公司治理

更好的公司, 更好的社会

"付诸行动": 巴西公司治理 学会的成功秘诀

了发展和推广优秀的公司治理 经验,世界各地都相继创立了 董事学院。巴西公司治理学会 (IBGC) 是 这些机构中的一个成功典范,它在高标 准的制订和对市场的积极作用方面得到普 遍认可。作为值得信赖的、非营利性的机 构,巴西公司治理学会的发展得益于它认 真开发自己的治理标准。

通过了解学会如何应对它所面临 的挑战,有效地抓住机遇,其他的机构 和非政府组织可以找到适合自己的成功 途径。

目标和远景

巴西公司治理学会是一家非营利性的 机构,成立于 1995 年,创始人是一群商 业领袖。这些人创立学会的初衷是因为 他们相信好的公司治理能够为公司和社会 创造价值。当时巴西经济正努力摆脱长达 二十年的高通货膨胀和低增长,学会的成 立不仅正合时宜,而且具有深远的影响。 学会的前身是董事学院,主要的服务对象 是公司董事会。 "巴西公司治理学会致力于创造和传播知识。我们深知为了实现这个目标,必须不断地为我们的成员和市场创造价值。"

巴西公司治理学会 CEO Heloisa Bedicks

1999 年,学院决定扩大服务内容, 更名为巴西公司治理学会。公司治理通常 被定义为一个体系,其中包含了所有者、 董事会、官员、独立评估人员和财政政策 委员会间的各重关系¹。巴西公司治理学 会因为顺应时代发展要求,并且具有广泛 的视野,引了越来越多的学员加入。学会 对自己的定位不是代表某个个别的专业群 体,而是公司治理领域的论坛,欢迎来自 各方的声音。

学会的目标是"在巴西发展和推广有 关公司治理的最佳理念和经验,努力提高 公司治理水平,建设更加公平、有责任感 和透明的商业环境,成为国内公司治理的 权威。"²



¹财政委员会是一些公司必须设立的管理部门,职责是对行政部门进行监督, 就具体事务向股东提供建议。



全球公司治理论坛是国际金融公司的一个多方赞助的托管基金机构。它在 1999 年由世界银行和经济合作与发展组织共同创立。

论坛通过开展各种活动,致力于推动企业这一增长发动机的发展,降低金融危机对发展中经济体和处于激中的经济体的冲击,激行要中的经济体的冲击,进行资本业投资和经营。论坛赞励在地区和本地范围内开入国家在地区和本地范围内开入国家和地区经济改革的大百、企会司治理方面存在的不足。

论坛的捐款方包括国际金融 公司和加拿大、荷兰、法 国、挪威、卢森堡、瑞士等 国政府。



² 巴西公司治理学会,《公司治理最佳准则》,第三版,2003。

透明度

巴西公司治理学会的创始人希望把学会树立成为公司治理方面的典范,所以他们决定从学会成立之初就将最佳的治理模式"付诸实践"。信任来源于透明——这是所有公司治理原理的基础。在第一次大会上,学会就向成员进行了全面的信息披露并提供了经审计的财务报表,虽然当时的成员只有几十人。在 2006 年以前,学会的审计是由会计事务所无偿开展的。

从 2007 年财政年度起,学会为了保证双方的独立性,开始为审计工作付费。从 1996 年开始,学会印制了详细的年度报告,发给各成员。学会管理层根据成员的要求不断提高透明度和问责职。在学会的网站上 (www.ibgc.org.br) 提供了年度报告、董事会和成员大会纪要以及其他各项信息。随着"金砖国家(BRIC,巴西、俄罗斯、印度和中国)"越来越多地受到世界瞩目,以及学会国际知名度的提升,更多的团体或个人开始为学会活动提供赞助。

收入来源,2007	%
会费	23.12
赞助费	4.82
会议和年度大会	23.08
教育	48.98

独立性

在巴西这样的国家里,有上千家非政府组织 (NGOs) 依靠政府和公司的捐款维持自身运作。在这种情况下,独立性是至关重要的。巴西公司治理学会从来没有向公共部门争取过财政支持,它在早期的经营中甚至没有要求过企业的资助。现在,有 21 个单位赞助学会每个月的活动、出版物、网站和年度大会。这些赞助商必须热衷于推行优秀的公司治理模式。一些多边机构,包括经济合作与发展组织、世界银行/国际金融公司、全球公司治理论坛和国际私营企业中心也会对学会的教育和出版项目提供资助。学会欢迎各

