

# 第三章 董事会议事机制

## 引言

良好的议事机制是董事会充分发挥自身作用的关键因素，也是董事会独立性和有效性的重要保证。从本质上讲，董事会就是一个通过董事之间的议事沟通、达成共识后共同努力经营管理好公司的制度框架，这一框架根据不同国家或地区公司法律制度的不同而存在差异。即便是近些年来世界上出现了公司治理趋同的趋势，但这种趋同主要体现在公司治理理念的趋同，具体到各国公司法律框架中实现相似理念的具体制度规定，差异依然很大。各国公司法界定了董事会决策和投票制度的基本原则，董事会的议事机制只能在这个框架内进行设计，不能突破法律的规定。与此同时，议事机制本身有许多“软”的内容，公司董事会在具体运作时有着较大的灵活空间。这有两个结果：一方面，单纯的法律制度不能保证良好的董事会议事机制，即使是非常严格的公司法规定也难以造就全社会整齐划一的董事会议事机制；另一方面，公司本身的特性使得董事会议事机制必然具有鲜明的自身特色，表面上和法律法规的一致并不一定意味着议事机制同样有效和独立。

因此，在现实的商业世界里，并不存在一个放之四海而皆准的统一的董事会议事机制标准。作为公司经营决策机构，董事会议事决策会受到各种因素的干扰，例如有时候控股股东会利用公司董事会来达到自己的目的（本报告董事会与股东关系一章更详细地涉及到这一内容），同样，公司管理层等“内部人”也会出于自身目的干扰董事会的决策过程，使得董事会作出的决策与全体股东的利益相悖。根据上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查，有 12.02% 的被调查公司董事会秘书表示平时工作中面临较严重的管理层与股东利益的冲突，18.75% 则表示面临较严重的控股股东与中小股东的利益冲突，另有 11.54% 表示这两种形式的矛盾都很严重。因此，我国上市公司董事会在议事决策中将难以避免这些利益冲突的影响。除了控股股东与中小股东、管理层与股东的矛盾之外，要实现董事

会议事决策机制的高效、独立，还面临诸如董事是否勤勉尽责、董事专业能力是否称职、董事会决策议事制度设计是否科学合理等因素的影响。所以，董事会议事决策机制的设计需要考虑更多因素，对我国上市公司董事会议事机制有效性和独立性的评估也就需要考虑更多的内容。根据有效性和独立性这两个标准，一个好的公司董事会议事机制应该遵守以下一些标准：

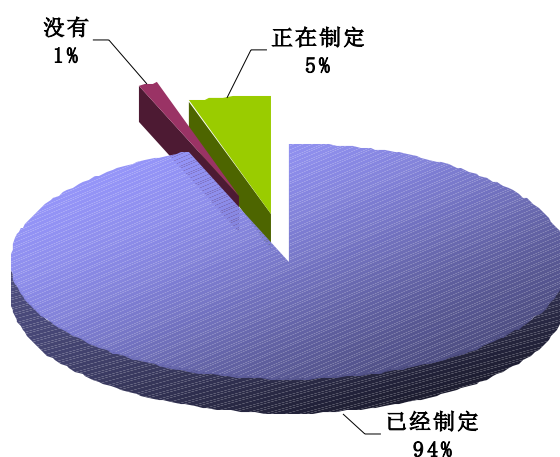
- 1、公司应制定良好的董事会议事规则，并严格遵守；
- 2、会议要得到良好的组织，在会议时间、地点和议题选择上要考虑更多相关方的意见；
- 3、合理的会议频率和会议时间长度；
- 4、董事会会议之前应提前将会议议题及会议有关材料送交给董事及其他参会人员，保证所有参会人员对于董事会会议的议题有全面而深入的了解；
- 5、董事会议应该有足够高的董事出席率，并对董事的缺席建立弥补措施；
- 6、董事会会议进行重要决策时应增加相关列席人员参与讨论；
- 7、独立董事在董事会决策中应发挥积极作用，应有较高的会议出席率，应积极参与董事会重大决策事务的讨论，并独立地进行判断和决策；
- 8、董事会会议决策应建立良好的投票规则；
- 9、应该建立良好的集体决策机制，董事长权力应得到合理限制，避免“关键人”主宰的董事会治理模式；
- 10、关联交易决策中关联董事要进行回避，以切实保证董事会决策的独立性；
- 11、董事会议题应选择得当，数量合理；
- 12、董事会议题应该得到充分讨论，决议应该表决通过，董事会决议应该涵盖公司经营决策的主要方面；
- 13、会议内容应该有详细的记录；
- 14、董事会秘书应在董事会会议的组织中发挥积极的作用。

在后面的分析中，我们将根据以上的 14 条标准，来分析评估我国上市公司董事会议事机制的建设情况。

## 董事会议事规则

要建立良好的董事会议事机制，首先必须制定良好的董事会议事规则，并严格遵守。近几年来，随着公司治理运动在中国的推进，中国企业越来越重视自身公司治理规则的制定，越来越多的企业制定了董事会议事规则。根据上海证券交易所研究中心对部分沪市上市公司的问卷调查，绝大多数上市公司现在都已经制定了董事会议事规则。根据该调查，在接受调查的 208 家上市公司中，有 196 家公司已经制定了董事会的议事规则，占样本公司总数的 94%，另有 10 家正在制定董事会议事规则，仅有 2 家尚未开始制定。这表明，仅仅从制度建设方面来看，我国上市公司在董事会议事机制的制度建设方面已经取得了很大的进展。

图 3.1 上市公司董事会议事规则制定情况



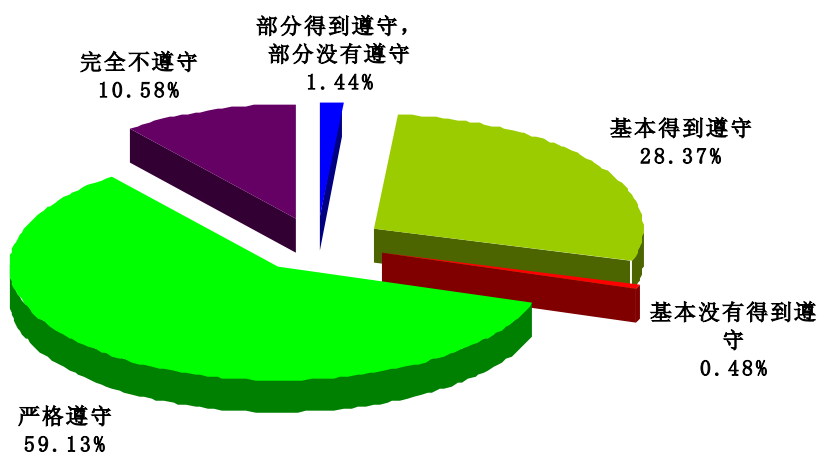
资料来源：上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查

从部分上市公司董事会议事规则的内容来看，基本上都包括了总则、董事会会议制度、会议的组织与通知、提案的选择、决议、投票制度、会议记录。基本涵盖了董事会议事制度的各个方面，较为全面地建立了董事会议事制度。然而，我们的调查也发现，部分上市公司的议事规则空泛粗糙，存在内容雷同、前后规定相互矛盾等问题。例如，在 208 家接受问卷调查的上市公司中，居然有 12 家（占样本总数的 5.77%）回答董事会议事规则中没有对董事会决议的表决投票规

则作出规定。这表明，我国上市公司董事会议事规则的建设还需要进一步加强，上市公司应该根据自身实际情况和有关法律法规，制定内容更为完整、规定更为详细、制度设计更适应公司股权结构和经营管理实际状况的议事规则。

根据我们对部分沪市上市公司的问卷调查，大部分上市公司都表示董事会议事规则得到了较好的遵守。在 208 家接受调查的上市公司中，表示董事会议事规则得到了严格遵守和基本得到遵守的公司有 123 家和 59 家，占到全部被调查公司的 59.13%和 28.37%，但也有 1 家公司表示基本没有得到遵守，3 家表示仅仅部分得到遵守，另有 22 家公司则回答完全没有得到遵守。从问卷调查的情况来看，总体上议事规则的遵守情况不能令人满意，有超过 12.5%的公司不遵守董事会议事规则，对于这些公司而言，制定的规则不能执行，自然无法保证决策的公正和独立性，董事会议事规则名存实亡。

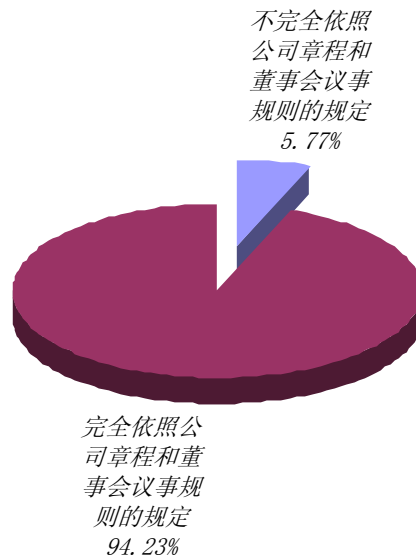
图 3.2 上市公司董事会议事规则遵守情况自我评估



资料来源：上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查

从公司董事会会议议题范围的选择来看，94.23%的被调查公司表示董事会会议的议题范围完全依照公司章程和董事会议事规则的规定，有 5.77%的公司则作出相反的回答（见图 3.3）。

