

连续三年高居亚马逊榜首
《执行》作者的巅峰之作

公 / 司 / 治 / 理 / 经 / 典 / 译 / 丛

顶级董事会运作

BOARDS AT WORK

如何通过董事会创造公司的竞争优势

How Corporate Boards Create Competitive Advantage

拉姆·查然(Ram Charan)/著

武利中/译

伍亚秋/校

中国人民大学出版社

公 / 司 / 治 / 理 / 经 / 典 / 译 / 丛

顶级董事会运作

BOARDS AT WORK

如何通过董事会创造公司的竞争优势

How Corporate Boards Create Competitive Advantage

拉姆·查然(Ram Charan)/著

武利中/译

伍亚秋/校

图书在版编目(CIP)数据

顶级董事会运作:如何通过董事会创造公司的竞争优势/查然著;武利中译.
北京:中国人民大学出版社,2003
(公司治理经典译丛)

ISBN 7-300-04842-0/F·1482

I. 顶…

II. ①查…②武…

III. 股份有限公司-董事会-管理体制-研究

IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 069768 号

公司治理经典译丛

顶级董事会运作

——如何通过董事会创造公司的竞争优势

拉姆·查然 著

武利中 译

伍亚秋 校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242(总编室) 010-62511239(出版部)

010-62515351(邮购部) 010-62514148(门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河新世纪印刷厂

开 本 965×1270 毫米 1/32 版 次 2003 年 12 月第 1 版

印 张 7.5 插页 2 印 次 2003 年 12 月第 1 次印刷

字 数 243 000 定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



总 序

董事会：为什么、做什么和如何做？

公司治理框架：以独立和有效的董事会为核心

法制化条件下的组织发展和人治化条件下的组织发展最大的区别就是高层决策体制不同。法制化条件下的组织高层是委员会决策，人治化条件下的组织高层则是关键人决策。现代公司的董事会是在股东会授权下的高层决策和监督委员会。董事会与其他类型的委员会不同，董事会是由集体决策个人负责的。董事会通过的决策违背法律法规和公司章程，给公司带来重大损失时，投赞成票的董事个人是要负法律责任的。目前有些集团公司在其集团管理规则上规定“集团派出”的下属上市公司董事在召开董事会前要先向集团总裁汇报，根据集团总裁的意见去开会投票，并称之为先走内部程序再走法定程序，这是违背公司法理和公司治理原则的。如果出现了错误决策，中小股东起诉了董事会，是应由董事还是其集团总裁承担法律责任呢？

独立董事和外部监管都无法替代董事会的治理责任

我国股权结构层面的问题不可能通过独立董事来解决，独立董事的动力和能力都决定了它是不可能与大股东相抗衡的。国有股一股独大导致的公司治理不佳问题源于政府的国有资产管理体制问题，如国有资产多头管理、多级代理、无人真正负有全责，需要通过改善国有资产管理体制来解决，需要通过健全国有资产投资公司和授权经营国有企业董事会等办法来解决。提高董事会质量也不是仅仅提高独立董事比例的问题。提高独立董事比例只是提高董事会独立性和效率的手段之一。全体董事都要有独立的责任，公司董事会不仅要向股东会负责，还要考虑员工、监管机构等各种利害相关者的利益。全体董事作为一个集体受托经营公司，董事会成员的相对稳定和适当更新与轮换，是改善公司治理质量的一个重要方面。董事会质量的其他决定因素包括适宜的董事会人员规模和内外董事比例、董事会的委员会设置、董事会的会议安排等等诸多方面。

加强监管有其积极意义，但是监管不能越俎代庖，不能替代公司治理。来自监管者、媒体、法律、股东等方面的约束不能使企业治理的自主权被消蚀殆尽。公司治理应该主要是公司董事会的责任，是董事会在公司股东、监管部门、外部审计师和媒体等各种外部约束下，通过提升公司治理水平，从橡皮图章、乡村俱乐部和代表性董事会发展为专业性董事会。董事会治理的根本职责就是确保公司经营方向、公司管理政策与股东的利益相一致，要以长期股东价值最大化为目标。公司监管是公司外部和政府部门的责任，公司治理是董事会的责任，公司管理是首席执行官及其经理人员的责任。

