

董事會缺獨立性治理結構具衝突

企業 管治



中國公司法說明董事會負責制訂除由股東大會處理以外的重大決策，董事會人數由五至十九名，成員應由股東大會選出，除非有充分理由，股東大會不能聽從任何董事，這與英美的情況不同，後者董事會大多數成員連任，就可將某董事罷免。在內地法例也不容許股東向董事提出

另一方面，絕大部分公司董事會主席（董事長）與總經理分由二人出任，有百分之二十二的公司其董事長由非執行董事出任。大多數董事長為大股東代表，很多以前是來改組前公司的總經理或兼書記，因此已習慣了在董事會上揮霍權。至於董事會屬下專責委員會，根據筆者調查，有百分之二十八的公司有專責委員會，百分之二十七有管理高層儲蓄委員會，百分之十八有提名委員會及百分之十四有執行委員會。這些數據顯示在董事會屬下建立專責委員會的做法，但遠在中國仍未普遍。

金錢收入，所以新問題並不嚴重，但還是與香港存在相應的專業經理人（精英階層）密切相關的。在相應的勞動力市場上，聲譽能夠獨立董事帶來效用。內地目前並不存在成熟的經理市場，所以變化的約束力或誘因少，要在內地驅使獨立董事盡職盡責，就不得不考慮以薪酬激勵，這又會出現「喪失獨立性」的問題。內地現今推行獨立董事的層問題在於如何在保持「獨立性」的前提下，讓顧問時又有足夠訊息監督公司的運作。

當然，亦有很多人認為中國根本不必引入獨立董事制度，這主要是由於中國缺乏了這個制度的基礎條件和土壤。既然中國實施「兩制架構」，某程度來說對於董事會制度的完善同樣可導致有效監督董事的目的，那就不必再引入獨立董事制度。

九十年代初，大多數的董事及董事長由大股東提名或委任，股東大會只是橡皮圖章，董事會很少有小股東的代表，董事會一直給人缺乏獨立性和制衡的印象。但根據筆者去年的調查發現，現在百分之八十九的董事（包括董事長）已由股東大會選出，其餘的百分之十一仍由大股東任命。

至於內部董事的來源，股東會制憲，百分之二十一為政府主管部門代表，百分之十八為國有資產管理層代表，百分之十八為外部專家或專業人士，百分之十四為現任或前任公司經理，百分之十四為法人股代表，百分之九是小股東代表，以及百分之六為黨組織領導人。據此來看，改革人員及政府大股東代表們佔有大多數上市公司董事會席位。董事會上的小股東代表和專業人員（律師、會計師、財務主管、教授）所佔比例則低。

況且中國傳統文化一向看重組織內的集體領導。在單一組織（董事會）內，獨立董事為了維護董事會的和諧會選擇地放「同化」，獨立性隨之消滅。在董事會內，很多獨立董事都不願在董事會內提出一些令自己相形見绌的董事會放棄職責的意見。這與中國的百本位、家長式權威、集權主義和「自己人」等文化傳統有關連，容易被分割。反之，獨立分段的監督也可提供對的制衡作用。

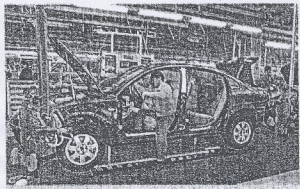
中央分派新酬統一

近年，有利大學者發現現職政府人員與專業人士在出任公司董事職務上有一貫相關。很多業政人士利用其行政權力影響市場及屬下公司的活動。在這種「關係資本」的環境下，公司可從這些業政人士的「服務」而獲取不正常利益（或所謂壟斷）。由於或有股及法人的股權不能流通，也令這些政府代表董事對公司股價漠不關心，也礙於阻礙小股東的利益。在這種環境裏，董事會自然對專業人士的需求不高，況且這些獨立專業人士將變成內部監督者和阻礙這些壟斷行為。

近年來上市公司已較注重其董事會的組成和向責性。截至二〇〇二年中，九成的上市公司已委任至少二名獨立董事，七成有至少一名獨立董事具有專業會計背景。在二千四百多名獨立董事中，一半為大學教授及技術專家，三成為市場中介人（如會計師、律師、投資顧問等），一成為企業行政人員，以及約半成為退休政府人員。

另外一個較可行的方法就是如筆者以前曾出過的，由中央分派合資格的獨立董事給每一家公司，但薪酬仍由上市公司開支，並根據薪酬的計算方式。

邊會大學工商管理學院院長陳國公司管治系列之



內地企業的董事局成員代表不同的股東。(新華網片)