图 3.3 公司董事会会议议题范围是否遵守公司章程和董事会议事规则



资料来源：上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查

毫无疑问，对于董事会而言，公司的章程和董事会议事规则是进行议事决策的根本依据。公司章程和董事会议事规则应该得到严格的遵守，以保证公司议事决策制度的严肃性。

### 专栏 3.1

#### 公司决策制度的商业灵活性与公司法律规定

公司章程、董事会议事规则等公司法律文件是公司组织管理和经营决策的基本依据。这些文件完全可以在法律的框架范围内，在与法律不抵触、不违背的前提下，对本公司的决策制度作出符合自身实际的规定。不同企业有着不同的特性，面临的竞争环境也各不相同，从而对公司决策制度也提出了不同的要求。要求所有的企业都建立完全一致的决策制度和投票制度，也许能够避免一些弊端，但对企业商业灵活性的限制有可能会不利于企业的发展。

公司的决策和投票制度通常包含两个部分：股东大会的决策制度（即公司股东与董事会的决策权力划分）；董事会的决策制度（即董事会与经理层的决策权力划分）。对于董事会的决策制度，我国现行《公司法》对有限责任公司和股份有限公司董事会与经理的职责权限也作出了明确的规定，但是《公司法》中对有限责任公司董事会决策制度规定较少，《公司法》第四十九条规定：“董事会的议事方式和表决程序，除本法有规定的以外，由公司章程规定。”

《公司法》对股份有限公司董事会会议的召开程序等也都作出了规定，同时对董事会的决策制度和投票制度在第一百一十七条中明确规定：“董事会会议应由二分之一以上的董事出席方可举行。董事会作出决议，必须经全体董事的过半数通过。”

从我国《公司法》的以上规定来看，我国公司通过自己的公司章程对决策制度和投票制度进行自我约定还是有一定空间的。特别是对于董事会的决策制度和投票制度，我国《公司法》对有限责任公司的决策制度和投票制度的限制性规定较少，董事会的议事方式和表决程

序，基本可以由公司章程自行约定。对于股东大会的决策程序和投票制度，我国《公司法》的规定比较详细，公司章程或者其他公司文件可以自行约定的自由空间很小。理论上讲，在不违反法律规定的前提下，公司完全可以对自己的决策制度和投票制度予以自行约定。例如，我国现行《公司法》规定对于重大的决策事项，需要公司股东大会的三分之二多数通过，但如果现实中公司的章程约定需要四分之三或者百分之百的通过，理论上应该是有效力的。但目前我国法院的判决中，对这样的自我约定的效力没有予以认可。从国际范围来看，20世纪80年代以来，随着世界经济的全球化和新技术革命的影响，企业在全世界范围内面临更为复杂的商业环境，世界各国纷纷放松公司法律体系对企业经营的限制措施，保证企业经营的商业灵活性，以便更好地适应国际竞争的需要。以英国为例，从1998年开始，英国开始了新一轮《公司法》修订，2001年7月26日，负责公司法修改的政策咨询指导小组完成了最后的咨询文件。2002年7月16日，英国政府针对该咨询文件提出的公司法律修改建议，发布了名为“公司法现代化”的白皮书，对英国公司法的修改工作提出了政府的意见。根据该白皮书，英国公司法的修改将特别强调保证英国企业拥有更多的商业灵活性，确保英国企业在未来的商业竞争中处于有利地位。我国公司法律制度应该在确保法律有效性的基础上充分尊重企业的商业灵活性，应该在《公司法》修改过程中充分考虑企业的商业需求，允许公司通过公司章程或者其他文件对自身的决策制度和投票制度作出不违反法律的自由约定。

资料来源：作者分析与整理。

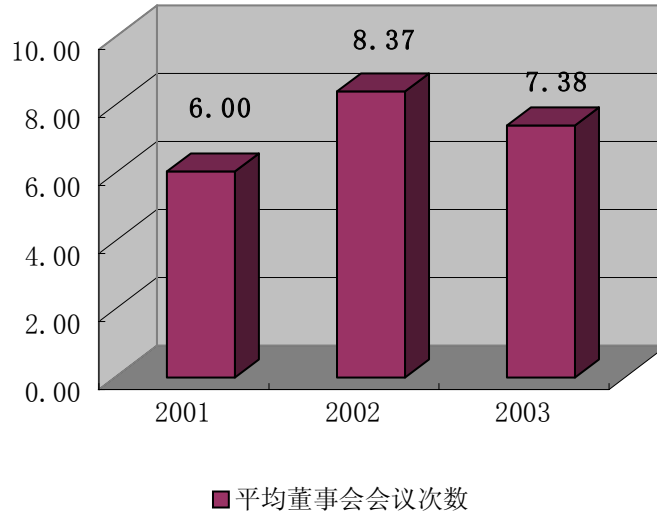
## 董事会会议情况

董事会会议是董事会进行决策的最主要方式，也是董事会决策制度的核心。从某种意义上讲，董事会会议的召开情况可以反映出董事会决策制度的效率高高低，也可以在一定程度上看出董事会决策制度是否独立有效。一般而言，我们可以把年度内召开的董事会会议次数看作是反映董事会工作强度的一个主要指标，而董事会会议中董事的出席率则反映了董事会会议的质量。

我国《公司法》规定董事会每年度至少召开两次以上会议，美国的一些学者甚至认为董事会应每月举行一次整日会议，每年应举行一次2-3日的战略磋商会议。从董事会会议的平均次数的统计来看，2001年沪市上市公司全年平均6次董事会会议，2002年为8.37次，2003年为7.38次，与美国公司平均的每年7.45次会议的频率相近。一般而言，每年董事会会议召开4次左右为比较正常的工作强度。会议次数过少，难以保证董事会正常的工作需要，难以进行及时、准确的商业决策。但会议次数过多，也会不必要地消耗董事的精力，并导致董事会议而不决，削弱董事会决策效率。从时间演变来看，与2001年相比较，2002年和2003

年沪市上市公司董事会的工作强度明显增强。

图 3.4 2001—2003 年上市公司平均董事会会议次数变化



资料来源：北京连城国际理财有限公司董事会数据库。

下表对 2001 年—2003 年期间沪市上市公司董事会会议召开频率总体情况进行了统计。从 2003 年情况来看，750 家上市公司全年召开董事会会议次数从 3 次到 24 次不等。我们将年度内召开董事会会议次数所反映的董事会工作强度分为四大类：低强度（年度内召开董事会会议为 1—3 次），正常强度（年度内召开董事会会议为 4—8 次），高强度（年度内召开董事会会议为 9—12 次），超高强度（年度内召开董事会会议为 13 次以上）。

根据这一分类，2003 年年度内沪市上市公司共有 21 家（占沪市公司总数的 2.80%）召开董事会会议次数为 1—3 次，平均每个季度不到一次，属于董事会工作强度较低。特别是那些每年只召开一次董事会会议的公司，已经违反了我国《公司法》对董事会会议次数的规定。有 527 家沪市上市公司在 2003 年全年内召开董事会次数为 4—8 次，占沪市公司总数的 70.27%。也就是说，每个季度召开 1—2 次董事会会议的公司占了全部沪市上市公司的绝对多数。也有 160 家上市公司在 2003 年全年内召开了 9—12 次董事会会议，占沪市公司总数的 21.33%，属于董事会工作强度较高的类别。有 39 家公司属于董事会工作强度过高的类别，它们在 2003 年内召开的董事会次数都高与 13 次，其中最高的为 24 次，即每个月召开了 2 次董事会。这样的董事会频率显然已经不符合正常的董事会会议

事决策工作需要了。

**表 3.1**  
**2001—2003 年期间董事会会议次数总体情况表**

年度内召开董事会会议次数	2001 年公司数	占全部样本上市公司比例	2002 年公司数	占全部样本上市公司比例	2003 年公司数	占全部样本上市公司比例
N.A.	3	0.47%	8	1.13%	3	0.40%
1 次	4	0.63%	0	0.00%	0	0.00%
2 次	28	4.41%	7	0.99%	0	0.00%
3 次	65	10.24%	7	0.99%	21	2.80%
4 次	96	15.12%	29	4.10%	66	8.80%
5 次	107	16.85%	51	7.21%	98	13.07%
6 次	99	15.59%	95	13.44%	143	19.07%
7 次	84	13.23%	118	16.69%	124	16.53%
8 次	49	7.72%	112	15.84%	96	12.80%
9 次	33	5.20%	81	11.46%	65	8.67%
10 次	32	5.04%	70	9.90%	50	6.67%
11 次	15	2.36%	34	4.81%	30	4.00%
12 次	9	1.42%	34	4.81%	15	2.00%
13 次及以上	11	1.73%	61	8.63%	39	5.20%
合计	635	100.00%	707	100.00%	750	100.00%

资料来源：北京连城国际理财有限公司董事会数据库。

一般而言，董事会议事规则或者公司章程都对每年董事会会议的次数作出了各自的规定，但根据公司经营管理的实际情况，不拘泥于公司章程或其他文件对定期召开董事会会议的规定，而及时召集公司董事进行讨论，也是提高董事会决策效率、增强决策及时性和准确性的一个重要措施。根据上海证券交易所 2004 年的问卷调查，51% 的被调查上市公司在 2004 年内召开过临时的董事会会议，而 49% 的公司则在 2004 年内没有临时召开过董事会会议。这表明，我国上市公司在利用董事会的临时会议进行及时决策方面，还可以进一步加强。

