

鱼从头烂

Fish Rots From Head

剖析企业 [大脑] 的困境

培训新一代高质、有效的企业领航人

◎鲍勃·加勒特(Bob Garrat) / 著

◎詹正茂 / 译



F270
551

鱼从头烂

Fish Rots From Head

剖析企业【大脑】的困境

培训新一代高质、有效的企业领航人

◎鲍勃·加勒特(Bob Garrat) / 著

◎詹正茂 / 译

现代出版社

80025/05

北京市版权局著作权登记号:图字:01-2004-6260

图书在版编目(CIP)数据

鱼从烂头 / (美) 加勒特著; 詹正茂译. —北京: 现代出版社, 2004

书名原文: The fish rots from the head

ISBN 7-80188-463-9

I. 鱼... II. ①加... ②詹... III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 121904 号

THE FISH ROTS FROM THE HEAD

By Bob Garratt

Copyright © Bob Garratt 1996, 2003

Copyright licence arranged with Andrew Nurnberg

Associates International Limited

Simplified Chinese translation copyright ©

2004 by Modern Press.

All Rights Reserved.

责任编辑: 涂卫东

出版发行: 现代出版社

地 址: 北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码: 100011

电 话: 010-64267325 010-64240483 (传真)

电子邮箱: xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷: 北京媛明印刷厂

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 17.5

版 次: 2005 年 1 月第 1 版

2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80188-463-9

定 价: 30.00 元

风格和来源方面的说明

全世界的企业组织都使用“董事”一词来表示治理董事会的成员,以及对整个组织的绩效和行为承担着最终责任和义务的人。而目前存在的问题是,由于人们不加选择地滥用董事一词,时间一长,它精确的法律意义反而变得不那么重要了。例如,从法律角度来说,真正的首席执行官并不是董事会成员之一,除非他(她)被专门选作为董事。首席执行官是对董事会负责的高级管理人员,而董事这一头衔不但赋予他投票的权利和毋庸置疑的权威,同样也要求他对公司和自己背负起沉重的义务。这些义务在董事任命时候一般很难界定,只有当董事由监管机构 and 股东指定,而且他们的财富明显受到威胁时,董事才会非常明确自己的义务所在,泰科公司 and 平等人寿保险公司的董事近期的发现就是很明显的例子。

董事头衔被滥用导致的问题之一就是是非颠倒,当私有和公有企业现金不足时,往往就用董事作为奖励回报给所有者,这样滥用董事头衔是相当危险的,因为特别在英国的法律中,个人如果使用董事的头衔,将会和全职董事承担同样的义务。清楚地知道这一点的人并不多,现在甚至出现了“财务总监”、“人力资源总监”、“生产总监”等头衔,这些头衔实际上也承担着同样的责任和义务。公司秘书和人力资源经理应该意识到这一事实,但大多数人都不清楚,所以仍然有“很多”董事忘记了自己可能要承担的巨大责任,因此未能对这些责任做好充分的思想准备。在美国的公司中情况更加糟糕,因为人们常用的“董

事”头衔的含义有两种，很容易引起混淆。首先它可以用作董事会成员的头衔，让人感到悲哀的是，在许多美国的公司里，董事会通常被看成没有实权的笑话；其次，它被错误地看作是一种级别低于副总裁的头衔，我不明白为什么会这样，我的美国同行也解释不了。从某种意义上说，正是由于人们滥用公司语言，才创造出了“总裁”和“副总裁”这两个词。我曾经在其他文章中进行过历史研究，想了解这些词语究竟从什么时候开始变成了公众常用语，它有可能来源于美国国内战争结束、美国西部大开发开始和资本主义“强盗贵族”兴起的时期，我期待着灵感的降临。

董事会内部词语使用也比较混乱，法律上只承认用“董事”一词来表示董事会成员，甚至“董事长”一词在法律上都很少见。我还要强调的是，“执行董事”和“首席执行官”这些词语在法律上并不存在，所有董事在董事会会议上都有平等的投票权。“董事”是一个学术性概念，他们在董事会中并不是其他利益群体的代表，董事领取酬劳，就要行使个人和公司的判断，因此，“执行董事”、“非执行董事”和“独立董事”在法律上毫无意义，董事就只是“董事”而已，而大多数人并不知道这些，以为不同称谓就意味着董事会存在两种截然不同的群体，这是不对的。如果一个高级管理人员同时也兼任董事的话，则他（她）就需要另签一份独立的雇佣合同来明确自己的董事身份，而且接受这份工作的所有董事都应该得到同样的薪资，并合理安排自己的时间，以便更好地扮演这个日益苛刻的角色。

