

董事會及董事企業管治指引

目錄

引言	1
第一部 — 董事會及董事	2
董事會	2
董事	3
適用於獨立非執行董事的具體規定	7
董事委員會	13
公司秘書	19
第二部 — 董事會成效	21
企業文化	21
董事會表現評核	23
董事會技能表	27
董事培訓	29
股東參與	33
第三部分 — 多元化	36
董事會多元化	36
多元化政策	37
設定目標	38
實用資源	38
第四部 — 風險管理及內部監控	39
角色及職責	39
風險管理	40
內部監控	43
舉報及反貪污政策及系統	49

指引之聲明

本指引中所含資訊僅用於一般資訊目的，並不構成《上市規則》的一部分。本指引未修訂或變更任何《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

香港聯合交易所有限公司（「**聯交所**」）不斷致力推動香港發行人的良好企業管治水平，提升其董事會的質素。

聯交所會不時檢討企業管治框架，以確保其切合所需，並維持投資者對市場的信心。聯交所於 2024 年 12 月刊發有關檢討《企業管治守則》及相關《上市規則》條文的諮詢總結，相關企業管治優化措施於 2025 年 7 月 1 日生效。

推行有效的企業管治常規絕非「例行公事」。除了市場監管，聯交所亦透過提供培訓和刊發指引材料為發行人及董事提供支援。

董事會及董事企業管治指引（「**指引**」）旨在支持董事會應用《企業管治守則》及透過提供建議、示例及進一步闡述引發董事會思考如何最有效地發揮其作用，應與相關《上市規則》（包括《企業管治守則》）一併閱讀。



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	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）	- 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	新委任董事初期預期可能須投放時間了解發行人的事務	- 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考量和決定是否要（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。

第二部 — 董事會成效

發行人的長遠成功有賴其董事會有效運作，而這或會受不同因素影響，包括：(i)董事會能否以身作則，塑造理想企業文化，幫助公司實踐其目標、價值觀及策略；(ii)董事會成員是否具備所需技能及資格，以實現發行人的戰略目標；及(iii)董事會是否積極與持份者溝通，在決策過程中確保顧及他們有建設性的意見。

企業文化

何謂理想的企業文化

1. 發行人的企業文化須與其目的、價值觀及策略一致。由於這些方面對每個發行人都是不同的，因此在建立理想的文化時沒有「一刀切」的方法。良好的起點是發行人考慮並明確界定其目的。明確的目的將有助發行人制定目標及目的，促進識別重要價值觀，再按着這些價值觀向目標邁進。因此，「企業文化」就是發行人在其營運及與持份者的關係中所展現的價值觀、態度及行為。
2. 要建立健康的企業文化，應先制定明確的營運、匯報及合規目標，讓公司以遵守適用法律法規的方式進行可行及可持續經營。這些目標若能在關注公司盈利之外，兼顧及持份者（包括僱員、客戶以至廣大社會）的利益，將有助公司與持份者建立互信關係。謹守持正、堅定奉行道德經營理念，亦能推動適當的風險管理及內部監控系統。

董事會的角色

3. 董事會負責訂立宏觀基調，塑造理想的企業文化。董事會的角色包括⁵²：
 - **訂立符合企業文化的目的**：有效的董事會應明確釐定發行人的目的、價值觀及目標，並確保其與企業文化一致。
 - **推廣反映理想企業文化的業務模式**：確保發行人的業務模式、營運及常規能體現企業文化。

⁵² 原則 A.1 及守則條文 A.1.1。

- **傳達理想企業文化：**董事會塑造理想的企業文化，確保理想企業文化的概念能妥為傳達，令公司上下都知悉明白。為進行有效溝通，董事會應與管理層合作，例如透過實施操守準則、定期進行培訓及員工大會等。
- **鼓勵合規及問責：**董事會必須建立嚴格合規的文化，以身作則、持正問責，高級人員亦須對自己的行動負責。董事會亦可透過有效的薪酬及表現管理機制支持及推動僱員應有的盡責合規行為，鼓勵僱員在工作行事中體現理想中的企業文化。薪酬及獎勵（長期及短期）應按理想企業文化來評核。
- **人才管理及發展：**人才管理（包括招聘決定、獎勵／薪酬及繼任規劃）及人才發展應符合發行人的理想企業文化。僱員必須了解發行人的文化，其個人職業發展規劃中也應有適當反映。董事會應與管理層及內部部門（例如人力資源部）合作，制定適當政策／操守準則，向僱員提供有關理想操守的指引。
- **定期評估企業文化：**董事會應確保其新任董事了解發行人的企業文化及其與發行人的目的、價值觀及策略的一致性。董事會應持續監督及評估理想企業文化的實踐情況，以及是否反映在發行人的營運中。持續評估（並適時調整）企業文化，能確保發行人的文化與時並進，應對不斷變化的商業環境。為增強問責，評估流程應保持透明。

若在實踐過程中發現任何與理想企業文化不符的情況，董事會應果斷提出並尋求解決辦法。在進行評估時，董事會可：

- i. 檢視公司的決策及行動，評估其是否符合理想企業文化及發行人的目標。
- ii. 與員工及持份者溝通互動，了解他們對發行人文化的看法。
- iii. 審視所收到的投訴、舉報人所披露的事宜、員工流失率及操守準則／監管違規行為，可有助找出潛在問題。

中高級管理層的角色

4. 發行人的高級管理層應向中層管理層及其他員工傳達董事會的訊息及理想企業文化。管理層應透過適時的妥善溝通，向其下屬傳達明確的方向。管理層負責實施董事會的企業文化方向，例如透過人才管理及定期向各級員工提供培訓，幫助他們更深入理解公司的理想企業文化及其如何協助發行人實現相關目的、價值觀及策略，並確保發行人的營運符合公司的理想文化。

披露要求

5. 公司的持份者評估公司時，會考慮其企業文化。為提高透明度及增強持份者的信心，發行人應披露有關其企業文化的實質資料，不要採用範本式字句（例如只籠統描述其整體企業管治方針）而不加闡釋，令人無法將發行人的企業文化跟其長遠目標連繫起來。
6. 發行人披露的企業文化資料應涵蓋以下內容：
 - **描述理想企業文化：**將其理想企業文化與其目的、價值觀和長期營運、監管和匯報目標連繫起來，顯示彼此之間的相互關係。
 - **傳達理想企業文化：**為確保公司上下均了解公司的理想企業文化而採取的措施（例如提供定期培訓、編制操守準則等），並透過有效渠道向持份者傳達。
 - **實踐理想企業文化：**投入合適而充足的資源以助實踐理想企業文化（例如訓練有素的人力資源、有效的金錢（例如薪酬）及非金錢獎勵）。
 - **評估理想企業文化實踐情況：**用以評估及監察文化實踐情況及其對公司業績的影響的措施（例如參考關鍵表現指標（如收入增長、利潤率、股本收益、市場佔有率）及非財務指標（如員工流失率、投訴、員工調查結果、操守準則及監管違規）），並披露公司如何偵察及處理有違或偏離理想企業文化的行為（例如員工不當行為）。
 - **問責：**董事會及管理層應如何對其行動負責。

董事會表現評核

表現評核流程

7. 《企業管治守則》容許發行人按其個別情況彈性決定如何安排及進行定期的董事會表現評核。如本身業務較複雜或近期有變動（例如業務模式變動、擴張業務），發行人應考慮其評核次數是否要比《企業管治守則》的規定（每兩年一次⁵³）頻密。

