



## 全球公司董事會回應危機對管治的挑戰 香港董事學會分享全球董事調查 2020-2021 結果

一項有關董事會於新冠疫情危機下之管治舉措的全球調查發現，三分之二公司董事表示已將投入董事會工作的時間增加 50% 或以上。

香港董事學會今日分享「全球董事學會網絡」(即 Global Network of Director Institutes, 簡稱「GNDI」)主辦的《全球董事調查 2020-2021 報告》，分析於 2020 年下半年來自全球 17 個董事學會近 2,000 名董事的回應。香港董事學會是 GNDI 的成員組織，而 GNDI 是一個由各地首要董事學會所組成的聯盟，代表超過 150,000 名公司董事會成員。

香港董事學會主席陶榮博士表示：「GNDI 調查報告為我們提供了及時的快映，顯示全球董事如何克服新冠疫情危機所帶來的經濟及社會影響，以及董事如何重新校準董事會焦點及策略，於現在以至可見未來在應對新冠疫情影響方面給予我們很好的參考，因預期疫情將會持續一段時間。全球董事必須及已經採取快速行動應變，這次危機亦提醒他們需要重新思考、重新估值、重新整合、重新開始、重頭回彈。」

### 全球主要結果摘要

以下是報告的主要結果摘要：

- 董事給予自己及他們的管理團隊評估高分，許多董事回應說由於之前做過模擬情景規劃，建立了良好根基，因此可以有效地應付這次新冠肺炎危機。
- 於 2021 年及以後，大家將會更加注重風險，這次危機極可能帶來無比巨大的長期影響，尤其是董事會於考慮策略、管理風險、評估員工健康與安全等方面。
- 虛擬董事會會議是可行的，但只是次佳選擇，虛擬董事會會議亦將會繼續流行。

### 挑戰與回應

GNDI 調查報告發表全球統計，香港董事學會亦準備了補充文件，摘錄重要議題以全球統計及亞洲及大洋洲（「亞洲及大洋洲」）與香港兩分組作並排臚列，根據香港比較結果優次排序，顯示在對比區域和世界趨勢下的香港情況，給有興趣的讀者參考。

結果顯示應對新冠疫情危機的最大挑戰是「重新調整戰略以適應新市場或新環境」（香港：61%，亞洲及大洋洲：61%，全球：56%），其次是「在影響員工、投資者、客戶、供應商、社群等的決策中確保有效管治」及「應對不斷變化的政府政策和指引」。

至於董事會如何應對新冠疫情危機，最常見的答案是「董事會已經能夠在新環境中有效地進行管治」（香港：80%，亞洲及大洋洲：84%，全球：89%）。許多董事會已成立特設或特別危機委員會，將其視為「董事會危機應對計劃的重要部份」。

相對其他地域董事，香港董事多已經於 12 個月前把流動局限及疫症風險列入「董事會風險儀表板上作為首要風險」，於此方面似乎更為著力，究其因可能是由於他們之前曾經歷過 2003 年 SARS 及 2019 年社會動蕩獲得經驗。面對新冠疫情的挑戰，香港董事較為注重「快速作出批核或決策」帶來的挑戰。亦因此更加重視「確保決策能力以解決瞬間移動的問題」，將其視為具有長期影響的管治領域。

適應虛擬會議的首要難題很明顯是「董事之間失去非言語交流」（香港：61%，亞洲及大洋洲：64%，全球：68%），其次就是「技術問題打亂了會議」，其次就是「技術問題打亂了會議」。

香港董事學會行政總裁兼 GNDI 執行委員會成員徐尉玲博士表示：「全球董事發覺在適應虛擬會議時必須掌握科技，這可能是提醒他們需為提升數碼化作好準備。解決新冠疫情危機的挑戰有賴數碼轉型。數碼化準備就緒的話有助於轉型順遂，而對數碼化有認識的董事會則可帶領加速數碼化轉型。」



## 長期影響

對於被認為長遠會受到影響的管治領域，許多董事會將著手「將更廣闊的風險納入情景規劃中」，並致力「確保員工的持續健康與安全」。

受訪的董事預計長期趨勢有可能改變。受訪者預計「將更關注 ESG、可持續性和持份者價值問題」（香港：75%，亞洲及大洋洲：71%，全球：67%），他們預計「因更多保護主義而減緩全球化」。於董事會決策流程中，他們著重「納入數據分析」及「引用外部專家的專長」。他們預期將加強的趨勢還包括「增強董事會多元化」、「專業董事的崛起」、「人才競爭加劇」及「更多公司重整宗旨」。

陶博士補充：「我們必須繼續為迎接業務的嚴峻艱辛作好準備，我們必須從過去汲取經驗、踏上業務模式的變革歷程。」

## 汲取經驗及展望

調查顯示，汲取的經驗包括「董事會採用數碼化行事將是推動董事會向前發展的良好工具」（香港：82%，亞洲及大洋洲：87%，全球：89%）。受訪者表示，董事會將會「將更廣闊的風險納入董事會的信息儀表板」、「確保與更多持份者進行更好溝通」及「加強董事教育、認識阻礙企業應對新冠疫情的因素」等。

徐博士補充：「勝任的董事必須追求持續專業進修。這項調查的結果為香港董事學會提供參考，提示我們如何加強教育，以在新常態之下促進董事的工作。」

香港董事學會每年舉辦「傑出董事獎」表揚傑出的董事及董事會，從而推廣卓越董事常規。獎項已踏入第二十一屆，今年以「在新常態中領航」為主題，現正接受公眾提名。

GNDI 全球董事調查2020-2021報告全文[<http://www.hkiod.com/gndisurvey2020.pdf>]及香港董事學會的補充文件[<http://www.hkiod.com/gndisurvey2020/sup.pdf>]可免費下載。歡迎提名競逐2021年度傑出董事獎[<http://www.hkiod.com/dya-current.html>]。

----- (完) -----

## 香港董事學會簡介

香港董事學會（簡稱“HKIoD”或「學會」）為香港代表專業董事的首要組織，其宗旨是促進所有公司的持久成就；為達成使命，學會致力提倡優秀企業管治與釐訂相關標準，以及協助董事的專業發展。憑藉由來自上市公司及非上市公司的董事組成之會員基礎，學會致力為董事提供教育項目及資訊服務，並代表董事發聲。學會具國際視野及多元文化，採用兩文三語經營業務。香港董事學會為「全球董事學會網絡」即 Global Network of Director Institutes 的成員，該聯盟匯集世界各地代表董事的翹楚學會。

網址 <http://www.hkiod.com>  The Hong Kong Institute of Directors 香港董事學會  The Hong Kong Institute of Directors

電話: (852) 2889 9986 傳真: (852) 2889 9982

## 關於全球董事學會網絡(「GNDI」)

「全球董事學會網絡」，即 Global Network of Director Institutes，簡稱 GNDI，是一個由各地首要董事學會所組成的聯盟，提供環球互惠，以協助董事及董事會接觸國際資源，目前擁有包括香港董事學會在內共 22 個成員組織，世界性代表超過 150,000 名董事及管治專業人士。

## 傳媒查詢：

香港董事學會  
任綺欣 (852) 2889 1414/ joanne.yam@hkiod.com  
蘇佩君 +852 2889 4988/odessa.so@hkiod.com

縱橫公共關係顧問集團有限公司  
陳練 (852) 2114 4396/ brenda.chan@sprg.com.hk  
邱澤勤 (852) 2114 4395/ chak.yau@sprg.com.hk