



联合国国际贸易法委员会  
第五工作组（破产法）  
第五十二届会议  
2017年12月18日至22日，维也纳

## 破产法

### 临近破产期间董事的义务：企业集团

#### 秘书处的说明

## 目录

	页次
导言.....	2
《贸易法委员会破产法立法指南》，第四部分：临近破产期间董事的义务——企业集团..	3
本节的导言和目的 .....	3
一. 背景.....	3
二. 临近破产期间企业集团公司董事义务的要素 .....	5
A. 义务的性质 .....	5
建议 267-268 .....	6
B. 确定负有义务的当事方 .....	8
C. 义务冲突 .....	8
建议 269-270 .....	10



## 导言

1. 《贸易法委员会破产法立法指南》第三部分论述对破产企业集团的解决办法，并提供了关于企业集团性质的背景资料；通过企业集团经营业务的原因；按所有权和控制权等概念理解什么构成企业集团；以及对企业集团的监管。《立法指南》第四部分论述临近破产期间董事的义务，讨论了与该期间董事义务有关的一些问题，特别是通过实行破产法而不是公司法来确定这一时期特有义务的理由。这两部分均未提及那些可能对在企业集团一个或多个成员公司履行董事职责的董事的义务造成影响的具体问题。

2. 工作组在第四十四届会议（2013年12月）上一致认为，处理临近破产期间企业集团公司董事的义务十分重要，因为这一领域明显存在难以处理的实际问题，解决办法将对高效破产制度的运作有很大益处。与此同时，工作组注意到，需要对可能的解决办法给予认真的考虑，以便解决办法不妨碍业务恢复，不会造成董事难以继续努力促进这种恢复，也不会使董事因此而过早地启动破产程序。鉴于这些考虑，工作组一致认为，审查如何将《立法指南》第四部分适用于企业集团情形并查明其他问题（例如董事对本公司所负义务与集团利益之间的冲突）将是有益的。

3. 工作组第四十六届会议（2014年12月）以秘书处根据工作组请求与非正式专家组协商后编写的一份草案（[A/CN.9/WG.V/WP.125](#)）为基础，开始对本议题进行审议，第四十七届会议（2015年5月）以修订稿（[A/CN.9/WG.V/WP.129](#)）为基础接着进行审议，第四十九届会议（2016年5月）以进一步的修订案文（[A/CN.9/WG.V/WP.139](#)）为基础继续审议。

4. 本说明由秘书处根据工作组第四十九届会议的审议情况和结论（[A/CN.9/870](#)，第86段）而编写。下文载有根据工作组的决定而对建议草案267至270及所附评注进行的修订。导言第4段所指的是正在拟订的关于企业集团跨国界破产的案文，将需要填补完成，以反映这一案文最后确定下来并由委员会通过后所采用的标题。

## 《贸易法委员会破产法立法指南》，第四部分：临近破产期间董事的义务——企业集团

### 本节的导言和目的

1. 《贸易法委员会破产法立法指南》第四部分的本篇第二节以第一节建议 255 至 266 为基础，第一节述及临近破产期间单个公司的董事的义务。本节侧重于义务的性质和履行这些义务可以采取的步骤（如建议 255 和 256 所规定），就如何修订这些建议以便适用于企业集团情形下的董事<sup>1</sup>提出建议。第四部分第一节的建议 257 至 266 继续按原来的行文适用于企业集团情形，但就新增的本节而言，这些建议中凡提及建议 255 和 256 之处应理解为提及建议 267 和 268。
2. 本节还添加了新增的建议（建议 269 和 270），述及董事被任命在集团不止一个成员中任职或担任其中管理层或执行官职务但履行对不同成员所负义务发生冲突的情形。
3. 本节使用的术语与《立法指南》其他部分相同。作为背景情况了解，读者应将本节与第三部分和第四部分第一节结合起来阅读。
4. 201...年，贸易法委员会通过了一项立法案文“……”，该案文旨在为跨国企业集团的跨国界破产程序提供便利。该案文及其颁布指南提供了一个框架，目的是对进行此种程序实行精简，并协助制定集团破产解决办法，包括提供一种跨国界承认集团破产解决办法的制度，以及为支持制定这些办法而可能需要的救助。该篇……及随附的《颁布指南》提供了将可证明对董事和其他任职高管人员有用的信息，这些人员是本《指南》的讨论重点。

