

【现代内部审计经典系列】

Building Better Boards

A Blueprint for Effective Governance

中国内部审计协会 中国智慧工程研究会 隆重推荐

建立更佳的董事会

——有效治理的蓝图

【美】大卫·A·纳德勒 / 著
梁晶 徐凯 冯欣荣 / 译



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

BBB

【现代内部审计经

Building Better Boards

A Blueprint for Effective Governance

中国内部审计协会 中国智慧工程研究会 隆重推荐

建立更佳的董事会

——有效治理的蓝图

【美】大卫·A·纳德勒 / 著
梁晶 徐凯 冯欣荣 / 译



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

著作权合同登记号 图字:01-2006-6941 号

图书在版编目(CIP)数据

建立更佳的董事会/(美)纳德勒著;梁晶等译. —北京:中国时代经济出版社,
2007. 6

ISBN 978-7-80221-337-1

I. 建... II ①纳... ②梁... III. 公司—董事会—研究 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 073044 号

“Copyright © 2006 by Mercer Delta Consulting LLC.

Published by Jossey-Bass

A Wiley Imprint

989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741 www.josseybass.com

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Section 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without the prior written permission of the publisher.

All Rights Reserved. This Translation Published under license.”

建立更佳的董事会:
有效治理的蓝图

〔美〕梁晶 冯欣荣 徐凯 著
大卫·A·纳德勒 译

出版者	中国时代经济出版社
地址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层
邮政编码	100007
电话	(010)68320825(发行部) (010)88361317(邮购)
传真	(010)68320634
发行	各地新华书店
印刷	北京鑫海达印刷有限公司
开本	787×1092 1/16
版次	2007 年 8 月第 1 版
印次	2007 年 8 月第 1 次印刷
印张	14.75
字数	267 千字
印数	1~5000 册
定价	32.00 元
书号	ISBN 978-7-80221-337-1

版权所有 侵权必究

序

我非常荣幸为《建立更佳的董事会》作序，原因有两个。第一，对于 Mercer Delta 咨询公司的 David Nadler 和其同事，我敬慕已久。我初次邂逅 David 是 1972 年在哈佛商学院，当时他是一年级学生，学习我的有关组织中人员行为方面的课程。我很快发现 David 对在团队中的作用方面具有独特见解。随着他求学的深入和经验的积累，逐渐成为研究高层管理团队的世界知名专家之一。

David 将其理论付诸于实践。他创立了一家一流的咨询公司，他及他的同事对于高层管理团队有着真知灼见。在本书中，他们将这些真知灼见运用于更高级别的团队——董事会。

我乐于为此书作序的第二个原因是，董事会是决定一个公司业务成败、甚至是全球经济兴衰的重要机构。如果董事会未履行好职责，则公司很可能失败。过去的很多年中，我们在美国都反复目睹这一简单而又重要的事实，在英国和欧洲其他经济发达国家中，这种情况也屡见不鲜。有些公司的失败是财务违规或舞弊的结果，比如欧洲的 Ahold 公司和 Parmalat 公司，美国的 Enron, Tyco, Worldcom 公司等。但是还有一些，则是董事会失职和公司失败共同作用的结果。最近诸如 Hewlett—Packard, Merck, Morgan Stanley 等问题

明显地表现在经营业绩滑坡、管理层继任出现问题、战略失误等方面，而这些问题究其根源，还是董事会没有履行好职责。

目前采取的防止类似的董事会失职的普遍做法是颁布新的法律（如美国的《萨班斯—奥克斯利法案》）、指南（如英国的 Higgs 审查报告）或者新的规定（如美国对于纽约证券交易所和纳斯达克上市公司的一些要求）。尽管新的要求有助于促使董事会更加有效，但是其作用有限。真正发挥作用的还是在董事会内部，取决于那些我们称之为董事会的这些人的集合。这正是本书所要介绍的——如何真正提高董事会的机能。与我本人和 Colin Carter 最近出版的《设计董事会的背后：复杂世界中如何设计公司董事会》相似，David 及其同事也将注意力集中在了应当在董事会内部采取什么措施上。

本书对于如何建立有效的董事会提出了一系列合理而且可行的建议。在应当由何人参与董事会、如何评价这些人的绩效、董事会的领导力、董事会应当完成的重要工作等问题上，本书进行了充分的论述。在我看来，这些建议言之有物。尽管各个董事会还需要结合各自环境采纳这些建议，但是我坚信，这些建议将有助于引导董事会真正有效地治理公司。