我们需要一个什么样的董事会

中国引入独立董事制度在相当程度和一段时间之内会流于形式，这可能有两方面的原因，一是制度设计和舆论宣传上都对独立董事赋予了过高的责任和希望，企望英美公司治理系统中一种具体的锦上添花的做法到中国上市公司来雪中送炭；二是对独立董事与整个公司治理系统的关系缺乏足够的理解，对我们到底要让董事会干什么，我们到底需要一个什么样的董事会等公司治理的根本性问题还缺乏一个共识和真正的理解。

英美公司治理系统中，是在有充分的中小股东法律保护、上市公司

股权高度分散之后，通过引进非执行董事来提高董事会的独立性，通过首席独立董事和非执行董事例会等安排来解决那些执行董事自身有利益冲突的问题的，如首席执行官业绩评估和高级经理层薪酬等敏感问题。外部董事从来未能足够了解公司业务而实际发挥作用，内部董事则总是因为太了解而无法独立。所以要通过一个董事会的系统设计来提高董事会的质量、独立性和有效性。从董事会的规模、构成、委员会设置、董事的选聘和轮换、会议的有效举行等多个方面来改进董事会治理质量，但更多的是形成一种公司董事会管理的惯例，各个公司会因其业务规模、所处行业和成长阶段不同而不同。比如纳斯达克上市的公司平均董事会人数要比纽约交易所上市公司董事会人数少，内部董事比例更高，这是由其公司的高技术和成长性以及竞争环境变化快等原因决定的。

公司有了股东会，为什么还需要董事会？股东众多而开股东会成本高，因此股东会向董事会授权，让董事会经营管理公司，这只是一个方面。更为重要的一个方面是，一旦出资入股组成公司，就要作为一个整体来共同努力，董事会之所以不同于股东会，甚至在一定程度上要独立于股东会就在于此。这也是股东会按股投票而董事会按人投票的道理所在。

不能指望股东之间必然会有的一些意见和分歧在董事会中解决，过分强调独立董事代表中小股东利益就有导致公司董事会过分政治化的可能。董事们对相互之间关系和董事会工作都高度重视的董事会是我们真正需要的董事会——专业型董事会。这样的董事会是一个独立有效的领导集体，董事们能够相互理解和尊重而同时能够进行严肃认真甚至激烈的争论和讨论，团结而不是一团和气，争论而不是吵架。由此我们就从公司治理研究进入了公司高层管理团队建设和公司高层领导力训练的领域了。任何一种具体的制度安排都要得到人们的充分理解并和有关方面匹配才能真正起到作用。我国国企改制而来的公司董事把董事长看做领导，多元股权的公司董事则只想着自己所代表的股东等传统观念没有改变，导致董事会中难以形成合作的局面，公司董事甚至就没有公司应当各方合作共赢的意识。

提高董事会的战略决策功能

大多数董事会评估和批准主要的战略决策，但是很少制定战略。增加独立董事，建设一个具有多样化背景的董事会可以为正确的战略制定增加价值。即使是一些很小的企业，如果做的事情比较大，涉及的方面

比较多，用一个具有多样化背景的高层战略决策团队替代创业者一个人的独断专行，对于改善公司的战略决策质量和避免一些不必要的内部矛盾和外部风险也至关重要。董事的英文——director，就是导师，就是指引方向的人。董事要懂事，至少要是某一方面的内行，建设好董事会，使董事会作为一个集体能够在主要的大多数的方面胜过公司的能人——首席执行官，使董事会能够在战略决策方面成为首席执行官的良师益友。

