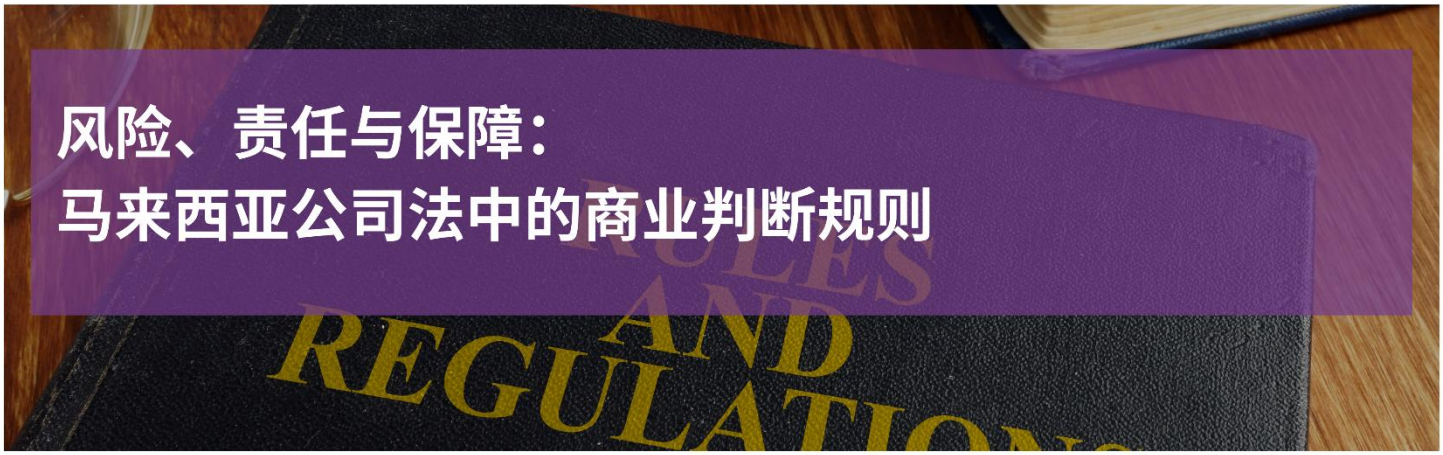
RDS
ADVOCATES & SOLICITORS

In Alliance with
德恒律师事务所
DeHeng Law Offices



风险、责任与保障：马来西亚公司法中的商业判断规则

12 November 2026

For more information, please contact:

Datuk D P Naban
naban@rdslawpartners.com

Austen Emmanuel Pereira
austen@rdslawpartners.com

Bahari Yeow Tien Hong
bahari@rdslawpartners.com

Farah Shuhadah Razali
farah@rdslawpartners.com

Tan Sri Datuk Harmindar Singh Dhaliwal
harmindar@rdslawpartners.com

Kenny Lam Kian Yip
kenny@rdslawpartners.com

Lim Zhi Jian
jian@rdslawpartners.com

Michael Soo
michaelsoo@rdslawpartners.com

Rosli Dahlan
rosli@rdslawpartners.com

Steven Perian KC
speriankc@rdslawpartners.com

Vinayak Sri Ram
vinayak@rdslawpartners.com

在光鲜亮丽且节奏迅速的企业世界表象之下，董事们往往潜藏着一种挥之不去的焦虑：一次判断失误或错误的商业决策，便可能导致其职业生涯遭受毁灭性打击。

本文旨在通过剖析马来西亚公司法中的一项基础原则，商业判断规则（business judgment rule），缓解此类忧虑，并阐明董事可在何种界限内安全地行使裁量权，而不致承担法律责任。

董事的职责

董事对公司负有以合理谨慎、技能及勤勉履行职责的义务，并须始终以适当目的、善意，以及符合公司的最佳利益的方式行使其权力。该义务属于法定义务，载于《2016年公司法》（Companies Act 2016）第213条。

