



董事会工具箱之 -

利益相关者的 期望



利益相关者的期望

随着社会各界对企业的期望日益多元化，这使得利益相关者的有效参与成为企业实现长期可持续发展的核心要素。董事会及其成员需要积极主动地与利益相关者展开深入交流，全面把握其关切与诉求，并有效利用这些利益相关者对组织绩效与发展方向的见解。

本章节包括

- 利益相关者的参与
- 披露范围
- 为什么注重让利益相关者参与
- 董事会层面的利益相关者参与
- 利益相关者参与和战略制定
- 建立有效的利益相关者参与框架
- 有效的利益相关者管理带来的声誉优势
- 所有者以外的利益相关者

公司董事自评问题清单

1. 董事会是否了解谁是企业主要的利益相关者？
2. 有能力公司影响战略和业务目标的利益相关者是否已有效参与？
3. 是否考虑了不让关键利益相关者参与所产生的财务和声誉风险，并酌情对风险进行量化？
4. 是否将利益相关者的参与融入进公司的愿景、使命和战略声明中？
5. 公司是否拥有符合最佳实践的利益相关者参与框架？
6. 是否有针对关键利益相关者关系有效性的衡量标准？
7. 董事会是否在领导层致力维护与关键利益相关者的关系？
8. 公司是否考虑对利益相关者管理和企业社会责任进行公开披露？
9. 是否将有效的利益相关者管理作为一种战略性的预防机制，而不是一种应对工具？
10. 对于经常与企业互动的利益相关者来说，除了举报途径之外，是否还有其他匿名反馈机制？
11. 董事会是否考虑建立论坛机制，为包括员工在内的利益相关者提供分享想法、反馈和疑虑的平台？

警示信号

1. 公司未维护任何利益相关者清单、分层或分析信息。
2. 将利益相关者狭义地定义为客户和消费者。
3. 大多数决策都没有考虑或咨询利益相关者。
4. 未在董事会上讨论利益相关者未参与的风险，或讨论后被董事驳回。
5. 与利益相关者的对话大多发生在出现争议和负面媒体报道的情况下。
6. 网上对公司的报道大多是负面的。
7. 高管和董事会对利益相关者参与的责任义务尚不清晰。
8. 该公司没有意识到或没有准备好应对社交媒体活动的影响。
9. 董事会成员与主要利益相关者没有建立牢固或有效的关系。

利益相关者参与

利益相关者参与是指让受公司运营影响或有能力影响公司运营的主要人群与组织，使其深度参与公司决策过程。

通常情况下，董事会与企业核心利益相关者的直接沟通和交流，主要局限在董事会主席及其下辖委员会主席的层面。然而，当公司面临特殊状况，如经营危机时，董事会中更多的成员才可能会参与到与利益相关者的互动和沟通中来。

不过，近年来，管理层开始积极寻求董事们的协助，利用他们丰富的专业知识和广泛的社会关系，推动与主要利益相关者的沟通与接触。具备“变革推动者”能力的董事们可以在倡导特定行动方针方面发挥重要作用。

与此相关的是，英国企业管治改革要求董事会了解并报告在董事会讨论和决策过程中如何充分考量利益相关者的利益。英国的企业管治¹要求对香港具有一定影响力，进而可为香港监管机构就董事们在利益相关者参与方面的职责提供有益的洞见²。

披露范围

利益相关者期望披露以下与企业文化相关的信息。这些披露应当准确、简洁，一般不应超过一页：

- 公司的愿景、价值观、战略和文化，以及上述信息如何影响商业模式、经营目标和董事会评估机制；
- 公司良好表现的衡量标准（例如收入增长、利润率、股本回报率和市场份额等方面的关键绩效指标），以及公司文化愿景如何影响或促进企业的绩效表现；
- 公司用于评估和监控文化的措施（例如具体指标，如员工流失率、举报次数、员工调查、违反行为准则和违反监管行为的次数）；
- 公司为确保向所有员工明确传达企业文化愿景而采取的措施，例如举办全体会议和制定行为准则；
- 举办讨论会，用于交流并讨论已发现的不当行为和问题，以及处理应对措施；

