

2017年 董事会事项

董事会领导力中心

2017年,要想实现良好的公司业绩,本质要求仍然不变:管理主要风险,引入和利用新的机遇,确保战略得到有效执行。但是,大环境正在发生快速而深刻的变化。技术不断进步,业务模式被打破,投资者及其他利益相关方的期望变高,全球动荡不定,政治格局不断变化,这些因素都要求公司及董事会重新思考企业战略、如何落实,以及成为市场领导者需要具备哪些品质。借鉴毕马威最近调查中的发现以及过去一年中与董事及商界领袖的沟通,我们重点提出以下7点。董事会在未来一年引领企业前行时应牢记这7点。



认识到提高战略与风险的关联度和协调性比以往更加重要,而且更具挑战。

短短几个月内,全球发生了翻天覆地的变化。英国脱欧、美国特朗普赢得大选,让很多观察家和企业措手不及,对全球市场及地缘政治格局也会产生重大影响。尽管在英国公投和美国大选之前,各方进行了详尽分析,但鲜有人预测到这些巨变,这在严正提醒企业为何会错过重要的市场信号(安于现状思维、对熟悉事物的偏好,还是在舒适区中盲目自满?),一夜之间国际赛场已然发生根本性变化。地缘政治格局将变得更加清晰,但我们预计竞争格局仍会动荡不定,难以看清,留下的准备时间非常少。技术日新月异,创新步伐势不可挡,业务模式被颠覆,千禧一代崭露头角及其他人口变化,客户需求和员工期望不断延伸,这些因素将使企业更加重视敏捷度及环境变化适应能力。比如,持续的转型、人才风险管理以及利用新技术带来的机遇。管理层是否建立了有效的流程,以跟踪外部环境变化,和测试战略

及风险假设是否依然有效?该流程能否预警管理层有必要作出调整?董事会是否具备适当的人才和洞察力,将外部因素与企业战略及风险状况进行必要的关联?企业应持续讨论战略问题(而不是每年作一次“决策”),合理地承担风险,稳健地规划情景,并做大量的假设分析。简言之,“战略与风险”应紧密相连,并在每一次董事会会议上进行讨论。



基于整体影响,制定和执行战略。正如一开始就指出的,随着政治、社会和监管力量重塑竞争格局,企业提高绩效所面临的大背景正在迅速变化。由于投资者、客户、员工及其他利益相关方要求企业了解其战略及活动的整体影响,因此企业对其社会角色的考量逐渐被放在战略思维的中心位置。战略开发和执行应当综合全面,将长期内影响企业及利益相关方的所有风险和机遇都考虑在内,包括财务、声誉、监管、资源、人才等。



认真考量董事会人员构成:董事会成员是否符合公司战略及未来需要?

鉴于现今业务和风险环境的需要(以及投资者、监管机构及媒体更趋严格的监督),企业亟需将董事会人才与长短期战略协调一致。毫不奇怪,毕马威近期开展的“建立强大董事会”调查中,有43%的受访者认为,“拒绝改变”及“现状思维”成为阻碍董事会发展的因素。考虑一下全美公司董事协会(NACD)发布的《构建战略资产型董事会》,以及女性企业董事协会(WCD)与毕马威联合报告《眼观四面:迈向富有远见的董事会》中提及的主要建议。正如这些报告所指出的,董事会应按照企业与行业的实际情况,重点解决人员构成/多样性、继任规划、充分评估、任期限制、董事聘用及入职、董事会领导力、利益相关方关系及继续教育等事项。简言之,“定期的人员更新”应让位于稳健、持续的改进和积极进行继任规划。



特别注意“高层基调”、企业文化和激励措施引起的潜在风险。

虽然稳健的风险管理流程对防范和降低风险事件必不可少,但这还不够。如近几年所见到的,许多对企业造成严重损害的危机(财务、声誉及法律),是因“高层基调”、企业文化或激励措施瘫痪所造成。因此,董事会需特别注意这些对企业造成重大威胁的风险。在当今商业环境中,董事会应关注领导层基调及其树立的榜样,同时加强企业文化(即企业宗旨、行为方式及合规文化,包括致力管理主要风险),这一点比从往任何时期都要重要。



重新评估危机防范与准备工作。

近几年,企业面临的危机越来越多,对董事会及管理层而言,这也日益凸显危机防范与准备工作的重要性和紧迫性。危机防范与良好的风险管理相辅相成——识别和预测风险,建立控制体系防范风险事件并在发生时降低其影响。我们注意到,在业务延伸较长的跨国企业中,董事会日益关注主要的运营风险,如供应链与外包风险、信息技术与数据安全风险等。企业是否了解自身面临的主要运营风险?运营环境发生了哪些变化?是否发生过控制失效事件?管理层能否及时捕捉安全、产品质量及合规预警信号?当然,即便准备最周全的企业也会经历危机。但反应迅速有效的企业(包括稳健的沟通)更可能安然度过危机。评估危机规划与风险状况的协调性、规划更新的频率,以及管理层及董事会开展危机演练的程度。企业是否建立了沟通程序,让董事会了解事件经过及采取的应对措施?



