

沪市2012年度董事会奖获奖公司优秀实务报告



特许公认会计师公会与上海证券交易所联合调研报告

关于ACCA

ACCA（特许公认会计师公会）是全球最具规模的国际专业会计师组织，为全世界有志投身于财务、会计以及管理领域的专才提供首选的资格认证。作为最早进入中国的国际专业会计师组织，ACCA目前在中国拥有超过23,000名会员及48,000名学员，并在北京、上海、成都、广州、深圳、沈阳、香港以及澳门共设有8个代表处。

ACCA自1904年成立以来，一直秉承着独特的核心价值，即机遇、多元性、创新、诚信和责任。我们深信，会计师能够在经济发展的各个阶段创造价值。ACCA致力于培养会计师的专业能力，支持采纳统一的国际准则。我们的价值观与各行各业的雇主保持一致，并且确信，ACCA培养的是能够为企业增值的会计师。ACCA让来自不同背景的有志之士都有机会进入财会行业，并且不断创新、修订并推广我们的专业资格，满足学员和雇主的多样化需求。

ACCA运用统一的标准以强化国际会计行业的发展。这些标准不仅能够为全球商业发展提供强有力的支持，还能满足渴望成功的国际化人才的需求。我们了解中小企业、新兴经济体的需求，提倡可持续经营。

为此，ACCA与国际会计师联合会（IFAC）等全球性机构开展合作，并与全球77个会计师行业机构结成合作伙伴。最重要的是，ACCA致力于为专业会计师提供发展机会与职业支持，从而为经济发展创造长期价值。

我们为全球173个国家的162,000名会员及428,000名学员提供支持，从雇主的技能需求出发，为会员和学员的事业发展提供完善的专业服务。

ACCA透过全球89个办事处和中心，以及全球超过8,500家认可雇主，为员工的学习与发展提供高标准服务。

ACCA致力于维护公共利益，要求会员在工作中严格自律，提倡以原则为基础的监管方式。我们开展国际化研究，积极提高会计行业的社会价值，通过在全球性问题上采取积极的立场，不断提升会计行业的声誉与影响力。

目录

前言	4
引言	6
第一部分 董事会的结构与组成	7
一、股权结构对董事会构成的影响	7
1、所代表的股东相对分散的董事会结构	7
2、高管占多数的董事会结构	7
3、外部董事占多数的董事会结构	8
二、独立董事制度在国内的实践	8
1、独立董事是维护中小股东利益的保障	8
2、独立董事强调专业性	9
3、外部董事超出顾问层面的作用	9
4、独立董事的选任	9
第二部分 董事会的运作	10
一、董事会的议事规则与流程	10
1、董事会议事规则	10
(1) 管理层向董事会的汇报机制	10
(2) 重大事项预告制度或事先沟通机制	10
(3) 董事会预备会议机制	10
(4) 独立董事的角色	11
2、信息沟通与反馈机制	11
3、董事的定期调研	11
二、专门委员会的决策职能	12
1、专门委员会的设置	12
2、专门委员会的议事职能	12
3、专门委员会具体情况	12
(1) 战略委员会	12
(2) 审计委员会	13
(3) 薪酬与考核委员会	13
(4) 提名委员会	14
(5) 关联交易控制委员会	14
(6) 风险与资产管理委员会	14
(7) 预算委员会	14
三、董事会决策的贯彻、执行及反馈	15
四、董事会的考评监督与勤勉尽责	15
1、独立董事的勤勉履职	15
2、董事会的考核机制	15
第三部分 董事会与公司治理	16
一、制衡与协作的制度设计	16
1、董事会与高管层的职责和界限	16
2、制衡与协作的辩证统一	16
二、塑造董事会文化	16
1、董事长的核心作用	16
2、引入高素质独立董事的重要性	16
总结	17
附录 2012年度公司治理专项奖上市公司董事会奖获奖公司参会名单	18

前言



自2009年以来，上海证券交易所与ACCA开展了友好、全面的合作。我们曾共同探讨企业公允价值、叙述性报告，信息披露以及综合报告等先锋话题。今年，我们再一次与ACCA合作，针对2012年上市公司治理专项奖中获得“董事会奖”的上市公司进行案例研究。上海证券交易所设立的上市公司治理专项奖是为了褒扬沪市上市公司在公司治理领域取得的突出成绩，宣传和推广他们的公司治理经验，树立公司治理典范。其中的“上市公司董事会奖”，是为了表彰上市公司在促进董事会高效及规范运作等方面的实践与创新，进而探讨如何提升公司治理水平。

公司治理是资本市场发展中一个永恒的主题，因为良好的公司治理是企业可持续发展的基础，是提高经济效率、促进经济增长以及增强投资者信心的一个关键因素。特别是随着市场经济的推进、现代企业制度的深入发展以及国有企业经营机制的转变，上市公司的治理就成为利益相关方一个关注重点，关乎整个资本市场的发展进程。

公司治理涉及公司的管理层、董事会、股东和其他利益相关方之间的各种关系。良好的公司治理应当为董事会和经理层提供适当的激励措施，促使其追求符合公司和股东利益的目标，并有利于完善监督体制。因此，对“上市公司董事会奖”的评审，除了考察上市公司董事会的制度建设外，也十分注重对上市公司董事会的实际运作情况的考察，包括如何贯彻董事会对公司的战略指导，对管理层的有效监督，以及确保董事会对公司和股东的受托责任的执行。

我们希望通过推广获奖公司在公司治理方面的先进经验与做法，引领和推动沪市上市公司加强公司治理建设，提高企业核心竞争力，在更大程度上发挥优化资本市场资源配置和服务实体经济的功能，共同促进资本市场和实体经济的健康和可持续发展。

阙波
上海证券交易所副总经理



ACCA非常高兴能继续与上海证券交易所（上交所）合作编写本报告。本报告展示了在公司治理方面表现优秀的公司。我们与上交所在近年来的合作，都是致力于提高公司报告的质量，包括今年五月对获得“董事会奖”的上市公司进行的案例研究。

ACCA特别关注公司治理和信息披露这一领域，我们致力于展示全球各地的最佳实践，并从中学习经验。我们从投资者那里了解到，公司按照国际标准实施良好的治理和报告机制，对他们的投资决策至关重要，而董事会的角色正是其中的关键因素。因此，上交所颁发的“董事会奖”特别关注董事会的构成和运作、专门委员会和董事会文化这几个方面。

虽然地方文化一定会对公司治理的安排有着重大影响，然而，一些公司治理的核心特质是投资者所期待的，也是我们认为是在治理良好的公司里应该呈现的。我们很高兴地看到，这些核心特质都是获得上交所“董事会奖”的公司所具备的。

其中的一些关键要素如下：

1. 独立董事丰富全面的专业知识，能令公司从不同的观点和经验中获益，也使管理层接受适当的监管及挑战。
2. 治理良好的公司会为公司董事提供培训，包括实地考察，以便他们对企业有更为透彻的了解，并且为他们每月或每周提供最新信息和行业发展动态。独立董事如果对业务不了解，根本无法向管理层提出有意义的问题。
3. 董事会设立的专门委员会去处理专业问题，如战略、审计、风险管理、薪酬和董事会人员提名等，可以让专门委员利用更多的时间关注董事会无法处理的事务。
4. 设立流程用来对照目标和战略环境评估绩效。董事定期开展评估活动，不仅按照量化目标（如收入和销售目标），也注重法律的遵守，约定的最佳实践指导规范，以及更多董事会效率的质量衡量指标来评估董事会的绩效，都已逐渐成为国际标准规范。要使股东对评估充满信心，企业需要进行独立的评估。

通过提供这些流程和支持，本报告中所介绍的获奖公司在确保董事会有能力承担至关重要的责任方面迈出了一大步。公司治理的基本目标就是帮助公司持续创造价值，而董事会的三大主要责任包括带领公司实现预定目标、实行管理层问责制，以及确保股东和其他利益相关方在质量报告和信息披露过程中了解相关信息。