所适用的标准兼具客观性与主观性。该标准以对承担相同职责的董事所合理预期应具备的知识、技能与经验为衡量基础，并同时考虑该董事实际所具备的任何额外知识、技能与经验。

一旦构成违反，该董事可能触犯该法令项下的罪行，并可被判处最高五年监禁及／或最高300万令吉罚款。

相关判例

过去，马来西亚法院曾审查董事作出的以下行为或决定：

- 在 *Iris Corp Bhd v Tan Sri Razali bin Ismail & Ors* [2026] 1 MLJ 807(上诉法院)案中，尽管该投资据称存在程序不规范之处，董事批准了一项价值1170万令吉的投资，而该投资最终失败。
- 在 *Nautilus Tug & Towage Sdn Bhd v Nautical Supreme Sdn Bhd & Ors* [2025] 3 MLJ 573(上诉法院)案中，董事被指控通过与公司签订顾问服务协议，合谋或以不诚实的方式协助该合谋行为，将本应属于公司的商业机会转移至自身。
- 在 *Tengku Dato' Ibrahim Petra bin Tengku Indra Petra v Petra Perdana Bhd* [2018] 2 MLJ 177(联邦法院)案中，董事批准并执行了两项具争议的股份出售交易，据称该交易导致股东蒙受损失。
- 在 *Pioneer Haven Sdn Bhd v Ho Hup Construction Co Bhd* 及其他相关上诉(上诉法院)案中，若干董事于召开特别股东大会（旨在罢免现有董事会多数成员）前夕，通过董事会决议，签订一项联合发展协议，而该协议涉及公司土地的处置。

本文无意详述各案复杂事实，但这些案例揭示了公司治理中的核心张力：商业决策在何种情况下会越界构成违反董事义务？商业判断规则又能在多大程度上保护董事免于承担责任？

判断标准（The Test）

司法实践普遍承认，法院不应仅因某项决策在事后看来属于商业上的不明智行为，便以自身判断取代依法享有公司管理权的董事所作出的决定。现实中，董事被质疑的作为或不作为，往往更合理地归因于疏忽、无法预见的情形，或是在善意基础上作出的决定。

在 *Petra Perdana*案中所采纳的董事违反受信义务之判断标准已相当确立，即：在全部既存情形下，一名处于该董事相同地位，具备理性且诚实之人，是否能够合理地相信该行为或决定符合公司利益。此一标准通常被称为 Charterbridge 原则。

以下法定条文及普通法原则进一步为董事提供保护：

《2016年公司法》第214条：商业判断规则

商业判断规则的核心在于董事如作出商业判断（business judgment），在符合以下条件时，即被视为已履行其注意义务，以及普通法与衡平法下的相应义务：

(1) 该商业判断是出于适当目的并以善意作出；

(2) 董事对该商业判断的事项不存在重大个人利益；

(3) 董事已在其合理认为适当的程度上，充分了解该事项；以及

(4) 董事合理地相信该商业判断符合公司的最佳利益。

第三项要求，即董事须在充分知情基础上作出决定，必须结合第213条加以评估。该条以双重标准衡量董事的行为：一方面是对其在相同职责下合理应具备的知识、技能与经验的客观要求；另一方面是其实际所具备的知识、技能与经验。

此外，第215条承认董事在一定情况下可合理依赖专业人士或专家提供的建议、意见、报告或陈述，但前提是董事已结合其对公司情况及公司组织架构与业务运作复杂程度的了解，对有关资料作出独立评估。

在 *Iris Corp* 案中，法院考虑了以下因素：

元素	考量
基于适当目的并以善意行事	董事长期担任董事职务，并在公司后续出现财务困难时仍持续参与公司事务，此情况足以支持法院推定其行为系出于对公司利益的真诚考量。
不存在重大个人利益	该项投资属于公司核心业务的一部分，且董事不会因该决定而取得任何个人利益或私利。
充分了解情况	董事通过参与会议及实地考察，对该项投资已累积相当程度的先前认知，并非在信息真空中作出决定，而是依赖其对公司业务及相关项目的既有经验与理解进行判断。董事有合理依据相信其已取得足够信息，以评估该项投资的利弊与价值。
公司最佳利益	判断标准在于董事是否诚实地相信其行为符合公司利益，而法院亦须在相关情境下评估该信念是否合理，并综合考虑以下因素： (a) 该项投资是否与公司的核心业务相一致；

