

全球董事会趋势

董事会成员必须积极适应新情况, 否则就会被淘汰--史宾沙管理顾问公司的EDWARD SPEED

上市公司董事会正受到前所未有的监管压力, 因为他们所处的政治和社会环境充满了各种愤世嫉俗和对商界的不信任。董事受公众关注和被问责的程度达到前所未有的高度。

在立法、治理准则和上市公司监管要求的重压之下, 董事会很容易被卷入合规问题的漩涡中, 使得他们无法将足够的注意力放在企业战略以及管理层是否有能力完成这些战略的重要问题上。

每个董事会都有责任根据需要和管理层行使监督的权力, 积极询问其工作、提出建设性意见并提供必要的支持。但要做到行之有效, 董事会必须保持高度的敏锐、积极沟通、主动回应、有广泛的代表性, 以及最重要的一点要急企业所急。

如果董事会对公司和其所处的大环境没有深刻的了解, 那么它便无法履行其职责。这意味着董事会需要紧跟形势的发展, 比如商业模式的颠覆、数字化转型和网络安全。

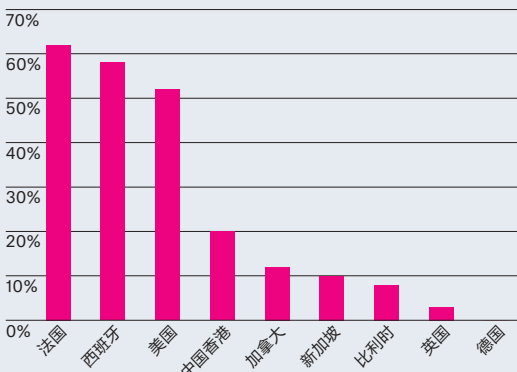
在这种压力之下, 投资者对董事会的有效性采取了更严格的监督, 并要求对其构成进行更频繁的调整。

以下数据展示了董事会的现状和未来趋势。提请注意的是, 董事会需要应对不断变化的工作议程。与前些年相比, 他们需要做好更快适应新情况的准备, 否则就会招致被淘汰的风险。

CEO和董事长由不同人担任

领导层

CEO和董事长由一人担任



尽管全球已出现将CEO和董事长的职责分开的趋势, 但法国、西班牙和美国有着明显的不同。如果董事长能够在关键时刻后退一步, 那么将两项职位集于一身会是一种很奏效的短期策略。在德国等一些国家, 相应法规要求监督委员会必须独立于管理层, 因此CEO不得担任董事长一职。

随着董事会工作愈加繁重, 近年来董事长的职责已发生变化, 并且越来越多的人坚信最好将董事长与CEO的职责分开。

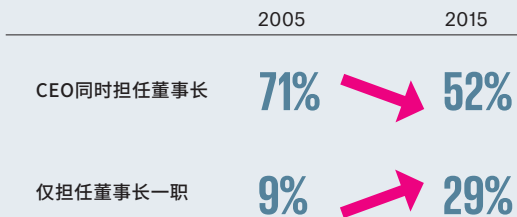
第一, 权力集中在一人手中会加重风险。通常来说, 董事会成员随时都可以对CEO的决策过程提出不同意见。在董事长同时担任CEO的情况下, 董事会成员会感到这么做很不自在并会招致不利—尽管设置首席董事(或高级独立董事)一职可以缓解这一问题。

第二, 董事会和公司的运行性质完全不同, 需要不同的专业能力。那些仅承担董事长一职的人士会把更多的时间花在董事会的治理问题上, 让CEO有更多精力管理公司的日常运营。

