

# 2019 年董事会 议程建议



2019 年企业董事会议程将继续演变，因为技术/数字创新、对企业文化和领导层的审视、对企业解决环境和社会问题的日益高要求，以及投资者对董事会更多投入和成员多样性，以及企业长期业绩的期望，这些都推动企业更加重视面向未来。加之全球经济增长缓慢、贸易紧张局势和政治热点不明朗，今年董事会应仔细平衡企业近期焦点、灵活性和长远战略。

通过一年来与企业董事长、董事和企业秘书的交流，我们认为以下八个方面值得董事会制定和执行其 2019 年计划时予以关注。

## 1. 董事会构成

审视董事会的构成：董事是否与企业战略和未来需求相匹配？

鉴于当今业务环境和风险环境的要求，董事会成员与企业长短期战略相匹配应成为当务之急。

无论企业是要缩小技术差距，还是延揽具有国际经验的人才，人才需求都应成为企业战略讨论的内容。对于董事会的构成和更替，首先应明确企业战略，对一系列时间范围内的业务需求形成清晰认识，然后仔细思量为满足这些需求存在的技巧差距。在制定长期更替计划前，考虑采用技巧矩阵确定企业当前和将来的技巧差距、时间要求、入职培训、持续职业发展作用及年度董事会评估的结果。考虑经营的正常和紧急情形。

董事会如今处于与投资者和媒体打交道的最前线，并被要求对董事会多样性、更替计划、独立性、任期、董事担任过多其他上市公司董事、披露等一系列广泛问题负责。

投资者和媒体尤其会质问为何首席执行官和董事长职位不分、存在重大利益冲突或既往行为说明其不诚信或无力代表股东利益的某人被任命（或再次任命）为董事。

## 2. 颠覆、战略与风险

认识到数字技术带来的颠覆与风险管理和战略的联系更加重要且挑战空前。

云计算、机器人流程自动化、机器学习、人工智能、区块链等数字技术的进步及其进步速度正在颠覆业务模式和变革经营方式。

正如全美企业董事联合会(NACD)蓝带委员会的 2018 年报告 [《适应性管理：董事会对颠覆性风险的监控》](#) 所提到，传统的企业风险管理流程目标也许不在于应对数字技术进步带来的颠覆性风险，也不在于评估企业战略和业务模式根据的重要假设是否持续有效。董事会应帮助管理层重新评估企业流程，以识别数字技术进步带来的风险和机遇，并评估数字技术进步对企业战略的影响。

管理层是否制定监控外部环境技术变革的有效流程？该流程是否能预先提醒企业或有必要作出战略调整？

了解企业如何收集、保护、分析和使用数据。企业数字战略目标是什么？如何才能利用大数据和先进分析技术推动业务发展？企业是否具备恰当工具、技术、资源和人才开发优秀的大数据程序？如何确定哪些信息（如对客户、员工、供应商、业务流程的深刻见解）给企业带来价值？如何负责地按职业道德管理这些数据？

协助企业检验其战略假设，通过理清头绪、与众不同的思维、保持灵活性和警惕世界局势来了解大势变动。简而言之，董事会会议应通盘考虑数字技术颠覆、企业战略和风险。



### 3. 长期价值创造与企业社会角色

助力企业重视长期价值创造，了解各关键利益相关者的看法。

主要投资人不断呼吁企业着眼于长期价值创造及其推动因素，如战略与风险、人才、研发投资、企业文化与激励，以及环境、社会与治理(ESG)问题（尤其是气候变化和多样性问题）。此外这些投资人还强调企业业务模式可持续性的重要性。

贝莱德(BlackRock)首席执行官芬克(Larry Fink)在 2018 年《致首席执行官的一封信》(Letter to CEOs)一文中阐述了这一主题，强调治理的中旨和应以利益相关者为核心，称“若无明确目的，无论上市企业还是非上市企业都不能充分实现其潜力。企业最终将丧失重要利益相关者对其经营的认可。企业将屈从于分配利润的短期压力，并在此过程中牺牲长期增长所必须的员工发展、创新和资本投资。企业还会面临激进投资者的活动，他们提出更加清晰的目标，哪怕是最短浅的目标。最终企业将向投资者提供低于平均水平的回报，而投资者靠这些回报过退休生活、买房子或上大学。

哈佛大学商学院高级研究员乔治(William W. George)称芬克的信“发人深省、直击要害”，并称“利益相关者的价值主张与为股东创造价值之间不应有争论。股东价值是企业具备明确使命的结果，也是鼓励员工服务客户的一系列价值。”

