

马来西亚 企业监管守则



Suruhanjaya Sekuriti
马来西亚证券监督委员

马来西亚企业监管守则

马来西亚企业监管守则



Suruhanjaya Sekuriti
马来西亚证券监督委员会

马来西亚证券监督委员会
3 Persiaran Bukit Kiara
Bukit Kiara
50490 Kuala Lumpur
Tel: +603-6204 8000 Fax: +603-6201 5078

著作权

© 2017 Securities Commission Malaysia

版权所有，翻印必究。未获得马来西亚证券监督委员会发出的书面许可，本书不得转载、储存或引入检索系统，或以任何形式或方式传播，包括图像、电子版、机械、复印、录音、录音带等。

马来西亚证券监督委员会已尽可能确保马来西亚企业监管守则中文翻译的精准，中英文如有歧义，概以2017年4月出版的英文版本为准。

2017年4月出版。

目录

企业监管的重要	1
马来西亚企业监管守则	2
理解、应用和呈报	4
架构	10
原则A	12
董事部领导与效率	
• 董事部职责	12
• 董事部组成	22
• 薪酬	30
原则B	34
高效稽查与风险管理	
• 稽查委员会	34
• 风险管理与内部管控架构	39
原则C	44
完善的企业报告与良好的持份者联系	
• 持份者联系	44
• 股东大会操行	47

企业监管的重要

- 1.1 企业监管是公司业务及事务的指引与管理程序及架构，以促进公司的业务发展与企业责任，目的是实现长期股东价值，并顾及其他持份者的利益¹。

企业监管提供的管控机制架构，可让公司避免陷于不必要的冲突，并达到目标。企业监管的主要支柱比如企业道德、问责、透明和永续经营等，对监督企业运作和保护投资者的资本而言非常重要。与轻视企业监管的公司相比，贯彻一系列守则的公司，更能够创造长期股东价值。

- 1.2 良好的企业监管，既能够平衡公司参与者的权益与责任，也阐明决策、内部管控和风险管理的条规及程序。企业监管并不止步于照顾股东利益，也须保持其他持份者如雇员、客户、供应商、社会和公司业务涵盖社区等方面需求的平衡。

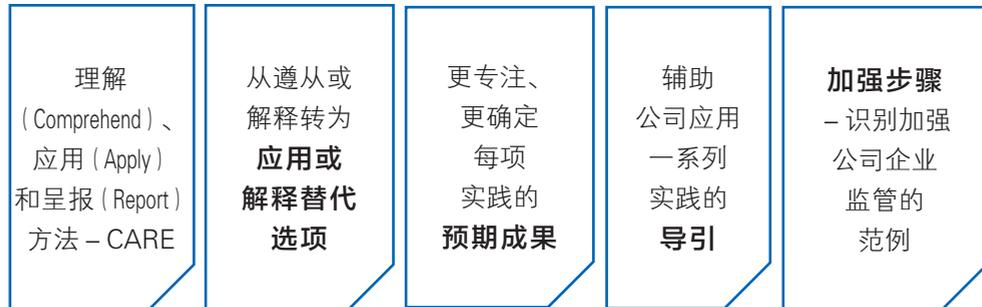
注解1：1999年高阶财务委员会报告的企业监管定义。

马来西亚企业监管守则

- 2.1 2000年推出的 *马来西亚企业监管守则* (Malaysian Code on Corporate Governance) 已成为企业监管改革的重要工具，也带动了公司推行企业监管的风气。
- 2.2 MCCG反映全球标准及国际认可的企业监管规范，比法规、条例或马来西亚股票交易所规定的最低要求更严格。
- 2.3 MCCG广纳各方意见，积极和灵活提高企业监管标准，这是体认到，企业监管固然必须通过法律监管，但市场自动自发改善不足之处，显得更为相宜。
- 2.4 MCCG曾在2007年和2012年调整，以紧贴市场趋势，符合全球认可的最佳准则和标准。
- 2.5 2017年MCCG以全新版本取代原有版本，推广更符合国际标准的企业监管文化。图一为新版本的主要特点。

图一

新版本主要特点



2.6 上市公司规模不一，必须灵活依照不同规模处理，才能达到最佳企业监管实践，而某些实践仅适用于**大型公司**。

大型公司的定义是：

- 富时大马100指数公司；或
- 最新财政年算起，市值达到20亿令吉或以上的公司。

公司列为**大型公司**后，即使在该财政年状况改变，该公司全年仍保持大型公司身份。

即使这些公司失去富时大马100指数公司身份或市值低于门槛，也必须继续采用这些实践。其他上市公司若想加强企业监管，也应采取与**大型公司**相同的标准。

2.7 虽然MCCG的对象是上市公司，但非上市公司如国营企业、中小企业（SME）和持牌中介公司也受鼓励采用这项企业监管守则。非上市公司应考虑运用MCCG实践，以加强问责、透明和永续经营。

