



中国上市公司协会公司治理丛书

上市公司监事会 最佳实践案例

中国上市公司协会 编

—
CASES OF
BEST PRACTICE OF
SUPERVISORY
BOARD OF
LISTED COMPANIES
—



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

上市公司监事会 最佳实践案例

中国上市公司协会 编

中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

上市公司监事会最佳实践案例 / 中国上市公司协会编. —北京: 中国财政经济出版社, 2017. 7

ISBN 978 - 7 - 5095 - 7509 - 3

I. ①上… II. ①中… III. ①上市公司 - 监事会 - 案例 - 中国 IV. ①F279. 246

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 128030 号

责任编辑: 付克华

责任校对: 黄亚青

封面设计: 北京兰卡绘世

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 88190406 北京财经书店电话: 64033436 84041336

北京富生印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 20.25 印张 274 000 字

2017 年 7 月第 1 版 2017 年 7 月北京第 1 次印刷

定价: 58.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 7509 - 3

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报热线: 010 - 88190414 QQ: 447268889

序 一

很高兴应《上市公司监事会最佳实践案例》编委会邀请为本书作序，相信这本书的出版，对完善公司治理、改善上市公司监事会制度方面有一定的学习和借鉴作用。

我国的公司治理发端于国企改革，在国有企业建立现代企业制度的过程中逐步发展，并随着资本市场发展和上市公司群体的壮大而不断完善。高水平的公司治理决定着上市公司的质量，有利于防范金融风险，是保障资本市场长期稳定健康发展的重要基础。同时，资本市场的健康稳定发展推动着公司治理水平的提升，良好的公司治理和健康的资本市场互为前提。公司治理从最初一个概念的引进到变成制度的安排，从制度的安排到变成实践倡导和必然选择，已经成为我国公司文化的一个重要组成部分。中国证监会一直将推动上市公司完善公司治理作为一项重要的监管目标，在《公司法》《证券法》的框架内，依法履职，做了大量务实有效的探索和实践，促进了上市公司内部治理机制的日趋完善和以市场为基础的外部治理机制的初步形成。一是不断完善公司治理的制度体系，陆续出台了一系列规范性文件。2001年我国建立了上市公司独立董事制度；2002年证监会联合原国家经贸委发布《上市公司治理准则》，之后陆续出台了一系列规定，内容涵盖公司章程，股东大会、董事会、监事会制度，独立董事制度，股权激励制度，规范关联交易、资金往来和对外担保，投资者保护等多个方面，初步构建了上市公司治理的制度框架。二是推动股权分置改革，解决了制约我国资本市场健康发展的历史顽疾，形成了各类股东的共同利益基

础。三是集中部署组织开展了包括清理大股东占用资金和违规担保、上市公司治理专项活动等一系列行动，为解决大股东和实际控制人侵害上市公司利益问题提供了法治渠道，进一步促进治理机制规范运行。四是完善信息披露制度，督促公司持续披露重要信息，逐步构建以投资者需求为导向的披露制度框架。推进落实与国际财务报告准则逐渐趋同的财务会计制度，夯实公司治理规范运作的会计基础，提高公司运作的透明度。五是大力推进机构投资者建设，增强了机构投资者参与公司治理的意识，促进以市场为基础的外部治理机制的初步形成。在市场参与各方的共同努力下，公司治理的总体环境得到改善，公司治理内生机制不断加强，公司规范运作水平不断提升。

公司治理机制作为一国公司法律制度的重要组成部分，必然受其自身历史、政治、经济、法律、文化等因素的影响。我国的公司治理是借鉴英美法系模式为主，辅之以大陆法系的监事会制度、职工参与制度。回顾发展历程，我国公司治理的推动主要依靠行政手段，这是由我国国情和资本市场发展的阶段性特征等历史条件所决定的。行政推动的主要特点是自上而下、高效统一，但很多企业自治、自律的内容被行政监管行为所替代，不仅增加了成本，而且削弱了上市公司和自律组织的活力和创造力。同时，我国行政主导的公司治理规则建设过程，总体上吸收和借鉴了境外公司治理的模式和经验，在规则层面实现了与国际接轨，但制度与我国历史文化背景的融合却任重道远。当前，我国许多公司的治理存在“形似神不似”的情形，反映出行政主导推动的刚性、制度移植化解“水土不服”的艰巨性。

