



董事会工具箱之 -

公司治理之战略规划与运营



公司治理之战略规划与运营

董事会有责任确保公司充分敏捷，足以应对商业和经济环境变化，并有能力利用新兴机遇。

本章节包括

- 企业战略
- 确定董事会在战略中的作用
- 确定董事会主席在战略中的作用
- 确定委员会在战略中的作用
- 了解股东价值
- 可持续竞争优势
- 战略性思维
- 利益相关方参与战略规划
- 战略风险
- 战略审查
- 使用“平衡计分卡”

公司董事自评问题清单

1. 在战略制定之初，董事会是否为管理层提供了方向性指引？
2. 董事会和管理层是否定义了股东价值，以及股东价值的衡量方法？
3. 管理层是否确保向董事会提出的所有战略举措均是为了提高股东价值，且适当考虑其他相关利益相关方？
4. 董事会和高级管理层是否每年安排一天来讨论和批准战略目标？
5. 董事会是否在互尊互重、开诚布公的基础上向管理层提出疑问或质疑，以制定更优质的战略？
6. 董事会是否将风险管理纳入战略决策过程？
7. 战略是否包括情景分析，以便在情景发生变化时轻松调整战略？
8. 董事会是否推动管理层开发商业模式，为公司赋予竞争优势？
9. 管理层提出战略选项之前，是否使用既定工具和方法进行了稳健彻底的分析？
10. 管理层是否制定了环境分析流程来捕捉新技术、消费趋势、竞争对手策略和其他重大外部变化？
11. 在战略制定过程中是否考虑了关键利益相关方的意见？
12. 在董事会做出最终决定之前，是否考虑了不同的战略选项？
13. 董事会是否确保制定严格的流程，通过公司预算和规划将战略转化为行动？
14. 董事会和管理层是否考虑使用“平衡计分卡”来衡量企业绩效？

警示信号

1. 董事会未经深入调查或质疑，接受管理层的战略。
2. 董事会并不完全理解拟定战略的性质和影响。
3. 在战略制定过程中未充分考虑外部环境。
4. 在讨论和批准战略时，部分董事未出席会议。
5. 未识别或应对战略中的固有风险。
6. 未遵守战略决策，或过度重新审视战略决策。
7. 未全面了解股东价值衡量机制。
8. 董事会会议没有战略重点。
9. 几乎未安排时间考虑非财务绩效指标。

企业战略

董事会角色的绩效维度侧重于业务战略和股东价值创造。

董事会参与战略制定的性质和程度取决于公司的规模、行业和特殊情况。然而，至关重要的是制定协作型和互动型战略规划流程，助力董事会和管理层采取以下行动：

- 制定、审查和评估战略决策；
- 了解公司绩效的关键驱动因素；
- 使公司的战略、运营和外部环境调整一致；
- 了解潜在风险，并将风险管理纳入战略决策。

确定董事会战略中的作用

归根结底，企业战略最终由管理层执行。过去很长一段时间，企业普遍认为董事会的作用仅限于审查、理解和签署战略，但这种观点逐渐被呼吁董事会需要更深入参与战略制定的声音所取代。无论是考虑日益复杂的商业环境，还是投资者和利益相关方的期望，这都非常必要。澳大利亚证券和投资委员会（ASIC）和其他专业机构敦促董事会提升战略性，关注企业的未来业绩和合规问题。许多董事

认为战略是他们最重要的活动领域，董事的参与对公司业绩有着重大影响。

董事可以对战略制定过程产生有意义的影响。有助于实现这一点的因素包括：

- 对公司的经营环境有很好的了解；
- 分配足够的时间考虑战略问题；
- 合规问题不过度占用董事会会议时间；
- 高管愿意采纳董事的意见；
- 有专门的参与平台（如专门的战略规划研讨会）；
- 管理层与董事讨论各种选项，而不是提出“最终”战略。

然而，最根本的要素是董事会明确企业的风险偏好。如果没有这一点，就很难评估战略是否过于大胆或谨慎，或是否取得了适当的平衡¹。

1. This is discussed in more detail in Chapter 17, Risk Management

审批战略和建言献策，对董事会的治理角色至关重要。毕马威与董事会对话以及进行董事会绩效评估的经验表明，董事会几乎总是希望能够在战略上投入更多的时间。不幸的是，鉴于合规问题日益受到关注，董事会会在议程上分配给战略问题的时间较少，尽管这通常是董事们认为他们能够创造最大价值的领域。

管理层应将董事会视为有助于提高公司绩效的战略资源。借助董事会的独特地位，董事可以提供以下内容，并做出贡献：

- 市场信息与行业趋势；
- 在职业生涯中积累的经验和专业知识；
- 新视角、新思路；
- 独立客观的观点。

通过发挥上述优势，加上管理层对公司的深入了解和经验，协作型决策通常有助于企业制定更优质的战略。如果董事对公司及其环境有很好的了解，彼此之间与管理团队建立稳健高效的工作关系，相互沟通交换信息，将更有可能为战略流程增值。

