出版人

第六版

香港董事學會
The Hong Kong Institute of Directors
FOUNDED 1997

獨立非執行董事指南

簡易常規説明及輔助提示

- 上市公司要領
- 非上市公司及非營利性組織參考

簡介香港董事學會出版刊物

【董事指引】*一本桌面必備的參考書，對現任董事或新上任董事均非常適用。本指引概述法律及規管條文，並在法規尚未涉及的領域，推薦良好的行為守則。

【獨立非執行董事指南】*為桌面必備指南，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。

【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。

【香港上市公司企業管治水準報告】闡述有關恒生指數成份股主要上市公司的企業管治水準研究結果，研究目的在於提升公眾意識及建立基準以切合國際標準。

【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論點，並倡導揉合管理常規於管治指引。

【香港中小企業管治導引全集－由指引到實踐】為指引書【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。指引一書討論所涉內容，而導引全集則細列實踐的步驟。作為中小企業參考工具，兩本刊物相輔相成。

*香港交易所【上市規則】3.08條（主板）及5.01條（創業板）之備註列出【董事指引】及【獨立非執行董事指南】為有關董事職務的參考刊物。

詳細資料：http://www.hkiod.com

獨立非執行董事指南
簡易常規說明及輔助提示

出版

香港董事學會
The Hong Kong Institute of Directors
FOUNDED 1997

贊助

CG 企管基金 FOUNDATION

香港個人資料私隱專員公署
Office of the Privacy Commissioner for Personal Data, Hong Kong

香港出版
2000年7月；2003年9月；2006年4月；2010年3月；2012年7月
第6版於2021年3月重新編寫
ISBN 978-988-18910-7-5

作者
香港董事學會行政總裁 徐尉玲博士

顧問
香港董事學會主席 陶榮博士
香港董事學會卸任主席 賴顯榮律師

受訪者
香港董事學會創會主席 鄭慕智博士
香港董事學會前主席 黃天祐博士
香港董事學會前副主席 黃友嘉博士

HKIoD 獨董指南

版權歸香港董事學會有限公司所有2021
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。本刊物內容可供簡短引述，以作參考及教育用途，但不得用以謀取商業利益，並必須註明出處及出版人。

免責聲明
本刊物只載有總體資料，內容為香港董事學會總結過往經驗與進行研究的成果。香港董事學會無意透過本刊物提供業務、財務、投資或其他方面的專業意見或服務，同時本刊物亦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。閣下在作出可能影響業務的任何決定或行動之前，應先諮詢合資格的專業顧問。對於任何人因依賴本刊物而蒙受的任何損失，香港董事學會概不負責。

關於香港董事學會

香港董事學會
The Hong Kong Institute of Directors
FOUNDED 1997

香港灣仔軒尼詩道48號上海商業大廈2104
電話: (852) 2889 9986　傳真: (852) 2889 9982　郵箱: executive@hkiod.com
網址: www.hkiod.com　The Hong Kong Institute of Directors 香港董事學會　The Hong Kong Institute of Directors

香港董事學會（簡稱"HKIoD"或「學會」）為香港代表專業董事的首要組織，其宗旨是促進所有公司的持久成就；為達成使命，學會致力提倡優秀企業管治與釐訂相關標準，以及協助董事的專業發展。憑藉由來自上市公司及非上市公司的董事組成之會員基礎，學會致力為董事提供教育項目及資訊服務，並代表董事發聲。學會具國際視野及多元文化，採用兩文三語經營業務。香港董事學會為「環球董事學會聯盟」即Global Network of Director Institutes的成員，該聯盟匯集世界各地代表董事的翹楚學會。

目錄

前言	4
引子	6
I 獨董的工作：總體原則	10
II 獨董的工作：實務釋要	12
III 與獨董合作：公司指引	19
總結	20
參考書目	20

前言

作為在香港代表董事推廣企業管治及董事專業行為的首要組織，香港董事學會釐訂企業管治定義，指由董事會設立制度以帶領公司發揮依章循理、績效表現。無論是執行董事或非執行董事都集體負責帶領公司方向。

