

流量

BOARD
董事会 实战译丛

公司治理者该如何对
人的生活进行成本估价？

——琳恩·麦格雷戈

董事会 的 表情

[英] 琳恩·麦格雷戈 著
爱丁文化 译



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

当代中国出版社

BOARD
董事会实战译丛

董事会 的 表情

[英] 琳恩·麦格雷戈 著
爱丁文化 译



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

当代中国出版社

责任编辑：王飞龙

封面设计：麦景童

图书在版编目 (CIP) 数据

董事会的表情 / (英) 麦格雷戈著；爱丁文化译. - 北京：中华工商联合出版社，2005.2

(董事会实战译丛)

书名原文：The Human Face of Corporate Governance

ISBN 7-80193-166-1

I. 董… II. ①麦…②爱… III. 公司 - 董事会 - 研究
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 002948 号

版权登记号：图字：01 - 2004 - 3485 号

中华工商联合出版社

当代中国出版社

出版发行

北京地质印刷厂 印刷

新华书店 总经销

635 × 965 毫米 1/16 印张 14 220 千字

2005 年 4 月第 1 版 2005 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-166-1/F·71

定 价：27.80 元

献 词

谨以此书献给我所有的客户。我在公司治理方面学到的所有知识均来自于他们。

我也将此书献给我的丈夫莱昂内尔·斯内尔。他的专业帮助、耐心、支持和幽默都是无价之宝。

致 谢

特别感谢我与之合作多年的帕梅拉·拉姆斯丹。

此外，

感谢约翰·托马斯所做的研究工作、努力工作和建议。

感谢迈克·伍德豪斯，感谢他的经验、智慧、灵感和建议。

感谢杰夫·韦斯特佛以及韦斯特佛全家。

感谢阿尔比·萨克斯，是他告诉我放下电话，开始动笔写作。

感谢克里斯托弗·霍格、鲍勃·蒙克斯以及伯纳德·泰勒，感谢他们的题词留言。

感谢菲尼克斯图文公司以及布赖恩·博拉特的卡通画。

序 言

这本书非常有趣,确实值得一读。它的基本思想适用于所有的组织和管理者。

我曾经是个典型的学院派。很早我就知道在德尔菲神殿大门上的题字,那句被奉为古代世界真理试金石的名言:“知汝自身”。当时,对于18岁的我来说,这个题字简直就是废话。但现在,我才意识到,这句话才是管理智慧的终极境界。令人欣慰的是,在本书的第五章,琳恩将这个道理列在了自我管理原则的首位。

治理产生权利,权利也会带来腐败。解决的途径就是透明、客观和责任心。要做到这三点,就需要对自己有坚定不移的清晰的认识,就像别人认识你一样。

以本书所推荐的方式来进行公司治理,你将会受益匪浅。对此,那些敢于跳入水中并学会按照自己的方式游泳的人都会很清楚,而那些不愿跳入水中的人则无法体会。当然,人们总是有很多冠冕堂皇的借口来拒绝跳入水里,本书却会对你有所促动!琳恩对于事业的热情和丰富的经验使得她的发言振聋发聩。我希望更多人能够在琳恩的影响下,实现人性化的公司管理。

克里斯托弗·霍格

(克里斯托弗·霍格现任路透社集团、杜米克联合集团和国家剧院主席)

人的面孔总在不断的变化,有时欢快,有时悲伤。满怀关爱的表情可能掩盖着贪婪和野心,而冷峻的面孔之下可能潜藏着挚爱与关怀。

那么,公司治理的人文一面到底是什么样的呢?或者,更重要的是,我们希望它是什么的?