⁵³ 守則條文 B.1.4。

8. 表現評核流程應嚴謹認真，有董事會直接參與，也有董事會以外的持份者（如股東、高級行政人員、核數師及其他與董事會有定期接觸的顧問，以及其他僱員）提供意見。為讓參與者坦誠表達意見，有關流程應保密。
9. 在評核董事會的表現是否確實有助發行人達致宏遠目標時，表現評核應識別董事會的優缺強弱。解決所識別差距的措施可能包括（例如）提供培訓提升現任董事技能及／或訂立日後更新董事會成員時的甄選準則。
10. 發行人應使用董事會技能表（見[董事會技能表](#)一節）評估有關技能及經驗是否與發行人的策略目標一致。
11. 表現評核結果可協助提名程序（例如過往評核結果可為重選／再次提名有關董事的後續推薦提供見解）。

由內部還是外部評核人員進行評核？

12. 發行人可決定是委託外部機構進行（或協助進行）董事會表現評核還是內部統籌展開。
13. 內部進行的董事會表現評核可利用內部行業知識及對發行人業務的熟悉程度，及以具成本效益的方式進行。但沒有獨立外部評核人員參與，客觀性及全面性方面或會打折扣。
14. 委託外部機構進行評核，好處是通常較中立和專業（例如，外部機構可能能夠提供與其他業內發行人的參考比較），能確保評核過程公平公正，並提供寶貴意見。同時，外部評核流程的透明度亦可能較高。
15. 董事會應仔細考慮單靠內部進行評核是否足夠。業務營運較為複雜且剛改變或擴大了業務模式的發行人應考慮外部評核的裨益。
16. 發行人亦可考慮委聘外部評核人員協助設計評核流程及分析評核結果，這樣可降低獲得寶貴的第三方意見的成本。另一個選擇是，發行人可先內部進行表現評核，並於有需要時委聘外部專家進行未來評核。

表現評核範圍：評核準則

17. 董事會表現評核的重點在於評核董事會整體的表現，以及董事會整體的現有技能、專業知識及資格，而並非針對個別董事的表現。
18. 發行人應採用一套表現評核準則，評核董事會整體的成效及效率。雖然每次評核針對的都只是當時在任的董事會，但評核結果有助董事會日後作出成員更新及繼任規劃的決定。
19. 下表載列發行人訂定表現評核的準則時可考慮的範疇，但並非詳盡清單。發行人切要因應本身需要而作適當的相應調整。

表 2：董事會表現評核準則

準則	評核內容
董事會組成及技能	- 董事會是否具備適當的技能、專業知識、經驗、背景及多元性，以實現發行人的策略目標，應對現今世界急速轉變所帶來的挑戰以及新趨勢與動向（如地緣政治緊張局勢；法規變化；人工智能技術發展） - 董事會成員更新／繼任規劃 - 董事會可否預計發行人業務目標會有任何變動計劃，並評估董事會是否需要增添其他新技能或資格
董事會文化及董事會成員之間的互動	- 董事會的價值觀及行為是否符合公司的目標及目的，是否有助妥善管治及決策 - 董事之間是否有良好溝通、緊密合作 - 主要人員之間的工作關係的質素（如董事會主席與行政總裁之間、董事會與管理層之間） - 董事會策略討論及決策的質素
董事會常規	現任董事會常規（如議程制定、管治常規、董事委員會架構）是否切合所需，是否須再加優化以令董事會運作更暢順
董事會獲提供資料的質量及及時性	- 有關人士（如管理層）是否及時向董事會提供有關公司及其表現的高質量資料 - 董事會文件及必要資料是否在會議前及時送達，以便董事為會議作充分準備

董事會會議	董事會會議是否有效進行、可達致所定目標
合規及培訓	- 董事會是否遵守適用法律及監管規定 - 董事的發展及培訓需要是否得到足夠支持
風險管理及內部監控	- 董事會可有分配足夠時間及精力討論及管理風險 - 董事會是否有充足程序，可識別和審視風險以及監督發行人的風險管理及內部監控系統
持份者參與	- 董事會如何與股東及其他主要持份者互動溝通、聆聽意見及作出回應 - 董事會的討論或決策可有反映持份者的意見

20. 發行人亦可考慮 (i) 評估個別董事或特定董事委員會作為評核的一部分，或 (ii) 進行專注於某個交易的評核，這可能有助於提供更多具體的見解，以了解特定方面（例如董事會成員之間的互動、信息的質量和及時性）在該項交易中如何體現。

披露要求

21. 為提高透明度及增加投資者對董事會持續有效運作的信心，發行人的企業管治報告中應披露其董事會表現評核的充足資料（即評核範圍、模式、方法及結果）⁵⁴。有關資料應包括評核過程中可有發現董事會表現中哪一些重要方面需要改進（例如董事會需要增添新技能）以及發行人因應評核結果已經或計劃採取的措施。
22. 發行人可考慮將董事會表現評核的披露與董事會技能表的披露結合。
23. 如發行人於相關匯報期內並無進行董事會表現評核，應特別註明，並說明下一次評核何時進行⁵⁵。在兩次評核之間的空檔年，發行人可披露在匯報期內採取的相關行動（例如因應上一次評核的結果而採取的補救措施，或就下一次評核的重點領域 / 期望績效目標所作評核）。

⁵⁴ 守則條文 B.1.4。

⁵⁵ 守則條文 B.1.4。

董事會技能表

目的

24. 董事會技能表列出董事會整體的經驗、技能、資格及專業知識，並將其與發行人的長期策略及特定目標（包括其多元化目標）連繫起來。技能表並非針對個別董事，但應能讓股東及其他持份者了解董事會的技能組合及充足性，並評估是否足夠並能配合發行人的目標。
25. 編制技能表有助發行人識別（尤其是）現任董事會技能的任何缺欠，以助發行人計劃拓展業務或改變目標。技能表亦能提供寶貴資料，在提名委員會（或董事會）作出董事會成員更新及繼任規劃時或在提升董事會的現有技能及資格時，也可作參考。

披露要求（附技能表示例）

26. 雖然披露董事會技能表並無特定格式⁵⁶，但發行人應避免把董事的履歷資料複製了事。理想的技能表披露的資料應包括：(i)董事會現有技能組合；(ii)董事技能、經驗及多元性如何有助發行人實現其目的、價值觀、策略及理想文化；及(iii)董事會增添新技能（如有）的詳情及計劃。
27. 發行人可參考以下董事會技能表示例（供說明用途）：

 表 3：董事會技能表示例				
技能領域	描述 (見註(b))	重要性 (見註(c))	充足性 (見註(d))	取長補短 / 增添 技能的計劃
策略	識別戰略機會及威脅的能力，同時又能制定及實施計劃以實現企業目標			
領導能力	領導企業團隊及實施計劃及政策的能力			

⁵⁶ 守則條文 B.1.5。

行業知識及經驗 (見註(a))	熟悉公司的日常業務運作、市場發展、競爭對手、技術及創新
財務知識 / 商業觸覺	能閱讀並理解公司賬目、財務資料及財務匯報要求
風險管理及合規	具備實施、管理或監督涉及法律與監管合規的風險管理及內部監控系統的能力及經驗
人員管理經驗	高級管理層的經驗，負責人員管理及成功實施變革
多元化 (如年齡、性別、文化等)	在年齡、性別、文化背景等方面對董事會多元化的貢獻
新興議題 (如人工智能)	了解及對新興議題的認知，確保公司具備前瞻性思維
資歷	在會計／金融、經濟／商業、法律等可協助董事會決策的相關領域的正式資格

