

我国职工董事权利行使保障问题研究

鲍姝含

宁波大学法学院, 浙江 宁波

收稿日期: 2026年5月14日; 录用日期: 2026年5月27日; 发布日期: 2026年6月25日

摘要

职工董事制度是劳动者参与公司治理的核心制度载体,也是平衡劳资利益、完善中国特色现代企业制度的重要机制。然而,现行公司法对职工董事制度的规定较为原则,在特别职权界定、信义义务履行标准及法律责任分配等层面存在制度空白。文章以人力资本所有权理论与公司社会责任理论为分析框架,结合联科科技、长园集团、金科股份三个典型案例,揭示了职工董事制度面临的三重结构性困境:履职保障规范缺失导致职工董事独立性受损,制度易被异化为资本博弈工具;职工董事普遍专业素养不足,难以在公司重大决策中发挥实质作用;现行法律对职工董事信义义务的双重性缺乏明确指引,利益冲突下责任认定标准模糊。针对上述困境,文章提出法律保障、能力建设、激励约束三位一体的制度完善路径,推动职工董事从形式化参与向实质性治理转型。

关键词

职工董事, 职工参与权, 信义义务, 公司治理, 制度完善

Research on the Protection of the Rights of Employee Directors in China

Shuhan Bao

Law School, Ningbo University, Ningbo Zhejiang

Received: May 14, 2026; accepted: May 27, 2026; published: June 25, 2026

Abstract

The employee director system is a core institutional vehicle for employee participation in corporate governance and an important mechanism for balancing labor and capital interests and improving the modern enterprise system with Chinese characteristics. However, the current Company Law's provisions on the employee director system are relatively general, with institutional gaps in areas such as the definition of special powers, standards for fulfilling fiduciary duties, and the allocation

文章引用: 鲍姝含. 我国职工董事权利行使保障问题研究[J]. 法学, 2026, 14(6): 171-181.

DOI: 10.12677/ojls.2026.146177

of legal responsibilities. This paper uses the theories of human capital ownership and corporate social responsibility as an analytical framework, and combines three typical cases—Linke Technology, Changyuan Group, and Jinke Properties—to reveal the three structural dilemmas facing the employee director system: The lack of normative guarantees for fulfilling duties leads to the impairment of employee directors' independence, making the system easily distorted into a tool for capital games; Employee directors generally lack professional competence, making it difficult for them to play a substantial role in major corporate decisions; Current laws lack clear guidance on the dual nature of employee directors' fiduciary duties, and the standards for determining responsibility in cases of conflict of interest are vague. To address these dilemmas, this paper proposes a three-pronged approach to improve the system, integrating legal guarantees, capacity building, and incentive constraints, to promote the transformation of employee directors from formal participation to substantive governance.

Keywords

Employee Director, Employee Participation Rights, Fiduciary Duty, Corporate Governance, System Improvement

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

公司治理的核心在于平衡各利益主体的利益诉求，通过博弈与制衡实现总体效益最大化。在现代公司治理中，平衡股东、职工等多方利益主体的诉求已成为企业可持续发展的核心命题。职工董事制度作为劳动者参与公司决策的重要载体，通过人力资本所有权理论与公司社会责任理论的支撑[1]，旨在突破传统资本主导的治理模式，实现劳资利益的动态平衡[2]。然而，我国现行《中华人民共和国公司法》(以下简称《公司法》)虽确立了职工董事的选任规则，但在特别职权界定、信义义务履行及法律责任分配等方面仍存在制度空白。典型案例如长园集团、金科股份的控制权争夺中，职工董事席位被异化为反收购工具，凸显了法律对独立性保障与责任体系设计的缺失。

就既有研究而言，学界对职工董事制度的讨论随《公司法》历次修订而持续深化，但现有成果在三个层面存在明显局限。在制度定位层面，学界多着力于论证职工参与的正当性或介绍域外比较法经验：刘俊海从体系化设计角度阐明了职工参与公司治理的立法宗旨[3]；刘东辉从 ESG 视角就职工董事的职能重构提出了方向性建议[4]，但对控制权争夺情境下职工董事席位被工具化利用的内在法律逻辑缺乏系统揭示。在信义义务层面，现有研究或将职工董事义务框架与普通董事等同处理，或停留于一般性叙述：陈嘉白虽已提出职工董事信义义务双重结构的理论框架[5]，具有重要的开创意义，但在双重义务的优先位阶规则与司法审查标准上尚未形成完整方案。在履职保障与责任体系层面，楼秋然就职工参与公司治理的制度建构提出了较为系统的构想[6]；陆胤等学者亦就新《公司法》实施后的制度完善方向作出了有益探索[7]，但既有研究均未形成覆盖任职资格独立性标准、薪酬激励制度逻辑、责任豁免适用边界三个层面的整合性分析框架。

本文立足我国实践，以职工董事履职保障的实现困境为切入点，通过典型案例的实证考察揭示制度异化的法律根源，从制度重构与法律路径视角探讨职工董事参与权的实现困境。研究发现，职工董事履职效能弱化的根源在于法律保障不足、履职能力欠缺及利益协调机制失效三重叠加。通过构建三位一体

