

第三章 卓越运营

第一节 快速融合新董事成员

为了更好地满足当今业务环境下的治理需求，我们观察到，越来越多的企业董事会正在突破传统的招募思维和渠道，以寻聘具备不同技能和经验的董事成员；同时，也有更多不具备董事经验的候选人被选入董事会。虽然上任培训并不是董事会的一项经常性工作，且更多是针对新董事成员，但是，做好新董事上任培训工作可为董事会日后的高效运作打下必要基础。罗盛咨询在一项前期调查中采访了多名英国董事，董事们普遍反映需要经历6次以上的董事会议才能完全适应董事会的整体节奏。如果是会议间隙更长的美国企业董事会，我们大致可以推算出，新董事们普遍需要至少一年以上的适应时间才能有效地发挥专长。

2018年，为了更好地了解董事会开展上任培训工作的情况，罗盛咨询向部分“财富500强”企业发起了一次调查，最终收集到了来自100多家“财富500强”企业的160位董事的回复。其中，有20%的董事是初次担任董事，有80%的董事具备董事任职经验，有75%的董事曾在董事会中担任领导职务（图3-1）。分析结果之后，我们发现，许多董事会目前所提供的上任培训显然不能为新董事提供充足的帮助。尽管新聘董事们的行业及任职经验跨度已经呈现扩大趋势，但是只有少数董事会能够为新董事提供真正符合其个人需求的上任培训。在我们的调查结果中，仅有24%的董事表示他们经历了量身定制的上任培训；相比之下，58%的董事表示他们的上任培训仅是一般的标准流程，与其他董事的上任流程没有任何差异。



图 3-1 新董事上任调查结果

数据来源：罗盛咨询“财富 500 强”新董事上任培训调研（2018）。

我们建议，董事会可通过打造一些模块化的上任培训项目，根据不同董事的需求进行定制组合，并且以循序渐进的方式为董事提供培训。同时，我们呼吁董事会更好地调动董事会中资历深厚的董事资源，或考虑通过董事辅导项目，帮助新任董事更好地感受到来自整体董事会的欢迎，更高效地融入董事集体。

我们向董事会提议，可从以下五项要素着手，完善新董事上任培训流程。



图 3-2 新董事上任培训流程

一、提供定制化上任培训与体验

许多企业已经开始有意识地丰富董事成员的背景及经验，例如，聘任有丰富管理经验的总经理、来自相邻行业的高管、具备国际业务或数字化转型专长的高管等，以确保董事会具备足够多元的治理能力和专长。但是，问题也很明显：一方面，董事间的差异正日益扩大；另一方面，董事们的上任培训项目却尚未能够良好匹配董事们的多样性背景需求。我们的调查结果显示，58%的董事表示他们参加的是企业统一标准的培训流程，还有18%的董事表示企业并未为其正式提供任何上任培训项目，仅有24%的董事表示企业为其提供了量身定制的上任培训。

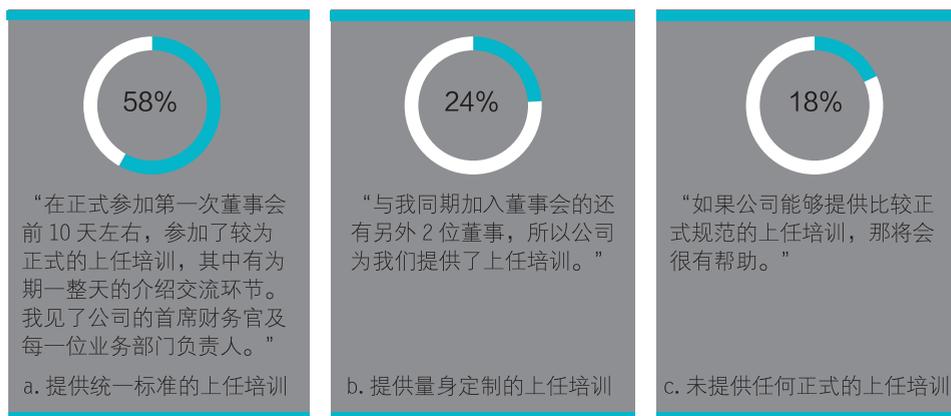


图 3-3 新董事上任培训项目调查

数据来源：罗盛咨询“财富 500 强”新董事上任培训调研（2018）。

同时，我们发现，不同专项委员会为新董事提供上任培训的情况也不尽相同。仅有 47% 的董事在加入专项委员会前受到过专门的培训。而在为董事提供上任培训的专项委员会中，以审计委员会为最多，占将近半数，薪酬委员会约占 30%，提名与治理委员会约占 11%，剩余的则为其他类型委员会。

定制化、有针对性的上任培训将帮助新董事更好地熟悉适应董事会环境、更快进入董事角色状态，以为企业做出贡献。董事会可在打造一套标准化的核心内容的基础上，通过组合一些可调整定制的附加项目，从而满足不同董事的上任培训需求。例如，对于第一次担任董事职务的董事，可能更需要向他普及董事会的条例和基本规范，而对于来自相邻行业的董事，则更需要帮助他补足行业知识及相关的专业术语。此外，上任培训项目应当着重帮助董事认识董事会全体成员、高管团队成员及熟悉公司业务情况。有的董事会还会组织新董事参观公司的工厂设施及工作现场，这样新董事便能更好地观察企业的运作方式、文化及员工面貌。此外，也有的公司会为新董事提供行业分析报告，以帮助董事们对整体市场环境和竞争情况有更全面的把握。诚然，董事们在决定加入某企业前大多会做好必要的背景调查及研究工作，但是缜密周到的上任培训能够为董事提供更多第一手信息，是帮助他们设身处地地感受公司文化的最佳渠道。

最后，上任培训的节奏把握也是一项重要考量。为期 6~9 个月的上任培训能够更好地为新董事提供一个循序积累、不断发现的过程，效果也将显著优于一次性向董事灌输大量信息。

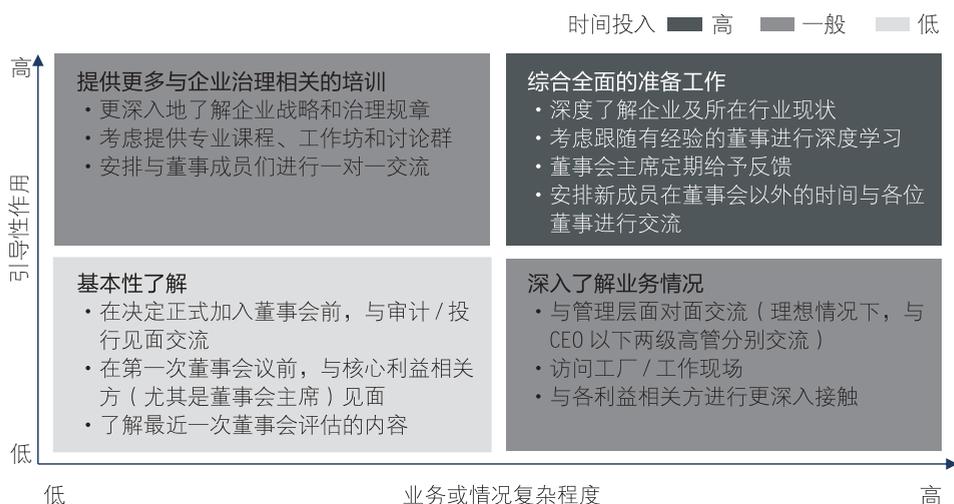


图 3-4 董事会制订上任培训项目过程中的考量因素

二、董事会主导制定上任培训流程

在被调查的董事中，有 44% 的董事表示他们的上任培训项目是由董事会秘书负责制订的，只有少数董事会主席在其中发挥了主导作用——在我们的数据样本中，这一比例约为 12%，仅略高于无人引导、自己摸索上任的董事比例。

