

上市公司组织机构存在的问题及解决 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/479/2021_2022__E4_B8_8A_E5_B8_82_E5_85_AC_E5_c122_479700.htm

目前我国上市公司大多业绩平平，有的甚至困难重重，举步维艰。其现状正如证券市场一样，发展很快，却又很不规范。究其原因，可以用一句话概括：先天不足，后天缺损。先天不足，正如于2004年2月出台的《国务院关于推进资本市场改革开放和稳定发展的若干意见》（以下简称“国九条”）中所指出的那样，是“发展初期改革不配套和制度设计上的局限”；后天缺损，指的是在其发展过程中，缺乏行之有效的规范措施对上市公司进行适当约束，很多已有的规范措施或没有被落到实处，或因存在这样那样的问题，无法发挥作用以及监管工作不到位等等。正是由于上述原因导致了上市公司屡屡出现不规范运作的问题。笔者认为，在这些问题中，法人治理结构不完善是一个核心问题，其能否得到很好地解决，是上市公司能否规范运作的关键。而上市公司法人治理结构的完善又主要通过其组织机构（股东大会、董事会、监事会、经理）的完善来实现。那么，上市公司组织机构的完善与否就成为其能否规范运作的关键。对此，“国九条”也有明确的指示。有鉴于此，笔者下面拟就上市公司组织机构目前存在的问题及解决试作探讨。

一、股东大会存在的问题及解决

（一）控股股东操控股东大会的问题及解决这一问题可以说是上市公司目前普遍存在的问题。由于控股股东的出资比例在30%以上（否则便不能成为控股股东），其在股东大会上享有绝对的话语霸权，因而其往往利用自己的优势地位，直

接操控股东大会，使之作出对其有利，但却损害上市公司及其他股东合法权益的决议；还可以通过提名董事、监事的途径，进一步上市公司董事会和监事会（因为目前由控股股东提名董事、监事人数的多少与其出资比例的大小是成正比的），进而为所欲为。这样显然不利于上市公司的健康发展和规范运作。这一问题的解决途径，不外乎限制上市公司股东的出资比例和限制控股股东的表决权。而限制上市公司股东的出资比例既无法律依据，又无现实的必要，而且还会影响到投资主体对外投资的规模和收益，所以这一途径是不足取的。那么，限制控股股东的表决权是否可行呢？答案是肯定的。即不论控股股东的出资比例是多少，其最多只能享有20%的表决权。因为这在外国的公司法中已有这样的规定，而且取得的比较理想的效果（见赵旭东主编，高等教育出版社出版的《公司法》第337页）。而且这样的限制既可以有效防止控股股东权利的滥用，又不会影响控股股东的合法收益，因而是切实可行的。

（二）股东大会出席比例的问题及解决.我国《公司法》中没有对股东大会的出席比例作出规定（即没有规定应有代表有表决权股份总数多少比例的股东出席，股东大会方可召开），这无疑是《公司法》的一大缺欠。而这一缺欠无疑又为控股股东行使其话语霸权，在股东大会上大搞“一言堂”提供了相当的便利。因为没有出席比例的限制，即使没有其他股东参加，控股股东一个人仍然可以召开股东大会，使自己的意志通过股东大会的决议顺利得以实现。这样显然对其他股东非常不公平，也不利于上市公司的规范运作。关于这一问题的解决，1994年出台的《国务院关于股份有限公司境外募集股份及上市的特别规定》第22

条中的有关内容可供借鉴：“……拟出席会议的股东所代表的有表决权的股份数达到公司有表决权的股份总数二分之一的，公司可以召开股东大会……”但是，在当前控股股东的表决权需要加以限制，而中小股东参加股东大会的积极性又不高的背景下，二分之一的出席比例是很难达到的。因此，笔者认为，在限制控股股东最多只能享有20%的表决权的同时，规定应有代表有表决权股份总数30%的股东出席，股东大会方可召开，是切实可行的。

