

第一部 — 董事會及董事

- 董事會及董事是發行人的決策核心，對建立良好企業管治尤為重要，並使發行人能夠達致長期成功。
- 於履行其職責和推行計劃時，董事會透過由管理層（及發行人的其他重要內部職能）及外部專業顧問提供協助的特定董事委員會運作。

董事會

董事會的角色

1. 根據《上市規則》，董事會須共同對發行人的管理、營運及決策負責。董事會的主要職能包括以下各項：
 - **領導**：董事會為發行人事務提供方向、指引及監督，促使發行人長遠成功發展¹。
 - **企業文化**：董事會透過明確的目標、價值觀、道德和誠信來塑造及監督發行人的文化（另見「[企業文化](#)」一節）²。
 - **訂立目標**：董事會釐清並確立發行人的長期戰略目標³：
 - i. **營運目標**：旨在確保營運暢順高效，從而實現業績目標。
 - ii. **匯報目標**：旨在確保發行人內部及外部匯報的質素，包括透過備存適當紀錄及程序，及時提供相關可靠資料。
 - iii. **合規目標**：旨在協助發行人的業務營運符合相關監管規定（及遵守適用當地法律）及其內部政策。

¹ 《企業管治守則》原則 A.1。

² 《企業管治守則》守則條文 A.1.1。

³ 原則 D.2。

- **風險管理**：董事會釐定發行人能承受風險的程度，並監督其風險識別及管理，以期實現發行人的目標⁴。
- **內部監控**：董事會確保發行人設有適當而有效的內部監控系統，並至少每年一次監察及檢討相關系統的成效⁵。
- **信息管理／披露**：董事會應就其獲取及提供信息的方式達成一致意見並監督相關情況，確保能及時獲取充分準確詳細的相關信息，並可以依據該信息作出有效決策⁶。董事會亦應確保作出適當而充分的匯報及披露，以符合監管規定並為持份者提供透明度⁷。
- **資源／資格**：董事會透過定期董事會表現評核來評估其表現，並因應發行人的長期目標來檢視其現有的資格及專長是否配合⁸。董事會亦確保管理層及員工具備充足資源、資格及經驗⁹。
- **股東／持份者參與**：董事會一方面向股東披露清晰及時的資料，另一方面也為股東／其他主要持份者提供適當的溝通渠道，以便其表達意見、回應及關注事項¹⁰。

董事

董事職責

2. 全體董事（即執行董事、非執行董事及獨立非執行董事（「獨董」））須共同對發行人的管理及營運負責¹¹。董事須共同及個別地履行職責，因此若發行人違反《上市規則》，即使個別董事並無參與導致發行人違規的相關行為，或引起違規的發行人業務或營運部分不在該董事的職務範圍以內，該董事仍可能（透過董事會的集體責任）須承擔責任。

⁴ 《企業管治守則》強制披露要求第 H 段及原則 D.2。

⁵ 強制披露要求第 H 段及守則條文 D.2.1。

⁶ 守則條文 C.5.9 及 D.1.2。

⁷ 《企業管治守則》及《主板規則》附錄 D2（財務資料的披露）。《主板規則》第 13.91(5)(d)條 / 《GEM 規則》第 17.103(5)(d)條及《環境、社會及管治報告守則》第 4(2)(d)段（《主板規則》附錄 C2 / 《GEM 規則》附錄 C2）。

⁸ 守則條文 B.1.4。

⁹ 守則條文 D.2.1(f)。

¹⁰ 強制披露要求第 L 段。

¹¹ 《主板規則》第 3.08 條 / 《GEM 規則》第 5.01 條。

3. 所有董事均須承擔法例及《上市規則》¹²下相同的責任，包括(i)以發行人的利益為前提行事，避免出現實際及潛在的利益衝突；(ii)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與該董事相同的知識及經驗的人士所應有的程度；(iii)遵守《上市規則》及促使發行人遵守《上市規則》（及其他相關法律及法規）。
4. 要妥善履行董事職責，董事（無論屬何職位或角色）只靠出席正式會議（如董事會會議）了解發行人事務並不足夠。每位董事均須積極關心發行人事務，並對發行人業務有全面理解，在發現任何欠妥事宜時亦必須跟進。
5. 雖然根據《上市規則》，全體董事均有相同的職責，但每家發行人的執行董事、非執行董事及獨董的角色及職能各有不同。

