



首席治理官： 董事会秘书的公司治理角色

德勤中国公司治理中心

2025 年 7 月

目录

摘要	1
第一章 董事会秘书制度的历史与现时	8
一、董事会秘书：名称之辨	9
二、董事会秘书是董事长秘书吗？	12
三、中国董事会秘书制度的起源与演进	13
四、上市公司董秘群体：以市值 100 强上市公司为例	17
(一) 董秘的个人特征	17
(二) 专业和教育背景	18
(三) 任期与职业稳定性	19
(四) 专任与兼任	20
(五) 薪酬水平与激励机制	22
本章小结	23
第二章 董事会秘书的职权与责任	24
一、董事会秘书的职责	25
(一) 核心职责	26
(二) 扩展职责	27
(三) 衍生职责	28
二、董事会秘书的权限及履职保障	31
(一) 董事会秘书的权限	31
(二) 董事会秘书的履职保障	33
三、董事会秘书的职业风险与责任	34
本章小结	36

第三章 董事会秘书的法定高管地位与相关治理安排	37
一、董事会秘书的高管地位	38
二、董事会秘书：专任还是兼任	39
(一) 中国上市公司董事会秘书兼任情况分析	39
(二) 董事会秘书兼任的原因和利弊	40
(三) 不宜兼任董事会秘书的高管职位	41
(四) 董秘和财务总监的分工与合作	43
三、董事会秘书的提名、选任及报告关系	44
(一) 董事会秘书由谁提名和聘任	44
(二) 外部聘任还是内部选拔	46
(三) 董事会秘书向谁报告	47
(四) 董秘的继任计划	48
本章小结	49
第四章 董事会秘书的职业化和专业化	50
一、董秘为何要走向职业化和专业化	51
(一) 职业和专业	51
(二) 董秘职业化和“职业董秘”	53
(三) 董秘的专业化与专家型董秘	54
二、董事会秘书专业化的国内外实践	55
(一) 系统化和专门化的知识	55
(二) 专业标准	56
(三) 资格认证与专业等级	57
(四) 专业自治	58
(五) 道德规范与社会责任	61
三、董事会秘书的专业胜任能力框架	62
(一) 品德与理念层	62
(二) 知识层	64
(三) 能力层	65
本章小结	67

第五章 首席治理官：董事会秘书的未来	68
一、董事会秘书的角色应定位于首席治理官	69
(一) 首席治理官的出现	69
(二) 董事会秘书为何有必要转型为首席治理官	70
二、董事会秘书担任首席治理官的国内外实践	71
(一) “公司治理”纳入董事会和管理层的正式议程和架构	71
(二) 公司秘书普遍向公司治理高级专业人士转型	72
(三) 董事会秘书担任首席治理官	72
三、董秘作为首席治理官的职责定位	74
(一) 公司治理合规性的守护者	74
(二) 公司治理有效性的促进者	75
(三) 董事会和董事高效履职的赋能者	75
(四) 公司治理最佳实践的推动者	76
(五) 利益相关者的联结者	77
四、董秘转型为首席治理官的前景与影响因素	78
本章小结	79
参考文献	80
附录：董秘访谈纪要	81
1. 董秘应发挥连接和打通治理层和管理层的桥梁和纽带作用	81
2. 董秘应当是上市公司中最懂治理的那个人	85
3. 董秘有效履职需要同时做好规定动作和自选动作	88
4. 董秘是上市公司历史的承接者、见证者和参与者	91
研究方法	94
课题组成员	95
致谢	96

摘要

中国上市公司的董事会秘书（简称“董秘”）是由法律法规和监管规则定义的公司治理角色，对于支持董事会发挥决策、监督和咨询职能，对于推动公司治理有效运行并实现预期目标，承担着“关键角色”。本研究报告对中国的董事会秘书制度进行系统和深入的探讨，梳理董秘制度的起源和发展，为当今董秘群体进行初步画像；明确界定董秘的职责、职权与责任；剖析董秘的法定高管地位与兼任行为，探讨董秘的报告关系、提名选任和职业生涯设计；构建董秘的专业胜任能力模型与职业化、专业化的发展路径；展望董秘转型为首席治理官的前景。本报告期望能够加深各界对于董秘制度的理解，帮助董秘群体确立和提升公司治理高级专业人士的自我定位和自觉意识，并为政策制定者和监管机构完善中国的董秘制度提供参考建议。



董秘制度的起源、发展与群体画像

董事会秘书制度，是20世纪90年代为了推动股份有限公司的发展，特别是满足境内企业到境外上市的需要而引入的，它借鉴了英美和中国香港地区的公司秘书制度，但从一开始对董秘的定位，就与公司秘书有所不同。公司秘书主要负责日常行政事务，确保公司合规运作，而董秘则是上市公司的高管，负责公司治理、信息披露、投资者关系管理等重要事务，在任职企业中具备较高的地位和职权。发展至今，董秘成为中国特色公司治理制度的重要组成部分。董秘制度的发展和演进，很明显地受到政府“有形之手”的推动，从适用范围来看，经历了从上市公司到国有企业，再到银行保险金融机构的发展路径，而董秘承担的治理和管理职责，则经过了不断扩展的过程。

以2022年至2023年中国上市公司一百强的董秘为样本，我们对董秘群体进行了初步的画像。

1. 从个人特征来看，上市公司董秘是一个以男性为主的群体，但女性董秘占全部董秘的比例，高于女性高管占全部高管的比例；超过90%的样本公司董秘年龄在40岁到60岁之间，大多数董秘处于年富力强的阶段。
2. 从教育和专业背景来看，董秘群体具有高学历的特征，100%拥有本科及以上学历/学位，硕士学位占比超过60%，博士学位占比超过10%；近80%的董秘所受的高等教育学科为管理学（含会计）和经济学（含金融），超过60%的董秘持有至少一项专业资格。
3. 从任职特征来看，超过60%的董事任期不足5年，2022年至2023年样本公司董秘发生变更的比例相对较高；超过60%的样本公司董秘存在兼任现象，有超过15%的样本公司，由财务负责人兼任董秘。
4. 从薪酬水平与激励机制来看，董秘属于高收入群体，样本公司董秘的平均薪酬超过200万，且有20%的董秘被纳入股权激励计划。



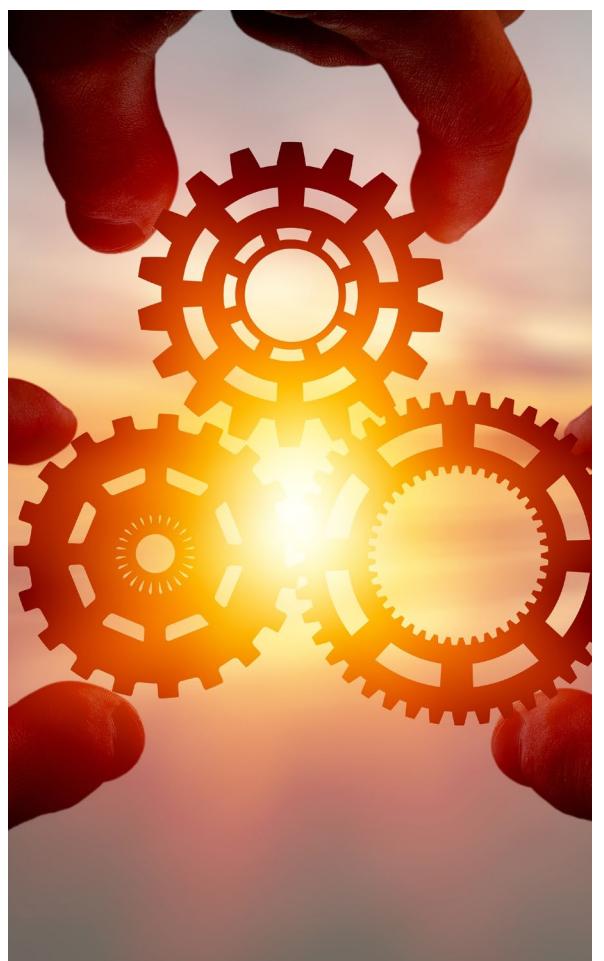
董秘的职责、职权与责任

按照董秘承担职责的强制性和必要性次序，其职责可以划分为核心职责、扩展职责和衍生职责三类，大体对应着董秘必须做、鼓励做和允许做的职责。其中，核心职责主要包括股东会和董事会议的筹备和组织、协助董事会加强公司治理机制建设、信息披露（含信息保密）、股东资料管理、公司文件记录保管和监管联络人。扩展职责主要包括投资者关系管理、股权管理、关联交易管理、协助董事会制定资本市场发展战略、合规管理。衍生职责则主要包括战略规划的研究和论证、内部控制、资本运作、市值管理和印章保管。

为了确保董秘的有效履职，应当赋予董秘必要的知情权，特别是通过参加或列席党委会、总经理办公会等重要经营管理决策会议而及时了解公司经营和财务状况等权利；应当赋予董秘必要的督办权，促使董秘更好发挥连接治理层与管理层，促进公司战略得以执行和落实的功能；同时，在上市公司及其董事、高管已经发生或可能发生违法违规行为时，董秘应主要履行提醒或警示职能，在必要时行使向交易所和监管机构报告的权力。上市公司应当为董秘履职提供人事、组织和资源保障，设置专门的工作机构（董事会办公室）和专职工作人员（特别是证券事务代表），为董秘及其团队提供良好的工作环境和条件。

在资本市场强监管的背景之下，董秘承担的职业风险呈上升趋势。信息披露违规、定期报告虚假记载、违规担保、欺诈发行和关联方资金占用是董秘遭受行政处罚的主要事由。

同时，董秘也有可能因为上市公司的违法违规行为而被判承担连带民事赔偿责任。董秘通常缺乏对财务报告的真实、准确和完整进行实质性审核的专业能力和资源支持。当上市公司财务报告出现虚假陈述或重大遗漏时，不应仅基于董秘作为公司高管签署了书面确认书，就判定董秘应当承担与公司负责人、主管会计工作负责人和会计机构负责人同等的责任。



董秘的高管地位及相关治理安排

在《公司法》中明确董秘的高管地位，是我国上市公司治理制度中独具特色的安排，体现了政策制定者和监管机构对于公司治理工作的重视。董秘的法定高管地位，要求上市公司在治理结构和组织设计上需要作出必要的安排，以使董秘“权责对等”“名实相符”，在公司治理和组织管理中最大限度地发挥其积极作用。

在我国上市公司中，存在着较为普遍的副总经理、财务负责人兼任董秘的现象。董秘兼任现象，有助于提升董秘履职的权威性，促进董秘与管理团队的更好融合，降低董事会与管理团队之间的沟通与协调成本，并节约董秘专职专任所新增的人力资源成本。然而，董秘兼任也有可能对公司治理的有效运行造成不利影响，可能弱化董秘相对于管理层的独立性，并可能造成董秘工作降低到从属和次要的地位。通常而言，总经理、财务负责人不应兼任董秘，金融机构的首席风险官亦不宜兼任董秘。

考虑到董秘的工作性质和职责，上市公司董秘选聘可以采取董事长提名，董事会提名委员会审核同意，董事会审批通过的办法，也可以采取董事会提名委员会提名，董事会审批通过的做法。总经理提名董秘的做法是不符合良好公司治理原则的。董秘在职能上应该向董事会或董事长报告，由董事会决定其聘任、解聘和薪酬事项。向董事会或董事长报告，是董秘的第一汇报路线。董秘在行政上应向总经理汇报，但总经理不得决定董秘的任免和薪酬。与治理相关的事项，董秘应主要向董事会或董事长汇报；与管理相关的事项，主要向总经理汇报，较重要的事项可

以同时向董事长汇报，重大事项则应适时向董事会或全体董事汇报。

为选出最合适的董秘人选并保障前后任董秘工作的稳妥交接，应当为董秘的选聘预留至少6个月的充足时间。如果董秘采用外部选聘方式，利用专业服务机构来协助完成选聘工作，通常能够提高效率、降低风险。如果采取内部选拔方式，设计一条由证券事务代表到董办主任，由董办主任到董秘的职业发展路径，有利于董秘的人才培养和梯队建设。



董秘的职业化与专业化

从系统性和专门化的知识体系、专业标准、资格认证与专业等级、专业自治、道德规范和社会责任五大标准来看，董秘群体已经是一个成长中的专业团体。董秘群体有必要进一步提高职业化和专业化程度，巩固和扩大“职业董秘”群体，推动董秘成为内涵清晰、任期稳定、专职专任、广受认可的职业；明确董秘作为公司治理高级专业人士的定位，推动董秘成为备受社会各界尊重和认可的成熟专业团体。

为了提升董秘群体的职业化和专业化程度，有必要提升上市公司董秘的职业资格准入门槛，使其与董秘承担的职责和胜任能力要求相匹配；引入董秘的专业等级制度，促进董秘持续提升自身素养和能力；推动董秘群体组建严格意义上的全国性行业自律组织，拥有完整的行业自治权利；构建董秘的专业胜任能力框架，涵盖道德与理念层、知识层和能力层三个层面，作为认证董秘任职资格、对董秘开展教育和培训的基础。

董秘转型为首席治理官

国际上已有较多大型企业设置首席治理官，这一实践反映了公司治理监管要求（特别是信息披露透明度要求）日益严格，公司治理工作专业性和复杂性的不断上升，以及董事会独立性显著上升背景之下，提升公司治理实际运行质效的需要。由于董事会秘书具有法定高管地位，而公司治理相关事务又是董秘的核心职责，董秘处于联结各方利益相关者的位置，由董秘担任首席治理官具有得天独厚的优势。尽管从短期来看，董秘转型为首席治理官有可能使其承担不可承受之重，或陷入名实之争，但长期内却仍然是董秘群体提升职业化和专业化水平，获得更高社会认可度的可行路径。

董秘或公司秘书担任首席治理官在国际上已有较多的探索和实践，其驱动因素包括：公司治理纳入董事会和管理层的正式议程和架构，行业自律组织推动公司秘书向公司治理高级专业人士转型等。建议政策制定者、监管机构、行业自律组织等推动或提倡上市公司、国有企业或金融机构的董事会秘书向首席治理官转型，公司治理成熟度较高的企业也可以自主采纳这一公司治理实践以实现差异化的竞争优势，并为董秘发挥公司治理合规性守护者、公司治理有效性促进者、董事会和董事高效履职赋能者、公司治理最佳实践推动者和公司治理利益相关者联结者角色创造更好的制度条件。

十条建议

1. 上市公司不仅应保障董秘参与或列席董事会、股东会的权利，而且应考虑赋予董秘参与或列席党委会、总经理办公会等与重大经营管理决策相关的重要会议的权利；赋予董秘必要的督办权，督促上市公司管理层认真落实董事会的战略决策，夯实董事会主导上市公司战略议程的能力；对于上市公司董事、高管已发生或可能发生的违规行为，董秘应当拥有提醒或警示的权力，以及在必要时向交易所和监管机构报告的权力。
2. 当上市公司财务报告出现虚假陈述或重大遗漏时，不应仅基于董秘签署了保证年度报告真实、准确和完整的书面承诺，就判定董秘应当承担与其他高管一样的法律责任，财务报告的真实、准确和完整主要是公司负责人、主管会计工作负责人和会计机构负责人的责任。在针对财务报告虚假陈述或重大遗漏进行问责时，应考虑到董秘的职责定位和专业能力，对其应当承担的责任作出合理的限定。
3. 对于利益相关者众多、公司治理事务繁重且复杂的上市公司、金融机构，应考虑董秘专职专任。允许董事、高管兼任董秘的公司，应明确规定总经理（行长）、财务负责人不得兼任董秘，金融机构首席风险官不得兼任董秘。
4. 总经理不得提名董秘。上市公司可以根据自身情况，采取董事长提名，董事会提名委员会审核同意，董事会审批通过的做法，也可以采取董事会提名委员会提名，董事会审批通过的做法。
5. 董秘在职能上应向董事会或董事长负责，由董事会决定董秘的聘任、解聘和薪酬事项；在行政上向总经理汇报，总经理不能决定董秘的任免和薪酬。与治理相关的事项（如董事会相关的事项），董秘主要应向董事会或董事长汇报；与管理相关的事项（如资本运作），主要向总经理汇报，较重要的事项可以同时向董事长汇报，重大事项则适时向董事会或全体董事汇报。
6. 为选出最合适董秘人选并保障前后任董秘工作的稳妥交接，应当为董秘的选聘预留至少6个月的充足时间。如果董秘采用外部选聘方式，利用专业服务机构来协助完成选聘工作，通常能够提高效率、降低风险。如果采取内部选拔方式，设计一条由证券事务代表到董办主任，由董办主任到董秘的职业发展路径，有利于董秘的人才培养和梯队建设。
7. 进一步提升董秘群体的职业化程度，巩固和扩大“职业董秘”群体，推动董秘成为内涵清晰、任期稳定、专职专任、广受认可的职业。

8. 提升上市公司董秘的职业资格准入门槛，使其与董秘承担的职责和胜任能力要求相匹配；引入董秘的专业等级制度，促进董秘持续提升自身素养和能力。
9. 建议政策制定者和资本市场监管者采取措施推动董秘群体组建严格意义上的全国性行业自律组织，在会员范围上至少覆盖大部分上市公司董秘；可考虑将行业自律组织颁发的资格证书作为担任上市公司董秘应当具备的条件，而且行业自律组织应当拥有制定董秘专业标准和职业道德准则、对违规行为进行调查和自律性惩戒、组织开展职业继续教育等较为完整的自律权力。
10. 推动董事会秘书担任上市公司、金融机构和大型国有企业的首席治理官，发挥公司治理合规性守护者、公司治理有效性促进者、董事会和董事高效履职赋能者、公司治理最佳实践推动者和公司治理利益相关者联结者角色。



第一章

董事会秘书制度的 历史与现时

一、董事会秘书：名称之辨

“秘书”（secretary）的英文词根是 secret，即秘密，其本意是“保守秘密的人”或“处理机密事务的人”，后来演变为“协助处理日常事务或行政事务的人”。在人们的眼中，“秘书”通常是指“行政秘书”或“生活秘书”，处于助理或助手的位置，组织地位不高，工作的技术性和专业性也不强。

然而，根据秘书服务对象的不同，它也可以成为等级很高的领导者或管理者的头衔。在美国，各部部长被认为是总统在不同领域的助手，例如，财政部长（Secretary of the Treasury）、国防部长等（Secretary of Defense）等。在中国，秘书和“书记”的英文对应词都是 Secretary，而党委书记、纪委书记都是领导岗位。因此，秘书的工作性质和组织地位主要是由其服务对象所定义的。

顾名思义，董事会秘书（“董秘”）是董事会的秘书，为董事会服务决定了董秘应当具有较高的组织地位、管理权限和专业技能，与主要为领导者个人服务的行政秘书或生活秘书在本质上存在区别。并不是所有的公司都需要设置董秘职位，因为并不是所有公司都设有董事会。公司即使设有董事会，也未必有设置董秘的需要，规模较小的公司，董事会的规模较小，议程也相对简单，董事长自己往往就可以安排好董事会的运作。

在国外，董秘更常见的称谓是“公司秘书”，在英国和英联邦国家，称为 Company Secretary；在美国、加拿大、东欧和原苏联的加盟共和国，则更多地称为 Corporate Secretary (IFC, 2016)。英国是公司秘书制度历史最悠久的国家。早在 19 世纪中叶，公司秘书就已经是英国企业界常见的管理岗位。1891 年，英国成立了公司秘书公会 (Institute of Secretaries)。1911 年，香港《公司条例》沿袭英国 1908 年《公司法》，规定香港公司必须指定一名公司秘书。自此以后《公司条例》的历次修订，逐步明确和完善了公司秘书的任职资格、职责权限等。

我国的董事会秘书制度，借鉴了香港的公司秘书制度，但从一开始，对于董事会秘书的定位就与香港的公司秘书有所不同。表 1-1 对于董事会秘书和公司秘书进行了比较。不难看出，二者在定义、地位、工作职责和内容上有显著区别，前者主要负责日常行政事务，确保公司合规运作，而后者则是上市公司的高管，负责公司治理、信息披露、投资者关系管理等重要事务，具备较高的地位和职权。

由此可见，在我国制度背景之下，董事会秘书是为董事会服务，旨在保障和促进公司治理合规有效运行的高级管理者。

表 1-1 大陆董事会秘书与香港公司秘书的比较

比较维度	董事会秘书	公司秘书
适用范围	上市公司必须设置	上市公司和非上市公司均须设置
身份属性	必须是自然人	1. 非上市公司可以是自然人或法人实体，可以由公司董事或股东担任 2. 上市公司的公司秘书必须是自然人
公司设立条件	不是公司设立的必备条件	是公司设立的必备条件；公司秘书人选及其变更是公司注册登记事项
组织地位	必须是高管	对于公司秘书是否必须为高管没有强制性要求
任职资格	通过交易所组织的考试并获得其颁发的资格证书	要求具备交易所认可的学术或专业资格，以及足以履行公司秘书职责的工作经验，交易所认可的资格包括： 1. 香港特许公司治理公会的会员 2. 《法律执业者条例》定义的律师或大律师 3. 《专业会计师条例》定义的会计师
提名选聘程序	董事长提名，董事会审议通过，监管机构和交易所备案	董事会提名委员会审查提名，董事会聘任，交易所审查同意
职责	根据上交所和深交所的股票上市规则，董秘的职责主要包括： <ol style="list-style-type: none">负责公司信息披露事务及相关保密工作负责投资者关系管理事务，协调公司与证券监管机构等相关方之间的信息沟通组织筹备并列席董事会及其专委会、监事会和股东会的会议，负责董事会会议记录工作并签字关注媒体报道并主动求证真实情况，督促董事会及时回复交易所所有问询督促董监高遵循相关法律法规，切实履行承诺；当知悉公司作出或可能作出违反有关规定的决定时，给予警示并如实向交易所报告	根据《主板上市规则》，公司秘书的职责主要包括： <ol style="list-style-type: none">确保公司的运作符合《公司条例》等相关要求，按规定向公司注册处提交有关文件，例如年度报表，更改董事或股东的通知等会议相关责任，包括参加股东大会和董事会，编写会议记录；在董事会的指示下，签发通知给有权出席股东大会和董事会的所有人士；有时应加签文件和盖章处理股权转让事宜公司资料保管责任，包括保存会议记录、股东名册、董事和秘书名册、抵押名册等

资料来源：项目组根据公开资料整理

表 1-1 大陆董事会秘书与香港公司秘书的比较（续）

比较维度	董事会秘书	公司秘书
权利	<p>根据相关规定，董事会秘书拥有如下主要权利：</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 参会权：有权列席董事会、监事会和股东会的会议 2. 知情权：有权查阅有关文件，了解公司财务和经营等情况 3. 警示权：对于公司作出或有可能作出违反相关规定的决定，有权提出警示 4. 报告权：对于知悉公司存在或可能存在的违反相关规定的情形，有权向交易所报告 5. 印章保管权：通常有权保管董事会的印章 	<p>根据《公司条例》和主板上市规则，公司秘书的主要权利包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 文件签署与证明权：公司秘书被授予“合适的证明人”身份，有权成为递交公司注册处的档案文件核证本或译本的核证人，并且在金融机构签署相关文件时可作为指定的见证人 2. 合同签订权：公司秘书有权代表公司签订一些与香港公司日常行政事务有关的合同，例如聘请雇员的合同等 3. 列席会议权：有权列席公司股东大会、董事会、公司内部会议，以便为董事、高管提供针对性的合规业务支援和指引 4. 与联交所的沟通权：如果被公司确定为联交所的授权代表，则在联交所相应规则内有权在证券事务方面与联交所进行沟通及交流 5. 印章保管权：通常有权保管公司的钢印
责任	<p>根据《证券法》等相关法律法规，当上市公司出现信息披露违规行为，损害投资人利益时，董秘作为高级管理人员有可能被处以行政处罚，承担连带赔偿责任，甚至刑事责任</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 若公司秘书未能履行职责或提供虚假信息，可能会被香港公司注册处处以罚款、警告等行政处罚 2. 如果公司秘书在履职过程中存在疏忽或不当行为，导致公司遭受经济损失，公司有权要求秘书承担赔偿责任 3. 若因泄露公司机密信息给公司造成损失，公司可向秘书追究民事赔偿责任 4. 若公司秘书故意篡改、隐匿、销毁重要法律文件或故意不及时传递法律文件导致公司错过重要的法律程序期限，可能会面临刑事责任，如被判处监禁等 5. 如果公司秘书明知公司从事非法活动，如洗钱、逃税、欺诈等，而予以协助或参与其中，将可能与公司及相关责任人一同承担刑事责任

资料来源：项目组根据公开资料整理

二、董事会秘书是董事长秘书吗？

董事会秘书是不是董事长秘书？这似乎是一个答案相当明确的问题。董事会秘书是董事会的秘书，而董事长秘书则是为董事长个人的秘书，“认为董事会秘书就是董事长的秘书，这是董事会秘书定位误区产生最早的一种观念。”（高红梅，2019）。然而，客观情况是，“时至今日，无论是在公司内部，还是对外交往中，公司董事会秘书被认为是董事长秘书的情景还会发生。”（高红梅，2019）。一些公司治理的资深人士，则认为董事会秘书自我定位为董事长秘书，至少具有部分的现实合理性。

辨析董事会秘书和董事长秘书的关系，并不是一个文字游戏，它涉及董事会秘书在工作中如何处理为董事会服务和为董事长服务的关系，而这一点被认为是董秘有效履职必须首先解决好的认识问题。董事长不仅是公司的法定代表人，也是董事会议的召集者和主持人，在特定的公司治理安排之下，董事长甚至拥有“黄金投票权”（golden shares），在董事会投票陷入“平局”的情况下，董事长的一票可以起到“一锤定音”的作用。有受访董秘指出，董事会秘书和董事长秘书角色的混同，在国有企业中与体制和文化有关，表达了要服从于组织的意思，国有企业董事长一般也担任党委书记，是国有企业的“一把手”，加之党的领导不断强化，董事会秘书听命于董事长便由此而来；在民营企业中，董事长则多为实际控制人，企业中多为董事长说了算，导致民营企业也避免不了董事会秘书听命于董事长的情况。

多位受访董秘指出，董事长是公司的第一责任人，责任和权利重大，董秘是董事长最重要的助手，赢得董事长的信任和倚重，是董秘有效履职的关键。考虑到这一点，我国有关法律法规中明确要求董事会秘书应由董事长提名，董事会聘任。同时，董事长的工作与董事会的工作，存在相当大的重合，为董事长服务和为董事会服务，并不必然存在矛盾和冲突。有人担心，董事会秘书自我定位于董事长秘书，会自我降格为董事长的私人事务助理，进而降低对于董秘专业技能和知识的要求（高红梅，2019），这种担忧其实大可不必。在大多数情况下，尤其是在大型企业中，董事长有自己的专职秘书，负责处理行政性事务或生活事务，董事会秘书为董事长服务，不是以生活秘书或行政秘书的身份，而是做好董事长在公司治理方面最重要的助手和参谋，支持董事长在董事会的有效运作上发挥领导角色，并帮助董事长与董事会之间建立信任和默契的工作关系。

对于董事会秘书而言，没有必要把服务董事长和服务董事会的工作对立起来。在绝大多数情况下，董事长的目标和利益，与公司整体的目标和利益是一致的，服务好董事长，也就能够服务好董事会。诚然，在一家利益相关者构成和诉求多元化的企业中，董事长个人的目标与利益，与公司整体的目标和利益，存在发生偏离的可能性。在此情形之下，董事会秘书就必须站在公司整体和董事会的立场上，和公司治理的其他参与者一道，发挥

监督和制衡的作用，确保董事长作出的决定，符合公司整体的利益。同时，也有企业存在由于董事长对于公司治理实质性和程序性要求的认识和理解不到位，导致公司治理体系不健全，或实质上流于形式的情况。在此情形之下，也需要董秘通过卓越成效的沟通，

帮助董事长提升对于公司治理的重视程度，加深对于公司治理的认识和理解。无论在何种情况下，董秘都要努力赢得董事长的信任和尊重，而董秘和董事长之间的信任关系，是促进公司治理有效运行的宝贵资源。