### 一. 背景

5. 《立法指南》第四部分第一节考虑临近破产期间单个公司的董事的义务，就当前法律下是如何处理这些义务的提供了信息。虽然一些法域制定了一些条款，规定临近破产期间董事的义务，但这些制度的相对利弊仍是人们辩论的主题。<sup>2</sup>第四部分第一节强调，经营面临财务困境时需要及早采取行动，以避免快速下滑，并为拯救和重整提供便利。第一节还指出，虽然许多国家的破产法已将重点适当调整至增加及早采取行动时可选用的办法，但对于制定适当的措施激励董事使用这些办法则仍旧重视不够。<sup>3</sup>第一节鼓励制定适当的激励措施，查明了临近破产期间企业董事可能应承担的基本义务，以及履行这些义务时可以采取的步骤，以便纳入关于破产的法律。这些义务只有在破产程序启动后才可以强制执行。
6. 在企业集团情形下，关于临近破产期间董事义务的问题，各国立法似乎并未明确述及或广泛述及。虽然许多法域考虑并制定了企业集团概念，但此类企业集团一个或多个成员董事义务的问题仍然不太确定。<sup>4</sup>

<sup>1</sup> 就本部分而言，谁可以被视为董事这一问题在第四部分(A)（临近破产期间董事的义务）第二章第 13-16 段讨论。虽然该术语并无一个普遍接受的定义，但为称呼方便，本部分(B)统一称为“董事”。

<sup>2</sup> 《贸易法委员会破产法立法指南》，第四部分，第 8-10 段。

<sup>3</sup> 同上，第 6 段。

<sup>4</sup> A/CN.9/WG.V/WP.115，第 40 段，其中概述了几个不同法域处理这一问题的方式。

7. 《立法指南》第三部分述及对企业集团的破产处理办法，其中指出，企业集团往往具有导致集团成员之间复杂关系的不同程度的经济一体化（从高度集中到相对独立）和不同类型组织结构（纵向与横向）等特征，可能涉及不同级别的所有权和控制权。这些因素，加上遵守单一实体原则以及适用于集团单个成员的立法中普遍缺乏对集团现实的任何明确承认，这些给企业集团成员的董事带来一些问题。遵守单一实体原则一般要求董事促成取得成就和追求其所任董事的本公司利益，尊重本公司的有限责任，并确保不为企业集团的利益而牺牲本公司的利益。实现这一目标时不必考虑整个集团的利益、董事所在公司在集团结构中的地位、集团成员之间的独立程度或一体化程度以及所有权和控制权的存在与否。但在公司的业务是企业集团的组成部分，并至少在某种程度上依赖集团其他成员提供重要功能（例如融资、会计核算、法律服务、供应方、市场、管理指导和决策或知识产权）的情况下，孤立地处理该公司的财务困境可能比较困难，有些情况下甚至是不可能的。[的确，坚持董事义务严格的狭义解释，可能招致所希望避免的公司倒闭。]第三部分较详细地讨论了当前的企业集团经济现实，以及破产情形下将企业集团成员作为互不关联的实体处理对解决集团某些成员或更大范围集团的财务困境的影响。<sup>5</sup>

8. 若集团某一成员的董事在集团另一个或多个成员公司履行同样职能或担任管理层或执行官职务，则作为董事为其所在公司的利益行事这一要求在集团情形下可能变得更加复杂。在此情形下，该董事可能难以分别划清集团这些成员中每个成员的利益并作孤立的处理。另外，集团这些成员的利益可能因集团其他成员以及企业集团整体的有可能与之相竞争的经济目标或需要而受到影响。可能需要评估对集团不同成员利益的短期和长期影响，这可能接受对集团单个成员利益的某些损害，即使只是短期的，以便为这些单个成员所属的企业集团实现更长远的收益。在实行集团破产解决办法的情况下，适用某些保障措施是合情合理的，以保护受到影响的集团成员的债权人和其他利益关系方的利益。

9. 集团单个成员的利益可能受到更广泛的集团利益的影响，这方面情形的一些示例包括：集团某一成员是一个关键的供应商、为集团另一成员提供融资或作为担保人为外部放贷人向集团另一成员提供融资作保，以期使整个集团包括该成员自身的运营维持下去；集团某一成员同意按照不能被视为具有商业可行性的条件向集团另一成员转让其业务或资产，或让出业务机会，或者与该成员订立合同，但这样做可能最终使同意实行转让的集团该成员的业务受益；或集团一成员与集团其他成员订立相互担保，以有助于整个集团更有效地利用其资产为集团的运作提供资金。

