



董事会工具箱之 -

企业治理的 角色和作用



企业治理的角色和作用

董事会通过各种工具、角色和责任来履行其在治理方面的职能。独立性、董事会组成和技能等各种关键因素对董事会的绩效起着至关重要的作用。

本章节包括

- 治理范围
- 董事会章程
- 董事会年度议程
- 保留权限
- 董事会授权
- 问责框架
- 董事类型
- 董事长（董事会主席）的角色
- 公司秘书的角色
- 任职与专业化发展

公司董事自评问题清单

1. 董事会的组成是否具有适当的多样性，以使其有效运作？
2. 董事会是否足够独立于管理层，使其能够做出合理的决定？
3. 董事会是否会定期对每位董事的独立性进行评估？
4. 董事会是否会定期审查董事会及董事会主席的业绩表现？
如果是，那此项审查是否是由外部机构完成的？
5. 董事会是否根据组织的具体情况制定了章程？是否会定期对章程进行审查？
6. 董事会是否批准了与董事会章程所明确的主要职责相关的年度议程？
7. 是否向管理层明确说明了必须提交董事会批准的事项？
8. 董事会是否以书面形式明确规定首席执行官（总经理）和董事的角色和权力？
9. 对管理层的授权，包括授权政策，是否有在单独的文件中列明？
10. 董事会是否监督董事分配足够的时间以履行职责？

警示信号

1. 董事会仅用有限的时间进行战略讨论。
2. 未对政策和程序进行定期更新。
3. 董事会过分侧重特定的技能、背景或性别。
4. 部分董事具有家族关系或交叉董事身份（cross-directorships），但该关系未被讨论或忽视。
5. 未对或很少对董事独立性进行正式评估。
6. 董事会的章程已经过时，且最后审查的日期未知。
7. 没有“董事会保留事项”的声明，或者声明不明确、不清晰。
8. 没有董事会批准的文书，比如行为准则和授权。
9. 董事会绩效评估仅内部进行，且结论通常是积极的。
10. 董事就职的流程过于基础程序。

治理范围

从本质上讲，董事会的作用是对组织进行治理。治理是一个独特的概念，其与管理不同，管理是执行团队的角色和职能。而治理则需要在管理、设定方向和监控管理团队绩效与已批准的战略目标的背景下，找寻“不干涉”的实施方法和更注重监督、洞察力和远见之间的平衡。

董事会的治理范围是指董事会的关键角色和职责，具体包括以下主要职能：

- 与高级管理层共同制定公司的愿景、宗旨、核心价值观、战略方向和目标；
- 评估和审议管理层在重要战略和经营事项上的建议；
- 要求管理层对其业绩和决策负责；
- 审查企业面临的主要的财务风险和非财务风险，确保有效实施风险管理、合规管理和内部控制；
- 确保内部监管和政策合规系统的完备性；
- 建立和展示组织的企业文化；
- 制定适当的道德标准、行为准则，并确保始终遵守这些标准和行为准则；
- 以透明和富有洞察力的方式与股东和其他利益相关者进行沟通及报告；

- 通及报告；
- 监督管理层继任计划；
- 评估董事会自身实践和绩效，以及个别董事的贡献；
- 应在董事会章程中明确规定董事会的治理范围。

董事会章程

上市实体应订立并披露董事会章程，列明：

- 董事会和管理层各自的角色和职责；
- 明确董事会分管的保留事项及授权给管理层的事项。

董事会章程的目的是记载董事会的职权范围，阐明董事会对重要治理实践的方法。章程应包含一项声明，用以阐明董事会和管理层之间的职责分工。

许多董事会明确定义了自身保留的角色、权力和责任，以及授权给管理层的角色、权力和责任。

董事会年度议程

董事会制定年度董事会议程作为有效的规划工具。董事长（董事会主席）在批准个别董事会会议议程前，应参考年度议程。

有效的年度议程需要：

- 涵盖董事会所有主要活动；
- 提供足够的讨论时间；
- 确保章程中包含的所有义务都被履行；
- 为董事的持续发展提供机会。

年度议程也可以用作评估工具，以评估董事会是否已完成议程中计划的活动。

保留权限

香港交易所的上市规则鼓励所有公司（包括上市公司和非上市公司）披露其董事会和管理层各自的角色，并制定一份正式的董事会决议保留事项声明或一份明确董事会职能和责任的正式董事会章程，以明确董事会保留的职能和权限。董事会通常为自己保留的一些职责包括：

