

諮詢文件
董事會成員多元化

2012年9月



Hong Kong Exchanges and Clearing Limited
香港交易及結算所有限公司

目錄

頁次

摘要	2
第一章：引言	5
背景.....	5
國際常規.....	7
現行《上市規則》	8
第二章：為何要促進董事會多元化？	10
問題的所在及董事會多元化的潛在好處.....	10
董事會多元化的潛在成本.....	12
為何要促進董事會多元化？	12
第三章：建議及諮詢問題.....	13
我們應否制定指標？	13
諮詢建議的討論.....	13
諮詢問題.....	14

附錄

- 附錄一： 《企業管治守則》及《企業管治報告》的修訂建議
- 附錄二： 董事會成員多元化的統計數據：年齡
- 附錄三： 個人資料收集及私隱政策聲明

摘要

1. 本文件就《企業管治守則》及《企業管治報告》（《守則》）內有關董事會成員多元化的修訂建議諮詢各界人士的意見。
2. 統計數字顯示，香港上市發行人董事會中，女性董事佔10.3%。另外，40%（1,518家中的612家）發行人的董事會並無女性董事，37%（1,518家中的564家）只有一名女性董事。¹ 然而，董事會缺乏女性成員是全球普遍現象，也反映出多元化是一個更大的問題。
3. 數據亦顯示香港上市發行人的董事會中，大部分董事年齡介乎41至60歲（67%或10,601人中有7,075人）。男性董事平均年齡53.7歲，女性董事為49.1歲。董事會中23%年逾60歲，10%為40歲以下。
4. 環顧全球，許多政府和交易所都在提倡董事會成員應多元化，做法上離不開立法、規管（包括在企業管治守則中加入「不遵守就須解釋」的條文）或是鼓勵自願實行。我們將在第一章探討全球在此方面的趨勢。
5. 我們建議增設守則條文（即「不遵守就須解釋」），訂明提名委員會（或董事會）應制定有關董事會成員多元化的政策，並應在企業管治報告內披露有關政策或政策概要。
6. 除有關董事會成員多元化的政策或政策概要外，發行人亦應載有其為執行政策而訂定的任何可量度目標，以及達成目標的進展。
7. 我們建議在守則條文中加上附註，釐清我們擬取「多元化」的廣義，亦不擬規定考量「多元化」的因素準則。我們相信要獲得多樣化的觀點角度，可以考慮的因素準則有不少，包括（但不限於）性別、年齡、文化／教育背景或專業經驗等。每名發行人應按本身的業務模式及需要去考慮各種因素，再制定本身的政策及披露所用準則的理由。
8. 我們在**附錄**一載有建議中的守則修訂稿。
9. 本諮詢文件所載各項修訂建議，主要目的是提高董事會及企業管治的成效。研究顯示，董事會成員多元化可以帶來不少好處，其中包括推動有效的決策及更佳的管治和監察。發行人報告其多元化的政策亦可促進更高透明度及問責，因為投資者可藉此掌握公司文化及管治常規的資料，或有助作出更知情的投票及投資決定。有關單一同類的董事會所牽涉的問題以及多元化可能帶來的好處及牽涉成本等，第二章將作詳細討論。
10. 儘管本諮詢文件以《主板上市規則》為主，但所述內容同樣適用於《創業板上市規則》。我們也會對《創業板上市規則》作相應修訂。
11. 諮詢總結將於諮詢期結束後刊發。我們會仔細考慮收到的所有公眾意見，並會在《上市規則》的修訂稿中加入反映有關意見的修訂。

12. 我們曾非正式諮詢，徵詢各市場參與者群組及發行人對我們各項建議的意見，在此感謝他們向我們提出意見和建議。

如何回應本諮詢文件

香港交易及結算所有限公司（**香港交易所**）全資附屬公司香港聯合交易所有限公司（**聯交所**）誠邀公眾在 2012 年 11 月 9 日或之前就本文件建議的修訂提交書面意見。提交書面意見時，請盡可能以下列任何一種方式交回：

郵寄或由專人送交： 香港中環
 港景街 1 號
 國際金融中心一期 12 樓
 香港交易及結算所有限公司
 企業傳訊部

有關：董事會成員多元化的諮詢文件

傳真： (852) 2524-0149

電郵： response@hkex.com.hk

請在郵件「主旨」欄內註明：
有關：董事會成員多元化的諮詢文件

有關提交意見方面的查詢，請致電香港交易所：(852) 2840-3844。

聯交所誠邀公眾就建議修訂提供意見，並在適當情況下附以理據支持。回應者須注意：除閣下另作要求外，聯交所會在日後的諮詢總結內具名公開回應意見。

有關聯交所處理個人資料的政策，見本文件**附錄三**。

跟進工作

聯交所會詳細考慮所有回應意見，並在適當情況下制定（或進一步進行）規則修訂以實施所得的最後定案。一如過往，聯交所會編備諮詢總結，並就任何相關的規則修訂與證券及期貨事務監察委員會緊密合作。