註：

- (a) 相關知識及經驗應與發行人的業務目標有關，並應按其進行評估。
- (b) 描述內容應能讓持份者了解有關技能的性質及範圍。
- (c) 有關解釋應能讓持份者了解有關技能對發行人業務的重要性及相關性。例如，可使用以下縮寫來表達：
 - 「E」= 董事會目前必須具備的技能
 - 「F」= 日後 / 因應預期情況應增添的新技能
 - A／D = 非必要的技能，但如有則更佳或更理想
- (d) 評估應考慮該項技能 / 資歷的現有水平是否足以應付發行人的業務需要或有助其達到長期目標。

董事培訓

年度培訓

28. 聯交所發行人的所有董事均須接受年度培訓⁵⁷。聯交所已設定年度董事培訓至少須涵蓋的五個特定主題。
29. 培訓的形式及提供方並無特定要求，給予發行人彈性安排，讓其可因應董事的個人發展需要以及時間表及發行人的可用資源量身定制培訓。
30. 董事培訓可有多種形式，包括面授培訓、由外部機構舉辦的網絡研討會、由發行人安排的內部培訓（例如透過公司秘書），以及就着特定主題閱讀文章或觀看視頻。
31. 董事培訓須具一定質素，要能充分增進董事的知識及專業發展。規定發行人詳細披露董事所接受的不同培訓模式（內部培訓、外部培訓或自修），有助投資者更充分了解和評估董事接受的培訓。
32. 董事應因應各特定主題選用適當的培訓模式，例如內部培訓或更適合用於若干行業或發行人專屬的主題，但有關董事會及董事的監管及法律責任等主題的培訓，則由專業外部培訓機構提供或更佳。
33. 年度董事培訓並無最低培訓時數要求，但董事應考慮到自身培訓需要，確保接受的培訓足以令其可以妥善履行董事職責。作為參考，業界組織（例如香港董事學會或香港公司治理公會）及專業機構（例如香港會計師公會及香港律師會）的會員每年所需的最低培訓時數介乎 10 至 20 小時。

初任董事培訓

34. 首度出任上市發行人董事的人士必須確保充分熟知其角色的法律及監管規定，並掌握相關知識，為董事會作出有效貢獻。同樣，過去曾任上市發行人董事但已有一段時間沒有擔任董事者亦需接受培訓，以溫故知新，確保其原有的知識得到充分更新。聯交所強制

⁵⁷ 《主板規則》第 3.09F 條 / 《GEM 規則》第 5.02F 條。

這些董事獲香港上市發行人任命後完成最低培訓時數⁵⁸，該培訓是初任董事的額外培訓，並有別於新委任董事應接受的一般入職培訓。

	初任董事類型	最低培訓時數規定
(A)	首次獲委任為聯交所上市的發行人的董事（即之前沒有擔任聯交所上市發行人董事的經驗）	於獲委任後 18 個月內完成 24 小時培訓
(B)	在獲委任前的三年內未有擔任聯交所上市的發行人董事的人士（即其之前於聯交所上市發行人的董事職務並非於獲委任前的三年）	於獲委任後 18 個月內完成 24 小時培訓
(C)	在獲委任前的三年內曾於其他交易所上市的發行人擔任董事的初任董事（上文(A) 或(B) 類）	於獲聯交所上市發行人任命加入董事會後 18 個月內完成 12 小時培訓

35. 初任董事若於完成初任董事的強制最低培訓時數前辭任，則其尚未履行完成初任董事培訓的責任，日後再獲董事任命時仍需履行這項責任。若之後再獲任命董事，其從上一任命獲得的培訓時數可計入其初任董事最低培訓時數要求，前提是該第二次任命與首次任命終止時間相隔不多於三年⁵⁹。

特定培訓主題

36. 根據《上市規則》，強制董事培訓（不論對象是現任董事還是初任董事）必須至少涵蓋所有以下五個特定主題⁶⁰：

- (1) **董事會及董事職責** — 讓董事更充分了解董事會及董事的角色及職責。
- (2) **《上市規則》及香港法律合規** — 讓董事能夠促使發行人遵守《上市規則》，並加強他們對香港適用法律的了解。
- (3) **企業管治及 ESG** — 更新及擴大董事對該等事宜（包括可持續發展及氣候相關事宜的發展）的了解。
- (4) **風險管理及內部監控** — 加深董事了解有效的風險管理及內部監控系統的相關範圍及規定以及董事會的相關責任。

⁵⁸ 《主板規則》第 3.09H 條 / 《GEM 規則》第 5.02H 條。

⁵⁹ 《主板規則》第 3.09H 條附註 2 / 《GEM 規則》第 5.02H 條附註 2。

⁶⁰ 《主板規則》第 3.09G 條 / 《GEM 規則》第 5.02G 條。

(5) **行業及業務最新發展** — 讓董事進一步了解其發行人行業及業務的相關最新資料。

37. 董事應每隔一段合理時間就更新其對關鍵領域的知識，例如董事職責、須予公布及關連交易、利益衝突及《企業管治守則》的最新規定。
38. 我們鼓勵董事參與特定主題以外的培訓，拓展董事會目前或不具備的領域的專業知識。這可以表明董事會致力拓展既有技能及資歷。
39. 下表說明了若干類型的培訓 / 經驗如何計入初任董事及全體董事的強制培訓要求：

表 4：強制董事培訓要求示例

	初任董事	全體董事（包括初任董事）
	18 個月內 12 或 24 小時 ^{註 1}	並無最低培訓時數
	計入 12 或 24 小時？	計入強制年度培訓？
擔任其他交易所上市的發行人董事時接受的培訓 ^{註 2}	✓	✓
擔任其他聯交所上市發行人董事時接受的培訓 ^{註 3}	✓	✓
以其他組織 / 專業協會會員身份接受的持續專業發展培訓 ^{註 4}	✓	✓

註：

註 1：有關初任董事的最低培訓時數要求，見上文第 34 段。

註 2：前提是有關培訓涵蓋《上市規則》中的特定主題。董事應就香港市場的規定接受足夠培訓。

註 3：前提是有關培訓並不是只適用於該等發行人。

註 4：前提是有關培訓涵蓋《上市規則》中的特定主題。

披露要求

40. 發行人就其董事會接受的培訓作有意義的披露，加上有關董事會現有資歷及技能的披露（請參閱董事會技能表一節），能夠讓持份者更深入了解董事會履行職責、支持發行人實現長期目標的能力。
41. 董事培訓的披露應涵蓋每名董事的下列資料⁶¹：
- (1) 於匯報期內完成的培訓總時數。
 - (2) 所接受的培訓的性質，包括：
 - a. 形式（例如內部培訓、外部培訓、自修）；
 - b. 主題（以確認已涵蓋特定培訓主題）；
 - c. 時數；及
 - d. 培訓機構（尤其是說明培訓是由專業機構或內部提供）。
 - (3) 若董事屬初任董事，則說明該董事是否已於匯報期內完成強制最低培訓時數。若初任董事尚未完成所需培訓，發行人應披露該董事須於下一個匯報期內完成的餘下培訓時數。若初任董事已完成所需培訓，則發行人應確認有關培訓已完成。
42. 關於董事培訓的資料披露並無規定格式。下文所示列表展示了如何披露有關資料，發行人可作參考。發行人應加入註釋，以更清晰說明個別董事的培訓紀錄。



表 5：董事培訓披露示例（按主題劃分）

董事	[主題 1]	[主題 2]	[主題 3]	[主題 4]	[主題 5]	總時數
[董事 A]	■	■	■	■	■	[•]
[董事 B]	■	■	■	■	■	[•]
[董事 C]	■	■	■	■	■	[•]

