

The essential guide to director & board development

公司

常务董事 的工作和责任



克里斯·皮尔斯 主编 段佳陆 等 译



中国市场出版社
China Market Press

ED

公司常务董事 The Effective Director 的工作和责任

克里斯 皮尔斯 主编 段佳陆 等 译

 中国市场出版社
China Market Press 

图书在版编目 (CIP) 数据

公司常务董事的工作和责任/(英) 皮尔斯主编; 段佳陆等译.
—北京: 中国市场出版社, 2008.6

ISBN 978-7-5092-0371-2

I. 公... II. ①皮... ②段... III. 公司—董事会—研究 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 069755 号

Copyright © AMED, 2001

Copyright of the Chinese translation © 2007 by Portico Inc.

This translation of *THE EFFECTIVE DIRECTOR* is published by
arrangement with Kogan Page Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2008-2641

书 名: 公司常务董事的工作和责任

著 者: [英] 克里斯·皮尔斯

译 者: 段佳陆 等

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16 15 印张 213 千字

版 次: 2008 年 6 月第 1 版

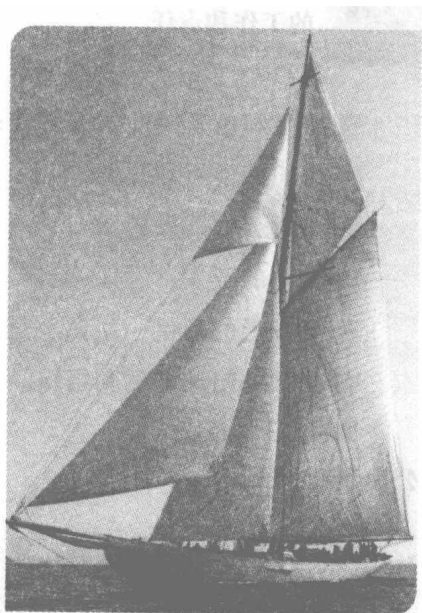
印 次: 2008 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0371-2

定 价: 48.00 元

这本书适合你吗？

Is this book for you?



写作这本书的想法是来源于管理教育及发展协会和董事学会所举办的一系列高水平研讨会，主要投稿人都是这些研讨会的参与者。在这些研讨会上，众多丰富管理经验的董事谈论过他们在开发与他们共事的董事和董事会的能力、技巧、知识方面的工作。在研讨会上发言者所描述的许多方法是非常有效的，所用方法又是不尽相同的。从这些会议中，逐渐产生了记录在研讨会中出现的问题的专门工作小组。通过累积了多年的记录，小组决心记录它的所有进程。本书包含许多作者共同的经验，重点是董事会内部的开发过程和开发者在支持董事和董事会开发方面的作用。作者认为这是一个不断演变的领域。没有简单的答案。

在本书中，你会发现许多关于董事会应该做什么的好建议。你将看到董事个人和董事会提高他们自身的能力和改善他们的工作方法的精细分析。你也将能读到许多来自工业、商业、公众、慈善等部门的成功故事。我们讨论的主题包括有：

- 董事会应该怎么做；
- 董事的角色；



- 董事和董事会开发的好处；
- 组织的学习和开发；
- 董事会的开发；
- 董事的开发；
- 开发者的角色；
- 公共部门和非营利组织。

公司董事

如果你是一名公司董事，你会发现本书是非常有帮助的。我们所说的董事包括从领导着全球最大的上市公司、中小企业、一直到非常小的私营性的家族式企业。我们知道许多公司是很小的。

在公共和非营利行业治理机构中的董事

如果你是一位董事，你会发现本书也是非常有帮助的。这些董事管理的组织从非常小的慈善机构，到学校，一直到当地最大的公共分支机构。在第8章我们将讨论这些组织所面临的特殊问题，但是无论在什么情况下，它们所有战略、领导和开发的问题同公司所遇到的问题都是一样的。

