



上市公司董事会履职报告

(2024)

中国上市公司协会编

2024 年 11 月

目录

一、上市公司董事会概况	1
(一) 董事会规模分布相对均衡，与市值规模呈正相关	1
(二) 董事薪酬分布：不同企业性质、行业间分化显著	3
1、不同性质企业的非独立董事平均薪酬水平差别显著	3
2、不同行业间独立董事薪酬水平存较大差异	5
(三) 民企董事平均任期更长，国企董事会成员轮换较多	6
1、民营上市公司的非独立董事任期更长	6
2、独立董事的任期分布相对均衡	8
(四) 年龄分布两极分化，九零后董事初露峥嵘	9
1、不同行业的非独立董事平均年龄水平差异明显	9
2、民营上市公司的独立董事年龄呈两极分化	12
二、上市公司董事会运作实践情况分析	13
(一) 董事会总体情况	13
1、董事会构成	13
2、董事聘任机制	14
3、董事兼任情况	15
4、董事会多元化	16
(二) 非独立董事履职情况	17
1、非独立董事制度保障	17
2、部门及专职人员配置	18
3、履职能力培训支持	19
4、履职评价体系与薪酬机制	20
5、董责险购买情况	21
(三) 独立董事履职情况	22
1、独立董事专业背景	22
2、独立董事任职情况	22
3、独立董事现场工作情况	23
4、独立董事履职方式	24
5、独立董事薪酬水平	25
6、独立董事履职工作记录情况	25
(四) 董事会运作情况	26
1、董事会召开次数及决议有效性	26
2、董事出席情况	27
3、董事会召开程序规范性	28
4、专门委员会运作	28
(五) ESG 体系建设与实践情况	30
1、ESG 报告披露情况	31
2、董事会主导制定和监督公司 ESG 发展战略	31
3、配备专门部门、专业人员践行 ESG 理念	32
4、ESG 工作获得表彰情况	33
三、上市公司董事会运作创新工作实践	34
(一) 注重文化建设，增强企业凝聚力	34

(二) 将 ESG 管理纳入专委会，推动企业可持续发展	35
(三) 丰富中小投资者活动形式，拓宽价值传播渠道	37
(四) 提升董事素养，淬炼高质量管理团队	39
(五) 制定董事会授权管理制度，完善法人治理结构	40
(六) 保障独董高效履职，充分支持现场调研	41
(七) 建立大股东长效沟通机制，定期提醒注意事项	43
(八) 创新股东大会召开方式，拓宽投关渠道	44
四、提升董事会运作水平可行性建议	44
(一) 丰富投资者沟通平台，完善投资者关系管理工作机制	45
(二) 丰富培训形式，构建高质量董事会	46
(三) 优化授权机制，提升运行效率	46
(四) 积极支持独董履职，详细记录履职情况	47

上市公司的高质量发展与董事会规范运作紧密相关。2024年7月1日生效的《中华人民共和国公司法》规定，上市公司的董事会成员需为三人以上；《上市公司治理准则》中进一步对上市公司董事会的人员构成、履行职责、议事规则、会议流程等设置了更为具体的规定：例如，人员构成方面须注重专业结构合理，且应当具备履行职责所必需的知识、技能和素质；再如，明确董事会应当确保上市公司遵守法律法规和公司章程的规定，公平对待所有股东，并关注其他利益相关者的合法权益等。

随着新《公司法》、“国九条”等法律法规的修订、完善，上市公司董事会的运作效率、实践效果也在逐步提升，引领上市公司迈向高质量发展之路。

一、上市公司董事会概况

Wind 统计数据显示，截至 2023 年 12 月 31 日，A 股及 B 股市场共有 5359 家上市公司，董事会总体情况如下。

（一）董事会规模分布相对均衡，与市值规模呈正相关

如图 1-1 所示，按照企业性质划分来看，国有企业的董事会规模最大，平均人数接近 9 人，其中国有上市银行董事会规模普遍较大，民生银行、上海银行的董事会人数达到 17 人。公众企业次之，平均人数略低于国有企业；民营企业的董事会规模最小，平均人数不足 8 人；而在 5 人及以下董事会规模的上市公司中，民营上市公司的占比为 88.86%。

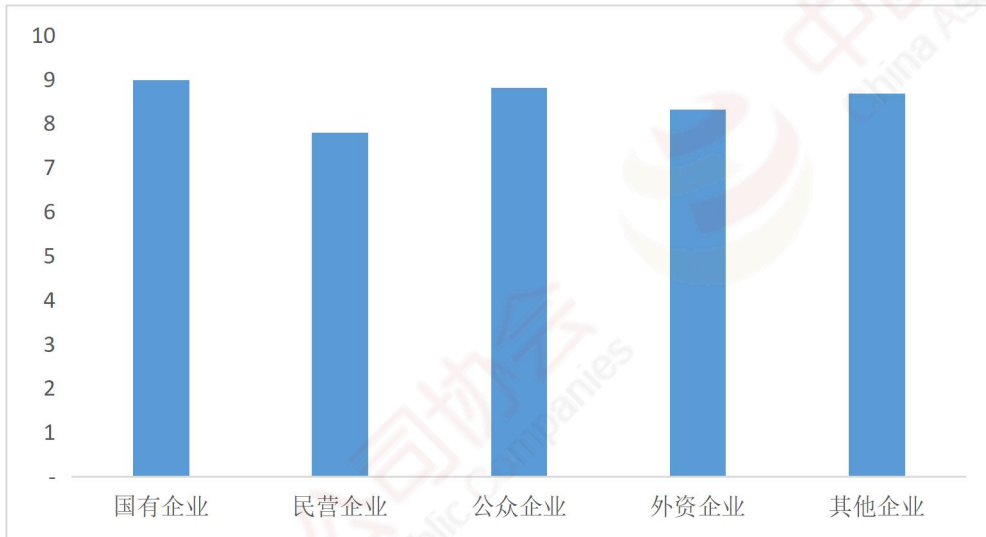


图 1-1：上市公司董事会平均人数（分企业性质）

如图 1-2 所示，按照市值规模区间划分，上市公司董事会规模与市值之间呈现出明显的正相关关系。市值规模 1000 亿元以上的上市公司的董事会平均人数最多，超过 10 人；500 亿元至 1000 亿元市值的上市公司紧随其后，平均人数超过 9 人；其后分别为 100 亿元-500 亿元以及 30 亿元-100 亿元市值的上市公司，董事会平均人数均超过 8 人；市值规模小于 30 亿元的上市公司的董事会平均人数最少，不足 8 人。

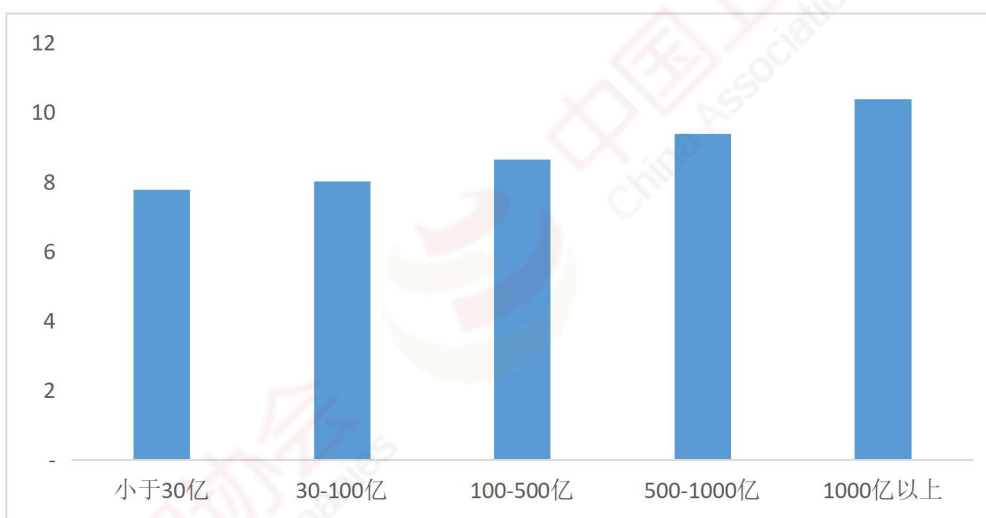


图 1-2：上市公司董事会平均人数（分市值水平）¹

¹ 市值数据截至 2023 年 12 月 31 日

如图 1-3 所示，按照不同上市板块来看，板块间上市公司的董事会平均人数差异较小。沪深主板上市公司的董事会平均人数超过 8 人，略高于科创板上市公司董事会平均人数；创业板上市公司董事会平均人数低于科创板水平，不足 8 人；北交所的董事会平均规模最小。

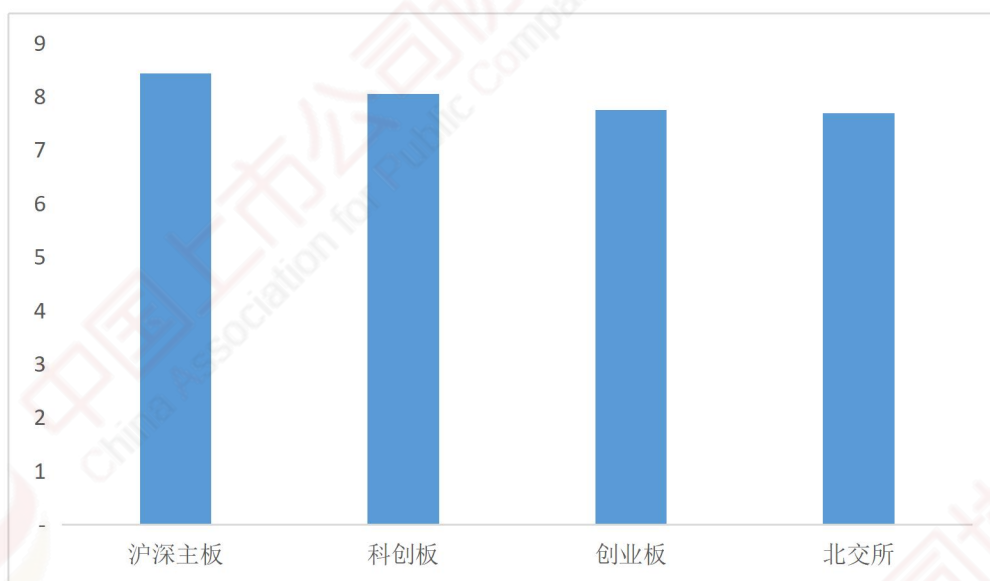


图 1-3：上市公司董事会平均人数（分上市板块）

（二）董事薪酬分布：不同企业性质、行业间分化显著²

1、不同性质企业的非独立董事平均薪酬水平差别显著

如图 1-4 所示，分企业性质来看，公众企业与外资企业的非独立董事平均薪酬水平相对较高，分别为 91.01 万元和 95.91 万元。民营企业非独立董事平均薪酬位于中游水平，为 75.39 万元；而国有企业非独立董事平均薪酬水平最低，为 43.50 万元（统计数据中部分国有企业的外部董事³不在上

²考虑到非独立董事与独立董事的薪酬水平具有显著差异，为保证总体的对比同质性，将二者区分作为不同总体分别予以分析

³外部董事，是指由国有控股股东依法提名推荐、由任职公司或控股公司以外的人员（非本公司或控股公司员工的外部人员）担任的董事。外部董事不在公司担任除董事和董事会专门委员会有关职务外的其他职务，不负责执行层的事务

上市公司领取薪酬)。

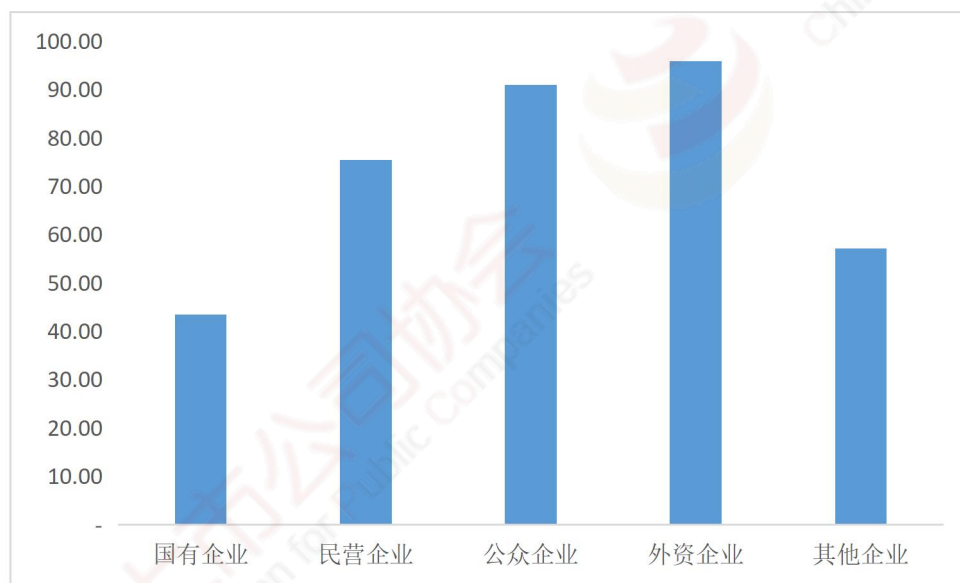


图 1-4：上市公司非独立董事平均薪酬（分企业性质）⁴

如图 1-5 所示，分行业来看，非独立董事的平均薪酬水平呈现显著的行业分化特征，资本密集类与知识密集类行业的薪酬水平相对较高，而传统行业的薪酬水平则相对较低。具体来看，医疗保健、信息技术行业非独立董事的平均薪酬水平较高，分别为 86.62 万元、77.70 万元。能源和公用事业行业非独立董事的平均薪酬水平相对靠后，分别为 49.73 万元和 42.50 万元。

