

**卓越董事会**

**Board Excellence**



Understanding China and the World book series ⑤

读懂中国与世界系列丛书 ⑤

# 卓越董事会

全球最佳实践

**Board Excellence: Global Best Practice**

程原 路跃兵 编著

**GCP** Global Century Press  
环球世纪出版社

读懂中国与世界系列丛书 第5卷  
丛书设计: [郑杭生]; 主编: [英] 常向群

《卓越董事会: 全球最佳实践》  
程原 路跃兵 编著

此书中文原版于 2021 年由中国经济出版社出版  
北京市东城区安定门外大街58号

海外中文版于 2023 年由环球世纪出版社出版  
c/o UVIC, 23 Austin Friars, London EC2N 2QP, UK

该书编入大英图书馆的公开数据中的图书馆编目

版权 ©2023 编者和出版社

本书保留所有权利。未经版权者的事先许可, 此书的任何部分不得以任何形式或任何方法  
存储于检索系统或传送, 包括电子、机械、复印、录制或其他方式。

ISBN 978-1-913522-70-4 (精装 中文版); ISBN 978-1-913522-71-1 (平装 中文版)  
ISBN 978-1-913522-69-8 (电子版 中文版)  
DOI <https://doi.org/10.24103/UCW5.cn.2023>

Understanding China and the World Series Vol. 5  
Series Designed by ZHENG Hangsheng<sup>†</sup>, edited by Xiangqun Chang

*Board Excellence: Global Best Practice*  
Edited by Yuan Cheng and LU Yuebing

The Chinese version of this book first published in 2021 by  
China Economic Publishing House  
No.58 Andingmen Wai Street, Dongcheng District, Beijing China

Overseas Chinese edition published in 2023 by Global Century Press  
c/o UVIC, 23 Austin Friars, London EC2N 2QP, UK

British Library Cataloguing in Publication Data  
A catalogue record for this book is available from the British Library

Copyright © 2023 The editors and publisher

All rights for this book reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval  
system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying,  
recording or otherwise, without the prior permission of the copyright owner.

ISBN 978-1-913522-70-4 (Hardback Chinese); ISBN 978-1-913522-71-1 (Paperback Chinese)  
ISBN 978-1-913522-69-8 (eBook Chinese)  
DOI <https://doi.org/10.24103/UCW5.cn.2023>

# 目 录

## 序言

总序言：“读懂中国与世界系列丛书”总序言 / 郑杭生 常向群 .....	vii
序言一 / 楚序平 .....	ix
序言二 / 高明华 .....	xii
致 谢 .....	xviii

## 第一章 完善董事会“硬件”设置 .....

1

第一节 董事会结构及其独立性 .....	1
第二节 董事会专项委员会的设置 .....	6
第三节 董事会关键领导角色的要求和特质 .....	8
第四节 董事会最新发展趋势 .....	11

## 第二章 打造董事会“软实力” .....

13

第一节 卓越领导力 .....	13
第二节 构建共治型高效董事会文化 .....	24

## 第三章 卓越运营 .....

35

第一节 快速融合新董事成员 .....	35
第二节 董事行为最优解 .....	45
第三节 危机下的董事会领导力 .....	53

## 第四章 卓越董事会的演化 .....

64

第一节 前瞻规划董事接班人 .....	64
第二节 推动董事会持续转型 .....	71
第三节 应对股东激进主义 .....	76

## 第五章 铸就卓越董事会 .....

83

参考文献 .....	86
附 录 .....	87
1. ChatGPT 和其它生成式人工智能将如何影响领导力? .....	87
2. 中外董事对话及相关活动留影 .....	91
环球世纪出版社双语信息 .....	97, 110
1. 摘要和作者 .....	97, 110
2. 目录 (见第 v 页) .....	97, 111
3. 关于本系列丛书 .....	97, 112
4. 环球世纪出版及其独有特色 .....	99, 113
4.1 本社以全球和转文化视野创造了双语服务的独有特色 .....	99, 114
4.2 本社汉英双语显示体例 .....	100, 115
4.3 本社汉英双语排版标点符号用法 .....	101, 116
4.4 本社中文及相关名字英文显示体例 .....	102, 117
5. 环球世纪出版社出版的其它系列丛书 .....	103, 118

