

第1部分：公司及其董事會

引言

1. 每個協會或組織都需要一個主管機構來確定其策略目標和政策，委任和控制其業務管理部門，監察工作進度和政策是否落實，並就其活動向應該對之負責的有關方面作出報告。
2. 一間公司的主管機構便是其董事會。除非獲董事會特別授權，否則單一董事不可代表其公司。
3. 以下所述有關董事的許多職能、職責、責任及職權須由公司董事以董事會的方式履行，不論該公司是以何方式註冊成立，也不論是否有商業目標。不過，本董事指引主要針對在香港按照香港公司條例註冊成立並有商業目的的有限公司。

公司

公司的註冊成立和有限責任

4. 公司董事的職能和職責的性質在很大程度上受該公司的法律地位影響。公司是一個通過法律程序註冊成立的團體，其法律地位有別於該公司有關的人員。其公司地位意味著該公司享有獨自的法律權力，有別於該公司股本的持有人。這種組成公司的原則，是向出繳股本者提供機會，使他們對該公司承擔的債務責任限制在事先同意的股本額之內。公司的註冊成立和有限責任兩項原則，原則上適用於所有有限公司—公眾公司和私人公司(包括附屬公司)—儘管許多小型私人公司，似乎很難將公司與東主分開，而很多附屬公司的實際控制權可能掌握在控股公司手中。

董事的損害賠償責任是無限的

5. 只有股東對公司債務的責任才是有限的。在公司或第三方產生的請求下，董事可能須就若干損失負無限責任。在公司的「公司章程細則」中可能有這樣的條款。若確有如此條款，董事應在同意成為董事前接到有關該項條款的通知。

公眾公司和私人公司

6. 截至2013年年底為止，在香港註冊的公司約有一百一十六萬間，其中註冊為公共有限公司的有一萬二千零五十間（但其中只有一千六百四十三間在香港交易及結算所有限公司上市）。私人公司的公司章程細則必須限制其股東轉讓公司股份的權利，限制股東人數不超過五十個，並禁止邀請公眾認購該公司的任何股份或債券。在公司的章程細則中無這樣限制條款的公司均為公眾公司。
7. 私人公司通常為大型公司的附屬公司，或那些無意向公眾發售其任何股本的公司（例如，股份控制在少數主要管理人員手中的公司）。在香港註冊的公司中，還有少量擔保有限公司和無限公司。
8. 儘管公眾公司數量較少，但實際上公司法大都針對這類公司而制訂。一方面，這樣做是恰當的，因為公眾公司的股東，遠離經營管理部門，需要有相當縝密的法律制度來保障他們的權益，此外，公眾公司及其附屬公司數目雖少，但在經濟上卻發揮不成比例的巨大影響力。另一方面，對公眾公司強調制訂業務守則，導致在管理方法的許多方面有增多的趨勢，而這對私人公司而言，就過於精細。

利潤、生存和成長

9. 大多數公司的目標是謀取利潤。利潤有三個功能：
 - (i) 透過運用最小的資源滿足顧客，提供一個尺度以衡量公司的成就；
 - (ii) 是公司股東獲取報酬的來源，他們承擔不能挽回損失的風險；
 - (iii) 提供資金，以便擴展業務。
10. 然而，利潤不應是公司唯一的目標。公司對其僱員、客戶、其他有關各方以至環境都負有更廣義的責任。公司必須生存和成長。為達此目標，他們必須既賺取利潤，又能適應變化。

與公司有關的各方

11. 部分人士與公司存在利益關係，其中包括客戶、供應商、僱員、貸款方和其他債權人，他們與公司建基於合約關係，但很大程度上受立法的監管。公司與其股東和未來股東存在著更深層和最重要的關係，他們享有，或希望享有公司的資產權。
12. 公司對其客戶、供應商和僱員所負的責任，或在更廣泛的諸如環境保護等重要事宜上負有的公眾義務，不受公司地位的影響，這在公司法中亦只佔一小部分。但是，強制公司執行這些義務的機制受掣於公司的地位，這方面的責任大都落到董事個人的肩上。
13. 一間公司要取得成功，必須制訂一套與有關各方交往的政策，包括公司與這些有關各方交往中應採取的經濟和法律方面的政策。

客戶

14. 客戶是為公司帶來收入的唯一來源。在市場上與公司建立關係的其他各方只會製造成本。客戶有權自由選擇，使自由企業制有別於集體擁有制。為業務帶來最嚴重災難的莫過於妄顧客戶的要求和利益，或令一般人對自由企業制失去信心。公司必須透徹考慮下列情況，或提供適當的賠償：
 - 某項產品或服務本身可能會危害健康或安全；
 - 試圖從客戶取得不公平利益（串謀控制價格或壟斷）；
 - 為客戶的經濟利益提供法律保障。

僱員

15. 理論上，僱員向公司出售勞動力。實際上，若公司惡待其僱員，必會自招損失。公司必須為僱員著想：
- 穩定的職業；
 - 僱主承認僱員對公司的貢獻並按其貢獻給予報酬；
 - 僱員的工作環境；
 - 對工作的滿足感，包括他們的工資金額。
16. 雖然香港政府一般趨向於尊重合約自由，盡量減少立法對僱傭合約的約束，但香港僱員受保障的程度與日俱增，例如，通過在僱傭法(主要是在僱傭條例內)附加各種權利、福利和保障。若要確保政府不再制訂可能不很適當的管制法例，公司逐步主動地改善僱員福利。越來越多的事實證明，由於採取了下列措施而使僱傭關係和諧、生產率得到提高：
- 讓僱員參與決策(不一定在董事會這一層次上)，使僱員對公司有認同感(例如，通過認購股票計劃)；
 - 培訓僱員，激發他們個人的主動性；
 - 有效地向僱員傳達公司的資訊；及
 - 在決策前向僱員諮詢意見。

債權人

17. 為保護債權人和賠償他們因限制股東責任而使其權益蒙受損失，政府已制訂大量公司和有關無償債能力的法例。以接受存款機構來說，保護存戶，亦即債權人，顯得尤為重要，這正是很多有關銀行和保險公司的專門法例制訂的目的。

