

茲證明

This is to certify that

裘卓越先生

Mr Qiu Zhuo Yue

香港中小企業

管治

指引

資深會員

Fellow

本學會特此證明以茲證明

Given under seal of the Institute

許浩明

主席 Chairman

徐可珍

行政總裁 (Sd) Executive Officer

01-10-20

頁數 12/16

籌劃及出版

董事



香港董事學會

The Hong Kong Institute of Directors

香港董事學會為香港代表專業董事的首要組織，其宗旨是鼓勵全體會員齊心推廣優秀公司管治，並為推進香港在中國及國際間的地位作出貢獻。為完成使命，香港董事學會積極致力於：—

- 薈萃董事，發展多元文化，攜手策使命。
- 為新任命董事賦予指引、為資深董事持續地提升董事領導才能、為有潛質人士提供強化晉升條件的培訓。
- 提供實踐公司管治的最新資訊，掌握世界脈搏、策動董事實務與世界趨勢同步前進。
- 投入社會，發表影響性意見，以促進香港繁榮。



香港中小企業 管治指引

本刊物由香港董事學會負責籌備及出版，並獲香港特別行政區政府工業貿易署的中小企業發展支援基金資助。



出版人：香港董事學會有限公司
地址：香港中環夏慤道12號美國銀行中心505室
電話：(852) 2867 1185
傳真：(852) 2537 9093
電郵：executive@hkiod.com
網址：www.hkiod.com

本指引版權屬香港董事學會有限公司所有，未經出版人書面同意，本指引所有內容一律不得以任何形式或以任何工具(電子、機械、影印、錄製或其他工具)翻印、儲存於檢索系統或傳送作商業用途。本指引備有書刊、CD-ROM形式及登載於網址 (www.smeguidelines.com.hk及www.hkiod.com) 以供使用。本指引內容可供引述，但必須註明出處及出版人。

二零零三年十一月，香港
初版
ISBN 988-97441-1-2

在此刊物上表達的任何意見、研究成果、結論或建議，並不代表香港特別行政區政府、工業貿易署及中小企業發展支援基金評審委員會的觀點。

特此鳴謝

下列人士及機構在策劃、出版和推廣本指引的過程中給予大力支持。

贊助組織



中小企業發展支援基金

作者及編者

Henry Bosch

Prof John Farrar

許浩明

周怡菁

徐尉玲

籌辦委員會：香港董事學會準則及倫理委員會

許浩明(主席) • 周怡菁(副主席) •

歐樂耀 • 陳惠卿 • 陳淑禎 •

張賢立 • 伍綺琴 • 潘佐芬 •

陶榮 • 徐尉玲 • 溫華

項目顧問及供稿

陳子政 • 陳永棋 • 張惠彬博士 • 蔣麗莉博士 • 鍾郝儀 •

范明眉 • 郭志標博士 • 葉成慶 • 郎咸平博士 • 羅仲榮 •

劉殖強教授 • 穆斐文 • Therese Necio-Ortega • 孫佩儀 •

黃紹開 • 黃天祐 • 黃德尊博士

支持組織



翻譯、設計及印刷

中央語言服務有限公司 • 安業財經植字有限公司

序 言

香港能夠保持其國際金融中心的優越地位，有賴全港所有公司（不論規模大小，也不論是上市或私營公司）切實施行優秀企業管治。事實上，企業管治已日漸受到各大上市公司以至公營機構的重視，我們理應鼓勵私營公司，特別是中小企也實踐企業管治。香港董事學會帶動制定一套為中小企而設的管治指引，此舉值得鼓勵。

財經事務及庫務局局長 馬時亨

在有限的資源下，中小企業的董事要帶領企業在競爭劇烈的商業社會中維持優勢，殊非易事。面對種種嚴峻的挑戰，他們必須加強企業策略以及內部監控能力。優良的企業管治制度有助企業釐清發展目標以及建立完善的內部管理架構，值得中小企業效法。我很高興香港董事學會為中小企業編寫這套關於企業管治的指引，以配合中小企業董事的需要。

中小型企業委員會主席 陳永棋

企業管治是吸引投資的一項重要元素。為此，所有公司均須向準投資者展示企業管治常規，讓投資者信任其在營商時採用公正及具透明度的管治方法及與投資者建立長遠關係的決心。互信關係對有意利用資本市場融資擴展業務的中小企尤為重要。香港董事學會制定的指引為中小企董事提供具實用價值的企業管治建議。

證券及期貨事務監察委員會主席 沈聯濤

企業管治是中小企業務運作與策略發展的重要一環。事實上，優秀的企業管治有助各中小企設立健全的作業程序，並為日後業務發展作好充分的準備。香港董事學會為中小企制定的企業管治指引，為處於不同發展階段的公司提供一個有關管治實務的寶貴藍圖。

香港交易及結算所有限公司行政總裁 周文耀

出版者緒言

香港董事學會一直致力提倡優秀的企業管治。本會的目標是透過我們的董事專業計劃提高全港上市公司、中小企及非官方機構的企業管治水平。本會作為董事的代表，在積極倡議企業管治實務的同時，也致力保障董事在履行受信人角色時的利益。中小企佔全港商營機構的98%，而我們的活動，不少是為中小企董事而設。本指引的目的是作為中小企董事在制定策略方針、業務發展及內部監控時的參考工具，對管治業務有實際幫助。繼這本指引後，本會今後將推行更多計劃，協助中小企施行企業管治實務。

本指引得以順利付梓，承蒙各方的鼎力協助，包括香港特別行政區政府工業貿易署中小企業發展支援基金的資助、項目支持組織、參與制定本指引時所有人士、協助本會分發有關本指引的資料的各個組織及傳媒以及其他協辦人。

香港董事學會主席 許浩明

香港董事學會過去成功舉辦了多項活動，為董事提供教育及培訓的機會，這些活動包括研討會、論壇、出版刊物及工作坊。現在，我們誠意為各中小企呈獻本企業管治指引，以配合我們提出的其他倡議和活動。本會一向不遺餘力，鼓勵董事認識企業管治常規的最新發展。本指引的目的是鼓勵中小企的董事運用優秀的企業管治技巧，解決企業面對的各種重大問題。

承蒙中小企業發展支援基金的資助，本指引按照最佳實務常規並符合與香港特別行政區政府工業貿易署議定的製作規定而出版。

為了提高讀者閱讀興趣及引發討論，本指引載述的12個個案均特意不提供任何解決方法，而有效的解決方法已在本指引內文闡釋。

香港董事學會行政總裁 徐尉玲

問卷調查

首先，本會衷心感謝 閣下對「香港中小企業管治指引」的支持。

香港董事學會出版本指引的目的是希望為中小企提供一套工具，為業務作出策略性計劃及管理，藉此增強其企業管治質素，使中小企能夠在競爭激烈的環境下應付各種挑戰。本會懇請 閣下抽空填寫這份問卷，填妥後以傳真或郵遞方式寄回本會。 閣下亦可以登入網址www.smeguidelines.com.hk在網上回答問卷。多謝 閣下對本指引提供的寶貴意見。



致：香港董事學會 傳真號碼：2537 9093 查詢電話號碼：2867 1185

香港中環夏慤道12號美國銀行中心505室

(請在適當位置填上√號，並註明相關資料)

甲部：對本指引的評價	非常同意	同意	一般	不同意	非常不同意
1. 本人認為以下章節的內容實用：—					
第1章：「企業管治的概念及重要性」	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
第2章：「香港中小企需要哪些管治常規？」	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
第3章：「家族公司的特殊問題」	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
第4章：「管理實務指引」	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
附錄I：「法律要點及規管背景」	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
附錄II：「原則、協議及常規」	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 本人認為指引的表述方法易於理解	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 本人認為撰寫指引的文字簡單易明	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 本人認為摘要(包括文字及圖表)簡明實用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 其他意見(請註明)：					

乙部：個人資料

- 本人的業務屬於中小企。
- 本人的業務屬於： 非製造業 製造業
- 本人的業務規模為：—
香港的僱員人數： 1-10 11-20 21-50 51-80 81-100 >100
其他地方的僱員人數： 1-10 11-20 21-50 51-80 81-100 >100
董事會成員人數： <3 3-5 6-10 >10
- 根據指引所述的類別，本人的業務屬於：
 第一類：由單一個人擁有的小型公司。
 第二類：較第一類大型的公司，僱用非家族成員。
 第三類：擁有數名股東的中型公司或非法人的合夥經營。
 第四類：擁有相當數量股東及代表性的董事會的中大型私營或公眾公司。
 第五類：於香港聯交所上市的公司。
 其他(請註明)： _____



5. 本人的業務屬於以下行業／專業：－

√	行業／專業類別	編號	√	行業／專業類別	編號
<input type="checkbox"/>	教育、教育服務	0100	<input type="checkbox"/>	法律服務	1300
<input type="checkbox"/>	會計服務	0200	<input type="checkbox"/>	製造	1400
<input type="checkbox"/>	建築、建造、建築工程、測量	0300	<input type="checkbox"/>	市務、廣告、活動統籌	1500
<input type="checkbox"/>	藝術、文化、娛樂	0400	<input type="checkbox"/>	醫務、健康護理	1600
<input type="checkbox"/>	銀行、財務服務、投資	0500	<input type="checkbox"/>	地產發展、地產代理、地產管理	1700
<input type="checkbox"/>	業務服務、管理服務	0600	<input type="checkbox"/>	康樂、體育	1800
<input type="checkbox"/>	飲食、酒店、旅遊	0700	<input type="checkbox"/>	零售	1900
<input type="checkbox"/>	傳訊、出版	0800	<input type="checkbox"/>	保安、安全	2000
<input type="checkbox"/>	法定、同業及專業機構	0900	<input type="checkbox"/>	貿易	2100
<input type="checkbox"/>	人力資源：尋獵、培訓	1000	<input type="checkbox"/>	運輸、物流	2200
<input type="checkbox"/>	保險	1100	<input type="checkbox"/>	公用事業	2300
<input type="checkbox"/>	資訊科技	1200	<input type="checkbox"/>	社會服務、福利服務	2400
<input type="checkbox"/>	其他(請註明)：				9000

6. 本人的業務有關於為中小企提供意見及諮詢服務。

7. 本人透過以下途徑得知本指引：－

<input type="checkbox"/>	香港董事學會	<input type="checkbox"/>	其他政府或相關機構
<input type="checkbox"/>	工業貿易署	<input type="checkbox"/>	傳媒
<input type="checkbox"/>	香港生產力促進局	<input type="checkbox"/>	圖書館
<input type="checkbox"/>	同業公會／商會(請註明)：	<input type="checkbox"/>	其他來源(請註明)：

丙部：索取資料

本人對香港董事學會的會籍及活動甚感興趣，本人欲以郵寄方式索取其他資料。

稱號：先生／小姐／女士／博士／_____

中文姓名(如適用)：_____

英文姓名：_____

公司名稱：_____

職位：_____

通訊地址：_____

電話號碼：_____ 傳真號碼：_____ 電郵：_____

目 錄

頁次

序言	i
出版者緒言	ii
摘要	1
1. 企業管治的概念及重要性	
1.1 背景	9
1.2 基本考慮因素	9
1.3 香港的中小型企業	10
1.4 優秀管治對經濟的重要性	11
1.5 企業文化及商業傳統	12
1.6 世界各地的發展	12
2. 香港中小企需要哪些管治常規?	
2.1 需要優秀的管治	14
回應	15
2.2 第一類：由單一個人擁有的小型公司，業務可能涉及數名家族成員	16
個案一：銀行貸款	17
2.3 第二類：僱用非家族成員的較大型實體，擁有人可包括數名家族成員或外人	18
個案二：創辦人的退休故事一	20
個案三：企業家委任新董事	22
2.4 第三類：擁有數名股東的中型公司或非法人的合夥經營	22
個案四：創辦人的退休故事二	23
2.5 第四類：擁有相當數量股東及具代表性的董事會的中大型私營或公眾公司	26
個案五：更改業務方針	27
股東授權予董事會	28
買賣安排	28
董事會的組成	28

與股東的通訊	31
董事會的和諧合作及團隊精神	31
董事會的職能	32
個案六：行政總裁的投資建議	32
委任管理層	33
授權予管理層及董事會專責事務	33
董事會的有效運作制度	34
確保管理層管理得宜	36
個案七：訂立主要表現指標	37
協助管理層改善管理質素	38
2.6 第五類：於香港聯交所上市的公司	38
3. 家族公司的特殊問題	
3.1 特點及問題	39
3.2 繼承	40
個案八：創辦人的退休故事三	42
3.3 家族利益與公司利益	42
個案九：家族糾紛	43
3.4 招攬非家族成員為行政人員	44
3.5 擴闊視野	45
3.6 增長所需的資本及失去控制權	45
個案十：業務拓展抉擇	46
3.7 公司的整體利益	46
4. 管理實務指引	
4.1 結合管理常規與管治	47
4.2 計劃	48
4.3 主要表現指標示例	49
4.4 運作／執行	51
4.5 組織	51
4.6 領導	52
4.7 監察	53

附錄**I. 法律要點及規管背景**

A. 獨資經營的中小企	55
B. 合夥經營的中小企	56
C. 公司形式的中小企	
1. 法人的涵義	57
2. 中小企的一般公司架構	61
3. 成立新公司	62
4. 公司成立後的持續責任	64
5. 公司的權力劃分	66
6. 董事會的職責	66
7. 公司董事及公司秘書	66
個案十一：KISHIMOTO SANGYO CO LTD訴AKIO OBA	68
8. 股份及股東	69
9. 簽署公司文件	70
10. 為公司運作提供資金	71
11. 股東回報	71
12. 年度財務報告及審核	72
13. 公司內部的分歧	73
個案十二：YUN JIP AUTO SERVICES LTD訴YUEN SAU FAI	73
14. 有財務困難的公司	74
15. 改革	75
16. 海外公司	75
17. 在海外及中國經營的公司	76
18. 上市公司	76
19. 調查結果反映的企業管治問題	77
20. 獨立非執行董事的職責	77
D. 關連公司、集團及其他法律架構	79

II. 原則、協議及常規

A. 經濟合作與發展組織企業管治原則	81
B. 董事會的責任	81
C. 董事會協議範本	
1. 確認責任及共同目的	84
2. 對董事的期望	85
3. 董事權利	86
4. 董事利益	87
5. 董事會領導及主席的職責	87
6. 公司秘書	87
D. 建議的董事委任函內容	88
E. 年度議程範本	
1. 訂立方案及達成條件	91
2. 監察公司、管理層及委員會的表現	91
3. 向擁有人／股東匯報進度	91
4. 檢討董事會政策及與之有關的表現	92
5. 檢討行政安排	93
F. 轉授權力	93
G. 審核委員會章程範本	
1. 目的	93
2. 職責及責任	93
3. 成員	95
4. 會議	95
5. 權力與獲取文件及意見	95
6. 報告	96

參考書目	97
-------------	-----------

摘要

香港的中小企

在香港，中小型企業〔中小企〕指從事製造業而僱員少於100人的公司以及僱員少於50人的非製造業公司。現時全港約有30萬間中小企，佔香港特別行政區商業機構總數98%，僱用137萬人，佔總就業人數約60%（不包括公營部門）。因此，中小企的前景及成就對香港以至港人的經濟命脈舉足輕重。

企業管治的概念及重要性

企業管治是控制公司及其他企業的一套制度。所有商營企業的基本目的是為了保存及增強它們賴以創業的投資，不僅要創造短期財富，也要持之以恆。良好的企業管治誠然是企業邁向成功的訣竅，相反，差劣的企業管治極有可能會使企業一敗塗地。因此，如企業能夠改善其管治制度，對它們會有莫大裨益。

過去二十年，全球發達國家一直十分關注企業管治問題。隨著競爭壓力日增，社會期望越高，衡量成功的標準亦日漸提高。有見及此，各式各樣的新技術應運而生，如能適當運用這些技術，將會對企業本身帶來實際的幫助，對經濟的繁榮穩定也有顯著效益。

雖然管治企業並沒有一套既定法則，但一些基本準則確實可以協助所有企業求存，並邁向成功，包括：

- 遵守法律。
- 贏取權益相關者（顧客、債權人、僱員、供應商及公司經營地方的社區）的尊重。
- 透過建立及維持良好的聲譽，以減低資金成本。
- 辨識及管理所面對的風險。
- 採納及發展有助增強決策質素的制度。

香港中小企需要哪些管治常規？

對小型企業具有效用的企業管治制度遠較大型企業所需的管治制度簡單，而為了界定在某些

情況下哪些管治架構及程序較具價值，本指引將香港的中小企劃分為下列五類：

1. 由單一個人或數名家族成員擁有及經營的小生意。
2. 僱用非家族成員的較大型實體，擁有人可包括數名家族成員。
3. 擁有數名股東(包括部份非家族成員)的中型公司。
4. 擁有相當數量股東的中大型私營或公眾公司。
5. 在股票交易所上市的公司。

第一類：雖然一位精明熟練的企業家或許能夠對企業的大小事務瞭如指掌，但是，一套簡單可靠的會計及內部監控制度、一項具備表現指標的簡單業務計劃、各種風險辨識及風險管理，及當企業家無法繼續經營時為了業務的存續而制定的繼承計劃，對該企業家也有助益。此外，一些定期外來意見亦會對他有利益。

第二類：隨著企業的規模日益擴大，它們通常會僱用家族成員以外的僱員，企業涉及各類事務也越來越複雜。第一類企業適用的所有管治機制很可能需要進一步發展，或至少在某些方面，需要訂下書面政策。此外，企業或需訂定其他政策，例如僱員政策等。企業家可從更多外界意見中得益，特別是在會計方面。此外，企業家或會認為有需要成立委員會，當中大都包括家族成員(包括可能成為繼承人的家族成員)。

第三類：只要公司擁有數名股東，便有需要顧及他們的權利，更要向他們展示公司提供具吸引力的投資機會。股東數目增加，經營者的責任也相應增加：這時便需要訂立公司組織章程大綱及細則以及組織一個具代表性的董事會。為了滿足其他股東的要求，便需要更可靠的會計及監控制度。此外，鑑於計劃及風險管理對較大型公司越來越重要，故有關制度須更為完善和周詳。此類公司中，企業家的法律責任及業務的實際需要均較為複雜及嚴苛。

第四類：此類公司擁有相當數量的股東，導致擁有權與控制權分立，董事會有責任代表整間公司的利益行事。董事會必須向股東負責，而管理層則須向董事會負責。第三類公司所需的所有管治制度不僅要更完善周詳，亦須加入額外機制。董事會的組成、其和諧合作及團隊精神、與股東的溝通、董事會的職能及其與管理層的關係的重要性均日益提升。

第五類：此類公司在股票交易所上市，受上市規則所約束。此類公司的管治制度難免會較第四類公司更為複雜和周詳。

家族公司的特殊問題

香港大部份中小企均為家族公司，享有多項明顯優勢，主要為：

- 由於擁有權與控制權甚少或並無分立，故能精簡決策過程。
- 參與業務的人通常具有很強的主動性。
- 家族員工忠心服務通常會加強穩定性。

可是，家族式經營對業務有其他方面的影響，而科技日新月異、競爭日趨激烈、社會及教育制度變遷以至中國大陸的發展均帶來新的挑戰及機遇。因此，家族公司面對下列五種特殊問題，導致所有家族公司中能夠由第二代繼續經營的不足半數，而這些問題也值得審慎的公司掌舵人加以注意：

1. 繼承：

要物色有能力勝任及訓練有素的第二代家族成員，同時要他願意及有十足耐性等待創辦人認為適當的時候接手管理家族公司，已變得越來越困難，而要將業務從第二代傳至第三代更是難上加難。仔細計劃繼承問題會十分有用。

2. 家族與公司利益分歧： 家族與公司利益分歧的現象非常普遍，特別在那些不能勝任的家族成員所處位置方面。對此，審慎的做法是辨識可能出現分歧的地方，並在情況變壞前先行處理。
3. 非家族行政人員： 隨著專業技能日漸受到重視，企業需要聘用非家族行政人員協助經營業務，但這些員工往往不願意聽命於能力較遜的家族成員。因此，制定妥善而有效的人事政策不容忽視。
4. 狹窄視野： 在這個急劇轉變的競爭環境中，將廣闊視野引入公司的決策層非常重要，有時甚至用以考驗家族企業家的靈活性。
5. 資金短缺： 家族公司經常難以在不攤薄家族控制權下提供充裕資金，以捕捉科技革新的優勢，故周詳財務計劃起著關鍵作用。

