

日本的公司治理新实验：委员会制公司(仲继银)

[信息来源:]

[上传时间: 2006-06-16]

关闭窗口

日本的公司治理新实验：委员会制公司

仲继银

2006.3.31

董事会构成和董事独立性问题是当前各国公司治理改革中一个共同的焦点，也是当今世界商业和学术界里最为热门的话题之一。世界各国政府和证券交易所都在介入公司董事会，强制施行一些有关董事会构成和董事独立性等传统上由公司股东和经理们自行安排的企业内部组织事务。

从董事会这一公司内部最重要的治理机关设置角度，美国、德国和日本正好是三种类型的代表：美国的单层董事会制度，德国的双层董事会制度和日本的董事会-监事会平行设置制度。中国《公司法》规定的公司治理机关设置与日本最为接近。看看日本在当今这个全球性的公司治理改革运动中对其董事会制度进行了哪些改革对中国会有很直接的借鉴意义。

日本在有关董事会结构和构成方面则为我们提供了一个相当独特的改革方式与方法。通过商法改革，日本允许企业自由选择放弃日本传统模式的与中国公司法规定比较类似的股东会-董事会-监事会治理结构模式，转向美国模式的股东会-董事会-独立董事任职的董事会委员会这一当今世界多数大型企业的主流治理结构模式。根据改革后的新商法有关条款，选择董事会（日本汉字为取締役会）模式改革的企业，可以废除原先依法必设的监事（日本汉字为监察役）制度，但必须在新模式的董事会下设立由独立董事任主席的审计、薪酬和提名等三个委员会。

正如日本赋予了选择董事会模式改革的公司一个新名称----“委员会制会社”一样，这种新的公司治理法定形式是与传统的日本企业形式和美国或者德国模式的企业形式都有所不同的。可以把日本的委员会制公司看作是日美企业治理结构联姻的结果。其与日本传统制度不同而与美国企业制度相同的是，委员会制公司要在其董事会中建立审计、薪酬和提名等三个委员会，其生成于日本企业制度自主改革而与美国企业制度不同的是，委员会制公司要建立法定形式的执行官员制度。

审计委员会的权限包括，监查公司董事和执行官员的行为与业绩，向股东大会提交聘任和解聘公司的会计师事务所的议案。审计委员会有法定责任审查公司的财务报告和执行官员业务报告，并向董事会提交其审查结果的报告。为保证财务报告的可靠性，审计委员会要监控会计师事务所，要提前得到会计师事务所的审计工作计划，防止会计师事务所受到经理层的影响。并且，一般由公司董事会管理章程规定，会计师事务所的报酬和会计师事务所提供审计之外的服务等都要有审计委员会的事先审批。审计委员会成员不同同时是公司执行官员、经理和公司或

其任何分支机构的雇员。薪酬委员会的职责是制订包括董事和执行官员退休待遇在内的公司薪酬政策，并根据这一政策决定每一位董事和执行官员的报酬。提名委员会的中心职责是向股东大会提交有关董事任命和解聘的建议案。所有这三个委员会的成员都必须外部董事（社外取締役）。日本商法上规定的外部董事的定义是，1) 没有具体运营公司业务，和2) 现在和过去都不是公司或其分支机构的执行董事、执行官员、经理和雇员。

尽管形式上审计、薪酬和提名三个委员会也都是董事会的内部机构，但是日本委员会制公司的这三个委员会是公司法上要求必设的公司机关，并且其决策不能被公司董事会推翻。这是日本委员会制公司治理结构上的一个独特之处。在美国，公司法并不干涉董事会的内部结构设置，有关董事会下属委员会的设置主要是由证券交易所的上市规则所要求的。董事会下属委员会的所有权力来自董事会。董事会自然有权接受或者拒绝来自其下属委员会的建议。此外，美国公司中并没有一种统一形式的董事会内部结构，事实上也是不同的公司拥有不同的董事会委员会设置。

在日本的委员会制公司里，董事会主要专注于有关重要管理政策和法律要求的重大事项的决策，同时监督董事和执行官员的职责履行情况。有关公司业务的决策制定问题，董事会通过决议将其绝大部分的权力授权给公司执行官员。法定执行官员制度是日本委员会制公司的另一个显著特性。这一制度安排实际是在公司董事会和公司经理之间设置了一个新的组织层次和法定机关。这是与美国企业制度不同的。美国公司董事会的主要职责是监控高层经理的行为和结果，确保公司整体利益。美国企业中在董事会和公司经理之间并没有另外一层法定机关。从功能的角度看，日本委员会制公司中的董事会和其执行官员之间的关系，在一定程度上与德国公司的监督董事会与管理董事会之间的关系很类似。

日本在公司法上将委员会制公司的董事会和执行官员之间做出正式的划分，其目的是要加强董事会的监督作用，并确保监督和决策制定职能的分开。董事会任命全部的执行官员。执行官员有权就董事会授权他们的事项进行决策。董事会还要在执行官员中任命一位或几位代表执行官员（代表执行役）。代表执行役的角色跟传统日本企业制度中的代表取締役一样，每位代表执行役都有法定的权力一般性地在有关事务上代表公司。董事会还必须在代表执行官员中任命一位公司总裁和首席执行官。公司执行官员的任期为一年，但是没有连任期数的限制。一般情况下，执行官员人数的最大限度在公司章程中规定，如日立公司的章程中规定公司执行官员的最大数额为40人。

