

# 兼職非執行主席工作不簡單

身份不是用來衡量這是一份全職抑或半職，其重點是讓他

## 企業管治



把行政總裁及董事會主席分由兩人擔任，並以非執行主席代替以往執行主席是現在全球追求的方向。在公司管治上，領匯（2838）本來作了一個好的示範；但很可惜，在前主席及行政總裁相繼辭職後，新任非執行主席上任不到三個月即回歸CEO市場。領匯不幸成為公司管治學上的典型反面教材。

### 蘇兆明稱兼兩職無問題

於七月一日香港回歸十周年當日，是領匯非執行主席蘇兆明（Nicholas Salnow-Smith）出任渣打集團（2838）新增設的東北亞區行政總裁一職的日子，其重任之一是協助渣打發展中國銀行市場。

蘇兆明於二〇〇七年三月退任香港置地行政總裁一高職，由四月起出任年薪約三十萬元的領匯非執行董事兼董事會主席。當時他向傳媒表示，離開置地只因為是時候退休，而加入領匯，也並非全職工作。但是，事隔不足半年，蘇兆明突然間又覺得自己未到退休的時候，而出任渣打東北亞區行政總裁。

渣打宣布蘇兆明加入當日，不少傳媒都追問此舉會否影響領匯，他當時回答，由於領匯主席屬於非執行性質，故毋須辭職。而領匯的發言人亦說，有關委任不會對領匯的工作有任何影響。領匯可能有苦自己知。

有趣的是，渣打幾位高層都曾經「兼職」或本身有正職，例如地鐵（666）行政總裁周松崗出任渣打香港非執行主席，現任滙豐執行董事王冬勝，在二〇〇四年辭去渣打銀行行政總裁一職之前，亦曾出任領匯董事會主席，及後因為滙豐信託香港為領匯基金的受託人，王冬勝遂辭去董事會主席一職，如今又到蘇兆明。

### 非執行主席最佳人選

究竟蘇兆明在渣打的正職會否影響其在領匯的兼職工作？筆者曾經提出，在大型成熟的機構，把行政總裁及董事會主席分工，由兩個人擔任，是環球趨勢。雖然學術界至今仍

無法肯定分工能否為公司業績帶來進步，但有一點可以肯定的是，分工能為公司帶來較佳的內部監控。

另外，非執行主席可擔當平衡作用，例如當行政總裁與董事會有意見分歧時，主席以其「非執行」的持平身份更能令人信服；再者，由非執行主席去制訂行政總裁薪酬和去留問題亦較具公信力。總括來說，把行政總裁及董事會主席分



領匯主席蘇兆明獲渣打委任為東北亞區行政總裁；蘇兆明指出，領匯主席屬非執行性質，故毋須辭職。

為兩人，目的是要保持獨立、互相制衡，較佳分工；而這分工亦同時暗示主席（即董事長）最好是非執行性質，但有效的分工需要一些先決條件，適當時機和推行策略。

很多人都有錯覺，以為非執行主席一職只是兼職，不用太過著緊。事實上，若有心把一個龐大上市機構非執行主席一職做好，所要付出的時間、心力根本幾乎是一份全職工作（只是沒有上班時間和不用遵從僱員守則）。「非執行」這

與行政總裁保持適當距離，能以較獨立的角度去看公司全盤方向及政策。

所以非執行主席人選方面，最理想是年資深、閱歷廣、願意付出時間作為年資較淺的行政總裁的顧問。所以一些已退休沒有全職，又曾於其他公司擔任行政總裁的人，是最佳人選（之前曾擔任獨董就更理想）。由年屆退休之齡的蘇兆明擔任領匯非執行主席一職，本來是一件好事，但他突然又要找全職工作，令領匯在公司管治上由辛苦進了一步，最終變成退了兩步。

### 恒生管治有突破存顧慮

恒生銀行（011）於八月六日宣布委任現為滙豐銀行非執董兼地鐵（666）主席錢果豐為非執行董事長。雖然市場擔心錢果豐於恒生母公司滙豐出任董事會有利益衝突之嫌，但與一貫由滙豐管理層執掌恒生董事長一職的慣例相比，此舉算是突破和進步；這亦顯示恒生逐漸從母公司滙豐尋求更多獨立性，市場反應一般良好。但美中不足的是，一如領匯，兩位新非執行董事長之前並非原獨立非執董，對新公司認識不足。

此事件亦帶出了另一個公司管治課題。一如香港一些知名傑出人士，錢果豐身兼多間上市公司董事，除了地鐵和滙豐外，還有利亞零售（8052）、偉易達（303）及九龍倉（004）。此外，他也是CDC Corporation（前稱chinadotcom Corporation）及其附屬公司China.com Inc.（前稱hongkong.com Corporation）的主席。錢果豐是否已身兼太多董事職務及公職？筆者相信錢果豐有過人的能力和精力，希望他也有充足時間同時照顧、帶領三間業務性質不同的上市機構。

美國國家董事會及機構投資者聯會早前已發出指引，限制個人不可同時兼任超過三個獨董席位，而英國的退休基金協會也規定最多為五個獨董和兩個非執行主席職位。香港目前仍未有這方面的指引，市場人士要自行判斷。

筆者按 浸會大學商學院「公司管治與金融政策研究中心」將於明天及後天在浸大舉辦第二屆亞太公司管治國際會議，主題為「家族企業的管治與績效」，有興趣參加者請電郵ccgip@hkbu.edu.hk報名。

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