

流量

BOARD
董事会 实战译丛

创造价值 的 董事会

[美] 约翰·卡弗 卡罗琳·奥里弗 著
詹正茂 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

创造价值 的 董事会

[美] 约翰·卡弗 卡罗琳·奥里弗 著
詹正茂 译

F 276.6

K11



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

创造价值的董事会/(美)卡弗,(美)奥里弗著;
詹正茂 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:Corporate Boards that Create Value
ISBN 7-80193-228-5

I. 创… II. ①卡…②奥…③詹… 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 002928 号

版权登记号:图字:01-2004-5620 号

中华工商联合出版社 出版发行
当代中国出版社

北京地质印刷厂 印刷

新华书店 总经销

635 × 965 毫米 1/16 印张 11.5 140 千字
2005 年 4 月第 1 版 2005 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-228-5/F·95

定 价:26.80 元

关于安然的一点感想

在此书付梓之际，安然公司的倒闭正引起公众、公司和市场的广泛关注。安然公司的治理中出现的一些公司治理机制的缺陷将在此书中提到。但是安然公司的行为与数不清的其他公司并没有很大的不同，很多公司的董事会都庆幸上帝保佑他们没有像安然一样出问题。然而，公司治理方面最有用的启示并不是因为安然公司的倒闭而是源于大家对安然事件的反应。

安然公司高级经理、安达信和审计委员会纷纷受到外界的强烈指责。四处散布着公司董事会应该为安然公司破产负责的说法。我们不能排除前面提到的原因。但是高级经理毕竟是受董事会控制；审计委员会是董事会的常设机构，审计师表面上是股东们选出来的，但事实上是由董事会选定的。如果责任不只是装点门面的话，那么高级经理、审计委员会和审计师的失误实际上就是董事会的失误。

媒体报道一般都不太涉及董事会责任问题，公司内部似乎也议论得比较少。尽管董事会处于组织结构图中的最高位置，但是董事会自诩“最终负责”的说法根本没有引起多少人的关注。企业界、媒体和公众的沉默基本上能说明他们对董事会的态度。我们要强调的就是这种沉默。要通过董事会治理来实现董事会的责任和完整性，首先必须改变人们的董事会领导观念，尤其是改变大部分董事会成员自身的观念。

序

能够受邀为这本改变我们对董事会的看法的书作序我感到很荣幸。您阅读《创造价值的董事会》一书时应心胸开阔,把脑中积累的陈旧经验抛于脑后,重新开始了解董事会。一本从基本原则出发分析董事会角色的书简直让我们望穿秋水。约翰·卡弗和卡罗琳·奥利弗的书填补了这项空白并做了许多耐心透彻的工作。正如他们所言:“要使公司治理取得重大进步,我们只有重新思考董事会工作的本质。”参与公司治理事务的人一般都被动地接受董事会的现状,并积极寻找提高现有董事会系统效用的方法。因此,在市场力量的驱动下,对公司治理的关注和最佳实践规范的出现相当程度地改进了董事会的效用。不过,在卡弗和奥利弗看来,若想使董事会运作变得更有效,就需要一个全新的公司治理模型,而不只是进一步改进现有模型。

政策治理模型的出现填补了这一空白并为改善公司治理事业做出了极其重要的贡献。新模型中的每个要素都是严格建立在逻辑基础上的。因此,所有要素集合在一起形成了一套条理清晰的公司治理结构。这是我们第一次看到如此综合和条理清晰的公司治理体系。董事会必须代表股东进行公司治理。因此,由董事会单独确定公司的最终目标以及它的根本目的。他根据股东的期望并为股东达到这些目标。如何完成这些目标是管理层的责任,这个过程也需要他们对达成目标的手段进行选择。达成目标的手段在董事会精心设定的范围内移交给管理层。董事会责任中关键的一项是,决定哪种手段不可接受,因为大多数损害公司声誉的事件都是因为采用了错误的手段。董事会的政策指导越清晰,高级经理充分发挥自己的才能和技巧来实现既定目标的自由度也就越高,不用征求董事会的意见而快速采取行动的能力也就越强,当然,这种行动要在董事会授权的范围内。

