



The Effective Director

{公司董事会丛书}

执行董事

the essential guide to director
& board development

〔英〕克里斯·皮尔斯 主编
段佳陆 等译

华夏出版社

执行董事

The
EFFECTIVE DIRECTOR

〔英〕克里斯·皮尔斯 著

段佳陆 等译



图书在版编目 (CIP) 数据

执行董事/[英] 皮尔斯著; 段佳陆等译, —北京: 华夏出版社, 2004. 1

(董事会系列丛书)

ISBN 7-5080-3395-7

I. 执... II. ①皮... ②段... III. 股份有限公司-企业管理-研究 IV. F275.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 121677 号

著作权合同登记号: 图字: 01-2004-0232

Copyright © AMED, 2001. First Edition is published by arrangement with
Kogan Page Limited.

Copyright © 2004 portico Inc.

All rights reserved

本书中文简体字专有使用权归华夏出版社所有

执行董事

[英] 克里斯·皮尔斯 著

段佳陆 等译

主题编辑: 王 昆

责任编辑: 王 昆

出版发行: 华夏出版社

地 址: 北京东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028

电 话: 64663331 转

网 址: <http://www.hxph.com.cn>

E-mail: hxph@public.bta.net.cn

印 装: 三河市印务有限公司

经 销 者: 新华书店

开 本: 787×1092mm 1/16

印 张: 17.75

字 数: 170 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版

印 次: 2004 年 1 月第 2 次印刷

书 号: ISBN 7-5080-3395-7

定 价: 48.00 元

本书中“开发”（develop）一词的含义主要是指提高一个人或一群人的能力，适应未来的需要。而“培训”（train）是针对现有知识的学习和掌握，适应目前工作的需要。“开发”着重于未来，“培训”着眼于现在。

译者

译者说明

本书由段佳陆负责全书的审校和统稿等工作。前言、第1章、第2章、第3章由段佳陆翻译；第4章由陈旷冰翻译；第5章、第6章、第7章由谢程翻译；第8章、第9章由和建光翻译；第10章及附录部分由国红延翻译。

撰稿人名单

List of contributors

the
Effective
Director

作者

斯蒂芬·考伯勒 (Stephen Cowburn) 长期在电信业中担任各种人力资源和管理开发方面的角色，随后又在一些专业咨询公司从事同样的工作。他研究董事开发的兴趣来源于两个方面。一方面是来自对组织中管理层次扁平化效果的观察和对董事会怎样清晰地确立自身的发展目标，怎样进行沟通和怎样应对组织环境的变革的观察；另一方面是来自于他与高级管理人员共同工作使他们逐步进入董事角色的过程。他持有格南菲尔德大学MBA学位，是人事与开发执业学会的会员。

鲍伯·加勒特 (Bob Gerratt) 是伦敦董事会成员和董事开发顾问、香港组织发展协会主席、伦敦国际媒体项目协会主席。他在董事开发和战略思想方面具有国际经验。他是伦敦董事学会执业任命委员会和职业标准委员会的成员和管理教育及发展协会前任主席，是管理顾问行会的成员。他是伦敦大学帝国医学和科技学院下属的管理学院客座教授，是剑桥大学管理鉴定委员会的资深非正式委员。他出版的著作有：《学习型组织：在工作中发扬民主》（2000年出版）；《十二种组织才能：评价工作中的人》（2000年出版）；《鱼



是从头开始腐烂：我们董事会中的危机》（1996年出版）；《发展战略思想：重新发现领导的艺术》（1995年出版）；《学着领导》（1991年出版）；《学习型组织》（1987年出版）；1980年与桑利·格南特和约翰·斯特普非德一同在国际管理教育杂志分别发表了，《中国经营管理概述》、《突破障碍、优先权和惯例》两篇文章

朱莉亚·格林（Julia Green）是一位心理分析家（伦敦弗洛伊德分析研究中心成员）。是一位研究在组织变革中组织和个人问题的组织心理学专家。她是组织心理学硕士，也是一位执业心理学专家。多年来，她一直是管理教育及发展协会（AMED）的积极成员，是前议会成员。她是一所学校的校长及校董事会主席，也是一位慈善机构授托人和该机构管理委员会副主席。目前，她的工作是研究非盈利行业、国际信息技术和制造业中的董事开发问题

基思·格里菲斯（Keith Griffiths）是弗莱明投资银行团队培训董事。基思是证券协会考试委员会主任，是财经服务机构培训顾问小组的成员。他积极参与国内外董事培养工作。他主讲过正式课程，且一直负责董事培养计划，包括指导、辅导和组织继任计划。基思现在是一位主要研究金融服务业的顾问。