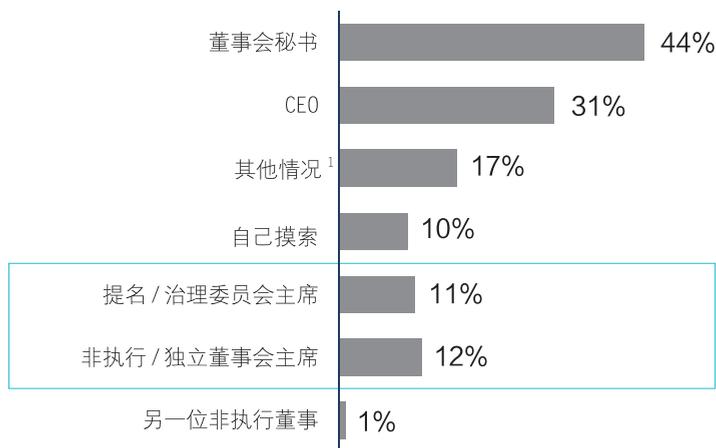


图 3-5 制订董事上任培训流程的负责人

数据来源：罗盛咨询“财富 500 强”新董事上任培训调研（2018）。

注：其他情况包括：CFO 与法律总顾问；董事委员会；CHRO；提名 / 治理委员会结合董事会主席意见；CEO、董事会秘书及一名董事成员；法律总顾问；其他高管成员；董事与管理层。

但是，通过我们的实践观察，最有效的上任培训应当是由董事会主席或者提名/治理委员会主席主导，在董事会秘书或其他高管（如法律总顾问、CFO等）的支持下制定的。因为相比其他董事成员，董事会主席有着更为全面的视角，对董事会文化及战略有着更深入的了解。同时，相比企业管理层的成员，他们对企业发展现状的看法更为客观、独立。

虽然董事会领导者应当肩负起制订上任培训流程的主要责任，但这并不意味着欢迎新董事仅仅是董事会领导者的工作。相反，每一位董事都应当参与其中。董事会主席或专项委员会主席不妨在此发挥牵线作用，鼓励资历更为深厚的董事邀请新董事一同就餐，提供深入交流的机会，帮助董事更好地互相了解彼此。

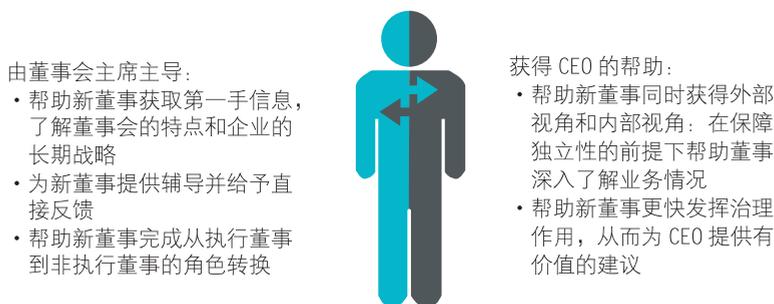


图 3-6 董事会主席与 CEO 应对新上任董事进行指导

三、帮助新董事认识更多成员

令我们惊讶的一项发现是，竟然有相当比例的董事在经历了面试流程以及上任培训流程后，仍然未曾与公司的核心高管成员有过面对面交流。数据显示，有将近 1/4 的董事未在面试过程或上任培训中与董事会主席见面，更有大量董事未曾有机会认识公司的 CHRO 或内部审计负责人。

候选人只需获得董事会主席、CEO、法律总顾问的认可即可通过面试、获得董事席位的情况并不少见，但新董事在经过上任培训后都未与董事会主席会面的情况则使我们感到意外。不止于董事会主席，我们同样建议新董事与 CHRO 及内部审计负责人等职能高管进行交流，毕竟他们是帮助董事了解企业文化及财务情况的最佳人选。

上任培训期是新董事们加深了解公司整体情况和业务内容细节的良好

机会窗口，因此董事会应当充分利用这一机会，为新董事安排与公司每一位核心领导成员（包括董事会与高管层级）进行面对面交流的机会。通过这些谈话，一方面，新董事们能够更快地熟悉董事集体；另一方面，他们也能更好地提前准备，构思第一次董事会议上的提问内容。

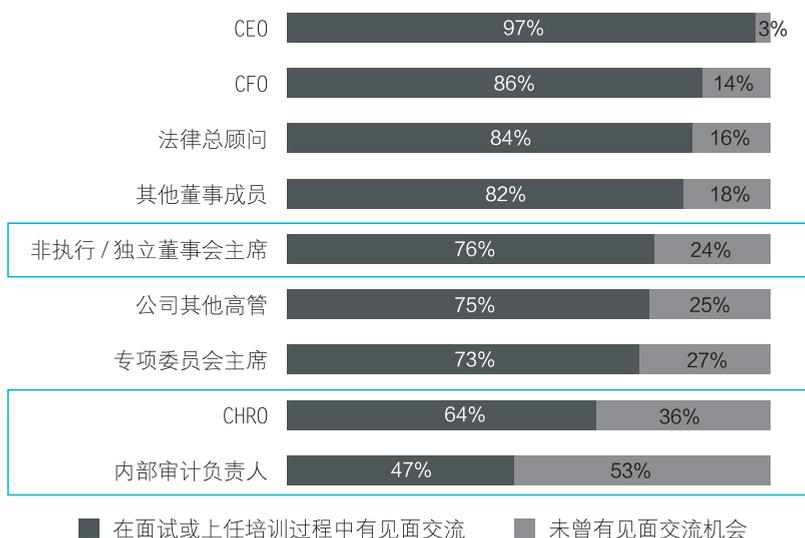


图 3-7 新董事第一次参加董事会议前与公司高管一对一见面交流的情况调查
数据来源：罗盛咨询“财富 500 强”新董事上任培训调研（2018）。

四、提供董事辅导项目

其实，对于董事们而言，每年同处一室的时间不过 8~10 天。许多董事的行程更是日理万机，匆匆赶来参加董事会议后便又匆匆出发赶往其他城市参加下一场会议。若非有心经营，很难想象董事们能够在如此短暂而仓促的见面中深入了解彼此并快速有效地建立联系。因此，在融合新董事的过程中，董事会不妨有心地为新董事创造一些与资深董事建立联系的机会。

近年来，我们观察到，越来越多的董事会启动了董事辅导项目，效果也颇为显著。其中，比较普遍的做法是为新董事指定一位更为资深的董事。在新董事上任后的 2 年内，两位董事之间将保持经常性的沟通交流，董事导师不仅可以向新董事分享董事会的发展历程及文化特色，还可以为

新董事提供发展指导，帮助他/她更好地在董事会中发挥专长。虽然董事辅导项目的持续时间一般不会超过2年，但是董事们在此过程中建立、积累的相互联系往往能够超越项目本身而继续延续下去。

目前，仅有6%的董事称董事会为他们指定了董事导师。董事们反应，通过导师辅导项目，他们最大的收获便在于对董事文化形成了更深刻的了解。我们认为，随着时间推移和导师机制的不断发展完善，将会有越来越多的董事能够从中获益，董事辅导项目对董事的帮助也会更为广泛。

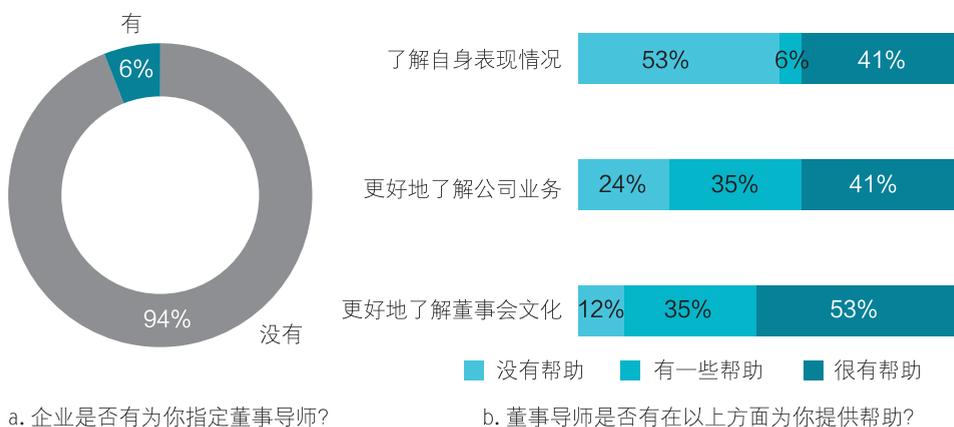


图 3-8 董事导师配备及发挥作用情况调查

数据来源：罗盛咨询“财富 500 强”新董事上任培训调研（2018）。

五、为董事提供发展反馈

在为新董事提供反馈方面，董事会亦有充足的提升空间。在与董事们交流的过程中，我们时常听见董事们担忧自己的表现，他们不知道自己是否达到了董事会的期望，也不了解其他董事对他们的看法。究其原因，更多是因为董事获得的反馈不够充足或直接：在我们调查的董事中，半数以上董事在上任 6 个月的时候没有从董事会主席那里获得发展反馈或指导交流。

