香港優勢 —
夥伴共建誠信營商

董事誠信實務指南

香港商業道德發展中心

香港廉政公署

附錄

私營界別防貪服務

由2026年9月10日起，廉政公署（廉署）轄下的「防貪諮詢服務」（CPAS）及「香港商業道德發展中心」（HKBEDC）已重組為「私營機構誠信建設中心」（PSIC）。

由本日起，本刊物中所有「防貪諮詢服務」及「香港商業道德發展中心」的提述，均須理解為「私營機構誠信建設中心」。

私營機構誠信建設中心作為一站式服務與知識平台，將繼續為私營界別機構提供免費、保密和度身訂造的防貪及誠信服務。

如有查詢或需要相關服務，請透過以下渠道與我們聯絡：

- 服務熱線: **2526 6363**
- 電子郵件: **psic@cpd.icac.org.hk**
- 電子服務表格: **eform.cefs.gov.hk/form/ica004/tc/**
- 網站: **psic.icac.org.hk**

免責聲明

(如以下免責聲明與本刊物其他所載的免責聲明有任何不一致或衝突，概以以下免責聲明為準；如有不一致或衝突，則以以下免責聲明的內容取代原免責聲明的相關內容。)

本刊物中就《防止賄賂條例》（香港法例第201章）和任何其他條例、附屬法例、命令、規則、規例及案例（統稱「法律及規例」）的規定所作出的描述和解釋，僅屬一般和概括性質，以方便理解。如有需要，使用者宜參閱有關法律及規例原文。本刊物通過不同個案情景來說明法律及規例的規定和各種貪污風險。這些個案情景純屬虛構，並無影射任何真實個案、特定機構或人士。此外，本刊物提供的意見和建議絕非強制規定或詳盡無遺，亦不能取代任何法律、規例或合約的規定。使用者應參考有關當局發出的相關指示、守則和指引，並因應本身的營運需要和承擔的貪污風險採取最合適的措施。

本刊物中就法律及規例的描述和解釋以及提供的個案情景、意見和建議，僅供一般參考之用。對於該等描述、解釋、個案情景、意見和建議的準確性、完整性、適合性和適用性，廉署概不作出任何明示或隱含的保證。對於任何人士因依賴本刊物的描述、解釋、個案情景、意見、建議或其他內容而作出或不作出行動所直接或間接招致的任何損失或損害，廉署概不負有或承擔任何義務、責任或法律責任。使用者應在有需要時就刊物內容尋求專業法律或其他適當意見。

廉政公署

私營機構誠信建設中心

2026年9月10日

ICAC

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

香港優勢 —
夥伴共建誠信營商

董事誠信實務指南

廉政公署轄下的香港商業道德發展中心（有關中心的資料請詳見第五章甲部）謹向下列曾為編製本指南提供寶貴意見的機構致意：

政府部門 / 監管機構

- 公司註冊處
- 破產管理署
- 香港交易及結算所有限公司
- 證券及期貨事務監察委員會

專業團體

- 香港會計師公會
- 香港特許秘書公會
- 香港董事學會
- 香港律師會

商會

- 香港工業總會
- 香港美國商會
- 香港中華總商會
- 香港中華廠商聯合會
- 香港中國企業協會
- 香港總商會

簡稱

廉政公署	香港特別行政區廉政公署
聯交所	香港聯合交易所有限公司
證監會	證券及期貨事務監察委員會
上市規則	證券上市規則

編者按

本指南旨在提供一般的防貪教育指引，不會逐一深入討論所有可能發生的情況，對有關的法例規定亦只會作概括的解釋。讀者在有需要時必須徵詢法律意見。任何人士因為本指南的內容採取或放棄採取任何行動而招致損失，廉政公署及提供意見的政府部門、監管機構、團體、學會、協會和商會概不承擔任何責任。

香港的公司管治架構不斷改進，相關監管機構及團體亦不時更新有關公司董事責任及企業管治架構的法規與守則。讀者應定期瀏覽各監管機構的網站以了解最新發展動向。

指南內列出的部分個案和處境綜合了一些真實廉政公署案例改編而成，僅供參考之用，當中所涉人物的姓名、公司和機構名稱全屬虛構，如有雷同，實屬巧合。

在本指南中，代名詞「他」同時包括男性及女性，並沒有任何性別歧視的含義。

本指南在闡釋香港法例及指引時，均沿用原文的詞彙釋義。如因地域的法律差異而造成不同的釋義，應以香港法例和指引的原文為準（例如「貪污」及「賄賂」在香港法例指的是同一種行為）。