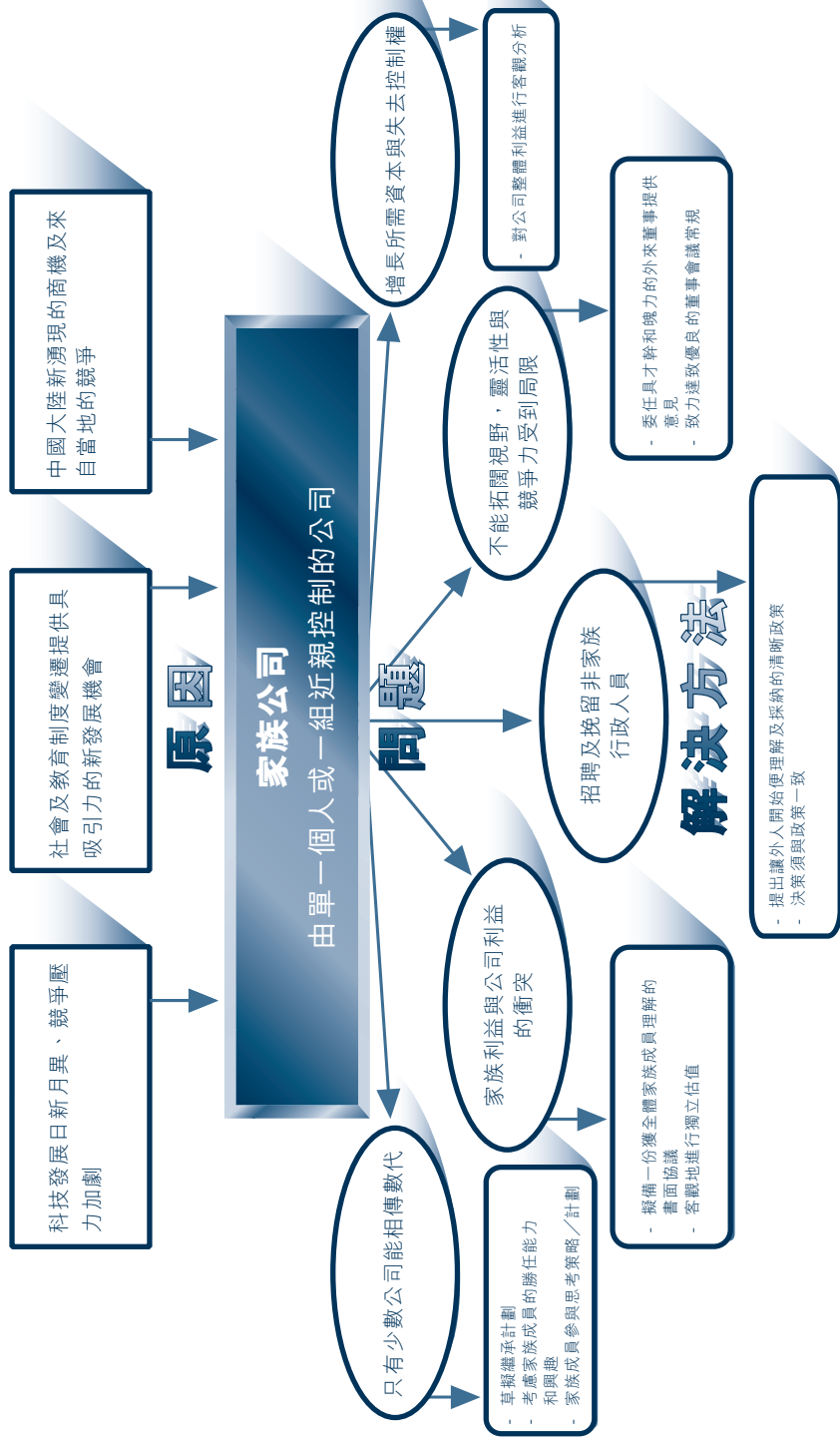
審慎和及早考慮合適的企業管治架構及機制，有助於解決以上種種難題。

結合管理常規與管治

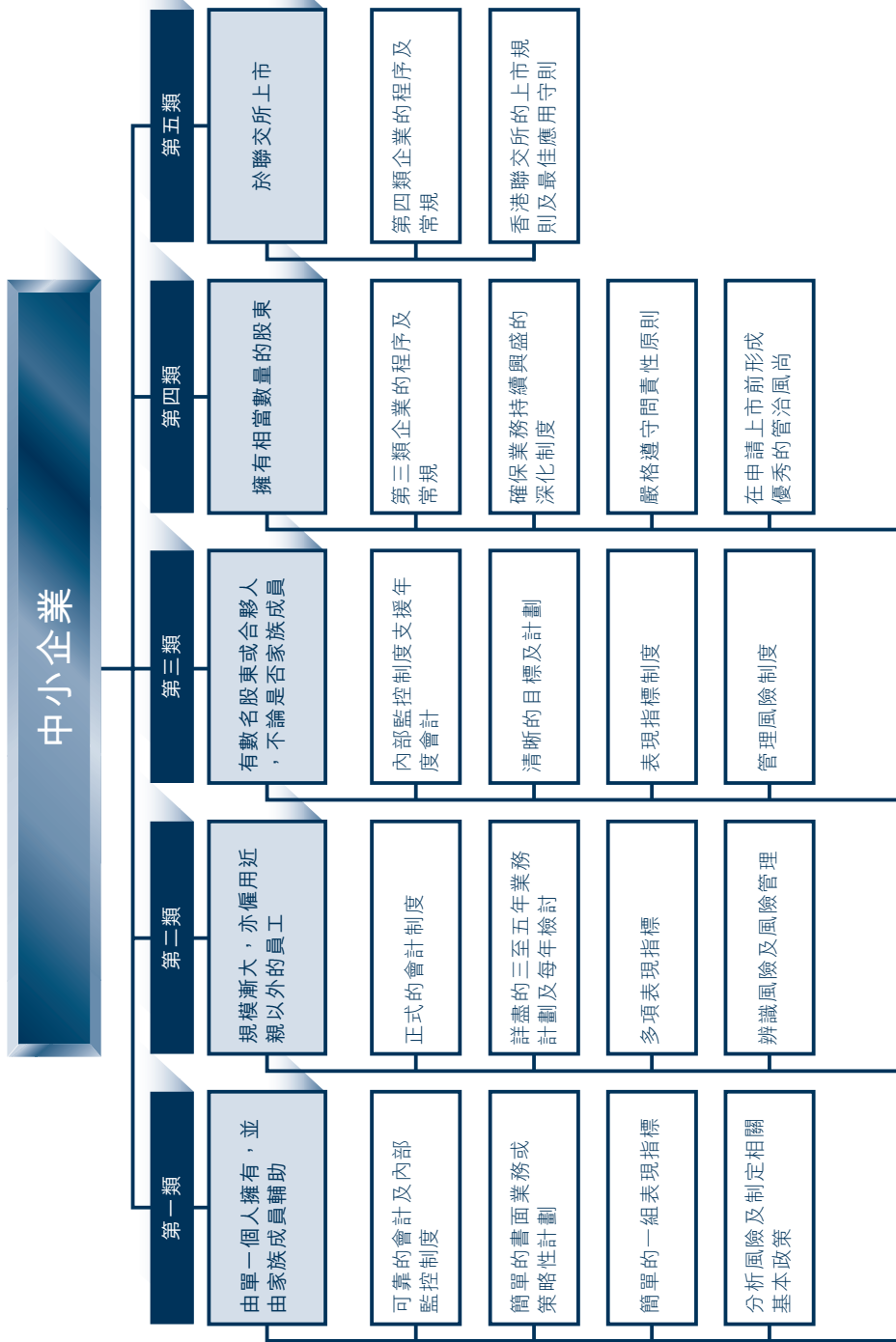
優秀企業管治的關鍵在於公司董事會及(對較小型企業來說)其掌舵人，因為他們有權作出重大決定。不過，除最小型的企業外，所有其它企業在制定主要管治架構及政策後，負責日常管理的人員還要在有關政策下處理很多細節。因此，管理常規需與良好的管治相結合。

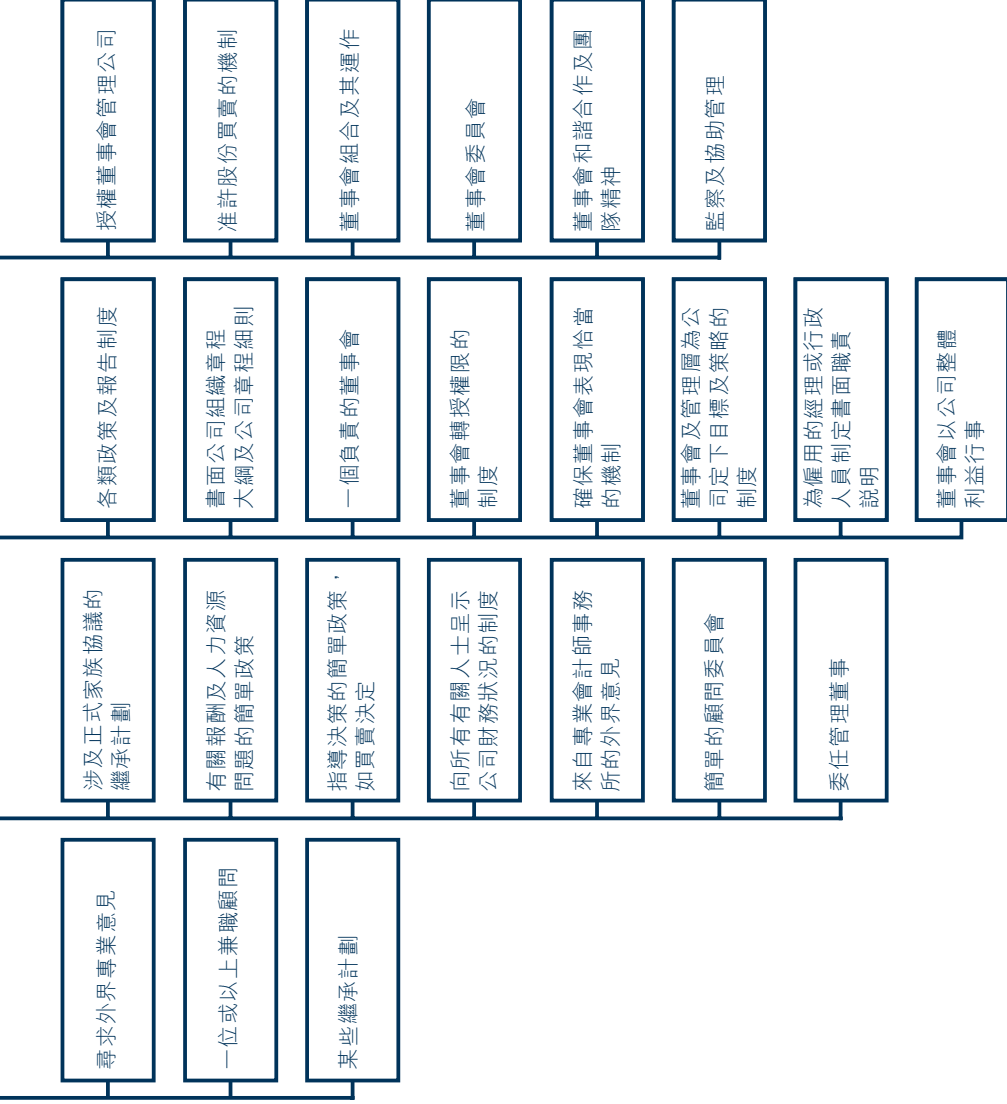
優秀的企業管治並沒有單一簡單制度。不同公司和其它企業的規模、擁有權架構、複雜性、傳統及處事方式相差甚大，故涉及的優秀管治原則均因應個別情況而有所不同，企業在制定這些指引之前必須仔細考慮。制定這些指引的目的是協助企業家及董事選擇及發展對其機構最合適的制度。假如能夠達到這個目標，將對個別企業以至香港整體經濟有所裨益。

家族公司面對的特殊問題

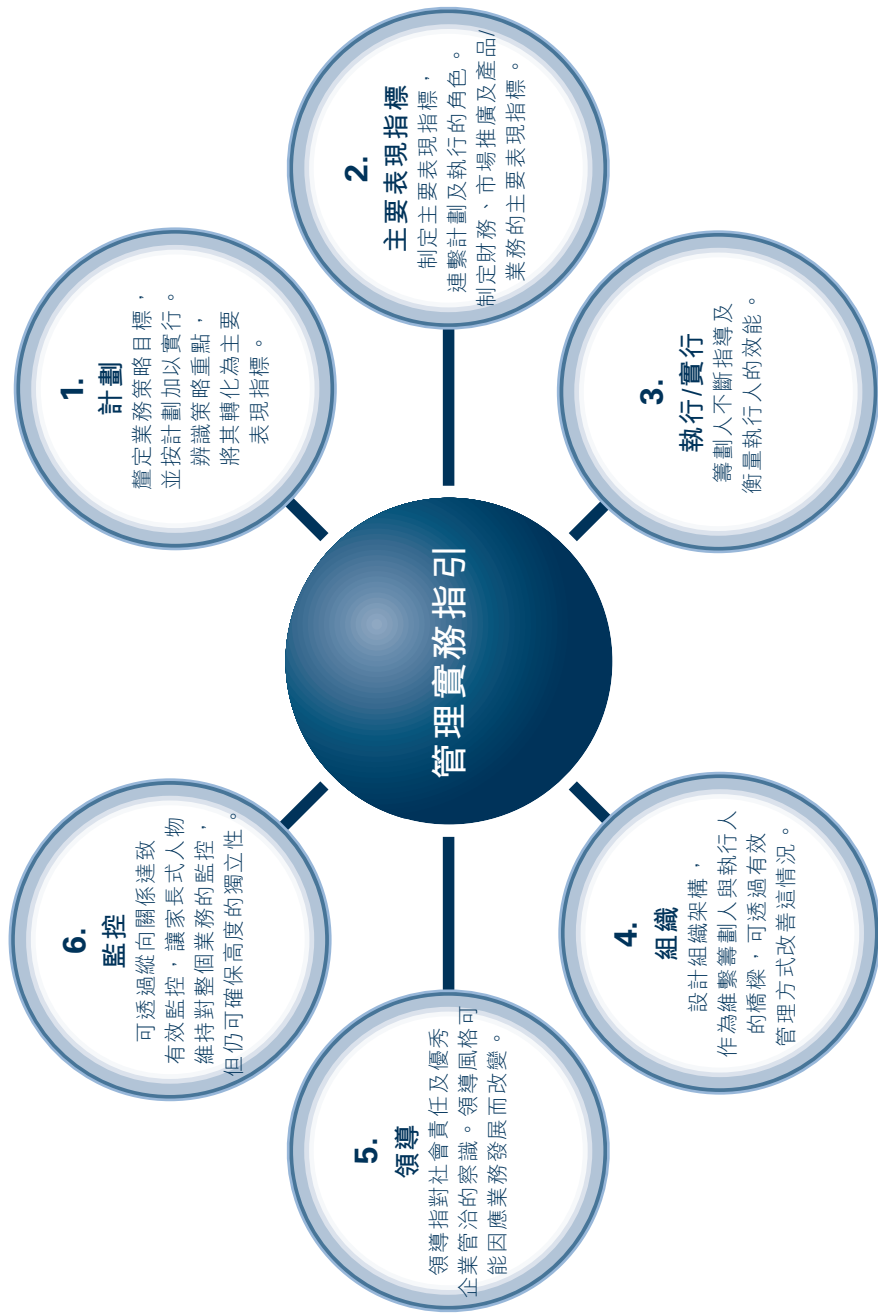


香港中小企需要哪些管治常規





管理實務指引



第 1 章

企業管治的概念及重要性

1.1 背景

- 1.1.1 工商企業是香港的命脈所在，中小型企業(中小企)一直是香港經濟重要支柱之一。過去二十年，勞工密集的製造業已陸續遷往南中國，現時香港已由勞動力需求較少的服務行業主導。香港過去的歷史顯示華人家族生意具有頑強的生命力，不過，根據Grant Thornton與香港大學在二零零二年進行的一份The Family and The Business調查報告顯示，最近的趨勢已由家族生意傾向較為個人化的企業，重點亦由代代薪火相傳轉向保存個人財富。增長企業(特別是具備優良營商意念及潛力的新興企業)通常並不符合香港聯交所主板(「主板」)市場所要求的盈利能力／業績紀錄的規定。為填補這缺口，香港聯交所成立了創業板(「創業板」)市場。
- 1.1.2 根據為本指引而進行的調查顯示，香港大部份中小企為獨資經營、合夥經營、家族公司及私人公司。這些公司一般規模較小，僱用10名或以下員工，管理方式高度集中，只有三數人擁有決策權。他們對管治問題的認知及了解只限於最基本水平。不過，隨著公司的規模日漸壯大，所採用的企業管治制度亦越加周密，業務運作亦變得越來越複雜。

1.2 基本考慮因素

- 1.2.1 在為香港企業設計合適的企業管治方案時，考慮國際社會的趨勢固然重要，但同時亦需杜絕那些不切實際和花費龐大的改革措施。香港的企業制度一向依循英國而非美國模式，主要是結合法律及自我規管的精髓。可是到目前為止，英美兩國的模式均為上市公司而設，未必適用於中小企。
- 1.2.2 企業管治是關於監控與問責性。英國針對企業管治的財政方面的Cadbury報告(1992)中界定企業管治為「指示及監控公司的一套制度」。
- 1.2.3 企業管治亦是關於透過管理層及董事會對股東及債權人的問責性而提高效率，為股東增添財富。由績效推動的優秀管治對創造財富產生一定支持作用，進而帶來更多投資及就業機會。關鍵之處是確保企業管治日程主要集中於改善表現，而非單單局限於符合及遵從制度。

- 1.2.4 目前香港沿用的基本企業管治由《公司條例》所載的主要法律規則所組成，主要是有關董事會及股東會議和其職責和補救方法。上市公司由證券及期貨事務監察委員會及香港聯交所負責規管。此外，不少專業團體亦訂立自我規管制度，例如香港董事學會及香港會計師公會，以補法例不足之處。最後，商業倫理當然也包括在內。
- 1.2.5 顧名思義，企業管治主要是為公司而設。事實上，過去已有為上市公司擬定的企業管治守則。不過，這些為公司草擬的守則，其中也載有對未註冊為法人的中小企業務有幫助的條文。我們亦會分別討論有關獨資經營及合夥經營的具體管治事宜。

1.3 香港的中小型企业

- 1.3.1 根據香港特區政府一般採用的定義，香港的中小型企业(中小企)指從事製造業而僱員少於100人的公司以及僱員少於50人的非製造業公司。中小企涵蓋各式各樣的企業，包括獨資經營、合夥經營、上市及非上市公司、家族及近親持有的公司。上市公司受到較多規則約束，包括香港聯交所的主板及創業板上市規則及其授權的企業管治制度。
- 1.3.2 截至二零零二年九月，中小企佔香港公司總數95%，約有30萬間；佔商業機構總數98%，為約137萬人提供就業機會，佔總受僱人口約60% (不包括政府公務員)。中小企以進出口公司佔大多數，其次為批發及零售業、飲食和酒店業。一直有意見認為，為了確保香港所有重要行業能達致超越其他國家的企業管治水平，有必要為所有中小企制定指引。中小企是香港經濟增長的重要源頭，也要像香港的大型企業般，同享良好信譽。
- 1.3.3 香港中小企目前面對的種種新挑戰，來自瞬息萬變的市場環境及全球一體化發展。中小企所關注的是如何籌集股本或進行貸款融資。不少中小企更前赴中國大陸尋找更大商機，業務架構因而變得更加複雜。中小企業發展支援基金(由香港特別行政區政府成立，並由工業貿易署管理，為能夠增強香港中小企競爭力

的項目提供財政支援)為撰寫本指引提供資助。本指引的目的是為中小企提供基本的指引，協助它們建立完善的架構，從而加快及加強增長和盈利能力。

- 1.3.4 大部份中小企均由單一個人擁有及控制，除非企業變成無力償債或其行為違反一般法律，否則正常不會涉及問責問題。即使如此，一套合適的制度及常規也有助提高這些企業進一步邁向成功的機會。屬於家族公司的中小企本身也存在複雜的架構問題，詳情在第3章討論。

1.4 優秀管治對經濟的重要性

- 1.4.1 在香港，一直有意見認為需要引入一套良好的自我規管制度以補充現有法律，而香港更被推許為擁有全東南亞最優秀的上市公司制度之一。經濟合作與發展組織及世界銀行均強調良好企業管治對企業舉足輕重，原因如下：

- (a) 企業管治與投資及經濟增長息息相關，這不僅涉及投資的數額，還有投資的分配及監管的效率問題，而企業管治對上述三者同樣影響深遠。
- (b) 法制透過界定產權及保證可靠的資訊影響著我們怎樣調動資金。
- (c) 整體來看，企業管治被視為構成股本風險的一種元素。差劣的企業管治標誌著誤用資訊，大有可能減損股東價值。

- 1.4.2 McKinsey & Co於二零零二年七月進行的全球投資者意見調查研究報告羅列絕大多數投資者願意為擁有優秀管治的公司支付的平均溢價：北美及西歐的平均溢價為12-14%，亞洲則為20-25%。超過六成受訪者表示，管治考慮因素或會使他們避開那些管治質素差劣的公司，而三分之一受訪者會避開在那些企業管治信譽差劣的國家投資。此外，由美國Wiltshire Associates對Californian Public Employees Retirement Fund (CalPERS)針對的管治差劣的公司所作調查報告指出，這些公司經提高管治水平之後，其表現獲得顯著改善。最近，根據CLSA(里昂證券)對全球新興市場的一份研究報告顯示，近年在大多數市場中，具備優秀管治的公司的表現均跑贏指數，並在估值上享有溢價。報告顯示具備優秀管治的公司也具有高股東回報率，而按經濟增值分析，這些公司也是最大的價值創

造者。報告內提出的管治問題包括管理紀律、透明度、獨立性、問責性、責任、公正及社會責任。

1.4.3 只有公司適當地披露資料，市場才能就分配資金作出最切合需要的決定。有效監管需視乎有否妥善的程序、清晰的權限及獎勵計劃。全球一體化對此構成影響，因為

- 私營企業漸趨重要。
- 國際機構投資的比重日增。
- 透過科技使國際間更加互相依賴。
- 競爭模式改變。

1.5 企業文化及商業傳統

1.5.1 香港一直沿用英國的企業管治模式，其中《公司條例》深受英國影響。不過，隨著香港躋身成為國際金融中心，其他國家的公司法例對香港的影響亦不容忽視。

1.5.2 由於法律制度致力提倡創業精神，對企業家的限制不多，故華人家族生意的興旺發展過去一直是香港企業制度中的一項重要元素。這種企業精神應當延續，不受不必要的規例遏抑。最佳的管治方法莫過於由企業自發地遵行，形成良好的管治風尚。

