



董事会工具箱之 -

董事会 高效会议



董事会高效会议

董事会会议应是董事在掌握充分信息基础上进行讨论和决策的平台，而不是提出意外问题的场合。

本章节包括

- 与董事会和下设委员会会议有关的职责
- 会议文件
- 会议程序
- 决策过程
- 不召开董事会议而做出决策
- 闭门会议
- 董事会议行为规范
- 技术
- 保密
- 独立的专业建议
- 董事会会议记录
- 会议评价
- 董事会自我评估

公司董事自评问题清单

1. 董事会会议的频率和时长是否足以使董事会有效履职？
与会议目的直接相关？
2. 董事会成员是否能够在下一次董事会会议之前查阅上一次董事会会议记录？
3. 所有董事会成员在开始会议之前，是否有足够的时间审阅董事会文件？
4. 董事会主席是否负责制定会议议程，所有董事和下设委员会主席是否均有机会提出建议？
5. 董事会用于开展业务的沟通渠道是否安全保密？
6. 考虑到会议目的，会议出席人数是否合适？所有与会者是否
7. 董事会是否定期向董事会成员提供有关会议效果的反馈和评估结果？
8. 董事会是否负责管理董事会会议记录中确定的行动，并在每次董事会会议上审议未完成的行动？
9. 董事会是否通过审慎自我评估，确定改进机会？
10. 董事会是否为下设委员会提供充分的时间进行工作汇报，以确信下设委员会以适当的方式行使董事会授予的权限？

警示信号

1. 董事会或下设委员会未定期举行会议。
2. 董事会下发会议议程和材料后，几乎没有提供时间给董事审阅材料或提意见。
3. 董事会成员在出席会议之前未审阅董事会文件。
4. 董事会文件繁多，且并非总是与重要会议议程事项相关。
5. 公司秘书在会议结束后，未提供或未及时提供完整的董事会会议记录。
6. 董事出席的会议比例低于50-75%（视组织性质而定）。
7. 许多问题经过讨论后，再次延到下一次会议。
8. 与会者和缺席者名单保存不规范，有时甚至未在会议记录中注明。
9. 董事会未建立信息共享门户，信息交流和存储全靠电子邮件和一些小册子。
10. 董事经常开完会了也没有商量出一套行动方案。
11. 很少或根本没有举行非执行董事/闭门会议。
12. 每次会议结束时，未评估会议成效。

与董事会和下设委员会会议有关的 职责

董事应为董事会会议做好准备，出席会议并在会议上建言献策，以履行董事职责。代理顾问在决定是否向股东建议支持董事连任时，通常会考虑董事的会议出席记录。

董事会议的法定人数，可经董事的决定不时修订，但至少须为2人。除非另有规定，否则上述法定人数是2人。

董事会需要了解董事会章程和公司章程等正式文件对董事会会议召开提出的要求。

董事会主席

董事会主席在领导董事会和维持董事会有效运作方面发挥着核心作用。董事会主席应主要负责以下事项¹：

- 制定并批准每次董事会会议的议程；
- 确保建立良好的公司治理方法和程序；
- 鼓励全体董事就董事会负责的事务积极建言献策；

- 提供充分的讨论时间，确保董事会的决定公允反映董事共识；
- 至少每年在没有其他董事出席的情况下与独立非执行董事举行会议；
- 营造开诚布公的文化，特别是鼓励非执行董事建言献策，并确保执行董事和非执行董事之间建立建设性关系。

有领导力的董事会主席应该鼓励全体董事：

- 发现并质疑个人偏见；
- 积极辩论；
- 留意内部警示信号，并积极发声；
- 勇于表达意见；
- 在适当的情况下质疑管理层；
- 遇到棘手问题时不退缩；
- 推动建立明确的目标。

公司秘书

公司秘书有助于确保会议顺利进行。高效的公司秘书应该积极主动预见董事的需求。

1. Corporate Governance Code, Part 2 Sections C.2, C.2.4 to C.2.9

关于董事会会议，公司秘书应确保以下几点：

- 及时完成并分发董事会议程和简报材料；
- 邀请适当的人员参会；
- 汇报资料简明扼要，且突出重点；
- 以适当的方式向董事会主席介绍相关情况，并为其提供支持；
- 选择合适且安全的会议地点；
- 确保视听等设备功能正常；
- 必要时安排专家为董事会提供建议。