我们相信，公司报告的未来会逐渐采取综合报告的形式，这可以让股东更为清晰地了解价值创造的过程。传统意义上价值的含义一般与预计现金流的现值相关，但综合报告则从更为广阔的视角去阐释价值，并对财务资本以外的其他形式的资本进行计量。这样就能精确地表述企业的战略、治理方式、业绩和前景，在外部环境下如何创造价值，尤其是长期价值。

ACCA认为，综合报告可以让董事会更好地执行价值创造的关键任务，通过报告进行沟通交流并进行问责。随着国际综合报告理事会建立的框架，董事会有望在不久的将来做到这一点。

在此，我们对本报告中所有公司表示最热烈的祝贺，它们付出了很大的努力，以确保董事会在公司运营和战略中发挥重要作用并创造价值。这是一个相互的过程，对董事会提供的支持越多，他们所做出的贡献越大。组织完善的专门委员会和独立董事，都是投资者一再重申，是加强他们对公司信任的关键因素。

ACCA非常感谢上交所提出倡导，识别及分享最佳实践，从而提升一个健康、透明的中国资本市场。我们对所有相关公司表示祝贺，并期待在今后与上交所的合作中，发现更高的公司治理标准和信息披露标准。

史迪文 (Neil Stevenson)
ACCA品牌执行总监

引言

为了表彰中国上市公司在公司治理领域取得的突出成绩，推广他们的公司治理经验，树立公司治理典范，上海证券交易所于2012年第十一届“中国公司治理论坛”上，颁发了“2012年度上市公司董事会奖”和“2012年度上市公司信息披露奖”。

2012年，ACCA对“2011年度上市公司信息披露奖”的获奖公司进行了访谈，并总结了中国上市公司信息披露工作的最佳实践与其他企业分享¹。今年，为了了解2012年度获奖公司在董事会运作方面的最佳实践，ACCA与上海证券交易所于2013年5月8日共同召开了“2012年度上市公司董事会奖圆桌讨论会议”，邀请了十家获奖公司的董事会秘书参与讨论，共同探讨上市公司在董事会运作上，从制度设计到文化塑造等方面的最佳实践。（参会获奖公司名单见附录）

这份报告总结了讨论会的内容，深入梳理了获奖公司的实际经验，从董事会的结构与组成、独立董事制度的贯彻、董事会议事规则的梳理、董事会专门委员会发挥议事决策的职能、董事会决策的贯彻、执行与反馈以及董事会的考评监督等多方面对董事会运作的优秀经验进行总结，同时也探讨了董事会运作实践中如何更好地建立和提升公司治理的机制。

事实上，良好的公司治理并没有一套单一的模式。然而，经济合作与发展组织（OECD）就提供了一个参照——“OECD公司治理原则”²（OECD《原则》），为公司治理基础提出一些共同要素，包括公司的管理层、董事会、股东和其他利益相关者之间的一整套关系。此外，OECD也了解到，股权集中或控股公司在很多国家还是普遍存在的，因此，也发布了《经合组织国有企业公司治理指引》（OECD《国有企业公司治理指引》）³。报告将国内董事会运作的实践与OECD《原则》及OECD《国有企业公司治理指引》做了一些对比，为中国的优秀实践做出规范，也为进一步提升公司治理水平提出了一些建议。

¹ 《2012上市公司信息披露优秀案例报告》，ACCA，2012

² 《OECD 公司治理原则》，经济合作与发展组织著，张政军译，张春霖校，2004

³ 《经合组织国有企业公司治理指引》，经济合作与发展组织著，国务院发展研究中心企业研究所李兆熙译，2005

第一部分 董事会的结构与组成

董事会的组成对于董事会的运作与其是否能切实肩负起公司治理这一职责是十分关键的。通过对获奖公司董事会组成的梳理，我们希望对国内上市公司董事会治理的现状有更深入的了解。

上市公司不同的股权结构往往决定了董事会的组成。获奖的上市公司大多数都是国有控股上市公司，只有一家企业是由国有企业改制为私营企业的。所以，获奖公司在董事会的组成上都有一定的相似性：大股东所推举的董事基本上占董事会的多数。对于股权集中的国有控股上市公司，OECD在其发布的《国有企业公司治理指引》中，就提出要确保董事会的客观性，董事会中必须有足够的非执行董事，才有助于董事会做出独立的判断。由国务院国有资产监督管理委员会（国资委）印发的《董事会试点中央企业董事会规范运作暂行办法》中，也要求董事会试点企业的外部董事应超过董事会全体成员半数⁴。另外，根据中国证券监督管理委员会（证监会）发布的《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》（《独立董事制度指导意见》），所有上市公司都引入了独立董事制度，并确保独立董事在董事会中占至少三分之一的席位⁵。讨论中，我们发现有一些企业已开始尝试让外部董事（包括独立董事）占据董事会的多数席位，以确保董事会在公司治理上与管理层形成有效的分别，切实起到制衡的作用。

一、股权结构对董事会构成的影响

1、所代表的股东相对分散的董事会结构

一些企业虽然是国有控股上市公司，但是股权相对分散，大股东和中型股东都在董事会上有相应代表，董事会的代表性比较全面。

招商银行股份有限公司（招商银行）董事会一共有十八位董事，其中独立董事六名，占三分之一，执行董事三名，此外股东董事九名，招商局集团作为合并持股的最大股东，拥有五个席位，另外四位董事来自其他股东。由于招商银行前十大股东合并持股量不超过50%，这避免了股东在董事会内一股独大的局面，亦能使董事会成为公司治理架构当中发挥重要作用的基础。

深圳市燃气集团股份有限公司（深圳燃气）由大股东深圳市国有资产管理委员会（深圳市国资委）占51%股权，香港中华煤气有限公司（中华煤气）和新希望集团（新希望）分别拥有26.83%与8.33%的股权。两个小股东股权合共超过三分之一，可以在重大事项里对一些特别预案表决时发挥重要影响并参与重大决策。在深圳燃气十五名董事中，大股东深圳市国资委

派了六名董事，包括董事长、总经理和副书记。公司共有五名独立董事，此外中华煤气提名三位董事，新希望提名一位。

深圳燃气意识到股权集中于单一大股东，往往企业会忽视与中小股东之间的沟通。因此，深圳燃气管理层作为三个股东之间沟通和协调的桥梁，在一些重大事项上与大股东、中小股东进行充分沟通达成协议。

此外，兴业银行股份有限公司（兴业银行）在2004年引进了恒生银行有限公司（恒生银行）、新加坡政府直接投资公司（GIC）和国际金融公司等三家外资投资者，每家外资投资者在董事会中占有一个席位。随着部分外资投资者的股份减持，兴业银行目前有两名由外资股东提名的董事，另有一名来自境外的独立董事。

2、高管占多数的董事会结构

有一些国有控股上市公司因为社会股东分散，董事会大部分席位由管理层或者集团提名。管理层或大股东提名人与董事会相对重合有助于决策执行的高效。

浙江古越龙山绍兴酒股份有限公司（古越龙山）作为国有控股

⁴ 《董事会试点中央企业董事会规范运作暂行办法》第三章第二十二条，国务院国有资产监督管理委员会，2009

⁵ 《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》第一（三）项，中国证券监督管理委员会，2001

第一部分 董事会的结构与组成

上市公司，董事会成员有十一人，除了四名独立董事，其余七位都来自公司管理层。古越龙山认为，总经理办公会议出席人员与董事会基本重合，管理层担任董事对董事会决议的执行可以无缝对接。另外，中南出版传媒集团股份有限公司（中南传媒）的九名董事中，除了三名独立董事之外，其余六名全部是执行董事。中南传媒也认为，大部分董事为执行董事的制度安排，使董事会与经营管理层无缝对接，能保证决策执行的高效性。

另一类大型集团企业以国电电力发展股份有限公司（国电电力）较为典型。国电电力母公司为中国国电集团公司，持有51%上市公司的股份，2012年12月31日国电电力引进全国社保基金理事会（全国社保）作为第二股东，持股5.2%，其余均为社会股东。按照协议，全国社保应该有一名董事进入董事会，但目前尚未到位。因此，目前国电电力董事会九名董事中六名来自集团公司的领导，集团的主要领导担任董事长；另外三名为独立董事。