**专栏 3.2**  
**国内外学术界对董事会会议次数的争论**

董事会会议一般分为定期会议和特别会议，其中董事会定期会议通常是在公司的章程中规定出会议的时间和地点，而董事会特别会议没有预先商定时间和地点。董事会会议开多

开少，关键要看董事会会议次数与公司业绩之间到底有没有关系。在此问题上，学术界出现两派截然相反的观点。

一派以 Lipton 和 Lorch 为代表。他们认为，董事会会议次数越多，则表明董事会越积极，越有效。因为：第一，充足的时间对董事们适当地行使其监督职能是非常重要的；第二，越多的会议，越有益于加强董事之间的沟通联系；第三，董事会开得越频繁，董事们也就越乐于执行那些与股东利益相一致的职能。Lipton 和 Lorch 等人批评说，现在的公司董事会在执行工作时普遍遇到的问题就是没有足够的时间，太少的时间实在无法让董事们之间充分地交流意见。所以，Lipton 和 Lorch 建议董事们每两个月至少应该开一次会，包括董事会会期和其他相关活动在内，每次会议应该要有一整天。该观点得到了 Conger 等学者的支持，Conger 等宣称增加会议时间能够提高董事会效率。

与此相反，以 Jensen 为首的另一派则认为，董事会会议往往只不过是走走形式，不是真正需要的。董事会会议的大部分时间往往被用来讨论公司的日常事务，董事们实际上没有太多时间来讨论公司管理层的表现。因此，董事会会议还不如少开。Jensen 的观点曾被形象地比喻为“灭火器”论，意即董事会会议更象是个灭火装置而不是预防手段，董事会经常是在公司遇到问题时被迫增加活动频率，公司何时起火，董事会就在何时开会，讨论扑救方案。

针对以上两个观点，Vafeas 于 1999 年专门就董事会会议频率与公司业绩表现之间的关系进行实证分析。研究表明，董事会会议频率与公司价值之间存在着一种反比关系。Vafeas 指出，董事会会议是一种被动行为，而不是一种主动行为，高频率的董事会会议可能是对公司业绩下滑的一种反应而已。

Xie、Davidson 和 DaDalt 在 2001 年通过对 282 个样本数据的研究发现董事会的会议次数越多，盈余管理程度越轻。

谷祺和于东智 2001 年的论文研究了我国上市公司的董事会会议频率与绩效之间的关系。研究表明企业绩效下降之后董事会的活动通常将增加。作者还发现在具有董事会非正常活动频率较高的年度及其以后年度，企业的经营绩效会得到微弱的改进。

资料来源：“我国上市公司董事会有效性的实证研究”，《上证研究》2004 年第 3 辑。

有了足够次数的董事会会议，还需要足够的董事出席率，才能够保证董事会会议决策的有效性。我们对 2003 年董事会会议董事的出席率进行了分析。全部沪市上市公司董事 2003 年董事会会议的平均出席率为 88.61%，其中有 110 家公司的全部董事会会议保持了全体董事出席，占沪市上市公司的 14.7%。董事会会议出席率最低的竟低到 7.69%（有两家公司），有 1.1%的沪市上市公司董事会出席率竟然低于 50%，有 4.57%的公司董事会出席率低于 70%。从下表中也可以看到，有 124 家（占全部 744 家有效样本数的 16.67%）公司在 2003 年内董事会会议的董事出席率低于 80%，有 223 家（占有效样本的 29.97%）公司董事会会议的董事出席率居于 80%—90%之间，有 397 家（占有效样本的 53.36%）公司董事会会议的董事出席率高居 90%以上。从总体来看，虽然大部分公司的董事会会议有较高比例的董事出席，但从董事出席率较低公司的绝对数量来看，仍然存在很大的问题，上市公司应该继续强化董事会会议的严肃性，提高董事的出

席率。

**表 3.2 2003 年董事会会议董事出席率**

董事会会议董事出席率	公司数	占全部上市公司比例
<70%	34	4.57%
70%—80% (含 80%)	90	12.10%
80%—85% (含 85%)	67	9.01%
85%—90% (含 90%)	156	20.97%
90%—95% (含 95%)	155	20.83%
95%—100% (含 100%)	242	32.53%
合计	744	100.00%

注：董事出席率 = 全部董事会会议出席董事人次 / (董事数 \* 董事会会议次数)

资料来源：北京连城国际理财有限公司董事会数据库。

对于缺席董事的类型，我们在上海证券交易所对部分沪市上市公司董事会情况的问卷调查中进行了提问。在有效回答中，51 家公司将独立董事列为缺席最多的一类，88 家公司将外部董事（非独立董事）列为缺席次数最多。在问卷调查中，我们对董事缺席会议的原因进行了调查。在回答问卷的 208 家上市公司中，95.19% 的公司董事缺席董事会会议的原因是“工作忙、时间冲突、并提前告知不能出席”，也有 34.62% 的回答是因为“临时有事情”。

独立董事在公司董事会决策制度中占有重要地位，独立董事的积极和深入参与是董事会会议进行有效决策和独立决策的重要保证。独立董事使董事会的知识结构多元化，从而使公司事务决策由于多元的参与而更具科学性。其实在现有的董事会议事机制上，由于朝暮相处形成一个熟悉的环境董事会的议事机制就会更加趋向于暧昧，独立董事处于一种相对超然的地位，是董事会议事时一种超然的仲裁者，可以使董事以及其他人员之间的潜在的争执得以化解。2003 年全年，沪市上市公司独立董事的董事会出席率达到了 92.6%，总体高于所有董事 88.61% 的出席率。在 739 个有效样本中，独立董事出席率最低的一家公司只有 40%，有 2.6% 的公司独立董事出席率低于 60%，有 6% 的公司独立董事出席率低于 70%，11.6% 的公司独立董事出席率低于 80%，29.8% 的公司独立董事出席率低于 90%，43.3% 的公司独立董事出席率低于 95%，有 53.9% 的公司独立董事出席了全部董事会会议，要高于全部董事的水准。

在上海证券交易所的问卷调查中，对于独立董事出席会议的整体情况，

74.52%的公司回答是“大部分时间都出席”，25.48%的公司回答“每次都出席”，有 67.31%的公司回答公司的独立董事每次会议都能够坚持开完会议而不提前离开。调查表明，独立董事出席董事会会议的整体情况还是令人满意的，但也还有继续提高的必要。

对于缺席会议的董事，应该建立有效的缺席弥补措施，才能够确保董事会的有效决策。在上海证券交易所 2004 年的问卷调查中，96.63%的公司采取缺席董事“授权其他董事投票”的弥补手段，2.88%的公司没有建立起相应制度，没有规定任何弥补措施，只有 1 家公司采取“会议后根据会议记录书面投票”的方式解决缺席董事参与决策。

除了董事会会议的召开频率外，董事会会议的持续时间是另一个反映董事会工作强度的指标。董事会会议的时间长度可以反映董事会工作的强度与会议讨论的深入程度，时间太短，会议对相关商业决策的讨论难以详细而深入，难以通过充分讨论作出正确决策，时间过长，在有可能反映了董事会会议决策效率低，会议议题议而不决。根据上海证券交易所 2004 年的问卷调查，绝大多数上市公司董事会会议为半天，有 4.81%的公司为一个整天，这样的时间长度基本上可以保证一般性的会议讨论和决策需要。但也有 21 家公司（占样本数的 10.1%）承认公司董事会会议平均持续时间少于 2 个小时，这样短的时间显然不能满足进行有实质意义讨论的会议需要。

**表 3.3 董事会会议时间长度**

会议长度	公司数	占全部样本的比例(%)
超过一天	1	0.48%
一整天	10	4.81%
半天	176	84.62%
少于 2 小时	21	10.10%
合计	208	100.00%

资料来源：上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查

## 董事会会议的组织

董事会会议的组织，是董事会议事机制有效发挥作用的第一步。正如我们前面提出的一个良好的公司董事会议事机制应该遵守标准，董事会会议要得到良好的组织，在会议时间、地点和议题选择上要考虑更多相关方的意见，会议之前要提前将会议议题及会议有关材料送交给参会董事。

从会议的组织来看，选择恰当的会议地点和时间，无疑是确保会议成功的重要条件之一。从董事会运作方式上看，董事长作为公司法定代表人，对公司的运作承担有直接的、最重要的责任，在会议时间地点的选择上当然应该发挥最重要的作用。但在做出这一决定时，董事长也需要充分考虑到其他董事和相关人员的意见，以确保会议的时间地点对于所有董事都比较合适。在这一决定中，董事会秘书应该发挥积极的协调作用。根据上海证券交易所 2004 年的问卷调查，37.27%的公司董事会会议的时间地点只有董事长可以决定。部分上市公司董事会议事规则中通常明确规定会议的时间、地点、参会对象等都必须由董事长决定，例如，某上市公司董事会议事规则对此有以下规定：“公司召开董事会会议由董事长决定召开时间、地点、内容、参会对象等。特殊情况下由二分之一以上董事决定。”董事长在会议时间地点和会议内容等方面享有绝对的权力，对于董事会独立、有效地进行决策，显然有不利的影响。事实上，在我国上市公司的运作过程中，存在较为严重的关键人模式。关键人通常是公司的董事长，“一人独大”，大权独揽，在公司决策中，能够“一个人说了算”，有较大的任意权力，常常集控制权、执行权和监督权于一身。反映到公司董事会会议的有关事项的决定上，也就是董事长一人享有独断的权力，导致董事会会议从组织的环节开始就难以充分满足独立、有效的要求。

