

董事会治理绩效评价：平衡与持续改进

孙文

(南开大学 公司治理研究中心, 天津 300071)

摘要: 董事会治理绩效评估体系是改善董事会治理的有效途径, 本文在对构建董事会治理绩效评估体系的意义进行分析的基础上, 从持续改进和系统评估的视角对如何构建董事会治理绩效评估体系进行了探索, 提出董事会治理绩效评估既要考虑董事会整体绩效、董事绩效和专业委员会绩效各自的评估, 又要兼顾三者之间的平衡与协调, 并尝试构建了董事会治理绩效综合评估模型。最后结合我国上市公司董事会治理现状, 提出了我国上市公司董事会治理绩效评估应该注意的问题。

关键词: 董事会治理; 评价; 持续改进; 绩效组合矩阵

中图分类号: F **文献标识码:** A

引言

二十一世纪伊始, 安然、世通、帕玛拉特等公司丑闻和财务造假事件的发生, 使得公司治理问题引起各国政府和国际经济组织的高度重视。针对这些问题各国政府出台了很多关于公司治理的新法案, 例如, 美国 2002 年颁布的萨班斯法案和英国 2003 年新修订的公司治理联合准则, 这些法案都对公司治理提出了更为严格的要求。2005 年 1 月, 我国 11 家上市公司高管的“相继落马”使公司治理问题在我国开始凸显, 7 月格林科尔、中科健财务危机的爆发使得公司治理危机加剧, 同年 10 月, 我国新修订的《公司法》也对公司治理做出了更为严格和具体的要求。各国政府为应对公司治理危机都毫不例外的选择和加强规制, 并通过立法实现, 这实际上是基于一个前提假设: 董事会能够很好的履行职责并按照法律行事 (Herman and heimovics, 1991)。然而, 无论是研究还是实践都已经证明许多董事会并不能够很好的履行它们所被赋予的职责 (Fink, 1989; Hall, 1990), 这在很大程度上是源于绩效测度体系的缺失所导致的董事会责任意识降低 (Marc J. Epstein, 2002)。

对上述案例的事后分析也表明, 董事会的不作为和“胡作非为”是导致上述危机出现的主要原因, 如果有一套科学的董事会治理绩效评估体系能够对董事会治理绩效定期做出评估, 不仅能够给董事会改善绩效事先发出预警, 而且上述很多公司治理危机都可以减轻甚至避免 (John Shaw, 2002)。在我国, 公司治理危机也在很大程度上源自于董事会及董事绩效评估缺失所导致的董事会问责制及退出机制的失效¹。因此, 构建一套具有可操作性的董事会治理绩效评估系统对改善董事会治理绩效, 提高公司治理水平具有非常积极的意义。鉴于此, 本文结合平衡记分卡的思想 and 我国上市公司董事会治理的实际情况, 尝试构建适合我国上市公司的董事会治理绩效评估体系。

一、董事会治理绩效评估的研究意义

董事会治理绩效评估的意义主要表现在如下几个方面:

(一) 董事会绩效评估有利于改善董事会运作效率

在上市公司初步建立起现代企业制度和经济型治理的行为规范与治理功能后, 董事会治理已经成为公司治理的核心²。事实上, 在从“股东大会积极主义”向“董事会积极主义”转变的过程中 (于东智, 2004), 董事会被寄予的期望远远不仅仅是合规那么简单, 而是被要求表现出更好的绩效, 因为人们普遍认为良好的董事会绩效会增加公司绩效

(Carver, 1990; Chait, Holland and Taylor, 1991)。当前我们对董事会治理的关注主要集中在“硬的方面”，例如，董事的独立性、董事会专业委员会的构成等，而忽视了董事的素质和董事会文化等“软的方面”，这些“软的方面”往往决定了董事会运作的效率 (Meredith Edwards & Robyn Clough, 2005)。事实上，董事会“硬的方面”多数都是一些结构性的指标，很容易得到改善；而“软的方面”由于难以测度，往往难于改善，这也是造成当前我国上市公司结构性指标改善的情况下，董事会绩效依然处于低水平的主要原因。董事会绩效评估将通过对董事会软硬两方面的评估，发现董事会运作中存在的问题，改善董事会的运作效率。

(二) 董事会绩效评估是董事会治理的重要组成部分

根据现代管理学的观点，持续改进是任何一个组织不断发展和提高的基础，而持续改进需要适当的评估系统的支持，因此，绩效评估成为了现代组织管理系统的重要组成部分，这一点也适用于董事会治理。尽管现在很多公司并没有一个正式的董事会评估程序与规则，但是董事会绩效评估已经越来越引起人们的关注³；另外，一些新制定或修订的公司治理原则中也加入了董事会绩效评估的内容⁴。这些都说明，董事会绩效评估应该作为董事会治理的重要组成部分而存在。

(三) 董事会绩效评估有利于强化董事会职能

根据委托代理理论，现代公司董事会的职能是为解决公司股东与经理人之间目标的偏离而设定的，尽管对董事会究竟应该承担哪些职能没有完全达成一致，但是在董事会应该承担的关键职能方面基本上达成了共识 (John Collier, 2004)，即要承担战略决策、监督评价经理层、风险控制等关键职能。事实上，董事会绩效评估的核心内容正是评价董事会上述职能的履行情况，这就要求董事会成员必须关注这些职能，从而进一步强化了董事会的这些职能。从另一个角度来看，董事会绩效评估实际上是以董事会职能强化为导向的。

(四) 董事会绩效评估有利于防范公司治理风险

我国上市公司违规事件的频繁发生引起人们对公司治理风险的关注，尽管我国公司治理总体水平呈上升趋势，但治理风险仍未化解，并且有可能累积爆发 (李维安, 2005)。公司治理风险产生的根本原因在于董事会的低绩效，特别是在公司治理风险控制方面的“无作为”，董事会绩效评估将会通过评估董事会在公司治理风险防范、控制方面的工作，提前对公司治理风险进行预警，从而大大降低公司治理风险累积爆发的可能。

