

来自美国一流董事会
最有价值的信息和最先进的理念

完善公司 董事会

(美) 拉尔夫 D. 沃德 著
Ralph D. Ward
高明华 译



评估董事会治理状况
提升董事会战略技能
有效传递董事会信息
消除董事会沟通障碍



Improving Corporate Boards
the Boardroom Insider Guidebook



机械工业出版社
China Machine Press

完善公司 董事会

(美) 拉尔夫 D. 沃德 著
Ralph D. Ward
高明华 译

Improving Corporate Boards
the Boardroom Insider Guidebook



机械工业出版社
China Machine Press

Ralph D. Ward. Improving Corporate Boards: the Boardroom Insider Guidebook.
Copyright © 2000 by John Wiley & Sons, Inc..

Authorized translation from the English Language edition published by John
Wiley & Sons, Inc..

Simplified Chinese Translation Copyright © 2006 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any
means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information
storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons, Inc.授权机械工业出版社在全球独
家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中
的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2005-1238

图书在版编目(CIP)数据

完善公司董事会/(美)沃德(Ward, R. D.)著;高明华译. -北京:机械工
业出版社, 2006. 1

书名原文: Improving Corporate Boards: the Boardroom Insider Guidebook
ISBN 7-111-18006-2

I. 完… II. ①沃… ②高… III. 公司-董事会-企业管理-指南 IV.
F276.6-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第144328号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:洪海山 版式设计:刘永青

北京京北制版厂印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第1次印刷

718mm×1020mm 1/16·14.75印张

定 价:35.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

译者序

董事会是公司治理的核心，公司治理的完善在相当程度上也可以说是董事会的完善。中国自20世纪90年代以来，董事会逐渐登上公司尤其是上市公司的前台，但比起西方相对成熟的董事会来说，我们公司的董事会建设还任重而道远。本书无疑对中国公司董事会的完善具有十分重要的现实借鉴意义。

公司治理是伴随公司制企业的产生而产生的。公司制企业与由所有者自己管理的传统企业的明显不同在于：在公司制企业中，资本所有者将资本的相当大的经营管理权委托给他们所选定的代理人，即职业经理。由于信息不对称，职业经理多半是无法控制的，于是便存在着一种风险，即代理人有可能出于私利而机会主义地行事，这就是所谓的代理问题。

但是，20世纪20年代以前，由于代理的缺陷问题还不突出，因此并没有引起人们的普遍关注，因为这个时期的所有者往往是直接控制公司的。然而，所有者直接控制公司毕竟不是现代公司制企业的主流，尤其是大规模的公司制企业，所有者更是远离企业，而且所有权相当分散，这在客观上为经营者背离所有者利益提供了可能。20世纪20年代以后的美国，这种可能不仅成为现实，而且已经相当突出。伯利（A. A. Berle）和米恩斯（G. C. Means）在其1932年出版的《现代公司与私有财产》一书中指出，所有权和控制权的持续分离在美国特别明显，这可能会使管理者对公司进行掠夺。20世纪

60年代以来，公司所有权和经营权的分离及经营者支配公司进一步加剧，由此导致的因偏离企业利润最大化目标而造成的各种弊端也越来越引起人们的关注。于是，在20世纪70年代中期，美国拉开了有关公司治理问题讨论的序幕，80年代英国不少著名公司的相继倒闭以及随后出台的一系列公司治理准则，则把公司治理问题推向全球，使之成了一个世界性的讨论主题。

在理论文献中，最早将公司治理明确为一个“概念”的，是威廉姆森（O. E. Williamson）于1979年发表的《现代公司的治理》。^①1984年，威廉姆森又直接以“公司治理”为题对公司治理进行了较系统的分析。^②实际上，早在1975年，威廉姆森在其发表的《市场与科层：一种分析及对反托拉斯的启示》中曾提出“治理结构”（governance structure），^③这个概念已经涵盖了“公司治理”。威廉姆森认为，公司治理的主要问题在于：建立董事会是为了满足哪些（如果确实存在）治理上的需要？如果所有利益集团的代表都进入董事会，会出现什么后果？经营者自主决策与企业组织形式之间是一种什么关系？

