



背景資料

學會致力推廣優秀公司管治，並為推進香港在中國及國際間的地位作出貢獻。學會為非分配利潤組織，成員是上市及非上市公司的董事，致力為董事提供教育項目及資訊服務，並代表董事發表具影響性的意見。

逆境也講求企業管治

香港董事學會為更進一步協助中小企業實施企業管治，早前特別舉行了一個大型項目「香港中小企業管治導引全集——由指引到實踐」，並於3月31日舉行「企業管治——實踐與借鑒」的分享大會，為該項目作一個圓滿的總結。

出席分享大會的共有400多人，大多來自香港中小企業。主禮嘉賓工業貿易署署長黎以



■ 眾多嘉賓出席「企業管治——實踐與借鑒」分享大會。

德在致辭中表示，很多大小企業在今次金融海嘯中倒閉，但同時亦有不少企業因推行有效的應變措施，仍能屹立不倒，甚至在逆境中創造機遇。他說：「我相信良好的企業管治是企業成功度過危機的重要因素，所以面對目前的困境，中小企業不但需要持續推行有效的企業管治，更應加強這方面的工作，去抵禦可能出現的更壞情況。」

企業管治對企業的運作以至策略性發展，皆息息相關。優秀企業管治除了可提高公司形象及有利進行融資外，更能設定政策與程序，為公司的未來發展奠定基礎及方向。中小企業要穩步發展，並期望將來能晉身大企業的行列，企業管治是不可或缺的元素。至於推行企業管治，決策應由董事會開始，但也需員工共同實踐，尤其是對規模不大的中小企業而言。香港董事學會主席黃紹開亦指出：「中小企業老闆要與員工充分溝通，讓他們認同良好企業管治的重要性，並積極參與推動。」

踢足球比喻團隊精神

在分享大會上，董事學會副主席黃天祐博士，以踢足球作比喻，指出企業管治對中小企業的重要性。他說：「如果一支足球隊的11名隊員沒有前鋒、中鋒與後衛之分，踢起來除欠缺隊形外，更難以取勝。同樣地，假如中小企業只有能幹的員工，欠缺妥善分工及清晰戰略，便很難提升實力、擴充業務。」

分享大會也是新書發布會，即場派發新鮮出爐的《香港

中小企業管治導引全集——由指引到實踐》手冊及《香港中小企業管治指引》第二版。指引首次於2003年出版，主要討論企管常規所涉內容；而導引全集手冊為指引的延續，細列實踐企管常規的步驟，2本刊物相輔相成，有興趣者可在香港董事學會網頁免費下載。

在分享大會上，參與試驗的公司及其導師向出席者都樂於分享經驗。而在筆者主持的

討論環節中，5位導師陳美寶、林智遠、梁小慧、莫建鄰、鄧露娜更分別帶出重要訊息：

- 企業管治為公司設定未來發展的基礎；
- 中小企業規模不大，老闆與員工雖然天天見面，但不能單靠默契而運作，必須制定清晰溝通渠道；
- 老闆的業務目標及方向，可與員工商討而共同制訂策略；
- 大小企業必須掌握不同的資訊，以監控及發展業務；
- 企業從小演變大，在組織架構上，可能增加中層管理，例如在總經理之下設立部門經理，在進化過程中，企業需要引入顧問意見，並給予員工適當培訓；
- 內部監控及風險管理，也不是大公司的專利，中小企業可從實際營運方面考慮，舉例茶餐廳的業務，收數程序是內部監控課題，食物處理需引入風險管理；
- 企業管治是持續過程，因應業務情況轉變或外在因素轉變而修正；
- 重要是把企管常規融入業務運作，變為自然應做的程序。

6家分享經驗的公司，包括不同規模的製造商、旅行社、婚禮服務公司、貿易商等，他們從導引全集中的17個範疇揀選了2個範疇，於8個月內在2位導師指導下試驗，都印證了參加試驗是一項有意義及有價值的決定。他們從了解到與員工溝通，逐步實踐，並表示會繼續加強實踐和伸展至其他範疇。

另一位講者香港上海滙豐銀行的鄭偉強，從銀行角度分享如何衡量企業，批准獲得融資，重要考慮是公司的管治水平，並重申企業管治對中小企的重要性。■