

【解牛集】— 刊於〈信報〉，2018年7月3日

儒學對獨立非執董醍醐灌頂

林君南

香港科大商學院會計學系高級講師

中國自開放改革以來，國內的公司法及證券條例均作了多次重大修改。隨著更多中國企業躋身全球百強企業榜，中國企業管治水平的發展委實一日千里。但傳統儒學揭示「苟日新、日日新、又日新」的睿智，說明任何制度都有不斷改進的空間。筆者關注上市公司的企業治理水平（corporate governance）問題，尤其是獨立非執行董事的職能，以及其專業技能、德性和獨立性對推動公司進一步發展所作出的貢獻。

非執董職能日益吃重

事實上，公司通過依賴人際網絡去物色獨立非執行董事的傳統方法，如今已無法應對當前對獨立非執行董事的條件需求；加上獨立非執董在監督和主導董事會的職能日益吃重，因而要求獨立非執行董事需要具備更多技能、良好的德性和高度獨立的辦事情操與精神，才能履行職務。對於這個發展趨勢，筆者以儒學文化作為參照系，分析儒學主張與獨立非執行董事職能之間的關係，以此突顯中西企業治理制度之間的相互作用，以及利用儒學文化來優化企業治理水平的有效性。

無可否認，中國企業的公司文化，與西方企業顯然有所不同。如何把中國傳統文化融和到現代公司的企業治理，以至其合規營運之中，使企業有力立足於商業世界競爭之林，目前愈來愈受到學界與業界的重視。

筆者於本文利用儒家提倡的思想與行為準則，據此來討論其與華資企業獨立非執行董事的關係。在進一步討論前，我們以「香港上市規則」提出獨立性的要素，作為探討起步點。事實上，我們必須不時對獨立非執行董事和執行董事作出培訓，以使公司進行妥善管理，最終可走上成功之路。近日中興通訊受到美國商務部嚴懲，一夜之間，經營陷入絕境，中興在合規經營上所犯的錯誤，適足殷鑑。

以身作則起示範效應

採用儒家學說去優化中國公司治理的水平，有其需要性與適用性，尤其在當前國內外激烈競爭環境為然，讓市場可以更有序地運行。由於儒家思想在中國植根與

發展逾三千年。根據文化適應理論、制度理論和路徑依賴理論（path dependence theory），儒家思想對董事們的影響，會較西方文化更有力和有效性。因此，儒家學說可以成為指導中企董事在管理上與獻策上的德性指南。

儒家的始創人孔子強調道德的重要性，以「仁」作為學說的核心，提倡以身作則和互惠之理。領導者必須是一個有德性的人，以仁德服眾，受到尊重，作出了以身作則的好榜樣，使下屬或追隨者受到薰陶而調節本身的行為。此外，互惠原則基本上蘊含了不去做有損別人的行為；也不希望別人也以此行為來對待自己，所謂「己所不欲，勿施於人」。因此，儒家這兩條德性原則，可以補充制度無法覆蓋的人類心靈世界，成為補充性的指導原則，使行為體作出自律。

可以說，在很大程度上，儒家思想的德性原則，比白紙黑字的法規條文更為根本，因為這是人們理解規制或其邏輯背後是否符合道德的鑰匙。

儒學與普通法不相悖

由於西方普通法體系發展相當迅速，因而討論西方文化可否影響到中國的公司治理體系，實在很有意義。對於把西方公司治理體系進行移植，按照文化擬合理論，我們不能盲目模仿其治理模式，作機械式貫注而不考慮到中國特定的社會文化背景。

中國的社會文化背景是以儒學為基礎。筆者認為，傳統的儒家價值觀與普通法規則是是一致的，兩者並不相悖。用儒學補充普通法其實並非筆者的創見和主張。反之，我們認同普通法的制度本質，不過，我們主張應該恢復儒家思想，以幫助解決持份者潛在的道德問題。根據路徑依賴理論，此舉能夠通過長期的政府政策和漸進的歷史發展來實現。有關中西企治理制度進行互動的細節，讀者可以參考筆者與吳世學教授合著的論文，於此不贅。

下文，筆者聚焦分析非執行董事在現代企業治理模式中的作用，並透過比較非執董的角色任務與儒學之關係作進一步探討。很顯然，我們應按部就班，一步一步推進，第一，在發展初階，企業首先在董事會引入執行董事制度；第二，長期而言，慢慢孵化並發展出其獨立性；第三，對執董和獨立非執董進行培訓，促進他們進一步對公司營運的貢獻。

