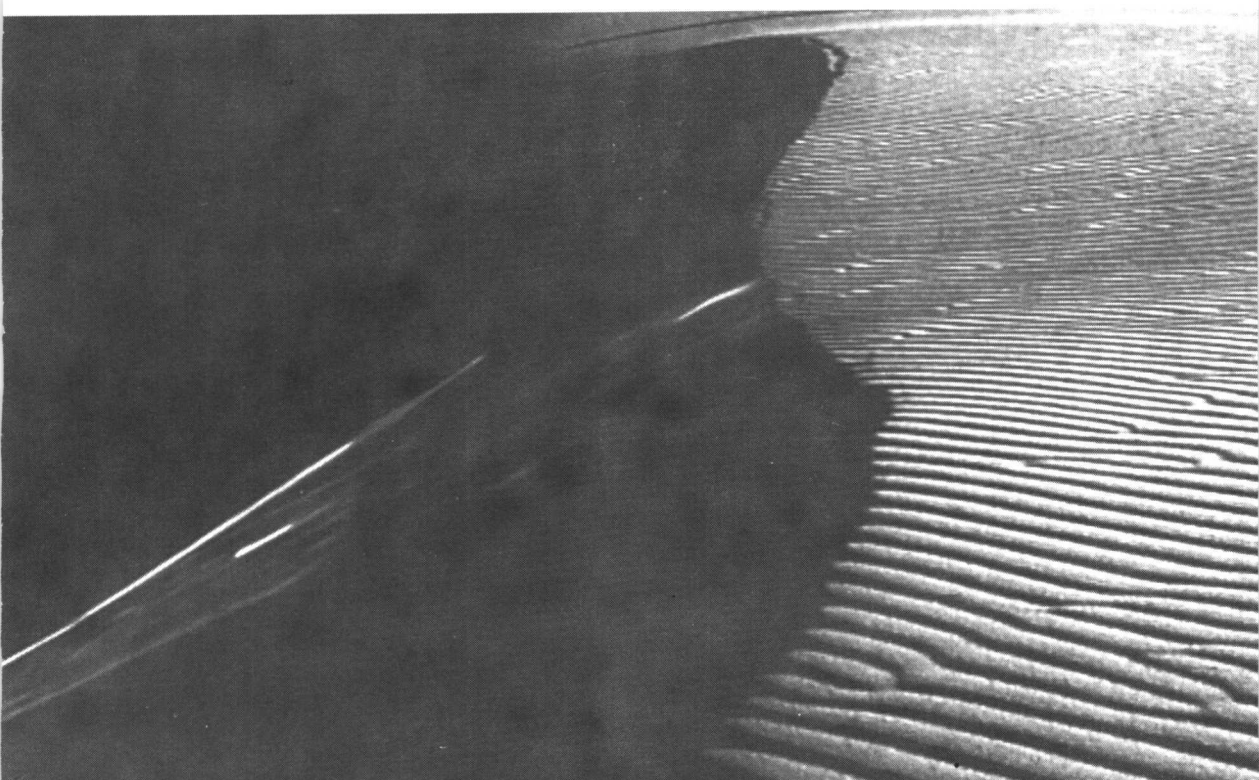




# 1 公司管理



## 丑闻及误判

公司管理问题已成为焦点，虽然问题还不至于失控，但公司董事会的失职、欺诈、腐败、公认的决策失误及董事过高的薪俸，已导致公众对公司管理的极大不满。

过去认为只有媒介关心的事今天已成为学者、公众及专业机构关注的焦点。如果过去仅把此视为公司活动中的一种主要过失，那么现实是董事会的管理失误已使公众难以接受。国际信用与商务银行（BCCI）丑闻，麦克斯威尔养老金以及巴林银行丑闻虽然看似例外，但已到了不可忽视的地步。而且，最近的一些私有化做法也引起争议，因为董事在其认购股和股价上扬中大大获利，而且这与他们的工作无任何关系。另外，公司缺乏有效的责任制及财政缺乏透明度也因为某些突发的重大管理失误而暴露出来。