理解、应用和呈报

为什么 CARE？

3.1 理解（Comprehend）、应用（Apply）和呈报（Report）或简称 **CARE**，鼓励公司明确鉴定落实良好企业监管的思考程序，包括合理和妥善解释应用各项实践的步骤。

理解	了解和内化原则和实践及预期成果的本意和目的
应用	贯彻实践，以达到预期成果，在公司上下建立和支持强大的企业监管文化。
呈报	合理和妥善汇报公司的企业监管实践。

- 3.2 **CARE**的目标是透过推广妥善的资讯公布，加强公司和持份者之间的信任，而这将取决于持份者和公司是否保持密切联系而定。**CARE**也加强对公司和持份者有利的开放和相互尊重文化。
- 3.3 **CARE**将加强企业监管的最佳实践，促进企业监管的评估和理解。总的来说，这些成果将提升整体市场的企业监管文化标准。

‘理解’

4.1 想要体认MCCG的本意，必须了解以下要点：

4.1.1 拥有良好企业监管的商业理由；以及

4.1.2 MCCG的原则和实践的预期成果。

4.1.1 拥有良好企业监管的商业理由

公司落实良好的企业监管实践，将逐步建立愿景，也能打造永续经营的程序和架构。企业监管也是支持良好企业公民的关键，以加强商业战略、业务运作和企业文化的伦理行为。在现今的全球化 and 紧密相连的世界，投资者、贷款者和其他持份者越来越理解到，经济、环境和社会责任是公司业绩表现和永续经营不可或缺的部分。

因此，董事部应理解这些新准则，并在下重要决策时纳入考量，确保公司业务顺利营运，并保持稳定的增长。

董事部理应理解企业监管的主要原则可以降低风险、腐败、管理不善等问题，这些原则包括高效控管，立基于伦理的企业文化及透明等。

4.1.2 理解MCCG原则和预期成果

为促进对原则和实践的理解，MCCG阐明每项原则的预期成果和相关实践方法，并提供辅助实践应用的导引。

董事部和管理层应站好各自的岗位，包括：

- 阅读和理解MCCG、*马来西亚股票交易所企业监管指南*，以及其他支援文件²；
- 若需要其他导引理解MCCG，应寻求协助；
- 持续参与专业发展课程，了解最新企业监管动向；以及
- 透过培训、宣传活动和全方位沟通，确保雇员理解和体认良好企业监管流程和程序的价值。

4.2 打造促进理解MCCG的环境，让生态系统的持份者如股东、专业组织、企业顾问、企业监管倡议者、媒体和公众充分体认到MCCG的本意和目的。

注脚2：企业发布指南、永续经营呈报指南、风险管理和内部管控声明 – 董事及上市发行人指南，以及其他相关文件。

‘应用’

- 5.1 应用MCCG的原则和实践，并不只是遵照一系列条例的外在形式，而应该是妥善实践真正良好的企业监管，包括改变思维和企业文化，而非逐项检查的硬性企业监管模式。
- 5.2 为促进这些改变，MCCG采纳了**应用或解释替代选项**，让公司能够更妥善应用良好的企业监管实践。
- 5.3 根据新选项，董事部应将公司业务运作的环境、业务规模和繁杂，以及风险及挑战等条件纳入考量，从而应用企业监管实践。
- 5.4 如果董事部发现无法执行任何MCCG列出的实践，理应采用合适的替代选项，以达到**预期成果**。就**大型公司**而言，董事部应公布已经采用或计划采用的措施，以及执行MCCG实践所需的时间。
- 5.5 MCCG的**导引**阐述了达到**预期成果**的实践应用方式。董事部应尽可能遵照**导引**，以执行MCCG实践。

‘呈报’

6.1 公司应视企业监管发布为向持份者展现公司拥有全方位高效企业监管的良机。公司应提供应用MCCG实践的详情。

6.2 股东和潜在投资者需要获得定期、可靠、相等、综合的资讯，以衡量公司的管理、估值和股东架构等条件，因此，长期而言，良好的企业监管发布有助于吸引投资资金，捍卫投资者对资金市场的信心。