⁶¹ 《主板規則》下的《企業管治守則》強制披露要求第 B(i)段 / 《GEM 規則》下的《企業管治守則》強制披露要求第 B(j)段。

註：顏色圈內加上各董事就每個培訓主題所分別接受培訓的時數。若有董事就同一主題接受不同形式的培訓，則該對應相關董事的姓名，列出其適用於相關主題的顏色圈。

-  [附註：第一類形式培訓（例如內部培訓，附例子 / 描述）]
-  [附註：第二類形式培訓（例如外部培訓，附例子 / 描述）]
-  [附註：第三類形式培訓（例如自修，附例子 / 描述）]
-  [附註：任何其他形式培訓（例如以講者或小組討論成員身份參加業界活動）]

43. 各董事應向發行人提供他們於匯報期內所接受的培訓的最新資料及佐證文件⁶²。發行人應設有系統記錄及保存這些資料，以便對每位董事的培訓紀錄作詳細及準確的披露。

股東參與

股東通訊政策

44. 發行人董事須對股東負責。訂立股東通訊政策有助與股東保持有效雙向對話。發行人須每年檢討政策實施及有效性⁶³。年度檢討所得結論連同其後採取（或將採取）的任何行動應一併披露。
45. 與股東進行有效的溝通可為董事會的決策過程帶來具建設性的回饋。董事會這方面的主動性以及董事會討論或決策中如何反映有關回饋應該也是定期評核董事會表現的其中一個環節。

通訊渠道

46. 發行人與股東之間的溝通可以有不同的方法。發行人應載列股東可對影響發行人的事宜發表意見的溝通渠道，以及發行人為徵詢及了解股東和其他主要持份者意見而採取的措施。

⁶² 原則 C.1。

⁶³ 強制披露要求第 L(b) 及 L(c) 段。

47. 發行人可改善與股東的溝通的方法包括 (但不限於):
- 委任一名獨董為首席獨董 (見下文)。
 - 委任具適當資格的高級投資關係主任，或專設可接觸董事會的投資者關係部門。
 - 定期與股東進行會議。這些會議可 (視乎發行人的情況而定) 包括投資者及分析師簡報會、股東圓桌會議或網絡研討會 (可讓發行人在較小型的場合中與特定投資者群體溝通互動)。
 - 在年報中披露更多有關年內獨董或首席獨董 (如有) 所作貢獻或工作的資料，包括獨董與獨立股東之間互動的量化指標。
48. 為加強問責及透明度，發行人須提供董事會與股東溝通互動的詳情，包括性質及次數 / 頻次、參與的股東群體及發行人代表，以及事後發行人如何跟進⁶⁴。
49. 發行人宜披露投資者主要關注領域以及發行人在匯報期內就管理與主要持份者的關係的策略 / 焦點領域。相關披露可載於發行人的年報、網站及根據《上市規則》刊發的公告。股東或特別感興趣的一些領域或主題包括：
- **獨董** (包括首席獨立非執行董事) **於年度內的貢獻或工作**。
 - **獨董與股東** (尤其是獨立及少數股東) **的溝通互動** (例如年度裡舉行會議次數及會議重點)。
 - **發行人於年度內的重要董事任命及影響**。
 - **董事會表現評核** (例如於年度內進行的評核結果，以及董事會所採取的相關行動，例如評估下一次評核的重點領域 / 期望達到的表現目標)。
 - **年度內的主要交易**，包括須予公布及關連交易。
 - **年度內的股息政策及相關決定**。
 - **資本管理策略**，包括為改善發行人估值而計劃或採取的措施。
 - **業務前景**，附以年度內制定及 / 或實施的短期及長期計劃及策略作為佐證。

⁶⁴ 強制披露要求第 L(d)段及守則條文 F.1.1。

首席獨立非執行董事

50. 我們強烈鼓勵發行人（尤其是董事會主席並非獨董的發行人）指定一名獨董為首席獨董⁶⁵。
51. 首席獨董作為指定的聯絡人，可以助促進及加強與股東（尤其是少數股東）的溝通。透過其溝通互動方面工作，首席獨董可對主要持份者的意見及關注事項有一定了解，然後向董事會傳達。有關首席獨董應有的角色及職能的進一步詳情，請參閱[首席獨立非執行董事](#)一節。

股息政策及相關披露資料

52. 投資者希望發行人對股息政策及資本配置的決定有充分的透明度。
53. 為提高透明度，發行人須披露有關股息政策的資料（例如董事會在作出股息決定時考慮的主要因素），或解釋為何沒有政策⁶⁶。
54. 發行人亦應向股東提供必要的詳情，令股東可以更了解董事會的股息決定⁶⁷（例如，若並無宣派股息，則說明理由及發行人為提升投資者回報而擬採取的措施（如有））。如果其股息決策須受監管，我們鼓勵發行人披露此事。
55. 發行人宜加強資本管理，提升股東價值，另除《上市規則》規定須作出的披露外，發行人亦可進一步闡釋其整體的資本配置政策及策略（包括其股份回購及股份註銷政策）。

⁶⁵ 建議最佳常規 C.1.8。

⁶⁶ 強制披露要求第 M 段。

⁶⁷ 強制披露要求第 M 段。

第三部分 — 多元化

- 董事會多元化有利於提高董事會效能及決策質素。表現卓越的董事會須具備適當所需技能、經驗及多元觀點與角度。
- 我們鼓勵發行人採納多元思維，考慮多元化的不同方面 — 包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景以及專業經驗。

董事會多元化

董事會性別多元化

1. 發行人董事會須至少有一名不同性別的董事⁶⁸。如發行人未能符合這項規定（例如唯一不同性別的董事辭任後），發行人須立即刊發公告說明相關詳情及理由，然後於未能符合規定之日起三個月內委任合適成員加入董事會以重新符合有關規定⁶⁹。
2. 發行人應繼續評估其自身的情況及需要，並且爭取實現跨越最低要求（一名不同性別的董事）的性別多元化目標。

提名委員會的角色

3. 發行人的提名委員會應至少有一名不同性別的董事⁷⁰。由具備多元背景及觀點的成員組成的提名委員會或有助減少認知偏見、拓展委員會的關係網絡以便招聘人才，令董事會達到更高度的多元化。
4. 董事提名應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。在此過程中，應在考慮多元化方面保持透明度。
5. 提名委員會應利用[董事會技能表](#)及定期[董事會表現評核](#)評估董事會的能力及多元化狀況，識別董事會的整體技能是否有不足，並根據評估結果制定及／或修訂發行人的繼任計劃。

⁶⁸ 《主板規則》第 13.92(2)條 / 《GEM 規則》第 17.104(2)條。

⁶⁹ 《主板規則》第 13.92(2)條 / 《GEM 規則》第 17.104(2)條。

⁷⁰ 守則條文 B.3.5。

董事會組成、多元化承諾及繼任規劃等均是密切關連之事，提名委員會應作通盤考量和策略性處理。

6. 有關提名委員會的角色的詳情，請參閱[提名委員會](#)一節。

多元化政策

7. 發行人應將多元化融入其策略及營運。促進進一步多元共融的工作亦不應限於董事會，而應擴展至高級管理層以至全體員工。我們鼓勵發行人採納多元思維，考慮多元化的不同方面——包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景以及專業經驗。
8. 《上市規則》規定發行人須制定及披露關於董事會及全體員工（包括高級管理層）多元化的政策⁷¹。多元化政策可以是一份單獨文件，亦可以是發行人公司／組織文件的一部分。
9. 董事會多元化政策應包括促進董事會成員多元化的可計量目標（例如目標數字及時間表）。董事會須監察政策的實施情況並每年檢討，確保政策適得其用，切合所需。即使發行人已達成其現時的多元化目標，仍須每年進行檢討。
10. 制定員工多元化政策有助發行人設定適用於公司上下（而非僅董事會層面）的目標，並有助設立多元化的繼任渠道。發行人可能會因其所屬行業或業務營運所在國家的人口結構而較難制定員工層面的多元化目標，因此我們沒有要求發行人就員工多元化設定可計量目標。
11. 發行人須披露其(i)高級管理層及(ii)全體員工（不包括高級管理層）的性別比例⁷²。就全體員工的性別比例而言，發行人可按僱員類別進行披露，例如按級別（中層管理人員和普通員工）及／或按職能（技術、行政及生產）劃分員工類別。