相关董事角色

像其他许多董事一样，你可能是一位已经被任命为董事的有着丰富经验、并能胜任工作的经理。但是如果你没有经过培训和得到进一步咨询建议，你会突然发现你不清楚你的责任。本书肯定是适合你的，如果你是：

- 一位董事，并且希望提高工作效率；
- 一位董事会主席，并且希望提高你们董事会的工作效果；
- 一位潜在董事或者是一位有抱负的董事；
- 一位负责开发高级管理人才和董事的人力资源工作者；
- 一位研究组织开发或人力资源开发的研究生；

■ 一位管理人员或董事开发计划的参与者。

醒悟测试

请你花两分钟对后面8个问题进行选择判断。如果你真感到困难，在下文中会有答案，以供参考。

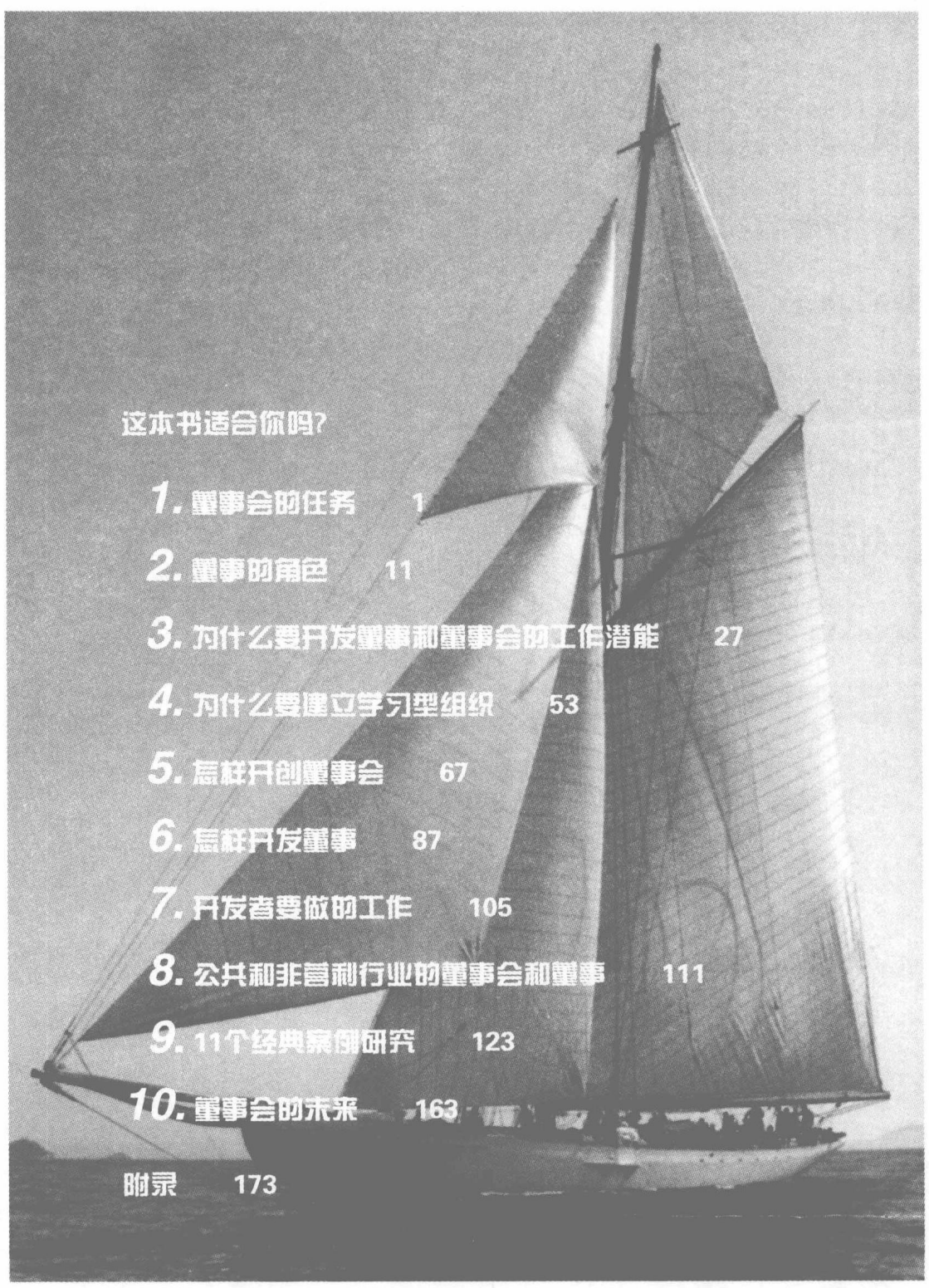
1. 如果在我的商务名片上印有“director”一词（如市场营销经理），但我不是组织的董事会成员，我不承担像董事会成员一样的责任。
对 ☐ 错 ☐
2. 首席执行官和总经理没有区别。
对 ☐ 错 ☐
3. 如果我们董事会有一名称职会计，如财务董事，那么董事会其他成员对组织中财务工作具有相对较小的责任。
对 ☐ 错 ☐
4. 非执行董事比执行董事责任较小。
对 ☐ 错 ☐
5. 国有组织（包括半自治的非政府组织、代理机构、半国营企业、学校）的董事不承担通常的董事责任。
对 ☐ 错 ☐
6. 几乎没有任何法律可以影响董事或者董事会活动，董事从事非法活动，几乎没有被抓的机会。
对 ☐ 错 ☐
7. 每一个董事会的目标和任务是不一样的。
对 ☐ 错 ☐
8. 在有限责任公司里，董事的主要责任是对公司员工、股东负责。
对 ☐ 错 ☐



