



2024年 董事会议程

毕马威董事会智领中心

2024年02月



步入2024年，企业将面临前所未有的动荡和不确定性——地区冲突、地缘政治紧张局势、贸易壁垒、技术封锁、经济波动、利率差异、汇率波动、技术和业务模式的颠覆、加剧的网络安全风险、气候风险、疫后经济复苏未如预期等等。人工智能（AI）的发展和监管力度的加强将会加剧挑战。

在这种不稳定的经营环境中，投资者、监管机构、员工和其他利益相关方将继续加强提高信息披露和透明度的要求，特别是关于公司运营和战略风险的监督和管理方面。管理层、董事会和企业治理将面临巨大压力。

基于我们的调查工作，以及与董事和商界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2024年议程时应重点关注以下九个问题：



将董事会关于战略、风险和全球动荡的讨论联系起来。



了解管理层对各国政府对于气候和可持续发展报告新要求的准备工作的最新情况。



监督管理层为开发、使用生成式人工智能所设计和维护的治理结构所做的工作。



加强董事会及其委员会在风险监管活动方面的沟通与协调。



持续关注网络安全和数据隐私，并监督管理层为遵守各国监管机构相关网络和信息安全管理办法所做的准备工作。



明确首席执行官/企业何时应就社会问题发表意见。



明确企业重大或具有战略意义的气候以及环境、社会和治理（ESG）问题，并将其纳入风险和战略讨论。



将人才、人力资本管理（HCM）和首席执行官（CEO）继任作为优先事项。



从战略维度考虑董事会中的人才、专业知识和多元化。



将董事会关于战略、风险和全球变化的讨论联系起来

管理层是否有一个有效流程来监控外部环境的变化并在可能需要调整战略时发出早期预警？

地缘政治和全球经济环境发生了巨变。企业面临的风险如潮，包括俄乌冲突和巴以冲突的升级，中美关系的演变，这些风险和其他风险，包括供应链中断、网络安全、通货膨胀、利率、市场波动和全球经济衰退的风险，将继续加剧全球动荡和不确定性。

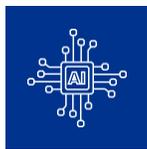
与此同时，企业还面临着人工智能等数字技术（包括生成式人工智能和区块链）加速发展对业务模式和战略带来的潜在革新。

协助管理层重新评估用以识别以下方面的变化带来的风险和机遇的企业流程（地缘政治、经济、技术/数字、社会和环境）

以及对企业长期战略和相关资本分配决策的影响。管理层是否有一个有效流程来监控外部环境的变化并在可能需要调整战略时发出早期预警？这包括风险管理以及业务连续性和复原力。同时要求经常更新公司的风险状况和更多的情景预设，对战略假设进行压力测试，分析不利情景，考虑风险之间的内在关系，并获取独立的第三方观点。

企业需要考虑“事件”以及这些“事件”将如何影响企业的业务模式和战略规划；然而，了解正在发生的潜在结构性转变（地缘政治、人口、技术、经济、气候、全球能源转型、社会等方面）及其长期影响也至关重要。





监督管理层为开发、使用生成式人工智能所设计和维护的治理结构所做的工作

2023年，生成式人工智能的开发和使用取得了重大进展，并且其创造文本、图像和视频等全新原创内容的的能力也得到了提高。实际上，随着企业和董事会试图了解该技术带来的机遇和风险，生成式人工智能已成为大多数董事会会议讨论的焦点，一项技术发展带来的挑战。

生成式人工智能的潜在优势因行业而异，但可能包括客户服务、内容创造、产品设计、制定营销计划、改善医疗保健和研发等业务流程的自动化。然而该技术带来的风险也很大，包括不精准的结果、数据隐私和网络安全风险、知识产权风险（包括无意中泄露公司的敏感或专有信息，和无意中获取第三方知识产权），以及全球各地为监管生成式人工智能所带来的合规风险。

鉴于生成式人工智能对大多数企业的战略重要性，董事会监督管理层为开发、使用生成式人工智能所设计和维护的治理结构所做的工作。

重点领域如下：

- 如何以及何时进行开发、部署生成式人工智能系统或模型（包括第三方模型），以及由谁进行决策？
- 同业是如何使用该技术的？
- 管理层如何降低生成式人工智能带来的风险？同时确保人工智能的使用符合公司的价值观。使用生成式人工智能的风险管理框架是什么样的？企业关于员工使用生成式人工智能的政策是什么？
- 管理层如何监控各国快速发展的生成式人工智能相关立法，并确保其合规性？
- 企业是否拥有必要的相关生成式人工智能的人才和资源，包括财务和内部审计方面？