我们所了解的董事会正面临董事会和管理层的责任不清的问题,指导是董

事会的责任,而管理是高级经理的责任。相比决定经营目标和制定企业管理框架而言,经营一家公司更直接、更吸引人、更容易把握。所以董事会常常抵不住诱惑不由自主地陷入公司的日常管理之中。因此,董事会往往只关注公司内部的管理事务,而不是把眼光投向股东,考虑如何治理才能最好地代表股东的利益。一旦董事会确定了公司的目标,限定了达到目标的手段,他就已为公司董事会和管理层分离打下了明确的基础。

本书介绍的政策管理模型代表着管理思想方面的重大进步。该模型不仅全面综合、逻辑性强,也几乎是目前我们拥有的最常用的公司治理理论。它似乎普遍适用于世界大多数国家的大多数治理机构。它这种放之四海皆准的特性为现有的各种治理模型提供了一个评价基准。两位作者根据自己的经验告诫我们,公司董事会应完整地采用这一政策治理模型,而不能分阶段使用,也不能仅仅把它作为现有治理体系的一个补充。这一点非常重要,我也赞同作者的观点。尽管如此,本书确实也指出了模型的哪些要素能使公司目的更明晰,角色分工更明确,以便明确董事会的结构和运作方式。即使董事会成员现阶段并不打算采用这种模型,这个模型中所蕴涵的思想也与任何肩负有治理责任的群体都密不可分。

转换到政策治理模型看起来并不困难,因为模型中蕴涵的逻辑非常清晰。正是因为这个模型建立在严格的逻辑基础之上,所以它和我们平时对待组织机构的方式截然不同,非常强硬,不具有人治的色彩。这个模型采取的方法都非常强调规章制度,这些规章制度让人感到非常不自在,对我们中那些习惯了自由散漫的董事会程序的人尤其如此。董事会必须用规章制度来约束自己,才能依据公司政策处理好每一件事务。这比董事会时不时干预管理层的事务要求高得多。思考是一份苦差使。政策治理模型下的董事会必须建立起一个框架,使得董事会既给 CEO 规定清晰的业绩目标,又要限制这些业绩完成的范围。作者指出,董事会必须同时做出规定和限制。

采用这个模型的董事会对自己应扮演的角色非常清楚,先前提到的董事会和管理层各自责任范围的混乱问题也一扫而空。为了强调公司治理的作用,卡弗和奥利弗提议,公司的董事长应被称为首席治理官(CGO)。尽管传统的头衔

很难改变,但首席治理官的概念很有效,以这一概念为主导的公司治理时代已经到来。关键是,如何确定董事会和董事长的作用。他们都是从事公司治理工作的,将董事长称为首席治理官之后,这个岗位和 CEO 的区别就非常明显了。

接下来的问题便是,首席治理官是否可以兼任 CEO? 在我看来,此模型背后的逻辑倾向于所有权和经营权分离。董事会和管理层的职能划分越清晰,他们拥有不同的头衔就越符合逻辑。与完全不同于首席治理官角色的人交流和讨论各自的思想、观点和忧虑,实际上是 CEO 的优势。董事长和 CEO 之间责任划分的一个难点就是,这两种职位有一定的互补性,所以可能会出现竞争。在这个模型中,这两种职位都服务于董事会,并且董事长或首席治理官并不是 CEO 的老板。CEO 只有一个老板那就是董事会,他也只有一个责任,就是按照董事会设定的政策框架去管理公司。同样地,由于新模型中这两个职位的角色也界定得非常清楚,所以即使这两个职位由同一人担任,这个人也应该很容易将这两个职位区分开。知道自己何时扮演 CEO 的角色,何时又扮演首席治理官的角色,对董事会成员和管理者都大有裨益。

