

改造董事会



[改造董事会 下载链接1](#)

著者:赵民

出版者:中国经济出版社

出版时间:2003-1

装帧:平装

isbn:9787501757695

“董事会管理的这四个阶段，构成了一个完整的整体--“芯”CHIP。董事会作为一个公司的“芯”脏，必须关注CHIP：选择正确的人，拥有充分的信息，坚持高标准，努力到永远”

董事会的改造，有四个台阶。

第一个台阶是“有效管理董事会”。在这个阶段，改造有四个目标：一、没有规范董事会的家族企业和股份制企业，首先是建立规范董事会；二、有了董事会但不发挥作用的，是让它真正开始发挥作用；三、董事会和经营管理层职、责、利混淆不清的，要真正把二者的作用、功能分开来；四、董事会决策体系没有或不明确或不规范的，把决策体系规范化。在有效管理董事会这个阶段，最重要的核心是“选择正确的人”（即“Person”。）

第二个台阶是“高效管理董事会”。在这个阶段，改造同样有四个目标：一、“理念趋同过程”，即董事会成员在企业发展战略等各方面有相同或相近的价值观，这是董事会决策快，没有根本性争吵和分歧的关键因素。二、“信息对称过程”，也就是说，为了开好董事会，必须让董事会成员拥有决策需要的充分的各种信息，包括管理信息、市场

竞争信息、人才竞争信息和财务细分信息。三、“非正式沟通过程”。为了使正式决策过程更加高效，必须有与之相补充的对应的非正式沟通，这种充分的非正式沟通，重要的是让董事会每个成员都能对决策事件本身的起因、变化、发展的脉络有个大致了解和跟踪。四、“议决组合过程”。每次董事会，有的事是“议而不决”，强调“议”；有的问题是“议而有决”，强调“决”。一年四次董事会（一季度一次），就是各种议题议和决的不同组合。在高效管理董事会阶段，最重要的核心是“拥有充分的信息”（即Information）。

第三个台阶是“科学管理董事会”。在这个阶段，改造也有四个目标：一是对公司战略制定和实施的动态跟进检查，及时对出现的新情况和新问题进行分析，并据此适当调整战略内容本身和实施方式。这就是“战略监控”。二是对公司财务状况进行详细的分析和深入的研究，对公司战略实施过程出现的问题，从收入结构、成本结构、资金运用结构等各方面进行分析，从而得出深层次的“财务监控”。三是对公司高层管理人员进行素质判断，在对高层经营管理人员实施战略的能力、改变公司经营状况的能力产生怀疑时，要把这种素质判断扩大到公司中层，这就是“人才监控”。四是对公司战略推进过程中可能出现的来自政府、资金提供者（股东或银行）、竞争对手、消费者、管理层、员工、战略合作方的各种风险进行充分的估计，并对出现的危机进行及时迅速的反应，这就是“风险监控”。在科学管理董事会台阶，最重要的核心是“坚持高标准”（即High Standard）。

第四个台阶是“成功管理董事会”。在这个阶段，改造还是有四个目标：首先，是把董事会从操作性管理机构改造成战略性管理机构。要做到这条，一个公司的基础管理必须达到相当的水平，董事会可以不必象第三个台阶那样，去细致详尽的分析经营管理、财务、人才等各方面的具体细节，而是可以相对超脱。这称为董事会的“战略管理改造”。其次，是把董事会从关注产品经营改造成关注资本经营。要能实施这个改造，必须具备一定的资源前提，如资金、行业和技术熟悉程度等。这个目标同时也是战略管理改造目标的一个具体实施和延伸。这称为董事会的“资本经营改造”。第三，是在资本经营改造中，必然带来企业制度上的挑战和冲突，这时，就需要创新企业制度，可称之为“制度创新改造”。相对于第一个战略管理改造和第二个资本经营改造，制度创新改造对董事会成员提出了更高的要求，操作的风险更大，难度也就更大，时间上也会更长些。第四，是由于第三个制度创新改造而带来的企业文化再造。这是由资本经营所带来的，对大公司而言，难度更大，时间更长，衡量标准也就更有多重性。与之相对应，董事会本身也要经历一个“文化再造改造”。在成功管理董事会阶段，最最重要的核心是“努力到永远”（即Consistence）。

“在我所咨询过的中国企业和中国企业家中，大部分民营老板在没有解决有效管理和高效管理的时候，就想跨上第四个台阶，结果跨度太大，摔了下来”

董事会管理的这四个阶段，构成了一个完整的整体--“芯”CHIP (P-Person, I-Information, H-High Standard, C-Consistence)。董事会作为一个公司的“芯”脏，必须关注CHIP：选择正确的人，拥有充分的信息，坚持高标准，努力到永远。

在每一个具体的企业中，“有效管理、高效管理、科学管理、成功管理”这四个阶段，并不是相互孤立，互不相关的，而是相互交融，相互渗透的，前者是后者的基础，后者是前者的发展。在具体问题的解决中，常常是整合在一起解决的，尤其是解决后者的问题的时候，更是如此。

在我所咨询过的中国企业和中国企业家中，大部分民营老板在没有解决有效管理和高效管理的时候，就想跨上第四个台阶，结果跨度太大，摔了下来。对大多数国有（控股）企业的企业家来说，面临的主要问题是第三个台阶如何跨上去、跨得多快的问题，太慢了，就被国内外打得遍体鳞伤了，或者在WTO后被狼吃掉。

作者介绍:

目录: 致谢

总序

第一篇 改造董事会

1 改造董事会

2 有效管理董事会——国企篇

3 有效管理董事会——民企篇

4 高效管理董事会

• • • • • (收起)

[改造董事会 下载链接1](#)

标签

管理

商业

新华信

公司治理

评论

对现代的公司治理结构进行了说明。读书的时并不知道以后还有和新华信打交道的时候。
◦

[改造董事会 下载链接1](#)

书评

[改造董事会_下载链接1](#)