

第 缘章 董事会与资本项目^①

有足够的证据说明“...很多的企业董事会的工作是失败的。”

沃尔特·允山姆

“危机预防：如何改善你的董事会”，《哈佛商业评论》

第 1 页 共 1 页

董事会在商业社会中已被运用了几百年了，州的一般公司法要求所有的商业企业有董事会，它尤其指出企业“应当由至少三个董事成员组成的董事会管理。”

一旦项目得到资金并且企业资源被扩展用于设计、开发和建筑或生产项目，通过资本项目的使用对公司战略实施的效率和有效性保持监督，就成了董事会的一个重要责任。公司战略很明显是公司董事会的主要职责。战略，按查琳德所述，就是“企业基本的长期具体目标和目标的确立，以及行动过程的选择和完成这些目标必需的资源分配”^①。董事会不能制定公司战略，但保证公司有充分的战略是董事会的职责。^②

缘 监督

通过保持对企业内的主要产品和过程项目状况的监督，高层经

◎ 本章是由“资本项目：董事会的作用”扩展而来的，在2007年度在《社会论坛》研讨会讨论会中陈述，在2008年的年报的附录页发表。还应感谢 厄内斯特·戈迪和詹姆斯·辛普森律师、厄内斯特·戈迪和詹姆斯·辛普森公共事业委员会的法律顾问，他们在本章的准备中提供了帮助指导。

[illegible][illegible]

理——包括董事会成员——能就企业对将来准备的效率获得有价值的认识。当然这些管理者能指导的项目的数目是有限的，然而，总有某些项目的结果对企业未来方向有重大的影响。高级经理应当评估项目计划的充分性并保持关注这些促进公司目标的正在被执行的项目。董事会尤其应当关注的项目包括：

- 确保给予公司在市场上获取竞争优势的新产品、服务和过程的开发项目。有技术突破或对产品、服务和过程有显著改进的项目，应该得到董事会的特别关注。

- 项目的实施要求利用重要资源，如新设备建设或主要的支持性的组织资源的开发，首创性的调整或规模的缩小。

- 协商与其他组织实体共享资源、成果和收益的战略联盟的结果的项目。合作和共享生产设备和市场营销设施的研究共同体，是一些普通的例子。

- 支持企业战略目标的其他项目，如主要业务成本的减少，新的、重大的、公司范围的信息系统和投资机会。

当董事会接受项目是组织战略的设计和实施中的组成要素的概念时，董事们就获得了重要战略管理工具的使用——企业已在进行的产品、服务和过程项目的清单。当公司领导者意识到市场的竞争变化，或认识到竞争者的研究正在开发新技术，或意识到企业未来任何其他重大变化时，他们需要问一个主要问题：公司正在进行的哪些项目满足或超过来自公司环境和竞争系统的竞争威胁？如果相关产品、服务或过程项目没有进行，那么公司的竞争地位会受到威胁，并且应立即进行使企业适应这些变化的项目。如果董事们参与了这些重要项目的日常的和严格的评估，一条重要的信息会传至公司的每个地方：项目对公司很重要，因为通过项目我们能为不确定的未来组织资源武装自己。①

一个航空公司的首席执行官评估了市场挑战，并指出在下列情

① 阅读“案例研究”，“我每月都会问这个问题：我们是否准备好迎接未来？”在“案例研究”中，我们看到了一个关于如何评估未来挑战的例子。

况下需要的与项目有关的战略：

(员) 较早的商业化作为一种竞争武器越来越重要。

(圆) 公司倾向于使其产品和服务开发过程重现活力，将产品迅速和有效地推向市场，增强公司的竞争实力。

(猿) 支持性的管理系统和组织设计方案需要被评估和开发以支持上述战略。

除了上面的，评估战略将会在全企业内为设计、开发和实施项目管理战略而启动。

为什么一些监管资本项目的董事会不履行他们的职责呢？本章通过检验董事会关于项目战略管理的作用来尝试回答该问题。为了了解为什么许多董事会看起来如此无效，这里将讨论几个董事会的活动，接着会提出一些有关角色、必备信息、活动以及董事会成员的背景应当是怎样的建设性的想法。

