



中国上市公司协会

CHINA ASSOCIATION FOR PUBLIC COMPANIES

中国上市公司 董事会秘书履职报告 (2022)

CHINESE LISTED COMPANIES

PERFORMANCE REPORT OF THE SECRETARY OF THE BOARD OF DIRECTORS

2023年2月



中国上市公司协会
CHINA ASSOCIATION FOR PUBLIC COMPANIES

中国上市公司 董事会秘书履职报告 (2022)

上市公司董事会秘书在公司日常运作中扮演着重要角色,《上市公司治理准则》中明确提出,上市公司设董事会秘书,负责公司股东大会和董事会会议的筹备及文件保管、公司股东资料的管理、办理信息披露事务、投资者关系工作等事宜。从近年市场实践来看,上市公司董事会办公室及董事会秘书工作制度建设已取得了长足进步,董事会秘书们的勤勉尽责为推动上市公司提升规范运作水平、实现高质量发展提供了有效助力。

特别鸣谢上海信公科技集团股份有限公司提供专业支持

CONTENTS

一、上市公司董事会秘书聘任情况概述	01
1、中坚力量稳固, 年龄分布相对平均	01
2、任职期限差异显著, 最长跨越二十载	02
3、业内不乏高薪, 薪酬均值分化明显	03
4、能者多劳, 职业路径明晰	05
二、董事会秘书履职情况分析	07
1、董事会秘书履职基本情况	07
(1) 健全工作制度提供履职保障	07
(2) 优化人员配置提升履职效率	07
2、信息披露事务管理	09
(1) 信息披露基本情况	09
(2) 信息披露规范水平	09
(3) 信息披露可视化	11
(4) 内幕信息管理规范	11
3、公司治理机制建设	12
(1) 三会运作	12
(2) 内部控制及规范运作	13
(3) 薪酬激励机制建设	14
4、投资者关系管理	14
(1) 主动召开投资者说明会	14
(2) 积极有效回复投资者问题	15
(3) 接待特定投资者(含机构)交流	15
5、社会责任履行	16
(1) 部门及人员配置	16
(2) 社会责任报告披露情况	17
(3) 获得表彰情况	17

三、董事会秘书履职创新工作成果	18
1、践行合规、有效的信息披露	18
(1) 建立工作台账,提升信息披露规范性	18
(2) 借助数字化手段,提升关联方信息管理效率	18
(3) 提升信息披露战略思维,加强自愿性信息披露水平	19
2、构建高效治理运行机制	19
(1) 增强信息流转与沟通,提升公司治理规范运作水平	19
(2) 强化独立董事与外部董事作用,提升公司治理专业化水平	20
(3) 建立长期化、常态化激励机制,助力公司高质量发展	20
3、提升投资者关系管理水平	20
(1) 建立新媒体矩阵,多渠道主动发声	20
(2) 主动了解投资者信息诉求,形成双向良性互动	21
(3) 构建机构“朋友圈”,提升与机构投资者的沟通效率	21
(4) 提升投关“国际化”水平,加强与海外投资者的交流	21
4、深入贯彻社会责任理念	22
(1) 加强顶层设计,搭建组织管理架构	22
(2) 谋划发展战略,明晰目标实施路径	22
(3) 健全制度体系,确保高效规范运行	22
(4) 梳理指标体系,率先开发信息系统	22
(5) 探索评级研究,助力发出中国声音	22
(6) 加强主动披露,提升ESG治理成效	23
四、进一步提高董秘履职能力建议	24
1、注重信息披露战略属性,提升信息“含金量”	24
2、“走出去”加强双向沟通,构建投资者关系管理矩阵	24
3、充分运用数字化工具,实现“智能管理”	25
4、完善薪酬证券化机制,强化人才竞争力	25
5、建设ESG长效机制,推动实现可持续发展	26



上市公司董事会秘书 聘任情况概述

01

OVERVIEW OF EMPLOYMENT

Wind统计数据显示,截至2022年12月31日,A股及B股市场¹共有5079家上市公司,董事会秘书聘任总体情况如下。

1、中坚力量稳固,年龄分布相对平均

从全市场董秘的年龄分布来看,介于40-50岁的董秘是市场的中坚力量,占比达到45.15%²;50岁以上的董秘占比为27.70%;30-40岁的董秘群体占比为26.48%;近几年董秘群体中新生力量渐增,30岁以下的年轻董秘占比达到0.67%,其中最年轻的上市公司董秘年仅26岁。

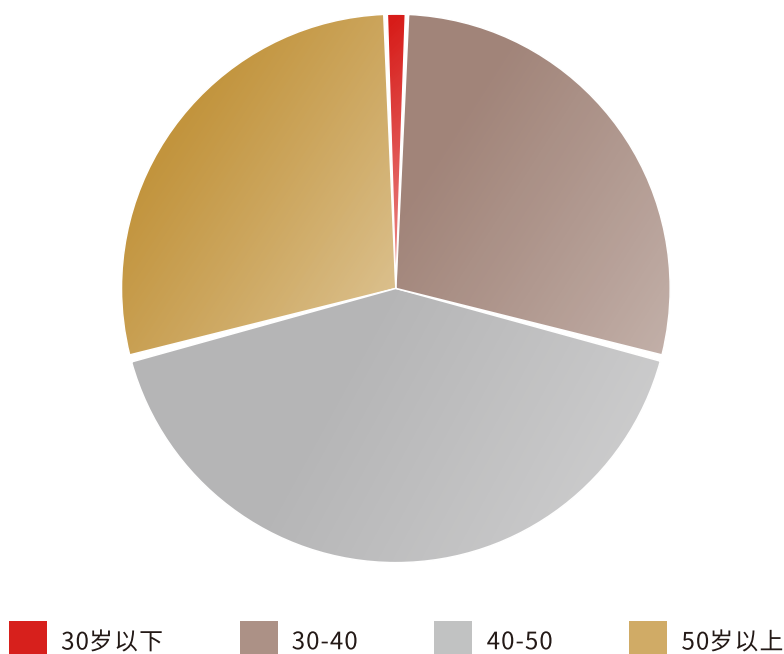


图1:上市公司董秘年龄段分布情况

1 此处仅包括纯B股,下同

2 全市场统计数据来源于Wind,国泰安数据库,下同

按照公司产权性质不同进行划分可见,民营上市公司董秘的平均年龄为44.22岁,国有上市公司董秘的平均年龄为45.81岁,前者相较于后者年龄均值略低。

分行业来看,房地产、电信服务、能源等传统行业的董秘年龄均值相对较大;而医疗保健、信息技术等新兴行业的董秘相对更年轻化,其中信息技术行业的董秘平均年龄最小,约为44.23岁。但总体来看,各行业董秘年龄分布较为接近,平均年龄最高者与最低者相差不超过3岁。

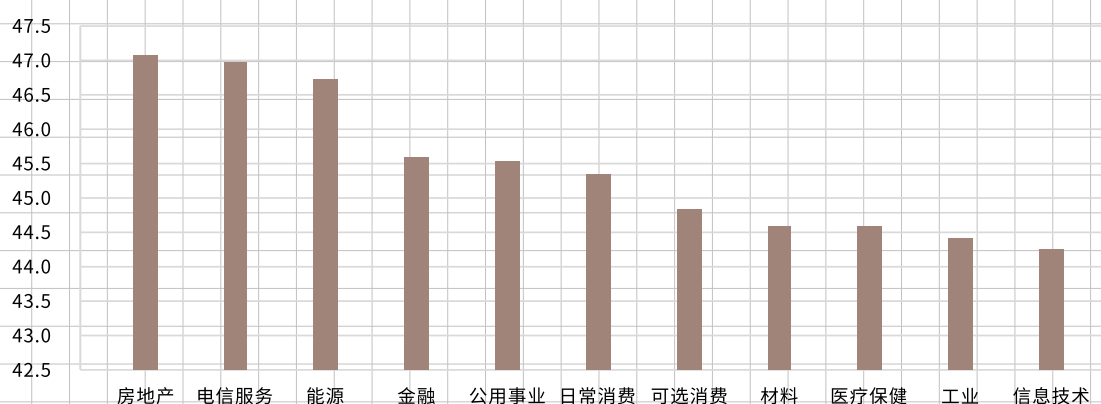


图2:上市公司董秘平均年龄(分行业,Wind一级行业)

2、任职期限差异显著,最长跨越二十载

从全市场来看,截至2022年12月31日,任期在5-10年的董秘占比最高,为33.06%;任期在1-3年的董秘位列第二,占比为32.56%。超长期坚守的董秘(任期大于等于10年)占比则为9.73%,其中有43家上市公司董秘的任职时间超过了20年。

