

ACCA

企业治理的 黄金法则

Think Ahead

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鉴证。

ACCA为全球180个国家的200,000名会员及486,000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101个办事处和中心，以及全球超过7,200家鉴证雇主，为员工的学习与发展提供高标准服务。在公共利益领域，ACCA致力于通过推动会计行业适度监管和开展相关研究来确保财会行业信誉及影响力的持续增长。

ACCA目前正在对其旗舰专业资格项目进行重要创新，确保当前和未来的会员将继续成为全球最具价值，拥有最新技能和最受青睐的财会专业人士。

ACCA自1904年成立以来，一直秉承着独特的核心价值，即机遇、多样性、创新、诚信和责任。

了解更多信息：www.accaglobal.com

关于本报告

本报告阐述了企业在考虑长期业务模式和战略时应当思考的关键问题。通过剖析企业与所处环境之间的相互关系，ACCA鼓励企业积极采用有利于长期发展的行动方案。



前言

企业治理的讨论焦点已出现转变。

关于领导力和监督的讨论正从强调利用程序来达到合规要求，转变为看重具体的实施效果。

企业治理工作所应发挥的作用、及其如何才能帮助企业实现长期成功，是所有领导者都需要思考的问题。与此同时，企业的掌舵人必须突破狭隘的内部眼光，建立高瞻远瞩的广泛视角，由此评判企业对周边环境的影响。

这份短篇报告从企业治理的宏观目标和预期成果两个角度出发，聚焦于同全球相关的全局议题，包括现今良好企业治理的含义，以及有助实现预期成果的具体措施。

我们的报告借此就企业的长远愿景与社会贡献提出了一些关键问题。作为由专业会计师组成的全球组织，ACCA始终致力于实现公共价值——为了达成这一目标，我们必须帮助商界在多利益相关方、全球化的生态背景下，建立清楚的自我认识。

我们期望，报告能够助推讨论，使企业厘清优秀的领导层应具备哪些特征，更重要的是，加快优秀企业治理实践的推广，从而造福企业、个人和我们赖以生存的地球。

白容
ACCA行政总裁

引言

优秀的企业治理是确保企业实现长期目标的一种手段，并非只是一项任务清单。

企业治理是一个相当宽泛的术语，涵盖了各种引导和控制企业的方式。同时，这也是一个很模糊的概念：由于企业多种多样且不断发展变化，因此其治理途径也必然各不相同。实际上，根本不存在现成的理想模式供企业效仿和超越。

但是，一些有关企业治理目标的共识业已存在。人们普遍认为，企业治理应当以其长期繁荣为目标，而企业的长期繁荣则与所处社会的繁荣密切相关。这一目标已深深植根于世界各地的公司法、企业治理守则，以及经济发展与合作组织（OECD）《公司治理原则》当中。

优秀的企业治理并非只是完成一张任务清单。相反，它是确保企业实现长期目标的一种手段。很大程度上，企业治理守则和规则都以企业的成功经验为基础。

不过，对于企业治理的持续研究和层出不穷的讨论表明，企业治理的目标可能并非那么简单。人们似乎期望企业在实现长期繁荣的过程中能够满足一定条件，这正是本报告所探讨的概念。

在这份简短的报告中，我们讨论了企业治理讨论中反复出现的主题和问题，并指出了新出现的五大黄金法则。我们讨论的主题和问题分别是：

1. 企业与社会的关系
2. 组织多样性与平衡性
3. 建立有效的董事会
4. 高管薪酬
5. 企业治理的监管机构

无论是单独来看还是综合而言，关于这些问题的公众讨论都清晰说明：社会的长期繁荣需要依靠企业，反之亦然。我们的分析显示，优秀的企业治理在一定程度上能够促进这种积极关系的建立。我们希望，相关讨论能够帮助政策制定者、企业领导者、专业会计师以及任何其他相关方了解该领域的最佳实践方案。

目前，企业治理问题无论是单独来看、还是综合而言，都清晰地表明：社会的长期繁荣需要依靠企业，反之亦然。

本报告借鉴了ACCA参与的企业治理讨论中的诸多成果。ACCA的研究项目（不只限于企业治理）也为本报告提供了信息帮助。ACCA特别感谢诸多专家接受访谈，就本报告及其结论发表意见。具体致谢名单详见下文。

