

新闻稿

供及时发布

## 未来企业模式：崭新董事会议程 借力利益相关者管理，在动荡中砥砺前行

*报告显示，超过九成的企业高管预计，短期内商业环境将更趋复杂多变  
企业亟需重新审视董事会议程，以应对未来形势变化及挑战。*

**(2021年9月15日，香港)** 全球性咨询公司贝恩公司与香港公司治理公会今日共同发布的《崭新董事会议程》调查报告显示，超过90%的受访企业高管认为，在未来的3-5年内商业环境将更趋复杂多变，大型区域性企业或跨国企业预计将面临更大风险。

报告指出，当今世界正处于一个动荡的时代，不确定性增加，颠覆式变革在过去20年间已成为常态。企业面临国内外冲突、公共卫生和环境问题、金融危机和贸易冲突，以及技术颠覆带来的多方面挑战。尽管如此，受访企业普遍表示对自身的管理和应对挑战的能力充满信心。随着动荡局势不断升级，许多企业的管理重心已偏向关注利益相关者的长期利益。

本次报告调研了来自中国香港和内地的逾1400位企业高管，超过90%受访者认为，有效的利益相关者管理能够为公司带来积极影响，并有助于公司应对危机，但实际围绕利益相关者的管理行为仍有很大的改进空间。

数据显示，有50%的董事会曾针对利益相关者的参与度和管理模式展开探讨；20%会定期在董事会会议上讨论有关利益相关者的问题，并清楚知道企业的利益相关者是谁；仅有10%表示能够平衡股东和利益相关者两者之间的权益。

贝恩公司全球合伙人、本报告联合作者张咸毅 (Kevin Chang) 先生指出：“我们观察到，有三分之一的董事会秘书正积极采取行动，确保董事会成员对利益相关者予以重视。在他们的推动下，董事会将以更积极的姿态，全程参与到利益相关者的管理中来，包括确定利益相关者、设定目标、明确具体行动和问责机制、审核进度、妥善平衡股东和利益相关者之间的关系等。”

“董事会秘书职责范畴广泛，在公司治理中扮演着重要的角色。如果由董事会秘书来负责制定董事会议程，会相应增加定位风险及利益相关者管理被讨论的可能性。”香港公司治理公会会长马琳 (Gillian Meller) FCG FCS(PE) 女士说。

报告建议，董事会应重新审视现有议程，通过利益相关者管理，关注企业战略和风险以外的议题，制定一份更具前瞻性的议程，包括以下几个领域：

- **未来导向型战略**：通过聚焦利益相关者最关心的几大不确定因素，董事会可以从未来愿景的设计入手，消除利益相关者的后顾之忧。继而再通过构建投资组合，确保合理的资源部署。
- **颠覆性挑战**：探讨如何更好地应对潜在的颠覆性挑战，可以帮助董事会识别制胜市场的机遇，包括新兴消费需求、生态系统演进、数据分析、新能力和新的竞争格局。
- **环境、社会和公司治理 (ESG)**：通过定期就 ESG 主题展开讨论，董事会能够将可持续发展的理念融入到公司的核心发展策略中，并依此设立具有明确指向性的发展方案。
- **人才**：通过人才缺口评估、识别核心人才需求，确保人尽其才。同时，还要正确引导和动员人才的全面发展。
- **绩效管理**：通过成本转型落地、敏捷体系支持、优化采购并构建供应链韧性，董事会可以实现卓越运营，从而建立财务优势，为增长和创新助力。
- **风险和合规**：重新分析造成合规问题和组织复杂性的根本原因，明确真正必要的举措、执行者及执行方式。同时，取消不必要的项目，以降低组织的复杂性和风险水平。

贝恩公司全球合伙人张成毅表示，“当前，战略及风险管理依然是董事会最常见的议题，领导层继任计划和利益相关者管理则鲜少被提及。”“值得关注的是，已有 17%的董事会秘书在策划董事会议程中发挥着重要的决策性作用，为了增强企业应对挑战的能力，这一比例依然有待提高。董事会秘书作为企业治理的专业人员，应帮助公司准确把握时机迎接挑战。”香港公司治理公会会长马琳 (Gillian Meller) FCG FCS(PE) 女士如是说。

报告建议，企业可以通过设立未来导向型董事会议程，应对复杂多变的商业环境、消除利益相关者的心头之忧，从而避免潜在风险。优化董事会治理制度、与领导团队和利益相关者保持积极互动，是公司走向成功的密钥。

###

## 关于贝恩公司

贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来。

目前，贝恩公司在全球 38 个国家设有 63 个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借量身定制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。十年来，我们在公益服务方面投资超过 10 亿美元，为应对当今教育、种族平等和社会正义、经济发展和环境方面紧迫挑战的公益组织提供我们的才能、专业知识和洞察力。自 1973 年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功，并在业内享有良好的客户拥护度。

欲了解更多内容，请访问：[www.bain.cn](http://www.bain.cn)。

## 关于 The Hong Kong Chartered Governance Institute 香港公司治理公会 (于香港注册成立的担保有限公司)

香港公司治理公会（公会）（The Hong Kong Chartered Governance Institute, HKCGI），前身为“香港特许秘书公会（The Hong Kong Institute of Chartered Secretaries, HKICS）”，是唯一一家在中国香港及内地专门为公司治理专业人士颁授“特许秘书”及“公司治理师”专业资格的专业机构，这两项专业资格在国际上获得广泛认可。

公会在香港已有逾 70 年的历史。作为特许公司治理公会（The Chartered Governance Institute, CGI）的中国属会，公会的专业影响力及认可度延伸到了 CGI 的全部 9 个属会之全球逾 40,000 名会员和学员。

公会亦是公司秘书国际联合会（CSIA）的创会成员之一。CSIA 于 2010 年 3 月在瑞士日内瓦成立，于 2017 年 CSIA 迁移至香港，并以香港担保有限公司形式运作，在国际上代表全球公司秘书和治理专业人士发声。

公会的定位契合并彰显了对公会会员所担当的治理角色和职责的认可，同时也顺应了全球对治理愈加重视的这一共识。

公会现拥有超过 6,600 名会员，300 名毕业生及 3,000 名学员。

更多资讯，请浏览 [www.hkcgi.org.hk](http://www.hkcgi.org.hk)。

**BAIN & COMPANY** 

**媒体垂询**

贝恩公司  
赵雯 女士  
电话: 021-2211 5819  
手机: 134 825 57699  
电邮: [jasmine.zhao@bain.com](mailto:jasmine.zhao@bain.com)

香港公司治理公会  
邓秀丽 女士  
电话: +852-2830-6038  
电邮: [crystal.tang@hkcgi.org.hk](mailto:crystal.tang@hkcgi.org.hk)