



董事会工具箱之 -

构建高效能 董事会



构建高效能董事会

无论是创办新公司还是改变组织结构，组建一个有效的董事会都是一项具有挑战性的工作。董事会的结构、组成和内部动态会影响个人和董事会作为一个整体的表现。

本章节包括

- 治理框架
- 行为守则
- 技能和专业知识
- 董事会多样性
- 董事会规模
- 寻找和任命新董事
- 任命程序
- 董事尽职调查
- 董事入职
- 董事职业发展
- 第一个100天框架
- 董事会评估
- 董事报酬
- 董事改选和轮换
- 董事会继任规划
- 董事任期
- 查阅公司记录

公司董事自评问题清单

1. 是否已经制定了关于建立系统化董事会体系的详尽计划、时间表和职责划分？
2. 候选人是否有充足的时间来履行其在董事会中的职责？
3. 董事们是否深入了解公司的运营、业绩、价值观及愿景？
4. 是否有提名委员会负责规划董事的继任事宜，或者董事会是否已建立一套完善的程序以确保继任是有序的？
5. 对于董事长意外离职的情况，我们是否已有应急计划？
6. 在董事会中，我们是否充分考虑了多元化因素，包括在适当情况下制定相应的政策？
7. 除了技能、经验和背景的多样性，董事会的构成是否充分反映了其文化、参与度和工作风格？
8. 在确定公司期望的董事会规模和所具备的技能/经验/背景组合时，我们是否充分考虑了公司的整体战略，并预测了中短期内可能发生的变化，如战略调整或外部环境变动？
9. 如果董事会成员在所需技能和经验方面存在不足，我们是否已充分考虑到如何从现任董事会成员的专业发展中获益？
10. 我们是否为新董事提供了适当的入职培训项目，包括董事会内部的初始培训？
11. 董事会是否已考虑在首个100天内与利益相关者沟通的框架？
12. 董事会是否为新组织的高层领导和文化定下了基调？
13. 董事会是否定期评估其表现及治理程序的有效性？

警示信号

1. 对于最初的优先事项存在分歧。
2. 在建立阶段，对所需资质与内容的了解尚不全面。
3. 目前，董事会主要由经验不足的董事组成，且董事上任培训项目并不具有有效性。
4. 尚未向具备建立新董事会经验的专家和董事征求意见。
5. 尚未安排时间讨论“风险偏好”与战略是否达成一致意见。
6. 责任和授权尚未明确，且无相关记录。
7. 需要董事会审核的文书尚未提交。
8. 与同类组织相比，我们的董事会规模可能过大或过小。
9. 董事会尚未定期检查其技能和能力，也未根据公司战略调整技能矩阵。
10. 董事会成员的任命由董事长决定，其他董事参与度较低。
11. 在董事会结构、组成和决策过程中缺乏对多样性的考虑。
12. 尚未充分考虑固定期限的董事职务问题。
13. 对于董事会各委员会的组成、授权及其报告程序缺乏审慎的考虑。
14. 董事尚未收到说明其任命条款和条件的函件。
15. 新董事会成员未接受正式或充分的入职培训。
16. 董事会的讨论主要由一或两名董事主导。
17. 由于会议议程的延续，董事会难以做出决策。
18. 董事们的精力分散，难以投入足够时间履行职责。
19. 因专业技能不足，过度依赖外部顾问。
20. 董事缺乏参与专业发展的机会。
21. 尚未实施董事会评估/审查程序（或未记录或未告知董事会）。
22. 对无薪酬董事实行问责制的问题缺乏考虑。
23. 缺乏持续的董事会继任规划。
24. 董事难以及时获取公司信息。

治理框架

随着全球监管环境的日新月异，对公司治理质量的要求也日益严格。投资者和小股东们愈发关注公司如何披露其治理结构，以及这种结构如何助力公司的长远发展¹。公司治理准则明确指出，一个高效的董事会应集体承担领导责任，通过指导和监督董事会事务来推动公司的成功。在此过程中，董事们需以客观的态度，为公司谋取最佳利益²。

在实际操作中，公司治理涵盖了诸多复杂的结构和要素，这些结构（如框架、政策和流程）与相应的技能、行为和惯例必须相互协调，共同构成一个平衡的整体。这样的平衡对于确保公司治理的有效性和效率至关重要，有助于公司在日益复杂多变的商业环境中保持竞争力。

