外部董事选聘与培训制度研究
——基于半结构化访谈的国内外对比分析

孙玥璠， 杨 超
(北京工商大学 商学院/国有资产管理协同创新中心，北京 100048)

摘 要: 在我国国有企业改革进程中，外部董事制度的提出是一项里程碑式的突破。自 2004 年国务院国资委提出建立外部董事制度至今，实践探索过程中不断涌现出一些理论上、制度上亟待讨论和解决的问题。其中，最为关键和基本的就是人的问题，即外部董事选聘和培训制度的建立和完善问题。文章试图通过半结构化访谈和档案研究相结合的方法，对这一问题进行深入分析，并通过国际对比，提出相应的政策建议。

关键词: 国有企业改革; 外部董事; 选聘与培训; 半结构化访谈
中图分类号: F272.91 **文献标志码**: A **文章编号:** 1009-6116(2014)05-0058-07

一、引 言

我国经济体制改革的关键在于国有企业改革，国有企业改革的核心在于构建现代公司治理结构，而完善国有企业现代公司治理结构的重要举措之一，即是董事会建设(孙玥璠等，2011)[1]。在国有企业改革进程中，外部董事制度的提出是一项里程碑式的突破。自 2004 年 6 月国务院国资委向中央企业和国有独资公司下发文件，提出董事会试点工作的重要内容包括“建立外部董事制度”，即“由非本公司员工的外部人员担任的董事，外部董事不在公司担任除董事和董事会专门委员会有关职务外的其他职务”“使董事会能够做出独立于经理层的客观判断”(国资发改革〔2004〕229 号)。外部董事制度的建立与完善一直试图融合我国国有企业的独特性和发达国家公司治理的先进性，为我国国企改革进行深度探索开辟新的路径。

截至 2013 年年底，中央直属 113 家国有企业中已有 52 家开展规范董事会试点(金思宇，2014)[2]，北京、上海、山东等多个地方的国有企业也在各地方国资委的政策要求下引入外部董事。然而，十年的实践探索过程中涌现出了一些理论上、制度上亟待讨论解决的问题。其中最为关键和基本的问题就是人的问题，即外部董事选聘和培训制度的建立和完善问题。一方面，理论上，外部董事的实际效用与理论预期能否符合，与该制度在推进过程中能否引进适合的人才有着密切关系。已有研究表明，董事会中董事的素质能够影响他们发挥决策支持和执行监督的能力与技巧(Norburn，1986)[3]，而董事的教育水平和工作年限会影响他们的履职能力，对维护股东及企业利益至关重要(Beasley，1996)[4]，并且董事会中非行业、非专业背景董事的比例与公司业绩负相关(王斌和童盼，2008)[5]。因此，外部董事作为董事会成员，其自身素质和与企业的匹配程度势必会影响外部董事制度的推行效果。另一方面，实践上，根据本文对国有企业相关人员(董事长、总经理和内部董事，详见下文)进行的半结构化

收稿日期: 2014-07-03
基金项目: 教育部人文社会科学项目(12YJC630181)；北京市哲学社会科学规划项目(13JGB047)；北京市会计专业群建设(PXM2014_014213_000059)。
作者简介: 孙玥璠(1979—)，女，天津人，北京工商大学商学院副教授，国有资产管理协同创新中心研究员，北京大学国际会计与财务研究中心管理信息化部主任，博士，研究方向: 管理信息系统;
杨 超(1988—)，男，河南信阳人，北京工商大学商学院硕士研究生，研究方向: 会计信息化。

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

访谈情况,几乎所有受访对象对于“外部董事人员选聘和培训”的问题都表现出了高度的敏感性。不难发现,外部董事选聘与培训制度的改革和完善是推进外部董事制度建设的重要环节,这方面的相关研究与分析亟待发展和丰富。