的制度体系，推动职工董事从形式化参与向实质性治理转型，既是完善中国特色现代企业制度的必然要求，也是促进劳资和谐、保障劳动者权益的重要路径。

2. 职工董事的概念厘定与参与治理的理论基础

(一) 公司治理的概念

随着公司社会角色的演变，其利益相关者群体不断扩大，服务对象也不再局限于股东。公司治理的内涵因此发生转变，从最初仅关注股东利益，逐渐扩展到关注其他利益相关者[8]。例如，马克·格尔根将公司治理定义为一套用于处理利益相关者之间利益冲突的机制，包括资金提供者与经理人、股东与其他利益相关者、不同类型股东之间的冲突，并提供相应的解决措施[9]。我国学者李维安则认为，公司治理是通过正式或非正式、内部或外部的制度或机制，协调公司与所有利益相关者之间的利益关系，确保公司决策的科学性，以维护各方利益[10]。这种转变反映了公司治理理念的深化，即从单一股东利益最大化向多方利益平衡与共赢的转变，体现了现代企业制度对社会责任和利益平衡的重视。

(二) 职工董事制度

职工董事制度是指通过法律或集体协议的规定，一定数量或比例的职工代表进入公司董事会，代表全体职工参与企业决策的基层民主管理制度。这种制度自 20 世纪 70 年代起在欧洲广泛推行，法国、德国、丹麦等国家通过立法确立了雇员进入公司董事会的制度。与职工参与监事会的方式相比，职工参与董事会的方式更为普遍和深入[11]。

职工董事制度的优势在于，代表职工利益的职工董事能够与代表股东利益的董事和经理人员在董事会会议上平等地共同商议公司重大事务，制定更合理、更有利于股东和职工双方的政策和措施[12]。这种参与方式不仅促进了劳资双方的了解和互信，将潜在的劳资矛盾化解于无形，还减少了公司内部的矛盾和纠纷，提高了职工的劳动积极性。

(三) 职工参与公司治理的理论基础

1) 人力资本所有权理论

传统公司理论认为，公司是由物质资本所有者或股东组成的联合体，公司利益等同于股东利益。然而，随着社会的发展，人们逐渐认识到，公司的发展不仅依赖于物质资本，更依赖于职工的知识、技能与经验等人力资本。职工作为人力资本的所有者，其劳动投入与物质资本投入共同构成了公司价值创造的源泉。基于谁投资、谁受益的原则，职工因人力资本贡献应获得参与公司决策的权利，这不仅是对职工劳动价值的认可，更是优化公司治理结构的必然要求[1]。该理论突破了资本雇佣劳动的传统逻辑，主张人力资本与物质资本在公司治理中应享有平等地位，为职工董事制度提供了核心正当性依据。

2) 公司社会责任理论

公司社会责任理论认为，公司不仅应对股东负责，还应对其他利益相关者负责，包括职工、债权人、消费者等。职工参与公司决策是公司社会责任理论的具体体现。通过职工董事制度，公司可以在决策过程中兼顾职工利益，实现公司与职工的共同发展[2]。这种理论要求公司在追求经济利益的同时，也要关注其对社会和环境的影响，积极履行社会责任，以实现企业的可持续发展和社会的和谐进步。

(四) 职工董事在职工参与权实现中的作用与功能

职工董事的首要功能在于维护员工权益。职工董事身兼职工与董事双重角色，是利益相关者的真正代表。相较于执行董事和独立董事，他们与职工利益联系更为紧密，在维护职工权益方面更具优势，也更能赢得职工的信任与忠实[5]。Hammer 的研究指出，企业管理层与员工对于职工董事的角色定位存在显著差异：管理层更倾向于将职工董事视为董事会与员工之间自上而下的沟通桥梁，而职工董事及其选民则认为，维护员工利益是职工董事的主要职能[13]。虽然利益相关者理论主张董事应向利益

相关者承担信义义务或设立利益相关者代表董事，但这些主张在理论与实践上遭遇了诸多障碍，并未成为各国公司治理的主流模式，唯有职工董监事制度在理论与实践得到了肯定。这是因为具有专用性的人力资本对公司生存发展不可或缺，职工对公司的贡献更为直接和确定[14]。而且，职工作为公司的内部利益相关者，与公司联系紧密，在知识、经验、技能方面具有特殊优势，能够有效降低控股股东和管理者的短视行为。此外，与变动的消费者、供应商相比，一定时期内公司的职工更具稳定性，内部有较高共同利益，具备通过选举代表等方式参与公司决策的可操作性。因此，由职工选任的职工董事更能理解公司的劳动政策、文化与员工诉求，可以为董事会科学合理地设定人力资本的战略、目标等提供独特的视角。

