

2014
企
业
管
理
提
升
活
动

论文集

中国机械工业建设集团有限公司 组编

主 编 徐衍林

副主编 管云雁 郎 英



北京航空航天大学出版社
BEIHANG UNIVERSITY PRESS

2014 企业管理提升活动 论文集

中国机械工业建设集团有限公司 组编

主 编 徐衍林

副主编 管云雁 郎 英

北京航空航天大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

2014 企业管理提升活动论文集 / 徐衍林主编. -- 北京 : 北京航空航天大学出版社, 2015. 12
ISBN 978-7-5124-1974-2

I. ①2… II. ①徐… III. ①企业管理—文集 IV.
①F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 298244 号

版权所有,侵权必究。

2014 企业管理提升活动论文集

中国机械工业建设集团有限公司 组编

主 编 徐衍林

副主编 管云雁 郎 英

责任编辑 冯 颖 江小珍 周华玲

*

北京航空航天大学出版社出版发行

北京市海淀区学院路 37 号(邮编 100191) <http://www.buaapress.com.cn>

发行部电话:(010)82317024 传真:(010)82328026

读者信箱:bhpress@263.net 邮购电话:(010)82316936

北京九州迅驰传媒文化有限公司印装 各地书店经销

*

开本:787×1 092 1/16 印张:61.75 字数:1 581 千字

2016 年 1 月第 1 版 2016 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5124-1974-2 定价:198.00 元

若本书有倒页、脱页、缺页等印装质量问题,请与本社发行部联系调换。联系电话:(010)82317024

前 言

中国建设自 1953 年成立至今,经过几十年的发展和积累,先后承担了数千项大型重点工程建设,工程领域遍及机械、汽车、建材、冶金、电力、化工、石油、电子、轻工、广播电视、环保、市政、公用和民用建筑等众多行业,工程业绩遍布全球 40 多个国家和地区,为我国的国民经济建设和发展做出了重要贡献。

2014 年,公司正式就位建筑行业最高资质,即包含房屋建筑施工总承包特级和建筑设计甲级的“特一级”资质,这是国机集团内唯一一家具备该资质的企业。标志着中国建设掌握高端建筑领域的准入之匙,这在突破领域限制、延伸产业链条、培养专业团队、发展壮大企业等方面具有里程碑的意义。

中国建设领导班子重视企业发展、工程建设等多元化发展的研究工作,自 2012 年起,连续三年指导人力资源部倡导和深化员工创新工作,培养深度思考的习惯,提高创新能力,号召总部各部门职工立足本职岗位,开展“三个一工程”,现已形成研习风气,通过全面系统的研究后,以撰写论文的形式,表述自己的观点,抒写对工作的认真和执着,对公司发展的坚定信念和奉献精神。

2014 年论文集与以往的版本相比,影响力提升了,撰写人员专业性更强了,研讨的内容更深入了,涉及的领域更广了,既有新理论的探索,也有一线项目工程技术人员的实践新知,经过各部门、相关专家的严格甄选汇编成集。论文集内容涉及企业规范、人力资源管理、资本运营、制度管理、财务审计、企业文化、企业党建等多方面,是公司目前发展阶段的真实记载。

古人云:太上有立德,其次有立功,再次有立言,虽久不废,此之谓三不朽,每以“立言”为第一要务,以求不朽,立言即为著书立说;盖文章,经国之大业,不朽之盛事。在本论文集出版之际,感谢付出过努力的所有人,希望本论文集能为企业全面深化改革发展而略尽绵薄之力。

