



# 20 岁的 A 股独董制度, 为何还那么幼稚



【财新网】(专栏作家 尹晓冰)自 2001 年 8 月 16 日中国证监会发布《关于在上市公司建立独立董事制度指导意见》以来,到现在中国上市公司独立董事制度已经满 20 周岁了。但从各方面的认知和实践看,它依旧还那么幼稚,并没有像人 20 岁后一样开始走向成熟,相反,“花瓶”、“废除独董制度”或“最不成功的公司治理制度”等提法却更容易获得一些人士的认可。

笔者 2009 年首次出任 A 股独董,先后担任 8 家 A 股和 1 家 H 股独董,目前还在任 4 家,也算老“花瓶”一个,借此从履职实践的角度谈谈中国上市公司独董制度的问题,以及改革和完善 A 股独董制度的路径。

### 一、现行独董制度的问题有哪些?

从我自身履职实践的角度看,现行 A 股独董制度主要存在着如下几个问题:

#### (一) 独董产生机制不独立

独立董事的独立性意味着其应该独立于上市公司和控股股东,但是在目前公司治理架构下,独立董事的提名权实际上掌握在控股股东或主要管理者手中,个别来源于 1%以上的中小股东提名,但股东大会通过的几率较低。这就造成了绝大多数独立董事的产生机制与控股股东或上市公司之间无法保持独立性,这对独董制度是最大的讽刺。

#### (二) 独董履职主体不专业

实践当中，如果不认知其履职风险，不少人会觉得独立董事有一份性价比还可以的津贴，以及也算光鲜体面的社会地位。因此，很多人并不管自身是否具备出任独立董事的专业胜任能力和工作时间保障。很多独立董事并不具备履职的专业能力，大量的董事会议案看不懂也懒得看，一票赞成了之，既不得罪人，也轻松不费力。交易所的独立董事培训制度也很软弱，参加培训的独董鲜有听说没能够取得独董资格的。

除了规定独董中的会计专业人士必须具备财经专业副高以上职称或CPA 考试合格证明外，其他独董并没有建立准入标准和准入门槛。这样一来，相当数量的独立董事都是有地位、有背景和有影响力，特别是有关系但很可能没履职能力的人。其实他们根本就“不懂事”或“没有懂事的能力”，这对独董制度也是不小的讽刺。

### （三）独董履职机制不健全

现行独董最主要的履职机制就是参加董事会审议相关议案并发表意见和按照一人一票的原则参与董事会投票表决，在董事会发挥的作用其实是“成事不足，败事有余”，也就是独董很难推动公司做什么，但是能通过投反对票和弃权票让上市公司面临监管和舆论压力，在一些非独立董事回避表决的议案上拥有否决权。

但是对于不上董事会的决策事项，或者控股股东、实际控制人或主要管理者要做的坏事，独立董事根本没有发言权，甚至完全没有知情权，这种机制下，又要如何勤勉尽职地履行维护上市公司，特别是维护中小股东

合法权益的法定职责？

正因为如此，很多造假上市公司的独董自己喊冤不知情，可社会普遍对此反感，监管也认为独董自身履职不到位，但其实目前独董履职机制不健全是个关键因素。无论是财务造假还是信息披露违规，亦或是经营管理中的重大违法违规行为，也包括上市公司的日常动态，独董还缺乏一种履职机制确保其知悉并有权威阻止控股股东、实际控制人和主要管理者实施违法违规行为。

#### （四）独董履职基础不牢固

目前虽然赋予了 A 股独董的董事地位，但是董事会制度本身在 A 股很多上市公司都流于形式，很多公司的治理结构其实只是存在于证券部和董秘的信息披露中，独立董事面临着无日常工作机构、无办公履职设施、无履职权威的“三无”尴尬；除了参加现场董事会和列席股东大会外，能够接触上市公司董监高和证券部及内审部、财务部人员外，独立董事能够做的就是认真看证券部发来的相关议案材料，向董秘和证券部询问公司情况，要求组织现场考察外，就只能通过和年审会计师事务所沟通和关注媒体对任职公司的报道来履职。这就造成履职机制很不健全，上市公司中层管理者和基层员工与独立董事彼此接触不到，普遍把独董当花瓶，根本无视独董的权威；上市公司的实际经营管理情况与决策部署及动态情况独董也很难及时掌握。信息不对称和来源单一，没有履职的常设和权威机制，造成独董很难主动履职和全面履职，往往只能被动履职和片面履职。

此外,目前 A 股独董均系兼职而无专职独董,也是造成独董履职时间、履职精力得不到保障的重要原因。

#### (五) 独董履职激励不存在

目前 A 股不允许独立董事参与员工持股计划或股权激励计划,独立董事的津贴实际上也是旱涝保收的大锅饭;独董履职的绩效缺乏考核机制,履职收益和履职成本不挂钩,没有机制激励独董严格履行对公司和股东的忠实义务和对自身职务的勤勉义务;而且,独董都是兼职而非专职。这样一来,越是勤勉的独董,独董津贴的性价比越低,何况勤勉尽职的独董更容易得罪控股股东、实际控制人和主要管理者,所以利弊得失造成独董普遍没有积极性履职。因此,开会经常远程音频参加,董事会议案不认真看就签字同意,对上市公司也没动力去深入了解情况,保持和控股股东、实际控制人与主要管理者的友好关系,自然成为一种合乎理性的选择。

#### (六) 独董履职环境不认同

实践证明,从公司员工到中小股东,从债权人到客户和供应商,从税务机关到行业主管部门,各种上市公司的利益相关者很少了解独董的实际工作情况,彼此之间也缺乏有效的沟通机制。即使是证券监管部门,也仅仅在案发后会关注独董履职情况,日常工作当中缺乏独董与上市公司利益相关者的法定和可行的沟通机制。

甚至于不少学术界人士都不了解 A 股的独董制度,比如很多研究者学

着国外研究文献把独董占董事会席位的比例视为一个公司治理效率研究模型的变量，可中国的实际规则是独董占董事会席位的 1/3，也就是说是个常量而非变量！国外则一般没有硬性规定独董占比，才是个变量。

独董主动履职和积极履职，很可能会得罪控股股东、实际控制人和主要管理者，但是却找不到娘家和靠山支持和保护独立履职，所以很多时候独董难免不明哲保身，睁一只眼闭一只，除非认识到会给自己造成严重风险。

### （七）独董履职责任不相称

实际上，目前对独立董事未认真履职并无有效和及时并罪罚相当的惩戒机制。从所有证券市场的大案要案看，独董遭遇的惩戒无非是交易所监管关注函、通报批评和公开谴责；证监会的行政处罚，主要是罚款；没有一个独董承担消极履职或刑事责任；独董遭遇的最大损失就是被罚款和三年内不得担任独董，可对于很多不了解独董制度或日常工作与资本市场关联度较小的独董而言，这些处罚震慑力不足以让其勤勉尽职。

一 如何改革和完善现行独董制度

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_34374](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_34374)

