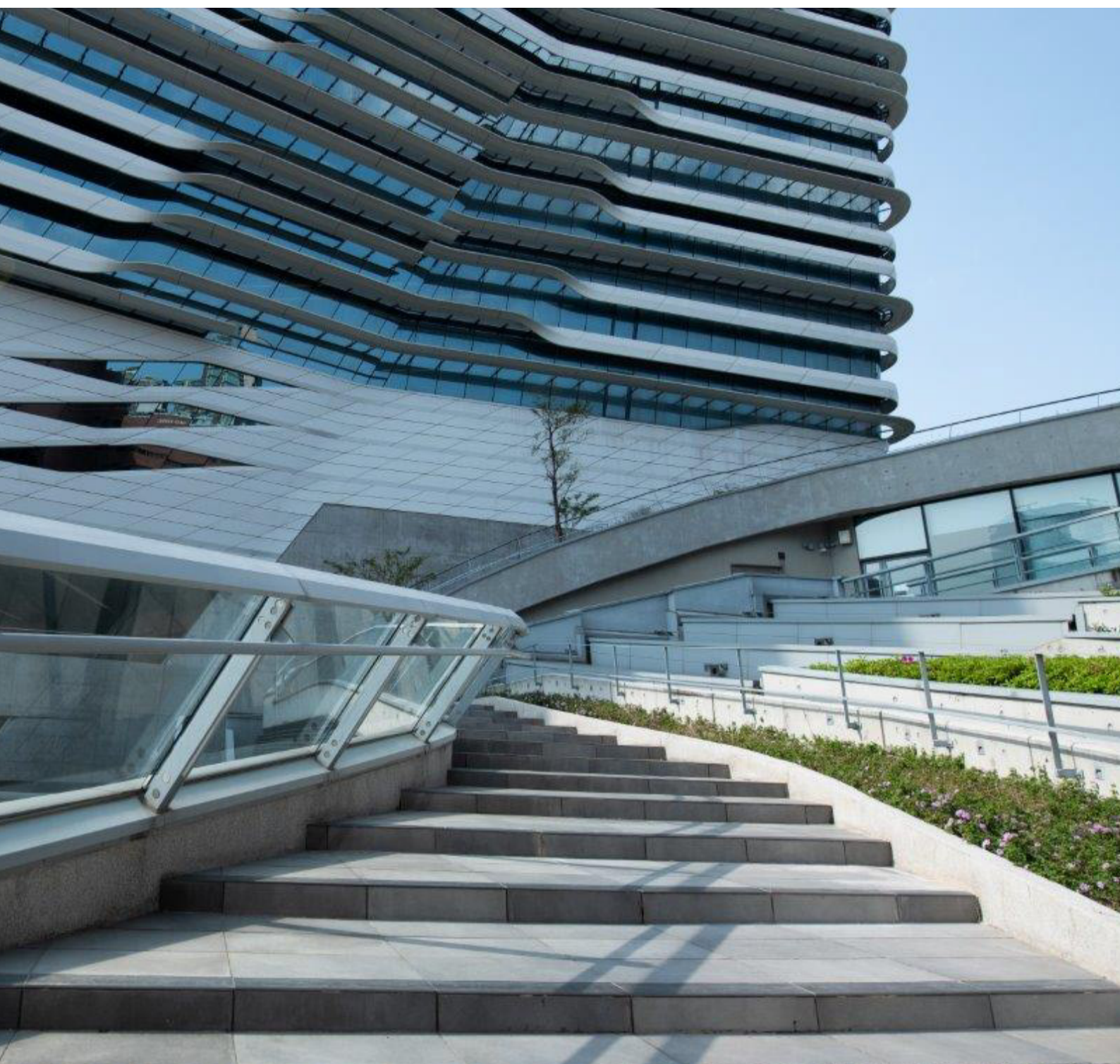


董事會及董事企業管治指引



目錄

引言	2
董事職責及董事會效能	3
企業文化	9
舉報及反貪污	13
董事委員會角色及職能	17
董事會成員多元化及政策	22
風險管理及內部監控	25
公司秘書	27
不同投票權架構發行人的企業管治	29

指引之聲明

香港交易及結算所有限公司（「香港交易所」）及/或其附屬公司保留對本指引之版權。香港交易所及/或其附屬公司竭力確保本指引提供之資料準確可靠，但不保證該等資料絕對正確可靠；對於任何因資料不確或遺漏又或因根據或倚賴本指引資料所作決定、行動或不行動而引致之損失或損害，香港交易所及/或其附屬公司概不負責（不論是民事侵權行為責任或合約責任或其他）。

本指引不凌駕《上市規則》的規定，亦不取代合資格專業顧問的意見。若本指引與《上市規則》存在衝突或有不一致的地方，概以《上市規則》為準。有關《上市規則》或本指引的詮釋，可以保密方式向上市科查詢。

引言

背景

促進上市發行人奉行良好企業管治、提升發行人董事會的質素，是香港聯合交易所有限公司（「**聯交所**」）的其中一項持續責任。

《企業管治守則》以及《上市規則》中體現的管治框架，均旨在提供一系列基準以及最佳常規指引，助董事會有效地處理相關工作，從而達致良好的企業管治。《企業管治守則》對發行人的企業管治報告設有強制披露規定，並載有達到良好企業管治所需持守的重要原則、不遵守就須解釋的守則條文（以協助發行人應用上述原則）以及若干建議最佳常規。

本指引

聯交所會不時檢討企業管治框架，以確保其切合所需，繼續提升管治質素。聯交所於2021年4月就《企業管治守則》及相關《上市規則》條文刊發諮詢文件（「**2021年企業管治諮詢文件**」），並於2021年12月刊發諮詢總結以修訂《上市規則》（包括《企業管治守則》）。本指引融合了多方面的內容，包括：就2021年企業管治諮詢文件中所建議的相關議題給予（並獲採納）的指引、2018年刊發的指引中所載的常規、若干載於附錄十四（而載於指引中將更適當）的附註，以及所收到的市場意見等。本指引旨在引發董事會思考如何最有效地發揮其作用（包括如何應用《企業管治守則》項下的原則並加以匯報），應與《上市規則》（包括《企業管治守則》）一併閱讀。



“全球監管環境正急速轉變，愈來愈重視公司企業的管治質素。投資者及少數股東都很在乎公司如何匯報其管治架構，包括整體管治如何協助推動公司達致長期成功。因此，我們有需要敦促發行人奉行更佳的企業管治原則。我們希望透過上市監管、規則及教育，為市場提供有關企業管治披露、應用及實施的框架及清晰指引。我們會繼續提供各類培訓，為香港市場的發行人提供支援，提升上市公司及其董事會的企業管治素養。”

陳翊庭

香港交易及結算所有限公司上市主管

董事職責及董事會效能

有效的董事會的主要職能包括：

- 塑造及監察企業文化¹；
- 引導、指引及監察發行人的事務，確保發行人長遠取得成功²；
- 制定長期戰略目標及戰略政策，適當關注價值創造及風險管理³；
- 確保在年報中作出恰當及充分的匯報⁴，包括財務報表、ESG⁵、披露董事會的常規（例如董事委員會的職權範圍）和各項政策（例如股東通訊、酬金、提名、股息及多元化等方面的政策）；
- 問責 — 董事應對其作為或不作為負責，並在適當時於決策過程中考慮到股東和持份者的意見⁶；
- 確保資源充足、員工資歷及經驗符合要求，尤其是發行人會計、內部審核及財務匯報職能方面⁷；及
- 確保與股東保持充分溝通，並且保證公司承認股東的利益⁸。