**表 3.4 董事会会议的时间地点如何决定**

董事会会议的时间、地点如何决定	公司数	占全部样本的比例
只有董事长可以决定	120	37.27%
董秘决定	76	23.60%
任何董事都可以决定	14	4.35%
总经理决定	22	6.83%
特殊情况下要一定比例以上的董事同意才可以决定	51	15.84%

其他	39	12.11%
合计	322	100.00%

资料来源：上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查

董事会会议有定期董事会和临时董事会两种，定期董事会往往与上市公司的定期信息披露相联系，董事对即将公布的诸如季报、半年报、年报等定期公告进行审核是定期董事会会议的主要工作内容。然而，在复杂多变的商业环境中，适时召开非定期的董事会会议，对于企业及时作出符合市场实际情况的商业决策非常重要。当公司出现了一些紧急性的商业事务或者企业内部问题时，也需要临时召开董事会会议来予以决策解决。除了董事长以外，当提议董事达到一定比例时，也应该能够决定召开临时董事会会议。根据上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查，40.17%的公司表示临时召开董事会会议只有董事长才能够决定。这显然赋予了董事长独断的权力，当董事长不能或者不愿意根据实际需要临时召集全体董事进行讨论决策时，其他董事也无法发挥应有的作用。

**表 3.5 谁有权决定临时召开董事会会议**

谁有权决定临时召开董事会	公司数	占全部样本的比例
董秘决定	29	8.03%
任何董事都可以决定	47	13.02%
总经理决定	66	18.28%
只有董事长可以决定	145	40.17%
其他人决定	74	20.50%
合计	361	100.00%

资料来源：上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查

### 专栏 3.3

#### 某上市公司控制权争夺中的召开董事会临时会议提议权与决定权

某沪市上市公司在 2004 年发生内部控制权的争夺，现任董事长 T 代表公司管理层和公司第二大股东的利益，而公司前任董事长、公司第一大股东的控制人 W 代表自身利益，就上市公司董事会改组发生争议。5 月 20 日，W 和其他四名董事向上市公司董事会发来一份《关于召开临时董事会的通知》，并单方面确定开会时间为 5 月 31 日，地点在深圳，主要议题是审议新一届董事会候选人、确认现任董事分工。上市公司董事长 T 与相关董事根据相关公司

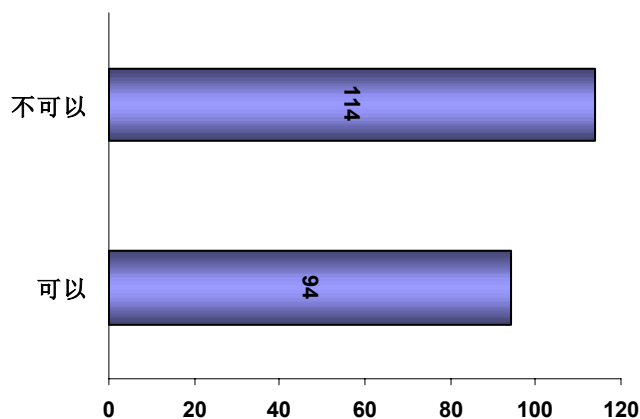
治理规定，指出董事对临时董事会只有提议权而无决定权，议题内容也应先由董事长审议，因此上述一系列做法完全是大股东凌驾于董事会之上、违背公司治理原则的表现，因此提出反对。5月21日，该四位董事将《通知》改为《提议》；5月25日发来临时董事会议案，议案中列出了9名董事候选人名单，并提出在新一届董事会产生前，董事会对现有董事长和总经理的职责进行限制。上市公司董事会对此提出质疑，而W等提议方也无法证明这9名董事候选人已取得其余大股东的委托授权。5月26日，W等四位董事又发来提议，此议案中去掉了新一届董事的具体提名，仍要求5月31日召开临时董事会，并对现任高管人员进行职责限制。上市公司董事会再次表示拒绝，理由是无法确定提议董事是否对议案内容负责、有关内容含糊。至此，该公司通过召开临时董事会解决内部争议、重新分配上市公司实际控制权的努力全部失败。事实上，根据该上市公司《章程》第一百零二条规定：“有下列情形之一的，董事长应在7个工作日内召集临时董事会会议：（一）董事长认为必要时；（二）1/3以上董事联名提议时；（三）监事会提议时；（四）经理提议时。”W等四名董事的联合提案已经满足了第二个条件，董事长是不应该拒绝召开临时董事会会议的。

该公司内部争议中关于临时董事会提议权与决定权的争议颇有代表意义。如果代表公司大股东利益的董事能够随便地决定召开临时董事会来干预公司的经营管理，显然是不利的；但临时董事会召开的决定权完全由董事长一人掌握，也赋予了董事长过大的权力，事实上严重地限制了其他董事对公司事务的管理权。

资料来源：根据有关公开报道整理。

随着技术的进步，董事会会议方式也出现了相应的变化。在接受问卷调查的208家沪市上市公司中，有94家回答董事会会议可以采取电视会议或电话会议等非现场形式。但大部分公司做出了否定的回答。

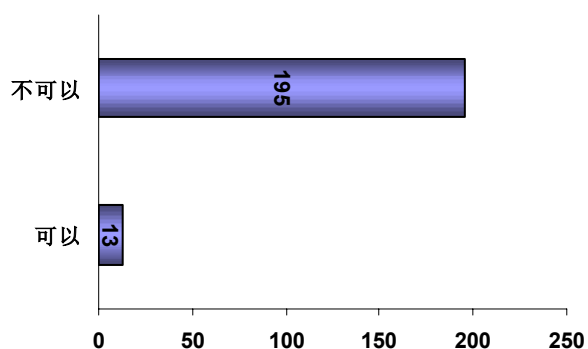
**图 3.5 董事会会议方式是否可以采取电视会议或电话会议等形式**



资料来源：上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查

根据上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查，绝大部分公司不允许采取书面决议的方式来作出董事会决策，只有 13 家公司认可这种形式。书面决议的方式，董事之间缺少了相互讨论、互动决策的议事过程，不利于有效地进行决策。书面决议是一种简便快捷的董事会会议形式，对于规模小、股东少的公司而言，这种形式可以提高决策效率，降低决策成本，更好地适应快捷变化的商业环境。然而，上市公司不仅仅有着较大的规模，而且有着数量庞大的股东基础，董事会的决策牵涉到所有股东的利益，因此采用书面决议的形式是需要慎重考虑的。

图 3.6 会议方式是否可以采取书面决议形式

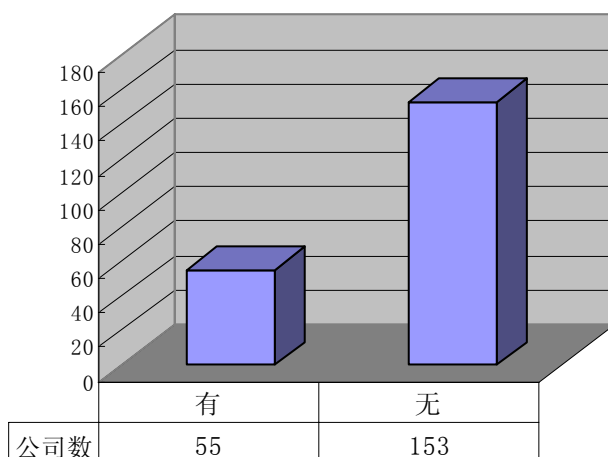


资料来源：上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查

董事长带领董事会对公司的战略、重大的行动计划、风险控制政策、年度预算以及经营计划重新评估并进行指导，监督并妥善处理管理层、董事会成员和

股东间的潜在利益矛盾,包括公司资产的不当处置和关联交易。在董事会休会时,代行董事会的部分权力,监督管理层的实际治理效果,并在需要时召开董事会,对其做出调整。但董事长在董事会休会期间代行董事会权力也应该有明确的范围或限制规定。根据上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查,在 208 家接受调查的沪市上市公司中,有 153 家公司表示在董事会休会期间,对董事长的职权范围没有明确规定和限制,只有 55 家作出了肯定的回答。这一结果充分印证了我国上市公司董事长权力过大的判断,表明在许多公司董事长确实是事实上的“独裁者”。公司的商业决策主要由董事长左右,在董事会休会期间董事长享有过大的权力。我国上市公司应该建立良好的集体决策机制,董事长权力应受到合理限制。

**图 3.7 董事会休会期间, 是否对董事长职权范围有明确规定 / 限制**



资料来源: 上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查

### 专栏 3.4

#### 某上市公司董事会议事规则中会议组织条文实例

##### 第三章 会议筹备、通知

第十二条 董事会秘书负责会议的筹备工作,包括但不限于:

- (一) 拟定会议议程;
- (二) 按本规则的规定发出会议通知;
- (三) 准备供会议讨论的文件并于会前 3 日送达全体董事(特殊情况除外)。

第十三条 公司召开董事会会议由董事长决定召开时间、地点、内容、参会对象等。特殊情况下由二分之一以上董事决定。

第十四条 会议通知的内容:

- (一) 会议召开的日期和地点;

- (二) 会议期限;
- (三) 事由及议题;
- (四) 发出通知的日期。

第十五条 董事会会议分为定期会议和临时会议,董事会定期会议在披露定期报告前召开,每年召开四次。在会议召开前十日,以专人送达、邮寄或者传真方式将书面会议通知送达全体董事、监事、总经理,必要时通知公司其他高级管理人员;董事会临时会议根据需要而定,在会议召开前三个工作日,由专人送达、邮寄或者传真方式将书面会议通知送达全体董事、监事及总经理,必要时通知公司其他高级管理人员。

第十六条 有下列情形之一的,董事长应在七个工作日内召集董事会临时会议:

- (一) 董事长认为必要时;
- (二) 三分之一以上董事联名提议时;
- (三) 二分之一以上独立董事提议时;
- (四) 监事会提议时;
- (五) 总经理提议时。

第十七条 董事会应按规定的时间事先通知所有董事,并提供足够的资料,包括会议议题的相关背景材料和有助于董事理解公司业务进展的信息和数据。

第十八条 当二名独立董事认为董事会提供的资料不充分或论证不正确时,可联名以书面形式向董事会提出延期召开董事会会议或延期审议该事项,董事会应予采纳。

第十九条 接到会议通知的人员应在会议召开的前二天告知董事会秘书是否参加会议。

#### 第四章 会议提案

第二十条 公司的董事、董事会下设的专门委员会、监事会和总经理有权向董事会提交议案。

第二十一条 董事会提案应符合下列条件:

- (一) 内容与法律、法规、《公司章程》的规定不抵触,并且属于公司经营活动范围和董事会的职责范围;
- (二) 必须符合公司和股东的利益;
- (三) 有明确的议题和具体事项;
- (四) 必须以书面方式提交。

第二十二条 提交董事会的议案应经董事会秘书汇总后交董事长审阅,由董事长决定是否列入议程。议案内容应随会议通知一并送达全体董事和列席会议的有关人士。

第二十三条 董事会会议召开时,董事长、三分之一以上的董事、二分之一以上的独立董事有权提出临时提案,但不得提议取消已列入会议议程的提案。

资料来源:摘自某上市公司董事会议事规则。

在董事会会议的组织工作中,会议前的资料准备工作非常重要。我国《公司法》第一百一十六条规定:“董事会每年度至少召开二次会议,每次会议应当于会议召开十日以前通知全体董事。董事会召开临时会议,可以另定召集董事会的通知方式和通知时限。”组织良好的董事会会议,应该在会前较早时间提前发出董事会会议召开的通知,并确保所有董事和其他参会人员接到通知。与此同时,应提前通知所有董事和其他参会人员会议的议题内容,并提供与议题有关的充分的背景资料和相关议题材料。这些资料应该提前足够的时间送达所有董事和其他参会人员,以确保所有董事和参会人员能够在会议前充分阅读和研究这些会议材

料，为会议的召开做好充分的准备，做到会议前成竹在胸，会议上有的放矢。从我国上市公司制定的董事会议事规则来看，基本上对会议前的通知和材料准备工作作出了较为严格的规定。

### 专栏 3.5 某上市公司董事会的组织与材料准备

某沪市上市公司是国内著名的纺织企业，业绩优良，大部分产品出口海外。从表面上看，该公司最大股东是当地国有资产管理公司，但高管和员工持股比重很大。2000年11月国有资产经营公司将持有的该上市公司2466.47万国家股转让给公司10名高管人员，将持有的1081.31万国家股转让给某实业公司。该实业公司是从上市公司分离出去的三产公司，为股份合作制，股东全部为上市公司和实业公司的职工。目前实业公司持有上市公司3409万股，若将高管人员持股、内部职工股和实业公司持股相加，共计6955万股，占实业公司总股本的47.6%，是事实上的公司控制股东。这种以内部人持股为主的股权结构，因职工的利益与企业的利益密切相关，客观上有利于公司的发展。该公司董事会成员11名，其中独立董事4名，主要为行业专家、财务专家和资本市场专家。该公司高管人员表示，公司董事会运作非常良好，有着和谐的议事气氛和良好的沟通机制，董事会会议时间通常不是很长，但决策效率很高。给人印象深刻的是该公司董事会秘书办公室效率较高，会议的组织和材料准备工作做得比较好。董事会秘书办公室共有4人，其中董事会秘书同时兼任公司副总经理，参与公司的一些重要事务的管理。每次董事会会议之前，董事会秘书会与董事长和其他公司的内部董事密切沟通，选择合适的会议时间和会议地点。公司董事、监事、总经理等需要提交董事会研究、讨论、决议的议案预先提交给董事会秘书，由董事会秘书汇集、整理、分类后转交给董事长审阅，并由董事长决定是否纳入董事会会议议程。尽管董事长有最后的决定权，但公司董事会议事规则规定“原则上所有的提案都应该纳入董事会会议议程”，对于未能纳入议程的议案，董事长要向提案人说明理由，不能压而不议又不作出反应。通常在会议召开前至少一个星期以上，董事会秘书会派专人将会议议程、所有议案及背景材料送交给所有的董事和其他参与会议人员。在上市公司内部担任职务的董事，通常会不断进行沟通和讨论，保证在董事会会议召开之前已经就董事会要讨论的议题有充分的沟通和谅解。对于公司的独立董事，董事会秘书也随时保持沟通。该公司认为，独立董事制度对本公司帮助很大，所有独立董事的工作也非常的认真负责，特别是公司聘任的一位会计学专业的独立董事，对公司每次公开披露的财务报告都非常认真负责地审阅，提出许多问题和建议。由于董事会会议的组织和材料准备工作非常充分，并且会议前董事之间进行了充分的沟通，董事会会议的议事过程一般都非常顺利，能够高效地完成董事会的决策任务。

资料来源：作者上市公司实地调查。

确保董事会会议实现高效率决策的一个重要环节是董事会会议的记录，在这方面董事会秘书发挥着关键性的作用。良好的记录一方面保证会议中的重要发言得到保存，另一方面也便于将来对公司董事会决策过程进行评估时掌握重要的

决策过程信息，充分发挥董事会对重大问题统一决策和选聘经营者的作用，建立集体决策及可追溯个人责任的董事会议事制度。我国《公司法》要求“董事会应当对会议所议事项的决定作成会议记录，出席会议的董事和记录员要在会议记录上签名”。根据《公司法》，董事会会议记录也是将来出现董事会决议违反法律、行政法规或者公司章程致使公司遭受严重损失时追究参与决议董事对公司所负赔偿责任时的重要依据，“经证明在表决时曾表明异议并记载于会议记录的，该董事可以免除责任”。

在接受上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查的 208 家沪市上市公司中，207 家都表示董事会会议有比较详细记录，只有一家做出否定回答。

**表 3.6 董事会会议记录的详细程度**

记录的详细程度	公司数	占全部样本公司的比例
所有发言都记录	134	64.42%
只记录部分发言	71	34.13%
只记录投票情况	2	0.96%
不作记录	1	0.48%
合计	208	100.00%

资料来源：上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查

董事会秘书在董事会议事机制中发挥着重要的作用。董事会秘书的主要任务是协助董事处理董事会的日常工作，持续向董事提供、提醒并确保其了解监管机构有关公司运作的法规、政策及要求，协助董事及经理在行使职权时切实履行法律、法规、公司章程及其他有关规定；负责董事会、股东大会文件的有关组织和准备工作，作好会议记录，保证会议决策符合法定程序，并掌握董事会决议执行情况；负责组织协调信息披露，协调与投资者关系，增强公司透明度；参与组织资本市场融资；处理与中介机构、监管部门、媒体的关系，搞好公共关系。为保证董事会秘书有效地完成以上任务，董事会秘书应该得到充足的资源。根据上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查，12.98%的公司董事会秘书没有任何辅助人员，完全靠自己一个人应付所有的董事会秘书工作，有 1.44%的公司甚至没有专职的董事会秘书，董秘职位由其他人兼任。37.98%的公司董事会秘书办公室只有 2 名工作人员，25%的公司只有 3 人，12.02%的公司为 4 人，7.69%的公司

有 5 人，2.88% 的公司有 6 人以上。从这些数据来看，我国上市公司董事会秘书办公室普遍存在人手有限的问题，不利于董事会秘书完成应尽的职责。

**表 3.7 董事会秘书办公室工作人员人数统计**

董事会秘书办公室工作人员人数	公司数	占全部样本公司的比例
0 人（董事会秘书本人也由其他人兼任）	3	1.44%
1	27	12.98%
2	79	37.98%
3	52	25.00%
4	25	12.02%
5	16	7.69%
6 人以上	6	2.88%
合计	208	100.00%