缘圆 一些董事会的不足

当一家公司看起来成为不可超越的公司，而其他公司——从伊斯曼柯达和通用汽车到 隅耘 西尔斯百货公司和西屋电气公司——陷入疲软和衰退时，董事看起来好像没有什么用处。然而，这一切都已经改变了。在美国董事会中正在悄然进行着一场变革——董事正在苏醒并且更加认真地对待他们的董事工作。不幸的是，仍旧有许多非常顽固的 悦韵和保守的董事反对现代化的管理。对于大多数的 悦韵，全球竞争的现实已经刺激了对有知识、有才能的董事的需要，他们做有意义的董事会和顾问的工作。部分董事承担责任的加强来于媒体和公众对董事会的更仔细地审查，以及对董事起诉威胁的增长的敬畏——如果不是恐惧的话。由于众多的股票集中在几家大机构、养老基金和共同基金上，股东被更好地组织起来而且更有活力。他们正在让别人感受到他们的存在并要求董事进行真正的参与和监督。

近年来，已经发生的强烈变动是公司添加更多的外部成员进入董事会，而且广泛地提高了他们对董事的要求。傀儡、名流和点头

先生不再被公司需要。公司需要的是能够起实际作用的外部董事，来帮助公司维持非凡的业绩。公司也对那些担任董事不超过 3 年的积极的管理人员表示了一种偏好。^①

福特汽车公司的积极的董事会对于福特 1993 年第三季度给美国汽车造成未预料到的高额损失感到非常沮丧，董事会命令 福特给福特公司带来福特 1993 年的订单——现有的难以处理的全球重组计划。^②

一些董事会在参与塑造和评估战略计划时的表现可以称得上是星级的。盖姆普贝尔·索普（General Electric）公司的董事会就是一家这样的董事会，它登上了《商业周刊》杂志的最好的董事会名单的榜首。^③

据《商业周刊》，最好的董事会包括：员在独立作业董事会成员会议上对 福特进行年度评价，并把 福特的报酬与特殊目标联系在一起；员积极参与战略计划及一年经营计划评估；员使用管理委员会来定期评估董事会业绩和个人营销的业绩；员要求每个董事拥有一定数量的公司股票。《商业周刊》进一步的建议包括每年选举整个董事会成员；保证审计、补偿和任命委员会由独立董事会成员组成；最后限制董事会成员之间的关联关系，并对董事会成员管理的董事会数目提出限制。^④

与项目管理的联系通过董事会对 福特能力的评估产生，通过使用有效的战略管理创新，福特们提供了对企业的领导。用管理理论的语言，这意味着 福特必须提供环境、资源和积极活动来发展和实施战略管理的核心要素：使命、目标、具体目标和战略。企业具体目标——里程碑——是提供新产品、服务和组织过程的开发和

① 亨利·明茨伯格和巴里·阿格拉瓦拉，“美国企业董事会的组成和运作”，《哈佛商业评论》，1992 年 10 月，第 105 页。

② 迈克尔·波特，“竞争优势”，《哈佛商业评论》，1985 年 1 月，第 79 页。

③ 亨利·明茨伯格和巴里·阿格拉瓦拉，“美国企业董事会的组成和运作”，《哈佛商业评论》，1992 年 10 月，第 105 页。

④ 亨利·明茨伯格和巴里·阿格拉瓦拉，“美国企业董事会的组成和运作”，《哈佛商业评论》，1992 年 10 月，第 105 页。

设计项目。因此，为企业的未来所准备的，意味着现有项目是用来辨识和统一用以为企业开发未来优势资源的基本组成要素。代表着企业资源有意义分配的项目应当由董事成员在规范的基础上评估。通过这样做，董事会应当有一个完善的方法来决定企业资源是否以一种有意义的方法被分配，从而为企业的未来作准备。