⁴ 薪酬数据来源于上市公司 2023 年年报，部分董事于 2023 年末或 2024 年初上任故薪酬数据尚未披露

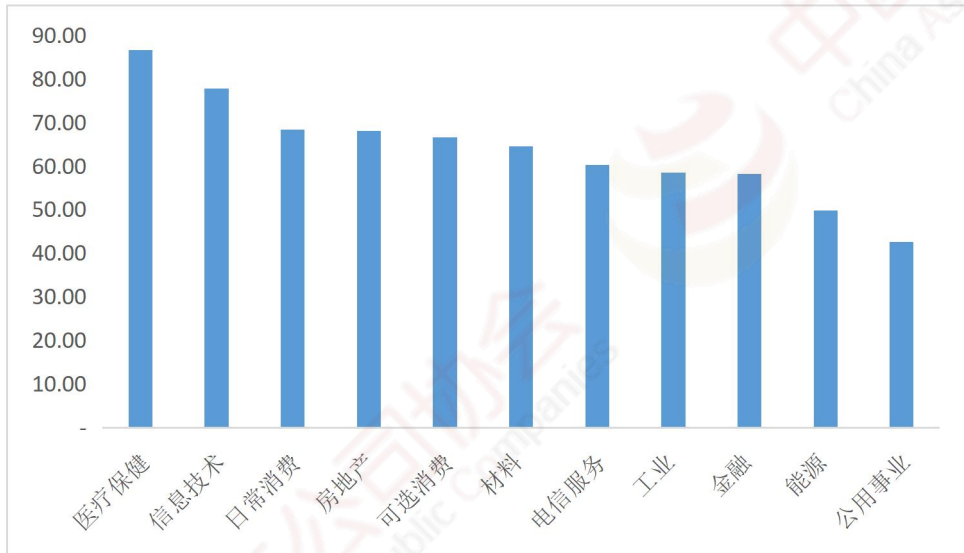


图 1-5：上市公司非独立董事平均薪酬（分行业）

2、不同行业间独立董事薪酬水平存较大差异

如图 1-6 所示，分企业性质来看，公众企业、外资企业的独立董事平均薪酬水平较高，分别为 13.06 万元和 9.83 万元，其中分众传媒、招商银行、长飞光纤等公司的独立董事平均薪酬均在 40 万元以上。国有企业独立董事平均薪酬为 9.62 万元，相对居中；而民营企业独立董事平均薪酬较低，仅为 7.66 万元。

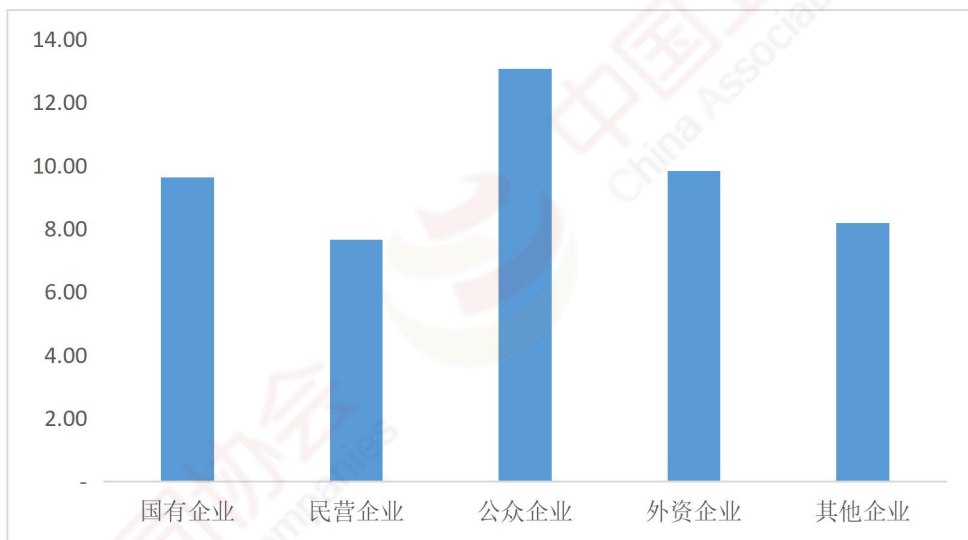


图 1-6：上市公司独立董事平均薪酬（分企业性质）

按照不同行业分别进行统计，金融行业的独立董事平均薪酬水平较高，达到 20.18 万元，其中银行业平均水平达到 25.40 万元，部分独立董事的薪酬可达到 90 万元以上。房地产、能源、电信服务行业分列二、三、四位，其独立董事平均薪酬水平分别为 12.36 万元、10.55 万元和 10.04 万元；医疗保健行业（9.55 万元）位于第五位；其余行业独立董事平均薪酬水平位于 7 万元至 9 万元之间。

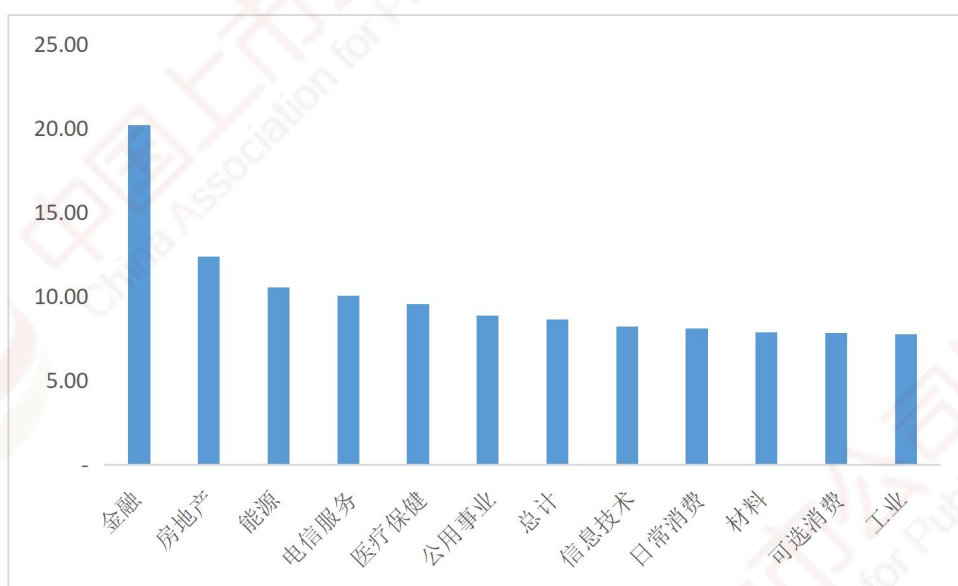


图 1-7：上市公司独立董事平均薪酬（分行业）

（三）民企董事平均任期更长，国企董事会成员轮换较多

考虑到独立董事任期的监管规定有不得连任超过 6 年的限制，因此本部分将非独立董事与独立董事分别进行统计分析。

1、民营上市公司的非独立董事任期更长

如图 1-8 所示，非独立董事的任期分布在不同性质企业

之间呈现显著差异。从非独立董事平均任期来看，民营企业的非独立董事平均任期为 5.63 年，非独立董事的平均任期最长者多达 24.50 年，董事会结构相对更加稳定；其中非独立董事平均任期超过 6 年（即任期超过两届⁵）的公司有 1426 家，占比逾三成。

与之相比，国有企业的非独立董事平均任期更短，仅为 3.66 年。国有企业中也不乏董事会结构稳定的上市公司，如海康威视、中国巨石等企业的非独立董事的平均任期超过 10 年。

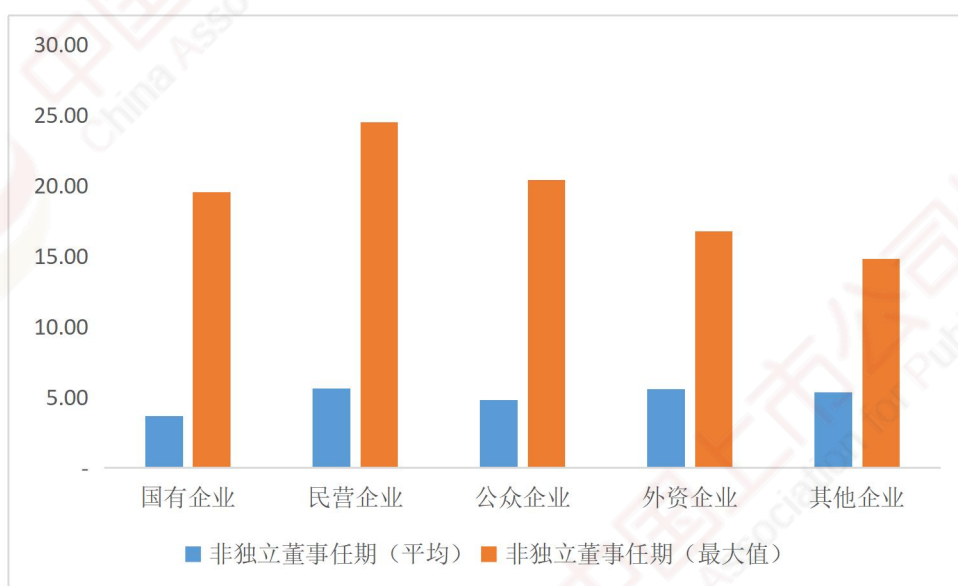


图 1-8：上市公司非独立董事任期情况（分企业性质）⁶

按照行业分布对上市公司的非独立董事任期情况进行统计分析，如下图所示，材料、房地产、医疗保健、可选消费、信息技术和日常消费行业的非独立董事的平均任期均超过 5 年，其余行业的平均任期位于 3 年至 5 年之间。下图列

⁵ 《公司法》第七十条规定，董事任期由公司章程规定，但每届任期不得超过三年。董事任期届满，连选可以连任

⁶ 任期为自董事首次任职日至 2023 年 12 月 31 日，下同

示的各行业中，信息技术行业上市公司的非独立董事平均任期最大值可达 24.50 年，位居行业之首。

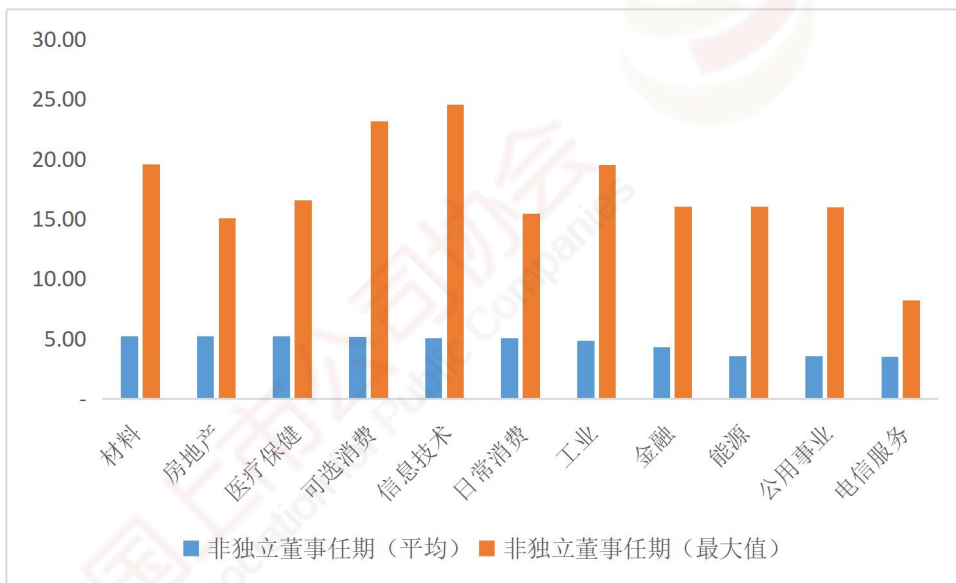


图 1-9：上市公司的非独立董事任期情况（分行业）

2、独立董事的任期分布相对均衡

由于上市公司独立董事的任期有硬性规定，即连任时间不得超过 6 年，因此无论是从企业性质还是行业区分来看，独立董事的平均任期均不存在显著差异。如图 1-10 所示，从企业性质来看，外资企业和民营企业的独立董事的平均任期相当，分别为 2.89 年和 2.90 年；如图 1-11 所示，从行业分布来看金融行业独立董事平均任期最长，为 3.24 年，电信服务行业的独立董事的平均任期最短，为 2.83 年。

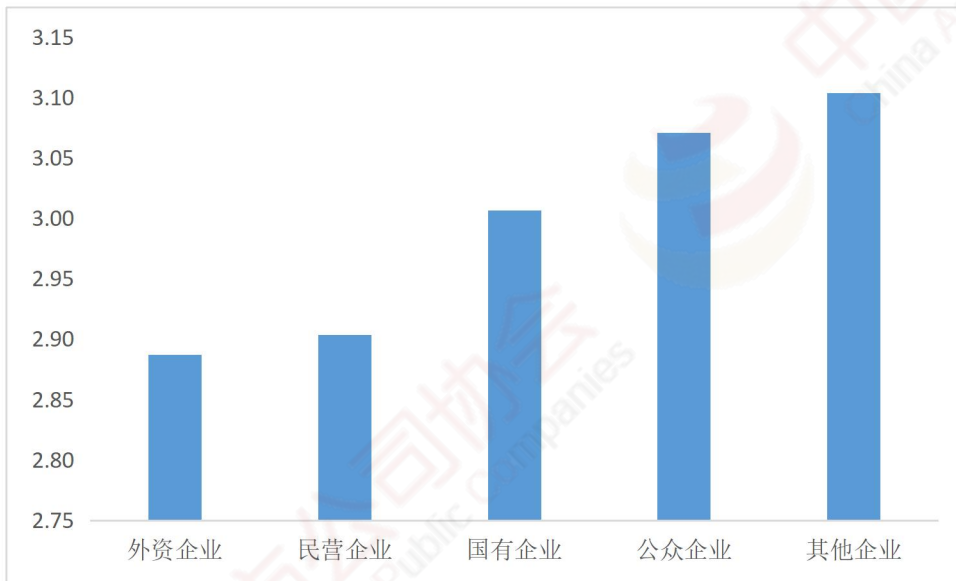


图 1-10：上市公司独立董事平均任期（分企业性质）

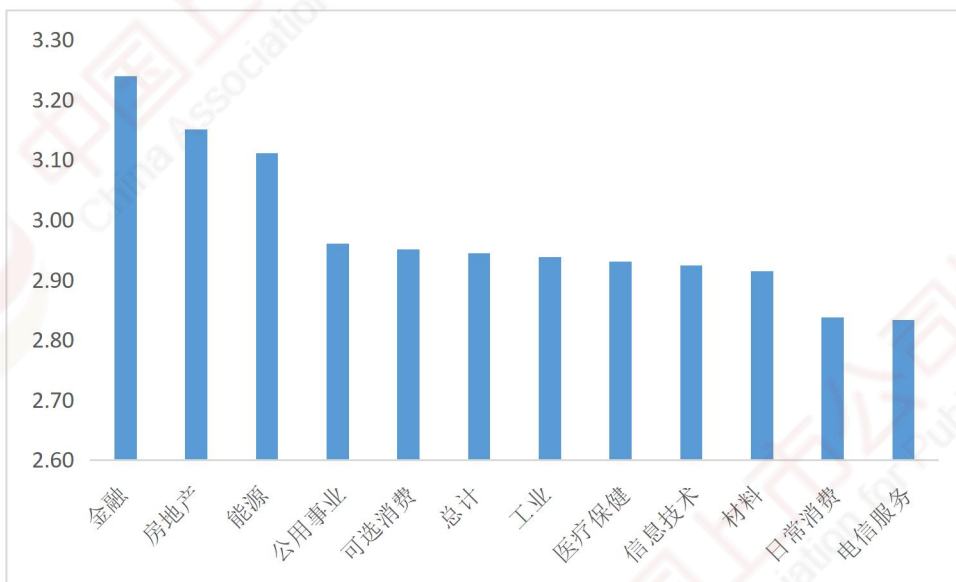


图 1-11：上市公司独立董事平均任期（分行业）

（四）年龄分布两极分化，九零后董事初露峥嵘

考虑到非独立董事的选聘与独立董事的选聘考量有所差异，因此在群体年龄分析部分也将二者加以区分。

1、不同行业的非独立董事平均年龄水平差异明显

如下图所示，以每家上市公司非独立董事平均年龄作为统计口径，民营上市公司的非独立董事平均年龄最小值仅为

34岁，如申科股份(002633.SZ)的3位非独立董事均系1990年出生，是董事平均年龄最小的上市公司；拓普集团(601689.SH)的副董事长系2000年出生，年龄最小的非独立董事系2001年出生；已有超过450家民营上市公司的董事会成员中出现90后身影。

