

我们的使命：

全球公司治理论坛成立于 1999 年，是国际金融公司的一个多方赞助的基金托管机构。论坛通过开展各种活动，致力于通过推动企业的增长和发展，来降低金融危机对发展中经济体和处于转型中的经济体的冲击，激励企业承担社会责任，进行有效地投资和经营。

论坛赞助在地区和本地范围内开展的有关公司治理的行动，旨在改善中等和低收入国家在国家 and 地区经济改革的大背景下，在公司治理方面存在的不足。

我们的工作重心：

- 提高意识，促成共识
- 推广优秀的模式
- 赞助学术研究
- 提供技术支持和能力建设基金

我们的捐款方

- 法国
- 荷兰
- 加拿大
- 卢森堡
- 挪威
- 瑞士
- 国际金融公司

我们的创立者

- 世界银行
- 经济合作与发展组织



参加 10 月在莫桑比克马普托举行的研讨会的相关人员。该研讨会由论坛赞助，主要议题是“世纪之初的正直与廉洁”。

全球公司治理论坛

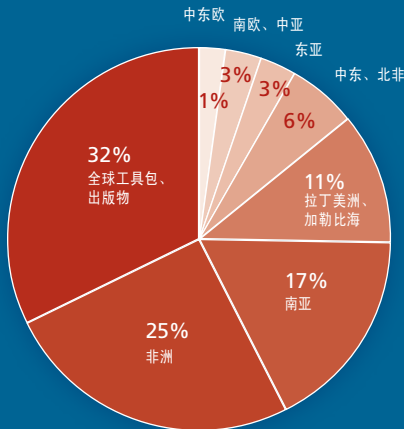
更好的公司，更好的社会

指导委员会成员 Aude Flogny-Carrisse 强调公司治理在应对全球金融危机中的重要性 ■ 一项独立评估高度评价论坛的成绩和影响力 ■ 董事会领导力培训活动在全球展开，其中地区项目涉及孟加拉、巴西、印度、印度尼西亚、南非、阿拉伯联合酋长国和赞比亚 ■ 一个专题研讨会在中国举行，教导当地政府和企业领导公司治理在长期可持续发展中的重要性 ■ 论坛组织巴西公司治理协会在华盛顿学习考察 ■ 一个关于准则开发和实施的知识管理研讨会吸引了 16 个国家的人员参加 ■ 论坛举办研讨会研究如何防范诈骗，加强执法保护投资者利益 ■ *Directorship* 杂志表彰 Philip A. Armstrong 在公司治理方面的贡献 ■ 汤姆森·路透基金会 (Thomson Reuters Foundation) 与论坛合作，教授新闻记者公司治理课程。通过报导，记者们可以帮助提高公众的意识和董事会的社会责任感 ■ 企业顾问团主席 Peter J. Dey 讲述在当前史无前例的金融危机情况下，董事会应该采取何种行动 ■ 企业顾问团成员 Patrick Chisanga 解答为什么改善公司治理模式对非洲的发展至关重要 ■ 在即将出版的《焦点》中，John D. Sullivan 将讨论如何有效倡导商业伦理行为以防范腐败 ■ 在新一期的《企业观点》中，Simon Osborne 将研究董事会评估各自表现的诸多方式，而 Simon Wong 则将与我们将分享他在开发和实施公司治理准则上的丰富经验 ■ 论坛的活动包括开发能够防止和解决公司治理分歧的工具包。

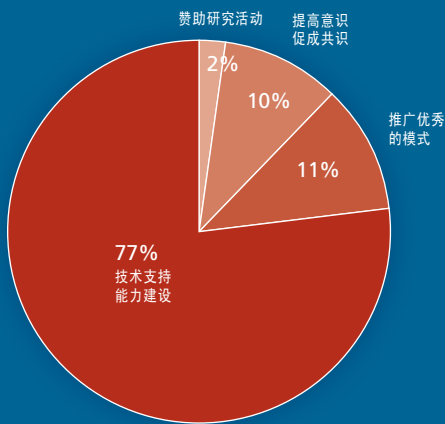
通过金融危机解读 在公司治理上不作为的危险

财务总结

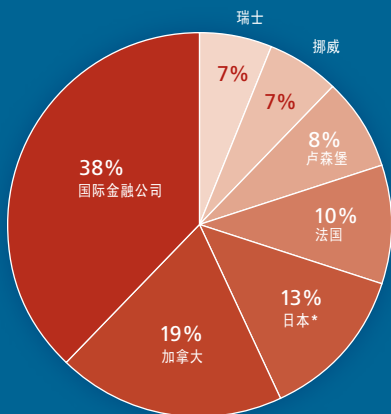
根据各地区分配的资金：



根据活动分配的资金：



基金来源



论坛指导委员会成员 Aude Flogny-Carrisse 是位于巴黎的法国开发署 (AFD) 金融部门和企业发展部主管。法国开发署是法国双边发展援助的主要来源，它的业务遍及 60 多个国家，承诺金额超过 33 亿欧元。Flogny-Carrisse 女士在新兴市场的银行业有丰富的经验，尤其是在公司及中小企业融资方面。在担任现任职位前，她是国际金融公司金融市场部的高级银行专家。在 1991–2002 年间，她在法国开发署的私营机构——法国经合投资公司 (PROPARCO) 工作，主管银行和金融市场服务。工作地点主要在巴黎和约翰内斯堡。1984–1991 年，Flogny-Carrisse 女士从事巴黎巴银行和咨询公司不同岗位的工作，工作主要内容是公司融资和并购。她有埃塞克商学院和波尔多政治学院的学位。

过去的一年，我们见证了金融机构的失败，这些失败在什么程度上反映了公司治理和它的影响？

全球投资和传统银行经历的这些失败进一步强调了董事会董事秉承优秀模式的必要性。用心、忠诚和尊重商业判断准则，这是董事们在推动公司前进时应该遵守的三个主要原则，但是却有很多例子可以说明，董事们并没有做到这一点。如果他们在履行职责时能更警惕、更勤奋，那么造成公司最终破产的因素也就可以避免。这些失败的例子并不是反映了公司治理的失败，而是说明这些机构的领导在代表股东利益方面失职。对于没有实施有效的公司治理政策的公司，过去的一年应该已经对他们不作为的危险性发出了警告。