哈佛商学院人际关系教授

Jay W. Lorsch

前 言

在作为首席执行官（CEO）顾问的职业生涯的最初 15 年中，我一直认为公司治理的发展非常重要，几乎很少关注董事会，因为感觉它们不成问题。

但是在从业 25 年的现在，我和我的同事就组织、领导权和变革方面的问题与 CEO 们共同工作，发现在 CEO 的工作日程中，组织机构的设计、管理层的变动、领导能力的发展、文化的变革以及公司战略等逐渐成为工作重心。但是在 20 世纪 90 年代中期，我们咨询公司成立的最初 15 年中，我们几乎从未直接涉及董事会的工作。有时我们会帮助客户准备董事会有关管理层继任、组织结构的变动或者战略等事项的陈述。但是我们从未直接与董事会打过交道；事实上，我们几乎没有花费太多的时间与客户谈论董事会的工作。同样的，董事会在公司治理中也并不是一个非常重要的因素，它只是另一种会议，一种主动听取陈述的会议。

但是 20 世纪 90 年代以后，情况出现了变化。与其他人一样，我们也以极大的兴趣关注着 1992—1993 年间董事会戏剧性和空前的巨变，从那时起美国的一些大公司的董事突然不再随便地辞退 CEO。此外，我们也有幸接触到了一些有远见的 CEO，他们希望董事会以全新

的方式运作。他们请我们帮助解决如何吸收董事会有建设性地参与诸如战略、CEO 继任等重大问题的决策。随着我们与这些 CEO 及其董事会工作的深入，我们逐步对于董事会以往的问题和潜在价值有了一些新的看法。

我们发现，尽管董事会所处环境各异，但本质上是一些想有所作为的人的集合，或者就是一个团队。我们还发现，基于我们这么多年来将专业知识用于提高领导力和增强团队有效性，为组织中执行团队提供咨询，我们对董事会的运作也可以提出一些建议。

尽管我们对于大公司高层团队的运行机制和行为方面有所了解，但是我们认为还有必要进一步了解董事会。我们在公司中成立了一个研究小组，由我的同事 Chuck Raben 牵头。我们运用了各种方法来研究董事会和公司治理的现象，包括向我的“老”教授，哈佛商学院的 Jay Lorsch 咨询，从而帮助我们了解董事会独特的运行机制。2000 年，我们的公司（Delta 咨询集团）被 Mercer 收购，于是更名为 Mercer Delta 咨询公司，我们正式决定开始涉足于公司治理和董事会高效性的实践。我们还吸纳了一些专家，包括著名的公司治理专家、诸多公司和非盈利组织顾问 David Nygren，以及具有丰富董事会工作经验的律师 Beverly Behan。

2000 年夏天，我们还不知道我们的研究能够产生多少预见性。那时 Enron, Anderson, 和 Worldcom 公司还没有出问题，也没有人听说过《萨班斯—奥克斯利法案》或者纽约证券交易所上市公司的有关要求。当时是另外一种情况，但是很快就发生了变化。

我们开始与董事会共同工作，这些董事会既有我们的直接客户，

也有通过我们与 CEO 的关系结识的董事会。最开始，伴随着公司丑闻和新法律和上市公司要求的扑面而来，大多数董事会仅仅关注于遵循性问题。但是随着时间的推移，很多董事会开始明显地感觉到仅仅遵循法律法规远远不能够提高公司治理水平，他们开始考虑如何提高公司的领导能力和绩效。

随着我们工作的广泛开展和研究的深入，我们开始考虑采用以往惯例，将我们的研究成果出版。我们认为已经研究出了一些有意义的东西提供给更加广泛的读者——这就是本书的由来。

《建立更佳的董事会》中的信息主要来源于三个方面：第一，也是最主要的，它是建立在我们过去 10 年间在 Mercer Delta 咨询公司来自美国、加拿大和西欧的 50 多家公司董事会共同工作的基础之上。这些了解董事会、为其提供咨询、与其相互作用的机会，使我们可以最近距离地了解公司治理内部工作，也使得我们的研究有了真正经验。

第二，本书吸收了广泛的研究成果，从而使得我们对董事会的理解超越了我们第一手经验。通过与 Ed Lawler 和南加利福尼亚大学马塞尔商学院有效性组织研究中心（USC）的合作，我们在 2003 年和 2004 年分别对公司董事进行了调查。这些调查使我们对美国 200 多家公司董事会实务的不断变化，有了进一步的了解。在本书中，我们将频繁地引用 USC/Mercer 调查得到的数据。

