

SpencerStuart 史宾沙

董事会 最佳实践

欧洲董事会评估的经验教训

关于史宾沙的董事会服务

在史宾沙，我们深知领导力的重要性。我们深受世界各国组织的信任，能够帮助他们做出对企业产生长期影响的高层领导决策。我们为大型跨国公司、新兴企业、非营利组织等优秀客户提供高管寻聘及董事会和领导力咨询服务，帮助客户建立并增强高绩效团队。

我们是一家私有公司，成立于1956年。通过横跨30个国家的56个办事处及50余专家团队的协作努力，我们专注于提供知识、见解和研究结果。各类组织的董事会和领导层与史宾沙保持着密切合作，以帮助他们解决不断变化的领导力需求，例如高级主管寻聘服务、董事会招募、董事会效能、继任规划、深度高管评估及组织效能测评等其它方面的问题。

我们拥有为欧洲、中东和亚洲的各类领先组织开展董事会评估的丰富经验。我们的顾问人员对公司治理相关的法律、法规及规范，以及有助于实现董事会效能的实践和行为有着深刻的理解。

如需了解更多史宾沙相关的信息，敬请访问www.spencerstuart.com

SpencerStuart 史宾沙

董事会 最佳实践

欧洲董事会评估的经验教训

第三版

目录

前言	4
何为良好的公司治理	5
1. 董事会	6
1.1 目标	7
1.2 职责	7
1.3 目光长远	8
1.4 责任	9
1.5 监管	10
1.6 结构	11
2. 董事会组成	13
2.1 董事会的组成及董事的任命	14
2.2 董事会规模	14
2.3 独立性	16
2.4 任期	17
2.5 多元化	19
2.6 公司高层的多元化	23
2.7 时间投入	23
2.8 董事兼职数量	24
2.9 技能与特质	25
2.10 匹配	28
2.11 董事会文化	29
3. 入职培训和继续教育	30
3.1 董事会入职	31
3.2 指导	32
3.3 角色分配	32
3.4 继续教育	32
3.5 外部董事作为一种职业	34
4. 董事会领导力	35
4.1 董事长	36
4.2 董事长担任 CEO	38
4.3 “副”董事长	38
4.4 董事长和CEO的关系	41
5. 继任计划	42
5.1 董事会整体继任	43
5.2 董事会继任的指导原则	44
5.3 董事会继任中需考虑的因素	45
5.4 董事长继任	46
5.5 CEO继任	48
5.6 董事长兼CEO的继任	50
5.7 CEO级别之下高管的继任	50
5.8 高管评估	51

6. 董事会委员会		52
6.1 委员会成员	53	6.5 提名委员会
6.2 报告反馈	53	6.6 战略委员会
6.3 审计委员会	54	6.7 其他委员会
6.4 薪酬委员会	55	
7. 管理会议		60
7.1 董事会议程	61	7.7 社交动态
7.2 战略	61	7.8 非执行董事会议
7.3 讨论的质量	62	7.9 将讨论维持在会议室内
7.4 会议	63	7.10 解决分歧
7.5 会议材料	64	7.11 知识缺口
7.6 会议地点	64	7.12 公司秘书的贡献
8. 应对事故		69
8.1 危机管理	70	8.4 法律责任
8.2 股东激进主义	71	8.5 法律后果
8.3 人文层面	72	8.6 董事及高管人员责任保险
9. 衡量绩效		74
9.1 衡量董事会效能	75	9.4 股东报告
9.2 外部评估	76	9.5 非执行董事的薪酬
9.3 个体评估	77	
10. 董事会之外		80
10.1 公司信任	81	10.3 监督公司文化
10.2 社会影响	81	10.4 明确企业目标
结论		84
附录		85
A. 延伸阅读	85	D. 史宾沙顾问联络人
B. 董事论坛	86	E. 欧洲主要治理法则
C. 史宾沙全球办公室	87	

前言

商业环境风云变幻，颠覆性技术也打破了传统商业规则。如今，公司正面临着前所未有的挑战。在这样的时代，董事会怎样掌舵公司的发展方向就显得至关重要。

数十年来，史宾沙一直为欧洲领先公司的董事会提供咨询服务，在咨询工作、董事会评估以及与公司领导层的定期互动中，我们获得了大量有关如何打造高效董事会的知识。

在第三版《董事会最佳实践》中，我们就将通过提炼欧洲上市公司董事会最佳实践的共通之处，与大家分享我们的观点。此外，我们还为董事会提供了一系列适用于不同文化和法律框架的实用建议。根据我们的经验，通过运用这些原理，可以使董事会效能得到切实的提升。这些原理不仅适用于单一和双重董事会，还适用于执行董事占大多数或由一家大股东控股的董事会。

我们希望建立一个框架，让董事会可以根据自身需求在框架中寻找和制订最佳方案。除正文外，我们还会编制了一系列的专栏，介绍各国在行为和监管层面的不同之处。我们的目标是帮助董事和董事长理解不断变化的商业需求及看待治理的不同方式会对董事会实践带来怎样的影响。

当然，董事会讨论和决策的实质以及股东利益的管理方式也在不断变化。为了能站在发展的最前沿，我们会根据经验，定期更新《董事会最佳实践》，分享最新收获。

在董事会任职，本身就会有很多收获。董事的工作涉及社会和个人道德，负责的范围远不止对员工和股东的义务。相对于短期利益，董事更需要关注所有利益相关方的长期利益，这也导致董事会很难同时满足各方需求。

另一方面，董事会对董事参与程度的要求也越来越高，这是一个好的趋势。在当今的商业环境中，成功的董事需要面临才智和实战的双重挑战。我们希望《董事会最佳实践》能够帮助您应对挑战、迈向成功。

何为良好的公司治理

衡量公司治理是否良好和董事会行为是否恰当的标准在不断演变。以往的治理标准通常只在应对某种危机时才做出调整,而现在,持续改进已成为当今时代的关键词,这也反映出公司所服务的社会在不断发展。

规章制度并不是为了限制董事会的思路,也不是为了扼杀公司中萌生的创业精神。董事会仍具有很大的自主权,应该始终以董事的履职方式来评判他们的表现。

因此,对于何为高效、成功的董事会没有通用的定义,但成功的董事会通常具备如下特征:

- » 能够清楚地定义并理解董事会的角色以及董事会与管理团队的差异
- » 领导层睿智、敏锐,能够促成富有建设性和挑战性的讨论
- » 董事会成员构成合理,所有董事都能认同公司的长期战略愿景
- » 所有董事都积极参与公司事务
- » 全面理解公司的盈利方式
- » 始终信任高级管理团队的能力
- » 决策流程高效
- » 工作环境可靠、开放
- » 各委员会的职权范围界定清晰,并能与董事会进行高效沟通
- » 定期评估个人与团体业绩
- » 具备成熟的战略愿景,对公司及其文化和目标达成共识
- » 坚持信息透明原则,与所有的利益相关方沟通时都保持坦诚
- » 采纳相关治理规范的建议
- » 愿意阐述并证明公司对社会的贡献

具备上述全部或多数特征的董事会都能称得上是成功的董事会,在这样的董事会工作也会比较愉快。

接下来,我们将共同探索是哪些的条件、实践和行为造就了这样的成功。

1. 董事会

执行摘要

- » 每位董事都应对公司目标具有清晰的认识。
- » 能够共同认可公司的长期愿景,对未来的规划应超过5年。
- » 除了对传统的利益相关方之外,董事会还应对更广泛的群体和社会负责。
- » 董事会应清楚了解所有相关的规章制度,遇到不明确的问题时,应主动寻求建议。
- » 不同的董事会结构可能有所不同,但都应让外部董事有机会恰当履行职责。

1.1 目标

董事会可以汇集智慧与经验，并对此加以运用以解决组织所面临的各种问题。它兼具“权力”和“权威”，在履行职责的同时，也肩负着责任。董事共同履行职责，为公司创造长期利益，董事会正是这样一种汇集专家观点的机制。

指导董事会行为的法律和规范因辖区不同而有所不同，董事会创立所依据的法律和法规架构也因国家而异，但在本质上都具有相同的目标。

至少，董事会应完成公司基础章程中所设立的正式目标。董事应通过行使章程以及法律法规赋予其的权力来实现这些目标。在行使权力的过程中，也应尽量平衡公司内外各方的合法权益。

1.2 职责

董事会的具体职责随各地区主要董事会结构的差异而不同。例如，英国实行单一董事会制度，其职责与德国双重董事会制度的监事会存在细微差异（详见第8-9页）。无论治理结构如何，所有董事会的主要职责都是：确保公司在长期内实现盈利和可持续发展，平衡公司、股东及其他利益相关方的利益。这需要董事通过持续、主动的问询、有建设性的质疑和支持对管理层进行监督。具体职责如下：

业绩

支持CEO和管理层确立公司最优战略，监督战略的落地情况，对履职的管理层适度提出质疑并给予支持。

继任

全权负责董事会继任，包括董事长和CEO的继任，并为公司制定合适的制度以确保高管层的高效继任。

合规

无论是在公司架构、行为、还是在财务方面，都要确保公司履行了应尽的监管义务，并坚持奉行公司治理的最高标准，以赢得投资者的信任。

风险管理

了解公司和公司所在行业面临的财务、运营和声誉风险，并确保已采取一切必要措施降低和控制这些风险。

声誉管理

能够理解并说明公司在声誉方面的决策和行动，无论公司是否处在声誉危机，都应确保这些决策和行动得以有效的传达。

社会影响

在公司顶层为社会影响工作定下基调，了解公司在社会中的地位，拓宽管理层视野——“引入外部相关方”。能够认识到，监管合规可能不能满足道义上的期望。

在此并未一一列举，但我们确信，如果外部董事对公司工作缺乏深入了解，对公司运营也缺乏热情，他们不可能恰当地履行职责。一名高效的董事应该能兼顾股东和企业两方面的利益。

1.3 目光长远

董事要关注公司的长远利益，才能够让公司持续为所有利益相关方带来价值。

董事会最根本的职责就是要确保企业的长期健康发展。如果董事会目光短浅，只追逐短期回报，就无法放手为未来投资，获得长期利益。

企业的长期愿景是其发展战略的必要前提，它能够帮助董事会和管理层规划5年之后的发展方向。

如果长期利益远优于短期利益，董事会就应当大胆行使集体职责，设定企业发展基调，重新考量企业使命。

董事不应自缚手脚，也不必对那些只是短暂参与公司事务的股东言听计从。如果董事能够更深入、独立地参与公司事务，并确保所有董事会活动、与管理层和投资者间的互动都以清晰理解和阐述公司的长期愿景和价值观为依托，那么他们可以另有一番作为。

董事会关注的是企业长期发展吗？

我们建议董事会自问下列问题：

- » 董事会是否理解长期愿景的必要性？
- » 董事能否清楚阐释企业的长期愿景和价值观？
- » 董事会是积极与管理层共同探讨企业发展战略，还是单纯将既定方案直接交给管理层执行？
- » 董事会是否积极培养长期投资者并向他们解释企业的愿景？
- » 董事会是否会在关键问题上寻求外部建议？
- » 董事会是否要求所有董事长期持有公司股份？
- » 新董事候选人是否赞成为企业创造价值的长期愿景，董事会是否会评估新董事在这方面的态度？

1.4 责任

曾经，大多数企业的董事觉得只需向企业所有者负责，有时董事会董事确实也就是企业的所有者。然而，随着时间的推移，董事会需要负责的利益相关方也不断增多。

股东通常是董事会最初要负责的对象，随后负责的范围逐渐扩大，至少需涵盖雇员和客户。近来，公司的社会影响力走进了人们的视野。无论是正面还是负面的社会影响力，都要求董事会考虑可能受公司运营影响的组织和个人，不管其与公司有无直接关系。因此，供应商、监管机构、非政府组织、游说者、学者、潜在雇员等都成为了新的利益相关方。

除此之外，董事会还要关注公司整体的社会影响。在对外沟通时，应多宣扬企业活动的社会效益而不仅是所有者的利益。

企业责任与负责任的企业

在大多数市场，董事会要在股东大会上对股东负责。然而，所有市场的当地公司法对责任都有自己的定义，而且侧重点也不尽相同。通常，会对公司责任的定义进行延伸，以囊括其他利益相关方，即公司要对其负责的人或以其他方式依赖公司的人。

举例而言，在意大利，董事会更侧重对控股股东的责任；而在一些董事会中需包括一定的职工代表的国家，董事会还要对雇员负责。在挪威，董事会要对公司负责，其中不仅包括股东和所有者，还包括债权人、雇员等。在荷兰，董事会要对所有利益相关方负责。在英国，董事会要对股东和公司本身负责，但也有责任考虑更广泛的利益相关方。

因此，除现有法律和准则外，普遍可接受的观点是：公司的义务远超对股东负责和为公司创造利润的范畴。

最初，董事会主要对所有者、发起者和从企业成功中获取回报的投资者承担义务。后来，许多司法管辖区对社会市场压力的认识日益加深，因此扩大了利益方名单，在其中纳入了“利益相关方”以及公司为取得更大的成功而依赖的人，包括雇主、顾客和当地社区等。当前比较关切的问题是：公司和董事是否需要承担社会义务以换取其运营许可？如果答案是肯定的，那么这些社会义务又有哪些？

1.5 监管

董事会并不是在真空中运营，不能免于担责的压力。法律法规通常都规定了董事会的职权范围和开展工作的方式。

曾经，只落于法律层面。民法典和普通法都对董事职责做了有限的规定。企业创始股东和所有者的权益是最重要的，后来的投资者的权益只能“买者自负 (caveat emptor)”。而对于其他的利益相关方，其利益尚未明确，也无法获得保护。

近年来，法律的局限性开始凸显，它无法对公司行为的各方面进行规范。更重要的是，它缺乏快速变化的灵活性，无法应对新兴的责任或职权滥用问题，也跟不上公众不断变化的期望。

因此，政府当局日益依赖监管措施和行为准则来指导董事会行为。有时政府当局倡导董事会自我监管，但结果喜忧参半。

大多数国家的治理准则都以遵守或解释原则为基础。虽然该原则具有合理性,但在公司不遵守建议的情况下,其有效性取决于解释的质量。由于大多数行为准则都没有说明何为适当的解释,因此遵守或解释的充分性是有待外部董事慎重思考的一个问题。

董事面临的一项特殊挑战是:投资者、监管机构、国家和超国家层面的行为准则和最佳实践建议层出不穷。目前公司治理同时涵盖行业和学术研究层面。要在众说纷纭中理解有时相互矛盾的信号,董事需要获得一些专业指导。

1.6 结构

我们在本文中介绍了适用于所有董事会的董事通用问题,尤其是上市公司董事会。然而,全球范围内的董事会治理体系不尽相同,并产生了一系列各异的董事会结构。

需要注意的是,董事会动态和外部董事的角色会有所不同,能够反映出董事会结构的类型。在国有企业或家族控股企业中,董事会的角色也可能会有所不同。

在欧洲,主要存在两种董事会结构:1)单一或单层制董事会,在这种结构下,董事会的监督和管理职能合为一体;2)监事会或双重制,在这种结构下,监督和管理职能分别由独立的机构承担。监事会不承担管理职能,因此它的职责相对较少。

单一董事会

单一董事会由董事长、外部董事和至少一名管理层代表组成。在这种基本模型中,还存在一些变体。

- » 在有些国家,由个人身兼董事长和CEO两种角色
- » 单一董事会通常包含一名高级独立董事或设有同等职位
- » 独立董事通常占多数
- » 有些外部董事或许不是独立董事
- » 管理层代表可能是CEO及其他高管
- » 高级管理团队,即通常所说的执行委员会,负责公司日常管理。高级管理团队由CEO任命并对CEO负责。

监事会

监事会由非执行监事会主席和外部董事组成。在某些司法管辖区，董事会构成应遵守共同决策制，这意味着50%的董事会成员须由职工选举的职工代表担任。在双重制结构中，管理职能由独立的法人实体承担。该实体通常被称为执行委员会，委员会受监事会监督，并由CEO担任主席。

在法国、意大利和荷兰等国家，公司法允许公司在两种甚至三种董事会结构中自行选择。

家族控股企业、国有企业和合作企业通常拥有能够反映出其独特情况的董事会结构。这意味着在相关情况下它们可以遵守上市公司治理要求，而在不相关时也可选择忽略这些要求。

与拥有分散股东的上市公司相比，拥有一个大股东的公司的外部董事的角色和职责并不存在重大区别。然而，外部董事在执行任务和适当履职时，可能会碰到更大困难，而且需要坚定方向和保持决心才能维持真正的独立。

