

# 2023年董事会议程

## 毕马威董事会智领中心



在未来一年，董事会可以预期他们的监督和企业治理过程，将经受一系列挑战的考验：包括全球经济波动、俄乌冲突、供应链中断、网络安全风险、监管和执法风险以及社会风险，如薪酬公平和人才市场紧张。

在过去的一年里，商业和风险状况发生了巨大的变化，地缘政治更加不稳定，通货膨胀激增，以及全球经济衰退的前景，使企业在2023年面临更加复杂的宏观经济风险。同时，发生的风险越来越复杂和融合，以及这些风险之间越来越多的相互联系，要求董事会有整体的风险管理和监督流程。

在这种不稳定的经营环境中，员工、监管机构、投资者和其他利益相关方要求提高透明度和披露，特别是围绕网络安全、气候和其他环境、社会和治理(ESG)风险的透明度和披露要求将继续加强。

基于我们最新的调查、以及与董事和商业领袖的互动中得到的真知灼见，我们建议董事会在考虑和执行其2023年议程时应关注以下九个问题：

1. 保持对管理层如何应对地缘政治和经济风险及不确定性的关注
2. 监督管理层建立和维持供应链复原力的项目
3. 重新评估董事会的委员会结构和风险监督责任
4. 在风险和战略讨论中保持对环境、社会和治理(ESG)的关注，包括气候风险和多元化、公平和包容(DEI)，并关注国内外的监管发展
5. 明确首席执行官何时应就社会问题发表意见

6. 将网络安全、数据隐私和人工智能(AI)作为数据治理的整体来对待

7. 将人才、人力资本管理(HCM)和CEO继任作为优先事项

8. 积极主动地与股东、活动家和其他利益相关方接触

9. 从战略维度考虑董事会中的人才、专业知识和多元化。



保持对管理层如何应对地缘政治和经济风险及不确定性的关注

进入2023年，俄乌冲突的发展、地缘政治的不稳定、供应链的中断、欧洲的能源短缺、网络安全、通货膨胀、利率上升、市场波动、贸易紧张局势以及全球经济衰退的风险将继续推动全球的波动和不确定性。

这种环境将要求持续更新企业的风险预测，并进行更多的情景规划，对战略假设进行压力测试，并分析不利的情况。领导者将需要评估风险演变的速度，它们之间的相互关联性，同时发生多种危机的可能性，以及企业的战略是否具备灵活性来进行调整。

监督管理层重新评估企业识别、管理这些风险的流程，和这些风险对企业战略、运营的影响。

—企业是否有一个有效的程序以监测外部环境的变化，并提供可能需要调整战略的早期预警？

—企业是否准备好度过经济衰退期？

协助管理层了解全局如何变化--连接各点，以不同的方式思考，并对世界上正在发生的事情保持灵活和警惕。在董事会的讨论中，颠覆、战略和风险应该是紧密联系的。

挑战和质疑管理层的危机应对计划。

—这些危机应对计划是否可靠，是否经过积极测试或实战演练，是否根据需要进行实时更新？

—这些危机应对计划是否包括沟通机制，让董事会了解事件和企业的应对，以及决定何时/是否向内部和/或外部披露相关事项？

将业务连续性和复原力作为讨论的一部分。复原力是指在出错时反弹的能力，以及在发生危机(如勒索软件、网络攻击或疫情)时，以可行的战略方案重新站起来保持竞争力和进攻能力。

## 监督管理层建立和维持供应链复原力的项目

企业将持续应对前所未有的供应链压力和紧张局面，其最终的目标应该是保证供应和生存。在持续不断的供应链动荡中，许多企业正在努力解决供应链脆弱性的问题，提高其复原力和可持续性。

董事会应帮助确保管理层重新思考、构建和恢复关键供应链的项目能够得到有效执行，例如：

—更新供应链风险和脆弱性评估

—实现供应商库的多样化

—重新审视供应链结构和足迹

—开发更多的本土化和区域化的供应链

—推动技术应用，以改善供应链的可视化和风险管理

—提高供应链网络安全性，以提高对破坏的复原力并降低数据泄露的风险，例如“SolarWinds 供应链攻击事件”及“Kaseya 勒索软件事件”

—制定应对未来供应链中断的计划。

至关重要的是，这些供应链相关的项目是否有一个总体性的愿景和战略在驱动？谁在领导这项工作，连接关键性节点并落实问责制？

同时，董事会重点关注企业在应对与供应链相关的大量环境、社会和治理(ESG)风险方面做出的努力。例如，气候变化和其他相关的环境风险，人权、强迫劳动、童工、工人健康和安