18. 若公司進行的業務帶有欺騙債權人之意圖以至公司無償債能力，公司對債權人的債務可能會構成董事個人的巨大負債（參看下文第 265-279 節）。

政府和社區

19. 公司本身須檢點行為及能讓人看見其行為檢點，做個「好市民」。這包括嚴格遵守公司所在的司法地區的法律。問題是一間公司的法人資格意味著，若有不遵守法律的行為，唯一可做的是受到經濟懲罰。
20. 然而，法律上將個人的想法視為公司本身的「思想和意志」並無問題。公司的思想和意志一般都會體現在董事會。若公司須承擔刑事責任，公司董事可能須代表公司來承擔責任（參看下文第 289 至 293 節）。
21. 同樣，當問題涉及道德而不是法律的時候，董事會成員的良心也可被視為代表公司的良心。本會認為，公司應在其所在社區表現出積極的力量，公司、其董事及僱員應對解決多種社會和環境問題多作貢獻，在諸如教育和培訓、環境污染、城市重建，以及在激勵和發揚企業文化等領域尤要多作貢獻。
22. 但各方面的利益必須保持適當的平衡。董事不能完全自由地按照他們的良心行事。若（在公司章程細則中）有明確規定，或暗示有這樣的授權，公司可以提供慈善性、政治性和其他類似的捐獻，包括通融付款。在提供這樣的捐獻或付款時，董事同樣受適用於代表公司支付任何其他費用的權力規定所監管。有效的付款必須有利於公司和真誠為著公司的利益。在公司章程細則條款中若沒有明確的授權，那麼它必須是在合理情況下附帶發生的。正如鮑文大法官 (Bowen J.) 在 1883 年的 *Hutton v. West Cork Railway* 的訴訟中指出：

「法律並無指定不可吃喝玩樂，但是除非因公司利益之需要，否則便不可吃喝玩樂。」

股東

23. 股東在公司中的作用是十分清楚的：

- 他們與公司的關係是以產權為基礎。這有別於公司與其他各方的關係；及
- 他們在正式場合中扮演公司決策者的角色，因此我們亦應以這種態度對待他們。

24. 將股東與公司作等同的看法是無益的，嚴格說來也是不正確的。將他們簡單地說成是公司的「東主」也沒有用。甚至從整體而言，他們並不直接擁有公司或其資產。他們確確實實擁有的是一些可用貨幣價值來衡量的權益。這些權益的大小程度和性質大抵取決於每間公司的章程細則。股東的權益一般包括以下幾個主要方面，不過對特定公司或特定類別的股東來說，這些權利大部分會被刪除或修改。

- 財務收益，通常都以公司可分派利潤按比例形式分發（如股息）；
- 向第三方轉讓利益的權利；
- 在股東大會上有投票權，使他們可就公司的大小、形式和規模參與決策，及作出下列特別決定：
 - 免任和任命董事；
 - 修改公司的章程；
 - 將公司清盤和將公司資產分配予各股東。

25. 公司條例的許多條款是基於股東對公司的了解不多、參與很少，以此設計來保護股東的利益的。股東對公司的知情權限於在公司條例中所規定的部分。公司及其董事必須遵守這些披露條款。

股東大會、董事會和管理層

股東大會和決議

26. 每間公司每年都必須在前一次的公司股東週年大會(AGM)後之十五個月內舉行另一次股東週年大會，新成立的公司除外。新公司在其成立的頭兩年內只須舉行一次年會，只要該年會於成立的頭十八個月內舉行即可。召開年會的書面通知必須提前二十一天發出，或按章程細則中所規定更長時間，如所有有權出席會議和參加投票的成員一致同意縮短通知時間，則例外。
27. 股東的任何其他會議屬於股東特別大會(EGM)，須提前十四日發出通知書，或按章程細則規定更早發出通知。若在股東特別大會上要通過特別決議案(須以75%的多數通過)，必須提前二十一日發出通知，並詳細說明有意提出該項決議。
28. 但是，若有權出席股東會議和參加投票的多數成員，他們共同擁有的股份面值不少於股份總額的百分之九十五，則經他們同意，也可縮短通知時間。
29. 有些決議案，例如關於董事免任的決議案，只需要在股東週年大會或股東特別大會上以簡單多數通過，不過，任何動議該項決議案的人須於會議召開前二十八日向公司發出特別通知，然後公司須於會議召開前至少二十一日向董事會的成員發出有意通過有關動議案的通知。
30. 已刪除。
31. 某些股東擁有更大權力，他們有權要求董事會召開股東特別大會。擁有繳足股本5%或以上，而在提出要求時亦有投票權的該類股份股東，有權向董事會作出這樣的要求。有關股東必須滿足某些通知的要求。若董事會未能按照股東要求召開大會，則股東可以自行舉行，費用由公司承擔。

書面決議的程序

32. 這對許多私人公司尤為適合，在這樣的公司裡，董事往往便是股東，因此公司條例的許多條款，諸如與決議和會議有關的條款便是多餘的了。公司條例規定，書面決議須當作在全體大會上通過的決議來處理（在若干情況下則視為「特別決議」）一項書面決議必須經由有資格出席大會和參加投票的全體成員簽署。倘若使用了兩份或多於兩份文件，而每份文件事先經公司秘書確認為建議議案的正確版本，則簽名不必一定要在同一份文件上。這樣，書面決議經過全體成員簽署後，就與公司條例或章程細則中所規定的任何決議一樣。經所有成員簽署後，該決議便生效。書面決議受公司條例第 548-561 條監管。

股東大會、董事會和管理層之間的關係

33. 有三個機構對公司未來發展負有直接責任：
- (i) 股東大會；
 - (ii) 董事會；
 - (iii) 公司高級管理層。
34. 這三個機構之間的關係由公司章程細則確定。每位董事在接受任命前都應取得這些文件。這些文件連同各決議或股東之間的類似協議一起構成該公司的書面章程。董事應仔細閱讀這些文件，了解每個機構的正式權力和責任。每個機構僅可以做公司現有章程和法律允許其做的事。
35. 股東大會實際上掌握著公司及其董事會的生死之權，也是公司章程的監護者，因為只有他們才有權修改公司章程細則。
36. 另一方面，高層管理機構的功能是以最經濟的方式，調動其可以利用的資源，按公司的政策，完成由董事會制訂的策略目標。

