

第二章 打造董事会“软实力”

第一节 卓越领导力

一、董事会主席角色不可或缺

董事会主席是董事会的首要领导者，同时也是设定董事会运作基调、方向和文化的核心角色。而董事会主席角色的空缺则可能对董事会的治理效益及企业运营能力造成不利影响。

为了更好地了解董事会主席角色的必要性，罗盛咨询将标普 500 指数成分股企业在 2015 年 1 月 1 日至 2017 年 12 月 31 日期间创造的股东总回报率进行了排名。排除期间更换过董事会领导者或没有董事会主席的企业后，我们从 137 家企业（67 家表现最好的企业和 70 家表现最差的企业）中选取了排名前 50 和末 50 名的企业。从数据结果中，我们发现：在排名靠后的企业中，有 6 家企业的董事会由持有大量公司股权的执行董事负责领导。相比之下，排名靠前的企业中仅有 2 家企业存在这种情况。这些数据或已经能够指向性地向我们说明，独立的董事会主席的缺失将难以保障董事们拥有一个能够充分表述不同观点的讨论环境。

二、卓越董事会的领导力需求

为进一步了解董事会主席对董事会运作效益的影响和作用，罗盛咨询曾邀请来自数十个国家的 369 名上市公司董事，分别对他们的董事会效益以及影响董事会效益的各类因素（如董事会主席、董事会文化、董事投入时间等）进行评分。通过调查，我们发现，董事会主席领导力是能够显著影响董事会效益高低的唯一要素。

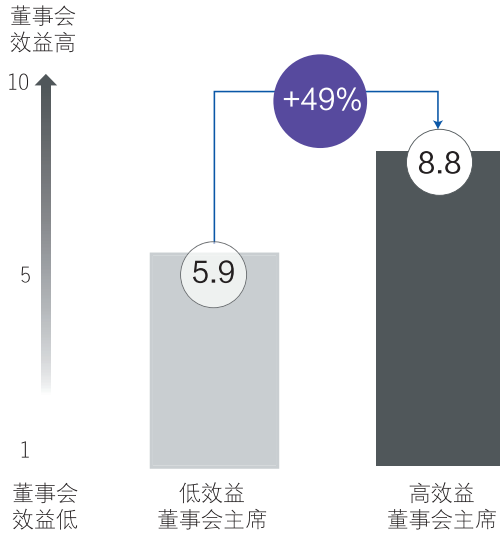


图 2-1 董事会与董事会主席效益高低关联性分析

数据来源：罗盛咨询全球董事会文化和董事行为调研（2016）。

那么，董事会主席究竟可从哪些方面发挥领导力，提高董事会运作效益？而高效益董事会主席的领导力究竟有哪些卓越之处？

首先，董事会主席应当充分认识到：董事会是否能够为企业带来充足、有效的外部观点是影响企业运作效益的一项重要因素。面对愈发复杂多变的外部环境，董事会必须具备足够多元的能力、经验、背景来有效解读各类事件对企业业务的潜在影响，以帮助企业更好地把控风险、把握机遇。

这便要求董事会主席在聘请董事成员的过程中充分考虑董事会的多元性需求，积极考虑不同经验背景的候选人。一支高效益的团队不仅具备长远性的战略视野，同时还能提供具体的行业经验及专长。而董事团队的多元性也不仅仅是指董事专长及能力的多元，还有团队成员风格、性情的“混搭”——既有理性分析者，也有感性战略者；既有调解者，也有质疑者。

而董事会主席的工作也并不止于达成以上“硬件标准”，董事会文化等“软件”因素对董事会治理效益的影响同样不容忽略。高效益的董事会需要董事会主席积极发挥其在董事会运作管理、董事会会议主持等事项上的领导作用，为企业营建一个真正开放包容的讨论环境，以充分汲取董事

