

# 《公司董事会》

## 图书基本信息

书名：《公司董事会》

13位ISBN编号：9787508034072

10位ISBN编号：7508034074

出版时间：2004-1

出版社：华夏出版社

作者：弗恩特 编

页数：227

译者：何昌邑

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)

# 《公司董事会》

## 内容概要

本书的目的就是为董事提供以下行之有效的办法：怎样获得使自己的公司实现成功运作所需要的技能、观念和知识，重点在于行之有效。在过去许多年中，与我们交谈的许多董事和经理都抱怨说，找不到由有管理经验的人写的有价值并实用的书，特别是在提高个人能力和效率方面的书。在读过令人感兴趣的理论书籍后，他们发现回到办公室后又常感到毫不适用。我们在本书想作些调整，对目前的管理理论关注要少一些，更关心应用和实用的建议。我们的目的是与读者分享我们的观点，所采用的措施和运作方式，这在许多行业和公司证明是行之有效的。

# 《公司董事会》

## 作者简介

译者：何昌邑 编者：（英国）弗恩特（Vint Angela）自从1987年以来，安吉拉·文特就一直担当公司发展顾问和培训专家。她帮助受训者制订市场战略，并培养市场营销人员，她也为个人和单位担任培训辅导员，通过培养团队精神获得主动权和作出奉献，以及最大限度地开发潜力和赢利。文特在许多行业担任过部门经理和顾问，其中包括广告、媒体、汽车业、建材、通讯、工程、金融、政府机构和地方当局、原子能、铁路、软件开发和电信。

# 《公司董事会》

## 书籍目录

导论1 公司管理 丑闻及误判 公司管理的定义 讨论公司管理的重要性 为什么公司没有响应 提高公司的管理水平 十点行动方案2 董事会不断变换的角色 不可能完成的任务？ 董事会为什么需要改革？ 董事会的新角色 公司革新 确立方向 领导改革 改革的障碍 鼓励学习 董事会的任务 作为一个工作团队的董事会 3 董事不断变换的角色 是玩弄技巧吗？ 对董事职位的认识 董事的新角色 在董事会中的不同角色 知识、态度及行为 有助于发展董事新的工作作风的步骤和方法 4 领导艺术的新视角 董事角色的本质——领导艺术 领导艺术的定义 领导艺术有保质期吗？ 当今领导艺术面临的挑战 集体领导精神 学会领导 .....