1 守則條文A.1.1。

2 原則A.1。

3 原則D.2。

4 《企業管治守則》及《主板規則》附錄十六財務資料的披露。

5 《主板規則》第13.91(5)(d)條 / 《GEM規則》第17.103(5)(d)條及ESG指引第4(2)(d)段（主板規則）附錄二十七 / 《GEM規則》附錄二十）。

6 《企業管治守則》強制披露要求第B(e)段。

7 守則條文D.2.2。

8 香港董事學會2014年刊發的《董事指引》第14頁。

所有董事

共同責任	<p>董事會須共同對發行人的管理、營運及決策負責⁹。</p> <p>所有董事、執行董事、非執行董事及獨立非執行董事均須承擔法規¹⁰及《上市規則》下相同的法律責任。他們在履行董事職責的過程中，均須按誠信及真誠行事，務必以發行人的整體利益為本，避免出現實際及潛在的利益及職責衝突，同時以應有的技能、謹慎和勤勉行事，程度相當於別人合理地預期一名具備相同知識及經驗，並擔任發行人董事職務的人士所應有的程度。不過，我們明白執行董事、非執行董事和獨立非執行董事的職責及職能不盡相同，其履行職責的方式亦可能有所不同。</p>
專業發展	<p>董事應確保自己時刻掌握法律、法規及《上市規則》等方面的最新發展以及業內的創新變動，以便為發行人的利益履行其職務及職責。發行人亦應出資為新董事提供培訓及為現有董事提供持續專業發展，有關培訓及發展須切合董事的個別需要¹¹。</p>
瞭解事宜	<p>董事須明白他們不可能也不會是萬事通的專家。但對於董事會會議上討論的事宜，他們應有全面的瞭解，方可參與討論，並作出知情的決策¹²。</p>
索取資料	<p>對於董事會會議上將會討論的事宜，董事有權向管理層索取進一步資料及文件。董事亦可向發行人的公司秘書或外部專業顧問尋求幫助，費用由發行人承擔¹³。不過，董事本身也要進行盡職調查並作出獨立判斷，而不應完全依賴專業顧問或由管理層主動提供的資料¹⁴。為協助董事妥為履行其職責，並及時發現潛在問題，管理層亦應為董事提供所有相關文件及資料，包括¹⁵：</p> <ul style="list-style-type: none">• 董事會文件及背景資料；• 披露文件；• 具體項目計劃及預算；• 預測及每月財務狀況更新；及• 有關管理層的新項目建議的支持資料。
紀律程序	<p>董事若因未能履行《上市規則》項下的職務及職責而面臨紀律程序，其不能以發行人未有提供充分資料或其不理解相關交易及/ 或《上市規則》作為辯解理由。</p>

9 《主板規則》第3.08條 / 《GEM規則》第5.01條。

10 香港法例第622章《公司條例》第465條。

11 守則條文C.1.1及C.1.4。

12 原則C.5。

13 守則條文C.5.6及C.6.4。

14 守則條文C.5.9。

15 守則條文C.5.10。

執行董事	執行董事參與發行人業務的日常運作。執行董事作為發行人高級管理層的一份子，應確保管理層對董事會負責及最終對股東負責，並願意聆聽非執行董事及獨立非執行董事的意見，與他們緊密合作 ¹⁶ 。
非執行董事及獨立非執行董事	<p>非執行董事不屬於發行人管理層，亦不視為獨立。獨立非執行董事則是符合《上市規則》項下獨立性準則的獨立董事。</p> <p>非執行董事及獨立非執行董事未必是發行人業務的業內人士或專家，但可能具備其他方面（例如法律、會計、房地產及資訊科技）的技巧及經驗，有助強化董事會成員在技巧、經驗及多元觀點方面的組合¹⁷。他們在董事會有著重要的角色，並應該¹⁸：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 時刻掌握有關發行人業務的最新資訊，參與監察發行人實現既定企業目的及目標的表現，並監督相關匯報； • 在涉及策略、政策、公司表現、問責性、資源、主要委任及操守準則等事宜上，提供獨立的意見，以及協助審閱董事會的部分主要決策及發行人有關企業目標的表現，並監督相關匯報； • 在出現潛在利益衝突時發揮牽頭引導作用；及 • 應邀擔任審核、薪酬、提名及其他管治委員會成員。

準董事

於接受董事委任前，準董事應花時間透過多方面參與去了解發行人，例如視察公司業務營運及與所有層級的僱員交談、查看主要項目以及了解發行人的願景、文化、策略及競爭環境。準董事應確保其上任後即可對董事會作出貢獻（尤其是就發行人策略提供意見）。

我們注意到部分獨立非執行董事是於新上市申請人的上市程序中較後階段才獲委任，意味著其可能沒有足夠時間於公司上市前對申請人的業務及其作為上市公司董事的責任取得適當的了解。上市申請人應於上市前至少兩個月委任獨立非執行董事。

¹⁶ 守則條文C.2.9。

¹⁷ 守則條文C.1.6。

¹⁸ 原則C.1及守則條文C.1.2。



獨立非執行董事的時間投入

獨立非執行董事分配充分的時間以有效履行職責十分重要，因此，除非肯定自己可投入足夠的時間及精力處理有關工作，否則不應貿然接受獨立非執行董事的任命。法例¹⁹及《上市規則》對董事職責的規定均已加強，要求獨立非執行董事在董事會內以及會議後其他時間均須充分參與發行人事務。

若候任的獨立非執行董事將會是出任第七家（或以上）上市發行人的董事職位²⁰，發行人應解釋其可否向董事會投入充足的時間。為免生疑問，若獨立非執行董事在包含多家上市公司的集團內兼任多個董事職位，有關職位不會視作單一個董事職位。同時兼任多家公司董事職務的獨立非執行董事，應確保自己可向每個董事會及董事委員會投入足夠的關注。

提名委員會應特別注意可能會影響個別人士投入多少時間履責的因素，包括²¹：

- 其擔任董事的其他上市發行人其間進行的企業活動大增，例如收購或兼併；
- 擔任發行人董事會及/ 或董事委員會的主席；
- 擔任董事委員會的成員；
- 擔任其他上市發行人的行政總裁或全職執行董事；及
- 擔任多家公司的獨立非執行董事，且在政府或非牟利機構擔任重要職務。

19 香港法例第622章《公司條例》第10部第2分部（以謹慎、技巧及努力行事的董事職責）。

20 另見ISS Governance於2021年11月19日刊發的《有關委任代表投票的指引（香港）》(Hong Kong Proxy Voting Guidelines)：ISS一般建議投票贊成重選董事，除非（其中包括）獲提名的人選已兼任多於六家公眾公司的董事。

21 守則條文C.1.5。

改善與股東的溝通

有效的董事會應重視並積極確保與股東進行有意義的對話及雙向互動，且董事會作決策時有考慮所收到的回應。股東除了是資金提供者外，股東的擁有權亦讓其可參與董事選舉，獲選的董事須向股東問責。

為強調雙向溝通的重要，《企業管治守則》現時規定發行人須披露其股東通訊政策²²。發行人應載列股東可用以就各項影響發行人的事宜發表意見的溝通渠道以及發行人採取以徵詢及了解股東和持份者意見的措施，並披露其於檢討有關政策後已採取（或將採取）的行動以及用於計量結果的指標。

