。笔者赞同江平教授的主张,认为双重所有权理论存在严重的问题:第一,依据该理论,国家对国有财产享有所有权将变成国家享有终极所有权,不合宪。第二,法学中没有双重所有权,为了避免企业法人所有权,国家的终极所有权的问题又提出了“法人财产权”的概念。但法人财产权又不是一个严格法律意义上的概念,内涵也不清楚。笔者认为,所谓的“法人财产权”实际上应是所有权,而股东享有的应该是股权。股东的财产一旦投入到公司,就形成了公司这个法律上享有权利承担义务的主体的财产,公司可以自主经营。以此为基础的公司的权力已脱离股东、董事、监事、经理,使公司具有法律上的独立人格。就如同自然人的结合形成国家一样,国家的主权尽管属于人民,但国家的公权力却具有相对独立性,其范围也不限于国会或议会。公司权力的行使虽仍有赖于公司机关的决策及自然人的行为,但却不能因此说公司最终仍由股东所有,股东所享有的已不是公司的权力,而是股东对公司生死存亡的最终控制权,这实际上也就是双重所有权中所谓“终极财产权”的真正内涵。笔者因此认为,公司拥有单一的法人所有权,股东享有股权,不仅不会抹杀股东对公司的生死存亡的最终控制权,还有利于在法人所有权的前提下,构造合理分配及有效制衡的公司治理结构,保障公司高效运营,更好地保护股东权益。

但是,今天的公司与其产生初期已有所不同,她已成为世界大多数经济活动的发生器,是包括从商品、服务到资本、人力资源在内的所有市场上的重要竞技者。在任何国家,公司吸引投资、创造利润和就业的能力,都对经济繁荣和人民的福祉具有直接影响。任何国家都要对企业的行为进行不同程度、不同方式的约束,因为企业在任何国家都不是个人行为,而是重要的社会经济问题,它直接影响到社会的利益。1998年11月初,一批知名人士聚首澳

洲悉尼，召开专题讨论会，对亚太经合组织国家、特别是亚洲国家的公司治理问题，进行诊治，认为：为了恢复投资者信心，实现经济稳定持续增长，必须大力推进亚洲公司治理机制的改革。健全公司治理，使之成为按照所有者和利益相关者的最佳利益管理资产的保证。<sup>20</sup>因此，自治不是绝对的。典型的例证就是，公司作为法律上的主体，首先就是其成员依据确定的法律规则而创立的。

## 2、章程是公司自治的充分体现

在市场经济条件下，我们认为国家主要靠两个东西来约束企业的行为。从西方国家的经验来看一是靠法律，二靠章程。法律是国家的意志，章程和合同则是当事人的意志。只有当事人自己意志，没有国家不行；但是，国家意志过分干预当事人的意志也不行。公司法是将当事人意志和国家的意志统一的法律，公司法中有不少强制性规定。公司法未规定的都可以用章程来补充。公司法中规定的可由章程另行规定的还可以与公司法中的规定不一样，从这个方面说，公司法主要是一种赋权型的法律，因此必须掌握好国家意志和当事人的意志。

章程在公司治理中对公司自治原则的最充分的体现莫过于英美公司法了。在传统的英美公司法理念上，认为公司作为一种私法上的自治组织，法律赋予其从事商事经营的资格和权力，至于公司如何行使公司权力以取得权利、承担义务、谋取利润则是公司成员自己决定的事情，法律不作强行规定。章程因而成为判断英美公司股东大会与董事会权限的重要依据。尽管随着公司治理的发展变化，英美公司法上出现了对董事会权限的法定化的理论和判例，但章程在划分公司机关的具体权限上仍是不可或缺的最

---

<sup>20</sup> 《全球公司治理运动的勃兴》，《上市公司》（199908）第114期。

重要的依据，因此，章程又被称为公司这个组织体的“宪法”。

事实上，对于法律和章程之间的关系，凯尔森在他的《法与国家的一般理论》中就指出，“社团的所谓章程即调整社团成员行为的规范的总和。这里应注意的是，社团只有通过它的法律才算在法律上是存在的”。他同时指出，“社团是构成国家的整个法律秩序内的一些部分法律秩序……在构成国家的整个法律秩序和国内法律秩序，和社团法人之间的那种关系是两个法律秩序，一个整个法律秩序和一个部分法律秩序之间，国家法律和社团的章程之间的关系。”“国家的法律、国内法律秩序，在对法人设定义务并授予权力时，就调整着人们的行为，使人的行为和不行为成为法律义务的内容和法律权利的客体。但它这样做时，则是间接的。构成国家的整个法律秩序只决定行为的属事因素，而将决定属人因素的任务留给构成社团的部分法律秩序，即留给社团的法律。这一部分次序决定什么人作为机关必须要从事某种行为，这种行为是社团的权利得以行使、义务得以履行。”<sup>21</sup>可见，章程是整个国家法律秩序之类的一个次级秩序，国家法律只决定社团法人可以干什么，而社团章程者所调整的独特内容是决定有哪些人去干这些事。章程在确立公司权力机关的权限中的重要程度如何，无疑是该国法律对公司自治原则的干预程度的体现，更是公司治理结构体现自治原则的程度标志。

章程是现代公司的秩序。现代公司靠章程来维系。实践中，许多人把章程看成是可有可无的东西，我们国有企业就是没有章程，也不需要章程，而公司有别于其它的企业就在于有在公司设立、运营、终止整个过程中都非常重要的章程。在我国，章程的作用并没有得到足够的重视，章程在很大意义上仅被视为是公司

---

<sup>21</sup> 凯尔森著：《法与国家的一般理论》（沈宗灵译）中国大百科全书出版社1996年版第109-123页。

设立的法定的应提交的文件而已。因此，章程与合资合同的冲突时有发生。由于我国将公司设立行为视为章程行为而不是合同行为，就出现了合同和章程谁效力优先的问题。笔者认为，解决这个问题的关键就在于明确章程在公司治理中的重要地位。

此外，在公司的高级管理人员，董事、监事、经理对公司承担什么样的责任的问题上章程也起着重要作用。这个问题在世界各国都存在。法律要在这里寻找一条最合理、最公平的界限。所以，《公司法》第 118 条规定董事要对董事会的决议承担责任，董事会的决议违反法律、法规和公司章程，给公司造成重大损失的，由参加决议的董事对公司承担赔偿责任，如果有人反对，而且有记录的，可以免除责任。这说明现代企业必须有一个依照法律和章程的明确的权限范围，公司法和章程就是要规定董事会有哪些权利，监事会有哪些权利，股东会有哪些权利，经理有那些权力，并将其具体化。

法律法规如《公司法》作为股份公司的治理组织结构模式的基本框架，规定了股东大会、董事会、监事会、经理层的职权，使各机构的活动有了法律上的保障。但《公司法》对于各机构的职权只规定了一些原则性的东西。而公司股东大会依照《公司法》的规定制定的公司章程和经董事会批准内部规章制度则更适合本公司实际情况，更具体，更贴近公司，更具有可操作性。因此，公司章程和内部规章制度及其实施情况的好坏直接决定着公司治理的监控行为的有效程度。

## **（二）公司权力的分立与制衡**

1998 年 11 月初澳洲悉尼召开的专题讨论会上达成共识，“健全的公司治理的基本原则包括：公平对待所有股东、明确股东、

董事和经理人员的权力与责任。”<sup>22</sup>公司有别于自然人民事主体之处在于公司是法人。作为一个组织体，与自然人相比，其最大的特征在于它的权力必须由自然人所组成的公司机关来行使。尽管人们对法人的本质有拟制说、否定说，有机体说、组织体说之争，但公司的意思表示和行为必须依赖自然人的思想和行为则是不争的事实。法律就将此种自然人依据一定条件和程序所作的意思表示拟制为公司的意思表示。并将此种自然人的一定行为拟制为公司的行为。这种自然人构成公司组织中的一种客观存在，被称为公司机关。公司机关的不仅是公司得以创立的前提，也是公司持续从事业务经营的不可或缺的基础。

### 1、公司权力的分立

从理论上说，全体股东作为公司的共同出资者，只有他们组成股东大会这一公司机关才能有权经营支配整个公司。为此，全体股东必须每日都聚集一堂，共同进行公司大小经营事务的决策，并共同付诸实施。但是，由于股东有限责任原则和股份制度的确立，互不相信、互不信赖的股东人数随之增加，其中不少股东或者缺乏公司经营所必需的知识和经验，或者缺乏公司经营的兴趣，如果强行要求全体股东每日在一起共商公司经营之计，这既不符合经济活动中的效益原则，也不现实，甚至对有的股东来说还是还是一种负担。于是，在法国大革命立宪思想的影响下，不少国家的公司法仿照政治上的立法（议会）、行政（政府）和司法（法院）三权分立的模式，规定股份公司中的最高议事决策机关（股东大会），业务执行机关（董事会）和监察机关（监事会）。我国《公司法》在第3章设专节规定股东大会，董事会、经理和监事会。尽管我国公司机关的体系已初步用强行法形式确立下来，但因规

