

提高公司管治的原則和方法

中小企管治的獨特問題和對策

(浸會大學工商管理學院院長何順文教授)

香港中小企絕大多數為個人或家族合資創立和控股，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會主席及總裁的情況並不稀奇。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，這個觀念肯定是錯的。

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。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，所需透明度也較低。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。當有外間股東而並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。

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。根據經濟合作發展組織（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。

中小企大股東應放權予專業管理人

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，並成立其問責性的董事會。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



公司管治的焦點是公司整體利益而非少數人利益

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。

大多本港中小企為家族企業。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逐漸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。

完善公司管治的一個案例

(聯洲國際集團董事黃偉光)

公司管治是董事會營運公司背後的哲學，目的是維護公

司及投資者的利益。董事會是公司員工的典範，董事會營運業務的方式直接影響員工，並因而影響公司的最終表現。

董事會向誰負責？每一位董事被委任成為董事會成員時都會反問自己這個問題。董事可以是執行董事、非執行董事或獨立非執行董事。

一般而言，有限公司的董事需要遵守公司的章程，以及為達致公司最佳利益，在他行使職權時負上誠信責任。公司往往是由一位始創投資者成立，並於日後加上其他投資者作為公司股東。毫無疑問，董事作出對公司最佳利益的行為以及行使他的誠信責任時，就是對股東問責。

大股東往往也是董事會的成員，因此他對公司管治賦有主導

作用，然而對股東整體問責的基本元素不變。

問責、責任及透明度

要鼓勵及建立互信，必須要具備足夠的透明度（Transparency）。對公司內部，公司可以鼓勵員工工作時要有透明度，藉以減少對工作動機的猜測，這是在工作被下放到員工或提升到董事時都要切記的。

最多人認同公司管治有助提高聲譽和形象

問卷另一個問題是要了解他們的公司，在提升公司管治水平有些什麼最大益處。我們發現答卷者認為提高公司聲譽和形象、增加投資者的信心和投入資本、增加董事會的效能和問責性最為明顯（平均分超過4分，5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4分）。

這說明中小企業管理人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。事實上，很多中小企採用一些公司管治措施的目標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。

對外，公司需要遵守一些會計原則、公司條例及法例的要求，有責任提供公司資料，以達到投資者、政府以及公司利益者對透明度的要求。

「A.R.T.」（問責、責任及透明度）是本集團的信念及實務，藉以鼓勵所有員工委身遵守我們的最佳實務守則。不過，只有A.R.T.而沒有相對的核心價值（Core Values）配合及衡量，「A.R.T.」的最佳實務守則則只是一個空殼。

根據聯洲國際集團的經驗，「C.I.F.」這三個英文字母可組合多個不同的核心價值。毫無疑問，每個機構都可以因其個別的人力資源及商業策略而釐定一套不同的核心價值。從公司管治的角度而言，誰的核心價值比較優越，並不重要，最重要的是有一個既定的核心價值，為管理層所信賴及在日常運作時持之以恒地行使。

「C」可以代表「合作」、「委身」或「關懷」。在本集團裏，關懷是我們的抉擇。它代表着柔、愛以及接納別人的缺點。

「I」可以代表「創新」（適用於資訊科技業）、「自發性」（為許多顧問公司所採用）或「品格」。品格就是本集團管理實務的根。

「F」可以代表「前瞻」或「迅速」。「公平」是本集團的核心價值的基石，它是我們的「關懷」元素的平衡及準則。只有關懷而沒有公平，公司會沒有紀律。偏袒只會令互信徹底破壞。

「C.I.F.」的核心價值在本集團於1978年成立時已成為我們集團文化的基石。同時，「A.R.T.」亦早已成為高級管理層的必需條件，他們隨時對自己的承諾負責，表現出責任感，並以團隊精神付諸實行，絕不獨斷獨行或黑箱作業。

之二·完

你認為提升公司管治水平有什麼最大益處？

