

如何发挥独立董事的有效作用

华东

(江苏荣境律师事务所,江苏 南京 211100)

摘要:独立董事制度是舶来品,起源于20世纪40年代的美国,当时的公众上市公司股权分散导致的经理层控制董事会,经理层缺乏权力制衡,独立董事制度应运而生。我国直至20世纪末才吸收独立董事制度,并且在2000年后才开始在境内上市公司逐渐推行这一制度。但是独立董事制度推行20年来,似乎并没有发挥其应有的作用,究其原因存在多种因素,而独立董事的选择、监管及薪酬制度无疑是重要因素。

关键词:独立董事;选择;监管;薪酬制度

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.01.097

独立董事制度是在董事会中设立独立董事,以形成权力制衡与监督的制度。在美、英等国公司法确定的公司治理结构中,公司权力机构仅包括股东大会和董事会,无监事会之设,独立董事在实际上行使了决策和监督并重的职能。而关于独立董事,中国证监会在《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》中认为,上市公司独立董事是指不在上市公司担任除董事外的其他职务,并与其所受聘的上市公司及其主要股东不存在可能妨碍其进行独立客观判断关系的董事。

1 影响独立董事制度发挥作用的主要因素

独立董事制度设计的初衷及其机制是好的也是可行的,至少直至现在,还没有一种更好的制度足以代替它,它或多或少发挥着积极作用。但是,独立董事运行到现在,也有不少诟病,认为其没有发挥应有的作用。笔者认为,独立董事制度发挥作用受很多因素的影响,诸如独立董事人数在董事会的占比、独立董事的自身素质、独立董事的工作质量等。但实际上,董事会中独立董事的席位及占比涉及设计更多博弈、挑战更多大股东权益。而且另一方面占比怎么设置更为合理恐怕也没有更为准确的答案,占比更大可能又出现老问题、回到“解放前”。而独立董事自身素质可能更偏向于主观的评判,也难以有标准。客观的硬件评判目前大多数独立董事都能够具备,而实际工作表现确实参差不齐,也就是工作质量大相径庭。

1.1 独立董事能够发挥有效作用,其人员选择是首要因素

再困难复杂的事情最终还是要落到人去执行,目前我们对于独立董事并没有一套完整精准的选拔制度。更多的是停留在形式层面,看重独立董事的头衔或者说是影响力,更有甚者是基于利益关系。这样的选择方式不可能选

拔出合格的独立董事,不可能让独立董事起到应有效用。独立董事并不是名誉董事,不能以名誉董事的标准来选择独立董事。如若该独立董事还能够爱惜自己的羽毛,还能起到一定作用,反之必然产生疏漏以致最终酿成大错。

因此,独立董事制度建立发挥作用的关键还是在源头上把好关,第一步就是要选择合格的匹配的人员进入,第二则是合理的退出机制。这里的人员选择实际上又分两个层面:其一,独立董事的人选由谁决定;其二,独立董事的选择按照什么样的标准。

目前独立董事的人选由上市公司或者拟上市公司自行选择,看似没有问题,因为不管是不是专职,毕竟是上市公司的人员、由上市公司支付薪酬,由其选定貌似合情合理。但是独立董事的实质就是一种外部力量的监督,如果还是由上市公司自行选择,本身逻辑上就大错特错了。虽然独立董事是外部人员,但是由上市公司决定去留的话,显然上市公司与独立董事就存在了依附关系,独立、客观的角度就失去了基础,独立董事就不可能保证“独立”了。

对于独立董事人员的选择,应该通过何种方式产生,笔者认为可以按照以下方式进行。首先在独立董事来源上,应该由上市公司公开发布招聘公告,人员以自荐或者与上市公司没有利害关系的行业协会推荐为主,会计师由会计师事务所推荐,律师则由律师协会推荐。上述具备独立董事资格的人员最终再由上市公司与监管机构共同面试决定。

