

# 独董新规 执行简报

服务 自律 规范 提高

## 欢迎阅读《独董新规执行简报》（第3期）

中国上市公司协会作为上市公司的全国性自律组织，围绕“提高上市公司质量”的主线，充分发挥“桥梁、窗口、平台、阵地”的组织优势，积极开展公司治理自律管理以及独立董事制度改革等有关工作。

在证监会上市公司监管司指导下，中国上市公司协会编写《独董新规执行简报》，为会员上市公司、独立董事及相关主体展现独立董事改革新规的执行情况及最新案例。

如有问题请联系：[dulidongshi@capco.org.cn](mailto:dulidongshi@capco.org.cn)，或者扫描下方二维码，添加“中上协独董服务”企业微信。

中上协独董服务

中国上市公司协会



本期看点：

2023年度独立董事优秀述职报告

（节选）

## 本期编写说明

- 上市公司独立董事制度改革落地以来，独立董事履职呈现新面貌，涌现出不少独立董事积极履职的优秀案例。根据《上市公司独立董事管理办法》第 33 条，独立董事应当向上市公司年度股东大会提交年度述职报告。
- 在证监会上市公司监管司的指导下，在地方证监局、证券交易所的支持下，我们结合述职报告的 6 方面内容要求，节选了 26 篇优秀案例。内容上，突出落实改革新要求：独立董事应根据自身履职实际准备年度述职报告，详细表述具有实际意义的履职工作和履职内容，包括通过总体数据和具体案例对其履职情况进行说明等。尤其对与独立董事在董事会中承担的职责、在专门委员会中担任的职务、与自身专业相关度更高的内容，以及对上市公司和控股股东、实际控制人、董事及高级管理人员之间的潜在重大利益冲突事项如何基于上市公司整体利益角度进行决策、建议等事项进行详细说明。

## 目 录

<b>1 出席董事会、股东会</b> .....	<b>3</b>
案例 1、案例 2、案例 3、案例 4	
<b>2 参与董事会专门委员会、独立董事专门会议工作</b> .....	<b>6</b>
案例 5、案例 6、案例 7、案例 8、案例 9	
<b>3 重大事项监督及特别职权行使</b> .....	<b>10</b>
案例 10、案例 11、案例 12、案例 13、案例 14	
<b>4 与内审部门及外部审计机构就公司财务、业务状况进行沟通</b> .....	<b>14</b>
案例 15、案例 16、案例 17、案例 18	
<b>5 与股东沟通交流</b> .....	<b>17</b>
案例 19、案例 20、案例 21	
<b>6 在上市公司现场工作情况</b> .....	<b>19</b>
案例 22、案例 23、案例 24、案例 25、案例 26	

## 1 出席董事会、股东会

### 案例 1

- **独董基本情况：**

履职专业：会计、管理

委员会任职：审核委员会主席、薪酬

委员会委员、提名委员会委员

- **述职报告（节选）：**

“在了解公司运作和经营动态的基础上，本人对所讨论的事项进行独立判断并提出意见和建议。例如：①**在审议 2023 年度财务预算报告时**，指出预算制定总体合理，希望公司要配套切实可行的举措努力完成预算目标，并提请管理层关注公司近年资产负债率较快增长的风险及五年战略规划目标达成情况……②**在项目投资方面**，对于某后续投资，提醒公司做好建设阶段的各项风险防控，保证项目质量、工期、造价符合预期目标，并做好建设、运营等方面管理经验的积累以及专业人才的储备……③**在审议某公募 REITs 相关议案时**，指出该 REITs 项目有利于优化资产结构，盘活公司现有公路资产，提请公司做好相关工作，成功发行后要加强对项目的经营管理，确保盈利能力符合预期，更好地回报投资者等；④**在审议公司向特定对象发行 A 股股票相关议案时**，建议公司做好市值管理方案，制定好沟通策略，面对希望获得稳定回报和高分红的投资者，需要更加强调公司股票稳定分

红的特性，建议公司加快推进申报发行工作。”

- **履职亮点：**关注财务预算报告、投融资相关议案，从战略规划、业务发展、市值管理等方面提出意见建议。

### 案例 2

- **独董基本情况：**

履职专业：金融

委员会任职：风险管理与消费者权益保护委员会主任委员、提名委员会委员

- **述职报告（节选）：**

“2023 年，本人亲自出席了本行召开的 8 次董事会会议，委托出席 1 次董事会会议。本着对本行和全体股东诚信和负责的态度，本人认真审阅本行定期报表、业务数据和经营情况等报告，会前充分了解各项议案背景，认真审阅相关文件资料，全面保证决策质量，并于会上积极参与审议和讨论，对若干重大事项客观发表意见或建议：①**关于安全性、流动性与盈利性的平衡**。要研究总结部分欧美银行出现流动性危机的经验教训，处理好创新和风控的关系，并做好新产品和新系统上线的合规与风险评估工作。②**关于无形资产建设**。建议以科技引领为导向，编制无形资产表，充分测算、挖掘无形资产价值，多渠道向外界更好展示本行的科技属性和品牌形象，打造企业形象新名片。③**关于组织架**

**构重塑。**建议本行在当前数字化转型背景下，更多思考组织架构的重塑问题，加强中后台能力建设和标准化建设，更好地防范科技风险和数据风险。

④**关于全球化战略思维。**建议本行要做好英文官网的建设工作，进一步利用好 ESG 评级优势。”