资料来源：上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查

作为公司高级管理人员中的一员，董事会秘书毫无疑问也会受到公司经理层的影响，严重的情况下经理层甚至会对董事会秘书的工作进行不恰当的干预，进而影响到董事会决策机制的质量。在回答“董事会秘书工作是否经常受到总经理的干预”这一问题时，有 201 家公司给出了否定的回答，占到全部受调查样本公司总数的 96.63%，只有 7 家公司承认董秘工作经常受到总经理的干预。董事会秘书也扮演着协调董事会与经理层之间的关系、促进两者沟通的角色。能否成功地协调好董事会与经理层之间的关系，对于董事会秘书本身做好自己的工作和董事会有效地行使自身职能，都具有非常重要的意义。根据我们的问卷调查，90.87% 的公司董事会秘书认为自己在协调经理层与董事会方面没有困难，而 9.13% 的公司董事会秘书则承认确实非常困难。

在回答董秘应该对谁负责的问题时，86.54% 的董秘回答主要对董事会负责，有 10.1% 的董秘回答应该对全体股东负责，只有 3.37% 的董秘表示应该对董事长负责。在回答董事会秘书的任命主要由谁决定的问题时，78.37% 的公司回答主要由董事会决定，有 19.23% 的公司回答是由董事长决定的，这表明相当多的公司董事长在决定董事会秘书这一职务的人选时拥有很大的权力。除此之外，有 2 家公司表示董秘任命主要由总经理决定，1 家公司表示主要是由大股东决定的，竟然还有 2 家公司回答董秘的任命主要是由主管部门决定的。从总体上尽管我国董事会秘书的任命是合理的，但依然存在一些不和谐的声音，上市公司董事会秘

书制度建设还有进一步加强的必要。

**表 3.8 董秘应该对谁负责**

董秘应该对谁负责	公司数	占全部样本的比例 (%)
董事长	7	3.37
董事会	180	86.54
全体股东	21	10.10
合计	208	100

资料来源：上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查

**表 3.9 董事会秘书的任命主要由谁决定**

董事会秘书的任命主要有谁决定	公司数	占全部样本公司的比例
大股东	1	0.48%
董事长	40	19.23%
董事会	163	78.37%
主管部门	2	0.96%
总经理	2	0.96%
合计	208	100.00%

资料来源：上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查

由于知识结构、个人能力、信息渠道等等原因，出席董事会的董事并不一定能够胜任所有的决策讨论，在很多情况下需要得到公司内外相关人员的人力支持。因此，积极地利用董事以外的人力资源列席董事会，对董事会决策提供各个方面的决策支持，可以有效地提高董事会决策的有效性。根据上海证券交易所 2004 年的问卷调查，9.62%的公司表示董事会会议通常会有 1—2 名列席人员，28.37%的公司有 2—4 名列席人员，28.85%的公司有 4—6 名列席人员，16.35%的公司有 6—8 名列席人员，16.83%的公司有 8 名以上的列席人员。在回答谁有权决定董事会会议列席人员名单时，94.71%的公司回答主要是董事长，34.13%和 32.21%的公司表示董秘和总经理有权决定，只有 12.98%的公司回答任何董事都有权决定董事会列席人员，这表明在决定谁将列席董事会会议时董事长仍然掌握着最大的权力。值得注意的是有 7.21%表示大股东有权决定董事会会议列席人员，这表明部分上市公司仍然存在大股东有权干预董事会会议的现象。

## 董事会议题与决议

在召开董事会以前一定要事先准备议题和书面材料，并且让所有董事和参会人员熟悉这些议题和材料。议题的选择应该是一个互动而且民主的过程，不应该只由少数人来选择董事会的议题，议题的选择也需要在董事之间经过适当的沟通和讨论。在上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查中，95.19%的公司回答董事长有权提出董事会议题，而有 4.81%的公司没有对董事长的提案权给出肯定的回答。有 76.44%的公司认可总经理可以提出董事会议题，65.38%的公司表示任何董事都可以提出董事会会议议题，这表明我国部分上市公司董事的议题提案权还没有得到充分的保证。另有 40.38%的公司表示大股东是有权提出董事会会议的议题的，这显示我国上市公司大股东在控制董事会议事过程方面还是拥有很大权力的（有关大股东控制董事会更详细的讨论，参见本报告董事会与大股东关系一章）。

**表 3.10 谁有权提出董事会会议议题**

谁有权提出董事会会议议题	公司数	占调查样本的比例
董事长	198	95.19%
总经理	159	76.44%
任何董事	136	65.38%
董事会秘书	98	47.12%
大股东	84	40.38%
其他人	25	12.02%

资料来源：上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查

在回答谁最终决定所提议题是否列入董事会会议时，高达 87.98%的上市公司选择了董事长。这进一步印证了我国上市公司董事长在董事会议事决策机制中享有很大最终裁决权的判断。今后我国董事会制度建设中，应该适当限制董事长在议事过程中的裁决权力。

**表 3.11 谁最终决定所提议题列入董事会会议**

谁最终决定所提议题列入董事会会议	公司数	占全部样本的比例
董事长	183	87.98%

总经理	5	2.40%
任何董事	5	2.40%
董事会秘书	11	5.29%
大股东	3	1.44%
其他人	1	0.48%
合计	208	100.00%

资料来源：上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查

为保证董事会议事决策机制的有效运转，董事会会议议题应选择得当，数量合理。议题数量太少，说明董事会在公司的商业决策中可能没有发挥出应有的作用；议题数量过多，又难以在时间有限的董事会会议中保证所有的议题都得到充分讨论，科学决策。根据上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查，上市公司历次董事会平均讨论约 5.03 个议题。在 208 家回答问卷的样本公司中，有 1% 的公司回答平均议题数为 2 个，8.2% 的公司回答为 3 个，24.5% 的公司回答为 4 个，33.7% 的公司回答为 5 个，18.8% 的公司回答为 6 个，6.7% 的公司回答为 7 个，4.8% 的公司回答为 8 个，1.4% 的公司回答为 9 个以上。总体看来，我国上市公司董事会会议议题的数量比较合理。

从董事会会议议题的类别属性来看，重大投资决策（股东大会授权范围内）占董事会所有议题的比重最高，18.81% 的董事会会议议题都是重大投资决策。其次是公司经营计划审核，占董事会会议议题的 17.96%。公司内部制度建设方面的议题占 13.89%，利润分配或亏损弥补问题占 10.12%，高管人员任免方面的议题占 8.91%，高管及董事薪酬方面的议题占 6.26%，总经理任免议题占 6.13%。总体而言，董事会会议议题不同类别的分配比较合理。

**表 3.12 董事会会议议题主要类别占全部议题的比重**

议题类别 \ 所占比例	少于 5%	5%—10%	10%—20%	20%—30%	30%—40%	40%—50%	50% 以上	平均
议题中重大投资决策（股东大会授权范围内）占董事会所有议题的比重	19.71%	21.63%	24.52%	14.42%	5.77%	7.69%	6.25%	18.81%
议题中高管人员任免占董事会所有议题的比重	42.79%	35.10%	16.35%	4.33%	0.96%	0.00%	0.48%	8.91%
议题中总经理任免占董	78.37%	16.35%	4.33%	0.48%	0.00%	0.48%	0.00%	6.13%

事会所有议题的比重							
议题中高管及董事薪酬 76.44% 奖励占董事会所有议题的比重	17.79%	4.33%	0.96%	0.00%	0.48%	0.00%	6.26%
议题中公司经营计划审 20.19% 核占董事会所有议题的比重	29.81%	18.75%	11.06%	7.21%	5.29%	7.69%	17.96%
议题中利润分配或亏损 34.62% 弥补问题占董事会所有议题的比重	41.35%	14.90%	5.29%	1.44%	0.96%	1.44%	10.12%
议题中公司内部管理制度方面议题占董事会所有议题的比重	32.69%	27.88%	12.98%	4.81%	1.92%	0.96%	13.89%

资料来源：上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查

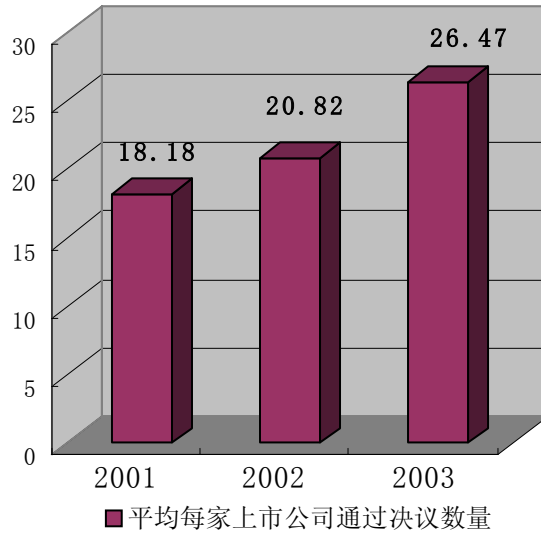
董事会决议是董事会进行经营决策的主要形式，也是董事集体决策最集中的体现。为发挥董事会议事决策的功能，董事会会议的各项议题应该得到充分讨论之后以决议形式通过。根据统计，2001—2003 年期间，沪市上市公司董事会通过的决议数量稳定增长。从下表和下图中可以看到，2001 年沪市上市公司平均每家每年通过董事会决议为 18.18 项，2002 年增长到 20.82 项，2003 年进一步增长到 26.47 项。董事会决议数的持续增长反映了董事会工作强度的提高，反映了董事会决策效率的增强。同时，从沪市上市公司每次董事会会议通过决议数量来看，2001—2003 年期间并没有发生明显的增长，也就是说每个决议通过需要的董事会讨论时间并没有减少。这可以从一个侧面说明董事会决议绝对数量的增长并没有导致决议质量的下降。