1.6 世界各地的發展

1.6.1 過去，企業管治一直被視為某一種社會的管治模式的其中一部份。香港沿用英國模式，其後因應香港的商業需要及利益而作出修改。其他有關企業管治的主要制度有美國模式，在其《商業公司法例》中給予寬鬆的交易自由度，但同時為上市公司制定嚴謹的證券規例；德國模式的特點是擁有兩層董事會架構，銀行的參與度頗高，且較為重視債務資本；而日本模式則以Keiretsu制度（各公司互相連結，成為一家主要銀行的衛星公司）為主。

1.6.2 隨著中國市場經濟的發展，中國經濟由國家資本及國家擁有所主導的比重日漸減少。自一九九零年代初以來，全球一體化有升溫趨勢，改善企業管治日漸受

到重視。東南亞金融風暴的禍源來自區內企業的管治毛病。雖然香港企業的評級良好，但仍然難以獨善其身，要承受區內金融風暴的沉重打擊。

1.6.3 一九九八年，經濟合作與發展組織根據國際委員會的工作結果擬備了一份關於企業管治的報告，界定某些基本參數，分別是：

- 盡量提高股東價值。
- 增加透明度並由董事會對管理層作獨立監察。
- 對於全球公認最低企業管治標準的地區，自發地進行改革，採納優秀管治常規。
- 在某些方面(例如帳目)達致共通的最低標準的可能性。

1.6.4 不少國家已採用經濟合作與發展組織準則作為有用的國際指標，這些準則亦獲國際貨幣基金組織及世界銀行贊同採用，而香港有份出席的亞洲區圓桌會議亦採用這些準則。此外，中國證券監督管理委員會在草擬其上市公司準則時也採用經濟合作與發展組織準則。

1.6.5 企業管治制度制定的規則，目的是：

- 界定管治的角色及
- 改善管治程序。

第一項涉及董事會的角色及其與股東大會、股東及管理層的關係，以及主席及個別董事(包括行政總裁)的角色等事宜，亦涉及董事會會議、董事委員會及股東大會以及關於補充法律規定的最佳常規。

改善管治程序涉及決定策略的合適責任、權力轉授、監察、符合法律及風險管理。

1.6.6 大多數國際企業管治的發展均與上市公司有關。香港只有少數中小企屬於上市公司，因此，建議這些公司採用的部份準則及程序並不適用於香港大多數中小企。所以我們必須區分出哪些準則及程序與中小企有關，哪些可以因應中小企的需要而作出修改。我們將於第2章詳細闡釋這個問題。

第 2 章

香港中小企需要哪些管治常規？

2.1 需要優秀的管治

- 2.1.1 正如我們在第1章提及，企業管治是控制公司及同類機構和使它們負責的一套制度。所有公司(即使是由單一企業家擁有及經營的公司)各自有其控制及管治的方法，不過成效卻非常參差。
- 2.1.2 所有商營公司的基本目的是要保存及增強它們賴以創業的投資，不僅要創造短期財富，還要持之以恆。優秀的管治常規固然可以增加創造短期財富的機會，但長遠來看，由於有良好管治制度的公司予人更大信心，故成就也大相逕庭。
- 2.1.3 要改善企業管治的基本原因，便是為了協助這些公司保存及增強它們的投資，使它們能更有效地創造短期財富，而且建立長遠的創富基礎。在任何情況下，較佳的管治協助這些公司更有效地達致所定下的目標，所需成本也較低。此外，較佳的管治亦有助減低出現無力償債及其他災禍的風險，以免阻礙公司達致目標。協助公司在短期內邁向成功的架構及常規已經非常複雜，但要取得長遠的成就及避免災禍發生，需要考慮的因素更多。此外，公司必須經常獲得權益相關者〔通常為顧客、債權人、供應商、僱員及公司經營地方的社區〕的支持或最少獲得他們接納，在公司規模日漸壯大時，這方面要付出的努力更大。
- 2.1.4 在大部份中小企中，擁有權及控制權均落在單一個人手上，亦不會出現問責性問題。在這樣的公司中，一名具有才幹和魄力的企業家憑藉本身的直覺和經驗，對創造財富及控制風險已有很大幫助，但對於其他公司來說，使用合適的制度及常規會事半功倍。事實上，家族公司本身也受其他問題困擾，主要是有關生意的繼承以及家族與業務角色混淆的問題，如未能妥善處理這些問題，便會導致災禍發生。〔請參閱第3章〕
- 2.1.5 在擁有權與控制權分立的公司中，有效的問責性是優秀企業管治中不可或缺的。股東將其擁有權的大部份權力轉授予他們選舉出來的董事會，而董事會則會委任一眾管理層，並將部份權力轉授予管理層。由於某些管理層與董事會往往會對他們的責任掉以輕心，純粹以本身利益行事或無法履行其應盡的責任，正因為此，加強問責性的管治機制更是相形重要。這個問題成為上市公司的核心問題，不爭的事實是，不但大部份股東願意支付大幅溢價購買管治完善的公司的股份，且在一個股票市場上，所有上市公司的公信力部份也取決於它們的管治標準。

- 2.1.6 由於香港須與實力雄厚的鄰近國家競爭，故這點對香港尤其重要。香港能否吸引外資、外國公司是否準備與我們訂立商業關係以及願意付出的價格，在某程度上也是取決於互信關係，具有優秀企業管治的信譽將有助鞏固香港在區內的經濟地位，亦使香港成為一個更具吸引力的營商地方。雖然這主要是針對較大型的上市公司而言，但對中小企來說，具備優秀管治信譽也非常重要。
- 2.1.7 隨著公司不斷擴充，其架構越趨複雜，要達致優秀的管治益發困難，但也越來越重要。較大型公司通常擁有相當數量的股東，他們會僱用較多經理及行政人員，股東向他們轉授權限，而建立制度和制定政策，是維繫雙方的關係的不二法門。當擁有權分散及加入其他股東時，便產生問責性的問題，而當股權分散至大型上市公司的情況時，問責性更是不容忽視。

回應

- 2.1.8 數十年來，不少國家的公司已積極發展及改善優秀管治的制度及常規。由於大型上市公司動用龐大資源發展此制度及常規，成績有目共睹。不過，這些大型上市公司的濫權情況亦較為明顯，管治制度一旦崩潰，其造成的影響亦較為深遠。部份經過發展改良的制度比較複雜，並不適合大部份中小企使用，但大企業中不少常規對於較小型公司也頗具效能，誠然，要適用於中小企，這些常規往往需要簡化。規模較大及架構較為複雜的中小企通常均能透過採用大型上市公司制定的周詳管治常規而得以改善表現。
- 2.1.9 每家公司採用的管治方式各有不同，故並沒有一個放諸四海皆準的管治方式，亦沒有一個簡單藍圖適用於所有情況，公司的規模、擁有權結構、複雜性、傳統及人事上的不同將使其管治方式大相逕庭。不過，若干重要準則經證實為具有效用，可以增加公司生存及成功的機會。
- 2.1.10 最基本的條件是所有公司必須：
- (a) 遵守法律。
 - (b) 贏取權益相關者（顧客、債權人、僱員、供應商及公司經營地方的社區）的尊重，最低限度得到他們容忍。

- (c) 透過建立及維持良好的聲譽，以減低資金成本。
- (d) 辨識及管理所面對的風險。
- (e) 採納及發展有助增強決策質素的制度。

2.1.11 不同公司已制定不少管治常規協助達此目的。我們要研究其他公司所制定的常規，想想這些常規「是否也適合我們使用?」為了就某些常規是否適合某公司使用提供指引，我們將這些公司劃分為五類。

主要特色

- 第一類 由單一個人擁有的小型公司，業務可能涉及數名家族成員。
- 第二類 僱用非家族成員的較大型實體，擁有人可包括數名家族成員或外人。
- 第三類 擁有數名股東的中型公司或非法人的合夥經營。
- 第四類 擁有相當數量股東及具代表性的董事會的中大型私營或公眾公司。
- 第五類 於香港聯合交易所（「聯交所」）上市的公司。

2.2 第一類：由單一個人擁有的小型公司，業務可能涉及數名家族成員。

2.2.1 最小型的企業由單一個人擁有及管理，在若干情況下，他會由少數家族成員輔助，而香港大部份企業均屬此類。此類企業部份註冊為公司，但大多數只是以獨資公司經營業務，並不享有有限責任公司的利益。在此類公司中，擁有人毋須顧及其他股東或非家族僱員，但當然需要滿足顧客的要求、維持供應商以至債權人的信心及在企業經營的社區內建立良好的信譽。除非企業家能夠提供擴展業務所需的全部資金，否則，他們最迫切的問題莫過於確保公司能夠在其往來銀行及其他貸款人眼中創立及維持信譽。無論這企業家有多成功，他仍有可能面對可能成為暫時或永久失去行為能力的人，假如業務仍然存續，並由其他家族成員繼續經營，也必須提供齊備紀錄及文件，讓接手的人了解業務的運作。假如創辦人在任何階段欲出售業務，其價值將取決於買家能從這盤生意賺

取多少利潤，而擁有良好的制度及完備的文件對欲出售的業務的價值影響甚大。

2.2.2 為此，下列制度及常規對於妥善管治公司甚為重要，並構成優秀管治的最低標準：

- (a) 可靠的帳目及一套簡單的內部監控制度不單使企業家知悉其業務的實際進展情況，亦使貸款人接受其為可靠的資料。如大型公司一樣，保存準確及最新的收支紀錄、借項及貸項對小型公司也非常重要。當公司的規模日漸擴大及變得較為複雜時，便需要再將項目細分，亦有需要加入額外措施。保存紀錄可以由簡單的手寫分類帳發展成較為先進的電腦程式。這些帳目對於課稅用途十分重要。擬備帳目時經常需要僱用兼職專業會計師協助，就保存及呈報帳目紀錄提供專業意見。
- (b) 一份簡單的擬定業務或策略性計劃書，勾劃出公司的目標及為達致這些目標所選擇的途徑。一份良好的計劃書通常包括公司的強項(strength)及弱點(weakness)分析，以及其面對的機會(opportunities)與威脅(threats)〔SWOT分析〕。一份出色的計劃書可引用任何可供使用的行業數據或其他公司的比較資料，謹慎的企業家會檢查可使用的有關政府資料的來源。此計劃書協助企業家改善商業決定，而一份內容協調及合邏輯的計劃書更能增強公司在貸款人眼中的信譽。因此，即使是一些非常小型的企業，亦宜編寫計劃書並按年檢討。

個案一：銀行貸款

一名企業家由以個人積蓄在街頭經營攤檔開始，憑藉他與顧客的良好人際關係及看準市場需要入貨的精明眼光，業務急速發展。他明白到這門生意在其他幾處地方發展也能夠取得成功，但卻缺乏購買設備及存貨所需的資金。他的家人也無法借給他足以擴展業務所需的資金，他便向銀行借貸。雖然銀行經理對他甚表同情，但仍要取得他有能力支付利息及還款的保證。銀行經理要求他擬定一份計劃書，列出如何運用這筆貸款及可賺取的利潤。攤檔東主一向均依賴其直覺經營生意，從未制定過任何計劃，更遑論撰寫計劃書。不過，當他開始組織腦海中的意念時，才發現有多個嶄新意念從腦海中閃過。他與兄長商討這份計劃書時，獲兄長指出幾點需要顧及的風險因素。銀行經理亦十分樂意相助，他向攤檔東主說出幾個例子，內容有關其他企業家邁向成功時所採取的步驟。當攤檔東主獲正式批出貸款時，他感到計劃書本身的價值幾乎等同該筆貸款。

- (c) 此外，一份簡單的表現指標(包括財政預算及監察借項及貸項的制度)亦同樣重要，使企業家能監控公司的表現是否按照計劃書的進度。
- (d) 簡單分析公司面對的風險及管理風險的基本政策，有助企業家避過災禍。所有企業面對連串不斷變化的風險，故宜注意這些風險，制定減低出現風險機會所採取的措施和評估出現風險的後果。
- (e) 其中一種最大的風險是侵犯消費者保障及環保等方面的法律。一個管治良好的企業應覺察到企業須遵守的法律，並採取適當的遵行政策(可能需要外間專業意見)。遵守法律及符合社區標準將有助保障公司的信譽及使公司在經營地方的社區備受尊重。

2.2.3 以獨資經營方式註冊的企業毋須審核帳目，但註冊公司則須呈交經審核的財務報表。

2.2.4 由一人經營的企業毋須設立董事會，設立董事會也不符成本效益，不過，為了協助企業家開拓視野，搜集各方面的意見，聘用一位或以上友好的兼職顧問(例如公司的會計師)會對公司有利。企業家與該(等)顧問可約定舉行會議時間，用以集中處理公司目標及較長遠的事項，並有助提高決策質素。

2.2.5 如企業家離世、無法繼續管理業務或希望退休時，繼承計劃可確保業務得以繼續經營，重要性亦不容小覷。〔請參閱第3章〕

2.3 第二類：僱用非家族成員的較大型實體，擁有人可包括數名家族成員或外人。

2.3.1 隨著企業規模日漸擴大，亦會僱用近親以外的員工，包括原本不相識的陌生人。企業家僱用一名或以上家族成員後，擁有權的模式可能會更改，這些家族成員或許會被指定為繼承人，擁有認可的權利。部份成員更可能會注資入股。部份第二類企業為合夥經營，其合夥人須承擔無限責任，大多數註冊為公司。

2.3.2 這些企業或會從第一類企業使用的制度及常規中得益，但仍須加以發展：

- (a) 因第二類企業規模較大，其會計及內部監控程序會更為複雜，但亦更形重要。企業家可能無暇監察公司的所有業務運作，而需制定正式的制度，以檢查他未能直接監管的活動。
- (b) 業務計劃書或需更為詳盡，為較遠的未來作籌劃，可能是三年甚至五年。此外，每年宜對業務計劃書進行一次檢討。
- (c) 較大型及較複雜的公司需要較多表現指標，而公司需加倍留意收集有關數據及將數據以容易讀解的格式展示出來的過程。財務及非財務表現指標同樣重要。最重要的財務指標是公司的財政預算，而現金流量報表、資產負債表及借項和存貨水平的定期報告也有其作用。非財務表現指標可因應公司的業務發展問題發出預警，這通常涉及公司的主要權益相關者的關係，亦包括顧客的滿意度、員工士氣、生產力等問題。
- (d) 鑑於較大型公司可能會牽涉更多形式的活動，故其面對風險的次數及種類也更多。風險是指影響公司達致其目標的事情發生的機會。因此，辨識風險及風險管理的重要性也相應提高。機構宜對其可能面對的風險進行正式評估，最理想莫過於根據出現風險的可能性及其所帶來的影響來作評估。評估的方法非常簡單，只需列出公司面對的所有風險，分為兩組評分，方法如下：

出現風險的可能性

- 5 幾乎肯定
- 4 可能
- 3 一般
- 2 不大可能
- 1 極低

出現風險的影響

- 5 災難性
- 4 重大
- 3 一般
- 2 輕微
- 1 極不重要

若將兩項分數相乘，任何一種風險得出的積分為15分或以上，即表示需要採取特別措施處理這種風險。

- (e) 制定管理最嚴重風險的書面政策有助避過災禍。
- (f) 假如有數名家族成員在公司中扮演主動積極的角色，則繼承計劃將更形重要，同時需獲得下一代的理解及同意。繼承計劃可包括訂立正式的家族協議，列明不同成員的認可股權，及由外界機構對公司進行估值。
- (g) 不論創辦人是否有意將生意移交其繼承人或出售予外人，創辦人也必須制定監控制度及保存紀錄，讓新管理層了解業務運作，以延續其輝煌的成就。

個案二：創辦人的退休故事一

某家族的六名成員協助創辦人打理生意，其中三名家族成員已在公司服務了超過三十年。當公司發展一帆風順時，他們均支取可觀的薪金，但公司亦曾數度經歷逆境，這些家族成員為了公司的利益著想，只好犧牲大部份薪酬。大家心裡明白，當時機成熟時，創辦人便會宣佈退休，拿取一筆退休金，而餘下的家族成員形同一個非正式的董事會，將會繼續經營業務，每人獲得業務擁有權的同等數量股份，但他們從未為此訂立任何正式法律協議。

公司業務發展蒸蒸日上，期間另一家公司以理想的作價提出收購，創辦人亦決定將公司出售。他盤算出售公司的售價可以讓他拿取一筆可觀的退休金，而他亦認為其他家族成員也會有適當的安排。可是，其他家族成員對此決定大為震怒，指稱他們在公司工作多年，也曾在公司拮据時作出犧牲。可惜，他們並沒擁有法定權利，最終也未能勸服創辦人放棄出售公司的念頭。最後，公司順利出售，其他家族成員被迫離開公司，他們感到忿忿不平，有種被出賣的感覺。

2.3.3 除了第一類企業相關的管治常規之外，下列常規亦甚具效益：

- (a) 一些涵蓋薪酬及其他人事問題，如獎金、紀律及解僱事宜的簡單政策。假如這些政策對所有人公正亦被他們視為公正，便能有助公司吸引優秀人才，使僱員忠心効力及對公司維持熱誠。

- (b) 由於這些企業較大型及較為複雜，故須經由經理或行政人員（而非企業家）作出部份決定，公司亦需訂定一些簡單的政策，作為決策時的指引，此舉可以給人一種一致和可靠的感覺。特別需要訂定的有關政策包括採購及銷售政策，但亦需謹慎處理足以影響公司成就及信譽的所有事項。
- (c) 假如家族成員在公司任職，可考慮讓他們成為業務的部份擁有人，並邀請他們加入董事會，以確保其繼續對公司忠心，及讓他們感到受公平對待。假如公司的擁有人離世，或變成無能力繼續管理業務，則此安排亦有助穩定公司的未來發展。
- (d) 假如原有企業家以外的任何人士注入了資本，則公司必須引入一套制度，讓所有有關人士了解公司的財政狀況及感受到獲公平對待。由於這類公司借款可能會較第一類企業多，故必須更謹慎處理公司與銀行或其他貸款方的關係，這方面可能需要較為正式的管治程序及機制處理。

2.3.4 第二類中大多數企業均會向外尋求會計師事務所的協助，為它們審核帳目。所有公司均須出示經審核的財務報表，而較大型的合夥經營及獨資公司或會認為尋求審核意見對它們有利。專業會計師事務所可提供寶貴的獨立意見，而企業家或會覺得能夠聽取各樣意見也甚具效益。

2.3.5 由於投資者（創辦人除外）的數目不多，他們有直接影響力，因此無需設立具代表性的問責董事會，但宜成立一個簡單架構的委員會（或可組成顧問委員會）。

2.3.6 顧問委員會可經由控制企業的人士委任，負責為指定事項提供意見。在某些情況下，企業家可與選定的顧問訂立正式合約，但較多情況是以口頭協議提出委任。由於顧問委員會的成員無權監控管理事宜以至罷免行政總裁，故他們毋須對公司的表現負責。因此，公司的相關文件（如公司組織章程大綱及細則）中須清楚列明顧問委員會成員在法律上是顧問，而非合法董事。在某些情況下，公

司也可委任一名管理董事，授予清楚指定的權力。企業家有權將指定事項提交顧問委員會考慮，但毋須遵從他們的意見。

2.3.7 設立顧問委員會可為企業家帶來以下利益：

- (a) 設立委員會會議的框架，當中包括訂定議程、擬備委員會文件、記下會議紀錄；解釋公司的發展、機會及威脅；以及制定紀律，使企業家的著眼點由日常事務及壓力轉移至公司的長遠目標及更多策略性事項。
- (b) 具效能的顧問委員會成員會發問一些通常管理層不會向自己提出的尖銳問題，這樣，企業家便可更深思熟慮及從另一角度思考，有助作出判斷及決策。

個案三：企業家委任新董事

一名企業家創辦一家印刷公司，僱用四十名僱員。鑑於業務的規模日漸擴大，公司的事務也日益複雜，他不得不專注於處理公司的日常營運問題，故作出的決定時有不一致的情況出現。因此，他決定委任公司的會計師為董事，定期與他召開會議。為了使會議更具效益，他制定議程、為一些重要事項擬備文件，並委任一名兼職公司秘書負責記下會議紀錄。新任董事經常發問有關公司運作的問題，也問及企業家作出重大決策或擬訂重大決策的原因。企業家發現他思考問題時較之前更深思熟慮，他開始更仔細地查證事實，而在解釋業務的過程中，也能讓他更深入了解業務的運作。他發現成本效益分析及SWOT〔強項、弱點、機會及威脅〕分析是甚有價值的分析工具。一年後，當被問及委任新董事一事是否值得時，他答道：「這是我作過的最滿意的決定，我正在物色另一名具備不同工作經驗的董事。」

2.4 第三類：擁有數名股東的中型公司或非法人的合夥經營。

2.4.1 擁有數名股東（不論其是否屬家族成員）的公司歸類為第三類企業。這類公司多為家族公司，其第二或第三代家族成員均獲授予法定權利。部份公司可能擁有非家族投資者，此類別亦包括一些較大型的非法人合夥經營。此類別中的部份

公司可能正物色或已物色創業基金的投資及協助，因此，它們已接受運作上須遵守的一些其他準則。在所有情況下，增加股東亦會使責任也相應增加：一旦企業家不再成為獨資經營者，他便不能再任意而為；法律規定他必須以公司的利益出發，其中最實際的目的便是以整體股東的長遠利益為依歸。

