

“十一五”国家重点图书出版规划项目

公司治理·内部控制前沿译丛

(美) 约翰·C. 肖 著

张先治 主译

公司治理与风险

一种系统方法

Corporate Governance

Risk

A Systems Approach

John C. Shaw

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

WILEY

“十一五”国家重点图书出版规划项目

公司治理·内部控制前沿译丛

(美) 约翰·C. 肖 著

张先治 主译

公司治理与风险

一种系统方法

Corporate Governance


Risk

A Systems Approach

John C. Shaw

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连


WILEY

© 东北财经大学出版社 2009

图书在版编目 (CIP) 数据

公司治理与风险：一种系统方法 / (美) 肖 (Shaw, J. C.) 著；张先治
主译. —大连：东北财经大学出版社，2009. 10
(公司治理·内部控制前沿译丛)
书名原文：Corporate Governance & Risk: A Systems Approach
ISBN 978 - 7 - 81122 - 817 - 5

I. 公… II. ①肖… ②张… III. 公司 - 风险管理 IV. F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 190374 号

辽宁省版权局著作权合同登记号：图字 06 - 2007 - 80 号

John C. Shaw: Corporate Governance & Risk: A Systems Approach

Copyright © 2003 by John C. Shaw

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher, or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750 - 8400, fax (978) 750 - 4470, or on the web at www.copyright.com. Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, (201) 748 - 6011, fax (201) 748 - 6008, e-mail: permcoordinator@wiley.com.

This translation published under license.

All rights reserved.

本书简体中文翻译版由威立有限公司授权东北财经大学出版社独家出版发行。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有，侵权必究。

东北财经大学出版社出版
(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)
教学支持: (0411) 84710309
营 销 部: (0411) 84710711
总 编 室: (0411) 84710523
网 址: <http://www.dufep.cn>
读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 192 千字 印张: 11 1/2 插页: 1
2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷

责任编辑: 孙冰洁 王 玲 责任校对: 赵 楠
封面设计: 冀贵收 版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 817 - 5

定价: 28.00 元

东北财经大学内部控制 与风险管理研究中心简介



东北财经大学内部控制与风险管理研究中心（以下简称研究中心）是辽宁省人文社会科学重点研究基地（A类）。研究中心是在东北财经大学会计研究所（1995年）、三友会计研究所（1996年）、东北财经大学财务与会计研究中心（2002年）的基础上逐步发展起来的。研究中心以国家级重点学科——东北财经大学会计学学科为依托，致力于内部控制、资本经营、财务呈报、风险管理等领域的科学研究工作。

研究中心实行管理委员会领导下的主任负责制，管理委员会下设学术委员会和编审委员会。研究中心下设资本市场与风险管理、财务呈报与会计控制、公司理财与管理控制、成本管理理论与应用、会计理论与会计方法、风险导向审计与战略控制等6个专业研究室，以及日韩会计研究所、三友会计研究所和资产评估研究中心等特色研究机构。

研究中心外聘30余位来自中国大陆及台湾地区、日本和韩国等高校及研究机构的专家学者为兼职研究员。聘任校内专兼职研究员30余位。

研究中心立足于科研创新，多出高质量的科研成果，已经先后在《经济研究》、《管理世界》、《会计研究》等数十种国家级刊物上发表了高水平的论文。同时，在人民出版社、中国财政经济出版社、经济科学出版社等国内知名的出版机构出版了多部专著、译著。近年来还承担了几十项国家自然科学基金，国家社会科学基金，教育部、财政部等重点研究课题，多项研究成果获国家及省级以上奖励。

研究中心不仅与中国会计学会共同主办了会计学会内部刊物《会计研究动态》，还编辑出版了《年度研究报告》、《专题研究报告》、《科研工作动态》和《科研成果简报》等内部刊物。