37. 在股東大會和管理層之間則有董事會，董事會負有制訂公司長遠策略的責任，這是相對於其短期營運管理而言。

董事功能 – 定義

38. 概括地說，董事會承擔如下責任：

- 決定公司策略目標和政策；
- 任命公司最高管理層；
- 監管工作進度以達到目標和執行公司政策的情況；
- 向有需要向其匯報的有關各方報告公司營運情況。

39. 這些功能的主要組成部分如下：

策略

- 確定公司應從事的業務活動，以及清楚界定公司應避免參與的活動。
- 確保公司制訂足夠的長期目標和策略，並以具體數字和財政述語表達。
- 在執行公司職責的過程中，應考慮對股東、僱員、客戶、供應商、債權人以及社區之間利益進行必要的平衡，確保公司在執行政策達致其策略目標時，其政策與上述各方利益相一致。
- 確保公司在檢討其業務計劃時，聯繫當前並可能從當地和國際環境來全面考慮，同時對其主要競爭對手的經營活動和技術發展，有適當的見地。
- 審批管理層遞交的預算案，確保預算案與公司的短期和長期目標相符。

- 根據現有資源，評估存在的機會和風險，確定公司投資的規模和優先發展的項目。
- 批准具體的大型投資項目和政策建議，確定利息分派政策。

任命最高管理層

- 挑選董事總經理，確定與他或她簽訂合同的條款。
- 確保公司管理架構及資源足以應付任何特殊和一般任務。制訂規劃，確保管理層的主動性、發展和連續性等。
- 審批最高管理人員的薪酬待遇和董事開支金。

監管

- 確保公司的信息系統運作正常，可監管公司的運作，並提供足夠資料，供董事會和管理層作出正確決定。
- 確定公司短期和長期財務狀況中的薄弱環節，特別是有關預期盈利能力、流動資金是否充裕和償債能力。
- 監管管理層的工作是否符合公司的策略目標及政策，如果未能達致目標則採取適當的糾正措施。

責任

- 確保與股東保持充份溝通，並且保證公司承認股東的利益。
- 確保公司就資訊披露並履行其法律義務，在業務運作上保持適當的透明度。

董事功能 – 適用於不同類型的公司

公眾公司

40. 在公眾公司內，指導、管理和擁有權三者之間一般存在著明顯的區別，董事會的功能主要在作出策略性的決策。公眾公司的董事在較嚴格系統中工作，因為公眾公司，特別是上市公司，受到的監管要比私人公司的嚴厲得多。公司條例對公眾公司制訂更為嚴厲的規定，例如：
- 保持股本；
 - 分配盈利；
 - 向董事貸款；
 - 為收購公司股份所作的財務支持；
 - 發行和回購本公司的股票。
41. 若公司在香港交易及結算所有限公司(「香港交易所」)上市(包括主板和創業板)，公司條例在這些方面制訂了更嚴格的規定，尤其有關利潤分配和為收購某一公司股份所尋求的財務支持方面。此外，公司還必須符合香港交易所的《香港交易所證券上市規則》或《香港交易所創業板證券上市規則》(《上市規則》)(參看以下第230節)。該等規則為有關創業板上市公司的特別上市規則(「創業板規則」)及有關主板上市公司的特別上市規則(「主板規則」)。該等規則就公司可能希望從事的各種交易列出管理辦法，包括公司及其董事之間進行的交易。
42. 證券及期貨條例(第571章)之中也包括專為上市公司和與其有關的公司而制訂的條例。

私人公司

43. 在私人公司中，督導、管理和擁有權之間的界限一般分得不那麼清楚，因為董事和大股東通常都是同一些人。事實上類似情況亦適用於香港的若干公共公司。但

這並不是說沒有必要著意區分這些功能。每間公司都應關注督導功能的長期性和策略性。

44. 即使是一人出資的小型私人公司，我們也建議應採用正式的董事會制度，有以下兩個原因：
- (i) 除非某些事務是由董事會集體執行，否則不論在字面上還是在精神上，公司不大可能承擔其法律義務，不論是包括公司條例在內的一般法律，還是公司本身的公司章程細則所規定的義務。
 - (ii) 董事會是基於對未來作出不確定的假設而作出決定，因此需要討論、諮詢及運用其判斷力，由一個了解情況的小組作出決定是最理想。
45. 每個董事會都應盡量事先制訂出董事會會議的計劃及日程。這會有助於確保董事會：
- 恰當地履行其法律責任；
 - 事先為討論作好準備；
 - 集中於長期策略性督導，而不在於日常的運作和管理。

附屬公司

46. 在公司條例第2條釋義部分，附屬公司的釋義是，一間公司是另一間公司的附屬公司，倘若後者：
- (a) 控制其董事會的組成；或
 - (b) 控制其過半數的投票權；或
 - (c) 持有其所發行股本的一半以上（優先股除外）。

若一間公司是第二間公司的附屬公司，而第二間公司本身又是第三間公司的附屬公司，第一間公司也同樣是該第三間公司的附屬公司。

第13條已保留這三個標準。不過公司條例已不再使用「附屬公司」一詞，並改用「控股公司」一詞，以從後者的角度描述這一關係。

47. 除個別例子外，附屬公司不得成為其控股公司的成員（或股東）（見公司條例第113條）。這個規定的目的有兩方面：
- (i) 防止控股公司的董事利用附屬公司的投票權無限期地保持其董事職位；
 - (ii) 防止控股公司的股本被附屬公司通過購買其股份而間接地抽空。
48. 上述督導功能必須在各附屬公司實施。然而，履行該功能的責任通常由附屬公司和母公司的董事會分擔。至於如何分工則要視公司的實際情況而定。母公司可以作為東主，只保留行使最高層決策的權力。較常見的是，母公司較多地就諸如回報率指標、投資政策、工業關係和產品策略等問題參與運作決策。倘若控股公司保留了過多的決策權，便會破壞附屬公司董事會的督導功能。必須記住，儘管在控股公司和附屬公司之間存在著密切的經濟關係，附屬公司是獨立於控股公司的法人實體。附屬公司的董事對附屬公司及其有關各方負有責任，而不是對控股公司負有責任。若某人同時擔任附屬公司和控股公司的董事，或者是習慣聽命於母公司的附屬公司董事，他或她應十分小心不要違反自己對附屬公司應承擔的責任，並須申報利益。若附屬公司的董事亦同時是集團的僱員，這些問題更為嚴重。作為附屬公司董事的責任與作為集團僱員的責任可以，而且時常出現利益衝突的情況。

