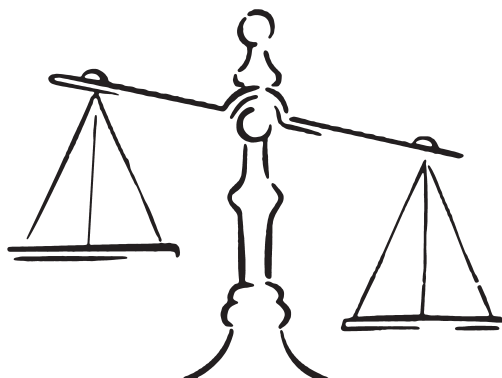


獨立非執行 董事

酬金釐定指南

(第三版)



出版人



香港董事學會
The Hong Kong Institute of Directors

香港董事學會出版刊物



【董事指引】是一本桌面必備亦方便攜帶的參考書，對現任董事或新上任董事均非常適用。本指引概述法律，並在法律尚未涉及的領域，推薦良好的行為守則。



【香港中小企業管治指引】目的是作為中小企業董事在制定策略方針、業務發展及內部監控的參考工具，分別為五類不同規模的中小企業提供指引，同時對家族公司的特殊問題有精辟指引，並倡導揉合管理與管治常規。



【香港中小企業管治導引全集－由指引到實踐】是《香港中小企業管治指引》的延續，輔助中小企業實踐企業管治常規。指引一書討論企管常規所涉內容，而導引全集則細列實踐企管常規的步驟。作為中小企業參考工具，兩本刊物相輔相成，學會建議中小企業同時閱讀此二刊物。



【獨立非執行董事酬金釐定指南】為公司提供聘任獨立非執董及釐定其公平薪酬待遇的指引，配合適當激勵確保獨立非執董履行其於董事會的責任，尤其在獨立觀點的範疇上。



【獨立非執行董事指南】為袋裝指南，與**【獨立非執行董事酬金釐定指南】**相輔相成，旨在協助獨立非執董了解其在董事會發表獨立見解的職能，以至相關責任和職權。



【香港董事學會上市公司企業管治水準報告】闡述有關恒生指數成份股上市公司的企業管治水準研究結果，本研究以公司的年報及公開資料為基礎，研究目的在於提升公眾意識及建立基準以切合本港金融市場與國際標準。

獨立非執行董事

酬金釐定指南



香港董事學會

The Hong Kong Institute of Directors

出版人

香港董事學會有限公司

香港中環德輔道中19號環球大廈1008

電話：(852) 2889 9986 傳真：(852) 2889 9982

電郵：executive@hkiod.com

網址：www.hkiod.com

二零零五年初版，香港

二零零七年第二版

二零一零年第三版

ISBN 978-988-18910-1-3

香港董事學會有限公司 ©

版權所有，未經出版人同意，本刊物所有內容一律不得以任何形式或以任何工具（電子、機械、影印、錄製或其他工具）翻印、儲存於檢索系統或傳送作商業用途。

本刊物可供個人使用，其內容可供引述，但必須註明出處及出版人。

免責聲明

本指引只載有一般資料，內容為香港董事學會總結經驗與研究的成果。香港董事學會無意透過指引提供業務、財務、投資或有關其他方面的專業意見或服務，本指引不應被用作可能影響閣下業務的任何決定或行動的唯一依據。閣下作出可能影響業務的任何決定或行動之前，應先諮詢合格的專業顧問。對於任何人因依賴本指引而蒙受任何損失，香港董事學會概不負責。

有關出版人：

香港董事學會為香港代表專業董事的首要組織，其宗旨是鼓勵全體會員齊心推廣優秀企業管治，並為推進香港在中國及國際間的地位作出貢獻。學會為非分配利潤組織，成員是上市及非上市公司的董事，致力為董事提供教育項目及資訊服務，並代表董事發表具影響性的意見。學會具備國際視野及多元文化環境，以兩文三語執行會務。

網址 www.hkiod.com



在香港，加強法規及監管制度、教育大眾多了解企業管治以及為董事開辦培訓課程等工作，加深了各界認識到獨立非執行董事的重要性。除了是董事會成員，肩負相同於執行董事及其他非執行董事的職責外，獨立非執行董事還因具獨立地位，以非常務人員的身份參與企業管治，發揮著關鍵的作用。大多數獨立非執行董事都會兼任其他職務，例如上市公司及其他公司的審計委員會、薪酬委員會、提名委員會的核心成員。

全球監管機構趨向限定公司董事會至少有某個數量的獨立非執行董事。舉例來說，美國規定大多數的董事會成員由外來董事組成，英國的合併守則規定，獨立非執行董事佔董事會一半成員。

獨立非執行董事的酬金水平惹人極大的關注，從業人員質疑也許是理所當然。社會缺乏具備資格和訓練有素的人選，加上獨立非執行董事的袍金明顯偏低，致使不能造就出讓獨立非執行董事充份發揮職能的成熟條件。隨著香港規定把上市公司獨立非執行董事人數的下限提高到三人以至最佳常規提高到佔董事會三分之一最適比重，香港董事學會積極推行兩方面的工作，一方面加強獨立非執行董事的培訓，另一方面制定本指南，從而在鼓勵有能之士出任如此要職上，指引如何評估薪酬待遇是否公平合理。

