

北京地区资产评估机构 内部委员会建设调研报告

北京资产评估协会内部治理委员会

2024年10月

执笔人：陈冬梅、胡晓松、赵 勇、张佑民
杨 奕、董业均、刘 健、崔 劲
校对人：豁秋菊、袁柳青

目录

| | |
|--------------------------------|----|
| 一、引言 | 1 |
| (一) 调研背景 | 1 |
| (二) 调研方法 | 2 |
| (三) 调研意义 | 2 |
| 二、调研对象基本信息 | 3 |
| (一) 调研对象成立时间情况 | 3 |
| (二) 调研对象专业人员规模情况 | 4 |
| (三) 调研对象收入规模情况 | 5 |
| (四) 调研对象分支机构设立情况 | 5 |
| (五) 调研对象组织类型情况 | 6 |
| (六) 调研对象的股东或合伙人情况 | 7 |
| (七) 调研对象最主要的业务收入类型 | 7 |
| 三、调研对象内部委员会设置基本情况 | 8 |
| (一) 是否已设立内部委员会 | 8 |
| (二) 设立内部委员会的主要目的 | 9 |
| (三) 设立内部委员会的数量 | 10 |
| (四) 设立内部委员会类型及会议召开频率 | 10 |
| 1.现代公司董事会的类型 | 10 |
| 2.资产评估机构内部委员会设置类型及会议频率 | 11 |
| (五) 内部委员会的独立性表现情况 | 16 |
| (六) 未设立内部委员会的资产评估机构相关职能的替代情况 | 17 |
| 四、调研对象内部委员会的产生机制和议事规则 | 18 |
| (一) 内部委员会的产生机制 | 18 |
| (二) 内部委员会委员的产生机制 | 19 |
| (三) 内部委员会主任委员的产生机制 | 19 |
| (四) 内部委员会的任期 | 20 |
| (五) 内部委员会委员选拔侧重的因素 | 21 |
| (六) 内部委员会中年轻员工或新员工的参与情况 | 21 |
| (七) 内部委员会对分支机构的决策或管理效力 | 22 |
| (八) 质量风险控制、技术等专业类型内部委员会的议事决策规则 | 23 |
| 五、内部委员会的运作方式与职能发挥 | 24 |
| (一) 现代公司常设委员会的职责及运作方式 | 24 |
| 1.审计委员会 | 24 |

| | |
|---------------------------------------|----|
| 2.薪酬委员会 | 25 |
| 3.提名委员会 | 26 |
| 4.战略与投资委员会 | 26 |
| 5.其他常设委员会 | 27 |
| （二）中国上市公司委员会的设置要求 | 29 |
| （三）调研对象内部委员会的职能发挥 | 30 |
| 1.各内部委员会在哪些方面对资产评估机构产生影响及影响程度如何 | 30 |
| 2.内部委员会在提升资产评估机构内部治理水平和效率方面的作用 | 36 |
| 3.内部委员会是否存在职能冲突、重复工作、降低效率等问题 | 37 |
| 4.资产评估行业大多数委员会运行中存在的主要问题 | 38 |
| 5.解决委员会运行存在问题的有效措施分析 | 41 |
| （四）调研对象对设立内部委员会的思考与建议 | 43 |
| 1.资产评估机构设立内部委员会的必要性 | 43 |
| 2.达到哪些条件时宜设立内部委员会 | 47 |
| 3.资产评估机构是否已设置或计划设置首席合规官，及其职责定位 | 49 |
| 4.专业技术类委员会的权限授权 | 51 |
| 5.评估报告质量风险控制类委员会的权限授权 | 51 |
| 6.其他委员会的权限授权 | 52 |
| 7.内部委员会的主要职责定位 | 53 |
| 8.资产评估机构对内部委员会设置和管理的建议 | 54 |
| 六、调研小结 | 54 |
| （一）内部委员会现状 | 56 |
| 1.内部委员会的构成特点 | 56 |
| 2.内部委员会的产生机制 | 56 |
| 3.内部委员会的成员组成 | 57 |
| 4.内部委员会决策和管理效力 | 57 |
| 5.风险和技术类委员会的议事决策形式 | 57 |
| （二）设置内部委员会的必要性分析 | 57 |
| 1.支持类观点 | 57 |
| 2.反对类观点 | 58 |

| | |
|-------------------------------|----|
| (三) 问题反映与建议 | 59 |
| 1.内部委员会设置不合理 | 59 |
| 2.内部委员会沟通不畅 | 59 |
| 3.内部委员会人员构成不合理 | 60 |
| 七、关于加强内部委员会建设的相关建议 | 61 |
| (一) 对资产评估机构的建议 | 61 |
| 1.优化组织结构，适应自身与行业发展阶段 | 61 |
| 2.加强内部沟通与协作，建立有效的沟通解决机制 | 62 |
| 3.注重内部人才培养，落实委员会考核制度 | 62 |
| (二) 对行业主管部门的建议 | 63 |
| 1.科学引导，明确功能定位 | 63 |
| 2.制定配套指引，规范委员会设置 | 64 |
| 3.开展交流，促进经验分享与跨界学习 | 64 |

一、引言

（一）调研背景

我国资产评估行业因改革开放而生，应改革开放而兴。北京作为首善之区，资产评估行业发展规模持续位居全国前列，截至 2023 年底，北京地区共有 451 家资产评估机构，实现业务收入 50.38 亿元，在服务国家建设和首都功能方面发挥了重要作用。同时，随着资产评估行业的发展壮大及市场环境的不断变化，市场竞争加剧，监管形势趋严，为提质增效防风险，北京地区资产评估机构通过设立内部委员会的方式，不断建立健全内部治理体系，为实现高质量发展提供科学的组织保障。2024 年，中国资产评估协会修订发布了《资产评估机构内部治理指引》（中评协〔2024〕7 号），提出“规模较大的评估机构应当设置独立于执业系统的质量控制委员会或者其他专门机构”，为内部委员会的建立健全提供了政策指引。

为深入了解北京地区资产评估机构内部委员会的设置情况、运作方式和运作成效，了解资产评估机构、资产评估从业人员的观点建议，充分吸收委员会建设中的有益经验，为政策制定、资产评估行业和资产评估机构内部管理等提供借鉴和参考，北京资产评估协会内部治理委员会编制了《北京地区资产评估机构内部委员会设置情况调研问卷》（以下简称《调研问卷》），广泛开展网络问卷调查。

（二）调研方法

《调研问卷》以网络问卷调查的方式展开，被调研对象为总部位于北京地区的资产评估机构，每家机构限填写一份。

《调研问卷》从资产评估机构的基本信息、内部委员会设置情况、委员会产生机制和构成情况、内部委员会运行的功能评价、问题及解决措施等方面，了解了当前北京地区资产评估机构设立委员会的现状和效果，调查了内部委员会运行存在的问题，征集了各资产评估机构的思考和建议。在此基础上，对资产评估机构委员会设立的现状、存在的问题进行总结，并从资产评估机构、行政管理部门和资产评估协会等层面提出针对性的建议。

（三）调研意义

委员会通常是指机构或团体内集体决策的组织形式，每个成员（即“委员”）都具有决策权，以处理及决定机构或团体的特定事务或事件，常见政府决策与公司治理中。

董事会作为公司的核心管理机构，承担着公司的决策和监督职能。随着公司治理要求的提高，监管机构、投资者以及市场各方的关注促使委员会的设置和职能越来越专业化和规范化。公司治理结构中，委员会的设置不仅仅是董事会的内部事务，外部力量如投资者、监管机构也越来越多地介入，确保委员会能够起到实际的监督作用，特别是在上市公司审计和薪酬等敏感领域。

委员会的设立源于公司治理改革的推动，尤其是在全球范围内，监管机构、投资者和公司均认识到委员会对提升治理效率的重要性。在董事会内部设立各类委员会，旨在分担董事会的部分职责，提升董事会整体的工作效率、决策质量和治理水平，以便专门负责审计、风险管理、薪酬制定等具体事务，使董事会能够集中精力于战略性问题。委员会的设置和运作，已经成为公司治理中不可或缺的组成部分，对于上市公司，审计委员会、薪酬委员会等的报告要求被明确列入公司年报，以便投资者和股东能够清楚了解其履职情况。对于资产评估机构，学习国内外内部治理经验，包括内部委员会的设置及职能发挥就非常具有现实意义。

二、调研对象基本信息

本次问卷调研的范围是总部位于北京地区的资产评估机构，总计收回有效调研问卷 64 份。调研对象的基本情况如下：

（一）调研对象成立时间情况

从参与调研资产评估机构成立的时间来看，绝大多数为 2010 年以前成立的资产评估机构，占比 87.5%。具体为：1990 年以前成立的 6 家，占比 9.39%；1991-2000 年成立的 34 家，占比 53.13%；2001-2010 年成立的 16 家，占比 25%，2011 年以后成立的 8 家，占比 12.5%。具体如图 1 所示：

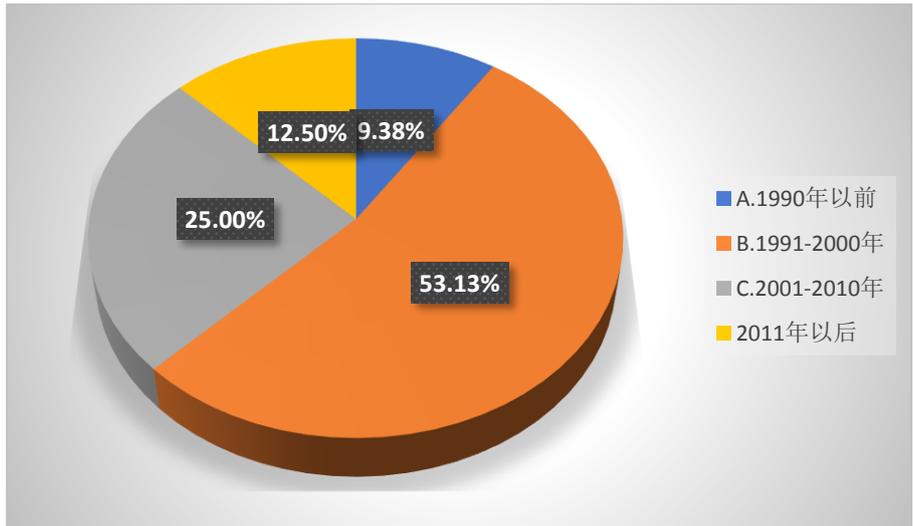


图1 参与调研资产评估机构成立时间情况

(二) 调研对象专业人员规模情况

从参与调研资产评估机构（含分公司和控股子公司）的专业人员规模来看，调研对象涵盖大、中、小资产评估机构，其中：超过500人的5家，占比7.81%；200-500人的10家，占比15.63%；100-200人的12家，占比18.75%；50-100人、20-50人、10-20人的均为11家，各档占比均为17.19%；10人以下的4家，占比6.25%。具体如图2所示：

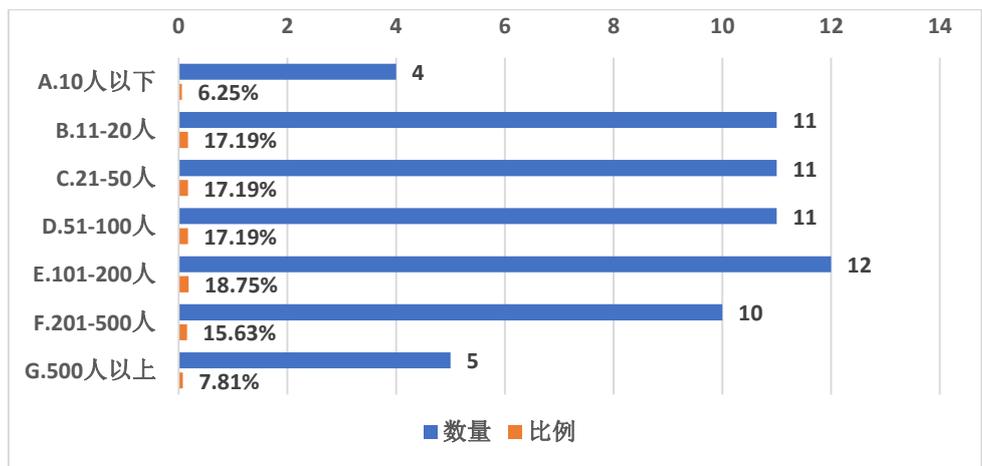


图2 参与调研资产评估机构专业人员规模情况

（三）调研对象收入规模情况

从调研资产评估机构 2023 年的业务收入规模情况来看：调研对象涵盖大、中、小各类资产评估机构，以营业收入 3000 万元以下的资产评估机构为主体，其中：营业收入 2 亿以上的 10 家，占比 15.63%；1 亿-2 亿元的 9 家，占比 14.06%；3000 万元-1 亿元的 16 家占比 25%；1000 万元-3000 万元 9 家，占比 14.06%；300 万元-1000 万元的 11 家，占比 17.19%； 300 万元以下的 9 家，占比 14.06%。具体如图 3 所示：

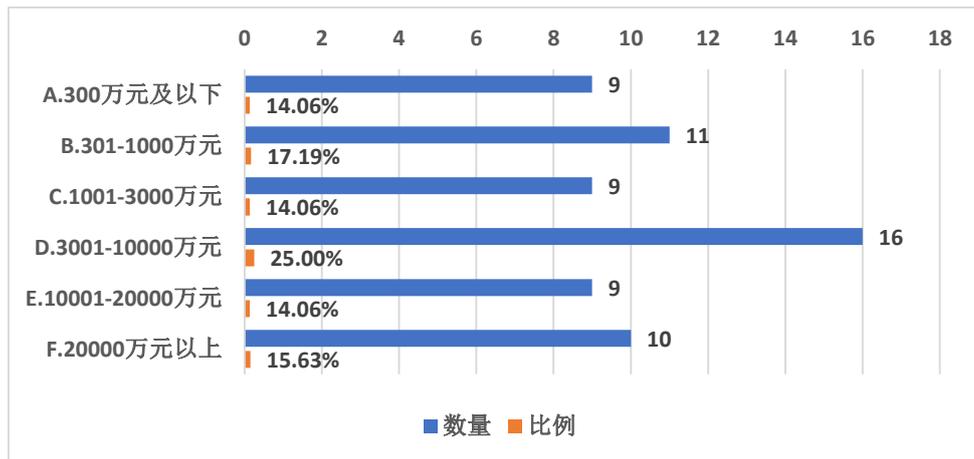


图 3 参与调研资产评估机构收入规模情况

（四）调研对象分支机构设立情况

从调研资产评估机构分支机构设立情况来看：设有分支机构的调研对象占 68.75%，其中：既设有分公司又设有子公司的 15 家，占比 23.44%，其中拥有 5 个（含）以上分公司的 13 家，拥有 5 个（含）子公司 8 家；仅设有分公司 28 家，占比 43.75%；其中：拥有 10 个以上分公司的 9 家，拥有 5-10 个以上分公司的 7 家，拥有 5 个以下分公司的 12

家；无分支机构的 20 家，占比 31.25%，1 家仅设有子公司。具体如图 4 所示：

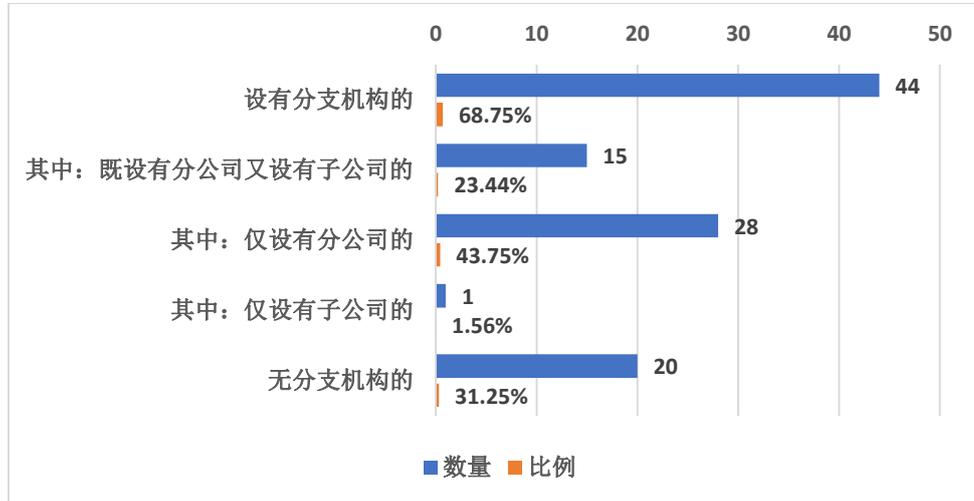


图 4 参与调研资产评估机构分支机构设立情况

（五）调研对象组织类型情况

从调研资产评估机构组织类型情况来看：64 家调研对象中，63 家均为有限责任公司，占 98.44%，仅 1 家为普通合伙企业，占比 1.56%。具体如图 5 所示：

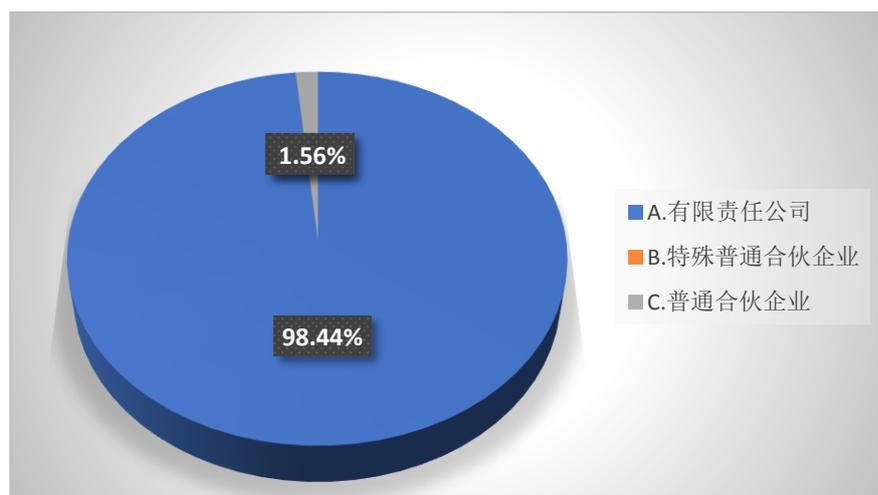


图 5 参与调研资产评估机构组织类型情况

（六）调研对象的股东或合伙人情况

从调研资产评估机构的股东或合伙人数量来看，股东或合伙人人数为 3-10 人的资产评估机构 42 家，占比 65.63%；股东或合伙人人数为 10-20 人的 10 家，占比 15.63%；股东或合伙人人数为 20 人以上的 3 家，占比 4.69%；股东或合伙人人数为 2 人的 9 家，占比 14.06%。具体如图 6 所示：

