

秘书处

全球公司治理论坛
华盛顿特区西北1区宾西法尼亚大街212号
邮编：20433

电话：+1.202.458.8097
传真：+1.202.522.7588

cgsecretariat@ifc.org
www.gcgf.org

全球公司治理论坛是一个领先的知识与能力构建的平台，致力于在新兴市场和发展中国家进行公司治理改革。本论坛具有独一无二的专业知识、经验和解决方案，用于解决发达国家和发展中国家重要的公司治理问题。

本论坛致力于提高私营企业作为发展原动力的作用，改善发展中和新兴市场应对金融危机的能力，激励公司以有效、透明、可持续并且能够负担社会责任的方式进行投资和开展运营。在完成上述工作的过程中，本论坛与国际、地区以及当地的机构进行合作，吸纳全球私营企业的领袖加入我们的网络。

本论坛是由多位捐赠人与世界银行和经济合作与发展组织于1999年共同设立的信托基金，在国际金融公司内办公。

我们的捐赠合伙人



手册（四）

第三卷：培训

解决公司治理纠纷

©2011. 国际金融公司
华盛顿特区西北1区宾西法尼亚大街2121号；邮编20433
版权所有

本出版物所涉及的研究结果、解释和结论，均不应以任何形式归责于国际金融公司及其附属机构，亦不得归责于其董事会成员及其所代表的国家。国际金融公司不对本出版物内的任何数据提供保证，不对因使用该数据而造成的后果负任何责任。

本作品内的资料受版权保护，对本作品全部或一部的复制和/或传播可能会构成对相关法律的违反。国际金融公司鼓励本作品的传播，因此，也允许用户复制本作品的一部分用于个人和非商业用途，但用户无权转售、再行传播或制作衍生作品。对本作品其他形式的复制或传播，应当事先征得国际金融公司明示书面许可。

如果需要进行影印或重印，请将包含全部信息的请求内容发送至：
华盛顿特区西北大街H1818号出版商办公室转世界银行许可部转国际金融公司；邮编20433

所有有关权利、许可，包括附属权利的问题，均请发送至：
华盛顿特区西北大街H1818号出版商办公室转世界银行许可部转国际金融公司；邮编20433
传真：+1 202-522-2422

作者

玛丽·劳伦斯·古伊
克里斯托弗·霍尼曼
玛丽·乔·拉森
卡尔·麦基
乔·马斯特斯
安妮·默里纽克斯
艾伦·罗德尼克

编辑

詹姆斯·斯拜尔曼

设计

玛丽·拜斯·拉姆西



全球
公司
治理
论坛



全球
公司
治理
论坛



国际金融公司
世界银行集团

手册（四）

解决公司治理纠纷

第三卷：培训



第一部分

解决公司治理纠纷需要哪些技能？

董事解决纠纷的技能

开会发言和讨论是董事会工作的核心，对于决策、指导公司和确保股东权益至关重要。

决策应当是个过程：董事之间对获得的所有信息，进行富有成效、目标明确的热议讨论。每个董事都应当充分参与这些讨论，制定程序防范一言堂，特别是在进行决策时。

引言

冲突期间的沟通困难

“当冲突出现时，我们停下来，发现有些事情不对。出现困难的关系变得复杂起来，不像原来那样简单顺畅了。我们不再从表面上看待事情，而是花费更多的时间和精力解释其中的含义。随着沟通越来越困难，我们发现越来越难以表达观点和感受。我们也更加难以理解别人的行为和话语，并且可能会感到不安和焦虑。随着冲突的升级，还会出现越来越多的紧迫感和挫败感，特别是在看不到结果的时候。”

JOHN PAUL LEDERACH

印地安那州圣母国际和平大学教授

来源：John Paul Lederach, “冲突转变”。2003年10月。
请访问<http://www.beyondintractability.org/essay/transformation/?nid=1223>

行之有效的董事会应该有清晰的会议目的和共享的标准，这样可以有助于预防误解，促进董事之前权力共享。董事会讨论的质量也取决于董事的个人努力，即向他人传递信息，并倾听他人意见。¹

在董事会议事期间，董事之间意见和判断的差异是不可避免的。然而，紧张气氛可能会加剧这种差异，并限制董事会发挥其原有的决策作用，这种情况在公司进行有关重大利益调整或是战略决策时更加明显，董事们可能会根据强权政治和个人议程而不是问题本身来决定自己的立场。当董事会关系出现混乱时，董事们的对抗行为倾向于解释为额外证明其动机值得怀疑。董事可能会感到，无论说什么，做什么，都被视为是错误的，他们的努力得不到重视。

一般情况下，纠纷可能是容易解决的小事而不了了之，纠纷也可能成为逐渐升级的语言和行动“战争”，影响到以后董事之间的人际关系，其职业发展和其他后果，以有形和无形的方式损害公司利益。



如欲了解公司治理纠纷的后果和影响，请参见第一卷模块2。

在纠纷刚开始时，董事之间的沟通会变的越来越困难，相关各方之间的关系也趋于紧张。基于文化、个人、政治、心理和其它因素的影响，每个人对于问题和解决方案的看法可能有所不同。董事之间专业背景，学历和经历差异，还有其对纠纷的关注度都会影响到纠纷解决过程中的方方面面。

情绪可能会影响到董事之间的争论行为，特别是当自信、支配和被支配，“争必胜”的需要、尊重和“等级”意识以及其它心理问题聚合形成争论者的观点和行为时。这些情绪扩大了争论者之间的意见分歧和争论行为本身。容忍敌意、攻击或失礼可能会恶化董事之间的关系。

为了使董事之间的辩论有条不紊的进行并与外部利益关系人的讨论具有建设性，董事们必须了解和应用纠纷解决技能。虽然有些董事可能具有消除纠纷的天赋，但其他董事需要接受培训，从而：

- 了解公司治理纠纷的动态
- 评估有关纠纷的风险和后果
- 了解个人冲突管理方式
- 掌握纠纷解决和人际关系技能
- 具备对于文化问题的敏感性
- 学习ADR相关程序和技巧
- 了解何时寻求第三方，帮助管理和解决涉及股东和/或其它利益关系人的内部和外部治理纠纷

 如欲了解面向董事的公司治理纠纷解决课程样本，请参见第三卷模块2。

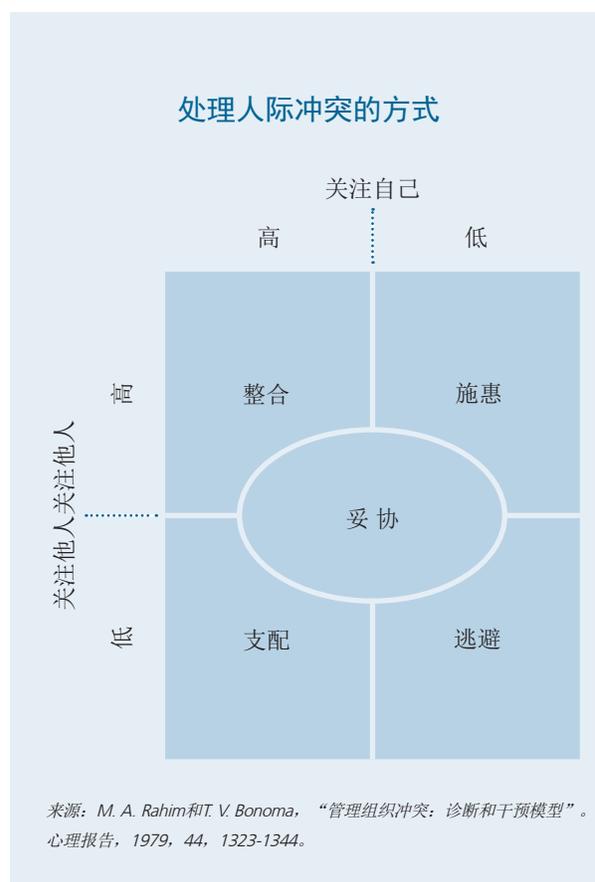
冲突管理方式

来源：M. A. Rahim 和 T. V. Bonoma，“管理组织冲突：诊断和干预模型”。心理报告，1979，44，1323-1344。冲突管理文献提供许多指导方针，包括如何处理团队中的人际冲突，从而个人、团队或组织的有效性最大化。为了有效预防和管理公司治理纠纷，董事会和其成员必须了解其冲突管理方

式。1979年，Afzalur Rahim和Thomas Bonoma²使用两种基本维度区分处理冲突的方式：关注自己(也称为“自信”)和关注他人(也称为“关注人际关系”)。第一种维度解释个人试图解决自己的问题的程度(高或低)。第二种维度解释个人试图解决与他人问题的程度(高或低)。

这两种维度的组合产生五种处理人际冲突的方式：

- **整合**（高度关注自己和他人）。这种方式也称为“合作”，旨在解决问题，包括开明的态度，积极交流信息，寻找可选方案，探讨双方差异，达成双方可接受的有效解决方案。这种方式通常描述为“双赢”途径，满足双方的需要，获得实用成果。以“整合”作为主要方式的董事会符合公司治理的最佳实践，即董事会成员为了公司的最大利益进行讨论和辩论的战略决策。



- **施惠**（低度关注自己，高度关注他人）。这种方式也称为“助人”或“协调”，即低调处理差异，通过强调共同性，以解决另一方的问题。施惠人员忽视自己的需要，满足他人的需要。这种方式通常描述为“输-赢”途径，即以满足他方需要来获得实用结果。这种方式一般体现于家族公司董事会，董事会中的家族成员遵从创始人的意愿。董事之间的互相依赖关系可能会导致决策较少地基于事实，而更多地基于促进关系。作为受托人，董事不得将个人利益和义务放在对公司的义务之前。法律责任和时间因素可能会限制董事会参与董事会的讨论和行动，导致他们“施惠”。
- **妥协**（中度关注自己和他人）。这种方式涉及“互让”，双方都放弃一些自己的利益以达成都可接受的决策。这种方式反映了董事在本质上关注其支持者的最大利益，但却遵守既定的决策程序。
- **支配**（高度关注自己，低度关注他人）。这种方式也称为“竞争”或“指挥”，属于“赢-输”途径，或通过强迫行为取胜。过分自信、强势竞争的支配型人员为了努力实现自己的目标通常会无视另一方的需要和期望。这种方式会产生不良后果。这种方式在以下董事会中最为普遍：其中一名董事，一般是董事长或首席执行官，可以支配决策程序，几乎不容许辩论和讨论。对董事长/首席执行官的“崇拜”可能会占据优势，从而导致董事们的服从，不愿意挑战“一致同意”的决定。但在董事会中，如果支配型人员不止一名，则容易产生争论。
- **回避**（低度关注自己和他人）。这种方式表现为退让或躲避。回避人员不能满足自己或他方的需要。这种方式通常描述为“输-输”途径，双方的问题都不能解决，从而产生不良后果。这种方式常见于被动或消极的董事会，董事们不假思索即通过决议。

文献表明，更加具有合作性的冲突管理方式，例如“整合”和“施惠”（表现出对另一方的适宜关注），可能会产生积极的个人和团体成果，而对抗性的方式，例如“支配”和“回避”（几乎未表现出对另一方的关注），则通常会导致冲突升级和消极后果。³

作者Ron Kraybill解释说，冲突管理方式是基于个人应对与他人的冲突的方式，其差别存在于个人偏好和习惯，而不存在对错之分。⁴每种冲突管理方式都有其优点和缺点。董事会成员必须了解自己其他成员偏好的冲突管理方式。当个人不了解所偏好的方式时，就会面临“自动驾驶”风险，盲目作出反应。了解自己和他人的冲突管理偏好的董事能够作出更好的选择。例如，在处理重要业务之前，董事应当花费时间与“施惠”型人员联系。在与回避型人员打交道时，则有必要给予充足的时间，使其审核报告和文件，谨慎地使其参与董事会讨论，从而受益于他们的观点。



实践

冲突管理方式问卷

对于以下的每项表述，根据您在董事会中的实际行为，在适宜的栏中打勾。		正确 4分	有些正确 3分	有些错误 2分	错误 1分
1	我与他人考察问题，寻找符合公司最大利益的解决方案。				
2	我设法与董事会成员协商，在争论时采用互让方式。				
3	我设法满足董事长和委员会主席的期望。				
4	我提出抗辩，坚持自己的观点。				
5	出现不同意见时，我提出问题，与所有董事争辩。				
6	当我发现自己陷入争论时，通常说得很少，并且尽快离开。				
7	我设法从两方面看待冲突：我考虑个人和其他董事们的需要。				
8	在处理有纠纷的问题时，我倾向于妥协，然后转入下一个议题。				
9	我发现有关战略问题的冲突具有挑战性和刺激性：我喜欢从智力上比拼。				
10	与其他董事会成员争执使我感到不舒服和焦虑				
11	我设法实现我在董事会中所代表的股东愿望和利益。				

对于以下的每项表述，根据您在董事会中的实际行为，在适宜的栏中打勾。		正确 4分	有些正确 3分	有些错误 2分	错误 1分
12	我能够很容易地弄清需要作出的决策。通常我是正确的。				
13	为了打破重要决策上的僵局，我愿意向他人让步。				
14	我不发表与其他董事不同的意见，从而避免不愉快。				
15	我可能不会总是同意董事会会议上作出的决策，但为了保持董事会的和谐，这是很小的代价。				

在下图中，将对每项表述的打分加总。分数最高的一行是您最喜欢的冲突管理方式。

分数最低的一行是您最不喜欢的冲突管理方式。

竞争	表述4+9+12的总分=
回避	表述6+10+15的总分=
妥协	表述2+8+13的总分=
施惠	表述3+11+14的总分=
合作	表述1+5+7的总分=

来源：改编自Timothy F. Dowty，我的咨询服务站点。请访问http://www.my-counseling-site.com/conflict_resolution_questionnaire.html。

董事会的静思和自我评估会议适于讨论董事的冲突管理方式和偏好，有助于处理现有或潜在的差异。当人们知悉和理解彼此的方式时，就会减少对抗，更倾向于容忍彼此的行为和反应。

纠纷解决技能和专门技术

在管理董事会的事务时，作为促进者以及领路人，主席(或首席董事)必须鼓励有建设性的董事会讨论并合理处理纠纷。在举行会议时，主席要鼓励辩论，在董事中建立共识，合理地处理不同意见，已寻求公司和股东的最大利益。这种环境能够鼓励董事齐心协力。主席应当控制处理纠纷的进程，而不是去支配讨论；每名董事都要得到公正对待。主席有技巧的提问有助于阐明问题，鼓励董事充分参与。



如欲了解董事会在预防和解决公司治理纠纷方面的职责，请参见第二卷模块1。

引言

多话的董事

“您可能会遇上多话的董事，太健谈了，所以他觉得必须阐明每项主题，有时甚至是一个主题的两个方面。我必须给予这样的反馈：‘先生，以下是您的董事会向您说的话：董事们很喜欢您，但您太能说了，他们感觉受到了胁迫。’”

WILLIAM HOLSTEIN

专栏作家，ARMCHAIR MBA

来源：William J. Holstein, “董事会的问题”。商业周刊，2007年12月27日。请访问http://www.businessweek.com/managing/content/dec2007/ca20071227_236732.htm。

主席(或首席董事)应当协调董事会关系，解决董事之间的纠纷。在一些情况下，有才能的董事会成员主动担任调解人，说服董事解决纠纷。最后，所有董事都应能够通过纠纷解决实践加强董事会的公司治理。董事会集体负责以建设性的方式及时解决处理纠纷。提高董事会的纠纷解决技能是一个动态的过程，需要董事会的领导力和学习及适应的意愿。

董事，特别是采用合作型冲突管理方式的董事，一般会利用调解技术，所以他们无需总是去寻找共同点。这种调解人将提出问题，认真倾听，鼓励各方解决纠纷。他们设法阐明问题，改善沟通，重新将重点放在公司利益上。在调解人的帮助下，董事以及投资者和其它利益关系人将会寻求可接受的冲突解决方案。

引言

成功的董事会领导人

“外交家的人际关系技能对于帮助董事和管理层找到都能接受的解决共同挑战的方案最为重要。这些技能很微妙，不会总是出现在工作描述中，因此选择首席董事是董事会最艰难的决策之一。”

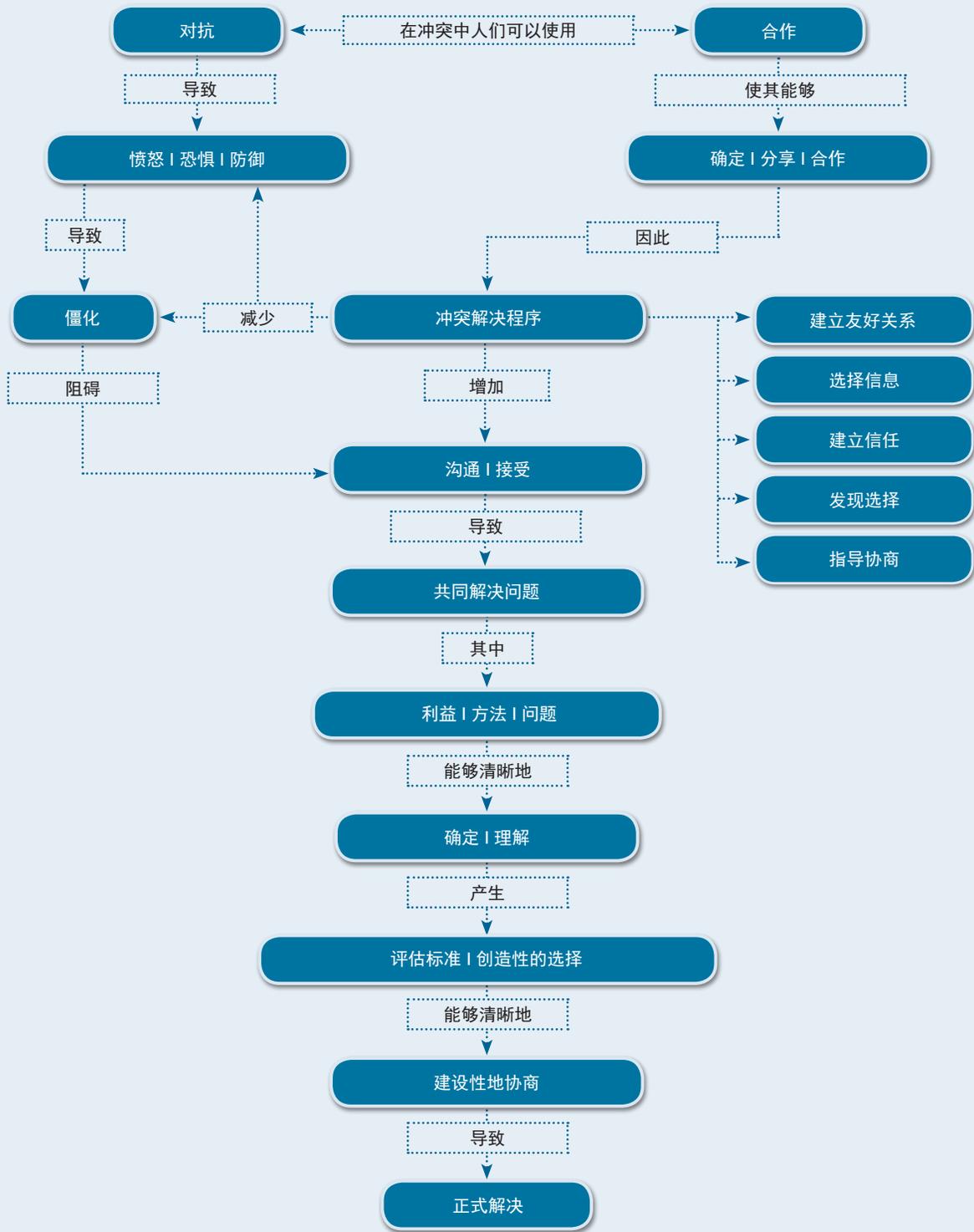
THEODORE DYSART

执行合伙人

海德思哲国际咨询公司

来源：Theodore Dysart, “成为超级首席董事”。董事职务。2008年10月/11月。请访问www.directorship.com/media/2010/09/2010-DIRECTORSHIP-100.pdf。

纠纷解决动态



来源：历史30：加拿大研究课程指南-技能/能力评估。请访问<http://www.sasked.gov.sk.ca/docs/history30/images/conf.gif>。

冲突解决技能阶梯

无技能人员		有技能人员
	能够协商双赢 解决方案	
<ul style="list-style-type: none"> > 不灵活 > 个人需要占支配地位 > 设法使用权力支配(通过攻击)或退缩以赢得同情 	6	<ul style="list-style-type: none"> > 灵活 > 思想开放 > 关注个人利益
	能够产生各种 解决方案	
<ul style="list-style-type: none"> > 限于“斗或逃”选择 > 仅关注自己的利益 > 为立场争辩(立场能够伪装成利益) 	5	<ul style="list-style-type: none"> > 产生各种选择 > 发现包含双方利益的选择
	能够移情/ 接受观点	
<ul style="list-style-type: none"> > 不了解他人感受 > 不能准确看出他人感受 > 不能“听到”他人利益 > 将他人视为“坏人” > 认为移情表示同意 	4	<ul style="list-style-type: none"> > 准确看出他人的情绪 > 敏感和适宜地回应 > 听取他人利益 > 知悉移情和同意之间的差异
	能够识别和表达 自己的利益	
<ul style="list-style-type: none"> > 仅表达其立场(得到拥护的解决方案) 	3	<ul style="list-style-type: none"> > 知悉立场和利益之间的差异 > 根据愿望/需求/恐惧/关注表达自己的利益
	能够口头表达 自己的思想和感受	
<ul style="list-style-type: none"> > 不能口头自己的思想和感受 > 不了解自己的思想和感受(责备他人) 	2	<ul style="list-style-type: none"> > 掌握大量表达感受的词汇 > 能够识别自己的思想和感受 > 能够体验情绪，不会失控
	不能控制/管理 强烈的感情	
<ul style="list-style-type: none"> > 不能控制/管理情绪 > 大喊，尖叫，动情流泪，退缩 	1	<ul style="list-style-type: none"> > 能够体验情绪，不会失控
	冲突	

来源：改编自：M. Trinder和E. Wertheim, E. (2005)。 “培训教师，培养年轻人的移情心和同情心”， M. Kostanski(Ed.), 澳大利亚心理学学会维多利亚分会学报。请访问<http://www.latrobe.edu.au/psy/research/eris/>。



聚焦

董事的人际冲突管理技能

人际关系技能包括影响交流的所有行为和感受。董事的工作内容应当包括人际关系技能部分，即：

- ▶ 有效沟通
- ▶ 积极倾听
- ▶ 自信的表达
- ▶ 灌输信任和自信
- ▶ 尊重文化敏感性
- ▶ 建立共识
- ▶ 管理和控制情绪
- ▶ 建设性地提出不同意见
- ▶ 学习机敏
- ▶ 自我激励

人际关系技能



来源：悉尼大学。可访问：<http://www.sydney.edu.au> 获取相关信息

在纠纷周期中，某些人际关系技能和相关专门技术有助于董事处理紧张状态。这些技能通常包括：

有效沟通

董事、高管和外部支持者之间的有效沟通对于董事会工作至关重要。有效的沟通可以促进他们之间的对话和参与，减少制定解决方案的障碍，而且有助于防止误解，缩小不同意见的范围。“领导人必须能够分享知识和创意，向他人传达急迫感和热情。”国家半导体公司总裁兼首席执行官Gilert Amelio说。“如果领导人不能使信息得到清晰的理解，并以此激励他人行动，那么这个信息就会无关紧要。”

良好的沟通开始于积极的倾听。优秀的沟通者是优秀的聆听者；留意和接受他人的观点有助于确保合作的双向沟通。积极的倾听可以帮助董事收集事实和消息，精确评估情况，并让别人感到正在被倾听。积极的倾听包括建设性地重述报告，要求读懂非语言暗示，例如目光接触，语调，面部表情，从而理解其意图。积极倾听和可自由回答的提问(相对于秘密的肯定/没有问题)等技能可能看起来很容易。但实际上，这些技能的适宜应用需要仔细的观察，良好的判断，以及绝佳的时机。以建设性的方式重述报告不仅是使用正确的词语，还包括使他人参与确定共同愿景。

良好沟通还包括自信的表达。董事们需要清晰地表达自己的观点，使所有相关方理解，并且不会误解报告和意见。这就需要董事拥有大量词汇，从而提高交际能力，清晰表达思想，与持有相反观点的人员辩论。

良好的沟通还包括知悉语调和身体语言以及这会向他人传递什么信息。根据Albert Mehrabian在1971年所作的研究⁵，面对面的沟通可以分成三项要素：非语言，语调，语言。语言仅占沟通的7%，而非语言

暗示占55%，语调占38%。这表示人们所说的话仅占所听到的内容的一小部分。在董事会会议室中，最大的误解和持续的纠纷的根源可以归结为以下四项致命假设：⁶

- 参与者理解沟通的内容
- 参与者同意沟通的内容
- 参与者关心沟通的内容
- 支持者知道如何根据沟通的内容行事

管理沟通中最大的错误之一是认为他人将按照自己的想法接受沟通的内容。获得相同信息的人们会产生完全不同的理解。因此，理解过程-人们接收、组织、解释和保留别人传达的信息-能够成为关键障碍。沟通过程也被人们弥补差距的倾向-结束过程-复杂化，即信息与已知的信息一起漏掉，即使该信息既不重要也不正确。

灌输信任和自信

在一起工作的人们，例如董事会成员，彼此之间通常会同时产生一定程度的信任和不信任。公正的董事会有惯例确保董事们具有公平的机会表达观点。



聚焦

有效沟通的障碍

以下态度是有效沟通的障碍。它们会使会议偏离目标，制造挫折，激起怨恨，产生公开的非建设性不同意见：

- ▶ 干扰
- ▶ 争辩
- ▶ 高傲
- ▶ 训诫
- ▶ 说教
- ▶ 布道
- ▶ 判断
- ▶ 胜过他人
- ▶ 垄断交谈



术语

沟通框架

选择正确的词语对于有效沟通者来说必不可少。词语与形象、情绪以及来自个人和集体生活经验积累的联想紧密结合，形成“框架”。通过这些框架，人们筛选和处理信息，作出判断，对周围的世界进行推断。框架则形成我们的理解、解释和沟通方式。

根据词语的独特框架掌握适宜的词汇能够将无说服力的信息转化成具有说服力的信息，加深与关键的利益关系人的交流，并加强彼此之间之间的确信任。沟通专家Frank Luntz表示，了解人们如何“听到”我们所“说”的话有助于确保信息更清晰地传达，同时减少误解。这就要求信息可靠、简洁、一致、形象，具有启发性。

来源：Frank Luntz，产生作用的词语：不是你说出的，而是人们听到的。纽约：Hyperion出版社，2007。

这对建立信任和共识是最有效的。无论所在董事会的立场如何，参与管理和解决纠纷的董事必须灌输信任和自信这在纠纷解决过程中被视为公正，无论该过程是多么不正式。一位首席董事解释说，这种信任的一部分是“其他董事会成员和管理层相信所提供的信息不会被提供信息者的偏见过滤。”正如新闻记者Edward R. Murrow所写：“为了说服别人，我们自身必须值得被信任；为了值得被信任，我们必须十分可靠；为了十分可靠，我们必须诚实待人。”

这套技能需要了解如何与他人接触，读懂别人，找到相互尊重的基础，同志情谊，以及团队建设。

尊重文化敏感性

文化是一系列习得的信念和行为，形成个人和群体看待和体验世界的方式。植根于董事会之外的冲突的历史政治因素可以导致讨论中的固执、责备和僵化。

每个人，包括董事，将原籍文化形成的独特的世界观、当地看法和行为带入社会冲突，这些观念和行为在童年习得，并在各种关系中不断发展(例如宗教，种族，阶层，志愿组织，专业机构)。

当董事会由具有不同技术、种族、社会和文化背景的有才能的董事们组成的时候，董事会更有可能质疑假设，权衡各种后果，最终形成更有远见的决定。董事会的多样性是一种资产。董事会多样性指标提醒人们，意见有可能出现差异，但是这种差异会预期增加创新思维，提高处理冲突的能力。因此，文化差异可能会加深公司治理纠纷。

无论是处理内部还是外部纠纷，文化技能都主要取决于观察技能和对于同事对尊重的看法的敏感性。例如，在董事会会议期间，一些董事时间观念较强，效率很高，并且是任务导向的。对于他们来说，时间管理是专业实践的特征。其他董事可能更加重视董事会的殷勤招待和关系。⁷从这个角度来说，过分强调董事会任务和效率是没有教养和失礼的。

需要解决的最困难的问题不是行为，例如是否握手，而是有关特定群体或社会的共享和持久的价值观和信仰。董事们应当认识到，当一方害怕另一方将会施加作为支配形式的价值观或信仰时，文化差异可能会成为协商的障碍。少数派人士通常害怕受到权威群体的支配，文化优势(或不尊重少数派文化)的任何迹象都是潜在的威胁。⁸



引言

文化框架

“文化无法摆脱人们的沟通方式，因为沟通主要取决于看法。我们的文化形成我们的参考框架，我们通过这个框架解释事件、感受、思想和信息。因此，我们对于现实的解释取决于我们看待世界的方式、信念和价值观。文化构成人们进行交流的背景。”

SHARANYA RAO

项目副主管，ENVISION EMI INC.

