

優質董事會領導的5C

企業管治



何顯文

《公司條例》規定每間公司必須設置董事會，雖然法例清楚說明董事會是什麼，但在實務上很多人並不了解董事會的職責。它實際究竟是一個可有可無的橡皮圖章？只是一班高階關聯人士組成的會所？或真是一個具備高決策權力的領導單位呢？世界各國近年出現的企業董事會醜聞，總令人有點感到迷惘。

簡單來說，董事會要為組織的行為承擔法律責任。其活動旨在優化組織和擁有者的利益；除權責外，董事會須建立靈敏投資者和其他有關人士對其的信任——它是組織的靈魂，也是其領導者。作為企業擁有的策略性資產，它為組織帶來顧客、任務、文化和價值。

董事會的主要職責可分為三項：一、確保組織有足夠的資源並作出良好管理；二、制訂組織的策略性方向和提供指導；三、選派、評核和獎賞組織總裁和高級經理人員。其他職責還包括：營造適當的環境、提交及時和準確的財務報告、監察企業表現及風險、相關風險和高級、確保有效的長期規劃、提高組織產品或活動的公共形象，以及為董事會自己表現作核數。

董事會透過法律賦予的權力和其專業判斷來帶領組織，我們期望它應屬於其股東或擁有者，代表整體組織和所有利益單位行事，平衡他們之間的利益和衝突，並向他們交代。

董事及經理角色常被混淆

董事會與總裁的權責關係必須清楚劃分，以避免不必要的誤解和潛在衝突。董事會或總裁對一方有過分的相對權力或倚賴都不是健康的現象。董事會為總裁的委任人（後者為代理人），因此二者之間有一代理關係，總裁必須向董事會負起信託責任和問責。在上市公司，董公行為涉及及上市規則、公司法或證券條例時，是董事而非經理人員須負最終責任。從公司管治的角度，董事比經理人員要負上更多的職責，但很可惜，很多人把二者的角色混淆了。要有效取得這些平衡，董事會必須要有廣闊的視野、獨立思考和不同經驗的董事、集體的智慧和、謹慎和盡責的行為、避免利益衝突、常常保持誠信忠誠、並提倡公開、公平、具透明度和問責性的機構文化。

經理組織的歷史、性質、文化、規模和董事會本身的特徵（如規模、主席與總裁是否由一人擔任、獨立董事比例、家族成員佔股比例、主席是否全職、個別董事服務不向企業數目、董事平均年齡、和董事平均獎金等），董事會的運作可以分為較專業性的和較不具形式的。無論如何，它是主要透過會議來進行大多數的職務。因此，會議的效率和成效往往與其之前的準備息息相關。

董事會會議應盡量集中在最重要和具策略性的事項上，避免涉及日常事務和瑣碎活動。它應盡量利用不同委員會（以獨立董事組成為主）來處理專業事項，以提高效率。經理層和秘書處應及早提交有關報告和討論資料，並盡量避免一些「半生熟」分析和不完整的報告。對一些較複雜的事項，主席應在會議前先行與有關

人員須負最終責任。從公司管治的角度，董事比經理人員要負上更多的職責，但很可惜，很多人把二者的角色混淆了。要有效取得這些平衡，董事會必須要有廣闊的視野、獨立思考和不同經驗的董事、集體的智慧和、謹慎和盡責的行為、避免利益衝突、常常保持誠信忠誠、並提倡公開、公平、具透明度和問責性的機構文化。

定期聯誼活動有助提升企業的團隊精神 (封博圖片)

委員作非形式的磋商和諮詢。

董事憑其豐富經驗對其來，應給予足夠機會在會議上發表意見和建議。主席亦應營造一個公開自由交流的文化和氣氛。為了使董事和總裁間有機會作個別商談交流，定期在郊外哥爾夫球會舉辦董事會退修或聯誼活動，也是一個很好的安排，亦可提高團隊精神。

理論歸理論，在東亞國家包括香港，董事會的結構、獨立性、透明度和問責性一般較弱。大多董事會皆由「自己人」(大多為同一家族成員)組成，而甚少有外間獨立人士參與。在董事會會議的實務上，按董事的觀察，一般很少討論長期策略，一些重大問題從不提交會議作討論，不系統地評估風險因素，活動目標往往捉襟見肘，而董事成員因缺乏訊息對一些企業狀況不甚了解。

花太多時間在瑣事上

在很多企業的董事會會議，董事未有準確時間發覺和討論他們的一些夢想。相反，他們經常要付出精力應付一大堆無關痛癢和細小事項。他們經常被高層經理或秘書處牽走，被迫聆聽一些冗長活動和程序的報告，而非集中討論預計的成果。

另一方面，經過對大量有關研究分析，有西方學者發現董事會的組成與組織表現無任何顯著關係。董事會表現則明顯對組織表現有負面影響。無論如何，這些研究結果仍缺乏足夠的理論來支持，也造成對詮釋這些結果的困難。

年前國際管理顧問公司（PwC）在北美及歐洲進行了一項大型投資者調查，以了解他們對改善董事會表現的意見，結果由最具影響力（五分）至最具負面影響（負一分）排名如下：大多數成員為獨立董事（三點八）、董事對總裁作正式評核（三點八）、把主席及總裁分由一人擔任（三點七）、設有首席董事職位（三點二）、對董事作正式評核（三點三）、有較高獲認稅權的董事比例（三點二）、對董事會的正式評核（三點二）和外間董事與大投資者面談（二點九）。

最後，美國學者J.G.艾文斯提出優良董事會領導的五項因素（即5C）：組成（Composition）、真心合作（Collaboration）、對總裁作評核（Critical Assessment of Management）、謹慎照顧（Care）和常識判斷（Common Sense）。這都是值得我們參考的意見。

浸會大學工商管理學院院長兼教授