

中國獨立非執行董事協會 關於港交所《企業管治守則》及《上市規則》相關諮詢檔 的評論和建議

2024年9月28日下午，中國獨立非執行董事協會（以下簡稱“中國獨董協會”或“我們”）在香港灣仔鷹君中心成功舉辦了2024年第三季度培訓與研討會。此次活動彙聚了眾多業內精英、專家學者，共同就2024年6月香港交易及結算所有限公司（以下簡稱“港交所”）公佈的關於《企業管治守則》及相關《上市規則》條文檢討的諮詢檔進行了深入探討，特別是針對獨立董事（以下簡稱“獨董”）制度改革的重點方面展開了熱烈討論。

會上，與會者首先回顧了全球企業管治的現行四大模式，包括單一制模式（僅設董事會/獨董制）、二元制模式（設監事會和董事會）¹、混合模式（既有監事會，又有董事會，還有獨董制）以及選擇性模式。通過對比分析，與會者普遍認為，香港的企業管治模式與英國和美國採納的單一制模式較為接近。然而，香港公司的股權構成卻與股權分散的美英公司存在顯著差異，家族或國有“一股獨大”的現象仍然普遍存在。

針對這一現狀，與會者圍繞如何讓董事會在企業管治中發揮決定性作用、如何提升香港公司的董事會效能以及如何讓獨董發揮更有效的作用等議題展開了深入交流。與會者一致認為，在“一股獨大”的背景下，確保獨董的獨立性和公正性至關重要，這不僅是提升公司治理水準的關鍵，也是保護中小股東利益的重要保障。

對於港交所諮詢檔中提出的建議，與會者普遍給予了高度評價，並認為這一舉措標誌著港交所在推動市場改革和發展方面邁出了積極的一步，是一個良好的開端。與會者對該諮詢檔涉及獨董制度改革的建議與共識如下：

¹ 學理上，監事會與董事會並存的模式稱為二元制，可以再細分為兩種，1) 雙層制，以德國經驗為代表，監事會在董事會之上，具有任命和解聘董事的權力；2) 平行制，以中國內地2023年公司法修改之前的做法為代表，監事會和董事會屬於平級，都是由股東會任命和解聘，監事會具有監督董事會的權力。

建議一：

支持設立“首席獨立非執行董事”，但其稱謂或引發誤解，建議更名為獨董“召集人”或“聯絡人”。

理由如下：

在探討香港上市公司獨董制度改革的過程中，設立“首席獨立非執行董事”的提議引起了廣泛關注。這一提議在採納單一制企業管治模式的英美上市公司中較為普遍，且在這些公司中，獨董席位通常在董事會占比超過 50%，首席獨董的待遇及責任也高於其他獨董。鑒於此，有觀點認為，隨著未來香港上市公司獨董席位在董事會中的占比可能逐漸提高，設立首席獨董有助於加強獨董之間及其與股東和其他董事之間的溝通聯繫，特別是為股東提供一個明確的聯絡人，具有其必要性。

然而，在當前香港上市公司獨董占比僅約三分之一的情況下，“首席”這一稱謂可能帶來一定的誤導。它可能暗示某種更高的職位或責任，進而引發在權利、責任和義務上的混淆。特別是，考慮到諮詢檔中已明確指出“指定首席獨立非執行董事的建議並不是要增設另一層或相對於董事會其他獨立董事而言再高一級的責任或義務”，因此，有必要對這一稱謂進行調整，以避免潛在的誤解和負面影響。

為此，建議將“首席獨立非執行董事”的稱謂更換為更中性的稱謂，如“獨董召集人”或“獨董聯絡人”。這樣的稱謂既能體現該職位在加強獨董之間及其與股東和其他董事之間溝通聯繫方面的作用，又能避免與現有董事會層級和職責產生混淆。

同時，為了確保這一改革能夠順利推進並取得實效，還需要對首席獨董（或更名為獨董召集人/聯絡人）的職能、權利（包括薪酬等）、義務和責任等進行進一步的明晰和界定。這有助於確保錢權責相匹配，避免改革過程中可能出現的定位模糊化問題，從而充分發揮首席獨董（或獨董召集人/聯絡人）在公司治理中的積極作用。