6.3 公司必须妥善阐明应用企业监管实践的方法。如果背离某项实践，公司必须 –

- 阐述个中因由；以及
- 公布替代实践方案和达到预期成果的方法。

此外，若大型公司背离某项实践，也必须公布达到规定实践应用目标的措施，包括 –

- 已经采取或计划采取的对策；以及
- 所需时间。

为达到这些目标，公司必须谨慎确认和谨遵**导引**的指示。

6.4 公司应大力主张采用实践的**加强步骤**，并公布这些实践的应用方法，以展示他们贯彻高标准企业监管的承诺。

架构

MCCG的架构如下：

原则

MCCG立基于3大良好企业监管原则，包括 –

- 董事部领导与效率；
- 高效稽查与风险管理；以及
- 完善的企业报告与良好的持份者联系。

预期成果

预期成果是公司应用实践而达到的目标。

实践

实践是指公司计划为达到**预期成果**而采用的对策、程序或流程。

MCCG的**实践**已考量到既有法律、*马来西亚股票交易所上市条例*、马来西亚公司的业务规模和繁杂、全球最佳企业监管实践发展趋势等条件。

推介实践的**加强步骤**，是为了鼓励公司加强企业监管的实践和程序。想要达到卓越企业监管的公司，特别是**大型公司**，应该采纳实践**加强步骤**。

导引

每项**实践**列出的**导引**，是为了辅助公司应用**实践**达到**预期成果**。

原则A

董事部领导与效率

1. 董事部职责

董事部共同承担公司长期成败，以及为持份者提供永续价值的责任。董事部履行受委托的责任和领导职能时，必须指示和制定公司的策略方向，并监督公司管理层。董事部是公司重要的最高决策单位，他们将主导公司思维，并在公司倡导良好的企业监管和伦理操守。

董事部的总体角色和责任固然约定俗成，但由于企业格局的变化，各界对董事的期望已经显着演变，他们期许董事对于理解和塑造公司的策略方向要有更高的警觉与专业怀疑。

预期成果

1.0 每家公司皆以董事部为首，他们负责领导公司，并共同承担达到公司目标的责任。

实践

- 1.1 董事部应设定公司的策略目标，确保必要资源到位，以达到公司目标，并评估管理层的表现。董事部应设定公司的价值观和标准，也须理解和履行股东和其他持份者委托他们的职责。
- 1.2 委任一位董事部主席，以负责灌输良好的企业监管实践，并领导董事部和监督董事部的效率。
- 1.3 主席和首席执行官须由不同人士担任。
- 1.4 由一位符合资格和称职的公司秘书辅助董事部。公司秘书应提供完善的企业监管建议，确保公司遵守规则和程序，并采用最佳企业监管实践。
- 1.5 董事应在会议召开前的合理期限内，获得齐全准确的会议资料，并在会议结束后，适时获得会议纪要。

导引

1.1 作为信托人，所有董事应时时客观履行职责，照顾公司的利益。每位董事必须理解自己的责任，以及公司的营运、业务活动和发展。

董事部为了履行达到公司目标的责任，他们应该 –

- 偕同高阶管理层在公司推广良好的企业监管文化，加强伦理、谨慎与专业行为；
- 评估、盘问和判断管理层为公司提出的建议，并透过管理层监督这些建议的落实；
- 确保公司的策略规划可创造长期价值，并支持经济、环境和社会的长远发展；
- 监督和评估管理层的绩效，以确保他们妥善管理公司业务；
- 确保公司拥有强稳的内部管控和风险管理架构；
- 理解公司业务的主要风险，并识别业务决策的相应风险；
- 董事部应拟定管理层经营业务的风险偏好预期，并确保拥有适当的风险管理架构来识别、分析、评估、管理和监控重大的财务和非财务风险；

- 确保高阶管理层拥有必要的技能和经验，而公司也安排适当的接班措施，确保董事部和高阶管理层能够顺利交接；
- 确保公司拥有与持份者有效沟通的适当程序；以及
- 确保公司完整汇报财务和非财务报告。

1.2 主席的主要职责包括 –

- 领导董事部，让董事部能够有效履行职责；
- 制定董事部议程，确保董事适时获得齐全准确的资讯；
- 主持董事部会议和会谈；
- 鼓励董事积极参与公司事务，并允许董事自由表达不同的意见；
- 联系董事部和管理层；
- 确保公司采取适当的步骤与持份者保持有效沟通，并将持份者的意见传达给所有董事；以及
- 率领董事部在公司建立和监督良好的企业监管实践。

- 1.3 主席和首席执行官分由两人担任，是为了促进责任分工，避免一人影响董事部的商讨和决策。主席的职责应包括领导董事部共同监督管理层，而首席执行官则专注于公司的业务和日常管理。主席和首席执行官的分工应在董事部章程中阐明。
- 1.4 现今公司秘书的职责已从提供行政事务意见转为向董事部提供企业监管意见。辅助主席的公司秘书可以在良好企业监管中发挥重要作用，他们可以协助董事部和各个委员会依照个别职权和最佳实践有效运作。

公司秘书的角色和职责包括但不限于：

- 协调董事部和委员会会议后勤工作，出席和记录董事部和委员会会议，协调董事之间的沟通；
- 向董事部提供个别岗位和职责的意见；
- 辅助新董事，协助董事的培训和发展的；
- 向董事部提供公司发布事项、公司及证券法令和上市条例的意见；
- 协调常年股东大会流程；

