

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON CORPORATE GOVERNANCE

公司治理

孙经纬 高晓晖 译



防范危机：如何完善董事会

沃尔特·J·萨蒙

授权给董事会

杰伊·W·洛尔施

董事会的新工具：战略审计

戈登·唐纳德

治理型公司的前景

约翰·庞德

考核董事会

杰伊·A·康格 戴维·芬戈尔德

爱德华·E·劳勒三世

更换领导人：董事会CEO更替中的作用

杰伊·W·洛尔施 拉凯士·库拉纳

超越监管：政治化的公司控制权

约翰·庞德

重新界定董事会与CEO之间的界限

编者

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW
ON
CORPORATE
GOVERNANCE

公司治理

孙经纬 高晓晖 译

图书在版编目 (CIP) 数据

公司治理/孙经纬等译.
北京:中国人民大学出版社,2004
(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05828-0/F·1851

I. 公…

II. 孙…

III. 公司-企业管理

IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 082939 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

公司治理

孙经纬 高晓晖 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511239 (出版部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河南第一新华印刷厂		
开 本	889×1194 毫米 1/32	版 次	2004 年 10 月第 1 版
印 张	6.25 插页 7	印 次	2004 年 10 月第 1 次印刷
字 数	133 000	定 价	21.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

Harvard Business Review on Corporate Governance
Copyright © 1992, 1994, 1995, 1997, 1999, 2000
by the President and Fellows of Harvard College

Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback Copyright © 2001
by China People's University Press
Published by Arrangement with Harvard Business School Press
Through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED

本书中文简体字版由哈佛商学院出版社授权中国人民大学出版社在中华人民共和国境内独家出版发行，未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究



出版说明

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》(Harvard Business Review, HBR), 是哈佛商学院的标志性杂志, 80 多年来, HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法, 帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化, 与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中, HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一, 它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉, 是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时, 通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度, 也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。



《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。在本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会 and 知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。



他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 20 世纪 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。中国人民大学出版社引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

中国人民大学出版社于 1999 年开始出版《哈佛商业评论》精粹译丛，至今已出版八辑 36 册。在此期间，广大读者对这套书给予了极大的关注，令我们感动，同时也使我们不敢有丝毫松懈。因本丛书是根据哈佛商学院出版公司每年出版的新书推出的，所以出版周期较长，其封面及内文设计也几次变动，令我们颇感遗憾。事实上，在进行书稿编辑的过程中，我们认为书中的每篇文章都可谓经典和精彩之作；同时，我们也感受到了这套书的收藏价值，所以我们下定决心对此套书重新修订。一方面，借鉴广大读者多年来的反馈意见，重新进行编校工作；



另一方面，修订书中翻译欠妥之处，将这套书以精装形式出版，统一了装帧形式，以求奉献给读者一套全新的、极具收藏价值的原创性经典著作。

需要说明的是，在出版《哈佛商业评论》的同时，我们还获授权出版了《哈佛商学案例精选集》中文版及影印版，以及代理“哈佛商学多媒体网络课程”，成为国内唯一一家同时代理哈佛商学院出版公司三种产品的出版社。我们希望经过努力，奉献给读者最好的产品，带给读者思想上的启迪，使读者在工作繁忙之余能感到阅读的轻松，并为其提供工作上的帮助。能做到如此，那就是我们辛苦工作之后的最大安慰了。

4

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

请联系我们：rdcbjsjg@crup.com.cn。

中国人民大学出版社



译者前言

“董事会在公司治理中发挥着根本性作用。法律制度赋予董事对公司的委托托管责任，董事会承担着聘用与解雇高级管理层和监督重大经营决策的惟一责任。”^①但是，从现代经济学的角度看，董事会发挥其作用和履行其责任面临着三大障碍。首先是逆向选择问题。在对自己管理能力的认识上，潜在的经理人员要比董事会更胜一筹。消除或降低信息的不对称性是董事会选拔能干的 CEO 和其他高层经理的根本途径。其次是道德风险问题。董事是否有足够动机和动力促进企业价值的最大化？如何从制度上激励和约束董事会真正有效地监督管理层而

① Robert Gertner and Steven N. Kaplan, 1996, The Value-Maximizing Board, Working Paper, University of Chicago.



不是与管理层“串谋”？对董事的激励机制和约束机制的合理设计是董事会正常发挥作用所需解决的又一个问题。第三是信息传导机制的设计。董事会主要的甚至是惟一的信息来源是管理层，管理层可能会对董事会隐瞒、歪曲和误导信息。即使没有这种机会主义行为，由于决策角度和决策层次不同，管理层诚实提供的信息也未必是董事会决策所必需的信息。如何获得全面、有效和真实准确的信息和在保证独立性前提下作出有效决策，是董事，特别是外部董事，必须解决的问题。

本书所探讨和研究的正是这三个方面的问题，研究的目的是通过设计种种机制和措施创造出价值最大化的董事会。

6

在本书第一篇文章中，沃尔特·J·萨蒙提出限制董事会规模和内部董事的数量，加强董事会下设的由外部董事组成的职能委员会的作用，强化对外部董事的激励等改革方向。同时，他归纳了判断董事会效率的 22 个问题。

第二篇文章探讨的核心问题是如何保证董事会不被内部人控制。近 20 年来，董事会的独立性不断增强，这种趋势在很大程度上源于公司外部的压力，特别是来自大投资者的压力，但本文另辟蹊径，强调公司本身应如何主动强化董事会的独立性。

