

公司治理的冷思考

卓越 董事会

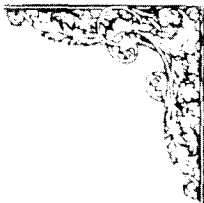
(美) 保罗·布朗塔斯 著
Paul P. Brontas
冯学东 等译 安景文 审校

BOARDROOM EXCELLENCE
A Commonsense Perspective on
Corporate Governance



机械工业出版社
China Machine Press





卓越 董事会

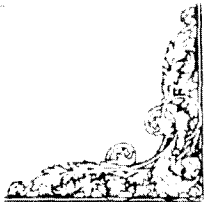
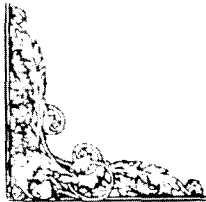
(美) 保罗·布朗塔斯 著
Paul P. Brountas
冯学东 等译 安景文 审校



BOARDROOM EXCELLENCE
A Commonsense Perspective on
Corporate Governance



机械工业出版社
China Machine Press



Paul P. Brontas. Boardroom Excellence: A Commonsense Perspective on Corporate Governance.

Copyright © 2004 by Paul P. Brontas.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2005 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons, Inc. 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。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。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2005-1925

图书在版编目(CIP)数据

卓越董事会:公司治理的冷思考/(美)布朗塔斯(Brontas, P. P.)著;冯学东等译. —北京:机械工业出版社, 2005.9

书名原文: Boardroom Excellence: A Commonsense Perspective on Corporate Governance.

ISBN 7-111-17199-3

I. 卓… II. ①布… ②冯… 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094452号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:刘照地 版式设计:刘永青

北京京北制版厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005年9月第1版第1次印刷

718mm×1020mm 1/16·12.75印张

定价:29.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

推荐序一

保罗·布朗塔斯为我们奉献了他关于公司治理危机的最深刻分析。在过去的几年中，公司治理方面出现的危机已经大大损害了证券市场信奉的公平价值，为上百万的股票投资者和企业员工带来了毁灭性的打击，榨干了经济运行中的活力，让经济陷入了毫无生气的僵死之中。作为一名在法律职业生涯中有多年成功实践经验的企业法律顾问，保罗·布朗塔斯曾经为数百家上市公司提供过服务。他亲身参与过上千次上市公司董事会会议和董事会专门委员会会议，因此，他在公司治理方面无疑既有渊博的知识，又有令人佩服的实践经验。

本书洋洋洒洒，细致全面，不仅与董事会有关的人员会喜欢阅读本书，其他背景的读者也会心向往之。保罗·布朗塔斯非同寻常的亲身经历，超乎寻常的聪明才智，有根有据、令人佩服的理智分析，这三者完美地结合在一起，形成了鲜明的特色。而这一特色在本书中得到了淋漓尽致

的体现。本书清楚而透彻地说明了众多上市公司董事会所犯的错误，确立了改革的方法和标准，以确保这些弊病不会再次发生。本书简洁明快，平易近人，避免了法律文章刻板生涩的缺陷。相信本书将为那些关注公司治理未来发展，关注证券市场公平与透明的读者带来巨大的收益。

本书的问世是极为及时的，可以称得上是公司治理方面的一部重要著作。在过去的两年中，上市公司接二连三地遭遇到经营和运作上的困境，使得举国上下对公司会计、审计和公司治理实践这些无处不在的问题极为关注。而现在，我们正全力以赴，应对这些弊病所带来的恶果：股市上万亿美元的市值无声蒸发，投资者毕生的积蓄损失一空，投资者的信心遭到沉重打击，大批员工纷纷失业，同时，美国股票市场的全球声誉也遭到了严重玷污。

目前，上市公司正全力以赴，采取各种措施应对会计、审计、公司治理实践和股票市场实践方面出现的弊端。2002年7月，随着具有里程碑意义的新法案的通过，美国国会为公司治理的改革确立了基本的法律框架，从根本上消除了那些导致巨大利益冲突的诸多做法，美国证券交易委员会赋予了更为广泛的权力，提供了充足的人才保证，配备了先进的技术设施，为在更广泛的范围内实施其监管的职责创造了条件。法案的实施已经排上了日程，美国证券交易委员会设立了全新的上市公司会计监管委员会，结束了过去那种导致公司陷入如此衰退境地的自律机制，从而可以从根本上确保上市公司审计人员的独立与公正。

