

董 事 会 行 为 和 责 任 的 实 践 性 指 引

董事会运作 手册

(修订版)

CHAIRING *the* BOARD

(英国董事协会) 约翰·哈珀 著

李维安 李胜楠 牛建波 译

南开大学公司治理中心协助翻译



中国财政经济出版社

董事会运作 手册

(英国董事协会) 约翰·哈珀 著
李维安 李胜楠 牛建波 译
南开大学公司治理中心协助翻译

(修订版)

CHAIRING
the
BOARD



中国发展经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

董事会运作手册 / (英) 哈珀著; 李维安等译. —北京: 中国财政经济出版社, 2006.10

书名原文: Chairing the Board

ISBN 7 - 5005 - 9335 - X

I. 董… II. ①哈…②李… III. 公司 - 董事会 - 企业管理 - 手册
IV. F276.6 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 103707 号

著作权合同登记号: 图字 01 - 2006 - 2138

Chairing the Board: a practical guide to activities & responsibilities

Copyright © 2005 by the Institute of Directors. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition published by China Financial and Economic Publishing House.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 17.5 印张 180 000 字

2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月北京第 1 次印刷

定价: 42.00 元

ISBN 7 - 5005 - 9335 - X/F·8107

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

董事会在公司所有者与公司控制者之间充当着杠杆支点的角色，它把提供资本的股东和使用这些资本创造价值的经理人联结起来，并负责统筹和协调股东、高层管理者、职工、消费者以及周边社区等利益相关者之间的关系。董事会的运作在很大程度上影响公司后续的生产活动。本书融入公司治理方面的最新研究成果，是一个全面规范董事会运作的实践性指引。

修订后的《董事会运作手册》涵盖了如下内容：

- * 董事会的正确角色；
- * 关注战略性事务；
- * 监督企业；
- * 股东、利益相关者和其他利害关系；
- * 董事会组成；
- * 管理董事会事务；
- * 管理董事会关系；
- * 评估和提高董事会效率。

约翰·哈珀 (John Harper) 是一位颇有成就的公司董事，先后在 30 多家公司中担任董事长、首席执行官、执行董事和非执行董事。他是英国董事协会一位有经验的课程指导教师，执教关于董事长、非执行董事、公司董事的角色以及优秀的董事会实践的课程。他也为董事们提供个人训练，是董事会事务的顾问。

最近，他成为英国董事协会的专业开发董事，负责阐明英国董事协会对待公司治理事务的立场，并且负责建立与宪章董事有关的专业标准。他已经帮助过数以百计的董事长和董事提高自身竞争力，并帮助其提高办事效率。

责任编辑：蔺红英 胡 懿
封面设计：田 晗

译者序

建立现代企业制度，已经成为普遍认可的我国企业改革的发展方向，而公司治理就是要使现代企业制度的建设有血有肉，因而完善公司治理成为我国企业改革新阶段的目标。为实现这个目标，公司治理不能仅停留在法人治理结构层面，要深入到治理机制的运作层面。董事会在公司所有者与公司控制者之间充当着杠杆支点的角色，它把提供资本的股东和使用这些资本创造价值的经理人联结起来，并负责统筹和协调股东、高层管理者、职工、消费者以及周边社区等利益相关者之间的关系，因此，董事会运作是公司治理的核心，而董事会运作的效果又直接取决于董事长和每个董事的能力和表现。

目前国内出版的关于董事的译著大致可分为两大类，一类主要是从法律层面对董事会的构建和运作等问题进行阐述；另一类主要从实务的角度对董事会的运作进行一般性分析。但是从企业实践角度来看，如何科学高效地实现对董事的选聘、激励、约束，以及如何保证董事会会议实现预期目标，亦为重要的内容。本书即是对这类问题做出解答的实践性指导手册，为那些希望有一番作为的董事长们提供综合性的指导，以提升他们的

胜任力。

本书与我们此前翻译的《公司董事指南》同属英国董事协会（IoD）授权出版的最新董事指导用书。英国董事协会是一个董事的成员组织，在英国拥有超过5万名的公司董事会员，“提高董事的专业化水平，增加他们的知识和技能，帮助他们拥有高水平的专门技能，提高他们的工作效率”是该协会的关键目标之一。

