

2020年董事会议程建议

毕马威董事会领导力中心



2020年的董事会议程安排更具挑战。随着科技创新对游戏规则的改写、要求解决环境和社会问题的呼声的高涨、投资者对企业文化的审视以及对于加强董事会参与度、多样性及企业长期业绩的期望的提升等，企业应更加关注自身的未来定位。再考虑到公众对经济形势的担忧（不断加剧的贸易摩擦、持续攀升的全球债务和迫在眉睫的市场调整）以及新型冠状病毒疫情爆发，今年董事会亟需平衡企业近期焦点、中期灵活性和长期战略。

通过与董事会董事和商界领袖们的交流，我们认为以下九个方面值得董事会制定和执行其2020年议程时予以关注：

- 战略、风险和全球动荡局势应成为董事会议题的焦点
- 进行业务连续性管理、做好危机应急预案
- 了解如何确保利润和目标的一致性
- 积极与股东沟通
- 协助设定基调和密切监控整个企业文化
- 管理新兴技术带来的风险和机遇
- 数据治理：全面应对网络安全和数据隐私
- 优先做好CEO继任和人才发展工作
- 围绕企业战略和未来需求在董事会培育人才

战略、风险和全球动荡局势应成为董事会议题的焦点

贸易战、英国脱欧、民族主义升温、对重要基础设施的网络攻击、地缘政治热点地区军事冲突威胁、全球领导力缺位和国际治理恶化等诸多因素将持续加剧全球动荡和不确定性。

中美贸易战自2018年中起对经济造成影响，导致股市大幅波动。两国的贸易摩擦和互相加征关税造成诸多不确定因素，经济环境和企业业绩堪忧。2020年1月中美两国签署的第一阶段经贸协议可能暂时略微缓和紧张局势，但随着美国总统大选临近，中美贸易问题有可能再次成为热点。严重依赖对美出口的企业需警惕突然出台新规和风向改变。

正如欧亚集团（Eurasia Group）创始人兼董事长所言，面对这种形势，企业应加大对情景规划和压力测试的投资；此外企业还应制定应急方案，以缩短供应链，削减长期固定成本，降低恶化的政治关系对业务造成的潜在影响。

助力管理层重新评估企业流程，以识别地缘政治动荡带来的风险和机遇，及其对企业长期战略的影响。是否已制定有效的流程，以监控外界环境的变化，并提供可能需要调整战略的预警？助力企业测试其战略假设，关注大局的演变，理清脉络和头绪、追求创新思维，对全球形势的发展保持警惕。简而言之，董事会会议应持续通盘考虑形势动荡、企业战略和风险。

进行业务连续性管理、做好危机应急预案

企业经常面临有可能影响其业务经营的内外部干扰。虽然可未雨绸缪，监控和缓解某些风险，但影响程度高且难以预测的事件时有发生。中美贸易战、香港政治运动及紧随其后的新型冠状病毒疫情爆发，对众多企业，尤其是大陆和香港的企业，造成巨大压力。

即便准备最充分的企业也会遭遇危机，但能迅速有效地做出相应的企业往往更能抵御危机。危机预防与良好的风险管理紧密结合，识别和预测风险，建立业务连续性管理框架管理危机以及减轻其影响。

业务连续性管理旨在确保企业运营中断后能在可接受的时间内恢复核心业务。全面的业务连续性管理框架包括进行业务影响分析，以识别可能对企业造成影响的风险、评估现有保护措施、定义恢复重要业务职能的关键资产、通过考虑各种情景制定业务连续性方案并定期测试。

我们发现董事会日益重视企业文化风险和贯穿跨国企业的关键运营风险，如供应链与外包风险、信息技术与数据安全风险等。董事会是否了解企业的主要运营风险？运营环境发生何种变化？企业是否出现过控制失效？管理层对安全、产品质量、合规方面的预警信号是否敏感？企业是否做好应对危机和潜在干扰的充分准备？