第三篇文章探讨了董事会如何发挥其战略决策功能，戈登·唐纳森提出了所谓“战略审计”的新



工具或新方法，尤其突出了“战略审计”对防范公司危机的作用；同时，也涉及董事会与管理层职能划分这一尚无定论的敏感问题。

第四篇文章比较了传统的管理者控制的公司与已经出现或正在出现的以强化董事会功能为主线的治理型公司的优劣性，分析了完善治理型公司所需进行的工作。

董事会负责监督和考核管理层，但是，由谁来监督和考核董事会的绩效呢？如果没有对董事会的监督和考核，就不能期望董事会尽职尽责。第五篇文章探讨了董事会对自身绩效的考核问题。杰伊·A·康格等人通过大量的调查归纳了一套行之有效的考核机制。

第六篇文章来自一次由《哈佛商业评论》组织的由一群杰出董事参加的公司治理座谈会，座谈会集中探讨了 CEO 与管理班子的更替问题，谈到了权力的平稳过渡、公司内部与外部提拔、市场中介机构的作用等。由于与会者都曾长期担任多家公司的董事，亲自面对过或解决过此类问题，因此，他们的观点虽有相左之处，但其中不乏真知灼见。

20 世纪 80 年代，资本市场上的敌意接管是公司治理结构的重要工具，但是，90 年代，敌意接管几乎销声匿迹。90 年代是否出现了治理机制缺位现象？或者是否出现了其他形式的替代机制？这是近年来国外学术界探讨的一个热点问题。实际上，新的替



代机制确实出现了。^① 约翰·庞德预见了这一趋势，在本书的第七篇文章中，他探讨了公司治理机制从敌意接管机制向投资者与管理层之间友好合作共同强化公司治理的机制的转变，指出了这种新机制的成本优势和在政治上的可接受性。

在第八篇文章中，数位公司董事长或 CEO 从自身的经验角度探讨了董事会和管理层之间在职能上的分工。公司法规定董事会负责重大决策，管理层负责日常经营，但是，在现实世界中，很难合理区分“重大决策”与“日常经营”。在保证董事的独立性的同时，还要防止另一误区，那就是董事会过多地干预企业的日常经营。

当前，在世界各国的公司法改革中，董事会被作为核心内容。本书对董事会机制和董事会改革的方方面面都作了相当精彩的论述，这对我国公司治理结构的完善特别是董事会机制的完善将大有裨益。

^① Bengt Holmstrom and Steven N. Kaplan, 2001, Corporate Governance and Merger Activity in the U. S. : Making Sense of the 1980 and 1990, NBER Working Paper w8220.



目 录

1 防范危机：如何完善董事会

沃尔特·J·萨蒙

/ 1

2 授权给董事会

杰伊·W·洛尔施

/ 23

3 董事会的新工具：战略审计

戈登·唐纳德

/ 47

4 治理型公司的前景

约翰·庞德

/ 69

5 考核董事会

杰伊·A·康格 戴维·芬戈尔德

爱德华·E·劳勒三世

/ 92

6 更换领导人：董事会在CEO更替中的作用

杰伊·W·洛尔施 拉凯士·库拉纳

/ 119

7 超越监管：政治化的公司控制权

约翰·庞德

/ 139

8 重新界定董事会与CEO之间的界限

编者

/ 167

1

防范危机:如何完善董事会^①

沃尔特·J·萨蒙

① 原文发表于《哈佛商业评论》
1993年1/2月号。重印号93106。



作者简介

沃尔特·J·萨蒙 (Walter J. Salmon)

哈佛商学院零售学斯坦利·罗思荣誉教授。自 1956 年以来，他就任教于哈佛商学院并担任负责师资事务的副院长、高级副院长和公共关系部主任。他也是一些大公司的董事，包括 Neiman Marcus 集团、Hannaford 兄弟公司和电路城公司等。他还是 Tufts 健康计划的董事。他目前的研究领域是分销趋势、组织问题、物流、零售业的信息系统、消费者在选择范围和低价格两者之间的利益平衡。

内容提要

2

今天，公司董事会的批评者可谓振振有词。董事会的两个核心职能（监督公司的长期战略和聘任、考核与激励高层管理人员）在 20 世纪 80 年代已变质为控制损失。沃尔特·萨蒙（一位长期担任董事的专家）指出：自他 1961 年担任董事以来，董事会虽然已大有进步，但仍然没有跟上实际变化的步伐。

萨蒙根据其 30 多年担任董事的经验，反对由政府对公司董事会进行改革，他开出的处方是一系列的增量改良。他的建议是限制董事会规模及增加外部董事数量。实际上，萨蒙认为，董事会只应有 3 名内部董事：CEO（首席执行官）、COO（首席运营官）和 CFO（首席财务官）。

完善董事会还必须转变各委员会的职能。例如，审计委员会应定期审查公司业务的“高风险区”，也许有助于防止公司未来盈利突然下降；报酬委员会为经理们设计的激励报

酬应强调长期业绩而非短期业绩；应由提名委员会而不是由CEO负责寻找独立董事候选人。

总之，作为一个整体，董事会必须尽早发现问题并敲响警钟，表达萨蒙所说的“建设性的不满”。在有活力的董事会中，全体董事包括CEO应该对董事之间相互挑战的程序充满信心。