

中小企認同良好管治由本身驅動

現答卷者認為提高公司聲譽和形象、增加投資者信心和投

企業管治



何順文

香港浸會大學企業發展研究所在亞太經濟合作研究中心和《信報》等機構贊助下，在上月舉行一系列的中小企公司管治研討會，邀請中小企業的股東、董事和高級管理人員出席講座和交流意見。研討會期間，我們為與會者即場進行了一次問卷調查，旨在了解中小企的管治實況及對有關問題的一些看法。大會共發出問卷三百多份，收回一百九十六份，回覆率近七成。本文把問卷最後部分的調查結果先作整理和討論。

問卷的第一個問題主要是了解答卷者的企業在公司管治實務上遇到的，哪些是最大困難，我們發現最大的五個管治難題是：風險管理過程（佔百分之四十）、董事會問責與表現（佔百分之三十一）、對公司管治要求的遵從及披露（佔百分之二十三）、政府有關政策（佔百分之二十）、以及承繼人問題（百分之十九）。他們大多數認為風險、回報及盡責是所有有機的三個層面，風險管理為識別及評估存在和潛在風險範圍，並設計方案措施以減低潛在損失。事實上，企業的成功有賴管理層對風險的有效管理，風險管理也可以說是企業管治的核心，因它利用了其他企業管治的原則來作決策和減低風險。這些原則包括如獨立性、誠信、盡責、問責、透明度、建立董事會專責委員會、聘用獨立董事和採用激勵監控措施等。

未接受良好管治具財務性回報

明顯地，由於他們來自的機構大多不是上市公司，因此對問卷上列出的一些問題如披露、會計委員會效能、監管機構行動、董事酬金準則、非執董獨立性、投資者關係以及外部核數師獨立性等，並非如上市公司管理層般那麼重視。

但令筆者感到難以理解的，就是他們傾向重視董事會的問責及表現，但卻不認為董事會的組成是一個難題，這可能與大股東們經常自己找親信出任公司董事有關。

在第二題被問及問卷上列出的不同措施，哪些對提升

香港公司管治水平最為重要（五分等於最重要，一分等於完全不重要）。他們認為：提高整體商業道德與文化（四點一分）、加強財務報告和透明度（四點一分）、加強內部監控制度和程序（四點〇八分）、加強會計和核數準則（三點九四分）、以及加強法則保障小股東權益（三點八五分）等五項措施最為重要。

調查結果顯示把董事會主席與總裁分由兩人擔任、引入更多專業人士入董事會、加強執法和簡化審訊程序、加強監管市場中介人、增加立法和規則、限制同一家族成員出任董事會等等措施，亦不重要。

最後，問卷提出他們認為其附屬公司在提升公司管治水平有什麼最大益處。在六項研究文獻會發現的益處，我們發

入資本、增加董事會的效能和問責性最為明顯（平均分超過四分，五分為最高），至於其潛在利益如加強保障小股東權益、提高公司盈利或回報率及減低公司資金或借貸成本，則並不明顯（平均分全低於四分）。

這可說明中小企業管理人員仍然未能被說服或體驗到良好公司管治能帶來財務性回報，這可能是由於他們對公司管治的承諾或目標有所不同而導致。事實上，很多中小企採用一些公司管治措施的目的是加強監控和避免違規行為，而非從策略性角度發揮良好公司管治能帶來的實質貢獻。也因為很多公司在公司管治方面「名大於實」而未有貫徹始終，因此短時間內很難看到盈利和回報率等指標的改善。

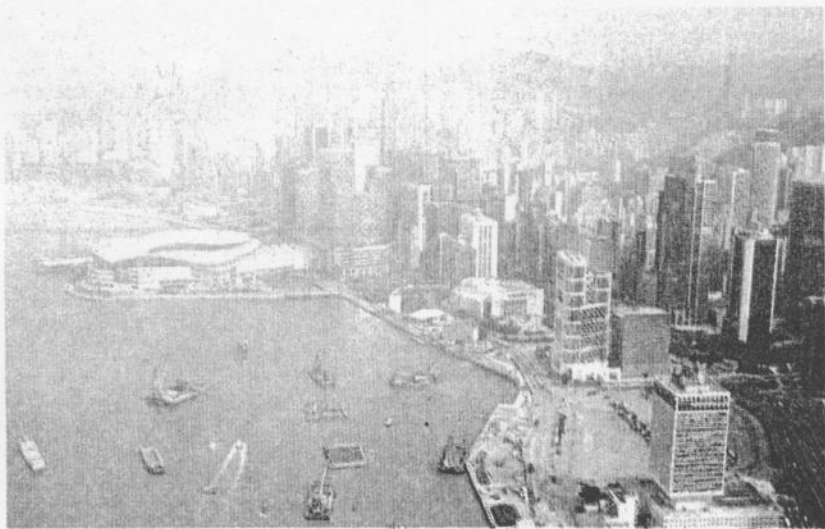
家族控股須建立新文化制度

香港市場有獨特的地方，大部分公司為家族控股，特別是中小型華人企業，但也有些股權分散、股權與控制權分開的上市大企業。另外，我們既有土生土長的香港公司，也有英資「行商」和近年出現的國企民資。研究數據證明，以本土家族為本的企業模式有其獨特優勢（如具彈性和決策效率）、能為企業創造可觀的回報等。不同類型的企業模式存在着制度和文化的差異。把英美的一套法規和標準強套用於香港的市場環境而沒有理會這些差異，成效將事倍功半，面對香港傳統的特色和優勢，我們要採用一套既合乎國際水平、融合多元的公司文化背景，又可兼容以家族和關係為基礎的公司管治模式。

無論如何，大多數中小企管理人都認同良好管治的主要驅動力並非來自監管制度或法規，而是企業本身的公司文化和核心價值觀。如果這套文化價值觀堅守法、誠信、公平、盡責、問責和具透明度等行為態度，如空氣般散播在機構內讓每一員工呼吸着，那麼對規則和監控的倚賴就可減少，事實上，過分着力於強化監管制度可導致市場參與追求重形輕實。

值得慶幸的是，愈來愈多公司股東和管理層了解到在守法的層面以外，承諾和維持優良的企業管治實際上可為公司製造長遠利益和價值。

浸會大學工商管理學院院長兼教授



本港的中小企業有很多類型，對企業管治的認知及接受程度各有不同。

（路透社圖片）