董事会还应评估其董事会和委员会监督生成式人工智能的治理结构。除了董事会全体成员参与监督人工智能外，某些委员会是否必须或应该负有具体的监督责任，包括深入研究生成式人工智能的某些方面？



持续关注网络安全和数据隐私

并监督管理层为遵守各国政府相关网络和信息安全管理办法所做的准备工作。

数据治理还包括有关数据道德的政策和协议，特别是管理企业如何在法律允许的范围内使用客户数据与客户对如何使用其数据的期望之间的矛盾。管理这种矛盾会给公司带来巨大的声誉和信任风险，也是领导层面临的重大挑战。管理层的数据管理框架有多可靠和与时俱进？它是否能应对第三方网络安全和数据治理风险？

网络安全风险不断加剧。人工智能的快速发展、日益复杂的黑客和勒索软件攻击，以及用户、企业、供应商和政府机构之间不明确的责任界限，都提升了网络安全风险和其在董事会和委员会会议议程中的地位。

日益复杂的网络威胁使网络安全仍面临挑战，管理团队和董事会需要持续关注密集出台的网络安全相关规定。正如中央宣传部副部长、中央网信办主任、国家网信办主任庄荣文指出，“面对新形势新任务新要求，要聚焦重点领域，全面加强关键信息基础设施安全防护，落实关键信息基础设施运营者主体责任和保护工作部门监管责任，确保关键信息基础设施平稳有序运行。要创新数据治理，大力提升数据安全和个人信息保护水平，加大数据领域违法违规行为的打击力度，保障个人信息安全。¹

监管机构和投资者要求企业在评估和管理网络风险以及建设和维护方面保证其透明度。2023年2月，中国证券监督管理委员会公布了《证券期货业网络和信息安全管理办法》，要求核心机构和经营机构应当于每年4月30日前，完成对上一年网络和信息安全工作的专项评估，编制网络和信息安全管理年报，报送中国证监会及其派出机构，年报内容包括但不限于网络和信息安全管理情况、人员情况、投入情况、风险情况、处置情况和下一年度工作计划等。核心机构和经营机构发生网络安全事件，对投资者造成影响的，应当及时通过官方网站、客户交易终端、电话或者邮件等有效渠道通知相关方可以采取的替代方式或者应急措施，提示相关方防范和应对可能出现的风险。对管理层来说，遵守准则的准备工作是一项重大任务。

虽然数据治理与网络安全有所重合，但其范围更广，包括遵守特定行业的法律法规，以及数据隐私的法律法规，例如治理如何处理、存储、收集和来自客户、员工或供应商的个人数据。



面对新形势新任务新要求，要聚焦重点领域，全面加强关键信息基础设施安全防护，落实关键信息基础设施运营者主体责任和保护工作部门监管责任，确保关键信息基础设施平稳有序运行。要创新数据治理，大力提升数据安全和个人信息保护水平，加大数据领域违法违规行为的打击力度，保障个人信息安全。

—中央宣传部副部长、中央网信办主任、国家网信办主任庄荣文



¹庄荣文在2023年国家网络安全宣传周开幕式的讲话



明确企业重大或具有战略意义的气候以及环境、社会和治理 (ESG) 问题，并将其纳入风险和战略讨论

尽管最近出现了一些反对ESG的情绪，但预计2024年ESG关注热潮仍将继续。许多投资者、研究和评级机构、积极行动者、员工、客户和监管机构认为，企业如何处理重大气候风险和其他ESG风险，是企业的立足之本，对创造长期价值至关重要。

有报道称，2023年的夏天是有记录以来最热的夏天，预计未来五年全球气温将再创新高，洪水、山火发生的频率以及严重程度、海平面上升和干旱问题，与气候有关的移民和流离失所问题的担忧越来越多。许多专家担心，预防出现更严重的长期后果的窗口正在迅速关闭。在这些因素的推动下，将气候变化视为一种金融风险的呼声变得更加迫切。全球监管机构和政策制定者对企业应采取的措施提出了更高的要求，气候信息披露也成为各国证券交易机构和全球监管机构的优先事项。