10. 此类考虑可能在临近破产期间具有相关意义，在此期间，可能需要对集团的活动实行更大程度的控制和协调，以实现效率最大化，并设计整个集团或其某些部分财务困境的解决办法。此时，也可能有更多的机会利用集团中较脆弱和依赖性较大的成员为其他成员带来惠益，例如通过转让资产、转移业务机会和利用集团这些成员开展风险更大的交易或活动，或利用其承受损失和不良资产。

11. 董事在处理其任职所在的集团成员的最高利益问题时，可能需要一定的灵活性以权衡各种相互竞争的利益，并且在一项行动与任职所在成员的最高利益相吻合的情况下，为集团其他成员或整个集团的利益行事。如果董事在此类情形下选择的行动方法是合理的，并且其目标是为了避免其作为董事任职所在集团成员的破产，或

<sup>5</sup> 《立法指南》，第三部分，第一章。

尽可能将破产后对该成员的影响减至最低，则其不应当承担违背义务的责任。在权衡了董事任职所在集团成员之间互为竞争的利益情况下，如果所选行动方法引起董事对集团这些不同成员所负义务之间发生冲突，则应向所涉及的集团成员披露这一冲突。解决此类冲突可能需要就相互对立的利益进行调解或协商。

12. 如上所述，很少有法律述及企业集团情形下的董事义务，不过，不同法域的法院对企业集团运作方式的实际现实给予不同程度的承认。虽然注意力重点仍然放在为本身所在集团成员的利益行使权力的董事身上，但一些法域允许董事顾及例如就集团其他成员采取的特定行动方法给其所在集团成员带来的直接或衍生的商业利益，以及其本身所在集团成员的兴旺或持续存活对整个集团正常运作的依赖程度。不过，一般来说，对于行为上被判定有损于债权人的情况，集体利益本身并不是一个充分的理由。另外，可能还要求董事考虑到行动方法的结果对其所在集团成员可能带来的任何可合理预见的损害，并考虑其所在集团成员的无担保债权人的处境，尤其是当有可能影响到该成员的充足资金能力时。如果交易是为集团另一成员的贷款提供担保或保证，则后面这种考虑尤其重要，特别是在集团该另一成员存活与否对提供担保或保证的集团成员的充足资金能力并无重大关系的情况下。

13. 其他法域允许集团各公司的董事在符合某些条件的情况下为整个集团的利益行事，例如集团在结构设置上允许集团成员对整体的决定有一定的影响；集团成员参与长期和协调统一的集团政策；以及诚信良好的董事合理认定其所在集团成员遭受的任何损害将会在适当时通过其他利益得到弥补。另一种办法是允许集团成员的董事为总公司的利益行事，但条件是这样做无损于集团该成员向自己的债权人进行偿付的能力，并且董事经由集团成员的组织章程授权或经由股东授权而可以这样做。按照这些法律，董事如要避免责任，则在董事采取行动时集团该成员不应处于破产状态，也不应当由于采取该项行动而发生破产。

14. 本节查明在临近破产期间企业集团成员的董事履行其义务时可以考虑的超出其任职所在集团成员以外的因素以及应当适用的保障措施。这些考虑因素将或多或少反映企业集团经济现实的一些方面。本节提出一些原则，供纳入关于临近破产期间企业集团公司董事义务的法律。这些原则可作为参考，政策制定者在审查和拟订适当的法律和监管框架时可加以使用。尽管承认应当通过董事的及早行动和适当行为实现破产法的目标（第一部分第一章第 1-14 段和建议 1 作了扼要阐述），但同时也承认，规则过于苛刻有可能给企业经营人带来威胁和潜在的困难。

15. 本节并不述及在刑法、公司法或侵权行为法下规定的董事义务。本节仅侧重于那些可列入关于破产的法律并且一旦破产程序启动即可强制执行的义务。

## 二. 临近破产期间企业集团公司董事义务的要素

### A. 义务的性质

16. 规定董事在临近破产期间负有义务的基本理由已在第四部分第 1 至 7 段述及，这些理由同样适用于企业集团情形。集团成员董事的义务继续是建议 255 所确定的同样的基本义务，但是可以作出规定，允许在确定董事为避免因违背义务而承担责任所应当采取的步骤时考虑到企业集团经济现实的更广泛背景。应当考虑的相关因素可能包括企业集团成员在企业集团中的地位、企业集团各成员之间的一体化程度

