



CHARTERED
SECRETARIES
特許秘書

错失机遇？

香港董事会成员性别多样化评估报告



BlackRock

Freshfields Bruckhaus Deringer

30% Club
GROWTH THROUGH DIVERSITY

THE WOMEN'S FOUNDATION
婦女基金會
RESEARCH • COLLABORATE • CHANGE

BRUNSWICK
博然思维

COMMUNITY BUSINESS

新世界發展
New World Development

EgonZehnder

BCT
銀聯集團

領展
LINK

香港特許秘書公會

2021年2月

致谢

香港特许秘书公会（HKICS或“公会”）是在中国香港及内地代表特许秘书和公司治理师的独立专业团体。

这份香港董事会成员性别多样化评估报告由公会会长马琳 FCG(CS, CGP) FCS(CS, CGP)、前会长及专业知识咨询小组主席陈姚慧儿 FCG(CS, CGP) FCS(CS, CGP)、总裁彭京玲和前会长及前总裁孙佩仪 FCG(CS, CGP) FCS(CS, CGP)(PE) 提供指导。

本评估报告由林英伟 FCG(CS, CGP) FCS(CS, CGP) 及公会副总裁高朗 FCG(CS, CGP) FCS(CS, CGP)(PE) 执笔。

本评估报告有赖下列专业人士及组织所给予的支持、贡献、建议、鼓励及协助，特此鸣谢。

专业人士（按出现顺序）	组织
马琳 FCG(CS, CGP) FCS(CS, CGP)，香港特许秘书公会会长；香港铁路有限公司法律及欧洲业务总监	香港特许秘书公会
Amar Gill，贝莱德亚太区董事总经理兼投资督导团队主管	贝莱德
高育贤 BBS JP，香港联合交易所上市委员会前主席；富而德律师事务所合伙人兼中国区主席	富而德律师事务所
乐凤兰，妇女基金会行政总裁	妇女基金会
Tim Payne，博然思维集团高级合伙人；香港 30% Club 指导委员会主席	香港 30% Club
Pru Bennett，博然思维集团合伙人	博然思维集团
Janet Ledger，社商贤汇营运总监	社商贤汇
施熙德律师 FCG(CS, CGP) FCS(CS, CGP)(PE)，特许公司治理公会前任国际会长；香港特许秘书公会前会长；长江和记实业有限公司执行董事兼公司秘书	香港特许秘书公会
伍淑清博士 SBS JP，北京航空食品有限公司名誉董事长	
郑志刚博士 JP，新世界发展有限公司行政总裁；K11 Concepts Limited 创办人兼主席；香港瑰丽酒店业主；周大福珠宝集团有限公司执行董事；周大福教育集团副主席及集团行政总裁	新世界发展有限公司
罗范椒芬女士，大紫荆勋贤，GBS JP，香港特别行政区政府行政会议非官守成员	
华冠勇，亿康先达顾问	亿康先达
刘嘉时 BBS FCG(CS, CGP) FCS(CS, CGP)，BCT 银联集团（银联金融有限公司及银联信托有限公司）董事总经理兼行政总裁	BCT 银联集团（银联金融有限公司及银联信托有限公司）
聂雅伦，领展资产管理有限公司主席兼独立非执行董事	领展资产管理有限公司

本会谨向为本评估报告作出贡献的每位人士表达谢忱！

香港特许秘书公会
2021年2月

目录

前言	2
坐言起行	4
行动呼吁	4
呼吁采取指标制	5
即时行动	7
概要	8
香港董事会成员性别多样化评估报告	10
1. 香港董事会中的女性——现状	10
2. 香港董事会在性别多样化方面的进展	13
3. 现行措施	15
4. 参与董事会的性别多样化	18
5. 挑战与机遇	21
6. 方案选项	25
维持现状	25
自愿性目标	26
强制性指标	27
7. 前进之路	30
附录	
附录 A —— 公会与性别多样化	34
附录 B —— 资料来源	35

前言



此香港董事会成员性别多样化评估报告以“错失机遇”为题，原因很简单。因为女性在香港董事会中的代表性不足，意味着公司失去通过多样化而提高董事会效率的机会，与此同时，女性也无法发挥所长，失去为卓越的企业领导力作出她们应有的最大贡献的机会。

事实上，香港上市公司董事会内的女性代表人数，远远落后于许多其他主要市场，包括香港在亚洲的竞争对手，如澳大利亚、马来西亚、新加坡等。近年来，香港联合交易所有限公司（简称“联交所”）为鼓励性别多样化作出了重重努力，然而女性在董事会中的比例要比其他方面的进步逊色许多。

这对香港公司及其利益相关者而言十分重要：

- 性别多样化对于提高董事会效率的作用获得广泛认可
- 我们未能尽用人才以为董事会提供服务
- 香港已明显落后于全球治理标准，且差距正在扩大
- 国际投资者和机构投资者在决定IPO保荐与投资时，愈来愈多地考虑董事会多元化；及
- 与男性相比，女性在董事会中的代表性严重不足，这是关乎机会平等和待遇平等的基本问题。

这对公会而言同样重要。公会有三分之二的会员是女性。从不同的公司治理岗位，乃至董事会的职务，公会都为她们的职业发展提供有力支持。对于公会为卓越的治理发声，以及让香港继续保持其作为世界主要金融中心之一也很重要。

从某种意义上讲，我们的会员已经身处董事会。公司秘书地位独特，与主席和行政总裁有着密切的工作关系。我们不仅可以提高他们对董事会多元化的认识，还可以提高整个董事会和管理团队的认识。在自身的职能范围内，我们可以努力培养和促进女性的发展，并带动身边的同事一起来做，让女性向执行董事或者独立非执行董事的角色发展。

本评估报告聚焦于性别多样化，但我们也鼓励并支持更广泛意义上的董事会多元化，因为其他层面的多元化对一些公司来说同样重要，特别是保障主要利益相关者的利益，确保董事会在制定和实施策略时能够理解并认可他们的利益。多元化还可以促进董事会成员有更加广泛的经验、专长、观点和视野。性别是多元化最明显的体现。如果不能在这方面达致平衡，那么广泛基础的多元化将是难上加难。

近年来，联交所采取了一系列举措来促进性别多样化。正如本评估报告所述，无论从速度还是程度来看，这些举措对董事会构成的改变都不如其他司法管辖区。现在的问题是，是否需要加快改革的步伐？如果需要的话，应当如何加速。

“在本评估报告中，我们提议修订香港的《企业管治守则》，将女性董事比例下限设定为30%”

公会认为，利益相关者就鼓励股东推进董事任命多元化达成共识，这一点对于提高女性在董事会中的代表性来说最为可行及可持续，远胜于自上而下强制实行的指标制。至于利益相关者达成什么具体共识需要商榷。如大家所知，在过去，包括联交所就该问题的咨询在内，业界并未对此达成明确的共识。事实上，就连公会会员也是看法不一。

因此，本评估报告可视为公会围绕该议题所表达的意见。本着这一精神，我们力图从公允和兼顾的角度，阐述关于董事会性别多样化的各种讨论与决策。这是一个具有挑战性的话题，各方的观点见仁见智。期望本评估报告能够发挥作用，鼓励大家进行有理有据的讨论。

但是，议而不决或者言而不行是毫无意义的。因此，在本评估报告中，我们提议修订香港的《企业管治守则》，将女性董事比例下限设定为30%。另外，为使董事会适应这一新规，拟设定六年的过渡期。企业可自愿执行该规定，但需以“不遵守就解释”为原则。未能执行该规定的企业需要给出具体原因，以及未来打算采取什么步骤达致合规。

感谢各位杰出的公司治理专业人士及从业人员，为本评估报告建言献策，提供真知灼见。他们的贡献皆基于同一个共识，即，香港董事会性别多样化的现状不可接受，并且是不可持续的。我们需要马上采取切实有效的行动来改变现状。本会对此深表赞同及支持。

马琳 FCG(CS, CGP) FCS(CS, CGP)
香港特许秘书公会会长

坐言起行



行动呼吁

多元化欠缺的董事会正面临着巨大的风险。董事会的一项主要职责是监督公司的管理，包括确保公司能够发现、解决和监控业务风险。因此，建立一个由不同背景的人所组成的董事会，并在董事会的讨论中各抒己见，这是非常重要的。单一群体思维和视野狭隘是董事会有效履行监督职责的主要障碍，也是缺乏董事会多元化的企业所面临的风险。

香港希望成为领先的国际金融中心，并继续发挥作为中国内地乃至整个区域国际门户的重要作用。然而，在董事会的作用上，很多公司的观念已经落伍。董事会中的女性比例仅限于象征性水平，在亚太地区远逊于澳大利亚、新加坡和马来西亚。很难相信，香港女性的经验及其在董

事会中的工作能力会不如其他地方的女性。

在香港，担任律师、会计师、银行家以及广告和营销专才的高级职业女性不计其数，更有众多女性学者和智库领袖，所谓香港女性缺乏才华的说法不攻自破。实际上，中环的每家猎头公司都有很多董事级别职位的女性候选人简历。香港公司的董事会向来由老派男性所把持，他们能否超越密友圈层，真正努力为董事会带来多元化？他们用的是哪些猎头公司？

老一套的董事会观念就是一群和事佬替公司出面去跟各方打交道，藉此扩大商机。反过来，这种观念又巩固了男性的主导地位：如果其他公司的董事会以男性为主，则控股股东就会倾向于让自家的董事会也不例外，因为男性成员会以他们看起来最舒服的方式，与主导其他相关组织的男性进行互动和社交。然而，对于董事会的作用，人们的期望已经不同于以往，如今更加看重董事会对管理层的监督职能。这就需要实现多样化，打破阻碍女性进入董事会的壁垒。

香港公司董事会的性别多样化明显落后于区内其他市场。要让投资者相信董事会能够发挥预期的作用，就必须采取行动，提高香港公司的女性董事比例。现在，是时候采取行动了。

Amar Gill

贝莱德亚太区董事总经理兼投资督导团队主管

“香港公司董事会的性别多样化明显落后于区内其他市场”