本會會員囊括執行董事、非執行董事以致獨立非執行董事，環境有助於促進董事會團隊工作，透過各類培訓項目惠及不同功能但相輔相成的董事會成員，啟動董事會團隊整合、達致董事會效益。

此指南為香港的獨立非執行董事提供簡易說明，在給予特定董事會角色工作指引的同時，我們也鼓勵整個董事會及管理層團隊參考此指南。同時我們也建議參考本會「年度傑出董事獎」所頒予獨立非執行董事的得獎者，他們是具啟發性的榜樣。

我們謹奉獻此刊物予以嚴謹態度勤勉服務的獨立非執行董事，希望他們得此指南輔助，增進活力及信心。

香港董事學會理事會主席
陶榮博士
2021年3月

前言

香港的獨立非執行董事面對挑戰，由於企業管治對他們的職能帶出規管要求，而董事會常見由創辦家族控制或由緊密聯系的股東群所支配。服務於此職能的董事往往質疑自己有否為董事會增值，也許感覺對提出相反意見或對建議正路改變無能為力。

此刊物為香港董事學會的培訓及教育項目提供補充，賦予獨立非執行董事能量；也強調團隊合作的重要性，適用於包含不同職能成員的董事會、董事會與管理層之間。我向現任及未來之獨立非執行董事推薦此參考刊物。

獨立非執行董事可為公司增值，非只限於上市及受規管公司，而可有助於所有其它類別的公司。我希望見到更多獨立非執行董事參與許多公司，幫助提升董事會發揮效力，也希望我們踏上途程，讓上市公司董事會邁向擁有大多數獨立非執行董事議席。

香港董事學會理事會卸任主席、企業管治政策委員會主席
賴顯榮律師
2021年3月

引子

目的

接受委任作為獨立非執行董事的意義，包含被肯定信任的榮譽、肩負服務的承諾、接納對專業行為的期望。

公眾尤其是規管機構及持份者對獨立非執行董事的職能日益關注。世界趨勢是規管機構邁向指定上市公司董事會包含大多數獨立非執行董事。

此指南由香港董事學會（簡稱「HKIoD」）出版，旨在闡釋獨立非執行董事（簡稱「INED」或「獨董」）的董事會工作常規及工作關係，包括與執行董事（簡稱「ED」或「執董」）、其他非執行董事（簡稱「NED」或「非執董」）、管理層的互動。

由於獨董職能的重要性，此指南的出版有助於香港董事學會的公眾教育宗旨。然而此指南並非設定基於法律或規管指定的規則或路向圖，也非提供給董事如何處理可能出現的特別情況。我們建議共同參考此指南與香港董事學會另一刊物《董事指引》，後者提供詳細有關所有董事的總體職能及責任。兩本刊物均被引列為參考書目於香港交易所《上市規則》（主板《上市規則》3.08及創業版《上市規則》5.01）備註。此指南的簡略版登於港交所刊物《邁向良好的企業管治及ESG管理》內作為第3章。

此指南將適時更新。現行版本為重新編寫的第6版。

註：ESG是「環境、社會及管治」的簡稱，ESG匯報是大趨勢，讓公司披露在可持續發展方面的表現及貢獻。

權威組織及人士的期望

上市公司：獨董是上市公司董事會的強制職務。香港聯合交易所《上市規則》與證券及期貨事務監察委員會對獨董有特別監管規定，其要點如下：-

- 每家上市公司必須委任獨董，人數不少於董事會議席的三份之一，以及最少為三位獨董。其中一位獨董必須具備專業資格或會計或相關財務管理經驗。
- 至於獨立性質的定義很詳細，關乎對業務的充實利益、顧問服務、交叉董事、與其他董事的重要關係、家庭聯繫等。
- 獨董必須具備品格、操守、獨立性、經驗等以履行職務。
- 獨董被預期積極參與董事會下設的委員會；當成立獨立董事委員會時，獨董必須審查特別交易及完成特別責任。