本书写作的特色即是从如何改善和提高董事会运作效率的实务角度展开，首先对董事会的正确角色进行阐述，说明什么才是董事会真正应当承担的角色；其次指出董事会应当关注于企业的战略性事务，应当负责对企业的监督，应当处理好与股东、利益相关者及其他利害关系者的关系；第三，论述了如何保证董事会能够实现其预期目标、满足公司不断发展的要求，如何在充分考虑董事特质的情况下成功地管理董事会事务和董事会关系；最后，作者还提供了如何评估和提高董事会效率的实践性指导。在全书的阐述过程中，对于提高上述能力的管理训练，作者也提出了许多宝贵的建议和指导。另外，本书还考虑了公司治理方面的最新进展，以期对董事的工作提供最新的借鉴。

对那些意欲担任和已经担任公司董事长、董事的人们来说，本书提供了许多宝贵的实务性指导。在每一章的结束，作者还提供了一个在本章中所涉及的有用问题的列表，这能够使读者形象而直观地深入理解本书的内容，从而增强阅读效果。对于本书所讨论的一些问题，四位来自不同类型组织的现任董事长也表达了他们个人的观点。如果你对董事这个职位或董事会运作感兴趣或者有疑问，相信在本书中你都可以惊喜地发现你所需要

的东西。同样，那些在中小型公司中担任董事长的人会发现本书的内容与他们的工作很相关，那些在非营利性组织中担任董事长的人也可以发现本书中的许多内容对他们也有所帮助。应当注意的是，本译著主要是针对英国企业中董事会的运作情况进行的阐述，部分内容可能需要根据我国的实际情况做出些调整方能借鉴。

本书的翻译工作由南开大学公司治理研究中心组织完成。该中心在国内较早地开展了对公司治理的理论与实务研究，在理论上初步构筑了以公司治理边界为核心范畴的公司治理理论体系，并进一步拓展了公司治理的研究领域，实现了从公司治理结构到公司治理机制，从单法人治理到集团治理、跨国治理、网络治理的突破；在实践上，率先在国内提出并组织制定了《中国公司治理原则》，推动了我国国有企业改革步入公司治理改革的新阶段，为我国上市公司引入独立董事制度、完善公司治理机制提供了重要依据。在多年理论研究的基础上，推出了作为上市公司治理状况“晴雨表”的“中国公司治理评价指标体系”和中国公司治理指数(CCGINK)。近期，中心又在国内率先推出“中国公司治理股价指数”，使好的公司治理能给投资者带来高溢价的假设得到了实在的验证。

本书具体的翻译分工情况为：南开大学李维安、牛建波负责前言、第1—2章、附录1、附录2的翻译；天津大学李胜楠负责第3—8章的翻译；最后由李维安和牛建波统稿并审校。本书在翻译过程中，还承蒙中国财政经济出版社工商管理出版中心主任蔺红英女士和编辑耿伟先生的大力支持，在此一并致谢！

限于时间和译者的翻译水平，尽管译者作了努力，

董 事 会 运 作 手 册

译文中的不当之处在所难免，还望广大的读者朋友批评指正。

译 者

2006 年夏于南开园

对贡献者的说明

迈克尔·芒德 (Michael Mander) 是 HS 印刷集团公司 (HS Publishing Group plc) 和书籍数据公司 (Book Data) 的董事长。他也是南方新闻公司 (Southnews plc) 董事会中一位非执行董事和 WIRE 有限责任公司 (WIRE Ltd) 董事会顾问团中的一员。他在公共领域也参加了很多自愿性的活动。

迈克尔在很多公司中已经获得了丰富的经营经验, 包括印刷和媒体行业的大型和小型公司, 在这些领域他担任董事长、首席执行官、执行董事和非执行董事。

尼格尔·莫伯斯爵士 (Sir Nigel Mobbs) 是斯劳地产公司 (Slough Estates plc) 的董事长。这家公司是一家大型商业地产开发公司, 在伦敦证券交易所上市交易, 其业务遍布英国、美国、加拿大和欧洲大陆。尼格尔也是 Bovis 住宅集团公司 (Bovis Homes Group plc) 的董事长和巴克莱银行 (Barclays Bank) 的非执行董事, 这两家公司均在伦敦证券交易所上市。他也参与一些公共实体的工作, 并在有些实体担任董事长一职。

尼格尔爵士以前是翠鸟公司 (Kingfisher plc) 和卡尔特集团公司 (Charterhouse Group plc) 的董事长, 并且是公司治理委员会中的一员。他在董事长、公司董事的

