



尽责治理

由亚洲尽责治理研究院和瑞士洛桑管理发展学院共同开发，主要撰稿人为：

迪迭·考桑（亚洲尽责治理研究院与瑞士洛桑管理发展学院）、

Sophie Coughlan（瑞士洛桑管理发展学院）和**王文辉**（亚洲尽责治理研究院）

尽责治理释义

企业如何才能茁壮成长并保持发展势头，同时为利益相关者创造更多利益，并从长远上造福其运营业务所在的社会？

这个问题是现代企业的核心问题，也是我们所认为的，企业所能够实现并应着手实现的核心课题。我们已日益清晰地认识到，这个问题的答案便是尽责治理。尽责治理是一家企业能够负责任地创造长期价值的必要过程。

尽责治理是构建在同员工的内部关系以及同客户、供应商和其他人的外部关系的基础上的。尽责治理得当的公司会拥有坚实的根基，可在此基础上形成抵御危机的能力和韧性。公司可通过宣布明确的目标，并相应地调整其价值观、组织结构和运营流程，为管理层和员工提供明确的目标。敬业的员工会在效率和创新以及经营利润和品牌方面做出杰出的贡献。

此外，尽责治理的特点是持有更广泛和更长期的观点，并需要对情景有着更深的理解。公司当前行为所产生的短期和长期影响将会随着时间的推移影响其战略决策和运作。通过与内部及外部利益相关者的互动行为，尽责治理得当的公司会获得所需的“情景智力”和人脉关系以成为具有建设性的社会力量，并在其运作的社会的更广泛社群中发挥积极的作用。

尽责治理格局

推动企业更深刻认识尽责治理的动力类型多样化且力量强大。企业需要展现发展势头，即每个季度的营收及利润均应呈增长之势，才能获得市场回报。我们已经早早淘汰了股东财富最大化的观点，因为这种将股东财富视为企业应追求的唯一目标的观点已然落伍了。随后，我们见证了利益相关者理论，在这套理论中，企业应对所有利益相关者负责，并需要在这些利益相关者的利益之间找到平衡点。事实上多方也已事后指出，以利润最大化作为衡量企业成败的唯一指标将会带来灾难性的后果。

尽责治理的概念建立在以上观点的基础上 -- 企业需考虑其对社会的影响，它不仅要实现宣称的目标，还应全面性地考虑其目前的业务和将来的发展。愿为长期效益而放弃短期利益的尽责治理是必不可少的。

在公司内部，某些特定参与人员对于促进或阻碍尽责治理至关重要。这些人之间互动行为的质量是确保尽责治理的成效的关键。

尽管董事会的具体职责取决于公司的组织结构和法律框架，但它也是联系股东与公司的关键环节，并且它应确保领导者能够行使领导力并履行其职责；董事会通常是代表委托人的决策者。首席执行官则是董事会与公司管理层之间的联系人。

尽责治理的一个关键要素是所有制观念，这种观念是指对公司怀有强烈的归属感、竭尽所能为公司创造持续性及长期的成功。总之，所有公司成员都需要各司其职以共同“尽责治理”公司，即维

护公司的价值观、为公司利益相关者及更广泛的社会群体创造价值、将日益强盛的公司和机构交予后辈或接班人。因此，健全的尽责治理是团队努力的结果，需要尽责治理体系中的参与者之间进行良性的交流。

促进尽责治理的环境

虽然来自不同文化背景的公司都存在共性特征，但某些文化维度可能更有利于尽责治理。集体主义文化（在亚洲国家更常见）与个人主义文化相比，前者似乎更倾向尽责治理。另一方面，等级观念薄弱的文化较等级森严的文化（多属于亚洲国家）更有利于促进尽责治理。在企业文化受到儒家、道家或者非二元论价值观影响的国家（在亚洲国家更普遍）中，其企业会更倾向于长期性的价值导向，更加重视和谐、对社会关系更加敏感并更强调集体主义。因此，这些国家的企业可能会更倾向于以尽责治理为导向。这是一个新兴的学术领域，存在很多重要的学习机会，其未来的研究将有利于不同文化之间的相互学习和最佳实践的股份。

