



COLIN CARTER & ASSOCIATES
BOARD ADVISORS

ICANN 董事会 的独立审核

纲要和建议

2008 年 11 月

FINAL DRAFT

波士顿咨询集团

自 1963 年成立以来，波士顿咨询集团一直致力于帮助客户获得竞争优势。BCG 在 38 个国家/地区拥有 68 个办事处，为处于所有行业和市场的公司提供服务。BCG 在全球雇有 3,300 多名咨询专业人士，大多数都具有硕士及以上学位。有关详细信息，请访问我们的网站：www.bcg.com。

Colin Carter & Associates

Colin Carter & Associates 是专家董事顾问公司，主要评估董事会和单个董事的表现。Colin Carter & Associates 的所有主管都曾为澳大利亚和其他国家/地区的主要公司提供高级建议。有关详细信息，请访问我们的网站：

<http://www.ccassociates.com.au>。

FINAL DRAFT

A. 纲要

2008 年 5 月，ICANN 雇请波士顿咨询集团和 Colin Carter & Associates 对其董事会进行独立审核。委托范围很广泛，但主要集中于审核董事会是否实现了其目标，以及所做的改变是否合适。分析流程包括与现任董事、前任董事、主管人员和 ICANN 社群成员进行面谈，以及调查和对相关组织进行基准分析。此任务还利用了我们在董事会效力问题方面长达十年的经验。

报告中将包含重要调查数据以及对所有建议方案的依据的广泛讨论。另外，应将此纲要与完整报告结合阅读。

1. 结论摘要

总的来说，我们发现 ICANN 董事会在组织模型和董事会结构方面做得相当出色。虽然有许多重要问题尚待讨论并存在提高的机会，但是，我们要强调的是，该董事会并未辜负自己的角色。

每个董事会成员的工作都非常努力，并对指引 ICANN 的公众信任原则表现出强烈的责任感。他们在董事会的会议室中所提的意见和建议大多数都是建设性的。调查结果表明，大家都非常信赖董事会的领导，它与我们在全球任何地方看到的表现良好的董事会并无任何差别。

ICANN 面临着相当艰巨的管理任务，他们需要坚持透明和公开的原则，以满足高效监督运营的需求。ICANN 的出色表现对于与之关联的人们是一个福祉。

在调查结果中，可以看到完全不同的评价，出现迥异的观点并不让人惊讶。我们的看法是，这反映了 ICANN 及其管理任务以及董事会成员自身各不相同的

背景的极端复杂性。 董事会成员在大量问题上的观点并不一致，特别是与职能、结构、流程和人员相关的问题。有待提高的机会主要在于此方面。

我们提供的建议只说明两件事。首先，我们提议了大量更改。这反映了提出的问题之间的相互关系，而不应视作董事会表现不佳的证据。第二，接受或拒绝单个建议时需要谨慎，因为它们可能与其他建议相关联。

FINAL DRAFT

建议进行三方面的董事会更改：

(a) 结构

- *缩减董事会规模*：具有二十多名成员的董事会太大了。高效的董事会一般接近此规模的一半，我们提议了几种方法以在缩减规模的同时保持 ICANN 的价值。
- *减少召开会议的频率*：该董事会的开会次数较大多数董事会都多，但与所有董事会一样，都需要尽力腾出时间对重要战略问题进行商议。我们建议召开次数更少但时间更长的会议，同时将议程从总体讨论转换为更具战略性的讨论。
- *合并董事会委员会*：我们建议减少正式董事会委员会的数目，但组建一个风险委员会。一些委员会可合并为一个委员会，而主要集中于一般事务的另一些委员会应将任务交给管理层去做。

(b) 能力

- *扩展董事会的能力*：所有董事会都需要根据环境的变化审核组成人员。总的来说，ICANN 董事会的成员非常多样化，但还有一些要弥补的差距。另外，ICANN 董事会应通过正式的 NomCom 流程产生。
- *延长董事会成员的任期*：由于各种原因，董事会成员的平均任期有点过短，这会削弱董事会执行任务的能力。每年要求达到一定的工作量和工作时间是原因之一，可能还包括没有报酬。工作量和工作时间问题可通过管理会议召开的频率和议程来解决。其他建议包括延长任期并尝试为董事会成员提供报酬。

- *建设“高绩效”董事会文化*：人们期望所有董事会都花点时间评估他们的绩效。我们建议了多种方法来增强绩效，包括对董事进行单独评估，并找出在组织中探索文化价值的方法。

(c) **目标**

- *增强董事会的战略重点*：所有董事会都尽力找出时间来讨论重要问题。但是，他们往往发现自己纠缠于应由管理层去执行的细枝末节，或者花费更多时间讨论合规性问题而非创造价值的事务。对董事会会议的形式和议程进行管理可帮助保持正确的讨论重点。
- *明确董事会的责任*：ICANN 的结构非常复杂，角色和责任有时不够清晰。当然，ICANN 社群中对于责任存在不同看法，不过此讨论的多数内容已超出本项目的范围，但是，采取一些步骤以明确和调和不同意见将很重要。

报告中包括的八种具体建议在下面进行总结。但是，我们再次强调，查看有关此分析的完整讨论对于了解提议的更改至关重要。

2. 建议摘要

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

- 在设立了由非董事会成员组成的专家组以在需要时为董事们提供意见时，重新定义联络关系并建立一种新的沟通方式以确保经常交换观点。
- 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）。

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退却会议。
- (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。

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) 中止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（其他董事会成员可在愿意时添加内容）。

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提名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。

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資，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，减少董事会文件量。

- (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。

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) 讨论董事会的不利消息、机密性和冲突调查响应。

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健壮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。

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的责任：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。