

董事会制度的国际比较及对中国的启示

杜 尧, 薛恒新

(南京理工大学 经济管理学院, 江苏 南京 210098)

摘 要:长期以来, 中国企业在董事会治理方面的表现差强人意, 在董事会构成、管理机制和运作效率等方面存在诸多问题。对此, 文章考察了一些较有代表性的国家的董事会制度, 并在对比分析基础上, 就如何改善我国企业董事会治理机制提出建议。

关键词:董事会; 国际; 比较

中图分类号:F421.36 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-9952(2003)12-0074-05

一、引言

董事会治理是公司治理中最重要的部分。然而, 从我国推行公司制改革以来, 中国企业在董事会治理方面的表现始终差强人意。主要表现为: 第一, 董事会的组成问题。中国企业大量存在“资本治商”的现象——资本方出于控制公司的目的, 往往选择最“听话”的人, 而不是选择最有利于企业发展的人出任董事。例如, 在国有股占优势的情况下, 国有股股东拥有对企业的绝对控制权, 董事会成员的聘任一般由国有股东或原主管部门指定。政府部门特定的利益目标决定了被选用的董事为了达到其上级主管部门的要求, 时常不惜损害公司其他利益相关者的利益。第二, 董事会的管理机制问题。董事会对董事和经理人的选任、解聘和激励做得很不完善, 成员变动频繁, 缺乏专门委员会对董事进行有效的考核。更为严重的是, 大量公司存在着董事长兼任总经理的现象, 这使企业偏离了“所有权与经营权分离”的现代企业制度的基本要求, 无法对身兼二职者实施有效的约束机制, 并可能导致董事会被企业管理层架空的“内部人控制”现象。第三, 董事会的运转机制问题。中国企业的董事会普遍缺乏效率, 并存在各种诚信问题, 时常出现违规运作、信息披露失真等运转失灵或失误现象。对此, 笔者对国外董事会制度进行考察, 希望从中找出或得到一些启示, 为中国董事会制度的不断完善提供借鉴。

二、董事会制度的国际比较

1. 董事会职责。绝大多数公司治理准则都认定董事会对公司发展负有不可推御的责任, 且强调董事会的职责不同于经理。但是, 不同国家的公司法、上市条例等对董事会职责的规定不同, 因而不同国家(地区)的准则在董事会的具体职责的规定上也有差异。有些治理准则对董事会的职责有详细而明确的规定, 如美国、马来西亚等。但另一些国家(地区)却无严格具体的规定, 如英国等, 如表 1 所示。《中国上市公司治理准则》规定, 董事应认真履行有关法律、法规和公司章程规定的职责。

收稿日期: 2003-09-08

作者简介: 杜 尧(1963—), 男, 江苏仪征人, 南京理工大学经济管理学院博士生;

薛恒新(1946—), 男, 江苏泰兴人, 南京理工大学经济管理学院教授, 博士生导师。

表 1 各国公司治理准则关于董事会职责的定义

国家	美国	马来西亚	德国	加拿大
董事会职责	<p>董事会的主要职能是：</p> <p>(1)选择、考核和更换 CEO, 决定管理层薪酬, 审核接替计划；</p> <p>(2)审核及批准重要的战略发展计划及财务预算；</p> <p>(3)就企业面临的重要事项提出意见、建议；</p> <p>(4)监管内部控制、风险管理、财务报告；</p> <p>(5)提名董事, 确保董事会的结构及行为符合公司治理的要求。</p>	<p>董事会的主要责任如下：</p> <p>(1)审核及采纳企业的战略计划, 监督企业的日常运营以确保适宜的管理；</p> <p>(2)识别风险并完善风险管理体制；</p> <p>(3)制定及执行高级管理人员的任命, 培训激励和变更的接替计划；</p> <p>(4)建立沟通制度；</p> <p>(5)处理信息及加强内部控制。</p>	<p>董事会的职责：</p> <p>(1)董事会应在企业利益、政策、章程及基本管理原则的约束下实施对企业的管理；</p> <p>(2)董事会应在监事会的协助下, 制定及修改企业的发展战略；</p> <p>(3)董事会有责任确保企业行为与治理准则的一致性。</p>	<p>董事会应明确：</p> <p>(1)其在战略规划中的作用, 控制风险, 任命监督培训高级管理人员, 贯彻企业的交流政策并管理信息系统；</p> <p>(2)董事会不应干预企业的日常经营管理；</p> <p>(3)董事应履行其法定责任, 始终致力于企业利益最大化；</p> <p>(4)应正式列出 CEO 与董事会间的关系, 包括彼此的分工。</p>