在新董事上任后 6~12 个月期间，董事会主席应当安排与他们进行一次一对一的交流，为新董事提供及时的发展反馈。在反馈过程中，董事会主席应当清楚、直接地告诉新董事他在哪些地方做出了有价值的贡献，在哪些地方需要尽快补足，以更好地达到董事会预期。

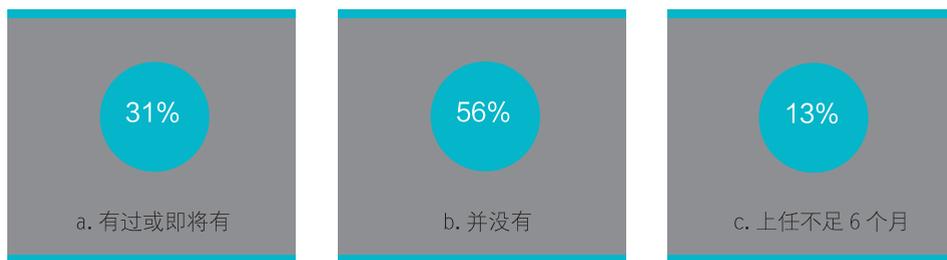


图 3-9 新董事上任 6 个月后，董事会主席对其进行一对一指导反馈的情况调查
数据来源：罗盛咨询“财富 500 强”新董事上任培训调研（2018）。

>> 实践案例 <<

银行业新董事上任的重点培训内容

• 更新银行董事的职责内容

由于银行所属行业的特殊性，董事职责内容和要求受监管要求影响的特征显著。许多银行发现，新上任的董事并不清楚自己的职责内容，也不清楚应当如何帮助银行搭建业务、指导战略方向、完善巩固银行的治理工作，以确保银行系统的可靠性和安全性符合法律法规要求。随着董事职责范围的变化，银行对董事的技能能力也提出了更高要求。例如，在过去，银行更关注董事的业内声誉和个人影响力；但现在，董事们还需要了解银行的财务情况，支持并帮助银行创造更多业务活动。

• 了解行业趋势

银行董事需要紧密关注的行业趋势包括机构合并、利率变化对业务造成的影响等。另外，董事需要综合全面地了解影响净资产收益率的各项因素。董事们或许知道净资产收益率是一项重要参考指标，但并不必然了解净资产收益率同时考验银行的资本配置能力和盈利能力。

• 参与风险管理

或许董事们已经开始关注银行的信用风险和流动性风险，但是多数董事对于其余风险事项——如利率风险、监管风险、战略性风险、交易风险及声誉风险等却知之甚少。银行尤其需要重视培养董事在监管风险和合规风险领域的了解程度与业务专长。银行应当为董事们提供综合全面的风险管理培训项目，帮助其更好地了解此中的连带运转关系。

• 参与战略规划与实施

董事们必须参与银行的战略规划过程。董事会应当建立一个合理高效的参与机制，整合财务表现、销售服务与营销、技术与运营、人力资本、风险管理等五项核心要素。战略方案制定完成后，董事应当积极展开监督工作，如要求 CEO 定期汇报战略的落实进度，以确保战略的有效实施。

• 完善继任规划

继任规划工作不仅仅关乎管理层，同样关乎董事会自身。董事需要与管理层共同合作，建立长期有效的人才管理策略，以招募并留住高质量的管理人才和董事。

总之，在董事们的背景、技能及观点日趋差异化的背景下，对新董事的上任培训可以成为融合新董事、增强董事互动和凝聚力的良好契机。安排妥当且针对性强的新董事上任培训，不仅能够帮助新董事更快适应董事会节奏、发挥专长，同时还能提升董事会整体运作效率，为公司创造更多价值。

