

混合所有制企业监事会治理能力评价及建设

杨 锴, 赵希男
(东北大学 工商管理学院, 辽宁 沈阳 110169)

摘 要: 混合所有制企业监事会治理能力个体优势互补是发展混合所有制经济的必要条件, 判别其治理能力的个体优势是优势互补的重要基础. 根据竞优的思想, 从被评估企业最有利的视角确定价值参数, 提出了混合所有制企业监事会治理能力的个体优势判别模型, 同时给出模型的解法. 采用了我国第一批试点的 10 家混合所有制企业作为研究样本, 根据本文的基于个体优势的监事会治理能力评价方法进行了计算实例分析, 同时提出对策建议, 为其科学评价提供参考.

关 键 词: 治理能力; 混合所有制企业; 个体优势; 优势评价; 监事会评价
中图分类号: C 939; F 113.3 **文献标志码:** A **文章编号:** 1005-3026(2018)07-1059-06

Evaluation and Construction of the Governance Capacity of the Supervisory Board of Mixed Ownership Enterprises

YANG Kai, ZHAO Xi-nan
(School of Business Administration, Northeastern University, Shenyang 110169, China. Corresponding author: YANG Kai, E-mail: bayk2010@126.com)

Abstract: The complementarity of the individual advantages of the governance capacity of the supervisory board is a necessary condition for the development of mixed ownership economy. It is an important basis to judge the individual advantages of the governance capacity. Based on the idea of competitive superiority, the value parameter was determined from the most favorable perspective of the enterprise being evaluated, and the individual advantage discriminant model and the democratic discriminant model of the supervisory board's governance capacity of mixed enterprises were put forward. At the same time, the model solution was given. A total of 10 mixed ownership enterprises in China were used as the research samples, and based on the evaluation method of the supervisory board's governance capacity using individual advantages, a calculation example was analyzed and the countermeasures were raised for scientific evaluation.

Key words: governance capacity; mixed ownership enterprise; individual advantage; advantage evaluation; supervisory board's evaluation

混合所有制经济作为我国经济的重要实现形式,追求在每一个企业内部充分让国有资本和各类非国有资本实现股权的多元化,成为经济增长的动力,是实现共赢以及包容性增长的重要途径^[1]. 2015 年上半年在沪深的上市公司中有近 40% 的企业属于国有混合所有制企业^[2]. 1978 年改革开放以来,乡镇企业以及外商外资企业异军突起,以多种资本参与的混合所有制企业面临三大挑战:第一,总体的治理能力水平需要进一步完

善,治理结构与规模运转效率有待提升;第二,大股东对中小股东抢夺利益的问题;第三,国有资本与非国有资本混合过程中代理的问题^[3]. 所以,对于混合所有制企业的管理者而言,完善内部监管体系,尤其是发挥混合所有制企业的监事会职能作用越来越重要. 根据 Aguilera 等^[4]对董事会以及监事会研究发现,董事长“一权独大”、“一言堂”的局面不利于监事会日常监督与管理,迟滞了治理绩效的提升,需要监事会发挥职能,对运转

过程进行监控. 已经有越来越多的学者关注混合所有制治理结构的研究, 尤其是对监事会的研究成果较为丰富, 如已有成果显示随着监事会规模的扩大, 公司的治理能力会有明显提升^[5]. 但是自 2015 年发布《关于深化国有企业改革的指导意见》以来, 仅仅关注混合所有制企业监事会治理结构还远远不足, 混合所有制企业的国有资产管理部 门还关注另外的问题: 第一是混合所有制企业的监事会在哪些方面具有个体优势特点; 第二是怎样依托监事会的个体优势特点, 对混合所有制企业的监事会治理能力进行合理评价^[6]. 从评估方面来说, 当前研究主要围绕个体进行评价, 已经评价了如管理者的胜任特征、领军人才特质等, 但鲜有对于混合所有制企业的监事会治理能力进行具体的评价方法设计与应用^[7]. 因为现有的研究成果并不能判别混合所有制企业监事会的个性特点, 同时对于其监事会治理能力的评价也不足, 所以在采用国外的独立董事制度之后, 如何发挥监事会治理职能成为评价的关键工作^[8]. 进一步而言, 不仅需要回答上述的两个问题, 而且需要在评价中体现对混合所有制企业监事会治理能力的提升. 鉴于此, 本文提出了混合所有制企业监事会治理能力中个体优势的定量判别方法, 为现有研究提供参考, 为管理实践提供技术支持.

