

中信 管理经典

[德] 休·戴维森 (Hugh Davidson) 著

承诺

企业愿景与价值观管理

THE COMMITTED ENTERPRISE
HOW TO MAKE VISION AND VALUES WORK

成功或失败

——倾听125个组织对愿景与价值观管理的诠释



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

承诺

企业愿景与价值观管理

THE COMMITTED ENTERPRISE

HOW TO MAKE VISION AND VALUES WORK

[德] 休·戴维森 (Hugh Davidson) 著

廉晓红 李小君 凌 勇 廉莉莉 译

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

承诺:企业愿景与价值观管理/[德]戴维森著;廉晓红等译.—北京:中信出版社, 2004.6

书名原文: The Committed Enterprise: How to Make Vision and Values Work
ISBN 7-5086-0215-3

I. 承… II. ①戴… ②廉… III. 企业管理-组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 047399 号

The Committed Enterprise: How to Make Vision and Values Work

Copyright © 2002, Hugh Davidson

The simplified Chinese edition © 2003 by CITIC Publishing House

This edition of *The Committed Enterprise* by Hugh Davidson is published by arrangement with Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX51GB, England.

All rights reserved.

版权所有,侵权必究。

承诺:企业愿景与价值观管理

CHENGNUO

著 者:[德]休·戴维森

译 者:廉晓红 李小君 凌 勇 廉莉莉

责任编辑:李 莎

出 版 者:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者:中信联合发行有限责任公司

承 印 者:中国农业出版社印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16 印 张:20.75 字 数:341千字

版 次:2004年8月第1版 印 次:2004年8月第1次印刷

京权图字:01-2003-5166

书 号:ISBN 7-5086-0215-3/F·732

定 价:33.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线:010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

对《承诺》一书的评价

“不凡的意图、缜密的细节以及有穿透力的分析,此书充满着睿智和丰富的经历。任何处于不确定状态下并真诚看待领导问题的人将从中获益。”

布赖恩·皮特曼爵士

英国劳埃德 TSB 银行集团董事会主席(1997~2001)

“这本优秀的著作描述了出色地执行正确的愿景与价值观,将在组织内部与外部形成坚定的忠诚。其不凡之处是,在一个非常‘柔性’的议题上表现出高度的实践性,涉及了愿景与价值观的构思、沟通、深化植入和衡量。是所有领导人士以及未来领导者的必读之书。”

戈登·康韦教授

洛克菲勒基金会会长

“《承诺》对所有希望组织成功走向未来的商业领导者来说是一本必读之书。戴维森教授采用相关的商业案例和访谈,说明了超越单纯字面意义的‘愿景’与‘价值观’而趋向系统性与行动性变革的重要性。”

费伊·威尔逊

家得宝公司高级副总裁

“本书具有高度可读性,是一本以科学而有创造性的方式来管理愿景与价值观的著作。它紧紧围绕七个最佳实践步骤,充满了丰富的案例,并以与一百多位成功的领导者的访谈为基础,对公司和非营利性组织具有同等的适用性。”

道格拉斯·布朗斯基

纽约中央公园管理局首席运营官

“《承诺》是所有不同层次的管理人士的必读手册。它的独特的形式使其更便于阅读并能使读者获取其精华。”

伦纳德·A·劳德

雅诗兰黛化妆品公司董事会主席

“这本给人深刻印象并具原创性的著作是所有高层管理人员的‘必读’之书,无论他们在公共组织还是在私营企业工作,因为该书对最佳实践步骤做了缜密的调研、简明的描述并提供了非常有说服力的分析,使其很容易被采纳和实施。要赶在竞争对手之前阅读这本《承诺》!”