管理层或者大股东提名大多数董事，从公司治理的角度来看，似乎让社会股东与中小股东在董事会中欠缺代表性。虽然，《上市公司治理准则》要求企业在董事的选举过程中，应充分反映中小股东的意见⁶，但上市公司代表皆表示，目前社会股东和中小股东对于提名董事还是缺乏积极性。

3、外部董事占多数的董事会结构

一些国有控股公司在董事会中明确规定外部董事占多数，这以中国中铁股份有限公司（中铁）与中国中煤能源股份有限公司（中煤能源）为代表。

为了促进董事会规范有效运作，国资委实施了央企董事会试点计划，重点加强了外部董事队伍建设，对试点企业明确要求董事会的外部董事占多数，中铁作为董事会试点企业，董事会八名成员中，五名为外部董事，其中四人为独立董事，经理层只有总经理进入董事会，这也是根据《董事会试点中央企业董事会规范运作暂行办法》所提出的，公司总经理担任董事，公司副总经理、总会计师原则上不担任董事⁷。

中铁认为，这样的董事会结构在制度上体现了很大进步。由于外部董事占了多数，从机制和制度上能保证公司的决策者和执行者的分离，强化了公司治理中重要的制衡观念。尤其值得注意的是，根据国资委文件的要求，在董事会试点企业中，公司的经理层原则上只能由总经理一人进入董事会。当经理层当中只有总经理一人进入董事会，决策者与执行者的分离就比较彻底，明确了董事会管决策、经理层负责执行的工作。

中煤能源在上市之初就确定了独立董事需在董事会中占多数，九名董事中五名是独立董事，任何议案未得到独立董事的同意

都无法通过。和中铁一样，中煤能源认为，这样的制度安排更加凸显董事会作为决策核心部门的地位，加强了董事会的议事功能，在整个公司重大事项决策方面发挥它的主要作用。

二、独立董事制度在国内的实践

独立董事成员对董事会的决策能做出重大贡献，他们可以客观地评估董事会和管理层的决策，当管理层、公司和股东利益出现分歧的时候，独立董事更可以发挥重要的作用。不过，OECD《原则》并没有规定董事会中应有独立董事的数目，但却指出，对存在潜在利益冲突的任务，董事会应考虑指派足够数量的、能做出独立判断的非执行董事。不少国家对独立董事都有一定的要求，英国要求董事会应由至少一半独立的非执行董事（主席除外）组成，规模较小的公司则应至少有两名独立非执行董事；美国的上市公司条例就要求董事会大部分成员应该是独立董事；澳大利亚的公司治理原则要求上市公司董事会大多数成员为独立董事；而新加坡的公司治理守则就提议董事会至少三分之一的成员应该是独立董事，在特定情况下，如董事会主席及首席执行官同属一人，董事会就应有至少一半成员是独立董事。

证监会的《独立董事制度指导意见》也要求上市公司董事会成员中，应当至少包括三分之一的独立董事。所有获奖公司都很好地贯彻了独立董事的制度，创造各种条件让独立董事发挥作用。虽然企业都很看重独立董事所能带来的专业性判断，但是独立董事的选任在多元性上仍有欠缺。

1、独立董事是维护中小股东利益的保障

中南传媒九名董事中有三名为独立董事，公司把独立董事的独立性作为中小股东利益保护的制度性保障。该公司独立董事的推选首先考虑候选人的专业背景，以适应中南传媒作为文化传媒企业的需要：三位独立董事中，一位是文化传媒方面的专家、一位是产业经济方面的专家，另一位是财务会计的专家。同时公司也充分考虑独立董事地域来源的分布，三位独立董事中，一位来自北京清华大学，一位来自上海财经大学，还有一位是来自公司所在地湖南长沙。公司选择来自上海和北京的专家，充分考虑到北京作为这个政治文化中心与上海作为金融贸易中心的地位，希望独立董事地域分布的多样性能更多地发表独立意见，更好地维护中小股东的利益。

一些企业也有制度设计以帮助独立董事能够更多地接触中小股东，了解他们的诉求。古越龙山就邀请独立董事参加投资人见面会，如参与年报以后的业绩说明会和投资者见面会，同时在每个月的投资者接待日，会根据投资者的要求邀请独立董事参加，让他们更清楚投资者的需求，更了解如何从保护中小投资者的利益出发参与企业的决策。

⁶ 《上市公司治理准则》第三章第三十一条，中国证券监督管理委员会，2002

⁷ 《董事会试点中央企业董事会规范运作暂行办法》第三章第二十三条，国务院国有资产监督管理委员会，2009

2、独立董事强调专业性

在OECD《董事会成员提名与选举》⁸中，我们看到德国对上市公司有法定的要求，至少有一名独立董事必须是独立的财务专家。在其他地方，如香港，上市条例就规定至少有一名独立非执行董事必须具备适当的专业资格或具备适当的会计或相关的财务管理专长；另外新加坡的公司治理守则就要求公司的董事会有多样化的技能和经验，包括会计或财务、管理、战略等知识。虽然《独立董事制度指导意见》没有特别规定，但几乎所有获奖公司都邀请了一名财务专家或者拥有财务背景的人士担任独立董事。

所有获奖公司也都努力强调独立董事的专业性，力图创造条件让独立董事更好地参与公司重大事项的决策，并从各自专业的角度提出有价值的建议。

招商银行六名独立董事的专业领域涵盖金融、管理、财会、法律等不同方面，招商银行依据独立董事在不同业务领域内的专长安排他们在董事会不同的专门委员会内任职，发挥其作用。

古越龙山四名独立董事各有分工。财务专家是当地财政局原副局长，酒业专家则是江南大学研究院主任（江南大学在酿酒方面研究拥有比较领先的科技），第三位独立董事是行业协会的秘书长，第四位独立董事是律师。古越龙山认为，独立董事专业知识的分布科学合理，有一定互补性，对公司发展有利。

学者也是企业延揽作为独立董事的重要候选人。厦门国贸集团股份有限公司（厦门国贸）以贸易物流和地产为两大主业，三名独立董事都来自大学，也分别拥有相应的专业特长：一位是厦门大学研究生院院长，中国著名的内控专家；一位是厦门大学管理学院副院长，是地产业务的专家，在最近几年地产调控大背景下为产业发展提供不少建议；第三位是厦门集美大学原校长，是管理战略领域的专家。

兴业银行则强调，在独立董事的筛选上希望引进不同层面的专家，既有会计、法律方面的专家，也有宏观经济方面的专家。兴业银行认为，涵盖宏观与微观不同层面专家的独立董事组合能对银行的经营和决策起到很重要的推动作用。

3、外部董事超出顾问层面的作用

一些企业吸引了外资投资者，因此也引入了由外资股东所提名的外部董事，这些董事常常发挥超出顾问或者专家层面的功效。兴业银行在引入恒生银行作为外资投资者之后，带来了商业银行经营运作的经验交流，特别是在零售银行方面的经验。同样，国际金融公司所推荐的外部董事则对完善公司治理、履行社会责任和风险管理十分重视，他对兴业银行的风险制度框架和相关具体细节都非常关注，对任何疑问都明确提出，且利用许多时间深入银行内部做调研，并与兴业银行在能效融资领域

开展合作且取得了显著成效。

中铁的一位独立董事是来自香港的资深财务专家，在审计与薪酬委员会担任委员，也给董事会议事带来了许多建议。一方面他带来了海外企业在薪酬和考核方面的一些最佳实践以资借鉴，另一方面也给董事会带来了许多不同的想法，有的是因为文化背景不同，有的则是对公司内部情况不同的见解。中铁认为这名独立董事的加入对丰富董事会的知识结构和专业结构十分有益。

4、独立董事的选任

在实际操作中，独立董事的推选仍然主要由大股东或者董事会提出，还没有看到由社会股东或者中小股东提出的案例。

国电电力介绍说，独立董事的推选，一般由集团公司根据所掌握的情况，遴选独立董事的候选人。

此外，大型国有控股上市公司有很大的倾向聘请退休的国企管理者或者退休的官员担任独立董事。一些企业明确提出，拥有政府或企业背景的独立董事会带来重要的经验和价值，可以在公司的发展和一些投资项目中发挥作用。

