

香港优势 —
伙伴共建**诚信营商**

董事**诚信**实务指南



香港商业道德发展中心



香港廉政公署

私营界别防贪服务

由2026年9月10日起，廉政公署（廉署）辖下的「防贪咨询服务」（CPAS）及「香港商业道德发展中心」（HKBEDC）已重组为「私营机构诚信建设中心」（PSIC）。

由本日起，本刊物中所有「防贪咨询服务」及「香港商业道德发展中心」的提述，均须理解为「私营机构诚信建设中心」。

私营机构诚信建设中心作为一站式服务与知识平台，将继续为私营界别机构提供免费、保密和度身订造的防贪及诚信服务。

如有查询或需要相关服务，请透过以下渠道与我们联络：

- 服务热线: 2526 6363
- 电子邮件: psic@cpd.icac.org.hk
- 电子服务表格: eform.cefs.gov.hk/form/ica004/tc/
- 网站: psic.icac.org.hk



免责声明

（如以下免责声明与本刊物其他所载的免责声明有任何不一致或冲突，概以以下免责声明为准；如有不一致或冲突，则以以下免责声明的内容取代原免责声明的相关内容。）

本刊物中就《防止贿赂条例》（香港法例第201章）和任何其他条例、附属法例、命令、规则、规例及案例（统称「法律及规例」）的规定所作出的描述和解释，仅属一般和概括性质，以方便理解。如有需要，使用者宜参阅有关法律及规例原文。本刊物通过不同个案情景来说明法律及规例的规定和各种贪污风险。这些个案情景纯属虚构，并无影射任何真实个案、特定机构或人士。此外，本刊物提供的意见和建议绝非强制规定或详尽无遗，亦不能取代任何法律、规例或合约的规定。使用者应参考有关当局发出的相关指示、守则和指引，并因应本身的营运需要和承担的贪污风险采取最合适的措施。

本刊物中就法律及规例的描述和解释以及提供的个案情景、意见和建议，仅供一般参考之用。对于该等描述、解释、个案情景、意见和建议的准确性、完整性、适合性和适用性，廉署概不作出任何明示或隐含的保证。对于任何人士因依赖本刊物的描述、解释、个案情景、意见、建议或其他内容而作出或不作出行动所直接或间接招致的任何损失或损害，廉署概不负有或承担任何义务、责任或法律责任。使用者应在有需要时就刊物内容寻求专业法律或其他适当意见。

廉政公署

私营机构诚信建设中心

2026年9月10日



私營機構
誠信建設中心
Private Sector Integrity Centre

香港优势 —
伙伴共建 诚信营商

董事诚信实务指南



董事诚信实务指南

廉政公署辖下的香港商业道德发展中心（有关中心的信息请详见第五章甲部）谨向下列曾为编制本指南提供宝贵意见的机构致意：

政府部门 / 监管机构



公司注册处



破产管理署



香港交易及结算有限公司



证券及期货事务监察委员会

专业团体



香港会计师公会



香港特许秘书公会



香港董事学会



香港律师会

商会



香港工业总会



香港美国商会



香港中华总商会



香港中华厂商联合会



香港中国企业协会



香港总商会

简称

廉政公署	香港特别行政区廉政公署
联交所	香港联合交易所有限公司
证监会	证券及期货事务监察委员会
上市规则	证券上市规则

编者按

本指南旨在提供一般的防贪教育指引，不会逐一深入讨论所有可能发生的情况，对有关的法例规定亦只会作概括的解释。读者在有需要时必须征询法律意见。任何人士因为本指南的内容采取或放弃采取任何行动而招致损失，廉政公署及提供意见的政府部门、监管机构、团体、学会、协会和商会概不承担任何责任。

香港的公司治理架构不断改进，相关监管机构及团体亦不时更新有关公司董事责任及企业治理架构的法规与守则。读者应定期浏览各监管机构的网站以了解最新的发展动向。

指南内列出的部分个案和处境综合了一些真实廉政公署案例改编而成，仅供参考之用，当中所涉人物的姓名、公司和机构名称全属虚构，如有雷同，实属巧合。

在本指南中，代名词「他」同时包括男性及女性，并没有任何性别歧视的含义。

本指南在阐释香港法例及指引时，均沿用原文的词汇释义。如因地域的法律差异而造成不同的释义，应以香港法例和指引的原文为准（例如「贪污」及「贿赂」在香港法例指的是同一种行为）。

本指南之版权属香港特别行政区廉政公署所有。此简体中文版指南为英文版本译本，如中、英两个版本有任何不相符之处，应以英文版本为准。

廉政公署社区关系处
香港商业道德发展中心
二〇〇八年十月初版
二〇〇九年一月第二版
二〇一五年十二月第三版
二〇一七年六月更新版

目录

第一章	引言	4
-----	----	---

第二章	洞察有据	8
-----	------	---

甲. 个案研究

个案 2.1 — 合法回扣？	10
• 收受利益	
个案 2.2 — 不健康的交易	15
• 提供利益	
个案 2.3 — 聪明误	18
• 伪造文件	
个案 2.4 — 零赢骗局	21
• 共谋欺诈	
个案 2.5 — 掌握先机？	24
• 内幕交易	
个案 2.6 — 创造佳绩？	28
• 利益冲突	

乙. 教训与反思	31
----------	----

第三章	评估有道	34
-----	------	----

甲. 个案研究

个案 3.1 — 造价计划	36
• 与投资相关的舞弊行为	
个案 3.2 — 良方妙药？	39
• 与投资相关的舞弊行为	
• 管理层相互勾结	
个案 3.3 — 移形换影	43
• 管理层相互勾结	

个案 3.4 — 实则虚之	46
• 与投资相关的舞弊行为	
个案 3.5 — 企业毒瘤	49
• 雇员相互勾结	
• 与供应商 / 承包商的异常联系	
个案 3.6 — 山高皇帝远	52
• 雇员相互勾结	
• 与客户的秘密交易	
个案 3.7 — 敢言者	56
• 与客户的秘密交易	
乙. 教训与反思	58
第四章 实践有法	62
甲. 个人层面	64
「GPS 导航监测系统」	
乙. 企业层面	73
「诚信方针」	
第五章 求助有门	79
甲. 香港商业道德发展中心及廉政公署提供的协助	81
乙. 其他政府部门、监管机构、专业团体及商会提供的协助	83
参考书目	86



附录

附录 1 《防止贿赂条例》（香港法例第 201 章）节录

附录 2 董事诚信评核清单

附录 3 企业诚信管理评核表

附录 4 董事会及其成员表现评核表（样本）

附录 5 企业行为规范（样本）

附录 6 廉政公署香港商业道德发展中心及分区办事处联络方法

第一章

引言

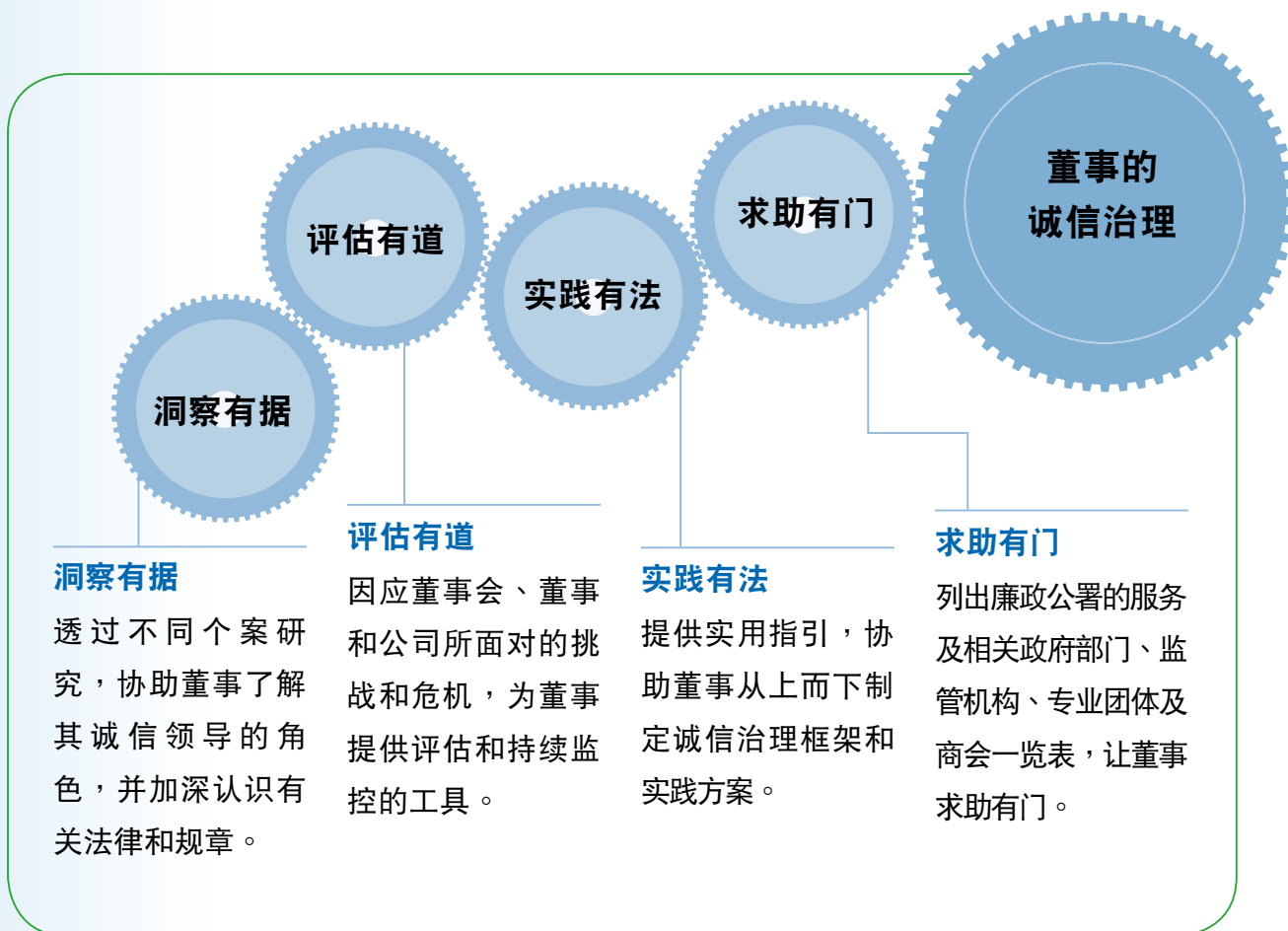
任何人都不会否认优良的公司治理能够为公司创造价值。为了表明这一理念，公司董事需要在确保企业实现可持续的增长以及保护股东利益方面发挥至关重要的作用，尤其是在遇到困难或面临诚信挑战的时候。尽管董事会对公司的管理和战略发展共同负责，但每一位董事都应该履行其诚信责任，并应该以其个人主观的技能及作为董事应有的客观技巧和专业知识行使权利，为董事会和其任职的委员会作出贡献。对于所有的董事来说，坚持个人廉洁的最高标准也是十分重要的。

然而，一些董事有时会忽略他们在实施优良的公司治理的基本职能和职责。在一些极端的案例中，公司领导人和专业人员成为了公司贿赂、欺诈及其他不端行为的策划者，为了他们个人的利益而牺牲了自己的诚信水平和企业价值。鉴于种种此类问题，我们编写了这部指南，概括了三大重点，以帮助董事应对不断出现的诚信挑战：

- 首先 — 坚持个人的道德规范，以诚信的方式领导他们公司的发展；
- 其次 — 通过不断的监控和管理，评估公司所面临的诚信危机和挑战；
和
- 第三 — 采取行动，培养董事会和公司诚信文化，把诚信挑战转化为机遇。

这部指南提出了一个「四有纲要」，即**洞察有据**、**评估有道**、**实践有法**、**求助有门**，以帮助公司董事履行其诚信领导角色。

增强董事诚信治理的「四有纲要」



这套指南的特点如下：

- 提供由各政府部门、监管机构和专业团体就董事职责所执行或制定的法例、规章和指引；
- 提供可以获取上述文件的原文的相关网址；
- 利用个案研究，说明公司董事可能会遇到的贿赂、欺诈或不端行为，以及他们未能有效评估这些在董事会和工作环境中出现的贪污风险的后果；
- 包含多种实用工具，供董事参考和使用，如诚信评核清单，以及企业行为规范样本等；和
- 提出循序渐进的模式，以便董事应对道德困境或治理风险。

如何使用这实务指南？

在这指南中出现的下列图标，有助于引导你找到所需要的信息：



法例 — 相关条例的解释，如《防止贿赂条例》、《公司条例》、《盗窃罪条例》、《证券及期货条例》等



指引 — 关于《上市规则》及由监管机构为公司董事制定的其他相关指引的阐述，如《董事责任指引》等



工具 — 提供实用的工具，以提高公司董事对其职责的认知，推动他们履行不同的监督职责



指针 — 与这指南的其他部分的交叉对照，包括附录



第二章

洞察有据

董事会的职责是担任公司的舵手，从战略上指导公司的发展，并领导它走向成功。在这一进程中，董事会成员可能会遇到与贿赂、欺诈、不端行为或其他不道德行为有关的各种挑战和风险，它们将会阻碍企业的成功和损害公司的信誉。为了应对这些诚信挑战，公司董事应该发挥诚信领导作用，实施和维护强而有力的治理措施，坚持个人的廉洁。

但是，香港过去的多宗案例显示，有些公司董事未能认识到他们作为诚信领导以及公司利益守护者的重要职责。有些董事对法规的要求疏于了解，导致触犯了贿赂及与欺诈有关的罪行。以下的个案研究反映公司董事的失误主要涉及六个重点关注领域，而每个个案研究还将简要地介绍相关法例、规章和指引。

关注领域	个案研究
收受利益	个案 2.1（第10页）
提供利益	个案 2.2（第15页）
伪造文件	个案 2.3（第18页）
共谋欺诈	个案 2.4（第21页）
内幕交易	个案 2.5（第24页）
利益冲突	个案 2.6（第28页）

个案 2.1 合法回扣？

收受利益

马田是一家化工产品贸易公司的四位董事兼股东之一。在他的岗位上，他可以作出所有采购的决策。阿乐是一家化工颜料供应商的销售董事，迫切地希望在激烈的市场竞争中取得更多业务。因此，他与包括马田在内的大量客户进行秘密交易。马田接受了阿乐公司所提供的三万元回扣，作为向阿乐的公司签发纺织品染料和颜料定单的回扣，并认为接受回扣是正常的商业惯例。此案最终引起了廉政公署的关注，马田被送上了法庭。但是，故事并未就此结束。

马田在法庭上辩解说，关于接受回扣的问题，他得到了公司另外两位董事的事后许可。他认为，回扣是对他的一种补偿，因为他要为拓展业务而向公司的客户赠送礼品，还要承担招待费用。他声称，这是一种约定俗成的惯例。当马田被问到这一许可是在什么情况下批出的时候，他只能回忆起他是在一次外地公干时得到他们的许可，但没有任何书面纪录。然而，被请到法庭上作证的第三位董事说，他从未听说过这一安排，即使他知道了此事，他也不会同意他们的交易。马田是否得到了接受回扣的合法批准？他最终会被判有罪吗？

三思：

法律

- 根据香港法例第201章《防止贿赂条例》第9条，作为一位代理人，马田应该在接受利益之前得到其主事人的许可；否则，他应该在接受有关利益之后尽早申请许可。由于马田只是公司的董事之一，他仅为一位代理人，而公司是他的主事人。马田肯定没有得到公司的同意收取回扣，因为至少第三位董事并不知道这种安排。

- 马田认为，接受回扣是一种正常的商业惯例，但根据《防止贿赂条例》第19条，专业、行业或业务之惯例不可作为接受利益的辩护理由。两位董事解释说，回扣是对马田向公司的客户支付「贿赂金」的一种补偿。尽管马田辩解称，回扣是用来补偿他为商业惯例而招致的支出，另外两位董事事后亦给予许可，但法庭仍拒绝考虑以此作为马田免责的辩护理由，因为这种做法违反《防止贿赂条例》第9条，而且两位董事没有详细考虑申请的情况而给予有关批准，亦缺乏清楚的纪录。¹
- 马田最终被判有罪，被处以六个月的监禁。



¹ 《防止贿赂条例》(香港法例第201章)

- 《防止贿赂条例》由廉政公署执行，旨在打击私营和公营机构的贿赂罪行。该条例第9条旨在确保私营机构能公平竞争，维护市场廉洁。
- 根据《防止贿赂条例》第9(1)条，任何代理人未获其主事人许可，索取或收受与主事人业务有关的利益，即属违法。条例的重点载列如下：

重点 • 任何代理人（例如雇员，包括董事）

- 未获其主事人（例如雇主、公司）许可或无合理辩解
- 索取或接受任何利益*
- 以影响其作出或不作出与其主事人事务或业务有关的行为
- 即属违法

罚则 • 最高刑罚是罚款港币50万元及监禁七年

* 利益指任何有价值的事物，包括金钱、馈赠、佣金、贷款、职位、服务、优待，但不包括款待。

款待泛指供应在当场享用的食物或饮品，以及同时提供的其他款待。

- 根据《防止贿赂条例》第19条，法庭不会接纳「在该行业已成为习惯」，或习以为常的「行规」作为受授双方免责的辩护理由，只会以收取利益一方是否有主事人的许可作为依归。

- 此外，《防止贿赂条例》第9(5)条也订明，代理人必须在接受利益前获得主事人的许可，否则代理人须在收受利益后，于合理可能范围内尽早申请事后批准。同时，主事人在给予许可之前，必须仔细考虑申请的情况；这样，有关许可方为有效。

- 有关法例内容请登录廉政公署网站：

www.icac.org.hk/sc/law/law/index.html

附录 1

相关条文节录

权责

12

- 公司董事应该维护自身的廉洁，努力培养企业诚信文化。但是，马田未能抵御贿赂的诱惑，接受了非法的利益。另外两位董事甚至试图滥用他们的权力，证明马田接受回扣是对他向公司的客户支付贿赂金的补偿。他们没有认识到由此引起的严重后果，包括为下属树立坏榜样、损害供应商之间的公平竞争、促使阿乐的公司提高其产品价格，以补偿支付给马田的回扣，从而增加他们公司的成本、损害了公司的信誉等。长远而言，以贿赂手段营商更会严重影响社会的公平营商环境。因此，公司董事绝不应容忍员工的不端与违法行为。
- 公司董事应该确保持管理层切实执行各种规章和指引，以便规范个别董事和各级职员接受利益的行为。他们还应该指导管理层在严格遵守公司的行为规范和地方法规的前提下进行业务，包括跨境业务。

指引

- 除了法律之外，公司董事在履行其职责的过程中必须遵守相关的规章和指引。例如，他们须根据香港联合交易所有限公司（联交所）颁布的《证券上市规则》（《上市规则》）¹为适当的目的行事，亦有责任根据公司注册处的《董事责任指引》²，不滥用权力，谋取私利（原则 9）。