不管董事会结构类型如何，都应为外部董事创造适当履职的机会，并在发生争端时为其提供保护。这对于董事会成员而言是一种宽慰。当然，他们也可随时卸任。

有时，一些规模较大、结构较复杂的公司会成立顾问委员会，以便提供额外的专业知识，而不需承受董事的法律约束或义务。

2. 董事会组成

执行摘要

- » 董事会的集体专长应反映公司的战略重点。
- » 董事会理想的规模应为8-12名成员,但监事会的情况除外,监事会的规模可能需要更大些。
- » 独立外部董事应始终在董事会中占多数。
- » 董事会定期改选、确定推荐人选的最长任期是一种可取的做法,以确保补充新鲜血液、监控业绩和提高透明度。
- » 所有董事会都应遵守有关董事会成员多元化的地方性法规,尽量避免群体思维。
- » 为提高效力,董事会每年应至少召开六次会议,外部董事每年应准备出20-30天或更长的时间来处理董事会事务。
- » 外部董事的任命不应用以掩盖高管层的弱点,高管层的问题应在管理层加以解决。
- » 董事应认同公司及其目标并愿意为此付出。
- » 作为企业行为的管理者,董事会应确保自身的文化无可非议。

2.1 董事会的组成及董事的任命

董事会的效率取决于董事会的组成。进取型董事会应经常思考其组成是否最佳。有效的董事会应由这些董事组成，他们能够反映企业的战略重点和挑战、相关风险领域以及利益相关方的多元化。

选聘高效的非执行董事对于确保公司的成功至关重要。非执行董事的任命不仅需要获得股东的批准，还需要接受公众的监督。董事会及其提名委员会必须对它们的选择作出解释，并证明它们的选择不仅客观公正，而且完全是基于业绩的原则。

所有董事会的任命程序都必须客观、合理，具体的程序因国家而异。虽然正式的任命由董事会和(或)股东作出，但候选人的评估通常由董事会下属的提名委员会负责，有时则由一个独立于公司及其高管层的委员会进行。

投资者希望通过专业顾问来对非执行董事任命进行调节的情况日渐增多，原因是多方面的：首先，投资者希望非执行董事的任命是透明和合理的；其次，选择的客观性及选择方式也非常重要；第三，由独立顾问掌控选择过程可以避免真实或想象的偏见；第四，专业顾问能带来更广泛的视角，并且能够更容易达到专业的要求。

在一些行业，监管者已对候选人资格以及审查程序做了规定。这种情况主要出现在金融服务行业，其中金融监管者负责制定董事会候选人相关经验的标准，并负责检查他们的职业记录和诚信。

2.2 董事会的规模

董事会的规模对其有效性有着至关重要的影响，一方面董事会需要足够大，以获得各种观点、涵盖各种才能，并确保每个委员会都有代表进入；另一方面，规模过大则不利于所有董事积极参与董事会事务。

我们认为，多数情况下，单一董事会的合理规模应为8-12名成员。当董事会的规模达到两位数时，效率就会降低：过多的人参与讨论，无法保证讨论的有效。

然而，监事会的规模可能要比单一董事会的规模大一些，特别是在法定要求共同决策的情况下。相比之下，没有员工代表的监事会其成员通常少于8名。

单一董事会的一个趋势是，董事会没有那么正式，董事会成员也更少。董事会议是辩论与决策的场所，而不只是为了做报告和做记录。董事会希望每名董事都做出个人贡献。

正如董事会要对公司行为担负更多的责任一样，如果董事们要适当地履行自己的职责，就需要更深入地参与公司业务。被动反应型董事会存在的时日将不会太长。

欧洲各国董事会的平均规模*

董事会规模		董事会规模		董事会规模	
 比利时	10.4	 意大利	11.6	 西班牙	10.8
 丹麦	10	 荷兰	9.2	 瑞典	9.9
 芬兰	8.2	 挪威	8.5	 瑞士	10.5
 法国	13.9	 俄罗斯	10.1	 英国	10.2
 德国	14.1				

* 本出版物图表中出现的的数据均来自2016史宾沙国别董事会指数报告。详细的国别指数一览表可参见附录A。每个董事会的指数都可通过史宾沙官网获得。

选定市场董事类型细分

国家	非执行董事		执行董事		董事职位平均数
	仅在一家上市公司任职的比例 (%)	在多家上市公司任职的比例 (%)	担任非执行董事的比例 (%)	董事会中所占的比例 (%)	
比利时 (比利时Bel 20和Bel Mid指数)	11.5%	58.6%	72.2%	14.6%	1.8
丹麦 (哥本哈根OMX指数)	12.6%	28.7%	58.6%	0.6%	1.9
芬兰 (赫尔辛基OMX指数)	16.7%	28.1%	55.2%	0.5%	2.2
法国 (CAC 40指数)	11.5%	32.3%	56.3%	8.0%	2.1
挪威 (OBX指数)	7.5%	10.8%	81.7%	0.5%	1.5
俄罗斯 (RTS指数)	3.6%	38.0%	58.3%	15.8%	1.6
瑞典 (斯德哥尔摩OMX指数)	8.9%	32.5%	58.7%	6.5%	2.3
英国 (富时150指数)	17.9%	48.8%	33.3%	25.6%	1.9

* 不担任管理职位的专业董事

2.3 独立性

大多数的治理规范都建议,至少50%的董事会成员应独立于管理层和股东且与他们不存在利益冲突。我们认为,这确实是最低限度的要求。

理想的情况是,所有外部董事都应是独立的。如果达不到这种理想状态,独立外部董事至少也应占董事会的多数席位。

对于独立性有多种定义,但以下因素是欧洲大多数地区所共同的。独立董事必须:

- » 不得有商业或个人利益冲突
- » 不得为公司前雇员,或者至少不得在等待期结束前受聘
- » 不得与公司或公司的交易对手有财务关系
- » 不得互兼董事
- » 不得超期任职

显然,一个人的独立地位有可能发生改变。因此,对非执行董事的独立性进行年度评估不失为一种好方式。这种方式通常是治理规范中的强制性规定,也是上市公司年报中的一个报告项目。

独立性不仅是一种可证明的事实,而且也是一种心态。

如果外部董事要兼任挑战者和支持者两种角色,就必须独立思考。最优秀的外部董事既要明确认同企业,同时也要客观对待董事会的审议。这对于需要承担经营责任的高管而言,是难以做到的。

若是存在某个控股股东或者某个股东持有大量股份的情况,情形会变得复杂。这类股东有可能是公司创始人、政府机构,也可能是激进主义者或其他闯入者。有些上市公司的自由流通股只占其发行股份的25%,剩余部分为家族或关联人控制。在这种情况下,外部董事更需要保持思想和行动的独立。

在这种情况下,一个简单的规则或许会有所帮助:真正独立的董事关注的是公司和所有利益相关方的利益。从长远来看,什么样的行动方针能长期为所有利益相关方带来最大的成功机会?

目前围绕如何构建董事会有很多的讨论。在过去，外部董事的选择范围过于局限，在一些董事会中形成了一种“俱乐部”的氛围，董事会成员之间存在着广泛的连锁关系。现在，人们已很清楚地认识到了这种风险。今天，构建董事会所面临的挑战是如何建立有效的董事会，使其能够更好反映企业的经营状况。

已推出的两项新举措给董事会的构成带来了更大的活力。首先，采用固定任期制降低了非执行董事的平均任期，并加快了董事会的换届；其次，提高多元化的创新措施，拓宽了招聘渠道。下面我们将对此做进一步的分析。

欧洲国家独立董事在董事会中所占的比例

	%		%		%
 比利时	44.8%	 意大利	50.1%	 西班牙	43%
 丹麦	66.3%	 荷兰	60%	 瑞典	63.7%
 芬兰	83.1%	 挪威	79.6%	 瑞士	88%
 法国	69%	 俄罗斯	32%	 英国	61.1%
 德国	60%				

2.4 任期

从历史上看，外部董事连任的次数和任期长短因董事会结构、偏好和当地习俗而有所不同。

近年来，有一种明显的趋势是：向外部董事推荐最长任期并由股东进行年度（或至少是阶段性的）改选。

设定最长任期和定期改选这两种趋势，证明公司治理正日趋民主化。这也是对提高透明度和问责制双重要求的回应。

设定固定任期和最长任期期限的目的是为了确保定期向董事会注入新的思维，避免自满。外部董事的独立性随着时间推移确实会受到削弱，正是出于这种担心，任期限制这种制度得到了广泛采用。

这为更加动态地构建董事会提供了一种可能的方法。对外部董事某些特定专长的要求可能意味着董事任期的长短不再是衡量董事们履职是否成功的唯一标准。

一个动态的董事会应包括长期任职的董事以及提供相对短期服务的董事。一种选择是，董事会可能只是外聘一名董事在有限时间内完成某一特定的工作；另一种选择是，董事会保留一名顾问，而不是任命一名董事。这样的顾问可以应邀列席董事会会议。如果从一开始就清楚了解董事短期任职的原因，那么在短期内担任董事不应有什么害处。但是，太多的短期任命可能会分散公司的注意力，并可能导致董事会始终处于不稳定的状态。

股东对董事任免和改选的方式也在不断演变。现在，一些市场要求所有董事在年度股东大会上进行改选。起初，人们担心这样做会带来不稳定，年度股东大会可能会成为代理人争夺董事任免权的角力场，董事个人也可能因此而受到伤害。然而，事实证明，情况并非如此，定期改选的要求与整体任期之间并没有明显的关联。

对于股东而言，未能重新选举出一位获得适当提名并称职的董事确实非常少见——当这种情况发生时，它通常表明组织内部出现了危机，不管危机的原因是什么，都会导致组织的不稳定。

平均任期：董事长和非执行董事(年)

	任期		任期		任期
 比利时	6.0	 意大利	5.5	 西班牙	6.4
 丹麦	5.1	 荷兰	3.8	 瑞典	5.8
 芬兰	4.9	 挪威	3.9	 瑞士	6.6
 法国	6.3	 俄罗斯	3.4	 英国	4.9
 德国	5.7				

正常任期和最长任期

	正常任期	最长任期
比利时	不超过4年	没有具体规定
丹麦	建议每年都进行改选,但法律允许的每届任期最长可为4年	没有限制,但12年后董事将失去独立性
法国	法律允许的每届任期为6年,但实际上通常为3-4年	没有限制,但12年后董事将失去独立性
德国	通常为5年	公司法建议对任期作出限制,但实际上通常没有限制
意大利	3年	没有限制,但9年后董事将失去独立性
荷兰	4年	官方规定为3届,实际上通常为2届
挪威	2年	没有限制
西班牙	法律规定为4年	没有限制,但董事12年后将失去独立性
瑞典	建议每年都进行改选,但法律允许的每届任期最长为4年	没有具体规定
瑞士	每年都进行改选	没有限制
英国	法律建议规定固定任期,实际为3年,具体根据年度改选结果而定	通常为6-9年,但9年后董事将失去独立性;根据年度改选和审查情况,任期年限可能进一步延长

2.5 多元化

就像在社会中一样,董事会的多元化也是健康的董事会的一个标志。多元化可能有很多不同的体现方式,但就构建一个有效的董事会而言,最重要的一点就是思维的多元化。多元化程度越高,辩论和决策的效果越好,最终得到的结果也会越好。

性别的多元化正受到公众的广泛关注,并且在国家和超国家层面都成为政治和监管干预的主题。在有些国家,董事会族群的多元化正在成为一种新的挑战。治理良好的企业试图在相关立法出台前主动采取行动,事实上许多企业已开始行动。

不管采用哪种机制来实现这个结果,现在有一股不可阻挡的势头,即支持董事会
在思想和经验上实现多元化。

董事会在性别多元化方面已取得了显著进展,外部董事性别多元化的进展尤为明显。但是,执行董事性别多元化却进展缓慢。要解决这一问题,需要做的不只是富有想象力地扩大候选人的名单,它需要对企业的人力资源实践、业务重点和工作方式进行重新设计。富有潜力的高管需要做好接受外部董事职位的准备。这对企业和寻聘专家来说都是一种挑战。

董事会中非本国董事的比例

	%		%		%
 比利时	31.8%	 意大利	9.4%	 西班牙	15.3%
 丹麦	38.9%	 荷兰	36%	 瑞典	25.2%
 芬兰	41.0%	 挪威	29%	 瑞士	60.0%
 法国	35%	 俄罗斯	43.8%	 英国	33.1%
 德国	23%				

正如合理的董事会应体现全社会的性别一样,合理的董事会也应体现不同民族的融合。对欧洲主要企业的董事会进行粗略调查就会发现,这些企业的董事会的构成与欧洲社会或该企业的股东的族群构成之间存在着巨大差异。

在这些主张的背后潜藏着一个更大的挑战,即确保最广泛意义上的真正的多元化。

真正的多元化不只是一个外在的特征问题,而是让灵活思维战胜群体思维,给所有的讨论带来各种各样的经验、观点、兴趣和专业知识。

就像任何优秀的团队一样,董事会成员也应在风格和优势上形成互补。只有通过平衡各类观点,才能实现真正的辩论与决策。因此,对于每一位满足于现状的董事来说,必须有一位挑战者;对于每一位经验丰富的资深董事来说,必须至少有一位会提出显而易见的问题;擅长数字者必须通过精于文化者来平衡,如此等等。

比例问题是当前争论的焦点。比如,以性别或种族为理由对代表名额的比例作出强制规定,有助于更快地实现数字目标。但这样做并不能解决所有的问题。

欧洲各国董事会的性别比例和目前女性董事的比例

女性在董事会中所占的比例

 比利时	27%
 丹麦	25.7%
 芬兰	29.9%
 法国	38.8%
 德国	26.4%
 意大利	26.4%
 荷兰	20%
 挪威	44.1%
 俄罗斯	7%
 西班牙	16%
 瑞典	36%
 瑞士	20.5%
 英国	24.4%

- 有性别比例要求
- 比例仅适用于国有企业
- 有指标要求
- 指标仅适用于国有企业
- 无比例或指标要求
- 无数据



欧洲各国董事会对于性别比例的规定

国家	比例 (指标)	要求	最后期限
奥地利	(35%)	只要求国家所有权超过50%的公司遵守。不过, 2012年的公司治理规范建议公司应该报告它们为提拔妇女进入董事会、监事会和最高管理层所采取的措施	2018
比利时	33%	董事会三分之一的成员必须为“不同于其他成员的性别”	2017
捷克		没有指标或比例的规定	
丹麦		根据法律规定, 最大的1000家丹麦公司必须就解决“性别代表不足”问题明确各自指标, 并在年报中报告已取得的进展	实施中
芬兰	50%	根据法律规定, 除非有特殊情况, 否则在国有企业董事会中, 男女比例必须相等	实施中
法国	40%	所有员工超过500名、收入超过5000万欧元的上市公司和非上市公司都必须达到比例要求。如果公司没有遵守比例规定, 其董事会选举结果可能无效	2017
德国	30%	这一比例对非执行董事职位具有约束力。在不合规的情况下, 分配给“代表名额不足的性别”的席位视同空缺。对执行董事的比例也有指标要求, 但这种指标要求不具有约束力。要求各公司设定各自的指标, 并报告指标的落实情况	实施中
希腊	33%	这一比例仅适用于政府指定的一些国有(完全国有或部分国有)企业的董事会	实施中
冰岛	40%	这一比例适用于雇员超过50人的私营和公共公司	实施中
爱尔兰	40%	这一比例仅适用于国有企业	实施中
意大利	33%	这一比例适用于至少有3名董事组成董事会的上市公司和国有企业。不遵守此规定的公司将受到警告并处以罚款	实施中
荷兰	(30%)	大公司的指标是应让女性至少占据30%的董事席位。如果达不到这一比例, 则他们必须在年报中解释原因, 但不会受到制裁。	2019
挪威	40%	该指标适用于上市公司、非上市公司以及国有、市属和合营企业	2007 (进行中)
波兰	(30%)	该指标适用于政府持股的上市公司, 或者其他大企业	实施中
葡萄牙		没有指标或比例要求	
西班牙	40%	法律建议女性代表的比例应占40%, 但对未达标者没有规定具体的处罚	实施中
瑞典		没有指标或比例要求	
瑞士	(30%)	女性应占30%的董事会席位和20%的高管职位	实施中
英国	(33%)	该指标适用于富时350指数成分股公司的董事会、执委会以及它们对富时100指数成分股公司的直接报告。要求各公司制定实现这一目标的战略, 并报告进展情况。	2020
欧盟	(40%)	欧盟委员会设定的指标是指在成员国证券交易所上市的公司非执行董事中存在代表性不足的性别	2020

