

2012年度国家出版基金资助项目

“十二五”国家重点图书出版规划项目

公司治理·内部控制前沿译丛

(美) 斯科特·格林 著

荆新 译

《萨班斯—奥克斯利法案》与董事会

公司治理的最佳技巧及范例

Sarbanes-Oxley and the Board of Directors

Techniques and Best Practices for Corporate Governance

Scott Green

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

WILEY



2012年度国家出版基金资助项目

“十二五”国家重点图书出版规划项目

公司治理·内部控制前沿译丛

(美) 斯科特·格林 著

荆新 译

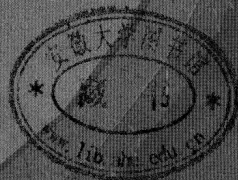
《萨班斯—奥克斯利法案》与董事会

公司治理的最佳技巧及范例

Sarbanes-Oxley and the Board of Directors

Techniques and Best Practices for Corporate Governance

Scott Green



FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连



© 东北财经大学出版社 2012

图书在版编目 (CIP) 数据

《萨班斯—奥克斯利法案》与董事会：公司治理的最佳技巧及范例 / (美) 格林 (Green, S.) 著；荆新译. —大连：东北财经大学出版社，2012. 5

(公司治理·内部控制前沿译丛)

书名原文：Sarbanes-Oxley and the Board of Directors: Techniques and Best Practices for Corporate Governance

ISBN 978-7-5654-0777-2

I. 萨… II. ①格… ②荆… III. 证券法-法案-研究-美国
IV. D971. 222. 8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 077787 号

辽宁省版权局著作权合同登记号：图字 06-2007-169 号

Scott Green: Sarbanes-Oxley and the Board of Directors: Techniques and Best Practices for Corporate Governance

Copyright © 2005 by John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved.

This translation published under license.

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 either the prior written permission of the Publisher, or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, 978-750-8400, fax 978-646-8600, or on the web at www.copyright.com. Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, 201-748-6011, fax 201-748-6008, or online at www.wiley.com/go/permissions.

本书简体中文翻译版由约翰·威立父子有限公司授权东北财经大学出版社独家出版发行。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有，侵权必究。

东北财经大学出版社出版
(大连市黑石礁尖山街217号 邮政编码 116025)

教学支持：(0411) 84710309

营销部：(0411) 84710711

总编室：(0411) 84710523

网址：<http://www.dufep.cn>

读者信箱：dufep@dufe.edu.cn

大连美跃彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸：170mm×240mm 字数：264千字 印张：13 1/4 插页：1

2012年5月第1版

2012年5月第1次印刷

责任编辑：刘东威 曲以欢 李 栋

责任校对：贺 鑫

封面设计：冀贵收

版式设计：钟福建

ISBN 978-7-5654-0777-2

定价：30.00元

谨以此书纪念我的祖父，他教导我们要为后代创造一个更加美好的世界！

谨以此书献给我的一双儿女尼古拉斯和克里斯蒂安，他们给予我力量，并代表着更加光明美好的未来！

译者的话



美国安然集团、世通公司等巨额舞弊，给全世界的理论界与实务界带来巨大的震撼，动摇了美国公司治理的根基，引发了对公司治理机制和监管制度体系的大讨论，也触发美国国会通过《萨班斯—奥克斯利法案》。在此背景下，本书作者研读法案条款并结合真实案例，写就这本《〈萨班斯—奥克斯利法案〉与董事会：公司治理的最佳技巧及范例》。

本书作者斯科特·格林是美国注册会计师和律师，在公司治理、管理控制、财务和会计相关领域工作近20年，先后就读爱达荷大学和哈佛商学院，是《萨班斯—奥克斯利法案》专家，在专业刊物发表了大量文章，还编著了《〈萨班斯—奥克斯利法案〉经理指南：现行舞弊的内控强化》。