方资助,但它们既不是学会收入的重要来源,也不能因此削弱学会的独立性。2007年,赞助费仅占学会收入的 4.82%,而剩余的 95.18% 来自会费、活动费和教育费。

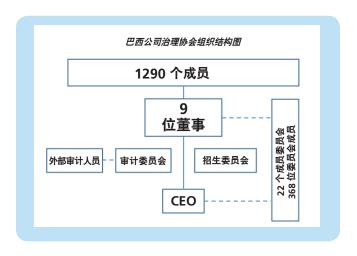
为了保证独立性,学会的政策文件——表达官方立场的系列出版物——不接受赞助。

治理的结构和体制

巴西公司治理学会的组织结构跟大的上市公司类似,包括由九人组成的董事会、一个审计委员会和专业的管理人员。董事会人选由成员在每年一度的大会上选举产生。主席和 CEO 代表不同的职能。主席和两位副主席由成员选举产生。从学会创建之初,董事的任期就设为一年,期满可以续任。这么做是因为任期短可以使董事肩负起对学会的责任,而且成员们每年都有机会对董事会更新换代。但也有人不认同这种做法,他们认为,对于一位新董事,他/她至少需要一年的时间来完全理解自己的使命,选举举办的过于集中会干扰机构的正常运作。

学会在里约热内卢、阿雷格里港和库里提巴设有分部。分散管理最初造成了控制上的一些问题,使分部的成长比较缓慢。在管理分部的具体规则实施之后,这一情况得到了改善。目前,这些分布由当地的董事会统筹协调。该董事会由当地的成员选举产生,他们根据总部的指示各自召开会议以及开设课程。在财务上实行统一管理。分部向学会董事会汇报。

学会将每年举行八次董事会,一次全体大 会。委员会会议的召开次数并不固定,平均每两 个月一次。



巴西公司治理学会实质是义务领导的组织。 董事会成员、董事、地区分部协调员和委员会成 员都是无偿工作的,没有额外的补贴。和其他会 员一样, 每位董事都要支付会费, 参加课程或午餐 / 早餐会时也要照单付费。学会治理文件包括组织 章程、董事会规章以及每位学员都要遵守的行为 规范。董事会要在年末对自身进行正式的评估。

为了维护学会的榜样形象和价值, 学会的治 理体系一直在不断地完善。实际上,拥有一个完 善的体制是不够的,还要靠这些不完美的、有血 有肉的人来执行。正因为意识到了这一点, 学会 定期邀请资深的成员对它的目标、价值、战略和 治理体制进行评估。

委员会

这些义务工作的委员会成员对学会的成长做 出了重要的贡献。目前,学会有22个委员会, 成员有 251 人。实际上,各委员会的注册成员加 起来有 368 人,但有一些人参加了两个或两个以 上委员会。

- 执行
- 审计(只能是 董事会成员)
- 招生(只能是 董事会成员)
- 教育
- 外事
- 年度会议
- •金融、会计和资本市场 •股东大会最佳模式
- 财政委员会和审计
- 风险管理
- 法律事务
- 巴西公司治理学会 组织章程改革

- 愿景实施
- 董事认证
- 在线学习
- 治理奖项
- 最佳改革准则
- 论坛辩论
- 政策文件
- 治理可持续发展
- 国有企业
- 人力资源

这些人中,有100余人能够非常积极地融入 工作, 是学会的核心团队, 但是其他人只是偶尔 或定期出席活动,目的是了解他们特别感兴趣的 领域的一些知识。委员会组织有关公司治理的论 坛, 开展项目, 有时会撰写文章。学会在听证并经 董事会通过后, 最终会以最佳模式指南的形式发 表其中的一些文章。委员会主要撰写以下文件:

"为巴西公司治理学会投入时间和精力能够带来有价 值的经验,对从事公司治理的人来说,这种义务服 务换来了最丰富的成果,我们看到了学会引领巴西 组织朝更好的方向发展。另外,与同样热衷于推广 优秀经验的专家们一起交流,享受这种独一无二的 氛围,这是我们国家其他组织不可能提供的。"