- 监察企业监管发展，并辅助董事部应用企业监管实践，以达到董事部的需求和持份者的期望；以及
- 负责联系持份者，并协调持份者提出的企业监管问题。

符合资格的公司秘书应拥有履行职能的知识和经验，包括公司和证券法令、财务、企业监管、公司秘书职能，以及诸如上市条例等其他方面的知识。公司秘书也应持续进修专业知识。

- 1.5 为了加强会谈效率，主席与公司秘书应确保董事获得充分的资讯，并拥有充足的时间准备董事部会议。会议资料应在董事部会议召开前至少5个工作日分发。

所有董事部成员应确保会议记录准确反映董事部的审议和决议，包括董事是否放弃投票或审议特定事项。

预期成果

2.0 董事部、董事部各个委员会和管理层的职责明确划分。

确定董事部、各个委员会和董事的权限。

实践

2.1 董事部拥有定期审查的董事部章程，并在公司网站上发布。董事部章程应明确阐明 –

- 董事部、董事部各个委员会、董事和管理层的职位和职责；以及
- 董事部必须审议的问题和决定。

导引

2.1 制定董事部章程时，董事部必须说明公司的主要价值观、原则和精神，因为这是公司决策和策略发展的基础。董事部章程应设定董事部、各个委员会和管理层的监管架构、权限和职权。

虽然董事部授予部分职权给董事部各个委员会或管理层，但不得置其责任于不顾，必须时时刻刻共同监督董事部各个委员会和管理层。董事部应避免将严重影响董事部职责或减少董事部职权的事项交给各个委员会或管理层。董事部授权时，也应披露个中详情。董事部应定期审查责任分工，确保公司能够适应不断变化的经营环境。

董事部章程应根据董事的承诺、职位和职责，概述对董事的期许，并用以评估董事部和董事的绩效。如果董事部委任高级独立董事（SID），也应在董事部章程中解释他们的职责，这可能包括高级独立董事－

- 是主席的意见听板；
- 在必要时担任其他董事的中间人；
- 联系股东和其他持份者。

预期成果

3.0 董事部致力于促进良好的商业行为，保持诚信、透明和公平的健康企业文化。

董事部、管理层、雇员和其他持份者清楚知道公司接受的行为和实践。

实践

3.1 董事部应制定公司的**行为与道德守则**，并偕同管理层执行这些政策和程序，包括管理利益冲突，制止权力滥用、腐败、局内交易和洗钱等问题。

行为与道德守则应在公司网站上发布。

3.2 董事部应拟定和审查公司的政策和程序，并偕同管理层透过举报方式共同落实这些政策和程序。

导引

3.1 董事部有责任通过**行为与道德守则**设定公司的准则和标准。**行为与道德守则**应表达公司接受的做法，指导董事、管理层和雇员的行为。**行为与道德守则**的政策应纳入公司管理层的实践范畴，并定期审查。

行为与道德守则应阐述以下情况的应对措施 –

- 处理实际或潜在的利益冲突；
- 防止包括送礼和收礼以及其他利益收受的腐败行为；
- 鼓励举报不合法或不道德的行为；
- 保护公司资产，并确保公司上下正确使用公司资产；以及
- 确保一切行为符合法律、条例和规定。

3.2 董事部应鼓励雇员举报工作场所的违法行为（包括疏忽、犯罪、违反合同和违法行为等）、司法不公，危害健康、安全和环境的事项，以及相关欺瞒行为。

董事部应确保举报政策包含可以客观调查和解决违法事项的途径，并保证人人都应该能够举报任何不合法、不道德或有问题的做法，而不会面对报复。

原则A

董事部领导与效率

II. 董事部组成

董事部的成员组成将影响董事部履行监督职责的能力。一个有效的董事部，应由合适的成员组成，他们须拥有各种符合公司目标和策略目标的条件，包括技能、知识、经验和独立等。合适的成员，不仅将确保董事部在决策过程中能够拥有足够的多面和独立看法，避免陷于“同类思考”或“盲点”，也能让董事部更妥善应对可能出现的挑战，并传递价值。

预期成果

4.0 董事部的决策应客观考量不同的观点和见解，照顾公司的最大利益。

实践

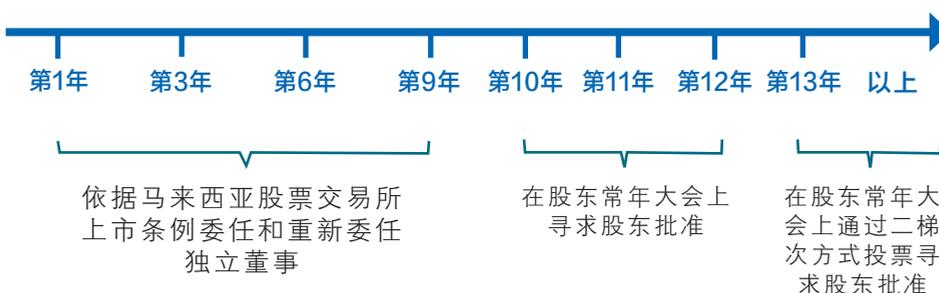
- 4.1 至少一半董事部成员应是独立董事，而**大型公司**的独立董事则应占多数。
- 4.2 独立董事的累计任期不应超过9年。独立董事完成9年任期后，可转任非独立董事。

如果董事部打算让任期超过9年的独立董事留任，应在股东常年大会上充分证明他留任的必要，并寻求股东的批准。如果董事部想让任期达12年的独立董事留任，应在股东常年大会上通过二梯次投票方式寻求股东批准。