目前，我国公司治理面临的内外部环境已经发生了巨大变化，市场主体更加多元，出现了一些新情况、新挑战：

一是外部环境发生了深刻变化。作为世界第二大经济体，我国上市公司在参与国家“一带一路”和走出去战略过程中，实现国际交流、跨境合作不断深入。同时，自经合组织 1999 年发布《公司治理原则》以来，又经过两次修订，现已升级为 2015 年版。新版更加关注股东权利平衡，强调中

介机构的作用，强调公司的整体风险管理，对跨境合作也提出了新的要求，具有鲜明的实践性、开放性。全球范围内的公司治理模式出现国际融合趋势，公司治理国际合作不断深化。

二是市场的发展以及市场主体的多元化对公司治理提出了更高要求。随着我国多层次资本市场的发展以及新一轮国有企业改革的不断深化，上市公司类型日趋多元化，既有大量的国有控股、民营控股的，还有股权较为分散的；既有传统经济模式，也有新经济模式；既有一般生产制造类企业，也有创新驱动类企业；既有高新科技生产企业，也有文化服务类企业。同时，上市公司行业、规模差异较大，情况千差万别，不同类型的上市公司呈现出不同的治理需求和特色，单一的公司治理模式已经很难适用于所有公司。

三是公司治理模式正在从行政主导为主，逐步向企业自治、市场自律和行政监管“三位一体”，行政监管和自律管理并重的模式演变。在深化改革过程中，放松管制、加强监管、优化服务的政策环境不断完善。党的十八届三中全会，明确提出推进国家治理体系和治理能力现代化、创新社会治理体制、激发社会组织活力，推进社会组织明确权责、依法自治、发挥作用。这些都为市场自律在公司治理中发挥更大作用奠定了极为重要的环境基础。随着中介机构功能逐步强化，尤其是控股股东行为在内外约束下不断规范，市场自治和自律的作用正在逐步增强，公司治理的市场环境得到改善。

我国公司治理的发展，应立足于国情，发掘丰富的本土资源，并以开放的态度吸收境外优秀实践经验，遵守基本的公司治理原则，将自主性与包容性有效结合，形成在统一的治理目标和基本准则下，由上市公司、中介机构、自律组织、监管部门等多个层次组成的功能互补、归位尽责、有机互动的公司治理体系。

中国上市公司协会自创立以来，一直秉承“服务、自律、规范、提高”的宗旨，充分发挥会员自律的职责，在公司治理实践中做了许多有意义的工作。去年举办的上市公司监事会最佳实践评选活动更是协会在完善

公司治理、改善上市公司监事会制度方面的创新性探索。衷心希望各上市公司能够与我们一道积极参与到我国上市公司治理的伟大实践中来，集众智、汇众力，共同努力提升上市公司治理水平，夯实资本市场健康发展的基石。

中国证券监督管理委员会副主席

Handwritten signature in black ink, consisting of two characters: '肖' (Xiao) and '淑' (Shu).