---

<sup>22</sup> 《全球公司治理运动的勃兴》，《上市公司》（199908）第114期。

定过于原则、模糊，因此，有必要研究和借鉴现代各国公司法机关体系的发展潮流，从理论上深化，制度上具体化。

各国公司法规定的公司机关体系有所不同。一种是以德国为代表的双层制，即由监事会和董事会共同经营公司。具体地说，由股东大会选任监事（适用《共同决定法》等公司，劳动者也应该以一定比例当选为监事），监事构成监事会，监事会又选任董事，由董事组成董事会负责公司经营的指挥；监事会除选任、解任董事外，还负责对公司业务的持续监督，并就一定事项享有同意权。另一种是以英美法为代表的单层制，即由全体股东组成股东会，股东大会选任的董事组成董事会，董事会根据公司章程以及股东会决议，负责公司业务的执行对公司的经营负责指挥，聘用高级职员负责具体经营，董事会还负责监督高级职员（含总经理、副总经理、财务主任、总务主任）的经营活动。董事也可兼任本公司高级职员。法国 1966 年《公司法》则规定公司可任意选择单层制和双层制。尽管单层制与双层制存在不少区别，但在机关分化特别是在指挥职能与监督职能的分离方面则能收到异曲同工之妙：双层制中的董事会监事会的分别设立自不待言，就是单层制中的非执行董事或公司外部董事仍可发挥其监督执行董事和高级职员经营活动的职能，特别是由于美国不少州的公司法规定董事会下设监察委员会，更是强化了这种监督职能。

根据我国《公司法》，股东组成股东大会这一权力机构，股东大会定时或临时地就公司经营中的基本事项作出意思决定；为贯彻股东大会的决定，就有必要选任董事组成董事会，由董事会就基本事项之外的其他经营事项作出决策，董事会选举董事长作为公司的法定代表人，董事会并聘任经理负责实施董事会决议，董事会还负责监督董事长，执行董事（也就是兼任经理的董事）、经理的业务执行行为；股东除通过股东大会对董事会、董事长和经

理进行监督外，还选任监事负责监督董事的业务执行行为。我国的公司机关体系既不同于双层制双城市，又不同于单层制。因为董事会和监事会各自独立地对股东大会负责，虽然监事会对董事会负有监督之责，但监事会既非董事会的上位机关，亦非董事会的下位机关。

## 2、公司权力体系的制衡

权力对于其拥有人而言，并不意味着某种自由或利益，权力的实质在于权力人能够改变他人的法律关系的能力。与权力相对应的概念是责任。权力与责任的关系是，“我能够，你必须接受。”在民商事领域，权力现象主要表现在信托、代理和公司。信托关系中的受托人、代理关系中代理人和公司中董事会所拥有的权力都具有这种性质。即受托人、代理人和董事会均具有以自己的行为来改变他人的法律关系的能力。他们在行使这种权力时，是为了他人的利益非自己的利益。与权力概念相对应时，责任是指权力人行为的法律效果不是由他自己承担而是归属于他人。如代理人行为的后果归属于本人，董事会行为的后果归属于公司。

对于“权力”，尽管不同的学者有不同的认识，<sup>23</sup>但权力所具有的某些特性人们却早已形成共识。权力是一种支配力量，因而具有强制性。权力有各自的特定的职责范围和行使界限，绝对的到处适用的权力是没有的。权力的实质是一种资源控制和价值控制，权力主体通过控制能给权力客体带来物质和精神利益的资源，迫使权力客体服从自己的支配，使分散的社会力量一体化，使社会秩序在权力意志的范围之内。行使权力的目的不在行为，而在于实现和维护特定的利益。权力本身具有扩张性，权力的无限扩

---

<sup>23</sup> 注：例如马克思·韦伯认为，“权力是把一个人的意志强加在其他人的行为之上的能力。”巴克认为，“权力是在个人或团体的双方或多方直接发生权益冲突和价值冲突的形势下实行强制性控制。”《不列颠百科全书》认为，“权力是一个人或许多人的行为迫使另一个人或其他许多人的行为发生改变的一种关系。”

张，必然打破既定的权力界限和范围，从而侵犯其他权力。权力的运行过程也就是社会价值和社会资源的再分配过程。由于权力背后存在着或公开或隐蔽的特殊利益（如社会地位、荣誉与财富），因而权力对掌权者腐蚀作用是自发的。正因如此，人们形象地称权力是一把“双刃剑”，必须加强对权力的制约，防止权力滥用。孟德斯鸠在《论法的精神》一书中就指出，“一切有权力的人都容易滥用权力，这是万古不变的一条经验。”“从事物的性质来说，要防止滥用权力，就必须以权力制约权力。（It is necessary from the very nature of things that power should be a check to power.）”

制衡是指在行使权力的过程中保持一种互相平衡、相互制约的关系。现代社会结构日趋复杂，联系日益广泛，信息多变，离开灵活、高效的管理是不行的，因而权力一定程度的集中是必要的。相应地，制约该权利的因素也应越来越多。权力一定程度的集中并不可怕，可怕的是在集中的同时，制约关系失衡。制约，是指一种事物的存在和变化，以另一种事物的存在和变化为条件。法律意义上的制约，是一种自为自觉的制约，是人们基于权力的特性及对权利双重效应的认识而自觉建立起来的一种特殊关系。因此，所谓权力制约，从一般意义上讲，就是对权力的限制与约束。就其对权力的正常运行所发挥的作用而言，是一种功能；就其组织结构、运行方式和基本功能及其相互关系而言，又是一种机制。权力制约的有效性取决于以下条件：1）制约主体活动的独立性。制约主体一旦失去了这种独立性，就会蜕变为权力的附庸，制约主体的活动就会失去应有的效力。2）制约对象活动的公开性。使制约对象的活动置于监督者的监督之下，如果制约对象的活动不公开，制约主体不能及时了解真情，那么制约也就失去了基础，监督也就失去了前提，罢免也就失去了依据，权力制约就会形同虚设。3）制约关系的对等性。对权力的赋予与对权力制约的赋予

对应对等。权力随意行使，没有制约不行；制约者处于被制约者单方面控制和支配之下，没有与被制约者平等的地位、平等的权力不行。制约关系对等性的另一个含义，就是制约者也要受到制约。如果制约者不受制约，制约权无限扩大和任意使用，同样会使权力关系发生倾斜。4) 制约手段的强制性。制约主体的制约活动具有权与法的强制力量作保证。只有以相应的强制力量为手段，才能迫使制约对象无论愿意与否都能接受制约主体的约束；才能保障制约主体不管制约对象愿意与否都能正常行使职权。强制力量至多可以备而不用，但却绝然不能没有。5) 制约结构的协调性。各类制约主体各司其职，各负其责，密切配合，协调一致。

比较研究公司治理结构中各公司机关的权力分配与制约时，笔者发现下列问题。首先，我国公司各机关之间并非完全独立。受“股东利益中心主义”的影响，股东大会曾被视为公司的最高权力机关，而董事会、监事会、经理层都是为其服务的，这一公司机关设置的立足点仍为我国公司法所秉承。其次，尽管英美、日、德等国家的公司机关体系有所不同，分析各国公司法的立法及各国公司治理实践，笔者认为，尽管他们未明确地规定公司治理结构，但由于对股东会、董事会、监事会（或监事）权力独立性的保障，这些国家公司治理中较充分地体现了权力制约的有效性。因此，无论是“股东利益中心主义”还是“董事会中心主义”的时代，面临权力的过分集中，权力制约也可相应强化，而不致失衡。其三，这些国家中，由于较发达的经理市场、资本市场的存在及法律传统和文化背景，使公司治理中的各公司权力机关除了受到公司权力体系内部相互分立的权利制约外，还受到来自外部的其他权力的制约。这也启示我们，除了完善公司的内部治理结构外，也要培育外部制约力量。