本指南之版權屬香港特別行政區廉政公署所有。此繁體中文版指南為英文版本譯本，如中、英兩個版本有任何不相符之處，應以英文版本為準。

廉政公署社區關係處
香港商業道德發展中心
二〇〇八年十月初版
二〇〇九年一月第二版
二〇一五年十一月第三版
二〇一七年六月更新版

目 錄

第一章　引言 4

第二章　洞察有據 8

甲．個案研究

個案 2.1 — *合法回佣？* 10
- 收受利益

個案 2.2 — *不健康的交易* 15
- 提供利益

個案 2.3 — *聰明誤* 18
- 偽造文件

個案 2.4 — *零贏騙局* 21
- 串謀詐騙

個案 2.5 — *掌握先機？* 24
- 內幕交易

個案 2.6 — *創造佳績？* 28
- 利益衝突

乙．教訓與反思 31

第三章　評估有道 34

甲．個案研究

個案 3.1 — *造價計劃* 36
- 與投資相關的舞弊行為

個案 3.2 — *良方妙藥？* 39
- 與投資相關的舞弊行為
- 管理層串謀貪污

個案 3.3 — *移形換影* 43
- 管理層串謀貪污

個案 3.4 — *實則虛之* 46
- 與投資相關的舞弊行為

個案 3.5 — *企業毒瘤* 49
- 僱員串謀貪污
- 與供應商 / 承辦商的異常聯繫

個案 3.6 — *山高皇帝遠* 52
- 僱員串謀貪污
- 與客戶的檯底交易

個案 3.7 — *敢言者* 56
- 與客戶的檯底交易

乙 . 教訓與反思 58

第四章 **實踐有法** 62

甲 . 個人層面 64

「GPS 導航監測系統」

乙 . 企業層面 73

「誠信方針」

第五章 **求助有門** 79

甲 . 香港商業道德發展中心及廉政公署提供的協助 81

乙 . 其他政府部門、監管機構、專業團體及商會提供的協助 83

參考書目 86

附錄

附錄 1　《防止賄賂條例》（香港法例第 201 章）摘錄

附錄 2　董事誠信評核清單

附錄 3　企業誠信管理評核表

附錄 4　董事會及其成員表現評核表（範本）

附錄 5　公司紀律守則（範本）

附錄 6　廉政公署香港商業道德發展中心及分區辦事處聯絡資料

第一章

引 言

第一章

引 言

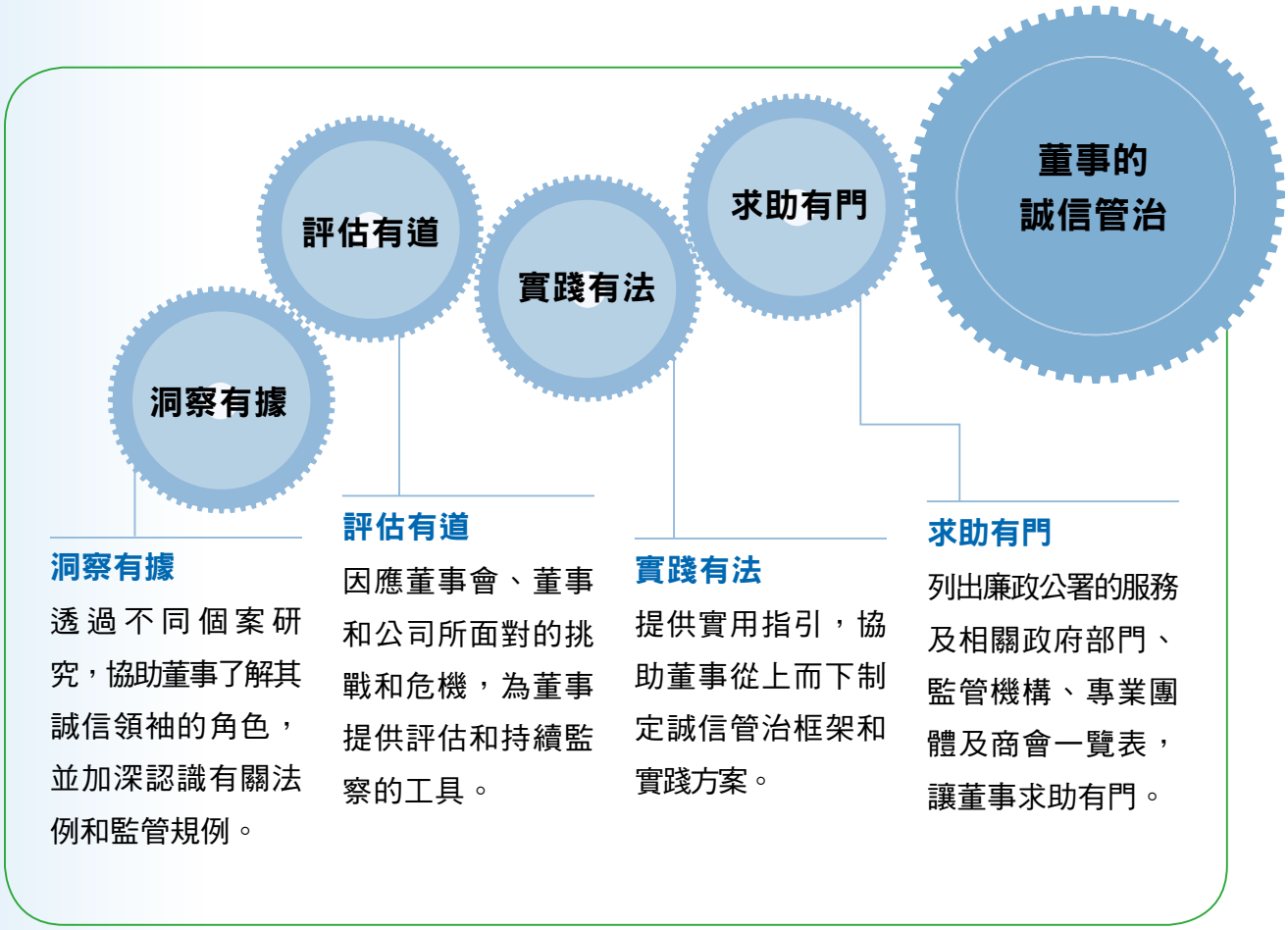
良好企業管治對公司的價值毋庸置疑。要彰顯這個信念，公司董事的角色至為關鍵，既要確保業務持續增長，亦須維護股東的利益。這方面的工作，在困難時期或誠信價值受到考驗的時候尤為重要。儘管董事會集體負責公司的管理和策略發展，但不論是執行或非執行董事均應履行受信責任，應以其個人主觀的技能及作為董事應有的客觀技巧和專業知識行使權力，並在董事會和／或委員會作出貢獻。董事亦有責任恪守最高的個人誠信標準。