本指南補充了香港董事學會已刊發的《獨立非執行董事指南》。本指南的目的是向公司提供有關聘任和釐定獨立非執行董事酬金的協助，《獨立非執行董事指南》則指導獨立非執行董事如何履行職務。

香港董事學會謹此鳴謝所有參與制定本指南的人士，特別是

- 撰寫人：徐尉玲博士
- 編輯顧問：

黃紹開先生	江 偉先生 (Mr A F M Conway)
周光暉先生	高來福先生 (Mr John Crawford)
黃天祐博士	譚學林先生
鄭慕智博士	歐樂耀先生
許浩明博士	韓武敦先生 (Mr A R Hamilton)
畢 烈先生 (Mr Peter Barrett)	謝家駒博士
張惠彬博士	

本指南引述的調查結果來自:-

- 香港董事學會 (The Hong Kong Institute of Directors)
- 英國董事學會 (Institute of Directors)
- 美國全國公司董事協會 (National Association of Corporate Directors)
- ProNed 澳洲
- 新加坡董事學會 (Singapore Institute of Directors)

香港董事學會特別鳴謝以上友會分享資訊，並感謝澳洲董事學會 (Australian Institute of Company Directors)，及億康先達國際 (Egon Zehnder International) 協助取得調查報告內容。

香港董事學會歡迎各界就本指南的更新提供意見和建議。



香港董事學會特設基金 推廣優秀企業管治

「企業管治發展基金」宗旨：

- 籌組及贊助培訓課程、研討會、展覽、大會、其他教育計劃，以向公眾推廣優秀企業管治及董事實務專業化。
- 推動對推廣優秀企業管治的興趣、參與、投入。

企業管治發展基金

香港中環德輔道中19號環球大廈1008

電話：(852) 2889 9986 傳真：(852) 2889 9982

電郵：executive@corpgov.com.hk 網址：www.corpgov.com.hk

獨立非執行董事酬金釐定指南

目 錄

前 言	4-5
目 錄	7
I. 獨立非執行董事的人選	8
1. 盡責、觀感、激勵	8
2. 特殊職能	8-9
3. 風險因素	9-10
4. 物色獨立非執行董事	10
5. 公平適度的酬金水平	10
II. 釐定酬金的指引	11
1. 關鍵因素	11
2. 無形因素	11-12
2.1 考慮事項	
2.2 工時的費率	
3. 有形因素	12
3.1 可計算的工時	
3.2 工作量/指望	
4. 袍金	12-13
5. 定期評估獨立非執行董事的條款	13
6. 董事及要員責任保險	13
7. 支出	13-14
8. 終止、免職和遣散	14
9. 其他事情	14
附 錄	15
A. 計費範例	15
1. 工時費率	15
2. 工時	15-16
3. 計費	16
B. 委任函	17
1. 建議的獨立非執行董事委任函內容	17
2. 委任函範例	17-20
C. 調查結果	21
1. 香港董事學會	21
2. 英國董事學會	22
3. 美國全國公司董事協會	22-23
4. ProNed 澳洲	24
5. 新加坡董事學會	25

I. 獨立非執行董事的人選

1. 盡責、觀感、激勵

董事會各成員作為一個集體，對公司管治責無旁貸，獨立非執行董事是董事會的一員，所承擔的責任無異於董事會其他成員。審慎、能幹、盡責，是獨立非執行董事應當具備的條件，在發揮所長時，獨立非執行董事應當撥出充份的時間來履行本身作為董事的各項職責(細節請參閱香港董事學會的《獨立非執行董事指南》)。

公司物色獨立非執行董事時，應當仔細界定人選必須具備何種素質和技能才是最能符合公司的需要。為了利於集思廣益和多元的董事會結構，應當充份考慮到重點的所在，例如，人選是否需要具備可以彌補不足的專長和技能，抑或是需要具備共通的同行經驗？要有多元的文化背景，抑或是同文同種？要具備國際視野，抑或是熟識本地情況？除此之外，還應設立提名委員會來處理人選物色和評審的工作。公司和候選人彼此坦誠相向，有助於相互了解和選擇合適的人選。

對於接受任命的獨立非執行董事，應當適當地給他導覽公司的情況，並且應當鼓勵他多加參與董事會的集體工作，同樣地，也應當鼓勵其他董事充份利用獨立非執行董事的意見和專長。

公司應當為新任的獨立非執行董事計劃好導覽公司情況的活動，讓他了解公司的業務，營運方式和政策。導覽公司情況的活動應當包括公司實地考察、會晤公司主席、行政總裁及/或常務管理委員會、高層要員，如情況可行，還應包括會晤主要股東或權益相關者等等，不一而足。獨立非執行董事導覽公司情況的活動可達三至四天，所費時間實不為過。

要吸引有能之士接受任命，關鍵在於給予公平合理的薪酬待遇以及獨立非執行董事賴以發揮職能和履行董事職務的自由，這從獨立性的角度看尤為重要。金錢上的獎勵、團隊歸屬感和成功感，都是推動獨立非執行董事積極性的誘因。