非营利企业的董事会成员的有效利用更为稀少。非营利机构董事会通常只是把有名望的人聚在一起，这些人什么也不干，所以也不能影响企业的未来。造成这种状况的原因有：第一，董事会受到嫉妒的阻挠，因为嫉妒惧怕强大的董事会；第二，有时董事会成员缺乏对工作状况的充足理解；第三，由于董事会成员责任很小，在这些董事会服务的个人缺乏确定的责任；最后，在上述状况下的董事会成员常常对没有被重视感到沮丧——这种状况使得机构从他们的参与中获益甚少。^①

公司中的困难有很多都可追溯到不积极的和无效率的董事会，这些困难也正在帮助公司管理的变革。由于 阿伦的一些战略困难，它创造了一个积极的委员会，叫“董事和公司管理委员会”。阿伦委员会的评论指出委员会成员等待的时间太长，从而不能使 阿伦的前任 杰克·约翰·史密斯（杰克·史密斯）对 阿伦惨淡的业绩承担责任。

两份研究指出董事会规模正在缩小——缩至 10 人左右，这样在讨论问题时更容易。同样，在小董事会上，成员更有可能个人承担责任。两份研究表明小董事会将继续帮助董事会上的局外人。更多的公司为董事支付部分股票报酬，或至少扩大对成员的选择权——希望把外部董事和他们所代表的股东区分开来，他们代表的不仅仅是 杰克·史密斯 董事会的改革者继续推进一些事项，如独立任命委员会，用股票支付工资，分开主席和 杰克·史密斯的工作。^②

① 阿伦委员会的评论指出委员会成员等待的时间太长，从而不能使 阿伦的前任 杰克·约翰·史密斯（杰克·史密斯）对 阿伦惨淡的业绩承担责任。

② 两份研究指出董事会规模正在缩小——缩至 10 人左右，这样在讨论问题时更容易。同样，在小董事会上，成员更有可能个人承担责任。两份研究表明小董事会将继续帮助董事会上的局外人。更多的公司为董事支付部分股票报酬，或至少扩大对成员的选择权——希望把外部董事和他们所代表的股东区分开来，他们代表的不仅仅是 杰克·史密斯 董事会的改革者继续推进一些事项，如独立任命委员会，用股票支付工资，分开主席和 杰克·史密斯的工作。

很清楚的是，每次当你发现业务陷入困境时，你都会发现董事会要么不愿意，要么不能履行自己的责任。^①

在通用汽车公司，罗杰·史密斯(1923—1993)，从1955年起，使董事会受到“非常弱的控制”。直到举行董事会的前一天，他都掌握着重要的财务数据和预算分配计划。有时他在参加者集合前公布计划时间。每月的董事会都精心策划，史密斯在中午前几分钟休会，给他们留下很少的讨论时间。5个董事会成员中的4个把他们的工作托付给史密斯，另外1个成员有很少或没有商业经验。到1985年，罗杰·史密斯的管理不善和恶化事实不能被忽视了，当史密斯试图把另外4个内部人员加入董事会时，遭到了董事们的反对。在斯坦贝尔(1921—1993)于1985年1月接管工作后，几个外部董事很快意识到他们犯了一个错误。斯坦贝尔，超出了对老朋友和老方法的忠诚，慢慢地进行了改变。他关注于通用汽车和卡车的工程设计和制造，他在这个领域获得了成功，但他好像忘记了组织、成本和营销问题。斯坦贝尔重复的“要耐心”的警告变得微弱了。最后，在1985年春天，董事会振作起其不活跃的执行委员会，用退休的宝洁(1914—1993)公司的执行官约翰·史密斯(1924—1993)替换斯坦贝尔作为其经理。比较了解通用的一个供应商说：“斯坦贝尔是一个很好的工程师，但他永远不该进入最高层。他的提升超过了他能为公司所做的贡献。仅仅关注下一代的水平对公司没有帮助。”^②

在这段时间里，通用汽车面临的问题和战略事件在商业专刊中详细地报告了。在这些通用面临的挑战中，有几个美国公司管理的教训。亚历克斯·泰勒(1921—1993)在《商业周刊》中，就这些教训提出了几个观点：