站在制度比较和借鉴的角度,从国内来看,外部董事制度作为探索融合我国国有企业独特性与发达国家公司治理先进性的新路经,与我国上市公司自 2001 年开始实施的独立董事制度还具有很多不同之处。并且,关于我国独立董事制度效果的研究虽然已经非常丰富,但对于选聘和培训问题还鲜有深入探讨,制度约束和实际应用方面仍有缺陷和漏洞,这样也就无法对外部董事的选聘和培训制度提供有效借鉴。从国外来看,美、英等发达国家的公司治理具有较高成熟度,独立董事(非执行董事)机制健全完善且已经建立了符合本国特色的、有法可依、有章可循的较全面的选聘和培训制度(乔久华等,2009)[6]。而新加坡作为亚洲新兴经济体的代表,既拥有与我国相似的国有企业管理体系——新加坡淡马锡及淡联企业作为新加坡最大的国有控股集团,负责对国有资本进行运作和管理(张占奎等,2007)[7],又已经具备了较高水平的公司治理和非执行董事相关制度,对它们的深入分析和对比可以给我国外部董事制度的研究带来重大收获。因此,本文除了对我国国有企业外部董事选聘与培训制度现状进行分析外,还将梳理美、英、新三国独立董事(非执行董事)的选聘和培训制度,从中解析可借鉴和有启发之处,并针对我国情况提出政策建议,为我国国企改革特色研究添砖加瓦。

二、研究设计

(一)研究方法与数据来源

限于外部董事选聘和培训方面没有现成的数据库或者可以收集的公开数据供本文进行大样本统计实证研究,决定采用半结构化访谈的研究方法,即根据一个粗线条的访谈提纲(仅提出基本要求并拟出核心问题)进行非正式访谈(Smith,1995)[8],根据访谈时的实际情况及时调整访谈的具体问题(Schmidt,2004)[9],以达到与受访者的有效沟通,得到全面、充分的一手资料。

根据本文的研究目标,将中、外企业董事会成员(包括董事长、副董事长、内部董事和外部董事)以及部分高管(主要指总经理和副总经理,当然在我国通常情况下他们也是董事会成员)设定为目标受访者。

首先,本文对 8 家国有企业的 37 名受访者进行了半结构化访谈。其中,中央直属国有企业 3 家、北京市国有企业 3 家、上海市国有企业 2 家。这些企业均处于经济较发达地区,拥有较为完整的公司治理结构,并且较早地引入了外部董事制度,对我国外部董事选聘和培训制度的建立和现状有较全面的理解和深刻的感受。访谈具体对象的分布如表 1 所示。

表 1　我国国有企业受访者分布情况

企业	董事长(副董事长)	总经理(副总经理)	内部董事	外部董事	合计
A	1	1	2	1	5
B	1	1	1	2	5
C	1	1	2	1	5
D	0	1	2	1	4
E	2	1	1	0	4
F	1	0	2	1	4
G	1	2	1	1	5
H	2	1	1	1	5
合计	9	8	12	8	37

注:因受访者要求,本文所访谈的企业名称均以字母替代。表中董事长(副董事长)同时为总经理(副总经理)时,按照董事长(副董事长)计数,涉及总经理(副总经理)同时为内部董事的,按照总经理(副总经理)计数。

接着,本文对 7 家国外企业的 7 名独立董事(非执行董事)进行了半结构化访谈。一方面,无论是美、英上市公司还是新加坡淡马锡及淡联企业,其独立董事(非执行董事)人员选聘和培训制度都已经相对成熟稳定,且有法可依,不需要过多的受访者。另一方面,考虑到成本效益原则,无法对国外企业进行大规模实地调研。本文利用了视频通话和电话会议的方式进行了访谈,并且选取的受访者同时也是大学教授或公司治理方面的专家,他们的阐述和评价相对更为完整和中立。访谈对象的国家分布如表 2 所示。

表 2　国外企业受访者分布情况

国家	美国	英国	新加坡	合计
数量	3	2	2	7

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

最后,对于访谈过程中未能涉及的制度背景等基础性问题,以及不在本文访谈样本范围的我国其他地区外部董事制度基本情况,本文直接采用档案研究方法进行相关资料的补充与整理。