呼吁采取指标制

香港推行上市公司自愿披露多元化政策，迄今已逾十年。有关各方付出诸多努力，鼓励委任更多女性加入董事会，其中包括修订关于公布多元化政策的要求，现已纳入《上市规则》。截至2020年7月，香港女性在董事会中的比例仍然只有13.7%。

董事会多元化的利与弊毋庸置疑，它的好处有目共睹。广泛的学术研究表明，董事会多元化与公司治理和财务业绩的改善有着积极的联系。多元化还可以减少单一群体思维，提高讨论和决策水平。现在，几乎所有企业都面临着地缘政治、科技、气候和社会方面的挑战，而观点多样和性别多样，对于提高董事会的应变能力以及增强投资者信心至关重要。

十年前，我是反对指标的。然而从那时起，身为国际金融中心的香港，在董事会性别多样化方面的进展被人奚落为“极差”、“龟速”、“令人失望”乃至“尴尬”。时至今日，我相信，只要给企业足够的时间为变革做好准备，性别指标制必然是香港最好的出路。理由如下：

- 观念的改变需要时间，但须设定时限。现在已是2021年，很难相信企业会不知道董事会多元化的必要性和好处。我相信很多企业愿意去做正确的事情，但是没有时限，所以难免产生惰性和拖延的心态。找理由开脱，或者围绕几个可衡量的目标披露一些泛泛的信息，这些事情易如反掌，很多公司年复一年，乐此不疲。
- 指标只是纠正结构失衡的一种方法。放眼全球，在性别指标制下，有些司法管辖区要求董事会中至少有一名或两名女性，更有甚者，要求这个比例达到30%乃至50%。在有性别强制规定或指标制的国家，董事会中女性比例平均为31%。如果只靠鼓励新上市的公司设置一名女性董事，那么香港需要2400年才能使全部2500多家上市公司实现董事会女性比例不低于30%的目标。指标未必永远存在，只要维持到当前的不平衡得到纠正。无论喜欢与否，香港的多样化将对标其他的国际金融中心，而且会越来越多地与我们的亚洲同行形成对比。
- 我们需要一个清晰的愿景和集体的最终目标。为了使香港的统计数字好看，我们需要每一家上市公司提高女性在董事会的人数，而不只限于若干公司。这绝非事不关己，而是每个企业需要解决的问题。没有一家企业能够孤军奋战，所有企业都应该知道最终目标与愿景，才能贡献自己的力量。

“指标只是纠正结构失衡的一种方法”

- 六年是一个合理的时间框架。挪威是率先在2003年实行40%指标的国家，允许企业在五年内达到规定的要求。采取类似措施的其他国家，则给企业三到五年的时间。我赞成从长计议，而六年的时间足够进行内部路径规划，培养和提拔女性，直至加入董事会任职。在这六年中，企业亦有充足的时间来了解董事会职务的潜在候选人，并开展继任规划。
- 企业拥抱多元化来增强董事会的灵活性，有利于吸引更多的女性加入董事会。香港有足够的女性可供企业内部培养，来担任董事会职务。香港是亚洲女性经理人比例最高的地方，达到39%，超过内地的35%。我们并不缺少自信可为董事会作出积极贡献的女性专才和高管。对于企业来说，六年的时间足以适应变革（甚至加快步伐提前委任），也可以让女性做好准备来把握机遇。
- 指标制可以平息不必要的争论，不会再有那么多的“如果”、“但是”，而是聚焦于“何时”、“何人”的问题。所以，指标制可以化繁为简。
- 指标制让企业可以灵活实施变革。企业可以选择在强制性指标生效之前，加快委任更多的女性担任董事会成员。不必观望其他公司做与不做，或者解释为什么没有达到自愿性目标。
- 有雄心才能成大事。我赞成40%的指标。我们不能假定其他国家（包括亚洲国家）今后会裹足不前。目前香港的比例只有13.7%，起点很低。如果我们决心解决这个问题，并从更多元化的董事会中获益，为何只满足于跟上对手？香港应该力争上游，至少在亚洲领先。

“企业拥抱多元化来增强董事会的灵活性，有利于吸引更多的女性加入董事会”

因此，我呼吁在六年内将女性董事比例提高到40%。齐心协力，我们可以实现这一目标，我们可以让香港未来更美好。

高育贤 BBS JP

香港联合交易所上市委员会前主席

富而德律师事务所合伙人兼中国区主席



即时行动

妇女基金会自2013年推出香港30% Club以来，一直为加强企业董事会多元化不遗余力。

然而，变革的速度不尽人意，进展缓慢。

恒生指数公司董事会中的女性人数之少，令香港社会备感失望。当前，香港不仅落后于全球的金融中心，以及亚洲近邻，更糟的是，在香港所有的上市公司中，大约三分之一的公司根本没有女性董事。

这的确令人遗憾。

增加上市公司董事会中的女性人数，不仅可以改善决策和业绩，而且是良好治理的根本，关乎整个社会的福祉。让更多的高级职业女性成为榜样，其影响力可以辐射整个经济，并有助于开展更广泛的讨论，如薪酬平等、工作场所政策以及女性面临的其他重要障碍。

“更糟的是，在香港所有的上市公司中，大约三分之一的公司董事会根本没有女性。”

面对疫情带来的深刻变革，我们必须有多元化的董事会，不仅要提出正确的问题，还要提出不同的问题。惟其如此，才能确保董事会和管理层更接地气（及不拘一格选拔人才）；维护香港作为全球卓越金融中心的地位；以及让各类女性人才有机会担任最高级别的领导职位。

现在，是时候采取明确行动。我们期望女性在董事会中的比例达到50%。为此，现在就要制定目标：力争在2025年之前达到25%，六年内达到30%。如果不行，则通过指标来强制执行。监管条例应进一步要求所有公司实行多元化政策，要求公司制定可衡量的阶段性目标以实现最终目标，并定期向市场提交具透明度的报告以建立问责机制。这种全盘参与的方法将增加董事会中的女性人数，夯实女性董事的成长之路，促进企业董事会的多元化发展，最终增强我们城市的竞争力。

我们不可能凭藉一己之力实现以上目标。企业、监管机构、政府、投资者和利益相关者必须齐心协力，共同采取行动。我十分赞赏香港特许秘书公会这份重要且适时的报告，它将为我们的采取行动提供帮助。和衷共济，践行承诺，我们就可以实现看似不可能的事情。

让我们行动起来，一起为香港带来有意义的变革。

乐凤兰
行政总裁
妇女基金会

概要

香港上市公司女性董事匮乏，无论从自身来看，还是与其他主要司法管辖区相比都是如此。在恒生指数成分公司中，女性董事比例仅为14%，即七分之一。与其他司法管辖区相比，香港公司女性董事的比例同样处于较低水平，例如英国（33%）以及本地区的澳大利亚（32%）、马来西亚（25%）和新加坡（18%）。三分之一的香港上市公司根本没有女性董事。

香港在增加女性董事的人数方面，同样进展缓慢。自2011年以来，与原本就很低的基数相比，女性董事人数仅增加约4%。同期，其他几个市场的女性董事人数增加了三倍。

改善董事会的性别多样化具有重要意义。这不仅是因为香港落后于国际治理标准，还因为多样化能提高董事会的效率，获得更多有才华的董事人选。这是良好治理的基本要素，也关乎机会平等和待遇平等的基本问题。



“香港特许秘书公会及时编写了这份影响深远的报告，这值得称赞。我们需要真正采取紧急的行动来促进董事会多元化。”

当我们发起香港30% Club时，上市公司董事会中的女性董事还不到10%。曾几何时，香港的性别多样化数据是亚洲一流。整整八年后，这个数字仅增加4%。现在，香港已经落后于新加坡、马来西亚等国家。原本的领先者沦为落伍者。

若要保持全球领先金融市场的地位，香港必须在公司治理方面走在前列。在董事会中，董事的素质与经验多元化至关重要，而性别多样化是反映董事会乃至市场的开明思想的有力指标。多元化有利于董事会的运作，吸引更多投资者的兴趣。

和香港特许秘书公会一样，我们支持在六年内实现在联交所上市的公司董事会中女性董事占30%的目标，以及在2025年之前达到25%的阶段目标。如果届时未能达致目标，我们建议通过指标强制落实有关数字。

我们并非从一开始就主张强制指标，只是因为香港在这个问题上未有足够的改进。

显而易见，我们有很多才华横溢的女性，完全有能力担任董事。企业应将眼界放宽，去物色合适人选。企业亦可提供机会，让自己的女性高管出任外部董事会的独立非执行董事。如果需要更多证据来证明当今香港的职业女性人才济济，不妨看看这份报告中令人鼓舞的统计数字：香港特许秘书公会有三分之二的会员是女性。”

Tim Payne

博然思维集团高级合伙人；香港30% Club指导委员会主席

围绕这个问题，利益相关者的参与和压力愈来愈大，愈来愈集中，也愈来愈强烈。

公会同意联交所的看法，即，鼓励股东在广泛的利益相关者达成共识的基础上，建立更加多元化（且更加有效率）的董事会，相比自上而下实施指标制，这不失为更可取的做法。

这种共识需要经过讨论后决定。公会建议，围绕以下方面展开辩论：

- 30%的自愿性目标
- 6年的过渡期（旨在解决是否有足够的合格女性董事人选的问题）；及
- 在过渡期内和过渡期结束后，实行“不遵守就解释”机制。凡未执行该规定的企业需要给出具体原因，以及未来打算采取什么步骤达致合规。



“投资者日益重视高质量的治理，将其视为保障和提升股权投资价值的机制。通过健全的提名程序，评估董事会所需的技能与经验组合，这是建立一个称职的董事会的第一步。过去十年，香港董事会的性别多样化裹足不前，说明人才选拔机制存在缺陷。在香港，身居高位的女性并不少见，然而，关于缺少适当的、合格的女性人选担任董事职务的说法总是不绝于耳。事实并非如此。

高素质的董事会能够为全体股东创造价值。香港要维持及巩固其在亚洲资本市场的地位，就必须改进董事提名程序。就此而言，一个关键指标是香港董事会中的女性比例增加。在此基础上，我相信董事会的整体素质也会提高。