来源：Sharanya Rao，“在线纠纷解决中的文化真空”。请访问<http://www.odr.info/unforum2004/rao.htm>。

建立共识

董事长和首席董事需要促进讨论，鼓励董事根据董事会实践中的卓越标准签署和遵守共同协议。董事长必须确保问题解决，作出决策，使公司能够根据决策开始行动。决策应当通过董事的共识作出，这是考虑和整合不同主张后的自愿协议。一般说来，与投票相比，一致同意的决策的分裂性较低，因为投票需要董事采取相反的“是”“否”立场。然而，一致同意的过程一般比投票耗时更多。

建立共识不应与“集体思考”混淆，后者表示董事们遵循共同的思路，不对决策提出质疑。而建立共识是帮助在开始时采取反对立场的董事达成有时具有创新性的互利协议。正如诗人拉尔夫·沃尔多所写：“不要因循旧路，而要另辟蹊径。”

有助于建立共识的技能包括：

- 可自由回答的提问
- 礼貌的有效沟通
- 积极倾听
- 将问题带到表面
- 进行分析以加深理解并找到组织信息的模式
- 描述共同的关注
- 制定可选解决方案
- 通过成本/效益评估对方案进行优先排序
- 监控意外结果的协议

共识可以在董事会会议之外的静思和行政会议上建立。作为调解人的董事长、首席董事或董事会成员可能需要作幕后工作，组织单独会议来找到共同点。这需要时间和精力。帮助所有各方同意一项解决方案需要有效的领导力，并且运用正式和非正式权威。

管理情绪

情绪存在于冲突内部，不容易显现，特别是在董事会中。在冲突中，情绪通常转化于更可触摸的事物中，例如作出判断(“您错了”)，表明他人的意图(“您拒绝向我披露这一信息”)，或提出解决方案(“这是需要做的事情”)。董事们需要认识到任何偏见。将情绪因素与实质因素区分开来的优秀分析能力对于任何业务都至关重要，在解决纠纷时尤其关键。具有优秀的人际关系技能的董事更容易发现内部或外部纠纷的来源，特别是在涉及他人的行为时。人们应当将个人问题、个性和情绪与公司治理问题分开。

然而，在许多情况下，如果未确认感情因素，则很难制定冲突解决方案。这并非意味着董事应当感情用事，而是在使争论者重新关注为了公司及其股东的最大利益而行使的受托责任之前，需要以专业方式沟通感情，才能制定纠纷解决方案。R. Fisher和D. Shapiro提出以下五点，用于积极影响冲突期间的情绪：⁹

- **表明对于所有各方的尊重。**表示理解他人的立场，认可他们的思考、感觉或行为的价值。这并不意味着我们必须同意他们的立场。
- **建立联系。**共享有关共同利益的信息，询问个人问题。
- **尊重各方的自主权。**人们喜欢作出独立决定。给予他人表达观点的空间。例如，说话太多的人员会威胁他人的自主权。



通过降级技术管理冲突

将不同意见降级：

- ▶ 认真倾听，表明关注度，提出开放式问题。
- ▶ 控制时间，使反对方有均等的机会表明观点。
- ▶ 将干扰和阻碍最小化。
- ▶ 避免意见的两极分化。从公正的董事获得多种观点。

将回避降级：

- ▶ 确保所有董事会成员有机会在董事会会议上表明问题。
- ▶ 向表示关注但不愿参与的董事提出开放式问题(“您对此有何想法?”)。

将有纠纷的行为降级：

- ▶ 保持平静，意识到身体语言和声调。
- ▶ 清晰表明实际和战略目标。将讨论重新集中到有建设性的实用提议上。
- ▶ 编制文件清单。提出寻求事实的问题。
- ▶ 休息片刻，或重新安排讨论。
- ▶ 同意有不同意见，或以后在受尊敬的第三方专家的帮助下处理更困难的主题。

将指责降级：

- ▶ 阻止个人攻击。将思考重新集中于公司的最大利益和公司治理程序。
- ▶ 帮助重新阐述创意或报告。(代表自己讲话，使用第一人称。识别问题。确认不确定性。)
- ▶ 休息片刻，或在必要时重新安排讨论。
- ▶ 确定适宜的时间和地点，以执行董事会程序和惯例。

将威胁降级：

- ▶ 在会议开始时审核董事会规范和惯例。确定适宜的时间和地点，以分别接触攻击方。采取适宜措施防止威胁重复发生。

- **确认另一方的地位。**地位帮助阐明彼此的立场。
- **强调另一方的职责。**每位董事都履行重要职责。每项职责必须具有实质，必须尊重每位董事的职责。

建设性地提出不同意见

有时，董事会对董事会决定或决策所依据的标准提出强烈质疑。建设性的异议是以有益的方式挑战多数人观点的能力。这种技能有助于预防或限制“集体思考”，即排斥异议和良好决策的过度的集体凝聚力。挑战“集体思考”的人员面临的风险是多数人会对其进行批评，设法使“圈外人”沉默或强迫其合作。建设性地提出不同意见需要勇气和有效的主张。有很多方法用于强迫人们同意，包括漠视技术或使用“成为团队合作者”的陈述。董事有时在价值观和专业标准方面作出妥协，以维护优势群体内的团结友善关系。最简单的回复是沉默，希望另一位董事能够在解决问题时发挥领导作用。

清晰理解公司治理职责将会强化董事挑战董事会多数人意见的决心。董事会会议期间公司秘书的异议文件向提出异议的董事提供程序性支持，因为文件记录了主题，所识别的风险，以及董事会的回复。

精心准备后提出的建设性异议是最有效的。在提供信息时有信心使用事实、案例、对比和风险评估的董事更有可能获得认真的关注。在程序问题、规定和先例方面的指导上，公司秘书是至关重要的资源。挑战多数人观点所需的技能包括：

- 简要陈述问题和提议
- 提供事实支持
- 提供清晰的案例
- 表明积极的倾听

- 以建设性的反馈回复

准备工作也可包括在会议前与董事长交谈，以避免诧异。如果董事会不回复具有风险证据的问题，则董事可以在会后游说他人，寻求专家的帮助，寻找调解人，或根据正当理由从董事会辞职。

为了正确有效地使用人际关系技能，董事必须：

- 拥有适宜的行业或工艺技能并理解其作用和责任。精通这些方面使争论者能够规避由于准备不充分和术语混乱以及其它重要问题而产生的阻碍。
- 愿意花费足够的时间进行规划并跟踪董事会会议室之外的会议，从而解决可能威胁董事会关系的问题。研究表明，董事用于董事会事务的时间正在增加。一项研究显示，在美国，董事在董事职位上花费的平均时间从2001年的156小时增加到2007年的200多小时。¹⁰在危机和纠纷期间，这一数字显著增加。

董事们也应知悉可能会阻止有效的纠纷管理和解决的障碍。“争论者可能会坚持不切实际的参考点，陷入‘锚定效应’、自私偏见和‘反应性贬值’”。¹¹最常见的一些障碍如下：

- **锚定效应。**这种人类共有的倾向系指在作出决策时依赖一种“锚”，即一项特征或某个信息。过于重视“锚”会导致在精确预测未来结果的效用时发生错误。“有见识的人不容易陷入锚定效应；锚定效应在不知不觉中发生作用。”¹²
- **自私偏见。**人类倾向于在判断、知识和推理方面产生系统错误，这些偏见部分来自信息处理捷径。自私偏见，或虚幻优势，系指倾向于将成功归因于自己，将失败归因于别人，并以对个人有利的方式评估模糊信息。



评估董事会的人际关系技能

董事会静思会提供机会，评估个人和集体的人际关系技能，从而改善治理实践，帮助管理纠纷。以下这些问题可以用作评估这些技能的指导方针：

- ▶ 董事是不是有效的沟通者？
- ▶ 他们各自的优点和缺点是什么？
- ▶ 董事会讨论的开放程度是否足以容纳各方的观点？
- ▶ 董事会成员是否有机会发表演讲，领导讨论，特别是在讨论有关其委员会职责和专业领域的情况下？
- ▶ 董事长是否使性格外向和内向的人员拥有均等的机会，自由参与董事会讨论？
- ▶ 董事之间以及与高级管理层的关系是否良好？
- ▶ 如果答案是否定的，有哪些问题，来源是什么？
- ▶ 是否存在社会、文化、政治、经济或个人原因形成董事会成员和高级管理层的紧张关系？
- ▶ 董事之间的紧张关系是否已经阻碍了董事会的功能？如果是，原因是什么？董事会采取了哪些措施缓和董事之间的矛盾和怨恨？
- ▶ 董事长或首席董事考虑问题的程序是否提供了反思、分析、辩论和建立共识的机会？

- 反应性贬值。反应性贬值系指人们设法创建互利的交易，但当谈判开始时，却寻找理由贬低对方的报价。贬低看起来合理的报价阻碍进一步的谈判和解决。“对于反应性贬值的研究一直令人信服地表明，谈判者贬低对方报价，而不会贬低实际上相同的己方报价。”¹³ ■

第三方纠纷解决技能

第三方可以作为顾问行事，帮助一方或双方分析纠纷，规划有效回复。他们也可以成为促进者，安排论坛，制定议程，指导建设性的讨论。第三方更积极的作用可能是调解或仲裁。

在许多情况下，董事会应当依靠第三方专家帮助解决公司治理纠纷。这些情况包括：

- 在董事会内部不再能够管理纠纷
- 由于股东意见不同，紧张关系升级
- 当地支持团队威胁公司的战略发展
- 前高管起诉董事

“当公正的第三方干预冲突时，新的人际关系结构和缓解冲突的可能性得以建立。”科罗拉多大学冲突研究协会教授Paul Wehr写道。“例如，引起调解人改变了冲突的物理和社会结构。新的群体和交易出现。观察家的出现使争论者的行为有所改善。调解人会推动更准确的沟通。在第三方的帮助下，争论者的问题、利益和需求更加清晰。甚至除了对手外，还有别人受到指责，因为调解人有时将指责转向自己，作为解决僵局的手段。最重要的是，第三方带来了解决冲突的补充思路和技能。争论者不再仅依靠自己。”¹⁴

在预防纠纷和管理容易引起纠纷的艰难的公司转变(例如并购)方面，寻求第三方帮助特别有效。研究显示，由股东提起的诉讼的案例正在增加，提高了并购成本，使交易在一开始就不顺利。



示例

诉讼提高并购成本

美国：证券集体诉讼服务公司

“并购市场再次升温。”2011年1月的《华尔街日报》报道。“但是声称股东受到欺骗的大量新诉讼却预示着交易成本的复杂化和提高。”研究显示，对于进行交易的公司，投资者提起越来越多的诉讼。根据总部位于马里兰州的证券集体诉讼服务公司，州和联邦法院提起的诉讼的数目已经从2008年的36起增加到2009年的191起，2010年前十个月达到216起。《华尔街日报》指出，这些所谓的“攻击”诉讼“很少会破坏交易，偶尔会有利于股东。”法律分析家表示，最近几年来这类诉讼增加的部分原因是这种做法使原告律师有利可图，他们能够看清哪些公司急于摆脱诉讼，迅速和解。

评论

投资者正在通过集体诉讼使董事会对其行为承担更多责任。原告律师能够获得丰厚的报酬也是这些诉讼增加的原因之一。董事会必须能够更熟练地解决法庭之外的纠纷。这些诉讼给董事们带来的紧张气氛也强调了董事会需要制定有效的纠纷解决程序。

来源：Searcey Jones，“首先是合并，然后是诉讼。”《华尔街日报》，2011年1月10日。请访问<http://www.wsj.com>。

必要时动用第三方的能力表明董事会的成熟度以及对于纠纷情况的了解。很多机构、公司和顾问能够提供纠纷解决服务。第三方有助于促进战略讨论，提出有关ADR程序的建议，或通过调解和仲裁来寻求有效的解决方案。



如欲了解公司治理纠纷解决服务提供商，请参见第二卷模块3。



聚焦

选择调解人：过程与内容

比较两种调解人的技术，这两种技术可能会影响争论者对于调解人及其建议的判断-过程技术与内容技术：

如果调解人被视为冲突解决流程专家，则有关纠纷细节的调解人内容技术就无关紧要了。当调解人被视为专家时，争论者认为他们更可信，从而更愿意使用他们的服务。这些判断延伸至调解人的建议。过程专家调解人提供的建议被视为质量更高，更有益。

当调解人被视为缺乏过程技术时，争论者对于调解人了解特定纠纷细节的程度的看法加强了对于调解人及其建议的评估。

J. A. ARNOLD

加利福尼亚州立大学教授

来源：J.A.Arnold, “第三方技术对于争论者对调解的的影响。” 心理学报告, 2007年10月, 101(2):407-18。

在选择第三方技术帮助管理公司治理纠纷时，董事会会根据需求和一系列公认的标准审核专家，这些标准包括：

- 纠纷解决程序和模式
- 道德、信誉和可靠性
- 纠纷解决技能
- 公司治理知识以及与董事和高管的接触情况

调解资格、经验和背景-尽管一些管辖地未规定通用的调解人资格，但在一些特定情况下调解人需要具有法律规定的资格。



实践

选择调解人

当选择调解人帮助管理公司治理纠纷时，董事会需要审核以下方面：

- ▶ 所提供的调解模式或模型， 以及是否适合本案
- ▶ 专业关系，认证，及其价值
- ▶ 培训和教育
- ▶ 专业背景
- ▶ 调解经验
- ▶ 主要纠纷领域的经验
- ▶ 利益冲突
- ▶ 愿意允许、可能会鼓励调解参与者寻求创造性解决方案
- ▶ 可用性和费用



评估调解技能

启动管理	
卓越	预先规划的证据明显。第一次评论(或正式启动报告)详尽、清晰、简明，并且建立了鼓励协作的基调。
充分	有一些预先规划和准备的证据。启动评论充分，但还能更加详尽、清晰、简明。
欠缺	调解人看来未提前对冲突作准备。没有启动报告，或其解释草率或不准确。
收集和理解事实	
卓越	询问可自由回答的中立问题。概述和解释双方陈述。成功地产生有关最敏感问题的信息。
充分	询问明显的问题。总的看来是在发现事实，虽然深度或准确度不足。了解事实的明显方面和双方理由。
欠缺	询问的问题很少，大多数无关紧要，或指示性过强。看来不知道如何询问跟踪问题。无组织或偶然地质疑，充满缺陷和不合时宜的方向变化。对于复杂的新信息或数据容易不知所措。未发现事实的重要方面或一方或另一方的理由。
了解基本立场和利益	
卓越	鼓励争论者关注问题和利益。表示深刻理解纠纷的范围、程度和重点，以及双方未表明的问题和利益。阐明和重构问题，帮助双方识别优先顺序。
充分	听取争论者描述问题和利益。理解双方基本理由或利益的明显方面。有些成功地阐明和重构问题。
欠缺	回避对于基本问题和利益的讨论。未发现一方或另一方的理由或利益的重要方面。
口头表达移情	
卓越	表明对双方的关注和尊重。提出中立的开放式问题，有礼貌地倾听。帮助双方深化对于彼此的问题的理解。表明对于文化和其它误解的敏感，并有效处理。
充分	听取他人看法，不使其产生反感。表明对于双方优先顺序的一些尊重。表明对于文化和其它误解的一些敏感。
欠缺	唐突地参与讨论，对他人提出质疑。不考虑别人的警告。将他人的问题视为他们自己造成，不希望被打扰。对于文化和其它误解不敏感。

非口头表达移情	
卓越	举止表明对于双方的关注和尊重。有适宜的非口头沟通(比如姿势, 身体语言, 声音/语调, 目光接触)。举止表明对于文化误解的显著敏感, 并进行有效处理。
充分	举止表明对于双方优先顺序的一些尊重。非口头沟通(姿势, 身体语言, 声音/语调, 目光接触)总的说来比较适宜, 但不能始终如一。举止表明对于文化误解的一些敏感。
欠缺	看来将他人的问题视为他们自己造成, 不希望被打扰。非口头沟通(姿势, 身体语言, 声音/语调, 目光接触)不适宜。举止表明对于文化误解不敏感。
表明公正	
卓越	介绍和初次解释的做法表明对于所有争论者同样尊重。倾听双方看法。询问客观的问题, 表明中立态度。表示保持开放心态。口头和非口头沟通不偏袒任何一方。
充分	总的说来尊重所有争论者, 但有时提出的问题和非口头沟通表明与一方的关系比另一方更融洽。保持平衡, 但显示对于一方的目标和信念的理解比另一方更深刻。
欠缺	询问容易误解、含沙射影或不公平的问题, 显示存在偏见。询问难以忍受的问题, 对一方不利。
管理个性	
卓越	有效地将双方的关注重点从令人愤怒或非建设性的讨论中移开。幽默的运用符合当时的情况和双方的文化和其它背景。有效管理所有的客户/代表关系。使用有效技术处理操纵式、专横和/或破坏性的行为。
充分	在大家公认讨论不顺利时采取措施设法扭转。不能总是有效地缓和气氛。不允许客户或代表威胁别人。
欠缺	对双方的问题不能提供看法或仅提供少许看法, 也不能缓和气氛。允许客户或代表以破坏性的方式控制过程。幽默的使用不自然或不适宜。
帮助双方产生可选方案	
卓越	帮助双方制定自己的可选方案, 并自行评估。表示允许双方根据自己的价值观充分实施。积极寻求双方合作的方法。
充分	做一些尝试使双方更深入地思考纠纷。向双方表明他们的一些提议和妥协与另一方的看法有关。容许协作式的问题解决, 但不加以推动。
欠缺	几乎不努力让双方控制自己的命运。建立合作的创意无效, 不能实施。阻碍寻求合作性解决方案的努力。



评估调解技能 (续)

产生可选方案	
卓越	如果调解人直接制定可选方案，则这些方案能够及时响应双方的问题，并且仅在作出促进双方通过合作解决问题的努力之后才提出。决不能让双方有可能将方案解释为唯一方案。
充分	如果调解人直接制定方案，则仅在考虑合作性的问题解决方案之后才能制定，并且响应双方最明显的问题。向双方表明他们的一些提议和妥协与另一方的看法有关。
欠缺	设法提出解决方案，但却不能让双方控制讨论的走向。实质性创意无效，不能实施。过早地提出解决方案，在确定重要事实之前迫使双方妥协。
帮助双方达成协议	
卓越	强调协议的领域。阐明和制定协议要点。帮助双方评估可选解决方案。在调解期间表明坚定的决心。将问题打包并建立联系，以阐明来自协议的互利。清晰地表明可能的协议的限制以及每一方不同意签订协议的后果。
充分	表达内容和方式的选择未损害解决纠纷的目标。可能未有效地帮助双方理解一些困难的问题，因此避免了将自己和他人陷入困境，但却失去了共赢的可能机会。
欠缺	在表明对于事件的评估之前，未能让双方有足够的机会找到自己的解决方案。所提出的方案与解决纠纷的目标关系不大。很难理解，或表达不清楚。大部分时间很慌乱，不自在；未表明信心，或几乎没有信心。
达成协议	
卓越	提出问题，强调不可接受和不现实的立场。持续使用现实测试。有效帮助双方越过明显的僵局。如果调解人有必要提供实质性建议，则表明建议。
充分	选择何时迫切要求行动未损害双方自我决定的主要目标。总的说来表明理解双方提供的信息。避免就某些困难的问题向双方提供建议，即使是在不提供帮助则双方就不可能解决问题时。在使双方越过明显的僵局时存在很大困难。
欠缺	未提出建议，即使是在不直接干预则双方在合理的时间内就不能提出都能接受的建议时。过早地提出建议或建议存在事实和法律上的问题。在受到质疑时容易退出。未表明信心，或几乎没有信心。

促进双方改善关系	
卓越	直接鼓励和促进双方进行建设性的交流。建立建设性地表达不满和关切的氛围。强调加强相互理解的领域。讨论的进展表明调解人已经帮助改善了双方看待对方的方式。帮助双方理解立即达成协议的限制以及每一方的表面方法的后果。
充分	向双方提供建设性交流的一些机会。表达内容和方式的选择未损害建立关系的目标。避免询问一些重要问题，从而避免将自己和他人陷入困境，但却失去了加强双方之间理解的可能机会。
欠缺	未能促进双方加强相互理解。未提供帮助；行动迟缓，不积极倾听。所提出的建议与建立关系的目标相关性不高。对于双方建设性交流或改善未来关系的能力未表明有信心，或信心不足。
管理交流和结论	
卓越	作出有关管理会议的所有决策，包括预备会议，表达顺序等，符合解决纠纷进展的原理。以适合双方的文化和教育的语言作出结论，精确地表达有关合规和跟踪的必要信息。
充分	控制整个过程，但其决策未反映纠纷解决战略。未支配，未在事实或法律的复杂性前不知所措。结论报告表达充分，没有明显的缺陷或不准确。
欠缺	鼓励问题的讨论，或其提议与潜在的协议关系不大。有关程序和表达的决策不正确。在事实或法律复杂性前不知所措。

来源：改编自CHRISTOPHER HONEYMAN等人。基于绩效的评估：方法论，用于选择、培训和评估调解人。
 华盛顿哥伦比亚特区：全国纠纷解决机构，1995年。请访问[HTTP://WWW.CONVENOR.COM/RNADISON/QUALITY.HTM](http://www.convenor.com/rnadison/quality.htm)。

资格通常围绕冲突的理论知识和实践，协商和调解，调解技能，调解态度。有三项相关要素：调解实践经验，纠纷实质性领域的经验，个人生活经验。

实际上，并不总是能够提前识别纠纷解决专家或同意其观点。当调解程序来自股东协议等合同中的标准纠纷解决条款时，上述看法尤为真实。一般说来，这些条款规定提前选择调解人，不允许双方自行选择以前已经认识的调解人。以下两类条款有性质上的区别：使指定机构有权强行指定调解人的条款；允许指定机构推荐调解人、由双方接受或拒绝的条款。标准格式合同可以选择任一方法。在股东协议中，双方完全调解的意愿可能取决于对于指定机构的信心，特别是该机构是否是专业组织，能够有效地保证调解人是执业专家，根据该机构的道德标准行事。

调解程序和方式

根据目标、需求和将要解决的问题，董事会可以选择各种ADR程序，从简单的促进静思到正式的跨境股东纠纷仲裁。为了选择适合自己的最佳方法，董事们应当了解所有程序，第三方专家应当提供选择正确方法的指导。



如欲了解可选的标准纠纷解决程序及其各自的效益，请参见第一卷模块3。

调解是解决公司治理纠纷最常见、最灵活的程序，也不排斥使用其它程序，例如仲裁或法院诉讼。



聚焦

调解人做些什么事情？

- ▶ 使双方和解
- ▶ 建立沟通，制造协商气氛
- ▶ 帮助协调议程，阐明将要解决的问题
- ▶ 帮助双方获得决策所需数据
- ▶ 促成联合会议，召集预备会议
- ▶ 阐明利益、优先顺序和可选方案，达成协议
- ▶ 帮助双方产生创意，制定具有创造性的解决方案
- ▶ 识别重叠的利益或可能达成协议的领域
- ▶ 帮助双方同意评估解决方案的标准
- ▶ 记录协议的制定过程
- ▶ 促进调解过程中的沟通
- ▶ 鼓励信息交流
- ▶ 帮助双方理解彼此的看法
- ▶ 促进安全环境中的情绪宣泄和表达
- ▶ 将重点从过去转向未来
- ▶ 有时提出解决方案建议(评估方式)

来源：John Barka，“在建设纠纷中使用可选的纠纷解决技术”。论文来自第三届基础设施管理和融资国际研讨会，京都大学，日本京都。2003年8月31日。
请访问<http://ssrn.com/abstract=1435381>。

Christine Leick¹⁵认为，可以选择不同的调解方式：

- **“促进式”调解。**《韦氏大词典》将“facilitation”（促进）解释为“使其更加容易”，每位调解人当然希望使双方的和解过程变得更加容易。促进式调解可以定义为一个平台，中立的第三方在其中促进双方的沟通，推动和解。调解人不得强迫双方接受自己的判断。促进式调解人一般对于调解过程会产生重大影响，但不会试图控制结果。调解人关注优先顺序和议程，事实信息，讨论需求和可选方案，一般会制定书面报告。
- **“指导式”调解。**极端的促进式调解人可能根本不会干预双方。因此，词语“指导式”可以用于描述以下这种促进式调解：调解人更多地提供法律信息（而不是建议）并且指导整个过程。指导式调解人较少关心双方的关系，而更加关心如何实现和解。与一般的促进式调解人相比，指导式调解人使双方关注更快地达成协议。当调解人根据最终期限（例如即将到来的审判日期）进行调解时，更可能成为指导式调解人。
- **“评估式”调解。**《韦氏大词典》将“evaluate”（评估）定义为：“确定价值或重要性，一般通过详细的鉴定和研究。”调解人应当知道调解基于双方自主的原则。它要求调解程序依赖双方的能力，达成非强制的自愿协议。这种方法允许调解人评估事实和法律，然后不仅提供评估结果，还提供解决建议。调解人可以提供有关程序的信息，提出问题，提交有关论据的优点和缺点的意见，起草建议，帮助双方研究可选方案。调解人帮助寻求自愿的纠纷解决方案。双方应当有机会考虑所有可选方案。调解人可以根据双方的要求提出可选方案，但不能强迫双方接受任何特定方案。双方对纠纷解决以及和解协议的形成承担主要责任。调解人不得违背一方的意愿要求其参与调解。

纯粹的评估式调解人一般根据事实、双方的讨论和/或争辩提出解决方案。

- **“转变式”调解。**《韦氏大词典》将“transformative”（转变的）定义为“特性或情况的变化”。转变式调解一般包括调解人最少的干预。事实上，Baruch Bush和Joe Folger创建的这种方式的执行者不会将转变式调解描述为一种方式。他们将其称为一种框架。如果上述几种方式按照最少干预到最多干预的顺序放在连续统一体中，则转变式方式将排在促进式方式前面。其它形式的调解是基于传统的冲突理论，例如竞争权利或通过有限的资源满足需求，而转变式调解是依据关系理论，即将冲突视为人类交流的危机。纯粹的转变式调解人的目标是帮助人们改变冲突的性质。调解人倾听双方的对话，寻求机会使每一方能够从虚弱变为强大。另外，调解人注重从完全的自我关注转向回应他人的需求。双方控制过程和结果。因此，与促进式或评估式调解人相比，转变式调解人远远不够积极。

尽管纯粹的促进式调解人提供的对于过程和结果的控制可能非常吸引某些客户，但其它人可能会感觉未从调解人获得充分的帮助。促进式调解不会满足双方的所有需求，除非它也包含转变式和评估式技术。

转变式调解可能是精神性最强的调解以及最真实的客户自主生成器。但需要促进式技能使双方不会脱轨，组织信息，并且促进协议的达成。

评估和建议通常能够导致和解。然而，只有在所有其它技术失效时，才应使用这些技术。如果提前使用，或排斥其它技术，则双方就被剥夺了以下机会：讨论需求，研究解决方案，无需调解人的判断就达成协议。另外，如果必须采用评估式调解，则在双方与调解人相处融洽并相信调解人的公正之后采用更为有效。最好在双方律师在场时使用，因为他们能够帮助客户“评估”调解人的分析，有效回应调解人的建议，并达成最终协议。评估式调解会议更像是和解会议（中立的第三方作为私人“法官”），而不像是真正的促进式调解。

培训一代ADR专家的主要方法强调解决问题和自主。调解教师之间通常将其称为“美国模式”，这种方法可能不适用于集体主义文化。

在考虑董事和纠纷解决专家的技能 and 品质时，还应考虑更广泛的公司环境中的争论文化。在一些文化中，争论者希望第三方成为智慧来源，并且果断地指导他们解决问题。这种期望可能来自年龄、社会或职业地位的组合，或宗教内的责任水平等其它因素。如果董事会或其它相关方不接受第三方，则通

过替代方案识别以下调解人：表明具有适宜的跨文化技术或接受过跨文化纠纷方面的特殊培训。目前越来越多的机构开始提供该类培训。

如果所有相关方都不接受这种评估式调解人，则替代方案将是使用能够表明已经接受跨文化纠纷方面的特殊培训并掌握相关技术的调解人。在这种情况下，应当考虑ADR专家的品质和有关国家文化的ADR过程，以及产生纠纷的专业、种族、行业和其它文化。现在越来越需要调解人具有文化适应性，

因为“公司董事会文化”可能明显不同于与董事会发生冲突的一方或多方的专业、本土、当地、区域或国家文化。公司治理问题可能会包含以下问题：公司未来的关键利益关系人与公司管理层几乎没有共同的文化背景。希望提供帮助的调解人必须对两种文化都很敏感。

在公司治理事件中，将要寻求的调解类型取决于：

- 董事会和各方的冲突管理方式
- 涉及的问题
- 文化背景
- 涉及的人物

如果解决方案类似于“甲方向乙方支付1000万欧元”，则可以使用评估式调解。然而，如果解决方案涉及需要进入新阶段的持续关系或道歉，则促进式调解人更有可能帮助双方和解。

如果希望调解人作为评估人，则公司方面的大量专业知识极为重要。例如，因评估式调解而闻名的公司的调解人清单上到处都是前公司高管和前民事或受理上诉法院的法官。但是一般说来，更具促进性的调解方式具有更充分的理由，可能是因为最有利的纠纷解决不能以数字来表明其实质。因此，具有

引言

调解方法

“没有一种方法总是适用于所有情况。许多冲突在调解过程中需要各种干预。为了有效，调解人必须根据双方需求使用各种干预方式，因为争论者经常需要的不仅仅是调解人的过程协助。他们常常需要理解，承诺，创造力，实力，智慧，战略思维，正视，耐心，鼓励，幽默，勇气，以及不仅仅涉及过程的其它许多特质，包括实质性建议。

“我们的方法取决于具体情况以及双方要求的形式，但是一般说来，我们是基于事实的调解人。根据要求，为了向双方和过程提供最佳服务，我们将在更具评估性的水平上实施帮助。我们相信坚持不懈、不自负和幽默感都是包含多种利益的复杂纠纷的调解人应当具有的良好品质。在复杂的情况下，双方希望调解人熟悉正在讨论的问题，积极参与协商。”

PRESS,POTER & DOZIER有限责任公司

来源：

<http://www.presspotterlaw.com/Analytical-Mediation.shtml>

所期望的每种特质的调解人并不比具有完美人格的调解人更具优势。所以有必要进行权衡。由于额外的大量知识或公司高管经验而选中促进式调解人，但其移情水平、调查技能或其它上述特质却有些不足，则公司可能会发现这最终可能是吃亏的买卖。

转变式调解人较少用于高层公司环境中，至少是在这种名义下。然而，矛盾的是，具有转变技能的调解人作为“董事会内部冲突专家”特别有用，因为在所有类型的调解人中，这种调解人最适于帮助他人建立在董事会内部至关重要的建设性长期关系。这表明，随着更多的人认识到这些原则，对兼具真正的转变式调解人的低调风格和广泛的公司董事会或高管经验的杰出人士的需求会大幅度增长。

道德、信誉和可靠性

ADR专家必须能够获得争论者的信任和信心。他们必须让所有相关各方将其视为独立和公正的调解人。坚守道德规范和移情的态度有助于ADR专家创建支持ADR的适宜环境。

需要考虑的最困难的问题之一是公正的概念，这是成功的ADR依靠的支点。李启新勋爵说过：“在评估公正时十分重要的特征在每起案件中都有所不同。有时，不同的思想产生对于公正的不同结论。公正就像审美一样，情人眼里出西施。”争论者对于公正的看法受到董事会聘请ADR专家的方式的影响。这些看法也来自“对于调解人客户的非正式决策的影响，并且在确定参与调解的人员是否将整个过程视为公正时，他们得到的待遇的非正式特性是关键因素。公正必须能够看到，才能称为公正。”

ADR专家通常自称为“职业中立者”。该领域将词语“中立”大力宣传为执业者的关键特征之一。然而，只能说接近中立。即使是出于好心，ADR专家和所有人也难免陷入偏见，无法认识到所有偏见：

- **个人偏见。**有利于或不利于特定观点或一方的偏见称为个人偏见。这是最明显的类型。这种矛盾产生于以下事实：几乎所有ADR专家都为能够避免个人偏见而自豪。



实践

邀请每一方致开场白：模式和方法

调解人邀请双方致开场白的方法会影响以后的讨论的气氛和模式。可选方案包括：

- ▶ 基于事实的方法：“请根据您的所见所闻告诉我这个事件的历史和事实。”
- ▶ 立场方法：“请告诉我您到这里的目的，您要在调解中实现什么目标。”
- ▶ 叙述式方法：“请告诉我发生了什么事情，对您有什么影响。”
- ▶ 解决问题的方法：“请告诉我今天需要作出哪些决策。”
- ▶ 程序式方法：“首先请告诉我您认为我们应当如何解决我们正在处理的问题。”
- ▶ 基于关注的方法：“请告诉我今天您关注的问题是什么。”