非上市公司：對非上市公司而言，雖然沒有適用的強制要求，香港董事學會還是鼓勵委任獨董，以確保董事會具備多元化觀點。有些公司雖非上市但仍屬受規管行業，因此在規管條件下亦須委任獨董。

非分配利潤組織：非分配利潤組織通常由政府或公眾捐款者或特定會員資助。資金來源對董事實踐企業管治方面有所期望。這些組織的董事性質常常類似獨董，也被預期以獨立觀點履行責任。

有關企業管治與董事專業行為的原則及精神適用於所有公司類別。此指南涵括實行於上市公司的基本要領，同時亦為實行於非上市公司及非分配利潤組織提供有用參考。

具參考價值的見解

香港董事學會榮譽會長及創會主席、並身為著名社會領袖、法律界專業人士及獨董**鄭慕智博士**表示：「今時今日，獨董能力（除其它外）必須帶來知識並催化和促成董事會及公司採納ESG，成功要素包括確保將ESG事宜納入董事會的常規議程、在公司內廣泛提供培訓，並在日常營運中實踐ESG措施。獨董必須確保公司能將ESG目標與成就完善地溝通。」

香港董事學會榮譽理事及前主席、並被公認為成功兼任的上市公司執董與獨董**黃天祐博士**：「過去二十年見證了獨董於管治內部監控及風險管理方面加強監督，展望未來二十年，我們將見到獨董的焦點轉移模式，以致同時涵蓋財務及ESG表現，並從講求獨立性步向在獨董、非執董與執董之間，形成相互倚賴和影響的關係。董事會文化應從這方向發展。」

香港董事學會榮譽理事及前副主席、並為備受尊重的商業領袖及獨董**黃友嘉博士**：「獨董透過獨立行事、預防利益衝突和確保企業行事得當發揮重要作用。在促進公司整體發展的過程中，獨董必須在評估業務環境及風險方面擁有豐富經驗及前瞻，尤在公司涉及重大交易或開拓新業務時為然。 」

「年度傑出董事獎」評審團給予獲獎獨董的評語（摘錄）；

- 「出色的溝通技巧，促使與董事會其他成員和管理層團隊建立緊密的工作關係」；
- 「良好的判斷力及平衡的思維」；
- 「為企業的戰略計劃及企業管治議題提出深思熟慮的意見」；
- 「有效力及有說服力，為執行團隊提供獨立的參考意見」；
- 「著重進化的文化，以達至企業管治的更高境界」；
- 「（擔任審計委員會主席）對公司的透明度、風險　管理及內部監控貢獻良多」；
- 「審慎考慮所有股東與持份者的利益」；
- 「盡心盡力履行企業的社會責任」。

鳴謝

作者謹此鳴謝下列人士：-

- 陶榮博士與賴顯榮律師審閱此指南的內容並給予意見
- 鄭慕智博士、黃天祐博士、黃友嘉博士三位接受訪問並分享見解
- 麥德琪女士就英文版本編輯風格給予意見
- 以及其他協助出版此指南的所有人士

I. 獨董的工作：總體原則

1. 聘任

(1) 在接受聘任前，獨董候選人宜先與主席、董事會其他成員及行政總裁會面，以瞭解：
- 董事會的組成及運作方法，
- 公司的主要挑戰及事宜，
- 公司對獨董的期望，
- 以及獨董候選人可如何配合並為公司增值。

(2) 聘任書須列明（除其它外）任期、薪酬、董事及高級經理人員責任保險內容。

(3) 無論是上市或非上市公司，皆可透過委任外聘董事加入董事會而受惠。在提交上市申請表格前最少一年便聘任獨董加入董事會，不僅有助董事會籌備首次公開招股，亦可在企業管治方面建立良好往績。