加强步骤

4.3 董事部应拟定政策，限制独立董事的9年任期。

委任独立董事



独立董事的累计任期过了9年，可转任非独立董事。

不过，如果董事部打算让任期超过9年的独立董事留任，应在股东常年大会上充分证明他留任的必要，并寻求股东的批准。

如果董事部想让任期达12年的独立董事留任，应在股东常年大会上充分证明他留任的必要，并通过二梯次投票方式寻求股东批准。

- 4.4 依据客观的条件、优势委任董事部成员和高阶管理层，并适当考量他们的技能、经验、年龄、文化背景和性别等多种条件。
- 4.5 董事部应在常年报告中阐述公司的性别多样政策和目标，以及达到目标的措施。**大型公司**至少30%董事部成员须为女性。
- 4.6 董事部应运用独立资源鉴定合适的候任董事，而非完全依赖现有董事、管理层或大股东的推荐。
- 4.7 提名委员会主席应由独立董事或高级独立董事担任。

导引

- 4.1 董事部组织应支持客观和独立的审议、审查和决策，毕竟大部分由独立董事组成的董事部，可以更有效监督管理层。
- 4.2 在考量董事独立与否时，除了注意董事的背景和现行活动，也须衡量这位董事能否不受管理层影响。

持份者越来越担忧，董事任期太长可能会影响他们的独立。独立董事的任期太长，以及他们对公司的熟悉，也可能会削弱董事部的客观看法。如果独立董事与董事部和管理层建立起长期或密切的联系，他们可能会过于关注董事和管理层的利益或过分干涉他们的工作。

独立董事也可能受到任期延长、诱人薪酬及物质利益的影响，而成为“不独立”董事。

大型公司的独立董事任期不应超过12年。

董事部如想让累计任期超过9年的独立董事留任，应严格审查他是否保持“独立”，并向股东公布审查结果，让股东作出知情的决定。

二梯次投票方式

在实践4.2中，公司应在股东常年大会上采用二梯次投票方式，寻求股东批准，让任期超过12年的独立董事留任。

根据二梯次投票方式，同一场股东大会的股东投票方式如下：

- 一梯次：只有公司**大股东**投票；以及
- 二梯次：**大股东**之外的其他股东投票。

实践4.2的**大股东**是指—

- 有权行使公司不少于33%表决股权或控制相关股权者；

- 拥有公司最多表决股权者；
- 有权委任公司多数董事或影响相关决策者；
- 有权作出公司的业务或行政决策或影响相关决策者，以及能够左右或影响这些决策者。

上述议程通过与否，将取决于一梯次投票的结果和二梯次投票的简单多数结果而定。如果拥有超过一名**大股东**，一梯次投票则胥视简单多数结果而定。

唯一一梯次和二梯次投票结果一致，议程才算通过。

然而，如果两次投票结果不同或一梯次投票人弃权，议程将不会通过。

- 4.4 与成员不够多元的董事部相比，成员多元的董事部可以考虑得更深、更广，因此董事人选应该来自不同的领域。

高阶管理层的多元，也将启发更积极的辩论，从而催生更好的决策，这也能让管理层运用不同方式商讨意见，协助公司应付市场变化的挑战。

在追求性别多样议程时，每个公司都应采取措施，确保在招聘董事部成员和高阶管理职位时寻找女性候选人。

4.5 虽然只有大型公司必须拥有30%女性董事，但其他公司也应致力达到这个目标。除了董事部成员，女性参与决策职位也应扩至高阶管理层，因为这能够带来同样的好处。高阶管理层的性别多元，也能增加合适的董事人选。

4.6 董事部应善用各种方法和管道征求最合适的董事人选，包括透过董事登记处、刊登广告或聘用独立搜索公司。

公司应在常年报告中公布寻求非执行董事人选的管道，包括他们是否现有董事部成员、管理层或大股东推荐的人选等。

如果非执行董事人选完全出自现有董事部成员、管理层或大股东的推荐，提名委员会应向股东阐明未使用其他管道的原因。

4.7 担任提名委员会主席的独立董事或高级独立董事应该 –

- 主导包括续任主席和首席执行官在内的董事部成员的接班计划和委任合适人选；
- 主导董事效率常年审查工作，确保每位董事的绩效得到独立评估。

预期成果

5.0 持份者能够评论董事部和董事成员的整体效率。

实践

5.1 董事部应进行正式和客观的常年评估，鉴定董事部、各个委员会和董事的效率，并公布评估的程序及结果。

大型公司的董事部应定期聘请独立专家³，客观和坦率评估董事部。

导引

5.1 客观完善的评估程序，可以大大提高董事部成效，为公司带来莫大好处。董事部的评估方法很多，包括自我评估、同侪评估，或是公司秘书辅助的评估等。由于每家公司的董事部不尽相同，个别需求、角色、优先选项和能力皆因应公司发展周期的规模和阶段而有所不同，所以逐项检查的硬性方式是效率不彰和无法令人接受的。