来源：<http://www.mediate.com/articles/bryson.cfm>。

然而，一方通常根据调解人没有意识到的带有偏见的问题或其它行为感觉到偏见。感觉到偏见导致的主要问题是双方发现很难与这样的调解人进行开诚布公的讨论；他们可能会停止讨论，从而使调解人无法纠正可能是错误的印象。

如果怀疑调解人有偏见，董事则应当与其它董事讨论这个问题，并考虑以坦率但礼貌的方式向调解人提出这种担心。这样就会更容易消除误解。

■ **情境偏见**。更不易发觉的是，调解人和其他ADR专家容易陷入情境偏见。¹⁶ 情境偏见源自调解人与未直接参与纠纷的人员或机构的关系以及对其负有的义务。例如，董事会指定的调解人可能会敏锐地感觉到不使公司陷入困窘的义务，特别是在以下情况下：ADR专家以前曾担任过公司的调解人，与首席执行官或另一位公司专家关系密切。双方在选择ADR专家和讨论保密事宜时当然需要考虑这些限制因素。ADR专家应当愿意讨论任何潜在的限制因素。拒绝认真考虑这些问题可以视为警告信号。

■ **结构偏见**。最隐蔽的偏见是结构偏见。¹⁷ 理想的情况是双方希望得到平等对待。但在实际中，如果双方实力存在显著差距，则更强大的一方可能会发现自己在面对调解人的质疑时(在一定程度上)受到为自己的主张和提议辩护的需要的限制，因此必须在弱小一方的参考框架内进行发挥。

脆弱的一方可能会不信任调解人，发现整个过程不利于自己。因此，为了寻求双方达成一致的协议不可避免地导致调解人寻找双方都能接受的折衷方案。

在调解进行时,我们必须正确看待这些情境和结构偏见。其它问题和更糟糕的偏见也出现在诉讼和其它纠纷解决方法中。经验丰富的调解方应该考虑所有内在的限制因素。ADR方式甚至会考虑最佳专家的个人限制因素，然后制定符合特定情况的战略。



引言

建立信任和信心

“在调解人的成功案例中，赢得信任和信心是最重要的因素。调解人的技能也十分重要，但与调解人建立信心的特点相比，较少作为调解人成功的理由。最后，十分重要的一点是，成功的调解人没有单一的模式。不同的调解人由于不同的特点和技能而成功。”

STEPHEN B. GOLDBERG

调解人兼西北大学法学教授

MARGARET L. SHAW

JAMS调解人兼纽约大学法学院教师

来源：Stephen B. Goldberg与Margaret L. Shaw, “成功与不成功的调解人的秘密”。纠纷解决警告。2008年冬季。请访问<http://www.jamsadr.com/files/Uploads/Documents/DRA/DRA-2008-Winter.pdf>。



示例

避免利益冲突

美国：AAA

“如果某人在任何纠纷的早期中立评估结果中牵涉有财务或个人利益，则不能担任评估人，除非所有各方书面同意。在接受任命前，评估人必须披露可能会产生偏见假设或阻碍与各方迅速见面的情况。”

来源：AAA，早期中立评估。获得专家评估：启动评估的实用指南和步骤。2005年。请访问http://www.aaauonline.org/upload/223188376_Early%20Neutral%20Evaluation.pdf。



聚焦

行为规范

调解人一般遵守反映调解基本原则的职业行为规范。最常见的方面如下：

- ▶ 要求参与者了解调解程序的承诺。
- ▶ 向调解各方表明采取中立立场，揭示任何潜在的利益冲突。
- ▶ 要求调解人公正地进行调解。
- ▶ 在法律框架内，调解人获得的任何信息予以保密。
- ▶ 调解人应当关注所有调解参与者的身心健康。
- ▶ 调解人不应提供法律建议，而应指导参与者知悉提供建议的适宜来源。
- ▶ 调解人应当通过持续接受培训保持调解技能。
- ▶ 调解人仅应在通过经验或培训获得技能的领域执业。

来源：维基百科，调解人行为规范。请访问：http://en.wikipedia.org/wiki/Mediation#Choice_of_mediator。

纠纷解决技能和专门技术

董事会必须确保正在考察的调解人不能完全缺乏任何一种必要技能。受邀解决公司治理纠纷的第三方需要许多协商和调解专业技能，以及针对重点不同的公司治理问题的额外能力。他们受到的培训、获得的技能和专门技术必须满足以下过程的多方面要求：这一过程要求“调解分歧，道歉，原谅过去的伤害，建立双方的合作关系，替代过去存在的对抗或竞争性关系。”¹⁸ 然而，专家应当认识到，公司治理纠纷中牵涉到的利益通常更大，并涉及有各方面能力的强人。解决公司治理纠纷一般需要消除紧张关系。这些紧张关系植根于三个方面：创造和分配价值之间，移情和过分自信之间，委托人和代理人的利益之间。¹⁹

为了处理这些紧张关系以及纠纷解决的内部动态的程序、心理、实质和人际关系要求，克瑞顿大学教授Bernard Mayer写道：第三方必须具有“一种思维方式，一套价值观，一系列分析和处理人际关系的技能，以及清晰的重点。”²⁰ 公司治理的复杂性使这一过程更加复杂。

解决纠纷的第三方必须是高超的沟通者，能够在争论者中建立信任，保持中立，有效地协商解决方案，始终以各方都能理解的方式解释复杂问题和ADR程序。“有两种重要的有效沟通技能：自信的行为，即清晰表达您的感觉，说出您想说的话；积极倾听，即理解、非判断和支持的方式倾听。”²¹ 在纠纷解决过程中进行典型的“三种对话”时，这些技能至关重要：“‘发生了什么’对话，感受对话，身份对话。”²²

1990年代，休利特基金会与全国纠纷解决机构制定了《基于绩效的评估：方法论，用于选择、培训和评估调解人》。²³ 该报告提出了对于调解人能力的一般衡量方法以及作为成功预测器的基于绩效的评估方法论。该报告认为以下特点“可能是完成调解人最常见的关键任务最需要的特点”。虽然此报告

距离现在已经很久，但这些特点对参与公司治理纠纷的第三方仍很重要。

- **调查。** 识别和寻求相关信息的有效性
- **移情。** 对于他人需求的明显认识和考虑
- **公正。** 在双方之间有效地保持中立，避免未披露的利益冲突或偏见
- **产生可选方案。** 寻求合作性的解决方案，产生符合事实和双方可实施的建议
- **达成协议。** 有效地达成双方的协议，结束纠纷



聚焦

保住和增加“面子”

在面临董事会内部或涉及董事会的纠纷时，首席执行官或董事长自然会考虑一个问题：如何“保住面子”，以及可能也帮助其他董事留住面子。然而，人的尊严和声誉不仅需要留住，还能通过高明地处理冲突得以提高。因此，首席执行官和/或董事长必须出色地维护运营控制。

纠纷通常在不可预知的环境中发生，因此首席执行官能够采取的最佳措施是在纠纷未预示要激怒情绪并扭曲判断时劝说董事会提前采用适宜的固定原则。

向所有相关方表明冲突专家代表首席执行官行事对于确保组织中其它方面的合作大有裨益，同时使首席执行官有权修改或拒绝冲突专家作出的结论或提供的建议。冲突专家是否与董事会直接接触也由首席执行官决定。将冲突专家的职责描述为由首席执行官指定也表明冲突专家不是在破坏首席执行官的权力，而是在执行。

- **管理互动。** 有效地制定战略，管理过程，处理客户和代表之间的冲突。
- **知识渊博。** 在纠纷的问题和类型方面具有足够的知识，从而促进沟通，帮助双方制定可选方案，警告双方注意相关的法律信息

公司治理知识和风险

拥有有关纠纷基本问题的大量知识极为宝贵。ADR专家应当了解董事会的运行方式和其它公司治理事宜，从而对问题敏感，迅速了解双方的立场。例如，如果首席执行官预见一些董事会成员可能会抵制协商所需要的战略或特别战术(或让步)，则选

择拥有高管和/或董事会经验的第三方专家就会使讨论更加可信。

ADR专家必须了解适用于董事会行为的公司治理法律、规定、标准和规则。董事会纠纷必须总是根据董事的受托义务解决。尽管公司治理法和法律体系的知识十分重要，但对于想要成为法律专家的ADR专家来说，也不是绝对的至关重要。然而，他们应当了解双方提出的纠纷的法律因素。

理解董事会的职责

ADR专家必须理解董事会及其董事特有的程序以及这些程序如何影响纠纷解决方法。他们还必须了解形成董事会决策的法律、规定和最佳实践。



实践

阐述问题

当设法根据人们所见无偏见地阐述问题时，进行一些尝试，直至双方同意对问题的描述为止。下面是一些有效的指导方针：

- ▶ 总是使用中立语言进行阐述。使用客观的语言，不要责备。例如，“我们在这里讨论甲方未能支付会费的问题”（责备）。“我们开始讨论未支付到期会费的问题”（中立客观）。
- ▶ 使参与者从立场转向利益。
- ▶ 缓和敌意。
- ▶ 设法从第三方的中立角度阐明问题。
- ▶ 一次处理一个问题。
- ▶ 达成双方希望解决问题的一致意见。
- ▶ 简明扼要。
- ▶ 阐述，不解决。

以清晰中立的方式阐述问题，双方感到满意，问题的解决就会容易得多。随着讨论的进行以及意见和立场的变化，应当重新阐述问题，以确保每个人继续关注同一方面。

来源：国际大学妇女联合会。冲突解决研讨会：参加者工作手册。瑞士日内瓦：IFUW，2001。请访问<http://www.ifuw.org/training/pdf/conflict-participant-2001.pdf>。



调解人的核心技能

机警	调解人需要集中精力获得双方的信任和信心，特别是在介绍情况的调解初始阶段，他们需要仔细倾听双方的陈述。在调解期间他们需要十分留意双方的陈述。调解人也必须定期回应双方的问题，只有十分机警和仔细倾听才能实现这些目标。
耐心和机智	调解的重点是为争论者制定双赢解决方案。调解人应当具有耐心，机智地与每一方接触。调解程序的重点是双方可接受的结果。应当避免双方的对抗。调解过程可能需要很长时间，因此可能会无结论地告终。联合和单独会议花费的时间可能会超过预期，因此不能为了实现成功的结果而匆忙进行调解，而是要与双方合作，帮助他们解决纠纷。调解人应当平等对待双方的问题，不应表现出具有超过调解人职责的利益。
信誉	调解人应当具有完美的职业诚信和良好声誉。其职业声誉是最宝贵的资产。调解人的信誉不仅取决于调解能力，还取决于他们的中立以及能够理解双方的问题，帮助他们提高能力解决挑战，例如道德问题。
客观和自制	调解人应当客观，愿意确定有关纠纷的重大事实，这就需要耐心和自律。
适应能力和举止	调解程序的重点是双方一致同意如何最佳解决纠纷，而不是对抗(例如诉讼)或竞争(例如仲裁)。调解人必须调整举止，适应这种职责。调解人应当善解人意，值得信赖，并且掌握调解方法。
主动性	调解人应当能够帮助双方更好地理解其立场，在必要时使其作好权衡的准备。调解人必须提供可选方案或与双方合作彼此提供可选方案。如果调解人主动帮助双方弥补差距，则调解的协商部分只会导致双方的和解。
主题技术	总的说来，调解人是通才，不会成为全职调解人(在调解不是全职职业的管辖地这是事实)。具有主题技术可能会出现，因为调解人可能会关注与调解无关的问题或限制双方解决纠纷。然而，调解人对于公司利益关系人的权利和义务的理解以及与公司治理有关的纠纷的性质有助于解决这类纠纷。拥有董事会经验是额外的资格，能够帮助调解人在解决涉及董事和高管的纠纷中更好地理解董事会动态。

来源：IFC咨询服务。巴基斯坦ADR和公司治理项目。2010



聚焦

公司治理调解人应当具有的特征

经验

- ▶ 作为董事、顾问、律师或公司官员的董事会经验，经常参加董事会和委员会会议
- ▶ 公司治理法律要求和最佳实践以及治理实践的知识
- ▶ 使用协商和调解人技术的知识和技能
- ▶ 理解和分析复杂业务问题的能力

个人特点

- ▶ 仔细倾听
- ▶ 以旨在获得所需知识的方式询问问题，不使回答者进入自我保护状态
- ▶ 对待人们和事情时不做判断
- ▶ 具有耐心
- ▶ 与他人相处融洽，无论地位、背景或文化
- ▶ 容易很快获得信任
- ▶ 促进共识的建立
- ▶ 清晰周到地表达
- ▶ 老练机智

理解公司治理需要理解资本资产的“管家”概念和“管家”职责，特别是在涉及董事和股东时。其核心是所有权和控制权的分离。董事是受托人，由资本所有人委托其为了股东的最大利益管理资产。股东积极影响董事会提供绩效，提高股票价值。

这种安排产生了自己的紧张和冲突。加上管理(运营企业)和治理(确保企业顺利运行)功能之间产生的不可避免的问题，一系列复杂的一致和相互竞争的利益和议程的出现，以及无情地影响既定的经济、社会和政治动态的分歧。在压力下，董事们的行为可能会非常不同于公司运行良好并且股东大力支持时的行为。公司治理面临的挑战是“引导[董事会]所依赖的管理人员、董事和顾问的自我利益与公司、股东和公司利益保持一致。”²⁴ 因此，治理作为群体交换和影响的社会过程予以实施。



聚焦

调解人必须知识渊博

知识渊博可以分为若干层次。“专家”应当拥有的知识和调解人拥有的知识存在差别。调解人需要有关双方和纠纷的足够知识，从而能够：

- ▶ 促进沟通
- ▶ 帮助双方制定可选解决方案
- ▶ 移情
- ▶ 警告双方注意有关和解决策的法律信息
- ▶ 如果未达成协议，则解释双方可采用哪些可选解决方案解决纠纷

来源：全国纠纷解决机构，基于绩效的评估：方法论，用于选择、培训和评估调解人。华盛顿哥伦比亚特区：全国纠纷解决机构，1995年。

请访问<http://www.convenor.com/rnadison/method.pdf>。



如欲了解产生内部或外部公司治理纠纷的情况，
请参见第卷模块1。

处理和缓和这些紧张状态需要董事之间以及董事会与管理层和利益关系人之间的互动和决策模式。致力于解决公司治理纠纷的ADR专家必须确定这些模式，将其纳入和解的方法之中。这些纠纷可能是表明更深层次问题的危险信号，包括董事会失调的程度。试图强制使用新的讨论、辩论和交流方式可能会阻碍纠纷的解决，因为董事会的集体运行和董事的个人行为具有惯性，旧习难改。

公司治理最佳实践强调董事会的决策应当是一致意见，并且所有董事都能感觉自己是平等地参与讨论和决策(战略、战术和操作)。决策来自于每位董事的专门技能、洞察力、态度和经历导致的不同观点的会聚。

《群众的智慧》作者James Surowiecki概述了建立“智慧”团队必需的条件。这些条件包括：多种意见，独立意见，团队成员能够开发和利用针对任务

的个人知识为决策作出贡献，团队能够将个人知识和判断纳入团队决策中²⁵。这些标准应当属于ADR专家在检查董事会审议的优点和缺点时评估的标准，用于确定哪些ADR方法最适用。SWOT分析是组织该评估的一种工具。

ADR专家的努力必须确保所有董事感觉正在参与，对于纠纷及其成功解决具有决定权。他们也需要表明信心、对于知识的掌握以及与其他董事平等，赢得关注和尊重，产生对于他们的意见和行为的信任和信心。

同任何团队一样，董事会能够由董事长和/或厌恶不同意见或独立思考的其它董事支配。董事可能会独自争辩，旨在让董事会同意其决策，导致其它董事的默许和漠不关心(“社会惰化”)。董事的主题和/或其语言可能是无礼和攻击性的。一些董事可能会失去兴趣，不假思索地同意董事长的要求。审议可能会成为机械的惯例，深深植根于集团思考程序中。董事会会议室之外的关系可能会损害董事们看待问题的方式，他们可能期望通过支持某董事提出的观点来扩展相互之间的业务关系。对于人类特征的大量研究表明，人们倾向于过高评估自身才能，通过低估风险而过分乐观，在处理信息的方式存在偏见，并且倾向于在支持其观点的数据中找到更多价值。这些都是ADR专家在进行分析时考虑的因素，从而确定如何提取纠纷的事实，并与争论者合作达成协议。



引言

首先争取得到理解

“在实现和解之前，在制定解决方案之前，在授权、认可、转变之前，我们要首先争取得到理解。”

J. ANDERSON LITTLE

高等法院调解人

来源: J. Anderson Little, 使金钱说话: 如何调解保险索赔和其它货币纠纷。纽约: 美国律师协会, 2007。

公司治理核心概念

ADR专家需要掌握公司治理的核心概念，并且通过观察董事会建立如何与董事们合作从而处理纠纷的基础。股东、董事和经理之间的信任基础包括以下四个公司治理支柱：

- **透明。**董事应当向股东和其它关键利益关系人阐明作出每项重大决策的原因。

- **问责。**董事应当对决策和行为负责，并向股东(在某些情况下)和关键利益关系人作出解释，由其进行严格审查。
- **公正。**所有股东都应得到董事和管理层的平等、公平和没有偏见的对待。
- **责任。**董事应当诚实、正直和守信地履行义务。

这些支柱构成了经济合作与发展组织（OECD）制定的公司治理原则的基础。ADR专家应当通晓OECD的原则。

法律、规定、标准和最佳实践决定了董事会可能如何实施公司治理。ADR专家应当熟悉董事会的公司治理具体程序，审核公司章程、董事会章程、道德



聚焦

公司章程

公司章程各国有所不同，但通常包括：

- ▶ 经过批准的最大股本
- ▶ 股东权利
- ▶ 股份转让
- ▶ 资本变更
- ▶ 大会
- ▶ 股东投票
- ▶ 借款能力
- ▶ 董事和首席执行官的任命/权限/义务
- ▶ 取消董事资格
- ▶ 董事会程序
- ▶ 公司秘书的任命/权限/义务
- ▶ 发放股息和公司公积金
- ▶ 纠纷解决
- ▶ 帐目和审计
- ▶ 有关停业的特别规定

来源：论坛，公司治理董事会领导力培训资源套件。华盛顿哥伦比亚特区：IFC，2008。



聚焦

董事会章程

董事会章程的目的是：

- ▶ 董事会职责和权力的改进和系统化
- ▶ 提高治理透明度
- ▶ 表明公司致力于良好公司治理实践

董事会章程一般包括：

- ▶ 董事会责任
- ▶ 董事会的组成
- ▶ 董事的选择
- ▶ 董事会的领导
- ▶ 董事报酬
- ▶ 董事会会议程序
- ▶ 董事会的绩效
- ▶ 委员会
- ▶ 董事会关系
- ▶ 纠纷解决

来源：论坛，公司治理董事会领导力培训资源套件。华盛顿哥伦比亚特区：IFC，2008

规范、政策和程序等相关文件。特别重要的是这些文件中涉及公司治理纠纷解决的部分。证券交易所、机构投资者和其它机构逐渐要求董事会制定ADR条款。

然而，在一些市场中，找到具有适宜技能和经验的专家解决复杂的公司治理问题可能很困难。公司治理顾问或专家可能缺乏适宜的纠纷解决技能，而纠纷解决专家或调解人可能几乎不了解公司治理事宜以及董事和高管面临的风险。

为了更好地为调解公司治理事件作准备，纠纷解决专家应当寻求培训以提高技能和对于公司治理问题的理解，即：

- 理解公司治理框架和最佳实践
- 理解董事会职责
- 熟悉公司治理纠纷
- 拥有与董事和高管交流的经验
- 处理高调事件的压力



如欲了解面向纠纷解决专家的公司治理纠纷解决培训，请参见第三卷模块3。

在一些情况下，最佳解决方案是聘请专家团队，他们拥有解决以下纠纷所需的所有技能和品质：复杂的多层面和公开纠纷，或涉及两个以上相关方的跨境纠纷。■

纠纷解决专家都不会是完美的。面对现实至关重要：公司治理纠纷解决是十分艰难的工作，ADR专家不会拥有完全相同的技能组合。

尾注

- ¹ Nadya Malenko. “公司董事会中的沟通和决策。”2010年11月17日。请访问<http://ssrn.com/abstract=1712431>。
- ² M. A. Rahim和T. V. Bonoma, “管理组织冲突: 诊断和干预模型”。心理学报告, 1979, 44, 1323-1344。
- ³ M. Afzalur Rahim, “管理冲突的功能和功能障碍战略”。IACM第23届年会论文。请访问<http://ssrn.com/abstract=1612886>。
- ⁴ Ron Kraybill, 模式事宜: Kraybill冲突模式清单。2006。请访问<http://www.consciouschange.org/Community/5-StylesofConflict.htm>。
- ⁵ Albert Mehrabian, 沉默的消息(第一版)。加利福尼亚州贝尔蒙特: Wadsworth, 1971。
- ⁶ Ron Crossland, “行政沟通的四项致命假设”。交流晨报, 2008年6月25日。请访问<http://www.exchangejournal.com>。
- ⁷ B. E. Barnes, 亚太地区的文化、冲突和调解。纽约: 美国大学出版社, 2007。
- ⁸ Jeswald W Salacuse, “对于执业者的意义”, Guy Oliver和Jeffery Z. Rubin, 文化和协商。加利福尼亚州千橡市: 塞奇出版社, 1993。
- ⁹ R. Fisher和D. Shapiro, 超越理性。在协商时使用情绪。纽约: Viking, 2005.10。第十次董事会有效性年度研究(2006-2007), 由Heidrick和Struggle以及南加利福尼亚大学马歇尔商学院有效组织中心实施。
- ¹¹ Jin Ho Verdonshot, “提供目标标准: 纠纷解决的法律来源和中立信息的相对价值”。2009年1月5日。提尔堡大学法律研究工作底稿No. 001/2009。请访问<http://ssrn.com/abstract=1323285>。
- ¹² T D. Wilson, C. E. Houston, K. M. Etling, N. Brekke, “锚定效应新观察: 基本锚定及其前提。”实验心理学杂志。1996年, 第387-402页。
- ¹³ Jeremy Ginges和Deepak K. Malhotra, “超越反应性贬值: 实施问题和有关日内瓦协议的固定馅饼看法”。2005年2月。请访问<http://ssrn.com/abstract=735065>。
- ¹⁴ Paul Wehr, “第三方干预”。科罗拉多大学冲突研究协会。请访问<http://www.colorado.edu/conflict/peace/example/wehryyy.htm>。
- ¹⁵ Christine Leick, “调解方式-解释和思路”。请访问http://www.drsmn.com/services/processes_mediation_styles.asp。
- ¹⁶ Christopher Honeyman, “理解调解”, 调解人现场手册第67章(A. K. Schneider和C. Honeyman版)。华盛顿哥伦比亚特区: 美国律师协会, 2006年。
- ¹⁷ 参见前面的脚注。
- ¹⁸ 复杂冲突国际在线培训项目。请访问<http://www.colorado.edu/conflict/peace/glossary.htm>。
- ¹⁹ Michael L. Moffitt和Robert C. Bordone, 纠纷解决手册。加利福尼亚州旧金山: Jossey-Bass, 2005。
- ²⁰ Bernard Mayer, 冲突解决动态。加利福尼亚州旧金山: Jossey-Bass, 2005。
- ²¹ IFUW
- ²² Douglas Stone, Bruce Patton, Sheila Heen, 困难的对话。纽约: Viking/Penguin, 1999。引自<http://www.pon.harvard.edu/glossary/?cid=9>。
- ²³ 关于完整报告, 请访问<http://www.convenor.com/madison/method.pdf>。
- ²⁴ Ira Millstein, 安然和其它上市公司提出的会计和投资者保护问题监督听证会, 美国参议院银行、住房和城市事务委员会。2002年2月27日。请访问http://banking.senate.gov/02_02hrg/022702/millstn.htm。
- ²⁵ 纽约: 兰登书屋, 2004。

第二部分

董事纠纷解决培训

课程概述

大多数公司都经历过公司治理纠纷或冲突，虽然治理得当的公司较少发生。如果不加以解决，这些紧张状态会使董事会瘫痪，损害公司绩效，使投资者却步。因此，如果公司希望获得长期的成功，则必须实施有效的纠纷解决程序，预防和解决公司治理纠纷。正如已经制定危机管理计划一样，董事会也应制定和采用纠纷解决战略、政策和程序。



实践

课程交付



240分钟/4小时

- ▶ 课程可以独立开办，也可与其它公司治理领导力课程共同开办。
- ▶ 课程可以缩短、扩展或调整，以满足学员需求。
- ▶ 教师应当熟悉公司治理问题和ADR程序。

目标受众

- 上市公司执行和非执行董事
- 金融机构
- 家族企业
- 中小型企业
- 国有企业

目标

课程结束时，学员将会了解：

- 什么是公司治理纠纷，与其它类型的纠纷有何不同；
- 谁卷入这种纠纷，这种纠纷如何影响所有类型的公司；
- 有效和高效地预防和解决公司治理纠纷的重要性；
- 潜在的消极影响，以及有关公司治理纠纷的风险；
- ADR程序和技术的效益，以及法庭诉讼的限制；
- 董事会正确预防和处理公司治理纠纷的职责；
- 如何通过角色扮演练习在实践中应用纠纷解决技能。



关于本课程使用的角色扮演，请参见第三卷附录4-7。



培训注释

面向纠纷解决专家的公司治理培训

时间	主题	课程活动	手册参考
 10 分钟	介绍： 学习目标	<p>演示幻灯片S1(标题页)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 向学员表示欢迎，介绍自己，要求学员简要介绍自己。 > 表明基本规则(守时，手机等)。 <p>演示幻灯片S2(Objectives)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 阐述课程目标。 > 提供培训注释，整理学员对于培训的期望。 > 强调学员的经验；在整个课程中将寻求独特的见识。 > 强调本课程是关于解决公司治理纠纷，不是提供公司治理实质。 	第三卷附录1
 5 分钟	测验： 预备讨论	<p>演示幻灯片S3(测验：问题)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 审核两个案例，向学员询问事实的真假。 <p>演示幻灯片S4(测验：回复)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 强调公司治理纠纷的拖延给公司和股东带来的成本。 	第一卷模块2
 15 分钟	演示： 公司治理纠纷	<p>演示幻灯片S5(什么是公司治理纠纷?)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 解释公司治理纠纷的性质。 > 区分公司治理纠纷与其它纠纷。 > 强调不是所有的意见不同都是纠纷。董事会必须进行热烈的辩论。 <p>演示幻灯片S6(公司治理纠纷的双方是谁?)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 列出双方。 > 解释纠纷内部方和外部方的区别。 <p>演示幻灯片S7(内部和外部纠纷)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 提供内部和外部公司治理纠纷的案例，但重点是与受众有关的案例。 <p>演示幻灯片S8(哪种公司受到影响?)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 强调所有类型的公司都会受到影响。 	第一卷模块1



实践

时间	主题	课程活动	手册参考
 20 分钟	课间休息	<p>演示幻灯片S19(课间休息)。</p> <p>> 分发角色扮演背景材料，如果上课前未分发的话。</p>	
 5 分钟	演示： 董事会职责	<p>演示幻灯片S20(董事会的职责是什么?)。</p> <p>> 向学员强调董事会的注意义务，包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 为了公司的最大利益有效和高效地解决纠纷 • 保护业务关系 • 确保充分的风险管理 <p>演示幻灯片S21(针对公司治理纠纷的董事会方法)。</p> <p>> 强调董事会在公司治理纠纷出现之前应当制定纠纷解决政策和程序。</p>	第二卷模块1
 10 分钟	演示： 公司治理纠纷 解决战略	<p>演示幻灯片S22(如何制定公司治理纠纷解决战略?)。</p> <p>> 简要说明每一步骤。</p> <p>演示幻灯片S23(如何评估过去的公司治理纠纷?)。</p> <p>> 选择来自学员的案例阐明幻灯片中提出的问题。</p> <p>> 表明思考经验有助于制定和实施战略。</p> <p>演示幻灯片S24(将公司治理纠纷解决规定纳入哪些文件?)。</p> <p>> 表明幻灯片中的具体选择。</p> <p>> 询问学员是否计划修改公司文件，纳入公司治理纠纷解决规定。</p>	第二卷模块1
 5 分钟	演示： 公司治理纠纷解 决技能	<p>演示幻灯片S25(谁能成为公司治理纠纷解决调解人?)。</p> <p>> 表明“调解人”是一个通称。</p> <p>> 区分内部和外部调解人。</p> <p>> 向学员询问他们喜欢哪种调解人，原因是什么。</p> <p>演示幻灯片S26(公司治理纠纷解决技能)。</p> <p>> 简述良好公司治理纠纷解决所需的技能。</p> <p>> 询问学员他们的董事会是否有优秀的调解人。</p> <p>> 询问学员他们是否曾经被要求履行调解人职责。</p>	第二卷模块1 第二卷模块3 第三卷模块1

时间	主题	课程活动	手册参考
 10 分钟	演示： 公司治理纠纷 预防	<p>演示幻灯片S27(预防董事会纠纷的步骤)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 概述董事会为了预防或解决公司治理纠纷而采取的步骤 > 提供实用案例。 <p>演示幻灯片S28(董事会纠纷解决技能)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 阐述能够用于改善董事会动态的实用技能。 > 提供案例和/或表明一些技能。 	第二卷模块1 第三卷模块1
 20 分钟	角色扮演： 介绍和准备	<p>演示幻灯片S29(角色扮演)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 表明学员现在将要练习公司治理纠纷解决。 > 分发角色扮演背景材料。(如有可能，则在上课前或课间休息时分发背景材料) <p>演示幻灯片S30(角色扮演目标)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 阐明学习目标。 > 解释角色扮演的各项步骤。 <p>演示幻灯片S31(案例演示)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 概述背景材料中的信息。 > 概述纠纷。 <p>演示幻灯片S32(角色)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 简要介绍每个角色。 > 将学员按角色分成小组，每一角色一组。 > 向每一角色发放保密的角色扮演说明。 > 要求每一小组派出一名自愿角色扮演者。 > 每个小组用10分钟的时间审核任务，指导角色扮演者。 > 询问学员是否有任何问题。 	第三卷附录3 第三卷附录4-7 第三卷附录4-7
 30 分钟	色扮演： 阶段1	<p>演示幻灯片S33(角色扮演：阶段1)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 重新召集各组，要求学员形成毫无隐私的场所或就座。 <p>演示幻灯片S34(阶段1说明)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 为阶段1做好准备，要求角色扮演者根据各自的保密说明进行互动。 > 邀请其它学员观看。 > 将您的角色限制于组织角色扮演。在角色扮演期间不要干预。 > 注意时间，结束角色扮演阶段1时要感谢角色扮演者。要求学员为角色扮演者鼓掌。 > 在该角色扮演阶段不要听取汇报。 	第三卷附录3 第三卷附录4-7



实践

时间	主题	课程活动	手册参考
 30 分钟	角色扮演： 阶段2	<p>演示幻灯片S35(角色扮演：阶段2)。</p> <ul style="list-style-type: none">> 邀请学员继续进行阶段2角色扮演。> 要求扮演调解人的学员注意第三方纠纷解决的关键步骤。 <p>演示幻灯片S36(阶段2说明)。</p> <ul style="list-style-type: none">> 为阶段2作准备，要求角色扮演者根据各自的保密说明进行互动。> 将您的角色限制于组织角色扮演。在角色扮演期间不要干预。> 注意时间，结束角色扮演阶段2时要感谢角色扮演者。鼓励学员为角色扮演者鼓掌。	第一卷模块3 第三卷附录3
 10 分钟	处理： 角色扮演汇报	<p>演示幻灯片S37(角色扮演汇报)。</p> <ul style="list-style-type: none">> 要求角色扮演者提供反馈。<ul style="list-style-type: none">• 感觉如何？> 要求学员提供角色扮演反馈：<ul style="list-style-type: none">• 纠纷是否本来能够发生转变？• 调解人是否提供了帮助？• 是否本来能够存在不同的解决方案？• 是否本来能够预防纠纷？	第三卷附录3
 10 分钟	讨论： 问题，反馈	<p>演示幻灯片S38(问题和反馈)。</p> <ul style="list-style-type: none">> 要求学员概述课程要点。> 接受问题，将问题与学习目标相联系。> 寻求反馈。分发课程评估表。> 结束。	第三卷附录1



针对董事的公司治理纠纷解决培训

目录

幻灯片	详细情况
S1	标题页
S2	目标
S3	测验：问题
S4	测验：回复
S5	什么是公司治理纠纷？
S6	公司治理纠纷的双方是谁？
S7	内部和外部纠纷
S8	哪些类型的公司受到影响？
S9	练习：思考公司治理纠纷
S10	巴西常见的公司治理纠纷
S11	公司治理纠纷有何影响？
S12	什么是纠纷的三项维度？
S13	法庭诉讼的限制是什么？
S14	ADR如何提供帮助？
S15	纠纷解决机制
S16	调解的关键步骤
S17	ADR的效益是什么？
S18	ADR程序何时取得成功？
S19	课间休息

幻灯片	详细情况
S20	董事会的职责是什么？
21	公司治理纠纷的董事会方法
S22	如何评估过去的公司治理纠纷？
S23	如何制定公司治理纠纷解决战略？
S24	将公司治理纠纷解决规定纳入哪些文件？
S25	谁能成为公司治理纠纷解决调解人？
S26	公司治理纠纷解决技能
S27	预防董事会纠纷的步骤
S28	董事会的纠纷解决技能
S29	角色扮演
S30	角色扮演目标
S31	案例演示：Techno有限公司
S32	角色：Techno 有限公司
S33	角色扮演：阶段1
S34	阶段1说明：Techno有限公司
S35	角色扮演：阶段2
S36	阶段2说明：Techno有限公司
S37	角色扮演汇报
S38	问题和反馈



解决公司治理纠纷

董事培训



全球
公司
治理
论坛



国际金融公司
世界银行集团

S1 | 标题页



如欲了解成人学习指导方针，
请参见第三卷附录1。

目标

- 了解公司治理(CG)纠纷及其影响
- 审核替代性纠纷解决(ADR)
- 制定公司治理纠纷解决的有效方法
- 使用ADR技术-角色扮演练习



全球
公司
治理
论坛



国际金融公司
世界银行集团

S2 | 目标

测验：问题

- 加拿大：2005年，环境管理解决方案公司(EMS)前总裁兼首席执行官(EMS)在任期结束后对公司及其董事会提起若干诉讼。截至2005年12月31日EMS应对前首席执行官发起诉讼以及抗辩一名持不同意见的股东的要求的相关成本和其它费用总共为250万美元。

真实还是虚假？

- 德国：2005年，若干股东反对德国电信和T-Online合并。尽管有股东反对，T-Online仍然请求达姆施塔特地方法院允许合并。法庭判决不能合并。T-Online提出上诉。2006年6月，联邦法院同意合并。然而，德国电信的问题并未结束。小股东对合并的换股比率提出异议。2009年3月，法院裁决德国电信必须赔偿前T-Online股东。涉及此诉讼和赔偿总成本可达2.52亿美元。

真实还是虚假？



全球
公司
治理
论坛



国际金融公司

3

S3 | 测验：问题

测验：问题

虚假

根据EMS的年度报告，截至2005年12月31日的12个月的直接成本达到530万美元。

真实

成本可达2.52亿美元，但T-Online股东仍然认为换股比率太低。



全球
公司
治理
论坛



国际金融公司

4

S4 | 测验：回复



什么是公司治理纠纷?

