

ICANN SIC 董事会评审工作组

中期报告

版本：中期报告最终版本

状态：供与 ICANN 社群讨论

最近更新日期：2009 年 2 月 20 日



ICANN 董事会评审工作组报告

供与 ICANN 社群讨论

2009 年 2 月



综述与讨论要点

1. 工作组承认，与建议 1“缩减董事会规模”相关联的问题十分复杂，并认为关于缩减董事会规模的论证很有价值，但不确定该如何在 ICANN 环境中加以实施。因此，工作组希望就此问题征求社群的看法。
2. 工作组认为，董事会已经在朝着建议 2“减少董事会会议次数但增加时间长度”所建议的方向迈进。
3. 董事会通过在 2008 年底对委员会进行重组，已完成建议 3“合并董事会委员会”中所含意见的实工作。
4. 建议 4“扩展董事会的能力”中包含的意见目前已交由董事会管理委员会实施。
5. 建议 5“延长董事会成员的任期”中涉及的问题十分复杂，特别是董事会薪金和董事会成员任职时间的问题，目前工作组正就这两个问题的许多相关方面征求社群意见。
6. 工作组赞同建议 6“在董事会级别确立‘高绩效’文化”中提出的举措。
7. 工作组赞同建议 7“增强董事会的战略重点”中提出的举措。
8. 工作组赞同建议 8“明晰董事会的责任”中提出的举措。



背景

作为 ICANN 关于强化责任、提高透明度和持续改进的承诺的一部分，ICANN [章程](#)要求对“各支持组织、各支持组织的理事会、各咨询委员会（政府咨询委员会除外）以及任命委员会”进行定期评审。根据 ICANN [章程](#)第 4 条第 4 款之规定，“评审工作将根据董事会指导的条件和标准进行，旨在确定：(i) 作为 ICANN 组织结构的一部分，该组织是否有一个持续的目标，以及 (ii) 如果有的话，那么对其结构或运作方式的任何改进是否有助于提高其效力”。

每次评审均由外部的独立评审员执行。独立评审员将在公布基于职权范围 (ToR) 的《提案索取函》(RFP) 后选出，其中职权范围详细描述了评审工作的范围，并列出了有待回答的一系列问题。在组织评审流程中，将有机会就评审的职权范围、评审结果以及提出的任何建议征询公众意见。

尽管章程中并未作出对董事会进行评审的规定，但董事会认为应该进行此类评审，这有助于找出进一步改进董事会绩效的方式。在 2006 年 12 月的圣保罗会议期间，董事会决定将自己列入待评审的组织清单。

在 2008 年 6 月的巴黎会议上，董事会又通过一项决议，即采用工作组 (WG) 模型来推动这一评审流程。为开展评审工作，工作组借助了下列现任和以往董事会成员的专业知识：Amadeu Abril、Roberto Gaetano（主席）、Steve Goldstein、Thomas Narten、Rajasekhar Ramaraj、Rita Rodin Johnston 和 Jean-Jacques Subrenat。目前，工作组还得到了 Marco Lorenzoni（组织评审主管）和 Patrick Sharry（独立顾问）的支持。

在征询 ICANN 社群意见的基础上，工作组制定了 [ToR](#) 并公布了 [RfP](#)。ICANN 选择波士顿咨询集团/Colin Carter & Associates 来进行外部评审工作。在 2008 年 11 月的 ICANN 开罗公开会议上，评审员出具了他们的[评审报告](#)。

为了征求社群的反馈，开罗会议上还举办了一场公开会议。此外，ICANN 又开展了[网上公众意见征询活动](#)，以便 ICANN 的社群成员可以就独立评审的结论和建议发表意见。

ICANN SIC 董事会评审工作组

中期报告

版本：中期报告最终版本

状态：供与 ICANN 社群讨论

最近更新日期：2009 年 2 月 20 日



目前，工作组正在结合公布报告时和公众意见征询期内收到的意见，对报告进行考量。

当前文件是一份有关讨论和分析状况的中期报告，供 2009 年 3 月在墨西哥城召开的 ICANN 会议上宣读和讨论。对于外部评审员报告和本文件中讨论的重要问题，工作组非常希望听取 ICANN 所有社群成员的意见。在墨西哥会议上，社群成员可通过两种途径提供反馈，一是参加面对面会议（可在网上参加该会议），二是通过 ICANN 网站上的公共论坛发表意见。