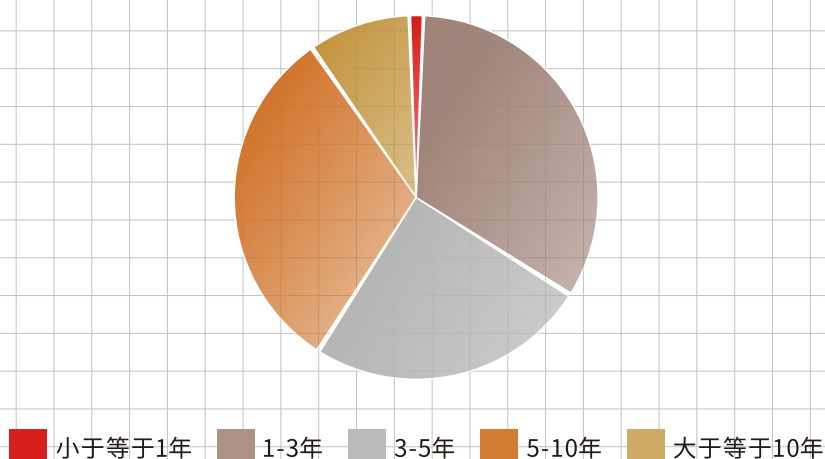


图3:上市公司董秘任期区间分布³

³ 截至2022年12月31日,按初始任职日期计算,下同

分公司产权性质来看,民营上市公司董秘的平均任期为4.95年,而国有上市公司的董秘任职期限平均水平则达到5.77年,表现更为稳定。

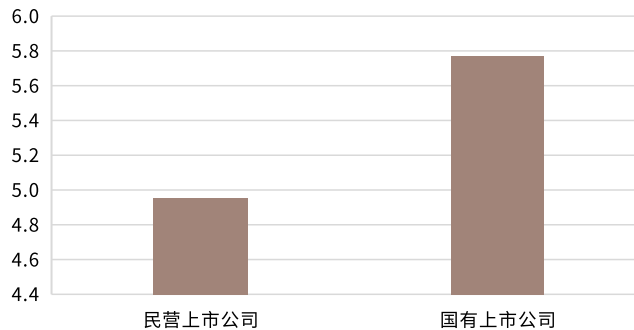


图4:上市公司董秘平均任期(分产权性质)

3、业内不乏高薪,薪酬‘均值分化明显

统计数据显示,超过六成的董秘年薪在50万元以上,其中占比40.68%的董秘年薪位于50-100万元区间,约20.05%的董秘年薪超过了百万元;与之相比仍有部分董秘的年薪低于30万元,但受统计区间限制,其中部分上市公司的董秘因任期不满一年故其薪酬尚未体现全年水平。

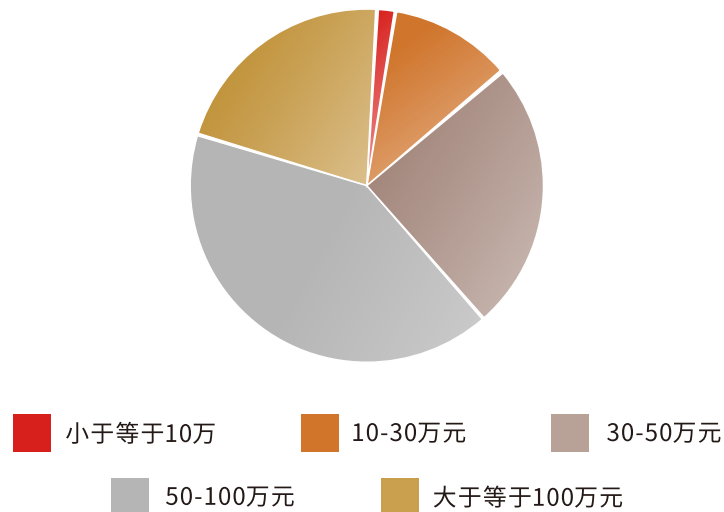
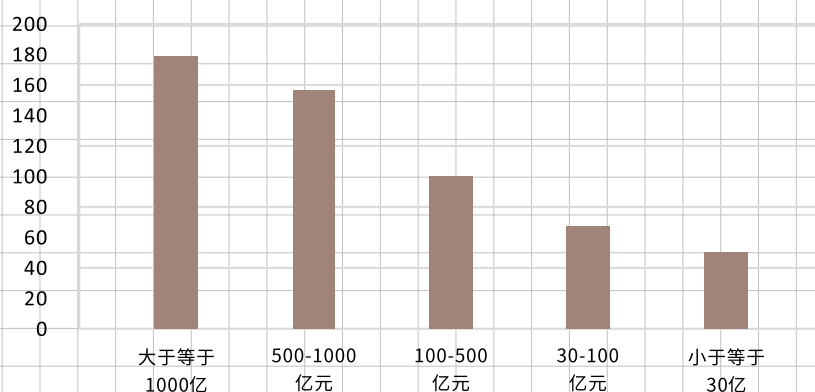


图5:2021年度上市公司董秘薪酬区间分布

从市值规模角度进行分析,统计数据显示董秘平均薪酬水平和上市公司市值规模呈现了较强的正相关关系,表现为市值越高的上市公司,其董秘的平均薪酬水平越高。市值小于等于30亿的上市公司,董秘平均年薪为49.72万元,而市值大于等于1000亿的上市公司,董秘平均年薪为178.24万元,超过前者3倍之多。

4 根据Wind统计,薪酬水平指现金薪酬

图6:2021年上市公司董秘平均薪酬水平(万元,分市值规模)⁵

如下图可见,按照不同板块统计董秘薪酬水平,科创板上市公司董秘的平均薪酬水平最高,为84.04万元,中位数水平亦然,约为69.45万元。沪主板和深主板董秘的平均薪酬水平相近,分别为80.11万元和79.15万元,薪酬中位数也比较相近,分别为60.95万元及60.16万元。创业板和北交所的董秘平均薪酬水平则相对较低,分别为64.79万元和43.71万元;中位数分别为53.07万元及33.88万元。B股董秘的平均薪酬为48.71万元,其中位数约为39.6万元。

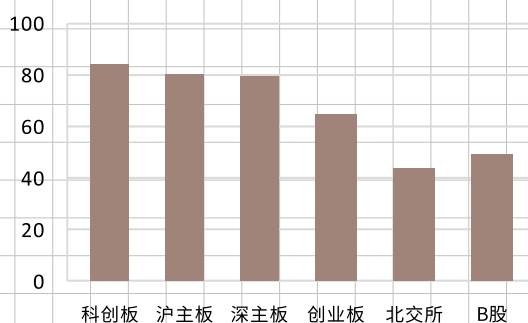


图7:2021年上市公司董秘平均薪酬水平(万元,分上市板块)

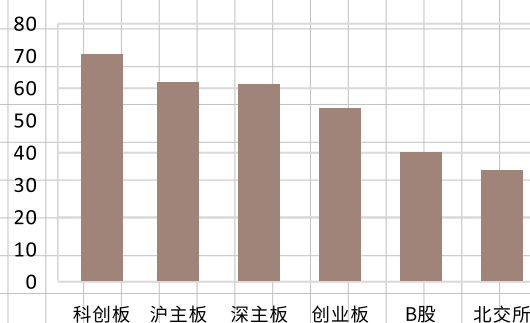


图8:2021年上市公司董秘薪酬中位数水平(万元,分上市板块)

按照不同行业情况进行统计,金融行业的董秘平均年薪最高,以179.55万元的水平位列全行业第一;房地产和医疗保健行业紧随其后,分别为123.21万元和88.03万元;工业、能源和电信服务行业的董秘的平均薪酬水平相对靠后,分别为65.51万元、60.38万元和54.52万元。从中位数来看,金融行业依然最高,为137.74万元;房地产和医疗保健行业仍位列二三位,分别为86.61万元和63.96万元;电信服务、日常消费和能源行业的董秘,其薪酬水平相对靠后,分别为54万元、53.97万元和49.72万元。



OVERVIEW OF EMPLOYMENT

上市公司董事会秘书
聘任情况概述

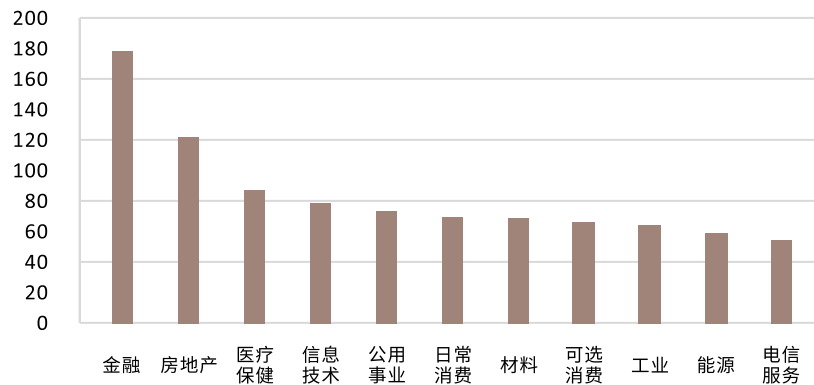


图9:2021年上市公司董秘平均薪酬水平(万元,分行业)

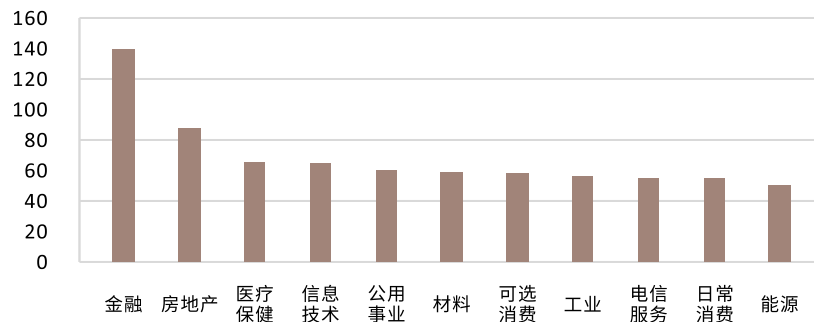


图10:2021年上市公司董秘薪酬中位数水平(万元,分行业)

