



董事会工具箱之 -

公司治理之企 业领导力



公司治理之企业领导力

大多数董事会认为，他们最重要的管理职责之一就是选聘首席执行官（CEO），对CEO的工作进行指导和监督、评估和考核。毕竟，CEO是公司最高行政人员，负责公司的日常运营，对公司战略的制定和执行至关重要。

本章节包括

- CEO和高级管理层
- CEO的职责
- 高管薪酬
- 高管服务协议

公司董事自评问题清单

1. 董事会对CEO和高级管理层的技能和能力是否有信心？有哪些程序或方法有助于客观地验证这一观点？
2. CEO如何推动和支持建设符合公司发展战略的人才梯队？
3. 从各层级员工的理解和体验来看，高级管理层设定并展现出来的企业普遍态度和价值观是什么？
4. 董事会是否制定了稳健且符合企业发展规划的继任者计划，在符合内部高管人才发展计划的基础上，为CEO的更替做好准备？
5. 在任命新CEO之前，董事会（通过董事会主席或提名委员会）是否进行了严格的继任者评估？
6. 董事会是否听取CEO对高管层和其他具有领导才能的人才的看法？
7. 董事会是否制定了CEO和高管层继任计划，并定期（如每半年一次）根据组织运营环境对该计划进行评估和审查（以便人才因素可以在当前和未来的运营环境下得到考虑）？
8. CEO的职责是否包括支持企业对高绩效人才的吸引、培养和保留？
9. 董事会是否关注CEO的经营业绩，并与其讨论和适当记录在案？
10. 董事会是否建立公开透明的程序来确定管理层的薪酬？

警示信号

1. CEO选聘工作仅在董事会成员的亲友和商业伙伴中展开。
2. 董事会成员对CEO的支持和信任存在分歧。
3. 未对CEO设定KPI或CEO的KPI未达预期。
4. 薪酬方案在私下讨论决定。
5. 对CEO的绩效考核没有定期进行，且用非正式的方式开展。
6. 缺乏领导团队的应急计划或继任计划；或者现有计划缺乏实质内容（即形式主义）。
7. CEO把主要精力放在实现自己的薪酬目标上。
8. 未制定高管层发展计划。
9. 未对高级管理人员的能力进行定期审查或外部评估。
10. 董事会与高管层缺乏沟通甚至没有沟通。

CEO和执行管理层

CEO应参与绝大多数的董事会讨论，并酌情为决策提供意见。他们还应获得适当的授权，以便执行企业的发展战略。CEO应明确利益相关者对企业期望的“基调”，并在对外代表企业方面起着关键作用。一般情况下，CEO组建执行管理团队并负责：

- 为CEO提供支持；
- 交流信息和想法；
- 建设性地制定和实施发展战略及管理框架；
- 为企业的发展方向献计献策；
- 影响企业的各个层级。

建立一支强有力的执行管理团队对企业的成功至关重要。与强有力的组织领导力相关的因素包括：

- 以书面形式明确界定阐述董事会和管理层的角色和职责；
- 董事会章程包含董事与执行管理层在董事会会议之外的沟通交流机制；
- CEO向管理团队提供适当的指导、辅导、支持和指引；

- 管理团队成員應分擔領導責任；
- 據行為標準和價值創造成果，對高管團隊成員在企業、業務單元和个人業績方面進行獎勵；
- 根據實現戰略願景所需的能力、行為和經驗，制定涵蓋所有關鍵職位的管理層繼任和發展計劃
- 充分披露利益衝突。

CEO的職責

作為公司的最高領導，CEO對企業經營管理的作用至關重要。賦予CEO的活動和職責範圍廣泛且影響深遠，CEO的態度和行為有助於強化企業的“基調”。高效能的CEO應做到：

- 確立明確的目標，並為企業提供清晰的路徑；
- 積極培養直接下屬，支持管理層的發展；
- 在做出必要的決定時，善於協商，勇於承擔責任；
- 始終正直行事；
- 具備戰略眼光和創新精神
- 面對挫折堅韌不拔；

- 应对企业不断变化的环境；
- 保持商业敏锐性；
- 兼顾实现短期业绩目标并关注长期发展机遇。

中小企业

为了使董事会与CEO保持良好的关系，董事会（通常由董事长领导）需要制定CEO的工作职责，并确定CEO基于绩效的薪酬标准。此外，还应在董事会章程中明确说明：董事会与管理层的职责界限、董事会保留的权力和授予管理层的权力。董事会应投入时间和精力与CEO和高级管理层建立积极的伙伴关系。这不是一种监督与被监督的关系，而是一种董事会与CEO和高级管理层共同实现企业战略目标的关系。

外部董事职位

以往，香港许多大型企业的CEO都会被邀请进入其他上市公司的董事会。这种做法最主要的目的是避免明显的利益冲突，而且被视为上市公司董事的良好培训场所。近来，当前CEO薪酬待遇的规模及其职责范围往往使外部董事职位难以维持。