由于编辑时间仓促,水平有限,难免有不当之处,敬请广大读者批评指正。

目 录

第1章 企业运营管理	1
完善公司治理结构与董事会建设的思考	2
“生效判决已自动履行完毕”能否对抗败诉方申请再审?	7
政府和社会资本合作(PPP)项目中“伙伴选择”方式对项目实施过程中是否二次招标的影响	10
2013 版合同范本实际应用风险分析	12
建筑业企业保证金制度问题及对策	15
企业合并的注意事项	19
国企境外投资风险及规避策略的思考	24
浅谈企业信息化建设与外事管理系统的关系	29
投资项目后评价及案例	34
如何撰写投资项目的可行性研究报告	39
互联网时代企业如何用好微信公众平台	43
试述数据分析	47
信息安全重在全员意识	51
中国机械工业建设集团有限公司信息化发展前景分析——大数据时代利用数据仓库技术提高精细管理	54
浅析投资项目后评价管理	57
某集团所属于企业的内部资产重组案例分析	61
浅谈系统化推进企业战略落地	64
关于开展企业统计报表信息化的思考	66
谈统计指标在某大型国有建筑企业的实际应用	69
案例——集团企业资金集中管理模式	73
企业战略变革之思考	79
第2章 财务与审计管理	83
中机重工生产成本专项审计案例分析	84
浅议企业生产成本审计	88
中小企业融资与创新机制研究	91
高等院校财务管理及核算分析——德阳安装技师学院财务体系的建立和完善	111
施工企业项目部内部控制——内部控制推广方向及重点	119
如何利用好信用证使其在项目中发挥更大的作用	126
浅谈国际承包工程中的财务管理	130



企业集团财务管理体制创新研究·····	133
国有企业领导人任期经济责任审计探讨·····	142
境外工程项目内部控制和管理情况审计初探·····	148
合理避税的具体操作方法·····	151
浅析企业合理避税·····	153
企业产权登记业务梳理及思考·····	156
浅谈境外工程项目成本的前期控制·····	160
浅析 2014 国内银行为何拒绝古巴信用证·····	163
浅析企业盈利能力和偿债能力·····	166
财务信息化推进中的反思·····	169
建筑行业“营改增”对建筑企业税负的影响·····	172
不同折旧方法的应纳税额比较——以 A 企业为例·····	175
经济增加值评价方法的应用现状和展望·····	178
浅析资金预算管理对生产经营的重要性·····	183
案例——外地建筑企业进津办理纳税开发票注意事项·····	187
浅析新营业税条例下分包抵税及账务处理·····	191
如何有效利用理财增加财务收益——企业闲置资金理财·····	194
如何做好事业部的成本控制·····	197
税收筹划的基本思路·····	200
施工企业完工百分比法的应用·····	203
集团内部往来账管理的思考·····	205
建安企业长期建造合同的计量与确认·····	209
浅析建安企业的成本管理·····	211
出口退税流程解析与问题案例分析·····	216
关于社保会计核算体系的分析·····	219
第 3 章 项目运营与技术创新·····	221
关注变更设计提高项目收益——蒙古 NP1 公路项目设计变更案例·····	222
以投融资驱动工程总承包·····	223
集团公司总部 BIM 技术应用设想·····	229
集团公司直营项目管理组织形式分析·····	233
项目经理介入技术管理·····	240
如何面对强势客户·····	244
案例——伊拉克萨拉哈丁 2×630MW 电站项目中国籍员工成功撤离回国·····	249
浅谈施工企业职业卫生管控体系的建立与运行·····	255
安全文明施工费的计算及使用·····	258
刚果(布) Djiri 水厂二期新建工程项目成本管理分析·····	265
案例——在住宅工业化技术调研过程中对建筑设计方式的研究·····	274
从员工激励的双因素理论看非物质激励对企业技术创新的作用·····	279