正如我们想要说明的一样，董事会作出的、旨在满足股民利益的决定已日益证明更加不适，而且违反公众利益。股民现在都在寻求长期或短期的利益或回报。滥用公司资源谋求短期获利的管理方法肯定不能完成作为董事会的任务及职责。现在，问题的焦点是董事会是否能让股民相信他们没有滥用职权，没有谋取私利而是为公司谋利。

提高公司管理水平有多种途径。 1992 年凯德伯里委员

会的财务报告正是针对公众对财务和审计现状的日益不信任而出台的，该报告是由财务报告委员会，伦敦股票交易所和会计协会提出的。正如阿·凯德伯里爵士在该报告的前言所指出，“委员会报告及所引起的关注是未曾预料到的，反映出这种改变的必要性”（委员会报告）。由理查德·格林伯里爵士领导，成立了由英国产业联合会发起的研究小组，并于 1995 年提交了一份有关董事会薪俸的报告。与此同时，董事研究院也出版了一本关于董事会准则的书，旨在明确董事会的角色及义务。

商业领域中的许多因素促使公司提高管理质量。1997 年 3 月，董事学会的报告指出，应紧缩董事的薪俸。其中建议，“董事的薪俸补偿可参照其在公司的表现或与其他企业比较而认定”（李，1997）。结果是，董事学会推出各种建议，鼓励董事讨论其价值观，旨在改善公司的形象。在 1997 年董事学会年度报告中，总裁杰姆·罗斯就指出，一些公司的不诚实及欺骗做法极大地破坏了公司的形象。斯塔·汉普生<sup>1</sup>，约翰·刘易斯合股公司董事长也在会上指出，应缩短高级管理人员与一般员工的收入差距。因为“一个公司的成功决不仅靠董事会的才华”（《金融时报》1997 年 4 月 24 日）。所有上述努力都是公司内部对情况发展不妙的忧虑。

近来，有关公司管理的争论已由过去只针对财务及薪俸问题发展为今天的社会责任及义务问题。大赦国际秘书长让·皮埃尔公开呼吁环境及人权公司与商业企业增强对话，交换看法及观点。也许最值一提的是保障及投资研究咨询部（PIRC）在其中作出的有效工作，这是一个促进公司管理的公司。正如阿·凯德伯里爵士指出，“该公司通过不断的对话促进了讨论公司管理问题”（《金融时报》1997

年 5 月 1 日)。保障及投资研究咨询部的目的是通过提高公司的管理水平,使董事充分意识到环境及人权的重要性,提高他们的社会责任感。咨询部的工作有了引人注目的成就,包括确保汉森无法修改公司管理协会条款以剥夺股东的选举权。但不同意见认为,该咨询部在较高层次的企业或公司方面遇上了困难。以英国天然气公司为例,咨询部就很难劝说他们修改一项公司董事会的薪俸决定。事实上,这个问题已极大影响英国天然气公司的声望。

公司管理已经是一项对每一位董事都不可忽视的问题了,但公司管理到底意味着什么?为什么它如此重要?许多公司正作出巨大努力,迎接挑战去提高自己的管理水平。但为什么也有一些公司不愿意去做?是远未理解其重要性呢还是故意如此?本章的下一节将试图回答这些问题,同时也旨在向一些公司提出建议,使它们制定可行性计划,提高管理水平。

## 公司管理的定义

公司管理指的是指导和管理公司的整个过程,它包括信托、法律、规章制度及道德责任感,健康及安全义务,保守秘密,财务报告及审计等等。股东的责任是选出董事及审计员。他们同时应确认公司管理体系的有效性及恰当性。股东属公司成员,董事则扮演着管家的角色。

董事会负责公司管理,承担公司事务的全部责任而不能推卸责任。根据法律,所有董事,无论在公司中的分工如何、职位高低或是否担当执行董事都一律对公司事务有不可推卸的责任。董事会的任务是制定公司总体计划,提出行政方针政策、监督措施以及负责对股东或其他相关利益机构的通报工作。通常董事会是通过总裁把公司的目标

