

改进中国上市公司的董事会治理效率

<http://www.crifs.org.cn> 2008年5月4日 孙永玲

根据2002年南开大学公司治理研究中心的上市公司治理状况调查，中国上市公司的治理效率有待进一步强化。该报告运用“中国公司治理指数”（CCGI模型），对931家（有效样本）上市公司的总体治理状况进行了评价与分析。数字表明将近90%的样本公司的治理指数在60以下。

该报告从以下三个方面进行了评价：中国上市公司控股股东行为；董事会治理；以及监事会治理。其中，董事会治理的平均指数为43.4，在各项治理要素中最低，且差异很大。73.58%的上市公司董事会治理指数在50以下，表明中国上市公司未能从整体上建立起有效的董事会治理机制，董事会未能有效的参与决策。

美国在安然、世通、Adelphia、泰科等公司治理失败事件发生以后，出台了很多治理改革，比如2002年的Sarbanes-Oxley法案，2003

年证券交易所批准的纽约证券交易所和纳斯达克治理标准。这些改革提出了一系列问题，例如独立董事的定义和职责，审计委员会的构成和关系，内部控制，财务披露要求，以及治理流程，例如董事提名和高管薪酬。但是这些改革也会带来一定的风险，即让董事会把有限的时间放在遵从这些法规和形式上，而不是扮演更重要的增值角色，去监督、引导和评估企业的战略以及高级管理团队。为了解决这些问题，很多企业正在把平衡计分卡用于企业治理这一非常重要的领域。

卡普兰博士和诺顿博士于1990年最早发明了平衡计分卡，并于1992年在《哈佛商业评论》上发表了第一篇以平衡计分卡为主题的报告。他们最新的革新是将平衡计分卡框架运用于企业治理。卡普兰博士和诺顿博士亲自创立和领导的平衡计分卡协会（Balanced Score Card Collaborative，简称BSCo1）是全球创新应用平衡计分卡的领导者。

董事会的五个角色

罗伯特·卡普兰博士最近的一篇文章指出，美国的立法使得董事会专注于企业的守法行为，而不是引导高层管理团队，并评估他们所实施的战略是否成功。卡普兰先生指出了董事会的五个角色，其中每一个都和中国目前的经营环境有关。

1. 审批和跟踪企业战略执行情况

尽管董事会成员通常不参与战略的制定，但是他们必须理解和批准企业管理团队提交的战略方案。战略批准以后，董事应该不断地监督战略的执行和结果。

2. 审批重大财务决策

董事会的一个重要责任是确保组织有效和高效地把财务资源用于实现其战略目标。董事会负责审批年度运营和资金预算，批准大笔资金支出，新的融资计划或还款项目，以及大型兼并活动。这些支出和融资项目很多都具有很高的战略意义。然而，如果融资要求没有和企业的战略联系起来，则融资和战略的相关性就不是很明显。如果缺乏一个定义清晰的战略，那么董事们很难评估这些支出和企业战略的关联度。

3. 挑选和评估首席执行官，评估高层领导团队，并确保有一个高层领导团队的人才梯队计划

对企业来说，挑选首席执行官和其他高层领导团队成员对组织的成功是最重要的影响因素。另外，董事们应该有效地评估高层领导团队的工作业绩，并通过适当的报酬和奖励措施。他们必须确保企业有一个高层领导团队的人才梯队计划。

4. 向首席执行官提供咨询建议和支持

董事会在为首席执行官提供建议的咨询方面扮演很重要的角色。董事会成员应该根据公司的战略，和首席执行官分享自己的行业知识，专业和企业管理方面的技能，并提供相应的指导。董事们还应该和企业管理团队分享他们的知识、经验和专业技能，从而帮助他们成功地执行企业的营运战略。

5. 确保企业的守法行为

最后，董事们必须监控风险，确保企业有足够的风险管理流程，保证企业报告和披露的资料反映出公司的真实业绩和主要的风险因素。他们还要确保公司法规，会计制度，和行业规定方面的达到有关要求。

挑战和可能的解决方案

董事会因为时间和掌握的信息有限，因此经常不能完全尽到上面的五个职责。为了保护投资者利益，董事会的独立董事的成员不断增加，但是这些董事通常很少有时间投入到董事会的职责上，对公司和行业的知识也非常少。在这种情况下，很多企业都采用了平衡计分卡为董事会成员提供更具有战略意义、更精炼的信息，从而帮助他们更有效、更高效地利用董事会时间。

