



# 2018年董事警示：致胜关系

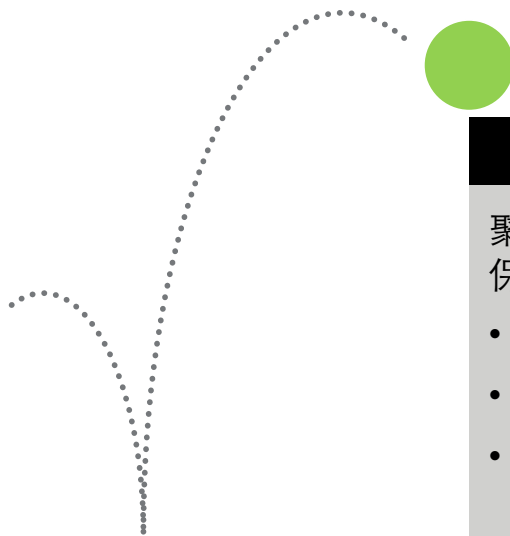
保护企业声誉是董事会最为重要和最具挑战性的监察职责之一。董事会和管理团队也逐渐在探讨不同方法，以确定和管理声誉风险的源头。



声誉是公司最宝贵的资产之一。保护声誉非常重要，领导者也应以提升声誉为责任。



若非仅仅以保护声誉为目标，董事会须采取更主动角色，从而提升企业声誉。



## 2018年董事警示

聚焦于三大助力，董事会可借此提升和保护声誉：

- 首席执行官的继任者与企业文化
- 数字化创新
- 战略与风险偏好

# 首席执行官继任计划缺少的一环

## 企业文化

### 企业文化

由企业内部的共同理念、价值和工作方式组成的体系。

#### 探究文化的原因

- 帮助确定企业的宗旨和战略
- 引导人员的处事方式，从而实现企业目标
- 主动监察可以防范文化失序——包括小型破坏和大规模危机。

有效的企业文化明确定义首席执行官应当具备和发展的相关特质，以确保企业能够实现其文化和战略目标。

董事会承担对文化的最终监察责任



首席执行官是最重要的高管岗位，负责确定文化在企业内的发展方式。

# 首席执行官继任计划缺少的一环

## 企业文化

### 将首席执行官继任者与企业文化联系起来

为确保选出合适的首席执行官人选，董事会应先把文化考虑因素引入继任流程中：

1

#### 界定预期文化

董事会应当界定有助促进预期文化的思维、行为和活动，方法是向管理层提出问题，包括但不限于：

- 目前正考虑对企业开展哪些创新？
- 我们预计行业将有什么趋势？
- 我们目前如何对新构思进行评价？

2

#### 确定首席执行官的特质

一旦董事会对文化有清晰的想法，即可界定实现该文化所需的预期首席执行官特质，例如该人选是否能够：

- 掌握技术/创新
- 转向新业务或行动方针
- 建立共识和情感联系
- 其他

从企业文化的角度来看，首席执行官的合适人选应当能够：



与预期文化相称；体现预期行为



了解自身与文化的相称程度，推动积极变革



用心联系，打造共同目标

继任流程中需要充分考虑首席执行官、其他首席级高管与企业文化之间的关系，且必须早在需要新任首席执行官前已对此做出妥善考虑。

# 首席执行官继任计划缺少的一环：文化提升到另一层面

高效的企业透过以下实践，成功把企业文化引入首席执行官继任流程内：

	当前实践方式	另一层面
提高董事会的文化意识	<ul style="list-style-type: none"> <li>文化评估和监察工具</li> <li>针对员工培训和政策流程的鉴证报告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>与人力资源部合作开展保密面谈、焦点小组讨论和数据分析</li> <li>分析管理层的信息和行为，以了解其对文化的影响</li> </ul>
确保董事会持续参与继任流程	<ul style="list-style-type: none"> <li>讨论企业需要的领导者素质</li> <li>对预期素质和特点达成共识</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期讨论领导者发展计划和继任计划</li> <li>持续参与董事会的会议</li> </ul>
扩展首席执行官人选条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>集中于首席执行官人选的财务和运营绩效</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>关注绩效以外的特点，例如敏捷度、创意和职业道德</li> <li>运用预测性对标数据，确定人格类型</li> </ul>
监察内部人才发展	<ul style="list-style-type: none"> <li>主动制定内部领导者发展计划</li> <li>正规领导者培养项目</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>遵循‘3-E’模式，即着重于专业知识、过往经验和接触层面</li> </ul>
在首席执行官接任之前、接任期间和接任之后这一过渡期提供支持	<ul style="list-style-type: none"> <li>一旦新首席执行官已就职，即视继任流程已告完成</li> <li>认为首席执行官应独力处理企业文化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>衡量文化变革的适当时间（所需时间可能比预期长）</li> <li>为新任首席执行官在管理时间、人才和关系的工作上提供支持，及时给予反馈</li> </ul>

