

塑造未来董事会，把握发展新机遇

德勤

引言

中共二十大报告提出，中国要构建高水平社会主义市场经济体制，完善中国特色现代企业制度，弘扬企业家精神，加快建设世界一流企业，从而推动经济和社会高质量发展。在新的目标指引下，中国企业如何塑造未来的董事会，如何把握新的发展机遇，已成为公司治理中的一项重要任务。中国企业的董事会主席应深入了解公司治理的最新国际态势，借鉴其他国家董事会主席的真知灼见，在百年未有之大变局之下，更深刻地理解董事会主席的未来角色，更好地发挥董事会的公司治理中枢作用，使其引领公司航向、提升治理效能。

在现代企业制度下，董事会是公司治理的中枢，董事会主席则是董事会的领头人。董事会主席在公司治理体系中发挥着关键角色，对于董事会有效运行具有重大影响。近些年来，巨大的社会变化，包括新冠肺炎疫情和地缘政治动荡等不可预知的事件，以及数字化转型、气候变化、监管高压和投资者监督等势不可挡的挑战，正在重新定义董事会主席的角色。

为了深入了解董事会主席治理角色的变化，以及利益相关者对于未来董事会主席的期望，德勤全球董事会项目研究团队对澳大利亚、比利时、加拿大、中国、肯尼亚、乌干达、德国、印度、爱尔兰、意大利、日本、新西兰、荷兰、南非、英国、美国 16 个国家，开展了“未来董事会主席的角色”为主题的调研活动，来自全球大型上市公司、私营企业（包括部分家族企业）的超过 300 位董事会主席分享了他们对于相关话题的深刻理解与洞察。

德勤全球董事会项目研究团队将相关研究成果呈现于年度研究报告：《定义现代董事会主席角色的五大变革力量》。研究报告定义了重塑未来董事会主席角色的五大根本性力量，即：组织治理需要董事会主席发挥更大作用、社会对企业寄予更高期望、气候变化迫使企业采取行动、危机领导力成为常态、董事会运作需要数字化增效和敏捷性。研究报告指出，在五大力量作用之下，董事会主席的治理角色正在扩展，以满足利益相关者对于董事会主席在公司治理的前沿领域发挥更加积极角色的期望。

一、理解董事会主席的公司治理角色

董事会主席的角色与董事会在公司治理中的角色是紧密联系在一起。作为公司治理的中枢，董事会在公司治理中承担的核心角色是战略决策，即确定公司的发展目标和经营战略，并通过对高级管理层实施激励和监督，确保落实经营战略、实现发展目标。董事会主席是董事会的领头人，对于董事会的有效运作，特别是董事会战略决策职能的有效发挥，承担领导角色。

一方面，作为董事会的“团队领导”，董事会主席有责任确保身份、背景和专长各不相同的“团队成员”，能够凝心聚力、各尽所能、精诚合作，最大限度地贡献各自的经验、智慧和洞察，进而做出最好的集体决策。另一方面，董事会主席需要掌握高超的平衡艺术，领导董事会协调各方利益、凝聚最大共识，在存在潜在冲突的诉求或角色间求取最佳平衡，既支持企业追求经济利益，又督促企业履行社会责任；既支持管理层充分发挥企业家精神和管理能力，又监督管理层忠实履行受托责任、遵循恰当的行为守则。

德勤的研究报告反映了受访者对于董事会主席所承担角色的新认识和新理解。有受访者将董事会主席的角色定义为“最终的首席声誉官（Ultimate Chief Reputation Officer）”，表明董事会主席在保护和监督公司的声誉

方面承担着关键的角色，而出色地履行“最终的首席声誉官”责任正面临来自公司外部和内部越来越多的严峻挑战。还有受访者界定了董事会主席的三大角色：监督者、协调员和决策顾问。

报告指出：“现在的董事会主席有时必须在相互对立的选择中间保持微妙的平衡。他们应该把握长期战略方向，同时又做到不越权行事；在鼓励讨论和发表不同见解的同时，有效管理董事会；为管理层提供支持，同时又敢于对管理层的决策假设提出不同意见；提升广大利益相关者的参与度，但不屈从于各方压力”。

由于各个国家公司治理相关法律和制度体系的不同，董事会主席的角色存在显著的国别差异。在德国、日本等“双层董事会”国家，本报告所讨论的董事会主席角色，一般是由监事会（Supervisory Board）主席承担的。在英国、美国、中国等“单层董事会”国家，董事会主席的角色也存在较大差异。例如，在英国，上市公司董事会主席基本上都是由独立非执行董事担任的，董事长和首席执行官角色严格分离；在美国，广泛存在董事会主席和首席执行官由同一人担任的情况，由于独立非执行董事在董事会席位上占据绝大多数，通常设立“首席独立董事”作为独立董事的“领头羊”；在中国，董事长和总经理的角色由不同的人承担，但大多数公司的董事长为执行董事，国有企业的董事长一般还同时担任党委书记职务。