# 读懂中国与世界系列丛书

## 总序言

编撰英汉双语两个版本的系列丛书的想法始于2010年。这套《读懂中国与世界系列丛书》直接起源于当年12月5-8日的一项重大国际学术活动。英国伦敦经济学院举办了为期四天的题为“理解中国，与中国人沟通”的纪念中国著名社会学和人类学家费孝通先生诞辰100周年的学术活动。该活动由伦敦经济学院亚洲研究中心、人类学系、中国比较研究网(CCPN)、伦敦商务孔子学院(CIBL)、英国浙江联谊会(ZJUKA)和中山大学社会学与人类学学院联合主办，由中英教育服务中心承办。

作为大会的组织者和参加者，我们对把中国社会科学和社会学推向世界有很强的认同。在著名中国研究专家、社会学和人类学家王斯福(Stephan Feuchtwang)教授的支持下，以这次大会的论文为基础出版《费孝通研究》(三卷，英汉双语两个版本)。它们收录了逾40位作者的作品，工作量非常繁重，制作双语版本更是难上加难。2013年，全球中国比较研究会(CCPN Global，现名全球中国学术院 Global China Academy)的成立，尤其是其旗下的子公司全球中国出版社(Global China Press，现名环球世纪出版社 Global Century Press)的诞生，使我们出版这套丛书的愿望得以付诸实践。为了推动中国社会科学全球化，《费孝通研究》被纳入“中国社会科学全球化系列丛书”。

纪念费孝通先生学术活动的主题“理解中国”成为另一套系列丛书的题目，即本套丛书。“理解中国”英文是“understanding China”。在2001年耶鲁大学约翰·布莱恩·斯塔爾(John Bryan Starr)博士出版的一书(*Understanding China: A Guide to China's Economy, History, and Political Culture*)的封面上的汉字为“了解中国”，与该书的副标题“中国经济、历史和政治文化指南”十分贴切。在此书写作十余年后，我们试图通过研究中国著名社会学和人类学家费孝通的个案来深入地“理解中国”。

2013年11月2日，21世纪理事会在北京召开了题为“Understanding China”的论坛，同样一个英文词，这次被媒体翻译成“读懂中国”，并成为当下国际学术界、政界、商界以及公共领域的一个热门话语。中国国家主席习近平在会见参加这次论坛的外方代表时发表了重要讲话。他指出，“中国坚持和平发展，绝不走国强必霸的道路。随着中国的发展，中国将承担更多的国际责任，更积极参与国际事务及国际体系改革。中国是促进世界和平与发展的建设性力量。我们将继续抱着谦虚的态度，学习借鉴其

他国家的先进理念和发展经验，包容并蓄，走同其他国家和谐共生的发展道路。”<sup>1</sup>这与“全球中国比较研究”的理念不谋而合。于是，我们在“读懂中国”后面加上“与世界”三个字：“读懂中国与世界”，即把中国置于全球化的背景下，把中国和其他国家与地区做镜像观照和比较研究，帮助我们自己，也帮助他人来读懂中国与世界。

我们诚邀海内外专家学者用英汉双语参与编撰这套丛书，使我们在“读懂中国与世界”的话语中享有充分的发言权，在实现中国梦的同时推动人类的共生梦。

郑杭生

郑杭生：中国人民大学前副校长、中国社会学学会前会长<sup>2</sup>



常向群：全球中国学术院院长、伦敦大学学院荣誉教授<sup>3</sup>

2014年4月8日  
2020年2月简略更新<sup>4</sup>

<sup>1</sup>“习近平：解决发展问题、改善民生仍是中国第一要务”，《北京晨报》，2013年11月3日（见：<http://www.chinanews.com/gn/2013/11-03/5456607.shtml>）。

<sup>2</sup>郑杭生教授（1936—2014）曾任中国人民大学副校长、社会学理论与方法研究中心主任，一级教授，中国社会学学会会长、国家哲学社会科学专家咨询委员会委员，教育部社会科学委员会委员；出版近百本著作（含独著、合著及编著）。

