

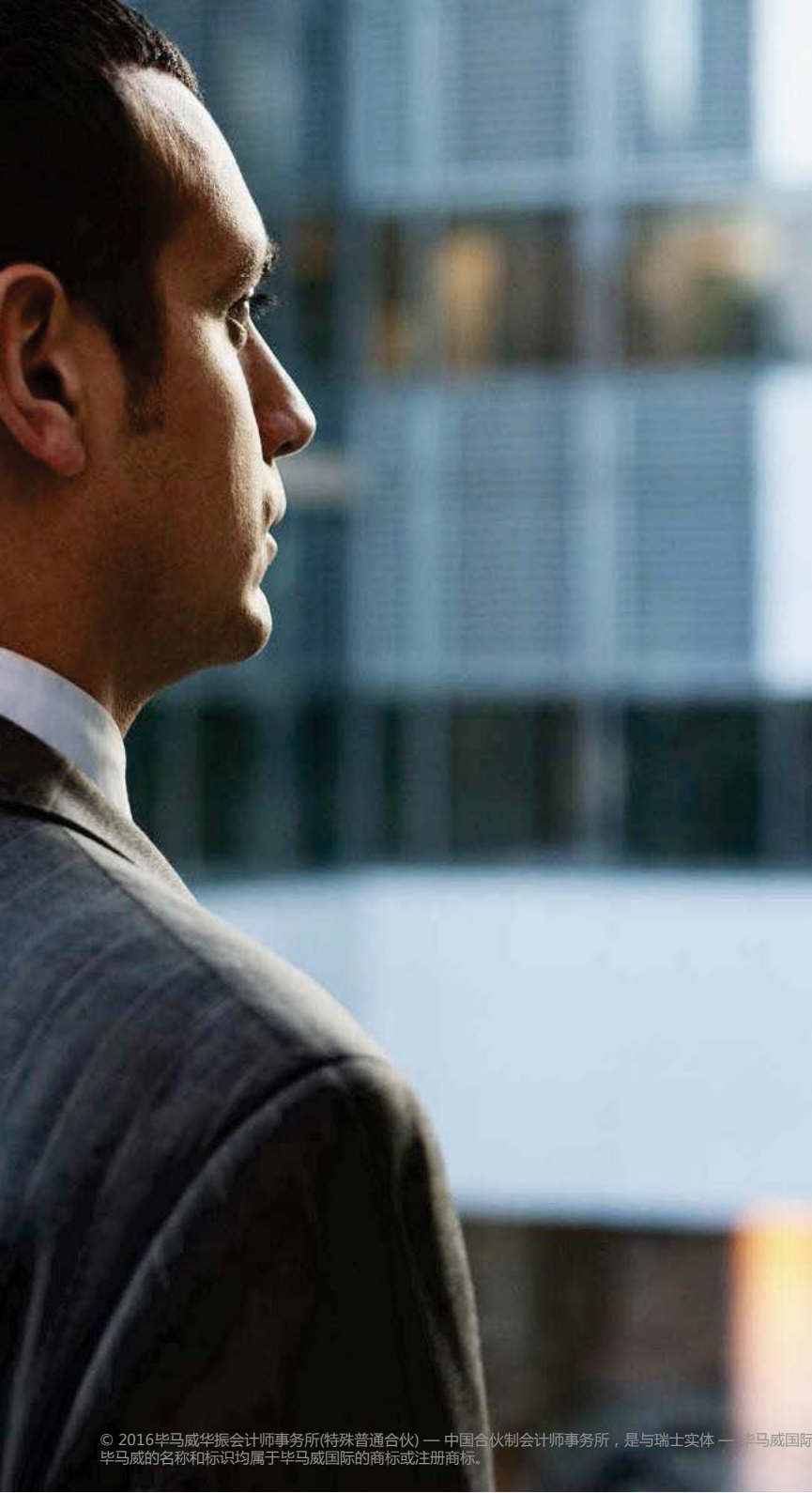


建立卓越的 董事会

毕马威审计委员会之窗
全球市场动向调查

kpmg.com/cn





目录

建立卓越的董事会：全球对董事会组成的看法 五大结论	<u>02</u>
调查的受访者	<u>03</u>
 主要发现	 <u>04</u>
董事会的组成及与战略的配合是重中之重	<u>05</u>
建立卓越的董事会的障碍	<u>07</u>
继任计划非常关键，但很少的董事会有正式计划	<u>08</u>
具备“适当”成员的机制	<u>09</u>
董事会如何为将来定位	<u>10</u>
全球：显著的国家及行业趋势	<u>11</u>
检测你对建立卓越的董事会的看法	<u>12</u>
附录：不同国家的调查结果	<u>13</u>

建立卓越的董事会：全球对董事会组成的看法

目前，董事会人才与公司战略的配合是很多董事会日益重视其组成和继任计划的主要推动力。事实上，董事会的人才也是投资者、监管部门及媒体首要关注的焦点：董事会是否拥有对于有效发挥其监督作用及为公司长远成功做贡献非常关键的知识、经验以及多样化的视野？