在今后的几个月中，工作组将继续征求 ICANN 社群的意见，并计划起草一份最终报告，供在 2009 年 6 月举办的悉尼会议上讨论。

一般评论

工作组认为，除了外部评审报告中关于具体建议的意见外，还应当对报告的公众意见征询期内收到的某些一般评论加以考量，这具有重要意义。

有意见认为，外部评审员未能理解 ICANN 及其使命“非营利”的这一特殊性质，其有些关键性建议是依据特定于“营利”企业董事会的标准而作出的。但是，正如报告正文中所指出的，外部评审员在得出报告中的结论时，则是综合运用了他们在协助各种“营利”和“非营利”董事会的过程中所汲取的经验。

实际上，ICANN 的价值观和独有的管理模式既不同于标准的“营利”企业，也有别于许多的“非营利”企业。ICANN 的性质非常特殊，但鉴于评审流程的目标是改进 ICANN 董事会的运作，因此工作组认为 ICANN 也许可以从其他的董事会身上汲取有关经验，而不论其性质是“营利的”，还是“非营利的”。

对于外部评审员出具的报告，工作组将认真考察每项建议的优点，以确定 ICANN 是否应该加以实施。

针对独立评审员建议的答复

建议 1：缩减董事会规模：

- (a) 评估选项 1：缩减董事会，最多不超过 15 人
- 将联络员重新定义为一个由非董事会成员构成的专家组，负责根据需要向董事们传达信息，同时制定一份全新的沟通协议，以确保经常交换意见。
 - 为 ALAC 提供提名一个或两个有投票权的董事会成员的权利。
 - 通过 NomCom 流程将董事数目从八名减少到六名。
 - 为 GAC 提供一个“观察员”职位，如果必要，也为技术社群设立这样一个职位。
- (b) 评估选项 2：将董事会规模减半，约包含九名投票人员外加两名观察员
- 每个 SO/AC 包含一位，可能还有一位来自 ALAC。
 - 有四位通过 NomCom 流程产生。
 - 总裁。
 - 观察员分别来自每个 GAC 和技术社群。
 - 考虑通过 NomCom 流程产生大多数成员（即，除总裁外，有四位成员来自 SO 和 ALAC，五位成员通过 NomCom 产生）。
- (c) 制定董事会和技术社群之间的沟通流程（例如，每三次公开会议后召开一次正式会议）。

工作组承认，董事会规模是一个非常复杂的问题。外部评审员在出具的报告中，强烈建议缩减董事会的规模。工作组成员也意识到，董事会的现行规模太大，开展工作时非常不便。工作组还注意到外部评审员在报告中表达的另一项

ICANN SIC 董事会评审工作组

中期报告

版本：中期报告最终版本

状态：供与 ICANN 社群讨论

最近更新日期：2009 年 2 月 20 日



观点，即董事会的规模越大，就越容易受到操纵。鉴于这一问题，工作组的某些成员提议从以下问题着手：小型董事会是否更有效率？或小型董事会是否有助于 ICANN 更好地履行其使命？后一点可能更加重要。

工作组表示，对于拟议的任何调整，都不能忽略董事会的工作量。尽管较小的董事会对许多人都极富吸引力，但工作组还需要确保，董事会中有足够的成员来执行由 ICANN 的特殊性质和管理模式所决定的工作。

ICANN SIC 董事会评审工作组

中期报告

版本：中期报告最终版本

状态：供与 ICANN 社群讨论

最近更新日期：2009 年 2 月 20 日



工作组成员注意到，社群成员在董事会代表性质的重要性以及与地域和文化多样性相关的问题上存在一些疑虑。工作组坚决支持继续保持董事会地域和文化多样性的要求，并承诺，无论董事会在本次评审后采取何种规模和模式，这种地域和文化多样性都将保留下来。工作组认为，任何变更提议都需要能够提供真正的多样性。某些工作组成员特别指出，在提供这种平衡和多样性方面，任命委员会流程可发挥重要的作用。