大多数投资者仍然认为重大ESG问题非常重要。正如贝莱德主席兼首席执行官拉里·芬克 (Larry Fink) 在《2023年致投资者的信》中所写：“我们的许多客户也希望获得数据，确保将可能影响长期资产回报的重大可持续发展风险因素纳入投资决策”。²

在这种大环境下，董事会在讨论气候和环境、社会和治理 (ESG) 时，应将几个基本问题放在首位：

- 哪些ESG问题对企业具有重大意义或战略意义？在ESG领域“重大”一词的含义与证券法中的含义不同。环境、社会和治理 (ESG) 问题的重要性因企业和行业而异。对一些企业来说，它侧重于环境、气候变化和温室气体 (GHG) 排放。而其他企业可能强调多元化、公平与包容性 (DEI) 以及社会问题。
- 企业如何将这些问题作为长期战略问题来解决，并将其纳入核心业务活动 (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？
- 在内部和外部沟通中，企业是否解释了为什么环境、社会和治理 (ESG) 问题具有重大意义或战略意义？事实上，有些企业已经不再使用“ESG”一词。

²BlackRock, 《拉里·芬克致投资者的年度主席信》, 2023年3月。



了解管理层应对中国以及全球气候和可持续发展报告新要求的准备工作的最新情况

董事会关注和监管的一个重要领域将会是管理层为应对各国和全球监管规定所做的准备工作，这些规定将在未来几年大幅提高对企业气候和可持续发展信息披露的要求。然而在等待文件最终出台时，中国企业应按照中国证监会于2018年颁布的《上市公司治理准则》、以及生态环境部颁布的《企业环境信息依法披露管理办法》等规定开展准备工作。

- 《《上市公司治理准则》要求上市公司应当积极践行绿色发展理念，将生态环保要求融入发展战略和公司治理过程，主动参与生态文明建设，在污染防治、资源节约、生态保护等方面发挥示范引领作用；在保持公司持续发展、提升经营业绩、保障股东权益的同时，应当在社区福利、救灾助困、公益事业等方面，积极履行社会责任。
- 《企业环境信息依法披露管理办法》，要求企业按照准则编制年度环境信息依法披露报告和临时环境信息依法披露报告，并上传至企业环境信息依法披露系统。报告内容应当包括：（一）企业基本信息；（二）企业环境管理信息，包括生态环境行政许可、环保信用评价等方面的信息；（三）污染物产生、治理与排放信息；（四）碳排放信息，包括排放量、排放设施等方面的信息；（五）生态环境应急信息，包括突发环境事件应急预案、重污染天气应急响应等方面的信息；（六）生态环境违法信息；（七）本年度临时环境信息依法披露情况；（八）法律法规规定的其他环境信息。）

2024年2月8日，为深入贯彻新发展理念，规范上市公司可持续发展相关信息披露，引导上市公司践行可持续发展理念，推动上市公司高质量发展，在中国证监会的统一指导下，沪深北交易所发布了《上市公司自律监管指引——可持续发展报告（试行）（征求意见稿）》，这是三大交易所首次起草可持续发展信息披露指引。因此，各企业需要关注有关中国及各行业与气候法规有关的其他监管和立法举措。

在欧洲开展业务的中国企业也在评估根据《企业可持续报告指令》（CSRD）发布的《欧洲可持续发展报告准则》（ESRS）（涵盖气候以外的广泛可持续发展问题）以及国际可持续发展准则理事会（ISSB）发布的《国际财务报告（IFRS®）可持续披露准则》的潜在影响，并为遵守这些准则进行准备。各国已经宣布采用或承诺考虑在当地采用ISSB的最终标准，包括澳大利亚（仅气候方面）、巴西、日本和英国。这些标准部分基于气候相关财务披露特别工作组（TCFD）和《温室气体议定书》的相关标准/框架，具有很强的规范性和扩展性。CSRD还包括要求某些非欧盟终属母公司提供可持续发展报告，计划在2026年6月底采用适用于这些企业的标准，并在2028年开始按照要求披露。

