

Leadership & Performance in the Boardroom

公司
董事會
的工作和責任

文特 德斯 卡莱姆 卡尔 德昌 德

中国轻工业出版社

公司董事会
的工作和责任
Leadership
&
Performance
in
the Boardroom

安杰拉·文特 德斯·古尔德 卡莱娜·雷卡尔丁 著 何昌邑 等 译

 中国市场出版社
China Market Press 

图书在版编目 (CIP) 数据

公司董事会的工作和责任/(英) 文特等著; 何昌邑等译. —北京: 中国市场出版社, 2008.6

ISBN 978-7-5092-0370-5

I. 公... II. ①文... ②何... 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 069757 号

Copyright © Angela Vint, Des Gould and Carlena Recaldin, 1998

Copyright of the Chinese translation © 2007 by Portico Inc.

This translation of *LEARNING TO FLY* 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 01-2008-2642

书 名: 公司董事会的工作和责任

著 者: [英] 安杰拉·文特 德斯·古尔德 卡莱娜·雷卡尔丁

译 者: 何昌邑 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 15.5 印张 170 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 978-7-5092-0370-5

定 价: 48.00 元



关于作者

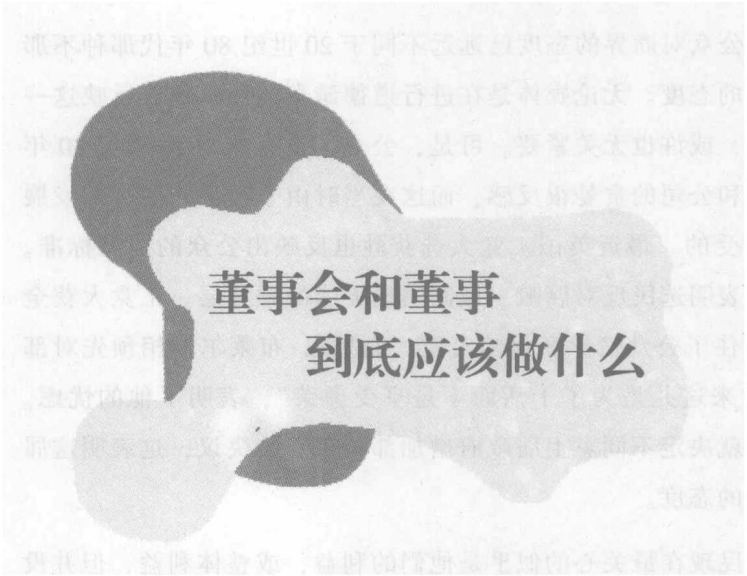
1987 年以来，**安吉拉·弗恩特**一直担任公司发展顾问和培训专家。她帮助受训者制定市场战略，并培养市场营销人员，她也为个人和单位担任培训辅导员，通过培养团队精神获得主动权和作出奉献，以及最大限度地开发潜力和赢利。文特在许多行业担任过部门经理和顾问，其中包括广告、媒体、汽车业、建材、通讯、工程、金融、政府机构和地方当局、原子能、铁路、软件开发和电信。1990 年，文特创建了 Amarge 咨询公司，专门从事文化交流、公司发展和转轨等方面的培训：

我们的宗旨是为受训者提供手段和技术，这样受训者就有能力自己发展；我们是改革的催化剂，这样受训者就能学会主持和管理，我们不越俎代庖。而且，主动权完全在受训者手中，这样他们就会拥有一种可持续发展和进取的管理理念。

德·古尔德自从 1987 年以来一直担任独立的咨询顾问，主要从事解决受训者战略方面，而不是战术方面的商业问题。他是一位经验丰富的培训专家，对象主要为高级部门主管和董事，通过自我提高帮助他们解决自己的问题。古尔德对开发管理思维和实践特别有兴趣，曾发表过多篇论文。古尔德在许多行业工作过，包括银行、国际金融、工程、咨询和电信。

自从 1991 年认识以来，弗恩特和古尔德的合作就一直非常成功。经过多年的实践，他俩认识到虽然公司一般知道它们为了成功发展必须做什么，但常不知道怎样着手，而更重要的是，常无法告知其雇员为什么必须这样做。作为公司培训的先驱，他俩曾与英国最有名的公司董事和经理讨论过有关问题，其中包括英国电信公司、艾比全国公司和纳特威西特百货。