## 章节摘录

书摘十点行动方案 1. 为所有的董事都购买董事学会出版的《董事的良好运作——董事会准则》和《公司金融管理——凯德伯里报告》，当读完后，让大家一起讨论一下，这跟我们存在着什么联系？ 2. 建立一套衡量董事会的管理运作好坏的准则，这一准则应该依据各主要有关群体的客观评估。 3. 与重要的相关人士就所有的交流材料做一次评估，以确保其信息、语言和内容对有关各方都一致。 4. 明确在最广泛的意义上，公司董事会应对谁和对什么事负责，这包括可能受公司行为影响的任何人。 5. 从每一个重要相关群体的角度来评价目前公司的运作管理。比如，你如果是一个客户，或是一个股东，你对公司的看法如何，对公司董事会的领导方式有什么看法等等。 6. 如果你的公司还没有非执行董事的话，董事会招聘至少3名非执行董事，他们首先应该诚恳地就目前董事会的弱点提出意见。 7. 董事长和总裁的职责应该分开，一个办法就是选一个非执行董事担任董事长。 8. 主动和主要的投资者进行交谈；比如当你讨论公司一个重大战略问题时，可以邀请一位重要的客户或股东参加董事会议。 9. 委任一个由非执行董事组成的审计团，财会部和人事部作为董事会下属的小组委员会。此外，应确保公司内部管理体制与1985年出台的公司法221条确立的董事会责任制相配套。 10. 讨论、同意并出版一部公司内外实施的道德准则或运作法规，符合公开、公正和负责的原则。作为一个工作团队的董事会 董事会的全体成员无论地位如何都在法律上负有对公司管理的相同责任。他们共同承担保证长期成功运作的集体责任，他们应当作为一个团队来运转。然而据我们所知，很少有董事会在作为团队工作。我们听说过少数几个董事会为了一个短期目标在短期内作为一个团队在工作，如：经理人员对股份的大量收购。但是，我们还没有见过有董事会在成员的聘用上注重互补、对集体责任充分理解并将时间花在个人和团队的发展上。正如我们在本章所述，董事会的作用正在发生变化。如果董事会继续以常规方式工作，他们将发现要对新的压力作出应对越来越困难。我们当中的大多数人在自己的一生中都曾做过大团队的成员，无论这个团队是否在其工作单位。我们了解可能出现的信任、支持和活力程度以及能力的大小。董事会应当以这种方式运作来扮演其复杂的角色。作为一个团队来工作就意味着董事们必须理解自己的角色——他们要戴的各不相同的“帽子”。如果董事们只是各司其职并互相竞争的话，这个董事会的工作效率不会高。这会带来赢/输的局面而无助于整个公司，并且很快会被整个公司效仿。在作为董事会集体运作时，董事们应当把公司经营看作一个综合的整体。他们应当为员工和股东创造“双赢”的局面。在下一章我们将进一步探讨董事的个人作用。 优秀领导艺术的基本要素是什么？我们常常会凭直觉认为某人是一个好领导，但我们却不能确切地说出理由。我们认为很多公司缺乏领导艺术。在过去一段时间里，学术界和商界的工作重点一直放在如何提高经营管理的水平上，而忽视了领导艺术。这种趋势正在转变。越来越多的人开始意识到，仅有好的经营管理是不够的；要想使公司跻身于世界领先行列，就必须具备优秀的领导艺术。领导艺术决不能视为经营管理的替代品：两者相辅相成。前者树立远景目标，储备工作精力和指引前进方向，后者则把目标变为现实。究其渊源，领导艺术较完善的概念可以追溯到西方社会崇尚个人能力的心理模式。领导职务由那些意志坚定、精力充沛的人轮流担任。他们作出的决定或意义重大或颇有争议，但却体现了领导者的英雄品质或领袖魅力。这种领导模式的建立是以大多数人缺乏领导能力为前提的。我们认为这种传统的领导模式不再适合我们今天的公司。 领导艺术的新模式是以价值标准而不是以工作任务为基础的。新型的领导者为其所领导的公司设置一种环境和氛围，为其不断的发展孕育工作精力、培养工作热情和对共同目标的认识理解。他们是公司远景目标的监管人和代言人。新型的领导者重写了他们和他们所领导的公司成员之间的隐性合同。由领导发号施令，员工惟命是从的旧合同转变为领导和员工相互信任，互惠互利，风险共担的新合同。领导者营造一种环境，使得被领导者在这个环境中获得成功。他们的所作所为，为其他人在公司的新时代中如何工作树立了榜样。他们的信念告知公司的其他成员，为了实现远景目标大家应该出多大力，使多大劲。新型的领导者具备一种罕见的、特殊的能力，教会别人明白每一件事、个人应该如何适应大局。这样的领导者营造一种紧张气氛，使远景目标和现实事物之间保持一定的距离，然后激发他们所领导的公司搭建桥梁，跨越这一鸿沟。新型的领导者对远景目标满怀热情，不是想控制而是激发别人投身到实现这个目标的过程中来。 董事长的工作是管理董事会，总裁工作是管理公司。总裁要为公司实施的经营战略及计划和所达到的目标负责。通过这种方法，董事会为了实现公司的目标把它的多数权力给了总裁，这就是总裁与董事长分权的重要性所在。总裁拥有很大的权力。如果要保持董事会的平衡，避免目的不明确，必须有强有力的董事长。事实上，特别是在小公司里，董事长若