2. 特殊職能

獨立非執行董事不免需要對涉及關聯方交易、主要交易等的文件另外提出意見。在新的規管制度下，獨立非執行董事一般都是上市公司的審計委員會、薪酬委員會、提名委員會的核心成員。獨立非執行董事在審計委員會的角色涉及特殊的風險和工作。

除了履行作為董事會成員的常規職務、職能和職責外，獨立非執行董事還可擔當其他不同的角色，以下是其中部份的例子：

- (1) 擔任親善大使，對外代表公司。
- (2) 發揮促進作用，如質疑既定假設的有效性、引進新的意念和激發求新求變。
- (3) 保密顧問，公司主席、行政總裁等以他作為公司的回響板。
- (4) 聯絡人，作為董事會和有助於公司的群體、組織或個人之間的橋樑。
- (5) 作為一把獨立的聲音，照顧各股東的權益，包括少數股東的權益。
- (6) 判決人，通盤考慮問題，給予客觀的判斷。
- (7) 執行董事的良師益友。
- (8) 檢察員，客觀地監察管理工作。
- (9) 仲裁人及/或「魯仲連」，平息董事會成員之間的衝突和風波。
- (10) 專才，給董事會提供專門技能、專業知識和經驗，例如上市規則指定的財務管理專才。
- (11) 賦予地位者，提高董事會的地位、信譽和聲譽。
- (12) 「世界瞭望台」，提供外界和創新資訊的來源。
- (13) 導師或「智者」，為董事會引進外界的新知識和經驗，有助於促進決策的過程。

就像其他董事一樣，獨立非執行董事在履行職務時必須顧及公司整體的利益而不是任何特定的股東或他人的利益。當部份股東或少數股東的利益受到忽略時，獨立非執行董事應當提出異議，並且爭取所有股東得到平等的看待。保持獨立不應當作囂張或不合作的態度。保持獨立不損個人對董事會的貢獻。有些時候，獨立非執行董事可能需要為了效忠而提出反對，如果情況是這樣，獨立非執行董事便需要運用良好的人際關係技巧和說服力。

上市公司必須按照監管規定聘任獨立非執行董事，但香港董事學會也建議私營公司在董事會中加入獨立非執行董事。「旁觀者清」的意見可注入新的想法、客觀的意見和中立的建議，這特別有助於家族生意排解爭執或計劃傳承安排。

3. 風險因素

計劃獨立非執行董事的酬金時，應當顧及他肩負極之重要的受信責任。獨立非執行董事的酬金應當反映他受聘兼職協助企業管治工作所承擔的實質風險。

獨立非執行董事有責任主動要求公司給予有關的資料，但提供這些資料的責任繫於公司。基於其職務的非執行性質，除非公司的高層管理能夠迅速地提供資訊，否則獨立非執行董事並非時常都能夠取得充份的資料。一方

面，獨立非執行董事應當發揮審慎態度及判斷力，對所提供的數據提出疑問，另一方面，在若干程度上必須信賴同僚提供了充足的資料。

由於各董事負起同樣的法律責任，獨立非執行董事基於職務性質特殊而涉及額外的風險。

4. 物色獨立非執行董事

香港董事學會提供**董事委任服務**，協助向物色獨立非執行董事的上市公司、有意加強董事會領導能力的公司、計劃在所投資的公司設置獨立非執行董事職位的投資公司和業務拓展基金、以及計劃聘請董事會/委員會成員的政府或公共服務機構推薦香港董事學會會員以供考慮聘任。香港董事學會設有資料庫，記錄具備資格並且表示願意應聘獨立非執行董事職位的會員，這些會員具備專才、豐富經驗和有關企業管治的學識，可為公司提供服務。

香港董事學會為物色人選的公司和學會會員提供的董事委任服務不收費，這項服務實為提供專業董事出任獨立非執行董事的最大來源。有關董事委任服務的詳情，請登入香港董事學會網頁 <http://www.hkiod.com>

此外，公司物色獨立非執行董事時也可經由人脈網絡介紹，但切記不要純粹因交情深厚而做出聘任，如此做法可令真正獨立性存疑。

5. 公平適度的酬金水平

獨立非執行董事和董事會其他成員一樣，承受可能受到法律起訴、民事賠償、及/或規管機構調查/譴責的風險，應當在計算風險和報酬時直接反映在酬金之上。

如果年報顯示的獨立非執行董事袍金是零或為數極小，投資顧問以至股東可以質疑職責是否得到充份履行。同樣，規管機構也可表示關注或懷疑。實際上，袍金的高低可說是反映出獨立非執行董事付出了多少的時間、精力和心力。

對於上市公司來說，獨立非執行董事是董事會必要的成員。待遇公平合理，公司便可獲得資格能力兼備的獨立非執行董事為公司效力，為公司提供增值的服務。董事會如具備高素質的獨立非執行董事，可提高公司在投資者、分析員和規管機構心目中的形象。

獨立非執行董事的袍金不應過高，這會影響角色的獨立性，在計劃公平適度的酬金來切合獨立非執行董事這樣重要的職務和職責時，應當採取以上所述的觀點，以下一節將會講述制定獨立非執行董事薪酬待遇時應當考慮的多項因素，以作指引。

