



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

上市公司董事会履职报告 (2025)

中国上市公司协会编制

目录

前 言 1

一、上市公司董事会概况..... 2

 （一）董事会规模分布相对均衡，与市值规模正相关 2

 （二）董事薪酬分布：不同企业性质、行业间分化显著 4

 （三）民企董事平均任期更长，央国企董事会成员轮换较多 6

 （四）董事年龄分布情况 9

 （五）董事整体受教育程度高，独立董事专业性更强 11

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

 （二）董事履职情况 15

 （三）独立董事履职专题研究 18

 （四）董事会运作情况 20

 （五）可持续发展体系建设与实践情况 24

三、上市公司董事会运作创新工作实践..... 27

 （一）坚持战略引领，以科学规划推动高质量发展 27

 （二）以投资者为本，着力加强市值管理工作 28

 （三）注重股东回报，推动分红长期可持续 29

 （四）持续提升风险内控水平，筑牢合规经营底线 30

 （五）深化 ESG 理念，构建可持续发展治理模式 31

 （六）激活独董治理效能，不断完善董事会治理架构 33

 （七）聚焦数智赋能，纵深打造数字化董事会 33

四、提高上市公司董事会运作水平的建议..... 35

 （一）系统强化董事会各专门委员会的建设与运作效能..... 35

 （二）建立科学透明的董事履职评价体系 35

 （三）充分发挥外部董事和独立董事在公司治理和监督制衡中的关键作用 36

 （四）完善董事会与股东的常态化沟通机制 36

前言

董事会建设作为我国资本市场基础性制度建设的关键环节，是提升上市公司质量、防范金融风险、增强投资者信心的重要保障。近年来，国家陆续出台多项重要政策，从顶层设计层面对董事会职能优化与治理机制强化进行了系统梳理，为构建中国特色现代资本市场提供了清晰的指引和制度保障。

2025年5月，中共中央办公厅、国务院办公厅公开《关于完善中国特色现代企业制度的意见》，提出“以坚持和加强党的领导为根本，以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为基础，以完善公司治理为重点，以改革创新为动力”，发挥国有企业董事会“定战略、作决策、防风险”的作用，支持引导民营企业完善治理结构和管理制度。在资本市场改革与监管实践层面，2024年4月国务院印发的《关于加强监管防范风险推动资本市场高质量发展的若干意见》（新“国九条”），对增强公众公司意识和回报投资者意识，提升公司治理水平和规范运作水平等进行了指导，提出“严格上市公司持续监管”，强调要“加强信息披露和公司治理监管”，强化独立董事职能，提升董事会监督与决策的有效性。新“国九条”不仅将公司治理水平作为企业上市和持续融资的重要考量，更通过强化退市监管、规范减持和分红机制等手段，促进上市公司优化治理结构、提升董事会运作质量。

2025年10月，中国证监会修订发布《上市公司治理准则》，对董事会建设作出更全面和细致的规定，完善董事监管制度，健全董事激励约束机制，完善董事会提名委员会、薪酬与考核委员会职责，为上市公司董事履职，董事会高效、透明、规范运行提供了规则依据。

实践中，董事会在上市公司治理中处于中枢地位，其核心职能可概括为三个方面：一是战略引领，负责审定公司中长期发展战略和重大投资决策，确保企业发展方向契合国家产业政策和资本市场要求；二是风险防控，通过建立健全内控与风险管理体系，提升企业对财务、运营及合规风险的识别与应对能力；三是监督执行，通过对管理层的有效激励、绩效评价与履职监督，确保公司经营行为符合股东利益并推动企业可持续价值增长。

随着新“国九条”及资本市场“1+N”政策体系落实落地，资本市场对公司治理质量尤其是董事会履职能力提出了更高要求。健全上市公司董事会制度、提升战略决策与风险监督能力，已成为推动资本市场高质量发展、增强金融体系韧性和服务实体经济能力的关键举措。

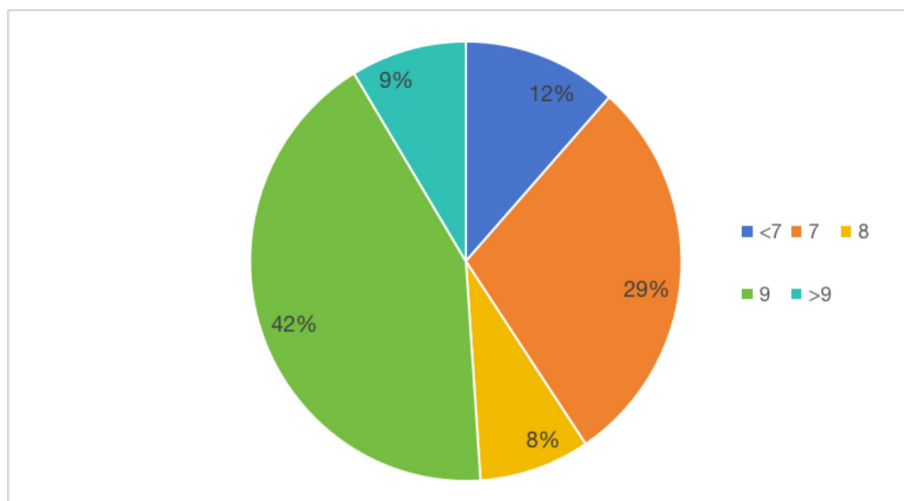
一、上市公司董事会概况

Wind 统计数据显示，截至 2024 年 12 月 31 日，A 股上市公司共有 5383 家，董事会总体情况如下。

（一）董事会规模分布相对均衡，与市值规模正相关

董事会人数设置方面，A 股上市公司董事会人数多集中于 7 至 9 人区间，其中 42% 的上市公司设置 9 人董事会，29% 的上市公司设置 7 人董事会。董事会低于 7 人的上市公司占比约 12%，董事会超过 9 人的上市公司约占 8.8%。虽然《公司法》《上市公司治理准则》并未规定董事会人数必须为奇数，但为使董事会能够高效决策，实践中有 84% 的上市公司董事会人数设置为奇数 [截至 2024 年 12 月 31 日节点数据]，部分公司在公司章程中明确规定董事会成员为奇数。

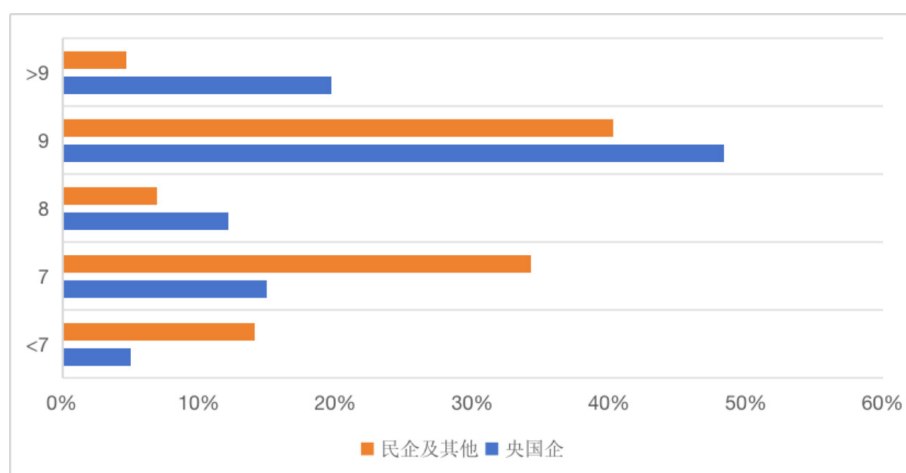
图 1：上市公司董事会成员规模情况



资料来源：Wind, 中国上市公司协会

按所有制性质来看，央国企上市公司的董事会人数整体较多，设置 9 人董事会的占比达到 48%，多于 9 人的占比为 20%，明显高于民企及其他所有制企业。民企及其他所有制企业的董事会人数多为 9 人（40%），其次为 7 人（34%），低于 7 人的公司占比相较央国企更高。

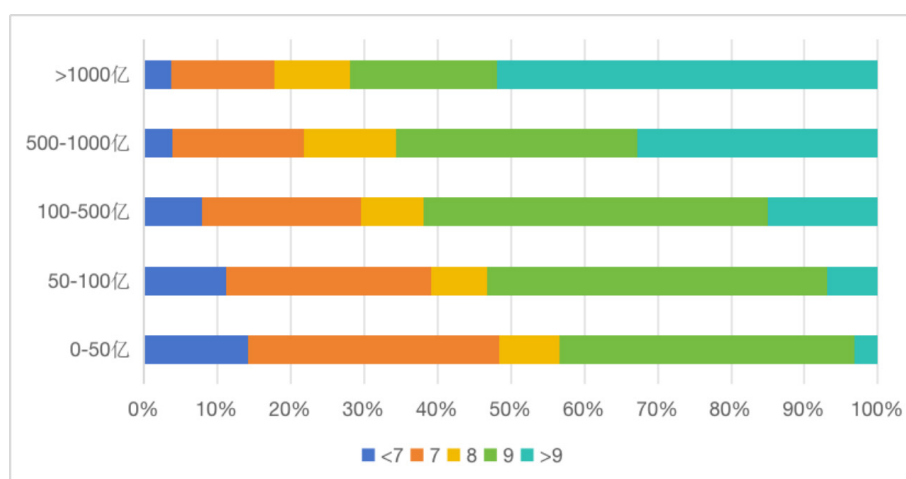
图 2：董事会成员规模分布情况（分企业类型）



资料来源: Wind, 中国上市公司协会

按市值情况来看，上市公司董事会规模与市值呈正相关，市值越高的公司董事会人数整体也越多。千亿以上市值公司过半数董事会人数超过 9 人，最高可达 17 人；500 至 1000 亿市值区间的公司董事会平均人数为 9 人，高于 9 人的占比也超过三成；100 至 500 亿、50 至 100 亿市值区间的公司中董事会人数多为 9 人，其次为 7 人；50 亿市值以下的公司董事会平均人数为 8 人。

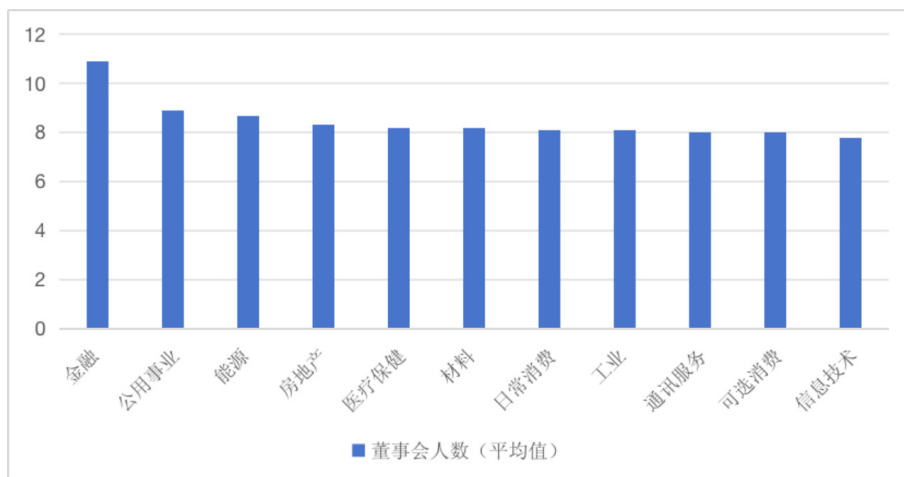
图 3：董事会成员规模与公司市值的关系对比



资料来源: Wind, 中国上市公司协会

按行业来看，根据 WIND 行业分类，金融、公用事业、能源等板块的上市公司董事会人数整体较高，其中金融板块中银行子板块董事会平均人数为 13 人，非银金融子板块董事会平均人数为 10 人。

图 4：不同行业间董事会成员规模情况



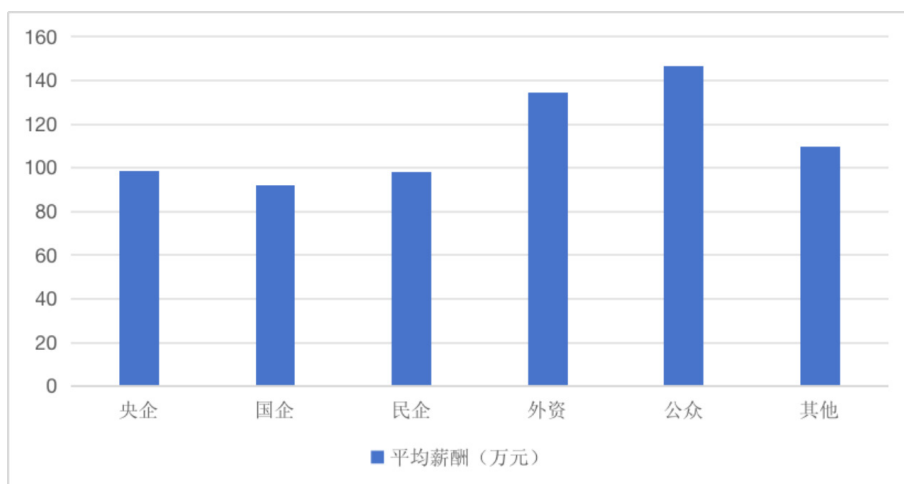
资料来源: Wind, 中国上市公司协会

(二) 董事薪酬分布：不同企业性质、行业间分化显著

1. 非独立董事平均薪酬情况

2024 年度，A 股上市公司非独立董事的平均薪酬为 101.6 万元 [2024 年 12 月 31 日节点在任董事，并剔除部分尚未披露薪酬及不在上市公司领取薪酬的董事]。分企业所有制性质来看，公众企业、外资企业、其他类型企业的非独立董事平均薪酬水平超过 100 万元，分别为 146.7 万元、134.3 万元、109.8 万元；中央国有企业、民营企业的非独立董事平均薪酬相当，均为 98.3 万元；地方国有企业非独立董事平均薪酬水平最低，为 91.8 万元。