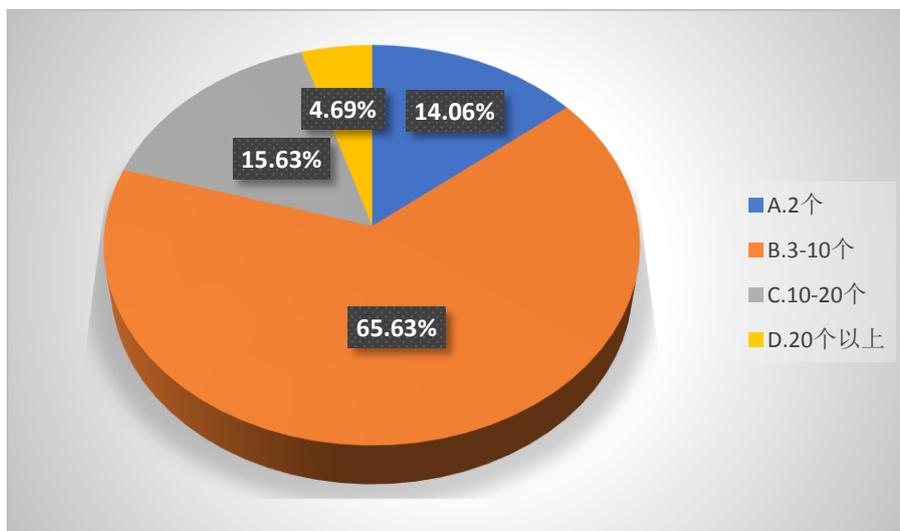


图 6 参与调研资产评估机构股东或合伙人情况

（七）调研对象最主要的业务收入类型

从调研资产评估机构最主要的业务收入类型来看：调研对象集中于资产评估业务，其中：最主要的业务收入类型来源于资产评估业务的 56 家，占比 87.5%；来源于房地产估价业务的 8 家，占比 12.5%。具体如图 7 所示：

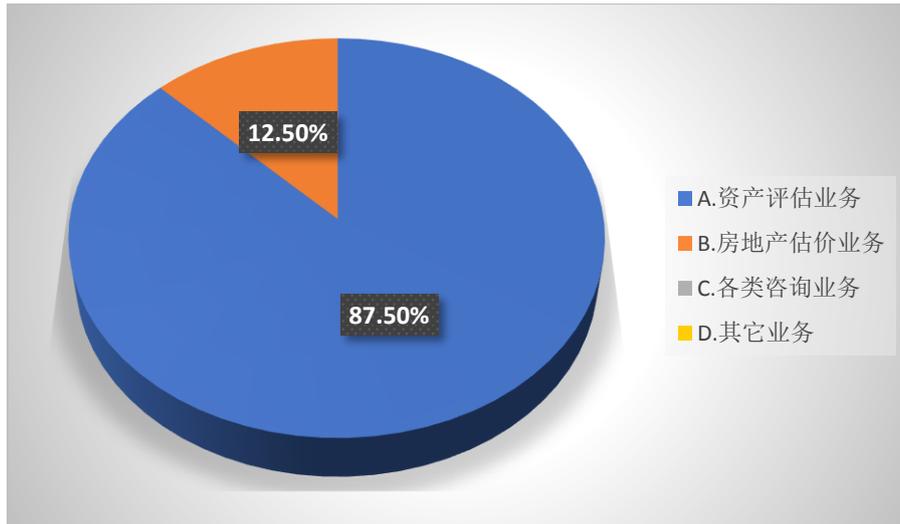


图 7 参与调研资产评估机构最主要的业务收入类型情况

三、调研对象内部委员会设置基本情况

(一) 是否已设立内部委员会

从参与调研的资产评估机构是否设立了内部委员会来看：已设立内部委员会的 41 家，占比 64.06%，尚未设立内部委员会的 23 家，占比 35.94%。尚未设立内部委员会的资产评估机构中，专业人员规模 50 人以下且收入规模 1000 万元以下，拥有分支机构 0-5 家不等的资产评估机构有 11 家，占比 47.82%；专业人员规模 50-200 人且收入规模达 1000-10000 万元，拥有分支机构 0-12 家不等的资产评估机构有 10 家，占比 8.70%；专业人员规模 200 人以上且收入规模达 20000 万元以上的资产评估机构有 2 家，占比 8.70%。具体如图 8 所示：

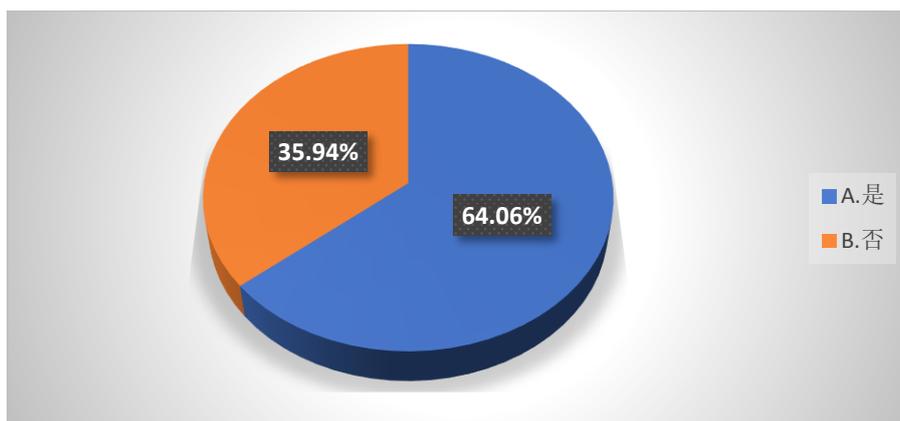


图8 是否已设立内部委员会

（二）设立内部委员会的主要目的

对于已设立内部委员会的 41 家资产评估机构，按其设立内部委员会的主要目的划分：根据《资产评估机构内部治理指引》的要求设立的资产评估机构 14 家，占比 34.15%；为解决公司经营过程中难以决策的事项的资产评估机构 14 家，占比 34.15%；为完善内部治理层级的资产评估机构 10 家，占比 24.39%；为提高内部决策效率及其他目的的资产评估机构共 3 家，占比 7.32%。具体如图 9 所示：

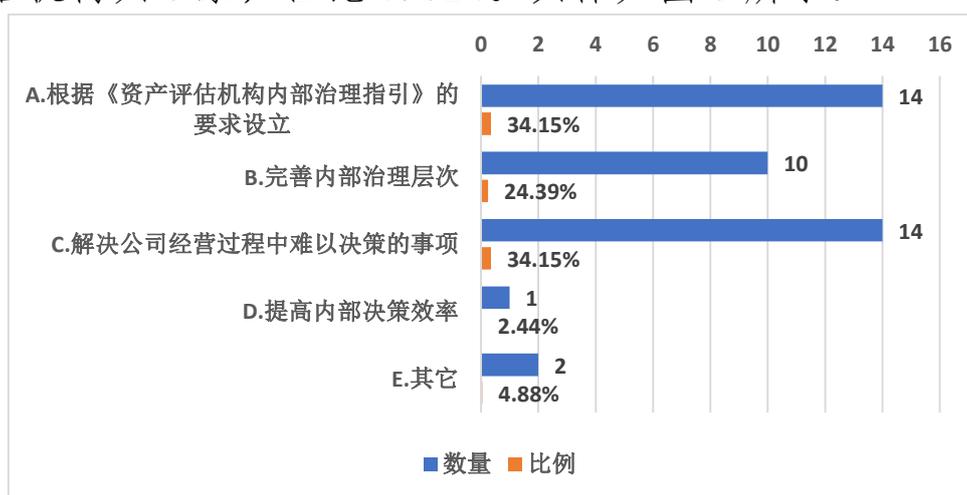


图9 设立内部委员会的主要目的

（三）设立内部委员会的数量

对于已设立内部委员会的 41 家资产评估机构，按其设立内部委员会的个数数量划分情况如下：设立 1-2 个委员会的资产评估机构有 24 家，占比 58.54%；设立 3-5 个委员会的资产评估机构有 14 家。占比 34.15%；设立 6 个以上委员会的资产评估机构有 3 家，占比 7.32%。具体如图 10 所示：

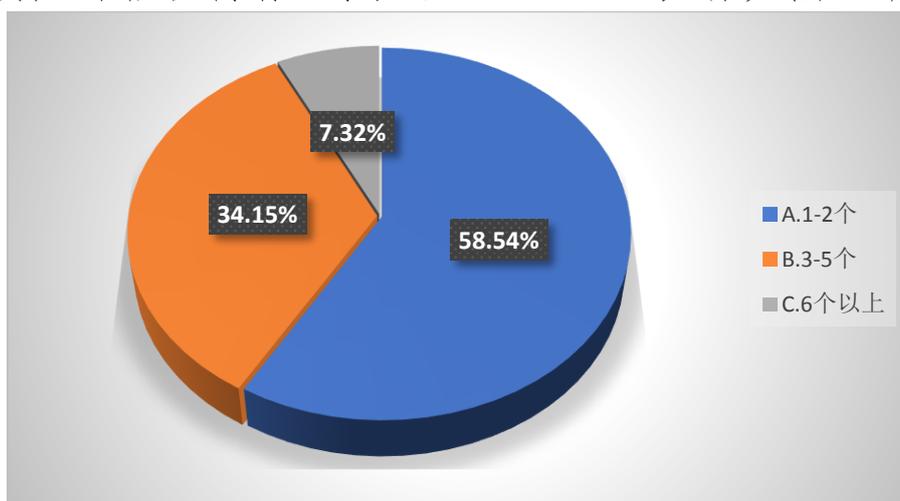


图 10 设立内部委员会的数量

（四）设立内部委员会类型及会议召开频率

1. 现代公司委员会的类型

现代公司通常设立两类委员会：一类是治理类委员会，主要负责公司运作的监控和监督职能，典型的治理类委员会包括审计委员会、薪酬委员会和提名委员会。这些委员会的作用是确保公司规范运作，避免管理层和执行董事对公司治理产生不当影响。另一类是管理类委员会，主要协助董事会执行战略和管理职能，常见的管理类委员会有战略与投资委员会、政策与公共关系委员会等。管理类委员会的设立，主要是为了帮助董事会在战略层面做出更具前瞻性的决策。

此外，公司可以根据需要增设或解散特定的委员会，委员会数量和种类并非固定不变，而是随着公司战略目标和市场环境的变化进行调整。例如，一些公司可能设立专门的技术委员会或投资委员会，以应对快速变化的市场需求。

2. 资产评估机构内部委员会设置类型及会议频率

对于已设立内部委员会的 41 家资产评估机构，本次调研问卷发布前三年（2021-2023 年）平均每年召集内部委员会会议频率的情况如下：

(1) 设有报告质量风险控制类委员会的资产评估机构共 38 家，占设立内部委员会资产评估机构的 92.68%。设有该类委员会的资产评估机构前三年平均每年召集该类委员会会议 5 次左右，其中：前三年平均每年召集该类委员会会议 10 次以上的资产评估机构有 4 家，占比 10.53%；前三年平均每年召集该类委员会会议 6-10 次的资产评估机构有 7 家，占比 18.42%；前三年平均每年召集该类委员会会议 3-5 次的资产评估机构有 11 家，占比 28.95%；前三年平均每年召集该类委员会会议 1-2 次的资产评估机构有 16 家，占比 42.10%。

(2) 设有专业技术类委员会的资产评估机构共 22 家，占设立有委员会资产评估机构的 53.66%。设有该类委员会的资产评估机构前三年平均每年召集该类委员会会议 4 次左右，其中：前三年平均每年召集该类委员会会议 10 次及以上的资产评估机构有 5 家，占比 22.73%；前三年平均每年召集

该类委员会会议 3-5 次的资产评估机构有 11 家，占比 50.00%；前三年平均每年召集该类委员会会议 1-2 次的资产评估机构有 6 家，占比 27.27%。

(3) 设有综合风险管理类委员会的资产评估机构共 16 家，占设立有委员会资产评估机构的 39.02%。设有该类委员会的资产评估机构前三年平均每年召集该类委员会会议 3 次左右，其中：前三年平均每年召集该类委员会会议 10 次及以上的资产评估机构有 2 家，占比 12.50%；前三年平均每年召集该类委员会会议 6-9 次的资产评估机构有 1 家，占比 6.25%；前三年平均每年召集该类委员会会议 3-5 次的资产评估机构有 6 家，占比 37.50%；前三年平均每年召集该类委员会会议 1-2 次的资产评估机构有 5 家，占比 31.25%，有两家资产评估机构前三年未召集该类会议，占比 12.50%。

(4) 设有市场管理类委员会的资产评估机构共 10 家，占设立有委员会资产评估机构的 24.39%。设有该类委员会的资产评估机构前三年平均每年召集该类委员会会议 3 次左右，其中：前三年平均每年召集该类委员会会议 10 次及以上的资产评估机构有 2 家，占比 20.00%；前三年平均每年召集该类委员会会议 3-5 次的资产评估机构有 1 家，占比 10.00%；前三年平均每年召集该类委员会会议 1-2 次的资产评估机构有 4 家，占比 40.00%，有 3 家资产评估机构前三年未召集该类会议，占比 30.00%。

(5) 设有发展战略类委员会的资产评估机构共 14 家，占设立有委员会资产评估机构的 34.15%。设有该类委员会的

资产评估机构前三年平均每年召集该类委员会会议 2 次左右，其中：前三年平均每年召集该类委员会会议 10 次及以上的资产评估机构有 1 家，占比 7.14%；前三年平均每年召集该类委员会会议 3-5 次的资产评估机构有 2 家，占比 14.29%；前三年平均每年召集该类委员会会议 1-2 次的资产评估机构有 10 家，占比 71.43%，有 1 家资产评估机构前三年未召集该类会议，占比 7.14%。

(6) 设有人力资源与薪酬委员会的资产评估机构共 13 家，占设立有委员会资产评估机构的 31.71%。设有该类委员会的资产评估机构前三年平均每年召集该类委员会会议 2 次左右，其中：前三年平均每年召集该类委员会会议 10 次及以上的资产评估机构有 1 家，占比 7.70%；前三年平均每年召集该类委员会会议 3-5 次的资产评估机构有 2 家，占比 15.38%；前三年平均每年召集该类委员会会议 1-2 次的资产评估机构有 8 家，占比 61.54%，有 2 家资产评估机构前三年未召集该类会议，占比 15.38%。

(7) 设有财务类委员会的资产评估机构共 10 家，占设立有委员会资产评估机构的 24.39%。设有该类委员会的资产评估机构前三年平均每年召集该类委员会会议 2 次左右，其中：前三年平均每年召集该类委员会会议 10 次及以上的资产评估机构有 1 家，占比 10.00%；前三年平均每年召集该类委员会会议 3-5 次的资产评估机构有 1 家，占比 10.00%；前三年平均每年召集该类委员会会议 1-2 次的资产评估机构

有 7 家，占比 70.00%，有 1 家资产评估机构前三年未召集该类会议，占比 10.00%。

(8) 设有教育培训类委员会的资产评估机构共 9 家，占设立有委员会资产评估机构的 21.95%。设有该类委员会的资产评估机构前三年平均每年召集该类委员会会议 4 次左右，其中：前三年平均每年召集该类委员会会议 10 次及以上的资产评估机构有 2 家，占比 22.22%；前三年平均每年召集该类委员会会议 3-5 次的资产评估机构有 2 家，占比 22.22%；前三年平均每年召集该类委员会会议 1-2 次的资产评估机构有 5 家，占比 55.56%。

(9) 设有行政管理类委员会的资产评估机构共 11 家，占设立有委员会资产评估机构的 26.83%。设有该类委员会的资产评估机构前三年平均每年召集该类委员会会议 3 次左右，其中：前三年平均每年召集该类委员会会议 10 次及以上的资产评估机构有 2 家，占比 18.18%；前三年平均每年召集该类委员会会议 3-5 次的资产评估机构有 2 家，占比 18.18%；前三年平均每年召集该类委员会会议 1-2 次的资产评估机构有 7 家，占比 63.64%。

(10) 设有信息化类委员会的资产评估机构共 14 家，占设立有委员会资产评估机构的 34.15%。设有该类委员会的资产评估机构前三年平均每年召集该类委员会会议 3 次左右，其中：前三年平均每年召集该类委员会会议 10 次及以上的资产评估机构有 1 家，占比 7.14%；前三年平均每年召集该类委员会会议 3-6 次的资产评估机构有 3 家，占比 21.43%；

前三年平均每年召集该类委员会会议 1-2 次的资产评估机构有 9 家，占比 64.29%。有 1 家资产评估机构前三年未召集该类会议，占比 7.14%。

(11) 设有保密类委员会的资产评估机构共 15 家，占设立有委员会资产评估机构的 36.59%。设有该类委员会的资产评估机构前三年平均每年召集该类委员会会议 3 次左右，其中：前三年平均每年召集该类委员会会议 10 次及以上的资产评估机构有 1 家，占比 6.67%；前三年平均每年召集该类委员会会议 3-6 次的资产评估机构有 6 家，占比 40.00%；前三年平均每年召集该类委员会会议 1-2 次的资产评估机构有 7 家，占比 46.66%；有 1 家资产评估机构前三年未召集该类会议，占比 6.67%。

(12) 设有国际化等其他委员会的资产评估机构共 4 家，占设立有委员会资产评估机构的 9.76%；设有该类委员会的资产评估机构前三年平均每年召集该类委员会会议 1-2 次左右。

(13) 选择“其它”的资产评估机构中，1 家收入规模超过 20000 万元且拥有分、子公司 25 家的资产评估机构，每年召集 1 次“国际化委员会”会议；另 1 家收入规模超过 20000 万元且拥有分、子公司 28 家的资产评估机构，每年召集 3 次“机构发展管理委员会”会议；剩余 2 家未具体说明委员会类型。