(二)访谈设计

本文研究成果的主体部分来自半结构化访谈,访谈提纲的主要部分如下表 3 所示,由于篇幅所限,仅披露核心访谈问题。

表 3　半结构化访谈提纲(节选)

主题	包含方面	核心问题
选聘	素质要求	1. 本企业对外部董事(独立董事、非执行董事)人选的首要素质要求是什么 2. 本企业现有外部董事(独立董事、非执行董事)是否具备该素质 ……
	产生渠道	1. 本国企业通过何种途径选拔外部董事(独立董事、非执行董事) 2. 本国企业是否具有外部董事(独立董事、非执行董事)选择的自主权 ……
	储备人才	1. 本国企业外部董事(独立董事、非执行董事)后备人才的供应的主要来源有哪些 ……
培训	认证制度	1. 本国企业对于外部董事(独立董事、非执行董事)是否具有资格认证要求 2. 本国外部董事(独立董事、非执行董事)如何获取资格认证 ……
	定期培训	1. 本国分管外部董事(独立董事、非执行董事)主要责任机构有哪些 2. 本国分管外部董事(独立董事、非执行董事)责任部门是否会定期组织外部董事储备人才进行培训,具体方式有哪些 ……

三、各国相关人才选聘与培训制度对比

(一)我国外部董事选聘与培训特点

我国国有企业外部董事的选聘和培训主要依据国务院国资委和各地方国资委颁布的指导意见(例如,国资发改革〔2004〕229 号、国资发干二〔2009〕301 号、京国资改革字〔2005〕6 号、沪委组〔2009〕发字 23 号)开展进行,但各级部门指导意见通常仅为框架性指导,尚无实施细则,具体做法还有很大空间。同时,总体来讲,中央企业引入外部董事早一些,全国各地方发展尚不均衡(截至 2013 年底,有 23 个省、市、自治区国资委发文提倡建立外部董事制度,其中 13 个省、市、自治区已经有国有企业实际引入外部董事,其他仍为空白,更无从谈及选聘与培训制度的建立)。

1. 提名选聘方式

目前,外部董事主要通过中央或地方国资委直接提名方式选聘,即"组织推荐"是目前选聘外部董事的主要手段。本文访谈的情况是所有受访企业的外部董事均由国资委选聘任命并直接派遣。此外,本文通过档案研究还发现了少数地方(如山东省)国资委开始推行社会公开招聘和有限范围内竞聘的方式进行外部董事提名遴选,但为数不多。

2. 人才素质要求

根据目前国资委对外部董事人才素质的相关要求,外部董事应该是某一方面的专家或具有实践经验的人士,不过并没有更详尽的描述。在本文访谈的过程中,发现非外部董事的受访者们对外部董事素质的要求看法比较相近,通常希望外部董事符合企业的行业背景和战略发展方向或者具备某方面专业技能[①](如财务、金融、法律等),但至少一半以上非外部董事受访者对于目前企业外部董事与企业需求的匹配情况表示远未达到最佳选择[②]。

3. 人才来源渠道

目前外部董事主要是国资委从其他国有企业或高等院校、科研院所中选择符合条件的在职或已退休的高管和学者,还有一定数量的党政机关或者军队退休领导。从本文访谈和档案研究的情况看,目前多数企业外部董事人员中至少存在一

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

名从国有企业或者党政机关、军队刚退休下来的领导。2/3 的受访者向调研人员表述了目前“安置型”外部董事普遍存在的情况,认为地方比中央情况严重。

4. 任职培训计划

任职培训是目前外部董事制度的薄弱环节。外部董事上任后,除了要求定期上交年度履职报告,中央和其部分地方每年组织一次座谈会外,缺乏对外部董事的任职培训及后续考核。根据国务院国资委规定,在中央企业任职的外部董事须参加国资委或国资委委托单位举办的任职培训,但并未规定具体的培训计划,更谈不上多层次培训体系的建立。就本文的访谈情况而言,所有受访企业都没有对外部董事进行定期培训的专门计划,其外部董事也没有参加过其他专门针对外部董事的系统培训。

