



董事会工具箱之 -

公司治理之 组织文化与行为



公司治理之组织文化与行为

董事会负责通过制定组织的价值观和以流程为基础的行为准则来推动组织文化建设，以确保所有员工行为符合道德要求，从而培养透明且问责的企业文化。

本章节包括

- 高层基调
- 企业道德
- 组织价值观与道德规范
- 行为准则
- 文化议题
- 构建“学习型文化”，敢于传递“坏消息”
- 举报政策
- 董事会动态
- 非董事会会议渠道的信息沟通

公司董事自评问题清单

1. 公司的政策制度和管理流程是否支持构建期望的企业文化？
2. 是否定期审阅公司行为准则和合规制度，以确定内容是否需要业务、法律法规变更而进行更新？
3. 是否委聘外部顾问或专家审阅组织的道德与合规管理程序，并提供改进建议？
4. 是否设计任何因企业文化问题产生的合规调查？
5. 是否制定了举报政策和流程？如何确保其具有有效性？
6. 公司员工如何获得必要信息，帮助他们了解公司核心价值观、行为准则及与其工作岗位相关的政策和法规？
7. 公司是否创建和培养了一种开诚布公、有坏消息及时汇报的企业文化？
8. 如果公司各经营地之间的价值观和商业惯例可能或实际存在冲突，管理层如何就此情况通知董事会？
9. 公司制定了哪些程序和惯例用于鼓励企业道德行为？
10. 公司是否制定了适当的流程来监督和评估企业文化？
11. 董事会是否有权访问相关数据，用于评估公司是否构建了理想的企业文化？
12. 高管薪酬是否与理想的道德和合规文化相一致，董事会是否考虑过该问题？
13. 公司的内部和外部审计报告指出了组织文化的哪些问题？董事会是否设定了适当的“高层基调”？

警示信号

1. 董事会当中存在“权力派系”，阻碍了团队之间的合作。
2. 董事会总是轻而易举地便达成共识，几乎不经过任何讨论。
3. 近年来并未审阅企业内部的行为准则。
4. 公司从内部和外部收到的投诉量较大。
5. 董事会收到的举报或有关举报政策的信息有限。
6. 对于管理层提出的建议，董事会几乎只是“走走形式”（tick the box），应付了事。
7. 董事会文化不允许在董事会上讨论棘手、有争议或敏感的问题。
8. 在高风险国家开展业务，但未进行风险监测。
9. 董事会不过问企业的文化、道德规范及行为准则。
10. 董事会和/或管理层在讨论和报告涉及监管机构的事项时缺乏尊重。
11. 董事会没有传达或积极展示企业文化的重要性。
12. 管理层奖励机制重成绩而轻过程。

外金融机构、建筑业、公用事业和银行业以及大型零售商及其供应商的一些做法一次又一次地动摇了公众的信心，并导致人们质疑此类企业的道德诚信。职场霸凌、性骚扰、缺乏包容性等问题的存在，充分证明了这些机构应重新审视其内部文化¹。

行业领导者已开始反思其公司文化和亚文化也就不足为奇了。他们想要找到问题之所在及产生问题的根源，以及考虑哪些行动能够改变乃至丰富企业文化。

需要注意的是，不能脱离其他一些实际的组织举措孤立地看待企业文化，包括薪酬激励制度（关于薪酬激励制度的决策会直接影响领导和员工的行为）、问责制（针对风险管理和客户服务的责任划分清晰、奖惩分明，能够推动管理层提供所需的信息）、治理、以及同时也是最重要的，领导力（“高层基调”）。

高层基调

尽管许多组织实施的政策制度包括对个人的行为要求，但初衷通常是为了遵守法律规定和其他指引。制定道德与合规计划固然重要，但该计划不能只是遵守相关规则和政策，组织应该将道德规范纳入其中。仅仅满足法律要求无法满足员工、客户、顾客、股东和其他