退休国企领导者因为拥有丰富的管理经验，且在某些专业领域具有权威性，的确能在参与决策方面带来不少价值。不过，由拥有经验的退休国企领导者担任独立董事也凸显出一个现实：胜任企业独立董事的人才仍然匮乏。

作为国资委董事会试点企业，中铁的四名独立董事中，有三名都是长期担任国有大型中央企业领导职务的退休企业领导者。中铁认为，独立董事自身的素质对于董事会是否真正有效运作很关键。他们认为，过去几年，国资委提名的几位独立董事都是水平很高，个人素质很高，权威性也非常高。

能否引入其他企业现任高管进入董事会担任独立董事或外部董事，应该是未来董事会组成人员多样性的一种尝试。

整体来看，独立董事在国内上市公司中仍然主要强调其参谋的作用，主要由学者、前官员、前企业高管组成。许多企业也充分考虑到独立董事的专业性，希望专家型的独立董事能够为企业的发展建言献策。但是从独立董事的选任上来看，除了外资投资者所提名的独立董事之外，大多数独立董事仍然由大股东或者董事会提名，多元性仍显不足，缺少西方公司治理架构下常见的企业家交叉担任公司外部或独立董事的案例。

⁸ Board member nomination and election, OECD, 2012

第二部分 董事会的运作

董事会的运作包括董事会日常议事规则的设定，董事会下设各专门委员会如何开展工作，如何保障董事特别是独立董事拥有充分的知情权，令他们能深入了解企业的运营情况，以确保他们能真正参与公司的决策和监督。此外，董事会作为企业重大事项的议事机构，也需要与企业管理层进行有效的沟通，确保董事会决策的贯彻、执行和反馈。

获奖的上市公司都建立了比较完备的董事会日常议事规则，确保董事会开会的频次与议事的质量。这些上市公司都在努力进行充分的信息披露，定期向董事特别是独立董事及时提供企业经营管理相关信息，并定期组织调研，让董事深入了解企业运营情况。尤其重要的是，这些上市公司都建立了一整套完备的专业委员会议事规则和流程，让独立董事在专业委员会层面能充分发挥其专业性和针对重大事项的独立判断，并形成了专业委员会议事与董事会议事的衔接机制。这些对提升企业公司治理水平拥有重大意义。

一、董事会的议事规则与流程

1、董事会议事规则

董事会议事能力的先决条件是确保董事会定期召开，根据《上海证券交易所上市公司董事会议事示范规则》，董事会每年应当至少在上下两个半年度各召开一次定期会议⁹。同时，会议召开方式以现场召开为原则¹⁰，并确保董事的参与。英国的公司治理准则明确提出董事会必须有足够并定期的董事会议，以能有效地履行其职责；新加坡的公司治理守则就要求董事会定期开会，并在董事会成员认为需要的情况下召开。在其他地方如香港，它的企业管治守则就提出董事会会议每年召开至少四次，大约每季度一次。

获奖公司都能确保董事会召开的频次。中煤能源每年召开六到七次正式的董事会，研究项目和经营发展的情况。兴业银行每年召开四次现场会，还有非现场会。中铁每年召开八次董事会，每位董事在公司的时间大约有九十到一百天。

大多数上市公司都制定了一些重要的董事会议事规则，进行了重要的制度设计和革新。

(1) 管理层向董事会的汇报机制

兴业银行董事会定期听取管理层的汇报，在每一次董事会现场会议上都要求管理层做上季度工作情况的介绍。通过定期听取汇报，董事能熟悉和了解银行的经营情况，有利于他们在决策的时候做出正确的判断。

国电电力管理层在董事会召开前，会提前与各位董事对所有议题进行充分的沟通和汇报，对各位董事提出的疑问进行解答，并按照各位董事的意见或建议对议案内容进行修改。通过提前沟通，帮助董事深入了解议案内容并在会议召开时做出正确判断。

(2) 重大事项预告制度或事先沟通机制

郑州宇通客车股份有限公司（宇通客车）强调，凡是有重大事项需要讨论，会在当次董事会上预告下一次会议重要事项讨论的内容。如果宇通客车需要考虑扩厂投资的重大决策，就必须提前与所有董事，尤其是独立董事，进行沟通。因为内部董事对类似决策的把握脉络准确，为了保障独立董事的充分知情与参与决策，需要提前预告下次董事会将要讨论的重要议题。

国电电力注重向独立董事汇报，除了独立董事必须发表意见的领域，如关联交易、任职资格等以外，对于不需要独立董事发表意见的事项，董事会也会征求他们的意见。国电电力认为，独立董事在董事会上就重大决策发表意见或者提出建议十分重要。

(3) 董事会预备会议机制

中煤能源为了更好地发挥董事会作为决策的核心部门，采取董事会预备会议的机制，更好地深入讨论议案。

董事会预备会议机制的设立，是考虑到董事会议事时间有限，有可能需要讨论通过众多议案，不可能在单一议案上讨论很长时间。针对一些重要议案，特别是重大的项目决策，召开董事

⁹ 《上海证券交易所上市公司董事会议事示范规则》第三条，上海证券交易所，2006

¹⁰ 《上海证券交易所上市公司董事会议事示范规则》第十四条，上海证券交易所，2006

会预备会议就显得十分重要，能让董事之间进行充分沟通。如果独立董事觉得投资规模过大，或者需要就某些方面进行改进或者修改，预备会议中都能充分提出意见，并让管理层可以就投资项目进行修改，直到董事会成员统一意见之后再上报董事会通过。董事会预备会议的机制确保了董事会的议事不是形式化，而是就重大事项进行深入沟通后的决策，确保了公司治理的完善。

招商银行也有类似的做法。由于董事会的股东代表比较全面，在很多时候董事会的意见可能因为不同股东代表的利益不一样而出现分歧。招商银行的实际做法是，提交董事会审议的议题，经管理层酝酿和论证后，提交相关专门委员会审议。董事会专门委员会会有比较多的时间对重要事项进行专业研究和调研，并进行多方面的沟通和把关。相关议题经专门委员会审议通过后，再提交董事会审议，以提高效率，让一些重大的事项得到有效的决策和执行。

(4) 独立董事的角色

深圳燃气在沟通中也特别注重独立董事的专家意见。该公司2013年刚刚做了一项可转债的预案，并提交董事会审议。这样的重大决策需要大股东与排名第二和第三的股东进行沟通，以确保他们在董事会讨论时的支持。同时，虽然独立董事对业务并非精通，但是他们有财务或者法律方面的专业知识，在预案讨论时也特别需要倾听他们的专业判断，就融资的方式和具体方案的选择上提出一些合理化建议。这样，不仅保证了议事规则的遵循，也充分发挥董事专业的判断。

2、信息沟通与反馈机制

确保董事，特别是独立董事，及时了解公司的经营情况、重大事项和相关的政策法规，以及主要竞争对手及标杆企业的行业动态，对于帮助他们更好地了解业务并参与决策都十分重要。OECD《原则》也提出，董事会成员应有渠道获取准确、相关、及时的信息。此外，在获奖公司中，有公司会向董事会，特别是独立董事提供与股价相关的信息以及投资者，特别是中小投资者提出的问题以及公司的答复，以帮助独立董事更好地了解中小投资者的诉求，并在董事会上代表中小股东权益。

为了保证独立董事能够了解公司的生产经营情况，中煤能源每日会准备“中煤信息”，董事每月可以在公司内部网站上看到生产经营信息和发生的重大事项；另外，公司会为他们提供办公室，方便他们到公司了解情况。