董事會主席

6. 董事會主席帶領董事會的運作，其重要的職能包括推進董事會議程、為建立良好的企業管治常規及程序設定基調，務求最終令董事會得以有效發揮其職能¹³。
7. 董事會主席的角色有別於行政總裁，行政總裁是發行人業務營運的領軍人。這兩個角色應有明確分工，由不同人士擔任¹⁴，以確保（其中包括）權力及授權分布均衡，在行使權力上有所制衡。若發行人此兩個職位皆由同一董事兼任，其應以其他安排應對潛在的管治問題（例如設立內部監控框架，協助發行人審查重要決策及監察主席兼行政總裁行使權力的情況）。
8. 董事會主席的另一個重要角色是充當董事會與(i)獨董及(ii)股東之間的重要橋樑，協助雙方聯絡溝通。董事會主席應至少每年與獨董舉行一次沒有其他執行董事出席的會議，以確保獨董有機會分享其獨立意見¹⁵。董事會主席亦應確保與股東之間設有有效的溝通渠道，並出席發行人的股東周年大會以回應股東的提問及聽取回應意見¹⁶。

¹² 《主板規則》第 3.08 條 / 《GEM 規則》第 5.01 條。

¹³ 守則條文 C.2.2 至 C.2.9。

¹⁴ 守則條文 C.2.1。

¹⁵ 守則條文 C.2.7。

¹⁶ 守則條文 C.2.8 及 F.1.3。

9. 由於董事會主席肩負領導董事會及對行政總裁職務作出制衡的重任，發行人可考慮委任一名獨董為董事會主席。如果董事會主席並非獨董，聯交所鼓勵發行人委任一名獨董為首席獨立非執行董事¹⁷。

執行董事

10. 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，與其他管理層成員的關係是緊密合作同時作出監督，並確保管理層在實踐發行人目標方面對董事會負責。
11. 雖然個別執行董事可能有特定角色及責任（例如負責發行人業務或營運的某一方面），但他們與其他董事會成員的職責並無兩樣。
12. 執行董事應向董事會匯報其工作的最新情況，並與董事會其他成員保持溝通對話。執行董事亦應回應其他董事會成員的查詢或質疑，同時確保其他董事會成員有機會表達意見¹⁸。

非執行董事及獨立非執行董事

13. 非執行董事不屬於發行人管理層，亦不視為獨立。獨董則是符合《上市規則》項下獨立性準則的非執行董事。與執行董事一樣，非執行董事及獨董均須共同及個別履行其作為董事的職責。
14. 執行董事一般是發行人業務的業內人士或專家，而非執行董事及獨董則具備其他方面（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及專業知識方面的平衡，並為董事會帶來多元觀點。
15. 非執行董事及獨董要能付出足夠時間履行職責，才可望為董事會作出實質貢獻¹⁹。準董事在接受委任成為董事前，應仔細考慮其本身既有職務是否允許其在新職位投入足夠時間及精力。

¹⁷ 《企業管治守則》建議最佳常規 C.1.8。

¹⁸ 守則條文 C.2.9。

¹⁹ 原則 B.1。

16. 非執行董事及獨董應確保充分了解發行人的業務及事務，以監察及仔細檢查發行人在實現其目的及目標的表現，並監督發行人的風險管理及內部監控系統。
17. 為履行職責，非執行董事及獨董須能夠適時取得優質資料。管理層應向董事會全體成員提供該等資料，否則任何董事均有權並應主動要求提供有關資料²⁰。相關資料可能包括（如有）每月的管理層賬目及資料更新、有關將提呈董事會商議事項的背景或說明資料、披露文件、預算、預測以及其他相關內部財務報表。
18. 作為董事會上的獨立聲音，獨董對於董事會有效運作十分重要。發行人必須至少有三名獨董²¹，而獨董必須佔董事會成員人數至少三分之一²²。此外，《上市規則》亦規定薪酬委員會及審核委員會須由獨董擔任委員會主席（提名委員會須由董事會主席或獨董擔任委員會主席）²³。
19. 獨董在董事會中扮演重要角色，包括²⁴：
 - 參與董事會會議，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。
 - 在出現潛在利益衝突時發揮牽頭引導作用。
 - 監督發行人的風險管理及內部監控系統。
 - 應邀出任董事委員會成員。
 - 仔細檢查發行人的表現是否達到既定的目標和目的，並監察匯報公司表現的事宜。
 - 擔當董事會與股東及投資者之間的重要橋樑，協助雙方聯絡溝通（另見[首席獨立非執行董事](#)一節）。
20. 如欲更深入了解與獨董履行角色和職責相關的議題，請瀏覽聯交所的 [INED Corner](#) 專頁的相關頁面及聯交所刊發的 [《獨立非執行董事：角色和職責簡介》](#)。有關適用於獨董的具體監管規定，請見本指引[適用於獨立非執行董事的具體規定](#)一節。

