

新华信管理丛书

改造董事会

Restructure the Board of Directors

赵民 著



中国经济出版社

改造董事会

赵 民 著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

改造董事会/赵民著. —北京:中国经济出版社,
2003.1

ISBN 7-5017-5769-0

I. 改… II. 赵… III. 董事会—管理体制—研究—中国
IV. F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 107835 号

改造董事会

赵 民 著

*

中国经济出版社出版发行

责任编辑:张抒文 夏 冰

手机:13801092050

(北京市百万庄北街3号)

邮政编码:100037

聚鑫印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

开本:A5 880×1230 8.5 1/32 印张 167 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

ISBN7-5017-5769-0/F·4635

定价:28.50 元

1992~2002

新华信成立十周年纪念

北京新华信管理顾问有限公司

董事长 赵 民

2002 年 11 月 11 日

新时代 新潮流 新挑战 新机遇

**变革时代杰出领导者的
新思维 新观点 新方法 新模式**

谨以此书

献给我亲爱的妻子 Kathy

致 谢

长期以来我一直想写点什么，以感谢那些鼓励我完成这本书的人们。他们给了我许多充满智慧的指导性建议，我用这些良好的建议去指导和帮助我的客户，并且在我自己的职业生涯中，这些建议促使我冷静、全面地思考高级领导和管理者应当承担的责任。我希望，这些智慧将继续闪耀璀璨的光芒。同时，我向给予我帮助的人们表示最衷心的感谢。

在本书的研究与写作过程中，我得到了很多人的帮助。在这里，我向他们表示我的感激之情。他们是：

汪洱工作极其热情，始终为满足我的需要而努力工作；

李雪长期为我的写作提供了巨大的支持；

程翔云在形式和内容方面都提出了非常职业化的建议；

陈立华为第四篇的成稿做出了重大贡献；

尤建峰为第五篇的成稿立下了汗马功劳；

李娜、孙冬和邵悦为文字处理提供了极大的方便；

王敏、高晓春、许朝辉、张江燕和许妍也为本书的出版提供了很大的帮助。

另外，出版社的张抒文女士，在编辑过程中提出了很多专家性的建议。

最后，请允许我向我的家人、朋友、同事和助手们再一次表示深深的谢意。

同时，我希望有更多的与你交流的机会，你可以通过以下电子邮件地址与我联系：zhaomin @ sinotrust.com.cn。在收到你的邮件后，我会尽快答复。

A stylized handwritten signature in black ink, likely belonging to Zhaomin, positioned on the right side of the page.

《新华信管理丛书》总序

登上管理的高原

2002年7月，中国正式加入WTO的半年后，我和其他几位企业老总经历了一次难忘的高原之行。在从西宁出发沿青藏公路挺进青海可可西里藏羚羊保护区的旅程中，这些平时十分活跃的老总，不同程度地体验了一番高原缺氧的感受。

中国加入WTO，对企业而言，就如同从平地到高原。在向高处行进的征途中，随着外部自然环境的变化，企业的生存条件越来越严峻和艰难，中国企业正体验着“管理高原缺氧症”并为其困扰着。

作为一家中国的管理咨询公司，新华信以“帮助中国企业争创一流，建立持续发展核心优势”为使命。为实现这一目标，新华信今后将陆续推出一系列企业经营管理类图书，以帮助中国企业、企业管理人员和一切关心中国企业发展的人们，登上管理的高原。

迄今我仍深深记得，当我们一行人越过唐古拉山口，顶着烈日、狂风、暴雨和冰雹，历尽千辛万苦终于抵达目的地——拉萨的时候，当时的心情是何等地激动和多么地

欣慰！

如果我们特别为你精选和推荐的图书，能够在你的攀登事业高峰的过程中助一臂之力，将是新华信全体同仁最大的愿望和快乐。

A stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to Zhao Min, the Chairman mentioned in the text below.