- 展示领导能力，确定公司的宗旨和战略目标；

- 任命董事长（董事会主席），任免或替换首席执行官（总经理）；
- 批准其他高级管理人员的任免和替换；
- 监督会计和报告系统的完整性；
- 确保实体有适当的风险管理框架（针对财务风险和非财务风险）；
- 确保实体的薪酬体系与其宗旨、价值观、战略目标和风险偏好保持一致；
- 监督公司治理实践的有效性。

部分董事会会制定正式的授权政策，划定董事会和管理层的权限，同时对未经董事会特别批准的决策设定财务限制。确保首席执行官（总经理）和董事会本身理解他们各自的角色和责任是每个董事会的首要任务。

董事会授权

考虑到典型大型企业的复杂性和规模，由董事会直接行使其所有的权力和职能既不可能也不可取。董事必须避免出现未经适当授权而下放权力的行为。

除非公司章程和公司备忘录中明确规定董事可以在特定事项上授权委派部分权力，否则董事必须进行独立的判断¹。

如董事有合理理由相信，被委托人始终会遵守《公司法》及本公司章程规定的职责，且该董事根据合理理由及诚信原则在做出适当询问后，认为被委托人就所授权力而言是可靠及称职的，则董事有权依赖被委托人代替行使该权力。如果上述条件未能满足，则董事需要对委托行使的权力全权负责，如同董事本人行使权力。

该项规定意味着，董事会不仅要负责任命一位可靠而称职的首席执行官（总经理），还必须对整个高级管理团队的能力做出判断，与此同时，还要确认公司已建立适当流程以招聘员工。

在向委员会或管理层授权时，董事会必须：

- 确保授权与实体的风险偏好一致；
- 展示和保持对这些权力行使的严格监督；
- 确保管理层和委员会向董事会汇报的信息要详略得当；
- 确保董事会各委员会之间的密切沟通且顺畅。

