

主席與行政總裁分工惹爭議

於二〇〇五年頭生效，所有上市公司均須於其後的年報中為以上條款作披露，但一直以來都

企業管治



現今眾多項公司管治改革中，其中一項最爭議性的是應否把董事局主席及行政總裁分工，分別由兩個人擔任。英隆事件之前，主席及行政總裁由同一人出任是普遍情況。在東亞地區，大部分上市公司都由個人或家族控制，所以這種「單一領導」模式就

更加普遍。支持這模式的理據是，它能令公司較有效率及快捷地運作。

一九九二年的英國吉百利報告主張主席及行政總裁應該分別由兩個人擔任，這論調的支持者相信，一個人若同時擔任兩個職位，便會傾向把不利的消息收藏以減低外間對他的監察。學者Loker於一九九二年發表的文章指出，單一領導公司的監察及披露總量均較低。此外，單一領導令董事局較難把不稱職的行政總裁辭退。

自二〇〇二年英隆事件後，英國及美國的公司管治守則均訂明良好公司管治制度應把主席及行政總裁分開，目的是要保持獨立、制約與平衡，以及較佳分工；而這分工亦同時暗示主席最好是非執行職位。至於其他支持理由則包括：

- 主席可作為顧問，找出行政總裁看不到的盲點；
- 在大機構中，主席擔起主持董事局會議，代表公司與外界聯絡的責任，讓行政總裁有更多時間處理公司事務；
- 是一套良好的內部監控方法；
- 由於感覺上主席較行政總裁容易接近，故為股東、董事會其他成員、員工、顧客、甚至非牟利機構製造一個溝通渠道；
- 由一個非執行主席去制訂公司管治政策及行政總裁薪酬較具公信力。

美國行政總裁抗拒分工

在美國，董事局及投資者都普遍支持分工。相比之下，行政總裁支持的聲音則較少，這多少跟他們本人的自尊心有關。不支持分工的原因是行政總裁的權力會被削，工作時被綁手綁腳及決策較慢；而且兩人的責職範圍及分工亦容易出現重複及混亂。但行政總裁的反對聲音再大，把主席及行政總裁分工已在美國成大趨勢。過往只有約五分之一的公司有分工，但現在已增加至三分之一。

事實上，傳統美國很多公司都把試用期間表現出色的行政總裁「升職」為主席，這種繼任計劃稱作「交棒」(Passing the baton)；但當行政總裁處於交替期間，公司又

會把兩個職位再分開，隨著時間，兩個職位又合二為一；所以我們沒法知道有多少美國公司實際上永久地把兩個職位分開，抑或這只是「交棒」的其中一個過程。

值得注意的是，分工的確會帶來較佳的內部監控，特別在公營機構是必然的選擇；但所有的學術研究均發現，分工不會為上市企業披露程度或公司業績帶來進步。Bryce等學者發表的文章表示，對於很多美國大企業來說，分工的成本較利益大；亦有學者發現雙領袖模式與低現金流及低公司價值有關。再者，沒有研究顯示單一領導跟公司股價表示有關係；相反，改變領導模式對公司股價沒有系統性影響。

為何香港公司不分工

儘管沒有實質數據支持分工的好處，但很多亞洲地區都在缺乏了解應如何分工的情況下，爭相仿效美國及英國的分工做法。例如香港交易所的《上市公司管治實務守則》(條款A.2.1)中要求「主席及行政總裁職務應有所區分，不應由同一人擔任」，若公司不跟從，便必須解釋理由。這要求

很少就何時實行，以及怎樣分工作討論或發出指引。

港交所早前發表一份有關上市公司遵從《上市公司管治實務守則》的調查，結果顯示接近四成公司沒有把主席與行政總裁職位分工；其中百分之七十八的公司表示，經考慮後決定不進行分工。不跟從的公司解釋理由如下：一、由同一人擔任令領導更清晰及一致，此舉令公司在長遠計劃與執行方面都較有效率(百分之三十九)；二、所有執行董事及獨立非執董均於定期的董事局會議中，對影響公司決策的事項因應各人不同的經驗及專業而給予意見(百分之十八)；三、董事局對同時出任主席及行政總裁一職的個人有信心，例如可能因為他的廣泛知識或他對公司業務運作的熟悉(百分之十四)；四、因為公司的規模、業務範圍、性質或公司架構的實際需要(百分之十四)；五、主席及行政總裁的權責很清晰，所以毋須白紙黑字記錄(百分之二)；六、公司考慮到其架構與實務守則已充分配合，小小的偏航不足以影響其公司管治架構(百分之二)；七、遵以上多過一項(百分之十二)。

另外，一些公司認為，主席及行政總裁同屬一人不會影響問責性及決策獨立性，原因如下：一、獨立非執董只要有需要，可隨時直接與公司管理層、內部核數部、外部核數師及外部獨立顧問溝通；二、他們的審計委員會全部由獨立非執董擔任；三、很難把兩者的權責清楚分割，而並非不想分工。

除了不少成功分工的例子，其他一些公司純粹是為「填格式式遵從」而分工，實際用處根本不大。此外，有些公司實行分工亦只是為了得到較佳的公司管治評分，有些則為了避免在年報作解釋；所以分工的實際好處仍有待驗證。

現實中，由家族控制的公司，其創辦人參與日常管理運作是很自然的事，創辦人於創業初期同時擔任主席及行政總裁一職並不出奇；但隨着公司壯大，創辦人可能會想到分工兩職，自己只留任主席。一個很普遍的做法是讓其家族成員出任行政總裁，直至這行政總裁當上主席一職(不論有否放棄行政總裁一職)。無論結果如何，當現有創辦人退休或離開時，都是考慮分工的好時機。近年則多見創辦人留任主席，行政總裁一職則向外招聘。

即使公司發現分工沒有效率或未是時候分工，我們相信設立一名非執行副主席或首席獨立非執董是必須的。當主席有牽涉個人利益衝突時，他們可以主持董事局會議。另外，他們亦可於董事局、主席及行政總裁中間作為一溝通橋樑。下期將討論分工的最有效方法及事前準備。

何順文 浸會大學工商管理學院院長兼教授
高衍璋 浸會大學工商管理學院博士研究生



港交所調查結果顯示，接近四成公司沒有把主席與行政總裁職位分工。