这个问题像是待攀的山峰,将是我们面对的一个挑战。我们需要探究,在进行公司治理时,怎样的做法才是人性化。因此,本书将重点关注公司治理的人文因素,而不是财务和物质因素,尽管它们之间存在紧密的联系。

赫曼·舍林博士

(瑞士国际管理学院国际商务系主任,国际商务协会主席,瑞士国际管理学院)

前 言

——如何使自己更具竞争力也更有人情味

本书适合三类人阅读,即公司管理者、研究公司管理与实践的人,以及关注公司人性化管理问题的人。

根据我的经验,大多数公司领袖都努力想使世界变得更加美好。并且许多人已经按照自己的方式实现了这个愿望。然而,人们都很忙,很难让他们仔细考虑大千世界中的各种事物——至于让他们对自己的商业决策的后果进行追踪、看看自己的初衷是否实现就更是难上加难了。因此,我写作本书的目的除了提供可行的指导方针外,还在于引发人们对这些问题的思考。

本书本来是为那些董事长、首席执行官、非执行董事及执行董事,或者有志于加入他们行列的人而写的,不过,投资者和其他相关人士也会从中得到启示。由于本书关注的是公司治理中的人文因素,所以既谈到了治理的技术层面,也涉及到了更加个人化和社会化的因素,这些来自于我 20 年来的实际工作经验,来自于我与董事们和投资者们讨论的总结出来的。

本书的思想内容部分来源于我对 200 多位董事的访谈,我请他们发表了自己对于公司治理的观点。另外,本书还包括了我与很多董事长、首席执行官和董事们在工作餐时的讨论内容。书中大部分内容都直接源于我为董事会提供指导时的观察和理解。因此,本书的某些内容只能说是我的个人看法。

每个人都有自己的梦想、愿望和关心的问题。我希望本书能够使读者停下来细细考虑自己的观点和经历,并将书中的一些指导方针应用到实际生活中去。

本书的观点

本书是针对公司治理中的人文因素的,我能大致阐述一下自己的观点可能对读者会更有益处。

我在每一天都深刻地感受到自己是地球的一员。打开报纸或电视,我就能知道世界各地的新闻大事。同样,如果媒体报导世界某地发生了战争,我就能感

到甚至嗅到战争的破坏气息；还有，如果某种疾病有了新的治疗方法，我就会为
我所认识的患者感到由衷的高兴，同时也会为所有的患者感到由衷的高兴。

我会花好几个小时来给世界各地的朋友和同事发电子邮件。有时，我会感到非常沮丧，因为我不停地学习新技术，但每当你刚刚掌握了一门新技术，就会有更新的技术出现。我觉得自己要做的事情太多了，甚至很难抽出时间来与朋友和家人相处。后退一步，掂量一番我的生活方式是否适合我和我所爱的人，这并不是一件容易的事。我还知道自己过的是富足的生活。实际上，我喜欢这样的节奏，但不喜欢付出的代价。

一想到这个世界，我就会想到各种各样的表情——高兴的或不高兴的。一些人过着奢侈的生活，住着高楼大厦，开着高速跑车——他们是高兴的，另一些人则是不高兴的。我仿佛还看到了贫穷的人为了勉强糊口而奋力挣扎。介于两者之间的就是那些平和而积极地过着日常生活的人。

公司治理同所有人都息息相关。我在跨国公司所拥有的加油站给汽车加油，我吃的食物可能是从遥远的国家和大陆进口的。当出现价格波动和利息变动时，我就会意识到，我们的公司治理者（以及政府官员）会影响到包括我在内的数千万人的生活。

一旦意识到自己可能发挥的作用，我总是要关注对我来说很容易和擅长的事。参加董事会议时，如果会议议题是我所感兴趣的，我就会很活跃；如果讨论总是在原地打转，迟迟没有结果，我就会感到无聊和沮丧；如果董事提供的信息很迟，而且很不充分，我就会感到愤怒；而在讨论未来的规则并作完精彩的陈述时，我就会特别受到鼓舞和非常投入。

我已经意识到了自己知识的局限性。最重要的是，我意识到的很多的问题是很难回答的。其中有很多复杂的矛盾和利益冲突；我应该把钱直接捐给穷人，还是捐给可以促进公共利益的慈善机构？关键是我意识到自己不可能是完美的，我的做法并不总是正确，我也有自己的缺点，会对别人产生负面的影响。比如，我耐心不足、很容易沮丧、比较直率，这些对于一些人来说可能是不太好接受的。我所能做的就是不断保持头脑清醒，克服自己的缺点，努力做出最大的贡献。

