

关于国有独资企业 董事会建设的讨论

嵇尚洲

摘 要：国有企业建立董事会已经讨论很长时间，在国有控股上市公司中已经建立了形式上较为完整的董事会，但国有独资企业由于股权结构的特殊性一直没有落实董事会制度，在国有股权主导下如何建立董事会，董事会的运作可能会存在哪些问题？本文从国有独资企业董事会建立现状出发，探讨在现实的公司治理环境下，国有独资企业董事会建设的最适宜的模式选择。

关键词：国有企业；董事会；上市公司

中图分类号：F272.9 **文献标识码：**A **文章编号：**1006-1894(2007)05-0018-04

我国国有企业大致可以分为3类：国有独资企业、国有控股上市公司、国有控股的有限责任公司。在这3种类型企业中第一类还在进行建立董事会试点，后两类基本已经建立董事会。依据我国《公司法》，董事会向股东大会负责，董事会负责监督和控制公司经理人员的日常工作。因而董事会应该在公司治理中发挥核心作用。然而由于国有企业大部分董事尤其是董事长由国有股东委派，国有企业的董事会实际上沦为大股东橡皮图章。本文从分析国有独资企业董事会建立现状出发，探讨国有独资企业董事会的建立问题。

一、国有独资企业董事会建立现状

央企董事会建设从2005年10月开始，从第一期确定宝钢集团、神华集团等13家为试点企业开始，至2006年底，试点企业已扩大到19家，外部董事人数达到64人，其中有30人兼任2家企业的外部董事。从我们统计的12家央企分析，外部董事占比均已超过一半，其中包含每家企业一名大学教授，少数企业还有境外企业高管加盟。从董事会的结构看，外部董事比例较高有利于保证董事会的独立性和对经营层的制衡效果。进一步分析我们发现外部董事的80%都是央企的原高管，基本所有的央企董事长都是内部管理人员（除了中外运），这样的董事会安排确保了企业的决策思路的持续和稳定，但强化了内部管理人员对董事会的影响力，削弱了央企董事会的独立性和制衡效果。

从董事会基本的职能安排看，国资委明确央企董事会的三大职能为：业绩考核、决定薪酬、选聘经理。央企董事会的安排体现国务院国资委决策层的思路：董事会以监督为主，决策为辅。

二、国有独资企业董事会模式选择

董事会在不同的股权结构下呈现出不同的特点。在英美式分散的股权结构下,股东无法直接参与企业的决策和管理,只能用脚投票。公司的内部人控制现象严重,公司经营层容易发生道德风险,股东与经营层的矛盾成为这种类型企业的主要矛盾。因此其董事会的构造上必然强调外部董事、独立董事的比例,强调董事会对于经营层的制衡约束。总体上看,英美式董事会享有较大的决策和监督权,董事会两种权力并重,通过重大决策决定企业的经营方向和发展战略,通过严厉监督限制经营层可能给股东利益造成的损害。

对于以大股东集中控制为特征的上市公司而言,公司治理体现的主要特征是大股东对于上市公司的绝对控制,公司的主要矛盾是大股东对于小股东的利益侵占。Rajan(1992)、Weinstein和Yafeh(1994)、Fanks和Mayer(1994)等从理论和实证两个方面说明了德、日等国上市公司大股东侵占中小股东利益现象。孙永祥(2002)唐宗明和蒋位(2004)指出中国上市公司大股东侵占中小股东利益问题相当严重。因此其董事会的构成上强调独立董事的比例,强调董事会的独立性和对经营层的监督作用。总体上看,股权结构较集中的企业治理结构中董事会功能偏于监督,其重大决策受大股东影响,经营战略基本与大股东保持一致,因而董事会决策功能偏弱,董事会更多的是保护小股东利益,限制大股东对小股东利益的侵害。

作为国有独资企业的央企,其股东为全体人民,某种程度上可以被视为股权最为分散的股权结构,股东对企业没有任何的约束力,也没有任何渠道可以参与企业管理,国务院国资委作为特设机构代行股东权力,股东的权力似乎又集中起来了,但国务院国资委不是经营实体,不能追求经营目标的最大化,显然不可能履行真正的股东责任,更多的是从国资监管的角度来对各大企业履行行政监管职能。因此央企董事会对应的模式实际上应该是股权分散型的董事会模式,董事会发挥的主要作用应该是代表股东利益引导、限制和约束经营层的管理行为,确保股东利益不受损害。

三、董事会的基本职能选择

董事会的基本职能可以分为决策职能和监督职能。决策职能是一种事前管理行为,是基于历史情况而对未来不确定情况的一种判断,这种上升到董事会层次的决策有利于减少经营层自我决策时的逆向选择。监督职能是一种事后管理行为,是对经营者已经做出的经营决策和管理行为进行评价,引导经营者向董事会设定的目标努力,避免经营者道德风险引致企业利益受损。对于董事会是否应该两种职能并重还是侧重某一方面,不同的学者有不同的看法,王智慧(2002)认为董事会对战略过程起着全局把握和参与决策的作用;钟朋荣(2000)指出设立独立董事有利于科学、公正决策;何卫东(1999)认为董事会对公司战略决策更多的参与将最终提高公司业绩。

国外在20世纪90年代末以前,对董事会职能的理论研究偏重于监督职能,认为董事会为解决代理问题而存在。Jensen和Meckling(1976),Fama和Jensen(1983),Demsetz(1983),Williamson(1983),Shleifer和Vishny(1997),Hermalin和Weisbach(2000)对董事会的存在性进行了解释,都认为董事会是一项解决所有者和经营