我在本书中用了“董事长”一词，代表董事会的表现和行为的最终责任人，因此“董事长”是“董事会的老板”，不是公司的老板，而执行董事或首席执行官则是公司高管人员日常运作的老板，他们要对董事会负责。本书第一版出版时，曾因我使用“董事长”一词而引来不少抗议之声，特别是来自美国的，他们

坚持要求我使用“董事长职位”一词。随着女性董事长和董事的增加,这些抱怨之声也开始越来越少。我收到不少来自这类女性的信件和电子邮件,她们都强调自己并不希望有“董事长职位”这一头衔,因为她们觉得“董事长职位”就像供人坐的一个毫无生气的物体,她们特别迫切地强调自己肯定不是。

我在本书中也引用了大量案例,大部分是根据我在世界各地的经历写就的。由于英国的《诽谤法》规定得特别严格,而且每个案例都必须关注具体的问题,所以把这些案例都做了简化处理以突出重点,但这些简化了的案例并没有完整地反映有关的商业活动和人类活动的复杂性。同时我们也不打算把本书设计成一本指导手册,但我们的确试图将世界范围内的最佳实践搜罗在一起,然后寄希望于聪明的读者们仔细考虑这些实践是否适合解决自己公司的问题。

尽管学习型组织、学习型董事会和董事十项职责的观点的所有权归我所有,但书中的大部分内容都是我对不断变化的外部政治、贸易、社会环境进行“环境扫描”的结果,主要方法有旅行、咨询、为高级管理人员提供个人训练和指导,以及使用个人的聪明才智对媒体报道提出质疑等。我发现这些方法卓有成效,而且相当有趣,我推荐那些希望充分行使董事职能的人们规划好自己的时间,准备踏上同一条个人发展的道路,这样有助于我“听到婴儿啼哭”。想知道这是什么意思,就往下读吧。

第二版 序言

公司治理的重要性

公司是干什么的？公司治理是如何发挥作用的？1995年我写《鱼从头烂》这本书的时候，除了少数从业者和学术研究人员外，大多数人还没听说过“公司治理”这个词。公司治理问题实质上就是正确地选择董事会结构、董事会决策流程和董事会价值观以达到公司的目标。公司治理问题如今成了电视和广播新闻的热门话题，每天报纸杂志的头版头条似乎也经常与公司治理问题有关。导致这种突然、急剧的转变的原因是什么？我们可能预见到过这种情况吗？为了对长久以来一直回避公司治理问题带来的严重社会后果进行弥补，我们必须采取哪些措施呢？

我们处于公司发展的历史转折点上，标志性事件就是美国于2002年通过了仍然有缺陷的《萨班斯-奥克斯利法案》，以及英国议会对于久拖不决的《公司法通则》提案的争论。在过去30年里，西方的民主国家、富人统治国家以及其他国家中，公司贪婪、自私和无能的情况普遍存在。虽然政府下令匆匆出台的这些法律还不尽如人意，但毕竟代表着整个社会开始对这些丑恶的现象做出反击。最重要的是，这标志着，在全美乃至全世界范围内，公司董事会和董事犯罪行为日益严重的开始。直到现在，多数董事犯罪行为都只在民事法庭接受民事指控。如果董事和高级管理人员的行为都符合明文规定可接受行为的法律和价值观的要求，而且都不担心现有法律全面实施会带来什么负面

效应,这种论断倒是可以接受。但由于董事会到底做了哪些工作始终不太明确,而且大家也没有就衡量业绩的指标达成一致意见,因此董事受到起诉或锒铛入狱的可能性就微乎其微了。

