



公司治理岂能困于“席位之争”

■ 刘钊

公司治理风波,正给尚待修复经营基本盘的车企——众泰汽车,带来新的“不确定性”。6月12日,众泰汽车董事会关于审议免去董事长韩必文职务的议案,因同意票3票、反对票6票未获通过。随后,持股2.55%的股东提请在临时股东大会上罢免三名董事,因其中一名董事已经辞职,相关提案调整为罢免两名董事。至此,围绕董事长去留、董事职责和公司发展路径的分歧,由董事会延伸至股东大会。

依法提出议案、行使表决权、发表不同意见,是公司治理的应有之义。董事会不是没有分歧的会议室,股东会也不是回避冲突的场所。但需要警惕的是,分歧若长期停留在公司的人事对立和席位博弈中,就会挤占经营决策空间,使本应服务于公司长远发展的治理机制,成为放大不确定性的源头。

资料显示,众泰汽车2025年实现营业收入5.21亿元,归属于上市公司股东的净利润亏损3.67亿元;整车业务尚未实现规模化产销,收入主要来自零部件等业务。该公司正推进债务化解、生产体系恢复、供应链梳理和市场重建,每一项都需要稳定的决策链条和

持续的执行能力。此时,内部治理争议一旦升级,无异于让其经营修复情况雪上加霜。

汽车制造是重资产、长周期、强协同的产业。复产不是恢复一条产线那么简单,而是包含产品开发、供应商排产、质量控制、渠道建设、售后保障和资金安排的系统工程。供应商看重订单预期,员工看重组织稳定,合作伙伴看重战略连续性。董事会如果反复陷于人事争执,外部各方接收到的就不是企业稳步复苏信号,而是决策可能反复的风险信号。

笔者认为,公司治理的要义,不是让某一方在表决中获胜,而是让不同权力主体在规则之内形成对公司整体利益负责的决策机制。股东会有其法定职权,董事会也有其法定职责。前者不能替代董事会对经营事项进行专业判断,后者更不能将战略分歧简单转换为职位之争。无论是提议罢免还是反对罢免,都应当回到事实、依据和公司长期价值上来。

特别是对控制权结构复杂、经营面临转型或风险化解任务的上市公司来说,公司治理能力首先表现为处理分歧的能力。重大人事变动是否必要,应看是否有充分事实支持,

是否符合公司发展阶段,是否具备可验证的替代方案;重大经营事项存在不同意见,更应通过充分沟通、审慎论证和规范表决来弥合,而不能以公开对立取代专业讨论。

董事的忠实和勤勉,既不是对个别股东意志的简单响应,也不是投票环节的形式履职,而是要求其从公司整体利益出发,对重大决策的必要性、可行性和风险后果作出独立判断。董事会的价值,也不在于表决次数有多少,而在于能否把经营问题讲透、把风险边界划清、把责任落实到位。

中小投资者关心的不应只是某一位董事的去留,而是公司能否保持治理秩序,管理层能否持续履职,复产计划和债务化解是否有明确安排,重大决策是否透明可核验。资本市场保护投资者合法权益,不能止步于单独计票和网络投票等程序保障,更要靠充分、及时、可理解的信息披露,靠稳定且有约束力的决策执行。

众泰汽车即将召开的临时股东大会,可以对相关议案作出程序性判断,但这并不等于公司治理问题已经解决。无论表决结果如何,各方都应尽快把重心拉回经营本身,把公

司经营注意力集中于债务化解、复工复产、产品和市场等方面,而不是持续消耗在内部拉锯中。

对所有上市公司而言,管理层可以有分歧,但不能失去共同目标,更不能任由制衡机制演变为内耗,公司治理绝不能困于“席位之争”。



刘钊

上市公司应在税务治理上作表率

■ 田鹏

今年以来,已有近70家A股公司披露了补税公告,相关补缴金额合计突破50亿元。上市公司之所以补缴税费,主要归咎于相关企业财税内控体系不健全。例如,5月10日,某上市公司披露称,该公司因电子税务系统升级重复勾选发票等原因,导致少缴增值税约7600万元。

