

Weekly Watch

一周检视

追求多元化

不本末倒置

前线把关

小股东权益监管机构 (MSWG)

在董事部多元化的论述中，性别的代表性往往处于最前端，尤其是在传统上以男性为主的亚洲董事部。

虽然我们在增加董事部女性人数的努力下取得了进展，但仅达到数字目标是不够的。真正的董事部多元化需要深度、实质和对包容性的承诺。

成就卓越但是……

在过去二十多年来，马来西亚在促进公共服务和董事部中的性别多元化方面，取得了重大进展。在 2022 年 1 月，即 2022 年财政预算案后，大马交易所通过了一项具有里程碑意义的上市条例修正案。

该修正案要求所有上市公司，在其董事部中任命至少一名女性董事，并分阶段实施。大型上市公司的实施期限为 2022 年 9 月 1 日，小资本上市公司的实施期限为 2023 年 6 月 1 日。

这配额制度化政策取得了显著的成果。根据证监会的《2024



年企业监管监测报告》，截至 2024 年 10 月，上市公司中全男性董事部的数量，从 2021 年的 250 家（约占大马交易所上市公司的四分之一）骤降至仅 8 家。

这一巨大转变，标志着马来西亚企业在推进性别多元化议程方面取得了重大成就。

然而，一些上市公司仍在努

力达到这些要求。在未合规的上市公司中，软性包装制造商 Greater Bay 控股（前身为先进包装 (ADVPKG)）的董事部，自 2023 年 11 月 8 日起，就未委任任何女性董事。

虽然该公司于 2023 年 6 月 1 日任命了一名女董事，但她于同年 11 月辞去董事一职，主要

因公司内部重组活动完成，包括转移先进包装的上市地位至 Greater Bay。

与此同时，陷入财务困境的 PN17 公司建乐 (SNTORIA)，在上市公司女性董事空窗期中位居第二，其最后一位女性董事因个人事务于 2024 年 5 月 30 日离职。

成功机构挑战以男性主导董事部的传统规范，于 2023 年 3 月重组董事部，并组成一个由女性组成的董事部。

不止是表面功夫

根据大马交易所的上市要求，上市公司有三个月的时间填补董事部空缺，以符合上市条例的性别代表要求。然而，大多数不合规的公司都未能在限定期限内达标。

有趣的是，成功机构 (BJCORP) 挑战了以男性主导董事部的传统规范。该公司于 2023 年 3 月进行董事部重组，并宣布组成一个由女性组成的董事部。

在这一前所未有的举措下，集团创始人丹斯里陈志远辞去非独立非执行主席一职，转任顾问职务。

随后，东姑敦阿米娜接任非

执行主席，领导一个由四名执行董事和三名独立董事组成的全女性董事部。

成功机构表示，这一个大胆的决定，是重塑领导力观念和倡导企业界性别包容性的进步之举。然而，这也引发了关于该董事部缺少男性董事的争议。

对此，成功机构澄清说，其董事部任命是基于绩效的，不存在任何性别歧视。

有趣的是，该公司甚至表明，难以找到合适的男性候选人，这与其他上市公司女性董事部成员不足的典型情况形成了鲜明对比。

任人唯亲引担忧

除了关于同性别董事部的争议之外，女性董事的任命性质为另一重大焦点。

有迹象显示，一些女性董事似乎是基于个人关系（例如家庭关系或亲密关系）而被委任的，并非基于任人唯贤的选才标准。

一个典型的例子是一家位于霹靂州的消费品公司，基于大马交易所修订上市条例，规定独立非执行董事任期不得超过 12 年，因此，该公司两名长期任职的独董事因而届满退休。

当这两名独立董事（任期

分别为 28 年和 25 年）从董事部退下时，他们的女儿却迅速被委任为董事部成员。这似乎是个筹划已久的举动，既符合独立董事任期的修订，又符合上司条例的女性董事要求。

毋庸置疑的是，新任女性董事拥有她们的强项、技能和经验，但由于退休董事与现任董事部成员之间已有数十年的关系，她们的任命也引发了人们对该公司任人唯亲的担忧。

此外，这些新任女性董事是否会带来新的视角，还是会在前任董事的压力下履行职责，仍有待观察。

MSWG 重点观察股东大会

以下是本周小股东权益监管机构 (MSWG) 股东大会/特大的观察名单，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。