然而，有些董事偶爾會忽略了這個基本角色和責任，甚至為了一己私利，捨棄個人誠信操守和商業道德，成為企業貪污、欺詐和其他舞弊案件的主腦。有見及此，這套實務指南提出三大重點，旨在協助董事領導推廣誠信企業文化，有效駕馭層出不窮的誠信挑戰：

- 第一 － 恪守個人管治，為企業的誠信營運領航；
- 第二 － 持續監察，以評估企業所面對的誠信危機和挑戰；及
- 第三 － 在董事會和機構內身體力行，推廣誠信文化，轉危為機。

這部實務指南提出「四有綱要」，即**洞察有據**、**評估有道**、**實踐有法**、**求助有門**，協助董事履行誠信領導角色。

「四有綱要」有助提高董事的誠信管治



這套指南的特點如下：

- 臚列各政府部門、監管機構和專業團體就董事職責所執行或制定的法例、規則和指引；
- 提供上述法例、規則和指引原文的網址；
- 利用個案研究，闡釋公司董事可能遇到的貪污、詐騙或舞弊情況，以及他們未能有效評估這些在董事會和工作環境中出現的貪污風險；
- 列載供董事參考和簡單實用的工具，如誠信評核清單、紀律守則範本等；及
- 提供循序漸進模式，協助董事處理誠信挑戰或管治風險。

如何使用本實務指南？

下面的標示助你從實務指南中快速尋找所需資料：

法例 — 解釋相關法例，如《防止賄賂條例》、《公司條例》、《盜竊罪條例》、《證券及期貨條例》等

指引 — 詳述《上市規則》及其他由監管機構為公司董事而制定的相關指引，例如《董事責任指引》等

工具 — 提供實用工具，提升公司董事對本身角色的認知及協助他們履行不同的監督職責

指針 — 參照本指南其他部分，包括附錄

第二章

洞察有據

第二章

洞察有據

董事會是公司的舵手，為公司的發展出謀獻策，帶領公司邁向成功之路。過程中，董事會成員可能遇到各種挑戰和風險，包括貪污、詐騙、舞弊等會拖垮公司業績及摧毀公司聲譽的不道德行為。要妥善處理誠信挑戰甚至轉危為機，公司董事必須實踐誠信領導、實施及持續推行有力的管治措施，以及秉持誠信操守。

不過，本港過去發生多宗案件，揭露了有些公司董事未有認識清楚自己應擔當誠信領袖及捍衛公司利益的角色。部分董事亦忽略了法例和監管規定，結果干犯了貪污和相關的詐騙罪行。以下的個案研究反映他們的失誤主要涉及六大範疇。透過這些個案研究讀者，亦可清楚理解相關的法例、規則和指引。

關注範疇	個案研究
收受利益	個案 2.1（第10頁）
提供利益	個案 2.2（第15頁）
偽造文件	個案 2.3（第18頁）
串謀詐騙	個案 2.4（第21頁）
內幕交易	個案 2.5（第24頁）
利益衝突	個案 2.6（第28頁）

甲. 個案研究

個案 2.1 合法回佣？

收受利益

馬田是一間專營化工產品公司的四名董事兼股東之一，他有權決定所有採購事宜。阿樂是化學著色劑供應商的銷售董事，面對著劇烈競爭，他一直急於爭取更多生意，於是與馬田及多個客戶達成秘密協議。馬田收受了阿樂的公司三萬元報酬，作為向其公司訂購紡織染料和著色物料的報酬，並認為收受回佣是行規。事件最終被廉政公署揭發，並在法庭審訊。不過，故事並未就此完結。

馬田在庭上辯稱，公司另外兩名董事事後已批准他接受回佣，用以補償他招待客人時花費的送禮和應酬開支；他聲稱這類應酬是慣常做法。法庭再查問馬田，他在甚麼情況下獲准收受回佣，他說只記起在一次外地公幹時得到二人批准，但並沒有書面紀錄。不過，第三名董事在庭上作證時卻稱，他對這個安排毫不知情；即使他知悉此事，也不會同意這樣做。那麼，馬田是否獲得合法批准接受回佣呢？他最終會否被定罪？

三思：

法例

- 根據香港法例第201章《防止賄賂條例》第9條，馬田身為代理人，應在接受利益前先取得主事人的許可。即使不這樣做，他亦須在事後盡快取得批准。馬田只是公司的其中一名董事，故僅為代理人，而公司則是主事人。由於第三名董事對此事一無所知，因此馬田絕對未有得到公司的同意收取回佣。

- 就算馬田認為收受回佣乃行業的慣例，但根據《防止賄賂條例》第19條，專業／行業或業務之慣例不可作為利益收受的抗辯理由。該兩名董事為馬田收受回佣一事辯解，聲稱這是彌補他給客戶「疏通費」的款項。本案中，馬田即使辯稱收取回佣作為補償已付款項乃行業慣例，另外兩位董事在事後亦予以批准，法庭仍拒絕考慮以此作為馬田免責的辯護理由，因他這種做法有違《防止賄賂條例》第9條，而且兩位董事沒有詳細考慮有關批准，亦缺乏清楚的紀錄。[1]
- 馬田最終被裁定罪名成立，被判入獄六個月。

[1] **《防止賄賂條例》(香港法例第201章)**

- 《防止賄賂條例》由廉政公署執行，旨在打擊私營和公營機構的貪污罪行。該條例第9條旨在確保私營機構能公平競爭，維護市場廉潔。
- 根據《防止賄賂條例》第9(1)條，任何代理人未獲其主事人許可，索取或收受與主事人業務有關的利益，即屬違法。條例的重點載列如下：

重點
- 任何代理人（例如僱員，包括董事）
  - 未獲其主事人（例如僱主、公司）許可或無合理辯解
  - 索取或接受任何利益*
  - 以影響其作出或不作出與其主事人的事務或業務有關的行為
  - 即屬違法