伊拉克电站项目设计联络管理探讨·····	283
浅谈项目联合体的组建及模式选择·····	285
论借助信息化提升企业采购储运管理·····	289
印尼 AWAR-AWAR 2×350MW 电厂项目采购储运管理浅析 ·····	294
“三个一”论文——试论全过程营销·····	297
项目管理“国际化”的探讨·····	300
浅谈银行承兑汇票和国内信用证的区别·····	303
蒙古粮仓项目可行性研究报告中的社会评价·····	307
项目可研编制中的风险分析方法·····	309
浅析 2010 年国际贸易术语解释通则中的变化 ·····	314
浅谈工程项目采购成本控制·····	317
浅析 EPC 项目现场协调管理工作 ·····	320
债务重组方式解决政府偿债率过高、项目融资困难的方案——交通系统债务重组项目·····	323
关于 PPP 模式下地方政府融资平台融资方式创新的研究 ·····	327
海外电力建设工程超重/超大部件运输和吊装注意事项 ·····	334
印度尼西亚 AWAR-AWAR 2×350MW 电站工程汽包吊装 ·····	341
案例——乌碱二期清关·····	351
在印尼进行工程施工应思考的问题·····	354
浅谈工程项目的成本控制·····	357
630MW 机组锅炉汽包倾斜吊装方法和校核计算 ·····	360
锅炉水冷壁组合和安装概述·····	366
国外项目物资管理的实践与探索·····	370
物资集中采购的意义·····	374
浅谈集装箱运输的优势和发展·····	375
“X 剧院项目”收尾工作体会·····	377
浅谈“时间都去哪儿了”·····	388
对建筑工程施工转包行为的思考·····	391
浅谈施工建设项目管理与信息化管理的必要性·····	393
电站咸、海水循环水泄漏的预防与处理 ·····	396
国际工程招投标浅析·····	404
浅谈工程项目的招投标现状·····	407
高层建筑施工简述·····	410
建设项目前期设计工作阶段划分及内容·····	414
浅议项目信息的分类及跟踪·····	418
跨文化安全管理在国际工程管理中的几点探索·····	421
集团公司办公用品管理方案·····	426
浅析采购合同管理·····	429
浅析商务人员的基本配置和应具备的能力·····	431



浅析热控仪表校验·····	435
建筑施工合同管理中的常见问题及对策研究·····	437
事业部境外项目现场代付款情况的分析和管理的·····	441
浅谈中国对外工程承包企业在新形势下的发展思路·····	444
伊拉克萨哈拉丁电站项目现场物资管理流程·····	447
浅谈 ITP 在国际工程质量管理中的作用·····	450
浅谈水罐内壁防腐·····	454
浅谈企业技术标准制定的重要性·····	457
论公路工程试验检测工作的重要性·····	459
印尼 AWAR-AWAR 电站项目分包决算方案分析·····	464
工程造价审核中存在的问题与审核方法·····	475
案例——高压电缆中间头的制作方案·····	478
浅谈大型电站项目施工现场供电方案设计·····	480
物资储运过程中运输方式的选择·····	492
案例——苏丹富拉电站项目物资储运方案的编制·····	495
如何做好事业部级的项目成本控制工作·····	500
项目质量控制与管理·····	502
浅谈 Rhinoceros 三维建模软件辅助工程设计·····	505
BIM 技术应用调研·····	510
谈如何编制“三体四标”管理体系项目部内审检查表·····	515
论工程项目质量管理自查与评价机制建立·····	521
浅谈电缆防火封堵·····	529
中国建设企业技术标准现状研究及问题解决方法探讨·····	532
通过国际二手项目为承接一手项目做能量储备·····	536
浅谈国际 EPC 工程投标报价的方法·····	544
互联网+BIM 技术改变建筑业·····	550
浅析工程造价对工程质量的影响·····	552
基于地缘和亲缘因素的劳动关系的研究——以中国建设集团白俄纸浆厂项目为例·····	554
工程中施工管理案例与思考·····	563
浅谈海外工程分包管理·····	567
建筑企业技术创新管理与企业技术中心·····	571
630MW 工业汽轮机低压转子高速动平衡实验概述·····	573
600MW 系列汽轮发电机主机安装工艺及其研究·····	578
P6 在项目计划控制中需要注意的一些问题及解决方案·····	586
WBS 在火电厂建设工程项目管理的应用·····	591
烟囱滑模施工过程中的混凝土保护层控制·····	594
案例——乌兹别克斯坦昆格勒纯碱厂扩建项目·····	596
案例——物资管理条例·····	601

