

獨立非執行董事： 角色和職責簡介



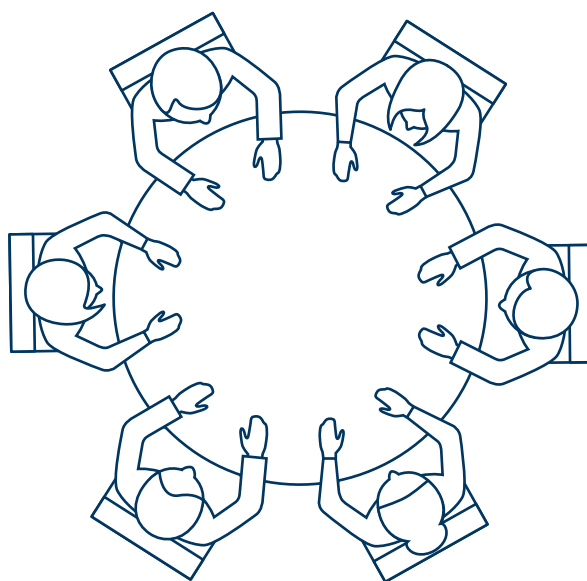
作為獨立非執行董事，顧名思義，你是公司(或發行機構)董事會的獨立成員。你是公司外部的「額外的一雙眼睛」，及你的專業知識及經驗有助於公司的成功。在董事會監督公司的風險管理及內部監控方面，你起了關鍵的作用。你提出的獨立及有建設性的意見及提問，對於協助公司制定策略和政策非常重要。

根據《上市規則》(包括《企業管治守則》)，獨立非執行董事負有多項職責及責任，並在確保公司履行其作為上市及受監管機構的管治要求上擔當重要的角色。

本文簡要概述獨立非執行董事的主要職責和責任，以協助香港上市公司董事進一步了解市場對他們的期望，及他們可如何履行職責。本文涵蓋獨立非執行董事在業務決策、內部監控、財務匯報，及事故管理方面的主要職責。本文僅為指引，而非獨立非執行董事所有應負職責的檢核對表。

我們鼓勵你在擔任獨立非執行董事的期間，細閱、收藏及參考本文。

獨立非執行董事應當…



當你上任為獨立非執行董事時的首要工作

不論這是不是你的首個董事職位，當你作為獨立非執行董事加入公司時，應該先了解公司的情況並採取以下行動：



你在審閱及批准業務決策及交易中扮演什麼角色？

作為獨立非執行董事，你的專業知識及經驗有助於公司的成功。你應注意公司的業務決策及交易。

- 確保有足夠的信息就處理中的事項作有根據的決定
- 參與及提出問題 — 向董事會提出關注及作獨立判斷。不可只依靠負責的董事或行政管理人員的陳述
- 即使議程事項可能不在你的職責或專業範圍內，也予以適當關注
- 即使未能出席董事會會議，仍然就議程事項作考慮及索取會議記錄，並在會議前及/或後提出問題或跟進
- 獨立評估專業人士的意見及估值的合理性
- 採取措施以確保控制環境考慮了公司業務及營運的任何變化
- 當業務事項或交易獲批准後，確保公司設有跟進業務的經營是否恰當、有否執行，及有否遵守《上市規則》的機制
- 仔細審閱公司發給董事的公司通訊及任何其他文件(例如每月財務報告)，並確保當中的信息準確及完整
- 確保你曾作出的貢獻及提出關注的事宜被妥善記錄