罰則
- 最高刑罰是罰款港幣50萬元及監禁七年

* *利益指任何有價值的事物，例如金錢、饋贈、佣金、貸款、職位、服務、優待，但不包括款待。*

款待泛指供應在即場享用的食物或飲品，以及同時提供的其他款待。

- 根據《防止賄賂條例》第19條，法庭不會接納「在該行業已成為習慣」，或習以為常的「行規」作為受授雙方免責的辯護理由，只會以收取利益一方是否有主事人的許可作為依歸。

- 此外，《防止賄賂條例》第9(5)條亦訂明，代理人必須在接受利益前獲得主事人的許可，否則代理人須在收受利益後，於合理可能範圍內盡早申請事後批准。同時，主事人在給予許可之前，必須仔細考慮申請的情況；這樣，有關許可方為有效。

- 有關法例內容請瀏覽廉政公署網站：

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

附錄 1 相關條文摘錄

權責

- 公司董事應恪守個人誠信，並竭力培育企業的誠信文化。馬田卻抵受不住誘惑，收受他人的非法利益。另外兩名董事甚至企圖濫用權力，替馬田收受回佣的行為辯護，並且認同他以此作為行賄客戶的補償。他們都忽略事件所引致的嚴重後果：包括為下屬樹立壞榜樣；破壞供應商之間的公平競爭；導致阿樂的公司提高收費以補貼非法回佣的支出，令本身公司的成本增加；公司聲譽受損等。長遠而言，以貪污手段營商更會嚴重影響社會的公平營商環境。因此，公司董事絕不應容忍員工的不當與違法行為。

- 公司董事應確保管理層切實執行規則與指引，並管制個別董事及各級職員收受利益事宜。他們亦應指示管理層在日常營運時，包括進行跨境貿易，必須嚴格遵守公司的紀律守則和當地的法例。

指引

- 公司董事本身履行職責時，亦必須遵守相關規定和指引。舉例來說，他們須按照香港聯合交易所有限公司（聯交所）發出的《證券上市規則》（《上市規則》）[1] 為適當的目的行事，亦有責任根據公司註冊處的《董事責任指引》[2]，不濫用權力，謀取私利（原則9）。

1 聯交所《上市規則》

- 《上市規則》* 規管證券在聯交所上市的狀況。規則第3.08條規定，聯交所要求上市公司董事須履行誠信責任及應有技能、謹慎和勤勉行事的責任，而履行上述責任時，至少須符合香港法例所確立的標準。即每名董事在履行其董事職務時，必須：

  (a) 誠實及善意地以公司的整體利益為前提行事；

  (b) 為適當目的行事；

  (c) 對發行人資產的運用或濫用向發行人負責；

  (d) 避免實際及潛在的利益和職務衝突；

  (e) 全面及公正地披露其與發行人訂立的合約中的權益；及

  (f) 以應有的技能、謹慎和勤勉行事，程度相當於別人合理地預期一名具備相同知識及經驗，並擔任發行人董事職務的人士所應有的程度。

  ** 本指南提及的《上市規則》，泛指主板上市規則。至於創業板上市公司，可參考相關的創業板上市規則。*

- 根據規則第13.09(1)條，上市公司必須在合理切實可行的情況下盡快公布避免其證券出現虛假市場所需的資料。如上市公司認為其上市證券可能出現虛假市場，它須在合理切實可行的情況下盡快聯絡聯交所。

- 請透過以下網站下載主板及創業板《上市規則》：
  www.hkex.com.hk/chi/rulesreg/listrules/rulesandguidelines_c.htm

2 公司註冊處《董事責任指引》

- 一般而言，董事的責任源自多方面，包括公司章程、法庭判例和法規。如某人不履行其董事責任，可能須在民事或刑事法律程序中負上法律責任，亦可能會被取消擔任董事的資格。雖然法庭判例已載述和闡明大部分重要原則，但往往較為複雜和難於查考。因此，公司註冊處出版《董事責任指引》概述董事在執行職能和行使權力時應遵守的一般原則。
- 《指引》說明董事責任的一般原則共11項，包括：

原則1: 有責任真誠地以公司的整體利益為前提行事

原則2: 有責任為公司成員的整體利益並為適當目的使用權力

原則3: 有責任不轉授權力（經正式授權者除外），並有責任作出獨立判斷

原則4: 有責任以應有的謹慎、技巧及努力行事

原則5: 有責任避免個人利益與公司利益發生衝突

原則6: 有責任不進行有利益關係的交易，但符合法律規定者除外

原則7: 有責任不利用董事職位謀取利益

原則8: 有責任不將公司的財產或資料作未經授權的用途

原則9: 有責任不接受第三者因該董事的職位而給予該董事的個人利益

原則10: 有責任遵守公司的章程及決議

原則11: 備存妥善會計紀錄的責任

- 《指引》可於以下網站下載：
  www.cr.gov.hk/tc/companies_ordinance/docs/Guide_DirDuties-c.pdf

個案 2.2 不健康的交易

提供利益

歷史悠久的吉健有限公司，專門售賣高價中藥、海味及健康食品等。吉健在聯交所上市數年後，被亞龍的公司收購並由亞龍擔任新主席。亞龍的營運策略相當進取，在短時間內已開設十多間零售店，廣告開支亦十分龐大。不過，公司的高速發展受挫於急劇上漲的租金和貨品成本，迫使亞龍不得不設法增加公司的利潤。

吉健的客源主要為亞洲和內地的訪港旅客。為了增加公司的銷售量，亞龍串同行政總裁和業務推廣總經理，向三間旅行社的董事私下提供非法佣金，即以每個旅行團在店內的總消費額的20%計算，以換取他們安排入境旅行團到吉健購物，冀能為公司帶來更多生意。

