

內地國企董事會自我管治

企業管治



何順文
李元莎

本專欄上周提出，內地多家央企陸續設立董事會，以外國董事制度為基礎的央企董事會制度雖形乍現，所有央企按計劃將在兩年內全面推行此類董事會制度，同時考慮到央企對地方國企的示範作用，外部董事制度事實上將確立為國企的管治基本架構。在這制度框架下，國企內部經營管理方式將更加接近歐美企業經營的CEO模式，即公司首要經營管理人員同時擔任董事會主席，作為公司經營決策最核心角色，成為企業管治制度設計的樞紐，這與內地傳統企業管理模式相去甚遠。

內地公司習慣上分設董事長和總經理，董事長雖有諸多法定職責，並擔任公司法定代表人，但起作用更受限於象徵性和儀式性活動，總經理在董事會授權範圍內，負責企業日常經營職責。這種分工在國企尤其明顯，董事長多由退任甚至在任官員擔任，總經理則是實際經營管理者。更傳統的國企則直接實行所謂「總經理」負責制，即公司不設董事會，由總經理作為最高負責人，負責公司所有經營決策。所以國企董事制度創設，以及外部董事模式設計，需要關注董事會的內部再造和自我管治。

內外部董事功能定位

外部董事與內部董事主導，董事會的功能定位上根本不同：外部董事會主要負擔監督職能而非經營決策職能，傳統內部董事組成的董事會更多的是負擔公司經營決策功能；外部董事在經營決策上後退一步，是為了在監督制衡上更進一步。所以說進退之間，別有天地。外部董事會制度在內部決策和外部監督力圖探尋另一種平衡，以提高公司經營效率和管治效果。由此，如何在充分授權高層自主經營的同時，保持對於公司持續運營的管控；如何在與管理層保持合理距離的同時，保持資訊充分交流和建設性互動關係，就成為對國企管治發展最具挑戰性的課題。

外部董事會發揮監督管控職能的核心，無疑是評估公司

績效及任免公司高管。雖然在國資委等國有監管機構保留實質任命權的前提下，目前國企董事會尚未具有完全的人事任免權。在核心管理人員兼任公司董事的條件下，至少能免這些內部董事兼任的管理職務，需要國資委等「出資人」的職權，但如此恰恰導致董事會發揮評價職能更顯關鍵。董事會必須在一定條件下說服更高一層的監管機構，才能實現自身的職能，所以績效評價本身就要更客觀、更具說服力。

外部董事會另一核心功能，應是關注自身企業管治制度。對於剛剛設立的第一屆董事會，創建一套符合公司自身特點和管治需要的行為準則，建立基本的公司管治規則更是無法迴避的任務。因此，董事會發揮着類似國家立法機構的作用，需要根據公司外部的客觀條件和自身經驗積累，不斷創設演繹企業的管治規範體系。

注意與監事會協調

理論上，每個公司都需要根據基本管治原則發展一套自己的管治規則，實際上，很多公司管治規則就是一些大公司摸索總結而來，然後通過知識外溢效應成為公共資源。內地央企的雄厚的規模實力和巨大的社會影響力決定了其可以也必須擔當這一知識創新責任。

董事會要保持自身管治和決策功能的健康運作，也需要自我的評估。尤其是外部董事制度條件下，董事會運作和公司的具體運營脫離，不能依靠公司的經營績效來直接評價董事會工作，更需要對董事會定期進行自我獨立評價。這是一般董事會自我知識經驗累積的需要，也是內地移植外部董事會制度的需要。當然，這一做法即使在外部董事會制度盛行的歐美公司，也是近年才成為主流做法。在談及內地國企董事會的自我評價，下述兩項制

度性終不能延遲。其一，是與現有公司監事會制度的協調。從制度淵源上說，外部董事會和監事會這兩機構即隱含內在衝突：前者是在單一董事會模式的歐美公司發展而來，後者則是在德國為代表的歐洲大陸國家中衍生而成。這兩種典型的企業管治模式雖然正在走向某種程度的融合，但彼此差異仍是全面而深刻。在內地原有的制度架構中，監事會具有同時監督董事會和管理層的許可權，但在外部董事居於主導的董事會模式下，監事會的職責定位無疑需要重新調整。在無法改變兩種機構的制度性抵觸的條件下，合理分配公司監督職能，融合運作成為必需。

其二，在董事會自我評價機制中，國資委的監督職能如何體現也是內地現有宏觀制度背景下一個無法繞開的問題。國企出資人作為行政性機構，自身的特性決定了其無法進入企業內部進行績效評價；同理，也就更無法對分布在不同行業、不同規模、不同組織架構的企業董事會進行有效的制衡。所以，在進一步的制度演進中，國企出資人需要適應向純粹股東身份的轉化，退出對公司經營的具體監管，從而實現董事會的獨立運作，完成國企向現代公司管治通常模式的演進。

何順文 浸會大學工商管理學院院長兼教授
李元莎 浸會大學工商管理學院博士研究生



央企及國企的管治，仍受行政部門的影響。