當一項交易或新的業務被提呈審議及批准時，你應提出什麼問題及如何跟進？

是否符合公司的利益？

已進行充足的盡職審查？

《上市規則》的涵義是什麼及如何遵守相關要求？

是否有妥善遵守內部程序？

已分析及處理相關風險？

已諮詢專業人士的意見？

你在內部監控中扮演什麼角色？

你與其他董事會成員共同和各別地有責任，確保公司設有及執行充分和有效的內部監控及風險管理系統。

- 積極參與公司內部監控和程序的設計、執行、檢討及成效監察
- 獨立評估及檢視內部監控和程序。不可隨便依據管理層所作的陳述
- 確保公司每年就內部監控和程序進行檢視，及相關檢視涵蓋所有重要監控。只就輪流選定的內部監控循環作檢視並不符合《企業管治守則》的要求
- 確保年度檢視涵蓋員工的資源、專業資格及經驗是否足夠，及有否定期向管理層及員工提供培訓
- 對於新的業務及交易，主動考慮其必要性，及按情況設立及執行適當的監控和程序
- 設立機制讓獨立非執行董事取得、審閱和考慮有關新業務、子公司及/或合營公司的營運、發展、財務表現及風險的信息及文件
- 制定適當的投資政策和指引，及要求向董事定期報告投資狀況和表現
- 評估及確保內部監控不是紙上談兵，而是在管理層及員工的日常業務運作中被妥善執行
- 一旦發現內部監控存在不足的地方，採取行動以確保妥善處理及糾正。定期進行會議及匯報以監察補救措施和優化工作的執行進度



你在財務匯報中扮演什麼角色？

作為獨立非執行董事，你應積極主動確保公司履行其財務匯報責任，包括確保公司的財務報表真實而公正地反映公司的財務狀況。



設立確保保存
準確的簿冊及
紀錄的程序



確保有充足及清楚的信息，以定期和有根據地審閱財務數據及其他信息



注意可能出現的危險訊號——主動提問，及對異常交易模式、重大支出或資金流出有所警惕



了解核數師關注的事項，主動索取公司的財務報表，及確保它們真實而公正地反映公司狀況和其營運業績和現金流



密切監察審計進度，及與管理層和核數師定期進行會面，以確保適時地處理任何審核問題

你在事故管理中扮演什麼角色？

作為獨立非執行董事，你應運用專業知識、經驗及獨立判斷，迅速及主動地處理任何問題。

- 了解及調查已提呈董事會注意的問題
- 一旦發現不合規的事項及/或其他問題，立刻與董事會作檢視和討論，及採取適當行動：
 - 處理相關問題，及糾正或就違規行為作補救
 - 重新評估任何內部監控，及採取措施以防止進一步違反《上市規則》
- 若出現危險訊號，應切實努力地作調查，及跟進是否已經，及如何，處理相關危險訊號
- 考慮《上市規則》的涵義，及相關披露或匯報規定
- 獨立地判斷及評估事件，而非隨便依賴管理層處理可能存在的合規問題
- 在聯交所向公司作提問時，採取跟進措施，及確保公司適時作出實質及準確的回應
- 確保公司妥善記錄對事故所作的回應
- 考慮及鼓勵向董事會、管理層及員工提供培訓，以防止未來發生同樣的事件

下頁展示了獨立非執行董事所面對的問題的真實個案研究。

真實個案研究 — 獨立非執行董事所面對的疑難

個案研究 1 — 財務匯報問題

該公司已經連續兩個財政年度(第一個財政年度及第二個財政年度)延遲了數天才公布年度業績。該公司於12月中開始準備其第三個財政年度的年度業績報告。該公司的財政年度結算日是12月31日。

該公司的核數師在審核第三個財政年度的財務報表時，發現執行董事A和首席財務官將該公司的大筆現金轉入他們的個人銀行賬戶；及安排該公司向執行董事A的妻子提供多筆大額貸款，而相關貸款沒有收取利息及須於要求時償還。相關轉賬及貸款沒有得到董事會的批准，及不為任何其他人士所知；它們並沒有被妥善記錄於公司的賬冊紀錄中。該公司的核數師向董事會報告了上述事宜。

作為董事(包括獨立非執行董事)，你應該怎樣做？

應該

第一個和第二個財政年度的財務匯報延誤：

我們需要找出業績在第一個財政年度及再次在第二個財政年度延誤公布的原因；我們不能讓這事件再次發生。我們需要檢視公司對於財務匯報的內部監控，及確保糾正任何不足之處。我們必須密切關注相關情況，並確保員工匯報任何問題，及確保我們知道過程當中遇到的困難，以便採取相應的處理措施。