發行人可採取多種方法改善與股東的溝通，包括：

- 委任具適當資格並可接觸董事會的高級投資關係主任；
- 定期與股東進行會議；
- 年報中披露更多有關年內獨立非執行董事所作貢獻或工作的資料；
- 披露獨立非執行董事與獨立股東之間互動的量化指標，例如直接會晤獨立股東的次數；
- 讓股東可直接與發行人溝通（如適用）；
- 對董事會進行評估，並於年報及/ 或企業管治報告中披露有關評估摘要；及
- 委任一名獨立非執行董事為主要或高級獨立非執行董事，以在主席有利益衝突或未能行事的情況下充當諮詢人，並（於透過正常溝通渠道聯絡並不恰當或不足夠時）擔當其他董事與股東之間的中間人。

²² 《企業管治守則》強制披露要求第L段。

向股東提供進一步資料

股東須能理解發行人所作的行動，並評估發行人長遠而言能否（在現金收入及非財務價值兩方面均能）創造價值。下文載列發行人在《上市規則》所規定資料以外可向股東進一步提供資料的若干情況：

委任董事	<ul style="list-style-type: none">• 個別董事的委任可如何為董事會帶來正面貢獻及配合公司的繼任計劃。• 新任董事的酬金如何符合公司的薪酬政策，以及董事酬金與公司財務表現之間是否有任何不一致。
須予公布的交易及關連交易	<ul style="list-style-type: none">• 有關交易如何讓董事會得知。• 交易的理由及商業利益。• 交易的重大風險。• 進行交易的考慮因素，包括估值、折現率、最終價值、相關同業比較、融資方面的考慮、對資產負債表的影響等等。• 董事會對交易是否有任何異議。
業務前景	<ul style="list-style-type: none">• 公司目的、價值及策略與所披露的業務模式的關係。• 公司未來的業務策略，例如公司是否有任何短期或長期策略計劃。• 公司在應對經濟低迷或全球疫情方面的計劃（如適用）。

企業文化

董事會的角色

設定目的	健康的企業文化是良好管治的核心。企業文化可定義為公司在其業務及與持份者的關係中所展現的價值、態度及行為。有效的董事會應設定基調、界定發行人的目的、價值及策略，並建立可助發行人追求成功的企業文化。董事會須確保以上各項均相互配合和一致 ²³ 。
持續注重文化	建立企業文化是個隨時間變化的過程。定期回顧企業文化、檢視其在不斷轉變的環境中是否仍可發揮作用，可有助確保持續透明、與時同進，並保持對公司各種文化相關舉措及差異的認識和了解。
評估文化	董事會應監控及評估發行人的企業文化。計量文化並無特定指標，董事會可同時考慮定量數據及定性指標。此外，董事會可： <ul style="list-style-type: none">• 檢討公司的決策及行動，評估其是否符合理想中的企業文化；• 與員工及持份者互動；及• 根據收到的投訴、舉報者的披露、員工流失率及行為守則/ 監管方面的違規情況，評估會否有問題需要注意。
找出弱點	董事會應注意企業文化會否有哪些弱點，例如員工流失率高、溝通/ 互動水平低下以及發行人內部透明度不足。董事會應可隨時就企業文化與價值不一致的情況提出疑問。
遵守 《上市規則》	董事會應建立健全的合規文化，以確保發行人遵守《上市規則》及監管規定。

高級及中級管理層的角色

高級管理層須以身作則，向中級管理層傳達董事會的訊息及希望建立的企業文化。中級管理層可（若在較早階段作有效的互動）協助向其直接下屬傳達高級管理層的清晰指示（包括企業文化及任何變更）。發行人應向中級管理人員提供相關培訓（例如管理技巧）以協助其履行職責。



23 原則A.1及守則條文A.1.1。

讓企業文化與價值等一致

世上並無所有公司都適用的企業文化。最重要的是企業文化適合發行人的營運環境，並與發行人的目的、價值、策略及業務模式一致。就此而言，我們促請發行人：(a)從上而下定調；(b)遵行問責；(c)作有效的溝通及質詢；及(d)採用獎勵措施²⁴。

從上而下定調 — 以身作則	<p>董事應要了解企業文化，而身為公司領袖，董事還擔當著重要的角色，要能促進及監管企業文化，並確保公司策略、業務模式及營運做法以至應對風險的方法（包括ESG風險）²⁵ 均反映其理想中的文化。其中又以行政總裁在推動企業文化方面有著最大的影響力。</p> <p>董事行為及態度（包括董事之間的溝通、他們對管理層提出的疑問及召開會議的方式）均可影響企業文化。董事會的文化可說會滲透公司所有層級。</p>
遵行問責	<p>發行人的文化中須有問責元素，並要不時檢討。在最頂層，董事、行政總裁及高級行政人員要向董事會問責。董事會若發現有關人士有不當行為，即應採取適當的行動。</p> <p>所有層級的僱員均須對其行動負責。董事會須向公司全體人員傳達公司價值及與每項價值相關的應有行為，方法包括舉行答問會及制定行為守則等等，讓員工了解企業文化的核心價值及應有的行為。這亦可確保所有人員對公司預期員工應有的處事行為有一致的理解，並能夠履行各自的指定職責。</p>

定期的董事會評估²⁶可提供有用的工具，以提升董事的問責，並提供有價值的回饋信息，可助提升董事會效能、充分發揮優勢以及指出進一步發展的範疇。

董事會可進行內部評估（最好由獨立非執行董事牽頭），以問卷及/ 或訪談形式徵詢董事對董事會表現的意見。董事會亦可邀請高級行政人員及主要持份者提供有用的意見。每次評估可作適當的改良，焦點放於解決上一次評估中提出的主要問題的進展。評估報告會呈交董事會，由其一同討論有關結果及可作改進的行動計劃。發行人若有進行董事會評估，便應於企業管治報告中披露董事會評估結果，以達到問責及透明度的目的。

發行人亦可不時外聘專業的獨立協調員對董事會進行評估，作為由內部領導的董事會評估以外的輔助手段。

除披露董事會評估結果外，發行人亦可載列：

- 董事會評估的目的及範疇；
- 進行評估的方法；
- 評估所用的準則；及
- 將採取的行動計劃（例如董事培訓）。

24 《有關就風險文化與金融機構進行監管互動的指引：有關評估風險文化的框架》(Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture: A Framework for Assessing Risk Culture) 第2及3段，金融穩定委員會(Financial Stability Board)，於2014年4月刊發。

25 原則A.1及守則條文A.1.1。

26 《企業管治守則》建議最佳常規B.1.5。

<p>作有效的溝通及質詢</p>	<p>董事會應促進具備開放溝通及有效質詢的環境，鼓勵員工發表不同的意見。健全的企業文化會鼓勵董事會內部及不同組群之間保持透明、開放的對話及積極互動，包括(a)管理層與董事會；(b)管理層與所有層級僱員；及(c)管理層與所有持份者之間。發行人應設有相關機制，以促進有效的溝通、為決策程序帶來不同的意見及就公司應有的行為持續提供培訓²⁷。</p>
<p>採用獎勵措施</p>	<p>表現管理及人才發展可鼓勵及幫助發行人保持其理想中應有的企業文化。發行人必須確保其財務及非財務獎勵措施能配合發行人所有層級的文化。</p> <p>清晰及全面的薪酬和表現管理可支持及推動應有的行為和文化，並推動僱員以公司整體利益行事。薪酬及獎勵（長期及短期）應按預期承諾及責任進行評估。</p> <p>另一項要素是人才發展。瞭解企業文化是僱員須有的重要技能，並應於其發展計劃中反映。發行人應為所有僱員提供培訓課程，讓其發展所需的技能以至用於支持健全文化的素質。提名委員會應積極進行人才管理。</p>