由此，我们建议董事会加大投入，进一步完善新董事的上任培训项目，为新董事提供一个由董事会主导、集体董事参与、契合新董事个人需求的欢迎流程（图 3-10）。

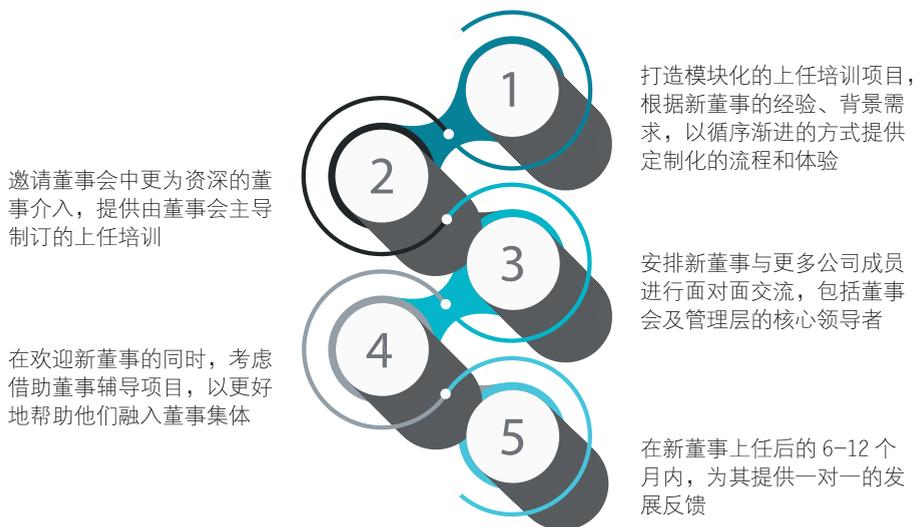


图 3-10 欢迎新董事的标准流程

在欢迎新董事加入企业之后，还需要为其制订一个阶段性、综合全面的董事上任培训方案，以帮助新董事更快、更好地发挥董事价值（图 3-11）。

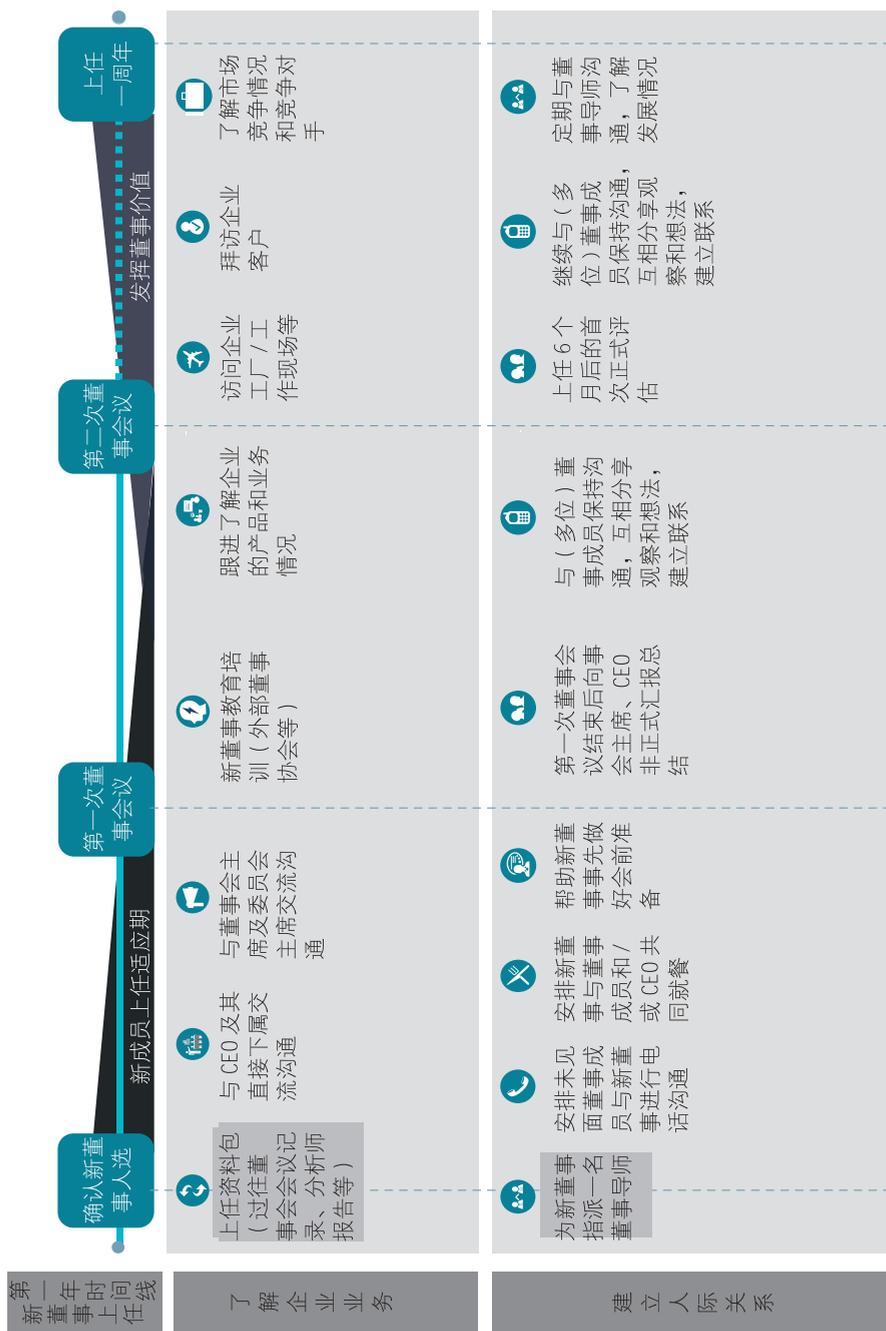


图 3-11 阶段性、综合全面的董事上任培训方案

第二节 董事行为最优解

一、提升董事会效率的关键行为

早在2016年，在罗盛咨询发起的第一次“全球董事会文化和董事行为调研”中，我们便调查了董事们心目中影响董事会文化和公司整体绩效的关键行为特质。

鉴于我们的调查对象涵盖了来自数十个国家、多个不同公司治理体系的董事，我们本来的预测是董事们所选择的行为特质会因为治理要求或者文化背景的不同而呈现较大差异——例如，某些国家的董事会更提倡坦率直言的文化氛围，而有些国家的董事会更希望董事们能够互相尊重、建立互信关系。

然而，结果出乎我们的意料，全球董事们推选出了惊人一致的结果（图3-12）。

我们进一步比较了董事在本国企业董事会任职和在国外企业董事会任职的董事的调查结果，结果发现两者同样相差无几。由此也表明，董事会与其费心帮助外籍董事更好地适应本国董事会文化，不如多花时间思考如何培养董事们发挥以上5项全球认可的关键行为特质。

这一结果也验证了一些世界顶尖的长期型机构投资者（如贝莱德、美国道富银行、先锋领航集团等）所推崇的以董事会为中心的公司治理模式正为业界所广泛接纳并贯彻。该模式以董事会的独立性为核心要义，强调董事会必须具备质问管理层、确保管理层对公司表现负责的能力。

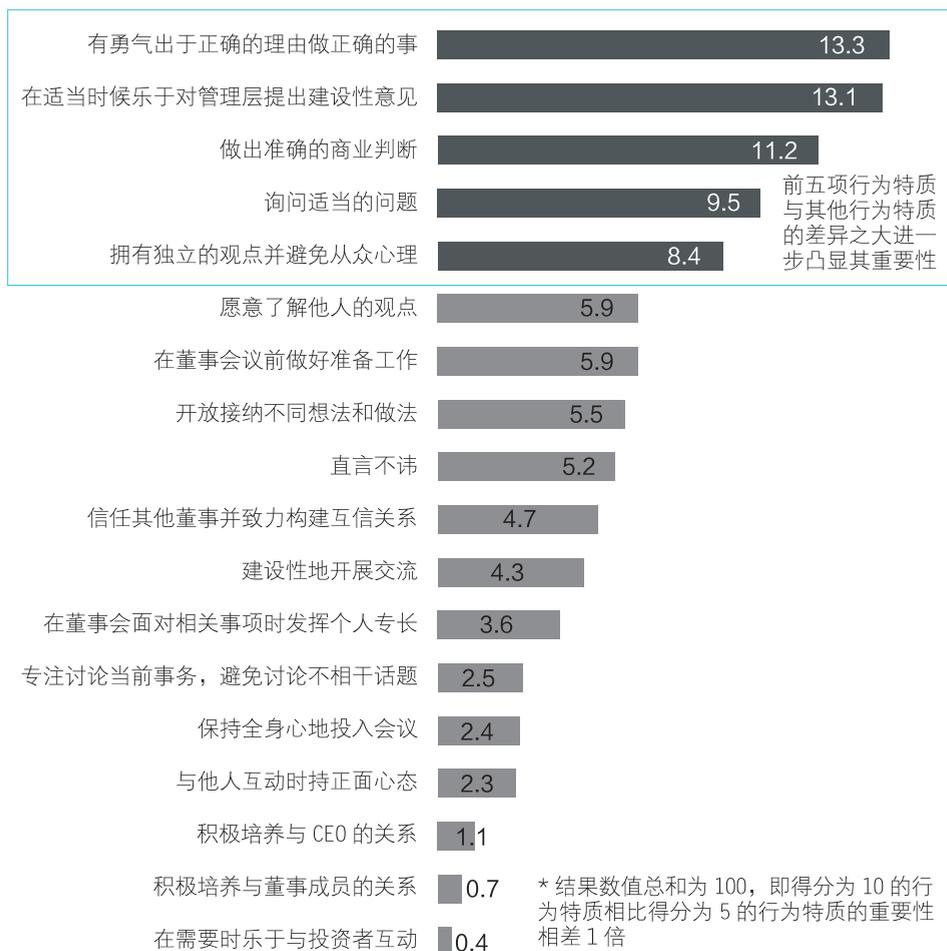


图 3-12 最重要的董事行为特质

数据来源：罗盛咨询全球董事会文化和董事行为调研（2016）。

董事关键行为特质：变与不变

时隔 3 年，罗盛咨询于 2019 年在全球范围开展了第二次“全球董事会文化和董事行为调研”，参与本次活动的董事共计有 750 名。相比我们的第一次调研工作，此次参与调研的董事人数增加了近一倍。但两次调研结果的不同之处仅在于最重要的前两项行为特质调换了优先顺序。这一变化的细微性进一步证明了董事会 5 项关键行为特质的重要性。这 5 项关键行为特质能够普遍应用于 20 多个国家、多种文化背景和公司治理体系。

表 3-1 提升董事会效率的关键行为（全球范围的统计）

提升董事会效率的最关键行为（全球范围）	2019	2016	关注程度
在适当时候乐于对管理层提出建设性意见	1	2	↑
有勇气出于正确的理由做正确的事	2	1	↓
做出准确的商业判断	3	3	＝
询问适当的问题	4	4	＝
拥有独立的观点并避免从众心理	5	5	＝

数据来源：罗盛咨询全球董事会文化和董事行为调研（2019）。

表 3-2 提升董事会效率的关键行为（按地区统计）

提升董事会效率的最关键行为（按地区）	亚洲	北美洲	拉丁美洲	英国	欧洲大陆	澳大利亚和新西兰
在适当时候乐于对管理层提出建设性意见	2	1	2	1	1	2
有勇气出于正确的理由做正确的事	1	2	1	2	2	1
做出准确的商业判断	3	3	3	3	3	3
询问适当的问题	5	4	4	4	4	5
拥有独立的观点并避免从众心理	4	5	5	5	5	4

数据来源：罗盛咨询全球董事会文化和董事行为调研（2019）。

二、培养高效董事行为的核心要素

尽管全球各地的董事会对高效董事行为的期许出奇地一致，但是有少比例的董事能够在日常运作过程中成功展现以上 5 项行为特质，就另当别论了。

高效率董事会是如何培养董事会的优秀行为的？他们关注了哪些极为重要却被低效率董事会忽略的事项？在做了详尽的观察对比后，我们发现相比其他董事会，运作高效的董事会普遍具备以下 3 项要素（图 3-13）：



图 3-13 运作高效的董事会普遍具备的要素

（一）一名善于协调工作的董事会主席

在之前的章节中，我们已经强调，董事会主席的领导力是唯一能够显著影响董事会运作效率的一项核心因素。加之董事会主席所处的领导地位，他们是构建、维护董事会文化的核心力量。优秀的董事会主席更善于引导董事会将注意力集中于相关事项上，鼓励董事保持独立性，推动董事之间开展高质量的辩论活动。