注脚3：与公司、董事或大股东毫无关联的独立专家

由专业、经验丰富和独立单位定期展开的董事部评估，可以更客观评估董事的绩效和他对董事部的贡献，并提供不偏不倚的观点。如果通过独立第三方单位评估董事部，董事部应公开他们的身份。

董事的常年评估应包括：

- 他们批判性盘问和提出正确问题的意向和能力；
- 他们处理潜在利益冲突的性格和诚信；
- 他们为公司服务、尽职和诚信的承诺；以及
- 他们表达个人观点的自信。

大型公司提名委员会在常年报告中公布董事部、各个委员会和董事的效率评估报告时，应公开以下资讯：

- 评估程序，以及个中标准如合适及适当、贡献及绩效、董事素质和品格⁴等；
- 独立专家参与评估或是内部评估；
- 评估报告鉴定的主要优点和/或缺点；以及
- 建议采取的步骤或增强措施来减轻或解决报告鉴定的缺点。

注脚4：请参阅马来西亚股票交易所的企业监管指南

原则 A

董事部领导与效率

III. 薪酬

良好的公司董事薪酬架构，往往与公司的策略目标有着明确的联系，也能鼓励董事为公司的长远成功而付出，这对促进企业稳定增长至关重要。然而，如果公司的薪酬政策无法适当连接董事薪酬与公司策略和业绩，将会面临股东回酬减少、企业监管削弱，以及公众对企业的信心降低等问题。

预期成果

6.0 董事、高阶管理层的薪酬水平和架构，应考虑到公司吸引和留住合适的董事部成员和高阶管理层的希望，以推动公司的长远目标。

薪酬政策和决策的过程应透明独立。

实践

6.1 董事部应依据公司的需求、业务繁杂和业绩表现，以及所需的技能和经验等条件，制定董事和高阶管理层薪酬的政策和程序。董事部应定期审查这些政策和程序，并在公司网站上发布。

- 6.2 董事部应设有薪酬委员会执行薪酬政策和程序，包括评估和提议董事部成员和高阶管理层的薪酬等事项。

董事部应制定阐明薪酬委员会职权和职责的参考文件，并在公司网站上发布。

导引

- 6.1 合理的薪酬是吸引、留住和激励董事和高阶管理层的关键，他们的薪酬待遇应考虑到公司业务的繁杂和个人的责任。此外，他们的薪酬也应符合公司的经营策略和长期目标。

董事部也应确保独立董事的薪酬和奖掖措施，不会违反他们在董事会议商讨事项时发表客观独立看法的义务。

- 6.2 设立委员会，协助董事部制定和推行公正透明的董事与高阶管理层薪酬政策，是重要的一环，这可以让董事部依据董事与高阶管理层的功劳、资格及能力，以及公司业绩、个人表现和市场数据等条件，决定他们的薪酬待遇。

薪酬委员会应只由非执行董事组成，当中大部分必须是独立董事，必要时薪酬委员会也应征询专家的意见。如果董事也是公司股东，他们应避免在股东大会的董事费议程中投票，同样的，执行董事也不应投票表决自己的薪酬。

预期成果

7.0 持份者能够依公司的业绩表现为准，评断董事和高阶管理层的薪酬与个人绩效是否相称。

实践

- 7.1 公开董事的姓名和薪酬细节，包括董事费、薪资、花红、实物福利和其他薪酬。
- 7.2 董事部应以5万令吉水平为准，公开5大顶尖高阶管理层的姓名和薪酬细节，包括薪资、花红、实物福利和其他薪酬等。

加强步骤

7.3 公司应全面公开所有高阶管理层的姓名和薪酬细节。

导引

- 7.1 公开董事的薪酬细节，可让股东在投票表决董事薪酬时作出知情的决定，并依据董事的职责核准合理的薪酬。
- 7.2 公开高阶管理层的薪酬标准，能让持份者理解这些标准与公司业绩表现之间的联系，从而确定他们的薪酬是否合理、能否吸引和留住人才等。

原则B

高效稽查与风险管理

I. 稽查委员会

高效的稽查委员会，能够在达到透明公开、专注重点和独立判断等标准之下，监督公司的财务报告流程。然而，董事部依然肩负监督公司财务报告流程的最终责任。

稽查委员会应在企业监管架构中发挥关键作用。独立的稽查委员会，更能够严格盘问和提出公司的财务报告流程、内部管控、风险管理和企业监管等尖锐的问题。

稽查委员会的成员应拥有适当的知识、技能、经验和承诺，才能有效履行职责。稽查委员运用各种不同的观点深入理解财务报告流程，也可以显著加强稽查素质。

预期成果

8.0 董事部应设立高效独立的稽查委员会。

董事部应能够客观评估稽查委员会的调查结果和提议，而公司的财务报表将是可靠的资讯来源。

实践

- 8.1 董事部主席不可兼任稽查委员会主席。
- 8.2 稽查委员会应拟定政策，规定前主要稽查伙伴⁵在受委任为稽查委员会成员前，须遵守至少两年的冷静期。
- 8.3 稽查委员会应拟定政策和程序，评定外部稽查师的合适、客观和独立等条件。