董事會的自我檢討問題

為協助董事會考慮一致性的事宜，我們建議發行人透過以下問題進行自我檢討：

企業文化

董事可有於董事會會議上討論企業文化？董事會可有定期討論策略、價值與行為是否一致？

執行

相關職能團隊（例如內部審計、人力資源以及合規及風險）是否有足夠的權力及資源融入相關價值及有效評估企業文化？他們有否通力合作並定期向董事會匯報，以協助董事會對企業文化有較深入的見解？

措施及渠道

董事會有哪些措施及渠道可用以向員工清晰傳達應有的文化及行為？若制定了行為守則，其內容是否緊貼最新狀況並已充分向所有僱員傳達並讓其了解？

人力資源程序

人力資源的程序及政策有否加入公司價值及文化（包括應有的行為）？

薪酬

釐定薪酬的機制是否透明及客觀？

評估

有否進行董事會評估、評估的頻次及有關評估的摘要（例如本指引第10頁標題「遵行問責」所載的事宜）有否披露？

問責

若發現有不一致的情況，董事會會否要負責的委員會或職能團隊問責？

培訓

公司有否為董事及僱員提供培訓，以確保其行為符合及反映公司價值？

激勵措施

公司的財務及非財務獎勵措施是否配合其理想中應有的文化？公司有否於領袖及僱員評核中加入行為目標及表現？

持份者分享平台

可有平台供持份者（包括僱員）分享想法、意見及疑慮？董事會有否將其納入考慮？

27 守則條文B.1.4。

披露範圍

發行人就其文化所披露的資料，持份者一般都預期是精準簡短（通常不應多於一頁），並涵蓋以下事宜：

- 發行人的文化與其願景、價值及策略，以及這種種元素如何影響其業務模式、目的及董事會評估；
- 發行人計量成功的標準（例如有關收入增長、利潤率、股本權益回報及市場份額的關鍵表現指標），以及其希望達到的文化如何影響公司表現或帶來貢獻；
- 用於評估及監測文化的措施（例如具體指標，包括員工流失率、舉報數據、僱員調查、違反行為守則及監管違規）；
- 用於確保應有的文化及行為均清晰傳達予所有僱員的措施（例如透過舉行答問會或制定行為守則）；
- 可供相關人士分享想法或在發現任何不當行為或不一致情況時提出關注的平台或渠道，以及發行人如何應對；
- 公司配合其應有文化而採用的財務及非財務獎勵措施；及
- 董事會評估（如有）的摘要。



舉報及反貪污

反貪污及舉報是健康企業文化的核心，亦是推動發行人達到高道德標準的要素。

	舉報政策	反貪污政策
政策宗旨	發行人應制定舉報政策，讓僱員及其他與發行人有往來者（如客戶及供應商）可暗中及以不具名方式向審核委員會（或由獨立非執行董事佔大多數的指定委員會）提出其對任何可能關於發行人的不當事宜的關注 ²⁸ 。有效的舉報系統有助發行人偵察並阻遏不當行為或不良操守。	發行人應制定清晰的反貪污政策支持反貪污法律及規例，並在內部推崇廉潔文化 ³⁰ 。
政策範圍	<p>政策涵蓋的違規及操守問題類型，包括重大及輕微不當行為的例子²⁹，以及證據須達哪些標準才應該或必須作出舉報。</p> <p>政策涵蓋的人員（包括被舉報方和舉報方），應包括各級員工及可能受員工不當行為影響的其他持份者，包括商業夥伴（例如供應商）。</p> <p>相關委員會/ 部門/ 人員，其負責政策的日常執行及監督、審視並調查舉報事項，以及審議和批准政策修改。</p>	<ul style="list-style-type: none">• 政策涵蓋的違規及操守問題類型。• 政策涵蓋的人員，包括各級員工、與發行人有業務往來的外部各方以及以代理或受託人身份代表發行人行事的人員（例如代理人、顧問和承包商）。

²⁸ 守則條文D.2.6。

²⁹ 例如，不遵守法律責任或監管規定；內部監控、會計、審計及財務事項上的不良行為、不當或欺詐行為；對任何人士的健康及安全造成危害；賄賂或貪污；及/ 或蓄意隱瞞以上任何一項。

³⁰ 守則條文D.2.7及廉政公署刊發的《與公職人員往來的誠信防貪指南》（《廉政公署的防貪指南》）第3.1段。

舉報政策

可包含在政策的內容

意向/ 承諾聲明

- 說明發行人承諾維持高誠信標準及合乎道德的商業操守，並鼓勵舉報任何員工及/ 或外部各方在進行與發行人有關的事務時作出的實際或疑似不當行為或不良操守。

舉報渠道

- 建立設有相關授權的適當舉報渠道（因為舉報對象可能涉及各級員工），並說明不同舉報方式，以及匿名舉報的處理。

禁止報復

- 說明發行人承諾保密、不具名、及時並一視同仁地處理舉報事項及禁止報復行為，以及相關政策及措施³¹。

處理舉報事項

- 規定須集中記錄所有舉報事項及相應的跟進行動，確保責有攸歸。
- 規定內部調查不得影響執法機構日後進行的任何調查（包括採取措施以確保適當處理在內部調查過程中舉報或披露的涉嫌刑事罪行³²），一旦合理懷疑舉報事項涉及刑事罪行，應向適當執法部門舉報。

反貪污政策

文化

- 規定發行人的理想企業文化中應包含廉潔元素。
- 發行人應將廉潔守正、誠實正直、公平公正、不偏不倚及商業道德列為企業核心價值之一³³。

最高管理層的承諾

- 發行人最高管理層清楚明確說明承諾致力維護商業道德及廉潔、追求高誠信標準，絕不姑息貪污行為。
- 一份政策聲明，說明發行人如在香港或其他地方參與任何形式的賄賂或貪污、洗錢及恐怖分子資金籌集可能受到何種刑事和民事處罰及名聲受損，以及發行人須遵守《防止賄賂條例》（香港法例第201章）（「《防止賄賂條例》」）以及其他國家或地區（視情況而定）的其他相關法律。

利益衝突

- 有關處理利益衝突的指引，當中要求董事和僱員在進行發行人的業務時避免利益衝突，以及適當地申報利益衝突。

接受利益

- 即使不涉及不當優待，亦不得接受由與發行人有業務往來的人士所提供的利益。

客戶接納政策

- 規定加入客戶接納及記錄保存措施、政策或程序，將所提供的產品及服務、客戶的類別及地理位置等因素納入考量³⁴。

31 例如，如有人對提出實際關注的舉報人作出傷害或報復，將受到紀律處分。

32 例如，避免打草驚蛇令肇事者發現被舉報，立即保留所有相關證據等。

33 《廉政公署的防貪指南》第3.2.1(a)段。

34 證監會刊發的《打擊洗錢及恐怖分子資金籌集指引（適用於持牌法團）》第1.24段及第4章。

舉報政策

可包含在政策的內容

虛報的後果

- 政策須禁止故意/ 不負責任地作出虛假或惡意指控，並述明其後果。

政策披露

- 規定在公司網站披露政策（或其摘要）及舉報渠道。

定期檢討

- 規定須定期檢討舉報機制，以提高其有效性，增加員工對舉報流程的信心，並在發行人內部提倡「直言說出」的文化。

反貪污政策

違反政策

- 若有違反政策的行為，須向發行人內部的適當人員或部門舉報，並將所涉重大事件上報董事會。
- 制定紀律制度，就嚴重違規的個案採取適當紀律行動或轉交有關執法機關調查³⁵。

對發行人人員的誠信要求

- 期望發行人人員須達到的誠信和操守水平，以及設立適當政策或監控措施，管理風險並記錄所提供或接受的饋贈、款待、贊助、旅行和住宿或其他利益，或慈善捐款、政治活動開支或招聘事宜。

