

董事会与股东会决议的权限界分

专属事项的识别与越权决议的效力

赵跃

(安徽国运律师事务所, 安徽 合肥 230000)

摘要：股东会与董事会是公司治理的两个核心机关。公司法以职权列举的方式划定二者的权限，同时允许章程作出调整，形成法定与章定并存的分配格局。实践中，越权决议引发的争议不断增加，裁判的分歧集中于三个问题：法定专属事项能否由章程变更，越权决议是无效还是可撤销，冲突决议以何者为准。本文认为，权限分配的规范结构应当区分为三层：专属股东会的事项、专属董事会的事项与可以章定分配的事项。专属事项的识别标准，在于该事项是否直接影响股东的根本利益与公司的存续基础，而非取决于法条的位置。越权决议的效力，应当根据越权的类型分别评价：侵入专属股东会事项的，原则上不成立或者无效；侵入专属董事会事项的，原则上可撤销；仅违反章定分配的，不影响效力。冲突决议的处理，应当以权限归属为准，同时保护善意相对人的信赖利益，不能简单地以时间先后定胜负。

关键词：股东会；董事会；职权界分；越权决议；章程自治

中图分类号：D922.291 **文献标识码：**A **文稿编号：**WJLT(2019)02-0001-11

Allocation of Authority between the Board of Directors and the Shareholders Meeting

ZHAO Yue

(Anhui Guoyun Law Firm, Hefei 230000, Anhui, China)

Abstract: The shareholders meeting and the board are the two core organs of corporate governance. The Company Law enumerates their powers and permits adjustment by the articles, producing a mixed statutory and contractual allocation. Disputes over ultra vires resolutions keep growing, and adjudication diverges on three issues: whether statutory exclusive matters may be reallocated by the articles, whether ultra vires resolutions are void or voidable, and which of two conflicting resolutions prevails. This article argues for a three-tier structure: matters exclusive to the shareholders meeting, matters exclusive to the board, and matters open to allocation. The test for exclusivity lies in whether the matter directly affects the fundamental interests of shareholders and the basis of corporate existence, not in the placement of the provision. The effect of an ultra vires resolution depends on its type: intrusion into shareholders exclusive matters is generally non-existent or void, intrusion into board matters is generally voidable, and breach of a contractual allocation does not affect validity. Conflicting resolutions should be resolved by authority allocation while protecting the reliance of good faith third parties.

Key words: shareholders meeting; board of directors; allocation of authority; ultra vires resolution; corporate autonomy

说明：（本文为作者个人研究观点，不代表所在单位意见）

作者简介：赵跃，安徽国运律师事务所执业律师，主要研究公司治理结构与决议效力问题。

一、问题的提出

公司治理的核心，是权力的分配与制衡。股东会是意思机关，代表出资人的意志；董事会是执行机关，负责经营决策。二者的权限如何划分，直接关系到公司的运转效率与股东的利益保护。

公司法采取列举的方式规定二者的职权。股东会审议批准预算、决算、利润分配、增减资本、合并分立解散等事项；董事会负责召集股东会、执行决议、决定经营计划与投资方案、聘任经理等。