与之相对，同样是民营上市公司的非独立董事平均年龄最大值居于首位，为68.8岁，即民营企业的非独立董事成员年龄分布呈现两极分化，其他性质企业的年龄分布最值皆未超过民营上市公司的上下限水平。

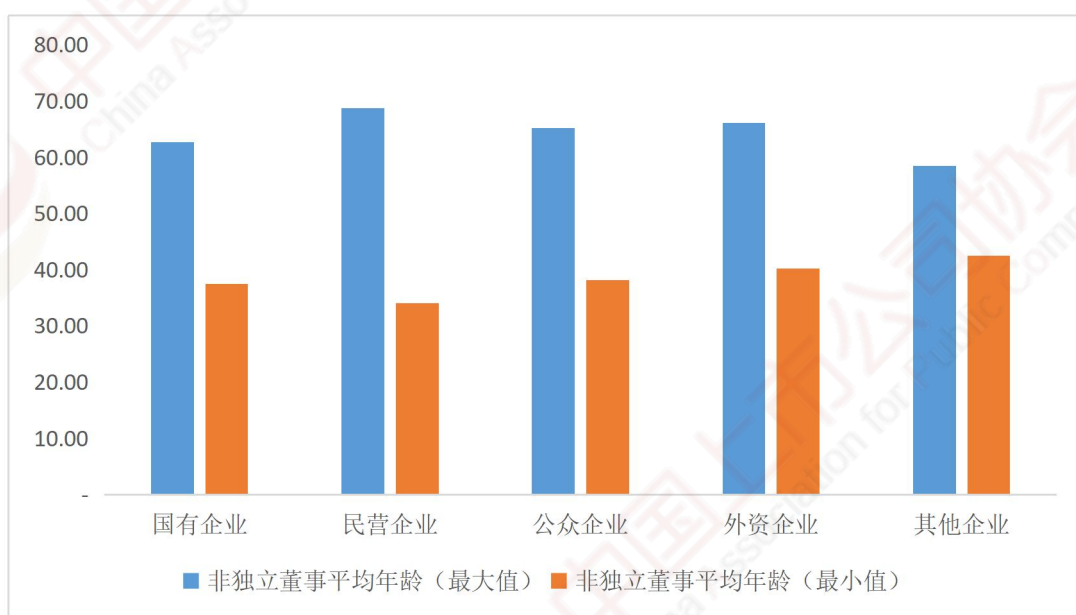


图 1-12：上市公司非独立董事年龄分布（分企业性质）

按照板块分类来看上市公司非独立董事年龄分布差异，如下图所示，沪深主板上市公司的非独立董事平均年龄略高于创业板及北交所指标，科创板数值最低。

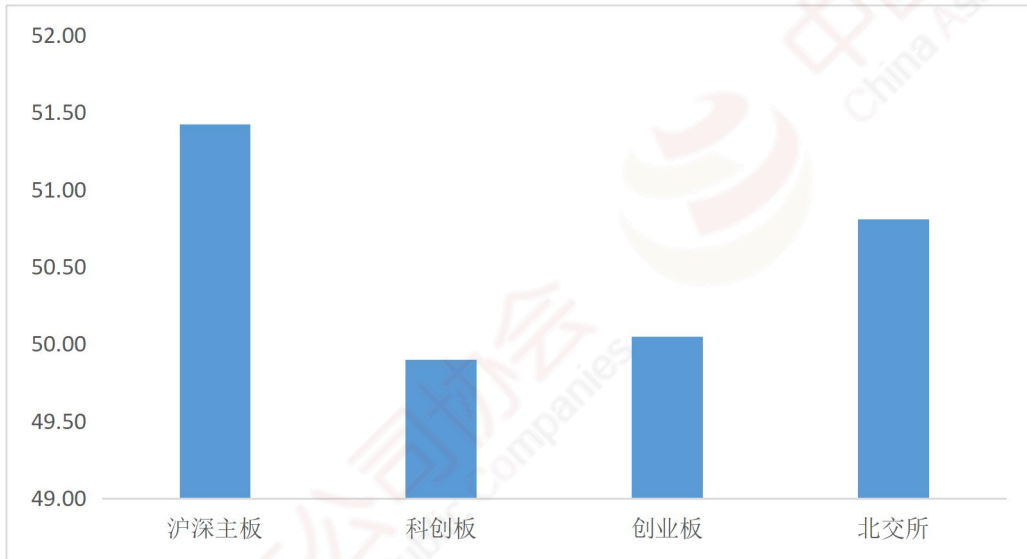


图 1-13：上市公司非独立董事平均年龄（分上市板块）

分行业进行该项统计分析，显见传统行业的非独立董事平均年龄较高，而新兴行业的非独立董事的平均年龄相对较小。如下图所示，电信服务和金融行业的非独立董事平均年龄并列第一，皆为 53.33 岁；可选消费和信息技术行业的非独立董事成员整体更为年轻化，平均年龄分别为 50.47 岁、50.17 岁。

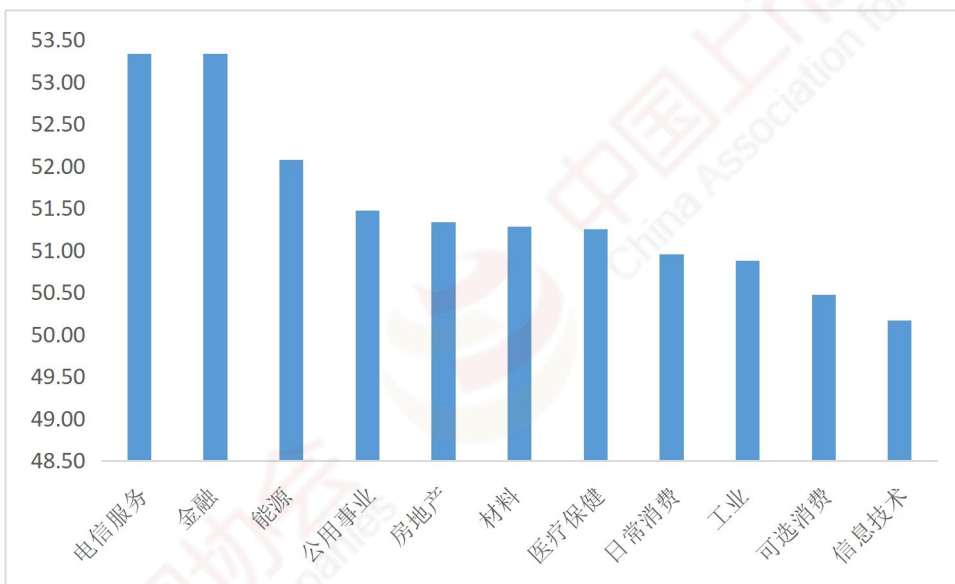


图 1-14：上市公司非独立董事平均年龄（分行业）

2、民营上市公司的独立董事年龄呈两极分化

以独立董事的平均年龄分布作为统计维度，如下图所示，可见民营上市公司的独立董事年龄更显年轻化，平均年龄为54.33岁；而国有企业独立董事的平均年龄相对较高，达到56.32岁。

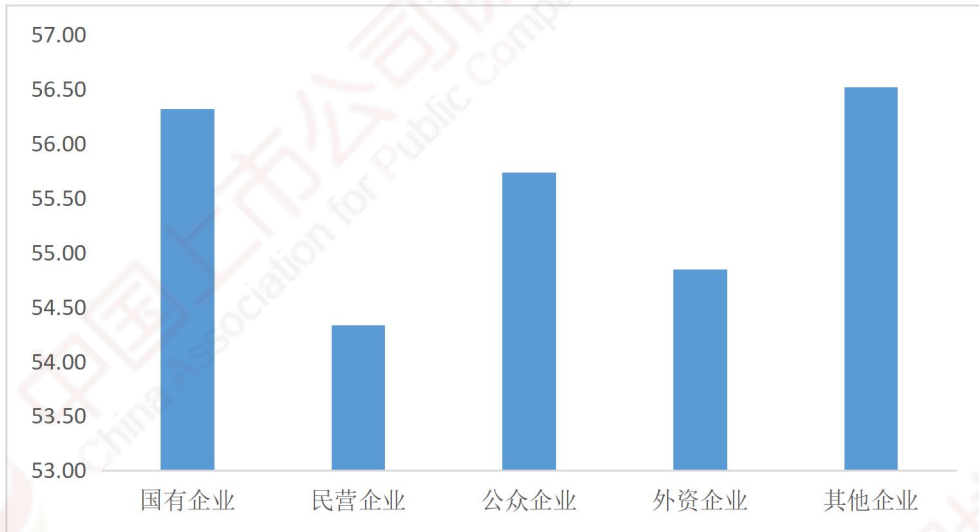


图 1-15：上市公司独立董事平均年龄（分企业性质）

从最值情况来看，独立董事的年龄分布仍以民营上市公司的跨度最大，其独立董事的年龄最小者仅 28 岁，年龄最大者有 93 岁，已逾鲐背之年。

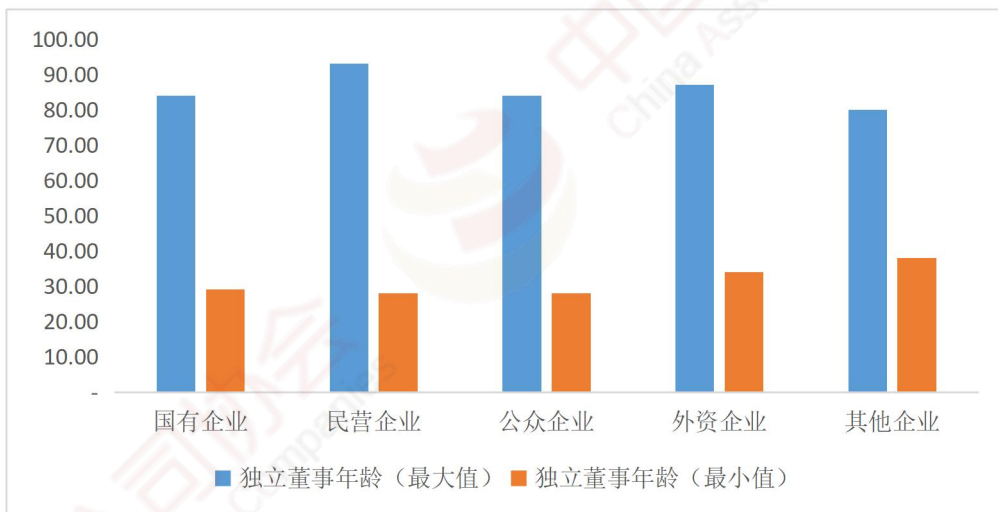


图 1-16：上市公司独立董事最值分布情况（分企业性质）

二、上市公司董事会运作实践情况分析

上市公司治理运作离不开董事会的建立，无论是董事会成员的聘任、履职还是董事会的日常运作机制，都会对上市公司的经营管理产生重大影响，董事会的规范运作实践将有效助力上市公司追求高质量发展。

（一）董事会总体情况

1、董事会构成

如图 2-1 所示，从申报 2024 上市公司董事会最佳实践案例征集活动的 513 家样本公司来看，上市公司的董事会人数均符合《公司法》规定的董事会人数下限（5 人），其中 7 人与 9 人董事会仍是众多上市公司最青睐的配置（分别有 81 家和 222 家上市公司），有 396 家上市公司董事会人数在 10 人以下，占比为 77.19%。

在独立董事占比方面，申报上市公司的独立董事占比均不低于三分之一，有 39 家公司（约 7%）独立董事占比过半数，其中国企及央企占到 28 家之多，民营企业亦有 9 家。

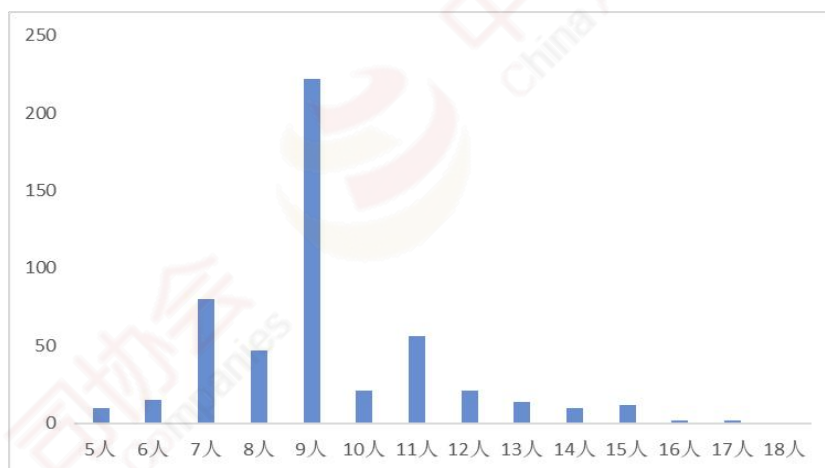


图 2-1：评价期末上市公司董事会人数分布情况

2、董事聘任机制

《公司法》第一百一十五条规定赋予了单独或者合计持有公司百分之一以上股份的股东以临时提案权，股东可依据该条款以提案的方式实现董事推举。《上市公司治理准则》规定，上市公司应当在公司章程中规定规范、透明的董事提名、选任程序，保障董事选任公开、公平、公正。充分保障股东提名权，尤其是中小股东提名董事权利，积极为股东行使权利提供便利，是高效、现代公司治理体系的重要体现。

根据填报信息显示，近七成公司（389家）设置了中小股东提名董事的机制，在《公司章程》中设置如“单独或者合并持有公司已发行股份3%以上的股东可以以提案的方式提出董事候选人”类似约定，且绝大多数上市公司能够在到期前完成及时换届，避免超期未换届情形发生。