卡利娜·雷卡丁是一位独立的咨询顾问，专门从事公司的战略性转轨。因为她具有工商管理硕士学位和市场营销经验，通过参与部门经济管理，管理咨询，管理改革和内部咨询，她的能力得到提高。她曾涉足信息产业，安全，电子技术，原子能和管理咨询。就公司转轨而言，她的方法着重商业效果。在帮助和领导团队从事改革方面，雷卡丁具有广泛的经验。



董事会和董事 到底应该做什么

那些占据头条新闻的公司已部分影响了人们对董事会运作的看法。这些引人关注的实例常常暗示许多公司的董事会是无能的，有时甚至暗示腐败或有欺诈行为。但这不是事实。绝大多数公司的董事不仅极具才华，而且为公司未来的成功发展呕心沥血。

然而，媒体上还是常有公司管理失误的报道，这不仅仅局限于英国，美国、日本和欧洲的情况也是如此，这已成为一种全球性的趋势。这些报道的内容各异，有大规模的公司欺诈行为，如国际信用与商务银行（BC-CI）的倒闭；还有严重的失职，如巴林银行的管理失误；还有失实的判断，如虚构公司老板飞涨的工资。还有其他报道，如像麦当劳诽谤案那样公司作出的仓促的、甚至是极为主观的商业决策。虽然这些报道的细节不同，但其共同点如下：这都是董事会作出的固执和错误的决策。



对这类公司管理失误的报道越来越多，这主要有以下三个原因：

第一，似乎公众对商界的态度已远远不同于 20 世纪 80 年代那种不那么关注伦理道德的态度。无论媒体是在进行道德谴责，还是仅仅反映这一现象并不太清楚，或许也无关紧要。可是，公众现在显然对 20 世纪 80 年代那种个人主义和公司的贪婪很反感，而这在当时由于经济和商业的发展被认为是可以接受的。最近英国工党大选获胜也反映出公众的道德标准。这在很大程度上表明选民反对腐败、抵制明显无能的领导层。工党大获全胜也表明他们抓住了公众情感变化的实质。而托尼·布莱尔首相预先对部长们的警告：“来这儿是为了干活而不是享受虚荣”，表明了他的忧虑。布莱尔内阁最初就决定不同意上届政府增加部长工资的决议，这表明这届政府反映了公众的态度。

在商界，股民现在最关心的似乎是他们的利益，或整体利益，但并没得到董事会的充分关注。正如蒂姆·梅尔维尔·罗斯所指出：

人们认为商界人士没有按社会准则来运作，而大多数人认为这些准则是我们日常生活所遵循的。

而更重要的是，股民们与压力集团一样开始表露他们的忧虑。世界自然和大赦国际基金会公开支持壳牌公司的股民，他们通过决议，要求壳牌公司对环境和人权实施更严格的政策和标准。

第二，公司管理成为影响公司竞争力的问题。管理不善肯定导致失败。一次错误的决策，或正确的决策没得到实施，对公司的名誉将带来无法估量的损失；而在几年前，这可能无人关心或听其自然发展。管理不善一直是个问题，这体现在英国一些公司“巨头”似乎无法解释的倒闭上，如 20 世纪 60 年代劳斯莱斯所面临的处境是一实例。今天的差异似乎是我们已不再愿意接受这一切。由麦金西等所作的一份调查表明，在 100 位投

董事会和董事到底应该做什么 *Introduction*

资者中，超过三分之二的人愿意多花钱买管理良好的公司股票。其中一位投资者说，“由优秀的董事会管理的公司关注股民的利益”。在英国也一样，投资者似乎喜欢那些凯德伯里和格林伯里委员会推荐的公司。

第三，公司的许多董事都无法满足对他们提出的要求，也无法对付面临的压力。当公司面临困境时，采取过时的办法，如价格战，越来越显得无效了。凯德伯里和格林伯里委员会曾试图减轻公众对管理不善的担心，他们的建议对公司有影响。然而，在绝大多数公司，这些建议并未得到广泛采纳。许多应该照办的公司，虽然采纳了这些建议，但似乎并不了解其基本原则。后来组建的汉普委员会是为了评价凯德伯里和格林伯里委员会提议成立的专门委员会，它在其初步报告中提到管理是一个原则问题而不是应遵循的规则。