2. 董事會成員的共同職責

(1) 董事會承擔企業管治的最終責任。所有董事（不論是執董、非執董或獨董）都需要對促進公司長遠成就承擔相同的責任。董事會成員須共同監督管理層、領導公司並確保問責。

(2) 每位董事皆須按誠信、真誠和本著公司的利益行事，謹慎運用其技能及勤勉工作。這一點毋庸置疑。

(3) 獨董雖然是按獨立性準則為公司服務，他們參與董事會時仍應視自己為團隊的一員。

3. 監督與制衡

(1) 獨董必須確保董事會考慮全體股東的利益，而非只是部份人士或某個群體的利益。

(2) 以上亦有例外的情況，例如於收購、分拆、關連交易等交易中，以及當獨董加入負責保障獨立股東利益的獨立董事委員會時。

4. 投入足夠時間

(1) 獨董撥出的時間，必須足以讓其瞭解公司的業務、出席董事會及委員會會議、在開會前閱讀董事會文件及有關資料，並就重大事項與董事會主席及管理層溝通。

(2) 獨董必須小心判斷，避免「過度兼任」，即加入太多董事會。加入超過六個上市公司董事會的獨董，必須解釋如何向每個董事會撥出所需時間；至於參與六個以下董事會的獨董，亦應真誠地自行評估其時間分配。

5. 教育及培訓

持續進修及培訓既有助獨董更有效地履行職責，亦可啟導董事會其他成員和管理層如何與獨董合作，以取得最大成效。

6. 管治演進

獨董面對不斷演進的管治需要，應該與時並進，學習如何帶動董事會討論提升管治水平等事項（須知投資者樂意為達致良好企業管治承擔額外開支）。獨董應兼顧依章循理及績效表現，明白到ESG匯報的興起及股東權益的擴展（須知機構投資者的重要性與日俱增）。

7. 獨立性

(1) 在涉及業務活動的重大利益或關連時，有關規則對上市公司獨董的獨立性是有清晰界定的。

(2) 對獨董而言，獨立性除規管界定外亦是一種態度，在處理公司業務及事務時能採取客觀角度和在不受任何利益影響下作出獨立判斷。獨立態度有別於傲慢，亦非刻意地與別不同或提出挑戰。透過保持嚴謹但有建設性的客觀態度，獨董在獨立之餘，仍可以為支持董事會運作而作出貢獻。通常這被稱為「忠實的反對派」。