再看独立董事的选择标准,这里不再探讨什么类型、具备何种知识的人员可以作为独立董事,对于目前的标准笔者并无异议。但是笔者认为,目前对于独立董事的实际专业知识与能力在其任职前并没有经过任何程序予以认定,独立董事资格还是相对容易获取的,按照现在的操作规范,获取独立董事资格只能说明对独立董事工作有了个大

表 1 A 股独立董事薪酬前 20 家公司(2019 年版)

股票代码	公司简称	排行	独立董事平均薪酬(元)	所在行业	2020年5月8日市值(亿元)	2019年末资产(亿元)
600016.SH	民生银行	1	954,583	CSRC 货币金融服务	2,071	66,818
002027.SZ	分众传媒	2	850,000	CSRC 商务服务业	734	187
000002.SZ	万科 A	3	600,000	CSRC 房地产业	2,554	17,299
601828.SH	美凯龙	3	600,000	CSRC 商务服务业	276	1,223
003816.SZ	中国核	5	566,667	CSRC 电力、热力生产和供应业	1,149	3,880
600036.SH	招商银行	6	500,000	CSRC 货币金融服务	7,214	74,172
600246.SH	万通地产	7	480,000	CSRC 房地产业	161	126
000333.SZ	美的集团	8	450,000	CSRC 电气机械及器材制造业	3,943	3,020
601088.SH	中国神华	8	450,000	CSRC 煤炭开采和洗选业	2,615	5,585
601988.SH	中国银行	10	448,925	CSRC 货币金融服务	7,292	227,697
000001.SZ	平安银行	11	448,300	CSRC 货币金融服务	2,707	39,391
601318.SH	中国平安	12	444,540	CSRC 保险业	7,905	82,229
601398.SH	工商银行	13	418,450	CSRC 货币金融服务	13,750	301,094
688012.SH	中微公司	14	400,000	CSRC 专用设备制造业	1,010	48
601808.SH	中海油服	14	400,000	CSRC 开采辅助活动	385	761
000016.SZ	深康佳 A	16	391,667	CSRC 计算机、通信和其他电子设备制造业	121	426
002352.SZ	顺丰控股	17	380,000	CSRC 邮政业	2,027	925
601939.SH	建设银行	18	378,200	CSRC 货币金融服务	609	254,363
601288.SH	农业银行	19	371,133	CSRC 货币金融服务	10,918	248,783
601169.SH	北京银行	20	357,333	CSRC 货币金融服务	1,053	27,370

概的认识,其胜任工作所需具备的专业知识与技能还有待考证。所以,应该有相应的笔试及面试过程予以筛选。其次,对于独立董事不能发挥有效作用的很大制约是其有效工作时间。目前来看很多独立董事并不是不够专业,但是一方面由于有的独立董事本身身兼数职,工作很忙,导致在独立董事岗位精力有限;另一方面往往因为时间、空间等成本因素不能最好地发挥作用。因此,笔者建议在选择独立董事时,应该考虑独立董事能够现场办公的精力和时间因素。影响力、专业是需要的,工作投入程度更是必要的,相对于专业能力差别不大的人选,能够投入更多独立董事工作时间和精力的人员肯定更具有优势。

另外,独立董事的离职也需要有相应合理的流程。独立董事的设置重要因素是出于制衡,那么应该在制度上避免其在正常履行情况下被无故免职,或者是尽职尽责的情况

下不能连选连任。因此,除非上市公司在有明确证据证明独立董事不能尽职履责的情况下,不能先行免除独立董事职务,而且免职的决定机构也不应是上市公司,这样才能从制度上让好的独立董事持续工作,避免出现劣币驱逐良币的现象。

1.2 独立董事的监管

行业的良好发展一般需要自律与监管的有效结合。完全依靠自律无论从理论还是实践都证明不可行,从理论上来说,自律成本本身都很大程度上取决于外界的影响,法律、监管、社会评价与个人行为选择之间存在博弈关系。所以自律看似字面是完全个人的自我约束,实则个体自我意识结合环境影响所表现的结果,没有监管、没有道德法律约束,不仅自律难以实现,违法犯罪也会随之产生。外界环境既然影响自律的行为,就必须由监管等措施使之达成应

