

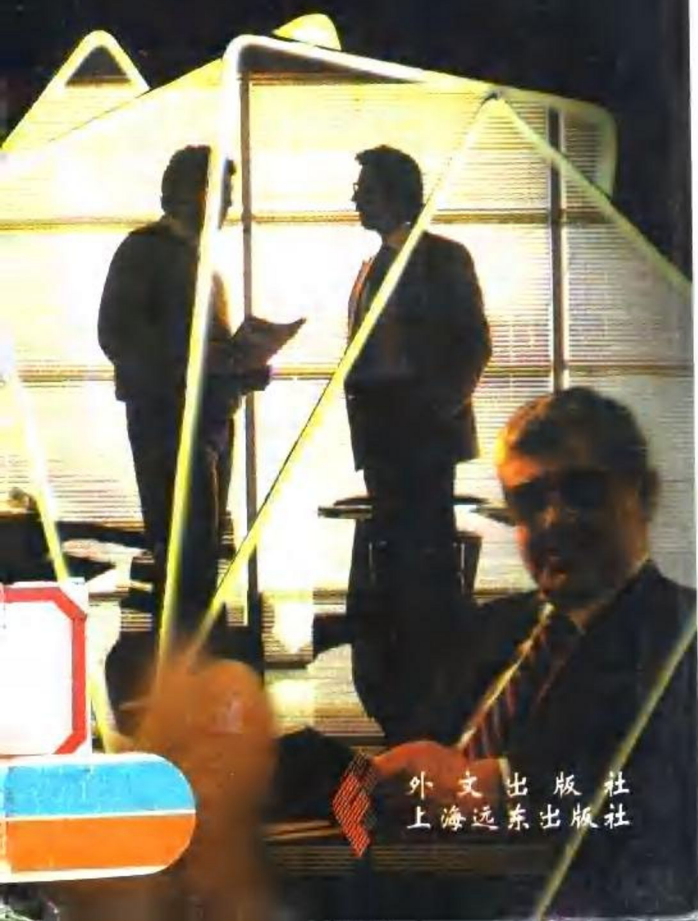
DIRECTOR

The
Economist
Books

21世纪商战宝典

董事

英国权威杂志《经济学家》
最新推出商业管理类丛书



外文出版社
上海远东出版社

21 世纪商战宝典

董 事
DIRECTOR

鲍勃·特里克 著
BOB TRICKER

韩纪东 张 丽 译
魏 雯 审核

外 文 出 版 社
上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

董事/(英)特里克(Tricker, B.)著;韩纪东,张丽译. —北京:外文出版社,1997. 10

(21 世纪商战宝典)

ISBN 7—119—02093—5

I. 董… II. ①特… ②韩… ③张… III. 董事会—概论 IV. F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 15278 号

Profile 出版公司授权外文出版社/上海远东出版社

在中国独家出版发行中文版

版权所有 翻印必究

董事

鲍勃·特里克著

责任编辑 韦爱君

封面设计 陈 军 周彤宇

*

外文出版社

(中国北京百万庄大街 24 号)

邮政编码 100037

上海远东出版社

(中国上海冠生园路 393 号)

邮政编码 200233

联合出版

煤炭工业出版社印刷厂印刷

1997 年(32 开)第 1 版

1997 年第 1 版第 1 次印刷

ISBN 7—119—02093—5 /F·48(外)

著作权合同登记图字 01—97—0762

定价:12.00 元

THE ECONOMIST IN ASSOCIATION WITH
PROFILE BOOKS LTD

Profile Books Ltd, Registered Office:
62 Queen Anne Street, London W1M 9LA

Copyright © The Economist Newspaper Ltd, 1996

Text copyright © R. I. Tricker 1996

All rights reserved. Without limiting the rights under copyright reserved above, no part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise), without the prior written permission of both the copyright owner and the publisher of this book.

Published by arrangement with the Profile Books Ltd.