对于论坛所开展的工作，您印象最深的是什么？

这个论坛特别善于通过恰当的途径使业务与具体的文化环境相匹配，并且能够有效地利用企业商业领袖的网络平台。他们推广公司治理的实施，在他们所赞助的国家以当地的商业语言开展项目，例如西非和北非。论坛成功地与其他类似的组织建立联系并开展合作，例如欧洲发展机构和法国开发署。他们的实

力已经得到了独立评估机构的肯定（更多有关评估的信息，请参见下页的文章）。

另外，论坛在帮助董事会解决董事间的分歧方面所作的努力也值得关注。迄今为止，推行替代性纠纷解决机制 (ADR) 的工作并不是很多，所以论坛在这方面的贡献是非常可贵的。继在《焦点》上刊登分析报告后，论坛开始着手制作替代性纷争解决机制的工具包。它将在纷争解决程序上给予董事会指导，首先，将意见分歧最小化，避免意见分歧上升为董事会内部纷争或与股东间的纷争，最终削弱公司的生命力，第二，在不借助司法力量的情况下，将纷争化解。事实证明，这种法院外的纷争解决方式是非常有效的，它的核心是调解和仲裁。但是，总的说来，全球的董事会还不是很了解这个机制。

论坛在非洲开展了广泛的工作。那里有很多例子可以告诉我们论坛是如何推动该地区公司治理的。在莫桑比克，它帮忙成立了董事研究院，并对学院的运作加以维护。这些学院对能力建造至关重要。在北非，我们可以看到一些国家正在论坛的领导下编写和实施治理准则。这些工作尤为重要，因为如果非洲想发展繁荣，离不开优秀的公司治理。投资者对投资机会的要求是风险最小化和风险的

审慎管理，也就是说，公司经营要透明，根据严格的会计准则发布财务报表，做地区内负责任的企业公民。

您认为发展中国家和新兴国家的公司治理改革工作有成效吗？您的理由是什么？

几方面因素的综合使我们看到了这方面的成效。当然，一个就是全球化。全球化带来了日益严峻的竞争和市场的整合。几年前，我们上门拜访苏联的一些公司，想与他们讨论公司治理问题。他们对我们持非常怀疑的态度。现在，事情已经发生了很大的变化。银行和公司亲自登门向国际金融公司和其他国际组织寻求帮助，希望提高他们的公司治理标准。随着全球化竞争的进一步加深，各商业企业意识到他们必须开门欢迎国外投资。

这意味着他们必须上市。七年前，我们还要做很多说服工作，因为当时的情况就是这样，就像有奢侈品固然好，但是它不是必要的东西。但是现在，市场发生了变化。公司必须采取国际认可的公司治理体系——这已经由不得他们选择了。

对于这些成功的国家和企业，您认为他们成功的秘诀是什么？

当公司公开宣称要努力提高公司治理标准后，他们的工作就会接受公众审视的目标，而这有助于提高公司的责任感。因此，透明度是非常重要的。另外，在越来越多的公司都采取了优秀的模式后，公司治理就成了提高竞争力的武器。

独立评估结果显示，论坛“低成本高效、有切实意义”

论坛在 2008 年接受了一个全面的中期评估，评估内容包括它在 2004–2007 财政年度间的总体项目以及它在三个地理区域（分别是撒哈拉以南的非洲、中欧和东南欧、拉丁美洲和加勒比海）的九个项目。这个评估建立在对论坛之前的五个财政年度进行初审的基础上。

评估指标中包括项目设计、论坛结构和资源调动。这些是用来衡量论坛的运作以及与其的使命和战略定位相匹配的目标的完成情况。评估人员审查了论坛的成本效益（资源杠杆、战略方位）、效率、治理、管理、相关性、可持续发展能力和影响。这家总部在加拿大的评估公司对数据进行了定量和定型的分析，参考了文件资料并对 74 位股东做了深入的采访。

借助得出的结果，论坛捐款方可以了解论坛在推进优秀公司治理体系，贯彻之前的评估建议方面的进展，也可以决定下一步的方案，包括基金和制度安排。

评估人员认为论坛在 2004–2007 财政年间的项目低成本高效，管理得道，切实相关，具有可持续发展功效和积极的社会影响。

“总的说来，论坛的项目战略非常有效，预算虽少，但是取得了显著的效果，”评估报告这样评价，“论坛的战略特色表现在，在改革呼声高和能取得显著效果的地区开展活动。在大多数时候，论坛能够与国际或当地组织协调好活动的开展，共同提供帮助。评估小组和论坛股东一致认为，为了保持成效，尽可能多地满足需求，论坛需要谋求更多的合作伙伴。多样的合作方式能够使论坛更加透明，同时获取更多专家和地方组织的支持。”

建议

- 实现可持续发展，吸引基金
- 明确指导委员会的责任和目标
- 解决论坛秘书行政处对更多人员资源的需求

论坛的发展进程



项目活动以 4 倍的速度增长

董事会领导力培训资源在全球铺开

全球金融危机在世界范围内引发了对*公司治理董事会领导力培训资源*的需求（工具包 #3）

论坛培训师培训的项目旨在提高为董事提供培训的培训人员的素质，从而提高董事培训的质量。这个课程不仅覆盖面广，详细地讲解了董事的角色和责任，而且运用成人的学习方法论，例如，案例分析和团队任务。

自从*公司治理董事会领导力培训资源*在 2008 年夏发布以来，论坛已经在全球各个地区展开对它的推广。

“论坛出色地宣传了优秀的公司治理模式是保护和保障公司所有股东利益的工具这一理念，提高了人们对公司治理的意识，加深了对它的了解和认可程度。它积极融入打造先进管理人员知识库这一开创性工作，通过在全球组织结构合理、有针对性的培训项目，推广优秀的公司治理经验”。