- 涉及公司权力及其行使
- 涉及董事会行为或其未能或拒绝行动
- 要求董事会关注，从而解决纠纷，无论董事会或董事是否是纠纷的直接相关方
- 不是作为业务的一部分而产生的问题

➢ “公司治理是指导和控制公司的体系……”

ADRIAN CADBURY 爵士



S5 | 什么是公司治理纠纷?

公司治理纠纷的双方是谁?

- 股东与公司或其董事会
- 董事会与首席执行官或高管
- 董事与董事
- 董事会与雇员代表
- 董事会与社团、社会激进分子或其它利益关系人

➢ 公司治理纠纷可能会涉及内部和外部支持者



S6 | 公司治理纠纷的双方是谁?

内部和外部纠纷

内部

- 新战略和主要交易
- 危机形势
- 董事会程序
- 董事会组成和继任计划
- 潜在的利益冲突
- 性格冲突
- 绩效问题

外部

- 并购
- 接管程序
- 股票和债券评估
- 缺乏披露
- 董事任命和免职
- 报酬/奖金可持续性和企业社会责任



全球
公司
治理
论坛



IFC
国际金融公司
世界银行集团

7

S7 | 内部和外部纠纷

哪些类型的公司受到影响?

- 小型公司
- 合资公司
- 家族公司
- 国有公司
- 上市公司

➤ 所有类型的公司都会受到影响



全球
公司
治理
论坛



IFC
国际金融公司
世界银行集团

8

S8 | 哪些类型的公司受到影响?

公司治理纠纷有何影响?

- 转移公司资源
- 干扰董事会工作
- 妨碍公司运营
- 延迟主要的战略决策
- 破坏公司声誉
- 减少市场份额
- 减弱利益关系人的信任，使投资者却步
- 转移公司的财务和人力资源
- 削弱增长，损害公司成果
- 产生高昂的诉讼、运营和治理成本
- 引发股东关系受损



全球
公司
治理
论坛

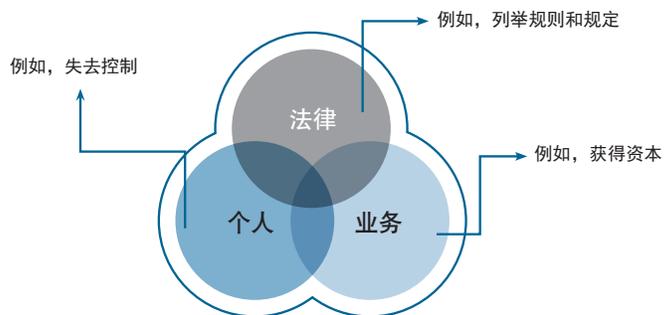


国际金融公司
世界银行集团

11

S11 | 公司治理纠纷有何影响?

什么是纠纷的三项维度?



全球
公司
治理
论坛



国际金融公司
世界银行集团

12

S12 | 什么是纠纷的三项维度?



法庭诉讼的限制是什么？

- 涉及缓慢和繁琐的程序
- 延迟重要决策
- 缺少定制解决方案
- 产生高昂成本
- 执行不力(在法律规则薄弱的地方)
- 导致法律不确定性(特别是对于跨境纠纷)
- 导致法律真空(公司治理经常是基于原则，植根于软法)

> 法庭仅能处理纠纷的法律方面



S13 | 法庭诉讼的限制是什么？

ADR如何提供帮助？

> “ADR是友好的纠纷解决程序，基于双方的善意和中立的第三方的帮助。它涵盖各种技术，包括调解。”

国际商会



S14 | ADR如何提供帮助？

纠纷解决机制



资料来源：节选自卢卡兹·罗兹德萨和阿里加多·阿尔瓦瑞兹所著的《替代性纠纷解决手册：实施商业调解》，华盛顿特区，国际金融公司，2006年。参见：<http://advisoryservices.ifc.org/docspubs/docpub.aspx?id=621>。



S15 | 纠纷解决机制

调解的关键步骤

准备

- 阐明程序：同意协调条款
- 确保致力于问题的解决
- 研究问题

实施

- 同意沟通规则
- 促进观点交流

- 根据需要与双方召开预备会议
- 建立共同点
- 研究可能的解决方案

同意

- 审核、阐明和确定协议条款



16

S16 | 调解的关键步骤



ADR的效益是什么?

- 成本
- 速度
- 灵活性
- 预见性
- 非约束性
- 质量
- 保密
- 控制
- 低风险
- 专门技术
- 洞察力

> 双赢解决方案可以根据双方的具体需求定制，有助于维护业务关系



S17 | ADR的效益是什么?

ADR程序何时取得成功?

当双方有以下表现时:

- 可识别，并且愿意参与
- 互相依赖-需要彼此的帮助
- 能够施加影响
- 分担共同问题，分享共同利益
- 急需解决方案
- 能够和解，没有重大的心理障碍
- 愿意和解
- 受权作出决定
- 愿意妥协

> 为了成功和解，必须能够协商问题。协议必须合理，可以执行。



S18 | ADR程序何时取得成功?

课间休息



全球
公司治理
论坛



国际金融公司
世界银行集团

19

S19 | 课间休息

董事会的职责是什么？

- 履行注意义务
- 认识到可能会发生内部和外部纠纷
- 知悉公司治理纠纷产生的风险/威胁
- 迅速有效地解决纠纷
- 预防内部和外部纠纷
- 采用公司治理纠纷解决战略和程序

➤ “确保迅速解决纠纷，从而维护商业人士、特别是管理层毕生建立的关系是董事会注意义务的一部分。”

MERVYN KING, SC



全球
公司治理
论坛



国际金融公司
世界银行集团

20

S20 | 董事会的职责是什么？

如何制定公司治理纠纷解决战略?

- 步骤1: 提前制定计划
- 步骤2: 评估过去和现在的纠纷
- 步骤3: 预见潜在的纠纷
- 步骤4: 采用公司治理纠纷解决政策
- 步骤5: 确定谁将管理公司治理纠纷解决程序
- 步骤6: 确认谁将担任内部或外部调解人
- 步骤7: 将公司治理纠纷解决规定纳入公司文件
- 步骤8: 审核公司治理纠纷解决的有效性
- 步骤9: 仍然为诉讼作准备



全球
公司
治理
论坛



IFC
国际金融公司
世界银行集团

23

S23 | 如何制定公司治理纠纷解决战略?

将公司治理纠纷解决规定纳入哪些文件?

- 公司章程, 公司规定
- 公司规范(公司治理, 道德规范, 企业社会责任)
- 董事会政策
- 董事会委员会章程
- 股东协议
- 年度报告
- 公告



全球
公司
治理
论坛



IFC
国际金融公司
世界银行集团

24

S24 | 将公司治理纠纷解决规定纳入哪些文件?



谁能成为公司治理纠纷解决调解人？

调解人	特征
内部调解人 <ul style="list-style-type: none"> • 董事长 • 独立董事 • 公司秘书 • 巡视官 	<ul style="list-style-type: none"> • 保密 • 内部人知识 • 权力 • 公司治理专门技术
外部调解人 <ul style="list-style-type: none"> • 协商入 • 调解人 • 顾问 • 长期中立者 	<ul style="list-style-type: none"> • 独立 • 中立 • 灵活性 • ADR技能和专门技术

S25 | 谁能成为公司治理纠纷解决调解人？



公司治理纠纷解决技能

纠纷解决技能	公司治理技能
<ul style="list-style-type: none"> • 公正，独立 • 勤勉，审慎 • 负责，耐心 • 值得信任 • 积极的倾听者 • 不作判断 • 建立共识 • 知悉纠纷动态和解决方法 	<ul style="list-style-type: none"> • 没有既得利益 • 公司治理框架知识 • 公司治理最佳实践知识 • 值得尊重 • 具有战略眼光 • 领导力 • 董事会经验 • 知悉纠纷中的问题

S26 | 公司治理纠纷解决技能



预防董事会纠纷的步骤

- 步骤1: 倡导有效的董事会文化
- 步骤2: 阐明董事会和管理层的职责
- 步骤3: 建立有条不紊的董事会程序
- 步骤4: 确保信息的正确流动
- 步骤5: 提供时间进行讨论、辩论和思考
- 步骤6: 改善沟通
- 步骤7: 应用ADR技术
- 步骤8: 在董事会外获得新的观点和远见



全球
公司
治理
论坛



IFC
国际金融公司
世界银行集团

27

S27 | 预防董事会纠纷的步骤

董事会的纠纷解决技能

- 积极倾听→显示真正的关注
- 使用开放性问题→鼓励发言者分享
- 阐述理由→确认目标
- 知悉身体语言→友好和开放
- 代表自己讲话→使用第一人称
- 关注建设性意见→寻求实用建议
- 保持平静→尊重不同观点；重新安排讨论
- 避免误解→解释创意或陈述
- 允许他人保全脸面→帮助重新阐述报告



全球
公司
治理
论坛



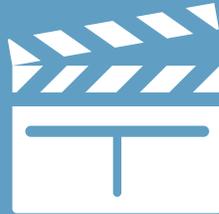
IFC
国际金融公司
世界银行集团

28

S28 | 董事会的纠纷解决技能



角色扮演



S29 | 角色扮演



如欲了解角色扮演培训技术，
请参见第三卷附录3。

角色扮演目标

- 从不同角度理解公司治理纠纷
- 学习建立共同点
- 研究创造性的双赢新解决方案



S30 | 角色扮演目标



如欲了解角色扮演培训技术，
请参见第三卷附录3。

案例演示：Techno有限公司

- Techno有限公司是新上市公司，由作为大股东的董事长Paul创建
- 在上市前，Paul为Techno有限公司和家族基金会创建了良好的公司治理惯例
- Paul的女儿Rosemary必须卖出所持的Techno有限公司股票以解决离婚问题；基金会认为股价已经达到最高点，也希望卖出股票
- 这两项出售(占总股份的5.5%)可能会使股价降低。如果股价降至1.47美元，则银行可能会终止给予公司的1.75亿美元信用额度。

➤ **董事会如何避免Rosemary和基金会卖出大量股票从而压低股价并产生债务契约？**



全球
公司
治理
论坛



国际
金融
公司

31

S31 | 案例演示：Techno有限公司



关于TECHNO有限公司和其它角色扮演练习，请参见第三卷附录4-7。

角色：Techno有限公司

- **Paul:** 创始人，董事长。“具有传奇色彩”。最有权威。支持良好公司治理实践。精选的独立董事。希望退休。准备制定接任战略。同情Rosemary，但不希望使用有代价的解决方案。
- **Rosemary:** Paul的女儿。董事兼首席执行官。有能力，但缺乏人员管理技能。没有耐心解决离婚问题，但需要资金，只能卖出所持的Techno有限公司股票。
- **John:** 独立董事。工作认真。经常质疑家族或董事的观点。希望防止股份下跌，避免高级管理层的变动导致不稳定。
- **J.Alfred:** ADR专家。精通家族、公司治理问题的调解技术。致力于制定可实施的解决方案。



全球
公司
治理
论坛



国际
金融
公司

32

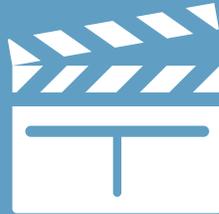
S32 | 角色：Techno有限公司



关于TECHNO有限公司和其它角色扮演练习，请参见第三卷附录4-7。



角色扮演：阶段1



S33 | 角色扮演：阶段1



如欲了解角色扮演培训技术，
请参见第三卷附录3。

阶段1说明：Techno有限公司

Paul、Rosemary和John分别与ADR专家见面，讨论其立场。



10 分钟

每次见面

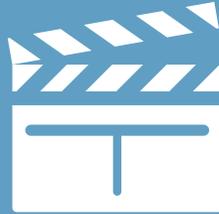


S34 | 阶段1说明：Techno有限公司



关于TECHNO有限公司和其它
角色扮演练习，请参见第三卷
附录4-7。

角色扮演：阶段2



全球
公司治理
论坛



国际金融公司
世界银行集团

35

S35 | 角色扮演：阶段2



如欲了解角色扮演培训技术，
请参见第三卷附录3。

阶段2说明：Techno有限公司

- 董事长(Paul)召集首席执行官(Rosemary)、独立董事(John)和, ADR专家(J.Alfred)开会
- 在J. Alfred的帮助下, 所有相关方起草了共同解决方案, 将在下一次董事会会议上审议



30 分钟

每次见面



全球
公司治理
论坛



国际金融公司
世界银行集团

36

S36 | 阶段2说明：Techno有限公司



关于TECHNO有限公司和其它
角色扮演练习, 请参见第三卷
附录4-7。



角色扮演汇报

- 其它可能/更好的解决方案?
- 如果未形成解决方案, 则会发生什么事情?
- 独立董事的职责是什么?
- 家族企业的纠纷解决政策是什么?
- 使用外部调解人的优点和缺点是什么?
- 是否本来能够预防纠纷?



S37 | 角色扮演汇报

问题和反馈



S38 | 问题和反馈

第三部分

纠纷解决专家公司治理培训

课程概述

影响公司、家族企业、金融机构和国有企业治理的冲突和纠纷在发达国家和发展中国家同样广泛。如果不予解决，则这些纠纷会使董事会瘫痪，破坏商业关系，使投资者却步，并且会造成重大损失。ADR技能和程序有助于预防和有效处理公司治理纠纷。董事会的职责是确保预防或有效解决纠纷。这包括寻求第三方专门技术，从而：

- 在ADR程序和纠纷解决战略方面提供建议
- 促进董事会静思和纠纷各方的对话
- 培训董事应用纠纷解决技能
- 调解或仲裁公司治理纠纷



实践

课程交付



240分钟/4小时

- ▶ 课程可以独立开办，也可与其它调解或ADR课程共同开办。
- ▶ 课程可以缩短、扩展或调整，以满足学员需求。
- ▶ 教师应当熟悉公司治理问题和ADR程序。

为了有效地满足对于公司治理纠纷解决服务日益增长的需求，ADR专家需要熟悉公司治理问题，了解这些纠纷与其它纠纷有何区别。

目标受众

- 调解人，协商者，仲裁人
- 律师
- 冲突解决专家和研究人员
- 变化管理顾问
- 人力资源顾问
- 会议促进者

目标

课程结束时，学员将会了解：

- 公司治理的目的和重要性
- 公司治理纠纷-什么是公司治理纠纷，与其它商业纠纷有何区别，如何影响公司及其利益关系人
- 哪些人卷入公司治理纠纷，他们在实现解决方案中的职责是什么
- 预防和解决公司治理纠纷
- 纠纷解决专家的职责和服务
- 董事会正确预防和处理公司治理纠纷的职责
- 通过角色扮演练习处理公司治理纠纷



关于本课程使用的角色扮演，请参见第三卷附录4-7。



培训注释

纠纷解决专家公司治理培训

时间	主题	课程活动	手册参考
 10 分钟	介绍： 学习目标	<p>演示幻灯片S1(标题页)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 向学员表示欢迎，介绍自己，要求学员简要介绍自己。 > 表明基本规则(守时，手机等)。 <p>演示幻灯片S2(目标)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 阐述课程目标。 > 提供培训注释，整理学员对于培训的期望。 > 强调在整个课程中将寻求学员的经验和独特的见识。 > 强调本课程是关于解决公司治理纠纷，而不是学习纠纷解决技能和程序。 	第三卷附录1
 5 分钟	测验： 预备讨论	<p>演示幻灯片S3(测验：问题)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 审核两个案例。 > 向学员询问事实的真假。 <p>演示幻灯片S4(测验：回复)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 解释“辩论”和“纠纷”的区别。 > 强调公司治理纠纷的拖延给公司和股东带来的成本。举例说明。 	第一卷模块2
 15 分钟	演示： 公司治理纠纷	<p>演示幻灯片S5(什么是公司治理?)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 定义公司治理。 > 解释管理人员、股东和董事会之间的关系。 > 检查学员是否理解管理人员和董事的区别。 <p>演示幻灯片S6(什么是主要的竞争性紧张关系?)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 解释管理人员、股东和董事之间的自然紧张关系。 > 要求学员提供案例。 > 表明公司治理是纠纷的温床。 <p>演示幻灯片S7(良好公司治理的支柱是什么?)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 详细解释以下原则： <ul style="list-style-type: none"> • 透明 • 问责 • 公正 • 责任 > 要求学员提供案例。 	第一卷模块1

时间	主题	课程活动	手册参考
		<p>演示幻灯片S8(公司治理为什么重要?)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 审核公司治理企业案例。 > 说明这些结论已经由许多学术研究所确认。(向感兴趣的学员提供阅读清单。) > 邀请学员提出问题，分享经验。 	第三卷附录9
 15 分钟	演示： 公司治理纠纷	<p>演示幻灯片S9(什么是公司治理纠纷?)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 解释公司治理纠纷的性质。 > 区分公司治理纠纷与其它纠纷。 > 强调不是所有的意见不同都是纠纷-董事会必须进行热烈的辩论。 <p>演示幻灯片S10(公司治理纠纷的双方是谁?)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 列出纠纷双方。 > 解释内部和外部支持者的区别。 <p>演示幻灯片S11(谁是其它利益关系人?)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 列出可能卷入公司治理纠纷的各种利益关系人。 > 使用“雇员”的案例区分公司治理纠纷和商业纠纷。 <p>演示幻灯片S12(哪些类型的公司受到影响?)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 强调所有类型的公司都会受到影响。 	第一卷模块1
 25 分钟	集体活动： 公司治理纠纷	<p>演示幻灯片S13(练习：思考公司治理纠纷)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 将学员分成三组，通过头脑风暴法对以下纠纷进行10分钟的讨论： <ul style="list-style-type: none"> • 典型的董事会纠纷 • 典型的股东纠纷 • 典型的家族企业公司治理纠纷 > 要求每组派出一人进行报告。每个报告的时间为两分钟。 > 将案例纳入每组提供的案例中。 > 询问学员是否曾经促进、调解或解决该类纠纷。如果是，他们学到了什么经验? <p>演示幻灯片S14(内部和外部纠纷)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 区分内部和外部纠纷，并分别提供案例。 <p>演示幻灯片S15(家族企业纠纷中的问题)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 审核家族企业纠纷中的主要问题。 > 要求学员提供案例。 <p>演示幻灯片S16(巴西常见的公司治理纠纷)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 使用巴西案例对讨论进行总结。 	第一卷模块3



时间	主题	课程活动	手册参考
 5 分钟	演示： 公司治理纠纷的影响	演示幻灯片S17(公司治理纠纷的影响是什么?)。 > 审核公司治理纠纷潜在的消极影响。 > 表明公司治理纠纷对于公司及其利益关系人-除直接卷入纠纷的各方以外-的全面影响的重要性。	第一卷模块2
 5 分钟	演示： 董事会的职责	演示幻灯片S18(董事会的职责应当是什么?)。 > 向学员强调董事会的注意义务，包括： <ul style="list-style-type: none"> • 确保为了公司的最大利益有效和高效地解决纠纷 • 保护业务关系 • 提供充分的风险管理 > 表明了解董事会的职责对于处理公司治理纠纷的纠纷解决(DR)专家十分重要。	第二卷模块1
 20 分钟	课间休息	演示幻灯片S19(课间休息)。	
 5 分钟	讨论： 公司治理纠纷解决专家的职责	演示幻灯片S20(纠纷解决专家如何提供帮助?)。 > 询问学员纠纷解决专家能够提供何种服务从而帮助预防和解决公司治理纠纷。 > 使学员关注以下功能： <ul style="list-style-type: none"> • 建议 • 促进 • 解决 • 培训 	第一卷模块3 第二卷模块2
 10 分钟	演示： 公司治理纠纷解决顾问服务	演示幻灯片S21(提供使用ADR程序的建议)。 > 简述ADR程序的范围。 > 强调需要指导董事会了解和选择适用于其情况的ADR程序。 演示幻灯片S22(提供公司治理纠纷解决战略建议)。 > 表明为了制定有效的纠纷预防和解决战略董事会必须经历的步骤。 > 表明董事会可能需要聘请外部专家帮助讨论和设计这些战略。 演示幻灯片S23(促进董事会讨论)。 > 解释纠纷解决专家可以受邀促进董事会静思、战略讨论或评估会议。 > 使用幻灯片中的问题作为例子，概述纠纷解决专家如何帮助董事会评估解决纠纷的方式并发现有关董事会冲突管理模式的问题。	第一卷模块3 第二卷模块1





时间	主题	课程活动	手册参考
 30 分钟	案例分析: 阶段1	<p>演示幻灯片S32(角色扮演: 阶段1)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 重新召集各组, 要求学员形成毫无隐私的场所或就座。 <p>演示幻灯片S33(阶段1说明)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 为阶段1做好准备, 要求角色扮演者根据各自的保密说明进行表演。 > 邀请其它学员观看。 > 将您的角色限制于组织角色扮演。在角色扮演期间不要干预。 > 注意时间, 结束阶段1时要感谢角色扮演者。要求学员为角色扮演者鼓掌。 > 在阶段不要听取汇报。 	<p>第三卷附录3</p> <p>第三卷附录4-5</p>
 30 分钟	角色扮演: 阶段2	<p>演示幻灯片S34(角色扮演: 阶段2)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 邀请学员继续进行阶段2角色扮演。 > 要求扮演调解人的学员注意第三方纠纷解决的关键步骤。 <p>演示幻灯片S35(阶段2说明)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 为阶段2作准备, 要求角色扮演者根据各自的保密说明进行互动。 > 将您的角色限制于组织角色扮演。在角色扮演期间不要干预。 > 注意时间, 结束角色扮演阶段2时要感谢角色扮演者。要求学员为角色扮演者鼓掌。 	第三卷附录4-5
 10 分钟	处理: 角色扮演汇报	<p>演示幻灯片S36(角色扮演汇报)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 要求角色扮演者提供有关角色扮演的反馈: <ul style="list-style-type: none"> • 感觉如何? > 要求学员提供角色扮演反馈: <ul style="list-style-type: none"> • 纠纷是否本来能够发生转变? • 调解人是否提供了帮助? • 是否存在调解人需要特别注意的问题(例如权力失衡; 各方的权限; 强烈的情绪)? • 是否本来能够存在不同的解决方案? • 是否本来能够预防纠纷? 	第三卷附录2
 10 分钟	讨论: 问题, 反馈	<p>演示幻灯片S37(问题和反馈)。</p> <ul style="list-style-type: none"> > 要求学员概述课程要点。 > 接受问题。将讨论与学习目标相联系。 > 寻求反馈。分发课程评估表。 > 结束。 	第三卷附录1



纠纷解决专家公司治理培训

目录

幻灯片	详细情况
S1	标题页
S2	目标
S3	测验: 问题
S4	测验: 回复
S5	什么是公司治理?
S6	什么是主要的竞争性紧张关系?
S7	良好公司治理的支柱是什么?
S8	公司治理为什么重要?
S9	什么是公司治理纠纷?
S10	公司治理纠纷的双方是谁?
S11	谁是其它利益关系人?
S12	哪些类型的公司受到影响?
S13	练习: 思考公司治理纠纷
S14	内部和外部纠纷
S15	家族企业纠纷中的问题
S16	巴西常见的公司治理纠纷
S17	公司治理纠纷的影响是什么?
S18	董事会的职责应当是什么?

幻灯片	详细情况
S19	课间休息
S20	纠纷解决专家如何提供帮助?
S21	提供使用ADR程序的建议
S22	提供公司治理纠纷解决战略建议
S23	促进董事会讨论
S24	培训董事
S25	解决公司治理纠纷: 技能
S26	使公司治理纠纷具有特殊性的是什么?
S27	可能会产生什么问题?
S28	角色扮演
S29	角色扮目标
S30	案例演示: MHU
S31	角色: MHU
S32	角色扮演: 阶段1
S33	阶段1说明: MHU
S34	角色扮演: 阶段2
S35	阶段2说明: MHU
S36	角色扮演汇报
S37	问题和反馈



解决公司治理纠纷

纠纷解决专家培训



S1 | 标题页



如欲了解成人学习指导方针，
请参见第三卷附录1。

目标

- 了解公司治理(CG)，其作用，及其重要性
- 审核各种纠纷和相关方
- 研究纠纷解决(DR)专家如何帮助预防和解决公司治理纠纷
- 练习解决公司治理纠纷



S2 | 目标

测验：问题

- 通用汽车前董事长Alfred Sloan在一次行政会议上作总结时说：“先生们，我认为我们都完全同意这项决策。”看到每个人都点头，他说：“我提议我们延缓下一步的讨论……让我们有时间提出不同意见。”

真实还是虚假？

- 2005年，环境管理解决方案公司(EMS)前总裁兼首席执行官(EMS)在任期结束后对公司及其董事会提起若干诉讼。截至2005年12月31日的12个月由前首席执行官提起的诉讼以及抗辩一名持不同意见的股东的要求的相关成本和其它费用为**250万美元**。

真实还是虚假？



全球
公司
治理
论坛



IFC
国际金融公司
世界银行集团

3

S3 | 测验：问题

测验：回复

真实

董事会应当讨论和辩论战略决策。不同意见不是纠纷，但如果不让说出来，就可能会变成具有破坏性的纠纷。

虚假

根据EMS的年度报告，截至2005年12月31日的12个月的直接成本达到530万美元。



全球
公司
治理
论坛



IFC
国际金融公司
世界银行集团

4

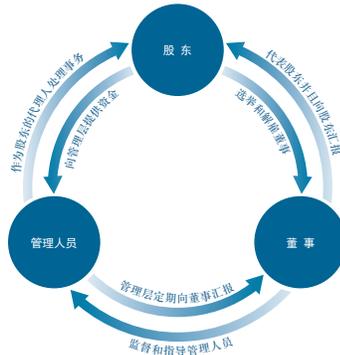
S4 | 测验：回复



什么是公司治理?

“公司治理是指导和控制公司的体系……”

ADRIAN CADBURY爵士

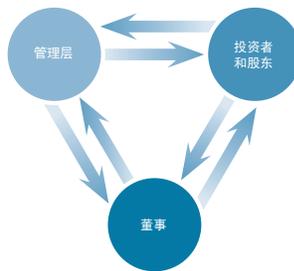


S5 | 什么是公司治理?

什么是主要的竞争性紧张关系?

“如果管理是商业业务的运行，那么治理就是使其运行得恰当。所有的公司都需要治理和管理并驾齐驱。”

BOB TRICKER教授, 1984



S6 | 什么是主要的竞争性紧张关系?