为了更好地了解董事会为了具备适当的知识、背景、经验及视野组合正在使用的工具及方法——什么是有用的、什么是无用的、以及可能遇上什么障碍——我们调查了全球46个国家的 2,300 多名董事及高管人员。在毕马威审计委员会之窗¹最新一期的*全球董事会洞见*中，我们还通过对来自六个国家的董事会成员及商业领袖的访问探讨了这些问题。

总体上，这些访问及调查结果显示，很多董事会正在进行从头到尾的重新评估，从招聘上岗到董事会评核及继任，他们处理董事会组成的方法。诚如一位董事指出：“获得拥有适当知识的适当人才既是一门科学，也是一门艺术，但是董事会的组成不应停留在简单的猜测，而应更具系统化。”

正如我们的调查中发现的那样，董事会还有很大的进步空间；只有36%的人“同意”他们所在董事会的成员具备适当的知识、背景及经验组合，49%的人表示“部分同意”。该调查发现了一些建立卓越董事会的主要挑战或障碍，以及董事会为了克服这些障碍并将自己定位为公司战略财产正在采取的措施。

我们希望这些结果和发现将有助于促进董事会就董事会的组成和继任计划展开积极讨论，并提供一些真知灼见，以协助董事会应对建立并维持一个“适当的”董事会这一重大挑战。

— 毕马威审计委员会之窗

¹ 毕马威审计委员会之窗，*全球董事会洞见：建立卓越的董事会*

五大结论



董事会的组成及与战略的配合是重中之重。鉴于当今的商业需求及风险环境——更不用说来自投资者、监管机构和媒体日益增加的监督——董事会人才与公司战略（包括短期和长期战略）的配合是每个董事会的重中之重。调查的受访者确定了需要格外重视董事会的组成的几个相关原因，包括需要提高人才多样化以及了解竞争环境、科技更新的速度和公司业务模式受到的潜在干扰的董事。



建立卓越的董事会面临重大障碍。调查的受访者最频繁提到的障碍是“寻找同时拥有日常业务经验和公司所需专门技能的董事”（69%）。确定董事会的未来人才需求位列第二（55%），紧随其后的是由于“因循守旧”的思想而抗拒改变（43%）。



尽管继任计划对优化董事会组成的重要性已经得到广泛认同，但是，很少的董事会拥有已经制定好的正式继任计划。尽管调查的绝大部分受访者表示正式的董事会继任计划是获得适当的董事会成员的关键机制，但是，仅有31%的受访者表示所在的董事会拥有一个已经制定好的正式继任计划，或正在制定有关计划。



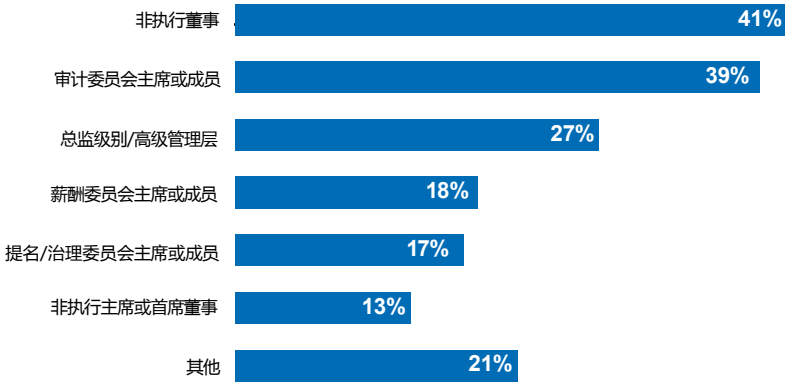
有些重要机制能帮助保持最佳的董事会组成——但是它们通常没有得到充分利用。绝大多数受访者表示稳定的董事会评核（87%）和正式的继任计划（77%）是获得适当的董事会成员组合最有效的机制。但是，正如上文所述，很少的董事会拥有一个已经制定好的正式继任计划，并且，接近三分之一的受访者表示“没有健全的董事会整体和董事个人表现评核”以及“难以革除表现欠佳的董事”是建立并维持董事会卓越表现的最大障碍。



作出必要的调整和人事变更以获得“适当的”董事会成员组合需要一个积极的方案。调查发现显示，董事会继任计划、组成及多样化需要一个战略性的整体方案，全体董事应在讨论长期战略时对此方案进行讨论。当然，健全的董事会整体和董事个人表现评核也非常重要——并且是很多董事会需要注意的一个重要方面。