2021-2023 年定期召集的内部委员会类型情况，具体如图 11 所示：

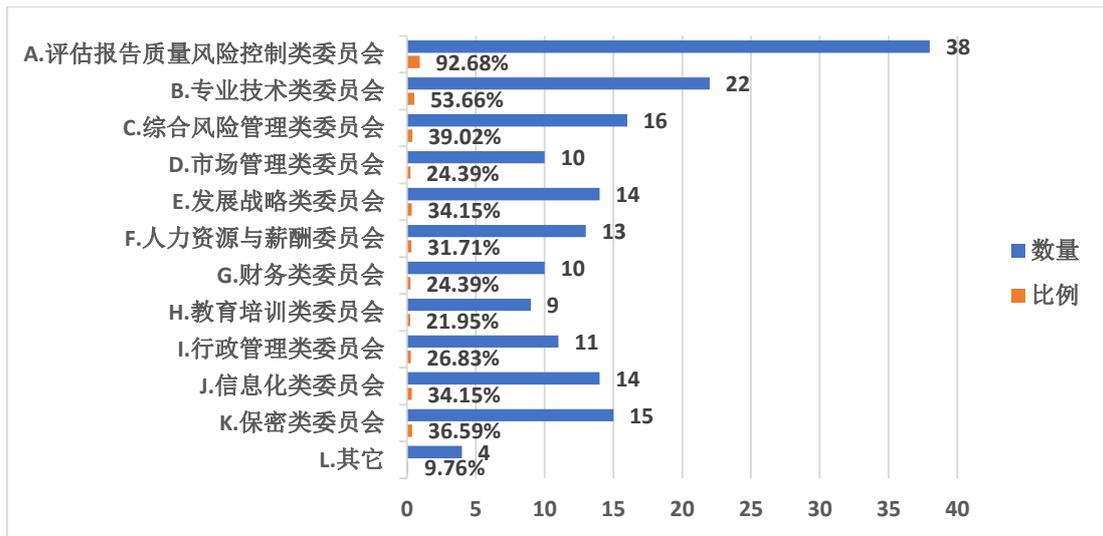


图 11 2021-2023 年定期召集的内部委员会类型

（五）内部委员会的独立性表现情况

对于已设立内部委员会的 41 家资产评估机构，内部委员会的独立性情况主要体现在以下三个方面（具体如图 12 所示）：

（1）设立的委员会要求非股东资产评估师人数超过三分之一的资产评估机构有 16 家，占比 39.02%。

（2）委员会议事规则规定，对涉及公司执业风险方面的重大事项有否决权的资产评估机构有 39 家，占比 95.12%。

（3）委员会议事规则规定，对涉及公司内部管理与发展方面的重大事项有否决权的资产评估机构有 20 家，占比 48.78%。

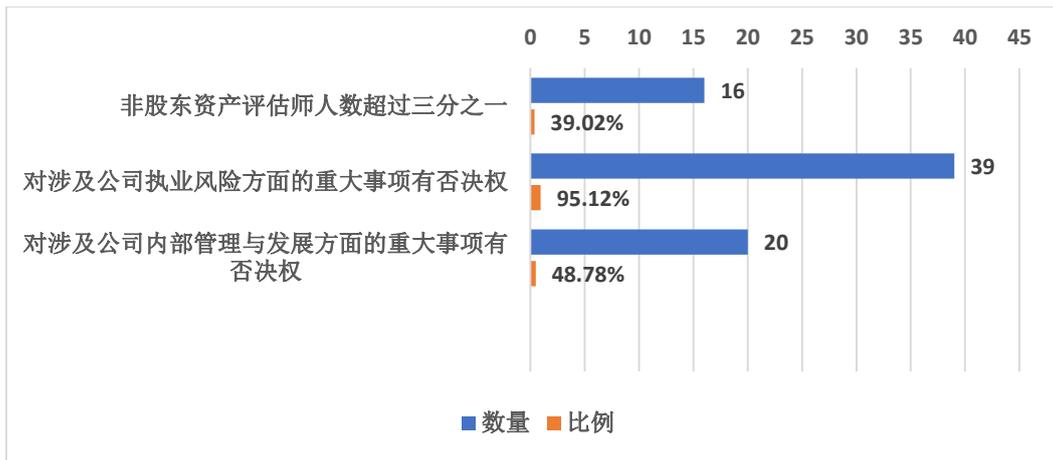


图 12 内部委员会独立性表现情况

（六）未设立内部委员会的资产评估机构相关职能的替代情况

参与调研的资产评估机构中未设立内部委员会的资产评估机构共 23 家。其中：设有有关评估报告质量风险控制类委员会替代性职能组织的资产评估机构有 19 家，占比 82.61%，替代功能主要由公司质控部等类似部门或首席评估师、总经理及资深评估人员等实现；设有有关专业技术类委员会替代性职能组织的资产评估机构有 11 家，占比 47.83%，替代功能主要由公司研发部、技术部、质控部等类似部门或首席评估师、资深评估人员等实现；除上述 2 个委员会之外的其他委员会的替代性职能组织大多为资产评估机构内部的各职能部门或具体的职能管理岗位。值得关注的是，未设立内部委员会的资产评估机构中包含 2 家收入规模超过 2 亿元且分、子公司数量约为 30 家的资产评估机构，其中 1 家仅设有质量风险控制类委员会的替代性组织，另 1 家的替代性组织为资产评估机构内部的各职能部门或具体的职能管理岗位。具体如图 13 所示：

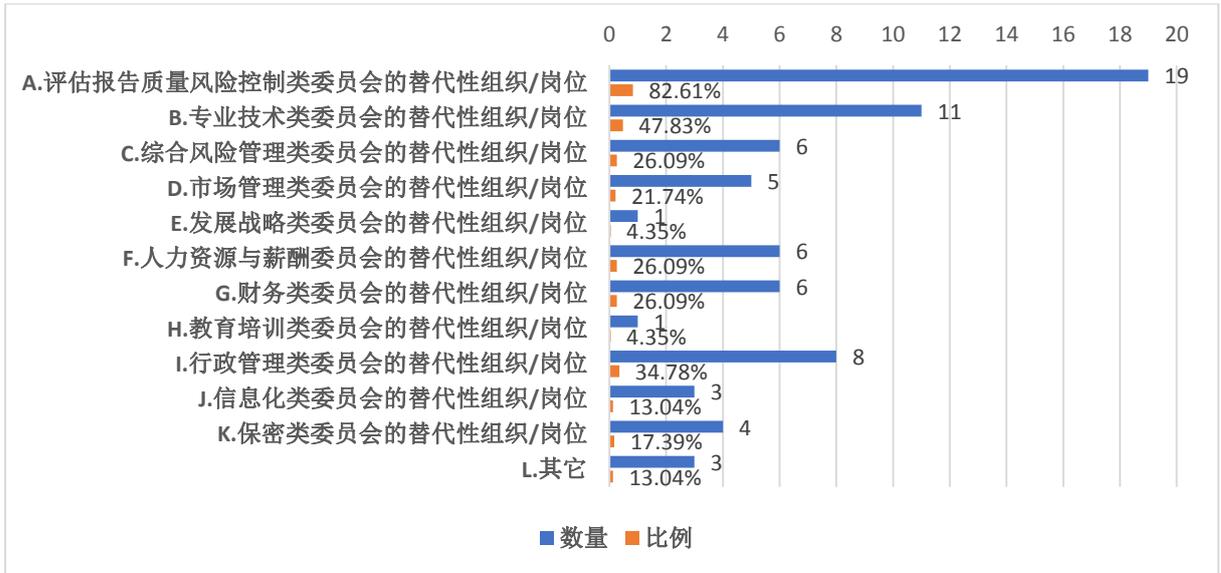


图 13 未设立内部委员会的资产评估机构相关职能的替代组织或岗位情况

四、调研对象内部委员会的产生机制和议事规则

(一) 内部委员会的产生机制

根据调查结果显示，内部委员会由三种机制产生，即分别在公司章程或股东会、董事会和管理层或类似决策机构下设置，占比比较均衡（30%左右）。表明这些资产评估机构的所有人和管理者普遍重视委员会在内部治理中的作用，并通过授权来主导委员会的日常工作。具体如图 14 所示：

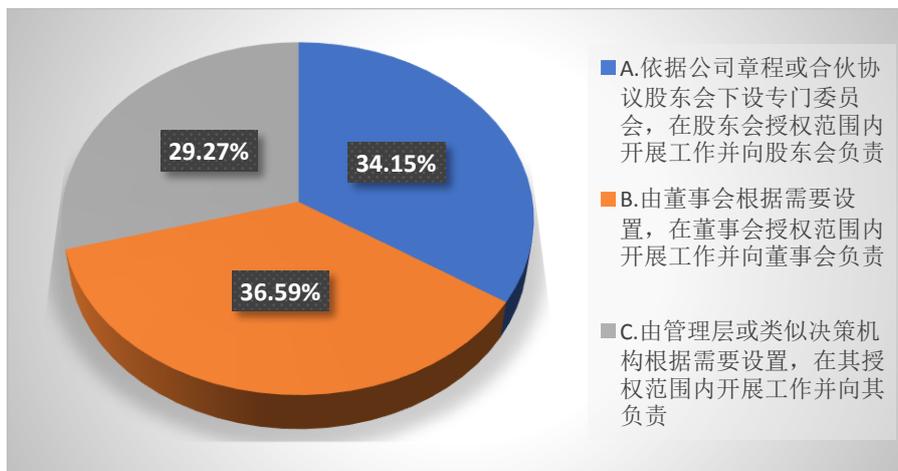


图 14 内部委员会的产生机制

（二）内部委员会委员的产生机制

根据调查结果显示，84%以上资产评估机构的委员是由董事会、股东（或合伙人）决议、提名或直接任命产生，一方面凸显了最高权力机构或管理层对委员会的绝对控制，一方面也表明委员会的工作成果是管理层意志的直接体现；其他 16%的资产评估机构的委员是根据一定的规则和条件产生，委员的构成相对开放和多元，委员会工作的自由度相对较高。具体如图 15 所示：

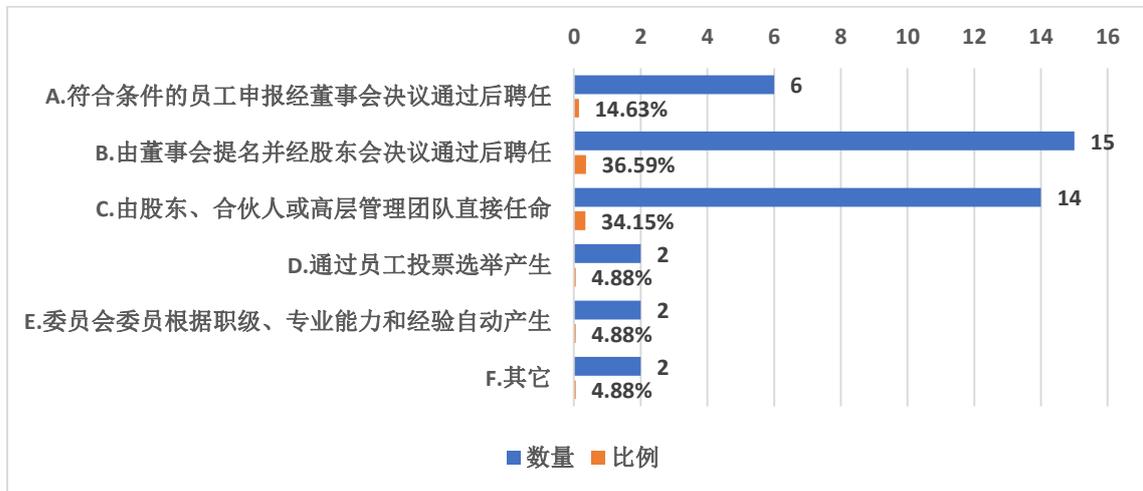


图 15 内部委员会委员的产生机制

（三）内部委员会主任委员的产生机制

根据调查结果显示，70%以上的资产评估机构主任委员是由董事委员兼任。说明大多数资产评估机构的管理层能够对内部委员会实施有效控制，委员会在董事会领导或影响下开展工作；近 20%的资产评估机构委员会主任委员任命由公司制度规定，而公司制度一般由管理层制定，故可以认为 90%以上资产评估机构的主任委员由公司管理层任命，管理层对委员会能够实施有效控制。其余少数资产评估机构主任委员的产生选择了较为民主的选举方式，主任委员

独立于董事会开展工作的可能性大于前述资产评估机构。
具体如图 16 所示：

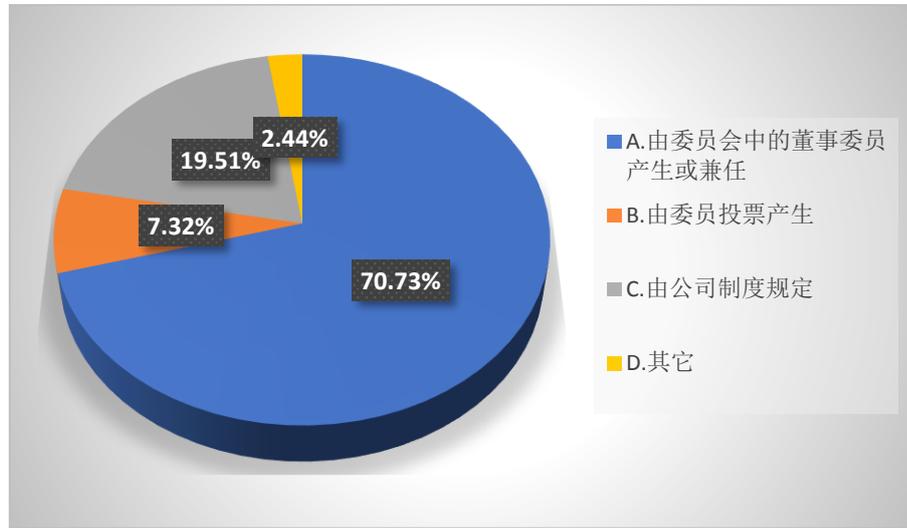


图 16 内部委员会主任委员的产生机制

(四) 内部委员会的任期

根据调查结果显示，委员会的任期主要分为两种形式，一种是固定任期，一种是无固定任期，根据需要调整。有固定任期的委员会设置了委员调整的窗口期，能够实现委员的良性进出，有利于委员会保持一定的先进性、专业度和管理水平。具体如图 17 所示：

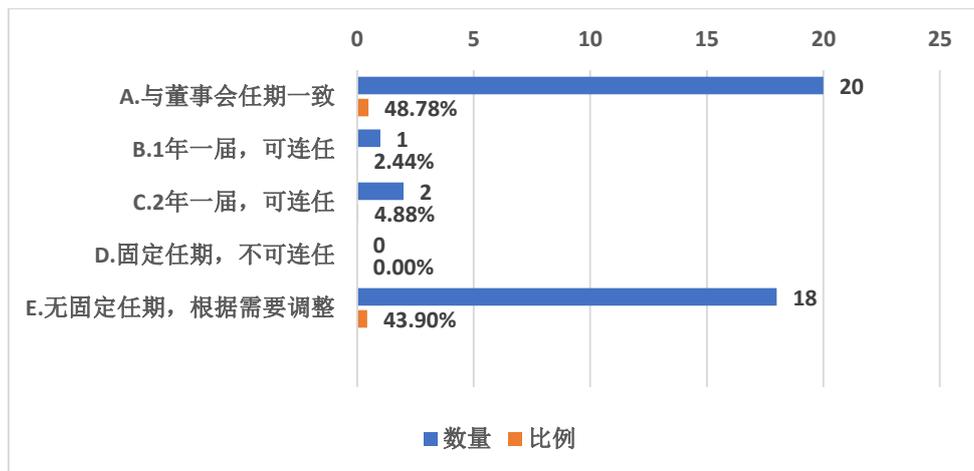


图 17 内部委员会的任期

（五）内部委员会委员选拔侧重的因素

根据调查结果显示，委员会成员选拔的侧重排序依次为专业知识和技能、工作经验和业绩、领导力、创新思维，说明专业和经验是委员选拔的重中之重，委员会设立的原动力是从专业的角度为资产评估机构管理者提供决策支持，委员会的设立与管理者的治理可以形成良性互补。选择“其它”的2家资产评估机构中，1家资产评估机构认为选拔因素还包括“良好的职业道德与执业记录”，另外1家未具体说明。具体如图18所示：

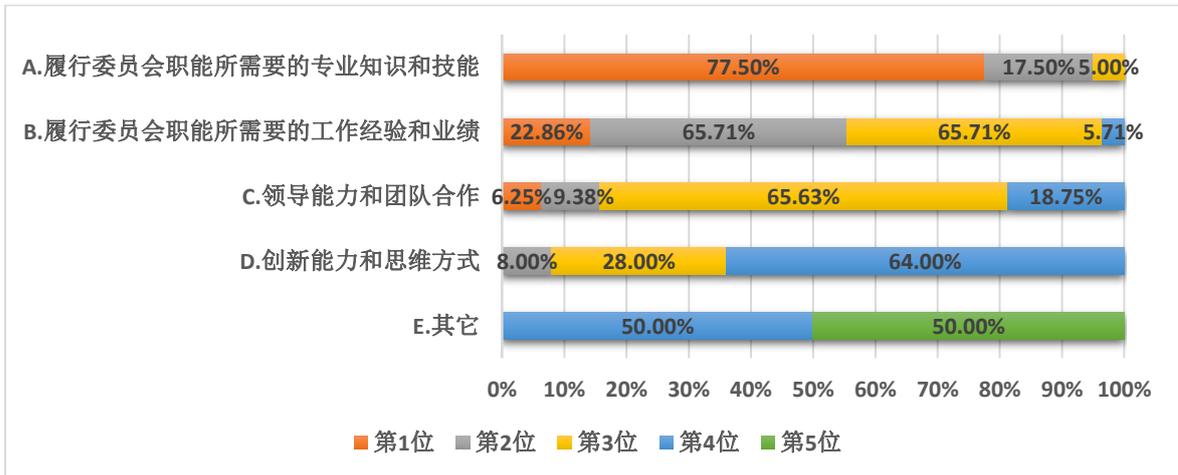


图18 内部委员会委员选拔侧重的因素

（六）内部委员会中年轻员工或新员工的参与情况

根据调查结果显示，对于年轻员工或新员工进入委员会，39%的资产评估机构持鼓励的态度，其余60%的资产评估机构谨慎考虑这类员工进入委员会。分析认为持谨慎态度的资产评估机构可能是考虑到这部分员工的专业经验和对资产评估机构的忠诚度有待积累和考验，多数情况下缺乏专业能力和经验以及难以从公司整体利益出发提出意见或建议。相反，那些持鼓励态度的资产评估机构，希望这