(五) 董事会绩效评估有利于提高董事素质

董事会绩效评估不仅仅包括对董事会的集体评估，还包括对董事会成员个体的评估，前者的评估侧重于董事会职能的履行情况，而后者则侧重于董事的个人素质、态度和行为等。当前，大多数公司没有建立针对董事个人的以考核为基础的培训与退出机制，而往往是当董事出现较大的失误时直接解除其职务，这种机制造成的直接后果就是不能及时发现董事素质的缺陷与不足，影响董事素质的改善与提高。董事绩效评估体系的建立不仅能够及时发现董事的缺陷与不足，还可以为董事培训与退出提供重要参考依据，从而保证董事在素质与能力上能够更好的履行董事职责。

(六) 董事会绩效评估有利于对董事更好的激励

对董事进行有效的激励是保证董事勤勉尽责、积极参与的重要制度保证，但是从我国上市公司董事激励的现状看，激励的有效性较差。在南开大学公司治理研究中心 2005 年发布的公司治理评价报告中，董事薪酬与激励指数仅为 48.49，这是因为大多数上市公司尚未建立有效的激励约束机制，激励约束不对等⁵。上市公司激励约束机制的缺失主要源自两个方面的原因：第一，董事激励的形式过于单一，当前上市公司对董事的激励主要是通过年薪制来实现，实际上等同于固定薪酬，很少采用股票期权等其他激励形式，尽管董事持股人数比例为 57.35%，但多数持股数量有限，仅限于象征意义⁶；第二，董事绩效评估缺失导致董事

有效激励无法实现，显然，激励的基础首先是科学的评估，而后者显然也在很大程度上决定着激励形式多样化的实现。因此，董事绩效评估是建立有效的董事激励约束机制的前提条件。

显然，董事会绩效评估的意义不仅仅在于董事会治理自身的完善，其外部性作用可以波及到公司治理的整体改善，甚至将会成为公司治理持续改善的动力源，这一点已经为越来越多的公司、经济组织及相关团体认识到（Colin, 2005）。

二、董事会绩效评估的现状：研究与实践

当前国内外对董事会绩效评估的研究主要来源于三个方面：公司治理指导部门、商业评级组织和学术研究机构。

（一）公司治理指导部门：董事会绩效评估最佳做法的研究

由各国公司治理指导部门（包括官方组织和非官方组织）制定的公司治理准则是指导各国公司治理的基本原则，在早期的公司治理准则中，涉及董事会绩效评估的内容比较少。在安然、世通等公司丑闻爆发以后，各国公司治理指导部门都开始关注董事会绩效评估问题并展开了研究。2003年，英国公司治理联合准则的修订是以Turn Bull、Smith和Higgs三个专门委员会提供的报告为基础的，其中Higgs专门委员会负责检讨非执行董事的职责与绩效，Higgs报告全面检讨英国上市公司非执行董事制度，详细地评估非执行董事的职责、独立性、责任，探讨了董事会集体及个人绩效评估的最佳操作建议。新修订的英国公司治理联合准则吸收了Higgs报告关于董事会绩效评估的内容并指出，董事会应该每年对自身、专业委员会和董事进行严格的绩效评估，对董事的评估主要是评估其胜任能力，以决定如何提高和是否辞退；同时还应该有比较规范的绩效评估程序能够建设性的改善董事会效能；报告中还指出了董事会绩效评估和非执行董事绩效评估需要考虑的一些主要问题⁷。该准则中所提出的董事会绩效评估的最佳实践成为其他国家公司治理准则相关内容的增加和修订以及很多公司董事会绩效评估操作的重要参考。

全美公司董事协会(NACD)蓝带委员会也对董事会、董事、首席执行官等公司重要治理人物的业绩评价标准、选择办法、激励办法做出了具体的规定；他们认为，只要存在一个恰当的董事会评估程序就可以改善董事会治理水平，提高公司业绩。在蓝带委员会2005年新版本的董事会评估报告中，为董事会自我评估、专业委员会评估和董事自我评估提供了更为有效的工具⁸。

另外，指导商业银行公司治理和业务运作的巴塞尔协议也对董事会绩效评估做出了特别要求，其中规定：在获得任命之前，董事和高级管理层应经过包含专业和操守内容的履职能力审查，此后还应持续进行审查。履职能力审查应依据巴塞尔委员会《核心原则评估方法》进行设计，《核心原则评估方法》为银行董事确定的标准要高于非银行企业。另外，董事会应定期评估董事会整体表现和董事会成员个人表现。因此，董事会应建立自己的内部委员会，最好是由独立董事组成，以公平的、建设性的方式进行业绩评估。⁹

（二）商业性组织：董事会治理评级研究

商业组织对董事会绩效评估的研究及应用集中于董事会治理评级，其中最为典型的有标准普尔的董事会治理评价和美国《商业周刊》的董事会评价。

美国标准普尔(Standards and Poors Company)的公司治理评价指标体系对董事会的评价内容主要体现在董事会的结构与运作上，具体包括：董事会的结构和组成、董事会职能和有效性、外部董事的职能和独立性、董事和高层管理人员的薪酬评价和任免政策等，并相应地确定了关键分析要素和标准。

美国《商业周刊》自1996年开始就对董事会治理情况进行评价，每年评选出董事会治理最好和最差的公司。《商业周刊》所聘专家评价董事会时主要关注董事会的构成结构特点及董事会制度的健全性，具体包括董事会独立性、董事持股情况、董事素质和董事会的活动四个方面。

中国《董事会》杂志从2004年开始评选中国上市公司董事会金圆桌奖，其评价指标主要包括董事会结构、董事会行为、董事会行为绩效、董事会对股东利益的尽责、外部机构对董事会行为的评价和公司业绩共六个方面。

商业机构对董事会治理绩效评估的重点在于评级，其关注的重点在于董事会结构规范性和董事会运作的结果。事实上，董事会评级与董事会绩效评估是有些接近但又存在区别的概念¹⁰，对前者的要求不是非常严格，只是做出一个排序或者等级分类，而且评价对象主要是董事会治理本身；而后者要求的非常严格，同时评价的对象不仅仅包括董事会治理本身，还包括董事会治理所产生的绩效。

