



对魔鬼的赞许

商业律师兼学者**SIOBHAN SWEENEY**说，董事会都需要一位“唱反调”董事来质疑大多数人的观点

难以想像，如果犯人在没有机会发声辩解的情况下就被判刑会产生怎样的后果。这只存在于最不公平、最不开放、最不民主的国家。然而，像这样单方面考量问题的方式在全球最发达经济体的董事会中比比皆是，因此时常导致裁决意见考虑不周，并出现本可避免的判断失误。

这种令人遗憾的情况可追究至一个原因：舒适感。从甄选自己身边的人员，到指导董事会议的规程，领导者不遗余力避免在其他董事面前受到挑战。许多董事认为，不同意意见往往会被误解为不忠诚，因此选择保持沉默（并保住自己的职位）。

董事会必须降低董事们的舒适感。法庭是公平地讨论和审查事实的场所，从法庭的各项原则入手，将其应用到董事会是个理想的开端。为此，每家公司董事会都应指定一位“唱反调”董事。

针对任何一条重要建议，“唱反调”董事应考虑包括“极端”情况在内的各种结果、在不偏袒任何一方的情况下调查问题，并提出真正不受约束且公正的行动方案。“唱反调”董事要以书面报告的形式逐条反驳该建议，董事会再据此进行讨论。

为确保“唱反调”董事以公司最高利益为准绳行事，该职位任期通常三年且不可连任。同时，应建立相应的机构为各公司甄选具备适当经验和技能的“唱反调”董事。



虽然“唱反调”董事的建议并不需要公司去落实，却能帮助领导层注意到原本没有考虑到的观点和风险。理想情况下，在董事会安排一名“唱反调”董事可以使质疑精神制度化，并提高董事会决策和管理风险的能力。

也许会有人反驳，独立董事就是在扮演这类公正的角色。但他们与其他董事会成员面对的压力和动力仍是一样的，也容易犯同样的错误。在安然公司和WorldCom的董事会，80%的董事都是“独立的”。

那么，为什么说“唱反调”董事要比独立董事更奏效呢？因为它是从一个职位的角度，而非作为一个人提出令其他董事感到不愉快的讨论。与那些因表达顾虑而被人视作制造麻烦或颠覆性的情况不同，“唱

反调”董事的行为会被理解为其职位份内的事。

类似的角色早有成功先例。在欧洲法院，法律总顾问会就争议性案件提供公平公正的意见。监察专员也具备类似职能，他们受雇于政府，代表控方开展调查。也许这其中最知名的还是早已不复存在的由天主教会创造的“魔鬼代言人”，其职责是在封圣过程中对圣徒候选人的资质提出反对意见。魔鬼代言人在候选人身上找出任何可能不符合圣徒身份的瑕疵——这不是一项受欢迎的工作，但也是确保封圣过程公平公正的必要步骤。

优秀的领导者应该鼓励在董事会里配置一名现代版“魔鬼代言人”。提出尖锐问题和假设最具挑战性的情景可能会让董事们觉得不适，但却能换来明智的决策。能围绕难点问题进行热烈讨论绝非魔鬼的把戏，而是卓越领导力的标志之一。

SIOBHAN SWEENEY

Siobhan C. Sweeney是剑桥大学嘉治商学院风险研究中心学者，此前任职于金杜律师事务所。她关于“唱反调”董事的论文曾获2015年“剑桥-麦肯锡风险奖”。此外，她还是一位企业家。

本文摘自Siobhan Sweeney与博然思维伦敦办公室董事**ROSHEEKA FIELD**的访谈。