① 路透社报道“辛克莱尔汽车公司说通用汽车董事会无能”，路透社1985年1月15日，增刊版，A10版。

② 路透社报道“辛克莱尔汽车公司说通用汽车董事会无能”，路透社1985年1月15日，增刊版，A10版。

- (员) 公司的管理人员不能躲避。
- (圆) 董事不能轻视他们的责任。
- (猿) 董事必须以更果断和更及时的方式行动。
- (源) 有问题的公司会发现分开主席和 悦韵的工作是有利的。
- (缘) 董事会成员的角色正在被重新界定。①

在另一个行业中，另一年中的一个法院决定引起了董事会的震惊。在裁决一个股东诉讼时，特拉华州立法院发现运输联合(Trans Union)公司的董事会成员应当对损失承担个人责任。法官发现，董事在一个两小时的由他们支配的会议中犯了疏忽罪。当时，他们在没有先寻求独立的忠告的情况下，同意把有轨列车租赁公司卖给普瑞斯科(Prisco)家族玛蒙(Manm)集团。^⑤在法律诉讼中获得成功差不多成为了今天董事工作内容的一部分。一个新的关于外部董事的路易斯·哈里斯(路易斯·哈里斯)通过调查发现，超过一半的董事成为了诉讼的对象。在董事之间有一个共识，公司提供的保证满足不了他们的需要。大约一半的被调查者因为保险担忧拒绝为董事会工作或者辞职。^⑥

在穿过阿拉斯加的管道系统中(裁剪), 拥有项目的单个石油公司成立了一个所有者委员会, 以保持对 裁剪项目的监督。另外, 建立了一个所有者建筑委员会处理和爱而亚斯加(粤能) 的合同, 爱而亚斯加是所有者和他们指派的项目经理的代理。这个委员会更多的以董事会的方式行事, 主要不是关注 裁剪项目的战略决策的制定。对这个委员会记录的回顾显示, 它对于项目的重大战略事项影响很少, 这些事项有:

- 为项目制定一个主要的战略计划
- 早期统一的生命周期项目计划

① 孕期营养不良是危害母婴健康的重要因素“粤妇孕营养不良：营养不良影响母婴健康”广东省妇幼保健院

① 杂糅性孕援杂糅性社 云糅性 恣糅性 员糅性 素糅性 援员糅性 糅性 附糅 粤造
附糅性附糅性附糅性

[illegible]

策的审批，公司应当按自己的计划者和自己的工程和建筑经理行事。另外，董事会没有对项目基本的组织设计的选择给予适当的关注，也没有注意在工厂的建造过程中的发现——有一个主要的地震断层临近工厂。董事也没有对缺陷的质量保证和控制程序作出全面的评估，这可能会导致工厂产生主要的设计缺陷。董事会也很少关注对项目经理以及工厂建造最后阶段建筑商的选择。^①

在那个项目的关键决策点上，董事会的角色只是一个冷漠的旁观者。董事会不愿极力要求精确的信息，以及在它面对困扰项目的重大问题时的懒散是不谨慎的，远远达不到人们所期望的“明智的和谨慎的董事会”。

同样在这个案例中，从一开始就发现董事会在监督工厂地址选择时所扮演的角色是不足的，甚至没有经过董事会的讨论就作出了选择。选择被委托给首席执行官的顾问委员会，虽然它是一个高层的执行团体，但它的权力仅仅是建议。尽管这个委员会评估了核电站的地点，但是它只在一个常规会议上就作了决定，这个会议共有 10 个议程，每个议程平均时间为 15 分钟。最后，在电站的建造中，一个地震断层在近海处发现，它导致核能法令委员会命令重新设计电站以使其达到更高的地震设计标准。电站的重新设计和后来的重建使总成本提高了大约 10 亿美元。

很明显，上面提到的不同核电站项目的董事会可以帮助减少项目的问题或者减少项目面临的威胁，只需通过定期、认真、积极地参与到重要的项目问题中去。

缘 范的董事会行为

上面提到的董事会的不适当性反映了一种不积极的和无知的方式，它会带来冲击项目的问题和威胁。显然，核电站的或其他不同

① 阅读董事会报告时，应特别注意董事会报告中的“管理层讨论与分析”部分，该部分通常包含对公司在过去一年的经营业绩、财务状况、风险管理、公司治理等方面的详细讨论。此外，还应关注董事会对重大战略决策的讨论和决策过程，以及董事会对管理层行为的监督和评价。通过仔细阅读这些内容，可以更好地理解董事会的决策逻辑和行为模式。