本书以董事会及董事为视角，以《萨班斯—奥克斯利法案》为指引，以丰富的现实案例分析为依托，揭示公司治理机制和监管制度体系的局限，探索公司治理的框架及因素、董事会的功能与职责、专业委员会的设置与功效、董事的义务与风险等议题，并提供一系列有用的范例和建议。书后还提供6个附录可资研究借鉴，包括公司治理评级的样本、审计委员会规章的版本、董事会自评问卷的样式、首席执行官评价的方法、公司价值观的范例和基金治理实用原则的展示。

纵观全书，具有如下特色：一是时代背景清晰，集中研究公司治理机制；二是法律法规明确，深入探讨法规实施中所涉及的实际问题；三是现实案例丰富，系统地总结提炼较为成熟的实践范例；四是董事视角独特，充分探索董事履职的方方面面；五是结合个人经历，提出一系列有用的见解和建议，其中不乏作者个人的真知灼见。

本书对于把握公司治理研究的时代背景，了解世界公司治理的发展历程、美国公司治理方面的现实状况和《萨班斯—奥克斯利法案》的主要条款，研究和改善中国公司治理机制、监管制度体系具有借鉴和参考价值，适合公司界和学术界人士研读，尤其适合已经担任和可能成为公司董事、独立董事以及高管的人士研读。

在本书付梓之际，不能忘记中国人民大学张勇先教授、文光伟副教授、姚岳副教授、程鑫副处长、程丽硕士和中国银行荆明硕士以及我的学生对本书的翻译及校稿工作所做出的重要贡献。其中，荆明和程丽硕士提供部分章节初译稿和制作全部图表，并与我交流了不少段落的译法，部分地体现他们在海外留学的功效；在古谚语的译法方面，我经常向张勇先教授和程鑫副处长请教，他们总是不吝赐教，提供很多指导与帮助；文光伟和姚岳副教授应邀对本书译稿进行了认真的审阅和校对；

2 《萨班斯—奥克斯利法案》与董事会：公司治理的最佳技巧及范例

我在与我所指导的博士生和硕士生交流时，也讨论过部分词句的译法，他们也给我提供有参考价值的建议。在此谨对上述人士一并表示衷心的感谢！此外，还要特别感谢东北财经大学出版社刘东威编辑，她时常鼓励和督促我完成本书的全部译稿，并进行高效的审定，对提高本书翻译质量做出了特别的贡献。

翻译英文专业文献是我个人的一个爱好，也是我学习和借鉴国外教学与研究成果的一种方式，还是促进中外文化交流的一个平台。20多年来，我本人，或与同事和学生合作，或参与有关部门组织，翻译、编译或改写十余部英文专业书籍，已公开出版发行的有：《美国会计准则：解释与运用》、《国际公立部门会计准则》、《政府与非营利组织会计》、《美国联邦政府预算与管理》、《公司财务管理》（第1版、第2版）、《财务报表分析》、《财务管理案例》、《哈佛商学院案例：财务报告与控制》和 *Corporate Financial Management* 等。与以往翻译相比，这本《〈萨班斯—奥克斯利法案〉与董事会：公司治理的最佳技巧及范例》所涉及的专业广泛、实践丰富、认识独到、用语独特，与财会专业教材、专业著作和执业规范等文献相比具有很大不同，是迄今我在翻译书稿中所遇到的最大挑战。本书的翻译定稿过程虽然历时一年有余，但由于本人翻译水平有限和所学专业的局限，加之中外文化差别和对原作者的写作风格揣摩不够，书中可能存有疏漏、不足乃至谬误之处，恳请读者批评指正。

荆 新
中国人民大学商学院
2012年2月1日

前言

大约三年前，当《萨班斯—奥克斯利法案》成为法律时，我就意识到需要一个内容详细且易于理解的指南，以帮助管理者实施该法律的有关条款。此外，如果用于内部控制的时间和费用是有效的，有关社会体制亦需清晰阐释。这些信念激励我写作《萨班斯—奥克斯利法案：经理指南》（威立出版公司，2004），旨在帮助中小型公众持股公司遵循该法案。该书也受到大型组织读者的青睐。《萨班斯—奥克斯利法案》在程序制定方面的工作是繁重的，尤其对较小公司。当我坐下来写作《萨班斯—奥克斯利法案：经理指南》时，我曾试图扩大该书的读者群。该书出版后，我转而集中于美国大公司经理们的需求，亦因该书在市场上获得有效认可。然而，公司的其他利益相关者尚无使其快速且容易熟悉源自《萨班斯—奥克斯利法案》的主要依循标准的书籍。这种读者群包括数以千计的董事，他们组成公司的董事会并支持公司的活动。