1 基于个体优势的监事会治理能力评价方法

1.1 基本概念界定

对于混合所有制企业监事会治理能力的个体优势评价, 需要首先明确治理能力以及个体优势的概念, 为接下来提出的基于个体优势特点的监事会治理能力评价模型确定提供基础.

混合所有制企业监事会治理能力是指经长期积累以及根据企业自身优势所逐步形成独特的技术、创造价值的行为、价值观念、工作技能等, 主要目标为保障股东权益, 利益分配机制公开透明, 维护企业合法权益并实现监督机制有序运行, 提升企业价值.

监事会治理能力中的个体优势的判别建立在多项评价指标之上, 在评价指标范围之内探索出治理能力的个体优势特点. 所以, 监事会治理能力个体优势界定为根据监事会治理能力评价指标体系以及共同的价值主张, 在参选的范围之内从最有利于自身的角度所表现出的特点. 按照发展混合所有制经济的价值主张, 国有资产管理部门指

导以及发展监事会个体优势、维护股东权益, 实现内部监控体系的运转有序, 提升混合所有制企业治理能力.

因此, 为了提升混合所有制企业监事会治理能力, 采用目标规划以及竞优的思想, 构建监事会治理能力的个体优势判别模型.

1.2 监事会治理能力的个体优势判别模型

假设存在 n 个混合所有制企业监事会进行治理, 需要具备 p 项治理能力特点, 类似于 p 个评价考核指标, 设标准化后被评价的监事会治理能力指标体系由 p 维向量指标 $\mathbf{x} = (x_1, x_2, \dots, x_p)^T$ 构成, 其中 x_i 为第 i 项指标. 同时设定其理想状态为 $\mathbf{x}^* = (x_1^*, x_2^*, \dots, x_p^*)^T$, 因为在现实情况中为追求更好的目标, 采用 $\mathbf{x}^* (1 + 10\%)$ 的值.

假设 w_1, w_2, \dots, w_p 是 p 维指标对应的权重系数, 这里的权重系数类似于价值主张参数, w_i 表示混合所有制企业监事会治理能力受到认可的程度, 对被评价者产生直接影响. 实际上, 混合所有制企业为了达到理想目标, 以评价指标数值与理想目标作为关键要素, 运用加权距离的方式构建模型, 具体公式为

$$\begin{aligned} \min_w d(x_j, \mathbf{x}^*) &= \sqrt{\sum_{i=1}^p w_i^2 (x_i^* - x_{ji})^2}, \\ \text{s. t. } \sum_{i=1}^p w_i &= 1, w_i \geq 0, \\ i &= 1, 2, \dots, p; j = 1, 2, \dots, n. \end{aligned} \tag{1}$$

如模型(1)所示, d 表示距离, 在评价指标数值和理想目标确定的情况下, 针对被识别混合所有制企业 j 的监事会治理能力个体优势, 为了使距离最小, 则站在被评价混合所有制企业 j 的立场计算得到权重值 $w_i^*(j)$. 因此, 被识别的混合所有制企业监事会治理能力的权重系数不同, 体现了混合所有制企业 j 的监事会治理能力的一种比较优势特点. 模型(1)的最优解 $w_i^*(j)$ 通过所有的参加评选的混合所有制企业监事会治理能力数据计算得来, 所以确定的个体优势特点的权重数值具备客观特征.