在董事会和以首席执行官为首的经理层之间建立起一个正式的年度战略计划制定程度可以大大提高公司战略决策的质量，给公司带来高额收益，避免潜在损失，并且这一做法正在优秀公司的治理实践中日益广泛地应用。但是，实践中经常出现的一些错误包括：战略方向上的误导和战略意图的误解；过分关注短期利润和收入增长而不是长期发展和价值创造；战略空泛化，没有明确起点；战略制定的流程限制了战略的改进和新战略的产生。

领导者要把复杂问题简单化，而管理者则是要把简单问题复杂化。董事会制定战略和经理层制定业务计划的两种角色一定要划分清楚。正如一句名言所说，“战略家的头脑要在天上而脚要在地上”。董事会要在遵守规则类问题（检查公司的过去和现在）和战略决策类问题（塑造公司的未来）之间均衡使用其时间和精力。企业内部制度要少而精，关键在于能够执行，并且能够带来效率和效益。毕竟企业的事业是生意，市场是最大的制度。

造就中国公司的 CEO，从建设好董事会做起

中国公司中，董事长是公司法定代表人，董事长在公司董事会闭会期间有代行董事会部门职能的权力，以及在双数董事会上陷入僵局时董事长有多一票的权利等规定，往往使董事长成为事实上的 CEO。《中国上市公司治理准则》要求上市公司设立战略、审计、薪酬和提名等四个委员会，却没有要求设立执行委员会。这导致中国公司中在董事会闭会期间由董事长代行全体董事会权力，与国际规范的公司治理中，在董事会闭会期间由董事会的执行委员会来代行全体董事会权力这个最大的差异没有得到改正。增加独立董事以及建立有独立董事任职的董事会专业委员会，使中国公司的董事会建设向前迈进了一步，但是在来自股东单位的非执行董事和来自公司内部的执行董事们没有真正行使其董事的职责时，董事会是无法实际选聘、考核和激励董事长这个事实上的中国公

司 CEO 的，从而也就无法真正造就中国公司的 CEO。真正造就中国公司的 CEO，要从建设好董事会做起！

伟大的董事会意味着伟大的公司

福特、强生等国际知名的大公司，经过了百年的历史之后，它们一直在传承着的除了一个品牌之外还有什么？股东已经换了，员工已经换了，产品也换过不知多少代和多少种类了，组织的创建者及其后任的伟大的领导者们也早已经不在了。以公司名称为代表的文化性的符号体系，以董事会为核心的一套制度、管理和运作规则体系，这可能是所有伟大公司所共有的特性，是公司不变的本我。根据《基业长青》一书作者的实证研究结果，伟大的公司无须伟大的领导者，个人过于伟大的领导者反而对公司的长期发展有害。但是，那些伟大的公司一定都有一个伟大的高层管理团队，一个伟大的高层领导集体，这就是一个独立和有效的董事会。伟大的董事会意味着伟大的公司！

在现代公司中，尤其是那些上市公司，维持组织稳定性和可持续发展的核心动力来自董事会。股东之间、股东与经理人、员工及公司其他利益相关者之间，总是存在着从战略、理念到利益等各个方面的矛盾和冲突。协调与化解这些矛盾与冲突，保持一种合作与稳定、对大家都有利的状态，正是董事会的基本职责。董事会是由全体股东付费，在有关部门的监管规则之下，按照兼顾各类利益相关者利益的原则，指导和管理公司日常运作的机构。十几年来，正当 MBA 教育在中国大行其道、热火朝天的时候，国外兴盛的是董事教育和董事培训课程，从美、英、日、法、德、澳等发达国家到菲律宾、马来西亚等发展中国家，纷纷建立了很多董事学院、董事协会和董事研究所等机构。从管理顾问公司、猎头公司到律师事务所、会计师事务所等专业机构，也纷纷开展了公司治理服务。从 2001 年开始，在中国证监会和国家经贸委的推动下，中国也兴起了以董事培训和提高董事会运作质量为核心内容的公司治理运动。