加强步骤

8.4 稽查委员会应完全由独立董事组成。

注脚5：指对稽查师发表意见的财务报表展开稽查工作，并为当中的重要事项作出主要决策或判断的稽查团队合伙人，即负责质量管控评估的人，以及其他稽查合伙人等（若有）。

- 8.5 整体而言，稽查委员会应拥备广泛的必要技能，以履行其职责。所有成员都应具备财务知识，能够理解稽查委员会职权范畴之内的事项，包括财务报告流程等。

所有稽查委员成员应持续进修，以理解会计和稽查的标准、实践和规则等发展趋势。

导引

- 8.1 稽查委员会主席应负责确保委员会的高效独立。如任由董事部主席兼任稽查委员会主席，这可能会影响董事部对稽查委员会调查结果和提议的客观看法。

稽查委员会主席与其他成员应确保 –

- 稽查委员会全面理解公司稽查和财务报表相关重大事项，并设法处理；
- 稽查委员会向内部和外部稽查师适当表达他们对相关交易和事项的看法、意见和忧虑；
- 稽查委员会通知外部稽查师任何可能影响公司财务或稽查的事项；以及
- 内部和外部稽查师之间有协调。

8.2 设定冷静期，将让稽查工作不受影响，避开前主要稽查伙伴可能明显左右稽查工作和编制公司财务报表的威胁。

8.3 稽查委员会在评估外部稽查师的合适、客观和独立等条件时，应制定考虑以下条件的政策和程序：

- 外部稽查师的稽查能力、质量和资源等；
- 非稽查服务的性质和范围，以及收费合理与否；以及
- 获得外部稽查师的书面证明，确认他们依据专业和法规要求展开独立的稽查工作。

稽查委员会应每年评估外部稽查事务所的合适、客观和独立等条件。

8.5 稽查委员会成员应具备财务知识，并充分理解公司的业务，以对公司的财务报告流程、交易和其他财务资讯保持批判和深入的看法，并能够盘问管理层对公司财务状况的主张。

稽查委员会应适时察觉和怀疑任何财务报表的异常或违规等情况。

对于公司需要决定的重大事项，稽查委员会应深入查询财务报表是否与公司业务和其他已知资讯相符。

稽查委员会应评估财务报表是否真实公允呈现公司的财务和业绩，并提出建议。

原则B

高效稽查与风险管理

II. 风险管理与内部管控架构

适当的风险管理和内部管控是公司监管、管理和业务运作的重要一环。风险管理主要是鉴定公司的危机和商机，内部管控则协助公司化解危机和善用商机。适当的风险管理和内部管控将协助公司依据风险承受意愿作出知情的决策，并采取必要的控制措施来有效实现目标。成功的公司能够在各个层面及所有业务中，结合以绩效为重点的风险管理和内部管控与企业监管架构和流程。

董事部负责公司的风险管理和内部管控制度，他们应制定适当的内部管控政策，并确保这些制度有效运作。董事部也必须确保内部管控制度能够管理风险，并融入企业文化之中。

预期成果

9.0 公司依据风险承受意愿作出知情的决策，并实施必要的控制措施来实现目标。

董事部应获得合理的保证，对于一些可能打击公司目标的预期事件或情况，其影响已经减轻，也是公司能够应付的。

实践

- 9.1 董事部应设立高效的风险管理和内部管控架构⁶。
- 9.2 董事部应公布风险管理和内部管控架构的特点、充分与否和效果等细节。

加强步骤

- 9.3 董事部应设立多数由独立董事组成的风险管理委员会，负责监督公司的风险管理架构和政策。

导引

- 9.1 董事部应确定公司的风险承受能力，并积极识别、评估和监督主要业务风险，以维护股东的资金和公司的资产。内部管控是风险管理的关键，董事部应致力于阐明、实施和评估公司的内部管控架构。

注脚6：请参阅导引1.1

9.2 董事部应公布财务、业务、法规遵从、公司名声、网络安全和业务永续等主要范畴的风险评估结果，以及减少或应对风险的方案。此外，董事部也应阐明公司采用的风险管理架构是否符合国际标准。

董事部也应公布有否对公司的内部管控和风险管理架构展开常年评估和定期检测，包括是否从评估中获得任何结果，以及是否为此修改内部管控和风险管理架构等。如果涉及敏感的商业机密，甚而可能加剧竞争风险，董事部可以大略说明相关内部管控和风险管理架构。

预期成果

10.0 公司拥有高效的企业监管、风险管理和内部管控架构，而持份者也能评估其成效。

实践

10.1 稽查委员会应确保内部稽查单位发挥功能，并能够独立运作。

10.2 董事部应公布 –

- 内部稽查人员是否拥有任何可能影响他们客观独立看法的人际关系或利益冲突；
- 内部稽查部门的资源数量；
- 内部稽查人员的姓名和资格；以及
- 内部稽查单位是否采用获得认可的架构。