第一章：引言

背景

13. 我們最近關於《企業管治守則》及相關《上市規則》的諮詢中，有建議認為應將董事會多元化（尤其是性別方面）納入為推廣更佳企業管治的措施之一。²另外，多名回應近期《有關環境、社會及管治報告指引的諮詢文件》的人士提出，發行人應匯報其多元化政策，包括性別。³
14. 在本文件，我們會檢視性別及年齡的數據。雖然多元化涵蓋的內容遠較純粹性別及年齡廣闊，但相比文化／教育背景或專業經驗等其他資料，這兩項特徵的數據可較肯定地取得。性別及年齡的數據在某程度上亦可代表發行人董事會是否多元化。

性別

15. 為更有效理解女性在發行人董事會所佔比重，必須考查有關數字。下文載列女性董事在(i)發行人董事會（表A）；(ii)按市值劃分（表B）；及(iii)按類別劃分（即為內地或香港公司、或其他司法權區公司）（表C）的分布比例數據⁴。
16. 女性在所有發行人董事會成員中佔10.3%⁵，董事會沒有女性董事的發行人佔相當比重(40%)。見表A。

表A：女性董事在發行人董事會的分布

女性董事人數	發行人數目	百分比
0	612	40%
1	564	37%
2	242	16%
3	61	4%
4	32	2%
5	7	0.5%
總計	1,518	100%

17. 所有發行人的平均董事會人數為8.6人，包括0.92名女性及7.68名男性。平均來說，大型或小型發行人董事會有0.93名女性，但中型發行人則有0.89名女性。見表B。

表B：按市值劃分每家發行人平均女性董事人數

市值	發行人數目	百分比	每家發行人平均女性董事人數
大型 (超過25億港元)	511	34%	0.93
中型 (超過5億港元但不多於25億港元)	495	33%	0.89
小型 (少於5億港元)	512	34%	0.93
總計	1,518	100%	0.92

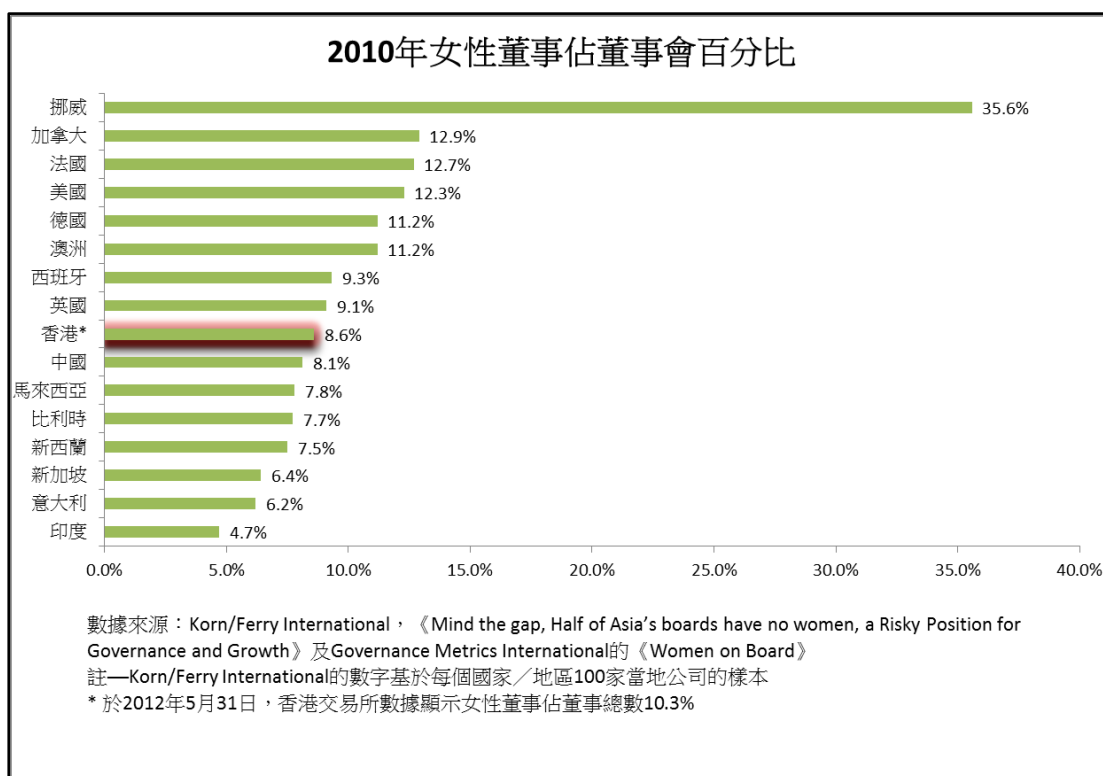
18. 我們亦考慮過不同類別的發行人的女性董事比重。發行人分為香港、內地H股、紅籌、內地民營企業及其他共五類。數據顯示H股發行人的女性董事比重最高，其次為香港發行人。紅籌發行人的董事會女性人數最少。見表C。