4、能者多劳, 职业路径明晰

统计数据显示,全市场中多数董秘同时兼任公司董事或高管职位。占比约27.25%的董秘兼任董事职位;兼任财务总监或总会计师职位的董秘占比达17.05%,一并负责上市公司财务管理工作;约46.68%的董秘兼任副总经理或总经理助理职位,负责或主持上市公司日常经营管理工作,此类兼职现象在民营企业中尤为突出——据统计,民营上市公司中,有73.17%的董秘兼职董事或其他高管职位,而国有上市公司该比例约为55.28%。

从履职背景来看,董秘们在任职前均有丰富的管理经验,在任职前一般已具备足够的胜任能力,掌握合规、有效履职所要求的专业知识与技能,其中约四成董秘在此前拥有财务或法律相关从业经验。

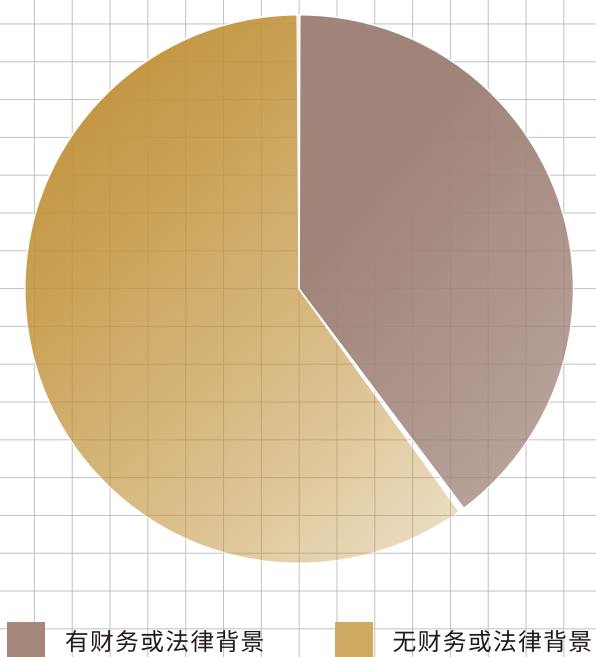


图11:上市公司董秘具备相关专业背景情况

得益于专业背景及丰富经验,从职业发展路径来看,董秘们一直兢兢业业坚守本岗的不在少数,也有部分董秘在此后继续担任更高的职务或承担更重要的管理岗位。例如现任上市公司总经理中即有近300人的职业生涯中曾就任董秘一职;从现任上市公司董事长过往工作经历来看,亦有百名以上董事长此前担任过董秘职位。



董事会秘书 履职情况分析⁶

02

PERFORMANCE
ANALYSIS

无论是对内协调三会运作、股权管理还是对外负责信息披露、投资者关系管理，上市公司的董事会秘书都作为“关键人”，督促上市公司提升规范运作水平，是上市公司治理机制中的重要角色。

优秀的上市公司必然有一位勤勉尽责、有效履职的董事会秘书，同样地，董事会秘书的良好履职也离不开公司制度及履职环境的保障。本部分基于本次董秘履职评价申报信息对上市公司的董秘履职情况进行分析讨论。

1、董事会秘书履职基本情况

(1) 健全工作制度提供履职保障

统计数据显示，为便利董事会秘书履行职责，上市公司基本均已制定了《董事会秘书工作细则》或《董事会秘书工作制度》。此外上市公司还纷纷建立了信息披露管理制度、三会运作制度、内控管理制度、各项重大交易制度等，建设、健全公司规范运作的基础；在内部报告机制方面，各家上市公司也均基本建立了重大事项报告和内部保密机制，要求重大事项及时、准确地向董事会秘书报告；并在制度中明确董事会秘书有权了解公司的财务和经营情况，出席经营层重要会议，例如月度与季度经营分析会议、总裁办公会等，保障董事会秘书能够及时获得重大信息。

(2) 优化人员配置提升履职效率

填报信息显示，上市公司基本均设有董事会办公室（或称董事会秘书办公室、证券事务部门），作为董秘下辖的负责公司治理与规范运作、信息披露以及投资者关系管理等工作的专门机构，并配备了相应具有证券事务与投资者关系管理知识等胜任能力的人员以便开展工作。

从董办配备工作人数来看，近半数（49.14%）上市公司的董办人数在3人及以下；约三成（31.97%）上市公司的董办人数在4-5人；15.66%的上市公司董办人数在6-10人，还有3.24%的上市公司董办人数超过10人。

⁶ 本部分抽样统计数据来源于中国上市公司协会董秘履职评价申报信息

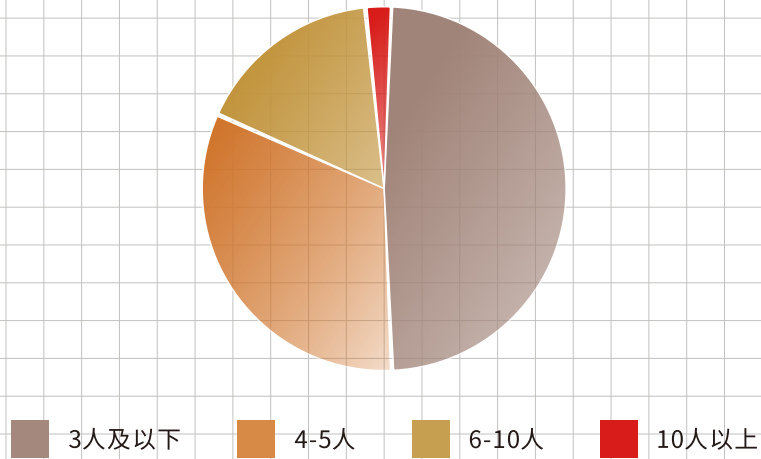


图12:上市公司董办配备工作人员数量分布情况

此外,为了更好地做到勤勉尽责,董秘们亦精益求精,通过持续学习不断提升专业胜任能力,积极参加交易所、地方证监局、行业自律组织或其他中介机构组织的有关信息披露、公司治理、投资者关系管理方面的专题培训,多者达数十余次。

作为有效履职的佐证,申报信息显示,不乏有董秘已获得外部评价认可——共有超过250家上市公司的董秘曾获得过证券监管机构或其他国家机关、全国性自律组织的表彰,其中有140家上市公司董秘获得过1-2次表彰,有83家上市公司董秘获得过3-5次表彰,有27家上市公司董秘获得过6-10次表彰,此外还有11家上市公司董秘获得表彰超过10次。

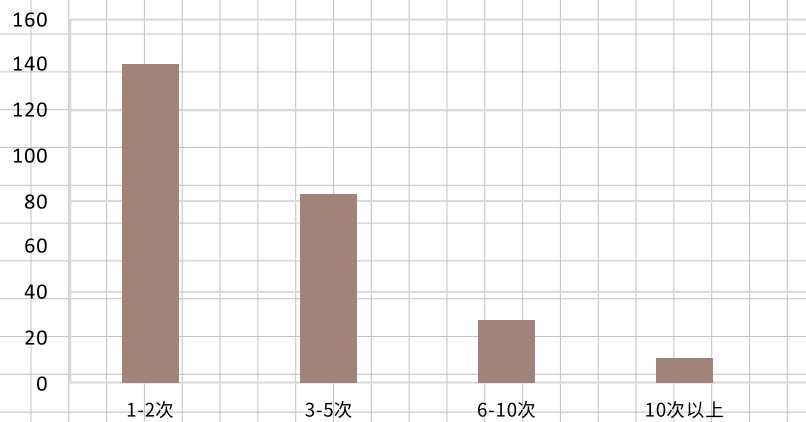


图13:上市公司获得证券监管机构或其他国家机关、全国性自律组织表彰情况次数



2、信息披露事务管理

上市公司信息披露事务是董秘们日常工作的重要内容之一，董事会秘书负责组织制定公司信息披露事务管理制度，督促公司及相关信息披露义务人遵守信息披露相关规定。

(1) 信息披露基本情况

参考填报信息，从公告数量来看，统计样本中上市公司披露公告在100-150份之间的占比最高，为35.74%；29.62%的上市公司披露公告数量介于50-100份之间；11.04%的上市公司披露公告多达200份以上；披露50份以下公告的上市公司则为少数，占比仅为6.34%。