部分员工能够跳出资产评估机构原有思维惯性或管理模式，发掘有开创性的提案，持续推动资产评估机构的发展。具体如图 19 所示：

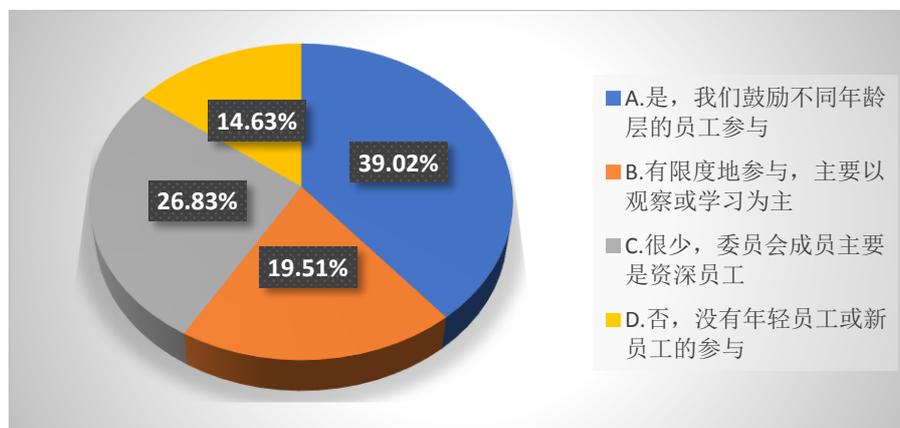


图 19 内部委员会中年轻员工或新员工的参与情况

(七) 内部委员会对分支机构的决策或管理效力

根据调查结果显示，70%以上的资产评估机构认为委员会对分、子公司具有决策和管理的效力，从一个侧面反映了这部分资产评估机构一体化程度较高，除管理层外，委员会的工作指令也能辐射到分、子公司。但是委员会对分、子公司的决策和管理效力与公司管理层对分、子公司的决策和管理效力之间的关系有待进一步调查。其他 30%资产评估机构的委员会对分、子公司不具有决策和管理效力，可能也是为避免委员会干预管理层的管理权限和多头领导。具体如图 20 所示：

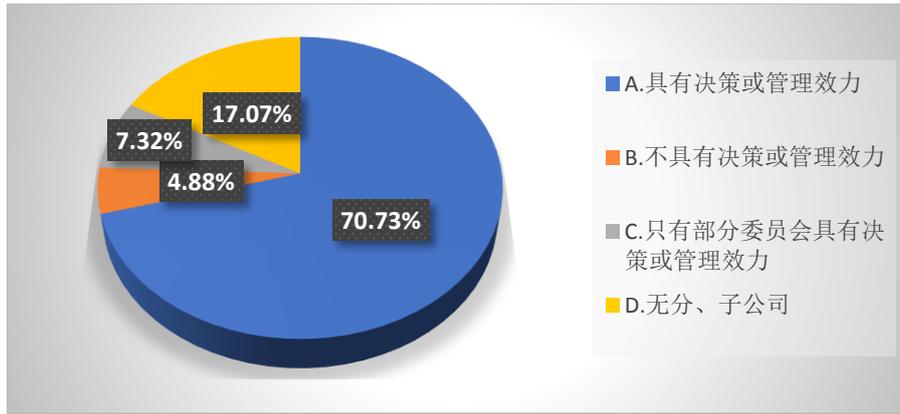


图 20 内部委员会对分支机构的决策或管理效力

（八）质量风险控制、技术等专业类型内部委员会的议事决策规则

根据调查结果显示，涉及公司风险和技术委员会的议事决策形式主要分三种，一是任意委员一票否决制，二是多数通过制，三是其他。任意委员一票否决实际是遵循了全体一致原则，即任何委员持不同意见，决策都无法形成，反映出 7.32%资产评估机构在对待风险和技术方面的决策时的谨慎态度，充分尊重每个委员的意志，但另一方面，由于任何委员都拥有一票否决权，该权力有被滥用的风险，影响资产评估机构在风险和技术方面作出的正确判断或决策，容易陷入僵化控制的风险。近 90%的资产评估机构选择常见的多数通过制，采纳多数人对风险的判断及承受水平，决策成本低、决策效率高。另外，有 3 家资产评估机构选择“其它”，其议事决策规则分别为：“充分讨论，对持异议的委员提出的异议问题进行完善或答复，至所有委员能够认可为止；多数核心委员认为风险较大的，直接否决。”“大家商议取得一致，无表决机制”“根据事项的性质决定，一般需要多数参会委员同意”。具体如图 21 所示：

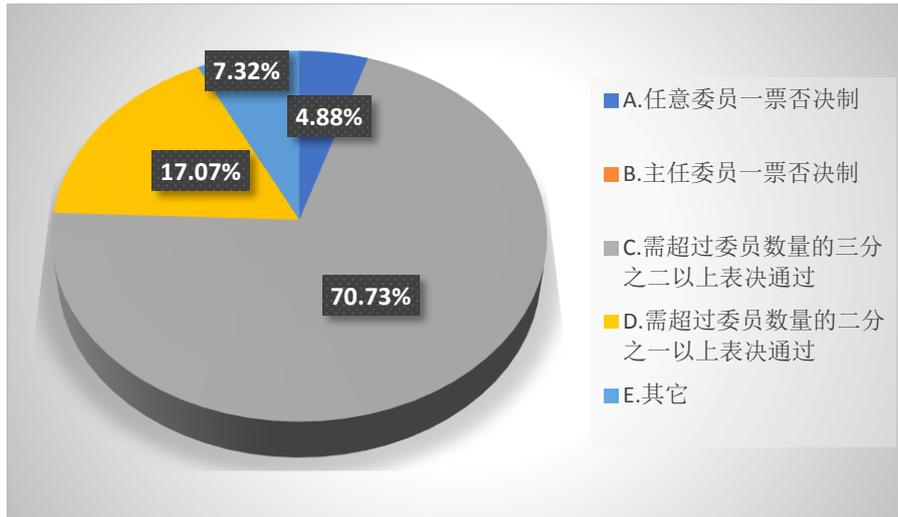


图 21 质量风险控制、技术等专业类型内部委员会的议事决策规则

五、内部委员会的运作方式与职能发挥

(一) 现代公司常设委员会的职责及运作方式

1. 审计委员会

审计委员会的起源可以追溯到 20 世纪初，最早是为了确保企业财务报告的可靠性和透明度。1934 年，美国证券交易委员会成立，要求上市公司设立独立的审计委员会来加强对财务报告的监督。到了二十世纪 70 年代，由于多起财务丑闻和企业欺诈事件（如安然事件），审计委员会的角色变得更加重要，美国证券交易委员会和纽约证券交易委员会开始强调审计委员会的独立性和专业性。1992 年，巴尔的摩委员会发布的《卡德法案》进一步加强了对审计委员会的规定，明确了其在公司治理中的核心地位。这一法案要求所有上市公司必须设立审计委员会，承担审查财务报表、评估内部控制及监督外部审计师的职责，标志着审计委员会的独立性和重要性在公司治理中被正式确认。

审计委员会的首要职责是确保公司财务报告的真实性、准确性和合规性。委员会定期审查公司的财务报表，确认其符合相关的会计准则和法规要求，如国际会计准则（IFRS）或通用会计准则（GAAP）以及证券交易所的披露要求等。通过审查财务报表及相关会计政策，委员会可以帮助公司防止潜在的违规操作或不准确的财务披露。委员会的这一职责有助于提高财务信息的透明度，并加强市场对公司治理的信任。委员会不仅需要保证财务报告的技术准确性，还要监督财务报告是否反映了公司的实际经营状况和财务健康状况，定期评估财务报告中的重大风险，识别可能影响财务信息的异常项目或潜在的误报，确保对外公布的财务信息（如中期和年度财务报告）准确、及时并符合相关法规要求，使投资者和监管机构能够清晰了解公司的财务健康状况。

2. 薪酬委员会

20 世纪初，随着公司治理概念的逐步发展，管理层的薪酬和激励问题开始引起重视。尤其是在 20 世纪 80 年代和 90 年代，全球经济环境的变化使得高管薪酬飙升，股东对薪酬方案的透明性和公正性提出了更高的要求。1992 年，英国的格林伯瑞报告首次提出设立独立的薪酬委员会，以确保高管薪酬的合理性和公正性。在美国，随着经济的全球化和公司治理的逐步加强，薪酬委员会的作用愈加凸显。美国证券交易委员会于 2006 年更新了公司治理的规则，要

求上市公司在年报中披露薪酬委员会的构成、职责及其与管理层之间的关系。

薪酬委员会主要负责制定和监督公司董事、高管的薪酬政策，确保薪酬结构能够吸引、保留和激励公司高级管理人才，同时符合公司整体战略目标。该委员会负责审查高管薪酬方案，确保其符合公司和股东的长期利益，并且薪酬与公司业绩挂钩。对于上市公司来说，薪酬委员会的成员通常由独立董事组成，以避免薪酬决策中的利益冲突。随着企业环境的不断变化，薪酬委员会在现代公司治理中扮演着越来越重要的角色。

3. 提名委员会

提名委员会的设立旨在确保董事会成员和高级管理人员的选拔过程公正、透明，避免高层管理人员通过不透明的提名程序聘用关系人员。20世纪90年代，公司治理标准的提升促使提名委员会逐渐成为公司治理的重要组成部分。

提名委员会的职能是为公司董事会和高级管理层提名合适的候选人，定期审查董事会的整体结构和运作情况，确保其具备执行公司战略所需的多元化技能和经验背景。提名委员会还负责该委员会的目标是通过引入高素质的董事成员，提升董事会的运作效率和决策质量。

4. 战略与投资委员会

随着公司业务扩展和市场竞争的加剧，董事会需要专门的委员会负责审查和监督公司重大投资决策，以确保这些决策与公司的长期战略目标相一致。战略与投资委员会

的主要职能是审查和监督公司的重大投资决策，通过对公司拟进行的投资和战略性决策进行独立评估，确保这些投资符合公司的长期发展战略和股东利益。该委员会的设立有助于减少盲目投资和短期利益驱动的行为，确保公司的投资活动始终以长期价值创造为目标。

5. 其他常设委员会

(1) 执行委员会

传统上，执行委员会具有“常务委员会”的性质，主要处理日常运营中的紧急事务。执行委员会是董事会的常设机构，通常在董事会闭会期间代行董事会部分职能，处理公司日常运营中紧急或重要的决策。执行委员会的权限由董事会授权，但不能超越董事会的总体权力范围，其职能包括公司日常事务的管理以及临时紧急情况的决策。

例如，IBM 公司在其管理章程中明确规定，执行委员会可以代替董事会行使所有授权范围内的职能，但不包括修改公司章程、批准并购等重大事项。执行委员会的所有决策必须以备忘录形式提交董事会全体成员审核和批准。

(2) 公司治理委员会

随着公司治理的复杂性增加，投资者和监管机构逐渐要求公司治理的透明性和有效性得到保障。为了确保公司治理结构符合现代企业的标准，公司治理委员会应运而生，专门负责评估和优化公司治理结构和流程。

公司治理委员会的职能是对公司治理结构进行评估和监督，确保公司遵循最佳公司治理实践。该委员会主要负

责监督董事会的整体治理绩效，定期审查公司治理政策，并根据公司的发展需求提出改进建议。例如，治理委员会可能会针对董事会的组成、董事之间的关系、公司组织结构等方面进行评估，并提出优化方案。公司治理委员会的一个关键职责是确保公司在重大决策中遵循透明、公正的原则，避免管理层和执行董事对公司决策的过度干预。

（3）风险管理委员会

风险管理的概念早在 20 世纪 80 年代就开始逐渐引入公司治理框架，特别是在全球化和信息技术快速发展的背景下，公司面临的财务风险、运营风险、法律风险、市场风险等日益增多。因此，风险管理委员会的设立目的在于识别和管理公司面临的各种风险，并制定相应的风险管理政策，确保公司具备有效的风险预防和控制措施。

风险管理委员会通过定期审查公司的风险控制措施，确保公司在面对市场波动和竞争环境变化时，能够保持稳健的运营。该委员会还负责协调公司内部各个部门的风险管理流程，确保各级管理层对公司运营中的风险保持足够的敏感度和防范意识。风险管理委员会与其他委员会（如审计委员会）协作，确保公司在财务和非财务风险管理方面的全面性。

相较于审计委员会专注于财务报告的合规性和审计独立性，风险管理委员会的职能更为广泛，它通过制定和实施全面的风险管理政策，致力于公司整体的战略风险管理，

确保公司在业务运营中能够有效应对潜在威胁，确保企业在快速变化的市场环境中具备灵活性和适应能力。

（4）政策与公共关系委员会

政策与公共关系委员会的设立是为了应对公司在外部环境中的复杂性和多样性，特别是涉及政府关系、社会责任和公共事务的管理需求。随着公司与外部环境的联系日益密切，董事会需要一个专门的机构来处理公司与外界的沟通事务，确保公司的公共形象与社会责任得到良好管理。政策与公共关系委员会的设立，旨在协调公司在外部环境中的各类公共事务活动，特别是在涉及重大重组或战略调整时，确保公司与外部利益相关者的沟通顺畅，避免不必要的冲突和误解。

（二）中国上市公司委员会的设置要求

国内对公司委员会设置的要求主要是针对涉及公众利益的上市公司。根据证监会发布的《上市公司治理准则》对董事会专门委员会的设置要求，上市公司董事会应当设立审计委员会，并可以根据需要设立战略、提名、薪酬与考核等相关专门委员会。专门委员会对董事会负责，依照公司章程和董事会授权履行职责，专门委员会的提案应当提交董事会审议决定。专门委员会成员全部由董事组成，其中审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会中独立董事应当占多数并担任召集人，审计委员会的召集人应当为会计专业人士。各委员会主要职责如下：

审计委员会的主要职责包括：监督及评估外部审计工作，提议聘请或者更换外部审计机构；监督及评估内部审计工作，负责内部审计与外部审计的协调；审核公司的财务信息及其披露；监督及评估公司的内部控制；负责法律法规、公司章程和董事会授权的其他事项。

战略委员会的主要职责是对公司长期发展战略和重大投资决策进行研究并提出建议。

提名委员会的主要职责包括：研究董事、高级管理人员的选择标准和程序并提出建议；遴选合格的董事人选和高级管理人员人选；对董事人选和高级管理人员人选进行审核并提出建议。

薪酬与考核委员会的主要职责包括：研究董事与高级管理人员考核的标准，进行考核并提出建议；研究和审查董事、高级管理人员的薪酬政策与方案。

资产评估机构与上市公司运作及披露要求有所不同，在委员会设置类型上可区别对待，但对已设置上述相关委员会的资产评估机构，可参考其职责权限，并制定相应的委员会管理制度。

（三）调研对象内部委员会的职能发挥

1. 各内部委员会在哪些方面对资产评估机构产生影响及影响程度如何

根据问卷调查结果的矩阵评分显示，11个类别的委员会对资产评估机构影响的平均得分在2.9-3.87之间。得分最高的两个类别委员会分别是评估报告质量控制类委员会

和保密类委员会，均为 3.87，说明这两个委员会的设立对资产评估机构尤为重要，此外，得分 3.82 的专业技术类委员会对资产评估机构也具有重要影响。其它按得分由高到低排序依次为专业技术类委员会得分 3.82，发展战略类委员会得分 3.76，综合风险管理类委员会得分 3.36，财务类委员会得分 3.4，人力资源与薪酬委员会、信息化类委员会得分 3.31，教育培训类委员会得分 3.28，得分较低的两个委员会分别是市场管理类（得分 3）和行政管理类（得分 2.9）。

评估报告质量控制类委员会的四个调查维度显示，在“提升报告质量”和“提升风险水平和合规性”方面对资产评估机构产生“极大影响”或“很大影响”的比重总计分别为 78.95%和 81.58%，说明该类委员会在上述两方面的工作中发挥了积极且重要的作用；保密类委员会的三个调查维度显示，“极大影响”或“很大影响”的比例合计基本在 70%左右，其中对保密工作原则和制度制定方面的影响达到 73%，说明资产评估机构保密工作原则和制度的制定很大程度上依赖于委员会的工作。不过，需要考虑到的是，由于保密类委员会通常只设立于从事军工保密业务的资产评估机构中，不具有普遍性。