II. 釐定酬金的指引

1. 關鍵因素

給獨立非執行董事評估適度公平的薪酬待遇時，應當考慮以下兩大因素：—

- (1) 無形因素，有關董事會要求的性質和人選的配合。
- (2) 有形因素，有關工作量及/或可根據用於董事會活動的時間計算的特殊服務。

2. 無形因素

2.1 考慮事項

無形因素可包括：—

- (1) 職位的重要性、責任和潛在風險。
- (2) 行業的複雜性及/或風險。
- (3) 獨立非執行董事給公司帶來的信譽和聲譽。
- (4) 市場是否欠缺具備職位所需素質的人才。
- (5) 獨立非執行董事所兼具其他職務或職責所作出的貢獻。
- (6) 公司內有關企業管治的發展工作以及董事會推行企業管治的情況(不論所處的是初建/發展中、成熟或先進的階段)，這種情況決定董事會工作量的多寡。
- (7) 董事會的作風和團結精神關係到獨立非執行董事融入的難易程度。
- (8) 其他有關工作艱辛的因素，例如處於合併情況中。

在考慮獨立非執行董事的薪酬待遇時，應該留意和評估以上所述，並參考執行董事的酬金與市場上外界顧問所收取的服務費之間的差異。這些因素有助於決定相應於工時的合理費率。

2.2 工時的費率

在決定用以計算獨立非執行董事的工時相關袍金的費率時，可參考：—

- (1) 顧問服務公司等外界顧問收取客戶獻策諮詢費的方法。這是市場可提供這類專門服務的一個標準。外界顧問的收費方法是這個計算過程中的要素，因為作為「外來董事」，獨立非執行董事一般給予董事會不同於「內部董事」的意見和獻策，如果沒有獨立非執行董事，便需要求教於外界顧問。
- (2) 公司執行董事平均所得的酬金。數額應該反映公司表現、負擔能力和整體費率。

(3) 以上(1)和(2)的平均值，即綜合這項因素，從而反映接近市場和內部的費率，這樣的調整計算方法，適用於考慮公司的負擔能力以及從公共服務精神的角度看獨立非執行董事的使命。

3. 有形因素

3.1 可計算的工時

有形因素是指可識別出來計算工時的事項，應當包括的考慮因素如下：—

(1) 包括但不限於以下的會議：—

- 董事會會議
- 委員會會議
- 股東週年大會和股東特別大會
- 公司實地考察
- 會晤公司主席、行政總裁及/或常務管理委員會
- 會晤外來審計師和內部審計師
- 會晤主要股東/權益相關者
- 董事會的集思會或研討會

(2) 出席會議的工時應當包括：—

- 會議時間
- 會前準備、閱讀文件和會後跟進。就計算總工時可設定會議時間相對於會前和會後工作的比率。一般認為，會前和會後工作合計是董事會/委員會會議時間的1.5倍至2倍。

(3) 如果屬於香港居民的獨立非執行董事在香港以外地區進行會議或考察，或並非居民的獨立非執行董事服務香港當地董事會，差旅時間應當予以補償，留宿和聽候的時間也應當考慮在內。

3.2 工作量/指望

獨立非執行董事的工作量視乎業務性質、地域、董事會作風、文化、企業管治制度等而定。香港董事學會認為，為了有效地進行盡職，把獨立非執行董事服務公司的工時，設定在每年最少100至120小時或12至15日，又或是每月1至1.2日的做法並非不合理。

4. 袍金

獨立非執行董事的袍金可按照估計用於有形因素其中定期活動的時間，採用與無形因素相關的一個公平費率予以決定。

另外，公司也可採用經驗累積所得的方法，利用內部非專業職級經理的薪金率計算。獨立非執行董事以非常務的身份在公司內扮演重要的角色，應當把他當作是公司的成員看待。引用內部經理作為基準反映這種融合的意向，這個基準應當符合公司的薪級表和負擔能力。

現時，越來越多公司在計劃獨立非執行董事的酬金時，除了給予基本袍金外，還加入因出任審計委員會或其他委員會的主席或成員等額外職務和職責而支付的袍金。這種因出任委員會主席而給予的酬金，應當和這個職位的工作量相稱。

5. 定期評估獨立非執行董事的條款

時薪可隨著市場和內部情況變化而更改，同樣，獨立非執行董事為履行職務而產生的工作量以至所付出的時間也可因應公司業務的複雜性和要求而改變。因此，獨立非執行董事的袍金應當不時再作評估來反映實際情況和合理性。

聘任獨立非執行董事可考慮以下條款：

- (1) 合約為期三年，可選擇續期；及
- (2) 如有必要，薪酬待遇可在期中予以評估和修訂，而這程序須配合董事會的整體表現檢討。

6. 董事及要員責任保險

董事及要員責任保險雖然不算作酬金的一部份，但卻是聘任獨立非執行董事的一項重要條件。獨立非執行董事需要承擔法律訴訟的風險，因此，獨立非執行董事和其他董事一樣，需要獲得賠償保障。董事及要員責任保險的保費可以很高，如果公司不直接保障獨立非執行董事，那麼獨立非執行董事的酬金應當顧及支付這方面保險的需要。