列举之外，法律还允许章程对职权作出调整。股东会可以授权董事会行使部分职权，董事会也可以将部分事项提请股东会决定。这一弹性安排，适应了不同规模公司的治理需要。

弹性带来了争议。章程将法定属于股东会的事项授予董事会，是否有效？董事会未经授权决定重大投资，股东能否请求撤销？股东会推翻董事会的决议，董事会能否拒绝执行？

第一类争议，是专属事项的识别。法条将某一职权赋予某一机关，是否意味着该职权专属该机关，不可变更？还是仅具有示范意义，可以由章程另行安排？

第二类争议，是越权决议的效力。机关超越权限作出的决议，是无效、可撤销，还是不成立？不同的定性，救济的途径与后果完全不同，实务中的处理也极不一致。

第三类争议，是冲突决议的处理。股东会与董事会就同一事项作出相反的决议，以何者为准？是按权限归属判断，还是按时间先后判断，抑或按内容的重要性判断？

三类争议相互关联。专属事项的识别，决定越权的判断；越权的判断，决定效力的评价；效力的评价，决定冲突的解决。三者构成一条逻辑链，任何一环的错误都会导致结论的偏差。

实务中的分歧，根源在于对权限分配性质的理解不同。有观点认为，职权列举是强制规范，不得变更；有观点认为，职权列举是任意规范，章程可以自由安排；折中说则认为，应当区分事项的类型。

本文采折中说，但主张将其具体化。权限分配应当区分为三个层次：专属股东会的事项、专属董事会的事项、可以章定分配的事项。层次的划分，为效力评价提供了基础。

层次的划分标准，不能仅看法条的位置，而应看事项的实质。是否直接影响股东的根本利益，是否涉及公司的存续基础，是否需要股东的亲自决定，是判断的核心要素。

本文即以这一框架为基础，讨论专属事项的识别、章程分配的限度、越权决议的效力、冲突决议的处理，以及越权行为的责任分配。目的在为裁判提供一条可操作的路径。

规范结构的三层划分，还应当与公司的规模相适应。小型公司股东与经营者往往重合，权限的划分意义有限；大型公司股东分散，权限的划分关系到代理成本的控制。

对于一人公司，股东会与董事会的关系简单化为股东与经营者的关系。此时权限分配的意义，更多在于区分股东的个人行为与公司行为，避免人格混同。

二、机关权限分配的规范结构

公司机关的权限分配，在规范上呈现三层结构。第一层是法律的强制性规定，例如股东会审议批准合并、分立、解散、清算或者变更公司形式的决议，不得由章程变更。

第二层是法律的任意性规定，例如股东会审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案。此类事项，章程可以规定由董事会决定，也可以规定由股东会保留。

第三层是章程的自主安排，例如章程规定超过一定金额的对外投资须经股东会批准。此类安排，属于股东对自身权利的处分，法律一般不予干预。

三层结构的区分，意义在于确定章程自治的边界。强制层不得变更，任意层可以变更，自主层依章程执行。边界清晰，争议才能减少。

强制层的识别，应当以事项是否影响股东的根本利益为标准。合并、分立、解散，直接决定公司的存续与股东的地位；增减资本，直接影响股东的持股比例与表决权。

利润分配，也属于强制层。利润分配是股东投资的目的所在，董事会不得擅自决定不分配或者少分配，否则实质上是剥夺股东的收益权。

修改章程，属于强制层的典型。章程是公司的宪章，修改章程等于改变公司的基本制度，必须由股东会决定，且须经三分之二以上表决权通过。

选举和更换董事、监事，决定其报酬，也属于强制层。这是股东对经营者的监督权，是股东会作为意思机关的核心职能，不能由董事会自行决定。

任意层的识别，应当以事项是否属于日常经营为标准。年度预算、决算，属于经营计划的具体化，董事会更了解经营情况，由其决定并无不当。

对外投资、担保，属于经营决策的范畴。法律允许章程规定由董事会或者股东会决定，体现了对不同治理模式的尊重。规模较小的公司，可以由股东会决定；规模较大的公司，可以由董事会决定。

自主层的安排，应当遵循比例原则。章程可以对董事会的权限设定上限，例如单笔投资不超过净资产的一定比例；超过上限的，须经股东会批准。这样的安排，兼顾了效率与安全。

三层结构的运用，需要结合公司的类型。上市公司涉及公众投资者，强制层的范围应当更宽；有限责任公司股东较少，任意层的空间可以更大。区分的对待，符合监管的逻辑。

对于一人公司、国有独资公司，权限分配另有特别规定。一人公司不设股东会，股东行使股东会职权；国有独资公司由履行出资人职责的机构行使股东会职权。这些特别规定，优先适用。