企业平衡计分卡所提供的信息非常全面，不仅包括财务信息，还包含客户、流程以及学习和成长几个角度的信息。它描述了组织的战略，包括战略目标、绩效指标、目标值和行动方案。企业平衡计分卡扮演着双重角色：

1. 首先，它是一个强大的内部沟通和协调工具，帮助首席执行官在整个组织内实施企业战略。
2. 第二，它为董事会成员提供了关于企业战略以及如何成功实施战略的全面信息。

下面的战略图描述了一家成功的国有商业银行一级分行的战略。这家银行入围财富杂志全球银行500强，该一级分行连续4年在其整个系统中排名第一，同时它在营收增长和利润方面在其所在地区内也是第一，远超过所有竞争对手。

这家银行取得成功的原因在于他们一直以创新和产品领先为核心战略。然而，其所在地区内其他国有银行正在模仿他们的业务模式，竞争因此加剧。

该银行目前的业务模式还没有做到以客户为中心。例如，VIP客户办理住房贷款要到一个特定的中心，办理购车贷款则要跑到另外一个中心。该行没有为顾客提供全面的解决方案，该行的文化也不是以客户为中心。他们和大多数国内银行一样，没有一个经常维护的客户数据库。所有部门和支行只注重他们自己的专业职能和职责，而没有考虑跨部门的业务流程。该行认识到，他们不但应该注重财务目标，而且应该注重客户、流程、学习和成长等其他领域。他们也意识到必须转变该行的价值定位，以取得更多的私人业务客户。

中国的公司治理

公司治理对中国的上市公司和合资企业是一个非常重要的问题。它也越来越引起中央政府对更好的监控、评价和提高国有企业的绩效的关注。

这一点在中国尤其重要，因为中国的公司治理只有很短的历史而且直到现在才逐渐开始得到重视。

1. 中国证券市场的成熟部分依赖于上市公司对股东报告准确度和透明度。企业平衡计分卡报告提高了透明度。此外，如果上市公司正确地实施平衡计分卡，公司的业务绩效也将取得令人瞩目的提高。

2. 中国已经受益于国内和国际的大量投资。投资者们有权监控他们的投资成效和提高他们获得健康财务回报的机会。平衡计分卡体系能够帮助董事会和企业层完美地达到他们的目标。

政府显而易见要关注并保证国有企业是盈利而且健康的。企业平衡计分卡提供了一个能够提高战略执行效果的机制，通过它，政府能够利用董事会来指导、评价并提高企业的绩效。

从私营企业、大型国企到集团控股公司，几乎所有类型的中国企业对平衡计分卡理论都产生了强烈的兴趣。主要原因如下：

1. 平衡计分卡能够清晰地定义和传达公司战略，并在组织各层面直至个人取得成功。同等重要的是，它能使组织为怎样获得期望的成果制定一个清晰的计划，然后评估达到这些目标的效力。

2. 最近，在全球范围内，平衡计分卡使用者和董事会利用这个工具对于战略方向和绩效监督进行互动式讨论。现在，它通过为董事会提供重要的财务和非财务信息来履行监督职责，这是它的第二个重要功能。

3. 多个国内和国际调查结果显示，平衡计分卡被一半以上的美国和欧洲组织采用。在新加坡，70%以上的公司正在采用平衡计分卡方式来执行战略。

对提高企业治理成效的几点建议：

正如前文提到的上市公司治理状况调查报告指出，中国公司需大力提高监督效力。我们的建议

如下：

1. 增加董事会独立董事的数量。
2. 提高监事会的效力。
3. 企业的管理团队利用企业战略图，平衡计分卡和支持性文件作为公司战略的交流和执行工具，本工具将提供重要的指导和监督功能。

董事会也可以采用平衡计分卡说明董事会的战略性贡献，平衡计分卡可以作为管理董事会组成，绩效和它的委员会的工具，并澄清董事会所需要的战略信息。

来源：百略达集团

本文章仅代表作者个人观点。

文章来源：国有资产管理 （责任编辑： ZFY）