（如第三部分建议 217 所述）以及通过制定包括整个集团或其某些部分的对集团财务困境的解决办法而实现集团价值最大化的可能性。此类解决办法可能要求处于财务困境中的集团成员的董事采取一些步骤，这些步骤可能初看之下对集团该成员有损害，但最终实现的结果可能对该成员更好，并确保其业务继续下去和价值最大化。在这些步骤不可能使处于财务困境的集团该成员受益的情况下，采取同样这些步骤则可能使董事承担对未能合理履行其义务的责任。

17. 董事评价其为处理集团该成员的财务困境而采取的步骤时，一个考虑因素是这些步骤对集团该成员的债权人造成的影响，特别是在要顾及更广泛的集团利益时。建议 255 要求董事适当考虑集团该成员债权人的利益以及其他利益关系人的利益。债权人的利益可通过确立“不差于”标准得到保障——即采取这些步骤之后，债权人的境况不差于如果不采取这些步骤时的结果。

18. 第四部分第一节讨论可以合理预期董事应当采取的那几类步骤，以处理财务困境，避免发生破产，并在不可避免时，尽量减少破产的影响（见第四部分，第二章，第 5 段）。这些步骤继续适用于集团情形，并且视实际情况而定，可以其他步骤作为补充，这些其他步骤可能切实需要与集团其他成员某种程度的相互协助与合作。这些其他步骤可能受集团该成员在企业集团地位的影响，并需要考虑协助实施整个企业集团或其某些部分的解决办法与采取仅与集团单个成员有关的步骤相比，是否可保全或创造更多的价值。可能要考虑以下因素：评估董事任职所在成员对集团其他成员的财务和法律义务；应当（或不应当）与集团其他成员达成交易；（临近破产期间和一旦正式程序启动之后）融资可能的来源和能否获得，包括董事任职所在集团成员向集团其他成员提供融资；以及不论是局限于董事任职所在的集团成员，还是涉及更广泛的集团，可能的解决办法对于董事任职所在集团成员债权人和其他利益关系人的影响。董事也可考虑采取步骤，组织与债权人的非正式谈判，如自愿重组谈判，以便制定针对整个企业集团或其某些部分的解决办法，前提是这样做会使董事任职所在的集团成员受益。

19. 在破产不可避免且将要启动正式程序时，董事可考虑应当在哪个法院启动程序，特别是有可能与集团其他成员联合申请以及在程序上协调这些程序时，如第三部分所论述。<sup>6</sup>

建议 267-268

### 立法条文的目的

这些条文述及在破产临近或不可避免时那些负责就企业集团一个成员的管理作出决定的责任人的义务，条文的目的是为了：

- (a) 保护企业集团成员债权人和其他利益关系人的合法利益；
- (b) 确保那些负责就企业集团一个成员的管理作出决定的责任人知道其在这些情形中的作用和职责；

<sup>6</sup> 同上，第三部分，建议 202-210。

(c) 承认企业集团成员在企业集团中的地位影响到集团该成员应当如何加以管理以应对其即将临近的或不可避免的破产，并承认那些负责就集团该成员的管理作出决定的责任人的义务，包括在他们还负责就集团其他成员的管理作出决定的情形下；以及

(d) 使企业集团成员能够酌情以一种方式加以管理，通过促进为整个企业集团或其某些部分实行的破产解决办法而将可实现企业集团的价值最大化，同时采取合理步骤，确保集团该成员的债权人和其他利益关系人的境况不差于如果不以促进此类解决办法为目的对集团该成员实行管理时的结果。

在实施(a)-(d)款时，采用的方式：

(a) 在考虑到实现企业集团价值最大化和促进整个企业集团或其某些部分破产解决办法而可能带来的益处、集团该成员在企业集团中的地位和集团成员之间一体化程度的前提下，不得不必要地对企业集团该成员经营业务的成功重整造成不利影响；

(b) 不得抑制参与对公司的管理，特别是对那些陷入财务困境的公司的管理；  
或

(c) 不得阻碍作出合理的商业判断或承担合理的商业风险。

## 立法条文的内容

### 义务

267. (a) 关于破产的法律应当指明，对于企业集团成员公司，建议 255 所规定的义务将适用于按建议 258 所指明的人；

(b) 在不违背这些义务的情况下，(a)项所称人员可以采取合理步骤，促进整个企业集团或其某些部分的破产处理解决办法。在这样做时，该人员可考虑到实现整个企业集团价值最大化可能带来的益处，同时采取合理步骤，确保集团该成员的债权人和其他利益关系人的境况不差于如果不以促进此类解决办法为目的对集团该成员实行管理时的结果。

