

吉百利集团愿景奠基人
公司治理领域的里程碑

公 / 司 / 治 / 理 / 经 / 典 / 译 / 丛

公司治理和董事会主席

CORPORATE GOVERNANCE AND CHAIRMANSHIP

仁智之见

A Personal View

阿德里安·卡德伯里(Adrian Cadbury)/著
陈海威 唐艳辉/译

中国人民大学出版社

公 / 司 / 治 / 理 / 经 / 典 / 译 / 丛

公司治理和董事会主席

CORPORATE GOVERNANCE AND CHAIRMANSHIP

仁智之见

A Personal View

阿德里安·卡德伯里(Adrian Cadbury)/著
陈海威 唐艳辉/译

图书在版编目 (CIP) 数据

公司治理和董事会主席: 仁智之见/卡德伯里著; 陈海威, 唐艳辉译.

北京: 中国人民大学出版社, 2005

(公司治理经典译丛)

ISBN 7-300-06154-0

I. 公…

II. ①卡…②陈…

III. ①公司-董事会-研究②公司-企业管理-研究

IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 116599 号

公司治理经典译丛

公司治理和董事会主席: 仁智之见

阿德里安·卡德伯里 著

陈海威 唐艳辉 译

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511239 (出版部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河北三河市新世纪印务有限公司		
开 本	965×1270 毫米 1/16	版 次	2005 年 1 月第 1 版
印 张	19.75 插页 2	印 次	2005 年 1 月第 1 次印刷
字 数	277 000	定 价	33.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

©Adrian Cadbury, 2002

Corporate Governance and Chairmanship *was originally published in English in 2002. This translation is published by arrangement with Oxford University Press and is for sale in the Mainland (part) of The People's Republic of China only.*

《公司治理和董事会主席》由牛津大学出版社授权出版，2002 年首次出版英文版，仅限在中国大陆地区销售。

Chinese translation copyright © 2005 by China Renmin University Press

公司治理经典译丛

执行主编:

编委主席:

编 委:
(排名不分先后)

李 犁 武利中

姚江涛 仲继银

马学亮 朱武祥 黄一义 黄国华 胡舒立

徐 晖 刘新华 曾祥雪 刘 京 刘奂麟

林玉周 李俊宏 李世杰 张 杰 张 斌

张 平 张志标 武亚军 赵 涛 顾大杰

杨 状 梁 能 陈 伟 陈 磊 刘晓光

汪 洪 方礼勇 方 竹 徐海峰 林海青

李 兰 王 颖 吕 朝 杜 龙 肖 萍

丁国良 林 刚 楼建强 许雄斌 杜 航

中国
企业
董事
会
研究
会
编
著



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，公司董事会不仅要对股东会负责，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部董事比例、董事会的委员会设置、董事会的会议安排等等诸多方面。

加强监管有其积极的意义，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销蚀殆尽。公司治理应该主要是公司董事会的责任，是公司董事会在公司股东、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规划制定程序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起其董事的职责时，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的 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，它们在一直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，这可能就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领导者，个人过于伟大的领导者反倒对公司的长期发展有害。但是，那些伟大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！

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、澳等发达国家的菲律宾、马来西亚等亚洲国家，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籍，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

中国公司治理与董事会
中国公司治理与董事会
中国公司治理与董事会
中国公司治理与董事会
中国公司治理与董事会



序

本书的写作目的是让董事会成员和董事会主席得到有实用价值的帮助。它涵盖了两个互相关联的主题：公司治理和董事会主席制。这两个主题是密不可分的，因为公司治理是有关公司管理和控制的体系，而公司的管理和控制很明显是其董事会的责任。同样明显的是，是由董事会主席负责整个董事会的运作。因此，公司治理的原则如何应用于实践是董事会主席关注的首要问题。

虽然这本书是写给公司董事会主席和董事的，但它涉及的许多问题与商界以外的组织机构的主席也同样有关。公司行为准则（corporate conduct codes）的基本原理为我们提供了指南，目前，有一部分原理不太恰当地应用于大学、信托和各种志愿组织的管理机构。类似地，有必要区分指导（direction，即 director 董事本身的职责——译者注）的任务和管理的任务，这不仅是公司治理的中心问题，同样也是绝大多数各种类型的组织治理的中心问题。因而，探讨董事会主席对于治理问题的责任，对于担任其他各类组织的主席的人来说也是有意义的。

