

# 董事薪酬 该给多少？



前线把关

迪瓦尼山

MSWG总执行长

每当提到非执行董事的薪酬，都是个敏感的问题。到什么是公平的薪酬，有时候董事部/大股东和小股东，都有不同的意见。

在增加董事薪酬时，有时董事部和大股东有不同的意见。大股东否决了增加薪酬的提案。即使不同的小股东组合，也可能对薪酬是否公平有不同的看法。

这是因为我们正在经历一个充满主观的领域。努力和辛劳必须获得认可，董事的努力和辛劳也不例外。

工人老实的工作了一天，就得到一天的公平酬劳。任何人都不应该剥夺这个权利。

一个特别需要区分的是，非执行董事和执行董事的角色。前者不像后者那样是全职工作者。因此，增加前者的薪酬必须受到严格的审查。

紧随冠病大流行之后，进入通胀的环境中，每个人都感到压力，这不足为奇。许多人失去工作或者大幅减薪。

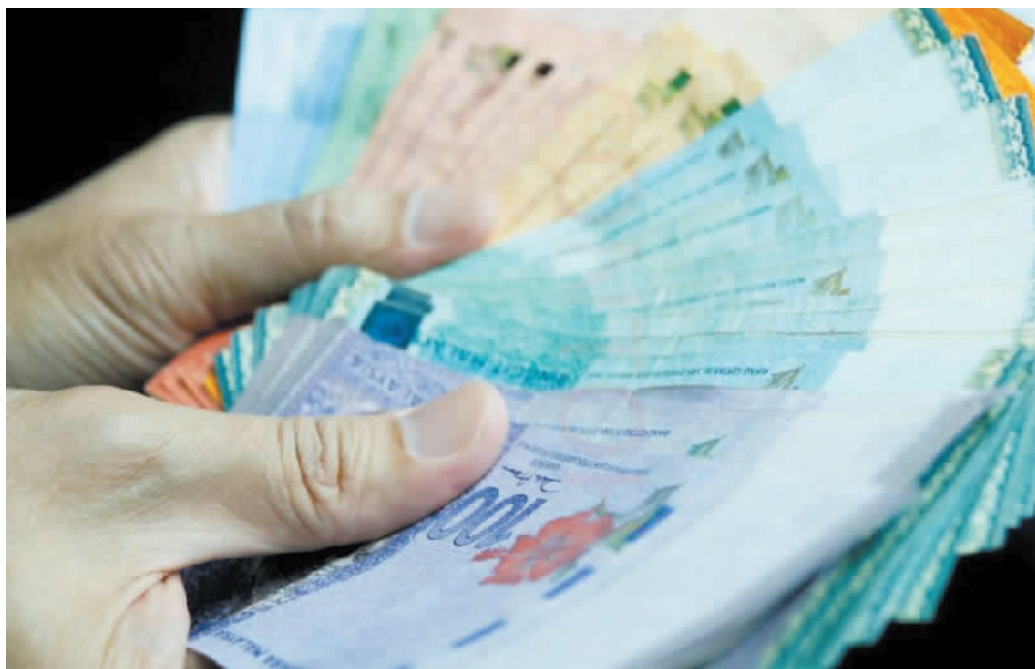
这时候，在没有适合的原因之下，增加董事费或薪酬将引起大家的愤怒，被视为没有对小股东和其他利益相关者的处境着想。

无论公司的人力资源部门和顾问可能发表什么意见或建议，董事部应该具有同理心。毕竟，这只是意见和建议，董事部被期待能做出良好判断。

## 关注因素

非执行董事的薪酬应该和他们负责的事项相关。非执行董事（包括董事部）和管理层应该评估，和同行相比，他们多么精干、有效率和具经济效应。这些措施可以用来证明加薪的合理性。

公司市值和表现没什么相关，也不是加薪的基础。但是有精干和有效率却很有



董事薪酬的增加，应该和他们在控制范围之内的表现有关。

关系，成本控制也有关系。

改善盈利不应该是加薪的考量因素，因为盈利改善有两个因素，一个是在董事部和管理层的掌控之间，另一个却在他们的控制之外，例如宏观经济因素。

举例来说，种植公司的原棕油价格较高（基于俄乌战争和印尼限制出口的政策），手套公司的平均售价上升（基于冠病大流行时的供需失衡），和半导体的晶片价格增加（全球晶片短缺）等。