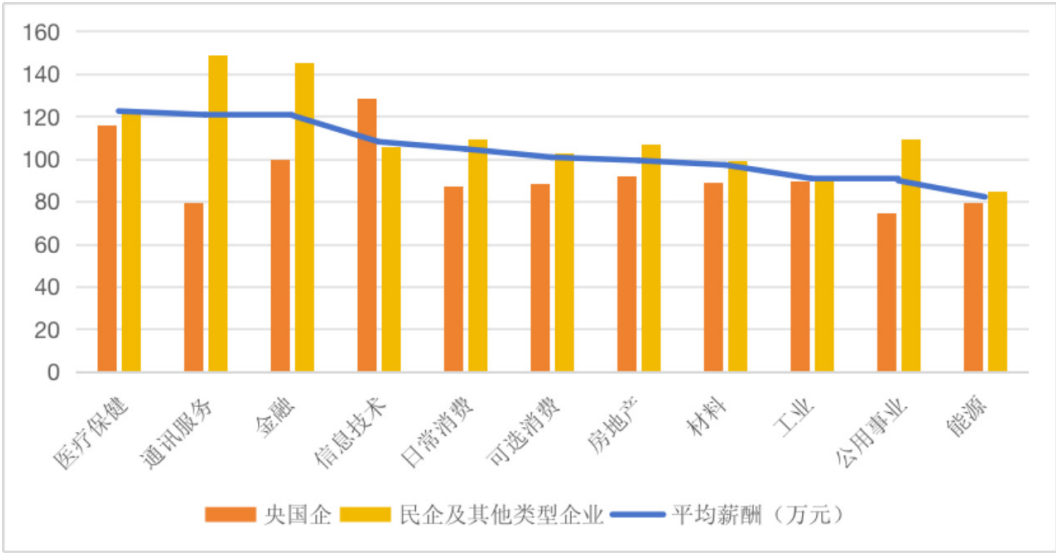
图 5：上市公司非独立董事平均薪酬（分企业性质）



资料来源: Wind, 中国上市公司协会

分行业来看，非独立董事的平均薪酬水平呈现较明显的行业分化，资本密集型与知识密集型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、通讯服务、金融行业的非独立董事平均薪酬水平较高，分别为 122.5 万元、120.8 万元、120.5 万元，且在通讯服务和金融行业中民营企业及其他类型企业的非独立董事薪酬水平明显高于央国企。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 82.2 万元和 89.8 万元。

图 6：上市公司非独立董事平均薪酬（分行业）

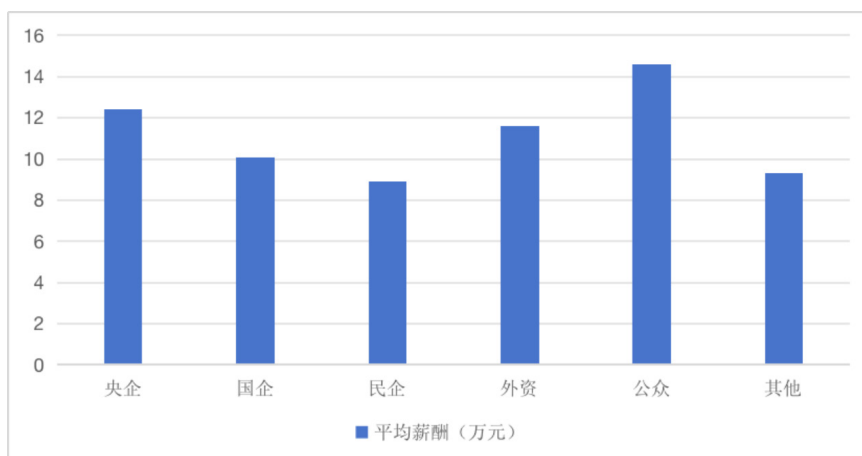


资料来源：Wind, 中国上市公司协会

2. 独立董事平均薪酬情况

2024 年度，A 股上市公司独立董事的平均薪酬为 9.9 万元。分企业性质来看，公众企业、中央国有企业、外资企业的独立董事平均薪酬水平较高，分别为 14.6 万元、12.4 万元、11.6 万元；地方国有企业独立董事平均薪酬为 10.1 万元；其他类型企业独立董事平均薪酬为 9.3 万元；民营企业独立董事平均薪酬最低，为 8.9 万元。

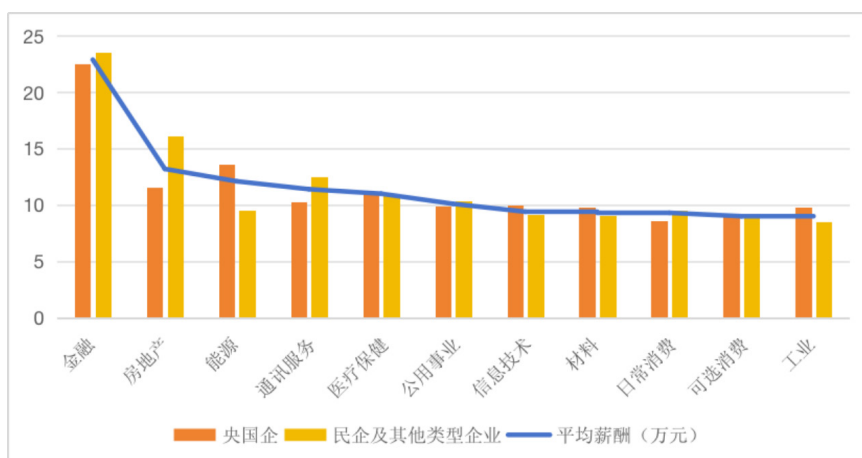
图 7：上市公司独立董事平均薪酬（分企业性质）



资料来源：Wind, 中国上市公司协会

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最高，达到 22.9 万元，明显高于其他行业平均薪酬水平，其中银行子版块的平均薪酬达到 28.5 万元，部分独立董事的薪酬可达到 90 万元以上。房地产、能源、通讯服务、医疗保健、公用事业行业的独立董事平均薪酬水平超过 10 万元；其他行业独立董事平均薪酬水平位于 8 万元至 10 万元之间。

图 8：上市公司独立董事平均薪酬（分行业）



资料来源：Wind, 中国上市公司协会

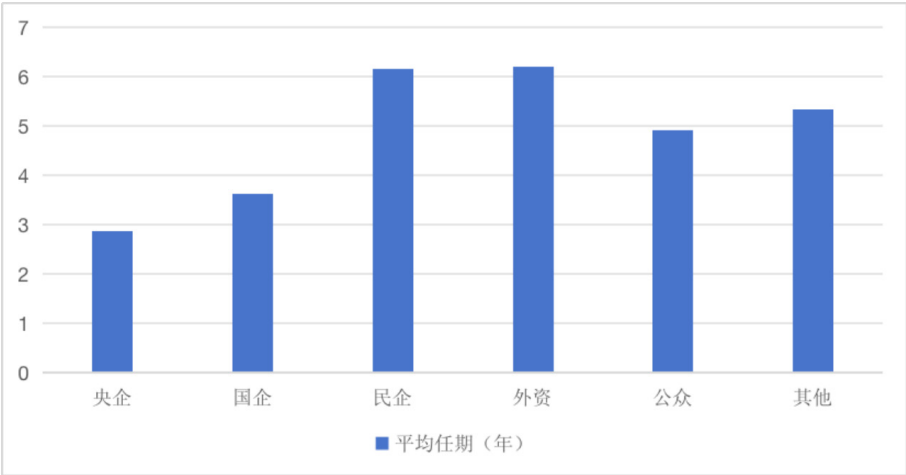
（三）民企董事平均任期更长，央国企董事会成员轮换较多

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. 民营及外资上市公司的非独立董事任期更长

非独立董事的平均任期 [任期时间为自董事首次任职日至 2024 年 12 月 31 日，下同] 为 5.2 年。分企业所有制性质来看，外资企业、民营企业非独立董事平均任期较长，达到 6.2 年。与之相比，中央国有企业、地方国有企业的非独立董事平均任期更短，分别为 2.9 年、3.6 年。

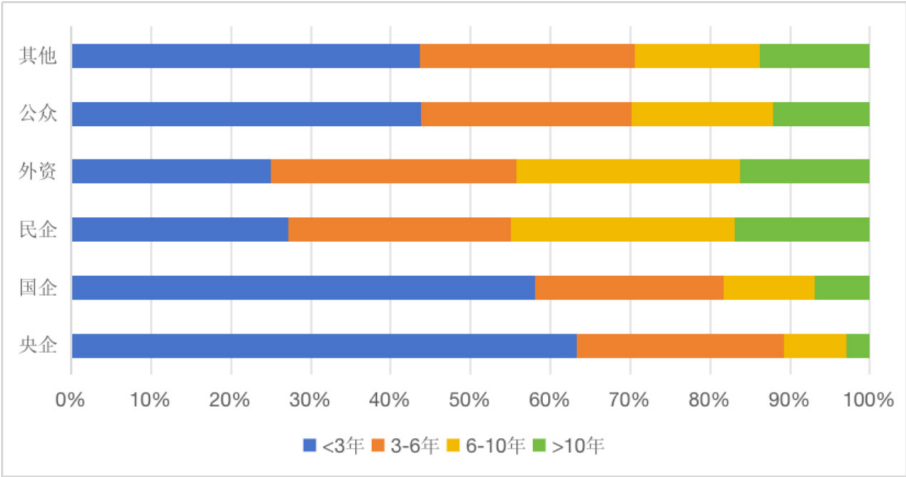
图 9：上市公司非独立董事平均任期情况（分企业性质）



资料来源: Wind, 中国上市公司协会

民营及外资上市公司的董事会结构相对更加稳定，75% 的非独立董事任期超过 3 年。央国企非独立董事任期超过 3 年的人数占比仅为四成，但也不乏董事会结构稳定的上市公司。

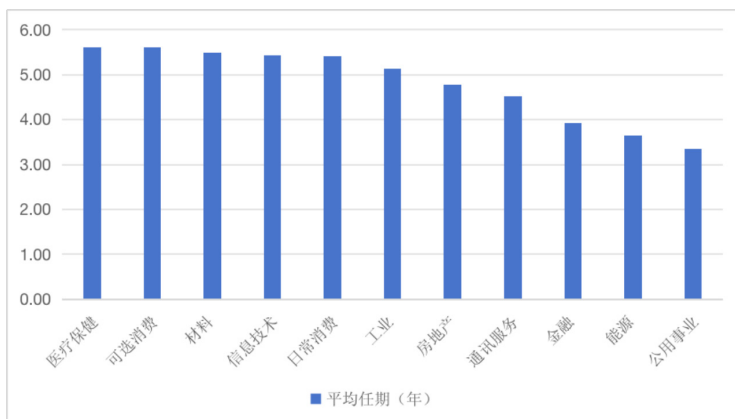
图 10：上市公司非独立董事任期分布（分企业性质）



资料来源: Wind, 中国上市公司协会

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，医疗保健、可选消费、材料、信息技术、日常消费、工业行业的非独立董事平均任期超过 5 年，其余行业的平均任期介于 3 年至 5 年之间。