表C：按公司類別劃分女性董事人數分布

類別 ⁶	發行人數目	百分比	每家發行人平均女性董事人數
香港	719	47%	0.96
H股	168	11%	1.02
紅籌	107	7%	0.74
內地民營企業	422	28%	0.86
其他	102	7%	0.88
總計	1,518	100%	0.92

19. 數據亦顯示，91%女性董事只擔當一個董事職位，同時出任兩個及三個董事職位的分別有7%及2%。相對而言，85%男性董事出任一個董事職位，同時出任兩個及三個董事職位的分別為9%及3%。這顯示相比女性董事，較多男性董事同時擔任多個董事職務。
20. 女性董事中，54%為執行董事、17%為非執行董事、29%為獨立非執行董事。男性董事中，44%為執行董事、40%為非執行董事、16%為獨立非執行董事。
21. 渣打銀行及社商賢匯最近一項關於女性佔恒生指數公司董事會人數的研究顯示，恒指公司中9%的董事職位由女性擔任，較2009年的8.9%輕微上升。⁷
22. 近期另有研究報告調查七個亞太區國家／地區（澳洲、中國、香港、印度、馬來西亞、新西蘭及新加坡）中各地按市值劃分首100家當地公司的多元化情況。⁸ 研究發現女性董事佔整體比重最高的地方為澳洲。香港的女性執行董事比例最高，馬來西亞的女性非獨立非執行董事比例最多，澳洲的女性獨立非執行董事比例最高。研究亦考查了女性董事的種族背景。調查發現在香港、馬來西亞及新加坡，相對於男性董事，較多女性董事來自當地的主要種族。

23. 市場上大部分關於董事會多元化情況的公開數據均集中在性別方面。雖然香港的情況較中國及新加坡多元化，但相對美國、澳洲及大部分歐洲國家則猶有不及。見下圖。



年齡

24. 我們亦檢視了香港上市公司的董事年齡，這方面的統計數據的摘要載於**附錄二**。
25. 整體來說，大多數董事年齡介乎41至60歲，平均年齡53.2歲。男性董事平均年齡(53.7歲)較女性董事(49.1歲)略高。董事中有67%（10,601人中有7,075人）介乎41至60歲，而23%逾60歲，只有10%為40歲以下。

國際常規

26. 環顧全球，許多政府和交易所都在提倡董事會成員應多元化，做法上離不開立法、規管（包括在企業管治守則中加入「不遵守就須解釋」的條文）或是鼓勵自願實行。舉例而言，挪威於2004年推出性別配額法(gender quota law)，規定所有上市公司及國有企業將女性董事百分比增至40%。西班牙於2007年採納性別配額法（於2015年生效），規定所有僱員人數超過250人的上市公司董事會兩性比例須至少各佔40%。法國實施20%性別多元化配額，於2011年1月起三年內執行，並於六年內將配額推高至40%。比利時、冰島、意大利及芬蘭亦實施同類法例。⁹

27. 2009年，美國證監會通過有關多元化的規則，於2010年2月28日生效。¹⁰ 新法例規定上市公司須披露董事遴選過程中曾否考量多元化情況（包括但不限於性別多元化）。若公司設有多元化政策，應描述如何實施政策及如何評估其效益。
28. 2010年，英國修訂企業管治守則，將多元化加入為董事會委任成員的考慮因素。今年，該守則再經修訂，加入有關董事會多元化且屬「不遵守就解釋」的守則條文。自2012年10月1日起，英國上市公司須在年報中描述提名委員會工作時加入關於董事會多元化政策（包括性別）、為實施有關政策而制定的任何可計量目標及相關進度的陳述。
29. 在亞太區，澳洲的企業管治原則及建議於2010年修訂，加入有關董事會多元化的一項新原則及三項建議。澳洲有關董事會多元化的企業管治原則與英國的守則相似，但多一條「不遵守就解釋」的條文，訂明公司應披露女性於公司、高級管理層職位及董事會的百分比。
30. 馬來西亞於2011年7月採納企業管治藍圖，勾劃旨在推廣良好管治的戰略計劃。藍圖中包括上市公司董事會應於2016年前達到有30%女性董事的目標。馬來西亞今年3月發出經修訂的企業管治守則（於2012年12月31日生效），建議「董事會應制定將董事會落實多元化的政策」及「採取措施確保招聘活動中注意招攬女性人選。」，亦鼓勵董事會「在年報中明確披露性別多元化政策及目標，以及為達成有關目標而採取的措施」。
31. 新加坡經修訂的《公司法》（於2012年5月2日發出，2012年11月1日生效）新增一條「不遵守就解釋」的指引：「董事會及其各董事委員會的成員，合起來應能在才幹、經驗、性別及對公司認識等方面拼湊出一個恰當均衡的多元組合」。
32. 儘管部分國家的法律及規例將焦點放於性別上的多元化（主要為歐洲國家及澳洲），美國、英國及新加坡等其他地方對多元化有更廣泛的定義。美國證監會並無於規則中界定何為多元化，理由如下：¹¹