**表 3.13 2001—2003 年沪市上市公司董事会会议决议的总体情况统计**

年份	全部上市公司通过决议数量	平均每家上市公司通过决议数量	平均董事会会议次数	每次会议平均通过决议数
2001	12852	18.18	6.00	3.37
2002	14721	20.82	8.37	2.52
2003	19796	26.47	7.38	3.59

资料来源：北京连城国际理财有限公司董事会数据库。

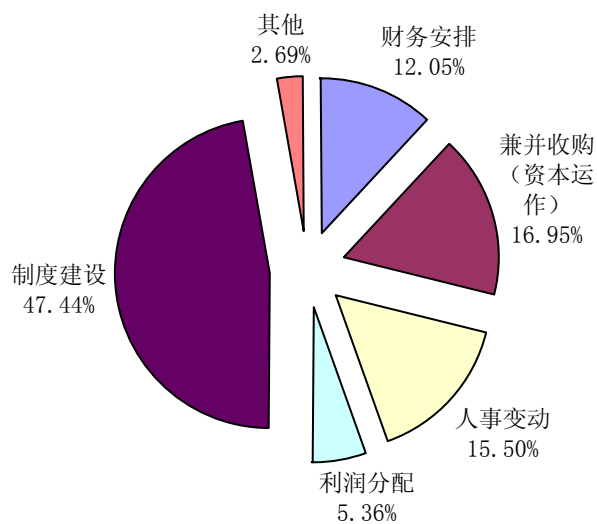
**图 3.8 2001—2003 年上市公司董事会决议数量变化**



资料来源：北京连城国际理财有限公司董事会数据库。

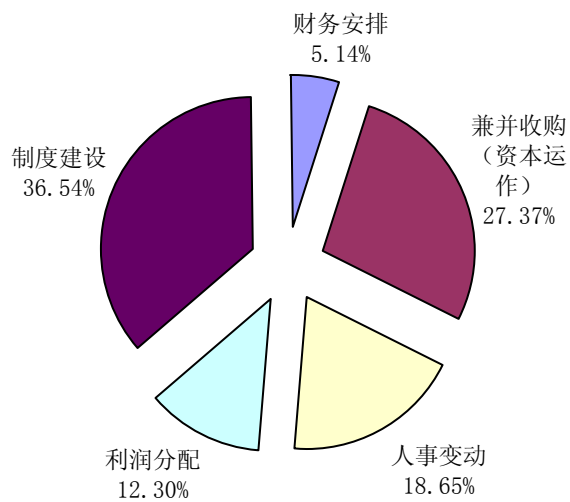
董事会决议应该表决通过，董事会决议应该涵盖公司经营决策的主要方面。根据连城国际董事会数据库的统计，2003年沪市上市公司董事会决议中不同事项所占比例分别为：制度建设占47.44%，兼并收购（资本运作）占16.95%，公司人事变动占15.5%，公司财务安排占12.05%，利润分配占5.36%，其他方面的决议占2.69%。其中制度建设所占比例很大。从2001—2003年三年的趋势来看，制度建设方面的决议所占比重逐年增加，2001年的比重为16.2%，2002年的比重为36.54%，2003年又有了很大增长，这反映了近年来在证券市场监管机构和社会舆论对上市公司的公司治理提出越来越高要求的情况下，上市公司在内部制度建设方面投入了越来越多精力。而兼并收购（资本运作）方面的决议明显减少，反映了越来越多的上市公司开始把精力从浮躁的资本运作转向公司自身业务的发展。

图 3.9 2003 年沪市上市公司董事会决议不同事项所占比例



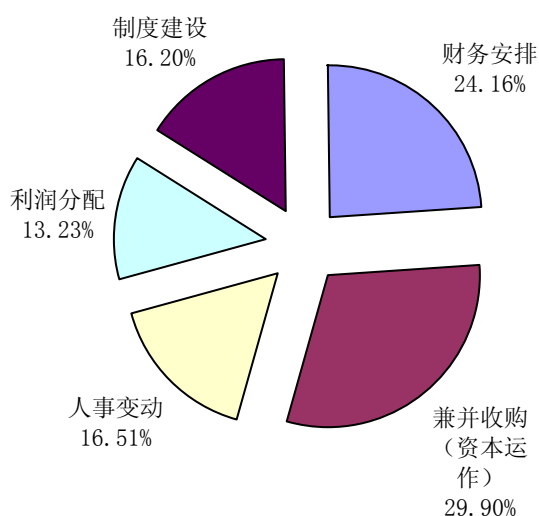
资料来源：北京连城国际理财有限公司董事会数据库。

图 3.10 2002 年沪市上市公司董事会决议不同事项所占比例



资料来源：北京连城国际理财有限公司董事会数据库。

图 3.11 2001 年沪市上市公司董事会决议不同事项所占比例



资料来源：北京连城国际理财有限公司董事会数据库。

董事会决议的形成过程，是董事会议事机制中最重要的组成部分。在经过认真深入的讨论之后，要通过表决的程序来形成董事会决议。通常而言，董事会决议的表决采用举手表决和记名投票两种表决方式。举手表决方式相对简单，而记名投票更能表现出各个董事自己对决议的独立看法。如果采取举手表决的方式，在董事会决议表决中，可能会有一些董事即使有不同看法，也不愿意直接举手表现出来，从而导致个人的独立意见难以得到充分反映。相对而言，记名投票能够更好地反映出各个董事的独立意见。根据上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查，27.88% 的公司只采取记名投票的方式来表决董事会决议，19.71% 的公司只采取举手表决的方式，有 8.17% 的公司采用两种投票方式的比重基本相同，24.52% 的公司主要采取举手表决的方式，19.71% 的公司主要采取记名投票的方式。总体来看，我国上市公司在董事会决议投票采用举手投票和记名投票两种方式基本相当，采用记名投票规则的公司略多一些。

**表 3.14 董事会会议决议通过的投票规则**

董事会决议通过的投票规则	公司数	占全部样本公司的比例
只采取举手表决方式	41	19.71%
只采取记名投票方式	58	27.88%
以上两种方式采用的比例差不多	17	8.17%
主要采取举手表决方式	51	24.52%
主要采取记名投票方式	41	19.71%

合计	208	100.00%
----	-----	---------

资料来源：上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查

董事会决议的表决中，由于种种原因，可能会对某些董事的投票权进行适当的限制，理由可能是回避关联交易或者其他原因，中国证监会有关法规和交易所上市规则都对关联交易中关联董事的回避制度作出了明确规定。在上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查中，当上市公司被直接问到“是否限制某些董事的投票权”时，50%的公司回答“是”，50%的公司回答“否”。当问题具体到“关联交易中关联董事是否回避”时，4.33%的公司作出了否定回答，其他 95.67% 公司表示已经建立这样的关联交易回避投票制度，这表明有关关联交易表决中关联董事的法规还没有得到完全的贯彻执行。上市公司应该进一步贯彻执行有关规定，监管机构也应该强化对该制度执行情况的监管。

董事会成员之间要有充分的讨论、沟通。反对一个方案，并不是否定一个人，在董事会上，只有收集到更多的对于董事会议题方案的不同意见，才能使最终的决策更加科学合理。董事会内有分歧是正常的，没有分歧才是有问题。关键在于是否有良好的协调机制。所谓开会就是妥协，一个高明的董事会在妥协中求得自身的最大利益，作出最好的董事会决策。

根据上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查，59.13% 的公司表示自己董事会会议的讨论激烈程度一般，但也有 11.54% 的公司认为董事会会议的讨论非常激烈，有 21.15% 的公司回答董事会会议讨论不激烈，更有 8.17% 的公司承认董事会会议的讨论只是象征性的。由此看来，我国上市公司董事会会议讨论过程的认真性和深入情况整体来看只是一般，更有一小部分公司的董事会会议讨论只是象征性的，董事会议事决策功能没有充分得到体现。

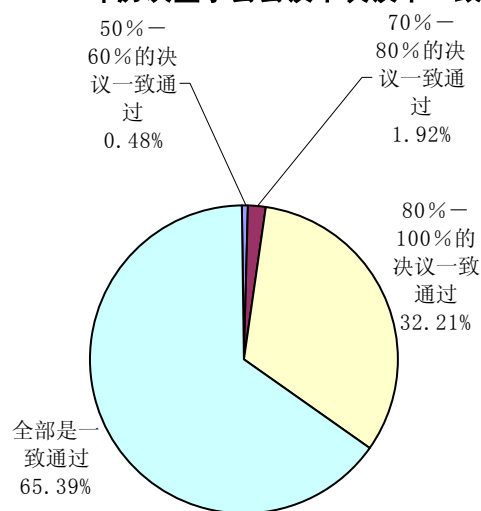
**表 3.15 董事会会议讨论的激烈程度**

董事会会议讨论激烈程度	公司数	占全部样本公司的比例 (%)
不激烈	44	21.15
非常激烈	24	11.54
一般	123	59.13
争议是象征性的	17	8.17

