

浅论国有投资项目公司法人治理

胡 鲲

(中铁南方投资集团有限公司,广东 深圳 518100)

摘要: 本文从国有企业改革需要入手,以公司法人治理为视角切入,粗浅分析了国有投资项目公司在社会主义市场经济体制下运行的特殊性,以及在法人治理层面出现的架构失衡、股权结构单一等典型问题,由此提出从规范结构、股权多元化、国有资产监督及管理、项目投资管理、相关者权益保护和文化建设等方面进行完善的可行性措施,同时例举在建项目的实施效果,进一步强调了现阶段国有投资项目公司法人治理工作的重要性。

关键词: 法人治理;国有投资项目公司;典型问题;健全措施

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2022.17.140

1 公司法人治理要求

1.1 治理行为与治理结构有机统一

法人治理结构倾向于对公司内部的权利制衡关系的构建,它是保证董事会独立、高效、公正运作的前提和不可或缺的支撑平台。而治理行为则是影响一个具有合理性的治理结构能否有效执行的重要因素。不同的治理行为将直接导致在相同的治理结构下产生不同的治理效果。因此,规范的公司法人治理要求同时具备良好的治理行为与完善、健全的治理结构,单方面注重治理结构或是治理行为都是不可取的。

1.2 董事会是公司法人治理的核心机构

公司董事会是公司法人治理的核心机构与经营决策机构,也是股东会闭会期间的权利执行机构,更是公司治理成功的根本保证。董事会的根本职责是保证公司经营的持续、健康、高速发展。同时,在董事会中建立合理的组织机构、完善的风险监控体系,以及秩序监督、定期监督、临时突击检查相结合的制度体系,都是公司法人治理达到既定效果的关键。

1.3 维护全体股东合法权益

公司是股东谋取利润的载体和平台,而股东是公司的所有者,是公司利润的有权取得者。公司法人治理结构使得股东所有权与经营权相分离,股东将经营管理权以委托的方式赋予董事会,由董事会受托行使。董事会作为“受托管理者”,应按照股东的意志,在受托范围内对公司进行经营和管理,对股东负责,维护全体股东的合法权益。

1.4 确认对相关利益者的权利保护

现代企业制度下,公司不是一个封闭的体系。公司法人治理的一个重要作用,就是能够将本不相关的各方为了一个共享的目标而做出贡献,这些本不相关的各方就是公司的“利益相关者”。通说认为,利益相关者包括了股东、客户、债权人、雇员、供应商等直接与公司经营管理发生利益关系的各方。因各方与公司之间的利益关系纵横

交错,所以,平衡且确认对各方合理利益的保护,对公司经营的持续、稳定发展至关重要。

2 国有投资项目公司法人治理现存典型问题

2.1 公司法人治理结构失衡

首先,董事会作为公司法人治理中内部控制的核心部分,不可避免地与其他治理机制交错呼应,并发生联动作用,监督和制衡着公司管理层,促进所有者与管理层的利益趋同。目前,项目公司的董事会仍存在以下几种问题:第一,董事会形式大于实质,存在只议事不决策的情况;第二,董事会人员与经理层人员混同,使得董事会无法履行对经理层的监督和管控职责;第三,董事长地位高于其他董事,董事长“一言堂”局面直接着影响法人治理结构分权与制衡的作用。

其次,监事会对公司业务及财务活动等进行监督的机构,对董事会和总经理行使管理职权予以监督的内部组织。监事会设置的目的在于通过专职的、独立的监事会限制董事会的权利,维护公司的利益。公司监事会存在的突出问题表现在以下几个方面:第一,监事会成员同时兼任关联公司职务,在一定程度上分散了监事的履职精力,无法有效实施必要的监督职责,特别是同在股东公司兼职的监事成员和董事成员在工作中存在一定关联性,降低了监事会的独立性。第二,监事成员应根据履职情况领取一定报酬,但实践中,多数监事成员仅领取很少的报酬,甚至没有报酬。这对监事成员的工作积极性和工作有效性势必会造成一定影响。第三,监事会有职无权,且召开的次数较少,存在为了符合合规检查而“例行公事”而做表面工作的情况,严重背离了监事会设立的初衷,明显削弱了股东对项目公司独立监管的力度。

最后,经理层是公司的执行机构,是董事会决议的真正的战略执行者。然而,有些董事会仍在“积极”参与经理层的日常工作,忽视了自身作为决策者的职责,逾越并干预了经理层的职责,导致职责界限不清,分工不明,经理层工作效率低下。其次,公司经理层存在与所有者之间信

息不对称、目标不一致的情况,直接导致双方利益上的冲突。经理层通过努力后取得的回报与预期不符,则可能导致某些经理层的高级管理人员通过随意的“在职消费”的方式来弥补期望值,进而给公司和股东造成一定的经济损失。同时,在现代企业管理制度下,薪酬管理的“统一管制”方式已经不利于人力资本效用的最大化,反而是公司要为高级管理人员的“自我激励”付出高额的成本代价。