- **履职亮点：**关注合规与风险议题，围绕科技、ESG 等提出意见建议。

### 案例 3

- **独董基本情况：**

履职专业：管理

委员会任职：审计委员会委员、薪酬与考核委员会委员

- **述职报告（节选）：**

“公司 2023 年共计召开 10 次董事会，本人应出席 10 次，亲自出席 10 次，委托出席 0 次，没有缺席的情况。公司 2023 年共召开 1 次股东大会，本人应出席 1 次，亲自出席 1 次。本着审慎的态度，以维护公司整体利益和中小股东利益为原则，通过现场调查及其他沟通方式及时了解公司的日常经营状态和可能产生的经营风险，经过专业判断，本人对出席的董事会会议全部议案进行了审议，对以下议案投弃权票，理由如下：①《关于公司对下属子公司及参股公司提供担保的议案》投弃权票理由：公司 2023 年度担保额度过大，希望公司加强相关风险管控；②《关于公司在海外设

**立全资子公司的议案》投弃权票理由：**

公司海外业务处于快速扩张阶段，希望公司管理层进一步加强风险管控；

③《关于公司成立科创基金的议案》

**投弃权票理由：**在行业下行的趋势下，公司盈利能力不足以支撑跨行业的投资；基金公司的短期回报（诉求）与公司长期生态链发展之间存在着矛盾；且公司缺乏金融行业的专业人才对基金的架构、运作进行有效的管控；

④《关于公司全资子公司作为投资人参与某公司香港首次公开发行的议案》投弃权票理由：投资项目存在不可控风险。”

- **履职亮点：**关注担保、对外投资相关议案，基于风险因素，对相关议案投出弃权票并说明理由。

### 案例 4

- **独董基本情况：**

履职专业：会计

委员会任职：审计委员会主任委员、薪酬与考核委员会委员

- **述职报告（节选）：**

“公司第五届董事会第十一次（临时紧急）会议上，本人对所审议的三个议案发表明确反对意见：本人认为本次会议无论从会议通知时间到会议主持人等召集、召开程序不符合《公司法》、《董事会议事规则》等法定程序，由此本人基于客观事实，诚实、勤勉、独立的发表反对的意见。反对

**的全部内容可以查阅公司当日披露的董事会决议公告。”**

(相关公告) “独立董事反对理由如下：①本次会议违反公司法和公司章程，会议通知时间过短；②本次会议召集人不是董事长，只有董事长不履行或不能履行才能半数推选召集人和主持人，董事长并非不能履行职责。”

- **履职亮点：**关注董事会召集时间、召集人等程序事项，基于程序瑕疵投出反对票并说明理由、发表独立意见。

#### 相关规定

**《上市公司独立董事管理办法》**（以下简称《管理办法》）第17条 独立董事履行下列职责：

（一）参与董事会决策并对所议事项发表明确意见；

（二）对本办法第二十三条、第二十六条、第二十七条和第二十八条所列上市公司与其控股股东、实际控制人、董事、高级管理人员之间的潜在重大利益冲突事项进行监督，促使董事会决策符合上市公司整体利益，保护中小股东合法权益；

（三）对上市公司经营发展提供专业、客观的建议，促进提升董事会决策水平；

（四）法律、行政法规、中国证监会规定和公司章程规定的其他职责。

**《管理办法》第21条** 独立董事对董事会议案投反对票或者弃权票的，应当说明具体理由及依据、议案所涉事项的合法合规性、可能存在的风险以及对上市公司和中小股东权益的影响等。上市公司在披露董事会决议时，应当同时披露独立董事的异议意见，并在董事会决议和会议记录中载明。

#### 履职提示：

独立董事应当亲自出席董事会及其专门委员会会议、独立董事专门会议。亲自出席，包括本人现场出席或者以通讯方式出席。

因故不能亲自出席会议的，独立董事应当事先审阅会议材料，形成明确的意见，并书面委托其他独立董事代为出席。独立董事履职中关注到专门委员会职责范围内的上市公司重大事项，可以依照程序及时提请专门委员会进行讨论和审议。

独立董事应当结合自身专业优势，本着审慎的态度，以维护公司整体利益和中小股东利益为原则，参与董事会决策并对所议事项发表明确意见，提供专业、客观的建议；对董事会议案投反对票或弃权票的，应当说明具体理由及依据、议案所涉事项的合法合规性、可能存在的风险以及对上市公司和中小股东权益的影响等，上市公司应及时予以公告披露。

## 2 参与董事会专门委员会、独立董事专门会议工作

### 案例 5

- **独董基本情况：**

履职专业：会计

任职情况：审计与风险管理委员会主任委员、薪酬与考核委员会委员、提名委员会委员

- **述职报告（节选）：**

“2023 年，在审议董事会及专门委员会相关议题时，我对公司财务管理、内控管理、项目投资等方面提出了建议。①**财务管理方面**，建议公司固定资产减值事项要将资产处置的情况及时向审计与风险管理委员会、董事会作专题报告，同时对公司所属电厂现有机组尤其是存在关停频率较高的机组进行摸排、减值测试；关于应收账款坏账计提……②**内控审计方面**，由于公司所属各层级企业较多，建议实施有力措施，加强对公司控股、参股企业的内控管理，以符合上市公司规范运行的要求。由于目前公司投资的广度、深度以及工程量都比较大，因此要加强内控审计力度，加强信息化建设投入水平，对内审工作中发现的普遍性问题或重大问题及时向审计与风险管理委员会汇报，由审计与风险管理委员会提请公司董事会或经理层予以关注。③**项目投资方面**，对新能源配套化工项目，建议要着重做好技术

管理与安全管理人才的储备，充分考虑项目运营的各类问题；对在经济欠发达地区的投资项目，建议公司在项目可行性研究阶段对供应需求端进行充分的市场调研并做好趋势分析，制定切实可行的风险控制措施防范投资风险。”

