

逐本舍末，而非舍本逐末



虽然提高女性董事成员的举措取得重大进展，但仅仅数字目标不等同于实现真正意义上的董事会多元化。真正的董事部多元化需要深度、实质和对包容性的承诺。

逐本舍末，而非舍本逐末

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中取得了进展，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。

卓越的成就，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，Advanced Packaging Technology (M) Berhad）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（Sentoria）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。

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。

不止是表面功夫

有趣的是，成功机构(BCorp)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。

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雳州的消费品公司，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。

同质化董事部的风险

上述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。

超越规范

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。

[END]

MCCG 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“过度矫正”。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。

DISCLOSURE OF INTERESTS

With regard to the companies mentioned, MSWG holds a minimum number of shares in all the companies covered in this newsletter.

DISCLAIMER

This newsletter and the contents thereof and all rights relating thereto including all copyright is owned by the Badan Pengawas Pemegang Saham Minoriti Berhad, also known as the Minority Shareholders Watch Group (MSWG).

The contents and the opinions expressed in this newsletter are based on information in the public domain and are intended to provide the user with general information and for reference only. Best efforts have been made to ensure that the information contained in this newsletter is accurate and current as at the date of publication. However, MSWG makes no express or implied warranty as to the accuracy or completeness of any such information and opinions contained in this newsletter. No information in this newsletter is intended to be or should be construed as a recommendation to buy or sell or an invitation to subscribe for any, of the subject securities, related investments or other financial instruments thereof.

MSWG must be acknowledged for any part of this newsletter which is reproduced.

MSWG bears no responsibility or liability for any reliance on any information or comments appearing herein or for reproduction of the same by third parties. All readers or investors are advised to obtain legal or other professional advice before taking any action based on this newsletter.