我始终想着有这种需求。在应邀出席广播、电视和网络研讨会时，我讲解《萨班斯—奥克斯利法案》的经理指南，提问往往超出管理议题而扩展至《萨班斯—奥克斯利法案》及美国公司治理模式的作用，我试图借助我发表的学术和职业文章回答这些提问。^① 这些文章为美国的董事和看管人提供了有用的建议。诚然，每篇本来谈论的焦点范围狭窄，不能令人解渴。因此，我写就一本书，摘录这些建议，并与目前其他重要议题相结合。

毫无疑问，作为公司或非营利组织董事的风险呈指数级增长，董事及其他利益相关者正寻求解答。这需要一本明确的书籍，帮助新任或候任的董事理解董事会的运作，详解董事会专门委员会的特定风险，确定最佳范例，并确认董事会治理的危险信号（red flag）。该书还有助于董事把握治理趋势，评价自己的实践，并把握如果出错该怎么办。这种分析有助于董事恰当地代表公司股东，并限定自身的义务。

很多有关公司治理的书籍存在谈论的焦点范围狭窄的问题，仅仅阐释治理的局部议题，诸如董事的义务、董事会的独立性、文化、风险评估等；而写出一本理论水平高的书又往往缺乏实际应用价值。鉴于此，我决定这本书要有助于候任、新任和已任的董事领会并符合《萨班斯—奥克斯利法案》的措辞和精神。写就这样的

^① 这些论文包括：《〈萨班斯—奥克斯利法案〉的局限性》，载《今日美国杂志》，2005（3）；《废除超级首席执行官》，载《公司会计与财务期刊》，2004（9）；《波动效应》，载《内部审计师杂志》，2005（2）；《〈萨班斯—奥克斯利法案〉的起因、影响及未来》，载《国际商务与法律期刊》，2004年春季；《鉴证之前的7项关键措施》，载《公司会计与财务期刊》，2004（5）。

2 《萨班斯—奥克斯利法案》与董事会：公司治理的最佳技巧及范例

书籍，不仅需引述《萨班斯—奥克斯利法案》的要求，而且需探索全世界的最佳范例，并将其归结为5个具体的治理因素；帮助董事把治理思考为一个过程，能够依循、分析结果并确定结论的实质；用简洁的文字提供丰富的现实范例、案例研究和实地调研及其他资料，以引向讨论。

我认为，董事会的运作类似于公司管理，即忽略社会问题而简单地执行程序性规则是无效的。安然集团和世通公司的董事会符合当时令人满意的清单标准，但是却软化了监管。公司的文化及董事会的社会作用千差万别，有效的架构成为立法部门、监管者乃至最佳范例所要求的新型程序变革的重要观念。

阅读本书，你将会：

- 把握现行治理实践的发展；
- 评估作为董事的潜在义务；
- 熟悉有关董事选择和评估的议题；
- 了解某些董事会结构的优劣；
- 把握专业委员会的附加职责；
- 识别应对公司潜在危机的措施。

当公司面临严重威胁时，你也拥有实施最佳治理的工具。董事制度的复杂性要求有监管能力、情商，注意程序细节。这些技巧不仅对于维护公司及股东的健康，而且对于维护董事的声誉和财务健康，都是至关重要的。董事的风险是实实在在的，必须加以管控。面对事件发生而无所事事，终将承担责任。保护自己的明智方式是，具有风险意识、勤勉尽责，并积极为股东和公司服务。