与以上提及的5项高效董事行为特质相对应，相比其他董事成员，董事会主席的角色对“勇气”这一特质的要求会更为突出：为了更好地提高董事们的参与度，鼓励董事积极讨论，董事会主席在必要时必须有勇气做出一些艰难的决定。

（二）与高级管理层之间的紧密联系

第二项显著性的区分因素便在于高效率的董事会更热衷与企业管理团队建立联系。通过与管理团队对话，董事们能够更深入地了解企业不同业务部门和职能的各自优势及挑战，从而更好地为管理层提供战略指导。同时，通过接触CEO身边的高管成员，董事会能更好地把握未来CEO继任人选的储备情况，从而提高CEO继任规划的有效性。但值得提醒的是，在董事们与企业管理层建立联系的同时，切勿丢失作为企业董事所需具备的客观性、独立性，以及董事所扮演的监督角色。

（三）长期性战略决策眼光

最后，我们发现，能够以5年以上的长期性眼光制定决策的董事会更为高效。不难理解，以长期性眼光治理企业的董事会自然更有兴趣听取不同的观点，乐于思考不同情况下的可能性，并以此提问管理层。当董事会不为短期收益所束缚时，董事们才更可能出于正确的理由做正确的事、提出更为关键的问题并做出更为准确可靠的商业判断。

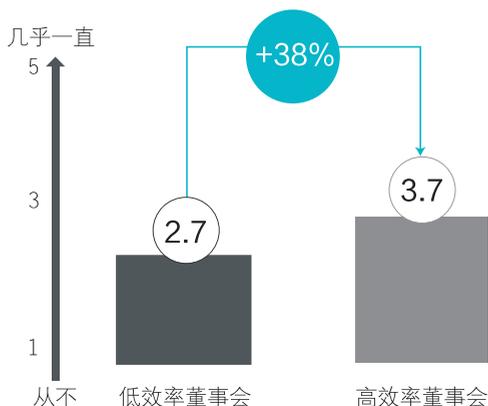


图 3-14 董事会效率与长期性眼光治理的关联性分析

数据来源：罗盛咨询全球董事会文化和董事行为调研（2016）。

三、董事参与公司治理与行为约束

作为企业的治理监督机构，董事会的作用更多的是对企业的未来发展方向及愿景等宏观因素的把控。而近年来我们观察到，由于外部业务环境愈发不确定，各界要求董事会提高参与度、加强治理的呼声也水涨船高。尽管如此，董事会究竟应该如何更积极、更深度地参与治理等问题却没有得到很好的解答。

诚然，不同的企业有着不同的治理模式和需求，企业治理更像是一门艺术学问，并无绝对正确、统一的标准做法。但我们希望强调的是，企业和董事会应当注意避免为了某些治理需求而无必要地扩大董事会的职责范围。

在此，我们将以 3 个企业发展事项为例，展开论述董事会如何在不同情境中充分而不过度地参与治理。

（一）董事会是否应当为了更好地应对某项新兴趋势而寻聘专业型人士

2002 年，安然公司财务丑闻事件爆发后，美国证券交易委员会（SEC）便修订颁布了萨班斯法案。该法案要求上市公司披露是否已经聘任专业财务人士作为审计委员会成员，如未聘任，则需披露未聘任缘由。此举意在更好地确保企业具备识别潜在风险、及时纠正不规范财务行为的能力。

在萨班斯法案推行以后，聘任专业型高管担任董事的理念便开始逐步盛行。以近年来越来越多欧美企业所关注的网络安全话题为例：普华永道于2017年所做的一项董事调查显示，近1/3被调查的美国企业的董事会不具备了解网络安全领域的董事；40%的董事会表示对此有些许了解，但是需要进一步加深；仅有16%的董事会认为已经在这方面具备充足的专长知识。在此背景下，董事会难免陷入两难境界：以董事会目前的能力，无法有效地监督这一复杂事项；而在寻聘网络安全领域的专业人士时，董事会也并不知道如何评估候选人的能力。由此，便有董事会选择委任企业的首席信息官担任董事职务，例如史丹利百得公司（StanleyBlack&Decker）和培瑞克公司（Perrigo）。

然而，在与一些全球顶尖机构投资者对话的过程中，我们了解到，他们并不认为在董事会中添加一位某领域的专家就可以完美地帮助企业解决问题。相反，他们更偏好了解行业的董事。究其原因，是他们不希望且认为也不应当让董事成为职能型管理者。同样，因为此类专项需求是随着市场、业务环境发展而不断变化的。例如，如果董事会聚集了精通比特币、外汇汇率领域的专业人士，那董事会就无异于一个专家委员会，而缺少了集体性意识。

在这种情况下，更为理想的解决方案是寻聘兼具综合管理经验、职能经验、行业经验的董事。例如，为了应对数据外泄问题，艾可飞公司（Equifax）便聘任了前高通公司（Qualcomm）的首席执行官ScottMcGregor加入董事会。其董事会主席MarkFeidler曾公开评论说：“McGregor将助力帮助董事会更有效地聚焦于数据保护系统以及网络风险抵御能力的提升工作。”与之异曲同工的还有迪士尼公司（WaltDisney）聘任的2位具有技术公司CEO背景的董事，其中一位是甲骨文公司（Oracle）的SafraCatz。

罗盛咨询建议

董事会考虑添加新成员时，首先需要考量的应当是候选人是否能够参与行业相关以及业务战略相关的讨论。也就是说，候选人应当能够清楚区分管理职责和董事职责的不同。只有在满足了这点之后，再去考虑候选人是否需要具备其他领域专长。此外，董事会能做的还有经常性地为董事

们提供一些学习机会，可以是由管理层或是外部相关人士组织的分享会，从而帮助他们更快、更好地了解新兴趋势。

（二）董事成员是否应当与 CEO 以外的管理人员建立联系

罗盛咨询在先前的“全球董事会文化和董事行为调研”中发现，相比其他董事会，高效率的董事会不仅仅寻求与 CEO 保持紧密联系，还更积极地与管理层团队中的其他成员建立联系。通常，董事会这么做的目的包括更好地了解未来 CEO 候选人以及加深对公司实际情况的了解。

通过与管理层建立联系，董事会能够从更多渠道获取与企业相关的信息，而不是全盘听取 CEO 的工作汇报。

——罗盛咨询董事会与首席执行官业务顾问 *Anthony Goodman*

由于工作内容与董事会工作重点的相关性最高，CFO、法律总顾问、内部审计以及合规负责人往往是董事们首先建立联系的对象。其中，审计委员会主要负责监管公司的各类财务情况以及外部审计关系，与 CFO 自然有着密不可分的联系，而内部审计负责人直接向董事会审计委员会汇报的情况也屡见不鲜。同时，由于法律总顾问职责的宽泛性，通常被认为其对企业的各类风险有着更全面、更深入的了解。如果企业的法律总顾问资历深厚且深得 CEO 信赖，部分董事会成员会经常性地与其进行一对一的交流。

然而，随着近年来各界要求董事会加强企业文化监督的呼声愈演愈烈，董事会究竟需要多么深度地参与企业运营/管理这一问题便逐步进入大家视野。美国企业董事协会（NACD）的一份报告即指出，董事们应当更积极地了解 C-级高管团队以外的企业文化氛围。其在后续的一项调查报告中进一步指出，92% 的被调查董事会通过 CEO 的工作汇报了解企业文化的健康度；仅有 41% 的董事会与 C-级高管团队以外的领导者进行保密性对话，以了解潜在的企业文化问题。由此，仅有 1/3 的董事认为自己了解企业的中层文化，仅有 18% 的董事知悉企业基层的文化情况。

但是，我们建议，董事们联系管理层获取情报的行为应以不干预、不干扰运营为前提。企业应当为此制定相关条例。我们同样不建议董事们自

行联系公司高管或毫无征兆地就出现在他们面前。

罗盛咨询建议

为了更好地了解企业业务情况，董事们应当与管理层共同商讨，事先制订好相应的行动方案。业内领先的企业正尝试为董事们创造各类与企业员工接触互动的机会，其中包括：①带领董事们访问工作现场；②将董事会议地点更换至能够更多了解企业运营情况的地方；③邀请核心员工向董事会分享对某一领域事项的观察及看法。