浅谈汽轮发电机基座直埋地脚螺栓施工	609
国际工程管理模式浅析	614
如何提高项目施工效率探析	616
浅谈国际工程物资仓储管理	618
项目信息的收集及处理	621
案例——投标阶段的合同管理	624
浅谈建设工程合同管理	627
630MW 汽轮机组发电机定子吊装	631
浅谈建筑工程的造价与管理问题	639
案例——阿布扎比项目外籍劳工使用	642
中国机械工业建设集团有限公司“三个一”论文——中东市场分析与营销研究	646
浅析国有企业与民营企业合作项目执行中的市场开发	655
印度尼西亚 AWAR-AWAR 2×350MW 燃煤电站循环水管道施工实例	657
印度尼西亚 AWAR-AWAR 2×350MW 燃煤电站循环水泵房风化溶蚀灰岩及 特大地下涌水量深基坑基础施工实例	668
案例——汽机基座清水混凝土工艺	674
浅论电力工程模板技术发展概况和清水混凝土的立模思路	682
浅谈蒙古与科特迪瓦路面施工对比分析	685
投标实战策略及案例浅析	689
在印度尼西亚项目施工的税务筹划	693
施工合同执行过程中的证据资料的留存及其意义	700
伊拉克萨拉哈丁 2×630MW 燃油电站深基坑深井降水施工	703
提高火力发电厂土建施工质量的措施	711
建筑防水	714
项目控制管理专题交流	719
中国建设集中采购之战略思考	726
对孟加拉施工市场开发的思考与分析	728
商务人员应具备的基本配置和能力	731
项目代理的开发、管理与维护	734
国际工程承包项目管理分析	736
论施工现场 HSE 管理	743
事业部项目群管理模式设计	750
简述实用新型专利申请过程中的注意事项	754
孟加拉国施工市场分析	756
如何实现综合管理工作的统筹与条理性——伊拉克项目部人员撤离工作感悟	760
论工程项目的沟通和信息管理	762
案例——伊拉克烟囱外筒施工	767
某大型燃煤电站项目生活区临建规划方案	781



第4章 企业文化与党建工作	787
关于深化企业文化建设的实践与思考	788
工会组织要体现和维护广大职工的根本利益——正确处理工会工作中“多数”与“少数”的关系	794
论反腐倡廉制度体系是党风廉政建设的重要保证	798
浅谈工资集体协商存在的主要问题及对策建议	803
中国建设在第二批党的群众路线教育实践活动中的大事记	806
中国建设关于党风廉政建设工作调研报告	809
如何做好工会工作	819
大数据时代下的企业宣传工作新思考	822
加强改进对外宣传工作助力企业发展	827
第5章 人力资源管理	829
关于职业倦怠的一点思考	830
说说员工福利的那些事	833
劳动关系——社会和谐的风向标	836
事业部人员结构分析与管理	839
第6章 实例分析	842
某教学楼设计	843
蒙古 NP1 项目后勤保障案例总结——二连口岸货物出口与人员出入境	897
大纵深顶管技术在通州市政项目的应用	902
蒙古 NP1 公路项目报关清关工作案例分析	916
科特迪瓦公路项目填土压实工艺的选择	919
水稳土改良在科特项目中的成功应用	924
建筑行业安全事故案例分析	933
论公路工程试验检测的重要性——以扎门乌德-赛因山达公路项目为例	935
科特迪瓦阿比让至大巴萨姆高速公路项目天桥实施性施工组织设计	937
第7章 行政办公管理	946
如何做好员工离职交接工作	947
公务员职务职级并行改革的借鉴意义	949
浅谈行政工作中的精细化管理	950
浅谈企业中的行政管理工作	952
浅谈精细化物业服务	955
浅谈档案文件保护的重要性	957
如何优化、提高现行出差机票采购工作	961
车辆驾驶与安全	963

