

積極落實台灣企業董監事的性別衡平

吳嘉麗

淡江大學化學系榮譽教授

台灣女科技人學會理事長

歐盟的歐洲委員會副主席暨司法委員芮丁(Viviane Reding)，自 2012 年以來，積極推動歐盟各大企業決策階層董監事會的性別衡平。2012 年的資料顯示，歐盟大型上市公司中，女性董監事僅佔 13.7%，非執行董監事(non-executive directors)中女性比率略高，也只有 15%。

歐洲國家中，挪威於 2003 年率先通過法案，要求公營及上市公司董監事會少數性別席次必須至少達到 33%，董監事人數超過 10 人者則需以 40% 為目標，但是企業員工任一性別人數少於 20% 者不在此限。2006 年更進一部強制實施，未達此標準的企業，得由法院宣佈解散。2008 年最後緩衝期限到時，100 家的上市公司依法下市。2012 年挪威企業女性董監事比率果然達到 44%，女性董事長也有 11%。歐洲其他國家如法國、荷蘭、西班牙、和義大利這幾年陸續通過類似法案，但是要求的席次較底，都是分年分階段實施。

芮丁深覺單靠呼籲，難以達到預期效果，必須採取更積極的目標與行動。在芮丁的積極遊說下，歐盟委員會終於在 2013 年底通過，2020 年以前，歐盟 28 國的國營及上市大企業(員工 250 人以上)女性董監事比率，至少要達到三分之一的席次。德國最大政黨聯盟黨隨即宣佈 2016 年前，德國將設定各大企業女性董監事達到 30% 的目標。英國的非官方目標是 2015 年前達到 25%，其實英國早已於 2010 年成立『30% 俱樂部』，邀請了 60 多位企業主席加入成為會員，以努力促成女性企業董監事達到 30% 的目標。2010 年時英國大企業的女性董監事比為 13%，2012 年已上升到 19%。大英國協的香港、馬來西亞等國紛紛響應，分別相繼成立了 30% 俱樂部。香港聯合交易所更從監管面介入，增設了一項全新條文，要求上市公司 2013 年 9 月起，匯報其自身的董監事會多元政策，諸如『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。』等守則。

麥肯錫公司(McKinsey & Company，一家全球性的管理顧問公司)於 2010 年，檢驗各類前 25% 企業公司的財務表現，發現董監事會中女性比率越高的公司，獲利越佳，遠高於董監事會中完全沒有女性的公司。該報告同時檢驗了 231 個橫跨全球的企業公司，更發現當董監事會女性比率超過 30% 的關鍵人數時，其公司獲利明顯增加；不過當女性董監事比率低於 30% 時，則看不出公司獲利的明顯差異。上一期本電子報轉載《台灣醒報》去年底的一篇文章〈科技董事太少〉，其中亦提及瑞士信貸集團曾花 6 年時間觀察 2360 家企業，發現雇用至少一名女性董事的企

業，在市場上表現較佳，其產品銷售率（市佔率）較董事全為男性的公司高出 17% 到 26%。為什麼一個多元參與的董監事會比較容易獲利呢？因為來自不同背景多元代表組成的董監事會，更了解公司的客戶、員工、以及地區地理上的差異，可以將不同觀點、方案、構思、和顧慮帶入討論；一般認為多元組成的董監事會將減少鑽牛角尖的機率，會吸引優秀的人才，擴大公司的人才庫；這些都深刻影響著企業營運的策略，足以提昇企業競爭力，強化企業管理。

歐洲各商學院及女性董監事工作小組於 2012 年首先發起，成立一『全球董監事會備用女性人才資料庫』(Global Board Ready Women Database, GBRW，<http://www.uploadlibrary.com/nonexecs/GBRWGroupslistamendedFeb2013.pdf>)，國際婦女聯盟(The International Alliance for Women, TIAW)附議協辦，此一人才資料庫正是芮丁在歐盟多年來推動企業董監事會性別平衡的另一具體行動。該人才資料庫由財金時報的非執行董監事俱樂部(the Financial Times Non-Executive Director's Club)負責管理，至 2012 年六月，人才庫裡已列有至少 8000 位夠資格的女性董監事人才，提供給各大企業考慮聘用。此資料庫中的女性人才，可由加入支持的商學院和全球專業機構(<http://www.non-execs.com/media/148262/GBRWGroupslistamendedAug2013.pdf>)推薦，也可以個人履歷及二封推薦函自行登錄，再經由專家審查(www.non-execs.com/certificate 或 <http://www.linkedin.com/groups/Global-Board-Ready-Women-4677558/about>)。