董事会主席 Mauro Cunha

- 公司治理最佳准则(已出三版,第四版正在准备中)
- 财政委员会指南
- 组织章程实用指南
- 公司风险管理指南
- 公司可持续发展指南
- 董事会规章指南
- 治理门户网站实施指南

委员会每年都会召开几次会议。一些委员会 有固定的日程,例如,审计委员会、招生委员 会、执行委员会和教育委员会, 而其他委员会则 会视具体的任务目标而定,如目前对巴西公司治 理最佳准则所进行的评估。

委员会偶尔也会对学会自身的表现提出意 见,例如,针对近来有关一些公司对投资者不公 平的收购、董事会监管不力和公开欺诈的丑闻, 他们指责学会玩忽职守。巴西证券交易委员会 (CVM) 处理了这些事件的法律事宜。学会外事委 员会批评董事会没有更加坚定地支持好的治理 经验。在这些事件中,有一些涉及了学会的会 员,包括公司和个人,甚至还有学会的前任董 事。学会本应当重视防范措施, 更好地维护自 身的形象。

事件发生后,董事会在 2008 年 12 月的年度 大会上加入了"公司治理经验"这一评判环节, 对失误的地方进行公开讨论。与会人员认可了学 会自我剖析的态度并对此高度赞扬。同样在年度 大会上, 学会向在媒体上发表的三篇佳作的作者 颁发了奖项——三篇文章都描写了丑闻事件,批 评了治理的失败。

为了能够更好地防微杜渐, 巴西公司治理学 会发行了名为"政策文件"的新的出版物。学会 借它表达对有争议事件的看法。"政策文件"第 一刊已于 2008 年出版, 文章内容是涉及董事独 立性的公司法律。

会员规模和资历

在 1995 年创立巴西公司治理学会的大会上,共有 37 名资深的商业界人士签署了学会规章,但第一年的会员人数只有 15 人。此后,会员人数稳定增长,2008 年末达到了 1290 人。1999 年,有些核心会员曾质疑学会的理念对于巴西来说可能太过先进,导致了会员人员在当年减少了 10%。随着公司治理教育的推广和 Novo Mercado 板作为新的股票上市交易规则的引入,会员人数又恢复了持续的增长。

入会的理由:

- 理想主义(分享经验,帮助他人,推动变革)
- 获取知识(作为一位董事、管理者或商业顾问, 我如何能提高我的业绩,依靠什么工具?)
- 交流互动

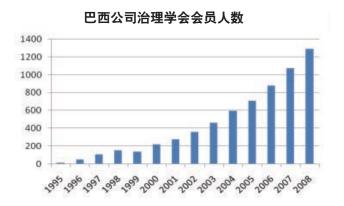
巴西公司治理学会的会员在年龄、职业成长 阶段、职业和/或公司需求、个性以及其他方面 千差万别,他们出于上述的一个或多个目的,加 入了学会。在董事专业化的呼声下,社会对公司 治理的兴趣越来越浓厚。与此同时,市场上更多 的工作机会向成熟的管理者敞开,使得学会的会 员人数攀升。

有关会员的规模和入会条件引发了一些争议。有人认为学会规模的增大能够带来财务上的更加独立,影响力也会随之扩大。但是另外有些人主张学会会员应该局限为富有资历的,带有理想主义色彩的人士,因为他们能帮助学会更好地实现自己的目标。从这个角度来说,衡量会员质量的标准应该是相对于他们从学会收获的东西,他们能为学会带来些什么。此外,还有一些人讨论在"公司"(例如,所有者,董事,CEO)和"服务提供商"(例如,律师事务所,会计师事务所和咨询公司)两者之间,学会是否应该更倾向于吸纳前者为会员。现在,有关各会员的实际情况,学会掌握得并不是非常清楚,会员类别的划分也很模糊。法律或会计师事务所的老板应该被界定为他的公司的所有者/CEO,还

是别家公司的服务商?独立董事的身份是公司成员还是服务商?谁是股东(例如,短期投资商,公司创办人,长期投资商)?