⁷¹ 《主板規則》第 13.92(1)條／《GEM 規則》第 17.104(1)條及強制披露要求第 J 段。

⁷² 強制披露要求第 J(c) 段。



制定多元化政策時的實際考量

- 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，包括董事會與高級管理層及其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。
- 專注設立多元繼任渠道 — 識別及實施相關計劃，以助吸納更多具備技術和經驗、有潛力擔任高級管理層及董事的僱員，並匯報有關計劃的成果（例如令較高職級管理人員層面實現更高度多元化的成效）。

設定目標

董事會層面

12. 爭取跨越最低要求（董事會至少有一名不同性別的董事）的多元化目標例子包括：(i)在指定期限內令董事會及高級行政人員的女性比例達到特定的目標數字；及(ii)對董事會轄下的主要委員會採用多元化目標。
13. 若發行人更改其多元化目標或期限，又或出現導致其難以實現多元化承諾的新情況，發行人應在其企業管治報告中提供合理的解釋，並載列修訂後的目標或期限。

員工層面

14. 儘管我們不強制要求發行人就員工多元化設定可計量目標，我們鼓勵發行人在制定員工多元化政策時聚焦於如何在董事會以外進一步實現多元共融。

實用資源

15. 聯交所的「[董事會多元匯](#)」網頁載有更多有關多元共融的資源，包括業內前瞻文章、董事會多元化市場數據及供發行人及有意晉身董事會人士考慮的實用建議。

第四部 — 風險管理及內部監控

- 風險管理及內部監控是重要的保障措施，有助發行人達到其營運、匯報及合規目標。但就建立及維持有效的風險管理及內部監控系統而言，所有發行人都通用的單一方法並不存在，每名發行人均須先釐清其戰略目標，辨識達標過程所涉及的風險，再因應其風險狀況及實際情況建立相應的系統。
- 由於發行人的業務及風險狀況均不時變化，發行人應持續監察其風險管理及內部監控系統，定期檢討系統的有效性。

角色及職責

董事會的角色

1. 根據《上市規則》，董事會須對發行人的風險管理及內部監控承擔最終責任⁷³。有效的風險管理及內部監控的第一步是董事會須適當訂立宏觀基調，將合規和行為準則承諾融入發行人文化及營運中。
2. 董事會應為發行人設定明確的目標，識別達標過程涉及的現有風險及新出現的風險，再釐定發行人為了達標所願意承擔的風險水平。然後，董事會可根據上述分析及發行人的風險承受程度，與發行人的管理層一起建立並維持適切有效的風險管理及內部監控系統。此外，董事會應確保其對風險承受程度的方針已妥為傳達，公司上下都清楚知道。
3. 董事會可將某些方面的工作委託予管理層及相關部門（如內部審核）或外部供應商（如內部監控顧問），但對於風險管理及內部監控系統的設計、實施及運作成效的監督，董事會須承擔最終責任。
4. 董事會應持續監察發行人的風險管理及內部監控系統，至少每年一次檢討系統的有效性⁷⁴。發行人每個匯報期的企業管治報告中均應載入董事會聲明，確認其對發行人風險管理及內部監控系統負責，並確定有關系統仍適切有效⁷⁵。

⁷³ 強制披露要求第 H(a) 段及原則 D.2。

⁷⁴ 強制披露要求第 H 段。

⁷⁵ 強制披露要求第 H(a) 段。

管理層的角色

5. 董事會牽頭建立發行人的風險管理及內部監控系統，但系統的具體設計及實施是由管理層負責，要確保其日常運作暢順⁷⁶。為協助董事會監察系統情況，管理層應向董事會提供相關資料，並定期確認系統實施概況及成效。
6. 管理層的職責包括為系統設計並實施適當框架（包括制定相關政策及程序），並將當中相關角色、責任及權限適當授予發行人的不同部門及員工（以及參與的外部供應商）。
7. 該框架應包括用以持續監察及定期檢討風險管理及內部監控系統運作成效的合適架構及程序。管理層應定期向董事會匯報有關進展，如發現任何問題亦應及時呈報，以便董事會親自審視監督。

審核委員會的角色

8. 審核委員會分擔監督發行人風險管理及內部監控系統的職責（除非有關監督職責明確撥歸另一董事委員會（如風險委員會））⁷⁷。
9. 審核委員會應主動與管理層進行討論，以確保現行內部監控系統維持適切有效。審核委員會亦應將有關風險管理及內部監控事宜的重大調查結果及管理層對該等調查結果的回應納入考量，不時向董事會匯報其調查結果，遇有疑慮關注事項須適當上報，由全體董事審議。
10. 董事會應確保審核委員會有充足資源並能夠適時獲得相關資料，得以履行其監督發行人風險管理及內部監控系統的職責。

風險管理

風險辨識及評估

11. 發行人的風險管理與其營運、匯報及合規目標及內部監控框架息息相關、互有影響。要了解所面對的風險，發行人應先訂立明確目標：

⁷⁶ 原則 D.2。

⁷⁷ 守則條文 D.3.3(f)。

- **營運目標**：旨在確保營運暢順高效，協助發行人實現戰略、營運及財務業績目標，同時預防此等目標受到業務、營運、財務、合規及其他風險（包括欺詐）影響。
- **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。
- **合規目標**：旨在協助發行人的業務營運符合相關監管規定（及遵守適用法律）及其內部政策。

12. 訂立了目標，發行人便可探討有哪些風險可能會影響或阻礙達標。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。發行人應採取以下步驟：

(1) **分析潛在風險來源**

發行人的分析範圍要夠廣，可源於內部程序及基礎設施（例如資訊技術基礎設施、發行人的資源、資產、組織架構及營運基礎設施）的風險，以及可源自對外互動、外來發展及威脅（例如政治或經濟環境、業務發展及與外界的互動）的風險，都應該涵蓋在內。分析潛在風險的範圍應足以涵蓋但不限於重大的 ESG（環境、社會及管治）風險、網絡安全風險及欺詐風險。

(2) **評估已知風險並確定處理的優先次序**

要制定風險管理策略，發行人須評估其各項識別出來的已知風險，再制定程序，優先應對重大風險並分配相關資源。這評估應由董事會在發行人管理層的協助下進行。

(3) **監察現有風險（及新出現的風險）**

發行人應持續監察現有風險及新出現的風險的發展情況。就追蹤風險情況及記錄風險應對措施，發行人可考慮制定風險記錄表，記載所有已知風險，特別留意重大風險。此記錄表應定期更新（至少一年一次）。