2.6 公司高层的多元化

不幸的是，董事长职位的多元化与其所领导的董事会相比，还远远不够。这是董事会有待解决的一个重要的治理问题。

大多数董事长仍然是从前首席执行官（CEO）或首席财务官的职位招聘而来。在规模较大的公司中，人们有一种本能的反应，即只任命有过董事长经验的人担任董事长。但是，董事长确实需从某个职位开始。

鉴于目前仍存在任命前CEO担任董事长的倾向，因此CEO非多元化的显著特征自然也体现在了董事长的特征上。

显然，要为女性和少数族裔晋升至高管职位创造更多的机会，公司内部还有很多工作要做。只有这样，女性和少数族裔才有可能成为CEO、非执行董事，并最终成为其他企业董事长职位的合理人选。

2.7 时间投入

董事会成员必须能够留出充足的时间为其所任职的董事会服务。这种要求正变得越来越强烈、变化也越来越快。

我们的经验表明，上市公司的外部董事每年投入20-30天的时间是合理的。实际上，加上工作准备和审阅报告的时间，外部董事们投入的时间可能还要增加。具体增加的时间取决于董事的勤勉程度和效率。大多数欧洲公司董事长投入的时间至少是其他国家董事会成员的两倍。

每年可能有多达10次董事会会议，加上董事会委员会的义务，及2~3天的战略会议或一次国际交流，二、三十天的时间很容易被填满。这些时间还没有把进一步熟悉业务、处理特定事务和承担各种继续教育义务的时间计算在内。

这种时间投入方面的要求，不可避免地对谁可能成为董事人选、谁能够恰当地履职产生了影响。

在职高管们可能发现，即使大部分的准备工作可以在周末完成，每年抽出20或30天时间对他们来说也是非常有挑战的。

幸运的是，大多数雇主都看到了允许其高管在另一个董事会任职的真正优势，这种优势是显而易见的，即它不仅拓展了高管们的经验和体会，还让他们有机会接触到其他的做事方式。此外，这种对于交叉任职的支持可能会促进最佳实践。

但是, 对于一个在职高管来说, 应付一个甚至两个以上的外部任命绝非易事。大多数公司都希望它们的董事会中至少有一到两名在职高管担任董事, 因为他们的参与体现了当下的商业惯例。其中CEO尤其受公司董事会的欢迎, 也经得起千挑万选。

董事的平衡可通过最新退休者来实现, 因为他们具有最新的经验; 董事的平衡也可通过“身兼数职”的活跃分子来实现, 因为他们精力充沛, 视野开阔——这样做, 始终给“前辈们”留有一席之地, 因为他们有望带来更多的视角和智慧。

2.8 董事兼职数量

在前几年, 人们普遍认为, 一个外部董事最多可以担任的董事职位最多不应超过5个。然而, 按照目前人们对董事的期望以及对他们时间投入的要求, 一个外部董事担任超过三四家上市公司董事职位很可能已不堪重负。如果董事任职的一家或多家企业陷入危机, 这种负担会进一步加大。许多董事还担任着私人公司、公益组织或非盈利机构董事的职位, 这些职位的要求也会越来越高。尽管提名委员会在提名时应考虑提名董事在这些方面所要作出的付出, 但事实上, 他们很少会考虑这一点。

时间紧迫是个严重的问题。在很多市场, 公司年终都集中在一个特定的日期, 比如12月31日。在这种情况下, 身兼数职的董事们不得不奔忙于多家公司的股东大会和决算审批会议, 很少有时间进行更多的反思。

董事会的组成既可以出于实际问题的考虑, 也可以根据业务需求所使。比如, 它很可能是由董事会会议的地点和频率来决定的。跨国公司的董事会通常需要有地区专家代表作为董事, 然而, 对于一位驻扎在香港的董事去欧洲参加董事会会议的实际困难不应忽视。一些公司已经任命了区域咨询委员会, 董事们无需克服各种后勤方面的麻烦, 飞越几大洲参加董事会会议。

2.9 技能与特质

对外部董事的要求很高。首先，他们需要理解商业模式及其成功的关键因素。

以往，董事长更倾向于选择有董事会经验或已担任执行董事的人士担任董事。随着董事会寻求更多元的董事构成，董事选择的范围正变得越来越广。来自咨询行业、公共部门和学术界的人士正在加入董事会，并给董事会带来了各种截然不同的能力。此外，董事会也正密切关注着其他公司仅次于董事级别的高管人士，比如执行团队的高管们。

随着董事会致力于纠正董事会成员在性别和种族方面的失衡状态，并引入数字、社交媒体或消费行为等当前特定技能方面的专业人才，首次担任非执行董事的董事人数正在不断上升。董事会也在选聘具有特定地域经验的人担任董事。这些董事中很多人将会是年轻的履职者。

理想的外部董事的特质可以总结如下：

- » 具有商业意识、财务知识以及良好的风险意识；
- » 具有国际思维，掌握多种语言；
- » 对业务感兴趣，敬业勤业，准备充分，习惯于处理复杂问题；
- » 思想客观独立，对管理层既提出挑战又给予支持，具有团队合作精神；
- » 善于建立人脉网络，能够成为对外代表；
- » 思维灵活，头脑敏锐，能够超越自身的专业领域进行横向思维；
- » 具有与董事会相关的特殊经验；
- » 对当前的治理实践和受托责任有清晰的理解；
- » 为人公正，绝对正直和智慧，最重要的是，具有胆识和常识；
- » 不仅能言善辩，而且善于倾听、善于沟通；
- » 最后一点或许也是最重要的一点是：自信但不自负。

这些是外部董事所需具备的一般技能和特质。董事会越来越希望非执行董事能够满足更具体的标准：技能要求、地区经验或其他领域的知识。

事实上，这种具体的“额外标准”通常是董事会希望新的非执行董事所具备的关键特征。举例而言，董事会或许意识到需要有人具备地区经营的经验，或者具备某个特定行业的知识，如金融服务行业、网络及数据安全或监管等风险领域。

在所有这些例子中，我们认为，不应指望由非执行董事来替代执行能力的缺失——这个问题必须在高管层面加以解决。更确切地说，专家级非执行董事可以为董事会其他成员提供有见地的评论和解读，但不能代替高管去执行。

因此，一个具有相关技能的外部董事可以帮助将一个特定的问题转化为一个主要由非专业董事构成的董事会能够理解的语言。

然而，董事会有个技术“翻译”也会带来风险，尤其是当该董事与相关公司高管之间的对话排除了其他董事在场的情况。专家的存在并不意味着其他外部董事不应试图掌握某一特定的议题，因为他们不会得到允许退出讨论。

这里的挑战在于，当你把一位技能高超的人士引入董事会后，他们必须总是能够在其专业领域之外发挥作用。因此，特定的专业知识只是一个可选项，但成功董事的其他特质则是必选项。

最大受托职位数量

在某些地区，法律和公司治理法规均对董事可担任的受托职位数做出了不同的限制。各地区对最大受托数量的规定也有很大的不同。

在欧盟国家，金融服务公司的董事须遵守欧盟《资本要求第四号指令》(CRD IV) 规定的要求，即除非是代表一个成员国，否则一个“重要”金融机构的管理层成员必须遵守以下规定之一：担任一个执行董事职位和两个非执行董事职位，或者担任4个非执行董事职位。同一集团内部的各公司被视为各自独立的实体。但非营利或慈善组织不受此限。

比利时

5家上市公司，但未作进一步说明。

丹麦

没有规定，但公司治理法规建议，在集团之外的公司，不应担任“少数”非执行董事或一名董事长和一名非执行董事职位。

法国

根据法律，在总部设在法国的公司中，一个人不得在5个以上的公司中担任董事职位。公司治理法规规定，不管是法国公司还是外国公司，其高管所担任的外部董事职位不得超过2个，投资组合董事所担任的外部董事职位不得超过5个。

德国

法律准许最多可担任的受托职位不超过10个，其中一个董事长职位按2个受托职位计算。出于工作量的考虑，公司治理法规规定最多担任的受托职位为3个。

意大利

未对受托执行董事职位做出限制。但规定每家公司都必须对受托投资组合董事职位设定限制。

荷兰

荷兰采用积分制，其运行方式为，允许荷兰籍公民担任受托董事职位的总分为5分，他们可以担任多达5家荷兰公司或机构的非执行董事，如果是董事长职位，应按两个受托职位计算。现任高管只能受托担任2个非执行董事职位。这种制度适用于符合以下标准中任意两个标准的公司：营收至少达到

3,500万欧元；雇员人数至少达到250人；资产规模达到1,750万欧元。

非荷兰公司的受托职位不适用上述积分制方案，合作社和一些NFP机构也同样如此。

挪威

没有规定，但在实践中，执行董事的受托职位最多为2个，投资组合董事最多为4个。

西班牙

没有限额规定。每家公司都有自己的规定，其中一半以上的公司设定了限额—通常为4个，与金融服务业相同。

瑞典

无具体规定。

瑞士

公司治理法规建议，对于上市公司，每个董事可担任的受托职位最多为5个，执行董事和投资组合董事没有区别。对于非上市公司，每个董事可担任的受托职位数没有限制。

英国

公司治理法规建议，在任高管不应接受超过一家富时指数100成分股公司的委任，而且不应担任董事长职位。实际上，将这一建议适用于所有外部董事已成为一种惯例。

董事长只能在一家富时指数100成分股公司任职。对投资组合董事没有规定或建议的限制，但从实践看，最多受托职位不超过4个似乎是合适的。

2.10 匹配

外部董事让董事会认识到公司运营环境,这一点至关重要。

外部董事获得任命,通常是因为他们具有特定行业、特定地域、金融、商业、市场营销或其他与公司业务相关或公司认为可能需要的专业知识。

然而,仅仅具备知识或经验是不够的,外部董事还需要具备一定的软实力。要想成为一个成功的董事,情商和智商缺一不可。如果你不能在适当的时候建设性地表达你的观点,那么持有你的观点就变得毫无意义。

合群也应当成为良好匹配的一个要素—但这样做并不是为了一团和气或牺牲勇气。

一个潜在的董事要想成为一个合适的人选,必须让董事会看到他对企业目标的认同以及相应的情感承诺。最重要的一点是,他应该对这一挑战表现出明显的兴奋。

请记住,一个一致性的决定是通过建设性的辩论、有时是通过一定程度的分歧达成的。因此,董事会的审议应以信任、开放和相互尊重为基础。这并不是说社交能力是对董事的主要要求,但董事会确实是一个兼具企业和社会属性的机构。最有效的外部董事能够让人信服,而让人信服就是一种社交能力。不管外部董事候选人的技能如何,企业最关心的是:候选人真的适合吗?

2.11 董事会文化

作为企业行为的管理者,董事会的首要职责是确保自己的文化无可非议。

董事会的文化取决于很多因素,例如,公司的国籍、历史、文化渊源以及公司的所有权结构等。董事会的规模、董事的简历以及交往的正式程度等,也会对企业文化和企业声誉的建立产生一定的影响。

董事长在塑造董事会的风格和文化方面发挥着举足轻重的作用,具体体现在以下几个方面:如何处理人际关系、团队合作的质量、透明度、董事之间沟通和表达自由,以及与管理团队的互动。因此,每个董事会都应仔细考虑这些问题,因为它们有助于促进公司的最大利益。

虽然董事会的行为对企业文化的影响不如CEO和管理团队所为,但董事会确实定下了某种基调,进而对企业文化产生了影响。董事会应意识到这种基调是什么,以及如何通过自身的行动来促进这种基调。董事会可以向自己提问以下两个问题:

- » 我们的行为如何促进高层形成正确的基调？
- » 我们是否足够好奇、合作、自律和果断？

请记住，我们所谈论的是董事会的精神与活力，这不一定等同于企业文化。董事会是企业文化的主要管理者，但董事会也有自己的精神，在某种程度上，这将影响企业自身的文化。

3. 入职培训和继续教育

执行摘要

- » 所有董事会都应该为所有董事量身定制一套入职培训方案, 不管董事是否为最新履职的新人。
- » 为确保董事了解公司业务、法律和运营的变化及这些变化对他们职责的影响, 对董事的继续教育必不可少。
- » 董事们应有机会亲眼目睹公司的运作, 以帮助他们理解公司业务。
- » 类似史宾沙“董事论坛”这类量身定制的项目, 应作为每一位外部董事必须参与的一项义务。

3.1 董事会入职

董事长和董事会有责任给新董事提供适当支持,帮助新董事熟悉自己的角色,使他们尽快步入正轨。

不管经验如何,所有董事都必须接受入职培训。

入职培训通常由公司秘书监督。如果新董事想要更深入地探索某些业务领域,应要求为他们量身定制培训流程。

一套完整的入职培训方案应包括:

- » 管理层介绍业务模式、赢利能力和公司业绩
- » 回顾过去12个月的董事会文件/会议纪要以了解当前的问题
- » 与核心高管以及财务、营销、IT和人力资源等职能部门的负责人会面
- » 进行实地考察,了解公司的运作方式,并深入一线进行实地访谈
- » 与银行家、经纪人、会计师等公司顾问会面
- » 关于监管和治理问题的说明
- » 参加投资者日活动。

欧洲国家董事会中新董事(任期为12个月)的比例

	%		%		%
 比利时	12.5%	 意大利	17%	 西班牙	14.9%
 丹麦	10.9%	 荷兰	13%	 瑞典	19.1%
 芬兰	14.4%	 挪威	17.2%	 瑞士	10.5%
 法国	14%	 俄罗斯	17.7%	 英国	14.9%
 德国	16.9%				

3.2 指导

对现任和有抱负的董事进行指导正变得越来越普遍。导师通常由现任董事担任，有时也由外部专家担任。对新董事进行指导的机会是存在的，例如现任董事可负责新同事的入职培训，帮助他们适应这一角色，并使他们的潜力最大化—至少是在新董事任职的前6个月。

3.3 角色分配

任何董事如果能很快做出贡献，他们进入董事会的某个委员会将会更加容易。

例如，董事长应立即任命一位新董事成为至少一个董事会委员会的成员；所有外部董事都应至少在一个董事会委员会中任职。

有时，单一董事会可能将特别感兴趣的领域分配给有相关经验的某一外部董事。所采取的形式可能是让他们负责部分业务的运营或将某项职能作为其首要职责。这种任务分配是非常有价值的，同样也不应拖延。

3.4 继续教育

董事会应设法不断拓展其董事的知识和能力。公司业务复杂性与日俱增，治理、会计、法律和监管变化也同样如此，这些都要求对董事定期进行培训以更新其知识、提升其能力。就像董事们期望管理层处于行业的最前沿一样，管理层也希望董事们随时了解他们自己的角色、公司所在的行业以及公司本身。

这一义务是董事会不变的审议主题，通常每年会向股东和其他相关者报告。

资源充足的公司可以考虑自己来承担继续教育的任务，但这是一个广泛的研究领域。

为董事提供知识更新和继续教育的机构并不缺乏。对于第一次担任非执行董事的人士，我们建议他们参加众多新董事培训项目中的任意一个。通过参加这样的培训，新董事能够对董事会的讨论和治理问题更为熟悉。此外，会计师事务所和律师事务所也定期举办研讨班，向董事们介绍薪酬、审计、风险和治理方面的最新进展。

史宾沙“董事论坛”是领先的国际培训项目，旨在培训董事会内部新的以及有抱负的董事（参见附录B）。本项目随着结业成员的增多而不断扩大—成为一个现成的董事网络。

对有志于成为外部董事者的建议

本内容摘自史宾沙出版的《成为一名非执行董事》

以下内容可能有助于经验丰富的董事向尚未加入外部董事会的高管传递建议。

你的第一任董事职位是最难获得的,也将花最长的时间。但一旦你成为了非执行董事并积累了经验,其他董事职位也将紧随而来。

一名在职高管一般只被允许担任一个、有时是两个非执行董事职位,所以选择合适的公司至关重要。你正在寻找的公司可能并不适合你,也不是你现在所需。你的选择可能受到你自己的董事会或当地公司治理法规的限制。你必须实事求是。公司的规模和地位并不能代表一切,你应该选择与你自身的背景和经验最相符的公司。