(3) 獨董在察覺有須注意的議題時必須拿出勇氣提問討論。

8. 區分利益

由於獨董或許擁有不少外部利益，因此有需要向董事會披露所有相關利益，避免討論牽涉實際及潛在利益衝突的事宜，以及避免就此等事宜投票。

II. 獨董的工作：實務釋要

1. 有效參與

(1) 獨董應該可透過積極的參與為董事會增值，例如促進董事會進行有素質的討論，以及擔任特別職能。

(2) 以下為輔助提示，讓獨董積極參與：

(a) 以好奇心質疑既有設定。

(b) 以敏感度聆聽他人包括董事會內及外的意見。

(c) 有建設性地辯論。

(d) 敦促董事會從嶄新或不同角度審視問題。

(e) 支援管理層的領導術，同時發揮督導性監控。

(f) 基於其常識及／或專門知識和外部資訊提供意見。

(g) 提供與外部接觸的鏈接。

(h) 擔當引導者、催化者、意見回應者、大使、監控者、聯繫者等多重角色。

(i) 參與董事會下設委員會的工作，尤其是那些必需由大多數獨董組成的委員會，接受任命進行議題審閱後提交董事會批核。

(j) 獲取其他董事會成員的尊重與信任。

2. 風險管理

(1) 獨董能從局內及局外人兩種視角探討企業的風險管理問題，從而克服風險以達致企業目標。

(2) 風險管理涉及仔細檢視風險策略，包括風險承擔意欲、風險管治與文化、風險評估、風險緩和及監控。

(3) 輔助評估風險方法之一是數據分析。獨董須對檢視數據分析方面有警覺性。

(4) 風險管理牽涉檢視三道防線的成效：權責及管理風險的職能；監督或專責風險管理的職能；以及提供獨立保證的職能（即內部審計）。

(5) 風險種類可包含財務風險、營運風險及信譽風險。
(6) 在今天的世界趨勢，機構投資者傾向投資於那些在實施ESG方面做得好的公司，而那些在實施ESG方面落後的公司則面臨風險，其可能損失包括投資、持份者信任、信譽、拓展業務的機會、供應鏈動力等。

3. 審理內部監控

(1) 獨董應確保公司設有健全的內部監控制度，以確保公司產生營運成效和效率、作出可靠的財務匯報，並符合有關法律、規管、政策等。
(2) 獨董應精明地監督針對錯誤與違規行為的內部監控措施，這些措施包括預防、識別及糾正錯誤與違規行為，並指引行動以產生理想效果。
(3) 獨董應確保由內部員工或外聘專業顧問進行的內部審計發揮作用。內部審計職能獨立向審計委員會及／或董事會（而非管理層）負責，有助監督公司的風險管理制度及內部監控措施。

4. 股東關係

(1) 獨董在股東關係上擔當重要角色。
(2) 在就職時，獨董應探討有關股東特別是機構投資者的任何顧慮，獲取平衡理解。
(3) 獨董有責任出席股東大會，瞭解股東當場提出的疑慮和關注事項。
(4) 獨董應在刊發前妥為審視公司向股東發出的公告及報告。
(5) 獨董在有需要時與投資者見面，尤在進行特殊交易時。

5. 技能

一位勝任的獨董擁有以下的理想技能：

(1) 行業知識一有關公司的行業，以及從其它行業洞察的見解。
(2) 作為公司董事的成功經驗一業務上及參與董事會的往績記錄。
(3) 對有關公司必須遵守的法律及規管之總體知識。
(4) 對財務的認知。
(5) 對數碼管治的認知。
(6) 對數據分析的認知。
(7) 溝通技巧，特別於發揮影響能力方面。
(8) 對提出異議的精當處理方式。

6. 可持續發展

(1) 企業透過ESG匯報闡述其可持續發展狀況，並需在這方面與時並進。獨董應敦促董事會關注ESG事宜、推動董事會領導落實及監督ESG政策，並確保管理層用心執行、建立滲透企業的ESG文化。
(2) 獨董可以引導董事會注意推動ESG 的因素，如提升營運效率的機遇、新產品及創新、獲增資本的途徑、風險管理的提升、人才的吸引及挽留、供應鏈的有效管理、實施私隱管理系統、迅速增長的綠色債券市場、可持續發展指數、以至信譽的提升。
(3) 在董事會實踐ESG的清單中，應包括環境影響及綠色政策，也包括供應鏈整合、僱員關係和處理（健康及安全、事業發展、培訓、多元化、平等機會）等影響不同持份者的事宜，還有產品責任、反貪污等措施，以及保障個人資料等。《聯合國可持續發展目標》為常見的標準參考。
(4) 獨董應注意「重要性」、「量化」、「一致性」及「平衡」的ESG匯報原則。

私 隱 管 理 系 統

設立私隱管理系統
贏取客戶信任

PCPD HK
香港個人資料私隱專員公署
Office of the Privacy Commissioner for Personal Data, Hong Kong