我支持30% Club和香港特许秘书公会的建议，即在六年内实现在联交所上市的公司董事会中女性董事占30%的目标，以及在2025年之前达到25%的阶段目标。我希望香港的董事会能改变他们提名董事的程序，评估所需的技能和经验，更广泛地考虑可能的候选人。健全的程序定能选出经验丰富的女性并为董事会增加价值。”

Pru Bennett
博然思维集团合伙人

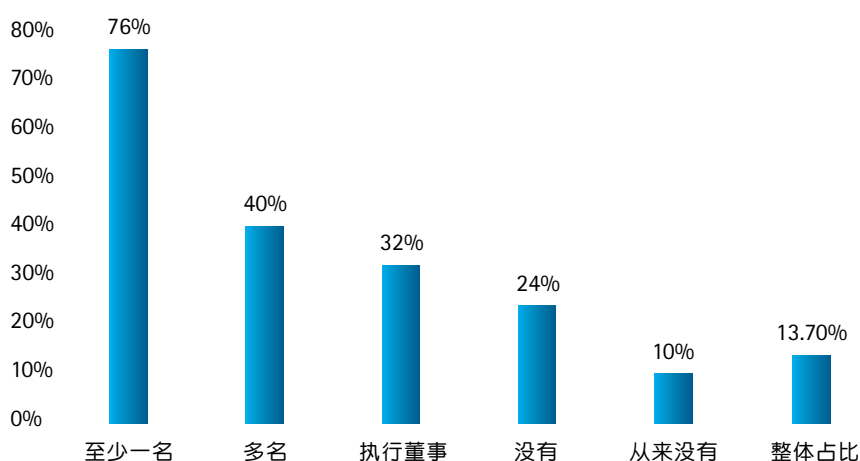
香港董事会成员性别多样化评估报告

1. 香港董事会中的女性——现状

香港上市公司女性董事匮乏，无论从本地区来看，还是与其他主要司法管辖区相比都是如此。

关于中华人民共和国香港特别行政区（简称“香港”）上市公司董事会性别多样化的现状，在探讨更为详细的数据之前，我们不妨先来看看下表所反映的情况。每种情况下的数字都与恒生指数（恒指）成分公司有关，恒生指数是一个由50家联交所上市公司组成的市场指数。数字截至2020年7月。

恒指50家大型上市公司的女性董事



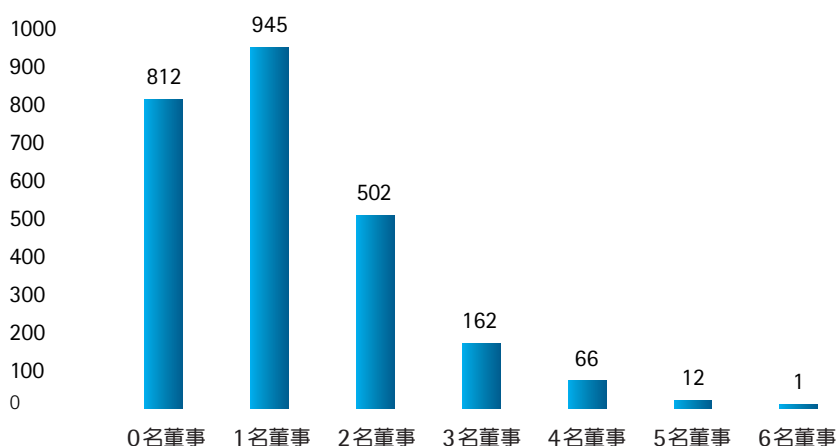
资料来源：香港社商贤汇；上表由香港特许秘书公会编制

分析显示，恒指50家大型上市公司中，76%的公司有至少一名女性董事。其中，约半数（40/76%）有多名女性董事，部分董事为执行董事（76%中的32%）。其余24%（或约四分之一）的恒指50公司没有女性董事。其中，约有一半的公司（24%中的10%）从未有过女性董事。最终，女性董事的整体占比是13.7%，这很能说明问题。简而言之，每七名董事中，只有一名女性董事。在本评估报告中，整体数字介于13-14%左右。由于收集统计数据的确切日期和使用的样本组不同，导致该数字稍有差异。但是，它所反映的情况是相同的。香港董事会的性别多样化不尽人意，女性成员仅占董事会的七分之一。

以上截至2020年7月的恒指50家大型上市公司的数据，体现了所有在联交所作第一上市的公司概况。截至2020年9月，这些公司的总数为2500家，其中女性董事的平均比例只有14.3%（也是七分之一左右），仅略高于恒指50公司。

如下表所示，在以香港为第一上市地的所有公司中，大约三分之一的公司完全没有女性董事；总体而言，女性董事为零或一名的公司约占70%。由此可见，女性董事匮乏是香港上市公司中一个普遍存在的现象。

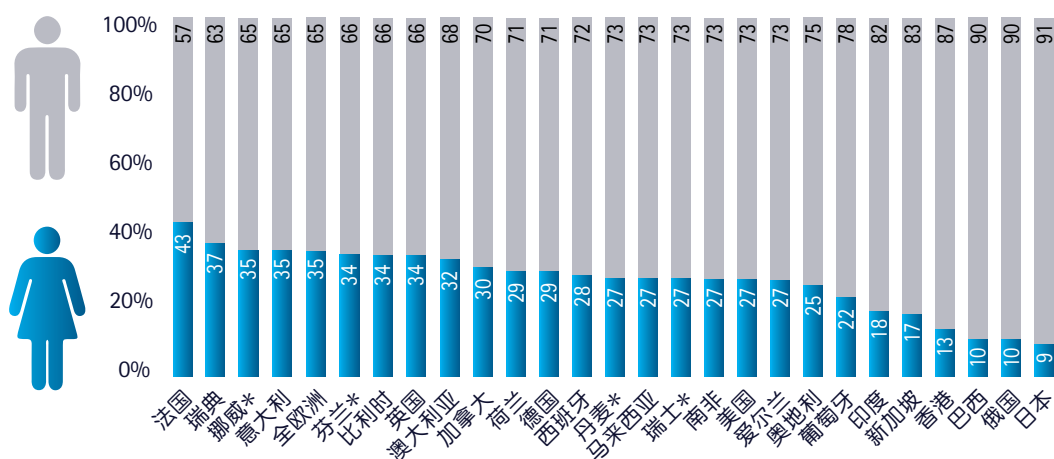
拥有女性董事的香港上市公司（按公司划分）



资料来源：Webb-site.com；上表由香港特许秘书公会编制

此外，与其他主要司法管辖区相比，香港上市公司董事会中的女性比例明显偏低。下表以25个主要国家和香港为例，参照26个相应市场指数，香港的女性董事平均比例排在第23位。换言之，截至2019年末，香港在这方面的排名几乎垫底。

女性董事的平均比例

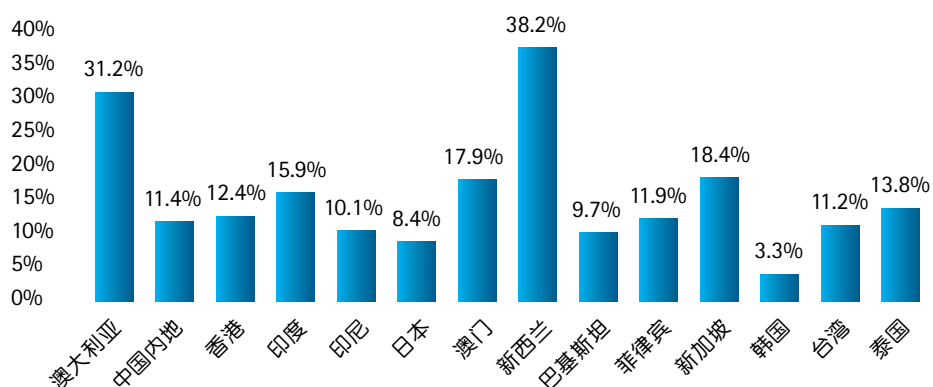


* 通常不任命执行董事的国家

资料来源：BoardEx Global Leadership Team Gender Diversity Report 2020

与亚太地区其他国家相比，香港在女性董事方面的表现也不尽如人意，甚至不如某些在文化习俗上不利于女性从商的国家。由摘自2019年MSCI ACWI指数的以下数据可见一斑。

2019 MSCI ACWI 指数



资料来源：MSCI Women on Boards Progress Report 2019；上表由香港特许秘书公会编制

即使在香港本地，上市公司中的女性董事比例，也远不及在公共部门和咨询委员会任职的女性比例。2019年，这一比例为30%，即5954个总职位数中的1780个。



“从我们十多年的研究来看，恒生指数成分公司董事会的性别多样化进展缓慢，令人失望。董事会缺少更新换代，即使出现了为数不多的空缺，公司也常常是从很局限及多次使用的人才库挑选人才。董事会总是从‘老朋友’关系网中选拔董事，或者通过董事会的社会或家族关系，以非正规的方式推荐人选。其实，企业可以通过很多方式实现人才队伍的多样化，比如在高层培养高潜力的女性人才，以及与专门从事董事选才的猎头公司合作。”