为了让 $d_{w_i^*(j)}(x_j, \mathbf{x}^*) = \min_{t \in D} d_{w_i^*(j)}(x_t, \mathbf{x}^*)$ (D 为最小值区间), 那么监事会治理能力特点个体优势判别模型(1)的最优解 $w_i^*(j)$ 存在且大于 0, 就可以说被识别的混合所有制企业 j 的监事会治理能力是有效的.

相应地, 根据模型(2)的表达式, 获得模型(1)混合所有制企业监事会治理能力评价最优解.

$$w_i^*(j) = \frac{1}{(x_i^* - x_{ji})^2 \times \sum_{i=1}^p \frac{1}{(x_i^* - x_{ji})^2}},$$
$$i = 1, 2, \cdots, p; j = 1, 2, \cdots, n. \tag{2}$$

如模型(2)所示, $w_i^*(j)$ 为模型(1)的最优结果,那么站在混合所有制企业 j 的角度对 n 个混合所有制企业监事会治理能力分别进行评价.

$$d_{w_i^*(j)}(x_t, \mathbf{x}^*) = \sqrt{\sum_{i=1}^p w_i^*(j)^2 (x_i^* - x_{ti})^2},$$
$$t = 1, 2, \cdots, n. \tag{3}$$

依据 80/20 规则,如果混合所有制企业监事会治理能力比较优势评价名次位居前 5%,说明在被评价的对象当中优势明显. 如果相应的比较优势评价名次位居前 20%,说明在被评价的对象当中表现为一般优势. 如果被评价对象的监事会治理能力比较优势名次均位居后 20%,那么说明被评价对象的监事会治理能力弱势特征显著、优势缺乏.

2 监事会治理能力个体优势判别与代理评价的实证

2.1 构建评价指标和确定研究样本

在混合所有制企业监事会治理能力指标体系的确定上,本文借鉴文献[9-10]所确定的指标.混合所有制企业监事会治理能力包含 3 个一级指标和 10 个二级指标,如表 1 所示.按照构建的指标体系,本文从二级指标涉及的主要内容进行问卷条目的设计.与此同时,2014 年以来,国资委挑

选了 6 个中央企业当中的 21 家子企业作为混合所有制企业改革试点,所以选取其中第一批试点的 10 家混合所有制子企业作为研究样本,同时根据测量的 7 点量表,给相关的主要企业负责人进行打分,打分的规则主要为 1~7 个数字,其中 1 为“完全不符合”,7 为“完全符合”,最后确定 10 家混合所有制企业在监事会治理能力等 10 个二级指标的打分情况.

表 1 混合所有制企业监事会治理能力的指标体系
Table 1 Index system of the governance capability of the supervisory board of mixed ownership enterprises

一级指标	二级指标
监事会运行状况	年度监事会会议次数 x_1
	监事会发表独立意见情况 x_2
监事会结构与规模	监事会总人数 x_3
	职工监事设置情况 x_4
	中小股东监事设置情况 x_5
	监事学历 x_6
监事胜任能力	监事年龄 x_7
	监事职业背景 x_8
	监事持股情况 x_9
	监事会主席变更情况 x_{10}

2.2 数据处理

经数据整理,表 2 为最终打分情况(10 家混合所有制企业采用 A~J 表示),采用 Matlab 软件工具,运用式(2),式(3)对表 2 进行计算,获取 10 家混合所有制企业在 10 个二级指标的权重系数、比较优势排名结果,如表 3,表 4 所示.