吉尼·凯勒威尔（Jennie Kettlewell's）的职业生涯主要是从事广告和公共关系。1989年首次被任命为公司董事。1994年首次担任总经理职务。1995年被邀请担任世界上最大的公共关系顾问公司——山德威尔公司（Shandwick Plc）下属子公司（山德威尔沟通有限公司）（Shandwick Communications Ltd）首席执行官。1998年担任国际新闻简报董事，并经营管理着它在全球范围内的六个公司。她的董事培养历程包括：获得了董事学会颁发的公司管理证书。她也是董事学会成员。在担任董事的角色上，她逐渐对发挥员工真正潜力的效果感兴趣，这一兴趣使她担任新的管理开发顾问和经营业绩指导。吉尼是董事学会评定执业董事计划面试小组的成员。

保罗·纳特森 (Paul Knutson) 是System Sense有限公司的负责人。该公司是一家成立于1986年的私立咨询公司。它为其他公司提供重大变革、制订战略和计划、降低主要成本、复杂项目管理和管理团队的开发等方面的咨询工作。客户包括有金融服务、制造业、旅游业、全国健康协会、健康科学、电子出版以及软件公司等行业的市场领导者。他一直负责汤姆森度假公司 (Thomas on Holidays) 和阿麦·谢国际公司 (Amersham International) 的制度设计工作。多年来, 保罗一直是管理教育及发展协会 (AMED) 的积极会员。

克里斯·皮尔斯 (Chris Pierce) 是位于伦敦 Pall Mall董事学会职业标准委员会执行委员。他的咨询工作包括为欧洲、中东及东南亚的客户提供咨询。20多年来, 他一直为英国及海外咨询机构讲课, 并在海外开发机构、英国航空公司和利兹商学院担任高级管理职务。他著有大量有关董事及董事会开发问题的著作。他的著作有: 《领导你的企业》1卷和2卷 (1997年出版); 《发展你的企业》1卷和2卷 (1997年出版); 《经营公司关系》 (1998年出版)。目前, 他和日本管理协会合作在东京建立董事开发计划。

编辑顾问

罗杰·格莱威尔 (Roger Glanville) 是高等教育和继续教育学硕士, 是人事与开发执业学会的会员。他曾经在一所高等教育学院负责职员培训和担任开发学术方面的主任。自1989年以来, 他担任Open College, 亨利远程教育 (HenleyDistanceLearning), TVU和董事学会 (IOD) 等杂志编辑, 为宝马 (BMW)、雪铁龙 (Citroen)、大众 (Volkswagen)、尼桑 (Nissan)、福特 (Ford) 和标志 (Jaguar) 等汽车公司撰写文章。



其他撰稿人

朱迪思·巴拉斯 (**Judith Barras**) 在利兹城市大学、利兹商学院担任公司领导硕士学位课程首席讲师和项目经理。

朱莉安·克劳夫尔 (**Julian Clover**) 是管理教育及发展协会的官员。

吉瑞·罗德思 (**Jerry Rhodis**) 是一名顾问和作家。

菲利普·斯太勒斯 (**Philip Stiles**) 是剑桥大学管理科学法学院的高级研究员。

麦亨·汤姆波尔 (**Mahen Tampoe**) 是亨利管理学院的私立管理咨询顾问和访问学者。

伯哈德·泰勒 (**Berhald Taylor**) 是亨利管理学院著名教授以及该学院董事会效果研究中心执行董事。

序言

Foreword

the Effective Director

本书是经理和有志于成为董事的人士的必读之物，对董事会工作有丰富经验的人士也不例外。

现在，已有充分的证据证明高质量的治理结构与良好的业绩有着密不可分的关系。本书不是介绍简单治理结构，也不是介绍联合法规的最低要求。很显然，这些最低层次的治理结构对于确立商业企业的合法性是必不可少的，特别是处于怀疑企业对社会是否有影响的方面。然而，本书以最广泛和最全面的定义来阐述治理结构。本书是一本关于董事应该怎样从总体上着手处理董事会事务和组织事务的实用手册和教科书。本书注意到企业不断变化的外部环境的需要和企业内部的需要。它倡导了承担对股东和其他利益关联方的责任。它阐明了把有限的资源同机会相结合这一不变的任务，也阐明了如何应用科学的战略思想和绩效管理，同时也介绍了指导、培训、激励和引导那些未来将成为董事会候选人的经理们的重要性。

本书论述了单一制董事会应该采用的“集体”决策。英国是真正采用单一制董事会来管理企业的少数几个主要工业化国家之一。实际上，在英国的法律和习惯上，已经深刻地把董事会共同责任视为神圣不可侵犯的。