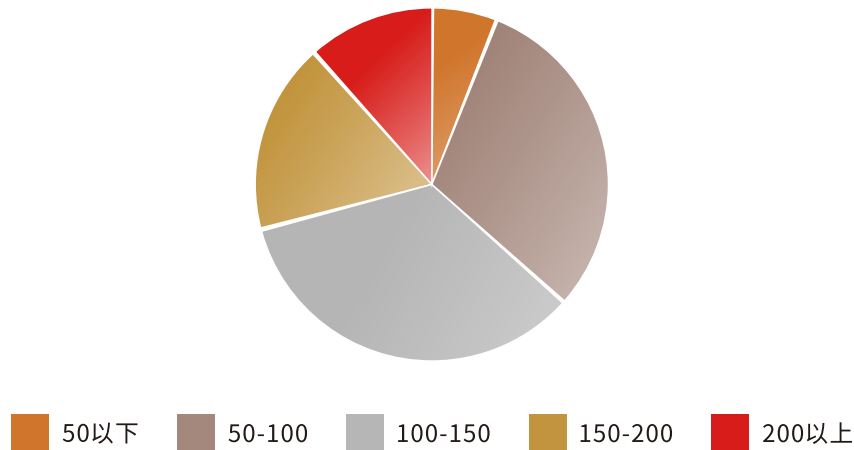


图14: 上市公司披露公告数量情况

鉴于上市公司信息披露行为可进一步分为法定信息披露与自愿性信息披露，而后者一般认为代表了上市公司对外传递信息的主动性，因此该项数据的统计表现具有一定的参考意义。统计样本显示，超过68%的上市公司披露了自愿性公告，其中部分上市公司自愿性信息披露公告占比高达50%以上，但大多数上市公司的公告内容仍以法定披露内容为主，主动性尚显不足。

(2) 信息披露规范水平

作为上市公司对外公开、公平、公正传递信息的最主要方式，信息披露的质量将直接影响到市场对于上市公司的认知及判断，因此上市公司的信息披露行为规范也一直是监管方重点关注的事项之一。

统计样本中超过80%的上市公司所披露公告未有补充或更正情形，这说明绝大多数上市公司在信息披露规范要求方面已达到较高水平，能够确保所披露信息真实、准确、完整。

在曾出现更正情形的上市公司中,有116家上市公司(占比为12.53%)披露更正公告占比约1%,有29家上市公司(占比为3.13%)披露过2%的更正公告,有10家上市公司(占比为1.08%)披露过3%的更正公告,有4家上市公司(占比为0.43%)披露过4%的更正公告,仅有3家上市公司(占比为0.32%)披露过5%以上的更正公告。

从是否披露过补充公告的角度来看,超过87%的上市公司未有此类情形发生。在曾出现补充情形的上市公司中,多数披露的补充公告数量占比在5%以下,仅有3家上市公司补充公告数量占比超过了5%。

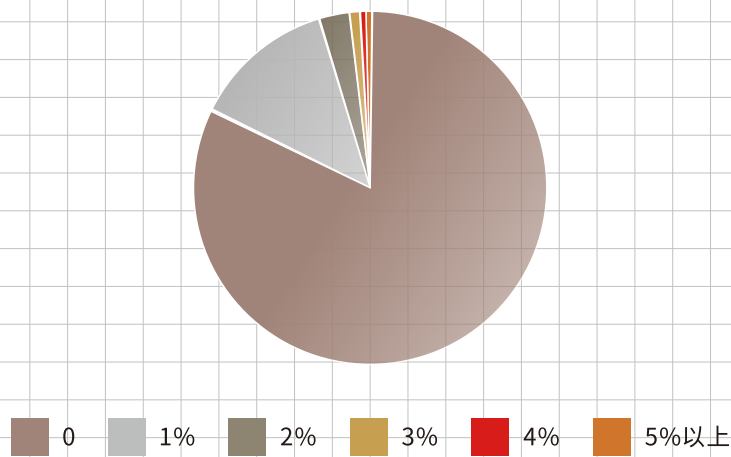


图15: 上市公司披露更正公告占比情况

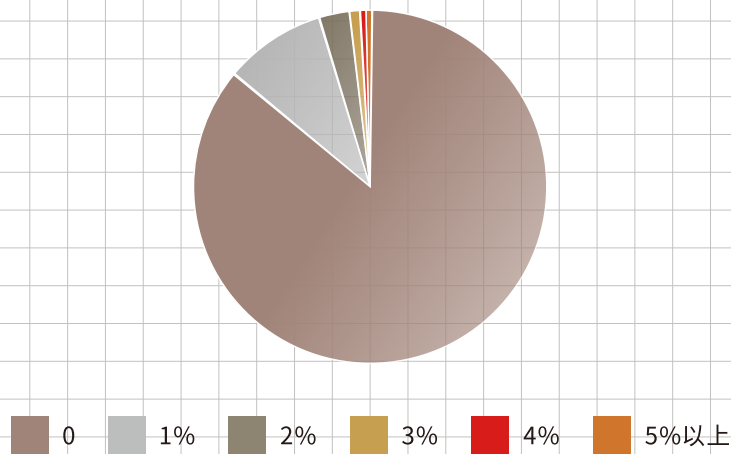


图16: 上市公司披露补充公告占比情况

上市公司所披露公告在受到监管问询时,往往代表相关内容尚有待说明或待补充信息,从统计数据来看,全部样本中超过90%以上的上市公司未有受到监管问询,共58家上市公司受到监管问询,其中41家公司被监管问询1次,8家公司被问询2次,4家公司被问询3次,3家公司被问询4次,极少数公司被问询5次及以上。

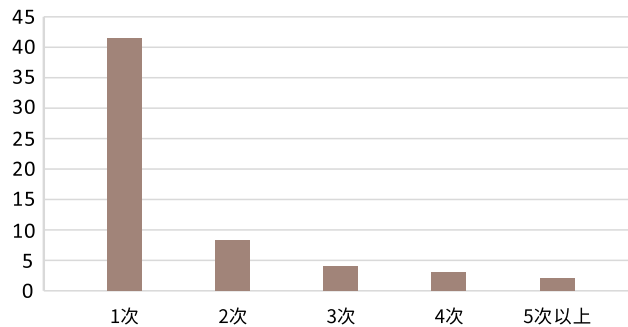


图17:上市公司受到监管问询次数情况

(3) 信息披露可视化

随着信息技术的发展,上市公司对外传递信息的渠道及方式也更为灵活。以深交所为例,《关于召开2021年年报业绩说明会的通知》明确提出“鼓励公司充分利用数字化技术,通过直播、视频、语音等多种形式进行互动,采用可视化年报、云参观等多种方式展示公司经营情况”。在市场环境变化及监管引导下,越来越多的上市公司尝试采用数字化技术向投资者呈现相关信息。

根据填报信息显示,926家上市公司中有超过700家公司(占比为77.11%)采用了以一图读懂年报、视频音频等可视化形式强化临时公告和定期报告的宣传与解读,提升了投资者的公告阅读体验,以加强投资者对公司的了解。

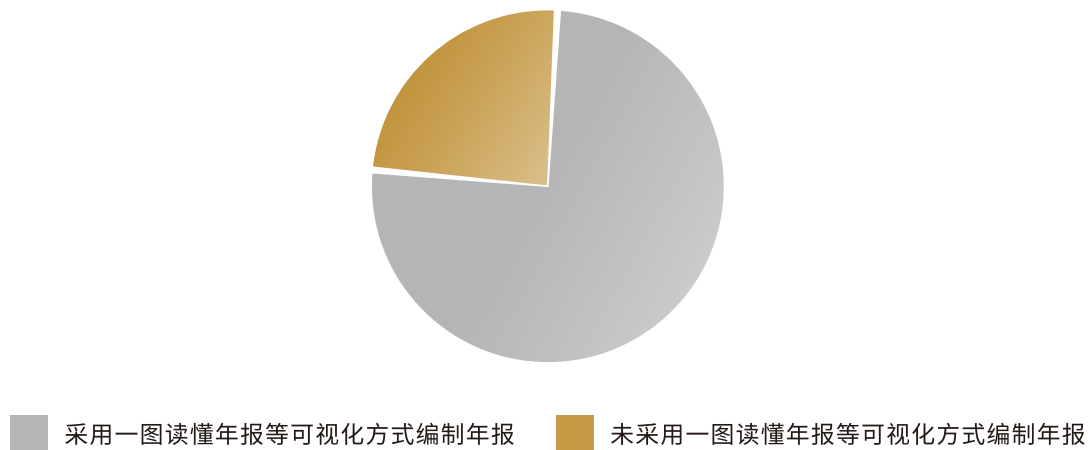


图18:上市公司年度报告可视化编制情况

(4) 内幕信息管理规范

自《证券法》进一步明确内幕信息范畴后,证监会及交易所均根据《证券法》要义修订完善了对上市公司内幕信息管理工作的要求。从现行市场实践来看,上市公司的内幕信息管理及交易规范均已有了较大提升。

以样本数据为例,上市公司基本均已建立健全内幕信息知情人登记管理制度,在定期报告期间以及上市公司进行重大资产重组、非公开发行、实施股权激励计划、回购股份等事项时,自主按照要求组织报送重大事项的内幕知情人信息。

3、公司治理机制建设

除信息披露外,上市公司董秘们的工作重点还包括公司治理机制的建设。无论是三会运作还是内控规范,都需要董秘们日常投放大量精力;此外随着近年来薪酬证券化的兴起,公司激励机制的建设也是董秘们需要关注的事项。

(1) 三会运作

① 股东大会召开情况

根据填报信息显示,900余家上市公司均制定了三会议事规则并严格按照相关议事规则执行。从股东大会召开情况来看,共有96家上市公司当年仅召开过1次股东大会,占比为10.37%;有80家上市公司召开过6-10次股东大会,占比为8.64%;区间数量最多的是召开2-5次股东大会,共有747家,占比为80.67%。还有3家上市公司召开过10次以上股东大会。从议案通过情况来看,绝大部分上市公司均顺利审议通过了相关议案。