(三) 学者或学术研究机构：董事会绩效评估和董事会治理评价研究

由于董事会绩效评估对操作实践的偏重，造成学者或学术研究机构对这个问题的冷落，因而在操作层面上对董事会绩效评估研究的文献相对较少。Victor、Keith (1995) 为了改善英国公司董事会绩效，较早提出了董事会标准模型和评价程序 (Standards Model and Appraisal Process)，在模型中董事会承担的职责标准作为输入，董事会运作作为过程，运作结果和标准的对比作为输出，即评估结果¹¹。C. B. Ingley (2003) 认为董事会绩效评估应该关注董事会的流程、董事的知识技能组合、对股东价值的贡献和对CEO的支持以及董事会组织的价值等几个方面¹²。Jessica Springfield、John Stupka、Amanda Wellington (2003) 对非盈利性组织的董事会及董事绩效评估进行了研究，他们对董事会的绩效评估主要是通过对比其职责以及职责的履行情况，而对董事个人的绩效评估则侧重于个人素质和能力，并利于5分量表来进行评估；同时，他们认为董事会绩效评估离不开全体董事会成员的参与，而且把与董事的面谈作为评估程序重要的一个环节，为此还开发了一套董事会绩效评估问卷¹³。Collier (2004) 在英国公司治理联合准则中董事会绩效评估指导意见的基础上发展了一个董事会绩效评估实施模型：审视董事会功能和作用、参加至少两次董事会会议、问卷调查和董事面谈、形成董事会绩效评估报告¹⁴。Colin (2005) 通过对比成功与陷入困境公司的董事会，发现了成功企业公司董事会的特点：集中于战略性问题、能够不断学习与发展、董事胜任力与公司沟通，他认为在评估董事会绩效时必须考虑这几个方面的关键因素¹⁵。

国内一些学者对该问题也进行了相关研究，李维安教授 (2001) 在《公司治理》一书中对董事会绩效评估的意义、方法和程序作了较为深入的探讨，为中国公司董事会绩效评估研究奠定了基础。于东智 (2004) 对构建公司董事会评估体系的意义和已有的评价方法进行论述和介绍，并对我国企业董事会评估体系的构建提出了初步的看法，即我国董事会绩效评估要涉及董事会结构、董事会运作和单个董事履职情况三个方面的内容¹⁶。南开大学公司治理研究中心于2002年开始推出中国上市公司治理评价报告，其中董事会评价是整个评价体系的重点，主要从董事权利与义务、董事会组织结构、董事薪酬、董事会运作、董事会独立性五个维度来评价董事会绩效，该评价体系最初始于对中国上市公司的大样本研究，现在已经开始对企业个体的公司治理及董事会治理绩效进行评估，评价方法和内容也日趋完善¹⁷。

尽管国内外学者或研究机构对董事会绩效评估的研究具有一定的前瞻性，但是这些研究更多的集中于大样本实证分析和理论探讨的层面¹⁸，而对于个体公司实施董事会绩效评估的操作性研究相对较少。

三、董事会治理绩效评估体系构建

一个完善的董事会治理绩效评估体系应该包括如下三个方面的内容：董事会绩效评估、董事个体绩效评估和董事会专业委员会绩效评估。董事会治理绩效是董事会绩效、董事会专业委员会绩效和董事个体绩效的综合体现，它不单单是三个方面绩效的简单叠加，还包括三个方面绩效的平衡，当三方面绩效实现平衡时，董事会治理绩效呈现自动递增的效应（Marc J. Epstein, 2002）。

(一) 董事会绩效评估

董事会首先作为一个团队而存在，集体决策是董事会发挥作用的基础，因此董事会治理绩效首先表现为董事会作为一个整体团队或组织的绩效。董事会作为股东的代理机构行使权力，通过制定公司发展战略和监督其实施，保护并为股东创造价值，这是董事会的根本职责。董事会绩效评估的关键就是在于通过审视董事会职能和公司绩效来评价董事会履行职责情况，这就决定了董事会绩效评价的关键要素包括董事会绩效保障、董事会职能和公司绩效（如图1），董事会绩效保障主要包括董事会结构和董事会运作两个方面的内容。