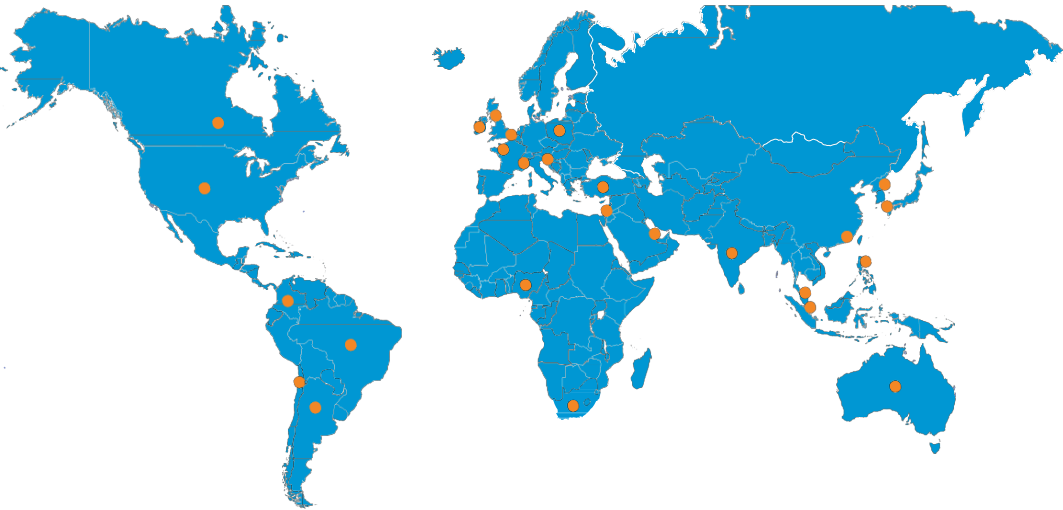
调查的受访者

按职位/职务

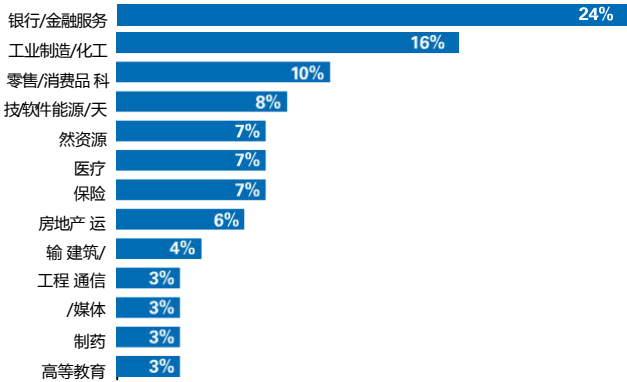


可选择多项

参与国家



按行业*



*注：上表不包括归类为“其他”的受访者

安哥拉	加纳	波兰
阿根廷	印度	葡萄牙
澳大利亚	印尼	卡塔尔
奥地利	爱尔兰	沙特阿拉伯
巴林	以色列	新加坡
比利时	意大利	南非
百慕达	日本	西班牙
巴西	韩国	瑞士
加拿大	卢森堡	台湾
智利	马来西亚	土耳其
中国/香港	马耳他	阿拉伯联合酋长国
哥伦比亚	墨西哥	英国
丹麦	荷兰	美国
芬兰	新西兰	越南
法国	尼日利亚	
德国	菲律宾	

● = 20个或更多答复



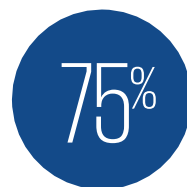
您所在的董事会在考虑目前和将来的成员应具备的知识、背景、经验和视野组合时，哪些挑战或考虑因素影响最大？

董事会的组成及与战略的配合是重中之重。

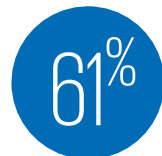
之前的一份毕马威调查²显示，过去三年，董事会对战略的参与度有所增加，并且此份最新的市场动向调查也证明了这一点，但这是从董事会人才角度考虑的。鉴于当今的商业需求及风险环境——更不用说来自投资者、监管机构和媒体日益增加的监督——董事会人才与公司战略（包括短期和长期战略）的配合是董事会的重中之重并不奇怪。我们访问的董事也同意这个观点。正如一位董事会成员告诉我们：“无论是解决技术差距还是寻找有国际经验的人，人才需要成为战略讨论的一部分。”另外一位董事会成员说：“战略是董事会审视他们的知识和成员组成的首要原因。而董事会须知道公司的战略和董事会的组成是否有差距？”

超过一半的受访者表示需要多样化的背景和视野。一位董事表示：“无论是在技术知识或专业技能方面，还是在业务知识和国际经验方面，董事会成员背景的多样化都很重要。”调查的受访者确定了需要格外重视董事会的组成的几个其他原因，包括需要了解竞争环境、科技更新的速度和公司业务模式受到的潜在干扰的董事。一位董事会成员告诉我们，科技是“保持竞争力的关键，”寻找“具备丰富的业务经验并了解科技的董事是一项真正的挑战。”