精心设计的治理框架有助于董事会通过以下方式提高效率和履行职责：

- 宣贯公司的价值和所期望的行为，并从顶层推动文化基调的形成；
- 倾听客户和其他主要利益相关者的声音；

- 让股东和公众对公司的良好治理充满信心；
- 确保董事的能力和技能与公司当前和未来的战略要求相匹配
- 通过技能、专业知识、经验和思想多样性的恰当组合，增强董事会的能力并发挥最大作用；
- 明确董事、董事会、各委员会和管理层的任务、职责和授权；
- 使各董事的技能和专业知识与董事会和委员会的职责相匹配
- 确保董事有机会参加上任培训计划和持续的专业发展活动；
- 根据组织的风险偏好，实施健全的风险管理和控制措施；
- 促进对董事会、董事长、首席执行官和管理层的评估和审查
- 建设有助于对管理层进行监督并提出建设性意见的流程；
- 建立对董事会和管理层执行问责制的透明机制；
- 使报酬策略符合股东的期望，而非鼓励短期利润和自身利益；
- 使董事、董事会及其委员会、公司高管、整个组织以及更广泛的利益相关者之间能够及时有效地报告高质量的信息。

1. 《董事会公司治理指引》（2021年12月），香港交易所 10
2. 《企业管治守则》第2部分第A.1节

《企业管治守则》要求应制定正式、审慎且透明的新董事任命程序，并制定有序的继任计划。因此，上市实体应成立一个提名委员会，由董事会主席或一名独立非执行董事担任主席，且独立非执行董事占多数。提名委员会应制定具体的书面职权范围，以“明确规定其权力和职责”。提名委员会应披露当年的董事提名政策，包括提名程序、所采用的流程和标准，以及关于董事会多元化的政策³。

随着公司治理的实践情况不断受到关注，香港联合交易所（联交所）已修订《企业管治守则》及相关的《上市规则》，以确保《上市规则》及《企业管治守则》切合所需，持续提升市场质量，并符合利益相关者的期望及国际最佳实践。香港交易所还发布了《董事会及董事的企业管治指引》（2021年12月），以帮助董事更有效地履行其职责⁴。

行为守则

《企业管治守则》建议董事会制定、审查和监督适用于员工和董事的行为守则和合规手册（如有），每位董事必须始终了解自己作为董事以及其相关的行为、商业行为以及发展的责任⁵。

上市发行人应确保所有董事都遵守《上市规则》中对董事证券交易行为做出的规定⁶。

《香港董事学会行为守则》（第二版）的目的是协助董事达到高水平的专业和道德标准，并规定董事在履行其角色和职责时应达到的标准。《香港董事学会行为守则》有助于建立问责文化和增强对企业的信心。

特别的是，香港董事学会建议包容多样的价值观，如品行端正、诚实、合法、勤勉、问责、诚信、企业领导力、参与、纪律等⁷。

技能和专业知识

作为一个整体，董事会应具备足够的的能力，以有效处理公司面临的问题和机遇。董事会成员应具备相关领域的各种技能和专业知识且各自的优势可相互补充。

3. 《企业管治守则》第2部分第B.2、B.3节

4. 参见《企业管治守则》及相关上市规则及内务管理规则修订案审议咨询结论（2021年12月），港交所

5. 《企业管治守则》第2部分第C.1节

6. 《主板上市规则》附录10所载上市发行人董事证券交易示范守则

7. 参考香港国际组织行为准则

董事会所需的能力都会有很大不同，这取决于公司所处的行业、战略、发展阶段和环境。董事会所需的职业能力类型包括：

- 会计和财务；
- 商业判断力；
- 行业知识；
- 政府知识；
- 法律知识；
- 就业/劳资关系知识；
- 环境/可持续发展知识；
- 领导力；
- 战略/愿景；
- 风险管理。

除与公司经营性相关的职业能力外，董事的行为特点也应该是重点关注的领域。包括：

情商；

好奇心；

欣赏思想、背景、专业知识和经验的多样性；

真实性；

决策和交流的透明度；

自我意识和责任感；

愿意反思、学习和适应；

以建设性的方式提出质疑和问题的能力；

严谨的意识和以适当方式执行问责制的能力。

董事会技能组矩阵

《企业管治守则》规定，董事会应平衡兼顾各种技能、经验和多元化观点，以适应公司发展的要求⁸。

虽然没有规定具体格式，但香港交易所2021年颁布的《董事会与董事的企业管治指引》建议公司应制定并披露“董事会技能矩阵”，以展示董事的特质与能力。

8. 《公司治理准则》第2部分B.1节

董事会技能矩阵可以显示董事的特质、能力、以及如何为公司实现战略方向做出贡献。技能矩阵还有助于董事会评估当前董事会的能力组合，并找出存在的差距。

除技术能力评估外，技能矩阵可以对董事会当前行为的分析，以帮助董事会作为有效的决策机构发挥更大的作用。技能矩阵还可用于识别董事会在技能方面的差距，并指导董事会通过任命新成员或为董事提供培训等方式弥补差距。此外，从展现董事会遴选和任命董事过程透明公正的角度，披露董事会技能矩阵也是一种最佳实践⁹。