三、中国董事会秘书制度的起源与演进

中国大陆的董事会秘书制度，是 20 世纪 90 年代为了推动股份有限公司的发展，特别是满足境内企业到境外上市的需要而引入的。董秘制度借鉴了英美和香港地区的公司秘书制度，但赋予了董事会秘书更高的组织地位和公司治理角色。董事会秘书，成为中国特色公司治理制度的重要组成部分。表 1-2 概括了我国董事会秘书制度演进过程中的重要里程碑。

中国董事会秘书制度，大概经过了从深圳特区到全国，从 H 股上市公司到 A 股上市公司，从上市公司到国有企业，再到银行保险金融机构的发展路径。董事会秘书制度诞生于 20 世纪 90 年代初，是中国正式确立以社会主义市场经济体制作为经济改革目标的时期。董事会秘书制度的引入，主要是为了满足企业股份制改革、建立现代企业制度和资本市场发展的需要。

董事会秘书制度的发展和演进，很明显地受到政府“有形之手”的推动。早在 1994 年 8 月 4 日《国务院关于股份有限公司境外募集股份及上市的特别规定》发布时，就已经确定了董事会秘书应当作为公司高级管理人员，而 2005 年的《公司法》更是以基本经济法律的形式明确了上市公司董秘的高管地位，这在世界主要经济体中，并不多见。可见，董事会秘书制度是在学习和借鉴国际经验的基础上进行制度创新的结果。为了实现预期的政策目标，政策制定者、监管机构和证券交易所通过制定发布股票上市规则、章程指引、治理准则和与董秘相关的自律监管规则，推动上市公司建立规范的公司治理体系，设置董事会秘书并充分发挥其作为“关键角色”的治理角色和作用。毋庸置疑，如果没有政府强制力量的推动，董事会秘书不太可能成为中国特色公司治理制度的重要组成部分，董秘作为一个职业群体在中国的发展也不会如此之快。

董事会秘书承担的治理和管理职责，经过了不断扩展的过程。1994 年的《国务院关于股份有限公司境外募集股份及上市的特别规定》，只是确立了董秘的高管地位，而没有明确董秘的职责范围。2005 年修订的《公司法》，规定的董秘法定职责只包括负责公司股东大会和董事会会议的筹备、文件保管以及公司股东资料的管理，办理信息披露事务等事宜等。显然，董事会秘书的上述法定职责，与境外的公司秘书并无本质区别，而这些职责的履行，也不足以支撑董事会秘书在实质上拥有高管的组织地位和管理权威。为了使董秘承担的职责与其法定高管地位相匹配，董事会秘书的职责范围在实践中相对于公司秘书有了大范围的扩展，从股东大会和董事会的会务管理、文件资料保管等典型“秘书”职能，全面扩展至信息披露、投资者关系管理、公司治理、监管沟通、资本运作等领域。董秘职责的扩展过程，清晰地反映在证监会《上市公司章程指引》、沪深交易所的《股票上市规则》、上交所的《上市

公司董事会秘书管理办法》等政策法规和监管规则的历次修订之中。这显示出董事会秘书制度作为中国特色公司治理制度的重要组成部分，在实践中不断探索、不断完善的历程。

上市公司作为典型的公众利益实体，对于公司治理的规范性和有效性的要求高于普通企业，包括董事会秘书在内的上市公司治理安排，也被认为代表了公司治理的良好实践。上市公司董事会秘书相关的治理实践，具有示范作用和“溢出效应”，一些没有法定强制要求的非上市公司，也主动设置董事会、聘请董事会秘书，并积极创造董事会秘书能够有效发挥治理角色的条件。进入 21 世纪之后，上市公司董事会秘书制度安排已趋于规范和成熟，国务院国资委、原银保监会等监管机构，也在其政策文件和监管规则之中，要求或鼓励国有企业、银行保险金融机构采用类似于上市公司的治理安排，包括建立以董事会为中心的治理架构，赋予董事会秘书高管地位并发挥其在公司治理中的关键作用等。



表 1-2 我国董事会秘书制度演进中的里程碑事件

时间	事件	对董秘制度发展的影响
1993年 4月30日	《深圳经济特区股份有限公司条例》正式发布，第一百零二条规定：“董事会设秘书。秘书负责董事会的日常事务，受董事会聘用，对董事会负责。”	首次引入了董事会秘书制度
1994年 8月4日	《国务院关于股份有限公司境外募集股份及上市的特别规定》发布，第十五条明确规定董事会秘书为公司高级管理人员	以行政法规的形式确定了董事会秘书在特定类型企业（境外募集股份及境外上市的股份有限公司）中的高管地位
1996年 8月9日	上海证券交易所发布《上市公司董事会秘书管理办法（试行）》（分别于2011年4月15日和2015年4月27日修订），明确董事会秘书为公司高级管理人员，规范了董秘的任职资格、职权范围、任免程序、法律责任等	以交易所自律规则的形式，确立了较为完整的董事会秘书制度框架
1997年 12月16日	中国证监会发布《上市公司章程指引》，在第五章“董事会”第三节“董事会秘书”中明确了董秘的高管地位、资格要求、主要职责、提名选任等	公司章程是公司的“内部宪法”，证监会要求上市公司无正当理由不得擅自修改或者删除《章程指引》所规定的必备内容，否则将不受理该公司有关报批事项的申请，从而以监管手段推动上市公司在公司章程中明确董事会秘书的组织地位和治理角色
1997年 12月29日	沪深证券交易所发布《股票上市规则》（1998年1月1日正式实施），明确上市公司应当设置董事会秘书并赋予其高管地位，同时规定了董秘的任职条件、职责范围、履行权限和信息报送要求等	将设置董事会秘书并为其提供有效发挥治理角色的条件，作为股票发行上市的先决条件，进一步巩固了董秘在上市公司治理体系中的重要地位
2002年 1月7日	中国证监会发布《上市公司治理准则》，明确董事会秘书的主要职责是负责上市公司的信息披露事务	虽然对于董事会秘书的职责范围界定较为狭窄，但强调了董事会秘书在上市公司治理体系中的重要作用，尤其是在信息披露领域
2005年 10月27日	全国人大常委会修订通过的《公司法》要求上市公司设置董事会秘书并赋予其高管地位，并明确了董秘的职责范围	以法律的形式确立了上市公司设置董事会秘书的强制性要求，明确了董秘的法定高管地位

资料来源：项目组根据公开资料整理

表 1-2 我国董事会秘书制度演进中的里程碑事件（续）

时间	事件	对董秘制度发展的影响
2009年 3月20日	国务院国资委发布了《董事会试点中央企业董事会规范运作暂行办法》，明确了董事会秘书的高管地位，规范了董秘的提名选任程序，强调了董事长提名董秘并指导其工作的职责	在中央企业中引入董秘制度，对于国有企业建立规范的公司治理机制具有引领和示范作用，推动了国有企业将董秘纳入高管团队
2011年 4月15日	上海证券交易所发布了修订之后的《上市公司董事会秘书管理办法》，将协助董事会加强公司治理机制建设、股权管理、资本运作等列入董秘职责范围，董秘的履职要求更加具体	扩展了上市公司董秘的职责范围，尤其是明确了董秘协助董事会加强公司治理机制建设的职责
2020年 12月31日	国务院国资委、财政部联合发布了《国有企业公司章程制定管理办法》，要求设置董事会秘书的国有企业，应明确董秘为高管且由董事会负责聘任	虽然没有强制要求所有国有企业都必须设置董事会秘书，但明确了董秘是高管职位，客观上推动了国有企业更加重视董事会秘书的公司治理角色
2021年 6月2日	原银保监会印发了《银行保险机构公司治理准则》，明确要求银行保险机构应当设立董事会秘书，由董事长提名，董事会聘任和解聘，对董事会负责	设置董事会秘书的要求扩展至全部银行保险金融机构

资料来源：项目组根据公开资料整理



四、上市公司董秘群体：以市值 100 强上市公司为例

经过 30 余年的发展，中国上市公司的董秘职业群体已然形成并走向成熟。截至 2024 年底，中国 A 股上市公司总数近 5,400 家，这意味着中国现任董事会秘书群体超过 5,000 人。考虑到曾经担任过董事会秘书但已经离职或退休的情况，中国上市公司的董秘群体数量将更加庞大。

为了解中国上市公司董秘群体的个人特征和履职情况，我们以 2022 年至 2023 年度上市公司市值 100 强企业为样本（以下简称“样本公司”），手工收集了公开披露的董秘相关信息并执行统计分析。剔除数据缺失的样本，两个年度各有 96 家上市公司纳入分析范围，其中在深交所、上交所和港交所上市的公司数量分别为 24 家、60 家和 12 家。

（一）董秘的个人特征

1. 性别特征

2022 年和 2023 年样本公司董事会秘书中女性占比分别为 21.87% 和 25.00%，没有超过 1/4，但 2023 年相对于 2022 年上升了 3.13 个百分点。可见，我国上市公司董秘仍是一个以男性为主的群体。将视野扩展到全部上市公司，女性董秘的占比上升至大约 1/3¹，表明规模较小的上市公司中，女性董秘的比例相对更高。

有研究表明，我国上市公司女性高管比例不足 10%²。董秘作为高管，女性占比远高于上市公司全体高管中的女性占比，表明董秘作为专业性较强的高管职位，是一个相对而言有利于发挥女性优势的职位。

2. 年龄特征

统计结果显示，2022 至 2023 年样本公司董秘平均年龄约为 51 岁，最小值为 34 岁，最

大值为 63 岁。样本公司董秘年龄分布较为集中，55.14% 的董秘年龄在 50 岁至 60 岁之间，37.30% 的董秘年龄在 40 岁至 50 岁之间。因此，超过 90% 的样本公司董秘年龄在 40 岁到 60 岁之间。

中国上市公司协会发布的《中国上市公司董事会秘书履职报告（2023）》显示，截至 2023 年 10 月 31 日，中国上市公司董秘的平均年龄 44.40 岁，最小值 26 岁，最大值 73 岁。上述报告还发现，国有上市公司的董秘的平均年龄 (47.04) 高于民营上市公司的董秘 (43.26)；金融行业的董秘平均年龄最高（超过 49 岁），而信息技术行业的董秘平均年龄最小(约 43 岁)。

样本公司与全部 A 股上市公司相比，平均年龄相对更高，而年龄的区间分布则相对更窄，这应该是因为企业市值越高，对于董秘资历和经验的要求也会水涨船高。

- 截至 2024 年 3 月 8 日，5337 家 A 股上市公司中，女性董秘为 1772 名，占比为 33.2%。参见黄宗彦：《A 股女董秘占三成 女高管期待生育、养育体系更完善》，《每日经济新闻》，2024 年 3 月 10 日，<https://www.nbd.com.cn/articles/2024-03-10/3274176.html>。
- 金融界上市公司研究院的统计表明，截至 2021 年底，A 股上市公司女性高管占比为 5.69%。参见金融界上市公司研究院：《数读铿锵玫瑰——A 股上市公司女性高管报告》，<https://img.jrjimg.cn/2023/06/cf.pdf>。

(二) 专业和教育背景

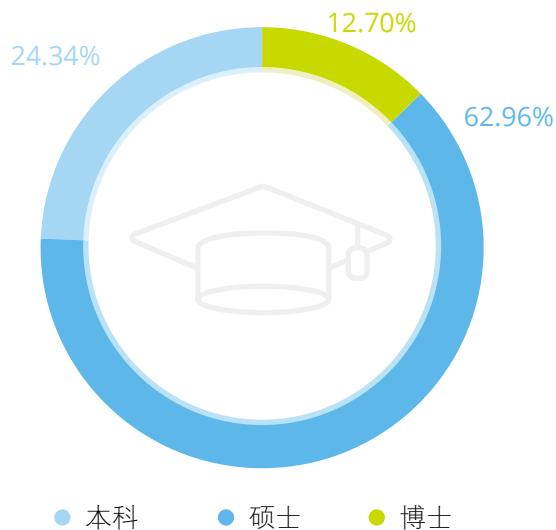
1. 学历/学位

图 1-1 列示了样本公司董秘的学历和学位构成。在样本公司中，拥有本科（学士）、硕士、博士的董秘占比分别为 24.34%、62.96% 和 12.70%。可见，样本公司董秘的学历/学位层次较高，没有董秘的学历/学位低于本科，硕士学位是占比最大的学历/学位层次，拥有博士学位的董秘占比超过十分之一。

2. 专业背景

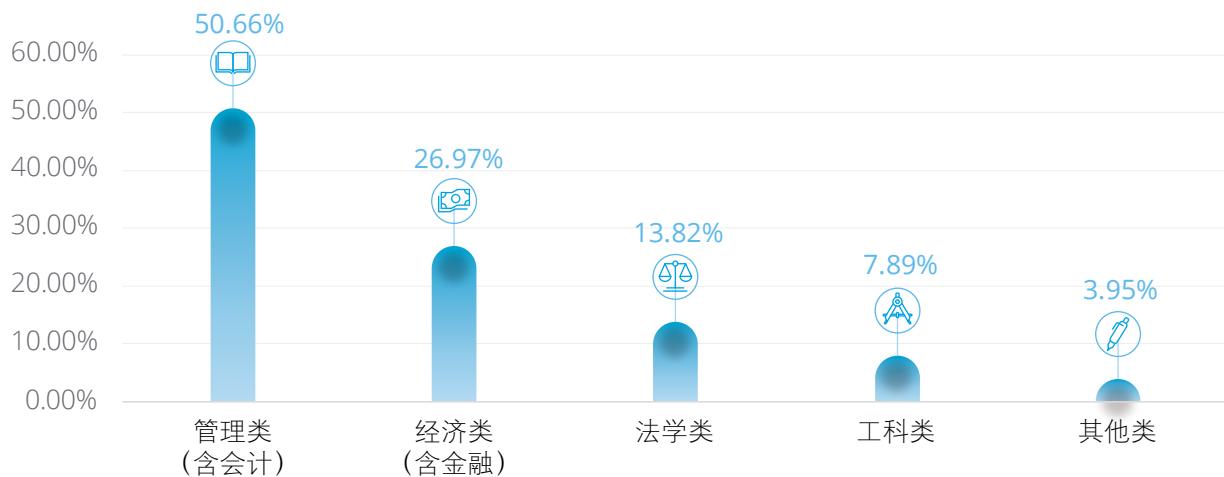
图 1-2 列示了样本公司董秘的专业背景。管理类（含会计）和经济类（含金融）是董秘最常见的专业背景，占比分别达到 50.66% 和 26.97%。尽管董秘的工作与法律合规事务存在紧密联系，但法学教育背景的董秘在样本公司中只占 13.82%。由此可见，如果对现阶段中国上市公司董秘的胜任能力要求进行优先性排序，经营管理方面的知识和能力要求，可能会排在法律合规方面的知识和能力之前。它也意味着，目前董秘群体的主要人才来源，是大学阶段就读管理类和经济类专业的人员，他们与法律类、工程类和其他类专业背景的人员相比，更有可能选择以董秘为目标的职业发展路径。

图 1-1 样本公司董秘的学历/学位构成



《上市公司董事会秘书履职报告（2023）》发现，有 42.51% 的董秘具有财务和法律背景，表明董秘有效履职所需的知识和能力具有较强的专业性。这意味着大学阶段就读会计/财务、法律类专业的学生，在以董秘为职业发展目标的竞争中，相对于其他专业的学生具有一定的比较优势。

图 1-2 样本公司董秘的专业背景



注：由于某些董秘可能同时拥有多个专业的学位，图 1-2 的各项分类占比之和大于 100%。

3.持有专业资格

董秘职位对于任职者知识的丰富性和能力的综合性要求很高，而这些知识和能力，不可能仅凭大学时代的正规教育就能够完全储备。考取某一专业资格考试，对于获取成为董秘所需的知识和技能，是很有帮助的。在样本公司中，有略超过 60% 的董秘拥有某一专业资格。按照持有专业资格的类型来看，占比

由高到低依次为经济类（例如高级经济师，占比 23.44%）、会计类（例如注册会计师，占比 20.31%）、法律类（例如律师，占比 10.42%）、金融类（例如特许金融分析师，2.60%）。有一家样本公司董秘持有与公司主营业务相关的特殊专业资格（酿酒工程师），但这样的情况并不多见。

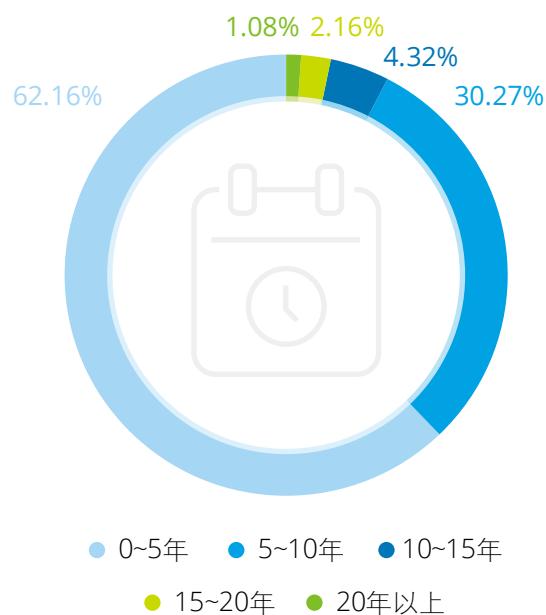
(三) 任期与职业稳定性

统计表明，样本公司董秘的平均任职时间为 4.41 年，最小值为不足 1 年，最大值为 20 年。图 1-3 列示了董秘的任职年限分布情况。样本公司超过 90% 的董秘任职年限不足 10 年，其中 62.16% 任期不足 5 年，30.27% 任期在 5 年至 10 年之间。

《上市公司董事会秘书履职报告（2023）》发现，中国上市公司董秘的平均任职时间为 5.25 年，其中中国有上市公司董秘的平均任期（5.56 年）略长于民营上市公司董秘（5.11 年）。上述报告亦表明，任职期间在 5 到 10 年之间的董秘占比约为 33.63%，任期在 10 年以上的董秘占比为 9.46%，与我们的统计结果较为接近。

在样本公司中，2022 年和 2023 年分别有 21.51% 和 16.30% 的董秘任期不足一年，也就是说在这两年样本公司董秘发生变更的比例均相对较高。《上市公司董事会秘书履职报告（2023）》表明，截至 2023 年 10 月 31 日，任期不满一年的上市公司董秘占比仅为 3.07%。

图 1-3 样本公司董秘的任职年限



样本公司董秘的平均任期比上市公司全体董秘的平均任期短，变更更加频繁，似乎表明市值相对较小的上市公司，董秘更加倾向于长期留任。与高管、董事一样，董秘任期过长或过短，对于其有效履职可能都不是最佳选择。

(四) 专任与兼任

中国上市公司董秘普遍存在着兼任现象。2022年和2023年，样本公司董秘存在兼任行为的比例分别为65.63%和60.42%，2023年相对于2022年下降近5个百分点，但仍高于60%。相对而言，样本中国有企业

董秘存在兼任行为的比例高于民营企业董秘，国有企业董秘中2022年和2023年存在兼任行为的比例分别为70.18%和71.93%，而民营企业相应的比例则分别为58.97%和43.59%。

图 1-4 上市公司 2022-2023 年董秘兼任现象

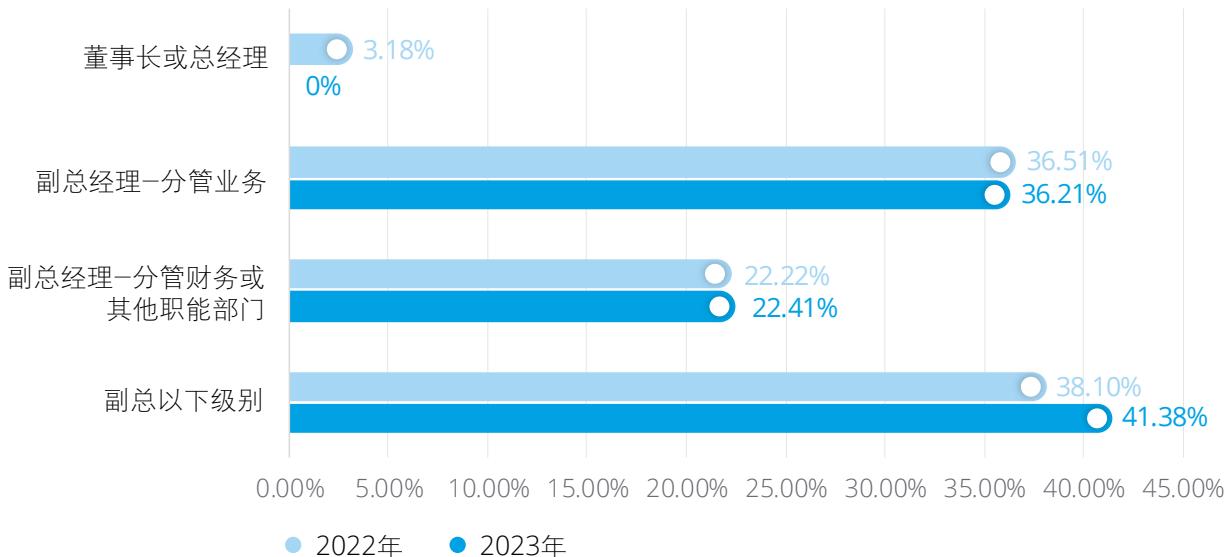


图 1-4 列示了上市公司 2022-2023 年董秘兼任情况。在存在兼任行为的样本公司中，高管和高管以下人员兼任董秘的情况占比大约为 6:4。2022 年，样本公司中出现过 1 例董事长兼任董秘（通常为临时性安排）和 1 例银行行长兼任董秘的情况，2023 年则不存在此类现象。由分管业务的副总经理兼任董秘

的情况大约占比 36%，由分管职能部门（含财务与会计）的副总经理兼任董秘情况大约占比 22%。在样本公司中，存在较多财务负责人兼任董秘的情况，2022 年和 2023 年占比分别为 15.87% 和 17.24%。表 1-3 列示了样本公司 2022-2023 年财务负责人兼任董秘的情况。

表 1-3 样本公司 2022-2023 年财务负责人兼任董秘情况

序号	董秘姓名	公司名称
1	王 华	中国石油天然气股份有限公司
2	李英辉	中国电信股份有限公司
3	李荣华	中国移动有限公司
4	彭家文	招商银行股份有限公司
5	蒋 焰	贵州茅台酒股份有限公司
6	尹恩刚	中国广核电力股份有限公司
7	白 丹	中国民生银行股份有限公司
8	李红栓	长城汽车股份有限公司
9	李立民	万华化学集团股份有限公司
10	黄建海	东方财富信息股份有限公司
11	刘 杰	招商证券股份有限公司
12	谢建聪	安踏体育用品有限公司

在国有企业中，董秘担任党委委员，通常表明董秘的组织地位更高，对于公司重大决策有更高程度的参与度。统计分析表明，2022 年和 2023 年国有企业中董秘担任党委委员的比例分别为 10.53% 和 8.77%。

《上市公司董事会秘书履职报告（2023）》亦发现，上市公司董秘中存在兼任行为的比例为 68.39%，比样本公司的相应比例要高。基于样本公司的分析结果不同，在全部国有上市公司董秘存在兼任行为的比例低于民营

企业的相应比例，前者为 59.29%，后者为 73.61%。这似乎表明，市值越大的国有企业，董秘存在兼任行为的比例越高，市值越高的民营企业，董秘存在兼任的比例反倒越低。

《上市公司董事会秘书履职报告（2023）》的统计表明，董秘兼任职务中，较为常见的 是总经理、副总经理等管理职务，占比近 70%，财务总监和总会计师等财务类职务的兼任比例则为 25.31%，其他兼任岗位则包括法律合规总监等，合计占比约 5%。

(五) 薪酬水平与激励机制

在中国上市公司，尤其是国有上市公司中，董秘可能是在选聘和薪酬上最为市场化的高管岗位。统计显示，2022 至 2023 年，样本公司董秘的平均薪酬为 218 万，最小值为 43.44 万，最大值为 750.20 万。表 1-4 列示了 2023 年样本公司薪酬前 10 位董秘的相关

信息。在国有企业中，由各级党委的组织部门管理的高级管理人员，薪酬通常会受到“限薪令”的影响，而市场化选聘的董秘则通常不受此限制，导致其薪酬比董事长和总经理还要高。从某种程度上说，董秘属于高收入群体。

表 1-4 2023 年样本公司薪酬前 10 位董秘相关信息

序号	董秘姓名	公司名称	薪酬总额	股权激励
1	李文楣	深圳迈瑞医疗电子股份有限公司	750.20 万	否
2	郭世清	华润置地有限公司	632.40 万	否
3	肖俊光	中远海控股份有限公司	594.12 万	否
4	李 黔	比亚迪股份有限公司	533.00 万	否
5	郑友诚	紫金矿业集团股份有限公司	487.62 万	是
6	王俊峰	中信证券股份有限公司	464.00 万	否
7	常筑牢	中国旅游集团中免股份有限公司	387.60 万	否
8	丁建中	中兴通讯股份有限公司	361.90 万	是
9	王广学	中信建投证券股份有限公司	346.93 万	否
10	甘 玲	顺丰控股股份有限公司	339.50 万	是

在样本公司中，有超过 20% 的董秘被纳入股权激励计划，2022 年和 2023 年相关比例分别为 28.13% 和 20.83%，呈下降趋势。

根据《上市公司董事会秘书履职报告(2023)》，上市公司董秘薪酬在 50 万至 100 万区间内占比 43.11%，其次为 30 万元至 50 万元之间，占比约为 23.35%，达到百万年薪以上的占比约为 20.75%，薪酬在 30 万以下占比约为 12.79%。该报告还发现董秘薪酬水平与上

市公司市值之间存在较强正相关性，与上市公司所在资本市场板块和所属行业也存在一定关系。按照资本市场板块排序，董秘平均薪酬由高到低依次为科创板、主板、创业板和北证，金额依次为 89.91 万、81.16 万、65.47 万和 45.66 万。按照行业排序，金融行业董秘平均薪酬最高，达到 157.45 万，其余行业依次为房地产、医疗保健、信息技术、公用事业、材料、消费、工业、能源和电信服务。

本章小结

我国内地的董事会秘书制度，借鉴了英美和香港地区的公司秘书制度，但从一开始对董秘的定位，就与公司秘书有所不同。公司秘书主要负责日常行政事务，确保公司合规运作，而后者则是上市公司的高管，负责公司治理、信息披露、投资者关系管理等重要事务，具备较高的地位和职权。

董秘是董事会秘书，不是董事长个人的秘书，但董秘是董事长最重要的助手，赢得董事长的信任和倚重，是董秘有效履职的关键。董事会秘书要努力争取赢得董事长的信任和尊重，做好董事长在公司治理方面的参谋和助手，并将董事长的信任，转换为推动公司治理有效性提升的宝贵资源和积极力量。

中国大陆的董事会秘书制度，是 20 世纪 90 年代为了推动股份有限公司的发展，特别是满足境内企业到境外上市的需要而引入的。发展至今，董秘成为中国特色公司治理制度的重要组成部分。我国董秘制度的发展和演进，很明显地受到政府“有形之手”的推动。从适用范围来看，经历了从上市公司到国有企业，再到银行保险金融机构机构的发展路径，而董秘承担的治理和管理职责，则经过了不断扩展的过程。

以 2022 年至 2023 年中国上市公司一百强的董秘为样本，我们对董秘群体进行了初步的画像。从个人特征来看，上市公司董秘是一个以男性为主的群体，但女性董秘占全部董秘的比例，高于女性高管占全部高管的比例；超过 90% 的样本公司董秘年龄在 40 岁到 60 岁之间，大多数董秘处于年富力强的阶段。从教育和专业背景来看，董秘群体具有高学历的特征，100% 拥有本科及以上学历/学位，硕士学位占比超过 60%，博士学位占比超过 10%；近 80% 的董秘所受的高等教育学科为管理学（含会计）和经济学（含金融），有略超过 60% 的董秘持有至少一项专业资格。从任职特征来看，超过 60% 的董事任期不足 5 年，2022 年至 2023 年样本公司董秘发生变更的比例相对较高；超过 60% 的样本公司董秘存在兼任现象，有超 15% 的样本公司，由财务负责人兼任董秘。从薪酬水平与激励机制来看，董秘属于高收入群体，样本公司董秘的平均薪酬超过 200 万，且有 20% 的董秘被纳入股权激励计划。