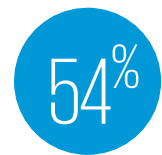
² 毕马威市场动向调查，“校准策略与风险：董事会的鸟瞰”，2015年。



董事会人才与公司三至五年战略的配合



需要有多样化的观点/背景



业务模式所受到的干扰和其他竞争威胁

34% 科技更新的速度

30% 需要有国际视野/工作经验

21% 投资者关注焦点/对董事会成员组成的看法

17% 网络风险

8% 其他

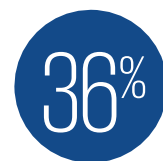
可选择多项



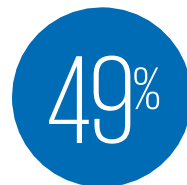
您是否同意您所在董事会的成员具备足够的知识、背景、经验和视野去探讨管理层的战略假设，并带领公司适应日益波动和快节奏的全球环境？

就董事会挑战管理层及帮助公司摆脱不确定性的整体能力而言，一半接受调查的董事认为还有进步空间。仅有36%的受访者表示同意他们所在董事会的成员具备足够的知识、背景、经验和视野去探讨管理层的战略假设，并带领公司适应日益波动和快节奏的全球环境。大部分的受访者表示部分同意（49%）或不同意（14%）。

一位董事会成员强调了董事会成员来自多样化行业和实体的重要性，例如，招聘具有学术界、政府、民间团体背景的董事，以及创业者和来自家族企业的人。她说：“这又回到了人才问题上。一个有才能的人能够提出替代方案，他们将通过一种学院派的方式让董事会考虑不同的可能性。真正的思想多样化需要经验的多样化……因此多样化是一个大议题，不单指性别和年龄。董事会需要考虑的多样化有更大的战略背景和重要性。”



同意



部分同意



不同意

1%

其他



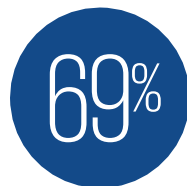
您认为建立并维持卓越的董事会的最大障碍是什么？

建立卓越的董事会面临重大障碍。

调查的受访者最频繁提到的障碍是“寻找同时拥有日常业务经验和公司所需专门技能的董事”（69%）。确定董事会的未来人才需求位列第二（55%），紧随其后的是由于“因循守旧”的思想而抗拒改变（43%）。

我们访问的一位董事说：“公司在任命董事时需要有长远眼光，否则董事会的成员和经验可能不符合公司目前的发展状况。‘因循守旧’思想是维持卓越的董事会的巨大障碍。”

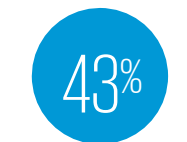
许多受访者强调，有效招聘和筛选董事的重要性以及“将董事会作为公司战略计划的一部分”是建立一个有效董事会以及董事会为将来定位的关键。



寻找同时拥有日常业务经验和专门技能的董事



确定未来三至五年董事会需要的人才



由于“因循守旧”思想而抗拒改变

32%	不鼓励提问和公开讨论的董事会文化
31%	没有健全的董事会整体和董事个人表现评核机制
29%	难以革除表现欠佳的董事
21%	长期任职的董事逐渐失去（实质或观感上的）独立性
11%	新董事缺乏有效的入职培训
10%	其他

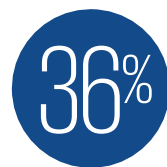
可选择多项



您所在的董事会是否积极处理董事会的继任计划？

尽管继任计划对优化董事会组成的重要性已经得到广泛认同，但是，很少董事会拥有已经制定好的正式继任计划。

如第9页所述，77%的受访者表示一个正式的董事会继任计划是建立“适当的”董事会成员组合的有效机制——仅次于董事会评核机制。但是，33%的受访者表示很少或完全没有关于董事会继任的讨论，36%的受访者表示只有在需要填补董事空缺时进行非正式的讨论。只有17%的受访者表示“正在进行”积极的继任计划讨论，14%的受访者表示“已经制定与未来发展需要挂钩的正式继任计划，而且会定期检视。”最近几年，董事会一般更加重视他们在首席执行官继任计划中的重要作用，很多董事会在自己的继任计划方面可能还很落后。一位董事招聘专员表示，最近几年，董事会“已经采取了更加严格的行政领导团队继任方法，人力资源部门通常掌握着由董事会定期检视的人才继任计划。”董事会可以对自己的组成采用类似的方法。



非正式或在需要填补董事空缺时讨论



很少或完全没有讨论



董事会积极讨论，正在制定继任计划

14%

已经制定与未来发展需要挂钩的正式继任计划，而且会定期检视



您认为哪些机制在确保董事会成员具备适当的知识、背景、经验和视野组合方面最为有效？

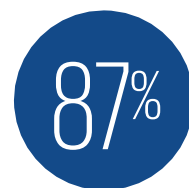
有些重要机制能帮助维持最佳的董事会组成——但是它们通常没有得到充分利用。

绝大多数受访者表示健全的评核机制（87%）和正式的继任计划（77%）是获得适当的董事会组成最有效的机制。但是，正如前文所述，很少的董事会拥有已经制定好的正式继任计划，接近三分之一的受访者表示“没有健全的董事会整体和董事个人表现评核机制”，同时，“难以革除表现欠佳的董事”是建立并维持董事会卓越表现的最大障碍。一位董事招聘专家表示：“董事会评核是一个有用的工具，特别是在一项改变计划的开始或在董事会即将经历巨大变化的时期。当董事会面临无法解决的持续的困难时，或自从董事会核心成员被任命后公司发生了巨大变化时，良好的董事会评核机制可以解决问题。”