另外还发现，各类委员会均对资产评估机构决策都有较大影响，如：发展战略类委员会、财务类委员会、信息化类委员会等。说明各类委员会的设立对资产评估机构的

发展是必要且重要的，是资产评估机构管理层开展内部治理工作的重要抓手之一。

评估报告质量控制类委员会在哪些方面对资产评估机构产生影响及影响程度，具体如图 22 所示：

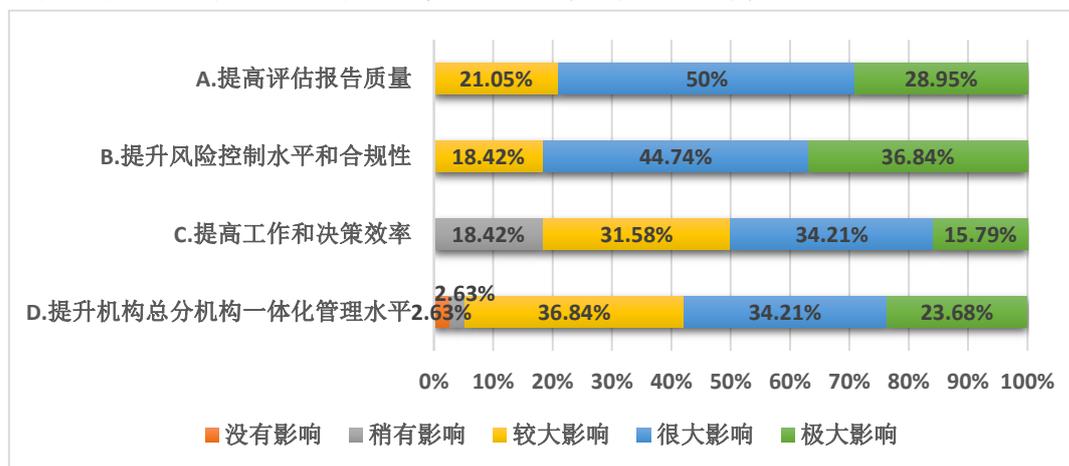


图 22 质量控制类委员会在哪些方面产生影响及影响程度

专业技术类委员会在哪些方面对评估机构产生影响及影响程度，具体如图 23 所示：

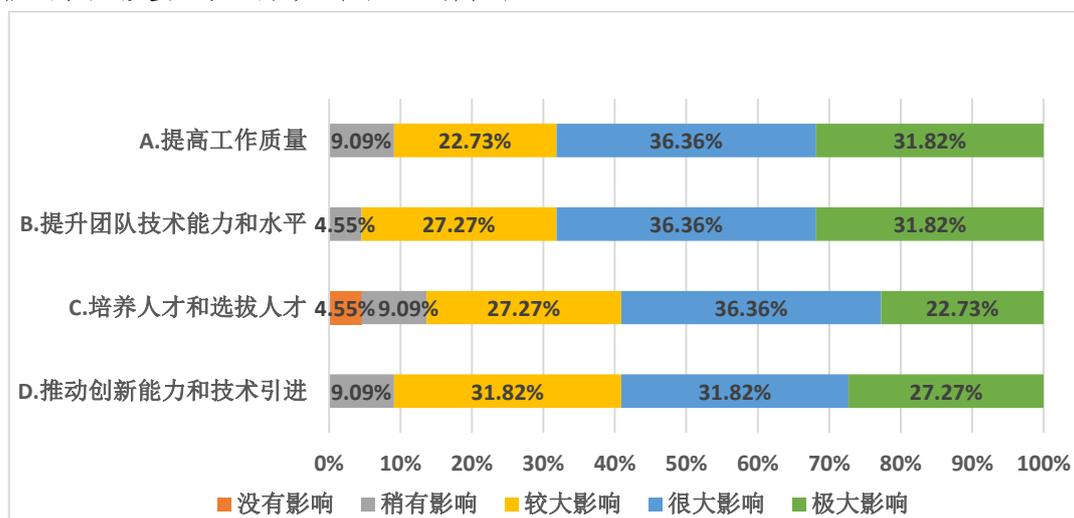


图 23 专业技术类委员会在哪些方面产生影响及影响程度

综合风险管理类委员会在哪些方面对资产评估机构产生影响及影响程度，具体如图 24 所示：

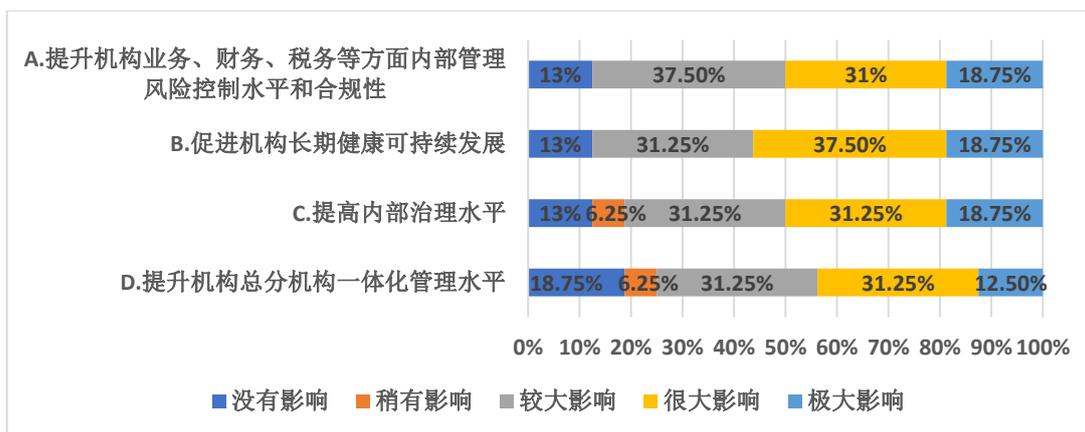


图 24 综合风险管理类委员会在哪些方面产生影响及影响程度

市场管理类委员会在哪些方面对资产评估机构产生影响及影响程度，具体如图 25 所示：

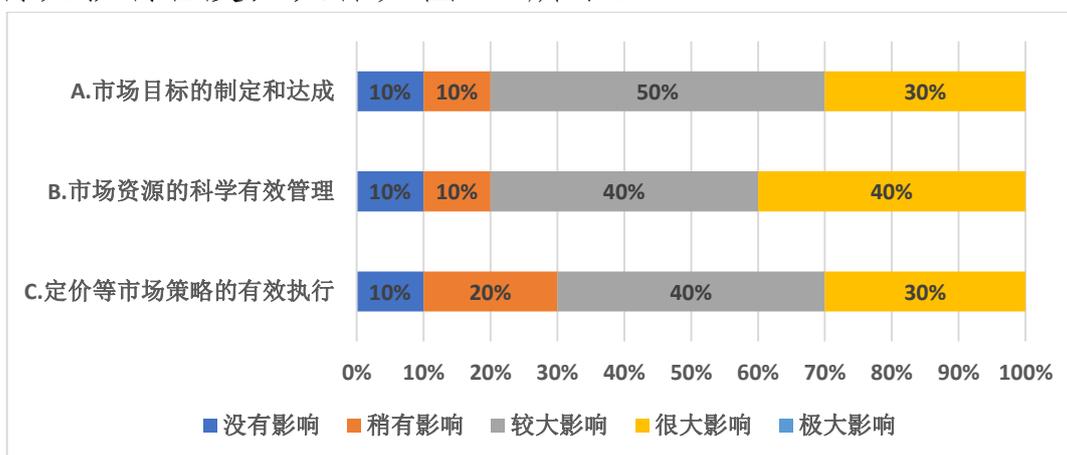


图 25 市场管理类委员会在哪些方面产生影响及影响程度

发展战略类委员会在哪些方面对资产评估机构产生影响及影响程度，具体如图 26 所示：

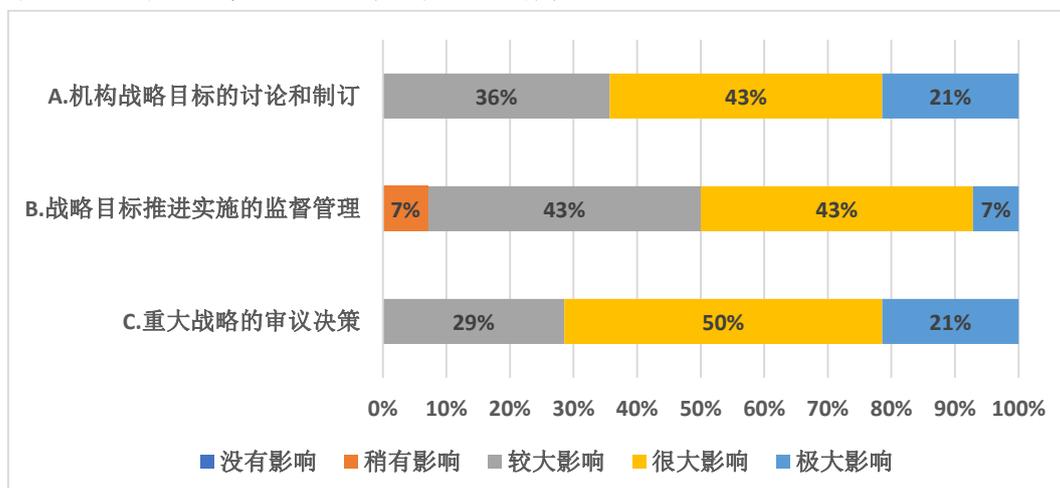


图 26 发展战略类委员会在哪些方面产生影响及影响程度

人力资源与薪酬类委员会在哪些方面对资产评估机构产生影响及影响程度，具体如图 27 所示：

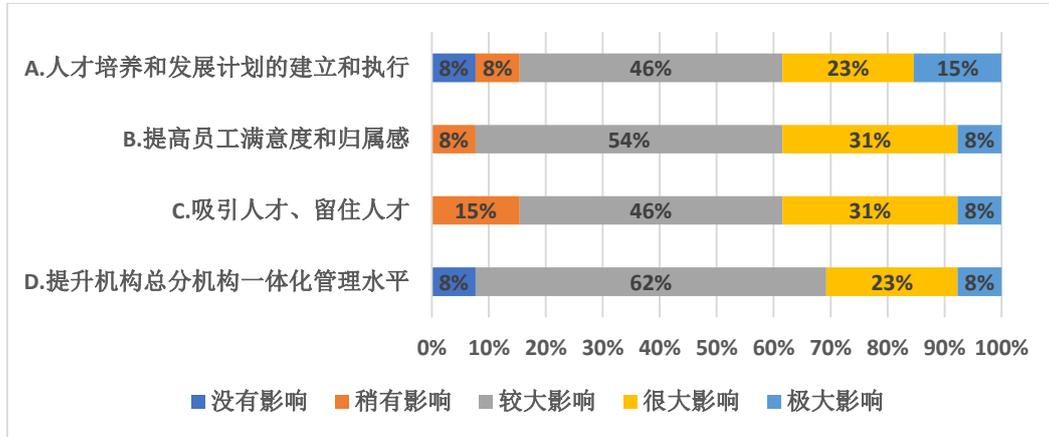


图 27 人力资源与薪酬类委员会在哪些方面产生影响及影响程度

财务类委员会在哪些方面对资产评估机构产生影响及影响程度，具体如图 28 所示：

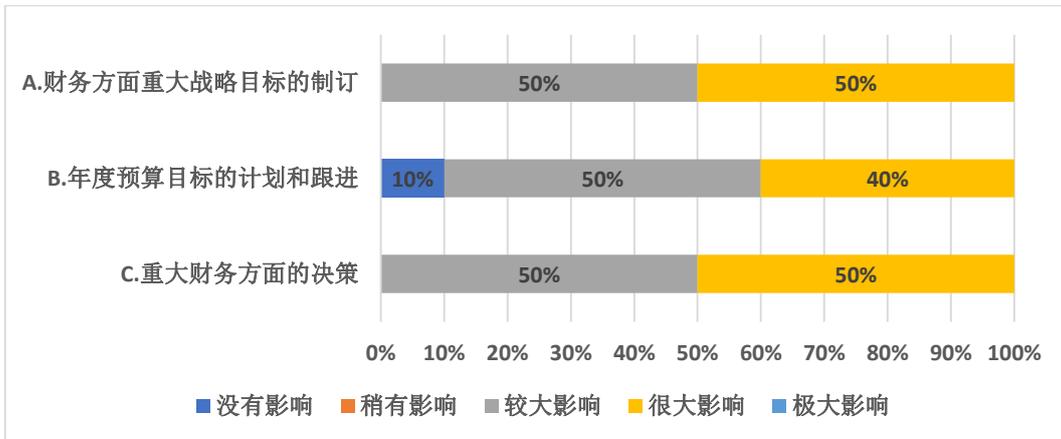


图 28 财务类委员会在哪些方面产生影响及影响程度

教育培训类委员会在哪些方面对资产评估机构产生影响及影响程度，具体如图 29 所示：

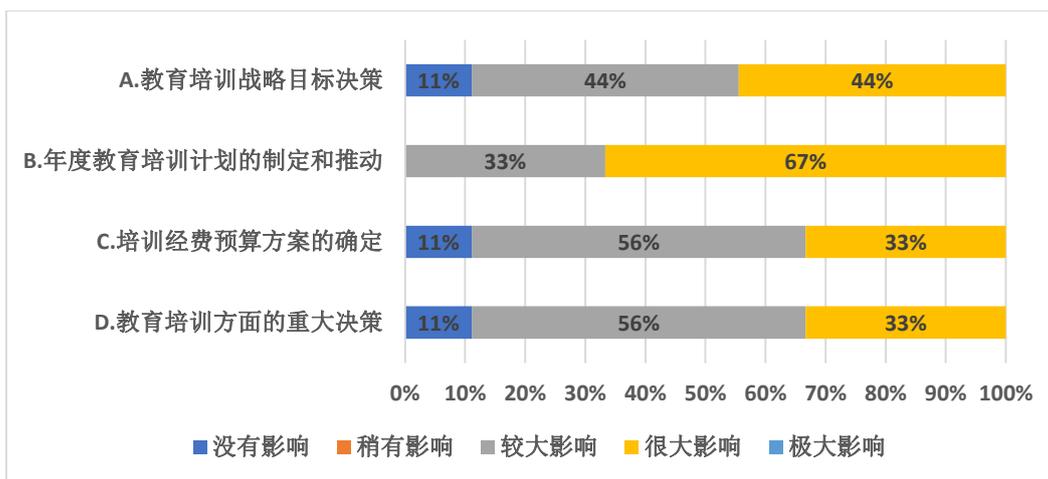


图 29 教育培训类委员会在哪些方面产生影响及影响程度

行政管理类委员会在哪些方面对资产评估机构产生影响及影响程度，具体如图 30 所示：

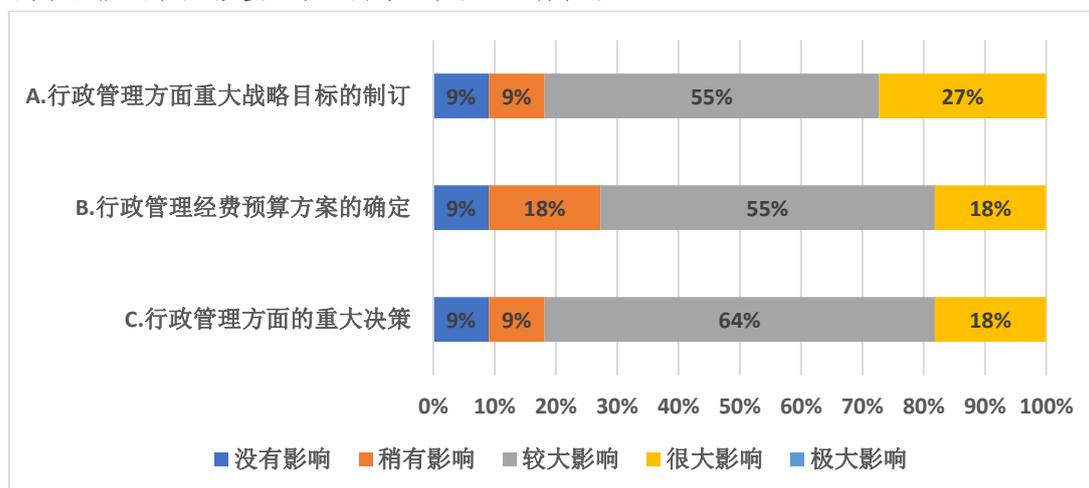


图 30 行政管理类委员会在哪些方面产生影响及影响程度

信息化类委员会在哪些方面对资产评估机构产生影响及影响程度，具体如图 31 所示：

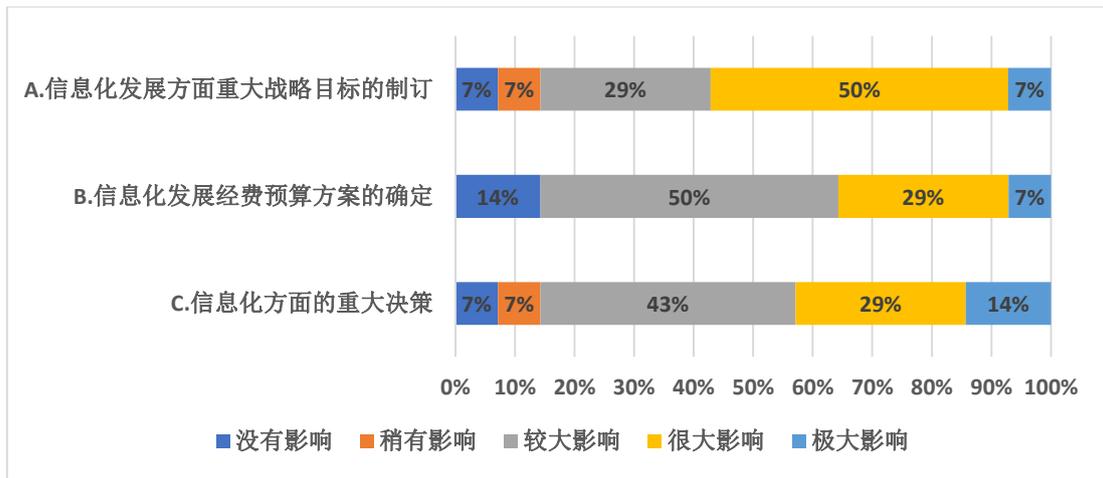


图 31 信息化类委员会在哪些方面产生影响及影响程度

保密管理类委员会在哪些方面对资产评估机构产生影响及影响程度，具体如图 32 所示：

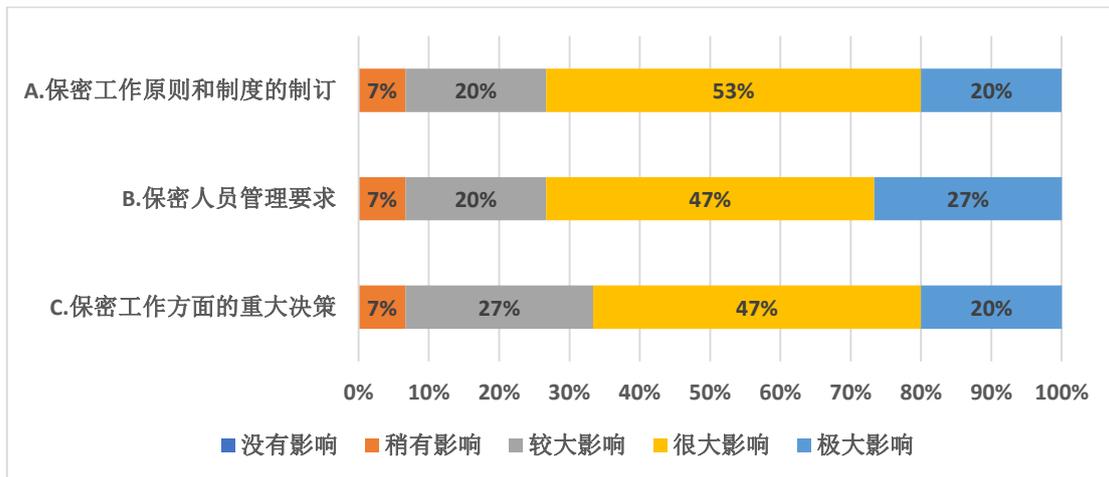


图 32 保密管理类委员会在哪些方面产生影响及影响程度

2. 内部委员会在提升资产评估机构内部治理水平和效率方面的作用

根据调查结果显示，61%的资产评估机构认为委员会在提升资产评估机构内部治理水平和效率方面有着“非常重要”的作用，另 32%的资产评估机构认为作用“重要”。因此可以认为，设置内部委员会、开展相关工作是被资产评估机构普遍认可的一种内部治理方式。具体如图 33 所示：

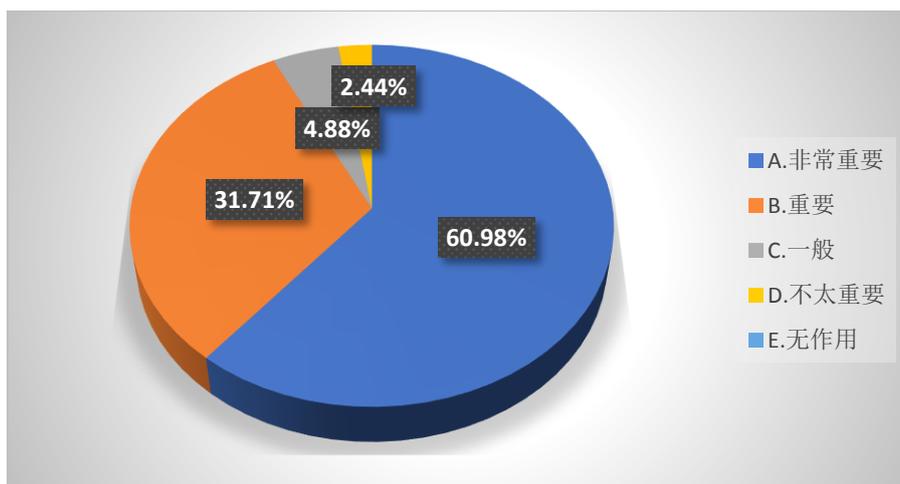


图 33 内部委员会在提升资产评估机构内部治理水平和效率方面的作用

3. 内部委员会是否存在职能冲突、重复工作、降低效率等问题

根据调查结果显示，85%的资产评估机构认为委员会与职能部门不存在职能冲突、重复工作、降低效率、增加矛盾、未实现作用等情况，另 12%的资产评估机构认为这种情况偶有存在。说明绝大多数资产评估机构非常认可委员会在内部治理中发挥的作用，委员会的工作不可或缺。具体如图 34 所示：