1976年，詹森（M. Jensen）和麦克林（W. Meckling）合作发表了《企业理论：经理行为、代理成本和所有权结构》，^④有的学者把这篇文章视为公司治理理论研究的真正发端。此后，詹森就公司控制权市场、代理成本与自由现金流、绩效报酬与经理激励、控制和决策机制等公司治理问题进行了广泛而深入的研究。詹森认为，在现代公司中，资本所有者将日常经营的控制权委托给了作为其代理人的执行经理，从而产生代理成本，公司治理就是为了降低代理成本。

1995年，布莱尔（Margaret M. Blair）出版了《所有权与控制：面向21世纪的公司治理探索》，^⑤这是一部具有转折意义的著作。布莱尔认为，公司不仅仅对股东负责，而且要对经理、雇员、债权人、顾客、政府和社区等更多

① Williamson, O. E., 1979, "On the Governance of the Modern Corporation", *Hofstra Law Review*, 8 (Fall): 63-78.

② Williamson, O. E., 1984, "Corporate Governance", *Yale Law Journal*, 93(June).

③ Williamson, O. E., 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

④ Jensen, M., and W. Meckling, 1976, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3 (October): 305-60.

⑤ Blair, M. M., 1995. *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-first Century*. The Brookings Institution, Washington, D. C.

的利益相关者的预期做出反应，并协调他们之间的利益关系。在布莱尔之前，尽管多德（E. M. Dodd）和威廉姆森等人也都曾强调要关注股东以外的其他利益相关者的利益，但他们分析的落脚点对是股东利益的保护。布莱尔的贡献则在于其提出，尽管保护股东的权利是重要的，但它却不是公司财富创造中惟一重要的力量。过度强调股东的力量和权利会导致其他利益相关者的投资不足，很可能破坏财富创造的能量。布莱尔强调，以股东“所有权”作为分析公司治理的出发点，是彻底错误的。

迄今为止，公司治理的发展已从过度强调股东利益的“股东价值观”（Shareholder-value Perspective）逐渐过渡到了要尊重以股东利益为核心的众多利益相关者利益的利益相关者价值观（Stakeholder-value Perspective）。不仅如此，公司治理的理念也已经延伸到非营利性组织的治理。其实，就公司治理的英文词来讲，“Corporate Governance”严格意义上的译法应该是“法人治理”。这意味着，治理问题不仅仅存在于公司制企业，而且也存在于其他法人组织，包括非公司的企业法人和非企业的非营利性组织法人。当然，企业治理与非营利性组织治理存在很大的差别。相对于企业组织，非营利性组织有着更为强烈的责任机制，它们需要更加有效的、强有力的、直接的和清晰的治理结构。

董事会作为公司治理的核心，维持着公司的稳定性和可持续发展的动力。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、对各利益相关者都有利的状态，正是董事会的基本职责。而有效履行这些基本职责，关键在于董事会的独立性和董事会的质量。近年来，不论是理论界还是实际部门，都非常重视董事会的质量对公司绩效的影响。在这种研究中，对董事会质量的评价已不仅仅限于董事的个人品质和能力上，而是更多地侧重于董事会作为一个整体的独立性的影响上。西方学者普遍认为，保持董事会的独立性有助于加强对公司经理阶层的控制和监督，维护股东和其他利益相关者的利益。20世纪90年代以来，外部董事比例的大幅度增加正反映了这种对董事会质量和独立性的要求。1998年，美国一支由专业的股票专家、养老金经理人员和公司治理专家组成的调查小组抽查了25家最优秀的董事会和25家最无效的董事会，评比标准包括董事会的独立性、股东的责任感、董事会的总体质量和公司业绩，结果表明，董事会的独

立性、股东的责任感和董事会总体质量是影响公司业绩的重要指标，具有最佳董事会质量的公司，其回报率明显高于董事会质量差的公司。

本书可以说是增强董事会独立性，提高董事会质量的一部杰作。这本著作涉及的范围相当广泛，从董事会结构到董事会后勤，从董事会会议到董事会秘书，从董事会信息到董事会技术，从董事会专业委员会到董事会战略决策，从一般公司董事会到新企业和家族企业董事会，从董事的寻找到董事的收入，从董事会背后到董事会外部形象，从公司董事会到非营利性组织理事会，从男性董事到女性董事，从董事会评估到董事会发展的国际趋势，娓娓道来，不一而足，细微之处显现真知灼见，同时又具有很强的现实感和可操作性，还充满了我们正在大力倡导的“人本主义”的色彩。