董事會如何運作

集體負責

49. 董事對董事會所作決議承擔集體責任。因此董事會應通過討論達成一致意見。他以委員會的形式工作。
50. 公司章程細則有時允許董事會決議可由書面決議通過。

會議通知和法定人數

51. 公司章程細則通常說明董事會的每個成員都有權召開董事會和收到會議通知，雖然許多公司的章程細則中將後一項權力限於在香港之董事。若並非所有董事會成員都接獲適當之通知之後而召開董事會，其程序無效。通知不一定要用書面形式才有效，但通知發出的時間應合理，考慮到各種情況，包括該通知是否能盡早送達，使董事可出席會議。寫有預先安排日期的通知可以被認為是已發通知的佐證（在任何情形下，此種做法均是行之有效的）。
52. 除非與會者達到法定人數，否則董事會無法進行討論。董事會會議（及股東大會）需要的法定人數在公司章程細則中說明，通常會要求法定人數為兩名或由董事同意指定的人數。

議程

53. 議程通常與會議通知一起發出，但在召開董事會時，實際上，是否須於事先發出會議討論事項的通知，並無法律規定。《企管守則》通常要求議程和董事會文件須於會議舉行前三天或之前直接送達董事。若按照議程進行會議，其議題並以最佳次序安排，可確保董事會的各種任務在適當的時間內得以妥善完成，而且這會對會議的效率起重要作用。有些董事會主席認為在董事會召開前一個星期，與公司秘書和董事總經理開一次「議程」會議十分有用，以便決定哪些問題應列入議程、如何安排次序，並廣泛商談會議應如何進行。

會議記錄

54. 董事會文件多半包括前次董事會的會議記錄，董事會成員會被問及是否同意視該記錄作為真實的記錄，雖然會議記錄可以在會議休會前準備就緒並獲出席者簽署。一旦經主席同意和簽字，該記錄便成為該次會議的憑證，雖然不是決定性憑證。董事會記錄應載列決議，但一般並不需要詳細記錄討論的全部過程。不過，關於薪酬和核數委員會上的討論應予以正式記錄。
55. 董事會會議的會議記錄必須寫入會議記錄簿，該記錄簿通常須保存在公司的註冊辦事處。違反這項規定可引致董事遭受罰款的懲罰，罰款按日計算（見公司條例第 481-2 及第 619 條）。

資料和文件

56. 董事有權獲得他們需要的任何資料，以便他們執行自己的職責。若他們無充份理由懷疑管理部門所提供的資訊含有誤導或錯誤的成份，他們有權利用這些資料。董事應於會議召開前收到一切準確的資料，以便有足夠時間加以研究。
57. 《企管守則》中規定管理層有責任確保董事會接收到充分的、完整的、可靠的和及時的信息，從而使他們能作出知情的決策。然而，董事不能單純依賴管理層自發提供的信息，而在必要的時候應對問題去作進一步的探討。故此，董事會應與管理層分離，獨立地與公司高級管理層交涉。

所需資料

58. 作為一種良好的做法，現建議董事會會議文件應包括下列資料：
 - 用以監管公司運作的經常性資料：例如，公司帳目和收益數字。向董事會提供的關鍵性數字，不應混雜在一大堆適用於管理部門而不適用於董事會的數據中。董事會成員必須對公司預期的盈利和現金狀況有清晰了解。
 - 檢討公司方針所需的資料：例如，計劃和預算，董事會應掌握關於以下方面的適當資料：公司的未來項目和計劃的開支，特別是關於利潤和現金周轉在市場條件改變時受到的影響。
 - 支持管理部門提出的新項目建議的資料：這使得董事會能夠決定是否應為新投資項目籌措資金或對方針作出重大改變。

誰擬訂公司政策：管理層還是董事會？

59. 擬訂政策的責任由兩者共同分擔。若管理層未能將他們在日常營運中所發現的威脅和機會向董事會反映，那麼管理層的工作就算做好。與此同時，每個董事會成員都有責任，就其廣泛了解的業務環境及其中所隱藏的威脅和機會向其同事反映。

60. 雖然管理層可根據公司的策略草擬許多計劃，但接受還是反對這些計劃的責任則完全在於董事會。考慮到內部管制，這點就顯得尤為重要，而倘涉及上市公司，其重要程度則更甚。
61. 《企管守則》亦規定，董事會應檢討上市集團內部調控的有效性，並於他們的「企業管治報告」中呈報（起碼每年一次）。該檢討必須涵括企業所有的成本調控，包括財務，營運和執行以及風險管理等。

董事會意見分歧和辭職

62. 董事會決議，一旦通過，即使不是一致通過，就成為是董事會的決定，董事有責任予以支持。
63. 若董事會中的一位成員不同意董事會的某項決定，或感到該項決議是一個錯誤的商業決定，其責任是將存在的不同意見安排在董事會會議上討論，並記錄存檔。若董事會未有安排這樣的會議則應查閱公司章程細則中關於個別董事召開，或要求召開董事會的權力，並行使這樣的權力，並將他或她的觀點事先通知其他董事。然而，不可強迫其他董事出席這樣的會議，而這樣的會議有可能因缺少法定人數而不能生效。因此，作為最後的途徑，該董事可以衡量，尋找足夠的股東支援，以召開公司股東大會的做法是否符合公司利益（見上文第 26 至 31 節）。
64. 若該名持不同意見的董事認為董事會的決定或政策不但在商業上不明智，而且是不道德或不合法的，那就是另外一回事了。在這種情況下，董事對公司的首要責任是帶頭為該不正常或不合法決議採取捕救措施。陷於這種情況中的董事可能感到自己應辭職，然而他們可能更加感到應該繼續留在董事的職位上，採取積極的步驟，確保消除該不正常或不合法決議。
65. 要達到此目的，他們可尋求各方面的合作，包括：
- 專業顧問：董事應認識到，他們有時可能不得不付錢尋找獨立的專業意見。若不這樣，在某些情況下有可能會使該董事蒙受失職的指摘；
 - 公司的核數師：當問題涉及有關已公佈的公司財務狀況的披露、真實性和公平性的時候；
 - 股東：股東享有若干權利，當他們的權益受到不公平對待時尤其如此（見上述 26 至 31 節，及關於監管濫用權力，第 150 至 158 節）；