7. 支出

公司應為以下的獨立非執行董事支出作出預算：—

- (1) 差旅費，計有與執行董事應得福利相稱的機票費用或其他交通費用、住宿費和每日雜費津貼。
- (2) 獨立非執行董事的董事及要員責任保險(董事會其他成員亦然)。
- (3) 獨立非執行董事認為必須向外徵詢的法律或其他專家意見。在這情況下，應當為獨立非執行董事設有程序上的政策，按此申請批准撥出所註明的款額，以作支付徵詢外界專家意見之費用。

(4) 持續專業發展計劃，即公司為鼓勵董事會各成員參與持續董事培訓而設的重要項目之一。

(5) 發還代表公司履行職務時所需的開支。

8. 終止、免職和遣散

公司如設有賠償獨立非執行董事的政策，便有助於處理因表現欠佳、合約特定任期或錄用期屆滿或強制性離任的情況。這些情況都可發生爭議，因此，如果可利用合約界定和處理賠償事宜，便可顧及各方的利益。

9. 其他事情

以下情況未在本指南建議之內討論：—

(1) 給予不同經驗和學歷的獨立非執行董事不同薪酬；大多數公司都給公司內所有獨立非執行董事劃一袍金。

(2) 發放不論是現金或股份的獎勵花紅；業界有認為此等獎勵會影響獨立非執行董事的獨立性。

這些具爭議性的問題需詳細討論，公司在考慮這些問題時須因應個別情況，並參考獨立及公平適度酬金的重要原則。

附錄A：計費範例

1. 工時費率

範 例	時 薪		
	最低	中位數	最高
(1) 外界顧問/	2,500 港元	3,500 港元	4,500 港元
(2) 執行董事每人每年一百萬至三百萬港元*	500 港元	1,000 港元	1,500 港元
(3) (1)和(2)的平均值	1,500 港元	2,250 港元	3,000 港元

*註：每年1,800至2,000小時 -- 估計數額，按12個月每月24個工作日減去假期和年假計算。

2. 工時

例一 -- 以香港為基地的公司	時數	每項活動時數	每年次數	總時數
在香港召開董事會會議 會議時間 會前和會後工作	3 6			
每項活動時數		9	4	36
在香港召開委員會會議 (4次審計委員會會議和2次薪酬委員會會議) 會議時間 會前和會後工作	2 4			
每項活動時數		6	6	36
在香港召開股東週年大會 大會時間 會前和會後工作	1 1			
每項活動時數		2	1	2
公司實地考察 會議/考察時間 會前和會後工作	7 10			
每項活動時數		17	1	17
在香港會晤公司主席和行政總裁 會晤時間 會前和會後工作	1 2			
每項活動時數		3	2	6
在香港會晤外界審計師和內部審計師 會晤時間 會前和會後工作	1 2			
每項活動時數		3	2	6
在香港舉行董事會集思會/研討會 會議時間 會前和會後工作	7 10			
每項活動時數		17	1	17
每年總工時				120

例二 -- 以香港為基地，業務在上海	時數	每項活動時數	每年次數	總時數
在香港召開董事會會議 會議時間 會前和會後工作	2 6			
每項活動時數		8	4	32
在香港召開委員會會議(4次審計委員會會議和1次薪酬委員會會議) 會議時間 會前和會後工作	2 4			
每項活動時數		6	5	30
在香港召開股東週年大會 大會時間 會前和會後工作	1 1			
每項活動時數		2	1	2
在上海實地考察公司 航空和當地交通時間 會議/考察時間 會前和會後工作	8 7 10			
每項活動時數		25	2	50
在香港會晤公司主席和行政總裁 會晤時間 會前和會後工作	1 2			
每項活動時數		3	2	6
在香港會晤外界審計師和內部審計師 會晤時間 會前和會後工作	1 2			
每項活動時數		3	2	6
在香港舉行董事會集思會/研討會 會議時間 會前和會後工作	7 10			
每項活動時數		17	1	17
每年總工時				143

3. 計費

3.1 時薪乘以工時

	工時	乘以時薪(港元)					
		最低平均		平均中位數		最高平均	
		時薪	費用	時薪	費用	時薪	費用
例一	120	1,500	180,000	2,250	270,000	3,000	360,000
例二	143	1,500	214,500	2,250	321,750	3,000	429,000

3.2 以公司行政經理的薪金為基準

例一：每月20,000港元 × 12 = 240,000港元

例二：每月30,000港元 × 12 = 360,000港元

1. 建議的獨立非執行董事委任函內容

- (1) 委任條款。
- (2) 預期用於董事會工作的時間。
- (3) 董事的權力及職責。
- (4) 職位附有的特別職務。
- (5) 董事職位出現空缺的情況。
- (6) 參與的委員會工作。
- (7) 報酬及開支。
- (8) 退休金安排。
- (9) 彌償保證及保險安排。
- (10) 董事權益及任何可能引起利益衝突的事項的披露規定。
- (11) 規管董事買賣證券（包括任何資格股份）及相關金融工具的政策。
- (12) 入職培訓及持續專業發展安排。
- (13) 公司資料的保密及取用權利。
- (14) 公司組織章程大綱及細則副本。