如果董事会的成员继续反对改革，这会损害股民和公众，并最终损害自己。许多董事都没有意识到他们的角色如今已变得多么复杂。那些意识到这一点的董事似乎也不知道该怎么办。绝大多数公司都缺乏“指导”能力，即具有远见的领导能力。人们并没有真正了解“经营”和“指导”的差异，因此很少有人“指导”。

以上三点需要在实际情况加以检验。正如人们常说的那样，商业环境发生了根本性的改变，而将来的变化速度可能加快。最近许多公司发生了很大变化，有的萎缩、有的重组、有的合并或分家以及各种改革的实施。这都是这些公司为适应市场的挑战所作出的努力。要求改革的外部压力是巨大的和迫切的。对此无动于衷的公司将面临灭顶之灾。

为什么会发生这种事呢？我们认为毛病出在最高层，即公司的董事会的领导无力和管理不善。在过去 20 年中，虽然高级和中级经理经历了改革，许多人也适应了改革，但董事会并没发生实质变革。其部分原因如



下：在有关公司发展的思考和运作中主要是围绕着“经营”来展开的。引人注目的是，董事们没有获得什么帮助和建议。我们需要董事会作为稳定的一个群体来运作，这并不是说没有董事会是有效地作为群体在运作，而是想表明这个问题的严重性。我们认为董事和董事会都需要对自己在公司不断变化的角色增加了解；如果要称职的话，董事们必须调整和完善自己以及董事会，构建有效运作的群体。

平心而论，许多新提拔的董事并没接受过任何有关的培训。1990年董事学会的一份报告表明，92%的公司董事没有接受过有关培训。董事实质上不同于高级经理；成为董事需要在观念、思维方式和行为方面发生改变。令人遗憾的是，许多新提拔的董事把就任董事视为自己多年忠心服务的回报和对自己管理风格的认可。这有点像把你最成功的推销员提拔为销售部主任后，你弄不懂他为什么变得不称职。许多董事把自己的工作等同于原来担任的经理工作。结果他们插手并妨碍下属的工作，陷于日常事务中无法自拔。

董事应具有战略目光而不仅是处理具体事务的能力。董事必须改变思维、把曾作为自己才能基础的专门技能转化成更具影响力的才华，这样才能激励那些他们不直接管理的员工。董事也必须了解新的法律和金融职责的内涵。董事必须学会怎样“指导”，怎样担当“领导人”。董事负责的是公司的改革，即目前的发展和复兴。如果最新的发明是汽车，制造一辆超级马车并非明智之举！

我们相信为了实现公司改革，董事必须学会以全新的方式来思维和运作。他们需要完全了解自己所需的学习和提高。公司毕竟是由人构建的，因此，公司改革的实质是人的改革。如果一家公司要取得真正的成功并处于领先地位，公司的成员，特别是领导人就得承担风险，对自己狭隘的思想观念提出挑战，通过不断的学习来完善自己。

董事会和董事到底应该做什么

Introduction

但董事怎样才能习得必要的新技能和行为模式呢？例如，有的公司制定的评估办法是根据严格的培养计划来划分经理的类别。然而，在动荡的商界，你刚制定出一份规划，就会发现面临新的要求。我们与董事会、董事和高级经理打交道所广泛使用的办法是“培训”。就人才培养而论，这是一种令人信服和实用的办法。通过培训，我们实现了个人和群体素质的提高，本书中给出了部分实例。目前，董事们所面对的是全新的和不断变化的情况，因此培训就尤显重要，因为培训不是按照一个固定模式来运作的。因为没有任何两家公司或两个人是完全相同的，所以也没有两项培训计划是完全相同的，必须根据董事特定的个人情况加以修改。