事实上，如果要让我们对日本的委员会制公司这种新型企业治理结构作个简化理解的话，可以说，就是把传统上的大型董事会一分为二，主要执行监督智能的部分为新的董事会，主要执行业务经营职能的部分为新的执行官员。取消了公司监事制度，增加外部董事和由外部董事任职的董事会委员会承担监督和控制职能。传统上作为股东集体诉讼对象的公司董事和监事，变为公司董事和法定公司执行官员，传统上由代表董事和其他董事负责业务经营的执行，变为由代表执行官员和其他法定执行官员来负责。

根据日本公司董事协会2005年9月公布的最新调查数据，从委员会制公司的这种法定形式可以采用开始，2003，2004和2005三年中分别有44家、13家和10家日本上市公司转向了这一新的企业治理结构形式。

日本公司中实行美国式董事会制度的先行者是索尼和ORIX公司。索尼公司早在1997年就通过压缩董事会人数，引入外国人做独立董事，将原来日本式的庞大董事会中不在担任董事的成员转为执行官员，建立一个日本公司独特的董事会之外的公司执行官员委员会制度。这个执行官员委员会，在英文中也被称为执行委员

会，但是该执行委员会与美国公司中一部分董事会成员构成的在董事会闭会期间代行董事会职权的执行委员会是两码事。其实日本公司的这个执行委员会就是一个委员会形式的中国公司的经理办公会。

紧随索尼之后，比较大张旗鼓地转向新型董事会制度的是日立公司和日立系统的20多家公司，包括日立化学、日立软件工程、日立信息系统等等。系列企业整体转向新董事会制度的还有野村系列的10多家企业，包括野村控股、野村证券、野村资产管理、野村信托银行、野村投资、野村投资者关系、野村研究咨询、野村企业服务等等。

日本商法提供给企业的是一种新的可供选择的董事会制度形式，有积极响应的，也有明确表示抵制的，更多的企业则是处在观望状态。如果没有安然事件引发的美国式公司治理制度危机，也许选择转向新型董事会制度的日本企业会多些。在日本国内，很多企业不愿意贸然转向新的董事会制度，与两个大声宣言坚持日本式董事会制度的企业这几年都取得了持续卓越的经营业绩有关。这两个明确表示拒绝美国式公司治理结构的企业就是丰田汽车和佳能公司。

丰田和佳能都是典型的日本式的董事会，人数众多，全部由经理层人员组成，并且坚持日本式的以职工为中心的公司概念和终身雇佣制度。这两个公司的总裁，都不是心胸狭隘的民族主义者，为民族自豪感而坚持日本特色。两位总裁都有长时间的海外工作经历，丰田总裁OKUDA（奥田）在菲律宾工作7年，佳能总裁MITARAI（御手洗）作为佳能美国公司的创建者和首席执行官在美国工作了23年。两位都从美国企业的管理中学来了很多有益做法，运用于日本企业。其中很明显的-一个事例就是，这两个企业都是虽然坚持终身雇佣制度，但是都废弃了年功序列工资制度，引入了绩效薪酬制度。在丰田，业绩优秀者比其同样服务年限的员工年薪可以高出300万日元。在佳能，40岁的同样服务年限资历的员工之间薪酬差异可以达到100%。在这两位著名企业家看来，盲目引进美国式公司治理结构是存在很大风险的。股东利益至上，忽视员工利益，是由股票市场主导的目光短浅的做法，在将来人才短缺的时候要付出惨重的代价。

由于新制度刚刚推行三年，而且根据制度改革的一般规律，往往是那些已经面临业绩不良问题的企业才会主动彻底改革，现在我们还无法从业绩比较上来判断两类董事会制度的竞争结果。而且，在实践层面上，包括丰田在内，大多数的日本企业都进行了一度程度上的董事会改革，如缩减董事会人数等等。日本企业目前的主流做法是不在法律层面上转向新的董事会制度，但是在管理实践层面上引入美国式董事会的一些最佳实践。在保持监事会制度的同时，在董事会里设置薪酬委员会和提名委员会，而将美国式董事会中审计委员会的职能放在监事会中。

绝大多数的日本企业更愿意在管理实践层面上学习美国企业的治理结构做法，而不愿意在法律形式直接进行转换。出现这种情况的原因可能是多方面的，我想其中的一个重要因素是“面子”或文化问题。日本的企业经营者们一直都是很骄傲的，还要有很强的“惟我独尊”意识。他们不象美国经理人们那样一直要面对着强大的资本市场压力和同样很强大的产业工会压力。日本资本市场上很少“并购”，资本市场管不了“企业干部”，日本的工会是企业工会，虽然每年也有要求增加工资的“春斗”，但是往往流于形式。此外，喜欢把从外面学到的新的技巧、技术等等融进自己的传统之中，“和体西用、洋为和用”等等似乎已经成为了现代日本的一种文化。

日本商法改革所提供的两种企业可以自由选择的公司治理结构模式，为我们提供了一个绝好的观察和研究机会。在没有法律限制、相同的企业经营环境和文化背景条件下，在公司治理制度的自然演化、发展和自由竞争中，内部人主导的董事会和监事会，和独立董事主导的董事会和董事会委员会，这两种企业董事会制度

模式之间，谁会是最最后的优胜者？无论如何，我们已经可以得出的一个结论是，日本的“选择式”董事会制度改革方法，与中国强制性改革导致的目前“监事会”与“审计委员会”并存状态相比，避免了企业内部机关之间的职责冲突，也为企业在公司治理方面的自主性制度创新提供了更大的选择空间与更好的法律支持。

上一篇文章：[马克思企业理论是最科学的企业理论\(王仕军\)](#)

下一篇文章：[产权理论：马克思和科斯的比较\(吴易风\)](#)

版权所有：中国政治经济学教育科研网

电话：010-62511177如有任何意见或问题，请发Email至cape@ruc.edu.cn