良好公司治理的支柱是什么？

- **透明**：确保及时、准确地披露有关公司的财务和非财务信息以及任何重大事项
- **问责**：提供正确的战略指导，有效的监控，对公司及其股东负责
- **公正**：尊重股东权利；确保平等对待所有股东
- **责任**：赢得公司利益关系人的信任；尊重利益关系人的权利



全球
公司
治理
论坛



国际
金融
公司

7

S7 良好公司治理的支柱是什么

公司治理为什么重要？

- 降低风险
- 增强对于金融危机的抵抗力
- 提高公司绩效
- 降低资本成本
- 吸引和留住投资者
- 创建更好的公司，建设更好的社会

➢ “有效的公司治理体系必须致力于引导董事会所依赖的管理人员、董事和顾问的自我利益与公司、股东和公司利益保持一致。”

IRA MILLSTEIN



全球
公司
治理
论坛



国际
金融
公司

8

S8 | 公司治理为什么重要？



什么是公司治理纠纷?

- 涉及公司权力及其行使
 - 涉及董事会行为或其未能或拒绝行动
 - 要求董事会关注，从而解决纠纷，无论董事会或董事是否是纠纷的直接相关方
 - 不是作为业务的一部分而产生的问题
- 不是每一个不同意见都是纠纷。讲话和辩论处于董事会工作的核心。多样的看法和观点将更多信息带入决策过程，质疑假设，加强思考的重点。



S9 | 什么是公司治理纠纷?

公司治理纠纷的双方是谁?

- 股东与董事会或董事
 - 董事会与首席执行官或高管
 - 董事与董事
 - 董事会或董事与雇员代表
 - 董事会与社团、社会激进分子或其它利益关系人
- 公司治理纠纷可能会涉及内部和外部支持者



S10 | 公司治理纠纷的双方是谁?

谁是其它利益关系人？

- 合同关系
 - ✓ 雇员
 - ✓ 承包商和供应商
 - ✓ 资本提供者
 - ✓ 业务伙伴，监管机构，会计师，审计员等。
- 非合同关系
 - ✓ 社会
 - ✓ 非政府组织
 - ✓ 分析家，投资者联盟，压力集团
 - ✓ 媒体和其它“有名望”的代理人



11

S11 | 谁是其它利益关系人？

哪些类型的公司受到影响？

- 小型公司
 - 合资公司
 - 家族公司
 - 国有公司
 - 上市公司
 - 合伙企业
- 所有类型的公司都会受到影响



12

S12 | 哪些类型的公司受到影响？



练习：思考公司治理纠纷

分成三组通过头脑风暴法讨论典型的

- 董事会纠纷
- 股东纠纷
- 家族企业中的公司治理纠纷

> 每组派出一人进行报告



S13 | 练习：思考公司治理纠纷

内部和外部纠纷

内部

- 新战略和主要交易
- 危机形势
- 董事会程序
- 董事会组成和继任计划
- 利益冲突
- 性格冲突
- 绩效问题

外部

- 并购
- 接管程序
- 股票和债券评估
- 缺乏披露
- 董事任命和免职
- 报酬/奖金可持续性和企业社会责任(CSR)



S14 | 内部和外部纠纷

家族企业纠纷中的问题

- 治理和控制
- 继任/代际问题
- 个人目标与公司目标相冲突
- 董事会和管理层关键职责
- 个人观点和苦衷

➤ “家族企业内部的冲突具有特殊性。在大多数情况下，所涉及的问题不仅包括有关业务政策的不同意见，还包括家族内部的问题和历史问题。”

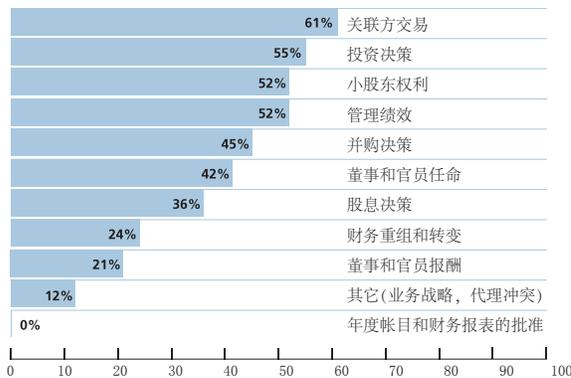
JOZEF LIEVENS



15

S15 | 家族企业纠纷中的问题

巴西常见的公司治理纠纷



来源：巴西公司治理学会(BCG)



16

S16 | 巴西常见的公司治理纠纷



公司治理纠纷的影响是什么？

- 转移公司资源
- 干扰董事会工作
- 妨碍公司运营
- 延迟主要的战略决策
- 破坏公司声誉
- 减少市场份额
- 减弱利益关系人的信任，使投资者却步
- 转移公司的财务和人力资源
- 削弱增长，损害公司成果
- 产生高昂的诉讼、运营和治理成本
- 引发股东关系受损



S17 | 公司治理纠纷的影响是什么？

董事会的职责应当是什么？

- 履行注意义务
- 认识到可能会发生内部和外部纠纷
- 知悉公司治理纠纷产生的风险/威胁
- 确保迅速有效地解决纠纷
- 预防内部和外部纠纷
- 了解何时寻求外部专门技术
- 采用适宜的公司治理纠纷解决战略和程序

➢ “董事会的职责是在审慎和有效的控制框架内为公司提供企业家领导力……”

英国综合准则(2006)



S18 | 董事会的职责应当是什么？

课间休息



全球
公司
治理
论坛



IFC
国际金融公司
世界银行集团

19

S19 | 课间休息

纠纷解决专家如何提供帮助？

- 提供使用ADR程序的建议
- 提供制定公司治理纠纷解决战略的建议
- 促进董事会静思和利益关系人会议
- 调解公司治理纠纷
- 培训董事预防和管理公司治理纠纷

➤ “确保迅速解决纠纷，从而维护商业人士、特别是管理层毕生建立的关系是董事会注意义务的一部分。”

MERVYN KING, SC



全球
公司
治理
论坛



IFC
国际金融公司
世界银行集团

20

S20 | 纠纷解决专家如何提供帮助？

促进董事会讨论

- 纠纷的性质是什么？
- 董事会如何应对？
- 管理层的职责是什么？
- 公司在纠纷解决方面的一般惯例是什么？
- 纠纷的成本是什么？
- 如何解决纠纷？
- 应当改进哪些政策和程序？
- 哪些纠纷可能会产生？



全球
公司
治理
论坛



国际金融公司
世界银行集团

23

S23 | 促进董事会讨论

培训董事

- 积极倾听→显示真正的关注
- 使用开放性问题→鼓励发言者分享
- 阐述理由→确认目标
- 知悉身体语言→友好和开放
- 代表自己讲话→使用第一人称
- 关注建设性意见→寻求实用建议
- 保持平静→尊重不同观点；重新安排讨论
- 避免误解→解释想法或陈述
- 允许他人保全脸面→帮助重新阐述报告



全球
公司
治理
论坛



国际金融公司
世界银行集团

24

S24 | 培训董事



解决公司治理纠纷：技能

纠纷解决技能

- 公正，独立
- 勤勉，审慎
- 负责，耐心
- 值得信任
- 积极的倾听者
- 不作判断
- 建立共识
- 知悉纠纷动态和解决方法

公司治理技能

- 没有既得利益
- 公司治理框架知识
- 公司治理最佳实践知识
- 值得尊重
- 具有战略眼光
- 领导力
- 董事会经验
- 知悉纠纷中的问题



S25 | 解决公司治理纠纷：技能

使公司治理纠纷具有特殊性的是什么？

- 复杂的问题
- 重大利益
- 严重后果
- 具有胁迫性的人员
- 巨大压力

➤ “冲突解决专家具有独特的资质，能够帮助公司治理董事会建设地管理董事会冲突，并使用冲突的能量改进公司，推动公司实现最大潜力。”

RICHARD REUBEN



S26 | 使公司治理纠纷具有特殊性的 是什么？

可能会产生什么问题？

- 各方是否具有适宜程度的决定权？
- 各方之间是否存在权力失衡？
- 各方的个人和职业身份是否存在模糊的方面？
- 是否需要意识到任何地位问题？
- 是否需要引导任何强烈的情绪？
- 是否存在可能会影响决策的外部相关或利益关系人？



全球
公司治理
论坛

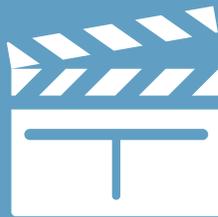


国际金融公司
世界银行集团

27

S27 | 可能会产生什么问题？

角色扮演



全球
公司治理
论坛



国际金融公司
世界银行集团

28

S28 | 角色扮演



如欲了解角色扮演培训技术，
请参见第三卷附录3。



角色扮演目标

- 了解和解决涉及董事会成员的纠纷
- 帮助董事会重新关注战略问题
- 审核在公司治理方面使用纠纷解决专家的好处



S29 | 角色扮演目标

案例演示：MHU

- Max Henry大学(MHU)是一家私立大学，面临财务困难
 - 校长和一名董事争论捐赠条款
 - 作为捐赠条件，这名董事希望以其父母的名字命名大学图书馆
 - 校长辩称，她从未作出过这样的承诺；图书馆将以另一位捐赠者的名字命名
 - 这名董事非常生气，扬言要收回捐赠，并起诉大学及其校长
- > 如何避免具有破坏性的诉讼，同时使董事会重新重视战略问题？



S30 | 案例演示：MHU



关于MHU和其它角色扮演练习，请参见第三卷附录4-7。

角色：MHU

- **Maria Helena Santiago** – MHU校长兼董事长。她今年60岁，15年来她一直担任校长，这所大学就是她的生命。
- **Michael Peruso** – 董事，捐赠人。通过个人奋斗获得成功，十分勤奋。他今年50岁，女儿刚从MHU毕业，他感到很自豪。
- **Juan Fernandez** – 董事，筹资委员会主席。他今年38岁，是一位乐观的筹资人。他在六个月前就任董事。
- **Alfonso Lopez** – 资深调解人，但不是公司治理专家。他今年58岁，曾经调解过2,000多起纠纷。



全球
公司
治理
论坛



IFC
国际金融公司
世界银行集团

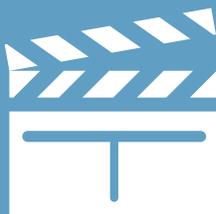
31

S31 | 角色：MHU



关于MHU和其它角色扮演练习，请参见第三卷附录4-7。

角色扮演：阶段1



全球
公司
治理
论坛



IFC
国际金融公司
世界银行集团

32

S32 | 角色扮演：阶段1



如欲了解角色扮演培训技术，请参见第三卷附录3。



阶段1说明：MHU

- Juan与Maria Helena和Michael开会，讨论大学未来的筹资战略
- 他希望找到友好的捐赠纠纷解决方案
- 他至少希望说服Maria Helena和Michael在诉诸诉讼前聘请一位专业调解人。

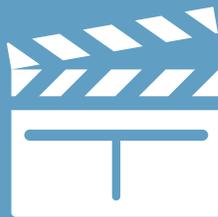


S33 | 阶段1说明：MHU



关于MHU和其它角色扮演练习，请参见第三卷附录4-7。

角色扮演：阶段2



S34 | 角色扮演: 阶段2



如欲了解角色扮演培训技术，请参见第三卷附录3。

阶段2说明：MHU

- Alfonso是专业调解人，Juan聘请他帮助解决Michael捐赠纠纷
- Alfonso收到了Juan提供的背景简介，并与Maria Helena和Michael短暂会面
- 已经安排了会议，旨在帮助Maria Helena和Michael找到解决方案
- Maria Helena和Michael都同意Juan也参加会议



35

S35 | 阶段2说明：MHU



关于MHU和其它角色扮演练习，请参见第三卷附录4-7。

角色扮演汇报

- 其它可能/更好的解决方案？
- 如果未形成解决方案，则会发生什么事情？
- 外部调解人需要注意的特别问题是什么？
- 使用外部调解人的优点和缺点是什么？
- 是否本来能够预防纠纷？



31

S36 | 角色扮演汇报



问题和反馈



S37 | 问题和反馈



全球
公司
治理
论坛



国际金融公司
世界银行集团

附件1

成人学习基本指导方针

介绍

本部分讨论加强和丰富公司治理纠纷解决培训的技术。本指导脱离传统的“讲台上的圣人”的讲授方式，转向互动的成人学习，使资深的专业人士参与建设性的问题解决。

本方法将：

- 提高对于预防和解决公司治理纠纷的替代方案的理解，强调它们作为诉讼替代方案的价值
- 提高建设性问题解决技能
- 增加与有用资源和专业网络的接触

在审核本指南时，仔细思考促进措施如何建立问题解决中的坦率商议和创新所需的信任。

成人学员

参加培训的学员是成功的专业人士，包括董事，高管，调解人，律师。这些成人学员将奋斗中积累的智慧带到公司治理实践的讨论中。

成人学员能够丰富对于良好实践具体案例的探讨，他们充分了解挑战。在测试纠纷解决替代方案在当地的可行性时，他们是关键资源。

在这方面，成人学习根本不同于正规教育，因为在正规教育中，学生必须达到教师和机构规定的学术标准。

成人学员注重实效。他们关注在一定的时间、资源和其它条件限制下的实际效果。他们希望提供所学课程的可比案例，使失败的可能性最小化。他们中有许多人是具有公司治理专门技术的领导者。

对于成人学员，应当考虑以下因素：

- **知识**。成人学员重视获得实用知识的机会。作为领导者，他们通过公开的提问、深入的分析 and 战略团队规划加深理解。
- **技能**。有效的领导者依靠沟通技能，例如讲故事，谈判，积极倾听。当他们练习新技术，交流建设性的反馈时，技能得到提高。
- **态度**。成人根据多样化的价值观和信仰解释问题。行为原则帮助培养建设性问题解决所需的礼貌态度。

有效的董事会成员在解决问题时依靠多样化的模式和实力。通过各种学习活动，鼓励成人学员扩展和提高所倾向的沟通或协商技能。例如，知悉和表明有效讲故事者的力量。聘请分析家在重要信息优先排序时发挥领导作用。向战略规划者提供机会将最佳实践纳入董事会程序。向有活力的自愿领导者提供适应性学习的“试错”机会。

通过组织越来越具有挑战性的活动建立成人学员的自信，使其获得知识和技能。成人学习活动循序渐进，从熟悉的挑战到越来越复杂的挑战。通过参与相关挑战，董事会成员能够：

- 了解共同的问题
- 确认各种利益
- 评估个人优点和缺点
- 提高沟通技能
- 加强理解
- 建立新的职业关系
- 实施领导职责中的合作
- 制定创新解决方案

附件1

参与式活动，例如案例分析、模拟和角色扮演，提高了成人学员彼此观察和学习的可能性。作为专业人士，他们交流看法，练习沟通技能，从而能够从不同观点中获得新的认识。对于共同问题的认识是联合解决问题的基础。如果教育支持材料非常实用，并且适用于不同的学习方式(例如案例，可视性，分析，问题解决活动)，则会促进学习。



如欲了解案例分析和角色扮演培训技术指南，请参见第三卷附录2和3。

促进者的职责

促进者的职责是与成人学员合作，促进积极倾听，互动学习，以及问题解决中的创新。这可能需要调整培训方式，减少长时间讲述或支配讨论的倾向。练习调解技能使学员能够更好地促进集体商议，研究问题解决途径。

良好治理的四个支柱是促进成人学习的有用指导方针，有助于提高对于调解的理解。在实践中应当应用这些原则。

良好治理的四个支柱	
责任	提前制定计划，使用良好的判断力，实现承诺。
公正	包容，一致，公平地为成人学习和领导力创造机会。
透明	使用容易理解的概念和语言沟通。了解个人限制因素，建设性地回应错误。
问责	建立对于集体目标的共识，监控进程，根据需要进行调整，从而实现结果。

培训程序

大多数专业人士都承担着家庭和工作的重要职责，不想浪费时间。为了组织充分参与的实用培训课程，需要采取系统的规划和讲授方法。

在准备期间，选择具有相关资质和十分勤奋的学员。选择各种背景，考虑种族，地区，性别，专业特征。理想情况是鼓励学员积极参与，将培训组的规模限制在20人或更少。审核每位申请者的调查表，熟悉入选者的姓名，兴趣，专业技术。

接下来，创建吸引人的友好培训环境，学员乐于在此讨论经验，提出问题。

使用检查单组织：

- 照明和通风良好的培训教室
- 桌椅舒适，容易移动
- 笔记本电脑，PowerPoint投影机，屏幕
- 活动挂图架，便笺簿，毡尖笔
- 复印服务
- 其它

优质教学通过学习环境的组织即可得到证明。提前印刷介绍材料，包括课程描述，具有课程目标的日程，教员简历，以及学员清单。这些是规划、时间管理、实用重点和达成预定目标的可视指标。

在上课期间，对学员表示欢迎，提供个人介绍时间，将开场白限制在三四句话。在简要介绍自己时表明自我管理。

让学员表明对于培训的期望，并将这些优先顺序与日程主题和课程目标联系起来。确保在整个课程中重新检查。表明关注学员的背景和经验。

为了识别这个群体的学习偏好，花几分钟时间建立行为规范共识。

建议包含您作为教师的行为，并向学员提供机会提出他们的标准。一旦通过共识您的行为就很容易被接受。在清单上加上一些创意，但仍要对群体的偏好敏感。目标是保证成人对于学习过程和环境的自主权。定期展示和重新审核集体规范，以增加创意或根据需要调整。

在课程期间，合理促进实施越来越具有挑战性的活动。推动开放而礼貌的观点交流是这个过程中的关键步骤。在开始时识别共同关注的问题，从而激励成人学员共享问题解决的各种经验和方法。

学习的四阶段方法从思考到应用。(参见旁边的图表)。

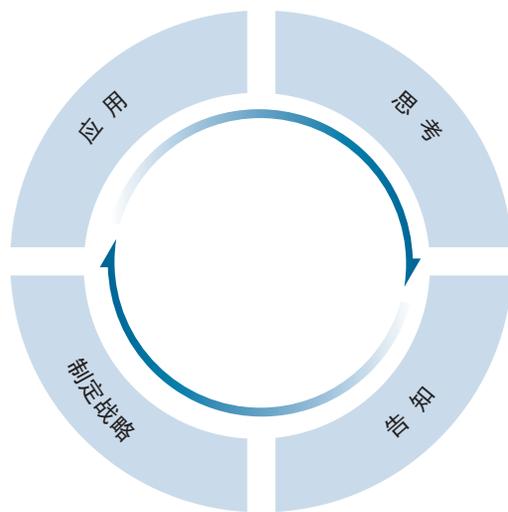
在课程结束时，询问学员关键课程，最后概述课程要点。将这些“即时”创意与学习目标相联系。询问是否还有问题，向学员提供时间互相交流最后的意见。

教师面临的挑战

处理他人的纠纷产生机会和风险。与在董事会中一样，在成人学习商议中，不同意见是不可避免的，特别是当这个群体由担任组织领导者的独立和成功的专业人士组成的时候。

一些成人学员精通社交技能。他们能够承认不同的观点，并且“提出不同意见，而不会令人不愉快。”而有些人却可能会引起争论。他们可能会干扰别人，提出批评，探究教师的个人水平，或设法施加快速的解决方案。

四阶段学习方法



1. 思考	在课程初期，通过识别共同的兴趣增强好奇心。该主题为什么重要？纠纷如何使公司失败或经历糟糕的绩效？诉讼的潜在成本是什么？ADR如何为了股东的权益解决冲突？激励学员了解积极的案例，认识风险。
2. 告知	通过具体案例介绍新信息。建立理解，考虑对比，逻辑范畴，原因和结果，优先顺序排列，评估。描述关键术语，准备好额外的信息来源。
3. 制定战略	要求学员注意有用的创新和应用，花费时间对可选方案进行优先排序。
4. 应用	通过实践掌握技能。在群体中，提供机会应用基本的谈判和调解技能。鼓励各群体互相提供反馈。

来源：改编自D.A. Kolb, 1984. 经验学习：经验作为学习和发展的来源。Englewood Cliffs, 新泽西州：Prentice-Hall. B和D. McCarthy. 2005。围绕4MAT®周期的教学：千橡市，加利福尼亚州：Corwin出版社。

附件1

成人学员将通过挑战性的“真实世界”问题测试彼此的技术。不要对以下观点感到意外：“根据我的经验，您的看法和企业现实存在巨大差距。”或：“在理论和学术界，这可能行得通，但在企业中有许多力量与您的建议作对。”一些学员可能看不到他人建议的价值，无论多么详尽地表达。

有时，如果学员之间的辩论特别激烈，则可以退一步，因为您可能需要进行调解。承认您的局限性，利用集体智慧。提出问题也是一项技术，并且能够在培训期间促进纠纷解决。

熟练使用问题将对话从狭隘的“是/否”立场转向识别共同利益。有用的培训问题包括：

- 从您的角度来看，情况如何？(确定问题)
- 为什么这对您来说很重要？(交流看法)
- 为了改善这种情况，有何建议？(头脑风暴)
- 哪些建议可以接受，最有益处？(优先排序)
- 我们是否同意_____？(建立共同点)
- 下一步怎么办？(实施)

在提出建议时，注意关键词，不要判断，为成人学员提供公平的均等机会来表明其看法。您可能需要通过提出问题或解释陈述阐明建议。尊重不同的意见和看法，使用这样的表述：“我的理解是……这是否正确？”

在提供指导时精力集中，简单扼要。不要试图将价值观或解决方案强加于人！要从学员自己的陈述中总结经验，或提供相关案例。成人学员重视对于在类似的情况中使用的技术的清晰描述，并能够据此更好地行动。

“5R” – 成人学习原则

五项学习原则—5R—提供稳固和灵活的框架，旨在鼓励成人学习和领导力：

- 尊重 (Respect)。创建友好、安全和吸引人的环境。妥善管理、包容和尊重的气氛利于开放的商议和建设性的问题解决。
- 理由 (Reason)。成人学员是目标导向的。在开始时，将共同的问题与学习目标联系起来。共享对于挑战的理解为集体合作和创新提供了理论基础。
- 职责 (Roles)。提供机会，使各种成人承担领导职责。在参与性的集体学习期间，平衡责任和权力。
- 关系 (Relationships)。鼓励专业指导，团队建设，建立网络。有关集体规范的共识为公开礼貌的沟通奠定了基础。
- 回报 (Rewards)。阐明行动步骤，庆祝有效的纠纷解决实践在公司董事会实施。

这些原则在各种公司治理情况下十分重要，从董事会会议到利益关系人纠纷的调解。其目标是鼓励成人成为主动的学员以及公司治理实践中纠纷解决的领导者。

在成人学员的期望中积极而现实。最后，专业人士负责调整和实施独特的公司治理环境中的有意义和可行的战略。

总之，通过练习纠纷解决技能改进成人学习和公司治理。当董事会成员进行战略商议和风险管理时，礼貌沟通技术有助于明智的决策，建设性的异议，以及有效的冲突解决。

有用的资源

Honey, P和Alan Mumford。1986。使用您的学习模式。伦敦：Peter Honey Publications。

Johnson, D. W.、R. T. Johnson和M. B. Stanne。2000。合作式学习方法：Meta分析。明尼阿波利斯：明尼苏达大学。

Knowles, M. S. 1980。成人教育现代实践：从教育学到成人教育学。纽约：剑桥大学出版社。

Kolb, D. A.。1984。经验学习：经验作为学习和发展的来源。Englewood Cliffs, 新泽西州：Prentice-Hall。

Kolb, D. A.、J. S. Osland和I. M. Rubin。1995。组织行为：组织中的人类行为的经验方法。Englewood Cliffs, 新泽西州：Prentice-Hall。

Lewin, K.。1948。解决社会冲突：集体动力学精选论文。G. W. Lewin(编辑)。纽约：Harper & Row。

Larson, M. J.。2008。培训技能指南。公司治理董事会领导力培训资源套件。华盛顿哥伦比亚特区：全球公司治理论坛，国际金融公司。请访问www.gcgf.org。

Larson, M. J.和X. Tian。2004。提高女性的领导力：教师培训指南。华盛顿哥伦比亚特区：经济开发和人口活动中心。

Maxwell, J. C.。2002。领导力101。纳什维尔：Thomas Nelson公司

McCarthy, B.和D. McCarthy。2005。围绕4MAT®周期的教学。千橡市，加利福尼亚州：Corwin出版社。

Silberman, M.。1995。提高培训积极性的101种方式。圣地亚哥：Pfeiffer公司。

Sternberg, R. J.和E. L. Grigorenko。2001。模式理论和研究简史。对于思想、学习和认知模式的看法，R. J. S.和L. F. Zhang编辑。新泽西州Mahwah：Lawrence Erlbaum Associates。

Stone, D., B. Patton和S. Heen。1999。困难的对话：如何讨论最重要的事情。纽约：Viking Penguin。

White, J.、M.C. McMillen和A. C. Baker。(2001)“挑战传统模式：面向集体发展的综合模式”。管理质询杂志，10 (1): 40- 57。

可咨利用的网站

美国培训和开发学会(ASTD)网站-成员和非成员访问-需要购买的资源和在线基本培训信息。也有月刊。www.astd.org。

学习和改变的宝贵(积极和建设性)方法。

<http://appreciativeinquiry.cwru.edu>。

扶贫咨询小组(CGAP)在线教师培训。

http://www.cgap.org/direct/training/conduct_training.php。

John Dewey进步教育项目，佛蒙特大学。

http://www.uvm.edu/~dewey/reflection_manual/。

Udana 68-69：我们提供来自佛经的这个著名印度故事的一个版本，但有人声称它来自耆那教。它确实有力地阐述了Anekanta(事物的多面性)的耆那教义。

<http://www.accesstoinsight.org/tipitaka/kn/ud/ud.6.04.than.html>。

Kolb, D.A.。1985。学习模式库。马萨诸塞州波士顿：McBer公司。<http://trgmcbcr.haygroup.com/Products/learning/bibliography.htm>。

世界银行词汇表-教育词汇。

[http://lnwebl8.worldbank.org/eca/eca.nsf/Attachments/Education+Glossary/\\$File/glossary.pdf](http://lnwebl8.worldbank.org/eca/eca.nsf/Attachments/Education+Glossary/$File/glossary.pdf)。



附件2

公司治理纠纷案例分析讨论标准指南

标准问题	手册参考
您如何用几句话来概述该纠纷？	第一卷模块1
该纠纷是内部公司治理纠纷还是外部公司治理纠纷？	第一卷模块1
纠纷相关方有哪些？是两方还是更多方卷入？	第一卷模块1
是否有其它利益关系人可能会受到纠纷的影响？这些利益关系人有哪些？	第一卷模块2
如果纠纷升级，会有什么影响？	第一卷模块2
纠纷的业务维度是什么？	第一卷模块3
纠纷的法律维度是什么？	第一卷模块3
纠纷的个人维度是什么？	第一卷模块3
每一方的立场是什么？	第一卷模块3
各方是否具有共同利益？	第一卷模块3
每一方的目标是什么？(纠纷的最佳预期结果)？	第一卷模块3
每一方的恐惧是什么？(纠纷的最差结果)？	第一卷模块3
如果纠纷不能解决，则每一方的最佳替代方案(BATNA)是什么？	第一卷模块3
您会建议各方采取哪些措施解决纠纷？	第一卷模块3
是否应当让中立的第三方参与？	第二卷模块1
应当使用哪种第三方？	第二卷模块3
第三方应当具有哪些资历和技能？	第三卷模块1
您如何建议各方预防或更有效地处理这种纠纷？	第二卷模块1

附件3

角色扮演技术

角色扮演

角色扮演是未经排练的案例表演。它是最具互动性和潜在娱乐性的学习方法之一。没有剧本。教师提供安全的环境，营造舞台气氛，鼓励学员自愿扮演假设情景中的角色。

为了解决问题，学员利用已经从培训课程中学到的知识，对于情景的了解，自己的创造力、想象力和专业技能。戏剧表演会使角色扮演者和观众全神贯注。

推荐的步骤

1. 准备

- 分发案例描述，为每位角色扮演者提供简短的描述。
- 如果情况复杂，则安排在上课前预习案例(家庭作业)。
- 充分了解学员的个性。为了幽默地将观点戏剧化，考虑要求董事长扮演首席执行官，而首席执行官扮演董事长。他们的见解以及错觉会令人惊讶!
- 安排现场空间，使每个人都能观看表演。
- 通过解释目标、环境和角色营造舞台气氛。

2. 领导力

- 征募志愿者，或要求各组推荐志愿者。分发角色描述。
- 表演者在有限的时间内与本组商讨，作好表演准备。每组应当准备三项论据，并且准备提出问题。

- 要求观众作好准备，积极聆听。关注一个或两个问题。

- 表演开始。

3. 听取汇报

- 在适宜的时候停止角色扮演。(避免严重对抗)
- 在角色扮演后立即向学员表示祝贺。在感谢学员的表演时使用他们的真实姓名。摆脱角色至关重要，因为在大多数纠纷解决案例中演员之间存在冲突。
- 在要求他人提供反馈之前，要求角色扮演者提供反馈。在您或他人进行评论前，鼓励他们先思考起作用的因素和可能会改进的方面。
- 邀请观众提供建设性反馈。提供问答时间，并讨论角色扮演与课程目标有何关系。



术语

鱼缸

- ▶ “鱼缸”是指可供他人观看的两人或集体活动的作为方式（活动人员在空地成圆弧型排坐）。
- ▶ 命名为鱼缸是因为坐在圈外的每个人观看圈中的角色扮演者表演，好像正在观察鱼缸中的鱼。
- ▶ 与讲课相比，鱼缸更能促进学员对知识的理解
- ▶ 进行角色扮演的学员在对手面前必须能够轻松地协商，或表明意见和经验。

附件3

在结束时，讨论角色扮演与课程目标之间的关系。再次提出表演者是接受培训的学员。要说得

十分明确。“你的表演已经结束了!”在感谢学员的表演时使用他们的真实姓名。



实践

组织鱼缸活动

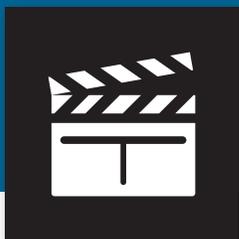
本手册在角色扮演中使用鱼缸。人们关注进行对话的角色扮演者。本活动需要足够的空间安排座椅，使内圈的学员能够互相看到。教师介绍情况，然后角色扮演者进行表演。

组织一个角色扮演者的内部小组和一个观众的外部小组，使每个人都能看到。提醒角色扮演者清晰地大声讲话。观众(包括教师)不应干预。他们可以作记录，并在鱼缸活动结束后提出问题或进行评论。鱼缸活动分为“非正式”和“有组织”两种：

- ▶ **非正式。**通过自由交流创意、经验和建议讨论主题，无需记录结果。学员应熟悉主题。讨论时，指定学院熟悉的讨论主题。例如，鱼缸学员可能会提出一个常见问题：“根据您的经验，您如何应用调解技术？”
- ▶ **有组织。**学员得到明确的说明。他们选择小组组长，讨论主题，记录意见，预防后果。

