第一图书网, tushu007.com

<<董事会白皮书>>

图书基本信息

书名：<<董事会白皮书>>

13位ISBN编号：9787300049977

10位ISBN编号：7300049974

出版时间：2003-12

出版时间：人民大学

作者：苏珊·F·舒尔茨

页数：247

译者：李犁

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：http://www.tushu007.com

内容概要

让任人唯亲的昏聘老朽高居董事会是可悲的，因为有责任心，有知识的董事会将会打造一个完全不同的世界，设定组织的战略方向，注入有价值的专家经验，赢得对投资者的吸引力。

《董事会白皮书：使董事会成为公司成功的战略性力量》是最实用且可读性很强的一本书，可指导如何招募、管理那些内行和顶级的董事，而这一点构成了各种不同类型公司的关键成功因素。
你可以步步深入地游览录用董事时公司常犯的大十错误，你可以理解公司内总值、关联咨询师、朋友充斥董事会的一系列破坏性影响——封闭的命令主义、利益冲突、信息壁垒、从众思维、人满为患等。
本书将教会你如何纠正董事会的这些错误，主动避免这些错误。

作者简介

苏珊·F·舒尔茨居住在亚利桑那州的天堂谷，是1982年成立的SSA国际高级管理人猎头公司的创始人，该机构致力于招募及评价公司董事。
《华尔街杂志》及《雇佣周刊》等出版物给予她的公司以专栏地位，她不但有着丰富的国际经验，而且担任几家公司的董事。

作者的指导来自大量的研究调查以及数以百计的采访——商业中每一个人能用到的实用性的知识。

<<董事会白皮书>>

书籍目录

第一部分 战略董事会案例 第一章 董事会的基础 为什么董事会非常重要 何为董事会 战略董事会质量评分序列 谁需要董事会 第二章 如何战略性地招募董事会 第一个错误：非战略性地招募董事会 为什么要战略性地招募 董事会由谁来选举 战略招募的九个步骤 董事招募要项一览表第二部分 危害董事会的冲突 第三章 内容人 第二个错误：过多的内部人 董事会中的前任首席执行官们 第四章 利益冲突 第三个错误：过多的关联咨询顾问 投资者 第五章 家庭关系 第四个错误：过多的家庭成员 为什么董事会会增加家族公司的价值 第六章 亲信关系 第五个错误：任用太多的亲信 为什么不要招募你的熟人 交叉互任董事资格 董事会中的其他冲突 独立性 第七章 报酬 第六个错误：错误的酬劳 董事的薪酬 首席执行官的薪酬 第八章 多元化 第七个错误：畏惧多元化 常见的借口 全球责任第三部分 战略性地使用董事会 第九章 信息流 第八个错误：信息堵塞 培训董事们的技巧 第十章 董事的角色——附加价值 第九个错误：消极的董事会 好的董事做什么 危机时刻 审计委员会 评估首席执行官 人事更替 任期 评估董事会 评估董事……