（三）董事会成员是否应当参与企业 CEO 以外职位的聘任决策

董事会的一项重要职责便是选聘企业的 CEO。然而，在一些外部力量的作用下，董事会开始思考是否应当参与到企业的一些核心岗位的聘任决策中。

其中一项便是来自激进股东们对未来 CEO 人选的干预，这一现象直接导致 CEO 继任规划工作被推上焦点。在美国企业董事协会（NACD）的调查中，有 58% 的董事强调 CEO 继任规划工作是 2018 年的一项重点任务，该比例较前一年提高了 11%。在这一趋势下，也就不难理解有些董事会希望通过加强把控企业高管的聘任流程以确保有充足的 CEO 候选人。

另外，由于外部业务环境变化而带来的压力也可能促使董事们希望更深入地参与企业高管的聘任流程。例如，董事会可能因为出于对网络风险因素的考量，对企业首席信息官或首席信息安全官的背景提出更高要求；为了更好地防范企业文化和法律风险，董事会则可能希望更好地甄选 CHRO 及法律总顾问候选人；同样，一些行业的趋势变化也会加强董事会对相关职位候选人的顾虑。

事实上，董事会就企业高管团队的能力发表意见的情况实属常见，有时甚至会要求 CEO 替换掉某些他们认为能力不足的高管。在聘任核心高管成员时，董事会主席也常常会参与到最终候选人的面试过程中。例如，审计委员会主席会希望 CFO 候选人能够适度地制衡并挑战 CEO，而在确定最终候选人时，他们同样拥有否决权——这一现象在 CEO 的任期接近尾声的时候更为普遍。在 CEO 的要求下，董事成员会参与到 CEO 下一层级高管的聘任过程中，因为该职位高管未来可能成为 CEO 的继任候选人。

作为继任规划工作的一部分，以上的董事参与程度都是合理且值得推荐的。但是，值得提醒的是，一般情况下，董事们应当减少干预，由 CEO 做出是否聘任或解雇某一高管的最终决定。董事们当然可以向 CEO 建议替换某位高管或是新设某个职位，但若 CEO 最终没有听取意见并采取行动，董事们也只能坦然接受现状或选择替换 CEO。

这并不是建议董事会调整他们的继任规划策略，而是说高管们的去留以及候选人的搜寻方向不应由董事负责决定。董事们的职责更多的在于为企业打造能够培育潜在继任者的流程程序，确保企业具备一流的发展项目和政策。

罗盛咨询建议

董事会负责聘任 CEO，CEO 继而负责组建他的高管团队。然而，顶尖的 CEO 会确保董事会知晓核心高管成员的加入并认真听取董事会的意见。董事会应当思考并聚焦如何为企业打造最合理有效的领导力评估与发展项目，以确保企业具备充足的高质量 CEO 继任候选人。

第三节 危机下的董事会领导力

一、应对危机：董事会领导力最佳实践

全球各行各业都曾在某个时刻面临危机。危机过后，不少企业遭受重创，需花费数年才能得以恢复；但也有企业在度过危机后，会变得比从前更加强大，这反映了不同企业的危机应对方式以及董事会的领导力作用。

关于董事会在危机时期应当如何有所作为的文章已经写了很多，但很少有董事经历过像流行病这样可怕的事件。面对新冠肺炎疫情，董事和管理层必须抱有开放、灵活的学习心态。董事尤其需要体现出勇气、果断和冷静的态度。不断反复的疫情发展走向和快速变化的市场环境要求董事反复地暂停、评估、预测、行动和重新评估。肆虐全球的新冠疫情或许暴露了许多企业在公司治理方面存在的缺陷，但对董事会来说都是一次真正的

压力测试。对每一家企业来说，这也是不断优化董事会功能、完善公司治理的一项机遇。

因此，在新冠疫情爆发之后，罗盛咨询首先采访了全球近 20 位经验丰富的董事、现任及前任首席执行官，旨在听取全球领先企业的董事们在应对不确定性和适应新挑战过程中得到的经验教训。以下是他们的建议分享（图 3-15）。

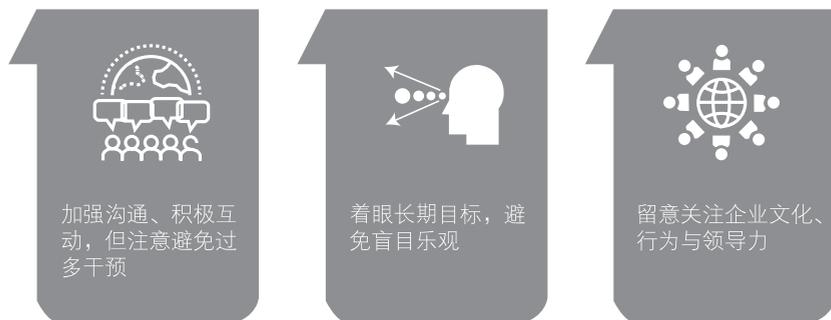


图 3-15 危机下的董事会领导力要点

（一）明确沟通渠道和沟通频率

危机下，企业必须加强与各利益相关方的沟通工作，保持一定频率并透明、坦诚地进行沟通。对于董事会，尤其重要的三个沟通渠道在于：①首席执行官与董事长之间的沟通；②首席执行官与全体董事会之间的沟通；③董事长与董事之间的沟通。

有效、得当的沟通可以帮助缓解压力，激发新的想法，推动信息流动，且不会为高管团队带来更重的工作负担，前提是完备地制订好沟通流程和频率。我们建议首席执行官与董事长之间的通话频率为每周 1～3 次；首席执行官每周向董事会提交简要书面报告；必要情况下，与全体董事会保持适当频率的电话沟通。首席执行官应当坦诚地与董事会分享关键绩效指标报告，无须进行修饰或做过多评论，以免产生额外工作。

疫情在英国蔓延开后，我们在很短的时间内便组建了一支危机管理团队。我们的董事会议从每年 5 次缩短到了每周 1 次，危机团队每周进行 3 次会议。

在首次危机会议上，我们聚焦了3个主题：止损、缓解、细节。我们需要立马停止哪些事项？我们需要做些什么来缓解未来2~3个月的现金流压力？我们应该关注哪些细节，来确保我们的行动与战略一致？

——英国某行业组织执行主席

（二）有意控制并疏导董事会的积极性

董事长需要留意并管理那些出于善意想要协助管理层的董事，因为他们的介入反而可能会加重管理层的工作量，并分散管理层的注意力。正如一位董事所说的：“如果太多人试图提供帮助，反而会适得其反。”在某些情况下，董事长需要扮演交警的角色，既要保障董事会的知情权，也要为管理层提供明确的指示和运营空间。

（三）挺身而出，但不要有“越界”的行为

平时，董事会和管理层之间能保持明确的分工和界线。但在危机中，董事会脚下的界线是不断变化的。需要谨记的是，董事会的职责始终是在适当时间以适当方式支持管理层，而非试图管理公司。

在危机情况下，董事会更需要为管理团队提供知识，帮助管理层看到他们可能没有看到的发展趋势。在某些关键时刻，董事会可能需要发挥更积极的作用并加强干预，但多数时候，董事会最重要的作用是以鼓励和积极的方式，向管理团队提出正确的问题，推敲管理层的判断和方案。董事长若能够巧妙把握建议和提问的方式，那么，即便在高度紧张的情况下，董事会的运作效率也能有显著提升。

针对疫情情况，管理团队十分尊重不同背景、不同区域的董事们带来的一些经验。

比如，中国市场的疫情发展比欧洲、美国市场提前了3~5个月，来自中国的董事便分享了企业未来可能面临的问题和处理不同阶段情况的成功经验。董事会和管理团队实际上更多的是一种合作关系。

——一位欧洲制造业企业董事

（四）考虑最坏情形，避免过于乐观

董事会需要督促管理层考虑最坏的情形。乐观偏见是真实存在的，需要谨慎对待。管理层所做的假设往往过于乐观，因为他们的假设更多基于过去发生过的最坏情形，而非未来可能发生的最坏情形。管理层需要为从未发生过的情況做好规划，从而倒推最可能发生的情况。自满会导致停滞不前。重要的是，要在整个恢复过程中保持住这样的势头，不能松懈，因为恢复过程可能比预期时间更长，中途还可能出现始料不及的新风险。