各文化中是否存在某些共同的特征能让公司提高其生存和发展的机率？一项研究发现，经营多年的公司具备适应社会、经济和政治条件变化及消费者需求转变的能力。该分析揭示了寿命较长的公司的一些共性特征，包括：（1）在融资方面坚持保守主义 — 确保公司拥有充足的流动性以保持其证灵活性；（2）对运营环境保持高度敏感 — 公司领导者洞察周围的外部环境，能够注意到环境中的变化，帮助公司构建适应能力；（3）凝聚力与对公司的认同感 — 员工之间的感知，即员工之间的使命感和对公司价值观的认同感；以及（4）宽容 — 与试验精神和开拓创新有关，有助于延伸可能性的概念，而这往往来自于分散的结构和授权。

来自各文化背景的长寿公司都存在一些共性特征，这揭示了一个普遍现象，即不同文化背景下的公司都以尽责治理为导向。

尽责治理领导力

尽责治理离不开出色的领导，他们以实现长远利益为愿景，并让该愿景深入每位员工心中。他们意识到各利益相关者的利益有时无法一致，他们的职责是找到一个平衡点，不但为机构也为社会利益相关者创造价值。尽责治理领导者会以始终如一的可靠业绩以及无可争议的正直操守来取信并激励员工，同时让利益相关者之间保持良性互动。尽责治理领导者以感同身受、平等、审慎、负责和关心为行为标准，其行为体现了以下三个重要特性：

(1) 具有影响力的领导：变革型领导力是指，当领导者将员工利益作为关注重点时，他们就会提高员工对公司目标及使命的意识和认可程度，以此激励员工超越自我利益，引导他们视集体利益为目标。

(2) 保障未来: 当尽责治理理念融入企业文化中, 公司就会长期坚持承诺, 在信任基础上建立合作关系, 使结构分散, 权利得以分配, 并让员工受到鼓舞以为实现公司长期目标而努力奋斗。

(3) 推动社会公益: 了解公司内部与外部利益相关者的预期, 最大限度减少与领导者预期不符之处, 这有助于维持稳固的合作关系, 确保公司与更广大的社会环境进行积极的双向交流。

所有者与尽责治理

所有者是尽责治理的关键参与者, 这主要是因为所有者在治理实践中扮演着重要的角色。所有制类型是否会影响到尽责治理的可能性? 尽管证据相互矛盾, 但值得注意的是, 独特的结构特点可能会影响到尽责治理出现的可能性, 也会提高对某些类型风险的敏感性。

(1) 私营所有者: 承受较少短期报告压力的私人所有的家族企业是否会因此而更容易践行尽责治理? 当家族企业的高管直接面对公司及众多利益相关者时(受到的家族压力相对更少), 他们更有可能以类似尽责治理领导的方式行事。许多研究称, 私人所有的家族企业具有更高的财务收益, 但是, 尽责治理行为在多大程度上可以解释该结果, 该问题却无人问津。

(2) 上市公司的股东: 上市公司的所有权因小股东数量较多而被分散开来, 以至任何一个单一股东都缺少动机和能力来监督公司的行为。因此, 股东协会和股东积极主义便开始出现, 以确保小股东拥有更大的发言权, 以及能更好地获取信息。虽然股东积极主义有时会带来负面影响, 但股东作为所有者确实应定期了解所投资公司的信息, 并与之进行交流和沟通。小股东仍需要成为积极投资者, 并树立所有制观念。

