

## 從求知到求變：培訓董事以成就企業發展 在香港公司治理公會董事培訓系列 2025 上的主題演說

黃天祐博士  
主席

2025 年 7 月 29 日

司會長、彭總裁、各位嘉賓、各位朋友，下午好。很榮幸今天獲邀與在座各位業界翹楚分享己見。

證監會一直鼎力支持董事培訓。有效的培訓能夠提升香港的企業管治標準，促進企業表現，維持公眾信任，並強化資本市場的根基。

上市市場的質素對香港維持國際金融中心的地位至關重要。今年來，香港已重新成為全球領先的首次公開招股集資中心。證監會的 2024 年調查報告亦顯示，作為卓越的全球資產及財富管理中心，香港去年的表現強勁反彈，管理資產總值及淨資金流入雙雙大幅增長。同時，波士頓諮詢公司近日將香港與瑞士並列為全球跨境財富管理中心之首。

這一波增長勢頭固然令人鼓舞，但我們必需眾志成城方能走得更遠，這實在有賴在座各位公司董事、公司秘書及管治專才付出不懈的努力。今天，我藉此機會分享有關董事培訓的三個重要倡議：培訓的重要性、內容和模式。

### 重要性——培訓董事以推動企業變革

首先，為優質的董事培訓作出投資，目的何在？簡而言之，這對提升香港上市市場質素極其重要，亦能夠促使國際投資者信任香港市場的公平性、透明度和效率。

我從過去數十年出任董事的經驗深刻體會到，企業的董事必須不斷溫故知新，尤其是面對當下變幻莫測的商業環境。舉例來說，英國《公司法》列明，董事須具有“推動公司邁向成功，為各成員帶來裨益”的受信責任，這意味著培訓的根本目的，在於讓董事有能力在不同的經濟環境中推動企業的可持續增長。

然而，單單求知並不足夠，培訓的目標是要求變，將學習所得付諸行動。舉例說，在科技革新的浪潮下，向董事傳授用來重新評估公司策略的工具。這正是成語“學以致用”的意思：有效的培訓既傳授知識，亦啟迪革新，讓董事們不論經驗均能作出最佳的決策。

---

註：此為演講辭的草擬本，與現場發表的版本可能稍有出入。

## 內容——定制培訓勝於標準化課程

接下來的問題是，培訓應包括甚麼內容？香港交易及結算所有限公司優化後的《企業管治守則》剛於本月生效，闡明董事培訓須涵蓋五個主題，我認為其中一個是重中之重——與發行人相關的最新行業發展、業務趨勢及策略。

標準化的培訓固然簡單直接，既符合成本效益，亦易於安排，但其效果平平無奇，僅僅是一個勉強交差的方式，對提升一般人的能力水平作用不大。

事實上，由於各企業在不同行業運營，且發展階段各異，而董事的經驗也不盡相同，因此有效的培訓必須因應公司的特定挑戰和痛點來制定。箇中要點是：董事培訓的目標不單是求知，更是求變，即促使行為模式的轉變。為達成此目標，培訓必須緊貼公司策略目標及董事的專業需要，並針對他們切身的問題定制。

我在此促請在座的公司秘書和管治專才推動董事培訓的定制化，並運用您的專業知識將培訓方案與公司面對最嚴峻的挑戰接軌，當中講求創意和問責性。例如，成長型的公司可專注於有關併購及國際市場擴張的培訓，而發展穩定的成熟企業可聚焦風險管理和內部監控。

而在計劃這些培訓時，您們應當與董事們溝通，深入了解他們的學習需要和期望。有需要時，應當建議引入外部專家和顧問，他們的專門經驗能大大提升培訓的效用，帶來顯著的成果。

## 模式——集體學習以強化董事會

最後的問題是如何培訓。首先是時數的要求。在優化後的《企業管治守則》規定下，初任董事需要於獲委任後 18 個月內完成 24 小時培訓，即日均時數不足四分鐘。對於現有董事則沒有最低時數規定。新規定固然是進步，但要發揮董事會成員集體培訓的效果，僅僅符合最低時數規定顯然有所不足。

為了鞏固香港的競爭優勢，公司董事必須積極學習，超出基本要求。目前，內地企業佔港股市值超過 80%，我們必須確保董事培訓的規定可以對標甚至高於其他主要市場。

時數以外，培訓模式亦相當重要。自疫情以來，線上培訓成大勢所趨，但我認為董事培訓最有效的形式，仍然是在教室或董事會會議室內以面對面的方式一同學習。

群體學習為何優於個人線上模式？原因是它能夠促進即時回饋、經驗分享和形成相互共識，並推動協作解決問題，這些均能增強對新知識的掌握，且有助學員付諸行動。董事們的得益不僅在於獲得資訊，還在於其行為方式的轉變：個別的董事能有效作出貢獻，董事會整體而言則更團結一致。集體培訓能加強團隊互動及董事會凝聚力，提升董事們集體行動的能力。

## 結語

總結而言，董事培訓的根本目的是提升表現——包括個別董事、董事會以及企業整體的表現。有效的培訓並沒有劃一的公式，因此在制定董事培訓方案時，必須確保其與公司業務及董事們息息相關。最終目標，就是賦能董事會引領企業可持續成長，為機構的成功創造條件。

謝謝各位。