有人担心新会员们并不理解和支持巴西公司 治理学会的目标和价值,他们只是看中了学会的 交流平台,希望借此寻求商机。会员行为准则中 有一条规定不得拉拢客户,目的就是避免使学会 成为开发商机的平台。

2007年,会费收入占到学会收入的23.11%。 月会议和年度会议的参会费用占总收入的23.08%。



咨询、评级和管理搜索 / 引荐

巴西公司治理学会在早期的一次战略规划会 议上经过激烈讨论,决定既不对个别公司的公司 治理情况提供咨询意见,又不对其评级。学会认 为,参与这项工作可能对它的独立性和形象造成 影响。出于同样的理由,学会坚持不向外界推荐 顾问和/或董事。

当有公司就治理顾问和/或董事会董事征求 学会意见时,学会的管理层常常陷入两难境地。 他们提供了可供参考的人员名单,但拒绝给出具 体的推荐意见。

学会最初的一项会员服务工作是建立了一个"董事数据库",里面有会员简历供感兴趣的公司免费获取。学会声明这些信息中不含推荐成分,但是由于会员们的经历并不理想,于是取消了数据库。现在,学会正在准备一个新的项目,要求每名候选人要有经过认证的经历和资格。学会还在考虑建立一个"顾问数据库",要求与董事数据库相同。

公司治理奖项

2005年,巴西公司治理学会展开了一个评奖项目。奖项分为四个方面:上市、非上市、创新和提高。学会将评估工作交给学术界的专家。这些专家在收集和分析企业公司治理政策和实践方面的信息后,将他们的意见告诉学会独立的奖项决策委员会。决策委员会由学会的董事会成员和两名管理人员组成。目前,这个评奖项目已经成为了公司治理领域的"奥斯卡"。基于它的重要地位,一些会员建议对委员会的人员构成进行重新评估,要使委员会完全独立于学会的董事会和管理层。评奖项目由对奖项决策标准没有影响力的公司赞助。

另外, 学会还对学术报告和媒体文章进行 评奖。

教育

1998年,巴西公司治理学会在圣保罗开设了第一个董事课程。公司治理在当时还是鲜为人知的理念,只有法学院和商学院提供类似先进的课程。最初,学会在董事培训的方式上存在争议,有人主张将培训交由商学院运作,还有人认为应该在学会内部发展这个课程。由于大学相关的课程有限以及目标学生的情况各异,学会最终决定自行运作培训项目。参加培训的学生在年龄、背景和职业上千差万别,他们很重视讲课人在董事会方面的实用经验。此外,获得资金支持也是学会决定开设培训项目的重要原因。

学会的培训以一系列独立讲座的形式展开。 讲师是学会的义务成员,题目涉及董事会工作、 会计、金融、法律和商业战略等。讲师义务服务 的性质产生了不同的后果。一些人认为这只是帮 忙而已,而另一些人则把它看成了营销手段。学 会最终决定以市场价格聘请专业讲师,以防范拉 拢客户的行为。目前,学会的培训师资队伍由一 群优秀的大学教授和公司治理从业人士(例如, 经验丰富的董事、会计师和律师)组成。另外, 学会要求所有讲师必须是学会成员。

学会公开招生的课程吸引了不同人士参加, 他们的情况千差万别,这也使得学会的课程显得 由于大学相关的课程有限以及目标"学生"的情况各异,学会最后决定自行运作培训项目。

独一无二。课堂上,会有 20 岁的企业继承人,对他在家族企业的第一份工作忐忑不安; 他的旁边可能坐着另一家公司的创始人,焦虑着家里第三代人之间的争端(学会年龄最大的学生超过 80 岁)。还有一些学生可能是经验老道的国际集团 CEO,他们接近退休,正在考虑要不要成为专业董事。拥有大公司控股股份的遗孀也可能和养老基金的投资分析师一起出现在课堂上。另外,学生中还有年轻的律师、审计师、顾问、关心社会和环境问题的非政府组织工作人员。正是出于对各自领域治理情况的关心,他们有机会聚到了一起。

相比较而言,公司内部培训课程所针对的学生比较有同质性。现在,越来越多公司要求开设为本公司量身定做的课程,而提出这个要求的大多是非上市公司,包括家族企业和国有企业。对于在国家参股企业兼任董事或审计人员的政府官员,他们的培训需求也越来越强烈。

巴西公司治理学会在开展公司内部培训时需 要更加谨慎。虽然这是普遍认同的观点,但是有 人发现有些课程跟咨询如出一辙。在一个精心设 计的培训项目中,需要有对需求的诊断、评估和