²⁰ 守則條文 D.1.2。

²¹ 《主板規則》第 3.10(1)條 / 《GEM 規則》第 5.05(1)條。

²² 《主板規則》第 3.10A 條 / 《GEM 規則》第 5.05A 條。

²³ 《主板規則》第 3.21, 3.25 及 3.27A 條 / 《GEM 規則》第 5.28, 5.34 及 5.36A 條。

²⁴ 原則 C.1 及守則條文 C.1.2。

適用於獨立非執行董事的具體規定

獨董的任期

21. 董事會獨立性及定期更新成員組合，尤其是委任新的獨董，都能促進良好企業管治，並有助避免群體思維。
22. 為促進董事會更新成員組合，令董事會內有更多元化的觀點，獨董的任期上限定為九年（「**獨董任期上限**」）²⁵，於過渡期內分兩個階段實施：

	時限	規定
第一階段	須於 2028 年 7 月 1 日或之後首次舉行的股東周年大會時符合規定	發行人董事會大部分的獨董必須（即多於 50%）為連任未滿九年的獨董
第二階段	須於 2031 年 7 月 1 日或之後首次舉行的股東周年大會時符合規定	發行人董事會不得有任何連任九年或以上的獨董（「 連任多年的獨董 」）

23. 獨董的九年任期將由發行人上市當日（如其於發行人上市前獲委任）或由獨董獲委任當日（如其於發行人上市後獲委任）起計算。有關獨董任期的進一步指引，請參閱聯交所刊發的[常問問題 1.1 — 編號 12-16](#)。
24. 發行人應作全面的繼任規劃，以預留充足時間招聘合適的獨董。替補連任多年的獨董如能有序執行，將可避免董事會成員組合突然變更，減低對董事會持續性的影響，及避免經驗和管治方面出現斷層。
25. 發行人可將連任多年的獨董的身份轉為非執行董事，讓其繼續服務董事會。
26. 發行人應採用公平公開的招聘程序以物色最合適人選填補董事會空缺。如連任多年的獨董經過三年冷靜期後獲重新委任為獨董，發行人必須確保有關的先前連任多年的獨董符合《主板規則》第 3.13 條所載的獨立性指引（「**獨立性指引**」）。於冷靜期內，先前連任多年的獨董不可出任相關上市發行人、其控股公司或其任何相關附屬公司或核心關連人士的董事²⁶。

²⁵ 《主板規則》第 3.13A 條 / 《GEM 規則》第 5.09A 條。

²⁶ 《主板規則》第 3.13A 條附註 3 / 《GEM 規則》第 5.09A 條附註 3。

在過渡期內重選連任多年的獨董

27. 過渡期內，現時有關連任多年的獨董的規定將適用如下：(i)若所有獨董均已連任多年，有關在致股東通函內披露任期及委任新獨董的現時規定²⁷將適用於2028年6月30日（即直至第一階段結束時）或之前舉行的相關股東大會；及(ii)有關重選連任多年的獨董的現時規定²⁸將適用於2031年6月30日（即直至第二階段結束時）或之前舉行的相關周年股東大會。
28. 過渡期內（即直至第二階段結束前）發行人如決定重選一名連任多年的獨董，應披露提名委員會提名該名人士所採取的步驟（例如提名委員會如何審視連任多年的獨董的表現及其對董事會作出客觀貢獻的能力），以及董事會如何評估提名委員會的建議。
29. 單單是符合獨立性指引，並不足以支持發行人重選連任多年的獨董。董事會考慮的重點應該在該獨董是否有能力對董事會作出客觀貢獻。