董事会多样性

《董事会及董事的企业管治指引》（2021年12月）强调了董事会多元化和政策的重要性，说明董事多元化有利于优化企业治理、提高董事会效率，以支持董事会做出决策¹⁰。《企业管治守则》要求执行董事和非执行董事（包括独立非执行董事）的构成保持平衡，以便董事会具有足够强的独立性¹¹。

在实现构建多元化董事会的过程中，公司应考虑董事的技能、背景、经验、专业知识、年龄、性别和观点的组合，以满足公

司的要求。强调董事的多元化能带来一系列重要好处，包括：

- 增加董事会的智慧资源，减少对少数关键人物权威的依赖；
- 从以前未被发现或忽视的机会中获取价值；
- 提高董事会的反思能力和决策能力，从而降低“群体思维”、“感知迟钝”的风险；
- 增强董事会的可信度以及与客户、员工和其他利益相关者的联系，确定“高层”的文化基调，对公司的“社会经营资格”至关重要。

提升对管理层进行建设性质疑和问责的技能，有助于降低董事会对公司管理层、公司整体业绩和公司风险管理方面过度自信的情况。

9. 《董事会及董事的企业管治指引》（2021年12月），香港交易所，董事会多样性和政策

10. 《董事会公司治理指引》（2021年12月），香港交易所，董事会多元化与政策

11. 《企业管治守则》第2部分B.1节

董事会技能矩阵可以显示董事的特质、能力、以及如何为公司实现战略方向做出贡献。技能矩阵还有助于董事会评估当前董事会的能力组合，并找出存在的差距。

除技术能力评估外，技能矩阵可以对董事会当前行为的分析，以帮助董事会作为有效的决策机构发挥更大的作用。技能矩阵还可用于识别董事会在技能方面的差距，并指导董事会通过任命新成员或为董事提供培训等方式弥补差距。此外，从展现董事会遴选和任命董事过程透明公正的角度，披露董事会技能矩阵也是一种最佳实践⁹。

董事会多样性

《董事会及董事的企业管治指引》（2021年12月）强调了董事会多元化和政策的重要性，说明董事多元化有利于优化企业治理、提高董事会效率，以支持董事会做出决策¹⁰。《企业管治守则》要求执行董事和非执行董事（包括独立非执行董事）的构成保持平衡，以便董事会具有足够强的独立性¹¹。

在实现构建多元化董事会的过程中，公司应考虑董事的技能、背景、经验、专业知识、年龄、性别和观点的组合，以满足公

司的要求。强调董事的多元化能带来一系列重要好处，包括：

- 增加董事会的智慧资源，减少对少数关键人物权威的依赖；
- 从以前未被发现或忽视的机会中获取价值；
- 提高董事会的反思能力和决策能力，从而降低“群体思维”、“感知迟钝”的风险；
- 增强董事会的可信度以及与客户、员工和其他利益相关者的联系，确定“高层”的文化基调，对公司的“社会经营资格”至关重要。

提升对管理层进行建设性质疑和问责的技能，有助于降低董事会对公司管理层、公司整体业绩和公司风险管理方面过度自信的情况。

9. 《董事会及董事的企业管治指引》（2021年12月），香港交易所，董事会多样性和政策

10. 《董事会公司治理指引》（2021年12月），香港交易所，董事会多元化与政策

11. 《企业管治守则》第2部分B.1节

为鼓励公司培养拥抱多元化的治理文化，《董事会及董事的企业管治指引》（2021年12月）¹²要求上市实体：

- 在企业管治报告中制定并披露多元化政策或政策摘要；
- 包括发行人为实施多元化政策而设定的可衡量目标（例如与性别有关的目标），以及实现这些目标的进展。

上市实体也应考虑在报告中披露：

- 阐明多样性（包括性别多样性）的益处，以及从尽可能广泛的可用人才库中吸引、留住和激励员工；
- 表达发行人对各个层面多样性的承诺，包括性别、年龄、文化和教育背景以及专业经验；
- 每年评估多元化情况，包括董事、高级管理层及其直接下属的性别平衡情况，以及实现多元化目标的进展情况；
- 确保各级招聘和遴选工作结构合理，以便将多元化候选人纳入考虑范围；
- 说明任何已确定和实施的计划，以培养具备更广泛和更多样化技能和经验的员工，并及时为未来的高级管理层和董事会职位提供人才。