(二) 其他国家独立董事选聘与培训特点

1. 美英两国的经验

美英两国的公司治理结构比较相似,都采用“一元制”结构,即只设立股东大会和董事会,而不设立监事会的模式。同时,为了提高董事会的客观性和独立性,美国实行了独立董事(independent director)制度,英国称为“非执行董事”(non-executive director)制度。虽然美国独立董事与英国非执行董事的名称不同,但实质相同,都表示不在公司担任除董事职务以外其他任何职务,也不存在任何可能妨碍其进行独立客观判断的关系董事。为保证独立董事(非执行董事)确实有效地履行职责,两国建立了较为完善的人才选聘与培训制度,主要表现在以下方面。

(1) 提名权的独立性

美国各州法律均规定董事会有权设立专门委员会,而其中的提名委员会主要负责董事和高层管理人员的提名以及对现任董事和高层管理人员的评价。受访对象表示,独立董事须由提名委员会提名产生。目前独立董事在提名委员会中占据着大部分席位,并且提名委员会主席也可以由独立董事担任。这充分保证了独立董事提名权的独立性,从而也能保障独立董事充分发挥其效能。

与美国相同,英国非执行董事的提名同样是由提名委员会负责。并且从受访对象反映的信息显示,非执行董事候选人的资料提交至董事会后,由董事会公开选出非执行董事人选。同样,非执行董事在提名委员会中也占有大部分席位,并且英国的法律明确规定应由一名非执行董事负责管理整个提名委员会,进而保证非执行董事提名的独立性和科学性。

(2) 人才供给的专业性

在美国,全美公司董事联合会(National Association of Corporate Directors,NACD)拥有专业的“董事登记候选计划”。独立董事申请人按 NACD 要求填写简介表格。随后,NACD 将申请人的背景、经历与有独立董事需求公司的具体信息相匹配,找出符合该公司要求的候选人,并为需求公司寄送相关资料,最终由需求公司自行挑选产生其独立董事。同时,受访对象表示,独立董事申请人如不满意,可再一次在 NACD 登记选择,因而 NACD 能够保证美国独立董事人才资源的充足,满足公司对合适独立董事的需求。

英国董事学会(Institute of Directors,IoD)则提供网上招聘服务平台。有招聘意向的公司将需要的非执行董事及条件公布至该网站上供外界查阅参考。有意向的 IoD 会员可根据自身需求选择合适的公司,需求公司则根据意向人员的简历,结合公司需求综合考虑后确定最终人选。受访对象认为,此过程精简完善,犹似寻找普通工作。IoD 提供的招聘方式,不仅提高了招聘效率同时也保证了招聘效果,为英国公司非执行董事招聘制度拓宽了道路。

(3) 素质要求的多元性

受访对象表示,在独立董事选聘过程中,NACD 在选任新董事时会考虑正直、所有权、阅历、判断力和敏锐性、时间和承诺、团队协作、无利益冲突以及独立性等因素。而美国证券交易委员会(Securities and Exchange Commission,SEC)对独立董事的要求除独立性外,也要求具有丰富的阅历经验。因此可见,在独立董事选聘过程中,美国公司主要关注独立董事的工作经验及能力,而对教育水平、学历等不做明确要求,这与美国文化背景中开放、平等的观念不无关系。

而英国公司对非执行董事的素质要求则与美国存在一定差异。受访者表示,英国公司要求非执行董事首先需具备某个行业的专业背景并获得学位认证,同时对非执行董事所受教育的学校或