浅谈企业车辆管理..... 965

做一名职业化的优秀员工..... 967

企业后勤管理工作的思路..... 969

行政管理案例分析——机关后勤服务..... 974

第 1 章

企业运营管理



完善公司治理结构与董事会建设的思考

王 刚

摘 要:

文章分析了我国公司董事会制度在公司治理中的核心作用,阐述了公司董事会的结构功能,并针对目前我国公司董事会建设所存在的问题提出了相关建议。

关键词: 公司董事会 公司治理 独立董事制度

一、什么是公司治理

公司治理(corporate governance),又译为法人治理结构,是现代企业制度中最重要的组织架构。狭义上的公司治理主要是指公司的股东、董事及经理层之间的关系。而广义上的公司治理还包括公司与利益相关者(如员工、客户、供应商、债权人、社会公众)之间的关系,及有关法律、法规等。自1932年美国学者贝利和米恩斯提出公司治理结构的概念以来,众多学者从不同角度对公司治理理论进行了研究,其中具代表性的是超产权理论、两权分离理论、委托代理理论和利益相关者理论,它们构成了公司治理结构的主要理论基础。20世纪90年代以来,公司治理在发达国家成为一个引起人们持续关注的政策问题。亚洲金融危机之后,公司治理改革成为东亚国家和地区的热门话题和首要任务。

二、公司治理的特征

1. 公司治理是一种经济关系。公司治理中的出资人、经营者、管理者、监督者之间,均是一种经济关系。这种经济关系是财产权利的直接体现。
2. 权责明确、各司其职。公司各个机构之间权责分明、各司其职。权力机构、决策机构、监督机构和执行机构之间相互制衡、相互协调。
3. 委托代理、纵向授权。公司的首要性质是契约型。公司各层级之间的关系,皆是以一种契约——委托代理的形式来实现的。股东(大)会作为纵向授权的起点,以委托人的身份将财产交董事会代理,并委托监事会进行监督。董事会作为第二层次的代理者,又将公司财产委托给经理层代理。这样层层委托,权力自上而下分配。
4. 激励与制衡并存。由于代理人可能存在发生的逆向选择和道德风险以及信息的不对称,委托人无法对代理人行为进行现场和事后监督,致使委托人利益蒙受损失。为了尽可能避免损失,委托人有必要建立激励和制衡机制。

三、公司治理的核心内容

法人治理结构是公司制的核心,是明确划分股东(大)会、董事会、监事会和经理层之间权利、义务和责任以及明确划分相互制衡关系的一整套制度安排。

公司治理是经济社会发展到一定阶段的必然选择。随着社会化大生产的突飞猛进,企业所有权主体的多元化已经成为一种不可阻止的大趋势,特别是党的十八届三中全会明确提出“大力发展混合所有制”,企业之间、企业与各种社会组织之间、企业与个人之间建立以股权为

纽带的经济关系已经成为社会经济生活的新常态。从世界范围来看,美国 700 多万企业中,由股东持股的股份有限公司约占 95%,美国的持股人数占总人口约 65% 左右,股权高度分散。从股权结构看,最大的股东是机构投资者,如人寿保险、养老基金、互助基金等。而日本控制企业股权的则主要是法人,即公司和金融机构。有统计资料显示,日本上市公司中法人股东持股高达 72.8%。其中,金融机构占股达 46%,法人持股占 24.8%,证券公司占 2%,数以千万的个人股东持股只占 22.4%。而我国上市企业中,法人持股占绝对优势,到 2013 年底,我国沪深两市共有 A 股上市公司 2515 家,总股本为 4 亿股,其中各类国有控股上市公司的股本总量占 A 股市场总股本的比重为 68.35%,具有极大的资本规模的优势。即使是民营上市公司,也有近八成公司前 10 位大股东持股比例超过 50%。随着证券市场的日益成熟和国家对投资主体培育政策的日趋完善,相信未来中国企业投资主体将逐渐从以国资为主转向投资主体的多元化、国际化、市场化。