風險冷熱圖

13. 發行人可使用風險「冷熱圖」（如下圖）評估記載在其風險記錄表的已知風險對發行人的影響。發行人應製成「冷熱圖」形式的矩陣，列出其面對的重大風險（可包括現有及

潛在風險)，並按發生的機率及對發行人目標的影響來評級。然後董事會可考慮所得出的「冷熱評級」及檢討/調整風險管理和內部監控系統，以減輕有關風險。



董事會的實際考量

在考慮發行人的風險辨識及評估程序時，董事會應提出的問題：

- 董事會可有考慮並制定明確目標？發行人的風險辨識及評估程序是否着重達到這些目標？
- 現有風險辨識程序涵蓋範圍是否足夠廣泛，以辨識現有風險及新出現的風險？是否設有穩妥程序持續監察新出現的風險（並重新評估現有風險）？
- 發行人為達到目標所願意承受的風險程度如何？是否公司上下都清楚明白？
- 風險評估是否充分考慮了每項風險對發行人目標的影響？風險管理策略與發行人的風險承受程度是否一致？
- 是否設有程序，因應發行人目標或風險狀況的發展或變化而定期調整現有風險評估？
- 風險辨識及評估程序是否獲分配足夠資源？
- 發行人是否設有渠道給其不同職能部門上報風險或提出有關現有風險評估程序的關注事項？

內部監控

風險管理及內部監控系統的要素

14. 制定有效而適當的風險管理和內部監控系統固然沒有通用方案，但好些國際組織都制定了一套框架，列出發行人內部監控措施應涵蓋的要素。在制定風險管理及內部監控系統時，發行人可按其特有風險狀況及具體情況考慮及採納有關要素。

表 6：風險管理及內部監控系統要素⁷⁸

要素	原則
要素 1 - 企業文化 / 監控環境 發行人整體內部監控文化，即發行人的監控環境。 發行人各營運層面和員工都必須致力在營運和行事上恪守誠信、合規及道德標準。發行人應由董事會做起，適當地「從上而下定調」，才可望獲得公司上下的支持。	1. 誠信及道德價值 – 發行人須堅守道德標準及誠信文化，包括制定適當的相關政策及程序（舉報政策、行為守則等）。 2. 獨立董事會監督 – 董事會保持獨立於管理層，並對內部監控系統的實施情況行使適當的監督（其中包括透過審核委員會監督）。 3. 組織架構 – 發行人在實現營運、匯報、合規及業務目標上有明確的權力及責任架構。 4. 人力資源 – 招聘、培訓及留任員工的方針與發行人的目標保持一致（尤其是在文化、誠信及合規方面）。 5. 問責 – 發行人有責任及問責制度，包括定期評核員工表現（包括與內部監控系統有關的合規指標）。
要素 2 - 風險評估 發行人業務所有方面的持續風險評估。發行人須在營運過程中訂立清晰的目標，以持續就有關目	6. 目標識別 – 訂立策略性的營運、匯報及合規目標，以識別潛在風險及其對有關目標的影響。 7. 風險識別 – 對發行人的目標進行風險評估，並採納風險管理計劃。

⁷⁸ 資料來源：由五家全球會計及審計機構組成的 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) 發布的 Internal Control—Integrated Framework (ICIF-2013) (《內部監控 – 綜合框架 (2013 年)》)。另見香港會計師公會「[Assistance Options to New Applicants and Sponsors in connection with Due Diligence Obligations, including Internal Controls over Financial Reporting](#)」(可就盡職審查責任向新申請人及保薦人提供的支援方案(包括有關財務匯報的內部監控措施))。

標進行風險分析（包括詐騙風險），其中包括識別及分析重大變更，以（其中包括）確保內部監控維持有效。

8. **詐騙風險** – 仔細研究詐騙風險，並採取適當行動管理有關風險。
9. **對內部監控的影響** – 仔細研究風險評估對內部監控系統的影響，並按需要作出變更。

要素 3 - 內部監控

發行人制定的內部監控系統 / 監控活動，用於評估風險後作出應對而緩減識別出來的風險，當中包括建立穩健的內部監控框架及充分應對風險所需進行的活動、流程、政策及傳訊事項。

10. **內部監控** – 發行人採納並實施內部監控系統（或監控活動）以管理及緩減風險。
11. **技術** – 內部監控系統包括技術 / 資訊技術及線上基礎系統設施方面及人工智能使用的適當監控措施。
12. **政策 / 程序** – 內部監控系統有適當的政策及程序配合。

要素 4 - 資料及傳訊事項

發行人須制定相關程序，確保內部監控系統有適當的最新資料及數據支持，而對有關資料，公司內部及外界（如適用）均充分知悉。

13. **資料及數據** – 發行人採用準確、適時且足夠詳細的資料及 / 或數據，以確保風險評估及內部監控系統妥善運作（發行人亦應嚴格評估使用人工智能對有關程序的影響）。
14. **內部傳訊** – 發行人適時發布詳盡的相關資料，以支持內部監控系統有效運作。
15. **外部傳訊** – 用於支持內部監控系統有效運作的傳訊事宜亦應涵蓋外部持份者（如有需要）。

要素 5- 監察

發行人須持續監察內部監控系統，確保有關係統切合所需，並盡快溝通潛在不足，及採取適當的行動。

16. **持續監察** – 持續監察並定期檢討內部監控系統的有效性。監察應涉及內部及外部資源（按適用情況）。
17. **匯報** – 持續監察及檢討的結果應適時向管理層及董事（以及其他相關持份者）匯報，尤其是在發現不足及 / 或現有系統須作出變更的情況下更應如此。

監察及檢討內部監控系統

15. 董事會有責任就持續監察及定期檢討發行人風險管理及內部監控系統而制定妥善的管治流程與程序⁷⁹。

⁷⁹ 強制披露要求第 H 段及原則 D.2。

16. 董事會可將監察及監控工作委派予轄下委員會、管理層以至內外部職能，但要保持監督角色，收到任何有關風險管理及內部監控系統的效能的匯報後，須就報告作出獨立專業判斷。董事會亦該因應發行人的具體情況，考慮是否應該要聘請獨立第三方（例如外聘核數師或顧問）以助進行持續監察或定期檢討。
17. 按《企業管治守則》，發行人須至少每年檢討風險管理及內部監控系統是否行之有效⁸⁰。對此，董事會該因應發行人的具體情況，評估檢討頻率及範圍（例如整個系統或當中某部分）。例如，若之前檢討發現重大監控失誤及不足，進行檢討的次數便可能要頻密一點，一年才檢討一次並評估所採納的補救措施是否有效或嫌相隔太久。
18. 董事會應規劃如何進行有關檢討，以及如何將相關工作分配予發行人的管理層和內部部門以及外部機構。董事會亦須確保檢討過程中有充足的資源。把所採取的行動以及風險管理及內部監控系統有效性檢討結果（包括董事會收到的任何確認）記錄在案至關重要。

年度檢討範圍

19. 風險管理及內部監控系統的檢討範圍應夠廣泛，涵蓋有關係統的所有重大方面，包括財務、營運及合規監控等⁸¹，同時亦應涵蓋發行人的附屬公司。
20. 以下重點範疇是進行檢討時可考慮的事宜。若有任何檢討沒有納入任何一個範疇，應清晰記錄作此決定的理由。

表 7：風險管理及內部監控系統年度檢討範圍⁸²

要素	年檢範圍
要素 1 - 企業文化 / 監控環境	評核公司內的誠信及道德價值，包括：相關政策及程序內容（包括有關操守準則、利益衝突、舉報及投訴處理的政策及程序）；法律及監管合規方面的做法（包括如何遵守《上市規則》及《企業管治守則》）；員工 / 管理層薪酬考核方法。

⁸⁰ 強制披露要求第 H 段及原則 D.2。

⁸¹ 守則條文 D.2.1。

⁸² 資料來源：香港會計師公會「[Assistance Options to New Applicants and Sponsors in connection with Due Diligence Obligations, including Internal Controls over Financial Reporting](#)」（可就盡職審查責任向新申請人及保薦人提供的支援方案（包括有關財務匯報的內部監控措施））。