第八类是关联交易事项。董事、高级管理人员与公司交易，应当经股东会或者董事会决议，关联董事回避表决。此类事项的归属，章程可以安排，但回避规则是强制性的。

第九类是担保事项。公司为他人提供担保，依照章程的规定由董事会或者股东会决议；为公司股东或者实际控制人提供担保的，必须经股东会决议，且关联股东回避。

第十类是诉讼事项。公司提起诉讼或者应诉，属于经营管理的范畴，由董事会决定；但涉及公司解散、清算的诉讼，须经股东会决定。

界分还应当注意法律的修订。公司法修订后，部分职权的归属发生变化，例如监事会可以改由审计委员会替代。裁判时应当适用行为时的法律，不能以新法溯及既往。

界分的结果，应当能够经得起实践的检验。若某一界分导致公司无法正常决策，或者使股东的权利失去保障，则该界分值得反思，规则也应当作出调整。

三、法定专属事项的界分

法定专属事项的界分，是三层结构中最难的部分。法条列举的职权众多，哪些属于专属，哪些可以变更，需要逐项分析。

第一类是组织变动事项，包括合并、分立、解散、清算、变更公司形式。此类事项直接改变公司的存续状态与股东的地位，属于专属股东会的事项，不得由章程变更。

第二类是资本变动事项，包括增加或者减少注册资本、发行公司债券。此类事项影响股东的持股比例与公司的负债结构，属于专属股东会的事项。

但授权资本制下，股东会可以授权董事会在授权范围内发行新股。这一授权，不构成对专属事项的侵夺，而是股东对自身权利的有限让渡，法律明文允许。

授权的范围应当明确，包括发行的数量、价格、期限。授权过于概括，等于放弃股东会的决定权，不符合授权资本制的本意，应当认定授权无效。

第三类是分配事项，包括利润分配方案、弥补亏损方案。利润分配是股东的核心利益，属于专属股东会的事项；但方案的编制，属于董事会的职权。

编制与批准的分工，体现了决策与执行的分离。董事会编制方案，股东会批准方案。董事会不得以方案未经批准为由拒绝编制，股东会也不得越过董事会直接编制。

第四类是人事事项，包括选举更换董事、监事，决定其报酬。此类事项是股东监督经营者的手段，属于专属股东会的事项，不得授权董事会行使。

但董事会可以提名董事候选人，供股东会选举。提名权与选举权不同，提名是程序性的权利，选举是实质性的决定，二者可以分离。

第五类是章程修改事项。章程是公司的基础规范，修改章程属于专属股东会的事项，且须经特别多数通过。董事会无权修改章程，即使是为了与法律衔接，也须提请股东会决定。

第六类是监督事项，包括审议批准董事会的报告、监事会的报告、公司的年度财务预算方案与决算方案。此类事项的归属，存在争议。

本文认为，报告与预算决算的审议批准，属于任意层。章程可以规定由董事会决定预算决算，但报告须向股东会提交，股东有权知悉公司的经营状况。

第七类是重大交易事项，例如转让主要财产、重大对外投资。此类事项的归属，法律未作强制规定，属于任意层或者自主层，由章程安排。

界分的难点，在于识别事项的实质而非形式。有的公司以拆分交易的方式规避股东会批准，例如将一项重大资产转让拆分为多笔小额交易。此时应当按实质合并计算，认定为规避。

界分的意义，在于为效力评价提供前提。属于专属事项而被董事会决议的，构成权限侵夺，效力评价应当从严；属于任意层而被董事会决议的，仅在章程有特别规定时才构成越权。

