

➤ 企業管治 ➤ 李元莎、何順文

發揮獨立高管在家族企業貢獻

在眾多家族企業管治的問題中，尤以承傳與專業管理人角色較受關注。

無疑，假設大部分條件相若，由下一代子女而非外部管理人承繼行政總裁（CEO）一職有其優勢，因為子女從小就跟隨父母學習，被其經營理念及價值觀感染。子女也能更有效承繼上一代的無形資產如政官關係、人際網絡和信譽。

在香港，七成多上市家族公司委任家族成員為CEO及其他C級高管。但其中一些CEO明顯經驗能力不足。有時候他們把股權與管控權混在一起，導致決策上的衝突。

另一方面，當企業發展到一定程度時，單靠控股家企成員未必能有效管理。如家族企業未能及時把企業適度專業化，將影響公司的增長步伐。

單考慮家族成員出任CEO限制了可以挑選的人才。在管理學上有所謂卡內基效應（Carnegie Effect），就是如果子女肯定知道將會繼承父業出任主管或CEO，其有何誘因在出任前仍努力工作？但這還有待實證數據支持。

由經驗能力尚淺的子女承繼CEO可能對部分獨立能幹的高管感到失望。因此一般認為CEO委任仍應主要根據個人的能力長處；但另一方面，有能力的家族成員也不應因有血緣關係而作出迴避。

事實上，家族企業愈來愈專業化及聘用更多外部獨立高管是明顯的趨勢。根據「2012年PWC家族企業調查」，六成家族企業承認為了要保持競爭力，他們需要更廣泛的管理技能，包括聘用更多外間C級高管。

「世界管理調查」於2011年向20個國家超過2000間企業進行研究，利用其由18項目組成的管理質素指數（分數由1至5），發現聘用外間獨立CEO的家企評分為3.08、家族成員為CEO的2.82，以及創辦人為CEO只有2.78分。另外，數據證實這些評分與公司業績有高度正相關。

當家族企業由下一代接手為CEO時，是項研究發現相對一間由外部人接手的家企，該企業在傳承初期的盈利和股價會傾向下跌。

內地獨立CEO矛盾

當然，正如前述，聘用外間獨立CEO也可導致額外代理成本。多個個案顯示，當監管或激勵機制失靈，一些專業CEO會從事失德自肥行為或因不願承擔長期策略風險而錯過良好的投資機會。

根據「2011年中國家族企業發展報告」，內地大多數的家企都把股權與控制集中一起，CEO一般都由家族成員出任。

在3000多家受調查的家企，只有約8%僱用外部獨立CEO。該調查也發現，其中約一半家企有意多聘用外間高管，六成是因為業務擴展及多元化有需要；而近三成因為在家族內未能覓到適當的高管人選。



■ 家族企業目前一個重大挑戰，就是如何吸引及挽留優秀的外間獨立高管。
(資料圖片)

按該調查，內地家族企業願意給獨立CEO平均2.1%的公司股權。在2500多間不欲僱用獨立CEO的家企中，超過55%認為他們無法找到合適的專業CEO。另外，約34%認為聘用獨立CEO成本過高；而約21%表示很難信任這些獨立CEO。也有16.5%認為現行法規未能有效保障對獨立CEO的監管。

因此，內地家族企業正面對一個矛盾狀態。他們一方面在高速增長時面臨缺乏高管人才的障礙；另一方面，他們仍對委任獨立CEO抱有戒心。

優化專業CEO貢獻

家族企業目前其中一個最大的挑戰，就是如何吸引及挽留優秀的外間獨立高管。

因此，家族企業要設立有效機制去激勵外間人才，令專業高管留下作出最大的貢獻。

不過，更重要的是，家族企業要建立一套公平透明的招聘、評核、晉升及獎賞制度。目前一些家族企業已採取環球公開招聘CEO的方法，也規定家族成員必須通過公開遴選來加入企業。

當然，作為一個獨立高管，個人也必須要主動努力與家族成員建立互信關係。要取得家族信任，專業高管要有一定的謙忍和應有技巧，但同時間不失自己的獨立性和專業性。

總結而言，家族企業應按自己發展階段和條件積極取得適當平衡，以能發揮獨立高管的最大潛能和貢獻，幫助企業邁向長青。

李元莎 美國麻省大學商學院助理教授
何順文 香港公司管治議會主席