那么，到底什么是培训呢？培训就是根据个人情况对人才进行全面培养，培训辅导员的目的是帮助受训者发掘出全部潜力和实现新的自我。这样，面对公司不断出现的变化与挑战，人们将会更得心应手。培训的宗旨就是提高工作能力，帮助人才成长。通过关注工作程序和明智的询问，培训可以使董事根据自己的经验实现最有效的学习。培训人员对自己的发展负责，培训辅导员只是提供氛围，即通过变化的环境来指导。如果认为这总是令人愉快的，那么就错了。培训的原则认为，个人有能力解决自己的问题，能找到新的途径和行为模式，但你需要有人引路并听取他人意见。正是这一点董事们感到极具价值：培训是在工作中进行的，总是与工作有关的，可帮助他们把工作干得更好。

本书的培训方式是我们过去 10 年中总结出来的，是通过观察、讲座和成功的运用得来的，是经过实践考验的方法。我们的培训与运动员培训不同，虽然也有相似点，如培训辅导员与受训者之间的个人关系。我们的培训是全方位的，涉及个人生活和体验的方方面面。我们的培训与教导（mentoring）也不同，因为教导常带有劝告特点，与职业联系更紧密，教导员往往与受训者在一个单位或在专业方面资格更深。培训也不同于咨



公司董事会的工作和责任 *Learning to Fly*

询，因为培训不是为了补救或分析过去的问题，而是关注你未来的成功。

在本书中我们持以下观点：在其战略发展的背景下，公司的发展取决于领导者个人的素质发展。培训领导人就是要实现公司的发展。根据我们的经验，如果能使商业环境变化与管理及行政改革同步，这是最有效的办法。我们希望为读者提供一种切实可行的模式的范例，这样个人与公司都可能实现质的飞跃，而董事会就真正能起到领导作用和实现成功运作。

本书概要

写这样一本书很容易陷入以下模式：告诉人们应该做什么而又不涉及怎样去做到这一点。虽然我们不能提供对所有问题的解答，但我们在过去10年中与不同的行业打过交道，这使我们深刻了解到一个简明实用的办法可以提高个人效率和实现成功运作。为了具有说服力，我们使用了许多实例，希望这能表明我们更关注的是实践而不是理论。这绝不是说我们所提供的是一种“万灵药”，我们关注的是怎样使个人和公司终身都能通过学习来提高，因为这绝非朝夕之功。

第1章讨论了公司管理的概念，并探讨了由于公众和其他重要的有关人士的期望值的改变所产生的实际内涵。股民和其他重要的有关人士现在要求公司管理水平更高，越来越不能容忍董事会的无能。凯德伯里和格林伯里委员会的报告为公司指明了新的方向，涉及金融报告、董事的薪金以及应采取的步骤。该报告与董事研究院公布的《董事会准则》一道为改善公司管理提供了切实可行的办法。我们认为公司要生存下去，极重要的是得听取公众和其他重要的有关人士对公司管理的意见并作出恰当的改革。最重要的是每一家公司都得与自己的股民建立一种联系，其基础就是公开、公正和责任心。

董事会和董事到底应该做什么

Introduction

第2章讨论的是董事会今天所面临的不断变化的商界，我们对公司的外在压力和公司生存的商业环境所产生的后果作了评估。实质上，我们认为公司要长期生存下去取决于公司员工的不间断的学习和提高以及更新知识。因此，要把改革永远视为生活的一部分。不仅公司的成功，而且公司的生存都取决于我们日常的革新和改善的产品及服务。

本章还讨论了由于不断需要学习和提高，这对董事会产生的影响。董事会负责公司的改革，而且必须与其法律、财政和道德义务相吻合。董事会的成员是公司未来的策划者、管理者和信息传播者，我们从实用的角度讨论了称职的董事会需要负责的事务。

第3章探讨了由于不断变化的市场和公司重要的有关人士对董事会提出的新的要求，作为个体的董事怎样才能适应这一切。同时，我们也探讨了有关董事角色的过时的观念以及为什么还有人会因袭陈规、指导和经营之间的差别是什么，以及行政与非行政董事的差别，这有助于凸现董事今天需要掌握的新的思维方式以实现成功运作。