¹ 联交所《上市规则》

- 《上市规则》* 规管证券在联交所上市的状况。规则第3.08条规定，联交所要求上市公司董事须履行诚信责任及应有技能、谨慎和勤勉行事的责任，而履行上述责任时，至少须符合香港法例所确立的标准。即每名董事在履行其董事职务时，必须：

(a) 诚实及善意地以公司的整体利益为前提行事；

(b) 为适当目的行事；

(c) 对发行人资产的运用或滥用向发行人负责；

(d) 避免实际及潜在的利益和职务冲突；

(e) 全面及公正地披露其与发行人订立的合约中的权益；及

(f) 以应有的技能、谨慎和勤勉行事，程度相当于别人合理地预期一名具备相同知识及经验，并担任发行人董事职务的人士所应有的程度。

* 本指南提及的《上市规则》，泛指主板上市规则。至于创业板上市公司，可参考相关的创业板上市规则。

- 根据规则第13.09(1)条，上市公司必须在合理切实可行的情况下尽快公布避免其证券出现虚假市场所需的资料。如上市公司认为其上市证券可能出现虚假市场，它须在合理切实可行的情况下尽快联络联交所。

- 请透过以下网站下载主板及创业板《上市规则》：

[sc.hkex.com.hk/TuniS/www.hkex.com.hk/chi/rulesreg/listrules/
rulesandguidelines_c.htm](http://sc.hkex.com.hk/TuniS/www.hkex.com.hk/chi/rulesreg/listrules/rulesandguidelines_c.htm)



公司注册处《董事责任指引》

- 一般而言，董事的责任源自多方面，包括公司章程、法庭判例和法规。如某人不履行其董事责任，可能须在民事或刑事法律程序中负上法律责任，亦可能会被取消担任董事的资格。虽然法庭判例已载述和阐明大部分重要原则，但往往较为复杂和难于查考。因此，公司注册处出版《董事责任指引》概述董事在执行职能和行使权力时应遵守的一般原则。

- 《指引》说明董事责任的一般原则共11项，包括：

原则1：有责任真诚地以公司的整体利益为前提行事

原则2：有责任为公司成员的整体利益并为适当目的使用权力

原则3：有责任不转授权力（经正式授权者除外），并有责任作出独立判断

原则4：有责任以应有的谨慎、技巧及努力行事

原则5：有责任避免个人利益与公司利益发生冲突

原则6：有责任不进行有利益关系的交易，但符合法律规定者除外

原则7：有责任不利用董事职位谋取利益

原则8：有责任不将公司的财产或资料作未经授权的用途

原则9：有责任不接受第三者因该董事的职位而给予该董事的个人利益

原则10：有责任遵守公司的章程及决议

原则11：备存妥善会计纪录的责任

- 《指引》可于以下网站下载（只备繁体中文版本）：

www.cr.gov.hk/sc/companies_ordinance/docs/Guide_DirDuties-c.pdf

个案 2.2 不健康的交易

提供利益

吉健有限公司是一家历史悠久的公司，专门销售高端的中药、海味和保健产品。吉健在联交所上市不久后，阿龙的公司取得其控股权，而阿龙更成为吉健的新任董事长。凭借非常进取的扩张计划，阿龙在很短的时间内开设了十余家零售店铺，广告支出亦十分庞大。但是，在租金急剧上涨和生产成本大幅增加的沉重打击下，公司的快速扩张迫使阿龙寻找提高公司利润的新途径。

在吉健的客户中，来自亚洲和内地的游客占很大的比重。为了刺激销售，阿龙串通首席执行官和业务拓展总经理，向三家旅行社的董事提供了秘密佣金。作为接受佣金的回报，旅行社董事将安排入境旅行团到吉健的零售店购物，而佣金相当于各旅行团在店内消费总额的20%。阿龙希望支付佣金将帮助吉健获得更多的业务。

旅行社的董事知道阿龙迫切地希望扩大销售额，于是迫使阿龙把佣金比例提高到30%，这已经触及到吉健的盈利底线。这是一个恶性循环，再加上租金费用进一步上升，阿龙不得不采购质量较差，甚至是假冒的药品。

几个月之后，根据一位客户的投诉，报社报道了吉健的不良经营手法。这将给吉健和阿龙带来什么影响呢？

三思：

法律

- 根据《防止贿赂条例》第9条，提供和接受贿赂均构成犯罪。由于三家旅行社的董事只是代理人，未经他们的主事人批准的秘密佣金是非法的利益。因此，阿龙和参与提供佣金的其他管理层人士也犯了贿赂罪。²
- 他们的阴谋最终被揭穿。阿龙和所有相关人士均被判有罪，刑期从一年到三年不等。在开展业务的过程中，了解业务伙伴的接受利益政策以及他们的主事人是否批准其收受利益是必要的。
- 阿龙及其管理层亦可能因售卖假冒的药品而触犯香港法例第362章《商品说明条例》。³



² 《防止贿赂条例》(香港法例第201章)

- 《防止贿赂条例》第9(2)条订明，任何人士未得对方（代理人）的主事人许可，向该代理人提供利益，以诱使或酬谢对方作出或不作出与其主事人的事务或业务有关的行为，即属违法。
- 有关法例内容请登录廉政公署网站：

www.icac.org.hk/sc/law/law/index.html

附录 1

相关条文节录



³ 《商品说明条例》(香港法例第362章)

- 根据《商品说明条例》第7条，任何人在营商过程或业务运作中，供应附有虚假商品说明的货品，即属犯罪。
- 请透过以下连结登入「电子版香港法例」参阅有关条例详情：

www.elegislation.gov.hk

权责

- 作为吉健的董事长，阿龙应该对公司的财务业绩负责，同时须以股东和相关利益方的最大利益来管理公司。但是，阿龙只着重取得庞大的利润，牺牲了自己的诚信和吉健的长远发展。为了弥补贿赂成本，他不惜采购质量较差、甚至是假冒的药品，最终招致客户投诉，吉健多年建立起来的信誉受到了严重的玷污。最后，吉健的股票价格大幅度下跌，投资者遭受了严重的损失。与此同时，公众对其股票和产品的信心也一落千丈。他们的贿赂行为甚至导致贪得无厌的旅行社董事索取更多的贿赂，最终给公司增加了财务负担。
- 作为新任的董事长，阿龙应该负责培养以廉洁、良好治理和遵守法规为重点的公司文化，可是他的野心侵蚀了他作为吉健董事长应履行的职责。

指引

- 阿龙未能履行前面提到的诚信领导职责，违反了《上市规则》和《董事责任指引》的原则1及2，这两部规章要求董事抱持正确目标，以公司的整体利益为前提，真诚处事。 ^{1及2}  13-14页

个案 2.3 聪明误

伪造文件

文辉是聪明玩具的执行董事，该公司是一家生产和销售塑料玩具的上市公司。文辉还是另外一家贸易公司的东主，该公司最近遇到了财务困难。他开始利用各种方式来缓解他的财务问题。

文辉知道，聪明玩具向来雇用几家物流公司来为海外客户提供运输服务，并从不需要有关物流公司提供报价单。他要求运输部门的负责人与他合作，共同精心策划一项计划。文辉首先成立了一家空壳公司，自称为聪明玩具安排运输服务。然后，运输部门的负责人告诉真正提供服务的物流公司，指文辉的空壳公司是聪明玩具的关联企业，今后所有的付款将以这家公司的名义办理。接着，这家空壳公司向聪明玩具开出伪造的发票，上面显示，它以高出实际费用30%的价格提供了运输服务。然后，空壳公司向真正的物流公司支付费用，并把差额据为己有。在仅仅一年里，这笔差额竟然达到750万元。

一年之后，聪明玩具董事会决定完善其公司治理框架，全面强化内部控制。文辉的计划能够继续实行下去吗？

三思：

法律

- 作为公司的代理人，文辉蓄意使用伪造的文件，即假发票，以欺骗和误导他的主事人，即聪明玩具，违反了《防止贿赂条例》第9(3)条。⁴
- 尽管运输部门的负责人是根据文辉的指令准备和处理假发票，但他还是可能因共谋欺骗聪明玩具而被起诉。
- 诡计最终被内部审计师发现，并提交廉政公署作进一步的调查。文辉和运输部门的负责人均被判有罪，并被处以监禁。文辉的贸易公司最终宣告破产。



⁴ 《防止贿赂条例》(香港法例第201章)

- 《防止贿赂条例》第9(3)条订明，任何代理人意图欺骗其主事人，使用虚假、错漏不全的收据 / 帐目 / 其他文件误导主事人，即属违法。
- 有关法例内容请登录廉政公署网站：

www.icac.org.hk/sc/law/law/index.html

附录 1

相关条文节录

权责

- 文辉非法地滥用他在聪明玩具的高级职位来解决他本人的财务问题，给公司造成了巨大的损失。他不仅没有在公司建立和完善防止非法和不端行为的内部控制体系，例如制定认可供应商清单并从中选择供应商、规定通过报价单来采购商品、对报价单进行随机检查和明确分工以减少共谋舞弊的机会等，反而选择为了个人的利益而违反这些规章。秉持高标准的廉洁是每一位公司董事应该履行的重要职责。

指引

- 文辉已违反了《上市规则》第3.08条和《董事责任指引》的有关规定，即诚实地以公司的整体利益为前提行事（原则1）、不得利用其董事职位谋取利益（原则7），以及避免个人与公司之间的利益冲突（原则5）。^{1及2} 13-14页
- 此外，聪明玩具与文辉的空壳公司之间的交易属于关连交易，因此必须符合《上市规则》的要求。¹ 13页
- 有效的系统控制能尽早发现贪污及欺诈行为。载于《上市规则》附录的《企业管治守则及企业管治报告》规定上市公司董事会应确保公司设立及维持合适及有效的风险管理及内部监控系统。³ 《上市规则》附录14《企业管治守则及企业管治报告》原则C.2



联交所《上市规则》附录14《企业管治守则及企业管治报告》

- 《企业管治守则及企业管治报告》载于《上市规则》 13页 附录中。
- 《守则》订明良好企业治理的原则及分两层次的有关建议：(a)守则条文；及(b)建议最佳常规。上市公司应遵守守则条文，但亦可选择偏离守则条文行事。若上市公司选择偏离守则条文，它必须向股东解释为何以严格遵照有关守则条文以外的方法能达致良好企业管治。而建议最佳常规属指引。
- 《守则》可于以下网站下载：

cn-rules.hkex.com.hk/tr/chi/tr_9158_10107.pdf

个案 2.4 零赢骗局

共谋欺诈

十年前，志勤创办了安龙家庭用品制造公司。作为公司的董事长，志勤雄心勃勃，大力拓展自己的业务，并计划实现安龙未来的上市计划。他与公司的副董事长、董事、会计师及其关联企业富荣公司的董事长和董事串通一气，实行了一项精心策划的骗局。

富荣的董事长和董事首先在申请信用证时提交了伪造的交易纪录，声称从安龙那里购买产品，欺骗了多家银行，并骗取了三十多份信用证，造成安龙生意兴隆的假象。然后，志勤与公司内的同谋者伪造销售发票和会计纪录，以提高安龙在最近几个财务年度中的营业额和利润。接下来，他们把这些夸大的数据列于安龙的招股说明书中，以骗取在联交所上市的资格。

多间银行根据有关信用证向安龙发放多笔款项，然后安龙将部分款项汇予富荣。

对于这两家公司来说，这不就是一个双赢的计划吗？

三思：

法律

- 贪污可能与其他严重的刑事犯罪有关连，如共谋欺诈。在这一个案中，志勤与自己公司的管理层以及另一家公司的董事长和董事串通一气，骗取银行的信用证和联交所的上市资格。廉政公署很快就开始了调查，他们的共谋骗局最终被揭穿。根据普通法，志勤和共谋者被判串谋诈骗罪。服刑期间，所有人都失去担任公司董事的资格，因为根据香港法例第32章《公司（清盘及杂项条文）条例》，任何人如被裁定触犯涉及欺诈或不诚实行为的可公诉罪行，法庭可颁令取消其董事资格一段时间。⁵
- 此外，安龙在招股说明书的要项上载入虚假或具误导性的信息，诱使投资者认购及买入其股份，以及在上市活动中使用欺诈或欺骗手段，违反了香港法例第571章《证券及期货条例》。⁶

⁵

《公司（清盘及杂项条文）条例》（香港法例第32章）

- 根据《公司（清盘及杂项条文）条例》第168E条，任何人被裁定触犯涉及欺诈或不诚实行为的可公诉罪行，法院可颁布取消其董事资格最长15年。根据该条例的附表15，任何董事在涉及公司方面作出失当行为或违反受信人职责或其他职责的行为，其董事资格可被确定为不合适。

- 请透过以下连结登入「电子版香港法例」参阅有关条例详情：

www.elegislation.gov.hk

⁶

《证券及期货条例》（香港法例第571章）

- 证券及期货事务监察委员会（证监会）是监管机构，负责执行《证券及期货条例》，确保证券及期货市场安全有序地运作，防止市场出现失当行为，包括披露虚假或误导资料以诱使进行交易的罪行。
- 《证券及期货条例》第277条及298条规定不得发布任何在要项上属虚假或具误导性，并相当可能会诱使他人认购或购买证券的资料。

- 请透过以下连结登入「电子版香港法例」参阅有关条例详情：

www.elegislation.gov.hk

权责

- 所有的公司董事都应该秉持高度的个人诚信操守。否则，他们可能很容易绕过治理机制。此外，公司董事有责任提高其职员抵御腐败诱惑的警惕性及对法律的了解。可是，志勤为了实现上市梦想，忽略了他的职责，还诱使职员成为共谋者。他滥用了自己的权力，在采取种种不端行为的同时，把自己倾注多年心血建立起来的企业置于巨大的风险之中。骗局被揭穿之后，安龙的股票价格急剧下跌，最终被摘牌并倒闭。投资者遭受了巨大的损失，同时，股东和债权人也受到负面的影响。志勤不仅因触犯法例而需要面对法律责任，他的行为还损害了联交所上市制度的声誉。

指引

- 安龙及其股东所遭受的上述严重后果清楚地表明，志勤和有关的董事均没有以公司的利益为重，有违其诚信责任。他们也没有按照《董事责任指引》中的原则11，采取合理步骤，确保公司备存会计纪录，而该等纪录须以合理的准确度披露公司的财务状况及财务表现。

²

14页

个案 2.5 掌握先机？

内幕交易

永新是一家上市的半导体制造公司的董事长。公司在联交所上市的三年后，通过收购另外三家电子和技术公司，并把它们合并成为一家大型的集团公司，永新实现了公司的高速发展。由于技术的飞速进步，永新很快发现，他作出了一个糟糕的战略决策，因为他对自己近年收购的新行业缺乏充分的了解。再加上公司的过度扩张，逐渐地给整个集团造成了财务困难，公司的利润没有达到预期的水平。

为了筹集资金，董事会宣布将集团分拆在纽约交易所上市。但由于集团的财务状况持续欠佳，最终不得不放弃这一计划。永新本人因个人物业资产抵押问题而出现财政紧绌，他努力地设法减轻自己的负担。他知道，公司即将公开披露本年度的财务状况，即出现了2.5亿元的严重亏损，及放弃分拆上市计划。此后，公司的股票价格肯定会大幅下跌。

为了规避上市公司董事进行证券交易的法规，永新早前以三名好友的名义在三家证券公司持有1,500万股公司的股票。通过公司首席执行官的帮助，永新出售有关股票，还促使他的妻子出售了8000万股公司股票。在对公众披露公司的财务状况之前，永新成功地完成这些交易。

三思：

法律

- 根据《证券及期货条例》，永新犯下了内幕交易罪。他作为董事长，早已知悉公司的财政状况出现恶化，亦会取消分拆上市的计划。永新明知公司即将公开披露这些信息，竟在信息公布前卖出股票，并游说妻子也出售股票，以避免进一步的损失。事件中，首席执行官从旁协助永新，也是内幕交易的共谋。与此同时，永新没有向联交所及其公司披露他所拥有的公司股份权益，违反了《证券及期货条例》第XV部的规定。⁷
- 此外，《证券及期货条例》第XIVA部的条文向上市公司施加披露股价敏感资料（即内幕消息）的一般责任。公司应该在知悉过度扩展业务及收购所带来的问题时，尽快对外披露其财政状况远逊于预期。公司亦应该在董事会落实取消分拆上市计划后，向公众宣布该信息。明显地，公司并未有适时披露该内幕信息。作为董事长，永新若蓄意拖延披露有关信息，他也会违反该条例。

- 根据《证券及期货条例》和《上市规则》，作为公司董事长，永新应该在年度报告中披露他本人及以他人的名义代为持有的公司股份数目。如永新蓄意漏报其以朋友或妻子名义持有的股份数目，永新有可能因提供虚假信息欺骗公司成员或债权人而触犯了《证券及期货条例》第384条及香港法例第210章《盗窃罪条例》的第21条⁸或其他刑事罪行。



⁷ 《证券及期货条例》(香港法例第571章)

- 根据《证券及期货条例》，内幕交易是一种市场失当行为。简单来说，内幕交易一般包括以下两种情况：
 - 如果某人因为与上市公司有关连，即内幕人士（如公司董事、职员或公司的审计师等），得知涉及该公司的一些非公开资料，而这些资料一旦被公开，将会影响该公司的股价。内幕人士在公众没有获悉这些资料的情形下，进行买卖或怂恿他人买卖该公司的股份或衍生工具，借以牟利或避免亏蚀。
 - 如果某人透过其所认识的与上市公司有关连的人士，即内幕人士，取得某些内幕消息，并在公众没有获悉这些资料的情形下，进行以上行为，借以牟利或避免亏蚀。

详情请参阅《证券及期货条例》第246至249、270至273、286至289及291至294条。

- 此外，《证券及期货条例》第XIVA部第307B条订明上市公司须在知道任何内幕消息后，在合理地切实可行的范围内，尽快向公众披露该消息。
- 《证券及期货条例》第XV部亦规定上市公司董事必须借向联交所及其公司作出通知，以披露其所拥有该公司的任何股份的权益及所持有该公司的任何股份的淡仓，以及他们所拥有该公司的任何债权证的权益。
- 《证券及期货条例》第384条亦禁止上市公司明知或罔顾后果地向联交所及证监会提供载有虚假或具误导性资料的股权披露公告及年度报告。
- 请透过以下连结登入「电子版香港法例」参阅有关条例详情：

www.elegislation.gov.hk



⁸ 《盗窃罪条例》(香港法例第210章)

- 根据《盗窃罪条例》第21条，公司董事发表或赞成发表明知是误导、虚假或欺骗的书面陈述或帐目，目的是欺骗公司成员或债权人，即属犯法。
- 请透过以下连结登入「电子版香港法例」参阅有关条例详情：

www.elegislation.gov.hk

权责

- 在担任公司董事长期间，永新可以获取其公司的各种内幕消息，如可令公司股价变动的未来发展计划。作为董事长，他应该以身作则，向管理层和各级职员树立好榜样，不该滥用公司机密信息去谋取私利。总而言之，永新所作的一切皆应以公司和股东的整体最佳利益为考虑。