Printed in the People's Republic of China, 1997, by
the Foreign Languages Press

24 Baiwanzhuang Road, Beijing 100037, China

the Shanghai Far East Publishers

393 Guanshengyuan Road, Shanghai 200233, China

ISBN 7-119-02093-5/F·48(外)

前言

每个企业的成功归根到底取决于董事的能力和董事会的效率。管理能使企业运转起来,而董事能使企业向正确的方向良好的运转。然而,“董事的作用是什么?”“董事会的组成和类型应是怎样的?”对这类问题全世界有着不同的观点。

《董事》手册是董事工作的指南。它服务于最终受董事会监督的董事和某一天将成为董事会一员的经理们。本书虽基于“董事的作用是什么?”这一理论,但它以董事切切实实的实践知识为基础,并着重强调如何提高董事会效率。书中提供了各类公司实体董事会中董事们的观点、见解。包括子公司和联营公司、家族公司、非盈利性公司、公私合营公司及股份公开公司。

虽然董事们在法律上有着相似的责任,但他们在公司事务中起着不同的作用,对公司做着不同的贡献。他们也被许多繁杂的思虑所搅扰,包括顾客对公司产品和服务期望值的不断增长、公司管理规则的不断更新以及被起诉的威胁的不断增大。本书阐述了这些现实问题并希望帮助董事最大限度地为公司作出贡献。

第一部分是六篇引文,涉及的问题包括:董事会真正作了些什么、董事的职责、董事会的组成和类型、当代董事们面临的问题和冲突。第一部分的交叉参考指的是第二部分的词条,这些词条和其中的意思,国际上广泛用在董事和董事会的日常工作中。每部分中都有下加波浪线的词通常表示一个单独列出的词条,以便读者找到相关信息(当

然读者要将他们同 CEO 及 IBM 这类的缩写相区别)。第三部分中的附录是第一、二部分所涉及到的报告和指南的详细材料、对董事工作有用的清单、案例研究及参考书目。

本书富于知识性、趣味性,展示了董事工作具有的刺激性、挑战性和创造性。这一点与只是枯燥的列出董事职责的条条框框的其他书籍大不相同。一位成功的董事要有诚实、正直的品德,要有坚强的意志力进行战略性的思考、进行有效的沟通、采取决定性的行动。一位可能还不是董事的成功经理需要知道企业中董事的作用是什么、董事们可能以何种方式控制它们。

目 录

前言

第一部分 引文

董事的作用	3
董事的职责和责任	7
董事会的构成	13
董事会的类型	19
社团法人管理之争	22
董事面临的冲突	33

第二部分 词条汇释

(A~Z)	45 - 147
-------------	----------

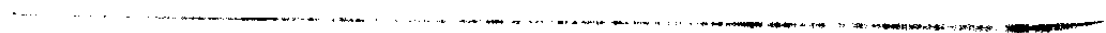
第三部分 附录

一 凯得伯瑞报告：最佳经营准则(关于 社团法人管理的财务)	151
二 格林伯瑞报告：最佳经营准则(关于 董事的报酬)	154
三 通用电器公司：董事会在意深远的 社团法人管理问题上的方针	160
四 董事会效能的评定	168
五 董事入会时的逐项审查	175
六 案例研究：	183
Metallgesellschaft 公司案例	
Saatchi & Saatchi 公司案例	
七 相关信息	189
八 推荐书目	193

中文索引	198
------------	-----

第一部分

引 文



董事的作用

公司的董事们做些什么？传统观念看来，董事们为公司制定战略方向，这也就是他们为何被称之为“董事”的原因。他们委任公司高级管理人员、监督公司的经营管理。董事们是有经验、善于深入细致地分析问题、能够进行理性思考的决策者。他们总是将公司的利益置于自身利益之上。正如那些曾当过经理或董事、或曾同董事会打过交道的人所知道的那样，公司与公司之间、董事会与董事会之间有着显著的不同。

董事做些什么

在一些情况下，董事会的工作涉及公司的日常经营、战略制定、计划批准、资源分配、控制公司的运作并检查其运作结果。在另一些情况下，董事会的工作只不过是任命总经理、走过场式的批准公司管理层提交的计划。这大多取决于董事会对公司的控制能力及董事会的组成和类型。有时，某个董事会是法律对公司提出的要求，董事会反过来又能对公司的决策提供行政上的便利。但此类董事会似乎尚未遇到，但是牢记董事会的工作可以改变公司所面临的处境，这是十分重要的。

