



公司治理和董事会

[美] 理查·M. 斯坦恩伯格 凯瑟琳·L. 布罗密罗 著
倪卫红 刘瑛 译



石油工业出版社

公司治理和董事会

[美] 理查德 M. 斯坦恩伯格 著
凯瑟琳 L. 布罗密罗

倪卫红 刘 瑛 译

石油工业出版社

内 容 提 要

本书以董事会为核心内容,就董事会的责任、作用、如何发挥最佳效果进行了深入浅出的阐述,既讲述公司治理方面的权威理论,也包括著名公司及其董事会的案例研究,对中国企业的董事、管理人员及财务审计人员都具有重要的借鉴意义。

图书在版编目(CIP)数据

公司治理和董事会 / (美)斯坦恩伯格(Steinberg,R.M.), (美)布罗密罗(Bromilow,C.L.) 著;倪卫红,刘瑛 译. —北京:石油工业出版社,2002.8

书名原文:Corporate Governance and the Board—
What Works Best

ISBN 7-5021-3875-7

I.公…

II.①斯…②布…③倪…④刘…

III.公司-企业管理-研究

IV.F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 056885 号

石油工业出版社出版
(100011 北京安定门外安华里二区一号楼)
北京乘设伟业科技排版中心排版
石油工业出版社印刷厂印刷
新华书店北京发行所发行

*

850×1168 毫米 32 开本 4.125 印张 109 千字 印 1—5000

2002 年 8 月北京第 1 版 2002 年 8 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5021-3875-7/F·179

定价:12.80 元

译者前言

随着中国加入世贸组织,中国经济正在步入世界经济的大潮,中国的近百万个企业面临着前所未有的机遇和挑战。在关乎企业发展命运的重要时刻,中国内部审计协会将国际内部审计师协会的重要著作《公司治理和董事会》推荐给广大内部审计人员,意在在中国进行公司治理和企业改制的进程中,帮助大家认识并了解国际间董事会的实务工作,应该怎样做,如何做得最好,从而提升和改善董事会的工作成效,恰当处理董事会与 CEO 的关系,防范风险,为股东增加有效的价值。

感谢国际内部审计师协会研究基金会为我们提供了一本极富学习、借鉴意义的好书。该书作者理查德 M. 斯坦恩伯格,凯瑟琳 L. 布罗密罗和其他参与者,以其深邃的理论知识和丰厚的实践经验,为我们做了极其精湛和生动的描述。

中国内部审计协会

2002 年 6 月 15 日



AGREEMENT TO TRANSLATION AND DISTRIBUTION IIA WORKS

LICENSE AGREEMENT dated February 20, 1998, between The Institute of Internal Auditors, 249 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida, USA ("Licensor"), and China Internal Audit Society (hereinafter referred to as "Licensee") for non-exclusive use of a work as specified below:

1.The name of the Works are *Internal Auditor* and publications of The Institute of Internal Auditors Research Foundation (the Works), publications owned by The Institute of Internal Auditors and The Institute of Internal Auditors Research Foundation.

2.The version of the Works licensed under this Agreement will be a Chinese Translation of the Works as prepared and approved by Licensee (hereinafter, the Translation):

3.**Grant of Rights** :LICENSOR hereby grants LICENCEE the right to translate the Works into Chinese and to distribute the Translation within the Peoples Republic of China pursuant to the terms of this Agreement. Distribution shall be accomplished through the efforts of the China Internal Audit Society. who shall keep the computer disk upon which the Translation is stored, and who shall keep accurate records of copies distributed and shall

report such information to Licensor.

4.Territory: This license Agreement authorizes the above rights in the Peoples Republic of China for so long as this Agreement is in effect. No other rights are granted for use by Licensee of the Translation in the Territory. Licensee does not have permission to distribute the Translation in any Territory other than that described in this Agreement.

5.Sales of Translation: This license does not envision the sales of translated documents. However the Licensee (The China Internal Audit Society) may sell copies of translated documents for amounts necessary to recover the cost of translation, printing and distribution.

6.Term of License: The term of the rights granted pursuant to this Agreement is for two years from the date of execution of this Agreement. This Agreement shall be extended automatically prior to its expiry unless otherwise agreed upon by the two parties. LICENSOR may revoke this Agreement at any time and for any reason by giving LICENSOR 90 days notice.

7.Copyright: If Licensor has not already done so. Licensee shall print and provide full acknowledgment in each copy of each Translation covered by this Agreement. a notice of copyright exactly as follows.