- 財務秘書：有關下令調查公司事宜方面財務秘書擁有廣泛權力；
 - 若涉及掛牌公司，可找香港交易所；
 - 在某些情況下，可徵詢其他機構，如證券監理專員辦事處或收購和合併小組。
66. 若董事會中有一名董事在商業政策問題上處處與其他成員意見相悖，這樣的董事會便不能正常行使其職能。對於公司來說，這名董事最好莫如辭職。辭職有點像「核子威脅」。以辭職來威脅比正式提出辭職更有用，辭職的通知，不論是口頭還是書面，一經提出便不可收回。
67. 董事可能希望將自己對公司的疑慮公開。果若如此，則：
- (i) 他或她必須小心，避免作出誹謗性的聲明；
 - (ii) 董事一旦辭職，他或她可能發現不可能利用做董事時取得的資料來影響股東，即使該等資料並無誹謗成份，因為法庭可能頒發禁制令予其餘董事所代表的公司，禁止前董事將其作為董事會成員時所獲得的保密資訊公開。處於此狀況的董事最好能徵詢法律意見。

授權和委員會

68. 公司章程細則一般允許董事會進一步授權，將其職能委託給委員會或管理部門。成立委員會的目的僅是確保可以較透過召開董事會會議更深入檢討某些重要問題。董事會仍然保留對那些事項的責任。
69. 公眾公司內經常遇到的三個委員會是薪酬委員會、核數委員會及提名委員會。

薪酬委員會

70. 作為一種好的做法，執行董事不負責釐定自己作為行政人員的薪酬。薪酬委員會使非執行董事有機會協助主席執行較敏感的工作，例如透過對執行董事和對公司皆明顯公平的方式，釐定他們的服務薪酬和條件。在討論個別董事本身的薪酬時他或她應避席。

71. 上市公司必須根據《企管守則》建立一個主要由獨立非執行董事（「獨立非執董」）組成的薪酬委員會。他們有權批准特定的薪酬方案和以工作表現為基礎的薪酬方案，還可以批准終止方案。每一個獨立非執董不能投票給自己。此外，《上市規則》現要求董事的薪酬應該以記名方式在公司年報中披露。在《企管守則》中，執行董事的大部份薪酬應將回報與企業及個人表現掛鉤，同時亦應將向高層管理層成員發放的薪酬詳情，以個人及記名的方式在上市公司的年報中披露。

核數委員會

72. 核數委員會的存在是作為董事會和核數師之間聯繫的橋樑。核數委員會獨立於負責會計系統（包括帳目編制）的公司管理層，該會計系統須受核數師的審查。核數委員會的主要目的是協助董事會，就已發表的財務報告的有效性正常履行其所負責任。該委員會還可為完成下述目的提供適當的工具：

- 審查核數師的可能人選（在香港他們受股東任命，並向股東負責）；
- 核數師可能希望就外部核數的範圍和與內部核數的關係進行討論；
- 商訂核數費用。

核數委員會通常主要由非執行董事組成（見下文第 87-89 節）。

73. 《企管守則》現規定核數委員會至少應審核哪些參考項目，而參考項目應該包括以下責任：
- (a) 對董事會就委任（包括聘用），重新委任外部核數師和外部核數師的免職提出建議；
 - (b) 觀察和監視外部核數師的獨立性和目的性以及核數程序的效率，與核數師商討審核的性質及範圍和明確報告的責任；
 - (c) 執行關於聘用外部核數師以提供非審計服務的政策和向董事會報告必要的補救措施；

- (d) 監督財務報表的完整性，主要為會計政策和慣例的任何改變、主要的決策範圍、由核數引起的重大調整、與會計標準的符合性和與《上市規則》和其他法律要求的符合性；
- (e) 檢討財務監控、內部操控和風險管理系統，還有保證管理層已經盡責去實施一套有效的內部操控系統；而且檢討營運，財務和會計政策和實務；
- (f) 考慮關於內部操控系統的主要調查結果；在內部核數職能存在的地方，可以保證內部和外部核數師的協調性，和保證內部核數職能是充分可追溯的、有效的和在公司內具有恰當的地位；及
- (g) 向董事會報告有關《企管守則》規定的事務。

提名委員會

74. 《企管守則》規定設立一個主要由獨立非執行董事組成的提名委員會，以履行下列責任：
- (a) 定期檢討董事會的架構、人數及組成；
 - (b) 物色具備合適資格可擔任董事的人士；
 - (c) 評核獨立非執行董事的獨立性；及
 - (d) 就上述事項及其他有關董事委任或重新委任以及董事(尤其是主席及行政總裁)繼任計劃的事宜向董事會提出建議。

資料披露和問責性

75. 董事應特別注意公司公佈的資料。若他們未有小心處理該等資料，以確保其準確和不會引起誤導，便有可能要對那些因使用該等資料而招致業務損失的人承擔個人責任。此外，按照多個法例規定，董事可能須承擔個人責任，例如，若在招股章程中發表了不實之報告(見《公司(清盤及雜項條文)條例》)。他們還可能須就合同、民事疏忽、欺騙、或作錯誤陳述等而承擔民事責任。

76. 越來越強烈的輿論認為，公司及其董事應負有更廣泛的「問責責任」。意思是董事不單是窄意上的須對公司負責，也不是簡單地依法履行與帳目和須披露的財務事項有關的廣泛責任，而是須願意向擁有該公司權益的任何各方提供足夠的、與公司事務有關的資料。對披露公司有關資料抱著理性的自覺態度是與公司有關各方建立令人滿意的關係的先決條件。若公司不願作足夠的自覺披露，他們無疑將面對更多不懷好意的法例修改。
77. 上市公司必須額外注意主板和創業板上市規則規定的一般和特殊的披露要求。該等規則包括一攬子的披露要求，上市公司必須在合理可行的情況下，盡快通知香港交易所、上市公司的成員和其上市證券的其他持有人有關任何與集團相關的資訊（包括集團業務範圍內任何重大新發展而尚未公佈的資訊），這些資訊包括：
- (a) 他們和公眾評估集團的形勢所必須的資訊；
 - (b) 防止在其證券形成一個錯誤的市場所必須的資訊；及
 - (c) 可以合理地預期對市場行為或者其證券價格的產生重大影響資訊。

此外，該等規則規定了牽涉到各種情況的多種特殊披露責任包括：當上市集團達成交易，上市集團發生特殊事件。該等規則又規定若干交易必須作出具體披露，有時並須獲得股東的批准，而各董事有責任確保公司遵守該等規定。