## 重新评估董事会的委员会结构和风险监督责任

随着风险复杂、融合和同步发生的日益上升，企业需要对风险管理和监督采取更为全面的方法。同时，投资者、监管机构、环境、社会和治理(ESG)评级企业和其他利益相关方都要求企业提高披露质量——特别是对于气候、网络安全和其他环境、社会和治理(ESG)风险的披露，以及董事会及其专业委员会如何监督这些风险管理的披露。

鉴于这种充满挑战的风险状况，许多董事会正在重新评估分配给每个常设专业委员会的风险。在此过程中，他们正在考虑是否减少分配给审计委员会的核心监督职责(财务报告和相关的内部控制以及对内部和外部审计人员的监督)之外的主要风险类别——将某些风险转移到其他委员会或可能创建一个新委员会。

董事会面临的挑战是明确界定每个常设委员会的风险监督责任，识别任何重叠部分，并实施委员会结构和治理流程，以促进委员会之间的信息共享和协作。虽然董事会专业委员会的结构和监督责任因公司和行业而异，但我们建议关注四个方面：

—审计委员会是否有时间、具有必要经验和技能的成员来监督审计委员会被指定的、超出审计委员会的核心责任的风险领域，如网络安全、数据隐私、供应链、地缘政治、气候和其他环境、社会和治理(ESG)相关风险，以及管理层的全面风险管理(ERM)系统和流程是否充分？

—其他的董事会专业委员会是否有时间、人员构成和技能组合能够监督特定类别的风险？是否需要一个额外的专业委员会，如技术、可持续发展/环境、社会和治理(ESG)或风险委员会？是否需要具备技能或经验的新董事来帮助董事会监督特定风险？

—要认识到，很少有风险能完全归入单一的、孤立的风险类别。尽管许多企业过去以孤立的方式管理风险，但这种方法已不再可行，并带来了自身的风险。

—确定多个委员会对风险方面负有监督责任，并明确划分每个委员会的责任。例如，在监督气候和其他环境、社会 and 治理(ESG)风险方面，提名委员会、薪酬委员会和审计委员会可能都有一些监督责任。而在网络安全监督由技术委员会(或其他委员会)负责时，审计委员会可能也有一定的责任。为了在两个或三个专业委员会共同监督风险时能够有效工作，董事会需要对如何协调专业委员会的活动进行不同的思考。例如，一些董事会已经建立了一个董事会层面的环境、社会 and 治理(ESG)委员会，由董事会现有的常设委员会成员组成，专注于环境、社会 and 治理(ESG)的披露和问题。(另见 2023 年审计委员会议程)

有效管理企业风险的核心是保持战略、目标、风险、内部控制、激励和绩效指标等关键要素的一致性。今天的商业环境使得维持这些关键要素的一致性变得特别具有挑战性。整个董事会和每个常设委员会应该发挥重要作用，协助从上到下确保管理层的战略、目标、目的和激励措施是一致的，绩效得到严格的监督，并且企业的文化是其所期望的。



在风险和战略讨论中保持对环境、社会 and 治理(ESG)的关注，包括气候风险和多元化、公平和包容(DEI)，并关注国内外的监管发展

投资者、研究和评级企业、积极行动者、员工、客户和监管机构认为，企业如何处理气候变化、多元化、公平和包容和其他环境、社会 and 治理(ESG)问题是企业的根本，对创造长期价值至关重要。在对政府和机构信任度低的时候，企业被要求做更多的事情来解决社会问题，否则将面临失去社会经营许可的风险。

虽然各种类型的环境、社会 and 治理(ESG)基金达数万亿美元的投资，但针对环境、社会 and 治理(ESG)的抵制依然存在，如一些官员正在加大力度阻止投资者在其投资决策中考虑环境、社会 and 治理(ESG)问题。

全球媒体企业《福布斯》指出，这种抵制事

实上可能对环境、社会 and 治理(ESG)有好处：

“最近对环境、社会 and 治理(ESG)的抵制表明它正在发展，说明利益相关方正在采取措施使针对环境、社会 and 治理(ESG)做出的努力更加持续、具体、有意义和可衡量。揭露错误的方法有助于正确的设计和行动。许多商业领袖正在利用对环境、社会 and 治理(ESG)项目的批评来分析他们目前的方法并重新思考他们的战略，以期创造更多的价值和影响<sup>1</sup>。

环境、社会 and 治理(ESG)问题的重要性因企业和行业而异。对于一些企业来说，它偏向于环境、气候变化和温室气体的排放。对其他企业来说，则偏向于多元化、公平性和包容性以及社会问题。