表 2 10 家混合所有制企业在 10 个二级指标的得分
Table 2 Scores of ten indexes at second level for 10 mixed ownership enterprises

企业	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7	x_8	x_9	x_{10}
A	5.386	5.317	5.257	5.134	5.400	4.620	5.198	4.725	4.832	3.923
B	4.140	5.220	5.220	5.184	4.930	4.950	3.888	4.725	4.590	4.752
C	5.490	5.400	5.535	6.075	5.184	4.968	6.048	5.400	5.400	5.184
D	5.498	5.400	5.355	5.203	5.477	5.961	5.480	5.919	5.813	5.645
E	5.940	5.976	5.670	6.030	5.832	4.590	5.130	5.400	4.320	4.860
F	5.415	5.222	5.433	5.628	5.327	4.995	4.706	4.418	5.040	4.615
G	5.498	5.193	5.554	5.130	5.270	4.670	4.976	4.920	4.860	4.752
H	5.360	5.175	5.184	5.457	5.400	5.118	4.698	5.265	4.752	4.888
I	4.590	5.130	5.400	4.320	4.860	3.888	3.888	4.104	4.536	4.752
J	5.130	5.130	5.400	5.130	5.198	5.040	5.400	5.760	4.968	4.860

表 3 10 家混合所有制企业监事会治理能力权重系数(特征参数)

Table 3 Weight coefficients (characteristic parameters) of 10 mixed ownership enterprises' supervisory board

企业	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7	x_8	x_9	x_{10}
A	0.142	0.120	0.177	0.081	0.175	0.050	0.091	0.058	0.073	0.032
B	0.043	0.136	0.216	0.115	0.108	0.096	0.033	0.077	0.072	0.105
C	0.071	0.057	0.144	0.221	0.050	0.031	0.221	0.063	0.076	0.067
D	0.056	0.045	0.071	0.029	0.066	0.172	0.046	0.172	0.172	0.172
E	0.177	0.177	0.177	0.153	0.177	0.016	0.028	0.050	0.014	0.031
F	0.127	0.088	0.224	0.149	0.129	0.065	0.043	0.036	0.083	0.056
G	0.144	0.082	0.303	0.067	0.114	0.044	0.057	0.061	0.063	0.066
H	0.122	0.087	0.138	0.117	0.157	0.082	0.045	0.107	0.060	0.087
I	0.070	0.128	0.343	0.049	0.105	0.037	0.036	0.045	0.073	0.112
J	0.070	0.067	0.181	0.060	0.090	0.061	0.092	0.244	0.065	0.069

表 4 10 家混合所有制企业监事会治理能力的比较优势排名结果

Table 4 Rank result of comparative advantages for 10 mixed ownership enterprises' supervisory board

名次排序	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	E	D	★	★	★	E	E	E	E	D
2	D	E	E	C	C	C	C	D	C	▲
3	C	C	D	J	D	D	D	C	D	C
4	G	J	J	H	F	▼	▼	▼	G	E
5	F	F	F	G	G	G	F	J	F	H
6	▼	A	A	E	H	H	J	G	J	G
7	J	G	G	F	A	J	H	F	H	A
8	H	▼	H	B	J	A	A	A	▼	F
9	B	A	B	A	B	B	I	B	A	B
10	I	I	I	I	I	I	B	I	B	I

注:★,▲,▼为从各自被评价对象发挥优势的视角确定的排序名次.具体而言★为明显优势,▲为一般优势,▼为缺乏优势.

2.3 结果讨论

1) 根据表 3 可得,以混合所有制企业 C 为例,其监事会的治理能力价值参数为(0.071,0.057,0.144,0.221,0.050,0.031,0.221,0.063,0.076,0.067),数据表明其最大个体优势特点在第 4 项(职工监事设置情况)和第 7 项(监事年龄),这两个要素上比其他 9 个企业都有绝对优势.

2) 如表 3,表 4 所示,企业 J 的价值参数中第 8 项(监事职业背景)具有绝对优势,在评价中站在 J 的角度排名为第 2 名,但是企业 D 却排在了第 1 名,表明即使站在企业自身角度评价也不能让自身成为第 1 名,验证了方法的客观性与科学性.对比传统的监事会治理能力评价方式,企业 J 更容易学习企业 D,提升监事会的治理能力.

3) 不管采用哪种方式进行判别,表现良好的混合所有制企业监事会治理能力的排名总是靠前的,如企业 C、企业 D、企业 E,说明其监事会治理能力表现好是大家公认的;而企业 B 和企业 I 不

管站在自身角度还是大家公认的角度,都是排名靠后的.