更为重要的是，董事需以批判的眼光来审查管理层和审计师提交的材料及财务报告，而非毫不质疑地接受或批准材料，以确

保存在合理理由依赖管理层的工作。香港判例法明确规定，董事不能依赖管理层的建议来代替自己对董事会职责范围内重要事项的关注和审查。

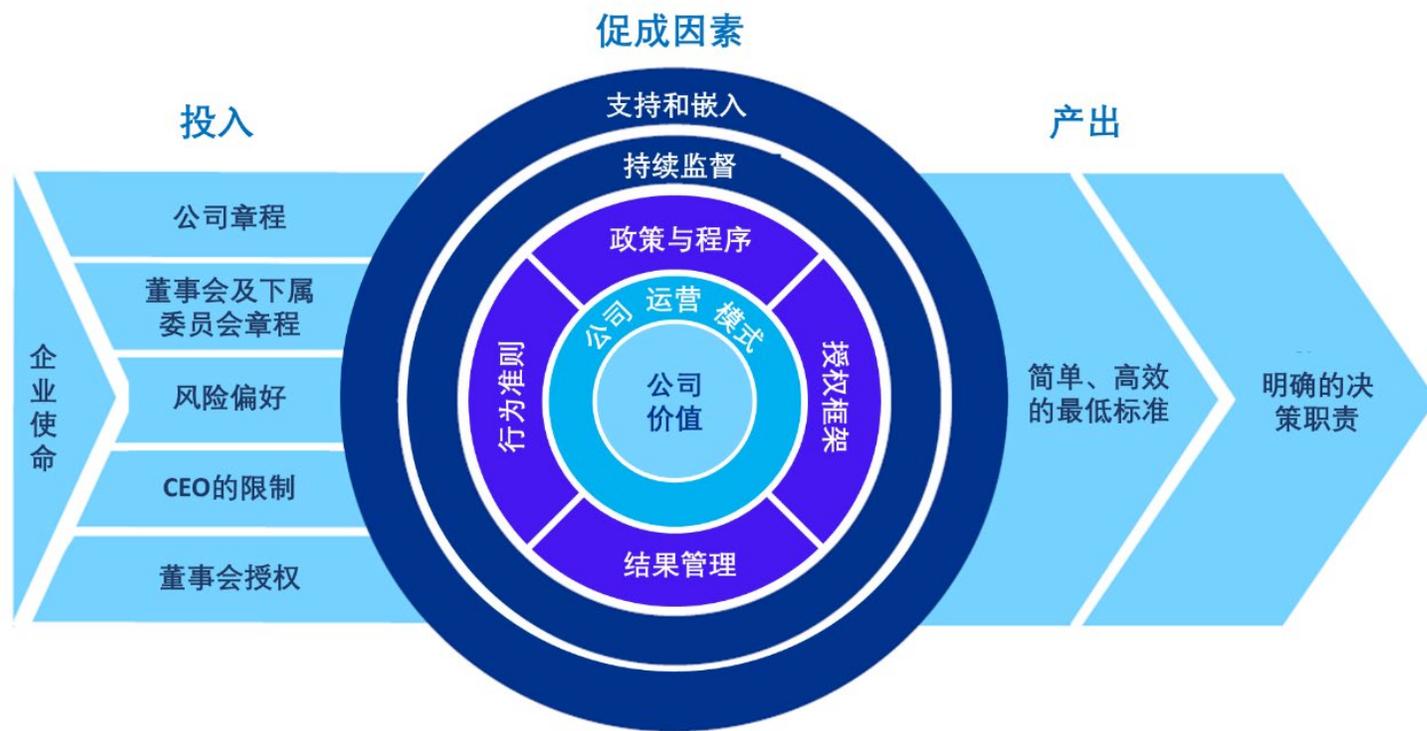
经董事会核准的授权政策应具体规定所有个体采取行动和做出财务和非财务决策的权限，包括从首席执行官（总经理）到高级管理人员和从高级管理人员到员工的授权。这将有助于董事会履行其关切义务，并为所有公司人员提供有效参考，以明确谁有责任做出决策。

1. 参见《董事职责指南》（2014年3月），公司注册处，原则 3

问责框架

毕马威的问责框架概括了相应的投入和促成因素，为整个组织的决策提供简单、有效的最低标准和明确的职责划分。为了实

现有有效的问责框架，董事会需要批准问责框架工具，监督其实施，并定期考虑其合规性和适用性。



董事类型

董事主要分为两类：执行董事和非执行董事。然而，《公司法》也界定了一系列其他类型的董事，这些董事在总体上承担相同的受托责任，但略有差异。重要的是要了解你是哪种类型的董事，以及这对你有效和合法地履行董事职责的能力有何影响。

非执行董事

非执行董事是指不受雇于本公司担任管理职位，但参与政策和规划工作的人。由于非执行董事独立于公司管理层，他们肩负着重要的责任。尽管《希格斯报告》² 撰写于十多年前，但该报告对非执行董事的角色和效力进行了研究，因此报告仍然具有现实意义，报告指出非执行董事的主要职责包括：

- 对战略的制定提出建设性的质疑并促进战略的发展；
- 审查管理层在达成既定目标和目的方面的表现，并审阅绩效报告；
- 确保财务信息准确无误，风险管理系统健全可靠；根据继任计划任命、评估和罢免高级管理人员；
- 厘定执行董事的适当薪酬水平。