随着中国证监会指导沪深证券交易所起草的《上市公司可持续发展披露指引》的预期制定以及各种国际报告标准的不断发展，中国企业必须确定哪些标准适用，以及不同层级信息的互联互通。董事会关注的一个关键领域将是公司的准备工作，要求定期更新管理层的准备情况，包括差距分析、资源和技能/人才要求，以满足监管的最后期限。许多公司必须遵守多项标准。除了合规方面的挑战，他们还应考虑披露是否一致，以及国外更详细的披露可能带来的责任。这将是管理层的一项重大任务，需要跨职能部门管理团队，包括管理层的披露委员会和ESG委员会/团队（或许由ESG控制员领导并由多个董事会委员会监督这些工作的不同方面）。





加强董事会及其委员会在风险监管活动方面的沟通与协调

日益复杂多变的风险环境，以及同时发生的各种风险叠加，需要采取更全面的风险管理和监管方法。如今，企业必须应对的很多风险都是相互关联的，虽然许多企业过去都是单打独斗地管理风险，但这种方法已不再可行，而且这种方法还会带来风险。投资者、监管机构、ESG评级公司和其他利益相关者要求继续对风险以及董事会及其委员会如何监管风险进行更高质量的披露。

许多董事会正在重新评估分配给每个委员会的风险。在这一过程中，他们往往指派多个委员会负责监管特定风险类别的不同方面。例如，提名/治理委员会、薪酬和审计委员会可能各自对气候、人力资本管理和其他ESG风险承担一些重叠的监管责任。如果网络安全和数据治理的监管由技术委员会（或其他委员会）负责，审计委员会仍将承担某些监管责任（如对内部及披露控制和程序的监管）。

鉴于这些委员会的风险监管职责相互重叠，董事会应通过以下方式鼓励各委员会之间更有效地信息共享和协作：

- 明确委员会监管职责可能重叠的领域，并针对这些领域制定委员会活动频繁沟通和讨论的流程。
- 保持委员会成员的重叠或非正式交叉出席委员会会议。
- 当具有战略意义的问题被多个委员会列入议程时，召开委员会联席会议。
- 定期召开委员会主席会议，讨论监管活动。

此外，所有董事会都应坚持要求委员会向董事会全体成员提交重点突出、内容详实、真实可靠的报告。

有效管理企业风险的关键在于掌握最新的风险清单，并保持战略、目标、风险、内部控制、激励和绩效衡量标准的关键一致。

董事会全体成员和每个常委会都应发挥作用，帮助管理层确保战略、目标、目的和激励措施协调一致，绩效得到严格监控，企业文化达到预期水平。

日益复杂多变的风险环境，以及同时发生的各种风险叠加，需要采取更全面的风险管理和监管方法。





明确首席执行官/企业何时应就社会问题发表意见

纷繁复杂的社会和政治问题正在成为董事会的关注重点。随着员工、客户、投资者和利益相关者对企业公共立场的审查力度加大，首席执行官（CEO）或企业何时应就有争议的问题发表意见，如果有的话？正如许多企业所亲身经历的那样，公开发言或保持沉默的后果都可能很严重。

鉴于最近一些企业因在争议问题上发表言论而遭到抵制，许多企业可能不太愿意发表言论。考虑董事会在解决这些问题方面应该扮演什么角色，并与首席执行官合作，为首席执行官和公司制定标准。有些董事会制定了书面政策，有些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。

一些企业设立跨职能管理委员会来持续审查问题，以确定何时发表言论是适当的。

我们从董事和商业领袖处收集了一些考虑因素或标准，以确定CEO是否应该就高度敏感的社会和政治问题发表言论：

- 该问题是否与公司及其战略相关？是否符合企业的文化、价值观和宗旨？
- 公开发言将如何引起员工、投资者、客户和其他利益相关者的共鸣？提前了解每个群体的关键问题至关重要。越来越多的员工会根据企业的价值观来选择工作的企业。所在国政府的仲裁、调解等商事领域的解纷准则与理念，对企业的多元化、公平与包容性（DEI）项目有什么影响（如适用）？
- 由于利益相关方的观点不尽相同，首席执行官和企业应如何处理对他们选择发言或沉默的不可避免的批评？一些公司在感受到就社会/政治问题发表言论所带来的强烈反响后，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。



- 在某些问题上，不发表言论与发表言论一样有力。首席执行官和董事会如何应对此类模棱两可和风险，并权衡发言与否的后果？
- 事先确保企业的游说和政治捐款与其言论保持一致，做到言行一致。