評核董事會獨立性及表現，包括：董事會成員的獨立程度、經驗、角色及責任；是否有利益申報程序；董事委員會的組成；董事委員會的職權範圍是否仍切合所需、董事會與董事委員會之間的溝通情況；董事有否申報其利益。

評核管理層表現及內部監控承諾，包括：財務匯報質素（包括但不限於相關性、可靠性、可比性和適時性）；營運目標以及實現有關目標的政策和程序；對管治、風險及內部監控相關議題有否足夠關注以及討論相關事宜的頻次。

評核組織架構，包括：有哪些相關法律實體、業務單位等等，以及其責任；從屬架構（尤其是管理層與業務單位之間）如何運作。

評核財務匯報水平，包括：人員配置水平以及員工經驗及資格是否達所需程度（尤其是管治／財務匯報方面）；相關培訓水平。

評核責任及工作分派，包括：相關角色及責任、權力水平、權力及工作分派、相關政策及程序（包括權力的凌駕）。

評核人力資源表現，包括：發行人有哪些政策及程序，以及有關政策及程序在招聘、培訓、表現評核、升遷、薪酬及終止僱傭合約方面的具體實施情況。

評核法律／監管合規情況，包括：(i)（財務）匯報規定和 (ii) 法律及法規（包括《上市規則》）方面的合規水平，以及就促使發行人遵守上述規定並監察和匯報潛在不足而制定的內部監控系統。

要素 2 - 風險評估

評核目標，包括：發行人營運／業務、財務匯報及監管／法律合規方面是否均有清晰目標。

評核風險評估及管理程序，包括：發行人有哪些風險評估及管理、監管及法律合規、詐騙識別及預防流程；有否持續監察營運環境及潛在風險；是否有（業務）應變計劃；以及有否評估財務匯報風險。

要素 3 - 內部監控

詳細評核內部監控措施，包括：

分析政策及程序、相關角色及責任、分工、紀錄保存以及發行人營運的所有方面的法律／法規合規評估，例如：

- 銷售、應收賬款及收款；
- 採購、應付賬款及付款；
- 存貨管理（包括物流）；
- 生產及成本核算；
- 人力資源及薪酬；

-
- 固定資產；
 - 現金及財政管理；
 - 保險；
 - 財務匯報及披露監控；
 - 稅務；及
 - 資訊技術系統（一般及應用）監控。
-

要素 4 - 資料及傳訊

評核與以下事宜有關的資料使用情況及現有溝通程度：

- 企業規劃、預算及預測；
 - 管理層的匯報及向其匯報（包括但不限於按《企業管治守則》規定每月向董事會提供更新資料）；
 - 內部傳訊，包括有關監察及偵測機密／敏感資料、潛在衝突、須予公布／關連交易（《上市規則》第十四及十四 A 章）以及其他法律或監管風險的政策／程序；
 - 對外傳訊，包括有關與外界通訊、發布年報／中期報告及刊發業績公告（包括根據《上市規則》第 13.46、13.48 及 13.49 條）、處理內幕消息及敏感資料洩漏（包括根據《上市規則》第 13.09 條及《證券及期貨條例》（香港法例第 571 章）第 XIVA 部）以及監管查詢（包括根據《上市規則》第 13.10 條）的政策／程序；
 - 有關傳送及傳播（敏感）資料的保密水平；及
 - 公司內的數據保護水平（包括應對網絡威脅及資料竊取）以及個人資料法的合規情況。
-

要素 5- 監察

評估監察職能、政策及程序，包括：

- 董事會／管理層層面監察；
 - 內部審核（或其他職能）監察，包括：
 - 監察職能的角色／責任；
 - 與外部核數師／供應商的互動；
 - 不足之處的評估及補救；
 - 上報／匯報管理層／董事會的情況；
 - 內部監控措施／政策的實施情況。
-

- 匯報 / 舉報渠道；
- 管理層函件以及外聘核數師及 / 或服務提供商提供的內部監控結果；及
- 法律 / 監管合規的監察水平。



有關風險管理及內部監控披露的實際考

發行人須在企業管治報告中詳細披露其風險管理及內部監控系統，以及有關系統（至少）每年一次的檢討詳情（強制披露要求第 H 段）。發行人在披露有關資料時，應考慮以下問題：

披露風險管理及內部監控系統範圍

- 發行人如何識別及管理重大風險（包括 ESG、詐騙及網絡風險）的披露是否足夠詳細？
- 可有披露發行人是否有內部審核職能（如否，則有否委任其他人士或部門處理相關職能）？
- 有否描述其風險管理及內部監控系統的相關方面以及系統於上一匯報期內的任何重大變更？發行人應解釋系統作出變更的理由（例如風險狀況有變、發現潛在不足等等）。

披露風險管理及內部監控系統檢討詳情

- 對相關匯報期內進行的風險管理及內部監控系統檢討，關於檢討範圍（例如包括哪些集團實體）、程序及頻次的披露是否足夠詳細？
- 有否描述所有參與檢討的持份者的角色（包括確認是否有外聘供應商參與檢討）？
- 檢討結果的披露是否足夠詳細（包括有關於匯報期內發現的任何重大監控失誤或不足以及所採取的補救行動的資料）？

董事會對風險管理及內部監控系統有效性的確認

- 董事會是否已取得充分資料及確認，以支持董事會得出發行人的風險管理及內部監控系統仍行之有效的結論，包括來自管理層、內部部門（例如內部審核）或任何外聘服務提供者（例如核數師）？
- 董事會有否於企業管治報告中(i)確認其對發行人的風險管理及內部監控系統的責任；及(ii)確認根據董事會的檢討及所接獲的確認，有關系統仍適當及有效？

舉報及反貪污政策及系統

21. 對誠信的承諾，包括防止貪污、以保密及匿名方式提出疑慮及投訴的措施，是良好企業管治的關鍵方面。發行人須維持舉報政策以及促進及支持反貪污法律及法規的政策／系統⁸³。
22. 香港廉政公署正在制定「誠信合規管理體系」(Integrity Compliance Management System)及相關指引，計劃於 2026 年發佈。「誠信合規管理體系」提供全面的誠信管理政策及措施框架，以協助建立發行人堅守誠信及偵察和預防貪污的能力。我們鼓勵發行人採用「誠信合規管理體系」並將相關程序納入其現有的風險管理及內部監控框架。「誠信合規管理體系」的核心要素如下：

表 8：「誠信合規管理體系」概覽

核心要素	概述
要素 1 - 誠信政策及行為守則	實施誠信政策，涵蓋（其中包括）： - 最高管理層承諾致力維護商業道德及實施道德及反貪污營商措施、追求高誠信標準及對貪污行為採取零容忍態度的聲明； - 發行人致力於建設誠信能力及與政府、監管機構、反貪機構、其他企業等就反腐倡廉合作；及 - 有關發行人反貪污措施的詳情（請參閱下文表 9 的反貪污政策）。 實施行為守則（或更新現有守則），規定發行人董事、管理層及其他員工的操守要求，包括： - 遵守香港及海外適用的法律及規例； - 限制索取、接受及提供利益； - 利益衝突申報及管理； - 資料信息保密規定；及 - 違反守則的後果。

⁸³ 守則條文 D.2.6 及 D.2.7。

要素 2 - 誠信能力及文化建設

採取慣例及措施以建立發行人的誠信能力及文化：

- 透過推動領導層知行合一、有效溝通、遵行問責及提高透明度，將誠信及道德價值觀融入企業文化；
- 定期為董事、管理層及發行人不同級別的員工提供誠信能力建設培訓；
- 更新現有系統、內部監控及激勵措施，確保誠信成為日常業務營運不可或缺的一部分；及
- 與外部持份者（如政府、監管機構、反貪機構、行業同行、商業伙伴）就建設誠信能力、分享實踐廉潔的最佳做法及打擊貪污進行溝通。