因此,建立科学的公司法人治理结构,既是大势所趋,更是企业发展的必然选择。科学的公司法人治理结构应该是一种由《公司法》和公司章程规范的公司股东大会、董事会和监事会之间的“分立—制衡”关系的制度安排。通过这种制度安排,规范股东会、董事会、监事会和经理层的权力范围,从而明确公司投资者、决策者、经营者、监督者的基本权利和义务,建立职责明确、各司其职、协调运转、有效制衡的组织管理体系。而规范的公司法人治理结构,关键要看董事会能否充分发挥作用。董事会的建设是完善公司治理结构的关键,一个好的董事会,对于企业的影响也许是决定性的。董事会是由公司股东大会选举产生的董事所组成的,是对内管理公司事务,对外代表公司的公司决策机关。任何现代公司的良好的公司治理结构的核心都是具有一个完善且能够很好地发挥功能的董事会,增强董事会的独立性、落实董事及高管人员的法律责任,从而防止大股东、实际控制人及内部人向公司掠夺或输送利益。为顺应历史发展潮流,我国企业也有必要进一步完善董事会制度,从而提升公司治理水平。我国的《公司法》对董事会的构成、选举规则,董事、董事长和董事会的职责与义务,以及董事会的议事规则等,作了一些原则性的规定,《公司章程》再依据《公司法》对董事会章程和董事会议事规则加以具体化和条文化。

四、董事会建设中存在的主要问题

从目前的实践看,我国公司董事会的结构功能建设处于一个演进的过程中。特别是中央企业,由于历史的原因,董事会建设相对民营企业、外资(合资)企业来说严重滞后。1993 年 12 月 29 日第八届全国人民代表大会常务委员会第五次会议通过《中华人民共和国公司法》,2013 年 12 月 28 日第十二届全国人民代表大会常务委员会第六次会议通过《中华人民共和国公司法》修订案。2004 年 2 月,国资委向国务院提出在中央企业进行国有独资公司建立和完善董事会试点工作,得到了国务院的同意;同年 6 月,国资委下发文件,明确了试点的主要思路 and 措施,并确定了第一批试点企业。试点 10 年来,中央企业公司治理工作取得了一定的进展,但整体说来,也存在着许多亟待解决的问题。

1. 经理层与董事会高度重叠,监督职能被弱化。按照公司制改革的最初设想,董事会的作用至少有这么两个:一是重大决策集体负责,每一个董事都有一票,不强调董事长的绝对权力;二是董事会对经理层进行制衡,决策层和管理层分开。

目前,二级、三级央企中,董事长兼总经理、经理层成员占据了董事会的大多数地位的现象



比较严重,不少经营班子成员既是经理层又进入董事会,董事会成员和经理成员高度重叠,为内部人控制敞开方便之门,难以真正集体决策,聘任经理也成了走形式,无法对总经理进行有效监督。其结果是,董事长的权利被绝对化,董事会的作用被淡化,作为科学性的公司治理结构重要一环的决策层与经理层的分离就无从谈起。

2. 董事任职资格不够清晰化,董事的结构和来源不合理,中小股东利益难以得到保证。担任公司董事必须具备一定的条件,也就是通常所说的任职资格问题。董事的任职资格是董事履职能力的前提,不满足任职资格要求的董事,其履职能力的发挥缺乏保障性。董事会结构决定其职能。董事的角色仅停留在“代表角色”,较难有个人的独立意见,很难保障董事会决策的客观性、独立性和全面性,董事会很难发挥其决策职能。同时董事的来源不合理,董事会成员不仅与经理成员高度重叠,还主要来自于大股东。由于《公司法》规定,董事会做出的决议,经全体董事的过半数通过即可,大股东可以对公司实行全面的控制,中小股东利益难以得到保证。为了解决这一问题,近来在公司中设立独立董事的做法在普遍推开。在我国《上市公司章程指引》中,规定企业可以设立独立董事。现实中一部分公司,包括某些上市公司,也设置了独立董事,然而,独立董事在某种程度上成了过去专家顾问的延续,独立董事并不能很好地承担职责。