（三）不占控股地位的国有股东出席股东大会的积极性不高的问题及解决.我国很多上市公司的前几名股东，除控股股东外，也大多是国有股东。因为，这些股东当初加盟上市公司，大多是政府牵线搭桥促成的，并非出于其本身的投资意愿，所以其对所投资的收益情况基本上漠不关心。正是这种事不关己的漠然态度造成了其出席股东大会的积极性不高：多半不怎么出席，即使出席也是随便派个委托代理人到会应付一下罢了。这一问题的存在直接导致了两种不良后果：一个是更加放纵了控股股东权利的滥用，另一个就是国有资产的贬值和流失。那么，怎样才能解决这一问题呢？笔者认为，解决这一问题要从改变这些国有股东负责人的漠然态度入手。而这些负责人漠然态度的产生和存在，又与目前缺乏对其进行适当考核和奖惩的机制分不开。由国务院国有资产监督管理委员会制定，并于2004年1月1日起实施的《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》（以下简称《办法》）中虽有此类规定，但其适用范围仅限于中央企业负责人，而不适用于所有国有企业负责人。笔者认为，这是远远不够的。因此，只有将该《办法》的适用范围扩大到所有国有企业负责人，使之充分认识到其漠然态

度将要导致后果的严重性及自己应负的责任，才能很好地解决国有股东出席股东大会的积极性不高的问题。（四）中小股东出席股东大会的积极性不高的问题及解决中小股东不出席或很少出席股东大会在目前也是一个相当普遍的问题。这些股东行使表决权的方式是“用脚投票”，即一旦发现苗头不对，立即抛售股票。他们与其说是投资者不如说是投机者。这一问题的存在，对于有效防止控股股东权利的滥用，维护中小股东的合法权益，进而促使上市公司规范运作及股票二级市场的健康发展都是非常有害的。笔者认为，中小股东出席股东大会的积极性不高的原因在于其作为投资人的主体意识不强。他们当中相当一部分人没有认识到自身的股东身份，也不是十分清楚自己依法享有出席股东大会并就有关提案进行表决的权利，或者虽然知道自己享有上述权利，但却认为其意见根本不足以影响股东大会的表决结果而放弃行使权利。而中小股东的主体意识不强固然跟其认识水平不高有关，但更主要的则是上市公司长期重融资轻回报，经营业绩与股票在二级市场的价格相对脱离以及中小股东与大股东之间信息严重不对称等诸多原因造成的。既然问题的根源找到了，那就要“多管齐下”，一方面通过宣传教育提高中小股东的主体意识，另一方面则采取多种行之有效的措施（包括将现行的累积投票制落到实处），增加股东大会对中小股东的吸引力。

二、董事会存在的问题及解决

（一）董事会成员选聘的问题及解决

目前，在我国上市公司董事会中，由大股东提名并经选举产生的董事占相对多数（包括独立董事），他们中的大多数甚至全部是控股股东董事会的董事，控股股东的董事长同时也兼任着上市公司的董事长。在一些上市

公司中，还存在担任其他职务的董事同时还是控股股东的员工，与控股股东具有劳动人事关系的现象，这就直接违反了《上市公司治理准则》的相关规定。上述问题造成的直接后果是把上市公司董事会完全变成控股股东的代言人，从而使控股股东得以通过上市公司董事会把持上市公司，操控甚至架空股东大会。这对于完善上市公司的法人治理结构无疑是非常有害的。笔者认为，鉴于上述问题的存在，对控股股东所提名董事的人数进行适当的限制是非常必要的，即规定：由控股股东提名并经选举产生的董事的比例不得超过全体董事会成员（包括独立董事）的20%，这与控股股东应该享有的表决权的最高比例限制也是相适应的。另外，还要在明确规定中明确：禁止控股股东董事会的董事兼任上市公司董事会的董事，禁止控股股东的董事长兼任上市公司的董事长。与此同时，证券监管部门还应该加大对上市公司的检查监管力度，敦促其将《上市公司治理准则》中关于上市公司与控股股东在人员、资产、财务上彻底分开的规定真正落到实处。

（二）独立董事不独立的问题及解决。独立董事制度，是我国在上市公司内部监督机构监事会不能充分发挥法定作用的情况下，借鉴国外的经验而增设的。但是目前在各类媒体有关上市公司的报道中，却很少能够听到独立董事的声音，往往听到其声音之时即为其与上市公司关系破裂之日。于是，经常出现的现象即为：独立董事对上市公司种种违法、违规行为或视而不见或三缄其口，继而成为名副其实的“花瓶董事”。这样一来，独立董事的独立监督作用就得不到发挥，独立董事制度也就随之形同虚设。既然独立董事制度已经赋予独立董事相当大而且相当多的独立监督权，那么独立董事们