法律法规的相关措施，对实施有效的改革无疑是绝对必要的，但对各个企业自身来说，各个公司也需要做出自己的相应努力。一些自律组织，如全国证券机构协会和纽约证券交易所等机构，都已经对公司治理和利益冲突进行了重要的分析，已经采取或正在采取更为严格的上市标准。

此外，目前最需要解决的是让更多的公众认识到导致公司治理危机频频发生的根本原因，认识到管理人员与公司董事必须了解的公司治理变革，认识到为股东提供更多向董事会表达自己心声的机会的必要性。

本书为我们提供了敏锐的分析，为未来的公司治理发展提供了清晰的解决思路，确实值得大家的广泛赞誉。每一位首席执行官、公司董事和未来上市公司的董事将会发现对他们的工作来说，本书确实是不可或缺的，本书的实用价值也不仅仅限于公司的高级管理人员和公司的董事，它对所有关心资本市场的人来说，都是极为适用的。保罗·布朗塔斯确实做出了一流的工作，他对出现的问题进行了详细的解释——对解决问题需要采取的措施做出了阐明。本书确实是应时而生。

保罗·萨班斯 (Paul S. Sarbanes)

美国参议员

2004年6月

推 荐 序 二

随着安然公司的轰然倒闭，相关人员撰写的内幕信息纷纷出版，相继出版的“有关著作”几乎像相关的丑闻一样泛滥成灾。多数著作显然是在仓促中完成的，其中一些著作体现的仅仅是一种自以为是的炫耀罢了。几乎所有的著作最后都形成了一种不良的写作风格，而这种风格很早以前就在约翰·肯尼斯·加尔布雷斯的《愚蠢的自由企业》(free enterprise Simple Simon)一文中遭到了抨击。而且，更为严重的是，这些著作对那些在董事会工作的人几乎没有提供什么常识性的建议。这些空谈家们，热衷于揭露董事们是如何如何的邪恶，又是如何如何的懒惰，但他们却根本就不想留出一点儿时间来告诉董事们，他们应该如何才能做好工作。

本书弥补了这一缺陷，也许更令人拍手称奇的是，它还说明了这样一个事实：有些律师的写作能力确实不错。

保罗·布朗塔斯来自美国的缅因州，在本书中，他的写作风格简明扼要，文风朴实。他写作本书的目的也很简明：他要把自己为公司管理人员和公司董事提供咨询的40年宝贵经验浓缩在短短的一本小书中，他既不想写成一本自助手册，也不想写成一部炫耀性的著作，一部洋洋洒洒、终生炫耀的著作。在本书中，他确实是用律师的肺腑之言，负责地提醒我们，起决定作用的关键因素，不是空洞的理论而是切身的实践。

保罗为我们提供的这种经验，现在所有人都可以通过阅读本书获得并加以应用。他向我们揭示出，在美国上市公司的历史中，从来就没有一个所谓的伊甸园，一个头脑健全的人是不会盲目认为美国上市公司的过去是如何如何辉煌的。他向我们揭示出，心怀善意的人们是如何忘记了自己的尊严，如何失去了自己的立场，如何让那些不正常的东西变成了模式化的日常规范。在本书中，他向我们描绘了糟糕透顶的董事众生相——描绘董事中那些睡觉者类型、随意插言者类型和无所不知者类型的各种表现，为我们提供了人们希望的最佳董事会运行方式下的最全面的行动指南。

本书就像影视评论行业例行的做法一样，彻头彻脑地对过高的赞扬给予了否定，而根本不管给予赞扬的初衷如何。在德卢斯城郊，即使是最轻微的一点儿褒扬之声，也会招致众口一词的反驳，他们会说：“这是几年来我所看过的最糟糕的电影了。”同样的，我在这

里也不想对本书给予丝毫的褒扬，我只是想压抑住自己的冲动，请那些上市公司的管理人员、公司董事，或是那些要致力于上市公司管理或为上市公司董事会服务的人员，拿出一个下午，读一读这本著作，反思一下作者提出的经验和教训。这将为他们，为整个国家带来难以估量的好处。

杰弗里·拉德曼 (Jeffrey Rudman)

威凯平和而德律师事务所证券部联合主席

2004年6月

前 言

在过去43年的从业生涯中，我担任过几百家公司的外聘法律顾问，出席了数千次企业董事会及顾问委员会的会议。这些经历，让我懂得了公司治理方面的一些重要经验和教训，也让我明白了下面的一些现象：