主板和創業板上市公司還須於分派公司通訊給股東時，在香港交易所和創業板的網頁上公佈其年報、中期報告和財務報表，以便公眾瀏覽。

表現評審

- 77A. 董事局負責督導及評核公司的表現。對企業管治來說，評核董事局表現十分重要，目的是評估董事局可如何做好下一步。此外，董事局表現評審包括評核個別董事的表現並在重選時向股東公佈，讓股東知悉個別董事的執行效果和對其角色的承擔。在全球趨勢中，董事局表現評審已越來越受到關注。《企管守則》建議上市公司的董事局應定期進行表現評審。

董事會成員

78. 公司董事會的全體董事的職責是相等的，但是有些董事起特殊作用。

主席

79. 主席是由董事會委任主持董事會會議的，根據公司章程細則，通常也在股東周年大會上擔任主席。不過實際上，主席不僅被視為董事會主席，而且也被視為是公司的首席代表，向外界表達董事會的集體觀點。主席職位有以下主要職責：

- 主持董事會會議；確保會議正常進行，使凡想發表意見的人都能有一定的發言時間；不同議題都獲分配一定時間；決定議程的次序；引導會議的討論，使能取得一致意見；總結決議，使每個與會者都能清楚了解那些政策和行動已經取得一致意見。
- 如上所述，在與外界接觸中，擔當公司的首席代表。
- 在決定董事會和任何次一級委員會的組成方面起要作用，使董事會成為一個有效率的組織，能高度和諧地協調工作。
- 在兩次董事會會議之間，執行董事會授權主席執行的決定。

董事總經理

80. 大多數公司章程細則中會訂定一條條款，允許董事會委任一個或多個董事總經理，並授予他們任何必要的權力，並按他們的服務給予酬金。實際上，董事總經理是包括任何執行董事在內的管理階層之中最高的負責人（見下文第91節）。董事總經理在公司董事會制訂的策略範圍內運作，成功與否須負個人責任，因為與總經理不同，他或她是董事會的成員。

主席和董事總經理？

81. 將主席和董事總經理的職位合二為一，特別是在上市公司，是否明智和適當，對此已有大量爭論。這項爭論部分出自原則問題，部分出自在這一方面使用「行政總裁」這樣的名詞而造成的混淆。
82. 在原則問題上，有人認為，主席擁有無上權力引導董事會討論，而董事總經理負責督促執行董事、使其按指示行事，若這兩種權力結合在同一個人身上，董事會便不能充份發揮其功能。有人進而質疑，若董事總經理和主席的職位合二為一，那麼非執行董事在董事會內的作用是否能充份發揮。每一個董事會，有必要對公司未來的發展前景有憧憬和設想(主席的職能)。這應該參照公司現況(部分是董事總經理的職能)來加以適當平衡。
83. 另外有人卻認為，兩個職位合而為一，公司取得良好的業績的例子，已數不勝數，正如有關公司發展路向，很多時要視乎情況而定。雖然，作為原則問題，也許最好是不將主席和董事總經理兩個職位集中在一個人身上。然而在香港的實際情況是，主席／董事總經理／行政總裁往往是公司(常常是公眾公司)的創辦人，亦是驅動公司成長和成功發展的企業原動力。倘若堅持一定要將主席／董事總經理／行政總裁的職位分開，可能會產生反作用，影響這類公司的成長和成功。
84. 至於「行政總裁」這樣的職位稱呼，似乎是來自美國的舶來品。在美國，主席往往被定義為「主席和行政總裁」，以別於「總裁和執行總監」。在香港，「行政總裁」的銜頭不自在地遊離於主席和董事總經理之間。最通常，也許也是最恰當的是將其看成是「董事總經理」的同義詞，這樣便可將其職位視作「首席執行董事」。
85. 使用「行政總裁」這個詞來稱呼一位通過授權行使「相當大部分的董事會權力」的主席，會進一步引起混淆。在此情況下，其銜頭也許應是「主席和行政總裁」或「執行主席」，若另有一位或數位負責公司營運的董事總經理時，尤應這樣。(還必須注意的是，在香港「總裁」是一個用於個人的榮譽銜頭，通常以此稱呼公司的前主席，在公司以往的事務中曾經起過重大作用，而在當前則擔當非執行董事的職能)。

86. 《企管守則》要求上市公司必須清楚劃分對董事會和日常公司業務的管理，以確保權利平衡和避免權力過於集中於個別人士。據此，《企管守則》要求主席和行政總裁的角色必須分開。根據《上市規則》的規定，公司必須在其企管報告中披露主席和行政總裁的身份和這兩者的角色是否分分開，以及董事會成員之間（尤其是主席和行政總裁）的任何關係（包括財政、業務、家族和其他重大／相關的關係）本質。

事實上，值得注意的是《企管守則》規定主席應該：

- 主要負責草擬和批核董事會會議議程（但是可以授權一名指定的董事或公司秘書負責）；
- 負責保證建立良好的企業管治守則及程序；
- 鼓勵全體董事全心全意積極為董事會事務作出貢獻，帶領確保董事會為公司最大利益行事，促進非執行董事有效作出貢獻，以及執行與非執行董事之間建立有建設性的關係。
- 至少每年舉行一次沒有執行董事出席的非執行董事（包括獨立非執行董事）會議。
- 確保與股東保持有效溝通以及將股東的意見反饋到董事會。

非執行董事

87. 香港現行的法律容許委任公司董事會時委出全部由全職執行董事組成的董事會。若這樣的董事會變成全部由內部產生，會削弱其能力，因為欠缺外來董事所帶來的寬廣視野及激勵。香港的上市公司的董事會至少須包括三名獨立非執行董事（「獨立非執董」），而獨立董事的數目要佔董事會的三分之一，才能符合香港交易所的上市規則。

