

中銀事件引證國企治理問題

企業管治



何顯文

最近中銀香港(中銀)高層的事件,引證了筆者在本欄曾多次提及的國企管治特徵、風險和弊端。中銀應對雷曼和柯文雅涉違、在港經濟犯非被撤職後,很多人批評其高層作業,不尊重本地監管制度。事後中銀曾委託高國程及梁定邦等進行獨立調查。雖然調查報告指中銀的信貸風險制度不存在明顯問題,關鍵問題仍在於(一),委員會卻連續數年未下執行委員會。

加強董事會與管理層的溝通,避免市場信任度多事。這場風波被強地本土化,想不刺事無對一年二右總經理朱赤和丁萬生亦因涉違被合併或進行控股院所擁有的資產分配個人用途,讓內地司法機構均進行查訊。處理手法與對雷曼事件差不多。至此,中銀二〇〇七年七月在港上市商業層的五名行政人員,已有四人因涉違而被撤職。

按國家的經濟改革發展和近年內地經濟的市場化,中國銀行的管治和發展應該更現代化和更國際化,起著非常重要的示範作用。中銀對內地的銀行交流和走國際化,起著非常重要的作用。而上市後一連串事件雖然不是單一偶發的銀行高層違法,而是涉及整個國企銀行制度及有關機構內在的管治結構問題。

當然,不少人有批評雷曼人事變,都是松密日內地利益,當事人竟然消失。在母公司通知中銀前,連香港監管機構事前亦一無所知。除對雷曼事件外,朱、丁二人涉違的犯案都是在他們調來香港後,在本地發生,按理應由本地監管及執法機構依法處理,而不應由內地以「一家法」秘密封閉。顯然中銀及內地司法未有從對雷曼事件中汲取教訓。事件被延宕延遲影響香港國際金融中心的聲譽,也影響內地其他銀行來港上市的前景。

企業環境誘使管理人自利行為

國企(H股或紅籌)在港上市,可以協助其更快改善內部治理水平,原因是上市前後,它們都要通過香港更高水平的會計、披露和管治要求,而本地投資者(包括基金經理)也能參與監督有關企業管治結構和活動;但可惜香港大多數投資者都是盲目跟風和起哄的,當國企脫離股權不斷上升時,很多管理人員、投資者、中級經理和監察者都傾向於欺騙市場監管和公司管治要求。甚至上市公司發現有不當行為時,投資者竟已經大晚。

無論如何,國企的活動對政府和國家政策、制度、國情及內地市場基礎環境不閉。在港上市的公司管治水平相對較低,主要問題包括:欠缺有利基礎條件,一般獨大、內部人控制,不善法治和執法不力,不健全的資本市場和金融銀行體制,未成熟的經理人勞工市場,經理人缺乏有效約束和激勵,國企管治透明度低,缺乏真實和獨立性的市場中介單位,貪污盛行和缺乏商業道德文化,投資者不活躍和欠缺足夠保障等。很多西方有效的監控和激勵措施都未在國企內有效發揮其功用。在港上市的公司管治與內地政府部門和其他股東的干預甚至成為利益輸送的管道,讓非企業家受內地政府部門和其他股東的干預,未能完全具備現代化企業的特徵。

國企母公司選派至香港的高層管理人員,往往由政府委派的高級官員出任而非由勞工市場公開招聘,很多這些內部管理人員並非因為他們傑出而獲得職位,對市場運作也不大了解,在管理工作上往往有心無力。因此,企業仍須間接由政府操縱,有關部門往往也不在監管管轄的範圍。這非對港管理人員一般薪金偏低和固定(但有優多其他非現金福利)。

與本港同業同級的人士收入相差很大,除固定薪金外,太多缺乏約束和激勵的激勵性管理機制(如購股權),助勵他們動搖工作和道德感。換句話說,他們有控制權但沒有對利益索取權。另外,他們一般只



對金寶事件獨立調查由高國程(左二)及梁定邦(右二)等負責,結果指「人」是關鍵的問題,這也是國企治理最為人憂慮的地方。

強交出國不過六年及不知攜帶家眷,以防其留下超過七年底高長階層。

在這種工作環境下,未能提供足夠誘因令這些經理盡心盡力為企業作出最大貢獻,經理人表現不佳也往往不會影響其「鐵飯碗」。因此,他們逐漸較多考慮的是自己的利益。高層的代理成本加上資訊不相稱,這些管理人員逐漸利用其權力,從事一些損害企業或股東利益而利己的不當行為。所謂「大企業、小金庫」的問題,便是管理層利益與國家利益未必一致。

高新養廉增加透明度

為了減少管理層濫權(包括貪污),中央政府應大幅提高國企管理層的薪金和設置花紅,讓表現良好的管理人員可以合法地獲取應得的利益。實行所謂「高薪養廉」。筆者一直建議國企委任銀聯公司在海外市場(市場透明)公開招聘有能力經驗的管理人員出任高層,並以市場機制約束和獎賞這些無黨派管理人員的專業人士。

經過十多年的改革,內地銀行的專業化改變,但主體國有商業銀行的監督模式仍依舊以行政管轄為主,市場力量為輔。這般有利政府達到其社會及經濟目標,卻令內地銀行資產配效率仍然低。

中銀從母體中國銀行分拆在香港上市,但其內部管治結構和管理文化、人事任用和薪酬制度,仍然照搬內地的。在這種模式下,銀行管理層仍以高層的行政指令為主,市場規律為次;除高新發展和監控制衡外,增加透明度,市場和企業的透明度和問責性是防止貪污欺詐活動的最有效途徑之一。

事實上,任何銀行本身的管治水平,除影響其財務穩健性和業績外,也將影響投資者和客戶對銀行的信心。相對其他行業,由於銀行資產結構獨特,加上對整個金融體系和支付系統的影響,在大多數國家銀行業都受到特別法規監管,其董事會及高層管理也要面對額外的公眾期望和職責,銀行不應對股東負責,更應向內存負責。

本港當局在近年曾發出多項指示,要求銀行董事會接納適當的管治和紀律措施。銀行也要按內閣委員會「新資本協議」作額外披露,外部監察和市場約束。中國銀監會去年四月成立時因國情而拒絕簽署新協議,從內地更根本的管治問題(如銀行管理人員的能力、操守、甄選過程、報酬和激勵等),仍未能夠正視和解決。

筆者建議國企應積極主動改革其內部治理結構、提高公平、誠信、透明度和問責等文化,讓每位員工在國企中獲得應有的待遇。改善的國企也應更換全面地對現在國企上市市場的管治要求和程序,以及上海發達市場中深層次的權責。最後,筆者高呼應小投資者,在投資國企時,要充分了解上述的管治風險因素,自行作出判斷和承擔後果。

港大工商管理學院院長兼教授