研究中心积极开展各项学术交流活动。不定期举办国际、国内高层学术会议及论坛；定期举办博士论坛、教授论坛、外聘专家讲座，以及外出学术交流汇报会等。

译者简介



张先治，经济学博士，财务学与会计学教授，博士生导师。现任东北财经大学内部控制与风险管理研究中心主任，东北财经大学会计学院副院长。主要从事内部控制、资本经营、财务管理、财务分析与评价等领域的研究。出版《经济效益研究》、《企业资本经营论》、《内部管理控制论》、《现代财务分析》、《企业重组财务与会计问题研究》、《国有资本管理、监督与营运机制研究》、《国有资本保值增值研究》、《高级财务管理》等专著十余部；出版《基于价值的管理》、《财务报告内部控制与风险管理》译著两部；在《会计研究》、《数量经济技术经济研究》、《统计研究》等刊物发表学术论文二百余篇；主持国家哲学社会科学基金等多个研究课题；多次获国家级科研和教学成果奖励。

张先治教授是国家级教学名师，财务管理国家级教学团队带头人，财政部会计学跨世纪学科带头人，辽宁省高等学校学科拔尖人才，辽宁省百千万人才工程首批百名人才。学术兼职有：中国财务学年会共同主席，辽宁省总会计师协会副会长，大连市企业财务研究会会长等；大连理工大学、东吴大学（中国台湾）、山东理工大学、南京理工大学、杭州电子科技大学等多所大学的兼职教授；曾作为高级访问学者留学美国纽约州立大学布法罗分校；《会计研究》、《财务与会计》、《会计研究动态》等刊物的编委、顾问和主编等。

译者前言



随着市场经济环境的日益复杂多变和一些知名公司危机的频繁出现，风险管理问题正在被越来越多的人所关注。一般来说，风险是能够影响一个或多个目标实现与否的一种不确定性，而且这种不确定性的发生可能对实现目标带来不利影响。企业的目标是多元的、多重的，相应地，企业的风险也是多元的和多重的，因此企业风险管理的主体自然也是多元的和多重的。COSO 在 2004 年颁布的《企业风险管理——整合框架》中将风险管理定义为：“企业风险管理是一个过程，它由一个主体的董事会、管理层和其他人员实施，应用于战略制定并贯穿于整个企业管理之中，旨在识别可能会影响主体的潜在事项，管理风险以使其在该主体的风险容量之内，并为主体目标的实现提供合理保证。”“企业风险管理的目标可分为：战略目标、经营目标、报告目标和合规目标。”

企业风险管理的多元性和多重性实质上反映了风险管理的全面性。然而在这种全面风险管理中，是不是各个主体、各个层次、各个目标或各种风险的地位都是相同的呢？答案显然不是。那么起主导作用和支配地位的究竟是什么呢？面对如此多的风险我们到底应如何应对呢？由德勤（Deloitte & Touche）的前副主席，曾是德勤高级风险管理顾问的约翰·C.（杰克）肖（John C.（Jack）Shaw）所著的《公司治理与风险：一种系统风险》（以下简称《公司治理与风险》）一书显然在这方面给我们勾画出一个清晰的思路并带来很多有益的启示。

《公司治理与风险》一书提供了一个框架、程序和理论体系来帮助董事会、管理层及政策和规章制度制定者们预测、理解并围绕他们的选择和决策结果采取行动，并对这些结果负责。或者说，《公司治理与风险》一书为董事会和管理层提供了一个自上而下、高层次的指导，帮助他们在这样一个复杂多变、充满竞争的环境里更好地理解 and 扮演自己的角色。这是一个思考公司治理与风险问题的框架和一套具体的实施流程。正如作者在前言中所说：“虽然这本书的内容不是关于《萨班斯—奥克斯利法案》或是其他公司治理的法规条款，但书中着实引用了一些《萨班斯—奥克斯利法案》的条款，并在书的实质部分的框架和流程中予以强调。本书提供了一个框架，读者可以将其运用于

2 公司治理与风险

各种各样的有关公司治理与风险的问题中去。换句话说，这并不是授人以鱼，而是授人以渔。”