但从20世纪80年代开始,大多数人把Gordon Gecko信条都理解成“贪婪就好”(电影《华尔街》电影中的角色在代表股东利益进行辩论时,说的原话不是这样的)。大多数董事和高级管理人员都认为公司的一切都在按部就班地进行着,即使有人有罪被捕,最坏的结果也只是交些罚金而已。一切的确都在进行,但客户利益至上之类的陈旧的职业主义观念早被他们抛到九霄云外。在经纪人、分析师、法律顾问、审计师、财经记者和管理咨询师,以及能够说服自己可以快速致富而不会立即带来什么法律或道德后果的人的直接或间接支持下,当那些高级管理人员(通常未在董事会任职)与投资银行家进行背后交易时,谁会费那个劲去揭露其中的秘密呢?人类最原始的贪婪和恐惧的动机已经超越了无偏无倚的职业主义观念了。个人快速致富的想法大行其道,而审慎投资以图长期利润的价值观早已过时。贪婪驱走了错失的恐惧,“人类的疯狂”再次表现得一览无余。但是这次并不是当年的南海泡沫或荷兰郁金香狂热症,而是网络经济泡沫,并在两年多时间内演化成网络经济泡沫的大破裂。

在民主国家中,你不可能经年累月对经济学规律视而不见,因此在1999年时,一群傲慢的年轻人以某个多媒体公司董事长的名义来拜访我,向我解释这个公司的价值比我们想象的还要多十几倍乃至几十倍,他们显然错得离谱。在我看来,他们的想法既愚蠢又天真,他们竟然认为在未来的商业活动中,红利这种东西将不复存在,公司没必要追求利润。更令人担忧的是,他们甚至认为现金流也没有。在未来的新商业模式中,通过不断飙升的股价不断累积财富,并推动各个方面的进步。为了

“证实”自己开出的秘方切实有效，他们甚至开发出一种叫E-BIDTA的便捷会计方法来衡量这种无稽之谈，此外的一切在他们看来都已是过眼云烟，在未来的日子里，我们将要承受可怕的结果。

但正当我们认为最坏的情况已成为历史时，真正的灾难却由于不关注有效公司治理的三大经典价值观——责任、正直和透明度——而全部降临到我们身上。发生的事情不只是大肆鼓吹和诱人上当，还涉及到系统性的公司欺诈行为。安然公司的丑闻，以及因之而导致的安达信公司全球性会计操作以快得惊人的速度迅速扩张，这些都表明，我们也只是刚刚才开始认识到上一代人的肆意挥霍和治理公司的无能，不用说相应采取什么行动了。在这起造假丑闻中，成千上万的安然公司员工都失去了40.1万美元养老金中的大部分。《财富》500强中的许多美国上市公司的所谓“创造性会计”实践都接受了详细的审查，而且如美国的世通公司、泰科公司和阿德尔费公司以及澳大利亚的HIH公司的高级管理人员，数十年来第一次被迫接受关于欺诈行为的深入调查。而在某些案例中，“知名CEO”和高级管理人员居然就在媒体的聚光灯下戴着手铐绝尘而去。公司治理界的确存在一些最基本的错误。

但是，目前的公司治理界不只是存在欺诈问题。施乐案之类的案例之所以会发生，是由于对宽松的美国会计标准，即通用会计准则(GAAP)存在误解而导致的严重后果。随着公众的愤怒快速升级，像著名的生活时尚大师马松·斯图尔特(涉嫌参与英克隆生物科技公司的内部人交易)等人都受到法院的指控，他们公司的股票价格也因此狂跌。像英国的马可尼、大东电报公司和公平人寿保险公司、法国的威旺迪公司、德国的基尔希等公司被指责战略思维有缺陷，而且实施不力，居然在不确定的经济和政治环境下将自己的企业孤注一掷，或者投到他们

知之甚少的行业。

董事会在哪里？

原本是资本主义强大壁垒的商业领袖们普遍显得非常腐败、无能与无知，其规模之大、程度之深开始让政客们深感忧虑。另外一个值得我们担忧的问题是全美乃至全世界范围内都缺乏有章可循的监督行动。为什么现有的法律法规（时常恰如其分而且名目繁多）得不到实施呢，我们现在还要制定出一些严格的法律来阻止那些明显意图不轨的人犯罪吗？

这些关注也正如普通大众大声疾呼：“董事会在哪里？”通常最简单的回答就是“无处可寻”。20世纪80年代和90年代，两股重要的权力通过恶性循环而相互强化，从而削弱了董事会至高无上的权威。首先，董事会作为公司最高决策机构所发挥的作用被削弱，这种现象持续了近20年，与此同时，公司的高级管理人员，特别是首席执行官通过与公司股价之间的联系不断抬高公司的股价，从而获得公司的控制权。董事会的作用日趋削弱，除了因为股东们对自己的角色和任务不甚了解之外，还有一个重要原因就是董事长往往由首席执行官兼任，所以他们几乎不受什么业绩指标的约束——尤其不受董事会和单个董事业绩评估结果的约束。而股东对这些情况却一无所知，他们只知道不存在考核董事会能力的绩效指标，从高级管理人员向有效董事发生重大职业转变的那些人也没有机会接受什么培训。因此，公众没有发现董事会的作用跟公司绩效之间有什么必然联系也就不足为奇了。