到目前为止，国内学者撰写的有关公司治理方面的书，多数停留在学术性探讨阶段，尤其是有关董事和董事会方面，更多地还停留在法律层面。如《英美公司董事法律地位研究》等，很厚、很深入、很系统，是给专业人士看的，不太适合工作繁忙的董事和经理人员阅读。在中国人民大学出版社、江南证券有限责任公司的大力支持下，出版这套公司治理经典译丛旨在围绕新的实用学科——董事会管理，推出一套深入浅

出、可读性强的译著，针对公司制企业的股东、董事、经理人、员工以及与公司打交道的有关人士，满足他们借鉴国外先行者的经验教训和了解、掌握公司治理知识领域的迫切需要，并希望这套书对我国的公司治理实践有所裨益。

仲继银

中国社会科学院经济研究所研究员



前言

了解公司董事会

公司董事会不再仅仅是一种法律形式，而是竞争制胜的必备法宝。今天的公司首席执行官们置身于一个充满前所未有商机的缤纷世界之中，面对的却是一个令人眼花缭乱的迷局：飞速的变化、永恒的不确定性以及白热化的竞争形态。他们中的很多人受困于怎样在其中重新定位公司业务这一基础和核心问题，似乎没有人能够给出答案，即使他们中最优秀的人也无法稳操胜券。但是，也不必因此灰心丧气。产业在高速整合、分离（看一下电信、保健、娱乐等行业），巨人不断从硝烟中站起（想一想微软的发展历程），最坚不可摧的理念可能在一夜之间就被抛弃。

一切都是微小失误的结果。几个错误决策或一次错失商机就会给公司股票带来灭顶之灾，甚至威胁到企业的生存。当博士伦公司（Bausch&Lomb）的首席执行官丹尼尔·吉尔（Daniel E. Gill）因错失可抛弃型隐形眼镜市场的商机导致强生公司（Johnson&Johnson）占领这一市场时，博士伦公司遭受了10亿美元的市值损失，其核心隐形镜片业务就此长期衰落了。苹果电脑公司历经三任首席执行官在5年时间内未能在软件驱动的计算机产业中为公司取得立足之地，到1997年6月，很多市场人士已开始悲观地怀疑苹果公司是否能继续生存了。

欢迎来到公司董事会。有些公司的董事会已经超越了纯粹监管的角色，而上升为首席执行官的顾问和教练。这些董事会开始影响公司决策，而公司管理层则制定决策——在董事们的广泛视野、深刻洞察以及独立判断的影响下，还有比纠正公司首席执行官及其高级管理团队的错漏或帮助他们捕捉前景光明的商机更好的董事会对股东服务的方式吗？

下面的事例是对董事会贡献的最好诠释：

NYNEX 公司的董事会一直鼓励公司首席执行官伊凡·塞登伯格（Ivan Seidenberg）采取“扩张性思维”，使得塞登伯格最终得以与大西洋贝尔公司（Bell Atlantic）缔结了一项野心勃勃的并购盟约，从而在风云变幻的电信业中一举将新公司提升至业内领先的地位。

花旗集团（Citicorp Director）董事罗杰·史密斯（Roger Smith）告诉公司主席兼首席执行官约翰·里德（John S. Reed），他认为银行的审计水平达不到应有的要求。里德立即对审计职能部门进行改进，现在该银行的审计水平已经居于业内领先状态。里德说道：“我们可能无法从内部看到这一问题，但史密斯发现了它。”

当 TRW 公司董事会准备批准一项在相当长的时间内耗资巨大的新项目时，一位董事说道：“我想知道假如这个项目某一天无法进行下去时，是否有人做好了充分的准备将其妥善地关闭？”此番评论一语道破了目标责任的要求。

1995 年，凯若维京公司（Kera Vision）董事会督促公司首席执行官汤姆·劳瑞（Tom Loarie）采取措施将这家位于加利福尼亚的成长型企业尽快公开上市，而劳瑞认为条件尚不成熟，但董事会仍坚持认为市场时机不容错过。劳瑞回忆说：“我们做了（上市），而我并不后悔，这是一个正确的决策。”