权力制约的基本结构是指权力体系中各权力机构之间，各权

力机构内部各部分之间，以及各权力机构与环境之间相互连接、交互作用而形成的一种约束关系。与公司治理有关各方所拥有的权力均是公司权力的分配。因此，可以说，合理的公司治理结构应当是权力的合理分配与制衡。我国公司法确定的“三会四权”就是期望实现一种制衡机制，权力的合理分配与制衡决定于现代公司的特征，并应当贯彻于公司治理的始终。从这个意义上讲，公司法人治理结构也就是公司的权力结构。在不同的法律制度下公司机关的构造各不相同。公司机关构造的效率以及科学性主要取决于各公司机关的功能设计、权力分配与制衡以及权利、义务、责任之间的协调。在我国，公司机关的制衡作用最终还是要实现对股东权益的保护。公司机关的作用不仅仅在于积极的追求公司利益的最大化，还在于通过公司机关之间的相互制衡，预防经营者腐败，避免和减少公司经营者对股东利益的侵害。

### 三、我国公司治理结构的完善

今天的企业已成为世界大多数经济活动的发生器，是包括从商品、服务到资本、人力资源在内的所有市场上的重要竞争者。在任何国家，公司吸引投资、创造利润和就业的能力，都对经济繁荣和人民的福祉具有直接影响。在过去几年时间内，一种更为广泛的公司治理概念及其同实际经济表现之间的联系，才进入国际思维的前沿。对正处于转型社会中的我国公司来说，需要从传统理念与现实的要求的冲突中寻求制度上的突破。笔者在上面的分析的基础上，结合我国的公司治理现状，在此提出完善我国公司治理结构的几点建议。

## （一）重新认识股东大会的地位及其权力的实现方式，进一步完善股东大会制度

在现代公司治理运动的主流中，改善公司治理机制的基本目标，是保证公司的运行以股东的长期利益为归依，最大限度地降低经济学家们所说的“代理成本”，实现股东价值和股东财富的最大化，提高单个公司和整个经济的运作质量及其竞争力。这一目标的基础，是一种以“投资者主权”和“股东至上”为中心的公司治理哲学、治理文化和治理理念。他们是全球范围内正反两方面广泛的经济实践经验的结晶。<sup>24</sup>然而，这一理念已受到了严峻的挑战，我国也不例外。

### 1、股东大会的地位

现代公司是一种资合公司，其财产来源于股东的投入，公司章程就是这个经济共同体的契约。作为一种组织，如同于公民权利之上形成的国家权力一样，成为现代社会中最重要的权力来源。<sup>25</sup>理论上讲，股东拥有与公民选举权相类似的选举权并且有最终控制权。在传统观念上，股东大会是公司的绝对的最高权力机关。然而，如前所述，公司人格的独立，现代社会经济关系的复杂性，以及公司经营管理的专业化等使组织以权力源的身份出现并最终取代了作为这种权力主要来源的财产。在此情况下，股东大会仍是现代公司的最高权力机关吗？

我国《公司法》第 102 条规定，“股份有限公司由股东组成股东大会。股东大会是公司的权力机构，依照本法行使职权。”该法第 103 条规定，股东大会行使下列职权：1）决定公司的经营方针和投资计划；2）选举和更换董事，决定有关董事的报酬事项；3）选举和更换由股东代表出任的监事，决定有关监事的报酬事项；4）

---

<sup>24</sup> 《全球公司治理运动的勃兴》，《上市公司》（199908）第 114 期。

<sup>25</sup> 加尔布雷思著：《权力的分析》河北人民出版社 1988 年 8 月版第 5-6 页。

审议批准董事会的报告；5) 审议批准监事会的报告；6) 审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案；7) 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案；8) 对公司增加或者减少注册资本作出决议；9) 对发行公司债券作出决议；10) 对公司合并、分立、解散和清算等事项作出决议；11) 修改公司章程。

由此可见，在我国，从股东大会的组成方式上看，由全体股东组成，就应当体现股东意志，成为股东行使权力的机关。选举和更换董事、监事的权力以及上述 2)、3)、4)、5)、项权力，体现的仅仅是一种股东大会与董事会和监事会的制衡机制，而不能据此说股东大会的权力就高于董事会和监事会。事实上，考察公司法中关于董事会及监事会的权力来源，不难发现，在我国公司法上，三者的基本权限是基于法律上的规定，其权力当具备各自的独立性。唯其如此，才能确保分立的权力之间形成有效的制衡。简言之，股东大会不是最高权力机关，而仅仅是股东的意思表示机关。所谓的“最高权力机关”的说法，要么是忽视了现代公司及社会的时代特征；要么就是以“最高”来表示股东大会掌握着一些战略决策的权力（如公司组织和具体运营中的基本事项进行决策，行使决策权，这些基本事项包括经营方针，投资计划、章程的修改等）和公司生死存亡的权力（如对公司合并、分立、解散和清算等事项作出决议）及其对董事会和监事会的制约。

如果不能正确地认识到这一点，就会造成公司治理结构设计上的误区：认为有股东大会这个最高权力机关的最终控制，一切有损公司或股东利益的行为都会受到制约，从而侧重纵向的制约机制。而实际上，股东大会自身的运作机制决定了在外部市场机制不健全的情况下，来自股东大会的制约并不是经常性的且常常弱化。因此，笔者认为，对股东大会仅仅是权力机关的认识将有助于股东大会制度的完善，使股东大会的权力能充分行使，形成

与其他公司权力的制衡力量。

## 2、促进股东大会权力的充分行使

股东大会的权力得到充分的行使是实现其权力制衡作用的前提。但是，受公司股权结构和公司法规定过于概括的限制，我国公司的股东大会基本形式化了。笔者认为，应当从几个方面加以改进。

首先，公司股权结构是治理安排的关键决定性因素。良好的公司治理，需要灵活的市场环境，同时需要有能够引导健全的企业行为的、清晰并可实施的规则。对此，需要推动股权市场的深化，健全与良好的公司治理需要相一致的法律和监管架构。一方面，应从制度上解决国家股的产权主体问题，解决国有股和法人股的流通问题，使国家股东、法人股东的意志在股东大会而不是集中体现为“内部人控制”，从而摆正其位置。另一方面，要进一步地减持国有股，改变股权过度集中的状态，实现股权多元化，改善公司的股权结构，尤其应当积极培育机构投资者，发挥机构投资者的监督作用。而这正是当前深化国企改革和完善上市公司法人治理结构的重要举措之一。

其次，要吸取国际上对中小股东权益保护的经验和健全股东大会制度，提高股东的参与热情，减少搭便车现象，使股东大会的作用能充分发挥出来。如为确保小股东的利益和意志能在董事会和监事会中找到代言人，应规定股东在股东大会选举董事和监事时享有累积投票权。又如改变现行立法中股东大会由董事会专属召集的规定，增设少数股东的股东大会召集权等。

再次，应当确保有表决权的股东能够享有按照自己的内心真意行使表决权的机会。为此，应当取缔以公司获取利益为目的而干扰股东依法自由行使其表决权的行。完善表决权的委托劝诱制度和书面表决制度，保护股东的建议权和质询权（《公司法》第

110 条), 增设董事、监事和经理的说明义务, 并赋予股东以提案权(含议题提案权和议案提案权)。

第四, 在贯彻资本多数决定原则同时, 应注意对多数派股东滥用资本多数决定的预防和救济。为此, 应保护股东就有瑕疵的股东大会决议提起撤销之诉和无效确认之诉的权利, 并应确认股东在不同意股东大会所作的营业转业, 公司合并, 修改公司章程限制股份转让的决议时, 享有股份買取请求权。

## **(二) 明确董事会与股东大会的关系, 强化董事的义务与责任, 完善有关规则, 发挥董事会的制衡作用**

公司是一个盈利性私法主体, 它为全体股东的利益而存在。但是在公司所有与经营日趋分明的条件下, 股东利益的实现是以公司的高效率经营前提。因而董事会作为拥有独立的公司经营权的公司机关就处在现代公司制度的中心地位, 而现代公司董事法律制度也就成为公司法中的重要内容之一。我国公司董事制度亟待完善。笔者认为, 明确董事会与股东大会的关系是董事会产生制衡作用的基础, 完善董事会的组成和董事的行为准则是董事会的制衡作用有效发挥的保障。

### **1、董事会与股东大会的关系——“董事会中心主义”还是“股东大会中心主义”**

董事会依照法律、公司章程被授予的全面管理公司业务和事务的权力。这种授权是一种概括式的授权, 从逻辑上说, 除非公司章程明示限制, 公司所享有的民事权利义务就是他权力行使的范围。董事会与公司、董事会与股东会之间的法律关系正是建立在董事会拥有这种广泛的授权基础之上。董事会掌管公司业务经营的权力首先表现为改变公司法律地位的能力, 而且这种能力并不是基于财产所有权产生的, 或者用 A. A. 伯利的话说, 它是一种