兴业银行每个月把银行的相关经营报表发送给董事。此外，监管部门出台的新政策，包括银监会、证监会、交易所方面的一些政策，也会及时发给全体董事，以便他们做决策时参考。

宇通客车的信息发布做的也很详尽和具体。它规定每个月结束后的五天之内向全体董事发出至少三个要件：产销快讯，上市公司的当月经审计的报表；行业的资讯和动态，包括竞争对

手状况、公司内部动态、可能投资的项目、目前的计划等。

厦门国贸在向董事提供信息时，也特别强调帮助他们迅速地了解公司的经营情况和动态。该公司证券事务部每周都会专门制作一份汇编发给董事，其中收录公司发生的主要情况，包括资本市场的焦点问题、新出台的法律法规、政策动向，以及一周以来包括专业委员会的动态，投资者提出的问题及公司的回复等。

3、董事的定期调研

根据OECD《原则》，董事会成员应能有效地承担其职责，为了改善董事会实践及其成员绩效，越来越多国家已开始鼓励公司开展董事会培训，让董事透过培训掌握关于新法律、监管和不断变化的商业风险的知识。在董事会培训方面，大部分拥有优秀治理的中国上市公司，已开展了各方面的工作，例如为董事，特别是独立董事组织定期调研，让他们更好地熟悉企业的情况，也让他们了解企业基层管理的实际情况。同时，公司也会根据董事的需要去安排调研，帮助某些董事就某些特定议题深入了解企业实际需要，帮助他们有效地做出分析及决策。

中煤能源每年组织两次独立董事的现场调研，如果独立董事提出进一步深入调研，中煤能源也会作出特别安排。此外，董事会有时候会安排在二级企业，这样能够帮助独立董事到二级企业做调研。

国电电力每年会组织独立董事到公司的基层单位实地调研，深入听取项目现场运营情况，并提出相关意见和工作建议。通过现场考察，独立董事更加深入全面的了解上市公司业务经营和发展情况。

兴业银行每年安排至少四次现场董事会，一般有两次会安排在异地，并会组织董监事对当地分行的业务发展情况进行调研。此外公司每年都制定调研计划，与董事作双向沟通，最后把确定的调研计划纳入年初董事会的工作计划。调研的领域会涉及当前政策的变化或者监管部门所关注的议题，一些热点问题，还有一些银行发展中因战略决策变化而需要董事及时了解的议题。

此外，兴业银行也会组织一些临时性的调研，有些是董事自发提出的，有些是董事会根据董事的时间安排而组织的专题调研，目的是让董事对银行基层的经营管理有更深入的了解，尤其让董事能够接触到基层员工，听取他们的想法。兴业银行认为，所有的决策都应该切实贴近经营管理的实际需要。

兴业银行的外资董事很具敬业精神，对于不熟悉的银行运作都会提出来，要求到具体部门进行调研。曾经就有董事提出要到资金业务部门和风险管理部门调研，去了解情况，以便在董事会讨论中做出正确的判断和决策。兴业银行认为，董事的自发调研是兴业银行公司治理的特色之一，这种调研在推动公司治理不断完善的过程中，发挥了比较好的作用。

第二部分 董事会的运作

二、专门委员会的决策职能

1、专门委员会的设置

在董事会议事规则下设立专门委员会，并尽可能让独立董事出任专门委员会的主任委员或者委员，是发挥董事会作为决策核心的重要保障。根据OECD的《国有企业公司治理指引》，企业应设立专门委员会来支持董事会达成任务，特别是对审计、风险管理和薪酬。董事会可以根据公司所处行业及其业务所需，设置不同的专门委员会，包括审计委员会、薪酬委员会、战略委员会等等。专门委员会的主席应该由非执行董事担任，而且委员会应由大部分独立董事组成，以确保专门委员会的独立性。专门委员会应定期向董事会报告，也应该把会议记录递交董事会审议。

对于中国的上市公司，由证监会印发的《上市公司治理准则》就提出，上市公司可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。而审计、提名和薪酬与考核委员会中，独立董事应占多数并担任召集人¹¹。

获奖公司一般所设置的委员会包括战略、审计、提名、薪酬及考核、风险管理、关联交易等委员会。除了战略委员会通常由董事长担任主任委员之外，大多数获奖的上市公司都让独立董事担任专门委员会的主任，让他们在议事过程中起到一定的主导作用，并充分发挥他们的专业特长。

以招商银行为例，招商银行设置的每个委员会都有五名委员，除了战略委员会和风险与资产管理委员会之外，其他四个专门委员会都由独立董事任主任委员，而且这四个委员会都以独立董事占多数。招商银行的独立董事的专业领域包括金融、管理、财会及法律，根据他们不同的专业领域，会在不同的专门委员会里任职。

除此之外，不同的上市公司会根据公司的产业特点而设置特别的专门委员会。

把握正确的舆论导向是文化传媒企业的行业特点，为此中南传媒董事会特别设立了编辑委员会，专门主导传媒产品管理制度的制定，负责新闻出版舆论导向的审核把关等工作，在完善董事会职能的同时，有充分切合了行业实际。

中铁也结合公司以建筑施工为主业的特点，设置了安全健康环保委员会。因为建筑施工这个主业板块是高危板块，非常容易发生安全事故，为了更好承担企业的社会责任，在董事会设立之初，中铁就成立了安全健康环保委员会。委员会每年开会两到三次，每次开会都会检讨过去一段时间安全生产方面的工作，并对后续工作提出意见和安排。

2、专门委员会的议事职能

招商银行就建立了科学民主的决策机制。对重大事项的决策，首先是经营班子要经过充分酝酿和论证，经过行长办公会听取专门的汇报后进行讨论，做出决定后再提交董事会相关专门委员会。重大事项经过专门委员会审议同意后，方提交董事会、股东大会审议批准。这样的流程安排提高了董事会审议的效率。

招商银行认为，专门委员会肩负两方面的职责：一方面是向董事会提供意见，相当于事前把关，将审议的情况向董事会反馈，让董事会的决策更加科学；另一方面，它本身也可在董事会的授权范围内，对一些事项进行决策。就具体情况而言，招商银行大多数专门委员会仍然是建议性的，实际决策权并不多。但是风险与资产管理委员会因为拥有董事会的授权，可以在授权范围内做一些决策，而不仅是提供建议。招商银行六个专门委员会，在2012年一共召开了二十二次会议，审议了八十八项重大事项，审议的议案六十四项，还有二十四项是听取汇报不做出决议的事项。

中南传媒认为，一些议案在提交董事会之前必须首先上报专门委员会进行审议，如财务制度、审计制度及涉及重大投资等议案。专门委员会作为董事会决策的一个前置性的专业性设置，具有较高专业性，经过充分研究与讨论的议案提交至董事会会议，能有效提高董事会决策的针对性。

3、专门委员会具体情况

在讨论会上，上市公司普遍认为，战略委员会与审计委员会的工作比较有实质性，薪酬与考核委员会则根据各企业落实的不同程度有所区别，而提名委员会则因中国的控股情况而未能凸显其作用。

(1) 战略委员会

根据《上市公司治理准则》，战略委员会的主要职责，是对公司长期发展战略和重大投资进行研究，并提出建议¹²。所有获得董事会奖的上市公司都设立了战略委员会。

在国电电力看来，战略委员会主要审议一些重大的投资项目，包括年度董事会上审议的年度发展计划。和大多数企业一样，战略委员会主任由董事长担任，战略委员会的决议与否是议案能不能上董事会的前提，而年度发展计划也一定要首先通过战略委员会的审议。

招商银行的战略委员会主任委员亦是董事长，主要的委员包括主要股东董事和执行董事。2012年中期，招商银行提出了2011-2015的中期战略规划，涉及到全行的战略决策事项。董事会在规划编制初期就直接参与编制工作，主导战略方向，

¹¹ 《上市公司治理准则》第三章第六节第五十二条，中国证券监督管理委员会，2002

¹² 《上市公司治理准则》第三章第六节第五十三条，中国证券监督管理委员会，2002

了解编制进展、规划框架及总体思路。董事会战略委员会会同独立董事和监事，多次专门研究讨论管理层提出的规划初稿，对规划编制组织工作和过程、规划体系架构设置、规划主要内容、两小企业业务发展、投资并购和风险管理等方面提出了重要意见和建议，为推进编制工作和丰富完善规划内容提供了有益的指导。招商银行在战略规划编制中，特别强调发挥集体智慧，各个利益相关方在战略中能够达成共识，这样形成的战略才能适合招商银行未来的发展。

