

第五章 铸就卓越董事会

随着中国改革进入深水区，中国企业亟须获得高质量发展，而高质量的公司治理和高效的董事会运作又是高质量发展的重要保障。如何提高公司治理水平？如何构建卓越的董事会？如何保证董事会的高效运作？在新形势下，董事会、董事必须具备什么素质和能力？这些问题已经成为中国企业越来越关注的重要命题。

•他山之石，可以攻玉。作为法人治理的核心，高效运作的董事会能够为企业提供外部战略视角、监督企业的战略实施、监督领导团队的表现与发展、维系公司治理机制并维护企业的价值与声誉。本书基于罗盛咨询在中国及其他国家的全球领先企业的高级领导层以及董事会合作过程中积累的洞察和经验，加之对董事会高效运作的长期深入调查研究，从董事会的“硬件”要素（如董事会架构设置、角色定义和职权划分、成员和能力构成等）、“软件”要素（如董事会主席领导力、董事会文化等）、运营程序及长期战略等事项入手，全方位深入剖析高效董事会的构成要素和运作方式，为在中国市场运营的上市企业、国有企业、合资企业、民营企业、家族企业等各行业经营实体完善公司治理、提升企业竞争力提供国际经验。

•董事会的高效运作，既要有高质量的“硬件”支撑，更需要有一流的“软件”使其高效运转。

•在“硬件”方面，合理的架构设置是董事会正确发挥治理作用的先决条件。在现代公司治理框架下，不同市场/国家所适用的董事会治理结构不尽相同：既有英美法系的单元制治理结构体系（董事会既是决策机构，也是监督机构），也有大陆法系的二元制治理结构体系（在股东大会下设立董事会和监事会，分别行使决策权和监督权）。尽管董事会治理结构体系有所不同，但是几乎每个国家都对董事会的独立性做出了明确的要求。

• 在这方面，我国和国际惯例的差别比较大：在标普 500 指数成分股企业中，独立董事占 85%；而在沪深 300 指数成分股企业中，独立董事只占 38%。为了帮助董事会更好地履行繁重、复杂的决策和监督职能，设立专业委员会已成为改善公司治理结构的重要方式。欧美地区多数公司都设立了审计委员会、薪酬委员会和提名/治理委员会，此外，根据所在行业特点，企业还可能设立健康、安全和环境委员会，企业社会责任委员会，以及风险和监管委员会。

• 董事会治理的最新趋势是：成员多样性，数字化转型进程的知识 and 能力，以及可持续发展议题。

• 在“软件”方面，主要包括以董事会主席为核心的领导力和良好的董事会文化。董事会主席是设定董事会运作基调、方向和文化的核心要素，是区分董事会运作效益高低的唯一显著因素。一名具备卓越领导力的董事会主席应当能够拥护董事独立性、积极寻求不同观点、鼓励高质量辩论。

• 此外，董事会的有效运作不仅在于董事会主席个人，更在于作为一个团队整体的董事会成员。良好的董事会文化是确保董事保持独立、大胆提供个人观点、保持可靠业务判断能力、与管理层建立建设性关系的重要条件。

• 在为高效董事会配备高质量“硬件”和“软件”的基础上，强大的董事上任培训能够快速融合新董事成员，不仅能够帮助企业获得高质量的董事观点，还能帮助董事会增强集体意识，建立更为紧密的联系，最终为股东创造更高价值。此外，还应有意识地培养董事做出提升董事会效率的关键行为。

• 一名优秀的董事应当：能够提出正确的问题；有勇气坚持主张，做正确的事情；能够恰当地、建设性地质询管理层；具备可靠的业务判断能力；做出准确的商业判断；能够形成独立观点。在当今瞬息万变、不确定性增加的时代，应对危机已经成为董事会领导力所必备的素质和能力，卓越的董事会能让企业在度过危机后，变得比从前更加强大。

• 卓越董事会的特质之一便是以长远的战略眼光制定各项决策。其中，前瞻性地规划董事接班人，帮助董事会更好地了解自身能力需求，确保董事能力及专长的多元化，以长远的眼光思考人才需求，从而使董事会内董

事成员更替的风险最小化。在互联网浪潮、新兴技术等趋势的影响下，中国及全球市场正经历前所未有的快速变化。相应地，企业也正积极采取行动，升级董事会的技能能力。在数字化席卷各行各业的今天，数字化董事会将积极推动董事会转型，使企业能够更加主动地适应不断发生的变化和挑战。

•根据我们的经验，卓越董事会应具备五大能力：一是战略性。合格的董事会需要有长期一致的战略规划以及前瞻性的眼光，帮助管理层重新审视公司的定位，为企业打造长期的竞争优势奠定必要的基础。二是规范性。在确保董事会的构成合理的前提下，要有清晰的职、责、权界限，能与管理层高效配合。不同行业、不同地域、具有多元能力的董事能够互补。三是高效性。面对快速发展的市场环境，董事会的领导力是关键，不仅要能够快速获取信息，同时需要做出准确的判断。四是创新性。打造多元有活力的董事会，加强数字化转型和新型技术的研发，在所需层面和规模上进行转型，使可持续发展的理念在企业内部持续传承。五是责任。从公司治理的结构入手，董事会的职责是要推动企业转型，将可持续发展纳入业务战略和运营中，以支持企业的长期生存。

•企业治理同时受到内部因素（公司治理结构、董事会组成等）与外部因素（监管规定、市场与行业环境）的影响。中国企业的高质量治理需要借鉴国际经验，探索出一条适合中国国情的高效董事会治理之路。如果本书能在此过程中对国内企业有所启发，便是我们出版此书的最大愿望。