26

指引

- 除了《证券及期货条例》以外，上市公司的董事还应该了解其他的相关法规和指引，明白他们不遵守该等法规和指引所需要承担的责任。例如，他们应该遵守由联交所颁布的《上市发行人董事进行证券交易的标准守则》⁴ 以及证监会颁布的《内幕消息披露指引》⁵，否则将被视为违反有关法规。
- 在这一个案中，永新未能履行《董事责任指引》中规定的职责，包括原则7「有责任不利用董事职位谋取利益」和原则8「有责任不将公司的财产或资料作未经授权的用途」。²  14页



⁴ 联交所《上市规则》附录10《上市发行人董事进行证券交易的标准守则》

- 这一守则被列为《上市规则》的附录10，刊载董事买卖其所属上市公司的证券时用以衡量其本身操守的所需标准，违反这些标准会被视为违反《上市规则》。守则规定知悉任何股价敏感资料的董事不得买卖该公司的证券，直至公司适当披露有关资料为止。此外，如未经许可，董事不得向他人披露机密资料，或利用该等资料为其本人或他人谋取利益。
- 守则可从以下网站下载：

cn-rules.hkex.com.hk/tr/chi/tr_8741_10071.pdf



⁵ 证监会《内幕消息披露指引》

- 这一指引是由证监会依据《证券及期货条例》第399条颁布的，旨在帮助上市公司遵从该条例第XIVA部有关披露内幕消息的责任。指引举例说明在什么情况下上市公司应考虑有否出现披露责任。
- 指引可从以下网站下载（只备繁体中文版本）：

sc.sfc.hk/gb/www.sfc.hk/web/TC/index.html

个案 2.6 创造佳绩？

利益冲突

八十年代末，健文创办了大丰服装公司，专门从事休闲服装设计和生产。自成立之日起，公司发展十分迅猛，并于八年前在联交所上市。但是，由于近年来生产和运营成本急剧上升，健文对自己企业的前景感到日益忧虑。随着公司的核心产品所占的市场份额逐步萎缩，他的忧虑进一步加剧。考虑到这些因素，作为公司的董事长，健文开始积极地寻求买家，他希望这个买家能够为大丰出一个好价钱。然后，他就可以提前退休了。

在一次厂商联合会的节日宴会上，健文结识了振华，后者是一家在纽约交易所上市的大型体育服装公司的首席执行官，该公司在美国开设零售连锁店。在后来的几次会晤中，振华表示自己的公司对收购大丰很感兴趣，包括其在大陆的生产设备和设施，以便推动他们在香港和内地的拓展计划。但是，条件是大丰必须在本财务年度内体现出20%的毛利率增幅。由于迫切希望达成这一交易，振华甚至提出，在收购成功之后，将他公司一定数量的股票给健文。健文被这一方案深深地吸引，于是指示自己的销售总监和运营总监探讨应该如何达到这一目标。他们得到保证说，如果这一交易能够成功地完成，他们将会得到一笔可观的年终奖金。

结果，这两位被寄予厚望的得力干将采取了各种手段，以增加销售额和降低生产成本，包括放宽赊销政策和购买质量较次的布料。可是在最后期限临近时，距离预定的目标仍然很远，他们不惜对其客户的采购员和质量检验员提供回扣，作为后者签署大额订单和接收低质产品的回报。

健文对他的销售总监和运营总监提供秘密回扣并不知情。他同样也不知道，在振华与他接触之前，振华的公司向香港的一家顾问公司支付了一笔数额可观的费用，希望得到关于大丰的最新经营状况、它国内生产设施和生产能力的详细情况，以及收购的可能性分析。事实上，这家顾问公司的拥有人正是大丰的执行董事丽仪，她从来没有向大丰董事会的任何成员透露过这一顾问工作。

三思：

法律

- 个案中，健文和丽仪都遇到利益冲突的问题。作为董事长，健文应该为公司及其股东的最大利益来处理振华的收购计划。但是，他抵受不住振华公司将在收购成功之后向他提供股票的诱惑。通过提供关于大丰的顾问服务，丽仪也对振华的收购计划起到了推动作用。她明显地让自己陷入了个人利益与大丰的利益互相冲突的情况。
- 在最坏的情况下，不当处理利益冲突将导致违反《防止贿赂条例》。丽仪很有可能违反了《防止贿赂条例》第9条，因为她作为一位代理人，接受振华的巨额费用，提供与其主事人业务有关的顾问服务，包括大丰业务状况的最新信息。 ¹ 11页

权责

- 作为董事长，健文应该在遵守法律和实行良好治理的前提下指导自己的公司迈向成功，并在必要时对管理层提供合理的指导。然而，健文一心希望振华的公司实现收购，从而获取个人利益，并只是简单地为下属订立一个不实际的目标，没有去了解他们所遇到的困难，也没有向他们提供任何具体的指导。下属只好放宽赊销政策和使用质量较次的布料，但却增加大丰的财务风险，影响其产品的质量 and 品牌形象，损害经过长期努力才建立起来的信誉。最后，由于受到年终奖金的诱惑，他们甚至为了完成任务而提供非法回扣。公司董事应该明白他们的决策将严重影响公司、职员以及所有的相关利益方。

指引

- 作为公司的董事，健文和丽仪对大丰负有诚信责任。根据《上市规则》，他们应该避免实际的和潜在的利益冲突。 ¹ 13页 《董事责任指引》也明确地规定，公司董事不得容许个人利益与公司利益发生冲突（原则5），亦不得利用董事职位为其本人或他人谋取利益，或谋取对公司造成损害的利益（原则7）。 ² 14页
- 根据由证监会颁布的《公司收购、合并及股份回购守则》 ⁶，健文应该在董事会之下成立一个独立的委员会，以便讨论收购事宜并向股东提出建议。健文还应该向董事会和股东披露如收购成功的话，他将得到什么个人利益。



6

证监会《公司收购、合并及股份回购守则》

- 上述守则是由证监会颁布的。它的基本目的是确保受到收购、合并和股份回购影响的股东得到公平对待。守则规定股东必须得到平等的看待，又规定必须披露及时和足够的资料，以便股东能掌握充分资料，就要约[收购]的利弊作出决定。守则还提供了一个有秩序的架构，用作管限收购、合并和股份回购活动，确保受这些活动影响的公司的股份，可以在公平及资料获得充分披露的市场上进行交易。

- 守则可从以下网站下载（只备繁体中文版本）：

sc.sfc.hk/gb/www.sfc.hk/web/TC/index.html

上述个案说明了一些共通点，就是公司董事未能充分地认清他们在实施诚信治理方面的职责。最糟糕的情形是，那些在公司中被委以加强诚信治理重任的人士反而成为了违背公司利益的不法行为策划者，最终需要面对法律制裁。现将个案的重点问题归纳如下：

忽略法律责任

- 这些个案中的大多数人物都忽略了他们自身所承担的法律责任，或者以自己的方式对法律作解释。他们应充分地了解和遵守规范其行为的相关法律、指引和行为规范，并明确地认识到违反这些法规的严重后果。如果某人涉及欺诈或不诚实行为的可公诉罪行，他除了须负刑事责任外，法庭亦可能会根据《公司（清盘及杂项条文）条例》剥夺其董事资格一段时间。⁵ 22页 《上市规则》还规定，上市公司的每一位董事必须依法律规定的标准履行他的诚信责任，以应有的技能、谨慎和勤勉行事。¹ 13页 董事在决定他是否有违反他对公司所负有以谨慎、技巧及努力行事的责任时，他应该参考《公司条例》所订明混合客观及主观准则的标准。⁹



⁹ 《公司条例》（香港法例第622章）

- 香港公司的每一位高级人员，包括其董事在内，都有责任确保所属公司遵从《公司条例》所有条文。如果公司未有遵从条例的规定，该公司以及其每名责任人均可被起诉，一经定罪将会被罚款。
- 《公司条例》第465条要求董事以合理水平的谨慎、技巧及努力行事履行责任，即任何合理努力并具备以下条件的人在行事时会有的谨慎、技巧以及努力：
 - 可合理预期任何人在执行有关董事就有关公司所执行的职能时会具备的一般知识、技巧及经验（即「客观准则」）；及
 - 该董事本身具备的一般知识、技巧以及经验（即「主观准则」）。
- 请透过以下连结登入「电子版香港法例」参阅有关条例详情：

www.legislation.gov.hk

无力抗拒诱惑

- 作为公司的领导人，董事掌握着各种各样的权力，尤其是在战略发展、重组、资源配置、合并和收购计划等决策方面。这些决策都有可能对公司的股票价格造成一定的影响。由于他们操影响大权，他们所面临的诱惑和为了个人利益而滥用权力的风险亦较高。
- 正如上述个案所揭示，罪犯受各种动机所驱使而策划贿赂和欺诈阴谋，当中包括为争取更多的业务、实现扩张、为迅速取得上市资格而走捷径、以高价出售公司、为了个人的利益等。专门研究公司文化问题的海外专家例如斯图尔特·汉密尔顿教授和艾丽西娅·米克莱思书特女士把「贪婪、傲慢和权力欲」列为导致企业倒闭的六大因素之一¹，而另一个因素包括「无效率的董事会」。正如他们所指出：「人性本贪，很少会满足于已取得的成果。成就卓越的人，如高级行政人员，尤其有野心并渴望拥有更多权力与财富。」董事会应该建立完善的治理机制，并对其高层管理人员的行为格外警惕。企业必须进行有效的监察与制约，以防止这些高级管理人员通过非法的或不道德的手段取得额外的权力和财富。除了遵守公司政策和内部控制系统外，保持高度的个人廉洁至关重要。总之，董事会应该密切关注所有高级管理人员是否重视个人诚信，及有否为公司的整体利益而行事。

对董事角色认知不足

- 对于他们自身在指导公司的战略发展和可持续增长方面的职责，公司董事一般都很清楚。但是，正如上述个案以及一些香港和海外发生的案例所显示，有些董事并不太了解自己在监督管理层保护相关利益方的利益、尤其是股东的利益方面的重要职责。他们有时还低估了需要投入的时间和精力来了解公司的业务、业绩、所面临的风险以及履行监督职责方面的权力范围。某些董事在进行决策时只做橡皮图章，另一些董事则对其管理层窃取公司资产一无所知。一位实干的公司董事应该认真研究管理层提交的各种文件，提出关键性的质询，并在必要时要求管理层作出解释，以防止任何非法的操作。

¹ 在 *Greed and Corporate Failure - The lessons from recent disasters* 一书中，专家斯图尔特·汉密尔顿教授（Professor Stewart HAMILTON）和艾丽西娅·米克莱思书特女士（Ms. Alicia MICKLETHWAIT）把公司倒闭的主要原因归结为六类：欠佳的战略决策；过度扩张和判断失误的收购；权力过大的首席执行官；贪婪、傲慢和权力欲；未能由上而下在各层设立内部控制措施；和失效或无效率的董事会。

- 为了提高公司董事对自己职责的认识，廉政公署设计了一套董事诚信评核清单¹，以帮助他们评估自己是否准备好担任董事之职并在进入董事会之后有效地履行其职责。公司董事还应该参考《上市规则》中的《企业管治守则及企业管治报告》，它就董事的具体职责作出了更加详细的规定。³  20页 [《上市规则》附录14《企业管治守则及企业管治报告》原则A.6](#)
- 公司董事亦可参考由香港董事学会出版的《董事指引》，以进一步了解董事应有的功能与责任。² 

专业人士未能履行把关职责

- 专业人士如审计师、律师和特许公司秘书一方面是公司董事的顾问，提供宝贵的意见；另一方面他们也是公司的守护者，负责监督公司管理人员以防止不端行为、违规行为和非法行为。但是，一些案例反映部分专业人士忽略了他们的守护者角色，甚至为了个人利益而与公司董事同流合污。在大多数案例中，如果没有高级管理人员或专业顾问的帮助，主谋者是不可能得逞的。公司董事应该利用专业顾问的能力，并争取他们的支持，以便有效地履行其职责和义务。



¹ 董事诚信评核清单

附录 2 [清单全文](#)



² 香港董事学会《董事指引》

- 指引为现任董事或新上任董事实践其责任提供参考资料。指引内容包括董事功能、董事会的运作、董事的法律地位、权利和责任等。
- 指引可从以下网站下载（只备繁体中文版本）：

www.hkiod.com/chn/guidelines-for-directors.html

第三章

评估有道

要让公司实现长远的成功，关键的因素之一是公司董事须清楚了解他们的职责、权力、相关的法规。公司董事亦应该经常监督公司的运营状况，以便预测和降低所面临的风险，尤其是在可能发生贿赂和欺诈的领域。一方面，董事应该不断地辨别和评估董事会、董事和管理层所面临的挑战和风险；另一方面，董事应该经常监督管理层，确保他们以诚信履行他们的职责及设立合适及有效的风险管理及内部监控系统，以维护公司和股东的整体利益。

但是，部分公司丑闻表明有公司董事在监督董事会成员和管理层方面存在不足之处。这些丑闻最终影响到各个相关利益方。按照个案的性质和参与者身分，有关缺失大致可以分为五类，以下的个案将详细作出阐释：

个案性质	个案研究
与投资相关的舞弊行为	个案 3.1（第36页） 个案 3.2（第39页） 个案 3.4（第46页）
管理层相互勾结	个案 3.2（第39页） 个案 3.3（第43页）
雇员相互勾结	个案 3.5（第49页） 个案 3.6（第52页）
与供应商 / 承包商的异常联系	个案 3.5（第49页）
与客户的秘密交易	个案 3.6（第52页） 个案 3.7（第56页）

个案 3.1 造价计划

与投资相关的舞弊行为

阿伦是好时刻公司的董事长，这是一家从事钟表设计、制造和分销的上市公司。公司由小工厂发展为今天的上市企业，阿伦作为公司的创始人不仅希望维持业务，而且希望公司进一步发展，令公司股票价格更具吸引力。他于是向两位财务专家寻求帮助。

首先，某投资银行的高级董事提出帮助推高好时刻公司的股票价格。他要求阿伦配售大约2000万股好时刻公司的股票，行权价格为每股1.5元。然后，这位高级董事通过夸大好时刻未来的发展，并提供奖赏计划，向他的客户推荐这只股票。看到股票价格节节攀升之后，更多客户购入这只股票，最终推动股票价格进一步升高。当价格达到一定的水平时，阿伦卖出了股票，获取厚利。这位银行董事索取50万元，作为他提供帮助的报酬。

其次，阿伦非常明白，分析师在媒体上发表的报告可对股票价格产生影响。因此，他接触了某证券公司的分析师，探讨如何宣传好时刻公司的股票。这位分析师提出，由他撰写一篇主张「买入好时刻公司股票」的报告以提高股票价格。作为回报，分析师要求阿伦向他支付20万元的「润笔费」。

由于渴望实现自己的目标，阿伦接受这两位专业人士的建议。可是，董事会没有注意到这种违法违规的行为。最终，公司的股票价格急剧上涨了近五倍。

三思:

风险

- 贿赂财务专业人士，如银行高管和分析师，以便通过操控价格或撰写夸大 / 误导的分析报告来影响股票的价格。

后果

- 通过造假形成的好景并不长久。真相终究大白于天下，三人均被判有罪，并被处以两到三年不等的监禁。

锦囊

勤勉尽责

- 在这一个案中，董事长串通外部专业人士操控股票价格和撰写夸大其词的分析报告。如果执行董事和管理层在管理公司的日常运营时勤勉尽责，例如密切关注不正常的股票价格波动和股票配售情况、追查相关因素、研究分析报告的真确性等，他们的阴谋有可能提前被揭穿。
- 非执行董事和独立非执行董事均不参与公司的日常运营。这些董事在作出判断时主要依靠由管理层提供或编制的信息及报告。尽管如此，他们亦应该多关注公司的发展状况，勇于寻根究底，在必要时向管理层提出问题。
- 事实上，上市公司应该根据《上市规则》 ¹ 13页 及时公布避免其证券出现虚假市场所需的信息。为维持一个公平有序的市场，如果联交所注意到某一上市公司的股票价格或成交量出现不寻常的波动，又或报章出现可能会影响上市公司的证券价格或成交量的报道，或市场出现有关传闻，它会联系该公司。然后，相关人士（多数情况下是公司秘书）将就导致不寻常的波动的因素咨询每一位董事。不过，倘若公司早已设有内部程序，确保负责人已充分知悉有关情况，便无需进行咨询。及后，如果有必要的话，董事会应就他们是否了解导致这种不寻常的波动的任何事项或发展发表声明。因此，对于公司董事、尤其是独立非执行董事来说，了解公司的发展，如公司进行的新投资，并密切关注其股价变化，是十分重要的。联交所的查询正好为他们敲响警钟。

- 为了强化其监督职能，独立非执行董事可以向管理层索取相关的信息和数据，以便他们作出判断。例如，在这一个案中，审计委员会成员可以向管理层提问，以确保他们注意到这些情况，并采取适当的措施。³
- 为了加强独立非执行董事了解公司的表现，执行董事和管理层应该向所有的董事会成员（包括独立非执行董事）提供月度管理报告及更新信息，附上预算、预测及月度财务报表、关连交易摘要等。³ 20页 《上市规则》附录14《企业管治守则及企业管治报告》守则条文C.1.2 这也有助于提高日常管理工作的透明度。

³ 建议审计委员会成员须敦促公司管理层考虑及跟进的问题：

- 公司是否有合适及有效的风险管理及内部监控系统避免贿赂及欺诈行为出现？
- 你们是否注意到公司股票价格出现任何不正常的波动？
- 如果是的话，你们是否找到了导致上述波动的原因？
- 如果原因是不寻常，你们是否采取了适当的应对措施？
- 你们是否向董事会 / 审计委员会提交了调查结果以及所采取的措施的简要报告？
- 你们是否研究了最近由分析师发表的关于公司的分析报告？你们是否注意到报告中存在任何夸大或误导信息？
- 如果是的话，你们是否找到了影响上述分析的原因？
- 你们是否注意到会计数字中的任何不正常变化，例如：
 - 利润和收入有否明显增长？
 - 运营费用有否明显减少？
 - 非经常性收入或支出有否明显变化？

个案 3.2 良方妙药？

与投资相关的舞弊行为 管理层相互勾结

迅达良方是一家计算机配件贸易公司，通过参与内地的家用和商用资讯科技项目，几年前实现了迅速的发展。在骏德担任董事长期间，它还成功在联交所上市。但由于扩张过于迅猛，导致公司的财务状况出现了一定程度的紧张。在上市之后不久，骏德迫切地希望找到迅速提高其股票价格的「良方」，以便吸引更多的投资者和国际资金。