第三，2004 年我们积极地参与了全美公司董事协会（NACD, the National Association of Corporate Directors）中的董事会领导能力蓝带委员会的工作。Jay Lorsch 和我担任该委员会的联合主席，我们的工作得到了哈佛商学院和 Mercer Delta 咨询公司同事的帮助。这些年来，

NACD 设立了多家蓝带委员会，它们对于我们了解公司治理发挥了重要作用。在董事会领导能力蓝带委员会中，我们决定采取一种不同的方法。我们将该委员会发展成为一个由大约 50 名董事、CEO、董事会主席、学院派和公司治理专家组成的以董事会为基础的委员会。在委员会开会之前，我们的工作人员对每位委员会成员进行了至少一个小时的深入的、一对一的访谈。我们对访谈内容进行计算机辅助分析，并将其用于委员会开会的材料和最终报告。这些访谈为我们提供了一个拥有 2000 多条不同意见（通常每条的长度为一段）的丰富的数据库。征得 NACD 的同意后，我们已经将该数据库作为本书内容的基础，这些意见将作为 NACD 或者蓝带委员会访谈被引用。

我们的目标是将我们的经验、USC/Mercer 定量数据和 NACD 访谈定性数据很好地相结合，得出一些有价值的结论。我们希望这些结论，以及本书提出的观点，能够对那些致力于建立更佳董事会这项重要工作的人们有所帮助。

David A. Nadler

2005 年 10 月，纽约

目 录

第一部分 董事会的领导力 and 活力

第一章 建立更佳董事会的蓝图	3
关于董事会治理的不同观点	5
董事会应该是一个业绩优异的团队	8
小 结	19
第二章 董事会的组成	21
根据职责来调整董事会的组成	23
董事任命过程中的操作问题	27
对新董事的综合考虑	34
小 结	36
第三章 董事的绩效	37
董事的职能和期望	38
“问题”董事的类型	41
董事工作绩效问题	46
个人董事的评估	48
小 结	55
第四章 董事会领导机制:结构与角色	56
谁应该领导董事会呢?	56
回答有关领导力的问题	56
争论的内容	57

公司治理的新方法	58
全国企业董事会议(NACD)委员会讨论的观点范围	59
定义首席董事和非执行董事长的职责	61
执行董事长	65
董事会下属各委员会的领导	67
小 结	68
第五章 董事会工作流程	69
信息流管理	70
管理议程和会议	76
充分利用执行会议	80
小 结	82
第六章 领导在董事会文化塑造中的作用	83
董事会与众不同:什么原因导致董事会与其它团队明显不同?	84
对传统董事会文化的分析	88
积极参与型董事会文化	89
塑造和改变董事会文化	95
小 结	101

第二部分 构建董事会的关键工作

第七章 将董事会引入公司战略	105
董事会战略中的职责:综合观点	106
理解战略活动	108
董事会参与战略	110
增值型模式的关键要素	112
战略构想和决策的框架	115
董事会有效参与战略的要求	118
小 结	120

第八章 CEO 业绩评价	121
背景:CEO 的业绩和责任	123
明确过程的目的	123
CEO 评价过程的执行:重要职责及活动	125
确定业绩标准及其测度	129
选择目标 设定标准	133
收集评价的反馈信息	135
与 CEO 沟通	136
小 结	138
第九章 董事会在 CEO 继任工作中的新职能	139
继任工作出了问题	140
CEO 继任的新环境	141
CEO 继任过程模型	142
合作模型成功运用的关键因素	144
计划一次成功的交接过程	148
一个独一无二的例子:替换创始人	153
小 结	154
第十章 董事会在公司危机中的职责	156
董事会不可或缺的职责	157
危机的预备及减弱	159
当 CEO 卷入危机	163
支持 CEO 并向其提出建议	165
企业复苏和经验学习	167
对董事会的要求	169
小 结	171
第十一章 董事会评价	172
董事会评估工作在董事会建设中的作用	175
董事会评价的三种方法	177
董事会评价反馈意见	183