綜上所述，建議對設立“首席獨立非執行董事”的稱謂進行調整，並進一步明確其職能、權利、義務和責任，以確保改革能夠取得預期效果。

建議二：

強烈支持引入獨董的強制培訓機制，並建議對獨董培訓的課程設立官方（如港交所、香港證監會或相關行業協會）認證要求，以確保培訓的品質和效果。

理由如下：

1. 強制培訓的必要性：

對於初次擔任獨董的人員來說，強制培訓尤為重要。這有助於他們快速瞭解並適應獨董的職責、權利和義務，提升其在公司治理中的履職能力。

通過培訓，獨董可以更加深入地理解公司治理的法律法規、最佳實踐以及面臨的挑戰，從而更好地為公司和股東服務。

2. 官方認證要求的必要性：

當前對於獨董的培訓形式並無具體規定，較為寬鬆，這可能導致培訓品質參差不齊，無法保證實際效果。因此，設立官方認證要求可以確保培訓課程的專業性、權威性和有效性。

官方認證還可以為獨董提供一個明確的培訓標準和參考，幫助他們更好地選擇適合自己的培訓課程和機構。

3. 指導性培訓大綱與培訓機構白名單：

為了進一步確保培訓品質，可以考慮設置指導性的培訓大綱，對培訓建議包含的重點內容作出明確。這有助於培訓機構和獨董在培訓過程中抓住重點，提高培訓效率。

同時，可以設置培訓機構的白名單，對符合官方認證要求的機構進行官方認證，供公司及利益相關者進行選用。這不僅可以為獨董提供更多的培訓選擇，還可以確保所選機構的專業性和可靠性。

4. 現實指引與合規要求：

這些舉措能夠更好地為公司提供落實合規要求的現實指引，促進獨董更好地履職。

通過官方認證的培訓課程和機構，公司可以更加放心地安排獨董參加培訓，提升公司治理水準。

同時，這也有助於提升獨董的聲譽和地位，增強他們在公司治理中的影響力和話語權。

綜上所述，引入獨董強制培訓機制及官方認證要求對於提升香港上市公司獨董的履職能力和公司治理水準具有重要意義。

建議三：

強烈支持縮減超額任職獨董的任職數量為 6 家，並根據獨董候選人的具體情況，如是否擔任全職工作、其現任獨董公司所處的行業、公司的規模和結構的複雜性等因素，可考慮進一步縮減同時擔任的數量。同時，我們同意實施採用兩年過渡期的安排。

理由如下：

1. 時間投入與有效履職：

理論上講，獨董在任職上投入足夠的時間是保證其有效履職的前提。然而，從實踐經驗來看，當獨董候選人已擔任全職工作，或者其現任獨董的公司所處的行業較為特殊（如銀行或保險公司），或者現任獨董的公司是跨地域的國際性公司，或者公司業務及結構相當複雜時，部分獨董很難有足夠的時間去瞭解公司和勤勉履職。在這種情況下，出席會議和各種簽名只能流於形式，無法真正發揮獨董的監督和建議作用。

2. 借鑒內地經驗：

內地最近修改了相關規則，將獨董的任職上限從 5 家²減到 3 家³（僅限制 3 家 A 股上市公司，但未限定在海外上市公司獨董任職數量）。這一調整是基於實踐經驗出發，認為 5 家的任職限制過於寬鬆。內地的這一做法為我們提供了有益的參考。當然，我們可以根據香港本地的實際情況，採取循序漸進的做法，先將上限定為 6 家，並根據實施效

² 中國證券監督管理委員會，《上市公司獨立董事規則》第六條，2022 年 1 月 5 日。

³ 中國證券監督管理委員會，《上市公司獨立董事管理辦法》第八條，2023 年 9 月 4 日。

果再進一步調整。

3. 綜合考慮多種因素：

在確定獨董的任職數量時，應綜合考慮多種因素，包括獨董候選人的全職工作情況、其現任獨董公司所處的行業特點、公司的規模和結構的複雜性等。這些因素都會影響獨董的履職能力和時間投入。因此，對於不同情況的獨董，應靈活調整其任職數量，以確保其能夠真正履行好職責。

4. 實施過渡期：

為了確保這一改革的平穩過渡，我們支持實施採用兩年過渡期的安排。在過渡期內，可以逐步引導獨董減少超額任職數量，並加強對其履職情況的監督和評估。同時，也可以利用這一時間視窗，進一步完善相關制度和規則，為獨董更好地履行職責提供有力保障。

綜上所述，縮減超額任職獨董的數量並實施過渡期安排是深化獨董制度改革的重要舉措。這將有助於提升獨董的履職能力和公司治理水準，為香港上市公司的健康發展提供有力支持。

建議四：

反對一刀切地將連任九年的獨董認定為喪失獨立性而取消任職資格，建議：1) 先限制全部獨董都為連任九年的極端情況；2) 允許部分獨董連任九年的情況，但這些獨董的任命需要獲得中小股東的投票同意，或者獲得其主席為連任不超過九年獨董的提名委員會的投票同意。另外，同意採用兩年過渡期的安排。