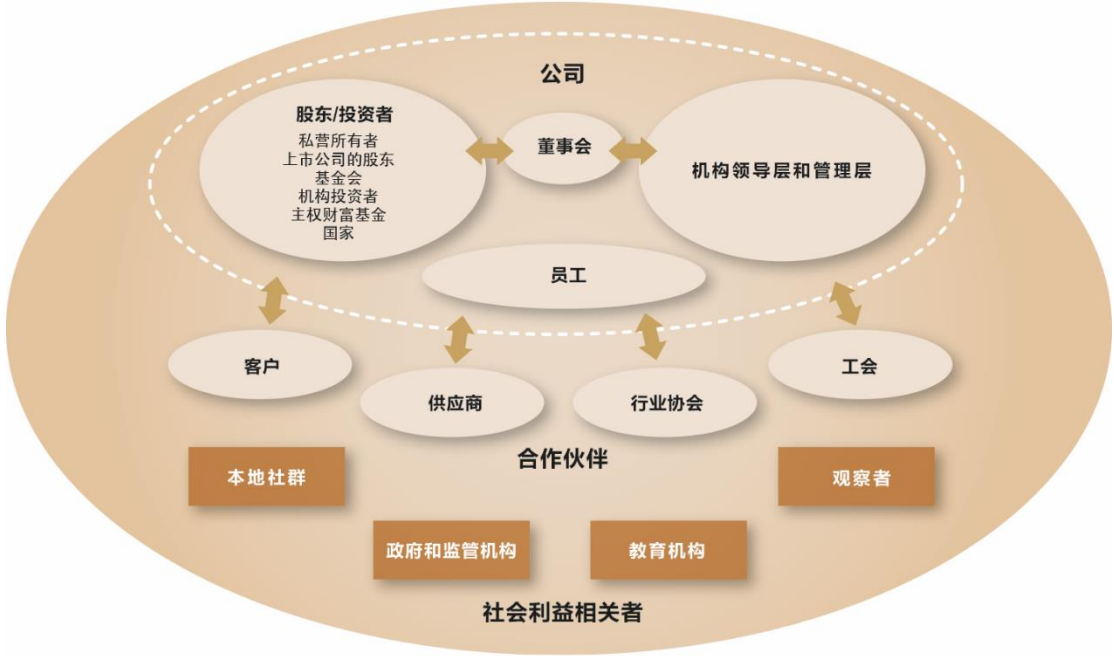
(3) 基金会: 越来越多的大型基金会正逐渐成为具有影响力的投资者。很多基金会都视盈利性投资而非捐赠为更积极影响社会的方法。这会成为上市公司、私人企业以及社会企业之间的有趣链接, 为公司和企业的所有者在尽责治理方面协同合作提供了载体。

(4) 机构投资者: 机构投资者拥有庞大的投资基金, 由于拥有投票权和买卖公司股票的重大权力, 他们往往能对公司的管理施加影响。而机构投资者对资产管理公司的日益依赖, 可能会成为一项尽责治理风险。因此, 对外部资产管理公司问责是必要的, 比如, 要求他们提供有关尽责治理方式的高质量信息, 包括他们如何管理潜在的利益冲突。妨碍尽责治理的因素可能包括潜在的利益冲突等, 这令关于以下问题的讨论愈发激烈: 对于股东, 尤其是机构投资者和资产管理公司而言, 负责任的投资包含哪些要素? 对策之一是尽责治理准则的建立, 以尝试将股东、特别是机构投资者良好的投资者治理付诸文字。

(5) 主权财富基金: 主权财富基金已成为日益重要的机构投资者类别, 这很可能对未来公司治理的前景产生越来越大的影响。有些人可能会担心, 政府会出于战略性目的而利用主权财富基金进行仅考虑地缘政治因素而不考虑经济回报的投资行为。很多主权财富基金都克制在被投资公司中发挥积极的公司治理作用, 这主要是为了避免人们对此类基金的抵触。但实际上, 这是从很多投资

组合公司中剥夺了明智、积极的长期投资者能为其公司治理带来的有益贡献。此外，虽然很多基金都统称为主权财富基金，但彼此之间在治理实践成熟度和透明度上仍存在一些差别。它们是否以尽责治理为导向，是否实施完善的公司治理实践，将成为不同主权财富基金的区分标准。

(6) 国有企业：在许多新兴经济体，大型公司均为国有企业。其中一些国有企业涉足公共服务相关行业或战略性行业。此类行业往往会以长期投资为前提，因此国家所有制被视为是必须的。在治理方面，由于政府也是企业和行业的监管者，所以公司所有权和管理权必须有效且明确分开。在任命董事会成员时，国有企业应特别注意，必须以个人优势和专长为选拔标准。高效的董事会应由能力突出且相互独立的董事组成，这样才能强化公司治理，并发挥尽责治理的作用。



上图描述了不同尽责治理参与者和所涉及的利益相关者之间的关系。

企业架构中的尽责治理概念借鉴了问责制、长期取向、尽责地保护和提高资产的观点。尽责治理与公司治理相生相伴，并将继续演变和发展。尽责治理的目的是协调公司价值观、组织架构与业务流程，使之能够造福社会，让领导者和员工以清晰的目标来创造更长远、更广泛的价值。尽责治理的一个精辟定义就是：“尽责治理在本质上是指，财富托管者把资产移交给继承人前有义务使资产较接手时处于更好的状态。”