- **履职亮点：**参与专门委员会工作时，对公司财务管理、内控审计、项目投资等方面提出的具体建议。

### 案例 6

- **独董基本情况：**

履职专业：会计、管理

任职情况：审计与风险管理委员会主任委员、关联交易控制与消费者权益保护委员会委员

- **述职报告（节选）：**

“2023 年，本人亲身出席前述董事会专业委员会的历次会议，包括 6 次董事会审计与风险管理委员会和 4 次董事会关联交易控制与消费者权益保护委员会。**在参加专业委员会期间，本人重点关注了**公司战略布局、核心业务发展、审计师重大发现、偿付能力情况、保险合同准则变更影响、对外投资收益、ESG 工作进展等重大事项。本人充分运用专业优势和实务经验，以谨慎态度作出独立客观判断，保证了对公司的持续有效监督。**公司董事会通过多项举措保证了“议事充分、**

**应审尽审”**。以董事会审计与风险管理委员会为例，每季度召开 1 次定期会议，其中年度、中期会议时长为一整天，并安排有审计与风险管理委员会与审计师单独会晤环节。除此以外，在每次审计与风险管理委员会正式会议召开前，公司均会召开审计与风险管理委员会预沟通会，增加委员与公司管理层、审计师沟通交流；针对委员在预沟通会上提出关切的问题，公司管理层充分准备并在正式会议上进行详细汇报，这一举措极大的提高了董事会的议事效率及顺畅程度。”

- **履职亮点：**作为董事会专门委员会成员，关注公司战略布局、核心业务发展、审计师重大发现、偿付能力情况、保险合同准则变更影响、对外投资收益等事项；与公司管理层、审计师充分沟通交流，提高议事效率。

## 案例 7

- **独董基本情况：**  
履职专业：法律  
任职情况：战略委员会委员、薪酬与考核委员会委员

- **述职报告（节选）：**  
“2023 年度，**我作为战略委员会委员**，参加了公司第二届董事会战略委员会召集组织的 2023 年度第一次会议，对公司海外市场开发工作展开了深入的讨论和科学论证。我充分发挥

自身法律专业相关背景以及专业知识，和公司高级管理人员、外部专家一道对相关目标市场所在国的经济发展情况、社会情况、政治状况以及法律体系等情况进行了调查、研判和讨论，并针对公司海外市场开发可能面临的风险和困难进行了预判及建议。”

“2023 年，**我作为公司薪酬与考核委员会委员**出席了公司薪酬与考核委员会召集的 4 次会议，历次会议分别对公司职业经理人团队上一年度的经营业绩和绩效年薪进行了考核审议、对公司职业经理人团队上一任期的经营业绩考核结果以及激励方案进行了斟酌和审订、并制订了公司下一任期经营业绩考核目标和薪酬标准。在会议上，我根据公司 2020 年-2022 年度经营发展情况对上述考核结果和激励方案进行了审议，并结合公司所处的行业发展前景和公司经营状况，慎重考虑了高管团队下一任期的目标及薪酬并发表了同意意见。薪酬与考核委员会职能的顺利履行保障了公司薪酬和制度体系的科学合理制定和考核、激励措施的具体执行到位。”

- **履职亮点：**充分发挥自身法律专业相关背景以及专业知识，积极参与专门委员会工作。

## 案例 8

- **独董基本情况：**

履职专业：经济

任职情况：风险管理及关联交易控制委员会委员、提名与薪酬考核委员会委员

- **述职报告（节选）：**

“本人作为风险管理及关联交易控制委员会委员、提名与薪酬考核委员会委员，**应参加委员会会议 19 次，实际参加会议 19 次，没有委托或缺席情况。**本人作为风险管理及关联交易控制委员会委员，任职以来持续关注本行风险管理及关联交易，信息化智能化建设状况……在 2023 年召开的第五届董事会第十七次会议上，本人就加强信贷业务审批、强化风险控制及信息化智能化建设提出了‘在业务审批过程中，应加强对潜在风险的研判，合理配置业务期限；加强对行业的分析跟踪，更好地支撑信贷投放；建立行业信贷风险指数，强化风险控制；加强智能化信息技术的应用，将科技与业务发展更好地融合’等意见建议。根据提出的建议，公司及时回复并采取如下措施……”

- **履职亮点：**作为专门委员会委员，没有委托或缺席情况，持续关注风险管理及关联交易，信息化智能化建设状况，提出意见建议，督促公司及时回应、采取行动。

## 案例 9

- **独董基本情况：**

履职专业：会计、管理

任职情况：审计委员会主任委员、薪酬与考核委员会主任委员、提名委员会委员

- **述职报告（节选）：**

“2023 年 9 月公司完成董事会换届，本人担任公司第三届董事会独立董事，董事会审计委员会主任委员，薪酬与考核委员会主任委员，提名委员会委员……在薪酬管理方面，针对公司业绩变化情况，对公司高管薪酬方案、年终奖发放方案及绩效考核体系提出建设性意见和建议，并帮助公司有效落地执行：**①构建以绩效为核心的薪酬机制：**积极推动建立了一套与公司运营实绩、战略目标达成度和市场竞争能力紧密相连的薪酬架构，以保证年终奖发放不再是简单的平均主义，而是切实依据每位中高层管理者的业绩贡献与成绩而定；**②注重利益相关方的参与和意见：**在研讨与决策年终奖发放事宜时，广泛收集并充分尊重股东及员工的意见，通过深入、持续的沟通交流极大地提升了决策过程的民主性和公正性，确保了关键利益相关者都能够有机会影响并理解关乎公司长远发展和员工切身利益的重要决策。此种方法不仅增强了薪酬制度决策过程的透明度与公正性，更在实际行动中有效保障了员工的法定权益，