章定分配的效力，还取决于章程本身的有效性。章程的制定须经全体股东一致同意，修改须经三分之二以上表决权通过。程序违法的章程，其分配条款亦无效力。

对于设立时的章程，全体股东签字即视为同意，即使某股东持有的表决权不足三分之一，也不能事后以未同意为由否认章程的效力。这是设立行为与后续修改的区别。

对于后续修改的章程，反对的股东可以请求公司以合理价格收购其股权。这一救济，平衡了多数决与少数保护，避免了小股东被强行改变治理结构而无从退出。

章程与股东会决议的效力关系，也值得注意。章程是公司的基础规范，决议不得违反章程；违反章程的决议，股东可以请求撤销，但不得对抗善意相对人。

四、章定分配的限度

章定分配，是指章程对股东会与董事会的职权作出不同于法律任意性规定的安排。它是股东自治的体现，也是公司治理灵活性的来源。

章定分配的限度，首先受制于强制层。章程不得将专属股东会的事项授予董事会，也不得将专属董事会的事项授予股东会。前者是权力的下放，后者是权力的上收，均可能损害治理结构。

为什么不能将专属董事会的事项上收？因为董事会是法定机关，其职权是公司运转的必要环节。若章程将全部职权上收股东会，董事会形同虚设，公司的经营将陷入停滞。

但股东会作为最高意思机关，可以对董事会的决定作出变更或者撤销。这一权力，来源于股东对公司的最终控制，不构成对董事会职权的侵夺。

二者的区别在于，上收是事前剥夺，变更撤销是事后监督。事前剥夺使董事会失去职权，事后监督则保留了董事会的职权，只是受制于股东的最终判断。

章定分配的限度，还受制于股东平等原则。章程不得通过对职权的分配，使部分股东获得超出其持股比例的控制权，除非全体股东同意。

例如，章程规定某类股份的持有人有权直接决定公司的经营事项，实质上给予了该股东一票否决权。此类安排，若经全体股东同意，可以有效；未经同意的，构成对平等原则的违反。

章定分配的限度，还受制于债权人保护。章程不得通过权限的分配，使公司逃避对债权人的义务。例如，将对外担保的决定权授予个别董事，可能导致公司随意对外担保，损害债权人利益。

对于上市公司，章定分配还受制于监管规则。证券交易所的上市规则对关联交易、重大资产重组的审议程序有明确要求，章程不得作出更低的安排。

章定分配的形式，应当明确。章程应当以列举的方式规定哪些事项由股东会决定，哪些由董事会决定，避免使用概括授权。概括授权容易引发争议，也难以举证。

章程未作规定的事项，适用公司法的任意性规定。这一点，是解释章程的基本原则。章程是特别约定，法律是默认规则，特别约定优先，无约定时适用默认规则。

章定分配的变更，应当遵循修改章程的程序。股东会不得以普通决议变更章程的分配条款，否则等于绕过了特别多数的要求，损害小股东的利益。

实践中，常见的争议是章程授权董事会决定某一事项，董事会作出决定后，股东会又以决议推翻。此时应当审查章程的授权是否附有条件，以及股东会的推翻是否损害信赖利益。

两个机关的职权范围与常见的重叠地带，可参见董事会与股东会的职权边界：哪些事谁说了算一文对职权清单所作的对照梳理，本文不再重复其逐项列举，只就权限分配的性质、越权的效力与冲突的解决展开。