令人欣喜的是，对于公司治理和董事会运作的学术研究正在



蓬勃发展。虽然这本书主要是为公司治理的从业者而写的，但它的确能为公司治理理论及其在商业世界的应用提供背景材料。我毫不犹豫地在这本书中提出了我对讨论中的问题持有的个人观点。这样做的目的是为了激起广泛的讨论，将问题带回现实生活，而不是为了说服别人。

毫无疑问，自从我担任主席的委员会开始工作以来，公司治理的实务领域发生了深刻变化。公司治理从只对一小部分律师和会计师有意义的事情，发展成为在世界范围内对商业运作体系和过程有主流影响力的事物。在世界各个地方，“公司治理”的英文词汇和定义被广泛地用于描述公司治理的各个方面，这为英国对这一领域的研究增加了国际意义。

本书追寻公司治理作为主导商业组织架构和运营的因素的整个过程，并讨论该过程对其他类型组织产生的影响。本书用《最佳实践准则》（the Code of Best Practice）表达了公司治理概念自身的原则，这一概念的起源与含义也得到了解释和说明。由于董事会成员是公司治理的焦点，本书接着论述了对于他们，尤其是对于董事会主席来说，问题的关键在于怎样才能在董事会章程和职能方面最好地实施公司治理原则。

世界范围的公司治理运动已经影响和改变了董事会的面貌，董事会的构成和结构因此发生了许多变化。同时，对董事的要求越来越严格，董事要处理和负责的事项也越来越多。在这个世界中，权力在很大程度上已经由公共部门转移到私人部门，社会对于公司在环保、社会公益、伦理道德等方面责任的期望值也越来越高。这种期望提升的程度，以及公司为了达到这一期望值时所考虑的步骤也将在本书中进行讨论。

董事会的核心问题是董事会主席与首席执行官之间的关系，这两个职位一般不由一人兼任。同样，这个问题在大多数其他类型的组织中也存在。本书描述了这两个关键人物划分各自职责时的各种方法，以及这两个职位的任命和替换等问题。职责划分的一个问题是他们都拥有对外代表公司形象的作用。

在当今经济飞速发展的大背景之下，期待已久的公司法变革正在英国推行。这是 40 年，甚至更久的时间以来的第一次变革，



变革中的公司法的性质和范围在本书中也有概括，书中还讨论了公司法变革的意义和作用。尽管这些改革是英国发起的，但它们也将对其他国家和地区的公司治理产生影响，正如英国制定的《最佳实践准则》产生的巨大影响一样。公司法的改革方向只是诸多治理问题的一个方面，但这个问题将重塑董事会及其主席的工作议程。有关公司治理还有一个问题，那就是在《迈纳斯报告》（*Myers Report*）的唤醒之下，至少在一定程度上，治理的焦点将从董事会转移到机构投资者。这就开辟了一个全新的领域，从此，退休基金的所有者将能够对代表他们进行投资的人的决策和行动施加影响。

本书的一个重要主题是要告诉读者，在一个相对较短的时期内，公司治理的力量对比发生了重大转变，即从弱董事会、强管理者和消极投资者的传统类型，转变为相对于管理者而言实力不断增强的董事会，并且由机构投资者控制的董事会比过去承担着更大的权责。接下来的问题是投资者应该向谁负责和由哪些投资者来担任董事。在如今这个日益“有线连接”的世界中，信息技术的进步使得个人有办法监督代表他们进行投资的机构和个人。

随着治理环境发生变化，董事会需要适应这种变化，董事会主席就在其中起着关键的作用。本书将注意力投注于董事会主席的一个基本原因是，他们是治理原则和将治理原则付诸实践的连接点。确保董事会达到良好运作必须满足的标准是董事会主席的责任。目前这些标准日益被机构投资者和资本市场强制实施。

我以前曾经论述过董事会主席的作用，也为此参考了前人的文献，因为我越来越相信良好的董事会主席制度的价值仍然没有得到应有的关注。有能力的董事会主席会令其所主持的任何一种会议都比其他人主持的会议更好。但我一直惊讶于这方面文献的稀少。目前缺乏关于董事会主席制度有效的规范，这就明显地表明人们对董事会主席作用的重要性缺乏认识。我仍然参考休·帕克（Hugh Parker）的著作《一封致新任董事会主席的信》（*Letters to a New Chairman*）以得到启示，还参考约翰·哈维-琼斯爵士（Sir John Harvey-Jones）所著的《事在人为》（*Making It Happen*）作为实践中董事会主席有效领导的表述。另外还有最