88. 為提高公司的責任感，開闊視線，以本會之見，公眾公司的董事會應包括一些合適的非執行董事。任何私人公司若希望能積極地掌握未來，而不只是消極地處理事件，也應實施這項措施。聘用合適的非執行董事將有助於董事會關注其長期策略的方向性問題。這些董事不應與公司建立合約關係，也不應受任何其他董事或董事派系的控制或影響。聘用這樣的董事已不是新做法，現在這樣做可以被視為回歸傳統。香港董事學會將鼓勵和幫助公司委任非執行董事。
89. 認識非執行董事可能作出的貢獻是十分重要的。最大的考慮是他們可全面參與董事會的集體商討。在法律上，他們有責任真誠地以公司的利益行事，這與其他執行董事相同。不過在此架構中，他們的獨立性還可以在以下三個方面作出貢獻：
- 開擴董事會的眼界，這可以通過利用非執行董事的經驗成果以及在董事會的討論中引入與公司策略有關的特殊技能、知識和經驗，而沒有非執行董事的參與，董事會便可能缺少這方面有利的條件。
 - 在公司策略決定後，負責監察管理層的表現及其工作進度。
 - 當公司利益有可能與個別董事的個人利益有衝突時，確保董事會有適當的制度維護公司的利益；在諸如董事會任命和酬金等方面貫徹對公司的責任；不論是否設立正式的核數委員會，確保管理層能向董事會遞交適當的財務報告。
90. 經修訂的《上市規則》規定，在上市公司委任的獨立非執行董事當中，必須至少有一名具備適當的專業資格，或具備適當的會計或相關的財務管理專長。

此外，為評估獨立非執行董事的獨立性，香港交易及結算所有限公司考慮下列方面：例如，董事是否：

- (1) 持有上市公司多於1%已發行總股本，及股份是否關連人士或上市公司作為禮物贈送，或獲關連人士或上市公司提供資助。
- (2) 正以董事、合夥人或主要專業顧問的身份提供服務或在委任前一個年度提供服務，或在同一期間為現時或一直參與提供有關服務之有關專業顧問之僱員，而服務對象為：(a) 該上市公司、其控股公司或彼等各自之任何附屬公司或相關連人士；或 (b) 該上市公司之控股股東、行政總裁或董事（獨立非執董除外）或彼等之任何聯繫人士。
- (3) 於上市公司或其關連人士的任何業務活動中或牽涉與上市公司或其關連人士進行的任何重大業務交易中擁有重大利益；或在財政上倚賴上市公司或其關連人士。
- (4) 於董事會特別保護某個實體的利益（該利益與股東整體利益不一致），或現在或過去與上市公司的董事、行政總裁或主要股東有關連，或現正或一直擔任上市公司或其關連人士的行政人員或董事。

執行董事

91. 執行董事是董事會成員，除了他們在董事會的職責外，還作為僱員擔當公司的行政職務，並另取酬金。任命部門主管出任董事會成員是常有的事，然而此類任命的原因常常不甚清楚。董事職位不應作為長期服務於公司的某種獎項。任命董事的唯一標準應該是該人是否具有公認的能力，可對董事會正常運作作出貢獻。然而若一位行政人員，例如，行銷經理，認為他或她作為行銷經理的責任是與他或她在董事會內的責任沒有明顯的不同，那就錯了。執行董事在董事會內並非只是表達公司特定方面的觀點，而應對董事會的所有決策作出貢獻，他或她若有特殊技能和知識，可將該重要資料用其他成員能明白的語言向董事會提出。

「準董事」

92. 公司條例第 2 條將董事定義為任何佔有該位置的人而毋須理會其名稱。因此董事是通過其功能及他們實際行使的職權來識別的，而不是通過銜頭。

內部、特別或部門「董事」

93. 現有一種趨勢，將不是公司董事會成員的人說成是「董事」。授予這個銜頭常常是為提高有關人員在公司內或在與其他公司打交道時的地位。若將那些內部或特別「董事」，以「董事」的名義毫無保留地向外宣佈，那麼就存在潛在危險，因為有人會懷疑究竟他們應否負上董事的責任。對公司來說，如果他或她對外宣稱已將一位人士委任為公司的「董事」，公司便要受到該人士（代表公司）與第三方真誠簽署的合約的約束，因為有著「董事」名銜的該人士會令人認為他或她具有委任董事通常擁有的權力，即使該人士並未正式獲得這樣的授權（見下文第 125 條）。

「影子董事」

94. 影子董事與上述相反。公司的實際董事經常須聽命於他們的指示（見第 118 至 119 節）。
95. 若將「董事」這樣的名銜，連同「董事」名銜所包含的全部職責，保留給那些按適當程式獲委任為董事的人，則上述情況可能引起的困難便可避免——而這些是確實存在的困難。

候補董事

96. 候補董事是某個被授予行使董事職責的人，通常只是在董事會會議上，當某一董事臨時缺席時委任。候補董事也是公司董事，其定義見公司條例第 2(1) 條。若公司章程細則未有說明，候補董事將由其個人為他或她在出任董事時的行為負責，承擔所有附屬於該職位的法定責任。（不過，公司章程細則中可能會規定，候補董事是委任董事的代理人，若是這樣，後者將對候補董事的行為負責。）因此有必要將候補董事作為正式董事登記在本公司的名冊和公司註冊處之中。一名董事可

代表董事會一位或多位董事出任候補董事，在此情況下，除了他或她個人所擁有的投票權外，通常還額外擁有一個或多個投票權，以代表其委任者行使權利。在公司條例第478條下，候補董事應被視為任命董事的代理。

97. 委任候補董事的合法權力源自公司的章程細則。而非法例。有關章程細則的規定是極為重要的，因為候補董事的權力，及對於諸如他們是否有資格享受公司給予的酬金（一般沒有）或須由委任他們的人支付酬金等問題的答案，將取決於公司章程細則中的規定。委任或提名候補董事的權力通常屬於委任董事。公司章程細則，特別是公共公司可能規定，如獲任命的候補董事並非董事會現任董事，該項任命須由過半數的其他董事批准。顯然，選擇候補董事須十分謹慎。
98. 當委任或提名董事去世或不再擁有董事職位時，受其委任的候補董事通常便自動失去該項委任。作為委任者的董事也可自行決定，隨時撤銷候補董事的委任。

公司秘書

99. 公司秘書是公司的首席行政主管。一位有效率的公司秘書可對公司的指導和管理起重要作用，可免去董事和經理肩上的許多重責，諸如如何遵守公司和其他法律的有關規定，以及確保在技術上可以有效率地處理董事會事務。
100. 有些公司認為不應該將董事和公司秘書的職位合而為一。公司秘書承擔著一些他們在法令上要承擔的法律責任。不是董事會成員的公司秘書可以就他或她負責的事項給予獨立意見；兼任董事的公司秘書要受集體決定所約束，這可能與他或她在法律上須負的責任相違背。
101. 然而，在規模較小的公司，由於現實情況或甚至開支等原因促使公司決定委任同一人為公司秘書和董事。這一雙重身份絕不會減少公司秘書的法律責任。還須記住，當任何一條法律條文規定須由董事以及公司秘書共同進行或批准某件事時，一個持雙重身份的人是不能單獨同時執行董事和公司秘書的職務的。