印度公司秘书协会秘书和 CEO
N. K. JAIN

这个推广项目的目的在于：

- 提升董事培训能力
- 帮助参与者熟悉*董事会领导力培训资源*，帮助他们学习使用和改编这些材料，使之适应当地的实际情况
- 开发董事教育项目所需的知识库和技能，使之在传授国际优秀经验的同时，能够符合当地的趋势以及本国具体的需求

全球推广活动首先在孟加拉展开。论坛联合孟加拉企业协会和英联邦秘书处，在南亚地区举办了为期四天的培训项目，共有来自孟加拉、斯里兰卡、印度、马尔代夫和巴基斯坦的 20 名学员参加。

“我最欣赏的是，这些经验丰富的培训师/陈述人员在对核心公司治理的讨论中巧妙地强调了良好的沟通技能的重要性，”斯里兰卡通信监管委员会

主任 Kalanie de Silva 说，“再面对公司高级管理人员时，我就可以用到这些有用的东西了。”

7 月，论坛又和国际金融公司私营企业伙伴关系中东北非项目组 (PEP-MENA) 在该地区组织了四天的培训，培训对象是为董事提供培训的专家们。阿布扎比公司治理中心和穆达拉董事研究院在埃及董事研究院和 Hawkamah 公司治理机构的支持下，主办了研讨会。

“这个项目教会我如何通过不同的方式传授书本上有价值的信息，使学生感兴趣，能适应不同的学习方式，”阿布扎比研讨会上的一位与会人员这样写道。另一位与会人员评论道，“这个项目为我提供了一个系统的培训框架。”

现在，穆达拉董事研究院已经将所有的材料融入到他们的董事会发展项目中，阿曼和阿拉伯联合酋长国也推行了新的课程，教授课程的正是参加过推广项目的人员。另外，穆达拉董事研究院正在根据*董事会领导力培训资源*制订一个评估框架。

印度尼西亚治理董事研究院与论坛共同组织了一个地区培训项目，吸引了来自中国、印度尼西亚、韩国、菲律宾、新加坡、台湾和泰国的 20 名人员参加。学员们对课程和材料给予了好评，认为它们强调了“实用性”，“便于学习”。

2008 年 7 月和 11 月，在孟买和新德里相继召开了三天的培训课程，每次都有优秀的董事、培训师和管理官员出席。这两次课程得到了日本政府的慷慨赞助以及孟买国家证券市场研究院、国际金融公司和印度公司秘书协会的支持。

一名学员说，“这个项目要求你在陈述时有新意。”另一名学员评价项目“很实用，让我有机会进行自我

评估。”还有人说，项目“拓宽了我的思路，让我意识到成人教育并不能只站在那，讲一个你熟悉的话题，而是要把你的学生融入进来，共同分享他们的经验和学识。”

在克拉科夫，论坛向来自七个国家的国际金融公司官员赠送了*董事会领导力培训资源工具包*。他们将把材料应用到各自的项目中去。克拉科夫项目开设了一个环节，讨论从全球金融危机涌现出的公司治理问题。

在赞比亚，我们与赞比亚董事研究院合作，在 2008 年 11 月开展了两个“培训师培训”项目。

赞比亚国家公路基金机构主席 Julu Simuule 评价道，“这个项目使赞比亚董事研究院和所有的学员受益匪浅。学员们都给出了相当高的反馈。”

“论坛在推广活动的管理和效果的监控上下了很大的功夫。这使得培训在充分满足发展需求的同时，保持同等的水准。”论坛负责监督*董事会领导力培训资源*推广活动的项目官员 Ghita Alderman 这样说。

使用*董事会领导力培训资源*

为了发挥*董事会领导力培训资源*的最佳效果，使董事们更好地学习和使用公司治理优秀经验，论坛制订了一项特殊的推广程序。希望使用这个资料的组织必须先参加“培训师培训”项目。在成功完成培训后，他们可以与论坛签订协议，保证提供有关*领导力培训资源*使用情况的详细报告，包括对他们工作效果的评估。

后期工作

论坛计划为巴西、加勒比海、中国、东非和包括论坛的捐赠方法国开发署在内的欧洲金融开发机构开展地区推广项目。

深圳研讨：提高中国企业的公司治理

2008年10月，论坛与联合国工业发展组织 (UNIDO) 合作举办研讨会，向深圳政府代表和当地企业领导介绍公司治理对长期可持续发展的重要性。

研讨会共有 100 多名人员参加，包括演讲嘉宾 Peter Dey、Simon Wong 和 David Smith。Peter Dey 是企业顾问团主席，Paradigm Capital 公司（多伦多）主席，中国证券监督管理委员会国际顾问委员会成员（他的文章在第 9 页）；Simon Wong 是伦敦巴克利全球投资集团 (Barclays Global Investors) 公司治理主管；David Smith 来自 Risk Metrics 集团（新加坡）。另外，还有来自纳斯达克亚洲区和本地投资公司的经理人们。

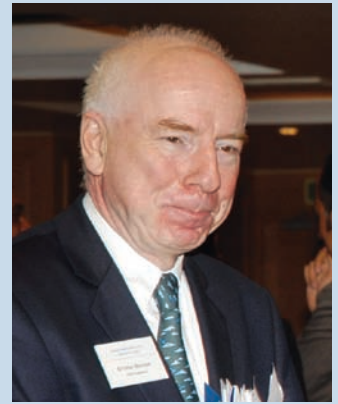
这个活动得到了深圳政府、深圳国际投资促进会、纳斯达克亚洲区、新加坡政府直接投资公司 (GIC Special Investments)、IMB 中国资本公司和中国 Topfo 投资公司的支持。

Peter Dey 说，“这是论坛第一次在中国推广公司治理。通过为政府官员提供指导，使他们能制订合适的监管框架，以及通过帮助商业精英和企业管理者实施优秀的公司治理模式，我们可以更有效、更顺利地推动公司治理改革。”