2.4.2 第三類公司的規模或會較第一及第二類企業的大，僱員數目也較多，其中部份僱員或要負上行政責任。這些公司多數是中型公司而非小型公司。

個案四：創辦人的退休故事二

一項家族業務已成立超過四十年，期間一直發展順利，僱用八十名員工，包括一名專業會計師及一名資深資訊科技專才。創辦人的四名子女多年來均在外工作，累積經驗後在公司各司其職。在創辦人六十五歲生日時，他特地召開了一個家庭會議，宣佈他考慮退休，初步向每名子女送贈10%公司股份，並由家族成員組成一個董事會，每月召開會議一次，商討公司的目標及其進展情況。

不過，發生兩件事情使情況急轉直下，不但令子女間產生嚴重磨擦，亦干擾業務的運作：創辦人的長子在公司職位最高，他認為自己對公司的貢獻無人能及，對於他的弟妹貢獻較少但仍能獲得同等數量的股份，他深感不公平；而身兼創辦人多年好友及顧問的會計師亦對未能加入董事會深表不滿。創辦人也懷疑自己的決定是否正確，但他決定以不變應萬變，看看事情會否平靜下來。

2.4.3 第三類公司除了需要第一及第二類企業所概述的所有管治制度及常規之外，亦需要更全面地加以發展。特別是需要：

- (a) 一套足以支援充份可靠的年度帳目的健全內部監控制度，以維持投資者的信心，亦能協助管理層作出精明的決定。
- (b) 清晰一致的目標及計劃，以贏取及維持投資者及貸款人的信心。

- (c) 了解業務所面對的風險，及一套管理最重要的風險的制度，使公司能避免不穩定的表現。
- (d) 安排制定各式各樣的政策，例如關於遵守法律、僱用非家族成員及呈報制度等政策，使行政總裁滿意有關政策不會過時及其得以完全執行。大部份政策均涉及管理公司所辨識的風險〔請參閱第2.3.2段〕。管理每項重大風險的政策首先要由管理層制定，再經由董事會批准，有關政策須以書面紀錄，並以活頁手冊保存，供有需要時審閱。
- (e) 一套表現指標制度，使行政總裁能客觀地衡量公司根據有關計劃的運作情況，亦提供客觀方法評估執行時的表現。

2.4.4 除了第一及第二類企業有關的管治常規之外，第三類公司更需要：

- (a) 以書面制訂公司組織章程大綱及細則〔公司章程〕，以保留股東在股東大會上行使的部份權力。多數公司均選擇採用香港政府《公司條例》A表所載的章程，但亦可自行選擇其他安排。
- (b) 一個負責任的董事會公正地代表所有投資者的權益。假如股東的人數較少，或可安排每名股東出任董事會成員，或選定的董事為股東所熟悉，獲得股東信任。在法律上，股東授權予董事會，負責管理公司。由於董事會的權力屬集體權力，故董事會只能在會議時方可行事。鑑於董事會只會定期召開會議，而管理事宜則屬日常事務，故董事會本身難以管理，必須委任向其負責的管理層管理公司。
- (c) 董事會向管理層轉授權限的制度，訂明了各人的職責。這些條文須以書面在行政總裁的委任函、行政總裁的職務描述、董事會章程、轉授權力說明

或董事會專責事務說明中列明。後者通常較為簡潔及較具彈性，因此亦最為方便。董事會專責事務說明可包括二十至三十個事項，但其中最重要的是：

- (i) 使董事信納帳目為真確公正及內部監控制度為充分可靠。
 - (ii) 安排會見核數師，使董事會信納審核的範圍足夠，及信納該核數師行事持正、有能力勝任及處事獨立。
 - (iii) 董事會參與制定策略的制度。
 - (iv) 董事會信納已辨識、評估公司所面對的風險，且其中最重大的風險正在處理的方法。
 - (v) 某些繼承計劃。
- (d) 確保董事會執行其專責事務及不用因為需要敲量其職責而作出影響管理層的行為的機制。
- (e) 涉及董事會及管理層為公司訂下目標及策略，及同意利用表現指標來衡量這些目標的進度的制度。
- (f) 獲僱用的管理或行政人員須具備書面職務描述，確保所有有關人士知悉其他人的職責，亦提供定期審核管理層表現的基礎。任職管理層的家庭成員須清楚了解其責任及其權限。

2.4.5 假如公司的創辦人或企業家繼續持有股份〔或持有大多數股份〕，則他或會同時成為股東、董事及行政總裁。

- (a) 由於身為股東，企業家有權以其本身利益出發，行使股東專有的權力，包括有權召開股東大會，按其認為需要罷免一名或以上董事。

- (b) 在行使董事的權力時，即使明知公司的利益與他身為股東的利益有所衝突，企業家也要以整間公司的利益為依歸。當然，所有董事的責任相同，投票時具有相同比重，因此，創辦人及大股東在董事會上的動議，至少理論上可以被否決。
- (c) 在行使行政總裁的權力(由董事會轉授)時，企業家向董事會負責，並負責按照董事會制定的政策執行指令。

上述各種不同的責任很多時難以明瞭，且假如其他股東或董事以其法定權利抗衡，則可以造成嚴重後果。

2.4.6 公司的董事(不論是否家族成員)的處境亦很困難。他們或由企業家委任，獲安排支取薪酬，多少會對企業家效忠。另一方面，身為公司董事，他們亦須效忠公司而非單一股東，法律規定他們在作出判斷時，須獨立地以公司的利益為大前提。

2.4.7 適當地界定權責並非易事。在不少公司中，違反管理層必須向董事會負責及董事會須向股東負責的準則會使股東嚴重不滿，或會對公司造成損害。在第三類公司中，上市公司所強調的董事會的力量及獨立性以及其它企業管治準則更形重要。

2.5 第四類：擁有相當數量股東及具代表性的董事會的中大型私營或公眾公司。

2.5.1 擁有相當數目的股東(不論其是否部份為遠親或包括外界投資者)的公司可歸類為第四類。這些公司可能是公眾或私營公司，部份可能正考慮上市。在此類別中，由於有太多股東，不能全數躋身成為董事會成員，故他們需要選舉董事作為他們的代表。董事會的所有成員均清楚其有責任以整間公司的利益行事，而非以任何單一股東或一組股東的特殊利益出發。在此類公司中，企業家/行政總裁的利益有很大可能與其他股東的截然不同，故董事在消弭分歧時須行使其獨立判斷力。

個案五：更改業務方針

某公司經過若干年急速發展後，業務需要大幅增加資本的情況越加明顯。創辦人要求四位友人投資於他的公司。為了說服他們投資，他準備了一份計劃書，展示了公司日後強勁增長及賺取可觀利潤的預測。他的友人同意注入所需資金，條件是創辦人必須答允委任一個董事會，讓他們成為其中的董事。

董事會每月召開會議一次，各董事對於業務的發展步伐深表滿意，對於首次獲派股息更是欣喜。在八月份舉行的會議中，創辦人修改了業務計劃書，列出業務方針的重大改動。創辦人解釋，這些改動迫在眉睫，故要求董事會立即通過該份計劃書，但其他董事則反對，他們表示需要時間研究該計劃書以及討論改動的內容。創辦人認為無人比他更清楚業務的狀況，但他們卻堅持他們是董事會的大多數，有權考慮及批核公司的策略，而他們不欲倉卒作出決定。創辦人感到懊惱，他萬萬想不到會因此而失去自己的業務的控制權。

- 2.5.2 第四類公司的業務運作較為複雜，或僱用相當數量的員工，接近中小企的上限，即製造業公司僱用100名員工，非製造業僱用50名員工。這些公司或會有兩層或以上架構管理層，及至少部份行政人員不是家族成員。
- 2.5.3 與第一至第三類企業比較，這些公司需要更複雜和周詳的管治制度，主要目的仍然是確保公司保持興旺昌盛（即長遠保存及增強投資），但出現在股東名冊上的股東不能直接參與監控事宜，換句話說，公司未來的主要決策必須由董事會決定（或至少由其審核及簽署認可），其必須以股東的整體利益出發而作出獨立判斷。董事會須為公司提供策略性指引以及有效監管管理層。
- 2.5.4 在第四類公司中，問責性是最根本、最重要的準則：董事會須向股東負責，而管理層須向董事會負責。任何單一個人均不得擁有不受約束的權力。
- 2.5.5 第四類公司中，考慮在聯交所上市的公司需嚴格遵守問責性準則。考慮投資於該公司的準股東某程度上將受該公司的管治方式所影響。這些公司在申請上市前最好能夠擁有至少維持三年優秀管治的紀錄。

2.5.6 第四類公司須深入發展第一至第三類公司所連載的所有程序及機制，也應加入多項其他政策及程序。擁有權模式的差異使分析適合管治第四類公司的形式也有不同。

股東授權予董事會

2.5.7 第四類公司的管治架構依賴創造公司的股東的投資，而公司的擁有權則歸屬於股東。不過，由於這些公司擁有太多股東，難以迅速聚集，也難以對業務過程中出現的不少複雜事項作出有效的決定。他們必須將大部份權力及其管理公司的權限轉授予所選出以代表他們的數名董事會代表身上。董事會的權限及責任均連載於公司章程細則，公司須仔細考慮，確保有關公司章程細則適合公司的情況及需要。

買賣安排

2.5.8 基於現有股東可能會離世或其狀況出現變動，以致他們或許有意出售其股份，而非上市公司為招收新股東，宜制定一個准許股份買賣的機制。下列為一般出現的兩個可能性：

- 在協定情況下及按照客觀價格基礎，達成公司向現有股東購回股份或向新準股東發行股份的安排；公司本身將成為所有股份交易的一方；或
- 根據協定的規則，包括定價公式，讓個人股東可以互相買賣股份，及可向外方出售股份。

2.5.9 在上述情況下，所有安排須一視同仁，兼具客觀、一致及公正性，通常會詳載於公司章程細則或一份獨立股東協議內。

董事會的組成

2.5.10 公司章程細則通常設定董事會的人數上限，亦可載列一些有關董事會的組成及運作的基本規則。雖然董事由股東正式選舉，但事實上，董事會成員更清楚那

位董事的表現良好、當董事出缺時哪類人最適合填補以及誰人最符合理想人選的資格。因此，董事會須設立機制，以：

- (a) 審核董事會的整體表現。
- (b) 審核個別成員的表現。
- (c) 審核董事會的組合。
- (d) 草擬下屆董事理想人選的資格。
- (e) 識別／挑選理想人選。
- (f) 在選舉中向股東推薦該候選人。
- (g) 當每次股東周年大會期間遇有臨時空缺需要填補時，作出合適的委任。

2.5.11 董事會主席負有特殊責任，以確保妥善地履行這些職能，我們發現由三名資深董事組成的提名委員會（多數由董事會主席擔任主席）的貢獻良多。假如委任一個提名委員會，須擬訂一份書面章程，列明其責任、權限、運作模式及其向整體董事會報告的機制。此提名委員會章程大致與附錄II.G內所示的審核委員會章程範本的架構及概述相若。

2.5.12 由於股東選舉董事，故他們須掌握候選人的充份資料，使股東信納董事會有能力及適合代表他們，並平衡各候選人的經驗及技能。

2.5.13 董事會須以盡力保存及創造財富的整體目標成立。各董事需正確了解業務現時及將出現的各種問題，並需具備足夠能力應付。董事會須有足夠能力審核及查問管理層表現並作出獨立判斷。董事會可藉著下列各項強化職能：

- (a) 董事會大部份成員均獨立於管理層、任何主要股東及任何其他利益或關係

以外，因這些均會嚴重干擾董事以公司整體最佳利益出發行事的能力。

- (b) 董事會主席須為獨立董事，而非行政總裁或控制性股東。
- (c) 在不用管理層參與的情況下，非執行董事定期召開會議，檢討公司的發展進度。
- (d) 董事會秘書能夠獨立行事，假如其委任以至其以任何原因遭罷免均屬董事會的整體事項，則其獨立性將會加強。

2.5.14 假如董事明白其他人對他們的要求，他們將會起著實際作用，而董事會也應為每名將上任的董事發出委任函，列載委任的主要條款及條件。該委任函應包括委任條款、預定投入的時間、董事的權力及職責、薪酬及開支以及入職培訓計劃。該委任函可包括董事會協議（如有）副本。〔請參閱第2.5.19段〕

2.5.15 法律規定董事可在董事會成員中選舉董事會主席，亦可隨時罷免主席，而毋須另行通知。董事會主席的權限並沒有在條例中訂明，但獲董事會授予權力，而每間公司的董事會主席的權限也截然不同。主席應可獲授予領導及管理董事會的廣泛權力，而涉及公司日常事務的權力甚小。主席應能行使極大權力控制董事會會議，例如決定會議議程、控制董事會的會議時間分配、要求向董事會提供資料及在向其他董事送交會議紀錄前準備會議紀錄草稿。主席亦應在會議舉行期間代表董事會，並代董事會作出行政及其他較次要的決定，但他並無權力決定重大事項或要行政總裁依其指示行事。

「主席管理董事會，行政總裁則管理整間公司。」

2.5.16 假如董事會主席是一名獨立人士（與管理層或控制股東並無關連），則通常董事會的運作較佳。凡控制股東（或為創辦人）堅持擔任主席一職的公司，適宜由非執行董事選舉他們中一名成員出任「首席董事」，代表非執行董事發言、召開及主持非執行董事私下的會議。

與股東的通訊

2.5.17 所有股東擁有獲告知關於公司重大事項的相等權利，而董事會則負責制定及監察各政策，以確保股東獲得同等待遇。

董事會的和諧合作及團隊精神

2.5.18 由於股東將其權限轉授予整個董事會，故董事會成員集體負責執行其決定。因此，假如董事會的運作和諧及具有團隊精神，相信董事會的運作將更有效。董事會主席在領導董事會協調運作方面扮演主要角色，另外，董事會成員參與各類社交活動及在審核董事會表現時，宜將重點放在董事會的共同目的上。

2.5.19 假如能夠確定董事會成員間產生磨擦的主要原因，且預先以書面協議作出調解，則董事會的協調性將得以提高。這些書面協議宜被收納在董事會協議或董事會章程內，目的是就董事的操守方面提供指引，及鞏固主席在領導及管理董事會方面的地位。被納入董事會協議的主要事項可包括：

- (a) 確認責任及共同目的。
- (b) 對董事的要求：
 - 忠誠。
 - 保密。
 - 不以敗壞公司聲譽的方式行事。
 - 將重大事項呈交董事會討論。
 - 入職培訓。
 - 持續培訓。
 - 申報利益衝突。
 - 董事任期。
- (c) 董事權利：
 - 獲取資料。
 - 接觸行政人員。
- (d) 董事的利益：
 - 薪酬。
 - 開支。
 - 披露其他利益。
- (e) 董事會領導權及主席的角色。

(f) 公司秘書的職位。

一份協議範本載於附錄II.C。

董事會的職能

2.5.20 董事會負責管理公司，不過，由於其取得的為集體權限，故董事會只能在召開會議時才可行事；且由於董事會只會定期召開會議，難以處理日常管理事務。董事會可以做及必須做的事情為：

- (a) 委任管理層。〔請參閱第2.5.21-2.5.22段〕
- (b) 專責處理若干決定及行動，並有效地予以執行。〔請參閱第2.5.23-2.5.36段〕
- (c) 將所有其他事項的權力轉授予管理層。〔請參閱第2.5.39-2.5.41段〕
- (d) 確保管理層管理得宜。
- (e) 監察公司的償債能力。
- (f) 協助管理層改善管理。〔請參閱第2.5.42段〕
- (g) 提出一些管理層本身不會關注的問題。

個案六：行政總裁的投資建議

一名行政總裁向董事會提交了一個重大投資建議，乍看起來的確出類拔萃。此項投資計劃涉及生產及營銷一種看來具有龐大潛力的新產品。此項投資建議以董事會文件呈交，在董事會會議召開前一週已分派予各董事，而大部份出席會議的董事均準備批准此項建議及恭賀行政總裁。行政總裁對該建議作出富有信服力的介紹後，董事會主席正準備終止討論，批出此項投資建議所需的支出，但其中一名董事提問：「在我們通過此建議之前，你可否向我們澄清一些地方。你之前提及這種新產品主要取決於我們能否獲得使用XXX專利，請你解釋一下我們怎樣才能使用此項專利？」行政總裁即說明獲得使用該項專利所需的三個步驟，並詳細解釋其中的方法。該董事說：「那麼，為什麼我們的競爭對手就不能依照相同的步驟使用該項專利？」行政總裁作出的解釋最後也無法說服眾人，該董事更指出，此項投資建議的邊際利潤之所以這樣高，全有賴新產品的價格溢價。他表示：「假如我們的競爭對手也跟隨我們的做法，獲得使用該項專利，那麼我們便無法擁有價格溢價，高邊際利潤這個優勢也會隨之而消失。」董事會最後決定行政總裁所提出的建議難以說服眾人，故該建議最後告吹。

委任管理層

- 2.5.21 董事會具有挑選行政總裁的權利及職責，以其認為按公司最佳利益出發的任何條件作出委任，並在有需要時將其免職。在大多數情況下，委任行政總裁需要一封正式的委任函，列明職位的要求、薪酬基準及其他聘用條件。此委任函為董事會提供終止僱傭關係的基礎（概以公司的利益出發）。當然，假如一名控制股東欲成為行政總裁，便會產生特別問題，惟必須確保所有有關人士均清楚了解委任的條款。
- 2.5.22 董事會在委任直接向行政總裁負責的第二線管理層時所扮演的角色，也會產生問題。假如董事會促使行政總裁為自己的表現負責，則他必須對向他負責的人以及獲他轉授重要責任的人均非常信任。同時，向行政總裁負責的行政人員的質素參差使公司的表現可能出現很大差異，由於董事會須就公司的表現向股東負責，故董事會須信納行政人員能夠勝任有關工作。當行政總裁出現繼承人問題時，第二線行政人員的質素尤其重要。

授權予管理層及董事會專責事務

- 2.5.23 決定董事會應專責處理哪些事務並沒有任何既定簡單規則，個別公司的情況也有很大分別。雖然董事會怎樣處事的細節大不相同，但是，除了管理層的委任之外，尚有若干事項必須納入董事會的職能之中。
- 2.5.24 法律訂明公司的帳目即為董事會的帳目，董事會必須作出安排，讓其信納有關帳目為真確及公正，這點尤為重要。最低限度，董事會須定期收取帳目報告、關注內部監控制度以及與核數師溝通。
- 2.5.25 董事也有法律責任向股東披露若干資料及為股東會議作出安排。此外，董事也具有合約責任向貸款人披露資料。
- 2.5.26 須使董事會信納公司的短期及中期目標以及達致這些目標的計劃均為切合實際，並准許他們履行職責以盡量提高股東價值，為此需要制定監控及報告機制。

- 2.5.27 風險管理同樣重要。董事會須辨識公司所面對的風險，並已對其中最重大的風險作出評估，以及制定政策處理，為此需要制定監控及報告機制，讓董事會信納有關政策為最新及正在執行中。
- 2.5.28 董事會負責訂定公司的風格及特色，並應訂明董事及行政人員所需具備的倫理行為標準，鼓勵有關人士按這些標準行事，為此或需訂定書面行為守則。
- 2.5.29 一個具效能的董事會或會保留二、三十件事項供其考慮及決定，其中如批准使用公司印章，便是董事會的獨有責任；其他如資本支出授權的責任則與行政總裁攤分，行政總裁有權批核某一協定水平以下的資本支出，如超過這水平，須由董事會作出決定。董事會處理的專責事務的備考名單載於附錄II.B。有關轉授權限亦請參閱附錄II.F。
- 2.5.30 為免混淆，管理層及董事會的職能劃分須以書面列明，並定期作出檢討。董事會專責事務說明限制不多，內容可以盡量簡短，但也可使用董事會章程、轉授權力說明、行政總裁的職務描述或行政總裁的委任函。
- 2.5.31 假如董事會准許其本身或任何個別董事干預已授權予管理層處理的事項，便會損害行政總裁的權限，不利於公司，故須嚴格遵守以下一般規則：

「管理層制定，董事會批准，
管理層執行，董事會監察。」

董事會的有效運作制度

- 2.5.32 董事會的責任繁重，且多不勝數，一套促進其運作的系統有助增強董事會的效能。董事會宜議定一份年度議程，列明翌年董事會計劃執行的職能，包括其計劃採用的主要步驟。舉例來說，假如董事會決定與管理層參加策略性計劃會議，或決定檢討繼任計劃，則有關項目應撥到預定會議，納入議程之中。議程中可能有三十件事項，便要按該年內計劃好的預定會議分配；為此需要擬訂一系列備考議程，每個計劃召開的會議擬訂一份。一份備考年度議程載於附錄II.E。

2.5.33 每個董事會會議的議程應由董事會主席，由行政總裁（或可由公司秘書）協助下，在會議舉行前兩星期議定。除非具備十分充分的理由，否則，該份備考議程將組成實際議程的核心部份，加上行政總裁建議增添的項目以及有關現時營運的事項，例如資本支出批核。董事會宜認同每名董事均具有權利及職責，向董事會提出該董事極為關注的任何事項，並直接向主席提出以讓主席將該等事項納入議程之中。

2.5.34 由於議程中最先列出的項目一般較列於下方的項目需要花上更多時間討論，故議程的次序十分重要，足以影響董事會議事的時間分配。由於主席負責管理董事會，他應考慮會議中哪些事項最為重要，需佔用最長時間，並據此為各項議程定下次序，最先討論最重要的事項。千篇一律的議程次序常會減損董事會的效能。

2.5.35 假如議程內每個項目均備有董事會文件，為董事提供所有所需的背景資料，亦使董事注意任何重要事項，這樣，董事會議事的效能將會提高。每份董事會文件應包括管理層作出的書面建議〔即使只是簡單一句「董事會察悉上文」〕，作為會議前的動議。在會議中提出動議及和議程序通常並無必要，既浪費時間又會引起紛爭。