<sup>3</sup>常向群教授：全球中国学术院院长，《全球中国比较研究》主编，全球世纪出版社总编；英国伦敦大学学院荣誉教授（2015—2020）、中国北京大学、人民大学、复旦大学和中山大学等多所大学的客座或兼职教授、荣誉或特聘研究员。出版物约300万字含中文和英文。

<sup>4</sup>郑杭生教授于2014年11月9日不幸病逝。虽然他无法与我共同主编这套丛书，在此保留这篇我们合作的总序以资纪念。



## 序言一

程原博士是罗盛咨询合伙人和大中华区董事总经理，路跃兵博士是罗盛咨询中国高级顾问，他们都是全球领先的著名管理咨询公司的“大咖”，具有深厚的专业学养和丰富的实践经验。他们撰写的《卓越董事会——全球最佳实践》一书，既有理论创新，又有来自于实践的新鲜经验，可读性很强。我很荣幸受到邀请为他们的新书作序，相信这本书会对我国提升卓越董事会建设水平产生积极作用。

习近平总书记在系列重要讲话中明确提出，我国全面深化改革的总目标是推进国家治理体系和治理能力现代化。可以说，我国各类企业可持续发展的总目标是建立现代企业制度，实现企业治理体系和治理能力的现代化。而建立现代企业制度，核心是厘清公司股东、董事、经理层之间的关系，构建卓越的董事会。

首先，卓越的董事会能够促进企业的可持续发展。企业是现代市场经济的微观基础，在促进经济发展、提供就业、繁荣经济等方面发挥着特别重要的作用。

2019年世界100强跨国公司的进入门槛是营业收入765亿美元；同年，世界100大国家经济体的进入门槛是GDP达到310亿美元。也就是说，排名世界100强末尾企业的营业收入超过了全球66%的国家和地区。跨国公司像巨人一样，掌握巨大的财富资源，富可敌国。马克思所说的“世界工厂”和经济全球化在快速消除社会、政治和经济交往中的边界界限，对于头部公司来说，其对于一个国家乃至全球资源和财富的配置能力甚至超越了国家，居于主导地位。中世纪，最好的房子都属于皇宫和教堂；近代以来，最好的房子绝大多数属于大型企业，无论在纽约、伦敦，还是在东京、北京，企业的影响力越来越大。

企业规模越大、影响力越大，对企业法人治理水平的要求也越高。当前，中国经济社会发展对企业法人治理提出了新要求。2020年12月，中央经济工作会议提出要强化反垄断、反不正当竞争，防止资本无序扩张。信息技术发展要求保护客户和消费者的信息安全和公民隐私权，探索将大数据作为合作资产，企业履行社会责任、保护信息安全，给创新发展、思想自由和道德升华留下向善空间。这些挑战，既要求法律演进、道德升

华，又要求公司法人治理进步，更要求有一个卓越的董事会来引领企业的可持续发展。

其次，卓越的董事会能够促进实现治理体系现代化。董事会是公司法人治理结构的核心制度，必须坚持法定原则，规范公司投资者、决策者、经营者、监督者的基本权利和义务。凡是法律有规定的，应当遵守法律规定，做到有法可依、有法必依，持续推进法人治理体系现代化。

近年来，无论东方还是西方，公司法人治理体系都在演进。在欧美国家，“公司存在的惟一目的是为股东赚钱”的经营理念受到了严峻的挑战。美国经济学家弗里曼提出了利益相关者理论，认为企业不仅仅是股东的盈利工具，其利益相关者还包括股东、员工、工会、供应商、银行和债权人、客户、消费者、政府、NGO等，企业要为利益相关者创造价值。1989年，美国宾夕法尼亚州的公司法开始变革，一反传统公司法“股东至上”原则，授予公司经理对“利益相关者”负责的权力。美国其他28个州的公司法接连跟进改革，在追求利润最大化目标的同时，要求考虑劳工保护、环境保护、生态平衡、可持续发展、绿色GDP等广泛的“利益相关者”利益。