此类财税内控失效引发的补税事件,不仅会侵蚀企业当期利润、大量占用营运资金,推高财务成本,造成经营资金规划紊乱,还会向市场传递治理失效的信号。

笔者认为,当前税收数字化监管持续收紧,税务稽查穿透性不断增强,上市公司应摒弃“事后补救”的思维定式,率先搭建起涵盖财税内控的常态化合规体系。

首先,常态化开展税务全面体检,主动化解历史存量风险。多数上市公司的补缴税费,源于历年遗留问题。上市公司可定期聘请第三方税务机构,对企业历年税务处理开展全税种、全覆盖的合规筛查,重点聚焦并购重组、关联交易、资产划转、成本列支等涉税风险点,精准识别税务政策适用偏差、账务处理不规范等问题。

其次,升级财税数字化管控体系,树立日常合规风控屏障。近年来,多数上市公司补税并非由于主观偷税漏税,而是存在财税系统迭代滞后、流程管控漏洞、人工操作失误等管理短板。对此,上市公司可依托数字化工具搭建一体化财税管控平台,打通财务核算、发票管理、税务申报、业务台账等数据端口,实现业务、财务、税务数据同源、实时联动。同时,建立全流程电子化审核校验机制,对发票开具等关键环节设置系统自动校验、风险预警等功能,替代传统人工操作,从技术层面杜绝操作失误、数据错误、重复计税等基础涉税问题。

再次,建立税务风险准备金与应急响应机制。企业可参照坏账准备制度,依据风险评估结果计提专项税务风险准备金,以缓冲对当期利润和现金流的冲击。此外,制定税务风险应急预案,明确触发条件、响应流程、内外部沟通机制以及责任分工,确保风险发生时能有序、高效应对。

作为优秀企业群体的代表,上市公司应变“被动应对风险”为“主动前置治理”,在税务治理上作表率。

一家之言

股公司要最大化释放股权激励价值

■ 毛艺融

当前,股权激励已由初期的探索性实践,逐步发展成为市场广泛认可、激励与约束并重的上市公司长效治理工具。Wind数据显示,截至6月26日,A股市场累计已有3359家上市公司发布过股权激励计划,占上市公司总量的61%。

今年以来,A股公司累计发布了2388份股权激励实施公告,激励涉及期权、第一类限制性股票、第二类限制性股票,既彰显了上市公司对自身发展的信心,也激励了核心团队。在笔者看来,当前A股公司股权激励工作呈现出以下特点。

其一,股权激励“多期化”趋势日益凸显,持续服务于人才保留、绩效提升和治理结构优化等长远目标。

据上海荣正企业咨询服务(集团)股份有限公司统计,自2022年起,A股公司多期激励公告数量占比已连续4年超过50%。其中,2025年,A股市场多期激励公告数量同比增长10.64%,占比跃升至72.98%。

越来越多的上市公司充分认识到股权激励在人才争夺、业绩增长与市值提升方面的重要作用,纷纷将股权激励作为一项常态化的激励手段,而股权激励方案的设计与落地效果,直接关系到企业核心竞争力的延续。

其二,以科创板公司为代表的科技创新型企业,正凭借差异化制度安排,把股权激励作为吸引高科技人才的重要抓手。一些人才更密集、技术壁垒更高的科创企业,则着力最大化释放股权激励价值。

科创板公司依托差异化股权激励制度安排,践行“投资于人才”的发展理念,持续完善核心科技人才长效激励约束机制。截至2026年一季度,累计有459家科创板公司推出876单股权激励计划(板块覆盖率75.9%),其中超九成公司选择第二类限制性股票,以满足科创人才队伍建设需求。

科创板股权激励覆盖率之所以更高,主要有两方面原因:一方面,科创板股权激励制度设计更具灵活性,为板块内上市公司提供了更多自主操作空间;另一方面,科创板公司对核心人才的需求更为迫切。

其三,越来越多的上市公司股权激励方案,能够得到投资者的认可。

近年来,监管层一方面鼓励科技型企业完善股权激励;另一方面,鼓励上市公司将股权激励纳入市值管理工具箱,推动上市公司综合运用回购、股权激励等方式提升投资价值。例如,某科创板公司2024年推出的股权激励方案,就将“市值”纳入了考核。

把市值管理相关指标纳入股权激励考核,不仅有利于引导上市公司核心团队转向长期价值创造,也有利于增强投资者信心。可以预见,随着市场生态不断完善,股权激励于A股市场高质量发展中将发挥更为重要的作用。