另外，相比于公司管理者和独立董事，职工董事能够接触更准确的员工相关信息。他们源自公司内部的管理实践，可以与职工代表及工会保持密切沟通。在中国，职工董事通常担任工会领导或人事部门职务，接受地方工会的指导与培训，具备相应的知识与能力[15]。因此，他们能够为董事会评估和选择关键职工议题及设定人力资本管理目标时，提供有用信息，增强决策的科学性。

职工董事的另一功能在于减轻不利冲击对员工就业的负面影响。当企业面临不利冲击导致经营业绩下滑时，较高的劳工成本可能会削弱企业在危机中的恢复能力，从而促使裁员成为企业应对外部冲击的一种常见应对策略。在此背景下，若职工董事能够提出补救或替代措施，将有助于缓解不利冲击对员工就业的冲击，降低裁员率。Kim 等人提出假设，认为职工董事参与公司治理有利于优化员工与雇主之间的风险分担机制，提供一种事后执行隐性保险合同的途径，以保障员工在不利冲击下的就业稳定性[16]。德国企业层面数据的研究显示，当行业遭受不利冲击时，董事会中职工董事占比较高的公司，裁员概率相对较低。例如，董事会中有 50% 职工董事的公司，熟练员工不会被辞退，他们以低工资的形式支付 3.3% 的保险费，而缺乏技能的蓝领职工则难以抵御冲击[17]。Gregorič 和 Rapp 同样假设，与其他公司相比，具有职工董事的公司经历危机后裁员的概率较低。他们认为，职工董事能够有效缓解雇佣关系中的信息不对称与道德风险，从而推动劳动力成本调整作为裁员的替代方案。这一假设已通过分析大衰退期间斯堪的纳维亚上市公司的行为得到证实[18]。

3. 职工董事制度的实证分析

(一) 职工董事的现行法律规定

根据新《公司法》第六十八条的规定，当有限责任公司的职工人数超过三百人时，若未依法设立包含职工代表的监事会，则其董事会成员中必须包含公司职工代表¹；第一百二十条进一步明确，股份有限公司同样适用此规定²。这意味着，职工人数超过三百人的公司，至少需要有一名职工代表以董事或监事的身份参与公司经营管理；同时，《公司法》第一百七十三条明确要求，国有独资公司的董事会成员中也应当有公司职工董事³。在新《公司法》实施后，对于人数超过 300 人的公司，其面临的选择十分明确：要么设立监事会并依法选任职工监事，且职工监事的比例不得低于三分之一；要么选任职工董事，使职工代表能够以董事的身份深度参与公司的经营管理决策过程。这一调整不仅让职工能够更深入地参与公司治理，还促进了公司治理的民主化，有效维护了职工权益，是社会主义法治创新的重要举措。

新《公司法》未明确规定职工董事的职权与义务，其原则上与其他董事一致。然而，由于其具有身份上的特殊性，实践中难免会出现其在职权和义务上与其他董事有所差异的情况，第七十一条中关于董

¹ 《中华人民共和国公司法》(2023 年修订)第六十八条第一款。

² 《中华人民共和国公司法》(2023 年修订)第一百二十条。

³ 《中华人民共和国公司法》(2023 年修订)第一百七十三条第二款。

事被股东会无正当理由解任时可要求公司赔偿的权利⁴，这一规定并不适用于职工董事，因为职工董事的选任与解任机制有其特殊性，通常涉及职工代表大会等民主程序，与普通董事的解任有所不同。《中华全国总工会关于加强公司制企业职工董事制度、职工监事制度建设的意见》(以下简称“全国总工会 33 号文”)列举了职工董事的职权⁵，虽未明确区分一般职权与特别职权，但部分职权凸显了其职工代表性质。这些职权包括：就涉及职工合法权利或大多数职工切身利益的董事会议案、方案提出意见和建议；针对涉及职工切身利益的规章制度或重大事项，提出董事会议题，依法提请召开董事会会议，反映职工合理诉求，维护职工合法权益等。

从理论角度来看，职工董事的权利很大程度上来源于全体职工，其以民主代表的身份参与公司的经营活动、决策过程和管理流程。因此，职工董事所谓的特别职权(责)，并非指其拥有区别于非职工董事的独特权限，而是强调职工董事在行使董事职权时，必须特别关注职工的合法权益，并从职工的视角出发履行职责^[4]。这种特别职权(责)的核心在于职工董事需将职工的利益和诉求纳入公司治理过程，确保职工在公司决策中拥有一定的发言权和影响力。职工董事的参与权不仅体现在代表职工参与公司治理的各个环节，还体现在通过其在董事会中的地位和作用，推动公司治理结构的完善和优化，从而更好地维护职工的合法权益和公司的整体利益^[19]。

(二) 职工董事的实践概况

1) 联科科技职工董事选举案

2024 年 10 月 14 日，山东联科科技股份有限公司召开职工代表大会，与会职工代表通过投票表决，一致同意选举吴晓强先生为第三届董事会职工董事。吴晓强先生将与公司 2024 年第二次临时股东大会选举产生的两名非独立董事及两名独立董事共同组成公司第三届董事会，并且选举结果不会导致公司董事会中兼任公司高级管理人员以及由职工代表担任的董事人数总计超过公司董事总数的二分之一。这一选举是公司在董事会换届选举过程中的一项重要安排，旨在确保职工代表在公司治理中的参与权和话语权⁶。