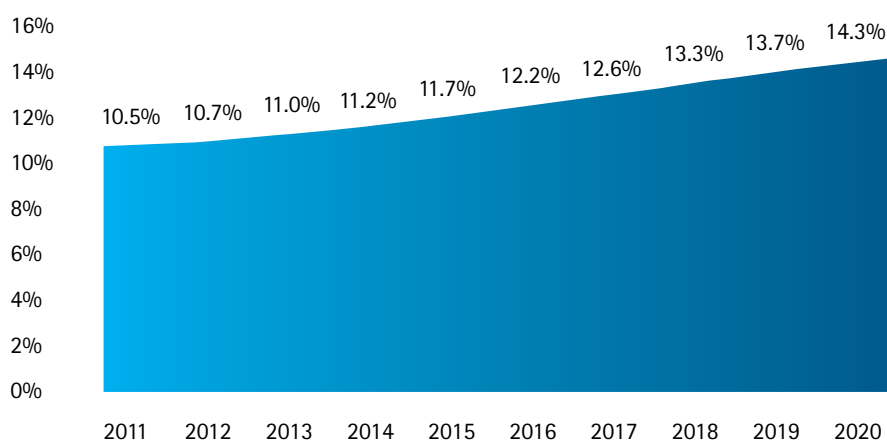
Janet Ledger
社商贤汇营运总监

2. 香港董事会在性别多样化方面的进展

过去十年，无论从自身来看，还是与其他主要司法管辖区相比，香港的董事会性别多样化进展都十分缓慢。

下表列出2011年至2020年（截至2020年7月31日）所有以联交所为第一上市地的上市公司（约2500家）在董事会性别多样化方面的十年进展概况。

香港女性董事十年来的进展情况



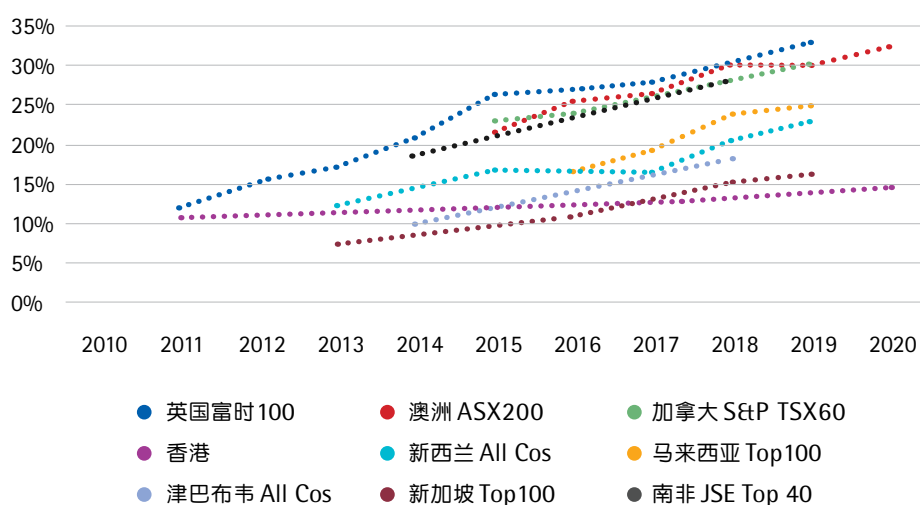
资料来源：Webb-site.com；上表由香港特许秘书公会编制

这些数字显示，过去十年，中国香港及内地以联交所为第一上市地的上市公司在性别多样化方面进展缓慢。

从自身来看，香港在提高女性董事比例方面步履维艰。比较过去十年的董事会性别多样化进展，香港和其他司法管辖区相差甚远。虽然近年有些国家的进展速度有所减慢，但通常只有在女性董事的比例已达到比香港高得多的水平时，才会出现这种情况。

以下图表展示了The Chartered Governance Institute (下称“特许公司治理公会”) 中包括香港特许秘书公会在内的其他分会提供的数据，说明了相关的上市公司指数或群体中女性董事的比例，体现了香港在此方面所处的位置。

部分特许公司治理公会分会所属司法管辖区——女性董事进展情况



资料来源：特许公司治理公会

正如国际间就女性在董事会的实际代表性所作的比较一样，这项比较显示香港在这方面的进展较为逊色。过去11年中，港股市场有七年成为全球最大集资地。如果我们认同多元化（包括性别多样化）可以为公司创造价值，促进董事会效率以及提高业绩，我们就必须扪心自问：香港是否可以在这个问题上漫不经心，缓慢前行，尤其是考虑到香港作为国际金融中心的地位。



“女性董事不仅以独立非执行董事身份，而且也以执行董事身份进入了董事会，尽管目前女性执行董事在整个女性董事群体中占的比例相对较小。如果我们要在香港的董事会中实现性别平衡，上市公司的董事和高级管理层必须更积极、更有决心和更系统地发现、鼓励和培养女性高管人才。让更多女性跻身高管序列，这不仅仅是一个机会平等的问题，更是企业充分利用人才，提升经营业绩的关键。”

施熙德律师FCG(CS,CGP) FCS(CS,CGP)(PE)

特许公司治理公会前任国际会长；香港特许秘书公会前会长；长江和记实业有限公司执行董事兼公司秘书

3. 现行措施

香港现时鼓励董事会性别多样化的措施，大多是泛泛而论，并且以一般的自愿性鼓励为主，没有指定的强制性要求。

在香港，1995年的《性别歧视条例》规定，凡基于性别的直接或间接歧视，包括在就业方面的歧视都属违法。从理论上讲，如果对受聘董事（通常是高管人员）的委任是在男女性别歧视的基础上作出的，该委任就适用这部法例的规定。然而在实践中，从未出现过这样的案例。这可能有很多原因。

首先，男性和女性董事的委任数量或许反映出女性受到了不公平的待遇，然而在具体的个案中很难证明这种歧视。第二，董事的聘用程序很少能做到透明和有既定程序，因此在这样的过程中，发生在资质相当的女性与男性人选之间的歧视既不易察觉，也不易证明。第三，公司并不负责委任董事，这是股东的份内事，因此，要对他们采取行动是非常困难的。

尽管存在这些障碍，但是董事会性别多样性匮乏的问题，应该归属平等机会委员会（简称“平机会”）管辖，该机构负责执行香港的反歧视法规。独立非执行董事可能不被视为与其公司存在雇佣关系。提名程序应消除在委任董事方面的任何间接歧视或偏见，平等机会委员会可以评估，就执行董事以及就相关活动而言，有关个案是否构成《性别歧视条例》所界定的歧视。

在委任女性加入董事会方面，《公司条例》和联交所《上市规则》实际上是不分性别的。二者并未规定（且《上市规则》未有推荐或建议）董事会的女性成员达到任何水平。关于女性董事，香港的任何官方规例或指引都没有硬性或软性的指标。

因此，载于《上市规则》附录14的《企业管治守则》和《企业管治报告》，并没有规定女性在香港上市公司董事会任职的人数或比例。《上市规则》中，与该事项最接近的规定是要求上市公司披露其多样化政策，并按性别提供有关员工总数、培训和雇佣类别的信息。

直到2019年，才将多样性政策的必要性提升到《上市规则》的地位，从而成为一项强制性规定。同年，联交所还发布指引，实际上是向打算设置全男性董事会的IPO申请人发出呼吁。联交所指引信HKEX-GL-86-16对董事会多元化政策作出了附加披露规定，且就拟实施IPO的公司而言，如果其董事会成员的性别单一，该公司须就此作出披露和解释：

- 上市后如何及何时实现董事会的性别多样化？
- 为实现性别多样化制定了哪些可衡量的目标；及
- 公司采取了哪些措施来培养董事会潜在的继任者，以确保性别多样化。

在委任独立非执行董事方面，2019年实施的《企业管治守则》修订案要求，在委任独立非执行董事的拟议决议案所附的函中，向股东披露用于物色被提名人的流程，以及拟委任的独立非执行董事可为董事会带来的观点与角度、技巧及经验，以及被提名人如何令董事会成员更多元化。

联交所于2018年7月发布《董事会及董事指引》，当中涉及性别多样化。虽然如其标题所示，该指引不具约束力，但却解释了联交所对《上市规则》如何诠释及实际应用的期望。该指引指出了董事会多元化在提高董事会效率和促进更好决策方面的重要性及益处。该指引还阐明，作为投资者在进行投资决策时所考虑的一个因素，董事会的多元化日益重要，不可为市场所忽视。

联交所的指引特别强调了性别多样化的重要性，而香港在这方面落后于其他主要市场。对此，联交所明确指出，上市公司必须在一年一度的《企业管治报告》中，披露其多样化政策，以及在实现可衡量目标方面取得的进展（该政策必须纳入这些目标）。

一个广泛成功之处是，人们提高了对董事会多元化，特别是性别多样化的重要性的认识，并且承认这有利于提高董事会的效率，改善公司治理。如今，几乎没有股东、主席、董事、高管人员或政策制定者会认为（或者说公开宣称）增加女性董事是坏事。

我们面临的挑战是如何将这种认识与认可转化为行动。问题是，香港是否还想更进一步（以及如何进步），而不是满足于过去10至20年尝试过的各种“软”措施，即：

- 香港政府的倡导，但没有强力政策措施跟进
- 联交所以强制披露多样化政策的形式给予鼓励，但没有规定须取得的成果
- 鼓励企业领导人（这里指最高决策者）认识到有必要在其董事会中增加女性人数
- 机构投资者群体的鼓励，然而香港的上市公司以控股股东为主导，在此背景下，身处小股东地位的机构投资者毕竟影响力有限；及

- 本地利益相关者团体的游说、教育和宣传举措，包括那些强烈关注这个议题的团体。

从更加广泛的视角观察香港现时采取的促进董事会性别多样化的措施，也许可以带来更多启发。下表概述几个主要司法管辖区的情况，适用于这些司法管辖区的主要市场指数中的公司。

	指标	自愿性目标	控股股东普遍性
澳大利亚		30%	
加拿大			
法国	40%		
德国*	30%		
香港		新的IPO候选企业提供一个董事席位	是（家族和国有）
印度	一个董事席位		
意大利	33%		
日本			
马来西亚		30%	
新西兰			
挪威	40%		
新加坡			
英国		33%	
美国**			

资料来源：香港特许秘书公会研究

注：特许公司治理公会2021年的报告《Women on Corporate Boards – International Governance Stocktake》更详细地列出了一些主要司法管辖区的多样化措施。

* 2020年11月，联邦政府规定，凡成员超过3人的董事会必须至少设有一名女性董事。

** 该问题通常由各州决定。2020年12月，纳斯达克宣布，大多数纳斯达克上市公司必须至少设有这样两名董事：其中一名自认为是女性，另一名自认为是少数族裔或属于性少数群体的人士。如公司未能遵守该规定，必须作出解释。如属境外公司和小型公司，可通过设置两名女性董事来灵活满足这一规定。