如果董事会决定将CEO提升到董事长的职位上, 他们则需要认真考虑一种情形, 即这位董事长要对自己的继任者做出评判。这会让企业最重要的一对关系变得复杂起来。

外部董事的兴起

标准普尔500指数公司

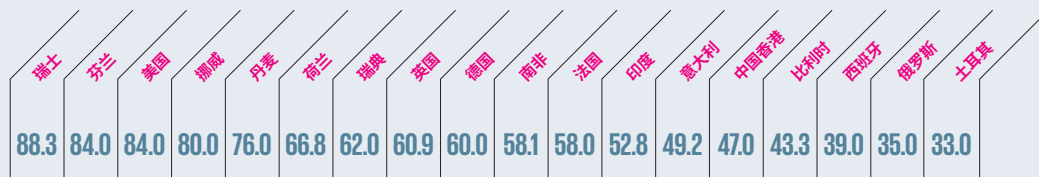


美国公司的董事长和CEO通常仍由一人担任。但是在过去10年间也出现了一种虽渐进但值得注意的变化, 即将二者职责分开。

外部董事的兴起

独立性

独立董事 (%)



就寻求海外上市的公司而言,监管机构通常要求其多数董事会成员为独立董事。所谓独立就意味着此类董事跟企业的利益不应沾边。

但是,独立的含义远不止于此:“独立”代表的是一种态度。独立思考非常重要,尤其当外部董事想要向管理层提出质疑或给予适当帮助的情况下,这样可以避免群体迷思现象的发生。优秀的外部董事是那些既能与企业保持紧密联系,又能为董事会审议提供客观性的人士。真正独立的董事是把所有股东的利益放在心底,并且不断

提出这样的问题:什么样的举措会为所有投资者带来长期的最大成功机率?

如果一位董事没有准备好提出类似的问题或无法在必要时针对战略性问题向管理层提出质疑的话,那么他或她给董事会带来的价值则微乎其微。

另一方面,非执行董事的相关经验也很重要。如果因为过于严苛的独立性合规要求而将有价值的人士排除在董事会之外的话,这将是一种愚蠢的错误。

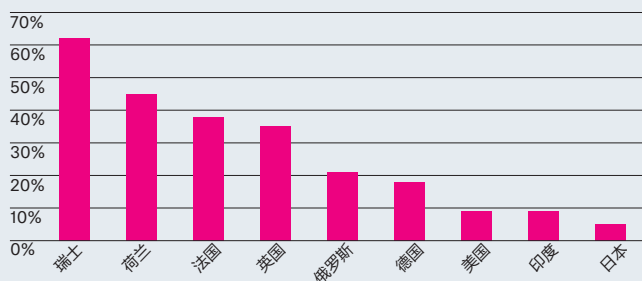


在许多国家,监管部门要求独立董事在董事会各委员会的比例达到多数,审计委员会则均由独立董事构成。独立董事人数达到三分之二或以上的董事会能够更加轻松地组建各类名目繁多的委员会

不同国际背景的多样性

国籍

外籍董事



在许多国家,董事会外籍成员的比例目前占到四分之一以上。除了专业技术之外,这些外籍董事还经常提供重要市场的相关经验。但要在董事会建立或保持不同国际背景的多样性并非

不同国籍在每个董事会的平均数量



易事,特别是当长途旅行也被纳入一堆需要兑现的承诺的时候。因此,一般来说,公司外籍董事大多来自同一大陆。



瑞士公司董事会外籍董事比例不仅最高,同时董事会中不同国籍的人数也最多。全球化和世界贸易中心东移可能是董事会变得更加国际多元化的原因

人才更新

董事平均年龄(美国和英国)

		2005	2015
美国	非执行董事	60.8	63.1
	CEO	55.4	57
英国	非执行董事	57.8	59.2
	CEO	50	53.7

在过去10年,由于多种原因董事会成员的平均年龄呈缓升趋势。越来越少的在职管理层有时间担任其他公司的外部董事职务;并非所有国家的董事都有任期限制;即便有此类限制的国家,强制退休年龄也有提高趋势。

对于董事会成员老龄化问题,投资者通常表

现出不满。他们质问,在一个人口状况、技术水平和消费者行为不断变化,商业模式被颠覆的时代,让同样的人年复一年地待在董事会是否是明智之举。董事会需要退后一步,从权益人士的角度扪心自问,董事会成员所代表的专业能力是否满足了公司的战略需求以及所有利益方的诉求。



在这个变化加快、复杂情况频出和经济模式被颠覆的时代,人们自然会担心董事平均年龄高于10年前这样一个问题。尽管董事会需要经验丰富和成熟的董事,但同时也需要不断补充新鲜血液。优秀的董事会会鼓励每个董事反省一下自己所做的贡献,想一想他们刚加入时所带来的那些经验如今是否仍然有用