“没有财产权的权力”(a power without property)。因此，需要建立一种有效的权力制衡与监督机制。

董事会的权力来自于法律和股东会授权，股东会的权力则是基于股权。在内部关系上，股东会的权力至上最根本一点是，股东会的权力是作为控制和制约董事会的权力而存在的。如董事由股东会选举产生；股东会通过制定和修改公司章程或者通过股东会决议，限制董事会的权力范围及其行使方式；股东会罢免董事不必说明原因。在公司的业务和事务决定问题上，董事会的权力与股东会的权力既存在相互排斥的一面，也存在相互重合的一面。从相互排斥的一面来看，它表现为属于董事会决定的事情，股东会不得干预；在权力相重合或冲突的场合，则因各国在公司权力分配的原则上的差异而有所区别。

“股东会中心主义”不承认董事会拥有独立于股东会的法定权力。董事会执行公司业务必须完全依照公司章程的授权和股东会决议。这是一种股东会至高无上、董事会完全依附于股东会的公司权力分配格局。其理论依据在于在传统公司法理念上，公司的成员也就是股东，是公司的最终所有者也是公司利益的最终享有者。从而股东会也就是公司的最高权力机关(the supreme organ of the company)，而董事会只不过是公司代理人(merely an agent of the company)并受股东的控制。股东会与董事会之间的权力分配，完全由公司章程和章程细则决定，而且这种权力分配也依章程及细则的变更而改变。

董事会拥有法定的经营管理公司事务的权力的现代公司法原理，学者称之为公司机关权力分配上的“董事会中心主义”。<sup>26</sup>如英国 1985 年的《示范公司章程》第 70 条规定，在遵守公司法、

---

<sup>26</sup> 张开平著：《英美公司董事法律制度研究》法律出版社 1998 年 1 月版第 36-40 页。

公司章程、章程细则以及股东会特别决议的指示的前提下，董事会可以行使公司的所有权力，公司业务应由董事会管理。公司章程或细则的变更均不得使董事会先前已作出的行为无效。”<sup>27</sup>又如《美国示范公司法》第 8·01 条规定，“所有公司权力应当由董事会行使或在他的许可下行使，公司的业务和事务也应当在他的指导下经营管理，但上述一切均应受公司设立章程明示限制的约束。”

笔者认为，我国董事会行使公司权力是法律和章程共同赋予的，既不像英国公司法那样是仅由公司章程赋予，也不象美国公司法那样认为股东会的权力是由公司章程和法律明确限定的，除此之外的所有公司权力均由董事会行使，股东会权力的终点就是董事会权力的起点(the power of the directors begin when the power of shareholders stop)。公司是一个既不同于股东也不同于董事的实体。根据法律和公司章程，公司的一些权力授予董事会行使，而另一些权力则保留给股东会。一旦管理权授予董事会，则这些权力就会由他们行使，而且只有他们能够行使。股东会只有通过变更公司章程才能控制他们行使此项权力，或者在下届董事选举时拒绝再选取那些他们不满意的董事。英美法上公司机关权力分配上的变化体现了本世纪以来，大公司控制权中心由股东会向董事会转移的时代特征。与发达国家相比，在现阶段我国的公司最急迫的还是如何强化股东大会、董事会作用，摆脱政府的行政干预，真正成为独立的法人主体的问题以及解决普遍存在的经理人控制问题。因此，有人认为，我国的公司治理结构仍处于“股东会中心主义”的阶段。笔者认为，此说将公司权力的分配理论与公司着重保护那些主体的利益混淆了。实际上，在公司所有与经营日

---

<sup>27</sup> 张开平著：《英美公司董事法律制度研究》法律出版社 1998 年 1 月版第 36-40 页。

趋分明的条件下，股东利益的实现是以公司的高效率经营前提。而“董事会中心主义”的公司权力分配格局正是通过转移权力的中心至董事会来实现对股东利益的更有效的保护。因此，尽管在现行公司法律制度中，很强调“董事会对股东大会负责”，但这只应理解为是对股东大会制约作用的强调，而不应理解为是权力中心的确认。

我国《公司法》分别就股东大会于董事会的职权作了列举性规定（《公司法》第 103 条、第 112 条第 2 款）。由于股东与公司之间、大股东与小股东之间、大股东之间、普通股东会特别股东之间的利益冲突是客观存在的，公司自身的利益和社会责任的强调，也使股东大会与董事会就某一项事项的意思表示可能发生相互悖离的情况。根据公司自治的原则，判断的标准首先是公司章程（当然董事会的法定职权不容公司章程予以缩减）。此外，对《公司法》第 103 条第 10 项规定，股东大会有权“对公司合并、分立、解散和清算等事项作出决议”，这里的“其他事项”则应根据“董事会中心主义”的观点，解释为在属于董事会决议决策范围之外的其他事项。

## **2、加强有关公司董事的义务和责任，规范董事会权力的行使，完善相关制度**

虽然两大法系因其在法律制度的构造和公司理念上的差异，导致公司董事法律制度的差异。但董事的任免规则、董事会权力及行使规则、董事的义务和责任制度都是这一制度的重要内容。正是由于制度规则的不健全，导致了我国公司的董事会的权力不能充分行使，无法对经理权形成有力的制约的问题。因此，完善相应的制度规则刻不容缓。

首先，应强化董事的义务与责任。董事会的权力是一种职权，权力人负有为他人的利益而行为的积极义务，权力必须行使，不

得放弃，必须适当地行使，不得滥用权力。这种能力行使的目的只是为了促进公司的利益。董事会权力的行使，对公司具有约束力，也即是说，公司必须承受由董事会行为所产生的法律后果。为确保董事会权力的正当行使，防止权力滥用，不仅应在公司机关设置上强调股东会对公司事务的最终控制权，而且应在规定的董事的法定义务，使董事会集体和董事会成员个人对公司负有相应的义务，承担相应的责任。随着董事会权力的不断扩张，股东会对公司的控制能力日益削弱，董事会的义务的内容也应随之扩大。

在我国的公司法上规定了董事应当遵守公司章程，忠实履行职务，维护公司利益。同时是以列举的方式规定董事对公司的主要义务（见《公司法》第 59-62 条）。学理上，通常将董事的义务分为忠实义务和注意义务。前者通俗地讲，就是要求董事在行使权利时，在自身利益与公司利益相冲突时，必须以公司利益为重，不得将自身利益置于公司利益之上。如公司法上规定的“不得利用在公司的地位和职权为自己谋取私利”、“不得利用职权收受贿赂或者其他非法收入，不得侵占公司的财产”、“不得挪用公司资金或者将公司资金借贷给他人”、“不得将公司资产以其个人名义或者以其他个人名义开立帐户存储”、“不得以公司资产为本公司的股东或者其他个人债务提供担保”、“不得自营或者为他人经营与其所任职公司同类的营业或者从事损害本公司利益的活动”、“除公司章程规定或者股东会同意外，不得同本公司订立合同或者进行交易”、“除依照法律规定或者经股东会同意外，不得泄露公司秘密”。学理上将上述法定义务归为自我交易之禁止、竞业禁止、保密义务、禁用公司财产的义务。

董事的注意义务是要求于没有利益冲突的场合，董事需勤勉、尽职地运用经营决策权，不得卤莽行事。这种义务在英美法系称

之为“勤勉、注意和技能义务”，在大陆法系称之为“善管义务”。尽管法律规定了董事执行公司职务时违反法律、行政法规或者公司章程的规定，给公司造成损害的，应当承担赔偿责任。但由于证明董事违反注意义务的困难程度，实践中若出现公司经营管理不善的情形，董事大多被免职了事，我国至今尚未出现因董事违反注意义务而被追究民事责任的情形。笔者认为，我国应完善董事责任追究制度，改革董事违反注意义务的法律责任的追究机制和举证责任的承担。

再次，应当完善董事的选举制度。虽然董事由股东会选举产生这一点已在公司法上明确，但实践中仍有待严格规范化。同时，应当以法律形式确立外部董事制度，以利于董事会充分行使监督的权力，合理地评价和监督经理层。另外，还应完善董事选举制度上累计投票权制度与投票委托劝诱制度，尤其应加强上市公司的董事选举制度。笔者建议，在有关法律修改之前，公司应在章程中自行规定股份投票权的设置以及是否采取累积投票方式。

此外，为避免董事和经理出现权力滥用的现象，从而侵害股东权，有必要强化握有经营权的董事（含董事长）的义务与责任。并且通过强化董事的义务与责任来实现对董事会权力的有效制约。