大体上，香港目前在联交所主持下采取的措施，是为了提高女性在董事会中的代表性，这些措施沿用了其他司法管辖区的做法，也就是说，第一步是要求公开披露多样化水平，有时或者随后要求公司解释其多样性政策及目标。下一步则是在自愿（结合“不遵守就解释”的选项）或强制的基础上，引入有关女性董事的具体目标或最低门槛。

4. 参与董事会的性别多样化

香港上市公司女性董事匮乏是一个不容小觑的重要问题。围绕这个问题，利益相关者的参与愈来愈多，愈来愈强烈，也愈来愈集中。

正如本评估报告稍后所述（见“前进之路”），联交所清楚知道香港公司在董事会性别多样化方面的表现欠佳，并且高度重视这个问题。例如，在2019年发布的关于IPO申请人董事会多元化的修订指引中，时任上市科主管戴林瀚曾强调，“董事会多元化能够促进有效决策，提升公司治理”。他还指出，“多样性正成为投资者进行投资决策时所考虑的一个重要因素”。本着这一精神，联交所稳步提高这方面的强制披露水平，并监测和通过咨询来测试市场对增加董事会性别多样化措施的意见。过去，这种参与并没有就更有力的措施达成明确和坚定的共识。



“作为参与经营内地第一家合资企业的女企业家，自1980年以来，我一直在香港和内地公司的董事会任职。我很奇怪，在内地，我在商界受到的尊重和平等待遇比香港多，尽管香港自称是国际大都市，在营商手法上更为国际化。我在内地从事合资企业工作40年，也曾供职于港资企业。我觉得，现在是时候让香港商界更加进步，靠能力而不是性别选择，真正做到男女机会平等。重要的是，香港应当自我改进，切实推行性别多元化，尤以公司董事会为重，如此方能确保香港作为国际商业中心的发展。”

伍淑清博士 SBS JP
北京航空食品有限公司名誉董事长

香港政府的支持行动共识时，可能会着力考虑这个问题。在政府层面，有两个机构可以在促进董事会多元化方面发挥作用。

第一个是平等机会委员会（简称“平机会”），这是一个独立的法定机构，成立于1996年。平机会的主要职责是执行香港现行的反歧视条例，同时也倡导政策变革，并为公共和私营机构制定政策框架。平机会获专门授权以“努力实现男女机会平等”。

第二个是港府于2001年成立的妇女事务委员会。该委员会专责就妇女事务的宏观策略提出建议，并制订长远目标和策略，确保妇女可尽展所长。在本文的语境中，该委员会就是促进“释放女性在企业界的潜力”。

这两个政府机构都没有具体的使命来增加董事会的性别多样性。然而，这一目标却是政府政策的一部分。香港特首林郑月娥在2018年的年度施政报告中指出，“我们呼吁所有上市公司在董事会中委任更多女性”。这一说法还没有具体措施，所以仍然是呼吁多于指令。

在政府没有采取坚定行动的情况下，民间、志愿团体和非政府组织领导了提高董事会性别多样性的运动，他们踊跃发声，献计献策，在这个领域发挥着影响力和智囊作用。

例如，30% Club和妇女基金会都是董事会多元化的杰出倡导者。30% Club香港分会于2013年成立，该组织起源于英国，致力于提高商界领袖对性别多样化益处的认识，启发思辨与讨论，并支持建立人才培养渠道的举措，培养女性担任行政和非行政职务。妇女基金会认为，增加女性董事的人数是当务之急，并与Women to Watch合作，为女性提供必要的技能、知识和人脉关系，帮助她们跻身董事会。

30% Club曾经提出一个自愿性的宏伟目标，即到2020年实现香港上市公司女性董事占比20%，在2020年年底之前终结全男性的董事会。在香港，各团体一直围绕这个目标推进性别多样化。

社商贤汇是一个非营利组织，其目标是在亚洲推动负责任和包容性的商业实践。该组织倡导的“董事会多元化运动”，旨在提高人们对香港董事会多元化的重要性认识，并推动积极进步。

在专业团体中，香港特许秘书公会长期以来一直主张增加女性在香港公司董事会中的代表性，这不但很有必要，而且很有好处。2012年，公会发布《香港主板上市公司董事会多元化报告》，是香港最早研究这一问题的组织之一。通过参与政策讨论，并为其成员提供培训和举办研讨会，公会一直在这个问题上踊跃发声。

迄今为止，投资者的声音不如预期那样突出。这在一定程度上反映了香港股东的特殊性，因为香港股东以控股家族和国家实体（主要是内地股东）为主导，其次才是散户股东。对于这些投资者来说，与其让董事会多元化，不如委任与他们有着现成关系，并且确信能够尊重控股股东的利益的董事。与控股股东相比，机构股东的持股量往往要小得多，而且是众多机构分散持股。协调这些机构的声音和投票，既不容易，也不简单，况且就算抱团，可能也只占少数票。

尽管存在这些挑战，香港已认识到争取投资者支持董事会性别多样性的重要性。“香港董事会多元化投资者倡议”于2018年发起，共有11位投资者签署，旨在主动促进香港上市公司的多样化事宜，支持30% Club提出的增加女性董事人数，并在2020年之前终结全男性董事会的目标。该倡议的最初签署者包括贝莱德、宏利集团、Hermes Investment等知名国际投资者。



“重视不同人才和观点的公司更容易成功。在新世界发展，我们相信与不同的利益相关者共同创造价值及促进性别多样化，有助于我们制定周全的策略，扩大影响力。过往六个月，我们高管团队中的女性比例从35%上升到将近40%，女性董事的增加正是多样化的体现。作为主要的国际金融中心，香港在争取性别平等方面取得了长足进步，为世界树立了良好榜样。香港应继续追求卓越的公司治理，让更多女性加入董事会，我们呼吁每家公司为这个目标尽一份力。”

郑志刚博士 JP

新世界发展有限公司行政总裁；K11 Concepts Limited 创办人兼主席；香港瑰丽酒店业主；周大福珠宝集团有限公司执行董事；周大福教育集团副主席及集团行政总裁

5. 挑战与机遇

增加香港公司的女性董事比例，我们面临着特别的挑战。与此同时，香港有很多才华横溢的女性，完全有能力胜任董事，因而在这方面，我们不乏机遇。

提高香港董事会的性别多样化，其中一个挑战是联交所的主要上市公司的构成。香港市场有其自身的特点，这个问题必须认真考虑。香港的上市公司绝大多数都是国有或者家族控制的。只有少数公司实际上是在香港注册成立的，也就是说，这些公司主要是受其他司法管辖区的公司法例所规管。只有少数公司的主要营业地点或经济事务中心设在香港。

还有一种观念认为，就推动女性进入董事会的意愿而言，亚洲与其他地方有所不同。例如，2020年1月高盛宣布，自2020年7月起，高盛将不受女性董事或多样化董事不足的公司提出的IPO。然而，该规则只适用于美国和欧洲，而不适用于亚洲（也不适用于拉丁美洲和中东）。《日本时报》引述高盛发言人的话说，随着亚洲和其他地区多样化意识的提高，该行将在征求客户意见后考虑在这些地区实施该计划。

截至2020年10月，在联交所上市的2524家公司中，有1303家（51.6%）为内地企业，其中包括H股公司（288家，11.4%）、红筹股公司（176家，6.97%）和内地民营企业（839家，33.2%）。这些公司合共占总市值的81.2%及总交易额的86.1%。中国内地并未颁布任何关于董事会多元化的具体规定，包括性别多样化。此外，内地公司董事会的女性比例也低于香港公司。德勤中国公司治理中心发布的《Women in the Boardroom 2019》考察了220家公司的样本：中证100指数、创业板50指数和恒生指数。该报告计算出香港及内地女性董事的比例分别为13.3%及9.6%。

监管制度的任何变革都不应与内地的发展脱节，与此同时，女性在商界领导层担当更多角色的趋势，似乎也与整体政治方向一致。例如，2020年10月1日，在纪念第四次妇女问题世界会议25周年的高级别会议上，习近平主席对联合国代表讲话，表示要以疫后恢复为契机，为妇女参政提供新机遇，提高妇女在国家、经济、文化与社会事务管理方面的参与水平。习主席还强调要“推动妇女走在时代前列”。

至于家族控制的企业，普遍的趋势是，企业的开创者只是父辈。然而，随着时代的变迁，以及人们对女性在家族企业中的角色采取更加“开明”的态度，这些都为董事会中女性比例的增加创造了条件。例如，2020年新世界发展进行了数次董事会任命，女性董事的比例翻了一番，达到25%。新世界主席郑家纯（新世界创办人郑裕彤之子）表示：“更多女性进入董事会，可扩大公司的视野范围，提高决策效

率，提升管理质量。”新世界行政总裁郑志刚（郑家纯之子）指出：“促进性别平等和任命女性担任领导职务，对于全球所有领先企业来讲是一个重要趋势。”

关于未来女性董事占比的讨论，必须考虑到现时和将来的合格女性候选人的规模。在香港，我们有理由对合格和有经验的女企业家及专业人员的储备持积极态度。

2020年，女性学生约占香港高等教育入学学生总数的53%。在更高的学术水平上，女性的比例更高，占有研究生入学人数的63%，比20年前的48% 显著增加。女性学生并非集中在人文社科等“传统”学科，2019-2020学年，在工商管理研究专业的学生中，女性占58%。

会计和法律专业亦是如此，这两个专业都是董事职位的人才来源，特别是独立非执行董事职位。在香港会计师公会（HKICPA）这个会计师专业团体，女性会员占比超过50%。在金融服务业，大约52%的初级职位由女性担任。在法律界也有类似的情况，在香港的所有实习律师中，约60%是女性。

这些数字表明，未来女性董事的人才储备充足。



“香港的教育制度为青年男女提供了平等的学习和成才的机会。多年来，越来越多的女性加入到律师、工程师、建筑师、基金经理和工业设计师的行列，而这些职业过去都是由男性所把持。她们有力地证明，只要有会，女性同样能干。在世界各地的商界和政界，都有大量的例子表明，女性已经跻身最高层，并取得了巨大的成功。香港自诩为一个进步的社会，但是我们上市公司的高级管理人员和董事会中，女性的比例已经落后。香港作为一个小型经济体，更需要充分利用现有的人才。香港的女性人才济济，潜力可期，完全可以充实上市公司的管理层。从个人经验中，我体会到多样化对于任何组织的好处，所以我完全支持在最高管理层和董事会中增加女性比例。”