「我們明白公司或會以不同方式從不同角度界定多元化。舉例而言，有些公司或會將多元化的定義擴大，涵蓋觀點、專業經驗、教育、技能及其他可助董事會具備異質性的個人素質和個性等差異，其他公司則或會集中於種族、性別及原國籍等多元化概念。」
33. 除法律、規例及上市規則（包括企業管治守則）外，社會上亦有特為推廣董事會多元化而成立的不同的非政府組織。¹²

現行《上市規則》

34. 聯交所的其中一個主要目標為推廣良好企業管治。為此，《上市規則》及《守則》載列強制性及自願性的措施，冀提高企業管治。《守則》其中一個主要部分關於董事及董事會，對於關乎董事會活動的良好管治常規均加以「不遵守就解釋」的規定。

35. 《守則》原則A.1訂明，發行人應以一個行之有效的董事會為首。
36. 董事會成員方面，《守則》原則A.3訂明「董事會應根據發行人業務而具備適當所需技巧和經驗。」
37. 現有《上市規則》及《守則》條文已推廣若干方面的多元化。舉例而言，《上市規則》規定發行人董事會須有至少三名獨立非執行董事，其中至少一名須具備適當的專業資格或會計或相關財務管理專長。至2012年底，獨立非執行董事須佔所有發行人董事會至少三分之一。《守則》亦載列旨在確保董事會及董事委員會有足夠獨立元素的條文。
38. 《守則》規定發行人須於企業管治報告中披露關於提名委員會工作的描述，包括「年內由提名委員會或董事會（如沒有設立提名委員會）執行的有關制定提名董事的政策；提名委員會或董事會（如沒有設立提名委員會）年內就董事候選人採納的提名程序以及遴選及推薦準則」（《守則》第L(d)(ii)節）。

第二章：為何要促進董事會多元化？

39. 本章列出董事會成員單一同類所存在的相關問題及董事會成員多元化的潛在好處和成本。

問題的所在及董事會多元化的潛在好處

有效決策

40. 董事會成員相類單一，董事會可能會有「群體思維」¹³的弊病。美國公司安隆出事倒閉後就有研究其董事會決策過程的報告指安隆董事會有「群體思維」的症狀。¹⁴ 避免董事會中出現「群體思維」，建議方法之一就是增加董事會成員的多元性。
41. 許多論者都認為發行人採用多元化政策可推動企業管治朝更高水平發展，也有助改善董事會的決策。¹⁵ 研究顯示不同背景的人有不同專業及人生經驗因此亦有較大機會用不同的方法處理問題。¹⁶ 這些研究的結論是：董事會成員背景不盡相同，提出的關注事項及問題也會不大一樣，使董事會考慮公司事宜時會有更多種類的選擇及解決方法。具多樣背景的群組據說亦較少採取極端的立場，較多進行高質素的分析。¹⁷
42. 部分研究顯示背景較多樣化的群組會鼓勵創意及創新，帶來更多樣的觀點及解決問題的方法。¹⁸
43. 研究亦發現有較多女董事的公司會更經常舉行會議，出席會議的記錄也較良好。¹⁹ 另一些研究則發現女董事多傾向強化董事會及鼓勵董事會要求核數師提高核數質素以保障董事會。²⁰

善用人才

44. 社會上某些界別（如女性及少數族裔）在公司董事會的比例偏低，這可能顯示有關公司未能善用人才。
45. 如市場近期多宗事件顯示，人們對公司董事必須有能力評估風險及應對財務及營運挑戰的要求愈來愈高。企業管治規則及標準的發展亦已對董事會有更高的要求，如要求獨立非執行董事須在不同的董事會委員會內承擔更重大責任，及有一定財務及會計知識等。2012年底開始，香港發行人董事會須有三分之一成員為獨立非執行董事。
46. 董事會積極納入現時代表率偏低的社群，擴闊董事人選類別，可有助紓解部分企業管治的問題，包括：可擔任獨立非執行董事的人選不足、部分董事同時為過多董事會服務以致未能為每名發行人付出足夠時間、董事（尤其是獨立董事）任期過長等等。

資源及關係的渠道

47. 董事背景相似，董事會與客戶、供應商及員工的關係可能較弱，理解認識或嫌不足。大部分以消費者為中心的公司所服務的消費者客戶均涵蓋甚廣，橫跨性別、年齡及文化背景，但公司的管理層卻未必可代表公司服務的客戶群又或員工。
48. 有意見認為公司領導層應代表其服務的對象。多元化的董事會或較容易理解客戶需要而知道未來增長所在、較容易與僱員溝通而了解公司運作，以及從多種權益人的觀點中看到公司最新的商機和挑戰。

事業上的激勵

49. 董事會不夠多樣化，女性及少數族裔晉升董事會的激勵較少。
50. 董事會多元化，可向僱員顯示公司對平等機會的承擔，或至少顯示屬於少數人士的身份並不妨礙其於公司的事業前途。研究顯示公司文化鼓勵多元性，可推動員工對公司盡心服務及改善生產力。²¹