对于董事选举机制，《上市公司治理准则》鼓励上市公司积极推行累积投票制，沪深北交易所均明确在涉及选举2名以上独立董事或单一股东及其一致行动人持股在30%以上时，股东大会在董事选举中应当采用累积投票制。在申报的上市公司中，有98.64%的上市公司（506家）在公司章程中对累积投票制的适用有明确规定。



图 2-2: 上市公司章程中是否对累积投票制的适用有明确规定

3、董事兼任情况

《上市公司章程指引》规定，董事可以由经理或者其他高级管理人员兼任，但兼任经理或者其他高级管理人员职务的董事以及由职工代表担任的董事，总计不得超过公司董事总数的二分之一。在申报样本中，绝大多数上市公司的董事兼任比例均在 50% 以下，其中有 376 家公司（占比 73.29%）的兼任比例低于 20%。从企业性质来看，民营企业治理层与管理层的重合程度最高，其董事兼任高管的平均比例达到 29.39%，而国有企业受到国资监管指导意见和国企改革的影响⁷，治理层与管理层的分离程度更高，其董事兼任高管的平均比例为 18.37%。

在董事长、总经理二职合一方面，申报样本中有 96 家公司董事长和总理由同一人担任，其中民营企业 64 家，占比 66.67%，该数量也占到民营企业总体的 38.96%；而国

⁷ 《国务院办公厅关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》指出，国有独资、全资公司的董事长、总经理原则上分设，国资控股的上市公司向国有独资和全资公司看齐。

有企业仅有 23 家，占比 23.96%。

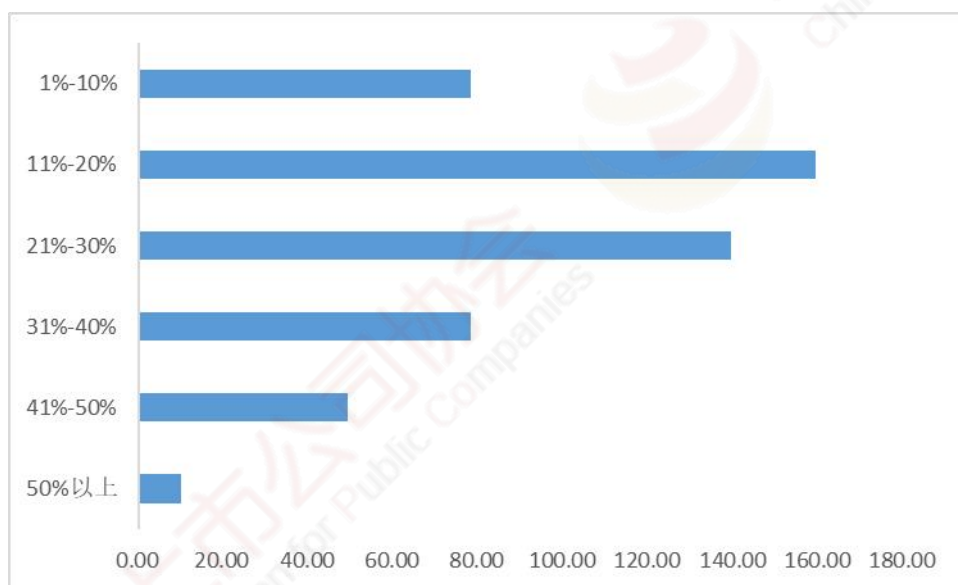


图 2-3: 上市公司董事兼任高管及由职工代表担任的董事占董事会人数比例

4、董事会多元化

有研究表明，多元化的董事会对于企业经营绩效、研发创新以及公司治理等方面均具有正向促进作用，而 MSCI 明晟指数⁸也将董事会多元化作为治理维度下的董事会议题的核心因子。根据申报样本，具备财务、会计或风险管理经验的董事是所有上市公司的标配，有 97.66% 的上市公司（506 家）的董事具备在其他上市公司履职经验。此外，分别有 88.69%、86.16% 的上市公司包含具备法律/合规经验或具备投资专业技能的董事。与此相比，具备国际化经验的董事则显得更为稀缺，包含该背景董事的上市公司占比为 76.41%。

⁸ 根据 MSCI 评级得分要点，董事会多元化是指公司董事会成员在性别、年龄、种族、教育背景、专业等方面呈现多元化特征。

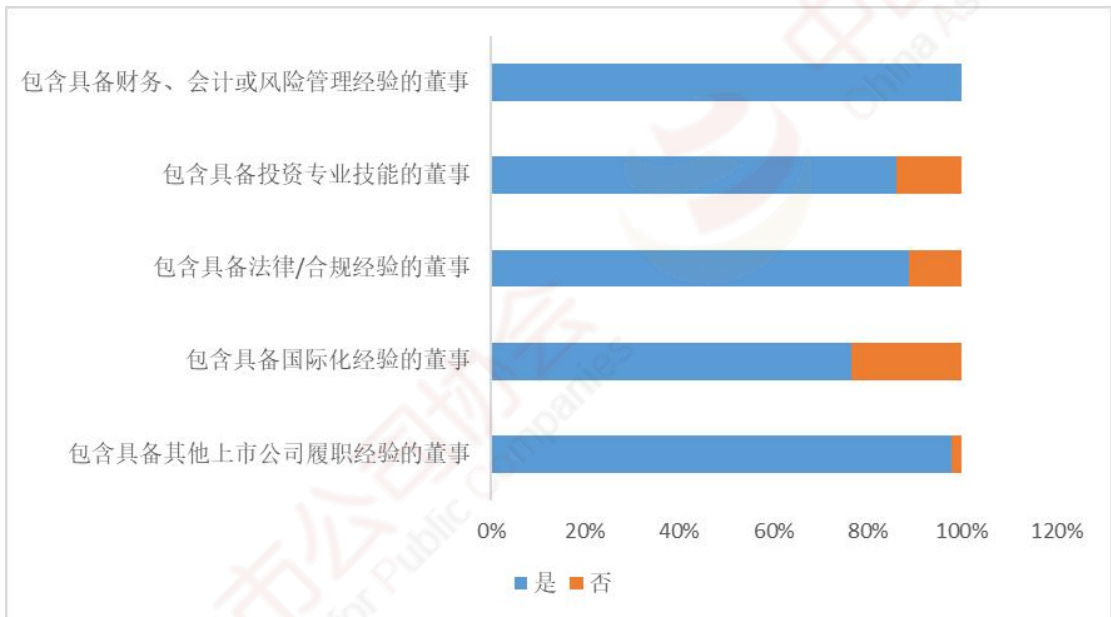


图 2-4：上市公司董事会成员履职背景多元化情况

在董事会性别多元化方面，七成以上的上市公司（397家）董事会成员中包含女性董事，最多者达到3名。

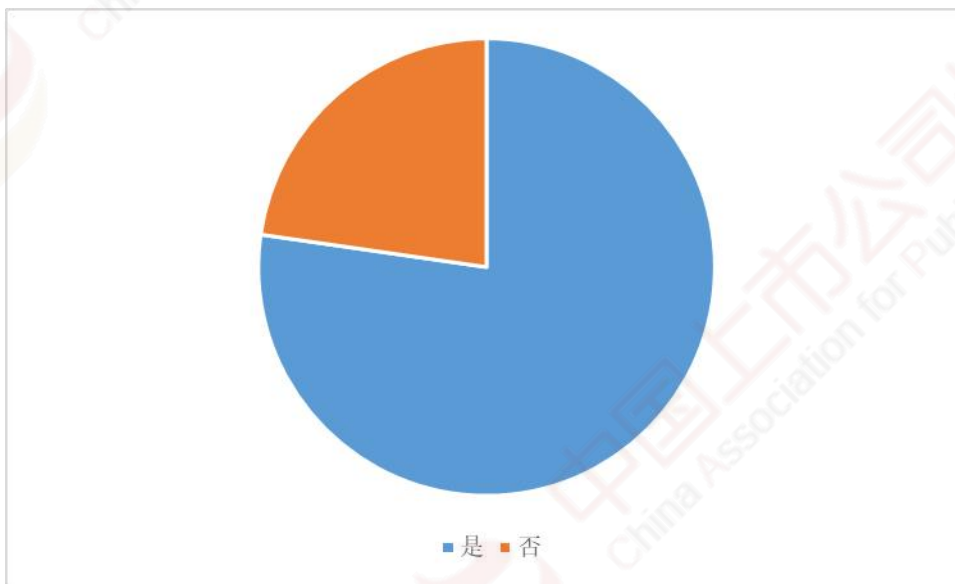


图 2-5：上市公司董事会成员是否包含女性董事

（二）非独立董事履职情况

1、非独立董事制度保障

《上市公司治理准则》规定，上市公司应当保障董事会依照法律法规和公司章程的规定行使职权，而董事履职制度

是保障董事会有效、依规履职的重要基础。申报数据显示，超过九成上市公司（491家）制订了除董事会议事规则以外的其他董事履职内部制度。

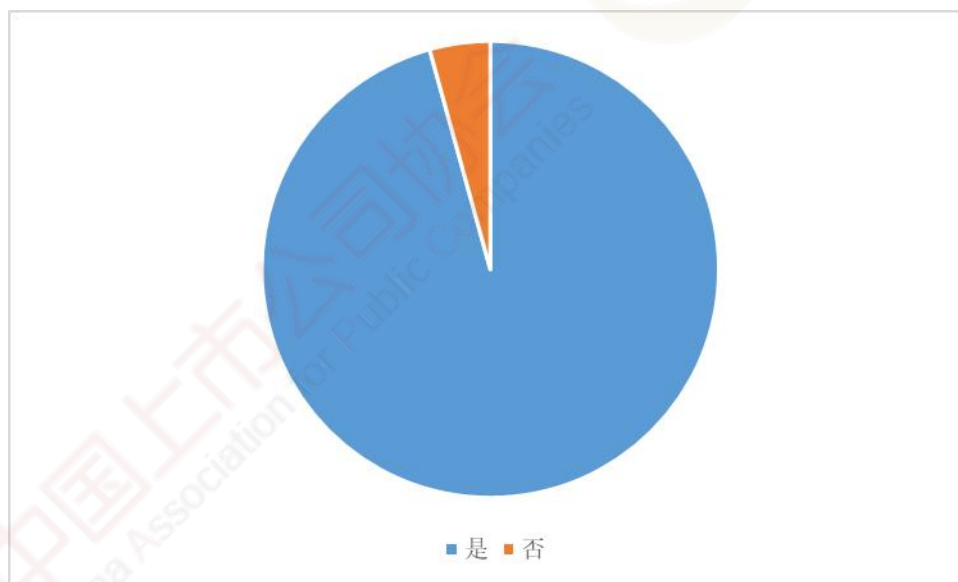


图 2-6：上市公司是否制定除董事会议事规则外其他董事会履职内部制度

2、部门及专职人员配置

在董事会机构设置上，有 506 家上市公司（占比 98.64%）设置专门工作机构（如董事会办公室等），并配备专职工作人员，专设部门及专职人员的配置更有利于提升董事们的履职效率及效果。

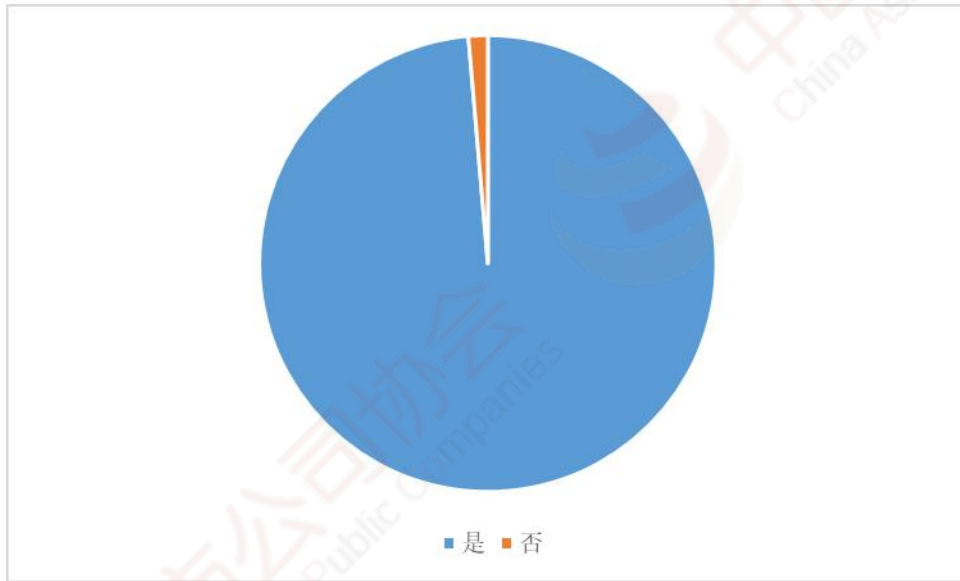


图 2-7：上市公司是否设置董事会专门工作机构并配备专职工作人员

3、履职能力培训支持

在沪深交易所《自律监管指引——信息披露工作评价》中，上市公司是否积极组织董监高参加证券市场法律法规及专业知识培训是交易所对上市公司信息披露工作的重点内容之一。作为资本市场的主体，上市公司面临的市场环境及监管规则不断变化，这要求上市公司的董监高的履职能力也应保持不断提升。申报样本中，有 508 家（占比 99.03%）上市公司定期或不定期为董事开展培训，上市公司对董事的履职能力持续提升的重视程度可见一斑。



图 2-8：上市公司是否定期或不定期为董事开展培训

4、履职评价体系与薪酬机制

上市公司的高质量发展离不开公司治理体系建设，董事们履职的效果因此也备受关注。《上市公司治理准则》规定，上市公司应当建立公正透明的董事、监事和高级管理人员绩效与履职评价标准和程序。《国务院办公厅关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》中指出，应建立完善外部董事选聘和管理制度，严格资格认定和考试考察程序，定期报告外部董事履职情况。

规则层面对于董事履职设定了明确要求，从实践情况来看，上市公司董事们的履职也已逐步建立起相应评价机制——申报数据显示，近七成上市公司（356家）建立了董事履职评价体系，其中过半数公司为国有企业。此外还有332家公司（占比64.72%）建立了针对董事的薪酬激励机制。