不應該

不用跟進。年度業績只是晚了兩天才公布。相關延誤沒有對市場造成影響。

適時進行第三個財政年度的財務匯報：

(審核委員會)在財政年度結束後盡快與公司的核數師進行會面，以在審核開始之前，商討審核的性質和範圍及匯報責任。我們應制定時間表，並定期聯繫核數師以監察審核的進度，及與核數師和公司的執行管理層進行商議。我們需要適時處理任何審核問題。

(審核委員會)等待公司或其核數師提供業績的初稿。在我們準備批准業績的時候，他們應該已經標注及處理好相關事項。

處理審核事宜：

讓我們開會進行商議。我們需要馬上採取行動：

- 確定有關轉賬及貸款所涉及的《上市規則》和法律涵義，例如我們是否需要諮詢專業顧問，在切實可行的範圍內盡快採取行動確保公司遵守《上市規則》，包括公布相關交易？
- 對相關轉賬及貸款開展調查，包括查明它們發生的原因。
- 安排對公司的內部監控進行檢視，以確定為何轉賬及貸款會在其他董事會成員不知情和未經批准的情況下進行，及為何未能在進行審核前發現相關轉賬及貸款。
- 採取行動收回有關轉賬及貸款，包括在適當的情況下採取法律行動、報警，及/或暫停執行董事A和首席財務官的職務。
- 確保妥善及適時執行內部監控檢討顧問為改善公司內部監控所提出的建議。

執行董事們會解決相關問題。我們可等待他們告知最新的進展。

個案研究 2 — 保持了解公司/集團的事務

該公司把集團的每月管理賬目只發給執行董事。非執行董事和獨立非執行董事不會收到任何每月最新的信息。他們只有在為了審閱及批准交易及/或財務業績而受邀出席董事會會議時，才會從該公司收到相關信息。

面對這種情況，獨立非執行董事應怎樣做？

應該

董事 A

我們必須敦促執行董事向所有董事會成員提供每月最新的信息，充分地對公司的表現、情況及前景作中肯及易於理解的評估，讓董事會整體及每名董事能夠履行職責。我們必須主動積極，及要求公司提供每月最新的信息，仔細審閱相關內容，及提出任何問題。 ✓

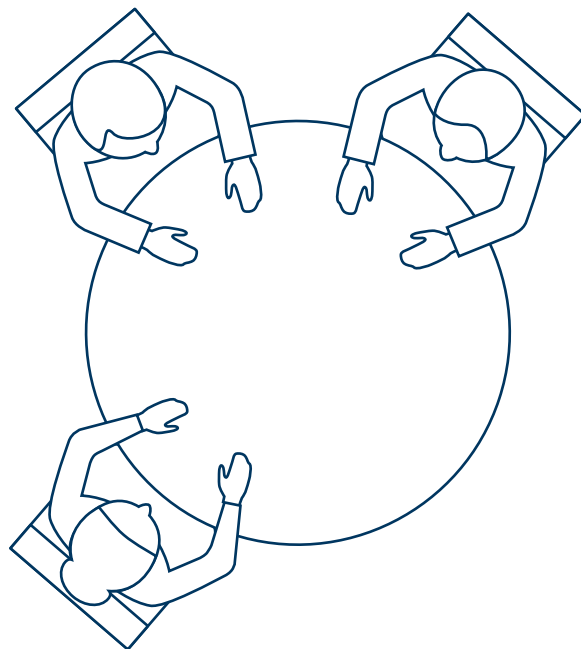
董事 B

我已經要求公司秘書提供每月最新的管理信息，但至今仍未有收到任何文件信息。我將以書面形式向董事會主席和執行董事提出要求，確保我的要求被記錄在案。我也會在下一次的董事會會議上提出此事以作討論。 ✓