图 11：上市公司的非独立董事平均任期情况（分行业）

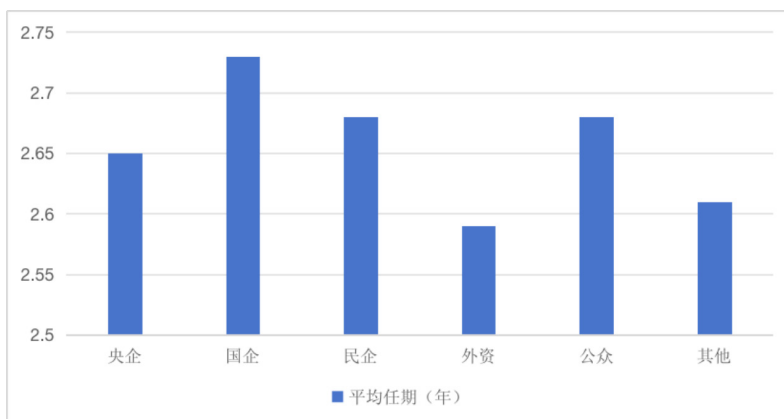


资料来源: Wind, 中国上市公司协会

2. 独立董事的任期分布相对均衡

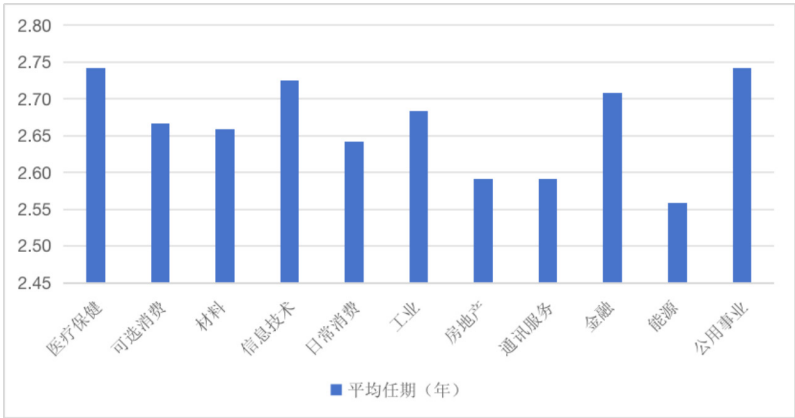
《上市公司独立董事管理办法》规定独立董事连续任职不得超过六年，无论是从企业性质还是行业区分来看，独立董事的平均任期基本都在 2.7 年左右，不存在明显差异。按所有制性质来看，地方国有企业的独立董事平均任期最长，为 2.73 年。按行业来看，医疗保健、公用事业行业的独立董事平均任期达到 2.74 年。

图 12：上市公司独立董事平均任期（分企业性质）



资料来源: Wind, 中国上市公司协会

图 13：上市公司独立董事平均任期（分行业）



资料来源: Wind, 中国上市公司协会

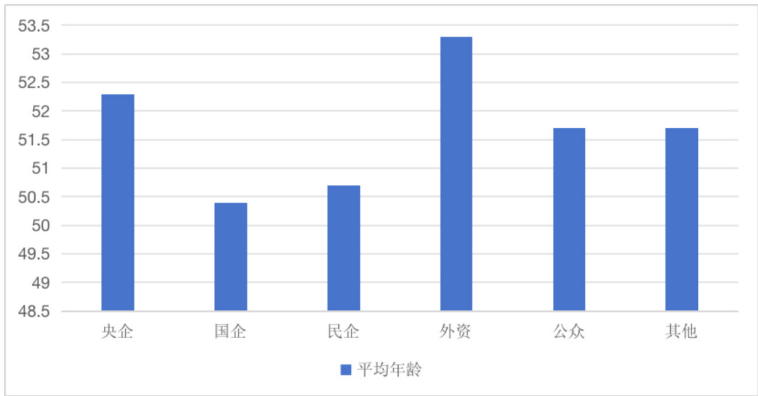
（四）董事年龄分布情况

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. 非独立董事平均年龄分布情况

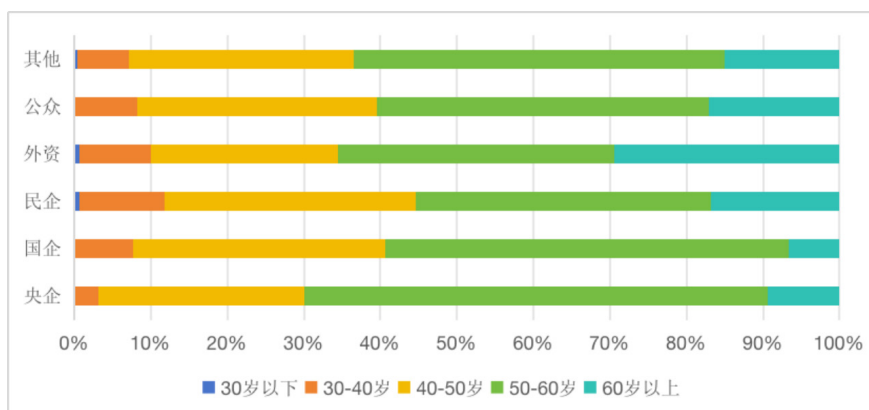
截至 2024 年底，A 股尚在任期内的上市公司非独立董事的平均年龄为 50.9 岁。分企业所有制性质来看，外资企业、中央国有企业的非独立董事平均年龄较高，分别为 53.3 岁、52.3 岁；地方国有企业、民营企业的非独立董事相对年轻，分别为 50.4 岁、50.7 岁。年龄在 50 岁至 60 岁的非独立董事在各类型企业中的占比均为最高，在中央国有企业中的占比超过 60%；民企中不乏 40 岁以下的非独立董事；外资企业中的年龄分布相对均衡，60 岁以上的非独立董事占比也接近三成。

图 14：上市公司非独立董事平均年龄（分企业性质）



资料来源: Wind, 中国上市公司协会

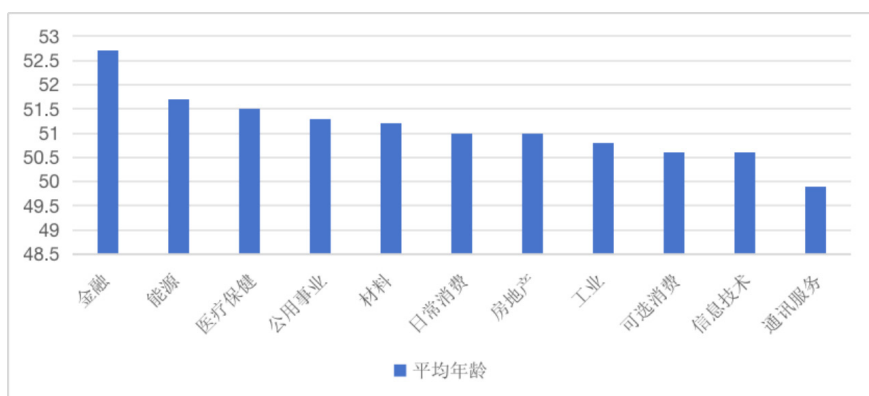
图 15：上市公司非独立董事年龄分布（分企业性质）



资料来源：Wind, 中国上市公司协会

分行业进行统计分析，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：金融、能源行业的非独立董事平均年龄分别为 52.7 岁、51.7 岁；通讯服务、信息技术行业的非独立董事成员整体更为年轻，平均年龄分别为 49.9 岁、50.6 岁。

图 16：上市公司非独立董事平均年龄（分行业）

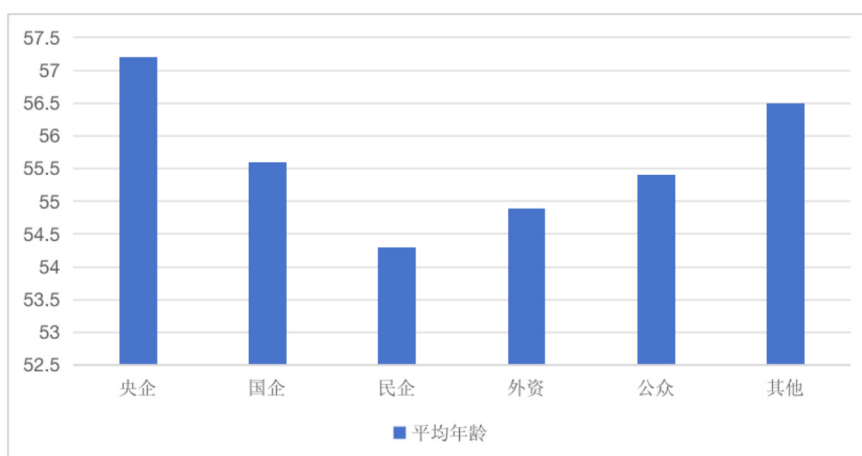


资料来源：Wind, 中国上市公司协会

2. 独立董事平均年龄分布情况

相较于非独立董事，独立董事的平均年龄相对更高，达到 55 岁。分企业所有制性质来看，中央国有企业的独立董事平均年龄超过 57 岁；民营企业独立董事平均年龄最低，为 54 岁。

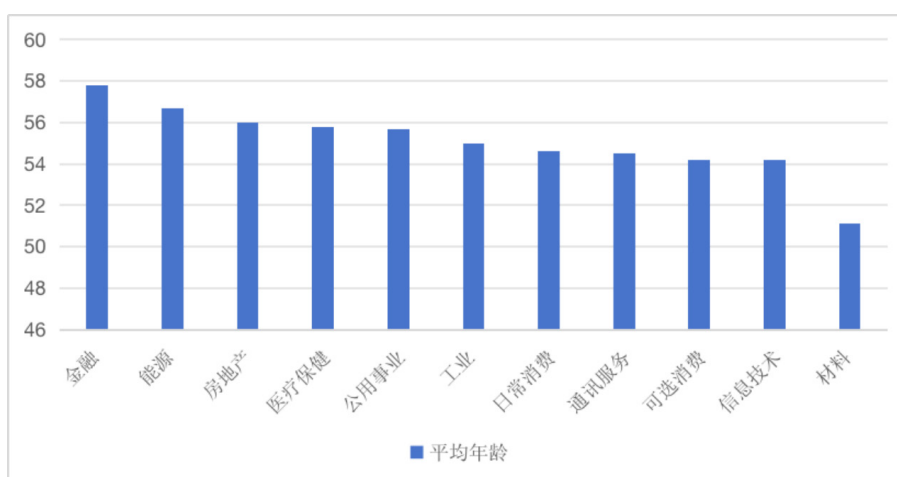
图 17：上市公司独立董事平均年龄（分企业性质）



资料来源：Wind, 中国上市公司协会

分行业来看，独立董事的平均年龄情况与非独立董事相似，金融、能源等行业的平均年龄较大，信息技术等新兴产业的独立董事则较为年轻。

图 18：上市公司独立董事平均年龄分布情况（分企业性质）

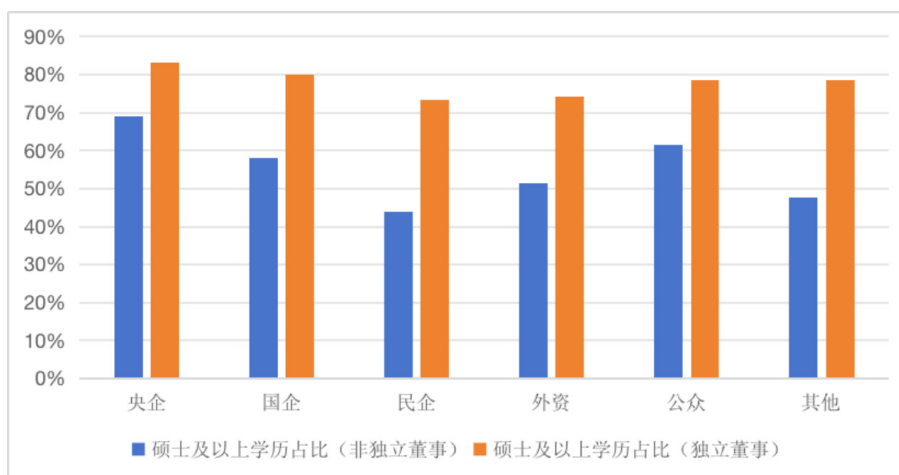


资料来源：Wind, 中国上市公司协会

（五）董事整体受教育程度高，独立董事专业性更强

教育背景方面，86.4%的上市公司非独立董事以及96.4%的独立董事拥有本科及以上学历。硕士及以上学历的非独立董事占比50.8%、独立董事占比76%。整体来看，上市公司独立董事的受教育程度高于非独立董事。分企业所有制性质来看，中央国有企业的非独立董事及独立董事的学历水平最高，硕士及以上学历占比分别为69.2%及83.4%；民营企业的非独立董事及独立董事相关数值偏低，分别为44%及73.4%。

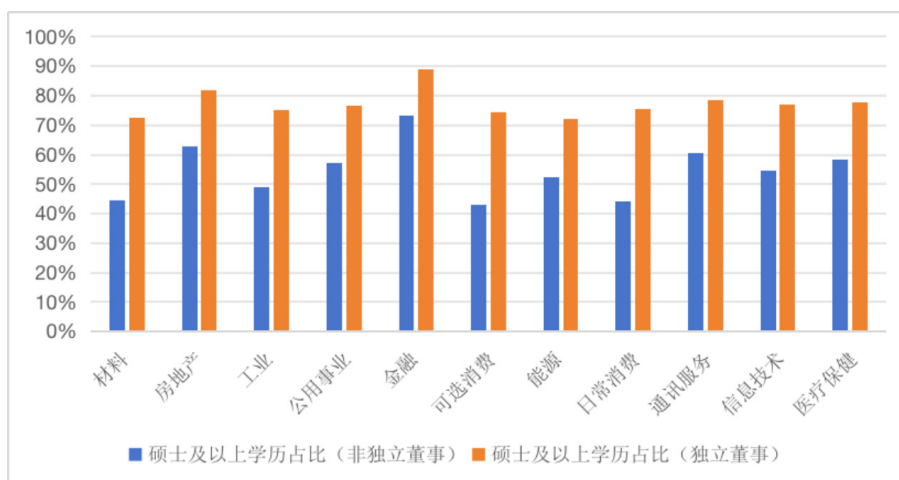
图 19：上市公司非独立董事及独立董事受教育程度（分企业性质）



资料来源: Wind, 中国上市公司协会

分行业来看，金融、房地产、通讯服务、医疗保健行业非独立董事及独立董事的受教育程度相对较高，金融行业的董事学历水平明显高于行业平均值。

图 20：上市公司非独立董事及独立董事受教育程度（分行业）



资料来源: Wind, 中国上市公司协会

二、上市公司董事会运作实践情况分析

上市公司治理体系的有效性，高度依赖于专业、规范且高效运作的董事会。董事会的结构搭建、成员选任、履职行为及决策机制，直接关系到公司的战略方向、风险抵御能力和长期价值创造。为客观反映当前上市公司董事会的真实运作情况，本部分基于入围“2025 上市公司董事会最佳实践案例征集活动”的 647 家上市公司申报材料，开展统计分析。