二、重塑董事会主席角色的五大根本性变革力量

巨大的社会变化正在重新定义董事会主席这个角色，包括新冠肺炎疫情和地缘政治动荡等不可预知的事件，以及数字化转型、气候变化、监管高压和投资者监督等势不可挡的挑战。德勤的研究报告揭示了在一个充满挑战和机遇的新时代，重塑董事会主席角色的五大根本性变革力量。

1. 组织治理需要董事会主席发挥更大作用

组织治理需要董事会主席改变参与治理的深度和广度，加重了董事会主席承担的责任。正如一位受访者所评论的：“董事会主席不再是远在天边的挂名领袖。你需要了解你所在的企业。如果你只知道如何召开董事会，就不能发挥什么作用”。董事会主席在公司治理中发挥更大作用，主要需要做到以下几点：

第一，董事会主席既要建立并维护与首席执行官之间高度信任的关系，与首席执行官保持坦诚、可信和定期的沟通，也要随时准备对首席执行官和高级管理层的想法和假设提出质疑，而不是无条件地表示赞同。要做到这一点，董事会主席需要对企业有深刻的了解，并愿意为企业投入大量时间和经验。

第二，董事会主席应当鼓励和促使管理层加快推进关键战略举措，尤其是在数字化转型和未来工作等领域。同时，作为推进战略举措的一个部分，董事会主席应当推动董事会将风险评估作为首要讨论议题，对于网络安全风险、供应链风险给予足够重视。

第三，董事会主席应当发挥企业看管人作用，致力于帮助企业选拔人才和培育文化。董事会主席的职责包括评估企业文化是否能够对组织战略起到支撑作用，以及提倡负责任和符合道德要求的行为。董事会主席能够影响企业文化的一种方式是人选选拔，董事会除了解决首席执行官的继任问题，也应当帮助培养首席执行官之外的其他高层管理者。

2. 社会对企业寄予更高期望

企业与社会之间不断变化的关系是影响董事会主席角色的另一个关键力量。受访董事会主席认识到，他们在推动企业与社会之间形成良好关系，通

过环境、社会和治理（ESG）战略实现积极变革，以及推动利益相关方的参与等方面发挥着关键作用，在未来几年，这份责任将会更加重大。

第一，在传统以股东为中心的资本主义快速转向为各利益相关方共同创造价值的背景下，董事会主席有必要推动董事会整体考虑所有利益相关方，包括客户、员工、供应商、投资者、监管机构和政府。正如一位受访者所言，“战略必须是和利益相关者的对话，而不仅仅是和股东的对话”。只有推动利益相关者对于公司治理的参与，才能确保社会接受企业的经营模式，获得社会对企业经营资格的认可。

第二，将 ESG 融入业务战略，并推广 ESG 绩效框架。受访董事会主席表示，再也不能将社会和环境战略与公司的业务战略相分离，只存在于纸面而没有实际行动的承诺总会露出破绽，并对公司声誉产生影响。正如一位受访者所言，“将 ESG 融入业务战略，成为企业 DNA 的一部分，能够影响整个价值链”。同时，董事会主席亦应推动企业加倍努力制定综合性的绩效衡量和激励框架，从而促进企业的经营管理者更好地平衡盈利能力和可持续发展之间的关系。

第三，鼓励年轻的管理者和员工对于公司治理的参与。部分董事会正在构建由较为年轻的管理者和员工组成“影子董事会”（shadow boards），或董事会顾问团（board councils），并且为员工提供“无预约对话室”（walk-in clinics），以便分享他们所关注的问题，鼓励他们在公司治理过程中发挥积极作用。

3. 气候变化迫使企业采取行动

鉴于气候变化带来的巨大挑战及其引发的运管、监管和声誉风险，越来越多的董事会主席将气候变化问题放在董事会议程的首位。正如一位受访者

所言，“董事会已经积极参与管理，包括评估气候变化带来的风险和机遇，制定短期和长期政策，以及设定具体的目标”。德勤研究认为，董事会主席在推动气候变化问题上可以在以下几个方面发挥更大作用。

第一，帮助企业管理层认识到气候变化不仅仅意味着巨大的风险，也意味着重大的机遇。正如一位受访者所言，“如果政府推出一个结构合理且能向市场发出明确信号的碳定价机制，它可能会引发一股创新浪潮。巨大的经济激励效应将推动企业走向市场，并开发减少温室气体排放的新技术”。

第二，推动管理层针对气候变化议题与投资者加强沟通。一位受访者表示，“一方面，投资者告诉我们，他们期待看到我们在应对气候变化时，大胆采取行动；另一方面，这会引起的本能反应是：解决气候变化问题涉及资本的支出，因此会导致股价的下跌”。为此，董事会主席应强调把公司目前采取的气候战略行动传达给股东的重要性，包括通过召开股东会议的形式与大股东进行沟通。

第三，引导董事会探讨是否应该引进一名气候专家或成立专家委员会。在这个问题上，受访董事会主席的观点存在一定的差异。部分受访者，邀请气候专家加入董事会有助于提升董事会对气候问题的认知，但也有部分受访者认为对董事会开展气候变化相关的培训就已足够。部分受访者主张董事会应当建立 ESG 专门委员会，但也有部分受访者主张董事会应该共同探讨气候议题。