对董事会各委员会的评价	184
对董事会主席或首席董事进行评价	185
在董事会评价中考虑管理层的观点	186
小 结	187

第三部分 美国以外国家的新兴问题

第十二章 加拿大公司治理的特殊问题	191
-------------------------	-----

加拿大的非执行主席	192
国有企业的董事会	195
家族公司中的有效治理	199
小 结	206

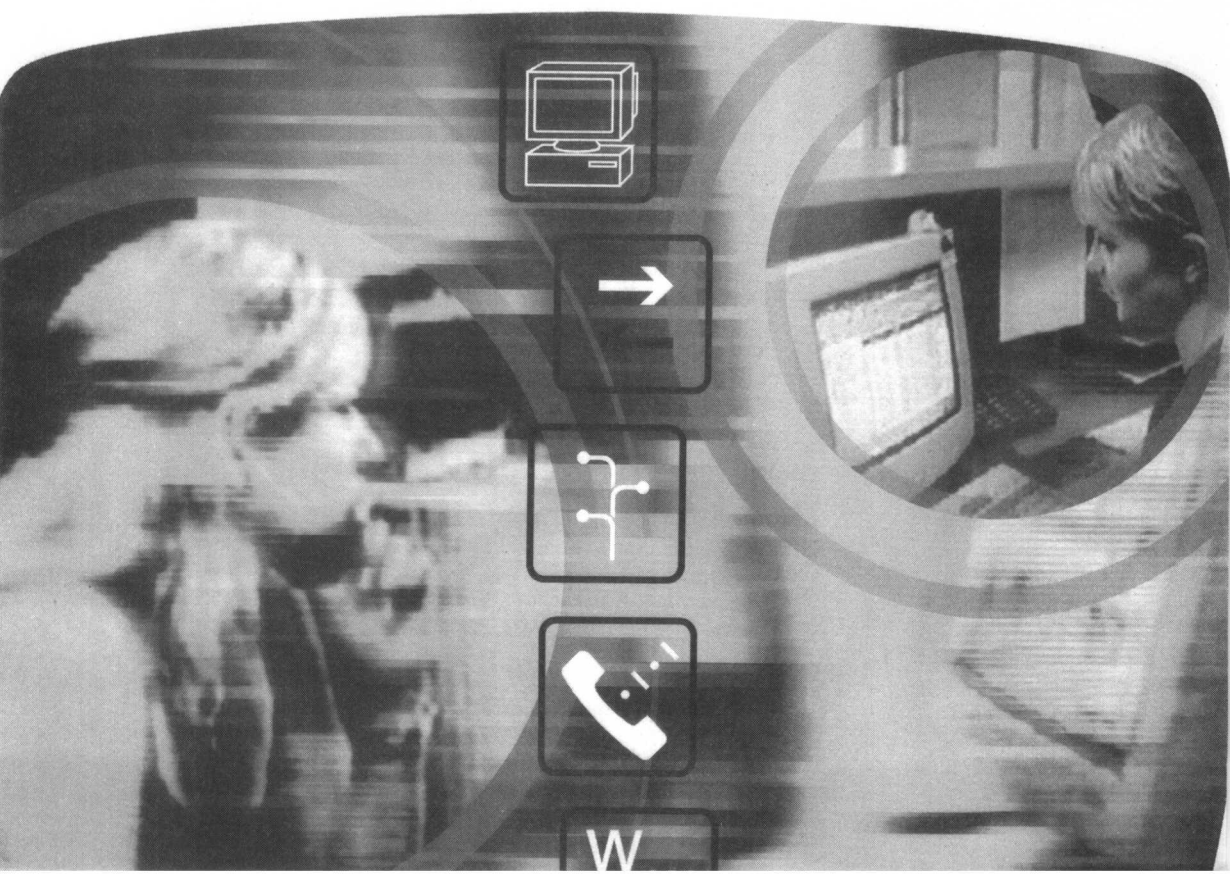
第十三章 英国的公司治理	207
--------------------	-----

制度框架	208
希格斯审查报告的影响	209
董事会的业绩	215
董事会的评估	216
与股东的关系	217
责 任	218
未 来	219
小 结	220

尾声:建立更佳董事会的建议	222
---------------------	-----

第一部分

董事会的 领导力和活力



第一章 建立更佳董事会的蓝图

David A. Nadler

Mark B. Nadler

Felix Rohatyn, 在其辉煌的职业生涯中曾担任多家公司的董事会成员。他曾讲过这样一个故事。20 世纪 60 年代, 他任职于 Avis 汽车租赁公司董事会, 这也是他第一次担任董事会成员。当时公司 CEO 送给他这样一句话: 一个真正优秀的董事会应该只削减公司效率的 20%。