2017年6月

序 二

监事会是现代公司治理机制的重要组成部分。根据我国《公司法》的规定，监事会与股东大会、董事会、高级管理层共同构成公司制企业的法人治理结构，各司其职、相互制约。监事会制度的建立和监督职责的有效发挥，对于防止内部人控制、保证财务信息的真实完整具有重要意义。

由于世界各国的政治制度、经济体制、法律体系、股权结构和历史文化传统的不同，公司治理模式存在较大差异。国外公司经历了上百年的发展历程，无论是以英美为代表的“一元制”模式，还是以德日为代表的“二元制”模式，都是融合了各国历史文化传统、市场发育过程、企业发展特质而逐步形成的，很难说哪一种模式是最佳的。从我国监事会发展实践来看，目前上市公司都依法设立了监事会，监事会基本上能够按照监管要求规范运行，监事履职能力也有了很大的提高。主要表现在：监事列席董事会会议和股东大会，监督会议决策过程，努力维护股东利益不受损失；严格按照法定要求发表监事会意见，包括对信息披露文件签署书面确认意见、对定期报告提出书面审核意见；职工监事选举程序日益规范完善；不少公司还积极探索，设立了外部监事、中小股东监事和独立监事等等。总体来看，监事会为促进我国上市公司规范运作发挥了积极作用。

毋庸讳言，目前上市公司监事会运作还没有完全达到预期的监督效果，在上市公司规范运作出现问题的时候，还很少听到监事会响亮的声音，监事会的职能还没有得到充分有效地发挥，“花瓶监事会”“聋子的耳朵”

“过场式监督”等现象还大量存在。究其原因，主要有以下几个方面：

第一，监事会的法定职责比较原则，缺少具体、可操作的程序性规定。目前，我国针对上市公司监事会普遍适用的法规只有《公司法》《上市公司治理准则》等少数法律、规章制度中有限的几条规定，相对而言，部分商业银行、大型国有企业等上市公司，由于监管机制和力度的差异，对其公司治理以及监事会的要求相对严格、细致，从而使得商业银行监事会的结构相对完善、职责相对清晰、监事整体职业素质相对较高、履职相对规范、监督作用的发挥相对充分。而对于大多数行业来讲，对监事会的结构、人员、职责、运作规范等没有过多要求，进而导致监事会运作相对偏松、偏弱。

第二，监事会组织机构不健全，监事履职能力不足。根据现行的治理规则，监事会是上市公司治理的必设机构，监事会要充分发挥监督作用，需要设立专业委员会和办事机构等配套保障。而一般上市公司监事会大多没有专职监事，也没有单独设置专门工作机构，甚至没有专门的办公场所，监事会的日常工作由董事会办公室或证券办等其他部门代理，这在一定程度上限制了监事会作用的发挥。

第三，监事会独立性不够，通常由控股股东提名，实践中监事更多地遵从控股股东的意志。在我国现行公司治理结构中，董事会和监事会是股东大会下设的平行机构，均对股东大会负责，两者在法律地位上是平等的，这种平等的法律地位为监事会有效履职提供了制度保障。然而，在实践中，一些上市公司的股东监事往往是由董事会提名推荐给股东大会，这种监督者的选聘由被监督者主导的情形，导致了监事会在对董事会和董事的监督中处于先天上的弱势，致使监事会的作用主要变成了配合董事会、高级管理层工作，维护大股东的利益，并由此产生了“监事长受董事长‘领导’”的现象。

第四，监事会保障机制不足，制约监事会履职能力。目前，我国监管部门尚未建立上市公司监事资格审查制度，监事的专业素质和履职能力得不到保证，各家上市公司监事的素质差别很大。相当数量的监事长期从事

党政、行政、工会等工作，缺乏应有的会计、法律和专业知识，不仅难以对董事和高管的行为进行有效监督，而且很难审查确定外部审计师的审计结果“真实有效”。目前在上市公司监事会中，股东监事和职工监事兼职情况相当普遍，大多由控股股东或少数大股东的领导或中层干部来兼任，专职监事较少。即使这些监事工作能力和责任心都比较强，但受兼职工作限制，很难再有时间和精力参与监事会工作。个别公司还存在高管人员兼任监事的不合规现象，监事队伍难以满足履职要求。

第五，对董事会和高级管理层的履职评价不到位，监事会的制衡作用难以发挥。多数上市公司存在监督制度不足，规范性不够的问题，对董事会、高级管理层的履职监督评价流于形式的现象普遍存在。虽然也有一些金融企业在这方面做了一些探索和尝试，制定了对董事、高管履职监督制度方法和实施细则，但是总体上还是形式大于实际，力度有限、权威不足、效果不明。监督如果不能落到实处，那么监事会的制衡作用就难以发挥。