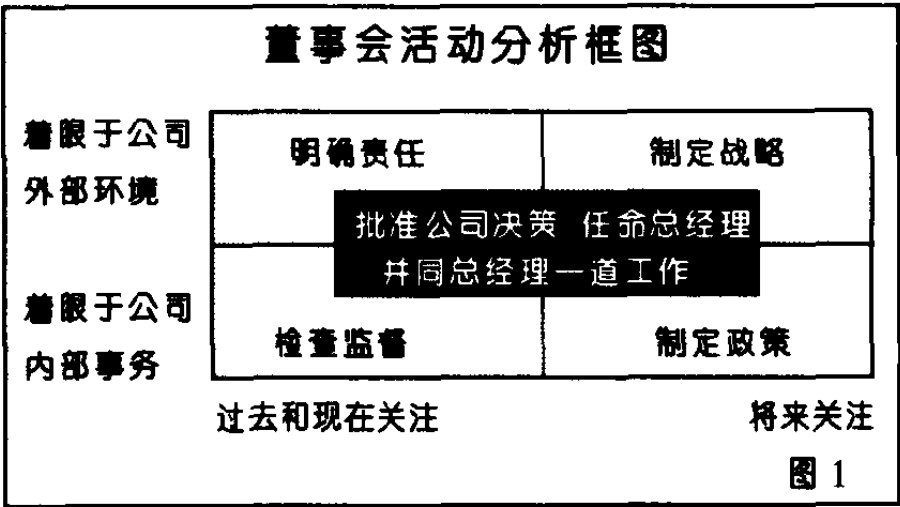
董事需要做什么

图 1 为董事的工作任务提供了一个简单的框图。

董事必须着眼于公司内部事务的各个环节，同时又必须放眼于公司之外，看清生意上的竞争和机遇。他不但要了解公司近期的业务表现，还必

须关注公 司中长期的发展。在制定战略时,董事们要着眼于公司的战略环境, 放眼于公司未来的发展方向。然后,战略需被转化为政策来指导公司高层管理人员。同时董事会要检查监督经理们的活动, 关注公司当前的管理状况和近期的业务 情况。最后,董事会要向股东和其他不动产持有人提交反映公司活动及经营情 况的报告, 报告是具有法律效力的(参见会计责任, 监控管理部门和战略制定)。

管理知识填满这个 2×2 矩阵, 再向矩阵中加入一个单元的唯一理由便如某些人所称: “如果董事们内外兼顾, 昨天、今天、明天皆考虑, 那么他们便没有什么看不到的了。”

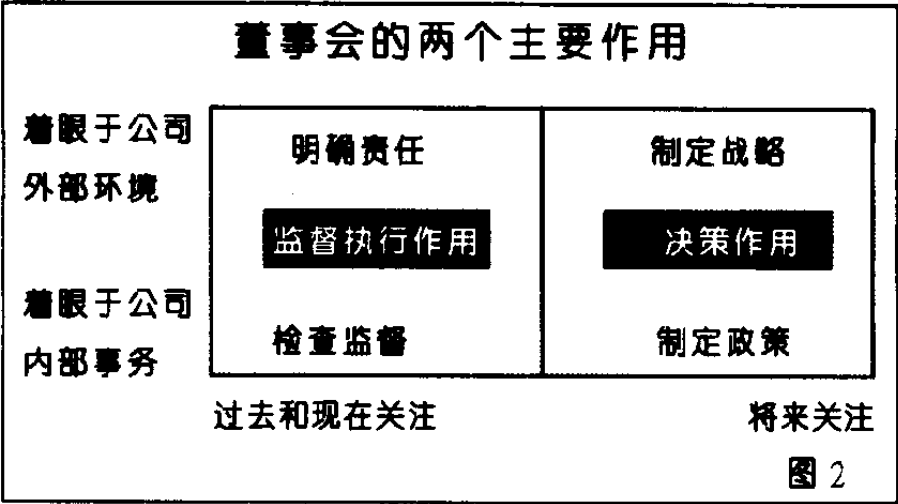


寻求均衡

董事会工作的中心是确保公司拥有正确的领导,这在上述四方图的中心已标出。董事会要任命和监督公司总经理(CEO)并在必要时对其进行撤换。此外,董事们还须决定授予总经理和公司高级管理人员多少权力,他们自己保留多少权力。由于在董事会和公司高级管理人员的职能分配上各公司差异很大,各董事会在公司所起的作用便有显著的不同。