规定董事退休年龄在75岁或以上的标准
普尔500指数企业的董事会

2005

2015

8% → 34%

标准普尔董事会席位的
年度变化情况

7%

有效性评估

董事会的工作质量不能简单地用数据来衡量。数据不会告诉我们董事会的运行情况、问题辩论的实质、董事之间的关系、他们对业务的了解程度或者是否获得管理层足够的信心。

但即便如此,年度董事会评估愈加常见,并在改善董事会的有效性方面发挥着越来越重要的作用。如果操作得当,评估可以改善董事会的活动流程、加强董事问责制并带来更加透明的交流、更充分的信任以及更成功的决策。

相较于由公司内部操控并以单纯问卷形式得

出的评估结果而言,外部评估可以就董事会如何发挥作用以及工作有效性等提供更加丰富和细致的描述。它是由经验丰富、立场中立的专业机构进行的。

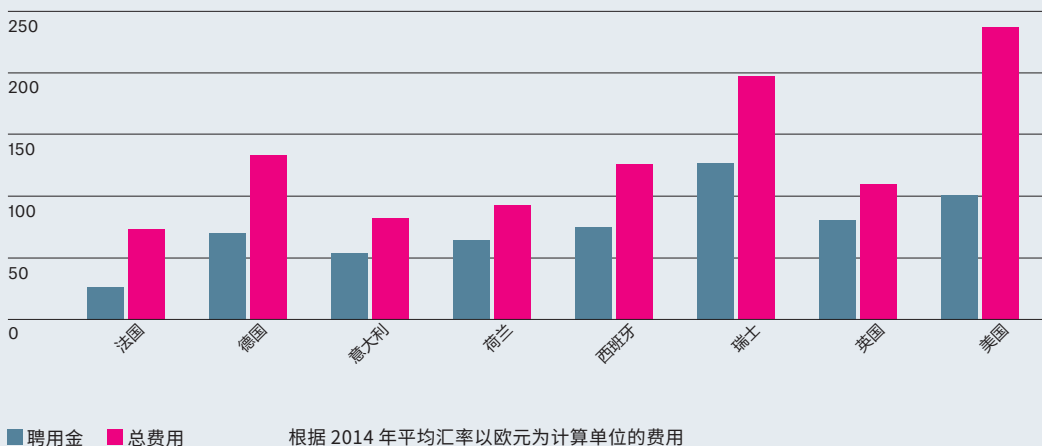
根据治理准则,公司董事会通常每三年邀请一次外部专业机构开展评估,也有一些公司倾向于每年进行一次这样的评估。尽管这类做法被越来越多的公司接受,但可供参考的指导原则非常稀少,而且评估标准也各不相同。考虑到公司所面临的风险和这样的评估能带来的好处,此种现状的确令人惊讶。

36%

接受调查的董事,他们所服务的董事会都曾使用评估结论做为解聘董事的理由

酬劳 董事费用

欧洲和美国非执行董事费用分类 (€000)



全球各地支付给非执行董事的酬劳存在明显不同, 美国和瑞士支付给独立董事的酬劳最高。

在大多数国家, 董事还可凭借担任委员会主席或是委员会成员、首席董事或高级独立董事职位获得额外报酬。

付给非执行董事的酬劳包括以下几类的组合, 如

聘用金、董事会和委员会会议费、股票、奖金和其他酬金。这就给类比带来很大难题。此外, 一些国家对信息披露有严格的要求, 而其他国家则比较松散。

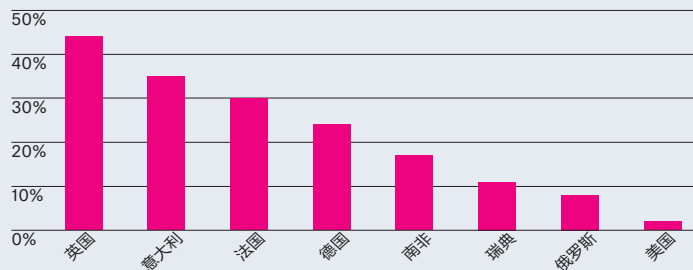
上图表显示了非执行董事获得的各种聘用金和总报酬的情况, 上述数据仅包括那些信息披露充分的市场情况。