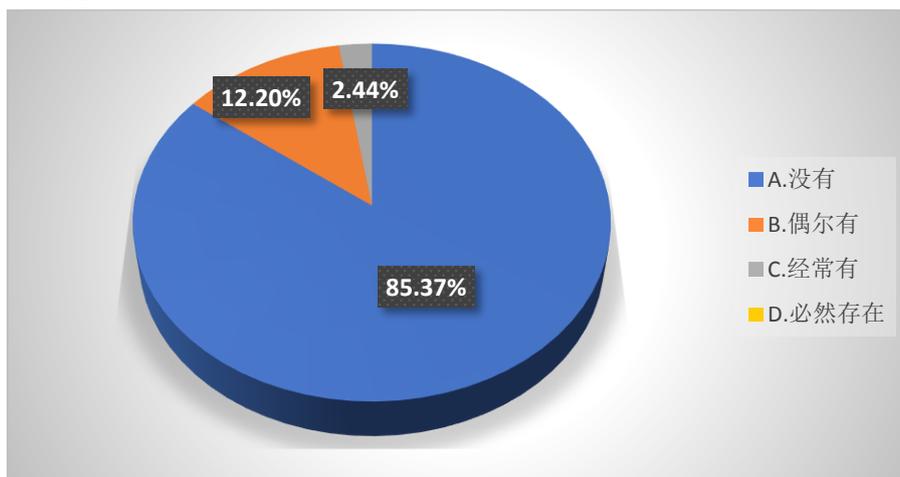


图 34 内部委员会是否存在职能冲突、重复工作、降低效率等问题

4. 资产评估行业大多数委员会运行中存在的主要问题

在本次调研收集到的 64 份有效问卷中，设立了内部委员会的 41 家资产评估机构均对此问题进行了答复。根据问卷预设的问题，按照选择各问题的资产评估机构数量顺序说明如下。

(1) 35 家资产评估机构反映委员会内部协调不畅。由于工作职责交叉、信息传递不及时或不对称等原因，存在需要工作交流的委员会之间或者该委员会内部成员之间出现沟通障碍和信息闭塞，造成工作延误、影响工作效率问题，占 41 份答复问卷的 85.37%。其中 10 家资产评估机构将该选项顺序列为第一位，占 35 家选择该选项资产评估机构的 28.57%。

(2) 33 家资产评估机构反映委员会架构不合理、职责不明确。在委员会设立时未能充分考虑职能划分，导致委员会和各职能部门之间工作重叠或责任模糊，降低了工作效率，占 41 份答复问卷的 80.49%。其中 18 家资产评估机构将该选项顺序列为第一位，占 33 家选择该选项资产评估机构的 54.55%。

(3) 29 家资产评估机构反映委员会设立后未能按分工有效开展相关的工作，没有达到提升资产评估机构内部治理水平和效率方面的作用，占 41 份答复问卷的 70.43%。其中 3 家资产评估机构将该选项顺序列为第一位。

(4) 28 家资产评估机构反映委员会的决策缺乏科学性。如一些委员会的负责人注重个人意见，忽略专业建议或资

产评估机构的整体利益，占 41 份答复问卷的 68.29%。其中 3 家资产评估机构将该选项顺序列为第一位。

(5) 28 家资产评估机构反映委员会的设置不能够与行业或资产评估机构的发展相适当，不能做到与时俱进，占 41 份答复问卷的 68.29%。其中 4 家资产评估机构将该选项顺序列为第一位。

(6) 26 家资产评估机构反映委员会的成员长期不做调整，年龄层偏大，缺少活力等问题，占 41 份答复问卷的 63.41%。其中 1 家资产评估机构将该选项顺序列为第一位。

(7) 22 家资产评估机构反映委员会与相关职能部门之间经常产生矛盾和冲突，占 41 份答复问卷的 53.66%。其中 1 家资产评估机构将该选项顺序列为第一位。

(8) 22 家资产评估机构反映委员会与分公司、子公司之间经常产生矛盾和冲突，占 41 份答复问卷的 53.66%。无资产评估机构将该选项顺序列为第一位。

(9) 1 家资产评估机构选择了“其它”，其对委员会运行中存在的问题排序为：“委员会与分、子公司之间经常产生矛盾和冲突→委员会与相关职能部门之间经常产生矛盾和冲突→委员会设立后未能按分工有效开展相关的工作，没有达到提升资产评估机构内部治理水平和效率方面的作用→委员会的成员长期不做调整，年龄层偏大，缺少活力→委员会的设置不能够与行业或资产评估机构的发展相适当，不能做到与时俱进→委员会架构不合理、职责不明确→委员会内部协调不畅→委员会的决策缺乏科学性”。

为进一步了解内部委员会存在问题的严重程度，参与调研的资产评估机构根据问卷的设计对此进行了排序。具体如图 35 所示：

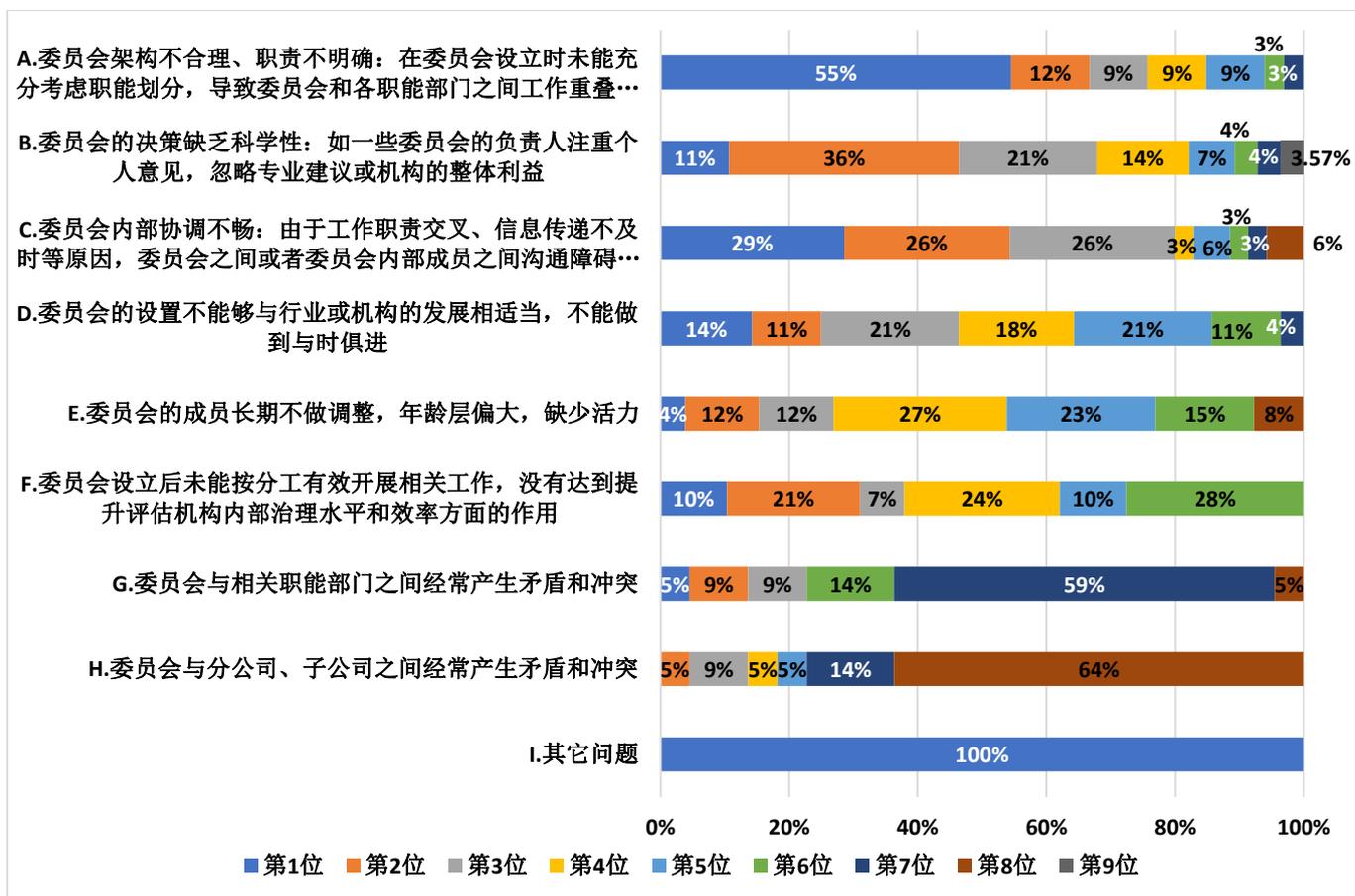


图 35 内部委员会运行中存在的主要问题

根据以上调研结果所示，目前内部委员会的运行中主要存在沟通不畅、职责不清、效率低下、决策缺乏科学性、与职能部门和分支机构产生矛盾冲突、年龄偏大、没有与时俱进、没有达到提升资产评估机构内部治理水平和效率方面的作用等问题。如何明晰委员会在内部治理过程中的职责定位，科学高效地协调内部工作，并避免与职能部门的冲突等问题，有待资产评估机构予以关注、分析和改进。

5. 解决委员会运行存在问题的有效措施分析

如何解决上述内部委员会在运行中存在的问题，在本次调研 64 份有效问卷中，设立了内部委员会的 41 家资产评估机构均对此问题进行了答复。根据问卷预设的解决方案，按照选择各措施方案的资产评估机构数量顺序说明如下。

(1) 36 家资产评估机构认为应“加强内部沟通与协作：资产评估机构内要建立起高效的内部沟通渠道，建立信息共享平台，同时鼓励各部门和各委员会之间相互合作，增加交流”，占 41 份答复问卷的 87.80%。其中 9 家资产评估机构将该选项顺序列为第一位，占 36 家选择该选项资产评估机构的 25.00%。

(2) 35 家资产评估机构认为应“优化组织架构：从工作实际出发，以提高资产评估机构管理效率为目标，重新评估各部分和各委员会的职能和责任，优化设置，明确各自的工作目标和重点，做到职责职权定位清晰”，占 41 份答复问卷的 85.37%。其中 21 家资产评估机构将该选项顺序列为第一位，占 35 家选择该选项资产评估机构的 60.00%。

(3) 32 家资产评估机构认为应“推进科学决策：在决策过程中充分依托资产评估行业准则和规范，听取资产评估机构多元意见，确保决策前的充分论证和集体讨论”，占 41 份答复问卷的 78.05%。其中 5 家资产评估机构将该选项顺序列为第一位，占 32 家选择该选项资产评估机构的 12.20%。

(4) 32 家资产评估机构认为应“注重内部人才培养：委员会的成员一般是公司内执业经验丰富，有管理意识和能力的人员，要注重培养选用新人，通过委员会的工作磨练得到提升，也是一定程度上为资产评估机构培养不同梯队的管理队伍”，占 41 份答复问卷的 78.05%。无资产评估机构将该选项顺序列为第一位。

(5) 31 家资产评估机构认为应“资产评估行业的发展伴随着新技术的运用、新业务的开拓，以及政策法规的不断完善和资产评估行业内部的整合和升级，委员会的设置也需要不断适应并完成整合、新设或升级”，占 41 份答复问卷的 76.61%。其中 2 家资产评估机构将该选项顺序列为第一位。

(6) 30 家资产评估机构认为应“落实委员会工作制度和考核办法，由公司管理层监督委员会的工作安排，考评委员会的工作成果”，占 41 份答复问卷的 73.17%。其中 3 家资产评估机构将该选项顺序列为第 1 位。

(7) 30 家资产评估机构认为应“建立有效的矛盾解决程序和机制，快速有效地解决各委员会之间、委员会与相关职能部门或岗位之间、委员会与分公司或子公司之间出现的矛盾冲突，提高工作效率”，占 41 份答复问卷的 73.17%。其中 1 家资产评估机构将该选项顺序列为第一位。

为进一步了解资产评估机构对于解决内部委员会问题所采取措施的有效程度，参与调研的资产评估机构根据问卷的设计对此进行了排序。具体如图 36 所示：

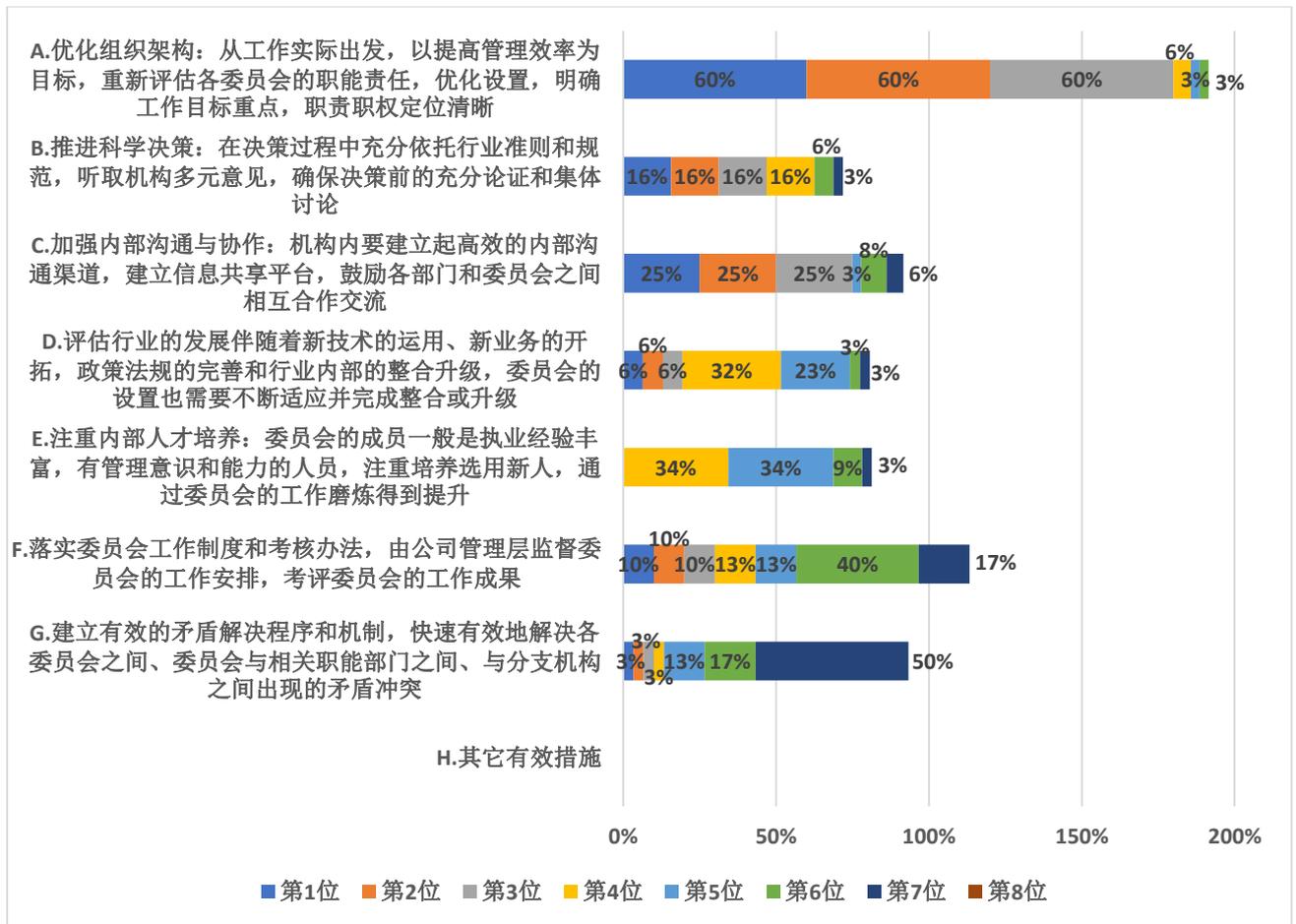


图 36 解决内部委员会运行中存在问题的有效措施

根据以上调研结果分析，内部委员会的运行中存在问题的主要解决措施包括优化组织架构、明晰委员会和各部门的职责，充分听取多元化意见、进行科学决策，加强内部沟通与协作，利用信息平台等明确和优化决策程序，注重对年轻人的信任、使用和培养，对委员会工作情况建立相应的考评制度，做好委员会的自身建设等。

（四）调研对象对设立内部委员会的思考与建议

1. 资产评估机构设立内部委员会的必要性

一是关于设置内部委员会的必要性。64 份有效问卷的调查显示：

55 家资产评估机构认为有必要设立内部委员会，占 85.94%。在认为有必要的资产评估机构中有 15 家目前尚未设立内部委员会。

9 家资产评估机构认为没有必要设立内部委员会，占 14.06%。其中 1 家为目前已设立了内部委员会、且收入超过 2 亿元的大型资产评估机构，其观点是应结合资产评估机构的实际规模区别对待；其他 8 家均为目前尚未设立内部委员会的资产评估机构，包括 2 家收入在 3001-10000 万元之间、以房地产估价业务为主、业务人员数量分别在 51-100、101-200 人之间的资产评估机构，以及 2 家收入在 1001-3000 万之间、以资产评估业务为主、业务人员数量在 21-50 人之间的资产评估机构，其余 4 家收入在 301-1000 万元之间，业务人员数量在 11-50 人之间。具体如图 37 所示：