2) 长园集团控制权争夺案例

2014 年，随着李嘉诚旗下长和投资的清仓式减持，长园集团的控股股东逐渐缺位，股权相对分散。同行业竞争对手沃尔核材在二级市场逐步增持，形成“敌意收购”的局面。为抵御收购，长园集团董事会修改公司章程，规定董事会由 9 名董事组成，其中独立董事 3 名，职工董事 2 名，且职工董事由公司职工通过职工代表大会民主选举产生。这一修改使职工董事占据非独立董事中的 1/3，且不由股东大会选举产生，即便沃尔核材持股比例上升，也难以通过股东大会更换职工董事。最终，沃尔核材未能通过股东大会途径取得对董事会的控制，职工董事席位及其选举规则的修改成为关键一步⁷。

该案例暴露出制度设计的漏洞，说明职工董事的独立性未受法律约束，导致其被异化为资本博弈工具，进一步说明《公司法》对职工董事特别职权与责任界定的缺失。根据《公司法》第六十八条规定职工董事由职工代表大会选举产生，但法律未禁止控股股东通过修改公司章程设定不合理的选举条件。长园集团通过章程条款将职工董事席位固定为 2 名，且排除股东大会更换权，实质上架空了职工民主选举的权利，使职工董事沦为资本方的合规盾牌。尽管全国总工会 33 号文赋予职工董事反映职工诉求的职权，

⁴《中华人民共和国公司法》(2023 年修订)第七十一条。

⁵中华全国总工会关于加强公司制企业职工董事制度、职工监事制度建设的意见(总工发(2016)33号)。

<https://www.hbzgh.org.cn/ztzl/ghzjhmzgfifgzcxb/1794001815491063809.html>

⁶山东联科科技股份有限公司关于董事会换届完成并聘任高级管理人员及其他人员的公告(公告编号:2024-067)。其中载明:公司于 2024 年 10 月 14 日召开职工代表大会,选举吴晓强先生为公司职工代表董事。

<http://static.cninfo.com.cn/finalpage/2024-10-29/1221541732.PDF>

⁷长园集团 2014 年第二次临时股东大会修改公司章程的相关内容参见彭小东、李卉云:《长园集团争夺战下周初揭晓:董事会能否修改章程成关键》。<https://m.21jingji.com/article/20141013/herald/9d9eaf2df3b6b3dae2ec17b56d479db3.html>;水菁:《周和平手续不全错失投票权 长园集团公司章程修订获股东会通过》。http://epaper.stcn.com/paper/zqsb/html/2014-10/21/content_620237.htm

但长园集团职工董事在反收购决策中未被赋予任何特别表决权，其参与权仅限于形式上的列席，无法对涉及职工权益的重大事项施加实质影响。

3) 金科股份控制权争夺案例

2016年，金科股份的实控人黄某云与融创中国商讨后者认购金科股份的方案。同年10月17日，黄某云着手修改公司章程，规定董事会成员中应由不少于1/5的职工代表担任董事，且职工代表须由在本公司连续工作满五年以上的职工通过职工代表大会民主选举产生。金科董事会共9名董事，这意味着至少2名为职工代表。在后续的董事会改选中，融创中国方面仅占据2个董事会席位，未能实现对金科股份的控制权夺取，职工董事的设置在其中发挥了重要作用。职工董事既可能成为资本博弈的工具，也可能因履职能力不足而加剧利益冲突。金科股份通过章程条款将职工董事任职条件与连续工作年限绑定，导致职工董事多为资深管理层，其利益诉求与普通职工存在显著差异。当融创中国提出收购方案时，职工董事更倾向于维护现有管理层利益而非职工权益，使制度设计偏离了代表劳动者的初衷⁸。

在此基础上，现行《公司法》未明确职工董事在利益冲突中的责任边界。若职工董事支持反收购导致公司错失发展机会，其是否需承担对公司的勤勉义务？若反对反收购导致职工权益受损，又是否需对职工负责？这种模糊性在金科股份案例中尤为突出。

4. 职工董事的履职困境与法律责任分析

(一) 职工董事履职保障规范的缺失

现行法律框架下，职工董监事履职保障规范存在明显不足，主要源于企业工会自身存在的问题，这些问题导致职工董监事在履职过程中缺乏足够的独立性。尽管全国总工会33号文等文件对职工董监事的职权有所规定，但整体而言，这些规定较为原则和笼统，缺乏具体的操作细则和明确的法律保障措施。现行法律未对职工董事的履职提供充分的资源支持和保障。例如，全国总工会虽然倡导企业为职工董事履职提供必要的工作条件，但在实际操作中，许多公司并未真正落实这些要求。从职工董事的行权保障制度来看，职工董事在履职过程中，往往面临信息获取不畅、参与决策深度不足等问题，董事会的决议事项通常具有战略性和全局性，而职工由于在公司中的实质弱势地位和有限的决策能力，对公司经营管理的参与主要局限于对重大事项的建议权，以及对日常经营的监督权，且这种监督权存在较大缺陷^[4]。