致 谢



本书确实是一项合作的成果。没有大家的帮助，本书提出的议题恐怕难以让坚持己见的读者接受。这些议题往往是技术性的，而目标是以易于理解的方式予以阐释。（本书初稿曾受国际法的困扰！）为达到此目的，几位同仁以他们的学识和才智，花费大量时间阅读本书稿件，提出质疑并帮助我提炼和润色。他们是：Mark Chimsy, Harold Gibson, Jim Balsillie, Rich Davis, Dr. Cliff Green, Dane Bonn, Scott Foushee, Susan Foushee, Allan Shaw, Julie Daum, Arnold Ross, Mike Wilson, Les Zuke, Kevin Curtin, Lori Leach, 以及 Gabriella Green。

本书的观点由我本人而非 Weil, Gotshal & Manages 律师事务所负责。我乐于向支持我写作的同仁和同事表示衷心的感谢！没有他们的帮助，本书是不可能出版的。他们是：Stephen Dannhauser, Norman LaCroix, 以及 Robert Messenio。

我要感谢本书责任编辑 Sheck Cho, 当我提出《萨班斯—奥克斯利法案》第 404 款需要文献支持时，他对我十分信任，并协助威立出版公司达到这种要求。他还为美国的董事会以及公司治理变化中的世界所面临的需求提供了很多实证支持。Sheck 和威立出版公司的整个团队是一流的。我还要感谢本书经销人理查德·柯蒂斯的贡献，他的建议往往成为“顶层设计”。

我要特别感谢那些优秀公司为本书提供多年积累的知识和经验，强生公司的价值观、通用汽车公司的审计委员会规章、TIAA-CREF 基金公司的基金治理实用原则、全国公司董事协会的董事会评价方法和锦标公司（Champion Enterprises）的首席执行官评价表都是最佳范例。我还要感谢国际治理矩阵公司（General Metrics International）让我分享其公司治理评级、史宾沙（Spencer Stuart）公司为我提供其董事会年度调查的重要发现和 AuditAnalytics.com 网站对美国会计师事务所的研究。现在大家都在分享他们有关完善文献和标准的研究、辛劳和贡献。

目 录



第 1 章 坚实架构	1
1.1 治理因素之一：固本强基	2
1.2 治理因素之二：组织引领	2
1.3 治理因素之三：坚持标准	3
1.4 治理因素之四：明镜高悬	3
1.5 治理因素之五：清晰沟通	3
治理因素之一：固本强基	5
第 2 章 治理变革	7
2.1 美国公司监管的历史沿革	7
2.2 世界公司治理的相对成熟	10
第 3 章 董事会基础	16
3.1 独立性是关键	17
3.2 董事会规模很重要	19
3.3 专业委员会：功能支持的源泉	19
3.4 超级首席执行官	22
3.5 董事的开发	25
第 4 章 责任前置	27
4.1 业务判断“障碍”	27
4.2 第二道防线：补偿与保险	28
4.3 声誉：无价资产	29
治理因素之二：组织引领	33
第 5 章 关注数字：审计委员会	35
5.1 强有力的宪章：审计委员会规章	35
5.2 财务专家	36
5.3 倾听举报者	37
5.4 审计师的管理	38
5.5 财务报告的危险信号	42
5.6 内部控制：六项明确的措施	45

2 《萨班斯—奥克斯利法案》与董事会：公司治理的最佳技巧及范例

第6章 公平的价值：薪酬委员会	50
6.1 设计薪酬规划	50
6.2 不言而喻的成本：股票期权	55
6.3 计件工作：交易激励	56
6.4 超大号“降落伞”的危险	56
6.5 业绩衡量	57
6.6 无用的奖励	59
6.7 阐明股东权益计划	59
6.8 抗争在上演	60
第7章 保持清晰：公司治理（提名）委员会	62
7.1 董事会的治理	62
7.2 制订规则	63
7.3 董事会的评价	64
7.4 董事的评价	66
7.5 首席执行官的评价	67
7.6 下一代！继任计划	73
7.7 发现理想的董事	75
7.8 战略仍然有效吗？	78
第8章 是否需要其他委员会	81
8.1 执行委员会向何方去？	81
8.2 财务金融委员会的再现	82
8.3 公共政策、安全和研发何时成为动因	83
8.4 应对特定情况	84
治理因素之三：坚持标准	87
第9章 致力于打造公司价值观	89
9.1 我们力挺：公司价值观宣言	91
9.2 设定行为边界	94
9.3 举报不良行为	95
9.4 奖励优良行为	95
9.5 学会坦率沟通	96
第10章 健康董事会的动态特征	100
10.1 明确角色及运作	101
10.2 渴求文化	101
10.3 勤勉尽责	103
10.4 信息通畅	105
10.5 独立精神	108