工作组还指出，尽管董事会中的某些成员来自 ICANN 支持组织，但它并不是一个具有代表性的董事会。章程中明确规定，董事会成员具有为公司整体利益而奋斗的受托义务，而不能以其所代表的组织的利益为出发点。

对于联络员这一职位，工作组承认，目前担任联络员的员工在许多方面都很好地履行了自己的职责。但同时，工作组的某些成员也表示，现行的联络模式既不适合董事会，也不适用于联络员自身：具体而言，董事会与联络员所代表的组织之间并未实现最有效的信息沟通。此外，联络员还必须出席与其所代表的领域几乎毫不相干的众多会议。通过建立一种新的模式，以便只邀请联络员出席那些仅与其代表的领域相关的特定会议，并让其在会上作出报告，可能会实现一种更为有效的流程。然而，其他工作组成员认为，联络员只有保持跟进才能实现真正的价值。如果联络员只出席某些会议，势必会中断对信息的跟进，从而降低联络员与董事会的总体效力。

综合考虑上述观点后，工作组的大多数成员认为，应当缩减董事会的规模，董事会成员的具体数量应根据工作量分析结果加以确定。工作组还需要进一步讨论，以便就如何实现这一目标达成一致。

建议 2：减少董事会会议次数但增加时间长度：

- (a) 召开六次为期两天的面对面董事会会议，其中有三次紧接在公开会议之后。
- (b) 中止每月一次的电话会议，特殊情况除外。
- (c) 在每次召开与高级主管们讨论重要问题的董事会会议前安排轻松地聊天。
- (d) 在常规的董事会会议之后，召开两次为期一天或两天的战略闭关会议。
- (e) 审核在会议期间批准紧急事务的安排。
- (f) 在董事会会议之后定期询问董事会是否将时间用于执行本职工作，或者是否在管理事务中牵涉过多。

目前，董事会每年只召开五次面对面会议（两次闭关会议，三次 ICANN 公开会议）。鉴于此，工作组认为董事会已经在朝着建议 2a 的方向迈进。

但是，工作组认为，不应建议取消每月的电话会议。如果取消这一做法，董事会将无法完成目前的工作。

董事会已经考虑有关在会议期间审批紧急事务的安排 (2e)，目前 BGC 也在考虑执行委员会在此方面的角色。

工作组非常赞同第 2f 项建议，并认为这对于改进董事会的绩效至关重要。

建议 3：合并董事会委员会：

- (a) 将重审委员会和利益冲突委员会合并到管理委员会中。
- (b) 重新定义管理委员会的职责范围以合并与法律问题、利益冲突、重审和公正性相关的所有事务。此外，还将确立董事会必需技能和经验的任务指派给此委员会。
- (c) 重新定义审计委员会的职责范围，以包括监督预算流程的合法性以及现有财务委员会的其他主要方面。
- (d) 取消财务委员会和执行委员会。
- (e) 考虑成立董事会风险委员会。
- (f) 考虑成立（但注意节俭！）临时委员会并制定清晰的自动失效条款以处理重要问题，如 JPA 事务。
- (g) 将董事会委员会的规模限制为三至四名董事会成员，同时邀请管理层参加。
- (h) 通过协商将确立董事会议程的责任分配给主席、副主席和总裁（其他董事会成员可随时增加内容）。

在 [2008 年 11 月 7 日](#) 的决议中，董事会已经解决了重组董事会常务委员会委任方式的问题，其他程序性建议目前正由董事会管理委员会进行处理。目前，重审委员会和利益冲突委员会已合并到董事会管理委员会中，且执行委员会的规模和职权范围均已缩小。不过，董事会又设立了几个新委员会，即结构改进委员会（负责协调 ICANN 组成机构的所有独立评审事宜）、公众参与委员会（负责监督 ICANN 的会议规划，并就公众提出的问题和建议给予答复等）、IANA（负责监督 IANA 职能的管理），以及风险委员会（监督并调整 ICANN 对各类公司风险的理解和应对措施）。