社会事件和政治事件、自然灾害和人为灾害已使部分企业将其危机管理方案付诸实践。这些事件给企业敲响警钟，提醒企业重新审视其内部系统控制措施应对未知情况的有效性。企业是否设立专门部门监控、评估情况，并及时向董事会报告最新发展？企业是否具备充分且可靠基础设施维持其正常运营？

协助确保管理层考量从供应链和供应商财务状况到地缘政治风险、自然灾害、恐怖袭击、网络威胁等多方面的假设情景。企业危机应急方案是否可靠以及准备充分？是否涵盖不同情景？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？应急方案是否涵盖通讯协议，以使董事会了解事件和企业应对措施——以及应对企业利益相关方？

了解如何确保利润和目标的一致性

企业实现增长和股东回报的必要因素是管理关键风险、创新、抓住机遇、执行战略等，但企业业绩环境正在迅速变化，可能产生深刻影响。

失业、收入不平等、气候变化、多样性、包容性等社会问题加剧，加之政府解决方案有限，人们愈发期望企业能解决差距，反思其社会责任。

香港联合交易所有限公司（HKEX）于2019年12月发布经修订的《环境、社会及管治报告指引》，要求财政年度始于2020年7月1日或之后的所有上市企业按照披露新规发布其环境、社会及管治（ESG）报告。经修订的《环境、社会及管治报告指引》引入了气候相关事项的披露，要求董事会发布阐明其对ESG事宜考量的声明。这些变化从整体上改变了ESG的作用，从之前的「可有可无」到「必不可少」。

如今人们广泛认同成功的企业不仅要为股东创造价值，还要对社会做出贡献。同理，未能实现使命感的企业最终将丧失重要利益相关方对其经营的认可。多样性和包容性并非政治正确性的问题，而是实现可持续增长的必备要素。董事会必须根据企业战略目标确定、评估ESG风险和机遇。

企业是否准备将ESG纳入其核心业务，迎接其产生的切实利益？企业能否在ESG监管规定合规的基础上采取系统方案解决对其业务至关重要的ESG问题，为实现长期价值创造制定前瞻性的业务战略？

积极与股东沟通

随着机构投资者日益要求董事会对企业业绩负责和提高透明度，包括与独立董事接触，与股东沟通已成为企业的一项优先工作。他们持续向董事会提出各种尖锐的问题，内容涵盖董事会议程所涉的广泛议题，董事在企业战略和风险评价中的作用以及自我评估的发现。

为确保投资者全面了解企业情况，董事会应要求管理层定期更新高管层与股东沟通的做法：是否定期与大股东沟通并了解其重点诉求？他们能否接触到所需的高管？董事会对于与投资者会面是何态度？或许最重要的是，企业是否为投资者就企业业绩、挑战和长期愿景提供清晰且最新的信息？

时刻警惕企业易受激进投资者的损害。激进投资不一定是短期投资，也不一定有损董事会的战略思想，处理得当可有助于聚焦战略、推动加强企业治理。通过由外而内地考察企业和推动内部变革，发挥激进投资者的作用，让股东受益。

正如2019年股东投票表决趋势所示，企业战略、高管薪酬、管理绩效、ESG有关举措和董事会构成仍将是2020年股东重点关注的内容。我们还可以预料，2020年投资者将重点关注企业如何调整战略以应对经济和地缘政治的不确定性，以及影响业务和风险环境的格局。

协助设定基调和密切监控整个企业文化

企业是否能保证员工正确行事的安全？性骚扰丑闻、价格欺诈、激进销售行为和其他不当行为一直引起企业、股东、监管机构、员工和客户对企业文化的关注。

董事会本身也会成为新闻焦点，尤其是在自身造成的企业危机中，投资者、监管机构和其他人会质问董事会为何缺位。

鉴于企业文化对于提升企业业绩和声誉至关重要——无论影响是好是坏（如MeToo反性骚扰运动）——我们发现董事会在理解、塑造和评估企业文化方面采取了更加积极主动的方法。董事会高度关注高管设定的基调，对不符合企业价值观和职业道德准则的行为（包括对此类行为的不发声）零容忍，保持对早期预警信号的敏感性，检视企业是否已建立健全内部举报渠道及相关报告机制，同时确保员工能无顾虑地运用这些机制。