20 世纪 90 年代初，通用汽车公司、西屋公司（Westinghouse）、IBM 公司以及数字设备公司（Digital Equipment Corporation）的董事会面对巨大社会压力，背叛了长期在位的无能的首席执行官，设立了一套公司治理的新标准。其他传统型的公司董事会受此鼓舞，对它们的业绩平庸的首席执行官们采取了类似的行动，从而诞生了今天的一整套全新的公司治理准则，它们针对的目标不再仅仅是那些业绩平庸者，而且也将无所作为之流纳入其中。

公司怎样才能发挥董事会的智慧去帮助一个成功的首席执行官变得更加优秀？本书中所谈及的董事会发现了这一诀窍。它们打破了长期使董事们被动、隔离的清规戒律，通过董事会开放、坦诚的讨论引发了董

事情的集体智慧和判断力。虽然它们并不制定战略，但它们清楚地了解它，它们对它进行了详细的讨论并对它的形成做出了贡献，了解它隐含的各种风险。它们以一种微妙但十分坚定的方式影响了首席执行官必须作出的多数重要决定，同时又避免了对首席执行官决策权的干涉。

简而言之，这些董事会在工作。在这一互动过程中，董事与经理们都拓宽了彼此的视野，从相互的判断中获得了教益并开始了互动学习的过程，紧随其后的自然是一种广为弥漫的最佳商业思维模式。这就是首席执行官们以及董事们可望而不可及的资源，就是提升公司力量的潜在源泉，也就是董事会的竞争优势所在。

尽管目前只有少数公司发掘了董事会的智慧宝库，但这一做法极有可能成为一种燎原之势。资本市场的压力是真实永恒的，一些股票分析员和机构投资人已将董事会的作用作为衡量公司表现的驱动因素之一，资本市场中弥漫着的竞争氛围只会增加对公司这方面的压力。与此同时，首席执行官们已经从公开市场压力之外的另一个角度开始认识到强大、高效董事会的价值，董事们也从这一公司价值创造的过程中感受到了分享与参与的益处。趋势已经开始了！

这是一本你所需要的书

本书是专为那些有潜在地改变董事会运作能力的人而写的，是为那些在其他领域踌躇满志、功成名就，但却在董事会屡受挫折的弱势董事而写的。在那里，没有人讨论公司所面临的现实问题，甚至当公司的战略方向已经明显错误或者错过了许多重要机遇时仍然如此。作为一名董事，怎样才能在不引发内部权力纷争的情况下打破坚冰、挺身而出？本书也是为那些为自己所在的董事会备感自豪同时又希望自己的董事会能够跻身全美最佳董事会之列的董事们而写的。其他董事会有哪些方面是它们自身尚未做到的呢？

本书是为那些已经成绩卓著但又希望获得更多董事会集体结晶的公司主席、首席执行官和总裁们而写的。怎样才能让董事们更多地参与公司事务而又不会引发问题？本书也是为那些对自己究竟能够获得董事会多少真正支持感到彷徨的首席执行官而写的，他们怎样才能了解到董事内心的想法？那些对积极董事会这一趋势尚存疑虑的首席执行官们也能从本书中获得坦诚是否意味着失控的答案。

本书是为那些直接与董事会打交道的公司最高管理层以及有志成为

首席执行官或董事的部门主管们而写的。公司高层管理人员可能经常参加董事会会议，但几乎总是默默地坐在后排，仅仅偶尔可能向董事会做一次报告而已。他们是否向董事们说出了想说的话？怎样才能学到董事会成员的经验及专长？如果他们加入了董事会应该怎么做？渴望发展的部门经理们需要拓宽自己的视野，提高个人的素质，他们怎样才能参与到与董事们的对话中并得到教益？

本书是为全球工商管理专业的学生而写的，不论他们是否正在校就读。大家谈论的公司究竟是怎样运作的？这些公司又是怎样发展的？包括英国和日本（在那里，以索尼公司为代表的巨型公司已开始转向更具西方色彩的董事会了）在内的其他国家的公司是怎样向美国公司学习的？非营利机构能够从公司这一庞大的群体中学习什么？