最近的趋势表明，部分CEO在其管理任期即将结束时，还兼任

另一个非执行董事职位。代理人对CEO的这种过渡方式感到满意。

前任CEO可以成为其他公司的优秀非执行董事。然而，许多已经转行的人表示，从一个拥有相当大权力和影响力的CEO，转变到非执行董事这一基于协议和共识的角色，需要经历一个相当大的转变过程。因此，明确了解董事的角色（相对于作为执行团队的一部分）对于董事会和管理层有效开展工作至关重要。

即将退休的CEO以非执行董事身份继续留在董事会，或即将退休的CEO担任董事会主席一职的做法已不再常见，因为这将引发独立性问题。根据香港交易所《董事会及董事的企业管治指引》（HKEX's Corporate Governance Guidance for Boards and Directors）（2021年12月），董事会或提名委员会在评估独立非执行董事候选人对发行人的时间承诺时，应注意独立非执行董事候选人是否在另一家上市发行人担任CEO或全职执行董事¹。此外，发行人应解释，如果拟任的独立非执行董事将第七次（或更多次）担任上市发行人董事，他是否能够在董事会投入足够的时间和精力。

1. 《董事会及董事的企业管治指引》（2021年12月），香港交易所，董事职责和董事会效力

首席执行官继任计划

继任计划的目的是确保董事会在现任CEO突然意外离职时，始终有继任人选。理想情况下，继任计划应从新任CEO上任的第一天就开始制定。

每家公司的需求是不同的，且会随着时间的推移而变化，可供新任CEO选择的人才库也是如此。董事会应要求CEO提供对主要内部竞争者的评估，并说明正在采取哪些措施来发展他们的优势，克服他们的局限性，使他们为接班做好准备。

一些公司在制定继任计划时会考虑不同的意外情况，范围包括从危机管理（例如，如果CEO发生意外，公司能否持续稳定运营？）到吸引、培养和留住人才成为未来领导人等长期问题。

CEO继任计划的核心是董事会与CEO合作，吸引、培养和留住人才，让他们在未来有可能担任CEO之前接受考验。

选聘CEO

选聘CEO是董事会最重要的任务，也可能是最困难的任务。董事会应推动继任过程，但通常要与现任CEO合作。董事会有时会在现任CEO计划离职之前就提前选定CEO的继任者。

对于制定了良好继任计划的企业而言，因合适的继任者早已确定，多以CEO的选聘几乎是水到渠成的。然而随着高管的流动性越来越大，典型的CEO任期不断缩短，传统的继任计划难以明确找到合适的内部候选人。许多董事会认为，如果要找到最合适的CEO人选，他们有义务将目光投向企业外部合适的人选。

董事会必须确保在任命前坚持履行完整的工作程序。经验表明，如果董事会遵循结构化的任命流程，成功的可能性就会提高。

在整个任命过程中，保密工作至关重要。任何泄密行为都会使潜在候选人望而却步，并对董事和整个企业造成不良影响。

CEO的任期

CEO越来越受到董事会的关注，如果董事会认为CEO表现不佳，或认为其未来表现可能达不到预期水平，将准备更换CEO。

一项关于CEO继任问题的研究发现，在全球排名前2500位的公司中，制定继任计划越来越普遍²。研究还发现，拥有继任计划与在继任者更替期间业绩排名前四分之一且具备良好的治理能力之间存在明显的相关性。同样，从公司内部选聘CEO的公司也表现得更好，这也凸显了继任计划的价值。

2. 请参阅《传奇首席执行官离职后会发生什么？》
<https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/ceo-success.html>

对CEO和管理团队的投资对于创造持续的股东财富至关重要。因此，董事们需要投入大量的时间和精力来挑选新的CEO。除此之外，还应辅以适当的指导、发展、鼓励和支持；这一职责通常由董事会主席履行。

当CEO的业绩出现问题时，应及时讨论和解决。如果CEO的业绩明显不佳需要更换，那么董事会应立即采取行动。虽然更换CEO的成本相当巨大，但不采取行动的代价可能是毁灭性的。

CEO评估

CEO绩效考核是董事会的一项重要职责，应每年进行一次，评估内容包括：

- 向CEO提供有关其业绩的重要反馈意见；
- 进一步了解CEO对实现公司目标的关注和看法；
- 在董事会和CEO之间建立良好的沟通机制；
- CEO进一步发展能力的框架；
- 用于加强CEO的问责制、透明度和职责的沟通机制；
- 识别和解决可能出现困难的预警信号的机会；

