

別叫獨董太沉重

企業管治



何順文

筆者前星期曾討論獨立非執行董事（簡稱獨董）身兼多職所引起的影響，本文進一步探討獨董的額外監控制職責及辭職問題。獨董在公司管治上的角色愈來愈重要，這是一個環球趨勢，其帶來的影響也很深遠。在香港法律上，沒有區分所謂執行董事（執董）、非執行董事（非執董）和獨董，也沒有承認獨董的地位或存在，或說明構成「獨立」所需的條件。

直至二〇〇四年港交所《上市規則》中提出一些可能減弱獨董獨立性的因素，建議股權限制於百分之十，及在任前一段時間不能與公司及關連人士有任何利益關係或連繫。《規則》亦提出，獨董應具備良好品格、誠信、獨立性和經驗，以能有效地從事其角色。與執董不同，獨董被期望積極參與董事會屬下的審計、薪酬和提名等委員會之工作。

負責整體監控工作

至於董事的職責或功能，《公司條例》也沒有說明，只在港交所《上市規則》及公司註冊處（對董事職責的非法定指引）內提出董事的一般職責。這包括董事須集體及個別向公司負責任，決策必須以公司整體利益為首，從事具備一定程度的謹慎、技巧和勤勉，並避免產生個人利益衝突。但至於這個「二定程序」，《公司條例》沒有說明，只能憑普通法案例來釐定，傳統上會按董事的個人知識經驗來釐定

這個「程度」和法律責任，沒有成文法清楚界定客觀的謹慎標準。

由於額外的監控制職，這點令很多人批評不合理和會提高獨董的法律風險，建議以成文法加入美式商業判斷法則，根據董事的實際職務、動機和處境來裁定其法律責任。

因此，雖然在實際分工上有不同（執董有僱傭合約全職參與公司日常行政運作，而獨董為外間人但擔任額外整體監控制工作），其法律責任卻相同。目前的趨勢是倚賴非執董多過執董來參與公司的管治或監察活動。

《上市規則》要求審計委員會成員全都為獨董，而在薪酬和提名委員會大部分成員必須為獨董，而上述三個委員會的主席也必須為獨董。

但獨董只是一個「兼職外間人」，缺乏深入和持續了解公司業務運作和變化。不斷加重獨董的監控制職責，可導致因時間、精力或能力所限而未能滿足有關謹慎、技巧和勤勉的要求。另外，要求獨董盡心盡力工作的激勵似乎不足（平均年薪約為十五萬港元），雖然一些公司購有董事責任保險，但相對的風險也愈來愈高。由於獨董的額外職務與法律責任不相稱，導致更多專業人士不願接受邀請或未到期滿就考慮辭職不幹。

集體跳船或情非得已

很多人都明白了獨董不等於可防止公司出事，但至少可以減少發生機會。海域旗下兩間公司出事後，多名非執董在沒有詳細交代個人的所知和參與而紛紛即時辭職，外界形容他們「集體跳船」自保（除盧永仁在揭發九億元失蹤前辭職較可理解），以求置身事外，是不負責任的行為。目前沒有法規禁止董事在公司出事，被監管機構開始調查後，或在清盤期間離任。

根據有關香港公司破產的條例，當臨時清盤人接管公司後，原有董事再沒有執行權。是次提出聘請會計師行作調查和接管公司資產的，正是海域一班董事；而筆者也傾向相信大多獨董在出事前都已盡其本分。

他們的即時辭職，除了上文提及的因素外，也可能是由於一些他們無法控制的人為因素，包括大股東主席的「缺位」。但很多人都認為他們仍有責任留下來協助調查和清楚交代責任，或嘗試尋找「白武士」重組公司，直至事件明朗化後才離開。事實上，如有董事真的疏忽或失職，離任後也要負上法律責任。筆者認為，上述漏洞必須盡快修補，硬性規定在上述調查期間董事離任必須有充分理由和至少一個月通

知期，才可獲監管機構批准，以保障公司和小股東的利益。

中山大學譚勁松教授等人，在最近一項學術研究，發現辭職獨董（不一定在公司出事後）的一些共同個人特徵，就是較多為財務及法律專才，具有高職稱高學歷的人，以及兼任多家公司獨董。有趣的是，一些獨董在辭去一家公司後，卻保留其他公司獨董的職任。相對於獨董繼續擔任的公司，辭職公司呈現出更多的重大擔保、法律訴訟和重大關連方交易行為發生，更嚴重的審計意見和財務狀況，和更易發生高管變動。此外，獨董的收入和其成本並不相等。前者較為穩定和偏低，而後者不確定性較高。

專業化才是出路

在香港，筆者認為在譚教授提出的三種獨董考慮的成本中（即時間精力、機會成本和風險成本），最重要因素還是風險成本（如審計意見、法律訴訟、個人聲譽）。有人認為，提高獨董薪酬可以挽留人才，但筆者認為效用不大。長期來看，還是要重新平衡獨董在監控制與策略性工作的比重，不要繼續增加獨董的額外職責以致超過其可以負擔的能力。

另外，將獨董的法律責任合理化和變成成文法，並讓其功能和招聘方式走向專業化，才是改革的出路。

浸會大學工商管理學院院長



港交所《上市規則》提出，獨董應具備良好品格、誠信、獨立性和經驗。



除盧永仁外，其他非執董在海域遭揭發九億元資產不翼而飛後紛紛辭職，被外界形容為跳船自保。