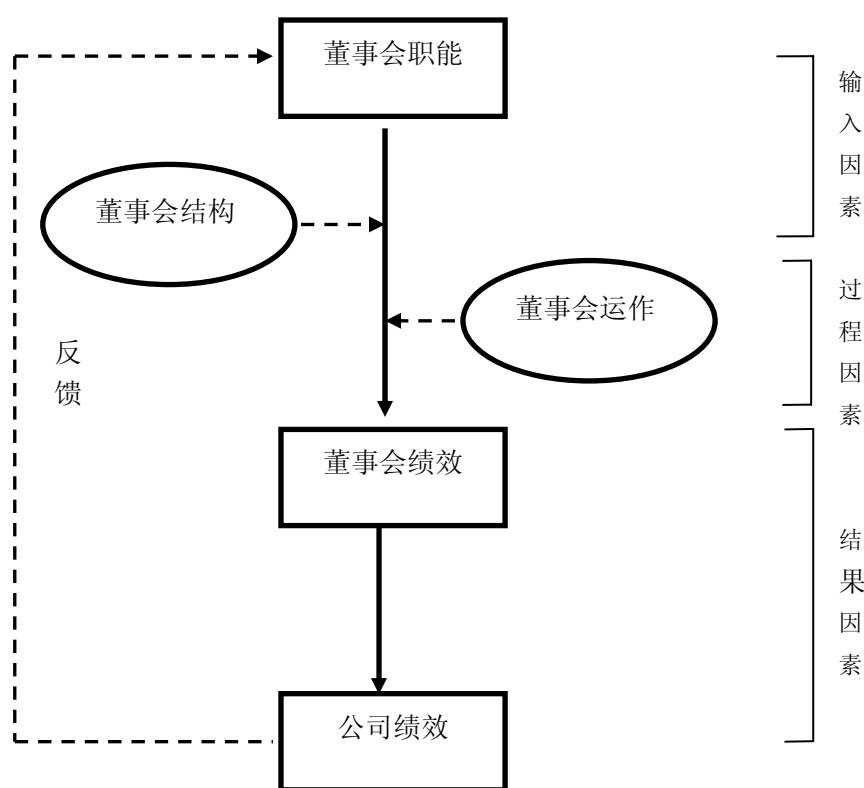


图1 董事会绩效评估的关键要素

1. 董事会功能维度

在影响董事会绩效的关键因素中，董事会功能既是一种输入，也是一种输出。首先，董事会只有明确界定职能，才有可能产生好的绩效，而绩效的好坏也只能通过对董事会职能实现程度的评价才可以做出判断。一般而言，董事会应该履行战略决策、风险控制、评价和选聘高级管理人员以及为股东提供信息并负责等几个方面的职能。因此，董事会功能维度的绩效评估关键是评价上述功能的实现程度。

2. 董事会结构维度

董事会结构对董事会绩效的影响已经得到了许多实证研究的支持，董事会结构是否恰当直接影响着董事会绩效，而且各国公司治理原则均在董事会结构方面做出了比较具体的要

求，因此，能否按照相关要求并创造性的加强董事会结构建设本身就是衡量董事会绩效的重要指标。当前对董事会结构的关注主要集中于独立董事比例、执行董事比例、董事专业或年龄构成、专业委员会建设等几个方面，董事会结构是否“合规”并有所发展是从该维度衡量董事会绩效的关键。

3. 董事会运作维度

董事会运作和董事会结构同为影响董事会绩效的输入因素，当前对董事会绩效影响因素的研究更多的集中于结构方面，但是董事会运作对董事会绩效的影响往往超出其结构，董事会绩效取决于董事会如何运作以及董事行事方式，而不是专业委员会等机构方面的内容¹⁹。从董事会运作维度评价董事会绩效主要应该涉及董事会运作制度建设情况、董事会的沟通状况、董事会的会议氛围、董事会会议的效率、董事会学习、董事会决策执行等几个方面的内容。

4. 公司绩效维度

董事会作为公司所有者的代理人，其主要目标就是确保股东价值的持续增长，有效的董事会治理应该产生优秀的公司绩效。实证研究表明，董事会绩效对公司绩效有着显著的影响。因此，公司绩效是衡量董事会绩效最为直接和显性的指标，最近一项对华尔街金融分析师的相关调查显示：87%的被调查者认为公司绩效应该成为衡量董事会绩效的最为重要的指标。事实上，从公司绩效维度评价董事会绩效也最为简单方便，一般是通过ROI、EPS、EVA等单个财务指标或者它们的综合做出评价。

在进行董事会绩效评价时，不仅要对四个方面维度单方面的绩效进行评价，而且要对四者之间的平衡关系进行评价，因为董事会绩效的长期改善需要四方面因素的均衡发展。例如，缺少好的公司绩效，即使有合理董事会结构也没有满足为股东创造价值的目标。因此，董事会绩效评价不是对上述单个因素的各自评价，而是对上述因素的综合评价。另外，董事会绩效评估的重点不在于打分，而在于持续改进，即相对于过去改进了多少，相对于标准或目标的差距以及如何改进。为此，在借鉴平衡记分卡思想与方法的基础上，我们构建以董事会职能为核心、以持续改进为重点的董事会绩效评估模型（如图2）。