上述问题值得重视，需要各方努力共同推动解决。中国上市公司协会一直非常重视上市公司治理的制度建设和实践活动。2012年8月，发起了“倡导独立董事、监事会最佳实践活动”，出版了《中国上市公司治理报告》，分享了上市公司独立董事、监事会运作的先进经验和创新作法，提出了改善我国上市公司治理环境的意见和建议；2014年，《上市公司独立董事履职指引》的发布，为促进上市公司独立董事充分、有效履职提供了参考；2015年12月，发布了《上市公司监事会工作指引》，对于上市公司监事会科学、有效履职提供了指导。2015年8月至2016年5月，协会监事会专业委员会牵头成立课题组，对上市公司监事会履职评价体系进行研究，形成了《上市公司监事会履职评分指标》《上市公司监事会评选申报条件》和《上市公司监事会最佳实践评选申报信息表》，作为上市公司监事会最佳实践评选的主要标准和依据。2016年12月，举办了上市公司监事会最佳实践评选活动，100家上市公司分别获得“监事会最佳实践20强”“监事会卓有成效30强”和“监事会积极进取50强”奖项，受到了上市公司监事会的热烈欢迎和社会各界的广泛关注，进一步提升了监事会制度在公

司内部的地位和市场上的影响力。

为充分利用评选结果，倡导监事会最佳实践，我们对部分获奖公司监事会履职特色进行了梳理、归纳，发现当中有很多可以互相学习、借鉴的内容。例如，有的公司通过加强监事会与独立董事、内外部审计、纪检监察、内控管理部门等监督机构协调配合的方式，整合内部监督力量，上下联动，形成合力，不但使监事会的工作有的放矢，有力可借，而且扩大了监事会的监督范围，强化了监督效果；有的公司将法律合规、内部审计、内控管理等职责整合到监事会办事机构中，使办事机构的工作范围、职责权限和工作能力有了很大提升，增大了对监事会履职的支持保障力度；部分集团化上市公司，为加强对附属公司的监管和指导，加强了监事会的监督力度，配置了一定的资源，明确了母公司监事会对附属公司的监督权责等等，一些好的做法和实践非常值得推广和分享。

中国上市公司协会自成立以来，充分发挥自律组织作用，在推进上市公司完善公司治理方面做了大量工作，此次出版《上市公司监事会最佳实践案例》，充分体现了中国上市公司协会对监事会在公司治理中作用的重视，希望大家携手同行，共同推进中国公司治理制度改革和完善，为多层次资本市场的健康持续发展不懈努力。

中国上市公司协会监事长



2017年6月

目 录

概论	1
第一部分 金融业上市公司	17
1.1 招商银行： 持续推进联动创新 有效整合监督资源	19
1.2 建设银行： 以问题为导向 聚焦监督重点	24
1.3 民生银行： 首创战略监督 助力战略落实	30
1.4 工商银行： 探索特色监督模式 完善公司治理机制	38
1.5 农业银行： 创建董事监事联席会议制度 整合内部监督力量	49
1.6 申万宏源： 强化组织制度建设 探索实质性监督机制	54
1.7 平安银行： 构建监督体系 提升工作地位	59
1.8 交通银行： 监督问询取代听取汇报 精准选题开展专项监督	63

1.9 海通证券:	
健全规章制度 整合监督资源	69
1.10 中国平安:	
践行国际业务标准 保障持续专业发展	74
1.11 华夏银行:	
完善工作机制制度 推动监督与时俱进	78
1.12 中国人寿:	
开展监事会课题研究 加强与境内外机构沟通	82
1.13 东方证券:	
创建履职评价体系 有效利用监督资源	87
1.14 广发证券:	
加强监事会自身建设 搭建全方位监督体系	92
1.15 东兴证券:	
创新方式方法 加强监督检查	97
1.16 国元证券:	
完善相关规章制度 主动参与经营决策	100
1.17 国海证券:	
建立合规管理制度体系 夯实公司风险控制防线	103
1.18 江苏银行:	
积极探索履职模式 有效发挥监督职能	109