建议 4：扩展董事会的能力：

- (a) 正式定义董事会短期和长期高效运营所必需的包含技能、经验和独立性在内的综合因素。
- (b) 了解在应达到的技能方面的主要差距。
- (c) 正式指定 ICANN 主席和管理委员会主席参与任命委员会选择新的董事会成员的流程。
- (d) 制定支持组织和咨询委员参与讨论有关所需综合技能的流程。
- (e) 对所有董事会成员提供有关董事责任的培训。
- (f) 鼓励每个董事提议每年的学习领域。
- (g) 偶尔邀请知名公司董事与董事会成员共餐以讨论有关董事角色的问题。

目前，董事会管理委员会也正在对此项建议进行考量。

对于第 4c 项建议，工作组认为，董事会主席应当与任命委员会主席通过正式会谈来讨论董事会所需要的技能，这样做非常有益。工作组还表示，双方已经进行了一些非正式接触。

两位主席之间的正式讨论，应在董事会就必要的董事会技能进行全面讨论后进行，在讨论过程中，董事会主席应代表董事会在此方面的立场。如果采用这一流程，董事会管理委员会主席则不必再与任命委员会主席会晤。

工作组赞同第 4e 项和第 4f 项建议。目前已向新董事会成员提供一定的培训，工作组建议对此项工作进行审核并予以加强。董事会还应当实施一套流程，让董事会成员提议希望进一步培训的领域，尤其是董事会核心职能（如财务）中所需的培训领域。

建议 5：延长董事会成员的任期：

- (a) 保持任期限制，但将任期限制从两个三年期延长为两个四年期来增加董事会成员的平均任期。
- (b) 增大为董事会提供支持的投入，包括设立高级公司秘书职位以增加专为董事会成员提供的后勤/秘书支持。
- (c) 废弃董事会会议上包含讨论摘要以及决策和请求记录的详细会议记录。
- (d) 审核董事会列表的价值和需求。
- (e) 将所有文档附录和“供参考”文件分配给现有安全互联网网站的独立部门，减少董事会的文件数量。
- (f) 为管理层制定更清晰且更详细的正式授权，一般记载在董事会管理章程（示例请参见附录 (a)）中。
- (g) 为董事会成员支付报酬，主席的报酬是其他董事的 2.5 倍。可考虑为董事会成员提供约 5 万美金并为主席提供 15 万美金的报酬。
- (h) 评估所有额外报酬对委员会主席来说是否合理，以及对其他 ICANN 社群组织的间接影响。

对于第 (c) 项建议，工作组赞同改变会议记录的格式。从长期而言，会议记录应向更有效的形式转变，以更好地反映董事会讨论的结论，并准确记录决策的依据，同时汇总讨论期间提出的各种立场。

工作组承认，薪金问题是一个非常复杂的问题。在构思下面的讨论内容时，工作组即已获知，目前正在进行一项单独的研究，旨在为类似于 ICANN 的组织的董事会确定适当的报酬参数。在该项研究完成后，工作组将根据情况将其结论纳入考虑范围。但是，工作组认为其工作不是确定具体的薪酬水平，而是根据评审员的建议确立一套薪酬原则。

ICANN SIC 董事会评审工作组

中期报告

版本：中期报告最终版本

状态：供与 ICANN 社群讨论

最近更新日期：2009 年 2 月 20 日



工作组最初认为，董事会主席的薪金应当与其他董事会成员的薪金分开考虑。与董事会的其他成员相比，董事会主席的工作量不仅更为繁重，而且责任也更大。在这一思想阶段，工作组赞同为董事会主席提供报酬，但愿意就此问题听取社群的意见。这里需要为各种薪金确定相应的水平。对此，上面提到的薪金评审意见将十分有用。

