

IFC公司治理进阶表 – 国有企业

(整合环境、社会和治理问题)



创造市场，创造机会

版权所有 © 2021 国际金融公司
美国华盛顿 哥伦比亚特区 宾西法尼亚大道 2121号
邮编: 20433
网址: www.ifc.org

本作品内容受版权保护。未经事先许可而复制或/或传播本部分或全部本作品都可能违反相关法律。国际金融公司鼓励对其作品进行传播，基于教育和非商业目而免费复制部分作品通常会得到我们的即刻许可，但须遵守我们可能提出的署名和通告合理要求。

国际金融公司不保证本作品所包含内容的准确性、可靠性或完整性，也不对使用本作品、或其结论或判断、或其内容中的任何遗漏或错误（包括但不限于印刷错误和技术错误）所产生的任何后果承担责任。本作品中任何地图上显示的边界、颜色、名称和其他信息，并不代表世界银行对任何领土之法律地位的判断，也不代表世界银行认可或接受这些边界。本作品中的研究结果、解释和结论不必然反映世界银行执行董事或其所代表政府的观点。

本作品内容只作提供一般信息之用，不构成法律、证券或投资建议，也不构成有关任何投资适当性的意见或任何类型的征求意见。国际金融公司或其附属机构可能对某些公司和合作方进行投资、提供咨询服务、或拥有财务利益。

有关权利和许可（包括附属权利）的任何问题，请联系我们的公司关系部，Corporate Relations Department, 2121 Pennsylvania Avenue, NW, Washington, DC 20433 USA。

国际金融公司是根据其成员国间协议成立的国际组织，是世界银行集团成员之一。其名称、标识和商标均为国际金融公司的资产，未经国际金融公司明确的书面同意，任何人不得以任何目的使用任何上述材料。此外，“国际金融公司International Finance Corporation”和“IFC”是我们的注册商标，受国际法保护。

IFC公司治理进阶表 – 国有企业

(整合环境、社会和治理问题)



一、对环境、社会和治理的承诺(领导力和文化)

内容	达到基本水平	达到中等水平	达到良好的国际实践水平	处于领先地位
国有企业法律框架	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企业是独立于政府的法人。 2. 企业无权请求主权豁免,并且也不会免于进入清算或破产程序。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企业根据组织法规或文件进行公司制运营。 2. 企业与其他行业竞争者在一个平等的竞争环境中运营,不享有法律、法规或条例给予不公平的竞争优势。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企业根据公司法运营,公司法中所有适用于私营公司的法律法规完全适用于企业。 2. 适用于私营公司的法律法规,包括商业、竞争、破产和劳动的法律法规,同等适用于企业。 	/
独立运营	<ol style="list-style-type: none"> 3. 企业已经明确确定并区分了其商业目标和政策目标。 	<ol style="list-style-type: none"> 3. 企业的商业和政策目标是明确的,并向公众披露。 4. 资金成本和来源,包括国家提供的任何形式的财政援助¹都是透明的,并向公众披露。 5. 如果任何公共采购规则适用于企业,则它们不会不适当地限制企业采购商品和服务的能力。 	<ol style="list-style-type: none"> 3. 完成任何政策目标的成本由国家单独资助。 4. 企业与私营公司一样开展业务和从事经营,并在国际金融活动中自由服从国际仲裁和外国法律/管辖权。 5. 与企业所持有资产的战略性质有关的任何限制都应明确定义,并仅限于特定资产类别。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企业的主导目标是商业目标。 2. 企业在实践上和在法律上完全独立于国家自主经营。
规章制度	<ol style="list-style-type: none"> 4. 企业在其组织文件(例如公司章程)或公司政策(例如董事会章程)中明确了其公司治理原则和董事会职能。 	<ol style="list-style-type: none"> 6. 企业通过公司治理手册或其一系列组织文件和公司政策,形成了正式的公司治理政策框架,其至少包括公司治理原则、董事会的作用、遵守法律、股东和其他利益相关者的权利和待遇以及透明度和披露。 7. 企业的道德守则和/或行为守则经董事会批准并公开披露。 	<ol style="list-style-type: none"> 6. 政策框架同时囊括了环境与社会事务。 7. 员工入职培训中包含了道德守则的内容。 	<ol style="list-style-type: none"> 3. 定期向股东和公众披露企业的公司治理框架和实践,宣传其符合国家公司治理守则最佳实践的情况。 4. 道德守则和/或行为守则将环境、社会和治理(ESG)充分整合到企业的商业行为。
指定专人	<ol style="list-style-type: none"> 5. 企业指定了一名员工担任董事会秘书。 	/	<ol style="list-style-type: none"> 8. 指定一名全职的公司治理专员和/或董事会秘书。 	<ol style="list-style-type: none"> 5. 合规部门负责确保企业遵守ESG政策和程序、道德守则和/或行为守则。
认可度	/	<ol style="list-style-type: none"> 8. 企业被公众(至少在国有企业同行之间)认可为ESG实践的国内领先者。 	<ol style="list-style-type: none"> 9. 企业被公众(至少在国有企业同行之间)认可为ESG实践的区域领先者。 	<ol style="list-style-type: none"> 6. 企业被公众(至少在国有企业同行之间)认可为ESG实践的全球领先者。