# 首席执行官继任计划缺少的一环

## 企业文化



### 董事可提出的问题

- 在运营、财务和其他方面上，企业文化与绩效之间的关系有何意义？我们有意采取什么助力来影响文化？各项助力的成效如何？
- 我们当前的首席执行官继任计划工作如何开展？在该流程中，我们对文化事项的考虑程度如何？我们如何更充分地将文化与首席执行官继任者联系起来？
- 我们是否已确定和协定预期企业文化以及我们所需的首席执行官特点，从而灌输或维持有关文化？如否，我们如何实现这些工作？
- 我们如何监察文化以及其特点和成效？除了当前的鉴证工作外，我们还可以如何更好地了解企业实际情况？
- 我们的领导者发展计划现况如何？我们如何将3-E模式套用于内部发展工作？我们如何确定和培养外部人选从文化角度出发的领导企业的能力？
- 如果我们突然需要执行首席执行官继任流程，我们对即时任命继任者（以代理首席执行官形式）以及其后的人选搜寻和过渡工作的准备程度如何？
- 我们当前如何对新任首席执行官提供支持（尤其是在管理时间和相关人才与关系的工作上的支持）？在他们历任新职务的过渡期中，我们可以做出什么举措以更好地提供支持？

# 对数字化创新施行监察

## 董事会如何与时俱进

### 当前情况

董事会的监察工作未有跟上新数字化项目的快速崛起

思维模式过时



▪ 董事会倾向沿用前数字化时代的思维模式，采取不适用的实践方式

假设有欠准确



▪ 董事会认为数字化创新需时长，且导致庞大的信息技术转型开支

### 数字化技术改变活动方式

采取新思维模式，可探索如何借力于数字化技术，制定新方式发展新价值流、业务模式和群体



### 前所未有的移动化

采取新思维模式，可确定数字化技术可如何助力企业实现所需发展



改变传统思考模式，培养数字化思维



### 创新发展步伐迅速且持续不断

采取新思维模式，可了解数字化技术不断演进



### 晚期采用者和落后者将被淘汰

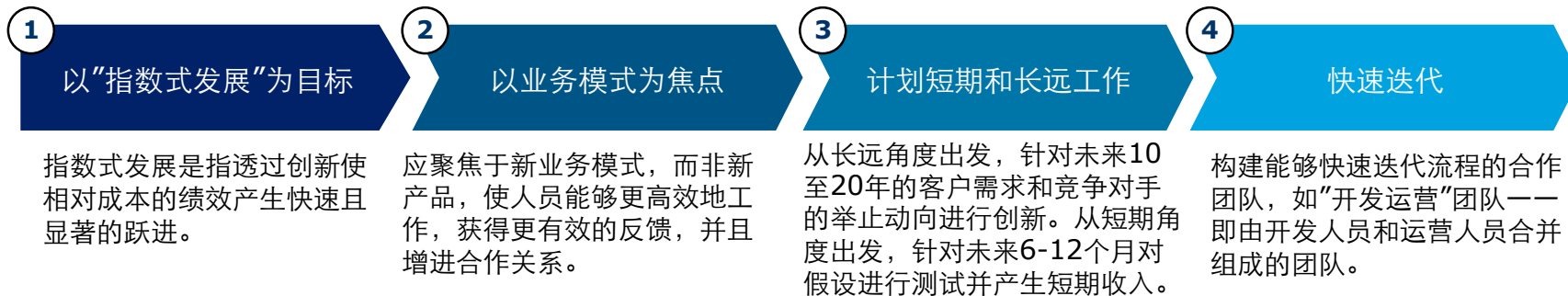
采取新思维模式，可了解改变现状的方法



# 对数字化创新施行监察

## 董事会如何与时俱进

董事会采取数字化思维模式时，应谨记以下各项：



### 董事会可予考虑的实践：

- 在董事会上指定‘数字化负责人’，负责确保数字化创新议题能够获得优先讨论
- 借鉴同业和初创企业，加深了解数字化创新
- 参与开发运营或敏捷团队的工作会议，以深入了解开发流程、对相关各方的影响以及所汲取的经验
- 运用数字化技术，实现快速迭代和原型开发，以便提供更准确的业务方案
- 以最简可行变革为目标，对使用者、成本、定价和其他变量的有关假设进行测试
- 确定‘优势’，即未满足的需求或迅速浮现的机遇，并建立团队循着这些优势进行创新
- 透过设定特定目标，确保对数字化创新和相关风险进行监察，但也应公开如何达到有关目标的方法
- 为管理层提供支持，包括界定成功的计量标准、敦促短期和长远的前景规划以及在人才、投资和外部资源方面提供协助