香港交易所也强调性别多元化的重要性。董事会性别多元化可以存进公司深入客户和利益相关者的需求，更好地展现公司财务表现、展示积极向上的管理风格。根据追踪“董事会中的女性”的主要非营利组织的数据显示，截至2021年7月1日，恒生指数涉及公司董事会中，女性占比为14.3%¹³。

多元化是董事会充满活力、卓有成效的重要基石。许多研究显示，公司高层的多样性与提高组织和财务业绩之间存在正向相关性¹⁴。董事会应能掌握必要的技能，以适应市场变化，并主要利益相关者合作，积极应对挑战，发现并利用机遇，以达成长期可持续的成功。董事会和董事如果不能接受多样性（各种形式的多样性），其重要性和影响力就会大打折扣。

12. 《董事会及董事的企业管治指引》（2021年12月），香港交易所，董事会多样性和政策

13. 请参阅《香港董事会女性2021》（2021年7月1日），社区商业

14. 例如，见《性别多样性与企业绩效》（2012年8月），瑞士信贷研究所；

《底线：公司业绩和妇女在董事会中的代表性》（2007年10月），Catalyst；
澳大利亚的隐藏资源：增加女性参与的经济案例（2009年11月），高盛 JB Were

董事会规模

《公司条例》规定上市公司董事会必须至少要有两名董事。虽然董事会应在技能、经验和观点多样性方面取得平衡以适应业务需要¹⁵，从而有效地履行职责并增加价值，但《企业管治守则》进一步提示，董事会应确保其成员变动在不造成严重干扰的情况下开展¹⁶。

在实践中，最适合某个董事会的规模取决于若干因素，包括：

- 公司及其业务的规模和复杂性；
- 处理董事会和整个公司不断变化的情况所需的能力和技能；
- 如有需要，执行董事和非执行董事的适当混搭；
- 如有需要，允许机构投资者指定被提名董事；
- 董事会委员会（审计委员会、提名委员会等）的数量和性质；
- 达到法定人数的必要性。

寻找和任命新董事

《企业管治守则》规定，新董事的任命应有一个正式、深思熟虑和透明的程序。对于接替、任命，应指定有序的计划¹⁷。

香港交易所的《董事会及董事的企业管治指引》（2021年12月）指出提名委员会的主要职责是招聘董事会成员，必须结合发行人的文化、战略和目标，对董事会的最佳构成进行评估和评价¹⁸。在物色新董事时，提名委员会应彻底审查现有董事会的优缺点、技能和经验差距、目前的年龄范围和性别构成，以及对未来的抱负。

该过程的结果将是一份包含经董事会批准的详细遴选标准的简介。识别新董事的过程应制定相应政策，且遴选过程应透明、公平，并制定计划。提名委员会应具体负责物色合适的候选人。在新董事遴选程序之初制定一份有关理想技能、观点和经验的清单是物色候选人的好方法。

《公司条例》没有对董事的学历或具体资格做出规定，但如前所述，以下人员不得担任董事职务：

- 未满 18 岁；
- 未解除破产；
- 曾因任何不当行为而被定罪，例如违反董事职责、破产交易、贿赂指控或挪用公司资产。

15. 《公司条例》（第622章）第453条

16. 《企业管治守则》第2部分B.1节

17. 《企业管治守则》第2部分B.2节

18. 《董事会及董事的企业管治指引》（2021年12月），香港交易所，董事会委员会的角色和职能

任命程序

对于新任命，董事必须书面同意担任董事职务。公司必须将同意书连同任命通知送交公司注册处，其中包括以下详细信息¹⁹：

- 个人资料；
- 目前担任的董事职务或候补董事职务；
- 同意出任董事。

《企业管治守则》规定，香港上市实体的董事都应定期改选²⁰。新董事同意任命时，他应收到包含任命主要条款和条件的任命书。

尽管在公司章程、或公司与董事之间的任何协议中有相关约定，公司仍可在股东大会上通过普通决议在董事任期结束前将其免职²¹。对于上市实体，发行人还必须解释任何董事辞职或被免职的原因²²。