须知董事会的工作不是平衡企业与其他利益相关方的利益，而是在考虑最有利于企业取得成功的行动时估量所有相关因素（上文芬克和乔治也暗示了这点）。

这一股东/利益相关方之争看似属于思辨层面的争论，但我们认为每一届董事会都应予以讨论，因为这提出了企业战略及应如何向投资者和其他利益相关方沟通企业战略的实际问题。



### 4. 人才管理与延揽

优先做好 CEO 接班和人才发展工作。

聘用与解聘 CEO 是董事会最重要的责任之一。当今业务环境和风险环境复杂而具颠覆性，企业必须任命合适的 CEO，以推动企业战略、驾驭风险和为企业创造长期价值。董事会应确保企业做好 CEO 按计划变更或意外变更的准备。CEO 接班计划是一个动态过程，董事会应不断考虑发展潜在候选人。新 CEO 一旦被任命便开始制定接班计划。董事会的接班计划流程和活动可靠程度如何？是否制定其他重要高管的接班计划？

任命合适的 CEO 很重要，而与之休戚相关的是延揽企业从高管到基层所需的各种人才，以实施企业战略和稳步发展。机构投资者日益重视企业人力资本、人才发展计划的重要性及二者与企业战略的关系。我们预计企业物色、发展、留住各级人才将越来越困难，充满挑战。管理层是否制定与企业战略和长短期预计需求相一致的人才计划？哪类人才短缺？企业将如何成功争取这类人才？广而言之，随着千禧一代大量进入就业和人才来自全球且多样化，企业是否做好吸引、发展和留住各级优秀人才的准备？



### 5. 企业文化

评估、监督、加强企业文化。企业文化既是企业的一项战略资产，又是一项重大风险。

企业文化是企业、股东、监管机构、员工和客户关注的焦点，同样也应成为每一届董事会关注的焦点。性骚扰、欺辱等丑闻（企业文化成为替罪羊）直接把董事会推到台前，

人们质问董事会为何缺位，董事会采取什么行动修复企业文化？

企业文化对于推动企业业绩和声誉（无论好坏，坏者如MeToo反性骚扰运动所示）至关重要，我们发现董事会正在更加积极地理解、塑造和评估企业文化。我们还听说董事会高度关注高管态度，对与企业价值和职业道德准则不一致的行为（包括对此类行为的“沉默法则”）零容忍。董事会应对早期预警信号敏感，核实企业制定了可靠的内部举报和其他报告机制，且员工能无顾虑地使用这些机制。

董事会应了解企业的实际文化（不成文规定与成文规定）；利用各种可获得的手段（如调查、内审、热线电话、社交媒体、下基层、实地拜访）检查企业文化并观察其发挥作用。认同高层的基调较中下层态度更容易衡量。董事会如何了解企业的中下层？员工是否相信举报不当行为及其担忧会被认真对待？

董事会应确保激励结构与战略相符，鼓励正当行为，审视董事会自身文化中缺乏群体思维或者有独立或者不同声音的讨论的现象。董事会不仅应注重结果，还应注重推动结果形成的行为。

## 6. 网络安全

细化董事会对网络安全和数据隐私风险管理问题的讨论。

网络威胁越来越复杂，进攻性越来越强，几乎对企业的方方面面都造成影响。任何企业都有被攻击的可能。董事会对网络安全的讨论应从防范转向检测、遏制和应对，把网络安全作为影响企业战略、合规、产品开发、并购、进军新地域及影响企业与销售商、供应商和客户关系的波及整个企业业务的问题加以解决。董事会的关注与讨论对帮助企业学习如何处理网络风险、使网络安全成为企业的一项核心竞争力至关重要。

企业网络安全风险管理框架成熟性评估多久进行一次？企业如何紧跟监管改革和新法规的要求？企业是否与行业实践保持同步，是否与执法部门有联系？企业是否制定经过审核和

检验的事故准备与应急方案？董事会是否获得监督网络安全工作所需的信息（网络控制台）？

使用大数据会造成什么风险？谁负责就数据收集和使用作出决定？欧洲《通用数据保护条例》(GDPR)之类的隐私法规将推动对企业数据实际使用进行严格评估。实际上由于数据隐私与信任和企业声誉休戚相关，有必要持续进行事实核对。

## 7. 危机管理

重新评估企业的危机预防与应对准备。

对董事会和管理层而言，危机预防和应对准备日益重要而迫切，因为企业发现近年来所面对的危机数量节节攀升。危机预防与可靠的风险管理密不可分，而可靠的风险管理包括识别和预测风险，形成控制制度防止危机发生，以及当其发生时减轻影响。

我们发现董事会日益重视企业文化风险和贯穿跨国机构的关键运营风险，比如供应链与外包风险、信息技术与数据安全风险等。董事会是否了解企业运营环境？企业是否出现过控制失效？管理层对安全、产品质量、合规方面的早期预警信号是否敏感？

