

女性董事荒與獨特貢獻

全球企業及非牟利組織因應日益嚴重的高層人才荒，及貫徹性別平等的社會責任，都希望能招攬及留住更多能幹的女性高管。

現時全世界女性總裁佔約14%，女性立法議員約18%。增加董事會女性董事比例已成為近年公司管治的熱議課題。根據麥肯錫2002年的一份調查報告，香港女性董事佔9%、內地與台灣8%、新加坡7%、馬來西亞及印尼分別6%、印度5%、日本2%及南韓1%。很多人認為香港女性董事太少，但數據顯示已比其他東南亞國家或地區為高，相對十年前已有進步。但香港仍遠落後其他西方先進國家如澳洲的13%、英國的15%、美國的16%、芬蘭的22%、法國的25%及挪威的36%。

根據渣打銀行在2012年的一項香港調查，在約50間恒指成分股企業中，四成多完全無任何女性董事；香港女性董事總數在過去一年，只增了三位。而擔任董事會主席的企業只有一家，行政總裁也同樣只有一家。由此可見，香港企業的女領導增長仍很緩慢。

要委任更多女性董事及總裁，前提是有足夠的人才補給可以選擇。但在亞洲，雖然女性就業率不算低，但愈上層的女性比例就愈低，甚至稀有。這與大學畢業生及低層職位六成為女性的比例不協調，也可反映沒有足夠的女性中層人才來填滿高管人才的管道。

女性在企業高層的代表性不足是一個廣受注視的環球議題，不少女性高管對實況感到困擾，所謂「玻璃天花板」現象仍普遍存在。在世界五百強企業中不超10名女性行政總裁。在美國500強企業中，只有16%董事、4%行政總裁，以及10%財務總監為女性。在金融投資界，只有約3%的基金由女性管理。再者，在同類職位，男性酬金一般比女性高。女性董事比例過去10年只有極少數的增長。

2012年中美國雅虎委任梅雅（Marissa Mayer）為行政總裁所引發的連串熱議，正是一例。Facebook營運總裁桑伯格（Sheryl Sandberg）近期出版暢銷的半成功自傳半女性宣言的新書《進取》（Lean In: Women, Work, and the Will to Lead），鼓勵女性在男性主導的職場上讓自我天生雄心發揮，主動追求成功，希望更多女性打破男性壟斷公司高層的局面。但由於新書只強調個人意志及努力，較少談制度障礙與推動男女平等，令到一些女性主義者感到失望。

女性投資策略較穩定

當然，雖然公認男女在生理及心理上有所別，也有一些學者專家（包括女性）認為研究如性別差異、女權運動、男女平等或「玻璃天花板」等課題，本身已是不道德或對女性不尊重（甚至是羞辱），因這些研究者已先假定男女有別和需要不同的對待。

相對男性，女性在職場一般被形容為不夠決斷、較欠主動性與自信心、較緊張、較保守思維及犯法傾向性較低。但這不一定是弱點，反而在董事會內可發揮平衡作用。

大多數人都贊同應促進董事會成員多元化，因這有助董事會從不同和較全面角度思考問題和作決策。有不同研究發現，女性高管在能力及領導與男性不相伯仲，其獨特管理風格有助強化組織體制均衡，也有助達致健康企業管治與文化。例如女性高管在人才培育、傾聽合作、同僚



■ 女性成為公司董事及總裁在世界上可說是少數，美國雅虎委任梅雅為行政總裁是罕有例子。

（路透圖片）

激勵、參與會議、內部監控、風險迴避及道德敏感度等方面一般都比男性較佳或有效，有助提升董事會決策質素。女性在投資策略方面也較保守謹慎及較著重長期回報，因此回報也較穩定。筆者最近的一項實證研究也證實女性總裁較傾向保守的會計方法與財務匯報。

大多研究證明女性董事對企業表現有其獨特貢獻，其比例（或稱性別均衡化）與企業的業績水平或公司價值呈正關聯。小投資者也往往視女性董事的委任為正面增值，而股市對有關公布呈正面反應。不少行政總裁亦認同性別均衡的董事會及管委會比男性主導的表現更好，也有學者建議女性董事應比男性多一點。

相反，也有研究發現在挪威大幅增加董事局女性比例後會減低公司價值及盈利，而這主要是由於男性由較少經驗的女性所取代。由此可見兩者的關係並非直線的。

有研究發現由於男女性格不同，男性較女性更樂於爭強好勝，較容易高估自己的能力和表現。相反女性較保守，對自己的表現估計不容易作高估。但研究結果也顯示男女的實際表現並沒明顯差異，而對好勝心的最重要影響因素其實是對自己表現或排名的估計。另外，女性愈能看到更多女性董事或總裁，也能提升她們對自己能力的估算及競爭意欲。

雖然有小部份研究的結果互相矛盾，但總體來說已提供了證據證明女性領導能為企業顯著增值。但既然眾多研究都指出女性領導對組織帶來如斯多的好處，但為甚麼在董事局內仍是極少數？其中的有形無形障礙及解決方法有待下期再分析。

攻破玻璃天花板二之一

何順文為香港公司管治議會主席

李元莎為美國麻省大學商學院助理教授