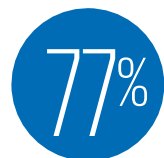
近半数受访者将个别董事的任期限制作为一项维持最佳的董事会组成的有效机制。然而，最近的董事会调查显示，董事任期限制目前已经不再广泛采用³，而投资者对任期限制的看法也不尽相同⁴。三分之一的受访者表示，“监控董事会的平均董事任期”很重要，并且，我们注意到一些机构投资者最近也已经采用考虑董事平均任期的政策。

³ 史宾沙2015年董事会年度指数显示，13家标普500强公司的董事会（3%）为非执行董事设置明确的任期限制，66%的董事会表示他们的公司治理指引没有相关任期限制。31%的董事会没有提到任期限制。

⁴ Cam C. Hoang，“机构投资者及董事会更新趋势”，美国德汇律师事务所2016年4月8日在哈佛法学院论坛上关于公司治理和金融监管的发言。



健全的董事会评核



正式的继任计划



个别董事的任期限制（年期或任期）

33% 监控董事会的平均董事任期

22% 年龄限制

17% 扩大董事会规模

15% 其他

可选择多项

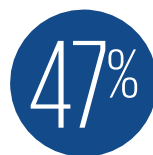


您所在的董事会采取了哪些措施为将来定位？

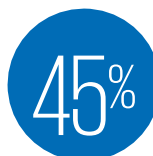
作出必要的调整和人事变更以获得“适当的”董事会成员组合需要一个积极的方案。

董事会正在采取哪些措施为将来定位？近半数受访者表示他们的董事会正在评估董事会未来的发展需要，45%的受访者表示正在积极招聘具备专门技能/知识的人才。其他措施包括改善董事会整体和董事个人的表现评核以找出差距，以及改善新董事入职培训/培训。只有16%的受访者表示公司会革除表现欠佳的董事，这突显了董事会在这方面所面临的重大障碍。一位受访的董事会成员强调了在这个方面采取行动的重要性，他说：“如果一位董事不再做出有意义的贡献，无论是因为什么原因，董事会都应该直接而礼貌地解决这个问题。”

本次调查得出的一个关键结论是董事会继任计划、组成及多样化需要一个战略性的整体方案，并且，全体董事应在讨论长期战略时对此方案进行讨论。当然，健全的董事会整体和董事个人的表现评核也很重要——并且是很多董事会需要注意的一个重要方面。对于很多董事会来说，这是一项重大挑战，并且需要付诸行动。



现正评估董事会未来的发展需要



积极招聘具备专门技能/知识/视野的人才



改善董事会整体和董事个人的表现评核，以找出差距

31%

改善新董事入职/培训

29%

积极扩大董事会成员组合，以吸纳更多样化人才

16%

革除表现欠佳的董事

15%

以上皆没有

2%

其他

可选择多项

全球：显著的国家及行业趋势

全球来讲，本次调查数据反映了一些显著的变化。

按国家

同意董事会成员具备足够的知识、背景、经验和视野去探讨管理层的战略假设的受访者最多：**以色列、新加坡、澳大利亚、智利**

同意董事会成员具备足够的知识、背景、经验和视野去探讨管理层的战略假设的受访者最少：**韩国、日本、尼日利亚**

表示董事会很少或完全没有讨论继任计划的受访者占比最大：**波兰、日本、巴西、土耳其、巴林、哥伦比亚、智利**

没有受访者表示拥有正式的董事会继任计划：**比利时、加拿大、智利**

表示有正式的董事会继任计划的受访者占比最大：**尼日利亚、瑞士 (38%)**

按行业

认为网络风险是推动考虑董事会组成的关键推动力：**银行/金融服务行业 (29%，对比整体比例17%)**

表示需要国际视野/经验的受访者占比最大：**工业制造/化工行业 (45%，对比30%)**

表示董事会人才需要与战略配合的受访者占比最大：**医疗行业 (85%，对比整体比例75%)**

同意董事会成员具备足够的知识、背景、经验和视野去探讨管理层的战略假设的受访者最少：**零售/消费品行业 (28%，对比整体比例36%)**

表示只有非正式的董事会继任计划讨论的受访者占比最大：**科技/软件行业 (44%，对比整体比例36%)**

检测你对建立卓越的董事会的看法

1 您所在的董事会在考虑目前和将来的成员应具备的知识、背景、经验和视野组合时，哪些挑战或考虑因素影响最大？(请任选三项)

- ☐ 董事会人才与公司三至五年战略的配合
- ☐ 需要多样化的观点/背景
- ☐ 业务模式所受到的干扰和其他竞争威胁
- ☐ 科技更新的速度
- ☐ 需要有国际视野/工作经验
- ☐ 投资者关注焦点/对现任董事会成员的看法
- ☐ 网络风险
- ☐ 其他