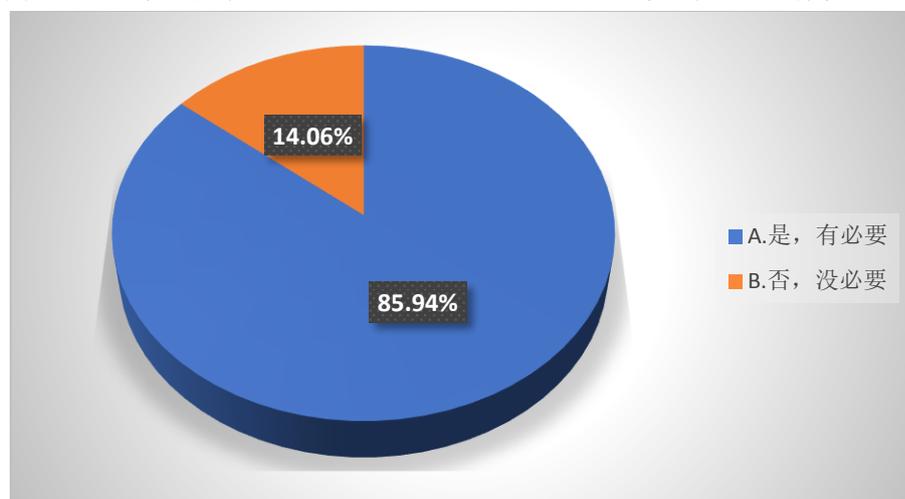


图 37 内部委员会设置必要性

根据调查结果，认为需要设立内部委员会的资产评估机构占 85%以上；认为不需要设立内部委员会的 9 家资产评估机构的主要观点是应结合各资产评估机构的具体情况，是

否设立委员会这种形式并不重要，资产评估机构只要能通过有效管理把握风险即可。

二是关于应该设立哪些内部委员会。在 64 份有效问卷中，认为应设立内部委员会的 55 份问卷对此问题进行了答复。在 55 份答卷中，根据问卷预设的委员会类别，按照选择的资产评估机构家数顺序说明如下：

(1) 51 家资产评估机构认为应设立“评估报告质量风险控制类委员会”，占 55 份答复问卷的 92.73%。其中有 45 家资产评估机构将该设立该委员会列为第 1 位，占 51 家选择应设立该委员会的资产评估机构的 88.24%。

(2) 45 家资产评估机构认为应设立“专业技术类委员会”，占 55 份答复问卷的 81.82%。其中仅 1 家资产评估机构将设立该委员会列为第 1 位。

(3) 37 家资产评估机构认为应设立“综合风险管理类委员会”，占 55 份答复问卷的 67.27%。其中有 4 家资产评估机构将设立该委员会列为第 1 位。

(4) 35 家资产评估机构认为应设立“发展战略类委员会”，占 55 份答复问卷的 63.64%。其中有 5 家资产评估机构将设立该委员会列为第 1 位。

(5) 32 家资产评估机构认为应设立“市场管理类委员会”，占 55 份答复问卷的 58.18%。

(6) 30 家资产评估机构认为应设立“信息化类委员会”，占 55 份答复问卷的 54.55%。

(7) 28 家资产评估机构认为应设立“人力资源与薪酬委员会”，占 55 份答复问卷的 52.73%。

(8) 26 家资产评估机构认为应设立“保密类委员会”，占 55 份答复问卷的 47.27%。

(9) 24 家资产评估机构认为应设立“教育培训类委员会”，占 55 份答复问卷的 43.64%。

(10) 22 家资产评估机构认为应设立“财务类委员会”，占 55 份答复问卷的 40.00%。

(11) 20 家资产评估机构认为应设立“行政管理类委员会”，占 55 份答复问卷的 36.36%。

(12) 1 家资产评估机构认为应设立“其它--业务发展委员会”，该资产评估机构为年收入超过 2 亿元的资产评估机构。具体如图 38 所示：

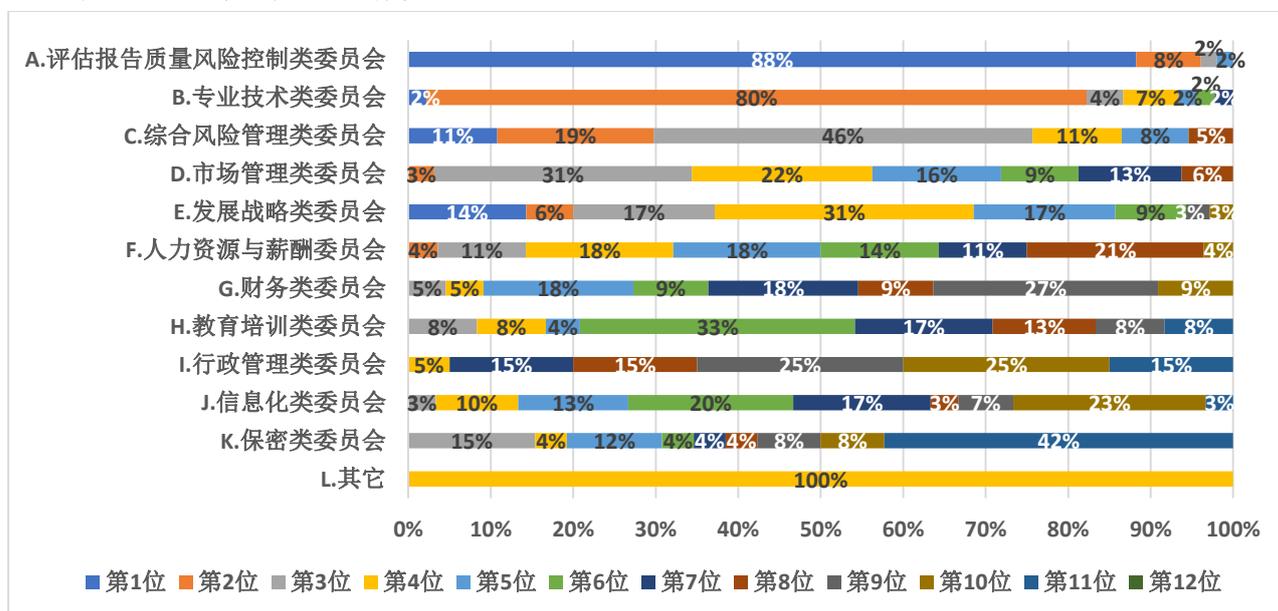


图 38 应该设立哪些内部委员会

根据调查结果，在认为应设立内部委员会的 55 家资产评估机构中，超过 80% 的资产评估机构认为应设立评估报告

质量风险控制类委员会、专业技术类委员会；超过 50%的资产评估机构认为还应设立综合风险管理类委员会、发展战略类委员会、市场管理类委员会、信息化类委员会和人力资源与薪酬委员会。由此可以看出，绝大多数资产评估机构对报告质量和专业技术以及公司经营中可能产生的综合风险均比较重视，同时对企业发展战略、市场管理、信息化建设和人力资源与薪酬管理等综合提高机构管理能力的诸多方面也有明显需求。对于有保密资格的资产评估机构来说，保密委员会的设置属于强制性要求，但目前尚无法确认选择应设立该委员会的 26 家资产评估机构是否均有从事涉密评估业务，不排除有资产评估机构从自身管理角度的考虑，表示应设立保密委员会的可能。

2. 达到哪些条件时宜设立内部委员会

关于专业岗位的员工人数对于设立内部委员会的影响情况，在 64 份有效问卷中，按选项数量排序分别为 50 人以上、100 人以上、20 人以上、30 人以上。其中，最高选项“专业岗位的员工人数达到 50 人以上”的占比为 34.38%。2 家选择“其它”的资产评估机构中，1 家资产评估机构认为达到 29 人时宜设立内部委员会，另 1 家资产评估机构认为没有必要设立内部委员会。具体如图 39 所示：

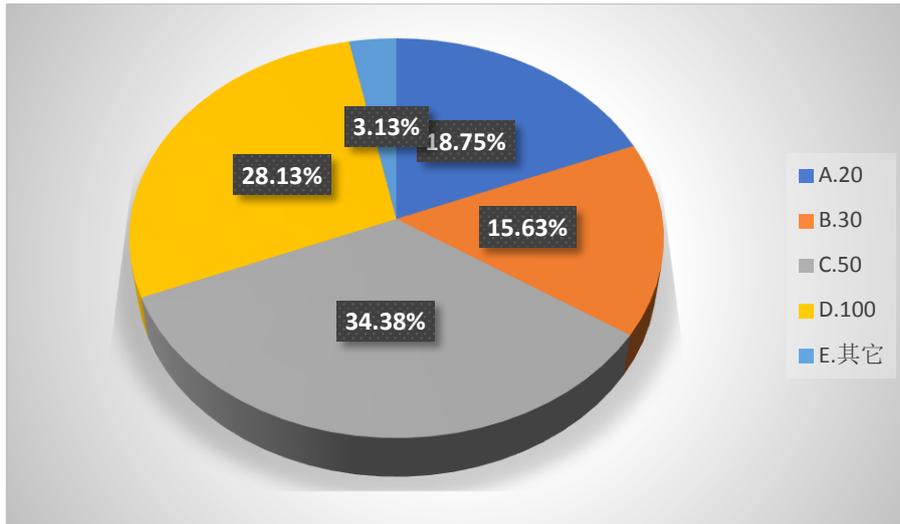


图 39 专业岗位的员工达到多少人以上时宜设立内部委员会

根据调查结果，关于评估业务员工达到多少人以上应设立专业委员会，资产评估机构的认知相对比较分散。内部委员会是否有必要设立，一定程度上既取决于资产评估机构的员工人数，也取决于委员会设立的实际管理效果。

关于业务收入的多少对于设立内部委员会的影响情况，在 64 份有效问卷中，按选项数量排序分别是 5000 万以上、1000 万以上、10000 万以上、500 万以上、2000 万以上和 200 万以上，另 1 家资产评估机构认为没有必要设立内部委员会。其中，最高选项“业务收入达到 5000 万元以上”的占比为 28.13%。具体如图 40 所示：

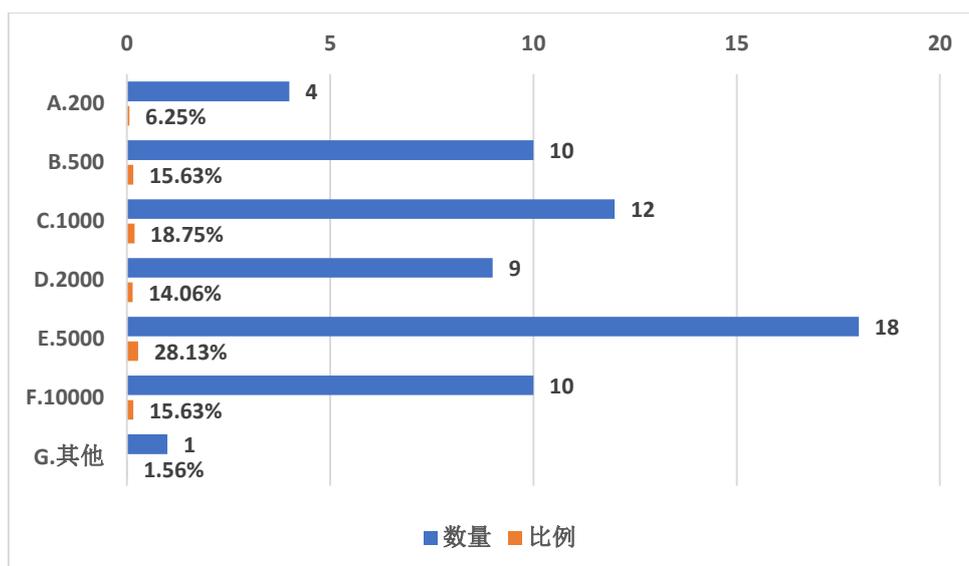


图 40 业务收入达到多少万元以上时宜设立内部委员会

根据调查结果，关于评估业务收入达到多少万元以上应设立内部委员会，资产评估机构的观点相对比较多元分散。内部委员会是否有必要设立，一定程度既取决于资产评估机构的收入，也取决于不同资产评估机构的内部管理需求和委员会设立的实际运行效果。

3. 资产评估机构是否已设置或计划设置首席合规官，以及其职责定位

在 64 份有效问卷中，9 家资产评估机构选择已设置了首席合规官岗位，其核心职责定位包括：履行首席评估师职责；把控风险；提高技术能力，职业操守，工作能力；合同审核及制度审核；制定和主导合规计划，与各部门合作并推动负责任的商业行为和道德规范；对公司整体合规经营负责；组织起草相关合规管理文件，负责相关合规审查，组织开展合规风险的识别、预警和应对。

在 64 份有效问卷中，19 家资产评估机构选择计划设置首席合规官岗位，其中 9 家资产评估机构对其核心职责定位

为“对本评估机构内部治理机制建设和执行情况,及经营管理行为合规风险进行审查、监督和检查”等整体合规管理; 8家资产评估机构定位为审核等业务风险把控; 1家资产评估机构定位为属于总经理职责范畴; 1家资产评估机构定位为协调内部各委员会。

在64份有效问卷中,36家资产评估机构选择无计划设置首席合规官岗位,占比56.25%,其中16家资产评估机构无计划设置的原因是“与其他如董事长、首席评估师、质控人员、其他管理人员等岗位职责重复”; 16家资产评估机构因为规模小等原因认为没有必要设置; 4家资产评估机构由于尚未讨论等原因处于待定状态。

首席合规官的设置情况具体如图41所示:

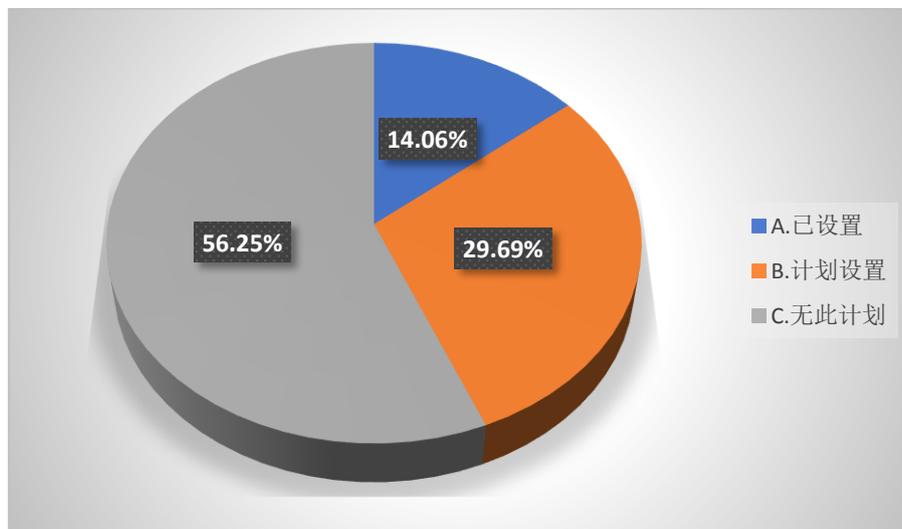


图41 资产评估机构是否已设置或计划设置首席合规官

根据调查结果,大部分资产评估机构没有设置计划,已设置的对其核心职责也存在不同的认识和理解。在已设置或计划设置的资产评估机构28家中,有12家资产评估机构理解首席合规官的核心职责还是有别于首席评估师或总

经理，是资产评估机构经营整体合规性管理的专业、独立的高级管理岗位。

4. 专业技术类委员会的权限授权

在 64 份有效问卷中，26 家资产评估机构认为专业技术类委员会应该由董事会授权，14 家资产评估机构认为应该由董事长或总经理授权，14 家资产评估机构认为应该由相关主管领导授权，10 家资产评估机构认为应该由股东会授权。具体如图 42 所示：

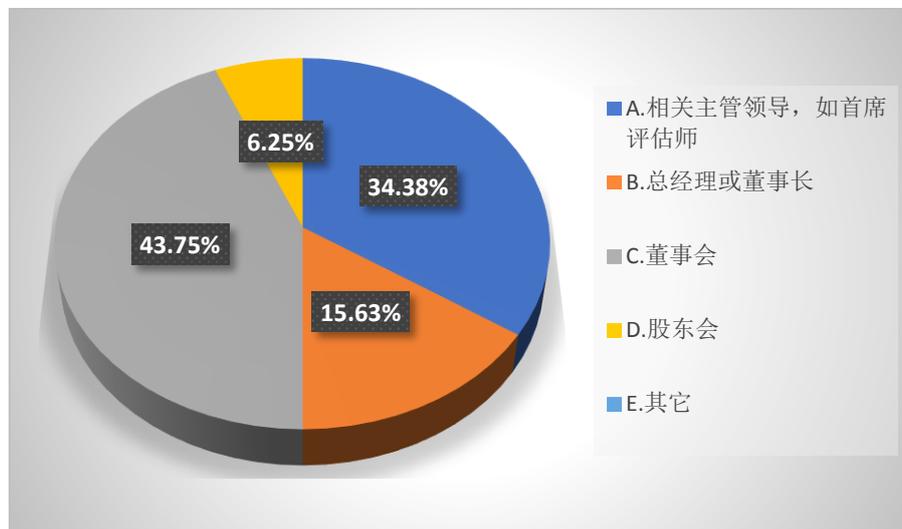


图 42 专业技术委员会的权限授权

专业技术类委员会由谁授权，代表其在资产评估机构管理中的地位和管理角色。根据调查结果，各资产评估机构对此认识并不统一。56.26%的资产评估机构认为应由董事会或股东会授权，体现出大部分资产评估机构是希望专业技术委托会更加独立和权威。

5. 评估报告质量风险控制类委员会的权限授权

在 64 份有效问卷中，24 家资产评估机构认为评估报告质量风险控制类委员会应该由董事会授权，20 家资产评估

机构认为应该由首席评估师授权，13 家资产评估机构认为应该由股东会授权，7 家资产评估机构认为应该由总经理或董事长授权。具体如图 43 所示：

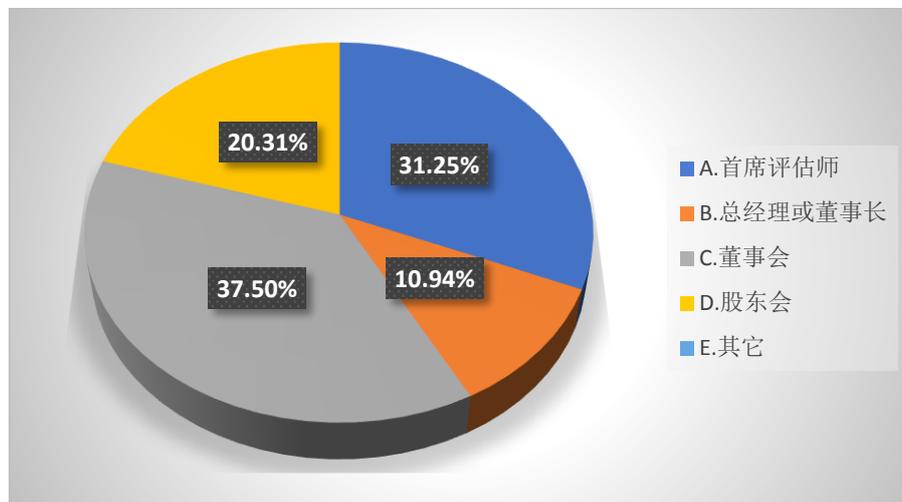


图 43 质量风险控制类委员会的权限授权

评估报告质量风险控制类委员会由谁授权，代表其在资产评估机构管理中的地位和管理角色。根据调查结果，各资产评估机构对此认识并不统一。57.81%的资产评估机构认为应由董事会或股东会授权，体现出大部分资产评估机构是希望评估报告质量风险类委员会更加独立和具有权威性。