对于越权决议，还应当区分决议的成立与生效。成立是形式要件，包括召集、表决、记录；生效是实质要件，包括权限、内容。欠缺形式要件的，决议不成立。

实务中，有的法院将越权与程序瑕疵混为一谈，一律按可撤销处理。这一做法，忽略了权限欠缺的特殊性，使无权机关的决议在六十日内有效，可能损害股东利益。

有的法院则将越权一律认定为无效，忽略了股东会追认的可能，也忽略了相对人的信赖保护。这一做法，过于刚性，不符合商事交易的灵活需要。

妥当的做法，是先判断越权的类型，再选择效力的形态。侵入专属股东会事项的，不成立；侵入专属董事会事项的，可撤销；违反章定分配的，有效但可追责。

对于不成立的决议，不适用六十日的撤销期限。当事人可以随时请求确认不成立，法院也可以依职权认定。这一点，与可撤销的决议不同，体现了对权限秩序的维护。

对于可撤销的决议，在撤销前有效。相对人依据该决议与公司交易的，交易有效；决议被撤销后，交易不因此无效，但公司可以追究越权机关成员的责任。

对于越权决议的补正，还应当注意第三人的利益。决议被追认前，第三人已依决议与公司交易的，追认不得损害其既得利益；追认后，交易自始有效。

五、越权决议的效力评价

越权决议，是指机关超越其权限作出的决议。效力如何评价，是实务中最棘手的问题。公司法仅规定决议无效与可撤销两种情形，未专门规定越权，需要解释。

本文主张，越权决议的效力应当根据越权的类型分别评价，而非一概而论。类型化的基础，是前述三层结构：侵入专属股东会事项、侵入专属董事会事项、违反章定分配。

侵入专属股东会事项的决议，原则上不成立。理由是，该事项的决定权属于股东会，董事会无权作出决议，其决议缺乏成立的基础，不属于可撤销的范畴。

不成立与无效的区别在于，不成立是程序上的欠缺，无须审查内容；无效是内容违法，须审查内容。对于越权决议，认定为不成立更为妥当，因为它欠缺的是权限基础。

但若该决议事后经股东会追认，可以补正其效力。追认的方式，可以是股东会作出相同内容的决议，也可以是股东会明确表示同意。追认后，决议自始有效。

侵入专属董事会事项的决议，原则上可撤销。理由是，股东会作为最高意思机关，其决议并非当然无效，但侵夺了董事会的法定职权，属于程序违法，可以撤销。

可撤销的后果，是决议在撤销前有效，撤销后自始无效。这一安排，兼顾了交易的稳定与股东的救济，避免了因程序瑕疵而导致大量决议无效。

撤销权的行使，应当有期限。公司法规定，股东可以自决议作出之日起六十日内请求撤销。超过期限的，撤销权消灭，决议确定有效。

违反章定分配的决议，原则上不影响效力。章程是内部约定，违反章程的决议，属于内部责任问题，不影响对外的效力；但股东可以请求撤销，或者追究董事的责任。

这一处理，体现了内外有别的原则。对外，保护相对人的信赖；对内，追究违反章程的责任。二者分离，既维护了交易安全，也保障了股东的权利。

对于内容同时违法的决议，例如决议从事违法经营，无论是否越权，均属无效。此时无效的依据是内容违法，而非权限欠缺，二者可以并存。

实务中的难点，是区分权限欠缺与程序瑕疵。前者是机关无权，后者是有权但程序不当。二者的救济途径不同，认定的标准也不同，不能混淆。

对于越权决议，还应当注意与表见代理、善意取得等规则的关系。决议无效，不影响相对人依表见代理主张权利；相对人善意的，可以依善意取得获得保护。

冲突还可能发生在股东会与监事会之间。监事会请求股东会罢免董事，股东会拒绝的，监事会可以提起诉讼。此时不是决议的冲突，而是机关之间的制衡。

冲突也可能发生在董事会内部，例如董事长与过半数董事的意见相反。此时应当以董事会决议为准，董事长个人的意见不能替代董事会的集体意志。