本书同时也是为那些可能参与公司董事会变革过程或可能受到公司董事会影响的读者而写的，他们包括：

- 饱受挫折的股东们以及相关的其他人士，或者那些对这一公司顶层组织形态充满好奇的人们。董事们的贡献是否与他们所取得的收益相匹配？他们是否关心小股东的利益？
- 机构投资人、基金经理、证券分析师们。他们必须评价公司首席执行官是否能够保持商业敏感以及董事会对首席执行官的影响力等因素。如果某家公司的股票表现很差但董事会却仍然支持首席执行官的话，他们需要知道这个董事会是否能够充分理解或抵御这些冲击？
- 那些认识到董事会变革的必要性但却不知所措的公司秘书们。
- 那些需要理解董事们所承担的责任正在演变的公司法律顾问们。

这是一本基于公司真实状况的书

本书不仅仅是反映最新趋势，而且完全以本人多年来对公司董事会的第一手观察实践为依据。我第一次接触公司董事会是在 20 世纪 60 年代初期的澳大利亚，当时我以一个年轻的助理工程师的身份受邀参加了一个拥有 4 000 人公司的董事会会议。我对董事会的研究一直持续到后来我进入哈佛大学攻读博士学位时。此后，随着我本人管理教学以及咨询生涯的不断深入，我自己也开始加入了诸如费舍尔-波特（Fisher & Porter）、奥斯汀制造（Austin Industries）等公司的董事会，并与很多大型公司的首席执行官、董事们建立起了密切的联系，我开始担任 NYNEX 公司、花旗集团、杜邦公司、CSX 公司、加拿大皇家银

行 (Royal Bank of Canada)、联合铁路公司 (Conrail, Consolidated Rail 的简称)、通用电气公司等许多知名公司高级管理人员的个人顾问, 他们中的很多人同时在许多公司的董事会任职, 从而使我得以与他们的许多同僚建立了联系。

这些接触使我观察到了一个令人困惑的现象: 多数董事们都是出色的、充满自信的个体, 而一旦他们以外部人士的身份加入一个董事会后, 他们就不再依据自己的商业判断行事了。他们似乎相信假如他们说出了一个不受欢迎的意见或者提出了一个唐突的问题, 他们就会被冠以“找麻烦的人”这样一个声誉。

大约在 5 年前, 随着通用汽车、数字设备公司、美国运通 (American Express)、西屋公司等爆出惊人的董事会事件, 我发现在我十分熟悉的一些董事会也开始出现了令人欣喜的变化, 虽然这些变化并未见诸报端, 但它们却是划时代的。这些董事会冲破了传统的禁忌, 开放信息、坦诚交流、进行面对公司核心事务的讨论并令董事们产生了强烈的精神上的参与感。

我接着开始寻找其他运作良好的董事会。在这一过程中, 我有幸考察并参与了 20 多个致力于改善自身行为的董事会的内部交流活动, 就很多棘手的问题向许多董事、董事会以及董事会主席提供了专业意见, 包括怎样解除一名首席执行官的职务, 怎样遴选一名继任首席执行官, 怎样选择董事等。但更多的情形是, 我仅仅以一名外部人士的身份出席讨论高度敏感事项的董事会议或参加董事会执行会议。

我曾经向对公司首席执行官的能力充满担忧的董事提出过专业意见, 甚至是在其他董事对此莫衷一是的情况下。我曾经协助过很多董事会设计自我评价以及对首席执行官的评价流程, 我也帮助过很多首席执行官营造更开放的信息交流氛围并解决随之而来的相关问题, 我敦促包括美洲银行 (Bank of America)、联合铁路公司、加拿大太平洋公司 (Canadian Pacific)、NYNEX 公司、AMP 公司、加拿大皇家银行、埃沃诺公司 (Avenor, 一家加拿大木业公司)、凯若维京公司 (一家位于硅谷的医疗技术公司)、欧瑞恩资本公司 (Orion Capital) 以及 MMI 公司在内的很多董事会采取了度假峰会的形式。

