

公司管治實務守則欠顧及本土因素

有待改善。
首先，《守則》應否跟從英國的守則為起點

企業管治



何順文

現在大多數國家都有一套適合自己的全國性公司管治守則，雖然這類守則一般缺乏法律效力，而且公司不遵守也不一定當作違反當地的上市規則，但在推動某一市場的企业管治水平，扮演着一重要角色。

香港交易所（港交所）早在二〇〇三年初公布有關改善香港上市公司管治措施的公開諮詢結果，並擬定有關框架和草擬一些重要條文。與此同時，港交所研究其他國家的經驗和發展，同年五月成立公司管治工作小組草擬《香港公司管治實務守則》（《守則》）。《守則》是根據英國《公司管治綜合守則》（《綜合守則》）修改，在二〇〇四年初作公開諮詢並在十一月作結論和修訂，至二〇〇五年初正式實施。

作為香港《上市規則》的一部分，《守則》代替了以往的《最佳實務守則》，並把條文分為兩個層次：守則規條（C.P.）與建議最佳實務（R.B.P.）。前者是上市公司必須遵從或作解釋（comply or explain），後者則完全屬自願性，公司不遵從時鼓勵作出披露（本文只集中討論守則規條C.P.）。另外，上市公司必須按指示（《上市規則》主板附件二十三、創業板附件十六）在年報內提交「公司管治報告」，其中也分為強制披露與建議披露。

按英國守則修改具爭議

守則共分為五個管治範圍或部分：

董事：董事會、主席與行政總裁、董事會組成、委任、重選與解除、董事職責、與供應與取得資訊。

董事與高層經理報酬：報酬水平、釐訂與披露。

問責與審計：財務匯報、內部監控與審計委員會。

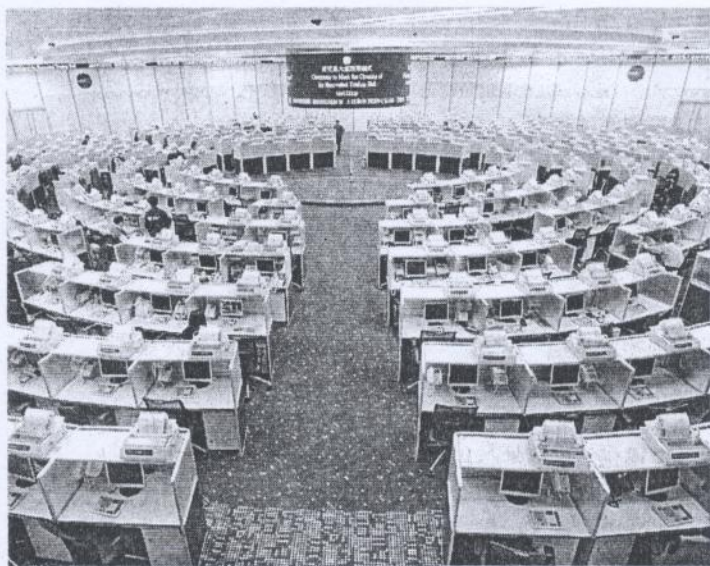
董事會授權：管理功能與董事會委員會。

與股東的溝通：有效溝通與正式投票。

至於主要具體的守規條文則包括：

- 至少每季舉行董事會會議；
- 設置最少三名獨立非執行董事；
- 涉及利益事項時應在獨立董事出席下處理；
- 把董事會主席與行政總裁分由兩人出任；
- 委任新董事後盡快安排入職輔導計劃；
- 設立審計委員會，薪酬委員會與其成員以獨立董事佔大多數；
- 每年檢討內部監控的效用；
- 審計委員會的職責；
- 主席及各委員會主席應出席股東周年大會回答問題。

港交所期望《守則》可以把本地企業管治標準向國際水平靠攏，各界人士也表示支持並致以良好祝願，但實際成效已引起不少爭論與憂慮。事實上，《守則》在理念、方法、內容、表達形式和本土切合性等層面上，都暴露了不足之處



《香港公司管治實務守則》分為兩個層次：守則規條與建議最佳實務。

修改，已是一個具爭議性的課題。無疑，英國為國際企業管治發展的先鋒，為香港法制之本，有很多地方值得我們借鏡，但鑑於兩地的股權結構及董事會操作的截然不同，英國與香港可以說是兩種不同的公司管治模式，因此仿效英國守則未能照顧很多香港的獨特企業管治問題（如大股東的存在及小股東欠缺保障），也局限了港交所工作小組的修改。

另外，英國的守則是經過之前多次的改革和修訂，因此在此時把內容從簡，以避免重複以往Cadbury Report及Triebel Report的背景資料和結果（一般英國人會把三份文件連在一起考慮）。但港交所未有理會英國這個特徵，把簡單內容結構照搬如儀。新加坡的企業管治守則與《守則》相近，主要都是由於他們直接從英國守則修改而成。

理念原則欠清晰缺教育性

筆者曾參考比較世界各國的公司管治守則，發覺大多都是按自己獨特環境和政策自行開發，例如內地的《中國上市公司治理守則》和台灣的《上市上櫃公司治理實務守則》，都是如此。

《綜合守則》內容主要分為三部分：主要原則、支持原則及守則條文。前兩部分詳盡解釋有關條文的理念和原則，然後才簡要說明守則要求；相反，《守則》假設大家都明白什麼是公司管治與其重要性，很粗略地提及個別條文的理念和原則，卻很詳盡把條文細節列出來（有人批評這接近規條式 Prescriptive 方法）。

香港的機械式方法難以令人明白每個要求的背後精神和理由，無法鼓勵公司管理層對遵從作思考，以發揮高層個人的影響力，追求最佳管治水平。因此，這個做法失去把《守則》用作企業管治教育工具的機會。

《守則》沒有一套全面的企業管治理念模式，解釋其組成元素與香港核心問題，和良好公司管治的特徵，成因與影響；也沒有說明選擇五個管治範圍的準則，更沒有解釋每一條文之間的關係及先後次序。