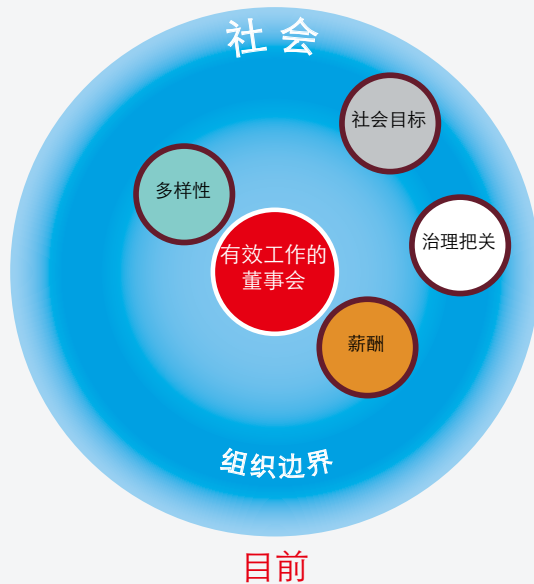
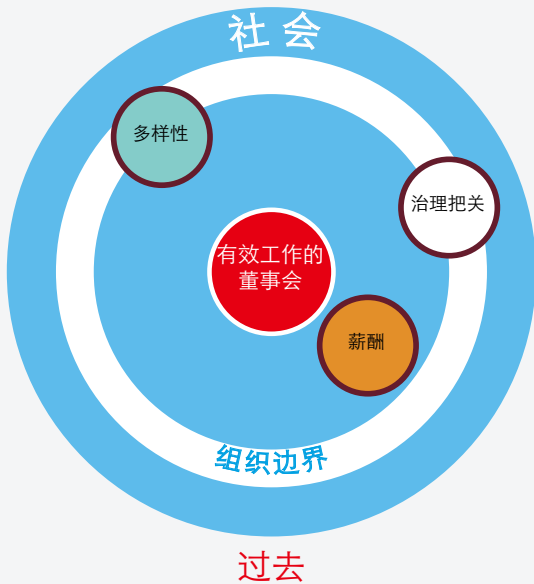
最后，虽然本报告针对的是“公司”和“企业”，但显而易见，讨论的相关性已超出了这些组织范畴，非盈利机构和公共部门机构等更广泛的组织也包括在内。

ACCA在此谨向以下专家贡献真知灼见表示诚挚感谢：

保罗·陈 (Paul W Chan)，马来西亚企业联盟董事；斯蒂芬·戴维斯博士 (Dr Stephen Davis)，哈佛法学院；阿什拉夫·加玛莱丁博士 (Dr Ashraf Gamaeldin)，Hawkamah公司治理学会；肖恩·奥黑尔 (Sean O'Hare)，Boardroom Dialogue咨询机构；苏菲·勒赫利亚斯 (Sophie L'Hélias)，Leaderxxchange咨询机构；克里斯·霍奇 (Chris Hodge)，Governance Perspectives公司；理查德·霍伊特 (Richard Howitt)，国际综合报告委员会 (IIRC)；维多利亚·休斯博士 (Dr Victoria Hurth)，普利茅斯大学；默文·金 (Mervyn King)，国际综合报告委员会；木下友佳子 (Yukako Kinoshita)，日立公司；李察·勒布朗博士 (Dr Richard LeBlanc)，约克大学；约翰·莱利奥特 (John Lelliott)，自然资本联盟；彼得·蒙塔尼翁 (Peter Montagnon)，商业道德研究所；马塞洛·帕拉齐 (Marcello Palazzi)，非营利机构B Lab；马丁·里奇 (Martin Rich)，Future-Fit基金会；蒂丽德·伊丽莎白·索尔万 (Turid Elisabeth Solvang)，FutureBoards公司；罗比·斯坦普 (Robbie Stamp)，BIOSS公司；丹尼尔·萨默菲尔德博士 (Dr Daniel Summerfield)，USS投资管理公司；温尼·基里亚布维尔博士 (Dr Winnie Kiryabwire)，麦克雷雷大学法学院，以及马克·汤格勒 (Marc Tüngler)，德国私人投资者协会。

