

# 亞視風雲啟示 管理層必學3堂課

**金**融海嘯的殺傷力雖強，企業管治的影響力亦不容忽視。近期亞視風雲及中信泰富事件，暴露了企業管治對公司發展的巨大影響力。企業最高管治班子由董事局、主席及行政總裁3權分立，但各自有甚麼權責？如何取得平衡，才能為股東及公司爭取最大權益？

■撰文 梁巧恩

涉及炒燬 accumulator 的中信泰富，其17名董事要接受證監會調查。



## 主席、CEO 分家有助管治

香港對上市公司有明文規定，其中一項指出，自05年起，上市公司的主席及行政總裁不能為同一人，除非有合理解釋。香港浸會大學工商管理學院院長何順文研究企業管治多年，他指出，直至現在，仍有超過1/4上市公司由主席兼任行政總裁。「研究發現，主席與行政總裁是否由不同人出任，對業績的影響不大。但個人認為最終應該分家，並有清楚的分工，有利加強企業管治及監控。」

根據香港董事學會的定義，企業管治是董事會建立適當的程序及政策，以指引及監控公司的表現及行為，持續地為股東創造價值。所以，董事局是公司權力最高架構，決定公司的發展路向、政策及文化。因此，董



▲王、張配12日告吹，引起坊間對主席及行政總裁權責及理念的討論。(資料圖片)

事在公司出現問題時，有機會要負上民事甚至刑事責任。

## Lesson 1：主席、CEO 不應搞對立

董事局主席負責主持會議、與外界接觸，團結及鼓勵各成員發表意見，但對公司的日常運作，就不應每事問。至於行政總裁則負責公司日常營運，執行董事局的決定及策略，並向董事局報告。

即是說，主席及董事局有監察行政總裁表現的職能，若兩個職位由同一人擔任，較易出現隱瞞資料或事實的情況。當兩個職位分別由不同人擔任時，表面上，主席是行政總裁的上司，實際上是需要互相依靠和合



◀何順文強調，由於不同公司的架構及發展情況不同，強將主席及行政總裁分開由兩人擔任，未必是好事。他認為創辦人退休時，是較適合的「分家」時間。

作，前者是後者的顧問及導師。何順文強調：「近10年推崇董事局保持獨立，有些公司的主席及行政總裁為避嫌而甚少接觸，其實雙方應多溝通及互相激勵。」

## Lesson 2：找老行尊空降做主席

既然兩者應合作無間，但在權力和職責上有何分別？何順文認為，不應挑選經驗及地位相若的人出任兩職，更不應聘用兩個同時對行業沒認識的人，亞視風雲就是很好的反面教材。「好像亞視之前的情況就很弊，因張、王二人皆沒有電視台工作經驗。」

主席：宜曾在同行或規模相若的公司任職行政總裁，對行業或公司有較深入的認識。最好為半退休人士或獨立董事，因有正職的人士較難全程投入主席的工作。亦不宜由原公司的行政總裁升任，怕其放不下行政總裁的思維，未能調整心態。

行政總裁：需要有高度的管理及領導能力，宜由內部經培訓後提升，對公司的文化

## 誰有資格做董事？

董事身為公司最高決策架構內的成員，必須處處為公司及股東設想，不可偏袒某些人或個人利益。香港董事學會行政總裁徐尉玲表示，稱職的董事應具備以下5大特質：

1. 對企業的運作及策略有充足的了解，對自己專業以外的事情，亦要去理解。
2. 明白董事局及董事個人的職能和責任，並竭盡所能去遵從。
3. 關心董事局的發展，不斷持續進修增值。
4. 有相當的個人質素，有足夠的EQ、AQ、IQ、溝通、分析及判斷力。
5. 了解商業經營道德理念，不單是法例規定的，更應知道在法例以外，甚麼應做、甚麼不應做。

上至CEO下至茶水傭傭，每年也要做續評，董事身為最高決策者之一，是否就可以獨大？徐尉玲表示，外國有些公司已開始進行Board Evaluation，評核各董事的表現，包括其參與程度及貢獻，但在亞洲較少見。



◀徐尉玲表示，要企業達至良好的管治，不能一步登天，需要時間慢慢改變。

有較好的認識。「太叻的未必適合做行政總裁。」

## Lesson 3：有爭拗時董事局話事

何順文表示，董事局應扮演調解角色，但主席在討論事件時應避席，否則對行政總裁不公平。他倡議董事局應設首席獨立董事或非執行副主席，在需要時代替主席主持董事會議。「好像幾年前的九鐵事件，期間董事局變得群龍無首，最後要政府介入。」另外，每年應安排獨立董事與行政總裁會面，讓行政總裁在沒有主席在場的情況下，有機會暢所欲言。

## 本地管治風波事件簿

### 亞視風雲14日

12月4日	亞視宣布張永霖和王維基分別出任執行主席和行政總裁。
12月8至14日	亞洲3名高層宣布離職，張、王召開員工大會，並將片段放上YouTube網站，期間傳出裁員消息。
12月15日	張永霖指於下午4時已接受王維基請辭，但王晚上10時發聲明指未有提出請辭。
12月17日	王維基請辭行政總裁一職並轉任顧問。

### 中信泰富炒燬 Accumulator

10月20日	中信泰富發出盈警，指出因投資外匯Accumulator，08年業績將錄得共155億元虧損，幸得母公司中信集團全力支持，取得15億美元的備用信貸。
10月22日	證監會宣布對中信泰富展開正式調查。
09年1月2日	中信泰富發通告確認包括主席榮智健在內的17位董事局成員，正受證監會調查。