3 对策建议

3.1 引入外部监事专业监督

针对我国混合所有制企业监事会运行效果一般,且存在监事虚化现象,根据当前企业监事治理的三种模式:即英、美等国家采用独立董事执行监事职能;德国采用由股东大会和职工代表产生监事会,监事会选举产生董事会,监事权力大于董事会;中国、日本等采用设立监事会,由监事对企业活动进行监督,其中日本在监事会中仿照独立董事制度,设计外部监事制度,即监事会由内部监事和外部监事共同组成,提升监事执行监督的效果.同时结合中国实际情况,即现有的董事会内部已经存在内部董事和独立董事,需要在监事会内部引入外部监事,改善监事会人员结构,形成具有个体优势的差异化监事会监督组织.而外部监事

相比内部监事,最大的优点在于经济、人事关系上与混合所有制企业脱离关系,能够以第三方的视角对其进行监督.在具体的结构设置上,混合所有制企业监事会结构包括监事构成和任职要求两个方面.在监事构成方面,因为监事代表股东、债权人等利益相关者的权益,相应的外部监事、职工监事、股东监事可以各占 1/3,因每个混合所有制企业的情况不同,根据实际情况进行调整.监事任职要求方面,外部监事与混合所有制企业无利益、人事上关系,在专业素养、个人品质上不受其制约与影响,同时根据外部监事专业性,定期提供法律、财务、管理等方面的监察报告,对其运行效果进行评估,给出第三方的评价.

3.2 规范监事职权行使机制

针对我国混合所有制企业监事制度操作性弱这一难题,在确定混合所有制企业监事会人员构成基础上,形成监事职权行使的机制规定.参考英美独立董事职责,德国、法国监事会职责和日本外部监事职责,以区分我国董事会中独立董事的职责.我国外部监事的职责划分如下:设定专门外部监事审计人员,对混合所有制企业股东大会汇报经营状况是否符合规范;列席董事会以及其他会议,对所做出决策的事前、事中、事后进行跟踪与监督,不仅在已有制度基础上增加事中监督一项,而且对董事会决策过程进行全程监督;根据监督的需要监事成员拥有临时召开股东大会的权利,不仅明确了监事的合法权利,而且体现对股东大会的负责义务;参考法国的公司法,赋予监事人事监督权,即监事会可以提议股东大会对董事会成员进行表决任免,同时决策是否保留职务、相应的董事薪酬等,不仅对董事会有制衡作用,而且明确了行使的作用;对监事监督过程中产生的费用采用预算制度,将经费预算与实际花费结合起来,确保监事活动能够顺利展开,由股东大会审议通过.最终以外部监事个体优势的专业特点提升操作水平.

3.3 制定监事约束激励措施

因为混合所有制企业监事负责监督职能,其自身的监督又如何实现呢?针对这样的问题,设计针对混合所有制企业监事的约束激励措施.在约束方面,强调监事的监督责任,增加勤勉义务,即由于监事提供失误的判断而导致企业产生损失的,由监事负责提供补偿;构建监事的责任追究机制,对监事监督过程中失职行为进行追查,将监事权力与义务对等,避免监事监督行为的任意与无所作为.在激励方面,针对外部监事,可以给予信

用以及声誉的激励,即通过外部监事勤勉工作可以获得社会认可,提供外部监事自我满足感,提升其自我价值,国有资产管理部可以将表现优秀的外部监事组织成外部监事中介组织,对外提供专业化服务;同时由股东会根据监事的表现给以物质激励,增加监事履职尽责的能力.