研讨会是论坛项目的一部分。它由论坛和联合国工业发展组织共同承办，目的是在本地和地区层面上推动中国企业和产业进行公司治理改革。这个项目主要是帮助中国主要区域城市的产业集群在产业价值链中取得优势位置，并引入新的产业以促进当地经济的可持续发展。

后期工作

论坛正在争取联合国工业发展组织的支持，计划为国际金融机构在中国的公司治理项目提供技术支持，并与董事会领导力培训资源推广活动一起展开。



Global Proxy Watch 称赞企业顾问团 副主席

Global Proxy Watch 在 2008 年高度赞扬了企业顾问团副主席 Christian Strenger，称他在德国“成功挽回了投资者的权益。”

Directorship 杂志 表彰论坛主席

Directorship 杂志 2008 年 12 月于纽约举办了第九届年度颁奖晚宴。在晚宴上，杂志表彰论坛主席 Philip A. Armstrong 为公司治理领域最有影响力的 100 名人物之一。这次活动由 Directorship 顾问董事会、纳斯达克-OMX 集团、Directorship 和 Global Proxy Watch 共同承办。

Armstrong 被誉为是国际知名的公司治理专家，同时入选的还有美联储主席本·伯南克、美国前财政部长亨利·保尔森、美国议员 Barney Frank 和工业大亨 Carl Icahn 以及沃伦·巴菲特。



论坛组织巴西公司治理协会在华盛顿学习考察

2008年10月，巴西公司治理协会(IBGC)一行30人来到华盛顿。他们中有商业领袖、管理人员、投资人和知名学术界人士，此行是参加论坛组织的为期三天的项目，目的是通过项目了解影响金融市场和投资人对新兴市场投资兴趣的主要因素。

国际金融公司公司咨询部主任 oshiya Masuoka 和美国特许金融分析师学院(CFA Institute)的高级政策分析师 Matthew Orsagh 带领大家主要针对全球经济危机和它对新兴市场的影响进行了讨论。家族企业和国有企业在公司治理方面有各自独特的问题。家族企业管理学院(the Owner Managed Business Institute)的咨询专家 Andrew Hier 和世界银行全球资本市场发展部公司治理政策处的项目经理 Alex Berg 分别就这些问题展开了讨论。

论坛请来了密切参与论坛和企业顾问团工作的嘉宾就养老基金、股东参与和投资战略发表演说。这些在公司治理领域享有国际盛名的权威人士包括：耶鲁大学管理学院米尔斯坦公司治理中心的 Stephen Davis；企业图书馆

(the Corporate Library) 知名的股东权益运动家 Nell Minow；Sodali Ltd 主席，美国主要的养老基金 TIAA-Cref 的前主席 John Wilcox。巴西公司治理协会的参会人员自行承担此次的差旅费。

Armstrong said. Armstrong 说，“论坛以这种方式建立起有效的工作模式，帮助机构提高公司治理能力，使他们享用论坛独一无二的，强大的顾问和专家网络资源。之前我们在其他地方也开展过类似的活动，包括2008年年初在印度的活动。这些工作是我们

总体战略的一部分。我们的战略目标是支持新兴市场的公司治理改革。在这个过程中我们需要国际知名专家的经验。”

“公司治理对我们这样的家族企业越来越重要。论坛对地区和本地公司治理工作，例如巴西公司治理协会的工作所提供的支持，是非常宝贵的。”

这是与会人员 JULIANA NEVER OLIVIERA 发表的看法。



付之行动：巴西公司治理协会的成功秘诀

巴西公司治理协会是一家非常成功的机构，它在高标准的制订和对市场的积极影响方面收到普遍认可。这些年来，作为值得信赖的、非营利性质的机构，它的发展要求它必须认真开发自己的治理标准。

通过了解巴西公司治理协会如何应对它所面临的挑战，有效地抓住时机，其他的机构和非政府组织可以找到适合自己的成功途径。基于这一点，论坛发表了由 Leonardo Viegas 撰写的有关这个协会的文章，题为《学到的经验》。Viegas 是多家董事会成员，

巴西公司治理协会的创始人之一，企业顾问团成员。

巴西公司治理协会的创始人们希望他们的机构可以成为公司治理的典范，所以他们从一开始就付之行动，吸取优秀的模式。他们的信用离不开透明——所有公司治理原则的基础。

巴西公司治理协会的治理结构跟大的上市公司所采用的结构类似，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代表大会上选举产生。主席和 CEO 代表不同的职能。主席和两位副主席由他们的成员选举产生。

该协会实质上是义务领导的组织，董事会成员、董事、地区协调员和委员会成员都无偿工作，没有额外的补贴。

“在巴西公司治理协会上投入时间和精力能够换来非常有价值的体验，”该协会董事会主席 Mauro Cunha 说，“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，因为我们可以看到这个机构带动了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。”

成立公司治理准则开发专家的核心团队

准则的开发和实施是非常具有挑战性的工作，要有多方共同的努力，会遇到很多障碍，也要经历很长的过程。

为了满足客户对准则开发中技术支持的需求，2008年9月，论坛在华盛顿组织了第一个知识管理研讨会，主题是“支持公司治理最佳准则的开发工作”。

研讨会请来了国际金融公司地区部门的代表，公司治理顾问，论坛工作人员及其合作伙伴，为大家提供分享和学习经验的机会，同时帮助各方确定开展合作的领域。

共有16个国家的30多名人员参加了研讨会。来自各方的不同经验丰富了讨论，有助于更好地确定地区的普遍问题，研究解决方案和分享优秀经验。

“公司治理准则开发过程非常重要，”Nestor Advisors公司的负责人Stilpon Nestor说，“开发工作不仅能帮助我们建立准则，还能使我们通过这一过程培养、树立准则意识，激发本地公司成为治理方面的精英。准则制订并不是终极目标，只是一个重要的起点。”

后期工作

论坛正在答复它的国际同行审查组对现有准则的审查请求。另外，它正在为一些地区的准则开发工作提供支持，包括亚美尼亚、阿尔及利亚、突尼斯、阿拉伯联合酋长国、阿塞拜疆和叙利亚。