為了恰如其份地履行職責，董事必須有權確定他們所需的資料，並如期收到該資料。〔董事會或會指定董事會文件的列載方式及在會議前省覽這些文件所需的時間〕。

個別董事為履行職責，有權向公司行政人員索取所需的資料，惟他們必須明白，提出的問題及要求可能會為行政人員帶來大量工作，因而干擾公司的管理。因此，全體董事應制定個別董事尋找資料的程序，而有關程序獲得全體董事及管理層理解。

2.5.36 董事會主席負責控制董事會會議，領導董事會討論以達成明確的結論，他本人須信納公司秘書已理解各項達成的結論。

2.5.37 鑑於董事會負責公司的管理事宜，故董事會必須收取充足的資料，使其理解事情的實際進展，並信納公司管理得宜。因此，董事必須信納，就公司表現作出的定期報告以及其就個別議程所收取的董事會文件，均全面滿足其需要，且有合適的行政人員列席會議，匯報有關事項及解答問題，以及董事一般也獲得適當通知。儘管董事會已將履行上述職能的大部份責任轉授予董事會主席，惟董事會仍要負責確保上述責任已獲有效執行。雖然董事會要求資料一事必須與管理層商討，但最基本的原則是董事會必須堅持取得其所需的資料，而並非由管理層決定提供哪些資料給董事會。

2.5.38 董事會會議的會議紀錄不單要求清晰、簡潔及完整，每份會議紀錄宜附加一份行動清單，列出董事會應執行的所有決議。行動清單宜列明將執行的每項決議、負責人員及完成執行日期。將有關行動依照完成執行日期的次序排列，則方便董事會檢查在下次董事會會議前應完成的事項已獲得處理。假如董事會一絲不苟及努力不懈地檢查每次董事會會議的行動項目清單，則董事會在管理事宜的監控方面便更得心應手。

確保管理層管理得宜

2.5.39 鑑於大部份董事會每年預定十二次(或更少)會議，通常平均每次會議不會超過半日，故董事會可處理的工作量有限，大部份事項須轉交管理層處理。不過，鑑於董事會仍負責公司的管理事宜，故其必須確保管理層妥善管理公司。在履行這項責任時，董事會需要訂定一系列標準及借鑑基準。儘管這些標準及借鑑基準不盡相同，但下列為一般具效用的標準及借鑑基準：

- 以書面清楚定下各項目標。
- 講述如何達致目標的一份或以上計劃書。
- 編製預算及訂立向董事會報告的制度。
- 一系列財務表現指標。
- 一系列非財務表現指標。

2.5.40 每項選定標準需包括一項借鑑基準，列明可接納的表現水平。董事會亦應認同管理層用作監察表現的數據呈報方式。需要考慮的問題包括：

- 報告的次數。
- 是否備有書面評論報告。
- 是否需要圖表。
- 是否需要口頭呈報。
- 該報告是向整體董事會抑或向董事會屬下的委員會作出。

個案七：訂立主要表現指標

一家製造公司的兩大客戶轉與該公司的競爭對手進行交易，該公司的董事會因而憂慮剩下的客戶會否滿意其服務。董事會考慮多項可能採用的主要表現指標，利用便宜的方法提供準確的資料，合理地反映客戶的態度。公司的市場推廣經理提出，假如客戶在提出要求時獲得提供所需，他們的滿意程度會較沒有獲得所需為高。當董事會也認同他這個想法，他建議於每次會議向董事呈交一份圖表，顯示全數及準時交付的付運量百分比。這些數字按月標示，並可得出過去十二個月的表現。董事會並定下達致95%全數及準時付運作為可接納的基準，此基準亦會標繪在圖表上。

董事會在此制度實行一年後進行檢討，確定此制度的成績驕人。由於管理層需要定期提供數字，故他們更為注重客戶服務，而公司的實際表現在全年只有一次低於既定基準。此後，公司再沒有失去任何客戶，而董事會亦注意到，要監察公司表現的極其重要部份，原來只需很少時間。

2.5.41 假如董事會具有足夠規模，或會希望成立一個審核委員會及/或其他委員會。董事會應向所有該等委員會發出書面章程。審核委員會章程範本載於附錄II.G。

協助管理層改善管理質素

2.5.42 行政總裁的職責繁複，沉重壓力令人喘不過氣之餘，也可能造成一些迫切問題使他忽略了考慮更重要的事項。假如董事會的運作良好，在多方面也可協助管理層更有效地管理公司，其中最重要的是：

- (a) 定期召開董事會會議，及需要為這些會議作好準備，確保管理層將定期留意公司更長遠的發展，特別是提醒他們有關公司的目標以及達致這些目標的進度。
- (b) 董事會關注股東的利益將有助確保不會把他們遺忘。
- (c) 假如董事會經常問及一些深入的問題，而這些問題是管理層本身所忽略的，則有助開拓管理層的視野，繼而改善決策的質素。
- (d) 假如董事會具備豐富的經驗及廣博識見，定能為管理層的建議提供有建設性的回應，是寶貴的意見來源。
- (e) 假如公司的目標、計劃及財政預算已妥為訂定，又假如公司的表現已妥為監察，則管理層將一直運作暢順，而公司的表現也有所改善。
- (f) 一個具有洞察力的董事會定能為行政總裁安排適當的培訓或歷練，以增強他的表現。
- (g) 鑑於一個強勢的行政總裁身邊總不乏諂媚奉承的人，令他變得過於自負，強而有力的董事會能夠對行政總裁作出制衡。
- (h) 一個獨立的董事會能夠客觀及有效地釐定行政總裁的薪酬及獎勵。
- (i) 假如董事會主席與行政總裁的關係和諧，又假如他們能保持適度的密切關係，則對於通常會感到孤獨及備受攻擊的行政總裁來說，主席定能作為他的導師，從旁指引。

2.6 第五類：於香港聯合交易所（「聯交所」）上市的公司。

2.6.1 第五類公司指香港少數能夠於聯交所上市的中小企。此類公司受到上市規則所約束。為第四類公司訂定的所有管治規則均適用於此類公司，此外，它們也受到大量關於披露資料及需要遵從的有關規則所規限。

第 3 章

家族公司的特殊問題

3.1 特點及問題

- 3.1.1 家族公司為單一個人或一組近親所控制的公司。在大多數情況下，家族公司均擁有業務的全數股本，但也可以包括那些由非家族成員持有少數股份(但由家族執行有效控制)的公司。在大多數情況下，非家族成員均受僱於家族公司，有時更身居要職。
- 3.1.2 全球有超過四分之三的公司屬於此類公司，絕大部份屬小型公司，在不少國家，此類公司僱用當地約半數勞工，對國民生產總值貢獻甚大。在香港，此類公司對經濟發展更是居功至偉。
- 3.1.3 此類公司的管治制度較為簡單，在大多數情況下，此類公司較股權比較分散的公司享有多項明顯優勢：
- (a) 鑑於擁有權與控制權甚少或並無分立，故能提高確定目標及其他決定的效率。
 - (b) 鑑於公司的掌舵人直接從公司業務成功中得益，故具有非常強的自發性。
 - (c) 家族員工相當效忠公司，假如他們也是股東，歸屬感更大。
- 3.1.4 不過，家族公司的長遠生存機會不大，只有不足半數交由第二代繼續經營，能夠由第三代秉承祖業的少於四分之一。家族公司的失敗率偏高，通常是與數個特別的管治問題有關。雖然這些問題存在已久，但近年卻有漸趨惡化的跡象，以下為其中三個導致這現象的新因素：
- (a) 科技發展日新月異，加上競爭壓力加劇，不少小型家族公司需要尋求專門技能輔助。假如此類公司未能透過培訓家族成員提供所需的經驗，它們唯有向外招聘人手擔任此等要職，參與制定公司方針及控制事宜。
 - (b) 同時，社會及教育制度的變遷亦提供了不少嶄新的發展機會，因此，越來越多家族成員選擇家族生意以外的職業。

- (c) 中國大陸的發展亦為香港家族公司帶來困擾。內地大量供應廉價勞工，新湧現的商機以及來自當地的競爭均迫使不少香港公司改變其經營模式，轉而集中發展服務行業，或在國內設立製造設施，令其經營活動變得複雜。

3.1.5 家族公司面對的特殊問題具有潛在嚴重性，假如公司掌舵人在制定管治架構時不考慮這些問題，則可以稱得上是輕率魯莽。值得關注的有以下五個主要問題。

3.2 繼承

3.2.1 假如公司交由外人接管，便會造成重大浪費，而清盤涉及更大程度的資源浪費。因此，較大比例的公司並無將業務交由繼承的下一代管理引起了關注。這情況大致源於下列七個主要原因：

- (a) 部份公司的成就不足以為創辦人提供一筆可供退休後過活的收入，所賺取收益也未足以吸引繼承人，因此，當創辦人再無法繼續工作時，他唯有將業務出售。
- (b) 子女對家族生意缺乏興趣，他們另有打算。
- (c) 子女負笈海外，有不同的生活方式，視繼承父業為一種犧牲。
- (d) 部份繼承人不能勝任或訓練不足，難以接手管理業務。
- (e) 有時整合、培訓家族成員及將業務移交他們的安排未盡完善，使準繼承人感到沮喪乏味，遂離開公司尋找其他機會。
- (f) 在某些情況下，繼承人為了追求不同的目標，或只想取得獨立自主的機會，他們之間或希望將業務瓜分而造成紛爭。
- (g) 創辦人在妥善安排繼承人接管生意之前便已去世、健康惡化或發生其他變故。

3.2.2 為了確保家族公司得以繼續經營，宜採取以下措施：

- (a) 創辦人需要決定以公司利益或家族利益為先。漸漸地，創辦人越來越注重保存財富多於建立一個事業王國，即使子女已準備好接管業務，他們卻不願意放手。也有越來越多創辦人計劃出售其業務或將業務交由專業管理人接管。
- (b) 假如公司已計劃好由一名家族成員或多名家族成員繼承，公司須盡早擬訂一份清晰明確的計劃書，並與繼承人進行商討，而創辦人應信納該計劃書已被理解及接納。自業務初期開始，公司必須擬訂應變計劃，涵蓋創辦人可能英年早逝或失去工作能力時如何應變。
- (c) 應考慮涉及業務的家族成員的利益及意願。
- (d) 繼承人以至參與公司業務的所有家族成員的利益及勝任能力，應透過仔細計劃其學歷、在外工作經驗及內部培訓而加以發展。提供調職及擢升機會令他們獲取各方經驗，增加他們的責任層面均極其重要。
- (e) 家族成員在早期即參與策略性思考及計劃將增強其勝任能力及歸屬感，這可能涉及加入董事會。
- (f) 應加以考慮準繼承人甚或參與公司業務的所有家族成員的股份分配。
- (g) 鑑於公司的要求以至家族成員的狀況或利益均可能改變，公司須制定一套制度，讓股東可以出售股份，及供其他人購買。所有有關人士須理解這套制度，並認同此制度為客觀及公正的。假如公司的控制權有意交由外人接管，則此制度需要更為公開。〔請參閱第2.5.8段〕
- (h) 應清楚指定行政總裁的繼任人。
- (i) 應清楚列明行政總裁計劃退休的日期。

個案八：創辦人的退休故事三

經過四十一年的努力，業務已取得一點成就，創辦人年事已高，健康狀況亦每下愈況。他非常希望退休，並計劃將公司出售，讓他本人與妻子日後享受舒適安泰的退休生活。他從沒要求兒子接管業務，而對於兒子能在一家大公司任職資訊科技工程師，生活無憂，他也感到安慰。雖然公司要物色有興趣的買家看來易如反掌，但雙方在售價方面卻有差距。創辦人根據業務的收益回報加上增長情況計算售價，但所有準買家均希望將購入的業務與其本身業務整合，並指出客戶與家族的聯繫中斷後，他們恐怕數名大客戶會中止合作關係。因此，他們提出的售價遠低於創辦人的預期，也不足夠讓他們享受合理水平的退休生活。

為了保留家族與業務聯繫的價值，創辦人轉向與兒子商量，但發現兒子十分希望專注於自己的事業，亦不打算冒險進軍一個並不熟悉的行業。創辦人公司的僱員中也缺乏具備足夠才幹的人選可以接管公司，因此，創辦人唯有盡量善價而沽。

3.3 家族利益與公司利益

3.3.1 公司利益在於透過追求最具效益的策略，以保存及增強賴以創業的投資，而不會考慮個別股東或管理人的抱負或意願。在大部份情況下，家族利益的形式包羅萬有，可包括：

- (a) 維持家族成員的生活水平較拓展公司業務優先。
- (b) 為能力不足的家族成員提供就業機會。該成員憑藉其家族聯繫，獲安排一份他力有不逮的職位，這情況並不罕見。假如有感憑藉個人在家族的位置便可出任公司較高級的職位，足以引發嚴重問題。
- (c) 介紹新家族成員到公司工作-[特別是子女婿]。新配偶的背景、興趣及抱負截然不同，可能以不同的方針經營公司。
- (d) 顧及家族成員的發展利益，即使其選擇的方針不易與公司的最佳利益融合。

- (e) 有離心的家族成員即使在公司需要資金時也希望離開公司〔或會另行創業〕。
- (f) 為死亡、失去法律效力及其他家族發展作出調整。

3.3.2 假如家族中產生個人磨擦，加上成員人數上升〔特別是到了第三代時〕，實際分歧以至磨擦變得甚為明顯，問題亦會惡化。與公司只有少許或全無關係的紛爭時常會激發情緒而影響業務關係。公司政策的分歧可因外來情緒牽引而升級。即使不在公司工作的家族成員（如配偶及親屬）也可摧毀一盤家族生意的協調性。

個案九：家族糾紛

到了第四代家族成員開始進入公司工作，創辦人共有十六名兒孫在公司工作。創辦人的長女與一名漁業人士結婚，在兩人極力爭取下，創辦人買入一艘拖網漁船，兩人均積極從事拖網捕魚業務。拖網捕魚業務資金需求大，但利潤卻遠不及家族其他成員從事的陸上運輸業務，故此家族成員之間經常就資金分配發生爭執。年復一年，家人之間產生難以消除的敵意。負責管理拖網捕魚業務的兩夫婦宣佈有意讓其四名子女加入公司工作，並要為他們購買新船，但遭到其他家族成員的強烈反對。一方面的論據是創辦人的所有孫兒在公司應享有同等權利，但另一方則堅持，所得利益應與對公司作出的財政貢獻成正比。由於創辦人並未擬訂任何有關的書面協議，創辦人又已年屆八十二歲，他再沒有精神和魄力去解決紛爭。

3.3.3 因此，公司須擬備家族所有成員理解，並接納為對其公正的正式書面協議（可以採用公司組織章程大綱及細則或公司章程的格式）。假如此協議的保密性最重要，則有關安排可載入創辦人的遺囑內，但假如年青一輩家族成員有感公司給予的待遇毫無保障，他們可以不加入家族公司。創辦人可以擬備有關文件，並

於每名家族成員加入公司前向每人分發一份副本，創辦人或可與他們協商及議定有關文件。文件中宜考慮下列事項(如適用)：

- (a) 發行股份數目、向每名家族成員分配的股份數目及身在那個職位才獲分配股份。
- (b) 對那些在公司工作及那些不在公司工作的成員的派息政策及擬訂資源分配。以股息或薪金方式向家族成員發放獎勵易生混淆。此外，文件中亦需考慮創辦人及其他家族成員的退休安排。
- (c) 家族成員能在公司工作的條件及公司對他們的要求，包括：
 - (i) 子女的學歷是否適合公司的需要。
 - (ii) 入職前所需在外工作的經驗。
 - (iii) 是否需要從低做起，或具有合適資歷是否可以任職較高職位。
 - (iv) 有關工作的培訓要求。
 - (v) 要求他們對公司的貢獻。
 - (vi) 他們是否及在哪階段會獲邀進入董事會。
- (d) 須考慮及解決爭議的機制，董事會或需公開採取策略性及政策決定，董事會或需加入非家族成員或可由非家族成員擔任主席一職。

3.3.4 此外，所有有關人士須透徹了解公司的價值，而作出客觀的獨立估值也會帶來實際效益，公司宜每年進行估值一次。

3.4 招攬非家族成員為行政人員

3.4.1 公司或需招聘非家族成員的行政人員，他們擁有家族中人所欠缺的專業技能與經驗，但因為公司只會擢升家族成員，令他們的晉升前途受到局限。假如他們

發現一些能力不足的家族成員居然能夠超越他們獲得晉升機會，又假如公司的業務方向或政策因為家族而非基於公司因素而作出改變，這樣，他們對公司的忠誠及熱誠將會大打折扣，最終或會驅使他們投向別人。假如權限的分野並不明確，則非家族行政人員或會因家族成員的角色模糊而感到困惑。

- 3.4.2 不少中小企開始發現能夠招攬及挽留優秀的外來僱員越來越重要，亦須在僱用這些外來僱員時制定他們理解及接納的明確政策，往後的決策應與這些政策相符。

3.5 擴闊視野

- 3.5.1 假如家族公司局限於其視野，將會損害其靈活性及競爭優勢。董事是向公司整體負責，但當公司只有一個擁有人，而這人又剛愎自用，其他董事多會附和他，不會對他的決定提出異議。同時，行政人員或會感到過於依賴擁有人而少有質疑其決定，而家族成員或於提供意見時態度過於內斂。
- 3.5.2 假如董事會能仔細考慮其決定，又假如經常從獨立觀點發問深入的問題，所有公司的表現均可以更上一層樓。創辦人或家族的領導人主導公司，或會限制董事會會議中的討論，故家族公司可考慮委任外來董事精英，營造一個歡迎提出建設性問題及反對的氣氛。由於競爭壓力驅使公司邁向更專業管理，故需要利用深化管治技術的良好會議常規更形迫切。

3.6 增長所需的資本及失去控制權

- 3.6.1 成績斐然的家族公司經常發覺具吸引力的業務擴展機會需要注入額外資金（可透過內部產生），使公司錯失良機，因而局限公司的增長，或新加入的外來股東嘗試影響公司的方向，從而攤薄家族的控制權。假如公司的大部份資源已用作維持家族的高生活水平，這種窘境可能會更快出現。

個案十：業務拓展抉擇

經過一段時間拓展業務後，公司的成績驕人，並已昂然踏入鞏固階段。三年來，公司的七成利潤已支付作為股息，期間並無作出任何重大投資。創辦人趁機增強董事會的實力，委任一名獨立主席、另一名外來董事及新任行政總裁。公司亦已對公司組織章程大綱及細則進行檢討，且董事會亦已通過一項新策略計劃，強調公司的增長目標。

新行政總裁於是積極物色嶄新機會，旋即向董事會提出一項大型業務拓展建議，當中所需的支出遠超過公司的儲備金額。此建議附加兩個融資方案：借入一筆長期貸款，可透過將股息率削減至40%達成；另由創業資本家注入股本，他要求公司的30%股本及委任董事會兩名成員的權利。非在公司工作的並為公司少數股東的家族成員對於建議中要削減股息甚為不滿，創辦人對於要攤薄家族股本大力反對，而執行董事（組成董事會的大多數）則堅持此業務拓展建議應按計劃進行。獨立董事同意董事會通過的實行計劃建議，並決定公司的負債水平證明貸款建議屬合理。最後，公司削減股息，造成家族之間的關係嚴重分化。

3.7 公司的整體利益

- 3.7.1 上述五個問題的每個解決方法將大大影響公司的管治方式。只要單一個人或一個家族擁有一家公司，他們便有權使公司利益服膺於家族利益。不過，一旦非家族股東將其投資委託予董事會，則無論在法律及倫理層面上，也需要將公司的整體利益凌駕於家族利益。
- 3.7.2 無論是哪種股權模式，家族公司遇到的獨特管治問題需要有關方面深思熟慮，務求徹底理解問題的癥結所在。

第 4 章

管理實務指引

4.1 結合管理常規與管治

4.1.1 在中小企中，管治與管理息息相關。事實上，就較小型中小企而言，兩者通常是毫無差別的。香港董事學會所界定的董事核心勝任要素（“Core Competencies for Directors”）包括符合董事角色所需的五種技能及知識：

- 策略性管理層面的企業商業職能。
- 董事的職能及責任。
- 董事會的發展。
- 個人及人際關係技巧。
- 商業倫理。

作為所需技能之首，在策略性層面的管理常規是本指引的關鍵部份，我們將在本章加以說明。

4.1.2 管理是有關計劃與執行。執行可再細分為組織、領導及監察。不同種類的業務所需的管理常規截然不同，但卻同樣牽涉這些概念。

具效能的管理的關鍵因素是需要區分角色的計劃階段與執行/操作要素。較大型的企業均能夠在董事會加入計劃功能，而這有別於行政總裁與管理隊伍的執行角色。雖然甚少中小企能夠如此區分，但重要的是，即使是獨資公司也要劃分這些角色。正如前文提及的個案中（請參閱第2章第2.2.2段〔個案一：銀行貸款〕），無法劃分這些角色通常會引致差劣的決策。

4.1.3 因此，管理可分為計劃及操作（執行）這兩個角色。有效地劃分這兩個獨特管理角色有以下優點：

- (a) 在沉悶而缺乏迫切日常管理壓力的環境下作出重大策略性決定，通常會造成決策只著眼於當前方便，而不顧長遠的損害。

- (b) 更大問責性－行政總裁向董事會負責，而董事會則向股東負責。在時間及空間上劃分這兩種角色甚至可以使獨資商人停下來，反省自己的決定（過去及日後），及其對業務的影響。
- (c) 透過識別計劃角色的主要表現指標專注於策略重要性，擔當管理角色的人員須負上責任，專注於策略的重要性。