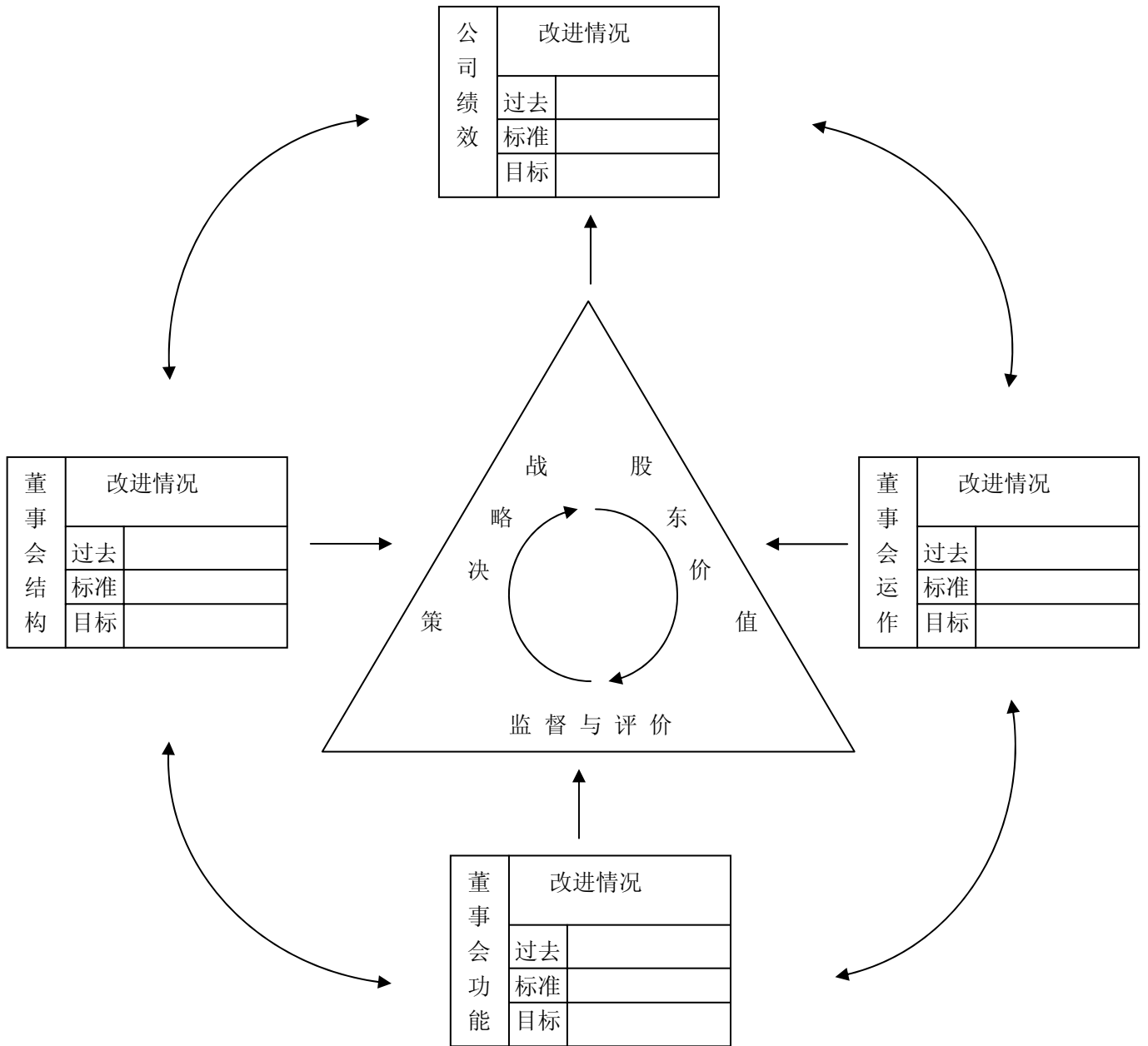


图2 董事会绩效评估模型

(二) 董事个体绩效评估

在对董事会进行绩效评估时，是否需要董事个体进行绩效评估是一个存在争议的话题，同时董事个体评估的内容也远不像董事会整体那样清晰（Jessica Springfield, John Stupka, Amanda Wellington, 2003）。然而，董事个体对公司绩效的影响却不能低估，例如，最近我国某上市公司董事的突然辞职导致公司股价大跌，造成众多投资者对该公司质疑。

因此，董事绩效评估的重点在于评价董事个体的行为是否符合法律、法规对董事的要求，其参与公司事务的态度是否积极。

为确保董事履行职责，一般对董事义务做出三个方面的要求：勤勉、忠诚和服从，对董事绩效考核的重点就在于其是否较好的履行上述义务。勤勉的义务是指董事应该具备参与决策所要求的勤奋态度和知识技能；忠诚义务则要求董事要确保对股东和公司忠诚，确保个人利益服从公司利益，避免个人利益和公司利益发生冲突；服从义务是指董事应该确保个人和公司行为遵守法律。

根据对董事义务的要求，对董事成员绩效考核时要关注如下问题²⁰：

1. 董事会会议的出席情况，是否提前了解董事会会议的内容，并充分准备；
2. 是否积极的了解公司及所在行业的信息，是否愿意参加董事会以外的有关公司的事务；
3. 对公司战略发展和风险管理做出了那些贡献，在董事会上所作贡献的价值如何；
4. 个人的知识和经验在考虑公司战略时会发挥怎样的作用；
5. 是否对信息的有效性和他人观点进行质疑，并提出自己的观点；
6. 在与董事会其他成员的沟通与协作方面表现如何，是否能够认真听取别人的观点；
7. 与公司高层管理人员以及股东能否积极的沟通，并获得他们支持；
8. 是否为了更好的履行职责而进行积极的学习和知识更新，效果如何；
9. 是否存在因个人利益损害公司利益的情况；
10. 董事个人行为是否符合法律及公司章程的要求。

上述10个问题可以归属于董事态度、董事行为、董事能力和董事贡献四个维度，这四个维度不是隔离开的，而存在相互影响。因此，在对董事个体绩效考核时，既要考核每一个维度的情况，还要系统的考察四个维度之间的平衡与协调（图3）。

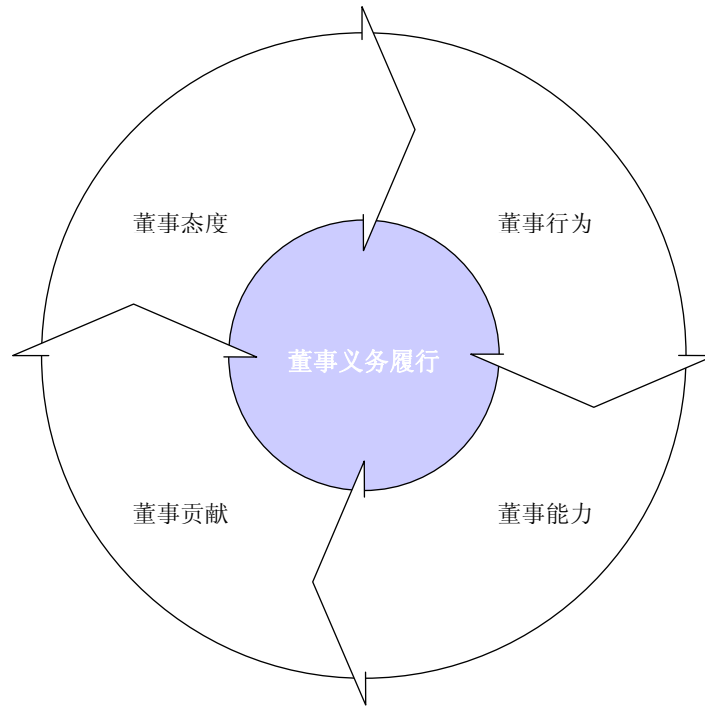


图 3 董事绩效考核关键要素示意图

(三) 董事会专业委员会绩效评估

董事会专业委员会是保证董事会有效运转并发挥作用的内部组织，各国公司治理准则中对董事会专业委员会的职能与性质都作了比较详细的规定，例如，大多数公司治理准则中都规定董事会应该设立审计委员会、薪酬委员会和提名委员会，而且规定独立董事应该占多数，同时还规定了各专业委员会的职责。专业委员会的主要职能是对董事会需要决策的内容提出专业性意见和建议，并提交董事会讨论，因此，对董事会专业委员会的绩效考核应该侧重于其是否有效的对需要董事会决策的问题发表专业意见。