岗位上以及公共领域的工作中积累了丰富的经验。

林达·史密斯 (Linda Smith) 是伦敦朗伯斯区索斯沃克和利维斯汉姆卫生保健机构 (Lambeth Southwark and Lewisham Heath Authority) ——英国第二大公司的董事长。她是 NHS 信托公司的前董事长, 直到 1996 年之前一直是伦敦城市大学卫生保健管理集团公司 (Heath Management Group) 的代理董事。她一直担任大学的客座讲师, 主要讲授管理变革、组织发展与战略等课程。

在 NHS 工作的过程中, 她对提高董事长和首席执行官的能力、执行董事和非执行董事之间的关系、卫生保健服务领域的责任和治理等问题特别关注。她是公共部门女性网络 (Women in Public Sector Network) 的创建者之一。

丹尼斯·乌兹 (Dennis Woods) 是英国苯公司 (British Benzol plc) 的董事长和管理董事。这是一家私有公司, 该公司在阿姆斯特丹和伦敦的现货市场进行交易, 并且配销商业用和家庭用的油制品。公司的所有股份由乌兹家族和荷兰一家公司平均持有。

1972 年, 丹尼斯·乌兹创建了快速加热油有限责任公司 (Pronto Heating Oil Ltd), 作为其父母所拥有的一家五金店的附属公司, 这是英国苯公司的前身。在丹尼斯的领导下, 该公司通过数次兼并收购和系统的增长获得了快速的扩张, 直到目前的这个规模: 营业额达到 1.2 亿英镑、拥有 150 名员工和 60 多艘油轮。该公司的文化是基于最优秀的商业实践而形成, 并且时至今日都保持着强烈的家族特性。

前言

在过去的十年里，尽管已经出版了很多公司治理方面的专著，但是以公司的领导能力和管理董事会的艺术为内容的图书却很少受到关注。在这本书中，作者约翰·哈珀（John Harper）集中运用了他丰富的知识和经验阐明了这个还没有被充分关注的领域，这是值得祝贺的。

在公司的整个生命中，公司治理是至关重要的因素，但是治理是一个“压抑”的词汇。因此，公司治理被视为以控制不好的实践行为为目标的活动，但是领导能力却是公司实现繁荣的基础。然而，成功领导者的成功之道不仅仅在于他们的个人魅力，而是由于他们擅长管理董事会事务和判断出那些能够实现公司战略的方法和关系。

董事会的职责是要确保公司的持续繁荣。通过董事会制定愿景和战略，不断地改善经营，才能保证公司的持续繁荣。这要求董事长能够运用高超的技能来确保董事会的成功运作。

优秀的董事会应当能够非常清晰地认识到参与者的角色、对股东的责任、对各类利益相关者的责任以及有效的程序等问题。这必须进行管理训练，并且需要行为

规则。但是，最重要的还是要具备良好和积极的领导才能，这使得优秀的董事长可以确保董事会成为一个合作的团队，这个合作的团队致力于公司的持续成功。

这本书旨在解释企业为了适应现代快速变化的市场环境而需要适当处理的各种因素。当今的董事会需要比以往做出更快的反应，同时，他们在利用管理信息和财务信息方面也必须更加熟练和专业。他们必须能够控制一些当代的技术力量，必须对正在变化中的社会、文化和政治环境保持敏感。

董事会是经营决策的制定者，但是它必须注意不要混淆了指导和管理两种角色。董事会必须决定管理层经营的文化，并且必须强化风险管理。快速变化的市场加重了董事会的负担，也要求当今的董事长做出最大的承诺。

大约 25 年以前，我第一次成为一家公司的董事长，受到了哈格·帕克（Hugh Parker）的著作（《写给新董事长的信》）的极大影响。他是麦肯锡公司一位博学的高级董事，他的这本书提供了一些开创性的建议，并且影响了一代董事长。我相信，约翰·哈珀（John Harper）的工作，包括他在书中列出的一些有用的列表，同样会影响新一代的董事长，并对那些或许对业务还比较生疏的董事长加以提示。

尼格尔·莫伯斯爵士（Sir Nigel Mobbs）
斯劳地产公司（Slough Estates plc）董事长

致 谢

我要感谢迈克尔·芒德 (Michael Mander)，尼格尔·莫伯斯爵士 (Sir Nigel Mobbs)，林达·史密斯 (Linda Smith) 和丹尼斯·乌兹 (Dennis Woods)，感谢他们对有关领导董事会运作这个复杂任务许多方面的富有特色和注重实效的见解。这些个人观点为本书增加了非常宝贵的材料，并成为本书有趣的特征，我已把这些观点纳入到本书正文的相关部分。这些资料是通过深入的访谈而获得的，此前全面仔细的准备工作的准备工作也起到了重要作用。

