

THE FIT AND PROPER TEST FOR BOARD DIRECTORS

Weekly Watch 一周检视

董事的适当性测试

前线把关

小股东权益监管机构 (MSWG)

在企业监管的楼宇中，决策决定帝国，财富像财政季度的更替一样起起落落，任命董事不仅仅是一场游戏——它是勇气、战略和智慧的考验。

就像古代王朝的贵族在争夺影响力所渴望的权力一样，那些想在上市公司中占有一席之地的人，必须证明自己是值得的，因为合适和适当的标准，坚决不变的铁标准。

信任支柱 正直和品格

在企业界，声誉就是一切。董事不仅要身家清白，还必须能经得住谣言和窃窃私语的攻击。就像身着闪亮盔甲的骑士一样，他们的正直必须闪耀在所有人面前。

他们性格上的任何瑕疵，都可能摧毁董事部基础的信任。

因此，他们必须挥舞的第一把利剑就是诚实，因为歪曲事实会改变公司的命运。他们的过去必须像新审计的账簿一样干净——没有丑闻的痕迹。

圣人心智 能力与经验

董事的智慧必须与最优秀的学者相媲美。如果一个人不知道如何使用宝剑，那他手中的宝剑又有什么用呢？能力是董事保护公司免受动荡市场打击的盾牌。

经验是他们的铠甲，在过去的角色中铸造而成，在战略决策和董事部会议的战场上经过考验，必须证明他们曾经面对过企业巨龙的挑战——并且活了下来。

命运的奇妙转折是，曾经在当局身居高位的人物——前高级公务员——发现自己被任命为 A 有限公司、E 有限公司和 S 有限公司等上市公司的理事会成员。



能经得住谣言和窃窃私语的攻击。在企业界，声誉就是一切，董事不仅要身家清白，还必须

市场的主人——股东——不会接受任何低于这个标准。

这揭示了本地上市公司某些董事的愚蠢行为，尽管他们被赋予了巨大的权力，但在最需要他们的时候，他们却让削弱了自己的存在感。

穿着与其身分不相称的衣服出现在大厅里，或者更糟的是，放弃自己的位置，成为远处躲躲藏藏的影子，这等于抛弃了领导的风范，仿佛董事是一件小事。

这种粗心大意的行为，玷污了居在高位的人所应有的荣誉和尊严，瓦解了将他们与权力宝座联系在一起的信任。

问责血脉 监管与领导

就像贵族家庭的统治者一样，董事必须秉承传统——监管的血统。他们不仅是领导者，更是公司未来的管家。

他们的决策，就像一位英明君主的命令，必须迅速、合理，最重要的是公正。

在这里，合适和适当的标准类似于神圣的誓言。董事必须宣誓效忠企业监管准则，将公司利益置于自身利益之上。但没有行动的美誉

是毫无意义的。董事不能满足于无所事事地坐在椅子上，因为没有作为可能与错误的野心一样危险。

他们的监管必须稳固，就像统治者管理属地一样，而且他们必须强硬。

他们会确保他们手下的每个人都遵守国家法律，还是会让腐败的藤蔓蔓延？

只有那些拥有无畏决心的领导者，才能带领公司度过动荡时期。

冲突阴影与权力平衡 董事警惕

即使是经验丰富的统治者，也可能成为冲突的牺牲品——联盟变成陷阱，忠诚变成枷锁。董事必须保持警惕，因为利益冲突就像隐藏的匕首，随时可能扭曲决策并影响判断。

要想进入董事部，一个人必须像独行侠一样保持独立。受其他实体义务束缚的董事，可能会发现他们的决定受到损害。

适当的标准要求董事以清晰的眼光和不带偏见的头脑进行判断。就像统治者值得信赖的顾问一样，他们必须毫无畏惧或偏袒地提供建议，否则会将公司引向黑暗之路。

至关重要的是，独立思考和独立行动，对于避免冲突的祸害并确保董事服务于公司的最佳利益。

虽然独立董事在发现重大问题后采取行动并不违法，但他们必须谨慎行事，避免越界和侵犯管理层

的权限。当独立董事卷入管理和营运事务时，他的独立性也会受到质疑，可能会损害他的客观性。

企业监管准则强调监督和干预之间明确界限的重要性。维护这种权力的平衡，对于培育强大的企业文化和为持久成功奠定基础至关重要。董事部和管理层都必须勤勉、光荣地履行职责，就像哨兵保卫自己的堡垒一样。