实现了公司治理层面的公平正义；③

**实现薪酬信息的公开透明：**高度重视薪酬政策的开放性和透明度，确保各方参与者都能合理理解自身薪酬结构，并保证股东及公众能清楚知晓董事会和监事会成员以及高级管理人员薪酬设定的依据和过程。”

- **履职亮点：**参与专门委员会，对公司高管薪酬方案、年终奖发放方案及绩效考核体系提出建设性意见和建议。

#### 相关规定

《管理办法》第25条第1款 独立董事在上市公司董事会专门委员会中应当依照法律、行政法规、中国证监会规定、证券交易所业务规则和公司章程履行职责。独立董事应当**亲自出席专门委员会会议**，因故不能亲自出席会议的，应当事先审阅会议材料，形成明确的意见，并书面委托其他独立董事代为出席。**独立董事履职中关注到专门委员会职责范围内的上市公司重大事项，可以依照程序及时提请专门委员会进行讨论和审议。**

#### 履职提示：

本次独立董事制度改革通过制度为独立董事搭建有效履职平台，促进独立董事个人履职向依托组织履职转变。独立董事通过独立董事专门会议及董事会专门委员会会议的平台，以集体决议的方式履行监督职责和行使部分特别职权，进行审议后出具全体独立董事过半数同意的证明文件（适用于独立董事专门会议审议的情形）、专门委员会会议决议（适用于审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会审议的情形），而非单独的独立董事意见。其中，须独立董事专门会议和审计委员会审议的事项，要先经独立董事专门会议和审计委员会审议通过后，才能提交董事会审议。

对于明确规定需经独立董事专门会议、专门委员会审议的事项，上市公司应当按照规则要求，在相关公告中披露是否经审议通过及审议情况。董事会对提名委员会、薪酬与考核委员会的建议未采纳或者未完全采纳的，应当在董事会决议中记载委员会的意见及未采纳的具体理由，并进行披露。

### 3 重大事项监督及特别职权行使

#### 案例 10

- **独董基本情况：**

履职专业：会计

任职情况：审计委员会主席、关联交易控制委员会委员、薪酬与考核委员会委员

- **述职报告（节选）：**

“应当披露的关联交易。2023 年公司披露了 13 笔关联交易议案，均经全体独立董事审查同意后，提交关联交易控制委员会及董事会会议审议通过，并公开披露。本人通过**逐笔审查关联交易定价政策及定价依据、关联交易开展的目的和影响、是否存在损害本行及股东利益的情形、是否对本行正常经营活动及财务状况有重大影响等方面**，对相关关联交易的公允性、合规性以及内部审批程序履行情况发表了书面意见。”

- **履职亮点：**对关联交易定价政策及依据、目的、影响等进行逐笔审查，发表书面意见。

#### 案例 11

- **独董基本情况：**

履职专业：会计

任职情况：审计委员会主任委员、薪酬与考核委员会委员、提名委员会委员

- **述职报告（节选）：**

“为充分保障 2023 年年报质量做出相关工作，2024 年本人积极主动履职、勤勉尽责，在以下工作中做出具体努力，包括：①**以通讯方式认真听取会计师事务所《关于公司 2023 年度财务报表审计的沟通函》的初步意见**.....审计沟通会后，本人以通讯方式多次就重大事项的会计审计处理充分了解情况；②**充分研究资本市场监管动态**，基于年报资料相关情况与外部审计沟通会成果，结合专业判断，提交内容全面、详实的《做好公司 2023 年年报相关工作事项管理的建议督促函》，并督促落实，做好潜在风险检查.....；③**与公司内部董事、高级管理人员就做好年报工作质量及相关内部控制制度建设及执行情况、内部经营管理等事项充分交换意见**；④**主持召开董事会审计委员会**，以现场开会方式围绕《2023 年年报相关事项的工作讨论、重要风险与工作管理》主题，从外部监管与内部合规管理出发，主要围绕年报相关重要会计和审计事项、内部控制、关联交易、信息披露等八个方面问题展开深入沟通.....；⑤**行使独立董事特别职权**，建议公司审慎对 2023 年年报中涉及金额高的两个重要项目聘请专业机构进行核查，对项目支出相关内部控制有效性、真实性、准确性和完整性进行检查.....”

- **履职亮点：**与会计师事务所充分沟通了解情况，提交充分详实的督促函，

建议聘请专业机构进行核查，促进提高年报质量。

### 案例 12

- **独董基本情况：**

履职专业：法律

任职情况：薪酬与考核委员会主任委员、提名委员会委员

- **述职报告（节选）：**

“在核查公司 2023 年半年度报告时，本人对公司‘其他权益工具投资’、‘其他流动负债’、‘存货’三项会计科目的计提事宜以及会计报告期后事项进行了重点核查，并对公司上述会计科目的计提和会计处理提出了具体的问题和建议，并提请广大投资者关注相关事项。”

“本人就关注的重要事项先后 5 次向公司发送书面《问询函》深入了解情况。问询内容涉及：公司向某公司调拨 2.9 亿元事项、公司涉及重大诉讼事项、公司应收未收业绩补偿款事项、子公司生产销售及库存数据、子公司 2022 年度成本变动情况。”