(2) 审计委员会

由独立的审计委员会审议作为财务报告基础的关键会计政策并向董事会报告，是公认的良好实践。除此以外，其他地方如英国、新加坡和香港，审计委员会的职责都包括对上市公司财务报表的审阅、检讨及监察审计师的独立性和审计程序的有效性，以及检讨上市公司的内部控制等等。美国的审计委员会的职责，也包括了聘请外部独立审计师并监察其工作，外部审计师需要直接向审计委员会汇报。另外，审计委员会也需要对公司的风险管理和内部控制做检视，并且需要确保公司有适当的程序来处理对会计事务的投诉。

对于审计委员会的组成，OECD的《国有企业公司治理指引》也提出，虽然企业可以根据需要，决定专门委员会的组成，但是对于一些需要处理相对敏感或具有潜在利益冲突的议题的委员会，如审计委员会，便应该由独立并熟悉财务的董事组成。英国的审计委员会须由至少三位独立非执行董事组成，规模小的公司可以由两位独立非执行董事组成，委员会中至少要有一位成员有相关的财务经验。新加坡的公司治理守则则要求审计委员会至少由三位董事组成，所有成员都应该是非执行董事，而其中大部分委员应该是独立董事，连同委员会主席，应有两名成员具备相关的会计及财务专业知识和经验。根据香港的上市规则，每家上市公司都必须设立审计委员会，委员会至少有三名成员，并由非执行董事占大多数，其中至少要有一名具备适当专业资格，或具备适当的会计或相关的财务管理专长的独立非执行董事。

另外，美国的萨班斯 - 奥克斯利法案（萨班斯法案）对审计委员会也提出一些要求。审计委员会的所有成员都必须是独立董事，而且需要具备财务知识，委员会中至少有一位成员必须拥有会计或相关的财务管理专业知识；对于是否符合“会计或相关的财务管理专业知识”的要求，美国证券交易委员会明确订立了五项要求，包括对财务报表及会计准则有知识，具备应用会计准则于会计估计、应计费用及储备的能力，有准备、审核、分析及评价财务报表的经验，以及懂得财务报告的内部控制及明白审计委员会的功能。对于审计委员会的独立性，萨班斯法案规定，审计委员会委员不能收取上市公司或其子公司除了担任董事或委员的薪酬以外的咨询或顾问报酬。

《上市公司治理准则》也提出，审计委员会中，独立董事应占

多数并担任召集人，而其中应有至少一名独立董事是会计专业人士¹³。

大部分获奖的上市公司都认为，审计委员会是专门委员会中发挥作用最大的委员会，也能充分体现独立董事的专业能力，是一个确保企业财务管理合规高效的重要机制。

古越龙山认为，特别在年报及平日财务的监督考核监管上，审计委员会发挥了很大作用。在年报的审计过程中，审计委员会会决定审计要达到的目的及审计的项目。审计初稿出来之后，也需要跟外部审计师沟通好几次，因此，审计委员会的作用比较明显。

兴业银行认为，最近两年上海证券交易所提出，做年报的审计时，审计委员会要与会计师见面，在实际工作中效果不错。审计委员会成员通过与会计师的充分沟通，使他们更深入了解银行的整体经营情况，他们的沟通都以如何更好地规范业务运作，如何更稳健地经营和发展作为出发点。通过这样的互动交流，独立董事对参与银行经营管理的积极性得到了很大的提高，对会计师事务所的工作及银行高管层相关的工作也提出了一些建议和要求，发挥了很好的促进作用。

国电电力董事会也规定，在定期报告通过以前，必须向审计委员会汇报出具意见。此外，审计委员会内的财务专家也会要求年审会计师事务所定期与他沟通，在年报、半年报审计过程中要求年审会计师事务所与他交换意见，出具意见的依据也需要向他汇报。

中南传媒也认为审计委员会的作用十分重要。公司审计委员会的召集人是财务专家独立董事，独立董事在审计委员会中占多数。目前公司审计委员会在组织内控规范体系实施取得显著成效，公司已完成契合出版传媒企业特点的内控体系建设，并定期进行内控体系的自我评价与审计。公司的内控建设工作得到湖南证监局的充分肯定，公司的内控规范建设经验在湖南省上市公司当中进行推荐和介绍。

(3) 薪酬与考核委员会

根据OECD《原则》，董事会其中一项主要职能，是使主要执行人员和董事会成员的薪酬与公司 and 股东的长期利益相一致。而越来越多的国家认为由董事会特别委员会来处理董事会成员和关键执行人员的薪酬政策和雇佣合约，且该委员会全部或大多数由独立董事组成，是良好的实践。中国的上市公司，大部分都成立了薪酬与考核委员会。可是，由于中国上市公司还存在某些中国特色，即大部分上市公司还是国有控股公司，因此，他们的薪酬与考核委员会并未能完全发挥其作用。

中铁的薪酬与考核委员会的组成，符合了OECD《原则》，全部由独立董事组成，来自香港的财务专家会把英、美国家一些境

¹³ 《上市公司治理准则》第三章第六节第五十二条，中国证券监督管理委员会，2002

第二部分 董事会的运作

外公司在薪酬、考核等方面的先进做法引入到企业中，供公司借鉴，也引入了一些具体做法，形成了突破。

国有企业通过董事会对管理层进行考核都会遇到挑战。以中铁为例，他们采用了一套系统化和统计分析机制，每个领导在战略眼光、业务能力等很多方面都经过考核并得出不同的结果，得分会从不同的维度进行评价和分析，而且跟往年的变化进行比较。但由于过去管理层都是由上级来进行考核和评价，现在由董事会进行考核，未必能令管理层信服。而在实际操作中，考核意味着结果不会整齐划一，也就意味着薪酬将有差异。过去总经理的薪酬一旦确定下来以后，副职的薪酬一般参照总经理薪酬的一个比例制定即可，所以不会出现差别。但中铁自从进行了董事会对高管层的业绩考核之后，各个高管的薪酬就会因考核结果不同而有差异。虽然中铁将考核差异的区间设定在3-5%，但还是对高管层产生了不小的压力。

(4) 提名委员会

根据OECD《董事会成员提名和选举》中所做的比较，不少国家如澳大利亚、加拿大、法国、新加坡等，都会鼓励上市公司设立提名委员会，且提议大部分委员会成员为独立委员。

虽然获奖的上市公司都设立了提名委员会，但几乎所有参与讨论会的上市公司都认为提名委员会未能发挥很好的作用，因为大多数大型国有控股上市公司都遵循高管任命的途径。可是，根据OECD《原则》，董事会的一个重要职责，就是要识别董事会潜在成员是否具备补充董事会已有技术的适当知识、能力和专门技术。根据《上市公司治理准则》，提名委员会是需要广泛搜寻合格的董事和经理人员，并对董事候选人和经理人员进行审查并提出建议¹⁴。而目前大部分获奖上市公司的提名委员会，主要还是履行对被提名人进行资格审核的工作。

古越龙山就指出，提名委员会发挥的作用主要还是对被提名人资格的审核，真正的提名还是由大股东决定。

民营企业的代表宇通客车也认为，提名委员会的工作相对是形式化的，但是原因与国有控股企业不同。宇通客车认为，期望提名委员会帮助公司找到契合公司成长并与业绩相匹配的高层管理者其实很困难。

OECD在《董事会成员提名和选举》中，特别为不同国家对董事会成员的提名与选举做出研究，发现大部分国家的上市公司股东，只要他们的持股量达到某个百分比，都可以向股东大会提出董事提名议案，这些国家包括澳大利亚、加拿大、法国、瑞士等。德国和新加坡的上市公司股东则无需符合持股量的要求，也可以向股东大会提出董事提名议案。

(5) 关联交易控制委员会

董事会另一项重要的职责，是对管理层、董事会和股东之间的利益冲突进行监管和管理，包括不当关联交易。OECD曾经发表了有关亚洲国家监管关联方交易的报告¹⁵。报告显示，由于股权集中的情况在亚洲十分普遍，因此关联方交易涉及滥权的情况是亚洲公司治理的最大挑战。而OECD则建议，可按交易规模和可能出现滥权情况的风险，要求企业做出交易的披露和取得股东或董事的批准。