For Internal Auditor Publication

Copyright (c) current year by The Institute of Internal Auditors. All Rights Reserved. No part of this work may be reproduced in any manner without written permission from

the Publisher. For permission, write to: Institute of Internal Auditors, 249 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701 USA.

For Research Reports

Copyright (c) current year by The Institute of Internal Auditors Research Foundation. All Rights Reserved. No part of this work may be reproduced in any manner without written permission from the Publisher. For permission, write to: Institute of Internal Auditors Research Foundation, 249 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701 USA.

As the sole owner of the copyright in and to the Translation, the Licensor may, with respect to the Translation, exercise any and all rights inherent in such copyright ownership, including, but not limited to, the rights to: publish and to permit others to publish, broadcast by radio, make recordings or mechanical renditions, publish book club and micro-film editions, make translations and other versions, and, in general, create derivative works, perform the work, display the work, grant rights such as television, movie, radio, syndication and other rights, and to otherwise utilize the Translation and material based on the Translation in conformance with this sole ownership rights in and to the Works.

8. Licensee agrees that a copy of each Translation will be submitted to The IIA at the time of publication. The Licensee may also publish and distribute portions of the Translation as appropriate. Copies of partial translations will also be provided to

the Licensors.

9.Indemnification: Licensee hereby indemnifies and holds harmless the Licensors from and against any damages or expenses (including reasonable attorneys' fees) arising from or relating to any alleged breach of Licensee's obligations under this Agreement.

10.Miscellaneous: This Agreement may not be modified except by agreement in writing signed by both parties. All rights not expressly granted to Licensee hereunder are reserved to and by the Licensors.

LICENSE GRANTED to the Licensee on the terms set forth above, the day and year first above written.

This replaces previous Agreement of January 3, 1997.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS

William D. Butts 21 February 1998

Publisher

ACCEPTED AND AGREED TO

By:

Licensee

郑力 1998.2.21.

Date

关于翻译和分发 IIA 作品的协议

总部设在美国佛罗里达州的国际内部审计师协会(249 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida, USA),作为本许可协议的“授权方”,中国内部审计学会作为本许可协议的“被授权方”,于1998年2月20日签订以下非独占使用作品的协议:

1.作品的名称是《内部审计师》和国际内部审计师协会研究基金会的出版物(以下称“著作”)、国际内部审计师协会和国际内部审计师协会研究基金会所有权的其他出版物。

2.本许可协议中所提著作的版本是指经被授权方准备和批准的中文译本(以下称“译文本”)。

3.授权:因此,根据本协议的有关条款,授权方同意被授权方有权将著作翻译成中文和在中华人民共和国境内分发译文本。分发工作应当通过中国内部审计学会的力量予以完成,中国内部审计学会应当保管好储存译本的计算机磁盘,应当准确记录分发数目并向授权方报告这些信息。

4.范围:本许可协议所授予的在中华人民共和国境内的上述权利只要本协议生效就具有法律效力。且在该范围内,未授予译文本的被授权方使用其他权利,被授权方不得在本协议所述范围之外分发译文本。

5.销售译文本:本许可并不期望对翻译资料进行销售,但是,被授权方(中国内部审计学会)可以销售必要数量的翻译资料,以弥补翻译、印刷和分发的成本。

6.许可期限:本协议所授予权利的期限为自本协议生效之日起二年。协议期满前,只要双方未提出不同意见,本协议即自动展期;

授权方如有正当理由须撤消本协议时,必须提前三个月通知被授权方。

7.著作权:无论授权方是否已注明,被授权方都应在本协议所涉及的所有译文本上印明全部致谢词,并清晰标明以下著作权警告:

对《内部审计师》出版物:

版权(C)本年度为国际内部审计师协会所有。如未获本出版商书面允许,不得以任何方式复制本书的任何部分。欲获得许可,须函致:Institute of Internal Auditors, 249 Maitland Avenue Altamonte Springs, Florida 32701 USA.

对研究报告:

版权(C)本年度为国际内部审计师协会所有。如未获本出版商书面允许,不得以任何方式复制本书的任何部分。欲获得许可,须函致:Institute of Internal Auditors Research Foundation, 249 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701 USA.