在开始时，角色扮演者可能会十分关注自我状态，但当他们进入角色后，就会很快忘记观众。一些鱼缸观众可能会急于提出问题或建议。在鱼缸活动开始前阐明直至您宣布的适宜时间观众才能提出问题或进行评论。在适宜时间感谢角色扮演者的看法。管理时间，使观众有机会提出问题，表达意见。





Kardal Fashions有限公司

公司治理纠纷解决角色扮演

概述 > 本案例研究家族企业Kardal Fashions有限公司的董事长和新任独立董事之间的纠纷。公司正在准备实施首次公开发行(IPO)，进展良好，但独立董事开始质疑家族贷款和董事长购买海外新工厂的事宜(未经董事会事先批准)。他担心这些问题可能会阻碍IPO，所以他同意聘请公司治理纠纷解决专家。在本次角色扮演练习中，学员需要考虑改革公司治理政策和程序中的问题。他们考察创始人的决策，公司向家族成员的贷款，董事职责，新董事的担心。他们迫切希望迅速解决纠纷，从而在经济衰退到来之前成功完成IPO。

版权2011。国际金融公司。保留所有权利。



角色扮演概述：KARDAL FASHIONS有限公司

角色扮演背景注释：分发给所有角色扮演者和观众

目标

- 了解和解决涉及多个利益关系人的迅速升级的公司治理纠纷。
- 研究第三方纠纷解决专家在帮助解决问题时的作用。

练习



- 角色扮演时间为90分钟：
 - 20分钟：准备
 - 30分钟：阶段1表演
 - 30分钟：阶段2表演
 - 10分钟：听取汇报
- 角色如下：
 - 刚愎自用的受挫董事长：Da'ud Hussainy
 - 自信的董事：Sherin El Shabrani
 - 顺从的首席执行官：Akil Bilal
 - 备受尊敬的专家：Yasmina Fahim
- 本角色扮演可以安排为一个连续活动，也可分成三部分：准备；阶段1表演；阶段2表演和听取汇报。
- 本角色扮演可以用于培训董事和纠纷解决专家。



如欲了解角色扮演培训技术，请参见第三卷附录3。

公司

- Da'ud Hussainy在15年前创建了中等规模的私营制衣公司Kardal Fashions有限公司。他担任董事长，是最大股东，拥有30%的股份。他认为，公司的成功主要源自他机敏的商业决策，特别是在经济低迷时期。

角色扮演概述：KARDAL FASHIONS有限公司

- Anbar是董事长的妻子，拥有5%的股份。两个儿子Tariq和Rashad各拥有5%的股份。Ashraf是董事长的兄弟，拥有10%的股份。他们都是董事会成员，但其职责仅限于作为Da'ud决策的橡皮图章。两个儿子对父亲的制衣业不感兴趣。他们分别获得技术科学和公司金融研究生学位后，开始在国外追求自己的前程。
- 其他私人股东共拥有45%的股份。总的说来，他们对股息和公司董事感到满意。因此，作为被动的投资者，他们只是扩大投资，而不是向董事会质疑公司的战略和管理。
- 自从成立以来，公司运行良好。雇员接近300人。然而，董事会支持Da'ud的以下决定：如果公司更快地增长，则必须使客户多样化，即扩展在其它国家的销售，特别是具有高经济增长率的国家。董事会还必须削减成本以保持低利润行业的竞争力，并且急剧缩短生产周期以跟上越来越快的时尚变化步伐。
- 因为Kardal Fashions有限公司需要更多资金，所以将要通过首次公开发行(IPO)筹集资金，并在当地的证券市场上市。为这实现这一目标，董事会将实施良好公司治理实践从而满足交易所的上市要求，并且增强对外国投资者的吸引力。这一措施包括任命一名独立董事。
- 董事会还同意采取措施改善公司的财务状况，从而确保良好的IPO价格。公司和高级管理层已经削减成本，从而产生更高利润。他们还强化了资产负债表。然而，由于经济衰退可能会到来，所以IPO的机会窗口正在关闭，从而迫使公司想急于完成IPO。
- 董事会支持Da'ud的长期计划，即制造业务必须移至海外以降低成本，在全球市场保持竞争力，加速生产过程。然而，这不是紧迫的事情，因为当地的劳动力成本仍然具有竞争力，并且政府实施激励措施。

相关方

DA'UD HUSSAINY, KARDAL FASHIONS有限公司创始人和董事长

- 他刚愎自用，雄心勃勃，严密控制公司。作为家长，他有些不能容忍不同意见。
- 作为董事长，他认为他的义务是确保公司实现最大利益。他已经看到朋友的家族企业由于治理不善而倒闭，因为治理不善使他们不能吸引更多的资本用于现代化和扩展。因此，他主张公司治理最佳实践是生存战略。
- 作为Kardal Fashions有限公司的创始人、董事长和大股东，他继续按照以前的方式履行职责，好像他和他的家族完全拥有公司。他相信公司的成功是由于他的专业技术、决策和远见，特别是在经济危机期间。
- Da'ud急于使公司上市，因为经济衰退可能会到来。他精心挑选了Sherin，他认为Sherin的声望有助于确保成功的IPO。

SHERIN EL SHABRANI, KARDAL FASHIONS有限公司独立董事

- 作为唯一的独立董事和会计师，她发誓严格遵守职业和道德规范，以维护自己的资质，她十分严肃地看待自己的职责。她非常自信，能力过人，准备质疑家族和人员状况。她十分了解Da'ud，他经常对她的诚信和杰出的职业成就发表评论。
- 她急于改善公司的治理和披露工作，包括半数董事应当是独立董事的要求。
- 对于公司将要在证券交易所上市，她十分兴奋。然而这必须做好充分准备。急于求成可能会造成不必要的错误，并且会危及IPO的成功。即将到来的经济衰退不应成为在IPO程序要求的彻底性和严格性方面进行折衷的理由。

AKIL BILAL, KARDAL FASHIONS有限公司首席执行官

- Akil Bilal担任首席执行官已经五年了。Da'ud为了遵循公司治理最佳实践决定将董事长和首席执行官的职责分离，从而选择Akil Bilal担任首席执行官。
- Akil十分感谢Da'ud让他有机会加入这个正在发展的盈利公司。成功实施IPO，然后仍然担任上市公司首席执行官将是巨大成就。
- Akil支持Da'ud，并且有义务遵循他的建议。

背景

- Da'ud急于任命Sherin担任独立董事，因此劝说她在股东大会召开之前接受这一职位。作为会计师，Sherin在加入董事会前简单检查了一下公司，几乎没有时间进行更详尽的审查。由于公司的长期成功，她认为没有理由担心。在一次在线搜索中，她从报纸上的文章得知Kardal Fashions有限公司一直打算从银行大量贷款。
- Sherin进入董事会后，立即要求提供最近的财务报表。首席财务官Sahid向她提供了这些报告，但他不太愿意提供额外信息。而对于公司十分重要的那笔贷款就显示在额外信息中。利润表中的利息费用与Sherin读到的贷款规模相称。
- 在第一次董事会会议上，Sherin提出贷款问题，并向董事长抱怨不能满意地获得公司的财务信息。Da'ud对她的“探询”感到意外和恼怒，但确认贷款已经存在了八年。为了结束讨论，他迅速将会议延期。
- 经过进一步调查，Sherin发现这笔款项用于为每位董事会家族成员在镇里最好的位置购买房屋。向私营公司董事贷款是合法的，但需要股东同意。Sherin没有找到批准贷款的任何董事会决议。
- 在第二次董事会会议上，Sherin提出有关贷款的更多问题，坚决要求家族借款人偿还贷款。她说，公司治理最佳实践要求解除贷款。

角色扮演概述：KARDAL FASHIONS有限公司

- Sherin的咄咄逼人使Da'ud很生气，他拒绝了她的要求，强调“这事儿与她无关”。他还训斥她这会危及IPO，然后马上终止了董事会会议。从那以后，Sherin和Da'ud再也没有说过话。
- 这次董事会会议后，Da'ud、Anbar、Rashad和Tariq去南亚度假。Da'ud偶然看到了一处物业，认为适合作为新的制衣工厂。它的价格据称也非常便宜。因为这是强制销售。
- Da'ud与首席执行官联系，并且立即征求Kardal的房地产顾问的意见。经过研究后，顾问不认为这是一桩好生意。其价格比同类物业的市场价格高约20%。首席执行官建议不购买，表示这项购买可能会阻碍IPO战略。他正在努力迅速实现IPO，因为如果经济发生衰退，就会降低投资者对于股权的兴趣。
- 尽管得到了这个建议，Da'ud还是进行了谈判，并且代表Kardal Fashions有限公司签署了购买合同。
- 当Sherin听说这项交易后，她被激怒了。这项交易增加了她对于贷款和家族像使用自家资产一样使用公司资产的焦虑。她试图向Da'ud提出这个问题，但联系不上他。其他董事会非家族成员也开始关心这些事情。

Da'ud已经购买新工厂将生产转向国外的传言在整个公司蔓延。首席执行官害怕如果不消除这些谣言，工人们会罢工。他向Da'ud表达了他的担心。

- 度假归来后，Da'ud发现Sherin向他发出十多封语音邮件，要求他迅速与她见面，讨论使用公司资产的问题。首席执行官也向他发送紧急通知，告诉他工人们计划举行罢工，抗议公司将工厂转移到国外，并且削减成本。Da'ud感觉受挫，心烦意乱，给在公司董事协会工作的朋友打电话。这位朋友推荐他聘请公司治理纠纷解决顾问，帮助他解决这些问题，并为IPO扫清障碍。

问题

- **使用公司资产：**自从Sherin在她的第一次董事会会议上提出正确使用公司资产以来，两人在这方面的巨大分歧就开始激起怒气。Da'ud和她的分歧涉及：
 - 处理公司资产，特别是在八年前用于购买若干家族房屋的贷款
 - 在国外购买物业，未经董事会批准，并且不采纳首席执行官和专业房地产顾问的建议
- **IPO的正确规划：**IPO的成功可能会受到以下问题的损害：
 - 董事长和独立董事的公开争论
 - 有关使用公司资产的负面公开信息
 - 雇员罢工
 - 购买物业使公司的财务状况恶化

- **公司治理实践：**Da'ud公开支持良好公司治理实践，并且采取措施改善公司的治理政策和实践，但新任命的独立董事提出了以下缺点：
 - 董事满足于董事长自行采取行动
 - 只有一名独立董事
 - 很少召开正式的董事会会议
 - 模糊的独裁式决策程序
 - 缺乏财务透明度
 - 对于公司资产的处理可能不合法

情景

阶段1：今天

- Da'ud在电话中与公司董事协会推荐的顾问Yasmina简要讨论了问题之后，将与她见面。在她的坚持下，Da'ud同意和她与Sherin在下午见面。

阶段2：第二天

- Yasmina召开会议，旨在帮助Da'ud和Sherin建立共同点，并且寻求一些联合解决方案。在Da'ud的要求下，首席执行官也将参加会议。





刚愎自用的受挫董事长：Da'ud Hussainy

保密的角色扮演说明

您是谁

- 你是Kardal Fashions有限公司的创始人，现任董事长，大股东，又是家长。你的家族控制55%的公司股份，所以公司通常听从你的看法和建议。董事会中的投资者甚至也不假思索地同意您的提议。
- 您是一位行事果断的强有力人物，非常自豪于独自创建了公司，经过15年奋斗使其获得成功。虽然你本人只拥有30%的公司股份，但你仍然处理所有事务，好像公司仅由你和你的家族控制。所有股东都对公司业绩感到满意，不干预你的管理。
- 在见证朋友的公司由于家族内斗而倒闭后，你开始支持良好公司治理实践。你最近在公司董事会协会举办的一次活动上阐述家族企业面临的治理挑战。您还知道良好治理对于IPO和公司在交易所上市至关重要。
- 你热切希望实施成功的IPO。董事会一致同意，注入资金有助于公司增长。然而，你私下希望能够使两个儿子参与将公司变成成功的跨国公司。这一前景可能会诱使他们放弃个人前途计划。

你的立场

- 最初，你很高兴引进了独立董事。你认识Sherin，从而任命她为独立董事。然而，她却成为麻烦制造者。她干预你的家族个人事宜，并且质疑她发现的每件事情。她认为她了解有关治理和运营企业的一切，即使她从未建立或管理过公司。最近，她歇斯底里地给您打电话，讨论购买工厂的事情。难道她没有意识到你在假期里抽出时间发现了这个机会吗？
- 您利用机会将公司发展到今天。您的判断从未让你或公司倒下。无论如何，当公司上市时，就总会希望购买海外物业。国外制造是未来之路。这次购买是在你和董事会同意的IPO时间之前进行。
- 在Sherin进入公司之前，一切顺利。现在，你多么希望选择的是另一个独立董事。她看来是所有问题的原因。IPO即将实施，现在让她辞职不太好。更糟糕的是，她可能会与媒体联系，毁掉你要上市的尝试。
- 您特别希望避免毫无根据地公开家族贷款事宜。您开始重新思考贷款的适宜性，想要很快偿还。但是，在IPO完成前，您没有资金偿还。

角色扮演概述：KARDAL FASHIONS有限公司



刚愎自用的受挫董事长：Da'ud Hussainy

保密的角色扮演说明

- 你还必须缓和员工的不满。如果发生罢工，公司的声誉就会受损。这种动荡是怎么发生的？你的忠诚的首席执行官失去理智了吗？在你的公司从未发生过罢工，你总是确保员工的工资高于市场价格。你没有解雇任何工人的计划。你所做的一切不过是购买一处物业，这是面向未来的战略必要，是一宗好生意。你感觉必须迅速行动，但要在下一次会议上寻求董事会的支持。
- 想起朋友的公司在家族纷争中倒下，你感觉受到威胁。你希望所聘请的纠纷解决顾问能够向你提供解决方案建议，并且会向Sherin讲些道理。

有什么危险？

- **公司的未来和成功的IPO：**与独立董事发生激烈争吵，雇员准备罢工，使用公司资产的争议，这些问题可能会终止上市计划，破坏投资者对你的领导力的信任。
- **控制权：**随着对Sherin的任命，你感觉对公司的控制权已经削弱。她正在积极挑战你的权威和诚信。你对此很不习惯。你希望她与你合作，而不是与你对抗。
- **你的声誉：**这种情况会损害你的声誉和家族权威。最重要的是，你不愿意在儿子的眼里成为失败者。

你将采取什么措施

阶段1：今天

- 你将与ADR顾问Yasmina谈话。你心烦意乱，要向她解释你面临的挫折；并解释你的立场来设法说服Yasmina接受你的观点。你将要求她根据你所定义的公司最大利益影响Sherin。
- 你将同意与Sherin举行顾问促成的会议，但你会要求Akil参加会议。他对你总是极其忠诚。他可能会有助于积极地影响Sherin，但你也希望他对于员工问题提供一些明确答复。

阶段2：第二天

- 与Yasmina会面并消除一些挫折感后，你感觉非常好。你希望Sherin已经平静下来，现在愿意与你共同完成IPO和上市。你愿意推动公司治理的改善，但你更急于确定你和首席执行官能够向员工传达的信息，从而消除有关购买物业的误解，避免发生罢工。



自信的董事：Sherin El Shabrani

保密的角色扮演说明

你是谁？

- 六个月前你开始担任Kardal Fashions有限公司的董事。有机会参与公司的IPO和上市对你特别有吸引力。你雄心勃勃，充分自信；你严格遵守道德和职业规范。你仅在非上市公司担任过董事。
- 作为经过培训的会计师和Kardal Fashions有限公司唯一的独立董事，你非常严肃地看待这一职位。由于你的专门技术、职业操守和自信，你准备运用你的观点，挑战特别的家族和/或个人看法。
- 尽管由董事长精心挑选，但你不是惟命是从的人。你相信Da'ud选择你是因为你的诚信、性格优势、智慧和个人能力能够赢得现有投资者和未来投资者的尊重。你相信你的职责是为公司带来最大利益。你也相信自己能够对董事会决策负责。你希望帮助改善治理实践，同时支持公司的可持续发展 and 成功上市计划。
- 自从进入董事会以来，你感到很艰难。你后悔在接受董事会职位之前未能更详细地调查公司背景并与Da'ud讨论问题。
- 你当时相信了Da'ud，受到他支持良好治理的诱惑。但是你现在怀疑那只是时髦的门面装饰。家族贷款，未经批准并且不考虑首席执行官的建议就购买物业-在你看来，这都是不负责任的行为，违反公司治理最佳实践。
- 使你最生气的是Da'ud在度假时甚至都不回复你拨打的有关这些问题的电话。今天早晨，你接到了Da'ud的行政助理打来的电话，通知他希望与作为第三方的顾问和你会面，讨论存在的争议。你不能确定这意味着什么。那个人是否了解一些公司治理和董事会程序？如果这位调解人也卷入了最近的事情，你应当披露多少？这位调解人是支持哪一方的？你当然担心这实际上是Da'ud设法协商你的辞职条件。

你的立场

- 你确实考虑过辞职，但感觉这是不成熟的决定。你害怕辞职会被误解，影响你获得新的董事职位。另一种担心：Da'ud可能会公开批评你，从而掩饰他自己的错误。他是一个强人，商业领袖们会十分怀疑他任命非家族成员的女性担任董事会职务的动机。你准备全力以赴，但如果不能让Da'ud和董事会遵守公司治理最佳实践，则别无选择，只有辞职。你至少希望：
 - 迅速将家族贷款归还公司
 - 董事会立即决定是否批准购买国外物业。你知道首席执行官对此不满，但你感觉董事会将会让他有足够的时间表明态度，使用事实支持他的主张。

角色扮演概述：KARDAL FASHIONS有限公司



自信的董事：Sherin El Shabrani

保密的角色扮演说明

- 如果Da'ud同意这些条件，你愿意留任。但是，他必须懂得不能再唱独角戏。如果公司上市，他必须改变处理公司事务和资产的行为和方法。这意味着你希望更加明确董事长和首席执行官职责的区别，两种职责必须要分开。而且，至少需要一半董事是独立董事。这将强化你的地位，并且在IPO过程中会表明公司治理最佳实践。Da'ud也必须提高董事会决策的透明度，按照上市规则更多地进行公开披露。
- Da'ud不能认为IPO仅具有自身价值。符合IPO标准只是公司新时代的起点。一旦上市，对公司的审查将会更加全面，以确保遵守上市要求和保护股东权益。否则，即使IPO取得成功，公司的等级和股东价值也会下跌。
- 如果Da'ud希望你与他协商辞职事宜，在咨询律师前你将不会在会议上与ADR顾问进行更多讨论。

有什么危险？

- **你的董事会职位：**如果因为无法找到治理问题的可行方案或Da'ud希望解雇你，你被迫辞职，则可能会失去董事职位。
- **你的声誉：**你希望留在董事会，为了股东和公司的最大利益努力工作，但最重要的是，你必须保护自己的道德和职业声誉。你不希望卷入任何不正当行为之中。
- **IPO和公司的未来：**公司具有巨大潜力，能够成长为非常成功的上市公司，但是你和Da'ud的争议以及使用(或滥用)公司资产的公开可能会破坏这些计划。压力正在增加，因为在投资者担心经济前景恶化之前只有有限的时间和机会进行IPO。

你将采取什么措施

阶段1：今天

- 你将与Yasmina见面，但却持怀疑态度。在清楚地了解会议重点以及她的作用之前，你会避免自愿提供任何信息。你会设法获得尽可能多的信息，明确Da'ud的立场，因为在他回来之前没有直接与他谈过话。你会提及希望与Da'ud见面，越快越好。

阶段2：第二天

- 你已经同意与Da'ud和Akil见面，以建立共同点并寻求一些联合解决方案。你更加信任Yasmina，希望她会帮助制定建设性解决方案。



顺从的首席执行官： Akil Bilal

保密的角色扮演说明

你是谁？

- 五年前，Da'ud决定采用良好治理实践，将董事长和首席执行官的职位分离，因此聘用你为首席执行官。那时他的儿子都未完成学业，因此未选择他的儿子。你知道，他们在毕业后对公司都不感兴趣。他们不重视董事会会议，经常缺席，对此Da'ud感到很遗憾。
- Da'ud总是在激励你。你极其忠诚，十分感谢他向你提供运营公司的机会。有些人说Da'ud在背后操纵，但你没有生气，因为他是创始人，是唯一积极参与公司活动的股东。Da'ud是你能寻求指导的唯一人员。
- 对于Sherin，你没有感到紧张。她不了解公司的历史。她加入董事会后，烦扰你和首席财务官要求立即获得财务信息，而且态度粗暴。你感觉到了麻烦，但当时Da'ud对她很热情。现在，你发现他们开始发生冲突。
- IPO的事情使你很兴奋，你非常高兴董事会批准了上市战略，这是在Da'ud的监督下你亲自制定的。这是公司在全球发展并且自己成为上市公司首席执行官的绝佳机会。这项成功会推动你的前程，提高你的报酬，提升你的社会声望。

你的立场

- 你对Da'ud和Sherin之间的紧张关系不断升级感到焦虑。他们的冲突不可避免，但必须降温，以保护IPO。
- 你认为，家族贷款不是问题，因为这是八年前批准的(在你任职之前)，因此这些贷款不涉及你的责任。然而，Sherin认为新的投资者会关心这件事情，虽然现有的投资者认为这件事情无足轻重。如果她能说服Da'ud偿还贷款，就会改善公司的资产负债表，促进IPO的成功。在董事会会议上，当提出这个主题时，你没有发表任何评论。你看到Da'ud很生气。
- 你目前担心的主要问题：停止购买新物业，防止雇员罢工。现在不是购买物业的好时机。即使是一桩好生意(根据物业顾问的说法可能不是)，也应当推迟到IPO之后。那样董事会就可以进行决策，并将予以记录。Da'ud没有考虑你的建议，你感到很失望，心烦意乱。
- 最紧迫的问题：员工的心态。公司从未发生过罢工，因为你努力工作，创造良好的工作条件，支付高于市场的报酬。Kardal Fashions有限公司因员工政策在纺织品制造业被视为领袖。你必须驱散购买物业引发的谣言。罢工会损害公司声誉，使生产延迟。客户可能会寻求其它制造商。所有这些后果都会损害IPO的进程。你必须立即与Da'ud讨论如何控制局势。

角色扮演概述：KARDAL FASHIONS有限公司



顺从的首席执行官：Akil Bilal

保密的角色扮演说明

有什么危险？

- **IPO的成功：**罢工，董事长和独立董事的贷款争议，不合时宜地单方面购买物业-这三项事宜可能会危及IPO的成功。
- **你的前程和声誉：**虽然这些问题都不是你的错，但IPO不成功可能会使你受到责备。你不但面临失去工作的风险，成为上市公司首席执行官的梦想也会破灭。
- **公司的未来和员工的幸福：**如果公司不能解决这些问题，就会失去客户而倒闭。这意味着永久的失去工作，会损害员工的未来，你感觉负有部分责任。

你将采取什么措施

阶段1：今天

- 今天下午，Da'ud通知你希望明天与他和Sherin会面，解决未决问题。出乎意料的是，他说这次会议由他聘请的ADR顾问Yasmina提供帮助。他还要求你撰写一封有关购买物业的信，将向所有员工发出。他没有提供细节，但表示这封信应当阐明公司业务不会移至国外，没有裁员计划。你将为明天的会议做准备。

阶段2：第二天

- 会议使你感到紧张。你不知道Da'ud和Sherin之间的紧张关系已经发展到什么地步，或者各有什么立场。你听说他们分别与Yasmina见了面，很明显她是纠纷解决专家。她从未与你联系过。你会极其谨慎地说话。你准备解决罢工问题，但你不希望卷入贷款和购买物业问题。即使你同意Sherin的观点，你也不希望让Da'ud生气。他会立即将你解雇，你会失去成为上市公司首席执行官的机会。然而，你希望这次会议能够顺利进行，这样IPO就有成功的希望。如果IPO失败，大家可能都会责备你。



备受尊敬的专家：Yasmina Fahim

保密的角色扮演说明

你是谁？

- 你通过培训成为公司律师。在过去的几年里，你的大部分时间用于解决家族企业的纠纷和向董事会提供继任规划建议。你以前也有提供公司IPO准备建议的经历。
- 你认为在董事会或与股东产生的大多数问题和治理纠纷在法庭上无法找到满意的结果。最近你成为合格的调解人，你喜欢调解。
- 你与公司、其销售商、客户、Da'ud的家族和Sherin没有利益冲突。在公司董事协会举办的一次报告会中你与Sherin见过面，从那以后再也没有进行过个人或专业交流。

你的立场

- Da'ud根据在公司董事协会工作的朋友的建议聘请你。不清楚他是寻找顾问还是调解人，但你认为他都需要。在你第一次打电话给他时，你表明你是中立的第三方。你的目标是设法为了董事长、独立董事和公司的最大利益达成可行的解决方案。你要求与Sherin单独见面，并向Da'ud强调你不会代表董事长协商。你强调被视为中立的第三方的重要性-不是“Da'ud的人”。
- Da'ud同意你的条件，但你的直觉告诉你，他与Sherin既没有讨论也没有向其阐明你的职责：他也从未向董事会说明你的参与。你希望这将是十分非正式的调解过程。未经董事会批准，不能达成正式协议。你将自己的职责视为调解人。在会议上，你需要确保每个人都理解你的职责，特别是你的中立性。
- 你认为这是一个有趣的事件，你真心希望帮助各方为了公司的最大利益走上正轨。你充满信心，活跃，天性乐观。你相信事情会得到成功解决。
- 因为你是公司律师以及家族治理专家，所以你面临的最大挑战是不做任何判断或阐明解决方案。为了获得成功，各方需要自行解决纠纷。

有什么利害关系？

- 对你来说，除了帮助解决董事会成员的冲突而获得满足外，没有什么利害关系。你也乐于向丈夫和另一位律师证明使用ADR方法有很高价值。本案的成功将会提高你吸引其它客户的能力，因为你是公司董事协会推荐的。



备受尊敬的专家：Yasmina Fahim

保密的角色扮演说明

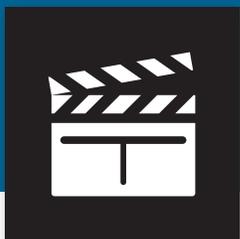
你将采取什么措施

阶段1：今天

- 与Da'ud和Sherin分别见面。
- 向每一方阐明你的职责，强调你的中立性，并且概述这一过程的目标和限制。建立清晰的基本规则。创建没有威胁性的保密论坛，每一方都能表明他们关注的问题。将每一方的讨论集中在问题上，而不是他们对于董事的个人看法。
- 帮助每一方认识到本纠纷最好和最坏的结果是什么。
- 确保明天他们会面时找到建设性解决方案。

阶段2：第二天

- 你将促成Da'ud和Sherin的会面。在Da-ud的要求下，Akil将参加这次会议。你并不希望这样，但因为Sherin没有反对，所以Akil的参加看来是件好事。然而，你希望在会议前能够与他见面。见证了Da'ud单方面决策的这个例子后，你担心这可能会阻碍ADR过程。Sherin可能会感觉势单力薄。
- 各方都到场后，你首先阐明你的职责和基本规则。你要求他们每人都进行简短的介绍性说明，然后列出他们的问题(例如，家族贷款，购买物业，罢工，公司治理实践)。确定问题后，首先围绕三方会同意的方面建立共同点。然后就阻碍成功IPO的纠纷达成一致意见。
- 不能着急，设法帮助各方找到董事会接下来将要考虑的问题的共同解决方案。从可能会发生的罢工开始，因为看来这是最紧迫的问题。
- 如果时间允许，与各方讨论需要作出哪些改变，从而使董事会和公司不再重蹈覆辙。询问当公司致力于遵守交易所的上市要求时，是否作出这些改变。在整个过程中表明你对讨论的主导。
- 要求Akil表明董事长和首席执行官职责分离是良好的公司治理实践。这样做也会表明他的立场不会成为问题或损害你帮助Da'ud和Sherin建立的共同点。



NeonSpark公司

公司治理纠纷解决角色扮演

概述 > 本案例研究部分私有化的公用事业公司中的股息政策。电力公用事业公司NeonSpark在18个月前私有化，准备第一次报告大量利润。国家持有五分之一的公司股份，希望向股东派发股息。首席执行官希望将税后利润重新投入电厂，提高发电效率，扩大生产。董事长对于是否派发股息未发表意见，希望避免不利披露。

版权2011。国际金融公司。保留所有权利。



角色扮演概述：NEONSPARK公司

角色扮演背景注释：分发给所有角色扮演者和观众

目标

- 理解和解决涉及作为股东的国家的公司治理纠纷。
- 审核使用外部纠纷解决专家调解有关关键战略政策问题的争议的好处。

练习



- 角色扮演时间为90分钟：
 - 20分钟：准备
 - 30分钟：阶段1表演
 - 30分钟：阶段2表演
 - 10分钟：听取汇报
- 角色如下：
 - 社会关系良好的董事长：George Tolstoi
 - 雄心勃勃的首席执行官：Vladimir Velikov
 - 国家指定的举止优雅的董事：Ivan Mendelev
 - 魅力超凡的中立调解人：Igor Kandinski
- 本角色扮演可以安排为一个连续活动，也可分成三部分：准备；阶段1表演；阶段2表演和听取汇报。
- 本角色扮演可以用于培训董事和纠纷解决专家。



如欲了解角色扮演培训技术，请参见第三卷附录3。

公司

- NeonSpark公司，是一家供电公司，18个月前私有化，在证券交易所上市。
- 国家保留20%的公司股份。
- 一名外国投资者拥有40%的公司股份。
- 剩余股份由大量股东分散持有。

角色扮演概述：KARDAL FASHIONS有限公司

董事会成员

GEORGE TOLSTOI，社会关系良好的董事长

- NeonSpark公司私有化后，George立即被任命为公司董事长。他拥有良好的社会关系。
- 他精通良好公司治理政策，曾在其它公司的董事会任职。在他的领导下，NeonSpark公司最近获得了证券交易所颁发的最佳公司治理改革者奖项。
- 他十分重视公司声誉和绩效，他还希望维护与政府之间的良好关系。

VLADIMIR VELIKOV，雄心勃勃的首席执行官

- 私有化后，Vladimir被任命为首席执行官，旨在实施改革。在他的努力下，公司首次公布了股息情况。
- 他勤勉工作，雄心勃勃，待人坦诚。
- 他希望继续将发电厂现代化，从而以较少的成本生产更多电力。这样的投资将会创造工作岗位，促进经济增长，产生更多的电力需求。
- 他希望确保公用事业继续实现良好成果，推动他的个人前途发展，加强国家对他的领导力的支持。

IVAN MENDELEV，国家指定的举止优雅的董事

- Ivan很年轻，但却已经是高级文职人员，前途光明。
- 这是他第一次进入大型公司董事会，他的成功将在很大程度上决定他的前途。他的任命由政治环境决定。
- 他认为他的职责是支持国家和社会的最大利益，并且为了公司的最大利益行事。