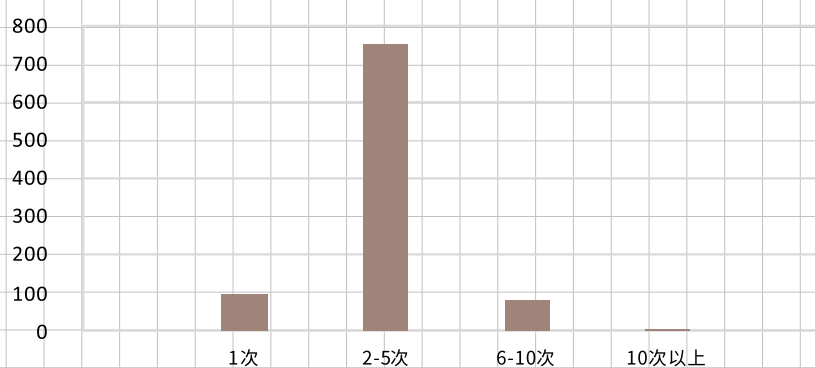


图19:上市公司召开股东大会次数情况

② 董事会召开情况

鉴于董事会审议事项与上市公司日常经营运作密切相关,因此董事会的召开频率相对较高。统计数据显示仅85家上市公司(占比9.18%)召开董事会次数少于等于5次,超过半数的上市公司召开董事会次数在6-10次,占比为55.62%,253家上市公司(占比27.32%)召开11-15次董事会,53家上市公司(占比5.72%)召开16-20次董事会,此外还有20家上市公司(占比2.16%)召开董事会次数超过20次。

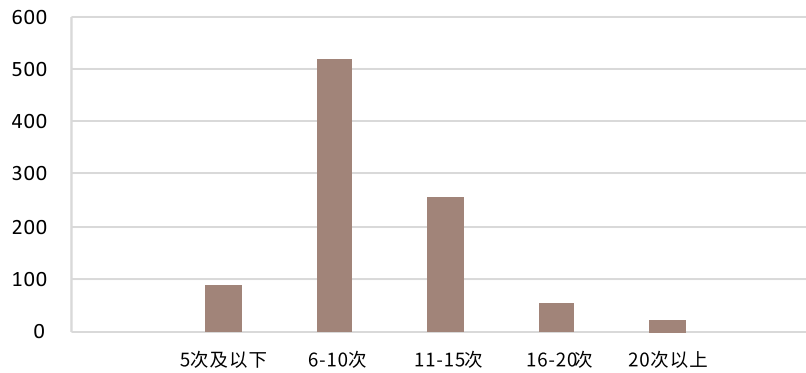


图20:上市公司召开董事会次数情况

③专门委员会召开情况

董事会专门委员会在公司治理体系中能够发挥良好的作用,依照公司章程和董事会授权履行职责。从董事会下设的专门委员会运作情况来看,样本数据中共有100家(占比10.80%)上市公司召开专门委员会次数在5次及以下;占比最多的是召开次数在6-10次的上市公司,约为51.3%;召开次数在11-15次的上市公司有234家,占比为25.27%;74家上市公司(占比7.99%)董事会专门委员会召开会议次数在16-20次,还有43家上市公司(占比4.64%)专门委员会会议召开次数超过了20次。召开董事会专门委员会会议次数最多的上市公司相关数据共计多达92次,该公司除按规定设置审计委员会、提名委员会与薪酬与考核委员会外,还设置了风险控制委员会与投资决策委员会,风险控制委员会负责大宗商品、大额贸易合同和大额客户授信额度的管控,投资决策委员会负责对各级所属公司的投资管理,专门委员会在其公司治理机制中发挥作用可见一斑。

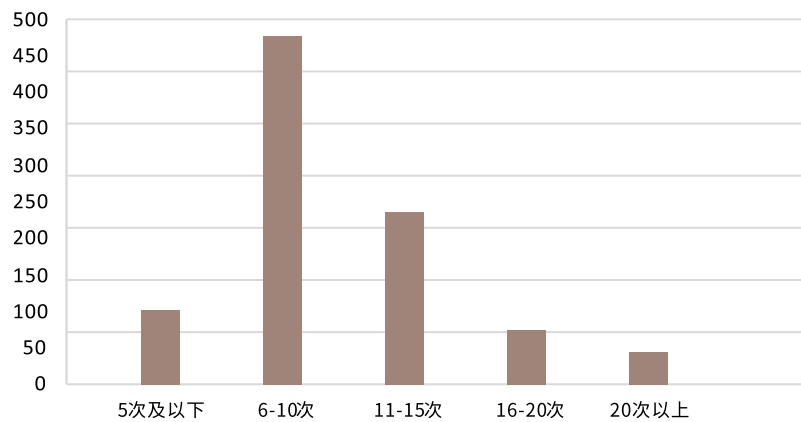


图21:上市公司召开董事会专门委员会次数情况

(2) 内部控制及规范运作

经统计,上市公司均已按照有关规定建立健全了内部控制制度,实现了良好运行。针对控股子公司的内部管理,大部分上市公司也制定了专门管理制度以强化内部控制管理。

对于上市公司规范运作层面常见问题,各家企业亦积极采取各类措施应对。以同业竞争问题为例,绝大多数上市公司通过诸如推动实控人退出相关投资、受让控股股东资产等方式予以防范或化解;针对关联交易,积极建立健全《关联交易管理制度》《防止大股东及关联方占用公司资金管理制度》等规范相关行为,部分上市公司还要求每年定期检查控股股东、实控人、董监高等主体的对外投资情况,并对重大关联交易进行审计;此外,定期组织董监高学习法律法规以增强关键少数主体的合规意识也是上市公司采取的常规措施。

(3) 薪酬激励机制建设

随着资本市场不断发展,薪酬证券化已成为市场各方认可的重要机制,用以推动企业发展、实现各方共赢。从激励机制的设计及执行效果来看,不少上市公司通过将股权激励与回购等再融资工具相结合,实现了治理建设的效能提升,并最终推动了企业价值发展。

从统计数据来看,超过80%的上市公司均已建立健全激励约束机制,设置例如《职业经理人管理制度》《高级管理人员薪酬管理制度》《薪酬管理制度》等薪酬考核制度,完善正向激励体系,强化激励保障机制;同时积极推出股权激励计划或员工持股计划,调动员工的积极性,通过中长期、常态化的激励机制,实现企业、员工、股东各方利益共享。

4、投资者关系管理

随着资本市场改革不断深化,上市公司面临的市场环境亦在改变,投资者关系管理的战略意义日益提升,是上市公司董事会秘书们的一项重要工作。2022年证监会发布《上市公司投资者关系管理工作指引》,为规范上市公司投资者关系管理工作、加强上市公司与投资者之间的有效沟通提供了监管指引,明确“董事会秘书负责组织和协调投资者关系管理工作。上市公司控股股东、实际控制人以及董事、监事和高级管理人员应当为董事会秘书履行投资者关系管理工作职责提供便利条件”。

从投资者关系管理开展的情况来看,无论是召开说明会、问题回复还是接待调研等,都是能够加强交流互动、畅通投资者管理的有效渠道。

(1) 主动召开投资者说明会

统计数据显示,约98%的上市公司曾主动召开投资者说明会,向投资者介绍情况、回答问题、听取意见或建议,展现出较强的与投资者进行交流的意愿。从说明会召开具体情况来看,其中召开次数介于1-5次的上市公司数量最多,为866家,占比约93.52%;召开过6-10次的上市公司共有23家,占比为2.48%;共18家上市公司主动召开投资者说明会的次数达到10次以上。

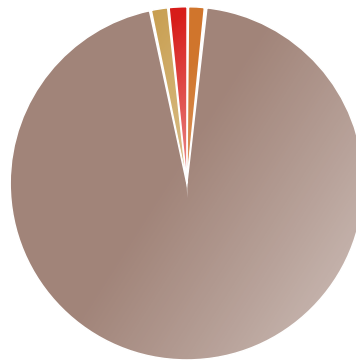


图22:上市公司召开投资者说明会情况

(2) 积极有效回复投资者问题

在回复投资者问题的及时性、有效性方面,各上市公司均已设立投资者联系电话、传真和电子邮箱等,指定专门人员负责,并积极通过热线电话、“上证e互动”/“互动易”平台等渠道与投资者保持沟通。从统计情况来看,上市公司之间仍存一定差距,约38.01%的上市公司回答次数在100次以下,27.75%的上市公司回答次数介于100-200次,回答次数在200-300次之间的上市公司数量占比为11.88%,约11.77%的上市公司回答次数在300-500次,还有10.58%的上市公司回答次数在500次以上,其中次数最多的上市公司多达数千次。