- 讨论CEO未来计划（如退休）的机会。

应建立健全的评估程序以反映公司的特殊情况。这项工作一般由薪酬委员会负责，并向董事会提出建议。

通过采纳多个群体的意见可以更准确地了解CEO的绩效。例如，董事、高级管理人员、机构股东、客户、供应商和其他主要利益相关者都会对CEO的业绩发表意见。处理这些意见时必须谨慎，并对所有意见保密，以维护评估过程的公正性。

评估CEO的领导行为和绩效目标可包含定量指标和定性指标，这对企业的可持续发展至关重要。仅使用财务和公司业绩衡量标准本身就存在问题，因为CEO无法直接控制的一些因素也会影响公司业绩。CEO可能在公司业绩不佳时表现出色，反之亦然。此外，股东价值从多个角度进行衡量带来的最终结果可能大相径庭。无论如何，CEO的业绩不仅应根据公司短期财务业绩来衡量，还应根据CEO本人的业绩，特别是根据商定的关键业绩指标和公司战略目标来衡量。

高管薪酬

高管薪酬是一个通常会引起大量讨论和争议的话题。《企业管治守则》（Corporate Governance Code）规定，薪酬水平应足以吸引和留住董事，使他们能够安心地经营公司，且没有支付超出必要的薪酬³。在确定薪酬政策时，董事会需要：

- 确保薪酬水平的设定能够适当奖励、激励和促进管理层执行公司战略；
- 展示高级管理人员的业绩与薪酬之间清晰的关系；
- 确保投资者了解薪酬政策。

高管薪酬应包括适当平衡的固定薪酬和浮动薪酬。《企业管治守则》建议，执行董事薪酬的绝大部分应与企业和个人业绩挂钩⁴。香港交易所的《董事会及董事的企业管治指引》（2018年7月）列出了薪酬委员会制定高管薪酬应考虑的因素⁵，包括：

- 同类发行人支付的工资、投入的时间和承担的责任、集团内的就业条件
- 董事和高级管理层的任命和解聘条件应确保公平
- 与董事的解雇或免职有关的薪酬安排应确保合理性

- 公司文化和其他非财务关键绩效指标；
- 独立董事的薪酬方案是否影响该独立董事的客观性和独立性。

上市公司须遵守严格的披露制度。《企业管治守则》规定发行人须在年报内披露支付给高层管理人员的酬金详情及其他与酬金有关的事宜⁶。《企业管治守则》进一步建议，发行人应在年报内披露以个人或具名方式支付给高级管理层成员的酬金详情。

此外，薪酬委员会应披露年内的工作摘要，包括厘定执行董事的薪酬政策、评估执行董事的表现，以及审批执行董事服务合约的条款。

高管服务协议

有了更严格的披露要求，董事会与CEO和高级管理人员就服务合同条款的谈判方式方法更容易受到媒体和股东的质疑。

董事会面临着一项艰巨的任务：需要在“吸引和留住高级管理人员”与“不支付过高薪酬来保护公司利益”之间取得平衡。最重要的是，制定高管服务协议的过程必须透明且无可非议。

3. 《企业管治守则》，第 2 部分，第 E.1 节

4. 《企业管治守则》，第 2 部分，第 E.1.7 节

5. 《董事会及董事的企业管治指引》（2021年12月）香港交易所，董事会委员会的角色和职能

6. 《企业管治守则》第2部分第E.1.5、E.1.8、E (d) (ii) 节

薪酬委员会通常负责就高管服务协议的主要条款和任命时的薪酬安排向董事会提出建议。重要的是薪酬委员会内部要有足够的专家，以便有效地就这些事项向董事会提供建议。董事会应保留签字权并最终负责批准CEO的任命。

重要的是，所采用的程序应确保谈判合同过程保持公平（如应由薪酬委员会直接向律师或顾问下达有关拟定合同的指示）。这并不妨碍CEO和其他高级管理人员向薪酬委员会提交有关其自身合同的意见或就其直接下属的薪酬提出建议。

拟订高管服务协议是一项复杂的工作。应聘请专业顾问确保合同反映所商定的内容符合法律规定。任何合同的起草都需要考虑监管框架和公司的治理文件，包括以下内容：

- 《公司条例》（Companies Ordinance）（第622章）；
- 《雇佣条例》（Employment Ordinance）（第57章）；
- 香港交易所的《上市规则》（Listing Rules）；
- 公司章程；
- 公司薪酬政策；
- 公司战略。

参考文献

- Corporate Governance Code and Corporate Governance Report, as set out in Appendix 14 to the Main Board Listing Rules and Appendix 15 to the GEM Listing Rules
- Corporate Governance Guidance for Boards and Directors (December 2021), HKEX
https://www.hkex.com.hk/-/media/HKEX-Market/Listing/Rules-and-Guidance/Corporate-GovernancePractices/guide_board_dir.pdf?la=en
- What happens after a legendary CEO departs?, Strategy&
<https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/ceo-success.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。