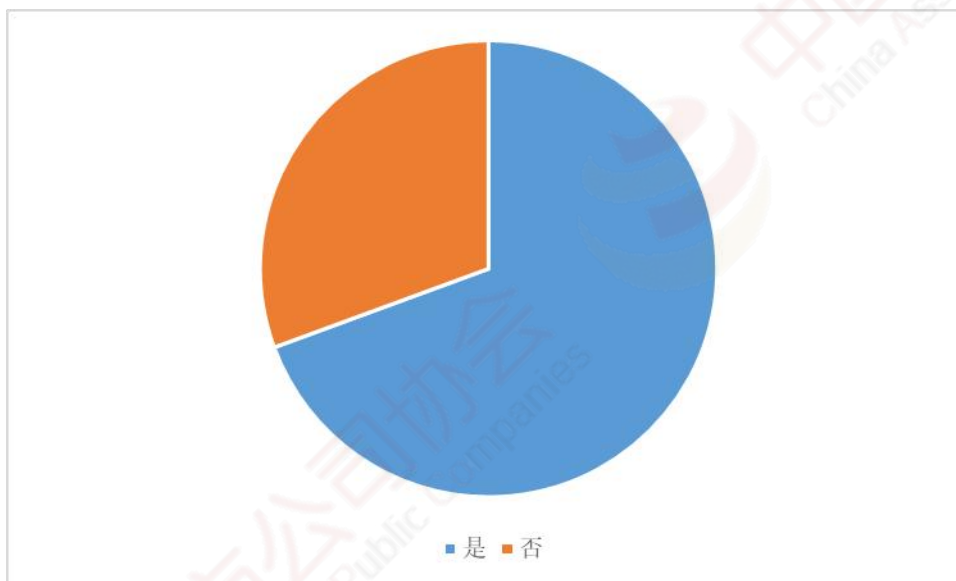


图 2-9：上市公司是否建立董事履职评价体系

5、董责险购买情况

随着董责险的不断升温，越来越多的上市公司为自家董事购买董责险，完善公司风险管理体系，增强董事履职保障。如下图所示，申报企业中有 285 家上市公司购买了董事履职责任险，占比超过半数。

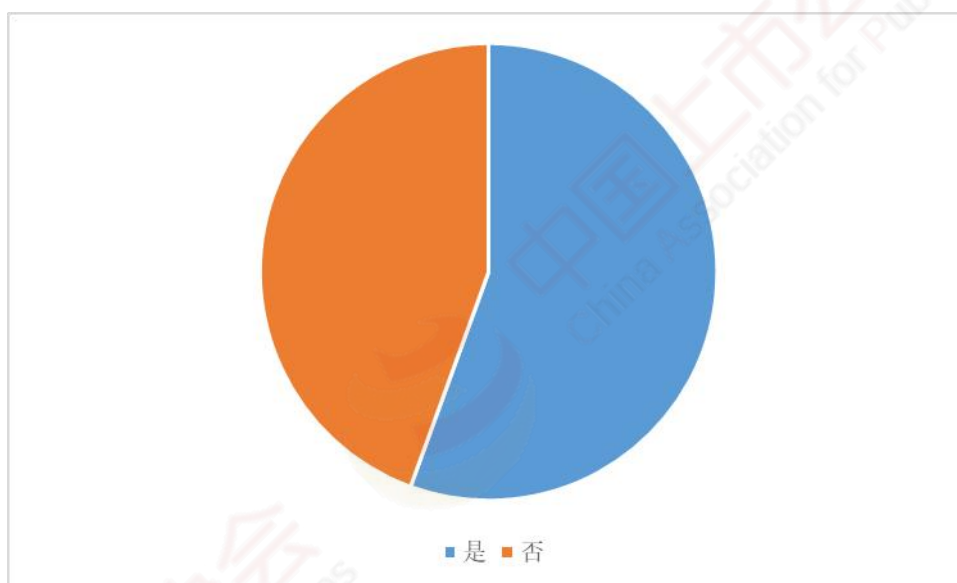


图 2-10：上市公司是否为董事购买董责险

（三）独立董事履职情况

1、独立董事专业背景

《上市公司独立董事管理办法》中对独立董事的定位明确为“参与决策、监督制衡、专业咨询”三方面作用，故独立董事是否具备专业胜任能力，尤其是否具备公司所处行业专业知识，将在很大程度上影响其履职的效果。申报数据显示，近八成上市公司（406家）董事会中包含具备公司所处行业专业知识的独立董事，丰富的行业背景更有助于独立董事为公司经营发展建言献策。

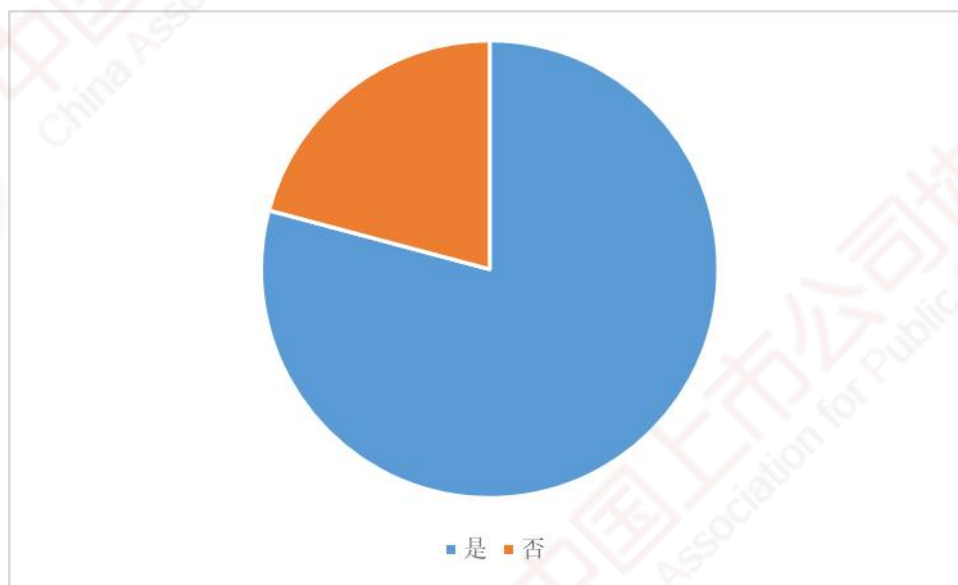


图 2-11：上市公司是否包含具备公司所处行业专业知识的独立董事

2、独立董事任职情况

针对独立董事的任职情况，《上市公司独立董事管理办法》规定独立董事原则上最多在三家境内上市公司担任独立董事。新规过渡期已结束，绝大多数申报公司已满足上述要求。数据显示，申报企业中共有 440 家上市公司的独立董事

同时兼任其他上市公司的独立董事，其中 99%的上市公司（436 家）独立董事兼任其他上市公司独立董事家数在 3 家及以下，已基本符合新规中关于独立董事兼任上市公司家数原则上不超过 3 家的规定。⁹

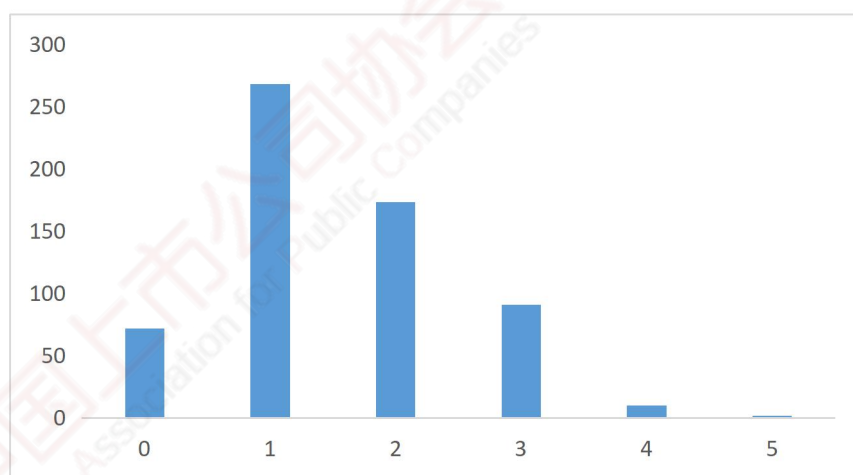


图 2-12：上市公司独立董事平均兼任其他上市公司独立董事家数情况

3、独立董事现场工作情况

为保障独立董事的履职效果，《上市公司独立董事管理办法》要求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。统计数据显示，评价期内申报企业中 365 家上市公司独立董事平均现场工作天数在 15 日以上，其中有 12 家公司达到了 50 日以上。

⁹ 《上市公司独立董事管理办法》规定独立董事原则上最多在三家境内上市公司担任独立董事，该规则于 2023 年 9 月 4 日起正式生效，并设置一年过渡期

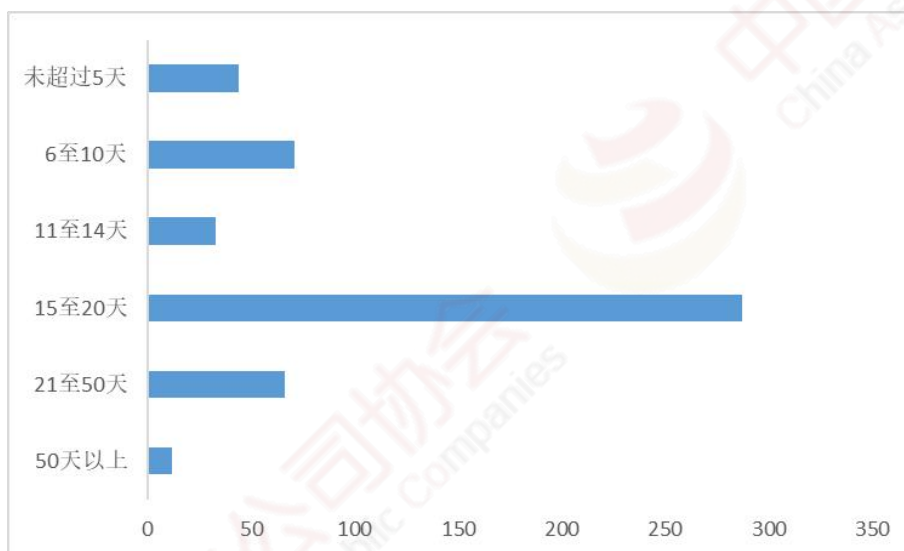


图 2-13：上市公司独立董事评价期内平均现场工作天数情况

4、独立董事履职方式

独立董事的履职方式丰富多样，如召开独立董事专门会议、出席股东大会、进行实地调研、参加业绩说明会等。申报数据显示，除按规定出席股东大会、董事会及其专门委员会、独立董事专门会议等常见的方式外，超过九成的申报公司（480家）独立董事采用了其他方式履行职责，如进行实地调研、开展技术培训、撰写行业报告等。

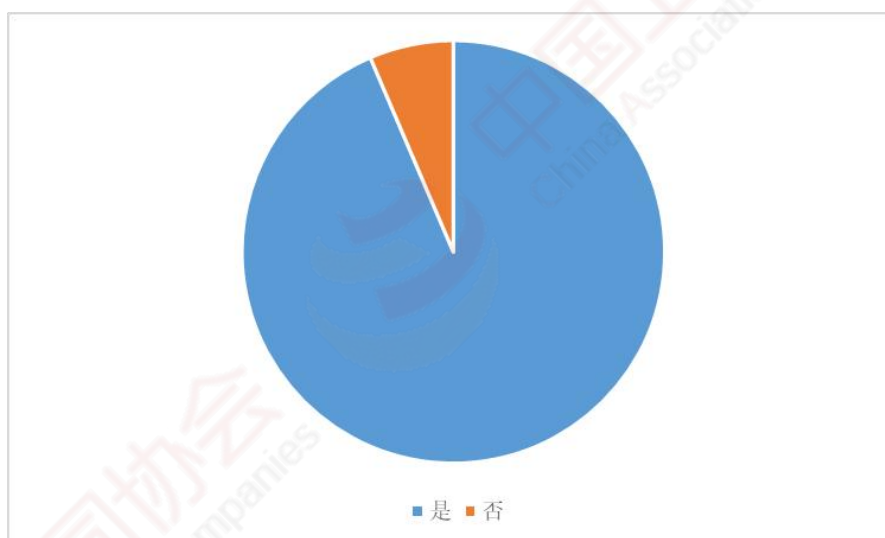


图 2-14：除出席股东大会、董事会及其专门委员会、独立董事专门会议外，上市公司独立董事是否采用其他方式履行职责

5、独立董事薪酬水平

在独立董事薪酬方面，申报企业中 86.35% 的上市公司（443 家）的独立董事平均年度津贴在 20 万元以下，其中超四成的上市公司独立董事平均年度津贴在 10 万元至 20 万元之间。有 7 家上市公司独立董事平均薪酬在 50 万元以上。

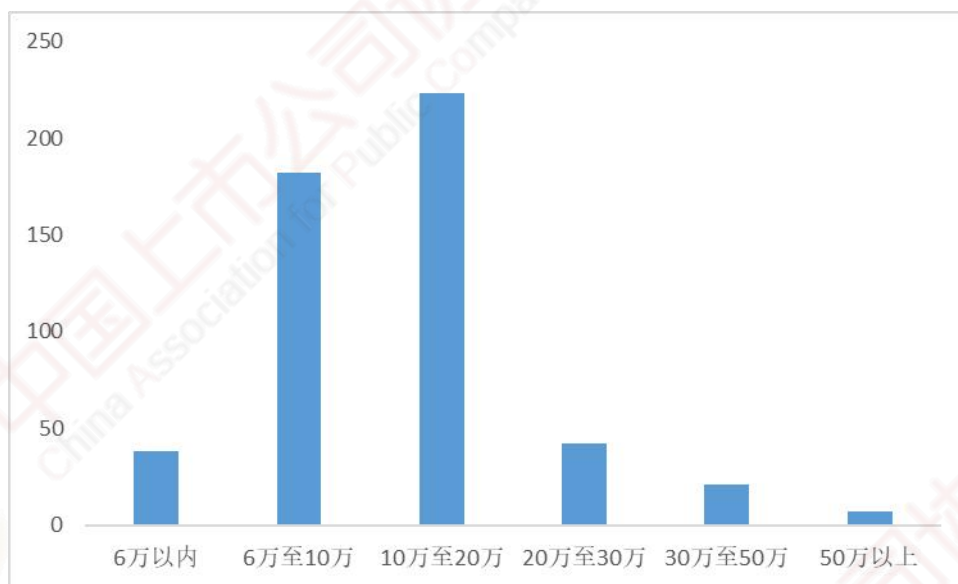


图 2-15：上市公司独立董事平均薪酬情况

6、独立董事履职工作记录情况

在独立董事履职工作记录方面，申报企业中逾八成上市公司（421 家）的独立董事制作了工作记录，详细地记录了独立董事履行职责的情况。通过制作独立董事履职台账，记载履职日期、工作方式、意见观点等内容并对独立董事的履职工作进行归档，有助于独立董事积极履职，建言献策。其中部分公司保存了照片、签到表、会议交流记录等履职记录。