董事会应了解企业的实际文化（对比不成文规定与成文规定）；利用各种方式监控企业文化实际情况并付诸行动，如调查、内部审计、热线电话、社交媒体、实地走访和考察设施等。认识到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？董事会应确保激励结构与战略相符，鼓励正当行为，审视董事会自身的文化，了解是否存在缺乏独立性的群体思维或讨论、或者出现不同声音的现象。董事会不仅应注重结果，还应注重推动结果的行为。

管理新兴技术带来的风险和机遇

随着云计算、人工智能、区块链等数字技术在功能和应用方面的不断进步，这些技术对风险评估造成的影响（无论是颠覆性还是保护性解决方案）如其造成的挑战一样越来越重要。

董事会日益认识到多数企业的风险管理流程并不健全，无法识别新兴风险和颠覆性风险。目前正是对此提出果断质疑，以及大力跟进拟议行动的良机。企业的风险管理流程是否足以跟上技术的进步以及应对其造成的颠覆性影响，是否足以评估作为企业战略和业务模式基础的关键假设的持续有效性？将来的竞争对手很可能不同于过去的竞争对手。

当颠覆性技术成为风险管理机会时，企业是否具备恰当的技能抓住此机遇？了解技术带来的风险和机遇到有能力积极管理或利用它们，二者之间路途甚远，因为其所需技能在当今管理层身上甚少被发现，但在千禧一代身上却十分常见。

数据治理：全面应对网络安全和数据隐私

结合与董事们的交流，显然很多企业需要更严格、更全面的数据治理方案，以针对数据完整性、保护、可用性和使用制定流程和协议。

董事会已在监督管理层的网络安全措施有效性方面取得进步，如提高董事会和相关委员会的信息技术专业知识和利用企业特定仪表盘以显示关键风险；加强与管理层的交流，重点关注关键的网络安全风险、营运韧性，以及管理层已部署的、用于尽量减少严重网络破坏的持续时间和影响的战略与功能。尽管董事会作出这些努力，但鉴于网络攻击方式日趋复杂，网络安全仍然是一项重要挑战。

数据治理与网络安全有所重叠，但数据治理的范围更广。例如，数据治理包括行业特定的隐私法律法规和一般性隐私法律法规，如欧盟的《一般数据保护条例》（General Data Protection Regulation）和香港的《个人资料（私隐）条例》，这些规范了如何处理、存储、收集和使用客户、员工或供应商的个人数据。

数据治理还包括企业制定的数据道德政策和协议，尤其是管理企业如何合法使用客户数据与客户预期其数据被如何使用二者之间的矛盾。管理这种矛盾可能给企业带来重大声誉及信任风险，是企业领导层面临的一项主要挑战。



为有助于制定更加严格的数据治理监督方案：

- 坚持实施健全的数据治理框架，明确如何收集、存储、管理、使用数据，可以收集、存储、管理、使用哪些数据，以及由谁对这些问题作出决策。
- 明确由哪些企业领导负责整个企业的数据治理，包括明确首席信息官、首席信息安全官和首席合规官的职责。
- 重新评估董事会如何通过委员会结构分配和协调企业网络安全和数据治理框架（包括隐私、道德和卫生）的监督责任。

不仅应注重结果，还应注重推动结果的行为。

优先做好CEO继任和人才发展工作

聘用与解聘CEO是董事会最重要的责任之一，继续成为热点新闻，特别是在董事会陷入困境的情况下。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继任计划是一个动态且持续的过程，董事会应始终考虑发展潜在候选人。继任计划应从任命新CEO之日开始。董事会的继任计划流程和活动可靠程度如何？是否制定其他重要高管的继任计划？