对董事会专业委员会的绩效评估要重点考虑两个维度，第一个维度是董事会专业委员会的运作，第二个维度是董事会专业委员会的贡献。董事会专业委员会的运作主要是指其能否按期举行专业委员会会议，专业委员会能否就公司相关问题积极思考并提出专业意见，专业委员会意见的独立性等；董事会专业委员会的贡献是指其所提出的议案数量、在董事会通过的议案数量、对公司事务发表的专业性意见及质量等。

(四) 董事会治理绩效组合矩阵

董事会治理绩效是董事会整体绩效、董事会个体绩效和专业委员会绩效的组合，假如以董事绩效作为横轴，以专业委员会绩效作为纵轴，以阴影部分代表董事会绩效，同时假定董事会最佳整体绩效与董事绩效和专业委员会绩效呈现简单的正相关关系，就可以构建董事会治理绩效组合矩阵（图4）。

在整个坐标平面中，分成了六个分区域代表三种绩效不同的组合，（3，2）区域的特点为高董事绩效、高专业委员会绩效和高董事会整体绩效，为董事会治理绩效的最佳组合，称之为绩效卓越区域；（1，2）区域的特点为低董事绩效、高专业委员会绩效，这个区域在现实的董事会治理绩效组合中很难出现，称之为绩效非现实区域；区域（1，1）的特点为低董事绩效、低专业委员会绩效和低董事会整体绩效，为董事会治理绩效的最差组合，称之为绩效危险区域；其他区域都存在某一方面绩效需要改进的情况，称

之为绩效改进区域。

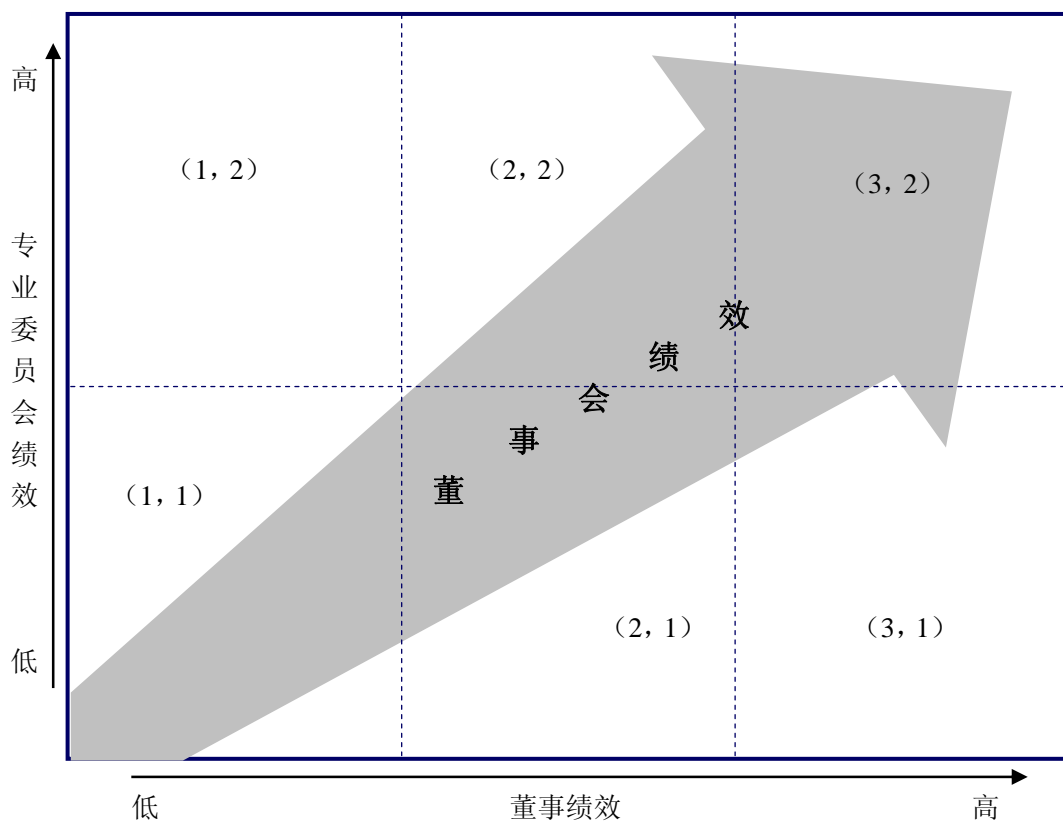


图 4 董事会绩效组合矩阵

从董事会绩效组合矩阵来看，尽管董事会治理绩效结果的直观表现为董事会集体决策的结果，但是董事会治理绩效本身确是董事会整体绩效、董事会个体绩效和专业委员会绩效的组合。因此，在进行董事会治理绩效评估是不仅要单方面评估某一方面的绩效，而且还要对三方面绩效的平衡和协调进行评估（如图5）。