导引

10.1 内部稽查单位将透过客观和严格的方法来评估和加强风险管理、内部管控和企业监管等方面的效率，协助公司实现目标。这一单位将是稽查委员会的重要智囊团，能够提出内部流程的缺点或缺陷，促使公司采取适当的补救措施。

内部稽查应客观进行，不受公司管理层和稽查对象所左右，因此内部稽查人员应直接向稽查委员会报告。

稽查委员会也应为内部稽查单位作出以下决策 -

- 委任与罢免内部稽查人员；
- 列出工作范围；
- 评估绩效；以及
- 安排预算。

制定内部稽查单位的范畴时，稽查委员会应确认：

- 内部稽查人员具备合适的经验、立场和权力，以有效履行职责；
- 内部稽查资源充足，能够获得充分资讯，以有效发挥稽查功能；以及
- 承担内部稽查工作的人员具备必要的的能力、经验和资源，以有效履行职责。

内部稽查师的职责应逐步加强，并扩至提供策略支持意见等范畴，这意味着内部稽查人员在执行内部稽查活动之余，也应分析根本原因，提供积极的策略意见，并提出有效的业务改进建议。因此，内部稽查师应关注稽查领域、相关行业和法规的发展。

原则 C

完善的企业报告与 良好的持份者联系

I. 持份者联系

与持份者保持联系和沟通，从而建立他们与公司之间的信任和理解，这能加强持份者对公司目标和管理层的理解，进而协助他们评估公司，这也能让股东决定如何投票表决议程。对公司而言，这提供了宝贵的反馈管道，让公司可从中了解持份者的期望，并制定业务策略。

预期成果

11.0 公司和持份者之间保持沟通，理解彼此的目标和期望。

持份者能够对公司的业务、企业监管政策、环境保护和社会责任等方面作出知情的决定。

实践

11.1 董事部应与持份者保持有效、透明和定期的沟通。

11.2 **大型公司**应采用全球标准综合呈报架构。

导引

11.1 公司与持份者保持沟通是必要和有利的程序，这能让公司能够了解他们的关切重点，并在决策时考虑到这些问题。

公司能够通过各种途径与持份者保持沟通，这包括 –

- 设立投资者联系单位；
- 召开对话会；
- 召开投资者、分析员和媒体汇报会；以及
- 运用电子管道如网站、社交媒体等。

- 11.2 综合报告是整合所有详细流通资讯的主要报告，包括常年财务报表、企业监管和永续经营报告。这份报告简明扼要对外呈现公司的策略、业绩、企业监管和业务展望创造价值的过程。综合报告将加强投资者获得资讯的质量，并提高公司的透明和问责。

编写这份报告，需要综合思考公司各个业务单位和职能部门之间的关系，从而打破藩篱，并减少其重叠。

原则C

完善的企业报告与良好的持份者联系

II. 股东大会操行

股东大会是董事和高阶管理层与股东会面的重要平台，能够加强股东对公司业务、企业监管和业绩表现的理解，协助他们行使权力，并向董事部和高阶管理层表达他们的忧虑。

股东应行使权力，在股东大会上提出问题及意见，并投票表决议程。公司也应善用科技，加强股东参与股东大会与投票事项。

预期成果

12.0 股东能够参与股东大会，与董事部和高阶管理层会面，并在会上作出知情的投票决定。

实践

- 12.1 公司应在股东大会召开前至少28天通知股东。
- 12.2 所有董事应出席股东大会。稽查委员会、提名委员会、风险管理委员会等各个委员会的主席应妥善回应股东的提问。

12.3 股东众多或在偏远地区举行股东大会的上市公司，应善用科技 –

- 促进股东投票，包括缺席投票⁷；以及
- 促进股东远程参与股东大会。

导引

- 12.1 董事部应确保股东获得充分的资讯和时间，评估将在股东大会上讨论和决定的议程。公司文告应提供比上市条例规定的基本内容更详细的说明，让股东在知情之下行使投票权。公司文告应包括议程的细节及背景，以及相关报告或提议等资料。
- 12.2 所有董事应出席股东大会，以让股东有机会与董事对话。董事部小组委员会主席出席股东大会，能够加强董事和股东的沟通，让股东可以直接向个别负责人提出问题和表达忧虑。
- 12.3 董事部应采取相应措施，尽可能让更多股东参与大会。为了达到这个目标，公司应考虑运用科技，加强电子投票和允许股东远程参与股东大会。

注脚7：指股东在无法出席会议之下，行使投票权

公司运用电子投票，将能 –

- 获得更精准和更透明的投票结果；
- 更快速公布投票结果；
- 加强股东投票，包括残障人士也能投票；
- 减少行政开销和纸张作业；以及
- 无需准备实体选票。

Securities Commission Malaysia
3 Persiaran Bukit Kiara Bukit Kiara
50490 Kuala Lumpur
Malaysia

Tel: +603 6204 8000 Fax: +603 6201 5078

Websites: www.sc.com.my www.investsmartsc.my Twitter: @seccommy