### **（三）强化监事会的权力，确保监事的独立性，完善我国的监事会制度。**

尽管对于小的有限责任公司而言，大都认为设立监事会纯属多余；但当今大股份公司董事的行为缺乏必要的监督乃是世界性问题。随着社会的发展，股票的分布越来越分散，交易越来越频繁，股东会对董事会的监督越来越少，加强监事会对董事会的监督显得尤为重要。我国公司法中监事会的规定主要借鉴了日本的

规定。但由于我国公司法中法律关于监事会的规定缺少操作性，很多公司的监事会形同虚设。因此，完善监事会制度，强化监事会对董事会及公司经营者的监督，对于完善公司治理结构，保护股东权益意义重大。

### 1、强化监事会的权力

英美国家公司机关构造的基本特征是没有独立监事会这一公司机关，其公司机关只有股东会和董事会。说英美公司的单一委员会制必然导致董事行为缺乏监督因而更容易产生董事权力的滥用，就会把问题简单化。实际上，英国公司法要求每个公司都必须由股东会任命独立审计员对公司财务实施监督，其功能类似于大陆法系监事会。英美公司的董事会成员区分为经营董事和非经营董事，其中非经营董事的主要功能是也就是履行监督职能。如经营董事报酬决定、公司财务的审计等；因为公司法上特有的强制的信息公开制度、判例法上董事对公司（股东）所负的信义义务以及股东的派生诉讼制度的，其功能就在于制约董事的权利滥用。<sup>28</sup>

德国公司法中的监事会制度起源于为维护股东利益而对企业进行监督的股东委员会，执行股东大会由于人数多和不记名股东所不能履行的职能。<sup>29</sup>因而在德国，董事会和监事会并不是平行的，董事会由监事会产生。因而监事会拥有广泛的权力，主要包括以下内容：监督和管理董事会，批准董事会在某些问题上所作的决议，任命董事会成员和对董事会成员进行监督，对董事会提出建议。监事会不仅有为了监督董事会的活动而了解公司的行为和决定的知情权和监督权；更有权任命和罢免董事，代表公司对董事会或其成员的违法行为提起诉讼以及对公司章程规定的只能在取

<sup>28</sup> 张开平著：《英美公司董事法律制度研究》法律出版社1998年1月版第35-36页。

<sup>29</sup> 托马斯·莱塞尔《德国股份公司法的现实问题》，载《法学家》1997年第3期。

得监事会的同意后才能进行业务行使批准权。

日本采取的是公司经营机构和监查机构相分离、彼此独立存在的复合型体制，但监事会的监查内容仍有差别。日本的监事制度中规定了会计监查与监事监查相结合的制度。监事拥有对会计监查人的挑选、解任的权力，董事将有关会计监查人选的议案提交股东大会审议必须获取半数以上的监事的同意，而监事可独立地任命暂时履行会计监查职责的人员，有利于会计监查人独立地、公正地履行其监查职责。<sup>30</sup>此外，监事会还有权提出取消股东会或董事会决议的诉讼，并有权代表公司对董事起诉或应诉。<sup>31</sup>

在我国，按照我国《公司法》的规定，监事会是公司的监督机关，监事会行使对公司的财务会计及业务执行进行监察的必要常设性合议制机关。我国公司法规定监事会和董事会是并列机构，监事会没有高于董事会的权力。我国公司法对监事会的职权作了较详细的规定。《公司法》第 54 条和第 116 条规定监事会行使下列职权：检查公司业务；对董事和经理执行职务时违反法律法规和公司章程的行为进行监督；当董事和经理的行为损害公司利益时，要求董事会和经理予以纠正；提议召开临时股东会；公司章程规定的其它职权。

将我国监事会的地位和职权及其监督效果与上述各国比较发现，尽管我国转设监事会，但监事会的作用并未得以充分发挥，其对董事会、经理层的监督作用远逊于日德，更不及英美。这一方面说明，是否转设监事会不仅与监督效果无关，还可能因制度的不健全使监事会形式化，造成恶果。另一方面，也对强化监事会的权力和完善具体操作性的制度提出了挑战。通过上述比较可以看出，我国公司法关于监事会的职权的规定相当概括，对此，

---

<sup>30</sup> 唐楚生：《中日公司内部治理结构的比较分析》《现代日本经济》199806 第 1~5 页

<sup>31</sup> 参见田志龙著：《经营者监督与激励》，中国发展出版社 1999 年 6 月版，第 186 页。

有人提出要加强法律的规定。<sup>32</sup>笔者认为,尽管我国公司法没有规定董事会应定期就公司的经营活动向监事会汇报,也没有解决监事会如何监督董事会的行为问题,在董事会拒绝接受监督时没能规定可采取的措施;当监事会提议召开股东会而董事会拒绝召集时,监事会是否有权自行召集或采取其它补救措施,也未作规定。但是,监事会的职权规定中,“公司章程规定的其它职权”一项作为一个“口袋条款”,将在现行公司法的框架下强化监事会权力的任务交给了公司章程。根据本文前述的自治原则,笔者认为,这些问题中,具体的操作性的制度应由公司的“宪法”——章程来规制,而涉及公司基本权力分配的问题或需对现行法修改的,则应由法律加以规定。笔者认为,需要法律规定的至少有:1)赋予及限制监事会代表公司对董事、经理对违反有关义务的诉权及代表权问题,因与作为公司的法定代表人的董事长的代表权冲突,又涉及公司基本权力的分立与制衡,应由公司法从立法上予以规定;2)关于监事会在必要时自行召开临时股东会的问题既与现行法冲突,又要防止监事会的权力滥用,也应由法律明确规定。

## 2、确保监事的独立性

为使监事会的监察收到实效,必须确保监事应有的独立性。为了加强监督者的独立性,减少其对公司的依附或受到公司的压力,英美公司中的法律、实践及有关公司治理的报告中也普遍认同外部董事制度。<sup>33</sup>

日本公司的监事大多由本企业交叉持股或资金借贷及业务关系密切的银行或其他公司担任,可形成法人之间相互监督机制。另外,为保证监查人的独立性,1993年日本商法改正时引入了公

---

<sup>32</sup> 参见李爱荣:《中德公司法关于监事会规定之比较》,《山东法学》199804第56~57页

<sup>33</sup> Mark Latham: THE CORPORATE MONITORING FIRM, *Corporate Governance - An International Review*, January 1999 (volume 7 number 1)

司外监查人和监查人会制度，规定在大公司的监查人中，1 人以上必须在其就任前 5 年没有担任公司或分公司的董事、经理或其他管理人员。日本采取独任监查人制，公司的几个监查人，彼此独立地享有权利承担义务。监查人会由全体监查人组成，但仅仅是为协调监查人活动以提高监查效率，监查人会的决议对监查人的个别活动不具有限制力。监查人在监查人会的决议妨碍自己的监查权限的行使时，可无视该决定而自主行动，这就能保证监查人相对独立于董事会和股东大会。<sup>34</sup>

德国公司法规定，监事会由股东代表、职工代表和其它人员组成，在 2000 人以上的大公司中，监事会成员的一半必须是职工代表。监事会中的股东代表由股东大会按简单多数产生，任期五年，职工代表根据不同的法律产生，包括《共同决策法》、《煤钢共同决策法》、《共同决策补充法》和《企业组织法》等。担任监事的只能是有完全行为能力的自然人，<sup>35</sup>一个人不能同时担任十个监事职务，子公司的董事不能成为母公司的监事，并且如果一个公司的董事已经是另一个公司的监事，另一个公司的董事不能成为该公司的监事。在监事人数不足时，法院可应董事会、监事会成员或任何一个股东的请求任命临时监事来补足。监事的报酬由股东会决定或变更，监事与公司订立的合同需经监事会批准，未经批准，不仅该行为无效，而且所得的收入归公司。如果选举人对他选出的监事不再信任，可以罢免他所选出的监事；法院在监事与公司有利益冲突或不被股东信任时，也可罢免监事会成员。

我国公司法规定，股份公司和规模较大的有限责任公司设立监事会，有限责任公司股东人数较少和规模较小的，可设一到两名监事。监事会由股东代表和适当比例的职工代表组成，股东代

---

<sup>34</sup> 唐楚生：《中日公司内部治理结构的比较分析》《现代日本经济》199806 第 1~5 页

<sup>35</sup> 卞耀武主编《当代外国公司法》，法律出版社 1995 年第 1 版，第 149-160 页。

表由股东会选举和更换，职工代表由职工民主选举产生，由股东会决定监事会的报酬事项，监事的任期三年，国家公务员亦不得担任公司的监事。《公司法》第 124 条第 3 款禁止董事、经理及财务负责人兼任监事，一定程度上确保了监事独立性。但在我国公司（尤其是上市公司）中，国家股占绝对优势，国有股东代表往往控制董事会并进而控制股东大会及监事会，因而监事会往往难以形成对董事会的有效监督。特别是我国大多数公司监事会成员由纪委主任、内部审计人员、工会主席和少量职工组成，这些人员在日常工作中处于经理的领导指挥下，很难保持自身的独立性，而成为“橡皮图章”。