然而，当我看到别人进行公司治理的时候，会感叹他们的知识、智慧、技术专长。他们愿意为自己的决策负责，而这些决策将影响到公司的前途命运；他们常常要解决复杂而快速变化的问题，还要为雇佣了成千上万人的企业负责。这些企业所提供的产品和服务会影响到数百万人的生活。

如果我看到一个公司的董事长或首席执行官不仅能够创造利润,而且在做出会影响到许多人的生活的决策时还能有很高的水平,就会非常感动。同时我也发现,也有许多领导只顾着自己的地位、贪欲和利益。他们只注重公司的“利润”,为所欲为,根本不考虑他们的所作所为会对别人带来什么样的影响。

- 如果由这些人来领导我们的公司,那将会造成什么样的影响?
- 影响会很大吗?
- 赚钱的目的仅仅是赚钱本身,还是为了达到更高的目标?
- 如果他们自己的朋友和家庭受到了他们的行为的影响,董事们是否还会采用相同的做法?

这类问题使我相信,公司治理的人文因素将成为新世纪最重要的问题之一。至于原因,本书将为你做出解释。

本书的内容

本书想要说明的是,公司治理是非常复杂的。公司治理者的决策将影响公司的前途命运,还将影响到公司所赖以运作的经济环境体系。公司治理不仅会对股东的生活造成影响,还会对雇员和相关的社区造成影响。本书能引发读者对公司治理的人文因素的思考,并为那些想改善自己的治理方式的人提供了可行的建议。

本书的第一部分解读了公司治理的内涵,以及人性化为何如此重要。第一章对公司治理的社会环境和技术环境进行了探讨,这些都是投资者、董事、执行董事在不久的将来所必须面对的。第二章解释了为什么要更认真地对待公司治理的人文因素。这样做能提高公司领导的治理水平,并且也可能成为公司治理发展的下一个阶段。如果人们既能了解和掌握公司治理的人性面,又有业务知识和专长,将能够大大改善自己和别人的生活质量。改善可以表现在4个层面上——个人层面、人际层面、团体间层面和系统层面。本书重点阐述的是个人层面和人际层面,因为这两个层面是其他两个层面的基础。

第二部分提出了改善自我管理的建议。第三章阐述了不同的领导风格将对公司治理的本质造成的影响。第四章给出了自我治理简单的指导性模型。第五章则提出了实践性的指导原则。

本书第三部分分析了团队管理问题。第六章描述了不同团体的不同运作方式。第七章提出了一个模型,以方便读者了解公司决策是怎样做出的。第八章

就怎样改善公司团体的运作提出了自己的建议。第九章讨论了董事会的劣根性,并就怎样对待我们本性中的消极因素提出了一些建议。

第四章比较简短,阐述了董事会、监事会和执行委员会的管理角色和职责。

本书结尾的回顾与总结部分认为,改善公司治理的人文因素不仅仅与那些对公司治理感兴趣的人相关。实际上,所有企业领导都应该关注这个问题。另外,这一部分还提到了改善工作关系的问题。最后,还建议更详细的探讨两个问题,第一,女性在公司治理中的作用。第二,怎样才能使自己在更有竞争力的同时还更具有人情味。

怎样阅读本书

虽然这本书很厚,但是请不要气馁,你可以采取不同的方式来阅读。

每章开头的摘要可以帮你快速理解本书的大致内容。如果你想了解基本概念,可以参考每部分开头的指导模型。这些阐述对主要概念作了总结。如果你对实践性的指导原则感兴趣,那么最好的方法就是做个快速浏览,专门挑出你感兴趣的部分。

有些读者可能不辞劳苦,想系统学习怎样改善自己的治理工作的人文方面;那么,通读本书将对你大有帮助。

目 录

献辞	1
致谢	1
序言	1
前言——如何使自己更具竞争力也更有人情味	1

第一部分:解读公司治理

第1章 面对变革,我们更需要人性化的公司治理	3
------------------------	---

这是一个

人人外表健硕,却内心狭隘的时代;

个个显赫却彼此不屑的时代。

.....