## 《公司董事会》

是一个非执行董事更有利于公司的发展。董事会必须对总裁进行有效的监督和约束，保证其适度使用职权，必要的话，可以炒他的鱿鱼。 总裁是公司最具有潜在权力但也是最难成功运作的职务。因为他既是公司、管理和员工的领导，又负责公司的日常事务，所以很难避免成为公司最高层的经理。他必须确保自己关注的是公司的战略重点，具体运作要交给执行董事。总裁可能感到很孤独，人们常希望他无所不能并作出困难的决策。他还必须时刻使他本人以及其他董事清醒地意识到，公司的前途并不完全依靠他个人而是所有董事的共同责任。为此，他得身先士卒。我们的一个客户是一个体育用品公司的总裁，他最近强调说，当董事会在成功运作并共享责任时，总裁就可以实行执行董事轮流制。这种做法对一个短期内工作作风频繁变换的公司是很有借鉴意义的。这样会强化公司目标的一致性，因为所有的董事都同意为公司的长期共同目标而努力。 优秀领导艺术的基本要素是什么？我们常常会凭直觉认为某人是一个好领导，但我们却不能确切地说出理由。我们认为很多公司缺乏领导艺术。在过去一段时间里，学术界和商界的工作重点一直放在如何提高经营管理的水平上，而忽视了领导艺术。这种趋势正在转变。越来越多的人开始意识到，仅有好的经营管理是不够的；要想使公司跻身于世界领先行列，就必须具备优秀的领导艺术。领导艺术决不能视为经营管理的替代品：两者相辅相成。前者树立远景目标，储备工作精力和指引前进方向，后者则把目标变为现实。 究其渊源，领导艺术较完善的概念可以追溯到西方社会崇尚个人能力的心理模式。领导职务由那些意志坚定、精力充沛的人轮流担任。他们作出的决定或意义重大或颇有争议，但却体现了领导者的英雄品质或领袖魅力。这种领导模式的建立是以大多数人缺乏领导能力为前提的。我们认为这种传统的领导模式不再适合我们今天的公司。 领导艺术的新模式是以价值标准而不是以工作任务为基础的。新型的领导者为其所领导的公司设置一种环境和氛围，为其不断的发展孕育工作精力、培养工作热情和对共同目标的认识理解。他们是公司远景目标的监管人和代言人。新型的领导者重写了他们和他们所领导的公司成员之间的隐性合同。由领导发号施令，员工惟命是从的旧合同转变为领导和员工相互信任，互惠互利，风险共担的新合同。领导者营造一种环境，使得被领导者在这个环境中获得成功。他们的所作所为，为其他人在公司的新时代中如何工作树立了榜样。他们的信念告知公司的其他成员，为了实现远景目标大家应该出多大力，使多大劲。新型的领导者具备一种罕见的、特殊的能力，教会别人明白每一件事、个人应该如何适应大局。这样的领导者营造一种紧张气氛，使远景目标和现实事物之间保持一定的距离，然后激发他们所领导的公司搭建桥梁，跨越这一鸿沟。新型的领导者对远景目标满怀热情，不是想控制而是激发别人投身到实现这个目标的过程中来。 我们勾画了领导者的模范典型，这种典型不会天生就有。领导者通过一生的奋斗达到了这个境界：不断提高自己的思想水平和交流技巧，思考个人的价值标准，调整个人的行为与之相符；同时学习如何去倾听和欣赏别人及他们的意见。 换句话说，领导者不仅仅是天生的。这和常人的观念相反。今天，人们有可能通过学习成为一个成功的领导者。学习过程的关键在于转变观念。领导艺术不是一项工作，而是一种角色，一种行为方式和存在方式。这种行为方式是别人趋之若鹜的。 如果我们描绘的现代领导者的形象和我们先前描述的董事的新角色之间有异曲同工之处的话，这并不是一种巧合。董事必须是他们公司的领导者。从根本上说，这就是董事和公司的高级经理的区别所在，也就是为什么称他们为董事的原因之一。他们在那个位置上为公司把舵，带领公司走向胜利的将来。董事角色的本质是领导艺术。因此，一名成长中的董事面临的首要大事，就是要学习领导艺术的关键要素。他必须清醒地意识到自己将成为一个领导者，而且公司要求的领导艺术是在不断变化的。另外，他还必须认识到他是公司的领导集体——董事会中的一员。领导艺术越来越少地局限于杰出的个人领导魅力。这个领导工程之巨大和复杂，远非个人的能力所能完成：董事会对领导艺术担当着共同的责任，它就是董事会领导集体。 .....



# 《公司董事会》

## 媒体关注与评论

前言在过去十来年中，我们与各种各样的公司打交道。在这一过程中，我们发现刚提拔的高层管理人员面临的最大问题是怎样实现从具体管理到战略管理的转变。实际上，培养具有战略眼光只是一位董事必须掌握的新技能之一，如果他/她想获得成功的话：然而，我们得知被任命为“董事”的人中，极少有人获得入门训练或个人培训。本书的目的就是为董事提供以下行之有效的办法：怎样获得使自己的公司实现成功运作所需要的技能、观念和知识，重点在于行之有效：在过去许多年中，与我们交谈的许多董事和经理都抱怨说，找不到由有管理经验的人写的有价值并实用的书，特别是在提高个人能力和效率方面的书。在读过令人感兴趣的理论书籍后，他们发现回到办公室后又常感到毫不适用。我们在本书中想作些调整，对目前的管理理论关注要少一些，更关心应用和实用的建我们的目的是与读者分享我们的观点，所采用的措施和运作方式，这在许多行业和公司证明是行之有效的。有关本书文体的说明：为了方便，本书使用了男性代词，但这绝没有任何性别歧视或偏见的内涵。虽然本书是为董事写的，我们认为其中许多原则和观点对其他高级管理人员同样有用。因为我们为许多公司担任策划或顾问，所以对实际情况非常了解：本书中的许多实例都来自我们的亲身体验和现有的受训者：虽然培训这一概念并不是我们发明的，但本书中专门介绍的培训方法完全是我们的创意。这是通过10年的观察、讨论和成功运用后所获得的。致谢 我们对在本书写作过程中为我们提供帮助的人深表感谢，特别是提供具体材料的受训者：罗德·奥尔德曼，私人顾问；雷·布什，伦敦地铁公司总裁；约翰·弗林，弗雷德·佩里运动服装公司总裁；普里姆罗斯·麦克劳克林，第一工程公司人力资源部经理；雷·塞尔，CIA媒体公司首席执行官；托尼·史密斯，第一工程公司总裁；约翰·斯潘塞，GTRM高级商务经理。最后，我们对多年来对构建我们的观念和思路产生影响的朋友们深表谢意。

# 《公司董事会》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)