防貪系統

- 說明發行人的防貪系統，包括識別和評估貪污風險的機制以及制訂監控措施以減低有關風險³⁶。
- 為較大機會受引誘作出賄賂、貪污、洗錢和恐怖分子資金籌集或違反《防止賄賂條例》的管理層和僱員提供適當培訓（包括誠信培訓），及說明他們應如何識別和處理這些情況³⁷。

政策披露

- 規定在公司網站披露反貪污政策（或其摘要）。

定期檢討

- 規定須定期檢討政策，以確保其行之有效，並在有需要時作出更改。

35 廉政公署刊發的《與公職人員往來的誠信防貪指南》第3.2.1(d)段。

36 例如，為較大機會受引誘作出賄賂、貪污、洗錢和恐怖分子資金籌集的管理層和僱員提供適當培訓，及說明他們應如何識別和處理這些情況。

37 廉政公署轄下的香港商業道德發展中心為商界公司提供有關反賄賂法律及商業道德的培訓服務，而廉政公署防貪諮詢服務則為管理、監督或合規/審計人員提供有關防貪及監控措施的培訓。

發行人應熟悉反貪污法律及規例³⁸和由證券及期貨事務監察委員會³⁹（「證監會」）和廉政公署發出的相關指引，並了解適用於發行人業務的法律及規例。發行人可要求廉政公署免費為其提供度身訂造及保密的防貪諮詢服務，協助其制定舉報及反貪污政策⁴⁰。發行人亦可參考《上市公司防貪系統實務指南》、《打擊洗錢及恐怖分子資金籌集指引（適用於持牌法團）》、《與公職人員往來的誠信防貪指南》及其他由證監會⁴¹及廉政公署⁴²刊發的指引以及其他適用的國際標準（包括ISO 37001「反賄賂管理系統」和《財務行動特別組織的建議》（The FATF Recommendations），為打擊洗錢和恐怖分子資金籌集制定全面措施框架）。



38 包括《防止賄賂條例》（香港法例第201章）及《打擊洗錢及恐怖分子資金籌集條例》（香港法例第615章）。

39 證監會加入了有關打擊洗錢及恐怖分子資金籌集的法例及監管規定以及其他刊物及資料來源，見：<https://www.sfc.hk/TC/Rules-and-standards/Anti-money-laundering-and-counter-financing-of-terrorism>及《證券及期貨事務監察委員會持牌人或註冊人操守準則》第2.4段。

40 <https://cpas.icac.hk/ZH/>

41 見附註39。

42 最佳常規清單說明了日常運作中常見的貪污漏洞並提出了建議預防措施。

董事委員會角色及職能

董事會有責任履行企業管治職責，亦可以將有關責任授予董事委員會，但須以書面指明委員會的職權範圍，以便其妥為履行職責⁴³。

董事會轄下的核心委員會有提名、審核及薪酬委員會⁴⁴。董事會亦可設立企業管治委員會以檢討發行人的企業管治政策及常規⁴⁵。

董事會主席及各董事委員會的主席預期要出席股東周年大會並回答股東問題及聽取有關公司營運而具建設性的意見⁴⁶。如未能親身出席股東周年大會，亦應透過電子途徑參與⁴⁷。若董事會主席或董事委員會的主席未有出席股東周年大會，發行人應作出真實及合理的解釋⁴⁸。

提名委員會

組成	提名委員會主席由董事會主席或獨立非執行董事出任，委員會的大多數成員為獨立非執行董事 ⁴⁹ 。
招聘董事會成員	提名委員會的主要職責是招聘董事會成員。提名委員會必須按發行人的文化、策略及目標，評核及評估董事會成員的最佳組合 ⁵⁰ 。至於委任獨立非執行董事，提名委員會可考慮找招聘機構協助及透過商界人脈和業界同行的推薦物色人選 ⁵¹ 。
所需技巧清單	為校準物色新董事的方向，發行人應在甄選過程一開始就列出新董事需具備的技巧、觀點角度和經驗。專業知識和技能領域可包括會計及核數、合規、道德操守、內部監控、法律、風險管理、技術知識、人員管理、業務戰略和投資。
董事會的工作表現	提名委員會亦會開會審議董事會的工作表現 ⁵² ，並可以將發行人董事會與香港其他業內發行人的董事會作比較。
更新董事會	提名委員會應注意定期更新董事會成員組合的需要，避免出現個別成員長期「盤踞」的現象，並令董事會能吸引新的思維。此外，提名委員會亦須考慮繼任計劃，以確保發行人的長遠成功 ⁵³ 。妥善的長期繼任計劃能檢視董事會現有技能，預計日後可能所需技能，亦會探討董事會可能缺少了哪些專業能力和個人長處。

43 原則A.2。

44 《主板規則》第3.21至3.27A條/《GEM規則》第5.28至5.36A條。

45 原則A.2。見《主板規則》第8A.30條，規定具不同投票權架構的發行人必須設立企業管治委員會。

46 守則條文F.2.2。

47 但必須符合發行人的組織章程文件及其註冊成立地的法律及法規。見《企業管治守則》第1部分強制披露要求第B(c)段註1及《主板規則》第13.39(5A)條/《GEM規則》第17.47(5A)條。

48 例如，出差不算是缺席股東周年大會的充分理由。

49 《主板規則》第3.27A條/《GEM規則》第5.36A條。

50 原則B.3。

51 守則條文B.3.3。

52 《企業管治守則》建議最佳常規B.1.5。

53 原則B.3。

提名政策	<p>發行人應就如何辨識適合擔任董事的人選制定政策⁵⁴。甄選過程應透明而公正⁵⁵。發行人宜盡可能從董事會圈子以外的不同人選中，按其多元化政策物色合適人選。在制定政策時，發行人應考慮下列指引：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 列明提名政策的目標，當中應包括確保董事會成員具備與發行人業務相關的技巧、經驗及多元觀點⁵⁶； • 強調甄選並委任董事的最終責任由全體董事承擔； • 列出甄選、委任及重新委任董事的程序及甄選標準⁵⁷，包括考慮個別人選在資歷、技巧、經驗、獨立性及多元觀點等方面可為董事會帶來的貢獻； • 審議董事會成員的繼任規劃，並定期作出檢討； • 發行人披露其提名政策的方式，以及如何定期披露其達成政策目標的進度（例如在企業管治報告中披露）；及 • 監察及檢討提名政策的正式程序，確保提名政策繼續切合發行人的需要，同時反映當前監管規定及良好企業管治常規。
-------------	--

審核委員會

組成	審核委員會主席由獨立非執行董事出任，委員會的大多數成員為獨立非執行董事 ⁵⁸ 。
外聘核數師	審核委員會負責就外聘核數師的委任、重新委任及罷免向董事會提供建議、批准外聘核數師的薪酬及聘用條款，及處理任何有關該核數師辭職或辭退該核數師的問題 ⁵⁹ 。
財務報表的完整性	審核委員會肩負的重要職能包括監察發行人財務報表、年度及中期報告及賬目的完整性、檢討風險管理及內部監控系統，並與發行人的外聘核數師維持適當的關係等。不論任何時候，審核委員會的核心監察職能均應包括關注財務匯報的完整性 ⁶⁰ 。
監察內部審核功能	審核委員會亦有責任確保發行人的內部審核功能（如有此功能）獲分配足夠資源並享有適當地位，並須檢討及監察其成效 ⁶¹ 。「獲分配足夠資源」指處理相關工作的僱員具備合適資歷、經驗、操守及獨立思維。
與管理層合作	審核委員會應獲得管理層通力合作，並獲提供足夠資料及合理資源去履行其職權範圍內的職責及職能。審核委員會應積極主動了解發行人事務，調查潛在危險。管理層應與審核委員會保持溝通，確保每年與核數師至少詳談兩次 ⁶² ，解釋關鍵的會計估量數字背後所涉及及主要假設的判斷，因為每個判斷或估計均可對發行人財務報表的關鍵結餘產生重大影響。