如果董事会未设公司秘书一职，上述职责通常由管理层和董事会主席承担。许多组织任命行政人员协助编发董事会文件，但确保这一项工作完成到位的责任仍由董事会主席承担。

董事会下设委员会

董事会下设委员会为董事之间的分配工作提供了一种有效的方式。与预定的董事会会议相比，下设委员会可以更细致地审议重要问题。通过下设委员会，董事拥有充足的机会专注于相关事项，无需在董事会全体会议期间占用有限的时间。

出席董事会议

作为履职的一部分，董事应出席董事会和相关下设委员会会议。缺席会议不能免除董事对公司承担的责任。董事可通过电话或视频会议形式出席相关会议。

若无法出席会议，董事应事先说明理由（会议记录中应注明）。对于公众公司，年度董事会报告应记录董事的出席情况。如有董事一再缺席，董事会主席可能需要与相关董事会面，以确定其未来是否能够出席会议并要求其做出承诺。在某些情况下，相关董事辞职需要符合公司的利益。

为了促进会议的有效进行，以下几点尤其重要：

- 事先制定并分发清晰且重点突出的会议议程；
- 与需要出席会议的独立顾问或管理层成员商议，并对出席董事会或下设委员会会议的人数进行必要的限制；
- 营造适当的会议环境（包括风格、地点、会议室大小和座位）；
- 确保会议按预定时间准时开始和结束；
- 会议期间注意特殊习俗、规则和礼仪。

董事会议的频率和持续时间

除股东协议或公司章程有要求之外，《公司条例》未规定董事会会议的召开次数。对于上市实体，《企业管治守则》要求董事会定期召开会议，董事会每年应至少召开四次会议，大约每季度召开一次²。会议频率和持续时间都是影响董事会决策质量的因素。董事会必须就会议频率和持续时间达成一致，以有效处理年度议程中列出的所有事项。

随着商业环境不断演变，信息和问题的产生速度越来越快。企业可能需要重新考虑传统的会议频率和结构。董事会应灵活应变，在出现问题时及时进行审议，而不是等到下次开会再讨论。在这些情况下，董事会可能需要制定正式的事项审议机制，如电话会议/视频会议、通告决议或临时会议。要达到这种程度的敏捷性，可能并非易事。

公众公司必须在年度报告中列入每年召开的董事会和下设委员会会议的次数，以及每位董事出席会议的情况³。

会议时长应足够董事适当审议手上的所有问题。对于持续时间长的会议，在规划会议议程时，可以考虑将会议分为两次较短的会议是

否会更妥当。如果会议必须一次举行，那么安排休息时间，对于确保参会者集中注意力和保持高效至关重要。

如非必要，不应举行会议。如果通过电子邮件或一份报告可以达到同等效果（例如议程事项都是分享信息），则应避免召开会议。考虑到开会的成本问题，会议必须产生足够的成果，以证明举行会议的合理性。

根据普通法，董事必须就董事会会议发出合理的通知⁴。对于上市实体，董事例会，必须至少提前14天发出通知，而所有其他董事会会议，应相应确定合理的通知时间⁵。对于即将召开的会议，提前通知董事会成员至关重要。分发预先安排的会议日期列表，可以起到有效通知的作用，而且通常是一种简便的做法。

2. Corporate Governance Code, Part 2 Section C.5.1

3. Corporate Governance Code, Part 1 Section E

4. 180. Refer to Corporate governance and directors' duties in Hong Kong: overview(1 June 2019), Thomson Reuters
[https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/7-506-8920?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true&bhcp=1](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/7-506-8920?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true&bhcp=1)

5. Corporate Governance Code, Part 2 Section C.5.3

会议准备

精心编制会议议程，有助于提高董事会的效率，并支持董事会发挥战略和监督作用。

董事会应提前通报成员开会目的，以便成员有足够的时间熟悉拟定议程，并做足相关功课。富有成效的会议，应是董事会从战略角度确定会议目的，并将其与具体计划和成果挂钩。

董事会主席还必须在会议前审阅董事会文件，以确定董事会成员是否存在任何潜在利益冲突，并在会议前向相关个人提出。能否做好这一点，取决于董事会主席是否与其他董事会成员之间就潜在利益冲突进行持续、坦诚的沟通。

会议议程

董事会议议程有助于董事充分了解会上将提出和讨论的问题，从而减少在会议开始时进行介绍所需的时间。会议议程应参考董事会年度议程，后者确定了应定期列入董事会议程的事项。