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

学院等级也有限定。其次与美国独立董事的要求类似,非执行董事也需要具备丰富的工作及任职于其他公司的经历。此类规定也体现出了英国文化中保守和严格的等级制度观念。

(4) 培训机制的全面性

访谈发现,NACD 给独立董事提供基础项目、核心问题和棘手问题等三方面的培训。基础项目是以独立董事的日常活动准则为主要内容,提供专业基础和职业能力培训,目的是规范独立董事基本行为。核心问题课程将实际工作中可能遇到的问题,如审计委员会、薪酬委员会的管理,进行深入分析,为独立董事快速准确地解决相似问题提供良好帮助。最后一类课程是教授棘手问题的解决方案,帮助独立董事应对突发事件。根据受访者,相关培训不限学历不限背景,所有已任职或未任职独立董事的会员均可参加并且机会平等。

IOD 也为英国公司的非执行董事提供培训服务,但与美国独立董事培训不同的是,IOD 的注册董事项目(Chartered Director Program)可以为培训人员授予有关公司治理的职业注册证书和文凭,使会员在学习所需技能与知识的同时,获得权威认证,帮助会员向专业非执行董事行列迈进。

2. 新加坡经验

新加坡政府通过法定机构和设立政府控股公司对国有资产进行有效管理。淡马锡作为新加坡的政府控股公司代行国家所有权,致力于不带任何政治色彩对经营性国有资产进行管理,同时通过资本控股引导淡联企业的发展方向,使政府与企业得到连接。淡马锡公司依照新加坡相关法律法规设置董事会及相关管理层,其中董事会成员按是否在管理层任职分为非执行董事(non-executive director)和执行董事(executive director)。淡马锡董事会中非执行董事占绝大部分,并且建立了严格的非执行董事选聘和培训制度。由于淡马锡及淡联企业属于国有控股,其非执行董事的选聘和培训制度颇具特色,主要体现在以下四点。

(1) 成员构成的多元性

为保证董事会的良好运作,淡马锡对董事会成员有着严格的制度要求。淡马锡董事会成员由政府官员、下属企业领袖及民间人士三方面组成,并且非执行董事占据大部分席位。担任董事的政府官员来自于总统府和财政部等部门;下属企业领袖由淡联企业中声誉良好、业绩突出的优秀管理人员组成;民间人士包括专家学者和其他私有企业领袖。此外,淡马锡及淡联企业董事会中有 20% 的非执行董事有海外背景。这种安排较好地体现出成员构成的多样性,保证淡马锡的有效运作(杜丹阳和郑方,2007)[10]。

(2) 人才选聘的自主性

根据新加坡宪法规定,淡马锡的董事会成员以及总裁的任免须由董事会上报财政部,经财政部同意后向总统提名,总统批准后由董事会下属提名委员会正式任命。而受访者表示,淡联企业的非执行董事选聘具有高度的自主性。虽然淡马锡有权向淡联企业委派股东董事,但股东董事并不作为非执行董事且不代表淡马锡的利益,只作为某一方面的专家对淡联公司的经营进行指导和监督。并且淡马锡不会直接对淡联企业的董事会成员进行任免,淡马锡可向淡联企业董事会提供非执行董事人选,但非执行董事的最终任命仍由共同协商决定。

(3) 人力资源的互补性

淡马锡及淡联企业董事会的突出优势不仅体现在董事个体的较高素质上,而且具有不同专长或核心优势董事的搭配组合有利于提高董事会的整体素质。如何对各非执行董事的资历、专业知识、能力、经验进行综合考虑是选聘非执行董事需把握的策略性问题,需要从企业的不同情况出发。而淡马锡及淡联企业对董事会整体素质要求也有很多共通之处,并随着企业的发展变化动态而调整。这类整体要求可以将具有各种优势资源的非执行董事聚集起来,并充分发挥人力资源互补与整合优势,从而保证了淡马锡及淡联企业的有效运行。

