

投资人关系经理人如何在董事会佔有一席之地

为何仅有少数投资人关系长能进入公司董事会？本文试图探讨成因及未来该如何做出改变

近年受惠于投资人关系专业发展健全与倡导，投资人关系长于公司资深团队中逐渐拥有举足轻重的地位，儘管投资人关系长时常参与高阶经理人会议，却仍然很少参与董事会。

众多研究陆续证实若公司能组成多元化的经营团队和董事会，可在营运面与财务面上提供更好的表现，因此多元化组成是近年公司治理持续追求的目标，加州和伊利诺州亦已启动相关法规推动董事会成员组成多元化。其中公司治理针对性别和种族的多元化已发展成熟，但此分类难以针对实质能力进行量化分析。

本篇文章将针对专业的多样性深入研究并说明，以下的资料整理自 United States Spencer Stuart Board Index(分析美国 S&P500 董事会与公司治理相关表现)

接近 85%”非初次担任”公司董事组成来自于以下领域：

- 公司高层经理人:45.5%
- 财务主管:12%
- 投资人:10%
- 公司部门主管:9%
- 相关子公司主管:7%

反观在”初次担任”公司董事组成仅 65%来自于上述领域，有高达 35%来自于非相关金融、管理领域：

- 公司高层经理人:14%
- 财务主管:10%
- 投资人:9%
- 公司部门主管:20%
- 相关子公司主管:11%



United States Spencer Stuart Board Index 的报告并未将投资人关系专长列入分类，统计 NIRI 相关成员后，得知能进入董事会的投资人关系专业人员微乎其微。但为何鲜少投资人关系长得以进入董事会服务呢？

投资人关系专业受到低估与忽视

近期投资人关系长不被董事会成员以及招集人纳入董事会候选人名单的议题备受讨论，原因之一来自董事会现有成员倾向推荐与自己关系较佳的专业人士作为董事会候选人，而投资人关系长通常和董事会成员交集较少，故失去成为候选人的机会。

儘管公司委託外部顾问负责寻找董事人选，此状况仍未改善，因为外部顾问仍会倾向推荐高阶经理人阶层。专精于协助公司运作董事会与组成候选人选的 Howard & O' Brien Executive Search 创始人 Lee Ann Howard 亦表示从未有公司主动提及希望有投资人关系专业的人选进入董事会。

身为 Saddle Ridge Consulting 总裁和 Brightview Holdings 董事会成员的 NIRI 会员 Jane Okun Bomba 回忆道，在她出席世界经世论坛时，其中一位会员表示：「举凡职称中带及”R”如同 HR、PR、IR(人资、公共关系与投资人关系)相关领域的人员，皆不适合纳入董事会人选之名单。」

缺乏实务领域经验的疑虑

除了前段针对投资人关系专业的成见，亦有人认为投资人关系专业因缺乏实务经验而无法拥有升任董事的能力，同时是 National Association of Corporate Directors (NACD) 讲师以及 Special Investigations Limited 公司的董事 Michel Pocalyko 说道：

「关于前述缺乏实务经验的理论，可能来自于许多人认为投资人关系长并未参与并执行艰难的营运策略，导致投资人关系人员与公司的损益无关并无直接责任，如：筹措营运资金、评估进行合并与收购、平衡股东权益与债务结构、生产线调整或人资相关职责。」

另有一派说法认为：「从旁观察策略发展以及亲身负责策略运行之间拥有极大差异，故一般而言投资人关系长缺乏实务决策与执行经验，使其无法于担任董事时有效的监督管理阶层并提出

合乎执行的营运方针。」

实际上，其实仍有少数熟悉公司营运、财务、公司治理以及资本市场运作的资深投资人关系长位于董事会中服务。

这些投资人关系长亦时常协助公司进行策略评估与修正，能清楚的阐述公司实施策略的考量以及策略即将带来的效益，投资人关系长能完美的扮演投资人与公司的沟通桥樑，消除投资人疑虑并增加对公司的支持。

若是投资人关系长希望能持续增加在公司董事会的影响力并于董事桌上有一席之地，就必须致力于消除投资人关系长没有能力胜任董事的错误认知。

如何做出改变，扭转偏见？

随着现今董事会组成日渐多元化，投资人关系长有望顺势证明其专业经验，有利于董事会之运作。以下是此次与 Jane Okun Bomba、Lee Ann D. Howard 和 Michael Pocalyko 等人访谈后，所给予投资人关系专业人员的建议：

- NIRI 身为一个具有影响力的机构，应持续在公司高阶管理阶层与 NACD 等组织提倡投资人关系长拥有的相关专业知识与经验能够胜任于董事会。
- 投资人关系长不应再持续保持静默，投资人关系长应该主动让相关管理阶层与董事会知道自己有能力并有意进入董事会服务，并维护其他可能影响董事会名单的关系(如:投资银行、创投、私募基金、管理顾问、签证会计师)。
- 相较于传统条列式的简历，董事提名委员倾向董事候选人以个人自传的方式呈现自我经验，透过个人自传可完整清楚的了解候选人于职岗上的专业、可胜任于董事会中的相关经验。建议有志者可以藉由参加各式专业会议、投资人关系领域会面、撰写相关文章以增加自身经历并显现自我专业，且适时于社群软体行销自我，除此之外可在董事人选招募机构如 NACD 等留下自身资讯以增加机会。
- 确保清楚身为董事的相关职责，需洞悉策略的全貌并适时给予建议。
- 确认雇主会完全支持你进入其他公司的董事会。
- 私人公司如同大型公司一样，面临董事会专业组成重叠的问题，投资人关系长可透过在大型公司磨练的实务经验，给予宝贵的实务经验协助私人公司成长并走向大型公开公司；



另外，加入非营利组织也是良好的选择，除了可以提供相关经验与人脉关係。

NACD 主席兼任执行长 Peter R. Gleason 认为投资人关係长如同其他列席于董事会的专业经理人一样，其实务经验是足以被提名董事会候选人的。透过实际的机构训练与证明相关能力，将可以加强在董事会被提名的机会。如 NACD 于去年开始针对董事成员开始授课并提供专业能力认证，不只可让新任并有服务热忱的董事具备该职位应有的专业知识，亦可为投资人把关该董事具有监督与决策的能力。

在董事会组成趋于多元化的压力之下，现今是投资人关係长与 NIRI 尽力倡导投资人关係长有意参与董事会且能胜任董事一职的时机，藉由融入专业知识与经验为董事会带来更多价值。

本文由美国国家投资人关係协会（NIRI）与台湾投资人关係协会（TIRI）合作，将 NIRI IR Update 的精选文章中文化，并透过 HKIRA 等合作伙伴同步揭露，期望带给中文地区的投资人关係从业人员更多实用行业资讯。

原文作者：MARISA JACOBS, ESQ.

译者：李思翰－台新证券 资本市场处业务襄理

编审：许碧云－桓达科技 总经理特助暨发言人

原文出处：NIRI IR Update November 2019

https://www.niri.org/NIRI/media/NIRI/IRUpdates/2019%20IR%20Update/001157_NIRI_Fall12019_FINAL.pdf