简介

一、本书的目标和范围

本书是一本实践性的指导手册，是为那些希望对其职责范围进行检查的董事长们提供的综合性指导，以使他们在承担这一角色时具有更强的胜任能力。在每一章的结束，我们都提供了一个在本章中所涉及的有用问题的列表。那些在中小型公司中担任董事长的人，会发现本书的内容与他们的工作最相关。同时，那些在非营利性组织中担任董事长的人也可以发现本书中的许多主题和方法也适用于他们的情况。

如今，对董事会的有效领导是一件前摄性的工作，它会对后续的活动产生非常重要的影响。除了能力和自信之外，董事长所应采取的行动和承担的责任是很广泛的。尽管对正式董事会会议的实际领导在整个责任体系（成功的董事长一定要进行授权）中是一个重要的组成部分，还有许多其他事情需要考虑和控制。尽管这些责任本质上涉及到领导董事会和管理企业经营，但是近距离地考察这些责任则会发掘更大范围的内容。例如：董事长在什么程度上会明显地不能胜任董事会的工作，特别是不能满足未来的挑战？这个问题就会引出董事会的

构成问题，其本身又会引起进一步的问题，如：

- 谁应该在董事会中任职？
- 董事会应该如何构建？
- 董事会中应该有多少人？
- 董事会应该承担什么角色？
- 董事个体如何能够更有效地工作？
- 董事会如何提高其工作效率？

然后，就涉及这样一个问题，即董事会是否具有正确处理所有影响组织生存能力、声誉和持续存在的主要战略问题的能力。这又会要求对董事会的关键任务进行识别，并对这些任务进行重点处理。所有这些都要求董事长具有目标感，拥有一个愿景、一系列目标及优先顺序，同时，要具备一定的技能去引导董事会集中考虑相关议题，并基于每位董事的意见形成最优决策。

管理董事会事务可能会以董事会会议规划和召开为中心，在这一过程中将会运用和展现高超的技术和能力。此外，需要聘任董事会成员并管理他们之间的关系，需要他们拥有政治技巧并对每个人的个性特征有所了解。在这方面会涉及到要承担有效的指导角色，向各位董事发布消息，为他们提供个人和集体的发展指导。

笔者经常发现，董事们对于董事和董事会角色的认识还存在混乱，尤其是一些执行董事。很多董事并没有清楚地认识到董事长全部的责任范围，以及他们自身的行为如何才能有助于提高董事长的效率。如果你所在的董事会中也存在这样的问题，积极地澄清这些事情将是明智的，而且这本书应该对你有所帮助。

上述问题以及更多的一些问题在本书中都有涉及，其中吸收了笔者和一些能够作为领导、教师和顾问的董

事长共事的经验，同时也有笔者作为多家公司董事长的实践经验。对于本书所讨论的一些问题，四位现任的公司董事长表达了他们个人的观点，他们是：迈克尔·芒德（Michael Mander）、尼格尔·莫伯斯爵士（Sir Nigel Mobbs）、林达·史密斯（Linda Smith）和丹尼斯·乌兹（Dennis Woods）。他们丰富的实践经验来自于不同类型的组织，包括一家大型上市公司、一家小型上市公司、一家私人企业和一家属于非盈利组织的卫生保健团体。

二、角色和称谓

尽管我知道人们用很多称谓称呼董事会和组织中的领导，在这本书中我始终使用“董事长”和“首席执行官或管理董事”分别代表董事会和组织的领导。前者是指领导董事会和管理董事会事务的那个人，后者是指有责任管理公司日常事务、领导员工和实现公司经营业绩的那个人。本书使用“首席执行官或管理董事”的名称反映了这样一种现实，即在英国人们通常使用“首席执行官”和“管理董事”表示这个职位，就像在美国使用CEO来表述这个职位一样。所以，在实践中无论实际使用什么称谓，很少用该称谓去表明其所扮演的角色。

或许值得仔细考虑一下，目前使用何种称谓称呼董事会的领导才是适当的。此处我不希望陷入一种政治性的礼节当中，认为在很多组织当中“主席（chairperson）”或者“会长（chair）”的称呼是一种社交礼节上的需要。另一方面，我也赞同别人对这些称谓的反对或者嘲弄。因此，在这本书中我使用传统的称谓，即“董事长”来简单地界定这一角色，并没有指明性别。尽管人们有时也