改革开放40多年来，为适应现代化大生产和市场经济体制要求，我国公司治理体系从无到有，逐步建立起中国特色的现代企业制度。党的十四届三中全会把现代企业制度的基本特征概括为“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”十六个字。之后，我国完善了《公司法》等一系列法律法规，建立和完善现代企业制度、出资人制度，把党的领导融入法人治理结构，开始推行全球性的ISO26000、G20/OECD等公司治理准则，公司法人治理体系建设取得了显著成效。不过，我们在信息披露等方面还有显著不足。推进企业法人治理体系现代化，不但需要法律法规的演进升级，更需要卓越董事会发挥积极的引领促进作用。

最后，卓越的董事会能够有效提升企业治理能力。在美国《福布斯》评选的“2019年最有权力人物排行榜”列出的前10名人物中，除了6名国家元首、1名罗马天主教教皇，还有微软公司的比尔·盖茨、亚马逊公司的杰夫·贝索斯和谷歌公司的拉里·佩奇。很明显，优秀的企业家和优秀的董事长，其杰出的能力不仅对企业董事会具有旗帜和导航作用，对全球经济社会发展也具有极大的影响力。构建卓越的董事会，需要多方面成功要素的集合，而保持董事的相应独立性，是一个重要的基础性条件。

巴菲特说，公司治理最佳的组合是什么？就是强大而无为的股东，在位而不越位的董事会，有领导力和执行力的管理层，和谐而互相信赖的氛围。美国纽交所规定，独立董事必须在董事会中占绝大多数，而且提名、

薪酬和审计委员会必须全部由独立董事组成——如果上市公司存在控股股东（投票表决权超过50%）则例外。独立董事的使命主要是保护中小股东利益，防止其受到控股股东侵害。安然公司破产事件之后出台的萨班斯法案，其目的就是为了提高董事会独立性，要求提高美国上市公司独立董事的比例，对董事会独立性的构成进行界定。2013年，美国公众公司85%的董事均为独立董事。

我国证监会发布的《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》规定，独立董事对上市公司及全体股东负有诚信与勤勉义务。独立董事应当维护公司整体利益，尤其要关注中小股东的合法权益不受损害。当前，影响我国公司董事会独立有效发挥作用的主要问题是大股东行为不规范、关联交易、大股东过度干预、超额委派、“隧道挖掘”等。另外，如果公司管理层在董事会中占比过高，则容易出现“内部人控制”、中小股东权益不能得到平等保护等问题（比如，2019年我国上市公司中落实中小股东提案权的比例只有不到2%，落实中小股东累积投票权的比例不到30%）。当前，需要建立和完善新的独立董事选拔制度，形成有利于优秀的董事脱颖而出、独立发挥作用和影响力的制度环境；需要强调董事受全体股东委托的信托责任，董事对全体股东最大公约数负责；需要坚持董事会成员中外部董事占多数，在制度上保证董事会履行职责的独立性，等等。建立和完善卓越董事履行职责的制度、文化和氛围，对实现企业治理能力的现代化意义重大。

子曰：学而时习之，不亦说乎？学而不思则罔，思而不学则殆。程原博士和路跃兵博士的新书给了我们学习的机会。在中国，全球化从来没有像现在这样深入人心。在构建卓越的董事会方面，我们需要继续以全球化、专业化、多元化的姿态，向一切先进的制度学习，向一切优秀的人物学习，向竞争对手的优点学习，最终形成具有东方特色的企业治理制度文明，才能真正贡献于世界。

楚序平

2020年12月于北京西直门寓所

## 序言二

《卓越董事会——全球最佳实践》是程原和路跃兵两位博士的最新力作。两位作者在国际顶级名校获得博士学位，学养丰厚；又长期在国际著名咨询公司担任重要管理工作，视野广阔；也熟悉中国企业现实，对中国企业公司治理有精确的把握，因此，打开本书，有一种全新的感觉，读完不免为之一振：中国太缺乏这样颇具操作性的公司治理作品了，相信该著作的出版对于指导中国公司董事会的规范运作具有直接的应用价值。