利益相关者对组织的道德期许。

整个组织的承诺对于有效设计、制定和贯彻企业文化至关重要。企业文化即“企业内部的为人处事之道”，设定了员工行为和企业文化规范的基准。制定政策只是开始，对组织文化的真正考验还在于“现实中是怎样做的”。实际做法与明文政策之间往往存在明显差异。董事会设定的“高层基调”将影响整个组织。董事会应确保组织上下秉持贯彻适当的价值观、道德规范和企业文化。

越来越多的事例表明，组织的行为与其明文政策并不一致。在有些情况下，不道德行为仅存在于极个别人当中，即少数“害群之马”，但更常见的情况是，不道德行为是系统性的，即企

1. 请参阅毕马威会计师事务所的《风险咨询：组织的文化评估和转型》，<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ie/pdf/2017/07/ie-riskcultural-assessment-transformation.pdf>

业存在一种与其明文政策背道而驰的、互相串通或铤而走险的风气。研究表明，道德文化通常构建在同级同事²和直属经理³的行为之上。因此，设定正确的“高层基调”是推动道德规范和行为准则为组织所接受的一个重要因素，包括追究违规员工的责任，不论通报其违规行为与否。

“高层基调”是指组织领导人表现出的行事作风，为组织各级人员树立行为榜样。董事会对组织文化负有最终责任，包括支撑组织文化的价值观和道德规范。“高层基调”还应辅以明确阐述的价值观、政策制度、行为准则、持续的道德意识培训和公司各项业务中嵌入的道德管理流程作支撑。

同时，还要注意的，宣传和强化行为准则和价值观同样重要，“高层基调”一旦脱离“底层支持”或员工参与，则犹如空中楼阁，收效甚微⁴。

澳交所《公司治理原则》（第4版）也涉及企业文化主题，其原则和建议主要围绕企业文化、价值观和社会期望三者之间的相互关系。第4版中，对第3项原则做了重大修订，其总体思想为：上市机构须建立与社会期望相符的价值观和企业文化，助力改变社会对商企信任度不断下滑的情况，并为证券持有人带来长期可持续价值⁵。

具体而言，第3项原则现规定，“上市机构内部应不断加强‘遵纪守法、诚实守信、勇于担当’的企业文化建设”⁶。此项规定也与上述皇家银行委员会的指导思想相一致，澳交所公司治理委员会已将其《公司治理原则与建议》各项主题与金融服务委员会的调查结果挂钩。

第3项原则提出的具体建议包括制定和披露：

- 机构的价值观；
- 行为准则；

2. Collins, F. (2006). Career Self-Interest and Concern for Others--The Effects of Co-Worker Attitudes on Fraudulent Behavior. *Accounting & The Public Interest*, 695-115.

3. Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W., Lord, R. G., Treviño, L. K., & ... Peng, A. C. (2012). Embedding Ethical Leadership Within And Across Organization Levels. *Academy Of Management Journal*, 55(5), 1053-1078. doi:10.5465/amj.2011.0064.

4. Group of Thirty, “Banking Conduct and Culture: A Call for Sustained and Comprehensive Reform” (July 2015) at 13.

5. 澳大利亚证券交易所公司治理委员会，《公司治理原则和建议》，第4版，原则3。2019

6. 同上

- 举报政策；
- 反贿赂反腐败政策。

企业道德

企业道德，是指用于判断特定情况下“哪些行为可接受”、“哪些行为不可接受”的规则、标准、组织价值观和行为规范，它与诚实守信、信任、问责、透明度、社会责任等概念密不可分。保持道德操守是组织长期生存立足的关键因素。此外，一旦企业被认为未遵守道德伦理，或其他社会规范，董事和高管个人也会因此受牵连而名声受损。

董事会审查或组织薪酬制度审查，可一并重新审视企业道德和企业文化。面对意识到的失败、负面新闻报道、员工流动率高等问题，组织可能会重新唤起对企业道德和企业文化的关注，成为重振组织活力的有力手段。