作为译文本著作权的唯一所有人,授权方可以对所提到的译文本行使著作所有权的任何一项,包括但不限于以下权利:出版和允许他人出版,通过收音机广播,音像制作或机械演示,出版购书会版本和缩微胶卷版本,制作翻译文本或其他版本,在总体上创作衍生作品并执行和展示这项工作,授权制作电视、电影、广播、报业联合组织和其它权利,在该译文本遵守著作的唯一所有权权利的基础上利用该译文本和资料。

8.被授权方承诺在译文本出版时,将向 IIA 提交一份译文本。被授权方也可以对译文本的某些部分进行出版和传播。部分译文本的样本也应当向授权方提供。

9.赔偿:由于被授权方未履行本协议规定的义务而使授权方受到任何损害或增加费用(包括合理的律师费),被授权方应向授权方赔偿或补偿。

10.其他:非经双方签字书面同意,本协议不得修改。授权方将保留所有未明确授予被授权方的权利。

以上制定的条款为授予被授权方的许可证,执行日期已于上文之初写明。

国际内部审计师协会

出版商:

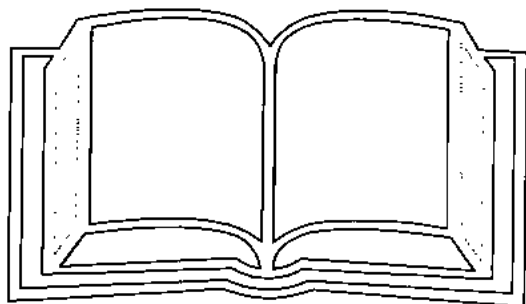
被接受并同意

被授权方

日期

目 录

关于作者	(1)
关于本书咨询小组	(3)
关于本书	(4)
如何应用本书	(6)
第一章 战略与计划	(11)
第二章 风险管理	(22)
第三章 高层基调	(32)
第四章 业绩的衡量与监控	(43)
第五章 转型交易	(54)
第六章 管理层的评价、报酬和继任计划	(67)
第七章 告诉世界	(81)
第八章 董事会活力	(91)
参考文献	(108)
附录 自我评价指南	(111)





关于作者

理查德 M. 斯坦恩伯格

本书作者理查德 M.斯坦恩伯格是普华永道公司的高级合伙人和该公司公司治理委员会在专业、技术、风险和质量领域的领导。他负责普华永道公司治理项目的设计和开发工作、保证公司在行业理论界的领袖地位并为大公司提供与公司治理和相关问题有关的服务。

斯坦恩伯格先生是普华永道公司风险管理和控制咨询业务的创始人,后来又成为该领域的全球领导,负责监督普华永道公司在世界各地客户服务能力的开发情况,并为国际型业务提供高级服务。除本书(《公司治理与董事会》)之外,斯坦恩伯格先生还是内部控制研究项目小组的领头人,在他的领导下,小组撰写了里程碑研究报告《内部控制:综合框架》。该报告由特雷德威委员会(COSO)属下的赞助机构委员会出版,已被公认为内部控制的唯一准则。斯坦恩伯格先生领导了 GLOBE 系统的开发工作,这是普华永道公司的一个交互式信息系统,为普华永道公司在世界各地的专业客户服务人员提供关于行业、最佳实务和考核的最新信息。

斯坦恩伯格先生一直是制定职业准则方面的领袖人物，曾担任过美国注册会计师协会旗下许多委员会和专门工作小组的主席、副主席或委员。他是会议委员会下属全球公司治理研究中心咨询部的委员，并被 COSO 挑选进入后者的咨询委员会，负责为专门化的业务问题开发指南。斯坦恩伯格先生著作等身，经常为著名杂志撰稿，而且是极受公司、职业机构和学术团体欢迎的演讲者。他毕业于宾西法尼亚大学的沃顿商学院，同时拥有纽约大学商学研



究院的工商管理硕士学位，并被载入《金融与工业界的世界名人录》。

凯瑟琳 L. 布鲁密罗

凯瑟琳 L. 布鲁密罗是普华永道公司下属的公司治理服务小组的高级经理。她与大公司和重要机构的董事会合作，引进最佳实务并推动有关程序的设立，以便遵守不断出现的规定并实现不断变化的期望。最近，她与几家公司的审计委员会一起，根据蓝带委员会的建议和最佳实务对有关程序和业绩进行考核。

布鲁密罗女士是本书(《公司治理与董事会》)的项目经理。她一直在美国和加拿大负责审计和咨询业务，并被选拔到加拿大储蓄保险公司进修。她曾经就职于多伦多—多米尼银行，协助银行实现其风险管理、公司治理和遵守管理机构规定等目标。

布鲁密罗女士经常在国际会议和研讨会上就公司治理、符合性、职业道德和风险管理等问题发言，并在大学发表演讲。她是加拿大注册会计师，拥有滑铁卢大学的会计学本科和硕士学位(主修特许会计学研究)。