（一）董事会总体情况

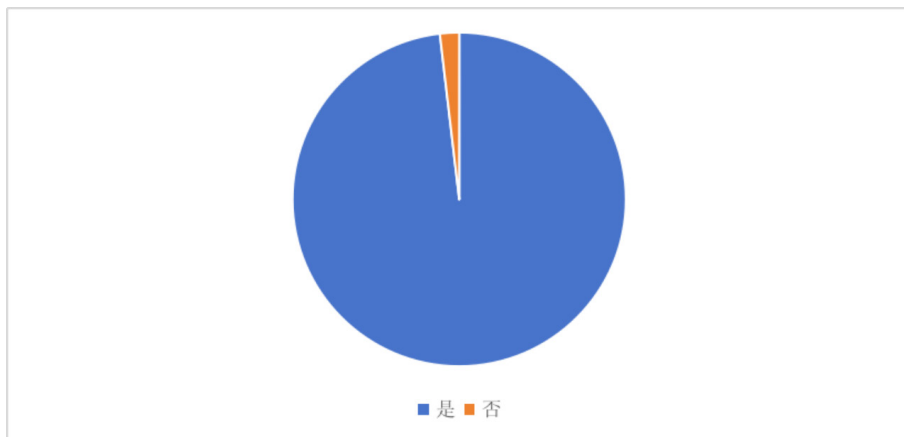
1. 董事选聘机制

《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提名董事候选人。《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。

根据申报信息，超过七成的申报公司（508 家）设置了中小股东提名董事的机制，在《公司章程》中设置如“单独或者合计持有公司有表决权股份总数百分之一以上的股东可以提出董事候选人”等类似条款。

对于董事选聘机制，《上市公司治理准则》《上市公司股东会规则》均鼓励股东会在董事选举中应当积极推行累积投票制，并规定单一股东及其一致行动人拥有权益的股份比例在百分之三十及以上的上市公司股东会选举两名以上非独立董事，或者上市公司股东会选举两名以上独立董事的，应当采用累积投票制。在申报的上市公司中，有 98.2% 的上市公司（635 家）在公司章程中对累积投票制的适用有明确规定。选举独立董事方面，《上市公司独立董事管理办法》第十二条、沪深北交易所均鼓励上市公司实行差额选举，申报公司中有 133 家（占比 20.6%）在公司章程中对独立董事差额选举有相应规定。

图 21：上市公司章程中是否对累积投票制的适用有明确规定



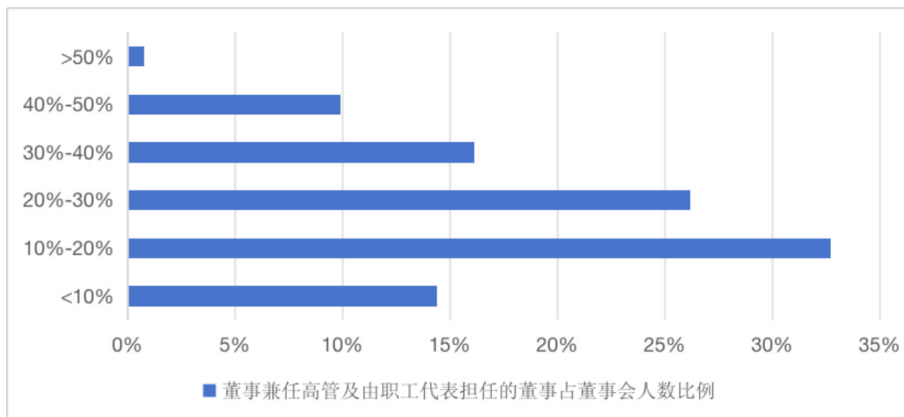
资料来源：Wind, 中国上市公司协会

2. 董事兼任情况

《上市公司章程指引》规定，董事可以由高级管理人员兼任，但兼任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 305 家公司（占比 47%）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 29.1%，而国有企业受到国资监管指导意见和国企改革的影响，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 18.4%。

在董事长、总经理两职合一方面，申报样本中有 133 家公司董事长和总理由同一人担任，其中民营企业 87 家，占比 65.4%，该数量也占到民营企业总体的 45.8%；而国有企业仅有 31 家，占比 23.3%。

图 22：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

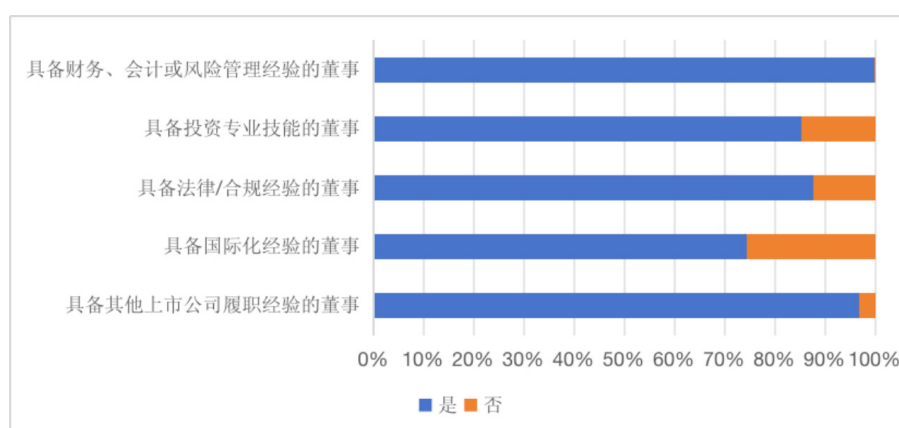


资料来源：Wind, 中国上市公司协会

3. 董事会多元化

《上市公司治理准则》提出“董事会的人数及人员构成应当符合法律法规的要求，专业结构合理。董事会成员应当具备履行职责所必需的知识、技能和素质。鼓励董事会成员的多元化。”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 96.8% 的上市公司（626 家）的董事具备在其他上市公司履职经验；此外，分别有 87.6%、85.1% 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 76.3%。

图 23：上市公司董事会成员履职背景多元化情况



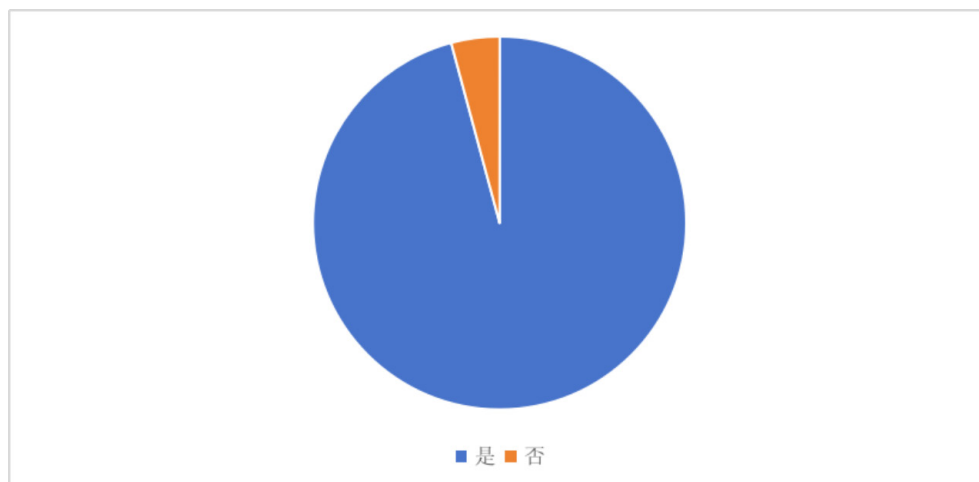
资料来源：Wind, 中国上市公司协会

（二）董事履职情况

1. 董事履职制度保障

《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，95.8%（620 家）的上市公司制订了除董事会议事规则以外的其他董事履职内部制度，包括但不限于董事会授权管理制度、董事履职评价与薪酬管理制度、董事会下设各专委会工作细则、董事会秘书工作细则、独立董事制度、独立董事年报工作制度、信息披露事务管理制度、投资者关系管理工作制度等，为董事履职支持提供了制度依据，并对董事会议案征集流程、规范进行了规定，确保董事会各项工作制度化、流程化、标准化。

图 24：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

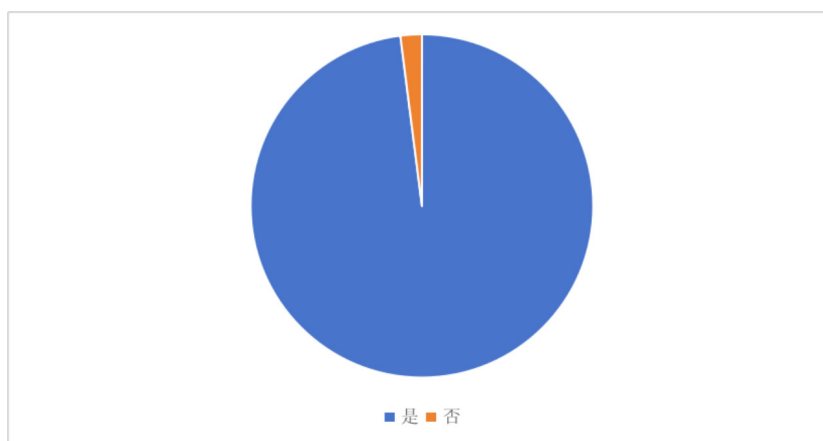


资料来源：Wind, 中国上市公司协会

2. 部门及专职人员配置

在董事会机构设置上，有 634 家上市公司（占比 98%）设置专门工作机构（如董事会办公室、证券事务部等），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 25：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



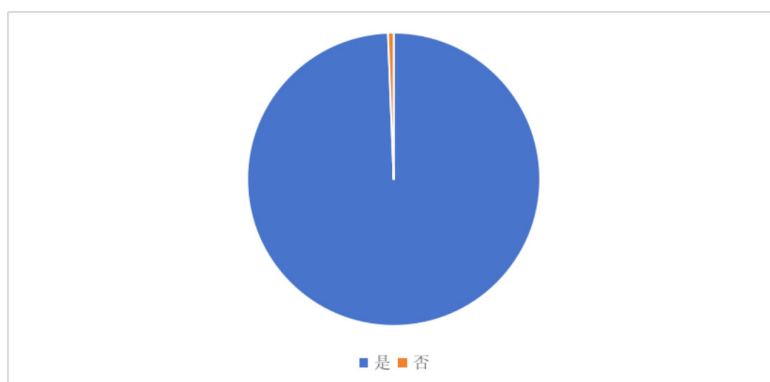
资料来源：Wind, 中国上市公司协会

3. 履职能力培训支持

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事及高管的履职能力也应保持提升。申报样本中，上市公司高度重视董事履职能力的提升，有 643 家（占比 99.4%）上市公司定期或不定期为董事开展培训。

二、上市公司董事会运作实践情况分析

图 26：上市公司是否定期或不定期为董事开展培训



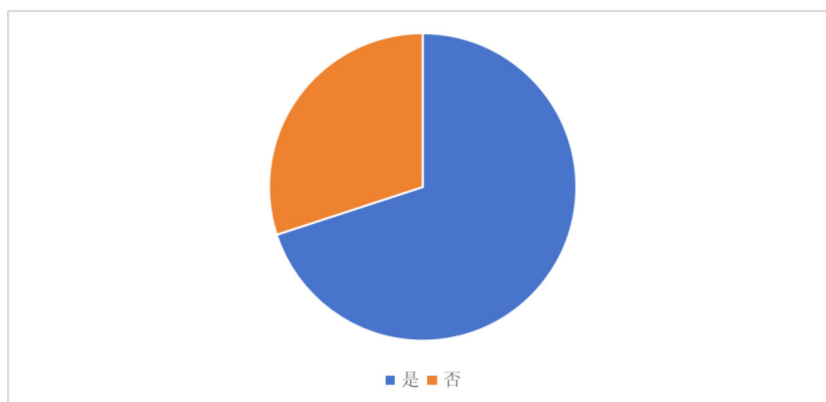
资料来源：Wind, 中国上市公司协会

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、高级管理人员绩效与履职评价标准和程序。

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，七成上市公司（453 家）建立了董事履职评价体系，其中过半数公司为国有企业。评价体系涵盖忠实义务、勤勉义务、履职专业性、履职独立性与道德水准、履职合规性等维度，并对不同类型的董事提出差异化要求，进一步规范董事履职行为，提升公司治理水平。此外有 413 家公司（占比 63.8%）建立了针对董事的薪酬激励机制，内部董事的薪酬激励主要与董事工作表现及公司年度经营业绩挂钩，独立董事则根据年度评价结果发放履职津贴；部分公司同时实施股权激励计划，提高董事履职积极性。