虽然全国总工会的相关指导意见在一定程度上填补了职工董监事制度的规则空白，但其法律层级较低，缺乏责任追究机制。在实践中，很多公司选任高管作为职工董事，而一些上市公司的控股股东则将职工董事作为反收购措施以保护自身的控制权^[20]。这种现状不仅削弱了职工董事制度的实施效果，使得他们在维护职工利益时缺乏足够的法律依据和制度支持，影响了职工参与公司治理的积极性和公司治理结构的完善。

(二) 当前职工董事履职能力不足

当前部分职工董事在履职过程中面临着诸多挑战，其中最为突出的就是缺乏必要的公司治理经验和专业素养，这严重影响了其履职效果。从现状来看，部分职工董事的综合素质相对较低，在面对复杂的公司治理问题时显得力不从心^[21]。在涉及企业核心战略决策，如股票上市、资本运营、国际贸易等专业性较强的领域，许多职工董事因知识储备和经验的匮乏而难以有效参与讨论和决策。这种情况下，职工董事在董事会中的作用被大大削弱，甚至在其他高素质董事面前沦为摆设，无法充分代表职工利益，也无法对企业决策做出积极贡献^[19]。这种困境的存在，不仅影响了职工董事自身的发展和职工权益的保障，

⁸金科地产集团股份有限公司。公司章程(2016年10月修订)。 <https://www.cninfo.com.cn> (检索“金科股份”及“2016-10-17”可获取章程全文及《关于2016年第四次临时股东大会决议公告》)。其中章程第九十六条规定：董事会成员中应有不少于五分之一的职工代表担任董事，担任董事的职工代表须由在本公司连续工作满五年以上的职工通过职工代表大会民主选举产生后，直接进入董事会。

也对企业的整体治理和决策质量产生了负面影响。缺乏专业素养的职工董事难以在董事会中提出有价值的见解和建议，导致企业决策过程缺乏多元化的视角和充分的论证，进而可能影响企业的长远发展和市场竞争力。

最为关键的是，由于职工董事在专业能力上的欠缺，即使在立法和制度层面给予其大力的支持，也难以在实际的公司治理中发挥出预期的作用。这不仅使得职工董事制度的实施效果大打折扣，也使得职工的合法权益在公司决策层面难以得到充分的保障和体现，进而影响到企业内部的劳资关系和谐与稳定[22]。

(三) 利益冲突与信义义务的双重困境

利益冲突的根源在于法律对职工董事信义义务的双重性缺乏明确指引。在现代公司治理架构中，传统观念认为各利益相关方的利益具有一致性，董事会负责代表股东利益经营公司，而股东则通过授权关系对董事会进行监督。然而，在劳动关系框架下，职工利益与公司利益并非总能保持一致。因此，职工董事在代表职工利益时，面临与其他代表股东利益的董事利益统一的挑战。与职工监事更为纯粹的立场相比，职工董事需要平衡职工利益与公司整体利益。特别是对于降薪、裁员、供应链转移等直接影响职工权益的议题，职工董事在投票选择时可能会陷入两难。这种冲突本质上源于法律对职工董事信义义务的模糊界定[7]。

现行法律框架下，职工董事的信义义务呈现双重性特征：

对公司的勤勉义务：根据《公司法》第一百八十条⁹，职工董事与普通董事一样，负有对公司负有忠实义务和勤勉义务。这要求职工董事在决策中以公司利益最大化为核心目标。

对职工的代表义务：职工董事由职工代表大会选举产生，其合法性来源于劳动者群体的授权，因此需在董事会中表达职工诉求、维护职工权益。全国总工会 33 号文明确规定，职工董事需“对涉及职工合法权益或大多数职工切身利益的董事会议案、方案提出意见和建议”。

当企业因市场竞争加剧计划裁员时，职工董事面临双重义务的直接对抗。若职工董事支持裁员，则符合公司利益最大化原则，履行了对公司的勤勉义务，但就有可能损害职工就业权益，违背代表义务。若反对裁员，虽然维护职工利益，但可能导致企业成本压力增大，违反勤勉义务。由此可见，传统董事信义义务以公司利益最大化为核心，却未充分兼顾职工董事所肩负的特殊职责与身份[5]。现行《公司法》未规定职工董事在利益冲突中的优先顺位，导致其在实践中倾向于选择保守策略，即与管理层保持一致，以避免承担法律责任。司法裁判中，法院对职工董事信义义务的审查标准仍沿用传统董事的理性人标准，忽视其代表职工利益的特殊性[23]。职工董事所独具的属性不容忽视，否则，对董事选任方式进行区分以及立法特别要求设置职工董事便失去了其应有的意义，统一的信义义务规范也无法有效约束职工董事在公司治理中发挥独特作用[24]。