- **履职亮点：**在核查定期报告时，对计提事宜以及会计报告期后事项进行了重点核查，提出了具体的问题和建议并提请广大投资者关注。

### 案例 13

- **独董基本情况：**

履职专业：会计

任职情况：审计委员会主任委员、薪酬与考核委员会委员、提名委员会委员

- **述职报告（节选）：**

“在编制 2023 年年度报告过程中，本人督促公司根据相关法律法规要求对公司的关联方及关联交易情况进行全面的梳理、确认。因本年度内公司董监高进行了换届，本人提示公司需对报告期内离职董监高的后续去向予以关注。经过认真的自查发现，公司存在报告期内离职的高级管理人员在离职后 12 个月内入职公司供应商并担任高级管理人员的情况，由此公司供应商在相关期间内应属于公司的关联人，但公司未能及时识别并对相关日常关联交易提交董事会审议及履行信息披露义务。就此，本人要求公司对前述关联交易进行全面梳理并补充履行审议程序及进行信息披露。公司根据独立董事的要求，对相关期间内与所涉供应商的交易明细表及对应票据、凭证等资料进行了整体梳理，并于 2024 年 3 月 15 日，公司第五届董事会第九次会议及第五届董事会独立董事专门会议 2024 年第一次会议就前述日常关联交易事项进行了追认审议并补充进行信息披露。”

- **履职亮点：**关注关联交易事项，敦促公司全面梳理、确认关联关系，按规定审议关联交易事项并进行披露。

#### 案例 14

- **独董基本情况：**

履职专业：金融

任职情况：审核委员会主任委员、薪酬与考核委员会委员、提名委员会委员

- **述职报告（节选）：**

“2023 年，公司续聘……会计师事务所分别为公司的国内及国际财务审计师，续聘……为公司的内控审计师。本人认为，其在为公司提供年度财务审计和内控审计工作的过程中，能够严格按照《中国注册会计师审计准则》《香港审计准则》《企业内部控制审计指引》及其它相关规定开展审计工作，较好地履行了审计职能。此外，根据财政部、国务院国资委及证监会《国有企业、上市公司选聘会计师事务所管理办法》有关要求，公司开展了 2024 年度会计师事务所的选聘工作。根据招标结果，公司拟聘任……分别为国内和国际审计机构（尚需提呈股东大会审批）。**本人作为独立董事和审核委员会主席，对本次选聘会计师事务所工作进行了指导和审查，亲自担任评标组成员，对会计师事务所专业胜任能力、投资者保护能力、独立性及诚信状况等进行了审核。**本人认为，公司选聘会计师事务所程序合

法合规，拟聘会计师事务所具备应有的执业资质和专业胜任能力，能够满足公司审计工作要求，不会损害公司及全体股东利益。”

- **履职亮点：**在监督选聘会计师事务所时，担任评标组成员，从多方面进行审核，对选聘程序的合规性进行监督。

#### 相关规定

《管理办法》第 18 条第 1 款 独立董事行使下列特别职权：

- （一）独立聘请中介机构，对上市公司具体事项进行审计、咨询或者核查；
- （二）向董事会提议召开临时股东大会；
- （三）提议召开董事会会议；
- （四）依法公开向股东征集股东权利；
- （五）对可能损害上市公司或者中小股东权益的事项发表独立意见；
- （六）法律、行政法规、中国证监会规定和公司章程规定的其他职权。

《管理办法》第 23 条 下列事项应当经上市公司全体独立董事过半数同意后，提交董事会审议：

- （一）应当披露的关联交易；
- （二）上市公司及相关方变更或者豁免承诺的方案；
- （三）被收购上市公司董事会针对收购所作出的决策及采取的措施；
- （四）法律、行政法规、中国证监会规定和公司章程规定的其他事项。

(续)

**《管理办法》第 26 条** 上市公司董事会审计委员会负责审核公司财务信息及其披露、监督及评估内外部审计工作和内部控制，下列事项应当经审计委员会全体成员过半数同意后，提交董事会审议：

- (一) 披露财务会计报告及定期报告中的财务信息、内部控制评价报告；
- (二) 聘用或者解聘承办上市公司审计业务的会计师事务所；
- (三) 聘任或者解聘上市公司财务负责人；
- (四) 因会计准则变更以外的原因作出会计政策、会计估计变更或者重大会计差错更正；
- (五) 法律、行政法规、中国证监会规定和公司章程规定的其他事项。

审计委员会每季度至少召开一次会议，两名及以上成员提议，或者召集人认为有必要时，可以召开临时会议。审计委员会会议须有三分之二以上成员出席方可举行。

**《管理办法》第 27 条** 上市公司董事会提名委员会负责拟定董事、高级管理人员的选择标准和程序，对董事、高级管理人员人选及其任职资格进行遴选、审核，并就下列事项向董事会提出建议：

- (一) 提名或者任免董事；
- (二) 聘任或者解聘高级管理人员；
- (三) 法律、行政法规、中国证监会规定和公司章程规定的其他事项。

董事会对提名委员会的建议未采纳或者未完全采纳的，应当在董事会决议中记载提名委员会的意见及未采纳的具体理由，并进行披露。

**《管理办法》第 28 条** 上市公司董事会薪酬与考核委员会负责制定董事、高级管理人员的考核标准并进行考核，制定、审查董事、高级管理人员的薪酬政策与方案，并就下列事项向董事会提出建议：

- (一) 董事、高级管理人员的薪酬；
- (二) 制定或者变更股权激励计划、员工持股计划，激励对象获授权益、行使权益条件成就；
- (三) 董事、高级管理人员在拟分拆所属子公司安排持股计划；
- (四) 法律、行政法规、中国证监会规定和公司章程规定的其他事项。

董事会对薪酬与考核委员会的建议未采纳或者未完全采纳的，应当在董事会决议中记载薪酬与考核委员会的意见及未采纳的具体理由，并进行披露。

#### 履职提示：

上市公司未在董事会中设置提名委员会、薪酬与考核委员会的，由独立董事专门会议按照《管理办法》第十一条规定对被提名人任职资格进行审查，就《管理办法》第二十七条第一款、第二十八条第一款所列事项向董事会提出建议。