本报告还建议，为了履行职责，有效的非执行董事应具备如下的关键个人特质³，包括：

- 正直和高尚的道德标准；
- 合理且良好的判断；
- 具有挑战和探索能力和意愿；
- 良好的人际交往能力。

非执行董事的一个重要特征是愿意直面管理层并提出棘手的问题。非执行董事必须拥有足够的人格力量，才能在董事会的融洽氛围中寻求并获得充分而令人满意的答案⁴。

独立董事

独立董事在包括执行董事在内的公司管理层之间的权力分离中发挥着重要作用，可以提供新的视角，挑战旧的模式。

作为董事会成员，不论是执行董事、非执行董事或独立非执行董事，均须根据法律及上市规则承担相同的法律责任⁵。

2. 德里克·希格斯（2003年1月）。审查非执行董事的作用和效力。英国贸易和工业部，附件A第2部分第A.1.4段

《公司条例》（第622章）第465条

3. 同上，第 29 页，第 6.12 段。

4. 同上，P.29 第 6.15 段

5. 《公司条例》（第 622 章）第 465 条

香港交易所的原则还列举了可能引发董事独立性问题的利益、职位、隶属机构和关系方面的例子⁶。通常，独立性会被认为是公平和诚信的关键。鉴于香港交易所具有双重角色的独特性质，独立非执行董事的主要目的在于找寻公众利益与企业利益之间的平衡。此外，由于香港交易所经营的金融市场具有复杂性和广泛性等特点，拥有不同背景的独立非执行董事为董事会带来了更广泛的经验和更广阔的视野。

评估非执行董事的独立性时，香港证监会会考虑《上市规则》⁷所载影响独立性的准则。每名非执行董事在获委任时，需要以书面形式向香港证监会确认其独立性，并须每年就该准则向香港交易所确认其独立性。如董事无法满足上述任何一项准则，港交所需要在年报中披露该董事仍被视为独立非执行董事的原因。

如发生任何可能影响其独立性的个人资料变更，各独立非执行董事亦须尽快通知香港交易所。此外，每个独立非执行董事都必须申报其过去或现在在本集团业务中的财务或其他方面的利益，或其与香港交易所任何关连人士的联系，如有。

被董事会认为是独立的董事应符合相互依赖的标准⁸。在每种情况下，利益、职位或关系的重要性都需要由董事会进行评估，以确定其是否会干扰或被合理地视为干扰该董事就董事会所面临问题作出独立判断的能力，及以公司整体的利益最大化而非个别证券持有人或其他方的利益行事的能力。

自上市以来，香港交易所一直由一个独立非执行董事占多数组成的董事会掌舵。首席执行官（总经理）是该董事会中唯一的执行董事。

对于某些实体而言，让大多数董事会成员担任独立董事显然是不现实的，也并不合适。董事会的规模、业务性质和所需的技能，都可能会限制独立董事的任命数量。在这种情况下，重要的是要确保组织至少拥有一名独立董事，以提供只有外部人士才能带来的挑战和观点。

根据《企业管治守则》，企业应建立一种或多种机制以确保董事会获得独立的意见。董事会应每年对该机制的执行情况和有效性进行审核。(自2022年1月1日起生效)

6. 《企业管治守则》，第2部分，第C.1节

7. 主板上市规则第三章第3.13条和创业板上市规则第五章第5.09条

8. 《企业管治守则》，第2部分，第B.1.4节

对服务超过九年的独立非执行董事（长期连任独董）：

- 如董事会中的所有独立非执行董事均为长期连任独立非执行董事，则须委任一名新的独立非执行董事（自2023年1月1日或之后的财年起生效）；
- 应进一步披露该决定所考虑的因素、程序以及董事会关于该长期连任独立非执行董事为何仍具有独立性并重新当选的讨论（从2022年1月1日起生效）；
- 在年度股东大会文件中，以具名的方式披露长期连任独立非执行董事的任期（自2022年1月1日起生效）。