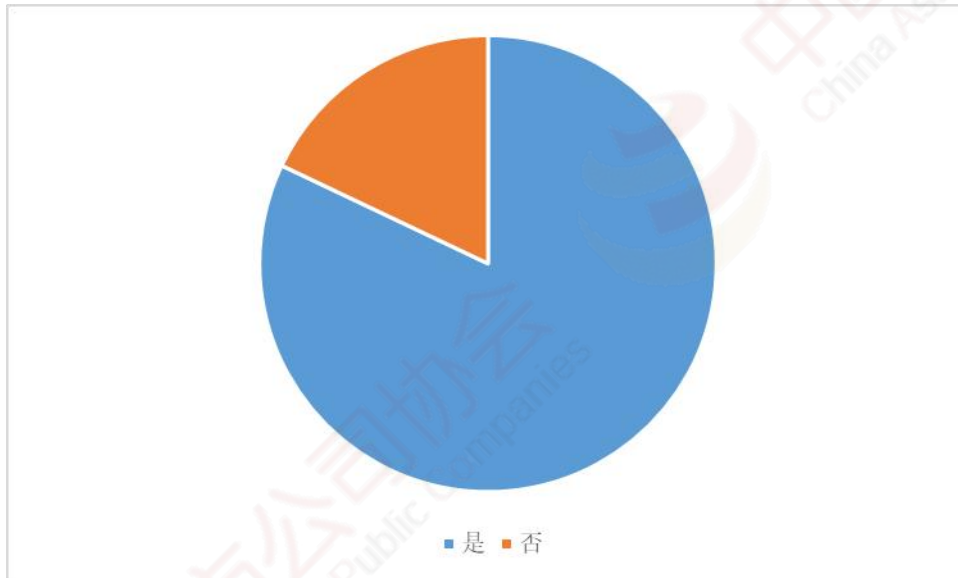


图 2-16: 上市公司独立董事是否制作工作记录、详细记录履职情况

(四) 董事会运作情况

1、董事会召开次数及决议有效性

申报数据显示，上市公司在评价期内召开董事会次数多集中于 5 次至 10 次之间，召开次数介于该区间的上市公司共 325 家，占比过半数；其次为召开 11 次至 15 次的上市公司，共 135 家，占比为 26.32%；此外有 12 家公司召开董事会多达 20 次以上。

从董事会决议情况来看，所有上市公司在评价期内均未出现董事会决议被申请撤销或者宣告无效的诉讼情况，也均不存在 2 名以上独立董事认为资料不完整或者论证不充分并提出联名书面延期请求的情形。董事会运作情况整体平稳、规范、有序。

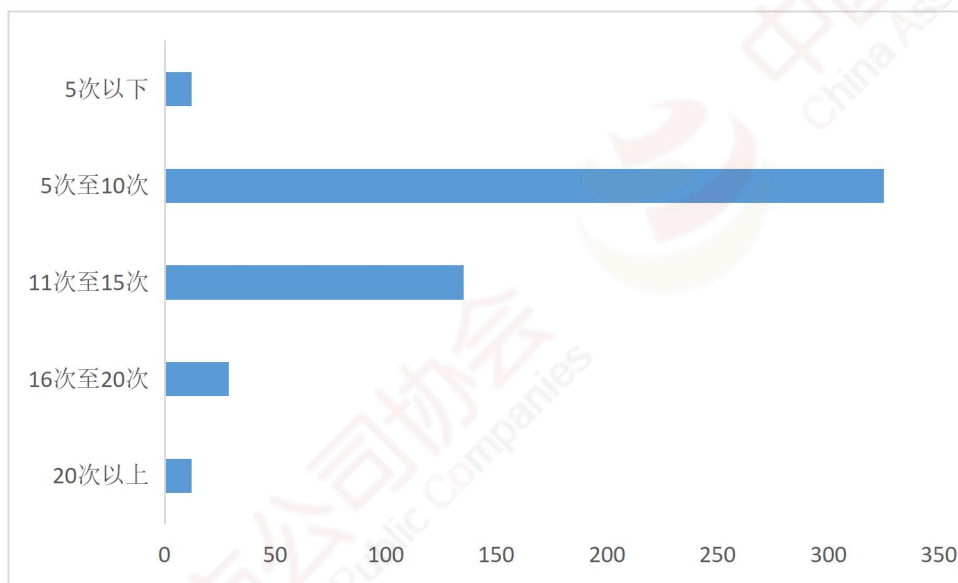


图 2-17：上市公司评价期内召开董事会次数情况

2、董事出席情况

董事对上市公司负有忠实、勤勉义务，董事是否亲自出席董事会并对所议事项发表明确意见，是其履行勤勉义务的重要体现。申报数据显示，绝大多数上市公司（494家，占比96.30%）在评价期内未出现董事缺席董事会的情况。

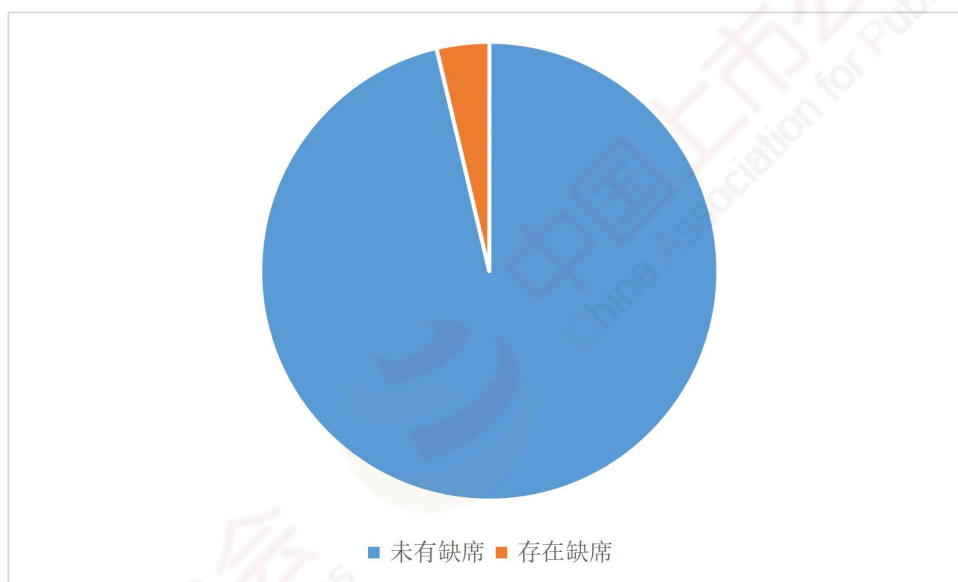


图 2-18：评价期内上市公司董事缺席董事会情况

3、董事会召开程序规范性

在董事会召开形式的规范性方面，511家参与评价的上市公司均未在评价期内出现董事会召集、召开违反相关规定或决策程序的情形，占比99.61%，且其中98.04%（501家）的上市公司对每次董事会均有书面会议记录，详细记录发言要点并由参会董事签字确认，具备了较为规范的董事会运作水平。

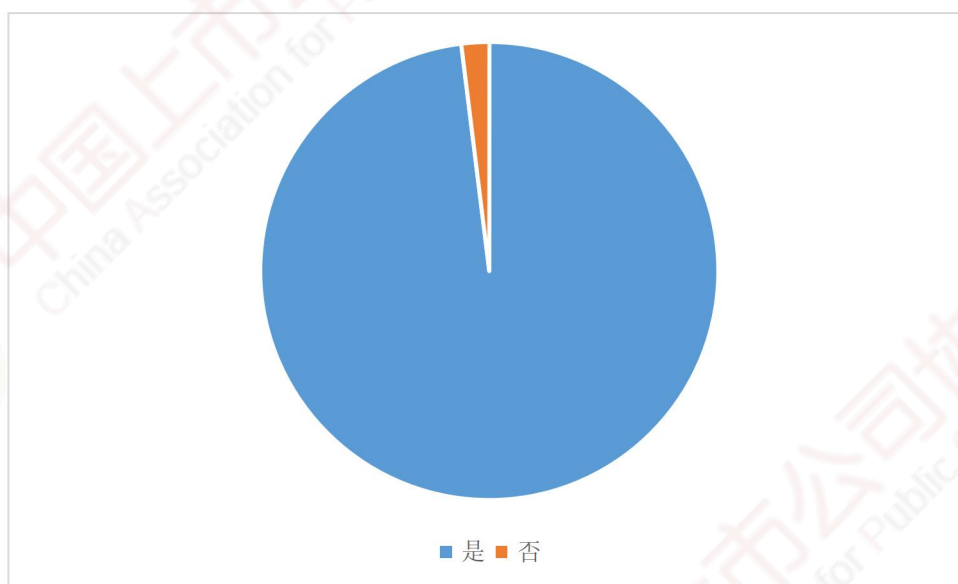


图 2-19：评价期内上市公司董事会是否有书面会议记录情况

4、专门委员会运作

董事会专门委员会被视为董事会履职角色的延伸，是助力董事会决策上通下行的重要机构。《上市公司治理准则》规定，上市公司董事会应当设立审计委员会，并可以根据需要设立战略、提名、薪酬与考核等相关专门委员会。申报样本中的上市公司在专门委员会的机构设置与运作方面均呈现出较为规范、领先的水平。

在机构设置方面，所有上市公司均设立了审计委员会，绝大多数公司（仅 1 家未设立）均设立了薪酬与考核、提名和战略委员会。除上述四个专门委员会外，还有 199 家公司（占比 38.79%）根据实际需求设立了其他专门委员会，其中最为多见的如战略与可持续发展委员会（或 ESG 委员会），负责对公司 ESG 工作进行研究并提出建议；以及内控合规与风险管理委员会，负责对公司运营、财务、信息披露和法律法规遵循情况进行检查和监督。再如还有上市公司设置信息披露与投资者关系专家咨询委员会，并聘请证券市场不同行业的资深上市公司治理专家作为委员，以提升信息披露质量、加强投资者关系管理。在制度保障与组织保障方面，有 508 家上市公司为专门委员会制定了相应的内部工作制度，有 469 家上市公司为各专门委员会配备了专门人员或下设工作机构。

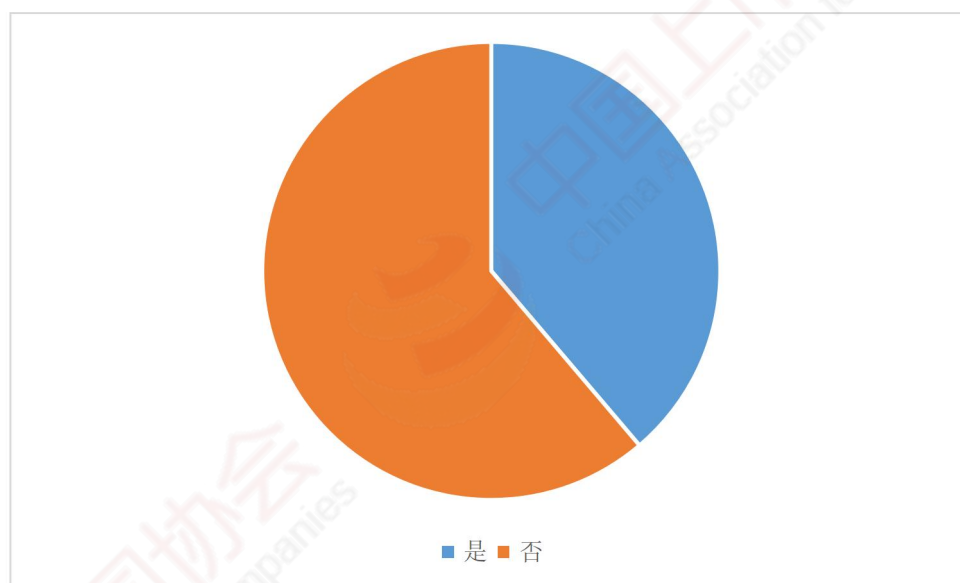


图 2-20：上市公司是否设立其他专门委员会情况

在专门委员会运作方面，约三成申报企业召开专门委员会次数在 5 次至 10 次之间，有 193 家公司召开专门委员会次数在 11 次至 15 次，召开次数在 16 次及以上的公司共 152 家，占比约 29.63%。此外，实践中部分专门委员会还承担了咨询职能，借助外部专业机构与专家的服务可以有效提升董事会专门委员会决策与工作水平，申报数据显示，有 238 家公司专门委员会运作中借助了外部机构、外部专家等专业服务。

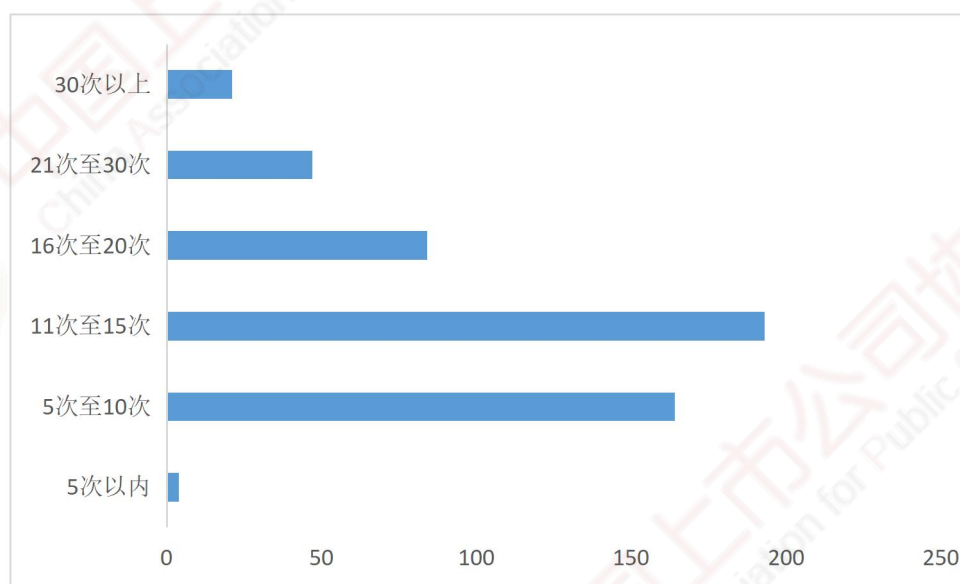


图 2-21：评价期内上市公司董事会下设专门委员会合计召开会议次数

（五）ESG 体系建设与实践情况

《上市公司治理准则》中专设“利益相关者、环境保护与社会责任”章节，鼓励上市公司将环境保护、可持续发展等观念融入到企业管理与发展战略中。近年来 ESG（环境、社会和治理）理念已逐渐成为共识，越来越多的上市公司自觉将 ESG 理念融入公司治理与日常经营活动中。