为了加强和规范企业内部控制，提高企业经营管理的水平和对风险行为的防范能力，促进企业可持续发展，我国财政部会同证监会、审计署、银监会、保监会共同制定并于2008年5月22日发布了《企业内部控制基本规范》，规定自2009年7月1日起在上市公司范围内施行。该规范对内部控制的基本内涵、目标、原则、要素进行了界定，对规范企业内部控制，提高企业风险管理水平来说是十分必要的。内部控制，从企业的角度来讲，涉及企业外部“要我控制”与企业内部“我要控制”两个方面。目前我国对内部控制与风险管理理论的研究、政府对相关政策法规的制定，往往注重的都是外部“要我控制”的方面，对站在企业角度，特别是站在企业董事会和管理层角度进行内部控制与风险管理的研究还远远不够。《公司治理与风险》一书的写作角度和思路对解决我国企业内部“我要控制”的问题显然是十分有益的。

本书的翻译工作是在东北财经大学内部控制与风险管理研究中心主任张先治教授的主持下，由张先治教授与博士研究生瞿月雷、洪峰、公言磊、杨婧共同完成的。博士研究生袁克利带领硕士研究生王东阁、徐惠邦、徐凤霞、张智楠和刘佳等同学对书稿进行了校对，最后由张先治教授对全书进行修订和统稿。东北财经大学会计学院和内部控制与风险管理研究中心对翻译工作给予了大力支持。东北财经大学出版社国际合作部孙冰洁主任在授权、翻译和出版过程中做了大量的组织与协调工作，编辑王玲对书稿进行了仔细的审读。在此表示衷心的感谢！

由于译者的翻译水平有限，书中难免存在疏漏或不妥之处，敬请业界专家和读者批评指正。

译者

致 谢



我在德勤这家国际专业咨询服务公司风险咨询部的工作是写作本书的基础。为了帮助客户管理企业的风险和不确定性，风险咨询部总裁 Bob Rothermel 邀请我同以前在德勤的同事一起开始了一项开拓性的研究项目，以此来验证我们一些新颖的和大胆的想法。鲍勃和他的同事们允许我在本书中借鉴该项目的核心理念，尤其是以系统化思想为基础的相关观点。

许多人为这个项目和这本书做出了巨大的贡献，特别是德勤团队的专家们，他们的名字我按照字母顺序列在了这里。公司还允许我使用一些项目进行过程中所产生的想法，当然这些都是德勤的无价瑰宝。至于文章是否做到准确性、可读性以及全面性仅仅是我个人的责任。

在这里，我要特别感谢我有幸参与的这个项目的发起人和支持者 Bob Rothermel。如果没有他，就不会有这个项目的成功，我也不可能有这个机会与大家一起分享我的成果。

德勤的专家们：

Tom Church

Cathi Cunningham

Bill Foote

Rick Funston

Ami Kaplan

Mark Layton

Chris Mitchell

Bob Rothermel

Bob Walsh

还有德勤的许多同事，是我这本书的幕后英雄，他们为本书的排版、编辑和出版付出了辛勤的劳动：

Myles Currie

Steve Doyle

Jane Longfellow

2 公司治理与风险

Mary Ann McMahon

Andy Shomph

Diane Smrekar

除了德勤这些可爱的同事们，我还要向我的妻子 Ellen Shockro 表达最诚挚的谢意，正是她自始至终给予我动力、鼓舞、指导以及耐心。

我的朋友和同事们为这本书的完成做出了巨大的贡献，同时我还要感谢一些人，是他们使这本书由想象变为可能：

好事达保险公司（Allstate Insurance Company）前高级副总裁兼 CFO John L. Carl；

西尔斯公司（Sears, Roebuck & Co）前副总裁 James M. Denny；

约翰·威利父子出版集团（John Wiley & Sons, Inc）高级编辑 Jeanne Glasser；

北卡罗来纳州蓝十字蓝盾公司（Blue Cross Blue Shield North Carolina）高级副总裁 Fred Goldwater；

美国保德信人寿保险公司（Prudential Insurance Company of America）前高级副总裁、独立董事 Martha Clark Goss；