有效的企业道德管理流程应是能够产生切实正面效果的，包括：

- 提高财务报告和信息的完整性、准确性和有效性；
- 最大限度减少舞弊和其他不当行为的发生并鼓励举报等行为；

- 树立“不道德行为逢举报必处理”的信念；
- 营造“员工充满自豪感、勇于担当、目标明确和自我价值得到实现”的工作环境。

企业道德框架可包括：

- 行为准则——简明扼要地传达组织的价值观和行为规范；
- 行为准则——规范所有组织活动的开展，提出人员招聘原则，为管理层提供经营管理指引；
- 定期向所有员工提供道德方面的培训，加强员工的道德意识，并将道德培训列入新员工的入职培训内容；
- 员工身陷道德困境时寻求指导的规范流程，以及不当行为举报机制，提出企业道德改进建议的流程；
- 结果和过程并重的绩效管理流程。

组织价值观与道德规范

组织价值观不仅是公司员工的行为指南针，同时也是外部利益相关者构建组织内可接受行为预期的来源。研究发现，受到组织及其员工共同认可的价值观有助于提高员工的敬业度和满意度，而这反过来又会推动形成强大的企业文化⁷。

7. Adamoniene R et al, June 2021, influence of individual and organizational variables on the perception of organizational values.

得到一致认同的价值观应纳入公司的成文政策和程序，并得到公司上下所有人员的积极拥护和践行。有效的道德与合规计划应当包括，高级管理层带头确立并坚决维护公司价值观，组织范围内做出承诺，有效的沟通机制，以及持续的监督机制。

行为准则

良好的公司治理归根结底是关于个人和组织的诚信。尽管这一点无法监管，但公司明确规定董事、高管和员工的行为标准，有助于提振投资者信心。

行为准则通常：

- 阐明了组织的价值观和经营管理原则；
- 能够反映和塑造组织文化；
- 把组织运作的价值框架透明化。

澳交所《公司治理原则》建议企业制定行为准则，明确董事、高级管理人员和员工的行为标准，并确保在发生违规时通报董事会或董事会下属委员会⁸。

澳交所《公司治理原则》第3.2项列出了制定行为准则的建议考虑

事项。行为准则应反映公司特有的经营环境和背景。

董事会和高级管理人员负责设定基调和制定组织的道德标准，以及监督员工遵守这些标准，因此必须证明他们同样遵守商定行为准则和标准，并以身作则。组织对行为准则做到“言行一致”，能够树立组织“诚实守信、坚持原则”的形象，助力塑造公司品牌，提高公司声誉⁹。

澳大利亚治理研究所建议，董事在获任命时必须承诺遵守行为准则，定期审查，并就相关合规制度的运行有效性获取鉴证¹⁰。在监督行为准则的实施时，董事必须确保管理层向下有效传达了准则。董事会应确保整个组织认真对待行为准则，违规行为会导致纪律处分。向员工印发了行为准则并不能保证员工就会遵守它。为了增加价值，行为准则不能只满足于合规，而是要推动在组织范围内形成一种鼓励正面道德行为同时预防道德失范的文化¹¹。

8. 澳大利亚证券交易所公司治理委员会《公司治理原则与建议》（2019年第4版）第3.2项建议。

9. 20 Questions directors Should Ask about Codes of Conduct, Gunns, M & Wexler, M. 2010.

10. Governance Institute of Australia, Good Governance Guide Corporate Code of Conduct, 2011.

11. K. M. Gilley, C. Robertson, T.C. Mazur, The bottom-line benefits of ethics code commitment, 2010.

行为准则必须随着环境的变化而不断发展，包括法律法规、经营环境、公众舆论以及可接受商业行为重点关注领域。在制定或修订行为准则的过程中，还应经常咨询所涉领域的专家意见。

文化议题

跨国业务经营

业务遍布全球的企业在制定和实施道德和行为准则方面面临更多挑战。在某种程度上，只是文化规范不同的问题，比如，澳大利亚国内普遍接受的行为在其他国家可能就另当别论。

董事会应充分了解企业不同经营地价值观和商业惯例之间的冲突，对文化差异缺乏了解可能会导致违反国际法（如反贿赂疏通、工作安全与健康法规等）、缺乏绩效、关键员工流失和其他需要时间解决的矛盾冲突。