然而，在 B 公司的案例中，疑云笼罩。董事会中有两名血缘关系密切的独立董事。其中一人持有公司 5% 以上的股份，几乎无法充当他们应有的中立仲裁者。

那么，宣誓的独立性又在哪里呢？当个人关系和既得利益如此紧密地交织在监管结构中时，什么建议可以信任？就好像守望者站得太近，他们本应守卫的大门太近了，他们的视线被里面的宝藏遮住了。

MINORITY SHAREHOLDER WATCH GROUP

BADAN PENGAWAS PEMEGANG SAHAM MINORITI BERHAD
(Incorporated in Malaysia – Registration No: 200001022382 (524989-M))

NANYANG SIANG PAU, Business News – Monday, 21 October 2024 (A) – Part 2

THE FIT AND PROPER TEST FOR BOARD DIRECTORS

改革之风 轮换理事部

在监管方面，规定董事不得永远在位，而必须每三年退位一次，以更新他们的智慧和观点。

这种退休周期提醒我们，即使是最资深的领导者也必须顺应变革之风，让新的声音出现，为理事会注入活力。

此外，《马来西亚企业监管准则》规定，任何独立董事不得任职超过9年，否则公司将陷入停滞。这些措施确保董事部保持活力和生机，随时准备应对不断变化的形势带来的挑战。

这样，监管的完整性就得以维护，就像一个通过换岗而焕发活力的王国。

超越国家法律

在这个联盟不断变化、变革旗帜高涨的时代，那些只坚持遵守国家法律的人走上了一条危险的道路，随着

脚下的土地发生变化，他们的立足点也变得不稳。

商业领域的要求越来越高，对更高标准的要求——这些标准植根于 ESG（环境、社会和监管）的神圣准则——现在在每个公司内部都回响着。

一家只关注法律条文、对全球标准一无所知的公司，就像一座小房子，没有为大战的风暴做好准备。

仅是遵守法律可能会暂时缓解局势，但如果不了解全球标准（这些标准是在可持续性、社会责任和监管的烈火中铸就的），他们的统治将是短暂的。

只有那些超越生存、以远见卓识领导的人才能获胜。

其他缺乏远见卓识的人将被抛在后面，被遗忘在更强大、更明智、更能把握时代真谛的领导人的影子下。



现今，企业都积极响应 ESG。

监管守护者 须全面达标

合适标准并不局限于董事部；它们必须在整个组织中引起共鸣，从最高领导层到高级管理层的核心。

正如一个王国依靠其国王的智慧，一家公司也依靠其领导者的能力。

高级管理层负责执行董事部的愿景，并应对市场的日常挑战，他们必须体现同样的诚信、能力和责任感标

准。

未能在各个层面应用这些标准会导致脆弱的监管结构，糟糕的决策会在各个层面引起反弹，并威胁到组织的基础。

只有确保组织内的每一位领导者都符合这些严格的要求，公司才能抵御可能出现的风暴，并保持实力和韧性。

结论 证明自己的价值

一旦进入董事部，董事的考验就不会停止。就像守卫大门的哨兵一样，董事必须时刻保持警惕，保护公司免受可见和隐藏的威胁。他们必须不断证明自己的价值，因为市场的风向同样难以预测。

只有真正合适和适当的人才能度过这些考验，留下良好的监管和持续成功。

最终，董事部董事的合适和适当测试不仅仅是一种入会仪式；它是对公司领导卓越表现的持续承诺。

MINORITY SHAREHOLDER WATCH GROUP

BADAN PENGAWAS PEMEGANG SAHAM MINORITI BERHAD
(Incorporated in Malaysia – Registration No: 200001022382 (524989-M))

NANYANG SIANG PAU, Business News – Monday, 21 October 2024 (A) – Part 3

THE FIT AND PROPER TEST FOR BOARD DIRECTORS

MSWG 重点观察股东大会

以下是本周小股东权益监管机构 (MSWG) 股东大会/特大的观察名单，这里只简要地概括小股东权益监管机构所关注的重点。

读者可以查询 MSWG 的网站 www.mswg.org.my，以得到对公司所提呈的问题详情。

高美达 (GLOMAC) (股东大会)

提问：集团营业额从 2023 年的 3.41 亿令吉，下降 21.5% 至 2024 年的 2.676 亿令吉，而集团的税前盈利，也从 2023 年的 5050 万令吉，下降至 2024 年的 3290 万令吉，下降了 34.9%。(年报第 17 页)

集团新推出的项目，仍处于初始开发阶段，尚未为本财年的营业额做出重大贡献。(年报第 50 页)

a) 请解释上述情况如何导致集团 2024 年报告的营业额大幅下降。

b) 公司应能够规划其房地产项目的推出，以确保稳定和定期的收入流，最大限度地减少公司财务业绩受到营业额和盈利大幅波动的影响。请评论。

c) 集团推迟在 2024 年推出新的房地产项目。这可能是由于 2024 年未售出的已完工房地产单位库存量高达 1.12 亿令吉？请评论。

阿波罗食品 (APOLLO) (股东大会)