6. 其他委员会的权限授权

在 64 份有效问卷中，26 家资产评估机构认为除评估报告质量风险控制类、专业技术类委员会之外的其他委员会应该由董事会授权，14 家资产评估机构认为应该由总经理或董事长授权，14 家资产评估机构认为相关主管领导授权，10 家资产评估机构认为应该由股东会授权。具体如图 44 所示：

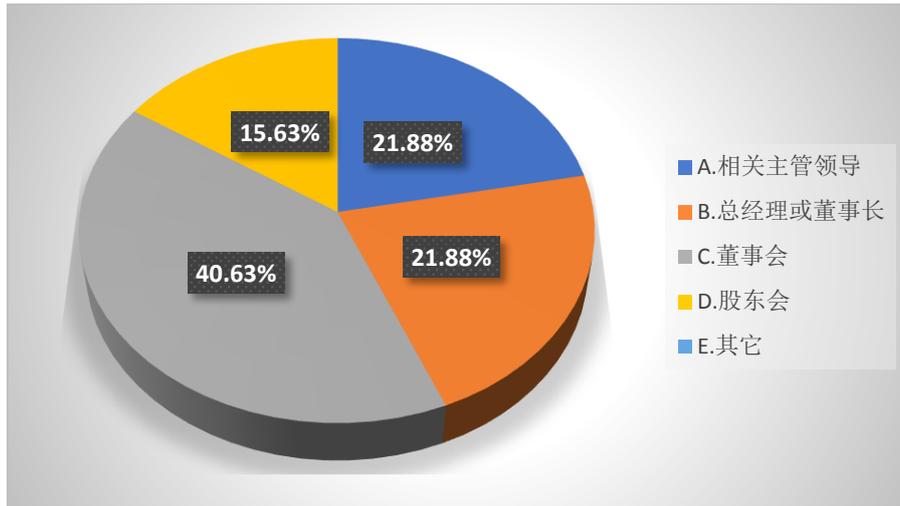


图 44 其他委员会的权限授权

其他委员会由谁授权，代表其在资产评估机构管理中的地位和管理角色。根据调查结果，各资产评估机构对此认识并不统一。56.26%的资产评估机构认为应由董事会或股东会授权，体现出大部分资产评估机构希望其他委员会应保持独立性和权威性。

7. 内部委员会的主要职责定位

关于内部委员会的主要职责定位，在 64 份有效问卷中，28 家资产评估机构认为是重大或争议事项的裁决或决策机构；25 家资产评估机构认为是专业性日常管理机构，贯穿企业经营相关管理的全过程，制定规划、计划、监督实施和决策等；7 家资产评估机构认为不同委员会的职责定位不同；4 家资产评估机构认为是主管领导的参谋机构。具体如图 45 所示：

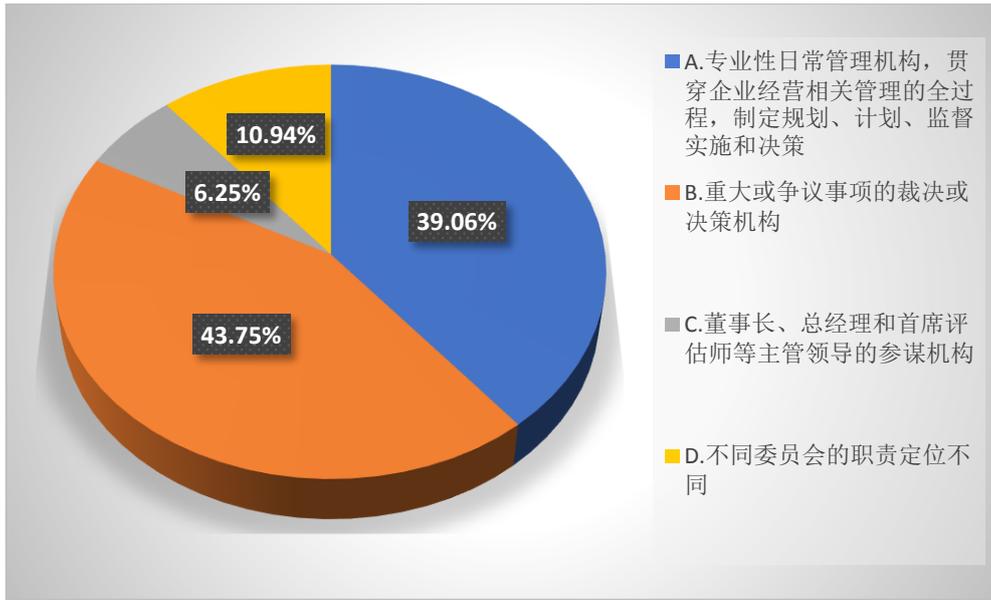


图 45 内部委员会的主要职责定位

根据调查结果，各资产评估机构对委员会的职责定位认识并不统一。43.75%的资产评估机构认为是不参与日常经营管理的重大事项的独立裁决机构；39.06%的资产评估机构认为是参与日常经营管理的独立管理机构；6.25%的资产评估机构是领导的参谋机构。综上，绝大多数资产评估机构还是认为委员会应是独立的管理机构。

8. 资产评估机构对内部委员会设置和管理的建议

在 64 份有效问卷中，33 家资产评估机构提出了对内部委员会设置和管理的建议，主要围绕内部委员会的设立、运行和管理展开，归纳为以下几点：

(1) 设立的必要性与条件。内部委员会的设立可以降低风险，提高职业质量，是落实股东会、董事会决议的重要抓手，是资产评估机构管理模式的重要组成部分。然而，并非所有资产评估机构都需要设立内部委员会，应根据资产评估机构规模、人员构成、业务需求等实际情况进行综

合考虑。对于中小资产评估机构，可以设立相关内部替代性组织或岗位或采取其他议事机制来履行类似职能。

(2) 职责明确与高效运行。内部委员会的职责应明确清晰，避免与具体职能部门工作冲突。各委员会之间应保持良好沟通，确保决策高效，真正发挥作用。同时，应关注委员会成员的选拔和构成，以资深、管理经验丰富、具有创新思维和能力的人员为主，并适当考虑年轻成员的参与。

(3) 务实与灵活性。内部委员会的设立和运营应立足于实际需要，注重实效，避免形式化。委员会的设置不宜过多，以免拖延整体决策效率。在具体运行过程中，应根据资产评估机构发展情况和市场环境的变化进行灵活调整。

(4) 协会指导与支持。资产评估行业协会等组织应提供相应指导，帮助资产评估机构更好地设立和运行内部委员会。包括明确设立条件、工作职责和规则，提供培训和交流机会，加强调查研究，充分了解内部委员会是否切实发挥了积极作用，以及分享成功案例和经验等。

(5) 监督与考核。为确保内部委员会的有效运行，资产评估机构可建立相应的内部监督考核机制。包括对委员会工作成果的定期评估，对成员履职情况的考核等。

六、调研小结

根据本次调研的总体情况，我们对内部委员会的现状 & 调研对象所反映的问题、建议等关键环节小结如下：

（一）内部委员会现状

参与此次调研的资产评估机构多为 2010 年以前成立的资产评估机构（56 家，占比 87.5%），其中近三分之二的资产评估机构（41 家，占比 64.06%）设立了内部委员会。基本情况总结如下：

1. 内部委员会的构成特点

设立报告质量风险控制类委员会的资产评估机构（38 家，占比 92.68%）和涉及公司执业风险方面的重大事项有否决权的委员会（39 家，占比 95.12%），说明各资产评估机构普遍对涉及执业风险和报告质量的事项高度重视，体现出对执业风险和专业技术方面的重视程度和谨慎态度。对未设立内部委员会的资产评估机构，绝大多数与报告质量、风险、专业技术相关的重大事项由替代性机构或人员承担。因此从总体看，无论是否设立相应的委员会，调查对象都对执业质量和风险防控保持较高的关注度，采用各自适应的方式履行职责。

2. 内部委员会的产生机制

各资产评估机构在股东会、董事会、管理层等决策机构下设置的占比较均衡（30%左右）。虽然授权层级有所区别，形式略有差异，但各资产评估机构的所有人和管理者普遍重视委员会在内部治理中的作用，并通过授权来主导委员会的日常工作。

3. 内部委员会的成员组成

大多由权力机构直接提名任命，管理层对委员会能够实施有效控制；委员的甄选方面，“专业和经验”是委员选拔的重中之重，委员任期也相对开放和多元，委员会工作的自由度相对较高。

4. 内部委员会决策和管理效力

大多数（70%以上）资产评估机构认为委员会对分公司、子公司具有决策和管理的效力，反映此类资产评估机构的一体化程度较高；少数资产评估机构（30%）的委员会对分、分子公司不具有决策和管理效力，可能也是为避免委员会干预管理层的管理权限和多头领导。

5. 风险和技术类委员会的议事决策形式

近 90%的资产评估机构选择常见的多票通过制，采纳多数人对风险的判断及承受水平，决策成本低、决策效率高；少数资产评估机构（7.32%）采取一票否决，即任何委员持不同意见，决策都无法形成，反映出资产评估机构在对待风险和技术方面的决策时的审慎态度。

（二）设置内部委员会的必要性分析

1. 支持类观点

从“设立内部委员会必要性”的调研结果可以看出，绝大多数资产评估机构（占比 85.94%）认为有必要设立，他们的观点主要包括：

委员会在提升资产评估机构内部治理水平和效率方面有着“非常重要”的作用，是内部治理工作的重要抓手之

一。通过健全制度，可以有效规避委员会与职能部门职能冲突、重复工作、降低效率、增加矛盾、未实现作用等问题；通过内部委员会的监督和评估，可以集中专业知识和经验，对评估项目进行更深入的分析 and 决策，提高评估的准确性和可靠性，能够更好地识别和管控评估项目可能的风险，制定相应的风险防范措施，降低评估风险；可以根据资产评估机构的发展战略和市场需求，通过委员会合理调配资源，提高资源利用效率，为实现可持续发展奠定基础；可以协调资产评估机构内部的关系，充分发挥员工的积极性，实现和谐、健康发展。

2. 反对类观点

约 14%的资产评估机构认为没有必要设立内部委员会，他们的观点主要包括：

(1) 应结合各资产评估机构的具体情况具体分析。设置内部委员会仅是内部治理方式之一，以何种形式进行管控并不重要，资产评估机构只要能通过适应自身的有效管理方式控制和把握风险即可，可根据自身经营状况的自主管理选择，不宜干预太多和一刀切。

(2) 内部委员会的设置有可能流于形式。导致与其他管理职能冲突或重叠，使得决策成本增加，效率不高，造成不必要的矛盾。

(3) 可能导致权力过于集中。影响其他管理层的决策能力，甚至存在权力滥用的可能。

委员会成员之间如沟通不畅或者存在利益冲突，可能会阻碍信息的有效传递，影响团队协作效果。

（三）问题反映与建议

根据调研结果分析，目前内部委员会的运行主要存在沟通不畅、职责不清、效率低下、决策缺乏科学性、与职能部门和子、分公司产生矛盾冲突、年龄偏大、没有与时俱进、没有达到提升资产评估机构内部治理水平和效率方面的作用等问题，主要根源是目前资产评估机构总体来说实力偏弱，如何对资产评估机构进行有效管理还有待提高；同时委员会人员均是兼职，在委员会中的委员身份和公司岗位身份难以区分。具体表现为：

1. 内部委员会设置不合理

委员会的架构设计与职责划分往往未能充分考虑实际工作需求，导致在设立时缺乏科学性和前瞻性。部分委员会存在运行不畅问题，或设立了但几乎没有运作，或缺乏运作规则。委员会与各职能部门之间的工作重叠和责任模糊，不仅降低了工作效率，也影响了资产评估机构的整体运营。此外，随着资产评估行业的快速发展，委员会的设置未能及时与资产评估行业变化相适应，未能有效应对新技术、新业务和政策法规的挑战，造成内部治理水平和效率的提升效果不明显。

2. 内部委员会沟通不畅

在资产评估机构中，委员会内部的协调往往面临多重挑战，主要表现为工作职责的交叉、信息传递的不及时和

不对称。这种沟通不畅的现象可能导致委员会之间，甚至同一委员会内部的成员之间出现明显的信息闭塞和沟通障碍。这不仅造成了工作延误，还可能导致评估结果的准确性和有效性下降，进而影响整体的工作效率和市场声誉。在快速变化的资产评估行业中，信息的及时沟通和反馈尤为关键，缺乏有效的沟通机制可能导致无法迅速应对市场需求和行业动态。

3. 内部委员会人员构成不合理

内部委员会成员的构成往往存在长期不做调整的问题，成员年龄层偏大，缺乏活力和创新思维。在快速发展的资产评估行业中，这种现象显然制约了委员会的活力，影响了应对新挑战的能力。缺少年轻成员的参与，委员会在思维方式和决策角度上容易固化，难以引入新的观点和方法，进一步限制了组织的创新潜力。

针对上述情况，调研对象建议需要建立务实有效的沟通渠道和机制，明确委员会的定位和运作模式，履行好“决策”或“参谋”的职责。通过委员会加强对分、子公司的监管，准确定责，合理分工，注重对年轻人培养和任用，确保委员会成员具备相应的素质和能力。充分利用信息化技术，建立可行的委员会工作考评制度，做好委员会的自身建设。

七、关于加强内部委员会建设的相关建议

（一）对资产评估机构的建议

根据我们对三家国内外评估机构的实地调研访谈，结合本次调研结果反映的评估机构内部委员会设置存在的困惑及问题，现提出以下相关建议：

1. 优化组织结构，适应自身与行业发展阶段

在设立内部委员会时，资产评估机构应根据自身规模和业务需求灵活设置委员会。对于规模较小的资产评估机构，委员会的设置应以精简为主，避免因过于复杂的组织架构而影响管理效率，必要时可通过合并相似职能的委员会，确保核心职能的有效执行，减少重复管理。对于没有设置委员会的中小资产评估机构，也可以设置临时工作小组来应对特定阶段的管理需求，以保持灵活性和高效性。

当资产评估机构发展到一定规模后，正式的委员会架构将变得更加必要。此时，资产评估机构应逐步建立全面的委员会体系，比如优先推进质量管理与风险控制、专业技术等关键委员会的设置，然后根据业务规模及发展需要逐步设立发展战略、人力资源等支持性委员会，以确保内部治理的系统性和专业性，从而有效支持机构的长期发展战略。

随着资产评估行业新技术的引入、新业务的拓展，以及政策法规的不断完善，委员会的设置必须及时进行动态调整。内部委员会的设置不仅要结合当前市场需求，还需考虑未来资产评估行业发展的趋势，以确保委员会的设置

能够灵活应对变化，进而提升管理水平和管理效率。建议定期评估委员会的职能，确保其能与资产评估行业发展保持同步。通过必要的整合、重新设立或升级现有委员会，可以确保其职能与资产评估行业需求相匹配，从而推动机构的持续进步和创新。

2. 加强内部沟通与协作，建立有效的沟通解决机制

为了提高沟通效率，资产评估机构应建立高效的内部沟通渠道。这可以通过设立定期的联席会议或跨委员会工作小组来实现，确保各委员会能够及时共享工作进展、资源和需求。同时，建议开发信息共享平台，以便各部门和委员会之间能够随时访问相关数据和资料，形成实时反馈机制，增强协作意识，提升整体工作效率。

建议设立专门的矛盾解决机制，以应对委员会之间、委员会与相关职能部门或岗位之间，以及委员会与分公司或子公司之间可能出现的矛盾和冲突。通过明确的反馈渠道和处理程序，可以迅速有效地解决问题，从而减少摩擦，提高工作效率。在此基础上，还应定期进行沟通效果评估，持续优化沟通和协调机制。

3. 注重内部人才培养，落实委员会考核制度

委员会成员通常应是公司内具有丰富执业经验、管理意识和能力的人员。因此，机构应注重内部人才的培养和选用，鼓励年轻人通过参与委员会的工作得到锻炼与提升。这不仅有助于为资产评估机构培养出不同梯队的管理队伍，

还能为委员会注入新鲜的活力和创新的思维，从而提高工作效率和解决问题的能力。

建立健全委员会的工作制度与考核机制，确保公司管理层对委员会的工作安排进行有效监督和评估。定期的考核可以确保委员会在工作中的责任感和使命感，激励成员积极参与、持续改进工作，保持积极性和创新性。此外，通过制定明确的考核标准，可以促进各委员会成员之间的良性竞争，进一步提升委员会的整体效率和效果。

（二）对行业主管部门的建议

1. 科学引导，明确功能定位

建议主管部门明确资产评估机构内部委员会的功能与定位，鼓励资产评估机构根据自身的规模、业务需求和治理结构，灵活设置委员会。这种引导可以帮助机构识别其具体需求，制定适合的治理结构，从而避免因盲目模仿而导致的形式主义。通过设定清晰的功能定位，资产评估机构能够更有效地将委员会的作用与其业务目标相结合，实现高效决策和专业管理。

此外，资产评估协会可推动建立科学的绩效评估体系，使资产评估机构能够定期审视内部委员会的运行效果和实际贡献。通过数据分析和反馈机制，资产评估机构可以识别和解决运行中的问题，确保内部委员会在风险管理、技术提升和业务质量等方面发挥应有的专业作用。

2. 制定配套指引，规范委员会设置

建议资产评估协会制定《资产评估机构内部委员会运作规范》，明确各委员会的设置标准、职责范围及权利。通过细化的指导框架，资产评估机构能够清晰了解设立委员会的基本要求，从而有效规范其运作行为，减少决策过程中的随意性和混乱。

同时，相关制度规范还强调委员会成员的专业资质与选拔机制，确保内部委员会由具备相关知识和经验的专业人士组成。通过明确的选拔标准和培训机制，资产评估机构可以保证内部委员会在专业性和权威性方面的要求得以满足。

3. 开展交流，促进经验分享与跨界学习

搭建资产评估行业的交流平台，促进不同资产评估机构之间的成功经验和最佳实践分享。通过这种交流，资产评估机构不仅能够借鉴现有的成功案例，还能够识别自身存在的问题和改进方向。资产评估协会可以定期举办经验分享会或相关论坛，促进不同资产评估机构间的沟通与合作，从而共同提升行业的治理能力和整体水平。

此外，资产评估协会可以组织“走出去”活动，通过座谈调研，借鉴上市公司、国有企业等领域的先进经验，尤其是在内部委员会的设置与管理方面。通过跨行业的学习与对比，资产评估机构能够获得新的思路和方法，推动自身治理模式的创新与优化。