跨国企业面临以下几个问题：

- 如何培养各个经营地的道德行为文化；
- 如何驾驭文化差异和规范；
- 如何确保供应商遵守道德行为准则；
- 如何让全球员工了解和采纳企业价值观；

- 如何履行所有经营地的所有法律和合规义务；以及
- 全球不同业务单元之间的语言障碍。

跨国企业内部在挑选领导人时，可能还要考虑文化认同的问题，目的是促进对组织的全球文化形成共识，在任命国际业务部门在当地的领导人时，尤其需要考虑这一点。在评估潜在候选人的专业技能和特质时，除了性别、年龄、种族等标准外，还必须考虑该候选人是否认同组织的文化。对于这个问题，最佳做法是明确组织文化（如价值观、流程、行为标准、问责流程和领导风格），然后根据这一标准公开择优，而非根据直觉而定。

培养道德文化并不是要求组织中每个人的言行完全一致，关键是将道德问题列入议程，并通过定期沟通，让领导人对彼此和董事会的道德行为负责。选择领导人时比较好的做法是，对候选人开展全面的背景调查，了解他们是否有道德不端行为历史。

如果没有制定整个组织范围内的行为准则，则企业在全球各地的高管层可能会存在明显的文化差异，彼此缺乏理解，目标不统一，从而引起摩擦冲突和决策执行不力。企业应该在整个组织范围内推广构建在企业价值观之上的全球原则，同时允许国际业务部门再此基础上采纳当地文化传统。

企业并购

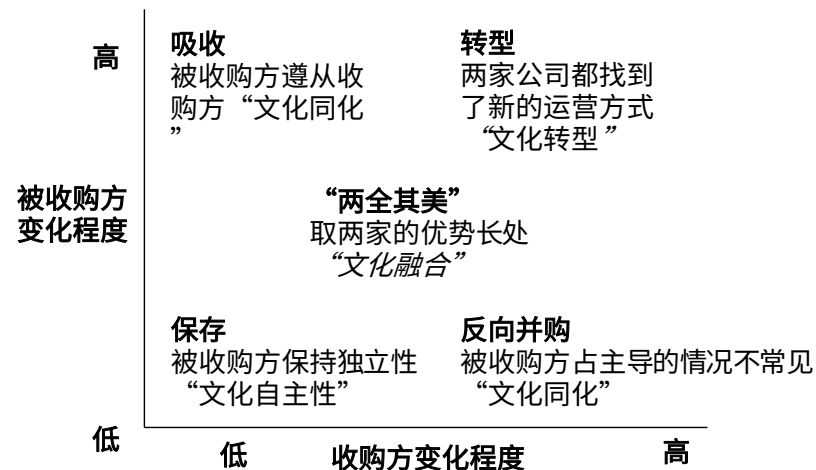
2012年一项评估报告显示，如果两个战略一致的公司因企业并购走到一起，二者之间是否产生协同效应，可能取决于他们的文化是否能融合¹²。换言之，并购完成后，面临的一个主要问题是公司之间的组织文化差异，企业常常认为文化融合过程中免不了要面对复杂的文化差异问题。组织应该事先考虑此类问题，而不是等到并购交易完成后，在进行文化融合的过程中，把遇到的困难归咎于文化差异。

管理公司文化融合的主要考虑事项包括：

- 投资的复杂程度；
- 投资框架要求的能力和经历，包括人员要求；
- 从一开始评估文化差异；
- 界定文化终态及其对未来工作方式的影响；
- 深入了解公司文化，为进行文化融合做准备；
- 保留对关键人员的奖励；以及
- 了解业务合并前和合并后取得成功的主要因素，以及如何保留发

扬这些优势¹³。

一个要考虑的问题是，这两个组织的文化是否兼容。如果一种文化要占上风，就必须保留该组织的主要领导人作为榜样，以促进文化融合。有的企业并购的主要目标是，吸纳每个组织文化的优势，最终形成协同效应。企业并购可能产生的终态如下图所示。组织应根据界定的文化终态制定文化融合方案，同时向员工提供培训，帮助他们了解工作中应遵循的企业价值观。



12. Dauber, D. (2012). Opposing positions in M&A research: culture, integration and performance. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(3), 375-398.

13. Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2011). A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 50(6), 859-877.

构建“学习型文化”，敢于传递“坏消息”

近期发生在一些公司身上的丑闻，再一次证明企业需要建立敢于传递和接收“坏消息”的企业文化，即营造一种开诚布公的氛围，敢于揭露残酷的真相。

毕马威赞助的一项调查发现，只有55%的受访者认为，他们的组织能够有效地让董事会意识到关键风险问题¹⁴。这属于董事会必须认识到的文化议题，董事会应确保打造一种个人敢于传递“坏消息”而不必担心遭到打击报复的环境。实际中，这要求董事会能够对管理层提供的信息提出质疑，并要求组织提供有助于识别和管理“坏消息”的其他补充信息，而不应营造出一种提出问题的人会遭到“责罚”的氛围。

建立问题预警系统，能够发现及时、适当干预、了解、持续改进和/或重塑战略的机会。为鼓励员工及时上报问题，高级管理层应营造出一种及时全面披露信息的氛围，并得到董事会的认可支持，这有赖于组织建立用于准确、及时上报问题的流程，以及一种负责任、信任和开诚布公的企业文化，而这种文化的建立只能是在董事会展

示和认可的个人和集体行为的基础之上。

举报政策

“举报者”，是指向上级或有关当局举报组织内部不当行为的人（尽管我们注意到，根据《公司法》，“举报者”一词具有特定含义，是指披露受法律保护的信息的个人）。组织应鼓励所有员工和相关个人（如承包商和供应商），上报组织业务经营中可能存在的的行为。

员工可能会担心向管理层举报会遭到打击报复，或者认为举报不会得到重视。员工可能不知道应该和谁一起处理这件事，尤其如果举报对象是其直属经理或高级管理层，问题会变得更加棘手。

许多企业聘用外部报告服务商提供匿名举报，消除员工关于怕被报复的担忧。此类服务商通常会提供一个免费热线，以便员工举报造假或不当行为，除此以外，还有线上举报等其他形式。组织内部应对所有举报内容进行评估。如果内容属实（即不是无理取闹、毫无根据或虚假报告），则应开展相关调查，并尽可能上报审计委员会。有的企业会专门为此任命调查专员。

¹⁴. KPMG, 2011, Enhancing Business Performance through Governance, Risk, and Compliance.

董事会会议气氛

董事会文化决定了董事会的气氛和表现。有效运行的董事会通常是董事成员团结一致、互相信任、并具有共同的价值观，鼓励成员各抒己见，并在和谐友好的气氛中做出决定¹⁵。健康的董事会氛围能够推动适当的决策，为股东创造价值。

董事与管理层的工作关系是影响董事会有效性的因素之一。大多数富有成效的工作关系建立在互相信任和互相尊重的基础上，董事会（尤其是董事长）和首席执行官协力合作，每个人都深刻认识到彼此在创造股东价值方面发挥的重要作用。如果董事长或首席执行官控制欲过强，而这种行为得不到抑制的话，则会导致组织不能正常运转。

非董事会会议渠道的信息沟通

非正式沟通是分享信息、构建知识和培养建设性工作关系的最有效方式之一。因此，董事成员能够定期与彼此和管理层进行必要沟通的董事会，通常能够做出有力决策。

发展趋势——利用独立机构，了解组织文化

内部审计和其他外部服务提供商，同样能在组织了解和报告影响组织流程、风险和控制措施的人为因素方面发挥关键作用。在内部审计过程中，会向组织提供组织文化内审工作报告，审计中会综合运用访谈、观察、调查、数据文件分析等多种审计方法。

例如，为提高内部审计质量，毕马威的内部审计服务团队会在企业的内部审计方案中加入行为控制措施，报告行为控制措施的检查发现，并提供补救建议。除综合运用上述审计方法外，我们还会利用（心理学、社会学、商业研究等）不同专业背景的专家工作。我们提供的内部审计报告是基于事实的、具体的、面向未来的。

