

# 如何強化主席與總裁獨立性？

## 企業管治



何順文

組織（企業）董事會主席與行政總裁（或稱總裁、首席執行官或總經理）分由兩人擔任，加強互相之間的監督制衡，是世界各國提高企業管治水平的一個普遍建議做法。

直以以來，一人兼主席與一個角色的情況在美國十分普遍（他並不一定擁有企業股份）。香港由於家族控股的比例高，大股東出任董事會主席兼行政總裁的做法也不鮮見。近年港府以身作則，用行政手段迫使九鐵和地鐵把主席與行政總裁分由一人擔任，已獲公眾認許這個管治改進。明顯地，由於這個做法不一定適合所有機構，因此至今仍未有國家硬性規定企業必須把二個職位分由一人擔任，而只列為最佳實務建議之一。

理論上，總裁獲董事會委任和信任，必須向後者負責性責任和問責。但在不少企業（特別在北美，雖然二個職位已由兩人擔當，強勢的總裁往往牽着公司董事會走，並支配了董事的資訊和判斷。在這個環境下，董事會往往缺乏應有的結構和訊息來有效地執行其任務，或逐漸放棄其監督經理層的職責。這種現象在股權分散或非年利的機構較多出現。在一些企業，總裁亦出任為執行董事之一，無形中也造成了角色衝突。

## 平衡管理層與獨立董事關係

董事會應對公司管治水平負上最後責任，只有一個堅強、盡職、獨立和能向管理人員提出質詢的董事會，才能確保股東和其他利益相關者的利益獲得適當照顧。如董事會對公司管治負責，董事們必須擁有能與管理層溝通工作的訊息和彈性。董事會與管理層的關係不應對立，而應是開放、誠實和具建設性的。

美國的權威管理學團體The Conference Board，由安隆等企業醜聞後，積極關注提高企業管治水平，並委任一個專責委員會制訂訂和建議。該委員會相信要與企業

董事會面議的一個重大政治挑戰，就是建立一個管理層與獨立董事之間的平衡關係。令獨立董事能擁有適當權力和資源來執行其監督和其他職務，並不受管理層干涉。

雖然委員會的目的是要增強董事會的獨立性，監察總裁的行為表現，它也了解到每個企業的董事會結構並不相同，而沒有單一結構被認為最優越或環球通用的。因此企業必須因地制宜，不必刻舟求劍或信單一獨方。

上述委員會提出了三種不同方法以能提高董事會和總裁間的適當平衡。

一、董事會主席與總裁分由一人擔任，主席本身應負責立董事會。主席應主持董事會會議，有最終批准提交董事會資訊、會議議程及議程的權力，以確保董事有足夠時間討論所有議程項目。

二、除二職分開外，如主席並非獨立董事（如本報為大股東之一），他不應成為管理層的一部分，不應與總裁有任何利益關係，以及不應向總裁負責。如主席不是獨立董事，建議設立「首席獨立董事」建議設立「首席獨立董事」（Lead Independent Director）一職。

以主持非執行董事會議和分擔主席部分權力，並成為獨立董事和管理層之間的溝通橋樑，確保其關係的獨立性。

三、當機構未能把董事會主席與總裁分由一人擔任時，亦可以考慮設置「主持董事」（Chairing Officer）一職，分擔部分主席（而非總裁）的職務。

主持董事當主席款項時主持董事會會議，並有最終權力批准議程和提交董事會的有關文件。主席與首席董事或主持董事可共同詳

提交議案，獲確保有足夠討論時間作討論，以及亦要求取得有關資料，及時作健全的決策。非執行及獨立董事亦應定期自行舉行會議，並要求總裁及其他執行董事出席。

## 增新職被指成本高礙運作

上述第三項建議委員爭論性，亦引起其中一名委員（巴伯）投反對票。雖然該項最後獲委員會通過。他同意獨立董事定期舉行獨立總裁見面。其中一位獨立董事可同時主持類會議，並作為委員會或審計委員會主席的獨立董事兼任。但必須要求他們分擔董事會主席的職責，因此他權力另設「首席董事」或「主持董事」等對職。

但委員會大部分委員皆認為一些獨立董事可委任為首席或主持董事以及應賦予他們更多批准議程和提交資訊的權力。令董事會主席更為獨立。他同意設立這些額外職責，肯定要花更多的時間和精力。了解企業的運作，並與總裁及其他高層經理人討論機構面對的問題。事實上，有些人認為加設上述一個新職成本高昂，也將妨礙了董事會的正常運作。