项目的董事会，通过定期、认真、积极地参与到关键问题中去，能够帮助减少项目面临的问题和相关威胁。这在一些核电站项目上已经做到了。例如，宾夕法尼亚电力和照明公司的董事会在萨斯克亥纳（Sasquatch）核电站项目中，发挥了积极的作用，正如在给作者的信中所述的：

我们的董事会以月为基础保持对项目活动的跟踪，在召开会议之前给董事会发送一个每月的项目汇报。项目的董事在董事会上讨论汇报时就有可获得的信息。另外，在几个关键的建造年份，董事会每年在建造地点举行一个扩大会议。这使董事会成员看到进度的一手资料，也使更多的核能论题出现在议程中。

每月的审查，……也作为项目经理和项目团队对项目定期、综合的项目审查。这些审查包括高级管理人员，来自于我们的工程师、建筑师……高级代表，在适当的时候反应器的制造商也会出现。这些会议重点讨论性能、进度和对管理人员来说最重要的事项。进度和性能的报告是整个小组努力的结果。

在其最近的执照性能的系统评估（SAS）中，这个电站赢得了核能法令委员会的高度赞扬。萨斯克亥纳在六个类别中有五个获得了最高的评价，在其他两个中获得第二的评价。这给予萨斯克亥纳在全国所有的核反应器中第二个最高的平均评价。^①

还有其他一些好的董事会审查的例子。耗资 1.6 亿美元的密尔瓦基水污染防治项目始于 1972 年，在这个项目中，一个综合的项目状况审查每月由所有者的高级经理管理。这个项目经理负责解释项目的状况和回答这些高级经理提出的任何问题。这些高级经理再定期向密尔瓦基大都会污水行政区报告。这个复杂的、高度引人注目的项目，在其生命周期内，受到了许多干系人的关注，而且是在最初的项目预算内按时完成了。高级经理和委员会成员的不间断的审查是项目成功的一个重要原因。

一些公司举行特别的董事会处理公司战略计划中的资本项目，

① 引自《项目风险管理指南》，作者：吴晓媛。

样行事，只是职位有所不同。因为公司资源很重要，所以在公司一级的委托或疏忽比在组织中较低一级的更严重。

董事在公司中是“最高级”的经理，他们应当为公司中的其他高级经理做出合理和谨慎管理的榜样。这些高级经理关心的是公司的战略计划和经营的有效性和高效率。为了做到这一点，董事必须要求高级经理高水平地工作，通过确保在公司内实行战略计划与监督，以及实现高效率的和有效的经营业务。

高级经理的角色对企业中项目的成功非常重要。既然项目管理在公司战略设计和执行中是重点，各级经理就有兴趣和义务战略性地管理企业。相关产品、服务和组织过程项目的成功管理意味着企业美好的未来就要到来。