骏德会尝试什么「良方」呢？他的执行董事提出了一项计划。他们指示身兼公司秘书的财务总监篡改公司的会计和营业纪录，以显示该年度实现了大约4000万元的利润，等于把公司的真实利润夸大四倍。财务总监十分清楚，董事会成员不会对财务报表提出疑问，因为他们均忙于自己公司的事务，或者身兼其他公司的董事。身兼公司秘书的他得到另外两名工作人员的配合，伪造了公司会计和营业纪录，并提交给审计师事务所进行审计。受审计报告影响，股东们误认为公司经营状况良好，取得了4000多万元的净利润。

此后，迅达良方的股票价格大幅上涨。这种假象能够持续多久？骏德和他的同谋的下场将会如何？

三思：

风险

- 董事长和管理层相互勾结，伪造财务报表，欺骗外部审计师，将股东及公众的利益置于险地。

后果

- 骏德只能短暂受惠于大幅上涨的股票价格。一位被迫参与这一计划的会计师不愿意永远受到操纵，最终向廉政公署举报了此案。那些参与者均被判犯有共谋欺诈和共谋使用虚假文件的罪行，并被判处三年半至四年不等的监禁，及在服刑期间被剥夺担任公司董事的资格。迅达良方最终被联交所摘牌。

锦囊

审核委员会须有能者出任

- 根据《上市规则》第3.21及3.22条，上市公司必须设立一个有清晰职权范围的审计委员会。审计委员会的成员须全部是非执行董事。委员会至少要有三名成员，其中又至少要有有一名具备适当专业资格，或具备适当的会计或相关的财务管理专长的独立非执行董事，以便委员会能够了解和提出针对财务报告和文件的问题，从而监督报告及文件的完整性。有关职权范围，请参阅  ³ [20页](#) 《上市规则》附录14《企业管治守则及企业管治报告》守则条文C.3.3。为确保审计委员会的有效运转，要点如下：
 - 成员必须投入足够的时间和精力来研究会议文件，并在会议上认真地讨论问题。如果有疑问的话，在不同会议之间的任何时间，他们都可以进一步向管理层、公司秘书、内部审计师、首席财务官等查询，并要求作出澄清。如果有必要的话，他们可以谘询专业人士，以便消除他们的疑虑。
 - 审计委员会成员须勤勉尽责地提出具体的问题，以确保管理层能够妥善地处理重要事件。  ⁴
- 读者可参考由香港会计师公会出版的《更佳企业管治资料披露指引》（仅提供英文版本）以了解如何能就审计委员会的成效向相关利益方作出有意义的信息披露。  ⁵

有效监督外部审计师的表现

- 在这一个案中，审计师事务所在履行职责方面存在着不足之处。在注意到迅达良方的会计数字的重大变化之后，它也只是草草地发布了审计报告，没有要求公司提交出现重大改变的原因和辅助性文件。当审计师断定财务报表可能存有重大的错误陈述，或未能取得充分及适当的审计证据以断定财务报表不存有重大的错误陈述，他应更改其在审计师报告所作出的意见。
- 由于审计委员会是联系董事会和外部审计师的一座桥梁，委员会的成员须定期与外部审计师保持沟通，确保外部审计师适当地跟进不寻常的帐目，并就重新任命或更换审计师事务所事宜作出准确的评估。

独立内部举报渠道

- 在这一个案中，董事长与执行董事及其他高层管理人员相互勾结，作出非法的行为。从一定程度上说，董事会成员很难根据伪造的文件揭发事实的真相。解决这一问题的有效办法是鼓励被引诱或指示参与阴谋的工作人员作出举报。因此，董事会成员应该监督管理层培养企业诚信文化，并制定完善的举报政策，鼓励各级职员向获授权的高级管理人员（如首席合规官）报告他们关切的事项或他们所遇到的违规行为，然后再由后者直接向审计委员会报告，甚至可以允许职员必要时在保密情况下直接向审计委员会举报。³ 20页 《上市规则》附录14《企业管治守则及企业管治报告》建议最佳常规C.3.8 这些开放的和保护严密的沟通渠道能提高职员进行举报的信心。

有效分工

- 公司秘书和财务总监的职责交叉可能对公司构成另一种风险。它们之间存在着潜在的利益冲突，因为以一种身份得到的信息可能被另一个身分取用。董事会可以考虑将这两种职责清晰分开。当委任公司秘书时，上市公司董事会应根据《上市规则》第3.28条¹ 13页 考虑该人的学术和专业资格及有关经验，以确保他可以履行于《企业管治守则及企业管治报告》中所订明的公司秘书职责。³ 20页 《上市规则》附录14《企业管治守则及企业管治报告》原则F



⁴ 建议审核委员会成员须敦促公司管理层考虑及跟进的问题：

- 自 _____ 到 _____ 期间（请说明起止时间），联交所是否就成交量、股价波动等事项向公司提出质询？
- 你们有否就质询向联交所提供充分的辅助性文件和作出了合理的解释？
- 你们有否向本委员会提供了关于质询以及所采取的措施的简要报告？
- 你们有否注意到自 _____ 至 _____ 期间（请说明起止时间）录得任何不正常的利润或亏损？如有，有否考虑根据《证券及期货条例》的规定建议披露相关信息  ⁷  ？
- 你们有否确认这些不正常的利润或亏损将不会给公司造成风险，如给公司增加其运营、会计或任何其他的风险？



⁵ 香港会计师公会《更佳企业管治资料披露指引》（只备英文版本）

- 指引旨在鼓励企业作出有意义的企业治理信息披露，以符合载于《上市规则》内、经修订后的《企业管治守则及企业管治报告》  ³  的要求。指引探讨了四个课题：董事会的角色、内部控制、审计委员会，以及与股东的沟通。
- 指引的英文版本可从以下网站下载：
www.hkicpa.org.hk/en/membership-and-benefits/professional-representation/corporate-governance/publications/gov-publications/cg-practices

个案 3.3 移形换影

管理层相互勾结

家辉是一家生产皮革产品的上市公司的董事长兼首席执行官。在公司上市之后的两个月中，家辉在地产市场上遭受了严重的损失，迫切需要寻找资金来偿还债务。由于家辉有权批准大额的对外付款和签署公司的支票，他在一个月之内签发了七张支票，共计从子公司的银行账户中窃取了超过2000万元。这些支票的收款人是家辉表兄所拥有的贸易公司，这位表兄在收款后把钱转给家辉。

为了掩饰挪用公司资金，家辉制作了四份由内地一家建筑公司签署的虚假收据，谎称这家建筑公司已经收到了这笔超过2000万元的款项，作为内地工厂建筑项目的保证金和建筑费。在一次董事会会议上，他就这建筑项目作了简要的通报，并以行政考虑为由，决议通过该建筑公司在香港的代表处向其支付建筑费，而该代表处实际上就是家辉表兄的贸易公司。家辉与内部审计师串通一气，隐瞒事实，而这位内部审计师恰好是他的妹夫。他还相信，外部审计师将不会认真地追查此事，因为这家审计师事务所同时还为公司提供着税务策划和资讯科技管理方面的顾问服务，而所收取的顾问费用较审计费用高出一倍之多。此外，董事会属下的审计委员会很少与审计师事务所进行沟通，在多数情况下，他们会面只是为了完成批准财务报告的手续。

三思：

风险

- 伪造虚假文件以欺骗董事会和外部审计师，从而掩饰挪用公司资金，为公司造成了巨大的损失。

后果

- 纸不能包住火。家辉和他的表兄在分摊被窃取的资金时发生了争端，这场阴谋终于被揭穿。家辉和他的表兄均被判有罪，分别被处以六年和三年的监禁。最终，家辉还宣布了破产。

确保审计师公平公正

- 不论是内部审计师，还是外部审计师，他们都是公司重要的守护者。在这种情况下，聘请一位家庭成员担任内部审计师会导致潜在的利益冲突，从而影响到该审计师的公正性和可信度。董事会成员可以考虑将内部审计师置于审计委员会的直接领导之下，授权审计委员会对其工作表现、甚至报酬进行评估，以便增强独立性和客观性。
- 如果外部审计师所收取的非审计服务费用远超过审计服务的收费，而他并没有采取适当的保障措施，他违背其客观性的风险会随之而增加。审计委员会的成员应该就聘请外部审计师提供非审计服务的事宜制定明确的政策。他们还应该检讨审计师的独立性及审计程序的成效。³ 20页 《上市规则》附录14《企业管治守则及企业管治报告》守则条文C.3.3

成立委员会监察大型计划

- 公司可能经常会进行不同的投资、扩张及开发项目。为保障上市公司的资产，董事会应确保公司的风险管理及内部监控系统合适及有效。³ 20页 《上市规则》附录14《企业管治守则及企业管治报告》原则C.2 在这一个案中，董事会成员可以考虑成立一个专门的委员会，如投资委员会，监察相关领域，确保公司资产得到适当的调配及监控。该委员会可以负责对拟议的资产买卖和扩张计划进行评估并提出建议、批准预算、审核重大支出及其他与投资有关活动的实际费用。该委员会的成员必须具备履行上述职责所需的相关知识和经验。个案所提及的内地工厂建筑项目涉及庞大的预算，必须经由董事会成员予以讨论和批准。如果公司成立了投资委员会，而且成员在会议上就该建筑项目认真地提出质疑，如建筑的进展情况、相关的支出、预期的产能增长、销售战略的调整，以及安排实地考察的可能性等，将会在一定程度上阻止犯罪者肆无忌惮的行为。

妥善保存纪录

- 董事会成员应要求制备清晰及正确的董事会会议纪录，确保所有程序及决策过程中的讨论内容妥为记录在案。计划内容若经过详细讨论、质询及向公众披露相关信

息，任何非法甚或只是欠缺诚信的阴谋都不易得逞。在个案中，如董事会或个别委员会有了一套既定程序妥善记录所有决策过程和讨论内容，家辉不会这么容易虚构内地厂房兴建项目，并且获得董事会通过。

有效分工

- 家辉同时担任公司的董事长兼首席执行官，导致权力过分集中在一个人手中，别人很难发现和监察任何非法或不端行为，若此人存心欺骗、且诚信水平低时，情况更为严重。分开这两个职位可以确保权力的平衡和制约。³  20页 《上市规则》附录 14 《企业管治守则及企业管治报告》原则A.2

个案 3.4 实则虚之

与投资相关的舞弊行为

阿泰是某上市电子产品制造公司的一位执行董事，由于判断失误，在亚洲某地建立生产线的投资决策给公司造成了现金流的难题，他为此而忧心忡忡。他的哥哥阿发拥有两家贸易公司，也迫切地希望赚一些钱来弥补自己在股票交易中的损失。阿发提议与阿泰进行合作，以便从某几家银行那里取得信用证。

阿泰十分明白，他公司的董事长忙于参与各种各样的公共事务，把处理和决定公司事务的大权委托给他。而董事会内多名独立非执行董事是他的老朋友，很少对他的建议和财务报告提出质疑。阿发进一步向阿泰保证说，他与某些银行高级职员关系密切，他们可以帮助签发信用证。因此，阿泰最终接受了阿发的提议。

他们兄弟二人准备了一些虚构的交易纪录，以便由阿发向两家银行申请十份信用证，受益人为阿泰的公司，总额约为2000万元。在收到款项之后，阿泰将一部分款项给予阿发。他们两人的现金流问题似乎得到了解决。

三思：

风险

- 与外部人员串通一气，进行虚构的交易，以骗取银行的信用证。

后果

- 面临严重的资金需求，阿发与其他公司相互勾结，以骗取银行的信用证。后来，银行的管理层对一直在帮助阿发的银行职员产生怀疑，最终发现了这阴谋，并提交案件给廉政公署进行调查。阿泰和阿发被判犯共谋诈骗罪，分别被处以两年和四年的监禁。阿泰最终宣布破产。阿泰公司的信誉也受到了影响，在此案被公诸于众之后，公司股票的价格急剧下跌。

推行风险管理及内部监控系统

- 为了降低这个案所揭示的风险，董事会应持续监督上市公司的风险管理及内部监控系统，并确保最少每年检讨一次公司的风险管理及内部监控系统是否有效。



3

20页

《上市规则》附录14《企业管治守则及企业管治报告》守则条文C.2.1例如，他们可以制定政策，要求管理层就超过一定数额的银行贷款须取得董事会的批准。为了防止最高管理层像这一个案所揭示的那样把公司的资金转移给某间与其串通一气的公司，公司必须建立程序，要求所有的支票须至少由两位被授权的签署人签署。内部审计师还须认真地审查公司运作是否遵守规定的程序，并向审计委员会报告重大的不寻常情况。

平衡的董事会架构

- 从一定程度上说，由老朋友组成的董事会享有共同的目标，合作更加顺利。但是，董事会成员可能不愿意就可能存在的风险提出质询，因为他们害怕这样会损害朋友之间的关系。因此，公司可以对董事会执行董事和非执行董事的人数组合是否平衡作出评估，以确保董事会具独立性。上市公司须留意，根据《上市规则》¹  13页 第3.10A条，其独立非执行董事必须占董事会成员人数至少三分之一。此外，非执行董事应有足够才干和人数，以使其意见具有影响力。 3 20页 《上市规则》附录14《企业管治守则及企业管治报告》原则A.3 同样至关重要的是，董事会必须建立一个称职的、独立的审计委员会，以便有效地监督财务审计和内部审计，从而揭露事情的真相。董事会成员还须评估在作出决策时是否存在任何利益冲突，并在必要时进行申报。

董事长有效领导

- 阿泰的公司董事长未有履行主要的监督职责。他授予执行董事太多权力，令公司过分倚赖某人，等同把公司置于危墙之下。假若该人的诚信水平低，便可能作出非法或不道德的行为而不被发现。无论在任何情况下，董事长都应该发挥领导作用，承担建立优良的公司治理常规和程序的职责。³ 20页 《上市规则》附录14《企业管治守则及企业管治报告》守则条文A.2.4及A.2.5 提名委员会及薪酬委员会可定期检讨董事的表现，尤其是董事长及首席执行官的表现，以确保有能者被委任或再度被委任及其薪酬待遇与表现相符。提名委员会职权范围的建议见³ 20页 《上市规则》附录14《企业管治守则及企业管治报告》守则条文A.5.2。薪酬委员会的职权范围见³ 20页 《上市规则》附录14《企业管治守则及企业管治报告》守则条文B.1.2。

个案 3.5 企业毒瘤

雇员相互勾结 与供应商/承包商的异常联系

富雅卫集团是一家上市公司，其多元化的业务涉及房地产开发、饭店、度假村和购物中心。与集团的其他业务相比，饭店的业绩一直相对较差。管理层将其原因归咎于市场竞争过于激烈。

多年以来，志朗一直是饭店集团工程部的经理。他计划在提前退休并移居加拿大之前挣上一大笔钱。由于被授权负责向承包商发包饭店的装饰、维修和保养合同，志朗策划了一个贿赂阴谋。他指示他的下属，即一位总工程师和一位助理总工程师，将四分之三以上的合同交给两家指定的建筑服务和工程公司。他们要求这两家公司的负责人分别将总报价提高10%，作为将合同交给他们的回报。然后，他们三人分享了这笔不义之财的85%，另外15%则留给了承包商。

这阴谋持续了五年之久。后来，志朗辞职并离开了香港，他的职位由那位总工程师接任。这位新任的工程部经理并未终止这勾当，反而指示承包商继续支付贿赂金。几个月之后，案件引起了廉政公署的关注。调查结果显示，这家饭店的工作人员包括志朗一共收取了大约300万元的贿赂。

更糟糕的是，在廉政公署进行调查期间，还发现了这家饭店的另一起贿赂案件。经调查，饭店的餐饮部经理与饭店几名厨师长相互勾结，收取了一些海鲜和冷冻食品供应商的回扣，作为签署采购定单的回报。这位餐饮部经理扣押了大量来自顾客的投诉食品质素的信件，但从未在管理层的会议上汇报。

三思：

风险

- 职员相互勾结，向承包商和供应商索取和接受利益，以此作为把合同和购货定单交给他们的回报。采购是贿赂风险较高的工作领域之一。

后果

- 这两起案件的主谋和同谋均被逮捕。志朗从加拿大被引渡到香港接受审判，他受到的处罚最重，监禁四年半。其他人的刑期从两年到三年半不等。在此案曝光之后，集团的股票价格急剧下跌。后来，饭店采取了各种控制和制约措施。公司用于装饰工程和食品采购方面的支出开始下降，同时，有更多的客人光顾饭店的餐厅。

锦囊

培育企业诚信文化

- 贿赂的风险存在于公司的各个工作领域，其中采购和合同判授是较高风险领域之一。董事应该对容易发生贿赂的领域保持警惕，与管理层密切的合作，通过建立企业诚信文化来减低这类风险。其中相关措施包括：
 - 评估职员对相关法律、指引的了解程度以及他们处理道德困境的能力；
 - 评估内部政策和培训的充分性，以提高员工在上述各个方面的认识；和
 - 评估公司内部工作岗位所潜在的漏洞，以及现有的风险管理及内部监控系统的充分性和有效性。
- 《采购人员防贪培训教材》提供实用的建议，有助加强对采购工作的系统控制。《酒店管理防贪锦囊》及《餐饮业防贪措施摘要》亦有就个别行业的采购程序提供实务建议。⁶
- 在这一个案中，饭店集团的管理层根本没有建立起企业诚信文化。否则，阴谋不可能运行得如此系统化，并顺利地过渡到「下一代」，而且持续五年之久，还蔓延到另一个部门。集团的董事最终成为了他们自身疏于管理的受害者。
- 为了帮助公司快速地评估它们是否已经为建立企业诚信文化而作出足够的行动，廉政公署社区关系处制定了一份企业诚信管理评核表。⁷公司诚信推广计划的基本内容包括制定一套董事和各级职员均应予遵守的行为规范、向董事及职员提供旨在培养他们的诚信素养的培训，以及加强制度建设，以便堵塞贿赂和舞弊的漏洞。

控制质素

- 董事必须积极参与评估管理层是否已经建立和维持了合适及有效的风险管理及内部监控系统。他们还应该要求管理层定期在董事会会议上报告评估的结果，包括任何重大的失误或漏洞。³  20页 《上市规则》附录14《企业管治守则及企业管治报告》原则C.2 他们还可以制定一项政策，要求在董事会属下的专门委员会中讨论和批准超过一定金额的报价 / 标书，以便对高风险的领域进行监督。



⁶ 防贪锦囊

- 廉政公署防止贪污处为私营及公共机构编制一系列《防贪锦囊》，提供堵塞贪污漏洞的建议，部分涵盖的领域及行业包括：
 - 工程合约的判授及管理
 - 人事管理
 - 存货管理
 - 采购
 - 酒店管理
- 《防贪锦囊》一览表及全文已上载于防贪谘询服务网站：
cpas.icac.hk



⁷ 企业诚信管理评核表

请参阅  附录 3

个案 3.6 山高皇帝远

雇员相互勾结 与客户的秘密交易

文博是一家上市电子公司的独立非执行董事和审计委员会成员，该公司在内地设有一个生产基地。一位准客户被安排到工厂进行实地考察，以便了解公司最为先进的生产设施及其质量管理体系。作为该客户的董事总经理的一位老朋友，文博参加了这次考察。