INEDs 職能與儒學膺合

再看深一層，公司治理主要目的之一，是實現不同利益持份者之間的權力平衡。在西方企業治理理念中，獨立非執行董事在監察執行董事或會濫用職權方面，似

乎發揮出正面作用。通過在審計委員會、薪酬委員會和提名委員會等公司的不同委員會中之工作，獨立非執行董事能夠為企業提升治理水平做出貢獻。根據香港董事學會的《獨立非執行董事指南》報告，「『獨立』並不僅僅是符合清單要求那麼簡單。從設立『獨立董事』之目的來說，獨立是指一種展示其持久專業責任感的態度，甚至或特別是在壓力之下。在公理及法律上而言，每一位董事必須在任何時候都要對被委任的公司誠實、正直、公平，並且在整個過程中用自己的審慎、技能和勤奮對公司業務施以影響」。

換言之，根據香港董事學會所建議的董事職能，「你（董事）的貢獻甚至乎可以純粹是公司相信你提出客觀的意見而已。另外，你亦可主動地提出質疑及對董事會建議新的看法。為委員會服務，例如監察委員會，也都是一種監控管理的途徑」。因此，雖然獨立非執行董事被視為顧問，但由於目前商業世界的複雜性，我們期望董事能夠充分關注公司的事務，成為公司發展方向和策略的指引者。他們責無旁貸對執行董事犯錯之處作出警告，充份發揮監督的功能。

據此可以說，獨立非執行董事須具有高度的專業精神，能力，勇氣和誠信。正如「香港上市規則」所明示那樣，「應定期出席董事會及其同時出任委員會成員的委員會的會議，並積極參與會務，以其技能、專業知識及不同的背景及資格作出貢獻」。

筆者引述香港董事學會及香港上市規則對董事職能的介定，因為從中我們可以看到，現代公司理論對董事職能和責任的要求及條件，與儒家思想和行為主張有很多「互相呼應」之處，甚至可以說，支撐獨立非執董好好完成其職責，背後蘊含了儒家精神和行為的「仁德」本質。

對 INEDs 獨立性要求的啟示

為確保獨立非執董的獨立性，按照中國企業管治守則規定，獨立執董應獨立於上市公司及其公司股東之外，而獨立非執董跟上市公司及其主要股東沒有錯綜複雜的關連。他們要獨立履行職責，努力保護少數股東的利益。此外，根據香港上市規則，獨立非執行董事的獨立性主要包括——

一、不得持有上市公司超過百分之一的股份，因為持有過多股權，可能會危及其獨立性和引發「群帶關係」弊端。事實上，若他們與公司有千絲萬縷的密切關係，可能令其對股權的個人利益，更甚於公司的長期利益；

二、不得從上市公司或其關連人士中，以饋贈或者其他財務資助方式，獲得任何證券權益，因為此舉會引發真正的利益衝突，甚至是賄賂等腐敗問題；而腐敗問

題正是當前政府致力解決的問題。

三、如曾經擔任向上市公司提供專業服務機構的董事、合夥人、主事人或者僱員，則在提供服務後的一年內，不得擔任獨立非執行董事，因為作為內部人員，有可能無法客觀地看待自己的角色，並且往往牽涉個人的利益，夾纏不清。

四、不得在上市公司、其控股股東或者附屬公司的業務中，有重大利益。由上述看，對獨立非執董行為的德性要求，與儒學的教誨和價值相當一致。

用儒學對 INEDs 作培訓

誠然，對公司執行董事在實物利益上的披露規定，讓他們能夠保持其獨立性。對於獨立非執董而言，要求應該更加嚴格，因為他們獲賦予對董事會的監督和指導的權力，因而高度的獨立性更為舉足輕重。

可以看到，對上市公司獨立非執行董事的職能和德性要求，我們可以在儒學文化中找到行為背後的道德性。換言之，獨立執董與儒學文化具有一致性，而且根據中國文化，可以對執董和獨立非執董兩級董事進行培訓，有效提高公司的治理水平，促進公司發展更上一層樓。囿於篇幅，筆者對此另文討論。

〔本文由科大商學院傳訊部筆錄，林君南博士口述及整理定稿〕