章节摘录

避免“老好人”综合症　　那么你从哪里才能为公司找到最佳的董事呢？
众所周知，多数董事都被首席执行官置于董事会的网络中，迈克尔·伯克说过：“人们总是喜欢走捷径，他们会找一同打高尔夫的人。
”除了朋友之外，多数董事会的资源来自于现任董事会、公司总裁、首席执行官的朋友、协会同仁、职业服务供应商、投资者、银行家、律师、注册会计师、顾问或者风险投资家。
伯克先生在美国辛辛那提时，就已成为许多最初发展阶段公司的企业家的知己，而且他同时担任九家公司的董事，他或代表这些公司的形象或占有其股份。
他说：“我将董事会招募的每一位董事都记录在案。
”其他人也会这么做。
招募过董事的人都知道，有一张复杂的背景网络会给你帮助。
只要你遵循九大战略招募步骤，这一网络对你会很有价值。
但这只能作为辅助性的手段，而不能作为替代品。
再来看看贝蒂斯·桑德斯女士的有趣经历。
她在诺斯姆公司任职时结识了南加利福尼亚国家银行的首席执行官。
正是这位首席执行官将桑德斯女士引入了国家银行的董事会。
桑德斯女士受聘于carl Karcher公司董事会的原因是卡尔欣赏她担任United Way主席时出色的表现。
她　　同卡尔一样是位虔诚的天主教信徒，是个标准的“老好人”。
而桑德斯女士受聘于H．F．Ahmanson公司董事会的原因在于她是历史上第一位担任商务会议主席的黑人女性，而且她视野开阔，事业有成。
山姆·沃顿(Sam walton)先生在找寻一位女性出任其董事的时候，听说了在　　诺斯姆业绩非凡的桑德斯女士。
桑德斯女士虽然面试成功，但诺斯姆公司的政策不允许她接受这一职位。
所以沃顿先生只能选择了Little Rock-Hillary Rodham的一位女律师。
桑德斯女士离开诺斯姆公司后，又被沃顿招进了沃尔玛董事会。
如菲利·马修斯所说：“如果你知道公司的需求，请到公司外部找寻有相关背景的人选。
”推荐及面试董事会人选　　即使是季节性的董事会也要按照董事会的规定进行面试。
他们需要了解董事会的章程及公司对他们的期望。
如何衡量董事？
你想从他们身上得到些什么？
董事会是一个为答谢首席执行官而组建的迷人机构，还是一个与管理层关系密切的战略董事会呢？
它在贵公司董事会的历史上处于何种地位？
为谁服务？
如何弥补混合性和文化上的差异？
登门造访候选人，到他的办公室和他的家，见见候选人的家人。
利甩这个独一无二的机会来观察他的文化水准和领导才能，看看他周围人的素质及他们的优势所在。
推荐及面试董事会人选　　即使是季节性的董事会也要按照董事会的规定进行面试。
他们需要了解董事会的章程及公司对他们的期望。
如何衡量董事?你想从他们身上得到些什么?董事会是一个为答谢首席执行官而组建的迷人机构，还是一个与管理层关系密切的战略董事会呢?它在贵公司董事会的历史上处于何种地位?为谁服务?如何弥补混合性和文化上的差异?　　登门造访候选人，到他的办公室和他的家，见见候选人的家人。
利用这个独一无二的机会来观察他的文化水准和领导才能，看看他周围人的素质及他们的优势所在。
需要问候选人的几个问题　　为什么要加盟董事会?　　你对我们公司有哪些了解(问他是否了解公司的竞争机制、竞争对手、市场运作、客户群、员工结构；是否了解公司如何运用董事会及公司所面临的问题是什么)?　　举例说明你如何对董事会做出贡献?　　你的专长是什么?如何利用这些专长为董事会服务?　　你的财务技能如何?虽然不要求每个董事都是会计师，但他一定要懂得如何控管资源。