们的不同观点。

因此，我们建议董事会主席：

- 以开放心态考虑不同经验背景，甚至是没有董事经验的董事成员候选人；致力于为新任董事提供符合其个人需求的指导和发展培训。
- 积极拓展外部合作伙伴及关系网络，丰富候选人的选择渠道。
- 从流程和文化上对董事会进行重塑，最大限度消除董事们的固有偏见，使之更具包容性，更好地容纳不同背景的董事。
- 悉心经营、管理董事会环境，对损害董事会讨论环境的行为采取“零容忍”态度。
- 积极开展董事评估工作，收集董事们的反馈意见，并及时推进改进措施。

董事会需要能够提供不同观点、敢于提出质疑的非执行董事。重要的是拥有一个能帮助董事会发挥积极作用的环境。

——英国国家电网公司董事会主席 *Peter Gershon*

其次，董事会主席作为董事会与首席执行官及高级管理团队之间的桥梁，还需要投入大量精力培养两者之间坦诚互信的合作关系。面对投资者和市场对于企业日益严苛的治理要求，董事会与首席执行官的有效合作至关重要：一方面，能帮助董事们更好地了解首席执行官的战略理念；另一方面，能确保首席执行官在构思战略理念的时候充分获取董事会的专长和建议。董事会主席可积极利用其作为会议召集者的角色，例如在董事会议开始前召集专业委员会会议、鼓励大家在董事晚宴上互动讨论等，为双方创建更多、更有效的互动条件。

此外，帮助董事会构建与高级管理层之间的沟通渠道也是提高董事会治理效益的有效方法之一。通过与高级管理层建立联系，董事们能够更好地了解从不同角度了解企业业务和职能部门的优势及所面临的挑战，从而在董事会议上提出更确切有效的问题，为管理层提供更契合企业发展需求的战略指导意见。与此同时，董事会能够对企业的后备力量形成更深刻全面的了解，以在首席执行官及高管成员继任规划事项上提供更充足的建议。

我们建议，董事会主席应更多地关注以下基本要素，以更好地发挥领导作用：

- **有效指导/建议首席执行官：**董事会主席作为首席执行官的“常备军师”，为其提供有效的战略思考建议。卓越的董事会主席不仅聚焦决策内容本身，同时关注战略落实过程中的各项考量，以为首席执行官提供缜密、可操作的执行建议。

- **追问战略决策：**卓越的董事会主席应具备质问战略决策的勇气，追问首席执行官决策背后的逻辑和意义，探究决策对组织绩效的影响和作用。

- **行动果断：**在危及企业治理标准的关键事项上（如危机管理事件），果断采取行动，进行干预。

- **合理参与战略制定与继任规划事项：**卓越的董事会会以长远的眼光治理企业，首席执行官的继任规划工作便是其中的重要一环。董事会主席无疑是继任规划事项的主要推动力量，但应明确与首席执行官之间的权责界限。例如，在批准继任规划战略的时候，董事会主席应当积极带领董事成员参与讨论；而对于具体的战略制定过程，则可更多地交由首席执行官进行主导。

- **积极参与：**董事会主席应当充分展现对管理企业治理工作的积极性，确保参与讨论各类与企业绩效攸关的事项。

- **与首席执行官共同合作，设定预期、日程、流程、决策规则：**一方面，与首席执行官建立有效的沟通机制，帮助首席执行官更充分地了解董事会的预期以及董事会制订决策所需掌握的信息内容；另一方面，在设定董事会日程、流程和决策规则过程中，积极寻求首席执行官的意见和想法，以制订最高效益的决策机制。

- **与高级管理层建立联系：**积极带领董事会与高级管理层中的核心成员建立联系，并洞悉核心高管成员的背景、性格、能力，更好地了解组织的优势与不足。

- **有效沟通并协调：**董事会主席应能够公开、坦诚并积极地与首席执行官及董事成员沟通交流，推动首席执行官与董事成员进行有效探讨，鼓励董事成员展开辩论，但同时能够有效发挥主持、引导作用，以确保讨论产出积极成效。

>> 实践案例 <<

卓越董事会主席的最佳实践

该董事会主席负责领导一家大型澳大利亚上市工业企业，其主张营造包容开放、坦诚互信、高效合作的董事会环境，其践行的董事会治理模式在业内得到广泛认可，被称为“最佳实践”。

