

探討公司管治的形和實

企業管治



何順文

守·成績效果漸能體驗。

另一方面·也有一些企業對公司管治的概念一知半解·認為它只是另一個如全面品質管理(TQM)或企業流程重建(BPR)的流行管理方法。「公司管治」變成一個流行管理術語·如潮流產品一樣·經常掛在管理人口邊。

為趕潮流徒具形式

這些企業採用一連串新管治措施·並不是他們認同公司管治的理念和價值·也沒有期望推行新措施會為公司帶來效益·而只是滿足外間人如監管機構、分析員、媒體、客戶、同行或聯盟成員的期望或壓力。他們在採用某一管治措施時·沒有考慮清楚究竟是否真的配合自己組織的需要。

美國學者J. Westphal稱這個現象為「訂造」(customization)或「順從」(conformity)。他指出當早年前一批醫院採用TQM時·都是因應自己的需要而「度身定造」一套適合自己的TQM系統。其後TQM變成一個潮流·而後來採用者都未了解自己的需要而傾向採用某一形式的TQM。特別是當聯盟成員已採納某一種流行管理措施或方法時·企業有傾向與之看齊。近年流行的「作業為本成本法」(Activity-Based Costing, ABC)·也有相同現象。

上述的現象為所謂「使約定俗成」(Institutionalization

自美國英隆(Enron)事件及其他一些跨國公司醜聞出現後·全世界的政府及企業都積極關注如何提升公司管治水平·加強保障小股東。不少企業認同公司管治的背後精神·原則和核心價值·努力落實推行恰當的公司管治措施·改變公司文化和個人操

或在管理創新過程中演變為潮流(fad)提供了一個例子。這也證實了組織網絡或結盟如何能加快潮流的發展。一些企業採取新措施以加強董事會獨立性·並不是真正能帶來效益·而只是這類措施已成為行內的潮流·而企業要向其盟友證明自己已「追得上」。換句話說·這些企業採取某一策略就是要向其盟友作出一個象徵性姿態。

這種「不稱身」做法的代價是什麼?根據Waddock和其他學者的發現·就是一些公司管治的政策措施會為機構帶來

副作用甚至負面的後果。例如在美國近年提倡加強董事會成員與高層經理的獨立性。這個做法已令一些高層經理採取相應的政治行為。在推行新措施前·外部獨立董事與高層經理的個人溝通關係十分密切·有如同事或朋友一般相熟。當增加董事會獨立性的壓力來臨時·董事會開始引入這個社會網絡以外的人加入成為董事·因此企業總裁及其他經理針對這個改變作出了對應行為·高層經理不像以往作重大決策時經常諮詢董事的意見。結果損害了董事會在重要決策過程中的支援角色·也破壞了董事與高層經理已建立的工作關係。

推行不當適得其反

由此可見·企業董事會在增強表面獨立性之後·並不一定令管治效能提升。我們要釐訂董事會的形式化獨立性不難·但要衡量管治過程或其效能就絕不容易。這也是很多學者從事公司管治實證研究的困難所在。

另一個例子就是跟着其他企業向高層經理派發與表現掛鈎的認股權花紅·作為長期激勵措施。經理人員持股應可減低代理成本·平衡企業股東與經理的利益。但由於沒有仔細設計機制以限制認股權的行使·讓一些經理在短期內行使套現·也驅使他們從事短期投機活動甚至「盈利管理」以刺激股價。由此可見·一些管治措施如推行不當·反而會令企業帶來損害。

我們要知道並非每項管治措施都適合所有機構·有些措施會帶來副作用或負面效果。因此在採用或推行某重要的管治措施時·必須了解自己的需要·條件及如何作配合以發揮其功效。追尋公司管治的形式而非實質或須付上很大代價。

浸會大學工商管理學院長



英隆案剛於本周一在美國德州開審·被告之一英隆集團創辦人雷伊(右)與妻子(左)十指緊扣一起步進法庭。(彭博圖片)