新出版的亨利·博施（Henry Bosch）的优秀著作《董事会主席和董事的对话》（*Conversations Between Chairmen and Conversations with a New Director*）。令人欣慰的是，“主席论坛”在英国诞生了，从而董事会主席们可以坐在一起，就共同关心的问题进行讨论，交流各自的经验。

我一直都在用“董事会主席”这个词，因为它是目前在世界大多数地方广泛使用的对主持董事会和委员会的人的称呼。在本书中，我将严格按照字典中的定义使用这一概念：“权力职位的享有人，被推选为主持会议、公司、法人团体等机构的人”（Shorter OED, 1975）。因而，董事会主席这个词既适用于男性，也适用于女性。当然对于担任会议主席的人来说，怎么称呼他们是个人爱好而已。没有哪个头衔是“放之四海而皆准”的，这是一个个人选择问题。

我在董事会和委员会中任职的经历基本上都在英国，但我相信公司治理和董事会主席制度的中心问题是没有国界的，有着广泛的适用性。因而我希望这本书能对英国国内外的董事会主席和董事有一些用处，也能引起其他各类治理机构的主席和成员的兴趣。如果它能够激发人们对良好的董事会主席职责技巧和公司治理艺术的兴趣，那么它就达到了目的。



鸣 谢

我要对所有为本书的出版做出贡献的人致以衷心的感谢。首先要感谢牛津大学出版社委托我撰写有关董事会主席和公司治理的书，要知道，这是我在商业世界中最感兴趣的两个方面。能和牛津大学出版社合作是一件很荣幸的事，非常感谢他们给予的无尽帮助和鼓励。

这本我只是简单打印出来的书能够得以出版，要归功于乔伊斯·斯科菲尔德（Joyce Schofield）对计算机复杂技巧的熟练掌握。在本书出版的整个过程，从封面设计到最后的电子文档，她都密切关注着，耐心地处理其中遇到的所有技术问题。

我对于董事会主席制度的观点来源于我在担任各种类型的组织和委员会的董事会主席的经历。我要特别感谢我在这些机构中的同事，特别是其中担任领导职务的人，感谢他们让我从他们的经验中吸取教训。

在公司治理领域，我首先要将衷心的感谢献给公司治理财务事务委员会（the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance）的所有成员。我们出版的这本书实际上就是该委员



会的工作总结，每一个成员都对最终的成果做出了贡献。在此之前我还从没有跟如此优秀而令人愉快的团队合作过。我在公司治理领域的工作经历可以追溯到担任英格兰银行董事和该银行非执行董事促进协会的主席（Promotion of Non-executive Directors, PRO NED）的时光。在那里，我有幸与乔纳森·查克哈姆（Jonathan Charkham）和戴维·沃克爵士（Sir David Walker）合作，众所周知，这两位是在英国公司治理和董事会作用领域的佼佼者，对这个领域的发展有着深刻影响。

我要深深感谢大西洋彼岸的休·帕克。当我第一次担任一家公司的董事会主席的时候，休·帕克作为顾问专家和朋友，就给我提了很多有价值的建议。他的著作《一封致新任董事会主席的信》仍然是董事会领导方面的经典著作，我要感谢他允许我在本书中加以引用。

在很大程度上，我得益于能够经常与那些位于公司治理发展研究前沿的专家联系。如剑桥大学的约翰·罗伯特茨博士（Dr John Roberts），亨利管理学院（Henley Management College）的基思·麦克米兰（Keith MacMillan）教授和伯纳德·泰勒（Bernard Taylor）教授，瑞士洛桑管理学院（IMD Lausanne）的弗里德里克·纽鲍尔博士（Dr F.-Friedrich Neubauer）和亚特兰大的约翰·卡弗博士（Dr John Carver）。他们慷慨地给予我意见和鼓励。

我对于国际公司治理的发展情况的认识主要来自于1993年埃贡森德国际咨询公司（Egon Zehnder，也往往翻译为亿康先达国际咨询公司。——译者注）对非执行董事促进协会的并购。埃贡森德咨询公司组织了一个全球公司治理顾问委员会，在他们的支持下，我得以访问27个国家，进一步研究公司治理问题。由此，我学到了很多知识，也交了很多朋友。我要特别感谢埃贡·森德博士（Dr Egon Zehnder）本人，还要感谢朱莉娅·巴德（Julia Budd），托尼·考奇曼（Tony Couchman），肯·泰勒（Ken Taylor），他们不辞辛劳地为我创造了各种意想不到的机会，使我能够对公司治理在世界范围内的运作有更好的理解。

我最近的与公司治理相关的工作是在艾拉·米尔斯坦（Ira