笔者认为，为了确保监事的独立性，首先应从法律制度上明确外部监事制度。外部监事制度的设立将对董事会和经理层的权力形成更强的制约，在“内部人控制”现象普遍存在的现实条件下，交由公司自治由章程来规范容易使愿望落空，因此应以法律形式明确规定监事会中有一定比例的公司外部监事，既在就任的一定年限前，未曾是公司和子公司的董事、经理或其他经营管理人员。其次，公司法应规定在监事会中股东代表和职工代表的分配的最底比例。若无具体的限制，而由公司章程规定，极易造成比例的过分失衡，弱化职工监事的独立性。

此外，规定监事有权对执行监察业务而从公司预支必要的费用，公司除了证明不具有必要性外，不得予以拒绝；为使股东大会决议不被董事会所左右，监事应有权在其被选任或解任的股东大会上陈述自己的意见。在监事的任职资格问题上，对同时可担任监事职位数量的限制，考虑到关联公司中监事与董事的任职问题。监事的组织规则是监事会工作的基础。完善相关的监事会制度是强化监事会监督职能的重要保障。

#### **（四）再认识经理权力的本质，科学限定经理权力，选择合理的制约机制，强化对经理权力的监督。**

经理权，是指公司经理在法律、章程或契约所规定的范围内辅助执行公司业务所需要的一切权力。<sup>36</sup>科学技术的发展和社会关系的复杂化已使公司管理成为一项专业性很强的工作，公司经理已由单纯的“他人资本的管理人”发展到拥有公司控制权的庞大的“经理阶层”而爆发了“经理革命”。在实际运作中，公司经理所拥有的权力大大超出了法律文件所载明的范围，在公司内部权力体系中甚至代替了传统企业所有者的位置，登上了权力阶梯的顶层。对经理层的监督已成为当今世界各国公司治理的关键。如前所述，与世界发达国家相比，我国的经理权力的缺失与滥用现象并存。笔者认为，解决问题的关键在于重新认识经理的性质，科学界定经理的权力以及明确其在公司权力结构体系中的地位并选择合理适当的监控机制。

##### **1、明确经理权之代理权本质**

在西方国家，公司是以资本为主导的现代企业的典型形式，经理受聘于公司，属于雇员范畴。如英国公司法规定，董事、经理、秘书等在公司里面担任一定职务的人都是公司的高级职员。<sup>37</sup>日本、韩国《商法典》则称之为商业使用人（或商业雇佣人），实则亦为雇员。根据“雇员理论”，经理以公司名义为营业行为时，系公司的代理人，经理权究其实质乃商法上的代理权。然而，商法上的代理权是一种特殊的代理权，它以民法上的代理权为基础，但又有自己的特殊性质。<sup>38</sup>鉴于此，多数国家（地区）除允许民法有关代理权的一般条款原则上适用于经理权以外，还以商法、公

<sup>36</sup> 经理权有广狭两义，广义经理权系指一般商事代理权，狭义经理权仅指公司经理权，本文主要研究观点为狭义经理权。范健/蒋大兴：《公司经理权法律问题比较研究——兼及我国公司立法之检讨》《南京大学学报：哲学·人文·社科版》199803 第 136 页。

<sup>37</sup> R·E·G·佛林斯、A·杰弗里斯：《英国公司法》，上海翻译出版公司，1984 年版，第 438 页。

<sup>38</sup> 范健：《德国商法》，中国大百科全书出版社，1993 年版，第 175 页。

司法等立法形式对经理权的授予方式、权限范围、行使方式、撤销或解除等问题加以特别规定，从而使经理权带有浓厚的法定权利色彩。代理权是一种具有强大法律效力的权力。正如梁慧星先生所言，代理权在性质上属于一种因授权或法律规定而产生的，可以直接改变本人与第三人之间法律关系的权力。<sup>39</sup>正是基于代理理论，在过去十年间，股权激励已成为世界范围内普遍推行的激励约束机制。

经理权作为商事代理权，主要表现为两大权能：即管理权能和代表权能。<sup>40</sup>强化经理权中的代表权功能，弱化其管理权功能，则为现代各国经理权制度的立法趋势。例如，在日本，纯粹参加公司内部管理事务，不代表公司从事外部交易行为者，不视为享有经理权。<sup>41</sup>由于经理权的代表权功能十分明显，德国学者认为，经理是授予其代理权的商人的化身。<sup>42</sup>与大陆法系国家不同，英美法系国家以本人与代理人的“等同论”(The Theory of Identity)作为其代理制度的理论基础，并以之解释代理权的代表功能。因此，代理人在法律上被视为本人的代表，代理人通过签订合同或处分财产，即可影响到本人在他与陌生人(第三人)关系中的法律地位。<sup>43</sup>但是，经理权的代表权能区别于公司机关代表权。在大多数大陆法系国家，公司经理不是公司代表人，经理行使经理权之行为并非公司本身的行为，而是经理人自己的行为。所谓经理权具有代表权能，仅指公司经理能以公司名义为法律行为，并使该行为之后果归于公司而已。与公司机关代表权决然不同。正

---

<sup>39</sup> 梁慧星：《民法总论》，法律出版社，1995年版，第214-215页。

<sup>40</sup> 管理权能是指经理在公司内部所享有的可以用来对抗股东、董事或监事，并以此处理一些特定事务的能力。管理权能的依据在于公司与经理之间所存在的基础关系，如雇佣关系、任用关系等。代表权能是指经理以公司名义进行活动，并与第三人缔结契约，使公司直接承担该契约的法律后果的能力。代表权能的依据在于公司与第三人之间的外部关系。

<sup>41</sup> 龙田节：《商法略说》，甘肃人民出版社，1985年版，第30页。

<sup>42</sup> 罗伯特·霍恩等：《德国商法导论》，中国大百科全书出版社，1996年版，第251页。

<sup>43</sup> 弗里德曼：《代理法》，第48页；转引自施米托夫：《国际贸易法文选》，中国大百科全书出版社，1995年版，第391-392页。

因如此，明确经理权力的代理权本质并不会碍经理权的代表权能的发挥。

在我国，学者对经理之地位虽也从委任、代理关系角度解释。但立法者却认为经理是公司的法定机构，其地位几乎相当于国外公司中的董事。立法者将经理作为公司机关，导致公司权力结构设计的不当。在西方国家公司法中，股东会是公司的权力机构，董事会是业务执行机构，经理则辅助董事执行业务，监事会负责执行监督职能，公司机关之间的权力界限十分清晰。而在我国，尽管学者亦多将董事会视为公司业务执行机关，但立法者在设计股东会、董事会、经理、监事会的权力构造时，董事会变成了公司的常设权力机构，董事会本身的权力则一分为二，决策权归董事会，执行权归经理。与此相适应，经理则通过拥有本应由董事会行使的一部分业务执行权而异变为公司常设的业务执行机关。在实践中，公司的总经理或经理大多是由董事长或董事兼任的，极易导致董事会虚设。同时，也极大地削弱了董事会对经理权力的制约作用。笔者认为，需要恢复经理权的代理权的本来面目。各国的公司治理的状况来看，对经理权的制约效果与经理是否机关化是无关的。世界公司治理的“领头羊”——美国的成功经验就是很好的例证。

## **2、明确经理权的权限**

如前所述，现代经理权制度的宗旨已不仅在于弥补公司机关无法事必躬亲的缺陷，更体现出现代社会中经理这种人力资本的稀缺性和不可替代性，正是这些特性导致了经理权的膨胀，如果缺乏有效的监督和激励约束机制，极易导致“经理控制”，正因如此，就必须加强对经理权的限制，并充分发挥董事会、监事会的监督制衡作用。后者已在上文述及，这里只谈谈如何从经理权的代理权本质出发限制经理权。