同时感谢ACCA治理、风险与绩效全球论坛对本报告所做的评议。

了解企业治理讨论的背景



1. 企业与社会的关系

使自身愿景与社会愿景保持一致，将有助企业实现长期繁荣发展。



企业以社会愿景为基础建立自身的发展目标将有助实现长期繁荣发展。同时致力于成为社会的组成部分，并满足社会需求，将使企业有效驾驭各种挑战和不确定性，并且把握机遇、创造价值。

企业的繁荣是否与社会繁荣密切相关？

企业并非独立于社会而存在，而社会也受到企业决策和行为的影响。

以2007-2008年间的全球金融危机为例：很多人认为，某些企业的决策和行为对很多人的生活产生了不利影响。在此背景下，人们往往从消极角度进行企业治理相关讨论。而且往往将其与导致严重经济衰退的其他全球经济和社会因素一起讨论。很多人认为，经济衰退多年来一直在加剧普通民众中的社会不平等。

另一方面，当社会充满活力，生机勃勃，对企业来说，也意味着有更多繁荣发展、进而创造长期价值的机会。例如，随着技术快速进步，信息流不断开放，全球流动性持续增加，企业、社会和个人之间的联系越来越密切，很多企业也迎来了更多发展机遇。

人们对企业的期望已发生了变化。除了财务上可持续和对投资者负责外，人们还期望企业能够考虑利益相关方的福祉，包括员工和商业伙伴、社会与环境等。公众期望企业能够不仅仅只是满足法律要求。而另一方面，

随着公众对政策制定者施压，要求他们解决更广泛的社会福利问题，这些法律要求也在不断发展演变。

通过满足更广泛的公众期望，企业也将获益良多。如果想要保持利益相关方和整个社会的信任，企业就必须对社会产生积极的短期、中期和长期影响。这将帮助他们达到监管合规要求，有效管理长期风险，因为这些问题往往与社会利益紧密相连。

企业如果不懈努力融入社会，将有助于自身生存，促进蓬勃发展。这适用于任何企业，而不论其所在地区，也不管其业务类型与规模。此外，这些企业更有可能吸引投资，因为很大程度上，投资者总是在积极寻求能持续创造价值、吸引优秀人才的企业。

企业正着手完成这一任务

企业需要认真思考，应当创造怎样的价值以及如何创造价值。这包括根据对内外部利益相关方及环境的评估，充分了解与企业活动有关的风险和机遇。它们必须判断，随着技术发展、环境问题和人口结构的改变¹，社会也将不断发展演进，而自身应如何与社会同步向前？能充分认识并思考这些因素的商，将会更好地构建灵活且具适应能力的商

1 更多相关讨论，请参见2017年ACCA报告《可持续发展目标：重新定义背景、风险和机遇》。

对中小企业的意义

对中小企业来说，企业与社会之间的联系尤为重要，这种维系时时刻刻都在发生。在许多情况下，这种维系还将决定中小企业的存亡。



业模式，从而最终使企业在未来几年甚至数十年中取得更大的成功。企业不应坐等重大事件来颠覆其业务模式，而应直面问题，主动出击——这将是企业从竞争中脱颖而出的一项差异化因素。

目前，尚没有一个统一的模式可以令所有企业与社会的长远发展方向保持一致²。企业需要将此视为战略规划过程的正式组成部分，采用适合企业的方法、框架和不间断的审查模式。必要时，企业应更新自身的价值主张，使用稳健的关键绩效指标（KPI）来衡量其进展，并培养企业文化，使企业上下各级达成共同愿景³。

编制战略报告和其他陈述性报告的过程非常重要⁴，有助促进并衡量企业与社会的长远发展方向是否一致，推动领导层采取长远视角，思考企业的业务模式与外围环境的关系，包括资源、技术和利益相关方等⁵。