关于在欧洲大陆采用监事会（supervisory boards）和英国体制相比较的优点的争论一直是不停的，同时也有许多同北美模式相比较的争论。在实际操作中，美国董事会的执行董事没有代表权，比英



国的董事会的平均规模更大，而与欧洲大陆的监事会更相似。然而，英国模式更注重集体和社团行为方面的技能。

高质量的公司治理结构并不是大的公众公司所独有的，这些重要原则同样适用于中、小规模公司的董事会。实际上，我们也越来越看到，在董事会层次之下管理机构 and 部门也同样采用这些原则来管理。

最后，本书提供的这些问题的论述同样也适用于公共行业和非盈利行业。

前言

Preface

the Effective Director

写作这本书的想法是来源于管理教育及发展协会和董事学会自90年以来所举办的一系列高水平研讨会，主要投稿人都是这些研讨会的参与者。在这些研讨会上，众多丰富管理经验的董事谈论过他们在开发与他们共事的董事和董事会的能力、技巧、知识方面的工作。在研讨会上发言者所描述的许多方法是非常有效的，所有方法又是不尽相同的。从这些会议中，逐渐产生了记录在研讨会中出现的问题的专门工作小组。通过累积了三年的记录，小组决心记录它的所有进程。本书包涵许多作者共同的经验，重点是董事会内部的开发过程和开发者在支持董事和董事会开发方面的作用。作者认为这是一个不断演变的领域。没有简单的答案。

这本书适合你吗？

在本书中，你会发现许多关于董事会应该做什么的好建议。你将看到董事个人和董事会提高他们自身的能力和改善他们的工作方法的精细分析。你也将能读到许多来自工业、商业、公众、慈善等部门的成功故事。我们讨论的主题包括有：

- 董事会应该做怎么；
- 董事的角色；
- 董事和董事会开发的好处；



- 组织的学习和开发；
- 董事会的开发；
- 董事的开发；
- 开发者的角色；
- 公共部门和非盈利组织

公司董事

如果你是一名公司董事，你会发现本书是非常有帮助的。我们所说的董事包括从领导着全球最大的上市公司、中小企业、一直到非常小的私营性的家族式企业。我们知道许多公司是很小的——65%的公司的营业额不超过25万英镑并且仅有2%的公司的营业额超过500万英镑。截至1999年3月31日止，在公司注册机构（Companies House）登记有120多万户私营性公司，我们保证我们提供的建议能满足这类公司董事们的需要。

在公共和非盈利行业治理机构中的董事

如果你是英国30多万个公共和非盈利行业中的某个治理机构的一位董事，你会发现本书也是非常有帮助的。这些董事管理的组织从非常小的慈善机构，到学校，一直到当地最大的公共分支机构，如全国健康协会（NHS）的信用与高等教育公司。在第8章我们将讨论这些组织所面临的特殊问题，但是无论在什么情况下，所有战略、领导和开发的问题同公司所遇到的问题都是一样的。

相关董事角色

像其他许多董事一样，你可能是一位已经被任命为董事的有着丰富经验，并能胜任工作的经理。但是如果你没有经过培训和得到进一步咨询建议，你会突然发现你不清楚你的责任。那么本书肯定

是适合你的。如果你是：

- 一位董事，并且希望提高工作效率；
- 一位董事会主席，并且希望提高你们董事会的工作效果；
- 一位潜在董事或者是一位有抱负的董事；
- 一位负责开发高级管理人才和董事的人力资源工作者；
- 一位研究组织开发或人力资源开发的研究生；
- 一位管理人员或董事开发计划的参与者。

醒悟测试

请你花两分钟对后面8个问题进行选择判断。如果你真感到困难，在下文中会有答案，以供参考。

1. 如果在我的商务名片上印有“director”一词（如市场营销经理），但我不是组织的董事会成员，我不承担像董事会成员一样的责任。

对 ☐ 错 ☐

2. 首席执行官和总经理没有区别。

对 ☐ 错 ☐

3. 如果我们董事会有一名称职会计，如财务董事，那么董事会其他成员对组织中财务工作具有相对较小的责任。

对 ☐ 错 ☐

4. 非执行董事比执行董事较小的责任。

对 ☐ 错 ☐

5. 国有组织（包括半自治的非政府组织、代理机构、半国营企业、学校）的董事不承担通常的董事责任。

对 ☐ 错 ☐

6. 几乎没有任何法律可以影响董事或者董事会活动，董事从事非法活动，几乎没有被抓的机会。

对 ☐ 错 ☐