1. 英国公司治理准则（The UK Corporate Governance Code）（2018年7月），财务报告委员会，第1节第5条

2. 例如，香港于2017年引入的“核心职能主管制度（Manager-In-Charge regime）”就参考了英国的“高级管理人员制度（Senior Managers Regime）”。

- 支持公司文化愿景的财务和非财务激励措施；
- 董事会评估的总结（如有）。

为什么注重让利益相关者参与

在当前的商业环境中，企业运营的可持续性与完整性面临着日益严格的审视。正如那些被认为以不良方式经营的公司可能会遭受损失一样，动员并与利益相关者合作的公司则能够展现积极的公众形象，并从中获取声誉和经济回报。

除此之外，从更为深远的角度来看，除了对企业声誉和公众认知的考虑，对于某些公司来说，其客户（例如与政府开展的合作）可能会考虑公司是否满足可持续发展、社群关系和其他利益相关者参与程度。基于此，利益相关者的有效参与对于提升公司行业竞争力至关重要。

董事会层面的利益相关者参与

拥有利益相关者有效参与的公司具有共同特征，即强有力的“高层基调”——董事会负责制定组织总体政策和方向，制定组织问责框架，积极培养一种外向型的治理方法。

在董事会层面，利益相关者参与应被定义为组织的核心价值。董事们应识别不断变化的社会期望相关的风险，并与管理层一同制定策略，以吸引利益相关者参与。此外，董事会还应考虑与利益相关者沟通互动，例如将利益相关者关切的问题纳入年度股东大会和议事范畴或记录于公开报告中。

利益相关者参与和战略制定

利益相关者凭借其独特的观察角度，能够为组织的绩效、所面临的挑战和机遇提供深入而独到的分析。有些公司治理层面的观点可能会在战略制定和风险评估过程中被忽略，而利益相关者的有效参与能够对这些观点进行有益的补充和提示，从而确保决策的全面性和准确性。

制定公司战略时，深入探索可能影响组织运营模式的宏观与微观环境是至关重要的。管理层和董事会虽然对微观环境有深入的理解，与此同时，但利益相关者的“外部视角”，可以为组织提供独特的信息，为战略制定、风险和机遇的识别提供参考。

利益相关者从自身关注问题的视角看待组织，从而为企业带来巨大的价值。通过与利益相关者进行有效接触，管理层和董事会能够从多个角度审视影响企业的问题，并深入解读这些问题对企业运营和发展的潜在影响。

建立有效的利益相关者参与框架

在构建利益相关者管理职能的过程中，公司致力于将相关流程设计得更加规范化，并明确将利益相关者的参与纳入这一设计范畴。

健全的利益相关者参与框架主题通常包括：

- 利益相关者地图和分级
- 与既定责任人（董事会和管理层）建立关系的责任
- 明确收集利益相关者信息的方法（即问卷、调研等）
- 建立机制监测利益相关者的关切、影响和敏感性
- 对相关公开政策或行业特定政策的立场
- 多种交流方式，包括研讨会、会议、实地考察等。

《AA1000 利益相关者参与标准》（The AA1000 Stakeholder Engagement Standard）提供了一个国际公认的框架，确保其

利益相关者参与流程具有明确的目的性、稳健性及成果导向性。该标准为建设一个可实施且有效的利益相关者参与框架提供了基础³。

利益相关者管理带来的声誉优势

良好的声誉是企业随着时间推移而积淀的宝贵资产。它可以成为企业竞争优势的来源，也会影响员工、客户、供应商等利益相关者与公司的互动。然而，声誉受损可能会对企业带来长期负面影响，包括：影响董事个人声誉、员工士气、投资者信心和公司业绩。声誉风险已被确定为公司面临的最重要的风险之一。声誉损失通常是由于各风险领域的风险管理流程不完善所导致的，包括合规管理、财务管理、日常运营和外部环境等。因此，稳健且系统的全面风险管理策略对于维护公司声誉至关重要。

