

主席與行政總裁分工的方法及策略

企業管治



何順文
高衍

我們不應假設在西方世界行得通的公司管治措施，在中國或香港都管用且毋須修改。事實上，不是每一項措施都適合所有公司。不同的法制、股權架構、文化背景、公司發展階段及董事局的經驗等，都會影響實行某一管治措施時的價值或效用。若盲目把某一方法或標準加諸企業身上，會帶來反效果（例如行政總裁弄權過主席）。

愈來愈多公司發覺須要把主席與行政總裁分工，但應在什麼時候及應怎樣進行則很少人有談論或清楚知道。表面上是頗簡單的角色轉換，但實際上牽涉難以預測的變數，尤其是候任主席與行政總裁兩者之間的個人交往。

新任的主席或行政總裁經常在適應公司文化中遇到困難，若二人的分工上有重疊，或兩者工作關係欠佳的話，可導致一連串的不良後果或後遺症。前年九廣鐵路事件就是其中一個好例子。有計劃把主席及行政總裁分工的公司，應細心考慮潛在風險及制訂策略（包括時機及每一步方案）以確保順利完成分工過程。

一些美國的研究顯示，若要把分工達成成功，便需要一些先決條件。一些專家相信只有當資訊不對稱及代理人成本較低的時候，分工才有效用，例如新任主席要對公司有深入認識及相對擁有較高的股權。若這些新任主席不是公司的前僱員，他們擁有的股權應較行政總裁的為高，以及與公司有較長久關係。

分工的五個步驟及策略

一個順利分工過程須要小心安排，以及通常需要一至兩年時間實行，其中董事局要承擔最終責任。為確保交接順利及有系統地進行，McKinsey 兩位顧問（Falcon and Wong, 2004）於二〇〇四年建議以下五個步驟：

- 一、物色合適的獨立非執董去帶領分工過程；
- 分工過程應與現任的主席暨行政總裁保持距離，尤其是當他希望保留其中一個職位；
- 二、分工的最佳方式及時機；
- 新任主席、新任行政總裁（即是現任的主席兼行政總裁均辭去兩職）是最佳的方式；
- 若現任的主席兼行政總裁拒交出權力，董事局便應

考慮等候他們離開公司後才分工，並於等候期間先委任一首席獨立非執董：

- 應花多些時間去為兩個職位尋找適當人選（尤其是新任非執行主席）；
- 把分工納入公司承繼計劃中的一部分；
- 可試用一年重疊方法（stepping approach），例如讓現有的主席兼行政總裁轉為主席，同時聘請一名新的行政總裁，作為過渡的安排。

三、為主席及行政總裁的角色界定清楚：

- 通常主席是確保董事局有效地制訂公司方向及策略。另一方面，行政總裁則負責執行由董事局訂定的策略。簡單來說，主席帶領董事局，行政總裁管理公司；
- 主席是公司、董事局及行政總裁的重要資源，但他不會管理公司運作。

四、為每一個職位找適當人選：

- 董事局要清楚表達當聘請下任行政總裁時，他們要求

當聘任董事局成員時，應考慮委任一名非執行主席的需要：

- 有效的非執行主席應具備以下特性：
 - 為公司之獨立董事，但非前行政總裁（但若是其他公司的前行政總裁則是好事）；
 - 曾在商界及大機構有廣闊經驗；
 - 有誠信及領導才能；
 - 優良溝通技巧及信譽；
 - 其霸氣不可為行政總裁帶來威脅，他個人亦沒有意思當行政總裁；
- 最理想是沒有其他全職工作；
- 曾於該公司當上幾年獨立非執董；
- 最理想是較行政總裁有經驗及年長。

五、為兩者培養正面的關係：

- 主席及行政總裁間需要信任、合作及高透明度；
- 他們須要定期溝通及為分工上的灰色地帶作討論。

家族企業的分工時機與考慮

除主席及行政總裁兩職分離外，目前世界有一趨勢，就是由非公司前任行政總裁人選擔任。按統計，在北美及歐洲，未曾擔任過董事長的行政總裁比例明顯提高了很多，而前任 CEO 擔任主席的比例則有所下降。不少人認為，主席由非前 CEO 的人出任，企業及投資者皆會獲益，此乃可避免董事會因有依賴而選用一個次等人選出任行政總裁。另外，一些行政總裁轉任主席後，沒有真正放下行政總裁的工作，間中有意或無意對新的行政總裁作出干預。

當然，在一個家族企業內，上述的策略應作適當的調整。例如企業創辦人自己同時擔任主席及行政總裁一職，但隨著公司壯大，創辦人在適當時候會想到分工兩職，自己只留任主席，讓其家族成員之一或在市場招聘合適人選出任行政總裁。又或是自己只留任行政總裁，找一外人（很多時是其中心一位獨董）當非執行主席。另外，當創辦人退休或離開公司時，也是考慮分工的好時機，這個時候企業也可任用新主席與新行政總裁，也完全兩職分開。總括來說，分工與否的爭論意義不大。分工不是一個簡單的守則遵從或改變，有效的分工需要一些先決條件、適當時機、和推行策略。

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



愈來愈多公司發覺須要把主席和行政總裁分工

實行分工，故他們須要培育願意與人分享權貴的人選去當行政總裁；