董事会也面临着怎样在上述四项活动中分配时间和精力的问题。当被问及应对上述哪一项关注更多时，许多经理承认应将精力放在四方图右上角的“制定战略”上，但他们也承认由于短期的商业压力，注意力会被拉向图左下角的“检查监督”中。

图 1 包含对董事会活动的进一步洞察。矩阵的左右两边基本包括了董事会不同的活动，如图 2 所示。图 2 的右侧，“制定战略”和“制定政策”是服务于公司未来的经营活动，而左侧的活动——监督和管理，才是保证政策和计划执行的活动。



不同董事的不同作用

传统上说，公司法并未区分不同类型的董事。所有董事都负有相同责任，不论是执行董事还是非执行董事，也不论是在公司有着既得利益的董事还是完全独立的外聘董事。不论是董事个体还是董事的群体，都有责任保证公司管理得当，遵纪守法纪，符合股东利益。

然而最近有些观点认为非执行董事的责任正与执行董事的责任变得有所不同。1992 年 AWA 公司案例表明非执行董事在了解情况和采取措施

时与执行董事所处的地位并不相同。关于社团法人管理的财务方面的英国凯得伯瑞报告的建议也强调非执行董事的作用和重要性。有些人相信这样的发展趋势会使法院在将来把非执行董事同执行董事的责任区分开来。

撇开法律责任不谈。无可否认,不同的董事能够、且的确能够对其所在的董事会作出不同的贡献。

决策和监督执行

董事会的工作可被分为两个方面。首先,在决策作用上,董事会为公司的将来制定战略和政策,确定公司的发展方向,为公司的经营管理作贡献。其次,在监督执行的作用方面,董事会监督公司管理层,确保公司的经营与先前制定的政策、程序、计划相一致,达到所要求的经营标准,表明其在公司活动中的管理责任。

这些作用要求进行许多思考、讨论和评价,这时董事的作用是至关重要的。已鉴别出的十二种不同的作用涵盖了董事们在董事会中的主要工作。多数董事发挥着不只一种作用,并且他们的作用随着时间和董事会的事务不同而改变。由于潜在的冲突,任何一个董事都不可能发挥所有的作用。

董事所扮的六种决策角色中的三种——智者、专家、对外的窗口,是指董事要起到提供知识、鉴定和收集外部信息方面的作用。另外三种——挂名首脑、联系人、授职者,更多的是关于董事在代表公司、同外界联络和组成公司管理网络这三方面的作用(参见执行作用)。

董事的六种遵照执行作用——评判、激励、监

督、检查、知己、安全阀,涉及的方面包括保证公司按董事会制定的政策、计划和程序开展业务并得到满意的效果(参见一致作用)。

董事的职责和责任

董事的主要责任是对公司成员——股东而言的。在几乎所有的司法体系里,行为正直、勤奋、有技能和关心公司事务是对董事职责的两个基本认识。

诚实、正直和坦率

董事的基本职责是为所有股东忠实地履行义务,对于与股东利益相关的事情,为其平等提供充足的、准确的信息。他在处理公司事务时不能计较个人得失。即使是在公司是一个独立的实体,公司所有人、公司董事和公司经理为同一人的公司,亦要尊重他方(如债权人、国家)的权力。

董事绝对不能从公司生意中暗中获利,如有可能,则必须向董事会声明。例如,如果董事会正在讨论一家公司的投标合同,该公司恰与某位董事有关联,该董事必须将此事向董事会声明。董事会可能认为此事无妨,或要求该董事对正在讨论的合同不做评论和投票,或者要求该董事离开会议室。一位明智的董事还要确保他的声明已载入会议记录,以防将来有人提起此事。

董事以其拥有的特权获取一些敏感价格的信息,以此为基础同一家董事本人持有其股票的公司进行内部交易,这显然是不合适的。事实上,现在几乎所有的司法体系都将其定为一种犯罪行为,