4. 危机领导力成为常态

在当前日趋严格的公众监督下，危机管理对弹复力和更加快速的决策、行动和沟通能力提出了更高的要求。挑战可能随时都会出现，导致董事会在采取行动之前可能几乎没有时间充分消化和理解每个问题，有时被迫基于自

己的信念，在信息不足的情况下作出决策。对于许多公司而言，危机管理不是临时事务，而是一种持续的经营状态。在此情况之下，董事会主席的危机领导力对于企业应对不确定性和为董事会提供指引极具价值。同时，董事会主席亦有责任帮助企业管理层提升危机应对能力。

第一，下放决策权。危机处理需要董事会主席和高级领导层更加亲力亲为，但一定要避免压制地方决策，对于在多个国家和地区开展业务的公司来说，这一点尤其重要。为了提升危机管理的有效性，有时候有必要赋予地方管理层在遇到紧急情况时自行处理的权力。但是，董事会主席和首席执行官应当慎重考虑下放决策权的方式和时机，在遵从领导层统一管理和保持灵活性之间取得适当平衡。

第二，提升同理心。无论出于哪个行业或企业规模如何，疫情迫使董事会主席更认真地思考工作场所安全性、心理健康和企业文化等问题。应对疫情的经历使许多董事会主席均认识到对员工境况保持同理心的重要性，并促使他们在履行职责的过程中增加更多的人性化考虑。

第三，增强弹性。董事会主席的一个核心作用是帮助公司为突发事件做好准备，并使之进化得更加强大。董事会主席应当鼓励管理层更加常态化地开展压力测试，考虑更多的测试场景和应对规划，以测试和提升企业的现金流管理能力、弹性和对不断变化的挑战的反应能力。

5. 董事会运作需要数字化增效和敏捷性

新冠肺炎疫情改变了董事会的运作方式，包括董事会的工作方式、时间和地点。在疫情期间，基于数字化技术的远程线上会议是董事会开会的主要形式。线上会议工具的采用，提升了董事会会议的灵活性，可以使会议更加简短、更加频繁且更具针对性。当然，线上会议也有其局限性，例如，参加

线上会议难以了解会场气氛和捕捉非语言的信息交流，董事会主席也必须更加努力确保董事们集中精力并保持专注。

随着疫情的缓解，线下会议已经恢复，但线上会议也因为其实用性和灵活性，继续得到沿用。未来的董事会将采用线上和线下相结合的会议模式，以期获得最大效率。董事会主席可以通过线上会议讨论正在进行中的董事会事务，以监督工作进展、财务报告和风险等。与此同时，线下会议则可以专门用于讨论有关组织发展方向的议题，例如战略、气候变化和技术，有关多元化、公平性和包容性的重要人事议题及高管薪酬等。

其他可以提高董事会运作效率和敏捷性的做法还包括：要求董事会成员提前阅读会议资料等形式来简化会议议程、限制会议材料的篇幅以确保其简明扼要地传达关键信息等。同时，通过恰当地设置一定数量的董事会专门委员会以解决特定的技术或专业问题，也可以省却董事会疲于应付细节工作的烦恼，提升董事会的运作效率和敏捷性。

三、给未来董事会主席的八项建议

在这个大变革的时代，成为一名卓有成效的董事会主席绝非易事。董事会主席需要展现前所未有的领导力和引领方向的作用。德勤通过本次研究，总结了当好董事会主席八个领先实践，分别是：

第一，建立信任关系。在保持独立思考的同时，与董事会、管理层、各利益相关方，特别是首席执行官构建信任关系。

第二，优先考虑长期发展。理解并专注于真正要紧的事务，切忌在细枝末节的工作上耗费精力。

第三，了解企业。董事会主席应当了解企业的运营、人才、竞争优势和劣势，以及文化等方面。

第四，引领构建企业目的和价值观。董事会主席必须以维护组织的声誉和长期利益为前提，作出艰难的、有时甚至是不受欢迎的决策。

第五，做学习型领导者。面对许多未知数时，董事会主席要虚心求助，持续学习，并带头建设“学习型董事会”。

第六，培养广泛技能。除技术能力之外，情商以及激发他人发挥最大潜能的能力也同样重要。

第七，倡导多元化。不同维度的多元化有助于达到富有成效的讨论效果，并防止出现从众思维。

第八，善于倾听。为组织创造价值需要倾听各种意见，特别是当大家的看法各有千秋时，要在达成共识之前对各种观点进行充分探讨。

结语

在后疫情时代，中国经济正沿着“构建新发展格局，推动高质量发展”的正确道路迅速复苏。企业是中国经济的活力之源，而企业的董事会则承担着持续推进组织文化与治理、提升风险抵御能力、跨越经济运行周期、实现绿色可持续发展的历史重任。在现实挑战与未来机遇面前，中国企业的董事会主席应当对外部环境变化保持高度敏感，不断努力凝聚董事会共识，与管理团队共同领导企业积极应对变局，从战略制定和调整、技术赋能、人才培养和继任、企业治理、董事会内部协作等多个维度，主导和引领企业的变革和转型。（完）