

新聞稿

供及時發布

## 未來企業模式：嶄新董事會議程 借力利益相關者管理，在動盪中砥礪前行

*報告顯示，超過九成的企業高管預計，短期內商業環境將更趨複雜多變  
企業亟需重新審視董事會議程，以應對未來形勢變化及挑戰。*

(2021年9月15日，香港) 全球性諮詢公司貝恩公司與香港公司治理公會今日共同發布的《嶄新董事會議程》調查報告顯示，超過90%的受訪企業高管認為，在未來的3-5年內商業環境將更趨複雜多變，大型區域性企業或跨國企業預計將面臨更大風險。

報告指出，當今世界正處於一個動蕩的時代，不確定性增加，顛覆式變革在過去20年間已成為常態。企業面臨國內外衝突、公共衛生和環境問題、金融危機和貿易衝突，以及技術顛覆帶來的多方面挑戰。儘管如此，受訪企業普遍表示對自身的管理和應對挑戰的能力充滿信心。隨著動盪局勢不斷升級，許多企業的管理重心已偏向關注利益相關者的長期利益。

本次報告調研了來自中國香港和內地的逾1400位企業高管，超過90%受訪者認為，有效的利益相關者管理能夠為公司帶來積極影響，並有助於公司應對危機，但實際圍繞利益相關者的管理行為仍有很大的改進空間。

數據顯示，有50%的董事會曾針對利益相關者的參與度和管理模式展開探討；20%會定期在董事會會議上討論有關利益相關者的問題，並清楚知道企業的利益相關者是誰；僅有10%表示能夠平衡股東和利益相關者兩者之間的權益。

貝恩公司全球合夥人、本報告聯合作者張咸毅 (Kevin Chang) 先生指出：“我們觀察到，有三分之一的董事會秘書正積極採取行動，確保董事會成員對利益相關者予以重視。在他們的推動下，董事會將以更積極的姿態，全程參與到利益相關者的管理中來，包括確定利益相關者、設定目標、明確具體行動和問責機制、審核進度、妥善平衡股東和利益相關者之間的關係等。”

“董事會秘書職責範疇廣泛，在公司治理中扮演著重要的角色。如果由董事會秘書來負責制定董事會議程，會相應增加定位風險及利益相關者管理被討論的可能性。”香港公司治理公會會長馬琳 (Gillian Meller) FCG FCS(PE) 女士說。

報告建議，董事會應重新審視現有議程，通過利益相關者管理，關注企業戰略和風險以外的議題，制定一份更具前瞻性的議程，包括以下幾個領域：

- **未來導向型戰略**：通過聚焦利益相關者最關心的幾大不確定因素，董事會可以從未來願景的設計入手，消除利益相關者的後顧之憂。繼而再通過構建投資組合，確保合理的資源部署。
- **顛覆性挑戰**：探討如何更好地應對潛在的顛覆性挑戰，可以幫助董事會識別制勝市場的機遇，包括新興消費需求、生態系統演進、數據分析、新能力和新的競爭格局。
- **環境、社會和公司治理 (ESG)**：通過定期就 ESG 主題展開討論，董事會能夠將可持續發展的理念融入到公司的核心發展策略中，並依此設立具有明確指向性的發展方案。
- **人才**：通過人才缺口評估、識別核心人才需求，確保人盡其才。同時，還要正確引導和動員人才的全面發展。
- **績效管理**：通過成本轉型落地、敏捷體系支持、優化採購併構建供應鏈韌性，董事會可以實現卓越運營，從而建立財務優勢，為增長和創新助力。
- **風險和合規**：重新分析造成合規問題和組織複雜性的根本原因，明確真正必要的舉措、執行者及執行方式。同時，取消不必要的項目，以降低組織的複雜性和風險水平。

貝恩公司全球合夥人張成毅表示，“當前，戰略及風險管理依然是董事會最常見的議題，領導層繼任計劃和利益相關者管理則鮮少被提及。”“值得關注的是，已有 17%的董事會秘書在策劃董事會議程中發揮著重要的決策性作用，為了增強企業應對挑戰的能力，這一比例依然有待提高。董事會秘書作為企業治理的專業人員，應幫助公司準確把握時機迎接挑戰。”香港公司治理公會會長馬琳 (Gillian Meller) FCG FCS (PE) 女士如是說。

報告建議，企業可以通過設立未來導向型董事會議程，應對複雜多變的商業環境、消除利益相關者的心頭之憂，從而避免潛在風險。優化董事會治理制度、與領導團隊和利益相關者保持積極互動，是公司走向成功的密匙。

###

## 關於貝恩公司

貝恩公司是一家全球性諮詢公司，致力於幫助世界各地有雄心、以變革為導向的商業領袖共同定義未來。

目前，貝恩公司在全球 38 個國家設有 63 個分公司，我們與客戶並肩工作，擁有共同的目標：取得超越對手的非凡業績，重新定義客戶所在的行業。憑藉度身訂製的整合性專業能力，配以精心打造的數字創新生態系統，我們為客戶提供更好、更快和更持久的業績結果。十年來，我們在公益服務方面投資超過 10 億美元，為應對當今教育、種族平等和社會正義、經濟發展和環境方面緊迫挑戰的公益組織提供我們的才能、專業知識和洞察力。自 1973 年成立以來，我們根據客戶的業績來衡量自己的成功，並在業內享有良好的客戶擁護度。

欲了解更多內容，請訪問：[www.bain.cn](http://www.bain.cn)。

## 關於 The Hong Kong Chartered Governance Institute 香港公司治理公會 (於香港註冊成立的擔保有限公司)

香港公司治理公會（公會）（The Hong Kong Chartered Governance Institute, HKCGI），前身為“香港特許秘書公會（The Hong Kong Institute of Chartered Secretaries, HKICS）”，是唯一一家在中國香港及內地專門為公司治理專業人士頒授“特許秘書”及“公司治理師”專業資格的專業機構，這兩項專業資格在國際上獲得廣泛認可。

公會在香港已有逾 70 年的歷史。作為特許公司治理公會（The Chartered Governance Institute, CGI）的中國屬會，公會的專業影響力及認可度延伸到了 CGI 的全部 9 個屬會之全球逾 40,000 名會員和學員。

公會亦是公司秘書國際聯合會（CSIA）的創會成員之一。CSIA 於 2010 年 3 月在瑞士日內瓦成立，於 2017 年 CSIA 遷移至香港，並以香港擔保有限公司形式運作，在國際上代表全球公司秘書和治理專業人士發聲。

公會的定位契合併彰顯了對公會會員所擔當的治理角色和職責的認可，同時也順應了全球對治理逾加重視的這一共識。

公會現擁有超過 6,600 名會員，300 名畢業生及 3,000 名學員。

更多資訊，請瀏覽 [www.hkcgi.org.hk](http://www.hkcgi.org.hk)。

**BAIN & COMPANY** 

**媒體垂詢**

貝恩公司  
趙雯 女士  
電話：021-2211 5819  
手機：134 825 57699  
電郵：[jasmine.zhao@bain.com](mailto:jasmine.zhao@bain.com)

香港公司治理公會  
鄧秀麗 女士  
電話：+852-2830-6038  
電郵：[crystal.tang@hkcg.org.hk](mailto:crystal.tang@hkcg.org.hk)