同样,如果你即将从高管职位退休,你所选择的第一个非执行董事职位也很重要,因为它将表明你所感兴趣的公司的规模和类型,并为你未来的机会做好准备。

识别你所熟悉或与你的日常工作相关的行业;寻找那些需要或与你的专业技能相匹配、同时与你之前任职的公司有很大不同并足以避免产生商业冲突的公司;寻找那些你可以从中学习并值得为之奋斗的公司。

请记住以下几点:

- » 如果你不喜欢董事会的工作,你会有度日如年之感。
- » 你所犯的错误将会永远出现在你的简历中。
- » 不要低估时间的投入。这不只是为董事会会议做充分准备(阅读董事会文件是必不可少的),还是为了腾出时间进行实地考察并与管理层会面。
- » 目标高远,脚踏实地。
- » 充分考虑到潜在的利益冲突。
- » 不要草率行事,合适的机会不太可能马上出现。如果你参加了很多次面试才找到愿意聘用你而且适合你的董事会,不要吃惊,这种情况很正常,请保持耐心。
- » 做好被拒绝的准备。试着找出你被拒绝的原因并从中吸取教训。
- » 工作的连续性是不可避免的,也是受欢迎的。这并不是重塑自我的时候。你之所以获得聘任是因为你的知识和经验,所以不要偏离你所熟悉的领域。

3.5 外部董事作为一种职业

以上都是对外部董事日益增长的职业化要求的回应。外部董事不再仅仅是因为他们的经验或业务相关性而被聘用，他们需要了解有关治理的要求，了解他们及其同事所处的监管环境。

这反过来也是对“身兼数职”外部董事出现的回应——一个人第一次获得任命成为外部董事也许是因为他/她自身的管理经验，但随后获得任命却是因为他/她非执行和独立的特质。

“多元职业主义者”无疑让外部董事的角色职业化了。就像其他职业一样，这将使公司的专业培训以及公司利益和利益相关者的利益凌驾于公司董事利益之上。

4. 董事会领导力

执行摘要

- » 董事长应为董事会确定基调, 鼓励董事会全体成员开诚布公进行讨论。
- » 为避免权力过度集中, 董事长和CEO的职位最好分开。
- » 董事长与CEO之间的关系很关键, 二者的职责应该互补而不重复。
- » 除非情况特殊, 否则CEO不应成为董事长。
- » 在大多数情况下, 单一董事会应明确规定高级独立董事和副董事长的职责。

4.1 董事长

领导好董事会是董事长的唯一职责。称职的董事长应有足够的时间、一定的企业经验、恰当的个性以及成熟的心态来履行职责。

董事长负责为董事会确定基调，并规范董事会的行为。因此，董事会的议事方式和水平在很大程度上反映了董事长的行事风格。也就是说，董事长在董事会的构成中起到了主导作用。

近年来，随着董事长的作用和影响力不断增加，董事长的经历和背景都比过去更加多元化。

对董事会的领导风格也有了不同的要求。过去的董事长要么提供了强势领导，要么只是作为礼仪人物存在。现在的董事长需要协调一个有外部董事组成的强大的董事会，一旦出现任何差错，还要随时准备接管执行工作。因此，要胜任这一职位，不仅需要候选人多才多艺，而且还需要他们具有更广阔的视野。

董事长对董事会的文化和基调有着很大影响。董事长会通过设定议程，确保董事会站在合适的高度处理必要问题，由此带动所有董事积极参与。

董事长的影响力和判断力非常重要，这将直接决定议事的性质和水平。董事长的职责是营造一种开放讨论、各抒己见的氛围。董事会成员应该能够开诚布公地表达自己的观点，而无需担心被视为不忠。在会上进行有效的讨论和充分的信息披露将减少大家在董事会之外出现分歧的可能。

如果董事会成员能够在会议时间外增进交流和互动，将有助于加强董事会的互谅互信。

因此，董事长在社交方面的投入将有利于董事会人际关系的建设。

董事长应鼓励高管和非执行董事建立良好的关系，在相互尊重的基础上交流和互动。要做到这一点，信任是关键：若能感受到合作与支持的氛围，高管们就会更愿意向董事会表达内心的想法。

董事长应决定非执行董事和高管在董事会会议之外的沟通方式与时间。可以通过多种方式来增进董事会与高管之间的关系，比如董事会邀请高管参加董事会会议，高管邀请董事进行实地考察和指导等。

以上内容适用于单一和双重董事会。在双重制体系中，CEO和董事长还承担着另一项职责，即确保监事会和董事会能够开展建设性的沟通与互动。在部分地区，董事与股东的沟通受到严格规管。以德国为例，只有CEO能够与股东讨论公司的运营情况，而董事长的权利只是与股东谈论董事会的相关事宜。

有效领导董事会的方法很多—或许与董事长的个性一样多。

他可能是一位促进关系改善的外交官，也可能是一位善于聆听的知识分子，还可能是一位小心谨慎的守旧者，甚至是一位鼓舞人心的激进主义者。

不管董事长的风格如何，他们首要目标总是相同的，就是要充分发挥董事会的作用为高管层提供支持与鼓励，并确保董事会作为一个整体，其作用明显大于各部分之和。

董事长的角色演变

随着职权的扩大，单一董事会下的大多数董事长更愿意将自己看作是公司领袖，而不只是董事会的领袖。

不管在哪种制度下，管理好董事会、确保董事会顺利议事都是董事长的职责，但董事会不再由董事长一人做主。

事实上，无论是单一董事会还是双重董事会，随着公众监督力度的加大，董事长都已经成为公司对外的形象代表之一。结合CEO的个性和背景，董事长的形象可能非常重要。

在部分双重董事会中，由于习俗、惯例甚至监管的原因，董事长的角色会更多地受到限制；但在没有正式约束机制的情况下，董事长就会越来越多地参与公众讨论。

因此，董事长或可成为公司对外处理公共事务的另一项资源。随着董事长的角色提升，董事会需要寻找能力更全面、经验更丰富的候选人。

4.2 董事长担任CEO

30年前,单一董事会的理论是,公司应由执行董事长全权领导,而非董事会集体领导。也就是说,执行董事长可以有效地行使无限的权利。然而,随着全球爆发多起备受关注的公司权力滥用事件,很多国家开始意识到,“首席执行官”+“非执行董事长”制度才是最佳的公司治理模式。

今天,全球正在逐渐形成一种共识,即最好将董事长和CEO职位分开。权力过度集中会增加公司的风险。

董事会成员应当随时以积极和建设性的方式就决策过程向CEO提出挑战。但在CEO兼任董事长的情况下,董事们难免会感到拘谨,因为信息的天平总是偏向于CEO兼董事长。鉴于此,对于单一董事会而言,董事长和CEO职位分割总体上最符合公司利益。

在某些情况下,也可能存在需要职位合并的情况,在这种情况下,董事会有义务对这样做符合股东和公司利益的原因作出解释,并向股东说明,这一状况可能持续多久以及会在何种情况下结束。

当然,只有在单一董事会的情况下才可能出现董事长和CEO职位合二为一的问题。

4.3 “副”董事长

无论董事长和CEO职位是分割还是合一的,董事会治理架构中都必须设有副董事长一职。在部分地区,该职位被称为高级独立董事或首席董事。其职责如下:

- » 充当董事长的咨询参谋;
- » 必要时充当其他董事的调解人;
- » 代替董事长与股东联系;
- » 代表董事会,牵头开展董事长绩效评估;
- » 主持董事长的继任程序;
- » 主持一年一次的非执行董事会议;若董事长兼任CEO,则开会频率更高;
- » 在董事长不在时,管理董事会。

正常情况下，副董事长或高级独立董事仅偶尔负责联系股东，并牵头开展董事长年度绩效评估。除非公司出现危机或考虑更换董事长，其作用才会显现出来。

在董事长兼任CEO的公司里，副董事长或高级独立董事起到了制衡董事长集权的重要作用。因此，担任这一职位的人必须有气度和威严。

董事长和CEO职位：合并还是分割？

比利时

建议职位分割，且几乎所有企业都是如此。

丹麦

双重制：职位必须分割。

法国

有三种形式可供选择：

1. 董事长兼CEO
2. 董事长和CEO职位分割
3. 监事会+董事会的双重制形式。其中66%的公司选择第一种形式。

德国

双重制：职位必须分割。

意大利

职位通常是分割的，但设有多个执行董事长。公司治理结构很大程度上取决于公司的所有权结构（家族所有、政府所有等）。

荷兰

双重制：职位通常是分割的。只在家族企业中存在少数相反个例。

挪威

双重制：职位必须分割。

西班牙

57%的董事长兼任CEO。即使形式上是分割的，董事长通常也是事实上的CEO，而CEO则是事实上的COO。剩余43%的情况中，至少一半只是表面分割。许多创始人仍担任董事长，因此也是事实上的CEO。

瑞士

过去10至12年中，职位分割成为大趋势。95%的公司采取分割制。

英国

基本完全分割。公司治理法规定，职位要划分清楚。仅有极少数个例是采用执行董事长，另设或不设CEO的情况。

欧洲各国的副董事长或同等职位

比利时

公司治理法规仅提及董事长职位。

丹麦

不强制设立副董事长职位,且目前没有高级独立董事的概念。

法国

公司治理法规对高级独立董事一职有所定义,但具体职责范围由各公司自行规定。

德国

至少应设一名副董事长。

意大利

法律规定必须设立副董事长职位。

荷兰

未作规定,但许多公司有副董事长职位。

挪威

不作强制要求,但较大的公司通常会设立这一职位。

西班牙

在董事长兼任CEO的情况下,会设首席董事。

瑞士

没有法律规定,也不作强制要求,但越来越多的公司会任命一位高级独立董事,通常由其兼任副董事长职务。

英国

公司治理法规建议,在独立董事中任命一位高级独立董事。几乎所有公司都遵从这一建议。

4.4 董事长和CEO的关系

董事长和CEO之间的关系是董事会中最重要的关系。他们共同代表着公司的公众形象,并且在很大程度上共同承担着公司的成败。

最高效的组合往往是以优势互补为前提的。当然,董事长和CEO只要清楚彼此的角色,即便个性相似,也可能成为出色的搭档。不过,他们的关系还有非常重要的一层:如果公司发展不理想,董事长有义务更换CEO。

优秀的董事长永远是CEO的资源,同时敢于指引、质疑和支持CEO,但却不会做影子CEO。如果董事长想要代替CEO履行职责,双方关系势必走向破裂。

若双方关系破裂,或不能在公司目标上达成一致,便不可能在商业上取得长久的成功。

有些董事会倾向于提拔前任CEO担任本公司的董事长。但这会引发诸多人际问题,需要向股东作出详细解释。

鉴于董事长和CEO关系的重要性,不管在何种董事会结构下,让董事长评判自己的继任者都会非常尴尬。

如果CEO要出任董事长,董事会至少应留出一段迟延期——但无论如何,这个想法都是欠妥的,缺乏合理性。

5. 继任计划

执行摘要

- » 公司战略应能说明董事会最需要的各项能力。
- » 应持续评估和判断董事会的需要,并尽早启动招聘工作。
- » 董事会应评估现任成员的能力、贡献和认知水平,以确认是否存在差距。
- » 应结合预期的董事会变动,慎重规划董事长的继任事宜,并交由高级董事、副董事长或类似职务处理。
- » 最理想的董事会应至少包含一两名有望成为董事长候选人的董事。
- » 每次决策时应听取独立专家的建议,以确保决策的客观性与合理性。
- » 应及早安排CEO继任事宜。董事会必须始终关注内外部的合适人选。
- » 应与外部顾问一起,定期对内部候选人进行继任评估。
- » 应重点评估候选人的性格、能力、成就、潜力以及与公司文化的匹配度。
- » 应由掌握相应专业知识、数据和知识产权的外部顾问开展此类全方位评估。

5.1 董事会整体继任

越来越多的董事会开始负责自己的继任需求。不少董事会希望通过借鉴最佳实践来评估董事业绩和招聘新一代董事。

首先是策略。根据公司的发展方向,应能判断董事会最需要哪些能力。若能融合所需的各项专业知识,董事会就有能力履行建议、监督和质疑管理层的职责。

董事会继任事宜通常由提名(或提名和治理)委员会负责,但任命决定仍是由董事会参考该委员会的建议做出的。提名委员会的职责并不只是提交一份决选候选人名单,而是要让整个董事会了解自己的审议内容。理想的评选过程需要董事会全体成员参与,这也应当成为董事会努力的目标。

在部分地区,未经股东批准的董事任命是无效的。在英国,董事会有权任命新董事并立即生效,但需在下次股东大会上正式批准。

不要认为寻找理想的候选人是一件容易的事情。寻聘非执行董事和寻聘高管一样,都是人才之争。董事会应考虑广撒网,早规划。

如今的董事会要应对来自公众监督、评级机构、治理监督机构以及监管部门的压力,并需要具备更多的能力来支撑公司的战略变化,因此,更要尽早地做好继任规划。从大公司到非营利组织,所有的董事会都受到了越来越多的关注,必须表现出与时俱进的决心。

因此,继任规划并非偶发性事件,而是需要持续开展的工作。

这也同样适用于董事长和CEO等重要职位。从长期来看,继任规划应该从任命之时开始。实际上,对继任人选的考虑应是全方位的,涵盖所有董事会职位,并成为提名委员会的固定议程。

继任规划的目的是逐步实现新老交替。通过退休和任命安排,董事会可以在持续运作的同时注入新的思维。每个董事会席位都应由有一技之长且熟悉自己职位的董事担任,他们都应接受过全面的任职指导,并能获得持续发展的空间。

实现这一切的最佳途径就是长期聘请外部顾问。其将以平稳继任作为唯一目标,随时随地为董事会提供咨询。

周密的继任规划将有助于打造一个强大、称职的董事会,而透明的选任过程则有助于营造互相尊重的董事会文化。高效的董事会可以利用各种工具来辅助继任规划。下文将列举说明。

5.2 董事会继任的指导原则

有效的董事会继任取决于：

- » 持续评估和判断董事会的需求；
- » 尽早启动招聘工作；
- » 确定支持公司战略和各委员会人员配备所需要的能力、经验和多元化背景；
- » 评估现任董事会成员的能力、贡献和多元化背景，以确认是否存在差距；
- » 开展年度董事会评估，包括对各位董事的反馈意见；
- » 有关董事会任期和退出机制的政策：业绩评估、任期限制或强制性退休；
- » 委员会的构成应包括必要的能力和经验。

坚持使用上述工具，就会清楚地看到董事会现状与期望之间的差距。提名委员会应制定相应的差距弥补计划。

为避免扎堆离任的现象，董事会应安排好人员构成和更替的顺序。由于企业普遍实行最长任期制，可能会不凑巧地出现大规模人员变动。因此必须错开各位董事的任期，否则董事会文化可能会突然改变。

擅长继任规划的董事会必须从一开始便要求董事长或高级独立董事与新董事们就计划任职期限进行坦率的交流。董事会与各位董事之间的这种共识往往就是继任规划中所缺失的。

让长期任职的董事为具备不同能力的新董事腾位置，这样的要求很难提出。但在董事长和相关委员会的监督下制定周密的继任规划，将使交接变得平稳而又不失体面。

5.3 董事会继任中需要考虑的因素

近年来,多项因素增加了董事会继任规划的难度:

- » 薪酬委员会要有制定复杂薪酬计划的经验,并对外界舆论保持敏感;
- » 对审计委员会成员具备某些特定能力和风险管理经验的要求越来越高;
- » 需要有董事能够主持这些委员会;
- » 需要有董事了解数字和社交媒体工具;
- » 需要多元化背景(知识、性别、年龄、种族等);
- » 需要具有全球视野;
- » 需要具备开拓国外市场的专业能力;
- » 需要满足监管部门的要求;
- » 任期限制受到越来越多的关注;
- » 法律责任风险日益增加;
- » 投资者和媒体监督日益增强。

这些要求的实践性或专业性较强,因此必须尽早启动全面寻聘,这一点我们在之前就已经强调过。另外,还要加大寻聘的深度和广度,以确保找到最佳人选。为满足利益相关方对公正性的要求,董事会已普遍采用聘请外部专业顾问的做法。