不應該

董事 C

這安排完全沒有問題 — 可以免除我們審閱不必要的信息，因此節省我們的時間。如果出現問題及/或需要我們幫忙，執行管理層會通知我們。 ✗



個案研究 3 — 可疑的資金流動及危險訊號

該公司2022年7月份的每月管理賬目顯示了循環收付款，涉及在2022年6月30日從其中一家控股股東公司收到一筆大額資金，及一筆相同金額的資金在2022年7月1日返還至同一家控股股東公司——分別是在該公司的財務匯報期結束之前和之後。

另外，管理賬目顯示7月底的應收賬款金額大幅高於2022年6月底的金額。

面對這種情況，獨立非執行董事應怎樣做？

應該

我認為我們不應該依賴執行董事及首席財務官，及我們應詳細審閱賬目，以決定是否需要提出任何問題作討論。為何兩天內會出現相同金額及交易方的循環收付款？

另外，應收賬款金額大幅增加的原因？我們手頭上似乎沒有足夠的信息以作考慮，因此我們應向執行董事索取更多信息，包括收付款和應收賬款的目的及/或性質。

我們也應該考慮相關情況是否涉及任何《上市規則》涵義，及如有的話，我們應採取行動促使該公司遵守《上市規則》。如有懷疑，我們應促使該公司尋求專業意見，及安排公司管理層向我們報告有關意見和為促使遵守《上市規則》而已採取的措施。

不應該

我只隨意地審閱了賬目——在該公司的首席財務官整理好賬目後，執行董事們都已經審閱過賬目，所以賬目應該沒有問題。我不是負責該公司的日常業務營運，因此沒有義務審閱相關賬目。另外，執行董事一定會向我們提出任何需要我們特別注意的事項。



個案研究 4 — 財務報告及年報中提及先前未有披露的交易

該公司向董事會提交審議和批准的截至2021年12月31日的財政年度年報草稿顯示，該公司在相關財政年度期間曾多次在沒有或極微代價的情況下出售該公司的子公司。

作為董事(包括獨立非執行董事)，你應該怎樣做？

應該

董事 A

我在會議前已知道自己無法出席會議，但我仍詳細審閱了年報的初稿。年報提及了多項出售事項，但我從未被告知相關事項。我在會議前已向董事會表達了我的意見，及要求提供更多相關出售事項的信息 — 包括進行相關出售事項的原因及商業理據；早前沒有告知我們這些交易的原因；當中是否有涉及任何《上市規則》涵義，及如有的話，必須盡快採取措施以遵守《上市規則》。

我也提問了為何公司的內部監控未能確認及發現任何不及格的地方；及已採取了哪些措施以改善該公司的內部監控及避免同類問題再次發生。我也會詳細審閱會議紀錄的草稿及定稿版本，以全面了解到底發生了什麼事情，及看看是否需要就任何事情作跟進。



董事 B

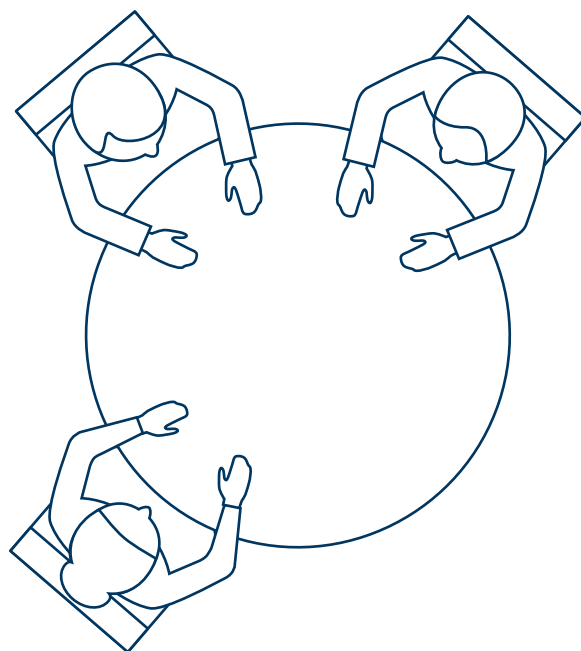
對於董事A的提問，我有同樣的疑問。我出席了會議，及向董事會提出了這些疑問以作討論。就相關出售事項，該公司未有遵守《上市規則》，及存有內部監控不足的地方 — 現將採取行動處理這些問題。為確保我們能夠妥善跟進有關事宜，我們就執行相關補救措施制定了報告機制。我也會確保我提出的問題會被完整記錄在會議紀錄中。