拉尔夫·沃德作为一名出版人和评论员，语言生动活泼，同时文中又夹杂着不少背景知识，这些无疑都增加了这部著作的翻译难度。为了锻炼我的研究生对原版著作的读译能力，本书的初稿绝大部分都交由他们完成，尽管翻译的瑕疵很多，但他们都非常尽心，对该书的翻译做出了重要贡献。初稿翻译完成后，本计划在5月底完成校对交出版社出版。但有两个原因使得原计划不得不推迟：一是课题和教学任务的重压；二是恰在这个时候得了腰椎间盘突出症。利用暑假时间，我闭门不出，躺在床上开始校对这部近二十万字的著作，可能如我的夫人所说的过于“较真”，我对大部分初稿都做了重新翻译，有时为了一句话要翻阅各种资料长达两个多小时。就这样，每天从早上8点到夜里2点，花了将近两个月的时间，终于完成了这部著作的校译。在此，我要对承担该书初稿翻译的我的研究生表示感谢，他们是（按承担章节）：刘宇思（序言、前言、第5~8章）、郭锐欣（第1、2、3章）、徐鹏雨（第4、25章）、肖磊（第9~12章）、韩向晖（第13~16章）、刘勇（第17~20章）、王颇（第21~24章）。当然，由于译者水平所限，错误难免，对此，译者负完全责任，并请读者提出宝贵意见。

高明华

北京师范大学公司治理与企业发展研究中心主任，教授，博士生导师

2005年10月7日

推 荐 序

一个真正有效的董事会应该具备哪些特征呢？一个杰出的董事会成员又应该具备怎样的品质呢？

当我们进入一个新世纪时，这两个问题越来越成为关于董事会及其成员责任问题争论的核心，这种争论广泛而又激烈。不过，在过去的几十年中，大多数董事会已经不再是老板的内部“追星族”俱乐部。通常，朋友和亲信会被邀请成为董事，以此来支持和拥护首席执行官（CEO），并且在他面临挑战和难题时帮助他铺设关系网。

然而，20世纪80年代，美国许多大公司摇摇欲坠，这引起了众多董事会成员对CEO的考验和责任。在某些情况下，像美国运通（American Express）和通用汽车（General Motors）等公司的董事会都将表现逊色的老板踢出局。机构和其他积极的投资者也向董事会成员施加压力，以此来促进董事会改革和采取具体行动。由此导致的结果是，媒体开始对董事会给予更大的关注。例如，作为《商业周刊》的一名高级撰稿人，我于1996年首次列出了一个最佳的和最差的董事会名单。

媒体的喧嚣和关注导致的一个积极的附带结果是：公众对董事会的表现和运作程序表现出了更大的兴趣。无论是大公司，还是小公司，或是非营利性机构，那些围坐在长长的、锃亮的桌子前的董事们都想改进自己的表现。他们不想被看做是安逸的、领导者的朋友们的俱乐部成员，而是更愿意担

当一个更加积极而重要的角色，以帮助公司取得成功。他们也希望实现对于股东和其他利益相关者委托的责任。

然而，董事会必须抵制对于公司事务过度插手的诱惑。那么，应当如何划定界线呢？你手中的这本著作，就关于在新的、更加积极的公司治理模式下，董事会应该如何履行职责，提出了许多实际的忠告。董事会在公司的战略制定、经营者继任和绩效评估等方面应该干预多少？董事会应该如何组织它的各类委员会？在董事会履行职责期间，你应该如何完成作为一个有价值的董事会成员应该担负的工作？你如何替代一个无所作为的董事会同事？你将在本书的字里行间，从美国一些最好的董事和董事会那里发现有价值的信息。

不过，我发现，最令人振奋的却是，作者拉尔夫·沃德没有以一种晦涩的、学究式的方式向人们提供他的建议和帮助。相反，他采集了众多的事例和教训，十分便于阅读和理解。更出色的是，本书中的许多观点，甚至可以立刻用在你的下次董事会会议上，使你成为一位更优秀的董事。

约翰 A. 拜恩 (John A. Byrne)