那麼哪些是最基本的資格呢？欲列入資料庫名單上的企業董監事人才，至少應具備下列任一職務五年以上的經驗：

- 上市/私營公司的董事會主席或非執行董監事
- CEO(執行長) / COO(技術長) / CFO (財務長) / 所有上市/私營公司 主要的執行董事
- 家庭成員的大家族公司董監事會及控股股東
- 政府機構的董監事
- 非營利機構董監事
- 投資機構/集團資深專業人員
- 專業事務所高級合夥人現任客戶委員會 代表董監事
- 企業家
- 相關工作經驗的學術界資深教授或主管

如果妳已具備上述任一資格，例如非營利機構(NGO/NPO)基金會的董監事，大學法律、會計、科技等系所的資深教授或主管等，即可向前述財金時報的管理單位毛遂自薦(<http://www.non-execs.com/visitor-home/>)。如果妳還未達到上述基本資格，請努力爭取機會或上網登記亞洲進修課程

(<http://www.non-execs.com/events-learning/7584>)。

我們呼籲台灣企業也立即成立 30% 俱樂部，根據中華民國統計資訊網的性別統計，國營事業的女性董監事只佔 13.7% (2011 年)，農、漁、水利會的女性理監事更只有點綴性的 2-3.4%，社會組織各財團法人(交通電信、法務、體育、文化藝術、環境保護、以及社會福利類)的女性董監事平均 22.5%，至於台灣各大企業的女性董監事比率未見任何可信賴的統計，推測不會超過 10%。

總之，我們對台灣政府單位、金融監管會、以及上市公司在即將來到的 2014 婦女節前有下列期待：

- 政府相關單位確實蒐集整理各大公司(250 人以上)企業董監事性別資料，並予以公告；同時每年公佈女性董監事比率最高及仍無女性董監事的企業。
- 政府金融監管會參考香港聯合交易所作法，增訂董監事會多元條款，每年匯報董監事會的性別組成及公司的多元性別政策措施。
- 2015 年前台灣企業自主成立『30% 俱樂部』，以展現認同性別衡平、以及優秀董監事會的企圖心。
- 國營企業董監事會，2020 年前女性董監事比率達到 30%。
- 2016 年前，所有上市企業董監事會至少應有一位女性。
- 2020 年前，上市企業女性董監事比率至少應達到 20%。

參考資料：

1. “Consultation on Gender imbalance in corporate boards in the EU”,
http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/120528_en.htm
2. “Global Board Ready Women”, The International Alliance for Women,
<http://www.tiaw.org/?page=gbrw>
3. 30% Club HK, <http://30percentclub.org.hk/>
4. Join the Global Board Ready Women Database,
<http://www.ifuw.org/posts/featured/join-the-global-board-ready-women-database/>
5. McKinsey Women Matter 2010 report, “Women at the top of corporations: Making it happens”, http://www.mckinsey.com/features/women_matter
6. Susan B. Butler, “Time for action on gender equality on corporate boards”,
Huffington Post, 04/26/2013.
7. 〈科技董事太少〉，《台灣女科技人電子報》073 期論壇，2014/01/10，
<http://www2.tku.edu.tw/~tfst/073.htm>
8. 〈諮詢總結 董事會成員多元化〉，香港交易及結算所有限公司，2012/12。
9. 中華民國統計資訊網，權力、決策與影響力性別統計，
<http://www.stat.gov.tw/public/Attachment/3116153052IGB4G0IN.pdf>
10. 吳敏君，〈企業決策階層性別議題--以歐洲為例〉，
<http://www.stat.gov.tw/public/Attachment/332117103071.pdf>