确保管理层考量从供应链、供应商财务健康状况到地缘政治风险、自然灾害、恐怖活动、网络威胁等多方面的假设情形。企业危机应急方案是否可靠，是否准备充分？应急方案是否经过积极检验或演习，并按需要更新？应急方案是否考虑电信网络、金融体系、交通、能源供应等关键基础设施瘫痪的情形？应急方案是否包含使董事会了解事件和企业应对的通讯协议？当然，即便准备最充分的企业也会遭遇危机，但应对迅速、高效的企业往往更能抵御危机。

## 8. 监管

监管不断加强的趋势。

无论是迅速进行创新、抓住新市场的机会、利用新技术和数据，还是/或与越来越长且日益复杂的供应链上的更多供应商和第三方打交道，绝大多数企业面临的合规风险均在加剧。加上复杂的全球监管环境（一系列环境、金融服务和数据隐私新规），这些合规风险和薄弱之处要求企业引起警觉。

确保企业监管合规和监控计划与时俱进，涵盖全球供应链上的所有供应商，按职业道德高标准清晰传达企业的预期。重新审视企业举报制度的有效性。董事会是否定期收到举报投诉报告，如何处理这些报告？用什么流程筛选最终报送董事会的投诉？

# 联系我们

## 上海:

### 胡丽芬 (Li Fern Woo)

合伙人

电话: +86 (21) 2212 2603

[lifern.woo@kpmg.com](mailto:lifern.woo@kpmg.com)

### 陈晓红 (Grace Chen)

合伙人

电话: +86 (21) 2212 2780

[grace.xh.chen@kpmg.com](mailto:grace.xh.chen@kpmg.com)

### 葛怡婷 (Joyce Ge)

合伙人

电话: +86 (21) 2212 3295

[joyce.ge@kpmg.com](mailto:joyce.ge@kpmg.com)

### 胡政明 (Bryan Hu)

总监

电话: +86 (21) 2212 3686

[bryan.hu@kpmg.com](mailto:bryan.hu@kpmg.com)

## 北京:

### 梅放 (Frank Mei)

合伙人

电话: +86 (10) 8508 7188

[frank.mei@kpmg.com](mailto:frank.mei@kpmg.com)

### 徐捷 (Jessica Xu)

合伙人

电话: +86 (10) 8508 5952

[jessica.xu@kpmg.com](mailto:jessica.xu@kpmg.com)

### 李斌 (Johnson Li)

合伙人

电话: +86 (10) 8508 5975

[johnson.li@kpmg.com](mailto:johnson.li@kpmg.com)

### 李迪 (Vera Li)

总监

电话: +86 (10) 8508 5870

[vd.li@kpmg.com](mailto:vd.li@kpmg.com)

### 刘皓宇 (Haoyu Liu)

总监

电话: +86 (10) 8553 3343

[haoyu.liu@kpmg.com](mailto:haoyu.liu@kpmg.com)

## 香港:

### 李懿玲 (Alva Lee)

合伙人

电话: +852 2143 8764

[alva.lee@kpmg.com](mailto:alva.lee@kpmg.com)

### 马绍辉 (Paul McSheaffrey)

合伙人

电话: +852 2978 8236

[paul.mcsheaffrey@kpmg.com](mailto:paul.mcsheaffrey@kpmg.com)

### 宋家宁 (Jia Ning Song)

合伙人

电话: +852 2978 8101

[jianing.n.song@kpmg.com](mailto:jianing.n.song@kpmg.com)

### 侯爵维 (Jeffrey Hau)

合伙人

电话: +852 2685 7780

[jeffrey.hau@kpmg.com](mailto:jeffrey.hau@kpmg.com)

### Susanne Steyn

总监

电话: +852 2140 2317

[susanne.steyn@kpmg.com](mailto:susanne.steyn@kpmg.com)

### Jens Kessler

总监

电话: +852 2143 8584

[jens.kessler@kpmg.com](mailto:jens.kessler@kpmg.com)

### 郑树濠

总监

电话: +852 2874 5075

[paul.cheng@kpmg.com](mailto:paul.cheng@kpmg.com)

## 广州/深圳:

### 梁安超 (Kelvin Leung)

合伙人

电话: +86 (755) 2547 3338

[kelvin.oc.leung@kpmg.com](mailto:kelvin.oc.leung@kpmg.com)

### 常淼 (Eric Chang)

合伙人

电话: +86 (20) 3813 7088

[eric.chang@kpmg.com](mailto:eric.chang@kpmg.com)

### 谢颖芝 (Joyce Xie)

总监

电话: +86 (755) 2547 1261

[joyce.xie@kpmg.com](mailto:joyce.xie@kpmg.com)

[kpmg.com/cn](http://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。

© 2019 毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所,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。

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。