第二章

董事会秘书的 职权与责任



一、董事会秘书的职责

《公司法》创设了具有中国特色的董秘制度。《公司法》一方面赋予董秘以高管地位，另一方面对于董秘职责范围的界定较为狭窄，主要是一些事务性的工作。如果董秘只是承担一些事务性工作，则其跟公司秘书就没有本质区别，赋予其高管地位就会引发责、权、利不对等的问题。

中国证监会发布的《上市公司章程指引》《上市公司治理准则》，沪深交易所发布的《股票上市规则》《上市公司董事会秘书管理办法》等部门规则、自律性监管规则，对董秘的职责进行了扩展，在一定程度上弥补了《公司法》对于董秘的职权范围界定较为狭窄的局限。

上述法律、规章、规则等，是上市公司制定公司章程，并在其中明确董秘职责的基础。由于对董秘职责的理解存在不同，加之实践中上市公司为了满足自身的经营管理需要，特别是为了维护董秘作为公司高管的权责对等，董秘实际承担的职责纷繁复杂，不同公司之间缺乏可比性。

为了帮助进一步厘清董秘的职责，加深对于董秘制度的理解，我们按照董秘承担职责的强制性和必要性次序，将相关职责划分为核心职责、扩展职责和衍生职责三类，大体对应着董秘必须做、鼓励做和允许做的职责（参见图2-1）。三类职责的边界并非截然分明。

图 2-1 董秘的职责



(一) 核心职责

核心职责是由相关法律法规和监管规则所确定的，董秘必须承担的责任，它涉及董秘制度创设的初衷，且符合人们对于董秘角色的普遍期望和共识。《公司法》（2023年12月29日第二次修订）第一百三十八条将董秘的职责界定为“负责公司股东会和董事会会议的筹备、文件保管以及公司股东资料的管理，办理信息披露事务等事宜。”根据《公司法》及相关规章、规则，董秘的核心职责主要包括以下几项：

1. 股东会和董事会会议的筹备和组织。

董秘是为董事会服务并对董事会负责的，召开董事会会议是董事会履行战略决策、监督和咨询职能的主要方式，因此筹备和组织董事会会议是董秘最核心的职责，也是董秘发挥公司治理角色最关键的着力点。董事会对股东会负责，董秘亦负有筹备和组织股东会的责任。董秘有义务保证股东会和董事会的会议召开在程序上合法合规，在实质上有效。

2. 协助董事会加强公司治理机制建设。

董事会在公司治理中发挥着中枢作用，董秘有义务帮助董事会加强公司治理机制建设，促进公司治理体系的有效运行，包括协助董事会制定公司治理方面的规章制度（包括组织公司章程的订立与修订）、建立有效的董事会专门委员会（“专委会”）工作机制、建立健全董事会与管理层及监事会之间的沟通与协调机制、组织实施董事会和董事的履职评价机制等。

3. 信息披露（含信息保密）。

充分透明的信息披露是保护股东和利益相关者最关键的机制，也是资本市场监管的基础。董秘在上市公司信息披露中承担组织者和协调者职责，是确保信息披露质量的“最后一道关口”。董秘组织制定公司信息披露事务管理制度，并督促公司和相关信息披露义务人遵循信息披露相关的规定。信息披露是有边界的，信息披露的另一面是信息保密。上市公司重大未公开信息的保密工作，通常也是由董秘负责的。

4. 股东资料管理。

保护全体股东的合法权益，是现代公司治理制度的核心目标。保护股东权益的前提，是完整、准确地记录股东基本信息、持股情况等，并在相关情况发生变化时及时更新股东信息。上市公司股东数量众多，建立、维护和更新股东数据库，也成为董秘的一项重要职责。相关工作还包括处理股东的咨询、建议和诉求，及时反馈公司的相关情况等。

5. 公司文件记录保管。

文件记录的保管，是秘书的核心职责。按照相关法律法规，股东会、董事会召开会议，需要制作会议记录并妥善保存。公司章程、重要的合同和协议等文件，也需要妥善保管以备查阅。董秘对于重要公司文件的分类与归档、档案管理与维护、文件查阅与借阅等，负有领导责任。

6. 监管联络人。

上市公司董秘是相关规章、规则指定的监管机构、证券交易所联络人，负责接收并传达监管机构的政策法规、监管要求等信息，与监管机构保持联系和沟通，回复监管机构的询问，配合监管机构的检查和调查工作，同时在必要情况下也向监管机构报告公司的相关情况。董秘对于维护上市公司与监管机构之间的良好关系，降低监管合规风险，发挥着关键角色。

(二) 扩展职责

扩展职责与核心职责紧密相关，通常是核心职责的适度扩展，可能有明确的规章或政策依据，也可能没有，但通常被公认董秘需要承担的责任，属于利益相关者鼓励董秘去做的事情。

1. 投资者关系管理。投资者关系管理旨在加强上市公司与资本市场之间的沟通，提升公司透明度，维护投资者的信任。它与信息披露职责密切联系，可以说投资者管理关系最重要的目标就是为了满足投资者的知情权和信息需求。投资者关系管理是董秘日常工作的重要内容，包括担任上市公司资本市场发言人；通过电话、邮件、投资者平台等渠道回应投资者等问询；路演与反向路演；危机管理与舆情应对；与利益相关者的沟通等。

2. 股权管理。股权管理的主要目标是保护股东权益、优化股权结构、维护公司控制权稳定性等。股权管理与董秘的公司治理角色、股东资料管理等核心职责存在密切关系。董秘在股权管理方面承担的具体责任主要包括：组织开展股权穿透核查，识别实际控制人及一致行动人；监控股权集中度；督促大股东、董监高遵循限售股相关规定，监督其减持行为；股份回购与增发；跟踪大股东质押比例；牵头设计股权激励和员工持股计划；应对敌意收购等。

3. 关联交易管理。关联交易管理旨在保证关联交易的公平性和合规性，防止利益输送和损害中小股东权益，它与董秘的公司治理核心角色、信息披露责任等紧密相关。董秘在关联交易管理方面具体承担的主要责任包括：监督关联方识别的完整性和关联方清单更新的及时性；对关联方交易的合规性和定价公允性进行审核，确保重大关联方交易履行董事会、股东会审批或表决程序，获取独立董事意见等；监督关联交易相关信息披露的及时性、准确性和完整性等。

4. 协助董事会制定资本市场发展战略。战略决策是董事会的核心职能，也是董事长的首要职责，作为董事会秘书，有责任协助董事长和董事会履行好战略决策职能。战略决策涵盖方方面面，鉴于董秘的工作主要与资本市场相关，协助董事会制定资本市场发展战略就成为众多上市公司赋予董秘的职责。这些职责具体包括跟踪资本市场趋势，分析行业竞争格局及标杆企业资本运作案例；监测公司股价表现、估值水平及投资者情绪；解读和预判监管政策变化对公司资本战略的影响；协助设计多元化融资方案，评估引入战略投资者的可行性，提出并购或重组的建议等。

5. 合规管理。遵从监管，确保合规，是上市公司持续经营的基础。作为监管联络人，董秘在确保上市公司合规经营，尤其是确保公司遵循资本市场监管政策方面承担越来越重要的职责。一些上市公司由首席合规官或首席法律顾问兼任董秘。在合规管理领域，董秘承担的责任可能相当广泛，其中有两点应予以强调。**一是内幕交易管理**，董秘有责任确保上市公司制定内幕信息管理和保密制度，建立内幕信息知情人登记档案和内幕信息隔离墙等。**二是董监高履职提示与警示**，董秘有责任提示董事、监事、高级管理人员履行忠实、勤勉义务，如知悉上述人员违反相关法律法规、其他规范性文件或公司章程，做出或可能做出相关决策时，应当予以警示并向有关方报告。

(三) 衍生职责

衍生职责是在核心职责和扩展职责的基础上，董秘职责的进一步延展，属于利益相关者允许董秘做的事情。承担相关职责对于董秘的知识、能力和经验存在较高的专业化要求，只有部分上市公司的董秘能够胜任。

1. 战略规划的研究和论证。董秘除了协助董事会制定资本市场发展战略之外，还可以在董事长和董事会的授权之下，承担更多战略规划议程的研究和论证职责，包括五年规划的制定等。董秘可以协调战略、财务、法务、业务等部门，为战略规划提供数据支持；可对接外部资源，组织投行、律所、咨询机构等完成行业分析、竞争格局研究或可行性论证；可从监管合规视角对战略规划进行把关，预判战略方案可能涉及的利益冲突、资本市场不利反应等潜在风险；还可向董事解释战略规划的背景、假设和逻辑，在董事和管理层之间发挥沟通桥梁作用；亦可协助董事会监督战略实施进展，及时纠正实施偏差等。

2. 内部控制。按照相关法律法规和政策要求，上市公司应当建立健全有效的内部控制制度，定期对内部控制有效性进行评估，并公布管理层对于内部控制有效性的评估结果。董事会负责内部控制的建立健全和有效实施，董秘通常有责任协助董事会及其专门委员会（特别是审计委员会）监督内部控制制度的合理设计、有效实施和内部控制有效性的自我评价，督促管理层准确识别、如实披露内部控制重大缺陷，及时整改识别出的内部控制重大缺陷。

3. 资本运作。上市公司董秘的公司与资本市场存在密切关系，使其成为协助董事会筹划融资、并购、重组、发债、IPO 等资本

运作方案的首选人选。董秘在资本方面的具体职责包括统筹协调中介机构（投行、律所、会计师事务所等）设计资本运作方案，协调内外部资源落实相关方案；审核交易是否符合上市规则和监管政策，主导申报材料准备，回复监管机构和交易所问询，规避合规风险；与投资者和利益相关者做好沟通工作，稳定市场预期；把控资本市场运作各时点（如停牌、协议签署、交割等）的公告披露时效与措辞，针对市场传言或股价异动及时澄清，避免引发市场异常波动等。

4. 市值管理。市值管理是上市公司以提高公司质量为基础，为提升公司投资价值或股东回报能力而实施的战略管理行为³。市值管理是包括董秘在内的上市公司董监高共同的责任，由于董秘的工作与资本市场紧密相关，董秘在市值管理方面承担的责任尤为关键。董秘在市值管理方面承担的主要责任包括：通过充分透明的信息披露，帮助资本市场和投资者发现和认识上市公司真实的投资价值，减少由于信息不对称而造成的价值低估现象，可持续发展和ESG 相关的信息披露对于上市公司的合理估值越来越重要；通过完善上市公司的战略管理、公司治理、内部控制和风险管理，提升上市公司的质量和内在价值；通过适当的资本运作，特别是并购重组、股份回购和股利分派，充分挖掘上市公司的增值潜力，切实提高投资者的投资回报。

3. 参见中国证监会2024年11月6日发布的《上市公司监管指引第10号——市值管理》。

5. 印章保管。确保董事会决策程序的合规性，是董秘承担的基本责任。决策程序的合规性，在很大程度上取决于关键的决策行为有没有充分的文件记录作为证据，特别是有没有取得已经签字或盖章、具有法律效力的文件记录。董秘负责保管公司重要的文件记录，而这些文件记录有很多需要盖

章确认。为了提高工作效率，许多上市公司赋予董秘保管董事会印章的职责，而有的上市公司还赋予董秘保管公司公章的职责。将董事会印章或公司公章交予董秘保管，也在一定程度上能够强化董秘及团队所拥有的职权和组织地位。



案例：香港公司治理公会关于公司秘书职责定位的描述

1. 作为公司的高级职员，与主席和行政总裁建立有效的工作关系，就所有与董事职责相关的事务（通过主席）对董事会负责；
2. 通过协助主席设定议程、准备文件、向董事会及其委员会提交文件、就董事会决策程序向董事会提供意见，以及确保董事会遵从有关程序，确保董事会及其委员会运作顺畅；
3. 密切关注所有可能影响公司运营的法律、法规和公司治理事宜的最新进展，并确保董事会获安排听取有关发展的全面讲解及在制定决策时考虑这些因素；
4. 确保董事会在作出重要业务决策的过程中，充分考虑对各持份者（尤其是雇员）的影响；
5. 向董事会就“不遵守就解释”《企业管治守则》提供意见，包括有关采用各项管治政策，及定期报告实施该等政策的可计量目标的规定，并在企业管治报告中汇报进展情况；
6. 就采纳《企业管治守则》部分或全部的建议最佳常规，向董事会提供意见；
7. 关注可持续发展这一课题，以及环境、社会及管治报告方面的进展，并就董事会的可持续发展以及环境、社会及管治政策与实务，以及董事会在这方面须提交的报告，向董事会提供意见；
8. 作为主席、非执行董事和执行董事可信赖的商讨对象，商讨他们关注的事项，并主导董事会内部人际问题的管理工作；
9. 在有关公司及公司活动的事宜上，作为董事（尤其是非执行董事）的主要联络人，提供意见及指导，以支持决策过程；
10. 利用其在法律、税务和企业财务等管理实务方面的经验和知识，就对公司有影响的董事会决策提出问题，发挥“公司良知”的作用；
11. 在适当情况下，确保遵守《上市规则》所规定的准则及权益披露要求，并按规定反映于年度报告中。在草拟年度报告，尤其是董事会报告及企业管治报告，以及在征求董事会及其委员会同意报告拟稿的过程中，公司秘书通常是主要监督者；

案例：香港公司治理公会关于公司秘书职责定位的描述

12. 确保公司遵守《证券及期货条例》、《上市规则》和《公司收购及合并守则》所规定的持续责任，例如确保在《上市规则》所规定的期限内刊登及发布年度报告、周年账目和中期报告、及时向市场发布公告，并确保内幕消息得到妥善披露；
 13. 就公司管治事宜以及董事会在公司治理实践方面的做法，管理与投资者（特别是机构投资者）的关系；
 14. 辅导加入公司的新董事，解释其角色和职责，协助安排其持续专业发展，并保存董事培训的记录；
 15. 确保董事会完全知悉其避免从事市场失当行为的责任，不会发布或允许发布误导市场的信息，或避免从事可能属于市场失当行为的活动；
 16. 确保遵守所有法定存档规定和有关披露的规例；
 17. 及筹备和组织股东大会及股东周年大会，经董事会同意后，确定股东大会和股东周年大会上需要讨论的事项，包括与公司治理有关的事项的决议。

资料来源：香港公司治理公会



二、董事会秘书的权限及履职保障

(一) 董事会秘书的权限

董秘虽然是公司高管，但其是为董事会服务并对董事会负责，需要与管理层保持相对的独立性，以协助董事会履行对管理层的考核和监督职责。董秘的工作具有综合性，通常需要各个部门的支持和配合，而董秘在不兼任其他高管职务的情况下，其组织地位往往在高管团队排序较低。董秘要有效履行其职责，必须享有法律法规、公司章程或董事会、董事长授予的充足权限。在董秘应当拥有的各项权力中，知情权、督办权、报告权三项权能较为关键。

1. 知情权

董秘是保证上市公司信息披露质量的“关键角色”，董秘需要对信息披露的质量把关和负责，但前提是董秘能够从众多信息来源那里及时获得真实、准确、完整的信息。这要求董秘领导的团队应当成为上市公司重要信息的“集散地”，公司应建立各业务条线、各部门向董秘领导的董事会办公室报送或传递信息的机制与流程，赋予董秘团队搜集、查阅、汇总相关信息的权限。尤为重要的是，公司管理层不应将董秘排除在重要、敏感的经营、财务信息的知情范围之外，对董秘隐瞒相关信息，或向董秘提供不准确或误导性的信息。

参与治理层和管理层的会议，是董秘获得相关信息的重要途径。法律法规已赋予董秘参与或列席股东会、董事会的权利。能够参与或列席高管层的会议，例如总经理办公会等，对于董秘有效履行其职责非常有利。然而，在国有企业中，董秘并不一定是党委委员和班子成员，并不一定有参与或列席党委会的机会。在民营企业中，董秘也不一定属于核

心高管成员，不一定可以参与或列席总经理办公会等经营决策会议。为了确保董秘有效履职，可以赋予董秘参与或列席党委会、总经理办公会等重要会议的权利，或在会议之后以会议纪要等形式及时与董秘沟通与其履职相关的信息。

2. 督办权

董秘是连接治理层和管理层的桥梁，对于公司治理机制的有效运转发挥着关键作用。我国上市公司的治理体系经过几十年的演进，在形式上已较为健全和完备，但总体而言，在实际运行质效上还存在较大可以提升的空间。不同的上市公司，形式上相同或相似的公司治理安排，有可能产生相差甚大的运行效果，而包括董事长、总经理、董秘等在内的公司治理“关键角色”理念、能力和素养上的差异，往往是公司治理运行质效产生差异的重要原因。

提升公司治理运行质效，关键在于加强董事会引领公司战略决策的能力。这一方面要求董事会主导公司的战略议程，另一方面也要确保董事会作出的战略决策，能够被管理层切实贯彻落实。董秘虽然本身通常并不拥有决策权，但能够在战略决策过程中发挥多方面的重要作用。尤其重要的是，应当赋予董秘必要的督办权，即督促管理层针对董事会作出的各项决策，制定行动计划和时间表，及时向董事会汇报战略决策的落实情况，并协助董事会评估战略执行的绩效。赋予董秘督办权，能够进一步提升董秘的组织地位，帮助董秘在战略决策和战略执行之间更好地发挥连接作用。

3. 报告权

董秘是监管机构和证券交易所指定的联络人。为了增强董秘在确保上市公司依法合规运行方面能够发挥的作用，相关政策规章不仅要求董秘在发现上市公司存在违法违规行为，或有可能实施违法违规行为时，应当予以提示或警示，而且赋予董秘在特定情况下向监管机构和证券交易所报告的权利。

董秘属于上市公司高管，向监管机构或证券交易所报告公司董事、高管存在或可能存在的违法行为，有可能导致董秘处于两难困境，产生角色冲突。董秘对于已发生或可能发生的违规行为，应首先向董事会报告，由董事会启动调查和处理程序，并尽可能发挥警示或劝阻作用。只有出现公司治理机制全面失效，董事会无法恰当处理相关违法违规行为的情况，董秘才有必要在征求法律意见的前提下向交易所或监管机构报告。

基于上述分析，我们提出如下建议：

建议一

上市公司不仅应保障董秘参与或列席董事会、股东会的权利，而且应考虑赋予董秘参与或列席党委会、总经理办公会等与重大经营管理决策相关的重要会议的权利；赋予董秘必要的督办权，督促上市公司管理层认真落实董事会的战略决策，夯实董事会主导上市公司战略议程的能力；对于上市公司董监高已发生或可能发生的违规行为，董秘应当拥有提醒或警示的权力，以及必要时向交易所和监管机构报告的权力。



(二) 董事会秘书的履职保障

董秘在上市公司中承担的角色较为特殊。一方面，他是高管团队的一员，在股东和经理的委托代理关系中，与总经理、财务总监等高管一样，属于代理人一方；另一方面，董秘的职责定位是为董事会服务，协助董事会履行对管理层的监督职责，这又要求他相对于独立于管理层，更多地站在股东等委托人一方的立场上考虑问题。董秘的有效履职，不仅需要其本人有很高的素养和经验来处理和平衡好潜在的角色冲突，也需要董事会和高管层为董秘提供充足的履职保障。

相关政策法规要求上市公司为董秘提供必要的履职保障。例如，《上海证券交易所上市公司董事会秘书管理办法（2015年修订）》第二十条规定：上市公司应当为董事会秘书履行职责提供便利条件，公司董事、监事、高级管理人员和相关工作人员应当配合董事会秘书的履职行为。值得注意的是，董秘承担的职责重大、广泛且具有专业性和复杂性，董秘的工作不是依靠“单枪匹马”就可以完成的。董秘需要组建一支专业的工作团队，配备精熟监管规则、公司治理、信息披露、投资者关系管理等领域的专业人才。为此，上市公司需要从人力资源管理角度，为董秘工作团队的配备提供支持。

为了保障董秘有效履职，相关政策法规要求上市公司董事会聘请证券事务代表，协助董秘履职。证券事务代表是董秘最重要的工作助手，可以在董秘不能履行职责或董秘授权

之下，代董秘履行职责。相关政策法规要求证券事务代表拥有证券交易所认可的董秘资格证书，表明监管机构对证券事务代表的知识和能力要求，与对董秘的要求是类似的。选聘一位能力突出的证券事务代表，可以为董秘在公司治理体系中发挥更大作用提供助力。证券事务代表作为中层管理人员，与董秘在工作中形成“师徒关系”，接受董秘的言传身教，对于其个人的职业成长无疑极有助力。

设置董秘领导的董事会办公室（简称“董办”），赋予其合适的组织层级，为其运行提供充足的资源支持，能够为董秘的有效履职提供有力的组织保障。董办应当具有与主要的业务部门和职能部门同等甚至更高的组织级别，以利于其发挥在公司治理体系中的推动和协调作用。同时，董办应配备足够的人手、充足的预算和良好的工作条件。

根据《上市公司董事会秘书履职报告（2023）》，上市公司均设置有专门的工作机构并配备专职工作人员以协助董秘开展工作。由于不同上市公司规模不同，赋予董秘的工作职责也存在差异，董办的设置及其人员设置也存在差异。从配备专职人员的数量来看，3人及以下团队最常见，占比超过50%；董办人数在4至5人的上市公司占比30.97%，6至10人（含）团队占比13.81%，10人以上团队较为少见。

三、董事会秘书的职业风险与责任

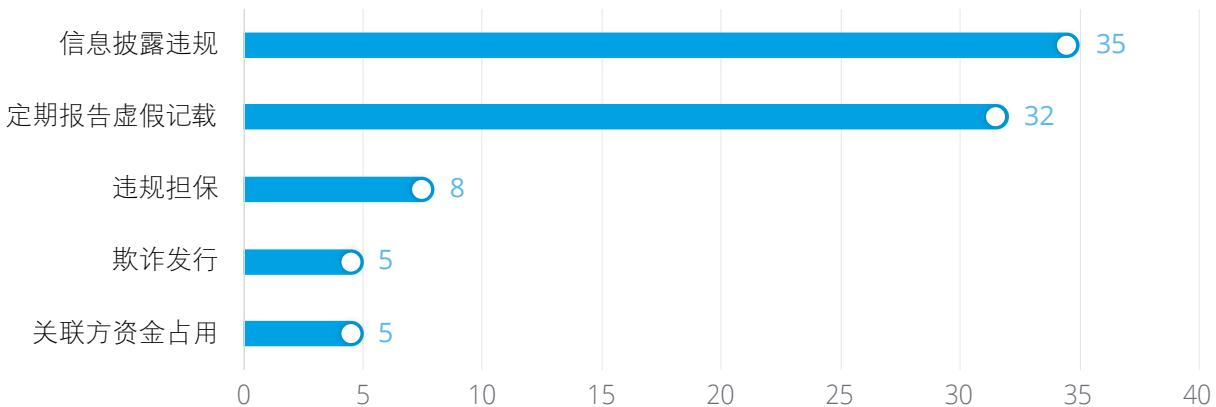
在一个以信息披露为基础的资本市场监管体系中，上市公司董秘无疑是一个高风险的行业。近些年来，资本市场的监管和处罚力度日益加强，信息披露违规、财务造假、内幕交易、操纵市场、资金占用、违规担保一直是监管处罚的主要事由。这些违规事项，基本上都在董秘的职责范围之内，监管机构实施处罚措施时，董秘一般难辞其咎。

我们对 2022 至 2024 年中国证监会（不含派出机构）开出的罚单进行了统计。数据表明，三年间一共有 51 名董秘遭到了包括警告、罚款、市场禁入在内的行政处罚措施，2022 至 2024 年的处罚人数分别为 15、17 和 19 人，

平均罚款金额为 124.47 万元，最高罚款金额达到人民币 1,300 万元。按照由高到低的频次，董秘遭受处罚的主要事由包括：信息披露违规、定期报告虚假记载、违规担保、欺诈发行和关联方资金占用（参见图 2-1）。

除了承担行政责任之外，董秘作为上市公司高管，亦有可能被判承担巨额民事赔偿责任。例如，在泽达易盛欺诈发行、虚假记载和信息披露违规案件中，董秘应岚除被中国证监会处以警告和人民币 1,300 万罚款之外，还与其他 11 名被告一道，向 7,195 名合格投资者合计赔偿了人民币 2.8 亿元。

图 2-1 2022 至 2024 年上市公司董秘遭受行政处罚的事由



在上市公司高管中，董秘可能是最容易遭到行政处罚的职位。根据中国证监会《公开发行证券的公司信息披露内容与格式准则第2号——年度报告的内容与格式（2021年修订）》，公司董事会、监事会及董事、监事、高级管理人员应保证年度报告内容的真实、准确、完整，不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并承担个别和连带的法律责任。同时，公司董事、高级管理人员应当对年度报告签署书面确认意见，说明董事会的编制和审议程序是否符合法律、行政法规和中国证监会的规定，报告的内容是否能够真实、准确、完整地反映公司的实际情况。董秘作为高级管理人员，需要对定期报告的真实、准确和完整签署书面确认意见，而一旦签署，也就意味着需要对包括财务报告在内的年度报告的真实、准确和完整承担法律责任。

尽管保证财务报告真实、准确和完整，主要是公司负责人、主管会计工作负责人和会计机构负责人的责任，但一旦财务报告出现虚假陈述或重大遗漏，特别是出现财务造假行为，董秘作为公司高管和信息披露责任人，很难证明自己不知情或已经履行勤勉义务。事实上，除非同时担任财务总监，董秘通常缺乏对财务报告的真实、准确和完整进行实质性审核的专业能力和资源支持，财务报告的信息质量，主要依赖于财务报告的内部控制系统、财务会计部门和外部审计师。当上市公司出现财务造假行为时，董秘可能并未参与，或并不知情。当出现财务造假导致的虚假记载或重大遗漏时，董秘的责任有可能被不适当当地扩大。这有可能导致董秘的职业风险超过合理的限度，从而不利于董秘职业的健康发展。

基于上述分析，我们提出如下建议：



建议二

当上市公司财务报告出现虚假陈述或重大遗漏时，不应仅基于董秘签署了保证年度报告真实、准确和完整的书面承诺，就判定董秘应当承担与其他高管一样的法律责任，财务报告的真实、准确和完整主要是公司负责人、主管会计工作负责人和会计机构负责人的责任。在针对财务报告虚假陈述或重大遗漏进行问责时，应考虑到董秘的职责定位和专业能力，对其应当承担的责任作出合理的限定。

本章小结

按照董秘承担职责的强制性和必要性次序，将相关职责划分为核心职责、扩展职责和衍生职责三类，大体对应着董秘必须做、鼓励做和允许做的职责。其中，核心职责主要包括股东会和董事会会议的筹备和组织、协助董事会加强公司治理机制建设、信息披露（含信息保密）、股东资料管理、公司文件记录保管和监管联络人。扩展职责主要包括投资者关系管理、股权管理、关联交易管理、协助董事会制定资本市场发展战略、合规管理。衍生职责则主要包括战略规划的研究和论证、内部控制、资本运作、市值管理和印章保管。

为了确保董秘的有效履职，应当赋予董秘必要的知情权，特别是通过参加或列席党委会、总经理办公会等重要经营管理决策会议而及时了解公司经营和财务状况等权利；应当赋予董秘必要的督办权，促使董秘更好发挥连接治理层与管理层，促进公司战略得以执行和落实的功能；同时，在上市公司及其董事、

高管已经发生或可能发生违法违规行为时，董秘应履行提醒或警示职能，必要时再运用向交易所和监管机构报告的权力。上市公司应当为董秘履职提供人事、组织和资源保障，设置专门的工作机构（董事会办公室）和专职工作人员（特别是证券事务代表），为董秘及其团队提供良好的工作环境和条件。

在资本市场强监管的背景之下，董秘承担的职业风险呈上升趋势。信息披露违规、定期报告虚假记载、违规担保、欺诈发行和关联方资金占用是董秘遭受行政处罚的主要事由。同时，董秘也有可能因为上市公司的违法违约行为而被判承担连带民事赔偿责任。董秘通常缺乏对财务报告的真实、准确和完整进行实质性审核的专业能力和资源支持。当上市公司财务报告出现虚假陈述或重大遗漏时，不应仅基于董秘作为公司高管签署了书面确认书，就判定董秘应当承担与公司负责人、主管会计工作负责人和会计机构负责人同等的责任。