西蒙·诺克斯教授

克兰菲尔德大学管理学院

“在今天复杂的市场环境下,戴维森教授用一种实际的方法抓住了组织长期生存和脱颖而出的关键。”

杰克·达菲

联合包裹服务公司高级战略副总裁

“戴维森通过活泼的形式、丰富的图解、有说服力的描写以及强烈的实践性,说明了如何发展愿景与价值观以创造一个成功的结合体。这是一本宝书。”

弗兰克·罗兹

康奈尔大学荣誉校长

“人无理想而亡。商业组织领导者辨识出了同样的规则。以世界领导性组织的案例为基础,《承诺》为读者提供了如何把以价值观为基础的原则植入实践活动的有创造性又有效的方法。这本书简洁而又有丰富的调研。”

乔尔·阿利森

达拉斯贝勒医疗保健系统总裁兼首席执行官

“《承诺》提供了有思想而兼具实践性的指导,它有助于组织形成自身清晰的愿景与价值观。同样重要的是,戴维森教授采用真实的案例来证明理想如何能转变成切实的收益。”

小爱德华·惠特科

SBC通讯公司董事会主席兼首席执行官

“休·戴维森的新书具有高度的组织理论性并将其转化为有效的实践。它将愿景转化为行动,对任何热切渴望领导一个充满活力的组织的人来说都是必读的,不管他

在哪个领域——公共组织、私营组织还是志愿组织。”

巴里·克拉克

英帝国勋章获得者

国际救助儿童会(英国)主席

《承诺》的独特结构使它成为一本出色的书籍。本书左页的所有图表可以免费下载,并且如果您希望得到更多的相关信息和资源,请登录:

www.bh.com/companions/0750655402

献给我的父亲,亚历克·戴维森(Alec Davidson),作为一名建筑师和勘测员,他谨遵着最高标准的整体性和专业操行。

译者序

愿景与价值观并非新生事物，“它们已经在人群中存续了几千年，而却是在最近几十年里才被写出来的”。但是一些人将它们当做短期的管理时尚，致使企业愿景与价值观的管理过程中出现了许多错误思想与行为，而这使得愿景与价值观无法发挥应有的作用，并且被大家当做一种可有可无的选择。

休·戴维森的《承诺》认为忠诚的客户、高度激发的员工、满意的出资者是承诺型组织的基本框架，进而指出愿景与价值观在其中所发挥的巨大协调与驱动作用。有多少组织认识到了这一点呢？有多少组织对愿景和价值观的管理是成功的呢？又有多少组织真正实现了它们的作用呢？答案是：很少。许多组织以为只要描述一下愿景和价值观就大功告成了。而实际上描述愿景和价值观仅仅是开始，要想让愿景和价值观发挥作用，95%的精力要放在实施上。因此本书着力于介绍如何使愿景与价值观生效。作者提出了使愿景与价值观发挥作用的七个最佳实践步骤，并逐一进行了富有说服力的阐述。其中亦体现了作者丰富的经历和敏锐的思想。

值得一提的是本书的独特结构和丰富的例证，读着让人耳目一新，使人惊叹于作者的精细构思以及对材料的驾驭能力。这样的布局给枯燥的翻译工作带来了乐趣，因此毫无疑问的是，读者在阅读过程中也同样能感到妙趣横生。本书行文流畅，生动活泼，相信读者必能从中获得很大裨益。

本书由廉晓红、李小君、凌勇、廉莉莉翻译，全书由廉晓红统稿。感谢陈云、张贤、张飞、任声策、陈之荣、陈刚、朱美琴、冯杰鸿、李俊等在翻译过程中提供的帮助。由于我们水平有限，其中难免会有所缺憾，望读者不吝赐教！

译者

前言

2001年9月11日，震惊全世界的“9·11”事件发生，从这一恐怖事件中迸发出对救援服务的英勇价值观的全球赞美，尤其是对纽约警察局和消防署。他们展示了在极端情况下强有力的价值观是如何发挥作用的。