背景

- 经过大幅度重组后，公司预计第一次获得大量利润。
- 正式结果尚未向公众披露，但将在一周后的公司董事会会议上讨论，同时还要讨论下一个财务年度的投资战略。
- 十二个月前，议会通过了新的税收政策，规定对所有公司的利润以10%的统一税率征税。
- 六个月前，监管机构批准电价提高30%。
- GDP增长率为6%，通货膨胀率超过8%，利率约为7%。

问题

- **将利润再投资，用于设备现代化：**首席执行官相信，为了维护良好成果，使公司更具竞争力，公司需要需要大量投资用于电厂的现代化，包括发电设备。利率很高，因此他认为公司不应贷款，而应将股息投入公用事业，不能派发给股东。
- **增加国家收入：**董事会中的政府代表认为所有股东都应获得股息。国家希望来自业绩优秀的国有企业的股息满足国家的收入需要。国家已经在公司投入大量资金，更多投资应当在以后逐步进行。
- **避免消极披露：**NeonSpark公司已经取得很大进步。如果有关股息政策的争议恶化，并且为公众所知，则会对公司的整体绩效产生不良影响。
- **维护与政府官员的良好关系：**NeonSpark公司是公用事业公司，维护与监管机构和政府官员的良好关系十分重要。

情景

阶段1：今天

- 公司董事长了解到发生了关于股息政策的争议，于是今天在办公室与首席执行官和政府代表开会。董事长希望深入了解问题以及每一方的依据。他害怕这种情况会使董事会分裂，升级为公共纠纷。

阶段2：两天以后

- 董事长未能找到解决股息政策争议的可行方案，害怕局势恶化，于是根据董事会程序聘请了一名外部专家。他希望中立的公司治理专家会帮助他制定适宜的解决方案，避免纠纷恶化。他知道董事会最终决定股息问题，但他至少希望管理层(由首席执行官代表)和政府(由指定的董事代表)达成一致意见由董事会考虑。





社会关系良好的董事长：George Tolstoi

保密的角色扮演说明

你是谁？

- 你在NeonSpark公司私有化后就任董事长。
- 你机敏谨慎，受过良好教育，备受尊重，令人印象深刻，十分严格。
- 由于个人和企业原因，你希望维护与外国投资者和政府代表的良好关系。
- 你精通良好公司治理政策，曾在数家公司的董事会任职。公司最近获得了证券交易所颁发的最佳公司治理改革者奖项，你十分自豪。
- 你有良好的政治关系，并且珍惜与要人的关系，包括政府领导人。
- 对你来说，形象很重要，因此，你希望自己一直是拥有卓越绩效、管理有序的公司成功董事长。

你的立场

- 你知道董事会为了公司利益必须作出最佳决策，同时也会考虑主要股东的期望。
- 你对股息政策不太关注，只要它合乎情理，不制造麻烦就可以了。
- 当然，如果不披露股息，即使外国投资者对此同意，也必须在股东会议上提供充分的理由。你认为政府代表是一个官僚主义者，不知道如何管理企业，但你不希望损害和政府的关系。
- 你认为首席执行官很出色，并且顺利完成了公司重组，但他野心勃勃，说话过于直率。

有什么利害关系？

- **避免公开冲突：**你希望不惜一切代价避免公开冲突，防止媒体知道任何有关纠纷的消息。
- **公司的声誉和绩效：**公开冲突会损害公司形象和绩效，并且影响董事长的绩效。
- **政府关系：**你希望保持与政府的良好关系(有个人原因，但这也是一家公用事业公司)，也希望维护与外国投资者的关系，毕竟他们拥有40%的股份。



社会关系良好的董事长：George Tolstoi

保密的角色扮演说明

你将采取什么措施

阶段1：今天

- 对首席执行官和政府代表来到你的办公室表示欢迎。解释你召开会议的原因。听取两个人的意见(从首席执行官开始)。如果分歧过大或讨论进入僵局，则暂停，邀请他们两天后再来。

阶段2：两天以后

- 介绍中立的专家，由专家主持会议。达成解决方案后，再次主持会议，重述解决方案，感谢各方的建设性意见。要求首席执行官制定建议书，反映对于股息政策的一致意见，由董事会考虑。



雄心勃勃的首席执行官：Vladimir Velikov

保密的角色扮演说明

你是谁？

- 在私有化后，你就任首席执行官，对公司进行改革。成果卓著，你很自豪，但公司仍有很多事情要做。
- 你努力工作，雄心勃勃，坦诚直率。你对官僚主义者没有耐心。你是一个实干家。所见即所得。
- 你的部分报酬与公司业绩挂钩。如果你的绩效不高，董事会可以解雇你。

你的立场

- 你相信你为了公司和所有股东的最大利益工作，即使只有外国投资者理解你的所作所为。
- 公司现代化成本最低、最快、最好的方式是自己的利润再投资。据你所知，这是不容争辩的。
- 公司如果没有进一步的投资，就无法使设施现代化来保持改善和增长。
- 你认为，如果你能获得所需的投资，你就能在中期创造工作岗位(而不是必须解雇员工)，更好地服务客户。
- 你希望说服政府代表以你的方式看待问题。在董事会会议上，你希望董事同意税后总利润投入用于电厂和新的发电设备。

有什么利害关系？

- **个人声誉和前途：**你的声誉和工作都与公司绩效挂钩，无论是今年还是以后。甚至外国投资者也很清楚这一点。
- **公司的现代化：**公司的成果不仅取决于你的努力，也基于减税和电价的提高。为了保持良好的成果，你需要更现代化、更高效的电厂完成公用事业重组项目。
- **国家支持：**你不喜欢与政府打交道，但你需要政府代表和董事长的支持，由他们去说服政府再次提高电价。而且，需要关闭一个小型电厂。你需要你所能获得的所有支持，以避免与市长产生矛盾，防止社会动荡。



雄心勃勃的首席执行官：Vladimir Velikov

保密的角色扮演说明

你将采取什么措施

阶段1：今天

- 董事长邀请你时，你将尽量解释和维护你的立场。
- 你不准备听政府代表胡说。他讲话时，你会显得不耐烦，甚至打断他的讲话。
- 你很高兴董事长决定找来一位中立的专家处理股息政策争议。

阶段2：两天以后

- 在中立的调解人(你不认识)面前，你会显得更加克制。
- 你会表示对于政府的立场有了更多的认识，并且准备制定董事会提议，阐述下一年的公司资本支出和现金流量，这可能表明公司能够派发股息，并且继续重组。
- 你会同意将税后利润的50%用于派发股息，剩余的50%用于再投资，但在下一个财务年度应当使用同样的原则。
- 你希望政府代表认识到NeonSpark公司及其首席执行官绩效卓著。



国家指定的举止优雅的董事：Ivan Mendeleev

保密的角色扮演说明

你是谁？

- 你拥有工程学博士学位，很年轻，却已经是经济和工业部高级公务员，前途光明。
- 这是你第一次进入大型公司的董事会。你希望一切顺利，因为你的大部分前途取决于这里。
- 对你的任命是一项政治决定。虽然你没有多少企业管理的经验，但你不希望自己的意见无人理睬。
- 自从就任董事以来，你一直以怀疑的眼光观察重组过程。

你的立场

- 你认为你的职责是为国家和社会的利益而工作，但你也有为了公司的最大利益而行事的法定义务。
- 你对于公司将要公布的积极的财务成果很满意，你知道股东会欢迎股息的派发。
- 你不是公司治理专家，但你认为国家(以及所有其他股东)有权通过股息派发获得它的公司利润份额。
- 你不喜欢首席执行官。你认为他狂妄自大，并且怀疑他的工作主要是为了满足外国投资者的利益要求。
- 你认为首席执行官夸大了他的成就。公司的成果主要取决于减税和电力价格的提高。
- 虽然GDP增长率很高(6%)，但通货膨胀率也很高(超过8%)。电价的对领养老金者不利。养老金需要增加，但这取决于国家收入的增加。
- 你认为已经向公司投入了大量资金(在选择外国投资者时这是交易的一部分)，你担心进一步现代化会导致从国外购买设备，而不是从本国供应商。
- 你知道公布股息是董事会的决定，但你希望首席执行官代表的管理层在董事会会议上支持你的立场。

有什么利害关系？

- **个人声誉和前途：**迄今为止，一切顺利，你希望保持现状。
- **取悦董事长：**你喜欢董事长，希望让他高兴，因为他有良好的社会关系。



国家指定的举止优雅的董事：Ivan Mendeleev

保密的角色扮演说明

- **国家收入需要：**你需要向国家预算返还一些现金。(如果所有业绩良好的国有企业都不派发股息，国家收入就会减少。)

你将采取什么措施

阶段1：今天

- 你将尽量维护你的立场。
- 你将主要与董事长谈话，避免与首席执行官目光接触。有必要的话，你将要求首席执行官不要打断你的讲话，礼貌待人。
- 如果你感觉无人理睬，就会表示要公布政府立场。

阶段2：两天以后

- 你非常高兴董事长聘请了中立的专家，虽然你觉得此举动有胁迫之嫌。
- 你担心讨论的转向，并且不希望成为公开的冲突。你愿意找到解决方案，但不是不惜一切代价。
- 你能够同意股息的部分派发(至少是税后利润的50%)和用于公司现代化的税后利润部分再投资，但前提是必须与国内承包商和供应商交易，从而使公司电厂和设备现代化。
- 你想让他人意识到公司的良好绩效也归因于政府的新税收政策和能源政策。



魅力超凡的中立调解人：Igor Kandinski

保密的角色扮演说明

你是谁？

- 你是退休法官，资深董事，经验丰富的调解人。
- 你是公司治理专家，在数家公司董事会担任董事。
- 你备受尊敬，魅力超凡。
- 你相信调解的效力，认为为了公司的最大利益，应当使用调解处理董事会纠纷。
- 你是冲突的中立方。你与公司、董事会成员及其股票没有直接或相关的重大或情感联系。

你的立场

- 你的唯一立场就是为各方达成可行解决方案，并且你有一些想法用于这个目的。你认为这是一个显示你的技能的好机会，并且能够证明董事会聘请像你这样的纠纷解决专家的好处。

有什么利害关系？

- **找到可持续的解决方案：**你希望这次干预取得成功，找到可持续的解决方案。
- **证明ADR技术的价值：**如果取得成功，则不但会提高你的声誉，还会促进ADR技术在其它董事会的使用。
- **支持董事长：**你需要控制自己的超凡魅力，以免超过董事长。他需要感觉聘请你是他所做的正确事情，你的参与不会损害他的优秀董事长的地位，只是再次证实了他的智慧。

你将采取什么措施

阶段1：今天

- 为了练习，并且由于时间限制，你将获得所有角色的说明。你还可以仔细倾听董事长、政府代表和首席执行官之间的最初讨论。

阶段2：两天以后

- 你可以立刻调解有关NeonSpark公司将要采用的股息政策的纠纷。你已经获得背景信息。公司董事长已经向你简单介绍了政府代表和首席执行官的立场。



魅力超凡的中立调解人：Igor Kandinski

保密的角色扮演说明

- 你能够看到存在协商空间。可以找到解决方案，即将公司税后利润的一部分作为股息派发给股东，同时将一部分利润用于再投资，从而提高股价。解决方案的大纲完成后，你将调解过程的领导权移交董事长。
- 你将根据董事长的简介概述问题。
- 你将询问首席执行官和政府指定的董事是否同意你的概述，必要时重新阐述。
- 你将要求首席执行官和政府指定的董事表明他们找到良好的解决方案的意愿。
- 你将使双方同意共同目标(即确保公司的可持续绩效和所有股东的最大回报-包括国家)。
- 你将帮助双方找到解决方案，该解决方案能够包括但不限于以下作用：
 - 政府指定的董事认识到首席执行官绩效卓著。
 - 首席执行官认识到国家的税收政策和电价的提高十分有益于NeonSpark公司。
 - 首席执行官和政府指定的董事同意将50%的税后利润用于派发股息，剩余的50%用于再投资。本股息政策可以推荐给董事会，适用于今年和明年。
 - 首席执行官和首席执行官和政府指定的董事同意尽量使用本地承包商。这会降低NeonSpark公司的成本，支持本地劳动市场，限制NeonSpark公司重组计划引起的裁员。
 - 首席执行官和政府指定的董事同意，通过成为负责任的企业公民，NeonSpark公司能够获得很多回报。
 - 首席执行官和政府指定的董事同意在下一次董事会会议上表示支持和理解彼此的立场。
- 达成良好的解决方案后，你将调解过程移交董事长，让他概述双方努力达成的一致意见。



Techno有限公司

公司治理纠纷解决角色扮演

概述 > 本案例考察公司首席执行官的个人问题-卖出Techno有限公司的股票以便解决离婚问题-这可能会影响到Techno有限公司的股票价值并产生可能会终结公司信贷的契约。本案例也涉及其它问题，包括创始人/董事长退休后的继任计划以及一名董事怀疑外部纠纷解决方案专家的价值。在角色扮演练习中，学员考虑如何使用替代性纠纷解决最佳实践解决纠纷。

版权2011。国际金融公司。保留所有权利。



角色扮演概述：TECHNO有限公司

角色扮演背景注释：分发给所有角色扮演者和观众

目标

- 了解和练习解决家族治理纠纷
- 考查使用外部纠纷解决专家的效益和局限性
- 讨论采用公司治理纠纷解决政策的效益

练习



- 角色扮演时间为90分钟：
 - 20分钟：准备
 - 30分钟：阶段1表演
 - 30分钟：阶段2表演
 - 10分钟：听取汇报
- 角色如下：
 - 最有权威的董事长：Paul Schmidt
 - 缺乏现金的首席执行官：Rosemary Schmidt，董事长的女儿
 - 正直的独立董事：John Doe
 - 纠纷解决专家：J. Alfred Peacemaker
- 本角色扮演可以安排为一个连续活动，也可分成三部分：准备；阶段1表演；阶段2表演和听取汇报。
- 本角色扮演可以用于培训董事和纠纷解决专家。



如欲了解角色扮演培训技术，请参见第三卷附录3。

公司

- Techno有限公司由Paul Schmidt在20多年前创建。目前他是公司董事长和大股东。Techno有限公司最近上市。上市后，公司资本总额约为5.5亿美元。
- 公司发行了3亿股股票。Paul拥有36.5%，他的女儿Rosemary拥有3.5%，儿子Andrew拥有3%，妻子Susan拥有2.5%。家族的慈善基金会(Schmidt基金会)拥有2%。

角色扮演概述：TECHNO有限公司

- Techno有限公司购买媒体用于体育活动。它的主要收入来自销售电视和广播体育节目上的广告空间以及体育赛事期间运动场周围的广告空间。
- 为了准备上市，Paul为公司和家族理事会建立了良好公司治理结构和实践。公司由六名董事组成的董事会治理，包括三名家族成员，他自己担任董事长，女儿Rosemary担任首席执行官，儿子Andrew担任董事，还有三名独立董事。Paul精心挑选每名独立董事。公司还有若干其它股东，他们对股息和Paul的领导力很满意。
- 公司未大量举债，但有一笔1.75亿美元的西部银行信贷，其约定比较特别。该契约表明，如果Techno有限公司的市场价值低于4.25亿美元(即约为每股1.417美元)，则必须立即偿还贷款。该信贷每两年通过协商续约。
- 除了市场力量外，还有少数特别问题影响Techno有限公司的股价。由于2007-2008年的金融危机，如同大盘股指一样，Techno有限公司的股价下跌。它的竞争对手的股价也有下跌。Techno有限公司目前的股价为1.60美元，而在危机前为2.50美元。

家族

家族理事会

- 家族理事会是在公司上市前建立，旨在处理家族事务，遵循最佳实践。它仅包括家族成员，由一名律师和一名投资银行家提供私人建议。家族的战略是逐渐减少对公司股份的持有。

PAUL, TECHNO有限公司创始人和董事长

- Paul, 70岁，最终希望从公司和董事会退出。这是他让公司上市的部分原因。他认为上市能够使公司获得更多关注，吸引新的董事会成员。
- Paul的目标是确保继任计划的实施。他从董事长职位退下之前，Rosemary担任首席执行官，Andrew领导家族委员会，有权在董事会会议上对于家族对Techno有限公司的持股(不包括Rosemary的股份)进行投票。Paul退休后，Rosemary将成为董事长。

ROSEMARY, 首席执行官

- Rosemary, 42岁，很早就不再上学，进入家族企业。
- Rosemary最近与丈夫分居了。他与另一个女人住在一起，将两个孩子留给她。Rosemary对于婚姻破裂感到十分痛苦，希望迅速断绝与丈夫的一切联系。分居、离婚程序和单身母亲的责任分散了管理Techno有限公司的精力。

- 根据离婚协议，夫妻财产将平分。由于Rosemary希望保留房屋和其它资产，她必须向前夫支付大约1500万美元现金。为此，她必须卖出Techno有限公司的股票。根据当前的股价，她必须卖出几乎所有股票。
- Rosemary与弟弟Andrew和睦相处，但人们认为他比她聪明，对这点她很生气。她还嫉妒他完成了大学学业，而她没有上大学。

ANDREW，SCHMIDT基金会主席，TECHNO有限公司董事

- Andrew，38岁，拥有商业学位，是非常能干的家族方案管理人员。他是家族理事会成员，并担任Schmidt基金会主席。
- Schmidt基金会的捐赠基金为5000万美元，来自Paul早期的一系列捐赠。来自捐赠基金投资的年收入用于慈善事业。2%的基金会资金用于购买Techno有限公司股票。
- 除了董事职位外，他在Techno有限公司未担任其它正式职务。他和独立董事，特别是John Doe，对于Techno有限公司的未来持有相同的观点。
- 他与姐姐相处融洽，但对她仅因为年龄最大就担任首席执行官而感到不满。
- 现在他正在外地旅游，但是相信John Doe能够很好地代表他和公司的利益。而且，他希望远离家族的紧张气氛，也不愿意不卷入姐姐的离婚事件中。

家族

- Rosemary因离婚协议需要现金，正在寻求快速解决方案。卖出股票是明显的答案。
- Schmidt基金会不希望购买股票。它正在考虑减持Techno有限公司的股票。
- Rosemary和Schmidt基金会卖出股票，则在很短的时间内会提供5.5%(1650万股)的Techno有限公司股票。
- 自从Techno有限公司上市以来，Paul与其家族和Schmidt基金会共拥有47.5%的股票，如果Rosemary和Schmidt基金会卖出股票(共5.5%或1650万股)，则家族持股会降至42%。
- 大量股票卖出和/或向市场公布首席执行官已经将所持有的全部Techno有限公司股票作为第三方贷款的抵押物，可能会使Techno有限公司的股价下跌，以至于银行终止对Techno有限公司的贷款。
- 随着股价接近契约的触发点，公司的债务契约处于终止的危险之中。股票市场仍然动荡。Techno有限公司的股价为1.60美元，关于公司未来的谣言导致股价波动。董事会和股东担心由于股票的欠佳表现银行契约会终止。他们希望稳定股价，不能公布董事卖出股票。
- Techno有限公司的股价每下跌10%，仅Paul所持股票的价值就会减少1750万美元。



角色扮演概述：TECHNO有限公司

- Paul知道了首席执行官的个人需求，以及如果她卖出股票，就会损害公司和他的个人利益，因此他召开了董事会会议。对于这些问题的讨论陷入僵局，董事们各执己见。
- 董事长表示合理解决这些问题的唯一方式是使用独立的纠纷解决专家的服务。虽然John Doe不同意这种做法，但董事会通过了这一提议。

问题

- **首席执行官亟需现金：**首席执行官希望以现金迅速解决离婚问题，很明显，卖出股票就可以解决。
- **维护家族控制权：**Paul在任何股票交易中也有他的利益，希望将家族控制权的水平保持为全部股票的47.5%，因此，支持股价的稳定，防止自己所持股票的价值减少。
- **避免触发契约：**董事会和公司希望避免触发债务契约的终止。因为他们希望尽量保持稳定的高股价，所以大量卖出股票会损害他们欲保持高股的能力。

情景

阶段1：今天

- 专家分别与两位家族成员(Paul和Rosemary)和独立董事(John)会面，了解他们的问题和各自的期望。

阶段2：两天以后

- 专家与Paul、Rosemary和John开会，找到共同点，制定一致同意的解决方案。



最具权威的董事长：Paul Schmidt

保密的角色扮演说明

你是谁？

- 你是Techno有限公司的创始人、现任董事长和大股东，拥有全部股票的36.5%。你非常自豪自己20多年来在公司建设中的领导力。
- 你在公司和家族中都是坚强、最具权威、具有传奇色彩的人物。然而，你厌恶冲突，特别是家族冲突。
- 你在公司和家族中支持良好治理实践，例如建立了家族理事会。这种方法帮助你使Techno有限公司成功上市。
- 你已70岁，你希望从积极的公司治理中退出，包括董事长职位。你也准备卖出一些股票。只有Andrew知道这一点。这是你最近作出的决定。
- 你不希望Rosemary的现金需求解决方案和领导力问题使你持有的股票的价值减少。

你的立场

- 你同情Rosemary的遭遇。你一直不喜欢他的丈夫，特别是因为他不努力融入家庭或参与家族业务。他责备公司、你和你的家族对Rosemary的影响。你勉强接受了离婚协议。
- 你不希望看到Techno有限公司的股价下跌，因为这会减少你所持股票的价值。你希望避免公司的未来受损。许多年来，你努力地工作，旨在使公司发展，使你的财富增长。这是值得骄傲的事情。
- 作为董事长，你有义务确保公司的最大利益得以实现。你一直担心作为首席执行官的Rosemary，因为她缺乏人员管理技能，并且因为离婚而导致精神压力过大。你正在考虑让她担任下一届董事长，而Andrew可能最好担任首席执行官，如果他的姐姐推荐他的话。
- 你知道你和家族的需求必须符合公司的最大利益。你支持找到和谐的解决方案，并且经过董事会的同意，已经指定了纠纷解决专家。

有什么利害关系？

- **失去贷款：**如果股价太低，就会触发契约条款，Techno有限公司将失去赖以生存的贷款。
- **家族和谐：**在实现公司的最大利益时，必须维护家族内部的和谐。
- **你的退休：**你希望退休，但需要确保制定良好的继任计划。



最具权威的董事长：Paul Schmidt

保密的角色扮演说明

- 股票价值：你希望家族股票卖出最高价值，包括你自己的股票。

你将采取什么措施

阶段1：今天

- 你与专家单独会面，解释了你对形势和问题的看法。你知道专家也会与Rosemary和John分别见面。
- 你认为Rosemary使用现金履行离婚协议是一个问题。你急于找到解决方案，即使改变公司的继任计划并推迟卖出自己持有的Techno有限公司股票。

阶段2：两天以后

- 专家与你、Rosemary和John开会。
- 你表明了你的立场并提出解决方案。
- 你准备帮助Rosemary解决现金问题，但你也希望她同意推荐弟弟担任首席执行官。她能够担任下一届董事长，你也能够退休，与妻子共同享受生活。



缺乏现金的首席执行官：Rosemary Schmidt

保密的角色扮演说明

你是谁？

- 你是Techno有限公司的首席执行官和董事。你离开学校进入家族企业，你痛恨自己没有完成学业。
- 你拥有3.5%的Techno有限公司股票。
- 你和弟弟关系很好，但你嫉妒他的大学学位以及在人们眼里他比你聪明的印象。你知道Andrew对你担任首席执行官不满，他认为只是因为你是最大的孩子才让你担任首席执行官，而不是基于你的技能。
- 在你父亲的公司继任计划中，你作为老大目前担任首席执行官。你父亲退休后，你将成为Techno有限公司的董事长。你的弟弟目前领导家族理事会，并且有权在董事会会议上对于家族对Techno有限公司的持股(不包括你的股份)进行投票。
- 你最近与丈夫签署了离婚协议。他离开家与另一个女人住在一起，将两个孩子留给你照顾。在他的离婚请求中，他声称更广泛的家族和公司利益占用了你太多的时间，你不能满足自己家庭的需求。
- 离婚协议要求对夫妻财产对半平分。你必须向前夫提供1500万美元的现金，因为你希望保留房屋和其它资产。为此，你必须卖出所有的Techno有限公司股票。
- 你对于婚姻破裂感到十分痛苦，希望迅速断绝与前夫的一切联系。
- 离婚程序和单身母亲的责任分散了管理Techno有限公司的精力。

你的立场

- 你相信你一直是胜任的首席执行官。然而，有人抱怨你的人员管理技能。有人说你将太多责任委托给他人。你将努力保留首席执行官的职位，等到父亲退休后就能够就任董事长了。
- 你最着急的事情是根据家庭法院的命令以现金向前夫支付1500万美元。你必须以现价卖出所有股票以筹集资金。你想不出别的方法。你决不会卖掉房子。
- 你担心股价的前景，希望股价很高，以证明你的有效领导力。很明显，卖掉股票不会提供帮助，但你有充分的理由这样做。你不明白为什么别人也会卖出股票。



缺乏现金的首席执行官：Rosemary Schmidt

保密的角色扮演说明

- 你不希望你对于Techno有限公司股票的卖出或家族成员准备进行的卖出向市场显示公司存在问题，这会引发股价大跌，股东压力随之增加，会迫使你辞职。
- 你不想辞去首席执行官职位，除非根据继任计划，你能够担任董事长。如果你被迫辞职，你会强烈反对Andrew成为首席执行官。

有什么利害关系

- **你的领导声誉：**作为首席执行官，你的绩效良好。股价的降低源自金融危机。
- **你与父亲的关系：**你不希望让父亲失望。他的看法对你来说很重要。
- **你的离婚协议：**你需要现金解决离婚问题。你已经花费了太多时间，你希望开始新的生活。
- **你在Techno有限公司的前途：**你的父亲很快就要考虑退休了，但你还不能确定他在继任方面的意图。

你将采取什么措施

阶段1：今天

- 你与纠纷解决专家单独会面，解释了你对形势和问题的看法。你知道专家也会与你的父亲和John分别见面。

阶段2：两天以后

- 专家与你、你的父亲和John会面。
- 你解释自己的财务状况。最简单明显的解决方案就是卖出股票，但你会听取其它意见，只要能够尽快解决离婚问题就行。你也希望挽回父亲对你的尊重，即使这意味着同意新的继任计划。如果父亲希望退休，你会很高兴地就任董事长，并且同意推荐弟弟Andrew担任首席执行官。这毕竟会帮助你建立新生活，可能最后会获得你朝思暮想的大学学位。



正直的独立董事：John Doe

保密的角色扮演说明

你是谁？

- 你是Techno有限公司的独立董事之一，由Paul精心挑选。你认真对待这一职位，知道公司和股东对你的期望。你准备表明你的立场，挑战家族和/或个人的特殊观点。
- 自从Techno有限公司18个月前上市以来，你一直担任独立董事。你不是一个惟命是从的人。Paul选择你的原因包括你的诚信，性格优势，赢得Rosemary和Andrew的尊重并质疑他们的观点的能力。他们会听取你的意见。
- Paul也明白你作为董事的价值，因为你以前在媒体购买行业积累了大量人脉。

你的立场

- 你希望预防Techno有限公司股价的进一步下跌，所以将研究如何防止家族成员或基金会卖出其部分或全部股票。
- 你希望西部银行放弃债务契约，因为Techno有限公司债务很少。
- 你相信高级管理层的稳定性十分关键。然而，你同意Andrew的看法，即Rosemary的离婚使她转移了太多的精力。
- 你认为外部纠纷解决专家不能提供什么帮助，从而投票反对Paul向董事会提出的请求。你认为找到一致同意的解决方案应当是你的职责，虽然迄今为止尚未成功。

有什么利害关系？

- **公司的绩效：**很明显，家族问题和Rosemary的离婚开始影响公司绩效。这些问题必须要迅速得到解决。
- **股票价值：**你担心家族成员都要卖出股票。这对市场来说是个不好的信号。最重要的是，这会触发契约。
- **领导力：**你还希望Rosemary的离婚事件将会很快结束，这样她就能够关注首席执行官的职责。否则，Andrew可能更适合担任首席执行官。
- **个人声誉：**你害怕整个形势会损害你作为董事的声誉。你认为作为独立董事有责任帮助家族解决问题。



正直的独立董事：John Doe

保密的角色扮演说明

你将采取什么措施

阶段1：今天

- 你不愿向专家解释你对于形势的看法，并且质疑他是否能够帮助解决这些问题。你知道专家也会与Paul和Rosemary分别见面。

阶段2：两天以后

- 专家与你、Paul和Rosemary。
- 你关注公司的最大利益。你将提出建议，帮助Paul和Rosemary达成良好的解决方案。你希望他们感觉如果这次会议取得成功，他们应当感谢你。
- 你解释应当处理契约事宜。
- 家族成员现在应当尽量多地持有股票。
- 如果解决方案必须包含Rosemary的离职，你将像支持她一样支持Andrew担任首席执行官。



纠纷解决专家：J. Alfred Peacemaker

保密的角色扮演说明

你是谁？

- Techno有限公司指派你帮助解决一些问题，涉及可能会影响公司股价的家族成员。
- 选择你的原因是你擅长调解家族企业的公司治理问题。
- 你善于关注困难的问题，同时理解各立场后面更加敏感的家族问题。你已经证明能够在工作中激发信任和信心。
- 你是领先的法律事务所的高级合伙人，希望扩展事务所的替代性纠纷解决实践。

你的立场

- 你的唯一立场是达成一致同意的可行方案。
- 你已经收到董事会提供的Techno有限公司的一些背景信息以及问题概述。

有什么利害关系？

- **职业声誉：**虽然有效地解决问题取决于各方找到可行方案的意愿，但你急于获得积极的结果。
- **扩展法律实践：**这对你的声誉十分重要，并且也为法律事务所扩展替代性纠纷解决实践提供理由。

你将采取什么措施

阶段1：今天

- 分别与Paul、Rosemary和John见面，更充分地了解问题以及每个人涉及的利害关系。
- 解释你在其中没有既得利益。你唯一的目标是帮助找到一致同意的解决方案。
- 积极听取Paul、Rosemary和John的意见。你将解释、阐明和研究他们的立场。你可以表示同情，但不能有所偏袒。
- 促使Paul、Rosemary和John同意两天后一起开会。

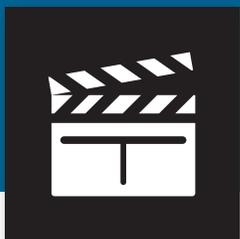


纠纷解决专家：J. Alfred Peacemaker

保密的角色扮演说明

阶段2：两天以后

- 欢迎Paul、Rosemary和John共同开会。提醒他们你的唯一目标是帮助他们找到一致同意的解决方案。
- 要求Paul、Rosemary和John审核和同意共同的利益(例如，为了公司的最大利益行事；避免触发契约；避免纠纷升级等)。
- 要求Paul和Rosemary就存在哪些问题达成一致意见(例如，股价下跌；触发契约的风险；Rosemary的现金需求；公司的声誉；Rosemary作为首席执行官的绩效；董事长的继任计划；基金会和其他家族成员卖出股票的需求等)。
- 审核每个问题，邀请Paul、Rosemary和John制定共同解决方案。检查每个问题的解决方案是否一致同意。问题和解决方案可以相互联系。
- 如果讨论陷入僵局，则提供解决方案建议，但不强行达成解决方案。可能的解决方案包括但不限于：
 - Rosemary可以将她的Techno有限公司股票作为1500万美元借款的担保物，以解决其离婚问题。然而，她可能还需要额外的现金，因为银行怀疑现行股价是否能够维持。她可能还要将房屋和其它固定资产作为额外的担保物。
 - Techno有限公司董事会劝说Schmidt基金会为了自身的利益将股票渐次少量卖出，从而不会引发股价下跌和减少基金会基金的价值。
 - 董事会可以与西部银行进行协商，以确定撤销契约所需的贷款规模缩小。
 - 制定新的继任计划，使Paul不会担心退休后家族企业的未来。这可以包括Rosemary担任董事长。然而，她需要辞去首席执行官职务，并推荐Andrew担任。



