

容韻儀

- 良治同行創辦人
- 公司法改革常務委員會成員
- 醫院管理局稽核及風險委員會增選委員
- 香港特許秘書公會理事



技能與經驗應重於性別

高效能董事會 須多元思維

“董事會效能是投資者重視上市公司企業管治的主要原因。相反，投資者的取態也是企業改善管治的原動力。”

專訪企管專家

近年社會對於企業的女性董事比例愈趨關注，更視之為推動董事會成員多樣化的重要指標之一。惟良治同行創辦人容韻儀強調，所謂的多元化並不局限於性別，更關鍵的是董事自身的背景，以及他們所具有的技能與經驗。尤其是新經濟底下，企業難免受到衝擊，多元思維自然有助企業隨機應變、轉危為機，成為芸芸企業中的長期贏家。

本報記者 田淑珍、劉麗麗

社會對企業管治的要求不斷提高，本港上市公司除要合法合規，更要跟從香港聯交所、證監會等監管機構所發出的各項規定及指引，以維持及提升企業管治水平。日前（27日），聯交所更將董事會成員多元化的相關守則條文提升為《上市規則》條文，規定發行人須制定董事會多元化政策，並在《企業管治報告》披露有關政策或其概要，於2019年1月1日起開始生效。此項更新正正反映社會對於上市公司實行董事會多元化的情況及進程日益重視。

然而，每間企業的業務性質與發展方向均不盡相同，各上市公司所需要的董事人才自然亦不一樣，故董事會成員的多元化如何才稱得上「達標」，實在難以一概而論。而其中最容易量化的一个指標是男女董事比例。

港女性董事比例 短期難達兩成目標

縱觀世界各地的公司董事會，女性董事的數量一直偏低，以致各國皆提倡將董事會的女性成員數目增至一定比例。放眼西方，歐盟執委會去年再次提出推動新提案，要求企業優先考慮女性人選，將董事會女性比例提升至40%；至於亞洲地區，向來企業管治表現突出的新加坡，提出要在2020年將上市公司女性董事比例升至20%。

回看亞洲企業管治水平僅次新加坡的香港，亦同樣以2020年將恒指企業女性董事比例升至20%為目標，並以達到30%為長遠目標。不過，目前距離「2020目標」僅餘1年多時間，香港在董事性別多元的推進如何？根據社商賢匯的《2018年度香港企業女性董事概況報告》，恒指成份股企業的女性董事比例，較過去1年僅輕微上升1.4%至13.8%，增速落後國際。各界因而擔心，香港如不趕上或將喪失競爭優勢，為港商敲響警號。

董事經驗與背景 毋須全與業務相關

對於香港以至國際間各大機構對男女董事比例所作出的統計數字，容韻儀認同本港在性別多元方面的確有改善空間。惟她亦多次強調，性別只是多元化的其中一個元素，不應只以此作為反映公司企業管治水平的主要基準，反而應將多元化的定義看得更廣更闊。

她為此引述美國的情況作為例子。2016年，「股神」巴菲特及摩根大通行政總裁Jamie Dimon等13名美國商界代表，自發性發表「常識性企業治理原則（Commonsense Principles of Corporate Governance）」聯名信，意欲透過敦促企業改善管治，挽回投資者過去因金融危機對美國企業失去的信心。他們在信中就着企業治理問題提出8大類建議，當中首項建議，正正與董事會組成有關，內裏清楚闡述了多元化究竟應從何體現和實

踐。「董事應具備互補和多樣化的技能、背景和經驗。不同層面的多元性對優秀的董事會至關重要。董事候選人應從多元背景的組群中遴選出來。」

同類建議中的另一點，也帶出多元董事對一間企業的具體意義。該點指出，在理想情況下，一部分董事理應具備與公司業務直接相關的專業經驗；然而，一些對公司最寶貴的意見、見解和貢獻，亦可能來自於其專業經驗與公司業務沒有直接關係的董事。

新經濟成催化劑 凸顯多元意義

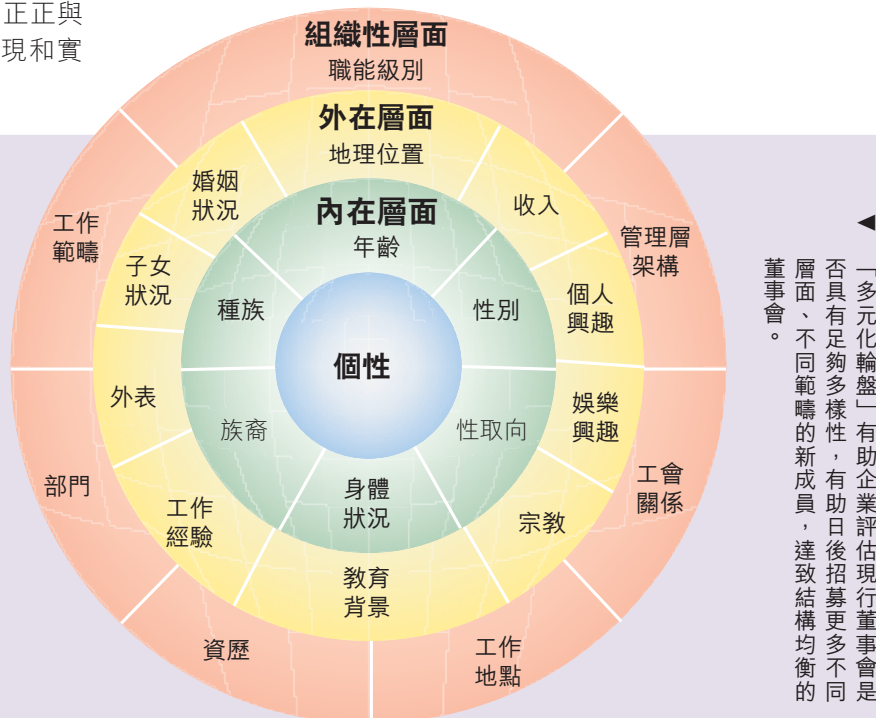
容韻儀認為，以上情況正好說明多元化董事會對企業的真正重要性。「營商環境愈趨複雜，特別是在新經濟下，科技日新月異，公司所需要的專才會不斷改變。」她認為公司應持續檢視董事會的成效，並因應宏觀環境，以至環境轉變所衍生的需要，物色具備不同技能及經驗的人才加入董事會，讓董事會成員有合理程度的更替，提升多樣性。