董事会主席应在公司秘书协助下完成议程制定，过程中还应征求董事、首席执行官和高级管理层以及董事会下设委员会主席的意见。

制定会议议程时，需要考虑会议内容、事项审议顺序、每个事项的时间分配，并确定受邀与会人员。优先级高的事项应优先安排。议程还必须明确哪些事项要做出决定，哪些只要讨论，哪些是提请注意，哪些是为分享资讯。合理有序地安排每个议程事项的时间，有助于董事认识每个问题的相对重要性，并确保会议按时结束。

会议文件

在董事会会议前审阅文件

董事会会议是讨论问题和决策的平台。为了有效利用有限的时间，董事应在会议前阅读所有董事会文件，并注明问题和意见，以备随时提出。一个运作良好的董事会应至少提前一周下发完整的董事会文件，包括：

- 会议议程：清楚地注明哪些事项是要做出决定，哪些是只要讨论，哪些是提请注意，以及每个事项的时间分配（以示重要性）；
- 呈报董事审批的上一次董事会议记录；
- 未完成的行动清单；
- 列入议程的委员会报告副本；

- 所有定期报告（如财务报告、绩效报告、合规报告和风险报告）的副本。此类报告应采用简洁、清晰、一致的格式，内容应与组织的战略和运营KPI直接相关；
- 具体议程事项相关的辅助资料。

许多董事会在董事会会议前经常需要阅读大量文件，导致董事几乎不可能按规定提前读完并消化相关内容。如果董事会文件数量庞大，可能反映以下问题：

- 管理层不知道董事会需要什么信息。如果需呈报董事会审议事项、需上报董事会问题，或需求信息与战略目标和KPI的关系不明确，管理层往往会“有什么就给什么”，以满足期望；
- 管理层试图用不相关的信息使董事会无暇关注和讨论已知问题领域；
- 董事会没有向管理层阐明决策所需的关键信息。如果董事和董事会要求管理层提供大量支持数据，往往表明他们方向不清晰或对决策缺乏信心。

在上述情况下，均应由董事会制定信息提供的标准和依据。董事会文件应保质保量，简明扼要，并全面列示董事会理解所有事项并做出适当知情决定所需的信息（如需做出决定）。董事会文件的呈报内容和方式均应按照严格的标准，采用统一格式，并注明日期、版

本索引号、编制人和复核人的姓名和职位。每份文件的目的是应明确说明。董事会应制定明确的标准，说明应呈报董事会的事项性质及原因。

在确立标准后，董事便应考虑管理层提供文件的质和量是否达到要求。文件质量不尽如人意，往往是董事会决策不当的主要原因，并导致董事会难以达成共识。

具体而言，《企业管治守则》指出，董事会主席应确保以适当的方式向所有董事介绍董事会会议上产生的问题，并应负责确保董事及时收到充分、准确、清晰、完整、可靠的信息⁶。

会议文件获取渠道

科技正在迅速进入到董事会会议室，以数字化方式分发董事会文件日益普遍。电子通讯技术有助于促进董事会成员之间开展及时、准确的信息交流。在交换高度敏感的机密信息时，应审慎考虑数据共享和存储技术（电子邮件、iPad和Dropbox类应用程序）的安全性。在线门户网站可以存储董事会文件和其他公司材料，使用率正在大幅增长，成为促进董事会会议流程的安全有效的方式。借助电子技术，企业可以经济快速地提供决策所需的相关信息。

6. Corporate Governance Code, Part 2 Sections C.2.2, C.2.3

董事会目前通常使用电子门户网站，以安全的方式发布和保存资料，包括董事会会议记录、政策文件、议程和其他核心文件。其他用途包括提供有关董事会下设委员会活动的最新信息，赋能董事会成员之间实时沟通协作，以及促进董事和管理层之间的信息共享。在线上传、整理和编辑材料，通常比整理、打印、装订和分发纸质文件更节省时间。

董事访问此类信息的方式发生了变化。大多数董事会均有成员使用数字设备（平板电脑或笔记本电脑），访问门户网站来浏览董事会文件。数字设备可以设置多重身份验证和加密，与传统的分发纸质文件相比，安全性更高。尽管如此，董事会可能需要就安全和文件保留问题咨询专业建议。