这是一个

更多休闲,却更显无聊的时代;

更多食品,却更缺乏营养的时代。

.....

第2章 解读人性化的公司治理	11
----------------	----

公司领导是否有责任考虑人的基本需求?

公司治理是与人相关的,而且是由人来执行的。这一点我们常常忘记。

第二部分:自我治理

第3章 董事长也是人:三个故事	29
简·亨特	

国际银行股份有限公司董事长,3家高科技公司的非执行董事.....

拉斯·卡尔森

全球印务服务公司首席执行官，欧洲运输公司董事长

.....

王 力

王力股份有限公司总裁，3所大学的荣誉会员及教授，东帝汶事务联合国和平与重建委员会主席.....

第4章 我们是谁，我们该相信什么？ 47

我想通过自己的贡献来创造、维持或破坏什么？

我怎样才能知道我做的是正确的？

我怎样才能加以改进？

我的工作会对别人产生怎样的影响？

我是否对人才进行了最有效的利用？

我是否尽了全力来使自己与众不同？

第5章 董事们自我提升的六个准则 69

了解你自己

竭诚帮助他人

正视自己的缺点和盲点

严格把控自己的时间

关注自己的健康

迅速处理棘手的人际关系

第三部分：团队管理

第6章 高层管理团队的纷争 89

公司背景下的兄弟之争

近观全球食品巨人

奥林匹亚银行的跨文化冲突

甘德与奥普伍德执行委员会的重建

.....

第7章 董事会该如何做出决策

107

我们的决策如何能够给尽可能多的人带来最大的利益?

我们是否花了足够时间去探索为人类生活质量做出更积极贡献的方法?

我们的决策为人们带来了怎样的贡献(而不仅仅是为股东与我们自己)?

这也许听起来很傻,但在我所列席的一些会议上,一些与会者就搞不懂他们做决策之目的何在。人们往往在公司事务中忙得团团转,机械地重复一些习惯的事情……

第8章 我们该如何做得更好

125

我如何才能改进管理方法?

我如何才能使他们尽心尽力,发挥他们的最佳水平?

我们所做的与可以做到的一样好吗?

我该如何处理不尽职的人?

对于扰乱会议的人,我该做些什么?

第9章 董事会的劣根性

153

如果基本需求中的任意一个在关键时刻被剥夺或被压制,一个人就会用另一种不健的方式来满足自己的需求,这经常会导致破坏性的消极行为。在公司治理中,最普的消极行为有三种:主动的攻击性或破坏性、消极的暴力、神经或精神病倾向。

第四部分:各种治理角色的表情

第10章 董事会成员各自的职责和角色定位

177

一个出色的董事能指出战略上的疏忽之处,评价公司和高级管理人员的表现,能代股东的利益并与股东进行沟通,为最高管理者提供服务,维护公司的资产并使其增值,使公司的运作符合法律的规定。

第11章 回顾与总结

关于公司治理的人文因素我想重点强调的是：我认为我还没有答案。我希望我问的一些问题是有价值的，能够给读者一些启发，并为他们寻找自己的解决方式提供实用的建议。

第 1 章

面对变革,我们需要更加人性化的公司治理

企业的兴盛不是由主观意愿决定的,人、团队合作、领导力、进取心和技术进步才是企业的兴盛之本。我们无法将这些关键因素简单地糅合在一起,如果有人认为,企业的成功仅仅取决于制定“完善”的规章制度,那将是非常危险的。

摘要

在讨论公司治理的人文因素时,我们不禁会问:公司治理究竟是要治理什么?对于这个问题的回答,一方面说明了公司的治理方式,另一方面也说明了重要决策将对人们产生的影响。

我们所有人都会受现行主流价值观念的影响,不管这些观念与我们真正所需的原则是否相关。另一方面,技术进步和环境变化也有可能使我们的价值观念和生活方式发生翻天覆地的变化。