2. 董事。(1)董事的资格要求。董事会成员的资历及独立性直接影响董事会的业绩。尽管各国(地区)的公司治理准则对董事的具体任职资格有不同的规定, 但都涉及到经历、个性特征、可能性、合格性等几方面。如“全美教师保险及年金协会关于公司治理的政策声明”指出, 董事会应由合格的人员构成, 并代表不同的经验、性别、种族和年龄。《中国上市公司治理准则》规定, 董事应保证有足够的时间和精力履行其应尽的职责; 董事会应具备合理的专业结构, 其成员应具备履行职务所必需的知识、技能和素质。《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》规定, 独立董事应当具备与其行使职权相适应的任职条件, 包括: 根据法律法规及其他有关规定, 具备担任上市公司董事的资格; 具有本指导意见所要求的独立性; 具备上市公司运作的基本知识, 熟悉相关法律法规规章及规则; 具有 5 年以上法律经济或其他履行独立董事职责所必需的工作经验; 公司章程规定的其他条件。

(2)董事的提名、选举、任命与培训。许多国家(地区)的公司治理准则都重视董事提名的程序, 强调新董事的任命必然遵循正式而透明的程序, 美英还主张建立提名委员会, 以减少 CEO 对董事会的影响。但另一些国家(地区)则认为董事会作为一个整体对董事的提名负有最终责任, 如南非。新董事一般都要进行专门培训。

(3)董事的任职期限。各国(地区)的公司治理准则对董事的任职期限有不同的规定, 有些国家明确规定了任职期限, 如澳大利亚规定董事的任职不超过三届, 英国规定董事的每届任期不超过 3 年。《中国上市公司治理准则》规定, 独立董事的连任时间不超过 6 年。

(4)董事的兼职。董事必须投入足够的时间和精力才能了解企业, 当好监督和顾问, 因此, 许多国家的公司治理准则对董事的兼职都有明确规定。如“美国企业董事协会蓝绶带委员会报告”指出, 董事会应限制董事的兼职, 一人不能同时在 6 个以上的企业担任董事。但也有些国家不限制, 如澳大利亚、英国等。另一些国家则采取了折中办法, 如马来西亚的“公司治理报告”指出, 不限制董事的兼职, 但提名委员会在吸收新董事时, 应分析其所担任的其他工作以评价其对本董事会的适用性。

(5)董事的信息获取。董事只有及时获取足够的高质量的信息, 才能做出合理的判断。因此各国的公司治理准则对董事获取信息的方式、内容、时间等都有规定, 如表 2 所示。

表 2 各国公司治理准则关于董事获取信息的规定

国家	美国	英国	加拿大	澳大利亚	马来西亚	中国
董事的信息获取	董事应能接近高级管理人员及了解企业的运转情况。董事必须依据充分的信息实施监管。	董事应能及时得到高质量的信息。董事可自由地征询独立的专业人士的意见,其费用由企业支付。	董事长有责任确保董事得到足够的高质量的信息。每位董事都可自由地与企业的外部顾问接触,其费用由企业支付。	所有的董事都必须能充分地获取所有的相关信息。	董事应不受限制地接触企业的所有信息、记录、文件及财产;董事还应有权咨询企业以外的专家。董事会不仅应了解企业经营状况的具体数据,而且应掌握其他的信息,如顾客的满意度、市场份额、环境效益及其他无法量化的信息。	董事会应向所有董事提供足够的资料,包括会议议题的相关背景材料和有助于董事理解公司业务进展的信息和数据。当 2 名或 2 名以上独立董事认为资料不充分或论证不明确时,可联名以书面形式向董事会提出延期召开董事会会议或延期审议该事项,董事会应予以接纳。

(6) 董事的赔偿责任。许多国家(如美国、澳大利亚、加拿大、马来西亚等)的公司治理准则规定,由于董事的疏忽等个人原因造成企业或股东的损失,董事应负赔偿责任。《中国上市公司治理准则》规定,董事会决议违反法律法规和公司章程的规定,致使公司遭受损失的,参与决议的董事对公司承担赔偿责任,但经证明在表决时曾表明异议并记载于会议记录的董事除外。

(7) 董事报酬。各国的共识是应给付适当的报酬以吸引、挽留和激励董事,报酬应包括现金、股票期权等,但关于报酬水平的规定却非常笼统。如:“美国企业协会关于公司治理的声明”指出,董事会报酬应在本行业具竞争性,且应与董事的职责相适应。《中国上市公司治理准则》规定,董事报酬的数额和方式由董事会提出方案报请股东大会决定;在董事会或薪酬与考核委员会对董事个人进行评价或讨论其报酬时,该董事应回避。