公司聲譽、投資者關係及社會責任

51. 部分研究亦顯示在某些行業，女董事及種族多元化可提高公司在客戶間的聲譽²²，及有利創新²³。
52. 此外，董事會多元化亦可傳遞公司對平等機會有承擔、樂於回應不同種類的權益人，以及公司領導層思想進步的一般訊息，這些都可提高公司的公眾形象。²⁴
53. 公司董事會是否多元化現時是機構投資者投資一家公司前的考慮因素之一。董事會成員背景相類可能等同向投資者及客戶發出錯誤的訊息。這從市場對我們《有關環境、社會及管治報告指引的諮詢文件》的回應意見中可見一斑。多名回應人士（部分為機構投資者）認為發行人應披露員工的分類資料。這些回應人士相信有關披露可顯示發行人的用人及管理策略，包括招聘方面的平等機會政策。²⁵

董事會多元化的其他潛在優點

54. 我們相信發行人匯報其多元化政策將有助增加透明度及問責性。透過這些披露，投資者可獲得公司文化及管治常規的資料，在表決及作出投資決定時可更有根據。
55. 披露多元化政策亦可改善董事會的組成。多元化政策可鼓勵董事會擴闊物色董事的人選範圍，從更多種類的人選中作出選擇，這應可改善董事會的質素。
56. 研究顯示董事會較多樣化（包括性別），公司財務表現亦會較佳。²⁶

董事會多元化的潛在成本

57. 董事會多元化可能出現的缺點是衝突可能較多、凝聚力較低及組群之間溝通不多。²⁷ 這些因素都可能妨礙董事會有效運作。
58. 主要根據人口特徵挑選董事，其中一項間接成本就是可能會選了不太合適的人選。此外，由於少數人士社群中的合資格人選未必很多，少數人士董事可能要兼任多家公司的董事，減低其工作效益。

為何要促進董事會多元化？

59. 根據上述理由權衡輕重後，我們認為應該促進董事會多元化。我們會於第三章討論我們建議就這事宜採取的監管方針。

第三章：建議及諮詢問題

我們應否制定指標？

60. 有論者倡議應就女性董事設定最低數目或比例。²⁸ 以北歐各國為例，這些國家推出多種指標已令男女比例更趨均衡。²⁹
61. 現階段我們並不認為應為發行人董事會設定定額。
62. 首先，我們認為多元化不應只限於性別。要取得多樣的觀點與角度，應考慮更多種類的特徵屬性，像年齡、文化、教育和專業背景等等。
63. 第二，定額制度或會促使發行人委任親屬又或只礙於規定而不得不選任女性董事。這些徒具象徵意義的「楷模董事」可能有不夠獨立之嫌，或身兼多家公司董事，未必能對董事會作出足夠監管。³⁰ 此外，一如其他形式的維權行動，按性別或其他具體特徵甄選董事會成員，可說正正是社會應盡量消除的一種標籤行為。
64. 最後，對於我們的監管機制，董事會多元化的措施將是新加的。發行人應有充分的時間和彈性制定本身的方針。「不遵守就解釋」的機制可讓發行人有充分的彈性。

諮詢建議的討論

65. 我們建議在A.3「董事會組成」的「原則」下加入「及多樣的觀點與角度」，使發行人檢討董事會組成時，除考慮技巧、經驗和獨立性是否均衡外，亦考慮多元化的好處。
66. 我們建議在A.5增設以下原則：「提名委員會履行職責時，須充分考慮A.3及A.4下的原則」。這是因為A.3「董事會組成」及A.4「委任、重選和罷免」下的原則亦應適用於提名委員會。
67. 我們建議引入守則條文A.5.6，訂明：
「提名委員會（或董事會）應訂有涉及董事會成員多元化的政策，並於企業管治報告內披露其政策或政策摘要。」
68. 守則條文A.5.6並擬增設附註，說明：
「董事會多元化因應每名發行人的情況而有所不同。董事會成員多元化可透過考慮多項因素達到，包括（但不限於）性別、年齡、文化及教育背景或專業經驗。每名發行人均應考慮本身的業務模式及具體需要，並披露為此所使用因素的理據。」

69. 我們建議的是一項守則條文，即發行人有權選擇遵守或在企業管治報告內解釋不遵守的原因。如發行人已制定政策在甄選董事人選時考慮多元化的因素，其須於企業管治報告內披露此政策或政策摘要。
70. 我們認為不應限制多元化的定義。發行人可用不同方式考慮多元性以反映不同觀點。例如，部分發行人或會從較廣義的角度看待多元化，將專業經驗、教育、技能及其他可構成相異的特質亦包括在內，部分則集中考慮性別及種族等較傳統的多元化概念。就此披露規定而言，我們建議由發行人按本身的觀點自行界定何謂多元化。
71. 最後，我們建議修訂《守則》L節「董事會轄下的委員會」下的強制披露規定，訂明：「若提名委員會（或董事會）訂有涉及多元化的政策，此節須列出董事會的多元化政策或政策摘要，包括為執行政策而定的任何可計量目標及達標的進度。」目的是列出有關須披露資料的詳細內容。