资料来源：上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查

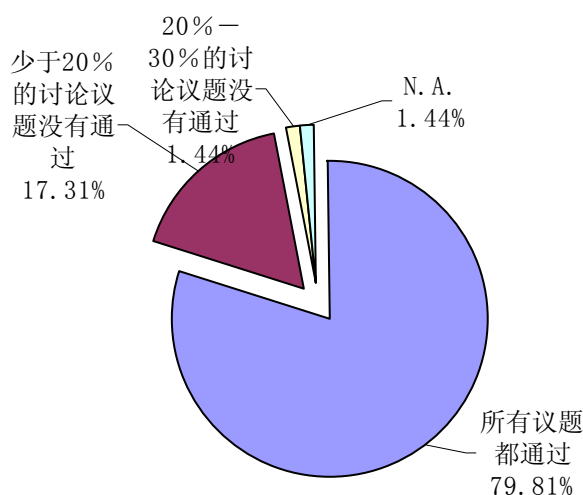
为进一步证实对我国董事会会议讨论激烈程度的判断，上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查对上市公司董事会会议决议通过的投票情况进行了调查（见图 12—14）。65.39%的公司回答所有的董事会决议都是一致通过的，还有 32.21%的公司回答大约 80%—100%的董事会决议是一致通过的。显然，一致通过的董事会决议比重占所有决议的比重非常大。如此高的一致通过比例，表明参与表决的董事对所讨论的决议很少有不同意见。结合前面董事会会议讨论激烈程度的调查，会议气氛融洽，没有激烈的争论，最后所有（或者绝大部分）决议都一致通过，显然，公司的董事们在进行集体决策时体现出来的严肃性还是有所欠缺的。

**图 3.12 2003 年历次董事会会议中决议中一致通过的比重**



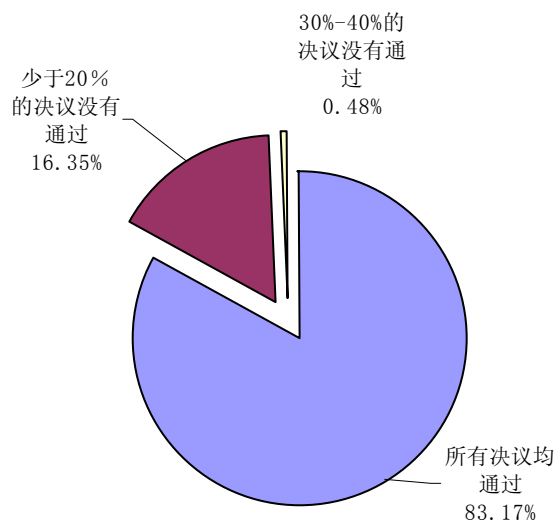
资料来源：上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查

图 3.13 2003 年历次董事会未通过的决议占讨论议题数的比重



资料来源：上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查

图 3.14 2003 年历次董事会未通过的决议占通过决议数的比重



资料来源：上海证券交易所 2004 年公司治理问卷调查

建立独立董事制度是我国近年来在公司治理领域取得的最重要进展之一。独立董事因为身份的特殊性和知识结构的互补性，对于增强董事会的独立性和专业性具有很大作用。独立董事在董事会的讨论和决议表决过程中积极发表意见，对于保证董事会议事决策机制的有效性和独立性意义重大。2003 年沪市上市公司全部独立董事就提名任免董事议案应发表意见人次为 1862 人次，实际发表意见 622 人次，发表意见的比例仅为 33.4%；就聘任或解聘高管管理议案应发表意见人次为 2815 人次，实际发表意见 1176 人次，发表意见的比例为 41.78%；就董

事和高管的薪酬议案应发表意见人次 318 人次，实际发表意见 76 人次，发表意见的比例仅为 23.9%；就公司是否采取措施回收欠款议案应发表意见人次 23 人次，实际发表意见 11 人次，发表意见的比例仅为 47.83%。维护中小股东权益是独立董事的重要职责，2003 年沪市全部上市公司独立董事针对中小股东权益发表意见仅有 10 人次。从这些数据来看，我国独立董事发表意见的比例很低，在参与公司重要事务决策方面发挥的积极性还是不能令人满意的。

## 小 结

综合本章的分析，对我国上市公司董事会议事机制进行总体评估并提出相应改善我国上市公司董事会议事机制的政策建议如下：

1、我国上市公司中，绝大部分都已经制定了董事会议事规则，对董事会议事决策建立了较好的制度框架。然而，部分上市公司董事会议事规则的内容需要进行改善和优化，同时，上市公司董事会议事规则的整体遵守情况也较差。

建议：交易所及证监会应该对上市公司董事会议事规则的制定及遵守提出更高的要求，保证上市公司制定切实可行、内容合理的董事会议事规则，并且严格遵守。

2、我国上市公司董事会会议组织过程中，董事长享有过大的决定权力，往往能够一人决定董事会是否临时召开、会议的时间、地点、议题内容和参会对象，这不利于董事会的集体决策。从总体来看，我国上市公司董事长享有的权力仍然偏大，需要进行适当的限制。

建议：上市公司应该进一步完善自己的董事会议事规则，在董事会的组织、议题选择、决议表决、董事会休会期间董事长权力等环节适当地限制董事长的决策权，保证董事会集体决策机制的充分发挥。上市公司应适当限制董事长在会议组织决定过程中的独断权力，保证所有董事在董事会会议的组织中都享有积极的参与权力。

3、我国上市公司董事会会议的频率在近年来有了一定的增加，但在利用临时召开董事会来进行及时的商业决策方面还存在不足。部分上市公司会议时间过

短，难以保证董事会会议的充分讨论和沟通。

建议：上市公司应保证合理的会议频率，并对董事会会议的持续时间提出明确的要求，保证董事会能够有效决策。

4、从我国上市公司制定的董事会议事规则来看，基本上对会议前的通知和材料准备工作作出了较严格的规定。

建议：上市公司应更严格地遵守议事规则中对会议通知和资料准备、资料送达董事等方面的规定。

5、从总体来看，虽然我国大部分公司的董事会会议有较高比例的董事出席，但从董事出席率较低公司的绝对数量来看，仍然存在较大的问题，上市公司应该继续强化董事会会议的严肃性，提高董事的出席率。

建议：交易所和证券监管部门加强对上市公司董事会会议董事的出席率进行严格的考核。

6、我国上市公司整体来看，在决定谁将列席董事会会议时董事长仍然掌握着最大的权力，少数公司仍然存在大股东有权决定董事会会议列席人员从而干预董事会会议的现象。

建议：上市公司的董事会议事规则应该对董事会会议列席人员制度制定更详细的规则，并增强一般董事和独立董事在提名董事会列席人员方面的权力。

7、独立董事制度的建设在我国已经取得很大的进展，独立董事出席董事会会议的整体情况令人满意，沪市上市公司独立董事的董事会出席率总体高于所有董事的出席率。但独立董事在董事会会议中发表意见的比例很低，在参与公司重要事务决策方面发挥的积极性不能令人满意。独立董事对董事会决策的参与有必要继续增强。

建议：进一步完善独立董事制度，增强独立董事在董事会议事机制中的参与程度，从而提高董事会决策的独立性。

8、我国董事会决议的表决投票规则主要是举手表决和记名投票表决，采用记名投票表决方式的公司略多。

建议：为了提高董事会决议表决的严肃性，我国上市公司应该更多地采用记名投票的投票规则。

9、中国证监会有关法规和交易所上市规则都明确要求上市公司必须建立关

关联交易表决中关联董事回避制度，从实际执行情况来看，绝大部分上市公司已经建立关联交易中关联董事的回避投票制度，但仍有少数公司没有建立相应的规则。

建议：所有的上市公司都应该严格执行中国证监会有关规定，在董事会决策中建立关联董事回避关联交易投票的制度，保证董事会议事机制的独立性。监管机构也应该强化对该制度执行情况的监管。

10、总体来看，我国上市公司董事会议题数量和事项分布比较合理。

11、近年来，我国上市公司董事会决议数量稳定增长，董事会工作强度和质量都有所提高。

12、绝大部分上市公司董事会会议的内容都得到了详细的记录。

13、我国上市公司董事会秘书制度经过多年建设，已经取得了积极的效果。但总体来看，我国上市公司董事会秘书办公室普遍存在人手不足的限制，不利于董事会秘书完成应尽的职责。部分公司董事会秘书在任命的环节还存在一定的问题。

建议：进一步加强我国董事会秘书制度的建设，上市公司应增强对董事会秘书工作的重视，保证董事会秘书有足够的资源完成自己的工作。

总体而言，我国上市公司董事会议事机制经过多年的建设已得到了很大的发展，一个符合公司治理原则的董事会议事制度框架已经初步建立起来。绝大部分上市公司制定了董事会议事规则，对董事会会议的组织进行了具体的规定，大部分上市公司董事会会议强度合理、董事出席率较高，独立董事制度的建立对董事会议事机制的完善起到了积极的作用，董事会议事决策功能基本上得到了较好的发挥，董事会的工作强度和质量都有所提高，董事会的有效性得到了较好的保障。但同时，我国上市公司董事会议事制度的建设还存在很多不足之处，特别是在董事会议事机制中，董事长往往享有过大的权力，董事会议事规则的遵守情况并不令人满意，独立董事对董事会议事决策的参与还需要得到加强，董事会决策议事机制的独立性还有待提高。