¹ 包括:赠款、资助、补贴和贷款。

二、董事会的结构和职能

内容	达到基本水平	达到中等水平	达到良好的国际实践水平	处于领先地位
职能	<ol style="list-style-type: none"> 1. 董事会负责客观地监督管理层。 2. 董事会正式审议和批准企业战略。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 董事会独立制定并批准企业战略, 政府只制定广泛的任务和目标, 不参与企业战略制定。 2. 董事会确保关键高管岗位配备适当的人员, 并且确保企业首席财务官拥有实权。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在选拔、任命和解雇首席执行官以及其他高级管理人员时, 董事会被征询意见。 2. 董事会或其专门委员会根据与企业目标一致的关键绩效指标正式评估首席执行官和其他高管的绩效。 3. 董事会建立了与绩效挂钩的高管薪酬体系, 其与企业发展目标一致。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 董事会完全独立于国家和/或任何政府机构。 2. 董事会负责首席执行官以及其他高级管理人员的选拔、任命、绩效评价和解雇。
人员构成	<ol style="list-style-type: none"> 3. 企业、国家或者所有权实体选拔的董事会成员能达到一定的教育、经验和道德要求。 4. 董事会的规模满足技能组合多样性的需求, 并保持在合理水平 (在任何情况下在五至十五名之间)。 5. 没有部长或当选官员在董事会任职。 	<ol style="list-style-type: none"> 3. 董事会成员的任期固定, 不超过三年。 4. 具有监管职能的政府官员不得在董事会任职。 5. 董事会中公务员和其他国有企业的员工人数不得超过董事会总人数的五分之一。 6. 董事会的组成基于技能组合。 	<ol style="list-style-type: none"> 4. 董事的甄选和提名程序 (如: 董事提名政策) 是正式的、任人唯贤的、透明的, 并已落实和公开披露。 5. 三分之一或以上的董事会成员独立于管理层、国家和控股股东。 6. 董事会主席和首席执行官的职位是分开的。董事会主席独立于国家。 	<ol style="list-style-type: none"> 3. 董事会制定的董事和高级管理人员继任计划得到批准和实行。 4. 二分之一以上董事会成员是 (符合国际最佳实践定义的) 独立董事²。 5. 实现董事会的多元化, 包括性别和技能的不同组合。
委员会	<ol style="list-style-type: none"> 6. 董事们被委以重点关注不同领域, 如审计、提名和风险。 	<ol style="list-style-type: none"> 7. 审计委员会的成员全部由非执行董事担任。 	<ol style="list-style-type: none"> 7. 审计委员会的大多数成员是独立董事。 8. 由独立董事组成的专门委员会负责监督利益冲突和技术领域 (例如采购、技术/网络安全、环境社会/可持续性、风险管理等) (如适用)。 	<ol style="list-style-type: none"> 6. 审计委员会全部由独立董事构成。 7. 建立了完全由非执行层组成的董事会提名与薪酬委员会。 8. 建立了完全由非执行董事组成的ESG/可持续发展委员会。

² 例如, 国际金融公司《关于独立董事的指示性定义》。

二、董事会的结构和职能(续上页)