### 建议 267 所指的合理步骤

268. 就建议 255 和 267 而言，并在不违背建议 267(a)项所称人员对任职所在集团成员的义务限度内，集团情形下的合理步骤除建议 256 所述步骤之外，还可以包括：

1. (a) 评估企业集团该成员和企业集团目前的财务状况，以便考虑通过设想采用整个企业集团或其某些部分的解决办法时，是否可保全或创造更大的价值；

(b) 考虑集团该成员对集团其他成员的财务和其他义务、是否应当与企业集团其他成员达成交易以及融资的可能来源和能否获得；

(c) 评估企业集团该成员的债权人和其他利益关系人的境况在整个企业集团或其某些部分的破产解决办法中是否结果更好些；

(d) 协助实施整个企业集团或其某些部分的破产解决办法；[以及]

(e) 举行和参加为整个企业集团或其某些部分举行的与债权人的非正式谈判，例如自愿重组谈；<sup>7</sup>[以及]

(f) [考虑是否应当启动正式破产程序]。

2. 如启动正式破产程序，则考虑应当在哪个法院启动程序，是否可以或是否适宜与企业集团其他相关成员联合申请，<sup>8</sup>以及破产程序是否应当在程序上加以协调。<sup>9</sup>

## B. 确定负有义务的当事方

20. 在企业集团情形下，识别对管理决定负有责任者可能比单个公司情形下更加复杂。各个层面的管理和影响力可能影响到集团任何单个成员的事务及其开展业务的方式，特别是在临近破产时。这种影响可能损害集团成员董事采取适当步骤应对其任职所在成员的财务困境的能力，或使该成员受到集团其他成员财务困境的拖累，损害董事任职所在集团成员的债权人利益。这种情况可在多种情形下出现，例如两个成员的董事会基本上由同样的人员组成；集团一个成员董事会中的大多数由处于控制地位的另一成员提名；集团一个成员掌控着整个集团的管理和财务决策；或集团一个成员以持久和无处不在的方式干预集团另一成员的管理，总公司与受控制的集团成员之间的情况往往如此。

21. 可能还有些企业集团，很难确定集团成员之间的确切界限，因为不同董事会之间的管理责任模糊不清。此外，相关执行官和决策者可能是由与其任职所在集团成员相距若干层的集团成员所聘任，前者分别的单独地位和责任可能不必在集团的日常业务中考考虑。在此情况下，此类人员对所在集团成员实际业务的义务和对聘任他们的集团成员的义务之间可能产生严重问题。

22. 集团情形下可被视为董事的人可以包括集团另一成员，或集团另一成员的董事，包括集团该另一成员的影子董事。<sup>10</sup>虽然一些法律不允许集团一个成员被正式指定为集团另一成员的董事，但集团一个成员对集团另一成员的活动施加影响或发号施令时则可被视作该另一成员的影子董事。

23. 第四部分第一节第 13-16 段讨论负有上述义务的当事方。建议 258 采用广义措词，其中规定，应当包括被正式任命为董事或者行使实际控制权和履行董事职责的任何人。评注第 15 段指出了可预期此类人员履行的职责类别。这些考虑也将适用于本部分讨论的企业集团情形。

## C. 义务冲突

24. 在企业集团情形下，可能常常是董事在集团不止一个成员任职或担任管理层或执行官职务，不论是由于集团的所有权和控制权结构、集团成员之间的结盟、整个

<sup>7</sup> 同上，第一部分，第 2-18 段。

<sup>8</sup> 同上，第三部分，建议 199-201。

<sup>9</sup> 同上，第三部分，建议 202-210。

<sup>10</sup> 同上，第四部分，第二章，脚注 11 至第 13 段。

集团的家族纽带，还是集团业务组织方式的一些其他方面。<sup>11</sup>无论出于什么原因，在临近破产期间，任职于集团数个不同成员董事会或担任集团数个不同成员管理责任的董事，在试图确定最有可能保全价值同时又为集团每个成员的财务困境提供最佳解决办法的行动方法时，可能会面临着对集团这些不同成员所负义务之间的潜在冲突。这种冲突的性质和复杂性可能与董事任职所在实体在集团层级结构中的地位、集团成员之间相关的一体化程度以及控制权和所有权的存在与否有关。例如，董事任职于总公司董事会和受控制集团成员董事会的，需要能够证明涉及总公司的任何交易都已考虑到受控制的集团成员，并且对该成员是公平合理的。