为何不行使呢？笔者认为，既有独立董事制度设计缺欠的原因，又有独立董事自身的原因。其中，独立董事制度设计的缺欠表现为：无论在证监会制定的《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》中，还是在证监会和国家经济贸易委员会联合制定的《上市公司治理准则》中，均没有对独立董事怠于行使独立监督权的行为作出处罚性规定。这样就意味着独立董事尽可以无所作为，而不必为此付出任何代价。那么，独立董事们为何不乐得做上市公司漂亮而时髦的“高档家具”呢？有鉴于此，笔者认为，目前对独立董事怠于行使独立监督权的行为作出相应的处罚规定是迫在眉睫的。而且在处罚规定中还应该明确：如因独立董事的懈怠行为造成严重后果的，该独立董事除了应该承担相应的赔偿责任外，还将被终身取消其担任独立董事的资格。而独立董事自身的原因则表现为：很多独立董事都是控股股东或者上市公司管理层的“熟人”，既然大家都是“熟人”，那么一切事情都好办了，“你”上市公司打个“擦边球”，玩点儿什么“猫腻”，“我”怎么好意思“乱放炮”呢？另一方面，即使不是“熟人”，拿了人家钱财，就只能替人家“消灾”，而不能给人家“捣乱”，如果给人家“捣乱”，这份毫无风险且旱涝保收的钱不就挣不着了吗？有鉴于此，笔者认为，可以成立一个在各证监局监管下的独立董事酬金管理委员会，由上市公司按照其聘任独立董事的人数，将全部酬金交到该委员会，由其管理和发放。上市公司如果没有正当理由而拒绝交纳又不提出缓交申请的，由各证监局对该上市公司进行处罚。这样，“拿人家手短”的问题就会迎刃而解。

三、监事会存在的问题及解决

（一）监事会成员选聘的问题及解决

。监事会成员选聘的问题与董事会成员选聘的问题相似，前一问题甚至比后一问题更加突出。因为有很多上市公司监事会成员全部由控股股东提名并经选举产生，这些监事都是控股股东的员工，而且职位、素质相对低下。试问这样的人员构成怎么能够起到监督的作用呢？于是，监事会就变成了“临事会”，即在股东大会的时候，到会走一下过场，念念人家事先拟好的提案或报告，甚至有时事先连提案或报告的内容都不知道。这样的监事会只是上市公司不可缺少的一个“道具”，根本发挥不了法律赋予的监督作用。笔者认为，鉴于上述问题的存在，一方面应该对控股股东所提名监事的人数作出与其所提名董事的人数作出相同的限制，另一方面还应该将《上市公司治理准则》中关于“监事应具有法律、会计等方面的专业知识或工作经验”的规定真正落到实处。

（二）监事责任追究的问题及解决。《公司法》中只规定了监事执行公司职务时违反法律、行政法规或者公司章程的规定，给公司造成损害的，应当承担赔偿责任，而没有规定其怠于行使监督权时，所应当承担的责任。《上市公司治理准则》中也没有就此作出规定。笔者认为，这一法律空白必须予以填补，而且应该明确规定：如因监事的懈怠行为造成严重后果的，该监事除了应该承担相应的赔偿责任外，还将被终身取消其担任监事的资格。

四、经理存在的问题及解决

（一）经理选聘市场化程度不高的问题及解决。目前，我国上市公司的经理大多由原来控股股东所属的人员担任，而不是由经市场化运作，精挑细选而来的职业经理人担任。这样的经理选聘机制，不但很难保证其具备担当上市公司实际管理人的重任，而且还会使之成为控股股东的操控上市公司的“

傀儡”。因此，应该进一步采取有效措施来提高经理选聘市场化程度。（二）经理激励机制扭曲的问题及解决。经理激励机制扭曲的问题表现为：非报酬激励多于报酬激励通常采取精神激励的方式对经理进行褒奖而不给予或很少给予物质奖励；经理的报酬与上市公司的经营绩效相关程度不高干好干坏基本上一个样。这样的激励机制显然不利于发挥经理的积极性和创造性，从而提高上市公司的整体质量。因此，这种扭曲的激励机制亟待采取行之有效的措施加以改变。编辑：汤昊 haot@acla.org.cn 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com