5.4 董事长继任

这又是一个需要深思熟虑和长期规划的问题。董事长不得安排自己的继任事宜，而应交由高级独立董事、副董事长或同等职位来负责。但若董事长同时兼任CEO，情况就会变得复杂。因为在这种情况下，无论作为个人还是集体，董事会成员可能都没有信心提出这一敏感问题。

由于董事长的后备人选较少，要求较高，因此董事会必须制定董事长继任计划，并尽早启动这一程序。

我们观察发现，在董事长继任一事上，董事会总是起步太晚，违背了继任规划应有计划的基本原则。因此，董事会成员对董事长的任期最好有统一认识。

董事会应公开讨论董事长继任计划，不应有任何含沙射影的指责。继任程序至少应提前12至18个月启动。

正如上面所强调的，继任规划最好从任命之时开始。优秀的董事长也应该清楚这一点。董事会应尽量做好协调，避免在CEO任期届满时选择新的董事长继任。这两个职位切不可同时变动，因为董事长的主要职责之一就是管理CEO的职位。

现有外聘董事当选董事长候选人的情况并不少见。因此，继任规划必须足够灵活，并做妥善安排以避免冲突、保障公平性。

有时，董事长候选人会被提前招进董事会，并在12个月内坐上董事长的位置。这种做法能够保证继任程序有序、及时地展开。

选聘至少一位有能力成为未来董事长的非执行董事提前进入董事会，不失为一种明智之举。

此举可作为CEO继任计划的补充——两者应先后开展，不得同步。

董事长继任程序

董事长继任程序通常由副董事长或高级独立董事 (SID) 主持。

若 (例如) 高级独立董事希望成为董事长候选人, 则不得主持继任程序。在此情况下, 继任程序应由另一名高级董事主持。

主持继任工作的董事或可组建董事长继任委员会 (CSC) 来管理继任过程。董事长继任委员会的人员构成可能与提名委员会完全相同, 也可能不同, 但通常包括部分提名委员会成员。

CSC 不应包含希望成为董事长候选人的董事。现任董事长也不得出现在 CSC 中。

CSC 应聘用一家猎头公司作为董事长继任程序的顾问。首先, CSC 应与猎头公司商定一个时间表, 并确定里程碑和可交付成果。

接着, CSC 应在猎头公司的协助下拟定董事长职位描述, 并根据公司未来几年的发展议程, 提出理想的业务经验和业绩要

求。此外, 还应设置优先条件 (国籍、住所等), 说明期待的任职期限和关键职责等。在拟写职位描述时, 最好征询董事会全体成员的意见。

一旦 CSC 批准了职位描述, 猎头公司就开始寻找合格的人选。所有董事都可以推荐自己心仪的候选人, 并同猎头公司确定的候选人一起, 交由 CSC 考虑。

应由 CSC 主席和至少 2 名 (最好是全体) CSC 成员对决选名单进行面试。CSC 确定首选候选人 (或最后两名候选人) 后, 将安排其与 CEO 见面。最后, 入围者将会见现任董事长以及非 CSC 董事会成员。这一环节通常安排在社交场合 (如, 董事会宴会)。

建议 CSC 主席定期向董事会全体成员汇报继任进展的情况。CSC 也可向董事会公布候选人名单。

副董事长或高级独立董事应与董事长商定其向继任者移交权力的时间。

5.5 CEO继任

从很多方面来看，CEO继任都是董事会最重要的议题。与董事会和董事长继任规划一样，CEO继任也是一项持久的工作，最好采纳外部意见。

启动继任程序的最佳时机是在CEO任期之初。拖得太晚就可能产生误解——以为CEO继任应该由董事长发起。

在制定继任规划前，公司必须要有清晰、一致的思路。有效的长期继任规划应包括以下6个要素：

- » 恰当、严密的程序；
- » 对未来领导者提出清晰明确的要求；
- » 对内部候选人进行缜密评估，量身定制发展计划；
- » 精确参考外部人才基准；
- » 关键时刻提供强大的决策支持；
- » 成功的过渡计划和支持。

董事会必须确保公司有高水平的人才储备，并有能力逐级晋升至高管层。董事会，特别是董事长或提名委员会主席，应有能力对下一代高管进行评估。

任何筛选都会在多个人选中进行。例如，董事会可能更倾向于选择担任过CEO并且深得投资者青睐的候选人；也可能更看重精通某一行业，而不是在多个行业都表现不俗的候选人。但随着个人优点不断显现，董事会应重新审视自己的评选标准。

应明确董事长、董事会及其下属委员会的不同权责。在CEO继任进入讨论阶段，尤其是可能选用内部候选人时，董事会成员应对此负有保密义务。

不得过早宣布“指定接班人”，否则一旦出现后续状况，留给董事会的选择空间太少，将无法妥善应对。

如果CEO突然离职，董事会必须确保管理层的连续性。董事会和CEO应事先制定好应对之策和相关应急程序。董事长或相关委员会主席应了解，哪些候选人可以“临危受命”，又或者哪位董事会成员能够接手。

候选人名单的整理和最终CEO的选择应视具体情况而定。外部人选并不一定就比内部人选更合适,反之亦然。候选人的能力和公司此刻的需求才是选择的最终标准。董事会不能限于候选人以往的业绩,而要看其是否真的有潜力满足公司未来的需要。

CEO继任——避免犯错

CEO继任是公司的重要转折点,可能大幅增加或削弱企业的价值。继任规划错综复杂,董事会要应对决策的复杂性和风险性,以及事情发展的多变性。不仅如此,继任规划还可能成为高度个人化和情绪化的问题,尤其是对现任CEO而言。董事会有责任化解这些问题,并尽可能避免情绪冲突。

若处理得当,公司就有望通过长期继任规划找到最合适的内部人选,并确保妥善、体面地对待落选者。

避免犯错的三个关键点:

尽早启动,定期评估

建议及早聘请第三方对内部人才进行客观评估,一方面可以让候选人有足够的时间成长,另一方面也让董事会更有机会更全面、细致地了解

内部人选。董事会每年至少应对继任计划和候选人现状进行一次评估。

建立和保持互信

选任完成后,董事们往往要就继任后的董事会能否服务公司战略方向发表自己的看法,并对下任CEO的期望能力以及最终继任者的实际能力进行分析。这就要求董事会开展监督,确保继任过程有效和透明,确保利益相关方理解继任过程,并与内部人员保持开放的信息沟通。

决策完成后仍需保持警惕

董事会应全程协助CEO过渡,以确保即将上任的CEO有明确的过渡计划,并严格执行。董事会还应确保卸任CEO在不形成干涉的前提下,为新CEO提供必要支持。

5.6 董事长兼CEO的继任

在要求职位分割的国家，董事长兼任CEO往往都是为了应对特殊情况，因此多为过渡性任命，上任的可能是公司创始人或长期任职的杰出CEO。在这样的情况下，董事长兼CEO的继任者一般在内部寻找，无需第三方寻聘。

在实施职位合并的地区，继任过程应与上述董事长寻聘类似，即在现任董事长兼CEO不参与的情况下，由一名董事会高级成员在外部顾问的指导下牵头开展。

在合并职位的情况下，寻聘的首要原则是寻找一位完全能够胜任CEO职位，同时也能履行董事长职责的候选人。反之则不然。

5.7 CEO级别之下高管的继任

董事会应将高管继任视为一个中长期的过程，避免因临时任命带来失败的风险。董事会应借此监督内部的高管继任选拔。因此，我们可采取如下措施，并不断调整：

- » 董事会必须通过正式和非正式渠道接触高管团队及其直接下属，包括利用其在董事会上汇报和出席董事会会议的机会，或通过商业和社交活动等。最好兼而有之；
- » 通过年度战略会议等定期机会，认识有潜力的重要高管；
- » 要求高管团队定期汇报高潜力员工的情况，并为其提供职业发展支持；
- » 董事会和管理层就下一代管理层的评估标准达成一致；
- » 应由某一委员会或全体董事会监督未来高管的开发和晋升机制。

当前的最佳实践如下：

- » 在专业顾问的帮助下，评估高级职位人才库。分析候选人的优势、劣势和潜质，进而帮助董事会就长期继任规划做出决策，以实现公司和个人的双赢；
- » 以外聘高管为标杆，对有望继任的内部人选（尤其是CEO人选）展开专业而机密的评估；
- » 要使高管团队或董事会发挥最高效力，就必须对其构成及成员进行仔细审查。团队合作能力极为重要，且必须经由第三方使用完善的评估工具才能准确评估。

无论采用单一董事会抑或设有监事会，都必须对高管后备人选开展持续、动态的评估。

5.8 高管评估

在任命所有高管（尤其是CEO）时，都建议对最终人选的个性和能力进行严格评估。

评估内容至少应包括，全面审查候选人取得的业绩，并对候选人担任特定职位的潜力、个性、能力、领导风格以及文化匹配度进行严谨的分析。

应由掌握充分资源、标杆数据和知识产权且经验丰富的评估专家来开展此类全方位的综合评估。

我们的目标是结合企业和市场的具体情况，判断可能胜任的未来领导人，减少晋升内部人员或聘请外部人才带来的风险。

6. 董事会委员会

执行摘要

- » 董事会即使委派委员会行使部分权力，也应对委员会的行动负有共同责任；全体董事均有权出席任何委员会的会议。
- » 审计委员会的大多数成员应保持独立，而且所有成员均应了解财务事宜。
- » 有必要针对每类业务风险分配监督职责，但风险管理必须始终是一项经营管理责任——应由相应的董事会委员会监督是否采取了有效的风险管理。
- » 提名委员会应扩大职责范围，涵盖一般性的治理事宜。
- » 薪酬委员会应确保薪酬政策与战略目标相吻合、由业绩评估决定薪酬、避免奖励失败行为、清楚传达工作方法所依据的原则。
- » 相较于委派某个董事会委员会处理所有战略问题，更应鼓励全体董事参与“战略日”活动。
- » 包括会计师和薪酬顾问在内的所有委员会顾问应定期开展竞争性遴选。
- » 董事会应不断审核委员会架构，以确保满足特定的行业要求。

6.1 委员会成员

随着董事会的职责范围不断扩大,委派委员会处理的具体事项也随之增多。当然,董事会仍对委员会推荐或评估的行动承担最终责任。

这有助于董事会腾出时间来讨论更具前瞻性和战略性的事务,也为董事提供了机会来专注于具体事项,包括审计、薪酬和风险等,便于董事在向全体董事会成员提交建议前,投入充分的时间进行恰当考虑。

由于董事会成员的人数和时间有限,董事会在增加委员会数量时应持谨慎态度。在部分国家,全体独立董事均担任所有委员会成员的情况越来越普遍,特别是在外部董事人数少于六人的情况下。尽管该想法十分具有吸引力,然而,却不利于实现责任分担和协同增效,应由少数董事专注于承担特定职责。

如此,我们又回到董事会最佳规模的讨论上来。如果董事会的人员结构得当,则至少需要在审计、薪酬和提名等三个主要委员中适当引入独立董事。

另外,“人人兼顾一切”的想法也会导致具有最佳资质的人才无法在其擅长领域施展特长和才华。

尽管如此,在不影响委员会工作效率的前提下,所有董事都应有权参与任何委员会的会议(无酬)。

6.2 报告反馈

委员会必须定期向董事会汇报完整的审议内容,由委员会主席负责执行。一份完整的报告应包括对争议问题的讨论情况、探讨的解决方案以及做出建议的原因。因此,报告反馈不仅仅是一份简单的报告,它为日后的进一步审议提供了机会——董事会必须随时有机会就委员会提出的任何问题展开充分讨论。

有时,委员会主席会进行口头报告,并在随后的几日或几周内再整理出委员会会议的书面报告。报告内容应全面充分,以便全体董事会成员了解主要议题。

主席应始终留出时间回答非委员会成员的提问,并鼓励讨论和质询。

一般原则是:每次委员会会议的议程和纪要都应发给董事会全体成员供其了解。不过,也存在一些例外情况,特别当涉及到薪酬和继任等敏感事项时。

6.3 审计委员会

直至最近, 审计委员会一直被认为是董事会的高级委员会, 受到公众的严格监督。全球范围的监管措施侧重于检查审计委员会的职责以及账目的批准和提交。因此, 审计委员会的职权比以往更加统一和清晰。委员会的优先工作是确保审计师和公司在编制账目时保持严格、客观和决不妥协的关系。

审计委员会的主要任务如下:

- » 监督账目的编制和准确性, 确定其配备有足够人手来编制必要的管理和法定账目;
- » 监督公司各方面的财务管控和纪律, 在必要时质询运营团队和负责人员;
- » 维护和评估风险登记册, 包括任何现存诉讼。若有风险委员会, 则应与其他委员会分享登记册内容, 并最终与董事会分享;
- » 安排内部审计工作, 评估内部审计结果;
- » 管理和审阅外部审计师的定期报告;
- » 审核内部和外部审计师的绩效和工作;
- » 建议变更外部审计师, 并监督竞标流程。

许多地区要求审计委员会成员必须了解财务事项(“财务知识”)。在德国, 审计委员会成员必须具备相关行业经验。我们认为, 委员会主席需拥有正式的财务资质和直接的从业经验, 例如是一名审计师, 或此前或现在担任财务总监职务。通常还要求审计委员会的多数或全体成员为独立董事。

大多数审计委员会关注业务中出现的财务风险或威胁。对于公司运营导致的风险, 公司执行董事有责任发现和减缓这些风险。全体董事会成员均有责任监督该流程。

了解现实情况非常重要。有一部分财务、运营和环境风险是每个人都能发现并达成共识的, 有一些是可能存在的风险(即“已知的未知”), 还有一些是不在预测范围内的(即“未知的未知”)。每家组织都可能遭遇意料之外的风险, 这并不算失败, 只有当企业含混不清或不确定如何应对时才称得上失败。

在此情况下，只有当事件发生后才能开展风险管理。负责人应确保采取适当的解决措施来应对意外事件，并明确各人的角色与责任。第8.1节着重探讨了风险管理问题。

总体而言，审计委员会的会议频率是根据公司发布业绩的时间点决定的，如中期和期末。不过，越来越多的审计委员会开始增加会议频率，召开季度性会议变得愈发普遍。一旦有需要，全体委员会成员都必须做好开会准备。

审计和风险委员会——合并还是分离？

针对每类风险区分监督责任是十分重要的，不过，风险管理始终是执行董事的责任，必须由合适的董事会委员会来监督是否采取了高效的风险管理措施。

对于主要风险为财务风险的企业而言（例如金融行业，特别是银行业），往往需要设立风险委

员会。对于工业企业而言，与风险委员会相对应的可能是健康/安全/环境/保护委员会。

若公司分别设立审计和风险委员会，则必须严格区分两者的责任。在此情况下，也可以由同一人担任两个委员会的主席，并委派部分人士兼任两个委员会的成员。

6.4 薪酬委员会

至少在现阶段，薪酬委员会已经取代审计委员会成为公众监督的主要目标。薪酬委员会逐渐成为焦点，吸引了投资者、政治家、媒体和其他利益相关方的密切注意。

薪酬委员会的职责十分单一：为高管设定薪酬水平、批准公司的薪酬政策。然而正如我们所知，任何委员会都不可能在真空环境下运营，薪酬委员会尤其如此。

因此，运作良好的薪酬委员会应该：

- » 明确了解其职责范围；
- » 将薪酬政策的各方面与公司战略目标的完成进度挂钩，证明各项薪酬决策都符合薪酬政策；

- » 薪酬决策应取决于个人业绩评估,应设定恰当合理的目标;
- » 尽可能避免奖励失败行为;
- » 清晰且高效地沟通其工作方式、目标、奖励标准和补偿期限等;
- » 简化薪酬待遇:许多薪酬项目过于复杂、令人费解,解决这一问题不能仅靠透明公开;
- » 在年度大会上与股东分享CEO/高管层的薪酬政策,在某些地区,股东必须投票通过薪酬政策;
- » 委员会自行处理事务时应依照明确的指导原则。