機構可參閱由私隱公署發出的**《私隱管理系統 — 最佳行事方式指引》**
設計全面的私隱管理系統。

優秀企業管治
是強大經濟體系的基石

CG 企管基金 FOUNDATION
企業管治發展基金

根據《稅務條例》關於慈善組織的第88條規定，企業管治發展基金旨在提供和建立資金，以促進良好的企業管治和為推進香港的國際地位作出貢獻。

7. 參與董事會下設的主要委員會

7.1 委員會的工作

(1) 獨董在審計委員會、提名委員會及薪酬委員會皆擔當關鍵角色。在審議特殊交易時，必須設立獨立董事委員會。ESG委員會雖非強制但可幫助公司聚焦推動ESG事宜，並確保ESG實施與外界趨勢保持同步。

(2) 委員會工作的總體輔助提示

(a) 在設定議程時，確保範圍覆蓋規管要求。

(b) 與管理層、外部審計師、內部審計師、外部顧問等會議時切記互動。

(c) 如有需要時，要求管理層提供進一步報告，以便澄清及作為決策的基礎。

(d) 可對特別議題啟動外部顧問的委任，以作出獨立研究。

7.2 審計委員會的工作

(1) 根據港交所《上市規則》：全部由非執董組成，大多數為獨董，主席為獨董。

(2) 審計委員會職務為監督外部審計、內部審計、內部監控制度、風險管理、ESG匯報等。

(3) 有關審計委員會工作的附加輔助提示：

(a) 與審計師的單獨會議非只限於定期性時間表，有需要時可召開。

(b) 在審閱財務報告、內部審計結果、管理層回應等時，識別及查詢異常情況與潛在漏洞。

(c) 參考以上II.2有關風險的小節、II.3有關內部監控的小節、（如沒有另設ESG委員會的話）II.6有關可持續發展的小節。

7.3 提名委員會的工作

(1) 根據港交所《上市規則》：由大多數獨董組成，主席為獨董或董事會主席。

(2) 提名委員會職務為設定委任新董事與續委原有董事的程序、審議提案。

(3) 有關提名委員會工作的附加輔助提示：

(a) 董事會多元化政策須設定平衡組合，要素包括經驗、技能、性別、年齡、教育、種族、董事會角色、以及其它切合公司業務模式的因素。

(b) 確保董事會多元化政策落實執行。

(c) 在需要尋找候選人以填補董事會空缺時，設定評估準則，包括（i）當考慮董事會多元化與現行董事會組合所缺乏的元素後設定的範圍；（ii）候選人的能力、往績記錄、聲譽、人脈、性格、獨立性、以至其可投入時間相對其已擔任的董事職位數目。

(d) 討論董事會與高管的接任，設定正式傳承計劃及適當的定時。

(e) 傳承計劃應包含訓練與培育。常見公司創辦人考慮委任其家族中較年輕成員加入董事會，計劃栽培為接班人；在這情況下，可於董事會中委任一位成員作為導師，幫助訓練該位新任董事。

7.4 薪酬委員會的工作

(1) 根據港交所《上市規則》： 由大多數獨董組成，主席為獨董。

(2) 薪酬委員會職務為處理有關董事及高管薪酬的政策及提案。

(3) 有關薪酬委員會工作的附加輔助提示：

(a) 注意董事會負責設定表現指標，以配合目標及策略，並監督進度。相輔相成地薪酬委員會負責設定高管薪酬政策，包含激勵長遠表現的指標。

(b) 邀請人力資源總監參與會議，讓其提供有關行業及類似公司的走勢，作為審閱提案的參考。
(c) 考慮如何讓行政總裁及高管的薪酬對齊股東的長遠利益。
(d) 考慮如何激勵行政總裁及高管的長遠表現目標；在面對時艱，考慮如何處理行政總裁及管理層的期望而不影響士氣。