重新评估股东参与程序。

机构投资者日益要求董事会对公司业绩负责,并要求提高透明度(包括与独立董事直接沟通),因此股东的参与正迅速成为当务之急。机构投资者希望与投资组合公司沟通互动,特别是当投资者对治理存有疑虑或需要作出更合理的投票决定时。某些情况下,投资者要求与独立董事进行沟通互动。因此,董事会应定期要求管理层提供股东参与方面的最新信息:企业是否了解最大的股东,是否与其沟通互动并了解其关注的事项?开展股东参与活动的人选是否合适?

董事会对会见投资者持何立场?哪些独立董事需要参与?战略、高管薪酬、管理层绩效、环境及可持续发展举措、董事会人员构成及绩效,都可能是投资者关心的事项。



提升并扩大有关网络风险及安全的讨论。

虽然网络安全日益受到关注,但网络风险格局仍在持续变化,模糊不清,即便各方期望实施参与度更高的监督。随着网络格局的演变,董事会的监督及对话的性质也定会继续演变。现在,讨论的重点正在从防范变为发现和控制风险,并日渐关注企业的“邻接物”,这里可能是黑客的切入点。物联网以及围绕在人群、企业、流程及产品(“数据场”, code halos)周围的数字化记录,它们要求开展更深入的对话(即便不是完全不同的对话)。董事会应协助将网络风险意识提升到整个企业层面,把主要的业务领导纳入进来,并协助将网络风险作为业务或企业风险,而不是仅作为信息技术风险来管理。在考虑网络风险时,是否将并购、产品开发、进入新市场以及与供应商、客户、合作伙伴、咨询机构及其他第三方的关系也考虑在内?协助将网络安全意识和网络安全责任制渗透至企业各个角落,树立安全思维,开展适当培训,做好风险事件应对准备。董事会的日常工作是否定期考量网络安全风险,并为其预留了足够的时间?董事会是否需另设专门的网络安全委员会?企业最易受到攻击的弱点和环节是哪里?企业如何保护最重要的数据集?是否与同行企业作了比对分析?是否建立了网络安全评分卡和充分的网络事件应对计划?董事会是否意识到任何一封邮件在任何时候都可能被公之于众?

同时参见毕马威《2017年审计委员会事项》,网址:kpmg.com/globalaci。

联系我们

上海

胡丽芬

合伙人
风险管理咨询
电话: +86 (21) 2212 2603
lifern.woo@kpmg.com

陈晓红

合伙人
风险管理咨询
电话: +86 (21) 2212 2780
grace.xh.chen@kpmg.com

沈奇伟

总监
风险管理咨询
电话: +86 (21) 2212 3640
michael.shen@kpmg.com

葛怡婷

总监
风险管理咨询
电话: +86 (21) 2212 3295
joyce.ge@kpmg.com

北京

梅放

合伙人
风险管理咨询
电话: +86 (10) 8508 7188
frank.mei@kpmg.com

徐捷

合伙人
风险管理咨询
电话: +86 (10) 8508 5952
jessica.xu@kpmg.com

李斌

合伙人
风险管理咨询
电话: +86 (10) 8508 5975
johnson.li@kpmg.com

王霞

总监
风险管理咨询
电话: +86 (10) 8508 5113
shirly.wang@kpmg.com

香港

马绍辉

合伙人
风险管理咨询
电话: +852 2978 8236
paul.mcsheaffrey@kpmg.com

宋家宁

合伙人
风险管理咨询
电话: +852 2978 8101
jianing.n.song@kpmg.com

李懿玲

总监
风险管理咨询
电话: +852 2143 8764
alva.lee@kpmg.com

侯爵维

总监
风险管理咨询
电话: +852 2685 7780
jeffrey.hau@kpmg.com

广州/深圳

梁安超

合伙人
风险管理咨询
电话: +86 (755) 2547 3338
kelvin.oc.leung@kpmg.com

杜小娅

总监
风险管理咨询
电话: +86 (755) 2547 1168
daisy.du@kpmg.com

关于毕马威董事会领导力中心

毕马威董事会领导力中心提倡卓越治理实践, 帮助提高企业长期价值, 提升投资者信心。借助于毕马威全球范围内专业人士和治理专家的洞见, 毕马威董事会领导力中心从董事会的视角, 提供有关风险与战略、人才与技术、全球化与合规、财务报告与审计质量等领域的领导力思维。

kpmg.com/socialmedia



本文件由毕马威出版

本刊物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数据, 但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。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本刊物所载资料行事。

© 2017 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国外商独资企业, 是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关的独立成员所网络中的成员。版权所有, 不得转载。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。