3.4 完善监事薪酬管理办法

因董事会是企业的执行部门,可以确定不同层级的薪资水平,考虑到监事收入水平往往低于董事的情况,在工作过程中积极性受到制约,针对这样的问题,需要完善监事薪酬管理办法,可以采用第三方专业薪酬设计机构制定监事薪酬管理办法.具体而言,由董事会聘请第三方专业薪酬设计机构,参照市场的标准设计监事的薪资,避免董事会、管理层受到监事会的监督而压低监事薪酬的问题,提升监事对薪酬的满意度,增加监督的积极性.同时,协调独立董事与外部监事的工作内容,增加两者工作中的互补性,避免工作职责的交叉,两者的工作性质都是对企业经营活动进行监督,具体的薪酬表现上兼顾公平,不仅能够对股东权益进行有效保护,而且增加在监督功能上的互相配合,功能互补.

4 结 语

按照竞优思想中“竞相探索,展现优良”的主旨,本文构建了一种基于个体优势判别的混合所有制企业监事会治理能力评价方法,主要的贡献是不仅站在了被评价者自身特点的立场,而且也关注了其他被评价者的特点,克服了“一刀切”的弱点.根据本文提出的模型,采用了我国第一批试点的 10 家混合所有制企业作为研究样本并进行了实证研究,提出对策建议,为我国混合所有制企业监事会治理能力评价以及培育提供借鉴参考.

参考文献:

[1] Cristiano B, Igor F, Vangelis S. The impact of investment networks on venture capital firm performance: a contingency framework [J]. *British Journal of Management*, 2017, 28 (1):102 – 119.

[2] Greenwood R, Raynard M, Kodeih F, et al. Institutional complexity and organizational responses[J]. *The Academy of Management Annals*, 2011, 5(1):317 – 371.

[3] Dienes D. The impact of supervisory board composition on CSR reporting: evidence from the German two-tier system [J]. *Sustainability*, 2016, 8(1):1 – 20.

[4] Aguilera R V, Crespicladera R. Global corporate governance: on the relevance of firms’ ownership structure[J]. *Journal of World Business*, 2016, 51(1):50 – 57.

[5] Westphal J D,Zajac E J. A behavioral theory of corporate governance; explicating the mechanisms of socially situated and socially constituted agency[J]. *Academy of Management Annals*,2013,7(1):607-661.

[6] Cumming D,Filatotchev I, Knill A, et al. Law, finance and the international mobility of coroporate governance [J]. *Journal of International Business Studies*, 2017, 48 (2):123-147.

[7] Shen W,Zhou Q,Lau C M. Empirical research on corporate governance in China: a review and new directions for the future[J]. *Management and Organization Review*,2016,12 (1):41-73.

[8] Manish G,Rakesh N. A fuzzy ANP based approach in the selection of the best E-business strategy and to assess the impact of E-procurement on organizational performance[J]. *Information Technology and Management*,2015,16(4):339-349.

[9] Alzeban A, Sawan N. The impact of audit committee characteristics on the implementation of internal audit recommendations[J]. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*,2015,24(2):61-71.

[10] 李维安,郝臣. 中国上市公司监事会治理评价实证研究[J]. *上海财经大学学报*,2006,8(6):78-84.
(Li Wei-an,Hao Chen. An empirical research of supervisory board governance in China' s listed companies[J]. *Journal of Shanghai University of Finance and Economics*,2006,8(6):78-84.)



(上接第 1047 页)

[7] Wang Q,Xu X C,Gu X W. A dynamic-programming based model for phase-mining optimization in open-pit metal mines [J]. *Applied Mechanics & Materials*, 2013, 316/317 (4):896-901.

[8] 郑友毅,王青,顾晓薇. 露天煤矿开采计划的整体动态优化[J]. *煤炭学报*,2009,34(8):1054-1056.
(Zheng You-yi,Wang Qing,Gu Xiao-wei. Overall dynamic optimization of production schedule in open pit coal mine [J]. *Journal of China Coal Society*, 2009, 34 (8):1054-1056.)

[9] Mehrara M I. A hybrid intelligent system for forecasting gasoline price[J]. *Iranian Economic Review*, 2010,15(1):1-16.

[10] Lin G U,Li J T. Iron ore price forecast based on moving path of supply and demand curves[J]. *Value Engineering*,2016,35(11):76-79.