图 27：上市公司是否建立董事履职评价体系

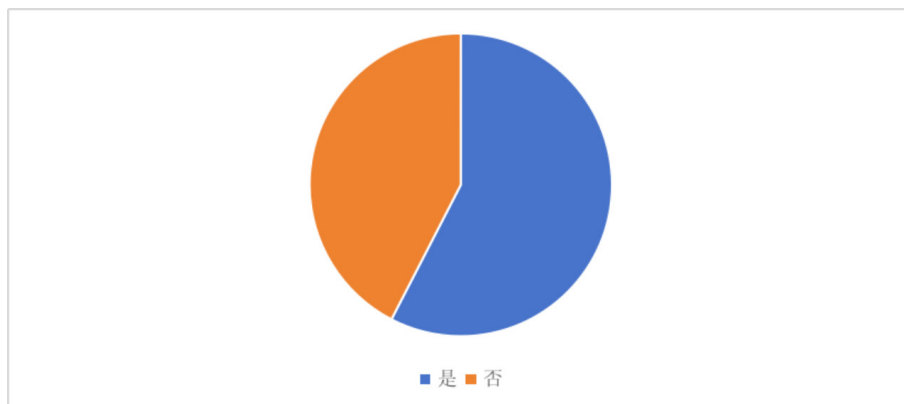


资料来源：Wind, 中国上市公司协会

5. 董责险购买情况

为完善公司风险管理体系，促进公司董监高充分履行职责，降低公司运营风险，越来越多的上市公司为董事购买董责险。申报企业中有 372 家上市公司购买了董事履职责任险，占比超过半数。

图 28：上市公司是否为董事购买董责险



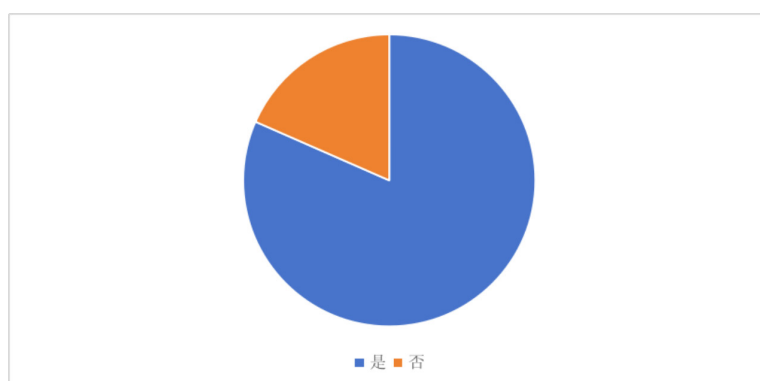
资料来源：Wind, 中国上市公司协会

（三）独立董事履职专题研究

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。81.6% 的申报公司（528 家）独立董事具备公司所处行业专业知识，其中不乏各行业的科研专家及资深教授，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 29：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

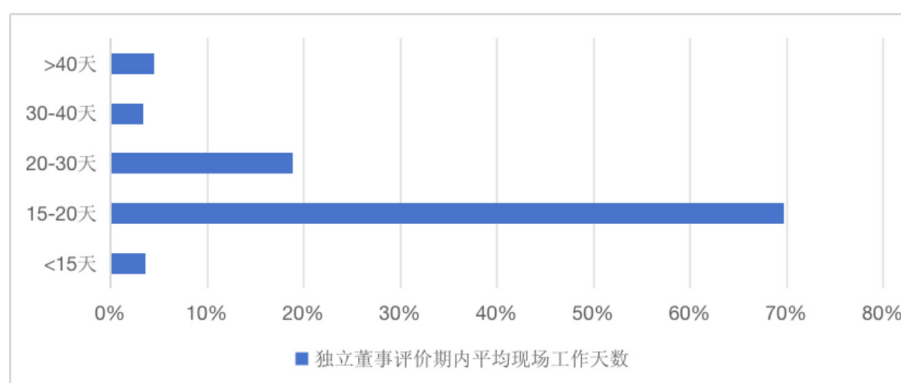


资料来源：Wind, 中国上市公司协会

2. 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。评价期内申报企业中 623 家(占比 96.3%)上市公司独立董事平均现场工作天数在 15 日以上,其中有 50 家公司的独立董事平均现场工作天数达到了 30 日以上。

图 30: 上市公司独立董事评价期内平均现场工作天数情况

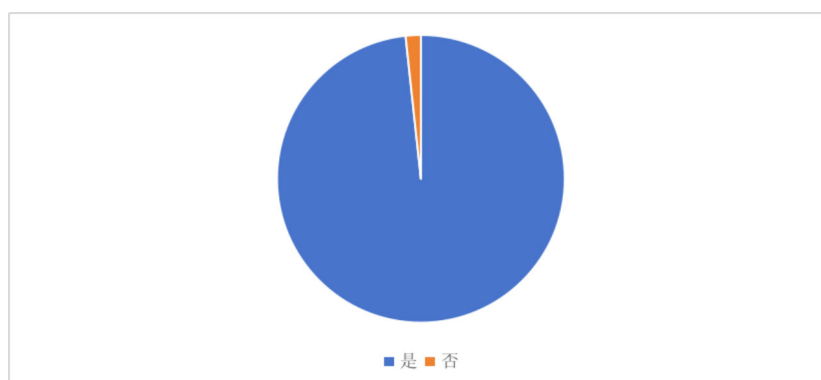


资料来源: Wind, 中国上市公司协会

3. 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,98.3%的申报公司(636家)独立董事采用了其他方式履行职责,如听取重大事项专题汇报、与内部审计机构及会计师事务所沟通交流、调研子公司、开展技术培训、撰写行业报告等。

图 31: 除出席股东会、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

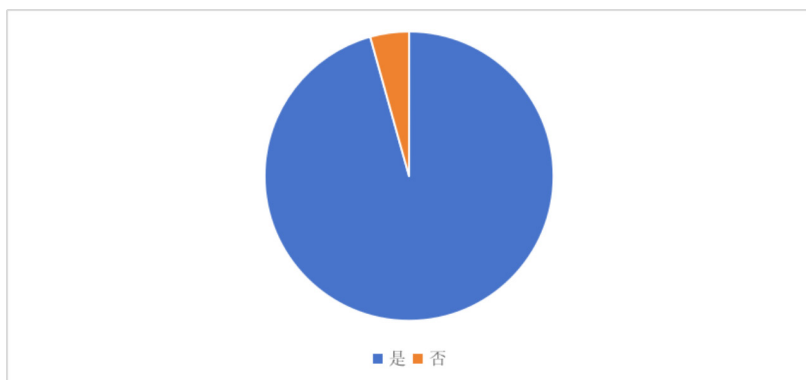


资料来源: Wind, 中国上市公司协会

4. 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 95.7% 的上市公司（619 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，汇总成为独立董事述职报告，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 32：上市公司独立董事是否制作工作记录、详细记录履职情况



资料来源: Wind, 中国上市公司协会

（四）董事会运作情况

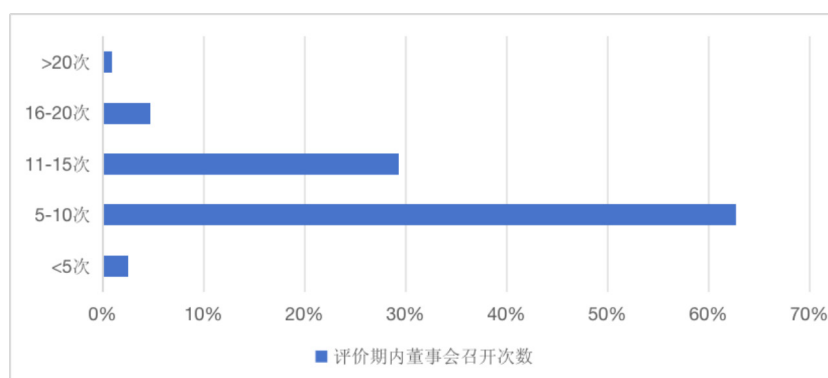
1. 董事会召开次数及决议有效性

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 405 家，占比 69.7%；其次为召开 11 次至 15 次的上市公司，共 122 家，占比为 18.9%；此外有 6 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。

二、上市公司董事会运作实践情况分析

图 33：上市公司评价期内召开董事会次数情况

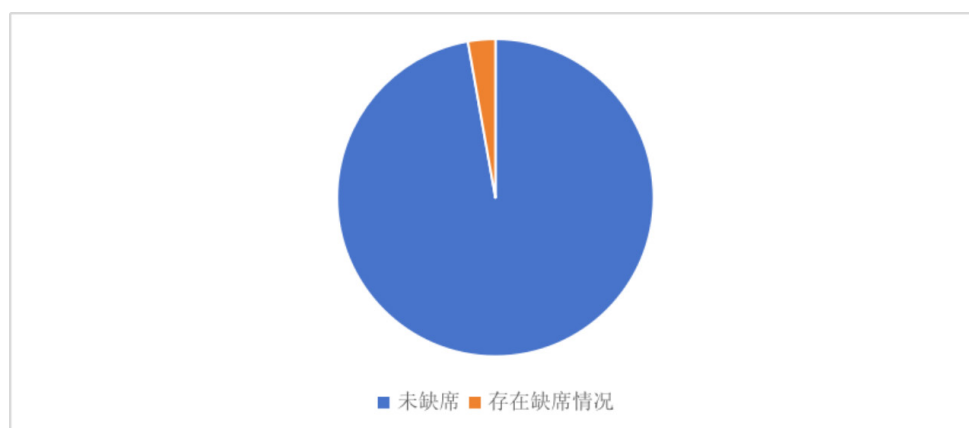


资料来源: Wind, 中国上市公司协会

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（629 家，占比 97.2%）在评价期内未出现董事缺席董事会的情况。

图 34：评价期内上市公司董事缺席董事会情况

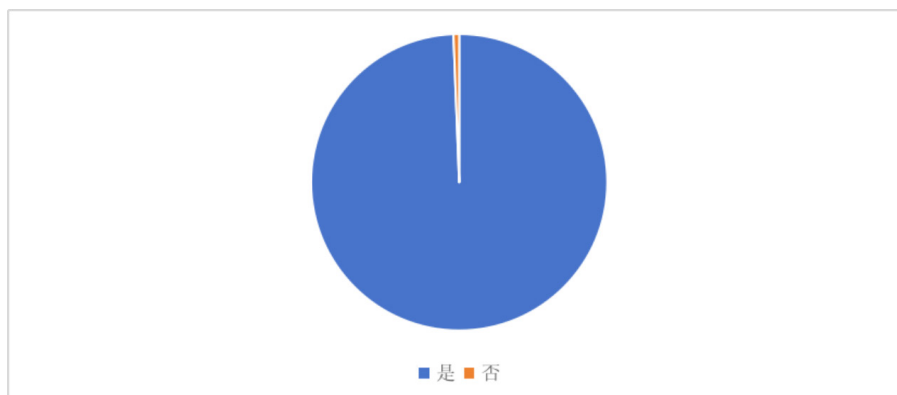


资料来源: Wind, 中国上市公司协会

3. 董事会召开程序规范性

99.8% 的申报公司董事会不存在召集、召开违反相关规定或决策程序的情形；99.4%（643 家）的上市公司每次召开现场董事会时均有书面会议记录，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 35：评价期内上市公司董事会是否有书面会议记录情况



资料来源：Wind, 中国上市公司协会

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。在《上市公司治理准则》董事会专门委员会章节中规定，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。

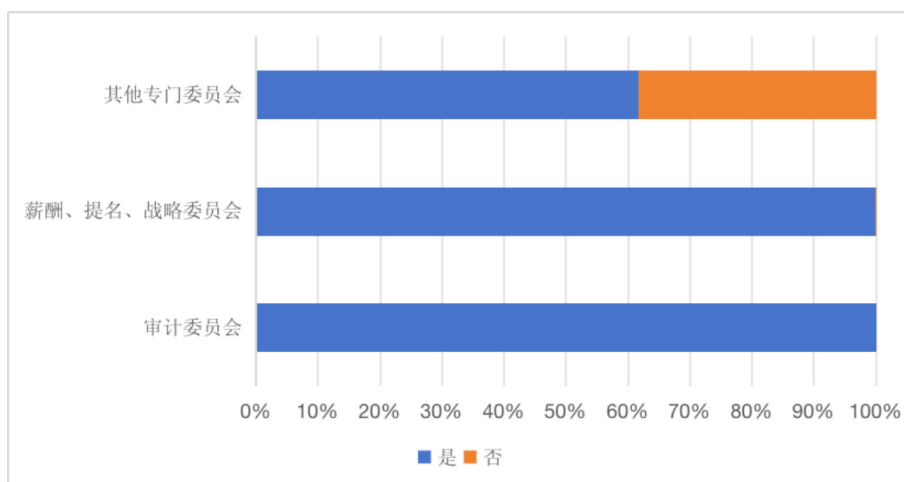
在机构设置方面，所有申报上市公司均设立了审计委员会，按照相关政策要求，审计委员会成员为三名以上且独立董事占比过半数。实践中半数申报公司的审计委员会成员为三名，由独立董事担任召集人，委员会成员均为独立董事的情况也较为常见。绝大多数公司（仅 1 家未设立）均设立了薪酬与考核、提名和战略委员会，依据公司章程及委员会工作细则规范履职。其中提名委员会、薪酬与考核委员会中独立董事占多数，战略委员会的召集人则多由公司董事长担任。