北京新华信管理顾问有限公司

董事长 赵 民

2002 年 11 月 11 日

目 录

致 谢	I
总 序	i

第一篇 改造董事会 1

1 改造董事会	4
2 有效管理董事会——国企篇	8
3 有效管理董事会——民企篇	14
4 高效管理董事会	23
5 化解董事会分歧	30
6 科学管理董事会	36
7 成功管理董事会	43
8 关注董事长	47
9 孤独的国企董事长	62
10 大型国有企业要不要董事会	66
11 大型国有企业要不要独立董事	70

第二篇 重思公司治理 75

12 董事长兼不兼总经理	78
13 正确选择总经理	81
14 谁是未来的 CEO	85

15	董事会如何引进高层“空降兵”	88
16	中国企业的员工价值生命周期	103
17	中国企业的人才危机周期	107
18	中国企业的“人才割据”	111
19	中国企业的“治理结构竞争力”	113
20	重思公司治理	115
21	老婆、儿子和猪	120
22	亲儿子和干儿子	123
23	一把手的 IT 观	126
24	董事会的 IT 决策观	129
25	美中不足	131
26	股权双轨制	136
27	中国电信企业如何过关	138
28	中国三代民营企业家	146

第三篇 案例篇 151

29	初次创业，我失败了	153
30	事业部与分公司，该听谁的	163
31	你算是哪一边的	175

第四篇 中国上市公司激励机制十大模式 ... 187

32	业绩股票：激励与业绩挂钩	190
33	股票增值：简单易行的模式	193
34	股票期权：走在政策的边缘	196
35	复合模式：多种模式组合	198
36	虚拟股票：高科技企业常用的模式	201

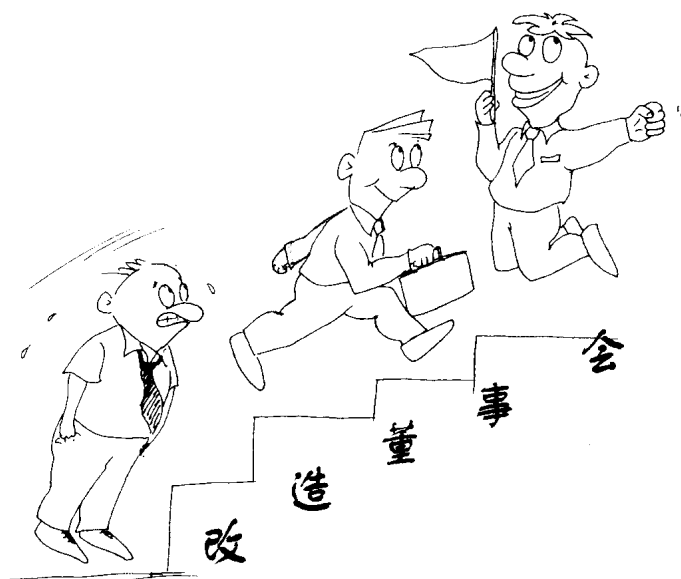
37 MBO：管理价值资本化	204
38 业绩单位：远离股价波动	207
39 经营者持股：风险与收益共担	209
40 延期支付：规避短视经营	211
41 员工持股：劳动者走向所有者	214
42 淮南为橘，淮北为枳	217

第五篇 管理咨询与上市公司业绩相关性

研究	219
43 管理咨询为企业带来效益	223
44 各种咨询对改善业绩的效果研究	231
45 咨询效果对比研究	249

第一篇

改造董事会



成功管理董事会
科学管理董事会
高效管理董事会
有效管理董事会

1· 改造董事会

董事会的改造，有四个台阶。

第一个台阶是“有效管理董事会”。

在这个阶段，改造有四个目标：一是没有规范董事会的家族企业和股份制企业，首先应建立规范的董事会；二是有了董事会但不发挥作用的，应让它真正开始发挥作用；三是董事会和经营管理层权、责、利混淆不清的，要真正把二者的作用、功能分开来；四是董事会决策体系没有或不明确、不规范的，应把决策体系规范化。在有效管理董事会这个阶段，最重要的核心是“选择正确的人”（即Person）。

第二个台阶是“高效管理董事会”。

在这个阶段，改造同样有四个目标：一是“理念趋同过程”，即在企业发展战略等各方面，董事会成员有相同或相近的价值观，这是董事会决策快、没有根本性争吵和分歧的关键因素。二是“信息对称过程”，也就是说，为了开好董事会，必须让董事会成员拥有决策需要的、充分的各种信息，包括管理信息、市场竞争信息、人才竞争信息和财务细分信息。三是“非正式沟通过程”，即为了使正式决策过程更加高效，必须有与之相补充的、对应的非正式沟通。这种充分的非正式沟通，重要的是让董事会每个成员都能对决策事件本身的起因、变化、发展的脉络有个大致了解和跟踪。四是“议决组合过程”，即每次的董事会，有的