5. 完善我国关于职工董事制度的法律建议

(一) 职工董事履职保障规则的完善

1) 明确职工董事任职资格与人选规则

需先界定职工董事的任职资格。人力资本所有权理论强调职工的知识、技能与经验是公司价值创造的核心来源，这一前提决定了担任职工董事的人选必须具备真实代表劳动者利益的资格条件，而非沦为资本方操控的形式角色[1]。职工董事除需契合《公司法》对一般董事的基本要求外，还得满足特定的任职条件。即要对相关法律法规谙熟于心，通晓公司治理架构与职工权益保障的必备知识。在其与公司存续劳动关系期间，不得有损害公司利益的不良行为记录。个人素养层面，需秉持公正、公平的操守，能

⁹ 《中华人民共和国公司法》(2023 年修订)第一百八十条。

够代表并捍卫职工的合法权益。此外，还应具备出色的沟通、协作、决策以及调和劳资矛盾的能力。对于上市公司这一特殊主体而言，其控股股东、高管及其关联方被禁止担任职工董事，且上市公司负有公开职工代表大会选任职工董事的规则与流程的义务。

在职工董事的人选方面，中国需突破仅由企业内部职工担任职工董事的局限性。考虑到国内企业工会的独立性普遍较弱，企业工会领导担任的职工董监事往往容易受到公司控股股东或管理层的干预与影响，进而难以充分彰显职工利益诉求。鉴此，不妨引入外部专业人士，或由其他利益相关方推荐合适人选，以此来强化职工董事的独立性与代表性，从而更好地推动企业治理结构的优化与完善。

最后，对于公司未依法选任职工董事的情形，应明确相应的法律后果。劳动行政执法部门应责令公司组织召开职代会或职工大会，在规定的期限内完成职工董事的补选工作。若公司逾期拒不改正，劳动行政执法部门应依法予以行政处罚，并将该公司的违法行为记入失信记录，以此增强法律的威慑力。对于因未设职工董事而导致的损害职工权益的董事会决议，工会或权益受损的职工有权向法院提起诉讼，请求确认该决议无效，或以董事会决议表决人员主体资格与表决程序存在瑕疵为由，请求法院撤销决议[3]。然而，基于外观主义法理，若董事会决议被确认无效或被撤销，其效力不得对抗善意第三人，以维护交易的稳定性和安全性。

2) 强调职工董事在董事会中的地位，明确职工董事的权利义务

公司社会责任理论要求公司在决策过程中切实兼顾职工利益，而这一目标的实现，有赖于职工董事在董事会中享有与股东董事对等的程序性权利保障[2]。在公司治理结构中，职工董事的地位和权利是一个重要议题。由于股东及其代理人常常对职工参与公司治理持不支持甚至敌视的态度，排斥职工董事的参与，特别是在我国相关立法较为薄弱的情况下，有必要进一步强调职工董事在董事会中与其他董事，尤其是股东董事享有同等权利，处于同等地位，以此增强职工董事代表职工参与决策的力度[25]。在公司治理过程中，职工董事应能够充分参与所有重大决策的讨论和制定，其意见和建议应得到与其他董事同等的重视和考虑。职工董事在涉及职工利益的重大事项上，如薪酬、福利、劳动条件等，应有明确的发言权和决策权。当职工董事因特殊原因无法出席董事会会议时，他们有权委托其他董事代为行使职权，确保职工利益在决策过程中不被忽视。

在保障职工董事履职方面，需借鉴全国总工会相关规范性文件的实践经验，解决其法律层级较低且缺乏责任追究机制的问题。建议由证监会和全国总工会共同制定规则，提升上市公司职工董事职责保障的实效，并在公司法修订中规定相应的授权条款，完善职工董事的履职保障规则[22]。具体措施包括公司解除职工董事及曾担任职工董事员工的劳动合同，应通过劳动诉讼且需具备重大事由，防止其因履行职务而被随意压制；公司应为职工董事履职创造必要条件，特别是保障其获取和分享信息的权利。职工董事有权要求公司总经理、主管人力资源的部门经理提供与职工利益相关的信息，这些人员有义务积极配合，不得拒绝、阻碍或隐瞒。职工董事应有权对公司工厂进行实地考察，与员工交流，并通过问卷调查、座谈会等多种形式收集意见。公司应协助职工董事全面了解公司情况，及时提供生产经营管理等方面的资料和信息[6]。

(二) 增强职工董事履职能力

人力资本所有权理论主张职工凭借其知识与技能的专用性投入而获得参与公司治理的正当权利，但这种权利的实质性行使，以职工董事具备相应的专业能力为前提，否则制度设计的正当性依据将流于空洞[1]。为充分发挥职工董事在企业治理中的作用，核心在于强化其培训机制，尤其是通过加强履职培训来提升其治理能力。在选举职工董事时，应合理设定个人条件、业务素质和工作能力的标准，但对普通职工应适度放宽要求。当选后的培训尤为关键，需让职工董事深入学习董事会的职能、组织架构与议事规则，全面了解公司业务、财务状况、产品服务范围以及薪酬福利政策。此外，重点培训其研究分析能