除上述四个专门委员会外，还有 398 家公司（占比 61.6%）根据实际需求设立了其他专门委员会，其中最为多见的如可持续发展委员会（ESG 委员会），负责对公司 ESG 工作进行研究并提出建议；以及风险管理委员会，监督管理层的风险控制情况，对风险政策、管理状况及风险承受能力进行定期评估，提出完善风险管理和内部控制的意见等；关联交易控制委员会，协助董事会负责关联交易的管理、审查和批准，控制关联交易风险；投资与决策委员会，负责对公司重大投资、融资决策进行研究并提出建议；消费者权益保护委员会，制订消费者权益保护工作战略、政策和目标，监督、检查消费者权益保护的情况等职能。

在制度保障与组织保障方面，有 644 家（占比 99.5%）上市公司为专门委员会制定了相应的内部工作制度，有 589 家（占比 91%）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。

二、上市公司董事会运作实践情况分析

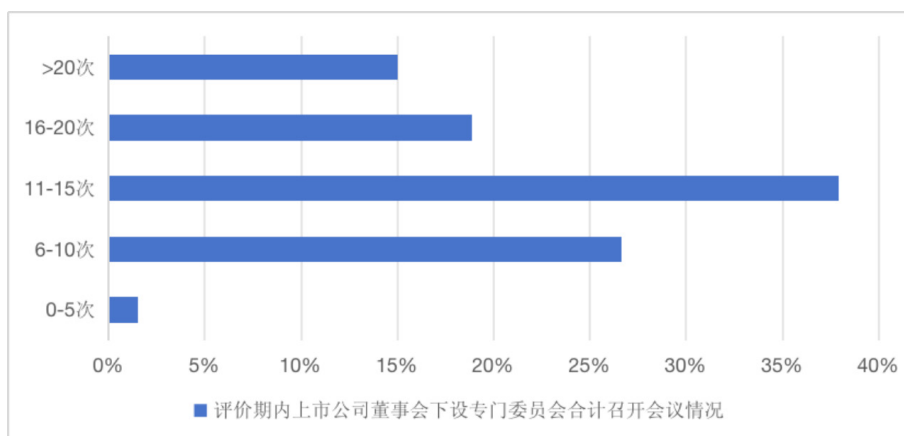
图 36：上市公司是否设立其他专门委员会情况



资料来源：Wind, 中国上市公司协会

在专门委员会运作方面，172 家（占比 26.6%）申报企业召开专门委员会次数在 6 次至 10 次之间；245 家（占比 37.9%）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 220 家，占比 34%。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 289 家（占比 44.7%）公司专门委员会运作中借助了会计师事务所、律师事务所、评估机构、ESG 咨询机构等外部机构和专家的专业服务，以提升决策的专业性和科学性。

图 37：评价期内上市公司董事会下设专门委员会合计召开会议情况



资料来源：Wind, 中国上市公司协会

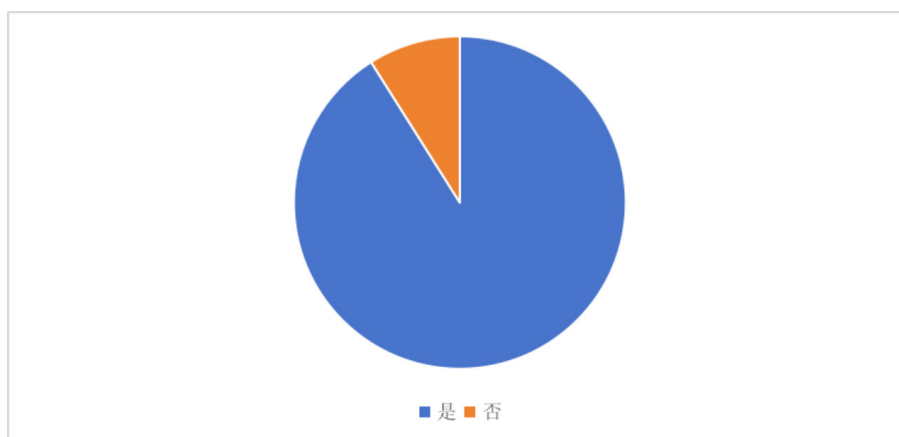
（五）可持续发展体系建设与实践情况

《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。近年来可持续发展（ESG）理念已逐渐成为共识，沪深北交易所于 2024 年 4 月发布上市公司可持续发展报告指引，规范相关信息披露标准，引导上市公司践行可持续发展理念。越来越多的上市公司将可持续发展理念融入公司治理与日常经营活动中。

1. ESG 报告披露情况

2024 年 4 月沪深北交易所同步发布《上市公司自律监管指引——可持续发展报告（试行）》，强制披露主体应当在 2026 年 4 月 30 日前发布 2025 年度的可持续发展报告，其他上市公司自愿适用，并鼓励上市公司提前适用《指引》披露 2024 年度可持续发展报告。申报数据显示，九成以上的申报公司（588 家）在评价期内主动披露了可持续发展报告或社会责任报告，积极向投资者展示上市公司在践行绿色发展理念、履行社会责任、提升 ESG 治理能力等方面的思考、探索和实践。

图 38：评价期内上市公司是否披露 ESG/ 社会责任报告



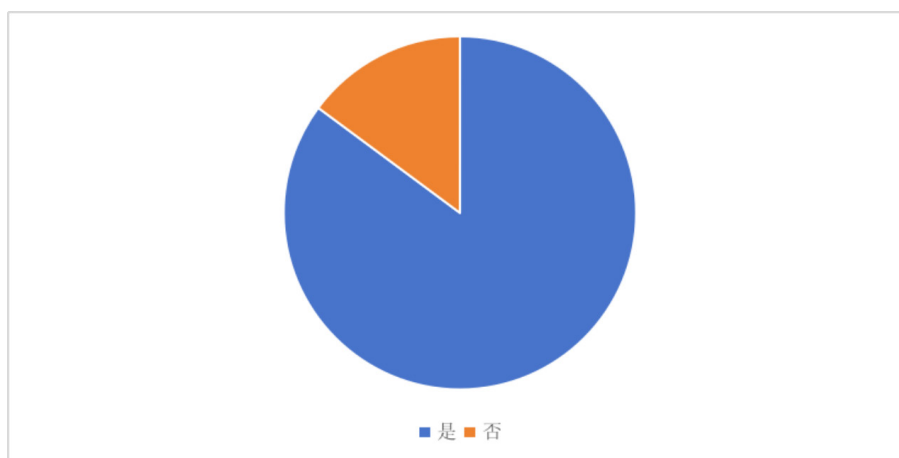
资料来源：Wind, 中国上市公司协会

2. 董事会主导制定和监督公司可持续发展战略

近年来越来越多的上市公司将可持续发展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 550 家公司（占比 85.1%）的董事会主导制定和监督公司可持续发展战略，部分公司专设了战略与可持续发展委员会，统筹制定可持续发展中长期战略与愿景目标，明确环境（如碳减排、资源循环）、社会（如员工权益、供应链责任）、治理（如合规管理、

利益相关者沟通）等维度的核心目标。

图 39：上市公司董事会是否主导制定和监督公司 ESG 发展战略

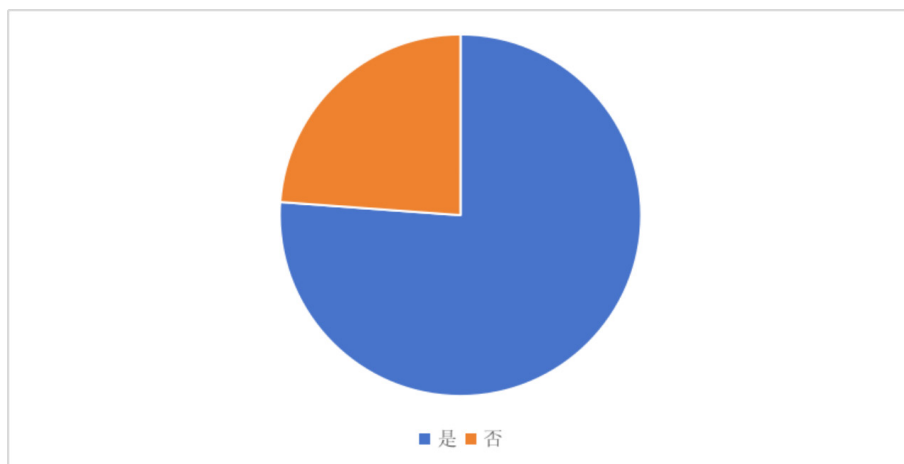


资料来源：Wind, 中国上市公司协会

3. 配备专门部门、专业人员践行可持续发展理念

从组织机构和人员配置情况来看，有 492 家上市公司（占比 76.2%）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。在机制建设方面，部分公司构建了董事会决策、董事会专门委员会监管、管理层推进、专业工作组及子分公司落实的 ESG 体系组织架构：由具备相关专业背景的董事分管环境、社会、治理三个方面；由 ESG 管理委员会牵头负责公司 ESG 相关事宜，全面协调并监督 ESG 工作小组相关工作，定期向董事会汇报并提出建议；由公司相关分管领导及各部门负责人组成 ESG 工作小组，全面开展 ESG 相关工作，包括但不限于制定并执行 ESG 各个层面的具体工作计划，识别 ESG 重大议题并分析如何与公司策略、愿景、价值观和业务相联系，定期统计、分析 ESG 相关数据并向 ESG 管理委员会汇报工作进展与结果，协助编制公司年度 ESG 报告等。

图 40：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

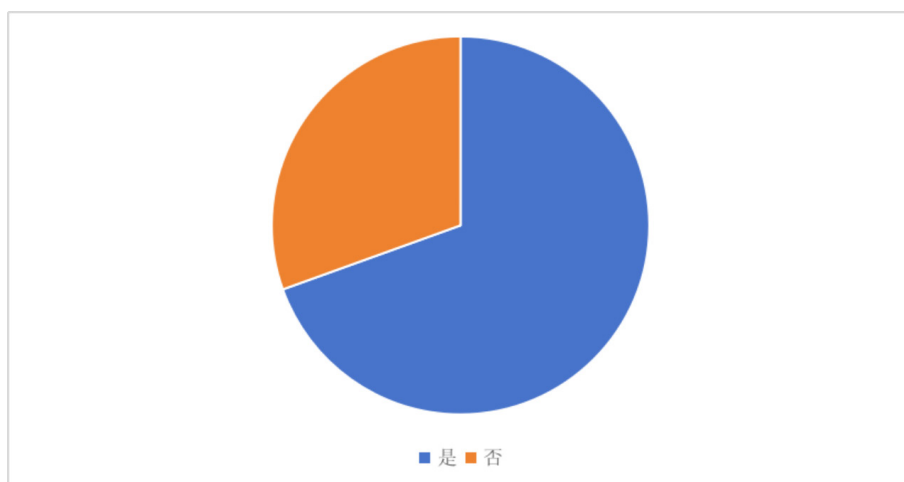


资料来源：Wind, 中国上市公司协会

4. 可持续发展工作获得表彰情况

近年来上市公司可持续发展工作实践取得了显著进步，申报数据显示，有 449 家上市公司（占比 69.5%）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，例如国务院国资委“国有企业上市公司 ESG·先锋 100 指数”，中国上市公司协会“上市公司可持续发展最佳实践案例”“上市公司乡村振兴最佳实践案例”等，还有公司连续获得 MSCI、WIND、华证等评级机构的 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 41：ESG 相关工作是否获得表彰



资料来源：Wind, 中国上市公司协会

三、上市公司董事会运作创新工作实践

（一）坚持战略引领，以科学规划推动高质量发展

董事会作为公司治理的核心和战略决策的主体，肩负着把握航向、擘画蓝图的关键职责。中国证监会发布的《推动提高上市公司质量三年行动方案（2022-2025）》及国务院发布的新“国九条”等政策文件，反复强调上市公司需提升战略管理能力，以科学、清晰、前瞻的战略规划锚定发展方向，将公司发展深度融入国家现代化产业体系建设大局。坚持战略引领、以科学规划推动高质量发展，不仅是响应国家宏观政策导向的必然要求，更是上市公司实现自身基业长青、提升核心竞争力的根本路径。