理由如下：

在分析獨董任期長度對其獨立性和履職的影響時，我們需要考慮多個維度。首先，獨董的任期並不必然削弱其獨立性，反而可能因長期任職而更深入地瞭解公司情況，從

而更有效地履行其決策、監督和諮詢職能。有研究證據表明，長期任職的獨董（Long-tenured independent directors, LTID）能為公司提供寶貴的經驗和穩定性⁴，同時這些公司的市場表現更佳，且面臨較少的法律訴訟和股東維權事件。

然而，獨董的獨立性確實是一個核心議題，它主要影響獨董的監督功能。儘管任期長短不是決定獨立性的唯一因素，但長期任職可能會引發一些潛在的利益衝突或依賴性問題。因此，保持獨董的一定程度的流動性和獨立性是非常重要的。

基於上述分析，我們建議在實現獨董獨立性與實務性經驗的合理平衡。具體建議包括：

1. **限制連任九年：**首先，通過限制獨董的連任期限（如九年），來避免極端情況下的長期任職可能帶來的問題。這一措施要求公司必須引入新的獨董，形成獨董內部的新老搭配。

2. **新老搭配：**新老獨董的搭配可以確保既有新鮮血液的獨立性因素，又有長期任職獨董的實務性經驗，從而實現功能的全面履行。

3. **中小股東或提名委員會投票：**為了確保獨董的獨立性和加強市場信心，對於已經連任九年的獨董，其任命需要獲得中小股東的投票同意（大股東不參與投票），或者獲得提名委員會的投票同意（該委員會的主席必須為連任不超過九年的獨董）。這一措施旨在防止大股東或管理層過度影響獨董的任命，確保獨董的獨立性和公正性。

綜上所述，我們建議旨在通過限制獨董的連任期限、實現新老搭配以及加強獨董任命的獨立性審查，來平衡獨董的獨立性與實務性經驗，從而更有效地履行其職能。這些建議既考慮了獨董的長期價值，又強調了保持其獨立性的重要性。

建議五：

支持 ESG 理念。雖然 ESG（環境、社會及管治）理念對於促進企業的可持續發展和

⁴ Stefano Bonini, Justin Deng, Mascia Ferrari, Kose John, David Gaddis Ross, “Long-tenured independent directors and firm performance”, *Strategic Management Journal*, December 2021.

社會責任至關重要，但在具體實施過程中，必須兼顧市場的實際情況和企業的實際需求，避免過度幹預或操之過急。

理由如下：

1. **市場現實反應**：市場反應是評估政策效果的重要指標。在推進性別多元化規則時，應密切關注市場的回饋和變化。如果規則過於嚴格或過於迅速，可能會引發市場的負面反應，如企業成本增加、招聘難度加大等。因此，在制定和實施相關政策時，應充分考慮市場的接受程度和適應能力。

2. **企業實際需求**：企業的實際需求是制定政策的重要依據。不同行業、不同規模的企業在招聘、培養和晉升女性高管方面可能面臨不同的挑戰和困難。因此，在推進性別多元化時，應尊重企業的實際情況和實際需求，避免一刀切的做法。可以根據企業的具體情況，制定差異化的政策和措施，以更好地適應企業的實際需求。

3. **分步實施與效果評估**：為了確保政策的合理性和有效性，建議採取分步實施的方式。首先，可以設定一個較為寬鬆的目標和時間表，讓企業有足夠的時間和空間進行調整和適應。在此過程中，可以定期進行評估和回饋，瞭解政策的實施效果和存在的問題。根據評估結果，再決定是否需要進一步調整和完善政策。

4. **平衡發展與多樣性**：在推進性別多元化的同時，也要平衡企業的發展和多样性。性別多元化只是多样性的一部分，還包括文化、年齡、技能等多個方面。因此，在制定政策時，應綜合考慮多個因素，確保企業在實現性別多元化的同時，也能保持其他方面的多样性。

綜上所述，支援 ESG 理念的同時，推進性別多元化規則需要謹慎考慮市場現實反應、企業實際需求以及政策的合理性和有效性。通過分步實施、效果評估以及平衡發展與多样性等措施，可以更好地實現性別多元化的目標。

結語

港交所在這份諮詢檔所提出的相關建議是提升董事會效能良好的開端。我們期待與港交所就如何發揮獨董在企業管治中的作用進行持續有效的溝通，提升其“獨立性”和“專業性”，讓獨董既“獨立”又“懂事”。

(執筆人

中國獨立非執行董事協會

2024年10月12日