董事尽职调查

公司董事的职责越来越繁重，耗费的时间越来越多，承担的责任和义务也越来越大。建议拟加入的董事们亲自对公司的治理

与管理情况进行调查，以确保自己的加入能做出有益的贡献并实现有效的履职。

在接受董事会任命之前，可以考虑：

- 调查公司及其所处行业；
- 收集有关管理层的信息，并安排与主要董事和高级管理人员谈话；
- 审阅公司提供的文件，如公司政策和战略；
- 确信自己具备适当履行董事职责所需的技能和知识；
- 评估自己是否有能力提供必要的技术和人际能力，以与董事会其他成员和执行团队建立有效的工作关系。

董事入职

让新董事尽快“上手”的必要性不仅与董事的尽职调查有关，还与公司提供的上任培训有关。上任培训计划能够让新董事立即做出贡献。

19. 《公司条例》（第622章）第459、480条

20. 参见公司注册处公司秘书和董事变更通知（任命/终止）

21. 《企业管治守则》第2部分B.2节

22. 《公司条例》（第622章）第462条

23. 《企业管治守则》第2部分B.2节

董事上任培训计划旨在基于董事现有的知识基础，填补其他领域知识空白，并使董事熟悉公司管理。上任培训也越来越被视为公司道德框架中的一个重要工具，用于宣贯组织所期望的文化价值观和行为准则。

上任培训计划的内容没用硬性规定，应该根据被提名者的知识和经验量身定制，并根据公司结构、流程和面临的主要问题而有所不同。

《企业管治守则》规定发行人每名新任命的董事在上任时都应接受全面、正式和有针对性的入职培训，公司秘书有责任为董事的上任培训和专业发展提供便利²⁴。所有董事也有责任确保自己了解最新的发展领域²⁵。新任董事的上任培训计划可包括：

- 企业信息——使命宣言、价值观和行为准则、战略和业务计划、财务科目、法律和监管框架、主要股东、公司沟通方式、竞争对手概述和行业信息、风险概况和承受能力、公司历史和产品信息；
- 治理框架——董事会章程/治理声明、年度议程、董事会重要文件、委员会结构、董事会流程、可用资源、主要利益相关者、财务报表签核程序、需要在董事会会议之外批准的项目；

- 管理信息——高级管理人员的姓名和背景和管理结构概要等；
- 法律和会计培训——新任董事不熟悉的管辖实体的法律框架和董事不具备的会计知识；
- 技术培训——最大化使用董事会会议室设备的技能。上任阶段也可安排促进董事在未来采用新技术的培训。

香港特许秘书公会(“HKICS”)在其网站上提供了关于入职培训包所涵盖的典型事项的免费指导²⁶。

可以通过书面材料、宣讲、会议和实地考察相结合的方式使被董事对公司的现状进行深入了解。这有助于促进新董事与其他董事和高级管理层之间建立友好关系。

董事职业发展

除了为新董事提供上任培训计划，董事会还应鼓励并资助董事接受继续教育。

24.《企业管治守则》第2部分第C1.1、C.6节

25《董事会及董事的企业管治指引》（2021年12月），香港交易所，董事职责和董事会效力

26.请参阅《董事入职指南：概览》，香港会计师公会

通过董事会评估程序确定可进一步提高董事会和董事效率的教育课题。董事会应编制资源预算，为董事提供适当的继续教育机会。董事长应提出董事会整体以及个别董事的发展需求，公司秘书则应在促进这一过程中发挥关键作用。

《企业管治守则》指出必要的汇报，相应专业技能水平才能确保董事对发行人的营运和业务有适当的了解，并充分认识到在法规和普通法、香港交易所《上市规则》、法律和其他监管规定以及发行人的业务和管治政策下的责任。《企业管治守则》还指出，董事会的职权范围应包括审查和监督董事及高级管理人员的培训和持续专业发展²⁷。

随着对非财务报告的解读和评论变得越来越重要，董事会也应扩大此类汇报，以及董事培训计划的范围，将综合报告纳入其中。提升行为举止，对于“高层声音”文化的宣贯也越来越重要。

此外，联交所已于2020年7月修订《环境、社会及管治指引》及相关的《上市规则》，以改善ESG管治和披露，包括引入要求董事会考虑环境、社会及管治事宜的强制性披露规定。

专业发展需要董事个人不断反思、学习、挑战和适应。任期较长的董事通常会认为，他们对业务和自身角色了如指掌，不需要持续接受教育，但事实往往恰恰相反。这种自满情绪和过度自信很快就会使董事及其组织失去意义。对任何董事会来说，不重视和不参与专业发展都是警示信号²⁸。

27. 《企业管治守则》第2部分第A.2.1、C.1.1节

28. 参考交易所发布的ESG指南咨询结论及其ESG披露结果（2019年12月18日），香港交易所(https://www.hkex.com.hk/news/regulatory-announcements/2019/191218news?sc_lang=en)