本书的目的是指导组织以它们引以为豪的态度和行为取得未来的成功。即如何用正确的方式取得好的结果，因为只有如此，好的结果才能持久获得。

此书是为各种类型组织的当前或未来的领导者而写的，它适用于商业组织领导者、企业家以及警察机构或慈善组织的领导者，也适用于教育领域的高层管理人员或医院管理人员。

在描写愿景与价值观方面有很多优秀的著作，但是几乎很少有著作涉及如何在每天实践的基础上使它们真正发挥作用。本书的目标就是要弥补这一缺陷与空白，在愿景与价值观方面形成持续的管理流程，而不仅仅是一个转眼就遗忘的演习。

与众不同的书才能在书架上占有一席之地。本书在三方面具有自身的独特性：

- **便于理解的形式。**图表或者例子置于左页（快速浏览），并引导你阅读右页的主要内容（细细品读）。书的左页全部是由完整的图表所构成，可以单独进行阅读也可以结合右边的书页展开阅读。
- **深入而广泛地调研。**现在也有许多书是建立在与首席执行官们的访谈基础上的，但是通常这种访谈是由一个调查团队进行的。我为撰写此书亲自进行了所有的136个访谈，以此来确保方法和比较的一致性。这一任务需要到45个地区，行程40 000英里。在穿行于美国的将近80天中，五个箱子里装满访谈资料、背景材料、行走装备、访谈服装和便装，这样的重负对我是一个独特的挑战。

在我做报告的过程中，最常被问及的是“你如何知道被访问者陈述的是事实，亦或者他们给出的仅仅是对自己有利的观点？”我的回答是，你永远不能得到保证，组织领导者倾向于提供有利的假象。我之所以采取此种形式的调研，原因就在于此，面对面的访问比电话接触或传真调查问卷的

方式要好得多。我从一开始就十分关注这一问题，先对每个组织进行研究，当到达组织后就开始搜索相关信号，并与出租车司机、招待员、保安以及秘书闲聊。我会参观食堂，提早到现场研究经过接待处的人员，观察走路上学的孩子们的行为以及索取相关的文件（如5年计划、评估表格）。所有的访问都是秘密进行的，我用问题来进行探索，而答案显然也很坦率。我所受过的法律培训、几十年的访问经历以及对许多行业的了解，在我的访谈过程中也帮了大忙。

- **对公司和非营利性组织的完整覆盖。**在你所看到的这些组织中，57%是公司而43%是非营利性组织。我对两种类型的组织都提出了同样的问题。正如所期望的，这过程中产生大量的交叉学习，这在书中做了细致描述。我个人得出的结论之一是，最难以成功管理的两类组织是警察机构和交响乐团。

在撰写本书的这两年里，我的妻子桑德拉辛苦地工作，做出了重要贡献，她也是给我鼓励的坚定来源。

另一个重大的挑战是安排访问那些很难约见的人物。冷淡的接触被证实是没有成效的，因此我只能通过私人引见来开展访问。拥有一些有影响的朋友和熟人是非常好的起点。他们能够帮我接触到其他人，然后这一过程就变得很自立了。

在关键性的早期，戴维·巴恩斯（David Barnes）爵士为我打开了访问他熟识的全球性公司的首席执行官的方便之门，而戴维·拉姆斯博顿（David Ramsbotham）爵士介绍我到美国和英国的军事和警察部门，访问其领导者。诺顿罗氏律师事务所（Norton Rose）的资深合伙人查尔斯·斯特劳斯（Charles Strauss）、戴维·刘易斯（David Lewis）以及哈佛商学院工商管理系教授约翰·奎尔奇（John Quelch）也给予了我莫大帮助，而菲利普·卡恩（Philip Carne）使我能够通过强生公司（Johnson & Johnson）来接触美国主要的医院。

我要对所有的136个热情接见我的组织领导者表示最大的感激。对这些日理万机的人来说，除了能在书中偶尔被提及外，访问对他们没有任何帮助。大部分人之所以接受访问是因为他们非常相信愿景与价值观能够生效，并希望能为这个主题做出力所能及的贡献。他们都慷慨地付出了时间