内容	达到基本水平	达到中等水平	达到良好的国际实践水平	处于领先地位
工作程序	<ul style="list-style-type: none"> 7. 董事会至少每季度召开一次会议。 8. 董事会成员被给予充足的时间和信息来履行其职责。 	<ul style="list-style-type: none"> 8. 董事会成员参加公司治理与合规的领导力和专业培训。 9. 董事会和董事会委员会会议的时长和频次足够保障董事会履行其职责。 10. 董事会在其章程中明确了其职能和工作程序。 11. 董事会接受定期履职评价。 	<ul style="list-style-type: none"> 9. 董事会成员接受入职培训和持续的领导力和发展培训。 10. 董事会章程规定了董事会及其委员会的任务和程序。 11. 董事会、各委员会和独立董事接受定期履职评价。 	<ul style="list-style-type: none"> 9. 独立董事每年至少单独举行一次会议。 10. 董事会和委员会的履职评价由第三方实施/促成。 11. 在决定是否延长董事会任期时,应考虑董事会履职评价结果。
环境和社会监督	/	<ul style="list-style-type: none"> 12. 董事会成员接受环境和社会风险的综合培训。 	<ul style="list-style-type: none"> 12. 战略和风险偏好纳入了环境和社会问题/风险。 13. 在敏感行业⁵中,至少有一名董事能分析环境和社会风险。 14. 董事会确保建立管理体系以识别和管理环境和社会风险及影响。 	<ul style="list-style-type: none"> 12. 董事会接受了行业环境和社会风险培训。 13. ESG议题是董事会的经常性议题;董事会定期批准ESG战略以及环境和社会政策;并确保外部沟通机制的有效性。 14. 董事会审查关于环境和社会管理体系有效性的独立审计,包括利益相关者参与流程和申诉机制。

三、控制环境(内部控制体系、内部审计职能、风险管理与合规)

内部控制	<ul style="list-style-type: none"> 1. 企业建立了成文的内部控制政策和程序。 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 审计委员会确保对管理层建议书中指出的控制缺陷采取纠正措施。 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 风险管理、内部控制和内部审计的“三道防线”模式被采用³。 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 控制环境符合最高国际标准,包括但不限于IIA⁴, COSO, ISO31000、19600、37001和27001。
内部审计	<ul style="list-style-type: none"> 2. 企业建立了内部或外包的内部审计职能。 3. 国家审计机构(如有)与企业的内部审计人员建立互动。 	<ul style="list-style-type: none"> 2. 内部审计部门定期与外部审计机构互动,并对董事会负责。 	<ul style="list-style-type: none"> 2. 内部审计主管向审计委员会汇报,同时在行政上向管理层汇报。 3. 内部审计部门是独立、客观、基于风险的,并且活动范围不受限制。 	<ul style="list-style-type: none"> 2. 内部审计职能符合内部审计师协会(IIA)的标准。 3. 审计委员会确保内部审计部门受到第三方的定期质量评估。

³ 即管理层是第一道防线,风险管理和合规职能部门是第二道防线,作为独立保证提供者的内部和外部审计是第三道防线。

⁴ 内部审计师协会标准和相关规定。

⁵ “敏感行业”的示例包括:石油、天然气、采矿、重工业(钢铁、水泥)、化学品制造以及大型农产品的生产或加工。

三、控制环境(内部控制体系、内部审计职能、风险管理与合规)(续上页)

内容	达到基本水平	达到中等水平	达到良好的国际实践水平	处于领先地位
风险治理	/	3. 董事会接收并审查关键风险的信息。	4. 董事会批准风险偏好。 5. 企业建立了风险管理框架,设定了首席风险官或类似岗位,其可不受限制地接触到董事会。	4. 董事会定期监督风险管理及其政策和程序的遵守情况,并披露风险偏好信息。 5. 首席风险官向董事会风险管理委员会或同等机构汇报。
合规	/	4. 任命了一名合规官。	6. 每年审查全面的合规计划并建立报告不当行为和不正当行为的机制。	6. 首席合规官向审计委员会汇报,同时在行政上向管理层汇报。
外部审计	4. 企业由一个独立的外部审计机构进行审计,无论是否接受任何国家审计机构的审计。 5. 外部审计机构提供了管理建议书。	5. 审计委员会负责选择外部审计机构,并确保其独立性,包括确保外审在提供非审计服务方面的独立性。	7. 审计委员会掌握企业与外部审计的关系,包括同意审计范围和审计费用,对关键审计事项进行早期讨论,并对外部审计的活动进行总体监督。	7. 审计委员会使用审计质量指标(AQI)定期评估外部审计的质量,并审查与外部审计机构的长期合作关系。
子公司治理	/	6. 企业制定了子公司设立和解散的政策和程序。	8. 子公司董事的甄选和提名程序(如:董事提名政策)是正式、任人唯贤和透明的,并已落实和披露。	8. 母公司董事会对其子公司的公司治理框架进行监督。
环境和社会责任的整合	/	7. 公司建立了环境和社会风险管理的行业实践。	9. 全面的环境和社会管理体系(ESMS)被纳入风险管理框架,并且环境和社会风险是确定风险偏好的一部分。 10. 环境和社会/可持续发展主管可以不受限制地接触高管层和首席风险官。	9. 董事会或其可持续发展委员会确保对环境和社会问题采取纠正措施。 10. ESG主管向董事会的环境和社会/可持续发展委员会汇报。 11. 环境和社会管理体系符合国际标准(如ISO14001)。