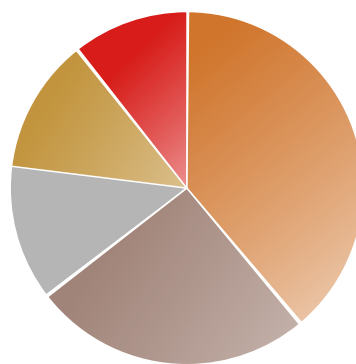


图23:上市公司通过热线电话、投资者互动平台等回答投资者问题情况

(3) 接待特定投资者(含机构)交流

从接待特定投资者交流情况来看,除167家上市公司(占比18.03%)未有投资者接待记录外,其余上市公司(占比81.97%)均与机构投资者保持了较为密切的交流沟通。其中接待次数在1-10次的上市公司占比最高,约为48.92%;接待次数在30次以上的上市公司则数量较少,合计共153家,但也不乏有上市公司备受投资者青睐——其中17家公司接待投资者的次数达到了300次以上,与机构投资者的交流非常频繁,投资者的高关注度也在一定程度上体现了公司在资本市场中的竞争优势地位。

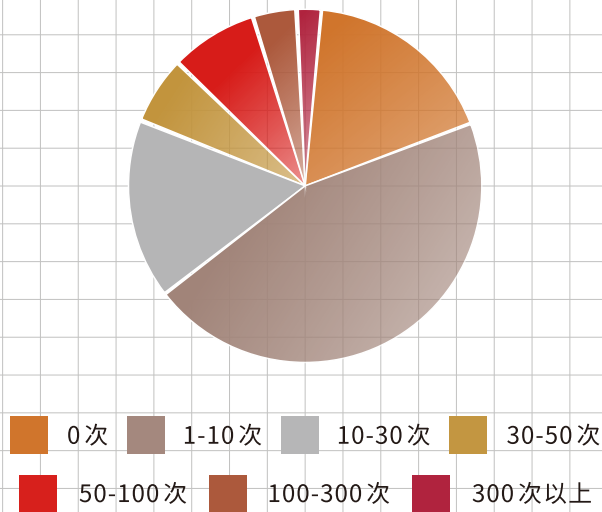


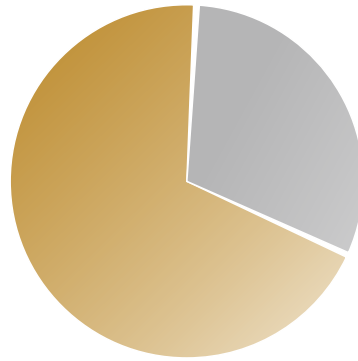
图24:上市公司通过热线电话、投资者互动平台等回答投资者问题情况

5、社会责任履行

《上市公司治理准则》中明确规定,“上市公司应当贯彻落实创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念,弘扬优秀企业家精神,积极履行社会责任,形成良好公司治理实践”。从健全公司治理机制、提升治理效能的角度来说,上市公司应当结合自身经营情况,着力构建契合公司发展的社会责任战略规划及工作机制。

(1) 部门及人员配置

从组织机构及人员配置情况来看,上市公司在践行社会责任方面尚有较大进步空间。统计样本926家上市公司中共有282家专门设置了ESG机构工作部门,占比30.45%,其中部分上市公司机制建设成效显著,在董事会下设ESG治理委员会或可持续发展委员会,负责统筹领导ESG相关工作,由董事长担任委员会主席,委员由各事业部或事业中心负责人组成,分别监督及推动其所负责议题的ESG管理工作;还有上市公司成立ESG工作小组,由董事长担任组长,组员包括董秘、其他董事和高管,负责公司ESG治理和ESG信息披露;但多数上市公司尚未就此方面专设组织部门。

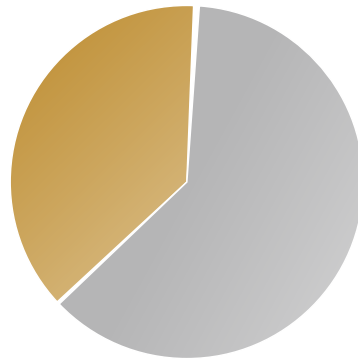


■ 专门成立ESG工作机构部门 ■ 未成立ESG工作机构部门

图25: 上市公司成立ESG工作机构部门情况

(2) 社会责任报告披露情况

随着经济发展及社会进步, ESG逐渐成为包括投资者在内的利益相关方衡量企业发展可持续性和社会责任感的重要参考标准。统计样本数据显示, 上市公司均主动披露了环境、社会责任和公司治理(ESG)履行情况, 除在年度报告及半年度报告相应章节填报信息外, 还有超过60%的上市公司单独披露了社会责任报告, 部分上市公司还披露了中英文版本以供各方参阅。



■ 单独披露ESG报告或社会责任报告 ■ 未单独披露ESG报告或社会责任报告

图26: 上市公司单独披露ESG报告或社会责任报告情况

(3) 获得表彰情况

近年来上市公司提升ESG管理水平的实践取得了长足进步。从获得表彰情况来看, 共计206家公司获得过证券监管部门或其他国家机关、全国性自律组织的表彰, 其中还有部分上市公司连续获得MSCI-ESG的A类评级, 彰显了中国企业践行社会责任得到广泛认可。

董事会秘书

03

履职创新工作成果

INNOVATION IN PERFORMANCE
WORK RESULTS

申报信息中显见董秘们勤勉履职、守正创新，注重提升工作的创造性，多维度助力上市公司提升治理水平，为公司与市场之间搭建高效的沟通桥梁，推动企业实现高质量发展，其中不乏优秀案例可为市场提供借鉴经验。

1、践行合规、有效的信息披露

(1) 建立工作台账，提升信息披露规范性

如何提升信息披露的及时性、准确性是困扰很多上市公司的难题，从案例经验来看，在实际操作中通过建立工作台账并做好及时跟踪可以有效应对。

举例来说，为方便实施管理，中国神华根据信息披露内容及频率将其分为定期事项和临时事项两大类，其中针对披露时间和内容相对固定的定期事项（包括定期报告、年度日常关联交易预计、担保预计、自有资金理财额度预计等），运用年度计划管理，每年四季度结合下一年度信息披露计划，建立下一年度三会工作台账，工作台账包括会议时间、议题安排和重点工作等方面，形成议案审议清单，经年末定期董事会批准后发送相关部门。公司经营管理中如出现需要决策的临时事项，各部门亦可依据年度三会工作台账，合理安排议案编制、审核工作，减少召集临时会议进行决策，大幅提高工作的计划性与效率。

此外，针对重大事项，为做好动态信息收集与管理，不少上市公司已建立健全了信息报送流程。以五矿发展为例，公司已成功建立起一套比较完整的重大信息提报机制，以制度为抓手，对公司各部门、各单位、各层级信息提报负责人进行了明确，确保压力层层传导、责任落实到人；董办团队根据最新监管要求和实际工作经验，编制了重大事项披露标准速查表下发至各级信息提报人，并通过举办内部培训等方式，为各信息提报部门提供更加具体、明确的操作指导。此外，董办每月定时通过邮件、电话、微信工作群等方式对所有信息提报部门进行提示，并根据各部门提报信息汇总整理形成投资项目台账、诉讼案件台账、对外担保台账，动态监测各类事项累计金额及达标情况，以保证公司重大信息披露及时有效、合法合规。

(2) 借助数字化手段，提升关联方信息管理效率

在上市公司信息披露事务管理中，关联交易是核心内容之一，而关联方名单的识别和管理更是关联交易管理的重难点。在过往市场案例中不少上市公司因未有效识别关联方、关联交易审议及披露不及时导致信息披露违规。为解决此问题，有上市公司借助信息化手段，有效提升了关联方信息的管理效率。

参考填报信息可见，国金证券的董办会同IT部门自主开发了一套关联方信息管理系统，董办通过该系统定期上传及更新关联方数据，并实时邮件通知各业务部门，保证了关联方信息管理的实时性；各业务部门可通过导入待核查人员信息进行关联方识别，避免了查询人员直接接触关联方名单的同时保证了关联方数据使用的安全性。



和规范性；同时，该系统还支持与其他业务系统的数据对接，可直接内嵌入业务部门系统便于其系统操作时进行关联方判定及关联交易管理。该关联方数据库自2021年上线以来，月均操作频率保持在数百次，已成为各部门开展关联交易管理的重要工具，有效提升了上市公司关联交易的管理规范水平。

(3) 提升信息披露战略思维, 加强自愿性信息披露水平

随着资本市场的改革发展趋向成熟, 越来越多的上市公司认同信息披露的战略意义, 认为信息披露的合规性与有效性不仅关系到企业规范运作, 同时也会影响到企业的市场形象及价值评估。因此如何在满足合规性要求的基础上主动提升信息披露的有效性成为董秘们尤为关注的话题。

考虑到合规性仅仅能满足信息披露的基本要求, 为了更好地满足投资者信息诉求、提升信息含金量, 上市公司应当着力通过信息披露主动向外界传递更多有关于企业发展、价值判断的信息, 为此很多上市公司采用了更丰富、更灵活的形式, 以提升投资者的阅读体验。

从市场实践来看, 以中国联通、工商银行为代表的上市公司在日常即注重与投资者决策相关的信息披露, 例如, 工商银行不定期地主动披露包括机构申设、子公司增资、绿色金融和业务发展等公告, 多角度地呼应投资者的个性化、差异化信息需求; 中国联通主动优化自愿性信息披露指标体系, 打破行业二十余年的传统, 在多个公司经营关键领域提升市场透明度, 将自愿性信息披露内容向更聚焦公司战略引领、更尊重行业规律、更符合市场关切、更有利于提升投资者价值的方向转变, 让投资人清晰了解公司面向数字经济的新能力, 受到了广大投资者的广泛好评。