伟力是从香港派驻内地厂房的运营经理，他负责接待文博、客户的董事总经理及其随行人员。但是，他们在工厂仅仅逗留了几个小时。在其余的时间里，伟力安排客户游览市内的名胜，并准备奢华的酒宴及光顾夜总会，还向他们赠送了四块非常名贵的手表作为「纪念品」。

次日上午，当文博单独在工厂里见伟力时，文博向伟力询问有关手表和奢华款待之事，因为他担忧这种做法的合法性。伟力告诉文博，他是根据香港的销售总监的指示来接待他们，因为他们将在香港签署一份巨额的采购定单。销售总监不可能错过这份将为公司带来巨大利润的定单。伟力安慰文博说，他们不需承担法律责任，因为这种行为是在香港境外发生的。

文博似乎稍为放心。当他一个人在工厂周围视察时，他发现有些机器比较陈旧，而且只有少数工人在工作。文博忆起最近几个季度的财务报表显示，有大量的资金被用于机器设备的保养，及招聘大量的临时工。随后，文博要求伟力作出解释，但他回避问题，接着便赶往饭店接待客户。

三思：

风险

- 由于工作人员没有充分地了解反贿赂的法律，且公司没有就遥距业务建立风险管理及内部监控系统，导致员工在开展跨境业务时提供非法利益。

后果

- 在返回香港之后，文博与其他审计委员会成员进行讨论。他们授权公司的首席合规官展开调查，发现香港的生产总监与驻内地的伟力串通一气，伪造工人的出勤纪录和设备保养的发票，然后私分从公司骗取的款项。他们同时发现，销售总监和他的下属为争取高额的合同而提供回扣。这一案件被举报到廉政公署处理。所有的相关人员均被判有罪，并被处以刑期不等的监禁。

锦囊

认识法律

- 根据《防止贿赂条例》，如果涉及香港公司雇员的贿赂行为的任何部分发生在香港，廉政公署便可以根据该条例进行调查。^{1及2}  11及16页 即使个案中的免费观光旅游和手表是在内地提供的，但伟力和销售总监均可被起诉，因为他们借提供利益，以便在香港获得客户的采购定单。
- 如文博参加此次考察后没有采取任何行动，他可能被认为是提供贿赂的策划人之一。公司董事应该提高他们对相关法律和法规的认识，在必要时可以取得公司秘书的辅助，以防止他们自己在无意之中违反了法律。无知并不能作为参与贿赂的抗辩理由。

勤勉尽责

- 内地工厂的机械设备保养不善和只有少量的工人应该让文博警觉起来，显示可能有人伪造文件，或者共谋欺骗公司和董事会。文博以探究真相的精神，在返回香港之后彻底查清此事，树立了好榜样。
- 独立非执行董事与执行董事有相同的以应有谨慎态度和技能行事的责任以及信托义务，而两者都须遵守联交所《上市规则》。无论是执行或非执行董事，同样应透过参与持续专业发展培训加强本身对相关法律及规章的认识；他们同样有责任监督管理层设立相关的内部控制措施，借此评估任何贿赂、欺诈及不端行为的风险。³  20页 《上市规则》附录14《企业管治守则及企业管治报告》原则A.6 董事须拥有合适资格，并积极关心公司的事务，在发现任何欠妥事宜时亦必须跟进。¹  13页 《上市规则》第3.08条。

评估风险、有效控制

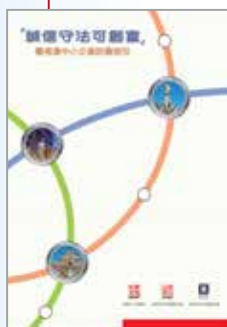
- 由于越来越多香港公司把他们的生产基地转移到内地，公司领导人正面临遥距监督工厂运营的新挑战。这给董事带来更大的挑战，对于像文博这样的独立非执行董事来说尤其如此，他们需要确保管理层已经采取了适当的行动，以处理和减少风险。
- 为了维持公司和股东的长远利益，公司董事必须不断地通过管理层进行如下评估：
 - 董事会成员和工作人员是否了解香港和内地的法律条款；
 - 公司是否建立了减少贿赂漏洞的管理制度以及加强跨境监督的措施；和
 - 是否已经启动了诚信文化建设计划，以提高在各地工作的职员的道德标准（廉政公署为在内地、香港与澳门从事跨境业务的营商人士及管理人员编制了不同出版物，详情见🔗⁸）。
- 通过主动与职员沟通收集意见，了解公司业务的最新进展，公司董事可以进一步加强他们的监督作用。他们还可以不时到工作场地进行考察，以便发现任何违规和不端行为。



⁸ 关于跨境业务的防贪出版物

- 为了帮助企业家和管理人员在广东、香港与澳门开展跨境业务，廉政公署社区关系处编制了下列出版物供他们参考：

「诚信守法可创富」粤港澳中小企业防贪指引



内容：

- 利用个案说明广东、香港与澳门的反贪法规
- 协助中小型企业评估它们在控制贿赂风险方面的有效性
- 通过个案说明中小型企业的管理问题，并提出了防止贿赂的锦囊
- 提供了粤港澳三地政府以及相关支持服务机构的联系方式

「诚信管理两地通」跨境营商防贪资料套



这一资料套包括两本手册和一套培训教材：

- 《诚信管理迈向成功》跨境营商者手册 - 通过跨境贿赂的个案来介绍内地和香港的反贿法规及防贪管理要诀，为在内地投资的香港企业家提供参考
- 《诚信管理迈向成功》管理人员手册 - 为香港公司派驻内地的管理人员提供参考，并提供简报及诚信管理「问与答」等培训材料
- 「非常冲突」商界诚信管理培训教材 - 提供一张培训光盘和一份教育指南，向管理层介绍利益冲突的风险和管理下属操守的挑战
- 还提供了含有反贿信息的海报，供公司在内地的工作场所内张贴

- 上述出版物可于香港商业道德发展中心 81页 网站下载：

sc.icac.org.hk/TuniS/www.hkbedc.icac.hk/cindex.html

个案 3.7 敢言者

与客户的秘密交易

阿添于一年前以独立非执行董事的身份加入了一家上市造纸公司的董事会。凭着担任其他上市公司独立非执行董事的丰富经验，他建议造纸公司改善公司治理措施。他鼓励管理层加强培训工作，以便提高员工对法律和公司指引的了解，尤其是新制定的举报政策。

艾活是造纸公司的销售代表。有一天，他接到了一名客户的来电，询问他应该把款项支付给造纸公司还是另外一家名为晃通贸易公司的企业。艾活大惑不解，因为他们从来没有通过这家贸易公司销售过产品。经过与这位客户进一步核实，艾活得知，他的上司力新告诉这位客户说，他所要的产品缺货，但他可以通过晃通贸易公司来安排这一交易。艾活搜集晃通贸易公司的资料，结果令他大吃一惊，力新就是这家公司的其中一名股东兼董事。他怀疑公司已因此而流失不少业务。艾活相信，根据新出台的举报政策，管理层会妥善和秘密地处理他提供的所有信息，艾活终于鼓起勇气，向合规部经理举报。

三思：

风险

- 把客户的定单转移到属于自己所有的空壳公司，将其中的差价据为己有，借此侵吞公司款项。这是一种常见于销售和营销的不端行为。

后果

- 这一案件最终被提交给廉政公署处理。调查结果表明，力新把公司的纸产品以罕有的折扣价卖给晃通贸易公司，然后再提高价格卖给客户。这让力新赚取了大约100万元的巨额利润。力新被判共谋欺诈及利用伪造文件欺骗其公司，被处以三年的监禁。

推行缜密的举报政策

- 艾活之所以决定作出举报，阻止公司蒙受进一步的损失，在一定程度上是阿添建议采取新措施的结果，尤其是公司新定的举报政策。一项提供严密保护的举报政策能鼓励职员向独立人士报告任何不端或非法行为，例如雇员可向隶属于审计委员会的首席合规官举报，而这审计委员会由独立非执行董事担任主席，这种政策可以提高他们举报的信心。 ³ 20页 《上市规则》附录14《企业管治守则及企业管治报告》守则条文C.3.7及C.3.8 首席合规官的报酬可以由审计委员会根据他的表现来决定，以进一步提高其公正性。

推行风险管理及内部监控系统

- 销售和营销工作是贿赂风险较高的领域。对于董事们来说，监督管理层处理这些风险、加强风险管理及内部监控系统以堵塞贿赂的漏洞是十分必要的。

培育企业诚信文化

- 仅靠规章制度和内部控制是无法确保零腐败，因为个人诚信水平较低的职员仍会利用制度来谋取个人利益。评估员工的诚信水平和建立公司诚信文化同样重要。这包括促进公司和雇员之间进行开放的交流，鼓励他们为了公司的利益而举报不端行为。
- 为了发挥更大的作用，董事会可以考虑成立诚信事务委员会，与管理层合作和定期监督管理层审议、制定和实施上述管理措施。

上述个案反映了公司董事未能评估他们自身、董事会成员以及整个公司所面对的风险。一些值得注意的重点包括：

对贿赂及欺诈风险认识及监察不足

- 一些企业贿赂和欺诈案件所揭示，某些公司董事滥用他们的职权，利用公司的漏洞，成为非法阴谋的主谋或同谋。一些非执行董事往往低估他们公司所面临的贿赂和欺诈风险，未能有效监督管理层处理这类风险。简单来说，上市公司通常会面临的风险包括：
 - 操纵股票价格
 - 分析师撰写夸大的或具误导性的分析报告
 - 提交虚假文件，以欺骗股东、审计师和监管机构
 - 挪用公司资金
 - 骗取银行发出信用证
 - 与供应商和承包商串通一气，违规舞弊
 - 在跨境业务中提供 / 接受利益，或伪造员工出勤和会计纪录

加强公司董事监管角色的锦囊

- 为了加强公司董事（特别是非执行董事）的监督角色，及认识和减低上述风险，建议公司董事可采取下列措施：

以勤勉尽责的态度履行监管职务

- 公司董事应该投入足够的时间和精力来研究管理层提交的文件，在董事会会议上认真地讨论各种问题，在必要时要求提供补充信息或解释，提出关键性的问题，并否决不明确的计划或不够妥当的决策，而不是成为各种决策的橡皮图章。事实上，在大多数公司里，审议和评估战略选择、最终决定最佳的方案并监督它的实施都属于

董事会成员的职责。在这一过程中，假定或依赖其他董事均以勤勉尽责的态度处事是十分危险的。每一位董事都应该独立地履行自己的监督职责。但是，公司董事并不是孤立无助的，在必要时，他们可以寻求外部专业顾问以及公司秘书的辅助。实际上，公司董事应该与公司秘书密切合作，因为他们在确保董事了解公司的业务和风险方面发挥着十分重要的作用。

具备所需知识与才能

- 不论董事会成员在他们自己的领域中是如何地勤奋和杰出，都有可能缺乏相关市场经验，就公司和行业的贪污舞弊风险向管理层提出问题或警告。因此，一方面，在推荐和任命董事会成员时，董事长和执行董事应该确保董事会成员在相关专业知识方面的多样性，并避免任何的利益冲突。他们还应该就每位董事可以任职的董事职位数量以及可以任职的最长年期作出规定。例如，一位独立非执行董事的任职时间超过了九年，任何续任必须经股东审议通过。董事会应在提议选任该名独立非执行董事的决议案随附的文件中，提出它为什么认为此人仍属独立人士及应继续担任独立非执行董事的理由。 ³ 20页 《上市规则》附录14《企业管治守则及企业管治报告》守则条文A.4.3 另一方面，在接受委任为董事之前，候任人应该分析自己是否具备为董事会增值所需的专业知识。他们还可以要求管理层提供关于公司业务及相关行业发展的定期通报，并经常与管理层和专业顾问进行沟通，以便获得他们所需的任何信息。

有效分工

- 公司应考虑将重要职责分开，尤其是在董事长和首席执行官的职务，可避免权力过度集中在某高层人员。根据博思艾伦咨询公司于2007年的一项调查²指出，「独立的董事长是最好的。就全球而言，相对于首席执行官同时兼任董事长，或董事长是前任首席执行官的情况来说，当董事长独立于首席执行官时，投资者获得相对于市场平均水平较高的回报。」
- 这一原则也适用于其他职位，如分析公司秘书和财务总监的职务，以加强制约和平衡。

² 2007博思艾伦调查是美国博思艾伦咨询公司（Booz Allen Hamilton）进行和公布的第六份年度调查。它调查了按照市场资本计算全球最大的2,500家上市公司在2006年离任的357位首席执行官，评估他们公司的业绩以及在他们离任前后发生的事件。

加强风险管理及内部监控系统与成立相关委员会

- 鉴于董事会在一年之内召开的会议数量有限，且需要讨论的问题涉及范围广泛，因此应该成立由具有各种专业知识的董事组成的相关委员会，以便监督公司不同的战略、发展和运营。例如，为了确保实施合适和有效的风险管理及内部监控系统，防止公司中的欺诈行为，一个精干的审计委员会是不可或缺的。另外，还可以成立投资委员会和诚信事务委员会，分别监督管理层是否妥善地实施不同的投资项目，和有效地执行公司的诚信推广计划。

培养高度警觉

- 实现可持续的增长、可观的利润、建立商誉以及良好的诚信治理，是大多数公司董事的最终目标。但是，他们应该认识到，公司以往的成功和历史并不意味着它们不会发生贿赂、欺诈或不端行为。在研究或讨论公司事务时，公司董事应该对各种警示信号保持警惕和关注，包括公司股票出现不正常的价格波动或成交量变化、财务数据发生异常变化、在没有详细通报的情况下进行巨额投资或采购项目、在时间紧张或信息有限的情况下请求仓促地就上述事项作出决策，及在没有有效的风险管理及内部监控系统制度或监督下进行遥距运营等等。总之，公司董事应该经常保持敏锐的观察力及寻根究底的精神。

对董事会的评核

为了确保董事会的有效运行，对于是否需要定期地和系统地对公司的最高管理层、尤其是董事会成员的表现进行评估的问题，出现了越来越多的讨论。经济合作及发展组织发表的一份广为人知的公司治理问题报告，以及近年来在许多国家出现的董事会行为规范，均建议进行这种评估。实际上，不少外国和本地公司已经实施或开始实施对董事会的定期表现评估。

评估大致可以分为以下几类：

- 对董事会的总体评估；
- 对个别董事会成员的评估；和
- 对董事长的评估。

关于如何对董事会和董事会成员进行评估的问题，一些外国公司的经验是值得借鉴的。⁹

在取得每一位董事会成员的评估意见之后，整合和讨论这些结果是十分重要的。在全体董事会成员面前进行涉及责任和问责的讨论可能让双方形成对立，因此应该谨慎处理。董事会可以考虑安排董事长与个别董事会成员举行保密的评估会议。如果评估的结果是极度负面的，而讨论也未能带来改善表现的承诺，可能就不得不考虑终止其董事会成员的资格。香港的上市公司可以按实际情况考虑逐步地或分阶段地实行这种评估。



⁹ 董事会及其成员表现评核表（样本）

请参阅  附录 4

第四章

实践有法

即使公司董事明白了他们的职责以及法律和法规义务，并认真地评估了所面临的风险，但如果没有采取实际行动的话，还是无法建立和维持董事会和公司的诚信文化。简单来说，公司董事必须在两个治理层面上作出努力：

- 首先 — 个人层面。公司董事应该了解他们须坚守高水平的诚信操守，并身体力行。他们必须抵御一切不道德和非法的诱惑，并大胆地举报这些行为。
- 其次 — 企业层面。公司董事通过密切地监督管理层实施公司诚信推广计划的情况，可以帮助董事会以及公司建立诚信文化。

上梁不正下梁歪。作为最高的战略决策者，公司董事必须为其他董事会成员以及所有的职员树立榜样。他们应该以身作则，保持对贿赂、欺诈、不端行为以及其他不道德行为的警惕；同时，他们需要勇于揭露和报告所发现的非法或违规行为。否则，他们将会向职员、投资者和公众发出一个错误的信息，即公司可以容忍不道德的行为。腐败将会因此蔓延开来，而公司的声誉将受到损害，投资者的信心将受到削弱。

要做到言行一致，绝非易事。在带领公司向前迈进时，公司董事将会遇到各种各样的风险，让他们陷入道德的困境。以下提供的「GPS导航监测系统」¹⁰是一套实用工具，为公司董事提供了在遇到道德困境时如何作出明智决定的指导，就像汽车的全球定位系统般会在我们迷路时告诉我们正确的方向一样。

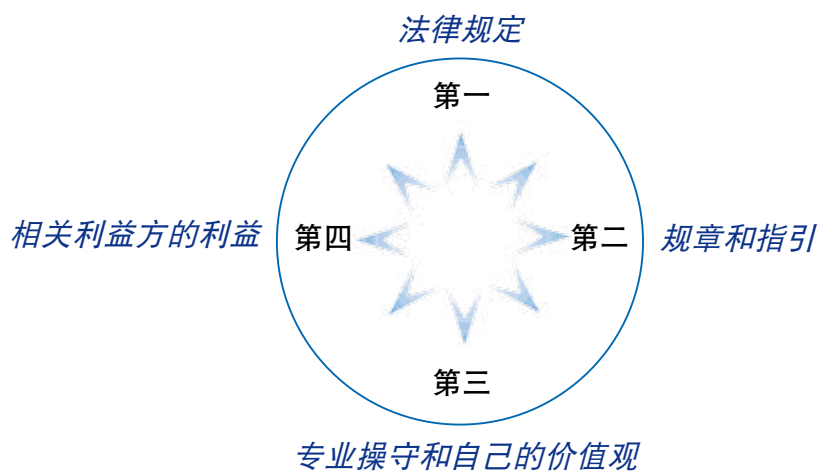


10 「GPS导航监测系统」

导航

**Guide your
decision
making**

以四个指针导航，选择最佳决定：



监控

**Perform
your
guardian
role**

实践公司董事的监控责任，包括：

- 评估各项决策的潜在风险
- 纠正或停止有问题的决策，并要求管理层解释和提出补救
- 如发现任何不道德的事件、利益冲突、不端或不法行为，必须向董事会或相关执法机关举报



测试

**Sunshine
test**

在处理董事会及公司事务时，衡量能否通过阳光测试，就是能否问心无愧地公开和讨论所作的决定。



如何应用「GPS导航监测系统」？

个案研究 - 资金的去向

浩洋是一家审计师事务所的合伙人。阿泽是一家刚刚在联交所上市的餐饮集团的董事长，亦是浩洋的高尔夫球友。浩洋应好友之邀，以独立非执行董事的身份加入该集团的董事会，并担任审计委员会的主席。