你答对了吗？

1. 如果在我的商务名片上印有“director”一词（如市场营销经理），但我不是组织的董事会成员，我不承担像董事会成员一样的责任。
对 ☐ 错 ☒
2. 首席执行官和总经理没有区别。
对 ☐ 错 ☒
3. 如果我们董事会有一名称职会计，如财务董事，那么董事会其他成员对组织中财务工作具有相对较小的责任。
对 ☐ 错 ☒
4. 非执行董事比执行董事责任较小。
对 ☐ 错 ☒
5. 国有组织（包括半自治的非政府组织、代理机构、半国营企业、学校）的董事不承担通常的董事责任。
对 ☐ 错 ☒
6. 几乎没有任何法律可以影响董事或者董事会活动，董事从事非法活动，几乎没有被抓的机会。
对 ☐ 错 ☒
7. 每一个董事会的目标和任务是不一样的。
对 ☐ 错 ☒
8. 在有限责任公司里，董事的主要责任是对公司员工、股东负责。
对 ☐ 错 ☒

所有问题都应该选择错。在本书后面附录1中你可以找到每个问题的详细的解释。如果你能很好地读完这书的其余部分，我们可以保证你将会感到获益匪浅。



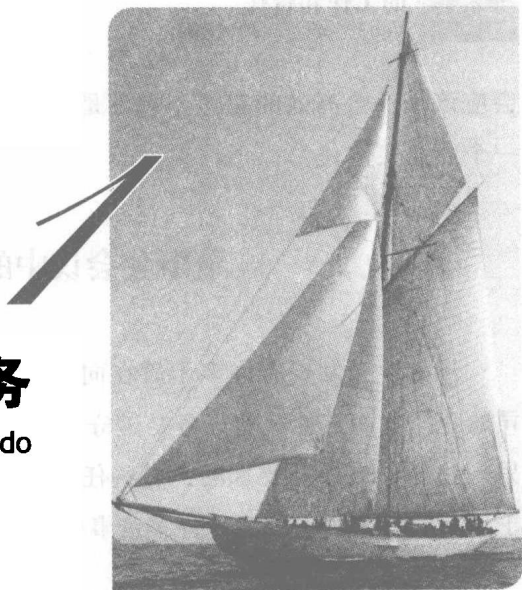
这本书适合你吗?