第三章

董事会秘书的 法定高管地位与 相关治理安排

一、董事会秘书的高管地位

在基本经济法律制度中，明确董事会秘书的高管地位，是我国上市公司治理制度中独具特色的安排。我国早期的上市公司多为改制之后的国有企业，控股股东为政府机构或国有法人实体，经常出现上市公司的行政级别比监管机构和交易所还要高的情况。为了解决沟通的级别对等问题，监管机构需要上市公司内部有一个级别相对较高的管理人员⁴，对内负责公司治理的合规事项，对外负责与监管机构的沟通（余兴喜，2017）。董秘这个高管职位的创设，最初是为了满足监管机构的工作需要，被监管机构视为“工作抓手”（余兴喜，2017）。

随着我国市场经济和资本市场不断走向成熟和规范，国有上市公司和监管机构、交易所沟通的级别对等问题，已经变成一个相对次要的问题了。然而，董秘作为上市公司高管的法定地位，却在相关法律法规的历次修订中，稳定和保持下来。董秘的核心职责是促进上市公司治理机制建设，保障充分透明的信息披露，推动公司治理体系的有效运行。以法律形式明确董秘的高管地位，体现了中国政策制定者和监管机构对于公司治理工作的重视。公司治理已成为现代企业制度不可或缺的组成部分，公司治理越受重视，董秘的工作就越重要。

在上市公司所有高管中，只有董秘是法律规定应当设置的，其余高管职位的设置，都是为了满足公司经营管理的实际需要，由公司自主决定的。可以说，设置董秘职位，在很大程度上是为了满足法律和监管要求。董秘的法定高管地位，要求上市公司在治理结构和组织设计上需要作出必要的安排，以使董秘在公司治理和组织管理中最大限度地发挥其积极作用。具体而言，针对董秘的制度设计必须考虑并解决以下问题：

1. 董秘作为高管，由谁提名，由谁聘任，向谁报告。
2. 在国有企业中，董秘是采用市场化聘任机制，还是采用组织部门任命方式。
3. 董秘的岗位职责如何设计，才能使权责对等，工作负荷适当。
4. 董秘如果是外部选聘，如何保证其成为有名有实的高管，而不被视为“外人”。
5. 董秘如何由其他高管兼任，有哪些高管不宜兼任董秘？
6. 董秘是内部提拔好，还是外部聘任好，董秘的继任计划应如何安排。

4. 该人士的行政级别通常低于董事长、总经理，低于或等于监管机构或交易所对应的行政级别。

二、董事会秘书：专任还是兼任

董事会秘书由董事长、总经理（行长）、财务总监等高管兼任，是中国上市公司董秘制度运行中一项值得关注的现象。这一现象与董秘的法定高管地位存在密切关系，对于董秘有效履职的影响，可谓有利有弊。

（一）中国上市公司董事会秘书兼任情况分析

《上市公司董事会秘书履职报告（2023）》表明，上市公司董秘中存在兼任行为的比例为 68.39%；董秘兼任职务中，较为常见的是总经理、副总经理等管理职务，占比近 70%；财务总监和总会计师等财务类职务的兼任比例则为 25.31%，其他兼任岗位则包括法律合规总监等，合计占比约 5%。

由董事长兼任董秘，通常为一项临时安排。沪深交易所《股票上市规则》均明确：公司董事会秘书空缺时间超过 3 个月的，董事长应当代行董事会秘书职责，并在 6 个月内完成董事会秘书的聘任工作。若董事长兼任董秘并非临时性安排，通常会给公司治理的运行带来不利影响。作为公司的法定代表人和董事会的主席，董事长通常需要专注于公司战略规划、重大决策等宏观层面的工作，难以有足够的精力和专业度来兼顾董秘工作。董事长兼任董秘，可能导致董事长在两个重要职位上都无法充分投入，影响工作质量和效率。在董事长作为公司“一把手”同时担任党委书记和执行董事的情况下，兼任董秘还有可能导致其无法以相对独立和客观的立场履行董秘的核心职责，降低资本市场对于公司治理有效性的信任度。董事长非因董秘空缺而兼任董秘，通常是公司治理存在缺陷的信号⁵。

在董秘兼任行为中，有时出现总经理（或行长）兼任董秘的情况⁶。总经理是高管团队的“领头人”，管理层受托责任的核心承担者，也是董事会最重要的监督对象。由总经理兼任董秘，有熟悉上市公司整体情况、与董事会的沟通便利的优点，但由此产生的公司治理运行失效的可能性也相对较高。总经理兼任董秘，在时间和精力上很可能难以兼顾，同时也不具备董秘履职所必需的相对独立性，容易引起难以缓解的角色和利益冲突。

中国上市公司最常见的董秘兼任行为，是由副总经理兼任董秘。在存在董秘兼任行为的市值 100 强上市公司中，副总经理兼任董秘约占比 58%，由分管业务部门的副总兼任董秘的样本占比约 36%，由分管职能部门的副总兼任董秘的样本占比约 22%。由副总兼任董秘，同样面临在不同职务之间分配时间和精力、如何保持董秘面对高管层的相对独立性等问题。某些高管职务，例如财务负责人、首席风险官等，如果兼任董秘，引发潜在角色和利益冲突的可能性和强度比其他兼任情况要高。

5. 2025年1月2日，华菱精工公告称公司于近日收到安徽证监局下发的警示函等文件，涉及时任董事长、总经理兼董事会秘书罗旭（罗旭在2023年6月28日至2024年6月3日之间同时担任董事长和董秘），公司存在非经营性资金占用、关联交易未披露等诸多问题。

6. 例如，招商银行行长王良曾于2022年6月15日至2023年4月28日之间兼任董秘。

(二) 董事会秘书兼任的原因和利弊

造成董秘兼任现象的原因是多方面的。有受访董秘向我们指出，信息披露等董秘本职工作时间大约只占 20% 左右，大部分时间和精力是放在国内并购、海外并购、上市公司资本运作、风险控制等分管工作上。因此，当董秘是专职专任时，就有可能造成董秘的工作量不饱和，而其承担的职责也有可能与法定的高管地位不对等、不匹配。由某位高管兼任董秘，对于许多公司可谓“一举两得”，一方面，董秘的高管地位在公司中有名有实，其工作也较易得到组织资源的支持和相关各方的认可，另一方面，公司不必另外聘请一位资深专业人士担任董秘，特别是从外部聘请董秘，组织的人力成本和运行成本有可能得到节约。

多位受访董秘向我们指出，熟悉和了解公司的业务，对于董秘有效履职是十分关键的。从外部聘请的专职董秘，了解和熟悉公司的经营管理需要有一个过程，而且对于公司业务的了解，主要依赖间接的信息获取途径。由分管业务或财务的高管兼任董秘，往往对于公司的真实情况有第一手的了解，在兼任董秘的高管为核心班子成员的情况下尤其如此，他们能够直接参与管理层的重大经营决策，在信息披露方面往往能够减少信息搜集、传递和处理的环节，提高效率，降低成本。在董秘专职专任的情况下，无论是管理层向董事会的信息报送，还是董事会决策的下达和落实，都需要经过董秘团队这个中间环节。核心高管兼任董秘，董事会和高管层之间的沟通和协作有可能得到加强和改善。

董秘是否兼任，以及具体兼任何种高管职务，受到企业所有权属性、发展阶段、公司管理集权分权程度等因素的影响。从所有权属性角度来看，董秘是否由高管兼任是重要的人事安排，需要考虑董秘兼任所造成高管职位数量以及相应组织资源减少带来的影响；在民营企业中，高管兼任董秘，“一人干两个人的活”，由此产生的成本节约效应，往往是股东或实控人所乐见的。从企业发展阶段来看，处于成长期、规模较小的企业，管理团队成员一人身兼多职是常见的现象，而随着公司规模的扩大、治理和管理规范性的提高，可能更加需要也更有条件实现董秘的专职专任。从企业管理集权和分权的程度来看，集团总部集权程度越高，每个高管职位所承担的工作职责和工作量往往较重，这会降低高管身兼多职的可能性，在经营管理权向分子公司或业务分部下沉的情况下，集团高管兼任可能更为常见。

尽管董秘兼任有成本和效率方面的优势，但有可能对公司治理的有效运行造成不利影响。董秘尽管是高管团队成员，但相关法律法规创设董秘职位的主要目的是促进公司治理的有效运行并保护利益相关者的合法权益，要求董秘相对于管理团队必需具有一定的独立性。董秘兼任，一方面导致董秘与管理层的利益高度趋同，相对于管理层的独立性和协助董事会监督管理层行为的动机显著弱化，在总经理、财务负责人等高管兼任董秘的情况下尤其如此；另一方面，它有可能造成董秘的工作降低到从属和次要地位，当兼任董秘的高管本身的组织地位更高或其“本职”工作较为繁重时，董秘的工作就有可能流于形式化和表面化，这对于提升公司治理的运行质效显然是不利的。

(三) 不宜兼任董事会秘书的高管职位

董秘兼任有利有弊。诚然，董秘专职专任最有利于实现董秘制度创设的初衷，但并不是所有的上市公司都有保障董秘专职专任的条件和资源，而专职专任，也有可能导致董秘被视为“外人”，工作难以扎根并取得实效。从公司治理实践的角度来看，强制要求董秘专职专任并无明确的法律依据，而且作出这样的强制性规定有可能降低公司治理制度运行的灵活性。

允许董事、高管兼任董秘，但明确限制总经理、财务总监等不得兼任董秘，被公认为良好的公司治理实践。例如，工、建、农、中、交、邮储六家国有银行（“六大行”）公司章程均允许董事或高管兼任董秘，但要求兼任者必须有足够的时间和精力承担董秘职责。建设银行、农业银行明确规定行长、首席财务官/财务负责人不得兼任董秘。截至2024年底，有三家银行（工行、建行、邮储）由副行长兼任董秘，但相关副行长均非财务负责人。另外，农行曾经出现过由首席风险官兼任董秘的情况。表3-1对相关情况进行了概括。

表3-1 六大行关于董秘兼任的规定

银行名称	是否允许兼任	限制性规定	实际兼任情况
工商银行	允许	兼任董秘的董事和高管必须保证其有足够的精力和时间承担董事会秘书的职责。	由副行长段红涛兼任董秘职责
建设银行	允许	1. 董事会秘书原则上应由专人担任。 2. 兼任董秘的董事和高管必须保证其有足够的精力和时间承担董事会秘书的职责。 3. 银行行长、首席财务官不得兼任董事会秘书。监事不得兼任董事会秘书。 4. 银行聘请的会计师事务所的会计师不得兼任银行董事会秘书。	由副行长王兵兼任董秘
农业银行	允许	1. 兼任董秘的董事、高管必须保证其有足够的精力和时间承担董事会秘书的职责。 2. 本行监事、行长、财务负责人以及本行聘请的会计师事务所的会计师不得兼任本行董事会秘书。	无兼任（在前任董秘离任、现任董秘上任之前，由首席风险官代行董秘职责）
中国银行	允许	1. 本行监事不得兼任本行董事会秘书。 2. 本行聘请的会计师事务所的注册会计师和律师事务所的律师不得兼任本行董事会秘书。	无兼任

资料来源：陈波、吴卫军（2024）

表 3-1 六大行关于董秘兼任的规定（续）

银行名称	是否允许兼任	限制性规定	实际兼任情况
交通银行	允许	兼任董秘的董事、高管必须保证其有足够的精力和时间承担董事会秘书的职责。	无兼任
邮储银行	允许	本行聘请的会计师事务所的会计师以及法律、行政法规、部门规章及其他规范性文件规定不得担任董事会秘书的除外。	由副行长杜春野兼任董事会秘书

资料来源：陈波、吴卫军（2024）

关于首席风险官是否能够兼任董秘，需要考虑企业的行业属性和风险成熟度。在金融行业，由于风险管理能力属于金融机构的核心能力，而金融机构的风险管理体系通常非常复杂，董事会对于风险管理体系的监督（包括风险偏好的设定、风险限额的批准等），属于董事会的核心职能，金融机构董事会也

普遍设置了风险管理专门委员会。在此背景之下，如果由首席风险官兼任董秘，有可能弱化董事会对于风险管理体系开展监督的有效性。有受访董秘向我们指出，金融机构应明确要求首席风险官不得兼任董秘。在非金融行业，首席风险官是否能够兼任董秘，可由董事会根据公司的实际情况加以判定。

基于上述分析，我们提出如下建议：

建议三

对于利益相关者众多、公司治理事务繁重且复杂的上市公司、金融机构，应考虑董秘专职专任。允许董事、高管兼任董秘的公司，应明确规定总经理（行长）、财务负责人不得兼任董秘，金融机构首席风险官不得兼任董秘。

（四）董秘和财务总监的分工与合作

董秘和财务总监的工作存在诸多相互关联之处，需要在二者之间清晰地划定职责边界，以避免出现职责的重叠或缺口。在董秘和财务总监由不同人士担任的情况下，需要划分各自职责的主要领域包括信息披露和投融资管理。

从信息披露来看，财务报告是对外信息披露的核心要件，财务总监对财务报告的真实、准确和完整承担主要责任，而董秘则需要对包括财务报告在内的各类信息披露的质量和合规性承担把关责任。当企业出现财务报告信息质量问题，甚至是财务造假行为时，财务总监和董秘往往需要共同承担责任。必须注意的是，董秘通常难以对财务报告的信息质量承担实质性审核职责，这一职责主要应当由财务总监和外部审计师负责。如果信息披露不及时或出现重大遗漏，则主要应当由董秘承担相关责任。

许多上市公司董秘都承担着股票和债券发行、并购重组等资本运作职能，这些职能属于投融资范畴，与财务工作存在紧密联系。从常理上看，由财务总监总体负责包括资本运作在内的财务管理工作并无不妥，且可以更好地统筹协调财务部门和人员来完成相关任务。然而，考虑到董秘是指定的监管机构和交易所联络人，与资本市场相关的投融资活动成功的关键在于合规管理和监管沟通，在此情况下，由董秘牵头负责与资本市场相关的投融资活动，由财务总监牵头负责资本市场以外的投融资活动（特别是与银行的交易），就成为许多上市公司采纳的、有助于提高效率的分工安排。当然，董秘有效地履行资本运作相关的职责，也离不开财务总监提供的支持。



三、董事会秘书的提名、选任及报告关系

董事会秘书作为公司高管，由谁提名和聘任，是外部选聘还是内部选拔，董秘向谁汇报工作，以及董秘的继任计划如何安排，对于挑选出具备胜任能力、能够有效履职和发挥公司治理作用的董秘，都是需要考虑的重要事项。

（一）董事会秘书由谁提名和聘任

根据相关法律法规，总经理通常由董事会提名委员会提名，董事会决定聘任或解聘；副总经理和财务负责人的人选由总经理提名，董事会决定聘任和解聘。在国有企业里，总经理、副总经理和财务负责人的人选，通常要经过上级组织部门和党委会的考察和选拔程序。

由于董秘的工作性质和承担的职责，董秘的提名选聘程序与同级别的公司高管有所不同。中国证监会《上市公司章程指引（2022年修订）》第一百零七条第（十）款规定，董事会的职权包括：决定聘任或者解聘公司经理、董事会秘书及其他高级管理人员，并决定其报酬事项和奖惩事项；根据经理的提名，决定聘任或者解聘公司副经理、财务负责人等高级管理人员，并决定其报酬事项和奖惩事项。上述规定明确了：董秘的选聘是董事会的职权，其提名权不属于上市公司总经理。除此之外，由于董秘是监管机构指定的上市公司监管联络人，董秘的人选必须满足监管机构规定的任职资格条件，例如拥有证券交易所颁发的任职资格证书，交易所对于董秘的人选具有异议权等。例如，《上海证券交易所董事会秘书管理办法（2015年修订）》第八条规定：对于本所提出异议的董事会秘书候选人，上市公司董事会不得聘任其为董事会秘书。

实践中，董秘有董事长提名的，有总经理提名的，有董事长与总经理共同提名的，也有董事会提名委员会提名的（余兴喜，2018）。董秘不得由总经理提名，对于保证董秘的履职有效性是很重要的规定。董秘由谁提名，通常表明董秘归谁领导和向谁报告。董秘由总经理提名，与董秘向董事会负责的规定在法理上不顺（余兴喜，2018）。因此，符合法理和公司治理原则的董秘提名权安排主要包括两种：由董事长提名，或由董事会提名委员会提名，董事会决定聘任。

无论法律法规、公司章程或相关规章是否明确规定提名董秘是董事长的权力，董事长对于董秘的人选具有决定权或重大影响是毋庸置疑的。董秘是董事长秘书的观点固然可以争论，但服务董事长和服务董事会往往是并行不悖的，董秘的人选没有经过董事长的认可而能够有效发挥其职能，是很难想象的。《银行保险金融机构公司治理准则（2021年修订）》第五十三条规定：董事会秘书由董事长提名，董事会聘任和解聘，对董事会负责。

然而，如果认为董秘的提名是董事长的当然权力，董事长在提名董秘人选时可以不征询董事会的意见，或董事会不能对董秘的人选提出异议或行使否决权，显然不符合良好公司治理的原理和实践。董事长和董事会的目标并非是完全同一的，在董事长为执行董事时尤其如此，而我们也不能忽视董事长在提名董秘时抱有私心的潜在可能性。为此，在肯定由董事长提名董秘的现实合理性之时，亦应赋予董事会必要的监督和制衡的权利，以促进董事长审慎、适当的行使此项权力。相对而言，董秘由董事长提名，提名委员会审核同意，再由董事会批准通过，是更合理的安排（余兴喜，2018）。

由董事会提名委员会提名董秘，是一种理论上来看更为合理的安排，它充分体现了董秘的选聘是董事会的权力。然而，这一安排对于公司治理的规范性和成熟度有很高的要求，提名委员会必须具备有效行使提名权的积极性、专业能力和组织支持，而这并不能视为当然如此。事实上，在不少上市公司中，提名委员会的实际运行效果并没有达到各界的预期，而部分上市公司可能并没有设置提名委员会。在国有企业和国有金融企业中，在

“党管干部”原则之下，董事会即使设置了提名委员会，提名委员会在高管选任上能实际发挥的作用也是较为有限的。

基于上述分析，我们提出如下建议：



建议四

总经理不得提名董秘。上市公司可以根据自身情况，采取董事长提名，董事会提名委员会审核同意，董事会审批通过的做法，也可以采取董事会提名委员会提名，董事会审批通过的做法。



(二) 外部聘任还是内部选拔

对于管理人才，究竟是外部聘任更好，还是内部选拔更好，一直存在争论。外部选聘往往可以带来新的视角、知识和能力，或补足企业在人才资源上的短板，对于推动企业的变革和创新有益。但企业从外部选聘人才，可能面临更为严重的信息不对称问题，毕竟对外部人才的了解，通常不如对内部人才的了解那样全面和深入。同时，外部选聘的人才，也有可能出现“水土不服”的问题，难以适应企业的文化、价值观和行为方式。

内部选拔的人才，通常“知根知底”，对于企业的文化、价值观和行为方式认同度较高，有利于传承企业的文化和价值观。同时，内部选拔的人才，对于企业各方面了解比较深入，尤其是熟悉企业那些隐含的行为规则，与有关各方的沟通成本较低，通常不需要付出较高的学习成本就能进入角色。然而，内部选拔的人才可能因为长期在企业工作而形成较为牢固的思维定势和行为习惯，从内部选拔人才可能较难实现变革和创新的目标，对于那些亟待转型的企业而言尤其如此。

因此，无论是外部选聘还是内部选拔，均各有利弊，需要考虑企业的具体情况权衡决定采用哪一种选任方式，对于董秘的选聘也不例外。根据我们 2022 至 2023 年市值 100 强上市公司的研究，在样本公司中外部选聘的比例大约为 16.67%，内部选拔的比例大约为 83.33%，内部选拔是董秘选任的主要方式。

企业所处的发展阶段，可能会影响董秘的选任方式。很多处于成长阶段的企业，设置董秘职位是为了实现企业上市融资的目的。由于董秘需要熟悉上市规则和监管要求，创业者团队中通常缺少此类人才，往往只能从市场上选聘。有受访董秘向我们指出，为了实现 IPO 目标而从市场上外聘的董秘，所赋予的高管职位通常是“有名无实”，其中大部分董秘在 IPO 结果确定之后就会离开，只有一少部分董秘由于能力得到认可，加之较好融入现有管理团队而获得留任，并成为“名符其实”的高管。对于那些上市时间较长的成熟企业，内部选拔可能是选任董秘更常采用的方式。



(三) 董事会秘书向谁报告

总经理和董秘都是由董事会负责聘任，而副总经理和财务负责人则是由总经理提名，董事会批准通过。总经理提名的副总经理和财务负责人，并不直接对董事会负责，而是对总经理负责，向总经理报告。董秘则不同，董秘直接对董事会负责，首先要向董事会或董事长报告工作，其次才会针对总经理权责范围内的事项，向总经理报告工作。

在一家大型企业中，某一职位可能会存在多重报告关系。例如，在某些大型银行中，内部审计部门的主管通常有三条报告路线，第一条路线是向董事会审计委员会报告，第二条路线是向监事会报告，第三条路线是向总经理报告。某一部门或职位的第一报告路线往往与其“主责主业”有关，如果在多重报告路线中，颠倒了报告路线的次序，可能会弱化该部门或职位所承担的主要职能。

董秘是一个综合性的管理岗位，所承担的职责范围较广。董秘工作的每件事都向董事会或全体董事汇报是不现实的。正因如此，香港地区《企业管治守则》规定公司秘书可以向董事会主席汇报，也可以向行政总裁汇报，还可以向二者同时汇报（余兴喜，2018）。董秘承担的职责可以大体分为两类，一类是

治理相关，包括为董事会、监事会、股东会提供的服务，特别是信息披露、投资者关系管理等，另一类是管理相关，包括资本运作、市值管理、合规管理等。对于治理相关的职能，董秘主要向董事长和董事会报告，对于管理相关的职能，董秘主要向总经理报告，其中较重大的事项同时向董事长汇报，重大事项再向董事会或全体董事汇报（余兴喜，2018）。

在有的上市公司中，由于总经理主管全面工作，但由于相关政策规定不能直接主管财务工作，而董秘承担的管理责任主要属于“大财务”范畴，在这种情况下，董秘被要求向财务总监报告工作。一般而言，董秘就其承担的管理责任向总经理而不是财务总监报告工作，有助于提高董秘的组织地位。

在董秘的多重报告路线中，必须明确董秘的第一报告路线或主要报告路线是董事会或董事长，并由董事会决定其聘任、解聘和薪酬等事项。或者说，董秘在职能上应当向董事会报告。董秘的第二报告路线可以明确为向总经理汇报，或者说董秘在行政上向总经理汇报，但总经理不能决定董秘的聘任、解聘或薪酬事宜。

基于上述分析，我们提出如下建议：



建议五

董秘在职能上应向董事会或董事长负责，由董事会决定董秘的聘任、解聘和薪酬事项；在行政上向总经理汇报，总经理不能决定董秘的任免和薪酬。与治理相关的事项（如董事会相关的事项），董秘主要应向董事会或董事长汇报；与管理相关的事项（如资本运作），主要向总经理汇报，较重要的事项可以同时向董事长汇报，重大事项则适时向董事会或全体董事汇报。

(四) 董秘的继任计划

继任计划对于维护董事会、管理层的稳定，减少人员变动或职位空缺对于公司治理和经营管理带来的冲击具有重要的作用。董秘作为由董事会直接聘任的高管，由董事会提名委员会纳入董事、高管的继任计划，被认为是一项良好的公司治理实践。

董秘继任计划运行的前提条件，是明确担任董秘的能力要求和资格条件，以作为确定候选人选择范围的标准。董事会需要在人力资源部门的协助下，确定现任董秘的预期离职时间，为董秘的选聘工作预留足够的时间，以确保筛选出最合适的人选并实现前后任董秘工作的稳妥交接。作为一项良好的实践，为了保证现任董秘离任时继任董秘能够及时上任，应预留至少6个月时间以安排相关选聘工作。

如果以外聘的方式选择董秘的继任者，借助猎头公司等专业服务机构来帮助完成选聘工作，是业内常见的做法。借助外部力量，上市公司能够接触到更多优秀的候选人，实现“优中选优”。同时，专业服务机构也能够确保董秘的选聘遵循严谨规范的工作流程，包括背景调查、面试、聘用合同谈判和签署等，以达成上市公司和候选人两方都满意的聘用条件，并减少未来发生争议和纠纷的可能性。

对于规范成熟的大型企业，董秘的选任更加倾向于内部选拔，而董秘的任期也往往相对更长、更加稳定。考虑到董秘工作的专业性，有必要设计一条清晰、可预期的职业发展路径，并搭建好人才梯队，以利于有志于成为董秘的内部人士，可以有针对性地通过学习、培训和历练积累成为董秘所需要的知识、经验和能力。有受访董秘向我们指出，从证券事务代表到董事会办公室主任（“董办主任”），由董办主任再到董秘，是一条较为合理且可行的董秘内部职业发展路径。

基于上述分析，我们提出如下建议：

建议六

为选出最合适的董秘人选并保障前后任董秘工作的稳妥交接，应当为董秘的选聘预留至少6个月的充足时间。如果董秘采用外部选聘方式，利用专业服务机构来协助完成选聘工作，通常能够提高效率、降低风险。如果采取内部选拔方式，设计一条由证券事务代表到董办主任，由董办主任到董秘的职业发展路径，有利于董秘的人才培养和梯队建设。

本章小结

在《公司法》中明确董秘的高管地位，是我国上市公司治理制度中独具特色的安排，体现了政策制定者和监管机构对于公司治理工作的重视。董秘的法定高管地位，要求上市公司在治理结构和组织设计上需要作出必要的安排，以使董秘“权责对等”“名实相符”，在公司治理和组织管理中最大限度地发挥其积极作用。

在我国上市公司中，存在着较为普遍的副总经理、财务负责人兼任董秘的现象。董秘兼任现象，有助于董秘与管理团队的更好融合，降低董事会与管理团队之间的沟通与协调成本，并节约董秘专职专任所新增的人力资源成本。然而，董秘兼任也有可能对公司治理的有效运行造成不利影响，可能弱化董秘相对于管理层的独立性，并可能造成董秘工作降低到从属和次要的地位。通常而言，总经理、财务负责人不应兼任董秘，金融机构的首席风险官亦不宜兼任董秘。

考虑到董秘的工作性质和职责，上市公司董秘选聘可以采取董事长提名，董事会提名委员会审核同意，董事会审批通过的办法，也可以采取董事会提名委员会提名，董事会审批通过的做法。总经理提名董秘的做法是不符合良好公司治理原则的。

董秘的职责范围广泛，在实践中存在着多条报告路线。董秘在职能上应该向董事会或董事长报告，由董事会决定其聘任、解聘和薪酬事项。向董事会或董事长报告，是董秘的第一汇报路线。董秘在行政上应向总经理汇报，但总经理不得决定董秘的任免和薪酬。与治理相关的事项，董秘应主要向董事会或董事长汇报；与管理相关的事项，主要向总经理汇报，较重要的事项可以同时向董事长汇报，重大事项则应适时向董事会或全体董事汇报。

为选出最合适的董秘人选并保障前后任董秘工作的稳妥交接，应当为董秘的选聘预留至少6个月的充足时间。如果董秘采用外部选聘方式，利用专业服务机构来协助完成选聘工作，通常能够提高效率、降低风险。如果采取内部选拔方式，设计一条由证券事务代表到董办主任，由董办主任到董秘的职业发展路径，有利于董秘的人才培养和梯队建设。



第四章

董事会秘书的 职业化和专业化

一、董秘为何要走向职业化和专业化

(一) 职业和专业

职业 (occupation) 是指人们在社会中从事的、以获取经济报酬为主要目的的工作或活动，特定的职业通常具有相同或类似的工作内容，对于从业者的知识或技能具有一定的要求。

专业 (profession) 则是满足一系列较严格条件和较高要求的特定职业。Larson (1977) 指出，“专业是拥有独特权力和声望的职业，其独特的权力和声望来源于与社会系统的核心需求和价值紧密相关的一套只有内行才懂的知识体系，以及专业人士献身于服务公众的信念”。