（五）规划好永久性的改变

董事会还需要推动管理层思考：危机影响下，哪些业务的运营可能发生根本性改变？哪些变化会对公司的战略方向造成永久性影响？董事会自身则需着重思考：企业如何更好地适应新环境？发生的变化对企业的既有业务和文化遗产来说会有什么样的影响？哪些业务应该维持原样，哪些需要做出调整，哪些已经被彻底颠覆（包括消费者行为、公众期望、供应链和经营模式）？

董事会还应确保管理层从这场危机中汲取经验教训，并建立应对机制，从而帮助企业实现更为强劲稳健的发展。

（六）明晰企业的复苏蓝图

危机爆发时，企业不得不全力聚焦眼下最为紧迫的事项，但对董事会来说，保持前瞻性和长期眼光同样重要。作为管理层的思考伙伴，出色的董事会要督促管理层与关键客户保持紧密联系，帮助管理层描绘出危机落幕后的业务和客户经营模式。历史证明，危机时期与充满不确定性因素的时期往往也是重塑行业竞争格局的时期，能攻又能守的企业往往成为最后的赢家。董事会应当优先讨论企业的复苏蓝图，抓住机遇，更好地满足利益相关者的需求，并提醒高管始终以人为本，其次再关注利润。

尽管疫情对企业的短期资金运营能力造成了极大压力，为了兼顾员工安全和企业生存的双重考量，董事会和管理层都尝试了许多创造性的途径，以降低企业的短期运作成本，避免大规模的减员。比如，董事们主动

放弃、捐献薪资；在当地法律和政府支持的情况下，为员工提供停薪留职的选择；鼓励员工在当月或当季度使用完假期；推迟系列扩产扩能的大规模投资；停止所有可短期停止的费用。

——一位欧洲制造业企业董事

（七）避免过早宣布胜利

即使表面已经回归平静，危机可能尚未结束。尤其是在各类指标开始回暖，指示企业正在回归正轨时，无论是董事还是高管都不能轻易产生一种错误的安全感。危机过后往往会有余震，比如行业内的一些标杆公司可能最终未能缓过危机，或是客户行为模式发生了本质的改变。即便早有企业宣布胜利，董事会仍需督促企业紧密关注绩效与发展成果。

领先企业已经开始思考是否将业务布局更多地向区域性布局转变，以减少业务受影响的程度；是否将供应链放在更贴近客户、更贴近客户市场的地方，来缩短供应链、提高安全性；是否在印度、墨西哥等其他市场发展更多的供应商，以分散风险。

——罗盛咨询董事会咨询专家 *Micha Rosenthal*

（八）设定基调，以身作则

董事会的卓越与否同样体现在他们是否能在危机中为公司设定良好基调，同时也体现在董事会能否以身作则、身体力行地恪守企业价值观。有抱负的价值观会激励他人，并进一步提振员工的信心。此外，在董事会以身作则的背景下，企业的文化基调也将受到潜移默化的影响。很多时候，员工、客户和社群会根据董事会的行为做出判断。

（九）密切监督、管理董事会文化及董事行为

危机下，董事们也必须接受全新的考验。董事的行为和互动方式将直接影响董事会的运作效率。此时，董事长尤其需要发挥领导作用，管理董事会的文化和董事行为，营造良好的讨论氛围，有效地为管理团队提供指导和建议。在积极管理的同时，董事长还需留意每位董事在危机时期的表

现：哪些董事展现出了勇气、沉着、独立和正直的特质？这些观察将影响下一届董事成员的选拔。

（十）记录领导团队的表现和继任人才需求

压力环境也是观察高管表现的绝佳机会——董事会将观察到哪些高管能够得心应手地应对新挑战并激励他人，哪些则不能。董事会不仅应当观察记录每位高管团队成员的表现，还应该据此评估其继任潜力；同时，再看看现在的团队缺少哪些经验、行为和领导力特质。危机为董事会提供了一个绝佳的观察机会，可以更好地了解每一位领导者的真实情况，并相应地调整短期和长期继任计划。

（十一）艰难环境下，情感交流愈加重要

不要低估一句“谢谢”的价值和每一句关心领导团队及其家人伙伴的问候所能产生的力量。看似简单的言语或行动，会对正在努力保护和重振公司的管理团队产生很大影响。记得向他们表达感激，并认可他们在复苏道路上取得的点滴成功。这些举动会让原本疲惫的团队倍感鼓舞，促使他们积极投入到接下来的工作中，并向客户及同事传递这样的关切之情。

随后，罗盛咨询将视线进一步聚焦亚洲地区，我们观察到，许多企业董事会在对疫情危机的过程中都展现出了卓越的领导和治理能力。2020年4月，罗盛咨询联合新加坡董事协会（Singapore Institute of Directors）发起了一项董事调查，187位SID成员作为受访者参与此次调查。旨在更好地了解新冠疫情对新加坡企业造成的影响及企业的应对情况。结果显示，受访对象普遍对其所在企业的状况持谨慎乐观态度。其中，显著比例的受访者对企业应对危机的表现给予了充分认可：63%的受访者认为，其所在企业有足够或充足的韧性以应对疫情影响；88%的受访者认为，其所在董事会能够有效捕捉相关信息，准确洞悉风险因素，运作高效，与管理层分工明确；86%的受访者认为，董事会与各利益相关方进行了充分沟通，使其能够有效了解企业的状况，并对其应对能力放心（图3-16）。

在应对疫情过程中，有的企业董事会可能认为应对疫情是管理层的职责，而有的企业董事会可能因为发挥了更积极的作用而仿佛承担了高管的工作。董事会在危机下应当发挥什么样的作用，以及如何发挥作用，成为

诸多企业疑惑的问题。其实在危机或黑天鹅事件的背后，更多的是对董事会领导力的一次考验。

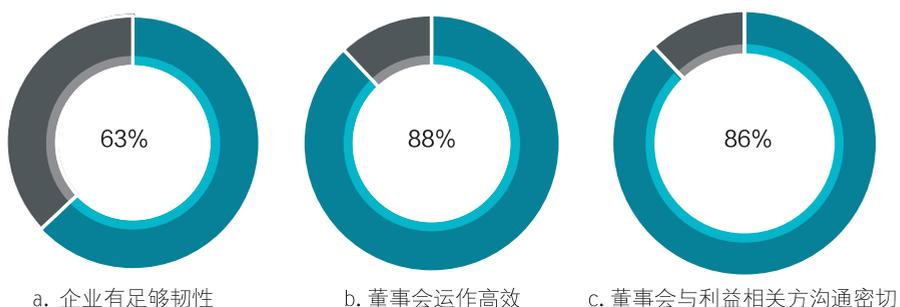


图 3-16 新加坡董事协会成员在新冠肺炎疫情期间对企业状况的态度

数据来源：罗盛咨询与新加坡董事协会（SID）的联合调查（2020）。

首先，董事会主席应当发挥领导作用，团结一支资历丰富、背景多元的董事团队。在每一位董事能够充分发挥专长意见的前提下，推动董事会达成共同的决定，避免董事会的分歧意见对管理团队造成压力。

其次，在委托代理关系更为健全的西方国家，董事会之于管理层，发挥的既是监督也是支持作用。董事会有义务对企业的整体战略、公司治理、风险管理负责。在危机情况下，董事会为管理团队提供知识，帮助管理层看到他们可能没有看到的发展趋势。而管理层作为执行团队，应当向董事会传递全面、真实的信息，充分利用董事会的丰富资源，尊重董事的经验和分享。两个团队彼此信任，在困难的时候，更是紧密合作，团结紧张，以真正利用起双方的优势。

为了更加有效地应对疫情，几乎所有的受访者都认为，当务之急是获取必要信息，洞悉风险，充分沟通：

（1）迅速明确疫情可能造成的财务影响和运营压力，制订相应的应对策略。

（2）确保企业能够及时获取内部/外部专业支持，更好地进行决策。

（3）设立危机管理委员会，与管理层紧密配合，紧密追踪并分析疫情的影响情况。

近半数受访者表示，在危机中，董事会在制订关键业务决策和战略决策时，首要关注的利益相关方是企业员工（图 3-17）。



图 3-17 董事会决策时的关注对象

数据来源：罗盛咨询与新加坡董事协会（SID）的联合调查（2020）。

平均而言，董事会要花费超过 59% 的时间聚焦于解决疫情对企业造成的即刻影响，花费 41% 的时间用来规划疫情后的恢复方案。对此，86% 的受访者认同其董事会已经做了充足的提前规划（图 3-18）。

