

董事会，监事会，经营管理层的权力制衡在公司治理中的作用及改进建议

倪娜

河北港口集团有限公司西港产业园分公司

[摘要]从公司内部结构角度看，以企业全体股东大会、董事会、监事会、经理管理层成员之间等组织构成为主体，通过对与他们彼此之间实现利益的协调平衡及相互激励约束等制衡作用方式，去逐步实现达到构建自我有效管控组织机制结构的目的。而协同好他们相互之间的均衡关系，是公司可持续经营健康发展的重要保障。本文着眼于公司权力制衡的内部结构治理，分析了现代公司企业治理中权力相互制衡的好处和局限性，且基于董事会，监事会，经营管理层的权力制衡作用拟出一些系统化的改进建议。

[关键词]董事；监事；经营与管理；公司治理；权力制衡；作用及建议

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.10.1974

引言

公司创立者就是要努力为现代企业文化构筑出一个比较好的治理发展环境，决策层必须先有一个决策的头脑，董事会人员要能精明强干，管理层也要始终有企业主人翁观念，把自己公司文化当做一个命根子文化来去做，从而形成彼此之间良好的协调机制，相互监督、相互制衡的体系，终为促使公司能正常运作。随着管理科学时代的出现，在这样的情况下，三会一层的公司权益可以得到有效的检验和平衡；目前许多公司尚还缺乏有效执行的合作伙伴，较为欠缺精益求精、顺应潮流的高效人才，缺失尽职尽责的职业执行官，着力培植优良的经营管理团队使公司治理的方能有效实施。

一、权力制衡的结构分析

任何一个组织，都存在权力的分配和权衡。公司法人治理结构中的分权与制衡是我国现代公司治理结构的核心问题，所谓公司治理结构，是指由“三会一层”相互制约、相互制约、协调运作、科学管理，依照法律、法规和公司章程的公司章程而形成的标准化体制。在现有的公司结构中，股东大会、董事会、监事会和经理层相互制约，对权力进行制约和监督，避免一家独大。同时，在构建现代企业制度的过程中，我们引入了公司法人治理结构制度的概念，其基本内容是规范所有者、主导权、管理者人和监督权人之间的权力和权责利益关系，妥善解决权益主体问题和风险问题，激励机制。

二、权力制衡在公司治理中的作用

（一）机构监督能力得到加强

通过结合以上内容对公司的治理控制结构情况的进一步简要考察分析，我们大致可以明确看出，权力互相制衡都是主要通过公司股东大会、董事会制度和监事会对内部的内部互相的监督制度来加以实现制衡的。与中国以往管理国有企业厂长制度的“一言堂”体制相比，现代模式现代企业管理体制不仅必须有较强有力权威的中央监事会，而且需要有一个股东大会对公司管理层重大行政决策等进行有效决策，防止企业因本公司高层管理者重大行为决策发生失误从而造成的资产巨大损失。其次，监事会制度在制约公司股东的董事会日常投资经营决策管理监督和行政决策活动中始终发挥了

着十分重要地作用，监察该机构独立性的客观存在，也是防止出现了一些董事会董事为了追求自己个人的经济利益去做某些违背于公司其他绝大多数的股东利益行为的荒唐事情。同时，对公司股东大会的监事会日常管理决策制度进行全面监督，以严格防止其滥用其公司权力权力，使公司可持续发展。

（二）提高整体工作效率

公司现代治理约束结构系统的设计建立也是为了严格规范上述这些法律关系，使其更加合理，促进其高效运转。股东会、董事会、监事会之间分权制度和有效制衡的机制体系的健全完善，通过整合公司董事会内部复杂多元的内部关系网关系，通过有效分权机制和有效制衡的机制完善后公司的管理资源进行调节，实现企业效率的最大化。这就将使公司能够集中精力更好地投入运作，并将最大限度有效地帮助提高管理人员单位时间之内的整体工作效率。

（三）体现公平正义特公平、正义

诚实正义的法律价值是人类理性的永恒追求。公司尊重股东权利平等的原则，并以股权理念为指导，利益与风险相适应。公司治理的本质是在股东利益、利益相关者利益与社会公共利益平等的理念和实现社会平等之间取得平衡；符合投入产出原则。在公平正义股东利益、利益相关者利益和社会公共交易安全，诚实，公正和效率已成为创建权力制衡结构模型的哲学基础。

三、公司治理结构仍然存在的痛点

（一）股权结构失衡问题严重

股权结构的严重失衡直接导致了公司股东权益分配变动极为异常频繁，股本结构变动极其显著不平衡规范和稳定，经营业务及战略管理结构变化极度迟滞，内部的复杂矛盾关系将日益尖锐复杂且严重错综复杂；经营管理层将严重的受到诸多外力的拖累，内部的错综复杂的矛盾关系；政法干预较大；在股东大会上国有股东出席率最高，中小股东参会意愿不强，流通股“用脚投票”现象严重。这类现象对于国有企业来说尤其突出，因此要真正地分散治理和控制与平衡，尤其是在我国这样的社会大环境中，还有很长一段路要走。

（二）董事会独立性较弱

董事会在科学自主决策中的职能受到较大限制，这主要体现在内部董事会成员名额过大，独立董事会成员的作用有限。董事会的反向决策机制和董事会的明显特点。前提是受控股东。董事会成员主要来自控股股东。特别是，大股东应决定董事会新成员的任命。董事会成员的遴选标准尤其应反映大股东的意见。管理层的就职主要由大股东提出。特别是，董事会应决定主席的选举，董事会通常应从属于控股股东。董事会独立成员的选举主要由主席决定。