将人才、人力资本管理 (HCM) 和首席执行官 (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。但员工持续要求公平的薪酬和福利、工作和生活的平衡（包括灵活性）、工作的趣味性和晋升的机会。近期经济与就业环境情况预示着未来的劳工环境将充满挑战。2024年，我们将继续审查企业如何调整其人才发展战略，以应对在劳动力结构性矛盾的市场中寻找、培养和保留人才的挑战。为此：

- 董事会是否对企业的人才战略及其与企业更战略、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公司各级对多元化、公平与包容性 (DEI) 的承诺？
- 随着人才库变得年龄和全球多样化，企业是否有能力吸引、培养和留住所有级别的顶尖人才？

除了关注证券交易监管机构 and 人社部门的政策外，董事会还应与管理层讨论公司在年报中自愿披露的人力资本管理信息，包括制定相关指标和控制措施的流程，以协助确保数据质量。鉴于投资者对人力资本管理问题的高度关注，人力资本管理可能会成为2024年董事会的主要关注领域。

所有这一切的关键是有一位合适的首席执行官来推动企业文化和战略，驾驭风险，并为企业创造长期价值。最近的首席执行官辞职潮凸显了确保企业为首席执行官更迭做好准备的重要性——不管是计划中或计划外的，不管是永久性的还是紧急临时的。

- 董事会的继任计划流程和活动是否健全？
- 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？这些战略可能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？董事会如何了解比C级别最高管理层职位低两或三个级的高潜力领导者？



首席执行官继任计划是一个动态、持续的过程，董事会应始终专注开发C级别最高管理层和潜在首席执行官候选人的预备人选。继任规划应从任命新首席执行官当天开始。



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者仍然关注董事会的组成与企业战略的一致性，尤其是董事的专业知识和多元化。

投资者对此类话题关注度的提升，表明了董事会构成的核心挑战：董事既要在对企业至关重要的关键职能领域拥有经验，又要具备深厚的行业经验和对企业战略及战略风险的理解。重要的是要认识到，许多董事会可能没有所有职能领域的专家，如网络安全、气候、人力资本管理等领域，因此可能需要聘请外部专家。

2023年修订的《中华人民共和国公司法》第一百一十七条规定股东会选举董事、监事，可以按照公司章程的规定或者股东会的决议，实行累积投票制。第一百一十八条规定，股东委托代理人出席股东会议的，应当明确代理人代理的事项、权限和期限；代理人应当向公司提交股东授权委托书，并在授权范围内行使表决权。代理投票制增加了对董事个人资质和技能组合的关注，一些积极行为者在争夺代理权中将目标对准了特定的管理层提名人。我们预计这种关注在2024年仍将继续。

香港交易所修订后的《主板上市规则》第13.92条规定，不予认定成员全为单一性别的董事会已实现多元化，所有发行人必须披露其董事会多元化的政策，设定并披露在董事会层面和所有雇员中（包括高级管理层）实现性别多元化的可计量目标和时间表、所采取的措施以及实现目标的进展情况。新守则条文第B.1.3条要求董事会每年检讨发行人董事会多元化政策的实施及有效性。

董事会构成、技能组合、多元化和更新仍应是2024年董事会关注的重点领域，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。与企业的机构投资者和其他利益相关方沟通，加强企业委托书的披露，以及最根本的是，为董事会的未来发展进行战略定位。



本文内容仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别或特定情况而提供。虽然我们已致力提供准确和及时的资料，但我们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内容行事。本文所有提供的内容均不应被视为正式的审计、会计或法律建议。

©2024毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)、毕马威企业咨询(中国)有限公司及毕马威会计师事务所，均是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联。毕马威国际及其关联实体不提供任何客户服务。各成员所均为各自独立的法律主体，其对自身描述亦是如此。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；毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司；毕马威会计师事务所—香港合伙制事务所。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。

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



kpmg.com/cn/socialmedia

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。

© 2024 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，毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司，毕马威会计师事务所—澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所—香港特别行政区合伙制事务所，均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。

请联系我们

华东及华西区

梅放

毕马威中国
风险咨询服务
主管合伙人
Tel: +86 (10) 85087188
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

北方区

李斌

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

温梓佑 (Charles Wan)

毕马威中国
审计业务
北方区主管合伙人
Tel: +86 (10) 8508 5303
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

钟启明 (Ming Chung)

毕马威中国
审计业务
华南区主管合伙人
Tel: +86 (20) 3813 8828
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

李威信

毕马威中国
审计业务
香港主管合伙人
Tel: +852 2826 8092
wilson.lee@kpmg.com