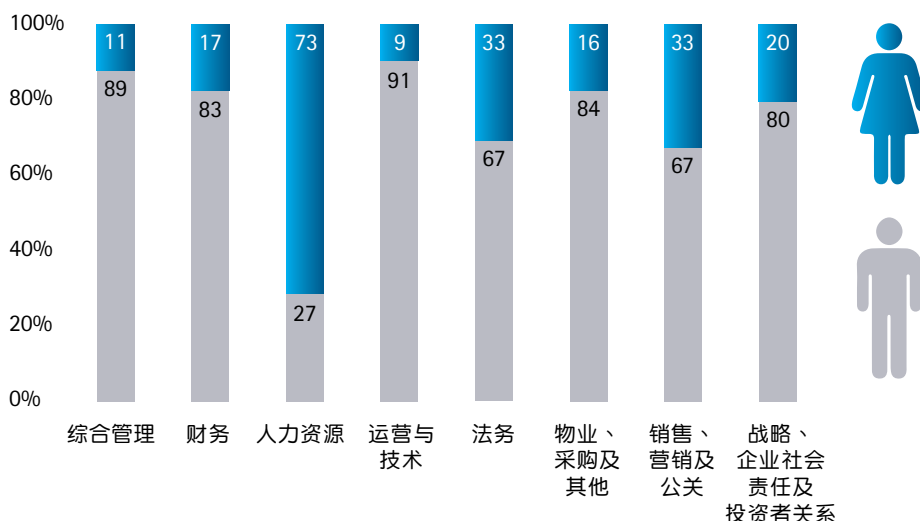
罗范椒芬女士 大紫荆勋贤，GBS JP
香港特别行政区政府行政会议非官守成员

挑战在于为人才渠道的“入口”配置相应的“出口”，最终跻身董事会。在一定程度上，这是一个更广泛的社会问题——正如其他司法管辖区那样，香港女性没有获得与男性相同比例的高级职位。整体而言，香港男性就业人士担任经理、行政管理人员、专业人士及助理专业人士的比例较高。这种情况可能带有歧视的成分（尽管直接歧视是非法的），这反映在香港男女之间的整体薪酬差距上。例如，受雇担任经理、行政管理人员和专业人士的女性，每月平均收入（4.03万港元（5166美元））比同岗位男性（4.5万港元（5769美元））少 4700 港元（603 美元）。香港的整体男女薪酬差距为 20%，较十年前扩大，且这一差距高于新加坡、澳大利亚和英国。

在金融服务业，如前所述，一半以上的初级职位由女性担任，然而随着职位的升高，任职的女性显著减少。根据普华永道和妇女基金会的数据，只有33%的高级管理职位由女性担任，而在董事会级别，这一比例降至21%。数据显示，女性从金融服务机构离职的主要原因不是需要照顾家庭，而是缺乏职业发展及其他职业机会。值得注意的是，虽然香港会计师公会有一半以上的会员是女性，但是其中的女性执业会员只有29%。尽管这当中的一部分女性会员在取得会计专业资格后从事了其他职业，但她们的男性同行又何尝不是如此。这只能说明，有些女性踏入职业生涯，但未必能修成正果。法律界的情况如出一辙：女性实习律师占60%，但是女性合伙人却只有27%。

在私营企业，领导团队中的女性是日后董事会人选的主要来源。BoardEx于2020年11月发表的《Global Leadership Team Gender Diversity Report》对恒生指数成分公司领导团队的性别分析如下：

恒生指数成分公司的领导团队



资料来源：BoardEx Global Leadership Team Gender Diversity Report 2020

从通往更多女性董事的渠道质量来看，这一分析表明，担任综合管理、运营与技术岗位的女性相对较少。在这些职能中，女性的比例（11%和9%）实际上低于公司董事会中女性的现有水平（13%）。另一方面，对照董事会中的女性比例来看，女性在人力资源岗位的占比很高（73%），而担任法务（33%）、销售、营销及公关（33%）以及战略、企业社会责任及投资者关系（20%）岗位的女性也不少。

因此，现阶段的挑战是增加担任管理、财务、运营与技术岗位的女性人数。香港公司的机会在于，可以从广泛的职能领域物色更多的女性董事，她们都有能力在董事会中发挥合适且宝贵的专长。但这需要董事会改变思维。在50家恒生指数成分公司中，只有一家公司拥有女性行政总裁。这样的结果恐怕不是建立在对个人功绩的客观评估基础之上。

我们仍着眼于未来女性董事会成员的晋升途径，除了私营机构外，香港有各式各样的公共咨询及法定组织，而且数目庞大，因此，香港政府现时及未来都有机会在推动妇女担任高级职位方面发挥作用。

随着时间的推移，这些人士任职于私营领域董事会的能力将得到更广泛的了解与认可。与男性相比，女性在公共机构中任职的比例仍然很低，只有30%，但比2001年的19%已有显著上升，也远高于上市公司董事会中的女性比例。在公营机构的董事会，香港政府已经有意识地努力使女性的任职比例达到“30%关口”。在政府各部门，可能已有内部讨论如何进一步提高该数字。在这方面，可以以政府为表率，看看如何制定及实现清晰的自愿性目标。

关于这个议题最后需指出的是，香港要有足够的女性董事会候选人，这一点的重要性确实需要考虑到，但这归根结底是一个观念问题，而不是实质问题。所谓香港的女性人才少于其他司法管辖区，包括新加坡、马来西亚这样的近邻，这种说法显然有失偏颇。

6. 方案选项

针对目前香港董事会中的女性比例，我们可以考虑两种方案选项，一是维持现状，静观其变，二是制定进取的强制性指标。

在本节的检讨中，我们会因应香港董事会现时的性别多样化水平，归纳出各个值得考虑的方案。根据我们的总体构想，我们的目的是尽可能站在公允的角度，阐述这些方案选项，并就其正面及负面后果与影响提出我们的看法，即使某个方法的可取之处可能比其他方法更明显。

维持现状

维持现状有许多令人信服和公认的好处。如果不这样做，就不会出现目前的状况，也不会维持这种状况。这些理由可能是相互关联的。

- 首先，它代表了联交所在过去十年所权衡的广泛共识，而联交所通过完善的咨询程序，审视了其对董事会多元化的监管，包括监管的内容与力度。
- 其次，它承认并尊重股东的一项主要和最重要的权利，即有权在不受不当干预的情况下，根据自己的判断和自由裁量权，任命他们认为最适合代表股东利益的董事。股东是利益相关者，但与其他利益相关者不同，股东是公司的拥有者。委任董事的权利是股东最重要的权利之一。因此，不容轻易干扰。
- 第三，如果现任董事继续任职和竞选连任的权利，因为性别要求而受到损害，这种针对董事会构成的限制可能会干扰董事会的活力和效率，反而不利于当前董事会为股东提供良好服务。



“报告全面总结了香港及其他地方在董事会性别多样化方面的进展，提出了一条合理的前进道路。尽管各方已尽了力，但是成效不彰。香港曾在许多方面都是当之无愧的领导者，现在，香港企业有机会在董事会性别多样化方面阔步前行，我们要迎头赶上，夺回失地。这份报告已为大家指明方向。香港怎能独异于人？实在是于理不合。”

华冠勇
亿康先达顾问

- 第四，香港现行制度是实行公开披露。如果股东对目前的董事会多元化程度不满意，他们有足够的信息并且可以自由行使股东权利来改变现状。他们也可以自由地作出投资决策，去选择那些董事会多元化程度令他们满意，也使他们更有信心的公司。

另一方面，当前的女性董事比例水平以及维持这一水平的监管制度具有以下的不利特点。

- 从男女平等、公平性和歧视的角度来说，这是不公平也是不合理的。当前的监管框架以及根深蒂固的企业文化，使得董事会性别多样化的进展速度无法达到预期。
- 除非女性在能力和实力上不如男性（几乎没人这样认为），无法胜任有效率的董事工作，否则，股东们就是因有意或无意而未能选择最有能力为股东利益和为公司整体利益服务的人士担任董事。
- 同样，那些有才华、有能力的女性也失去了充分发展事业，为商界乃至整个社会贡献力量，从而达成所愿的机会。
- 越来越多的分析表明，董事会中的女性董事比例越高，运作就越有效，这种效果可以真切地体现在经营业绩的改善上。
- 在企业中，女性董事的明显匮乏反映出香港的控股股东并没有广撒网，去网罗所有可用之才，从而打造高效的董事会。它还表明，控股股东对董事会的构成安于现状，不思进取，没有通过寻求背景与思想的多样化从而提高董事会的绩效，更好地服务于包括少数股东和机构股东在内的全体股东利益。鉴于香港尚未建立一个让“独立”股东在委任独立非执行董事方面有更大发言权的制度，这种担心尤其有道理。
- 香港在公司治理方面走在前列。在董事会的性别多样化方面，香港目前是落后而非领先。如果保荐机构逐渐要求 IPO 候选公司设有性别多样化的董事会，那么，作为全球领先的集资地，香港应该顺势而为，不可墨守成规。

自愿性目标

自愿性目标的特点就在于“自愿”二字。企业可以自行选择遵守与否，股东也可以通过选择是否为达成这些目标进行投票。因此，股东仍然可以自由地投票给他们所属意的董事，并且在“不遵守就解释”的义务下，公司可以解释为什么某个自愿性目标并不适合（或暂时不适合）。

在其他主要的司法管辖区，如英国和澳大利亚，具体性、自愿性的目标的确对增加女性董事的人数产生了重大影响。事实上，在这些国家，包括投资者、上市公司、治理专业人员、市场参与者和监管者在内，各利益相关者都围绕这些目标统一思想，以至于它们的道德分量接近于法律效力，正如英国的Hampton-Alexander Review。这种现象有几个共同点。