要求及政策方针传达到执行董事的。但最重要的责任仍然在公司董事会，因此，董事会必须密切关注总裁的工作。

无论公司是一个实体或个人，董事会是为公司服务的，而不是仅为股东工作，尽管公司必须考虑股东和有关方面的利益、包括潜在股东、雇员、消费者、供货商和有关社区。同时，董事就业务的信誉对 400 多项法律应作出承诺（加勒特，1996，p122）。如果不能对公司债务负责，董事只要行为上及法律上有过失，他都应该承担个人责任。这主要涉及工作表现及承诺。现行的法律和规章制度是为了限制公司董事会的潜在权力以及保护个人权力不受董事会的影响。这是理论性的。事实上，这取决于董事会对遵循承诺的意愿及股东感到管理出现问题时有权解除董事。

如果我们对公司董事会职责的描述太详细了的话，我们认为情有可原。我们的经验告诉我们，新任命的董事通常对自己的工作职责完全缺乏认识，需要某种正式的入门介绍。新任命的董事通常都陷入成堆的法律和规章事务中，他们通常认为自己的义务及职责只在酬金覆盖的有限范围内，而其他责任则属于股东或公司老板。他们经常忽视了一点，这对一个新任命的非执行董事通常是一个震惊，那就是说任何董事对公司事务都有均等的责任及义务。在法律上，忽视及无知是找不到借口的。任何一位董事、对错事及失误都责无旁贷应即时汇报。巴林银行悲剧就证实了这一点。债券及期货局（SFA）是伦敦的监督机构，解除了巴林银行尹恩·霍普金斯的董事职务，尽管霍普金斯在公司内部备忘录中表示了对尼克·利森提现款的担心并告知了审计师。债券及期货局认为董事有责任坚持自己的意见直到引起相关机构的注意。

我们极力主张所有董事，尤其是新任命的董事熟悉自己的责任及义务。最具参与价值的书是《董事会准则》，由董事学会 1995 年出版。它概括了董事会的主要法律职责和义务。正如与我们共事的一位总裁在介绍其新的董事会时说，“当他们认识了自己的责任、承诺及法律义务后，他们似乎有点吃惊，有一两位董事说“看不出担任董事有什么意义”。

董事的责任及义务正在拓宽，对公司管理的争论已不仅限于选举权及公开性。它已深入到公司内部机制，如对产品的承诺，环境及人权（如美国对烟草企业的大量起诉，印度的体育制品公司大量使用童工等）。看来，公众皆期望公司有社会责任感。正如 1996 年加勒特指出：

……事实是现在公司董事会已对自己的责任、义务及社会道德有了更清楚的认识，同时更加意识到使用新媒体技术时应公开坦言其责任。这就要求董事会有关责任，特别是董事会的判断力，伦理及道德，遵循法律及行为的一致性等方面加强责任感。

近来皇家荷兰壳牌石油公司有些实例可以证明这一点。

### 案例 1.1 皇家荷兰壳牌石油公司

1995 年是壳牌公司非常困难的一年，众所周知的事使公司陷入困境。首先是公司在尼日利亚的活动受到批评。它被指责缺乏对少数民族权力的支持，这种支持被认为对政府及国家发展有利。第二，它被绿色和平组织指责计划在大西洋安装储油设施。

两件事情的结果是，壳牌公司重新修改了其环境

保持计划。计划的关键内容是，今后公司将寻求私营环保公司及人权公司提供信息，尤其是在发展中国家开展敏感项目的时候。1997年3月17日，公司公布经营原则，明确开列了环保及人权新策略。在开始实施新策略时，公司交通及贸易总裁约翰·基尼意识到过去公司的局限性，也就是只看到内部的东西，没有听取外界的建议，公司现在决定要关注特殊问题以免酿成危机。

然而，尽管作出了努力，壳牌公司的声望还是因为不断的有关环境及人权问题的投诉而日益降低。大约占1%的股东得到PIRC的支持，在1997年5月14日年会上呈交提案，要求公司在环保及人权方面有所提高，“PIRC并要求壳牌的国际公司就有关环保、经营道德及责任标准方面呈交详细报告”（《金融时报》1997年4月2日）。事实上，反对者不相信壳牌真的会加强内部管理并提供更多消息。他们要求对壳牌公司的环保及人权政策进行独立评估和审计。就壳牌公司认为：他们的内部管理是恰当而合理的。如果股东不赞成，他们可以选举新的董事会或董事。就壳牌问题，英国国际自然及大赦基金会表示支持并呈交了支持议案。