招商银行就设立了关联交易控制委员会，独立董事任主任委员并占多数。针对关联交易，招商银行通过专门委员会一些具体的工作，起到监督管理的作用，确保关联交易的合规性和公允性，防止利益输送。委员会主要涵盖三方面职能：一是根据监管要求，提前审议需提交董事会审批的重大关联交易；二是每个季度都会梳理确认关联方（包括法人和自然人）名单的变化情况，报送董事会和监事会进行备案；三是以备案的形式，管理日常的一般关联交易。

中南传媒的关联交易占比非常小，公司的关联交易比例目前一直控制在1.7%-1.8%之间，低于一般上市公司关联交易的水平。

(6) 风险与资产管理委员会

董事会需要指导公司风险政策，包括明确公司在追求其目标时愿意接受的风险的类型和程度。招商银行就成立了风险与资产管理委员会，评估银行几大方面的风险水平，如信用风险、操作风险和市场风险等，并监督重点业务领域资产质量状况。该委员会实行例会制度，每季度定期召开一次例会，听取上一季度的风险管理报告。风险管理报告是由行内相关的牵头部门整理，由管理层准备之后提交风险与资产管理委员会审议。除了例会之外，还有一些涉及到风险相关的重要事项会不定期的在委员会上提出审议，审议结果会在每次董事会的会议上向全体董事进行汇报。董事会也就是通过这样的形式，如每年一度的全面风险报告，去了解各种风险的情况。

与OECD《原则》一样，招商银行的董事会在风险管理方面主要是设定风险偏好，制定风险政策和风险评估的方法，而专门委员会在董事会授权下与银行管理层和业务部门沟通，定期检视风险偏好和风险政策是否在设定范围内，监督资产质量状况和风险管理工具的执行情况，具体的日常风险管理操作还是由管理层和业务部门去执行。

(7) 预算委员会

厦门国贸设置了预算委员会，有一定的独创。这样的设计是因为厦门国贸是一家贸易跟物流以及地产为主的公司，根据行业特点，每年年底都会规划下一年经营及投资方面的预算。透过和审计委员会的合作，厦门国贸能够在事中和事后对公司的

¹⁴ 《上市公司治理准则》第三章第六节第五十五条，中国证券监督管理委员会，2002

¹⁵ Guide on fighting abusive related party transactions in Asia, OECD, 2009

经营情况有一个了解和分析，这样就可以全流程地监控和分析企业的经营情况。

从效率各方面出发，厦门国贸考虑到独立董事忙碌的工作安排，所以经常采取两个委员会的联席会议，打通两者之间的关联性，通过审计、预算来了解整个经营运作是否按照年度规划进行，或是有否存在任何问题。

两个委员会的主席都是独立董事，委员也以独立董事为主。每个季度结束，董事会会召开预算与审计委员会的联席会议，还会邀请总裁、财务总监，相关副总，以及内部审计部的高管来参与。

三、董事会决策的贯彻、执行及反馈

怎样把董事会的决策落实到管理层，并成为企业内部各个业务部门的具体措施，并有明确的反馈，是董事会决策落实的核心。

兴业银行在这方面很有经验。兴业银行董事会做出决议后，会把董事们在董事会上提出的各个不同领域的建议和问题整理之后形成传导函，发给相关的经营和管理部门，并要求他们在规定的时间内把反馈意见提交到董事会办公室。在下次开董事会之前，会把上一次董事会布置的各项工作，如会上提出的问题，以及重大决策的落实情况进行整理，并在下次现场会议上向董事通报。这个沟通机制便于董事掌握具体政策的执行情况。现在，兴业银行各个业务部门对董事会意见传导函都很重视，会据此制定相应办法，或者具体应对措施。这样就可以确保决策落地地执行。

中铁也制定了一套完整的董事会决议跟踪评价办法，来保证董事会决议的执行。中铁采用了所谓“符合度”的评价指标，以考核管理层对决议的执行与董事会做出的决议之间的符合度有多少。中铁会选取大概三到五个指标，定期进行跟踪反馈。公司的管理层每半年要向董事会报告工作一次，在工作报告中需要根据董事会交给管理层执行的决议，逐项报告管理层的执行情况。每次管理层向董事会的工作报告大概会在几十页，其中百分之九十的篇幅都是决议的执行情况。

四、董事会的考评监督与勤勉尽责

1、独立董事的勤勉履职

帮助独立董事勤勉履职首先需要创造好的董事会文化。中南传媒就强调对独立董事意见的充分尊重，如果独立董事对某项重大决议有否决态度的话，董事会会暂时搁置决议。中南传媒会尽量将董事会安排在周末或节假日，以确保独立董事出席率，同时尽量减少召开通讯会议，用现场董事会的方式，让董事进行面对面沟通与交流，有利于决策讨论的充分和科学。

中南传媒有一个例子，公司曾经有一项并购项目，被收购对象是博集天卷，但是，就是因为独立董事认为这个项目存在风险

而提出不同意见，担心可能造成投资失误，董事会即决定暂时搁置项目，并安排独立董事到企业考察，以作深入了解。待独立董事对项目有了充分了解和认可，提出建设性意见并对收购方式进行调整后，才最终完成并购。

董事履职也需要一定的制度安排和约束。招商银行召开了众多的专门委员会会议，基本上要求独立董事每年的工作时间（即为银行工作的时间，包括参加专门委员会和董事会会议的时间）不少于十五个工作日。此外招商银行要求全体董、监事出席股东大会。

2、董事会的考核机制

董事会作为重大事项的核心决策机关。OECD《原则》就提出，董事会必须监控公司治理实践的有效性，除了定期监控和披露公司治理实践，多个国家都建议或确实要求董事会开展自我绩效评估和评估董事会成员个人、首席执行官、董事会主席的绩效。OECD《国有企业公司治理指引》也提出董事会应每年做出绩效评估，包括对董事会整体表现和董事会成员的个人贡献。

招商银行对董事会的评价由监事会负责。自2006年起招商银行就开始制定年度的董事会评价报告，在年度会议上进行审议，然后提交股东大会，整个过程由监事会来主导。具体而言，监事会对董事会的评价，一方面通过平时列席董事会和专门委员会的会议，了解董事在会议上的履职情况，全体监事也会收到会议的通知纪要和决议；另一方面，监事长与董事长和各个专门委员会的主任委员，以及管理层进行一对一的履职谈话，谈话的内容涵盖董事会所做的工作，对银行经营的看法，以及对未来发展的思路。通过这些渠道，监事会根据行内制定的董事履职评价办法，每年度出具一份评价报告，递交股东大会。

另一方面，自2006年H股上市之后，独立董事之间会提交一份相互评价的报告，也是每年会递交董事会上审议，再提交到股东大会。报告的内容主要是对独立董事履职所花的时间情况，以及他们发表独立意见的情况等。

中铁每年也需要对董事会和公司治理有效性进行评价。由于中铁是董事会试点企业，国资委每年会对中铁董事会和董事个人进行评价，每年需要出具一个评价报告，评价的结论分三个档次，运转良好、需要改进或者需要改组。需要改进即董事会或董事个人出现了一些问题，需要改组则意味着董事会需要换人。此外，董事会每年都要向国资委报告一次工作，国资委的主任会率领国资委十几个相关的厅局领导听取董事会的工作报告。

其他一些企业也将独立董事履职情况与薪酬挂钩，根据独立董事出席会议的次数、参加调研的次数来决定薪酬。企业认为，独立董事需要积极出席董事会并参加调研，才能与业务发展实际相结合，真正做到履行董事议事决策的可能。

