

# 企業管治理念的執行

企業管治是幫助企業發揮潛力，達到最優秀表現的工具。採用了一套體制、系統、流程，可引導管理方向達至監管與問責。至於中小企的家族生意，企業管治可解決繼承所帶來的問題。

這二年來，我們常聽到「企業管治」這個名詞。2003年11月，香港董事學會聯同工業貿易處出版了《香港中小企業管治指引》一書，「企業管治」很快成為專業人士對企業評審的標準工具及話題。

事實上，每當企業管理失控，導致「經濟體系信心」動搖時，「企業管治」這理念便會立刻成為討論焦點。早於1700年代，英國的

South Sea Bubble令英國首次推出商易法律及執行守則，成為企業管治的第一炮。美國今日債券市場法規雛形的形成，則是源於針對1929

- 作者為美國哈佛大學博士後研究院院士及英國孟城城市學院監督（Governor of Manchester City College）。另擔任ACCA香港分會的中小企業委員會顧問及英國特許管理會計師公會（CIMA）香港分會的傳訊委員會顧問。

香港中小企也應重視企業管治



年企業管治失控，令美國股票市場崩潰（stock market crash）。至於近日「企業管治」再成為熱門話題，是由於跨國公司如Enron、WorldCom等管治失控，使投資者公開要求企業管治的改革。

## 企業管治是一個流程

那麼，香港的中小企又不是跨國公司，大部分也不會上市，更談不上什麼投資者，為什麼我們要注意企業管治？本文欲提出企業管治對中小企的重要性，並分析在執行上將遇到的困難以及實踐藍圖。

企業管治的目的，並不是束縛發展或運作，只是提倡保障及平衡各方面的利益，使企業對有關各方面有所交代。況且，正如《香港中小企業管治指引》一書指出，「英、美兩國的模式均為上市公司而設，未必適用於中小企」。當我們了解企業管治是一個流程圖，像世銀東亞太平洋區國際金融集團理事（Director, East Asia and the Pacific, International Finance Corporation, World Bank Group）Javed Hamid於今年4月23日在上海金融論壇上強調，「企業管治是一個流程」。若香港的中小企以流程的模式向企業管治邁進，去除以為是束縛創業精神或靈活運作的誤解，我們已走出第一步。

同時，當中小企深深體驗到企業管治的核心原理，是一、企業透明化；二、管理層問責制；三、員工受到公平式的待遇與四、董事局對投資者要付上問責制，那麼，企業管治只有幫助中小企達到企業功績表現的媒介。難怪今年12月CIMA（Chartered Institute Of Management Accountant）將在香港舉行以「企業功績」而不是以企業管治為主題的論壇。

### 一、企業透明化

企業欠透明化是阻撓香港中小企在爭取人力資源及產品創新的競爭優勢。透明化的執行是：

- 界定管治的角色，包括獨資生意的老闆、太太、子女及親戚；
- 制定改善管治的程式，即清晰權力的界限轉授、一套系統化監察跟進模式、遵守法紀精神（如知識產權）及履行風險管理。

故此，企業透明化可幫助中小企加強競爭。好的人才，往往不願意在沒有權力界限轉授

下工作。老闆的太太、子女及親戚聲音太多，管理方面便不時受人情牽制。據筆者多年的經驗，中小企難留好人才的主要理由，並不是薪酬，而是沒有界定管治的角色。況且，今天香港中小企的定義已不如政府所描述，企業多在國內或東南亞有辦事處或生產基地。競爭優勢有賴好的人才，只靠家人及親戚的做法已經過時。

改善管治程式的理念，與中小企常說的ISO監察跟進標準並沒有多大分別，只是加上了法紀精神及風險管理。不過在執行時，理論上則依靠董事局成員，不再像以前一樣，只有老闆及太太作出風險的評估。

中國紡織品於數月前受到美國及歐盟阻止入口，香港的中小企也受牽連。這可以看到風險管理的重要性，貨在海外碼頭區落不到貨，收不到錢，現金周轉出現風險。故此，風險管理是企業管治的核心思想。

在《香港中小企業管治指引》一書中，介紹了董事會的組成、人數上限及機制，例如對董事的要求——忠誠、保密，不以敗壞公司聲譽的方式行事等。至於風險，則分為兩組：出現風險的可能性（是否肯定，或是可能，或可能性極低等）及出現風險的影響（後果是否導致災難性，或是重大損失，或損失輕微）。對於一般家族生意，或那些中小企同時採用除了家族外的高層管理成員，往往沒有董事會。企業決議多以生產會議、兩地例會等來決定。至於策略性的討論，往往由一人決策。那麼，中小企家族不想設有董事會那樣的拘謹正規，是否便不能執行企業管治呢？