第九届巴西公司治理学会年会

类似咨询项目中提供的建议。经验丰富的顾问知 道最好的建议也无法保证结果的好坏,因为实施 工作是非常复杂的过程。学会、它的讲师和管理 层过多的参与可能会引发利益纷争,削弱学会中 立的立场。

从 1998 年起, 共有 3800 名学生参加了学会公开招生的课程和公司定制课程, 仅 2008 年的学生人数就有 790 人。随着 2009 年董事认证项目的启动,学生人数有望迎来质的飞跃。

2008 年 10 月,巴西公司治理学会的教育委员会为学会成员组织了一个先进的培训项目,内容包括参加国家公司董事协会的年会和全球公司治理论坛在华盛顿举行的为期三天的高端会议。这个项目不收取任何费用,每名参加人员只需负担各自的旅费、住宿费和其他杂费。共有 28 人报名参加,他们都对项目做出了非常高的评价。预计下次将于 2010 年在欧洲展开。

学会的培训是一项含金量高的工作,也是资金的重要来源。2007年,48.98%的收入由培训费贡献。

董事会董事的选举

在巴西公司治理学会的创立初期,学会董事由提名委员会推荐,而主席在其中发挥很强的影响力。董事候选人在年度大会上经出席的为数不多的几位成员认可后,就可以成为正式董事。随着学会会员人数及名气的增加,一些独立的候选人获得参加竞选的机会。由于 2002 年大会中发生的严重争执,使得选举程序经历了颠覆性的变革。学会废除了提名委员会并正式规范了选举程序。成员们在大会上或通过传真和网络进行投票,代理投票权仅限于两次。票数统计由独立会计师完成。董事候选人可以由其他成员推选或本人自荐,但要符合学会管理层制订的程序。

许多资深的成员认为学会的治理需要进一步 改善。现行董事会成立了一个专门的委员会,由 前任主席和其他资深的成员组成,目的是为学会

观点

"巴西公司治理学会快速成长的主要原因是它专注 于公司治理体制,而不只是董事会。公开、活跃 的委员会吸引了一大批成员满怀热情地自愿加入 到他们之中,学习并努力营造更好的治理体系。 如果学会的眼光狭隘,那么它的成员人数就不会 达到这么多。"

巴西公司治理学会前主席,

Paulo Villares

"在独立性方面,态度胜于规则。评判一个公司的 治理模式时,我们不会考虑他们是否我们的会 员,是否赞助我们的活动。"

巴西公司治理学会奖项委员会主席,

Didier Klotz

"独立性和执著是巴西公司治理学会成功的秘诀。 广泛的会员规模使学会无需依赖政府、公司或其 他组织的捐款。核心成员队伍致力于推广公司治 理原理,为打造更好的,对市场和社会有利的商 业环境贡献力量。"

巴西公司治理学会创始人之一、前任董事和 CEO, Sandra Guerra

"巴西公司治理学会针对的是长期投资商、董事会成员、CEO 和其他高层管理人员、以及大的审计公司的合作伙伴。对于成员的质量,我们应该衡量他们能为学会带来什么,而不是他们从中收获了什么。如果他们希望当选学会的董事,这一点就更加重要。太多的顾问、服务商、律师和短线投机商将带来长期的,致命的风险。"

巴西公司治理学会创始人和第一任主席, Banget Hallendigt

Bengt Hallqvist

"巴西公司治理学会将一直秉承'付诸实践'的 理念,因此它开发了自己的行为准则,向内外界 有关方面传达这个伦理标准,并成为兑现承诺的 表率。"

巴西公司治理学会创始人,伦理学教授, Lelio Lauretti 的发展提供建议。其中一个议题是学会董事每年一次的改选制度。虽然这个制度被公认为有利于加强 董事问责制,但是许多人觉得短暂的任期和频繁的选举没有必要,会影响学会正常运作。

另外一个重要议题是董事提名。目前,会员人数达到几千人,导致"所有权"像其他成熟的企业一样变得分散。另外,虽然企业的绩效可以通过类似股权收益等硬性指标来衡量,但是对于由特定使命推动的机构来说,它们的衡量指标比较抽象(例如,"目标收益")。一些人认为,成员们可能会投票选举出那些与学会的目标和价值不匹配,对学会董事的职责重任没有清晰认识的董事。2005年,大约有25%的成员参与了董事投票工作,包括代理、传真和网络投票。