此外, 上市公司如工商银行、顺丰控股等亦会注重在定期报告等时点强化信息的传播效率, 在年度报告中加入丰富的图文设计, 以更加生动形象、阅读友好的形式展现主要财务数据、业务指标以及经营发展趋势, 提升相关信息内容丰富性和可理解性, 并匹配使用长图、H5等方式加强信息传播; 在官网专设社会责任专栏, 自愿发布《绿色金融专题报告》《2021半年度ESG专题报告》等专题报告, 亦有助于投资者快速、简明获取相关信息。

2、构建高效治理运行机制

(1) 增强信息流转与沟通, 提升公司治理规范运作水平

建立健全“三会一层”的沟通与运作机制, 可有效避免决策形式化, 提升治理效能。以董事会决策为例, 工商银行等公司通过建立日常沟通和董事会会前沟通机制, 确保董事就审议议题充分沟通, 顺畅董事与高管层间的互动交流, 切实保障董事知情权; 同时, 有针对性地组织董事围绕公司战略重点, 开展座谈调研, 为董事会的高效运作和科学决策奠定基础。此外, 利用信息化管理手段也可强化董事会决策效能, 例如, 中国联通的董办通过自主研发“董事会文库”APP, 在确保信息安全的同时提高董事审阅材料的效率及便利性; 天津港等公司的董办创新依托OA系统三会议案审核模块进行信息化管理, 实施董事会议案线上流转, 助推内部决策程序高效完成。

此外, 为了更好地帮助上市公司董监高合规履职, 不少上市公司的董秘们注重加强对其合规意识的宣传、培训。例如, 伊利股份等公司的董秘通过定期梳理资本市场新规、编制新规简报, 确保将重点变化及时传达董事会及

管理层,使其更好地了解监管动态。又如,工商银行等公司的董秘主动向新任董监高提供监管文件、内部制度和履职指南等参阅材料,协助其迅速熟悉履职环境、明确合规要求。此外,为强化关键主体的合规交易意识,伊利股份等上市公司在每逢定期报告、重大事项等时点,提前向大股东、董监高人员等发送提示、督促其遵守交易规范,以及在董事会、监事会换届时及时梳理重要规则,就新任、离任董监高人员提供合规建议和提示也是常见的有效手段。

(2) 强化独立董事与外部董事作用,提升公司治理专业化水平

有效借助独立董事与外部董事的力量,使其深度参与上市公司治理,可提升公司治理的专业化水平。为此,浦东建设等公司结合实际进一步探索发挥独立董事作用的新路径,围绕上市公司年报工作,形成了独立董事事前沟通会议机制,公司治理层、管理层以及审计机构人员等共同参加会议,会议主要就年报审计工作安排、年度重大事项进展、公司经营情况等向独立董事做沟通介绍,同时听取独立董事对于改进公司治理、年报审计工作、下一年度董事会重点工作等方面的意见建议。中国国航等公司在发生重大事项时,如拟实施非公开发行方案时,极其重视独立董事意见,在董事会审议前向独立董事专题汇报,对独立董事提出的疑问点进行逐一解释和剖析说明。

为了更充分发挥外部董事的专业优势和作用,提升其参与公司治理的程度,仍以中国国航为例,公司根据外部董事的背景和专长,将其配置到相关的专门委员会任职;就重大投资项目决策向外部董事专题汇报,提高重大投资项目决策质量;并鼓励外部董事参加公司业绩说明会等公司重要活动,与投资者交流互动,加强外部董事与资本市场的联系。

(3) 建立长期化、常态化激励机制,助力公司高质量发展

在申报信息中,不乏有上市公司实施了股权激励,通过设置具有挑战性的公司层面考核目标,进一步激发员工的工作积极性与潜力,以应对日趋复杂的外部环境和激烈的市场竞争,助力公司高质量发展。长期化、常态化的激励机制的建设将股东、公司、员工三方利益相结合,通过激励机制吸引和留住核心人才,并通过人才发展推动企业成长,使得多方共享发展果实。例如,晨化股份于2018年起,每隔三年针对没有或持有极少原始股的部分管理人员和专业人才实施股权激励,保持了相关人员近两年离职率为零,有效实现了人才的留存,维护公司核心竞争力。

3、提升投资者关系管理水平

(1) 建立新媒体矩阵,多渠道主动发声

董秘在进行上市公司投资者关系管理工作时,媒体宣传是一项重要内容,媒体渠道的运用得当能够有效提高上市公司曝光度。从市场案例来看,华数传媒充分采用新媒体矩阵的形式(包括公司官微等18个主要的微信公众号以及4个主要微博),多账号之间形成有效的线上联动合力,使传播触达率最大化,粉丝量近160万人。此外,在半年报、年报等关键信息披露时点以及战略、品牌发布重要节点,公司通过官微、官博及时发布信息,并在内容呈现上采用一图看懂、动画视频解读等清晰、新颖、有趣、易懂的形式,充分运用新媒体的传播途径,让传播达到效果最



大化。此外，越来越多的上市公司开始关注如雪球等新兴投资者交流渠道，以贝泰妮为例，其雪球官方账号已有粉丝数千余人，公司的披露文件会在公告挂网后同步上传到官网以及雪球平台官方账号，重大事项的媒体报道也会同步在雪球账号发布，有关帖子的阅读量均超过千余次。

(2) 主动了解投资者信息诉求，形成双向良性互动

随着资本市场竞争加剧，传统的上市公司与投资者之间的单向沟通效力渐弱，上市公司主动“走出去”，与投资者形成双向沟通，对于公司的投资者关系管理更具有积极作用，基于此，董秘们也在逐步提升对外交流的主动性，注重反馈投资者对企业的评价和看法。

很多上市公司会主动了解投资者对行业及公司的关注和看法，并把这些看法整理反馈至公司经营层或者业务部门，以指导公司业务发展，形成双向信息互动。以长电科技为例，公司董事会办公室定期向管理层与各工厂厂长反馈在资本市场搜集到的客户及市场形势变化趋势，辅助公司业务规划和战略制定并提供意见和建议；中国外运等公司通过路演、反向路演、投行年会以及接待投资者调研等多种形式主动向投资者传播公司价值，除在定期报告发布后按照相关要求举办各种形式的业绩说明会外，坚持通过多种线上、线下方式和互动平台及时响应投资者的诉求。对于投资者意见的采信及回馈亦能够帮助企业强化市场形象，获得投资者的关注与好感。

(3) 构建机构“朋友圈”，提升与机构投资者的沟通效率

鉴于机构投资者具有较大的市场影响力，掌握市场定价权，因此取得机构投资者的信任和支持对于上市公司的投资者关系管理来说至关重要。为了增强与机构投资者之间的沟通，南山控股创新性地构建机构“朋友圈”，通过加强与分析师、机构投资者联系沟通，完善扩大机构投资者资源库，累计与百余名买卖方机构人员建立联系，成效显著，仅2022年上半年就接待机构调研共39批次，共计106家机构，并获券商出具买入评级研报8篇，机构覆盖率和公司深度研报数量都大幅增加。

此外，对投资者进行深入、细致的画像分析也能够帮助上市公司了解机构信息、提升沟通有效性。不少上市公司着力构建机构投资者的画像信息，仍以南山控股为例，公司围绕投资风格、定位、机构类型、资管规模和资管基金数、该基金经理所管基金偏好、管理产品及管理规模等核心维度，梳理相关信息并进行有针对性的沟通，从而增加与目标投资者对话及转化的成功几率。

(4) 提升投关“国际化”水平，加强与海外投资者的交流

在外资持续流入国内市场的背景下，与国际接轨是上市公司投资者关系管理的必然趋势，提升投关“国际化”水平、加强与海外投资者交流，有助于帮助企业增强市场竞争力、践行“走出去”战略。部分上市公司已在积极采取措施强化相关能力，主动向海外头部投资机构靠拢。以长电科技为代表的一批上市公司，在人才配置方面实现了投关团队均可以流利地使用英语与海外投资者交流，以帮助其理解公司业务和发展情况；在每次财报发布时，公司同步在官网投资者关系专区与知名海外社媒发布英文财务报告和英文简讯，同时根据最新财务信息准备英文推介材料，有针对性地向海外投资者展示公司投资价值。伊利股份等公司专门设计中英文版本的年度报告与可持续发展报告，确保外资投资者及时深入地了解公司治理、经营业绩、社会责任、环境保护等信息。

4、深入贯彻社会责任理念

随着全球ESG投资理念的不断兴起,面对“双碳”背景下不断趋严的监管趋势与产业政策,上市公司越来越重视ESG机制的建设及相关信息的披露。部分上市公司已在此方面积累了丰富经验,以中国神华为例,该公司在ESG治理体系建设方面的经验可为市场提供借鉴参考。

(1) 加强顶层设计,搭建组织管理架构

中国神华高度重视ESG治理的顶层设计搭建,建立了董事会决策、董事会专门委员会监管、管理层推进、专业工作组落实的ESG体系组织架构。由董事会全面深度参与ESG工作,对ESG战略承担全面责任。ESG工作委员会负责监管ESG关键议题承诺及表现,评估公司ESG相关风险,定期审查制定公司ESG管理方针、ESG策略及相关目标,定期向公司董事会汇报ESG事宜与进展。

