

MBA必读:造就优秀董事长的十大因素 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/286/2021\\_2022\\_MBA\\_E5\\_BF\\_85\\_E8\\_AF\\_BB\\_\\_c67\\_286395.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/286/2021_2022_MBA_E5_BF_85_E8_AF_BB__c67_286395.htm)

一个真正优秀的董事长是怎样的呢？一位董事这样总结：“他很有感染力、非常善良、关心他人、平易近人，但也可能非常尖锐，并能采取强硬手段处理事情。”造就优秀董事长的许多因素涉及良好的人际交往和交流技巧，以及将客观情况与对机构运行状况的全面

了解相结合的能力 他们的一些品质似乎显而易见：他(或她)必须是好的聆听者、伯乐和促进者，必须与股东建立信任关系，必须是首席执行官的引导者、导师和反馈者 一位优秀的

董事长应具备哪些品质？当猎头公司Whitehead Mann向数家大型英国企业以及公共部门的董事们提出这一问题时，恰恰是糟糕的董事长而非优秀的董事长更容易跳入他们的脑海。

“我碰到的最糟糕的董事长是个心胸狭隘的恶棍。”一位董事在接受采访时说，“当他觉得无聊时，就会突然挑中一个人，然后对他大吼大叫：‘你，你觉得呢？你有什么看法？没有，你没有，我不这样认为。’”

在富时100指数

(FTSE100)和富时250指数(FTSE250)成分股公司、大型私人企业、私人股本公司和政府部门的215位高层董事中，几乎没有

人主动称赞董事长这类人。“在我认识的12名董事长中，我只碰到一位优秀的。”其中一位说道。另一位说：“我认识的董事长中没有一个可称得上伟大。”

还有一位说，富时100指数企业的一些董事长和董事会“工作完全没有效率”

。这些评论令人不安，因为董事长在确保董事会平稳运行方面起到至关重要的作用。去年，在政府赞助下，德里克希格

斯爵士对非执行董事进行了一次审查，其中一项结论是，首席执行官不应继续担任同一家公司的董事长，从此，董事长这一职位引起了人们的关注。因此，上述研究正当其时。该研究由Whitehead Mann旗下的董事会训练公司The Change Partnership公布，调查了成为当代董事长所必需的品质。该研究号称是同类研究中规模最大的一个：受访者目前或曾经任职于英国775家私人企业或公共部门组织的董事会，其中60%是现任首席执行官或董事长。特易购董事长戴维里德在报告的序言中说：“担任一家机构的董事长非常令人满足，而且充满挑战，但这也是一个非常缺乏正式准备的职位。因此，随着各个机构发展自己的董事会评估方法，若能更好地了解其他董事对关键成功因素的看法，这对那些已成为董事长以及准备肩负起董事长责任的人都大有裨益。”通过对正面和负面的董事经验进行总结，研究小组得出造就优秀董事长的十大因素。许多因素涉及良好的人际交往和交流技巧，以及将客观情况与对机构运行状况的全面了解相结合的能力。受访者同意如下观点，即伟大的董事长原先不是首席执行官。

“许多首席执行官并不具备成为董事长的技能，当然更不是在同一家机构内，因为他们无法听之任之。”一位受访者表示。担任两家机构董事长的另一位受访者表示：“董事长应该是在其他方面非常‘忙碌’的人，否则他会插手干预。”

人们越来越认识到，董事长的作用有所不同，而不仅仅是首席执行官的晋升。“董事长没有必要想做首席执行官。他的作用在于使首席执行官成为英雄，而不是他自己。”一位董事表示。另一位董事说，“学习做一位有效的非执行董事是成为有效董事长的先决条件。”优秀董事长的一些品质似乎

显而易见：他(或她)必须是好的聆听者、伯乐和促进者，必须与股东建立信任关系，必须是首席执行官的引导者、导师和反馈者。深入研究这些品质，我们会清楚地发现，董事长应该采取大量平衡措施。以董事长和首席执行官的关系为例。一些董事表示，董事长和首席执行官要共事愉快，忠诚和友谊是必不可少的。然而，当董事长的工作还要使首席执行官和其他高管承担责任时，他们之间的关系应有多密切呢？“董事长不应成为忏悔神父或是哭泣者依靠的肩膀。”一位董事表示，“他们给予的支持必须加以谨慎的平衡，必须既关键又具建设性。”一位董事长回忆说：“我曾经对我的首席执行官说，我必须让你成功，支持你，否则就要解雇你。”要做到必须的客观公正并非易事。一位受访者描述了一位上市公司的董事长。“一开始他也不愿意……他最终确实满足了股东的期望，但在登上中心舞台前，他得受到敦促，而且因此必须作出令他非常不舒服的决定。”董事长通常在董事会很有影响力，但优秀的董事长将弱化这种影响力，而且会对周围的董事保持敏感。“强势的董事长必须非常谨慎，不要妨碍其他董事会成员作出贡献。”一名董事表示，“他们不应该太早表达自己的观点。”目前，他们还必须在监管要求和战略制定上取得平衡。“自从作为新董事长上任，我就认识到，我们过去在公司治理上花费了太多时间。”一位受访者承认，“而我现在认为，必须相当快地做完这些事，并花更多时间在战略制定上。”那么，一个真正优秀的董事长是怎样的呢？一位董事这样总结：“他很有感染力、非常善良、关心他人、平易近人，但也可能非常尖锐，并能采取强硬手段处理事情。”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](http://www.100test.com)