国际劳工署 (International Labor Office, ILO) 在《国际职业标准分类(2008)》(International Standard Classification of Occupations, ISCO) 将职业划分为 10 大类、43 子类、130 小类和 436 个单元组。“专业人士” (professional) 是十大类职业之一，被描述为“增加现有知识储备；应用科学或艺术概念与理论；系统讲授上述内容；或从事上述活动的任意组合”。

国际劳工署定义了四类技能水平，由低到高依次为：第一类技能，通常涉及执行简单和常规的体力或手工任务；第二类技能，通常涉及执行诸如操作机械和电子设备、驾驶车辆、维护和修理电气及机械设备，以及信息的排序和存储等任务；第三类技能，通常涉及执行复杂的技术和实践任务，这些任务需要在特定领域具备广泛的事实性、技术和程序性知识；第四类技能，通常涉及执行基于广泛理论和事实知识解决复杂问题、决策和

创造性任务。在十大类职业中，专业人员对应的技能水平均为 4，是其中技能水平要求最高的（参见表 4-1）。

国际劳工署的分类标准表明，“专业”相对于一般职业具有更高、更复杂、更有创造性的技能要求。从社会学家的视角来看，某一职业是否可以被界定为专业，则需要考虑更多的因素。一般而言，专业/专业人士需要满足以下五个方面的条件。

第一，系统性和专门化的知识体系。专业人士通常需要经过较高层次和较长时间的教育和培训，以获取从事相关工作所必需的知识和能力。从专业人士的知识要求来看，一是具有系统性，必须修习若干紧密相关、循序渐进的核心课程，二是专门化，即聚焦在特定专业领域，专业人士通常为“专才”而非“通才”。

第二，专业标准 (professional standards)。专业工作通常涉及复杂专业判断的运用，工作质量或绩效较难准确评价。有必要针对专业工作的目标、方法、手段、步骤、程序、绩效指标等，由权威机构制定准则或指南，以指导相关实务工作并作为评价工作质量或绩效的依据，增强消费者或利益相关者对专业工作质量或绩效的信心与信任。专业标准是连接专业理论知识和实务工作的桥梁，也是专业机构制定工作规程、操作手册的基础。

表 4-1 国际劳工署十大职业分类及其技能要求

序号	名称	种类数	技能 1	技能 2	技能 3	技能 4
0	武装部队	3	✓	✓		✓
1	管理者	31			✓	✓
2	专业人士	92				✓
3	技术人员与准专业人员	84			✓	
4	办事人员	29		✓		
5	服务和销售人员	40		✓		
6	农、林、渔熟练工作者	18		✓		
7	手工艺和相关行业工作者	66		✓		
8	工厂和机器操作员及装配工	40		✓		
9	初等职业	33	✓			

资料来源：国际劳工署《国际职业标准分类（2008）》

第三，资格认证与专业等级。专业工作的质量/绩效通常与民众的健康安全、经济的均衡高效、社会的公平正义密切相关，要求从业者具有较高的素养和能力。为此，专业工作通常需要设置“门槛”，规定只有达到一定受教育水平、通过特定考试或考核、经过适当实践培训的人士才能获得从事相关工作的资格，并由权威机构授予资格证书。同时，专业工作有可能被划分为不同的等级⁷，更高的等级通常代表更丰富的经验和更高的技能水平，能够带来更高的组织地位和薪酬，以激励专业人士在获取资格认证之后，继续通过学习和培训在专业上进阶。

第四，专业自治（professional self-regulation）。特定领域的专业人士通常会成立行业协会，以解决同一专业群体所面临的共同问题，例如组织考试或考核、颁发资格证书、制定专业标准或职业道德守则、对违规行为开展调查和惩戒等。行业协会旨在

维护行业整体和长远的利益，维护行业受人尊敬的社会形象和地位。对于那些工作质量或绩效具有广泛外部性的专业，有可能引入政府监管，以解决行业自治缺乏足够强制性或自治组织“自我服务”（self-serving）的倾向。然而，政府监管通常无法充分有效地利用具有默会（implicit）属性的行业专业知识，因而无法完全替代行业自治。

第五，道德规范与社会责任。专业工作通常肩负着重要的社会责任，也面临较多的潜在利益冲突。专业人士一般受到尊重和认可，享有较高的社会地位，社会专业人士的道德水准抱有较高的期待，这是专业人士一旦出现违背职业操守的行为，会对整个行业的形象和信誉造成较大负面影响的原因。为此，成熟的专业群体通常会由行业协会履行自治职能，制定职业道德守则，并通过调查和惩戒机制督促专业人士严格遵守道德规范，尽职履行社会责任。

7. 例如，医生的专业等级通常包括医士、医师、主治医师、副主任医师、主任医师等；会计人员的专业等级通常分为初级、中级和高级等。

(二) 董秘职业化和“职业董秘”

董秘及公司秘书已形成为一个较为庞大的从业者群体。仅在中国大陆，上市公司已有5,000多家，现任和曾任董秘的人员数以万计。称董秘为一门职业，似乎并无争议。然而，稳定性是职业的基本特征，职业一般具有相对稳定的工作内容和工作环境，它不是临时性或短期的活动，而是相对长期的社会角色。

“职业化”，意味着以某一职业作为长期甚至是终身的事业，它不是职业生涯的某个过渡阶段，也不是从事其他职业的跳板。正如经理已经是一门职业，但打造“职业经理人”队伍仍需倡导和鼓励一样，提升董秘群体“职业化”水平、打造“职业董秘”仍是一个值得提倡和推进的目标。

在《国际职业标准分类（2008）》中，“行政和专门秘书（Administrative and Specialized Secretaries）”属于“技术人员和准专业人员”大类（第3类）下的一个子类，不属于“管理者”（第1类），也不属于“专业人士”（第2类）。在“行政和专门秘书”子类之下，一共有四项“单元组”，即办公室主管（office supervisors）、

法律秘书（legal secretaries）、行政与执行秘书（administrative and executive secretaries）和医务秘书（medical secretaries）。由此可见，尽管“秘书”已经是公认的职业，但作为公司高管的董秘仍然不在得到清晰定义的436个职业之内。

在我国，职业董秘群体正在形成，但普遍存在董秘任期不长，兼任现象普遍的问题。根据我们对2022至2023年市值100强上市公司的统计分析，样本公司62.16%董秘任期不足5年，30.27%任期在5年至10年之间，董秘任期超过10年的仅占7.57%。另外，在样本公司中，2022年和2023年分别有21.51%和16.30%的董秘任期不足一年，也就是说在这两年样本公司董秘发生变更的比例均相对较高。同时，样本公司中有超过60%的董秘存在兼任现象。上述数据表明，我国上市公司董秘群体的职业稳定性、职业内涵的清晰度、职业地位的认可度还有待提升，而这需要政策制定者、雇佣方（上市公司等）、董秘群体的共同努力。

基于上述分析，我们提出如下建议：

建议七

进一步提升董秘群体的职业化程度，巩固和扩大“职业董秘”群体，推动董秘成为内涵清晰、任期稳定、专职专任、广受认可的职业。

(三) 董秘的专业化与专家型董秘

相对而言，专业化是比职业化更高的要求。《国际职业标准分类（2008）》将“行政和专门秘书”归入“技术人员和准专业人员”，其技能水平为第3级，低于“专业人士”所需的第4级技能水平。董秘的专业化，旨在推动董秘成为公认的专业人士，提高董秘行业的进入门槛，更好发挥行业自律的作用，并达到提升董秘群体的素养、能力、操守和社会认可度的目的。

董秘群体的专业化不仅有利于提高董秘的职业吸引力，也有利于董秘在公司治理中更好发挥“关键角色”的职能，提升公司治理的运行有效性。第一，董秘的专业化，要求更加清晰地界定董秘的知识、经验和能力要求，并为董秘的培养建立更加有效的教育和培训体系，特别是推动高等院校有针对性地加强相关课程（例如公司治理等）的设置和教学，让更多学生了解和掌握未来成为董秘所需的知识和能力。第二，董秘的专业化，要求建立行业自律组织，发挥行业自律组织在开展董秘资格考试与考核、授予职业资格、制定专业标准和职业道德守则、开展行为调查和惩戒、组织后续教育等方面的职能，提升董秘履职应当具备的知识和能力要求，推动董秘提高履职的规范化程度，敦促董秘持续更新知识、提升技能，并约束董秘履职可能出现的违规行为和不当行为。第三，专业化通常可以进一步提升董秘的社会形象和受尊重程度，也会增大各界对于董秘所肩负的社会责任的期望，这有助于发挥声誉效应对董秘遵循较高专业标准和职业道德水准的正向激励作用。

董秘群体的进一步专业化，也具有良好的内外部条件。第一，董秘的工作职责，包括公司治理、信息披露、投资者关系管理、监管沟通等，具有专业性较强的特点，适合知识和能力的精深化发展方向。第二，董秘的行业自律组织，或带有行业自律组织性质的机构已经出现，推动董秘群体的行业自治具有良好的现实条件。第三，在董秘工作的专业标准、资格认证和专业等级等方面，已有了一定的实践基础。第四，社会各界对于董秘职业的认知、理解和尊重程度不断提升，客观上要求董秘具有较高职业道德水准并承担更大社会责任，这为董秘群体的专业化提供了外部的驱动力。

如果说，董秘群体的进一步职业化需要推动“职业董秘”队伍的壮大，董秘群体的专业化需要推动“专家型董秘”的成长。虽然董秘的“专业化”有多种路径，例如，成为监管合规专家等，但从有效履职的角度来看，董秘成为公司治理专家，发挥治理合规保障者、治理有效性促进者、董事履职赋能者、治理最佳实践推动者、利益相关者联结者角色，能够更好地履行法律法规、监管规则和公司章程赋予董秘的职责，实现更高的职业价值。

二、董事会秘书专业化的国内外实践

根据专业/专业人士应当满足的五大条件，我们分别从系统化和专门化的知识、专业标准、资格认证与专业等级、专业自治、道德规范与社会责任五个方面描述董秘职业群体专业化的国内外实践。

(一) 系统化和专门化的知识

董秘的知识和能力具有广泛性和综合性，这通常是董秘有效履职的有利条件。但从专业化的角度来看，在知识体系上“博而不精”“广而不专”，对清晰地定义董秘的胜任能力，并开展有针对性的教育和培训是不利的。

对于董秘应当具备哪些知识和能力，业界已逐步形成共识。代表性的观点认为，董秘应当具有九个方面的知识和能力（余兴喜，2017）：第一，财务专业知识；第二，管理专业知识；第三，法律专业知识；第四，资本市场知识；第五，公司所处行业的知识和对公司各个方面情况的了解和理解；第六，组织协调能力；第七，沟通能力；第八，规则意识；第九，敬业精神。

董事会秘书或公司秘书被定义为公司治理高级专业人士已逐步成为一个国际趋势。特许秘书与行政管理人员公会（The Institute of Chartered Secretaries and Administrators）于2019年9月正式更名为特许公司治理公会（The Chartered Governance Institute, CGI）就是反映上述趋势的一个标志性事件。CGI在中国大陆和香港的分会“香港特许秘书公会”亦于2021年7月更名为“香港公司治理公会”（HKCGI）。

HKCGI 要求获得会员资格应当学习 8 门课程并通过其中 7 门的考试。7 门课程包括 6 门必修课和两门选修课中任意一门。HKCGI 的课程体系（参见表 4-2）是在 CGI 课程体系的基础上进行本地化调整而形成的，因此也反映了国际上对于公司秘书/公司治理专业人士知识体系的某种共识。

对于成熟的专业，不仅要明确专业人士履行其职责需要具备哪些方面的知识和能力，还需要厘清相关知识的系统性和层次性。从 HKCGI 的课程体系来看，董秘知识体系的系统性和层次性亦初步具备了。第一部分的课程是具有基础性和技术性的公司治理、行政管理、法律合规和财务会计，与董秘的核心职责有关；第二部分则是层次更高、更多涉及思维方式和分析框架的知识，包括战略管理、风险管理、董事会运行机制和税法，与董秘的扩展和衍生职责有关。

专业人士知识体系也是动态发展演变的。这需要行业自律组织根据社会需求和履职环境的变化，对董秘应当具备的知识和能力进行动态调整。例如，可持续发展、气候风险应对、数字化转型、人工智能等方面实践进展，正在成为董事会议程的重要组成部分，也对董秘的知识和能力提出了新的要求。

表 4-2 香港公司治理公会（HKCGI）的课程体系

课程阶段	课程名称
第一部分： 向学生传授有关治理、法律、财务和合规相关的技术性知识	公司治理（必修）
	公司秘书事务与合规 (Corporate Secretaryship and Compliance)（必修）
	香港公司法（必修）
	解读财务与会计信息 (Interpreting Financial and Accounting Information)（必修）
第二部分： 提升学生对于风险、战略、董事会运行机制(或税法)的综合性理解	战略管理（必修）
	风险管理（必修）
	董事会运行机制 (Boardroom Dynamics)（选修）
	香港税法（选修）

资料来源：HKCGI 官网

（二）专业标准

专业工作通常涉及复杂的专业判断，这导致专业工作的质量和专业人士的绩效难以评估。由行业自律组织或其他权威机构制定专业标准，一方面可以指导专业人士开展工作，提高工作质量和绩效，另一方面也可以为评价专业人士的工作质量或绩效提供基本依据。专业标准很多时候也是确定专业人士职责履行情况，界定专业人士应当承担何种责任的准绳。在很多成熟的专业中，专业标准是体系化和权威性的，汇集了该专业的理论知识和最佳实践，由行业自律组织采取措施保证其得到执行。

与成熟专业相比，董秘职业的专业标准还未形成系统化的理论和实践知识体系，这反映出董秘职业的专业化仍处于发展进程之中，尚未达到较为成熟和完善的状态。以香港公司治理公会为例，其制定的专业标准目前主要体现为“思想领导力作品”（thought leadership），包括了三类，即第一类：

指引注释、指引和意见（guidance notes/guidance/thoughts）；第二类：研究论文；第三类：提交的材料（submissions）。这些思想领导力作品离严格意义上的专业标准还存在相当大的差距，较为零散，系统性和严谨性不强，没有强制性，更多属于参考资料的性质。

专业标准的发展和成熟，依赖于董秘工作目标、范围和内容的明晰化，也依赖于从业者知识和经验的积累。在专业标准制定之前，实务工作中需要解决的专业问题通常已经明确，而这些专业问题的解决也通常具备一定的实践基础，包括实务中经过探索而出现的不同解决方案。在此基础之上，由行业协会或专业的专业标准委员会启动准则制定或修订的流程。在成熟的专业领域，准则的制定需要经过一个广泛征求意见、集思广益的过程，即所谓的“正当程序”或“应循程序”（due process）。应该说，在董秘职业群体中，准则制定的条件和制定准则的程序，都还有待成熟和完善。

(三) 资格认证与专业等级

资格认证的意义在于，它表明只有经过考试、考核或评价符合特定资格条件和能力要求的人士，才能获得由权威机构颁发的资格证书。资格证书有两类，一类是准入类，只有获得资格证书才能获准从事特定职业，例如注册会计师、法律职业资格、注册建筑师等；另一类是水平评价类，它不是从事特定职业的先决条件，但表明证书持有者具有较高的技能水平，能够帮助他们提高就业竞争力或获得更好的聘用条件。在人力资源社会保障部颁布的《国家职业资格目录（2021年版）》中，共列示了获得政府认可的专业技术人员职业资格（共59项，准入类33项，水平评价类26项）和技能人员职业资格（共13项，准入类10项，水平评价类1项，混合类2项）。

尽管董秘并不在《国家职业资格目录（2021年版）》之列，但在我国，董秘属于需要经过资格认证才能从事的行业。根据相关规定，董秘候选人必须取得证券交易所认可的资格证书，才能担任上市公司的董秘，而取得董秘资格证书的条件是参加由证券交易所组织的培训并通过相关考试。例如，《上海证券交易所董事会秘书管理办法（2015年修订）》第六条规定，担任上市公司董秘必须取得证券交易所认可的资格证书；第二十七条规定，上市公司董事会秘书候选人或证券事务代表候选人应参加证券交易所认可的资格培训，培训时间原则上不少于36个课时，并取得董事会秘书资格培训合格证书。

我国上市公司董秘尽管形式上存在资格准入要求，但职业的进入门槛实际上是相对较低的。尽管规则中也规定了董秘的“任职条件”，

但因为不是“硬条件”，且是否具备某种条件也没有确定的标准，在实际执行中这些条件主要靠公司自己掌握（余兴喜，2019）。证券交易所组织的培训和考试难度较低，容易通过，尚不能有效发挥区分董秘候选人素质和能力高低的功能。虽然与香港的公司秘书相比，大陆上市公司董秘的职责更多、要求更高、责任更重，但任职资格条件反倒不如香港公司秘书严格。在香港，担任公司秘书一般应当是香港公司治理公会会员、香港律师或大律师、香港会计师以及其他司法权区具有相应专业资格的人士，以确保其能力和经验足以履行公司秘书职责（余兴喜，2019）。满足上述资格条件并非易事。例如，成为香港公司治理公会会员必须通过7门考试，并且满足从事相关实务工作的年限要求⁸。

除资格认证之外，设置专业等级，通常能够推动董秘持续学习和更新知识，以把自身的素质和能力提升至更高的层级。香港公司治理公会一共设置了四个职业进阶阶段，分别是学员（Student）、毕业学员（Graduate）、会士（Associate）和资深会士（Fellow），分别对应着不同的资历、经验和能力水平。大陆也有机构按照董秘的业绩表现和贡献，评选董秘群体中的杰出人士并授予荣誉称号。例如，新财富和新浪财经按照一定的标准评选“金牌董秘”；《董事会》杂志在中国上市公司董事会“金圆桌奖”中评选“功勋董秘”；中国上市公司协会对董秘履职情况进行综合评估，最终确定获得5A、4A和3A评级的董秘名单等。然而，大陆董秘的评选与严格意义上的专业等级设置还是有区别的，或者说，大陆尚没有严格意义上的董秘专业等级设置。

8. 要求在注册为学员之前、期间或之后，至少拥有六年相关工作经验。如果申请人拥有全日制学位课程学历，六年相关工作经验最多可以减免三年。

基于上述分析，我们提出如下建议：

建议八

提升上市公司董秘的职业资格准入门槛，使其与董秘承担的职责和胜任能力要求相匹配；引入董秘的专业等级制度，促进董秘持续提升自身素养和能力。

(四) 专业自治

成立行业协会，发挥行业自治或自律职能，是职业走向专业化的重要标志。许多国家成立了公司秘书或公司治理专业人士的公会组织，形成了公司秘书的国际协会组织“国际公司秘书协会”(Corporate Secretaries International Association, CSIA)。中国大陆虽然没有严格意义上的董秘行业自律组织，但上市公司协会下属的董事会秘书委员会（“董秘委”）在一定程度上承担了某些重要的行业自律职能。

1.香港公司治理公会

香港公司治理公会 (HKCGI)（“公会”），是一家在中国香港及内地专门为公司治理专业人士颁授“特许秘书”(Chartered Secretary) 及“公司治理师”(Corporate Governance Professional) 专业资格的专业机构。作为特许公司治理公会的中国属会，公会在香港已有超过 75 年的历史，现拥有超过 7,500 名会员、300 名毕业学员和 2,300 名学员。

公会的主要职能包括：

1. 会员资格的认证和管理。组织特许治理资格课程 (Chartered Governance Qualifying Programme, CGQP) 的授课和考试⁹，对会员资格（含会士和资深会士）申请进行审核和批准，对会员进行注册，受理会员资格转移、重新申请入会 (re-election) 等事宜。

2. 开展研究并发布专业指引等思想领导力作品。公会不定期发布指引注释、指引和意见，研究论文，以及会员提交的材料。这些出版物均以实务为导向，旨在促进良好的公司治理实践。
3. 维护会员合法权益。代表会员参与法律法规、监管政策的制定过程，推动形成有利于会员职业发展的行业环境；当会员在履职过程中遇到法律纠纷或权益受损时，向会员提供专业支持和法律援助。
4. 制定职业道德守则并采取自律惩戒措施。制定会员共同遵守的职业道德守则和行为规则，接受对于会员违规行为的举报和投诉，对于会员的违规行为进行调查取证，并根据情况采取谴责、罚款、责令赔偿，暂停、取消或撤销职业资格等惩戒措施。

9. 如果学员拥有相关专业的学位，或已完成认可的合作课程，可以豁免相关考试。例如，法律学位或拥有律师资格者，可以豁免香港公司法、战略管理和香港税法三门考试。另外，公会还提供专业人士快速通道 (Fast Track Professional)，那些拥有律师或会计师资格的专业人士，在获得资格之后执业超过5年，可以免考五门课程，并在通过剩余两门考试 (公司治理和风险管理) 之后一年内申请获得会员资格。

5. 开展后续教育和培训。公会设置了强制性的职业后续教育学时要求（每年不低于 15 个学时），并通过组织各类培训、论坛、研讨会等帮助会员持续更新知识、保持胜任能力。
6. 从职能及其运行情况来看，香港公司治理公会已发展成为一个较为成熟的行业自律组织，标志着中国香港地区董事会秘书/公司秘书群体的专业化已经达到了较高的水平。

2.特许治理公会

特许公司治理公会（Chartered Governance Institute, CGI）是目前世界上历史最悠久、最知名的公司治理专业人士自治团体，承担着“特许秘书”和“公司治理师”两大专业资格的认证和管理，以及公司治理良好实践的国际倡导者、教育者、辅导者和解读者角色。CGI 在 80 多个国家和地区拥有合计 30,000 名会员、九大分会（参见表 4-3），形成了公司秘书和公司治理专业人士的国际网络组织（global networks）。

CGI 的前身是成立于 1891 年的“股份公司秘书公会”。1902 年获得英国皇室特许状，并更名为“特许秘书公会”（The Chartered Institute of Secretaries）。1970 年，特许秘书公会合并了“秘书法人团体”（The Corporation of Secretaries），并于 1971 年更名为“特许秘书与行政管理者公会”（The Institute of Chartered Secretaries and Administrators, ICSA）。2019 年 9 月，ICSA 进一步更名为特许治理公会。

目前，CGI 资格认证的范围由公司秘书扩展至范围更加广泛的公司治理专业人士，包括治理顾问、风险管理者、合规管理者、非执行董事等。CGI 认证范围的扩展，体现了推动公司治理专业人士群体进一步走向职业化和专业化的现实需求。

表 4-3 特许公司治理公会的九大分会

序号	公会名称	注册地	会员人数
1	澳大利亚治理公会	悉尼	超过 8,000 名
2	加拿大特许治理公会	渥太华	超过 1,000 名
3	香港公司治理公会	香港	超过 7,500 名
4	马来西亚特许秘书与行政管理者公会	吉隆坡	超过 4,200 名
5	新西兰特许治理公会	奥克兰	-
6	新加坡特许秘书与行政管理者公会	新加坡	-
7	南非特许治理公会	约翰内斯堡	-
8	英国与爱尔兰特许治理公会	伦敦	-
9	津巴布韦特许治理与会计公会	哈拉雷	-

资料来源：CGI 官网

3. 国际公司秘书协会

国际公司秘书协会 (The Corporate Secretaries International Association, CSIA) 于 2010 年 3 月在巴黎成立，是世行下属国际金融公司 (IFC) 和经合组织 (OECD) 联合赞助成立的国际组织。CSIA 总部最初注册于日内瓦，2017 年 2 月将注册地变更为中国香港。CSIA 致力于成为公司秘书和公司治理专业人士的全球代言人，创建一个全球性的专业服务团体，以发展、壮大和促进公司秘书事务、公司治理与合规服务方面的最佳实践。

CSIA 代表了全球将近 100,000 名公司秘书和公司治理专业人士。CSIA 共有 11 家机构会员，正式会员 7 家，附属会员 4 家。正式会员包括尼日利亚特许秘书与行政管理者公会、孟加拉特许秘书公会、马来西亚特许秘书与行政管理者公会、新加坡特许秘书公会、印度公司秘书公会、香港公司治理公会、南非特许治理公会。附属会员包括肯尼亚注册公共秘书公会、哈卡马公司治理研究所 (Hawkamah Institute for Corporate Governance)、公司治理学会 (Society for Corporate Governance) 和加拿大治理专业人士协会。

CSIA 并非严格意义上的专业自治团体，在性质上更加接近于一家国际性研究机构和松散性沟通平台，主要职能是研究公司治理趋势、发布思想领导力作品、组织全球公司治理卓越贡献奖评选等。

4. 上市公司协会董秘委

董秘委是中国上市公司协会下设的专业委员会之一，旨在为上市公司董事会秘书提供交流、学习和合作的平台，推动上市公司治理和信息披露质量的提升。董秘委通过培训、研讨和案例分享等方式，帮助董秘提升专业能力，增强董秘的合规意识，推动董秘提升履职有效性。同时，董秘委亦发挥上市公司董秘群体与监管机构之间的沟通桥梁作用，促进监管合规要求的向下传达和董秘意见及建议的向上反映。

董秘委自成立以来，大约每五年换届一次¹⁰。2024 年 7 月，第四届董秘委的换届工作正式完成。第四届董秘委由 235 家上市公司董秘组成。其中，主任委员 1 人，执行副主任委员 4 人，副主任委员 15 人，区域召集人 12 人。主任委员由邮储银行副行长、董事会秘书杜春野担任。

董秘委并非严格意义上的董秘职业自律组织。第一，董秘委并没有对上市公司董秘进行资格认证与批准、违规行为调查与惩戒的权力，这些权力属于证券交易所和中国证监会。第二，董秘委仅为上市公司协会下属的专业委员会，其成员并没有包括所有上市公司的董秘，更没有包括非上市企业的董秘，每届董秘委仅包括一小部分大型上市公司的董秘，并没有建立起会员大会、理事会、秘书处/执行机构的行业自治框架。第三，董秘委的自治权力是有限的，它没有强制性的继续教育学时要求，也没有会员注册、职业资格管理的完整权限。从性质上看，董秘委更加接近于董秘群体的高级别论坛和上市公司协会的咨询机构。

10. 第一届董秘委的成立时间没有公开可获得的资料。上市公司协会 2012 年 2 月 15 日在北京成立，第二届董秘委换届大会于 2015 年 11 月 28 日召开，可推断第一届董秘委成立于 2012 年至 2015 年之间。

虽然香港公司治理公会的服务范围也包括中国内地，但它只能在自愿的基础上吸收会员。拥有公会的会员资格，并不是成为中国上市公司董秘的必备条件，也不能因此而豁免由证券交易所组织的培训和考试。据了解，香港公司治理公会目前在中国内地仅有 500 多名会员，其行业自律权力只能施加于这个 500 多人的小群体。可以说，中国内地还不存在严格意义上的董秘群体自律组织，这已构成了中国董秘群体专业化进程的实质性瓶颈。

基于上述分析，我们提出如下建议：

建议九

建议政策制定者和资本市场监管者采取措施推动董秘群体组建严格意义上的全国性行业自律组织，在会员范围上至少覆盖大部分上市公司董秘，可考虑将行业自律组织颁发的资格证书作为担任上市公司董秘应当具备的条件，而且行业自律组织应当拥有制定董秘专业标准和职业道德准则、对违规行为进行调查和自律性惩戒、组织开展职业继续教育等较为完整的自律权力。

（五）道德规范与社会责任

专业工作相对于非专业工作的一个突出特征是它通常与广泛的公共利益相关联，经常面临维护公共利益和追求商业利益之间的潜在冲突。社会公众尊重专业人士，对于专业人士的职业道德操守也有更高的期望。为了维护社会公众的信任，确立适当的道德原则和行为规则，为专业人士解决各类道德难题和潜在利益冲突提供框架和方法，行业自律组织通常会制定职业道德守则，以指导和约束专业人士的行为。

上市公司是典型的公众利益实体，涉及广泛而复杂的利益相关者，良好的公司治理，需要平衡考虑不同利益相关者的诉求，避免造成利益分配的失衡，甚至以损害一方利益达到增进另一方利益的情况。董秘本身是高管团队的成员，但同时又肩负着保障公司治理合规有效运行的责任，董秘治理者和管理者的双重角色容易导致潜在的利益冲突。董秘只有具备很高的格局、道德水准和社会责任感，才有可能平衡好双重角色，在履职过程中恰当地把握尺度和边界，并寻求最优解。