- 近年来，愈演愈烈的贪婪习气和弄虚作假之风到底是如何玷污公司的整体环境的。
 - 为什么需要对公司高级管理人员进行坚定（必要的）、独立的积极监督、建议和帮助。
 - 为什么公司董事往往无法忠实地尽到他们应尽的责任和义务（有些公司董事在自己的职责范围内表现得极为糟糕）。
 - 公众为什么要讥讽我们现行的公司治理方式和方法，他们为什么会完全失去了以往的信任和忠诚。
- 这些教训，其中有许多原因是显而易见的，根本不需

要进行过多的解释和说明。但是，我们也注意到，在过去几年中，在这些方面还是出现了一些问题，发生了一些事件，比如说，像许多美国公司中的高级管理人员和公司董事，往往就把他们自己的个人利益凌驾于股东利益之上，凡事先想到自身利益，而无视股东的权益。结果，时至今日，美国许多上市公司令人难以信任，其中有相当比例的公司遭到了公众的鄙弃。更为严重的是，这种由于公司高级管理人员的贪婪和自私而形成的公众形象，再加上一些潜移默化的不良影响，致使公众认为：在涉及公众信息披露时，往往是幕后对虚假信息的遮遮掩掩更多于信息的公开透明；在涉及公司治理时，董事会上的密谋与合作更胜于他们对各自独立立场的坚持。

否则，我们又该怎样来解释下面的现象和问题呢？

- 四处充斥的虚假财务账目和凭空捏造的营业收入。
- 安然公司 (Enron) 出于特殊目的设立了经营实体，而设立这种经营实体的目的，在披露中并未曾加以说明，其实质是为了满足其内部人员的个人利益。
- 电信运营商世界通讯公司 (World.com) 和有线电视运营商阿德尔菲亚公司 (Adelphia Communications) 向内部高层管理人员发放巨额贷款的卑鄙行径。
- 泰科国际公司 (Tyco International) 向自己的一位董事及其乐衷的慈善事业支付高达2000万美元“小费”的违规操作。

- 环球电讯公司（Globe Crossing）进行的收入返程旅行“投资”项目。
- 一涨再涨的公司经理人员的薪酬和其数额惊人的期权酬金。
- 资产负债表中从未列出的公司巨额债务。
- 如果侥幸未被所服务的公司愚弄的独立审计机构，往往会受到自己从非审计项目中取得的巨大收费干扰和左右，致使独立审计机构对自身独立性职业操守的推崇，由于受到非审计业务的影响而大打折扣。
- 追求奢侈浮华的社会潮流和恶劣习气愈演愈烈，令人堕落。
- 近年来，数以百万计的工人阶层饱受养老金极度匮乏之苦，这已成为美国社会极其悲惨的一幕。
- 刚刚进入21世纪，关于欺诈、渎职、犯罪、法律诉讼及公众丑闻的最新报道就已经层出不穷。

过去的一年里，法院、陪审人员一直都在忙于听取美国数家大型公司的高级董事及经理人员对他们的非法经营行为指控进行的辩解。法官及陪审人员听到的最为常见的辩解是：“我们没有做错什么。我们向董事会成员陈述了建议，他们审议了我们的方案，同意了我们的提案。因此，问题并不在我们身上，问题出在董事身上，他们并没有尽到自己应尽的受托责任，没有尽到自己的监督义务。”

目 录

推荐序一

推荐序二

前言

第1章 事情到底是如何发生的：难道事情总是如此糟糕	1
第2章 注意义务和忠实义务	29
第3章 董事的作用	41
第4章 董事应该具有的价值观和个人素质	61
第5章 首席执行官的作用	77
第6章 董事会和各专门委员会会议	89
第7章 董事会各专门委员会	105
第8章 上市公司遵循的治理准则、道德规范和法律规定 ...	125
第9章 股东的抗议	135
第10章 董事会绩效评估	155
第11章 《萨班斯-奥克斯利法案》对私营企业的影响 ...	163
第12章 非营利性组织	167
第13章 模范董事会	173
作者简介	187
译者后记	189

第 1 章

事情到底是如何发生的 难道事情总是如此糟糕

我对美国公司阴暗面的历史性描述，目的并不是要谴责美国所有的上市公司。

时间能够扭曲人们的记忆，它能让过去的事情变得比实际情况要好，变得更容易让人接受。特别在与现状进行对比时，这点表现得更为突出。有人认为，在安然事件及其类似事件中出现的经理人的那种邪恶行径，不过是一种新现象，一种新的可耻手段。他们希望能够重新回到过去那种美好的黄金时代，回到过去那种经理人心地善良、头脑聪慧而又诚实可靠的公司经营模式中。在他们看来，那时，经理人全部的心思是为了股