南网储能为支撑董事会科学规范高效运行，强化“定战略、做决策、防风险”作用发挥，公司构建了“一套制度、四个支撑、N项保障”构成的“1+4+N”工作体系，系统性推进董事会高标准高水平运作。一是建立一套制度，实现董事会行权履职在制度上有规定、程序上有保障、实践中有落实。常态化修订《治理主体权责清单和授权清单》，明确董事会权责事项207项，授权事项35项，全面实现“权责清晰”。不断完善《董事会议事规则》《“三重一大”决策管理规定》等系列制度，全面规范授权管理和议事决策程序，形成全套“操作指引”。二是聚焦四个支撑，从“机构、信息、决策、执行”全方位构建董事会履职支撑机制。明确5个董事会专委会支持部门，选优配强支持人员；面向董事建立“企情通报”机制，及时通报重要事项；常态化召开董事会会前汇报会，做到沟通不充分不上会，组织专题调研，为董事决策提供专业支撑；建立董事会决议督办管理台账，董事会决议均由经理层牵头落实，安排专人定期跟进董事会决议落实情况，确保决议有效落地。三是强化N项保障，重点加强外部董事和独立董事履职保障。建立董事长、经理层向董事会定期汇报机制，全面汇报董事会授权事项决策落实情况，及董事会决议执行情况；建立“企情问询”机制，做到一般事项书面回复，重大事项专题汇报，确保事事有回应；为每位董事购买责任险，鼓励董事积极履职。

海螺水泥董事会以战略引领把准高质量发展“风向标”。董事会致力于为建设世界一流企业当好舵手，将公司战略蓝图与国家战略同向聚合，保证战略的前瞻性和准确性，推进企业突出主业、聚焦实业，服务现代化产业体系建设。公司一是以创新驱动发展战略为引领，不断加大对新能源、新技术、新产品的研发投入，打造新的产业增长极，增强经营发展韧性；二是响应国家“一带一路”倡议，坚决当好高水平对外开放排头兵，在印尼、缅甸、老挝、柬埔寨、

乌兹别克斯坦等多个国家投资建厂，带动先进装备技术的输出。三是以数字中国战略为引领，打造首个建材行业 AI 大模型，将大数据、人工智能、5G、工业互联网和产业发展深度融合，推动传统产业数智化转型。四是以国家双碳目标为引领，攻关节能减排降碳前沿技术研发应用，制定碳减排目标和碳中和路径，积极推动水泥行业纳入全国碳交易市场，助力国家双碳目标的实现。

铁建重工董事会强化战略指引，助力企业高质量发展。一是根据习近平总书记 2.26 重要批示精神，深刻把握国内外宏观经济形势和行业发展趋势，董事会科学制定了《“十四五”发展战略及规划优化调整方案》《中长期发展战略》。明确了公司致力于发展成为世界一流的现代化高端装备制造与服务整体解决方案提供商企业定位，提出增强核心功能，提高核心竞争力的战略方针，细化了拓展“五新业务”，坚持“六化道路”，打造“六大高地”的战略举措，明确到 2035 年，基本建成世界一流现代化高端装备制造企业；到本世纪中叶，全面建成世界一流现代化高端装备制造企业。同时，开展“十四五”发展战略及规划的执行评估，总结分析“十四五”期间总体战略落实情况、建设成效及主要问题。二是启动“十五五”发展战略及规划的编制。以集团“一定五新，六化六高”中长期发展战略为引领，提出集团十五五发展思路举措大纲。三是依据国务院国资委《中央企业发展规划管理办法》，完成《战略规划管理办法》更新发布，并指导推动所属各单位开展本单位战略规划管理办法编制工作，提升战略规划管理的规范性和有效性。

（二）以投资者为本，着力加强市值管理工作

随着资本市场深化改革持续推进，市值管理已成为落实“以投资者为本”理念的重要体现。2024 年 11 月，证监会发布《上市公司监管指引第 10 号——市值管理》，明确要求上市公司以提升公司质量为根基，综合运用并购重组、信息披露、投资者关系管理等多种方式，促使公司投资价值合理反映其实际质量。加强市值管理不仅是响应监管导向的必然要求，更是上市公司实现价值创造、维护市场信心、优化资本结构的关键战略举措，有助于形成“尊重投资者、回报投资者、保护投资者”的市场生态。

江中药业董事会以构建良性互动的投资者关系为核心目标，对内强化市值管理体系化建设，对外持续拓宽价值传播渠道，多措并举提升投资者关系管理工作实效。在体系建设方面，搭建“市值 4H 管理体系”框架，围绕高效率公司治理、高协同信息披露、高精度投关管理和高价值资本运作四大维度，积极搭建产融互通、内外相知的对外沟通桥梁。在信息披露合规框架体系内，主动识别并精准对接不同类型投资者的信息需求、关注点及风险偏好，提炼高质量发展核心逻辑，实施差异化价值传递策略。在价值传播方面，建立健全线上线下结合、境内境外协同的多层次

沟通渠道，创新业绩说明会形式，在坚持每年四次常态化业绩说明会的基础上，首次于上海证券交易所交易大厅开展直播互动。同时，协同集团板块其他上市公司在香港联合路演，扩大境内外投资者覆盖广度。在日常沟通方面，通过投资者热线、上证E互动、路演反路演、走进上市公司等多元化渠道高效回应投资者关切，加深投资者与公司间的互信互通。

浦发银行董事会围绕市值管理核心逻辑与“价值创造、传递、实现”主线，奋力打造优质蓝筹形象。一是构建市值管理体系。把握“市值管理元年”机遇，构建“董事会-经营层-投关团队”工作体系，完善“高效内部协同+外部交流反馈”闭环机制，通过跨部门敏捷团队及时回应市场热点。二是组织重大投关活动。结合定期报告披露召开业绩说明会3场，充分介绍战略规划、经营情况、业务亮点，与投资者、分析师、媒体于线上线下开展互动交流，向公众传递价值主张、战略执行与转型成果。三是拓展投关广度维度。年内组织两轮次管理层境内外路演，拜访机构投资者近40家，全年组织或参与超160场现场调研、策略会、电话会议，累计与超900人次投资者和分析师交流；持续优化中小投资者体验，建立股东大会决议落实督办机制，全年接听来电超530次，回复网络留言近百条。四是创新价值推介形式。牵头举办投研机构价值传递交流会，承办“中小投资者走进上市公司”活动，邀请头部券商深度调研并出具研究报告，制定并披露“提质增效重回报”行动方案，提振市场信心。

中国神华董事会积极落实市值考核和提升投资价值的要求，科学搭建“11257”市值管理工作体系。组织召开市值管理体系建设专题会议，成立工作领导小组，制定印发《中国神华市值管理工作实施方案》。始终遵循“促进内在价值与市场价值相统一”基本原则和“合规底线、积极回报、提质发展、长期共赢”管理策略，坚持定期分析、季度例会和“两报”机制，重点加强与市场、行业专家的交流，组织市值管理专题培训，持续监控、统计汇总公司及同行业可比公司市值、市盈率、市净率等关键指标并进行分析，及时向公司反馈市场关注点。

（三）注重股东回报，推动分红长期可持续

注重股东回报并推动分红长期可持续，已成为上市公司提升治理水平、增强投资者信心、实现价值增长的核心要义。2024年新“国九条”及配套政策提出“强制与激励并举”的双轨机制，要求上市公司制定清晰、稳定的分红政策，特别强调通过一年多次分红、预分红、春节前分红等方式提升投资者获得感。上市公司优化分红方式与频次，不仅是落实资本市场人民性的具体体现，更是引导公司专注主业、提升经营质量的内在要求，董事会将优化分红策略、平衡当期回报与长远发展置于战略高度，夯实上市公司高质量发展的市场根基。

沪农商行董事会推动制定明确、清晰的新三年股东回报规划（2024-2026），确保股东回

报政策的连续性、稳定性与合理性。2021 年上市以来，始终保持稳健的分红政策，每年现金分红比例保持在当年归母净利润的 30% 以上，2024 年在业内首家落地实施中期分红，并将 2024 年度分红率提升近 4 个百分点至 33.91%，上市至今累计分红 165.2 亿元，为 IPO 募集总额近 2 倍。高管层每年在二级市场增持公司股票，累计增持 740 万股；主要股东积极发挥市值稳定作用，3 次累计增持 5600 余万股。为妥善应对限售股解禁，通过实施权益分派、董监高增持、大股东及董监高不减持等一揽子措施，顺利完成解禁期市场预期管理，解禁当日，本公司股价不跌反涨，收盘上涨幅度为 6.42%，平稳度过上市以来最大规模解禁，与投资者分享公司价值创造成果。

中国广核董事会践行分红承诺，支撑公司长期投资价值。作为公用事业上市公司，董事会深知稳定可预期的分红政策是支撑估值的关键。自上市以来，每股年度分红持续增长，截至 2024 年末，累计派息总额达 319.64 亿元。董事会充分听取投资者意见，结合公司实际制定并严格执行《未来五年（2021-2025 年）股东分红回报规划》，2021-2024 年度分红比例逐年稳步提升（分别为 43.58%、44.09%、44.26%、44.36%），持续兑现对股东的回报承诺。目前，公司正积极研究制定下一期股东回报规划，致力于在保障公司可持续发展与业绩增长的同时，实现稳定、持续与可预期的股东回报。

四川美丰实施持续稳健的现金分红政策，提高投资者回报水平，近三年累计现金分红占年均可分配利润比例 127.62%。一是推动实施一年多次分红，进一步优化股东回报。2024 年度现金分红（含股份回购）占当年实现归母净利润比例 92.33%。二是多次实施股份回购注销，提振投资者信心。2021-2025 年，四次披露实施股份回购注销方案，共使用自有资金约 2.97 亿元，已完成回购注销股份 3265 万股，2025 年度回购注销方案正实施中。三是披露未来三年股东回报规划，增强分红政策的稳定性和可预期性。公司于 2025 年 4 月 22 日披露《未来三年（2025-2027 年）股东回报规划》，将每年现金分红比例明确为“不少于当年归属于上市公司股东净利润的 60%”。

（四）持续提升风险内控水平，筑牢合规经营底线

良好的风险内控与合规经营是上市公司高质量发展的基石，更是维护资本市场稳定健康、保护投资者权益的根本保障。根据《中国上市公司内部控制白皮书（2025 年）》显示，2024 年度全国 5355 家 A 股上市公司中，有 99.2% 披露了内部控制评价报告，披露比例创历史新高，标志着我国上市公司合规治理迈入新发展阶段。在当前全球经济格局深刻调整、产业链供应链重构、技术变革加速的背景下，健全有效的内控体系已成为上市公司防范化解重大风险、实现可持续发展的内在需求和生命防线。

厦门钨业董事会打造内部控制及风险防控“三道防线”，建立内控整体框架。子公司层面的核心业务部门是第一责任机构，主要进行价值创造；子公司层面的支持职能部门为第二道防线，主要负责专业能力输出；集团层面的保证职能部门为第三道防线，主要负责价值保护和机制建设。公司构建了全面风险管理体系，将风险细分为十大类、57项二级风险，以投资、采购、研发、制造和营销等环节为重点防控对象，形成了风险防控的“闭环”管理。公司还建立了以“价值创造、目标绩效、风险防范、合规管理、建审联动”为核心的内部控制体系，涵盖战略规划、全面预算、绩效管理等20个子体系。通过高层推动、强化执行、定期检查和持续更新完善等措施，确保内控体系的有效运行。在加强内控“建机制”的同时，在董事会的指导下，公司每年由集团审计部牵头，开展内控管理专项评价、内部审计工作，及时发现并定期向董事会审计委员会反馈内控建设、执行缺陷。

浦东建设董事会构建动态立体的监测系统，赋能内控合规效能持续提升。针对诉讼案件、重大合同、关联交易等关键要素，强化董事会办公室、风控法务部及其他相关部门和公司的数据共享、联动评估、动态监测。一是建立关联交易额度使用的月度追踪机制，设专人跟踪，负责数据核对、异常排查、定期报送、问题反馈、修正落实等，提前识别潜在风险。二是借助第三方检查交叉验证，会同专业机构开展年度关联交易合同、关联方资金往来规范等自查，形成专项报告，以“自查-反馈-修订”闭环强化合规意识。三是化被动回应为主动治理，积极回应交易所、国资审计、党委巡察等外部监管关切，以外部关注重点为导向，检视现状，深挖根源，反向驱动内控闭环。

数字认证董事会筑牢信息披露合规底线，将信息披露作为合规体系建设的关键一环。一是“三位一体”的合规管理体系全面确立。公司上下持续用力，涵盖风险、内控、合规管理在内的“三位一体”合规管理体系全面确立，形成了由基本管理制度、公司章程、业务规范共同组成的“金字塔式”规章制度体系，成为信息披露的合规支撑。二是针对重点领域强化专项合规指引。对部分业务领域和管理环节出现的新情况新问题，以专项合规指引为牵引，将合规体系推向深化，防范信息披露风险。三是持续优化信息披露工作机制。以“信息披露”为核心，优化定期报告编制、关联交易管控、重大事项内部报告、舆情监测等工作机制，建立覆盖全辖的信息披露专职和兼职互补队伍，将信息披露管理工作落到实处。