1. 董事会的任务 1
2. 董事的角色 11
3. 为什么要开发董事和董事会的工作潜能 27
4. 为什么要建立学习型组织 53
5. 怎样开创董事会 67
6. 怎样开发董事 87
7. 开发者要做的工作 105
8. 公共和非营利行业的董事会和董事 111
9. 11个经典案例研究 123
10. 董事会的未来 163

附录 173

董事会的任务

What a board is supposed to do



首先，我们考虑公司董事会的目标。然后我们再考虑董事们的两难问题及确定他们的主要任务和分析他们活动的简单框架。

公司董事会

《运作良好的董事会的IoD（董事学会）标准》一文中有如下一段话：“董事会的主要任务是在满足股东们和相关利益方的合法利益的同时，通过董事会来共同领导公司的事务以确保公司的繁荣。”文中的关键在于董事会集体决策的问题决定着公司的生存和繁荣。很显然，股东拥有企业，而利益关联方则包括了一般民众和政府。那么，作为一名董事，你必须确保公司遵守各项法律、法规并履行公司应尽的义务。

董事会通过制定组织发展方向和进程、发展组织文化和道德来领导组织。作为一名董事，你是公司法律意义上的代理人，而不是一位股东代表，即便是股东最终任命了你。即使你拥有大量的股票，你的行为也必须像一名董事会成员一样；同时，你必须在公司的管理员的职位上起到应有的作用。董事



会应该是一个高效的集体，它不是一个俱乐部，不是一个委员会，也不仅是一个商业实体。

董事会会议中的两难问题

你常常会发现有许多矛盾在向你施加压力。董事会的有些任务是保证公司的业绩，而其他一些任务是遵守法律和其他标准；有些任务是内部要求的，另一些任务是外部要求的；有些任务是着眼于未来的，而另一些任务是着眼于现在和过去的。因此，许多董事会总是不断地面对这些两难问题。

- 董事会在保持对企业的精心控制下，同时必须要有创业意识，推动企业向前发展。
- 董事会必须充分了解公司的工作来保证公司的行动，也必须能够从日常管理中摆脱出来，保留一种客观的长远战略眼光。
- 董事会对于短期问题产生的压力必须是敏感的，同时也必须了解更宽广和长远发展的趋势。
- 董事会必须了解公司所在当地发生的问题，同时也必须知道国内、国际甚至全球的发展机会、竞争情况和其他影响。
- 董事会应该着重于企业的商业利益的需要，同时，也应该对其员工、合作伙伴和社会整体负责。

你可能遇到最后的两难问题是你会陷入许多短期局部问题之中。这样使你不会去建立一些理性的制度，提供董事会思考更加广泛的企业发展和变革潮流以及国际化竞争等问题。谈论这些短期的局部的问题可能使你感到比谈论抽象的概念化的问题更像真实地在工作。但是，如果你要有效地指引组织的发展方向，你将会明白你必须不断地去处理抽象的概念。

如果有一个关键任务的工作框架来指导你的工作，解决这些两难问题会更加容易。

董事会的四项关键任务

董事会的四项关键任务是：

1. 决定组织目标、构想和价值观；
2. 制定组织发展战略和组织结构；
3. 向管理层授权；
4. 履行对股东的义务和承担对相关利益方的责任。

为了完成这些任务，作为一名董事，你需要通过公司各部门的内部审查，同时接受商业竞争环境的考验。除此之外，你应该既能着眼于企业的未来，也能着眼于企业当前的工作。表1.1在一个2×2的矩阵方格上，你能清楚看到董事会的任务。