在保证董事会按照新模型要求的方式运作的过程中,董事长或首席治理官起到了非常重要的作用。正如卡弗和奥利弗所说,“我们认为,董事长在释放董事会潜力的过程中起到了关键作用,因此我们将对董事长的角色给予特别关注。”模型将董事长的角色放在如此重要的位置上,我对这一点举双手赞成。本书强调董事会必须步调一致,而且 CEO 只遵照董事会整体的指导意见行事。只有在董事会成员们的配合下,以及在董事长运用个人技能的前提下,董事会才能做到步调一致。我并不认为一个人在任何董事会或委员会中都能如鱼得水而需要具备的素质是天生的。董事长的主要工作是保证董事会成员在一起能有效地工作,让他们尽量把自己的优势发挥出来。“公仆”做到的这些,就是罗伯特·格林利夫所说的“公仆领导者”概念的基础。董事长的主要任务就是领导,他们要负责将一群有工作能力的人转变成一个有效的工作团队。这个新模型对董事长提出了很高的要求,公司治理的众多事务都需要董事长来解决。

政策治理新模型另一个受推崇的地方便是它的评价体系。如何准确评价自身和高级经理的业绩是董事会目前面临的最棘手的问题之一。采用政策治理模

型的董事会有非常清晰的自身业绩评价标准,但这些标准不是他们自己定的,而是经过讨论得出的。同样地,对 CEO 和高级经理团队的评价也要从整个公司业绩的角度来评价。总之,所有评价都要根据已有和协商的标准进行,以便从中了解信息。

新模型的功能之一就是将公司治理与所有权联系在一起,并且激活所有权的使用。公司治理本身是一项独立的职能,而不是更高的管理层次。在公司治理设置的框架内,凡是进行公司治理的事物都可以进行管理。良好的公司治理并不会削弱公司管理,强大的董事会应该具备强大的管理团队,强大的管理团队也希望董事会能在已知的界限内给他们清晰的管理权限以及充分的操作自由度。

《创造价值的董事会》一书的目标是,帮助代表股东乃至整个社会利益的董事会取得令人瞩目的巨大进步。我希望不管何种组织的负责人都能阅读此书,并就书中内容进行辩论和讨论。在管理和领导我们的团队时我们不能忽视理论基础。约翰·卡弗和卡罗琳·奥利弗解释说,合理的公司治理必须采取条理清晰的模式,他们在本书中就向我们介绍了这个模式。

安德仁·卡德伯瑞 爵士(Sir Adrian Cadbury)

2002 年 5 月 于 Knowle, Solihull, Westmidlands^①

^① 安德仁·卡德伯瑞爵士是英国公司治理问题财务委员会的主席(曾撰写“Cadbury 报告”),同时也是英格兰银行的董事, Cadbury-Schweppes 公司的董事长,阿斯顿大学的名誉校长。他还著有《公司董事长》(The Company Chairman)一书,并担任英国剑桥大学的名誉教授。

致米丽亚姆和伊恩

數木刺亞姆和伊恩

目 录

序 安德仁·卡德伯瑞 爵士 (Sir Adrian Cadbury)

全书概览 1

如果我们自己都不关心如何治理组织的话,我们就会成为组织的奴隶。

——基思·劳登(Keith Louden)

第一章 董事会的价值 9

这个体系若要恢复合理性,就必须增强责任链的有效性。

——大卫·莱顿(David Leighton)

唐纳德·塞恩(Donald Thain)

第二章 董事会工作的设计 17

在历史进程中的这一刻,现存的公司治理机制再也不能满足需求。公司活动的规模、复杂性、重要性及其风险都已超出我们的机构能够承受的范围。

——埃达·登伯和F.弗里德里克·纽鲍尔

第三章 打造团队领导力 35

只有当董事会作为一个集体发挥出团队智慧时,才会显示出董事会的强大力量。

——拉姆·查兰

第四章 董事会与管理层的关联 51

无论何种类型和形式的法人实体,都必须能找到一种灵活的方法,来保证权力的实施不仅能确保有效的业绩,而且能保证履行合适的社会责任和义务。

——罗伯特·I.特里克(Robert I. Tricker)