从中东和北非收获的宝贵经验

为了帮助发展中国家、新型国家以及处于转型期的国家开发和实施公司治理准则，全球公司治理论坛研发了一个工具包：*开发最佳准则*。（它作为公共产品可以通过登陆论坛网站 www.gcgf.org 获取。）

虽然这个产品得到了广泛的推广，但是在一些地区，例如中东和北非，很少有国家开发自己的准则。论坛与国际金融公司私营企业伙伴关系中东北非项目组 (PEP-MENA) 合作，在中东、北非地区举办了研讨会。

“研讨会让我们有机会交流各自宝贵的经验，这显然对我们提高公司治理原则是非常有帮助的，”APAB的秘书长 Meriem Bellil-Medjoubi 这样说。利雅得一家机构的业务开发经理 Hisham A. Yasin 评论道，“我现在很清楚地知道接下来要做什么，也有了具体的行动方案准备在沙特阿拉伯银行协会展开。”

“可以说，论坛在中东和北非展开的公司治理准则开发项目激起了该地方公司治理改革的热浪，”独立评估顾问，Abacus International Management L.L.c 合伙人 Rajeev Pillay 这样说，“它非常成功地推进了改革的前期工作，为各国的开发活动提供了支持，鼓励各国制订自己的准则。”

截至2008年12月，已有14个国家在这个项目的启发下执行了各自的准则。国际金融公司发表了名为《宝贵的经验》的文章，介绍了在中东及北非地区的经验，以帮助其他机构复制论坛的这种成功经验。

对公司治理准则开发的指导

- 没有任何一个单独的组织是最适合开发公司治理准则的。事实上，只有各个可能的因素（政府意愿或企业的兴趣）结合在一起，才能成就有质量的准则。最有效的方式是所有感兴趣的团体都融入到开发的工作中来，并成立相应的准则制订委员会。
- 在公司治理准则的开发工作中，政府起主导作用的情况并不多。政府最好是保持低调，让企业有话语权。即使政府的参与工作不多，但它们经常被视为是提供支持的主要一方。
- 查阅论坛的工具包：*开发最佳准则*，将其中的建议纳入准则开发的工作中（建立工作组；评估准则的合理性；设立目标；制订草案；征求意见；出台准则；评估）。
- 工作组内的最有影响力的一些成员也应该同一些股东们一起，在草案制定组有一席之地。
- 在开始制订准则草案时，考虑准则的合理性及其框架
- 制定总体进度表，包括一个行动计划和时间表

February 2009

corporate governance
better companies, better societies

LESSONS LEARNED SERIES

Global Corporate Governance Forum

The Global Corporate Governance Forum is an international forum for senior executives from leading companies, financial institutions, and governments to discuss and share best practices in corporate governance. The Forum sponsors regional and thematic events that address the corporate governance challenges of emerging and low-income countries and the promotion of broader national or regional corporate reform programs.

Participants on the Forum include the IFC and the Governments of Canada, France, Luxembourg, the Netherlands, Norway, and Switzerland.

Sharing Expertise on Developing Corporate Governance Codes

To increase the number of experts who can help countries develop and improve their corporate governance codes, the Forum organized a knowledge management workshop on "Supporting the Development of Corporate Governance Codes of Best Practice." This is the first of a series of such workshops the Forum will be organizing based on its toolkits and experience gained in the field worldwide. These workshops are targeted at IFC offices from around the world and the Forum's partners in capacity-building efforts for the developing and transition countries.

At the Forum's event in Washington D.C. on September 18-19, 2008, more than 30 persons from 16 countries participated. The diversity of experiences informed discussions to identify common regional problems, develop solutions, and share good practices.

"We are all facing the same kind of problems," observed one participant. "Exchanging experiences helps to clarify ideas and concepts. From this process, solutions emerge!" another participant said.

During this two-day, highly interactive workshop, participants discussed why

"The workshop provided a highly valuable platform to learn the nuts and bolts of corporate governance codes and to exchange experiences with top-level practitioners on the design, implementation, and impact of codes. A key benefit was also the access to a wide range of Forum publications that serve as practical tools for companies."

Elena Sahaj, Program Officer, Eastern Europe and Eurasia, Centre for International Private Enterprise

Through its activities, the Forum aims to promote the private sector as an engine of growth, reduce the vulnerability of developing and transition economies to financial crisis, and provide incentives for countries to invest and perform efficiently in a globally competitive market. The Forum sponsors regional and thematic events that address the corporate governance challenges of emerging and low-income countries and the promotion of broader national or regional corporate reform programs.

Participants on the Forum include the IFC and the Governments of Canada, France, Luxembourg, the Netherlands, Norway, and Switzerland.

Participant shares experiences during a breakout session

"Corporate governance codes work. They influence company behavior, often under pressure from investors and investment bankers. Prerequisites for a code's success include: clarity, ownership by institutions and individuals, and proper legal underpinnings. Codes must be tailored to entities. Further, they must be clear and sufficiently detailed so that companies can respond constructively to the recommendations. Local codes must be linked to international norms or internationally recognized best practices—but adapted to local circumstances to ensure relevance. These pre-requisites do not necessarily exist in developing countries to the same extent that they do in developed countries."

Stilpon Nestor
Corporate Governance Advisor Principal, Nestor Advisors Ltd.

