

中小企管治的特殊問題和方向



中小企在本港經濟發展上扮演十分重要的角色

(路透社圖片)

目前中小型企业(簡稱中小企)佔香港商業機構總數九成多,僱員佔總就業人數約六成(不包括公營機構僱員);由此可見,中小企在香港經濟發展上扮演着一個十分重要的角色。按港府定義,中小企一般指僱員少於一百人的製造企業或僱員少於五十人的非製造企業,但這一定義未能反映有關企業的營業額、盈利或市值,因此較嚴謹的定義往往要衡量多個指標。一般來說,中小企主要包括下列類型的企業:獨資經營、合夥經營、私人股份有限公司(股東少於五十人)及公開股份有限公司,當然也有一些已上市但市值、資產值或僱員人數偏低的有限公司,也可算是中小企。

絕大多數本港中小企為個人或家族控股,很大部分亦由大股東及其家屬親友直接參與管理,創辦人兼大股東同時出任公司董事局主席、總裁和生產部主管的情況並不稀奇;事實上,華人家族生意的興旺發展過去一直是香港經濟社會發展的一個重要元素。由於規模較小,組織與業務較簡單,很多人都認為企業管治只與大企業扯上關係,中小企可獨善其身。但這個觀念肯定是錯的,部分原因是受傳媒影響。傳媒一直只傾向報道有關大企業和大醜聞,導致一些人誤以為跨國企業一定比中小

企為差。明顯地,不論任何規模,都有優良和差劣的企業。

理論上,只要企業超過一個股東,或並非所有股東都成為董事或管理層,又或部分管理層並非股東,在這些情況下,已出現所謂代理人問題或管治問題。換句話說,只要部分股東(作為委託人)授權其他人(作為代理人)出任公司董事或經理,就會產生資訊不對稱和潛在利益衝突。在不具備管理合約的條件下,股東須採用適當的監控和激勵措施,以確保管理層能照顧股東利益和盡量減少股東、董事和經理人之間的衝突。

當然,獨資經營和合夥經營的股東(負個人無限責任)可自行管理業務而不倚賴非家族僱員,因此有關的代理人問題和成本應不高。除非商號變成無力償債或其行為違反法律,這一般並不涉及董事會獨立性、問責或大股東行為等問題,所需透明度也遠較低。但當商號逐漸擴展變成股份有限公司時,必須按《公司條例》成立董事會。當有外間股東而非所有股東都出任董事時,受委託的董事會就必須向所有股東問責;同樣地,受委託的經理人員也必須向董事會問責。作為有限公司的董事,不論是私人或上市公司,其法律責任基本上是一樣的。如何劃分權責和作出互相監察制衡,就是公司管治的重要目標之一。

焦點放在公司整體利益

目前國際企業管治的發展主要針對上市公司。香港只有少數中小企上市公司,因此現在很多大企業採用的管治原則和程序未必適合中小企,我們必須區分哪些原則、方法和程序與中小企有關,以及如何修改以作應用。世上沒有單一正確的管治方法或藍圖可放諸四海而皆準。每家企業採用的管治方式有所不同,要因應其規模、股權結構、業務複雜性和管理作風而作調整。

無論如何,累積多年經驗,一些重要原則已獲得國際組織證實在環球有用,可以增加企業競爭力和達到目標的機會。要衡量一間企業的管治水平,可以利用下列一些國際公認的指標:守法自律、專業管理、大股東行為、董事會獨立性、對大小股東公平性、誠信操守、透明度、盡責、問責、尊重不同利益相關者,以及社會責任。根據OECD的大原則,我們應把焦點放在公司整體利益而非小部分人上。

不過,隨着企業的規模日漸壯大和股權與業務漸趨複雜時,所採用的管治制度亦應作出配合而愈加周密,例如企業從獨資或合夥經營進展為註冊有限公司,就需要更形式化、系統化和更嚴密的組織、政策、程序和方法,包括如會計和內部監控系統,更

計劃,以免日後家族成員及資深管理人員對股權和控制權的紛爭。

任何股份有限公司都需要編制一套公司大綱章程和細則,並成立其負責性的董事會。當愈來愈多外部股東不參與董事會,就需要有更詳盡的披露和經獨立審核的財務報表,以保障董事會外股東的利益。當企業繼續成長擴大時,就更要注意其法律結構、財務結構、資金來源、外部人才的任用、策略性規劃、透明度、表現指標和風險管理方法的改變配合。有不少中小企在發展過程中未能掌握適當的治理結構和上述改變,逐漸失去競爭優勢或停滯不前甚至萎縮,甚為可惜。

有些中小企擁有良好的業績紀錄及符合上市基本要求,就會進一步考慮掛牌上市。這時最重要的一個考慮是上市後會否令原先的股東協議失效而導致個別股東受損。明顯地,上市決定要考慮的因素很多,特別是上市後要遵守更多法則和披露要求,並對董事會獨立性、透明度、問責性等管治指標有更高要求。

中小企十大管治問題

正如前述,大多本港中小企為家族控制並直接參與管理,家族企業有其傳統優點:精簡決策過程、具主動性和熱誠投入、家族對企業的忠心和穩定性、發揮創業家精神,以及頑強的生命力。據研究資料顯示,家族企業的業績一般較非家族企業的為佳;不過,家族企業也有其獨特問題,這包括:一、創辦人或大股東及其家人傾向控制管理權;二、大股東的個人信念操守和視野將影響整個企業的組織文化和操守;三、較忽略長遠規劃;四、較忽略內部監控系統;五、較缺乏外部資金;六、較忽略引用及保留非家族專業經理人才;七、組織結構性和營運手法及過程較非形式化和欠透明度;八、過分倚賴相熟的數個大客戶和供應商;九、遲早出現「繼承人」問題;十、大股東利益並非一定等於公司利益或其他非董事股東的利益。

總結而言,中小企大股東應懂得在發展過程中慢慢放權給非家族行政人員作專業管理,個人以身作則帶領營造適當的公司文化、視野和核心價值,並應及早和謹慎考慮合適的公司管治制度、政策和程序,以及對良好公司管治原則作出承諾,就可解決以上很多問題。

浸會大學工商管理學院院長兼教授



何順文

長期的策略規劃
更詳盡的目標和業績指標、更複雜的風險管理制度,以及更具體的承繼人