董事职责的核心是领导，在第4章我们试图指出作为公司领导人应具备的素质和能力，而培养董事这些因素是很重要的。在学习过程中，至关重要是态度的改变。领导不是一份工作而是一个角色、一种行为和存在的方式。在公司，人们用各种方式评价领导，但主要看他们是否说话算话并从其所作所为中获得线索。因此，领导人得以身作则，成为典范，这样下属更可能向他们学习。公司内外的人总是关注着董事的言行，就像观看台上的演员一样。这些观众不断地寻求线索并加以模仿。要习得领导艺术并不容易，首先要献身于构建公司的远景规划，然后要深刻理解去实现这一规划所必须具备的运作能力。最重要的是，这需要心胸开阔并乐意去学习，要愿意承担风险和进行尝试，正如赫斯特所说，“在运作中改变运作



公司董事会的工作和责任 *Learning to Fly*

方式”。我们会提出一些建议，加上新的思维方式，这可能帮助“迅速取胜”，即为学会担任领导人奠定基础。

第5章讨论了培训董事的各种方法，怎样从经理的角色转变到董事的角色。也讨论了董事长和总裁的角色，涉及董事的入门、发展、补充、挑选以及怎样把董事会建成一个有效的工作群体。关键的是，不要凭机遇，董事的挑选应该是精心计划的，这样才能保证尽快招聘新董事，而他们也会尽快地成为称职的董事。这样可以避免新董事去“学习”那些可能不协调的“音符”以“适应”老董事。从法律上来说，董事会中的每一个成员对公司的管理都承担同样的责任。因此，董事会承担的是集体责任。为了尽职尽责，董事会必须了解这一群体的运作机能、合作方式，以及职责。

第6章指出，虽然有许多方法可以提高董事的水平，但最有效的是培训。本章详细介绍了培训过程，包括我们所采用的手段和技巧，也介绍了怎样以一种精心策划的、安全的方式来培训董事并给单位和个人带来巨大变化，最后用许多实例证明了其效果。

在第7章中，我们讨论了怎样把方法和技巧用于培训整个董事会。如果公司的董事会要成为非常称职的领导和实现成功的运作，必须根据情况制订董事培训计划。培训董事的目的就是要发掘其潜力，使个人和公司的愿望相一致，这样才能使董事尽心尽责并发挥其创造力。如果做到这一切，个人与公司的目标将变得明确，领导会更有激情和效率，董事会内外的关系将建立在公开、信任和公正的原则上并会得到改善。由于交流更多，公司的其他人就会有更清晰的蓝图去完成，这样公司会变得更团结，而更加重要的是公司会变得更协调一致。培训董事将使他们更具活力和团队精神，有共同的目标、更完善的自我和群体信念，共同为同一目标而努力奋斗。