IFC
International
Finance
Corporation
100 Avenue
of the Americas
New York, NY 10017

提高中南欧市场执行力，防范欺诈活动

随着中南欧 (SEE: South East Europe) 资本市场的飞快发展，监管机构必须有能力和判断并阻止欺诈、市场操纵和内部交易行为。为了应对这个挑战，论坛与国际金融公司在中南欧的私营企业伙伴多伦多中心以及世界银行索非亚办公室共同组织研讨会，以提高监管人员在执法和防范欺诈方面的能力。这是论坛在该领域的第一个地区研讨会。

研讨会为期五天。与会专家们主要讨论了以下议题：“有效防范：实现有效监控的途径”；“调查的力量和

技巧：打压市场操纵行为”；“反应：行政手段与刑事诉讼”；“方案制订：分辨执行中的挑战，确定解决方案”；“国际合作对成功的跨地区交易的重要性”。

“了解解决这些普遍问题的不同渠道，参考其他人的观点，认识被相同问题困扰的人，这是非常有用的。”

贝尔格莱德证券交易所，
NEVENA NASTIC

对金融记者进行公司治理方面的培训

论坛和汤姆森路透基金会 (Thomson Reuters Foundation) 合作设计了一个项目，目的是加强记者对公司治理问题的报道。

根据“好的公司成就好的社会”的理论，这个项目旨在更广泛地向商业团体和公众宣传公司治理方面的信息。相关的报道可以帮助读者和听众关注公司行为，因为公司的这些行为会给社会带来显著的影响。

良好的公司治理的重要性表现在很多方面，包括它与公司业务和估价具有相关性，能够刺激投资和经济增长；它可以影响许多原则的应用，例如，透明度、披露、问责制、超越公司本身的社会权利和义务。从这点来说，新闻可以是一个有效的工具。

在 2008 年夏天，欧亚大陆媒体研讨会在哈萨克斯坦的阿拉木图召开，19 位记者出席了会议。他们来自哈萨克斯坦，吉尔吉斯斯坦，塔吉克斯坦，阿塞拜疆和格鲁吉亚。这一论

坛由汤姆森路透基金会，私营企业国际交流中心，国际金融公司亚洲部门共同主办。还在印度孟买举办了讲习班。

培训内容包含了公司治理的优秀理念以及对公司治理事件进行报道的必要性。参加培训的记者们与受邀的国际专家分享了他们的经验。

“这次培训对我最有意义的一件事就是让我有机会认识了同地区的记者朋友。在培训中，我们了解了各个国家相同和不同的地方，这为我们的写作提供了很好的观点和分析资料，”来自 Business Weekly Capital.kz 的记者 Dina Jekibayeva 这样说道。

另外，论坛与汤姆森路透基金会和国家证券市场学院还在孟买举办了一场研讨会。2008 年 7 月，华盛顿的战略规划会议启动了以培训金融记者为目的设计和开发新工具包的工作。这项工作由企业顾问团的 John Plender 主持，他也是《金融时报》的专栏作家。

打击欺诈和其他扰乱市场的行为： 成功秘诀

扰乱市场

- 有效的法律——不是法令，更多使用部委颁发的规则 and 规定
- 有效的调查——重点是最容易出问题的地方
- 防范制裁——防范比治疗好

操纵市场

- 有效的监督体系
- 良好的管理体系
- 价格和额度控制
- 流动性

内部交易

- 保护内部信息，避免非法窃取信息
- 雇员的意识——教育、强调风险，监管
- 交易文化——培训雇员有关市场原则和名誉风险
- 内部制度——采用约束程序或最佳准则

发行者的披露义务

- 销售计划书
- 财务报表
- 有关价格内部信息的特别披露
- 董事交易
- 收购法规定的披露义务

后期工作

论坛和汤姆森路透基金会正在开发对记者进行公司治理培训的工具包，与其在 2009 年 12 月完成。正在计划中的研讨会举办地点包括印度（满足一些主流经济和金融出版物的需求）、东非和南非、拉丁美洲。

独家视角：在充满挑战的市场下的董事会治理

By Peter J. Dey

在目前前所未有的市场条件下，每个董事会都应该采取以下的几点措施，避免投资者和其他人问出这个问题：“董事们都去哪儿了？”

1. **董事会会议。**现在就召开董事会会议吧。不要等到下一个例行会议。会议日程可以包括以下列出内容。
2. **召开董事会委员会。**和董事会会议一样，集合所有的委员会。日程可以包括以下列出内容。
3. **风险管理。**董事会应该和管理层一起对商业风险进行评估，保证管理层的叙述是全面的，能够完全认识到这些风险，并且已经采用必要的措施进行风险管理。董事会能够为风险管理所做的最有效的工作就是保持好奇心，不断地向管理层发问。在一些情况下，董事会会越过管理层，征求专家的意见以判断管理层的方法是否有效。
4. **评估董事会的技能。**董事会在提高自身对商业风险理解的同时，应该审视内部成员构成。董事会是否具备必要的专业知识，能够针对管理层对上述第3点中的问题的回答做出独立的判断？董事会也许会发现成员们对于公司的业务没有直接的经验，提出的问题不够专业，从而意识到自身的不完善。他们可能会招募一位专业的董事，拥有能与CEO相媲美的业务经验。
5. **学习资产负债表。**除了审计委员会外，董事会也需要花更多的时间研究资产负债表。董事会经常关注的是利润表和现金流量表——这些是分析家用来分析公司股价的一般指标。但是，除此之外，董事会也需要关注资产价值下跌对公司股权结构造成的影响。

6. **审核资本性支出项目。**董事会需要评估资本性支出项目。目前，储备现金是比较明智的做法。这意味着，保证资本性支出在现金流可支持的范围内，如果超出了这个范围，就要削减资本性支出。
7. **审核信用额度。**董事会需要一遍又一遍地检查公司的信用额度。现有的额度能够继续保持不变？这些额度需要被提取到什么程度？现金流能否覆盖营业费用？是不是一定要提取信用额度来支付营业费用？另外，董事会还要审核营业费用。是否能够削减营业费用？
8. **战略日程。**尽管目前经济不景气，市场估价不稳定，但是对于一些流动性好，有野心通过收购来实现战略性飞跃的公司来说，还应该继续进行战略研究。流动性好的公司可能借此机会收购因为流动性差而在生存线上挣扎的公司或成为他们的合作伙伴。
9. **市场开放。**有股权融资需求的公司应该做好准备，抓住任何市场放开的良机。如果有一扇窗的话，它打开快，关上也同样快。
10. **股权使用。**大多数针对公司管理人员和董事的薪酬方案包括股权一项。当时在实施这些方案的时候，股票的交易价值是现在的几倍。在目前这种情况下，因为可能出现的贬值，董事们需要留意出于各种目的的股权使用，尤其是作为薪酬方案的一部分。