公司声誉与董事会战略和风险方面的决策直接相关。如果董事会旨在塑造积极的企业声誉，应该从确定正确的“高层基调”出发。正确的“高层基调”可以培养恰当的组织价值观并推动组织文化发展。直接和开放的公司沟通文化，对于保护无形的企业声誉资产具有不可或缺的作用。

3. 参考AA1000 利益相关者参与标准 2015

更进一步，公司可以定义和衡量其声誉，并与市场上其他竞争对手的声誉水平进行对标。沃伦·巴菲特：“建立声誉需要 20 年，毁掉它只需 5 分钟。”

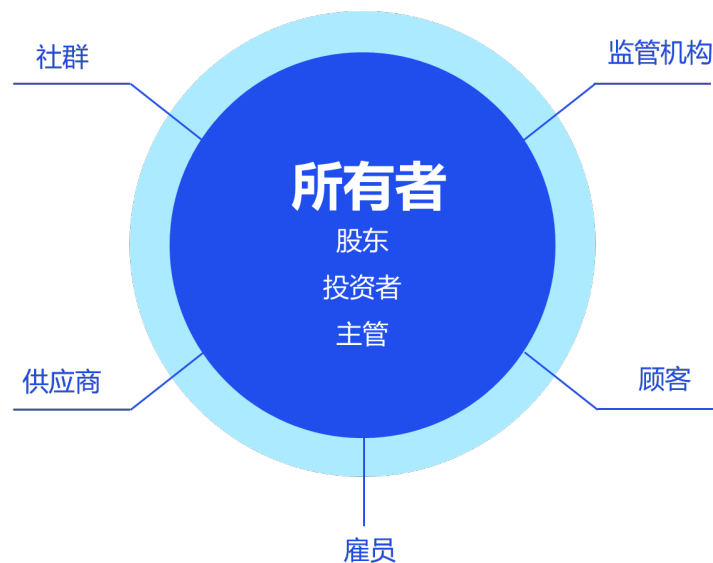
即使企业拥有最好的风险应对计划，当出现问题时，企业仍会面临一段时期的声誉波动。事故处理和危机应对的能力会影响公司声誉。因此，公司需要为潜在的危机做好准备。媒体是公众舆论的重要影响者，尤其在处理声誉危机时。

i) 社群利益相关者参与

组织的利益相关者因组织的性质、规模和复杂程度而异。然而，大多数组织共有的利益相关者包括：

- 社群；
- 监管机构；
- 供应商；
- 雇员；
- 顾客。

这些利益相关者不仅关注公司财务情况，还会关注环境、社会和治理等方面。



在当今的环境中，识别、理解并接触对组织感兴趣或受组织影响的社群团体，逐渐被视为公司治理的一项基本要求。社交媒体的兴起为社群成员提供了与组织即时分享、反馈的平台。因此，采用清晰、直接的方法与社群团体互动变得非常重要。

董事可以采取行动协助公司管理并与社群利益相关者一起取得卓越成就，包括：

- 要求管理层就与公司相关的主要社群提交报告；
- 赋予董事管理权，以管理与主要社群之间的关系；
- 制定社群利益相关者参与计划；
- 确保社群利益相关者参与组织的产品/服务/项目开发过程；
- 确保将社群利益相关者的反馈纳入董事会报告中。

ii) 监管机构利益相关者参与

监管审查对公司声誉和财务的影响可能是深远的。以证监会为例，严格的监管审查和执法行动对许多大型金融机构的声誉产生了重大影响。

因此，与监管机构建立有建设性、彼此信任的关系符合公司股东和所有者的利益。当然，建立并维持这样的关系绝非易事。鉴于对利益相关者管理失效可能导致潜在的负面影响，董事们越来越被视为组织管理利益相关者参与战略的重要组成部分。

董事可以采取以下几个关键措施:

董事在监管利益相关者方面的职责	自我检视
确保充分了解本组织的主要监管机构	<ul style="list-style-type: none">- 组织/行业的主要监管机构有哪些?- 我是否了解每个关键监管机构的角色和职权范围?- 我是否熟悉每个主要监管机构的目标或既定的重点领域? (例如对某些合规领域的“打击”)
了解组织在不同阶段面临的关键监管问题	<ul style="list-style-type: none">- 如果监管机构与我接洽,我是否对公司面临的关键监管问题有必要的知识和理解,以作出充分回应?- 我对管理层就监管问题出具的报告满意吗?- 我是否知道每个关键监管机构的关键负责人是谁吗?
在公司中建立和维护合规文化	<ul style="list-style-type: none">- 我是否熟悉公司内合规的问题和现有措施?- 董事或管理层最近是否与一线员工进行了互动,以了解大家对合规的普遍态度?- 员工敬业度调查是否突出了企业文化问题?
与监管机构开展清晰、公开、透明和真实的沟通	<ul style="list-style-type: none">- 在与监管机构的互动和沟通中,我是否以身作则,执行并树立期望员工达到的行为?- 我是否目睹(并纠正)了对监管机构的任何不良行为或态度?

iii) 供应商利益相关者参与

供应商在使组织能够满足其他主要利益相关者群体（特别是顾客和更广泛的社群）的需求方面发挥着关键作用。在竞争激烈的商业环境中尤为如此，企业在维持并提高产品和服务质量的同时，降低成本的压力逐渐增加。

供应商会对公司的成功产生巨大影响。例如，一家以牺牲关键供应商为代价来维持高利润率的组织，从长远来看可能会发现自己陷入困境。同样，困扰供应商的任何合规、监管、法律和ESG问题通常也会对采购方产生负面声誉影响。因此，企业需要从整体的角度考虑运营和供应商管理。

董事们可以采取实际措施来确保组织对供应商利益相关者参与的管理，包括：

- 了解供应商的业务模式，并了解公司的商业模式如何影响供应商的行为；
- 确保公司采用可靠的采购流程，考虑采购产品的价值，长期可持续性和企业声誉等；
- 确保公司建立机制衡量并监控供应商对ESG标准的遵守情况。

iv) 雇员利益相关者参与

与客户利益相关者群体不同，员工利益相关者的需求在大多数公司中更为普遍。为确保工作满意度，员工需要：

- 公平的薪酬和补偿；
- 就业保障；
- 尊重和认可；
- 开放和诚实的沟通。

通过公司治理，董事会对雇员利益相关者群体的关键利益产生直接影响。例如，董事会将帮助公司建立、审核和批准管理层和员工的薪酬结构。同样，董事会将帮助建立并维护企业文化，包括与员工沟通的透明度、奖励和认可等直接影响工作满意度的因素。董事会层面的风险决策会影响公司为员工提供的总体工作保障水平。

顾客利益相关者参与

对于任何组织来说，顾客都是重要的利益相关者群体，并将在组织的财务和声誉成功中发挥关键作用。越来越多的组织采取“顾客至上”的方法，以确保组织从战略和价值观到最终产品和服务，都符合这一重要利益相关者群体的期望和要求。

顾客利益相关者群体的利益是个性化的，并且会因行业和组织的不同而有所不同。然而，一些基本利益将适用于大多数公司，包括：

- 价值；
- 质量；
- 客户关怀；
- 合乎道德的产品和服务。

参考文献

- 英国公司治理准则（2018年7月），财务报告委员会
<https://www.frc.org.uk/getattachment/88bd8c45-50ea-4841-95b0-d2f4f48069a2/2018-UK-Corporate-Governance-Code-FINAL.pdf>
- SFC fully implements Manager-In-Charge regime (17 October 2017), SFC
<https://www.sfc.hk/edistributionWeb/gateway/EN/news-and-announcements/news/doc?refNo=17PR131>
- AA1000 利益相关者参与标准 2015
https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf



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。