10.6 坦诚对话：秘密会议	108
10.7 董事会的互补	109
10.8 追求最优与明智	110
10.9 终局决定	110
治理因素之四：明镜高悬	113
第 11 章 监督的艺术	115
11.1 业务透视：监控运行	115
11.2 风险透视：监控威胁与危险	117
11.3 合规透视：监控管理	122
第 12 章 敌意行为	127
12.1 “击退鲨鱼”	127
12.2 交替的董事会	128
12.3 吞食“毒丸”	129
12.4 秘密投票	129
12.5 反股东条款	130
治理因素之五：清晰沟通	133
第 13 章 绝不护短	135
13.1 诚实的重要性	135
13.2 揭示经营弱点	136
13.3 响应严苛监管	136
13.4 股东活动家：新兴标志	138
13.5 绝对不该做的事	139
13.6 损害控制	140
第 14 章 公告要求	146
14.1 完善事项公告	146
14.2 其他新的公告要求	152
其他有效方式和结论	159
第 15 章 赚大钱、赚小钱与不赚钱	161
15.1 那些赚钱大鳄	161
15.2 非营利组织的董事会	169
15.3 供职于顾问委员会	173
15.4 关于小型上市公司	174
第 16 章 呼唤尽职	178
附录 1 国际治理矩阵之公司治理评级	181

4 《萨班斯—奥克斯利法案》与董事会：公司治理的最佳技巧及范例

附录2 通用汽车公司：董事会之审计委员会规章	183
附录3 董事会的评价方法：全国董事协会样本董事会自评问卷	186
附录4 锦标公司：首席执行官评价	188
附录5 强生公司（Johnson & Johnson Credo）价值观	191
附录6 TIAA-CREF 基金公司：基金治理实用原则	192
英汉对照表	194

第 1 章 坚实架构

你在整个职业生涯中勤奋工作，达到职业顶峰，获得同事和社区的尊敬，取得个人财务成功，并被母校评为杰出校友。此时，你在应聘一项新工作。该工作会消耗你的时间，将考验你的个性，还可能摧毁你的地位和财富。尽管未必如此残酷，但这种情形司空见惯，而且多数人都毫不迟疑地应聘。

成为上市公司董事，通常被视为职业成功的表现。当获得这种聘任时，信心十足，得到社会认可和业务工作机会，可能会使其头脑发热。精明的职业者会仔细考虑风险，评估公司及其董事会的健康状况，以及能否成为董事，从而确认是否应聘。该职位将需要额外工作，依循最高原则履行职责，执行惯例，以维护其地位并确保其职位稳固。

然而，问题是新任的董事本身并未为其角色做好充分准备。作为成功的职业者，很多以为自己具备所有必需的胜任条件和知识（可能具备其一二）。在现实中，董事职位是一项工作，需要充分准备，需要透彻理解治理实践和责任，还需要与管理层有不同的思维。董事代表着股东，据此在履行职责中必须持有一定的职业怀疑态度，否则就违背最为严格的公司规则：勤勉尽职、诚实信用和独立性。本章旨在介绍保障董事完成工作的框架，使风险最小化、影响最大化。

作为董事将面临一些特定的事实，所有准备成为董事的人应予以了解，即：

■ **时间消耗。**虽然标普 500 强公司大多数董事会平均每年开会仅在 8 次以下，^①但一些董事会的下属委员会经常开会。审计委员会不仅比其他委员会开会多，而且履行更多责任。