第三部分 董事会与公司治理

一、制衡与协作的制度设计

1、董事会与高管层的职责和界限

董事会是企业的最高决策机构，是一个关系企业未来发展成败的关键性机构。董事会的组成应该在股权代表性的前提下强调广泛性和专业性。

完善公司治理的制度，是董事会发挥作用的保障。通过制度去清晰界定董事会和高管层在公司治理中各自的职责和领域，公司治理的各个主体才能在运作中落实执行。

中南传媒认为，董事会应该针对以下四方面的工作：制定战略、负责重大的投融资、确定重大的人事任命、订立制度和进行考核。董事长与总经理两个职位的分开将战略规划与决策和日常经营管理作了明确的区分，即使董事会与经营管理层在人事上有一定的重叠，也能确保决策和执行的明确分工。这样的做法，符合了OECD《国有企业公司治理指引》所指出的，董事会的客观性和相对于管理层的独立性，可以通过分离行政总裁（相等总经理）和董事会主席。事实上，一些地方，如英国、澳大利亚、新加坡和香港，都要求上市公司董事会的经营管理和业务的日常管理清楚的区分，即董事会主席与行政总裁不应由一人同时兼任，以确保权力和授权分布均衡，令权力不会集中于一人。中南传媒认为，董事会与经营管理层的人事安排部分重叠，可以令内部沟通更为顺畅，信息的传递更为充分，工作效率相应提升。同时需要强调的是，董事会与经理层的管理边界必须明确。

企业对于董事会与管理层的对接，基本上有两种观点。

一种观点由传统的国有控股上市公司为代表，认为董事会与管理层或者集团公司管理层有比较大的重叠，是可以达到无缝对接，令管理通道通畅，使决策实施有效。

另一种观点以国资委董事会试点企业为代表，认为在公司治理结构上，如果真正要达到制衡的目的，一定要实现决策层和执行者分开，外部董事最好能在董事会当中占多数，在独立董事和外部董事的选任上，一定要由高素质的人员来担任。在试点企业当中，经理层只有总经理可以进入董事会，确保了决策层与执行层的彻底分开，实现了董事会管决策，经理层负责执行的明确工作分工。此外，公司内部的管理层一定要树立董事会是公司治理核心的一个基本认识，制衡之外还要有认同协作，才能真正促进企业的发展。

2、制衡与协作的辩证统一

一些获奖的上市公司如宇通客车认为，董事会层面需要制衡，协同同样重要，最重要的如何将正确的决议协同地执行好。

中铁认为，现在从董事会和经理层来看，制衡机制已经建立起

来，但是除了制衡之外，董事会和经理层之间的配合也非常有默契，这归功于董事会文化的培育，从公司内部，无论是内部的管理层还是公司的员工，都对董事会尊重，对董事会的权威积极维护。

厦门国贸则强调董事会要对管理层予以明确的授权。比如对外投资，董事会就要求五千万以内的投资且不达到控股的纯粹投资行为，总经理办公室就可以做决定，不必上交董事会审议。但是如果超过这一限额，或者是控股的投资，或者是达到净资产10%的投资，则必须提交到董事会审议，为此公司有一个详细的规定。此外，协作也表现在虽然董事会对管理层有明确的运营授权，但是在一些具体运营案例中，虽然是在管理层决策的权限内，但是管理层如果觉得相关整个公司未来的发展，或者属于社会公众股东比较关注的一些问题，或者具体项目拿不定主意的，也会要求提交到董事会，听取董事的意见。

二、塑造董事会文化

1、董事长的核心作用

中铁认为董事长对董事会塑造良好的文化至关重要。首先董事长应该重视董事会，这是董事会良好运营的前提。中铁认为，虽然《公司法》仅仅明确说董事长是董事会的召集人，但是在中国的文化传统和企业实际运作中，董事长不仅仅是董事会的召集人，他在整个公司治理以及公司的生产经营管理当中发挥了重要作用。

厦门国贸也认为董事长的核心作用是倡导董事会文化。虽然公司是国有控股企业，但董事长一直在倡导一个积极有作为的董事会，而不是被动消极的董事会。他一直在积极倡导董事会文化，要求讲规则，善于沟通，相互尊重。在指导企业运营中，也强调制衡与授权。

2、引入高素质独立董事的重要性

引入高素质独立董事，在董事会内部倡导讲真话而不是流于形式的讨论，对于塑造良好的董事会文化很重要。

中铁引入的独立董事都有丰富的国企管理经验，个人素质高，水平高，权威性高，在整个董事会运作的过程当中发挥了重要的作用。这些独立董事在公司内部敢讲话，想讲话，在很多董事会议案的讨论过程当中，确实讲出了与公司内部管理层不同的意见，他们会站在整个行业长远发展的角度提出不同的意见。虽然对外公告董事会决议中，很少见到董事会议案被否决的情况，但是在实际运作过程中，独立董事都积极参与决策，一些议案要么需要修改，要么直接从董事会讨论中剔除。公司内部管理层，对独立董事的意见非常尊重，当他们提出“时机还不成熟”，“风险较大还没有可靠的控制手段”等意见时，议案可能会被暂时搁置或者缓议。出现这些情况，说明董事会在切实发挥重大事项决策与制衡的作用。

良好的公司治理并没有一套特定的模式，也不可能是一套模式对所有上市公司都适用。治理的模式和方法，都取决于公司的业务性质、规模、发展阶段、股权分布的情况和公司文化等等不同的考虑因素。因此，OECD倡导的是公司治理的原则。当然，我们都可以以不同国家对上市公司的要求或建议作为参考。

虽然中国上市公司在董事会的组成一般倾向由国有股权支配，而机构投资者亦相对不会采取积极态度，不过，股权集中的情况在亚洲国家事实上相对普遍。透过董事会独立董事的制度设计，在运作实务中确立明确的议事规则与流程，并让董事会与管理层之间形成良好的沟通机制，中国的上市公司已倾向与OECD倡导的公司治理原则接轨。

在董事会制度设计中，表现优异的企业都贯彻落实了独立董事制度，确保独立董事在董事会中至少占有三分之一的席位，保障独立董事充分的知情权，通过定期信息披露与组织调研，让独立董事能够及时准确了解企业的发展，以确保他们能真正参与企业的决策。在实践中，获奖公司都十分重视独立董事的专业性，聘请的独立董事具备财务、战略、运营等多方面的专业经验，能够在实际工作中提出专家的意见。同时一些企业也通过让独立董事参与投资者见面会等方式，帮助他们更好了解中小股东的诉求，以便在董事会议事过程中更好地代表他们的利益。

国资委已经把国有控股的上市公司如何确立公司治理制度保障作为关键的问题，特别是对董事会的组成。因此，对于董事会试点企业，便明确规定外部董事在董事会占多数的制度，甚至引入外部董

事长作为尝试，同时规定经理层只有总经理一人进入董事会，以确保董事会的决策权与管理层的执行权之间的明确分工与制衡。在制度设计上与国际上通行的上市公司董事会公司治理制度接轨。

在实务中，董事会的议事规则与流程设立对于推动企业的公司治理水平起到了至关重要的作用。获奖的上市公司无不切实落实董事会的定期召开，及独立董事现场参与董事会讨论的机制，尽量避免通讯表决和委托投票等有可能让董事会会议流于形式化的做法。

此外在董事会的议事过程中，一些企业确立了重大事项的预先沟通或预备会议制度，在重大事项决策充分考虑股东董事和独立董事的意见。更为重要的是，这些企业把做实董事会专门委员会的议事职能作为提升董事会决策职能的主要手段。此外，一些企业也构建了董事会决策贯彻、执行与反馈的机制，并开始考虑更好的对董事会工作进行监督。

总体而言，公司治理优秀的中国企业已经有了很好的董事会运作机制与议事机制，明晰了董事会与管理层各自的职责与边界，树立了很强的董事会文化，强调在制衡与协作中更好的保障股东价值。

附录

2012年度公司治理专项奖上市公司董事会奖获奖公司参会名单

- 600036 招商银行股份有限公司
- 600059 浙江古越龙山绍兴酒股份有限公司
- 600066 郑州宇通客车股份有限公司
- 600755 厦门国贸集团股份有限公司
- 600795 国电电力发展股份有限公司
- 601098 中南出版传媒集团股份有限公司
- 601139 深圳市燃气集团股份有限公司
- 601166 兴业银行股份有限公司
- 601390 中国中铁股份有限公司
- 601898 中国中煤能源股份有限公司