确定董事会主席在战略中的作用

毕马威在2019年的一项全球调查中采访了全球各地的董事会主席。他们重点指出了三大有助于董事会参与战略进程的重点领域，包括制定和评估战略、监测战略执行，并在必要时重新调整战略：

- 与首席执行官和董事一起设定对董事会参与战略的期望；
- 制定董事会战略讨论计划和阶段，提供背景信息，确保讨论突出重点；
- 就拟定战略方向建立共识；
- 各董事会主席还强调了对董事会高质量战略讨论至关重要的若干具体要素和实践，例如，促进多元不同的观点，绘制生动的未来愿景，关注重要方面是否保持一致：
- 鼓励董事会、首席执行官和管理层制定生动的未来愿景，考虑行业发展方向和竞争趋势及其对战略的影响；
- 鼓励多元不同的观点，包括第三方的意见；
- 评估公司的战略流程是否助力公司根据需要重新调整战略，同时确保重要方面保持一致；

- 与各委员会主席合作，确保董事会和委员会结构和治理流程与战略保持一致；
- 作为董事会评估的一部分，评估董事会是否具有适当的组成和领导能力，以有效参与战略。

确定委员会在战略方面的作用

作为董事会的领导者，委员会可以提供独特的战略视角。至少每年一次从委员会的角度审议公司战略；重新审视委员会的职责、工作计划和评估结果，确保与公司的战略及其驱动力保持一致。

- 提名委员会应直接关注董事会的组成和人才。董事会是否有足够的人才来有效评估战略？董事会是否有能力实现公司宗旨，指引公司迈向未来？更广泛地说，与薪酬委员会一起考虑公司是否有合适的人才来实施战略。
- 薪酬委员会应确保薪酬计划与战略同步，特别是在战略随行业转型和颠覆因素发生变化之时。旧的衡量标准和激励措施可能不再适用于新战略。企业是否有能力吸引并留住执行战略所需的人才？
- 审计委员会可能需要加强对资本投资和资本分配以及整体文化和控制环境的关注，特别是在战略变化之时。
- 其他委员会 — 是否需要设立新的委员会？随着运营环境变得日

益复杂，增设委员会来监督技术、风险或公共政策是有意义的举措。尽管如此，在设立新委员会之前，需要考虑董事会是否具备必要的技能。

理解股东价值

董事会和管理层必须确保所有战略举措旨在提高股东价值，同时适当考虑其他利益相关方和总体ESG目标。股东对价值的定义不同于公司，于股东而言，价值可能只是公司支付的股息或现金等价物，再加上所持股份在投资期内的增值（或减值）。公司则需要客观的股东价值衡量标准，不受市场估值波动性和模糊性影响。董事会界定和衡量股东价值至关重要，界定结果将为企业各级决策提供指引。

可持续竞争优势

企业战略的根本目的是为企业提供可持续的竞争优势（使企业区别于竞争对手的独特价值创造过程）。竞争优势的来源可能包括：

- 领先的商业模式；
- 创新；

- 有效使用和共享资产和资源（如专利和其他知识产权、公司声誉和地理位置）；
- 充满活力的产品线；
- 执行和管理团队的集体技能和经验；
- 准确判断市场或客户群；
- 强大的专注力和差异化优势。
- 创造氛围，肯定战略性思维的价值；
- 就战略制定的流程（不仅是战略本身）进行评估并提出质疑；
- 坚持对战略规划赋予高期望；
- 留出足够的时间和资源，以有意义的方式讨论战略；
- 制定战略决策方法、工具和政策，监督管理层的执行情况；
- 确保所有公司决策与战略保持一致。

由于环境快速变化，大多数竞争优势都是短暂的。从长远来看，要创造可持续的竞争优势，公司就必须灵活应变。事实上，组织架构的灵活性与重新部署资源以利用机会的能力，本身就是一种可持续的竞争优势。

战略性思考

战略性思维与战略规划不同，战略规划通常是正式的过程，驱动力是对不同战略选项的分析和审议，而战略性思考更注重连续性与创造性，略过细节从更广泛的角度考虑问题。董事会远离公司日常运营，因此处于运用战略性思维的理想位置。

- 董事会可以通过以下方式，营造战略思维文化；

利益相关方参与战略规划

与关键利益相关方接触，是战略规划过程的关键步骤。公司的利益相关方包括影响公司及其活动和/或受公司及其活动影响的群体，如投资者、贷款人、分析师、员工和客户。在领先组织中，推动利益相关方参与，已经从可有可无的考虑因素变为业务战略的组成部分。

董事会面临着利益相关方持续的审视和日益高涨的期望。作为治理监督职责的一部分，董事需要确定并了解公司利益相关方的期望。这些期望可能因行业而异，并不断变化。

根据《ASX原则》的建议，为了做出合乎道德的负责任决策，企业不仅应遵守法律义务，还应考虑利益相关方的合理期望²。将利益相关方的观点纳入战略制定过程，无论是直接与利益相关方代表协商，还是在制定战略的时候间接考虑利益相关方的目标，均被视为较好的做法。利益相关方可以提供专家建议，或代表可能对战略是否成功产生重大影响的群体。不同的观点和想法有助于形成更具创新性的问题解决方案。企业还应加强沟通和信任，进而促进相互理解和合作，降低法律和声誉风险及相关成本。