第二部分 制造业上市公司

2.1 青岛啤酒:	
监事会架构科学独立 助力完善监督体系	117
2.2 四川长虹:	
依托内部监督资源 实施全方位有效监督	122

2.3	福田汽车：	
	创建“福田特色”监事会工作机制	127
2.4	新希望：	
	完善内控机制 加强财务监督	133
2.5	五粮液：	
	优化外派监事管理模式 构建联合监管工作机制	137
2.6	当升科技：	
	激发内生动力 引领创新发展	142
2.7	云南白药：	
	突出“五个强化”实现有效监督	146
2.8	华信国际：	
	以财务监督为中心 跟进重大项目进展	149
2.9	中船防务：	
	创新工作机制 实施有效监督	154
2.10	华菱钢铁：	
	整合多方资源 依法行使职权	157
2.11	中航重机：	
	拓展多种履职方式 监督重点经营事项	161
2.12	上工申贝：	
	积极探索事前监督 推广联席会议制度	165
2.13	中环股份：	
	完善制度体系 强化内部控制	169
2.14	冠农股份：	
	强化制度建设 有效延伸监督链条	172
2.15	长江通信：	
	“五个确保” 保障监督制衡高质高效	176
2.16	森马服饰：	
	整合内部力量 放大履职效能	180

2.17	宁夏建材:	
	健全监督机构 保障有效履职	184
2.18	中航电测:	
	发挥专业优势 下沉监督层级	187
2.19	国民技术:	
	完善制度机制 切实履行监督职责	191
2.20	TCL 集团:	
	创新调研机制 拓展监督方式	195
2.21	贵研铂业:	
	利用内外监督资源 创新监督方式方法	202

第三部分 房地产及建筑业上市公司

3.1	中国中铁:	
	健全制度体系 加强协同监督	207
3.2	保利地产:	
	构建无缝监督体系	212
3.3	泛海控股:	
	优化制度建设 严守风控大关	216
3.4	雅戈尔:	
	统筹内部资源 有效整合监督力量	222
3.5	葛洲坝:	
	完善制度机制 多渠道创新工作方法	225
3.6	中粮地产:	
	建立项目巡视制度 创新履职方式	229
3.7	中国铁建:	
	准确把握职能定位 不断提升监督实效	233

第四部分 采矿业上市公司 239

4.1 中国石油:

股东视线关注到哪里 监督工作就要做到哪里 241

4.2 山东黄金:

立足内控制度建设 强化实质性监督检查 246

4.3 兖州煤业:

明确职能定位 聚焦监管重点 249

4.4 伊泰 B 股:

设立外部监事 保障监事会多元化 254

4.5 昊华能源:

明确监督检查重点 助力公司转型转移 258

第五部分 其他行业上市公司 263

5.1 深圳能源:

创建联合运行机制 打造大监督平台 265

5.2 浙报传媒:

拓展监管版图 坚持行进式监督 272

5.3 读者传媒:

优化监督资源 发挥协同效应 278

5.4 通程控股:

贯穿内部控制建设 有效提高监督质量 282

5.5 苏宁云商:

合理利用内外部资源 有效整合监督力量 285

5.6 中材节能:

规范监督检查 依法履行职责 288

5.7 宁波港:

整合内外资源 形成合力监督	292
---------------------	-----

附录	297
----------	-----

附录一: 上市公司监事会最佳实践评选入围筛选指标	299
--------------------------------	-----

附录二: 上市公司监事会最佳实践评选评分指标	300
------------------------------	-----

附录三: 上市公司监事会评选计分规则	306
--------------------------	-----