董事部和管理层针对这些外部因素增加利润，而趁机邀功是不合理的。价钱上涨不是来自他们的功劳。

当盈利改善是在董事部的控制范围以外，董事部不应该邀功。同样的，当盈利因为外在问题而受影响，我们也不该责怪他们。

董事薪酬的增加，应该和他们在控制范围之内的表现有关。对棕油园主，这包括了公司/园丘的生产力和有效性，比如，鲜果串的产量、榨油率、炼油厂使用率，和翻种的进展。

如果他们处于最顶端的 25%，那么他们应该享有同行中最高 的 25% 薪酬类别。

同时，其他方面如遵守大马永续棕油 (MSP0) 和永续棕油圆桌 (RSP0) 会议，解决美国关税和边境保护局 (CBP) 发出

的扣押令等，应该成为董事部和管理层的关键表现指标 (KPI)。手套和半导体公司也该如此。

董事部也应该发挥自身的角色，确保公司推行正确的策略，和同行一样具有竞争力，包括自动化和机械化，以解决劳工短缺和改善工作环境。

其他重要的元素，包括在现今商业环境下，将重大永续风险和机会纳入董事部和管理层的表现评估之内。

## 公平适当

最后，大公司先天上比较多样化和复杂，因此，其执行人员和董事面对更大的问题和挑战。基于他们责任和风险更大，他们的薪酬必须和董事们的承诺和责任相称。

这些因素被公司用来和同业一起评估。如果公司发现它们处于同行之中的最顶端 25%，那么董事部认为获得同行相同的薪酬是合理的。

一般上，小股东不会不满董事部的薪酬增加。

他们认同品质是要付出代价的。小股东认为加薪的基础应该公平和适当。

他们预期董事部说出他们的成就，并对加薪给予合理的解释。

## 本周重点观察股东大会及特大

这里只简要地概括小股东权益监管机构所关注的重点。读者可以查询 MSWG 的网站，www.mswg.org.my，以得到对公司所提呈的问题详情。

### 优质混凝土 (QUALITY) (股东大会)

简报：

优质混凝土 2022 年的业绩大有改善，取得 616 万令吉盈利，是自 2011 年以来最佳表现。这主要来自建筑和产业部门，而制造业依然蒙受亏损 240 万令吉。

制造业是否能获得盈利，是股东最关注的，因为它已经亏损多年。

提问：

优质混凝土的借贷和欠债，从 6786 万令吉大增近 50% 至 1.02 亿令吉，其中银行承兑汇票、定期贷款、发票融资和租赁债务显着增加。

a) 为什么贷款大增？

b) 大概 77% (7814 万令吉) 贷款将在一年内到期。基于营运活动在 2022 财政年出现负现金 4 万 2000 令吉及流动比率为 97%，公司如何管理流动性以及在到期时偿还流动负债（包括短期贷款和欠债）？

### 新华控股 (XINHWA) (股东特大)

简报：

新华控股建议收购美光金属工程，以多元化至制造精密加工配件和零件业务。

提问：

在 2022 年 6 月 17 日的致股东通告中，公司强调一项多元化业务的风险为精密加工业务的制造业劳工供应问题。

a) 美光精密加工业务的劳工密集程度如何？

b) 美光目前业务是否还有空间进一步自动化？

c) 目前美光是否面对劳工短缺？



## 免责声明

- 小股东权益监管机构持有文中提及公司少数股额。
- 本栏简报与内容版权属小股东权益监管机构，所表达的意见是采自大众媒体。
- 我们将尽力确保所发布的资讯准确及最新，但不担保信息和意见的精确和完整。
- 内含资讯和意见仅供参考，并非买卖建议，或认购相关证券、投资或其他金融工具的认购邀约。

更多详情可查询：www.mswg.org.my 欢迎回馈意见：mswg.ceo@mswg.org.my