超額任職與獨董付出的時間

30. 獨董應投放足夠時間精力處理發行人的事務，確保董事會決策明智穩妥。如獨董身兼太多董事職位（尤其是上市發行人董事職位）及／或另有其他重大外部事務，可能會削弱他們妥善履行職責的能力。
31. 獨董最多只能出任六家香港上市發行人的董事²⁹。超額任職獨董須於其出任董事的發行人於2028年7月1日或之後首次舉行的股東周年大會時符合有關上限規定。至於超額任職獨董要辭去哪個或哪些獨董職位，應在合規期限之前預早討論，以便受影響發行人進行繼任規劃。
32. 董事在接受委任成為任何上市發行人董事前，應考慮其本身既有職務所需付出的時間，以及新職位預期須投放的時間。如獨董獲邀加入某發行人的董事會，而該發行人的財政年度終結日，恰巧與該獨董本身任職的其他發行人相同，該獨董便應考慮到於一年內若干期間（例如刊發年報和中期報告前，以及舉行股東周年大會時），自己會否分身不暇。

²⁷ 守則條文 B.2.4。

²⁸ 守則條文 B.2.3。

²⁹ 《主板規則》第 3.12A 條/《GEM 規則》第 5.07A 條。

提名委員會年度評估

33. 提名委員會必須每年評估各董事對董事會投入的時間及貢獻並披露其評估，當中須考慮董事的專業資格及工作經驗、現有上市發行人董事職位及其他重大外部事務所涉及時間投入以及其他與董事的個性、品格、獨立性及經驗有關的因素或情況³⁰。
34. 提名委員會的評估是獨立於董事會表現的評核，後者涵蓋董事會整體，範圍較廣，涉及時間段亦不同。但提名委員會的評估可提供有用資料，為董事會表現評核提供依據。
35. 提名委員會應採用一套一致的標準，全面地評估所有董事（包括提名委員會成員），一視同仁，並確保進行公正的評估。就提名委員會成員的評估而言，相關成員可考慮迴避討論或邀請其他董事會成員加入評估。

表 1：提名委員會年度評估

提名委員會進行評估時可考慮的因素		
	董事付出的時間	董事對董事會作出的貢獻
參與董事會的情況	<ul style="list-style-type: none"> 所需投入的時間因應不同董事會／董事委員會職位而異（例如，視乎董事是董事委員會的主席還是成員，以及其是否全職執行董事） 	<ul style="list-style-type: none"> 會議前預備 — 董事是否在參與董事會及董事委員會會議前先作預備 參與會議 — 董事的出席率及其可有發表意見及積極參與討論 對董事會內互動的貢獻 — 董事是否與其他董事會成員及管理層保持具建設性的工作關係
對發行人及其業務的熟悉／了解	<ul style="list-style-type: none"> 新委任董事初期預期可能須投放時間了解發行人的事務 	<ul style="list-style-type: none"> 董事可有花時間精力學習及了解發行人的業務模式、行業和策略目標 持續學習 — 董事可有妥善管理其持續專業發展及緊貼相關監管發展情況

³⁰ 強制披露要求第 E(d)(iii)段及附註 1 及 2。

其他因素

- 身兼多個董事職位 — 考慮董事所擔任的董事職位數目、所涉及發行人的規模及複雜程度，以及其事務和活動有否增加（例如收購、兼併或陷入困境時期）
- 花在重大外部事務的時間 — 評估其性質及複雜程度
- 溝通技巧 — 董事是否有效溝通，以及是否樂意聽取及了解其他觀點意見
- 誠信 — 董事可有展現誠信，例如及時披露利益衝突、維持保密等等
- 推廣企業文化 — 董事可有秉持並實踐發行人的企業文化及價值觀

36. 提名委員會在評估董事對董事會的貢獻時，不應只着眼於董事就發行人相關事宜所投入的時數，而須同時考慮一個稱職的董事的基本職責，也可因應個別董事的身份及 / 或特定專業知識，附加另一些評估標準。

