



# 尽责治理的 四个观点

---

亚洲尽责治理研究院编制

---

## 简介

一个企业或任何组织的长期成功，均有赖于其所有者和其他利益相关者妥善地实施尽责治理。尽责治理的定义是，为积极维护及提高组织创造长期价值的能力进行实践。如今，尽责治理已经日渐被视为公司获得长期成功的最佳途径。

尽责治理是一个具有包容性的概念，这意味着良好的尽责治理并不局限于公司的实际拥有者。公司的众多利益相关者也应尽可能地采用尽责治理的理念。这种做法有着明显的优势。例如，那些着眼于公司长期生存及繁荣的投资者将更有可能倡导董事会及管理层在作出决策时考虑这一点。这样一来，这些投资者也更有可能在一个较长的时期内获得投资收益。

2015 年，亚洲尽责治理研究院为各类利益相关者群体主办了一系列有关尽责治理的对话活动。本文介绍由其中四个群体（董事会、包括管理层在内的员工、投资者和监管机构）所提出的某些观点。

## 作为受托人的董事会

受托于管理公司资产的董事会应采取一个作为公司管理者的立场。其中，这些资产不仅包括金融和实物资产，还包括知识产权等无形资产和诸如公司的声誉等不可量化的资产。而董事会需对这些资产的所有者负责，确保这些资产能够得到保护、增值并在长期而言用于促进公司使命的达成。最终，他们还必须努力将这些处于同等或更佳状态的资产交给其继任者。

基于这样的立场，董事会成员需要认识到他们已承诺承担这个主要职责并需据此行事。这种基于尽责治理的方法意味着，要遵守如下面这句在新加坡《企业监管守则》中的条款所描绘的法律精神：“董事会共同对公司的长期成功负责。”（The Board is collectively responsible for the long-term success of the company.）

董事会能够积极履行其职责的最佳实践包括：

- 按照授权的指导原则来维护董事会的独立性
- 确保以适当且专业的方式来选择董事会成员
- 以专业且透明的方式制定决策
- 在必要时充分利用股东的专长，但并不受制于股东
- 与管理层密切合作，以了解其观点

## 作为利益相关者的员工

作为负责维持公司常年持续运作的具体人员，员工（包括管理层在内）既是利益相关者也是需要获得照顾和培养的资产。公司需要投入精力来提高其员工的敬业度，并在可能的情况下定期进行策略和变革方面的沟通。

从员工的角度来说，他们应各司其职，并对其在组织内所承担的职责和责任引以为豪。除了专注于短期成效外，他们也应关心公司及其未来的利益相关者（包括未来将会接替他们的员工）的长期进步和成功。

员工能够采取良好尽责治理的最佳实践包括：

- 了解、遵循并维护公司的政策以及任何相关的外部法规或其他政策
- 在其日常活动中支持并强化公司的使命
- 妥善照料公司的资产，包括实体资产、金融资产、公司声誉及人力资产

## 作为所有者的投资者

随着各公司扩大其目标以纳入提升长期性的社会效益，其投资者和股东的投入将影响这些公司能在多大程度上实现这一愿景。理想情况下，投资者会确认到，他们是资产的所有者并应对公司施行尽责治理，进而影响其长期性计划并在公司作出决策时充分考虑更远的目标。

尽责治理最好由实力强大的主要股东（如机构投资者）进行倡导，以提供长期的稳定性和指导。此类投资者通常会分享长期愿景、对公司有着显著的影响力并视自己为公司的所有者。以日本为例，几乎所有主要的机构投资者都会签署日本版尽责管理守则（Japanese Stewardship Code），遵守该守则的呼吁，在促进公司的尽责治理方面发挥更加积极的作用。

目前正在编制的针对新加坡的尽责治理原则也将鼓励投资者与公司分享其短期理财和长期计划。其目的之一旨在促使资产所有者和管理人员在公司的尽责治理实践方面发挥更加积极的监督作用。

投资者能够实施良好尽责治理的方法包括：

- 以严格的内在政策，规定受投资公司的哪些商业惯例是可接受的
- 了解有关所投资公司活动的最新情况
- 留意利益冲突
- 始终负责任地行使其表决权

## 作为管理者的监管机构

尽责治理并不只局限于企业。对于整个经济体、商业环境和监管环境而言，政府和监管机构也是管理者。他们决定并影响着何种环境会对利益相关者有益，并且以下列不同的方式来营造各种环境：通过法律来规范流程、鼓励某些类型的业务、进行特定投资等。

新加坡目前的商业环境竞争激烈，并且正朝着建设资本市场及吸引外国投资的方向强烈靠拢。这种环境所带来的短期影响会波及到公司治理并影响尽责治理的发挥空间，特别是在本地企业不断增长的背景下。在采用更加注重尽责治理的方法及同时专注于长期价值与成长和合规性方面，政府和监管机构尚有改进的空间。

站在各公司的立场上，它们需要将监管机构视为其利益相关者并进行相应的沟通。政策制定者的工作性质可能会使它们与所关注的行业及企业疏远，因此各公司需要通过向监管机构提供一个更加全面且独具慧眼的观点来帮助缩小这种距离。与此同时，监管机构也可考虑采用一种更加注重所有权的方法，以帮助促进各公司遵循法律精神而不是仅仅以对照表的方式来遵从法规。

在某些情况下（如金融行业），监管机构还可以扮演主要利益相关者的角色。有时候，公司的经营策略和方向可能会受到行业变化或自身领导层变化的影响；在发生这种情况时，监管机构可帮助公司维持其重心，直至局势稳定下来为止。