3. 董事之间缺乏明细分工,权力制衡有待细化。董事之间职责无明细分工,表面上做到了权力的对等,实质上,缺乏明细分工的结果必然造成信息采集和加工处理的困难,最终导致董事会失去科学的决策和监督能力。因为,复杂的公司不能仅通过每年几次董事会会议进行治理。治理结构要求专业化的技巧,这些技巧必须通过董事会层次的委员会得到最佳的执行。在美、英等发达国家,上市公司必须至少具有三个委员会:审计、薪酬和提名委员会。这些委员会的成员主要由外部董事和独立董事组成(外部董事是指不在公司内部任职的董事,独立董事是外部董事中独立于公司股东且不在公司内部任职的董事),对董事会负责,可以独立地开展的工作。通过这些权责的分工,董事会的内部治理结构得以明晰和完善。

4. 董事会缺乏科学的评价和激励机制。董事会必须对每一个董事的绩效进行定期评估,为此应该建立科学的评价和激励机制。不管是执行董事,还是外部董事或独立董事,由于对所负职责承担责任,若董事会的决议违反了有关法规,表决时投赞成或弃权票的董事还要追究法律责任。因此,这种权力的到位和责任的落实,其结果必然是激励和约束。在绝大多数国家,由外部董事和独立董事组成的一个董事会层次的委员会评价公司的首席执行官、其他执行董事以及高级的管理层的绩效,再由董事会来推荐并在公司的股东大会上由股东们批准。但从现实的情况来看,虽然我国一些公司也在尝试对董事实行期股、期权激励,但不管是从制度上还是从程序上,都还没有建立一个机制对董事的绩效进行评价和激励。

5. 议事规则简陋,影响到董事会决策的效率和客观性。议事规则简陋,一是体现在对信息的采集和占有上。每位成员是否充分拥有信息,是能否正确做出判断的先决条件。二是议事规则简陋还体现在决策程序上。公司章程一般规定,董事会做出的决议,经董事会全体董事的过半数通过即可。在国外,其决策程序则复杂得多。它规定了对一般事项、重大事项和有关特别事项的不同的决策程序。在通过人数上,有过半数、2/3多数、全体通过之分。如果对细节、某个问题心存疑虑或有不明之处时,董事可要求提供补充材料。当1/4以上董事或2名以上外部董事认为资料不充分或论证不明确时,可联名提出缓开董事会或缓议董事会所议的部分事项,董事会应予以采纳。目前在我国,从公司章程上是看不到相应规定的,议事规则显

得相对简陋,影响到董事会决策的效率和客观性。

五、完善公司董事会建设的对策建议

一个好的董事会,对于企业的影响也许是决定性的。那么,好的董事会的概念是什么呢?根据我国当前现实,应从改变上文所描述的五个缺陷着手,建立这样一个董事会。

1. 健全独立董事制度。公司设立独立董事一般在两名以上,并且非执行董事占据董事会的大多数席位。外部董事和独立董事除了担负一般董事的职责外,还负有额外的责任。外部董事履行职责时,公司必须提供必要的信息资料。独立董事由提名委员会推荐,人选应为经济、财务、法律等方面的学者、专家。独立董事所发表的意见应在董事会决议中列明。公司的关联交易必须由独立董事签字后方能生效。2名以上的独立董事可提议召开临时股东大会。独立董事可直接向股东大会、中国证监会和其他有关部门报告情况。设立独立董事的好处在于,重大决策有了更多的讨论,因而更加理性谨慎。企业决策有了监督,减少了失误。此外,董事会层次的委员会,审计、薪酬和提名委员会一般由外部董事和独立董事组成,或占据多数席位。任命非执行董事的目的首先是为了给董事会提供知识、客观性、判断和平衡,在某种程度上,如果董事会是由全职的执行董事构成,它可能就是无效的。