## 4 与内审部门及外部审计机构就公司财务、业务状况进行沟通

### 案例 15

- **独董基本情况：**  
履职专业：会计  
任职情况：审计委员会主任委员
- **述职报告（节选）：**  
“2023年1月6日参加了公司2022年度审计工作沟通会议，本人通过现场会议形式与公司内部审计部门、年审会计师事务所进行积极沟通，与会计师事务所就年审范围、重要时间节点、人员安排、关注重点等事项进行了探讨和交流。本人提出了以下建议：  
①由于宏观环境变化对港口发展的影响受关注的程度较高，建议增加同行业标杆公司的相关数据。  
②宏观环境与政策变化对一个企业的发展都将产生重要的影响，建议可以体现能够切实影响到区域发展的相关会计政策。  
③公司业绩处于稳健上升的趋势，业绩的上涨也将带来成本的上升，请会计师事务所关注成本核算相关工作；某公司成功分拆上市后的审计工作，也请会计师事务所关注其对会计核算上的影响。”
- **履职亮点：**与内审部门与外审机构现场沟通，提出专业建议。

### 案例 16

- **独董基本情况：**  
履职专业：会计  
任职情况：审计委员会主任委员、薪酬与考核委员会主任委员、提名委员会主任委员、战略委员会委员
- **述职报告（节选）：**  
“2023年4月，本人与公司审计部及会计师事务所进行积极沟通，了解2022年报编制过程中遇到的问题，就审计关注的重点事项进行了探讨和交流，认真审阅了公司的财务报告，对公司的计提资产减值等问题进行询问。2023年12月，在会计师事务所进场审计前，组织召开2023年度年报审计沟通会议，会上与会计师事务所就年报审计计划及审计重点进行了交流，同时提请会计师事务所对上一年年报时讨论过的事项延续到2023年度的影响保持持续关注，对于会计监管新规、公司内部控制管理等情况对年报的影响提示会计师事务所在审计时加以关注。通过沟通会，协同审计委员会成员，与公司财务负责人、内审人员等责任人员同会计师事务所一起确认2023年度审计的进度安排，并提出加强年报审计过程中沟通的建议，切实发挥了审计委员会主任委员的应尽责任。”
- **履职亮点：**与内审部门、外审机构充分沟通，保障年报审计工作质量。

## 案例 17

### ● 独董基本情况：

履职专业：行业

任职情况：薪酬委员会主任委员、提名及管治委员会主任委员、战略及可持续发展委员会委员

### ● 述职报告（节选）：

“2023 年，本人一直受邀列席参加审计及风险委员会会议，与内部审计机构及会计师事务所进行沟通，具体包括：**①审计及风险委员会与负责公司审计工作的注册会计师及项目经理进行审前沟通**，审计人员进驻审计现场前，我们认真听取、审阅了审计师对公司 2022 年度审计的工作计划及相关资料，就审计范围、时间安排、审计计划、风险判断、审计重点等事项进行了充分沟通，并对总体目标提出了具体意见和要求。**②在外部审计机构审计过程中**，我们就审计工作进展对审计机构发函进行了书面督促，并与其就审计过程中发现的问题进行了充分的沟通，认真督促审计师尽职尽责进行审计，确保如期出具审计报告。**③审计机构出具初步审计意见后**，我们听取了负责公司审计工作的注册会计师及项目经理对 2023 年度审计基本情况、审定后基本数据、关键审计事项、总体审计结论等相关事项的汇报，重点关注公司关键审计事项是否履行了必要的审计程序……”

### ● 履职亮点：虽不是审计委员会委员，

列席参加审计及风险委员会会议，与内审部门及外审机构充分沟通。

## 案例 18

### ● 独董基本情况：

履职专业：会计

任职情况：审计委员会主任委员、薪酬与考核委员会委员、战略委员会委员、提名委员会委员

### ● 述职报告（节选）：

“在公司 2023 年年度财务审计和内控审计过程中，本人关注到公司财务报告内部控制方面可能存在重大缺陷。针对上述事项，**本人积极与公司管理层、年审会计师进行多次沟通，了解相关情况**。根据沟通结果，本人认为公司未能按照企业内部控制规范体系和相关规定的要求在所有重大方面保持有效的财务报告内部控制，并敦促公司管理层加强内控制度的实施落实，依法依规履行信息披露义务，保证年报信息的真实、准确、完整。对年报审计保留意见以及内控审计否定意见的报告类型进行充分论证，并要求公司和会计师事务所于 5 月 30 日前接受现场检查。”

“**在年报编制的收尾阶段，和全体独立董事一起驻守现场，全过程监督公司及会计师事务所的工作**，充分提示公司不能按期披露年度报告的严重法律后果，并作为独董和审计委员会主任委员依法、及时向证券交易所和证

监局进行了书面情况汇报。”

- **履职亮点：**关注到公司财务报告内部控制方面可能存在重大缺陷，与内审部门与外审机构充分沟通，督促公司整改内控缺陷。在年报编制的收尾阶段驻守现场，全过程监督公司及会计师事务所的工作。

#### 相关规定

**《管理办法》第30条** 独立董事每年在上市公司的现场工作时间应当不少于十五日。

除按规定出席股东大会、董事会及其专门委员会、独立董事专门会议外，独立董事可以通过定期获取上市公司运营情况等资料、听取管理层汇报、与**内部审计机构负责人和承办上市公司审计业务的会计师事务所等中介机构沟通**、实地考察、与中小股东沟通等多种方式履行职责。