这句话恰当地概括了多年来董事会在人们心目中的形象。许多 CEO 对董事会都心怀不满, 好一点的会认为董事会无关轻重, 差一些的则认为董事会根本就是实施有效管理的讨厌障碍。董事会可能给公司带来的价值根本就没有作为一个因子被列入公司管理这个方程式。

现在确实该建立一个新的数学方程式了。

今天, 董事会正处在历史的岔路口。美国和西欧的公司丑闻不断涌现, 在这种情况下董事会显然不能再选择维持现状。一直以来我们都认为传统的董事会就是那些消极被动、温良顺从、游手好闲的人的集合, 他们定期集会, 对 CEO 们的管理政策不加任何思索, 就轻率批准通过。事实表明, 这是我们预想的最好的情景。近年来的公司丑闻使一家接一家的董事会进入公众的注意力, 这些董事会普遍任人唯亲、懦弱胆怯、共谋串通, 给人一种庸惰懒散、破烂不堪的感觉。这些已经暴露的问题以及公众对公司改革的要求, 迫使董事会对照镜子仔细审视自己, 并深入思考董事会在公司治理过程中该发挥什么样的作用, 该如何建设性的处理好董事会与 CEO 之间的动态权力均衡?

每个董事会都面临选择。一方面, 他们可以选择阻力最小的路径, 但该路径与立法者和证券交易所提出的技术创新要求可能差距较大。遵守有关规定固然很重要, 但我们认为这只不过是有效公司治理的一个最低衡量标准。新开业的诊所常常承诺: 至少, 不会有害。这种路径亦是如此。

我们认为, 在董事会改革过程中, 董事会成员和 CEO 们应该选择一条尽管

会更艰辛但回报也会更高的路径，以有效增加其所供职的公司的价值，及其所代表的股东的收益。这也是本书的前提。

不难理解，为何近年来立法部门一直在大力推行所谓的改革。对于那些认为董事会只要不做错事就好的人来说，这种改革确实是一种慰藉，但从推动董事会增加公司价值的角度来说，这种改革毫无帮助。财务报告的透明化、董事会审计委员会的专业化以及职业道德规范的明晰化都只不过是有效治理的应有之意。这类改革的目的是促使董事会达到基本的法律要求，而董事会本来早就应该达到这些要求。做到这些，并不会给公司带来任何价值增值。

现在，CEO们“至高无上”的权力正在缩减，董事会也正打算采用恰当方式填补这种领导真空，因此，对董事会来说，这是一个绝好的机会，应趁机提高自身的管理业绩。我们相信，只要董事会态度积极、方式恰当，并能充分利用全体成员的经验、洞察力和智慧，他们一定能和公司高管层相互配合，共同做出更好的管理决策。

问题在于：要想实现上述理想，董事会必须学着使自己成为一支高水平的管理团队，也就是说要抛开、甚至彻底摒弃他们根深蒂固的传统和做法。有效董事会的建立，实际上是一个转变过程，在这个过程中，董事会必须战胜自身固有的、且影响巨大的那些弱点，把自己练就成一支有力的团队。这一观点将自始至终贯穿本书。为此，这里我们的目标是描绘这样一张蓝图：董事会应该是在恰当的文化氛围下，由恰当的人按照恰当的程序完成恰当的工作。

这里我们举例说明一下董事会是如何增加公司价值的。

Henry Schacht 曾是朗讯技术公司的董事会主席和 CEO，现已退休。他曾这样回忆到：1995 年，朗讯公司从 AT&T 公司中独立出来，新公司就设立在贝尔实验室总部，尽管贝尔实验室总部大楼曾经见证了很多光辉岁月，但当时已经有些落伍陈旧，勉强维持使用。Schacht 是个建筑设计爱好者，他请世界著名设计师 Klein Roche 为其设计一个全新的总部大楼。经过数月的设计，Schacht 非常骄傲地向董事会递交了自己的提议，但董事会却反问其说，你是不是疯了，公司现在还有很多事情需要解决呢！“你知道吗，他们说得多对！”后来 Schacht 告诉我们，“我们当时进行了艰苦的讨论，最终我们做了一个全然不同的决定，如果是我一个人做决定的话，我可能不会那样决定，但这是一件好事。这就是增加经营的价值。”

我们不禁要问，如果安然公司董事会对合伙人管理中出现的种种谜团多一些质疑，那么董事会将能给公司带来多么大的价值增值？如果世通公司董事会能够及时叫停管理层的可疑财务活动，并制止管理层为其自己放贷；如果迪斯尼公司