利盛基金会（Leader Foundation）总裁 Frances Hesselbien；

哈佛商业评论（Harvard Business Review）前编辑、Bridgespan Group 合伙人 Nan Stone；

北美丰田公司（Toyota Motors, North America）政府与产业事务部高级副总裁 Douglas West。

另外，我还想向奥马哈外科医生互助保险公司（PMIC）及其高级管理者表达谢意，正是 PMIC 珍贵的反馈与学习对我这项工作意义重大：

总裁兼 CEO Robert Reed；

执行副总裁兼 COO Ed Graycar；

执行副总裁兼 CFO Roger Hermsen；

执行副总裁 Gene Theel；

直销高级副总裁 Rob Reed；

公司服务高级副总裁 Larry Beldin；

细分市场主管，高级副总裁 Ed Horwitz；

细分市场主管，高级副总裁 Don Van Scyoc。

序



展现在您面前的这本书将会为您提供一条新的思路，来考虑治理与风险的未来发展。

今天，我们生活在一个复杂多变的环境之中。John C. Shaw（我们公司前高级咨询合伙人兼副总裁）和我的德勤风险咨询部的同事们透过《公司治理与风险》一书提出了一个可以运用于整个企业、全新并且实用、适用于制定公司重要决策的理论框架。该书将会帮助高管人员和董事会做出新的选择，考虑包括意外情况在内的决策后果，理解潜在的风险和所做决策的结果及影响。

更为重要的是，这本书针对治理和风险提出了明确的定义和界定。书中对于治理的定义没有像往常一样从狭义常规的角度出发，而是从决策的角度出发，这时企业的风险和回报便成为可行方案和董事会、高层管理者所作决策的潜在后果。

这些为什么如此重要呢？组织做出正确决策的能力对于创建企业竞争优势来说是不可或缺的。《公司治理与风险》为预测、理解以及围绕选择和决策结果所采取的行动提供了范式和模板。这些有助于企业建立起自己的竞争优势，还可以使企业远离滥用、过量使用或道德缺失等近来导致企业失败的常见诱因。

在瞬息万变的商业竞争中，企业需要有自己的核心竞争力。今天，全球网络化把我们联系在一起并为我们提供了大量的信息，这种便捷我自己深有体会。作为全球化企业的 CEO，我领导了一次极富挑战的变革，把相互联系并不紧密的子公司所组成的集团转变为相互之间联系紧密、不受地域限制并为客户提供优质服务的一个整体。在变革的过程中，我发现，技术已远远超过了决策的能力。但我们仍然需要决策的有效流程来帮助企业前进。变革之后的学习总结使我突然明白，《公司治理与风险》可以作为一个极好的载体来验证我的想法。

你可以把这本书看成做出有效决策的重要工具之一。《公司治理与风险》提供了一个框架、程序和理论体系来帮助董事会、执行管理层、公共政策和规章制度的制定者们预测、理解并围绕他们的选择和决策结果采取行动，并对这

2 公司治理与风险

些结果负责。希望这本书能起到抛砖引玉的作用，给大家一个新的角度来看待治理与风险问题。

这本书的优点之一在于可以开拓视野。众所周知，董事会和执行管理层对他们现在和将来所做的决策都负有责任，而这一点很重要。正如 Jack Shaw 的结果与决策做出时的预期有可能相去甚远，而这些决策甚至有可能涉及企业的公共政策和规章制度。

Jack Shaw 和同事们的成果就摆在你的面前，我们开创了一个新的起点——治理将成为决策的同义词，潜在回报将超越风险。《公司治理与风险》已经预见了一个新的时代，并希望能同你一起分享这些成果，帮助你和你的企业应对风险和企业治理。

我希望你能喜欢这本书。

通过书中的观点和对其成果的运用，你将拥有一个硕果累累、回报丰厚的明天。

James E. Copeland
前 CEO
Deloitte & Touch LLP
Deloitte Touch Tohmatsu

前言



如同您即将看到的，这本书是治理与风险探索旅程的第 17 个里程碑。为了从书的逻辑框架上给读者一幅路线图，在书稿已经完成、各章节也已经安排妥当之后我撰写了前言，衷心地希望它可以真正地帮助您从书中受益。

写这本书的目的和意图在于，希望能在公司治理与风险的问题上，为董事会成员以及其他管理者提供一种全新的观点和视角。随着 2002 年《萨班斯—奥克斯利法案》的颁布，很多关于治理的研讨会相继召开，与此同时，我的写作也进展很快。