諮詢問題

- 問題1 您是否同意聯交所應促進董事會多元化？
- 問題2 如問題1的答案是「是」，您是否同意「《企業管治守則》」及「企業管治報告」是實行董事會多元化措施的適當途徑？
- 問題3 您是否同意推行守則條文 A.5.6的建議（提名委員會（或董事會）須訂有涉及董事會成員多元化的政策，並於企業管治報告內披露政策或政策摘要）？請說明原因。
- 問題4 您是否同意我們建議在守則條文A.5.6下增設附註以說明何謂多元化？您是否同意我們所建議的附註內容？請說明原因。
- 問題5 您是否同意我們建議在《守則》內增訂強制披露條文，訂明若發行人訂有涉及多元化的政策，其須披露董事會多元化政策詳情或政策摘要，包括為執行政策而定的任何可計量目標及達標的進度？請說明原因。
- 問題6 您認為本文件所列修訂的實行日期應在以下哪一日？
- (i) 2013年1月1日
 - (ii) 2013年4月1日
 - (iii) 2013年6月1日
 - (iv) 2013年9月1日
 - (v) 其他（請註明）

註：

- ¹ 香港交易所數據及摘自 [webb-site.com](http://www.hkex.com.hk) 的數據。
- ² 舉例而言，見婦女事務委員會對《有關檢討企業管治常規守則及相關上市規則的諮詢文件》的回應函件（回應意見以英文撰寫）：
http://www.hkex.com.hk/eng/newsconsul/mktconsul/responses/Documents/cp2010124r_IN78.pdf。
- ³ 例子見 http://www.hkex.com.hk/chi/newsconsul/mktconsul/responses/cp201112r_c.htm。具體而言，見思匯、彭博、社商賢匯有限公司、Responsible Research Pte Ltd、甫瀚香港有限公司、亞洲公益事業顧問及機構投資者 2 的函件，儘管這些回應集中在整體工作人手而非單董事會的多元化情況。
- ⁴ 香港交易所數據及摘錄自 [webb-site.com](http://www.hkex.com.hk) 的數據。
- ⁵ 於 2012 年 5 月 31 日，董事人數合計共 13,397 人，其中 1,380 人為女性（香港交易所數據）。
- ⁶ 分類方法按照：
<http://eip.hkex/MktDataInfo/HK-ListingTrading/LC-Classification/index.html>
- ⁷ 社商賢匯由渣打銀行贊助編撰的《渣打銀行 2012 年度恆生指數企業女性董事概況》探討恆生指數成分股公司中關於女性董事的各項數據及概況。報告全文登載在
http://www.communitybusiness.org/images/cb/publications/2012/WOB_chi_2012.pdf。
- ⁸ Korn/Ferry Institute 的報告，於 2012 年編印，《The Diversity Scorecard, Measuring Board Composition in Asia Pacific》。
- ⁹ Catalyst, *Increasing Gender Diversity on Boards: Current Index of Formal Approaches*, 2012 年 4 月，登載於：<http://www.catalyst.org/publication/514/increasing-gender-diversity-on-boards-current-index-of-formal-approaches>。
- ¹⁰ 規則 S-K 第 407(c)項。
- ¹¹ 見美國證監會刊物：<http://www.sec.gov/rules/final/2009/33-9089.pdf> 第 39 頁。
- ¹² 英國一群企業主席自發成立了 **30% Club**，力求增加英國企業的女性董事數目，並希望達到 30% 的目標。澳洲的 Australian Institute of Company Directors 推出了啟導計劃，讓資深的上市公司主席與具卓越才華和合乎資格的女性建立師徒關係，啟導活動為期 12 個月。新加坡推出了 **100 BoardAgender Champions** 運動，推許 100 位公開支持女性晉身高級管理層和董事會的領袖。
- ¹³ 社會心理學家 Irving Janis 創立的理論 (1972)，其對「群體思維」的形容是「當深入參與一個有凝聚力的群組，而成員對一致性的追求凌駕其真實審視其他行動的動機時所會有的那種思想方式。」
- ¹⁴ O'Connor, *The Enron Board: The Perils of Groupthink*, (2003)。
- ¹⁵ 舉例：見婦女事務委員會對《有關檢討企業管治常規守則及相關上市規則的諮詢文件》的回應函件（上文附註 2）及下文附註 16 所指的多項研究。
- ¹⁶ 舉例：Wiersema and Bantel, *Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change*, (1992)；Fairfax, *The Bottom Line on Board Diversity: A Cost Benefit Analysis of the Business Rationales for Group Composition for Diversity on Corporate Boards*, (2005)；及 *Clog in the Pipeline: The Mixed Data on Women Directors and continued Barriers to their Advancement*, (2006) 以及 Kramer, Konrad and Erkut, *Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance*, (2006)。
- ¹⁷ Fairfax, (2005)（見上文附註 16）。
- ¹⁸ Wiersema and Bantel（上文附註 16）；Gratton and Walker, *Gender Equality: A Solid Business Case at Last*, (2007)。
- ¹⁹ Adams and Ferreira, *Women in the Boardroom and their Impact on Governance and Performance*, (2008)。
- ²⁰ Gul、Srinidhi and Tsu *Board Diversity and the Demand for Higher Audit Effort*, (2008)；及 Brown, Brown & Anastasopoulos, *The Conference Board of Canada, Women on Boards: Not Just the Right Thing ... But the "Bright" Thing*, (2002 年 5 月)。
- ²¹ Brook & Tyler, *Board Diversity and Corporate Performance: Psychological Evidence*, (2010)
- ²² Brammer, Millington and Pavelin, *Corporate Reputation and Women on the Board*, (2009)。
- ²³ Miller & Triana *Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity-Firm Performance Relationship* (2009)。在一個 Fortune 500 公司研究樣本中，研究人員發現董事會種族多元化與公司聲譽及創新程度有正向關係。
- ²⁴ Fairfax, *The Bottom Line on Board Diversity: A Cost Benefit Analysis of the Business Rationales for Group Composition for Diversity on Corporate Boards*, (2005)。