(4) 培训制度的完备性

SID 可以为非执行董事提供学习培训的机会,从而有助于提升非执行董事的执业能力,保证公司董事会的健康运行。而根据受访者,可以明确 SID 提供的培训课程分为 SID 与新加坡管理大学联合制作的董事项目、上市公司董事项目和有效董事会项目等几种类型。这些不同类型的培训课程,针对不同非执行董事的不同需求。SID 会员可以根据自己的需求,选择不同培训课程和培训方式,从而有的放矢地提升自身素质,在非执行

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

董事岗位上更高效地履行职责，从而使完备培训制度的作用更加充分地发挥出来。

四、我国外部董事选聘与培训制度存在的主要问题

（一）外部董事人才来源渠道单一

当前我国已任职外部董事的主要来源有：央企和地方国企已退休或在职领导；党政机关经济管理部门刚退休的领导；各高等院校、科研院所和一些中介机构的知名专家学者等。这其中，刚退休的企业领导虽然有丰富的经营管理经验、责任心强、能力突出，但是有过度参与企业日常经营活动的倾向；党政机关领导人员虽然对现行经济政策比较熟悉，并且能够充分发挥引导作用，但缺乏企业管理的相关经验；高校学者虽然责任心强、专业能力突出，但很难保证履职时间；而民营企业高管、具有海外背景的管理人员则很少能担任国有企业外部董事。外部董事人才来源渠道单一，成为外部董事制度发展的一大障碍。

（二）外部董事选聘缺少企业参与

目前国有企业外部董事选聘的主要方式是由国资委直接向下属企业派遣，并且负责外部董事的薪酬、激励和考核评价。而作为治理结构中董事会改革试点的直接承担者和参与者，企业自身对外部董事的人选却很少有发言权，沟通渠道缺失导致参与程度较低。由于国有企业自身在外部董事选聘过程中与国资委缺乏有效沟通，往往造成国资委无法及时准确地听取国有企业需求，国有企业也不能全面明确地表达对外部董事选聘的需求，进而造成被任命的外部董事与拟任职企业的实际需要不匹配，不仅无法充分发挥外部董事的作用，甚至还阻碍了公司的正常运行，不利于国有企业董事会改革试点的推进。

（三）外部董事培训缺乏系统性

目前外部董事培训制度在国有企业中尚未完全实施。虽然在国务院国资委颁布的《关于国有独资公司董事会建设的指导意见（试行）》和个别省市国资委的发文中，规定外部董事在任职前须参加国资委或国资委委托有关单位举办的任职培训，但是有关外部董事的在职培训、后续教育内容等并未提及，且各地方国资委也极少对外部董事的培训制度进行明确说明。通过半结构化访谈，本文发现，由于缺乏系统性培训，一些外部董事并不了解如何履行外部董事职责，并且由于对先前的工作内容记忆深刻，加之缺乏对外部董事职责的准确理解，往往会过度参与企业具体的经营管理活动，妨碍企业正常运行。

五、对策建议

（一）建立成熟的人才信息收集体系

由于国有企业外部董事人才库通常由各省或直辖市的国资委建立，其覆盖面较窄，信息量不足并且信息传播渠道单一，只有少数人才能接触到，外部董事人才库的效能不能得到完全发挥，导致外部董事人才库与美英等国还相距甚远。英、美、新三国均以其董事协会或论坛交流会为依托建立庞大的独立董事人才库，并且宣传到位，可以为企业提供优质资源。因而，我国可以尝试推行由国务院国资委发起设立的，覆盖全国信息的国有企业外部董事人才库制度，并在人才库中分等级、分区域设立各人才信息中心。这样不仅方便宣传，而且可以鼓励更多的优秀人士加入进来，使企业寻找符合需要的人才。

（二）提高企业在外部董事选聘中的参与度

在实际实施中主要是由国资委直接选派优秀人员作为外部董事进入企业，而国有企业很少能够参与到外部董事的选聘过程中去。而英、美、新三国都设有专门负责独立董事招聘的且具有高度独立性的提名委员会，因而能够保证外部董事的素质与企业发展需求相匹配。所以，国资委也可以适当放开权限，给予企业参与外部董事提名与决策的权力，鼓励企业参与到外部董事招聘过程中来；并可以通过将董事的提名权力下方给企业，国资委保留最终决定权的方式实现。还可以在派遣过程中赋予企业一定选择权，根据企业实际需要，进行差额提名制度，并由企业自行选出企业所需外部董事。