执行董事

执行董事是公司的带薪雇员。他们通常是公司高级管理团队的成员。首席执行官（总经理）也可以是执行董事，在某些情况下，其他高级管理人员也可以被任命为董事会成员。

香港交易所的《上市规则》和《企业管治守则》建议采用单层董事会结构，即首席执行官（总经理）和董事长（董事会主席）分开，独立非执行董事至少占董事会的三分之一⁹。提名委员会也由大多数的独立非执行董事组成。在一些中小型企业中，首席执行官（总经理）可能也兼任董事长（董事会主席）。虽然没有证据表明哪种模式更好，但这可以看出董事会和管理层之

间的界限正在模糊，这需要他们个人对自身应于何时何地承担相应角色拥有深刻的理解。（请注意，由首席执行官（总经理）担任董事长（董事会主席）的做法在美国等其他国家更为普遍）。

支持执行董事的一方认为，他们基于自身的技术专长和对企业业务及行业的知识掌握，可以为董事会的决策过程增添价值。

执行董事在董事会的存在是有益的，因为他们可以通过提供相关的专业背景和当前的工作知识，向非执行董事提供相关信息。执行董事们还可以对首席执行官（总经理）的陈述和建议提出另一番有价值的见解。当然，也会存在这样一种风险，即他们对首席执行官（总经理）的忠诚可能与其作为董事的法定职责相冲突，即以公司的最佳利益行事。

提名董事

提名董事是由股东、债权人或利益集团指定的董事。提名董事与其他董事同样负有首要责任。然而，他们通常被认为只对任命他们的提名者保有持续的忠诚。

⁹ 《主板上市规则》第 3 章 第 3.10A 条及《创业板上市规则》第 5 章 第 5.05A 条

虽然提名董事不能将提名者的利益凌驾于公司利益之上，但他们可以考虑提名者的利益，前提是提名董事的行为最终是出于正当目的，并且也符合公司的利益最大化。如提名人与公司的利益有分歧，则提名董事不应参与决策。主板上市规则第3章第3.10A条和创业板上市规则第5章第5.05A条

如果公司与提名人的之间利益存在冲突，则提名董事不得向提名人透露其以董事身份从公司所获得的资料。在发生冲突的情况下，提名董事必须履行以下任一义务，即履行其对公司而非提名人的职责，或从公司董事会辞职。

《公司法》规定，在符合若干条件且该全资子公司的章程也明确允许的情况下，获委任为全资子公司董事会成员的董事可为控股公司的最佳利益行事。

后补董事

当董事发现自己无法出席所有董事会会议或以其他方式履行董事会承诺时，如果公司章程允许，则可以任命一名“候补”董事。根据委任的范围，候补董事可在指定期间内行使部分或全部委任董事的权力。然而，由于现有技术允许董事远程参与董事会会议，因此候补董事的任命鲜有发生。

当候补董事行使委任董事的权力时，其行使权力的效力与委任董事行使权力的效力一致。候补董事的任命程序通常会受到公司章程的约束，一般以董事会批准为条件。

在任命董事发生冲突的情况下，候补董事（如果当时行使任命董事的权力）仍可就董事会审议的事项进行投票。但是，如果该候补人员也有冲突，则他们必须声明冲突并避免投票。董事会应确保候补董事的任命条款明确规定：

- 委任范围（包括任何表决权）及委任期限；
- 董事职位可被撤销的条件；
- 候补董事是否获准出席所有董事会会议；
- 是否有权接收所有董事会文件和其他通信。

事实董事（De facto directors）

事实董事是指没有被有效任命为董事，但其行为被认为实际上以董事的身份行事的人。举例来说，某人虽然没有获得委任为董事的确认书或没有按照适用程序获得委任的情况下，但却以董事身份签署契约以表明自己是董事。

在实践中，要视情况而定是否有人被认定为事实董事，这需要考虑公司的规模、内部架构和实务，以及与公司打交道的外人如何看待所谓董事的地位等因素。

任何被视为事实董事的人都要承担与正式任命的董事相同的责任和义务，包括防止破产交易的责任。

影子董事 (Shadow directors)