《商业周刊》高级撰稿人

前 言

作为商界的热点问题，公司治理在过去10年间的发展令人惊讶。在1990年，即使是最有远见卓识的商业观察家，也无法对那些顶级公司的任何一个外部董事会成员做出描述。这些董事如何被选举出来、任期如何、他们的独立程度如何、他们怎样确定自己和CEO的报酬以及他们的监督能力等，均未被人所知。人们对这个具有重要意义的商业机构知之甚少，漠不关心。

然而，2000年，《华尔街日报》、《商业周刊》以及顶级电视商业新闻节目例行公事般地将董事会拖到了聚光灯下。加州公职人员退休基金系统（CalPERS）推出了一个年度全美最佳和最差董事会名单，并且赢得了颇高的新闻关注。媒体以从前曾经倾注于研究像戴姆勒-克莱斯勒、废弃物处理公司、AMD和康柏之类遭遇问题的公司的董事会。纽约证券分析师协会（The New York Society of Security Analysts）和乔治森出版社（Georgeson Inc. publish）对一个公司的治理如何影响其发展前景和投资者关系等前沿问题进行了深入研究。

在世界范围内，公司治理报告，如英国的坎特勃雷（Cadbury）报告，法国的威埃诺特（Vienot）报告，已经成为如何对公司进行规制和管理的具有活力的国家性政策文件。美国的一些机构，如全美公司董事协会（National Association of Corporate Directors）和纽约股票交易所（New York Stock

Exchange)，正在精雕细琢公司治理的“最佳做法”(best practice)，以推动公司法和相应规则的完善。最近，经济合作与发展组织(OECD)出台的跨越国界的公司治理指引，更是掀起了一场新的、全球性的公司治理浪潮。

然而，在目前关于公司治理问题的思考中，公司治理为何发展如此迅速以及它形成的方式，还很少为人所知。1990年，对于少数商业观察家、主要的股东行动主义者和商学院来说，公司治理还是一门有趣的、深奥的学问。

早期行动主义者的声音，主要来自倡导改革的一些群体，其中也包括少数一些州的养老基金组织。这些倡导者经常提出一种狭隘的、理想化的治理方式。他们发起了一场关于代理人的争论，在董事会年会上表示“只投反对票”。但是，除了使他们的目标有所进展外，他们并不怎么关心董事会中发生的一切。如何从南非收回投资、污染问题、核问题以及其他积极的行动，都纳入到了他们的议程中，却没有提到董事会的工作成效如何。

事实上，公司董事会是被当做一件相当单调乏味的事务来看待的，就像战争中对自己进行伪装一样。在董事会年度会议上（这是人们真正看到董事会的惟一机会），董事们只是比难以控制的听众稍好一点，他们盼望着主席赶快宣布结束会议，关掉麦克风，休会，然后去吃午餐。而行动主义者则会大量取消这些令人哈欠连天的治理事宜，在他们的代理人投票权从800万下降到300万后，他们想像着通过给予媒体强有力的刺激而赢得更多的得分。

有关公司治理的另一种声音在10年前却平静得多，这种声音大多出现在学术杂志或《哈佛商业评论》上。学者和作家们，如杰伊·罗斯奇(Jay Lorsch)和约翰·庞德(John Pound)，对于董事会实际掌握的权力，显示了超前的洞察力。他们构造了一些有价值的模型和基本原理，以实现董事会管理的平衡。他们还提出了影响公司治理的因素。另外，对于董事会行为的极强的主观性，学者们提出了一种经验主义的处理方式。他们将诸如董事的独立性、CEO和董事会主席的分离以及董事会显著的多样性等因素对结果的影响，通过小心求证的方法描绘出来。而与此同时，一些公司却严重违反规则，经常像是制造储藏室一样，把自己隐蔽起来。

然而，到了20世纪90年代早期，公司治理迅速成为重量级的公众热门话题。1990~1992年的不景气，导致美国一系列公司CEO遭到解雇，并成为报刊的头条新闻。在英国，世界上首份公司治理报告，即1992年的坎特勃雷报告，掀起了一场横贯欧洲大陆的公司治理改革浪潮。公司治理和董事会改革

突然间波及到整个商业领域，同时，与此相关的商业新闻也开始火爆起来。

我们都知道，当世界级新闻从隐匿之处突然爆发时，新闻媒体是如何就一个主题拼凑所猎取的一些信息的。同样，商业世界和商业媒体抓取公司治理新闻的状态就像获取原始信息一样兴奋。于是，学术界和行动主义者就成为我们现在所熟知的公司治理运动的先驱。