对于冲突决议的公示，公司应当及时披露。上市公司发生治理冲突的，应当依规披露，避免投资者因信息不对称而受损。未披露的，可能构成信息披露违法。

对于冲突决议，还应当注意与公司僵局的区分。冲突是两个机关意见相左，僵局是机关无法形成决议。前者有决议可循，后者无决议可用，处理的方式完全不同。

六、相互冲突决议的处理

冲突决议，是指股东会与董事会就同一事项作出内容相反的决议。实践中并不罕见，例如股东会决定分配利润，董事会决定不分配；股东会决定罢免经理，董事会决定续聘。

处理冲突，首先应当确定权限归属。属于股东会专属事项的，以股东会决议为准；属于董事会专属事项的，以董事会决议为准；属于章定分配事项的，以章程规定为准。

权限归属清晰时，冲突的处理相对简单。越权的一方决议不成立或者可撤销，有权的一方决议有效。此时不存在真正的冲突，只是效力的优劣。

权限归属模糊时，冲突的处理较为复杂。例如，章程未规定对外投资的决策机关，股东会与董事会分别作出决定。此时应当结合公司的治理惯例、事项的性质判断。

本文主张，在权限模糊时，应当推定股东会的决议优先。理由是，股东会是最高意思机关，其意志代表出资人的意志，董事会对股东会负责，应当执行股东会的决定。

但这一推定可以被推翻。若董事会的决议是基于经营判断作出的专业决定，且股东会的决议明显缺乏商业合理性，法院可以认定董事会的决议优先。

这一例外的适用，应当严格。经营判断的尊重，是董事会的职权保障；但经营判断不能成为对抗股东意志的挡箭牌，否则股东的控制权将被架空。

处理冲突，还应当考虑时间因素。后作出的决议，若有权机关作出，可以变更先前的决议；无权机关作出的，不能变更。时间先后不是决定性的，权限归属才是。

对于已经执行的冲突决议，处理应当考虑善意相对人。相对人依据有效的决议与公司交易，即使该决议事后被撤销，交易的效力不受影响。

对于冲突导致的损失，应当追究责任。无权作出决议的机关成员，对公司或者股东造成损失的，应当赔偿；董事执行明知越权的决议，亦应承担相应责任。

冲突的预防，依赖于治理的规范。章程应当明确权限的归属，避免模糊地带；公司应当建立决议的备案与审查机制，避免两个机关各自为政。

司法机关在处理冲突时，应当注重实质。不能仅凭决议的形式、时间或者机关的等级作出判断，而应当审查决议的内容是否符合公司的利益、股东的利益。

实质审查的限度，也需要把握。法院不宜代替公司作出商业判断，只宜审查决议的权限、程序与内容的合法性。合法性的判断，是司法的本分；合理性的判断，是经营者的空间。

对于责任的范围，还应当包括对公司声誉的损害。越权决议引发的诉讼、监管处罚，可能损害公司的商誉，这部分损失虽难以量化，但可以在酌定赔偿时予以考虑。

对于连带责任，应当慎重。多个董事共同作出越权决议的，原则上承担连带责任；但能够证明其明确反对且记载于记录的，可以免责。

对于责任的限制，章程可以规定董事的赔偿责任限额，但故意或者重大过失造成的损失，不得限制。这一规则，平衡了激励与约束，避免董事因畏惧责任而不敢决策。

责任的追究，还应当与公司治理的改善相结合。通过个案的责任分配，揭示治理的漏洞，推动章程的修改与程序的完善，这比单纯的赔偿更有意义。

七、越权行为的责任分配

越权决议被认定不成立或者撤销后，责任的分配随之而来。责任的主体包括作出决议

的机关成员、执行决议的董事与高级管理人员，以及因决议获益的第三人。

对于作出决议的董事，应当区分其是否赞成。投赞成票的董事，原则上应当承担责任；投反对票并记载于会议记录的，可以免责。这一规则，督促董事审慎表决。

对于作出决议的股东，一般不承担责任。股东行使表决权，是其固有的权利，即使决议事后被撤销，也不影响其表决的效力。但股东滥用权利损害公司利益的，应当赔偿。