- 这些目标出台的背景，是大家普遍认为董事会中的女性比例低得离谱。
- 它们似乎是作为监管制度的一个进步而引入的，这种监管制度要求强制性披露，但自愿公开结果，并没有设定强制性结果。
- 这些目标的制定和调整，都是经过慎重考虑的，符合利益相关者的广泛共识。换言之，政府和市场监管机构的明确支持，给自愿性目标赋予了有意义的分量，这是非常重要的。在香港，这种支持甚至格外重要，因为本地机构投资者和小股东手中的投票权（及相应的权力和影响力），远不如英国、澳大利亚等其他市场，而那些市场中的控股股东要少得多。
- 随着时间的推移，最初的目标既有深化，也有扩大。所谓深化，是提出了更高的要求。所谓扩大，是适用于更多的上市公司，首先就是市场龙头股指数中的公司。
- 逐步引入自愿性目标，使公司及其董事会有时间进行调整、适应和规划。如果确实无法遵守，公司可以解释原因，例如面临特定的行业、国家或公司的挑战或现实。然后，股东及其他利益相关者可以决定这些理由是否令人信服及名正言顺。

强制性指标

它们可以简单地描述为与自愿性目标相似，但不止于此。人们也许觉得，如果女性董事是多多益善，那么就应该强制规定，适用于所有公司，而没有选择的余地或机会。诚然，有证据表明，强制措施确实有效果——BoardEx于2020年6月发布的《Global Gender Diversity Report》中，研究了在实行强制及非强制女性董事比例的司法管辖区，样本组内公司的不同结果。该项分析的结论是，在强制情况下，女性董事的平均比例为29.6%，而在非强制的市场中则为24.4%。

2019年11月Hampton-Alexander Review表示，许多国家实行指标制度或者自愿性目标已逾五年，普遍都取得了进展。

强制性指标固然有不可否认的效果，但也有一些需要认识和考虑的缺点。

- 如前所述，它们削弱了股东选择合意的董事为其利益服务的权利。

- 强制性的要求会降低灵活性，并对董事会的组成采取“一刀切”的方式。
- 在董事会中占据多数的男性董事（此乃普遍现象，例如恒生指数中没有一家公司的董事会以女性占多数），可能会对似乎是强加给他们的同事心生不满，因为在他们看来（即使他们的看法并不正确，毕竟，没有人会认为，每一位男性董事都是凭着真才实学而被委任的），任命女性董事的原因更多是基于性别而不是能力。这对董事会的活力和效率都有负面影响。
- 据说（消息来源未必可靠），现任的女性董事可能会觉得，自己在董事会多元化方面的成就会因为指标制的引入而褪色不少。同样，在指标制下被任命为董事的女性，可能会一直怀疑自己究竟是不是最合适的人选，还是只是为了满足指标要求而“象征性”地被任命。无论哪种情况，都会损害董事会的活力和效率。

强制性指标是没有余地的，即不允许就不遵守作出解释，因此在采用时需要格外注意。这包括订明具体的女性代表人数、需要发出的通知以及任何过渡期或宽限期的长度。

针对董事会中的女性比例，在考虑现有的方案选项时，需要注意的一点是促进性别多样化与其他形式的多样化之间的关系，如年龄、种族、残疾、教育、性取向以及宗教或其他信仰。无论采取自愿性目标或是强制性指标，问题是在引入这个目标或指标的同时，是否应该采取其他形式的多样化举措，如果是，应该如何执行。

大多数观察者的出发点是，任何形式的歧视都是不可接受的，作为一个原则问题，应该鼓励各种表现形式的多样化。此外，就董事会而言，董事会内部的背景多样化可以促进思想的多样化，避免“群体思维”，并最终使董事会更具活力和效率。

在此情况下，具体的问题是，增加女性董事的措施是否应该与更广泛的多样化主题分开对待。一种方法是将二者联系起来。例如在英国，30% Club正在倡导所有富时350指数公司的董事会设有一名有色人种董事，且董事会中一半的席位由女性担任。

然而，在不否认社会对公平和平等的广泛需求的前提下，有许多理由表明，任何促进董事会性别多样化的努力都不应该（或者说目前还不是时候）与其他方面的多样化举措混为一谈。

- 妇女并不是少数群体。在香港，女性占人口的多数，从30岁到70岁的各个年龄组别均是如此，而董事的来源也集中于这些年龄段。

- 在披露、遵守和执行方面，性别多样化很容易衡量，可以客观地计算，而且简单明了。因为每个国家都有男性和女性，所以性别多样化在全球范围内具有可比性和适用性。还有很多其他形式的多样化，则因国家的不同而相差悬殊。
- 在此背景下，将性别多样化与其他形式的“差异化”强行捆绑在一起，显然无益于提高女性在企业领导层或者其他群体中的地位。
- 无论男性和女性，都需要多样化。开放董事会让更多女性加入，而不是男性独占或者男性主导，这本身就会在其他方面带来更大的多样化。
- 开放董事会以增加女性董事，这本身就是一个长期的挑战。解决这个问题，我们就朝着开放董事会并让更多人参与的目标迈出宝贵的第一步。

这些都是不容易解决的问题。至于性别多样化与其他形式多样化之间的关系，乃至整个多样化议题，无论就其本身还是内容而言（从前文可以看出）都是存在争议的。就本评估报告而言，需要关注的重要观点是：任何关于加强董事会性别多样化的辩论，至少必须承认这个问题与广义上的其他形式的多样化问题之间存在联系，并且需基于这个认知得出结论。



“以公司治理、可持续发展和使命感为基础，BCT致力于为所有利益相关者服务并创造价值。我认为，增加女性董事不仅是为了促进平等，也是为了帮助公司履行企业责任，进而确保其服务的社会具有包容性和可持续性。

一个性别更多样化的董事会也可以改善公司的形象和合法性，对公司的表现和持续创造价值有正面影响。纵观各大国际金融中心，香港在董事会性别多样化方面落后于人，因此我们需要与全球的治理标准接轨。虽然我们不建议强制性的指标，但我同意香港特许秘书公会在本报告中提出的建议，即可以设定一个30%的自愿性目标，并设有过渡期，以达到这个目标，同时辅以‘不遵守就解释’的披露责任。在香港，扩大合格董事候选人的基础，加强董事会的性别多元化和效率，不同的利益相关者都可为此发挥作用。”

刘嘉时 BBS FCG(CS, CGP) FCS(CS, CGP)

BCT银联集团（银联金融有限公司及银联信托有限公司）董事总经理兼行政总裁

7. 前进之路

提高香港公司的女性董事比例，必须建立在广泛的利益相关者共识的基础上。改变现行的监管制度，不仅需要参照国际标准来衡量，还要根据香港的具体情况来实施，而且要仔细权衡短期和长期的影响及后果。

无论香港监管制度发生任何性质的改变，包括自愿性的目标或强制性的指标，都必须基于广泛的利益相关者的共识，以推动和鼓励股东对委任不同性别的董事会的态度。女性在董事会中扮演更重要的角色，并不是单靠由上而下的指示和强迫程序就能成功引入和实施的，目标的达成需要所有利益相关者均作出贡献。

联交所上市科首席营运总监兼政策及秘书服务主管伍洁旋，曾在公会月刊（2020年8月《CSj》）中简明扼要地表达了这一立场。她指出，关于是否应设置性别多元化指标以改善香港的性别平等状况的讨论，不应仅仅由证券监管机构主导，这一讨论应涉及更广泛的利益相关者。伍女士指出：“性别平等是一个广泛的社会问题，而不仅仅是公司的治理或风险管理问题。观察其他司法管辖区可知，指标是立法所定，而不是作为证券交易所的上市要求。”

在建立或传播这个共识的过程中，香港的第一个基本决定是，应不应该改变有关女性董事的现行制度。正如公会会长马琳FCG(CS,CGP)FCS(CS,CGP)在《CSj》的同一篇文章中所说：“现在的问题是，因为改变不是自发的，我们是否需要强行改变？”

本评估报告的意义在于，鉴于以下情况：

- 普遍认为，董事会性别多样化有助于提高董事会的效率，进而改善公司业绩
- 香港上市公司的女性董事明显匮乏
- 香港在增加女性董事方面进度迟缓，难以加快
- 在后两个方面，香港落后于其他作为竞争对手的主要金融中心，及
- 国际和机构投资者的观念正朝着积极支持董事会性别多样化的方向发展

维持现状并不具有可持续性，也难以维系。

一旦回答了这个问题，下一个问题就是变革应该采取自愿性目标还是强制性指标的形式。2019年Hampton-Alexander Review在比较英国在国际上的进展时，用以下措辞简明扼要地回答了这个问题。“指标制国家在一段时期内的进步速度表明，立法、罚款及处罚是有效的。自愿制国家的普及则表明，仅靠自愿的方式也能取得进展。随着时间的推移，有一个问题需要回答，那就是如何在更快的变革步伐与可以说是更慢但更可持续的变革之间进行权衡，后者寻求在企业中进行教育和学习。”

根据本评估报告较早前就自愿性目标和强制性指标各自的优点所进行的讨论、其他地方的经验，以及就即将进行的改革建立利益相关者共识的重要性，我们有合理的判断，引入自愿性目标最能帮助香港在董事会的性别多样化方面取得进展。

这就引出了一个问题，就是这些目标的性质。为了得到有关人士的支持，这些目标不仅要以国际标准来衡量，更要以香港的特殊情况来衡量。这些目标必须明确、务实、实际和可以达到。这包括设定目标的水平、为达成目标所预留的时间，以及披露遵守和不遵守情况的相关义务。

在设定目标和过渡期时，应考虑的因素包括：

- 当前女性董事的比例偏低。这种情况具有双重意义，它既是促使我们迅速行动、加快推进的可能原因，也指出了为使女性在董事会中占有重要地位所需实施的变革规模。
- 合格且准备充分的女性董事候选人的输送渠道。如果对女性董事的需求与供应严重失调（且股东不愿意寻找更广泛的候选人群体），就会导致所谓的“金裙”现象，也就是少数女性兼任过多的董事会席位（男性董事也有身兼多职的现象，只不过可以通过控制董事过度兼职来加以约束）。
- 需要避免对现有董事会的效能造成不必要的干扰，特别是影响现任董事的任期，以及董事会成员的骤然更替。