在该事件过程中，毫不奇怪，壳牌公司否决了该议案，它赢得了部分胜利，但会全面获胜吗？由于不想把事态扩大，壳牌公司强调了许多要点：

1. 虽然股价受影响不大，但壳牌的公众形象受影响。
2. 为了阻止提案，壳牌公司开展了一系列公关活动。首先是会见50位最高级股东，使他们相信公司已采取相应措施。这次对话被PIRC视为交

流的典范。

3. 对 PIRC 而言，即使提案失败也可以接受，因为公众的压力及其效果也会对公司产生巨大影响。
4. 壳牌公司认为提案的内容及目标是对的，但实施议案及决策取决于董事会。他们聪明地用此方法把提案问题转为对董事会的不信任动议，当然，该动议可能被否决。虽然壳牌这种咄咄逼人的方法于事无补，但它强调董事会的作用却是十分正确的。当然，壳牌还有其比获利更重要的事要做，那也就是力争所有股东支持召开年度大会。

## 讨论公司管理的重要性

我们认为在公司管理领域所发生的变化及讨论有其非常的意义，不容忽视。无论公司是大是小，董事会应把这种辩论及所带来的收获纳入其发展战略中。

公司管理在某种程度上已成为一个不大不小的政治问题。提高公司管理水平已不是某个小范围的责任而已经成为世界范围的话题。政府、公众、群体、股东、金融及商贸等有关人员都应该对公司管理献计献策，提高管理素质及能力。社会价值观念中所带来的文化改革及其广泛影响已成为许多公司想要证明的并加以认识的。

公司的责任界限正变得越发宽泛，没有明确限制。公司到底有没有社会义务？比如说他们是否有保护环境及人权的义务？就此我们应该关注什么呢？当然首当其冲的就是环境问题，它已被认为是优秀公司管理的构建成分之

一。德雷克·奇斯有效管理公司董事长说：“公司管理对环境保护的关注程度将直接反映在它们的利润上。”（《金融时报》，1997年5月13日）。同样，1997年约翰·凯在《金融时报》发表文章，也谈了对壳牌公司的看法：

正确的答案是壳牌现在的责任不仅面对股东，事实上，它的义务已超出此范围。与其他著名的公司一样，壳牌有必要考虑环境及人权问题。对此问题的态度将决定其股票的价格。

他还谈到，这并不意味着壳牌应完全放弃自己的商业利益而成为彻底的环保主义者或人权维护者。它本身是一家石油公司，这就意味着它应考虑在面对复杂而矛盾的需求及期望中应如何平衡这些矛盾问题。例如，这就包含着如何使股东受益，如何为员工开发出一个更加优良的工作环境，如何处理公司经营与环境及人权的关系。

因为上述原因，公司管理的工作将变得越发复杂。它需要董事会卓越的领导及方针，以避免在长时间需要迎合各方利益时不会失误。担心使任何一方感到不满更使公司显得瘫痪无力。在这种时候，许多公司目前采用的方法是调整公司方针及策略，设定相对短期的目标以保护股东的利益。这里存在的问题是董事会仅靠想象而不征集股东们的意见，结果作出了错误的推论。这种只注重股东短期利益的做法存在许多隐患。自来水公司就是一个典型例子。媒体反映说由于对迫切需要投资的基础建设——漏水事件的忽视，只注重短期效益，它的后期利益已受到影响。自来水公司似乎无动于衷，因为消费者得用水，但依我们看来，这绝对是一种短视行为。

