

在英国，该团体最早开始行动是2011年政府委任Mervyn Davies爵士领导调查董事会的女性代表情况。Davies调查报告呼吁到2015年将女性代表的比例提升至25%。根据去年的后续报告，富时100指数公司中女性董事所占的比例已由12.5%上升至26.1%。富时100指数公司中已不再存在全男性成员的董事会，而在2011年，这样的公司有21家。

“我们在英国有政府的鼎力支持，十分幸运。”“30%俱乐部”全球主席Brenda Trenowden说，“创始人本身就是几位董事会主席，他们一直都真诚地、积极地拥护这项事业，邀请他们的同辈加入。此外，媒体也非常支持我们的工作。”

前伦敦金融城市长Fiona Woolf近日在《卫报》发表文章强调，实现董事会性别均衡还有许多工作要做。“现在还不是我们满足现阶段成果、认为已经大功告成的时候。相较于47%的劳动力和53%的大学毕业生都是女性，26%这个数字仍然远远落后。更何况，女性在高级执行管理层中所占比例仅为9.6%，这个数字意味着巨大的提升空间。”

Trenowden也认为这些倡议的成功仅仅是第一步。她说：“为使这种改变持续下去，我们必须为高管岗位积累丰富的女性资源渠道。”

Trenowden简要介绍了“30%俱乐部”全新的“从学校到董事会”培训项目，该项目致力于帮助更多女性胜任领导岗位。其中包括与牛津大学赛德商学院和另外七所大学合作的奖学金计划，以及各类旨在激励年轻女性的活动项目，例如与英国慈善机构“Speakers for Schools”开展的合作项目。“30%俱乐部”还致力于鼓励更多人披露有关董事会以下女性主管的发展状况。

董事会的性别多元化不仅对女性和企业来说是件好事，对整个社会也是。随着“30%俱乐部”在全球范围内的发展和影响力日渐壮大，他们正助力推动董事会以外的变革。

.....
DANIA SAIDAM 是“30%俱乐部”技术组指导委员会委员，同时也是博然思维伦敦办公室董事。

多元化的领路人

博然思维的GINNY WILMERDING认为，企业里的性别平等之路的步伐和成功取决于公司的任命委员会

董

事会的基石是决定称职董事的任命、轮换和退休，而这些任务都由任命委员会来完成。这里感受到的多元性压力也最为强烈，因为任命委员会总在物色兼具能够应对商业挑战和创造价值的候选人。

“30%俱乐部”最初于2010年在英国成立，随后于2013年发展至香港，而我本人则是香港分部指导委员会的一员。虽然董事会多元化所涵盖的内容远不止性别多元化，但我们的使命非常明确，那就是让更多女性进入香港企业的董事会。

David Eldon是我在指导小组的同事，他曾任汇丰银行亚太区董事会主席，目前担任亚洲大宗商品、开采和运输公司来宝集团的任命委员会主席。



“香港的董事会正设法应对性别平等问题，其中部分原因在于‘30%俱乐部’唤起了人们对此类问题的关注”

David Eldon,
香港“30%俱乐部”

“香港的董事会正设法应对性别平等问题，其中部分原因在于‘30%俱乐部’唤起了人们对此类问题的关注。”Eldon说。他引述德勤2015年发布的一份报告说“在香港，女性在董事会中所占比例仅为11%，而英国的这一数字已达到26.1%”，这表明我们还有更多工作要做。

黑石集团亚洲区企业管理和责任投资主管Pru Bennett也是指导小组成员，她对香港公司关于多元化（包括性别多元化）的有限披露感到失望，并鼓励那些认真对待性别多元化的人能够打破这种局面。

她说：“公司积极打造多元化、高水平、有效运行的董事会的行动是向投资者和利益相关方展示的机会。”

Eldon和Bennett都强调任命委员会在确定董事会成员构成中的重要性，更广义地说，公司的成败均在此一举。出色的任命委员会有定义清晰的章程明确其核心职责。多元化政策、接班人计划、合格候选人的确定、业绩评估和发展、董事独立性评估、公司的企业管治标准的制定都属于他们的职责范围。

“任命委员会应由对此感兴趣、愿意并主动担任这一职务的独立董事组成，”Eldon说，“委员会最基本的工作是要保证作为一个整体的董事会相信多元化能够管理风险和创造价值的必要性。”

多元化这一理念本身就能让亚洲的部分保守派董事会感到惊恐，在这里，大型公司往往由（家族和政府）控股股东主导，而任命委员会也通常遵从地位较高的董事会主席的安排。Bennett却认为，不入虎穴，焉得虎子。

她表示：“同时招募并发展能力超群的家族董事和独立董事是打造高水平和高效率的董事会的诀窍。”

Eldon也认为卓越的领导力离不开倾听各种声音。他说：“开明的董事会主席会非常愿意接受这类建议和指导。”

任命委员会应从长远角度考虑如何才能确保拥有出色和多元化的候选人储备。发掘有才能的员工尤其是女性员工，并为他们提供发展机会至关重要。

多元化这一理念本身就能让亚洲的部分保守派董事会感到惊恐



“如果公司的人才资源中没有未来的执行董事的合适人选，任命委员会一定要反映情况，”Eldon说，“他们可以发起相关项目，鼓励优秀的女性董事候选人和女性员工通过此深入对本行业的了解，或加入其它公司的董事会以积累相关经验。”

Bennett了解到，在亚洲，非执行董事往往通过值得信任的伙伴介绍而非猎头公司招聘而来。这会使董事会走向多元化的努力付之东流，并削弱董事的独立性。

尽管她认同“能力比独立性更重要”，Bennett仍觉得控股股东不应为忠诚度而牺牲独立性和多元化。董事们必须得以通过其行动反映各自的独立性。她说：“黑石的出发点就是，董事会成员的独立性必须得到证明，否则就是不存在的。”

大多数董事会远不止性别多元化这一需求，必须争取所有资源来填补所有的缺陷。

“许多董事会都缺乏年轻、精通技术的董事和女性成员，”Eldon说，“我们必须先把这些人选入董事会，再指导这些新任董事，帮助他们自信地适应角色。”

GINNY WILMERDING是博然思维香港办公室的合伙人，同时任职于香港“30%俱乐部”的指导小组。她为客户提供关于亚洲地区企业管理、公司声誉和股东利益等方面的建议。