挑战与可能的前进之路

一些企业可能只遵守法律法规规定的最低标准。但是，具有长远发展眼光的企业将不会

止步于此。随着时间的推移，这样的企业将逐步提高可接受的最低标准。随着公众对企业行为的预期不断提高，未来的法律框架势必会发生改变，因此，仅依靠现有法律法规来定义其业务模式的企业可能会面临这一挑战。

这种长远的做法既不是“锦上添花”的奢侈之举，也并非企业社会责任（CSR）的“任务清单”：它是所有希望在瞬息万变的社会中实现繁荣发展的企业所必需的。预见未来并非易事，但却是一项不可或缺的工作，企业领导层应充分致力于这种长期思考⁶。

鉴于领导层角色的重要性，有人士认为，领导者的任期往往过短，无法指导企业采用可持续的业务模式。尽管如此，通过变革企业文化，领导者可以嵌入体现其愿景的价值观。这使企业能够清晰认识所处环境，更加敏捷地进行日常决策和战略制定。成功的企业应当赋予每位员工充分的权力，在其职权范围内，识别风险和机遇并作出积极响应，同时负有明确的责任关系。

风险会带来潜在损失，但同时也提供了高额回报。甚至看似非常不利的事件，如监管变革或政治不稳定性因素，也可能创造可以充分利用的机会。领导者在决定企业对待风险的态度方面所扮演的角色至关重要。更多信息，请参见2018年ACCA报告——《[风险管理](#)与领导层的战略角色》。



2 一些企业正在探索新的价值创造模式。2017年ACCA报告《[未来商业模式：价值创造方兴未艾](#)》分析了一些此类案例。

3 将企业愿景嵌入企业文化的实际操作方式，请参见2016年ACCA报告《[企业文化—治理工具](#)》。

4 参见2018年报告《[综合报告的“综合评价” 2.0：身体力行](#)》。

5 治理透明度是一个重要话题。我们有兴趣进一步了解治理与报告如何相互作用。

6 尽管面临重重困难，但未来不可阻挡，会计行业亦不例外。ACCA已开展一系列研究，可参见2016年“[专业会计师——成就未来](#)”系列专题报告。

2. 企业中的多样性与平衡性

员工队伍的多样性和平衡性在企业的各个级别非常重要，在领导层中亦至关重要。



员工队伍的多样性和平衡性在企业的各个级别非常重要，在领导层中亦至关重要。

多样性讨论具有多面性

今天，人们已充分认识到董事会或企业内部拥有多样观点非常重要。多样的观点使企业能够思考更多不同类型的情境，考虑更多利益相关方的观点。这有助企业做出更稳健的决策和进行更具战略性的讨论，从而提高长远经营的绩效。如果董事会由互相认识很长时间或者思维方式类似的人员组成，那么在讨论和结论过程中将会受到一定限制。

平衡性是多样性讨论的另一个重要维度。虽然企业可能会积极寻求提高所讨论观点的多样性，但领导者还需要考虑，选择多样的董事会成员是否会带来真正平衡的结果：社会由不同的人组成，因此企业的各个级别也应当包括各种各样的人。实际上，今天，随着越来越少的员工能够在组织层级中得到提升，这种平衡在许多企业中已不复存在。

因此，对平衡性的考虑能够提醒人们密切关注企业内部以及社会中存在的重重障碍和阻力。如果我们认为所有的人都应当拥有平等的机遇，那么就应当识别出企业各个级别存在的、影响人才构成平衡的各种障碍和阻碍因素。企业必须通过多元的人才库进行各级人才招聘，这一原则也同样适用于董事会。

多样性和平衡性是两个不同的问题，我们应当分别考虑，因为它们需要采取不同的解决方法。

采取行动，逐项解决

在解决多样性问题时，企业可以采用多种方法，如采用量身定制的标准，以决定适合企业的业务模式和战略。为此，企业领导者需审查企业的目标、业务模式和利益相关方，并制定有针对性的多样性标准和引入多样性观点的机制。这样的机制可以包括（但不限于）招聘非执行董事、为其他利益相关方作为董事会会议嘉宾发表意见提供便利，以及直接与利益相关方会面等方法。