CAB 机构（股东大会）

简报：集团计划提高生产效率，减少其价值链的浪费，以确保长期可持续发展。为了扩大分销网络，集团计划在 2025 年开设 12 家新的超市门店。

此外，为了更好地利用资源，集团正在增加对加工肉类生产的关注，在高渊开设了一家新工厂。该工厂将于 2025 年第二季度开始营运，每月产能为 1500 吨。

提问：集团来自外部客户的营业额（来源：年报第 185 页）：

a) 为何来自日本的营业额持续下降至 164 万令吉 (FYE2023：220 万令吉)？集团是否在 2024 年失去了一些日本客户？

b) 鉴于最近日本农场爆发禽流感，导致数百万只禽鸟被捕杀，集团是否借机向日本出口更多产品？到目前为止，集团产品的需求量增长到了何种程度？

c) 来自香港的营业额为 332 万令吉 (FYE2023：无)，请问主要销往香港的产品是什么？来自香港的营业额在未来是否可持续？集团是否有向香港客户供应产品的任何长期合约？

亚通 (AXIATA)（股东特大）

简报：亚通提议将其印尼子公司 XL Axiata 与 Smartfren 和 Smart Telecom 合并，以打造一家更强大的电信公司。该交易旨在提高营运效率、扩大网络覆盖范围并在印尼提高竞争力。

亚通将出售部分其股份，以平衡与 Smartfren 母公司金光集团 (Sinar Mas) 的所有权。

反对该交易的 XL 股东和 Smartfren 股东，可以在一定的限制下根据回购协议卖出自己的股票。

提问：1. “目前，印尼移动通信市场有四家主要移动网络营运商。Telkomsel 拥有最大用户群的现有运营商，其营业额、EBITDA 利润率和净收入利润最高。2022 年，Indosat 与和记合并成立了 Indosat Ooredoo Hutchinson

(IOH)，该公司现在是第二大营运商。”（通告第 18 页）

鉴于印尼电信市场竞争激烈，合并后的公司，计划如何定位自己以与 Telkomsel 和 IOH 等老牌企业竞争？

2. 印尼移动市场以预付费用户为主，用户流失率高，限制了 ARPU 增长的机会。虽然拟议合并可能支持 5G 部署，但仍需要大量资本投资。

鉴于这些挑战，合并后公司的战略是什么，以实现盈利，同时满足日益增长的 5G 服务需求？

黄机械机构 (WONG)（股东大会）

简报：该集团 2024 年的营业额收入为 3661 万令吉，比 2023 年的 5269 万令吉下降 30.52%。此次下滑，主要归因于精密工程部门的营业额下降，因为半导体和电气与电子 (E&E) 客户的需求全年持续低迷。

此外，建筑与房地产开发部门的微薄贡献，进一步拖累了整体营业额。

提问：1. 作为我们长期计划的一部分，为了降低对竞争激烈且周期性强的制造业业务的单一依赖风险，我们也进军建筑和房地产开发。这一战略使我们的收入来源多样化并扩大，以追求增长并最大化股东价值。（年报第 16 页）

鉴于是在房地产开发领域的新手，公司计划如何在由老牌企业主导的竞争激烈的市场中脱颖而出？公司打算利用哪些独特的价值主张、利基重点或战略合作伙伴关系，来获得竞争优势并确保在该领域实现可持续盈利？

2. 公司持有亏损联营公司 Broadway Lifestyle 有限公司 (BLSB) 的 35% 股份，该公司从事房地产开发和建筑业务。在过去三个 (3) 个财政年度中，BLSB 分别连续亏损 427 万令吉、532 万令吉和 456 万令吉。