我也看到了积极的结果: 原来只有沉闷重复的董事会会议突然开始变得情绪高昂、人声鼎沸了, 董事们通过将一项至关重要的问题摆到桌面上讨论进而彻底改变了公司的命运, 一直倾听董事会声音的公司高层管理人员猛然感到获得了一个全新的视野提升。

这是一本开启神秘殿堂之门的书

本书集我亲眼所见的最优秀的董事会的最佳策略之大成并对此作了详细、生动的描述。它是基于对全美上百个公司的首席执行官、董事以及高级管理人员的第一手观察（firsthand observation）、深入交谈和顾问活动而写成的，其中包括 D&B 公司（Dun & Bradstreet，后被一分为三——译者注）、NYNEX 公司、华纳-拉姆伯特公司（Warner-Lambert）、花旗集团以及加拿大皇家银行、埃沃诺公司等一批加拿大公司。这些公司涉及从电信到资源以及银行等很多行业，规模涵盖了从硅谷第二阶段尚未产生收入的创业公司（凯若维京）到 1 700 亿美元的巨人，有些董事会成员有 22 人之多，有些则非常少。这些董事会并非尽善尽美，但每一家都有其独到之处。

这些董事会为我提供了前所未有的深入观察的通道，使我得以同步获得未经任何修饰的资料，并使我目睹了事件发生的全部过程，而无需再通过第三方事后将公司发生的事件简单地拼凑起来。它们中的多数董事会能够使我同步分享它们自身的感受，并且书中提到的所有董事会都允许我在本书中以案例的方式描述它们的行为、所遇到的问题及看法。它们的信任是本书得以完成的不可或缺的条件。

本书的第一篇探讨了董事会对公司商业成功的潜在影响。第一章展示了董事会发挥作用的具体途径以及董事与首席执行官之间超越简单的个人关系的重要性。董事会的力量存在于它的集体智慧之中，而这种智慧只有在董事会作为一个共同体运作时才能够释放出来。第二章探讨了优秀董事会的基础共性。其中对于前 D&B 公司董事会的详细描述能够向读者展示出优秀董事会内在驱动力的一幅清晰图案。

本书的第二篇（第三章至第八章）描述了对董事会内在驱动力会产生积极影响的具体行为或运作机制，每一章都附有一个真实公司的详细案例，所有这些案例的精确性都经过仔细的双向核对，其中对部分敏感性的内容作了删改。

第三章说明了怎样才能构建一个不影响机能发挥的董事会结构。其中涉及了诸如委任首席董事、分割首席执行官与董事会主席的角色等许多颇具争议的话题，探讨了执行委员会对董事会权力结构的影响，明确了哪些事项应当交由委员会，哪些应当提交全体董事会，展示了董事会度假会议这种形式在战略突破以及提升董事会内在机制方面的作用，最

后阐明了一个董事会是如何通过重新设计委员会结构来改变董事会的内在机制的。

第四章说明了怎样才能找到既有时间和参与愿望又有能力做出贡献的新董事，怎样才能使他们获得充分的信息以及迅速地融入。位于硅谷的凯若维京医疗技术公司的案例展示了其个性化地制定提名标准及其操作程序以满足该公司在特定时期的需要。

第五章梳理了董事会对各种需要并说明如何保障正确交流的各种渠道。其中，一家公司与大家分享了它在制定报告规则、确保报告内容围绕核心目标方面的经验，其他公司的主席、董事们则叙述了他们用于营造深度理解氛围以及持续性的各种机制。本章包括一个关于NYNEX公司董事会如何构建全景化公司策略的详细案例。