会议程序

董事会主席的职责是确保会议按时举行，对所有事项进行适当的讨论，并采取适当的行动。董事有责任与董事会主席合作，以实现这些目标。

会议议程应预留充分时间，以确保会议达到法定人数，供董事会会在会议开始前申报任何利益冲突，讨论具体议程事项，批准上次会议的会议记录，以及审议未完成的行动。

董事会应把重点放在共识决策上，即获得董事会全体成员的同意。如果无法达成共识，董事会应说明原因，并尽全力解决问题，或进一步搜集决策所需的信息。

董事会应和管理层约定，呈报董事会决议的重要提案应具备若干基本要素。管理层应以此为指引，并运用常识和商业洞察力，判断拟向董事会提供的信息。

为了确保董事会能够在掌握信息的基础上进行决策，重要提案应至少考虑以下要素：

- 与战略方向保持一致；
- 价值观和行为；
- 对财务和声誉的影响及相关考虑因素；
- 经济和财务假设；
- 关键风险和依赖关系；
- 法律和监管义务；
- 内部和/或外部资源的可用性；
- 职业道德和环境层面（例如，董事应该考虑“我们应该做什么”，而不仅仅是“我们能做什么”）；

- 股东和利益相关者的视角；
- 尽职调查完成情况说明；
- 裨益或结果可量化，且可后续进行测试；
- 突发及意外事件处理方案；
- 监督和问责机制；
- 是否及时采取行动（特别考虑因素）。

未召开董事会议而做出决策

在某些情况下，董事会要在下一次会议如期召开之前做出决策。通常而言，董事会可以在不召开会议的情况下，传阅一份决议供董事批准（称为“书面会议”），但这种方式应仅限于紧急或程序性事项。决议书最好应获得董事会一致通过（即须由所有董事签署，而不仅仅是多数董事签署），如果一名或多名董事倾向于投反对票，则有关决议书不足以作为提供进一步讨论手头问题的平台。

决议通过后，必须记入会议记录簿，下次董事会会议中须特别提到。

闭门会议

非执行董事应考虑在管理层不在场的情况下召开会议。此类会议被称为“闭门”会议。当非执行董事认为在其他董事不在场的情况下召开会议是合适的，即可举行此类会议，通常是在每次董事会会议召开前或开完后，以便与会者进行自由坦诚的讨论。董事往往发现，将闭门会议确定为标准议程的一部分，有助于减少管理层带来的焦虑。此外，在每次董事会会议前召开闭门会议，董事会主席可以确定董事可能希望在董事会会议上了解的关键事项。

可以在闭门会议上有效讨论的主题包括：

- 首席执行官绩效和薪酬；
- 董事之间的关系；
- 与管理层和鉴证提供者的关系；
- 董事履职情况；
- 与“顶层基调”相关的问题；
- 与高级管理层有关的举报问题；
- 保密问题；

- 潜在利益冲突；
- 与鉴证提供者有关的独立性问题；
- 影响管理层和/或鉴证提供者的敏感事项。

闭门会议是否应编制会议记录，由董事会决定，并将取决于讨论的性质。有的组织在会议记录中只是表示召开过闭门会议，而有的组织则可能提供更具体的说明。闭门会议确定的任何正式行动均应记录在案，以便在后续会议中对结果进行跟踪。

董事会议行为规范

虽然每个董事会都有独特的会议风格，但均应遵循一些基本的惯例和礼仪，例如：

- 准时出席全体会议；
- 认真倾听，积极参与讨论；
- 安排适当的休息时间，并提供餐饮服务，尤其是持续时间长的会议。

董事会议行为规范对董事会的效率有重大影响，但这也是董事会最难处理好的事项之一。如果董事会成员存在参与度低、咄咄逼人、

独断专行、欺凌恐吓和排斥异己等消极行为，可能导致董事无法专心履职，以及成员之间产生裂痕、派系或分歧。这些问题需要花费大量时间和精力才能解决。董事会应特别禁止成员在会议期间使用手机进行不必要的活动。

营造和谐融洽、互尊互重的建设性董事会会议氛围，符合成员个人和组织的最大利益。

技术

当有董事不能到场参加会议时，利用技术召开董事会议显然大有裨益。在短时间内召开的紧急会议就是案例。虽然电话会议或视频会议等会议技术可以为位于外地或海外的董事省去数小时的差旅，但面对面会议是更可取的形式（尤其是在讨论有争议的事项时）。在使用会议技术的情况下，技术的安全性（特别是考虑到讨论事项的商业敏感性）、可靠性和功能完善性是至关重要的考虑因素。