不應該

董事 C

由於我未能出席會議，我沒有審閱年報的初稿。由於我沒有批准該年報，我不應該要為該年報承擔任何責任。如果需要我的話，執行董事會通知我。



個案研究 5 — 收購新業務的危險訊號

該公司主要生產及銷售服裝和鞋類。該公司打算收購一家在Y國製造及銷售產品A(完全與服裝和鞋類無關)的目標公司(目標公司)。Y國政府已向目標公司授予製造及銷售產品A的許可證，為期5年。

目標公司沒有業績記錄，及未有開展業務。該公司從未經營產品A業務，及該公司的董事沒有經營產品A業務或Y國法律法規方面的經驗。

收購的建議代價為2億元，佔該公司的市值的75%。目標公司的估值是基於(其中包括)以下假設：(a)生產及銷售產品A的業務可以維持10年；(b)第一年的預估銷售量為300萬個；及(c)第二年和第三年的銷售額每年增長100%。目標公司的唯一董事兼股東(X先生)將向該公司提供利潤保證——如有落差，他將每年向該公司補償雙倍利潤差額。

該公司聘用了多名專業顧問就建議進行的收購提供意見，例如估值師、會計師、財務顧問(但不會就收購的好處提供建議)，及律師。有關目標公司及其業務的所有文件及信息均由賣方提供。

獨立非執行董事應如何以適當的謹慎、技能及盡職審查處理有關收購？

應該

不應該

我們需要對目標公司及相關交易方進行適當的盡職審查，及作適當的查問。	我們已經有目標公司的公司註冊文件，就不要再浪費金錢了。
我們需要採取措施，核實有關文件以及賣方提供的信息是否準確/合理，及作出提問。	賣方給了我們很多關於這次收購的材料，我們可以這些信息作為依據。
我們需要就相關估值進行批判性的評估，包括相關估值所採用的假設是否合理。另外，我們應考慮尋求專業人士的意見，就建議收購的利弊及任何法律涵義(例如許可證的延長及其他牌照要求)提供意見。	估值師是一家信譽良好的公司，及我們可以放心依賴其提供的估值。我在這項新業務方面沒有任何專業知識。
我們應就目標公司的建議業務計劃以及收購的好處，進行批判性的評估。	業務前景看起來是一門有盈利的生意。這是一單好的交易！我們就進行這個業務吧。
我們必須考慮建議收購的所有條款是否合理和足夠，包括X先生是否有能力履行其在該利潤保證項下的責任。	我們現在就簽訂文件吧。不用擔心——賣方給了我們利潤保證。
我們考慮了《上市規則》的涵義嗎？我們必須設立機制，確保遵守《上市規則》的規定。	公司秘書會負責《上市規則》合規方面的事宜。我們只需要專注於收購的業務層面。
收購已獲批准。我們需要設立報告機制，確保我們定期得到有關目標公司的業務及營運情況的報告。我們也應就內部監控進行檢討，確保這項新業務受到監控。	我們已經批准了這次收購，而相關員工會處理餘下的事項。毫無疑問，如有任何需要我們注意的問題，他們會通知我們。

(讀者也可參考2021年12月聯交所通訊中有關董事評估交易的責任的部分。)

香港交易及結算所有限公司

香港中環康樂廣場8號交易廣場二期8樓

hkexgroup.com | hkex.com.hk

info@hkex.com.hk

電話 +852 2522 1122

傳真 +852 2295 3106