四、信息披露和透明

内容	达到基本水平	达到中等水平	达到良好的国际实践水平	处于领先地位
财务报告	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企业及时发布根据国家的公司会计准则编制,并经公认的独立外部审计机构审计的年度财务报表。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 财务报表是根据国际财务报告准则 (IFRS) 或等效准则编制的,除非适用更为简化的报告准则,例如针对中小企业的国际财务报告准则。 2. 财务报表根据国际审计标准 (ISA) 进行审计。 3. 审计委员会批准会计政策和会计估计。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 财务报表就国家给予企业的任何援助或福利的影响进行单独报告。 2. 审计委员会监督财务和非财务报告及其审计。 3. 制定了信息披露政策。 	/
公司信息披露	<ol style="list-style-type: none"> 2. 企业编制了公开的年度报告。 	<ol style="list-style-type: none"> 4. 公开披露和报告超出商业义务的公共服务或政策义务。 5. 公开披露其利益相关者参与政策,并提供有关其实施的信息。 6. 每份年度报告均包含管理层评述、公司政策和商业目标以及ESG信息,特别包括:所有权和控制权、风险、董事会组成和董事会成员简历。 	<ol style="list-style-type: none"> 4. 单独公开披露实现公司政策目标的成本。 5. 所有公开披露的信息以及与股东和利益相关者的交流记录均以相关、及时的方式在线提供。 6. 披露其内部采购政策。 7. 所有重要合同的摘要信息均向公众披露。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 披露高管薪酬。 2. 披露分红政策。
环境和社会信息披露	<ol style="list-style-type: none"> 3. ESG/可持续发展报告 (如有) 遵循最基本的国家标准。 	<ol style="list-style-type: none"> 7. 用易于理解的格式和语言向受影响的社区披露信息。 	<ol style="list-style-type: none"> 8. ESG数据接受独立审查。 9. 向当地受影响的社区提供年度信息更新。 	<ol style="list-style-type: none"> 3. 按照最高国际标准 (例如全球报告倡议组织、国际综合报告理事会、可持续发展会计准则委员会) 披露非财务信息。 4. 定期编制利益相关者关心的ESG非财务报告。

五、股东权利

内容	达到基本水平	达到中等水平	达到良好的国际实践水平	处于领先地位
国家行使所有权	<ol style="list-style-type: none"> 1. 国家已在政府机构中确定了一个实体、机构或单位,以对企业行使其所有权。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 所有权实体监督企业绩效,并通过正式渠道表达其关切和诉求。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 所有国有企业的所有权职能都集中在某一部委下设的单个实体中。 2. 所有权实体和企业之间签订了绩效协议或谅解备忘录,并向公众披露。 3. 国家没有获得“黄金股”或其他类型的特殊权利,使国家能够否决企业的重大决策。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 所有国有企业的所有权职能都集中在一个独立的实体中。 2. 制定并向公众披露正式的所有权政策。 3. 监督国有企业绩效的框架包括适当的估值方法和同时适用于私营和公共部门实体的系统化基准。
小股东权利	<ol style="list-style-type: none"> 2. 相同类别的所有股东具有同等的投票、认购和转让权。 3. 小股东能够提前足够的时间收到股东大会的通知和议程的充分信息,并被允许参加股东大会并投票。 	<ol style="list-style-type: none"> 2. 采用累积投票或类似方法有效代表小股东权益,确保小股东的经济权利(如检查权、退出权、跟售权等)。 3. 制定了分红政策,并且不会在该政策范围之外向国家分发股利。 4. 在控制权过渡期间(包括私有化和重新国有化期间),传达和执行关于小股东的待遇的政策。 	<ol style="list-style-type: none"> 4. 建立有效的股东投票机制,以保护小股东免受股权集中或与控股股东的激烈利益冲突的侵害(例如,公司章程中设定了“绝对多数条款”或“少数股东中的多数同意”条款)。 5. 股东投票决定高管薪酬。 	<ol style="list-style-type: none"> 4. 股东待遇参照最佳国际市场实践。 5. 高管薪酬须经股东批准决定。
受保护权	<ol style="list-style-type: none"> 4. 相同类型和等级的所有证券持有人有权获得同等的信息(公平披露)。 5. 企业向股东提供有关国家和其他主要股东持有的所有类别股份数量的准确且及时的信息。 	<ol style="list-style-type: none"> 5. 制定并实施了充分及时地向股东披露所有重大关联交易和股东协议的政策,且该政策易于理解。 6. 关联交易制度专门规定企业与政府和其他国有企业的交易时,要求相关股东和董事回避。 7. 年报披露了与以下因素相关的中小股东重大风险:国有股、其他控股股东、股权集中度、交叉持股、表决权失衡。 	<ol style="list-style-type: none"> 6. 制定并实施了保护小股东权利免受重大交易影响的政策,且该政策易于理解。 	<ol style="list-style-type: none"> 6. 关联交易(超过净资产的2.5%或15万美元),须经股东批准或符合更严格的要求⁶。 7. 国家不持有特殊类型的股份。