旅行社董事得悉亞龍急於增加生意額，遂迫使他將「佣金」提高至30%，此舉足以令吉健血本無歸。如此惡性循環，加上租金不斷飆升，亞龍惟有訂購較低檔次的貨品，甚至假藥。

數月後，一名旅客投訴吉健，引發報章廣泛報道吉健的無良經營手法，這事件對吉健和亞龍有何影響？

三思：

法例

- 《防止賄賂條例》第9條規定，提供和收受利益均屬違法。由於三間旅行社的董事僅屬代理人，他們沒有取得主事人批准而私下收受利益，即屬違法。因此，亞龍和所有參與提供回佣的職員均已觸犯《防止賄賂條例》。[2]
- 他們的貪污勾當最終為人識破，亞龍和所有相關人士均被裁定罪名成立，被判入獄一至三年不等。由此可見，做生意的時候，必須弄清楚商業夥伴對收受利益的政策，和對方主事人是否已批准其代理人接受利益。
- 亞龍及其管理層亦可能因售賣假藥而觸犯香港法例第362章《商品說明條例》。[3]

2 《防止賄賂條例》(香港法例第201章)

- 《防止賄賂條例》第9(2)條訂明，任何人士未得對方（代理人）的主事人許可，向該代理人提供利益，以誘使或酬謝對方作出或不作出與其主事人的事務或業務有關的行為，即屬違法。

- 有關法例內容可瀏覽廉政公署網站：

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

附錄 1 相關條文摘錄

3 《商品說明條例》(香港法例第362章)

- 根據《商品說明條例》第7條，任何人在營商過程或業務運作中，供應附有虛假商品說明的貨品，即屬犯罪。

- 請透過以下連結登入「電子版香港法例」參閱有關條例詳情：

  www.elegislation.gov.hk

權責

- 身為吉健的主席，亞龍一方面應關注公司的經濟表現，另一方面則須以股東和持份者的利益為前提管理公司。亞龍求勝心切，誓要賺取豐厚利潤，竟押上了個人誠信操守和吉健的長遠發展。亞龍孤注一擲購入次級貨品甚至冒牌藥品，以為可彌補所付的賄款，結果反而招致顧客投訴，令吉健經年建立的信譽毀於一旦。吉健的股價隨即大幅下瀉，人心盡失，投資者損失慘重。貪污行為令貪得無厭的旅行社董事食髓知味，不斷苛索，益發加重吉健的財務負擔。

- 出任新主席，亞龍理應建立以誠信、良好管治和守法循規為本的企業文化，可惜他被野心沖昏頭腦，未能恰如其分地履行公司主席的職務。

指引

- 亞龍不但未有履行上述誠信領導的職責，更違反《上市規則》和《董事責任指引》的原則1及2，兩者要求董事抱持正確目標，以公司的整體利益為前提，真誠處事。1及2 13-14頁

個案 2.3 聰明誤

偽造文件

文輝是上市公司聰明玩具的執行董事，該公司從事塑膠玩具製造及銷售業務。文輝亦是另一間貿易公司的東主；該公司最近遇上財政困難，文輝正研究各種紓解問題的方法。

文輝清楚知道，聰明玩具一向聘請數家物流公司，為海外客戶提供運輸服務，這些年來從無要求物流公司事先報價。文輝於是指示船務部主管與他合作，精心策劃一項計劃。他首先成立一間空殼公司，聲稱為聰明玩具安排船運。然後，該船務主管通知真正提供服務的物流公司，假稱文輝的空殼公司是聰明玩具的聯營公司，以後的所有付款將以該聯營公司的名義支付。該空殼公司繼而向聰明玩具發出虛假發票，金額比實際運費高30%。聰明玩具付款後，文輝的空殼公司從中清付真正的物流公司運費，再侵吞差額。短短一年間，所涉及的差額已超逾750萬元。

一年後，聰明玩具董事會決定加強企業管治架構，設立更全面的內部監控措施。文輝的計劃能否繼續進行？

三思：

法例

- 身為公司的代理人，文輝蓄意使用虛假文件（即虛假發票）欺騙及誤導主事人（即其所屬的上市公司聰明玩具），違反《防止賄賂條例》第9(3)條。[4]
- 雖然船務部主管只是按照文輝的指示預備及處理虛假發票，但他仍會因串謀欺騙聰明玩具而遭受檢控。
- 貪污勾當最終為內部核數師揭發，並轉介廉政公署調查。文輝及船務部主管均被定罪及判處入獄，文輝的貿易公司亦破產收場。

4 《防止賄賂條例》(香港法例第201章)

- 《防止賄賂條例》第9(3)條訂明，任何代理人意圖欺騙其主事人，使用虛假、錯漏不全的收據／帳目／其他文件誤導主事人，即屬違法。

- 有關法例內容可瀏覽廉政公署網站：
  www.icac.org.hk/tc/law/law/index.html

附錄 1 *相關條文摘錄*

權責

- 文輝不法地利用其在聰明玩具的高職去處理本身的財務問題，令公司蒙受巨大損失。他並沒有盡責地為防止非法及舞弊活動而設立及加強公司的內部監控系統，例如制定認可供應商名單，以從中揀選供應商；指明在甚麼情況下須透過邀請報價採購貨品；抽樣檢查報價；分工以減低串同貪污的風險等。相反，他為了謀取個人私利而違反法規。秉持高度誠信操守，對公司董事而言，實是最基本的職責。

指引

- 文輝已違反了《上市規則》第3.08條及《董事責任指引》的規定，即真誠地以公司的整體利益為前提行事（原則1）、不利用其董事職位謀取利益（原則7）以及避免個人與公司之間的利益衝突（原則5）。[1及2] *13-14頁*