各国立法对经理权范围的确定主要有三种方式：即法定方式、意定方式和折衷方式。所谓法定方式，是指由法律明确规定经理权之范围，如德国、日本、韩国、意大利等国家。所谓意定方式，是指经理权之范围由公司以章程或合同的形式协商确定，以台湾“立法”最为典型。所谓折衷方式，是指经理权之范围通过法定和意定这两种方式确定，既有法律规定的内容，又有协商确定的因素，以法国为代表。总的来说，多数国家所确认的经理权范围有如下共同特点：其一，经理权带有法定权利的性质，其权限范围多由法律规定。尤其是外部代表权能，无论采取何种方式界定经理权之范围，各国立法大都确认其为经理权的当然内容，从而使经理权与民法上的代理权判然有别。也与贯穿于商法之中的公示主义相吻合。而且，作为被代理人的公司的权利相应地获得了更为严格和充分的保护。其二，经理权是一种特殊的身份性权利。由于经理权带有法定性，经理只是一种具有特殊身份的雇员，所以，西方国家多将经理权视为基于特定身份而产生的身份性权利。其三，经理权具有广泛性。各国对经理权范围之界定多采用富有弹性的概括式授权术语，从而使经理权（尤其是其中的代表权）的范围拓延极广。多数国家法律界定的经理权（主要是代表权能）既包括实体权利，又包括程序权利（诉讼权）。赋予公司经理广泛的代理权，旨在拓展公司经营的地域范围，提高公司的运作效率，此与经理权之本旨亦相一致。<sup>44</sup>考察西方国家公司立法、公司章程以及合同所规定的经理权的内容主要有以下七类：（1）代表公司签订业务合同，有些国家将其限定为一定金额的合同；（2）任免经理以外的其他公司职员；（3）执行董事会制定的经营方针和计划；（4）定期向董事会报告业务情况；（5）向董事会提交年度经营报告和分

---

<sup>44</sup> 范健/蒋大兴：《公司经理权法律问题比较研究——兼及我国公司立法之检讨》，载《南京大学学报：哲学·人文·社科版》199803，第136～149页。

配方案；(6)负责管理公司日常事务；(7)代表公司参加诉讼。

尽管各国（地区）法律所规定的经理权的权限范围十分广泛，目的旨在拓展公司的经营领域，但经理权的无限扩大极易导致对公司和交易第三人利益的损害。所以，为防止经理权运作失控，各国（地区）纷纷对其施加限制。防止权利滥用并保护善意第三人，旨在于维护授权人（公司或其股东）的利益。

在大陆法系国家（地区）经理权往往受到三方面限制：法律的限制、公司章程或合同的限制等。以法律限制经理权之范围是大陆法系国家（地区）广为采纳的限制方式。各国法律对经理权范围之限制集中体现在不动产方面，如德国、意大利、我国台湾等。如德国《商法典》第 49 条第 2 款规定：“对于不动产的转让与抵押，只有当经理人被专门授予这方面的权限时，他才有权处理该事务。也只有在经理被特别授权时，他才有权出让不动产或在不动产上设定负担。”<sup>45</sup>除法律对经理权所设限制外，不少公司还以章程或合同对于其所授予的经理权的权限范围加以限制。如规定经理权只能存在于特定业务、特定种类业务、特定情况、特定时间或特定地点。除德国以外的其他多数国家（地区）大多在法律上明确规定，公司章程或合同对经理权之限制，在第三人为善意的情况下，对其不生效。

在英美法系国家，经理首先受职位本身的限制，为经理权圈定了一个可能拓及的最大外延边界，任何经理权均不得超越这一范围。其次是反面推定察觉原则限制反面推定察觉原则立足于保护公司及其股东的利益，只要公司以公开文件的形式限制经理权之范围，第三人即应受其约束，至于经理权实际上是否受到限制，则在所不问。其三是内部行政条规限制，又称“蒂尔康德”条规，

---

<sup>45</sup> 范健等译：《德国商法典》，《中德经济法研究》（1995），第 244 页。

是为保障交易第三人利益而制定的特殊规则。根据这一条规，只要第三人没有恶意（即知道或者应当怀疑内部规则未被遵守），即可推定公司适当地采取了授权必需的内部程序。<sup>46</sup>正如杰维斯(Jervis)法官所言，与公司交易跟与其他合伙交易不同，与公司交易的人必须阅读法规和文件，但除此以外，他们不必再做任何事情。<sup>47</sup>“蒂尔康德”条规本身并未对经理权范围施加限制，只是使经理权之授予与经理权本身在一定程度上发生分离，从而使反面推定察觉原则得以公平适用，以达到间接限制经理权之目的。

我国《公司法》所规定的经理权的限制方面也存在着缺陷。首先，是经理权限过大。我国《公司法》在确定经理权范围时系采取折衷方式。经理权既包含有法定经理权内容，又包含有意定经理权内容。基于对经理的机关性质的传统认识，经理与董事会之间的权利界区不甚合理，经理的权限范围过大。与西方国家一样，我国《公司法》赋予了公司经理广泛的职权，根据该法第 50 条、119 条之规定，我国经理的职权包括了组织经营权（执行权）；公司内部规章制订（定）权；人事任免权及其他权利。其中，公司内部规章的制订（定）权在西方国家公司立法和公司实践中多由董事会行使。就此而言，我国公司经理的职权显然要大于其他国家（地区）所规定的经理权。因此，经理权在实践中趋于膨胀，首先在于制度安排的不合理。其次，我国《公司法》未对经理权加以明确的限制。经理权为法定性质的代理权，其权利内容受法律或委托人的限制，此为多数国家立法通例。但我国民商法、公司法上未明确公司能否在其章程中限制经理权（尤其是法定权利）之范围，若可限制又会对第三人产生何种拘束力？此外，实践中，

---

<sup>46</sup> 何美欢：《香港代理法》（上册），北京大学出版社，1996 年版，第 400 页。

<sup>47</sup> See *The Royal British Bank v Turquand*(1856) 6 E1 & E1 327,P332.转引自何美欢著：《香港代理法》（上册），北京大学出版社，1996 年版，第 400 页。

由于体制上的原因和对经理机关性质的认识，经理人员的产生方式也使我国的经理易出现权力缺失和权利滥用并存的现象。1998年初，（原）国家体改委现代企业制度试点企业信息跟踪调查系统对该委负责联系的30家试点企业进行的问卷调查结果表明，董事会在经理的产生过程中起决定作用的占30%，由政府或主管部门起主导作用的占70%。57.7%的公司经理仍保留行政级别。另据中国企业家调查系统的1996年、1997年和1998年的调查报告均表明这一点。1996年和1997年的调查结果显示：近2/3的企业经营者而是由组织部门任命而走向企业家职位的，而1998年的结果表明主管部门任命的占90.9%。<sup>48</sup>这种产生过程一方面减少了对经理权的董事会的制约易造成权力滥用；另一方面由于受政府的干预又容易造成经理权的缺失。笔者认为，应逐步废除经理人由行政机关任命的制度，实行社会招标，建立经理人信誉制度，加大信誉不良的经理人择业和从业的难度。

笔者注意到，在正在编纂的民法典的讨论过程中，这些问题已引起学者们的高度重视。笔者相信，大陆法系的国家经理权的理论和重要制度对我国的借鉴意义颇大。我国应重新认识经理权的代理权本质，澄清公司机关性质的错误认识，并通过完善相应的代理理论和代理制度，科学、明确地界定经理的权力的范围和限制方式，以达到从制度上防止经理权的缺失和权力滥用的双重目的。

### **3、对经理权的制约须由公司内外部监控机制及激励约束机制共同协调完成**

经理虽不是公司机关，但这并不妨碍经理权成为公司治理结构中最应该进行监控的权力。相反，正因为经理权本质上是代理

---

<sup>48</sup> 黄群慧 张凡：《国企经理：行为如何长期化》，《经济管理》1999年10期第30页。

权，经理权成为控制公司的最重要的力量，而成为现代公司治理中的中心任务。由于所有者和经营者的目标函数并不一致，从而经营者可能通过增加不必要的非生产性开支达到个人享受的目的，也可能通过增加多大成本方式侵蚀企业利润，因而在理论上存在着经营者利用手中权力侵犯所有者利益的可能性，如“在职消费”膨胀、“行为短期化”、侵占和转移企业资产、财务上的“两本账”、“暗箱操作”现象关系等。也就是说，委托——代理关系的形成，天然的会产生所有者和经营者激励不相容的问题。因此，需要进行制度设计，使二者的目标函数达到一致，在使出资者的投资回报最大化的同时，使经营者的收入也最大化。<sup>49</sup>