—董事会如何协助确保这些问题是企业的优先事项，并确保企业贯彻履行其承诺？

—企业如何将这些问题纳入核心业务活动(战略、运营、风险管理、激励和企业文化)以推动长期业绩？

—是否有来自高层的明确承诺和强有力的领导，以及在整个企业达成共识？是否有明确的目标和衡量标准？

—管理层对“洗绿”所带来的风险是否敏感？

更高质量的气候和其它环境、社会 and 治理(ESG)披露要求本应该促使董事会和管理团队重新评估和调整针对气候和其他环境、社会 and 治理(ESG)风险有关的治理和监督结构，并监测与这些领域相关的本地和全球监管政策的发展。



明确首席执行官何时应就社会问题发表意见

随着员工、客户、投资者和利益相关方对企业的公共立场—或者沉默—的审查力度加大，两极分化的社会和政治问题正在成为董事会的前沿和中心。CEO应该在什么时候对有争议的问题发表意见，如果有的话，有什么潜在的后果？

<sup>1</sup> John M. Bremen, “Why the Pushback On ESG Is Good for ESG,” June 16, 2022.



董事会在确定作为企业代言人的首席执行官的考虑因素方面应该发挥什么作用值得考量。有些董事会制定了书面政策；有些董事会则达成了非正式的共识，即首席执行官在就有争议的问题发言之前，需与董事会领导层进行商议。有些企业设立跨职能管理委员会来逐一审查问题，以确定何时发言是适当的。

与我们交谈的董事和商业领袖指出了一些标准或考虑因素，以确定首席执行官是否应该就高度敏感的社会和政治问题发表意见：

—该问题是否与企业及其战略相关？它是否与企业的文化、价值观和宗旨一致？

—公开发言将如何在企业的员工、投资者、客户和其他利益相关方中产生共鸣？在紧张的劳动力市场中，员工往往根据企业的价值观来选择工作的企业，包括其在某些问题上的发言意愿，如多元化、公平和包容。

—在某些问题上不发表意见可能与发表意见一样有力。首席执行官和董事会如何应对这种模棱两可和风险，并权衡发言与否的后果？

—由于利益相关方的观点并不统一，首席执行官和企业应该如何处理对他们选择发言或不发言的不可避免的批评？在感受到在社会/政治问题上发表言论的强烈反响后，一些企业已经调整了他们的做法，在不大肆宣扬他们正在做什么的情况下采取行动。



将网络安全、数据隐私和人工智能(AI)作为数据治理的整体来对待

网络安全威胁是动态的，相关的影响也在不断加强。人工智能和数字化战略的加速，黑客和勒索软件攻击的日益复杂化，以及用户、企业、供应商和政府机构之间缺乏责任界限的界定，都提升了网络安全风险及其在董事会和委员会议程上的地位。

董事会在监督管理层的网络安全有效性方面已经取得了长足的进步。例如，一些董事会和相关委员会拥有更多的网络安全专业知识(尽管这种专业知识较为缺乏)。其他的工作包括企业和业务线特定的仪表盘报告，以突出并优先

考虑关键风险、漏洞和威胁；实战模拟破坏和应对场景；以及与管理层讨论第三方对企业网络安全程序进行风险评估的结果。尽管做出了这一系列努力，但网络攻击的日益复杂化和网络风险管理的复杂性表明，未来的挑战依然存在。

这些问题，以及时常未能解决各类事项，将推动监管机构采取行动。董事会应监测监管机构针对网络安全风险管理、战略、治理和事件披露的议案的推进情况，以及管理层为遵守规定而做的准备（如适用）。

虽然数据治理与网络安全重叠，但其范围更广，包括遵守行业特定的隐私法律和法规，以及管理来自客户、员工或供应商的个人数据如何被处理、存储、收集、使用、共享和处置的隐私法律法规。数据治理还包括有关数据道德的政策和协议，特别是处理企业如何以法律允许的方式使用客户数据与客户对其数据使用方式的期望之间的矛盾。处理这种矛盾关系给企业带来巨大的声誉和信任风险，是对领导层的一个重要挑战。

为了更全面地监督网络安全和数据治理：

—坚持健全的数据治理框架，明确收集什么数据，如何存储、管理和使用数据，以及由谁、如何就这些问题做出决策。

—明确哪些业务负责人负责整个企业的数据治理，包括首席产品官、首席信息官、首席安全官、首席数据官和首席合规官的职责。

—重新评估董事会如何通过其委员会结构，分配和协调对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。

数据治理的一个日益关键的领域是企业使用人工智能来分析数据成为企业决策过程的一部分。董事会应该了解人工智能的开发和部署过程。企业部署的最关键的人工智能系统和流程是什么？在何种程度上，偏见有意识或无意识被构建到人工智能流程的战略、开发、算法、部署和结果中？企业使用人工智能会带来哪些监管合规和声誉方面的风险，特别是考虑到全球监管机构关注企业如何通过治理流程来解决与人工智能相关的风险，如偏见和隐私？管理层是如何降低这些风险的？