	(b) 机会规模的大小； (c) 董事对该投资是否符合公司战略框架所作的认知与评估； (d) 是否不存在任何不当或自利的目的。 若该行为或不作为对公司造成重大损害，则董事将更难说服法院其确实诚实地相信该行为符合公司利益。

显然，上述各项要素彼此关联，并指向同一结论：商业判断规则并不要求决策必须成功或判断必须毫无差错。相反，其核心在于审视董事在作出决策当时，其诚实信念是否具有合理性，而非事后续发生的事件是否证明该判断正确。

其法理基础何在？商业风险本身即为商业活动的固有属性。合理且正当的风险承担不仅是常态，更是企业成长与创新的必要条件。董事不应仅因其在善意基础上、于高风险及时间压力下所作出的决策最终导致损失，而被追究责任；即便该决策在事后取得的信息来看可能显得不合理或不谨慎（ex post facto）。若不作此理解，将会阻却有能力人士担任公司董事，或迫使董事采取过度保守的决策方式，从而削弱公司治理所欲促进的企业活力与创新性。

《2016年公司法》第581条：免责救济

即便董事的行为构成违反职责，《2016年公司法》第581条仍赋予法院酌情减免除董事法律责任的权力，前提是该董事行为诚实、合理，且法院认为其应获公平宽免。

要素	考量
诚实	该董事是否诚实行事，并相信其决定将有利于公司？
合理性	考虑董事对公司业务的认知、其行业经验以及其当时所能获取的信息，该受质疑的行为是否属合理？
宽免的公平性	在综合所有情境因素，包括董事在公司服务的年限、其相关领域的专业知识、该决策所具备的真实商业理由，以及不存在任何个人利益的情况下，对该董事施加法律责任是否显属不公平？

第581条所提供的免责救济，作为额外的保障机制，与商业判断规则所提供的保护相互补充。

结论

虽然商业判断规则及《2016年公司法》第581条在董事决策受到审查时，为其提供了重要的保护，但这并不构成不当行为的“免责通行证”。法律所保护的是诚实且合理的判断，而非欺诈、不诚信或自利行为。

事实上，《2016年公司法》对不诚信行为划出了明确界限。若董事明知而参与以任何欺诈目的经营公司业务，则可能根据第540条就欺诈性交易承担个人责任，在此情形下，公司面纱 (corporate veil)亦无法为其提供庇护。

因此，法律上的区分是清晰的。法律所保护的是以善意作出的商业风险承担。在董事以诚实及合理方式行事时，法律会相应减轻其责任。但当行为涉及欺诈或不诚实时，法律则会予以严厉回应。

在光鲜而高速运转的企业世界表象之下，董事因此可以在一定程度上安心行事，因为法律会尊重其诚实且经过审慎考虑的决定，而只有不当行为，而非单纯的判断失误，才会引致法律责任。

This publication is for educational and informational purposes only and is not intended and should not be construed as legal advice.

KUALA LUMPUR
Level 16, Menara 1 Dutamas No. 1, Jalan Dutamas 1, Solaris Dutamas, 50480 Kuala Lumpur
T: +603 6209 5400
F: +603 6209 5411
enquiry@rdslawpartners.com

PENANG
Suite S-21E & F21st Floor, Menara Northam, No. 55, Jalan Sultan Ahmad Shah, 10050 Penang
T: +604 370 1122
F: +604 370 5678
generalpg@rdslawpartners.com

JOHOR BAHRU
8-35, Menara Delima Satu, Jalan Forest City 1, Pulau Satu, 81550 Gelang Patah, Johor Bahru
T: +607 585 6414
F: +607 509 7614
generaljb@rdslawpartners.com