#### 履职提示：

独立董事应当依托审计委员会加强对财务信息质量、财务报告内部控制、外部审计工作有效性和独立性、内审职能履行等事项的监督。推动审计委员会主动加强与内审部门和外部审计机构的沟通，建立内审部门与外部审计机构的协同。如发现财务舞弊线索，可以要求公司进行自查、要求内审部门进行调查，或者聘请第三方中介机构开展独立调查。

为有效履行监督财务报告及定期报告中的财务信息及披露职责，独立董事可以定期与外部审计机构、内审部门和管理层等单独会面，保持审慎的专业怀疑态度，关注财务报表相关的主要问题及异常、审计存在的主要问题和障碍、外部审计机构与管理层存在的重大分歧等问题。

## 5 与股东沟通交流

### 案例 19

- **独董基本情况：**

履职专业：金融

任职情况：提名与薪酬委员会主任委员、风险管理与关联交易控制委员会委员

- **述职报告（节选）：**

“2023年度，本人出席3次股东大会、2次业绩说明会，认真听取股东代表/市场投资者对公司经营发展、风险管理、资本补充等提问，并密切关注市场媒体对公司的报道评论和投资者关注的问题，发表独立意见时不受公司和主要股东的影响，积极维护中小投资者合法权益。”

- **履职亮点：**通过多种方式积极与股东沟通，密切关注市场媒体对公司的报道评论和投资者关注的问题。

### 案例 20

- **独董基本情况：**

履职专业：行业

任职情况：提名委员会主任委员、战略与可持续发展委员会委员、审计委员会委员、薪酬与考核委员会委员

- **述职报告（节选）：**

“报告期内，本人严格按照有关法律、法规的相关规定履行职责，通过参加

股东大会的方式，与中小股东进行沟通交流，认真审阅会议议案资料，了解相关信息，利用自身的专业知识做出独立、公正的判断，回应中小股东关切，提升公司透明度。此外，本人还通过参加业绩说明会、投资者交流会等活动，与投资者进行沟通交流，解答投资者提出的问题，广泛听取投资者的意见和建议。2023年10月25日，在证券交易所主办的以‘跨越成长乘风起’为主题的集中路演中，作为上市公司嘉宾与投资者、媒体进行了面对面交流。积极回应了近期市场关切的问题，向外传递了公司有关技术储备布局、未来市场需求及技术方向的展望等内容。”

- **履职亮点：**在证券交易所主办的集中路演活动中，作为上市公司代表，与投资者、媒体进行面对面交流。

### 案例 21

- **独董基本情况：**

履职专业：法律

任职情况：薪酬与考核委员会主任委员、战略委员会委员、提名委员会委员、审计委员会委员

- **述职报告（节选）：**

“报告期内，本人通过参加公司股东大会、现场工作等时机，积极与中小股东、投资者通过多种方式进行互动交流。审阅公司《年度投资者关系管

理专项工作方案及工作总结》时，利用自己的专业知识和丰富经验为公司完善投资者关系管理提供有建设性的意见，有效维护公司整体利益和全体股东尤其是广大中小股东的合法权益。”

- **履职亮点：**重点关注公司投资者关系管理相关工作情况，提出建设性意见。

#### 相关规定

**《管理办法》第 30 条第 2 款** 除按规定出席股东大会、董事会及其专门委员会、独立董事专门会议外，独立董事可以通过定期获取上市公司运营情况等资料、听取管理层汇报、与内部审计机构负责人和承办上市公司审计业务的会计师事务所等中介机构沟通、实地考察、与中小股东沟通等多种方式履行职责。

**《管理办法》第 32 条** 上市公司应当健全独立董事与中小股东的沟通机制，独立董事可就投资者提出的问题及时向上市公司核实。

#### 履职提示：

独立董事可以通过股东大会、业绩说明会、路演及反路演等各种线上/线下渠道积极与股东沟通交流，听取投资者的意见建议，关注投资者的问题与评价，必要时向公司核实。

出席股东会、董事会及其专门委员会、独立董事专门会议等会议并阅读会议材料，是独立董事履职信息来源之一，但仅通过阅读文字材料、听取管理人员在相关会议上的汇报，存在无法满足履职要求的可能。为有效履职，独立董事需要将履职过程中通过阅读上市公司定期提供的资料、与外部审计机构沟通了解的财务和审计相关问题及风险、与股东沟通、现场调研考察等其他渠道获取的数据、资料整合为履职所需的信息。

## 6 在上市公司现场工作情况

### 案例 22

#### ● 独董基本情况：

履职专业：会计、管理

任职情况：审计与内控委员会主任委员、战略与可持续发展（ESG）委员会委员、执行与投资委员会委员、提名与薪酬委员会委员

#### ● 述职报告（节选）：

“报告期，本人除积极参加各类会议外，**还先后 4 次深入项目现场实地调研，全年现场调研 22 天**，以独立客观的角度就项目战略执行、建设生产、供应链体系建设、合规运营、安全环保、ESG 绩效提升等多方面提出了重要的建设性意见和建议，并形成专业调研报告。在非洲、欧洲区域……”

- **履职亮点：**多次深入项目现场实地调研，为公司提出建设性意见及建议。

### 案例 23

#### ● 独董基本情况：

履职专业：管理

任职情况：审计委员会委员、提名委员会委员

#### ● 述职报告（节选）：

“除了通过出席股东大会、董事会、专门委员会会议参与、支持董事会决策以外，本人履行职责的方式还包括：**①及时了解公司经营管理动态**。本人

利用季度末、审阅重大事项等时间，及时了解公司的经营、业绩或运作情况。本人主动就有关事项向公司提出问题、了解细节，例如……；**②加强与管理层、高级管理人员的沟通**。本人定期或不定期通过实地、电话、邮件、视频会议等方式与公司实际控制人、经营管理层、董事会秘书等关键人员进行沟通交流，了解公司经营实际、规范运作情况，例如……；**③提供建议意见、建言献策**。本人在关注公司经营管理动态变化后，积极向管理层提供意见建议，例如……；**④支持企业做好经营**。基于对公司经营的关注，本人主动为公司链接优质品牌企业资源，例如……；**⑤认真做好规划学习**。认真关注并学习……；**⑥关注、配合公司规范运作各项工作**。本人对公司重大事项保持持续关注，例如……”