- 此外，聰明玩具與文輝的空殼公司之間的交易屬於關連交易，因此必須符合《上市規則》[1] *13頁* 的要求。

- 有效的系統監控能盡早發現貪污及詐騙行為。載於《上市規則》附錄的《企業管治守則及企業管治報告》規定上市公司董事會應確保公司設立及維持合適及有效的風險管理及內部監控系統。[3] *《上市規則》附錄14《企業管治守則及企業管治報告》原則C.2*

3 聯交所《上市規則》附錄14《企業管治守則及企業管治報告》

- 《企業管治守則及企業管治報告》載於《上市規則》[1] 13頁 附錄中。
- 《守則》訂明良好企業管治的原則及分兩層次的有關建議：(a)守則條文；及(b)建議最佳常規。上市公司應遵守守則條文，但亦可選擇偏離守則條文行事。若上市公司選擇偏離守則條文，它必須向股東解釋為何以嚴格遵照有關守則條文以外的方法能達致良好企業管治。而建議最佳常規則屬指引。
- 《守則》可於以下網站下載：

  www.hkex.com.hk/chi/rulesreg/listrules/mbrules/documents/appendix_14_tc.pdf

個案 2.4 零贏騙局

串謀詐騙

十年前，志勤開設了安龍家庭用品製造公司。作為公司主席，志勤雄心萬丈，一直希望擴展公司業務並使它成為一家上市公司。他串同安龍的副主席、董事及會計師，還有聯營公司富榮的主席及董事，精心策劃了一個騙局。

首先，富榮的主席及董事利用虛假交易紀錄，向多家銀行申請信用狀，訛稱向安龍購買產品，結果成功獲批三十多張信用狀。如此這般，令人以為安龍的交易非常活躍的美麗假象出現了。接著，志勤與公司內的同黨偽造銷售發票及會計紀錄，誇大安龍過去數個財政年度的營業額及利潤。這些誇大資料如數載列於安龍的招股章程中，以期符合在聯交所上市的條件。

多間銀行根據有關信用狀向安龍發放多筆款項，然後安龍將部分款項匯予富榮。

對於這兩家公司來說，這不就是一個雙贏的計劃嗎？

三思:

法例

- 貪污可能與其他嚴重刑事罪行有關連，如串謀詐騙。在這個案中，志勤串通公司管理層，及夥拍另一家公司的主席及董事，詐騙多家銀行簽發信用狀，藉此成功在聯交所掛牌上市。然而騙局最終因廉政公署迅速展開調查而被揭發。志勤及其他同謀最終被裁定觸犯普通法中的串謀詐騙罪名。服刑期間，所有人都失去擔任公司董事的資格。香港法例第32章《公司(清盤及雜項條文)條例》列明，任何人士如被裁定觸犯了涉及欺詐或不誠實行為的可公訴罪行，法庭可頒令取消其董事資格一段時間。[5]
- 此外，安龍在招股章程的要項上載入虛假或具誤導性的資料，誘使投資者認購及買入其股份，以及在上市活動中使用欺詐或欺騙手段，違反了香港法例第571章《證券及期貨條例》。[6]

5 《公司(清盤及雜項條文)條例》(香港法例第32章)

- 根據《公司(清盤及雜項條文)條例》第168E條，任何人被裁定觸犯涉及欺詐或不誠實行為的可公訴罪行，法院可頒布取消其董事資格最長15年。根據該條例的附表15，任何董事在涉及公司方面作出失當行為或違反受信人職責或其他職責的行為，其董事資格可被確定為不合適。

- 請透過以下連結登入「電子版香港法例」參閱有關條例詳情：

www.elegislation.gov.hk

6 《證券及期貨條例》(香港法例第571章)

- 證券及期貨事務監察委員會（證監會）是監管機構，負責執行《證券及期貨條例》，確保證券及期貨市場安全有序地運作，防止市場出現失當行為，包括披露虛假或誤導資料以誘使進行交易的罪行。
- 《證券及期貨條例》第277條及298條規定不得發布任何在要項上屬虛假或具誤導性，並相當可能會誘使他人認購或購買證券的資料。

- 請透過以下連結登入「電子版香港法例」參閱有關條例詳情：

www.elegislation.gov.hk

權責

- 公司董事應秉持高度個人誠信操守，否則一切管治機制也不能發揮作用。公司董事亦有責任提高職員對貪污誘惑的警覺及對有關法例的認識。志勤不單沒有履行這些職責，更為了達成上市美夢而誘使下屬合謀。他濫用權力，令建立多年的業務面臨極大風險。東窗事發後，安龍的股價大跌，最終被除牌及倒閉。投資者、股東及債權人均不能倖免，損失慘重。志勤不僅因觸犯法例而需要面對法律責任，他的騙局更令聯交所上市制度的健全運作蒙受損害。

指引

- 安龍和股東遭受重創，正好反映志勤及有關董事均沒有以公司的利益為重，有違其受信責任。他們亦沒有根據《董事責任指引》原則11，採取合理步驟，確保公司備存會計紀錄，而該等紀錄須以合理的準確度披露公司的財務狀況及財務表現。 2 14頁

個案 2.5 掌握先機？

內幕交易

永新是一家半導體製造公司的主席。公司在聯交所上市三年後，永新收購了三家電子科技公司，把它們組成一個大集團，期望進一步擴展業務。沒料到電子科技發展迅速，永新對購入的新工業根本沒有認識，方驚覺自己作了一個非常不智的決策。恨錯難返，業務過度擴充令集團逐漸出現財政問題，利潤遠遜預期。