浩洋上任后开始审核提交给审计委员会的财务报告，并就一笔1000万元资金的使用问题向首席财务官提出疑问。这笔资金是通过首次公开发行募集的，据称用于房地产投资。首席财务官只是简单地解释有关投资计划，并反复指出每一项决定都是在与阿泽讨论之后作出并获得阿泽同意。

由于未能消除疑虑，浩洋遂多次向阿泽提出疑问，后者终于承认，自己把这1000万元抵押给一家银行，以便为他的妻子获取一笔贷款，因为他妻子的美容院遇到财政困难，而阿泽也是美容院的股东之一。阿泽向浩洋保证说，他的妻子快将找到一位新的投资者，贷款将会如期偿还。他恳请浩洋不要再追究此事，因为餐饮集团的财务状况仍然是健康的。阿泽还告诉浩洋说，在接下来的几个月里，他会非常繁忙，因为阿泽将聘请浩洋的审计师事务所为餐饮集团提供税务和市场拓展计划的顾问服务。

浩洋感到十分不安。他还知道，关于未能按照招股说明书中承诺的用途使用首次公开发行资金一事，集团并未向股东提供任何信息。为了缓解浩洋的担心，阿泽请他好好享受下周到美国的高尔夫旅游行程，并为浩洋安排交通和食宿，及支付所有的费用。

浩洋应该答应阿泽的要求吗？

浩洋可运用「GPS导航监测系统」提议的步骤，分析整件事件：

假如我是浩洋：

步骤 1

导航 Guide your decision making

以四个指针导航，选择最佳决定

法律规定：

- 如果我接受了海外的高尔夫旅游，作为对阿泽私自抵押公司资金的行为视而不见的回报，我将违反《防止贿赂条例》第9条。如果我从我的审计师事务所为阿泽公司提供非审计服务中得到任何个人的利益，从而不再追究阿泽的秘密交易，我将同样违反《防止贿赂条例》。 ¹ 11页
- 如果我蓄意隐瞒阿泽的不当行为，我亦会因未有以合理水平的谨慎、技巧及努力履行董事的责任而触犯《公司条例》第465条。 ⁹ 31页
- 首次公开招股所得款项的用途如有任何重大变更，一般都是股价敏感消息，如这些变更未曾于上市文件中披露，申请人必须发出公告通知投资者。 ⁷ 作为独立非执行董事，我应建议公司向公众披露有关内幕消息，以符合《证券及期货条例》的要求。 ⁷ 25页

规章和指引：

- 由联交所颁布的《上市规则》规定，上市公司董事须履行诚信责任，以及以应有技能、谨慎和勤勉行事。履行上述责任时，至少须符合香港法律所确立的标准。此外，公司董事亦必须真诚地以公司的整体利益为前提处事，以及避免实际及潜在的利益冲突。如果我接受了阿泽的提议，答应了他的请求，我将违反这些规则。

- 《上市规则》中的《企业管治守则及企业管治报告》³ 20页 载列了公司董事的各种监督职责。例如，审计委员会成员应该监督公司财务报表的完整性。
- 根据《上市规则》¹ 13页 第3.13条，如果我作为合伙人之一的审计师事务所为餐饮集团提供顾问服务，我作为独立非执行董事的独立性将会受到质疑。

专业操守和自己的价值观：

- 如果我接受了阿泽的提议，对他抵押公司资金的行为保持沉默，将会损害到我的诚信、专业操守以及对公司的问责角色，因为：
 - 通过向我提供海外的高尔夫旅游，作为我对其违法行为保持沉默的回报，阿泽已经违反了《防止贿赂条例》；¹ 11页
 - 阿泽私下通过抵押公司的资金来协助他的妻子，增加了餐饮集团的财务风险。
- 如果我被发现掩盖阿泽的不当行为和未能以公司的最大利益为前提履行我的诚信责任，我的声誉和可信度可能会受到损害。我作为一位专业审计师的形象也将受到影响，因为根据由香港会计师公会颁布的专业操守守则，作为一位专业会计师，我必须保持中立，维持高专业水平，避免采取损害会计专业的任何行动；否则我需面对有关专业团体的纪律处分。

相关利益方的利益：

- 如果我接受了阿泽的提议，掩盖他的不端行为，我将损害不同相关利益方的利益，包括公司、董事会、股东和公众投资者：
 - **公司** — 如果阿泽的妻子未能找到新的投资者，未能偿还这笔贷款，餐饮集团将会损失资产。如果整件事件被公诸于众，尤其是董事长曾经操控通过首次公开发行所募集的公司资金，以及集团以低透明度的手法运营，没有向股东披露相关信息的做法，餐饮集团的信誉也将受到损害，它的股票价格将会因此而下跌。
 - **股东和公众投资者** — 如果餐饮集团的股票价格下跌，他们将遭受经济损失。
 - **董事会** — 公司董事未能履行其监督职责及维护股东的利益，董事会的可信度将会受到影响。事件将在一定程度上令个别的董事会成员名誉受损。



7 联交所指引信HKEX-GL86-16《简化股本证券新上市申请上市文件编制指引 - I. 所得款项用途》

- 申请人在上市文件中应载有所得款项用途的分析细目。
- 第3.13段指出所得款项用途的任何重大变更，一般都是股价敏感消息。若未曾于上市文件中披露，而上市后如有此变更，申请人必须发出公告通知投资者。
- 指引信可从以下网站下载（只备繁体中文版本）：

cn-rules.hkex.com.hk/tr/chi/tr_9222_11363.pdf

步骤 2

监控 **P** Perform your guardian role

实践公司董事的监控责任，包括：

- 评估各项决策的潜在风险
- 纠正或停止有问题的决策，并要求管理层解释及提出补救
- 如发现任何不道德事件、利益冲突、不端或不法行为，必须向董事会或相关执法机关举报

评估阿泽的非法行为引发的风险

- 阿泽为了给他的妻子取得贷款而私自抵押公司从首次公开发行募集的资金，增加公司的财务风险，为不同的相关利益方带来严重的后果。作为独立非执行董事和审计委员会主席，一旦从财务报表中发现不正常的现象，我应该认真地向阿泽提出质疑，要求他作出解释。为了调查此事，我应该寻求公司秘书、财务总监或内部审计师等的专业意见及帮助。

监督管理层以降低风险

- 缺乏有效的管理控制会令正受财困或面对各种生活压力的员工有机可乘，利用职务方便作出不端行为，并将这些行为合理化。³
- 我应该确保管理层采取各种控制措施，以减低任何个人操控公司资金的机会。其中包括在使用首次公开发行所募集的资金或申请超过一定数额的贷款时需要得到董事会的批准；透过内部和外部审计师对公司资金进行适当的审核；制定外部审计师提供非审计服务的政策；提高董事以及各级职员对于关于非法行为、利益冲突或不端行为的相关法律和指引的认识。

确定阿泽有否触犯任何规章及法律并作出举报

- 阿泽通过向我提供赴海外的高尔夫旅游，作为我不揭发他抵押公司资金的回报，违反了《防止贿赂条例》。¹

11页

³ 犯罪学家唐纳德·克雷西（Donald CRESSEY）提出的舞弊三角（fraud triangle）理论指出，当机会、压力及合理化三个条件同时出现，员工便可能作出不端行为。

- 阿泽还违反了《盗窃罪条例》，因为他以欺骗的手段获取利益，为了给他的妻子取得银行贷款，他不诚实地私自抵押了公司透过首次公开发行募集的资金。

⁸ 26页

- 如果阿泽伪造决议纪录，谎称董事会已经同意为了上述目的而抵押公司的资金，以欺骗银行，他可能犯下其他的刑事犯罪，如伪造文书。
 - 阿泽还可能违反了董事应履行的诚信责任，和以谨慎、技巧及努力行事的责任，包括没有以可合理预期任何人在执行他的董事职能时会具备的一般知识、技巧及经验行事。他也没有向股东妥为披露有关信息。
 - 《公司条例》亦载列规例，禁止向董事及关连人士提供贷款或作类似交易。通常的规定是，公司不得在未得成员订明批准下提供贷款予由其董事控制的另一家公司，或就该等公司的贷款签订抵押保证书。阿泽为了给他妻子的公司取得贷款而抵押公司从首次公开发行募集的资金，可能会违反《公司条例》。
- ⁹ 31页
- 在确认阿泽已经违反了法律和规章之后，我必须向其他董事会成员以及相关的执法机关和监管机构报告事件。否则，相关利益方将认为我包庇这些不当和非法行为。
 - 我必须为餐饮集团的员工树立好榜样，这样将会在一定程度上阻止他们作出不端和非法的行为，还为集团树立正面的形象，以示集团重视诚信，吸引更多的投资者。

步骤 3

测试 **Sunshine test**

在处理董事会和公司事务时，衡量能否通过阳光测试，就是能否问心无愧地公开和讨论所作的决定

- 如果此案在媒体曝光，我能否合理地解释自己为什么没有对这种错误行为采取行动、或我作为审计委员会主席为什么对此毫不知情？
- 我能否毫不担心地向其他人披露我的决定，包括董事会其他成员、餐饮集团的管理层和员工、朋友和家人？

在完成上述步骤之后，便可选择一个对各方面均最有利的行动，然后切实执行。



乙.

企业层面

作为公司的管理者，公司董事应该持续地监督公司的财务和非财务表现。因此，他们有责任监督管理团队推行完善和有效的诚信推广计划，以保护不同相关利益方的利益，尤其是股东的投资和公司的长远发展。下面的「诚信方针」¹¹可协助公司董事指导管理层实践职责：



¹¹ 「诚信方针」

方向正确 -
诚信领导

方针清晰 -
行为规范



方正素质 -
员工操守

方法稳当 -
有效监控

方向正确 - 诚信领导

管理层负责公司的日常运营。公司董事应该监督他们是否在建立和维持廉洁的公司文化方面发挥带头作用。公司董事应该要求管理层为他们的下属树立榜样，定期地与职员进行开放式的沟通，以便收集反馈意见，并敦促他们在遇到任何不端行为、违规腐败或犯罪时能够挺身举报。这样可能有利于在情况恶化和危及到整个公司之前及早地揭露和消除任何违规违法行为。

方针清晰 - 制定及推行企业行为规范

一套有效的企业行为规范不仅能够减少贿赂、欺诈和利益冲突的发生，而且能够提高客户、供应商、承包商、其他业务伙伴、甚至投资者的信任和信心。

有效的企业行为规范应该能够提高员工的士气，加强员工的诚信。因此，公司董事应该确保管理层在制定和实施行为规范时遵守了下列原则：

- **不搞双重标准** — 行为规范中所体现的核心价值观和原则应该一致。双重标准将给员工造成混乱。
- **全面的复盖** — 在制定行为规范时，应遵守法律规定和公司自身的经营惯例，并包括接受和提供与公司业务有关利益的政策、处理利益冲突和保密信息的指引、报告不端行为和非法行为的渠道¹²，以及对违反行为规范的惩戒措施。为协助公司制定行为规范，本指南提供一份企业行为规范样本¹³。
- **开放的磋商** — 制定行为规范的过程应该是开放的，并应与各级员工进行磋商。
- **良好沟通** — 行为规范应该传达给公司内外所有的相关人士。根据《上市规则》附录27《环境、社会及管治报告指引》，上市公司必须披露公司的防止贿赂政策。⁸
- **公平和平等** — 行为规范应该在透明及公平的奖惩体系下实施。
- **不断的评估** — 应定期地对行为规范进行评估，以便适应业务环境的变化以及监管机构的调整而作出修订。

行为规范还应该适用于所有的董事和各级员工，以表明公司重视共同的道德标准。³

D.3.1 (d)

20页

《上市规则》附录14《企业管治守则及企业管治报告》守则条文

12 举报政策

行为规范应该包括举报政策（它可以被更名为报告关切事项政策，以减低敏感度）。下列建议可以提高它的有效性：

- 建立简单方便的渠道，供员工提出问题或进行投诉
- 指派一名高级职员直接向董事会（如审计委员会）汇报，以确保每一宗投诉都得到独立的处理
- 明确和定期地向各级职员宣传上述政策
- 迅速、勤勉和保密地处理每一宗投诉
- 在必要时采取惩戒措施，或将怀疑涉及贿赂、欺诈或其他犯罪的案件提交给监管机构或执法机关
- 妥善地记录所采取的每一项行动

13 企业行为规范（样本）

请参阅  附录 5

8 联交所《上市规则》附录27《环境、社会及管治报告指引》

- 《指引》载于《上市规则》 1  13页 的附录，就上市公司的环境、社会及治理范畴说明两个层次的披露责任：「不遵守就解释」条文及建议披露。
- 《守则》的层面B7（反贪污）要求上市公司披露有关其防止贿赂、勒索、欺诈及洗黑钱的政策，及遵守对发行人有重大影响的相关法律及规例的资料。
- 《守则》亦建议上市公司披露对发行人或其雇员提出并已审结的贪污诉讼案件的数目及诉讼结果；以及公司采取的防范措施及举报程序。
- 《守则》可于以下网站下载：

cn-rules.hkex.com.hk/tr/chi/tr_9053_10553.pdf

方法稳当 - 实施有效监控措施

对于大多数公司来说，从前线的销售和营销部门到处于幕后的会计和行政部门，各种运行制度都对公司非常重要。对这些制度实施严密的管理将有助于建立预警机制，使管理层可以及早发现不当行为，并采取行动，以便消除不端行为或违规行为。

公司董事必须不断地进行质询和监督，了解管理层在实施风险管理及内部监控系统的过程中是否运用了下列原则：

清晰的工作程序及职责

- 可以编辑一本手册或指南，以便详细地介绍公司的组织结构、指挥系统、公司内部各个部门的权力和职责，以及各个部门的具体程序。所有的介绍应该是一致的和简单易懂的。

确保监管有效

- 管理层应该进行严格的监督，确保员工遵守所有的规章和程序。

妥善保存正确纪录及适当处理数据

- 可以利用指南向员工介绍如何处理业务纪录、发票、收据及其他相关文件，以确保所有的纪录都是准确的和备有最新的资料；建立信息管理系统，并进行专业化的管理，以保护任何敏感信息。

设定监察及制衡措施

- 在管理制度中引入各种制约与平衡，以防止或及早阻止任何不端行为。其中包括副署、突击检查、职员定期调职、进行内部和外部的审计，以及对异常情况提高警觉。

定期检讨风险管理及内部监控系统

- 定期地评估和完善风险管理及内部监控系统，以确保它的有效性，从而有效减少贿赂的漏洞。

方正素质 - 提升员工操守及建立诚信文化

即使公司制定了一套全面的行为规范，建立了严格的控制系统，但诚信水平较低的职员仍然可能会为了个人利益而扭曲这些规章。培养公司诚信文化的根本方法是通过举办道德培训或其他的文化建设活动来提升员工操守。

公司董事必须确保管理层为各级职员安排道德培训或诚信推广计划，以期实现下列最终目标：

- 加强职员对法律和法规要求的了解；
- 让职员能够理解公司制定的各项诚信标准，以及管理层实践诚信管理的决心；
- 让职员具备更强的能力，以便处理在工作中遇到的道德困境；和
- 让管理人员具备必要的能力，及早地发现不端行为，制定不端和非法行为的预防措施，妥善地管理职员的操守问题。

企业诚信推广计划

为了确保公司诚信推广计划的有效实施，公司董事可以考虑成立一个委员会，如诚信事务委员会，以便定期评估管理层为实施「诚信方针」而采取的努力和涵盖的范围。他们还可以要求管理层报告和解释重大失误的例子或薄弱环节、其对公司造成的影响，以及纠正的计划。

正如第三章个案3.5提及  49页，廉政公署社区关系处拟定了一份企业诚信管理评核表  7  51页，帮助公司定期评估他们是否已经为防止贿赂及其他不端行为而付出了足够的努力。

廉政公署防止贪污处也编印了一本《上市公司防贪系统实务指南》，内容包括了预防贿赂的原则和实践方案，帮助公司减低发生贿赂和不端行为的风险，并且及早发现不当行为。

索取防贪指引的联络方法见第五章防贪谘询服务  82页，指引亦可从网站下载：

cpas.icac.hk

第五章

求助有门

求助有门

廉政公署及其辖下的香港商业道德发展中心、相关的监管机构、专业团体和商会为公司董事提供不同的服务，以便帮助他们：

- 保持个人廉洁的高标准；
- 提高对董事职责和义务的认识，尤其是对诚信治理的认识；
- 监督和处理董事会成员以及整个公司所面临的各种风险；和
- 监督管理层制定公司诚信推广计划，实施诚信管理。

企业诚信推广计划顾问服务



廉政公署社区关系处于一九九五年创办香港道德发展中心，目的是要在香港推广商业及专业诚信，作为防止贿赂的首道防线。为使中心的工作重点更清晰，中心于二零一五年五月改名为香港商业道德发展中心。中心提供广泛及免费的顾问服务，协助机构实施企业诚信推广计划。服务内容包括：

- 制定和检讨行为规范，就如何有效地实施行为规范提出建议；
- 为各级职员筹办道德培训课程和诚信推广计划。课程的范围包括防贿法律、管理职员操守的措施以及处理工作中的道德困境的技巧；
- 建立和评估系统控制，以堵塞各个职能领域的贿赂漏洞；
- 为各个行业或专业提供关于诚信管理的实务指南和培训教材；和
- 设立资源中心和网站，提供与诚信相关的参考资料。



提升公司董事的诚信治理水平

该中心还与监管机构及专业团体合作，以系统的方式提高董事的诚信水平。公司董事可以：

- 出席不同主题的研讨会和会议，以探讨他们所面临的诚信挑战，并与其他公司董事及管理层分享应对这些挑战的经验；
- 获得实用的出版物和简明易用的参考资料，如这套指南，以便他们实施诚信治理；和
- 取得量身订造的预防贿赂服务。

如欲查询及索取信息，请联络香港商业道德发展中心：

信函：香港北角渣华道303号8楼
电话：2587 9812
传真：2519 7762
电邮：hkbedc@crd.icac.org.hk
网站：www.hkbedc.icac.hk



如需协助，你还可以联系廉政公署的任何分区办事处。附录 6 联络方法

防贪咨询服务

在廉政公署防止贪污处之下的防贪咨询服务，为私营机构提供专业意见，协助机构加强内部控制以预防贿赂和不端行为。

如需进一步信息，请联络防贪咨询服务：

电话：2526 6363
传真：2522 0505
电邮：cpas@cpd.icac.org.hk
网站：cpas.icac.hk

贿赂举报及咨询服务

廉政公署执行处负责调查工作，对所有贿赂举报及咨询均予以保密。你可以通过下列方式进行举报或咨询：

电话：25 266 366 (24小时)
亲身：香港北角渣华道303号
廉政公署举报中心 (24小时)
或

廉政公署分区办事处 附录 6 联络资料

(办公时间：星期一至五，上午九时至下午七时，公众假期除外)

邮递：香港邮政总局信箱1000号廉政公署

乙.