董事会继任标准有时会强调董事会和高管的经验，而不是知识、技能和专业培训等因素。如果董事会继任过于强调经验，可能导致一些专业知识不足，如数字技术或沟通能力。这是因为这些领域的知识很快就会过时，所以，过去的经验今天不一定有用。企业需要定期审查他们的人才选拔标准和技能评估体系。

多样性的一大好处是提高董事会的集体智慧。这并非是一个抽象的观点——前文提及的ACCA报告《风险管理与领导层的战略角色》就强调指出了具体的好处。董事会在风险管理技能、知识、经验、教育和培训等方面的高度多样化，有助于建立集体意识，使董事会成员能够发现风险敞口的变化并做出恰当回应。



处理好董事会的多样性与平衡问题，是领导层实现组织有效性、促进企业文化健康发展的强有力工具。



平衡性问题应单独考虑。例如性别平衡问题：当受到同样良好的教育并具有同样的工作积极性的女性在董事会或高管团队中的占比不到一半，那么企业应当考虑：问题是出在招聘过程中，还是职业晋升管理方面。

处理好董事会的多样性与平衡问题，是领导层实现组织有效性、促进企业文化健康发展的强有力工具。如果董事会构成失衡，即使它确实显示出一定的多样性，也会引发诸如“为什么会这样”的问题。领导者应当向内审视，董事会成员在多大程度上体现了公司所雇佣的人才构成，并比较其员工构成与社会上同类人才的结构。是否存在导致结果扭曲的障碍？领导者若能采取行动，处理好这些问题，将向企业上下发出强有力的信息。

挑战与可能的前进之路

关于名额和可衡量目标的使用，目前存在很多争议。实践中，两者都带来了重大变化：企业调整了招聘标准；有些企业还引入了董事会评估，确保其人员构成多样，并且每个董事会成员都具有非常独特的特质，包括知识、技能和经验。

实现平衡性面临的一些障碍显然超出了任何一家企业的可控范围。尽管如此，认识到这些障碍已向解决问题迈出了第一步。企业采取主动，展示出这样做的意愿和决心，将向目前和未来的员工、以及各利益相关方发出强烈的信号，同时还将引起有兴趣共同解决问题的其他人的注意。

3. 建立有效的董事会

每位董事会成员都应负责促进有效的董事会讨论，其中董事长扮演着至关重要的角色。



每位董事会成员都应负责促进有效的董事会讨论，其中董事长扮演着至关重要的角色。

建立恰当的人员构成并不足以确保董事会流程有效展开

虽然拥有一个多样而平衡的董事会非常重要，但这并不能保证董事会的有效性。每位董事会成员不仅应具备专门技能，还必须能够在企业更广泛的战略背景下使用这些专门知识。董事会应从战略层面总揽全局：掌握世界动态，决定应对之策；以此明确企业为实现目标应采取的行动；并且决定如何持续性地创造价值。

企业董事会和管理层目标相同，但角色定位有所差异。他们的共同目标在于：企业实现长期繁荣发展。董事会负责监督企业的长远发展进程，给予利益相关方信心，同时采取行动，指导企业正确前进；相比之下，管理层则参与日常运作，实现近期目标，同时管理可利用的资源。

虽然在某些情况下，董事会有必要厘清企业的所有信息，但这并不是它们的主要角色。董事会的价值在于清楚了解企业运营的全局，思考企业如何与环境保持一致并持续创造价值。董事会成员应关注各个方面，如企业内外的生存条件、决策和判断方式、企业的薄弱环节与风险，以及伦理框架与文化等其他议题。

此外董事会还负责确保企业评估其多重利益。当企业只优先考虑某一项利益并进行大量投资，而忽略其他利益，企业的总成本可能会大大增加。因此，董事会应时刻留意各种利益相关方带来的风险和机遇。

建立有效董事会流程的实用举措

董事长的角色至关重要：他们需要促进相关讨论，使每位董事会成员都能提出挑战和质疑。董事长会对整个董事会的社会和心理动态产生重大影响。

董事会其他成员基本会遵从董事长和资深独立董事（如果聘请的话）设定的基调。因此，董事长和资深独立董事必须在董事会成员之间建立信任，同时自身也需要得到其他董事的全面信任。