在香港，由於大部分董事會主席本身為執行董事（即亦兼任企業高層管理），因此上述討論的方案值得參考，以進一步加強董事會與總裁之間的分工和獨立性。至於是否設立首席或主持董事等新職，仍可因應個別機構的條件、特徵和文化作考慮。淡江大學工商管理學院院長兼教授



九鐵主席田北辰（右）及地鐵主席（左）錢果豐皆沒有兼任公司的行政總裁。

核董事會的運作和表現。

如董事會未能採用上任何一種方法，應公開解釋理由何在，並說明其遠致強大和獨立董事會領導所採用的結構。另一方面，所有董事應有權

的知情權。如有董事要求取得有關資料，及時作健全的決策。非執行及獨立董事亦應定期自行舉行會議，並要求總裁及其他執行董事出席。

提交議案，獲確保有足夠討論時間作討論，以及亦要求取得有關資料，及時作健全的決策。非執行及獨立董事亦應定期自行舉行會議，並要求總裁及其他執行董事出席。

提交議案，獲確保有足夠討論時間作討論，以及亦要求取得有關資料，及時作健全的決策。非執行及獨立董事亦應定期自行舉行會議，並要求總裁及其他執行董事出席。

提交議案，獲確保有足夠討論時間作討論，以及亦要求取得有關資料，及時作健全的決策。非執行及獨立董事亦應定期自行舉行會議，並要求總裁及其他執行董事出席。

提交議案，獲確保有足夠討論時間作討論，以及亦要求取得有關資料，及時作健全的決策。非執行及獨立董事亦應定期自行舉行會議，並要求總裁及其他執行董事出席。

提交議案，獲確保有足夠討論時間作討論，以及亦要求取得有關資料，及時作健全的決策。非執行及獨立董事亦應定期自行舉行會議，並要求總裁及其他執行董事出席。

提交議案，獲確保有足夠討論時間作討論，以及亦要求取得有關資料，及時作健全的決策。非執行及獨立董事亦應定期自行舉行會議，並要求總裁及其他執行董事出席。

提交議案，獲確保有足夠討論時間作討論，以及亦要求取得有關資料，及時作健全的決策。非執行及獨立董事亦應定期自行舉行會議，並要求總裁及其他執行董事出席。

提交議案，獲確保有足夠討論時間作討論，以及亦要求取得有關資料，及時作健全的決策。非執行及獨立董事亦應定期自行舉行會議，並要求總裁及其他執行董事出席。

提交議案，獲確保有足夠討論時間作討論，以及亦要求取得有關資料，及時作健全的決策。非執行及獨立董事亦應定期自行舉行會議，並要求總裁及其他執行董事出席。

提交議案，獲確保有足夠討論時間作討論，以及亦要求取得有關資料，及時作健全的決策。非執行及獨立董事亦應定期自行舉行會議，並要求總裁及其他執行董事出席。

提交議案，獲確保有足夠討論時間作討論，以及亦要求取得有關資料，及時作健全的決策。非執行及獨立董事亦應定期自行舉行會議，並要求總裁及其他執行董事出席。

提交議案，獲確保有足夠討論時間作討論，以及亦要求取得有關資料，及時作健全的決策。非執行及獨立董事亦應定期自行舉行會議，並要求總裁及其他執行董事出席。

提交議案，獲確保有足夠討論時間作討論，以及亦要求取得有關資料，及時作健全的決策。非執行及獨立董事亦應定期自行舉行會議，並要求總裁及其他執行董事出席。

提交議案，獲確保有足夠討論時間作討論，以及亦要求取得有關資料，及時作健全的決策。非執行及獨立董事亦應定期自行舉行會議，並要求總裁及其他執行董事出席。

提交議案，獲確保有足夠討論時間作討論，以及亦要求取得有關資料，及時作健全的決策。非執行及獨立董事亦應定期自行舉行會議，並要求總裁及其他執行董事出席。

提交議案，獲確保有足夠討論時間作討論，以及亦要求取得有關資料，及時作健全的決策。非執行及獨立董事亦應定期自行舉行會議，並要求總裁及其他執行董事出席。

提交議案，獲確保有足夠討論時間作討論，以及亦要求取得有關資料，及時作健全的決策。非執行及獨立董事亦應定期自行舉行會議，並要求總裁及其他執行董事出席。

提交議案，獲確保有足夠討論時間作討論，以及亦要求取得有關資料，及時作健全的決策。非執行及獨立董事亦應定期自行舉行會議，並要求總裁及其他執行董事出席。

提交議案，獲確保有足夠討論時間作討論，以及亦要求取得有關資料，及時作健全的決策。非執行及獨立董事亦應定期自行舉行會議，並要求總裁及其他執行董事出席。