

2007年11月7日

內地銀行業公司管治的最新改革

企業管治



銀行業為內地主要的金融機構，其公司管治一直是最關學術研究和業界實踐的重要內涵。內地在最近兩年內的公司管治發展中，更是因為銀行業改革，並有企業管治模式的引進，而格外重視銀行業的公司管治問題。在最近內地天津新業大學生主辦的公司治理國際研討會上，內地銀行業公司管治——中國銀監會主席劉明康系統總結了內地近年銀行業公司管治的主要經驗，並就未來若干年的發展問題，提出了具有針對性的意見。

整體發展質素明顯提升

過去三年，內地加強實施政府政策和財務資源，集中解決了國有銀行既有的資本金不足、管理模式僵化和業務模式單一的問題；四大國有銀行中的三家均已實現了在地公開上市；再加之去年二銀行的公開上市和戰略融資，內地銀行業的整體發展質素有了明顯提升。初步確立了開發價值意識、資本約束意識、風險管理意識和社會意識，開始建立資本經營、資本與風險相匹配的理念。銀行的業務結構逐步優化，收益結構更趨合理。銀行合规意識增強，風險管控能力亦不斷提高。

內地銀行業的整體提升為公司管治提供了基本的制度基礎，也對公司管治提出了現實的要求。劉明康在報告中總結，自銀監會成立後，先後於二〇〇四出台了《關於中國銀行、中國建設銀行公司治改革與實施指引》、二〇〇六年出台了《國有商業銀行公司治及監管指引》、適用於國有商業銀行進一步完善公司管治。

融合大陸與英美法系

在中小銀行方面，於二〇〇五年出台了《股份制商業銀行董事會監事會指引》，規程董事會的運作。另外，還有風險評級體系，對銀行公司管治缺陷的問題進行全面評估。在具體分析評估內地銀行業公司管治發展與問題時，劉明康提出了六個基本方面的標準。

因為內地的公司管治結構實際上融合大陸法系和英

美法系兩種模式，建立了包括股東大會、董事會、監事會和高級管理層在內的公司治理架構。這基本上是大陸法系的規程。同時在董事會中設立了一定數量的獨立董事，並建立了包括審計委員會、薪酬與考核委員會、風險管理與補救委員會，戰略發展委員會在內的多個專業委員會。這就主要是英美法系的影子。



中國銀監會主席劉明康認為，內地銀行業的公司管治架構基本到位，而問題主要在於公司管治架構較為僵化。

因此，劉明康認為，在現行制度架構上，內地銀行業的公司管治距離架構基本到位，而問題主要在於公司管治架構較為僵化，很易存在不將管治主體之間職責邊界不清的問題，甚至帶來不同主體之間職責重疊和衝突。

在實踐上，內地管治主體分為兩類：一類是機構主體，如股東大會、董事會和監事會；一類是個人主體，包括董事長、董事、監事、行長等高級管理人員。從內地商業銀

行公司管治現狀看，這兩類主體都存在職責邊界有待進一步明晰的問題。如董事會（特別是應下的計委員會）的監督職責和監事會的監督職責、董事長和行長的管理職責等。劉明康舉例說，董事會是商業銀行公司管治的核心主體，但是商業銀行董事會的職能究竟有哪些呢。無論是公司法律還是銀行章程都規定得比較清晰和原則性。監事會與董事會存在監督高管人員的職能表現方面存在交叉現象，而董事長和行長在很多銀行都存在職責不清的現象，有些甚至成為矛盾的發源地。

如何釐清下設委員會職能

在股東會、董事會層面上，內地銀行已經基本建立了相應的決策規則和程式。劉明康認為，目前要解決的，主要是董事會下設委員會的職能如何充分發揮的問題。在董事會的決策程式中，委員會究竟處於何種地位，是作為董事會的諮詢機構還是可以獨立對銀行重大事項進行決策，或是分門別類地參與或是簡單地作為董事會決策的前置環節還是可以作出最終決策，或是分門別類地參與而有之，這些都亟需進一步實踐和明確規範。

當然，在激勵形式日益多元化的情況下，當前銀行股權激勵計劃與長期激勵措施的推出，改變了過去激勵短期化的特點，有利於實現管理人員和員工利益與銀行長期利益的統一。但是，劉明康特別提到，雖然激勵與約束是銀行公司管治的重要組成部分，銀行須注意防止內地權衡和其他激勵手段應用或失效的問題，並提到內地一些銀行的激勵措施存在法規不完善、決策不透明、操作不規範、措施不科學的問題，有的對於相關人員的激勵作用亦不明顯。

劉明康認為，內地銀行目前已具備了基本的強制性風險控制，主要問題是如何增強對監管資訊的透明度，加大對銀行在股東會的監督，有效規範關聯交易問題。而在責任方面，劉明康認為，銀行作為公眾基礎設施的企業，既是為了盈利的商業機構，也是社會公共服務體系的一部分，必須有較高的道德標準要求其行為。在內地，企業社會責任問題已經受到了一些國際銀行的重視，幾家國有及民營銀行於二〇〇六年就發布了第一份銀行社會責任報告。

何文鈸 淡濱水大學工商管理學院院長教授
李元鈺 淡濱水大學工商管理學院博士研究生