董事會與有關各方的關係

102. 公司與有關各方的關係已經討論過（見第 11 至 25 節），現在必須討論一下董事會與有關各方的關係。
103. 若要詳細討論董事和有關各方的關係也許要寫上另一本關於商業管理的教科書，涉及市場事務與銷售、採購與供應、工業關係、生產、財務管理和公共事務。個別董事不可能是所有上述領域的專家，這些是董事總經理及其營運管理部門的工作。董事的任務是要了解到，除非每個領域都能正常運作，否則公司便會失敗。因此他或她的進一步責任是，在上述任何一個領域中，在與公司有關的任何其他專業知識方面，他或她若具有專門才能，就應為公司的利益施展這些才能。
104. 在制訂公司與有關各方關係的政策時，董事們應認真將自己比作公司的集體良心。由於有關各方的利益受到法律的保護，公司可能會為了遵守法律而被逼處罰董事。董事還應記住，董事會是公司名譽的捍衛者。以公開誠實的方式進行交易，這種聲譽要建立起來並不容易，一旦失去便很難挽回。

股東

105. 如下文所示（見第 298 至 299 節），按公司章程細則，董事通常是由股東委任的。而在實際運作中，許多公司的章程授予股東權力，確認股東週年大會休會期間由董事會提出的任命。對於上市公司，香港交易所有一條條例規定，上市公司的董事會在任命某人填補臨時空缺或出任新增設的董事職位時，他或她的董事職位只可以保持到下一屆股東週年大會。他或她有資格重新獲選連任。根據公司條例第 462 條，股東週年大會享有免任董事的絕對權力（見下文第 305 節）。公司章程細則之外仍須受這一條款監管。
106. 董事與股東的關係可在股東大會上通過投票結束，也可在市場上結束（若是上市公司）。上市公司股東表達自己不滿的正常方式不是通過投票免任現行董事會。而是通過出售他們的股票，這一過程若持續相當長時間，完全有可能會導致公司被人收購，所有權出現轉變，可能需更換董事。（我們須留意部分其他國家的機構投資者有意行使所持股權的權益，並曾成功罷免若干董事。）此外，股東有權採取集體行動將公司清盤，以此結束與公司的關係。

107. 雖然原則上，董事要對公司負責，而不是對股東負債，但是他們在某些情況下可能須對某些個別的股東負責。這樣的事往往發生在小型的家族式公司，那裡某些董事可能便是股東，也可能與其他股東有親屬關係，使該等董事相當深入地了解股東的內幕情況。在這些情況下，當董事和股東之間存在較為密切的關係時，董事可能須對股東承擔受託人的責任（見以下第235至239節）。
108. 股東任命董事會的主要理據是股東與公司的關係（產權）不同於與其他方的關係。股東不能像其他各方可以利用與公司訂立的合同關係作為工具。一旦他們認購了股本，他們便失去了對這些資金如何使用的任何具體控制。若他們能控制公司領導機構的委任權，便補償了他們失去對自己財產直接控制權的損失。股東在取得收入的重要性排在最後，承擔著他們的資產可能收不回的最大風險，他們屬於對公司的成功存有最大利害關係的一群人。

僱員

109. 按照公司法的基本原則，董事對公司整體，並在某一程度上對債權人，負有信託責任。若純以法律觀點看，公司僱員的利益並未獲得保障，但我們已強調良好的勞資關係對公司的成功發展產生利好的作用（參看以上第15及16節）—董事若不加理會而招致損失，責任須自負。
110. 儘管上述責任有嚴格的法律界定，董事會除非能照顧僱員的利益，就不能領導公司取得成功。實際意思是，在每一位僱員眼中，在董事們的領導之下，他們的工作獲得在工資、安全感和一般福利方面的良好回報。
111. 本會主張，作為最低要求，董事會應該：
- 不時檢討有關工資和其他條款及條件的安排（例如，集權程度和工會承認與否），切記在釐定工資時要盡量將生產力，以及影響勞務市場的一般因素一併考慮；

- 檢討公司現有制度，包括在決策前有否與僱員磋商，有否與僱員就有關決定和公司的一般情況交換意見，必要時，盡量讓僱員在工作場所參與對他們有直接影響的決定，使他們有份參與公司的成功（見下文 323 至 324 節）；
- 不論公司是否設置集體談判的機制，在商談僱員的薪酬和其他僱傭條件之前，確保公司管理層已制訂明確的指引；及
- 檢討公司在衛生和安全方面的政策和記錄。必須注意工廠與工業運作條例以及任何有關保障工人身體健康的其他有關法律規定。

債權人和供應商

112. 董事會應負責建立和監察公司的付款條款是否符合公司有關付款的政策。若公司長期拖欠不能及時付款，便會聲名敗壞，會給公司帶來不可估量的損失，大公司試圖借助小供應商的墊款來補助他們的流動資金，只能是自欺欺人。與大公司相比，小公司的借貸條款通常較差。
113. 在某些情況下，董事可能須對債權人承擔一般和特別責任。當公司無償債能力時，董事會成員可以說並無餘下的財務利益，而董事只對債權人負有責任（見第 265 至 276 節）。

公眾

114. 香港的法律並無規定董事會須特別任命個別董事，以代表特殊利益集團，如少數民族、婦女和消費者。雖然在美國，有一些公司採納了這種作法，但本會認為，盡可能保留公司的獨立自主權，包括選擇董事的自由權，是符合公眾利益的。

但是，從公司利益角度考慮，最佳做法仍是確保董事會的多元化，按照公司的商業模式，鼓勵年齡、性別、教育和專業背景及族群的多元化。事實上，《企管守則》現已包含守則條文，規定上市公司應制定董事會多元化政策；公開政策及推行政策的任何可衡量目標；並能夠報告實現目標的進度。守則條文希望每間上市公司應考慮其商業模式及具體需求。

另一點須留意的是，上市公司董事有責任確保公司按照香港交易所《上市規則》的規定，符合基本的披露責任，這些規定是為保障一般投資者的利益而制訂的。