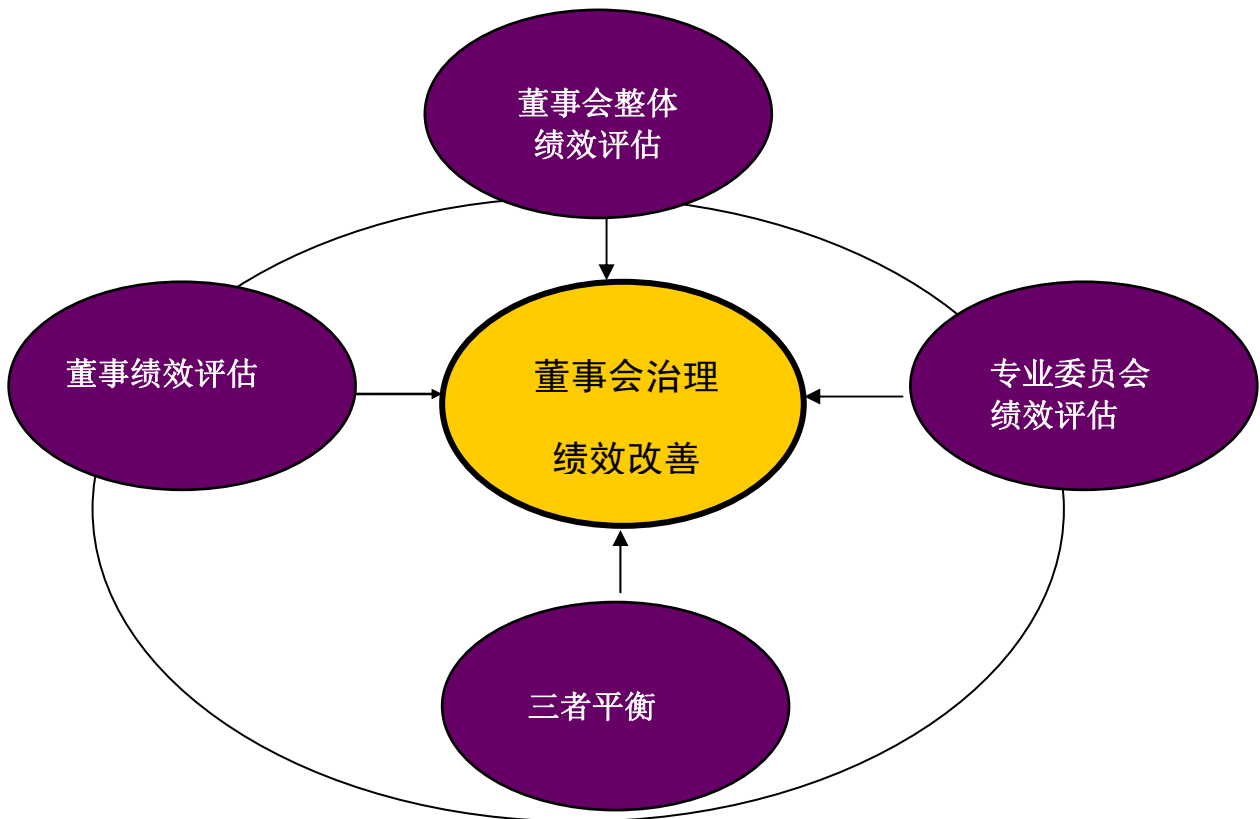


图 5 董事会治理绩效评估模型

四、我国董事会治理绩效评估的几点建议

在我国上市公司治理水平总体不高的情况下，董事会治理更是其中的薄弱环节，多数公司董事会治理绩效表现不佳。在这种特殊的背景下，建设董事会治理绩效评估体系应该注意如下几个方面的问题。

（一）把董事会治理绩效评估作为董事会建设的重要内容

从我国当前相关部门制定的公司治理原则来看，董事会绩效评估并没有作为其中的重要内容强调。新的公司法尽管进一步强化了对董事问责的要求，但是对更为基础性的董事会治理绩效评估体系并没有涉及。这使得公司董事会并没有对董事会绩效评估给予足够重视，当前我国大多数上市公司董事会治理绩效评估处于确实或形式化状态。为改变这种状况，公司董事会应该建立专门的委员会负责董事会治理绩效评估体系建设²¹。

（二）明确董事会治理绩效评估的主体和方法

董事会治理绩效评估效用如何在很大程度上取决于评估主体和程序的科学性与合理性，党对不同的评估对象进行评估时，对评估主体的要求是不同的。对董事会整体绩效的评价应该由股东代表、高层管理人员、独立董事、外部第三方共同实施；对董事绩效的评价则由董事自评、其他董事、高层管理人员、专业委员会共同实施；对专业委员会的绩效评估则由非本专业委员会成员的董事进行评价。董事会治理绩效评估的方法则可以根据需要采取问卷调查、面谈和第三方评价中的一种或几种组合。

（三）董事绩效评估重点是董事素质

董事素质是决定董事绩效的根本因素，同时董事素质也体现了董事履行义务的情况，董事专业技能决定了董事能否有效参与决策，董事的态度和行为决定了董事能否履行勤勉和忠诚义务。我国上市公司董事不能很好履行义务和他们不具备董事所应有的素质有关系得，因此董事绩效评估重点是通过素质评估促进董事素质的提高。

（四）董事会绩效评估重点是董事会运作

董事会结构一直是学术界在研究董事会时最为关注的问题,这种关注使得我国上市公司董事会结构有了很大改善,例如,绝大多数上市公司独立董事比例超过了 1/3, 2/3 以上的上市公司建立了一个或一个以上专业委员会²²。董事会结构上的改善并没有极大改善董事会绩效,这和董事会运作的低效率密切相关,因此,董事会绩效评估的重点应该是董事会运作的情况。

(五) 董事会治理绩效评估结果的应用

董事会治理绩效评估的目的主要有两个:第一,为持续改善董事会治理绩效提供支持;第二,为董事会治理的其他子系统提供决策信息。这就要求要加强董事会治理绩效评估结果的应用,一方面要及时将评价结果反馈给评价对象,以利于改进;同时还要将评价结果和董事薪酬等激励措施相结合,这样才能使得董事会治理绩效评估体系成为一个良性循环系统。

结论

董事会治理绩效评估是改善董事会治理效用,提高公司治理水平的有效工具。从当前我国上市公司董事会治理绩效普遍较差的情况来看,构建一套基于改善的董事会治理绩效评估系统具有非常重要的意义。在构建和实施董事会治理绩效评估系统时,既要注意董事会整体绩效、董事绩效和专业委员会绩效各自的科学性,又要注意三者的协调发展。而且随着董事会治理绩效的改善,董事会绩效评估系统自身也要持续改进,这样才能实现促进董事会治理绩效持续改进的目标。