（三）完善系统化的外部董事培训机制

我国外部董事建设过程中，尚未形成完善系统化的培训机制，外部董事的整体素质在后期难以得到有效的保证。而外部董事构成的优化以及外部董事整体素质的提升，可以通过完善系统的外部董事培训机制予以实现。国资委可以参考美、英、新等国的独立董事或非执行董事培训制度，建立专门的培训机构，并在可以全国范围内通过授课、论坛或交流会的形式为各外部董事提供

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

各方面的学习及教育资源;同时也可以为接受过培训并考核通过的外部董事授予相应的资格认证,从而更直观地体现出外部董事的能力水平和社会价值,充分发挥外部董事的职能作用,保证外部董事的任职效率和效果。

注　释:

① 也有一部分受访者认为外部董事最重要的把握公司的决策方向,具体某一方面的专业技能并不重要。

② 还有较多受访者不愿对本企业情况置评,但认为目前我国外部董事选聘的整体状况是人才素质要求不明确,与企业真正需求的匹配关系不清晰。

参考文献:

[1] 孙玥璠,杨有红,张真旻. 国有企业外部董事激励机制对外部董事行为的影响——基于博弈论的理论模型分析[J]. 北京工商大学学报: 社会科学版,2011 (4): 60 - 68.

[2] 金思宇. 健全公司治理结构 完善现代企业制度[N]. 企业家日报,2014 - 03 - 15(10).

[3] Norburn D, Birley S. The top management team and corporate performance [J]. Strategic Management Journal, 1988, 9(3): 225 - 237.

[4] Beasley M S. An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud [J]. Accounting Review, 1996, 71(4): 443 - 465.

[5] 王斌,童盼. 董事会行为与公司业绩关系研究——一个理论框架及我国上市公司的实证检验[J]. 中国会计评论,2009,6(3): 255 - 274.

[6] 乔久华,鲁春艳,李明辉. 独立董事制度在普通法系国家(地区)的移植及其启示[J]. 当代经济管理,2009,31(6): 63 - 69.

[7] 张占奎,王熙,刘戒骄. 新加坡淡马锡的治理及其启示[J]. 经济管理,2007(2): 90 - 96.

[8] Smith J A. Semi-structured interviewing and qualitative analysis [M]// Smith J A, Harre R, Van Langenhove V L. Rethinking methods in psychology. London: Sage Publications Ltd, 1995: 9 - 26.

[9] Schmidt C. The analysis of semi-structured interviews [M]// Flick U, Ernst V K, Steinke I. A companion to qualitative research. London: Sage Publications Ltd, 2004: 253 - 258.

[10] 杜丹阳,郑方. 淡马锡模式对我国国有企业董事会治理的启示[J]. 商场现代化,2007(7): 101 - 102.

Research on the Status of Hiring and Training System for Outside Directors ——An Analysis of the Comparison between Domestic and Abroad based on Semi-Structure Interview

SUN Yuefan & YANG Chao

(*Business School/Collaborative Innovation Centre for State - owned Assets Administration, Beijing Technology and Business University, Beijing 10048, China*)

Abstract: During the reform of the state-owned enterprises, the proposal of outside directors system was a landmark. Since 2004, the State Council has proposed the establishment of an external director system, exploring the emerging practical theories concerning issues needing discussing and resolving. One of the most critical and fundamental problems is about human, namely the establishment and improvement of external directors selection and training systems. This paper attempts to deeply analyze this problem, via the method of combining semi-structural interviews with archival research, and makes corresponding policy recommendations through international comparisons.

Key Words: state-owned enterprise reform; outside directors; selection and training; semi-structural interview

(本文责编　王沈南)

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net