董事会是公司治理的核心，董事会的规范化直接关系到董事会的有效性，进而关系着整个企业运作的效率和可持续发展。自1990年中国重建资本市场以来，中国公司的董事会治理总体上在不断进步。笔者根据国际先进的董事会治理规范对中国上市公司董事会治理水平所作的评估显示，中国上市公司董事会治理指数均值从2014年的50.18分提升到了2019年的56.38分（参见图1），尽管如此，相比国际先进的董事会治理规范仍然存在较大差距。2016年在杭州G20会议上，包括中国在内的G20国家领导人共同签署了《G20/OECD公司治理准则》，承诺履行这一国际公司治理准则。在全球经济一体化的背景下，中国企业的公司治理尤其是董事会治理迫切需要加快进步的节奏。

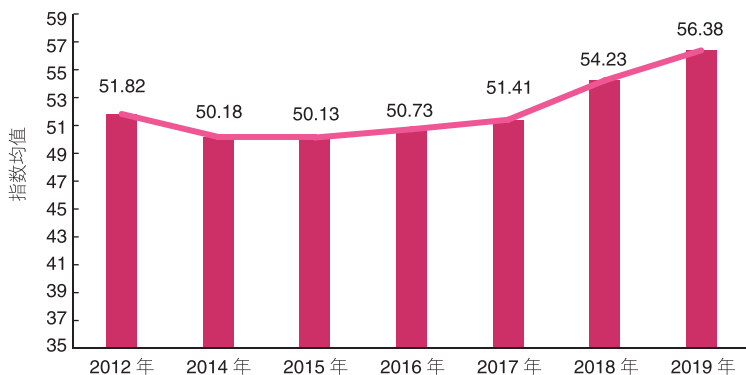


图1 中国上市公司董事会治理指数

资料来源：高明华等《中国上市公司治理分类指数报告 No.19（2020）》，中国纺织出版社，2020。

长期以来，我们对董事会的理解存在偏差，还基本停留在西方国家 20 世纪 70 年代之前的认识上，即把董事会理解成管理机构，而非治理机构，突出体现在董事会多数成员都是管理层（经理层）成员，即使是上市公司，政策规定的外部独立董事也仅仅占 1/3，而管理层则在董事会中占据 50% 以上的席位，这使得董事会的独立监督作用完全丧失，这与国际上董事会治理的发展趋势不相吻合。

从国际上董事会治理的发展趋势看，董事会与管理层的关系经历了三个阶段（参见图 2）。

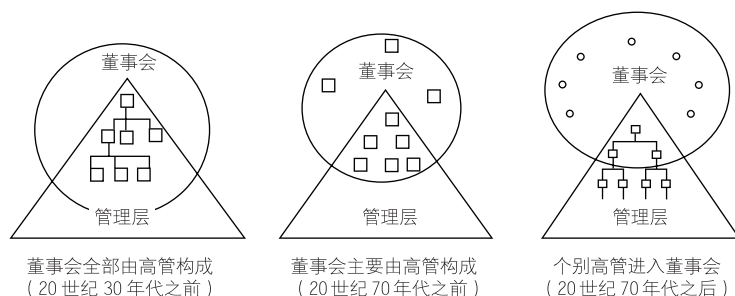


图 2 董事会与管理层关系的变化趋势

资料来源：Tricker, Bob, 2019, *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. Oxford.

在 20 世纪 30 年代之前，绝大部分公司的董事会全部由高管构成；20 世纪 70 年代之前，逐渐演化为董事会主要由高管构成；至今，已经演化为董事会基本由独立董事构成，只有个别高管进入董事会。

图 2 中，董事会和管理层的不同形状反映了董事会与管理层的本质区别。圆形代表董事会，反映各位董事权利平等的基本原则。董事会没有最高领导者或“一把手”，只有召集人，那就是董事长，独立董事也可以担任董事长。三角形代表管理层，是一种金字塔性结构，反映了管理层下级服从上级的基本原则。管理层有最高领导者或“一把手”，即总经理或 CEO，其他管理者向总经理或 CEO 负责。

从发展趋势看，进入董事会的高管越来越少，美国上市公司中独立董事的平均比例已经达到 85%，很多标准普尔 500 强企业董事会中的执行董事只有总经理或 CEO 一人，董事会高度独立于管理层。