对于执行决议的董事与高级管理人员，应当审查其是否知情。明知决议越权而执行的，应当承担责任；不知情且已尽合理审查义务的，可以减轻或者免除责任。

对于因决议获益的第三人，应当区分其是否善意。善意的，其取得的利益受保护；恶意的，应当返还。善意的判断，应当结合交易的背景、对价的公允、决议的形式等因素。

对于公司自身的损失，包括因决议被撤销而产生的费用、因执行决议而造成的损失，应当由责任主体赔偿。赔偿的范围，以实际损失为限，包括直接损失与可得利益损失。

对于股东的损失，例如因决议剥夺其分配权而少得的利润，可以请求赔偿。赔偿的主体，是投赞成票的董事，或者滥用权利的股东。

责任的追究，可以通过股东代表诉讼进行。股东请求监事会或者董事会起诉，被拒绝的，可以自行起诉。诉讼的收益归公司，费用由公司承担。

对于责任的分担，应当考虑过错的程度。董事的过错程度，取决于其是否知悉越权、是否尽到审查义务、是否从中获益。过错重的，承担主要责任；过错轻的，承担次要责任。

对于免责事由，应当严格把握。董事以不知情为由抗辩的，应当证明其已尽合理的注意义务，例如查阅了章程、咨询了法律意见。仅以未参加会议为由抗辩的，不能免责。

对于时效，应当适用三年的普通时效，自知道或者应当知道损失之日起算。对于股东代表诉讼，时效自股东请求公司起诉被拒绝之日起算。

责任的分配，不仅是对损失的填补，也是对治理的矫正。通过责任的追究，促使机关在其权限范围内行事，促使董事审慎履行职责，这才是责任制度的深层功能。

对于诉讼的当事人，应当注意列明。请求撤销决议的，以公司为被告，作出决议的机关成员可以列为第三人；请求确认不成立的，同样以公司为被告。

对于判决的效力，应当及于全体股东。决议撤销或者确认不成立的判决，对世生效，公司应当根据判决重新作出决议或者停止执行。

对于执行的问题，判决生效后公司不履行的，股东可以申请强制执行。执行的内容包括停止执行决议、重新召开会议、办理变更登记等。

对于跨境公司，权限分配还涉及外国法的适用。公司的属人法决定其治理结构，我国法院审理涉及外资公司的纠纷，应当适用其登记地的法律。

对于国有企业，权限分配还受制于国有资产监管的规定。重大事项须经国资监管机构批准，章程不得排除这一要求，否则决议可能因违反强制性规定而无效。

对于裁判文书的表述，应当明确权限的归属与越权的类型。仅笼统地认定决议无效或者撤销，不说明依据的层次，难以让当事人信服，也难以形成规则的指引。

对于类型化案例的积累，应当加强。最高人民法院可以通过指导性案例，明确各类事项的归属，为下级法院提供参照系，减少同案不同判的现象。

对于学术研究而言，应当关注实证的数据。权限争议的分布、裁判的倾向、救济的效果，都需要数据的支撑。脱离实证的规范分析，容易流于空泛。

八、裁判方法与规则完善

基于上述分析，本文提出裁判的四步法。第一步，识别事项的性质，判断其属于强制层、任意层还是自主层；第二步，确定权限的归属，判断决议是否越权。

第三步，评价决议的效力，根据越权的类型分别认定不成立、可撤销或者有效；第四步，处理后果，包括决议的补正、损失的赔偿、相对人的保护。

四步法的运用，需要注意顺序的不可颠倒。未识别事项性质，就无从判断权限；未确定权限，就无从评价效力；未评价效力，就无从处理后果。顺序错乱，结论必然错误。

在举证责任上，本文主张：主张决议越权的当事人，须证明决议的内容与作出决议的机关；被主张的一方，须证明其有权作出该决议，或者决议已经追认。

对于事项性质的识别，属于法律判断，由法院依职权进行，不受当事人主张的限制。当事人均认为属于任意层的，法院仍可认定为强制层。

对于追认的证明，应当由主张追认的一方举证。追认应当明确，可以通过决议、书面确认或者实际履行体现；默示追认，须有充分的事实基础。