3. 董事会规模。董事会规模因行业性质和公司特点而各异,一般而言,规模较小反而效率较高。故“美国企业协会的公司治理声明”指出,公众企业的董事会应由 8 至 16 人组成。加拿大认为,董事会以 10 至 16 人组成为宜。

4. 董事会的独立性。绝大多数国家(地区)都认为董事会的独立性是影响其客观评价经理业绩的重要因素之一。美国建议上市公司董事会应主要由独立董事构成。但也有一些国家(地区)的公司治理准则指出,董事会的组成应实现执行董事和非执行董事的动态平衡,非执行董事应包括一些真正意义上的独立董事,而各国(地区)公司治理准则对于独立董事的定义也不相同,如表 3、表 4 所示。

表 3 各国公司治理准则关于董事会组成的规定

国家	美国	英国	加拿大	澳大利亚	日本	马来西亚	南非	中国
董事会组成	董事会应由独立董事组成。	董事会应在执行董事和非执行董事间寻求平衡,以确保董事会不被那个人或那一类人所控制。	董事会应至少包括 2 名以上行政人员。	董事会应由董事和非执行董事共同组成,其中至少应有 1/3 的独立董事。	董事会应由执行董事和独立董事共同组成,且后者应占多数。	董事会应由执行董事和非执行董事共同均衡组成。	董事会成员中至少一半以上是非执行董事。	上市公司董事会成员中应有 1/3 以上为独立董事,其中至少应包括 1 名会计专业人士。

5. 董事长的独立性。各国(地区)普遍认为董事长的独立有助于鼓励非行政董事对管理层实施实质性的监管,为此,许多国家的公司治理准则建议董事长和 CEO 分别由不同的人担任,特别是加拿大等不强调董事会由大部分独立董事构成的国家则尤其强调 CEO 与董事长分离的必要性。如加拿大、澳大利亚、马来西亚、南非等国的公司治理准则指出,董事长与 CEO 应分别由不同的人担任,若由一人兼任,应解释原因并设计相关的制度以保证其独立性。

表 4 各国公司治理准则关于独立董事的定义

国家	美国	英国	加拿大	新加坡	中国
独立董事的定义	独立董事是指：不曾是企业及下属企业的员工；不是企业员工的亲属；不为企业提供服务；不任职于为企业提供重要服务的机构；只从企业领取董事报酬，无其他利益关系。	绝大多数的非执行董事应独立于管理阶层，且与企业无利害关系。	董事的独立性是指独立于管理阶层且拥有独立判断能力。	如果在特定情况下，董事所涉及的关系不会影响其进行独立判断，就可视其为独立董事。	独立董事应具有独立性，下列人员不得担任独立董事：在上市公司或其附属企业任职的人员及其直系亲属和主要社会关系；直接或间接持有上市公司已发行股份 1% 以上或是上市公司前 10 名股东中的自然人股东及其直系亲属；在直接或间接持有上市公司已发行股份 5% 以上的股东单位或上市公司前 5 名股东单位任职的人员及其直系亲属；最近 1 年内曾经具有前 3 项所列情形的人员；为上市公司或其附属企业提供财务法律咨询等服务的人员；公司章程规定的其他人员；中国证监会认定的其他人员。

6. 董事会下属委员会。发达国家广泛地认为董事会职责应分别由其下属的各委员会履行。董事会下属委员会的设立视需要而定，主要应分为提名委员会、审计委员会和报酬委员会。还有一些国家(地区)建议设立行政委员会、治理委员会等。独立董事应是各委员会的重要组成力量。如加拿大的公司治理准则指出，所有的委员会都应主要由非行政董事组成，且大部分是不相关者；有些委员会可以吸纳内部董事，如管理人员、员工或会员；董事会至少应下设四个委员会，即提名、报酬、治理和审计委员会；董事会有权任命其他委员会。《中国上市公司治理准则》规定，上市公司董事会可以按照股东大会的有关决议，设立战略、审计、提名、薪酬与考核等专门委员会；专门委员会成员全部由董事组成。其中审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会中独立董事应占多数并担任负责人，审计委员会中至少应有 1 名独立董事是会计专业人士。

7. 董事会会议。董事会应根据需要经常开会以便于董事履行职责。各国公司治理准则对董事会会议的次数、性质、议题等有不同的规定。如“美国企业协会关于公司治理的声明”提出，大型公众企业的董事会应每年召开 8 次会议，另外董事应能定期地在 CEO 及其他内部董事不在场的情况下会晤。“美国企业董事协会蓝绶带委员会报告”提出，董事会应定期召开行政会议，并且董事应充分重视每次会议、事先进行准备、积极地参与会议讨论。英国规定，董事会应定期召开会议且对预定的讨论事项有正式的计划。加拿大规定，董事会至少一年召开 6 次会议，每次会议应有至少需讨论一天时间的议题。《中国上市公司治理准则》规定，董事会应定期召开会议，并根据需要及时召开临时会议，董事会会议应有事先拟定的议题；董事会会议应严格按照规定的程序进行；董事会会议记录应完整、真实。