如面對顛覆性科技，企業除可招攬技術性專才為企業出謀獻策外，亦可放寬視線，考慮廣納更多擁有與實際業務無直接關係或非科技經驗的相關優秀人才加入董事會。她舉例，經歷過重大業務轉變的高階管理人員，便非常適合擔任正處於轉型階段的公司，藉他們的特殊經驗及新思維，領導公司穩健地發展。

董事人選趨全球化 應付不同地區業務

經濟全球化的趨勢下，不乏企業經營跨國業務或電子商貿，令全球市場更互聯互通。就此，董事會中亦宜有成員熟悉其他國家的語言、文化及趨勢。而本港上市公司中，較為明顯的例子可見於業務涵蓋香港、內地、台灣、印度、東南亞及澳洲的中電集團，其董事會便有由來自不同國籍或族裔的人士所組成。由此角度看，他們當中的不同董事便可貢獻自身對不同業務所在地的知識和見解，為公司帶來益處。容韻儀亦補充：「公司即使有10名優秀董事，若未能與其他董事作出有意義及具建設性的討論，也稱不上是高效能董事會。」因此，多元以外也要講求「董事會成員的互動（Board Dynamics）」。

容韻儀總結時直言，董事成員的比例或配額都非推行多元化的重點，不論是加入不同性別、國籍，以至技能、背景與經驗的董事，其實意義均在於達致一個高效能的董事會，代表每名董事都能發揮其角色應有的功能與職責。她相信，隨着日後有更多新經濟衝擊、投資者亦更加積極參與企管，同時配合監管機構的規管，企業會更加明白多元的重要性。至於推行的速度，還須視乎外在環境及公司自身的條件。



資料來源：《Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity》第一版，Lee Gardenswartz及Anita Rowe合著，Irwin Professional Publishing出版，1994年

多元涉不同層次 須平衡各範疇

上月，新加坡國立大學一項研究顯示，女性董事比例較高的公司，財政表現會更好。對此結果，容韻儀認為兩者之間的關係，源於這些企業本身面對多元化具有積極心態，且更願意為推動作出改變。

作為女性，容韻儀直言若社會上真有「玻璃天花板」存在，固然要衝破，但強調不希望企業受限於硬性規定，因多元應從更多方面去評定。事實上，在通常用作提升董事會多元化的參與工具「多元化輪盤（Diversity Wheel）」中，可見多元化有不同層次，所涉及的範疇比起現今媒體，以至社會所關注的更廣。惟目前，董事多元化的討論仍多聚焦於第二環的「內在層面」，涵蓋性別、種族等非個人所能控制的範疇。企業如要真正達到多元，未來應更多地平衡不同範疇。

CG Notices | 企管通告

華潤電力推動可持續發展 積極參與大灣區建設

投資者愈加重視企業的可持續發展。華潤電力控股有限公司（下稱華潤電力）早前（23日）在深圳舉行了《2017年可持續發展報告》發布會，公布其在環境、社會和管治（ESG）方面的表現。

華潤電力從環境、社會、市場績效和責任管理四大方面闡釋，其中重點包括將着眼於清潔能源發展，因地制宜，積極開展城市垃圾污泥摻燒等創新實踐，改善城市環境，拓展業務空間；面對大灣區發展，將積極參與華潤集團的規劃，從海上風電、智慧園區、智慧城市到城市廢棄物無害化處理中心等方面切入，致力成為區內的綜合能源服務典範。

對於華潤電力的ESG目標，母公司華潤集團辦公廳副主任魏耀東概括了3個要點：首先是將企業社會責任的實踐與業務結合；其次是結合公眾關注熱點，令行動得到大眾回響，擔當傳播責任；最後是調動大眾積極參與社會責任工作。



華潤電力董事局主席李汝革指出，履行社會責任、推進可持續發展是現代社會對中央企業的基本期望和要求。

新西蘭提高女性董事比率 政府初見成效 上市公司待加強

新西蘭婦女事務部部長延特（Julie Anne Genter）早前表示，新西蘭政府要作為表率，在2021年前確保所有政府部門董事會女性比例達50%。截至去年底，新西蘭政府機構董事會女性比例已達45.7%。然而，據今年1月的報告顯示，新西蘭證券交易所上市的159家公司中，僅19%董事為女性。

延特指出，政府希望能改變現有職場文化，支援女性晉升至領導地位，認為董事會多元化有助企業改善決策過程、加強組織彈性，從而提升效率，達至更好企業表現。她又表示，如下一份報告公布時，私人企業的女性董事比率依然未有提升，政府便必須想辦法，如給予獎勵鼓勵企業，或實施女董事配額等，以達成目標。



今年1月的報告顯示，新西蘭證券交易所上市的公司中，有19%董事為女性。