香港公司治理公会发布的《职业道德守则与行为规则》（2021）确立了董秘应当遵循四项基本道德原则：第一，诚信（integrity），要求会员诚实、公正（impartial）、独立；第二，高标准服务/专业胜任（high standards of service/professional competence），要求理解相关技术、专业和商业上的进展，在更广的范围内考虑会员的影响和对会员的期望；第三，透明（transparency），要求会员在商业和专业行为中保持清晰和开放；第四，专业行为（professional behaviour），要求会员的行事方式符合相关法律法规和行业自律组织的规章。

对于成熟的专业团体，职业道德守则不仅十分细致和具体，而且有大量的解释和案例可供参照。董秘职业在道德规范和社会责任履行方面，还有很长的路需要走，这既需要行业自律组织不断完善相关的制度建设，也需要董秘持续自我修炼，不断提升个人的精神境界和道德修为。

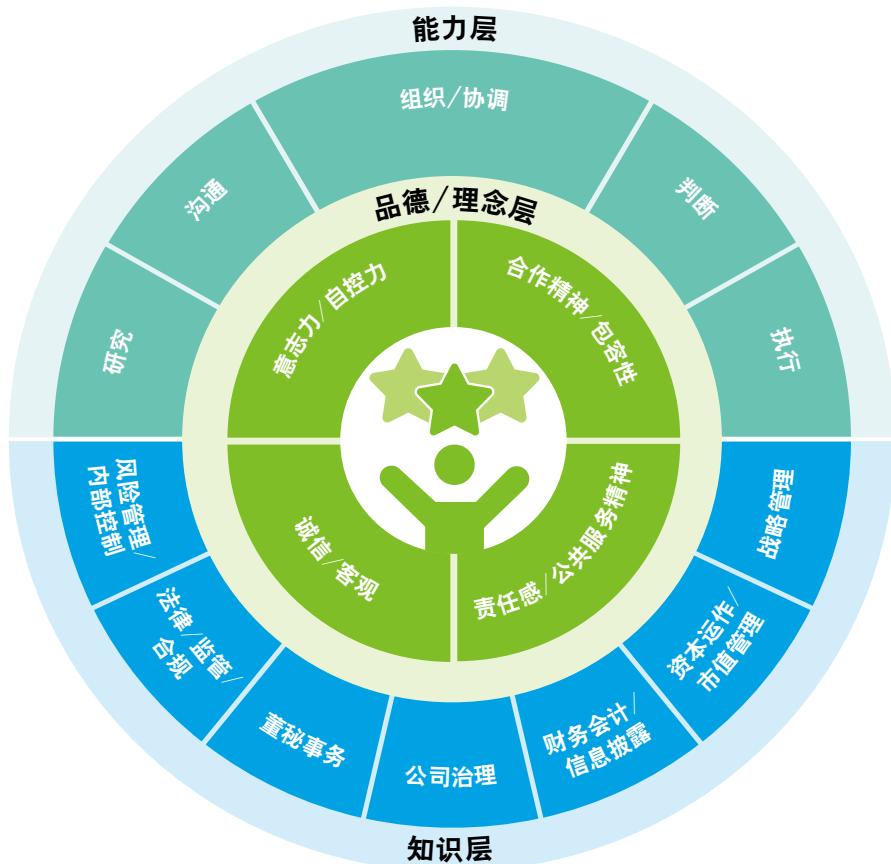
三、董事会秘书的专业胜任能力框架

董秘有效履职的基本前提是具备专业胜任能力 (professional competence)。专业胜任能力是相对于董秘承担的职责和履职要求而言的，需要从董秘的使命、职责和对董秘服务的需求出发来加以定义。专业胜任能力框架是确定董秘任职资格条件、资格考试和职业后续教育内容的基础。参考董事和高管的胜任能力框架，结合董秘的履职要求，我们将董秘的专业胜任能力框架界定为品德与理念层、知识层和能力层三个层面，如图 4-1 所示。董秘专业胜任能力框架中的要素，重点反映了董秘职业的特殊性要求，而没有全部包括董秘作为治理者和管理者应当具备的一般性要求。

(一) 品德与理念层

“德”与“才”，一直是人才选拔任用中最重要且需善加权衡的两个方面。“德才兼备”当然是应当追求的目标，当二者难以兼得时，将“德”放在更加优先考虑的位置，也越来越成为现代企业人才选拔标准上的共识。面对董秘这样需要处理错综复杂的利益关系，自身又存在潜在角色冲突的职位，要求董秘首先具备值得信赖的品德，以及具有全局性、长远性和前瞻性的思维模式和思想境界。

图 4-1 董秘的专业胜任能力



1.诚信与客观

诚信即诚实守信、言行一致。这不仅是对于董秘最基本的道德品质要求，也是对几乎所有专业人士的道德品质要求。对于董秘而言，肩负着上市公司信息披露主要责任人的角色，董秘个人的诚信品质是上市公司信息披露质量的重要影响因素。董秘也是董事会与管理层之间沟通的桥梁，董秘的诚信度对于维护董事会与管理层之间的信任关系十分重要。

董秘有效履职的关键在于以高管身份履职，但保持相对于管理层的独立性。为董事会服务，需要协调和平衡复杂而广泛的利益相关者关系，这要求董秘在看问题的立场和视角上保持中立性和客观性，提出观点和发表意见以事实为依据，重视证据，而不是预设立场，充当特定利益相关方的代言人，或者受主观偏好和情绪的左右。保持客观性，对于董秘协助董事会作出从整体和全局来看更优的决策是非常重要的。

2.责任感与公共服务精神

作为公司治理中的“关键角色”，董秘对上市公司的利益相关者承担着重要的责任。责任感或责任心，深刻影响着做事的态度和做事的标准。富有责任感的董秘，能够以维护公司及其利益相关者的利益为根本出发点，更加公平地对待不同的利益相关者，特别是弱势群体；在工作中更加主动、敬业和尽责，工作的完成质量往往更高，在信息披露中常常能够实现“零差错”。

所谓公共服务精神 (Spirit of Public Service) , 通常与公共行政、非营利组织相关联，强调服务公众、责任、奉献和透明。董秘虽然并非政府官员，也不是公益工作者，但其服务的上市公司是典型的公众利益实体，涉及的利益相关者广泛而多元，要求其具有某种程

度的公共服务精神，在看问题、作判断的过程中，具有更加广阔的视角，更好地平衡公共利益和商业利益的关系，促使上市公司更好地履行其社会责任。

3.意志力与自控力

董秘的工作任务通常较为繁重，在年报或重大信息披露的前夕尤其如此。董秘经常在压力下工作，这要求董秘具有很强的抗压能力。董秘的工作特点要求董秘具有强大的意志力，能够抵御外界的诱惑，承受较高的工作压力，面对困难不放弃既定目标并坚持不懈。

意志力与自控力存在密切关系。自控力表现在对于注意力、情绪和欲望的自我约束和控制。董秘的工作涉及大量耐心细致的沟通，特别是面对知识和素养参差不齐的广大个人投资者的解释和说明，以及面对监管机构的问询作出报告和回复。这通常需要董秘具备很强的情绪管理能力，无论沟通对象和沟通内容如何，均能保持平和的心境和耐心的态度。

4.合作精神与包容性

董秘的工作对外需要协调广泛而多元的利益相关者，以尽可能减少分歧、达成共识；对内需要协调不同的业务部门和职能部门，以完成信息披露、关联交易管理等具有综合性的工作任务。这要求董秘具有合作精神，避免单打独斗，善于建立关系网络，集思广益、群策群力，依靠各方力量来完成复杂而具有挑战性的工作。

董秘的工作性质和职责亦要求董秘具有较高的包容性，具备同理心，善于进行换位思考，能够与不同背景、身份、观念的群体合作共事，做到求同存异、和而不同，以寻求最大限度的共同利益和行动共识。

(二) 知识层

系统化和专门化的知识体系是“专业”区别于一般“职业”的基本特征之一。董秘承担的职责范围较广，要求董秘具备多个领域的专业知识，这些专业知识以公司治理为核心，逐渐形成了包含财务会计与信息披露、监管合规、投融资管理、战略管理、风险管理、行政管理为主干的知识体系。

1.公司治理

作为公司治理高级专业人士，公司治理相关的理论和实践知识在董秘的知识体系中占据着核心位置。只有对公司治理的基本原则、结构、机制和实际运行具有透彻理解，董秘才能履行好服务董事会的基本职责。董秘应当掌握的公司治理知识包括但不限于：公司治理的基本原理与核心原则；公司治理的基本架构（“三会一层”及其相互关系）¹¹；董事会及其运行机制；股东权利和股东对公司治理的参与；机构投资者与资本市场中介机构；董事和高管的业绩考核与薪酬激励；信息披露与透明度；利益相关者、社会责任和可持续发展（Sustainability）等。

2.董事会秘书事务

与任何专业人士一样，董秘必须明白自己是做什么的，以及如何把本职工作做好。因此，董秘必须熟悉和了解自身的角色和职责，以及核心的工作任务。相关的知识包括但不限于：董秘的角色、职责和权限；董秘各项工作（如信息披露）的规程；董秘的工作团队/董事会办公室管理；股东会、董事会会议筹备和召开的总体安排；会议记录和重要公司资料的制作和保管；与重要利益相关者（投资者、董监高、监管机构和证券交易所等）的沟通方法与技巧等。

3.财务会计与信息披露

董秘对于上市公司对外披露信息（包括定期财务报告和业绩快报等）的质量承担着重要责任，这要求董秘了解并理解财务报告的基本原理和编制流程，主要的业务活动和重大交易对于财务结果的影响，会计准则的基本要求（包括会计确认、计量、记录和报告所遵循的基本原则），外部审计师的作用、价值和工作机制，能够向董事（尤其是外部独立董事）、外部投资者等准确解答与公司财务业绩和其他关键财务数据相关的问题。同时，董秘应当成为信息披露领域的专家，熟悉与信息披露（包括ESG和可持续发展报告）内容、格式、时点相关的监管要求，了解上市公司信息披露的沟通协作机制等。

4.法律、监管与合规

董秘对于促进上市公司的合规运行，尤其是公司治理、内部控制等领域的合规，发挥着重要的作用，这要求董秘熟悉相关法律法规、监管规则和合规要求。相当一部分上市公司聘请具有法律工作背景的董秘，以满足这一职位对于法律、监管和合规知识的需求。相关的知识包括但不限于：公司设立、变更和注销的法定要求及程序；公司章程的内容与格式；股票、债券（含可转换债券）的发行条件与流程；境内外IPO和再融资的监管规则；资本市场并购、重组的监管规则与流程；信息披露、内幕信息管理、可持续报告编制等方面的监管规则；关联交易、对外担保授权、审批和披露方面的规则和程序要求等。

11. “三会一层”即股东会、董事会、监事会和管理层。

5.资本运作与市值管理

董秘通常在上市公司资本运作和市值管理方面承担重要职责，要求具有较为丰富的资本市场、金融工具和投融资管理方面的知识和经验。具体而言，董秘应当了解或掌握的资本运作和市值管理知识主要包括：最优资本结构与融资策略；股东结构优化与战略投资者引进；市值驱动因素；投资者关系管理；融资工具（股权融资工具、债权融资工具和创新融资工具）及其应用；并购重组的交易结构设计、标的估值方法和并购后的整合策略；股权激励方案设计；分红政策与股票回购；分拆上市与子公司估值等。

6.战略管理

战略决策是董事会和董事长承担的核心职能。董秘有必要熟悉和掌握战略管理方面的知识，以充分发挥战略助手角色，支持董事会和董事长做好战略决策。在战略管理方面，董秘应当了解和掌握的主要知识包括：掌握主流的宏观环境、行业趋势、竞争格局分析工具；理解公司层战略、业务层战略和职能层战略

的形成逻辑；从商业、财务、技术等方面开展战略可行性论证的方法与工具；战略目标的设定、分解与落实；公司核心能力和核心竞争力的评估；创新战略与变革管理；跨国经营与国际化战略；战略绩效的评估指标与工具等。

7.风险管理与内部控制

监督管理层建立健全有效的风险管理与内部控制体系，是董事会承担的重要职责。董事会秘书在高管团队中处于相对独立的位置，是协助董事会加强对于风险管理与内部控制体系的监督功能的合适人选。在风险管理与内部控制领域，董秘应当了解和掌握的知识主要包括：风险管理与内部控制的框架体系（例如 COSO¹² 的内部控制整合模型与 ERM 模型）；风险管理与内部控制的“三道防线”理论与实务；风险偏好和风险限额的设置；风险评估和风险应对的策略与方法；危机管理的策略与方法；内部控制的方法、手段和工具；内部控制的自我评估法；内部控制缺陷的识别、分类与纠正等。

(三) 能力层

董秘需要具有多方面的综合性的能力。董秘的工作性质和职责，要求其具备较强的组织和协调能力、沟通能力、判断能力、研究能力和执行能力。

1.组织和协调能力

董秘承担的众多职责，都需要调动不同部门的资源，协调外部利益相关方通力合作，共同完成复杂的任务。董秘需要发挥牵头者、协调人、推动者的角色，通盘考虑，妥善组织，整合资源，促进合作，这对董秘的组织和协调能力提出了很高的要求。具体而言：协调财务、法务、业务、人力资源等各大部门，

在重大项目中推动跨部门团队高效合作；与投行、律所、会计师事务所等外部机构保持紧密合作，确保资本运作项目顺利推进；当合作各方或内部各部门出现理解偏差或意见分歧时，发挥调解人角色，及时消除或缩小偏差与分歧；对外维护公司声誉，协调媒体、投资者、监管机构等各方关系等。

12. COSO的全称为“全美反虚假财务报告理事会之发起组织委员会”（The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission），其制定发布的《内部控制整合框架（2013年）》和《企业风险管理——与战略和绩效的整合（2017年）》是目前国际上风险管理与内部控制领域的权威标准。

2.沟通能力

董秘的工作涉及广泛的利益相关者和合作伙伴，需要处理复杂的利益关系和人际关系，这对董秘的沟通能力提出了很高的要求。董秘的沟通能力并不是简单的口头表达能力或文字表达能力，而是基于格局、胸怀和情商的信息传递、情感联结和矛盾化解技巧和能力。首先，董秘应当富有同理心，善于换位思考，给予沟通对象充分的尊重，重视聆听和理解对方的关注和诉求，努力赢得对方的信任。其次，董秘在沟通时应当具有“说话的艺术”或“说服的艺术”，不仅要保证沟通的内容真实、准确、完整，还要注意表达的方式，避免情绪化表达，让对方容易理解和接受。最后，董秘还需要重视沟通的策略、时机和方式，根据具体情况判断采用口头沟通还是书面沟通方式，采用公开沟通还是私下沟通方式，是立即沟通还是暂缓沟通等等。

3.判断能力

复杂的专业判断是专业工作的突出特点，良好的判断力是董秘有效履职的必备能力，它要求董秘在信息不对称、时间压力和存在潜在利益冲突的复杂环境中，基于专业知识和经验，对事件本质、潜在风险及行动路径进行恰当的评估和准确的判断，从而在不确定性中寻求确定性，在模糊性中提炼优先级。具体而言：在信息披露中，董秘需要判断哪些信息必须披露以及何时披露；在董事会运作中，董秘需要判断形势和格局，洞察行为背后的动机和驱动因素；在投资者关系管理中，董秘需要判断市场情绪与公司价值的偏离程度，决定是否通过回购、路演等方式引导预期；在资本运作中，董秘需要判断并购标的的估值合理性、融资工具选择的成本与风险、恰当的融资窗口期；在争议处理时，判断股东提案的合理性，提出合规的解决方案；在舆情应对中，判断舆情发酵的速度与影响范围，决定回应和处理的方式等。

4.研究能力

研究工作是清晰定义需要解决的问题，通过广泛搜集和深度分析信息，探索问题成因、影响和解决方案的过程。董秘的有效履职离不开良好的研究能力，研究能力不仅是信息搜集和分析的能力，更是董秘在复杂环境中厘清事实、洞察规律、把握趋势的能力。亟需董秘发挥研究能力的场景包括但不限于：为制定战略规划而开展研究，支持董事会和董事长作出更加合理和明智的战略决策；为理解监管政策并评估其影响而开展研究，促进公司更好地实现监管合规目标；为对标公司治理最佳实践，识别公司治理体系设计和运行中可能存在的缺陷而开展研究，明确公司治理持续优化的方向和路径等。

5.执行能力

执行能力对于达到预定目标、实现预期结果是至关重要的。董秘作为连接董事会和高管层的桥梁，其具有的执行能力，在很大程度上影响着董事会决议被高管层落实的程度和进度。同时，董秘的很多工作是面临时间压力的，没有强大的执行能力，就难以在预定时间之前完成繁重的工作任务。执行能力与意志力存在密切关系，要求董秘在完成工作任务时及时行动，不拖延，不中断，严格自律，坚持不懈。执行能力也与工作方法存在密切关系，要求董秘善于进行目标和任务的分解落实，制定具体的工作进度、时间表和里程碑节点，及时进行监督考核，及时纠正计划执行中出现的偏差。执行力也要求董秘具有领导力和号召力，能够带领、驱动、激励跨部门或多机构的团队抓紧时间、协同配合，高效率地完成任务。

本章小结

从系统性和专门化的知识体系、专业标准、资格认证与专业等级、专业自治、道德规范和社会责任五大标准来看，董秘群体已经是一个成长中的专业团体。董秘群体有必要进一步提高职业化和专业化程度，巩固和扩大“职业董秘”群体，推动董秘成为内涵清晰、任期稳定、专职专任、广受认可的职业；明确董秘作为公司治理高级专业人士的定位，推动董秘成为备受社会各界尊重和认可的成熟专业团体。

为了提升董秘群体的职业化和专业化程度，有必要提升上市公司董秘的职业资格准入门槛，使其与董秘承担的职责和胜任能力要求相匹配；引入董秘的专业等级制度，促进董秘持续提升自身素养和能力；推动董秘群体组建严格意义上的行业自律组织，拥有完整的行业自治权利；构建董秘的专业胜任能力框架，涵盖道德与理念层、知识层和能力层三个层面，作为认证董秘任职资格、对董秘开展教育和培训的基础。



第五章

首席治理官： 董事会秘书的未来

一、董事会秘书的角色应定位于首席治理官

(一) 首席治理官的出现

进入二十一世纪之后，国际上出现了大型企业设置“首席治理官”（Chief Governance Officer, CGO）的趋势。在领英（LinkedIn）等求职、招聘、职场社交网站上，已有大量工作头衔为 CGO 的注册者，也有许多与 CGO 有关的工作机会信息¹³。设置首席治理官，并不是因为法律法规和监管规则对此已有明确的要求，而往往是企业自发的行为。

首席治理官的出现，显示了公司治理事务对于企业（特别是上市公司）生存和发展越来越重要，也意味着公司治理事务复杂性和专业性的上升。首席治理官通常是高管团队的成员，在法律法规和监管规则并没有明确要求的情况下，设置专门负责治理事务的高管岗位，表明这一做法被认为符合成本效益性。

进入 21 世纪以来，频繁发生的企业经营失败、财务造假、行为失范等暴露了公司治理体制或机制上存在的缺陷。为此，政策制定者和监管机构将公司治理议题提升至更加重要和优先的位置，不遗余力地推动公司治理相关的法律和监管变革。在公司治理领域，出现了以下引人瞩目的变化和发展趋势：

第一，企业在公司治理领域面临的监管合规压力越来越大，在强调行为监管的模式之下，由于违规或不当行为而遭受的处罚、诉讼和声誉损失越来越沉重，企业迫切希望通过完善公司治理机制来降低损失和合规成本；

第二，对于企业信息披露的透明度要求越来越高，不仅相关的监管规则更加细致和严格，资本市场和投资者对于企业的自愿性信息披露的期望也不断上升，那些主动披露更多信息，特别是 ESG 和可持续发展相关信息的公司，往往更受机构投资者的欢迎，也能够得到相对更高的估值；

第三，提升董事会相对于管理层的独立性，成为得到普遍认可的公司治理最佳实践，也成为许多国家法律法规的强制性要求，在英美法系国家，独立非执行董事在董事会中占据多数席位，成立由独立董事担任主任委员，独立董事占多数，甚至全部由独立董事构成的审计、提名和薪酬专门委员会，已成为通行的实践，这深刻改变了董事会的运行模式和运行机制。

设置首席治理官，对于大型企业尤其是大型上市公司具有多方面的益处，具体而言：

第一，显示了公司治理层和管理层对于公司治理工作的重视和承诺，有利于向资本市场传递积极的信号，增强投资者对于公司以“善治”提升股东回报和投资价值的信心，有利于提升公司的品牌、声誉和估值。

第二，有利于推动董事会的实质有效运行。董事会独立性的提高对于公司治理的运行质效具有双刃剑效应。一方面，有利于加强董

13. 领英显示当前（2025年3月5日）美国共有688个首席治理官工作机会，64个为新增。

事会的监督职能，维护股东和利益相关者的合法权益，但另一方面，也有可能导致董事会从整体上远离企业实际的经营管理活动，进而弱化其战略决策功能。首席治理官被认为是连接董事会和管理层、董事会内部执行董事和非执行董事、董事长和首席执行官的桥梁，在董事会独立性不断提升的情况下，赋能董事会的有效运作和董事的有效履职，促进董事会充分发挥战略决策功能，并督促管理层落实董事会的战略决策。

第三，有利于发挥专业化分工优势，提升公司治理相关工作的效率和效果。首席治理官作为公司治理高级专业人士，组建负责董事会议程管理和会务支持、信息披露、投资者关系管理、股权管理、监管沟通等专业团队，让“专业的人做专业的事”，有助于提高办事效率、降低合规成本、减少监管处罚。这种由于公司治理运行质效显著提升而带来的益处，往往是远大于新增首席治理官职位、扩充公司治理专业团队所新增的成本。

（二）董事会秘书为何有必要转型为首席治理官

经过近 20 年的发展，董秘已成为上市公司治理中不可缺少的关键角色。然而，“秘书”的名称，也在一定程度上导致了社会公众对于董事会秘书角色理解上的偏差。将董事会秘书理解为“董事长秘书”就是这一理解偏差的典型表现。加之作为公司高管的董事会秘书“必须做什么”“可以做什么”尚缺乏明晰的法规和政策依据，导致不同上市公司董事会秘书实际承担的角色存在较大差异，这种差异由于高级管理者兼任董秘现象的普遍存在而更加显著。在多种角色、职责集于一身的情况下，董秘作为公司治理高级专业人才的定位，在一定程度上被淡化和弱化了。

从公司治理的原理来看，“首席治理官”作为董事长的职责是非常合适的，因为董事长就是董事会的领导人和治理层的首脑。然而，董事长亲自担任首席治理官又是不现实的。从国际上的公司治理实践来看，董事长要么兼任首席执行官，要么由独立非执行董事担任；国内的董事长则通常为“一把手”和执行董事，既要管战略决策，又要监督管理层执行。无论是国外还是国内，董事长既没有负责公司治理具体事务的足够时间和精力，通常也缺乏公司治理领域的专业知识和技能。在这种情况下，将“公司治理官”职责授权给董事会秘书行使就成为一项合理且可行的选项。

董事会秘书担任首席治理官具有若干得天独厚的优势。首先，根据相关法律法规和监管规则，公司治理相关的事务本来就是董事会秘书的核心职责和本职工作。其次，在中国内地，董事会秘书享有法定高管地位，由董秘担任首席治理官，不会新增治理和管理成本。再次，董秘处于连接董事会和管理层、董事会中执行董事和非执行董事、董事长和总经理的有利位置，有利于把设立首席治理官的制度优势充分发挥出来。最后，董秘从专业背景、专业能力等方面来看，具备有效履行首席治理官职责的胜任能力。

将董事会秘书定位于“首席治理官”，有利于明确董事会秘书的角色和职责，更好地发挥董事会秘书推动公司治理有效运行的重要作用，又有利于董事会秘书这一工作的职业化和专业化。“首席”二字直接赋予董事会秘书以高管职位，而不需要通过由现任高管兼任董秘的方式，满足董秘应当是高管的法定要求。“治理官”的头衔则凸显了董事会秘书作为公司治理专家的定位，有利于董事会秘书把工作重点聚焦于公司治理之上。

“首席治理官”的定位也有利于明确这一职位的发展路径和专业领域，吸引更多优秀的人才选择董事会秘书作为职业发展目标。

二、董事会秘书担任首席治理官的国内外实践

(一) “公司治理”纳入董事会和管理层的正式议程和架构

自 20 世纪 70 年代以来，公司治理成为广受各界关注的领域。然而，直到近十几年来，公司治理才成为董事会的正式议程，在治理和管理领域也开始出现专门负责公司治理事务的机构和人员。诚然，自公司制企业出现以来，就有公司治理的实践，董事和管理层也一直在从事公司治理相关的事务，但在董事会中设置与公司治理相关的专门委员会，在管理层设置与公司治理直接相关的高管职位，才表明公司治理本身是一个应当从整体上加以关注并由专门的机构和团队牵头负责的领域，公司治理相关工作也开始摆脱原来较为零散、不够系统的状态。

公司治理纳入董事会的正式议程，表现在公司治理成为某个董事会专门委员会的固定议程并在其名称中得以体现。自 2002 年以来，美国主要的证券交易所要求所属的上市公司在董事会中设置治理委员会（Chen and Wu, 2016）。在实务中，美国上市公司的提名委员会和治理委员会往往合在一起，称为“提名与公司治理委员会”，纽约证券交易所则要求“提名/公司治理委员会”必须全部由独立董事组成。在 2001 年至 2013 年之间，美国上市公司平均有 84.8% 设置了“提名/公司治理委员会”（Chen and Wu, 2016）。“提名/公司治理委员会”在公司治理领域的主要工作，是对公司治理的有效性开展评估。

在近些年，随着 ESG 相关工作受到社会各界的普遍重视，董事会中设置的 ESG 专门委员会的比例越来越高。根据中国上市公司协会 2024 年 9 月发布的《中国上市公司 ESG 发展报告（2024）》，有 12.67% 的公司（213 家）设立 ESG 专门委员会、可持续发展委员会或社会责任委员会。这些专门委员会通常都会关注如何通过完善公司治理机制以促进可持续发展的议题。

董事会的议程或决议，需要管理层加以落实或执行。近十几年来，随着公司治理成为董事会的正式议程，公司高级管理层中也开始出现为落实董事会有关公司治理的议程或决议而设置的职位。新出现的高管职位最初只是聚焦于公司治理的某一个层面或领域，例如首席合规官、首席法务官、首席风险官等，随后出现了主要聚焦于公司治理的“首席治理官”。需指出的是，“首席治理官”专职专任的情况仍然较为少见，更多的情况是首席治理官同时还兼任其他高管职责，例如同时担任首席合规官、首席风险官，或者由公司秘书担任首席治理官。

（二）公司秘书普遍向公司治理高级专业人士转型

从 1891 年英国成立“股份公司秘书公会”以来，国际上公司秘书的职业化和专业化进程已持续了 130 多年。公司秘书最初的工作职责较为明确，以行政事务为主。近些年来，随着公司治理工作重要性的持续提升，同时由于公司秘书与董事长、董事、高管层和外部监管者之间存在的紧密联系，对于公司秘书在公司治理体系中发挥更大作用有了更强的社会需求，而行业自律组织也将公司秘书向公司治理高级专业人士的转型视为公司秘书职业未来的发展机遇。

最有影响力的公司秘书行业自律组织“特许秘书与行政管理人员公会”（The Institute of Chartered Secretaries and Administrators）于 2019 年 9 月正式更名为特许公司治理公会（The Chartered Governance Institute,

CGI）。CGI 在中国大陆和香港的分会“香港特许秘书公会”亦于 2021 年 7 月更名为“香港公司治理公会”（HKCGI）。在 CGI 的九个属会中，最主要的几个属会，包括英国与爱尔兰、加拿大、澳大利亚、南非、新西兰、中国香港等，均已更名为“公司治理公会”。

特许治理公会及其属会在世界范围内授予“特许秘书”和“公司治理师”两大职业资格，会员可以从事公司秘书工作，也可以从事与公司治理相关的其他工作，包括治理顾问、合规官、风险管理官、非执行董事等。从公司秘书和公司治理师的认证课程来看，公司秘书定位于公司治理高级专业人士的趋势已十分明显，已远远超过了传统行政管理事务的范畴，向高级管理层和董事层面提升和进阶。