作为董事会的首要负责人，该董事会主席坚持每年对董事个人及董事会整体的表现、发展情况进行充分评估，以更好地掌握董事会的运作情况：

首先，采取调查问卷的形式，对董事/董事会在过去一年中对企业治理的贡献进行量化评价。问卷的调查对象不限于董事成员，还包括企业的核心高管团队成员，以听取管理层对董事/董事会的反馈意见。

其次，通过独立第三方对董事会进行客观评估。例如，罗盛咨询已连续5年与该企业合作，为其提供董事会效率评估服务。罗盛咨询顾问与董事、首席执行官进行一对一的深入访谈，获取董事成员间、董事会与首席执行官之间的彼此看法，同时对标市场中的其他优秀董事会，为该企业发展董事会潜在的技能不足及发展需求。

董事会主席在得到评估结果后，会与董事成员逐一进行详尽的反馈工作。董事会主席认为，董事对公司治理的贡献不应局限于其所专长的领域，所以十分注重对董事能力的全面培养。例如，在了解到某位董事欠缺财务敏锐度后，便鼓励并支持其前往国际一流的商学院进修。另外，调查问卷结果和来自第三方的客观评估报告也成了董事会主席应对股东激进主义的有效工具，股东能够同时从量与质的角度有效跟踪董事会的能力变化及运作效率，大大增强了董事会运作的透明度。

最后，该董事会主席对董事会多元性的承诺不仅仅体现于对现有董事成员能力的培养，更致力于思考如何从本质出发，为董事提供包容开放的讨论环境和文化氛围。例如，在数字化技术颠覆下，董事会急需引入一名具备数字化技术领域专长的董事。但该董事会主席认为，要在数字化时代取得成功，董事会需要补足的不光是对数字化技术的了解，更需要增强董事会适应不确定性、挑战现状、推动创新的能力。因此，董事会主席希望

这名董事具有创造性的思维方式，能够从不同的视角为董事会注入新鲜的观点，甚至颠覆现有的流程程序，以进一步释放董事会的潜力。在此背景下，企业聘请了一名来自私募基金公司的女性董事，该董事在信息、通讯、技术及能源行业积累了20余年工作经验。尽管这名董事未曾在任何大型上市公司担任董事，但董事会主席认为，其具备的管理咨询顾问及风险投资人的角色经验能够很好地为董事会带来所需的创新视野。这名女性董事加入公司后，也用出色的成绩证明了董事会主席的睿智判断。

董事会主席成功修复董事会运作效益

案例背景

在上一个案例中，我们谈到了一家澳大利亚大型上市企业的最佳实践，接下来我们再分享一个有趣的案例。这是一家亚洲企业的董事会，我们来看看该企业董事会主席是如何修复一个意见分裂且运作效益低下的董事会秩序的。

这是一家东南亚企业，该公司的董事会由1名首席执行官、2名执行董事和3名独立董事组成，其中1名独立董事担任董事会主席。在首席执行官卸任前夕，2名执行董事跃跃欲试，争当首席执行官的继任候选人。他们每一方都掌控着一个内部网络，以维系其支持者，并借此搜集内部信息。更有甚者，他们意图以诋毁另一方为手段而行使其董事职责——比如提交直接或间接指责对方业绩不佳或管理不善的报告。因而，该公司的董事会会议经常沦为吵架比赛，董事会主席在秩序修复中面临巨大难题。

除董事会主席外，另外2名独立董事表现得对董事会秩序毫无兴趣，整个董事会变得效益低下，首席执行官提交的商业计划经常被搁置。董事会专项委员会上报审批的其他事项也是如此。

案例分析

在这一关键时刻，该企业的董事会主席意识到，董事行为的失效会对公司治理带来严重的问题，因此聘请独立第三方咨询公司对其董事会运作效益进行整体评估和客观分析，研究发现一系列导致董事会职能失效的不