第一个100天框架

新成立的董事会建立并监督一个正常运作且有效的公司治理结构是一项具有挑战性的任务。第一个100天框架为建立有效的董事会所需的关键活动和交付成果提供了一个高阶路线图，其目标时限为100天。它既适用于新董事会，也可用作现有董事会的检查清单。该框架首先为新成立的董事会确定方向和明确一系列优先事项。在此阶段，董事会应记录其计划，并围绕里程碑的实现而制定时间表和问责制。

重要的是，董事会随后应考虑其风险管理，设定其整体“风险偏好”，并记录其认为组织面临的关键风险。考虑这些后，董事会应确定运营模式，任命关键管理人员，并批准指导组织发展的政策。在开展这些工作的同时，董事会还应与股东和主要利益相关者沟通，并监督问责与合规框架的制订。

治理优先事项	风险档案	运营模式	利益相关者框架	合规性
<ul style="list-style-type: none"> - 参考术语 - 章程和年度议程 - 财务合规 - 法律与合规职责 - 保留权力 - 授权/首席执行官限制 - 行为守则 - 战略计划 	<ul style="list-style-type: none"> - 风险管理政策 - 风险研讨会 - 形成共识并验证关键风险 - 风险识别与登记 - 风险监测和缓释 - 风险报告框架 	<ul style="list-style-type: none"> - 政策 - 利益冲突 - 遵守监管规定 - 隐私 - 举报人与欺诈 - 媒体/危机/事件 - 持续披露 - 目标运营模式 - 主要任命首席执行官/首席财务 (CFO) 	<ul style="list-style-type: none"> - 沟通政策 - 内部/股东/社区/政府 - 股东关系 - 映射与分级分类 - 项目计划 - 咨询模式 - 股东、消费者参与论坛 	<ul style="list-style-type: none"> - 合规框架 - 内部和外部审计师的任命 - 审计和风险委员会 - 后果和违规政策 - 报告与监督 - 董事会绩效评估
领导力与战略	风险管理	绩效与监控	利益相关者管理	问责与审计
知情的讨论和决策，而不是无休止的上报。	积极主动，具有战略眼光，而不是无所作为。	强有力的政策支持健康的文化，而不是矛盾的“高层基调”。	积极征求利益相关者的意见，而不是不闻不问。	针对性的鉴证和报告，而不是“一刀切”的方法。

董事会评估

《企业管治守则》²⁹规定：“任命新董事应有一个正式、深思熟虑和透明的程序”。董事的任命与董事会的评估密不可分。

董事会评估过程能够识别提高董事会及其委员会效率效果的关键成功因素。董事会评估鼓励董事审视自身的贡献，在专业人士的协助下，还能改善董事之间的工作关系。香港董事学会的《董事指引》(第四版)进一步强调了能够评估如何能在未来的路向上做得更好，并在重选董事时向股东展示个别董事的工作成效和对角色的承担意愿的董事会评估的重要性³⁰。

《企业管治守则》建议，上市实体的董事会应定期对其业绩进行评估是最佳实践³¹。香港金融管理局（下称“金管局”）规定，对于授权机构而言，它们应至少每年一次对董事会和个别董事的表现进行评估，评估方式可以是自行评估（是同行评议），也可以是聘请专业顾问，或两者相结合³²。

香港特许秘书公会(HKICS)为董事会评估提出了6项最佳实践³³：

- 制定系统化的评估程序；
- 建立匿名反馈；

- 保证董事会评估机制；
- 重视董事会董事的反馈、时间和努力；
- 使评估简单易行；
- 尽可能自动化。

此外，香港会计师公会建议根据公开议定的职权范围进行年度评估，并邀请独立专业评估机构或第三方评估机构参与³⁴。

评估程序

设计评估程序时需要考虑的一些问题包括：

- 评估和评价过程的类型；
- 使用评估评价程序的类型；
- 评估评价的范围；
- 评估程序的执行方；
- 评估程序的时间和频率。

29. 《企业管治守则》，B.2节

30. 董事指引（第4版），香港国际组织，第77A条

31. 《企业管治守则》，第B.1.5节

32. 参见《香港银行业独立非执行董事的授权》（2016年12月14日），金管局

33. 参考董事会评估：让董事加入董事会（2019年2月11日），HKICS

34. 参阅《香港改善公司管治报告》（2017年12月15日），香港会计师公会

对董事会或委员会的实际运作情况与领先实践之间的差距进行分析是评估的起点。定期对董事会和委员会进行评估可以向市场发出信号，表明公司对治理和提高绩效的重视。因此，股东和代理投票人应开始更多地关注公司是否采取这种做法。