董事会的职责什么？《G20/OECD 公司治理准则》有明确的定义，即对公司的战略指导和对经理层的有效监督。战略指导权包括公司战略的制定以及为高层管理者提供建议与咨询，不是指具体经营管理权，具体经营管理权属于经理层。对经理层的有效监督权是指董事会要监督经理层有效

落实董事会审议通过的公司战略。

但这两项职责在中国发生了变异。董事会不仅负责战略制定，而且负责具体经营管理，导致董事会与经理层职责高度重叠，难以分清责任。即使是战略制定权，也不充分，往往被大股东或上级主管机构所左右。至于对经理层的监督权，董事会则无此权，而是交给了监事会，但由于监事会不具有战略决策权，其监督动力偏弱，加之人员很少，独立性很差，这种监督权基本上形同虚设。

导致中国董事会职责变异的重要原因是董事会不具有独立性，董事会的战略决策受到多重因素的干扰。又由于董事会与经理层高度重叠，只好放弃对经理层的监督权。目前国际上董事会的发展趋势是从决策型董事会向监督型董事会过渡。中国公司的董事会治理应该顺应这种国际发展趋势，以更好地适应全球化发展的要求。具体包括以下五个方面：

第一，董事会作为代理人如何做到对委托人尽职尽责？在现代公司中，董事会是作为代理人而存在的，作为代理人必须忠实于委托人是基本的契约原则。但是，现代公司大都是股权多元化的企业，并非每个股东都能够派出代表进入董事会，因此，董事会独立代表全体股东和整个公司就成为董事会的必然选择。长期以来存在一个误区，就是董事由谁派出，他（她）就代表谁的利益，由于董事会规模非常有限，不可能每个股东都能派出董事，因此，对董事会控制权的激烈争夺就经常发生，严重影响企业的正常经营。应该认识到，某个股东派出董事，他（她）可以把该股东的意志传导到董事会，但董事会的决策必须独立于任何股东，应该切断董事会对股权的过度依存关系，避免大股东或最终控制人对董事会的过度干预。另外，公司履行社会责任已经成为大多数企业的共识，因为这直接关系到企业的可持续发展。2019年8月，全球188家企业巨头签署《公司的目的》，提出“不能独尊股东，要重视履行对社会的责任”。无疑，董事会也应该独立代表更多的利益相关者的利益。

第二，董事会作为战略决策者如何做到战略决策的科学性和合规性？尽管董事会的发展趋势是从决策型董事会向监督型董事会过渡，但董事会并不是放弃战略决策权，而是把拟定战略决策的任务交给更了解市场的经理层，然后交董事会讨论、论证和通过。既然需要讨论和论证，每位董事就必须事先做足功课。要建立董事行为准则，而不能仅仅满足于董事会议事规则，要对决策的事项以及涉及的法律和政策有充分的了解和认知，包括会前的调研、沟通（尤其是独立董事之间的沟通，以及董事与投资者等利益相关者的沟通等）、信息核实、作可行性分析等，以保证决策的科学、可行和合规。在董事会的战略决策中，最重要的是选择有能力、重诚信的

总经理或 CEO，并通过给予足够的激励，发挥总经理或 CEO 的最大潜能。

第三，董事会作为监督者如何做到监督到位而不会被经理层所干扰？董事会作为战略决策者，应该有动力去监督经理层有效落实董事会的决策，因此，应该把对经理层的监督权回归董事会。与此相适应，必须大幅减少董事会中的高管比例，大幅增加独立董事比例。要充分发挥各专门委员会在监督中的独特作用，尤其是审计委员会、薪酬委员会和提名委员会。按照国际通行的规则，要有效发挥监督作用，审计委员会必须全部由独立董事构成；薪酬委员会和提名委员会中的独立董事比例至少要达到 50%，甚至全部由独立董事构成。但中国公司中三个委员会的独立性很差。以上市公司为例，2019 年，审计委员会全部由独立董事构成的公司比例仅为 1.83%；薪酬委员会和提名委员会中独立董事占比达到 50% 的公司比例分别只有 17.51% 和 17.94%（参见图 3）。而且，由于全部上市公司独立董事的平均比例仅为 36.23%，这意味着即使设立了这些专门委员会，其中的独立董事也基本上是重叠的。由于这个比例恰处于政策规定的 1/3 边缘，因此，“凑数”的意味非常浓重。