2. 设立专业性的委员会。设立专业性的委员会,如审计、薪酬和提名委员会,这些委员会的成员主要由外部董事和独立董事组成,专门负责细节性监控、咨询和监督任务以及推荐合适的董事。这些委员会对于董事会高质量地履行职责、胜任信托责任起到重要作用。审计委员会:它负责督察公司的内部审计程序并与外部的合法的审计员一起相互作用,以便保证公司的财富完全顺从法律的要求。薪酬委员会:它决定对公司的执行董事们和经理们的适当的一揽子的补偿方案。提名委员会:它负责实施为适当的具有资格的、独立的非执行董事的系统性的评价和研究。

3. 加强董事任职资格的核查。任何公司都应认真核查董事是否符合任职的基本资格,了解其与大股东或实际控制人是否存在紧密的关联关系,确保将合格的董事和独立董事遴选入公司董事会。完善董事诚信档案系统,提高董事诚信意识。为了提高董事的诚信意识,诚信档案要记录其他影响公司规范运作但未明显违规的事项,如业绩异常、独立董事履行职责情况、董事非正常辞职、募集资金变更情况等,作为公司监管的内部参考资料。

4. 加强对董事履职情况的检查评价,建立对董事的激励机制,敦促其勤勉尽责。对于长期不参加董事会议,经常委托他人参会的董事,股东大会应利用谈话提醒、警告等措施敦促其勤勉尽责;对于拒不改正的董事,将公开认定其不适合担任公司董事。董事连续两次未能亲自出席,也不委托其他董事出席董事会会议,视为不能履行职责,董事会应当建议股东大会予以撤换。提名委员会不能推荐那些根据他们的能力在作为其他公司的董事会成员时具有贫乏的出席记录的人作为董事。

还可以建立董事激励机制,对董事会成员如何激励,可以借鉴新加坡政府的做法。该国政府对公司董事的奖励是可以升迁,担任更为重要的职务,同时也能获得更多薪金;惩罚则是不再委任其担任管理职务或予以撤换。我国公司企业数量大大超过新加坡,层次结构也更为复杂,如果仅仅参考新加坡的奖惩措施是远远不够的,必须引入其他机制,比如期权激励,给予董事会成员一定量的,在一定时期内可以以一定价格购买公司股票的权利,并把这种权利与公司的经营责任相结合,使其不至于为了自身权利而损害公司的长远利益,敦促其勤勉尽责。



5. 完善董事会议事规则。在议事规则上,一要明确董事会需要事先占有的信息的内容,二要有明确的议程,以便让董事会成员能够有足够的时间通晓这些问题;三是根据议题的不同区分不同的议事程序,以使决议的通过既体现出效率又代表大多数股东尤其是中小股东的利益。公司应制定切实可行、内容合理的议事规则,适当限制董事长的权力,在董事会表决中积极采用记名投票制度,切实执行关联董事回避表决制度。并规定对一般事项、重大事项和有关特别事项的不同的决策程序。在通过人数上,有过半数、2/3 多数、全体通过之分。如果对细节、某个问题心存疑虑或有不明之处时,董事可要求提供补充材料。当 1/4 以上董事或 2 名以上外部董事认为资料不充分或论证不明确时,可联名提出缓开董事会或缓议董事会所议的部分事项,董事会应予以采纳。总的来说,董事会作为连接股东与经理层的纽带,是公司治理的重要组成部分。在我国,董事会属于新型治理机制,其作用巨大。尽管公司董事会建设仍然任重而道远,但是董事会的效率正逐渐提高。只要继续进行探索与实践,不断加强公司董事会建设,就一定能进一步推进我国的公司改革。