这本书的内容不是关于《萨班斯—奥克斯利法案》或者其他有关公司治理的法规条款，但书中引用了一些《萨班斯—奥克斯利法案》的条款，并且书中实质部分的框架和流程都对其进行了强调。本书旨在提供一个框架，方便读者将其运用于各种有关公司治理与风险的问题之中。换句话说，这并不是授人以鱼，而是授人以渔。

值得一提的是，每个章节后面的尾注给读者提供了更为广泛的理论背景，这些极为有用的书籍和刊物都是我在探索研究以及完成这本书稿的过程中发现的。我找的这些资料看起来与公司治理与风险相去甚远，然而正是它把出现在我头脑中无数的想法整合成了一个框架、一套流程，并最终成书。

本书的结构和内容 of 董事会和管理者们提供了一个自上而下的高层次的指导，帮助他们在这样一个复杂多变、充满竞争的环境里更好地理解 and 扮演自己的角色。我向大家介绍的，是一个思考治理与风险问题的框架和具体的实施流程。书中的章节设计是为了证明一种全新的视角，然后带领读者走进具体的细节部分。顺着这个思路，读者会发现先读第 10 章“实施体系变革”将更有助于理解我的观点和想法。下面，我将逐一介绍各个章节。

第 1 章 探索历程

正如我在标题中所描述的，这一章是我这 17 年来对治理与风险这一复杂多变的问题进行研究的记录和描述。同其他旅程一样，这一路的探索也充满着绝境和歧途，但终有所得。“这趟旅行”有几个目的，其中最为重要的就是去伪存真地界定了自己的观点和想法。我始终认为，如果想认真地学习一本书，

2 公司治理与风险

并且这本书不仅仅只是一个关于新理念的概况或目录，那么该书中有关的理论界定和关键问题就显得尤为重要。因此，本书的历程回顾部分为其他章节的进一步理解提供了坚实的基础。

第2章 现实的视角：为何事情会出错

本章在一个很高的理论水平上对为何事情不按我们预期的方向发展问题给出了我所总结的两个原因。第一个原因被我称为常规智慧，即人们在如何看待治理与风险方面达成的共识。第二个原因被我称为解构，即我们怎样做才能使治理与管理行为达到预期的效果。事实上，本章旨在界定整本书所探讨的问题所在。

第3章 改变的视角：预期的结果为什么没有出现

本章同样是在一个很高的理论水平之上，为建立治理与风险问题新理念所设计的框架和流程提供科学的依据。本章介绍了系统化思维，它是治理模式与治理系统的基础，也是本书的推动力。

第4章 企业的延伸：相关范围的扩展

关于外延式企业的问题，在前面的章节中已经介绍过了，它是一种与一般意义上的企业不一样的组织。需要说明这个问题，不仅仅是因为我们生活在一个网络化的时代，还因为我们身边形形色色的生意伙伴——他们有些是我们不认识的，有些在为我们创造巨额利润的同时又将我们置于不可预期的风险之中。

第5章 治理模式与治理系统

本章勾勒出了治理模式与治理系统的大体结构。在详细介绍每个子系统之前，首先从整体上考虑治理模式与治理系统，即先解决“什么是风险，如何进行治理”的问题，并选取典型的案例来介绍选择和决策及其相应的结果和影响。另外，本章还介绍了两个贯穿本书其他各个章节的内容：

■ 重大决策。

■ 管理。

对于治理模式的各个子系统而言，重大决策界定了所讨论的层面上决策的本质。我希望读者能把重大决策明确作为其自身组织进行选择 and 决策的基础。管理是另外一个与各子系统相辅相成的部分：

■ 拥有最重大责任的决策制定者所担任的角色。

■ 在一个特定子系统中所具有的过程和业务。

■ 可获得的方法体系，包括那些有利于经营决策的工具和技术。

第6章 战略——关于未来的结果

战略是位于治理模式最前端的子系统。从治理与风险的角度来看，战略所

要应对的是最高层次上的不确定性。治理模式为董事会和高管层提供考虑不知和不可知情况的方法。

第7章 执行——可知或应当可知的结果

执行意味着我们做些什么来使企业的战略得以贯彻执行，怎样应对战略执行的预期后果和意外结果。执行是运用治理模式和治理系统的后续环节。

第8章 运营——与现实相关的结果

运营是治理模式的继续，从战略到运营再到具体的业务运营，它无处不在。运营将战略中长期的、可能未知的部分转化成短期的、可知的、详尽的、在来年能够实现的执行。

第9章 组织、管理流程和信息

本章介绍将治理模式与治理系统整合在一起的结构、流程和信息。本章的主题在于谁做什么以及信息如何根据有效选择和决策的需要来反映事实。本章还特别提到了政策委员会同样肩负着重大决策的责任和任务。