預期披露

37. 儘管聯交所不預期發行人企業管治報告的披露內容³¹中具名提述個別董事，發行人應至少(i)披露提名委員會用於進行評估的過程，包括評估標準，及(ii)說明提名委員會認為董事對董事會的時間投入及貢獻整體而言是否足夠，並解釋相關理由。我們亦鼓勵發行人提供更多資料以提高透明度，例如以不具名方式披露各董事貢獻的時數，及 / 或披露執行董事、非執行董事及獨董分別貢獻的平均時數 / 時數範圍。

首席獨立非執行董事

38. 首席獨立非執行董事（「首席獨董」）可推動董事會上有更積極主動的獨立聲音，及加深持份者對獨董的貢獻的了解，從而提高投資者對發行人管治的信心。
39. 如董事會主席並非獨董，我們強烈建議發行人指定一名獨董為首席獨董³²。

首席獨立非執行董事的角色及職責

40. 首席獨董的主要職責，是促進及加強獨董彼此之間、獨董與其他董事之間、以及發行人與股東（尤其是少數股東）之間三方面的溝通。首席獨董如何履行此職能的例子如下：

³¹ 強制披露要求第 E(d)(iii)段。

³² 建議最佳常規 C.1.8。

獨董之間的溝通

- 安排獨董在董事會主席及其他董事不在場的情況下舉行會議，並在適當時向董事會及 / 或董事會主席反映有關意見。

獨董與其他董事之間的溝通

- 確保獨董積極參與董事會審議及活動。
- 在董事會層面事宜上擔任獨董與其他董事之間的中間人。

與股東之間的溝通

- 就管治、董事會效能、企業策略及資本管理等事宜向股東提供獨立見解；說明獨董如何履行職責（例如審查發行人向外部人士授出的貸款及關連交易）。
- 首席獨董並不負責發行人的日常管理，因此投資者不應期望與其討論發行人的業績或營運事宜。然而，例如在一個建議進行私有化的項目中，即使該建議的詳情已載於發行人的股東通函中，投資者可能會想從首席獨董那裡知多一點關於董事會審議過程的資料（例如建議私有化的結構方式是如何決定出來、董事會還考慮過哪些其他融資方式等）。
- 股東若有疑慮未能或不適宜或不能充分透過與董事會主席或管理層的正常溝通渠道來釋除，可找首席獨董。
- 持平地了解主要持份者的意見及疑慮，再轉達給董事會。

41. 發行人可自行為其首席獨董設定其他職能，例如：

- 為董事會主席充當諮詢人，包括就董事會互動及持份者關注事宜提供意見，並支持董事會主席達到其目標。
- 在董事會主席涉及衝突的情況下暫代其領導角色（例如評估董事會主席的表現、與提名委員會合作處理董事會主席的有序繼任事宜）。
- 監督董事會主席與行政總裁之間的職責分工（如果兩者角色有所區分）。
- 在董事會 / 發行人面臨挑戰時，與董事會主席及其他董事 / 股東協商解決重大問題（例如主席與行政總裁之間出現爭議，或未經董事會全體成員批准作出決定）。

42. 發行人應向首席獨董詳細講解其角色，讓其作好準備，應涵蓋的主題包括首席獨董的角色及責任、發行人對其有何期望、及披露股價敏感資料/內幕消息的指引。發行人須向首席獨董提供培訓或適當支援，讓其得以在不披露重大、非公開信息的情況下與股東及投資者進行有意義的溝通和互動。
43. 設首席獨董一職，並不是要在獨董之間建立階級，首席獨董的責任也沒有異於或高於其他獨董。雖然首席獨董可能有特定角色及職能，但其（如同所有董事）對發行人及股東肩負同樣的誠信責任。