为董事会成员支付薪金的部分依据在于，ICANN 可继续吸引具备高能力的董事会成员。工作组中的一些成员认为，就长期而言，ICANN 不能依赖于董事会中的志愿者成员，因此在中期和长期建立某种形式的薪金支付体系就很有必要。此外，某些工作组成员还认为，ICANN 要想吸引高能力的人员来担任未来的董事会成员，以帮助 ICANN 度过 JPA 终止后的困境，ICANN 就至少需要提供一种合理的薪资待遇。还有一些成员认为，董事会成员的工作具有重要意义，而且极具趣味性，因此 ICANN 应该总是能够吸引高水准的志愿者加入董事会。他们进一步认为，设置薪金可能会吸引那些不一定具备董事会成员资格或可能不了解 DNS 的人加入董事会，这些人不是为了工作，而是为了多一条赚钱的途径。

工作组成员并不赞同按服务量支付报酬的看法，而是认为，应根据与董事会成员具体职责相关的所有成本进行补偿。这不仅应包括差旅费及其相关成本，还应当包括电话费、消耗品支出以及董事会成员在履行职责时发生的其他直接费用。

此外，工作组还讨论了大量可能的董事会成员薪资模式或其他支付形式。一种方案是，根据董事会成员在 ICANN 工作中付出的时间支付津贴。另一种方案是支付坐班费。工作组认为，报酬应当与绩效挂钩，而不应当是固定的薪水。这里需要为各种补偿形式确定相应的参数。工作组欢迎社群就此问题发表看法。

工作组希望避免吸引“专业董事”加入董事会，因为他们可能同样缺乏高效工作所需具备的热情和责任感。如果要支付薪金，工作组建议限制董事会中具备董事资格且有权享有薪资的成员的数目。最初的建议是设立两个董事会。

ICANN SIC 董事会评审工作组

中期报告

版本：中期报告最终版本

状态：供与 ICANN 社群讨论

最近更新日期：2009 年 2 月 20 日



在提议对董事会成员的现行薪酬安排进行任何变更时，工作组承认，支持组织和咨询委员会的主席与成员的工作也十分繁重。如果为董事会提供某种形式的薪金，则可能也需要考虑为其他对 ICANN 作出重大贡献和付出努力的人员支付报酬，比如支持组织和咨询委员会的主席，以及它们的理事会。关于以上就董事会成员的薪金或补偿所进行的讨论，工作组希望社群就这些安排对董事会中相应职位的影响发表意见。

鉴于存在如此多的观点，工作组目前尚未确定为董事会成员以及其他人员（例如支持组织和咨询委员会的主席和理事会）支付薪金的事宜，并希望就此问题征求社群的看法。对于董事会主席的薪金水平应在进一步征询意见后再予以确定的观点，工作组表示赞同，但同样欢迎社群就此问题发表意见。

在董事会成员资格的持续性方面，工作组认为应将董事会成员的委任时间纳入考虑范围。现行的委任安排分布在一年内的不同时间，一些工作组成员认为，这并不是一项最佳安排，因为这会出现两个独立的董事会成员委任流程。这将难以形成有效的代表力（例如性别和地域）。一旦董事会的规模缩减，势必会雪上加霜。其他工作组成员则认为，现行的安排十分适当，可为以后转变董事会成员的委任方式提供一条便捷的途径。在此方面，工作组欢迎社群发表自己的看法。

建议 6：在董事会级别确立“高绩效”文化：

- (a) 每两年基于简单的同行评审机制对所有董事会成员进行单独绩效评估。
- (b) 审核评估总裁绩效的流程。
- (c) 设计定期检验 ICANN 员工的价值和态度的方法。
- (d) 在董事会上讨论的不利消息、机密性和冲突调查响应。

工作组赞同建议 6 中提出的举措。对于其中的大多数观点，董事会委员会目前正在进行考量。

目前，第 6a 项建议正受到 BGC 的密切关注。董事会和 BGC 将继续就此话题展开讨论，以确定最佳的发展方向。

对于第 6b 项建议，工作组和董事会普遍认为有必要改进这一流程。报酬委员会目前正在处理有关事宜。

工作组非常赞同第 6c 项建议。工作组认为，实施此方案的最佳方式，是让管理层对整个员工群体进行相应的调查。目前有大量的调查工具可供选择。工作组建议，董事会应就此问题与高级经理进行讨论，以便在相应的做法上达成一致。