其他政府部门、监管机构、专业团体及商会提供的协助

除了廉政公署，多个政府部门、监管机构、专业团体及商会亦积极在商界推广董事诚信及良好公司治理。他们部分亦有就公司治理，以及公司董事、管理层和专业顾问的职责安排培训项目，或编印相关议题的参考出版物。详情请登录它们的网站：

政府部门 / 监管机构

公司注册处

www.cr.gov.hk



破产管理署

www.oro.gov.hk



香港交易及结算所有限公司

sc.hkex.com.hk/TuniS/www.hkex.com.hk/chi/index_c.htm



证券及期货事务监察委员会

sc.sfc.hk/gb/www.sfc.hk/web/TC/index.html



专业团体

香港会计师公会

www.hkicpa.org.hk



香港特许秘书公会

www.hkics.org.cn



香港董事学会

www.hkiod.com/chn/index.html



香港律师会

www.fjt2.net/gate/gb/www.hklawsoc.org.hk/pub_c/default.asp



商会 (香港商业道德发展谘询委员会成员商会)

香港工业总会

www.industryhk.org/sc



香港美国商会

www.amcham.org.hk



香港中华总商会

www.cgcc.org.hk/gb/index.aspx



香港中华厂商联合会

www.cma.org.hk



香港中国企业协会

www.hkcea.com



香港总商会

www.chamber.org.hk



香港英商会

www.britcham.com



香港欧洲商务协会

www.eurocham.com.hk



香港日本人商工会议所

www.hkjcci.com.hk/en_index.aspx



香港印度商会

www.icchk.org.hk



参考书目

Brewer, J. (2008) "Need to know", *CSJ*, June 2008: 18-23.

Chan, M. (2006) "Internal Control and Risk Management", *CSJ*, July 2006: 14-18.

Chung, Ada. (2013) "The New Companies Ordinance – A New Era", *The 21st Century Director*, Issue 13, 2013: 10-12.

Devereux, M. and Sasanow, R. (2008) "How independent are independent directors?", *A Plus*, July 2008: 22-25.

Evans, D. (2007) "Comply or Explain", *CSJ*, March 2007: 6-12.

Hamilton, S. and Micklethwait, A. (2006) *Greed and Corporate Failure – The Lessons from recent disasters*, New York: Palgrave Macmillan.

Hasson, R. (2007) "Why Didn't We Know?", *Harvard Business Review*, April 2007: 33-43.

香港会计师公会 (2005-2013)《最佳公司管治资料披露大奖评审报告》，香港：香港会计师公会。

Hsu, B., Arner, D., Tse, M. and Johnstone, S. (2006) *Financial Markets in Hong Kong Law and Practice*, New York: Oxford University Press Inc.

Jones, Gordon. (2012) *Corporate Governance and Compliance in Hong Kong*, Hong Kong: LexisNexis.

Leahy, C. (2006) "Independent in Deed", *CSJ*, February 2006: 6-8.

Li, G. and Hill, D. (2007) "Risk – A Matter for the Board", *CSJ*, March 2007: 20-23.

Lorange, P., Neubauer, F., Ward, J., Geroge, B. and Steger, U. (editor) (2004) *Mastering Global Corporate Governance*, England: John Wiley & Sons, Ltd.

Osborne, S. (2006) "Board Performance Evaluation", *CSJ*, July 2006: 6-13.

Renton, T. (2001) *Standard for the Boards*, London: Institute of Directors (3rd edition).

Seto, A. (2007) “When are directors ‘unfit’ to be in the management of a company?”, *CSJ*, May 2007: 42-44.

Strebel, P. (2008) “Enhancing relations between the board of directors and the CEO”, *Tomorrow’s challenges*, *IMD*, June 2008.

The Hong Kong Institute of Chartered Secretaries. (2008) “Staying informed” and “ACRU 2008: a review”, *CSJ*, June 2008: 6-17.

The Hong Kong Institute of Chartered Secretaries. (2006) *The Duties and Responsibilities of Independent Non-Executive Directors of Hong Kong Main Board Listed Companies*, Hong Kong: The Hong Kong Institute of Chartered Secretaries.

香港董事学会（2014）《董事指引》第四版，香港：香港董事学会。

何顺文、陈兆阳合着（2006）《中国上市公司治理评估问卷（测试版）》，香港浸会大学工商管理学院公司管治与金融政策研究中心，1 - 11页。

陈茂波（2008）《独立非执董》，经济日报，2008年3月13日。

The background of the page features a light blue gradient with several interlocking gears of different sizes and colors (light blue, medium blue, and dark blue) overlaid. A solid dark blue horizontal band is positioned across the middle of the page, containing the title text.

附录

附录 1

《防止贿赂条例》（香港法例第201章）节录

.....第九条 代理人的贪污交易

- (1) 任何代理人无合法权限或合理辩解，索取或接受任何利益，作为他作出以下行为的诱因或报酬，或由于他作出以下行为而索取或接受任何利益，即属犯罪 -
- (a) 作出或不作出，或曾经作出或不作出任何与其主事人的事务或业务有关的作为；或
- (b) 在与其主事人的事务或业务有关的事上对任何人予以或不予，或曾经予以或不予优待或亏待。
- (2) 任何人无合法权限或合理辩解，向任何代理人提供任何利益，作为该代理人作出以下行为的诱因或报酬，或由于该代理人作出以下行为而向他提供任何利益，即属犯罪 -
- (a) 作出或不作出，或曾经作出或不作出任何与其主事人的事务或业务有关的作为；或
- (b) 在与其主事人的事务或业务有关的事上对任何人予以或不予，或曾经予以或不予优待或亏待。
- (3) 任何代理人意图欺骗其主事人而使用如下所述的任何收据、帐目或其他文件 -
- (a) 对其主事人有利害关系；及
- (b) 在要项上载有虚假、错误或欠妥的陈述；及
- (c) 该代理人明知是意图用以误导其主事人者，
- 即属犯罪。
- (4) 代理人如有其主事人的许可而索取或接受任何利益，而该项许可符合第(5)款的规定，则该代理人及提供该利益的人均不算犯第(1)或(2)款所订罪行。

(5) 就第(4)款而言，该许可 -

(a) 须在提供、索取或接受该利益之前给予；或

(b) 在该利益未经事先许可而已提供或接受的情况下，须于该利益提供或接受之后在合理可能范围内尽早申请及给予，

同时，主事人在给予该许可之前须顾及申请的有关情况，该许可方具有第(4)款所订效力。

.....**第十一条 行贿者与受贿者即使目的未达仍属有罪**

(1) 在因本部任何一条所订罪行而进行的法律程序中，如经证明被控人接受任何利益，且接受时相信或怀疑，或有理由相信或怀疑所获给予的利益是作为他作出或不作出，或曾经作出或不作出该条所指作为的诱因或报酬，或是由于他作出或不作出，或曾经作出或不作出该等行为而获给予的，则以下情况不得成为免责辩护 -

(a) 被控人实际上没有权力、权利或机会作出或不作出该行为；

(b) 被控人接受该利益但无意作出或不作出该行为；或

(c) 被控人事实上未有作出或不作出该行为。

(2) 在因本部任何一条所订罪行而进行的法律程序中，如经证明被控人向他人提供任何利益，作为该人作出或不作出，或曾经作出或不作出该条所指作为的诱因或报酬，或由于该人作出或不作出，或曾经作出或不作出该等行为而向他提供任何利益，同时被控人相信或怀疑，或有理由相信或怀疑该人有权力、权利或机会作出或不作出该行为，则该人没有此权力、权利或机会，不得成为免责辩护。

.....**第十九条 习惯不能作为免责辩护**

在因本条例所订罪行而进行的任何法律程序中，即使显示本条例所提及的利益对任何专业、行业、职业或事业而言已成习惯，亦不属免责辩护。

第二条 释义

「利益」指-

- (a) 任何馈赠、贷款、费用、报酬或佣金，其形式为金钱、任何有价证券或任何种类的其他财产或财产权益；
- (b) 任何职位、受雇工作或合约；
- (c) 将任何贷款、义务或其他法律责任全部或部分予以支付、免却、解除或了结；
- (d) 任何其他服务或优待（款待除外），包括维护使免受已招致或料将招致的惩罚或资格丧失，或维护使免遭采取纪律、民事或刑事上的行动或程序，不论该行动或程序是否已经提出；
- (e) 行使或不行使任何权利、权力或职责；及
- (f) 有条件或无条件提供、承诺给予或答应给予上文(a)、(b)、(c)、(d)及(e)段所指的任何利益，

但不包括《选举（舞弊及非法行为）条例》（第554章）所指的选举捐赠，而该项捐赠的详情是已按照该条例的规定载于选举申报书内的。

「款待」指供应在当场享用的食物或饮品，以及任何与此项供应有关或同时提供的其他款待。

董事诚信评核清单

在接受邀请成为公司董事，为公司领航之前，你必须考虑哪些领域？在进入董事会之后，你必须采取哪些措施和行动以确保能够有效地履行你的监督职责？下面的诚信评核清单是一份自我测评工具，供你在加入董事会之前和之后进行评估。在回答了下列问题之后，你应该能够更好地：

- 确定这家公司是否是一个适合你的选择；和
- 评估你履行监督和管理职责的效率和有效性。

开始 - 你是否为任命作好了准备？

关于公司

- 这家公司的业务范围是什么？
- 这家公司的组织结构如何？它有哪些主要的子公司和关联公司？它们的业务的性质和规模如何？
- 公司及其子公司和关联公司的主要经营地点在哪里？该处的经营环境和法律制度如何？贪污贿赂情况是否普遍？
- 公司的财务结构是怎样的？公司是否明确和恰当地披露财务状况？
- 公司的主要优势和弱势（包括经营风险）是什么？公司可能存在的机遇和威胁在哪里？

关于董事会

- 公司的股份分布结构是怎样的？谁是大股东？他们的廉洁程度和投资风格怎样？
- 董事会与股东和其他相关利益方的关系如何？
- 谁是董事长？他的职责是否与首席执行官作了明确的划分？他的声誉（包括廉洁程度）和领导风格如何？
- 其他的执行和非执行董事（包括独立非执行董事）有哪些？他们的声誉（包括廉洁程度）和领导风格如何？他们担任了多少间公司的董事？

- 董事会是否有具备适当的经验和能力的成员？
- 董事会下面成立了哪些委员会？各委员会是由具备相关经验和能力的董事领导吗？
- 是否由特定人选担任公司秘书的职位？他的相关经验和声誉（包括廉洁程度）如何？

关于管理层

- 管理层团队包括哪些人？他们的声誉（包括廉洁程度）和管理风格如何？
- 管理层及高级职员的流失率是否很高？如果是的话，频繁变动的理由是什么？
- 谁是首席财务官？他的相关经验和声誉（包括廉洁程度）如何？
- 公司聘请哪一间外部审计师事务所？它有无同时向公司提供其他非审计服务？与非审计服务的收费相比，审计费用的比例如何？

关于公司治理框架

- 董事会和管理层对公司治理常规持何种态度？董事会和管理层是否以公式化的方式对待这一问题，或是真正地力图变得更加透明和负责？
- 为了遵守或提高公司治理标准，董事会和管理层采取了哪些措施（例如，遵从《上市规则》附录14《企业管治守则及企业管治报告》的条文和建议最佳常规、制定政策、实施风险管理及内部监控系统、安排培训等）？

关于自己

- 你是否明确知道将要履行的职责？
- 你将参加哪些委员会（如果有的话）？它们将多久开一次会？
- 公司提供的就任须知是否全面？公司有否为新加入董事会的成员安排启导活动？该活动能否让你充分掌握公司的运营模式？
- 你将怎样融入董事会的结构及提出什么新建议？
- 你是否认同公司的价值观和使命？
- 目前你担任了多少间公司的董事？
- 你能否投入足够的时间和精力来担任这一董事职务？

加入董事会 – 你能否有效地履行自己的职责？

作为非执行董事

- 你能否在董事会会议上作出独立的判断，尤其是关于责任承担和行为规范的问题？
- 你有否透过参加个别委员会来作出贡献，如审计、薪酬、提名、诚信事务和 / 或公司治理委员会？
- 你有否监督公司，确保其表现与企业目标和道德标准一致？
- 你能否就公司的经营战略和道德政策的制定提供独立的、有建设性的和有见解的评论？
- 你能否根据自己的技能、专业知识和经验向董事会和 / 或各委员会提出建议？

作为董事长

- 你能否确保所有的董事清楚了解董事会会议上讨论的问题？
- 在讨论公司面临的道德问题时，你能否发挥领导作用？
- 你有否承担起确保制定良好的公司治理规范和措施的职责？
- 你有否鼓励所有的董事充分地参加董事会，为董事会作出贡献，并为了公司的利益行事？

作为其他董事

- 你是否表明了愿意和作好准备为公司奉献时间和精力？
- 你是否积极地参加董事会会议、并以公司及其股东的利益为前提作出符合道德的决策？
- 你是否明白到自己有义务遵守行为规范并申报利益冲突？

由廉政公署香港商业道德发展中心编制

企业诚信管理考核表

订立准则 — 企业行为规范

有/是 否

公司有否制定行为规范，就董事及雇员的操守及行为标准提供指引？

☐ ☐

守则是否有就下列范畴提供指引，让董事会成员及职员有所依循？

- 索取及接受礼物及其他利益，列明不同情况下的限制与金额上限
- 向他人提供利益以取得生意或影响他人
- 接受款待 / 酬酢
- 遵守相关监管机构及专业团体的法规和指引
- 在境外工作时遵守当地的法律
- 申报利益冲突
- 处理机密信息及公司资产
- 与供应商及承包商的关系
- 与公职人员的关系
- 查询及投诉渠道
- 违纪的后果

☐ ☐
☐ ☐
☐ ☐
☐ ☐
☐ ☐
☐ ☐
☐ ☐
☐ ☐
☐ ☐
☐ ☐
☐ ☐

有否委任具适当职权的职员处理接受利益及利益冲突的申报，以及其他与执行行为规范有关的事宜？

☐ ☐

如有，获委职员的职衔：_____

其职级是否适合？

☐ ☐

有否设立机制，经常提醒董事及职员行为规范的内容？

☐ ☐

其他的相关利益方，包括供应商、承包商及其他有公事往来的人士是否知悉公司的行为规范内容，特别是公司对收受礼物、利益及款待的政策？

☐ ☐

有否定期检讨行为规范内容，以切合公司目前及未来的需要？

☐ ☐

如有，上一次检讨在何时进行：_____

现在是否适当时候检讨行为规范的内容？

☐ ☐

提升意识 — 公司培训及诚信推广计划

有/是 否

公司有否透过下列渠道向董事 / 雇员介绍机构的价值观及诚信管理？

- 在入职培训课程中介绍有关的法律规定及公司行为规范 ☐ ☐
 - 诚信或规范认知培训课程：
 - 向董事介绍诚信管理及董事责任 ☐ ☐
 - 向管理人员介绍他们在管理职员操守、评估风险及防止贿赂及不端行为所担当的角色 ☐ ☐
 - 向前线职员介绍工作上常见的贿赂陷阱及教导他们如何处理道德两难情况 ☐ ☐
 - 内部沟通渠道，如通告、通讯、海报、内联网等 ☐ ☐
 - 诚信推广计划，如举行展览、问答比赛、其他各类型比赛等 ☐ ☐
 - 其他培训课程 / 渠道：（请说明）_____ ☐ ☐
- ▶▶▶ 现在是否适当时候安排培训课程？ ☐ ☐

堵塞漏洞 — 预防贿赂系统控制

有/是 否

公司有否在下列职能范围采用系统控制（如运营指引、程序、管控机制、定期内部审计等）？

- 采购 ☐ ☐
- 合约管理 ☐ ☐
- 销售及市场推广 ☐ ☐
- 财务及会计 ☐ ☐
- 人事管理及行政 ☐ ☐
- 存货管理 ☐ ☐
- 其他：（请说明）_____ ☐ ☐

在上述职能范围所采用的系统控制措施是否与公司的诚信原则相符（例如

在招聘及晋升过程中同样重视诚信和能力、订定实际的销售目标等）？ ☐ ☐

有否定期检讨公司政策及运营守则 / 程序 / 指引？ ☐ ☐

如有，上一次的检讨在何时进行：_____

▶▶▶ 现在是否适当时候检讨系统控制？ ☐ ☐

资料来源：廉政公署香港商业道德发展中心

附录 4

董事会及其成员表现评核表（样本）

这份评核表包括两部分：

第一部分：对董事会的总体评估

第二部分：对董事会成员个人的评估

所有的董事会成员均需完成这一评核表的第一部分，而在第二部分中评价每一位董事会成员，应该使用不同的表格。

第一部分：对董事会的总体评估

请在数值1-5中的一个适当的数字上划圈，以表明你对下列说法的意见（1=强烈不同意，5=强烈同意），并欢迎你对每一项说法提出具体的评论。

	强烈不同意				强烈同意
1. 董事会知晓和了解公司的远景规划、经营价值观、战略原则和运营计划。	1	2	3	4	5
评论：_____					
2. 在全年关于重大问题的讨论和行动中，董事会表现出了它对公司的远景规划、经营价值观、战略原则和运营计划的理解。	1	2	3	4	5
评论：_____					
3. 董事会制定及检讨了一项董事诚信规范。	1	2	3	4	5
评论：_____					
4. 董事会鼓励开放的沟通和积极的参与，对于重大的经营问题及时地作出了回应和决议。	1	2	3	4	5
评论：_____					

5. 董事会进行有理据的和富有意义的讨论，并在会议之前向董事会成员提供了适当的信息和材料，让他们有充足时间阅读。	强烈不同意					强烈同意
	1	2	3	4	5	
评论：_____						
6. 董事会成员在准备参与会议时态度认真。	1	2	3	4	5	
评论：_____						
7. 董事会制定及检讨年度运营计划，并在全年定期地监督公司的业务以符合计划要求。	1	2	3	4	5	
评论：_____						
8. 董事会和 / 或审计委员会定期地监督公司的年度预算、财务报表、资产负债表和现金流量表。	1	2	3	4	5	
评论：_____						
9. 董事会定期地安排正式的和量身订做的专业培训，以便让董事会成员了解市场的最新动态和监管环境的变化。	1	2	3	4	5	
评论：_____						
10. 在评估本公司的业绩时，董事会定期地参考同类企业的表现。	1	2	3	4	5	
评论：_____						
11. 董事会定期地评估首席执行官的表现和诚信水平。	1	2	3	4	5	
评论：_____						
12. 董事会定期地评估其他高级管理人员的表现和诚信水平。	1	2	3	4	5	
评论：_____						

	强烈不同意	1	2	3	4	5	强烈同意
13. 董事会和 / 或薪酬委员会确保高级管理人员的报酬水平与公司和个人的表现相称。		1	2	3	4	5	
评论： _____							
14. 董事会评估了首席执行官和高级管理人员的继任计划。		1	2	3	4	5	
评论： _____							
15. 董事会已经成立了充足和有实际需要的委员会，以便负责监察董事会处理各项重大问题。		1	2	3	4	5	
评论： _____							
16. 公司有足够的机制规定，重大问题需要向董事会报告。		1	2	3	4	5	
评论： _____							
17. 公司有足够的机制规定，重大经营政策和决策需要交董事会或有关委员会审议。		1	2	3	4	5	
评论： _____							