2 您是否同意您所在董事会的成员具备足够的知识、背景、经验和视野去探讨管理层的战略假设，并带领公司适应日益波动和快节奏的全球环境？

- ☐ 同意
- ☐ 部分同意
- ☐ 不同意
- ☐ 其他

3 您认为建立并维持卓越的董事会的最大障碍是什么？(请任选三项)

- ☐ 寻找同时拥有日常业务经验和专门技能(例如科技/网络安全)的董事
- ☐ 物色董事会在今后三至五年可能需要的人才
- ☐ 由于“因循守旧”的思想(例如过去行之有效的一套将来也行得通)而抗拒改变
- ☐ 不鼓励提问和公开讨论的董事会文化
- ☐ 没有健全的董事会整体和董事个人表现评核机制
- ☐ 难以革除表现欠佳的董事
- ☐ 长期任职的董事逐步失去(实质或观感上的)独立性
- ☐ 新董事缺乏有效的入职培训
- ☐ 其他

4 您所在的董事会是否积极处理董事会的继任计划？

- ☐ 已制定与未来发展需要挂钩的正式继任计划，而且会定期检视
- ☐ 董事会积极讨论——正在制定继任计划
- ☐ 只有非正式或在需要填补董事空缺时讨论董事会的未来发展需要
- ☐ 董事会很少或完全没有讨论继任计划

5 您认为哪些机制在确保董事会成员具备适当的知识、背景、经验和视野组合方面最为有效？(请任选三项)

- ☐ 健全的董事会评核——包括解决表现差距和表现欠佳董事的过程
- ☐ 正式的董事会继任计划
- ☐ 个别董事的任期限制(年期或任期)
- ☐ 监控董事会的平均董事任期
- ☐ 年龄限制
- ☐ 扩大董事会规模
- ☐ 其他

6 您所在的董事会采取了哪些措施为将来定位？(请选择所有适用的答案)

- ☐ 现正评估董事会未来的发展需要
- ☐ 积极招聘具备科技、网络、国际等专门技能/知识/视野的人才
- ☐ 改善董事会整体和董事个人的表现评核，以找出差距
- ☐ 改善新董事入职和持续培训
- ☐ 积极扩大董事会成员组合，以吸纳更多样化人才
- ☐ 革除表现欠佳的董事
- ☐ 其他
- ☐ 以上皆没有



附录： 不同国家的 调查结果

此附录包括来自26个国家的详细数据，每个国家至少有20个调查回复。来自所有46个参与调查的国家的调查数据记录在合计一列中。



您所在的董事会在考虑目前和将来的成员应具备的知识、背景、经验和视野组合时，哪些挑战或考虑因素影响最大？（请任选三项）

	本土 %	美国 %	中国/香港 %	英国 %	巴西 %	日本 %	哥伦比亚 %	印度 %	波兰 %	瑞士 %	爱尔兰 %	以色列 %	南非 %	奥地利 %	新加坡 %	比利时 %	加拿大 %	韩国 %	法国 %	菲律宾 %	智利 %	土耳其 %	澳大利亚 %	阿根廷 %	马来西亚 %	尼日利亚 %	巴林 %
董事会人才与公司三至五年战略的配合	75	77	77	79	81	82	88	72	66	75	83	58	81	53	68	56	91	52	85	84	67	54	96	83	71	52	81
需要有多样化的观点/背景	61	58	63	58	69	62	64	52	56	56	64	49	62	58	71	66	63	72	42	68	71	67	58	71	57	48	81
业务模式所受到的干扰和其他竞争威胁	54	55	52	63	52	46	36	65	38	67	54	64	49	61	68	44	47	55	50	72	38	58	67	38	71	57	71
科技更新的速度	34	34	30	34	33	31	31	48	34	43	25	47	38	53	21	38	25	38	23	24	25	46	29	33	29	38	24
需要有国际视野/工作经验	30	18	34	29	20	58	44	35	34	37	27	34	27	28	44	47	28	48	58	20	50	46	25	54	14	29	24
投资者关注焦点/对现任董事会组成的看法	21	21	31	12	25	12	24	17	47	8	17	15	24	25	15	19	22	14	23	16	21	4	8	13	19	43	19
网络风险	17	26	8	17	10	4	4	4	12	10	25	26	14	19	12	22	9	17	12	4	8	21	8	4	29	24	0
其他	8	11	4	10	10	4	10	7	13	6	3	6	5	3	3	9	16	3	8	12	21	4	8	4	10	10	0
合计n	2354	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