4.2 計劃

4.2.1 每家中小企須決定其本身的業務策略目標。哈佛商學院的Michael Porter教授指出下列五種環境因素可以影響一家新企業：

- 進軍行業的障礙。
- 客戶的議價能力。
- 替代商品的威脅。
- 供應商的議價能力。
- 在競爭劇烈的市場中分一杯羹的能力。

4.2.2 考慮到這些因素後，公司可根據以下各項計劃執行個別的業務策略：

- 市場推廣。
- 融資。
- 產品/業務。
- 研究及開發（如適用）。
- 人力資源。

4.2.3 籌劃人透過制定其重視的各個策略重點的主要表現指標，計劃（籌劃人）及執行（執行人）的橋樑由此形成。良好的主要表現指標將同時：

- (a) 反映業務計劃的整體策略。

- (b) 著重經理對策略重點的日常決策。
- (c) 識別業務何時偏離策略重點或受到策略重點損害。
- (d) 就業務在策略重點的健全性向籌劃人及執行人提供「簡要」解釋。
- (e) 能輕易收集及衡量。
- (f) 被理解為表現的指標，但非絕對指標，故只為指示需要注意的地方而設，非為引發自動回應。
- (g) 持續進行衡量及檢討，即按其性質每星期、每月、每季或每年衡量及檢討。

4.3 主要表現指標示例

4.3.1 財務

財務策略因應不同的業務而大相逕庭，主要視乎業務的種類及其發展階段。財務策略亦從業務週期及業務的投資及再投資需要中反映出來。部份業務可能擁有強大的資本作為後盾，看重長遠盈利前景，亦有一些業務可能要倚賴即時利潤或現金流入以繼續生存。因此，主要表現指標將因應不同的業務需要而有異。

舉例來說，一家食肆的業務計劃可能會執著於銷售成本能即時反映營業初期預設的銷售額百分比，這是由於不論該食肆的經營年期長短，每餐的原料成本也不會改變。因此，籌劃人可計算每餐供應成本及考慮最終的定價，以決定收入的百分比(如33%)。隨後，一家食肆的主要表現指標可以銷售成本作為收入百分比。此主要表現指標偏高可顯示營運上的任何問題，由浪費或採購過量以至銷售紀錄因故未能反映帳款。

該食肆或希望根據現行業務計劃或現金流量預測評估其他成本，例如租金及薪金作為收入百分比。不過，此舉需要反映當營業額上升時，固定成本如租金所佔收入比例將會下降。此外，食肆亦須識別部份成本(如薪金)為介乎租金這類

固定成本及原料這類可變動成本之間，反映不論其營業額多寡，其需要維持一定數目員工經營，惟員工薪金可以調高或調低，以配合任何服務性行業的週期性服務特質的需要。

因此，籌劃人或希望將薪金預算分為固定薪金及臨時工成本。舉例來說，一項業務計劃或會將營業額的某一百分比撥作為臨時工成本。顯然這會因每家公司以至每個行業而有所不同，不過，周詳的計劃可以為日後規劃（即員工值勤表）及過去表現制定一個有效用的指標。例如，主要表現指標反映臨時工薪金過多可能表示收入較預期為低或員工值勤表編排欠妥善。相反，較預期為低的數字可反映人手不足及客戶服務可能未達致預期水平。

4.3.2 市場推廣

業務計劃或籌劃人可預定的市場推廣支出，主要視乎業務的性質及其發展階段。市場推廣支出可以是一個預定的數字或是營業額的百分比或兩者的結合。

分配預定營業額百分比為營運經理提供一個自動監控預算機制，使他易於負責。這百分比一般約為營業額的4%，讓營運經理能夠在營業額持續增長時，自動將部份營運成果再投資於市場推廣方面。相反，當業務收入較預期為低時，此預定百分比亦可自動限制支出。

顯然，差劣的市場推廣策略往往會導致收入較預期為低，這時便要作出相反的部署。不過，減低營運經理的支出能力仍然是合適的做法，因市場推廣計劃需要重新評估的是計劃而非執行角色。

籌劃得宜的市場推廣計劃通常能夠預測其成績，方法有很多，可以透過收回優惠券的數目及預定日數的收入增長作預測。優秀的籌劃人會制定一個方法，衡量其致力改善的業務部份的變動。

4.3.3 產品/業務

營運的主要表現指標因應不同業務而截然不同，亦會與財務主要表現指標重疊，因為任何營運執行均是財務目標或策略的成果。

舉例來說，一個服務相關行業(如電話營銷)可依賴的主要表現指標，包括每位營業員每日打出電話的數目、打出電話數目中成功銷售所佔的比重(成功率)、個人打出電話數目佔整隊銷售隊伍的比重、整日、整個星期或整個月不同時段的成功率。只要按照去蕪存菁的方向作進一步查證，任何方法也能用作分辨優劣之處。

一家影視店可透過每名顧客平均租用影碟的數量作為量度指標，這些數字可反映業務計劃其他方面的成效，例如市場推廣或客戶服務。

一家食肆可使用財務方法計算每名顧客的平均消費作為員工服務水平的指標。平均消費偏低可反映甜品餐牌款式不足以至上餐服務緩慢等種種營運問題。

4.4 運作/執行

4.4.1 第2章提及有助增強業務的生存及成功機會的種種關鍵準則，其中包括採用及發展能增強決策質素(第2章第2.1.10段)的制度。有效的管理是執行這些準則的關鍵要素。

4.4.2 經過識別策略重點並將其轉化為主要表現指標後，籌劃人便能夠貫徹地管理及衡量執行人的效用。執行人亦清楚籌劃人對業務的預期，因此會自動集中於策略重點。對於較小型的企業來說，計劃及執行均由同一人負責，主要表現指標在決策過程不受執行壓力干擾或影響下，為已識別為策略重點的地方提供客觀的表現評估。恰當使用的主要表現指標好比預設路徑的路標，但緊記這些路標本身不會決定該條路徑，而只是在運作出現偏差時作出指引。

4.4.3 正如本章初段提及，執行可再細分為組織、領導及監察三項。

4.5 組織

4.5.1 每家中小企須遵照法律規定的框架，決定本身的組織架構及管理制度。組織架構須作為維繫籌劃人及執行人之間的橋樑，並同時維持兩者得以劃分為目的。這兩個角色大不相同，但要有效管理任何中小企，兩者必須緊密合作。

- 4.5.2 無可否認，基於主要表現指標是有效達致目標的方法，故難免會偏重於定下基準工具或主要表現指標的制度。這點對於需要有效地平衡一身兼具不同角色，因而面對職責及要求上的衝突的獨資商人尤其重要。
- 4.5.3 有效的管理風格可以顯著改善組織的要素。透過使用良好的管理準則及工具（如基準及主要表現指標），有助進一步增強下列各項：
- (a) 處理衝突－透過使用主要表現指標為管理工具，籌劃人及執行人可利用相同指標衡量業務的成就，減少產生角色衝突。
 - (b) 配合作出變動的需要－透過分析業務的基本趨勢，可使用過去表現突顯作出變動的需要，提高業務接受轉變的能力。追溯基本條件亦可衡量任何組織變動的成就。
 - (c) 有效通訊－透過集中基本業務條件相同的計劃及執行角色。
 - (d) 具有良好的招聘政策及人力資源管理，在工業關係及工作健康及安全等事務上遵守法律。
 - (e) 根據主要表現指標提供適當的獎勵制度，讓員工主動關注對籌劃人重要的某方面。
 - (f) 為員工提供適當的培訓及個人職業發展。

4.6 領導

- 4.6.1 領導風格不一，要具體界定領導絕非易事。家族業務的共同特色是以家長式統治。領導風格或需因應業務發展而作出更改，領導的主要特性分為工作主導及僱員主導兩方面。
- 4.6.2 管理涉及分配工作、指揮及監察表現、授權及處理衝突，亦包括激勵及促進員工團隊精神，因此需要有效的通訊，不論是正式的或非正式的。再者，有效監

察主要表現指標亦可營造一個「不作驚人之舉」的領導風格，使籌劃人及執行人之間達致更為和諧協調的工作關係。

4.6.3 在現代社會中，中小企越來越需要良好的公共關係，並需發展良好的商業實務標準。領導涉及注重社會責任，這方面可以從優秀的企業管治中反映出來。

4.7 監察

4.7.1 管治是關於進行有效的監察。以主要表現指標管理讓執行人擁有自主權經營業務，而籌劃人則基於已制定監察系統，能察識偏離業務計劃的情況，使籌劃人無後顧之憂。

4.7.2 監察包括：

- (a) 設計生產/營運系統及管理資訊系統，這些系統在上文討論主要表現指標時已詳盡闡釋。
- (b) 計劃及監察決定。
- (c) 貨品及服務的品質管理。
- (d) 量度僱員的生產力。
- (e) 透過以下各項進行財務監察：
 - 制定預算過程。
 - 財務報表。
 - 存貨控制。
 - 內部及外部監察。
 - 帳目審核。

4.7.3 上述五項監察種類中，最基本的便是財務監察。董事及經理必須維護中小企的償債能力，否則，他們便會冒著承擔個人法律責任的風險。有關基準的相同準則在應用於財務管理時同樣有效。

4.7.4 財務指標通常會與營運標準重疊，在上文的食肆例子中可見一斑，即每位顧客的平均消費或每餐的平均銷售成本同為營運成績的財務指標。正如上文提及，怎樣監察業務並無任何限制或定義。應視乎不同的業務設計出最有效用的監察機制。不過，正如上文提及，為了達致最具效能的監察，還須依循一些基本準則，包括：

- (a) 反映業務計劃的整體策略。
- (b) 著重經理對策略重點的日常決策。
- (c) 識別業務何時偏離策略重點或在策略重點的表現較為遜色。
- (d) 就業務在策略重點的健全性向籌劃人及執行人提供「簡要」解釋。
- (e) 能輕易收集及衡量。
- (f) 被理解為表現的指標，但非絕對指標，故只為指示需要注意的地方而設，非為引發自動回應。
- (g) 持續進行衡量及檢討，即按其性質每星期、每月、每季或每年衡量及檢討。

4.7.5 在縱向關係中可達致上述所有準則，讓家長式領導人物維持對業務的整體監察，但仍可讓初級員工擁有高度獨立性，有助刺激業務增長。鑑於有效的主要表現措施帶來更大程度的信心，故強而有力的監察機制實際上可增強初級員工的獨立性。

附錄 I

法律要點及規管背景

本部份指引的目的是摘錄主要的法律條文作為指引，並非旨在提供法律意見，亦不應作為法律意見加以倚賴。

大部份參與調查的中小企屬獨資經營，這反映所採樣本的特性，而並不代表獨資經營業務的重要性。在抽取的調查對象中佔次要比重的是合夥經營和公司，其中公司所佔的數目又稍多於合夥經營。本部份將首先載列有關獨資經營的資料，然後是合夥經營，鑑於公司固有的複雜性和經濟重要性，最後才更為詳細地討論公司的情況。

A. 獨資經營的中小企

1. 獨資經營是指單獨由一名人士擁有，在向稅務局局長登記為獨資經營後獲發商業登記證的中小企，由於開辦成本低，在香港非常普遍。不少參與調查的中小企屬獨資經營，它們從事各行各業，而除非所從事的業務須要申領牌照或是一門專業，否則獨資經營者經營業務所須辦理的手續並不多。獨資經營須遵守一般商業規例，如稅務法律、消費者保障、衛生及安全以及僱員補償等法律。中小企無須提交經審核帳目。

除上述者外，以獨資經營方式成立業務的相關規定並不多。

2. 以獨資經營方式經營業務有其優點，主要的優點計有：
 - (a) 具獨立性。
 - (b) 雖然必須遵守適用法律，但業務的經營成本相對較低，運作相對較容易。
 - (c) 稅後純利一般全歸獨資經營者所有。
 - (d) 具靈活性。
 - (e) 無須公開業務資料。
3. 獨資經營亦有其缺點，主要的缺點計有：
 - (a) 須對業務招致的債項承擔無限責任。

- (b) 經營期會隨獨資經營者退休而結束，除非獨資經營者能夠把業務作為持續經營的業務出售。
- (c) 可獲取投資資金的途徑有限。
- (d) 需要倚賴他人，特別是專業人士的意見。

B. 合夥經營的中小企

1. 兩名或以上人士經營業務，可採用合夥形式。合夥經營是指由兩名或以上人士向稅務局局長登記為合夥人所擁有的業務，由於開辦成本低，在香港非常普遍。雖然如此，合夥經營涉及一定程度的個人責任風險。在香港，合夥經營受《合夥條例》規管，該條例是以合約及代理原則為基礎，把普通法和衡平法編纂為成文法則。
2. 《合夥條例》訂明合夥是指以盈利為目的共同經營業務的人士之間的關係。
3. 《合夥條例》中訂有關於擁有財產和分享利潤產生合夥關係的規則，這與本部份的討論無關，只有助於界定一項合營業務是否構成合夥經營。如屬合夥經營，合夥人的職責由《合夥條例》清楚界定。合夥協議或契約中必須清楚列明擬就《合夥條例》項下的情況(如分攤利潤)作出的變化，否則該條例中的有關規定將自動適用。
4. 每名合夥人有權令商號受日常業務過程中的事項約束。合夥經營並非一獨立法律實體，而只是合夥人的併合，每名合夥人須共同承擔合夥經營的債項，並共同及各別承擔一名合夥人干犯的錯誤，合夥人的責任不局限於合夥經營的資產，甚至須以個人財產承擔責任。

合夥人的權限可以在內部限制，但若要此限制對外具有效力，則必須向債權人發出通知，在可能情況下，須獲債權人明文同意。

5. 就內部管治而言，如無相反協定，下列規則適用：
 - (a) 平均分享利潤及分擔虧損。
 - (b) 有權就代表合夥經營招致的債務獲得彌償。

- (c) 平等參與管理。
- (d) 未經一致同意不得接納新合夥人。
- (e) 遇有分歧以大多數通過的決定解決，但未經一致同意不得變更合夥經營業務性質。
- (f) 無權以大多數通過的決定迫走合夥人，除非明文載有此項權利。
- (g) 每名合夥人必須提供真實帳目。
- (h) 每名合夥人如未經其他合夥人同意而從合夥經營、其財產、名稱或聯繫獲取私人利潤，必須作出交待。
- (i) 每名合夥人不得與其商號競爭。

大部份合夥經營訂有書面合夥經營協議，當中可能更改若干上述管治規定。

- 6. 合夥經營可以藉通知或期滿或法院命令解散，合夥人去世或觸犯法律亦會終止合夥經營。
- 7. 專業業務的合夥經營亦受適用於特定專業的法例及自律規例所規管。

C. 公司形式的中小企

1. 法人的涵義

1.1 擁有本身財產及權力的獨立法律實體

在法律上而言，有限或無限責任公司是與其擁有人、經理、經營者、僱員及代理分開的獨立存在法律實體，有本身的財產、本身的權利和本身的責任。公司的資金和其他資產屬公司所有，必須為公司而使用。

公司擁有與個人相同的法律和經濟權力，包括：

- 擁有和出售財產及其他資產的權力。
- 訂立合約的權力。

- 起訴和被起訴的權力。

公司一經在公司註冊處註冊後，即擁有獨立法律地位、產權及責任，直至從登記冊除名為止。

1.2 股東的有限責任

公司的股東無須(以股東的身份)就公司的債項負責，股東的唯一責任是在被催繳時向公司繳付其股份的任何未繳股款，但此項限制可能受其他法律及第1.3和1.4條討論的商業慣例影響。

1.3 公司債項的個人責任

參與經營公司業務的一方蓄意欺詐債權人或有其他蓄意欺詐目的，在公司清盤時可能須就公司招致的債項承擔責任。

因公司董事違反對公司的職責而令公司蒙受任何損失，該董事須就此向公司作出賠償(請參閱7.3.2)。

1.4 董事作為擔保人／以個人資產作償還保證的責任

按商業慣例，向公司提供融資或信貸的銀行或任何人士，可要求公司董事：

- 就公司的債務提供個人擔保；及
- 以其房產或個人資產提供若干形式的償還保證，保證公司履行其債務。

採取此類償還保證非常普遍。

舉例而言，公司董事可能被銀行要求以其財產設定按揭，作為公司償還貸款的保證。如公司不按與銀行的協定償還貸款，董事可能失去用作抵押的財產。

1.5 持續存在

即使公司一名或以上的股東或董事出售其股份、身故或離開公司，公司仍持續存在。

1.6 公司內部管理規則

公司設有公司組織章程大綱及細則。公司組織章程大綱(「組織章程大綱」)規定公司與外界的關係。公司組織章程細則(「組織章程細則」)規定公司內部的管理，這些規則相等於兩項協議，其一是公司股東之間的協議，另一是股東與公司之間的協議。

香港法例第32章《公司條例》附表一的A表(「A表」)載有一套關於公司內部管理(如委任、會議等)的基本規則，除非組織章程細則予以摒除或修改，此等規則對公司適用。

1.7 公司如何行事

公司是法律下的產物，並非一個存在的實物，必須透過自然人行事。公司可授權個別董事、公司秘書、公司僱員或代理，訂立對公司具約束力的合約。在若干情況下，公司會受若干人士的作為或不作為所約束(請參閱1.8)。

1.8 董事

公司董事負責管理公司的業務。在一般情況下，董事可行使公司一切權力，惟法律或公司的組織章程細則條文(如有)規定公司在股東大會上行使的權力除外。

法律載列有關召開及進行董事會議的規則，董事必須保存董事決議及會議的書面紀錄。

董事通過董事會決議的方式有二：

- 在會議上；或
- 由全體董事以書面決議紀錄及簽署的董事的一致決定。

1.9 股東

公司由公司的股東擁有，但公司在法律上是獨立存在，公司的資產屬公司而非股東所有。

股東可藉通過決議作出有關公司的決定，而決議通常是在會議上作出。決議有普通或特別決議，普通決議須由有權在股東大會上投票並親自或委派代表投票的股東以過半數通過，特別決議須以不少於四分之三的大多數通過。下列事項須以特別決議形式通過：

- (a) 更改宗旨(第8條)。
- (b) 更改組織章程細則(第13條)。
- (c) 由一家無限期公司重新註冊為一家有限公司(第19條)。
- (d) 更改公司名稱(第22條)。
- (e) 更改組織章程大綱內原應載列於組織章程細則的條件(第25A條)。
- (f) 非上市公司提供財務資助以購入本身的股份(第47E條)。
- (g) 上市公司提出全面收購建議購回本身的股份，導致根據第168B條及附表13強制股東出售其股份，以及並非在市場購買或全面收購的回購(第49Ba條)。
- (h) 非上市公司購回本身的股份(第49D條)。
- (i) 待確定的回購合約(第49E條)。
- (j) 解除回購合約(第49F條)。
- (k) 私人公司從資本中撥款贖回或購回本身的股份(第49L條)。
- (l) 削減公司股本(第58至63條)。
- (m) 免除董事職務(第157B條)：須參考2003年7月10日的2003年新《公司(修訂)條例》第28號，雖然該條例尚未生效，當中以經發出特別通知的普通決議代替特別決議。
- (n) 使董事的法律責任成為無限(第160條)。
- (o) 董事職位轉讓(第164(1)條)。
- (p) 公司被法院清盤(第177(1)(a)條)。

- (q) 公司自動清盤(第228(1)(b)條)。
- (r) 在自動清盤時授權清盤人接納股份作為出售公司財產的代價(第237條)。

公司股東通過決議的方式有二：

- 在會議上以所需的多數票通過；或
- 由全體股東以書面決議紀錄及簽署股東的決定。

召開股東大會須發出通知，除非在股東周年大會的情況下獲全體股東豁免或在任何其他會議的情況下獲持有95%有權出席並投票的股份的大多數股東豁免。

股東大會一般由董事會主席主持。

公司必須保存股東決議及會議的書面紀錄。所有特別決議及若干普通決議必須呈交香港公司註冊處存案。

1.10 公司以外人士可對公司作出的可靠假設

任何與公司有業務往來的人士有權假設公司具備法定權利進行該業務，除非明知或懷疑公司並無該權利。舉例而言，與公司交易的外界人士有權假設：

- (a) 在提交註冊處處長的通知內列明為公司董事或公司秘書的人士，已獲適當委任及獲授權可在其一般權限範圍內代公司行事；及
- (b) 被公司顯示為公司董事、公司秘書或代理的人士，已獲適當委任及獲授權在其一般權限範圍內代公司行事。

2. 中小企的一般公司架構

一般而言，私人股份有限公司是最適合中小企採用的公司架構。此類公司必須有最少兩名股東(但日期為2003年7月10日的2003年新《公司(修訂)條例》第28號將容許只有單一名股東的公司)，但股東人數不得超過50名(未計僱員股東)，並

且必須有兩名或以上董事(但在最近的修訂中可減至一名)。在香港，採用公開上市公司架構的中小企，股東人數並無限制。

3. 成立新公司

小型業務的經營者可購買「現成公司」或自行成立新公司。

3.1 「現成」公司

對小型業務經營者而言，從專門成立公司作出售用途的機構或從律師或會計師事務所購買「現成」公司(經已註冊但未有進行業務的公司)會較為方便。

3.2 成立公司

成立新公司必須向公司註冊處處長(「註冊處處長」)提交註冊公司的申請。

私人股份有限公司必須有最少兩名股東，但在新修訂條例生效後，將容許公司只有單一名股東。

任何申請註冊的人士必須向註冊處處長提交一份填妥的申請表格，列載若干資料，包括經已同意成為公司股東、董事或公司秘書的每名人士的詳細資料，並且必須隨附公司組織章程大綱及細則。