负有企业战略管理责任的经理可能导致的一些重大失败有：

(员) 项目和企业战略指导方针的不合适的联系，导致在过多的组织资源投入到这些项目后，发现这些项目缺乏一种“战略一致性”。

(圆) 不能把项目的发展努力和公司中正在进行的其他发展战略如培训、市场开发、人员的招募和培训、企业再造工作等融合到一起。

(猿) 一个项目或一系列项目的决策迟缓，导致在项目团队分配和项目资源的识别上“打了擦边球”。

(源) 没有建立公司和时效性的项目技术性能目标，导致了未来项目范围、成本和进度计划的变化。

(缘) 没有定期地审查项目的结果，并根据项目审查的结果调整对项目资源的投入。

(远) 没有和关键的干系人包括游说重要的干系人(如客户和供应商)建立并保持同盟，使他们了解项目的进展，有助于加强他们对项目的不断支持。

(苑) 不能为企业包括项目团队提供一个连续的培训项目，以更新这些人的知识、技能和观念。

(愿) 不能认识到项目团队的激励性的想法，也没有为经理和项目成员提供一种在公司内实行领导的模式。

缘 新的管理方法

许多公司正在寻求新的管理方法，以加强董事会对公司的管理。通用汽车公司董事会的策略和西屋电力公司股东与管理人员的协作很让人鼓舞，因为他们表明，大公司也能不必通过有敌意的接管而进行变革，并且没有伴随这种接管的痛苦。在西屋，已经进行了一系列的改革。一个董事会委员会由外部董事组成，独自监督董事的任命和公司的管理事务；一个独立的补偿委员会成立，并有它自己的顾问；所有的董事每年选举；在股东的投票选举中保证完全的可信；董事会的大多数成员由独立的外部董事组成。除了这些之外，通用和西屋的一个经验是不断发展的认识，美国公司的管理过程在股东参与并扮演有意义的监督角色下正达到一个有生气的力量平衡。^①

一位研究董事角色的著名作者，安德鲁·坎宁安^②，论述了观察是否制定了正确的公司战略的董事的责任。他认为，“一个负责的和有效的董事会应当要求其管理人员有一个独特的和长远的公司战略，定期审查其有效性，用它作为所有其他董事会决策的参考重点，与管理人员共同承担和它相连的风险。”^③尽管我们不希望董事会去执行公司战略，但是确保高级经理对公司有一个战略是董事会的责任。战略包括一个为资本项目融资和进行支持的公司手段的描述。

缘 董事会的授权

根据《哈佛商业评论》，授权的董事会的时代来临了。差不多所

① 节选自 詹姆斯·麦格雷戈·布坎南著《组织：一个理性主义批判》，商务印书馆，1984年。

② 安德鲁·坎宁安，哈佛大学商学院教授，著有《董事：如何成为一位有效的董事》，哈佛商学院出版社，1984年。

有的主要上市公司都意识到，在制定和审查公司的主要战略时，必须让他们的高级经理对股东负更大的责任，并且加强外部董事的作用。董事会需要在他们和公司之间保持一定的距离，但是不能把有意义的和建设性的关系转变为敌对的关系。^①

董事会的授权意味着外部的董事有资格和独立性去监控公司和高级经理的业绩，去影响高层管理人员作为公司财富监督人的角色。外部董事创造了影响企业战略管理和改变公司领导的机会，如果需要的话，保持公司在新产品、服务和组织过程上向前发展。

高级管理人员应当寻求来自授权的董事会的任命，这个董事会以监督者的身份真正地参与到企业的战略管理中。这要求董事会以一个新型的团队进行运作，其中董事以个人和集体的角色协作来提高企业的经营和战略性能。

这几年，有几股推动力要求董事会授权并参与到企业的战略管理中去。机构投资者在向公司董事会的挑战中发挥了积极的作用。联合养老金的代表要求董事会在公司的事务中发挥更积极的作用。债券和交易委员会指导方针的改变使机构股东更易通知和挑战不履行责任的董事会。最近董事会不良业绩的揭露和董事的免职引起了更多的公众对董事会职责的关心。

理论上，董事会监督公司的合法权力源于州的法律规定，根据规定公司是法人的。例如在特拉华州，法律规定“在本章程中规定的每个公司的商业和事务要受到董事会的管理”。在实施他们监督公司管理的保留权利时，董事会成员要表明关心和忠诚并且在他们和董事会的信任关系中提出意见。

一个授权的董事会的特征包括要让多数董事来自公司的外部。董事会要比较小，并且是一个有凝聚力的团体，其中个人成员了解他们互补的义务。董事会成员需要一定的商业和领导经验，当参加董事会会议时，董事会成员可以自由交流，更重要的是在会议进行

① “砸烂董事会”是1980年10月美国《福布斯》杂志的一篇文章，文章指出，美国许多大公司，其董事会成员是由大股东指定的，他们往往与公司的高级经理有着密切的关系，甚至就是高级经理本人。这种董事会结构，使得董事会无法对公司的经营进行有效的监督，因此，文章呼吁“砸烂董事会”，建立一个由独立的外部董事组成的董事会。