和自己的思想，大多访谈进行得非常生动。只有一位领导者没有“出现”，还有一位临时通知取消访问。这是在调查过程中发现的衡量某人对愿景与价值观忠诚程度的指标。

这本书中有大量来自访问的引证和案例。为了采用它们，本书篇幅较长。那些没有被引用的内容也提供了有价值的思想，并对结论的形成做出了重要的贡献。

许多人真诚地阅读了最初的文稿。我的兄弟埃文·戴维森（Ewan Davidson），在著名公司和非营利性组织中有过丰富的高层管理经验，他和来自克兰菲尔德大学（Cranfield University）管理学院的西蒙·诺克斯（Simon Knox）教授一起，阅读了本书第一稿。他俩对结构和内容提出了有价值的建议，使我对章节次序做了调整，并重写了原先的章节内容。同样来自格连菲尔德大学的马尔科姆·麦克唐纳（Malcolm McDonald）不断地鼓励我，并提出了许多建设性的见解。

史克必成公司（SmithKline Beecham）前任高级副总裁彼得·詹森（Peter Jensen），目前在许多商业组织中任职。他以及联合包裹服务公司（UPS）高级战略副总裁杰克·达菲（Jack Duffy）都阅读了最后的文稿，他们的评论对本书的改进起到了重要作用。

两本有里程碑意义的著作——詹姆斯·柯林斯（James Collins）和杰里·波拉斯（Jerry Porras）的《基业长青》（Built to Last）以及加里·哈默尔（Gary Hamel）和 P·K·普拉哈拉德（P.K. Prahalad）的《为未来而竞争》（Competing for the Future）——极大地激发了我对愿景与价值观的兴趣，并使我产生了撰写此书的灵感。同时，斯蒂芬·金（Stephen King）的《关于写作》（On Writing）一书是我写作过程中必不可少之物，我努力遵循其建议，即用简单的句子并避免使用副词。

巴特沃斯-海涅曼出版社（Butterworth-Heinemann）的发行人蒂姆·古德费洛（Tim Goodfellow）从一开始就强烈支持此书，并与尼尔·科菲（Neil Coffey）以及玛格丽特·登利（Margaret Denley）一起积极而有技巧地面对本书独特格式的挑战。

商业组织

注：那些姓名后标注了星号的人在访问时已经离开了组织。他们的头衔和组织是根据访问时的状况确定的。

姓名	头衔	组织	地区
美国			
雷·安德森 (Ray Anderson)	董事会主席 兼首席执行官	英特飞公司 (Interface)	亚特兰大 (Atlanta)
理查德·安托万 (Richard Antoine)	副总裁	宝洁公司 (Procter & Gamble)	辛辛那提 (Cincinnati)
迪克·布朗 (Dick Brown)	董事会主席 兼首席执行官	电子数据系统公司 (EDS)	达拉斯 (Dallas)
小哈罗德·伯林盖姆 (Harold Burlingame Jr)	执行副总裁	美国电报电话公司 (AT&T)	巴斯金理奇市 (Basking Ridge)
罗伯特·达雷塔 (Robert Darretta)	首席财务官	强生公司	新不伦瑞克 (New Brunswick)
斯蒂芬·德梅里特 (Stephen Demeritt)	副总裁	美国通用磨坊食品 公司 (General Mills)	明尼阿波利斯 (Minneapolis)
戴维·戴明 (David Deming)	执行董事	JP 摩根投资银行 (JP Morgan)	纽约 (New York)
杰克·达菲	高级战略副总裁	联合包裹服务公司	亚特兰大
罗伯特·埃克特 (Robert Eckert)	首席执行官	美泰儿公司 (Mattel)	洛杉矶 (Los Angeles)
迈克尔·霍利 * (Michael Hawley)	董事会主席兼 首席执行官	吉列公司 (Gillette)	波士顿 (Boston)
小查理·霍利迪 (Charles Holliday Jr)	董事会主席兼 首席执行官	杜邦公司 (DuPont)	威尔明顿 (Wilmington)
德克·雅格 * (Durk Jager)	首席执行官	宝洁公司	辛辛那提
查尔斯·奈特 (Charles Knight)	董事会主席兼 首席执行官	爱默生电气公司 (Emerson Electric)	圣路易斯 (St Louis)
伦纳德·劳德 (Leonard Lauder)	董事会主席	雅诗兰黛化妆品公司 (Estée Lauder)	纽约
约翰·佩珀 (John Pepper)	董事会主席	宝洁公司	辛辛那提