对于第 6d 项建议中提出的问题，董事会已有所了解。工作组认为，最佳做法是让董事会在未来几个月中继续就这些问题展开讨论。

建议 7：增强董事会的战略重点：

- (a) 在董事会会议（每年若干次）后留出一些时间，讨论董事会是否在应由管理层处理的细节上涉入过深。
- (b) 每年确定 ICANN 面临的五个最重要问题，并在董事会议程中制定针对这些问题定期进行广泛讨论的计划。
- (c) 记录并跟踪董事会战略、政策和运营问题上花费的时间。
- (d) 对董事会所做工作进行稳健性评估，以确定应将哪些事务授权管理层处理。在董事会与管理层之间安排一个或一系列会谈以讨论对各自角色的观点。

工作组表示，董事会已就建议 7 中的观点进行讨论。但是，建议中有些特定的要素很有价值，有必要在这里予以说明。

工作组强烈支持第 7a 项建议中所表达的观点，并且承认，董事会往往禁不住涉入过多的细节，而忽略了从战略角度出发的原则。定期考察董事会的时间分配方式，是保持适当侧重的一种途径。但是，该建议还为工作组成员提出了一些更深层次的问题：董事会工作与管理工作在性质上有何差别？应以何种方式向员工委派工作，再由董事会进行监督？

工作组建议，让 BGC 制定更加明确的流程，以确定董事会如何向管理层委派工作并监督委派的结果。在此方案中，需要通过详细记录来跟踪委派的工作，以及应交付工作的时间范围，这一点非常重要。

工作组也非常赞同第 7b 项建议，并承认通过对话就董事会的优先事务达成共识，将大有裨益。ICANN 已经设立了一个完善的规划流程，其中包括确定事务优先顺序的战略计划和运营计划。但是，工作组认为，这些文件反映的计划是针对整个 ICANN 社群而言的，因此仍有必要在董事会中就最亟待解决的问题达成一致。

ICANN SIC 董事会评审工作组

中期报告

版本：中期报告最终版本

状态：供与 ICANN 社群讨论

最近更新日期：2009 年 2 月 20 日



尽管工作组赞同第 7c 项建议背后的意图，但某些工作组成员担心，收集相关数据所需的工作量可能很大，从而使分析结果的价值大打折扣。还有一些成员认为，通过在每次董事会会议结束时开展简短的对话，即足以引起大家对此问题的重视，进而予以改进。

工作组对第 7d 项建议也表示支持。工作组认为，董事会与高管之间的对话具有十分重要的意义，并需要不断改进。工作组建议实施此项建议。

建议 8：明晰董事会的责任。启动研究下列提议的讨论计划：

- (a) 同意 ICANN 董事会在以下哪个方面负有责任：ICANN 自身、ICANN 社群和/或互联网？
- (b) 确认 ICANN 董事对董事会而非他们的支持组织保持忠诚。
- (c) 支持提议的解散董事会的流程但确保设置非常高的门槛。
- (d) 讨论董事会在监督由董事会成员所代表的人管理的 ICANN 社群时可能的冲突问题。同意独立董事（通过 NomCom）的主要任务是确保董事会未受干扰地继续履行职责。
- (e) 讨论有工资的员工和志愿者之间的未来分工，对此制定五年计划。
- (f) 考虑将利益主体团体召集在一起来任命所有人都接受的董事会的提议，而不是直接任命各自的董事会代表。

工作组赞同本节中包含的所有建议，并认为 ICANN 已经在朝着建议的方向转变。第 8b 项建议中提出的董事会成员的忠诚度问题，已通过特定的入职流程予以解决，即董事会成员在任职时，都要经过董事会会议的讨论。针对第 8c 项建议中提出的问题，董事会已经采取措施，但需要进一步的法律分析。对于第 8d 项建议中提出的问题，已经在由 BGC 进行处理。

工作组认为，第 8f 项建议值得 ICANN 社群进一步讨论。一种方案是设立“理事会的理事会”，负责填补分配给 SO 的席位，但也存在其他一些意见，工作组欢迎社群就此方面发表意见。