提问：1. 管理层概述了 2024 财年的以下重点：

● 提高效率，利用集团强大的品牌开发新的出口市场和客户群。

● 合理化制造空间，提高自动化和数字化水平，以优化整体生产力和效率。

● 改善分销和营销工作，实现更深的市场渗透。

a) 公司目前瞄准哪些尚未开发的出口市场？请说明这些市场的潜力和前景。

b) 截至 2024 年 4 月 30 日，阿波罗食品拥有六栋工厂作为公司办公室、蛋糕和威化饼生产厂和仓库 (年报第 110 页)。

i) 哪些工厂被指定进行营运合理化、进行自动化和数字化？制造工厂目前的自动化水平 (按百分比和流程) 是多少？

ii) 这项举措是否会大幅减少所需劳动力？集

团在多大程度上采用了自动化和技术，以减少对人力的严重依赖？

iii) 这些活动的预计资本支出是多少？可衡量预期成果是什么？

c) 同时，集团在产品分销和营销工作中面临的挑战是什么？集团如何应对这些问题？

2. 本地市场占阿波罗食品 2024 年营业额的 74.18%，而 2023 年为 68.36%。与此同时，来自东盟地区 (不包括马来西亚) 的收入同比下降 18.72% 至 6153 万令吉，而去年同期为 7571 万令吉 (年报第 88 页)。其他部门的营业额也低于去年同期的 558 万令吉，为 436 万令吉

a) 为何 2024 年对东盟地区 (马来西亚除外) 的出口营业额大幅下降？这种下降是否是集团特别关注的问题？

b) 公司主要出口到哪些东盟国家？令吉兑美元的逐步升值对与这些国家的贸易有何影响？2025 年东盟地区 (马来西亚除外) 的出口营业额前景如何？

c) 结合问题 2 (a) 的回答，开拓新市场如何改善整体出口业绩？从长远来看，本地营业额和出口营业额的理想比例是多少？

鹏发 (PTARAS) (股东大会)

提问：建筑部门的税前亏损扩大至 2000 万令吉，而上一财年约为 500 万令吉。亏损主要发生在马来西亚业务，尽管新加坡业务仍保持盈利。造成马来西亚亏损的主要因素是交货延迟导致的违约金，以及冠病期间启动的项目导致材料和人工成本增加。这些项目基本上已经完工 (年报第 39 页)。

a) 2024 年，马来西亚和新加坡业务的税前盈利或亏损是多少 (不包括金融资产的公允价值收益或损失)？

b) 2024 财年确认的违约金总额是多少？集团

是否对延误负全部责任？是否有可能索赔或收回这些成本？

c) 由于集团专注于完成无利可图的遗留项目，马来西亚业务的营业额从去年的 4010 万令吉大幅减少到 88.6 万令吉。随着这些项目基本上已完成，大马业务在 2025 年将采取哪些战略和重点？

d) 假设在激烈的竞争中保持保守的盈利，马来西亚业务预计需要多少营业额才能实现收支平衡？董事部预计马来西亚业务能否在 2025 年实现收支平衡？

ES 陶瓷 (ES CERAM) (股东大会)

提问：1. 建筑材料部门占集团营业额的 90% 以上。公司认为该部门有哪些增长机会，尤其涉及到马来西亚数据中心和基础设施项目的发展？

2. 建筑材料部门在 2024 年录得税前盈利 1258 万令吉，税前盈利赚幅约为 3.68%。同时，该部门的应收账款减值损失为 652 万令吉。截至 2024 年 5 月 31 日，该集团的贸易应收账款为 9593 万令吉 (减值损失净额)。

基于上述情况，并考虑到原材料成本波动和柴油价格合理化的挑战，公司是否考虑调整信贷政策，以降低潜在的信贷风险？请说明是否正在考虑进行调整。

免责声明

- 小股东权益监管机构持有文中提及公司少数股额。
- 本栏简报与内容版权属于小股东权益监管机构，所表达的意见是采自大众媒体。
- 我们将尽力确保所发布的资讯准确及最新，但不担保信息和意见的精确和完整。
- 内含资讯和意见仅供参考，并非买卖建议，或认购相关证券、投资或其他金融工具的认购邀约。

更多详情可查询：www.mswg.org.my
欢迎反馈意见：mswg.ceo@mswg.org.my