首席獨董、董事會主席、董事委員會主席及投資者關係職能之間的互動

44. 首席獨董不應與其他董事會成員的角色及股東溝通渠道重疊，而是要相輔相成、互相配合。
45. 董事會主席對確保董事會有效運作及與股東進行具建設性的溝通承擔整體責任。首席獨董可以加強獨董的工作成效及促進與投資者進行雙向對話，可說是對董事會主席履行其職的一種支持和配合。若有人在董事會中提出敏感問題，首席獨董亦會充當獨立聯絡人。
46. 每個董事委員會的主席各自負責監督其相應委員會的工作。首席獨董可與委員會主席聯絡，以了解各委員會履行職責的情況如何。各董事委員會主席及首席獨董均應出席發行人的股東周年大會以回答股東的提問。
47. 雖然與投資者的日常溝通由投資者關係職能負責，首席獨董可透過提供對董事會工作的獨立見解回應投資者具體的查詢。投資者關係職能可就首席獨董可披露的事宜提供指引及陪同其執行工作。



董事會考量實務指引

- **甄選首席獨董** — 應考慮多項因素，包括董事對發行人及董事會互動的認識及了解、其領導力及人際關係技巧及多元化。年資最長的獨董不一定是最適合人選，發行人不宜自動委任而不考慮其是否適合此職。
- **首席獨董角色機制** — 發行人可考慮委任聯席首席獨董，或設置輪替機制 / 任期限制。不過，首席獨董是個不宜經常（例如每年）變換人選的職位，因為任此職者要累積經驗，才能建立所需的人脈關係及技巧。
- **與首席獨董的溝通** — 為方便溝通，發行人可提供及披露與首席獨董的指定溝通渠道，例如專用郵箱。
- **首席獨董酬金** — 發行人應根據全體董事（包括首席獨董）的角色釐定彼等薪酬的合適水平。
- **首席獨董須付出的時間** — 發行人應確保首席獨董能付出足夠時間來履行其角色及責任，並了解到在董事會或企業活動頻繁期間其須付出的時間可能更多。
- **有關委任首席獨董的公開披露** —
 - 發行人應公布經董事會同意的首席獨董角色和職責。
 - 發行人若在指定首席獨董方面有任何變更，應盡快公布，包括於發行人網站及聯交所網站上登載更新後的董事名單及其角色和職能。
 - 發行人可在年報中進一步披露獨董的工作情況，包括首席獨董如何在股東溝通等方面履行其職責。有關披露有助加強獨董的問責性。

董事委員會

職責轉授

48. 董事會可以將若干職責授予董事委員會，但仍對發行人的企業管治承擔最終責任，對於董事委員會提出的建議，董事會應自行作出結論。董事會轄下的核心委員會為提名、審核及薪酬委員會³³。

³³ 《主板規則》第 3.21 至 3.27C 條 / 《GEM 規則》第 5.28 至 5.36C 條。

49. 為有效履行職責，各董事委員會應：
- 訂有書面的職權範圍，清楚列明其責任及獲轉授的權力。
 - 由具相關專業知識及經驗的成員組成。
 - 獲足夠資料及合理資源，以履行其角色及職能。
 - 與其他董事委員會及董事會保持清晰的溝通渠道。

提名委員會

50. **組成**：提名委員會主席由董事會主席或獨董出任，委員會的大多數成員為獨董³⁴，並且應有至少一名不同性別的董事³⁵。
51. **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、目標、現任董事會的運作及全體成員的集體技能，評估董事會成員的最佳組合³⁶，並相應地編製有關特定董事會委任所需的角色及能力的說明（例如技能、經驗、預期投入的時間）。提名委員會應考慮使用不同招聘渠道，例如人際網絡、招聘機構及董事會委任平台，以及透過商界人脈和業界同儕的推薦來物色人選。發行人應採用公平公開的招聘程序以物色最合適人選填補董事會空缺。
52. **董事投入的時間及對董事會的貢獻的年度評估**：提名委員會負責進行此項評估，有助加強董事的問責性。進一步詳情請見[提名委員會年度評估](#)一節。
53. **董事會技能表**：為校準物色新董事的方向，董事會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。董事會應參考提名委員會協助編製的董事會技能表，進一步詳情見[董事會技能表](#)一節。
54. **董事會表現評核**：提名委員會協助發行人定期評核董事會的工作表現。提名委員會應根據評核結果來思量 and 決定是否要（及如何）調整董事會的組成以改善工作表現。進一步詳情請見[董事會表現評核](#)一節。