公司董事会的 工作和责任

董事会和董事到底应该做什么 I

1 “鱼从烂”：公司董事会的失职及 10 点行动方案 1

2 董事会需要变革 25

3 董事不是闲差 69

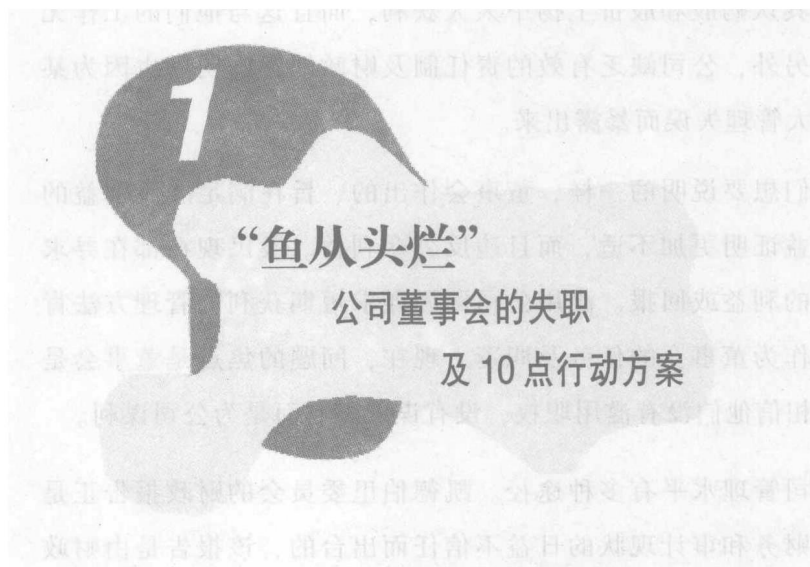
4 领导的保质期 97

5 应该培养董事 135

6 怎样培训公司董事 171

7 怎样培训董事会 205

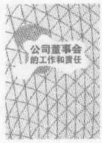
8 结论 225



丑闻及误判

公司管理问题已成为焦点，虽然问题还不至于失控，但公司董事会的失职、欺诈、腐败、公认的决策失误及董事过高的薪俸，已导致公众对公司管理的极大不满。

过去认为只有媒介关心的事今天已成为学者、公众及专业机构关注的焦点。如果过去仅把此视为公司活动中的一种主要过失，那么现实是董事会的管理失误已使公众难以接受。国际信用与商务银行(BCCI)丑闻、麦克斯威尔养老金以及巴林银行丑闻虽然看似例外，但



公司董事会的工作和责任 *Learning to Fly*

已到了不可忽视的地步。而且，最近的一些私有化做法也引起争议，因为董事在其认购股和股价上扬中大大获利，而且这与他们的工作无任何关系。另外，公司缺乏有效的责任制及财政缺乏透明度也因为某些突发的重大管理失误而暴露出来。

正如我们想要说明的一样，董事会作出的、旨在满足股民利益的决定已被日益证明更加不适，而且违反公众利益。股民现在都在寻求长期或短期的利益或回报。滥用公司资源谋求短期获利的管理方法肯定不能完成作为董事会的任务及职责。现在，问题的焦点是董事会是否能让股民相信他们没有滥用职权，没有谋取私利而是为公司谋利。

提高公司管理水平有多种途径。凯德伯里委员会的财政报告正是针对公众对财务和审计现状的日益不信任而出台的，该报告是由财务报告委员会、伦敦股票交易所和会计协会提出的。正如阿·凯德伯里爵士在该报告的前言所指出，“委员会报告及所引起的关注是未曾预料到的，反映出这种改变的必要性”（委员会报告）。由理查德·格林伯里爵士领导，成立了由英国产业联合会发起的研究小组，并提交了一份有关董事会薪俸的报告。与此同时，董事研究院也出版了一本关于董事会准则的书，旨在明确董事会的角色及义务。

商业领域中的许多因素促使公司提高管理质量。早在董事学会的报告中就指出，应紧缩董事的薪俸。其中建议，“董事的薪俸补偿可参照其在公司的表现或与其他企业比较而认定”。结果是，董事学会推出各种建议，鼓励董事讨论其价值观，旨在改善公司的形象。在 1997 年董事学会年度报告中，总裁杰姆·罗斯就指出，一些公司的不诚实及

欺骗做法极大地破坏了公司的形象。斯塔·汉普生，约翰·刘易斯合股公司董事长也在会上指出，应缩短高级管理人员与一般员工的收入差距。因为“一个公司的成功决不仅靠董事会的才华”。所有上述努力都是公司内部对情况发展不妙的忧虑。

近来，有关公司管理的争论已由过去只针对财务及薪俸问题发展为今天的社会责任及义务问题。大赦国际秘书长让·皮埃尔公开呼吁环境及人权公司与商业企业增强对话，交换看法及观点。也许最值得一提的是保障及投资研究咨询部（PIRC）在其中作出的有效工作，这是一个促进公司管理的公司。正如阿·凯德伯里爵士指出，“该公司通过不断的对话促进了讨论公司管理问题”。保障及投资研究咨询部的目的是通过提高公司的管理水平，使董事充分意识到环境及人权的重要性，提高他们的社会责任感。咨询部的工作有了引人注目的成就，包括确保不能修改公司管理协会条款以剥夺股东的选举权。

公司管理已经是一项对每一位董事都不可忽视的问题了，但公司管理到底意味着什么？为什么它如此重要？许多公司正作出巨大努力，迎接挑战去提高自己的管理水平。但为什么也有一些公司不愿意去做？是远未理解其重要性呢还是故意如此？本章的下一节将试图回答这些问题，同时也旨在向一些公司提出建议，使它们制订可行性计划，提高管理水平。

公司管理的定义

公司管理指的是指导和管理公司的整个过程，它包括信托、法