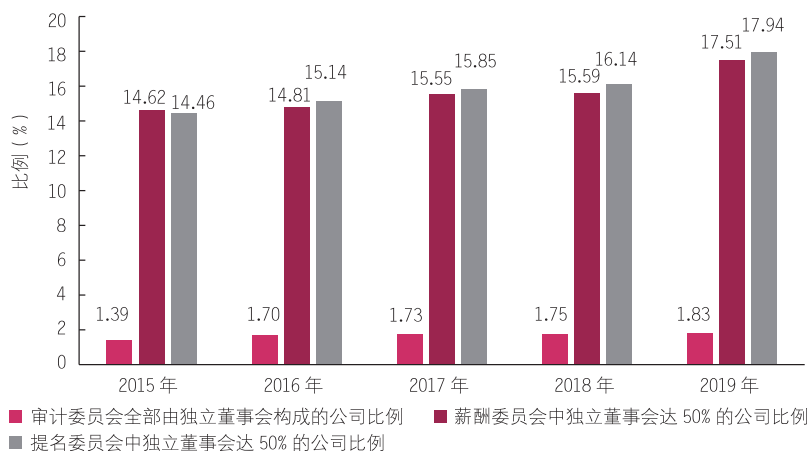


图 3 中国上市公司董事会专门委员会中的独董占比

资料来源：北京师范大学公司治理与企业发展研究中心（高明华主持）  
“中国上市公司治理分类指数数据库”。

第四，董事会作为利益主体如何做到既有动力又不被利益所“俘虏”？无疑，董事作为个人需要激励。但这种激励是否一定是薪酬激励，则未必。在发达国家，董事会基本上由执行董事和独立董事构成，而且独立董事占绝对多数（类似于中国设置的外部非独立董事在发达国家很少）。执行董事是高管担任的董事，其激励方式主要是薪酬激励，且薪酬

激励要反映其能力水平，能力高，贡献大，就应该获得高薪酬。而对于独立董事，则薪酬激励不应成为主要的激励方式，而应更多的依赖于声誉激励，即独立董事应该主要来自在经理人市场上具有很高声誉度的其他公司现任高管。在职业化的、透明化的、竞争性的经理人市场上，一个成功的高管被其他公司聘为独立董事，这是对其市场价值的认可，其担任高管的公司可能会为其涨薪，因为其讨价还价能力提高了（需要注意的是，如果担任独立董事过多，从而影响其本职工作，则其讨价还价能力可能不升反降）；反过来，如果独立董事不尽职，或者为了追求过高的薪酬而丧失独立性，则市场的声誉传导机制可能会使其职业生涯终结，这显然是得不偿失的。所以，通常独立董事获得的报酬是车马费加少量津贴，但这并不影响他们尽职尽责，而追求高薪酬则可能会使其成为某些股东或高管的“橡皮图章”。因此，加快促进职业化的、透明化的、竞争性的经理人市场建设步伐才是解决独立董事来源和独立性的正确途径。

第五，董事会作为责任主体如何对自己的决策和监督错误、失误独立承担责任？董事要做到忠诚和尽职，还必须有清晰化的责任机制。中国公司的董事会过于强调集体决策，但强调集体决策不能模糊个体责任，否则，就会导致集体承担责任而实际上无具体个体承担责任的怪现象，最终导致大部分甚至全部董事对于董事会会议都敷衍塞责，董事会会议徒具形式，或者变成少数人或一人决策。对此，应该推进董事会备忘录制度。董事会备忘录制度与董事会会议记录制度的区别在于：前者除了记录董事会会议的程序、董事发言和投票（即董事会会议记录的内容）之外，更注重记录董事会会议前的董事行为，即董事会会议前，每位董事为董事会某项战略决策具体做了什么，如调研、沟通、信息核实、撰写可行性报告等，每次董事会会议结束后，每位董事必须在董事会备忘录上签字，备忘录具有法律效力。这样，一旦董事会某项决策出现问题，就能够很容易找出具体责任人，以及其所承担责任的大小，由此，就对董事行为形成很强的约束，激励他们忠实履职。