(续表)

刘易斯·普拉特 (Lewis Platt)	首席执行官 前任董事会主席 兼首席执行官	肯德尔·杰克逊公司 (Kendall Jackson) 惠普公司 (HewlettPackard)	圣罗莎市 (Santa Rosa)
约翰·鲍尔斯 (John Powers)	执行董事	美国高盛公司 (Goldman Sachs)	纽约
史蒂文·罗格 (Steven Rogel)	董事会主席兼 首席执行官	美国惠好公司 (Weyerhaeuser)	西雅图 (Seattle)
刘易斯·鲁丁 (Lewis Rudin)	董事会主席 董事会联席主席	改善纽约协会(Association for aBetter New York)鲁丁 管理会(Rudin Management)	纽约
弗雷德里克·史密斯 (Frederick Smith)	董事会主席兼 首席执行官	联邦快递公司 (FedEx Corporation)	孟斐斯 (Memphis)
威廉·斯达夫罗泊罗斯 (William Stavropoulos) 博士	事会主席	道氏化学公司 (Dow Chemical)	米德兰 (Midland)
查尔斯·斯特劳斯 (Charles Strauss)	董事会主席	美国联合利华 (Unilever USA)	纽约
道格拉斯·斯威尼 (Douglas Sweeney)	战略副总裁	IBM 公司	雅莫 (Armonk)
特洛伊·托德 (Troy Todd)	执行副总裁	电子数据系统公司	达拉斯
乔·韦勒(Joe Weller)	董事会主席兼 首席执行官	美国雀巢公司 (Nestlé USA)	格伦代尔 (Glendale)
小爱德华·惠特科 (Edward Whitacre Jr)	董事会主席兼 首席执行官	SBC 通讯公司 (SBC Communications)	圣安东尼奥 (San Antonio)
小约翰·惠特科* (John Whitacre Jr)	首席执行官 (Nordstrom)	诺德斯特龙零售公司	西雅图
费伊·威尔逊 (Faye Wilson)	高级价值观副 总裁	家得宝公司 (Home Depot)	亚特兰大
加拿大			
理查德·柯里 (Richard Currie)	总裁 前任总裁	加拿大乔治威斯頓零售 公司(George Weston Ltd) 洛罗斯连锁超市集团 (Loblaws Companies)	多伦多 (Toronto)
英国			
迈克尔·安格斯* (Michael Angus) 爵士	董事会主席 前任董事会 主席	惠特布雷德公司 (Whitbread) 联合利华公司	伦敦 (London)

(续表)