（三）董事会秘书担任首席治理官

将董事会秘书定位于“首席治理官”，在国际上已成为公司治理的一种良好实践做法。世界银行所属国际金融公司（IFC）在 2016 年《公司秘书：治理专业人士》的调研报告中提出用“公司治理官”或“公司治理总监”来取代“公司秘书”职务头衔。在国际知名的跨国公司中，由同一人担任公司秘书和首席治理官并不少见。雪佛龙公司（Chevron Corporation）的玛丽·A. 弗朗西斯（Mary A. Francis）自 2015 年起至今一直担任公司秘书和首席治理官。艾琳·泰勒（Aileen Taylor）则从 2019 年起一直担任汇丰控股集团（HSBC Holding Plc）的公司秘书和首席治理官。

对于公司治理官/首席治理官的职位需求描述通常包括¹⁴：

1. 制定并实施公司治理框架、规则和程序，以确保符合监管标准和道德规范；
2. 及时了解最新的公司治理最佳实践和指导方针，并确保其得到落实；
3. 协调和安排董事会及委员会会议，并确保会议记录的妥善保存；
4. 就董事会成员的法律和道德责任及义务向他们提供建议并进行告知；

14. 参见<https://interviewguy.com/corporate-governance-officer-job-description>

- 5. 协助进行董事会成员的招募、入职引导、培训和评估流程；
- 6. 维护和更新公司网站及年度报告中有关公司治理的部分内容；
- 7. 审查和更新公司内部治理文件，如公司章程和行为准则；
- 8. 处理与股东的沟通、互动和关系；
- 9. 监督公司的风险管理流程；
- 10. 与公司的法务团队密切合作，以确保符合法定和监管要求。
- 11. 如果将上述描述与行业自律组织（例如香港公司治理公会）关于公司秘书的职责定位（参见附件 5-1）对照来看，不难发现企业界对于首席治理官的职位需求和行业自律组织对于公司秘书/公司治理专业人士的自我定位是高度重合的。公司秘书担任首席治理官，有提升公司秘书组织地位的作用。董事会秘书担任首席治理官，可以某种程度上“做实”董秘的高管地位。总之，由董事会秘书担任首席治理官，在满足社会各界加强公司治理的需求和期望，与推动董事会秘书职业专业化发展、提升董秘工作的社会价值之间，找到了最佳契合点。

基于上述分析，我们提出如下建议：

建议十

推动董事会秘书担任上市公司、金融机构和大型国有企业的首席治理官，发挥公司治理合规性守护者、公司治理有效性促进者、董事会和董事高效履职赋能者、公司治理最佳实践推动者和公司治理利益相关者联结者角色。



三、董秘作为首席治理官的职责定位

《公司法》和证券交易所有关董事会秘书的自律监管规则所界定的董事会秘书角色和职责，大多是与公司治理直接或间接相关的。公司治理是一个内涵丰富、外延广泛的领域，首席治理官的工作职责范围依各上市公司情况不同，也是可大可小的。根据有关董事会秘书和首席治理官的国际公司治理实践，董事会秘书担任首席治理官应当成为公司治理合规性的守护者、公司治理运行有效性的促进者（facilitator）、董事高效履职的赋能者、公司治理最佳实践推动者和利益相关者联结者。

（一）公司治理合规性的守护者

合规是公司治理应当遵循的底线要求，也是公司治理有效运行的前提条件。没有合规，讨论有效是没有意义的。为了做到合规，首席治理官必须精熟有关公司治理的法律法规、监管规则和公司章程的规定，确保公司治理工作不出现违法、违规行为。

合规包括实质合规和程序合规两个方面，实质合规通常是指权力的行使或行为的产生符合普遍接受的价值标准或道德原则，并产生了符合预期的结果；程序合规是指权力的行使或行为的产生符合既定的规则与程序。实质合规和程序合规是同等重要、相辅相成的关系。

作为公司治理合规性的守护者，董秘首先应确保实现程序合规，相关决定或行为产生预期的法律效力。例如，在召开股东大会和董事会之前提前一定天数发出会议通知和相关

资料¹⁵、确保参会人数或表决权要求符合比例要求、议案表决通过的票数或表决权比例达到了底线要求、会议内容按照要求进行了记录并由相关人员签字确认等。公司治理相关的程序性要求越来越繁多和细密，实现程序合规要求董秘及其团队具有高度认真和严谨的工作态度。

程序合规本身并不是目的，董秘和团队应努力实现公司治理行为的实质合规。实质合规的背后是良好的合规文化，是尊重法律、规则和契约的精神和依法合规行事的自觉习惯。董秘作为首席治理官，有责任协助、推动治理层和管理层培植良好的合规文化，包括及时向治理层和管理层传达和解读最新的法律法规和监管规则、对公司治理活动中涉及的合规要求作出提示、对可能出现的违法和违规行为作出警示等。

15. 例如，《上市公司章程指引（2022年修订）》第一百一十四条规定：董事会每年至少召开两次会议，由董事长召集，于会议召开十日前书面通知全体董事和监事。

(二) 公司治理有效性的促进者

在我国上市公司治理实践中，普遍存在着公司治理“形似而实不至”的情况，即公司治理在制度、规则、组织架构等方面都已经齐备，公司治理的各项程序性要求也得到了遵守，但没有真正实现公司治理的预期目的和价值。例如，我国上市公司的决策效率和效果还有较大提升空间，重大风险的识别和预防能力还有待进一步提升等。

为了切实提高公司治理的质效，董秘及其团队需要开展大量的沟通、协调、督促工作，包括建立行之有效的工作机制，使公司治理体系真正有效地运转起来，发挥为公司价值创造保驾护航的作用。例如，召开董事会，确保会议通知下发天数、参会人数、表决程序等符合法律法规和公司章程要求只是满足了公司治理的底线要求，在董事开会之前进行充分的预沟通，帮助董事充分了解和熟悉议案内容和相关背景信息，在会议安排和

议程设计充分考虑董事会对关键问题展开深度讨论和沟通的需要，以及董事不受干扰地独立发表意见的需要等，才能真正提升董事会决策议事的质量和效果。

定期对公司治理体系设计的合理性和运行的有效性进行评估，包括对董事会、董事开展履职评价，已被公认为良好的公司治理实践，体现在《G20/OECD 公司治理原则（2023 年修订）》《英国公司治理准则（2024 年修订）》等国际上权威的公司治理标准之上。开展公司治理评估或董事会、董事履职评估，被认为有助于实现“以评促建”、促进公司治理持续改进目标。董秘作为公司治理的深度参与者和利益相关者的联结者，具备相关的专业知识和第一手的观察与体验，被认为是协助董事长开展公司治理评估和董事会、董事履职评价的最佳人选。

(三) 董事会和董事高效履职的赋能者

董事会是公司治理的中枢，董事是公司治理中的“关键角色”。董事的有效履职，不仅取决于其专业素养、工作经验、合作精神等自身因素，也取决于上市公司为董事履职提供的条件和支持。董事会独立性的提升，是进入 21 世纪以来国内外公司治理实践中出现的最重要的趋势之一。在英美等国，董事会中独立非执行董事的比例已超过 2/3 的多数比例。根据相关监管要求，中国 A 股上市公

司独立董事的占比也都达到或超过 1/3，且在审计、提名、薪酬等委员会中占到 1/2 以上的多数。独立董事的引入，一方面提高了董事会相对于管理层的独立性，有助于董事会发挥监督职能，但另一方面，独立董事往往对于公司所在行业、公司自身经营管理缺乏足够深入的认识和理解，这有可能导致董事会的战略决策和风险管控职能被弱化。

董秘作为首席治理官，能够发挥董事会和董事高效履职的赋能者角色，具体而言：

1. 发挥董事会和董事的咨询顾问角色，针对法律法规和监管规则的变化对于董事履职的影响、董事会重大议案的背景与风险因素、董事履职的程序性和要求等，向董事特别是独立董事提供分析、意见和建议等。
2. 作为公司信息披露事项的牵头责任人，保证那些董事享有知情权的信息，能够及时、如实、完整、准确地传达给董事，帮助董事在掌握充分信息的基础上作出最佳判断。
3. 组织董事的入职引导（orientation）和培训，帮助他们及时更新知识，持续保持专业胜任能力。
4. 领导董事会办公室，为董事有效履职提供便利和专业支持，包括组织相关部门配合董事的调研工作等。

（四）公司治理最佳实践的推动者

公司治理是一门实践的学问，也是一个动态发展的领域。仅仅对照监管规则的要求，或者对于自身实践的反思与总结，往往不足以评估公司治理的成熟度并探寻优化改进的方向。与公司治理国内外最佳实践对标，特别是与同行业企业的实践进行对标，往往可以更加清醒地认识在自身公司治理水平所处的位置和与最佳实践尚存在的差距。

董秘作为公司治理高级专业人士，在推动任职企业采纳公司治理最佳实践方面负有责任。在公司治理领域，类似《G20/OECD 公司治理原则（2023 年修订）》这样的权威公司治理标准包含了最新的实践进展和公认的最佳实践，世界各国也有众多有影响的专业组织，持续发布公司治理领域的最新研究成果。董秘及其专业团队，可以持续跟踪公司治理实践的最新发展变化，研读和解读相关专业标准和研究成果，为董事会评估和采纳相关的

最佳实践提供专业支持。近些年，可持续发展报告的编制与鉴证、气候风险应对、人工智能技术的应用等公司治理新领域的实践飞速发展，董秘对于这些实践进展的认识、研究和推动，对于董事会接纳和采纳相关实践具有重要影响。

随着董秘职业化和专业化进程的加快，许多董秘都已加入相关的行业协会（例如中国上市公司协会董秘专业委员会、香港公司治理公会等），有了同行交流的平台和“圈子”，相互之间的交流也更加频繁和密切。同行对标往往是企业采纳新业务模式、新管理理念和新技术的重要推动力。董秘协会组织和“圈子”内的交流，能够帮助董秘更好地理解公司治理实践的发展趋势，以及新理念、新实践落地实施的经验和教训，从而帮助其更好地发挥公司治理最佳实践推动者的角色。

(五) 利益相关者的联结者

现代公司治理有从“股东中心主义”走向“利益相关者主义”的趋势。企业的成功，不仅取决于为股东提供良好的投资回报，也取决于是否能够保护利益相关者的合法权益，以确保利益相关者能够持续向公司投入关键的资源，如监管机构的信任、员工的人力资本、稳定的供应链、银行的信用、良好的媒体形象等。

董秘为董事会服务并对董事会负责，与董事长存在密切的工作关系，同时具有高管地位，处于不同利益团体相互沟通和影响的连接点。这使得董秘有条件在不同的利益团体之间发挥信息通道和沟通桥梁的作用，帮助它们建立信任关系，相互理解并形成共识，并协助董事会所制定的决策更好地考虑和平衡不同利益相关者团队提出的诉求。具体而言：

1. 在董事长和总经理两职分离的情况下，帮助加强董事长和总经理之间的沟通，以促进高管层更好地理解和贯彻董事会的战略决策。

2. 联结董事会中的执行董事、非执行董事和独立非执行董事，以促进不同的董事群体从公司整体和长远利益的角度作出判断和决策，更好地履行相对于公司的信义义务。
3. 联结董事会和监管机构（含证券交易所），加强监管机构对公司董事会和高管层的理解和信任，帮助董事会更好地理解和贯彻监管合规要求。
4. 联结公司和股东等外部投资者，通过有效的投资者关系管理，帮助投资者理解公司的发展战略和投资价值。
5. 联结公司和其他外部利益相关者，帮助公司与资本市场中介机构、新闻媒体、公益组织等建立信任和合作关系，为公司发展营造更好的外部环境。



四、董秘转型为首席治理官的前景与影响因素

经过分析论证、具有合理性的制度安排，是否能成为普遍接受的制度实践，还需要充分考虑制度实施的外部环境。在国外，无论是首席治理官的设置，还是由公司秘书担任首席治理官，目前还只是在一小部分大型企业中成为现实。在中国，虽然董秘享有法定高管定位，且公司治理事务为其核心职责，但据我们所知，目前还没有设置首席治理官并由董秘担任首席治理官的实践案例。

由董秘担任首席治理官，具有较高的潜在制度收益，值得政策制定者和监管者加以考虑。目前，董秘转型为首席治理官面临着如下制度阻力。

首先，由相关法律法规或监管规则直接强制要求设置某一高管岗位，是对市场化运行的公司治理安排的直接干预。规则制定者和监管者面临的两难在于：如果不强制要求设立首席治理官，则这一治理实践很难得到普遍采纳，而潜在的制度收益亦无法获取；如果强制要求设立首席治理官，则许多公司可能会因此而增大管理和运行成本，而首席治理官的设置，对于它们可能并非紧迫和优先的事项。

其次，首席治理官的设置与现行的高管职责及治理安排也许存在重叠。国资委 2022 年 9 月发布的《中央企业合规管理办法》要求中央企业设立首席合规官。金融监管总局 2024 年 12 月公布的《金融企业合规管理办法》亦要求银行保险等金融机构设置首席合规官。

首席合规官与首席治理官的职责范围存在较大重叠，在已经设立首席合规官的情况下，再设立首席治理官的难度无疑会加大。另外，许多上市公司、金融机构已经设立了首席风险官，或设立 ESG 委员会，或由战略委员会负责公司治理相关事项。这些已有的治理安排，也会降低设置首席治理官的必要性。

最后，首席治理官的设置与公司治理的成熟度存在较强的关联。只有公司治理成熟度达到一定水平的公司，可能才会有设立首席治理官的现实需求。公司治理成熟度体现在董事会和董事长对于公司治理相关工作的重视和理解程度，特别是董事长对公司治理的态度和认识。如果董事长认为公司治理只是一项合规工作，那么现有的管理职位设置，包括董秘的现在职责范围，已足够涵盖公司治理需要完成的工作。反之，董事长如果充分理解到公司治理的价值，愿意将其作为自己工作的重要抓手，则首席治理官的设置，就容易得到董事长的支持。

我们认为，尽管强制要求上市公司、国有企业或金融机构设置首席治理官的条件或许还不够成熟，但政策制定者、监管机构或行业协会可以建议或提倡相关企业探索董秘转型为首席治理官的实践。同时，公司治理达到一定成熟度的上市公司、国有企业或金融机构，也可以自主探索董秘转型为首席治理官，实现公司治理的差异化竞争优势。

本章小结

国际上已有较多大型企业设置首席治理官，这一实践反映了公司治理监管要求（特别是信息披露透明度要求）日益严格，公司治理工作专业性和复杂性的不断上升，以及董事会独立性显著上升背景之下，提升公司治理实际运行质效的需要。由于董事会秘书具有法定高管地位，而公司治理相关事务又是董秘的核心职责，董秘处于联结各方利益相关者的位置，由董秘担任首席治理官具有得天独厚的优势。

董秘或公司秘书担任首席治理官在国际上已有较多的探索和实践，其驱动因素包括：公司治理纳入董事会和管理层的正式议程和架构，行业自律组织推动公司秘书向公司治理高级专业人士转型等。建议政策制定者、监管机构、行业自律组织等推动或提倡上市公司、国有企业或金融机构的董事会秘书向首席治理官转型，公司治理成熟度较高的企业也可以自主采纳这一公司治理实践以实现差异化的竞争优势，并为董秘发挥公司治理合规性守护者、公司治理有效性促进者、董事会和董事高效履职赋能者、公司治理最佳实践推动者和公司治理利益相关者联结者角色创造更好的制度条件。



参考文献

- 陈波、吴卫军：《首席治理官：商业银行董事会秘书的角色定位》，载《中国银行业》，2024年第8期。
- 陈彩虹：《董事会秘书究竟是种什么动物》，载《证券日报》，2016年3月2日。
- 费青来：《论香港公司法定秘书制度及其对大陆的借鉴意义》，载《黄海学术论坛》，2012年第2期。
- 高红梅：《董事会秘书，究竟是谁的秘书》，载《董事会》，2019年第8期。
- 葛俊明：《解构与比较：香港“公司秘书”与内地“董事会秘书”的异同》，载《秘书》，2018年第1期。
- 王彦、贾良定：《制度工作与地位流动：以1905-1937年会计师专业地位获得为例》，载《学海》，2023年第5期。
- 香港公司治理公会：《不可或缺的公司秘书》，2013年10月。
- 余兴喜：《董秘应当是公司治理专家》，载《董事会》，2017年第1期。
- 余兴喜：《总经理提名董秘是误解》，载《董事会》，2018年第9期。
- 余兴喜：《建立职业准入制度，确保“关键人”素质》，载《董事会》，2019年第11期。
- 中国上市公司协会：《上市公司董事会秘书履职报告（2023）》。
- International Finance Corporation (IFC) .2016.The Corporate Secretary: The Governance Professional.
- International Labor Office.2012.International Standard Classification of Occupations: Structure, group definitions and correspondence tables.
- Kevin D. Chen, and Andy Wu.2016.The Structures of Board Committees. Havard Business School, Working Paper 17-032.
- Lee, J. 2018.The corporate governance officer as a transformed role of the company secretary: An international comparison. South Carolina Journal of International Law and Business, 14(2).
- Larson, M. S. 1977.The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis. Berkeley: University of California Press.
- McNulty, T. and A. Stewart. 2015. Developing the Governance Space: A Study of the Role and Potential of the Company Secretary in and around the Board of Directors. Organization Studies, 36(4).

附录：董秘访谈纪要

1. 董秘应发挥连接和打通治理层和管理层的桥梁和纽带作用

被访谈者：沈思（工商银行独立董事、审计委员会主席、浦发银行原董秘）

访谈时间：2024年7月

一、董秘是连接治理层和管理层的桥梁

上世纪90年代初，中国恢复证券市场，随后引入董秘制度，到现在不到30年的时间。董秘制度不是中国土生土长的，是自西方引进的。早期，整个社会对董秘的认知比较粗浅，一种代表性的看法是，董秘是董事长的个人秘书。董事会办公室一度叫做董秘办公室，由董秘领导。

董秘是公司治理中间一个回避不了的角色，实践也确实很重要。很重要不是说某一个人很重要，而是这一种制度的设计，是这样一种架构有它的重要性。董秘是公司治理整个架构中的一个重要的制度设计。

经济运行的理念，最重要的就是均衡。不均衡，就不能持久；不均衡，既没有内在的动能，也没有外在的约束。动能源自于对它的愿景，包括对利润目标的追求和激励机制。同时外面要有约束，否则动能就有可能由一种善的冲动，变成恶的结果。

公司经营管理的目标是在守法、安全的前提下谋求利益最大化或使经济效益最高。公司治理是使公司所有利益相关者，包括股东、董事、管理层、员工、客户、监管、市场投资者等，保持利益均衡的一套制度体系或政策设计；董秘的角色，就是要通过其工作，促使各利益相关者的利益达到均衡。

董秘是连接治理层和管理层的桥梁。治理层和管理层既有共同的目标，又有不同的职责。治理层和管理层不应该是“两张皮”，也不应该是“同一个人”。公司像一艘船，治理层负责方向，管理层负责效率，而董秘是两者之间的桥梁和纽带。

二、对于董秘治理角色的理解

1. 关于信息披露

董秘是信息披露的第一责任人，是交易所的法定联系人。信息披露是公司与投资者及市场之间最重要的沟通渠道，如果信息披露不及时、不准确，上市公司就会成为一个黑箱。一个负责任的上市公司，一位很强法制意识的董秘，应确保上市公司是透明的。

“透明”并不是“完全透明”。“透明”应为“在捍卫利益主体合法权益的条件下，能够达到的透明”。以银行核销为例，不宜披露已核销贷款的明细，以防助长逃废债行为，披露贷款核销的总量即可。

董秘一定不能说假话，这是底线，但是真话怎么说，应该有策略。不说假话即“不能有虚假记载，不能有重大遗漏，不能有误导性陈述”。在强制性信息披露之外主动进行信息披露，是相当复杂的工作，需要把握两点：

第一，对于信息披露工作要心存敬畏，看似小的错误可能产生重大的负面影响，应努力保证信息披露的准确性、完整性和可理解性。

第二，要掌握说真话的“艺术”，运用恰当的语言，以投资者易于理解的方式把道理讲清楚。在向境外投资者解释具有中国特色的治理安排，例如党委、纪委在公司治理中的角色时，尤其需要注意表述的方式。

2. 关于投资者关系管理

董秘应该是一位很好的投资者关系管理者，但更重要的，应该是一位投资者关系建设者。投资者关系本身是一个需要建设的过程，建设是管理的基础，没有很好的建设，管理就会比较简单粗暴，达不到效果。建设是一个负责任的过程，董秘要有保护投资者的意识，对投资者合理、合法的权利或诉求，最大限度予以满足。对投资者不明白的事情，通过各式各样的渠道，让投资者充分获得信息，充分了解公司，从而对公司价值有比较清醒的判断，来决定自己的投资行为。

投资者关系管理，不单单是安抚或者说是迎合投资者，大事化小，小事化了，更不是给投资者不适当透露一些信息。中国转型期的资本市场，投资者五花八门，水平良莠不齐，不能期望他们都有很高的觉悟和专业水平。对于投资者，董秘一方面要适应他们，另一方面也要研究和引导他们，引导他们走到证券市场健康发展的路上来。董秘只有首先做好投资者关系建设者，才能成为称职的投资者关系管理者。做好投资者关系的建设工作，客观上就是助推中国证券市场的健康发展。如果不建设，上来就是以管理者自居，一般来说要碰钉子的，甚至有些时候会弄出大事情来。

3. 关于市值管理

对市值管理应该有正确的认识。市值管理、投资者关系管理、信息披露等都是董秘的基本功，董秘的这些工作都指向一个目的，即使公众对公司的真实价值有稳定的认识。

市值管理，非常重要，但现在对市值管理存有误解，简单地理解为把股价做上去。这种认识不仅错误，而且很危险。市值管理是揭示公司的真正的价值，让投资者对公司价值有准确的判断，从而做出恰当的投资选择。

公众的信任是至关重要的，维护上市公司的质量，非常重要一点是管理公众预期。公众的信任与董秘的工作有很大的关联，市值管理、投资者关系管理、信息披露等工作，最重要的基点是能够使得公众的预期不动摇，对公司的真实价值有稳定的认识，稳定即能换来利益相关者的均衡结构。

资本运作，如收购、兼并、重组，或者发行股票债券等，是董秘的具体业务工作。董秘要掌握资本运作的知识和技能，把握资本运作的方式、价格、窗口等，这对董秘的专业判断能力有很高的要求。董秘任职应保持一定的稳定性，以利于经验的积累。

三、完善董事会秘书相关的制度安排

1. 规范高管兼任董秘的行为

应当考虑高管兼任董秘可能对董秘履职带来的影响，特别是要考虑兼任董秘的高管的工作性质。董秘的本职工作需要保证相对于管理层的一定程度的独立性，没有独立性，其工作的有效性就会打折扣。如果是为了提升董秘履职的权威性，高管兼任董秘是可以考虑的，但需要董秘在履职过程中，或每一具体事项的处理中，做好身份识别，清楚自己是以什么身份来履职的。

为了节约公司治理成本而由高管兼任董秘是不可取的。公司治理需要付成本，成本源自很多方面，包括机构/岗位的设置、机构的运行等等。要控制公司治理的成本，但成本不是越少越好，成本要有合理的边界。公司治理相关的机构设置，比如董秘及董事会办公室、合规或内审部门、风险部门，这些部门看似不创造价值，实质上只是其创造价值的方式不同。公司营收部门创造的价值是直接增加一个正值，而董秘及董事会办公室、合规或内审部门、风险部门创造价值的方式是减去一个负值，等于加上一个正值。以董秘及董事会办公室为例，其能够管理公众对公司的预期，能够使公司的价值得以挖掘和展示，维护公司的市场形象，这就是它的收益，它的价值创造。因此，要打破公司治理不需要成本的认识误区，在公司治理方面保证必要的成本投入，为董秘有效履职创造良好的条件。

2. 处理好服务董事长与服务董事会的关系

董事长是公司的第一责任人，责任和权利重大，董秘是董事长最重要的助手，承担了如下责任：第一，双向信息的传递，即信息的上情下达、下情上传，信息传递背后是意志的传递；第二，重大事项的咨询，董秘扮演着幕僚或参谋的角色；第三，加快和加实执行的督办者，董秘自身不会执行，但会加快，而且加实执行。

赢得董事长的信任和倚重，是董秘有效履职的关键，这要求董秘做到：

1. 能够真实、及时的把相关信息传达到位，不隐瞒、不虚假传递。帮助董事长来处理信息，包括解读、归纳、剔除无效信息，使有效信息一目了然。这是了解董事长的想法，获得董事长信任的一个重要的渠道。
2. 做好咨询。熟悉法律法规和市场行情，增强董事长的法制意识、使其了解市场动态，增加其对市场的判断力，同时也要做如何提高自身公司的素质方面的咨询。
3. 在督办过程中，了解执行的难点和痛点。执行或督办的难点就是公司的堵点，自己或者通过董事长或更高层面去解决这些堵点，以此获得董事长的信任和理解，同时增加外在的权威。

3.赋予董秘充分的知情权和强大的督办权

董秘有效发挥公司治理角色，需要具备两个方面的客观条件：

第一，董秘要有比较全面、及时的知情权。要保证董秘能够参加相关会议，了解相关事宜。即使按照职权，不允许董秘参加的会议，也需要保证其了解会议内容，从而保障董秘履职的可行性和便利性。

第二，要保证董秘拥有强大的督办权利。董秘要连接治理层和管理层，推动公司治理有效运转，必须拥有必要的职权。不一定需要赋予董秘决策的权力，但应当赋予董秘督办的权力，督促管理层落实董事会的决议，并向董事会报告决议落实的进展情况。

4.董秘人才库与继任计划

董秘有内部选拔和外部引进两个途径。建议在适当的时候建立董秘人才库。现在董秘临时选聘的比较多，受到选聘人员主观偏好和眼光水准的影响，而且也有可能出现“看走眼”的风险。有个董秘人才库，起码会有一个入库的一般标准。入库的不一定各个都是优秀的人选，但出现坏人的概率也比较低。董秘人才库的建设不是一劳永逸的，需要定期补充、更新，还要进行“年检”，要有淘汰机制。

董秘的候选人应当有一个培养的过程，大型公司对于董秘的培养要有一个长远的计划。再优秀的董秘也不能永远干下去，年龄原因、职务轮换原因、职业发展路径的重新选择等等，都有可能带来人员的变动和更替。董秘作为高层管理者，内部培养应当注意人才梯队建设。在当前的制度安排之下，建立由证券事务代表到董办主任，再由董办主任到董秘的职业发展路径是一个较为现实可行的选择。

2. 董秘应当是上市公司中最懂治理的那个人

被访谈者：余兴喜（中国铁建原董秘，中国上市公司协会学术顾问委员会委员、独立董事专业委员会委员）

访谈时间：2024年6月

一、董秘是否为董事长秘书

董事会秘书就是董事长秘书是过去人们的一种误会。董事会秘书和董事长秘书为不同的岗位设置，以中国铁建为例，董事会办公室下设三个处室，即投资者关系处、秘书处、股权管理处，董事长秘书隶属于秘书处，而董事会秘书属于高层管理者。另外，董事会秘书和董事长秘书的职责不同，董事会秘书对上市公司和董事会负责，与董事长应具有一定的独立性，如果在股权之争、分派之争中，董事会秘书听命于董事长，就容易犯错误，而董事长秘书对董事长负责，听命于董事长。

现在人们调侃董事会秘书就是董事长秘书，这种说法有一定的道理。对于国有企业，这种现象与其体制文化有关，表达了要听命于组织的意思。国企董事长一般也任职党委书记，是国有企业的“一把手”，这是大部分国有企业不好改变的中国特色，加之目前在国有企业中，党的领导在不断强化，董事会秘书听命于董事长便由此而来。在民营企业中，董事长多为实际控制人，受中国一元领导文化的影响，企业中多为董事长说了算，导致民营企业也避免不了存在董事会秘书听命于董事长的情况。

