

金融控股公司內部管治的重點



金融控股公司可進行跨業務的經營，日後能否拓展至保險市場？

企業管治



何順文
李元莎

內地監管當局默許並有意推動金融機構跨業經營，已是勢不可當，把金融控股公司（下稱「金控公司」）作為跨業經營的基本模式。在中央匯金公司確定重組銀河證券後也已成定局，加上正在修改中的《證券法》也將呼應年前對於《商業銀行法》條文的調整，整體而言，內地金融機構跨業經營合法化已無疑問。

作為公司管治理論的基礎思想之一的「利益相關者理論」認為，除了股東、債權人和管理層等直接參與企業活動，和企業有着直接的利害關係的主體以外，還存在着受企業活動影響，以及能影響企業活動的多重利益相關者——業界團體、環保組織、社區組織、有關係的商業公司，以及政府相關部門等。

多需要資產重組

企業作為市場的替代機制，是一系列關係契約的集合，所有利益相關者都可以被定義為契約的當事人，企業行為則可以被描述為所有利益相關者博弈的結果。企業在追求經濟利益最大化的同時，還在對周圍的社區環境、社會公益事業等領域負有着廣泛的社會責任。

金控公司佔有金融資產豐富龐大，並以集團方式提供綜合性的金融產品，所以其經營活動涉及的利益相關者層面眾多，無疑對社會生活、經濟運行，以至政治安定，產生深遠的影響。比如在金控公司成立時多需要進行資產重組和業務整合，所以除涉及股東、債權人、從業人員、顧客等的直接利益外，因經營規模擴大，經營效率提高而導致有競爭格局，對同業公司持續經營亦有重大影響；再者，金控公司在金融資源配置中往往佔有核心地位，必然成為金融監管當局的重要監管對象，所以其對相關法律和行業規則的遵守執行情況也影響政府相關部門的監管效果。

因此，金控公司管治中對於利益相關者的利益考量就顯得異常重要，以至上升為主要權重因素之一，從而深刻地影響了金控公司管治的基本原則和制度設計。

董事會較股東會重要

在關於公司內部權力結構理論和實踐方面，歷來有「股東會中心主義」與「董事會中心主義」兩種傾向性觀點，其相互區別的分野就在於董事會和股東會何者在公司內部管治上居於主導地位。

「股東會中心主義」盛行於公司發展的初期，當時公司規模小，組織簡單，股東彼此熟悉，也能積極參與公司管理。「董事會中心主義」則是公司進一步發展的結果，隨着公司規模的擴大，股東數量的膨脹和公司業務的專業化，一般股東愈來愈無法有效參與公司管理，董事會的權力逐漸上升

並在公司的內部治理中逐漸取得支配地位。當然，作為經濟民主和公司管治的根本出發點，股東會在公司管治中具有不可動搖的基礎性地位，董事會的主導地位只是相對於公司具體經營決策而言。

強調金控公司內部管治中董事會的核心地位，也並不是認為其可以凌駕於股東會之上，而是基於董事會成員在自身專業知識儲備和代表利益的多元化背景，在金控公司這種利益關係複雜的企業形態中，賦予董事會一定的獨立職權，使其在內部權力分配上處於更中立的地位，以抵制約束股東對公司經營的不當干涉，從而保持公司管治的良性狀態，並有助金控公司在經濟利益與社會責任之間的協調平衡。

突出獨立董事價值

另一方面，構建獨立董事制度，首先應當對金控公司控股直接或間接控制關聯企業的標準明確化，以便判斷獨立董事的任職資格，至少應明確規定，金控公司子公司的利害關係人，均不可擔任金控公司本身及其他子公司的獨立董事；其次，應該把金控控股公司及其子公司的獨立董事和大客戶明確列為利害關係的一種，並細化重要客戶和大客戶的認定標準，在其中任職的人員也不能擔任金控控股公司及其子公司的獨立董事；再次，金控公司董事會應當設立專門委員會審核內部關聯交易，獨立董事應當佔有專門委員會多數並擔任召集人，藉此有效控制內部交易的負面影響。

金融企業經營活動具有一般工商企業所不具有的專業性和複雜性，所以在金融企業的內部公司管治中

，無一例外的需要強化高級管理層等企業內部管理人員的地位，使其在與董事會的權力關係中具有一定獨立性。

強化高級管理人員

如規定董事長與總經理分設，高級管理層依法在職權範圍內的經營管理活動不受干預，高級管理層成員應當保持相對穩定，在任期內不應隨意調整等，這一要求在金控公司亦須堅持並強調。

金融機構由於其經營業務的特殊性，資訊披露對於自身的穩定發展，公司的良性運作與外部監管都有不可代替的作用。金控控股公司作為一個金融產業集團，組織結構複雜，內部交易頻繁，建立有效的資訊披露制度更是不或缺的。在內部交易披露內容方面至少應包括內部交易的定價政策、集團內企業間的擔保以及其他財務承諾等財務會計資訊，審計資訊和非財務會計資訊。

何順文 浸會大學工商管理學院院長兼教授
李元莎 浸會大學工商管理學院博士研究生



金融控股公司的規模龐大，服務牽涉普羅大眾，因此監控其發展不能掉以輕心。