有之自律。实践上,没有监管造成的各种违法乱象不胜枚举,不再赘述。

目前社会上一般监管可以分为几个层面:上级主管机关的监管、行业协会等自律组织的监管、社会监管。目前独立董事缺乏有效监管,一不存在上级主管机关监管、二不存在行业监管。可以说理论上的还有社会监管,但我们知道社会监管的效力是最弱的,也是最后置的,社会力量无法获知独立董事的履职情况,基本上也是在出现问题后才会起到一定的监督指引作用。

现在,证监会、交易所首先要求独立董事具备资格,也就是通过几天的学习,取得独立董事资格。其中不乏履职尽责的课程,但是这也仅仅是相当于入职前培训,独立董事收获多少、能够运用多少不得而知,对于定期的学习培训也没有硬性规定。再者,即使学习、培训到位,独立董事在履职过程中能不能遵守要求和学到多少也不能画等号。笔者相信,绝大多数独立董事在专业上是没有问题的、在履职前或者履职初期也心怀抱负,但是履职过程中的各种因素会影响其专业性、独立性的发挥。没有后期监管,完全靠独立董事的自律恐怕会产生巨大的信任风险。因此,有必要建立一定的有效监管机制,诸如证监会、交易所的监管,以及成立行业组织进行监管。我们不必担心影响上市公司的信息保密制度,对于独立董事的监管只要集中在其工作尽职情况等形式审查角度。

1.3 独立董事的薪酬制度

目前国内独立董事的薪酬(年薪)自几万元至上百万元不等,薪酬的较大差异主要还是因为企业规模、效益的不同。但是,我们是否可以通过其薪酬的差异、高低来评判独立董事的工作质量呢?显然未必。评判独立董事的工作质量得从其为上市公司做出多少有效决策、为上市公司提供多少有效建议、为上市公司避免多少风险。那可能就会出现拿着百万年薪的独立董事可能并未为上市公司做出多少有效决策、提供多少有效建议,而只是这样的薪水才配得上这样规模的上市公司而已。表1是2019年度独董薪酬前20家上市公司及其行业和独董薪酬数额的说明,从图中可以看出薪酬较高的还是分布在大型(企业规模和利润维度)上市公司。

独立董事的薪酬制度应该结合高管薪酬体系与独立董事的特点予以考量。目前一般企业高管的收入主要以基本年薪及分红的模式,基本年薪是给予工作的正常投入给予的回报,而分红一般是基于公司盈利,而且员工表现良好

甚至有一定突出贡献情况下,给予员工的激励。采用基本年薪加激励的工资模式,一方面可以保证员工的基本收入需要,一方面也可以提高员工的工作积极性及创造性,也使得员工有机会获得更高的收入,从而企业与员工得到双赢。

对于独立董事而言,除了给与基本薪酬以外,同样应该考虑对其工作表现的激励和考核。对于其工作取得有效成果的,应该给予和上市公司业绩挂钩的一定比例激励;相反表现一般的,主要指连工作时间都不能有效保证的,应该给予一定程度的扣减工资待遇。

然而独立董事与公司普通高管存在区别,其工作时间、内容及模式均与普通企业员工不同。其工资模式在普通企业高管模式的基础上还应有相应的调整。由其对于大部分薪酬比较低的独立董事而言,独立董事的工作属于兼职工作,可以说不是其收入的主要来源,这部分的收入至多可以说是一部分补贴,这种情况下上市公司不能给予较高基本薪酬的,可以考虑给予其较高的社会评价,这是独立董事身份带来的声誉影响。

2 结论

通过上述分析,笔者认为独立董事的选择、监管、薪酬制度角度的综合完善,配合良好法律规范的保障、指引,才能有效促进独董制度的有效运行及作用发挥。

参考文献

- [1]彭珂怡.实证分析中国独立董事制度的有效性及改进[J].现代商业,2020(16):131-133.
[2]陆雄文.管理学大辞典[D].上海:上海辞书出版社,2013.

作者简介:华东(1983.12-),男,汉族,南京,本科,中级经济师,工商管理/法学。