外部董事所得获酬劳应与其经验和付出的时间相一致, 但不应等同于高级管理层所拿到的薪酬, 因为这可能会影响这些董事对于企业组织做出的独立判断。如果外部董事的生活方式有赖于单一企业组织的酬劳, 那么该董事的独立性则应受到质疑

由外部机构进行的董事会评估

67%

接受调查的董事认为其所服务的董事会的某些董事应被解聘



尽管 98% 的标准普尔 500 指数公司董事会进行了相应的评估, 但仅有四家公司 (0.8%) 披露其评估是由外部机构进行的

对年度评估持肯定看法的董事会更有可能取得进步。许多董事会成员对由外部机构进行的董事会评估持否定看法, 认为这种评估旨在揭露他们的缺点。只有通过接受建设性批评意见, 董事会才能向投资者展示他们的运作是有效的

谁是下一位？

继任计划

董事会拥有最优秀的人才，这一点很重要。董事会需要保持一定的人才流动和较强的适应能力，既能关注短期和中期问题，又能确保未来业务的健康发展。拥有长期愿景的董事会往往较为重视继任计划的制定。

先从CEO谈起。一项周密严谨的继任过程可能持续一至四年不等。因为大多数非执行董事在职业生涯中不可能多次参与此类过程，因此他们需要经验丰富的顾问给予帮助，提供流程指导和借鉴最佳实践。通过这种方式，董事会可以避免因草率任命或内部候选人的离职而出现失误。

如果董事会能在CEO的全力配合下提前处理好继任计划，那么便可以取得最佳效果。一些董事会不太愿意在CEO任职期间提出继任问题，结果导致计划拖延并造成不必要的紧张。

讨论继任计划的理想时间应是在新CEO上任后不久。如果继任议题定期出现在董事会的日程上，它会被视为

讨论继任计划的理想时间应是在新CEO上任后不久

是继任计划的一项工作而非针对的是CEO的能力问题。

当然，继任计划不仅关乎CEO，还涉及到整个董事会。而这需要一定的时间。但多数的情形是，董事会只有在董事职位出现空缺时才会着手处理继任问题。董事会要想有更多可选方

案，并在需要的时候找到最佳人选，他们需要思考全局并提早做好规划。

战略眼光

一些提名委员会掌握着一套专业能力数据库用以填补董事中出现的空缺，从而保障公司的利益。由于专业能力的平衡会随着每一次的任命而发生变化，因此需要对数据库进行不断的筛选和调整，找到那些能够为企业未来发展带来新鲜思路的人选。

董事会的人员构成必须与企业的战略保持一致。公司的任何任命都应放到最大的环境下进行考量，其中包括从目前到未来三五年之内的公司目标、任期限制以及每一位董事的相关专业能力和经验等。

这一点再怎么强调也不算为过。当公司的战略发生转变时，需要有人针对当前董事会的适应性提出尖锐的问题，以弄清楚它是否能在新战略的实施过程中为管理层提供足够的支持或给予足够的监督。

在公司业务受到干扰或企业面临新的外部挑战并需要董事会层面的专业支持时，这一点显得尤为重要，例如数字战略、多渠道运营、网络安全、可持续性发展、监管或政府关系。在这种情况下，董事会吸收特定领域的专家加盟不失为明智之举，它要比用当前的团队接受挑战或是向外部咨询公司寻求建议好的多。



EDWARD SPEED

Edward Speed是史宾沙公司董事长，他擅长CEO继任计划的制定和全球范围的董事会人员招聘。他在为知名上市公司和私营企业招聘董事长、非执行董事、CEO和高层管理人才方面有25年的专业经验。

史宾沙

史宾沙是一家全球性高管招聘和领导力顾问公司。该私营公司成立于1956年，其客户来自各个行业，既有大型跨国公司，也有创业型企业和非营利性组织。