■ **风险性。**如果公司涉及违规甚至不良行为，会给董事的名誉留下永久的污点。如果相关决策证明缺失诚信，董事还将遭受财务上的损害。

■ **未必盈利。**虽然大公司薪酬丰厚（并日益吸引那些难以驾驭的候选人）时，其金额通常也无法与个人财富相比较。对于小公司的董事而言，既无法与个人财富相比较，也不足补偿。

当然，成为董事也有益处，其中很多是显而易见的。被选任供职于公司，受到尊敬，得到报酬；应邀担任董事，通常被很多人视为到达商界的顶峰——被吸纳入那个“俱乐部”；董事职位能够形成商界和社会网络的联系，否则是不可能的。很多董事热衷于指引公司走向更加繁荣的导师角色。这并非是说，董事的报酬与其责

^① Spencer Stuart, “Spencer Stuart Board Index 2003,” *Spencer Stuart.com*. <http://spencerstuart.com/research/boards/739/> (17 November, 2004).

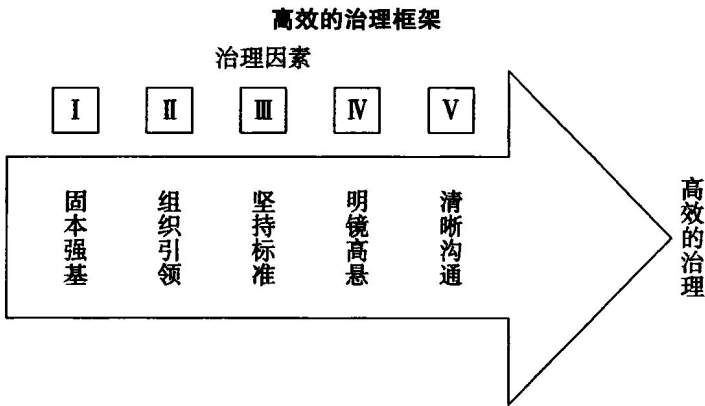
2 《萨班斯—奥克斯利法案》与董事会：公司治理的最佳技巧及范例

任不相匹配。实际上，立法部门注意到很多合格的候选人高估报酬。建议潜在的董事做足功课，确保加入健康的董事会：支持信息透明，并以股东的最佳利益行事。

优秀的董事持续为健康的上市公司提供自己的经验，是受到质疑的。

因此，董事不仅需要信息，而且需要框架，引导和提供信心，通过牢固的治理实践降低个人风险。高效的治理框架是具有科学思维董事设计有效工具的一种方式。这个框架包含现行的坚实概念，也是董事铭刻于心、不会懊悔的黑色安全带。该框架由五个因素组成：固本强基、组织引领、坚持标准、明镜高悬和清晰沟通（如图表 1—1 所示）。

图表 1—1



1.1 治理因素之一：固本强基

我们首先关注为公司治理构建坚固的基础，包括恰当处理本期事项的简要法规历史。建立合适的董事会结构对于规范流程至关重要，所谓“董事会是根基”将被引作治理结构的基石。本节还涉及与董事责任相关的“独立性”、“诚实信用”和“业务判断守则”，以及董事会规避风险的途径。

1.2 治理因素之二：组织引领

在构建坚固的基础之后，治理因素之二将有助于我们去组织和引领。当然，没有恰当的组织，董事会也可以引领，但其行事较为困难。我们将评估审计委员会的作用，并阐释聪明的董事候选人在承担这份职责之前面见财务总监以及外部审计师的原由。即使你不打算成为审计委员会的成员，或者考虑作为财务专家，这也是关键一步。对于管理层财务政策的倾向形成见解，也是很重要的。通过对公司收入确认、准备金和财务政策的高水平研究，能够更加了解管理层的业务处理方式。有动机的候选人还应就未决诉讼和监管议题面见法律顾问，例如，你不想在第一次董事会的会议上获知公司的唯一产品涉嫌侵犯一项专利权。我们将让董事重点熟悉一下优先面见的外部审计师和法律顾问。