(2) 谋划发展战略,明晰目标实施路径

结合自身绿色发展实际,中国神华编制了《“十四五”ESG专项规划》,从转型发展、监管合规、资本市场等多维度进行梳理研究,分析了公司内外部ESG治理现状,明确了公司远景规划目标及未来五年ESG工作的重点方向,构建了具有自身特色的ESG战略模型。以党建引领、气候变化、商业道德等十余项实质性议题为抓手,以管理、体系、行动、绩效四个一流为着力点,夯实ESG管理基础,保障战略目标实现。

(3) 健全制度体系,确保高效规范运行

中国神华不断完善ESG制度体系,着力推动建立覆盖业务全域、ESG全系的体制机制。通过制定《ESG管理办法》,明确了ESG工作原则、治理架构、职责分工、管理界面和运行机制。根据ESG管理实际和监管评级要求,公司陆续制定应对气候变化、供应链、本地采购、商业道德、举报控告人权益保障等专项制度性文件,确保治理体系规范运行。

(4) 梳理指标体系,率先开发信息系统

面对ESG多方管理要求和海量数据,实现数字化、信息化是做好ESG工作的基础。中国神华针对沪港两地上市监管要求和国际权威评级标准,全面梳理ESG治理相关指标,自主开发了央企第一套ESG治理信息系统,统一管理流程和数据标准,深入推动ESG数字化管理,有效解决数据采集、共享、存储和分析短板,提升数据权威性,高效推动公司ESG治理工作规范化、标准化、智慧化。

(5) 探索评级研究,助力发出中国声音

作为“A+H”股上市企业,中国神华主动与国内外ESG评级机构沟通交流,归纳各类评级规则、指标,加强对标分析,形成评级研究报告,有针对性地完善内部管理、提升披露水平,将公司ESG优秀实践转换成全球投资者可以



CAPCO

INNOVATION IN PERFORMANCE
WORK RESULTS

董事会秘书
履职创新工作成果

理解的语言。同时该公司还积极探索将国外评级研究成果本土化,参与《企业ESG披露指南》、《企业ESG报告编制指南》等国家标准的编制,为推进国内ESG评级提升提供宝贵经验。

(6) 加强主动披露,提升ESG治理成效

中国神华建立了高效的ESG披露和沟通机制,通过参加行业论坛、提供精选案例、编制ESG报告、召开业绩说明会等多样形式,加强经验总结交流,主动披露ESG绩效,拓宽信息传递渠道,有效回应各方期望,得到了利益相关方的高度肯定和资本市场的积极反馈,取得了经济效益、环境效益和社会效益的协调发展。

进一步提高董秘 履职能力建议

04

CAPABILITY RECOMMENDATIONS

随着国内资本市场的改革推进深化,上市公司面临着新的发展机遇与竞争态势,身为“超级管家”的董秘们更是任重道远,需要不断提升自身专业能力,以帮助企业应对更高挑战。结合优秀实践经验,以下几方面可成为关注重点:

1、注重信息披露战略属性,提升信息“含金量”

为应对日渐加剧的市场化竞争,企业更需要强化自身影响力、获取投资者的认可。作为低成本、广覆盖、高效率的传递渠道,信息披露越来越受到上市公司的重视,其管理目标也从“合规性”转向追求“合规性”与“有效性”兼得,基于此,董秘们更需要从战略视角开展信息披露工作。

要实现这一目标,董办制定信息披露计划时需注重结合公司发展规划,重点梳理投资者关注的信息诉求,可以通过加强自愿性信息披露的方式提升信息含金量,将信息披露的内容聚焦于企业经营、战略规划、行业政策等投资者关切的领域,增强企业的信息透明度,帮助投资者更充分理解企业价值;在资本运作、定期报告等重要时点,可通过丰富、灵活的形式强化传播效率,实践证明图文并茂、行文生动的内容更易获得投资者的认可;在设置披露计划时应充分考虑前后信息关联度,围绕投资者决策相关信息诉求,有序实现“树立预期—兑现预期”的正向循环,构建良好的市场形象。

2、“走出去”加强双向沟通,构建投资者关系管理矩阵

传统观点认为投资者关系管理的重点在于上市公司单方面输出信息,然而实践案例显示,双向交流更有助于上市公司满足投资者的信息诉求、提升沟通的精准度,亦有上市公司因投资者反馈意见改善经营管理而获益。因此董秘们可主动加强双向沟通,在增进投资者对企业了解的同时,注重反馈投资者对企业的评价和看法。

此外,随着资本市场改革开放推进,越来越多的上市公司开始重视提升投资者关系管理的国际化水平。在团队配置方面吸纳同时具备中英文交流能力的人才、输出信息及报告同步制作中英文版本、主动了解外资机构风格并相应梳理关键信息等方式都能够帮助上市公司扩大“投资者交流圈”,提升企业影响力。

在开展形式方面,上市公司开展投资者关系管理的常见做法包括召开投资者说明会、路演、参与分析师会议、接待来访、安排座谈交流等,随着新媒体平台的蓬勃发展,采用新媒体矩阵的形式强化宣传亦渐成新潮。

信息时代下上市公司要在众多竞争对手中脱颖而出,更需要强化宣传。不同于传统交流方式,新媒体矩阵的构建能够实现更为“短、平、快”的触达效果,通过多维度、多渠道的宣传更容易实现广泛传播。而官微、官博、微信



企业号、媒体视频号以及财经媒体渠道用户偏好各有千秋，因此考虑到渠道特点，在内容呈现方面也需注重主题突出、简明清晰、通俗易懂，长图、H5、短视频等方式的灵活运用或有助益。

3、充分运用数字化工具，实现“智能管理”

数字化技术的进步为企业提供了更为便利、高效的管理手段，数字化工具的使用能够帮助企业提升信息管理效果及规范运作水平。

从强化信息管理的角度来看，企业内部需要建立畅通、高效的信息渠道，数字化管理工具能够提供强大助力——工作台账及OA管理系统的建设都有助于提升信息管理水平。尤其是针对关联交易、日常交易等高频重点事项，数字化流程的搭建更便于统筹公司内部各层级组织的信息管理，快速实现信息传递，以保障信息披露的“真实、准确、完整、及时、公平”。

在提升三会规范运作水平方面，数字化工具的运用亦能够发挥重要作用。无论是会议文件的发送还是决策文件的签转，数字化平台的传递及归集效率显著优于传统方式，对于流程管理亦能有强化信息保密的作用，有利于提升企业管理的规范水平。

4、完善薪酬证券化机制，强化人才竞争力

在市场竞争加剧的背景下，人力资本的战略意义显著提升，如何提升核心人才竞争力、强化人才梯队建设已成为众多上市公司重点关注的问题。为了更好地吸纳、稳定人才，平衡好企业管理成本与人才需求的关系，越来越多的企业选择建立激励机制以实现股东、企业、员工三方利益共享，薪酬证券化已成常态。

以股权激励为例，上市公司通过设置具有挑战性的考核目标，能够将员工个人发展目标、公司发展目标有机结合，通过股权预期收益充分调动激励对象的积极性，共同推动企业发展。因此在方案设计中，应当充分结合公司战略制定合理目标，审慎考虑市场环境设置合理定价、综合评估激励对象的作用及贡献分配合理的股权比例，保障方案的可执行性及实践效果。

与单一激励计划相比，长效激励机制的构建或更有助于企业提升人才管理水平。随着企业发展阶段、战略目标、治理效能的变化，对于人才的需求也会发生相应改变，且在此期间亦会不断吸纳新增优秀人才，因此长效机制的构建更有助于树立明确、稳定的预期，加强企业与核心人才之间的融合关系，提升企业的核心竞争力。

5、建设ESG长效机制, 推动实现可持续发展

伴随着社会各界对可持续发展的关注度不断提升, 做好环境保护、践行社会责任以及增强治理效能已逐渐成为资本市场的共识。

从现行市场实践来看, 很多上市公司通过报告披露的方式主动向外界传递企业践行ESG发展理念的情况, 监管规范亦提供了指引——以深市主板为例, 《深圳证券交易所上市公司社会责任报告披露要求》明确提出, 上市公司社会责任报告内容包括但不限于股东和债权人权益保护、职工权益保护、供应商、客户和消费者权益保护、环境保护与可持续发展、公共关系、社会公益事业和精准扶贫工作等方面情况。上市公司的报告编制除遵循相关要求外, 同步制作中英文版本亦能够便于国外投资者获取相关信息, 有利于增强信息传播、提升企业市场形象。

随着对ESG的理解不断深化, 已有上市公司着力于将其融入治理体系、助力企业战略升级。

从企业发展层面来看, ESG理念的应用须作为一项长期战略, 与企业产品、服务和业务运营有机结合, 以增强发展效能与韧性。这要求企业在进行战略规划时就将ESG管理目标及实施路径纳入考量, 建立相应组织架构用以实现目标管理, 建设制度体系用以保障目标执行, 健全考核机制用以强化实践效果。上市公司ESG体系的构建将有助于增强企业发展韧性、扩大企业社会影响力; 随着ESG投资理念迅速发展, 企业践行ESG理念的行为亦有助于获取市场的支持与认可。



中国上市公司协会

地址:北京市西城区金融大街33号通泰大厦C座3层

传真:010-88009714

邮政编码:100032