2. 委任函範例

〔按每間公司的個別情況調整。〕

函件1

致：〔姓名〕

本人謹代表〔●〕董事會致函邀請閣下接納委任，擔任〔●〕的獨立非執行董事。

按建議，在接獲閣下簽署的書面同意後，閣下將獲委擔任董事會的臨時職位，直至訂於〔●〕舉行的來屆股東周年大會為止。董事會擬提名閣下在該大會上由股東選任，為期三年。在該任期結束後，閣下將有資格重選連任。董事會的組成會按年由提名委員會檢討，以確保董事會的成員組成符合股東的最佳利益。本董事會的一般慣例是董事不會出任超過三個三年的任期。

董事會定期舉行會議，通常在〔●〕，為時約〔●〕小時。董事會每年舉行一次為期〔●〕日的董事會年會，並會召開額外會議，處理緊急或重要事項。除非事先與主席協定，否則預期董事將出席所有董事會會議，並預期每位董事將參與最少一個董事會委員會。於最近數年，董事用於履行職責的時間平均為每年〔●〕日。閣下的委任並無任何特別責任。

此外，預期所有董事將參與一個持續專業發展計劃。新董事預期將於就職前，完成一個正式入職培訓計劃，隨函附上一份標準計劃的詳情。閣下如擬安排任何額外參觀或簡介，請告知公司秘書〔●〕先生。

目前，董事報酬為每年〔●〕港元，〔分〔●〕次／按季〕於期末支付，委員會工作或其他特別活動的額外酬金為〔●〕港元。董事無退休福利，因履行董事責任而引致的開支，可提交書面申索以索回款項，該書面申索應送交公司秘書，並由主席加簽。

公司會對董事作出彌償，並支付董事及要員責任保險單的保費，隨函附上一份有關的安排。

董事同意受隨附的董事會協議約束，當中涵蓋的事項計有董事職責、保密責任、獲取由公司支付費用的專家意見、董事與公司行政人員的聯絡、利益衝突的處理及主席和公司秘書的職務。閣下應知悉，董事如違反協議，將須請辭。

隨函附上一份公司的公司組織章程大綱及細則、其他董事的簡歷，以及公司組織構圖，以供閣下參考。

期望可於第一次會議上與閣下會面。

主席

函件2

致：〔姓名〕

委任獨立非執行董事 〔●〕（「本公司」）

多謝閣下同意出任本公司獨立非執行董事。本函列出本公司就委任閣下而建議的條款。

1. 任期和依約責任

閣下的任期將於〔●〕起（「起始日」）開始，並在以下第4段條文的前提下繼續。閣下和本公司均可終止聘約，條件是提早至少六個曆月前向對方發出終止聘約通知書。

在閣下的任期（「任期」）內，閣下在履行作為本公司獨立非執行董事的職務期間，保證了解本身在法律方面的責任以及在證券及期貨條例、香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）證券上市規則（「上市規則」）及其他法規和規定項下的責任。在發生或閣下知悉任何可影響閣下在上市規則所指的獨立性時，閣下將會立刻通知本公司董事會（「董事會」）。

2. 酬金和開支

任期內，本公司每年向閣下支付袍金〔●〕港元或不時由董事會全權酌情決定的較高金額，這筆袍金視為每日累計。該金額在任期內分〔●〕期每期累計滿〔●〕港元時於循環日〔●〕支付閣下。倘若終止委任閣下當日並非既定的循環日，則應付閣下的款額由上次付款當日起按比例計算至終止生效當日（「終止日」）。

本公司亦須向閣下支付本公司與閣下就任何不時按約定由閣下提供的特殊服務所協定的額外袍金或其他酬金。該金額須按閣下與本公司不時協定的方式和時間支付閣下。

此外，本公司亦須向閣下發還閣下在任時恰當地涉及的各项合理開支，但閣下必須向本公司出示所有恰當地簽發的收據和發票。

3. 保密

無論任何時候，不論在任期內或其後任何時候，閣下不可使用、拿走、隱藏、銷毀或保留以下任何資料，以謀取本身或他人(本公司或其附屬公司(「本集團」)的成員公司除外)的私利或損害本集團任何成員公司或聯營公司的利益，亦不可向任何獨立第三方(依照有關法律、聯交所規定或其他監管規定董事會授權的情況除外)泄露或傳達以下任何資料或促使或授權任何獨立第三方知悉或使用以下任何資料：

- 3.1 閣下可就本集團任何成員公司或聯營公司的業務、財務、買賣或事務獲得或取得的財務、業務或營業資料或其他保密或個人資料，包括任何有關本集團成員公司或聯營公司的項目或其他數據或融資、合約安排、僱員或代理的資料。
- 3.2 本集團任何成員公司或聯營公司或其業務的或有關本集團任何成員公司或聯營公司或其業務的商業秘密(包括行業知識)或機密技術知識；或
- 3.3 向閣下提供時表明屬於機密的資料(連同以上所述合稱「機密資料」)。

機密資料並不包括公眾知情範疇的資料或材料，因閣下違反本函條款而公開的資料或材料除外。

閣下所管有或控制的構成或關乎機密資料和本公司或本集團任何成員公司或聯營公司的所有文件、記錄、信件、價目表、賬目、統計資料、設備或其他物資以及閣下或閣下的代表複製或摘自以上所述的材料(不論以何種方式保存)均為本公司或本集團該成員公司的物資。