目前正在讨论的一个办法是授权一组资深的成员("巴西公司治理学会学者")向董事会推荐候选人,保证候选人与学会的价值观、短期目标和战略相匹配。这些成员的影响力有可能使学会避免出现企业中常见的所有权分散的问题。

巴西公司治理学会的治理工作还将继续。学会将坚持完善自身治理,更好地履行它对社会的责任。同其他组织一样,治理是一条征程,没有终点。

学到的经验

- 良好的公司治理对一个机构的成功和执行改革的力度至关重要——付诸行动。
- 广泛关注治理问题,而不是局限于董事会董事和 他们的需求,寻求更多的机会来促进会员人数的 增长,推广活动,影响其他组织。
- 透明度对于保持信用,赢得会员的信赖至关 重要。
- 必须高度重视独立性、包括有选择地接受赞助、 这样可以使一个机构免于依赖并受制于一些 组织。
- 定期评估目标、价值、战略和治理体制。
- 欢迎不同的声音。强大的治理体制有能力使一个

机构在解决这些争端的同时深化它的理念,保证 它的独立性。

- 一个机构在推荐董事会和顾问成员时需持谨慎 态度。
- 颁发治理奖项的活动能够提高公众对公司治理的 意识,但是必须保证评奖工作完全独立地开展。
- 培训项目如果能够吸引不同领域的人士参与,那 将是非常有效的,因为他们的不同经验能够使讨 论更加丰富。
- 决定董事会成员任期的长短意味着要在强化问责制和保证董事对机构充分了解,能够做出有价值的决策之间取得平衡。

巴西公司治理学会和论坛的亲密 合作关系

巴西公司治理学会和论坛在很多前沿领域都有合作,双方在工作和目标上优势共享。巴西公司治理学会对于新成立的机构特别有吸引力和说服力,这是因为相对于美国、英国和法国的优秀组织来说,他们的经验与新兴市场和发展中国家更为相关。

巴西公司治理学会的成员们参加了论坛组织的一个公司治理领域的交流活动。这个活动的目的是提高公众对公司治理的认识,加强全球,尤其是新兴市场和发展中国家的治理能力。学会代表还与巴拿马公司治理学院的董事会成员会面。2003年7月,巴西公司治理学会的12名成员参加了针对拉丁美洲公司治理培训师展开的具有里程碑意义的活动。

2008年,论坛召集了全球各机构的代表,参加论坛"公司治理董事会领导力培训资源包"的培训项目。巴西公司治理学会的 Leonardo Viegas 作为学会代表出席。

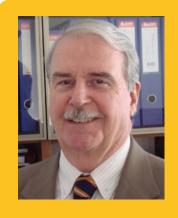
Viegas 还以论坛企业顾问团 (PSAG) 成员的身份参加了论坛在莫桑比克的活动以及 2007 年在萨拉热窝的研讨会。该研讨会的主题是通



巴西公司治理学会在华盛顿参观考察

过调解手段解决公司治理问题的争端。巴西公司 治理学会的创始人,第一任主席 Bengt Hallqvist, 另一位创始人,前 CEO Bengt Hallqvist 以及学会 的其他成员协助论坛在巴拿马、埃及、波斯尼 亚、墨西哥、哥伦比亚和其他国家开展活动。

来自巴西公司治理学会的 28 名成员参加了 论坛针对当前经济危机开展的一个项目。项目 主题是分析影响金融市场的主要因素以及在全 球经济危机背景下投资者的投资方向。项目中 的一个环节是探讨家族企业和国有企业公司治 理方面的特殊问题,包括养老基金、股东参与 和投资途径。



《学到的经验》的作者 是 Leonardo Viegas。 他任职于多家董事会、 是巴西公司治理学会的 创始人之一,也是企业 顾问团的成员。

欲知更多的信息,请联络 全球公司治理论坛

Global Corporate Governance Forum 2121 Pennsylvania Avenue, NW Washington, DC 20433 United States of America 电话: +1 (202) 458 1857

传真: +1 (202) 522 7588 电子邮件: cgsecretariat@ifc.org

网址: www.gcgf.org

下一个议题:

论坛组织了第一个有关"支持开发公司治理最佳准则"的知识管理研讨会。研讨会邀请到国际金融机构 地区部门的代表,公司治理方面的顾问,论坛的工作人员和它的合作伙伴,为参会人员提供了分享、学 习经验以及寻求合作的机会。