54 守則條文B.3.4。

55 原則B.2。

56 原則B.3。

57 《企業管治守則》強制披露要求第E.(d)(iii)段。

58 《主板規則》第3.21條/《GEM規則》第5.28條。

59 守則條文D.3.3。

60 原則D.3、守則條文D.3.3(d)及(e)。

61 《企業管治守則》強制披露要求第E.(d)(i)段及守則條文D.3.3(i)。

62 守則條文D.3.3(e)(i)。

<p>就選任核數師的分歧</p>	<p>在確保發行人的財務匯報完整性方面，外聘核數師扮演著重要角色。若董事會不同意審核委員會對外聘核數師甄選、委任、辭任或罷免事宜的意見，根據《企業管治守則》規定，發行人應在《企業管治報告》中解釋箇中原因⁶³。</p>
<p>在年報中披露</p>	<p>年報應敘述審核委員會為履行職責所進行的工作，包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 財務匯報⁶⁴ — (a)審核委員會如何監察及評估發行人的財務報表以及涉及發行人財務業績和重大會計判斷的正式公告和監管信息的完整性；(b)在財務匯報披露過程中可有仔細考慮如何確保透明度和一致性；(c)審核委員會就財務報表所考慮的重大問題，以及這些問題如何解決。 ● 外聘核數師⁶⁵ — (a)審核委員會如何檢視和監察與外聘核數師的關係並監督其委任、任期、輪換、薪酬、獨立性和參與非核數服務的情況，以及審核委員會有否質疑和評估外部審核程序的有效性；(b)若董事會不同意審核委員會對外聘核數師甄選、委任、辭任或罷免事宜的意見，審核委員會須作出聲明，解釋其建議以及董事會有不同意見的理由。 ● 內部審核⁶⁶ — 監督發行人內部審核功能和評估整體管治、風險管理和內部監控框架的程序。如無內部審核功能，則解釋為何不設立此功能及內部保證如何達到，以及這對外部審核工作有何影響。 ● 風險管理及內部監控⁶⁷ — 財務匯報的有效性，同時確保管理層對當中流程有適當的風險管理及內部監控。
<p>職權範圍⁶⁸</p>	<p>下文就如何遵守守則條文提出一些建議⁶⁹。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 建議審核委員會考慮設立以下程序，以檢討及監察外聘核數師的獨立性： <ul style="list-style-type: none"> - 研究發行人與核數師之間的所有關係（包括非核數服務）； - 每年向核數師索取資料，了解核數師就保持其獨立性以及在監察有關規則執行方面所採納的政策和程序，包括就輪換核數合夥人及職員的規定；及 - 至少每年在管理層不在場的情況下會見核數師一次，以討論與核數費用有關的事宜、任何因核數工作產生的事宜及核數師想提出的其他事項。 ● 審核委員會或可考慮與董事會共同制定有關發行人僱用外聘核數師職員或前職員的政策，並監察應用該等政策的情況。審核委員會就此應可考慮有關情況有否損害或看來會損害核數師在核數工作上的判斷力或獨立性。

63 守則條文D.3.5。

64 《企業管治守則》強制披露要求第E.(d)(i)段。

65 原則D.3及守則條文D.3.5及D.3.7。

66 《企業管治守則》強制披露要求第E.(d)(i)段及守則條文D.3.3(i)。

67 《企業管治守則》強制披露要求第E.(d)(i)段及守則條文D.3.3(f)。

68 守則條文D.3.3條。

69 有關進一步指引，發行人可參考國際證券事務監察委員會組織下的技術委員會於2002年10月發出的《核數師獨立性原則及企業管治對監察核數師獨立性所起的作用》（「Principles of Auditor Independence and the Role of Corporate Governance in Monitoring an Auditor's Independence」）及財務匯報局於2021年12月刊發的《審核委員會有效運作指引 — 審計師的選擇、任命和重新任命》。發行人建立審核委員會時，可採用該等指引所載有關審核委員會的職權範圍，或任何其他相等的職權範圍。

職權範圍	<ul style="list-style-type: none"> • 審核委員會應確保外聘核數師提供非核數服務不會損害其獨立性或客觀性。當評估外聘核數師在非核數服務方面的獨立性或客觀性時，審核委員會應考慮以下事項： <ul style="list-style-type: none"> - 就核數師的能力和經驗來說，其是否適合為發行人提供該等非核數服務； - 是否設有預防措施，可確保外聘核數師的核數工作的客觀性及獨立性不會因其提供非核數服務而受到威脅； - 該等非核數服務的性質、有關費用的水平，以及就該核數師來說，個別服務費用和合計服務費用的水平；及 - 釐定核數職員酬金的標準。
-------------	--

薪酬委員會

組成	薪酬委員會主席由獨立非執行董事出任，委員會的大多數成員為獨立非執行董事 ⁷⁰ 。
就薪酬提供建議	薪酬委員會的主要職責在於協助董事會，就董事會及高級管理層的薪酬提供建議 ⁷¹ 。因此，薪酬委員會應就全體董事的薪酬制定策略及政策，及落實有關政策的正規及透明的程序，以助發行人激勵、挽留及吸納最優秀的人才，為股東創造最大價值。
考量因素	<p>薪酬委員會應考慮薪酬的各個方面，包括⁷²：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 可資比較的發行人所支付的薪酬、時間投入及職責，以及集團內的僱用條件； • 董事及高級管理層的委任及終止職務條款，確保條款內容公允； • 因董事行為失當而解僱或罷免有關董事所涉及的賠償安排，確保有關賠償合理適當； • 企業文化及其他非財務關鍵績效指標，例如與氣候相關的績效指標；及 • 獨立非執行董事的薪酬待遇可會影響其客觀性和獨立性⁷³。
與董事會有意見分歧⁷⁴	若董事會議決通過了薪酬委員會並不同意的薪酬或酬金安排，董事會應在下一份企業管治報告中披露其通過該項決議的原因。

70 《主板規則》第3.25條/《GEM規則》第5.34條。

71 守則條文E.1.2條。

72 守則條文E.1.2條。

73 《企業管治守則》建議最佳常規E.1.9。

74 《企業管治守則》建議最佳常規E.1.6。

企業管治委員會

委員會角色	董事會肩負履行企業管治職責，但也可以設立企業管治委員會負責持續檢討發行人的企業管治政策及常規，並確保發行人緊貼最新常規 ⁷⁵ 。此委員會也可處理任何特定的兩難情況。
委員會職能	企業管治委員會的成立有助確保發行人能將更多注意力、時間和資源放在合規事宜上。這角色十分重要，因為法律、監管和企業管治標準：(a)隨時代發展或因應新的商業常規或重大市場失效事件而常有更改；及(b)並無所有發行人通用的單一標準，發行人必須按各自具體情況去判斷要如何遵守企業管治標準。

75 《企業管治守則》強制披露要求第E.(d)(v)段及原則A.2。

董事會成員多元化及政策

表現卓越的董事會通常都具備符合發行人的業務、策略及目標所需的人才，平衡各方才能、經驗及多元觀點與角度，最適宜處理發行人所面對的主要問題⁷⁶。董事會成員多元化是提高董事會效能的重要一環，有利作出更佳決策。發行人應確保其董事會定期汲取不同觀點，並將之融入董事會的工作當中。