第五章 设定管理层的业绩目标 65

设定比较高的管理层业绩期望标准符合代表委托人利益的董事会的利益。

——安德仁·卡德伯瑞 爵士

第六章 董事会—业绩报告—管理层 87

不能执行,就不要下令

——索福克勒斯(Sophocles)

第七章 保住胜利果实 101

公司能在多大程度上遵守良好公司治理的基本原则,对投资决策的影响越来越大。

——经济合作与发展组织

第八章 从旧模式到新模式 111

引领变革的领袖,如履薄冰,危机重重,而且成功总是遥遥无期。

——尼古拉·马基雅维利

附录一 术语表 121

附录二 首席治理官的案例 124

附录三 董事长和CEO:一个人还是两个人 127

附录四 内部董事 132

附录五 政策治理模型下的董事会政策样本 135

附录六 政策治理模型下的监控报告样本 161

原版注释 167

致谢 173

全书概览

1. 明确组织使命、愿景、价值观。2. 制定战略规划。3. 建立治理结构。4. 制定政策与程序。5. 建立绩效管理体系。6. 建立沟通机制。7. 建立风险管理机制。8. 建立内部控制体系。9. 建立社会责任体系。10. 建立企业文化。11. 建立人才管理体系。12. 建立财务管理体系。13. 建立信息管理体系。14. 建立法律合规体系。15. 建立危机管理体系。16. 建立可持续发展体系。17. 建立品牌管理体系。18. 建立客户关系管理体系。19. 建立供应链管理体系。20. 建立合作伙伴关系管理体系。21. 建立社区关系管理体系。22. 建立政府关系管理体系。23. 建立媒体关系管理体系。24. 建立投资者关系管理体系。25. 建立公共关系管理体系。26. 建立品牌传播管理体系。27. 建立品牌保护管理体系。28. 建立品牌延伸管理体系。29. 建立品牌合作管理体系。30. 建立品牌授权管理体系。31. 建立品牌收购管理体系。32. 建立品牌退出管理体系。33. 建立品牌重塑管理体系。34. 建立品牌创新管理体系。35. 建立品牌升级管理体系。36. 建立品牌国际化管理体系。37. 建立品牌本地化管理体系。38. 建立品牌年轻化管理体系。39. 建立品牌高端化管理体系。40. 建立品牌大众化管理体系。41. 建立品牌差异化管理体系。42. 建立品牌同质化管理体系。43. 建立品牌多元化管理体系。44. 建立品牌单一化管理体系。45. 建立品牌垂直化管理体系。46. 建立品牌水平化管理体系。47. 建立品牌交叉化管理体系。48. 建立品牌融合化管理体系。49. 建立品牌协同化管理体系。50. 建立品牌生态化管理体系。51. 建立品牌平台化管理体系。52. 建立品牌社群化管理体系。53. 建立品牌粉丝化管理体系。54. 建立品牌意见领袖管理体系。55. 建立品牌口碑管理体系。56. 建立品牌声誉管理体系。57. 建立品牌信任管理体系。58. 建立品牌忠诚管理体系。59. 建立品牌偏好管理体系。60. 建立品牌习惯管理体系。61. 建立品牌依赖管理体系。62. 建立品牌成瘾管理体系。63. 建立品牌上瘾管理体系。64. 建立品牌沉迷管理体系。65. 建立品牌痴迷管理体系。66. 建立品牌狂热管理体系。67. 建立品牌崇拜管理体系。68. 建立品牌崇拜管理体系。69. 建立品牌崇拜管理体系。70. 建立品牌崇拜管理体系。71. 建立品牌崇拜管理体系。72. 建立品牌崇拜管理体系。73. 建立品牌崇拜管理体系。74. 建立品牌崇拜管理体系。75. 建立品牌崇拜管理体系。76. 建立品牌崇拜管理体系。77. 建立品牌崇拜管理体系。78. 建立品牌崇拜管理体系。79. 建立品牌崇拜管理体系。80. 建立品牌崇拜管理体系。81. 建立品牌崇拜管理体系。82. 建立品牌崇拜管理体系。83. 建立品牌崇拜管理体系。84. 建立品牌崇拜管理体系。85. 建立品牌崇拜管理体系。86. 建立品牌崇拜管理体系。87. 建立品牌崇拜管理体系。88. 建立品牌崇拜管理体系。89. 建立品牌崇拜管理体系。90. 建立品牌崇拜管理体系。91. 建立品牌崇拜管理体系。92. 建立品牌崇拜管理体系。93. 建立品牌崇拜管理体系。94. 建立品牌崇拜管理体系。95. 建立品牌崇拜管理体系。96. 建立品牌崇拜管理体系。97. 建立品牌崇拜管理体系。98. 建立品牌崇拜管理体系。99. 建立品牌崇拜管理体系。100. 建立品牌崇拜管理体系。