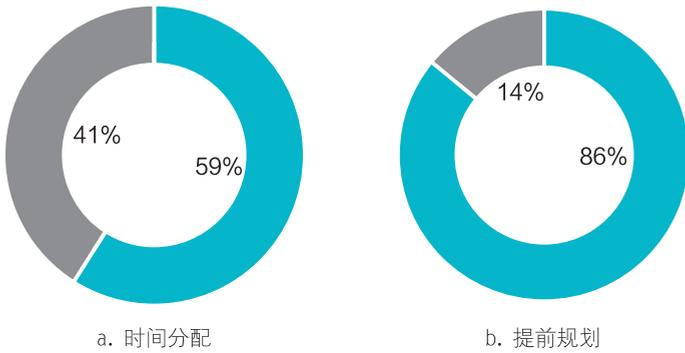


图 3-18 董事会着眼当下和未来，有效应对疫情

数据来源：罗盛咨询与新加坡董事协会（SID）的联合调查（2020）。

同时，65% 的受访者认为，董事会在应对疫情期间，仍有一些不足之处或值得改进之处，比较突出的是基础设施建设和长期性规划。其中，系统和基础设施的落后是阻碍企业充分发挥技术力量、推动创新的首要因素。另外，尽管多数董事会能够着眼于未来进行决策，但调查结果同时显示，许多董事会可能没有从足够长远的角度来看待当前的问题。鉴于本次

疫情对经济和企业所造成的沉重影响，规划未来 18 个月的恢复过程中的风险管理策略和战略方案是合理的（图 3-19）。

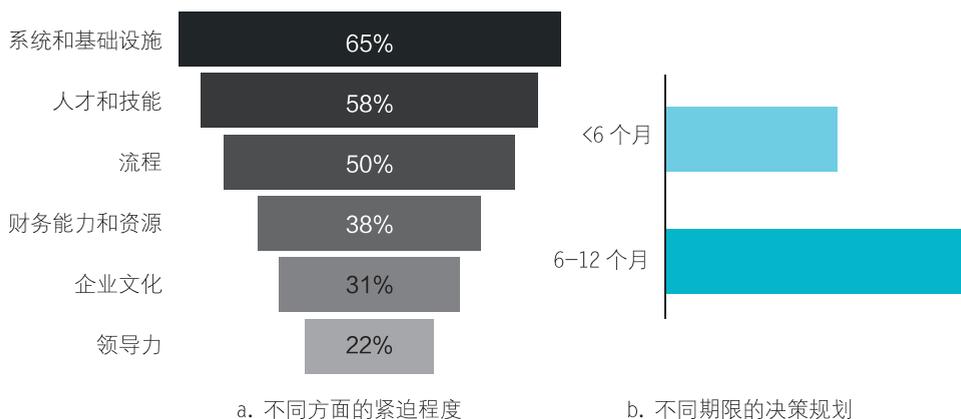


图 3-19 董事会仍须加强基础设施建设和长期性规划

数据来源：罗盛咨询与新加坡董事协会（SID）的联合调查（2020）。

二、把握危机背后的机遇

正如英国首相丘吉尔所说：“不要浪费一场好危机。”新冠疫情事件对公司治理是一次很好的检验。通过全面的评估和反思，企业能够清楚地看到需要改善的地方，以着手优化公司治理。此外，受疫情影响逐步浮现新的商业环境和业务模式，进一步突出了公司治理对企业的发展的重要性。作为企业的最高决策和监督机构，董事会更应清醒地认识到，构建适应新时代发展趋势和需求的治理结构和治理能力的需求已经迫在眉睫，是推动企业的高质量、可持续发展的重要基础。

（一）培养董事能力，建设一流董事会

新冠疫情全球大流行以来，我们每一天都见证着新的变化。在越来越多的不确定性下，其对董事会和每一位董事的治理能力都提出了更高要求。在应对疫情/危机的过程中，要求董事不仅能够高效处理复杂信息，还要能够灵活、快速地做出判断和决策。而在疫情过后，面对漫长且艰难的恢复过程，作为企业的最高决策机构成员，更要求董事们能够高瞻远瞩，带领企业以长期性的眼光布局未来。

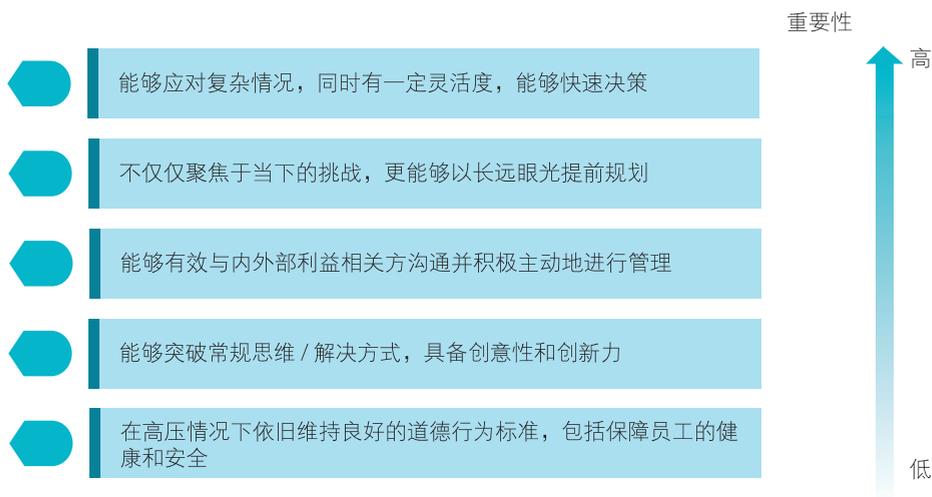


图 3-20 危机下最为重要的董事能力和领导力特质

数据来源：罗盛咨询与新加坡董事协会（SID）的联合调查（2020）。

（二）战略化 ESG 推动企业的可持续发展

2019 年 9 月召开的一次包括苹果、亚马逊和摩根大通高层在内的圆桌会和世界经济论坛在当年 12 月发布的《达沃斯宣言》让 ESG（环境、社会责任、公司治理）的概念进入大众视野。ESG 强调，在现代社会背景下，企业仅为股东带来财务回报最大化已经不能满足现代企业在有效管理和规避风险方面的要求，要求企业更负责任地发展。而新冠疫情作为一个影响中国及全球发展的“黑天鹅事件”，更加深化、坚定了这一理念的重要性的必要性。可以预见，今后企业履行社会责任的能力也将和企业的社会信誉、未来发展更紧密地挂钩。

同时，站在中国企业角度，在享受了过去数十年的快速经济发展带来的红利过后，面对未来国内外经济环境更多的不确定性因素，尤为要重视和加强企业的风险管控、提升企业合规程度和响应冲击能力的重要性——这不仅包括要关注企业内部生产经营、法律合规方面的风险，还要关注公共安全卫生方面的风险以及社会责任风险所带来的挑战和机遇。

>> 危机来临时，您的董事会是否已做好准备？ <<

• 面对危机时，董事会是否充分清楚自己角色和责任，能够有效监督企业应对危机？

• 董事会将如何运作来解决危机？角色和职责分工是否明确？

• 董事会如何获取相关信息并证明它能够实时、有效地了解企业所面临的各项风险？

• 董事会是否能够及时获取企业内部/外部专业支持，以更好地进行决策？

• 董事会是否已经设立危机委员会？其具体职责是什么？该委员会将如何与董事会及管理层配合运作？

• 企业所面临的关键财务风险和压力是什么？企业是否具备充足韧性来应对经济下行的冲击？

• 董事会如何化解危机对员工、客户、供应链和当地社区的影响？

• 哪些节点需要董事会做出关键性的财务和战略决策？

• 企业如何在平衡股东及各利益相关方利益的同时，兼顾企业自身发展的可持续性？

• 如何确保业务的延续性？

• 如何管理对内和对外的沟通工作？

• 企业如何向各方沟通经济冲击对其财务情况和业务模式造成的挑战？

来源：*InternationalCorporateGovernanceNetwork*