答案並不。因為中小企仍然可以執行管治常規，加強監控多項表現指標，在生產會議上，制訂三年、五年的策略性業務計劃及每年每季檢討。以筆者所知，大部分香港的中小企已有此習慣。欠缺的是書面報告、分析表現指標，故此，筆者感到中小企已有企業管治的部分精神，但不是系統化及定期性的。

透明化另一標準，是有一套可靠正式的會計財務制度。這一點，筆者則感到中小企要加倍努力。家族生意對於家族與公司的財務混淆不清。至於那些有多個股東或合夥人、會計財務制度，更要清楚交代。我們常聽到香港稅務局審核那些有兩地運作的中小企，起因是會計財務制度混亂。近日廣洲、深圳、珠江三角洲

的稅務調查員，通過內地的審核師，努力物色香港會計師，共同打擊那些兩地運作的內地人或港人。故此，企業管治是熱門與否，一套可靠正式的會計財務制度實在是必然的。

管治程式內的風險管理即使沒有董事會，中小企也照可實行。當然，顧問公司會採用深奧的分析名詞，如Quantitative Risk Model，找出風險危機的主要因由（major risk drivers）；Scenarios Modeling，找出不同情節，來評估風險可能性；近日更有Monte Carlo Simulation，採用了千千萬萬的情節，來作風險或然率（probability）。

我們對分析工具不要以裝配在飛機上的黑盒子來看待，用的是商業常識、商業智慧，加上對本身企業及行業的認識，風險管理並不是我們想像的那麼困難。況且，最優秀的風險管理也不能防範像Katrina的風暴，只可以減少人與物的損失。為了方便讀者，筆者日後在本欄將介紹風險管理分析。

## 二、管理層問責制

問責制可用兩個不同的觀點來看：

- 企業的觀點（corporate perspective）
- 法律守規的觀點（public policy

perspective）

美國由於Enron、WorldCom、Global Crossing、Tyco、Arthur Andersen的管治不當，在2002年通過了Sarbanes-Oxley Act，簡稱SOX，而英國早期的Cadbury Report，都是從法律守規的觀點來監控企業問責制來達到企業管治的目的。

至於企業觀點的問責制，內部範圍就包括了股權持有人、董事會、高級管理成員及受僱者。問責最終目的，是以上各成員尋求共同和諧，盡可能在法律財務守規下，達到企業盈利的目標。換句話說，企業管治是一套內部關係管理法，互相牽制，互相監管。

至於外部關係，範圍包括了專業人士，例如會計、律師、銀行、顧問、媒介等，直接或間接地監管此企業是否執行法紀。現在美國在SOX的法律下，更立例保障「告密者」。長遠來說，為了競爭與生存，問責制是需要的。內部問責只會幫助管理，外部問責是確保大家公平競爭，使市場經濟能發揮其潛力。香港是國際市場，也是進入中國的門檻，公平競爭（

level playing field）是必需的，中小企也不能例外。

## 三、員工受到公平式的待遇

員工受到公平式待遇是企業的社會責任。沒有企業管治這名稱，我們也要公平對待員工。有沒有工會、員工的團結精神，可以使企業陷入絕境，也可以支撐企業的生存。對於那些無良老闆或無良員工，法規並不需企業管治，已有法律監控。筆者以為，老闆與員工的公平式關係，在乎教育與溝通。

至於那些討論「公平待遇與企業盈利」是相違的說法，於中期及長遠的政策證明此理論是不對的。最近哈佛大學的Joshua Margolis及密西根大學的J P Walsh合作研究，分析了九十五經驗個案（empirical studies），引證公平待遇與企業賺利是互補的。那麼，我們的中小企又何樂而不為？

## 四、董事局對投資者要付上問責制

董事局對投資者要付上問責制（沒有董事局的企業，就是指高層管理），即董事局或高層管理要保障投資者回報的利益。此情形很少發生於香港的中小企身上。歐美的投資者常遠離運作，有機會讓董事局制訂管理層的誇大薪酬及獎金，間接削減投資者的回報。近日投資者通過基金經理，使董事局就範。

不過，由於香港多以獨資或家族生意組成，董事局不是重點，切身問題則是繼承，確保公司創辦人享有適當的退休回報，企業可以繼續經營。在今天企業國際化環境下，外來投資者的可能性極大，與外商中小企合併機會不少，上市融資發展也有可能。基於以上各種可能性，筆者力勸中小企要嘗試有董事局管治的作風，準備企業未來的繼承，學習平行各者利益。況且，世界性最大的一千個的企業，有三分之一為家族生意，一半為上市，另一半則私有。它們遇到繼承的問題，也是中小企的問題，設立董事會，是它們常用的工具。

總括來說，企業管治是幫助企業發揮潛力，達到最優秀表現的工具。採用了一套體制、系統、流程，可引導管理方向達至監管與問責。至於中小企的家族生意，企業管治可解決繼承所帶來的問題。

電郵：agatha.fraser@gmail.com