影子董事是指没有被正式任命为董事，但作为常规做法而非一次性或孤立事件，公司的董事习惯于按照其指示或意愿行事的人。

影子董事的职责和义务与正式任命的董事相同，包括避免破产交易的责任。

一个人不会仅仅因为其专业能力或与董事的业务关系而根据该人的建议行事，就被视为影子董事。这样做的目的是为了保护律师、会计师、商业银行家和其他为公司提供高级咨询服务的人。

董事长（董事会主席）的角色

正如董事会为整个公司定下基调一样，董事长（董事会主席）也会为董事会定下基调。董事长是同行中的佼佼者，以身作则，表

现出了最高的专业精神，其行为无可指摘。

从这个意义上说，很难想象会有一个表现出色的董事会没有一个高效的董事长（董事会主席）。作为董事会的核心，董事长（董事会主席）的领导角色包括促进全体董事作出有效贡献，以及促进全体董事与管理层之间具有建设性和相互尊重的关系。

卓有成效的董事长（董事会主席）应该：

- 通过道德行为表现个人诚信，并以适当的方式行使权力；
- 通过授权和激励董事会成员来发挥领导作用；
- 与首席执行官（总经理）及高级管理人员建立积极的关系；
- 通过赢得其他董事的信任来获得尊重；
- 极强的口头和书面沟通能力；
- 理解并证明对企业管治原则和实践的承诺；
- 具有团队合作精神，尊重、认可并能够采纳他人的建议；
- 倡导恰当的愿景和战略，提供战略洞察力和方向；
- 监督建立健全的风险管理框架。

董事长（董事会主席）的职责以及所需的个人特征和能力应体现在董事长（董事会主席）的职位说明或董事会章程中，并由董事会定期审查。

为确保公司管理层有明确的职责分工，《企业管治守则》建议董事长（董事会主席）应由独立董事担任，且董事长（董事会主席）及首席执行官（总经理）的角色不应由同一人兼任¹⁰。

公司秘书

同样，香港交易所也承认主席的角色要求高且耗时¹¹，这意味着不能让其他工作影响主席的角色。

主席可能会承担“额外责任”，因为他们可能是其他董事无法获得的信息的接收者和“把关人”。最重要的是，要确保提请董事会注意首席执行官的任何重大业绩缺陷，并确保主席不与首席执行官合谋隐瞒信息。此外，董事长不得阻止首席执行官向董事会提出问题，也不得不提出任何有理由认为值得董事会考虑的事项。

鉴于董事长（董事会主席）角色的重要性，董事会应密切关注董事长（董事会主席）的选举。按照资历高低选举董事长（董

事会主席）的惯例不应成为默认的规则。董事长（董事会主席）一职应由最能履行上述职责的候选人担任。

《公司法》并没有就委任董事的机制作出规定，因此如何委任董事的是由公司章程决定的。例如，《公司章程》附表2规定，除委任中另有说明外，任何人士均可以通过普通决议案被委任为董事，任期无限。如果一名董事任命某人进入了董事会以填补因故出现的空缺，则该名董事必须在下一届年度股东大会上退任，但可以在后续寻求任命¹²。

这种安排的前提是成员应该对“谁应该为他们管理公司”拥有最终的发言权。但这种安排并不妨碍章程对其他董事任命方式的规定。

香港法律（Hong Kong laws）¹³规定，每家在香港注册成立的公司都必须配置一名公司秘书。公司秘书在支持董事会及其委员会的有效性方面发挥着重要作用，如就管治事宜提供建议¹⁴。随着董事对信息收集的数量和质量要求越来越高，因此公司秘书发挥着越来越重要的作用，成为董事会的高级治理顾问。

10. 《企业管治守则》，第2部分，第C.2.1节

11. 参见《董事的责任和操守》（2018年8月9日），香港交易所，时间承诺和外部任命

12. 《公司（章程范本）公告》（第622H章），附表2第22、23条

13. 《公司条例》（第622章）第154条

14. 《企业管治守则》，第2部分，第C.6节

公司秘书属于“公司高级管理人员”的定义范围，其法律责任与义务本质上基本与董事相同在。公司秘书扮演双重角色的情况越来越普遍（例如公司秘书和法律总顾问），这引发了一些有趣的问题，涉及《公司条例》第465条的谨慎及勤勉义务的适用范围。

