

# 董事會與管理層如何共享權責？

## 企業管治



何順文

筆者曾多次在本欄論述，由於英美的法規制度、市場發展、股權結構、社會文化及管理風格的不同，因此不能將西方的企業管治法規或要求直接應用於本土環境，以避免「水土不服」和其副作用或反效果。

事實上，愈來愈多人認為美國的一套企業管治改革方向是矯枉過正，甚至是錯誤。這是由於她一直採用原始的委託代理人理論，把董事會與管理人看成是完全的對立關係，缺乏了一個互信互助的基礎。

另外，筆者亦強調每一機構發展階段、背景及文化不一樣，必須小心考慮引入任何管治措施的成本和效益，並要真正接受良好企業管治的核心價值，追求企業管治的「實」而非「形」。

## 主席不可單獨決策

積極加強董事會獨立性，就是一個最好的例子。美國政府自安隆 (Enron) 事件後立例 (Sarbanes-Oxley Act) 要求提升公司董事會的獨立性。這個「獨立性」包括董事會與行政總裁的獨立性、董事會主席與行政總裁的獨立性、個別董事與行政總裁的獨立性、董事之間的獨立性及審計委員會的獨立性。提高這些獨立性的目的就是要避免董事會受行政總裁操縱及防止管理人員從事違反公司或股東利益的行為。

這個改革方向結果不但帶來企業高昂的遵從成本，也破壞了董事會內部及其與行政總裁應有的互助互信的夥伴關係。

更妨礙了獨立董事發揮其策略性支援功能。

由於過分強調董事會主席的超然獨立性，亦慢慢將其孤立起來，變成了行政總裁以外的另一個個人權力中心，與行政總裁的權責造成重複或混亂。在《公司法》上，董事會主席只是由各董事選出來主持董事會會議，他沒有比其他董事更多的實權（除了投決定性一票及禮節性作為機構最高代表）。董事會主席一般不可單獨作決策，而一切董事會的決定或行為是以董事會的名義而作出和負責。

## 成員應互助互信

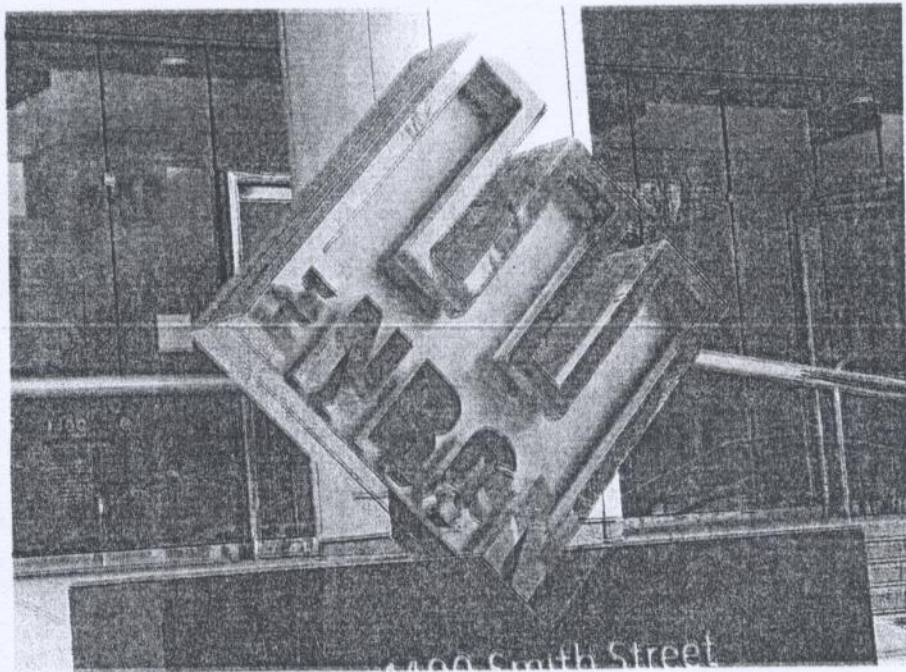
另外，過分強調董事會（特別是獨立董事）的監控功能，令獨立董事終日忙於確保管理層守法和有足夠制衡，因此未能發揮其獻謀、支援和諮詢角色，浪費了他們的寶貴才能經驗，也妨礙了企業的增长發展。往日行政總裁經常與個別獨立董事作友好交談和尋求後者意見，但如今雙方為避免瓜田李下，很多時行政總裁繞過這些董事，用其他政治行為來辦事。

這個強調獨立性和互相監察制衡的發展，也令董事會變為一個個人化、性格強烈及充滿對抗衝突氣氛的場所。由於恐怕違規及忙於監控，不少董事也漸變成膽怯和缺乏動力，不謀進取而甘於保守安逸。他們也沒有足夠的誘因承擔較大的投資風險。在美國很多人嘲笑獨立董事只向法規效忠，而非向公司或股東效忠。

回顧公司管治的歷史發展，我們還是認為企業需

夥伴 (partnership)。基本的監控制衡的措施是必需的，但問題是董事會與管理層如何找到共享權責的平衡點？

要的是一個具合作性、支援性和建基於互信互助的董事會。董事會與經理人員應有一共同理想和願景，也共同分擔責任。簡單來說，他們應是合作



安隆事件發生後，美國政府立例要求提升董事會的獨立性，避免董事會受行政總裁操縱，以及防止管理人員從事違反公司或股東利益的行為。  
(彭博圖片)