目前的市场形势要求董事们必须更加谨慎。董事们需要把精力放在维护股东利益上，而不是为股东创造价值上。在现在的形势下，市场是无视价值创造活动的。但是，它并不会一直是这样。



Peter J. Dey 是 Paradigm Capital Inc 的主席。在担任这个职位之前，他是 Osler 和 Hoskin & Harcourt LLP 的合伙人，是董事会和并购方面的专家。他曾经担任加拿大摩根斯坦利公司的主席，参与开发摩根斯坦利在加拿大的投资银行业务和总体战略定位工作。从 1993–1995 年，Peter J. Dey 担任加拿大多伦多股票交易所公司治理委员会主席，并在 1994 年 12 月发表名为《董事们都去哪儿了》的报告（也成为“Dey 报告”）。这篇报告为加拿大公司的公司治理制订了标准。目前，Peter J. Dey 是企业顾问团的主席。

“没有透明度，就没有信任；没有信任，就没有信用；没有信用，就没有投资；没有投资，就没有增长。这里有个基本的逻辑：公司治理和财务报表是金融中介、国外投资和经济可持续发展的基石。”

奥地利国际银行控股集团 (Raiffeisen International)
MARTIN GRUELL

政府干预、培训缺乏、合格的董事有限——非洲面临的障碍



Patrick Chisanga 曾经连续三年担任赞比亚董事研究院的主席 (2002–2004)。1998 年，赞比亚商业团体推选他成为研究院组建工作组的主席，负责规划研究院的模式和制定管理规章。在工作组的努力下，赞比亚董事研究院在 2000 年成立。作为院主席，他协助成立了提供全职服务的秘书处，同时，他负责开发董事培训项目，培训对象包括公私部门各公司和组织的董事会。Chisanga 是企业顾问团成员，为公司治理改革活动提供指导。他现任 Muchanga 投资公司主席。这是他在 1985 年成立的家族集团公司。此外，他也是 Dynamic Concepts (Z) Ltd 的管理顾问，提供公司治理方面的指导和公司、个人发展培训。

为什么良好的公司治理模式对非洲的发展至关重要？

如果对大多数非洲国家在过去 15 年来的经济表现进行仔细的研究，我们可以发现国家的经济发展水平与其公司治理程度有着越来越明显的关系。

我们对南非发展团体 14 个国家的公司治理现状进行了考察，发现公司治理改革程度最高的国家，例如南非、赞比亚、纳米比亚、毛里求斯、塞舌尔、博茨瓦纳和莫桑比克，在投资信心和经济扩张上越来越有优势。

我认为，良好的公司治理模式与非洲大陆的经济发展水平之间的紧密联系无疑已经开始凸现出来。

公司治理是不是对国有企业尤其重要？

20 年前，非洲的绝大部分经济被国有企业或国家控制的企业主导。近 15 年来，这种状况已经开始改观，但是国有企业仍然是非洲经济的重要成分。

尤其是对于战略性产业来说，例如，电力、电信、水利、铁路和航空，大多是由国家所有或受国家控制。

因此，这些主要经济领域比较低的公司治理水平阻碍了经济的发展。

主要的障碍是什么？

影响大多数非洲国家公司治理发展的主要因素包括以下几点：

政府干预：负责监督国有企业事务的政府部长和高级公务员往往逾越他们的权利，插手公司经营。例如，部长们经常无视国有公司董事会，向他们的首席执行官们下达行政指令。

政府干预还表现在任人唯亲，经常更换对董事会和高级管理层的任命。在这种情况下，董事会的自主权受到严重损害。

董事会培训：一些人虽然坐在董事会的位置，但是此前几乎没有接受过董事会培训或由相关的工作经验。很多人依靠朋友关系或在一些情况下，依靠政府关系得到了这个职位。

不参与公司经营的独立董事会的缺乏：在非洲许多董事会中，参与公司经营的非独立董事占了大半，因此，他们对疑难问题裁决的独立性值得怀疑。

一个典型的例子是莫桑比克的发电公司 (EDM) 董事会的组成。在 2008 年 5 月大多数董事会的董事担任执行董事的职位。

如何扫清这些障碍？

通过在政府和公司层面推广公司治理原理和模式，我们可以有效解决这些问题。

公司治理学院或董事研究院可以通过向政府各部门的部长和高级公务员提供公司治理培训，向公司提供董事定位项目，在这方面发挥重要的作用。

我们必须认识到，公司治理的培训不是一朝一夕就能完成的。培训必须定期、持续地开展，以保证董事以及所有能影响国家公司事务的人了解全球公司治理方面的最新知识。论坛通过它的工具包有效地推广了公司治理的国际标准和实践，但这还不够。为了使改革内容融入到人们的思维和行为方式，相关的工作人员还需要向人们做出介绍、解释并跟踪改革后续工作。

论坛发表摘要

商业伦理与公司治理——反腐败的主要工具

在这篇即将在论坛刊物《焦点》上发表的文章中，作者 John D. Sullivan 指出，严峻的全球竞争要求董事会和高级管理人员必须营造强调商业伦理的企业文化，防止他们掉进腐败的陷阱。

“腐败将消蚀公众的信任，损害公私机构的合法性，”国际私营企业中心 (CIPE) 执行主任 John D. Sullivan 写道，“它可以严重到危害一个国家的经济，特别是在国际市场高度放开的情况下，一旦公众的信心和信任降低，投资和资金流向会迅速改变。”

《公司的道德罗盘：商业伦理与公司治理是反腐败的工作》一文提出要将伦理项目纳入公司治理机制以防治腐败，并给出了相关的指导和建议。

“保护一个组织道德文化的最好方式是积极推动、实践、培训和完善它，使内外界股东感受它的真实存在，”Sullivan 说，“换句话说，道德文化的发展需要公司不断地将公司的道德文化标准融入商业战略和运作中。”

