

头如果戴上太多顶帽子的话，总有一两顶会被风吹掉了  
身兼许多职位时，总有一两个疏于职守。



重要的不在于是你身兼许多重要的职责，而是你能不能胜任。  
对于身兼数职的董事来说，没有可能全部都胜任有余。真正的问题是，  
他们能否在不损害治理或绩效的情况下，真正履行每一项职责。

## 头如果戴上太多顶帽子的话，总有一两顶会被风吹掉了 身兼许多职位时，总有一两个疏于职守。

在马来西亚，一个人同时担任多个公司的董事职位并不罕见。然而，近期事态发展引发了关于个人在上市公司中应该合理担任多少高管职位的争论。

这个问题并没有明确的答案，因为董事的效率，尤其是在高管职位的能力，取决于一系列因素，包括董事部的构造组织、监管结构以及组织的整体能力。

### 常见的情形

目前，大马交易所上市规则 (第 15.06(1) 条规定，个人在上市公司中担任董事职位的数量不得超过五个。上市规则并未限制个人可担任的执行或非执行职位数量。

在家族经营的上市公司 C 中，家族成员在多个董事部担任执行职务的情况很常见，就像企业集团的情况一样。

例如，杨氏家族主要由丹斯里杨肃斌及其六名兄弟姐妹组成，他们在多家上市公司担任高管职务，包括杨忠礼机构、杨忠礼电力和马洋灰。杨肃斌是这三家上市公司的执行主席 (EC)，而他的兄弟姐妹则担任董事经理 (MD) 和执行董事 (ED)。

另一个值得注意的例子是云顶集团，其家族族长丹斯里林国泰担任云顶、云顶大马和云顶种植的执行主席和副执行主席。上个月，林国泰将首席执行官的职位移交给拿督斯里陈光汉，这被认为是云顶集团的关键时刻。他仍然担任云顶大马和云顶种植的首席执行官。他同时也是云顶新加坡（一家在新加坡交易所上市的酒店和度假村公司）

在中小资本上市公司中，拿督斯里周明德身兼五家上市公司董事。他是振兴集团和安吉雅 (Ajiya) 的执行委员。他还担任振兴产业集团、胜利者国际和家满公司董事部的非独立非执行主席。与此同时，他的儿子周豪俊在这五家上市公司中均担任高管职位，如公司的董事经理和/或执行董事。周明德的女儿周怡文也担任振兴集团、振兴产业集团和胜利者国际的执行董事。

另外，拿督郭全成 (Datuk Keh Chuan Seng) 最近因个人原因突然辞去几家上市公司的职务而让公司陷入低谷。他曾担任 KSSC、Tex 循环科技和巨盛 GeShen 的执行主席，分别持有这三家公司的 22.98%、26.44% 和 29.59% 的股份。

最后，最近被 erdasan 集团停止担任执行董事的麦秀伟（Mak Siew Wei）曾担任五家上市公司的执行董事。他曾担任 Pasukgb、先进资讯（AIM）、AEMulti 控股和 Trive 产业的董事，之后分别于 2024 年 11 月、2024 年 12 月和 2025 年 3 月辞去这些公司的董事职务。目前，马来西亚反贪局（MACC）正在寻求他来协助调查。

## 围绕着多重高管角色的争论

乍看之下，董事兼任多个高管职位具有诸多优势，例如有开阔的视野、决策流程精简。但另一方面，这种做法也可能引发担忧，例如权力过大、注意力分散、潜在的利益冲突以及股东审查力度加大，尤其是在公司业绩不佳的情况下。

一般而言，大型公司凭借其深厚的人才库、更健全的监管框架和更丰富的资源，更有能力管理此类安排。它们通常保持结构合理的角色分配，将董事长、董事经理、执行董事和高级管理层之间的权力、职权和责任清晰划分。

董事长负责领导董事部，并带领董事部维护良好的监管实践。与此同时，董事经理作为董事部与管理层之间的沟通桥梁，负责监督日常营运，制定并执行董事部政策和公司战略。此外，执行董事（如有任命）和高级管理层发挥辅助作用，确保决策效率高，并及时解决战略或营运的问题。

然而，即使在资源充足的大型公司，执行董事也面临权力过度分散的风险，更不用说资源和管  
理宽带更加受限的中小型上市公司了。

一度是大马股市宠儿的云顶集团和云顶大马于去年年底被剔除出基准指数，这无疑是其声望日渐衰落的明显信号。受债务增加、增长前景疲软以及股息缩减的拖累，两家公司在 2024 财年第四季度均出现亏损。这样的业绩表现难免引发人们对执行董事在领导公司发展方面能否有效的质疑。

然而，更令人费解的是，一些高管竟然同时担任多个董事部的高管职务，尤其是在财务业绩持续不佳的上市公司，例如 Erdasan、Pasukhas、AIM 和 AE Multi，这些公司都已至少连续五年亏损。

这引出了一个基本的问题：**这些执行董事是否投入了足够的时间、精力和资源来解决这些陷入困境的公司根深蒂固的问题？**如果他们无法或不愿展现扭转局面所需的决心，又如何能指望股东信任他们的领导力呢？

此外，提名委员会的评估流程值得审查，特别是如何评估身兼数职的执行董事的合适性，尤其是在财务业绩持续低迷的情况下。对于亏损的上市公司，股东的期望不仅仅是维持现状，而是需要全职投入的转型、战略聚焦和负责任的领导力。

大马交易所《上市规则》第 2.20A 条规定，每家上市公司必须确保其董事和首席执行官具备有效履行职责所需的品格、经验、诚信、能力和时间。这进一步强调了监管机构日益重视董事投入充足时间和精力履行职责的能力，确保他们不仅具备纸面上的文凭资格，而且能够切实有效地参与促进公司长期发展和监管诚信。