表1.1 董事会的任务

向外部看	4. 履行对股东的义务和承担 对相关利益方的责任	1. 预见性——决定组织目标、 构想、价值观
向内部看	3. 监管——向管理层授权	2. 制定组织发展战略和组织 结构

以过去和现在为导向 以未来为导向

在随后的几页，你可以看到对这四个概念的解释和说明。你会发现记住这四个概念目前在董事会中起什么样的作用的几个案例是极有帮助的。

1. 向外部看，以未来为导向

预测着重于决定组织的目标、构想和价值。这几点指导着组织发展方向，



决定组织当前的工作和未来发展的进程。

下面这个例子是Anglian水务股份有限公司的目标、构想和价值。

Anglian水务股份有限公司 (Anglian Water Plc.)

目标——我们所从事的事业

通过对水和废水的有效管理，保持和提高我们顾客的生活水平。我们通过超前的设计、安全生产、可持续发展的产品和系统来管理水和废水以满足我们的顾客。我们出售相关产品和服务给国内市场、新开发的市场、英国工业市场和商业市场，以及世界上其他的目标市场。

构想——我们想要成为什么样的企业

Anglian通过成为顾客的第一选择将成为21世纪竞争市场中的胜利者。到2002年我们将成为英国主要水务公司。到2007年成为世界上最大水务公司之一。

价值观——我们应该怎么做才能使我们的构想变成现实

为了对顾客忠诚、高品质和高效率等因素作为主要的商业动力，我们要像一个团队一样工作并做到：

- 有效——做正确的事，并且在第一时间内把事做好。
 - 有竞争力——做好竞争的准备，保持开放以应对各种变化，保持创新和高效率。
 - 有责任感——公平对待我们的顾客和员工，对社区的福利和可持续发展作出贡献，以“主人翁”的态度开展经营。
 - 快速响应——提供理想的服务，向我们自己和他人学习，不断改进和提高我们的服务。
 - 友好——以我们的方式对待顾客、同事和他人。
-

下面的引言将有助于你理解向前看与向外看的相关关系。

- “我们从我们的目标开始。我们是谁？我们从事的是什么样的业务？这些业务的特点是什么？对于我们准备开展的活动，我们的价值观和财务边界的限制是什么？我们公司的特色是什么？”（英国石油公司首席执行官Browne）
- “组织设计被广泛误解为可移动的方格和线条。组织设计首要任务就是考虑设计组织的目标、构想和价值观等管理思想。”（Hanover保险公司首席执行官O’Brien）
- “你能买到人才，也能买到技术。但是要使业务有特色和令人兴奋的关键是你如何把它组织起来，这是一种文化。”（Scottish Widows投资管理公司首席执行官）
- “那些告诉你你可以很快地改变组织文化的任何人都是错误的，要改变它至少要花5年的时间。”（Stormont, Britax股份有限公司人力资源董事）

2. 向内部看，以未来为导向

制定组织战略和组织结构包括：

- 审视外部环境组织带来的机会、威胁和风险，评估它们可能对组织产生的影响；
- 评价组织内现在和未来的优势、劣势和风险；
- 选择组织追求的战略方案，并决定怎样去实施这些方案；
- 制订经营计划；
- 确认组织结构和资源能否支持这一战略。

从上述几点和下面引言，你会明白董事会设计战略支持系统，但并不亲自实施这些计划。“我们的战略计划系统是设计来保持思想连续一致，激发



思想。我们认为战略是应用一系列工作框架帮助我们不断地、反复地审视外部世界能向我们提供什么和我们竞争对手正在做什么。” (Browne)