要素 3 - 誠信風險管理

採納（或更新現有）風險管理及內部監控，以涵蓋：

- 在發行人業務的所有範疇（例如採購）中識別、評估及管理誠信及貪污風險；及
- 針對緩解誠信及貪污風險的監控措施。

要素 4 - 偵察及舉報貪污

於發行人的日常營運中採納偵察及舉報貪污的程序，包括：

- 偵察違規行為、不當行為及貪污風險的監控措施；
- 根據發行人的舉報政策進行貪污舉報的程序（請參閱下文表 9 的舉報政策），包括相關處理人員適當評估所收到的每份報告的要求；及
- 盡快將任何涉嫌或被指稱貪污行為轉介至反貪機構（如廉政公署或相關海外反貪機構）的程序。

要素 5 - 「誠信合規管理體系」審核

發行人的內部審核功能或其他負責的內部部門定期監察及“審核”「誠信合規管理體系」的實施情況，以確保其持續有效運作，並檢視是否有任何更改 / 改進的需要。

23. 發行人須採納有效的舉報及反貪污政策及程序，作為「誠信合規管理體系」的一部分或單獨的政策。下表提供有關政策的預期涵蓋範圍的進一步詳情。

表 9：舉報及反貪污政策概覽

	舉報政策	反貪污政策
目的	- 讓僱員及第三方（其他與發行人有往來者，例如客戶及供應商）可以提出他們的關注事宜。 - 確保能夠以保密及匿名方式提出關注事宜。 - 偵察並阻遏不當行為或不良操守。	- 根據適用的反貪污法律及規例，就反貪污措施及程序建立完善制度。 - 向僱員及第三方就發行人的反貪污政策和適用的反貪污法律及規例提供清晰指引及要求。 - 在發行人內部推崇廉潔文化，致力維護誠信管理，加強預防貪污行為。
文化 / 承諾	- 提述企業文化 / 監管目標及誠信承諾。 - 提倡「直言不諱」的文化，鼓勵大家舉報關注到的實際或疑似不當行為。 - 確保以保密及匿名方式處理任何根據有關政策提出的舉報事項，禁止報復行為。 - 確保及時、一視同仁及獨立地處理投訴 / 舉報事項。	- 提述企業文化 / 監管目標，確定董事會 / 管理層定必堅守誠信，絕不姑息貪污行為以及鼓勵「直言不諱」的文化。 - 反貪污政策及程序與其他企業管治政策及舉報政策 / 相關舉報渠道互相配合。 - 確定發行人定必遵守香港及海外適用的反貪污法律，包括《防止賄賂條例》（香港法例第 201 章）。
政策適用的人士	訂明誰可(i)提出舉報及(ii)被舉報（即舉報方和被舉報方）。 註：政策範圍應廣泛涵蓋董事會、管理層、各級（包括附屬公司）員工、外部供應商（例如供應商及承包商）及客戶（如適用）。	訂明政策涵蓋的人士。 註：政策範圍應涵蓋董事會、管理層、各級（包括附屬公司）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士（例如代理人、顧問和承包商）。

涵蓋的操守 / 違規行為

- 訂明根據政策須作出舉報的違規或（不當）行為，並提供重大及輕微不當行為的實例。
- 指明就根據政策作出的舉報而言，預期相關證明及證據達到哪些標準。
- 訂明政策適用的違規或（不當）行為，並提供實例。
- 禁止就發行人的業務往來向其他人士或組織提供利益／索取或接受其他人士或組織提供的利益。
- 界定上述禁止的任何例外情況（根據適用法律）及所需的任何審批程序。
- 制定避免實際、觀感上或潛在的利益衝突的指引，以及申報和管理利益衝突的方法。
- 指明第三方盡職審查的步驟和程序。

實施 / 執行

- 提供便利及匿名的舉報渠道。
註：(i)考慮是否應該建立具有不同授權的不同渠道（例如針對不同部門 / 不同集團公司 / 不同級別的員工）。
(ii)舉報渠道接受匿名的同時，也可考慮在其中多加一句，鼓勵舉報人提供姓名及 / 或聯絡方式，以便後續跟進。
- 確認處理舉報的程序及所涉部門、人員（包括政策下若干職能可能涉及的外部供應商）。
- 釐清何時應向相關執法機關通報（例如就涉嫌貪污向廉政公署通報）。
- 確認識別、評估及查詢可能存在之違規行為／不當行為的程序。
- 訂明違規行為引致的紀律制裁。
- 識別負責監督政策的部門 / 員工（包括政策下若干職能可能涉及的外部供應商）。
- 釐清何時及在什麼情況下違規／不當行為應(i)向相關執法機關通報（例如就涉嫌或被指稱貪污行為向廉政公署通報）及(ii)上報至董事會。
- 提供聯絡方式以備解答對政策範圍和應用的疑問。
- 提述舉報可能存在之違規 / 不當行為時可用的舉報渠道。

註：發行人應確保其對可能存在的不當行為或違反適用政策／法律的查詢不會妨礙或阻撓執法機構的調查工

- 說明如何記錄及儲存政策下的報告及跟進行動（即透過將有關記錄歸類為「機密」及妥善儲存以防止未經授權的存取）。作。特別是，向該等機構通報後，發行人應確保其查詢與機構一致或（如必要）終止其查詢，以免妨礙有關機構的調查工作。

註：舉報政策的實施及運作應由審核委員會（或其他同樣由獨董佔大多數的委員會）監督。

政策溝通

- 必須定期將有關誠信管理、商業道德、管治及合規的政策（包括舉報及反貪污政策）傳達予內部各部門及外部供應商（如必要）的員工，並在發行人網站上披露有關政策。
- 舉報政策下的舉報渠道應清晰傳達予員工，也應易於員工使用以及具備必要水平的保密性 / 匿名性。

培訓 / 技能 培訓

- 發行人應採取系統性的方法來加強企業管治和誠信承諾，確保發行人在日常運作中妥善實施相關政策及程序。
- 應定期舉行企業管治培訓（包括反貪污相關政策及程序以及相關的舉報渠道）。
- 應根據發行人各級員工及部門的需要制定專門的培訓及指引，也可為第三方（例如客戶、供應商或聯屬公司）提供相關培訓及指引。
- 發行人也應鼓勵董事定期參加誠信培訓（包括廉政公署提供的培訓）。

政策檢視及 更新

- 定期檢視及更新相關的企業管治政策（包括舉報及反貪污政策），確保其仍然切合所需。

24. 發行人可要求廉政公署 (<https://cpas.icac.hk/ZH/>) 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、程序及制度。廉政公署亦提供：

- 有用的指引及資源（包括《[與公職人員往來的誠信防貪指南](#)》）；及
- 在其網站 (<https://subscription.icac.org.hk/subscribe-tc/>) 免費訂閱其最新消息、警示、培訓及刊物。

25. 發行人亦可參考：

- 其他監管機構的刊物及指引，包括證監會（包括《[打擊洗錢及恐怖分子資金籌集指引（適用於持牌法團）](#)》）；及
- 其他適用的國際標準，包括 ISO 37001 “Anti-bribery Management Systems”「反賄賂管理系統」和 “The FATF Recommendations”《財務行動特別組織的建議》的為打擊洗錢和恐怖分子資金籌集制定的全面措施框架。

26. 如欲取得更多實用連結及指引，歡迎瀏覽聯交所的「[企業管治常規](#)」專頁。

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