如何权衡和兼顾所有这些考虑因素，是一个需要讨论并达成广泛共识的问题，这样才能使这些目标行之有效。我们不妨从以下方面展开讨论，以此作为凝聚共识的框架。

- 以所有上市公司的董事会有30%的女性成员作为自愿性目标。这个目标与其他地方所规定的水平大致相同。
- 为达到这个目标，我们有六年的过渡期。这是考虑到根据《香港企业管治守

则》(A.4.2)，董事须每三年轮值退任一次，以及在厘定非执行董事的独立性时，任职超过九年足以作为一个考虑界线(A.4.3)。

- 在过渡期内和过渡期结束后，这些目标均采取“不遵守就解释”的机制，而且如果不遵守，就必须具体说明未能执行有关规定的具体原因，以及未来满足该规定所要采取的具体措施和达成日期。
- 为了让企业有长期的方向感，并有足够长的时间去准备，可以制定一个比较长远的理想目标，从而避免企业一旦达到30%的女性董事比例就裹足不前，并鼓励企业继续扩大合格女性的队伍。以澳大利亚的“40:40:20”目标为例，即男性董事占40%，女性董事占40%，其余20%不限性别。

在这个问题上，无论进一步讨论的自愿性制度是什么，都有赖于所有利益相关者的支持，才能真正取得成功，也就是既要实现这些目标，又要建立更多的合格女性董事人才库和可持续的发展渠道。这种支持体现在以下方面：

- 政府 —— 比2018年《施政报告》更清晰、更正式的政策指令。举例而言，英国女性董事的增加虽然是在自愿的基础上，但也得益于政府对Davies及Alexander-Hampton审查的一贯明确的支持。
- 监管机构 —— 以“不遵守就解释”的强制性守则条文，为自愿制度保驾护航。可以考虑强化IPO申请人乃至已上市公司的多样化信息披露（包括可衡量的目标和继任计划），以及要求披露董事会、管理层及其他雇佣层面的性别多样化统计数据。
- 控股股东（无论是家族还是国家实体） —— 认识到全男性或绝大多数男性董事会的弊端，并有意识地努力物色更多女性董事候选人，建立一个可胜任董事职务的女性人才渠道。
- 董事 —— 无论在公共还是私人场合都愿意鼓励女性，促进女性通过适当渠道进入董事会。在这项任务中，女性董事可以发挥特别的榜样作用，而目前占大多数的男性董事则必须帮助营造一个欢迎和支持更多女性进入董事会的环境。
- 主席 —— 发挥“一锤定音”的作用，积极倡导包括男女机会平等在内的企业原则和价值观（并监督高层领导团队的沟通和可见的行动）。
- 提名委员会 —— 在董事会继任规划中，充分考虑到实现和保持董事会性别多

样化的需要。在香港的企业制度中，由于没有首席或高级独立董事，提名委员会主席在这方面尤为重要。

- 行政总裁（及高级管理人员）——鼓励女性发展和晋升到领导层及管理层。
- 人力资源经理——认识到男女平等发展是其主要的本职工作，监测“男女薪酬差距”，并制定培训和发展方案，使所有有能力的候选人都能胜任高级管理和董事会职务。
- 国际投资者和机构投资者——团结一致发声及行动，促进董事会性别多样化（特别是在行使投票权方面）。
- 高管猎头顾问——在接受委托物色董事人选时，不会局限于通常的短名单，而是积极物色合格的女性候选人。
- 利益相关者团体——继续进行游说工作，并向公众施加压力，以促进女性董事的晋升，提高人们对其带来的商业利益的认识，并支持女性董事候选人的培训与发展。

围绕女性在香港董事会中的角色，香港特许秘书公会将在相关的讨论中发挥积极作用，促进各方就正确的做法和变革达成共识。

凝聚共识，齐心协力，共赴目标，必能铺就成功之路。



“在领展，12人的董事会中有四名女性董事。之所以能够做到这一点，不仅是因为董事会坚定不移地致力于提高性别多样化，还因为另外两项关键的治理政策：独立非执行董事的任期不超过九年，以便进行前瞻性规划，以及善用专业顾问，协助我们物色董事人选，而候选人名单必须多样化。为了使我们的业务可持续发展，我们需要满足广大利益相关者的需求，而不是像前几代人一样追求利润最大化的政策。我们需要在董事会会议上进行更广泛、更细致的辩论，探讨诸如人才/文化/社区等议题，因为在一个性别多样化的集体中，讨论的内涵会更加丰富。我非常支持公会提出的30%目标、过渡期及“不遵守就解释”的建议，以加快香港上市企业的董事会多元化。”

聂雅伦

领展资产管理有限公司主席兼独立非执行董事

附录A——公会与性别多样化

香港特许秘书公会积极参与促进董事会的性别多样化，积累了丰富的经验，是一个重要的利益攸关者团体。

截至2019年12月31日，公会有4295名女性会员（准会员及会员），而男性会员（准会员及会员）为2091名。女性会员占会员总数的67%。过往三年，该比例缓慢而稳步增加。

现时，公会的五位执事中有两位女性，十位理事中有五位女性，六位委员会主席中有四位女性，而行政总裁本人亦为女性。

总之，公会上下都有很多女性代表。这意味着：

- 作为一个机构，公会深知女性董事的重要性及其在良好治理中的作用。
- 公会可以为培养女性治理专业人员队伍作出贡献，帮助她们最终跻身董事会；及
- 公会在性别多样化方面以身作则，由此增加了公会干预这个议题的权威性和可信度。

公会支持多样化，包括性别多样化，这既是基于普遍公平和机会平等的理由，也是因为董事会应当不拘一格，各成员应尽展所长，通过观点多样化和避免群体思维，促进企业战略的实施。

作为公司治理的专业人士，尤其是公司秘书，我们的会员往往处于一个独特的位置，与行政总裁及主席都有密切的工作关系。我们可以向他们提出董事会多元化的问题，也可以向董事会和管理团队的同事提出，还可尝试在公司内部推动女性人才队伍的发展。

“特许秘书及行政人员公会”更名为“特许公司治理公会”，表明了我们更加广泛参与良好治理的决心，而增加女性董事显然有益于良好治理。我们是公司治理的专业人士，正如上文所述，无论是会员还是领导层，女性在公会中都有着极强的代表性。公会通过大力倡导董事会性别多样化，为良好的公司治理和会员的事业服务。公会将通过所有可用的渠道，包括研讨会、辩论和培训、游说政府与监管机构（包括公会对监管发展的持续贡献），以及与其他志同道合的利益相关者团体携手合作，来宣扬我们的理念。

在促进董事会性别多样化方面，公会可以有力发声，尤其是就多样化促进政策与措施的利弊及其对良好治理的影响发表权威意见。

附录B——资料来源

1. BoardEx Global Gender Diversity Report, June 2020: boardex.com
2. BoardEx Global Leadership Team Gender Diversity Report, November 2020: boardex.com
3. Board Diversity Hong Kong : www.boarddiversityhk.org
4. Community Business : www.communitybusiness.org
5. Hampton-Alexander Review : FTSE Women Leaders, November 2019 : www.ftsewomenleaders.com
6. 2018 Hong Kong Spencer Stuart Board Index: www.spencerstuart.com
7. MSCI Women on Boards 2019 Progress Report, December 2019: www.30percentcoalition.org
8. The 30% Club HK : 30percentclub.org
9. The Women's Foundation : twfhk.org
10. Women in the Boardroom 2019, Deloitte China Center for Corporate Governance: www2.deloitte.com

香港特许秘书公会



践行多元化

The Hong Kong Institute of Chartered Secretaries 香港特许秘书公会

(于香港注册成立的担保有限公司)

香港特许秘书公会（公会）是一个独立专业团体，一直致力于制定与执行良好公司治理政策，在中国香港以及内地提升会员所担当的角色，同时推动“特许秘书”和“公司治理师”专业的发展。

公会于 1949 年成立，最初为设立在英国伦敦的特许公司治理公会 (CGI)（原称为：特许秘书及行政人员公会 (ICSA)）的属会。于 1990 年成为 CGI 的香港分会，并于 1994 年在香港正式注册成为独立专业团体，亦从 2005 年至今为 CGI 的中国属会。

公会亦是公司秘书国际联合会 (CSIA) 的创会成员之一。CSIA 于 2010 年 3 月在瑞士日内瓦成立。于 2017 年 CSIA 迁移至香港，并以香港担保有限公司形式运作，在国际上代表全球公司秘书和治理专业人士发声。

公会现拥有超过 6,000 名会员及 3,200 名学员。

更多资讯，请浏览 www.hkics.org.hk。

版权与免责声明

尽管提出上述建议，本报告不构成任何法律意见或减损香港特许秘书公会会员或任何人士遵守有关规章制度的责任。本报告仅供参考，会员及读者应就具体个案形成自己的观点。如有疑问，应酌情向自己的法律顾问或专业顾问咨询。本报告所述观点不代表香港特许秘书公会观点。本报告旨在为理解相关主题提供指引，而非进行详尽阐述。香港特许秘书公会不对依赖本报告所载的任何信息或观点的任何人士或组织承担任何责任，包括因此而引致的任何损失或不利后果。

本报告版权归香港特许秘书公会所有。本报告公开发布，援引或复制其中的全部或部分内容应适当予以说明。

Chartered Secretaries. More than meets the eye.
特許秘書. 潛能. 超越所見.



The Hong Kong Institute of Chartered Secretaries 香港特許秘書公會

(于香港注册成立的担保有限公司)

香港办事处

香港中环都爹利街8号香港钻石会大厦3楼

电话: (852) 2881 6177

传真: (852) 2881 5050

电邮: ask@hkics.org.hk

网址: www.hkics.org.hk

北京代表处

北京市西城区宣武门西大街甲127号大成大厦15A层15A04A室

邮编 100031

电话: (86) 10 6641 9368

电邮: bro@hkics.org.hk

网址: www.hkics.org.cn