保密

作为受托责任的一部分，董事应对董事会及下设委员会的审议内容保密，并确保公司机密文件的安全。董事在会后将会议文

文件交还给公司秘书，由后者安排以安全的方式销毁多余副本是最好的做法。

以下是几条最基本的安全建议：

- 对文档进行加密；
- 为所有电子设备安装密码保护机制；
- 电子设备设置一段时间无任何操作即进入自动锁定模式；
- 电话会议使用PIN码呼入。

独立的专业建议

《企业管治守则》规定，董事会应协商并制定程序，确保董事在适当合理的情况下，寻求独立的专业建议，费用由发行人承担。董事会应分别向董事提供独立的专业建议，协助他们履行对发行人的职责。董事会应制定控制措施，确保对咨询流程进行适当管理⁷。

董事会会议记录

《公司条例》规定，公司必须保存董事会会议的所有议事记录，以及董事在未召开会议的情况下通过的所有决议。公司还必须保存股东大会以外通过的所有决议的记录以及股东大会的所有议事记录⁸。

公司秘书通常负责编制所有公司会议（包括年度股东大会或任何临时股东大会）的会议记录初稿，以及董事会会议记录的初稿。会议主席负责会议记录的定稿⁹。

会议记录的编制应该谨慎，且详略得当，因为会议记录记载了会议期间发生事项的证据，在诉讼中可充当法律文件。由于董事有义务证明他们以适当的方式履行了职责，适当的会议记录可以在这方面保护董事。

因此，至关重要的一点是，董事应重视会议记录审批流程，而不是简单地将其视为一项行政工作。会议记录经本次或下一次董事会议主席签署后，即可作为会议议事程序的证据。伪造记录可能受到刑事处罚。会议记录可以在法庭上用作证明董事是否已履行其职责的证据。

7. Corporate Governance Code, Part 2 Sections C.2.2, C.2.3

8. Companies Ordinance (Cap. 622), Sections 481, 618

9. Refer to Concise and precise: the art of taking minutes (11 March 2016), HKICS
<http://csj.hkics.org.hk/site/2016/03/11/concise-and-precise-the-art-of-taking-minutes/>

如果经签署的会议记录存在错误，董事会可在未来的会议上通过决议予以纠正。董事会可达成一致，不执行经签署的会议记录中列明的商定行动方案¹⁰。在这种情况下，董事有必要通过决议，撤销以前的决议。

会议记录的详尽程度因公司而异。一般包括以下内容：

- 公司名称；
- 会议地点、日期和开始时间；
- 会议主席和与会者（包括亲自出席者和使用电话会议等技术参会人员）；
- 不能出席会议的董事的致歉；
- 出席人数是否达到法定人数；
- 上次会议的会议记录；
- 董事个人利益声明；
- 议事程序和决议（包括决策考虑的重大因素的简要概述）；
- 提交董事会审议的所有文件的标题、版本索引号和日期；
- 董事的免责声明或反对意见；

- 行动计划、时间表和实施责任；
- 闭会时间；
- 会议主席的签名（在下次会上完成）。

会议评价

会议结束前应复核所达成的决定和相关行动，以加强董事的责任意识，并让参与者充分意识到公司对他们的期望。会议结束后，公司秘书应及时分发会议记录，以便董事及时做出回应。

请求参会者提供会议反馈，可以帮助公司获得宝贵的信息，以提高未来会议的效率。

董事会自我评估

开展独立评估获得反馈，以进一步提升董事会的履职能力（包括会议效率），是一种有效的方式。此类评估可以在内部进行，也可以在外部进行。形式包括收集反馈意见、问卷调查以及观察董事会成员和会议过程，并可结合高效董事会对标分析。通过这一过程，董事会可以获得一份全面的履职报告，包括优势和潜在的改进机会。这也相当于向股东和公司员工声明：董事会正在积极寻求反馈，以推动持续改进。

10. Companies Ordinance (Cap. 622), Sections 482, 890

参考文献

- Companies Ordinance (Cap. 622)
- Companies (Model Articles) Notice (Cap. 622H)
- Corporate Governance Code, as set out in Appendix 14 to the Main Board Listing Rules and Appendix 15 to the GEM Listing Rules
- Corporate Governance Guidance for Boards and Directors (December 2021), HKEX
https://www.hkex.com.hk/-/media/HKEXMarket/Listing/Rules-and-Guidance/Corporate-Governance-Practices/guide_board_dir.pdf?la=en
- Concise and precise: the art of taking minutes (11 March 2016), HKICS
<http://csj.hkics.org.hk/site/2016/03/11/concise-and-precise-the-art-of-taking-minutes/>



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。