（五）深化 ESG 理念，构建可持续发展治理模式

当前，ESG（环境、社会、治理）理念已从国际共识上升为我国推动高质量发展的核心战略要求。国家“双碳”目标及新发展格局的构建，均对上市公司治理提出更高标准。面对全球ESG投资浪潮及国内政策持续深化，上市公司以董事会为引领，从报告披露升级为治理内核，

将 ESG 理念深度融入企业基因，将可持续发展嵌入战略规划、业务流程及绩效考核，构建具有中国特色的可持续发展治理模式，成为赢得投资者长期信任，筑牢高质量发展的重要战略支点。

南钢股份董事会全面推进 ESG 体系建设与实践。在制度层面，公司坚持“环境友好、治理一流、科创引领、共生共赢”的 ESG 战略目标，聚焦“创新发展与卓越产品、共享发展与员工成长、绿色发展与环境友好、公司治理与共赢发展、和谐关系与社会责任”五大可持续发展层面，构建覆盖决策层、管理层、执行层的三级 ESG 管理架构，明确董事会及其下设战略与 ESG 委员会为最高管理机构，通过管理层及执行层落实 ESG 事项融入日常工作。在实践层面，公司采用中英文双语发布《2024 年度可持续发展报告》，参考与响应范围在国内监管要求外进一步扩大，覆盖联合国可持续发展目标（SDGs）、摩根士丹利国际资本公司（MSCI）ESG 评级、标普全球企业可持续发展评估（S&P CSA）等国外主流评级指标。2024 年，公司首次开展双重重要性评估，按照“1+N”原则，对标国内机构监管指引，参考国内外 ESG 披露准则、行业标准、同业议题，识别出 5 项具有“双重重要性”核心议题，包括产品和服务安全与质量、创新驱动、能源利用、应对气候变化、污染物排放，并按四要素要求进行披露。在打造 ESG 文化方面，公司开展“六五环境日公众开放日”“ESG 主题周”等活动，持续推进绿色办公实践，提升内外部相关方对 ESG 理念的认同。

中材国际董事会通过战略引领、组织架构优化和绩效管理创新，助力 ESG 治理从合规基础向价值创造的实质性跃升。在战略引领方面，公司将 ESG 治理纳入董事会核心职能。一是搭建专业化治理架构：董事会作为 ESG 最高决策机构，下设战略、投资与 ESG 委员会，该委员会由具备多元专业背景的成员组成，负责研究和制定公司 ESG 管理总体目标和实施策略。委员会定期评估气候变化、供应链责任等重大 ESG 议题，并向董事会提交专项报告。二是建强约束监督机制：公司将 ESG 指标纳入《经营业绩责任书》，其中能源节约与生态环境保护指标在考核体系中占比达 7%，并通过定期审查机制将 ESG 绩效与经理层薪酬直接挂钩，确保责任落实。在 ESG 管理运行体系方面，一是设立 ESG 牵头部门，统筹各个职能部门形成跨部门协作机制，建立 ESG 数据系统，按年度开展合规管理体系有效性评价和内控合规审计，连续 13 年获得无保留意见的内控审计报告。二是坚持优化披露，自 2008 年起，中材国际连续 13 年发布社会责任报告。2024 年，公司首次发布可持续发展战略，披露中英文版 ESG 报告。2025 年初制定碳达峰碳中和实施规划及 5 个业务板块实施方案，将 ESG 管理不断推向深入。

华润微董事会着力打造公司 ESG 品牌，彰显央企责任担当。2024 年，公司规划落实“暖芯”系列行动实践，“暖芯护苗”助学行动帮扶 100 名困难学生；“暖芯植树”活动连续多年按期落地实施；联合腾讯 SSV 开展“暖芯科教”公益课程，为山区小学普及半导体知识。以“暖芯”

系列 ESG 品牌，扩大影响力。此外，董事会领航行业指南编制，助力国内首份半导体行业 ESG 指南出台。公司兼顾国内外趋势，参考 SGDs、GRI、ISSB 等国际指标，从 2024 年 10 月起，携手国内优秀半导体同行，领航国内首份本土化《CASS ESG6.0 之半导体行业指南》的编制，促进半导体行业评级体系的发展和成熟。

（六）激活独董治理效能，不断完善董事会治理架构

激活独董治理效能是完善公司治理结构的关键举措，对于防范大股东或管理层侵害中小股东权益、提升上市公司治理水平和决策科学性具有重要意义。国务院办公厅《关于上市公司独立董事制度改革的意见》及证监会《上市公司独立董事管理办法》共同构成了独董制度改革的框架，要求独立董事真正成为中小股东权益的“守护者”和公司科学决策的“智囊团”。上市公司积极响应政策要求，通过制度创新提升独董履职效能。

中国东航持续完善“制度保障、信息支撑、参会调研”三位一体的独立董事履职支撑机制，激励独立董事勤勉履职。一是建立独立董事专门会议制度，重大议案均于会前组织经理层向独立董事详细报告，充分保障独立董事的知情权。二是形成重点突出、形式多样、内容丰富的信息支撑机制，坚持每日整理报送即时短讯、每周汇编宏观经济及行业动态、每月形成董监高资讯，并且不定期报送股讯、上市公司监管动态。三是鼓励独立董事发挥专业所长，聚焦行业发展趋势和公司战略重点开展专题调研，为公司改革发展建言献策。2024 年以来，独立董事就数字化转型、品牌宣传、“双碳”工作和成本管控等开展专题调研 11 次，有益建议被多次吸纳。

晶科能源除了及时修订公司《独立董事工作制度》，明确独立董事专门会议的决策职能外，还鼓励独立董事通过实际调研、听取管理层汇报、与内部审计机构负责人和承办公司审计业务的会计师事务所等中介机构交流等方式充分行使职权，2024 年独立董事现场工作时间平均长达 18 天，有效发挥了独立董事的监督和指导作用。

驰宏锌锗深化拓展独立董事的监督职能，首创“独立董事专题讲堂”机制。充分发挥独立董事的专业优势和外部视角，围绕宏观经济、行业前沿、合规风控、资本运作、ESG 等主题，面向董事、监事、高级管理人员及核心骨干，成功举办 2 期高水平的专题讲堂，“独立董事讲堂”成为公司内部重要的知识分享与思想碰撞平台，有效促进了独立董事价值由“监督”向“监督 + 赋能”的拓展，获得参与者高度评价。

（七）聚焦数智赋能，纵深打造数字化董事会

探索打造数字化董事会不仅是技术升级，更是治理模式的深刻变革。2025 年中国上市公司

治理指数已融入数字化治理要素，以数字化、智能化为标志的新一轮科技革命正深刻改变企业组织形态、运行模式与决策机制，数智赋能已成为提升上市公司治理水平和董事会履职效能的关键路径。

科大讯飞董事会发掘和利用企业的自身优势，将公司最新的技术成果应用于履职实践，赋能数字化财务、AI 内控，创新出智慧履职的新方式。通过将公司国际领先的自然语言处理、图像识别等 AI 技术与财务内控相结合，依托票据 OCR 智能填单、NLP 设置审单模型，AIUI 语音问答，并搭建以流程、规则等引擎为主的平台层，以任务管理、影像管理等为主的运营层，来支撑报销、费控等核心业务应用层，满足企业财务管理刚需。数字化财务使公司财务审单差错率由每月 11.64% 下降到 3.8%，财务审核效率提升 52%，年节约成本约 1044 万；同时，采用发票 OCR 查重、验真，提升了付款及税务合规性，统一进项税发票入口，有效保证了业务进项数据的完整性和规范化。

泸州老窖董事会在公司“加速推进各体系数智化覆盖、数智化驱动，全面发挥数智效能”的战略思想下不断加强数字化建设。一是持续完善三会合规终端系统及 OA 系统决议下发流程，优化证券业务信息化系统在三会事务、信息披露、交易与关联交易、决议下发等方面的使用，将证券业务一体化平台建设融入“数智泸州老窖”体系，提高证券业务工作效率和规范性。二是充分利用信息化手段，积极探索关联交易审核、监控系统化，实现事前审核、事中采集及事后监控，加强关联交易的预警与管理，规范公司与关联方之间业务的开展。三是持续推进股东大会信息化建设，公司 2024 年度股东大会首次全面推广使用电子投票系统，实现了股东大会报名审核、现场签到、投票表决全流程无纸化、智能化、云端化，进一步提高了投票统计的效率和准确性。

中航光电董事会着力加快数智化治理能力跃升，持续完善信息化市值监测平台功能。建立数据分类与追溯机制，明确影响市值的外部和内部因素，对原始数据进行分类，进一步明确外部因素“监测 + 应对”，内部因素“发掘 + 传递”的管理原则，保持数据的溯源过程，便于发现和解决数据质量问题。同时拟结合市场实际情况和企业自身特点，定期评估和改进市值管理监测模型，提高模型的准确性和适应性。

四、提高上市公司董事会运作水平的建议

上市公司是经济高质量发展的重要微观基础，是探索完善中国特色现代企业制度的重要力量。为深入贯彻落实《中共中央办公厅、国务院办公厅关于完善中国特色现代企业制度的意见》文件精神，持续推动新“国九条”和资本市场“1+N”政策落地见效，推动上市公司董事会实现从“形式合规”到“实质效能”的转变，结合当前A股上市公司的市场实践，对提升董事会运作能力提出以下建议。

（一）系统强化董事会各专门委员会的建设与运作效能

专门委员会是董事会职能延伸和专业支撑的关键载体，其有效运作直接关系到董事会决策的科学性和风险控制能力。一是审计委员会承接监事会职能。根据新《公司法》及中国证监会发布的《关于新〈公司法〉配套制度规则实施相关过渡期安排》，上市公司应当在2026年1月1日前，在公司章程中规定在董事会中设审计委员会，行使监事会职权，不设监事会或者监事。承接监事会职能后的审计委员会将负有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等职责。建议上市公司制定相关工作细则或议事规则，明确审计委员会职责权限，发挥独立董事和职工董事作用，确保监事会职责承接平稳落地。二是研究设立其他新型专业委员会。为应对日益复杂的环境、社会、治理及经营风险，上市公司应在现有审计、战略、提名、薪酬与考核等委员会基础上，结合行业特性、发展需求、公司实际适时设立如可持续发展（ESG）委员会、风险管理委员会、关联交易管理委员会、投资与决策委员会等新型专业委员会，并为各专业委员会配备充足的资源，包括专职支持团队或外聘专家，特别是在技术性和专业性较强的领域，切实提升议案审议与风险研判的专业深度。

（二）建立科学透明的董事履职评价体系

传统的评价方式往往局限于会议出席率、提案数量等表层指标，难以真实反映董事在战略咨询、风险监督和合规审查等方面的实际贡献。因此，应依据《上市公司治理准则》系统构建覆盖履职时间、决策质量、风险识别、战略建议等多维度的评价标准，并区分执行董事、非执行董事和独立董事的不同职责实施差异化考核。评价结果建议与董事的聘任、续任及激励有效挂钩，形成激励约束并重的良性机制，这一机制的建设不仅有助于提升董事的责任意识和履职投入度，也是回应监管部门对提升公司治理透明度和绩效可考核性的明确要求。鼓励引入独立

第三方定期对董事会效能进行评估，以客观视角反馈治理短板，为董事会持续优化提供依据。

（三）充分发挥外部董事和独立董事在公司治理和监督制衡中的关键作用

独立董事和外部董事的独立性、专业性是其有效履行监督职责的基础。必须严格保障独立董事的选聘独立性和履职权威性，特别是在关联交易、变更或豁免承诺等潜在利益冲突领域，全面落实独立董事通过专门会议事前审议机制，使其成为防范利益输送、保护中小股东权益的核心力量。同时，应积极拓展外部董事参与公司战略制定和风险管控的深度，通过建立常态化调研机制和专题论证会议，引导其真正深入公司经营实质，避免沦为“会议董事”。国有控股上市公司须严格落实外部董事占多数的结构要求，从机制上增强董事会的独立决策能力。为支持其有效履职，公司还应建立健全董事培训体系和信息供给机制，定期提供经营简报、风险动态及重大事项专报，确保董事尤其是不参与日常经营的外部董事，能够及时、全面掌握公司信息，做出科学判断。

（四）完善董事会与股东的常态化沟通机制

董事会作为股东代表行使决策监督权的核心机构，必须确保与股东特别是长期机构投资者之间的沟通充分、有效。上市公司应在法定信息披露要求的基础上，通过建立定期投资者见面会、董事参与业绩说明会、重大战略事项事前沟通等机制，主动向股东阐释公司战略、回应重大关切、听取治理意见。特别是在涉及公司重大转型、并购重组、管理层更迭等事项时，董事会应积极筑牢市场沟通桥梁，减少信息不对称，稳定市场预期，引导股东进行长期价值投资，共同促进公司高质量发展。