战略风险

董事会必须识别、评估和管理任何战略规划中固有的风险，包括无法达成预期目标，或执行不力，或无法跟上商业环境变化节奏。

董事有责任确保公司制定有效的战略风险管理计划，并一以贯之地执行。此类计划应：

- 识别和评估战略风险；
- 除财务风险外，还要考虑非财务风险；
- 考虑新兴风险和趋势；
- 反映企业风险偏好；

- 衡量企业当下情况；
- 与企业的授权政策保持一致；
- 做好准备并采取适当的纠正措施。

董事会必须努力平衡短期和长期战略风险。战略风险随着期限拉长而增加：期限越长，战略风险越不可预测，因此企业需要更成熟的风险管理能力。为了缓解这一问题，许多企业制定了多种情景和替代方案。风险管理是企业责任和战略决策中日益重要的一部分。相应地，风险和战略相互影响，因为新兴风险和现有风险可以为战略方向的制定提供有价值的信息，而战略可以就企业需要管理哪些战略风险提供指引。

战略审查

企业需要不断对战略进行审查。董事会有责任对当前战略和实现既定目标的进展进行全面分析，并根据此类目标评估公司绩效。董事会至少每年对企业的战略方向进行一次审查（甚至部分董事会每半年一次），并对各类战略进行审查，确保战略适

2. ASX Corporate Governance Council, Corporate Governance Principles and Recommendations, 4th edition, 2019, Principle 3.

适合企业需求。企业面临的一大风险，即自诩战略足以适配当下，并在环境持续快速变化之时仅有渐进式调整。面临环境变化仅有被动反应，而非提出质疑甚至影响或改变环境，此类企业将迅速被更敏捷的竞争对手超越。

此外，董事会需谨慎评估公司战略执行情况，要求管理层定期汇报（如提交包含异常情况的季度报告），以迅速了解问题及原因；董事会则负责确保提供足够的资金、资源支持，使企业实现战略目标。

更至关重要是董事会需要通过明确真实情况以进行准确判断。除财务和运营报告外，还需要非财务业绩指标，包括客户满意度、员工参与度、健康、安全和福利以及社区参与度等指标。

董事会需要客观审视企业战略，并在战略失去可行性时，明确决策以调整战略方向。董事会要做的是确保企业有足够的能力和资源来应对不确定性，确保战略计划灵活可变，而不是试图预测未来。

董事会可以通过以下方式提升战略灵活性：

- 不断审视环境，了解对战略目标的实现产生重大影响的变化；
- 评估环境变化对战略的影响；

- 邀请主题专家为董事会和高级管理层提供咨询；
- 确保董事会准确及时获得信息，并安排主题会议，鼓励董事和管理人员进行坦率的讨论，以便董事会对当前的战略发表意见。

使用平衡记分卡

平衡记分卡被全球许多公司采用，是较好的制定绩效指标以及进行后续绩效衡量的实践方法。平衡记分卡的概念源于以下事实：财务指标是公司内部发生的一系列其他活动和流程的最终产物。为了增加销售额、削减成本，提高利润率、利润和投资回报率，公司必须开展各类活动、流程、计划和项目等。董事们必须了解财务状况，以发现价值驱动因素。如果要管理好价值驱动因素，董事首先必须学会衡量。

按照平衡记分卡方法，董事会应从多个角度审视企业。

- 财务视角：股东如何看待董事会履职情况？是否为股东争取利益？
- 客户视角：客户如何看待公司董事会？
- 内部业务视角：董事会必须做好哪些方面？

- 创新和学习视角：董事会能否继续创新并创造价值？
- 社区和环境：董事会如何满足所有利益相关方的期望？

通过使用平衡计分卡方法，企业可以从各个视角设定目标或业务目标，然后选择最能衡量目标进展情况的指标。此类目标和衡量指标应适合企业的具体情况。

平衡计分卡相当于提供了绩效信息框架，使企业能够评估战略的有效性。虽然平衡计分卡方法受到推崇，主要是作为一种管理流程，但它为公司董事会提供了出色的报告框架。

参考文献

- 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》，第4版，2019年。
- 澳大利亚公司董事协会（AICD），《董事会战略制定中的作用》，
https://aicd.companydirectors.com.au/~media/cd2/resources/directoresources/director-tools/pdf/05446-5-14-mem-director-robstrategic-plan-development_a4-web.ashx
- 毕马威，2019年，《促进董事会参与战略制定》
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cn/pdf/en/2019/12/facilitating-the-boards-engagement-in-strategy.pdf>
- 澳大利亚治理研究所（Governance Institute of Australia），《公司治理指南》期刊（Journal: Governance Directions），第74卷第3期，《3种对待风险的态度可能阻碍公司战略》（作者Rosie Yeo）
<https://web.governanceinstitute.com.au/resources/governance-directions/volume-74-number-3/>



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。