越来越多的事例证明，优秀的公司管理绝不仅仅意味着商业活动本身，恐怕更多的是竞争力的问题。克伦·贝

森已发现包容性强，计划及策略较全面的公司股市中就有较大的赢面。采取这种策略的有合作银行，它关注全力发展与员工、客户、职工、合作者及当地社区的关系，最大限度扩大生意。在美国的一项对 50 位投资者的 69 位总裁的研究证明，投资者往往乐意投资管理良好的公司。就总体来看，即便包括不愿投资的人在内，有吸引力的公司至少要平均获利 11%。正如该研究者总结的：

一个 11% 的股票增长等同于长期的 11% 的毛利润。就此赢利而论，与诸如裁减开支可提高生产来增加同等利润的做法相比较，后者需要大量的人力、物力及时间（费尔顿等，1996）。

以下就是为什么投资者愿更多投资的三个理由：

1. 他们相信有效管理的公司的运作更佳，更具有长期潜力；
2. 他们认为良好的管理将降低投资冒险；
3. 他们认为对良好的管理感兴趣是时髦的，因为现在管理良好的公司更有价值，而且公司管理是一个“时髦”主题。

自如一位总裁所说：“好的管理就像汽车的前灯。就如两家公司驾车在白天行驶，都没有问题；但在夜晚行驶时，驾驶优秀管理这一开着前灯的公司就将不会遇上问题。（费尔顿等，1996）

在美国有例子显示在赢利及股市上都无所作为的总裁却能拿到更多工资（科尔等，1997）。沃顿经济学院的统计报告也证实了这一点。作者对此现象的总结是高薪并不一定是管理差劲的原因，而是反映出深层的管理问题。公司高层领导存在问题，而非简单的工资与管理能力之间的

关系。另一项在美国的调查已表明：高级管理人员拿高薪已极大地影响了其他雇员的工作情绪，不利于公司的发展（《金融时报》，1997年4月16日）。

股东对董事会做出的决定提出反对意见这一趋势正在增强。至今董事会的反应是消极而具某种防范性的。他们并未积极参加具有建设性的对话。也许想作出某种姿态来表示他们更高明一些。下面的例子中的国际花卉公司股东与董事会之间爆发的矛盾完全威胁了公司的生存。

另一例股东参与或称之为“股东民主”的例子发生在商业联合会，股东对年度报告及财务核算要求投票权。虽然这并没有法律规定，但97%的公司还是给予股东这种权力。这种机会同时也被许多人看作是公司可信度的重要因素，因为它提供了一个机会让公司股东通过每年董事会管理计划及实施纲要。

## 案例 1.2 国际花卉公司

一个有着74年历史的独立花卉公司近来面临来自超市及加油站等方面的挑战及竞争。为了公司的复兴发展，公司董事会提出一系列措施，决定把公司定为有限责任公司并把股票分配到员工及合资人手中。它同时提出给予员工集股款提高配额以减低个人交易，许多员工对此感到不满，进而在董事扩大会上持反对票，并提议解除董事会。他们感到董事会只是在出售公司而不顾公司员工的利益。仅过几天之后，另一些人提出投票要求恢复原董事会，他们说2600人中仅有950人参加了罢免原董事会的会议。同时，他们对新董事会拒绝批准重新投票感到愤怒，这场斗争的中心就是公司改革。原董事会提出一个激进的建议而没与公

司成员商议，而许多成员认为他们的权益没有得到尊重，进而采取的方法是可想而知的。

这个特别的例子很有意义，可以看出公司股东、员工及业主有否决董事会决定的潜在力量。当然，这个例子同时说明公司潜在的危险及董事会独断作出决定改变一切的做法对公司前途的影响。它充分说明董事会应与关键人士，包括股东进行建设性的对话。

### 案例 1.3 商业联合会

在过去，商业联合会一直遵循一个标准，即让股东有机会对商业联合会的年度财务报告或提案进行审议。1996 年的做法是只对报告的部分内容进行表决，比如说红利或股息，而不对全部内容进行表决。商业联合会对此改变的解释是他们只可能向股东介绍下一年的情况而不可能让股东们去通过他们未曾见过的一份报告。商业联合会马上受到来自股东的批评，包括威胁将提议改选执行总裁约翰·卡特。面临这样强烈的反对，商业联合会董事会很快修正了决定。在商业联合会年度大会上，卡特向股东道歉，称那个决定是个“错误”。一位股东讽刺地说，商业联合会年度报告中那些冗长的关于管理的陈辞应该讲给董事听，而不是股东。