评估董事会绩效

Simon Osborne 是 ICSA 董事会绩效机构主任。他研究了目前对董事会最有价值的一个工具——评估。《企业观点》刊登了他的这些成果。他通过全面的研究向读者介绍了实施评估的各项内容，并提供了需要加进评估中的一些有深度的问题。

大多数有远见的公司都有正规的程序对不同层面的雇员和部门定期评估，但是，截止到目前，很少有公司对董事会开展类似的工作。

“总的说来，我们必须强调董事会评估的目的是帮助董事会做他们想做的事——发挥其最大的潜力为股东创造价值，使他们收到的回报最大化，”Osborne 写道，“为了收到最好的效果，评估必须有力度，公平，同时以支持董事会的工作为出发点。”

开发、实施公司治理准则

Simon Wongz 是巴克利全球投资集团公司治理主管。他在《企业观点》中与读者分享了自己在开发和实施公司治理准则方面的丰富经验。

他指出与强制性手段相比，准则在规范公司治理上有核心优势，主要表

现在三个方面：推广性、模式的灵活性以及透明度。Wong 反对“照搬”准则，提出准则制订是一个深思熟虑的过程，要考虑到决定董事会结构和行为的经济和法律因素。

“最后，每个国家——不管是发达国家还是新兴市场——都必须找到适合自己的方式来开发和实施公司治理准则，”Wong 写道，“虽然所有的治理准则都要以国际优秀的模式为基准，但同时，它们必须适合当地的环境。”

“在设计阶段必须充分考虑想要实现的目标，社会和监管环境，优化的监管和实施责任分配——还要在准则推行后定期修缮以弥补不足，与时俱进——只有这样，公司治理准则才可以收到理想的效果。”

后期工作

论坛将发布焦点 6（西班牙语版）的英文版：《公司治理改革的动力：智利和巴拿马的收购和竞标经验》。《企业观点》将发表有关金融危机和它对董事会的影响的文章。《学到的经验》将接下来介绍准则开发和企业顾问团的一些经验。《焦点》在以后的文章中会关注女性在董事会中的角色，还将探索董事会与股东间的互动。

以伦理为主题的全球电子图书馆投入使用

一个以伦理为主题的全球电子图书馆落成，提供在实践伦理学领域的大约 200 本期刊和 100 多万份文献。读者在图书馆内可以免费进行全文阅读。

Globethics.net 是图书馆的创建者。筹建图书馆是他们号召全球人们思考伦理问题，遵守伦理约束的一个举措。他们希望各地，尤其是在非洲、亚洲和拉丁美洲的个人和机构能够获取高质量的、最新的信息。图书馆提供免费服务。通过注册（免费成为 Globethics.net 网站的会员，网址是 www.globethics.net），人们可以进行阅读期刊全文、百科全书、电子书籍和其他资料。

图书馆不仅可以为会员提供精神食粮，还是他们获得独一无二的投稿机会。他们可以向 Globethics.net 图书馆投递有关实践伦理学的成果（例如：文章、刊物、书、论文和新闻稿）。

论坛在 2009 财政年度的计划

能力建设

- 继续重视技术支持工作，尤其是对撒哈拉以南的非洲地区，提高地区机构的能力以便他们能更好地支持共识治理改革和董事会发展。
- 从世界银行关于赞比亚、塞内加尔、马拉维和保加利亚遵守标准与守则的 (ROSC) 的公司治理报告中，论坛吸取到了很多建议，应该加强建议的实施工作。
- 全球推广公司治理董事会领导力培训资源，提高机构实施和加强董事会工作的能力，使公司得到更好经营，进而通过提供工作机会和其他经济效益造福社会。
- 与汤姆森·路透基金会共同展开全球媒体培训项目，提高金融记者对公司治理问题的报道质量，通过报道使公司更有责任感。
- 组织国际金融公司员工学习和使用论坛的成果和项目，以便论坛工作能够灵活地开展。

知识管理

- 完成有关公司纷争解决方案的工具包，帮助董事会解决董事会成员内部及与内外部股东的分歧。
- 继续撰写《学到的经验》和进行案例分析，揭示经济发展中与公司治理实施相关的问题。
- 开发论坛网站，扩大它的读者，使更多人能获取论坛的这些全球公益产品。

项目管理

- 拓宽全球和双边基金来源，满足对论坛服务和产品的日益增长的需求。
- 继续对主要项目进行有选择的评估，用以证明论坛在帮助国家消除贫困和取得可持续发展方面的积极作用。
- 实施独立评估机构 FY04-08 项目中的建议，增强对论坛产品和项目的管理。



论坛主席 Philip A. Armstrong 讨论论坛在推进新兴市场国家公司治理改革方面所取得的成就，为越南公司引入优秀治理模式的工作提供切实可行的参考方案。2008 年 6 月，越南工商会、BaoMin 保险公司和丘博保险集团 (Chubb Group of Insurance Companies) 联合组织在胡志明市召开会议。照片从左至右依次是：Armstrong、星光资本投资公司 (SCIC) 南部分支机构主任 Le Dinh Bui Tri、亚洲基金会国家代表 Ninh Ngo” ic Bao Kim、BaoMinh 公司董事会主席和首席执行官 Tran Vinh Due、丘博保险集团东南亚区域经理 Aaron Yip。

企业顾问团：为公共产品服务

全球公司治理论坛企业顾问团 (PSAG) 集合了全球约 75 名在公司治理方面最杰出的专家，包括商业领袖、律师、投资商和其他专业人士。他们无偿贡献了自己的时间和学识，帮助发展中国家和处于转型过程中的国家实行更好的公司治理模式。

企业顾问团通过精湛的学术帮助论坛积极提升对公司治理问题的关注，为主动进行公司治理改革的专业组织、管理者和政策制定者提供有价值的指导。

秘书处：

Global Corporate Governance Forum
2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433 U.S.A.
电话：+1 (202) 458 1857
传真：+1 (202) 522 7588
电子邮件：cgsecretariat@ifc.org
网址：www.gcgf.org

©2009 International Finance Corporation