薪酬委员会的决策沟通方式将对公司造成显著影响,如果CEO和高管的薪酬决策不得人心,可能有损公司声誉,需要对此加以密切关注。

我们必须强调,薪酬委员会应向全体股东清楚介绍其决策内容和理由,这有助于避免当前因薪酬计划产生的重重挑战。

令人欣喜的是,监管机构在此方面推出了一系列举措,来确保薪酬方案的简单易懂。透明度并不等同于清晰度。

曾经,委员会只需要关注最高级别高管的薪酬,并宣称其“符合股东利益”即可。现在,随着要求不断提高,开明的委员会在推动政策时需要确保薪酬水平符合业务战略和其他政策目标,同时反映出企业文化。

目前发布的薪酬政策开始关注组织内部的薪酬对比关系(如同一级别薪酬是否统一,或是否存在性别或种族差异),以及各级别薪酬水平对股东和公众而言是否合理等问题。

其中引发最多争论的是CEO与员工平均薪酬的倍数关系——目前已突破历史最高点。尽管这种描述将复杂的计算过于简化,但无疑反映出最近几十年来高管薪酬的急剧攀升。随着薪酬水平越来越受到关注,我们似乎即将迎来临界点:未来的难题不再是“维持增长”,而是“逐渐下调”。这是今天的薪酬委员会面临的最切实的问题。

在着手解决上述难题时,薪酬委员会必须遵循其主要目标,即推动公司的长期增长和成功。

必须着眼于长期成功,而非短期回报。

薪酬委员会要想合理征询意见,一般需要邀请人力资源总监和/或薪酬主管参与会议。由薪酬委员会委任薪酬顾问分享最佳实践和投资者情绪也是十分普遍的做法。我们需要遵守两点原则:第一,顾问必须服务于委员会而非公司;第二,顾问必须定期开展竞争性遴选,其频率至少同审计师遴选频率保持一致。

委员会可以在一定限度内自行决定奖励标准,这引发了颇多的争议和批评,因为委员会可以重新设定指标,并为个别人士破例,特别是在引发薪酬全面上升的情况下。我们认为,薪酬水平可以根据业绩表现而下调或上涨。因此,委员会应该很乐于自由地行使裁量权,以便加强薪酬政策的活力和效果。

会议频率日益取决于监管规定。为了设定目标和向股东汇报,每年至少需要召开两至三次会议。若公司薪酬政策需要做出调整,则会议频率可能增加。全体委员会成员均应在必要时做好开会准备。

6.5 提名委员会

提名委员会主要负责非执行董事和执行董事的继任工作。近年来,委员会的责任范围有所扩大,许多公司的提名委员会需要提供公司治理相关的知识和指导。

提名委员会的主要工作分为四类:

第一,管理董事会的构成。这包括继任规划、招聘、技能分析和应对当前的监管压力。委员会负责确定董事会的理想构成,以确保董事会拥有各类能力、经验和多元性,也包括委派董事会委员会成员。

第二,监督执行董事的继任工作,确保董事会全体成员了解候选人的信息及其优势和短板。

第三,提名委员会往往是评估董事会绩效的平台,包括管理年度绩效考评、开展后续的培训活动、录用董事,以及为负责此类工作的公司秘书提供指导等。

第四,委员会还需要负责公司治理,包括监督潜在的利益冲突、编制治理报告,以及解决出现的任何问题等。委员会还需要向公众报告公司的治理举措和各类政策。

尽管各国提名委员会的职责不尽相同,但如果职责范围过窄将会错失一些良机,良好的提名委员会往往会领导公司治理问题的讨论。

提名委员会如果要拓宽职责范围,可以仿照薪酬委员会委任薪酬专家的做法,委任继任顾问。

由于提名委员会和薪酬委员会的工作均与人才相关且二者存在一定关联,因此部分公司已经开始整合其工作内容。现在断定这是未来的发展趋势还为时尚早,不过,日趋严格的薪酬审查和受益者之间有着密切的关联,今后可能会同时考虑这两个议题。

尽管委员会最初按需召开会议,每年召开一次或两次,但由于委员会负责的内容逐渐增加,且愈发频繁地参与治理事务,因此每年应至少举行两次会议。全体委员会成员都必须在需要时随时做好开会准备。

6.6 战略委员会

董事会需要批准公司战略,监督战略实施情况。对于公司战略中较为关键的内容,董事会可以委派专门的委员会负责。由于委员会具有专注度和专业背景,可以仔细审阅战略内容,并为董事会提供有效总结。

对于许多非执行董事提出的其未能充分参与战略流程的问题,委派委员会监督战略的制定可以在一定程度上避免问题产生。

创建战略委员会的同时,也可以同时实施其他最佳措施,如举行年度战略日活动,邀请所有董事出席并与管理层沟通。

在某些地区,战略和投资委员会将承担在其他地区由董事会和审计委员会负责的事务。由于战略中的投资计划通常由执行董事决定,因此委员会需要应对对其进行监督和质疑。

6.7 其他委员会

部分行业需要设立专门的委员会,但正如我们之前所强调的,委员会数量必须与董事会的规模和各位董事可以投入的时间相匹配。

在部分领域,健康和安全问题日益成为业务发展的关键,因此需要专门的委员会来进行监督,并向组织强调上述问题的重要性。

另一项通常需要委员会审核的领域是企业社会责任、可持续发展和社会影响。

在B2B和B2C行业,董事会关注的一项重点是企业声誉对业务发展的影响和当前风险可能造成的灾难性影响。有些人士认为,可以借助委员会架构,通过对“难以想象的问题”进行监督和思考,再将考虑结果汇报给董事会的方式解决这一问题。

类似的,由于业务发展日益依赖信息技术和互联网,不完善的网络安全系统可能会对商业诚信造成威胁。委派专门的董事会委员会进行监督可以减少此类问题。

因此,最卓越的公司能够通过委员会体系灵活且专注地应对时下问题,而且还可以汇集外部董事集中处理专门事项,贡献特定的专业知识。

董事会还可能设立临时委员会处理特殊事项,最常见的包括处理公司收购或公司的一项重要投资等。

在例外情况下,董事长还可以决定组建临时委员会,邀请对自身贡献不自信的董事进行管理,让其有机会承担具体工作。这样不仅能够有效地推动该名董事融入董事会,而且可以培养其管理全局的能力。

7. 管理会议

执行摘要

- » 董事长和董事会应就年度会议安排达成一致,以便处理正式和非正式的事务。
- » 任何董事都可以随时要求增加会议议程。
- » 董事长应积极管理董事会的讨论,包括在每项议程结束前进行准确的口头总结。
- » 董事长在解决争议时应在不牺牲原则的前提下寻求共识。
- » 董事会报告应在会议召开一周前分发传阅,会上仅需报告执行摘要,此外应平衡回顾性和前瞻性内容。
- » 董事长应定期与外部董事单独会谈。
- » 董事会会议上应讨论所有可记录的公司业务,且应予以正确记录。
- » 董事应可以通过互联网和平板设备方便安全地获取董事会文件,并且有机会储存较早的文件。
- » 外部董事和内部高管在信息、知识和对董事会议程的熟悉程度方面必然存在不对等的问题,必须尽全力予以解决。
- » 公司秘书或类似人员应作为向董事会提供建议的渠道。
- » 公司应尽可能在合适的情况下支持董事吸收外部建议。

7.1 董事会议程

董事会会议显然是由董事长负责，但会议议程往往需要董事长和CEO共同制定，这样才能涵盖与公司运营(内部)和治理(外部)相关的所有事项。

董事长和董事会应就董事会的年度会议安排达成一致。在确定年度会议议程时，各位董事的价值才最得以体现。因此，任何董事都可以随时要求增加会议议程，而这一权利也得到了大多数法律制度的保护。

安排年度会议议程的好处在于，能够确保定期听取与运营和战略相关的所有事项，更重要的是，能够明确、行使、讨论和记录外部董事的具体职责。

7.2 战略

近年来，董事会成员常常抱怨的一个问题是：过度关注治理事宜而导致讨论战略的时间受到挤压。我们也观察到，长期以来外部董事对于无法在战略制定过程中提供有价值的贡献而感到沮丧，特别是在部分国家，董事会希望在讨论完后再敲定最终战略。然而，在很多情况下，提交给董事会的战略已经是定稿，外部董事仅能在监督战略实施的过程中发挥作用。

在双重董事会中，制定战略显然是执行董事的责任。监事会的职责是提供有建设性的咨询意见和支持，监督战略的成功实施。在德国，明确禁止监事会参与战略制定。而在其他国家，董事则发挥着日益活跃的作用，他们除了履行监督责任外，还希望更大程度地参与战略制定。

在单一董事会中，非执行董事明确希望能够密切参与战略思考过程。

这需要他们把握全局，了解制定战略方案的背景，以及为何要否决某些方案。

高管应关注业务的运营层面，但外部董事则需要拥有全方位的视角。外部董事往往需要承担起平衡短期业绩和长期战略承诺的责任，同时协助对股东做出解释。

如上所述，董事会的头等要务是确定战略责任，以及高管和外部董事的各自职责。例如，董事会的传统职责是建议、批准或否决战略，而非设计战略。今天，董事会必须更加深入地参与战略制定过程，而成立战略委员会正是一个解决之道。董事会也可以选择战略大会召开前，于全体董事会议程上增加战略讨论。

安排年度战略日十分必要，也是目前最为有效的做法。应在董事会常规会议之外设立战略日，但仅战略日本身是远远不够的。广义的战略不再是可以通过一天时间解

决的问题,最好的做法是建立机制,允许外部董事向公司的战略方向和目的提供更广泛的视角。

战略不可能在真空环境下制定,也不是一成不变的。战略必须经历董事会层面的迭代发展,并考虑到日益变化的环境、竞争性的颠覆现象,以及新兴的商业挑战。具体的战略举措,诸如并购交易、重大投资或产品发布等,必须始终提交董事会进行严格的事后研究。

7.3 讨论的质量

成功的讨论不是偶然发生的,它需要董事长的积极管理,也需要在董事之间建立互信,让他们相信所做的贡献不会针对个人,也不会被无视。同样,任何人都不应试图或允许其在辩论中占据主导地位。如果要推动真正的讨论,全体董事都必须学会接受与其不同的观点。

需要投入充分的时间展开讨论。高管在报告时常常占据太长时间,还会重复董事会材料中已经涵盖的内容,最终导致董事会无法就最紧迫的问题进行讨论。为董事提供一份执行摘要或问题列表有助于强调讨论重点。报告或许有助于董事会了解复杂的商业事宜,但应避免重复董事会文件中已有的内容。

高管希望发挥不同董事的专业特长,听取他们的意见,而非仅仅受其监督。非执行董事则希望有机会分享意见并履行职责。

讨论结束前,董事长应确保照顾到了议题的方方面面,而一旦讨论结束,应总结能够反映大家普遍想法的主要观点。董事会承担集体责任,因此讨论的质量和记录方式是至关重要的。

7.4 会议

有些董事会召开月度会议，每次会议持续三至四小时，而其他董事会则选择每两个月召开一次会议，每次会议时间更长。

为方便后勤安排，拥有国际成员的董事会最好减少开会频率，增加每次开会的时间。

现如今，在公司治理政策允许的情况下，许多公司会充分借助虚拟会议的方式召开会议。

有些人认为，任何其他方式都无法真正替代面对面的沟通，但迫于时间和日程安排的压力，亲自出席会议并不总是可行。因此，可以允许少部分人以“虚拟”的方式出席，特别是在许多出席情况需要被监督和披露的地区。

企业机制十分复杂，董事会必须与公司及管理层保持频繁的沟通，才能恰当履行职权。然而，频繁是一个相对的概念，举行主要董事会会议的频率从每半年举行两次（德国法律强制规定的最低频率）到每月举行一次不等。不同国家的董事会平均计划开会次数见下表所示。

当然，如发生并购或风险威胁等事件，董事会可以增加开会频率。在此情况下，每周举行一次董事会会议也并不少见，并且通常会由特别组建的临时委员会主持召开。

董事会计划会议（每年平均开会次数）

	#		#		#
 比利时	8.6	 意大利	11.6	 西班牙	11.3
 丹麦	8.6	 荷兰	11.6	 瑞典	9.2
 芬兰	12.2	 挪威	10	 瑞士	11.1
 法国	9	 俄罗斯	6	 英国	7.7
 德国	6.7				

1. 德国法律规定每年最少召开四次董事会会议。
2. 意大利未规定会议的最低次数，但要求CEO每季度向董事会报告。
3. 挪威法律规定每年至少召开两次董事会会议。

7.5 会议材料

总而言之，对会议的指导政策是避免发生意外事件。

董事会报告应在会议召开至少一周前分发传阅。会议期间，仅需报告执行摘要，以便留出足够的讨论时间。报告应平衡回顾性和前瞻性内容，尽管回顾以往工作十分重要，但设定未来的发展方向具有更加重要的意义。

董事应可以通过互联网和平板设备方便安全地获取董事会文件，并且有机会储存较早的文件。然而，如果个别董事倾向于以传统方式阅读文件，也应兼顾其需求。董事会的治理不以为执行董事提供便利为原则。

越来越多的董事会要求精简董事会文件、执行摘要和报告内容，以便董事提出带讨论的问题，而不是提供冗长的描述。如果董事会文件过于细化，会致使董事投入大量的时间检查细节，从而无法考虑全局，如此一来，董事会的讨论质量就会随之下降。因此，必须清晰把握在会上提供背景内容和讨论问题之间的区别。

为此，可以考虑统一报告流程。首先，在会议议程上标注各项讨论的时间，这需要董事长运用常识自行管理。其次，在文件上标注“供了解”、“供讨论”、“供决策”或类似字样，这也牵涉到会议议程的安排，需要将重要的议程安排在会议前期。

每个董事会都应设定统一的董事会文件框架，提供相似的文件版面，例如，执行摘要、详细文件（应尽可能精简）和作为附录的背景资料。

尽管文件电子化的趋势不会降低董事的阅读量大，但越来越多的董事长开始要求董事会文件保持在几页之内，并且清楚标明供讨论和决策的重点内容。

不过，董事了解信息的方式不仅应限于正式的董事会会议，还应定期获取资料，包括管理账目、分析报告、代表公司所做的报告、媒体报道和所有重要的内外部公告等。

7.6 会议地点

相较于在总部开会，多数董事能够从接触更多的公司运营中获益。许多董事希望不时在公司总部以外的地方召开会议，例如在国内或国外的经营地点。

每年进行境外考察已然成为许多公司董事会的常规工作。显然，能否有机会进行便利的考察取决于公司架构和海外业务规模，但有一点是显而易见的：董事会拜访公司运营中心是提振公司士气、提升董事会的可见性和相关性的最佳手段。

7.7 社交动态

董事会是一种社会建构产物，因此某些社会凝聚力元素有助于促进讨论。

在此有一句忠告，董事会成员珍视与其他成员间共事是十分正当的，但这种情谊不同于私人友情。

最佳的董事会关系应该是同侪之间保持职业素养。一些董事长认为，社交活动能够团结董事会成员，营造激发讨论的气氛，因此如今董事会会议召开前（或召开后）往往会举行宴请。这些活动有助于促进非正式的讨论，董事也有机会接触在其他场合无法见到的高管层成员——这都属于长期继任规划的一部分。

掺杂个人生活的做法不太常见，但在某些国家，董事长认为有必要每年至少举办一次董事及其家人的聚会。这一做法正在呈现上升趋势，也有助于实现董事会的人性化。

7.8 非执行董事会议

在非执行董事会议上，董事长仅与外部董事召开会议。召开非执行董事会议逐渐成为良好治理的重要特征，有助于外部董事在执行董事不在场的情况下提出其关注的问题。

有时，此类会议在董事会会议前召开，但更普遍的情况是在董事会会议后召开。后者更为合理，因为往往需要讨论董事会上产生的问题。部分公司希望减少会议频次，但会以更加轻松的方式开会。

这种会议在双重制架构中比较容易实现，但在单一董事会中，必须注意避免在外部董事和执行董事之间区分“他们和我们”。

在我们看来，对于董事而言，如有机会与“外界”视角单独交流是十分有意义的。

执行董事不在场的董事会会议

比利时

至少每年一次

丹麦

不适用——双重董事会

法国

至少每年一次

德国

不适用——双重董事会

意大利

每年至少一次独立董事会议

荷兰

法规建议召开,但未规定具体次数

挪威

建议召开,按照惯例会在每次董事会会议后举行简短的会议

西班牙

未规定

瑞典

未规定

瑞士

无法律规定;某些公司章程规定每年召开一至两次

英国

法规建议董事长至少每年与独立非执行董事召开一次会议,且非执行董事至少每年在董事长不在场的情况下召开一次会议,由较高级别的独立董事主持会议

7.9 将讨论维持在会议室内

董事会的讨论具有高度机密性。全体董事需要畅所欲言,且不必担心其观点或董事会的讨论内容会通过除正式的会议纪要或其他官方沟通途径以外的方式被传播出去。

人们常说,最有效的董事会解决方案经常是在会议室以外的地方提出的,例如走廊或其他非正式场所。这样的讨论节奏确实有效,但更重要的是,需要保持董事会审议事项的正式记录(即审计跟踪)的透明和安全,这就要求所有的重要沟通只能在董事会的会议室里进行。

全体董事都必须慎重对待这一要求。为确保透明度,必须恰当记录主要的讨论和决策。

7.10 解决分歧

必须解决分歧,才能达成共识。

董事长应负责管理董事会的分歧。根据我们的经验,董事会运作不良往往表明董事长能力薄弱。

能力强、效率高的董事长会鼓励开诚布公的讨论,允许求同存异,也明白最终必须就讨论话题达成共识。

有意思的是,董事会实际上很少举行投票表决。

达成共识可能意味着选择阻力最小的方案,这是所有董事会都面临的一项风险。对董事长而言,每场会议上最困难的挑战可能在于指出潜在问题、允许异议、接受质疑,同时在不牺牲原则的前提下达成共识。

如果董事不支持某项决定,辞职可能是其最终的抗议。但令人意外的是,很少会有董事会使用这一手段(更常见的情况是扬言要辞职)。在某些情况下,这可能是因为董事会更倾向于寻求共识而非冲突,即便他们认为高管层的观点是错误的。

某些外部董事不愿意在董事会上表明自己的立场,即使在事关原则性的问题上。这种态度并不正确。外部董事的任期不应是漫长且平静的,能够随时离开很重要,公开承认分歧也并不可耻。

近年来,在公司发生灾难前,董事会很少会出现动荡,这一点很能说明问题。董事会是过于自满吗?还是消息不灵通无法了解即将到来的风暴?