就像一些活跃的、快速成长的家庭一样，公司治理母体的衍生物会发生一些变化。公司治理行动主义者造就了退休基金、共同基金、理性投资者以及代理人顾问等带有商业议程的实体，从它们的名字上你就可以想像到它们的宗旨。这些机构极大地排解了那些专注于股东价值的社会言论。它们的治理主动性强，具有严格的目标和底线，即专注于反接管保护、董事会对股东的敏感度和股票价格等问题。

学术的翅膀在延续着公司治理研究，它们提供了一些统计工具，以用于证明有关公司治理的学术观点。而在公司治理咨询业中，学者们已经开始对极少研究的公司治理前景进行有价值的估计。他们就董事会如何处理重大事务问题进行了详细的案例研究，编辑了具有重要意义的董事会演进和结构方面的历史资料，并促使商界的领导者们开始对公司治理的严肃性进行正确的评价。

但是，在旧有的行动主义和学术理论的基础上，构造这样一个全新的公司治理规范，是存在一定的代价的。不论是行动主义者还是学术界，都具有“外部指手画脚”（outside-looking-in）的传统，而且这种传统在董事会中有实实在在的体现。行动主义者和基金公司试图将公司治理作为其处理问题的一个工具。这个工具已经变得非常高效和敏捷，并得到精确的应用，但是仍然将完善董事会作为达到其最终目标的一种方式。即使把最终目标确定为实现更高的股东价值时，对股东价值这一术语也仍然存在着争议，以至于董事会会在质询行动主义者的以不变应万变的药方时总是正确的。一个公司的董事会不可能相信这样的说法，“我来自CalPERS，到这里来帮助你”，就如同不相信其他来自政府机构的人那样。

其间，学术界和咨询界经常为那些微观事务提供大量的宏观信息。关于董事会的独立性是如何影响公司业绩的有效的统计，听起来曾经是非常有价值的，直到我们认识到对于“独立性”和“业绩”的那些定义是多么的主观和富于争议。此外，学者们关于公司治理的认识也经常不一致。在过去的10

年中，研究人员提供了大量可靠的、经验性的证据，以证明董事会的独立性提高了股东的价值，或者董事会的独立性对于股东价值没有影响，或者董事会的独立性可以使CEO变成董事会的马基雅维里。^①认识水平的提高使得公司治理从极其杂乱的“董事会成员关系”（boardsmanship）世界中分离了出来，董事会成员关系所反映的不过是一群掌权者如何围坐在会议桌前采取实际行动。

令人遗憾的是，正像商学院和咨询公司互相争夺生意一样，公司治理也开始遭受咨询公司喋喋不休的指责，它们怀疑公司治理对于企业管理的价值。需要强调的是，如果我们将20世纪90年代的股市高涨与咨询业和商业出版业的高速发展联系起来，那么，不管是行动主义者还是学者，都在过去的10年中赚取了大量美元。

简而言之，在对一个良好董事会的运作提供可靠的建议方面，当前美国的公司治理领域，不是丢了分，就是瞄错了目标。

1997年，我开办了在线时事通讯《董事会知情人》（*Boardroom INSIDER*），作为对这些需要的回应。通过向大家宣讲公司治理，我发现那些任职于董事会的人员经常会问一些非常具体的问题。他们既不关心如何将股东从利益相关者的需要中区分出来，也不关心董事会主席和CEO两职合一是否合适，亦不关心大型机构投资者对他们有何看法。相反，他们希望了解董事会评估工作中的难题及其解决方法。他们希望了解如何将不称职的、懒惰的成员从董事会中剔除出去。他们为发生在董事会内部具有强烈个人色彩的政策问题而寻求建议。同时，他们还希望了解如何在更短的时间内完成更多更好的董事会工作。

董事会的智慧广泛地存在于民间中。大量成熟的、睿智的董事会思想产生于民间，如杰迪·奈特（Jedi Knight）^②们的那些关于董事会的无价的治理思想。但是，他们的思想相当分散，隐藏在只言片语中，没有经过完整的搜集和整理。在一个“试错”需要付出很高代价的环境中，董事会成员和董事会还在一次又一次地反复实验着别人已经发明的东西。在利用董事会保证公司健康发展方面，一个有价值的建议会从X公司董事会中慢慢渗透出来，