公司經註冊處處長註冊後即存在。

3.3 在公司註冊前訂立的合約

公司可追認在註冊前由他人代公司或為公司的利益訂立的合約。如公司不追認合約，訂立合約的人士可能須就此承擔個人責任。

3.4 首任股東、董事及公司秘書

在公司註冊申請表內列明同意作為公司股份認購人、董事或公司秘書的人士，即成為公司註冊時的股東、董事或公司秘書(視屬何情況而定)。

一名人士可同時擔任公司的董事及公司秘書。

有關董事的詳情參閱7.1及7.2，有關公司秘書的詳情參閱7.6，有關股東的詳情參閱8.1。

3.5 發行股份

公司的組織章程細則可訂明，公司在發行新股份前，必須首先按股東的持股比例提呈現有股東認購。公司可按其訂定的價格發行股份。

3.6 註冊辦事處

公司必須在香港設有註冊辦事處，並且必須通知註冊處處長辦事處的地址，每當更改註冊辦事處必須把新地址通知註冊處處長。設立註冊辦事處的目的，是用以接收送交公司的所有通訊及通知。

公司註冊辦事處更改地址，必須通知註冊處處長。

3.7 公司保存的登記冊

公司必須保存登記冊，包括股東登記冊及押記登記冊。公司必須把登記冊存放於：

- 公司的註冊辦事處；或
- 公司的主要營業地點；或
- 辦理登記冊的登記工作的地點（不論是公司或他人的處所）；或
- 經註冊處處長批准的其他地點。

3.8 股東登記冊

公司必須在股東登記冊內保存下列資料：

- 股東的姓名及地址；及
- 個別股東持有的股份詳情。

3.9 押記登記冊

如公司向銀行、商業債權人或任何人士提供公司不論在香港境內或境外的資產作為償還保證，必須保存登記冊。押記分固定或浮動押記，固定押記涉及特定

資產，浮動押記涉及「浮動」的資產，如商品存貨，直至變為固定押記為止，此轉變通常是由於清盤或委任接管人造成。

4. 公司成立後的持續責任

《公司條例》及其他法律對公司本身及公司的董事及公司秘書賦以各種責任，下文將討論《公司條例》賦予的較重要責任。

4.1 公司名稱的使用

公司名稱必須在公司所有對外公開的營業處所展示(包括其註冊辦事處)。公司名稱必須加於：

- 其若干公開文件，如信函、通知、發票、收據及其他刊物；及
- 其支票及可轉讓票據；及
- 提交註冊處處長的所有文件；及
- 其公章。

4.2 周年報表

公司必須向註冊處處長提交周年報表，當中載列的資料如下：

- (a) 公司名稱、其註冊編號及商號名稱(如有)。
- (b) 公司類別。
- (c) 註冊辦事處地址。
- (d) 報表日期。
- (e) 如股東登記冊或債權證持有人登記冊並非存放於註冊辦事處，存放該等登記冊的地址。
- (f) 如公司有股本，有關股東及股本及現有股東持股數額(如有)的詳情。

- (g) 如公司無股本，公司的股東人數（除非註冊的股東人數無限）。
- (h) 與須向註冊處處長登記的所有按揭及押記有關的公司債務金額。
- (i) 董事及秘書的詳細資料，以及在報表日期須載入董事及秘書登記冊的任何其他人士的詳細資料。

4.3 年費

公司必須在提交周年報表時向註冊處處長繳付年費。

4.4 向註冊處處長作出的更改通知書

公司如發生若干基本變化，必須通知註冊處處長。下表載列該等通知規定。

通知規定

如…	公司必須通知註冊處處長有關的更改
1. 公司發行股份	配發後8星期內
2. 公司更改其註冊辦事處或主要營業地點的地址	更改後14天內，於2003年《公司（修訂）條例》第28號所作的新修訂生效後將改為1個月
3. 公司更換董事或公司秘書	更換後14天內
4. 公司董事或秘書更改姓名／名稱或地址	更改後14天內
5. 公司設定若干類別的押記	押記設定後5星期內

5. 公司的權力劃分

- 5.1 公司的最終權力歸股東所有，股東對公司的控制程度視乎在股東大會所須進行的事宜及進行的方式而定。普通決議須以過半數通過，特別決議須以四分之三大多數通過，而一致通過的書面決議可代替會議。
- 5.2 當2003年《公司(修訂)條例》第28號的新修訂生效後，股東可藉發出特別通知後經普通決議辭退董事。股東可藉出售股份而在一項收購中出售公司的控制權，公眾公司的收購事項受證券及期貨事務監察委員會施行的《公司收購及合併守則》監管。

大部份組織章程細則明文把公司的管理權劃歸董事會，而董事會按大多數票通過的決定運作，除非組織章程細則訂有否決的特別權力。股東大會只有在特殊情況下方可干預公司的管理。

- 5.3 上述特殊情況指董事會出現僵局或無有效的董事會，追認缺乏授權的行為，或根據法定權力辭退董事，或更改公司的組織章程大綱及細則。
- 5.4 董事會通常會轉授公司的管理權予董事總經理(行政總裁)，其在某些情況下須受制於剩餘控制權。較大型公司的董事會之下通常設有委員會。

6. 董事會的職責

在法律上並無十分清楚地界定董事會的職責，但第82條A表假設董事會負責管理或監管公司的管理事宜。企業管治常規詳見第4章。

7. 公司董事及公司秘書

7.1 可出任董事的人士

董事須為年滿18歲的個人。

董事必須以書面表示同意出任董事職務，公司必須把同意書連同委任通知送交註冊處處長。

《公司條例》第2條界定董事為包括任何擔任董事職位的人士而不論其職稱。雖然此項定義不及英國和其他司法管轄區寬廣，但已經足以涵蓋某些未有被正式委

任的人士。在2003年《公司(修訂)條例》第2條生效後，該定義將延伸至幕後董事。幕後董事指董事或大部份董事慣常按其指引或指示行事的人士，但不包括只提供專業意見的人士。然而，此等定義不適用於僱員。

法院可禁止某人擔任董事或以其他方式參與公司的管理，舉例而言，基本上違反了《公司條例》的人士。

已被褫奪資格的人士參與公司若干事務時，須獲法院准許。

一般而言，董事可向公司發出辭任通知，辭任董事職務。公司必須把董事辭任事宜通知註冊處處長，辭任的董事亦可通知註冊處處長。

7.2 委任新董事

股東可藉股東大會決議委任董事。董事會通常有權根據組織章程細則填補臨時空缺。

7.3 董事職責及責任

7.3.1 在公司業務管理(請參閱1.7)上，每名董事根據《公司條例》及判例法須承擔廣泛的職責。若干較重要的職責如下：

- (a) 真誠行事。
- (b) 符合公司最佳利益行事。
- (c) 避免公司權益與董事權益的抵觸。
- (d) 以應有的謹慎、勤勉及技巧行事。
- (e) 避免欺詐交易。
- (f) 如公司清盤，向清盤人報告公司的事務。

- (g) 如公司清盤，向清盤人提供協助(舉例而言，向清盤人提交董事擁有的任何公司紀錄)。

個案十一：Kishimoto Sangyo Co Ltd訴Akio Oba

在Kishimoto Sangyo Co Ltd訴Akio Oba [1996] 2 HKC 260的案例中，O是KS的董事總經理，並代表KS與一家台灣公司洽談重大合約，他其後辭任，並加入另一家公司，代表此公司與該台灣公司洽談同一合約。上訴法庭推翻高等法院的判決，認定此並非屬於KS勝券在握的業務機會，最多只是可能爭取到的業務機會，O因而並無違反職責。此為一項寬厚的判決，海外司法管轄區一般對行政人員會較嚴格。

7.3.2 董事未能履行其職責：

- 可能犯有刑事罪行；或
- 可能須承擔個人責任，補償公司或其他人士蒙受的任何損失或損害；及
- 可能被禁止管理公司。

7.4 禁止貸款予董事

第157H條訂明基本上禁止貸款予公司董事或公司的控股公司，此項禁止貸款規定亦延伸至為貸予董事控制的公司的貸款提供擔保及償還保證，違反此等規定可能須承擔民事及刑事後果，而第157H條項下的例外情況有限。禁止貸款規定延伸至上市公司董事的聯繫人。

7.5 2003年《公司(修訂)條例》(在生效後)將清楚訂明可向董事提供的彌償保證範圍，並准許公司在特定情況下為高級人員及核數師投買責任保險。董事及高級人員保險在香港尚未普遍，但毫無疑問將因此項改革而增加。

7.6 公司秘書

7.6.1 公司必須設有公司秘書。公司秘書由董事委任，必須年滿18歲，並一般在香港居住。

- 7.6.2 公司秘書必須以書面同意擔任公司秘書職務。公司必須保存同意書，並通知註冊處處長有關的委任。一名人士可同時擔任公司董事及公司秘書。
- 7.6.3 在一般情況下，公司秘書可向公司發出書面辭任通知，辭任公司秘書職務。公司必須把公司秘書的辭任通知註冊處處長，辭任的公司秘書亦可通知註冊處處長其已辭任。
- 7.6.4 根據《公司條例》，公司秘書有特定的責任，包括有責任確保公司把公司董事及公司秘書身份、姓名及地址的更改通知註冊處處長，以及確保公司提交周年報表。

公司秘書的責任在公司撤銷註冊後仍可持續。

8. 股份及股東

私人股份有限公司必須有股本及最少兩名股東。當2003年《公司(修訂)條例》第28號的新修訂生效後，將准許單一股東公司。如公司無任何股東，註冊處處長可向法院申請把公司清盤。

8.1 成為股東及不再為股東

一名人士可藉若干方式成為公司股東，其中包括：

- 該人士是在組織章程大綱內簽署的認購人。
- 公司向該人士配發股份。
- 該人士從現有股東購買公司股份，而公司登記該項轉讓。

一名人士可藉以下方式不再成為股東：

- 該人士出售於公司的所有股份，而公司登記股份的轉讓。
- 公司購回所有該人士的股份。

8.2 股份類別

公司可有不同類別的股份，最普遍的有普通股和優先股。一類股份與其他類別股份的分別在於股份所附的權利及限制。

8.3 股東會議

8.3.1 董事有權召開全體股東會議或只限於持有特定類別股份的股東會議。

8.3.2 股東持有可在公司股東大會上投票的最少2.5%票數，即有權自行召開及舉行會議或要求董事召開及舉行會議。會議可定期舉行，或舉行以議決有關公司管理或業務的特定問題。

8.3.3 《公司條例》載有關於股東大會的規則。

8.3.4 法律強制公司須舉行股東周年大會。其他股東大會可由董事、股東、核數師、法院、破產管理署署長及公司清盤人召開。

8.3.5 會議一般須有十足法定通知，除非有關規定根據第114(3)條獲所需的大多數豁免。此外，根據2000年採納的新訂第116B條，現可無須召開會議通過決議，由全體股東簽署的一致書面決議取代。

8.4 投票權

不同類別的股份可附有不同的股東會議投票權。在該等不同權利規限下，根據A表第64條，在舉手表決時每名股東有一票，在以投票方式表決時每持有一股有一票。

8.5 購買及出售股份

一名股東可出售其股份，但出售須不違反公司的組織章程細則(如有)。A表第24條規定董事可酌情拒絕登記股份轉讓。

9. 簽署公司文件

9.1 公司簽署、履行及以其他方式處置合約的權力，可由根據公司授權代表公司行事的個人行使。公司處置合約可無須使用公章，除非需要訂立契約。

9.2 根據A表第114條，公司可蓋章簽立文件，並由下列人士簽署：

- 公司兩名董事；或
- 董事及公司秘書；或
- 董事就此目的委任的任何人士。

9.3 如文件具有契約的效力，應明示為一份契約。公司須置有公章，公章必須以可閱讀的字體顯示公司名稱。公章相當於公司的簽署，可用於按揭等重要公司文件。

10. 為公司運作提供資金

10.1 股東可藉借款予公司或承購公司其他股份，為公司運作提供資金。除向其本身僱員或股東籌集資金外，私人公司不得從事任何公開集資活動，除非已全面符合有關法律規定。

10.2 公司亦可向銀行及其他金融機構借取款項。

10.3 任何向公司借出款項或提供信貸的人士，可要求以公司的資產設定按揭或押記，作為公司履行其責任的保證。

11. 股東回報

股東可以多種方式提取公司的款項，但必須在公司符合其組織章程細則、《公司條例》及所有其他有關法律的情況下。如公司支出款項的方式導致公司不能付還其到期債項，董事可能須負責：

- 支付補償；及
- 刑事罰款。

11.1 股息

股息是從公司稅後利潤撥付股東的款項。根據組織章程細則，除非有相反的特別規定，公司是否派付股息由董事決定。

11.2 購回股份

在符合適用法律的規限下，公司可向股東購回股份。

11.3 清盤時分派剩餘資產

如公司清盤，而在付還所有公司債項後有任何剩餘資產，剩餘的資產將按股份附有的權利分派予股東。

12. 年度財務報告及審核

12.1 財務紀錄

根據《公司條例》，所有私人公司必須保存充份的財務紀錄，用以紀錄及解釋其交易及財務狀況，及編備和審核真實兼公平的財務報表。

12.2 編備年度財務報告及董事會報告

《公司條例》規定公司編備年度利潤及虧損報表和資產負債表及董事會報告（關於公司的運作、分派或建議的股息、已發行的購股權等）。

12.3 私人公司帳目

12.3.1 如全體股東於每一財政年度以書面同意，若干私人公司可豁免遵守多項會計規定。

12.3.2 以上所述不適用於下列私人公司：

- (a) 有任何附屬公司或為根據《公司條例》註冊的另一公司或一家現有公司的附屬公司。
- (b) 經營銀行業務並持有根據《銀行業條例》授出的牌照。

- (c) 是根據《證券及期貨條例》註冊的交易商。
- (d) 經營任何保險業務(僅作為代理除外)。
- (e) 以交易及商業方式接受貸款，惟根據涉及債券及證券發行的條款除外。
- (f) 擁有及營運船隻或飛機，以從事香港與其他地方之間的貨物運輸(第141D(3)條)。

12.3.3 即使獲豁免私人公司亦必須妥為保存帳簿及編備符合《公司條例》附表11的資產負債表連同基本的董事會報告。上述各項必須經核數師報告認證。

13. 公司內部的分歧

13.1 少數股東面對的特別問題

如公司事務進行的方式不公平地損害整體股東或部份股東，作為當事人的公司股東可享有補償。舉例而言，法院可以命令公司清盤或委任接管人或由其他股東作出收購。法院並可命令公司本身購回一名股東的股份。

個案十二：Yun Jip Auto Services Ltd訴Yuen Sau Fai

被投訴的行為包括擾亂公司業務和竊取公司款項。高等法院和上訴法庭判定上述行為影響其部份股東的權利和權益，股東有權要求補償。Yun Jip Auto Services Ltd訴Yuen Sau Fai [1990] 1 HKC 20。其他行為包括不支付合理股息。

13.2 出售股份

公司股東如擬中斷其與公司的關係，可決定出售其股份。然而，股東未必能夠即時出售其股份，特別是如股東擬把股份售予並非現有股東的人士。股東在此情況下可能面對的困難包括：

- 根據組織章程細則，董事可酌情拒絕股份的轉讓；及

- 公司的組織章程細則內有關轉讓股份的限制(如有)。

在符合適用法律的規限下，可要求公司本身購回股份。

14. 有財務困難的公司

14.1 監察償債能力

法院日漸確認監察償債能力作為董事責任的重要性，有關疏忽的現代案例通常以無償債能力告終。

14.2 欺詐及無償債能力交易

現行的成文法，只限於規管參與欺詐交易，香港法律改革委員會Insolvency Review曾建議把規管延伸至未能防止無償債能力交易，但至今有關條文尚未制定。然而，根據其他普通法司法管轄區的經驗，在有關疏忽的案例中，對無償債能力或接近無償債能力情況所採取的謹慎程度已日漸提高。

14.3 接管人

接管人或接管人兼財產接收管理人可藉法院命令或根據與有抵押債權人的協議委任，以接管公司部份或全部財產。一般而言，上述情況會在公司有財務困難時發生。舉例而言，可以因公司欠負有抵押債權人的款項過期未還而委任接管人。

14.4 清盤及分派

公司可以透過法院命令清盤或透過債權人會議自願清盤，或在公司股東通過特別決議的情況下自願清盤。

清盤人在下列情況下委任：

- 法院命令公司清盤；或
- 公司股東通過公司清盤的決議。

14.5 清盤人

清盤人的委任是管理公司清盤。清盤人的主要職能計有：

- (a) 接管公司資產；及
- (b) 釐定公司所欠的債項，並支付公司的債權人；及
- (c) 向股東分派在支付債權人後剩餘的任何公司資產（向股東的任何分派按其股份附有的權利作出）；及
- (d) 最後是撤銷公司註冊。

現行的發展趨勢是根據《公司條例》第193條委任臨時清盤人保護資產。

14.6 償付債項的次序

一般而言，持有公司資產作抵押的債權人會較其他無抵押債權人先獲還款，除非其抵押無效。

14.7 撤銷註冊

如公司停止營業或已清盤，其將保留在登記冊上直至被除名為止。公司一經從登記冊上除名，即不再存在。

15. 改革

2003年《公司（修訂）條例》（在生效後）處理的事項包括一人公司、私人公司只設一名董事、董事就其替任董事的責任、修訂董事貸款規定及彌償和保險規定以及少數股東的補償。此外，公司法改革常務委員會、證監會、財經事務局、庫務局與香港聯交所的建議目前仍在考慮中，其中多項改革建議很可能於短期內實施。

16. 海外公司

有大量香港公司是在海外司法管轄區註冊成立，在香港設立營業地點須要符合

本地法律及公司本身司法管轄區的法律。此外，在主板或創業板上市的公司必須符合各自的相關上市規則。

17. 在海外及中國經營的公司

在香港境外營運的中小企，必須符合當地有關經營業務及披露責任的法律，而在收帳方面有時會遇到實際困難。

香港中小企與中國通商所面對的主要問題計有：

- 1) 政府管制因地而異，部份地區對投資者的管制較為寬鬆。
- 2) 不同的法制和勞務慣例。
- 3) 對產權的保障尤其不完備，特別是在知識產權或某些情況下在權利執行方面。
- 4) 稅務及外匯管制制度。
- 5) 不同的管理文化及行業關係。
- 6) 不同的爭議解決方式。
- 7) 收帳及無償債能力的問題。

就第7點而言，過去多數要撇銷壞帳，但鑑於現時對無償債能力的改革、擔保法及實際可行的合同法的引入，加上中國法律專業的迅速發展，情況正逐步改善，未來在債項執行及重組方面的前景將更為樂觀。

18. 上市公司

- 18.1 上市公司可在主板或創業板上市，因此，上市公司須遵守主板或創業板的上市規則，當中部份規定明確針對企業管治問題。參見香港聯交所網站 www.hkgem.com/listingrules/features/e_main.htm 有關創業板與主板上市規則重要特點的比較。

18.2 經過廣泛諮詢後，目前香港聯交所正在草擬上市規則有關企業管治問題的建議修訂，處理下列事項：

- 以投票方式表決。
- 藉一般授權配售股份。
- 引入總資產測試。
- 須予通知交易。
- 關連交易。
- 獨立非執行董事的人數下限。
- 董事合約及酬金。
- 季度報告。
- 半年及年度報告。
- 最佳應用守則。

18.3 根據香港聯交所二零零三年一月十七日的新聞稿，香港聯交所將採取平衡及以披露為本的方針，規管發行人董事會的作業方式。最佳應用守則將包含兩層的建議，第一層將載列董事會的最低作業標準，第二層將為建議的最佳應用守則，作為指引供發行人參考。發行人將須在年報收錄有關企業管治的報告，並在報告中披露有關企業管治常規的資料。發行人亦須在企業管治報告中披露與最低標準的差異。

19. 調查結果反映的企業管治問題

我們的調查提出有關家族公司、私人公司及非上市公眾公司的管治認知問題，已在第2及第3章中載述。

20. 獨立非執行董事的職責

國際社會現行的企業管治趨勢是提倡上市公眾公司董事會委任獨立非執行董事，此類董事亦可在中小企董事會擔當有用的職能。

獨立一詞的基本定義，一般不包括擁有下列身份的董事：

- (1) 主要股東。
- (2) 僱員或前僱員。
- (3) 公司專業顧問。
- (4) 主要供應商或客戶。
- (5) 與公司有任何其他重要合約關係的人士。

委任獨立董事的一般優點計有：

- (a) 獨立監察管理層。
- (b) 以新觀點處理問題。
- (c) 聯繫。
- (d) 獲取外界資料。
- (e) 提高問責性。

缺點計有：

- (a) 部份並非真正獨立。
- (b) 在董事會內只屬少數。
- (c) 可投入公司事務的時間有限。
- (d) 缺乏對業務的深入認識。
- (e) 與股東的聯繫不足。

在中小企中，獨立董事可履行下列額外責任：

- (a) 爭議的仲裁人。
- (b) 補專業知識的不足。
- (c) 一般額外資源。

- (d) 聽取事實。
- (e) 獨排眾議，設想最壞的情況。
- (f) 推動改變。
- (g) 建立形象。
- (h) 建立關係網。

獨立董事的最終角色，是帶領公司遵守規則多於促進業績表現，雖然中小企委任獨立董事應有利於其業務發展。

D. 關連公司、集團及其他法律架構

1. 中小企可以是單一公司或公司可與獨資經營或合夥經營相關。較普遍的情況是法團形式的中小企以集團方式運作，母公司或控股公司持有一家或以上附屬公司的多數股份或控制一家或以上附屬公司的董事會。
2. 在某些情況下並無一個正式的集團，而是全部或重大部份由同一擁有人擁有的一連串關連公司，區別兩者的重要性主要在於帳目，集團有綜合帳目。
3. 公司亦可以與自然人或其他公司合夥或合營，部份(但並非全部)合營企業會被視為合夥經營，但在某些行業如從事資源行業，合營方會在文件辦理上採取步驟，避免合夥關係，主要是為了稅務理由。