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。我们预计企业在物色、培养、留任各级人才方面将面临愈发严峻的挑战。管理层是否制定与企业战略和长短期预测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此类人才？广而言之，随着千禧一代和年轻员工大量涌入人才市场，全球人才库日趋多元，企业是否做好吸引、培养和留住各级优秀人才的准备？薪酬委员会应继续加大对人才培养的关注，考虑将继任计划和人才培养作为与薪酬方案挂钩的绩效指标。

围绕企业战略和未来需求在董事会培育人才

着眼当下，展望未来，考虑当今商业和风险环境要求，董事会必须更加重视其自身组织与企业战略的融合。可以说，世界的变化明显快于董事会。对于投资者、监管机构和其他利益相关方而言，董事会的相关经验、多样性和包容性仍然是其关注焦点：董事会的技能、经验和多样性是否与企业自身目标、战略和风险状况相左？

投资者和政界对这一主题的参与度提高，突显对董事会变革步伐缓慢的担忧，指明董事会组成的主要挑战在于不断变化的业务和风险状况。应对竞争威胁和业务模式颠覆、技术创新和数字化变革、网络风险以及全球形势动荡，均要求积极主动地进行董事会建设和增强董事会多样性——而多样性可以从董事的种族、性别、性取向、残疾与否到地理传统等多个方面衡量。对于在多个不同市场开展业务的企业，具备国际多样性尤其重要。要解决多样性问题，每一位董事均需了解有关信息。董事会全体成员是否均了解少数族裔所面临的复杂和多样的障碍？

显而易见，董事会组成和多样性应成为2020年董事会关注的重点领域，应作为与企业机构投资者沟通的一大主题，在年报中加强披露，使董事会作好面向未来的战略准备。

毕马威董事会领导力中心

无论是管理非执行董事多种职业生涯还是开展首次任命工作，毕马威董事会领导力中心向非执行董事提供支持和指导。毕马威董事会领导力中心汇聚企业董事，成为会员便可参加各种专题和相关研讨会，获取宝贵的资源和领先思维，以及拓宽网络的机会。我们为您提供高效履职所需的各种工具，让您能专注于对自己和企业真正重大的问题。点击kpmg.com/cn/boardleadership了解更多信息。

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

陈晓红 (Grace Chen)
合伙人
电话：+86 (21) 2212 2780
grace.xh.chen@kpmg.com

葛怡婷 (Joyce Ge)
合伙人
电话：+86 (21) 2212 3295
joyce.ge@kpmg.com

胡政明 (Bryan Hu)
总监
电话：+86 (21) 2212 3686
bryan.hu@kpmg.com

北京：

梅放 (Frank Mei)
合伙人
电话：+86 (10) 8508 7188
frank.mei@kpmg.com

徐捷 (Jessica Xu)
合伙人
电话：+86 (10) 8508 5952
jessica.xu@kpmg.com

李斌 (Johnson Li)
合伙人
电话：+86 (10) 8508 5975
johnson.li@kpmg.com

李迪 (Vera Li)
总监
电话：+86 (10) 8508 5870
vd.li@kpmg.com

刘皓宇 (Haoyu Liu)
总监
电话：+86 (10) 8553 3343
haoyu.liu@kpmg.com

香港：

李懿玲 (Alva Lee)
合伙人
电话：+852 2143 8764
alva.lee@kpmg.com

宋家宁 (Jia Ning Song)
合伙人
电话：+852 2978 8101
jianing.n.song@kpmg.com

侯爵维 (Jeffrey Hau)
合伙人
电话：+852 2685 7780
jeffrey.hau@kpmg.com

Susanne Steyn
总监
电话：+852 2140 2317
susanne.steyn@kpmg.com

纪扬思 (Jens Kessler)
总监
电话：+852 2143 8584
jens.kessler@kpmg.com

郑树濠 (Paul Cheng)
总监
电话：+852 2874 5075
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

常淼 (Eric Chang)
合伙人
电话：+86 (20) 3813 7088
eric.chang@kpmg.com

谢颖芝 (Joyce Xie)
总监
电话：+86 (755) 2547 1261
joyce.xie@kpmg.com

kpmg.com/cn

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。

© 2020 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。在香港印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。