³⁴ 《主板規則》第 3.27A 條 / 《GEM 規則》第 5.36A 條。

³⁵ 守則條文 B.3.5。

³⁶ 原則 B.3。

55. **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，也為董事會注入新的思維。
56. **繼任規劃**：提名委員會須考慮繼任規劃，以確保發行人的長遠成功³⁷。妥善的長期繼任規劃檢視現屆董事會擁有的技能，也預計日後可能需要的技能，亦會探討董事會可能缺少了哪些專業能力和個人長處。基於公司和董事會在不同時候或有不同需要，提名委員會應定期檢討繼任計劃。
57. **提名政策**：發行人應就如何物色適合擔任董事的人選制定政策³⁸。董事的甄選過程應嚴謹、透明和公正³⁹。



制定提名政策時的實際考量

- 列明政策的目標，當中應包括確保董事會成員適當具備與發行人業務及戰略目標相關的技巧、經驗及多元觀點。
- 強調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，應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。發行人應按照自身的多元化政策考慮各類型的人選。董事招聘程序應公平公開。
- 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以及達成政策目標的進度的方式（例如在企業管治報告中披露）。
- 監察及檢討提名政策的正式程序，確保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

58. **組成**：審核委員會主席由獨董出任，委員會的大多數成員為獨董⁴⁰。

³⁷ 原則 B.2 及 B.3。

³⁸ 守則條文 B.3.4。

³⁹ 原則 B.2。

⁴⁰ 《主板規則》第 3.21 條 / 《GEM 規則》第 5.28 條。

59. **財務報表的完整性**：審核委員會其中一個重要職能是監察和評估發行人財務報表、年度及中期報告及賬目的完整性⁴¹。審核委員會應謹慎審議這些報告及賬目中反映出又或內部員工或外聘核數師提出的任何重大或不尋常事項，以及財務匯報所作的披露是否一致及公開透明。審核委員會應每年與核數師就審閱發行人的財務資料至少詳談兩次。
60. **監察內部審核功能**：審核委員會應確保發行人的內部審核職能（如有此職能）獲分配足夠資源並享有適當地位，並須檢討及監察其成效⁴²。「獲分配足夠資源」指相關員工具備合適資歷、經驗、操守及獨立思維。
61. **監督風險管理及內部監控**：審核委員會應檢討及監察發行人的風險管理及內部監控（除非有關職責已授予另一委員會），包括：與管理層商談，以確保管理層已履行其職責以實施及維持有效的系統；審議有關風險管理及內部監控事宜的調查結果；並向董事會匯報。
62. **與管理層合作**：審核委員會應主動了解發行人事務，調查其發現或留意到的潛在危險。審核委員會應與管理層保持良好工作關係，而管理層應向審核委員會解釋關鍵的會計估量數字背後所涉及主要假設的判斷，因為這些判斷可對發行人財務報表的關鍵結餘產生重大影響。
63. **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，考量因素包括核數師的道德、知識、經驗及能力等，此外也負責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⁴³。
64. **監督發行人與外聘核數師的關係**：以下是審核委員會可如何妥善監督的一些建議：
- 設立檢討及監察外聘核數師的獨立性的程序，當中可包括：
 - 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

⁴¹ 原則 D.3, 守則條文 D.3.3(d)及(e)。

⁴² 強制披露要求第 E(d)(i)段及守則條文 D.3.3(i)。

⁴³ 守則條文 D.3.3。

- 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。
 - 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，並監察實行該等政策的情況。審核委員會就此應可考慮有關情況有否損害或看來會否損害核數師在核數工作上的判斷力或獨立性。
 - 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。審核委員會應考慮以下事項：
 - 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。
65. **與董事會有意見分歧**：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⁴⁴。
66. 有關審核委員會職權範圍及其與外聘核數師之間關係的進一步指引，發行人可參閱國際證監會組織技術委員會的「[Principles of Auditor Independence and the Role of Corporate Governance in Monitoring an Auditor's Independence](#)」以及會計及財務匯報局的「[審計委員會有效運作指引 — 甄選、委任及重新委任核數師](#)」。