7.5 自願性ESG委員會的工作

獨董可透過積極參與ESG委員會的事務為董事會增值。 建議參考以上II.6有關可持續發展要點的小節。

7.6 獨立董事委員會的工作

(1) 獨立董事委員會的職務因應特殊交易的提案而設，職務由獨立理財顧問（簡稱「IFA」）協助而審視提案是否對公司有利及對獨立股東公平與否，從而向獨立股東建議如何投票。
(2) 有關獨立董事委員會工作的附加輔助提示：
(a) 確認IFA是真正的獨立。
(b) 與IFA徹底討論。
(c) 具分析性地審閱IFA的建議。
(d) 對有關交易的公平性與合理性行使判斷力。
(e) 針對處理如規管機構有提出的任何疑慮。
(f) 出席處理有關交易的股東大會，準備好回應股東提問。

III. 與獨董合作：公司指引

1. 培養團隊

董事會是一個團隊。在一個雙向關係中，執董、非執董及管理層應確保獨董有獲得被納入、融入、適當鼓勵、賦權和促進工作的看待。

2. 主席的領導

董事會主席應牽頭以培養與獨董合作的恰當態度及工作關係。

3. 主席溝通

除了按規定每年至少與獨董舉行一次會議外，董事會主席應另行會見獨董，以討論重大事項及關注事項。

4. 委任條款

公司應為獨董提供合理薪酬，以及董事及高級管理人員責任保險的保障。

5. 賦予獨董資訊

公司應為獨董安排全面入職引導與提供有關董事責任的及時更新資訊。

6. 給予充沛時間

公司應給予獨董合理時間在開會前審閱會議文件及在發佈前審閱重要報告。

7. 管理層的主動性

管理層應主動在非董事會會議期間與獨董溝通，及時提出危機預警，以及簡介重要事項和新建議。

8. 邀請參與

公司應邀請獨董參與主要活動和涉及持份者的活動。

9. 提供顧問意見

在特別情況和應獨董要求下，公司應向獨董提供獨立的專業意見。費用由公司承擔。

總結

獨董的任命帶來巨大承擔與責任，那麼誰人會願意擔任獨董？通常獨董都是具備使命感人士，他們亦會接受適當的培訓，並提倡優秀企業管治。

獨董的回報包括合理薪酬、為董事會作出有效貢獻所得的滿足感、因董事會緊密團隊合作所得的能量、受主席領導能力所得的啟發、有份參與改善公司的企業管治、以及與勝任又支持的管理層一起在富合作性的公司文化中工作。

當然，人們對獨董的表現肯定有期望。同樣地重要的是獨董與其他董事會成員和管理層須建立夥伴性的互相尊重與信賴。要發揮到獨董的最大價值必需整個董事會與管理層的共同努力。

參考書目

港交所.（2020）.《上市規則》（包括《企業管治守則》）. 香港：港交所.

港交所.（2018）.《獨立非執行董事在企業管治中的角色（網上培訓）》. 香港：港交所.

證監會.（2018）.《公司收購、合併及股份回購守則》. 香港：證監會.

香港董事學會.（2014）.《董事指引》. 第四版. 香港：香港董事學會.

香港董事學會.（2012）.《獨立非執行董事指南》. 第五版. 香港：香港董事學會.

香港董事學會.（2020）.《獨立非執行董事酬金釐定指南》. 第四版. 香港：香港董事學會.

香港董事學會.（2020）.《香港董事學會上市公司企業管治水準報告2020》. 第六版. 香港：香港董事學會.

香港董事學會.（2020）.《獨立非執行董事職能證書：職責與實踐（培訓課程）》. 香港：香港董事學會.

香港董事學會.（2014）.《香港中小企業管治指引》。第三版。香港：香港董事學會.

香港特區政府.（2015）.《受資助機構企業管治指引》. 第二版. 香港：香港特區政府.

經濟合作暨發展組織.（2015）.《Principles of Corporate Governance》. 第二次審議. 巴黎：經濟合作暨發展組織.

香港個人資料私隱專員公署.（2018）.《私隱管理系統 — 最佳行事方式指引》. 香港：香港個人資料私隱專員公署. https://www.pcpd.org.hk/pmp/files/pmp_guide2018.pdf