第六章探索了公司董事会与股东之间的关系。告诉大家何时应该听投资人的，何时不应该听，并以华纳-拉姆伯特公司为例说明了为什么以及怎样才能将股东视为顾客。

第七章提供了董事会如何确保公司始终有一个合适的首席执行官的机制和手段。展示了董事会怎样才能充分地发挥教练角色而不致损害严格的评价制度，以及怎样才能捕捉到董事们在评价首席执行官过程中的灵感。本章详述了用于确定一个具有辉煌历史业绩的首席执行官是否真正具备带领公司前进素质的评价反馈程序。

第八章讲述了董事会怎样才能将职位更迭规划纳入日常工作的组成部分，说明了怎样培育组织的未来领袖以及选择继任首席执行官的时机和方法，同时以生动的实例说明了消除离任首席执行官的影响的重要性，揭开了通用电气公司誉满全球的领袖培育机制的神秘面纱，并以另一家公司为例阐释了怎样才能将一个缓慢职位更迭过程纳入高速行驶的轨道。

本书的第三篇重点讨论了首席执行官和董事怎样才能引发并持续推进变革。第九章致力于消除因循守旧的心理障碍并说明如何才能保持变革的持续进行。以一个首席执行官和一名外部董事的现身说法讲述了他们是怎样在各自的董事会启动变革的——首席执行官是不得已而为之，董事则是因为认识到了自身的责任。

第十章考察了董事会怎样通过可持续性的规则将自我完善制度化。本章包括董事会自我评价和董事之间相互评价的工具以及一些有助于建立信任关系的评价介质的设计选择，说明了在什么条件下董事间的评价能够将董事会提升至全球顶级水平，以及何时会产生逆反效果并引发董

事会内在驱动机制的倒退。

本书的最后一章“今天就开始改进你的董事会”将全书的理念归纳为行动的呼唤和具体方案。

这是一本具有独特视角的书

在当今这一持续变化与丰富机遇并存的时代背景下，董事会能够并且应该成为公司的一个竞争优势，这就是本书所取的视角。董事会必须真正发挥作用，任何低于这项标准的状态都应当被视为是首席执行官、每一个董事以及所有董事会成员的失职。

董事会通过坦诚、信任的交流来实现其创值功能——在董事之间以及董事们与管理层之间（当然包括首席执行官在内）。这种交流的内涵应当是对公司业务发展成败攸关的，只要这种交流紧紧地跟随相关目标并紧密地聚焦于战略、组织能力及业绩等事项，只要那些最优秀的头脑能够充分吸收信息、提出疑问并探索各种前提性的假设，只要会议室内的每一个人都能够坦率直言并洗耳恭听，一种激励的氛围就会建立起来，而董事会的能量就能够喷薄而出。这是一种顶级的智力输出。

推动董事会运作的努力必须与董事会内部董事之间的交流状况，也就是所谓的董事会内在驱动机制相适应。是否任命首席董事？是否设立董事会执行委员会？一年中是召开 6 次董事会会议还是 12 次——所有这些都会影响董事会的内在驱动机制并会对内部交流的质量产生冲击。信息的流动对于董事会的思维状态是起了促进作用还是抑制作用？委员会的董事任命决策在董事会内部是形成了制衡还是造成了权力争斗？董事会议的排列、日程以及座次安排对董事会的集体决策能力以及集体行动能力究竟是起了促进作用还是阻碍作用？

本书所采用的视角与其他大多数同类作品所采用的完全不同，就董事会转型方法所作的建议也大相径庭。即使被机构投资者协会（Council of Institutional Investors）和卡尔珀斯（Calpers, the activist California Public Employees' Retirement System 的简称，一家位于美国加利福尼亚州积极推动公司董事会改革的公共雇员退休金机构）奉为圣经的通用汽车公司的公司治理指南，也仅仅聚焦于委任首席董事或外部董事担任董事会主席之类的结构性修补方案，而这些本着良好愿望的方案所作出的建议常常是治标不治本。尽管结构的改变会对董事会的运作产生一定的影响，但它们却不是董事会的驱动力量。真正的变革是来自采