

家族控制企業董事局的組織和功能

行政長官董建華曾指出良好的公司管治是加強香港作為國際商貿和金融中心地位的重要因素。證監會主席沈聯濤也強調，公司管治對企業業績，以至公眾投資、社會安定繁榮，和整個香港的國際競爭力，都有深遠的影響。事實上，國際投資者在工作投資決策時極為注重有關公司的管治素質。

優良的公司管治元素包括開放、問責、監察制衡和誠信。現代企業十分注重這些元素。公司管治已成為現代企業發展中一項重要課題。自九〇年代末亞洲金融危機後，多個東南亞國家都積極進行公司管治的改革，香港在這方面的發展亦十分積極。據最近一項調查，香港雖然在公司管治水平比很多亞洲國家為高，但仍落後於新加坡和澳洲。

西方董事局的功能和新管治措施

在這些討論中，其中一個最受關注的課題就是上市公司董事局或董事會所扮演的角色。公司管治的概念來自西方。自三十年代開始，英美企業股權分散，股東與管理者分開，因而引起所謂「代理人問題」，代理人理論認為，股東與管理者存在目標和利益上的固有衝突，需要設置各種內外監控和激勵措施來引導經理人員的行為，減少代理人成本，以謀求企業和股東的最大利益。利用增加代理人佔股權，就是其

中一個方法來減少經理人員的短期投機和自利行為。

西方的公司管治模式，就是根據這種股權分散和代理人理論的假設而建立，採用的是以市場體制為基礎的管治制度。講求市場和公司透明度、保護少數股東、和董事局的獨立性。它像股東（包括小股東）擁有最高統治權，為企業的最主要的利益單位，因此有權更換高層行政人員。

董事局的四項主要功能

董事局就是西方公司管治制度下最重要的一種監控機制，也是公司管治的核心。股東透過選舉代表出任董事局成員，監督管理人員的行為和表現，確保管理人員向股東（和其他利益單位）問責為股東謀求最大利益。董事局決策足以影響企業的策略和訂定組織之得失。公司管治水平一般由董事局負最終責任。

根據有關文獻，董事局的功能可歸納為四大類：①與內部管理層與外間股東溝通聯繫，並作重大決策；②為企業向外謀取所需資源（包括資金、合約、資訊、形象和關係）；

③監控管理人員行為和表現，及④向內外部高層行政人員提供諮詢和其他支援服務。當然，在不同國家和不同企業內，其董事局能扮演的角色及比重將有所不同，但其成效對組織業

績將有重大影響。

近年來，英美多國已推行一連串公司管治改革措施，其中包括多項與公司董事局結構有關的建議。參考英國古百利委員會的建議，香港會計師公會屬下的公司管治委員會，於九六年提出多項新要求，包括委任至少兩名外間獨立非執行董事，把董事局主席與行政總裁分由兩人擔任，設立由獨立非執行董事組成的審計委員會和董事薪酬委員會，董事局成員不超過一半為同一家族，及其他有關披露要求等等。聯交所上市規則亦陸續加設類似要求，如自年前開始公司必須委任最少兩名獨立非執行董事；未有設立審計委員會的公司，亦必須在年報內解釋說明。這一連串監控要求就是希望確保公司更具透明度和問責性，改善財務披露素質，保護少數股東權益，及最終企業業績。

港家族企業親信入董事局普遍

英美上市公司股權分散，但在香港及一些東南亞國家，大多數上市公司都是起源自家族生意，股權和管理權都由家族成員所控制。香港的十大家族擁有聯交所總市值的一半，家族成員委任自己或其親信為公司董事和高層行政人員十分普遍。董事會成員平均約佔四成公司股權。另外由於家族佔股比例高，聯交所只要求上市公司的公眾持股比例不低於百分之二十五。由於家庭觀念濃厚，家族成員和其親信一般作集體性決策，並對企業創辦入甚為敬重。