也正是经理权的代理权本质，使仅仅通过公司的内部机关的权力制衡是不足以实现有效监控的。在当代西方的发达市场经济国家中，存在着多种内部治理结构，他们在内部监控上各有作用，但都不能无条件的应用于所有的公司环境中。并且，任何一种内部治理结构如果没有市场机制的间接控制及其提供实施监督的充分信息，都不能单独奏效。<sup>50</sup>因此，需要引入对任职的经理人员的激励约束机制和证券市场、资本市场、经理人市场等外部监控机制或市场竞争机制来激励经理人为公司、股东及其他利益相关者的利益服务，并有效地约束和监控经理人员。所有者与管理者、所有者与控制权之间的“代理问题”，是由于代理人和委托人的利益不一致造成。为了解决这种代理问题，所有者试图通过对管理者的监督来维护自身的利益。但是，这种监督要付出成本，很多情况下，监督成本的高昂使委托人弱化甚至放弃监督，从而出现所谓的“内部人控制”问题；另外，理论界也逐渐认识到，这种公司治理结构本身与公司的经营效益不存在必然的联系，决定公

---

<sup>49</sup> 林毅夫：《以平均利润考核企业经营绩效》，《经济时刊》1999年4/5期。

<sup>50</sup> 林毅夫：《以平均利润考核企业经营绩效》，《经济时刊》1999年4/5期。

司效益的上市公司治理结构背后的机制——公司的激励和约束机制。1998 年国有和国有控股企业盈亏相抵后实现利润下降 38%，亏损额比上年上升 22%。原因何在呢？据有关部门对 2102 户国有亏损企业调查，因此经营管理不善导致亏损的占 81.7%。另一份对亏损国有企业的调查表明，政策性亏损和宏观经济变动引起的亏损约各占 10%，而因经营管理不善引起的亏损占 80% 左右。在国有企业管理滑坡的同时，企业高层经理人员的经济犯罪现象严重。这显然已不仅仅是道德问题，而是制度上的问题。我们国有企业可能缺少先进的技术，可能缺少拳头产品，可能缺少资金，可能缺少竞争力，但这都不是最根本的问题，我们最缺少是一套有效的激励约束企业高层经理人员的机制，尤其是保证国企经理行为长期化的机制。<sup>51</sup> 因此，如何削弱“内部人控制”、降低的代理成本，成为现阶段国企改革中值得关注的问题。而“股票期权”（Stock Options）作为企业激励经营者的一种方法，在我国具有一定的借鉴意义。在 1996 年《财富》杂志评出的全球企业 500 强中，89% 的公司已在其高级管理人员中实行了这种制度。同时，股票期权数量在公司总股本中所占比例也在逐年上升，总体达到 10%，有些计算机公司则高达 16%。我国经理股票期权薪酬制也已在上海、南京、武汉、深圳等地试点。<sup>52</sup> 笔者相信，综合运用各种机制，实现经理层与股东大会的权力、董事会的权力、监事会的权力的制衡、协调将有利于减少“内部人控制”，改进公司治理状况，提高公司的经营效率。

---

<sup>51</sup> 黄群慧 张凡：《国企经理：行为如何长期化》，《经济管理》1999 年 10 期第 28 页。

<sup>52</sup> <http://www.csi.gov.cn/综合经济/99/10/27>

## 参 考 文 献

- 1、《全球公司治理运动的勃兴》，《上市公司》（199908）第 114 期。
- 2、黄磷编《现代日本市场经济》，湖南出版社 1996 年版。
- 3、Monks, Robert A. and Nell Minow. Corporate Governance.
- 4、吴敬琏：《建立有效的公司治理结构》，《天津社会科学》1999（1）。
- 5、田志龙著：《经营者监督与激励》，中国发展出版社 1999 年 6 月版。
- 6、青木昌彦：《对内部人控制的控制：转轨经济中公司治理的若干问题》，《改革》，1994.6。
- 7、邹东涛 张晓文：《30 家现代企业制度试点企业的调查与分析》，载于《管理世界》1999 年第 1 期。
- 8、迟福林：《转轨过程中公司治理结构的若干问题》，《上市公司》载于（199904）第 110 期
- 9、黄群慧 张凡：《国企经理：行为如何长期化》，《经济管理》1999 年 10 期。
- 10、朱茵：《股票期权：再造企业家》，《经济时刊》1999 年 8/9 期
- 11、《全球公司治理热潮一瞥》，《上市公司》（199908）第 114 期。
- 12、张开平著：《公司权利解构》，中国社会科学出版社 1999 年 7 月第 1 版。
- 13、江平：《公司法与商事企业的改革与完善》，载于《中国律师》1999 年第 6 期。
- 14、梁慧星著：《民法总论》，法律出版社 1996 年版。
- 15、凯尔森著：《法与国家的一般理论》（沈宗灵译），中国大百科全书出版社 1996 年版。
- 16、加尔布雷思著：《权力的分析》河北人民出版社 1988 年 8 月版。
- 17、张开平著：《英美公司董事法律制度研究》法律出版社 1998 年 1 月版。

- 18、托马斯·莱塞尔《德国股份公司法的现实问题》，载于《法学家》1997年第3期。
- 19、唐楚生：《中日公司内部治理结构的比较分析》，载于《现代日本经济》199806。
- 20、李爱荣：《中德公司法关于监事会规定之比较》，载于《山东法学》199804。
- 21、Mark Latham: THE CORPORATE MONITORING FIRM , Corporate Governance - An International Review, January 1999 (vol.7 No.1)
- 22、卞耀武主编《当代外国公司法》，法律出版社1995年第1版。
- 23、R·E·G·佩林斯、A·杰弗里斯：《英国公司法》，上海翻译出版公司，1984年版。
- 24、范健：《德国商法》，中国大百科全书出版社，1993年版。
- 25、梁慧星：《民法总论》，法律出版社，1995年版。
- 26、龙田节：《商法略说》，甘肃人民出版社，1985年版。
- 27、罗伯特·霍恩等：《德国民商法导论》，中国大百科全书出版社，1996年版。
- 28、弗里德曼：《代理法》，第48页；转引自施米托夫：《国际贸易法文选》，中国大百科全书出版社，1995年版。
- 29、范健/蒋大兴：《公司经理权法律问题比较研究——兼及我国公司立法之检讨》《南京大学学报》：哲学·人文·社科版199803。
- 30、范健等译：《德国商法典》，《中德经济法研究所年刊》（1995）。
- 31、何美欢：《香港代理法》（上册），北京大学出版社，1996年版。
- 32、黄群慧 张凡：《国企经理：行为如何长期化》，载于《经济管理》1999年第10期。
- 33、林毅夫：《以平均利润考核企业经营绩效》，载于《经济时刊》1999年4/5期。
- 34、中国（海南）改革发展研究院编：《中国公司治理结构》，外文出

版社，1999年6月第1版。

35、何自力著：《法人资本所有制与公司治理》，南开大学出版社，1997年10月第1版。

36、梅慎实著：《现代公司机关权力构造论》，中国政法大学出版社1996年11月第1版。

37、吴敬琏、周小川等著：《公司治理结构 债务重组和破产程序》，中央编译出版社，1999年6月第1版。

38、(台)刘连煜著：《公司监控与公司社会责任》，五南图书出版有限公司。

39、(美)迈克尔·迪屈奇著：《交易成本经济学》(王铁生 葛立成译)经济科学出版社，1999年3月第1版。

40、(美)哈罗德·德姆塞茨著：《所有权、控制与企业》(段毅才等译)，经济科学出版社，1999年1月第1版。

41、王保树 崔勤之著：《中国公司法原理》，社会科学出版社，1998年10月第1版。

42、刘俊海 著：《公司的社会责任》，法律出版社1999年3月第1版。

43、(美)罗泊特·W·汉密尔顿著：《公司法概要》，中国社会科学出版社1999年8月第1版

44、<http://www.cei.gov.cn>

45、<http://www.corpgov.com>

46、<http://FIRSTSEARCH.GLOBAL.OCLC.ORG/LOGIN>

## 致 谢

本论文是在研究生的学习过程中，结合多年来累积的法理学、宪法学、经济法的理论，以及法律实务的经验，经过近一年时间的资料收集与写作，终于使论文得以顺利完成。

论文的顺利完成得益于很多老师、同事、同学的帮助和支持。首先要感谢指导老师王谊副教授于百忙之中给予的悉心指导。他对我的选题给予的大力支持，使我最终有勇气尝试将法学与管理学融合，选择本论文的论题；同他就文章的结构及内容的交流也使我获益非浅。

在两年的学习过程中，工商管理学院、研究生部的老师及本校图书馆的蒋敏老师和郝苏老师给予了诸多方面的帮助，在此我也要向他们表示衷心的感谢。法学系的领导、同事也给予大力的支持，尤其要谢谢高晋康副教授无私地为我提供了许多最新的研究资料 and 个人的最新研究成果，使我深受启发。家人的理解和支持更是伴我度过学习的每一天。

我真诚地希望这篇论文能表达对所有帮助、支持我的人们的无尽的谢意。

杨春禧

1999.12 于光华园