严治资金占用顽疾 筑牢A股诚信防线

■ 吴晓璐

6月25日晚间,退市公司天津富通信息科技股份有限公司发布公告称,收到天津证监局的行政处罚事先告知书。天津证监局因该公司未按规定披露关联方非经营性资金占用以及定期报告存在虚假记载,对其、其控股股东及相关责任人罚款合计3600万元。此举彰显了监管部门“退市不免责”的零容忍态度,对违法违规行径为追责到底。

近期,多家公司披露了因资金占用被立案调查或处罚的公告,向市场传递了鲜明的监管信号——“占用必偿还,还清仍追责,退市不免责”。

大股东恶意占用资金,是资本市场的顽疾,其不仅破坏公司治理结构、侵害投资者合法权益,极端情况下还会导致企业现金流枯竭,经营难以为继,最终走向退市。为整治这一顽疾,近年来,监管部门持续完善规则体系,以全链条惩戒提高违法成本,倒逼控股股东、实际控制人严守上市公司资产独立底线,持续培育资本市场诚信生态。

整治资金占用的首要目标,便是督促占用方

全额清偿占用款项,挽回上市公司流失资产。

对此,监管部门从两方面发力:一方面,以退市震慑违规占用行为,督促占用方及时偿还占款。2024年退市制度修订时,将大股东大额、逾期未整改资金占用纳入规范类退市情形,在其威慑下,8家公司合计清收80亿元占用资金;另一方面,投资者保护机构发起代位诉讼,维护上市公司和中小股东合法权益。近年来,中证中小投资者服务中心就资金占用事项常态化向法院提起股东代位诉讼,目前已推动7家上市公司成功追回损失超过12亿元,为解决资金占用这一顽疾开辟出新路径。

今年4月份,证监会启动新一轮上市公司治理专项行动,明确将督促大股东归还占用资金作为核心任务之一。在严肃惩处的同时,支持董事会、审计委员会、其他重要股东进行民事追偿,积极维护公司利益。

在推动资金清偿之外,监管部门还加大对违规占用行为的追责力度,明确“还款不等于免责”,并加大“行民刑”立体追责力度。

占用方归还资金仅能弥补上市公司账面财产损失,但刻意占用资金、隐瞒关联往来、定期报告虚假记载等违法事实客观存在,不会因事后清偿而消除,相关主体依然要承担行政责任。6月份,海南证监局开出一张罚单就是典型案例,当地一家上市公司实控人关联方2021年至2024年占用上市公司资金8.84亿元,相关事项迟至2025年4月份全部结清,监管部门依旧对上市公司及实控人合计罚款880万元。

除了行政处罚,近年来,司法层面对资金占用的民事追责、刑事处罚也在同步发力。去年底,云南生物谷药业股份有限公司披露的一份判决书显示,原实控人长期资金占用,法院以背信损害上市公司利益罪判处原实控人有期徒刑三年,原董事会秘书兼财务总监获刑一年六个月。

制度层面同样在持续完善。去年12月份,证监会就《上市公司监督管理条例(公开征求意见稿)》公开征求意见,该文件对资金占用、违规担

保设置专门罚则,落地后将进一步提高对资金占用的打击力度。另外,最高法院会同证监会等相关单位开展调研工作,并推动出台背信损害上市公司利益罪的司法解释,旨在为刑事追责提供清晰、统一的法律适用标准,强化对控股股东、实际控制人背信行为的刑事惩戒力度。

值得注意的是,除了事后全链条追责,当前,监管部门还强调“事前防占用、事中强披露”,构建起完整闭环治理体系,力求预防并化解大股东资金占用这一市场顽疾。

在此背景下,上市公司需主动作为,健全资金内控制度,落实关联交易多层次审议、常态化资金流水排查;董事、高管勤勉履职,守住资金安全防线,如果出现占用应及时披露并推动司法追偿;控股股东、实控人必须摒弃借用上市公司资金周转的错误思维,严格隔离个人资产与上市公司平台资产,规范所有关联资金往来,对存量占用主动足额清偿。唯有企业内部扎紧制度篱笆,大股东由衷敬畏法律红线,才能真正化解资金占用风险,适配资本市场高质量发展的监管要求。