此外，聘请外部专家协助可以帮助了解评估过程中遗漏方面，从而为董事会的发展和继任规划提供更多机会。董事会或提名委员会还可以通过专业发展和继任规划弥补评估过程中发现的差距。

董事薪酬

除公司章程规定或股东决议批准之外，董事无权获得服务报酬。

对于董事的非服务报酬的确定需要综合考虑董事职责、承担风险、委员会的成员资格、履行公司职责所需时间、企业规模和复杂程度，确保董事的报酬公平合理。每年，公司应对董事报酬进行审查，并可参照同行标准。

上市公司董事报酬

公司应披露其董事薪酬政策及相关事宜。应公正透明地执行董

事报酬政策。董事报酬水平应可以吸引有能力的董事。值得注意的是，任何董事都不应参与决定自己的报酬³⁵。

非执行董事的报酬

非执行董事的报酬应该：

- 向股东披露；
- 与股东长期利益保持一致；
- 可以匹配非执行董事付出的时间和精力。

非执行董事薪酬不应取决于业绩条件、期权或奖金，因为这会使他们过于关注偏向短期业绩。此外，不应向非执行董事提供退休福利，因为随着时间推移而累积的福利权利可能会阻碍董事在最合适的时候退休或辞去董事职务。

《企业管治守则》建议，发行人一般不应向独立非执行董事发放与绩效表现挂钩的股本报酬(例如认股权或授出股份)，因为这可能会令独立非执行董事在作出决定时有所偏颇，影响他们的客观性和独立性³⁶。

35. 《企业管治守则》第2部分E.1节

36. 《企业管治守则》第2部分E.1.9节

在确定酬金时还应考虑的其他一些问题包括：董事参与的小组委员会的数量，是否担任主席或成员，公司目前有关董事会酬金的政策，潜在董事的经验和知识，可比公司（规模和行业）支付给董事的酬金的参考水平，以及业务的规模和复杂程度。

在某些情况下，例如收购和兼并，董事可能需要花费更多的时间来审查提案或应对形势。在这种情况下，董事领取额外报酬以补偿额外时间的做法已变得越来越普遍。

执行董事的报酬

执行董事（和其他高管）的报酬应包括固定报酬与短期和长期绩效奖励之间的适当平衡。《公司治理守则》建议，执行董事报酬的很大一部分应与公司和个人业绩挂钩³⁷。

董事改选和轮换

对于非上市公司，董事改选的要求和条件取决于公司章程。

对于上市公司，《企业管治守则》要求所有董事都应定期改选。每名董事，包括有特定任期的董事，都应至少每三年轮值退任一次³⁸。

任职超过9年可能需确定非执行董事的独立性。该董事的进一步任命应由董事会或提名委员会以文件形式另行决议，说明董事会或提名委员会为何认为该董事仍具有独立性并应重新当选，包括作出该决定时考虑的因素、过程和讨论情况，并提交股东批准。此外，若发行人的所有独立非执董在董事会的任期已超过9年，发行人应委任一名新的独立非执董³⁹。

董事会继任规划

董事会继任规划要求董事会预测和规划未来的需求。这应该是一个持续的过程，由董事会定期审议，以便提前预测和规划董事会组成的变化。

《企业管治守则》规定提名委员会应履行的职责之一是就董事继任计划向董事会提出建议，尤其是董事长和首席执行官的继任计划⁴⁰。

37. 《企业管治守则》第2部分E.1.7节

38. 《企业管治守则》第2部分第B.2节、B.2.2节

39. 《企业管治守则》第2部分，B.2.3节，B.2.4

40. 《企业管治守则》第2部分B.3.1节

董事会继任规划应基于：

- 对公司面临的挑战和机遇的评估；
- 对董事会及其委员会所需核心技能、能力和行为的分析结果；
- 评估现有董事的技能与能力，包括优缺点、技能和经验差距、年龄范围、性别构成和任期长短；
- 评估现有董事的业绩；
- 评估非执行董事的独立性。

《董事会及董事的企业管治指引》（2021年12月）指出，董事会技能矩阵能够展示董事的特质和能力，以及每位董事如何为董事会的关键职能和发行人的继任计划做出贡献⁴¹。