参考文献

- [1] 曹凤岐、杨军, 上市公司董事会治理研究[J], 北京大学学报(哲学社会科学版), 2004(3).
- [2] 李维安, 公司治理教程[M], 上海人民出版社, 2002.
- [3] 于东智, 董事会评估体系的构建: 意义·实践·启示[J], 广西经济管理干部学院学报, Vol. 16, No. 2 (2004).
- [4] 罗伯特卡普兰, 戴维诺顿(王丙非等译): 平衡记分卡: 一种革命性的评估和管理系统[M], 新华出版社, 1998.
- [5] C. B. INGLE AND N. T. VAN DER WALT, Board configuration: Building Better Boards, Corporate Governance, Vol. 3, No. 4, 2003.
- [6] COLIN COULSON-THOMAS, Creating a winning board: differing approaches of the boards of successful and struggling companies, VOL. 37 NO. 2 2005, pp. 67-72, INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING.
- [7] CONGER. J. A, FINEGOLD, D. and Lawler, E. E (1998), Appraising boardroom performance, Harvard Business Review, Vol. 76, No. 1.
- [8] GAVIN J. NICHOLSON and GEOFFREY C. KIEL, Breakthrough board performance: how to harness your board's intellectual capital, Vol.4 No.1, 2004, Corporate Governance.
- [9] JESSICA SPRINGFIELD, JOHN STUPKA, AMANDA WELLINGTON, Assessing the Performance of Nonprofit Boards and Individual Board Members, working paper.
- [10] JOHN COLLIER, Measuring and Evaluating Board performance, Measuring Business Excellence, Vol. 8, No. 3, 2004.

[11]KAZANJIAN.J. (2000), Assessing boards and individual directors, Ivery Business Journal, May. 1991.

[12]The Society of Management Accountants of Canada, Measuring and Improving the Performance of Corporate Boards, 2002.

[13]VICTOR DULEWICZ, KEITH MACMILLAN and PETER HERBERT The development of standards of good practice for boards of directors Executive Development, Vol. 8 No. 6, 1995, pp. 13-17.

Boards Governance Performance Evaluation: Balance and Sustained Improvement

Sun Wen

(Center for Studies of Corpor. Gover. ,Nankai Univ. ,Tianjin,300071,China)

Abstract: Boards Governance Performance Evaluation system is an effective way to improve boards governance. This paper probes into the question that how to build Boards Governance Performance Evaluation system from the perspective of sustained improvement and Systematic evaluation on the basis of analysis of the importance of Boards Governance Performance Evaluation construction. The author argues that Boards Governance Performance Evaluation system is composed of four sub-system: boards performance evaluation, directors' performance evaluation, committee's performance evaluation and the coordination of them. Then, Boards Governance Performance Evaluation model is built. Finally, the author puts forwards suggestions of Boards Governance Performance Evaluation in the context of listing companies of China.

Key words: Boards Governance; Performance Evaluation; Sustained Improvement; Performance Matrix

收稿日期: 2008-03-17

基金资助: 国家自然科学基金重点项目, 70532001

作者简介: 孙文 (1976-), 男, 河北泊头人, 南开大学商学院\公司治理研究中心博士研究生

¹ 依据南开大学公司治理研究中心数据库有关中国上市公司的数据和南开大学公司治理研究中心企业咨询调查问卷

² 曹凤岐、杨军, 上市公司董事会治理研究, 北京大学学报(哲学社会科学版), 2004(3)

³ Gavin J. Nicholson and Geoffrey C. Kiel, Breakthrough board performance: how to harness your board's intellectual capital, Vol4 No1, 2004, Corporate Governance

⁴ 英国 2003 年颁布的公司治理联合准则中对董事会绩效评估做出了特别说明, 但是对于具体的评估方法、流程、指标等未做出具体规定, 这些说明基本上还是在指导性层面, 而不是具体的实施层面; 其他一些公司治理原则和法案中也作了类似规定。

⁵ 南开大学公司治理研究中心公司治理评价课题组, 2003 年中国上市公司治理评价报告, 2005

⁶ 参考南开大学公司治理中心数据库相关数据

-
- ⁷ 本部分内容引自 *The combined code on corporate governance* (2003), <http://www.frc.org.uk/corporate/combinedcode.cfm>
- ⁸ 关于全美公司董事协会蓝带委员会有关董事会绩效评估的内容, 请参见相关报告: <http://www.nacdonline.org/>
- ⁹⁹ 巴塞尔协议关于董事会评估的内容请参见 <http://www.cbrc.gov.cn> (中国银监会网站), www.bis.org (巴塞尔委员会官方网站)
- ¹⁰ 在英文文献中: 董事会评级往往翻译为 *Boards rating*, 董事会绩效评估则多翻译为 *Boards performance evaluation*。
- ¹¹ *Victor Dulewicz, Keith MacMillan and Peter Herbert The development of standards of good practice for boards of directors Executive Development, Vol. 8 No. 6, 1995, pp. 13-17*
- ¹² C. B. Ingley and N. T. Van Der Walt, *Board configuration: Building Better Boards, Corporate Governance, Vol. 3, No. 4, 2003*
- ¹³ *Jessica Springfield, John Stupka, Amanda Wellington, Assessing the Performance of Nonprofit Boards And Individual Board Members, working paper*
- ¹⁴ *John Collier, Measuring and Evaluating Board performance, Measuring Business Excellence, Vol. 8, No. 3, 2004*
- ¹⁵ *Colin Coulson-Thomas, Creating a winning board: differing approaches of the boards of successful and struggling companies, VOL. 37 NO. 2 2005, pp. 67-72, INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING*
- ¹⁶ 于东智, 董事会评估体系的构建: 意义·实践·启示, *广西经济管理干部学院学报*, Vol.16, No.2(2004)
- ¹⁷ 关于南开大学公司治理研究中心有关董事会评价的内容、方法和程序相关研究, 请参见相关网站: www.cg.org.cn
- ¹⁸ 笔者通过互联网搜索引擎 (www.google.com) 和学术期刊网 (CNKI) 对相关主题进行了检索, 发现 80% 以上的相关文献是进行大样本的实证研究, 而操作性的相对较少
- ¹⁹ *Colin Coulson-Thomas, Creating a winning board: differing approaches of the boards of successful and struggling companies, VOL. 37 NO. 2 2005, pp. 67-72, INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING*
- ²⁰ 参考 *The Combined Code on Corporate Governance, 2003*
- ²¹ 从国内外经验来看, 董事会治理绩效评估体系建设一般由公司治理委员会承担。
- ²² 参考南开大学公司治理研究中心数据库中相关数据