公司秘书的角色可能包括：

- 就企业管治问题向董事会提供建议；
- 与股东和监管机构的沟通与联系；
- 确保公司遵守规章制度；
- 出席公司及董事会的所有会议，并做好会议记录；
- 会签每份加盖公司印章的文件；
- 股份转让、保管公司账簿并交付文件；
- 向香港公司注册处提交必要的申报表。

就任与专业化发展

董事就任培训和持续的专业化发展是其有效履行其职责的关键。

香港交易所的《上市规则》指出，上市实体应制定新董事就任培训计划，并定期审查现有董事是否有必要进行专业进修，以保持其具备有效履行董事职责所需的技能和知识¹⁵。

由于董事的责任和薪酬自其任命开始生效，重要的是，全面的就任培训应在董事被任命后立即开始。

就任培训应使董事们对公司的结构、业务、历史和文化全面了解，包括对关键业务进行适当的实地考察。如董事在知识背景方面存在欠缺，应就关键事项提供就任培训，例如在相关法规下董事对该实体应尽的治理职责，特别是会计事项以及董事在该实体财务报表方面的责任。

此外，《企业管治守则》建议，公司应当披露董事会的组成，列出董事会目前拥有或正在寻求补充的技能组合。公司应实施结构化的专业发展计划，以解决董事在知识和技能方面的差距，并就新出现的问题提供必要培训。

15. 《企业管治守则》，第2部分，第C.1.1.1节，C.1.4节

参考文献

- 《公司条例》（第 622 章）
Companies Ordinance (Cap. 622)
- 公司（示范章程）通告（第 622H 章）
Companies (Model Articles) Notice (Cap. 622H)
- 香港交易所上市规则
The HKEX's Listing Rules
- 《企业管治守则》，载于《主板上市规则》附录14及《创业板上市规则》附件15
Corporate Governance Code, as set out in Appendix 14 to the Main Board Listing Rules and Appendix 15 to the GEM Listing Rules
- 《董事职责指南》（2014年3月），公司注册处
A Guide on Directors' Duties (March 2014), Companies Registry
https://www.cr.gov.hk/en/companies_ordinance/docs/Guide_DirDuties-e.pdf
- Derek Higgs (January 2003). Review of the role and effectiveness of non-executive directors. Department of Trade and Industry (UK)
<http://www.ecgi.org/codes/documents/higgsreport.pdf>
- Responsibilities and Conduct of Directors (11 January 2021), HKEX Group
https://www.hkexgroup.com/Corporate-Governance/Corporate-Governance-Framework/Corporate-Governance-Practices/Board-of-Directors/Responsibilities-and-Conduct-of-Directors?sc_lang=en
- Factsheets: The role of the company secretary (4 October 2018), the Institute of Directors (UK)
<https://www.iod.com/news/news/articles/The-role-of-the-company-secretary>
- Corporate Governance Guide for Boards and Directors (December 2021), HKEX
https://www.hkex.com.hk/-/media/HKEX-Market/Listing/Rules-and-Guidance/Corporate-Governance-Practices/guide_board_dir.pdf?la=en



毕马威

Frank Mei

梅放

风险管理咨询
主管合伙人
毕马威中国
frank.mei@kpmg.com

Johnson Li

李斌

治理、风险与合规服务
内地主管合伙人
毕马威中国
johnson.li@kpmg.com

Lee Alva

李懿玲

治理、风险与合规服务
香港主管合伙人
毕马威中国
alva.lee@kpmg.com

Vera Li

李迪

治理、风险与合规服务
合伙人
毕马威中国
vd.li@kpmg.com

Kelvin Leung

梁安超

治理、风险与合规服务
合伙人
毕马威中国
kelvin.oc.leung@kpmg.com

May Gao

高原

治理、风险与合规服务
合伙人
毕马威中国
may.gao@kpmg.com



kpmg.com/cn/socialmedia

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2024 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。