為了籌集資本，董事會宣布將集團分拆在紐約交易所上市，可惜集團的財政表現持續欠佳，計劃最終告吹。當時永新正為清還數間私人物業的龐大按揭貸款而苦惱，他知道公司一旦向外公布虧蝕2.5億元及取消分拆上市計劃後，股價必會大幅下瀉。

為了規避上市公司董事進行證券交易的法規，永新早前以三名好友的名義在三家證券公司持有1,500萬股公司的股票。得到公司行政總裁的協助，永新沽出有關股票；又游說妻子沽出8,000萬股公司股票。永新成功沽出上述所有股票時，他的公司仍未向外公布財政狀況。

三思：

法例

- 根據《證券及期貨條例》，永新觸犯了內幕交易罪行。他身為主席，早已知悉公司的財政狀況每況愈下，亦會取消分拆上市的計劃。永新明知公司即將公布這些消息，竟在消息公布前沽出股票，並游說妻子也沽出股票，避免損失。事件中，行政總裁從旁協助永新，也屬涉嫌串謀進行內幕交易。與此同時，永新沒有向聯交所及其公司披露他所擁有的公司股份權益，違反了《證券及期貨條例》第XV部的規定。[7]
- 此外，《證券及期貨條例》第XIVA部的條文向上市公司施加披露股價敏感資料（即內幕消息）的一般責任。公司應該在知悉過度擴展業務及收購所帶來的問題時，盡快對外披露其財政狀況遠遜於預期。公司亦應該在董事會落實取消分拆上市計劃後，向公眾宣布該消息。明顯地，公司並未有適時披露該內幕消息。作為主席，永新若蓄意拖延披露有關消息，他也會觸犯該條例。

- 根據《證券及期貨條例》及《上市規則》，永新身為公司主席，應在公司年報內申報其本人及以他人名義代持的公司股份數目。如永新蓄意漏報其以朋友或妻子名義持有的股份數目，永新有可能因提供虛假資料欺騙公司成員或債權人而觸犯了《證券及期貨條例》第384條及香港法例第210章《盜竊罪條例》第21條[8]或其他刑事罪行。

[7] 《證券及期貨條例》(香港法例第571章)

- 根據《證券及期貨條例》，內幕交易是一種市場失當行為。簡單來說，內幕交易一般包括以下兩種情況：
  - 如果某人因為與上市公司有關連，即內幕人士（如公司董事、職員或公司的核數師等），得知涉及該公司的一些非公開資料，而這些資料一旦被公開，將會影響該公司的股價。內幕人士在公眾沒有獲悉這些資料的情形下，進行買賣或慫恿他人買賣該公司的股份或衍生工具，藉以牟利或避免虧蝕。
  - 如果某人透過其所認識的與上市公司有關連的人士，即內幕人士，取得某些內幕消息，並在公眾沒有獲悉這些資料的情形下，進行以上行為，藉以牟利或避免虧蝕。

  詳情請參閱《證券及期貨條例》第246至249、270至273、286至289及291至294條。
- 此外，《證券及期貨條例》第XIVA部第307B條訂明上市公司須在知道任何內幕消息後，在合理地切實可行的範圍內，盡快向公眾披露該消息。
- 《證券及期貨條例》第XV部亦規定上市公司董事必須藉向聯交所及其公司作出通知，以披露其所擁有該公司的任何股份的權益及所持有該公司的任何股份的淡倉，以及他們所擁有該公司的任何債權證的權益。
- 《證券及期貨條例》第384條亦禁止上市公司明知或罔顧後果地向聯交所及證監會提供載有虛假或具誤導性資料的股權披露公告及年報。

· 請透過以下連結登入「電子版香港法例」參閱有關條例詳情：

www.elegislation.gov.hk

8 《盜竊罪條例》(香港法例第210章)

- 根據《盜竊罪條例》第21條，公司董事發表或贊成發表明知是誤導、虛假或欺騙的書面陳述或帳目，目的是欺騙公司成員或債權人，即屬犯法。

- 請透過以下連結登入「電子版香港法例」參閱有關條例詳情：

www.elegislation.gov.hk

權責

- 永新身居要職，當然知道公司許多內幕消息，例如可令股價變動的未來發展動向。身為公司主席，他應該以身作則，向管理層及各級職員樹立好榜樣，不應濫用公司機密資料去謀取私利。總而言之，永新所作的一切皆應以公司和股東的整體最佳利益為考慮。

指引

- 除《證券及期貨條例》外，上市公司董事亦須知道其他相關規則及指引，並應明白違反規定的後果。例如，他們應遵守聯交所發出的《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》[4]及證監會發出的《內幕消息披露指引》[5]，否則便屬違反有關法規。

- 在這個案中，永新沒有履行《董事責任指引》內所指定的職責，包括原則7「有責任不利用董事職位謀取利益」及原則8「有責任不將公司的財產或資料作未經授權的用途」。[2] 14頁

4 聯交所《上市規則》附錄10《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》

- 這一守則載於《上市規則》附錄10，列載董事買賣其所屬上市公司的證券時用以衡量其本身操守的所需標準，違反這些標準會被視為違反《上市規則》。守則規定知悉任何股價敏感資料的董事不得買賣該公司的證券，直至公司適當披露有關資料為止。此外，如未經許可，董事不得向他人披露機密資料，或利用該等資料為其本人或他人謀取利益。

- 守則可從以下網站下載：

  www.hkex.com.hk/chi/rulesreg/listrules/mbrules/documents/appendix_10_tc.pdf

5 證監會《內幕消息披露指引》

- 指引由證監會依據《證券及期貨條例》第399條發表，旨在協助上市公司遵從該條例第XIVA部有關披露內幕消息的責任。指引舉例說明在甚麼情況下上市公司應考慮有否出現披露責任。