1、ESG 报告披露情况

沪深交易所《自律监管指引——信息披露工作评价》中将上市公司“主动披露环境、社会责任和公司治理等方面的履行情况”作为信息披露加分项。申报数据显示，九成以上的上市公司（465家）在评价期内主动披露了 ESG 报告或社会责任报告。

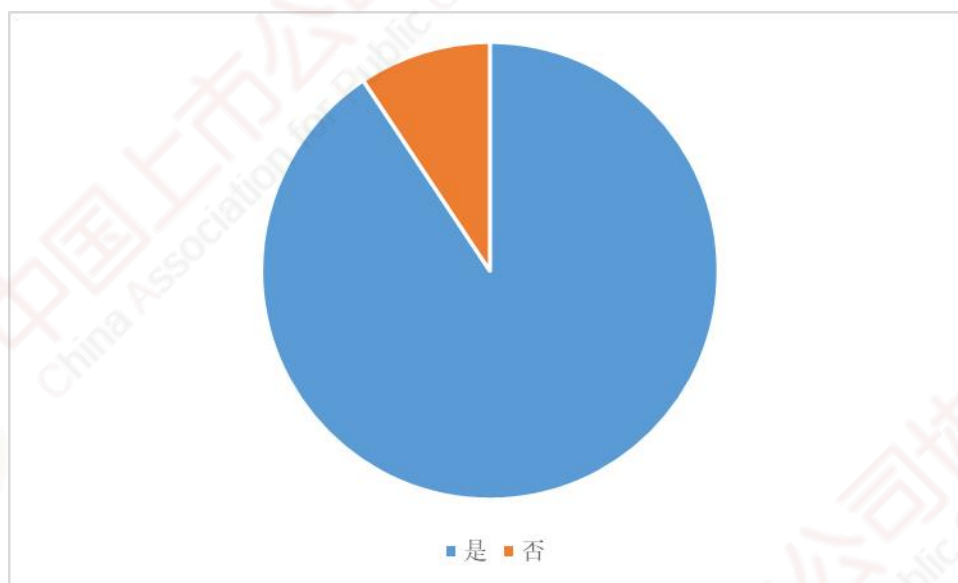


图 2-22：评价期内上市公司是否披露 ESG/社会责任报告

2、董事会主导制定和监督公司 ESG 发展战略

近年来越来越多的上市公司将 ESG 理念作为公司重要战略予以贯彻执行，从申报数据来看，参选企业中已有 421 家公司（占比 82.07%）的董事会主导制定和监督了公司 ESG 发展战略，部分专设了 ESG 委员会协调与推动 ESG 发展战略的落地、实施，形成了较为成熟的 ESG 管理发展模式。

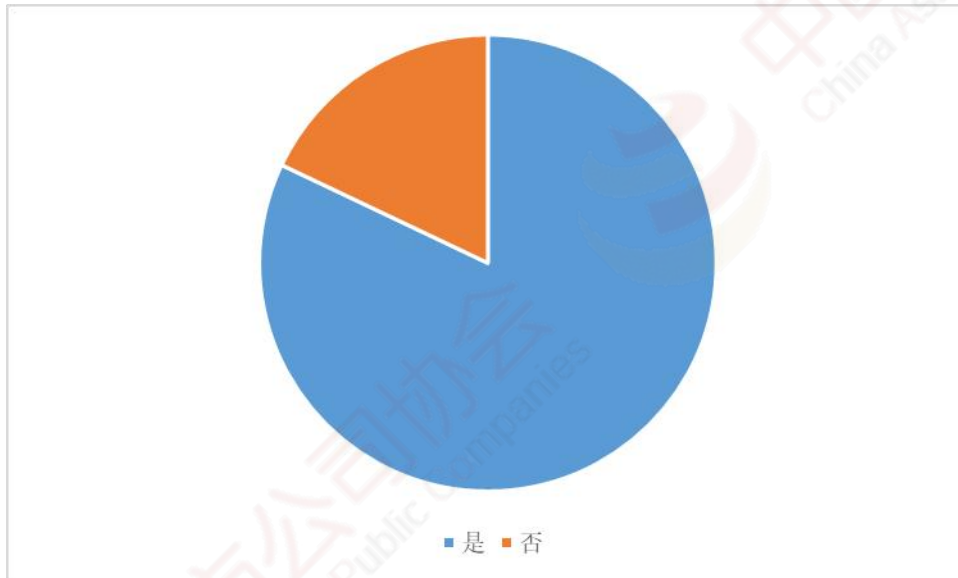


图 2-23：上市公司董事会是否主导制定和监督公司 ESG 发展战略情况

3、配备专门部门、专业人员践行 ESG 理念

从组织机构和人员配置情况来看，有 390 家上市公司（占比 76.02%）成立了 ESG 工作机构部门，并配备具有相关专业背景的工作人员。其中部分上市公司在机制建设方面取得了瞩目成果，有上市公司在董事会下设 ESG 工作委员会，负责公司战略、可持续发展及 ESG 等管理工作，同时成立 HSE（健康、安全和环境）部门，作为履行环境保护、安全生产、社会责任和公司治理的具体工作机构部门，并分别配备相关专业背景的工作人员；还有上市公司将 ESG 工作与业务深度融合，成立由多名专业资深人士组成的低碳研究小组，定期向 ESG 委员会汇报重大项目进展以及目标达成情况。

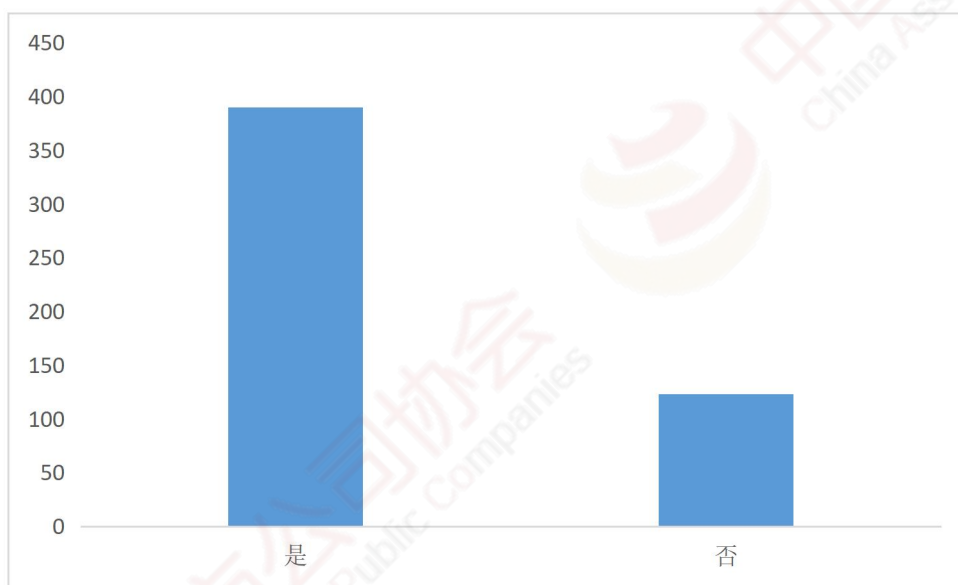


图 2-24：是否成立 ESG 工作机构部门，并配备具有相关专业背景的工作人员

4、ESG 工作获得表彰情况

近年来上市公司 ESG 管理工作实践取得了显著进步，申报数据显示，有 325 家上市公司（占比 63.35%）ESG 相关工作获得过证券监管部门或其他国家机关、全国性自律组织表彰，例如有公司连续两年成功入选中国上市公司协会组织汇编的《上市公司 ESG 最佳实践案例》、《上市公司乡村振兴最佳实践案例》，还有公司连续获得 MSCI-ESG 的 A 类评级或实现评级的跃升，彰显 A 股上市公司 ESG 工作实践得到广泛认可。

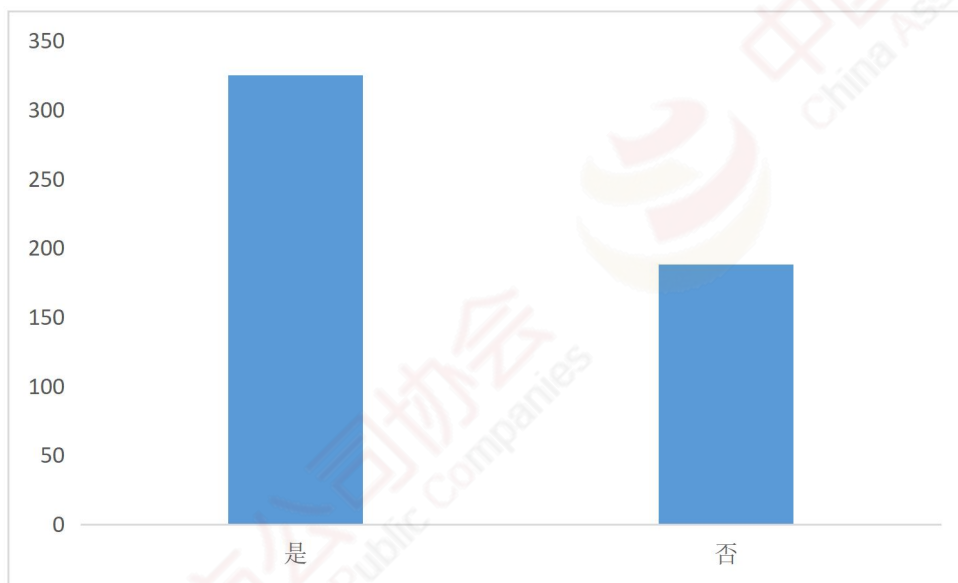


图 2-25： ESG 相关工作是否获得表彰

三、上市公司董事会运作创新工作实践

在本次参与申报的企业中，不乏有上市公司董事会运作机制高效、规范，在董事聘任及履职机制、董事会运作机制、数字化建设、信息披露事务管理、投资者关系管理及践行 ESG 理念方面取得了卓越成果。

（一）注重文化建设，增强企业凝聚力

企业文化是企业的灵魂，是企业凝聚力和竞争力的源泉。优秀的企业文化能够激发员工的积极性和创造力，提高员工的工作满意度和忠诚度，从而提升企业的整体竞争力。

中国神华坚持以“为社会赋能、为经济助力”为宗旨，以“实干、奉献、创新、争先”为企业精神，以“绿色发展、追求卓越”为核心价值观，以“建设具有全球竞争力的世界一流综合能源上市公司”为公司目标和发展愿景，大力宣贯集团公司企业核心价值理念，紧紧围绕公司发展战略，充分

鼓励和激发员工积极性和创造性，有效促进公司上下协调一致、员工之间协同合作，形成强大的企业内部动力和行动力，保证公司长远可持续发展。南网储能董事会持续弘扬“以人为本”的安全文化。坚持人民至上、生命至上，严格执行安全生产令、安全生产禁令，以安风体系为总抓手，强化人员、设备、管理的本质安全，遵循从根本上消除事故隐患的要求，全方位构建本质安全型企业。中国巨石董事会积极探索和创新工作方式和方法，通过发展和塑造企业文化不断提升员工凝聚力、激发潜能，促进团队合作和创新。董事会成立了专门的文化建设委员会，由董事会成员、高级管理人员和员工代表组成。委员会负责制定并监督执行文化建设战略，确保企业文化与公司目标保持一致；通过发起员工分享会、团队建设活动、文化节庆典等文化活动，增进员工之间的沟通和合作，激发创造力和团队精神。

（二）将 ESG 管理纳入专委会，推动企业可持续发展

良好的企业声誉和品牌形象离不开高质量的 ESG 管理。ESG 管理是一项系统工程，需要统筹考虑涉及要素的复杂性、关联性，故从战略层面明确 ESG 职责成为了开展 ESG 相关工作的重中之重。

华能国际董事会高度重视 ESG 体系建设，将落实国家重大战略部署与公司日常 ESG 管理深度融合，着力推动公司在经济效益、社会效益和生态效益等方面实现均衡发展，构建

与利益相关方和谐共赢的企业文化。公司通过健全完善 ESG 管治架构，形成董事会决策、管理层领导、全员参与、横向协调、纵向联动的 ESG 管治架构，同时将 ESG 工作纳入《内部控制手册》和管理制度，实现 ESG 管理的制度化和流程化。

云铝股份董事会制定了《董事会战略委员会实施细则》，明确将 ESG 纳入专委会职责范围，由董事会战略委员会统一管理 ESG 工作，对公司的 ESG 工作进行全面监督和指导；经营层则负责落实董事会及战略委员会制定的 ESG 战略，并提升 ESG 实践的效益；各业务部门根据职能分工，落实各项具体的 ESG 工作。为了更好地跟进 ESG 工作，公司建立了工作汇报机制，各专业部门需要定期向外部董事汇报 ESG 管理工作进展情况。在董事会战略委员会的领导下，各层级协力打造高质量的 ESG 管理水平，共同践行可持续发展理念，从总体上提升企业声誉和品牌形象。

海螺水泥董事会紧抓“双碳”目标下的战略机遇，从战略高度嵌入绿色治理理念，发挥绿色战略引领作用，坚持创新引领、数智赋能、绿色转型，推动传统产业转型升级，推动公司实现低碳绿色可持续发展，进一步提升企业经济、社会、环境综合价值创造能力。建立了“董事会—ESG 管理委员会—ESG 工作小组”三级管治架构，董事会深度参与 ESG 工作，对 ESG 战略承担全面责任，积极推动各单位将 ESG 理念融入日常生产经营管理。董事会持续对标国际国内领先企业，统筹开展 ESG 报告编制披露工

作，进一步提升 ESG 报告质量和深度。同时，与国内外评级机构保持常态化沟通，对标分析失分点，有针对性地完善内部管理、提升披露质量。**首创环保**围绕利益相关方诉求及关注的主要问题部署 ESG 管理提升和 ESG 行动落实工作，兑现公司可持续发展承诺。公司自上市以来已连续 6 年披露社会责任报告，自 2021 年开始披露《环境、社会及治理 (ESG) 暨社会责任报告》，充分、完整的披露了公司历年在环境、社会及公司治理等方面履行社会责任的实践，为投资者更深入、全面了解公司情况提供了新途径、新方式。公司高度重视 ESG 在企业发展中的作用，自上而下搭建起结构完整、层级清晰、系统化的 ESG 管理架构，无论在推进绿色发展、投入社会公益方面，还是在促进公司治理方面，都获得了外界的高度认可。公司积极响应国家双碳政策，在公司 2023 年度报告/半年度报告《环境与社会》章节，详细介绍公司重点排污单位的环境信息、防治污染的建设及运营情况、环境监测方案以及为减少碳排放所采取的措施及效果等内容，充分体现了公司合规经营及积极承担国企责任的情况。