a) 鉴于房地产和建筑行业的波动性，公司采取了哪些风险缓解措施来保障其投资？

b) 公司如何影响该联营公司的决策，以及公司如何积极地参与其财务和营运决策以确保获得更好的业绩？

2025年3月24日

董事部同质化风险

有关案例凸显了董事部同质化的风险，无论是全男性、全女性还是规范驱动，而没有真正致力于多元化。

在以男性为主的董事部中，同质化董事部的风险，主要体现在固化早已不合时宜的企业文化。

相反的，全女性董事部（虽然罕见）可能产生盲点，错过源于男女混合代表的多元

化观点。

董事部缺乏多元化会导致群体思维，因具有相似背景、经验和观点的董事，不倾向于批判性地评估战略和决策。

缺乏多元化的观点，可能导致董事们无法大胆挑战传统观点，忽略替代解决方案，最终做出过于冒险或过于谨慎的决定，从而降低董事部的整体效率。

符合规范仍然不足

现有规范，如董事部至少有一名女性董事或设定女性代表占比 30% 的目标，是推动董事部多元化的重要起点。然而，仅仅符合规范是不够的。

真正的多元化，需要从以遵法为导向的思维模式，转换至以使命为导向，即公司真正致力于促进包容性，而不仅仅是符合监管门槛。

令人担忧的是，一些上市公司可能会逐字逐句地采纳性

别多元化规则，但并非从根本上实施，他们只满足于符合监管条例，却没有体会多元化领导带来的更深层次的好处。

毕竟，性别多元化仅是实现董事部多元化的方法之一，而非最终目的。

最终目标不仅仅是表面上的多元化，而应该是组合一个均衡的董事部，以促进有意义的贡献，充实的讨论，加强监管并推动更好的业务成果。

企业监管中的性别多元化

《马来西亚企业监管准则》(MCCG) 通过实践 5.9 和 5.10，加强了董事部的性别多样性。实践 5.9 建议董事部拥有至少 30% 的女性董事。

该实践旨在加速女性参与决策角色，超越之前对大公司的关注，涵盖所有上市公司。

实践 5.10 将性别多元化的关注范围扩大到高层管理人员，呼吁公司制定女性参与领导角色的政策。整体方法确保性别多样性渗透到整个公司层级，培养女性人才晋升到董事部职位。

有效应用和披露实践 5.9 和 5.10 的关键考虑因素包括：

- 制定明确且负责任的多元化政策
- 设定性别多元化数字目标
- 实施具体措施以实现这些目标
- 大公司应制定应用实践 5.9 的时间表

以上为监管当局提高女性董事比例而提出的举措，但总体目标是实现真正意义的性别平衡。实现多元化不应导致个别性别代表比例“矫枉过正”。

相反，重点应放在建立一个强大、高效率的董事部，该董事部应具备多元化的观点、专业知识和经验。

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
欢迎反馈意见：mswatch@mswg.org.my

会、市场参与者委员会和上诉委员会，负责审议和决定监管事项，确保大马交易所履行维护公众利益义务。

亚洲企业监管协会 (ACGA) 在 2024 年 6 月发布的《2023 年公司监管观察》东盟分会报告中维持了其评分，并未在企业监管 (CG) 改革方面给予更高的分数，理由是大马交易所监管子公司系统的启动延迟。这表明 ACGA 对监管子公司系统的进展和实施仍心存疑虑。

请提供 RegSub 预计投入营运的最新时间表。此外，有哪些主要挑战或监管障碍会拖延其营运？大马交易所如何解决 ACGA 对企业监管改革和监管功能独立性提出的担忧？

绿盛世国际 (EWINT)（股东大会）

简报：集团 2024 财年营业额为 3300 万令吉，低于 2023 年的 1.05 亿令吉，原因是澳洲项目交接数量减少。

同时，利润从 2023 年的 17% 降至 2024 年的 13%，主要是因为为加速销售而向澳洲项目买家提供额外折扣，从而节省了持有成本，销售收益的利息收入也更高。

截至 2024 年 10 月 31 日，集团在将未售出的已完工库存价值减少至 2.9 亿令吉方面取得了实质性进展，集团的实际库存总值为 2.1 亿令吉。

提问：鉴于市场环境严峻，集团决定在 2024 年不再推出新楼盘。尚未推出楼盘阶段的项目包括 Kew Bridge、Oxbow、Tesco Barking、Woking 和 Macquarie Park。（年报第 9 页和第 13 页）

a) 鉴于决定在 2024 年暂停启动，那么在 2025 年延期阶段 (Kew Bridge、Oxbow 等) 的可能性有多大？

b) 请提供 Kew Bridge、Oxbow、Tesco Barking、Woking 和 Macquarie Park 未推出阶段的剩余土地储备和预计发展总值的明细？

c) 如果市场状况在 2025 年仍然疲软，集团计划如何在这些项目中保持竞争力？是否有计划修改单位面积、定价或设施？