东利益最大化。但是，如果他们真是如此认为的话，那么，他们无疑是患了健忘症或是患了妄想症了。

所谓“过去的好时光”

实际上，在那个“过去的好日子”里，事情并非像他们想像得那样完美无缺。20世纪早期，美国见证了公司时代的蓬勃兴起，见证了为数并不太多的公司领袖（安德鲁·梅隆，J.P.摩根，爱德华·哈里曼等）拥有的巨大力量。也恰恰是这些显赫一时的企业界领袖引领美国走向了工业化发展的成功道路，并且与此同时，他们还成功培育了世界一流公司完美的经营管理模式。然而，1929年，股市一夜间就陷入了崩溃；接下来，美国又爆发了20世纪30年代早期那场令人痛苦万分的经济大萧条；然后，美国设立了证券交易委员会；同时，美国国会还制定了《1933年证券法》和《1934年证券交易法》等一系列补充法案。

正如我们了解的那样，数以千计的跨国经营的上市公司，实际是在第二次世界大战结束之后发展起来的。这些企业，在战后的40年中，赢得了持续的增长，获得了长久的发展，并最终在20世纪的最后10年中达到了空前的繁荣和鼎盛：秉性聪敏、无所畏惧的科学家、工程技术人员和企业家创立了数以千计的

高科技公司，而这些公司又从风险投资人、公司发起人和公众投资者那里获得了似乎永远是源源不断的资金投入。21世纪伊始，美国已经是成千上万个上市公司的理想家园。上百万个刚刚加入的公众投资人士要么是自己购买了美国公司的股票，要么是通过他们的联合基金、养老保险基金、401(k)企业养老金和个人退休金账户等方式，间接地获得了美国公司的股票。

这些新加入的公司股票持有人，实际是依赖一套已经运行了几十年的公司治理机制进行决策的。对许多知名公司来说，在这种传统的公司治理机制下，公司首席执行官（CEO）实际就是整个公司的核心，首席执行官实际就代表了整个公司的灵魂和权威。至于董事会的成员，其实就是首席执行官的朋友，就是首席执行官的商业合作伙伴。而董事会的气氛，如果还不能称得上是十分友善的话，那至少也在相互之间确立起了一种合作氛围。对董事而言，他们不想也不愿节外生枝。这样一来，关于董事会行为的监督和平衡也就只能听任各州法律的规定和约束，像其中的《特拉华州公司法》，尽管最近几年也做出了反复修改，以期提高董事会的独立性，保护并提高股东的权益，但对公司董事及管理人员来说，这一法律规定仍旧表现出了对公司董事及管理人员极大的善意和支持。

上述关于美国公司阴暗面做出的历史性描述，并不是想对

美国所有的上市公司都要加以谴责、横加怪罪。毕竟，在那些我有幸为之提供服务、提供建议和忠告的公司高级管理人员当中，绝大多数高级管理人员还是举止高雅、道德高尚而又勇于承担责任的。他们最关心的事情，是如何增加股东利益，如何打造公司的良好文化，以鼓励廉正、诚实、富有正义的公司行为。他们用自己的实际行动证明：他们完全可以在拒绝腐败的前提下取得开创性的成果。他们默默而高效地承担着自己的工作，而外界却很少注意到他们的辛勤劳动，很少了解到他们取得的众多成就。然而，最容易引起公众关注的——最容易引起公众充分关注的——却是那些与丑闻、欲望、贪婪和欺诈等相关的令人反感和恼怒的东西。所有这些，特别是那些涉及亿元资金耗费和那些奢靡的事件，很容易让公众得出这样的结论：整个公司治理机制都是腐败透顶的；而且，这种腐败是极具扩散潜力的，它散播得越广泛，就越容易影响并感染那些正确行事的人们，让他们感到无所适从、心生困惑、倍感迷茫。值得庆幸的是，与这些反面事例形成鲜明对比的，也有一些表现突出的公司事例。在这些公司，堪称表率董事会成员掌管着公司的发展，而那些正直诚实、以股东利益为重的高级管理人员则全力推动公司的日常运营。恰恰是这类公司，我们希望能够给予正确监管，希望能够为其他公司树立起可以仿效的榜样。