第10章 实施体系变革

我把治理模式和治理系统当作框架和运营的内容。换句话说，我设计了一套运行流程，用这个框架来辅助或指导这两个模式之间的变革、过渡和转换。实施各模式的变革均需要三个实施阶段，我将这三个实施阶段用“回到当前”模型加以描述。

第11章 未来的方向：基于董事会和首席执行官的思考

本章为本书的读者提供个人指导和建议。我将自己置于你的位置上，用你的视角考虑问题，并提出可供参考的观点，最后落在一个你肯定也考虑了很久的问题上，那就是谁将为什么而负责，为什么决策制定者要肩负起包括决策后果在内的责任。

现在，你已经看到了这趟探索旅程的概况。希望对你来说，这将是一场有意义的探索。我的目的在于为你提供一个框架和流程，不管你在企业中扮演什么角色都能从中得到启发和收获。我盼望从你那里听到反馈意见，使我能继续前行并到达我探索旅程的下一个里程碑。

John C. Shaw
Stonington, Deer Isle, Maine

目 录

第 1 篇 研究视角的确定

第 1 章 探索历程	3
1.1 引言	3
1.2 里程碑	5
1.3 收获与启示	17
1.4 结论	20
注释（参考文献）	20
第 2 章 现实的视角：为何事情会出错	22
2.1 引言	22
2.2 现实视角及其产生的原因	23
2.3 传统观念——各方达成的共识	25
2.4 现实——人们不能直接管理结果	26
2.5 解构——我们如何应对治理与风险	29
2.6 结论	30
第 3 章 改变的视角：预期的结果为什么没有出现	31
3.1 引言	31
3.2 何为系统化思维	31
3.3 什么是系统	41
3.4 如何把以上理论引入治理与风险分析框架	48
3.5 结论	48
注释（参考文献）	49
第 4 章 企业的延伸：相关范围的扩展	50
4.1 引言	50
4.2 什么是外延式企业	50
4.3 重大的决策：基于外延式企业的视角	51
4.4 外延式企业的参与者	51

4.5 结论	58
--------	----

第2篇 新体系的构建

第5章 治理模式与治理系统	63
5.1 引言	63
5.2 治理模式与治理系统的界定	63
5.3 治理模式与治理系统	64
5.4 治理系统	65
5.5 治理模式子系统	68
5.6 是否过于繁琐	71
5.7 进一步分析治理模式	71
5.8 重大的决策	75
5.9 管理	76
5.10 结论	76
第6章 战略——关于未来的结果	77
6.1 引言	77
6.2 重要决策	77
6.3 管理	86
6.4 结论	91
注释（参考文献）	92
第7章 执行——可知或应当可知的结果	93
7.1 引言	93
7.2 重要决策	93
7.3 管理	99
7.4 结论	105
第8章 运营——与现实相关的结果	106
8.1 引言	106
8.2 重大决策	106
8.3 管理	110
8.4 结论	121
第9章 组织、管理流程和信息	122
9.1 导言	122
9.2 重大决策	122
9.3 组织、管理流程和信息子系统的分析框架	123

9.4 结论	135
第3篇 新体系的实施	
第10章 实施体系变革	139
10.1 引言	139
10.2 创造火花	139
10.3 变革为何如此艰难	140
10.4 需要什么样的变革	140
10.5 实施阶段	143
10.6 成功变革的先决条件	143
10.7 过渡型变革策略	144
10.8 转变型变革策略	149
10.9 我们应该如何开始	153
10.10 结论	154
注释（参考文献）	154
第11章 未来的方向：基于董事会和首席执行官的思考	155
11.1 引言	155
11.2 重大决策	156
11.3 一切始于董事会	156
11.4 将企业比作船	159
11.5 结论	163
后 记	164