

銀行管治應向存款客戶負責

企業管治



何顯文

銀行本身作為債權人，有權責監管企業的治理結構和風險管理，在公司管治系統中扮演一個重要的外部監察者角色。同時，銀行本身的管治水平，除影響外部監察功能的成效外，也影響銀行自己的財務穩健性和效率。相對其他企業，銀行受特別法規監管，其董事會也要面臨額外的公眾期望和責任。

很不幸，一九九八年的一場亞洲金融風暴，暴露了很多亞洲國家的銀行管治十分落後，透明度和問責性嚴重不足。其他西方國家近年也發現不良管治仍是大部分嚴重銀行問題的核心。九十年代各國不斷出現的銀行（及存款機構）財務危機或倒閉事件，已導致不少新的立法以加強銀行董事會及屬下委員會的問責性。新的監管指引也強調銀行董事會的職責，以鞏固銀行財務管理的穩健性。例如香港金融管理局在二〇〇一年發出指引，要求本地註冊銀行必須至少有三位獨立董事，由二人分任董事長與行政總裁。

金融機構合併趨普遍

本港最大的中資銀行中銀香港，在去年九月初就「上海首屆」周正毅問題貸款公布獨立調查報告的結果。雖然報告指中銀香港的信貸風險管理制度不存在明顯問題，關鍵問題在於「人」（即指其前總裁及前企業貸款部副總裁有過失）。委員會仍建議董事會下設執行委員會，加強董事會與管理層的溝通，並委任更多非執行董事及執行董事。這場風波也引起了銀行界、監管者、投資者和存戶對銀行管治水平的關注。

近年來不同金融服務的綜合化和環球化，已進一步提高銀行

有效管治的重要性。其中一個對公司管治的爭論，就是究竟公司管治應否只保障銀行股東的利益，還是要兼顧其他利益單位的利益。對一般企業來說，傳統法律及經濟觀點認為公司管理層只向公司和其股東負上法律上的責任（包括謹慎和忠誠）。但對銀行來說，作為一個存款機構，由於銀行資產結構的獨特性（高借貸比率）和銀行業對整個金融體系和支付系統的重要性，加上由於較缺乏透明度和難於監管，很多人都認為銀行管理層的職責應較闊，確保銀行機構的安全和穩健性。因此，銀行管理層不單只向股東負責，也必須向存款者負上責任。

銀行的股權結構亦影響其不同監控和激勵措施的應用和成效。在股權分散和由非股東管理的銀行，可用不同的方法減低代理

成本，如經理人市場、產品市場、資本市場和公司購併市場等機制。另一方面，當銀行由個人或家族控股和直接參與銀行管理時，亦可產生其他管治問題，例如作出為了私利而犧牲銀行或外間小股東利益的行為。

銀行的組織結構也有不同類型，包括單一銀行個體、單一銀行的控股公司、或多間銀行的控股公司。一般大的銀行都是控股公司的全資附屬機構。為了監控的理由，控股公司一般將其非銀行的金融業務與其銀行業務自由不同子公司操作，分散和減低其擁有銀行的個別風險。但近年來，一些國家的法例已容許銀行控股公司與其他受監管公司合併為一新的金融控股公司，並可在控股公司層面綜合提供傳統銀行業務和其他非銀行業務（如股票交易和保險）。

要求董事積極參與董事會

這些法例一般要求集團必須先弄好存款機構的管治和管理，才可逐漸引入其他擴充服務。為了避免控股公司把風險轉移到其屬下的銀行，一般銀行監管機構會要求母公司必須全力提供足夠財務資源，以協助其子銀行能解決任何財務困難。監管者不斷增加銀行控股公司對其子銀行的財務責任，就是要進一步確認銀行有受信責任保護存款戶的利益。明顯地，銀行控股公司董事會的管治，也是受密切監管的目的。存款保險計劃的存在，亦令銀行面臨的道德風險問題加大；因此，法例加強銀行董事的職責亦是可行的。

香港金管局在二〇〇一年發出修訂指示，要求銀行董事會應維持適當的監察措施，另建議董事會會議應每月舉行（至少每季一次）；同時要求個別董事應每年出席至少一半的董事會會議；銀行也要按巴塞爾委員會「新資本協議」作額外披露，新措施都是加強銀行管治監管的一些有效途徑。

無論如何，一如任何企業，銀行必須力求不斷改善其管治素質，以滿足股東、董事、經理人、客戶和員工的期望，減低他們之間的可衝突，共同為銀行個體的共享理想和目標進發。

浸會大學工商管理學院院長兼教授



周正毅事件雖與中銀的制度無關，但仍被指應加強監控及溝通。（彭輝圖片）