董事长继任规划

在制定继任计划时，董事会或提名委员会需要考虑董事长的角色。如果现任董事长的退休日期已经确定，则可以制定计划，在内部或外部物色新的董事长。

公司还应当为董事长的角色制定一个应急计划，以防出现意外情况。应关注董事长和总经理的职位同时空缺的情况，提醒所有董事会注意这种意外中断对董事会继任的影响。

董事任期

《董事会及董事的企业管治指引》（2021年12月）指出，提名委员会应考虑继任计划，以确保公司的长久发展⁴²。长期任职的董事可能会失去从公正客观的角度考虑问题的能力。因此，任期被列为评估非执行董事独立性的主要标准之一⁴³。出于这个原因，许多上市公司都采取了董事任期政策，规定了最长任期（如9年），延长任期须经批准。

除非公司章程或与公司的任何协议另有规定，否则公司董事可随时辞去董事职务。公司必须在董事辞职或变更后15天内向公司注册处递交辞职通知⁴⁴。

董事被罢免后但不愿离职是公司面临的一大难题。《公司条例》指出，尽管公司章程或公司与董事之间的协议可能进行了规定，但公司仍可通过股东大会通过普通决议，在董事任期结束前将其免职。罢免董事的决议需要特别通知⁴⁵。

41. 《董事会及董事的企业管治指引》（2021年12月），香港交易所，董事会多样性和政策

42. 《董事会及董事的企业管治指引》（2021年12月），香港交易所，董事会委员会的作用和职能

43. 《企业管治守则》第2部分第B.2.4节

44. 《公司条例》（第622章）第464、645条

45. 《公司条例》（第622章）第462条

查阅公司记录

《公司条例》规定，公司的会计记录必须随时供董事免费查阅。公司也必须允许董事在查阅过程中复制其会计记录⁴⁶。

董事会可以考虑采取信息政策，规定公司秘书持有一整套董事会和委员会文件。根据这项政策，董事有权在提出要求时查阅其担任董事期间的董事会文件，即使他们已不再担任董事。采用电子文档的方式保存和查阅，既方便查阅又可以避免因董事个人保留文件情况出现。

46. 《公司条例》（第622章）第374、375条

参考文献

- Companies Ordinance (Cap622)
- The HKEX's Listing Rules
- 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/HKEX-Market/Listing/Rules-and-Guidance/Corporate-Governance-Practices/guide_board_dir.pdf?la=en
- Consultation Conclusions on Review of the Corporate Governance Code and Related Listing Rules, and Housekeeping Rule Amendments (December 2021), HKEX
[https://www.hkex.com.hk/-/media/HKEX-Market/News/Market-Consultations/2016-Present/April-2021-Review-of-CG-Code-and-LR/Conclusions-\(Dec-2021\)/cp202104cc.pdf](https://www.hkex.com.hk/-/media/HKEX-Market/News/Market-Consultations/2016-Present/April-2021-Review-of-CG-Code-and-LR/Conclusions-(Dec-2021)/cp202104cc.pdf)
- HKIoD Code of Conduct
https://www.hkiod.com/document/code_of_conduct_eng.pdf
- Refer to Women on Boards Hong Kong 2021 (02 January 2021), Community Business
<https://www.communitybusiness.org/women-onboards>
- Notice of Change of Company Secretary and Director (Appointment/Cessation), Companies Registry
https://www.cr.gov.hk/tc/companies_ordinance/docs/ND2A_fillable.pdf?formref=COR-F011
- Guide – Directors' Induction: An Overview, HKICS
https://www.hkics.org.hk/media/publication/attachment/PUBLICATION_A_2343_Guide%20to%20Directors'%20Induction%202013.pdf
- Exchange publishes ESG Guide Consultation Conclusions and its ESG Disclosure Findings (18 December 2019), HKEX
https://www.hkex.com.hk/news/regulatoryannouncements/2019/191218news?sc_lang=en
- Guidelines for Directors (4th edition), HKIoD
<https://www.hkiod.com/guidelines-for-directors.html>
- Empowerment of Independent Non-Executive Directors (INEDs) in the Banking Industry in Hong Kong (14 December 2016), HKMA
<https://www.hkma.gov.hk/media/eng/doc/keyinformation/guidelines-andcircular/2016/20161214e1.pdf>
- Board evaluations: getting directors on Board (11 February 2019), HKICS
<http://csj.hkics.org.hk/site/2019/02/11/boardevaluations-getting-directors-on-board/>
- Report on Improving Corporate Governance in Hong Kong (15 December 2017), HKICPA
https://www.hkicpa.org.hk/-/media/HKICPAWebsite/HKICPA/section5_membership/Professional-Representation/corporategovernance/HKICPA_CG_Report_on_Improving_Corporate_Governance_in_Hong_Kong.pdf



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。