关于本书咨询小组

本书是国际内部审计师协会研究基金会的主键系列的组成部分,并因此得到赞助和出版。国际内部审计师协会(www.theiia.org)是内部审计行业公认的领袖、公认的权威和主要的教育培训机构。研究基金会通过为内部审计执业人员、行政管理人員和公司治理机构提供本书及其配套书籍《审计委员会的成效:最佳做法》(第二版)等宝贵材料来反映国际内部审计师协会的领导地位。

普华永道公司为我们能与国际内部审计师协会研究基金会合作,并撰写《公司治理和董事会》一书感到自豪。普华永道公司是全世界最大的专业服务机构。我们借鉴 150 多个国家 15 万以上人员的知识和技术,帮助我们的客户解决复杂的商业问题并大幅度提高他们在当今被互联网推动的社会中增加价值、管理风险和改善业绩的能力。我们所说的普华永道公司是指国际普华永道公司的所有成员公司。

本书咨询小组的成员包括:查尔斯 H. 阿兰、勒罗伊 E. 伯克尔(注册内部审计师)、米歇尔·常格米、斯迪芬 A. 多荷提、加瑞斯·伊文思、詹妮 F. 穆特勒、克莱尔·倍斯·尼尔森、泰格·拉思慕森。

参加本书撰写的国际内部审计师协会成员:秘书长威廉 G. 比绍普,兼任实务中心副主任和研究基金会执行董事的倍西尔 H. 普富罗穆,财务和客户服务中心的尤金 J. 奥尼尔,研究基金会的高级经理苏珊 B. 利奥尼,技术服务中心的经理罗兰德·梁,公司营销、媒体关系、公共关系中心的高级经理特里西 W. 哈瑞斯,研究管理人员温迪·阿查。

关于本书

长期以来,董事会的工作是否富有成效一直是一个引发争论的热门话题。遭受危机或业绩不尽人意的公司的董事会对这种激烈争论的感受尤为深刻。改善董事会工作成效的建议多如牛毛,而董事们几乎要被资料、研讨会和圆桌会议所淹没。但这些建议大多强调董事会结构,并且是针对董事会组成、规模、成员独立性、委员会和其他虽然重要但到不了议事中心的事项。关于广义公司治理概念的论述也非常多,这种广义的公司治理一般涵盖管理机构、管理层、雇员、审计师和公众等所有利益关系方。

而本书的中心内容是董事会。我们就董事会需要做什么和如何做得最好向董事们提出建议,同时说明董事会必须承担的责任并为如何最好地履行这些责任提供最先进的指导。本书所强调的是股东价值。虽然本书提供的指南也有助于满足其他利益关系方的要求,但并不直接与后者打交道,而是将注意力集中在如何最有效地增加股东价值。

本书的成功完成得益于最有经验、最见多识广的一些董事的言传身教。此外,还有公司治理领域的理论权威的观点、普华永道公司与著名公司及其董事会打交道的经验。因此,我们这本书可以说是精华荟萃。您可以把这些做法称为“最佳实务”,但实际上没有一家公司(包括拥有最大规模资本化的成功公司)的董事会应用本书提出的所有建议。

鉴于以上原因,即使知识渊博、经验丰富的大公司董事会也会在本书中发现改善工作的新方式。他们无疑会在本书中看到他们所在的董事会已经成功应用的做法,但我们敢夸口,每名董事在读



完本书后都会获得重要的新信息，而其中的有些信息很可能会对他们所在的董事会和公司的成功运做起举足轻重的作用。而董事们以前没有拥有过的这些观点至少可以引发讨论和争辩，从而导致董事会工作成效的改善。

读者必须搞清楚的是，本书并不制定通用的准则，当然更不会设置最低规定。本书吸收了世界各地不同公司的董事会实务，但并不确认各国文化或董事会结构的区别。它在最高层次上设置有关限制规定，从而使董事会最有效地为股东增加价值，而这点与发挥当今董事会资源的最佳作用和股东期望是一致的。相应地，有些董事会发现他们需要付出很大努力才能达到有关标准，而最出色的董事会可以轻而易举地达到卓越的工作目标。

那么，采用这些做法是否会减少董事的责任？最佳的答案是“会减少”，但减少的原因并不是对法律和法规的特别注意，而是因为董事会确实会变得更加有效，从而减少了法律风险。但本书没有以任何形式制定法律标准。

读者应该如何阅读这本书呢？我们的猜测是，一开始您会不经意地匆匆翻阅几页内容，但是，我们相信，接下来您在这本书上所花的时间将大大超过您原来的打算（当然，这么说大有自以为是的嫌疑）。我们相信，您会在本书中找到您希望马上付诸实践的先进的、甚至是堪称精华的内容。