Corporate Boards That Create Value

如果我们自己都不关心如何治理组织的话，我们就会成为组织的奴隶。

——基思·劳登(Keith Loudon)¹

资源库

今天的公司董事会和几年前的董事会截然不同了,这是令人欢欣鼓舞的。这是什么原因呢?是因为人们对公司治理不同于公司管理这一显而易见的道理理解得越来越深刻?还是像“董事会在哪里?”这样的嘲讽使人们翻然醒悟?还是只因为董事们想恪尽职守?无论是出于什么原因,我们都相信,我们能把董事会工作做得更好。

本书的主题就是公司治理。Governance一词有好几种定义,但在本书中只有“董事会的公司治理角色”这一种含义。随着我们不断地深入,我们会陆续介绍董事会角色的性质和固有价值,并在此基础上讨论这一角色在公司日常活动中发挥的作用。因此,兼具理论性和实用性是本书的一大特色。

要求董事会对公司管理层行使权力的呼声越来越高。本书详细介绍了董事会如何才能将权力发挥到极致,在不牺牲管理层职能的前提下获得足够的优势和自主权。对一个强效的董事会来说,对强大的公司管理层严加要求要比容忍公司董事会增强实力带来的挑战更大。董事会日趋强硬的现象如今也越来越普遍,我们必须做到这一点,目的是产生一个强有效的管理团队而不是一个软弱无力的管理层。所以在这种情况下,我们需要一个条理清晰、实用性强的公司治理理念帮助我们改变董事会和管理层之间的合作关系,使之发挥最大的效用。

我们这里希望您介绍一个满足这种需求的运作系统——政策治理模型。我们认为这个模型为我们提供了必要的条理清晰、实用性强的理念。这个模型的框架为董事会提供了处理公司事务的一条新思路,也就是让董事会将自身的职能与管理层的职能分开,采用有效的责任分派机制,同时仍然能履行自己的责任。我们在书中首先介绍公司治理理念,更准确地说是公司治理理念的组织原则,然后介绍董事会对这一理念给予支持和指导的过程,最后介绍抓住这一理念

要领并将其系统化的实用文件。所以我们一方面想影响董事会的思维方式,另一方面我们也说明董事会如何在新思维的指导下采取行动,在董事会保留的权力和向管理层授权之间取得更为精确的平衡。

本书的读者

本书首先是写给那些不满足现有成就,继续探寻真知灼见、新观念甚至实用理论的董事们。我们无意贬低实战的重要性。相反,我们的目标是把公司治理当成一种独立职能,在一个条理明晰的公司治理框架的基础上提供切实可行的解决方案。更具体地说,本书是写给那些希望为董事会工作寻找一个条理分明的基本框架的董事们,这个框架肯定有实际指导作用,并建立在一整套关于董事会工作本质的理念之上。

本书也是写给那些将自己钱财交给董事托管的人,和那些为董事会工作、与董事们共事以及对董事会进行监管的人。我们要向参与公司治理的人,例如董事、投资者、高级经理、顾问、学者和监管者,介绍一种审视、支持和评价董事会托管职能的方法。我们请那些不是董事的读者们理解,尽管本书采取直接面对董事会成员的口吻,但本意是要服务于所有读者。