数字化思考能力是董事会和高管团队的致胜因素，如今他们的监管工作必须能够体现当前创新模式和总体业务挑战。



# 对数字化创新施行监察

## 董事会如何与时俱进

### 董事可提出的问题

- 本企业采取的数字化战略是什么？不考虑我们的业务和所处行业，我们在什么领域应用数字化技术可获得新机遇和竞争优势？
- 我们的数字化创新是否常常带来渐进式改善，而非彻底转变？我们如何借助数字化技术，发展新型、变革性的业务模式？
- 作为董事会和公司，我们有多局限于倾向较长期和资本密集项目的创新方法？我们如何认识新的创新方法？
- 我们的业务“优势”——即我们有可能发掘机遇以实现指数式增长的领域——在哪里？哪些优势可让采用新型数字化业务模式的竞争对手有机可图？我们可以如何更快抢占先机或者抵挡有关竞争对手？
- 我们对新机会和转型变革的接受程度有多高？我们如何提高对开源平台和与市场新入者组成联盟等策略的接受程度？我们需要什么持续的举措以管理有关策略的风险？
- 若管理层开展数字化项目，我们应设立什么监察机制？我们的董事会是否有资源来制定和采用有关方法？什么内部和外部资源可帮助我们加快学习过程？
- 我们的客户和员工对数字化体验的预期是什么？我们当前有什么举措来打造有关体验？

# 加强战略与风险偏好之间的关系

## 董事会如何引领前路

### 当前思考过程



董事会透过获取更完备的风险信息，增强了对风险和战略的监察，并加强了治理实践以及与管理层保持了有效沟通



风险不断演变的性质，使得战略需要持续改变，且让董事会需要将风险监察的成熟层面提升

董事会应谨记以下各项，从而将监察工作提升到另一层面：

#### 正式管理风险偏好

- 除了着重于适当风险水平和界定方法外，企业也需要确定已承担的风险水平和其跟踪风险敞口水平的能力。这显示了风险偏好陈述的重要性。
- 一份以书面形式编制的正式风险偏好陈述书有助重点列出企业面临的主要风险，并可清晰地把信息传达给投资者和其他外部利益相关方。
- 应在战略讨论过程中和风险偏好陈述内对非量化风险进行说明。

#### 将战略与风险偏好联系起来

- 可在框架内界定和载述风险承受能力、风险偏好、风险容忍度和风险状况（见第11页）。
- 董事会应挑战管理层，标明战略决策对风险承受能力/偏好的影响。
- 董事会报告应包含风险敞口、意义、补救成本和可能结果。
- 风险可视化工具以更具动态方式展示风险敞口、来源和风险管理流程成效。
- 应向董事会报告战略与风险偏好的关系，包括有关风险偏好的新举措带来的影响。
- 定期复核战略计划和风险管理相关的基础流程。

战略与风险偏好之间的相互作用从未如此重要



战略更频常的变化



风险更多变化、更难预测



风险信息已明显改进



利益相关者的期望有所提高

# 加强战略与风险偏好之间的关系

## 董事会如何引领前路

### 重要风险概念

#### 风险承受能力

指企业可承受的最高风险水平。举例来说，即使这一数值很大或者在大规模收购上，领导团队在运营业务时大多不想太接近风险承受能力。

#### 风险偏好

指在实行战略过程中领导层愿意承担的总体风险水平或者企业敢于接近最高风险承受能力的程度。在考虑战略和风险偏好时，管理层和董事会必须衡量不同方案，从而实现战略目标。

#### 风险容忍度

也称为风险容限，指企业在特定业务和职能内愿意承担的风险程度。若已达到或超过上述限额，应当重新考虑战略或风险管理手段，或同时重新考虑上述两者。

#### 风险状况

指各风险类别总体合计风险敞口。但是，风险一般过于多变、不可量化和重迭，难以精确地汇总；将风险敞口合计起来很可能只可提供整体风险情况的定向信息。尽管如此，透过评估风险敞口、风险集中度、不同风险类型之间的相互关系以及可能情景，即可阐明风险状况。