25. 此外，董事任职所在集团成员的利益可能与更广范围的企业集团交织在一起，从而要求考虑到整个集团的经济现实。在此情形下，有些步骤可能被视为有害于作为独立实体运营的公司，但放在更广泛的背景下考虑则可能是合理的。例如，一个附属公司的业务可能总体上依赖更广范围的集团业务，该附属公司可能应当在短期内为其他成员提供资金，以使更广范围的业务得以持续进行并最终拯救附属公司自身。

26. 面临此种冲突的董事可能被预期应当合理行事，并采取充足和适当的步骤处理这种情况。这可能要求董事依实际情况，按照适用法查明冲突的性质和范围并决定如何处理这种冲突。某些情形下，董事只要向受影响的董事会披露关于这种冲突的相关信息，包括冲突的性质和范围，可能就足够了，而在另一些情形下，向债权人和其他利益关系人，包括向集团其他成员的董事会作更广泛的披露，则可能是合情合理的。此种披露可能足以支持该董事的持续秉公廉正，其中是否缺乏必要的公正性或独立性，可以根据所披露的情形加以评估。

27. 在有些情形下，董事可能应加以回避，不参与受影响的董事会关于该项冲突而将作出的任何决定，或不出席将讨论相关问题的会议，同时将此备案作为与董事会其他同仁商定的一种故意做法，而不是行为上的不作为。在有些情况下，指定董事会的增补或替代成员是可能的，如果冲突无法解决，作为最后的手段，董事可考虑从受影响的这个或那个董事会中辞职。这也许可能包括从集团一个破产或非破产成员的董事会中辞职。这一辞职的选项可使董事摆脱这种两难困境，但同时如果这样做使受影响的集团成员缺少处理财务困境所必需的专门知识的话，则会置更大的问题于不顾，并可能使情况恶化，特别是在临近破产期间。正如第四部分第一节所述，从董事会中辞职并不使董事由此豁免于应负的责任，因为根据一些法律规定，董事这样做可能会被猜测，意味着辞职与破产有关系，或在面临迫近的破产时董事未能采取合理步骤尽量减少对债权人造成的损失。<sup>12</sup>

28. 公司的良好治理方法支持分析集团相应成员引起此种冲突的情形，并对所采取行动的理由加以备案，这种做法对于董事履行发生冲突时的义务可能关系重大。但是，关于公司治理的政策并不能取代或限制董事对集团成员所负的义务。这种政策指明的是哪些步骤被认为合情合理而可管控发生的冲突。企业集团成员之间不同的公司治理政策和标准也会导致相互冲突的解决办法和结果，董事需对此加以认真审查和评估。

<sup>11</sup> 同上，第三部分，第一章，第 6-15 段。

<sup>12</sup> 同上，第四部分，第 27 段。

## 建议 269-270

### 立法条文的目的

关于义务冲突的条文，目的是处理企业集团一个成员的董事同时还在企业集团另一个或另外若干个成员中担任该职务或管理层或执行官职务的情形，无论后者是总公司还是受控制的集团成员。这种情形在临近破产期间可能引起对集团不同成员所负义务之间的冲突，而这又可能对采取步骤履行这些义务产生影响。

### 立法条文的内容

#### 义务冲突

269. 关于破产的法律应当处理企业集团一个成员的董事同时还在企业集团另一个或另外若干个成员中担任该职务或管理层或执行官职务而从建议 257 所述的时间点开始该董事对集团这些不同成员的债权人和其他利益关系人所负义务之间发生冲突的情形。

#### 建议 269 所指的合理步骤

270. 破产法可指明，面临这种义务冲突的董事应当采取合理步骤管控这些冲突。合理的步骤可以包括：

- (a) 获得咨询意见以确定不同义务的性质和范围；
  - (b) 确定必须向哪些当事方披露所发生的义务冲突，并披露相关的信息，包括特别是冲突的性质和范围；
  - (c) 确定何时董事不应当(一)参加集团任何相关成员董事会就引起此类冲突的事项作出的任何决定，或(二)出席拟将审议此类问题的任何董事会会议；
  - (d) 在义务冲突不能协调时，寻求指定一名增补董事；以及
  - (e) 作为最后的手段，在无任何其他可供选择的行动方法情况下，从相关的(若干)董事会辞去职务。
-