力,包括如何解读年度财务报告、董事报告以及把握主要财务指标的发展趋势。工会可承担起组织这些培训的责任,通过系统的培训提升职工董事的专业素养和治理水平,促使其在公司治理中发挥更大的作用。

企业应构建全面的培训体系,涵盖理论知识与实践技能,使职工董事在培训中不断成长。在理论知识方面,职工董事需深入学习公司治理理论、现代企业制度等基础内容,以建立坚实的理论基础。在实践技能方面,应通过案例分析、模拟演练等方式,提升职工董事的实际操作能力。例如,组织职工董事参与模拟董事会会议,使其熟悉会议流程、决策机制等,增强其在实际工作中的应对能力。同时,培训内容应紧跟时代发展和企业需求,及时更新和补充。随着市场竞争的加剧和科技的飞速发展,企业所处的环境日益复杂多变,职工董事需要不断学习新的知识和技能,以适应新形势下的挑战。因此,培训内容应包括最新的行业动态、前沿技术应用、市场趋势分析等,帮助职工董事拓宽视野,提升其战略思维 and 创新能力。

(三) 提高职工董事的薪酬待遇与激励措施

从人力资本所有权理论出发,职工董事履职本质上是对其人力资本投入于公司治理场域的一种延伸,独立的薪酬激励机制因此不仅是对其额外付出的补偿,更是对职工方人力资本治理贡献的制度性回报,是保障其履职独立性的物质基础[1]。为缓解职工董事因经济依赖导致的利益冲突问题,建议构建差异化的薪酬与激励机制,通过制度设计减少其对管理层的经济依附,增强独立性。

1) 建立物质激励机制。制定独立津贴制度,借鉴独立董事的津贴模式,由董事会制定预案,股东大会审议通过,向职工董事支付专项津贴。津贴标准应与公司规模、行业水平相匹配,并在年报中披露。此设计旨在避免职工董事因经济利益受制于管理层而丧失独立性[26]。津贴的标准应当由董事会制定预案,股东大会审议通过,并在公司年报、社会责任报告等文件中予以披露[27]。在此基础上,还可以建立薪酬协商机制,参考德国共同决定制经验,规定职工董事薪酬由劳资双方协商确定。例如,德国《参与决定法》要求监事会中的职工代表薪酬由资方和工会代表共同决定,防止管理层单方面控制薪酬水平。这种机制可有效切断职工董事与管理层的经济纽带,降低利益冲突风险。

2) 增加精神激励与职业发展规划体系。公司中可定期评选“优秀职工董事”,由地方总工会颁发荣誉证书,并在公司内部公示。此外,还可以建立职业晋升通道,将职工董事履职表现纳入绩效考核体系,对表现突出者优先晋升或推荐至更高管理岗位。

(四) 健全职工董事的责任体系

公司社会责任理论要求公司对包括职工在内的多元利益相关者承担责任,反映在职工董事制度上,则意味着其责任体系的设计必须同时回应对公司的法定义务与对职工群体的代表性义务这两个维度,不能以统一的义务标准抹平职工董事身份的特殊性[2]。职工董事与其他董事一样,负有忠实与勤勉义务。当职工董事违反忠实义务时,其责任认定与追究机制与非职工董事相同,适用无过错责任原则。同样,若职工董事在履行对职工的忠实义务方面存在违规行为,损害职工利益,职工或工会组织也可以代表职工提起诉讼,要求职工董事承担相应的法律责任[28]。

如果职工董事违反勤勉义务,职工董事应与非职工董事同样遵循一致的归责原则,职工董事违反勤勉义务的情形应限于不履行或不当履行职责的情况,因其职责主要在公司内部,不涉及对外经营,风险相对较小。当职工董事违反对公司的勤勉义务时,如未尽到合理的注意义务导致公司遭受损失,公司可以依据相关法律规定和公司章程,要求职工董事承担相应的赔偿责任[22]。考虑到职工董事在董事会中的地位 and 薪酬收入相对较低,以及其在公司治理结构中的特殊角色,法律在责任追究上应适当予以限制或免除,以平衡各方利益。但这种限制或免除不包括因职工董事的故意或不诚实行为而导致的责任。

另外,在涉及职工切身利益的重大事项上,职工董事有义务充分关注和维护职工的合法权益。如果

职工董事在某些事项上未尽到合理的注意义务导致职工权益受损,职工或工会组织也可有权要求职工董事承担相应的法律责任。职工董事责任的法律设计应充分考虑其双重身份和特殊职责,通过明确责任的认定标准和追究机制,平衡公司、职工和职工董事三方的利益关系。

