

# 如何选择新的董事会领导？取决于这八个问题你如何回答

2023年05月25日



在这款给企业领导者的纳米工具里，沃顿商学院的迈克·乌西姆（Mike Useem）和其他三位合著者提出了八个问题，帮助你寻找合适的董事会新领导者。

领导者的纳米工具®（Nano Tools for Leaders®）— 是沃顿商学院高管教育中心与沃顿领导与变革管理中心联合开发的管理培训项目，主旨是提供快速、有效的领导工具，让您在15分钟内学会并开始使用，将可能对您的成功产生重大影响。

## 目标

通过一个深思熟虑的流程来提升选择领导层的能力。

当今公司董事会的领导地位比以往任何时候都更加重要，也更加对外透明。董事长（也称董事会主席，首席董事等）负责在一个复杂的政治环境中引导企业方向；回应积极型股东、大型投资者、员工、社区成员和其他利益相关者的提问和要求；同时确保其组织和自身成员的多样性。

我们的研究团队有四个人，我们和“财富前1000名”企业的五分之一以上的董事会有过互动和交流。我们的经验表明，许多董事会的角色和职责都不够明确。企业需要一个精心挑选新领导人的过程，以帮助他们实现发展目标。

我们提出的这八个问题将有助于确保董事会在选择新领导人时采用与招募CEO时拥有相同的严谨性和分析过程。毕竟，董事会的角色日益重要。

## 行动步骤

以下这八个问题的设计基于对近30位正在领导或曾经领导过一些美国最优秀企业的董事或高管的访谈。使用它们可以直接指导您如何寻找新的董事长。

### 1、我们希望的董事长需要具备什么品质？

董事会应该寻找一个能够与CEO在信任基础上建立起共事但又保持客观的人；他必须具有相关的战略经验，能帮助指导公司朝正确的方向发展；他能在适当的时候勇于挑战管理层和董事会，并能激励其他董事。

### 2、CEO在选择董事长过程中应该有多积极的参与度？

由于CEO将定期与新的董事长合作，共同做出关于战略和人才方面的许多关键决策，因此他应参与确定和面试董事长候选人，并审查和挑选入围者。

### 3、CEO和董事长是否清楚各自的角色？

如果没有明确界定，可能会出现一系列运营问题，包括董事会与CEO之间的分歧或董事会对CEO的表现有所质疑。我们知道有几家上市公司的激进投资者给非执行主席发了短信，希望能为和高层对话打开一条独立的渠道。

### 4、董事会是否能对董事长所需能力达成一致？

随着董事会越来越多样化，董事长需要具备情商和说服力，以收集和解释董事会的不同观点，然后以连贯和全面的方式将其提交给CEO。另一个问题是领导者是否应该有CEO经验。随着现任或前任CEO被选为担任董事长的数量持续大幅下降，我们认为拥有CEO经验是一项越来越重要的资产。

### 5、如果多位董事对董事长角色感兴趣，我们该怎么做？

让两个或更多的董事竞争领导职位可能会很尴尬。董事会可以采取的一个步骤是，要求董事会完成一项调查，确定企业必须拥有不能缺少的董事名单。如果这个名单里没有那些自己希望角逐领导职位的人，那么他们就不太可能成为领导者。

### 6、我们应该付给董事长多少薪酬？

董事长的工作通常会比一般董事耗费至少多两倍的时间精力，这可能会诱使董事会向其领导人支付比其他董事高很多的薪酬。虽然每家公司都有自己的历史和薪酬惯例，但我们采访的董事建议不要这样做。因为这可能会造成一个双层董事会。

然而，董事会可以建立一个特殊股权授予流程，该流程取决于某些目标，或者在董事长表现出色时由董事会自行决定，例如，帮助企业度过危机时刻、成功领导继任者或指导重大收购的完成。

### 7、我们应该设定任职期限吗？

关于董事长是否应该有任期限制，一直存在争议。在2022年的标准普尔500指数的企业中，董事长平均任职4.4年。我们的谈话表明，应允许续约和连任，而不是必须到期卸任。如果董事长仍然表现良好，为什么要强迫一位相对较新的董事会领导下台？

## 8、我们的董事长继任计划是什么？

董事会应该拥有更多的CEO人选，以确保有一个丰富的人才库，从中选出未来的领导者。为此，机构投资者最好重新审视“CEO只能限制在一个外部董事会任职”的概念。例如，鼓励CEO在离退休一年左右的时候担任一个以上企业的董事会成员可能也很合适。

### 领导者使用案例

1、在担任泰科国际（Tyco International）的CEO期间，爱德华·布林（Edward Breen）曾考虑过杜邦公司前董事长和CEO杰克·克罗尔（Jack Krol）担任董事长。布林要求克罗尔写下他认为的CEO职责，布林也列出了他认为的CEO职责。然后两人比较了笔记，发现它们在很大程度上相互补充。

2、瓦德罗特（Maggie Wilderrotter）是两家上市公司的前CEO，也是多家上市公司的董事。她运用了一个“决策权矩阵”（decision rights matrix），确定了董事会和CEO的主要职责，然后明确了他们应履行哪些职责。她解释道：“对于每一项决定，所有权都是明确的。谁对这个决定负责？谁必须被咨询，谁必须被告知？”

3、霍卡德（Ed Hockaday）是Hallmark公司的前CEO。他建议设立一个可以连任的董事长任期制度。当一个任期结束时，它迫使人们讨论董事会的运作方式以及董事长的参与程度。这样，当你有一个擅长这项工作的人时，他们不必自动下台。另一方面，如果某人表现不好，这会引发一场关于大家是否同意续约的讨论。

### 本次纳米工具的贡献者

光辉国际（Korn Ferry）副董事长丹尼斯·凯里（Dennis Carey）是《董事会的领导能力》（Boards that Lead）和其他书籍的合著者；卡兰（Ram Charan）是世界上许多顶级企业CEO和董事会的顾问，上述书籍和其他著作的合著者；格斯德科（Joseph E.Griesedieck），光辉国际副董事长兼董事总经理；迈克尔·尤西姆（Michael Useem），沃顿商学院管理学荣誉教授，《领导委员会》和其他书的合著者。该纳米工具改编自于作者首次发表在《哈佛商业评论》上的一篇文章。