可选择多项



您是否同意您所在董事会的成员具备足够的知识、背景、经验和视野去探讨管理层的战略构想，并带领公司适应日益波动和快节奏的全球环境？

	合计 %	美国 %	中国/香港 %	英国 %	巴西 %	日本 %	哥伦比亚 %	印度 %	波兰 %	瑞士 %	爱尔兰 %	以色列 %	南非 %	奥地利 %	新加坡 %	比利时 %	加拿大 %	韩国 %	法国 %	菲律宾 %	智利 %	土耳其 %	澳大利亚 %	阿根廷 %	马来西亚 %	尼日利亚 %	巴林 %
同意	36	36	35	39	31	5	40	41	25	48	34	62	38	36	62	31	31	17	46	48	50	42	54	42	29	33	38
部分同意	49	48	58	52	52	53	39	44	59	51	56	30	46	56	38	47	53	38	46	40	25	38	33	54	57	29	57
不同意	14	15	7	9	16	41	19	15	16	2	10	8	16	8	0	22	16	45	4	12	21	17	13	4	14	38	5
其他	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4	4	0	0	0	0	0
合计 n	2354	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

由于四舍五入，可能不等于100%



您认为建立并维持卓越的董事会的最大障碍是什么? (请任选三项)

	台湾 %	美国 %	中国/香港 %	英国 %	巴西 %	日本 %	哥伦比亚 %	印度 %	波兰 %	瑞士 %	爱尔兰 %	以色列 %	南非 %	奥地利 %	新加坡 %	比利时 %	加拿大 %	韩国 %	法国 %	菲律宾 %	智利 %	土耳其 %	澳大利亚 %	阿根廷 %	马来西亚 %	尼日利亚 %	巴林 %
寻找同时拥有日常业务经验和专门技能 (例如科技/网络安全)的董事	69	71	63	82	52	69	61	70	59	81	85	72	84	83	88	72	66	72	42	68	58	33	67	63	81	62	76
物色董事会在今后三至五年可能需要的人才	55	60	46	67	56	62	49	49	31	56	58	51	41	31	76	56	66	45	58	64	54	33	75	58	38	24	43
由于“因循守旧”的思想 (例如过去行之有效的一套将来也行得通)而抗拒改变	43	40	55	37	42	42	40	61	47	38	34	53	38	44	35	31	31	34	50	32	33	63	29	63	48	38	57
不鼓励提问和公开讨论的董事会文化	32	27	39	35	32	28	25	35	26	29	41	26	38	39	21	41	38	34	50	24	21	50	33	29	43	48	48
没有健全的董事会整体和董事个人表现评核机制	31	24	37	17	44	55	40	23	53	25	22	28	32	28	26	31	22	34	19	24	25	58	17	38	29	43	24
难以革除表现欠佳的董事	29	33	27	17	32	12	33	25	18	32	17	36	24	33	24	25	44	31	54	28	38	29	21	17	24	38	29
长期任职的董事逐步失去 (实质或观感上的) 独立性	21	18	23	17	30	11	24	20	49	21	25	17	27	17	15	13	9	24	19	24	46	29	21	17	14	24	19
新董事缺乏有效的入职培训	11	11	8	10	6	19	21	13	9	8	12	13	3	19	9	13	13	21	4	24	8	0	8	17	10	19	5
其他	10	15	3	17	5	1	7	4	9	11	7	4	14	6	6	19	13	3	4	12	17	4	29	0	14	5	0
合计 n	2354	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

可选择多项



您所在的董事会是否积极处理董事会的继任计划?

	合计 %	美国 %	中国/香港 %	英国 %	巴西 %	日本 %	哥伦比亚 %	印度 %	波兰 %	瑞士 %	爱尔兰 %	以色列 %	南非 %	奥地利 %	新加坡 %	比利时 %	加拿大 %	韩国 %	法国 %	菲律宾 %	智利 %	土耳其 %	澳大利亚 %	阿根廷 %	马来西亚 %	尼日利亚 %	巴林 %
已制定与未来发展需要挂钩的正式继任计划，而且会定期检视	14	14	15	21	9	3	7	7	1	38	17	17	5	14	12	0	0	7	8	16	0	8	17	21	19	38	14
董事会积极讨论 — 正在制定继任计划	17	23	11	37	10	3	14	13	1	25	14	25	24	8	9	16	31	17	8	0	4	4	29	8	10	10	0
只有非正式或在需要填补董事空缺时讨论董事会的未来发展需要	36	37	35	33	25	36	33	41	29	30	39	17	49	56	50	44	38	55	58	52	50	33	33	29	48	19	38
董事会很少或完全没有讨论继任计划	33	25	39	9	56	58	46	39	68	6	31	42	22	22	29	41	31	21	27	32	46	54	21	42	24	33	48
合计 n	2354	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

由于四舍五入，可能不等于100%



您认为哪些机制在确保董事会成员具备适当的知识、背景、经验和视野组合方面最为有效? (请任选三项)