股民和其他重要人士要求提高公司管理的水平导致公司在目的、政策和策略方面更大的透明度。这种趋势主要是经由凯德伯里和格林伯里委员会推荐的。这些主要取决于公司遵循运作规范。至今采纳这些建议的不多，主要限

于上市公司。有一个观点认为，如果起步太慢而且公司的管理水平未见改善，就可能出现公众的政治干预。

当公司自己要求提高管理水平时，就很难对此置之不理了。例如，董事学会就大力提倡改进管理。而且，公司应该注意媒体报道会破坏它们的声誉。以上的例证表明，管理失误的公司会受到媒体的抨击。

### 为什么公司没有响应？

如果说都大力支持公司改革管理，为什么大多数公司还是没有进行认真改革呢？从我们所举的这些例子可以看出，“鸵鸟政策”并非局限于中小型公司。公众和股东的期待和董事会的实际运作之间的差异将继续扩大。从凯德伯里和格林伯里委员会的建议我们知道公司的态度还没有改变。公众对公司管理水平的不满意通过两个委员会的组建可以看出。该委员会曾集思广益。虽然没有一套计划是完美的，委员会的计划都受到欢迎，并且被认为实用。当然仅仅要求上市公司自愿参与。有人批评委员会的建议太泛、太难，可能走得太远。这可能是事实。但他们忽视了一个基本点，委员会是向公司内部推荐一种对公众负责的方法。凯德伯里报告指出这些计划必须遵循以下原则：公开、公正和责任心。报告也指出，“公司必须更重视实质而不是形式”，换句话说，目标要突出实践的精髓而不是表面形式。

凯德伯里报告引起了很大的反响，大多数上市公司都试图接受这种最好的实践准则，虽然很多公司因只重形式而受到了指责。在某些公司，总的影响在于，年度报告冗长过细，但仅有很小的改变。换句话说，公司机械地遵循了那些计划，但在管理标准方面几乎没有改变。比如说，

虽然大多数公司雇用非执行董事，但公司趋向于一个模式。公司也招募那些和我们一样背景的人，而这样会强化现有的观点。凯德伯里报告建议董事会至少要有三个非执行董事，靠提高独立判断力提高公司的管理水平。很明显，如果公司只招募更多相同的人，这就错失了要点。

我们已经说过，凯德伯里报告在形式和实质上都强调权责分明，尤其是董事长与总裁不同的职责。这在许多大公司都是常见的做法。因为格林伯里报告的影响，正在建立由非执行委员会管理的财务部。尽管如此，在不得不遵循它的最大的公司里，凯德伯里和格林伯里（或其他）的建议并不很受欢迎。就我们所知，那些中小型公司的执行情况不详，仅有那些开明的公司在遵循。

我们相信那些被董事会和管理部门忽视的基本点在于缺乏董事会运作和公司管理之间的联系。如果董事会遵循凯德伯里的精神，并提高公司的管理水平，那么他们将根据其运作标准来衡量自己的工作目标安排和自我发展。在许多公司，无论大小，除了董事会，各级都有运作目标。

所以，为什么公司这么不愿意提高公司管理水平呢？我们认为主要有五个原因：

1. “这只是一时的风尚”——许多董事认为目前有关公司管理的讨论只不过是媒体、政治家及学者掀起的、而且会很快消失的东西，他们忙于解“实际”问题。
2. “这对我们不适用”——特别是中小型公司的董事认为那是大的上市公司的事，因为它们更引人注目。
3. “我们已经做了”——在许多情况下，可能是对的。然而，董事所说的与他们在公司中实际所作的之