7.11 知识缺口

外部董事可能每年最多投入30天时间在业务上,执行董事则全天候地处理事务,然而两者在全年中的每一天都需要承担责任。按照定义,执行董事对于公司的了解程度和获取信息的渠道是外部董事无法企及的。

这种信息的不对等性在单一董事会中体现得最为明显,因为外部董事和内部高管需要承担相同的决策责任,但其信息掌握和了解程度却并不相同。不过,双重董事会也会出现这一问题,因为监督责任很大程度上取决于监事会所获得的信息的质量。

如果以法庭做比喻,那么董事会文件象征着证据,而董事会会议就是庭审。

有一点至关重要,如果能够向董事会传阅文件,并能够以建设性的方式提出质询和疑问,则外部董事有机会弥补信息短板。

这表明,外部董事了解公司业务及其运作方式具有十分重要的意义,并且这种了解不应仅限于董事会上,还要为此做出经常性的努力。

7.12 公司秘书的贡献

成功的董事会往往配备着完善的行政管理。此类责任往往由公司秘书、首席法律顾问或秘书处负责人承担。尽管职衔各异,但其职责范围却十分类似。

公司秘书(或类似职位)的职权范围在近几年有所扩大,而该部门的名声也愈加响亮。在某些地区,公司秘书的权力和职位受到法律保护。

董事会需要就业务经营的法律影响、公司法、实践和治理等问题听取相关建议。

在较大的组织内,会由不同人士提供各类建议。法律总顾问或首席法务官负责提供业务运营的法律建议,通常直接向首席执行官报告。而公司秘书则负责治理和合规,通常直接向董事长报告。

由于近年来监管合规的规模和复杂性日益上升,因此越来越多的公司开始分离上述权责,但这并不是必然的发展趋势。我们认为,比较好的做法是:设立唯一负责人来处理所有法律事务。可以指定法务团队的个别成员履行公司秘书的职责,再指定一人负责整体事务。

公司最好在董事认为合适的情况下,协助董事获取独立建议,并承担相应的费用。在某些地区,该权利受到法律保护,这表明个体董事和公司的利益可能会出现分歧。

8. 应对事故

执行摘要

- » 董事会必须负起责任并发挥领导作用,而非充当顾问。
- » 按照全面披露的原则,迅速、适当地做出回应,摒除短期考虑因素。
- » 为应对股东出于不满炮轰董事会,董事必须首先进行最严厉的自我批评,思考“难以想象的问题”,并认真看待有关意见(这是免费的建议)。
- » 法律风险是真实存在的。全体董事必须负责任地开展工作,征求独立意见,投入充分的时间来思考问题。这样有助于他们履行责任。
- » 始终确保为董事及高级管理人员(D&O)投保全面的责任保险。

8.1 危机管理

危机不可避免,董事会必须时刻做好应对准备。不过,越是成功的公司越难以积极投入危机规划。

最佳的规划方案应当明确具体,并且与可识别的风险息息相关,即使实际发生的危机与风险登记册上的内容毫无关联。如果设立了风险委员会,则该委员会应负责提前规划工作,如果没有设立,则相应的董事会实体(如审计委员会)应负起责任,或者也可以由董事会整体负责。

始终谨记,先交朋友,再用朋友。建议是在最重要的市场建立良好的政治和监管关系。不过应注意,保持政治关系的中立性,并覆盖所有当前及未来能够发挥作用的政治利益团体。

应迅速、适当地做出回应。在危机发生后几小时/几天内做出回应的速度和质量将产生持久影响。董事会必须在其中起到领导作用,不能将主导权留给顾问、政府或媒体。一流的顾问十分重要,董事会应减轻心理负担,勇于从顾问那里获取或购买最佳建议。不过,即便有了顾问,董事会依然需要担负决策的责任。董事会应始终负起领导责任。

如何处理危机

- » 首先确定是由于性格还是能力导致的危机,这将决定你说什么,以及怎么说。
- » 在回应时应确保透明和真诚。如果你还不清楚真相,那么勇于承认并避免猜想。
- » 尽快采取行动,任何拖延都会造成负面影响。
- » 第一反应将产生长期影响;聆听外界的声音,但要做出自己的选择。
- » 思考哪位管理者的性格和能力适合处理此类危机?不一定需要高层出面处理。
- » 永远不要过早庆祝胜利;危机是否结束取决于公司外界的决定。
- » 请谨记,危机应对得当有助于推动公司发展。

8.2 股东激进主义

股东激进主义可以分为两大类：积极投资者和股东激进主义者。

因此，公司的一端是机构股东，他们往往选择长期持有的战略。他们对公司的干预通常质疑与支持并存。不过，机构投资者有时也会罢免现任CEO，最常见的情况是向管理层施压，要求加快实施既有战略。

造成这一现象的原因显而易见。由于市场上出现了越来越多的指数基金，这些基金必须持有股票而没有机会卖出，因此需要在一定程度上参与并影响管理层，以保护自身的利益。

而在另一端则是所谓的“激进投资者”，他们对现有公司持投机态度，不断识别因战略不佳或管理不利而无法实现价值的企业。另外，出现激进投资者的原因是他们经常在低利率的环境下追逐利润——这一现象已持续了至少十年。

董事会应假定无论股东规模大小，其都应处于这两端之间。出现下列问题时可能会引发激进主义者的关注：战略目标短浅、经营业绩不佳、管理层任期过长等。

因此，董事会应谨记下列建议：

- » 进行严厉的自我批评。预想一些针对你个人的案例，时刻审查你的各类方案，并做好应对准备。
- » 思考“难以想象的问题”。现任者应如何思考客观冷静的外部人士认为势在必行的颠覆行为？
- » 董事会必须摆脱对现状和当前战略的情感投入，这样才能应对激进主义者的客观分析。
- » 当曾经的投资者转变为激进主义者时，应认真听取他们的意见。他们都是有备而来的，会为你提供免费的建议。
- » 关注的焦点将日益转向董事会自身——董事会的领导力、构成与效能。
- » 以开放的态度面对出任董事会代表的要求。按照具体情况考虑各项要求。董事会的应答应基于投资者对企业的长期健康发展所抱持的态度。

8.3 人文层面

董事必须准备好面对压力，以及处理好他们质询高管人员和与其他董事沟通的方式。工作不会一帆风顺，例如，或许与同事和/或董事长的私人关系会破裂，或其职责和履职方式出现问题。

在此情况下，董事应当思考问题的真正根源。是因为私人关系造成的吗？局面还可以挽救吗？更重要的是，问题是不是严重到将抹杀该董事的贡献，或将造成负面影响？

如果董事发现自己与董事会的整体氛围和行事方式格格不入，就有必要与董事长或高级独立董事坦诚沟通。维护董事会的合作精神十分重要，但也应当看到牡蛎中的沙石的价值。

8.4 法律责任

董事承担的法律责任曾是人们加入董事会时重点考虑的问题。在不常常碰面和信息严重不对等的情况下，这一点确实会引发担忧。

现如今，随着董事会会议日益频繁，董事会的专业程度不断提升，董事也愈发地投入和参与董事会工作，上述担忧便一定程度上减弱了。此外，董事在加入董事会前会仔细开展尽职调查，上述问题似乎不再存在了。

事实恰恰相反：股东可以通过集体诉讼或衍生诉讼采取越来越多的法律救济手段，公众监督和期望也日趋严格，因此法律风险仍是真实存在的。

8.5 法律后果

在所有的法律体系中，董事都需要诚信、尽职地履行职责，至少应满足在其经验范围内可以达到的专业人士标准。在一般情况下，如果董事满足这些期望，则无需担心法律责任。换句话说，董事可以出错，但不能因为鲁莽或疏忽而犯错。如果董事能够充分思考、诚实表述，就可以认为其尽到了董事义务。

即便如此，股东和其他想要证明董事存在疏忽的人士仍有可能针对董事提起法律诉讼。发起此类法律诉讼的投资者往往希望参照美国的判例，而近期这种诉讼在欧洲和各国也变得更加简便。

董事候选人必须警惕此类风险，但却也不必过分担心。负责任地完成董事任务，投入充分的时间全面思考所有问题，才是最有效的防御手段。

8.6 董事及高级管理人员责任保险

合理的行为是最终胜诉的关键,但与此同时应做些什么呢?董事被起诉后,将面临一段耗时耗力的过程,最轻松的应对方法是由公司投保董事及高级管理人员(D&O)责任保险。董事应坚持让公司为其投保。

这份保险将至少涵盖抗辩过程中产生的所有法律支出和费用。如果能维持D&O保单的有效性,则负责的董事便无需感到恐慌。

9. 衡量绩效

执行摘要

- » 董事会的年度评估十分必要,但最好也定期进行自我测评。
- » 内部评估是远远不够的——必须定期对董事行为及其效能开展独立客观的评估:至少应每三年进行一次或在发生重大变革后进行。
- » 应由熟识最佳实践并掌握相应的专业技能的专业人士开展外部评估。
- » 最好对董事的绩效进行个体评估。
- » 董事会的绩效应报告给股东。
- » 为外部董事提供不合理的奖励会有损其独立性。
- » 支付给外部董事的费用最好以薪酬的形式,而非股票。

9.1 衡量董事会效能

公众对董事会绩效的期望日益提高，董事会也应做好准备证明其有能力达成目标，并了解自身情况。

由于董事需要更专业地履行职责，因此对其绩效的监督和评估可以为整个组织起到良好的表率作用，有助于强化自我反省和接受建设性批评的文化。

因此，董事会的效能不仅仅事关董事长，还是每位董事都应关心的内容。

通过董事会的年度评估，可以发现董事会运作中存在的问题，并予以妥善和及时的解决。董事会评估往往能够起到改善流程、增进问责和透明的沟通、提升信任、加强决策的作用。

显然，决定董事会效能的因素很多，包括董事长的领导能力，董事会的构成，分享给董事的信息的质量，以及讨论的性质等。CEO的态度和接受意见的程度也十分关键。

年度评估通常是自我评估，往往是在副董事长、高级独立董事或公司秘书的指导下通过问卷调查的形式进行的。而且，通常还会把评估结果纳入公司的治理报告中一起发布。

董事会应讨论如何衡量自身效能，以及需要着手解决哪些问题，例如：

- » 对公司而言最重要的问题有哪些？董事会除了参与治理或监管事务外，是否还会处理业务需求？
- » 董事会能否保证创造长期价值并拥有竞争优势？
- » 董事会会在何种程度上遵循或超越了当地治理建议？
- » 董事会是否团结合作？每位董事会成员是否全力以赴？
- » 董事之间以及董事会和管理层之间是否相互信任和配合？
- » 董事会委员会的工作是否卓有成效？委员会是否将其工作内容充分告知全体董事？

董事会不应内部评估抱过高期望。自我监管的一大缺点是不能彻底地自我批评，提出的修改建议也过于温和，为自己评分很有可能给出高分。

董事会评估的成功要素

根据我们的经验,开展外部董事会评估会为客户带来最大价值。外部评估中应遵循以下原则:

- » 评估应专门针对客户当前的业务情况展开
- » 根据董事长和既定利益相关方提供的全面介绍确定评估范围
- » 在保密的基础上与董事会成员逐个面谈,针对决定董事会效能的领域同时进行定性和定量的评估
- » 将董事会的绩效与同类公司进行比对
- » 由资深且经验丰富的顾问开展评估

9.2 外部评估

为了更加严格地开展董事会评估,我们建议至少每三年邀请外部人士开展一次评估工作。在部分地区,这是一项治理法则建议。还有一些市场每年都会举行一次外部评估。

由经验丰富、客观中立的外部人士评估董事会的运作和效能有助于提供更加全面细致的评估意见。更重要的是,外部评估意见更加真实诚恳。

外部人士在进行评估时,不仅能识别实质性问题,还会同其他公司的最佳实践进行对比,这是外部评估能够为股东和其他利益相关方提供其所需的信息的两个主要原因。

如果对董事会的外部评估开展得当,则在汇报评估结果之余,还能实现许多其他目标。

其中一项重要目标就是有助于提升董事会和管理层的关系,确保董事之间以及董事与高管之间沟通的透明。另一个目标是改善董事会的合作流程,建立董事之间的互信,从而提高决策质量,特别是在危机和过渡时期。

定期、连贯地开展董事会评估具有诸多益处,有助于高层树立正确的态度。许多高绩效的董事会都认为,有必要每年开展一次外部评估,而改善聘用流程仅仅是外部评估的益处之一。

切实有效的绩效评估有赖于具备专业知识和专业能力的评估者。由于对外部评估的法律要求不断增加,越来越多的个人和组织开始提供这项服务。不过,如果想要取得最佳效果,董事会需要寻找拥有相关资源和经验的公司担任外部评估者。开展评估的人士应为在董事会和公司行为领域拥有多国经验的专家,这样才能为董事会带来其他相关市场上的经验和最佳实践。

领导力顾问公司担任董事会评估人的案例

委任顶尖顾问公司的原因至少有三点：

- » 对董事会组成拥有独到见解，掌握大量数据并能提供有意义的比对
- » 董事会日益希望借鉴其他地区的治理经验，全球性的顾问公司以其全球业务为依托，有能力提供此类建议
- » 在行为组织领域掌握着专业资源和洞见分析，了解董事会如何运作才能达到最佳效能

领导力咨询公司所具备的董事会经验和专精程度是正确开展董事会评估的必备要求。

此类公司在提供董事会评估服务时，或至少在为其现有客户提供服务时，会出现冲突吗？

答案是否定的！类似的潜在冲突在专业服务领域十分常见，可以通过建立明确可见的信息壁垒加以解决。进行组织隔离可以确保避免发生冲突。

9.3 个体评估

正如高管人员需要接受年度绩效考评，外部董事也应进行个体评估，在部分国家还需要进行定期评估。

个体评估常常采用同级评审的形式。作为董事会年度评估的一部分，董事可以借此机会间接评价同事们所做的贡献。

采用这一做法的公司越来越多。不过，人们逐渐认识到外部董事所发挥的作用是独一无二的（有时也被视为一种职业选择），因此，正如组织内部其他专业人士或高管一样，外部董事的业绩和贡献需要进行年度考评。

然而，年度考评应仅视为是对持续开展的董事会绩效评估的一次总结。一名优秀的董事长应随时了解董事会和个别董事的表现，并在必要时迅速介入。

为此，我们强烈建议所有董事会随时了解自身情况，而非每年仅关注一次。

如果个别董事未尽到应尽的义务，则董事长需要向该名人士建议如何改变行为或所做的贡献，正如管理其他高管人员一样。如果个别董事持续表现不佳，则不可避免地会导致离职。

此外也不应忽略董事长个人的绩效，最好在年度考评中包含这项内容，且通常应由高级独立董事或副董事长负责。

9.4 股东报告

原则上, 股东报告应介绍董事会的整体绩效, 详细说明绩效评估方法, 并在必要时指出董事会将采取的补救和/或发展措施。

这一义务最好由提名委员会履行, 并将分析结果纳入提名委员会的股东报告或在公司治理的总体章节中。这两部分内容均涵盖在年度报告中。

9.5 非执行董事的薪酬

由于董事投入的时间和承担的责任日益增加, 导致支付给外部董事的费用逐渐小幅上涨。相比之下, 执行董事的薪酬则呈现大幅增长。

随着高管薪酬吸引了越来越多的监督和怀疑, 董事会薪酬也相应受到了广泛的关注。

支付给外部董事的薪酬水平必须是正当且合理的。董事的所得应与其投入时间和业务规模及影响力相符。不过, 最重要的要求是: 外部董事必须独立于其服务的董事会所在组织。

在思考非执行董事的薪酬时, 需要解答一些理念上的问题, 例如:

- » 如果外部董事仅依赖于单个组织支付的董事费用, 那么其还是完全独立的吗?
- » 如果外部董事与高管人员按照类似的基础和相同的指标获得薪酬, 还能否维持客观的评判?