当执行董事同时担任多个公司的董事部成员，且这些董事会成员的利益存在重叠或存在关联方交易时，这个问题就变得令人更加担忧。在这种情况下，信息披露和弃权等标准保障措施可能难以奏效。维护董事部之间的机密性和避免不当影响并非易事，即使是忠诚度出现分歧，也会削弱利益相关者的信任，损害董事部的诚信。


### 当承诺至关重要时

归根结底，核心问题并非仅仅在于一位董事身兼多少个高管职位，而是他们能否有效地履行每个职位的要求，同时又不损害监管标准或业务绩效。我们没有放之四海而皆准的解决方案——重要的是董事在董事部中有承担责任、发挥领导作用并取得实际成果的能力。

那么，一个人是否应该在多个董事部担任高管职位呢？这取决于监管、能力，以及最重要的绩效表现。

[END]


Special Announcement



**28 APRIL 2025 | MONDAY**  
9:00 AM - 5:00 PM  
AICB CENTRE OF EXCELLENCE, KL



1 DAY course



ISSB

Registration Fee **RM1,800**


Early Bird (Before 18 April 2025) **RM1,600**

Group of 2 or more **RM1,600**

All prices are subject to any applicable government tax.

**All MSWG subscribers enjoy special rate for registration.**  
Please contact us for more details.

**Register now**




Scan the QR code or click here

For more info, please contact:  
**Khalidah Khalil**  
+6017 630 0754  
khalidah@mswg.org.my

**Minority Shareholders Watch Group**  
Badan Pengawas Pemegang Saham Minoriti Berhad (20001022182)

Level 23-2, Menara AIA Sentral  
No.30, Jalan Sultan Ismail  
50250 Kuala Lumpur, Malaysia  
+603 2732 0010  
www.mswg.org.my



## Navigating the National Sustainability Reporting Framework & Latest Bursa Listing Requirements

**Programme Overview**

In September 2024, the Securities Commission Malaysia announced implementation of the National Sustainability Reporting Framework (NSRF). It mandates IFRS Sustainability Disclosure Standards (ISSB Standards) for listed and large non-listed companies. The framework aims to enhance transparency, accountability and business resilience, aligning the nation's sustainability goals. In December 2024, Bursa Malaysia announced corresponding amendments to the Listing Requirements. Compliance will be phased, starting in 2025 for large Main Market PLCs, extending to others by 2027.

**Part 1 | 9.00 am - 10.30 am**

**Developments in the International Sustainability Reporting Landscape**

- Commonly adopted sustainability reporting frameworks
- How the ISSB was formed and global adoption trends
- Adoption timelines for Malaysia – NSRF and Bursa Listing Requirements
- Design and applicability of the standards:
  - IFRS S1** – General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information
  - IFRS S2** – Climate-related Disclosures
- Future developments in the pipeline

**Part 2 | 11.00 am - 12.30 pm**

**IFRS S1 – General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information**

- Conceptual foundations
  - Materiality
  - Reporting Entity
- How to shortlist financially material sustainability matters
- Sources of Guidance (SASB, GRI, ESRS)
- Statement of Compliance
- Treatment of Errors

**Part 3 | 2.00 pm - 3.30 pm**


**IFRS S2 – Climate-Related Disclosures**

- TCFD 101 as a foundation for IFRS S2**
  - Climate Risks: Physical and Transition Risks
- IFRS S2 – Core content**
  - Governance, Strategy, Risk Management, Metrics and Targets

**Part 4 | 3.45 pm - 5.00 pm**

**Transitioning to an ISSB Report and other key considerations:**

- Reliefs – Proportionality and scalability mechanisms
  - Without undue cost or effort
  - Consideration of skills, capabilities and resources
- What would an ISSB Report look like versus the current sustainability report formats
- Assurance of Sustainability Reports



**Trainer's Profile**  
**San Mei Kim**

Mei Kim is a sustainability trainer. Prior to this, she was the former Sustainability Lead, Corporate Governance and Sustainability with the Regulation function at Bursa Malaysia. She co-led the development of key sustainability-related initiatives for the Malaysian capital market. This includes putting in place enhancements to Bursa Malaysia's Sustainability Reporting Framework (consisting of the listing requirements, sustainability reporting guides and related toolkits) as well as capacity building initiatives for public listed companies.

She is a GRI Certified Sustainability Professional and holds a Master in Sustainable Development Management from the Jeffrey Sachs Centre (Sunway University). She is also a member of the Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) and the Malaysian Institute of Accountants (MIA).

**DISCLOSURE OF INTERESTS**

With regard to the companies mentioned, MSWG holds a minimum number of shares in all the companies covered in this newsletter.

**DISCLAIMER**

This newsletter and the contents thereof and all rights relating thereto including all copyright is owned by the Badan Pengawas Pemegang Saham Minoriti Berhad, also known as the Minority Shareholders Watch Group (MSWG).

The contents and the opinions expressed in this newsletter are based on information in the public domain and are intended to provide the user with general information and for reference only. Best efforts have been made to ensure that the information contained in this newsletter is accurate and current as at the date of publication. However, MSWG makes no express or implied warranty as to the accuracy or completeness of any such information and opinions contained in this newsletter. No information in this newsletter is intended to be or should be construed as a recommendation to buy or sell or an invitation to subscribe for any, of the subject securities, related investments or other financial instruments thereof.

MSWG must be acknowledged for any part of this newsletter which is reproduced.

MSWG bears no responsibility or liability for any reliance on any information or comments appearing herein or for reproduction of the same by third parties. All readers or investors are advised to obtain legal or other professional advice before taking any action based on this newsletter.