随着越来越多的企业试图解决董事会的构成问题，我们有必要突显董事长的作用。即使是在多样且平衡的董事会中，董事会进行慎重讨论也并非易事。董事长必须发挥促进作用：应通过鼓励、倾听并验证每位董事会成员的意见，促进多样的观点得以表达和聆听，即使这些观点与他人不同，甚至非常浅显。董事长需确保其他董事会成员服从其领导，而资深独立董事则在支持这一过程中发挥着重要作用。

一旦有需要，最高管理层就可以直接向董事会征求意见，而不必事先为每一次互动都准备明确的提案或回复。



保持一定的灵活度，支持对董事会议程事项持不同观点和立场，从而允许存在不确定性，这对董事会成员也有大有裨益。此举有助开展积极活跃的讨论，促进董事们更加开放地看待新结论。缺乏这种心态，董事会成员可能只会墨守成规，降低举行董事会的意义。

这种对活跃讨论的主动欢迎和积极参与意愿，还应延伸到董事会与管理层的关系当中。一旦有需要，最高管理层就可以直接向董事会征求意见，而不必事先为每一次互动都准备明确的提案或回复。如果董事会从一开始就能为管理层敞开大门，随时给予支持，那么就不会因为缺少透明度而导致意外结果，显著降低风险。

挑战与可能的前进之路

非执行董事和执行董事之间几乎总是存在信息不对称的情况，这是因为执行董事参与日常业务，掌握有更多信息。但对业务“保持一定距离”也有好处，有助董事会成员更好地发挥监督作用，密切关注企业所处的大环

境和发展大局。虽然董事会缺乏具体知识存在风险，但如果董事会和管理层能建立成功的合作关系，就有可能减轻信息不对称带来的不利影响。

无论是董事长、首席执行官还是执行董事，如果董事会由一位性格强势的人所主导，都将形成挑战。这样的人很容易压制他人的质疑，阻碍进行充分的讨论。不过，若是此类威胁源于某名执行董事，那么能有效发挥作用的董事长可以引导董事会讨论。

而一旦这种威胁来自董事长，那么便可能引发与之不同的挑战。很多董事长都曾担任首席执行官，他们习惯于组织团队来执行战略。考虑到董事会内部关系与董事和管理层之间关系的性质，因此，对于新上任的董事长来说，了解这种关系所需的不同技能尤为重要。此外，资深独立董事可以发挥一定作用：独立评估董事长的表现，如有必要，可以进行相应制衡。董事长和资深独立董事之间应当建立有效、但不应过于密切的合作关系，这一点非常重要。

4. 高管薪酬

应对高管薪酬相关问题的任何做法，都必须考虑薪酬争议背后隐含的两大问题。



应对高管薪酬相关问题的任何做法，都必须考虑薪酬争议背后隐含的两大问题。

薪酬争议为何一直不断？

其中一个问题是薪酬与绩效之间的不匹配。多年来，高管薪酬稳步上升，通常超过了通胀率，而很多员工的工资则止步不前，甚至实际工资还有所下降。全球金融危机导致高管薪酬在一段时间内有所限制，但在随后的十年中似乎已大为松动。

世界各地已经采取了一系列政策干预来解决这一问题。例如，一些国家显著提高了股东权利，增强了投资者就高管薪酬表达意见的能力等。股东投票的结果也被广泛公开。

企业还回应了公众对高管薪酬结构的批评，通过将高管薪酬与实现战略目标相挂钩，逐步提高了绩效薪酬的比例。

第二项问题在于不平等问题的日益加剧。公众注意到，高管薪酬与普通员工工资之间的差距越拉越大。这一部分是因为普通员工的工资停滞不前，但另一方面也是由于主要公共部门削减员工报酬，护士、警察和消防员等提供基本公共服务的人员均已受此影响。

很多评论人士也提出质疑：我们是否对教育、基础设施和医疗卫生等基本公共服务进行了充分投资，因为这些服务对贫困人口的影响最为严重。但同时，“越富有越吝啬”的高管论调也在出现——特别是在企业倒闭层出不穷的今天。