董事薪酬应由每家公司各自决定, 但应根据常识决定薪酬水平相较于组织内部或是社会整体而言是否过高。

负责任的外部董事确实应避免加入治理架构不明但薪酬奖励较高的组织。

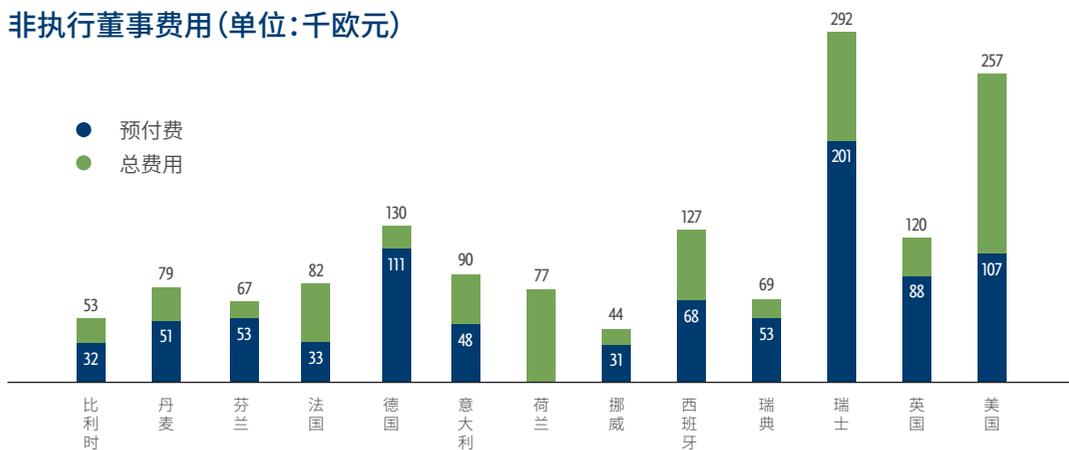
向非执行董事支付股票也引发了很多争议。部分投资机构反对这一做法, 因为这可能造成董事的短视。还有一些反对意见, 股票价格不一定与公司业绩有关联。另一方面, 支持者则宣称, 他们只是获得了与股东一致的回报。

我们认为其中的主要风险在于, 这种一致性恰恰会导致失败。如果董事会的目标是推动公司取得长期成功, 那么外部董事需要确保高管人员不会通过短期手段提高股价而从中获利。

如果董事获得股票奖励,则有可能在履行重要职责时做出妥协。为此,我们建议董事会慎重考虑是否应向外部董事支付股票。

如果想要追求一致性,那么有一个可以接受的做法:要求每位董事至少购买与其年薪价值相同的股票。部分公司选择披露所有董事、高管人员和非执行董事的持股情况,包括自购买时起的股票增值情况。

非执行董事费用(单位:千欧元)





10. 董事会之外

执行摘要

- » 在现在或可预见的未来，需要持之以恒地赢得、再赢得公众对企业的信任。
- » 董事会应认可社会契约，只有在不造成社会危害的前提下才能追求利润。
- » 董事会应了解当前文化、其与战略的吻合程度、与理想情况的差距，以及其在继任规划和高管评估中的体现方式。
- » 公司应连贯且全面地介绍其治理方法、目的、与社会的关系、以及可持续性方法。

10.1 公司信任

近期出现的多起公司渎职行为引发了公众对企业的不满和不信任。

对于企业和机构赖以发展的基础所引发的政治和监管影响是董事面临的一大挑战。

如果当前公众丧失了对企业的信心和信任,那么只有在明确证明企业值得公众信任后才能挽回局面。必须持之以恒地赢得、再赢得公众对企业的信任。

丧失信任的关键在于,人们对全球化的影响、高管薪酬、可持续发展承诺和公司运营所在的社会表示担忧,同时呼吁增加透明度。

因此,一方面,社会质疑公司的长期承诺,另一方面,董事会必须满足其所负责市场的短期需求。

董事会必须在这样一个充满挑战性的环境中运作。

10.2 社会影响

不能孤立地对公司做出评价。公司只是社会框架的一部分,只有在赢得所在社会的信心和信任后公司才得以生存。

只有认可社会契约,并在不造成社会危害的前提下追求利润的公司才能繁荣发展。因此,知情的董事会应负责并监督公司的社会影响。

为此,需要了解政府组织、非政府组织和不在董事会重点关注名单上的其他利益相关方的观点。

现如今,董事会需要了解公司行动的后果,并且能够阐明公司活动除了带给股东的好处外还有哪些益处。我们生活和社会审计的世界中,这是一项恒久且持续的主题。

若要恰当履行企业责任,必须以符合道德和社会意识为原则,同时确保为投资者带来利润回报,以及公平对待所有股东。这是优秀的董事会乐于接受的挑战。

10.3 监督公司文化

为帮助培养长期的股东价值，董事会应深入了解公司文化，将文化纳入董事会议程，并且确保管理层营造与业务战略相匹配的文化。

成也文化、败也文化，即便对于最远大的战略或最具经验的高管人员也是如此。有效的文化模式能够推动创新、促进增长、打造市场领先地位、强化道德操守行为并提升客户满意度。而另一方面，不良的文化则会阻碍战略成果、侵蚀业务绩效、降低消费者满意度和忠诚度，以及打消员工积极性。

我们发现，厘清下列问题有助于董事更好地了解公司文化，确保公司处于正确的发展轨迹。

当前的组织文化是什么？

文化代表着塑造组织行为的共同价值观、信仰和假设。这些“不成文的规则”指引着公司员工每天做出上千个决策。董事会应该询问：有哪些不成文的规则是每个人都知道却无法表述清楚的？

企业文化与战略是否相匹配？

如果组织的文化与战略高度匹配，能够加快财务增长，提升员工的参与度和组织绩效。董事会应询问：为了实现战略，我们必须遵循哪些组织行为？

当前的企业文化与理想文化之间还存在什么差距？

高效的领导者能够描述企业的当前文化和希望实现的文化。这种能力有时被称作“文化流畅性”，这也是领导文化的重要能力。董事会应该询问：我们目前面临的文化障碍是什么？应该如何克服？

我们在继任规划中如何看待文化因素？

文化随着时间不断演变。董事会希望了解人才管理体系、员工评估和高管招聘如何塑造未来的企业文化。董事会应该询问，个体的领导风格对于我们所全力营造的文化能够造成多大程度的影响？

如何在董事会会议议程中安排文化问题？

考虑到董事会的当前需求，除非会议议程中明确包括文化问题，否则董事会可能不会解决文化问题。那么在年度计划中应如何安排这一话题呢？通过在会议议程中增加文化内容，并提出正确的问题，董事会可以确保公司文化与业务战略相匹配，同时维持治理和管理之间的界限。

10.4 明确企业目标

董事会最好在监管机构采取措施前妥善解决这一问题。

在近期欧洲对治理的讨论中，对于报告一般性活动的程度和范围，以及对具体治理合规的解释引发了争议。

根据我们的经验，市场日益希望董事长和董事会就公司运作情况及其长期目标作出说明。部分监管体制要求公司在向股东及其他相关方的报告中概述上述内容，作为董事会和管理层意见的一部分。目前看来这是一个不错的发展趋势，证明了董事会已开始思考公司对整体社会的意义。

正如公司需要更加深入和清楚地说明其整体目标一样，我们也需要更细致地解释公司对治理概念和最佳实践的遵守情况。

这些解释说明必须针对公司的具体情况，而不能是一般性或现成的解释。

欧盟委员会暂时搁置了将公司治理报告规定为“受监管信息”的初始想法。不过，最终仍可能由监管机构，而非股东，来裁定公司是否充分解释了违规情况。

根据我们的经验，如果公司连贯且全面地介绍了其治理方法，那么在偏离特定规定时其解释将更具说服力。

结论

正如我们在文章开始时所提到的，没有什么比担任董事、与充满热情和干劲的同事一起共事更令人满足了。随着董事所发挥的作用日益重要，其责任也会随之增加。亲自参与其中是最好的选择。我们相信，这份董事会最佳实践介绍将助力读者引领自己的企业走向成功。

如果您对本文中的建议有任何疑问，或希望探讨其中的任何观点，请联系欧洲董事会业务团队成员，我们很乐于聆听您的意见。

史宾沙可提供一系列与本文所述问题相关的服务，包括：

董事会咨询：我们为董事会和委员会主席提供关于最佳实践管理的咨询服务，还可就继任规划、董事定位和入职培训提供建议。

董事会评估：借助多年来精心设计的方法，我们可为全球的董事会客户提供有针对性的评估方案，提升董事会的绩效和效能。

董事招募：我们拥有并掌握着无与伦比的候选人人才库，可以帮助企业寻聘到能提高董事会价值的优秀董事。

附录

A. 延伸阅读

30多年来,史宾沙每年都会发布全球各地的《董事会指数》。《史宾沙董事会指数》通过研究下列国家的大型董事会的组成、委员会和董事薪酬等最新数据与趋势,提供我们的独家分析:

比利时	日本	南非
巴西	中东	西班牙
加拿大	荷兰	瑞士
法国	北欧(丹麦、芬兰、挪威、瑞典)	土耳其
德国	波兰	英国
香港	俄罗斯	美国
印度	新加坡	
意大利		

此外,我们还定期发布与董事会和董事会治理相关的文章和研究成果,摘要如下:

- » 投资者与董事会
- » 新任董事最常面临的五大问题:董事会新人如何赢在起跑线上
- » 聚焦业绩:评估与董事会效能
- » CEO继任的四大潜藏风险以及应对之道
- » 董事会应提出的企业文化问题
- » 董事会技术:董事应思考的五大问题
- » 网络安全:董事的角色
- » 聚焦治理:董事如何应对高涨的投资者期望
- » 全球董事调查
- » 成为一名非执行董事

请访问www.spencerstuart.com和www.spencerstuart.com.cn获取更多董事会相关的文章、视频和音频。

B. 董事论坛

史宾沙董事论坛成立于1995年,是一项极具特色的教育项目。论坛通过角色扮演的方式帮助潜在及实际的董事培养董事技能,加深其对董事会流程的理解。

在论坛上,学员有机会与来自顶尖企业董事会、具备丰富经验的领军人物共事,学习并交流行业最佳实践。

论坛为期两天,将模拟一家虚拟公司18个月的发展历程。在过程中,将安排一系列的董事会和董事会委员会会议及各类事件。这些事件有些有脚本,有些没有,但全部源自真实案例。导师团队将与扮演非执行董事的参与者一起,共同解决公司面临的问题。

董事论坛的导师团队包括董事长、首席执行官、财务总监、审计委员会主席、薪酬委员会主席和首席法务官。这些角色均由在上市公司担任相同职务的业界领军人物扮演。

我们精心挑选的参与者主要分为以下几类:

- » 希望出任非执行董事,或希望更深入地理解董事会行为的经验丰富的执行董事
- » 新近上任的执行和非执行董事
- » 希望加深对上市公司董事会日常事务的理解,或即将被任命为母公司董事的大型公司的子公司董事
- » 拥有多元化背景的资深人士,例如来自公共部门、希望加入上市公司董事会的人士。

为论坛提供顾问支持的包括来自银行业、法律界、会计行业和媒体关系领域的领先专业人士。他们将参与角色扮演,为公司提供咨询意见,并分享各自的经验。

史宾沙每年在英国和德国举办董事论坛。我们还在德国举办每年一届的Aufsichtsratsforum论坛,邀请高级董事、未来董事和高管人员汇集一堂,共同讨论治理挑战并分享最佳实践。

董事论坛的所有参与者均可校友会,并通过一系列学习和讨论活动在这一成熟的同行网络中交流经验。

如您有兴趣参加未来的董事论坛活动,或提名参与者,敬请联系当地史宾沙团队。

C. 史宾沙全球办公室

阿姆斯特丹	约翰尼斯堡	布拉格
亚特兰大	伦敦	罗马
班加罗尔	洛杉矶	旧金山
巴塞罗那	马德里	圣地亚哥
北京	墨尔本	圣保罗
波哥大	墨西哥市	西雅图
波士顿	迈阿密	上海
布鲁塞尔	米兰	硅谷
布宜诺斯艾利斯	明尼阿波利斯/圣保	新加坡
卡尔加里	罗区	斯坦福德
芝加哥	蒙特利尔	斯德哥尔摩
哥本哈根	莫斯科	悉尼
达拉斯	孟买	东京
迪拜	慕尼黑	多伦多
法兰克福	新德里	维也纳
日内瓦	纽约	华沙
香港	奥兰治县	华盛顿特区
休斯顿	巴黎	苏黎世
伊斯坦布尔	费城	

D. 史宾沙顾问联络人

如需寻找离您最近的董事会服务顾问, 敬请访问我们的网站。

E. 欧洲主要治理法则

奥地利

奥地利公司治理法则 (2015)

比利时

比利时公司治理法则 (2009, 于2017年修订)

丹麦

公司治理建议 (2014)

芬兰

2015年芬兰公司治理法则 (2015)

法国

AFEP-MEDEF法国上市公司治理法则 (2015)

德国

德国公司治理法则 (2015)

希腊

希腊上市公司治理法则 (2013)

冰岛

公司治理准则 (2015)

爱尔兰

爱尔兰公司治理附件 (对英国公司治理法则的补充) (2010)

意大利

公司治理法则 (2015)

荷兰

荷兰公司治理法则 (2016)

挪威

挪威公司治理行为法则 (2014)

波兰

华沙证券交易所上市公司最佳实践 (2016)

葡萄牙

葡萄牙证券市场委员会公司治理法则 (2013)

西班牙

上市公司良好治理法则 (2015)

瑞典

瑞典公司治理行为法则 (2015)

瑞士

瑞士公司治理法则最佳实践 (2014)

英国

英国公司治理法则 (2016)

上述名单旨在列出各国主要的公司治理法则,并非完整名单。此外,同许多国家和机构投资者相关的还包括国内法律规定的义务和交易所上市规定,相关协会也发布了各自的指导原则和最佳实践。国家监管部门和欧盟委员会在此领域也开展了丰富的举措。

欢迎在社交媒体关注 @ Spencer Stuart

实时了解有关您的企业和职业的最新趋势和话题。



© 2016 史宾沙管理顾问咨询公司版权所有

如需复制、转载或分享此文章, 请登录: permissions@spencerstuart.com



商业环境风云变幻，颠覆性技术也打破了传统商业规则。如今，公司正面临着前所未有的挑战。在这样的时代，董事会怎样掌舵公司的发展方向就显得至关重要。

在第三版《董事会最佳实践》中，我们提炼了欧洲上市公司董事会最佳实践的共通之处，与大家分享我们关于如何建立有效的董事会的观点。

我们为董事会提供了一系列适用于不同文化和法律框架的实用建议。我们相信，通过运用这些原理，可以使董事会效能得到切实的提升。这些原理不仅适用于单一和双重董事会，同样还适用于执行董事占大多数或由一家大股东控股的董事会。