4. 終止

倘若閣下停任本公司獨立非執行董事或於週年大會中不獲選為董事，則閣下的委任隨即自動終止。委任的終止不會影響第3段和第5段條文的持續適用性以及其時閣下和本公司在本函項下所享有的權利和負擔的責任。

閣下同意不會向本公司索取損害賠償，亦不會以閣下在本函項下所獲的聘任被終止為理由而向本公司索償，根據第2段尚未支付閣下的任何酬金和開支則除外。

閣下亦同意，倘若閣下尚未停任本公司董事，閣下將會在委任被終止後隨即以書面正式辭任此職，倘若閣下未能在此要求作出後七日內作出如此舉措，則本公司獲不可撤銷地授權以閣下的名義委任任何人，並且代表閣下作出辭職通知以及為落實辭職而作出一切所需的其他行動。

5. 賠償保證

本公司同意，在法律及本公司組織章程容許下，保證賠償閣下以使閣下免受因履行閣下獲委任的職務而產生的任何及所有損失、索償、損害、負債和開支，包括但不限於任何對閣下提出的訴訟，但根據本段追索賠償的事項倘若因閣下蓄意違約、蓄意行為失當或蓄意疏忽所致則除外。

6. 一般事宜

本函載有關於閣下獲本公司委任為獨立非執行董事的各項條款和規定，並取代先前任何所有關於本公司委任閣下的協議。本函的條款僅可由閣下和本公司以書面修改，本公司或閣下在本函項下的權利或義務一律不可轉移、轉讓、分包或授予他人。

本函乃受香港法例管轄並以香港法例詮釋，就本函下產生的所有爭議和訴訟而言，本公司和閣下均服從香港法院的非專屬司法管轄。

7. 接納

謹請閣下簽署及交回本函的副本，以確認接納上述條款。

代表

主席

〔•〕

在貴公司組織章程和函件(本文本為副本)所載條款的前提下，本人接受委任為貴公司獨立非執行董事。

獨立非執行董事

〔•〕

1. 香港

香港董事學會上市公司企業管治水準報告2009擇錄。香港董事學會委託香港浸會大學執行水準評估，並由張仁良教授領導研究小組。

以下是香港董事學會於2009年進行之上市公司企業管治水準調查中，關於獨立非執行董事薪酬研究的結果。研究的根據是香港146家上市公司的年報，這些公司包括恒生指數(HSI)、恒生香港綜合指數(HSHKCI)、恒生香港中資企業指數(HSCCI)和恒生中國企業指數(HSCEI)的成份股公司。

圖1.1 顯示香港的獨立非執行董事每年平均酬金的統計數字。在614位獨立非執董中:-

- 81位 — 每年酬金少於100,000港元
- 280位 — 每年酬金多於100,000但少於300,000港元
- 171位 — 每年酬金介乎300,000至500,000港元

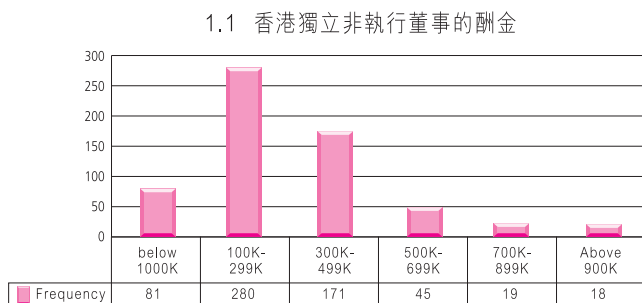


表1.2 顯示獨立非執行董事不同類別的酬金及金額。調查根據614位獨立非執董的酬金:-

1.2 獨立非執行董事的酬金分類

	平均數(港元)	最高(港元)	標準誤差(港元)
基本袍金	256,070	1,435,100	183,940
薪酬、津貼及非現金福利	11,890	546,000	63,550
委員會額外袍金	7,650	250,000	33,650
股份/購股權為本的酬金	279,070	1,670,000	172,040
總酬金	304,170	1,950,000	261,860

2. 英國

Croner Reward 聯同英國董事學會之董事酬金調查2009/10報告擇錄。

2.1 不同類型公司獨立非執行董事的基本袍金

公司類型	營業額	獨立非執行董事每年袍金	1英鎊 = 12港元	每年工作日數
小型公司	500萬英鎊以下	12,000英鎊	144,000港元	12
中型公司	500-5,000萬英鎊	15,000英鎊	180,000港元	12
大型公司	5,000萬-5億萬英鎊	12,000英鎊	144,000港元	24

3. 美國

全國公司董事協會(NACD)聯同 *Pearl Meyer & Partners* 進行之2008-2009董事酬金調查結果擇錄。

該調查分析非僱員董事的薪酬水平，表3.1顯示不同收入類別公司的酬金數目，表3.2列出酬金的組成部份包括留職現金、董事會議袍金、股份獎金及委員會袍金。

3.1 不同收入類別公司的酬金數目

公司類型	收入	董事每年酬金	1美元 = 7.8港元
較小型公司	5,000萬美元至少於5億美元	78,060美元	608,868港元
小型公司	5億美元至少於10億美元	116,111美元	905,666港元
中型公司	10億美元至少於25億美元	133,470美元	1,041,066港元
大型公司	25億美元至少於100億美元	166,250美元	1,296,750港元
首200間	100億美元以上	213,899美元	1,668,412港元