下面是一个概括了Anglian公司战略的例子。

战略——我们将怎样实现我们的目标和构想？

实现我们的构想的战略是：

- 成为顾客的第一选择；
 - 拓展我们的业务；
 - 派发较高的股东回报；
 - 尊重员工并承认他们的自身价值，使员工能充分地发挥他们的潜能。
-

3. 向内看，以过去和现在为导向

监管和授权管理包括：

- 把权力授予管理层去执行有关政策、战略和经营计划；
- 制定标准，对政策、战略、经营计划的执行情况进行控制和评价；
- 保持与高层管理人员的沟通。

在制定完组织战略后，董事会需要把执行权授予其管理人员。“高层管理团队必须激励组织而不是控制组织。其角色是指出战略发展方向，鼓励学习，确保组织内有一个可交流经验教训的机制。” (Browne)

4. 向外看，以过去和现在为导向

履行对股东的义务和承担对相关利益方的责任包括：

- 确保与股东和相关利益方的双向沟通是有效的；
- 理解并考虑股东和相关利益方的利益；
- 关注与股东和相关利益方的关系；
- 促进与股东和相关利益方的友谊并取得他们的支持。

几乎没有一个董事会能很好地完成这一工作框架中的所有任务。“任何一个认为它已经把一切事情都做到了尽善尽美，不需要向其他组织学习的组织都是完全无知和愚蠢的。”（Browne）

有些董事会已经对这些责任作了正式的说明。这里是一个由Luke March-前英国电信公司（BT）治理部董事提供的例子：

BT董事会的角色

BT董事会已经正式确定了董事会的下列角色：

1. 制定发展方向：
 - 前景、任务、价值和道德；
2. 批准：
 - 战略计划；
 - 年度经营计划和资金使用计划；
 - 资金超过1亿英镑以上的项目；
 - 收购和处置资金超过1亿英镑的事项；
 - 红利分配方案；
3. 监管和控制：
 - 经营和财务工作；
 - 财务工作的变化；
 - 内部控制；
 - 遵守各项安全规定和法律法规；



4. 公共政策问题：

- 利益关联方的问题；
- 与股东的沟通；
- 员工股份分配方案；
- 退休金条款。

这一份董事会任务说明书应怎样同你们董事会已经批准和发布的说明书相比呢？你可能赞同这些条款并且认为你们董事会似乎已经很好地掌握了。这样会使你感到很满意，但是遗憾的是，这一份说明书仍然是不完整的。我们仅讨论了这些责任。现在，你需要来考虑董事会的权力。

董事会保留的权力

有些公司已经制定了一份关于董事会保留权力的说明书。这样能清楚地说明公司董事会在决策过程中，自己保留哪些特殊的权力，董事会决不会把这些权力授予任何一层管理部门。这些说明书被认为是公司管理的良好标准。由退休金投资研究咨询顾问进行的一项调查表明对所调查的38个机构中，只有9个具有董事会保留权力说明书。这里是一个大型股份有限公司的例子。

一份关于保留董事会批准的事项的标准说明书

公司法

- 批准中间和最终财务报表；
- 批准中间分红方案和最终分红方案的建议；
- 批准会计政策中的任何重大改变；
- 任免公司董事会秘书；
- 建议任免审计人员和确定他们的报酬。

股票交易

- 批准所有的公告和发布报表；
- 批准董事会已决定的有关事项的新闻发布会。

管理

- 制定公司战略；
- 批准经营计划和预测；
- 改变有关的资本结构和公司形象；
- 任命下属公司董事会；
- 改变组织管理结构；
- 建立内部控制体制；
- 起诉、辩护或者诉讼的解决；
- 主要资金开支和超过某一价值以上的资产的处置，该价值是每年由董事会决定的；
- 并购和转让事宜；
- 政府财政政策应对；
- 风险管理战略；
- 非标准程序的合同审批。

一般每年由董事会决定的价值

- 公司的收购和处置或者某项业务的收购和处置；
- 财务政策；
- 风险管理战略；
- 签署特殊业务合同。

董事会及董事委员会

- 董事的任免；
- 批准任命董事的条件和资格和他们的构成条件；
- 董事委员会的会员资格和相关条件及结构。