有两个一般假设进一步弱化了董事会的职能。第一个假设是：任命董事是一件轻而易举的事情，这表明被任命为董事的人将突然神奇般地变得无所不知，他不需要别人的帮助就能对本企业和其市场的情况了如指掌，并能很快适应自己的新角

色。这个假设不言自明。第二个假设是：高级管理人员肯定能成为一名优秀的董事，从心理成熟度和智力高低来说，他们的确能够胜任。但大多数高级管理人员都是以业务为导向，都是经过职能比较单一的职业路线才达到目前位置，但他们在面对给出公司发展方向等需要反复思考的智力活动时，常常表现得局促不安，只要稍有机会，他们经常就会不自觉地迅速从董事角色回到他们习惯的执行人员角色上，但这样做就会破坏公司当前的高层结构，更重要的是这样做可能会造成董事之间巨大的能力差距，最终会有一到两个自信心过足的人非常乐意填补这个差距。因此，董事组合的经验种类往往不够丰富，从而不利于有效的董事会战略决策的实施。实际上，在我以研究董事会结构和价值观为目的的美国之旅中，有一种说法让我十分吃惊，我听到许多董事们和高级管理人员对《财富》500强公司的最普遍的说法就是：“哦，董事会呀，就是首席执行官的十个朋友，外加一位女性和一位黑人而已。”

这让我又开始思考削弱董事会作用的第二种力量，那就是首席执行官地位的不断上升。从法律角度来说，董事会是由股东选举产生，然后再由董事会选举产生董事长，不过董事长只是“董事会的董事长”，而不是公司的董事长。一般法律中根本没有所谓的“执行董事”、“非执行董事”、“副总裁”的说法，而只有“董事”这一说法。更重要的是，法律上根本没有提到“执行董事”（根据定义是指董事会成员）和“首席执行官”（根据定义来说不是董事会成员）的说法。董事会原本就是一个学术过程，就是在董事长没有偏袒的主持下，确定推动公司向前发展的政策和战略，同时还要保证建立起一定的控制机制，以便对高级管理人员进行审慎的监督和控制。

下面我来介绍解决办法，公司所有者通过牺牲董事会利益来大肆宣扬首席执行官的作用，建立起了巨大的后盾。“知名

CEO”以前是传奇的代名词,如今却表示声名狼藉。这个观点的信奉者认为,如果股东和政客们都比较无知,适应了“首席执行官的收入应随着公司股票价格的不断上涨而增加,而不是随着股东价值增值的不断上涨而增加”的概念,那就证明他们对经济一无所知,最后落得什么下场都是他们的报应。首席执行官和公司高级管理人员还在不断抬高公司股票期权的价格,以获得丰厚的回报。但是特别是在美国,当首席执行官也想谋求董事长的职位以获得更多回报成为一种常规时,所有权力都集中到一个人手里,董事会就徒有虚名了。这就是鱼从烂头的经典观点。

世上还有什么更好的公司治理模型吗?我游历了五大洲之后尚未发现,因此我们必须自行开发一些公司治理模型。目前,许多国家都不同程度地投入精力追求一种“与董事会一致”(服从)的路线,根据这种新路线的精神所制定的法律法规意味着,如果你能证明自己同意董事会的所有决议,那么根据定义,你一定是与董事会保持一致。这个道理不言自明。按这种说法,安然公司可以说是百分之百服从董事会,不过,现在得由法院来判断安然公司是否存在欺骗行为。

英国在这方面为未来的公司治理建立了一个可供借鉴的模型,当然,英国早期也的确犯过一些错误,罗伯特·麦克斯维尔案促成了最早的公司治理准则——《1992年卡德伯里报告》的世界标准的诞生。英国如今又取得了一定的进展,依次通过了《格林伯里报告》和《汗佩尔报告》,进一步深化了董事会一致的原则,促成了《伦敦证券交易的联合准则》的诞生,最后通过了《2003年希格斯评论》。而根据2003年8月出版的新的《公司治理联合准则》(参见附录)对这一准则又进行了修改。英式方法比较显著的特征是,它尽可能避免采取立法手段,而依赖于董事会的自我管制。即使大家在董事会决议的每一项上都达成一