6. 结论

在现代企业制度转型的历史进程中,职工董事制度作为劳资共治的重要载体,承载着平衡资本与劳动权益的制度使命。本文通过多维度阐释与实证分析,揭示了我国职工董事制度在法律建构与实践运行中的深层矛盾。制度设计的形式化导致职工参与权异化为资本博弈的工具,履职保障的虚化使职工董事陷入代表不能的治理困境,而责任体系的模糊性更加剧了其角色定位的内在冲突。研究表明,职工董事制度的完善需突破传统公司法的路径依赖,在坚持利益相关者共同治理理念的基础上,构建具有中国特色的法律保障体系。通过差异化任职资格的制度设计、履职保障机制的实质强化、责任豁免规则的精准构建,推动职工董事从象征性参与向实质性治理转变。这一制度重构不仅关乎劳动者权益的切实保障,更是完善中国特色现代企业制度的关键环节。

参考文献

- [1] [美]玛格丽特·M·布莱尔. 所有权与控制——面向21世纪的公司治理探索[M]. 张荣刚,译. 北京: 中国社会科学出版社, 1999.
- [2] 刘诚. 公司社会责任的定位[J]. 中外法学, 2006, 18(5): 530-540.
- [3] 刘俊海. 职工参与公司治理的体系化设计: 立法宗旨、制度重构与股权纽带的三重视角[J]. 北方法学, 2023, 17(4): 5-29.
- [4] 刘东辉. ESG视角下上市公司职工董事的制度定位与职能重构[J]. 云南社会科学, 2023(6): 114-124.
- [5] 陈嘉白. 职工董事信义义务的双重结构与双向协调[J]. 法学家, 2025(1): 126-142, 194-195.
- [6] 楼秋然. 职工参与公司治理: 制度透视与建构方案[J]. 湖北社会科学, 2024(2): 123-132.
- [7] 陆胤, 吴家利. 新《公司法》下职工董事制度存在的问题及完善措施[J]. 工会理论研究, 2024(6): 8-12.
- [8] 李维安, 王世权. 利益相关者治理理论研究脉络及其进展探析[J]. 外国经济与管理, 2007, 29(4): 10-17.
- [9] 马克·格根. 公司治理[M]. 王世全, 杨倩, 侯君, 等, 译. 北京: 机械工业出版社, 2014: 5.
- [10] 李维安. 公司治理学[M]. 北京: 高等教育出版社, 2020: 12.
- [11] 岳晓光. 基于利益相关者理论的公司治理模式研究[J]. 商业时代, 2010(31): 72-73.
- [12] 尹珊珊. 论我国职工参与公司治理制度的完善——兼论对高校教师参与治理制度完善启示[J]. 山东工会论坛, 2015, 21(1): 33-36.
- [13] Hammer, T.H., Currall, S.C. and Stern, R.N. (1991) Worker Representation on Boards of Directors: A Study of Competing Roles. *Industrial and Labor Relations Review*, **44**, Article 661. <https://doi.org/10.2307/2524455>
- [14] 周其仁. 市场里的企业: 一个人力资本与非人力资本的特别合约[J]. 经济研究, 1996(6): 71-79.
- [15] 李凌云, 陆胤, 吴家利, 等. 新《公司法》与职工权益维护[J]. 工会理论研究(上海工会管理职业学院学报), 2024(6): 4-19.
- [16] Kim, E.H., Maug, E. and Schneider, C. (2018) Labor Representation in Governance as an Insurance Mechanism. *Review of Finance*, **22**, 1251-1289. <https://doi.org/10.1093/rof/rfy012>
- [17] 华冷, 柳芳. 德国劳动者权益保护的基本措施及其借鉴[J]. 经济评论, 1998(4): 102-105.
- [18] Gregorič, A. and Rapp, M.S. (2019) Board-Level Employee Representation (BLER) and Firms' Responses to Crisis. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, **58**, 376-422. <https://doi.org/10.1111/irel.12241>
- [19] 王欣兰, 许安迪, 王金凤. 职工董事与盈余管理: 机制与效应[J]. 财务研究, 2024(6): 69-83.
- [20] 萧伟. 被边缘的民主——中国A股上市公司职工董监事调查[J]. 董事会, 2011(9): 41-47.
- [21] 杨小丽. 试论如何发挥职工董事的作用[J]. 中国外资, 2014(12): 164.
- [22] 李靖宇, 刘义青. 我国职工董事制度存在的问题及立法完善分析[J]. 商场现代化, 2007(11): 255-256.

-
- [23] 叶林. 功能主义视野下的董事勤勉义务[J]. 环球法律评论, 2024, 46(1): 59-73.
- [24] 赵磊. 公司法上信义义务的体系构成——兼评新《公司法》相关规定[J]. 财经法学, 2024(3): 67-80.
- [25] 赵旭东. 中国公司治理制度的困境与出路[J]. 现代法学, 2021, 43(2): 89-105.
- [26] 程茗琢. 职工参与企业管理的途径与工会角色创新研究[J]. 中文科技期刊数据库(全文版)经济管理, 2025(1): 65-68.
- [27] 胡改蓉. 国有公司职工董事制度之不足及其补正[J]. 社会科学, 2010(11): 43-56.
- [28] 邹海林. 公司法上的董事义务及其责任配置[J]. 法律适用, 2024(2): 98-114.