⁶ 通常而言,必要的限制条件由公司上市地所在的司法管辖区的法律/法规设定。但经合组织就关联交易批准额度提出了参考建议,参见经合组织《打击亚洲滥用关联交易指南》(2009年)。

六、利益相关者参与治理⁷

内容	达到基本水平	达到中等水平	达到良好的国际实践水平	处于领先地位
界定利益相关者	<ol style="list-style-type: none"> 1. 特定地界定其利益相关者(包括员工、客户、监管机构和当地受影响社区)。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 界定的主要利益相关者还包括了地方非政府组织和民间社会组织。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立了正式的利益相关者界定程序。利益相关者的扩展定义包括了合同工、初级供应链工人、项目周边人群以及国际非政府组织和民间社会组织。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 任命一名负责利益相关者关系的高管,其职责包括确保对利益相关者的考虑与企业战略以及目标设定相结合。
利益相关者参与和制度	<ol style="list-style-type: none"> 2. 当利益相关者认为自己的权利受到侵犯时,可以通过公正的法律或仲裁程序获得补救。 	<ol style="list-style-type: none"> 2. 建立了利益相关者参与的政策和程序。 3. 企业公开披露其利益相关者参与政策并提供有关其实施的信息。 	<ol style="list-style-type: none"> 2. 利益相关者参与政策和战略包括利益相关者分析程序、优先群体的差异化方法、多重披露和咨询要求以及报告⁸。 	<ol style="list-style-type: none"> 2. 通过制定相关行为守则,明确对利益相关者互动和人权的期望,践行对员工、承包商、供应商和合作者的利益相关者参与政策的承诺。
员工申诉机制	<ol style="list-style-type: none"> 3. 制定支持员工参与的人力资源政策和程序。 	<ol style="list-style-type: none"> 4. 建立员工举报政策和基本申诉机制。 5. 管理层回应员工和合同工的不满。 6. 董事会定期了解申诉结果和趋势。 	<ol style="list-style-type: none"> 3. 允许工人通过保密方式直接接触公司监察员或独立董事。 	<ol style="list-style-type: none"> 3. 通过员工申诉机制提出的问题在员工代表的参与下得到了分析和解决。
受影响社区申诉机制	<ol style="list-style-type: none"> 4. 对利益相关者的要求和关切进行非正式回应。 	<ol style="list-style-type: none"> 7. 建立用于解决利益相关者的问题和投诉的外部沟通机制。如果存在受影响社区,还建立了相应的申诉机制。 	<ol style="list-style-type: none"> 4. 建立了公开易达的对外沟通程序⁹。 5. 申诉机制促进解决受影响社区关切的问题。 6. 指定了专人负责处理受影响社区参与问题,明确了其职责、培训内容和向高级管理层和董事会的汇报流程。 7. 利益相关者参与政策纳入了承包商要求。 8. 制定了管理层行动计划,以处理待解决的利益相关者事务。 	<ol style="list-style-type: none"> 4. 高管层定期对申诉进行分析,以确定申诉的趋势和根本原因。 5. 高管层积极参与相关主题的国际行业讨论。 6. 利益相关者参与和报告符合国际标准(关于利益相关者参与和问责原则的AA1000标准和ISO26000)。

⁷ 本部分应在指定的环境和社会专家的指导下完成。如果指定的环境和社会专家不是社会专家,请咨询社会专家。

⁸ 应咨询社会专家以确定利益相关者参与政策、战略和程序的质量(如果适用)

⁹ 应咨询社会专家以确定沟通程序是否足以(a)接收和记录外部公众意见或建议;(b)评估提出的问题并确定对策;(c)提供并记录答复(如有);(d)酌情调整管理计划(如有)。

2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433 USA

Tel: +1 (202) 458-8097

www.ifc.org/corporategovernance
www.ifc.org/sustainability

2021年10月