2.2 股权结构单一化与唯一化

目前,国有投资项目公司的股东多为100%持股,或者以“一股独大”的形式完全控制项目公司。该种股权结构的最大弊端是股权高度集中,股东会对公司董事会、监事会享有了完全的支配权,董事会、监事会形同虚设,股东层直接指挥经理层,使得经理层的利益与股东利益直面冲撞,导致公司法人治理结构失衡。股东权利的高度集中,公司法人治理不彻底、不完善,进而损害部分相关利益者的权益。

2.3 忽视公司法人治理的伦理性

公司治理与伦理之间存在紧密的关系,而这种关系体现在对内和对外两个层面。公司治理中对内的伦理性要求,它的重要性犹如自豪感和军服之于军队,军队利用文化培养士兵的无比忠诚,而公司则需通过将治理中的伦理性要求外化为企业文化,在公司与相关利益者之间建立信任关系,并由公司雇员的忠诚行为不断地强化这种信任。当这种文化深深嵌入到公司的日常运作时,它可以产生巨大的商誉。公司治理对外的伦理性要求,则体现在公司治理将集中于利润最大化目标部分转移到关注个人和社会群体的利益当中,拓宽公司治理的范围和空间。多年来,人们并未认识到伦理在商业中能够创造经济收益,公司治理中企业价值与行为的不对称是未将“善”的价值观有效融入到企业文化当中的重要原因。

3 健全国有投资项目公司法人治理的措施

3.1 建立规范的法人治理结构

3.1.1 明确董事会、监事会、经理层事权边界

公司法人治理结构体现的是组织的形状和边界,以及组织内部各要素之间的关系,简言之,即是结构使得每个组织要素能够明确自己在公司中的职责和定位。当前,国有投资项目公司要建立规范的法人治理机构,首先,应进一步弱化国有资产出资人与被授权的国有公司之间的行政指令方式的委托模式,国有公司才有可能采取市场化方式,对其全资、控股或参股的企业中以国家投资形成的国有资产进行监督和管理;其次,指定并完善股东大会、董事会、监事会的议事规则,明确并强化董事会作为公司法人治理核心机构的职能,杜绝以“橡皮印章”有名无实的身份出现,充分发挥董事会对经营管理的决策权;再次,董事会采用市场化方式选择专业的高级管理团队,并设定管理团队的操作参数模型,有效监督和指导高级管理团队的运作,做指挥员而不是运动员。

3.1.2 健全法人治理配套机制

(1)探索建立“独立董事”制度。目前我国《公司法》仅要求上市公司必须设立独立董事,而对非上市公司不做强制性要求。从独立董事的任职条件及职责可见,在非上市公司的法人治理结构中设置独立董事,可以弥补现有董事成员在专业性知识和经验上的短板,有利于董事会精准、高效的制定经营决策。

(2)建立非投资者考核评价机制。可由公司员工组成考评机构,对非投资性质的董事会成员进行工作能力、业绩、职业道德等多方面的综合评价。同时完善经理层的市场化聘用机制,制定与股东目标相一致的薪酬激励体系,充分化解经理层与股东层之间存在的利益冲突。

3.2 多途径实现股权多元化

国家鼓励并支持国有企业股权多元化,以及发展混合所有制经济,目的是为国有公司打造一个培养竞争力和创新力的法人治理体系。《国务院关于国有企业发展混合所有制经济的意见》指出:“混合所有制改革是国有资本、集体资本、非公有资本等交叉持股、相互融合的混合所有制经济,是基本经济制度的重要实现形式,强调融合与发展的最终结果。”而股权多元化是指产权构成的多元化、多样性,而不是单一化、唯一性,它不强调持股方的所有制经济性质,可以是国有股东间相互持股,也可以是国有、非国有股东间相互持股,强调改造与实现的动态过程。

股权多元化与混合所有制改革是包含与被包含的关系,混合所有制的改革必定是股权多元化的过程,两者相辅相成,互为借鉴。国有投资项目公司的股权结构改革可通过股份制改造、公司上市、产权交易、引进战略投资者、并购重组和新项目混合等方式,在股权掌控上采用“同股同权”或者“同股不同权”,并统筹兼顾股权多元化与混合所有制改革之间的关系,融会贯通,在更大范围、更深层次、更高水平上与各类所有制企业深化合作。

3.3 保障利益相关者权益

企业关注利益相关者,就是对企业自身发展的重视。国有投资项目公司的董事会受托其母公司,母公司从对国有资产保值增值的角度出发,势必选择对其投资目标实现最优的决策,而在这种机制下,难免会将投资风险转嫁给利益相关者。当今,公司与相关利益者的“共同治理”是现代企业发展的趋势,对利益相关者的权益保护,体现的是公司治理过程中的社会责任感。在现代公司治理中,注重业绩与利润的同时,兼顾对各方利益的保护,将“股东利益最大化”向“利益分配均衡化”方向转化,充分考虑对除股东利益之外的其他利益群体的权益保护,强调人力资本、环境资本、社会资本对公司运营的多重贡献,重视公司社会责任的履职,不仅是国有企业的特殊性所要求,更是建立现代企业管理制度的重要内容,是企业打造优秀、高效的经理层团队的前提,也是公司治理取得成功