-
- ²⁵ 見甫瀚、社商賢匯有限公司、亞洲公益事業顧問及機構投資者 2 的函件：
<http://www.hkex.com.hk/eng/newsconsul/mktconsul/responses/cp201112r.htm>。
- ²⁶ 舉例：Catalyst, *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards* (2007)；Carter, Simkins & Simpson, *Gender and Ethnic Diversity of U.S. Boards and Board Committees and Performance* (2003)；McKinsey & Company, *Women Matter* (2007)；Vafaei, Mather & Ahmed, *Board gender diversity and its effect on firm financial performance: a panel study of top 500 ASX listed firms*, (2012)。
- ²⁷ Pelled, Eisenhardt, & Xin, *Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance* (1999)。此研究顯示團隊中有男有女對解決問題能力的影響不一。有男有女的團隊亦會因焦慮和挫敗增加而影響表現。
- ²⁸ 見上文附註 2 婦女事務委員會的函件。
- ²⁹ 見上文附註 9：Catalyst, *Increasing Gender Diversity on Boards: Current Index of formal approaches*, (2012)。
- ³⁰ Branson, *No Seat at the Table: How Corporate Governance and Law Keep Women out of the Boardroom*, (2007)。

附錄一： 有關董事會多元化的
《企業管治守則》條文修訂建議

附錄十四

《企業管治守則》 及《企業管治報告》

.....

A.3 董事會組成

原則

董事會應根據發行人業務而具備適當所需技巧、和經驗及多樣的觀點與角度。董事會應確保其組成人員的變動不會帶來不適當的干擾。董事會中執行董事與非執行董事（包括獨立非執行董事）的組合應該保持均衡，以使董事會上有強大的獨立元素，能夠有效地作出獨立判斷。非執行董事應有足夠才幹和人數，以使其意見具有影響力。

A.4 委任、重選和罷免

原則

新董事的委任程序應正式、經審慎考慮並具透明度，另發行人應設定有秩序的董事繼任計劃。所有董事均應每隔若干時距即重新選舉。發行人必須就任何董事辭任或遭罷免解釋原因。

守則條文

.....

A.5 提名委員會

原則

提名委員會履行職責時，須充分考慮A.3及A.4下的原則。

守則條文

.....

A.5.6 提名委員會（或董事會）應訂有涉及董事會成員多元化的政策，並

於企業管治報告內披露其政策或政策摘要。

註：董事會多元化因應每名發行人的情況而有所不同。董事會成員多元化可透過考慮多項因素達到，包括（但不限於）性別、年齡、文化及教育背景或專業經驗。每名發行人均應考慮本身的業務模式及具體需要，並披露為此所使用因素的理據。

.....

L. 董事會轄下的委員會

有關薪酬委員會、提名委員會、審核委員會及企業管治職能各自的下列資料：

(a)

(d) 年內工作摘要，包括：

(i)

(ii) 就提名委員會而言：年內由提名委員會或董事會（如沒有設立提名委員會）執行的有關制定提名董事的政策；提名委員會或董事會（如沒有設立提名委員會）年內就董事候選人採納的提名程序以及遴選及推薦準則。若提名委員會（或董事會）訂有涉及多元化的政策，此節須列出董事會的多元化政策或政策摘要，包括為執行政策而定的任何可計量目標及達標的進度；

附錄二： 董事會成員多元化的統計數據：年齡

1. 數據顯示大多數董事年齡介乎41至60歲，平均年齡53.2歲。董事中有67%（10,601人中有7,075人）介乎41至60歲，而23%逾60歲，只有10%為40歲以下。（見表A）。