提名董事時，應公開在多元化方面的考慮因素。由具備多元背景的成員組成的提名委員會或有助強化箇中流程。

性別多元化

性別多元化對許多持份者而言尤為重要。比起文化、教育背景及專業經驗等其他因素，性別多元化的統計數字較容易取得。

越來越多研究指出，性別及其他方面的多元化有助董事會更好地理解眾多不同客戶及持份者的需要，有助提高發行人財務表現、提升董事會決策效率及加強風險管理。

現在，成員全屬單一性別的董事會會被視為未達到董事會成員多元化⁷⁷。發行人要委任其他性別而同時確實擁有切合發行人業務所需技能、經驗及才能的董事。

多元化政策

《上市規則》要求每名發行人都須訂有多元化政策，政策應包括發行人為落實政策而制定的可計量目標⁷⁸。董事會應監察政策的實施情況並每年檢討，確保政策持續切合所需⁷⁹。而且，發行人須於企業管治報告內披露該多元化政策或政策摘要及達標的進度⁸⁰。至於僱員層面，發行人應披露：(i)按類別劃分的僱員性別比例⁸¹；(ii)發行人就達到性別多元化訂立的任何計劃或可計量目標；及(iii)任何會影響在僱員層面（包括高級管理層）達到性別多元化（使其較困難或較次要）的因素或情況⁸²。

76 原則B.1。

77 《主板規則》第13.92條及附註 / 《GEM規則》第17.104條及附註。

78 《主板規則》第13.92條及附註 / 《GEM規則》第17.104條及附註。

79 守則條文B.1.3條。

80 《主板規則》第13.92條 / 《GEM規則》第17.104條。

81 例如，發行人可以按級別（高級管理人員、中層管理人員和普通員工）及/或按職能（管理、技術、行政及生產）劃分員工類別，或選擇與其政策一致的其他分類。

82 《企業管治守則》強制披露要求第J(c)段。

發行人應根據自身具體情況制定其多元化政策，並應考慮以下指引：

- 說明多元化（包括性別多元化）的益處，以及闡明能夠在最大程度上招攬各類不同人才並加以留聘及激勵員工的重要性；
- 傳達發行人致力實現全方位多元化的承諾，包括性別、年齡、文化及教育背景以及專業經驗；
- 每年評估發行人自身的多元化狀況，包括董事會、高級管理層及直接下屬的性別佔比，以及實現多元化目標的進展；
- 確保所有級別人員（由董事會至一般僱員）的招聘及甄選均按適當的架構程序進行，以便能招徠多元背景的人選供發行人委聘；及
- 說明發行人可有識別並落實有關計劃，以便培養背景更廣更多元化而富工作經驗和技能的僱員，並假以時日可讓他們升任高級管理層及董事職位。



董事會技巧矩陣

董事會技巧矩陣能以圖表方式展示董事會成員在特定技巧、經驗、知識及多元化觀點與角度等不同方面的水平，有助董事會因應發行人的策略方向而配對相應所需技巧，評估其當下的能力及多元化狀況，找出任何可能存在的不足。

通過董事會技巧矩陣，董事的優點及能力以至每名董事如何可為董事會的重要職能及發行人的繼任計劃作出貢獻均一目了然。畫出這樣的矩陣並加以披露是個很好的做法，能體現董事會選任董事的透明度。

我們明白，每個董事會的策略及目標不盡相同，董事會技巧矩陣的標準或準則亦如是。不過，雖說不可能會有適合於所有發行人的標準，但一般而言都會包括行業或專業知識及經驗、性別、技術技巧及管理經驗。

制定標準及準則時，發行人宜參考下列事項：

- 收集數據，並在適當及可行時收集更廣泛的多元化數據。
- 考慮當中對收集及保存個人資料的影響，包括《個人資料（私穩）條例》（香港法例第486章），並在必要時尋求法律意見。
- 制定計劃衡量實踐多元化的進展，並分析所得數據，以評估標準的成效。
- 制定計量基準追蹤進度，並對照日後收集數據。對照基準包括類似行業的董事會的可比數據。
- 不時審視標準/ 準則，確保他們配合公司的最新業務發展及策略規劃。

風險管理及內部監控

為什麼發行人要關注風險管理？

高效的風險管理及內部監控系統不僅能確保符合監管規定，亦是業務經營的必備工具。

董事會的角色

評估風險	董事會應評估及決定他們願意為達到發行人的戰略目標而承受的風險性質及範圍，並確保發行人已設立及保持適當並有效的風險管理及內部監控系統。風險包括與ESG相關的重大風險 ⁸³ 。
辨識及控制風險	董事會討論發行人的長期戰略目標時，亦應同時處理內部監控事宜，包括發行人的風險承受能力、風險回報權衡、風險管理及內部監控系統等。
風險文化	董事會應帶頭塑造和發展發行人的風險文化，訂立宏觀基調 ⁸⁴ 。

管理層的角色

管理層負責落實董事會的風險管理政策及程序，亦要設計、落實及監察風險管理及內部監控系統，並向董事會確認該等系統的成效⁸⁵。

風險管理政策及程序

發行人應制定正式書面紀錄的風險管理政策及程序，並由高級管理層及董事會批准通過。

發行人亦應制定審核計劃，檢討負責處理已辨識風險（包括ESG風險）的內部監控系統。

測試風險管理系統的成效非常重要，測試程序應包括針對須予公布交易及關連交易進行全面檢查，以了解及記錄交易的流程以及管理層採取的監控措施、有關措施的優點、流程的完備程度以及任何防止或檢測欺詐及失誤的監控措施。