基础与铺垫

在阐述政策治理模型的具体应用之前,我们请读者先思考一些观点——有些观点您可能比较熟悉,有些比较陌生;有些容易接受,而有些可能很难接受。这些观点是政策治理模型的基础,也是政策治理模型实际应用的逻辑起点。就像人面对新的工作组织方法时表现出的态度一样,读者们对这些观点的反应也会各不相同。有些董事可能觉得没什么新意,只不过是把他们自己的观点规范化地表达出来而已,有些董事一看到这些观点立即就很适应,还有些董事可能觉得这些观点有点奇怪;至少一开始是这样。

我们的目标一直是最大限度地减少理解上的障碍,但是有一个特殊的障碍我们不可能完全避免:那就是专业化语言。尽管我们希望在一个专业术语满天飞的世界里尽量少用专业术语,但我们发现,新观念以及用新方法表达一个传统观念往往需要打上新标签,才能将它们与旧观点和人们熟悉的方法区分开来。我们将在附录一的术语表中给那些新术语和我们以特殊方式使用的普通术语做

出了定义。

对我们来说,向大家说明政策治理模型的运作机制和原因是一项艰巨的任务,就像公司的透明度、清晰度、角色描述以及责任的潜在收益一样重大。多年和董事会成员共事的经验告诉我们,本书提出的对董事会进行实质性变革的建议会极大地改进了董事会成员对有效性的理解。我们还知道,只有完全打好概念基础,才有可能实现高度有效的公司治理。

公司治理和公司管理不是一回事

本书的基本假设是:公司治理和公司管理是截然不同的两项活动,对职务内容的要求也不一样。我们始终认为,最好把公司治理看成是存在于管理现象之外所有权现象之内的活动。公司治理是在超越当前事务和公司的一些具体惯例的层次上进行,并将人们提到一个更高的抽象层面,从而更加清晰地了解董事会的责任。公司治理需要也会产生一种领导热情,这种领导不仅仅是对别人发号施令,而是代表别人的利益来发号施令。

本书不仅是围绕增加“最佳实践”展开的。人的实践来自个人的世界观。不管你如何看待董事会的责任,为了更好地完成工作而花时间学习更好的方法和技术对你可能没什么坏处。但是表现再好一般也改变不了人们的看法,这与无论打字机有多大改进文字处理器也不会发生变化是一样的道理。近年来,人们对董事会最佳实践显示出浓厚的兴趣,我们希望这股热潮能持续下去。但是我们要做的事是对现在董事会工作质疑并建议改变董事会本身的方式。如果我们成功了,组织应该能在这个新模型的基础上完整地看到新一轮的最佳实践。

我们认为,尽管人们越来越关注公司治理问题,因此在董事会结构、流程和实践上有了不少改进,但仍然存在着基本的缺陷。本书打算通过用一个可操作的逻辑系统将公司治理概念和实践统一起来填补两者之间的差距,这个系统就是政策治理模型。

本书内容

在我们开始介绍政策治理模型的框架之前,将先介绍一些有趣的公司治理观点,你的董事会最终是否决定采用这些观点都无所谓。为了让你对于将要介绍的内容有个感性的认识,我们先给出以下几个推论:

- 只有当人们认识到公司治理不是管理的延伸也不属于管理的范畴,而是属于所有权的范畴或是所有权的延伸时,公司治理才能取得长足的进步。所以说,董事会工作的本质不是管理向上延伸而是所有权向下延伸。
- 在从所有者到经营者的权力链中,董事会是积极、决断和独立的一环。所以说,负责的董事是发号施令者而不是顾问集团。
- 强硬地履行董事会权力不一定会削弱管理层的权力。适度授权即能向管理层授权,同时又能保持董事会对管理层的控制权。
- 只要公司治理以 CEO 为中心或以董事长为中心,董事会就无法完美地代表股东的利益。所以说,承担责任的公司治理必定是以董事会为中心展开,并且由董事会对公司治理进行控制。
- 董事长的适当人选不是老板而是董事会里级别相同的人中第一个关键的服务型领导者,他向董事会负责并保证董事会能成功地进行公司治理。所以说,未来的董事长不是公司高管,而最好被称为首席治理官。
- 领导一组平级的人,为成功的公司政策执行设立目标、提出要求的过程,远远不同于领导下属去获得成功。所以说,即使一人身兼董事长和 CEO 两职,但两种职能的清晰划分仍然十分重要。
- 董事会不清晰地表明自己的价值观,或让管理层隐瞒公司的信息和业绩,股东和社会公众就会觉得公司透明度不够。外部透明度显然取决于内部透明度。
- 传统的公司治理实践(甚至最佳公司治理实践),尽管是智慧的结晶,却依然在究竟能带来多大程度的改进方面存在局限性,因为这些实践并非来自一个概念合理的整体。所以说,成熟的公司治理机制是根据连贯的模型设计出来的,而不是由零零碎碎的组件拼装起来的。
- 尽管公司治理的结构、流程及实践都很重要,但只有反思董事会工作的本质,才能在公司治理上取得长足的进步。所以说,只有考虑了董事会创造的价值和为创造这种价值进行足够严格的职务设计,才能出现有效的公司治理。

本书的篇章结构

我们将依次先建立公司治理模型,然后介绍该模型对公司治理的意义,所以希望读者按照本书的内容安排顺序来阅读。第一章考察了目前董事会创造的价

值,并在考察董事会权力的来源和本质之后,建议重新界定和提高董事会创造的价值。第二章开始介绍政策治理模型的基本要素,通过这个模型了解董事会价值的传递方式。第三章、第四章和第五章将用这个模型来考察董事会的方法、董事会和CEO的关系以及董事会掌控公司业绩的方式。第六章着重介绍了责任机制,取得并使用充分的公司业绩报告。第七章考察了董事确保自己正常运作而采取的措施。第八章则描述了一个典型的模型实施过程。

为了保持全书内容的连贯,我们在附录部分介绍了一些重要的观点,列举了一些重要资源。附录一是术语表,其中有我们新引进的或以不太常见的方式使用的术语。附录二对书中关于首席治理官的论述进行了进一步拓展,清楚地说明了董事长的作用。即使无论一人身兼董事长和CEO两职,政策治理模型都要求将两种职能分开,附录三还是反对一人身兼两职的情况。附录四则介绍了公司内部董事(非执行董事)加入董事会的问题。附录五介绍了一系列政策样本,对正文中的例子进行了补充。附录六则举了一个政策监控报告的例子。

全书的重点

单单把注意力集中在公司治理框架上是非常狭隘的,但从某种意义上说也是最广博的。因为框架的目的是提供一种对公司上层事务的思考方式——包括各种级别和各种类型的决策、责任、工作设计以及权力。这本书力求用简单的方式说明一个复杂的主题,希望提供一个以治理决策可以依赖的理性框架,以及一张能合理发挥董事会成员的才能、责任感和远见卓识的路线图。

我们并不涉及董事会平时面临的众多决策的内容。所谓决策内容就是围绕特定行动做出明智的决策时必须具备的知识的主体,这些行动包括:兼并、收购、股票期权方案、公开发售、是否进入新市场以及其他一系列挑战。我们重点讨论各种根本问题:董事会为谁服务?董事会如何将自己的决策职能与管理职能区分开来?董事会如何才能有效地授权但又不至于让自己的责任旁落?董事会如何才能在不削弱管理层职能的情况下更积极对公司进行控制?董事会如何才能区分公司管理所需信息和公司治理所需信息?董事会如何才能紧紧把握公司控制权但又不至于过多地干预日常管理事务?

我们认为,一个连贯性比过去的公司治理模型更强的模型不仅能阐明并丰