表A：發行人董事會中董事年齡的分布

年齡	董事人數	百分比
30歲以下	97	1%
31至40歲	944	9%
41至50歲	3,670	35%
51至60歲	3,405	32%
逾60歲	2,485	23%
合計 [^]	10,601	100%

2. 按市值劃分，數據顯示大型發行人董事會的董事平均年齡（55.3歲）略高於中小型發行人董事會的董事（分別為53.2歲及52歲）（見表B）。

表B：按發行人市值劃分董事平均年齡

市值	發行人數目	百分比	平均年齡
大型	511	34%	55.3
中型	495	33%	53.2
小型	512	34%	52.0
合計	1,518	100%	53.2

3. 我們亦檢視了香港發行人、內地H股發行人、紅籌、內地民營企業及其他公司董事會的董事平均年齡，發現各組發行人的董事平均年齡一般介乎50至55歲。內地民營企業董事平均年齡最低（51.2歲），「其他」類別的發行人董事則最高（55.5歲）（見表C）。

表C：按發行人類別劃分董事平均年齡

類別	發行人數目	百分比	平均年齡
H股	168	11%	53.8
紅籌	107	7%	54.2
內地民營企業	422	28%	51.2
香港	719	47%	54.3
海外	102	7%	55.5
合計	1,518	100%	53.2

4. 我們亦對照了男性董事及女性董事的平均年齡，發現女性董事一般較男性董事年輕。女性董事平均年齡49.1歲，男性董事為53.7歲。然而，男女董事均以年齡介乎41至60歲者佔大多數(俱為67%) (見表D)。

表D：發行人董事會男女董事平均年齡

年齡	女性董事人數	百分比	男性董事人數	百分比
30歲以下	23	2%	74	1%
31至40歲	206	17%	738	8%
41至50歲	510	42%	3,160	34%
51至60歲	304	25%	3,101	33%
逾60歲	160	13%	2,325	25%
合計	1,203	100%	9,398	100%

附錄三： 個人資料收集及私隱政策聲明

個人資料的提供

- 閣下是自願向香港交易所提供個人資料。在此等聲明中，「個人資料」的涵義與香港法例第 486 章《個人資料（私隱）條例》所界定的「個人資料」相同，即包括姓名／名稱、身份證號碼、郵寄地址、電話號碼、電郵地址、登入名稱及／或閣下的意見等。

收集個人資料聲明

- 此是按個人資料私隱專員指引而發出的收集個人資料聲明。本聲明列載收集閣下個人資料後的用途、閣下對香港交易所使用、轉交及保留閣下個人資料一事作出的同意以及閣下可要求查閱及修改本身個人資料的權利。

收集所得資料的用途

- 香港交易所可將閣下就本諮詢文件提供的個人資料用於有關是次諮詢過程及下列一項或多項用途：
 - 諮詢文件及任何收到的回應意見的管理、處理及刊發；
 - 進行及履行香港交易所本身及其附屬公司在相關法例、規則及規例下的職能；
 - 研究及統計；及
 - 法例或規例所容許或規定的任何其他目的。

個人資料轉交

- 香港交易所可就上述任何一項用途而將閣下的個人資料轉交或將其披露予香港交易所的附屬公司及／或監管機構。
- 為確保諮詢是按公平開放及透明的形式進行，任何回應（連帶閣下姓名／名稱）或會透過文件、香港交易所網站或其他途徑按「原狀」作全部或局部發表。除非有任何適用的法例或規例明確否定，否則香港交易所一般只會公開回應人士的姓名／名稱而不會公開回應人士的其他個人資料。回應人士若不欲公開其姓名／名稱或其意見，請於提交回應意見時註明。

查閱或更正資料

6. 根據《個人資料（私隱）條例》，閣下有權查閱及／或修改閣下的個人資料；香港交易所所有權向要求查閱資料的人士收取合理的處理費用。如欲查閱及／或更正閣下提供的個人資料，可透過下列途徑提出書面要求：

寄： 香港中環
港景街一號
國際金融中心一期12樓
香港交易及結算所有限公司
個人資料私隱主任

有關： **董事會成員多元化的諮詢文件**

電郵：pdpo@hkex.com.hk

保留個人資料

7. 閣下的個人資料將在進行上述指定用途所需期間予以保留。

私隱政策聲明

8. 香港交易所對於閣下自願向香港交易所提供之個人資料會絕對保密。個人資料包括姓名／名稱、身份證號碼、電話號碼、郵寄地址、電郵地址、登入名稱及／或閣下的意見等，而這些個人資料會用於資料收集時所指定的用途。除非法例或規例容許或規定，否則香港交易所不會在未經閣下同意前將有關個人資料作任何其他用途。
9. 香港交易所設有保安措施防止失去、誤用及擅自更改向其提供的個人資料。香港交易所在合理可行的情況下將致力維持個人資料的準確性，而保留有關資料的時間則視乎進行指定用途及恰當履行香港交易所及其附屬公司職能所需而定。