二、相对于公司秘书，董秘在公司治理中承担着更重要的角色

中国企业的董事会秘书，相对英美及香港地区的公司秘书，在公司治理中承担着更为重要的角色。这是由中国特有国情所决定的。

中国最早上市的一批公司，都是由国有企业改制后上市的，其控股股东要么是政府机构，要么是国有或国有控股公司，一方面，这些上市公司及公司董事长、总经理级别较高，而监管机构及交易所也有级别，很多情况下监管机构或交易所的级别等于或低于上市公司的级别，沟通存在级别不对等的问题，监管起来存在难度；另一方面，上市公司董事、监事及高管层多为行政、技术背景，对于上市相关的法律规定比较生疏，监管机构与他们沟通比较困难，基于上述两方面原因，监管机构希望在上市公司内部有一个可以抓得住的“抓手”，这个人有一定的级别，对内负责公司治理的合规等相关事务，对外负责与监管机构的沟通。由此，监管规则赋予了董秘较重的职责。

根据上交所的规定，董事会秘书的职责包括：信息披露管理、协助董事会加强公司治理机制建设、投资者关系管理、股权管理、协助董事会资本运作、董监高合规培训、提示风险及其他各个方面，深交所也有类似的规定。可以看出，中国内地董事会秘书的职责基本上涵盖了广义的公司治理内容，这是中国上市公司的一个重要特色。

三、董秘是一个“三高”职业

行业内普遍认为董事会秘书是一种“三高”职业，即高管、高薪（因为属于高管，相对来说为高薪）、高危。

在上市公司监管处罚中，董秘作为被问责人的情况屡见不鲜，**存在董事会秘书做“背锅侠”的情况**。中国内地上市公司董事会秘书经常出现在监管处罚的被问责人名单中，与香港的监管处罚被问责人多为董事、CEO 的现象差异很大。一方面，我国的上市公司监管存在“签字罚”的问题，面临这个问题的不只是董事会秘书，还包括独立董事、监事等。公司的重大责任相关事项均需董监高承担相应责任并签字确认，签字事项超出了其个人精力及时间能够承受的范围。很多被处罚相关事项，董事会秘书实际并不知情或并没有参与。除了一些兼任财务总监、财务部门负责人或更高职务的董秘外，其他的董秘职位或级别一般低于财务总监，董秘对财务总监没有约束能力，法律也没有赋予董秘实施“实质监督措施”的权利，不能对财务事项进行全方位核实，不可能对财务数据负责。

建议在监管处罚中，厘清董秘的责任认定，让董秘承担与其法定权利相称的法律责任，避免让董秘做“背锅侠”。

四、董秘应当是上市公司中最懂公司治理的那个人

董秘在公司治理中发挥了非常关键的作用，从董秘在上市公司中所扮演的角色、所承担的职责看，中国上市公司的董秘，应当是上市公司中最懂得公司治理的那个人。

中国上市公司董秘职责可以归纳为四类：第一，信息管理，包括信息的收集、传递、保密、媒体沟通、突发舆情的应对等；第二，公司治理，包括会议（董事会会议及其专门委员会会议、监事会会议、股东大会）筹备、内部控制、同业竞争及关联交易、ESG/社会责任、合规培训及风险提示等；第三，投资者关系，与投资者沟通相关的事务；第四，资本运作，协助上市公司董事会制定公司资本市场发展战略，协助筹划或者实施公司资本并购、重组等。

优秀的董秘需要具备以下九个方面的知识、经验及能力：第一，财务专业知识；第二，管理专业知识；第三，法律专业知识；第四，资本市场知识；第五，公司所处行业的知识和对公司各个方面情况的了解和理解；第六，组织协调能力；第七，沟通能力；第八，规则意识；第九，敬业精神。

提高董秘的履职有效性，有两点经验值得推荐：第一，严格按要求且尽可能早提供董事会议案。年度会议提前两周发出议案，临时议案一般提前一周发出，让董事有充分的时间了解议案并作出决策。要把独立董事当成自己人，在年度报表尚未定稿的情况下，也可以将草稿版报表相关的议题提交给独立董事，使对方有充分的时间了解企业财务状况及盈利情况。第二，议案内容的充分性要满足董事决策需求，减少决策风险。可以规定议案格式及内容，例如，中国铁建的投资议案内容包括：项目来源、项目基本信息、主要合作方信息、经济分析（如市场分析、车流量调查、现金流测算等）、风险分析、敏感性分析等。根据投资年限的长短，对经济分析设立不同的要求，对投资期限大于一年的项目要求至少分析如下三个指标：内汇报酬率、净现值、投资回报率。

五、应提高董秘的职业门槛

英美及香港地区对上市公司的公司秘书设立了较高的门槛。以香港为例，《主板上市规则》《创业板上市规则》将香港公司治理公会会员、《法律执业者条例》界定的律师或大律师、《专业会计师条例》界定的会计师作为公司秘书的学术或专业资格要求，香港公司治理公会会员均为通过特许公司治理专业资格考试并具备相关工作经验的学员，他们是拥有法律、财务、管理、公司治理/董事会运作及公司秘书知识及实务经验的专业人才。

在中国内地上市公司中由董秘承担的责任，在香港联交所的相关规则中，许多是由董事和管理层承担的，但内地上市公司董秘的门槛低于香港的公司秘书。中国证监会发布的《上市公司治理准则》未对董秘的专业资格要求作出规定。上交所和深交所分别设定了各自板块的董秘任职资格培训及考试安排，但条件设定比较简单。

低门槛导致中国的董秘职业水平参差不齐。现阶段，在董秘与投资者或机关机构的沟通中，没有技术含量的问题出现较多，比如，公开回复投资者的问题出现公告错别字等低级问题，这是工作态度的问题；还有不配合监管检查甚至使用辱骂或暴力手段阻碍监管检查的行为，这是个人修养问题。

建议建立董秘职业准入制度，改善董秘专业水平及素质良莠不齐的现状。可考虑设立全国性的董秘自律组织，可参照香港特许公司治理公会的经验，由该自律组织负责实施包括董秘资格准入、监督在内的自律管理工作，并维护董秘的正当权益。

3. 董秘有效履职需要同时做好规定动作和自选动作

被访谈者：陈振坤（神州数码总裁兼董秘）

访谈时间：2024年7月

一、董秘需要对公司有足够的理解和足够的影响力

董秘需要时间来历练和成长，然后得到董事会和其他各方的信任。董秘对公司主营的业务，经营的方向需要有比较深刻的理解，这样在连接监管机构和资本市场投资人，以及参与内部管理的过程中，才能够发挥更加明显的作用。董事长更希望董秘是一个对公司有足够的理解和足够的影响力，能够在董事会的层面去代为主持或者做一些事情的角色。中国第一代企业家希望自己没有时间或者不愿亲自参与的时候，董秘可以支持他们把董事会的工作运作好。

有高管兼任董秘，最主要的因素并不是因为董秘人才稀缺而找不到合适的人选。毕竟，现在市场上有很多有董秘资格、做过董秘的人。在中国上市公司中，高管兼任董秘的情况比不兼任的情况多，这可能具有公司治理上的合理性。由熟悉业务的高管兼任董秘，通常有助于在内部治理和对外沟通中真实、准确、清晰地表达公司的情况。

财务总监兼任董秘，可能存在一定的潜在利益冲突，这两个职位毕竟站位不一样，看问题的角度也不一样。然而，各家上市公司的股权结构、董事会结构、治理结构不一样，发展历史也不一样，财务总监是否一定不能兼任董秘，也不能一概而论。如果控股股东、实控人、董事长、董事会的目标较为一致，由总裁或CFO兼任董秘可能就没有什么不妥。然而，如果控股股东、实控人、董事长、董事会的目标一致性不强，那么即使没有总裁、CFO兼任董秘的情况，董秘也会面临职业或道德上的角色冲突。

二、财务总监和董秘的分工与合作

董秘虽然是高管，但在大多数情况下，董秘在公司的影响力和行政级别都不如财务总监。在很多具体的工作中，董秘可能就是在向财务总监汇报。董秘向财务总监汇报工作固然值得商榷，但董秘作为财务总监团队最重要的一个成员，毕竟获得了一个内部的链接，有条件拿到向董事们报告的真实信息。董秘不是空中楼阁，董事们平时不来公司，也不参与公司的日常经营管理，董秘如果只是向董事会报告，那么他的工作可能就没有依托，在获取真实信息方面也可能存在一定困难。

完整的大财务体系中，包括财务基础核算、投融资管理、税务筹划等众多内容。当企业规模很大的时候，所有财务工作都由财务总监一个人牵头负责可能就会出现管不过来的问题，他下面必须有几个得力的助手。债务融资，特别是涉及与商业银行合作的，一般是由财务部的总经理或者副总经理来分管。对外投资、股权融资、投资并购等工作，董秘参与的程度就比较高，特别是与资本市场相关、涉及资本战略的工作，可能就是由董秘在牵头负责。

三、董秘依法合规履职就不会成为“高危”职业

说董秘是高危行业，更多的时候有一点戏谑和自嘲的一个心态。如果董秘是高危职业，那么哪个行业、哪个岗位不“高危”？注册会计师不是吗，律师不是吗，出纳不是吗？

董秘通常是上市公司的“窗口”和“发言人”，这一工作性质，加上目前的社会环境和市场环境，有可能导致董秘有时会面临巨大的工作压力。董秘需要对上市公司发布的公告把关，需要负责跟监管的沟通，需要跟投资者持续互动。在回答问题的时候一个不小心，董秘可能就成为“网红”了。现在股市持续波动，网络上的戾气也比较重，董秘工作上出一些小的差错，就有可能成为“网暴”的对象。如果不采取“外交辞令”，有可能因为说错话而遭受指责；如果采取“外交辞令”，又会因为避实就虚而受到诟病。从这个角度来看，说董秘是一个高危行业，也有一些道理。

我觉得高不高危还是看你的本心和是不是遵守职业规则，所谓的危，要看你是针对什么，触犯了法律、违反了规则才是危，才是真正的危险。只要按照《公司法》，公司的章程，完全按上市公司的监管要求去治理和履职，你就不存在着危，你对自己做的事就会有信心。

四、市值管理是包括董秘在内的所有管理层的责任

一说到市值管理，很多人就会去误解，误读，好像是为了二级市场操纵股价，利用投资者心理波动，利用信息不对称去搞什么事情，然后大股东再利用什么“时空门”去减持，然后甚至老鼠仓。回归正统的市值管理，高管的业绩考核和激励应当同市值挂钩，我们内部也是倡导和践行的。

中国股市二级市场波动比较大，市值管理的目标既体现为一个绝对值，例如市值做到1,000个亿，又体现为一个相对值，例如市值增幅跑赢大市。市值管理需要设定目标值和偏离度，也涉及指数和参照物的选择，包括所在的板块指数或行业指数等。市值管理是包括董秘在内的所有管理层共同的责任，公司管理层，尤其是核心管理层，业绩考核应当与市值挂钩，我们是坚定支持这一点的。

市值管理需要做好与资本市场和投资者的沟通。做好沟通最重要的是共情，要充分理解每个投资者，要习惯于换位思考。投资者买了我们的股票，肯定是希望公司好，动机不良的投资者毕竟是少数。不要觉得一个投资者只买了100股就来参加股东大会就是为了捣乱。尊重和理解投资者，投资者才会尊重和理解管理层。对于投资者的问题，能够说的尽量跟他们说，不能说的也要告诉他们不能说的原因。总之，应当合理合法合规地告诉投资者他们应知尽知的事项。

五、董秘需要做好规定动作和自选动作

评价董秘的工作做得好不好，就跟跳水和体操比赛一样，既要看规定动作，也要看自选动作。规定动作是法律法规和监管规则规定董秘必须去做的，比如信息披露无差错、支持好董事会的运作等，体现董秘的基本功和责任心。自选动作的难度系数高一些，做好了可以加分，例如帮助公司挑选好的基石投资者、形成更优的股权结构、在最佳时机完成股权融资、持续稳定地提升公司的市值、妥善地进行危机公关等，考验的是董秘的能力和经验。优秀的董秘，对于公司的贡献是很大的。

做好董秘，我有以下两点忠告。第一，做好董秘的话，需要很清楚的知道责任，有责任心，守住合法合规的底线。第二，要有良好的心态，既不能好高骛远，也不能妄自菲薄。如果在工作中没有得到应有的尊重和支持，没有必要的权限，抱怨是没有意义的，董秘的地位和权限，在很多时候也是靠做出真正的价值和贡献争取来的。



4. 董秘是上市公司历史的承接者、见证者和参与者

被访谈者：孙洁（武汉塑料、高德红外前任董秘，凯龙股份现任董秘）

访谈时间：2024年7月

一、处理好与董事长的关系是董秘有效履职的前提

董事长秘书做的更多是董事长的一些工作安排，属于行政工作。目前市场上的大部分董秘，不太会去处理董事会个人化或其职能方面的一些事务性工作，更多是站在公司总体的层面去处理工作。民营企业相对来说界限模糊一些，但董事长秘书和董秘的主要职能还是有实质性的差异。民营企业更讲究实用主义，在企业成长周期偏早期的民营企业，规模或体量较小，可能出现一个人承担很多职能的情况，出现很多的职能交叉。在这种情况下，民营企业的董秘和董事长秘书之间的接近程度会高一些。国有企业各个岗位、各个职能的边界相对而言更清晰，董秘和董事长秘书的职责差异更加显著。

处理好与董事长的关系，董秘才有可能更好地发挥作用。处在比较早期的、上市阶段的公司，在对资本市场、上市流程及规范不太了解的情况下，董事长可能会对董秘的职能产生认识偏差。董事长对公司治理以及董秘职责的态度，与他的性格和处事方式有比较大的关系，而加强沟通和交流是化解董事长认识偏差的有效方式。董秘需要提升沟通的技巧和经验，以便于董事长理解和接受的各种方式（包括借用外部力量），主动与董事长进行大量的沟通，帮助董事长认识和理解董秘工作的价值及重要性，以及相关规范的要求及其根本目的。

二、当前上市公司董秘面临的监管压力和职业风险显著上升

现在的董事会秘书面临的监管压力和职业风险比早期的董事会秘书要大。早期的上市公司由于存在较多历史遗留问题，先天性不足，财务工作的规范性较差，受到政府干预的程度也相对较高。但那时的监管规则远不如现在严格，处罚概率也远没有现在这么高，所以那时感觉到的监管压力和职业风险不如现在这么高。

无论出于历史原因，还是市场环境或公司内部环境方面的原因，“没有哪家公司是绝对干净的”，不同情况的公司，董秘面临的风险敞口不同。如果公司的基本情况比较清晰，问题相对来说在可控范围内，董秘面临的风险即相对较小。另外，董秘岗位是否高危与董事长及公司的领导团队有很大的关系，如果董事长及公司领导团队能够接受董秘的建议，愿意逐步的、合理的消化相关问题，董秘面临的风险即相对可控。如果由于各种原因，比如利益因素、性格因素，董事长或关键人员一意孤行，很难听取建议，董秘任职即面临较大风险敞口。

从监管的角度来看，无论是财务问题还是非财务问题，归根到底是信息披露问题。当上市公司出现财务造假和财务信息质量问题时，董秘作为除董事长之外公司信息披露的直接责任人，很难置身事外。然而，上市公司内部存在职责分工，董秘和财务负责人各司其职，董秘通常没有时间和精力，也没有专业能力对财务数据的真实性负责。尽管董秘可能参与过财务数据生成的过程，但这并不是董秘分管的领域，也不是董秘的专业领域，董秘很难做到真正把关并担责。

三、董秘和财务总监的分工与合作

在 IPO 过程中或者处于某个特殊阶段的公司，因为不太容易招到两位合适的人员分别担任董秘和财务总监的职位，可能会出现阶段性的一人身兼两职的情况。公司主要负责人的风格或者其对高管岗位的理解和定位，对于是否会出现财务总监和董秘由一人兼任的情况有很大影响。有些民营企业的主要负责人可能会认为，财务总监和董秘的市场薪酬水平都很高，公司负担很重，尤其是在 IPO 阶段，因此比较倾向于“花一个人的钱干两个人的事”。还有的公司负责人认为，董秘的工作更多是一些事务性、规范性，或者阶段性的工作，因此倾向于由财务总监来兼任。

尽管财务总监兼任董秘并没有被法律法规所禁止，但从岗位设置及履职方面来看，这并非一种最优的安排。董秘和财务总监的专业领域及职责范围有比较大的差异。财务总监更多偏内部管理，即“坐在家里的”；董秘负责把公司的市值管理好、资本运作做好，其工作范畴更多面向外部，与外部接触，去寻求机会，去了解整个市场。一个人能力再强，也不太可能在这两个工作岗位上同时做到最好。另外，财务总监和董秘这两个工作岗位，既相互配合，又相互监督和制衡。由一人身兼两职，监督和制衡就没有了。从公司治理角度来看，财务总监兼任董秘并不是最优选择。

每个公司的生态不同，关键管理人员的性格也有差异，治理实践也各有差别。董秘要更好地开展工作、发挥自身价值，需要了解公司原本的生态、主要负责人的性格、财务总监的风格，进而逐步在工作中把握好平衡点。大部分民营企业的财务总监是创业团队成员，是和公司主要负责人一起打天下的“元老”，或在公司里工作时间很长。考虑到其工作岗位的特殊性，即使现任财务总监的专业能力不强，公司也不太可能轻易变动财务总监，民营企业尤其如此。对于专业能力不强的财务总监，企业可能会选择聘用一位熟悉业务的财务部长，来帮助财务总监履职。董秘市场化选聘的比例较高，“外来”的董秘要与“原生”的财务总监形成和谐融洽的工作关系，对董秘的沟通能力和交往能力是一项挑战。

四、市值管理和投资者关系管理

不同的上市公司，由于所有权性质不同、发展阶段不同，对于股价的目标价位和市值管理，有着不同的重视程度和要求。目前国资委提出将市值管理纳入央企负责人的考核指标，董秘应该关注这一动向。有些民营企业对股价提出了很高的目标价位，这样做容易触碰红线，给董秘带来较大的压力和风险，董秘对此应保持风险敏感性。凯龙股份近期制定了市值管理相关制度，后续将根据有关部门发布的实施细则，做进一步的调整。

投资者关系管理是董秘的重要的职能之一。当前大的监管环境和市场环境下，投资者关系管理不当，已成为董秘履职的一个重要风险因素。良好的投资者关系管理需要做到以下两点：一是对比较激进或犀利的投资者，谨慎处理，不刻意回避；二是采用合适的方式，在公告范围内回答投资者的问询，不去做过多渲染，也不要刻意地制造热点。

五、董秘在中国监管环境下有效履职需要具备的能力

由于资本市场的历史渊源和发展环境原因，每个企业如果真正做到完全合规，不可能做大做强。多年来，中国的制度环境为市场及企业的发展创造了很大的便利。尽管程度不同，目前基本上每个行业都存在两套规则，一套明规则，一套潜规则。对于直面市场的监管部门，怎样在两套规则之间拿捏尺度，找到平衡点，是非常困难的。相应的，董秘也面临同样的困难，董秘只是“历史的承接者，当然也是历史的见证者和历史逐步发展过程中的参与者”。一家上市公司，很多的问题是长期持续积累下来的，是制度不健全、不完善的产物。希望一次性解决问题，愿望是好的，但实施起来有可能造成市场的动荡，不如采用各方共同担责、把问题慢慢消化的方式。

为了顺利化解各种各样的风险，董秘应当具备以下三个方面的知识或能力。一是专业能力，法律、财会、投资、金融等工作，由与资本市场联系较为紧密的专业人员任职董秘上手比较快。二是沟通能力和抗压能力，无论是对内说服董事长理解和重视公司治理和合规工作，还是对外与利益相关者沟通、处理一些突发事件，都要求董秘善于沟通，能够在压力下“不变形”。三是综合协调能力，公司IPO、发债、再融资等资本运作事项，涉及内部众多部门，外部众多机构，事情千头万绪，需要董秘具备高超的多方协调和管控能力。

研究方法

本课题采取归纳与演绎相结合，以归纳为主，定性与定量相结合，以定性为主的研究方法。研究方法的选择以适合于研究目标和研究对象为取舍标准，主要采取了描述性统计、访谈与座谈、案例研究法、历史分析与比较等具体研究方法：

1.描述性统计方法

我们以 2022 至 2023 年市值 100 强上市公司作为样本，分析了董事会秘书群体的若干关键特征，包括人口统计特征（性别、年龄等）、职业与专业背景、兼任行为、任期、薪酬等，计算分析相关变量的平均值、比例、最小值和最大值等。除此之外，还有多处使用描述性统计方法，包括但不限于分析样本公司中财务负责人兼任董秘的情况、中国证监会 2022 至 2024 年对董秘实施行政处罚的情况及原因等。

2.访谈与座谈

为了获得有关上市公司董秘制度运行和董秘履职相关的第一手资料，我们在 2024 年 6 月至 8 月间对 8 位现任或前任董秘进行了访谈。这些董秘具有较高的代表性，从他们所在企业的性质和类型来看，涵盖了国有企业和民营企业、金融企业与非金融企业、集团公司与子公司、传统企业与高科技企业等。他们对于中国上市公司治理机制的实际运行和董秘的实际履职有着丰富经验和深刻洞察，帮助项目组加深了对于董事会秘书制度和实践的认知和理解。

在 2025 年 3 月，研究小组在博鳌亚洲论坛 2025 年会上，组织了青年学者专题研讨会。

同年 7 月，又在德勤书院举办了董秘闭门研讨会。与一对一的访谈相比，座谈会包含了集体讨论环节，有助于思想碰撞和集思广益。

3.案例研究法

本研究报告多处使用了案例研究法，通过典型案例分析，提供有关董秘制度实际运行情况的相关信息。研究报告使用的案例包括但不限于：六家国有商业银行董事会秘书兼任情况等。

4.历史分析法

历史分析法主要是通过分析现象和事件发生的先后次序及其相互关联，探讨研究对象的历史演进过程与规律。本研究报告梳理了中国董秘制度发展演进的过程、国际上董秘群体职业化和专业化的过程，从动态和演进的视角理清了董秘制度发展的背景、动因和趋势。

5.比较研究法

对相似或相近的事物，或对不同国家和地区的制度及实践进行比较，能够揭示差异或差距，加深认识和理解的深度。在本研究报告中，项目组多处使用比较研究法，包括公司秘书和董事会秘书的比较、董秘职业和其他职业在专业化进程上的比较等。

课题组成员

指导委员会成员：

陈彩虹

中南财经政法大学特聘教授、建设银行原董秘

蒋颖

德勤中国主席

吴卫军

德勤中国副主席，金融服务业领导合伙人

研究报告执笔人：

陈波

德勤中国公司治理中心主管合伙人

课题组成员：

陈波

德勤中国公司治理中心主管合伙人

张笛

对外经贸大学国际商学院博士研究生

郭蓉

德勤中国公司治理中心总监

李仁治

中南财经政法大学金融学院博士研究生

王邵安

德勤中国公司治理中心高级经理

安琪

中南财经政法大学金融学院博士研究生

于茜石

德勤中国政府及公共事务组高级经理

致谢

感谢接受课题组访谈的现任或前任董秘：

1. 中国工商银行独立董事、审计委员会主席、浦发银行原董秘沈思先生
2. 中国上市公司协会学术顾问委员会委员、独立董事专业委员会委员，中国铁建原董秘余兴喜先生
3. 神州数码总裁兼董秘陈振坤先生
4. 天津银行执行董事、董秘董晓东女士
5. 北方华创副总裁、执行委员会成员兼董秘王晓宁先生
6. 中信泰富特钢党委常委、董秘王海勇先生
7. 凯龙股份副总经理、董秘孙洁先生
8. 中信金属财务总监、原董秘赖豪生先生

感谢中国上市公司协会公司治理部刘彦沣总监、宋明副总监对本课题研究提供的支持。

感谢德勤中国合伙人殷莉莉、陈非对课题研究提供的帮助。

感谢中南财经政法大学研究生刘悉妮、袁媛、贾雨川、苑书阁、邱耀标、赵元睿、朱菲燕等同学为课题研究提供的数据支持。

办事处地址

北京

北京市朝阳区针织路 23 号楼
国寿金融中心 12 层
邮政编码：100026
电话：+86 10 8520 7788
传真：+86 10 6508 8781

长沙

长沙市开福区芙蓉中路一段 109 号
华创国际广场 2 号栋 1317 单元
邮政编码：410008
电话：+86 731 8522 8790

成都

成都市高新区交子大道 365 号
中海国际中心 F 座 17 层
邮政编码：610041
电话：+86 28 6789 8188
传真：+86 28 6317 3500

重庆

重庆市渝中区瑞天路 10 号
企业天地 8 号德勤大楼 30 层
邮政编码：400043
电话：+86 23 8823 1888
传真：+86 23 8857 0978

大连

大连市中山路 147 号
申贸大厦 15 楼
邮政编码：116011
电话：+86 411 8371 2888
传真：+86 411 8360 3297

广州

广州市珠江东路 28 号
越秀金融大厦 26 楼
邮政编码：510623
电话：+86 20 8396 9228
传真：+86 20 3888 0121

海口

海南省海口市美兰区国兴大道 3 号
互联网金融大厦 B 栋 1202 单元
邮政编码：570100
电话：+86 898 6866 6982

杭州

杭州市上城区飞云江路 9 号
赞成中心东楼 1206 室
邮政编码：310008
电话：+86 571 8972 7688
传真：+86 571 8779 7915

哈尔滨

哈尔滨市南岗区长江路 368 号
开发区管理大厦 1618 室
邮政编码：150090
电话：+86 451 8586 0060
传真：+86 451 8586 0056

合肥

安徽省合肥市蜀山区潜山路 111 号
华润大厦 A 座 1506 单元
邮政编码：230022
电话：+86 551 6585 5927
传真：+86 551 6585 5687

香港

香港金钟道 88 号
太古广场一座 35 楼
电话：+852 2852 1600
传真：+852 2541 1911

济南

济南市市中区二环南路 6636 号
中海广场 28 层 2802-2804 单元
邮政编码：250000
电话：+86 531 8973 5800
传真：+86 531 8973 5811

澳门

澳门殷皇子大马路 43-53A 号
澳门广场 19 楼 H-L 座
电话：+853 2871 2998
传真：+853 2871 3033

南昌

南昌市红谷滩区绿茵路 129 号
联发广场写字楼 41 层 08-09 室
邮政编码：330038
电话：+86 791 8387 1177
传真：+86 791 8381 8800

南京

南京市建邺区江东中路 347 号
国金中心办公楼一期 40 层
邮政编码：210019
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776

宁波

宁波市海曙区和义路 168 号
万豪中心 1702 室
邮政编码：315000
电话：+86 574 8768 3928
传真：+86 574 8707 4131

青岛

山东省青岛市崂山区香港东路 195 号
上实中心 9 号楼 1006-1008 室
邮政编码：266061
电话：+86 532 8896 1938

上海

上海市延安东路 222 号
外滩中心 30 楼
邮政编码：200002
电话：+86 21 6141 8888
传真：+86 21 6335 0003

沈阳

沈阳市沈河区青年大街 1-1 号
沈阳市府恒隆广场办公楼 1 座
3605-3606 单元
邮政编码：110063
电话：+86 24 6785 4068
传真：+86 24 6785 4067

深圳

深圳市深南东路 5001 号
华润大厦 9 楼
邮政编码：518010
电话：+86 755 8246 3255
传真：+86 755 8246 3186

苏州

苏州市工业园区苏绣路 58 号
苏州中心广场 58 幢 A 座 24 层
邮政编码：215021
电话：+86 512 6289 1238
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

天津

天津市和平区南京路 183 号
天津世纪都会商厦 45 层
邮政编码：300051
电话：+86 22 2320 6688
传真：+86 22 8312 6099

武汉

武汉市江汉区建设大道 568 号
新世界国贸大厦 49 层 01 室
邮政编码：430000
电话：+86 27 8538 2222
传真：+86 27 8526 7032

厦门

厦门市思明区鹭江道 8 号
国际银行大厦 26 楼 E 单元
邮政编码：361001
电话：+86 592 2107 298
传真：+86 592 2107 259

西安

西安市高新区唐延路 11 号
西安国寿金融中心 3003 单元
邮政编码：710075
电话：+86 29 8114 0201
传真：+86 29 8114 0205

郑州

郑州市金水东路 51 号
楷林中心 8 座 5A10
邮政编码：450018
电话：+86 371 8897 3700
传真：+86 371 8897 3710

关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国31个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计、税务、咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤全球专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

© 2025。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM2068625