第二部分：对董事会成员个人的评估

（这一部分应该保密地进行。）

进行评估的董事会成员的姓名：

被评估的董事会成员的姓名：

请在数值1-5中的一个适当的数字上划圈，以表明你对下列说法的意见（1=强烈不同意，5=强烈同意），并欢迎你对每一项说法提出具体的评论。

	强烈不同意				强烈同意
1. 他 / 她对我们的企业及其组织和文化有很好的了解。	1	2	3	4	5
评论：_____					
2. 他 / 她对我们公司所从事的业务有很好的见解。	1	2	3	4	5
评论：_____					
3. 他 / 她对我们的重要市场上当前存在的经济 / 政治 / 社会问题十分了解。	1	2	3	4	5
评论：_____					
4. 他 / 她表现出对董事会成员的职责的坚定承诺（例如，认真准备参加董事会会议、对董事会的事务投入了足够的时间和精力、提出合理的质疑）。	1	2	3	4	5
评论：_____					
5. 他 / 她利用了其知识、专长和经验，为董事会和管理层提供了新的动力（为董事会的工作提供了一个富有创造力的和切实可行的思考角度）。	1	2	3	4	5
评论：_____					
6. 他 / 她诚实地根据公司的最大利益表达了自己的关切和意见。	1	2	3	4	5
评论：_____					
7. 他 / 她以诚信处理董事会和公司的事务。	1	2	3	4	5
评论：_____					
8. 他 / 她参加董事会促进了团队的发展和表现。	1	2	3	4	5
评论：_____					

	强烈不同意				强烈同意
9. 他 / 她能够听取别人的意见。	1	2	3	4	5
评论：_____					
10. 他 / 她在讨论问题时能够抓住重点。	1	2	3	4	5
评论：_____					
11. 他 / 她在参与董事会事务时没有利益冲突。	1	2	3	4	5
评论：_____					
12. 他 / 她在讨论中提出的意见提高了董事会决策的质量。其意见是有建设性的、实际的和有益的。	1	2	3	4	5
评论：_____					
13. 他 / 她建设性地帮助处理冲突和不同意见。	1	2	3	4	5
评论：_____					
14. 他 / 她面对别人的压力时仍能坚持自己的信念。	1	2	3	4	5
评论：_____					
15. 总的来说，他 / 她持续地作出可靠和合乎道德的判断。	1	2	3	4	5
评论：_____					
16. 总的来说，他 / 她表现出了对其作为董事会成员角色的真诚承诺（例如表现出愿意“多走一步”的态度；定时出席，没有任职过多的其他董事会等）。	1	2	3	4	5
评论：_____					

改编自Mastering Global Corporate Governance第127至133页

企业行为规范（样本）

道德承诺

1. 诚实、廉洁、公平是（公司名称）（以下简称为本公司）所有董事及职员¹必须时刻维护的公司核心价值。本行为规范列明董事及职员必须恪守的基本行为标准，以及在处理本公司事务时应遵守有关收受利益和申报利益冲突的政策。

防止贿赂

2. 本公司禁止任何形式的贪污贿赂行为。不论是在香港或其他地区，所有董事及职员在执行本公司事务时，均不可向任何人士索取、接受或提供贿赂。在执行本公司任何事务时，董事及职员必须遵守《防止贿赂条例》及不可：
 - （甲）索取或接受他人的利益，作为作出任何与本公司事务有关的行为或对他人在本公司事务上予以优待的报酬或诱因；或提供任何利益予其他人的代理人以作为其作出与其主事人业务有关的行为或在其主事人业务上给予他人优待的报酬或诱因；
 - （乙）向公职人员（包括政府及公共机构的职员）提供任何利益，作为该人员作出任何与其公职有关的行为或在其政府部门或公共机构事务上提供优待或协助的报酬或诱因；或
 - （丙）在与任何政府部门或公共机构进行事务往来时，向任何政府部门或公共机构的成员或职员提供利益。

（有关《防止贿赂条例》的条文，请参阅附录一。）

接受利益

3. 本公司禁止董事及职员为自己或他人向任何与本公司有业务往来的人士、公司或机构、或下属索取或收受任何利益。不过，他们可接受（但不准索取）下列由馈赠人自愿送赠的利益：
 - （甲）只具象征价值的宣传或推广礼物或纪念品；或
 - （乙）传统节日或特别场合中的礼物，惟价值不得超过港币_____元；或
 - （丙）任何人士或公司给予本公司董事或职员的折扣或其他优惠，而使用条款及条件亦须同样适用于其他一般顾客。

¹ 「职员」包括所有全职、兼职及临时职员，另有说明者除外。

4. 董事或职员在公务事宜上获赠在3（甲）段所指的礼物或纪念品，应当视作给予本公司的馈赠。获馈赠者应使用《表格甲》（见附录二）向（核准人员）²报告并征询如何处理获赠之礼物或纪念品。如董事或职员希望收取其他任何不属于第3段所指的利益，他们亦应在《表格甲》上列明该利益向（核准人员）申请批准。
5. 如接受利益会影响董事或职员处理本公司事务的客观态度，或导致他们作出有损本公司利益的行为，或接受利益会被视为或被指处事不当，他们便应予以拒绝。
6. 如董事或职员在执行本公司事务时需要代表本公司客户处理其事务，董事或职员亦须遵守该客户订下有关接受利益的附加限制（例如：政府和公共机构通常禁止负责执行政府 / 公共机构合约的承包商董事及职员，接受跟该合约事宜有关的利益）。

提供利益

7. 董事或职员在执行本公司事务时，均不得在直接或间接经第三者的情况下，向另一间公司或机构的任何董事、职员或代理人提供利益，以影响该人士在其业务上的决定，或在与政府部门或公共机构进行任何事务往来时，向任何该政府部门或公共机构的成员或职员提供利益。即使所提供的利益不带有不当影响的动机，董事或职员亦应在提供利益之前确定拟接受利益者乃获得其雇主或主事人的许可接受利益。

款待

8. 虽然款待³是一般业务上可以接受的商业及社交活动，但董事或职员应拒绝接受与本公司有事务往来的人士（如供应商或承包商）或其下属所提供过于奢华或频密的款待，以免对提供款待者欠下恩惠。

纪录、帐目及其他文件

9. 董事及职员应确保所有提交本公司的纪录、收据、帐目或其他文件，内容对所载事件或商业交易如实报告。如董事或职员刻意使用载有虚假信息文件以欺骗或误导本公司，则不论他们有否获取任何得益或利益，均可能触犯《防止贿赂条例》。

² 请于行为规范及表格里订明核准人员的名字及职位。

³ 根据《防止贿赂条例》，「款待」指供应在当场享用的食物或饮品，以及任何与此项供应有关或同时提供的其他款待。

遵守香港及其他司法管辖区的法例

10. 董事或职员在香港或其他司法管辖区办理本公司事务时，须遵守香港 / 当地的法例及规例⁴，以及其他适用的法例及规例⁵。

利益冲突

11. 董事或职员应避免任何利益冲突（即私人利益与本公司利益有所冲突）或会被视为有利益冲突的情况。他们应在出现实际或潜在利益冲突情况时使用《表格乙》（见附录三）向（核准人员）申报。
12. 以下是一些常见的利益冲突的例子（利益冲突的情况未能一一尽录）：
- （甲）有份参与采购工作的职员与其中一间被公司考虑的供应商有密切关系或拥有该公司的财务利益。
 - （乙）负责处理聘用或晋升事宜的职员是其中一名应征者或获考虑晋升的职员的家属、亲戚或私交友好。
 - （丙）一名董事在其中一间参与投标而正在被考虑的公司拥有财务利益。
 - （丁）一名全职或兼职职员在一间他负责监管的承包商里兼职。

滥用职权、公司资产及信息

13. 董事及职员不可滥用职权以获取私人利益。私人利益包括董事及职员及其家庭成员、亲戚或私交友好的财务及个人利益。
14. 获授权管理或使用本公司资产（包括资金、财物、信息及知识产权等）的董事及职员，只可将资产用于进行本公司业务的事宜上。本公司严禁董事及职员将本公司资产作未经许可之用途，例如滥用资产以谋取私利。
15. 董事及职员未经授权不可泄露本公司任何机密信息或滥用任何本公司信息（例如未获授权下将信息出售）。获授权查阅或管理该等信息的董事及职员，包括本公司电脑系统内的信息，必须时刻采取保密措施，以防该等信息遭人滥用或未经授权下泄露。在使用任何董事、职员及顾客的个人信息时，必须格外小心，以确保符合《个人资料（私隐）条例》的规定。

⁴ 如董事及职员需在香港以及内地和澳门进行本公司事务，可参考廉政公署与广东省人民检察院和澳门廉政公署共同编制的《「诚信守法可创富」粤港澳中小企业防贪指引》所提供有关香港以及内地和澳门反贪污法例的指引。

⁵ 有些国家的反贪法例含有适用于该国家境外的条文，例如英国的《反贿赂法》及美国的《境外腐败行为法》。

.....外间兼职

16. 职员如欲兼任本公司以外的工作，均须事先向（核准人员）申请书面批准。（核准人员）应考虑该项工作会否与申请人在本公司的职务或本公司的利益构成冲突。

.....与供应商、承包商及顾客的关系

赌博活动

17. 董事及职员应避免与本公司有业务往来的人士进行频密的赌博活动，例如搓麻将。

贷款

18. 董事及职员不可接受任何与本公司有业务来往的人士或机构的贷款，或由其协助获得贷款。然而，向持牌银行或财务机构的借贷则不受限制。

[公司可根据其行业订立董事及职员在处理供应商、承包商、顾客及其他生意伙伴的事务时的行为要求的指引。]

.....遵守行为规范

19. 本公司内每位董事及职员，不论他是在香港或其他地方执行本公司的事务，都有责任了解及遵守行为规范的内容。管理阶层亦须确保下属充分明白及遵守行为规范所订的标准和要求。
20. 任何董事或职员违反行为规范，均会受到纪律处分，包括被终止职务。如对本行为规范有任何查询或对怀疑违规行为作出举报，应向（高层人员的职衔）提出。如本公司怀疑该违规事项涉及贪污或其他刑事罪行，将会向有关执法机构举报。

（公司名称）

日期：

资料来源：廉政公署

第九条 代理人的贪污交易

- (1) 任何代理人无合法权限或合理辩解，索取或接受任何利益，作为他作出以下行为的诱因或报酬，或由于他作出以下行为而索取或接受任何利益，即属犯罪 -
- (a) 作出或不作出，或曾经作出或不作出任何与其主事人的事务或业务有关的作为；或
 - (b) 在与其主事人的事务或业务有关的事上对任何人予以或不予，或曾经予以或不予优待或亏待。
- (2) 任何人无合法权限或合理辩解，向任何代理人提供任何利益，作为该代理人作出以下行为的诱因或报酬，或由于该代理人作出以下行为而向他提供任何利益，即属犯罪 -
- (a) 作出或不作出，或曾经作出或不作出任何与其主事人的事务或业务有关的作为；或
 - (b) 在与其主事人的事务或业务有关的事上对任何人予以或不予，或曾经予以或不予优待或亏待。
- (3) 任何代理人意图欺骗其主事人而使用如下所述的任何收据、帐目或其他文件 -
- (a) 对其主事人有利害关系；及
 - (b) 在要项上载有虚假、错误或欠妥的陈述；及
 - (c) 该代理人明知是意图用以误导其主事人者，即属犯罪。
- (4) 代理人如有其主事人的许可而索取或接受任何利益，而该项许可符合第(5)款的规定，则该代理人及提供该利益的人均不算犯第(1)或(2)款所订罪行。
- (5) 就第(4)款而言，该许可 -
- (a) 须在提供、索取或接受该利益之前给予；或
 - (b) 在该利益未经事先许可而已提供或接受的情况下，须于该利益提供或接受之后在合理可能范围内尽早申请及给予，
- 同时，主事人在给予该许可之前须顾及申请的有关情况，该许可方具有第(4)款所订效力。

第四条 贿赂

- (1) 任何人（不论在香港或其他地方）无合法权限或合理辩解，向任何公职人员提供任何利益，作为该公职人员作出以下行为的诱因或报酬，或由于该公职人员作出以下行为而向他提供任何利益，即属犯罪 -
 - (a) 作出或不作出，或曾经作出或不作出任何凭其公职人员身分而作的作为；
 - (b) 加速、拖延、妨碍或阻止，或曾经加速、拖延、妨碍或阻止由该人员作出或由其他公职人员作出任何凭该人员或该其他人员的公职人员身分而作的作为；或
 - (c) 协助、优待、妨碍或拖延，或曾经协助、优待、妨碍或拖延任何人与公共机构间往来事务的办理。
- (3) 非订明人员的公职人员如有所属公共机构的许可而索取或接受任何利益，且该项许可符合第(4)款的规定，则该公职人员及提供该利益的人均不算犯本条所订罪行。
- (4) 就第(3)款而言，许可须为书面形式，并且 -
 - (a) 须在提供、索取或接受利益之前给予；或
 - (b) 在利益未经事先许可而已提供或接受的情况下，须于该利益提供或接受之后在合理可能范围内尽早申请及给予，
 同时，公共机构在给予该许可之前须顾及申请的有关情况，该许可方具有第(3)款所订效力。

第八条 与公共机构有事务往来的人对公职人员的贿赂

- (1) 任何人经任何政府部门、办事处或机构与政府进行任何事务往来时，无合法权限或合理辩解而向受雇于该政府部门、办事处或机构的订明人员提供任何利益，即属犯罪。
- (2) 任何人与其他公共机构进行任何事务往来时，无合法权限或合理辩解而向受雇于该公共机构的公职人员提供任何利益，即属犯罪。

第二条 释义

「利益」指 -

- (a) 任何馈赠、贷款、费用、报酬或佣金，其形式为金钱、任何有价证券或任何种类的其他财产或财产权益；

- (b) 任何职位、受雇工作或合约；
 - (c) 将任何贷款、义务或其他法律责任全部或部分予以支付、免却、解除或了结；
 - (d) 任何其他服务或优待（款待除外），包括维护使免受已招致或料将招致的惩罚或资格丧失，或维护使免遭采取纪律、民事或刑事上的行动或程序，不论该行动或程序是否已经提出；
 - (e) 行使或不行使任何权利、权力或职责；及
 - (f) 有条件或无条件提供、承诺给予或答应给予上文(a)、(b)、(c)、(d)及(e)段所指的任何利益，
- 但不包括《选举（舞弊及非法行为）条例》（第554章）所指的选举捐赠，而该项捐赠的详情是已按照该条例的规定载于选举申报书内。

「款待」指 -

供应在当场享用的食物或饮品，以及任何与此项供应有关或同时提供的其他款待。

第十一条 行贿者与受贿者即使目的未达仍属有罪

- (1) 在因本部任何一条所订罪行而进行的法律程序中，如经证明被控人接受任何利益，且接受时相信或怀疑，或有理由相信或怀疑所获给予的利益是作为他作出或不作出，或曾经作出或不作出该条所指作为的诱因或报酬，或是由于他作出或不作出，或曾经作出或不作出该等作为而获给予的，则以下情况不得成为免责辩护 -
 - (a) 被控人实际上没有权力、权利或机会作出或不作出该作为；
 - (b) 被控人接受该利益但无意作出或不作出该作为；或
 - (c) 被控人事实上未有作出或不作出该作为。
- (2) 在因本部任何一条所订罪行而进行的法律程序中，如经证明被控人向他人提供任何利益，作为该人作出或不作出，或曾经作出或不作出该条所指作为的诱因或报酬，或由于该人作出或不作出，或曾经作出或不作出该等作为而向他提供任何利益，同时被控人相信或怀疑，或有理由相信或怀疑该人有权力、权利或机会作出或不作出该作为，则该人没有此权力、权利或机会，不得成为免责辩护。

第十九条 习惯不能作为免责辩护

在因本条例所订罪行而进行的法律程序中，即使显示本条例所提及的利益对任何专业、行业、职业或事业而言已成习惯，亦不属免责辩护。

附录二

(公司名称)
接受馈赠 / 利益申报表

甲部 - (由获赠馈赠 / 利益职员填写)

致：(批核人员)

提供馈赠 / 利益者资料： 姓名及职衔： 公司： 关系(业务 / 私人)：	
经已 / 将会获赠馈赠 / 利益的场合：	
馈赠 / 利益的资料及估值 / 价值：	

建议处置方法	备注
() 由获赠馈赠 / 利益职员保留	
() 存放在办公室作陈列或纪念之用	
() 与公司其他职员共同分享	
() 在职员活动中作抽奖之用	
() 送赠慈善机构	
() 退回提供馈赠 / 利益者	
() 其他(请注明)：	

(日期)

(获赠馈赠 / 利益职员姓名)

(职衔 / 部门)

乙部 - (由核准人员填写)

致：(获赠馈赠 / 利益职员)

上述所建议的处置方法*已获 / 不获批准。*该份馈赠 / 利益将以下列方式处置：

(日期)

(核准人员姓名)

(职衔 / 部门)

*请将不适用者删除

附录三

(公司名称)
利益冲突申报书

甲部 - 申报利益 (由申报人填写)

致：(批核人员) 经 (申报人的直属上司)

本人在执行职务时所遇到的**实际 / 潜在***利益冲突的情况，现申报如下：

与本人在执行职务时有事务往来的人士 / 公司
本人与上述人士 / 公司的关系 (例:亲属)
本公司与上述人士 / 公司的关系 (例:供应商)
本人执行与上述人士 / 公司有关的职务概要 (例:处理招投标事宜)

(日期)

(申报人姓名)
(职衔 / 部门)

.....

乙部 - 回条 (由核准人员填写)

致：(申报人) 经 (申报人的直属上司)

收讫利益冲突申报书回条

你在 (日期) 呈交的利益冲突申报书经已收悉。现决定：

- ☐ 你毋须再执行或参与执行甲部中提及可能引致利益冲突的工作。
- ☐ 如甲部中提及的资料没有更改，你可继续处理甲部中提及的工作，唯必须维护本公司利益而不受你的私人利益所影响。
- ☐ 其他 (请注明) : _____

(日期)

(批核人员姓名)
(职衔 / 部门)

* 请将不适用者删除

附录 6

廉政公署香港商业道德发展中心及 分区办事处联络方法

香港商业道德发展中心

地址：香港北角渣华道303号8楼

电话：2587 9812

传真：2519 7762

电邮：hkbedc@crd.icac.org.hk

网址：www.hkbedc.icac.hk

廉政公署分区办事处

有关各分区办事处的联络资料，请浏览廉政公署网站：

www.icac.org.hk/sc/crd/struct/ro/index.html