虽然在一些地方，由于很难获得可靠的证据，对这种行为起诉的案例还是相对很少见的。

在实践中，承担受托责任为公司的整体利益而工作对董事来说是困难的。举一个典型的例子，沃伦·比肖普先生被其所在的贷款商号任命为一家新建公司的董事。商号购买了公司 25% 的股权并对其提供了一大笔贷款。比肖普先生认真参加公司的每一次董事会议并倾心关注着公司的发展，他完全意识到公司最初几年面临的资金流转上的困难，他发现自己处于尴尬境地。作为董事，他必须考虑全体股东的利益，他知道公司必须有追加的资金作为营业资本。然而，作为商号代表，他又认为不应建议商号冒险再投入资金，即使他知道缺乏营业资本便会陷入危机。在有代表人或受命董事的地方，常可以看到这种两难困境的出现（参见代理董事）。

然而董事会必须真诚地为全体股东的利益做出决策。英联邦国家的公司法授予董事为公司的总体最佳利益做出决策的权力，股东保留向法院起诉的权力。在美国，多数州的股份有限公司的董事对小股东负有特殊责任。

关心、勤奋和技巧

根据法律规定，董事进一步承担的责任是关心公司事务、勤奋地为公司工作、拥有一定的工作技巧。什么才是“关心公司事务”、“拥有工作技能”？不同的国家有不同的解释，且随时间而变化。

例如，过去在英国，董事并非是个辛劳的职位。偶尔开个会，提几个问题，表明自己的观点，吃顿工作午餐，或许还能发两个小钱，便是要董事们做的全部事情。现在情况完全不同了。人们可能会

采取法律行动指控公司、董事会或某位董事玩忽职守、滥用职权、侵犯小股东利益。此外法院对董事的期望值亦在不断增高。

董事不必作为律师或会计来履行他的法律责任，但明智的董事会对这方面的知识做一些简单的了解，以应付别人让他们提出建议的要求。很显然，具有专业资历的董事被人们认为是其所在领域的专家。但人们对董事的期望越来越高，不具专业资历的董事也被人们看作专家。

在现代的公司里，董事会是全面决策的实体，董事们承担着公司一切行为的最终责任。然而大多数董事，可以说世界上数以百万计的董事并未经过董事职位的培训，正如本世纪 50 年代管理理论、商业学校尚未兴盛之前的经理们一样，他们中的大多数并没有意识到关于董事工作、董事会效率和现在被称之为“社团法人管理”的对公司权力运用方面的知识已经出现。

目前，在世界范围内对董事职业标准的要求高于几年前，并且还在不断提高。法院也在不断做着充分准备，以便在董事被指控有欺诈行为或玩忽职守或侵犯小股东利益时采取行动。但是，如果董事们是为公司利益做出商业判断，即使后来证明该判断及决策是错误的，法院也不能对他们判罪。

公司的效率

总的说来，至此讨论已涉及了所有公司的董事们，尤其是公开公司和股票上市公司的董事们。其他类型的公司权力基础亦对社团法人管理的基础和董事自身的责任感产生影响。

子公司和联营公司

董事在一个实体里工作，该实体指的是一家小公司或联营公司或一个战略联盟中的一家小公司，一家大公司掌握着实体的股权。它掌握的股权虽不能完全控制实体，但能在实体的事务中起主导作用，这时董事将发现自己处于一个特殊的地位。

如果管理一些公司是通过群体组织和管理控制体系，而不是通过每个公司的管理结构来管理的话，那就会出现难题。如果实体的股权全部归大公司所有，那么实体的管理权归大公司所有还是归自己所有都不重要。如果不是，便会出现管理上的困难。在那些有外部小股东的公司里，董事们便面临着一些问题。

试想一个例子，约翰·怀特先生被一家英国集团公司任命为其下属一家子公司的董事长，子公司归入集团公司之前是一家家族公司，至今家族成员还握有子公司18%的股权。怀特先生感到他对子公司和集团公司都负有责任。同时，更重要的是，作为既是集团公司主要持股人又是其雇员的他来说，集团公司决定着他的薪水和升迁，因此他必须为集团公司的利益着想。子公司起初经营良好，后来它的产品销量下降，集团公司首脑们便改变了主意。他们不是向子公司投资使产品更新换代，而是将其当作“现金牛”对待，即不但不向其投资，反而将其全部利润拿去建新公司。怀特先生处境十分尴尬，他不知道该如何协调他所效命的集团公司和他作为董事长的子公司之间的利益关系。