3.2 酬金組成部份的平均數

公司類別 酬金的 組成部份	每年留職現金 1美元 = 7.8港元	董事會議 1美元 = 7.8港元	股份獎金 1美元 = 7.8港元	委員會袍金 1美元 = 7.8港元
較小型公司	25,000美元 (195,000港元)	10,000美元 (78,000港元)	30,463美元 (237,611港元)	9,601美元 (74,888港元)
小型公司	31,200美元 (243,360港元)	10,500美元 (81,900港元)	52,111美元 (406,466港元)	12,400美元 (96,720港元)
中型公司	40,000美元 (312,000港元)	12,000美元 (93,600港元)	65,000美元 (507,000港元)	14,594美元 (113,833港元)
大型公司	50,000美元 (390,000港元)	14,500美元 (113,100港元)	85,000美元 (663,000港元)	15,650美元 (122,070港元)
首200間	70,000美元 (546,000港元)	16,000美元 (124,800港元)	120,000美元 (936,000港元)	14,165美元 (110,487港元)

4. 澳洲

ProNed 澳洲發表的獨立非執行董事調查報告擇錄。報告內容由澳洲董事學會提供。

4.1 獨立非執行董事董事會議袍金(按公司類別及收入分類)

公司類別 收入	5,000萬澳元或 以下	5,100萬至 1億澳元	1億1百萬至 2億5千萬澳元	2億5千萬澳元 以上
上市公司				
袍金中位數 (1澳元=7港元)	40,000澳元 (280,000港元)	42,000澳元 (294,000港元)	66,000澳元 (462,000港元)	79,250澳元 (554,750港元)
平均袍金 (1澳元=7港元)	38,806澳元 (271,642港元)	48,611澳元 (340,277港元)	66,100澳元 (462,700港元)	88,282澳元 (617,974港元)
私人公司				
袍金中位數 (1澳元=7港元)	35,000澳元 (245,000港元)	40,000澳元 (280,000港元)	37,500澳元 (262,500港元)	50,000澳元 (350,000港元)
平均袍金 (1澳元=7港元)	35,417澳元 (247,919港元)	37,833澳元 (264,831港元)	34,750澳元 (243,250港元)	48,600澳元 (340,200港元)
政府				
袍金中位數 (1澳元=7港元)	25,150澳元 (176,050港元)	30,000澳元 (210,000港元)	25,000澳元 (175,000港元)	45,000澳元 (315,000港元)
平均袍金 (1澳元=7港元)	21,325澳元 (149,275港元)	31,429澳元 (220,003港元)	23,000澳元 (161,000港元)	48,090澳元 (336,630港元)
合作社/儲蓄互助社				
袍金中位數 (1澳元=7港元)	27,500澳元 (192,500港元)	44,000澳元 (308,000港元)	41,000澳元 (287,000港元)	86,000澳元 (602,000港元)
平均袍金 (1澳元=7港元)	37,750澳元 (264,250港元)	46,667澳元 (326,669港元)	40,333澳元 (282,331港元)	86,000澳元 (602,000港元)
非牟利組織				
袍金中位數 (1澳元=7港元)	20,000澳元 (140,000港元)	18,000澳元 (126,000港元)	25,000澳元 (175,000港元)	37,500澳元 (262,500港元)
平均袍金 (1澳元=7港元)	21,667澳元 (151,669港元)	18,000澳元 (126,000港元)	28,333澳元 (198,331港元)	56,250澳元 (393,750港元)

5. 新加坡

新加坡董事學會聯同新加坡交易所有限公司、Aon Consulting、Egon Zehnder International和羅兵咸永道在2009年就新加坡上市公司董事會進行新加坡董事會調查2008/09的結果擇錄。

5.1 非執行董事董事基本袍金

每年基本袍金 (新加坡元)	1新加坡元 = 5港元	佔調查公司%
少於15,000	75,000港元	5%
15,000至少於25,000	75,000至少於125,000港元	16%
25,000至少於50,000	125,000至少於250,000港元	56%
50,000至少於75,000	250,000至少於375,000港元	12%
75,000至少於100,000	375,000至少於500,000港元	5%
100,000以上	500,000港元以上	7%

* 共有124間公司參與調查。

5.2 獨立非執行董事董事額外袍金分類

職務	新加坡元	少於5,000	5,000至少於10,000	10,000至少於20,000	20,000至少於30,000	30,000或以上	支付額外袍金的公司數目
	港元 1新加坡元=5港元	少於25,000	25,000至少於50,000	50,000至少於100,000	100,000至少於150,000	150,000或以上	
董事會主席		2%	18%	14%	18%	48%	50
審計委員會主席		9%	20%	30%	23%	18%	83
薪酬委員會主席		15%	34%	31%	13%	7%	71
提名委員會主席		19%	27%	37%	10%	7%	70
出席董事會議		65%	20%	10%	5%	0%	20

* 共有124間公司參與調查。

備註：以上圖表羅列各地調查的結果，供讀者瞥覽。調查的準則、背景各地有異，收集數據的時間也各有不同，縱然差異不超過兩年，故數據純供參考。