以正规方式说明企业的风险偏好和将其与战略联系起来，可帮助管理层和董事会在实行战略的过程中确认所面临的风险和相关机遇。

# 加强战略与风险偏好之间的关系

## 董事会如何引领前路

### 董事可提出的问题

- 作为董事会和作为企业，我们的战略与风险偏好之间的关系有多成熟？我们有没有经常对战略和风险偏好进行同步考虑和讨论？我们对这些讨论采取的方法有多慎重和明确？
- 我们付出了怎样的努力来量化风险承受能力、风险偏好、风险容忍度和风险状况的可量化层面？我们在哪些领域需要加强力度？
- 对于可量化程度较低的风险层面，例如网络、环境和声誉风险，我们一直采取什么处理方法？我们如何计量和监察有关风险？我们可如何将其纳入风险承受能力和风险偏好的计算？
- 作为董事会，我们需要如何提升风险监察的方式？我们可如何提升整个企业对战略的风险的意识？我们是否有考虑同业以及行业分析师和观察者视为风险的事项？
- 我们如何知道管理层是否已承担足够的适当风险？我们是否可以在当前风险偏好和风险管理能力范围内承担更多风险，从而提升回报？
- 我们的风险识别、评估、监察和报告能力状况如何？我们是否有充分利用数据分析技术、人工智能、风险感应和数据可视化工具？作为董事会，我们是否满意我们当前所获得的风险信息水平和质量？
- 我们是否有充分地考查我们的战略和管理风险的方法以及两者之间的一致性和任何相关假设？
- 我们是否清楚了解管理层的战略的风险影响，以及从战略角度和风险管理角度出发的替代方案？我们与管理层的交流有多完整和坦诚？

# 2018年董事警示：致胜关系

为建立稳健强大的声誉，董事会不应只以保护声誉为目标，还应致力于提升声誉。董事会可向自身和管理层提出以下问题：

管理层是否在适当领域中承担了足够的适当风险，以实现战略目标？

我们当前的文化是否支持我们实现战略目标？

我们的企业属创新者还是落后者？是带动变革者还是被动变革者？

我们现任首席执行官是否能够推进预期文化？

## 培养前瞻性思维方式

- 运用情景模拟和战争游戏等前瞻性技术解决上述问题
- 培养迅速顺应不断变化的风险和机遇的能力
- 投资于细密的数字化战略，以支持企业的战略目标；运用合适的技术以支持有关工作
- 加强与管理层的沟通，确保目标与管理层的计划和项目保持一致

# 德勤中国独立董事项目编辑委员会

**龙永雄**

德勤中国独立董事项目  
领导人

+86 10 8520 7118

[dalung@deloitte.com.cn](mailto:dalung@deloitte.com.cn)

**许思涛**

德勤研究  
德勤中国首席经济学家

+86 10 8512 560:

[sxu@deloitte.com.cn](mailto:sxu@deloitte.com.cn)

**高德**

德勤中国风险咨询  
合伙人

+852 9746 1695

[huggozard@deloitte.com.hk](mailto:huggozard@deloitte.com.hk)

**胡建宇**

德勤中国审计及鉴证  
合伙人

+86 10 8520 7138

[mhu@deloitte.com.cn](mailto:mhu@deloitte.com.cn)

**唐业铨**

德勤中国审计及鉴证  
合伙人

+852 2852 6690

[ertong@deloitte.com.hk](mailto:ertong@deloitte.com.hk)

**严家伟**

德勤中国审计及鉴证  
合伙人

+86 755 3353 8268

[ryim@deloitte.com.cn](mailto:ryim@deloitte.com.cn)

**赵海舟**

德勤中国审计及鉴证  
合伙人

+86 21 6141 2075

[jozhao@deloitte.com.cn](mailto:jozhao@deloitte.com.cn)

**赵洁娴**

德勤中国独立董事项目  
高级经理

+852 2852 6617

[jiezhao@deloitte.com.hk](mailto:jiezhao@deloitte.com.hk)

## 关于德勤全球

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络为财富全球500强企业中的80%左右的企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务，协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约263,900名德勤专业人员如何致力成就不凡，欢迎浏览我们的[Facebook](#)、[LinkedIn](#) 或[Twitter](#) 专页。

## 关于德勤中国

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下，为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富的经验，同时致力为中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展作出重要贡献。敬请访问[www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media)，通过德勤中国的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方面因使用本通信而导致的任何损失承担责任。