	合计 %	美国 %	中国/香港 %	英国 %	巴西 %	日本 %	哥伦比亚 %	印度 %	波兰 %	瑞士 %	爱尔兰 %	以色列 %	南非 %	奥地利 %	新加坡 %	比利时 %	加拿大 %	韩国 %	法国 %	菲律宾 %	智利 %	土耳其 %	澳大利亚 %	阿根廷 %	马来西亚 %	尼日利亚 %	巴林 %
健全的董事会评估 — 包括解决表现差距和表现欠佳董事的流程	87	85	84	93	95	95	85	86	91	79	88	81	92	92	88	91	81	86	92	96	83	96	92	83	95	90	71
正式的董事会继任计划	77	78	75	87	80	84	81	77	50	75	85	83	76	72	88	72	75	79	81	76	71	67	83	63	62	76	76
个别董事的任期限制 (年期或任期)	49	42	47	64	48	51	36	61	47	49	71	38	62	36	59	38	63	34	73	44	42	42	58	46	33	71	43
监控董事会的平均董事任期	33	33	41	19	31	18	40	21	44	38	32	38	22	44	24	53	28	28	19	28	25	33	25	50	33	24	57
年龄限制	22	25	19	6	15	22	33	34	16	38	8	9	16	39	15	25	31	21	12	20	25	25	8	17	24	14	29
扩大董事会规模	17	18	30	11	15	15	13	13	26	6	8	36	16	14	18	3	6	41	4	20	13	29	17	17	19	19	14
其他	15	19	4	20	15	16	13	8	25	14	7	15	16	3	9	19	16	10	19	16	42	8	17	25	33	5	10
合计 n	2354	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

可选择多项



您所在的董事会采取了哪些措施为将来定位? (请选择所有适用的答案)

	总计 %	美国 %	中国/香港 %	英国 %	巴西 %	日本 %	哥伦比亚 %	印度 %	波兰 %	瑞士 %	爱尔兰 %	以色列 %	南非 %	奥地利 %	新加坡 %	比利时 %	加拿大 %	韩国 %	法国 %	菲律宾 %	智利 %	土耳其 %	澳大利亚 %	阿根廷 %	马来西亚 %	尼日利亚 %	巴林 %
现在就评估董事会未来的发展需要	47	57	48	56	44	31	24	48	37	52	56	23	41	47	38	28	44	31	35	52	38	29	54	29	33	33	24
积极招聘具备科技、网络、国际等专门技能/知识/视野的人才	45	53	37	57	25	23	51	38	31	52	37	47	49	33	29	31	38	52	54	28	42	38	42	42	29	38	10
改善董事会整体和董事个人的表现评核,以找出差距	31	28	31	37	47	19	25	38	29	29	41	19	41	33	35	53	28	34	31	32	38	25	21	8	43	43	19
改善新董事入职和持续培训	31	28	35	29	28	19	50	42	34	21	34	43	27	39	29	34	50	34	27	36	42	8	21	25	33	48	19
积极扩大董事会成员组合,以吸纳更多样化人才	29	31	34	34	20	30	13	32	10	25	22	28	46	39	21	19	19	55	31	24	13	33	29	8	24	38	29
革除表现欠佳的董事	16	19	6	14	18	16	19	7	22	17	8	9	14	17	6	9	22	24	19	12	13	17	17	0	10	10	19
其他	2	2	1	2	2	1	3	1	4	3	0	6	3	3	0	3	0	0	0	4	13	4	8	13	0	0	0
以上皆没有	15	12	15	3	21	28	21	13	21	14	12	15	16	6	24	13	13	0	8	28	17	29	13	33	19	10	33
合计 n	2158	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

可选择多项



其他刊物

全球董事会洞见：建立卓越的董事会

全球董事会洞见：校准风险监督

全球董事会洞见：未来的审计

市场动向调查：董事会对战略及风险的鸟瞰图



关于毕马威 审计委员会 之窗

毕马威审计委员会之窗（ACIs）由全球超过35个成员所赞助，为审计委员会和董事会成员提供可行的洞见、资源及同行交流的机会，重点是加强对财务报告和审计质量以及目前董事会和公司面临的各种挑战，涉及从风险管理和新兴技术到战略和全球合规的监督等各个领域。

上海

胡丽芬

内部审计、风险管理和
合规服务主管合伙人
电话: +86 21 2212 2603
lifern.woo@kpmg.com

陈晓红

合伙人
电话: +86 21 2212 2780
grace.xh.chen@kpmg.com

沈奇伟

总监
电话: +86 21 2212 3640
michael.shen@kpmg.com

北京

徐捷

合伙人
电话: +86 10 8508 5952
jessica.xu@kpmg.com

李斌

总监
电话: +86 10 8508 5975
johnson.li@kpmg.com

王霞

总监
电话: +86 10 8508 5113
shirly.wang@kpmg.com

香港

马绍辉

合伙人
电话: +852 2978 8236
paul.mcsheaffrey@kpmg.com

侯爵维

总监
电话: +852 2685 7780
jeffrey.hau@kpmg.com

宋家宁

总监
电话: +852 2978 8101
jianing.n.song@kpmg.com

李懿玲

总监
电话: +852 2143 8764
alva.lee@kpmg.com

广州/深圳

梁安超

合伙人
电话: +86 755 2547 3338
kelvin.oc.leung@kpmg.com

杜小娅

总监
电话: +86 755 2547 1168
daisy.du@kpmg.com

kpmg.com/cn

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2016毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。