间还有差距，我们想问：董事会是如何评价自我的？

4. 错误观点——正如我们所举的例子，许多董事会认为最主要的工作应面向股东，只要关注这一点，他们就在承担公司管理的责任。他们忘了或没有意识到他们在公司中的首要职责是面向公司，同时照顾股东和其他人的利益。许多公司董事认为目前大部分争论都是错误的或是被误导的。最近公用事业私营化中涉及有关意外收入税的争议，就是一个最好的例子。凯德伯里报告指出，在英国，董事的工资水平在欧洲同等水平范围内，但大大低于美国。可是公众认为太高了。关键的是，在某种程度上，一个观点是否正确无关紧要，重要的是，持这种观点的人认为这是事实。例如，大多数人对公司的信任度很低，因此要求公开对它们进行独立的审计。如果遇上这种情况，当你知道你的报告和，账目都完全是真实的，你不同意是明智的吗？
5. “我们不知道从哪里开始”——从我们的经验中得知，问题是在很大程度上源于公司董事对公司管理的无知。一些董事能够意识到他们的无知但是却又不知道怎样去改变，只有当它变成了一个问题时他们才会去处理——他们认为没事找事有什么意义呢？

我们希望已经说服你们无论做什么事情都是为了提高公司管理的水平，在以后的公司竞争中立足并为将来公司的发展确立一个良好的模式，因此你应该确定你该做什么呢？

## 提高公司的管理水平

凯德伯里委员会为提高公司的管理水平制定的行为准则根据以下三条根本原则：

1. 公开——这是公司和股东之间信任的基础。
2. 公正——对公司事务的处理和报道应该是诚实的和忠实的。
3. 责任——作为管家，董事会要对其行为负责。

采用这些原则作为各种关系的基础，对任何一个董事会的董事寻求提高公司管理水平和方法都是一个良好的开端。换句话说，提高公司管理水平并不是实施几种新的体系或程序，而是让董事会采用一种新的思想观念和不同的思维方式。

一个基本的前提是公司的主要目的应是公司的生存，赢利就是成功。董事会应该考虑这意味着什么并且对谁负责。董事们都是为股东工作，但是他们的主要责任在于公司。这说明股东的利益虽然很重要，但是董事会应根据公司的整体利益来作出决定而不是根据对股东的需要的理解。这样会带来一个后果，董事会可能为公司的长期发展作出一个决定而影响股东利益，就会招致罢免。但是更容易见到的情况是因为董事不称职、自私、自满或缺乏交流丢掉饭碗。

公司有很长一段时间抱怨他们的竞争力受到了股东短期利益的阻碍，因满足股东分红需要而牺牲了那些长期的投资。在一定时期内这是事实，但是现在这样做相当不合适宜了。股东们现在更加挑剔，而且根据一系列标准作出投资决定。他们要求公司既有短期也有长期目标，董事会

对股东和伦敦市场需求的猜测也许已经过时。公司应该与股东进行有意义的对话，而不是尽可能隐瞒他们。他们对潜在的一致及合作比他们所预测的更广泛而感到吃惊。

董事会应该观察在相同模式下的公司间的关系。公司发展与股东关系的方式将是它们将来成功的关键。因此，在很大程度上，董事会的管理运作将取决于发展这些关系的方式。正如 RSA 在其调查报告《明日公司》中指出：

《明日公司》重视相互关系，它认为要双赢必须关注所有那些能为公司做贡献的人，它应该既不减少公司的回报或推卸责任又能提高给股东的回报。

联合银行是一个正在实施这种方法的公司。

董事会需要评价其公司目前与股东的关系。例如，你们为股东制定的支付政策和你们的价值观一致了吗？这项政策是否促进还是阻碍你们和投资者之间的关系的发展？你们公司的思想是开放的还是保守的？这也就是说，你们的雇员是否因为不断的学习或开放意识的提高而得到奖励？还是因为他们的保守行为而得到奖励？你们的发展计划是建立在抵御对自己有威胁的公司的基础之上还是建立在一个总体环境利益上的互助合作计划之上？你们公司和当地社区的关系是融洽还是僵死？

#### 案例 1.4 联合银行

联合银行是一家认为其管理责任在不断拓宽的公司。在 1992 年，联合银行出台了一部职业道德准则，认为其有责任“按股东的愿望进行投资”。这项政策使银行对激烈竞争的市场和相对很少促销有一个很清楚的认识。这也促使在运作和股东的回报方面有很大