由于缺乏专业知识，许多董事可能不愿承担监督人工智能风险的责任。但是，正如Debevoise和Plimpton所述：“随着监管机构明确表示加强对网络安全方面的监管，董事会需要找到一种方式来履行其监管义务，即使是在技术领域，如果这些技术领域存在企业风险，董事会就需要履行监管义务。对某些企业而言，其董事会已经在履行对人工智能的监管义务。这并不意味着董事必须成为人工智能专家，或者他们应该参与日常的人工智能运营或风险管理。但是，拥有重要人工智能项目的企业的董事应该考虑如何确保董事会层面对人工智能带来的日益增长的机会和风险进行有效监督。”<sup>2</sup>



### 将人才、人力资本管理(HCM)和CEO继任作为优先事项

大多数企业都意识到员工是最宝贵的资产。由于新冠疫情，在当前环境下寻找、培养和留住人才的困难，以及日益以知识为基础的经济，这些都突显了人才和人力资本管理的重要性，也改变了雇主和雇员的动态关系，同时促使许多企业和董事会重新思考员工的价值主张。

虽然员工价值主张的最剧烈变化发生在疫情期间，但员工的权力并没有减弱，员工要求公平的薪酬和福利；工作和生活的平衡，包括灵活性；工作的趣味性；以及晋升的机会。他们同时还希望为一家价值观(包括对多元化、平等和包容，以及一系列环境、社会和治理问题的承诺)与自己一致的企业工作。

在2023年，我们预计将继续审查企业如何调整其人才发展战略，以应对在劳动力紧张的市场中寻找、培养和保留人才的挑战。董事会是否对企业的人才战略及其与企业战略、短期及长期预测需求的一致性有充分的了解？在保持关键岗位均由敬业员工担任方面存在哪些挑战？企业缺少哪类人才，将如何成功竞聘到这些人才？人才战略是否反映了各级对多元化、平等和包容的承诺？

随着千禧一代和年轻员工的大量加入，人才库变得全球多样化，企业是否有能力吸引、培养和留住所有级别的顶级人才？

所有这一切的关键是有一个合适的首席执行官来推动文化和战略，驾驭风险，并为企业创造长期价值。董事会应该协助确保企业为首席执行官的更迭做好准备——不管是计划中的还是计划外的，不管是紧急临时的还是永久性的。

首席执行官的继任计划是一个动态的、持续的过程，董事会应始终专注于开发C级别最高管理层和潜在的首席执行官候选人的预备人选。继任计划应该从新首席执行官被任命的那天开始。

董事会的继任计划流程和活动有多强大？继任计划是否已经更新，以反映执行企业长期战略所需的首席执行官技能和经验？在许多情况下，这些战略在过去两年中已经发生了变化。其他

关键管理人员的继任计划是否已经到位？董事会是如何了解比C级别最高管理层职位低两三级的高潜力领导者的？

董事会的继任计划流程和活动有多强大？继任计划是否已经更新，以反映执行企业长期战略所需的首席执行官技能和经验？在许多情况下，这些战略在过去两年中已经发生了变化。其他关键管理人员的继任计划是否已经到位？董事会是如何了解比C级别最高管理层职位低两三级的高潜力领导者的？



### 积极主动地与股东、活动家和其他利益相关方接触

在创造长期价值的背景下，鉴于投资者和利益相关方对高管薪酬和董事绩效以及气候风险、环境、社会和治理(ESG)和多元化、公平和包容(DEI)的高度关注，董事会与股东和利益相关方的接触必须继续成为优先事项。机构投资者和利益相关方正越来越多地要求董事会企业的业绩负责，并继续要求提高透明度，包括在战略、环境、社会和治理(ESG)和薪酬等大问题上与独立董事直接接触。事实上，透明度、真实性和信任不仅对投资者很重要，对员工、客户、供应商和社区也越来越重要，他们都在要求企业和董事会承担责任。

董事会应要求管理层定期更新企业的接触性活动：

—企业是否了解、接触并理解其最大股东和关键利益相关方的优先事项？

—是否有合适的人与这些股东和利益相关方接触——投资者关系(IR)的角色如何变化？

—董事会对与投资者和利益相关方会面的立场是什么？哪些独立董事应该参与？

<sup>2</sup> HKEX Board Diversity & Inclusion in Focus, as of December 2022.

