

董事长和总经理如何协作管理 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/246/2021_2022__E8_91_A3_E4_BA_8B_E9_95_BF_E5_c70_246989.htm 明确了董事长和总经理的身份是解决双方关系的硬件，还要有处理双方关系的软件，就是要把握好双方关系的界限和处理双方关系的原则。从新加坡淡马锡公司长期的实践看，其董事长和总经理关系处理较好，配合较好，他们的做法值得研究。一是把握好董事会与管理层、董事长与总裁的职责界线。淡马锡和淡联企业强调建立强大的董事会，要把握好董事会与管理层、董事长与总裁的职责界线，关键在于董事会和董事长。对此，他们着重强调以下几点：首先，董事会和董事长要有所为有所不为。不要管得过细，不要过分干预总裁，否则表明董事会、董事长对管理层无信心。如果董事长热衷于做执行性事务，那他应辞去董事长职务改任总裁。其次，董事长与总裁接触，除非总裁主动听取意见，董事长不应就执行性事务向总裁发表自己的看法。再次，董事长要防止个人英雄主义，不能到处抛头露面，荣誉、成绩都揽在自己身上，而实际上大量工作都是其他董事和管理层做的。如果淡联企业有这样的董事长，早被炒鱿鱼了。二是双方应密切配合与沟通。淡马锡及淡联企业的董事一致认为，董事会、董事长与管理层、总裁密切配合与沟通，是实现董事会最佳运作的必备条件。在这方面，他们积累了一些经验：其一，管理层应为董事会运作无保留地提供专业化的意见、足够的信息资料、履行职责的情况报告、必要的组织和人力资源，真诚地配合董事会开展工作。其二，董事会不能独自决定公司的战略走向，这

类重大决策，一定要与管理层充分协商，听取管理层的意见。其三，除了涉及总裁和管理层的内容外，管理层应列席董事会和常务委员会等会议，并回答董事提出的问题。有的淡联企业董事会的第一个议题，就是听取各高管人员的口头汇报。其四，每年专门召开1~2次董事会与管理层的沟通会，选择一些题目进行交流。其五，每一位高管人员和部门经理，可随时与董事会、专门委员会和董事沟通而不需层层报批，董事会还定期听取部门经理的工作汇报。其六，董事长与总裁是董事会与管理层沟通的主要桥梁。董事长与总裁两人定期当面沟通已形成制度。三是董事会和董事长要成为管理层和总裁的良师益友。淡马锡和淡联企业拥有颇具核心专长的强大的董事会，并有丰富商业经验的资深人士担任董事长，董事会和董事长有资格、有能力成为管理层和总裁的“良师”，给予其指导、咨询，并知道应采纳还是不采纳管理层和总裁的每一项意见，能发现管理层和总裁所提建议存在的漏洞。董事会成员与高管人员都是同事，还应该成为“益友”。董事长与总裁要通过多种形式进行毫无拘束地、坦诚地交换意见，消除误会。总裁会有很多长处，但也会有缺点，董事长若能帮助他克服缺点，发挥他的长处和潜力，从而使公司不断进步，是董事长的最大成就。他们特别强调，良师益友的关系与发展个人友谊是完全不同的。董事会是股东的代表，良师益友也要遵从股东利益，为了股东的利益，董事会应坚定地掌握大局，果断地采取措施包括必要时更换总裁。因此，董事会成员与高管人员的关系是既要近又要远，董事应清楚地知道何时应与管理层保持一定距离，何时应与管理层密切合作。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下

载。详细请访问 www.100test.com