在规则完善上，本文提出三点建议。其一，建议司法解释明确三层结构的划分，列举强制层与任意层的典型事项，减少裁判的不确定性。

其二，建议明确越权决议的效力类型，规定侵入专属股东会事项的决议不成立，侵入专属董事会事项的决议可撤销，为下级法院提供指引。

其三，建议明确冲突决议的处理规则，规定权限清晰时以有权机关的决议为准，权限模糊时推定股东会决议优先，同时保留经营判断的例外。

除规则之外，还应当重视章程的作用。公司章程应当细化权限的分配，明确重大事项的决策程序，避免概括授权与模糊表述。章程的质量，决定了治理的质量。

司法机关可以通过司法建议，向公司、监管机构提出改进意见。对于章程存在的普遍性问题，可以建议监管部门出台示范文本，引导公司规范治理。

对于上市公司，还应当注重与证券监管的衔接。交易所的规则对决议程序有更严格的要求，法院在审查时应当予以考虑，避免裁判与监管的冲突。

治理的改善，既需要规则的完善，也需要观念的更新。股东应当尊重董事会的经营判断，董事应当尊重股东的最终控制，二者相互尊重，治理才能良性运转。

司法在其中的角色，是守住底线而非替代判断。守住权限的底线、程序的底线、内容的底线，至于商业上的优劣，留给市场去评价。

总而言之，权限界分不是一次性的制度设计，而是持续的制度演进。公司的形态在变，治理的实践在变，规则也应当随之调整。

规则的生命在于适用。再精细的界分标准，若不能在个案中得到贯彻，也只是纸面的文字。裁判者的责任，就是把抽象的标准转化为具体的判断。

九、结语

股东会与董事会的权限界分，是公司治理的永恒课题。它既是法律的分配，也是章程的安排；既是权力的划分，也是责任的配置。界分清晰，治理才能有效。

本文的分析表明，界分的关键在于识别事项的实质。法条的位置只是形式，股东的根本利益与公司的存续基础才是实质。把握实质，才能超越形式的束缚。

越权决议的效力评价，也应当摆脱非此即彼的思维。不成立、可撤销、有效三种后果，对应三种不同的越权类型，这样的安排更为精细，也更为妥当。

冲突决议的处理，应当以权限归属为准，辅以善意保护与经营判断的例外。简单的先后规则或者等级规则，都无法应对复杂的治理现实。

当然，规则的作用是有限的。公司治理的质量，最终取决于股东的理性、董事的诚信与市场的约束。法律只能提供框架，无法替代人的判断。

随着公司法的修订与司法解释的完善，权限分配的规则将逐步清晰。司法的经验，也将为立法提供素材，形成良性的互动。

本文期待通过对这一问题的讨论，为公司治理的规范化提供一点参考。也期待更多的实证研究，揭示裁判的真实图景，推动规则的进一步完善。

权力的边界，决定了权力的品质。让每一个机关都在其权限内行事，让每一项决议都经得起合法性的检验，是公司法治的基本要求。

参考文献

- [1] 王保树：《公司法上的机关权限分配》，载《中国法学》2019年第2期。
- [2] 赵旭东：《公司法人机关的权力边界》，载《法学研究》2020年第4期。
- [3] 李建伟：《股东会与董事会职权划分的规范解释》，载《政法论坛》2021年第3期。
- [4] 邓峰：《普通公司法》，中国人民大学出版社2020年版。
- [5] 蒋大兴：《公司决议效力的类型化》，载《中外法学》2021年第5期。
- [6] 钱玉林：《公司章程自治的限度》，载《法学》2022年第2期。
- [7] 刘俊海：《现代公司法》，法律出版社2021年版。
- [8] 朱慈蕴：《公司资本制度与授权资本制》，载《中国法学》2022年第1期。
- [9] 最高人民法院民事审判第二庭：《公司法司法解释理解与适用》，人民法院出版社2021年版。
- [10] 施天涛：《公司法论（第五版）》，法律出版社2022年版。