不同问题需要不同的解决方案

披露要求的确已产生了一定的影响。除了股东参与，随着公众对薪酬问题意识的提高，已尝试引入更全面的披露要求，来突显企业高管和其他员工之间的薪酬增减及相应原因。

引入更多的披露要求，也凸显了薪酬政策沟通方面的挑战。由于工作性质的不同，高管与普通员工的薪酬结构存在差异，但企业需要解释它们的不同之处及其原因，董事会也需要考虑他们的解释是否合理，对所有利益相关方是否公平。

员工对企业薪酬政策公平性的看法非常重要。这些看法与他们对企业绩效奖励方法和问责制度的了解密切相关——二者均是健康企业文化的重要组成部分。企业领导者需要反思，不同薪酬结构背后的理念是否合理和合乎逻辑。

企业，特别是其薪酬委员会，必须定期审视高管薪酬结构，看看是否符合企业的整体目标、价值观和使命，以及组织文化，特别是在高管薪酬结构和企业其他员工薪酬结构截然不同的情况下。

理论上，股东投票可以重点针对问责制，而非薪酬或薪酬政策本身。例如，有观点认为，可以就薪酬委员会主席人选进行股东投票，因为这样或许能够代表投资者，清晰传达他们对参与和披露政策的看法。



ACCA已开发了一套“企业文化-治理工具”，旨在诠释并帮助企业制定文化变革的行动计划。该工具以ACCA企业文化研究为基础，列明了一系列重要的文化指标——包括薪酬政策和奖励方式的结构调整等。



企业应不懈努力，确保薪酬结构准确体现工作绩效，并且奖励为此做出的贡献，同时对财务和非财务的关键绩效指标进行战略性地使用。

在投资者看来，这种做法的好处可能并不明显，但随着日积月累将不断增加。然而，对员工来说，除非整个企业的薪酬结构与企业的价值观和使命相一致，并且体现出企业对风险和报酬的整体态度，否则员工的看法仍可能对企业文化产生负面影响。

第二项问题是人们普遍感觉，不平等现象正日益加剧。虽然这种情况主要体现在高管薪酬的讨论中，但它涉及社会和公共政策问题，单一企业和投资者无法解决，需要各方共同努力。

如果我们想要解决高管薪酬和社会不平等问题，就必须分别确认、逐一处理，因为这些问题需要分开来解读，并采取不同的干预措施。尽管如此，某些行动可以得到各家企业的普遍采用，以此帮助解决这些问题——企业可以将其视为文化问题的一部分，在内部着手解决。

挑战与可能的前进之路

有人指出，薪酬披露要求已经变得日益繁多复杂，并且这种披露无法呈现完整连贯的叙述。

因此，上述隐性问题有时会被混为一谈并加以讨论。在对待整体披露问题上，企业仍具有很大改善空间，可以采取通俗易懂的方式向所有读者讲述事实。

在与企业打交道时，虽然投资者常常会讨论薪酬问题，但在对薪酬政策进行投票时，他们往往会批评已通过的薪酬建议。归根结底，投资者的监管作用旨在促进企业实现长期繁荣。将薪酬与绩效挂钩只是其中一方面，但并非是投资者参与企业活动的最重要方面。

投资者需要关注的事项非常广泛，包括：董事会构成、战略和业务模式、风险和机遇，以及关系到企业长期繁荣的其他问题等。机构投资者，如养老金基金和保险企业，可发挥监管作用，确保他们管理的资产能为最终受益人代表（如投保人），带来充分的投资回报——但他们并不仅仅负责促进企业发挥积极的社会作用，也不仅仅负责公共政策问题。

第二项问题非常复杂，并且难以解决。尽管如此，但首先需要指出其存在，并探索未来可能的解决之道。改善社会所有成员的平等和生活质量，需要整个社会的参与，而不仅仅是政策制定者、企业和投资者的责任。

5. 企业治理的把关者

企业治理的“把关者”不仅包括企业及其所有者，也包括广大公众和政策制定者。



企业治理的“把关者”不仅包括企业及其所有者，也包括广大公众和政策制定者。

谁应对企业治理真正负责？

对企业治理失败案例的分析，往往会发现企业治理外部把关者的作用，特别是投资者及其监管职责。近年来，股东职权已不断扩大，同时也提出了相应的预期——即股东应行使这些权力，改善企业治理。