致，董事会还必须退后一步，根据基本原理来审视整个情况——“这是对现状的一种真实而准确的描述吗？”然后采用所谓的“服从或解释”的方法来汇报答案。

但英国已经在这方面取得了相当不错的成绩，而且还在缓慢地开发一种“董事会绩效”方法，作为对董事会一致方法的补充。这一点在董事会发展的三个具有里程碑意义的事件上表现得特别明显：第一，《2000年特恩布尔报告》首次突破了董事会绩效领域，建议董事会每年都必须向股东汇报他们的风险评估和决策的过程（而不是内容）。这引起了董事会的关注，因为“风险评估和决策过程不只是董事长和首席执行官的法定职责，而是所有董事的法定职责”的观念已经开始被人们了解。其次，《2000年梅奈斯报告》（关于养老金委托以及对养老金募集危机的回应）强烈呼吁养老金委托人应该有足够的能力胜任这份工作。尽管该报告对委托人和基金经理形成了严重的打击，但目前仍在实施。但这与董事会有什么关系呢？关系就在于《梅奈斯报告》也指出委托人有责任介入业绩不佳的公司董事会。我们饶有兴趣地等待这种介入行为的结果，因为愤怒的人们期望从那些无能的董事和基金经理们那里拿回自己的养老金。董事们也开始逐渐意识到创造利润并不是公司追求的惟一目标，正如亚当·斯密在1776年指出的，我们还要考虑道德情感因素。第三，也是我认为对于企业长期健康发展至关重要的一点就是，英国确实出现了董事职业化的趋势。传统观念认为受邀成为董事会一员本身就是一种荣誉，而且至少在成为董事头几年，董事可以进退自如地进入董事会，无论如何都可以锻炼自己的能力，而如今，由于我们变得越来越喜欢采用诉讼途径来解决问题，所以这种观念迅速被淘汰了。年轻的一代都明白，保护公司和个人财富只有通过个人已经具备的能力才能实现，所以才出现了对于董事会和董事的资格认证和定期评估的观点，这种观点

在特许董事行动中表现得特别明显,特许董事行动是由伦敦董事研究所组织的一场面向英国大众进行的严格的笔试和口试。有上进心的年轻一代董事们都知道,MBA将不会是他们一生中最后一次考试。

其他一些国家也逐渐接受“一致是董事会的必要非充分条件”这一观点。日本人也在用英国的特许董事行动,特意培训出新一代的有效董事。南非也发布了两篇重要的报告——《国王评论》,报告中倡导人们勇敢地解决公司治理和社会融合,尤其是种族融合问题。但就普遍意义上来说,国际形势不容乐观,更可悲的是,欧盟还在走夸张和低级妥协的老路。实际上,欧盟最近出台的关于建立共同金融服务市场的提案,实际上会削弱某些欧盟成员国对股东的保护。不管是有意还是无意,目前只有英美两国有勇气直面公司治理存在的问题并采取实际行动,在英美两家的努力下,公司治理改革也在如火如荼地进行着。美国的公司治理改革依赖法律条文来进行,而英国却同时依赖于法律的条文和精神。

重建董事会至高无上的权威

造成当前公司治理问题的根源在于董事会失去了对高级管理人员的权威,本书的观点是,要摆脱当前公司治理的混乱现状,为今之计只有从以下五方面重建董事会至高无上的权威:

1. 进一步明确董事会的主要作用,布莱恩·彼特曼先生建议在公司章程中做出如下声明:

公司董事会的主要作用就是帮助股东创造长期价值,董事会相信公司在3年、5年乃至10年里的总股东收益率(包括资本成本在内)应该超过大多数同类公司。

2. 保证所有董事都理解和同意自己对作为独立法人的公司有效忠的法定职责。

3. 保证把每一位董事当成真正的专业人士进行甄选、培养和评估,主要是通过定期严格的董事会评估和董事继续培训过程,在董事会绩效和董事会一致两方面取得平衡。

4. 保证董事长在公司董事会会议上的主导权,董事长是董事会的老板,而执行董事或首席执行官只是公司日常运营的老板,这两种角色需要相互认同、相互尊重和共同提高。

5. 保证执行董事或首席执行官在公司董事会会议上具有平等的地位,而且他们有特别的责任确保董事会战略的有效实施和高级管理人员业绩控制体系的平稳运行。

本书将尝试说明重建董事会权威的过程和必要性。

让我惊喜的是,本书第一版的受欢迎程度超出了我当初写作时的想像,有一位英国首相使用本书明确了自己和内阁成员的角色。美国国内外许多国有企业和私营企业的董事会也借助本书来提高董事会的绩效和一致性。本书介绍的内容还被广泛应用到政府调查和法律案件的处理中。我希望这一版也一样能发挥作用。在新版中,我对第一版中有必要的地方进行了更新,而有些地方仍然保留了原来的材料,可能是因为有些材料比较经典,值得保留,也可能是因为目前无法掌握具体的数据,所以只好保留以前的数据。

鲍勃·加勒特

伦敦

2003年6月

info@boardperformance.com

第一版 引言

你可曾怀疑过,为什么这么多组织结构图都是从首席执行官开始向下进行?我们为什么将组织中所有权与执行权的相互影响保密?你对董事会会议上发生的一切感到满意吗?目前的形势绝对没有达到我们大多数人期望的状态。你知道董事会会议应该如何进行吗?你知道一个真正有能力的董事会对私营公司和公共服务部门可能会产生多大的正面影响吗?

有一些公司已经开始处理这些问题,但大多数公司还没有开始。本书准备阐明一些观点和方法,让董事会有可能掌握对于组织获得成功越来越关键的问题。本书主要针对那些还不能胜任的董事会,这不是说董事会无能力,而是说他们还没有经历从管理者转变为董事必需的培训、就职和总结过程。

这也是世界各地普遍存在的问题。世界各地的报纸都充斥着戏剧性的公司治理故事,显赫地刊登所谓董事会无能力和腐败的例子,表明不论是在国有企业还是私营公司,高级管理层的情况都不太好。在英国就发生了董事们因没有履行自己的职责而受到指控的事件,如最近发生的麦克斯维尔案和巴林银行危机。在意大利和法国,世界知名人物由于向政党提供非法报酬而遭到逮捕。在德国,也出现了施耐德和欧宝公司的腐败事件。在美国,如IBM和通用汽车这种曾在20世纪60年代和70年代称霸世界的顶级公司的高层无能力的报道也不绝于耳,而在日本,更是出现了关于腐败政商勾结和大和交易损失等丑闻的报道。

尽管公司业绩平平,高级管理人员的薪水仍然出现大幅度上涨,并被授予大量股票期权和其他福利,而且高级管理人员由于业绩不佳而被解雇后仍能通过服务合同获得巨额报酬。上面说到的这些故事已经引起全世界范围对于公司治理本质和董事会责任的激烈讨论,对于满足大小股东以及如员工、顾客、供应商、当地社区或物理环境等利益相关群体的利益,人们都普遍表示没有信心。

政府面对公众的躁动情绪,也在努力做出妥协。在英国,卡德伯里和格林伯里委员会正在重点讨论,法国也已经发布Vienot报告,1995年的世界经济合作发展组织的报告中也重点提到了德国的公司治理,香港证券交易所也已经出版“董事指南”,澳大利亚政府也正在担心工作场所协议(AWA)案产生的不良后果。由于来自机构投资者的批评越来越多,美国和日本也开始密切关注自身的形势。

我认为组织的缺陷在于过分强调管理和专业性,而忽视指导,也就是指明前进的方向并给予领导的重要性。公司需要有效的管理才能保持公司日常运营的正常进行,但是因为企业运营依赖于由顾客、供应商、员工、当地社区、不断变化的物理环境以及政治、经济、社会、技术和贸易环境组成的复杂网络,公司还需要有效的指导才能保证维持自身的长期活力。如果董事会没有认识到这一点,无能力和腐败的现象就会接踵而至。中国有句谚语说得好:“鱼从烂”。无论这种说法从生理学上来说正确与否,但这个有力的比喻的确值得董事会深思。

除了那些难以界定的所谓“经验”之外,你们董事会中有多少高级管理人员或独立董事曾经接受过充当指导者角色而不是管理者角色的培训呢?如果这个比例超过10%,那公司的状态就比较好。1990年由董事研究所进行的一项调查表明,92%的董事说他们没有接受过关于董事角色的培训和指导,这一数字是