

## 投資人關係經理人如何在董事會佔有一席之地

為何僅有少數投資人關係長能進入公司董事會？本文試圖探討成因及未來該如何做出改變

近年受惠於投資人關係專業發展健全與倡導，投資人關係長於公司資深團隊中逐漸擁有舉足輕重的地位，儘管投資人關係長時常參與高階經理人會議，卻仍然很少參與董事會。

眾多研究陸續證實若公司能組成多元化的經營團隊和董事會，可在營運面與財務面上提供更好的表現，因此多元化組成是近年公司治理持續追求的目標，加州和伊利諾州亦已啟動相關法規推動董事會成員組成多元化。其中公司治理針對性別和種族的多元化已發展成熟，但此分類難以針對實質能力進行量化分析。

本篇文章將針對專業的多樣性深入研究並說明，以下的資料整理自 United States Spencer Stuart Board Index(分析美國 S&P500 董事會與公司治理相關表現)

接近 85%”非初次擔任”公司董事組成來自於以下領域：

- 公司高層經理人:45.5%
- 財務主管:12%
- 投資人:10%
- 公司部門主管:9%
- 相關子公司主管:7%

反觀在”初次擔任”公司董事組成僅 65%來自於上述領域，有高達 35%來自於非相關金融、管理領域：

- 公司高層經理人:14%
- 財務主管:10%
- 投資人:9%
- 公司部門主管:20%
- 相關子公司主管:11%



United States Spencer Stuart Board Index 的報告並未將投資人關係專長列入分類，統計 NIRI 相關成員後，得知能進入董事會的投資人關係專業人員微乎其微。但為何鮮少投資人關係長得以進入董事會服務呢？

### 投資人關係專業受到低估與忽視

近期投資人關係長不被董事會成員以及招集人納入董事會候選人名單的議題備受討論，原因之一來自董事會現有成員傾向推薦與自己關係較佳的專業人士作為董事會候選人，而投資人關係長通常和董事會成員交集較少，故失去成為候選人的機會。

儘管公司委託外部顧問負責尋找董事人選，此狀況仍未改善，因為外部顧問仍會傾向推薦高階經理人階層。專精於協助公司運作董事會與組成候選人選的 Howard & O' Brien Executive Search 創始人 Lee Ann Howard 亦表示從未有公司主動提及希望有投資人關係專業的人選進入董事會。

身為 Saddle Ridge Consulting 總裁和 Brightview Holdings 董事會成員的 NIRI 會員 Jane Okun Bomba 回憶道，在她出席世界經世論壇時，其中一位會員表示：「舉凡職稱中帶及” R” 如同 HR、PR、IR(人資、公共關係與投資人關係)相關領域的人員，皆不適合納入董事會人選之名單。」

### 缺乏實務領域經驗的疑慮

除了前段針對投資人關係專業的成見，亦有人認為投資人關係專業因缺乏實務經驗而無法擁有升任董事的能力，同時是 National Association of Corporate Directors (NACD) 講師以及 Special Investigations Limited 公司的董事 Michel Pocalyko 說道：

「關於前述缺乏實務經驗的理論，可能來自於許多人認為投資人關係長並未參與並執行艱難的營運策略，導致投資人關係人員與公司的損益無關並無直接責任，如：籌措營運資金、評估進行合併與收購、平衡股東權益與債務結構、生產線調整或人資相關職責。」

另有一派說法認為：「從旁觀察策略發展以及親身負責策略運行之間擁有極大差異，故一般而言投資人關係長缺乏實務決策與執行經驗，使其無法於擔任董事時有效的監督管理階層並提出

合乎執行的營運方針。」

實際上，其實仍有少數熟悉公司營運、財務、公司治理以及資本市場運作的資深投資人關係長位於董事會中服務。

這些投資人關係長亦時常協助公司進行策略評估與修正，能清楚的闡述公司實施策略的考量以及策略即將帶來的效益，投資人關係長能完美的扮演投資人與公司的溝通橋樑，消除投資人疑慮並增加對公司的支持。

若是投資人關係長希望能持續增加在公司董事會的影響力並於董事桌上有一席之地，就必須致力於消除投資人關係長沒有能力勝任董事的錯誤認知。

### 如何做出改變，扭轉偏見？

隨著現今董事會組成日漸多元化，投資人關係長有望順勢證明其專業經驗，有利於董事會之運作。以下是此次與 Jane Okun Bomba、Lee Ann D. Howard 和 Michael Pocalyko 等人訪談後，所給予投資人關係專業人員的建議：

- NIRI 身為一個具有影響力的機構，應持續在公司高階管理階層與 NACD 等組織提倡投資人關係長擁有的相關專業知識與經驗能夠勝任於董事會。
- 投資人關係長不應再持續保持靜默，投資人關係長應該主動讓相關管理階層與董事會知道自己有能力並有意進入董事會服務，並維護其他可能影響董事會名單的關係(如:投資銀行、創投、私募基金、管理顧問、簽證會計師)。
- 相較於傳統條列式的簡歷，董事提名委員傾向董事候選人以個人自傳的方式呈現自我經驗，透過個人自傳可完整清楚的了解候選人於職崗上的專業、可勝任於董事會中的相關經驗。建議有志者可以藉由參加各式專業會議、投資人關係領域會面、撰寫相關文章以增加自身經歷並顯現自我專業，且適時於社群軟體行銷自我，除此之外可在董事人選招募機構如 NACD 等留下自身資訊以增加機會。
- 確保清楚身為董事的相關職責，需洞悉策略的全貌並適時給予建議。
- 確認雇主會完全支持你進入其他公司的董事會。
- 私人公司如同大型公司一樣，面臨董事會專業組成重疊的問題，投資人關係長可透過在大型公司磨練的實務經驗，給予寶貴的實務經驗協助私人公司成長並走向大型公開公司；另外，加入非營利組織也是良好的選擇，除了可以提供相關經驗與人脈關係。



NACD 主席兼任執行長 Peter R. Gleason 認為投資人關係長如同其他列席於董事會的專業經理人一樣，其實務經驗是足以被提名董事會候選人的。透過實際的機構訓練與證明相關能力，將可以加強在董事會被提名的機會。如 NACD 於去年開始針對董事成員開始授課並提供專業能力認證，不只可讓新任並有服務熱忱的董事具備該職位應有的專業知識，亦可為投資人把關該董事具有監督與決策的能力。

在董事會組成趨於多元化的壓力之下，現今是投資人關係長與 NIRI 盡力倡導投資人關係長有意參與董事會且能勝任董事一職的時機，藉由融入專業知識與經驗為董事會帶來更多價值。

---

本文由美國國家投資人關係協會（NIRI）與台灣投資人關係協會（TIRI）合作，將 NIRI IR Update 的精選文章中文化，並透過 HKIRA 等合作夥伴同步揭露，期望帶給中文地區的投資人關係從業人員更多實用行業資訊。

原文作者：MARISA JACOBS, ESQ.

譯者：李思翰－台新證券 資本市場處業務襄理

編審：許碧雲－桓達科技 總經理特助暨發言人

原文出處：NIRI IR Update November 2019

[https://www.niri.org/NIRI/media/NIRI/IRUpdates/2019%20IR%20Update/001157\\_NIRI\\_Fall12019\\_FINAL.pdf](https://www.niri.org/NIRI/media/NIRI/IRUpdates/2019%20IR%20Update/001157_NIRI_Fall12019_FINAL.pdf)