在規定時間內糾正任何發現的疏漏⁸⁶。

⁸³ 原則D.2、守則條文D.2.2及D.2.3條。

⁸⁴ 原則D.2。

⁸⁵ 原則D.2及建議最佳常規D.2.8。

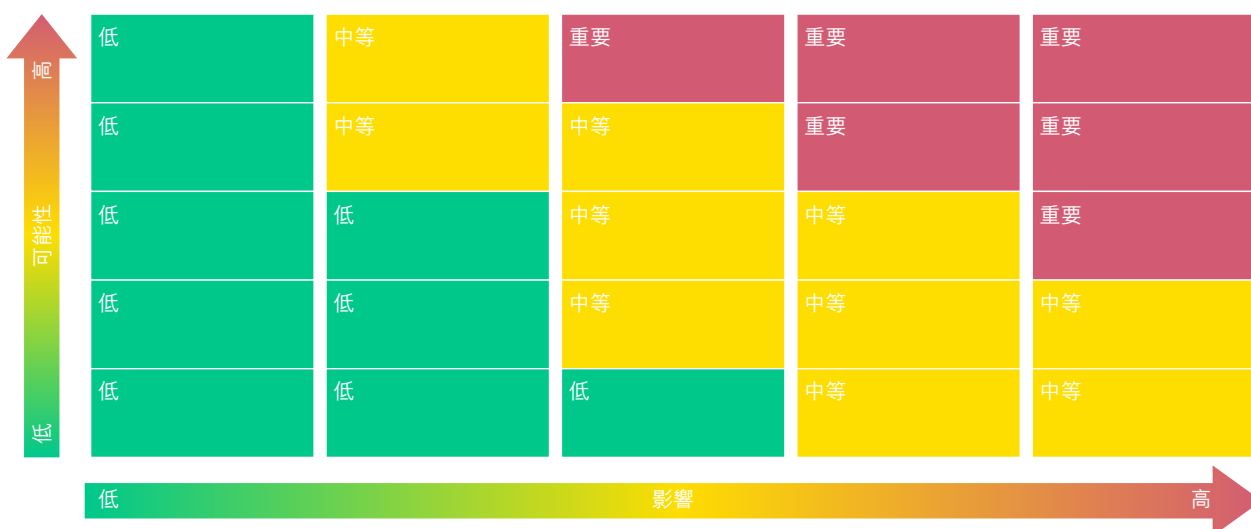
⁸⁶ 守則條文D.2.3條。

風險辨識

每名發行人的業務規模、複雜程度及地理位置等各不相同，因此面對的風險亦各異。為協助發行人更好地明白怎樣識別風險（包括ESG風險），以下是我們一些建議：

- 分析發行人業務中可能產生的潛在內部及外部風險來源（例如網絡風險及勞工風險）；
- 透過發行人管理層內部討論，確定處理潛在風險的次序；
- 制定風險記錄表，載列關鍵的策略風險（即或會阻礙發行人實現其戰略目標的風險）。風險記錄表內應記有發行人所面對的一切風險，並應定期（至少一年一次）檢視及更新；及
- 將有關風險製成「冷熱圖」形式的矩陣（如下圖）。「冷熱圖」中應列出發行人面對的10至20大風險，董事會可按此考慮及檢討能降低該等風險的內部監控系統。

風險冷熱圖



適當的風險處理方法

做生意始終涉及風險。需要在過度關注消除風險和對風險關注不足之間取得適當的平衡。後者包括僅將風險管理視為合規問題。

在企業管治報告中，發行人應就董事會對發行人風險管理及內部監控（包括ESG風險）所作的年度檢討作出充分披露⁸⁷。

87 《企業管治守則》強制披露要求第H段及守則條文D.2.1。

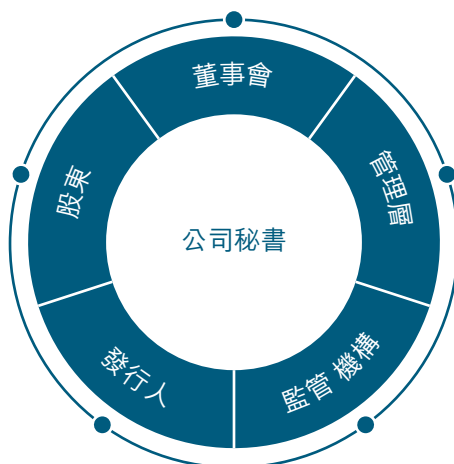
公司秘書

職責及職能

在企業管治及其他監管合規事宜上，公司秘書每每是董事會的重要顧問⁸⁸。他們的職能涵蓋範圍甚廣，包括：

- 幫助發行人建立及維持穩健及有效的企業管治框架，尤其是制定一套風險管理及內部監控系統，以確保合規以及公司有良好的企業管治常規及文化；
- 時刻掌握或會影響到發行人業務及經營的法律、規則及法規的最新發展，並向董事會簡報有關資料；
- 積極主動，預先估計可能會發生的事宜，並根據法律、規則及法規向董事會提供建議；
- 確保董事會接受持續培訓，了解與其業務發展及上市公司地位有關的最新監管動態；
- 在決策過程中向董事會及高級管理層提供合規建議，並確保其全部合規；及
- 協助董事會制定及推行穩健的合規文化，符合監管當局與投資者預期，並與董事會一同訂定公司的願景、價值及策略，確保全部與公司的文化配合一致，並協助董事會編備有關文化的披露資料⁸⁹。

公司秘書也一直被視為下列各方之間一個重要的溝通渠道：



- **董事會與管理層** — 公司秘書一方面將高級管理層提供的資料告知行政總裁及董事會（包括獨立非執行董事），另一方面向高級管理層轉達董事會的決策。
- **發行人與股東** — 通過寄發電子郵件或舉行股東周年大會，公司秘書確保發行人與股東之間有良好的溝通。
- **發行人與監管機構** — 若發行人收到監管機構（如聯交所）的查詢，公司秘書應與董事會及高級管理層合作，協助發行人及時回覆監管機構。

⁸⁸ 原則C.6。

⁸⁹ 香港公司治理公會「Securities and Regulation Guidance: Board Culture — The Trend Towards Ever Greater Board Accountability」，2021年9月。

選任公司秘書

公司秘書應具備技術知識、專業技能（包括公司董事所需技能，涵蓋公司法、會計及金融、管治、戰略、稅務責任及公司秘書事宜）、以及在企業管治、內部監控及監管合規方面的經驗。他們還應具有有效履行所需職務的相關資歷和能力。《上市規則》第3.28條⁹⁰附註1載列了聯交所認可的學術或專業資格清單。有關公司秘書的經驗及資歷要求的進一步指引，請參閱聯交所於2020年8月刊發的指引信HKEX-GL108-20。

外聘服務提供商

董事會若外聘專業人士或服務提供商擔任公司秘書的職務，必須確保其有足夠資源可密切關注發行人的日常事務，有能力妥善履行公司秘書職務。

若發行人外聘服務提供商出任公司秘書，其應考慮下列因素並採取適當措施降低該等因素可能引起的問題：

- 外聘的服務提供商未必了解發行人的日常事務；
- 溝通上或會出現延時，尤其在處理時間性較強的事宜時（例如聯交所向發行人查詢可能屬於股價敏感的市場傳言）；及
- 外聘服務提供商或會同時擔任許多上市發行人的公司秘書。發行人需考慮這些公司是否有足夠時間處理發行人的事務。

發行人若外聘服務提供商出任公司秘書，其必須指定公司內一名高級行政人員作為聯絡人，與該外聘服務提供商緊密聯繫⁹¹。

有關公司秘書職責及職能的更多指引，尤其是發行人外聘服務提供商作為公司秘書的情況，請參閱香港公司治理公會⁹²的「[Company Secretary Appointment Guidelines for HKICS Members — Good Practice as to the Number of Appointments as ‘Named’ Company Secretaries of Hong Kong Listed Issuers](#)」。

⁹⁰ 《GEM規則》第5.14條

⁹¹ 《企業管治守則》強制披露要求第F.段及守則條文C.6.1。

⁹² 前稱香港特許秘書公會。

不同投票權架構發行人的企業管治

具有不同投票權架構的發行人須另外遵守《上市規則》第八A章所載的額外監管規定和保障措施。

額外規定包括：

- 同股同權股東⁹³有權召開股東特別大會⁹⁴；
- 要按「一股一票」基準投票的決議案⁹⁵；
- 獨立非執行董事至少每三年輪值退任一次⁹⁶；
- 成立企業管治委員會⁹⁷；
- 額外匯報規定（包括企業管治委員會工作摘要）⁹⁸；
- 規定委任合規顧問⁹⁹；
- 遵守《上市規則》附錄十四內「與股東的溝通」的相關規定¹⁰⁰；及
- 強制為董事、高級管理層及公司秘書提供培訓¹⁰¹。

採用不同投票權架構的發行人是較新的概念。我們將繼續密切注視這方面的市場發展，日後為不同投票權架構發行人的董事會及董事提供進一步指引。



93 持有不同投票權架構發行人某類上市股份而非同時是不同投票權受益人的股東（《主板規則》第8A.02條）。

94 《主板規則》第8A.23條。

95 《主板規則》第8A.24條。

96 《主板規則》第8A.29條。

97 《主板規則》第8A.30條。

98 《主板規則》第8A.32條。

99 《主板規則》第8A.33條。

100 《主板規則》第8A.35條。

101 《主板規則》第8A.36條。

香港交易及結算所有限公司

香港中環康樂廣場8號
交易廣場2期8樓

hkexgroup.com | hkex.com.hk

info@hkex.com.hk
電話 +852 2522 1122
傳真 +852 2295 3106