（三）处于从属地位的监事会、经营管理层的监督职能虚化

监事会对合资企业的活动知之甚少。大多数公司在监事会中没有常设组织，监事会的标准小，结构不公平。董事会成员大多不具备相关专业背景，董事会由股东审核。刺激管理的机制扭曲，无偿激励的影响大于橄榄生产的影响，高管的年度薪酬与公司经营业绩之间没有很大的相关性，因而未能真正起到事前监察的作用。

四、基于董事会，监事会，经营管理层的权力制衡在公司治理中的改进建议

（一）完善董事会治理建设

目前，董事会和独立董事的执行能力尚无明确标准和规范，使得公司管理体系在治理过程中并不完善。首先，需要明确董事会的职权范围。如果董事会和股东大会的权力不够广泛，董事会的权力将受到限制，公司的业务将受影响。如果股东对董事会的权力过大或不明确，董事会可能会改变股东的目的，损害股东的利益。董事会主席团应确定行使权利的制度、职能和权力、条件、行使权利的方式和保护不当行使权利的措施，否则会产生一系列的法律风险。

加强建立一个完善的独立的董事制度。董事会必须有规模和质量，并有能力解决问题。加强独立董事和专业董事团队的建设，完善独立董事选拔机制，明确、详细、严格地确定独立董事的独立性。并且规定，由大股东提拔任命的独立董事一旦被证实和发现违反相关规定条例，大股东也会得到相关惩戒，比如支付小股东相应得赔偿等。

其三，可以单独成立专门的董事会委员会。董事会办公室的首要职责则是将与董事会委员会职能分开执行。由不少于四名委员会组成的主管人员介绍、选拔、担任主席和审查委员会。董事会主席有权提议委任公司其他董事委员会，特别董事委员会中的两名成员被限制任命为特别董事。其中，审计顾问委员会、任命审计委员会主任和审计报复委员会和审计评估顾问委员会主席也可能将继续由一名独立会计师和独立负责财务的公司董事同时担任，审计评估委员会聘请的四名独立董事其中至少应该有至少一名董事是高级专业独立会计人士。除此之外，管理委员会还应做好内部控制工作，并对内部控制的质量进行实时评估，董事会必须接受财务监督。公司的董事会和高级管理人员在接受外部专家的建议时，董事们必须在履行职责时保持中立，并解决公司面临的问题。

（二）完善监事会治理建设

在当今现实社会条件中，许多大公司中的监事没有通过

合理科学的人才选拔任用，监事会便只能成了由旁人来掌控着公司运行的机器，公司内部的监事也就只是公司的傀儡。能否切实保持自身独立及自主性、恪守良好职业规范应是人们评价监事会日常管理及其工作效果的着眼点。以当今我国绝大多数的中小国有企业金融机构监管部门为例，国营企业金融机构派驻的内部监事会队伍主要成员来源于金融机构上级行政管理部门或其国有资产或经营等管理或职能部门，大多人员不具备其作为一支合格的派驻监事组织和财会审计监督等专业文化背景，精细化操作程度比较低，同时，由于任用受聘来源较单一，很容易造成出现被监督者与该被监督者相互之间的相互退让，甚至相互同谋。因此进一步加强对监事管理人员自身的财务专业知识业务素质要求和监管独特性考核势在必行。

（三）完善经营管理层的治理建设

为了培养管理者的职业良知，要建立资质考核制度。除了日常管理的持续思想训练外，更重要的是制定有效的资格评价体系。例如，管理职位要求经理具有良好的成本管理意识。为了提高有关管理层人员的职业认识，可以将成本管理意识纳入资格评估。如果储备人才没有这样的意识，他们就不能被提拔至经营管理层工作。建立资格评定制度是系统提高管理人员职业意识的有效途径之一。企业要明确每个行政岗位的基本意识，鼓励员工不断提高各方面的意识。对于不同的管理，所需的基本管理技能不同，而不是我们以为的，领导力应该具有巨大的能力。在实际工作中，有些职位注重沟通技巧，有些职位更注重设计技巧，有些职位需要协调和组织能力。此时，企业应避免鸡蛋放在同一个篮子里去为所有管理人员提供相同的培训。相反，我们需要明确每个职位所需的技能，并通过对管理人员进行有针对性的培训来提高相关的管理技能。

简而言之，经营管理层在实现公司愿景的过程中起着重要的作用。为了在管理层面上积累经验，我们需要提供更多的机会和获得更多的实践经验。有很多方法，也意味着要提高经营管理层的能力。另一方面，管理能力是非常抽象和难以衡量的，而如何培养他们的管理能力则是公司治理中任重而道远的课题。

结束语

综上所述，权力的制衡为现代公司管理造就了非常多的帮助，尤其是在职权的限制和使用上面，对于公司股东权利的保护大大加强。但是作为一种管理制度，它未必可能是完美无缺的，仍然存在着不少的不足之处。相信通过我们在实践中不断地摸索，发掘出问题并且加以解决，那么公司管理体系将趋于更加完善。

参考文献

- [1] 袁锦霞. 论三会权力制衡在上市公司治理中的作用及其优化措施[J]. 中国民商, 2018(09): 95+102.
- [2] 齐鲁光. 国有企业高管权力制衡机制下的股利政策研究[D]. 天津财经大学, 2015.
- [3] 张捷. 公司治理的制度与文化[D]. 复旦大学, 2007.