① 马基雅弗利（Machiavelli）是意大利新兴资产阶级思想家、政治家和历史学家。——译者注

② 这里的“Knight”不是特指某一个人，它的原意是“骑士”，这里泛指一些有智慧的人士。——译者注

但总部设在同一城市的Y公司却可能永远不会去了解。

即使是悟性最高的董事会成员也未必了解所有事宜。在《董事会知情人》的编辑过程中，我通过给六位公认的董事会专家打电话，就一些令人困惑的治理问题向他们请教，但发现他们对这些问题也同样困惑。之后，在第七个电话中，一位具有同样资格的人士给出了一个答案——他温和地断言，这种问题没有必要追究，因为“人人都知道”。

但是，并不是人人都知道，这也是写作本书的目的。本书将过去两年《董事会知情人》中最有价值的信息编辑成册，并且按照最易于寻找的主题将它们组织起来。本书并不承诺，为了满足你运作一个“杰出董事会”的需要，而对所有的问题面面俱到。事实上，在编辑过程中，我对许多新的条目做了详细说明，因为一些主题需要更加充实。同样，由于任何努力都是建立在广泛的读者质疑的基础上，所以若某个问题被遗漏，那仅仅说明目前还没有人能够回答它。

也许，这就是今天在改进公司董事会的质量时，我们所面临的最终的问题。糟糕的是，对于这些问题，我们的董事或者不了解，或者判断不正确，而我们却假设他们已经知晓了一切答案。但是，当董事们并不知道答案时，他们却非常不情愿承认，因为他们已经被看做专家。

将本书看做是提出这个问题的第一步吧。它所提出的有关董事会的答案，对于你的董事会将大有裨益。但是，如果它能首先让董事提出问题的话，这本书将更加有价值。

目 录

译者序

推荐序

前言

第1章 评估你的董事会及其治理状况/1

第2章 首席执行官评估/9

第3章 首席执行官继任计划/18

第4章 寻找董事/28

第5章 更出色的审计委员会/39

第6章 有效的薪酬委员会/49

第7章 更好的董事会后勤/57

第8章 董事会结构/67

第9章 董事会技术运用/74

第10章 董事会会议与会议记录/81

第11章 董事会信息理念/89

第12章 董事会和公司内部资源/100

第13章 董事会和公司秘书/109

- 第14章 作为战略工具的董事会/116
- 第15章 董事会的背后/126
- 第16章 应对责任风险/137
- 第17章 新企业的董事会/149
- 第18章 家族/少量股东企业/160
- 第19章 你的董事会的公众形象/170
- 第20章 把握你个人在董事会中的机会/179
- 第21章 你的董事会收入/188
- 第22章 董事会中的女性/196
- 第23章 董事会与并购/201
- 第24章 非营利性组织理事会/208
- 第25章 董事会国际发展趋势/213

第 1 章

评估你的董事会及其治理状况

引言

有关经营管理的那些老生常谈，往往开始于耳熟能详的简单俗语。“不能衡量，则无从改善”，就是一个很好的例子。从上千个小零件中查找质量残次品尚且需要统计学确定方位，而对属于主观范畴的公司治理进行评价就更加困难了。从根本上说，任何试图改进公司治理的努力，即使是仅仅客观地判断它是否需要改进，都将是徒劳的，除非具备公平的、计划科学的董事会评估程序。

董事会评估是最为常见、也是最亟待解决的董事会问题。这些问题涵盖了两大方面：如何向董事会推广这种评估程序；如何设计出一种能够确保评估公平及机密性的技术程序。这一切都表明董事会的评估较之其他方面，更像是一个政治事件。一位观察家这样写道，只要董事会决定要自行评估，它就做出了如何完善自身的重要承诺，及其希望进行积极变革的愿望。

看过本书的案例后，你会发现，即使在我们开启董事会新纪元之时，很多董事会的评价工作仍然停留在试探和实验性阶段。它们只是走马观花地看一下工作流程，而后仅对某些程序进行修修补补。董事会的评估经常停留在对于细节的过多检查上，而不是更多地放在对于效率的关心上（对董事会成员的测评则更少）。这说明了为什么评估是董事会自我监测过程中不可或缺的一步。你的董事会首先需要确立经过深思熟虑的公司治理指引和自身的目标