(三) 丰富中小投资者活动形式，拓宽价值传播渠道

中小投资者是资本市场的重要组成部分，他们的参与和信心是市场稳定和发展的的重要因素，故拓宽价值传播渠道、加深中小投资者对公司业务的理解日益成为上市公司制定战略时的考量重点。

长江电力通过搭建“多渠道”“多形式”“广覆盖”“高质量”的投资者沟通平台，加强公司与市场的双向互动，提升市场对公司内在价值的认可度。一方面，长江电力围绕公司战略、业务发展、行业政策和市场动态，主动挖掘和解析公司价值；另一方面，公司通过不断创新投资者活动形式，丰富中小投资者了解公司的方式。2023年10月，在白鹤滩水电站举办“股东开放日”活动，吸引200余位个人股东参加，为近年来市场规模最大、参与面最广和人数最多开放日活动。通过一系列的现场参观与交流，让投资者对公司的责任担当、企业价值和发展前景有了更加全面透彻的认识，坚定了长期投资信心。中国人保董事会非常注重投资者的交流活动，主动参加各项投资者活动，尤其是中小投资者保护活动，充分利用各种方式加强与中小投资者交流，上证e互动投资者提问的答复率100%。此外，为避免把股东会开成“大股东会”，公司在每次股东会时，都专门设置中小股东与公司管理层面对面交流环节，董事长、总裁等高管亲自出席，耐心听取中小投资者的关切与建议，并就相关问题给予详细解答，会后还安排专场会议与参会的中小股东进行沟通，让参会各中小股东“乘兴而来，高兴而去”。威胜信息持续优化投资者关系管理，构建用心的多维度交流。在董事会的带领下，公司通过定期报告与临时公告、业绩说明会、股东大会、公司网站、一对一沟通、电话咨询、现场参观、分析师

会议、媒体采访和报道、路演等方式与投资者沟通，并持续关注上证 e 互动交流平台、股吧、雪球等中小投资者交流平台。连续三年开展防范非法证券期货宣传月活动、5·15 全国投资者保护宣传日活动，利用公司网站首页栏目、公众号专题、视频推送、防非专题资料等形式向公司员工、董监高以及社会关注人士推送防非宣传资料，提示所有人员认清投资陷阱，提升自我保护能力。

（四）提升董事素养，淬炼高质量管理团队

董事是公司决策层的核心成员，其综合素养直接关系到公司战略决策的质量。高质量的管理团队能够基于已有的信息深入分析并做出前瞻性的决策。鉴于董事的素养与公司治理效率紧密相关，故上市公司通过为董事开设培训课程、定期提供行业分析报告等方式，不断提高董事素养，淬炼高质量管理团队。

招商港口强化董事会履职支撑，持续提升董事会履职能力。一是协助董事开展履职培训；二是组织实地调研活动；三是做好日常经营汇报；四是履职过程中随时汇报提醒。**雅戈尔**持续聚焦履职支撑保障，持续强化风控能力。公司董事会及时对《公司章程》《独立董事制度》《董事会议事规则》等 9 项管理制度进行了修订，保证了公司各项制度均符合监管规定，并能满足实际运行需求。公司通过邮件、微信等渠道定期向董事报送行业及政策等信息，并按证监会等部门要

求为董事安排相关培训，进一步拓宽信息获取渠道，有效提升其履行职责的能力。**晶科能源**定期汇总了解董事学习培训情况，确保董事能够掌握新规要求。编制《董监高注意事项手册》《资本市场月度法规速递及监管动态》，确保董事及时掌握相关信息并充分行使职权。公司专门配备财务、法律等专业背景工作人员，建立与外部董事高效、顺畅的沟通机制和信息渠道。在董事会审议公司重大事项之前，确保董事充分获取并掌握各方信息，便于董事进行科学论证，提高决策有效性。

（五）制定董事会授权管理制度，完善法人治理结构

为进一步提升董事会运作效能，完善权责分明的法人治理结构，越来越多的公司制定或修订完善董事会授权管理制度。

中国铝业持续修订完善董事会向经理层授权制度，建立了董事会向经理层授权体系及动态评估和调整机制。公司董事会不但通过董事会授权管理办法明确了董事会和管理层的决策权限，而且每年结合监管要求、公司实际情况和管理层行权情况进行动态评估，并根据评估结果对授权事项进行相应调整。通过上述举措，公司董事会在保障决策效率的同时提升了决策质量，进一步完善了法人治理结构。**华电国际**持续完善董事会授权管理体系，加强决策事项全生命周期管理机制。授权上合理划定各治理主体职责权限，除制度性授

权、周期性授权以外，原则上“一事一授权”，坚决避免违规授权、过度授权、集中授权。行权监督上每半年听取总经理工作报告，每年检查董事会授权的行权情况，提升公司整体的运营效率与管理效能。云天化健全公司董事会向经理层授权机制。设立董事会的子公司结合本单位实际情况，制定董事会向经理层授权管理制度和授权清单。本着“法定权限不可授、章程规定职权无需授，审批权限无缺失、不交叉”的基本原则，设置科学合理、权责清晰、操作性强的授权事项，打造健全的治理责权体系，实现公司治理主体各司其职、各行其权、各担其责。

（六）保障独董高效履职，充分支持现场调研

上至公司经营发展，下至董事会规范运作，都离不开独立董事的建言献策。自《独立董事管理办法》生效以来，独立董事逐渐由前期的个人履职转向依托平台履职，平台需要为独立董事提供必要的支持，尤其需要为独立董事的现场调研工作提供保障。

中钨高新在独立董事的现场专题调研各个环节都提供了充分的支持。由于中钨高新启动重组重大事项，公司独立董事对全产业链代表企业开展了为期4天的专题调研，从矿山资源、冶炼、精深加工等各个产业环节，深入企业生产经营一线，挖掘企业发展过程中的亮点，了解发展难点，为重组合规性把好提前关。公司独立董事在调研后编写了题为

《发展智能绿色的钨产业链助力打造集团公司链主企业》的调研报告，为公司智能发展提供了重要的决策建议。**海油工程**设立定期现场参观调研机制，多维度为外部董事履职提供信息支持。公司每年制定调研计划，根据公司生产活动重要节点筹划董事现场调研活动，组织外部董事开展制造场地、重大投资项目等实地调研。2022年克服疫情影响，组织外部董事参加公司组织的现场调研临港智能制造基地，深入了解公司数字化、智能化发展状况。2023年外部董事现场赴天津临港、青岛黄岛和珠海高栏港三处主要制造基地现场调研指导，进一步增强对公司业务的了解，为有针对性地提出高质量发展建议起到积极的作用。**中金岭南**组织外部董事对公司主体企业以及下属子公司开展实地现场调研工作，了解公司全产业链相关企业生产经营、安全环保、管理融合、发展战略等情况，了解各单位需要集团公司支持的诉求，提出企业发展的意见建议，助力各企业高质量发展。为强化对公司财务信息质量的监督，在公司2023年年报编制中财务专业独立董事对公司位于山东东营、广州市南沙区、佛山市、深圳市坪山区、深汕合作区的公司主体企业以及下属子公司开展实地现场调研工作，了解公司全产业链相关企业生产经营、安全环保、管理融合、发展战略等情况，了解各下属单位需要公司总部支持的诉求，提出企业发展的意见建议，助力各企业高质量发展。

(七) 建立大股东长效沟通机制，定期提醒注意事项

在“三会一层”的治理架构中，作为“承上启下”的关键角色，董事会需持续保持与股东的良好沟通。针对具有特定信息披露义务的大股东，定期提醒大股东注意事项有利于公司维持良好的投资者关系。

国网信通董事会重视上市公司股权管理工作，并与股东方建立日常沟通机制，增进与股东方的沟通联络，及时与5%以上大股东进行函件沟通，提醒股东配合公司履行义务。公司持续学习领悟上市公司监管法律法规要求和资本市场行业动态，严格遵循公司制定的《董事行为规范指南》，及时督促大股东规范行使权利，履行股东承诺和义务，不断提升合规意识和主体责任意识，推动公司建立健全合规文化。中航光电为进一步提升公司与控股股东沟通的及时性、有效性，确保A+H股上市公司信息披露的同步性，持续提升公司高质量规范运作，每月底向控股股东及一致行动人及持股5%以上股东发送《致股东函》，内容包括：控股股东及一致行动人、持股5%以上股东当月持股股数及持股百分比，对接近披露要求的变动比例做出提醒；需股东确认下月是否预计发生股权变动等需要信息披露的事项，并明确相关事项需告知的时间；对下月涉及的涉及总股本变动事项进行提醒；涉及监管机构对上市公司股东信息披露的最新要求等。

（八）创新股东大会召开方式，拓宽投关渠道

股东大会作为公司治理的重要环节，是股东行使权利、参与决策的重要平台。通过创新股东大会的形式，上市公司能够提高股东的参与度和满意度，增强公司治理的透明度和有效性。

长城汽车创新股东大会的形式，采用现场直播的方式召开股东大会，直播渠道涵盖抖音、微博、微信等主流直播平台，向股东们汇报了公司的经营业绩、财务状况和公司未来发展战略。其他相关高管也纷纷就产品路线、渠道策略、研发投入及智能化等方面进行了详细的阐述。通过这种方式，股东们能够全面了解公司的发展现状和未来规划，对公司的前景充满信心。这不仅为公司扩大了品牌影响力，也为公司吸引了更多的潜在投资者。新奥股份丰富股东大会召开形式，提升股东大会吸引力。2023年公司首次通过现场直播方式召开年度股东大会，邀请股东通过现场及远程方式参会，打破了时间和空间的限制，加强与股东的沟通，增进了股东对公司的理解和认同，推进公司治理体系和治理能力现代化、数智化，促进公司持续、稳健、高质量发展。

四、提升董事会运作水平可行性建议

随着“新国九条”以及资本市场“1+N”政策的实施，证券市场法治化水平持续提升，对上市公司的治理规范亦提出了新的要求。借鉴申报企业中的优秀实践经验，上市公司

提升董事会运作水平可考虑从以下方面着手：

（一）丰富投资者沟通平台，完善投资者关系管理工作机制

2005 年以来，中国证监会针对投资者关系工作陆续出台了《上市公司与投资者关系工作指引》、《上市公司投资者关系管理工作指引》等法规，投资者关系管理也逐步发展成为公司治理的重要组成部分，对上市公司传递公司价值具有重要意义。高质量的投资者沟通平台不仅有助于增进投资者对公司的了解和信任，也为上市公司提升品牌形象和市场竞争力提供了一个渠道。在与投资者互动的过程中，公司可以展示其社会责任、创新能力和可持续发展能力，从而树立良好的企业形象，向投资者传递公司价值，吸引更多投资者的关注和支持。

全媒体时代背景之下，各类社交媒体平台成为了上市公司开展投资者活动的主流阵地。上市公司通过上证 e 互动、雪球、东方财富等平台，搭建了一座与中小投资者相连的沟通桥梁。

为了便于广大投资者更全面、深入地了解公司年度、半年度经营成果、财务状况，大多上市公司会选择开展线上的业绩说明会。这一沟通渠道往往是单向的价值传递，上市公司应结合自身情况，积极探索能够实现双向互动的投资者沟通平台。此外，上市公司应提升投资者关系管理团队的人员配

置、完善投资者关系管理工作机制，确保在信息披露允许的范围内就投资者普遍关注的问题进行解答，帮助投资者更好地了解公司的运营情况。

（二）丰富培训形式，构建高质量董事会

党的十八大以来，我国资本市场快速发展，在这一时代背景下，提升董事履职能力成为了上市公司面临的重要课题。

由于上市公司面对的经营环境不断变化，持续的学习和培训成为了董事履职的前提。因此，上市公司应积极建立并完善内部培训机制，提高董事专业素养和履职能力。外部培训方面，上市公司可以定期安排董事参加同业研讨会以及证监局、交易所、上市公司协会举办的各类培训，帮助公司董事会成员及时了解宏观经济政策以及最新的各项监管法规。内部培训方面，上市公司可以定期聘请专家老师就较为复杂的法规开展专题培训；同时结合公司所处的行业，定期向董事会成员发送行业观察、公司经营情况分析等报告，有助于董事及时掌握公司及所处行业的最新动态，做出更加科学的决策。通过不断完善培训机制、丰富培训内容，董事会的决策能力、决策水平和决策效率将不断提升，从而淬炼出高质量的管理团队，迎接多元化、国际化的挑战。

（三）优化授权机制，提升运行效率

2024年7月1日新修订的《中华人民共和国公司法》正

式实施，是公司治理法律体系具有深远影响的事件之一。新《公司法》对公司治理制度进行了重要改革，其中反映的改革趋势为进一步扩大公司自治的空间，如新《公司法》取消了对经理职责的强制列举，而采用《公司章程》规定或董事会授权的方式规范经理职责。

实践中，不同上市公司的公司治理与管理结构存在一定区别。部分公司的日常经营管理权位于董事长手中，部分公司的日常经营管理权则交于总经理手中。同时，实操中也存在职能分配更为细化的公司，其总经理的部分权力会分配给其他高级管理人员。因此，旧《公司法》对经理职责的强制列举可能会影响各个公司的实际运营效率。

为顺应改革发展的趋势，提升董事会运行效率，完善公司治理结构，上市公司应结合自身情况，建立健全董事会授权管理制度。董事会以制度的形式明确授权管理机制、事项、范围、权限条件等，对管理层进行合理授权与放权，实现“权责清晰、权责匹配”，进而优化公司上下决策与执行的规范流程，提高运行效率，为上市公司高质量发展持续提供制度助力。

（四）积极支持独董履职，详细记录履职情况

随着监管规则进一步修订与完善，独立董事的履职要求不断提高。因此，独立董事履职需具备良好的保障机制。在配备对应部门及人员的支持下，独立董事可以更好地发挥作

用，勤勉尽职。《独立董事管理办法》强调了上市公司应当为独立董事履职提供必要的条件和支持，包括工作场所、信息获取、会议安排等，上市公司需积极弥补独立董事外部身份的局限，在重大事项报告、重要事项事前认可、会议程序、材料提供、专门会议、调研履职等方面为独立董事提供充分的工作条件。

除提供上述必要的支持外，上市公司还可以协助独立董事履职，如帮助独立董事开展实地调研、课题研究等活动；定期（每季度或每六个月）举办独立董事座谈活动；为独立董事安排专门的办公室和办公设备等等。积极推动独立董事发挥监督作用和个人专长，充分发挥专家优势，提高决策的科学性。同时，公司需详细记录独立董事的履职情况，如独立董事的关注事宜、发言要点、现场工作天数等，并定期披露独立董事履职报告。