简而言之：企业是否向投资者和利益相关方提供了关于其业绩、挑战和长期愿景的清晰、最新的情况，而不存在洗绿行为？投资者、其他利益相关方和监管机构正越来越多地指出企业和董事会在环境、社会和治理(ESG)方面的主张和承诺的不足。

战略、高管薪酬、管理绩效、气候风险、其他环境、社会和治理(ESG)倡议、多元化、公平和包容(DEI)、人力资本管理(HCM)以及董事会的组成和绩效将继续受到投资者的关注。我们还可以预期，投资者和利益相关方将关注企业如何调整其战略，迎接经济和地缘政治的不确定性挑战、应对2023年动态变化的商业和风险。



### 从战略维度考虑董事会中的人才、专业知识和多元化

董事会、投资者、监管机构和其他利益相关方越来越关注董事会的组成与公司战略的一致性，特别关注董事的专业知识和多元化。

事实上，投资者对此话题关注度的提升，反映出董事会构成的核心挑战。在对企业至关重要

的关键职能领域拥有经验的董事，同时也要有深厚的行业经验和对公司战略及战略风险的理解。重要的是要认识到，许多董事会在所有职能领域都没有“专家”，如网络安全、气候、人力资源管理，可能需要聘请外部专家。

发展和维持一个能增加价值的高绩效董事会，需要采取积极的措施，从技能、经验、思维、性别、种族/民族等方面构建多元化的董事会。

董事会构成需要满足企业当前及未来的治理需求，但仍有一系列董事会构成的事项需要重点关注，

包括董事及董事会领导人（董事会主席、董事会专业委员会）的继任计划、董事任期、多元化、董事会及董事个人的评估，以及罢免绩效不佳的董事等。董事会需要“讲述他们的故事”，介绍董事会及其委员会的构成、技能经验、领导能力、职能与运作情况。

董事会构成、多元化和更新仍是2023年董事会的重点关注领域，也是与企业的机构投资者和其他利益相关方沟通的一大主题。加强企业董事会的构成，将有助于董事会做好面向未来的战略定位。

---

## 毕马威董事会智领中心

毕马威董事会智领中心向非执行董事提供支持和指导，无论您是身兼多个企业非执行董事，还是首次开展非执行董事工作。毕马威董事会智领中心汇聚企业董事，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洞察，以及活泼有趣的联谊机会。我们为您提供高效履职所需的各种工具，让您专心解决自己和企业真正重大的问题。

了解更多信息，请访问[kpmg.com/cn/boardleadership](https://kpmg.com/cn/boardleadership)

# 请联系我们

## 华东及华西区

梅放  
毕马威中国  
风险咨询及公司治理、风险和合规管理  
主管合伙人  
Tel: +86 (10) 85087188  
[frank.mei@kpmg.com](mailto:frank.mei@kpmg.com)

黄文辉 (Kevin Huang)  
毕马威中国  
审计业务  
华东及华西区主管合伙人  
Tel: +86 (21) 2212 2159  
[kevin.huang@kpmg.com](mailto:kevin.huang@kpmg.com)

## 北方区

李斌  
毕马威中国  
公司治理、风险和合规管理  
北方区主管合伙人  
Tel: +86 (10) 85085975  
[johnson.li@kpmg.com](mailto:johnson.li@kpmg.com)

温梓佑 (Charles Wan)  
毕马威中国  
审计业务  
中国副主管合伙人及北方区主管合伙人  
Tel: +86 (10) 8508 5303  
[charles.wan@kpmg.com](mailto:charles.wan@kpmg.com)

## 华南区

梁安超  
毕马威中国  
公司治理、风险和合规管理  
华南区主管合伙人  
Tel: +86 (755) 25473338  
[kelvin.oc.leung@kpmg.com](mailto:kelvin.oc.leung@kpmg.com)

钟启明 (Ming Chung)  
毕马威中国  
审计业务  
华南区主管合伙人及广州所首席合伙人  
Tel: +86 (20) 3813 8828  
[jming.chung@kpmg.com](mailto:jming.chung@kpmg.com)

## 香港特别行政区

李懿玲  
毕马威中国  
公司治理、风险和合规管理  
香港主管合伙人  
Tel: +852 21438764  
[alva.lee@kpmg.com](mailto:alva.lee@kpmg.com)

张颖娴  
毕马威中国  
审计业务  
香港主管合伙人  
Tel: +852 2978 8136  
[ivy.cheung@kpmg.com](mailto:ivy.cheung@kpmg.com)

[kpmg.com/cn](http://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。

© 2023 毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。