布赖恩·鲍多克 (Brian Baldock)	董事兼代理 董事会主席	马狮百货公司 (Marks & Spencer)	伦敦
戴维·巴恩斯* (David Barnes)爵士	副董事会主席	阿斯特拉-捷利康制药 公司(Astra Zeneca)	伦敦
罗伯特·鲍曼 (Robert Bauman)	前任董事会主席 前任首席执行官	英国宇航公司 (British Aerospace) 史克必成公司	伦敦
波林·贝斯特 (Pauline Best)	人力资源总监 (Vodafone UK)	英国通信公司沃达丰	纽伯利 (Newbury)
彼得·布莱克本* (Peter Blackburn)	董事会主席	英国雀巢公司	克罗伊登 (Croydon)
洛德·布莱思* (Lord Blyth)	董事会主席	博姿公司(Boots)	诺丁汉 (Nottingham)
阿德里安·伯恩 (Adrian Bourne)	董事会主席	杰科斯塔公司 (G Costa & Co)	伦敦
洛德·布朗 (Lord Browne)	首席执行官	英国石油公司(BP)	伦敦
菲利普·卡恩 罗伯特·克拉克 (Robert Clarke)爵士	前任总裁 前任董事会主席	强生爱惜康公司(Ethicon) 泰晤士水务公司 (Thames Water)	伦敦 伦敦
安东尼·克利弗 (Anthony Cleaver)爵士	董事会主席	AEA 科技公司 (AEA Technology)	伦敦
彼得·戴维斯 (Peter Davis)爵士	董事会主席 前任董事会主席	英国连锁超市约·圣斯伯 雷公司(J Sainsbury) 英国保诚人寿股份有限公司 (Prudential UK)	伦敦
克里斯·吉布森-史密斯 (Chris Gibson-Smith)	执行董事	英国石油公司	伦敦
马丁·格伦 (Martin Glenn)	总裁	百事可乐英国菲多利零食 公司(Frito-Lay UK)	雷丁 (Reading)
斯图尔特·汉普森 (Stuart Hampson)爵士	董事会主席	约翰刘易斯合伙公司 (John Lewis Partnership)	伦敦
蒂姆·哈拉本 (Tim Harrabin)	战略董事	英国通信公司沃达丰 (Vodafone UK)	纽伯利
安德鲁·哈里森* (Andrew Harrison)	市场总监	英国可口可乐公司	伦敦
肯尼·霍希霍恩 (Kenny Hirschhorn)	假象工程和未来学 (Imagineering and Futurology)以及 战略执行副总裁	英国移动电话奥兰治 公司(Orange)	伦敦

(续表)

基思·霍洛韦 (Keith Holloway)	董事会主席	快捷人力资源公司 (OneClick HR)	伦敦
英国最高级巴思爵士 (CBE)约翰·胡珀* (John Hooper)	会长	英国小企业事务学会 (ISBA)	伦敦
托尼·伊尔斯利* (Tony Illsley)	首席执行官	英国有线电视运营商 Telewest 公司	沃金 (Woking)
彼得·詹森*	高级副总裁	史克必成公司	伦敦
戴维·基德 (David Kidd)	合伙人	亿康先达国际顾问公司 (Egon Zehnder)	伦敦
泰瑞·利希 (Terry Leahy)	首席执行官	英国最大连锁超市泰斯科尔 (Tesco plc)	彻斯汉 (Chesham)
阿伦·莱顿* (Allan Leighton)	欧洲地区 首席执行官	沃尔玛连锁超市 (Wal-Mart)	利兹 (Leeds)
约翰·麦格拉斯* (John McGrath)	首席执行官	帝亚吉欧公司(Diageo)	伦敦
查尔斯·米勒-史密斯 (Charles Miller-Smith)	首席执行官	帝国化学工业公司(ICI)	伦敦
约翰·墨菲 (John Murphy)	董事会主席	普利茅斯金酒公司 Plymouth Gin)	普利茅斯 (Plymouth)
约翰·尼尔(John Neill)	首席执行官	英国 Unipart 汽车零部件公司	牛津 (Oxford)
戴维·皮尔逊 (David Pearson)	首席执行官	英国 NXT 扬声器公司	伦敦
迈克尔·佩里 (Michael Perry)爵士	董事会主席 前任董事会主席	英国煤气公司(Centrica) 联合利华	伦敦
霍华德·菲利普斯 (Howard Phillips)	前首席执行官	珀金斯食品公司 (Perkins Foods)	彼得伯勒 (Peterborough)
布赖恩·皮特曼* (Brian Pitman)爵士	董事会主席	英国劳埃德 TSB 银行 集团(Lloyds TSB)	伦敦
英国皇家学会会员 (FRS)艾伦·拉奇 (AlanRudge)爵士	董事会主席	英国 WS 阿特金斯集团 (WS Atkins)	伦敦
兰·赖德(Lan Ryder)	品牌总监	英国优利系统公司 (Unisys)	欧克斯桥 (Uxbridge)
洛德·谢泼德 (Lord Sheppard)	前任董事会主席	英国大都会集团 (Grand Metropolitan)	伦敦