8. 董事会绩效考评。只有进行董事会绩效考评才能不断提高董事会效率。因而加拿大规定，董事会应制定和健全有关的程序以有效考评董事、董事会及各委员会，并且应由提名委员会或其他合适的委员会负责考评。“美国企业董事协会蓝绶带委员会报告”提出，董事会应定期进行 CEO、董事及董事会的考评，且应定期审核考评程序并进行必要的改进，及时予以披露，而考核的方法和原则应由独立董事制定。《中国上市公司治理准则》规定，上市公司应建立公正透明的董事、监事和经理人员的绩效评价标准和程序；董事和经理人员的绩效评价由董事会或其下设的薪酬与考核委员会负责组织，独立董事、监事的评价应采取自我评价与相互评价相结合的方式进行。

9. 董事会的披露。董事会的披露有助于公众了解企业、董事及董事会，并做出相应的评判。因此各国公司治理准则对董事会的披露内容、方式都有规定。如英国要求披露新任命董事的简历、董事会的独立性、各委员会的组成、董事会报酬等。德国希望加强信息披露及透明度。

三、对中国的启示

董事会作为公司治理中的重要环节，其制度设计的核心目标是要通过董事会权力的有效行

使,来保护广大股东的利益。以上文对董事会制度的国际比较为基础,结合我国董事会制度中存在的主要问题,笔者认为可以从上述分析得到以下几点启示:

第一,董事会构成。在董事会的人员构成上,要注重董事会成员的专业性和代表企业各利益相关者群体的利益。主要措施包括:进一步完善独立董事制度,独立董事能够对内部人形成一定的监督制约力,应聘请公司治理方面的专家学者做公司独立董事,参与公司决策,通过法律法规来保证独立董事拥有完整信息,并对可能影响独立董事工作效率的兼职行为进行约束;设立职工董事,通过有效的选举或选拔制度,推举那些一方面能代表广大职工利益,另一方面又具有一定治理能力的人员加入董事会,这不仅能有效缓解公司治理中的信息不对称问题,而且能在一定程度上调动员工积极性;在企业银行贷款数额巨大的情况下,为保护债权人利益,也可参照日本董事会制度,设置银行董事,这一做法还可为公司提供有关投融资方面的知识和经验。

第二,董事报酬与激励机制。根据上文的比较以及西方国家的实证研究结果,董事不论是来自公司内部还是外部,他们持有公司股票的比例和公司的经营能力成正相关关系。这对我们是一种启示,除了董事会制度之外,与公司业绩直接挂钩的薪金制度等物质鼓励方式的激励机制对于完善公司治理结构同样十分重要。为此,有必要对董事同样采用以期权为代表的业绩挂钩型薪金制度,使董事和股东的利益趋于一致,形成董事会成员(不论是外部还是内部)监督经营行为的激励机制。

第三,董事会的专业化。在现代企业法人治理结构中,董事会在企业内部控制体系中的核心作用,只有通过不断增强其专业化来实现。“专业化”的实现途径主要是指设立专门委员会。在董事会下设立执行委员会、财务委员会、审计委员会、投资委员会等专门委员会来协助甚至负责各方面的工作。这种专业化制度将增强董事会监督公司运作的的能力,并能提升董事会决策的质量(据统计,我国有91.37%的上市公司董事会还没有建立明确分工的专门委员会;即使是已经建立了专门委员会的公司,在专门委员会的设置和运作上也存在一定的缺陷,尚未发挥它应有的功效)。

参考文献:

- [1]理查·M·斯坦恩伯格. 公司治理和董事会[M]. 北京:石油工业出版社,2002.
 [2]李维安. 现代公司治理研究[M]. 北京:中国人民大学出版社,2002.
 [3]吕天奇. 国有企业内部治理结构创新研究[J]. 财政研究,2003,(8).

International Comparison of Board Meeting Mechanism and Enlightenment to China

DU Yao, XUE Heng-xin

(School of Economics and Management, Nanjing Science and Engineering University, Nanjing 210098, China)

Abstract: For a long time, the performance of board meetings of Chinese enterprises has been unsatisfying. There exist a lot of problems in board member component, management mechanism and operation efficiency. After investigating the board meeting mechanism of some typical countries, and based on comparison and analysis, the paper offers some suggestions as to how to improve the board meeting mechanism of Chinese enterprises.

Key words: board meeting; international; comparison