在危机发生期间和之后，投资者的角色也受到了严格审查，有时人们会指责过度关注短期回报。这意味着，对很多投资者来说，企业社会责任问题没有得到优先重视。如今，它们面临着—项艰巨的挑战。随着越来越多的养老基金日趋成熟，投资者将不得不更加重视履行养老金承诺，并满足长期目标。

但不仅仅只有投资者可以敦促企业对所采取行为负责，并确保实现可持续的长期价值。全球范围内，大量的人将他们的资金放在养老基金、保险和储蓄中：其中许多人必然会期望企业能够采取行动，负责任地管理其活动，并期望投资者能不辜负这一使命。

利益相关方可以发挥一定作用，但影响不一定均等

如第一节“企业与社会的关系”中所讨论，成功的企业唯有将其发展目标与社会前进方向保持一致，方能实现长期繁荣。这可能需要时间，并且瞬息万变的当今世界，也要求企业不断进行调整，以满足新的社会预期。

如果企业员工能够认同并且致力于实现企业目标，那么企业就能有效管理风险和机遇。这有助整个企业对所处环境的变化保持警觉，并做出适当反应，从而提高生存几率。这就是为什么日益普及的、积极向上的组织文化不仅大有裨益，而且至关重要。

内外部沟通可以成为展示和提高可信度的有力工具。就企业内部而言，通过将其与企业运作方式相协调，可以促进与企业发展目标 and 价值观相一致的文化。从外部来看，能够清晰阐述企业的治理安排，有助利益相关方更好地了解企业运营情况，从而提高参与度。

有观点认为，应当通过法律手段令董事对其受托义务负责。法律的执行可能会耗费大量时间和资源，但他们也指出，如果没有企业领导层以身作则，认真履行其职责，监管工作将不会得到改善。



事实上，我们无法以直接的方式强制董事们履行职责。其中面临的挑战包括：举证责任；“诚信”和“谨慎责任”、甚至“受托义务”等概念相当模糊，缺乏一套客观标准；此外，如果企业公开上市，此举还可能对股价产生不利影响。

虽然面临这些挑战，但探讨企业创造有效监管环境的激励因素和不利因素仍非常有意义。

无论结果如何，关于立法手段的公众讨论将提高人们的认识，从而产生一定影响。

越来越多的投资者正在要求资产管理者进行社会责任投资，或者推动他们与企业责任专家合作。



越来越多的投资者正在要求资产管理者进行社会责任投资，或者推动他们与企业责任专家合作。同样，企业也在积极响应投资者的要求，解释其长远发展愿景，让高级管理团队和董事长一起与投资者直接互动。

此外，除了年度股东大会（AGM），企业和投资者之间还需要常年保持互动，包括起草并同意投资委托。这要求投资者充分把握其最终受益人的期望，并以此指导投资者的监管行为。

挑战与可能的前进之路

不管是明确规定还是隐晦表达，许多公司法和企业治理守则都包含了“（社会）运营许可”的理念，即企业获得存在和运营所需的合法性，来自受其行为影响各方的一致同意。这意味着，如果企业运营与社会价值观背道而驰，那么就将被社会边缘化，并最终导致失败。

然而，实际情况并非总是如此。毫无疑问，这一概念不够明晰，无法具体实施或进行处罚，而且很多企业尽管开展了不可持续的活动，但仍逍遥法外，甚至保持盈利，至少短期内如此。

这虽是不小的挑战，但企业存在及其运营的合法性缘何而来——这一概念的不确定性，就其本质而言并非一个难题。与许多其他企业治理相关概念一样，治理标准将不断演变：包括企业如何获得“社会许可”。为了使这一概念保持活力，并界定企业运营的边界，公众必须参与该话题的相关讨论，这非常重要。此举不但不会损害对企业的信任，还有助于突显一些企业已经努力实现的良好实践，从而促使其他企业也能够达到同样标准。

PI-TENETS-GOOD-CORPORATE-GOVERNANCE

ACCA The Adelphi 1/11 John Adam Street London WC2N 6AU United Kingdom / +44 (0)20 7059 5000 / www.accaglobal.com