的重要保障。社会责任标准“SA8000”是全球首个道德规范国际标准,其宗旨是确保供应商所供应的产品,皆符合社会责任标准的要求。SA8000 作为社会责任认证体系,明确了社会责任规范,提出了如何规范顾客、供应商、环境、政府部门等外部利益相关者之间的关系,SA8000 对于进一步保障公司法人治理对相关利益者的权益保护具有一定的积极和借鉴意义。

3.4 重视企业文化建设

企业文化是企业综合实力与核心竞争力的重要组成部分,是企业价值理念的体现。它具有凝聚、导向、优化、辐射、教化等多种功能,可集中展现企业的创新能力、可持续发展能力以及不断学习的能力。优秀的企业文化对内可以增强公司员工的集体荣誉感与责任感,提升向心力和凝聚力,培养与企业共同的目标和共同的价值观。国有投资项目公司应从自身经营特点出发,发现和挖掘企业特有的文化内涵,并随时代潮流与时俱进,不断地创新,拒绝把企业文化建设等同于做表面功夫或者思想政治建设工作,而应把企业文化的精髓切实融入到公司的经营管理当中。

3.5 重视人力资源配置

人力资源是现代企业发展的关键,如何合理配置人力资源是公司落实各项管控举措,推动创效盈利的最关键,在多元股东参与公司制企业中,各股东方人力资源的配置比例、适配特点、管理模式及考核机制是公司面临的突出问题,面临着既要确保最大股东方话语权,又要满足其他小股东的基本权利,在此,就需要在公司章程的设计上进行对应顶层设计,并进行充分的沟通和酝酿,实现人力资源配置在决策层和执行层的可操作性。此外还需要慎重处理各方派驻人员的身份认定及劳资关系问题,避免出现用工法律风险。

4 项目公司措施实践和成效

4.1 完善配套制度建设,规范法人治理架构

项目公司设置了完整的股东会、董事会、监事会及经理层架构,参照股东颁布的《项目公司管理大纲》,明确股东会、董事会、监事会、经理层各层级定位,厘清了各层级的责权边界,有效避免股东会对董事会、经理层的越权干预。股东会充分赋予董事会经营管理项目公司的权利,董事会坚持在坚持国有资产保值增值的大原则下,灵活决策重大经营事项,监督、指导经理层对重大事项的有效执行。同时,董事会授权经理层自行处理日常工作的权利,提高经理层及时处理问题的效率,提升公司全管理体系运转的连贯性、有效性。

4.2 构建监企共建机制

项目公司与驻地监察委员会积极对接,构建预防职务犯罪工作的长效机制和制度化预防机制,通过采取“监企共建”的第三方监督方式,增强了项目公司全体党员廉洁自律意识,有效弥补了项目公司法人治理中对高级管

理人员管控不利的漏洞。

4.3 加强项目公司文化建设

在上级主管单位的领导下,组织项目公司广大团员和群众参加社会公益活动。诸如带领项目驻地青年员工参加“暖流行动”,联合驻地相关部门在学校共同举办了“情暖童心·爱在校园”关爱留守儿童献爱心公益活动等。通过开展高质量的社会公益活动,不仅促进项目公司在驻地的百姓心中留下深刻的印象,而且还丰富项目公司的文化建设内容,提升了广大党员、团员、人民群众在工作中的向心力和凝聚力。

4.4 激活内部人力资源

针对联合体项目公司的整体实施特点和股权占比情况,项目公司召开董事会,重新研究了经理执行层下设各职能部门的人员配置问题,对系统内全产业链联合体的股东单位(五家施工局、二家设计院)根据业态特点和行业优势,对职能部门缺岗人员进行了重新规划和布排,并择优选取了 11 名员工充实在项目公司职能管理岗,极大填补了项目公司人力资源短板,同时融通了联合体单位的内在关系,确保了项目内外管理目标的一致性,全面高效的激活了内部人力资源潜能。

5 结束语

综上所述,推动国有投资项目公司现代企业制度的建立,加速规范化法人治理进程,是我国国有企业改革的重要环节。习近平总书记在博鳌亚洲论坛 2018 年年会开幕式上提出:“中国的先人们早在 2500 多年前就认识到:‘苟利于民,不必法古;苟周于事,不必循俗’。变革创新是推动人类社会向前发展的根本动力。谁排斥变革,谁拒绝创新,谁就会落后于时代,谁就会被历史淘汰。”可见,要牢牢把握国企改革的正确方向,以有利于提高国有经济竞争力、遵循市场经济规律和企业发展的方式前进,才能真正实现国有资产的保值增值。

参考文献

- [1]卢福财.中央企业公司治理报告 2011[M].中国经济出版社,2011.
- [2]孟有军.双内控:危机时代的企业管理模式[M].北京大学出版社,2013.
- [3]唐锦忠.公司治理:一道企业家迈不过的坎[M].机械工业出版社,2011.

作者简介:胡鲲(1980-),男,汉,湖北人,管理学学士,综合管理部部长,研究方向:现代企业法人治理、人力资源配置优化。