主要管治問題計有：

- (a) 在一個正常集團，母公司董事會對附屬公司行使控制權的程度。
- (b) 在進行公司間的關連交易時，可能涉及違反董事責任及損害有關公司的少數股東或債權人。
- (c) 在合夥經營或合營企業的情況下，合夥人或合營方相互間可能存在受信關係，合夥經營或合營企業可能形成絕對的效忠責任，以避免利益衝突。

在(a)的情況下，如母公司積極參與附屬公司的業務，可能會被視為幕後董事或被視為交易的主事人，這樣可令該母公司須對附屬公司的債權人承擔責任。

在(b)的情況下，包含向聯繫人提供財務利益的關連交易可能引致違反董事責任。

在我們的調查中，30%的家族式中小企擁有超過一家公司，且多為獨立實體而非集團成員。在私人公司中，73%並無回應，但餘下者均涉及超過一家公司，分辨擁有權模式並不容易。一如所料，非上市公眾公司及上市公眾公司涉及較多公司，但分辨擁有權模式同樣困難。擁有一群公司卻又並非以一個法定集團的方式存在，令情況更為複雜。舉例而言，該等公司可能並非以一個綜合經濟單位的方式運作。如該等公司由家族中不同成員擁有，很容易會進行一些對某一公司不利，但基於家族原因或另一公司的利益而進行的關連交易，此等交易可能損害少數股東或債權人。此外，如不組成一個法定集團，可能會喪失適當的稅務減免。

附錄 II

原則、協議及常規

A. 經濟合作與發展組織企業管治原則

根據1999年10月的經濟合作與發展組織企業管治原則，企業管治架構應：

1. 保障股東的權利。
2. 確保所有股東獲公平對待，包括少數及海外股東。所有股東應有機會就股東的權利遭違反而獲得有效糾正。
3. 確立依法建立的權益相關者權利，鼓勵公司與權益相關者之間積極合作，創立財富、職位及財務持續穩健的企業。
4. 確保就公司一切重大事項作出適時及準確的披露，包括財務狀況、表現、擁有權及公司的管治。
5. 確保公司的策略指引、董事會有效地監察管理層以及董事會向公司及股東負責。

B. 董事會的責任

董事會及管理層均明白本身的職責及責任非常重要，由董事會確認書面說明，清楚界定各人的職責及責任，是一項良好的慣例。責任的劃分因組織而異，視乎公司的規模、擁有權架構、複雜性及傳統而定，同時亦會受所涉及的人事影響。責任的劃分亦會隨時間轉變，在董事會對一位新行政總裁具備信心後，有可能會對其轉授更多權力，當危機出現時，董事會可能會採取較嚴格的控制。

上述書面說明可以按多種方式編製，如行政總裁的職務描述、董事會章程、轉授權力說明或董事會專責事務說明。後述者較簡單及具靈活性，其範例載列如下：

董事會專責處理的事務

1. 委任
 - 委任行政總裁。

- 委任或辭退董事會秘書。
- 委任高級管理人員。
- 董事會成員及委員會的職責範圍。

2. 董事會及高級管理人員

- 轉授權力予行政總裁。
- 確認組織架構。
- 批准報酬及獎勵政策。
- 批准高級管理人員報酬。
- 管理人員合約。
- 海外探訪批准。
- 批准繼任計劃。
- 披露利益衝突。
- 評估組織及行政總裁的表現。
- 評估董事會表現。
- 有關組織的管治事項。

3. 與成員及權益相關者的關係

- 安排股東周年大會及其他股東會議（如有）。
- 與法律規定的報告有關的事項。
- 建議董事提名以供成員選任。

4. 財務事宜

- 批准年度帳目及董事會報告。

- 批准會計政策。
- 批准內部審核方案。
- 有關借款或以資產設定償還保證的問題。
- 財資政策，如外幣及利率。
- 銀行戶口及簽署人。
- 接納審核報告，包括管理層的函件。

5. 業務策略

- 批准策略目標。
- 批准策略方案。
- 批准重大擴展或結業建議。
- 批准財政預算。
- 批准優先次序及表現指標。

6. 資本支出

- 批准資本支出預算。
- 批准優先次序。
- 批准……元以上的個別支出項目。

7. 樓宇租賃或購置。

8. 不包括於預算內的主要交易。

9. 涉及合法性或適切性問題的行動或交易。

10. 內部控制及報告制度

- 風險評估及保險。
- 風險管理政策，例如對沖。

- 批准公司政策，包括符合法律。
 - 批准報告制度。
11. 印章的使用。
 12. 超越批准限額的捐贈及贊助。

C. 董事會協議範本

雖然並無規定董事會須採納協議，但不少董事會認為此舉具有其價值，可協助董事了解其職責及有效履行其責任，亦有助新選出的董事習慣董事會的運作方式。

董事會協議範本

[公司名稱]的董事會成員同意採納下列協議的字面條文及精神實質並受其約束。各董事同意任何違反協議的董事將自行請辭，如該董事未有請辭，其他董事在下一屆選舉將不會支持該董事連任。

1. 確認責任及共同目的

1.1 董事明白及接納[公司名稱]是註冊成立為一家公司，而根據法律，董事有清晰的職責及責任：

- 真誠地以符合公司最佳利益的方式就適當的目的行事。
- 謹慎地行使董事的權力及履行董事的職責。

董事是對公司整體負上此等職責，而並非對任何個別成員或一組成員負上職責，即董事是單獨對[公司名稱]的成員負責。

1.2 [公司名稱]的成員轉授權力予整個董事會，作為一個委員會行使，而並無轉授任何權力予任何個別成員。因此，決定必須集體作出，成員受董事會的決定約束。

鑑於上文所述，除非個別董事接獲董事會特定授權，否則必須避免參與公司的日常管理、代表董事會作出陳述或協議，或以個人身份影響管理。

1.3 為董事會及公司整體的和諧和有效運作，董事同意將會真誠及以和諧的方式行事，確認及承認良好團隊工作的重要性。

2. 對董事的期望

2.1 董事確認有責任對[公司名稱]及董事會忠誠，並同意在董事會會議室以外與其他人士聯繫時，將會支持董事會決定的字面條文及精神實質。

2.2 每位董事有法定責任，不得為本身或與其有連繫人士的利益而使用以董事身份獲取的資料。董事會同意，因作為董事會成員而獲取的資料，除經董事會整體決定外，不應披露。董事會必須對董事會的議程、文件、會議紀錄及討論保密。

2.3 董事不得作出有可能損害公司聲譽的行為。

2.4 董事有權及有責任適當考慮所有提交董事會的事項。因此，他們出席董事會會議非常重要，只有在無可避免的情況下方可缺席。董事亦應在每次會議前適當考慮董事會的文件及其他有關資料。

2.5 董事有權及有責任在董事會會議上提出有重大關係的事項。為使此等事項可適當地討論，管理層和其他董事須獲給予考慮時間，董事亦應及時把有重大關係的事項告知主席，把事項加入議程。

2.6 董事在董事會會議上應持坦白及開放的態度，並提出疑問、要求資料及提起爭議。董事確認，遇有意見分歧時，應盡一切努力解決爭議和避免分歧。董事有權請辭，但如選擇留任董事會，即受董事會集體決定所約束，可能須就此負上法律責任。

- 2.7 新任董事應按隨附的附表所載完成入職培訓計劃。
- 2.8 所有董事應持續跟進公司及董事會事務的最新資料。
- 2.9 每位董事有法定責任，在知悉任何重大利益衝突時盡快申報，並退出其有重大利益衝突的事項的討論及決定，除非無利益衝突的董事議決董事應可無須退出。董事同意在知悉任何實際或潛在衝突時盡快，〔有可能時在提出有關事宜的會議開始前，〕把該等衝突通知主席，並退出任何有關的討論，除非被邀請留下。
- 2.10 董事會的效力，部份有賴其委員會的運作。董事明白委員會工作可能構成一定的負擔，並同意盡可能公平合理地分擔此等工作。

3. 董事權利

- 3.1 為了妥為履行董事職責，董事必須有權確定其需要的資料，並及時獲得該等資料。〔董事會可能會訂明董事會文件的表述方式，以及在開會前需要多少時間考慮該等文件。〕
- 3.2 個別董事有權從公司僱用的行政人員取得履行職責所需的資料，但如提出的問題及要求涉及重大工作量，可能會干擾管理，因此，董事同意，如對行政人員提出的問題需要進行特別工作方可回答，問題須以書面提出，並把一份問題送交主席及行政總裁。
- 3.3 由公司付款徵詢的外界專家意見，是向董事會整體提供，正常情況下應由董事會要求後經行政總裁安排。在特殊情況下，如一位或以上董事擬尋求特別意見，應向主席提出，由主席行使酌情權，安排取得意見，或可把事項提交董事會。如獲得此等意見，應提供給整個董事會。

4. 董事利益

- 4.1 董事有權享有委任函載列的報酬、費用及保險保障。董事應確保其本身，或其親屬或聯繫人士從公司獲得的所有其他重大利益，均向董事會披露，董事與公司間的所有合約亦應披露。

5. 董事會領導及主席的職責

- 5.1 董事會主席由董事會選出，其權力由董事會轉授。主席必須獲轉授足夠的權力，以管理董事會的事務、在履行事務時主持董事會，以及在董事會會議之間有效行事。除非董事會另行決定，主席對公司事務享有的權力，不會超越任何其他董事，因此，主席應按其相信為董事會預期的行事方式行事。
- 5.2 董事確認，如對董事會討論提出的意見簡短及切題，並以其他董事之前作出的意見為基礎，董事會的效力將可提高。主席負責主持董事會會議，董事必須對主席加以支持，以維持秩序及有效進行董事會的討論。
- 5.3 董事會將會向主席轉授足夠的權力及酌情權，以於會議之間有效代表董事會行事。
- 5.4 董事會將會定期檢討主席的表現，以向主席提供指引。

6. 公司秘書

- 6.1 公司秘書負有重要的職責，促使董事會適當及有效運作，並確保符合董事會的程序。主席及董事會在根據其受規管的規則及規例履行責任時，將會就應如何履行該等責任向公司秘書尋求指引。所有董事均應可獲取公司秘書的意見及服務，而其職位的獨立性應獲確認及支持。

D. 建議的董事委任函內容

1. 委任條款。
2. 預期用於董事會工作的時間。
3. 董事的權力及職責。
4. 職位附有的特別職務。
5. 董事職位出現空缺的情況。
6. 參與的委員會工作。
7. 報酬及開支。
8. 退休金安排。
9. 彌償保證及保險安排。
10. 董事權益及任何可能引起利益衝突的事項的披露規定。
11. 規管董事買賣證券(包括任何資格股份)及相關金融工具的政策。
12. 入職培訓及持續專業發展安排。
13. 公司資料的保密及取用權利。
14. 公司組織章程大綱及細則副本。

委任函範例

[按每間公司的個別情況調整。]

致：[姓名]

本人謹代表[公司名稱]董事會致函邀請閣下接納委任，擔任[公司名稱]的董事。

按建議，在接獲閣下簽署的書面同意後，閣下將獲委擔任董事會的臨時職位，直至訂於[日期]舉行的來屆股東周年大會為止。董事會擬提名閣下在該大會上由股東選任，為期三年。在該任期結束後，閣下將有資格重選連任。董事會的組成會按年由提名委員會檢討，以確保董事會的成員符合股東的最佳利益。本董事會的一般慣例是董事不會出任超過三個三年的任期。

董事會定期舉行會議，通常在每月第三個星期二，為時約四小時。董事會每年舉行一次為期兩日的董事會年會，並會召開額外會議，處理緊急或重要事項。除非事先與主席協定，否則預期董事將出席所有董事會會議，並預期每位董事將參與最少一個董事會委員會。於最近數年，董事用於履行職責的時間平均為每年二十三日。閣下的委任並無任何特別責任。

此外，預期所有董事將參與一個持續專業發展計劃，包括每年巡視公司業務不少於四次。新董事預期將於就職前，完成一個正式入職培訓計劃，隨函附上一份標準計劃的詳情。閣下如擬安排任何額外參觀或簡介，請告知公司秘書[姓名]先生。

目前，董事報酬為每年XXX元，按月於期末支付，委員會工作或其他特別活動的額外酬金為XXX元。董事無退休福利，因履行董事責任而引致的開支，可提交書面申索以索回款項，該書面申索應送交公司秘書，並由主席加簽。

公司會對董事作出彌償，並支付董事及高級人員責任保險單的部份保費，隨函附上一份有關的安排。

董事同意受隨附的董事會協議約束，當中涵蓋的事項計有董事職責、保密責任、獲取由公司支付費用的專家意見、董事與公司行政人員的聯絡、利益衝突的處理及主席和公司秘書的職務。閣下應知悉，董事如違反協議，將須請辭。

隨函附上一份公司的公司組織章程大綱及細則、其他董事的簡歷，以及公司組織架構圖，以供閣下參考。

期望可於第一次會議上與閣下會面。

主席

E. 年度議程範本

在未來一年，董事會計劃處理下列事項：

1. 訂立方案及達成條件
 - (a) 檢討組織的策略方案及與管理層訂立目標和方針。
 - (b) 檢討經濟及競爭環境，協定財政預算建基的假設。
 - (c) 批准年度預算。
 - (d) 批准非財務表現指標及各指標的年度目標。
 - (e) 批准行政總裁的個人目標。
2. 監察公司、管理層及委員會的表現
 - (a) 檢討各申報期間的財務業績，與財政預算及過往期間作出比較。
 - (b) 證明公司的整體財務狀況。
 - (c) 比對非財務表現指標檢討業績。
 - (d) 接收及審議董事會委員會的報告並確認委員會的建議。
3. 向擁有人／股東匯報進度
 - (a) 編備年度及六個月財務帳目。
 - (b) 接收核數師報告及與核數師討論報告。
 - (c) 批准年度報告。
 - (d) 宣派股息。
 - (e) 製備董事會報告及聲明。

4. 檢討董事會政策及與之有關的表現

- (a) 董事會專責處理的事項。
- (b) 監察及匯報安排－董事會定期或不時需要的資料。
- (c) 計劃管理層的繼任及發展。
- (d) 報酬政策及常規，包括獎勵、退休金及僱員購股計劃。
- (e) 僱傭政策，包括招聘、僱員健康及安全以及反歧視。
- (f) 組織的行為守則及倫理標準。
- (g) 符合法律及其他外界規定及標準。
- (h) 風險評估及控制，包括保險政策。
- (i) 緊急應變或災難復原計劃。
- (j) 股東關係。
- (k) 客戶關係，包括產品質量、交付表現及投訴處理。
- (l) 信貸政策及債務處理，包括壞帳撇銷。
- (m) 公共關係及宣傳政策，包括公司形象。
- (n) 供應商關係，包括採購及投標政策及付款方式。
- (o) 會計政策，包括作出撥備。
- (p) 外匯管理。
- (q) 銀行戶口及銀行簽署人。
- (r) 捐獻及贊助。

5. 檢討行政安排

- (a) 安排董事會會議，包括電子會議規則。
- (b) 董事會委員會章程、安排及參與成員。
- (c) 檢討董事會、行政總裁及主席的表現。

F. 轉授權力

中小企須明文訂明下列權力轉授：

- (1) 管理層相對於董事會或獨資東主或合夥人的職責。
- (2) 行政總裁的權力。
- (3) 文件簽立。
- (4) 支票簽署及資金轉撥。

請參閱A表第82、83、87、104、109及111項規則。

G. 審核委員會章程範本

[公司名稱]董事會議決成立審核委員會，職權範圍如下：

1. 目的

- 1.1 協助董事會履行有關會計及申報慣例方面的責任。
- 1.2 改善公司財務及其他報告的可靠性及客觀性。
- 1.3 加強內部控制、風險管理及符合適用法律及規例的制度。

2. 職責及責任

- 2.1 在提呈財務報表予全體董事考慮前，代表董事會審議所有該等財務報表，並提供意見。

- 2.2 檢討公司的會計政策，考慮現行會計標準的適用性。
- 2.3 檢討外部及內部核數師的審核方案，包括兩者間的協調，並證明該等核數師勝任及適當。
- 2.4 檢討外部及內部核數師的審核結果，並證明管理層對審核建議的回應充份。
- 2.5 評估外部及內部核數師的獨立性及作用。
- 2.6 檢討公司的內部控制系統，包括所有電腦系統、並識別任何須留意的缺點。
- 2.7 檢討公司的風險管理系統，並證明已識別及評估所有風險，及已制訂適當的風險管理政策。
- 2.8 監察風險政策的實施情況。
- 2.9 審議提交監管機構而需董事會批准的所有報告。
- 2.10 檢討公司的管理資訊系統。
- 2.11 檢討公司的業務政策，並監管該等政策的實施。
- 2.12 監察公司對所有適用法律、規例、標準及最佳應用守則的遵守情況。
- 2.13 就公司會計或其他政策所需的任何變更向董事會提出建議。
- 2.14 就外部或內部核數安排所需的任何變更提出建議，包括核數師的委任及費用。
- 2.15 履行董事會不時轉授委員會的其他任務。

3. 成員

- 3.1 委員會由不少於三位經董事會委任的獨立董事組成，董事總經理須按成員要求出席每次審核委員會會議。
- 3.2 會議的法定人數為兩人，不足法定人數不得進行會議。
- 3.3 組成委員會的成員須每年由董事會檢討。
- 3.4 董事會須委任一位成員為審核委員會的主席。

4. 會議

- 4.1 委員會每年最少須舉行三次定期會議，在委員會主席或另一成員或核數師要求時須舉行其他會議。委員會應編製定期的會議時間表，以履行委員會的責任。
- 4.2 會議須正式進行，議程及支持文件須預先送交，並須編備會議紀錄。文件須按全體董事會會議的相同標準保存。委員會須決定會議的最短通知期，以及在會議前把委員會文件送交各成員的安排。
- 4.3 外部及內部核數師均有權出席委員會會議。
- 4.4 委員會成員可自行決定在不涉管理層及／或核數師下舉行會議。

5. 權力與獲取文件及意見

- 5.1 委員會有權要求外部及內部核數師以及為履行委員會責任所需的管理層成員出席會議，委員會有權要求獲得履行其責任所需的任何公司文件。
- 5.2 委員會有權獲取外界專業意見，包括另行就會計事項聽取意見，費用由公司支付。提出此要求的目的及費用須向董事會匯報。

5.3 助理公司秘書將擔任委員會的秘書。

6. 報告

6.1 委員會的會議程序須於會議紀錄內記錄，該會議紀錄須包括於每次委員會會議後的下一次董事會會議所編備的文件內。

6.2 審核委員會主席須於每次委員會會議後盡快向董事會提交有關每次委員會會議的口頭報告。

參考書目

- H. Bosch: *Conversations Between Chairmen* (1999)
- H. Bosch: *Conversations with a New Director* (1997)
- H. Bosch: *The Director at Risk – Accountability in the Board Room* (1995)
- Butterworths Hong Kong Company Law Handbook 4th ed* (2002)
- Sir Adrian Cadbury: *Corporate Governance and Chairmanship – A Personal View* (2002)
- California Public Employees Retirement Scheme, *Global Corporate Governance Principles*, www.CalPERS_governance.org/principles/international/global
- J. Carver and M. M. Carver: *Reinventing Your Board* (1997)
- 香港特別行政區政府政府統計處：香港統計數字一覽(2003)
- Ming-Jer Chen: *Inside Chinese Business* (2001)
- Corporations Act 2001 (Australia), *Small Business Guide*
- Credit Lyonnais Securities Asia: *Report on Emerging Markets* (2003)
- J. H. Farrar: *Corporate Governance in Australia and New Zealand* (2001)
- J. H. Farrar: "Developing Corporate Governance in Greater China" (2002) 25 *University of New South Wales Law Journal* 462
- Grant Thornton and the University of Hong Kong: *The Family and the Business Survey* (2002)
- Harvard Business Review on Corporate Governance* (2000)
- J. Harvey-Jones: *Making it Happen* (1998)
- 香港交易及結算所有限公司：有關企業管治事宜的上市規則修訂建議諮詢文件 (2002)
- 香港交易及結算所有限公司：有關企業管治事宜的上市規則修訂建議諮詢意見總結 (2003)
- 香港董事學會：“董事核心勝任要素” (2001), 香港董事學會會員手冊

- 香港董事學會： *董事指引* (1995)
- 香港董事學會： *獨立非執行董事指南* (2000)
- 香港公司法改革常務委員會： *關於第一階段檢討的建議諮詢文件* (2001)
- 香港公司法改革常務委員會： *企業管治檢討－關於第二階段檢討的建議諮詢文件* (2003)
- G. Kiel and G. Nicholson: *Boards That Work – A New Guide for Directors* (2003)
- McKinsey & Co: *Global Investors Opinion Survey* (2002)
- R. Monks and N. Minow: *Corporate Governance* (1995)
- F. Neubauer and A. G. Lank: *The Family Business. Its Governance for Sustainability* (1998)
- OECD Principles of Corporate Governance* (1999)
- M. Porter: *The Competitive Advantage of Nations* (1990)
- S. Gordon Redding: *The Spirit of Chinese Capitalism* (1993)
- P. Stiles and B. Taylor: *Boards at Work. How Directors View Their Roles and Responsibilities* (2002)
- V. Stott: *Hong Kong Company Law* 9th ed (2000)
- R. Tricker: *International Corporate Governance* (1994)
- 徐尉玲: “香港企業管治概覽” (2003), 香港董事學會會員手冊
- R. Ward: *Saving the Corporate Board – Why Boards Fail and How to Fix Them* (2003)
- World Bank: *Corporate Governance. “A Framework for Implementation”* (1999)