Max Henry大学

公司治理纠纷解决角色扮演

概述 > 本案例考察私立大学校长和董事会成员之一在捐赠条款方面的纠纷。作为捐赠条件，董事会成员希望图书馆以其父母的名字命名。大学校长辩称，她从未作出这项承诺。图书馆将以另一名捐赠人的名字命名。这位董事十分气愤，扬言要收回捐赠，并将起诉大学及其校长。本案例还涉及其它问题，包括大学日益增加的财务困难以及校长的领导力。在角色扮演练习中，学员考虑如何妥善解决纠纷，避免代价很高、具有破坏性的诉讼。

版权2011。国际金融公司。保留所有权利。



角色扮演概述：MAX HENRY大学

角色扮演背景注释：分发给所有角色扮演者和观众

目标

- 了解和解决涉及面临财务问题的私立大学董事会成员的纠纷
- 考虑启用纠纷解决专家来帮助解决纠纷的益处并使董事会重新关注战略问题。

练习



- 角色扮演时间为90分钟：
 - 20分钟：准备
 - 30分钟：阶段1表演
 - 30分钟：阶段2表演
 - 10分钟：听取汇报
- 角色如下：
 - 深受困扰的校长：Maria Helena Santiago
 - 被辜负的捐赠人和董事：Michael Peruso
 - 乐观的董事：Juan Fernandez
 - 资深的调解人：Alfonso Lopez
- 本角色扮演可以安排为一个连续活动，也可分成三部分：
准备；阶段1表演；阶段2表演和听取汇报。
- 本角色扮演可以用于培训董事和纠纷解决专家。

大学

- Max Henry大学创建于50年前，在政治和社会科学领域享有很高声望。
- Max Henry大学面临若干财务挑战，因为捐款正慢慢减少，捐赠基金在全球金融危机后价值减少。
- 过去的两年里，入学人数一直下降，而运营成本日益增加。
- 大学学术资源和校园设施的缺点一直未能解决。

角色扮演概述：MAX HENRY大学

- 大学的一些建筑需要翻新。新图书馆正在建设。
- 大学已经数次推迟发布基于网络的可能会增加入学人数的研究生课程。

相关方

MARIA HELENA SANTIAGO, MAX HENRY大学校长兼董事长

- Maria Helena, 60岁, 15年来一直担任大学校长。她曾担任10年的社会学系主任。她经常说“大学是我的生命”, 因为她尚未结婚, 没有兄弟姐妹和孩子。
- 教职员工都非常支持Maria Helena。他们认为她是大学的灵魂。她的学术出版物为大学的声誉作出了贡献。
- Maria Helena的管理方式低调, 注重共识。她将运营事宜授权行政人员。
- 她意识到大学正在面临严重的财务问题, 所以拼命筹集资金。
- Maria Helena和大学的捐赠部门设法获得Michael Peruso的捐赠。得到他的承诺使Maria Helena能够说服另一位捐赠人提供资金。

MICHAEL PERUSO, 董事和捐赠人

- Michael, 50岁, 是一位雄心勃勃的企业家, 每天工作很长时间。
- 他担任董事有两年时间, 并在筹资委员会任职。
- 他依靠个人奋斗取得成功, 对女儿感到非常骄傲, 她刚刚获得MAX HENRY大学的城市社会学学士学位。
- 有谣言说在房地产危机后, 他的曾经十分辉煌的建筑业务面临严峻挑战。
- 他同意捐赠, 他认为这是用于图书馆建设, 他将其视为纪念父母的最佳方式。

JUAN FERNANDEZ, 董事和筹资委员会主席

- Juan, 38岁, 六个月前进入大学董事会, 并同意担任筹资委员会主席。
- 他一直是职业筹资人, 这是他第一次进入董事会。
- 他的任务是制定大学的筹资战略, 但开始意识到事情比想像的要复杂。
- 他未参与Maria Helena和Michael关于捐赠条款的最初讨论。

背景

- 最新的大学公告宣布，新图书馆将于年底竣工，以著名社会学家Emil Durkheim的名字命名。
- 董事Michael Peruso辩称大学校长已经同意大学图书馆以他的父母Anna和Rodriguez Peruso的名字命名。这是他向大学捐赠的前提条件。
- 虽然这未在他与大学签署的书面协议中说明，但他欣然同意调拨资金，立即用于支付初始建设成本和校园信息技术系统大修。
- Michael一看到大学公告，就去质问Maria Helena。她反驳说他误解了他们口头商定的条款。而且，图书馆的命名权已经通过签字的合同交付给另一位捐赠人。
- Michael心烦意乱，扬言要起诉大学及校长，并且要求归还他的捐款。
- 这时大学正面临越来越多的财务困难，此外还需要将新的信息技术纳入现有课程中。

问题

- **Michael的捐赠条款：**如果图书馆不以其父母的名字命名，Michael就要收回捐款。他扬言要告上法庭。Michael捐款的一部分已经花费，剩余款项由大学全权调拨。
- **大学的财务问题：**学生入学人数正在下降，而慷慨的捐赠者很难找到。大学面临运营成本提高，并且必须对系统和建筑升级。大学无法偿还Michael的捐款。
- **校长的绩效：**Michael捐款冲突和大学面临的问题造成董事会气氛紧张。并且给Maria Helena的领导技能投下阴影。

情景

阶段1：今天

- Juan Fernandez，筹资委员会主席，与Maria Helena和Michael开会讨论大学未来的筹资战略。他在内心里希望找到捐款纠纷的友好解决方案。他至少希望说服Maria Helena和Michael在诉诸公堂之前聘请一位专业调解人。



角色扮演概述：MAX HENRY大学

阶段2：一周以后

- Juan聘请专业调解人Alfonso Lopez帮助处理Michael捐款纠纷。调解人收到了背景简报，并与Maria Helena和Michael短暂会面。已经安排好一次会议，将帮助Maria Helena和Michael找到解决方案。Maria Helena和Michael都同意Juan也参加会议。



深受困扰的校长：Maria Helena Santiago

保密的角色扮演说明

你是谁？

- 你今年60岁，担任大学校长15年。在此之前，你担任社会学系系主任10年。
- “大学就是你的生命”。你未婚，没有孩子和兄弟姐妹。你总是把全部精力放在工作和前途上。
- 教职员工非常支持你。他们将你看作他们的一员。
- 你更喜欢讨论抽象的概念和战略，而不愿召开有关养老金项目和维修合同的会议。你将日常运营职责授权下属。你重视决策的一致意见。
- 你意识到你对信息技术的理解和使用有限，不愿意进行在线教学。
- 你发现很难迫使潜在的捐赠人为大学捐赠，但你一直想方设法筹集资金，帮助大学克服财务困难。

你的立场

- 你辩称已经口头概述了Michael的捐赠条款，即对于图书馆的建设给予一些褒奖，而不是命名权。
- 你不能理解竟然有人质疑你的诚信。
- 你感觉Michael背叛了你，怀疑他的欺诈有个人动机。你认为他是没有教养的粗鲁之徒，不应属于大学董事会。
- 你感觉确保大学的财务复苏和声誉有压力。
- 你的个人声望以及与教职员工的良好关系都处在危险之中。
- 你希望尽快解决纠纷，以避免已经提供资金或表明意向的其他捐赠人收回或反悔。
- 大学必须避免卷入诉讼。在困难时期，它无法承受对于声誉的影响，它处于生死关系。你相信你会胜利，因为Michael签署的捐赠协议未提及命名权。

有什么利害关系？

- **大学的财务状况和声誉：**如果失去Michael和其他捐赠人的资金，大学的未来就会处于危险之中。
- **你的个人声望：**你的声望和领导才能面临危险。你需要找到解决方案，重新获得董事会的信任。你不希望让教职员工失望，因为他们总是对你极其支持。



深受困扰的校长：Maria Helena Santiago

保密的角色扮演说明

- **大学的未来：**你理解大学需要作出一些重要的战略决策才能继续吸引新学生。它不能依靠过去的辉煌生存。
- **诉讼的威胁：**你希望避免诉讼，但不愿屈服于Michael的要求。

你将采取什么措施？

阶段1：今天

- 你将与Juan和Michael见面，讨论大学的筹资战略。如果Michael提出捐赠的问题，你会表明你的观点。他怎么能认为图书馆会以他的父母的名字命名！他进行慷慨的慈善捐赠的目的只是为了购买家族的名声。你想得越多，就越令你心烦意乱。

阶段2：一周以后

- Juan说服你聘请调解人，你感到很高兴。很明显，你将能够解决纠纷，无需外部帮助。而且，你认为你可能会与Michael闹的太僵，伤害他的感情。你知道他对于自己未接受正式教育很敏感，所以非常自豪于女儿上大学。你会很开放地与调解人研究解决方案。你非常担心事情最后会闹上法庭，这对你自己和大学都是很尴尬和具有破坏性的事情。过去的一周里你对大学的未来想了许多，你当然不会辞职。



被辜负的捐赠人和董事：Michael Peruso

保密的角色扮演说明

你是谁？

- 你今年53年，你依靠个人奋斗取得成功，担任你在20年前创建的大型建设公司的负责人。
- 你为企业遭遇本国发生的最严重的房地产危机之一。
- 你以能够作出快速直接的决策而自豪。你珍视你的业务能力和职业道德。
- 你每天工作很长时间，对于闲聊没有耐心。你会很粗鲁顽固。
- 昨天银行给你打电话，要求你偿还一项公司贷款，以弥补商业和住宅地产贷款违约导致的损失。你的贷款条款规定银行发出通知后30天内收回贷款。
- 你以进入大学董事会而自豪，但是认为这些学术理论没有用处。你接受这一职位是为家庭和女儿添彩。

你的立场

- 大学使用你的资金，你认为Maria Helena有道德义务尊重你认为你和她约定的口头协议。你希望以父母的名字命名图书馆。这对你来说意义重大。
- 如果Maria Helena不同意，你会要求归还资金，帮助你处理自己的财务问题。
- 开始的时候，你很有礼貌，对Maria Helena很恭敬，但逐渐地你开始对她生气了。她的傲慢自大的领导方式是大学出现问题的主要原因。
- 你的捐赠问题是一系列问题中最新的一个，证明Maria Helena在处理事关大学生存的重大问题时粗心大意。你希望揭露Maria Helena的无能，并利用她的失败迫使学校更换校长。你害怕她继续任职不会提供大学在以后的困难时期生存所需的领导力和远见。
- 你扬言要起诉Maria Helena，虽然你很不愿意这么做。

有什么利害关系？

- **你的个人荣誉和声望：**你不会容忍Maria Helena质疑你对捐赠条款的理解。她只是还没有称你为说谎者。你已经告诉你的女儿图书馆将以她的祖父母的名字命名，你希望在新建筑落成时给他们一个惊喜。



被辜负的捐赠人和董事：Michael Peruso

保密的角色扮演说明

- **大学的未来和领导：**大学正在努力应对新的挑战。学生入学人数正在下降，资金需求不能满足。学校教学方法过时，也不能跟上使用现代信息技术的步伐。如果Maria Helena仍然担任董事长和校长，大学就无法前进。
- **你作为董事会成员资格：**大学面临的困难和你的捐赠纠纷使大学的绩效受到指责，包括你自己。你已经能够听到人们在讲闲话。
- **你的公司的财务问题：**你今年都没有偿还银行贷款的计划，更不用说在30天内了。大学不会养活你的家庭，因此如果他们不希望以你父母的名字命名图书馆，你就会用这笔钱偿还银行贷款，而不是寻求代价更高的替代性方案。

你将采取什么措施？

阶段1：今天

- 你将参加由年轻的筹资委员会主席召集的筹资战略会议。你将利用这个机会与Maria Helena对质。无论如何，筹资委员会主席Juan参与讨论也是正常的。而且，有关你的捐赠的问题必定对筹资战略产生影响。你不会接受否定的答复，而且还要质疑Maria Helena的领导能力。你扬言必要时会起诉她。

阶段2：一周以后

- 你感觉已经将自己逼到了角落，很高兴Juan说服你同意聘请专业调解人。你也不希望上法庭。那将意味着额外的费用，可能会导致不利的公开化。而且，无论结果如何你都不能不能时偿还银行贷款。你将更加节制，并开放地寻求有关捐赠条款和大学未来的一些可行方案，但你希望父母能够得到公开表扬。



乐观的董事：Juan Fernandez

保密的角色扮演说明

你是谁？

- 你今年35岁，受过良好的教育，是一名有才能的职业筹资人。
- 六个月前，你进入大学董事会。这是你第一次担任董事。你希望取得成功。你希望很快就能进入一些上市公司的董事会。
- 你生性乐观，相信大学的筹资困难能够通过你的领导力得到克服。
- 你刚刚结婚，喜欢招待朋友，总的说来是个幸福的人。你的一些朋友认为你雄心勃勃，并且太渴望让别人高兴。

你的立场

- 你没有参与导致Michael的捐款的讨论。对你来说，这件事简直太不专业了，无论谁对谁错。最有可能的是，这只是一个误解，在一开始的时候就应当立即给予澄清。大学的管理和程序确实需要改变一下了。
- 你很惊讶为什么Maria Helena和Michael这么不成熟，并且开始担心纠纷的走向。如果该事件曝光，那么你的筹资目标就更难实现。而且，人们可能会认为是你的错，因为你是筹资委员会主席。没有人会注意你实际上未参与这次捐赠协商。
- 就个人来讲，你喜欢Maria Helena。她是老前辈的经典的化身。你感谢她支持你在董事会就职。
- Michael真地不是你喜欢的类型，但你认为他将实用主义带到董事会中，这正是大学所需要的。
- 你认为你可以找到一种方式劝说Maria Helena和Michael，然后解决纠纷。但你还不能确定怎么做。

有什么利害关系？

- **你作为董事会成员和筹资委员会主席的声望：**如果未能解决纠纷，你的声望和雄心勃勃的计划都会受损。
- **你的筹资战略的成功：**你认为大学能够筹集更多资金，但你需要董事会的支持。Maria Helena和Michel必须为了大学的最大利益行事，而不是彼此争斗。
- **大学的未来：**大学需要反思，并且改善形象。你希望做好你的本职工作，但董事会的其他成员也需要面对现实。



乐观的董事：Juan Fernandez

保密的角色扮演说明

你将采取什么措施？

阶段1：今天

- 你将热烈欢迎Maria Helena和Michael前来参加你召集的会议，讨论大学的筹资战略。如果他们批准，你将在下一次董事会会议上提出该战略。你希望利用这个机会平息Maria Helena和Michael之间有关这次捐赠的纠纷。如果他们不能在捐赠事件上达成一致意见，你至少希望让他们同意在认真考虑诉讼之前与专业调解人见面。你将表示同情，但提醒他们大学的最大利益正处于危险之中。

阶段2：一周以后

- 你感到安慰的是调解人已经能够与Maria Helena和Michael会面。捐赠纠纷比你想像的要严重，它带来了他们之间的许多其它问题。如果调解人不能找到解决方案，你会考虑辞职，不能让其诉诸公堂。Maria Helena和Michael都已经同意希望你也参加今天的会议，至少他们喜欢和尊重你。在会议中你将保持低调，但会帮助寻求创造性的双赢解决方案，并且积极地促进正确的步骤。



资深的调解人：Alfonso Lopez

保密的角色扮演说明

你是谁？

- 你今年58岁，是国家调解中心最有经验的调解人之一。你已经调解了接近2,000起纠纷，大多数涉及建筑和保险问题。
- 你认为纠纷是生活的一部分，如果正确疏导，会产生令人惊讶的积极结果。
- 你已经撰写过许多关于ADR及其效益的文章，你希望帮助Max Henry大学董事会解决纠纷。
- 你不是公司治理专家，从未在董事会任职，虽然你会发现这是很诱人的经验。无论如何，帮助解决纠纷都需要良好的调解技能和一些常识。
- 你与大学、Maria Helena、Michael或任何其他董事没有任何利益冲突。在Juan联系调解中心秘书处寻求帮助之前，你从未听说过他。

你的立场

- Juan向你简单介绍了有关Michael捐赠的纠纷，你也分别与Marie Helena和Michael短暂会面。
- 看来他们都对对方不满，但都承认不想卷入诉讼。
- 有一些明显的妥协空间，但这只是冰山一角。
- 如果这两个人希望和好，一起实施建设性工作，则一些深层次的不满需要释放出来。否则，即使捐赠事宜得到解决，他们也很快会在其它事情上争吵起来。
- 很明显，在大学的领导、财务和许多其它问题上存在一些紧张关系，需要处理。你很想提出进行战略性董事会静思的建议，你或你的同事会很高兴地予以促进。这会使问题浮上表面，预防纠纷，帮助找到大学及其董事会的更有效的前进方式。

有什么利害关系？

- **解决纠纷：**只有各方自愿参与，才能解决纠纷。这是他们的纠纷和他们的解决方案。但是，当讨论陷入僵局时，大家常常会责备调解人。你将尽力促进达成可行方案。
- **国家调解中心和你自己的表现：**本案是调解中心的良好表现机会，能够扩展潜在客户的范围。你非常愿意作为擅长解决董事会纠纷的调解人获得声望。



资深的调解人：Alfonso Lopez

保密的角色扮演说明

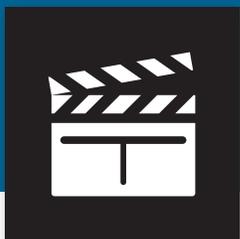
你将采取什么措施？

阶段1：今天

- 为了本练习的目的，你将允许在Juan召集的与Maria Helena和Michael进行的会议上倾听。你还能够看到他们的角色扮演保密注释。

阶段2：一周以后

- 你将欢迎Maria Helena、Michael和Juan。你将阐述会议的目的，要求各方表明他们承诺找到可行方案。你将要求Maria Helena和Michael表明立场，不得互相干扰。然后你将建立共同点，包括：大学的筹资困难；更新现代化设施的要求；和网络培训课程的必要性。通过讨论你将根据他们对于大学最大利益的理解帮助建立共同点。你将鼓励Maria Helena承认，鉴于大学的情况，你最为感谢Michael的捐赠。然后你与Michael探讨是否愿意以图书馆命名之外的其它方式感谢他的父母。你可以要求Juan提供创意，并邀请Maria Helena提出建议。
- 如果时间允许，你可以帮助Maria Helena、Michael和Juan考虑他们怎样更有效地解决大学面临的问题。如果他们对建设性工作感兴趣，可以建议组织董事会静思。



Agromash OSJC

公司治理纠纷案例分析练习

概述 > 本案例考察部分私有化公司Agromash OJSC的一些股东与管理委员会在治理实践方面的纠纷。在公司前首席执行官的带领下，异见股东试图召开特别股东大会批准反危机项目，并且重新选举管理委员会及主席。管理委员会拒绝了这一请求，因为这些股东未能达到10%的股票投票权下限。在第二次尝试召集特别大会未果后，该事件在媒体上披露。管理委员会向当地检察官投诉，而异见股东也向法院起诉。法院尚未宣判时，管理委员会和异见股东同意调解。在本练习中，学员将考虑双方的情况以及法院诉讼和调解的可能结果。

版权2011。国际金融公司。保留所有权利。



角色扮演概述：MAX HENRY大学

目标

- 了解和讨论管理委员会与共同控制少数投票权的一些股东之间的纠纷。
- 了解和解释调解和诉讼的潜在效益和限制。

练习



- 本练习的时间为50分钟：
 - 10分钟：阅读案例
 - 15分钟：讨论案例
 - 15分钟：对比调解和诉讼的潜在效益和限制
 - 10分钟：听取汇报
- 本案例分析练习应当安排为一个连续活动。
- 本案例可以用于培训董事和纠纷解决专家



关于公司治理纠纷案例分析讨论，请参见第三卷附录2。

公司

- Agromash OJSC(Agromash)通过国家的私有化项目在1995年创建。它制造小型农用拖拉机，牵引设备，以及其它工具。根据国家的公司法，Agromash具有双层委员会结构。
- 由于国家的凭证式私有化项目，公司的所有权广泛分配，但交易并不活跃。政府(国有资产基金)拥有29%的公司股份，集体(427名雇员)拥有69%，其它人员和法律实体拥有2%。
- Agromash面临重大财务问题，因为其它两家公司开始在国内运营。公司面临资金筹集困难，来为公司现代化项目提供资金，使其更具竞争力。
- Agromash前首席执行官Ivan Petrovich Zubitsky在私有化后被免职，由Nikolay Vasilyevitch Rostotsky接任。Ivan Zubtsky仍然是股东，并被任命为地区对外关系部部长。

背景

- 2004年9月27日累计持有10.6%的总投票权的一些股东，申请召开特别股东大会(GSM)，议程如下：
 - (1) 重新选举管理委员会和管理委员会主席
 - (2) 批准反危机项目他们的申请理由包括：股份公司的财务和经济状况危急；缺乏明确的转变项目；Agromash OJSC资产的稀释。该申请书将提交至地区的行政管理部门、国有资产基金、管理委员会和董事。然而，最后该申请书仅发送至地区行政管理部门。第二天上午，州行政部门将申请书提交首席执行官，他签字收下。
- 2004年9月29日。管理委员会审核了股东的申请，决定确认股东签名的真实性。管理委员会建立了一个委员会测试签名的真实性，根据股东注册簿进行检查，并对股东进行调查。委员会确认：控制0.9%投票权的股东未在申请书上签名，他们的签名系伪造；控制0.7%投票权的股东由于各种原因(例如，“不了解行动的意义”，“改变主意”)书面放弃了要求。
- 2004年10月15日。经过确认后，管理委员会决定拒绝股东的请求，因为：(1)签名股东人数不足(占9%而非10%)；(2)2004年8月，在公开的管理委员会会议上，管理委员会已经报告了2004年前六个月的绩效结果；(3)根据公司章程8.2.1条款，常规股东大会计划在2005年第一季度召开。
- 2004年11月12日。异见股东再次向管理委员会提出申请，由控制11.2%投票权的股东签名。
- 2004年11月23日。这些股东自行决定在当地报纸上发布特别股东大会通知。会议的议程包括：管理委员会报告Agromash OJSC的财务和经济状况以及Agromash OJSC资产剥离交易；选举所有管理机构。
- 2004年11月26日。管理委员会在媒体上通知召开股东大会，时间为2005年3月22日，议程如下：首席执行官报告报告期的Agromash OJSC运营结果；管理委员会报告报告期的绩效结果；批准年度报告和财务报表。
- 同时，管理委员会向当地检察官办公室投诉这些股东的违法行为。股东向当地法院起诉，法院安排在2005年2月5日举行第一次听证会。在处理冲突的努力中，管理委员会提出了建议。
- 参与调解者：Ivan Petrovich Zubitsky，Agromash OSJC前首席执行官，目前担任地区行政管理部门对外关系部部长(他将代表要求举行股东大会的股东)；Nikolay Vasilyevich Rostotsky，Agromash OJSC现任首席执行官。

任务

- 将学员分成两组：
 - 第一组审核通过法院解决纠纷的优点和可能结果
 - 第二组审核调解的优点和可能结果

学员可以使用下表作为指导：

AGROMASH OJSC：法庭诉讼和调解的优点和可能结果

	法庭	调解
原告的利益		
被告的利益		
有关原告的可能裁决		
有关被告的可能裁决		
原告的进一步行动		
被告的进一步行动		

来源：改编自国际金融公司欧洲和中亚部-公司治理单位。

附录 9

纠纷解决专家公司治理阅读指南

Alkhafaji, A.。公司治理的利益关系人方法。

纽约: Quorum Books, 1998。

美国律师协会, 公司法委员会, 公司董事指南。

第五版。华盛顿哥伦比亚特区: ABA, 2007。

Bain, N.。有效的董事: 获得个人和董事会的成功。

伦敦: 董事协会, 2008。

Bainbridge, S.。理论和实践中的新公司治理。纽约:

牛津大学出版社, 2008。

Cadbury, Sir Adrian. 家族企业及其治理: 从今天的公司创建明天的公司。

伦敦: Egon Zehnder International, 2000。

请访问http://www.eiodqa.eiod.org/%5CUplodedPdfFiles%5Cfamily_firms_cadbury.pdf。

Colley, J., J. Doyle, W. Stettinius, G. Logan. 公司治理。Corporate Governance. McGraw-Hill行政MBA系列。纽约: McGraw-Hill, 2003。

国际金融公司。公司治理成功故事。华盛顿哥伦比亚特区: IFC, 2010。请访问[http://www.ifc.org/ifcext/mena.nsf/AttachmentsByTitle/CGSuccessStories/\\$FILE/Corporate+Governance+Success+Stories.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/mena.nsf/AttachmentsByTitle/CGSuccessStories/$FILE/Corporate+Governance+Success+Stories.pdf)。

_____。IFC家族企业治理手册。华盛顿哥伦比亚特区: IFC, 2008。

请访问[http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family+Business_Second_Edition_English+/\\$FILE/Englilsh_Family_Business_Final_2008.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family+Business_Second_Edition_English+/$FILE/Englilsh_Family_Business_Final_2008.pdf)。

_____。公司治理实用指南:

拉丁美洲企业界经验。华盛顿哥伦比亚特区: IFC, 2009年9月。

请访问http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/C33DDE650_E2B859E852576250066191B?OpenDocument。

McCahery, J.和E. Vermeulen. 非上市公司公司治理。牛津: 牛津大学出版社, 2008。

Monks, M. G.和N. Minow. 公司治理。

伦敦: Blackwell Publishing, 2004。

Morck, R. K.。世界公司治理历史: 从家族企业集团到职业经理。芝加哥: 芝加哥大学出版社, 2005。

O'Brien, J.。治理公司。丑闻时代和全球市场的监管和公司治理。西苏塞克斯: John Wiley & Sons, 2005。

经济合作与发展组织。加强原则实施的结论和新兴良好实践。巴黎: OECD, 2010年2月。请访问<http://www.oecd.org/dataoecd/53/62/44679170.pdf>。

_____。公司治理和金融危机: 关键结论和主要信息。

巴黎: OECD, 2009年6月。请访问

<http://www.oecd.org/dataoecd/3/10/43056196.pdf>。

_____。公司治理原则。巴黎: OECD, 2004。请访问

<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>。

Solomon, J.。公司治理和问责。

新泽西州霍博肯: John Wiley & Sons, 2007。

Varallo, Gregory V., Daniel A. Dreisbach, Blake Rohrbacher. 公司治理基础: 董事和公司律师指南。

第二版。华盛顿哥伦比亚特区: ABA, 2009。

Ward, John. 创建有效的私营企业董事会。乔治亚州玛利埃塔: Family Enterprise Publishers, 1991。

Zall, Ronald I. 家族企业董事会。董事手册系列。华盛顿哥伦比亚特区: 全国公司董事协会, 2004。

相关网站

柏林公司治理中心(BCCG)

www.bccg.tu-berlin.de

巴西公司治理中心(IBGC)

www.ibgc.org.br

国际私营企业中心

www.cipe.org

埃及董事协会

www.EIOD.org

欧洲公司治理协会

www.ecgi.org

全球公司治理论坛

www.gcgf.org

Hawkamah

www.Hawkamah.org

国际商会

www.iccwbo.org

国际金融公司

www.ifc.org

国际公司治理网络

<http://www.icgn.org>

OECD-公司治理

www.oecd.org

公司图书馆

www.thecorporatelibrary.com

公司治理百科全书

www.encycogov.com

世界银行

www.worldbank.org

第三卷：培训

第一部分：解决公司治理纠纷需要哪些技能？

3.1



董事们是否具有解决纠纷的技能对于董事会如何处理公司治理纠纷具有极大影响。具备一定的纠纷解决技能能让董事有能力制定董事会的有效程序，克服反对意见，指导公司实现战略目标。相反，如果董事没有这些技能，随着派系斗争的出现、董事关系对抗性以及怨恨的增加，董事会的议事程序可能会恶化。

不是每个人都适合成为调解人。具有某些个性的人比他人更适合充当这样的角色。但是所有董事，特别是董事会的领导人，应当尽量采用人际关系和沟通技能有效地解决纠纷。

有时，董事会需要利用第三方技术推动艰难的对话，解决董事会内部或与外部利益关系人的纠纷。第三方专家必须具有足够的经验、技术和知识才能有效解决复杂的公司治理问题。调解人通常认真听取他人意见，具有耐心，能获得信任和尊重，敏锐地发现治理动态以及隐藏在纠纷之后的特殊的人性和情感问题。

本部分审核

- ▶ 董事的冲突管理方式
- ▶ 董事的纠纷解决技能
- ▶ 第三方纠纷解决方式和道德规范
- ▶ 第三方纠纷解决技能
- ▶ 第三方对于公司治理动态的了解



董事会应当确保拥有适当的技术和能力以有效解决公司治理纠纷。在考虑董事会预防和解决公司治理纠纷的职责时，所有董事应当接受纠纷解决基本培训。对可能担当调解职责的委员会主席或董事会成员应该在必要时对他们提供更高层次的培训。

本模块提供

面向董事的公司治理纠纷解决标准课程。该课程应当根据当地需求和目标受众进行调整。本模块提供：

- ▶ 课程概述
- ▶ 培训注释
- ▶ 目录
- ▶ 幻灯片（PPT）演示



影响公司、家族企业、金融机构和国有企业治理的冲突和纠纷在发达国家和发展中国家同样广泛。为了有效地满足对于公司治理纠纷解决服务日益增长的需求，ADR专家需要熟悉公司治理主题，了解这些纠纷与其它纠纷有何区别。公司治理纠纷解决专家在以下方面能够发挥重要作用：向董事会提供建议，促进战略和敏感讨论，培训董事，解决公司治理纠纷。

本模块提供

面向纠纷解决专家的公司治理纠纷解决标准课程。该课程应当根据当地需求和目标受众进行调整。其内容包括：

- ▶ 课程概述
- ▶ 培训注释
- ▶ 目录
- ▶ PowerPoint演示

1. 成人学习基本指导方针
2. 公司治理纠纷案例分析讨论标准指南
3. 角色扮演技术
4. Kardal Fashions有限公司：公司治理纠纷解决角色扮演
5. NeonSpark公司：公司治理纠纷解决角色扮演
6. Techno有限公司：公司治理纠纷解决角色扮演
7. Max Henry大学：公司治理纠纷解决角色扮演
8. Agromash OSJC：公司治理纠纷案例分析练习
9. 纠纷解决专家公司治理阅读指南