中国公司的董事会治理问题很多，不仅仅是上面所列举的几点。可喜的是，政府已经意识到这些问题，正在着力推动董事会改革。2016年2月，国务院国资委发布“国企改革十项改革试点”，第一条就是落实董事会职权。2020年10月，国务院发布《关于进一步提高上市公司质量的意见》，明确提出董事会要依法合规运作，董事要忠实勤勉履职，要充分发挥独立董事的作用，要建立董事会与投资者的良好沟通机制。这些政策为中国公司董事会的规范化明确了发展方向。

《卓越董事会——全球最佳实践》的出版可谓恰逢其时。如果前述笔



者的分析是更宏观的话，那么这部著作就是更加微观的落地之作。笔者体会最深的是以下五个方面：

第一，董事会关键角色定位及成员的多样性。董事会主席、审计委员会主席和薪酬委员会主席等是公司董事会的关键角色，他们的关键作用不仅体现在身份的独立性上，还体现在领导能力、专业能力、规划能力和沟通能力等方面。董事会成员的多样性则可使董事会更好地了解市场发展趋势，从而有助于企业成为行业领先者，并实现可持续发展。

第二，如何做好董事会主席？从公司发展角度，董事会主席的卓越领导能力不可或缺。比如，董事会主席要有开放的心态，善于拓展关系网络，更具有包容性，能够营造宽松的董事会环境，及时评估董事会工作，对战略决策有质询的勇气，对CEO能够提供有效的指导，对CEO的工作勇于“放手”，敢于放弃“最终决策权”，要有危机应变能力等。

第三，打造“共治型”董事会文化。共治型董事会文化注重建立董事之间的互信关系，保证董事们在思想上既开放又专注，对新想法、新方法持开放态度，对决策事项深思熟虑，能够适时对管理层提出建设性意见，同时又能避免其监督工作影响管理层的经营管理活动。

第四，注重董事行为。董事应该出于正确的理由做正确的事，应该在适当时间向管理层提出建设性意见，应该善于做出准确的商业判断，应当询问适当的问题，应该拥有独立观点而不从众，做决策要有长期眼光。尤其需要注意的是，董事应该区分管理职责和董事职责的不同，董事不应该成为职能型管理者，而是独立的监督者。

第五，构建能够与投资者良性互动的董事会。要适时了解投资者需求，要站在投资者角度思考战略，要制定投资者互动政策，应该熟悉投资者行为及变化。

它山之石可以攻玉。《卓越董事会——全球最佳实践》是从全球视野和国际趋势来分析卓越董事会最佳实践的，但对于中国公司董事会治理的完善同样具有非常重要的参考价值。这是因为，融入全球体系，是中国公司必然的发展方向。

希望看到作者更多的公司治理优秀作品，贡献给致力于中国企业改革和发展的董事、企业家和投资者。

高明华

北京师范大学公司治理与企业发展研究中心

中国公司治理50人论坛

2021年2月7日

## 致 谢

本书从确定选题到最终定稿，耗时一年有余。虽说在繁忙的工作之余，要完成这样的编写确实不是一件简单的事，但我们内心深处却满含感激之情。

感谢罗盛咨询在全球的知识积累，这本书无疑凝聚了公司在董事会建设上的真知灼见与经验积累。

感谢我们曾服务过的客户，正因为有你们的信任与支持，让我们在迈向卓越董事会的道路上共同成长、共同见证。

感谢行业组织及合作伙伴，是你们促进了中外董事会的交流与对话，希望这本书可以成为我们前进的基石，彼此精进，促进国际间的合作与交流。

感谢为本书贡献过力量的朋友们，Peter L. O'Brien, Stephen Langton, Richard Fields, Micha Rosenthal, Alvin Chiang、李晨松、申滢。

编者

2021年1月