者之间代理问题的内生治理机制。

20世纪90年代末国外学者开始关注董事会的决策功能,董事会双重功能的发挥成为研究重点。Adams(1999)对董事会的这种双重功能进行了研究。他认为,一方面,在监督作用上董事会监督公司管理层,确保企业的经营达到所要求的标准;另一方面,在决策作用上董事会为公司未来制定战略和政策,确定公司发展方向。这种双重职能使得CEO向董事会提供有关企业的经营信息时面临一个两难困境,如果CEO向董事会提供企业的经营信息,则董事会可以利用这些信息向CEO提供经营和管理决策,从而提高公司经营业绩,但是董事会也可能会利用这些信息来监督和重新评价CEO,这会危及到CEO的职位;然而,如果CEO保留向董事会提供企业的经营信息,虽然董事会没有信息来改变其对CEO的评价,但是也失去了董事会在经营管理方面对他的帮助,从而不利于提高企业业绩。只有当董事会的决策和监督功能分离时,CEO才不会和董事会在分享信息方面面临冲突。所以在一定的条件下,分离董事会的决策和监督功能要比两者结合在一起更有利于董事会的效率。

董事会的两种职能可能会相互影响,但两种职能的发挥也会相互受益。按照传统的董事会研究理论,董事会存在的意义主要在于其监督职能,但监督职能是一种事后管理,在经营层利益与企业利益不一致时,经营层有动力去隐瞒企业的真实经营状况,让企业朝着经营层利益最大化的方向前进,实际上就形成了逆向选择。限制这一可能的最好的方法就是加强董事会的决策职能,通过事先的方向引导,防范可能存在的方向性错误,可以规避对企业利益的最大的损害。因此决策职能实际上有助于更好地监督管理层,而对于管理层管理行为的跟踪监督,对企业经营数据的收集分析,也有利于董事会做出更科学的决策。

总的来看,两者职能既存在相互影响的一面,也存在相互协调的一面。在不同的股权结构和内部主要矛盾的情形下,应侧重于选择不同的职能。在国有企业历经20多年的改革后,国企的利益分配、经营自主权等矛盾逐步减弱,国有资产流失成为最大的问题。最隐秘的国资流失方式就是通过国企经营目标的错误设定,通过一系列错误决策,将国有资产逐步转移到个人手中。因此从这个角度分析,加强国企董事会的决策职能显得尤为重要。

四、国有独资企业董事会选择模式的建议

从国有独资企业公司治理的现状分析,我们认为央企董事会应该是决策和监督职能并重的董事会,尤其需要加强的是董事会的决策职能。

从董事会的决策职能角度分析,央企董事会首先应该是决策中心,是以企业长远利益最大化为目标,对企业发展战略、投融资、业务发展计划等进行综合决策的组织机构。董事会应该从企业长远利益角度把握企业的发展和规划,对重大事项决策进行掌舵,从而限制央企管理层以任期业绩为目标而导致的经营短视行为。

从董事会的监督作用分析,由于央企资产规模庞大,下属公司众多,业务覆盖范围广,董事会与管理层之间必然存在着巨大的信息不对称,这就会使得内部人控制现象特别严重,甚至会造成经营危机,如中航油事件。董事会必须做到时刻跟踪企业的经营状况,对于经营层的经营决策行为进行适时监控,合理评估,并迅速做出反应。这就要求央企董事会进一步加强监督职能,要建立董事会与经营层沟通的正常渠道,董事会成员要进行合理分工,从不同角度监督考察经营层的经营能力和敬业精神。

上市公司财务困境的预测分析

徐薇华

摘 要: 如何及时揭示上市公司财务困境的潜在危机, 避免投资者的巨大损失, 成为目前要解决的重要问题。本文通过对国内外关于财务困境预测研究的现状进行分析, 利用上市公司提供的财务报表数据, 对企业财务困境的有关问题作些探讨。

关键词: 财务困境预测; 财务指标分析; 现金流量分析

中图分类号: F275 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2007)05-0021-04

一、财务困境预测是利害关系方共同关心的问题

随着企业间竞争的加剧, 企业的经营与财务风险不断提高, 加之经营管理者本身的业务素质和管理经验的影响, 企业因经营危机和财务危机, 可能会使企业陷入财务困境,

从上述董事会两大功能的角度分析, 央企董事会要发挥正确决策的功能就需要充实对企业业务经营、资本运作等方面非常熟悉的专家, 通过专家的理性分析和科学决策, 形成企业较长时期的发展战略。

央企董事会要发挥有效监督的功能就需要引入财务审计、风险控制等方面的人才, 通过对企业经营数据的分析, 对内部控制体系的监控, 对经营层决策效果的评估, 合理控制央企的经营风险, 规避发生重大经营和财务危机。

因此央企董事会应该是专家与职业经理人相结合的结构形式。专家有利于从不同的专业角度把握企业的重大决策, 监督经营层的管理行为; 职业经理人有更好地从执行角度判断决策的可操作性, 从决策效率、敬业精神等方面考察管理层的日常经营行为。我们看到央企董事会已经在向这个方面迈进, 我们希望央企董事会发挥更高的决策效率, 董事会的运作更加透明, 揭开国企经营的“面纱”, 使得国企的外部治理能够发挥作用。

(作者单位: 上海对外贸易学院)

参考文献:

- [1] Philip Stiles. The impact of the board on strategy : an empirical examination[J] . Journal of management studies. 2001 , (7).
- [2] Shaker A. Zahra, John A. Pearce II. Determinants of Board directors' strategic involvement [J] . European management journal , 1990 , (1).