15. Australian Government: Corporations and Markets Advisory Committee: Diversity on Boards of Directors, March 2009.

激励制度

薪酬也是组织文化的关键驱动力，因此，建立适当的激励制度也是董事会需要考虑的重要事项¹⁶。包括考虑人员招聘、绩效管理、薪酬和晋升制度，组织应仅嘉奖表现优秀的人员，同时还应考虑这些制度是否遵守了企业的文化和行为标准。

组织应避免以牺牲利益相关者的利益，以及组织的安全和健康发展为代价来激励短期业务绩效。对于经发现存在不良或不可接受行为的人员，企业还应制定明确的处分措施。

澳交所《公司治理原则与建议》的修订评注明确指出，在确定适当的薪酬结构时，不仅应考虑要激励高管和董事发展业务及实现业务增长，但也需要确保激励措施不奖励“违背机构价值观或风险偏好的行为”¹⁷。此外，还应考虑社会认为高管和董事薪酬过高的影响¹⁸。

16. Commissioner Hayne in the Interim Report, Royal Commission into Misconduct in the Banking, Superannuation and Financial Services Industry 28 September 2018, Volume 1, at page 5.

17. 澳大利亚证券交易所公司治理委员会《公司治理原则与建议》（2019年第4版）第8.1项建议。

18. 同上

参考文献

- 澳大利亚证券投资委员会 (ASIC) 《监管指南73持续披露义务: 侵权通知》 (2017年10月31日重新发布)
<https://asic.gov.au/regulatory-resources/find-a-document/regulatory-guides/rg-73-continuous-disclosure-obligations-infringement-notices/>
- 澳大利亚审慎监管局 (APRA) 《风险管理文化参考文件》 (2016年10月)
<https://www.apra.gov.au/sites/default/files/161018-information-paper-riskculture1.pdf>
- 澳大利亚审慎监管局 (APRA) 《对澳大利亚联邦银行的审慎调查》 (2018年4月30日)
https://www.apra.gov.au/sites/default/files/CBA-Prudential-Inquiry_Final-Report_30042018.pdf
- 澳大利亚证券交易所的IR Intelligence
http://www.asx.com.au/documents/professionals/asx_ir_intelligence_brochure.pdf
- 澳大利亚证券交易所公司治理委员会 《公司治理原则与建议》 (2019年第4版)
- 澳大利亚证券交易所《上市规则》, <http://www.asx.com.au/regulation/rules/asxlisting-rules.html>
- 澳大利亚投资者关系协会网站: www.aira.org.au
- 澳大利亚《公司法》(Corporations Act 2001 (Cth))
- 国际综合报告委员会 (IIRC) 征求意见稿《迈向综合报告时代——21世纪的传播价值》 (2011年9月)
https://www.integratedreporting.org/wpcontent/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf
- 澳大利亚审慎监管局 (APRA) 参考文件《企业治理、文化、薪酬和问责制转型: 澳大利亚审慎监管局的方法》 (2019年11月19日)
- 毕马威《解锁行为风险的正面影响》, <https://home.kpmg/au/en/home/topics/conduct.html>



毕马威

Frank Mei

梅放

风险管理咨询
主管合伙人
毕马威中国
frank.mei@kpmg.com

Johnson Li

李斌

治理、风险与合规服务
内地主管合伙人
毕马威中国
johnson.li@kpmg.com

Lee Alva

李懿玲

治理、风险与合规服务
香港主管合伙人
毕马威中国
alva.lee@kpmg.com

Vera Li

李迪

治理、风险与合规服务
合伙人
毕马威中国
vd.li@kpmg.com

Kelvin Leung

梁安超

治理、风险与合规服务
合伙人
毕马威中国
kelvin.oc.leung@kpmg.com

May Gao

高原

治理、风险与合规服务
合伙人
毕马威中国
may.gao@kpmg.com



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。