薪酬丑闻并不鲜见。董事因缺乏监督而趁机及了解高管人员的薪酬计划而备受压力。假如近期的诉讼和媒体负面效应较多，潜在的董事会尝试确定有没有报酬方面的问题。我们将审视薪酬计划及其组成。

大多数董事任职者都理解他们是如何被选入董事会供职的。不过，我们还要研究任命过程的要件和通过 GOB 网上选聘董事的各种风险。美国最好的猎头之一将分享其经验。制订一个行动计划将有助于董事会确定卓越的候选人。我们将审视除了审计委员会之外的委员、报酬和治理是恰当的，并提出某个委员应排除在外。

1.3 治理因素之三：坚持标准

董事会能够遵循所有的正确规则，审核所有的治理议题，并始终主导令人震惊的金融变化。因为这是基于文化和社会体制而发生的。为达到高效治理的路径，要求董事会秉持较高的社会标准，包括构建正确文化（不仅在公司本身，而且在董事会的会议室）。构筑公司文化强于发布价值观或道德指南……这项“软课题”是最精明董事会的永恒主题。具有健全的道德文化，能够克服一些治理困扰，而且董事着力于采取步骤使文化扎根，以将其责任保持在最低程度。我们共同开发董事会的社会特征，使其良好共事，适当地“发号施令”。最后，我们将评估期望的董事会行为，并促使董事以文化或非文化的方式行事。这包括引导执行部门而不引起 CEO 的不悦，以及用你需要成功的人士去平衡董事会。我们还将审视有效董事及其董事会的特性（以及为什么候选人要确定还有谁在董事会），审视董事的背景及其在公司的所有者权益，审视董事会与管理层的关系，以确定是否充分独立地保障健康的争论和做决策。

1.4 治理因素之四：明镜高悬

如果缺乏强有力的监督技术，即使组织良好、社会健康，董事会也会失效。在本书的这一部分，将重温董事会监督的技巧。我们将讨论风险分析和运行监督，以及依循公司方针监督管理层。我们还将涉及大多数股东感兴趣的课题：董事进入与公司防御议题，当不友好势力发现你的董事会会议室怎么办。

1.5 治理因素之五：清晰沟通

董事会能够正确行事，但倘若不能有效沟通，尤其是与监管机构和投资者的有效沟通，势必在不利的纷争中失败。治理因素之五强调如何应对《萨班斯—奥克斯利法案》和美国证券交易委员会（SEC）规定的新的沟通要求。

当一位董事比董事会的其他成员更为勤勉，那会怎样，会糟糕吗？这在很大程度上取决于危机的类型和董事会的权衡反应。因此，我们讨论董事可以采取的某些

危机管理的步骤，以保护董事自身及其所代表的股东。

显而易见，本书所展示的很多程序是必要的，同时其他程序则属于最佳范例。进而言之，一些最佳范例是有争议的。我们将对这些主题提出自己的见解。然而，激烈争论比认同作者的个人观点更为重要。需在一定程度上了解争论各方，以发展你的观点。我还必须指出，我是在世界上最受尊重的一家法律事务所工作，也是在公司治理领域受到认可的引导者。本书的观点只是我个人的一孔之见，并不代表 Weil-Goshal & Manges 公司治理组的立场或其他事务所的实践。我们试图发现解决这些重要议题的最佳方式，参与争论的更充分声音和做出选择的更好机会。

成功的治理最终需要忠诚的管理层和愿意提供其面对挑战、质询和指导经验的董事会的共同努力。最后一章是呼唤尽职并阐释你为什么需要。阅读本书后，你将能够应对呼唤尽职。你一旦获得充分信息，任何问题对你来说都将迎刃而解！

最后说明一点：每章末尾附有关键理念摘要。这些议题和目标对你履行监督职责是有用的参考。本导言章的关键理念如下所示。

关键理念

■ 致力于：

● 固本强基；

● 组织引领；

● 坚持标准；

● 明镜高悬；

● 清晰沟通。

■ 准备费时行事。

■ 理解职务风险。

■ 无私服务的原因。不要仅为货币回报而供职，否则会被解聘。