- **履职亮点：**在参加会议外，通过多种方式充分履行独立董事职责，了解公司经营实际及规范运作情况，向管理层提出战略思考和意见建议。

### 案例 24

#### ● 独董基本情况：

履职专业：行业

任职情况：薪酬与考核委员会主任委员、审计委员会委员、战略委员会委员

#### ● 述职报告（节选）：

“除参加公司的董事会和股东会之

外, 2023 年本人参加了 6 次公司现场考察, 对公司的业务拓展情况、沟通集团的发展战略规划、公司募集资金投入使用情况等做了交流。”

“在 2023 年度, 本人充分利用公司召开董事会、股东大会的契机, 并在其他适当时间, **深入公司经营场所及分子公司进行了实地考察。通过现场调研, 我全面审视了公司的经营状况、管理体系及内部控制制度的构建与实施情况, 并对董事会决议的执行情况进行了细致的检查。期间, 我多次听取了公司管理层关于上述各方面情况的详细汇报, 并通过电话沟通、会议讨论等方式与公司董事会秘书、其他高级管理人员及相关工作人员保持了紧密的联络, 以便更深入地掌握公司的经营财务状况及公司治理的实际状况, 及时把握公司运营的最新动态。此外, 我还主动查阅了相关决策资料, 积极询问所需信息, 并运用自己的专业知识, 为公司的发展提出了建设性的意见和建议。**”

- **履职亮点:** 深入公司经营场所及分子公司进行实地考察, 全面审视公司经营状况、管理体系及内部控制制度的构建与实施情况, 对董事会决议的执行情况进行了细致的检查。

## 案例 25

- **独董基本情况:**

履职专业: 会计

任职情况: 审计与风险管理委员会主席、提名委员会委员、薪酬与考核委员会委员

- **述职报告 (节选):**

“报告期内, 公司积极配合独立董事履职, 通过召开专题汇报会帮助独立董事及时了解公司的发展、业务概况、行业情况及重大投资项目等有关事项。2023 年度, **本人共参加 2 次现场专题汇报会, 内容涉及公司发展战略、项目情况、经理层绩效考核和薪酬激励机制等。**通过专题汇报会, 本人对公司的业务发展、重大投资事项、经理层绩效考核和薪酬激励等事项有了更全面、详细的了解, 为本人高效履职发挥了积极作用。”

“报告期内, 在公司的积极组织下, 本人 8 月与其他独立董事一起赴海南调研, **对公司业务及重点建设项目进行了实地考察, 主要听取了区域整体经营情况、项目情况的汇报。**另外还实地考察了物流中心, 观摩了自动化仓储设备作业流程, 对线上线下平台、衔接业务、物流数据化、海关监管等情况进行了详细了解。在考察过程中, 本人就重点项目进展情况与工作人员进行了深入交流, **提出对于公司面对的政策变化需要提前布局, 全力做好应对措施。**公司认真接受了本人的建

议，表示未来也会加强项目的风险管理，及时向独立董事汇报项目进展情况。”

- **履职亮点：**积极参与现场汇报及实地调研，深入了解公司生产经营情况，提出意见建议。

## 案例 26

- **独董基本情况：**

履职专业：会计

任职情况：审计委员会召集人、薪酬与考核委员会委员

- **述职报告（节选）：**

“本人全年履职次数 23 次，履职天数 22 天，出席公司董事会 8 次、股东大会 2 次、董事会委员会 5 次、专门会议 1 次，参加实地调研及系列履职培训，切实发挥独立董事外部优势和监督职能，为董事会科学决策、规范治理提供有力支持。”

“现场考察情况。**公司围绕独立董事强化履职建设，不断提高履职能力，进行了 5 次现场专题调研活动，不断提升独立董事对行业发展的了解，充分发挥独立董事在公司治理中的重要作用，助力上市公司高质量发展。2023 年，本人参加了所有的实地调研活动……**”

- **履职亮点：**积极参与现场调研，深入了解行业发展动态。

### 相关规定

**《管理办法》第 30 条第 2 款** 除按规定出席股东大会、董事会及其专门委员会、独立董事专门会议外，独立董事可以通过定期获取上市公司运营情况等资料、听取管理层汇报、与内部审计机构负责人和承办上市公司审计业务的会计师事务所等中介机构沟通、**实地考察**、与中小股东沟通等多种方式履行职责。

### 履职提示：

“现场工作”包括独立董事到上市公司办公场所现场办公，以及其他在办公场所之外、为履行独立董事职责开展的工作。包括但不限于：（1）出席股东会、董事会及其专门委员会会议、独立董事专门会议、业绩说明会等上市公司相关会议；（2）开展根据上市公司安排的或者要求上市公司安排的现场考察、调研；（3）与外部审计机构、法律服务机构等中介机构主要项目负责人沟通交流；（4）与上市公司高级管理人员、内审部门负责人、员工、主要客户、债权人、股东等沟通交流；（5）与履行独立董事职责相关的其他工作。独立董事开展上述工作花费的时间计入现场工作时间。

此项要求旨在鼓励独立董事除审阅会议材料、上市公司定期提供资料外，结合自身职责选择适当的方式更有效参与到公司事务中，并为有效履职获取必要的信息。