薪酬委員會

67. **組成**：薪酬委員會主席由獨董出任，委員會的大多數成員為獨董⁴⁵。

⁴⁴ 守則條文 D.3.5。

⁴⁵ 《主板規則》第 3.25 條 / 《GEM 規則》第 5.34 條。

68. **就薪酬提供建議**：薪酬委員會協助董事會，就董事會及高級管理層的薪酬提供建議⁴⁶。薪酬委員會應制定明確的薪酬策略及政策，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。
69. **考量因素**：薪酬委員會應考慮薪酬的各個方面，包括⁴⁷：
- 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。
 - 獨董的薪酬待遇可會影響其客觀性和獨立性。
70. **與董事會有意見分歧**：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，董事會可在下一份企業管治報告中披露其通過該項決議的原因。

其他董事委員會

71. 董事會可根據發行人的個別情況及業務需要成立其他董事委員會，例如企業管治委員會、風險管理委員會及 / 或可持續發展委員會。
72. **企業管治委員會**：董事會可以設立企業管治委員會監督發行人的企業管治政策及常規⁴⁸。專設企業管治委員會可有助確保發行人能將適當的注意力、時間和資源放在合規事宜上。企業管治標準不斷演變中，發行人務必要時刻因應本身具體情況，確保切實遵守。
73. **風險管理委員會**：董事會可成立風險管理委員會，監督發行人的風險管理及內部監控框架、政策及系統（由審核委員會監督的框架、政策及系統除外）。委員會的工作或包括監察管理層執行有效系統的情況，並審議有關風險管理及內部監控事宜的調查結果。風險管理委員會應就（當前及新出現的）重大業務及監管風險向董事會提供意見；監督風險緩解策略的制定；就集團的風險狀況及承受能力提出建議。

⁴⁶ 守則條文 E.1.2。

⁴⁷ 守則條文 E.1.2。

⁴⁸ 強制披露要求第 E(d)(v)段及原則 A.2。

74. **可持續發展委員會**：董事會可成立可持續發展委員會，監察可持續發展及 ESG（包括氣候相關）事宜的管理。可持續發展委員會的職責或包括監督集團可持續發展策略的實施情況；審視及監察可持續發展匯報；評估可持續發展事宜方面可能影響集團業務營運及表現的新興趨勢、風險及機遇；以及檢視集團的可持續發展表現，包括達成相關目標及指標的進展。

公司秘書

職責及職能

75. 公司秘書的職能涵蓋範圍甚廣⁴⁹，包括：
- 幫助發行人建立及維持穩健及有效的企業管治框架，及定期檢視企業管治程序是否切合所需。
 - 時刻留意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。
 - 安排董事會及董事委員會會議，並確保遵循董事會及委員會政策及程序。
 - 安排董事的入職培訓及持續專業發展。
 - 在董事會及高級管理層的決策過程中提供合規及管治方面的意見。
 - 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，並協助確保公司秉持良好的管治常規及文化。
76. 公司秘書也一直擔任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（包括獨董），另一方面向高級管理層轉達董事會的決策，促進雙方之間信息流通。
 - **發行人與股東**：通過寄發電子郵件或舉行發行人的股東大會，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。

⁴⁹ 原則 C.6。

選任公司秘書

77. 公司秘書應具備技術知識（可包括公司及證券法、會計及金融、管治、稅務責任及公司秘書事宜方面的知識）；以及在企業管治、內部監控及監管合規方面的專業技能及經驗。他們還應具有有效履行所需職務的相關資歷和能力。《主板上市規則》第 3.28 條附註 1⁵⁰ 載列了聯交所認可的學術或專業資格清單。進一步指引請參閱聯交所刊發的指引信 [HKEX-GL108-20](#)。

外聘服務提供商出任公司秘書

78. 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。
79. 若發行人外聘服務提供商出任公司秘書，其應考慮並採取適當措施以減輕以下潛在問題：
- 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）。
 - 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，對其能否分配足夠時間處理發行人的事務或有影響。
80. 發行人若外聘服務提供商出任公司秘書，其必須指定一名高級行政人員（例如首席法律顧問或財務總監）作為聯絡人，與該外聘服務提供商緊密聯繫⁵¹。
81. 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](#)」。

⁵⁰ 《GEM 規則》第 5.14 條。

⁵¹ 強制披露要求第 F(a)段及守則條文 C.6.1。