(续表)

布雷恩·史密斯 (Brian Smith)爵士	前任董事 会主席	英国航空管理局 (British Airways Authority) 大东电报局 (Cable & Wireless)	伦敦
约翰·斯蒂尔 (John Steele)	人力资源总监	英国电信 (British Telecom)	伦敦
利亚姆·斯特朗 (Liam Strong)	国际总裁	世界通讯公司 (Worldcom)	伦敦
哈密什·泰勒 (Hamish Taylor)	执行董事	欧洲之星 (Eurostar)	伦敦
约翰·泰勒 (John Taylor)	首席执行官	英国核燃料有限公司 (BNFL)	赖斯利 (Riseley)
保罗·沃尔什 (Paul Walsh)	首席执行官	帝亚吉欧公司	伦敦
奈杰尔·沃纳 (Nigel Worne)	执行董事	登比陶瓷公司 (Denby Pottery)	登比 (Denby)
罗伯特·扬约翰斯 (Robert Youngjohns)	副总裁	Sun 微系统公司 (Sun Microsystems)	康贝里 (Camberley)
德国			
霍尔格·哈蒂 (Holger Häty)博士	高级副总裁	汉莎航空公司 (Lufthansa)	法兰克福 (Frankfurt)
瑞典			
珀西·巴纳维克 (Percy Barnevik)	董事会主席 董事会主席	瑞典投资集团 (Investor AB) 瑞典工程集团 (ABB 公司)	斯德哥尔摩 (Stockholm)

非营利性组织:教育机构

姓名	头衔	组织	地区
美国			
安杰拉·艾迪亚哥 (Angela Addiego)	校长	贝尔艾尔(Bel Air)小学	圣布鲁诺 (San Bruno)
多丽丝·阿瓦洛斯 (Doris Avalos)	校长	北部继续教育学校(North Campus Continuation School)	圣巴勃罗 (SanPablo)
罗伯特·伯达尔 (Robert Berdahl)	名誉校长	加利福尼亚大学 (University of California)	伯克利 (Berkeley)
吉尼·多德 (Gini Dold)	改革协调员	ER 泰勒学校 (ER Taylor School)	旧金山 (SanFrancisco)
达瑞·邓纳姆 (Dary Dunham)	校长	印第安山学校 (Indian Mountain School)	湖村 (Lakeville)
汤姆·埃弗哈特 (Tom Everhart)博士	退休校长	加利福尼亚理工学院 (Caltech)	帕萨迪纳 (Pasadena)
玛丽·赫尔利 (Mary Hurley)	教务主任	奥克兰艺术学校 (Oakland Arts School)	奥克兰 (Oakland)
杰拉尔德·林奇 (Gerald Lynch)博士	院长	约翰·杰伊法学院(John Jay College of Criminal Justice)	纽约
罗伯特·马顿 (Robert Mattoon)	校长	霍奇基斯学校 (Hotchkiss School)	湖村 (Lakeville)
弗兰克·珀赖因 (Frank Perrine)	校长	费森登学校 (Fessenden School)	波士顿
弗兰克·罗兹 (Frank Rhodes)博士	退休校长	康奈尔大学 (Cornell University)	伊萨卡 (Ithaca)
艾坦·泽门 (Eitan Zemel)	副教务主任	纽约大学斯特恩商学院 (Stern Business School, NY University)	纽约
英国			
埃里克·安德森 (Eric Anderson)博士	教务主任	伊顿公学(Eton College)	伊顿 (Eton)
斯蒂芬·鲍多克 (Stephen Baldock)	中学校长	圣保罗男校 (St Paul's School for Boys)	伦敦
亚历克·布鲁斯(Alec Broers)爵士、教授	大学副校长	剑桥大学 (Cambridge University)	剑桥 (Cambridge)
英国最高巴思爵士 卡罗尔·埃文斯 (Carole Evans)	校长	修道院公学 (Priory School)	斯劳 (Slough)