你受聘于几家公司的董事会?营利还是非营利的?在这些董事会中都担任什么职务? 你如何理解董事的职责及公司的管理? 董事会的价值可以提升吗?以何种方式提升? 何为下降趋势? 你如何利用董事会(无董事会经验的除外)? 你在董事会中最受益的经验是什么? 具体说明你如何增加董事会的价值? 作为董事，你最痛苦的经历是什么? 你是否愿意按照我们的需求进行参与和给予支持? 你希望加盟哪一个委员会?为什么? 你希望你的薪酬以股票还是现金的方式支付?(内尔·米诺先生认为，如果他认为公司不是他最佳的投资对像，他就不会加入董事会。
这也包括在经济好转时他是否愿意购买公司的股票。
如果他都没有信心购买公司的股票，他怎么能成为一名称职的董事呢?) 请说明你的目标及价值观是否与公司一致? 请说出你关心的是什么?面试候选人的一些技巧 在简介中阐明标准并请候选人描述他们的优势及弱点。
请候选人就公司董事会面临的挑战及相关问题发表他们的经验之谈。
他们会从公司的财务报告中得到什么结论?如何解决一些棘手问题?从候选人身上你会学到很多，而且对公司也会有更多的了解。
邀请候选人参观公司。
通过参观，你会发现他是否对公司真正感兴趣?他们会问什么样的问题?他们的洞察力如何?应聘以前是否有充足的准备?推荐信 切记面试有很多人为的因素。
令人印象深刻的推荐信往往会掩盖候选人极端自我、令人讨厌乃至性格分裂的一面。
你招募的每一位董事都应有成功的记录。
请调查他在其他董事会(含营利或非营利性机构)的表现。
推荐信似乎与职务的重要性成反比。
出于礼貌或尊重，人们往往不愿在董事会中提任何尖锐的问题。
这很敏感，尤其是针对那些你认识的人而言。
然而，尊敬他人、尊重董事会文化意味着你竭尽全力促使董事会做得更好。
通过推荐信你可以从候选人身上学到更多经验。
不管是营利还是非营利性公司，找董事会成员、员工、董事候选人的合作伙伴谈话。
这样我们不仅可以了解到一位律师事务所的资深合伙人“退休”的原因是否因为挪用公款，而且我们还可以发现一家跨国财政事务所的第二把手出任董事的原因应归于联姻，而与业绩无关。
……

媒体关注与评论

英文版序言　　1995年12月的一天，我前去参加晚宴的路上，一辆车以每小时65英里的速度撞到了我的凌志。
六位经验丰富的医生挽救了我的生命。
假如缺少其中的任何一位，我的生命将不复存在。
即使我能侥幸生存，也下会活跃如初。
正是这六位医生精湛的医术、目标一致、鼎力合作才给了我第二次生命。
　　也许你曾听说过，做董事就像驾驶飞机一样，惟恐偏离航线远离目标。
在医院疗伤的几个月里，主治医生和我本人共同的目标就是挽救我的生命。
董事会也是如此。
多数董事会的成员都拥有业绩优秀的公司或企业。
可是一旦灾难发生怎么办?我们该何去何从?是否能从容应对?若想成功一定要经历磨难吗?像千年虫一样的危机你能否应付呢?　　你们可能都拥有非常成功的企业，都有经营企业的天赋，或许你们不想读这本书，可是我想说，试想一下，如果您有六员干将，每位都符合您的战略需求，如果这些人可以共同努力，力求使您的公司做得更好，结果会有什么不同?怎样做结果会更好?　　我同董事会已合作多年，但是当我想起这六位医生，他们在关键时刻齐心协力，这正是董事会应该做的。
显然这是一个极端，至少我希望如此。
你毋须经历一次车祸来切身感受，这是我的深切体会。
这六位医生对我来说是一记警钟。
充分发挥董事会的优势吧，它会使你的公司更加成功。
伟大的董事会就意味着伟大的公司。
　　多年来我一直从事调研工作。
自20世纪80年代以来，我们一直致力于董事会的完善、重组、加强及选举。
部分公司得益于优秀的董事会，也有的公司因不好的董事会失去许多良机，对此我深有感触。
所以我决定写一本书来剖析董事会的优劣，来说服更多的CEO们征募优秀的董事会。
我希望越来越多的现任或未来的经理们来加强董事会的力量。
我也希望此书能唤起所有CEO、经理、股东、员工、客户及社团对董事会的重视，我的阐述非常简单——伟大的董事会意味着伟大的公司。

编辑推荐

伟大的董事会意味着伟大的公司。
《董事会白皮书：使董事会成为公司成功的战略性力量》一书阐述了录用董事时公司常犯的十大错误，纠正了公司高层仅仅把董事会当作橡皮图章的过时观念。
作者经过大量的研究，收集了上百次面试的结果和业界使用的实实在在的信息。
本书是不可或缺的、富有战略性而又明智的董事会的出色指南。

第一图书网, tushu007.com

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:http://www.tushu007.com