- 指引可從以下網站下載：

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

個案 2.6 創造佳績？

利益衝突

健文在一九八零年代末期創辦大豐服裝公司，專營設計及製造各類便服。公司自成立以來發展迅速，八年前更成功在聯交所掛牌上市。可是近年生產及經營成本不斷上漲，公司核心產品的市場佔有率又逐漸縮減，健文對業務前景愈來愈不樂觀，擔憂非常。思前想後，身為公司主席的健文積極尋找買家，希望能以高價出售公司，提早實現退休大計。

健文在製造商協會舉行的聯歡晚宴上，遇見大型運動服裝公司的行政總裁振華。該運動服裝公司在紐約交易所掛牌上市，並在美國各地開設連鎖零售店。不久，振華向健文表示，他的公司有興趣收購大豐包括其在內地的生產線及配套設施，以便進軍香港及內地市場，條件是大豐在該財政年度的毛利必須有20%的增長。為了促成交易，振華甚至答應在收購後，把公司的若干股份贈予健文。健文認為建議十分吸引，於是吩咐銷售董事及營運董事必須竭盡所能達致目標，並答應事成後給予二人豐厚的年終花紅。

於是，被委以重任的兩名董事，千方百計增加營業額及降低生產成本，包括放寬信貸政策及購買次等布料。無奈限期逐漸逼近，目標似乎仍然遙不可及，他們遂不惜向客戶的買手及品質管制人員提供回佣，作為加發訂單及接受次貨的報酬。

健文對銷售董事及營運董事的秘密交易毫不知情，亦不知道振華在跟他磋商之前，已高價聘請香港一家顧問公司搜集大豐的最新營業狀況、內地生產線配套設施及生產量情報，並研究收購是否可行。該顧問公司原來由大豐的執行董事麗儀所擁有，麗儀一直沒有向大豐的任何董事提及該項顧問工作。

三思：

法例

- 個案中健文與麗儀均遇到利益衝突。在處理振華提出的收購計劃時，作為公司主席的健文應以公司及股東的利益為大前提。可惜健文被收購成功後可獲分配到振華公司的股份所動搖。同樣地，麗儀為振華提供顧問服務，搜集大豐的大量資料，以協助振華進行收購計劃，她的個人利益明顯與大豐的利益互相衝突。

- 沒有妥善處理利益衝突可能後果嚴重，例如觸犯《防止賄賂條例》。麗儀接受振華高薪聘請，提供與其主事人業務有關的顧問服務，她極有可能觸犯了《防止賄賂條例》第9條。[1] 11頁

權責

- 健文身為主席，除了應知法守法及實踐良好管治，帶領公司邁向成功之外，更應該在有需要時向管理層發出正確指引。然而，健文急於促成收購計劃，賺取個人利益，他只是給下屬訂下一個難以達成的目標，完全漠視他們面對的困難，更遑論給予具體指示。下屬為求達到目標，惟有放寬信貸政策和使用次等布料，代價卻是增加大豐的財務風險，影響產品質素和品牌形象，破壞公司長期以來建立的良好商譽。最後，他們更在豐厚年終花紅的誘惑下，提供非法回佣以求完成任務。公司董事應明白，他們所作的任何決定，都會嚴重影響公司、職員及其他持份者。

指引

- 健文及麗儀身為公司董事，對大豐肩負受信責任。根據《上市規則》，他們應避免任何實際或潛在的利益衝突。[1] 13頁《董事責任指引》亦清楚指出，公司董事不得容許個人利益與公司利益發生衝突（原則5），亦不得利用董事職位為其本人或他人謀取利益，或謀取對公司造成損害的利益（原則7）。[2] 14頁

- 根據證監會所發出的《公司收購、合併及股份回購守則》[6]，健文公司的董事會應成立一個獨立委員會，就收購進行討論及向股東提交建議。健文亦應向董事會和股東披露如收購成功的話，他將得到甚麼個人利益。

6 證監會《公司收購、合併及股份回購守則》

- 《公司收購、合併及股份回購守則》由證監會發出，基本目的是要令受收購、合併和股份回購影響的股東得到公平對待。守則規定股東必須得到平等的看待，又規定必須披露及時和足夠的資料，以便股東能掌握充分資料，就要約[收購]的利弊作出決定。守則又提供了有秩序的架構，以管限收購、合併和股份回購活動，確保受這些活動影響的公司的股份，可以在公平及資料獲得充分披露的市場上進行交易。

- 守則可從以下網站下載：

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

乙. 教訓與反思

以上的個案揭示了一些共通點，其一是董事們沒有足夠的警覺性去履行其誠信管治的角色。在最嚴重的個案，那些被賦予誠信管治角色的人士竟然是在公司內進行不法行為的幕後主腦，最終需要面對法律制裁。為讓公司董事提高警覺，現歸納個案的共通點如下：

忽略法律責任

- 個案中的大部分人物均漠視本身的法律責任，或曲解法例含義，反映深入認識相關法例、規管指引和紀律守則是極為重要。此外，更要顧及違法違規的嚴重後果。任何人如被裁定觸犯涉及欺詐或不誠實行為的可公訴罪行，除了須負上刑事責任外，法庭亦可根據《公司(清盤及雜項條文)條例》取消其董事資格一段時間。[5] 22頁 《上市規則》規定，上市公司的每名董事須依照法定標準履行誠信責任，以應有的技能、謹慎和勤勉行事。[1] 13頁 董事在決定他是否有違反他對公司所負有以謹慎、技巧及努力行事的責任時，他應該參考《公司條例》所訂明混合客觀及主觀準則的標準。[9]

[9] 《公司條例》(香港法例第622章)

- 香港公司的每一位高級人員，包括其董事在內，都有責任確保所屬公司遵從《公司條例》所有條文。如果公司未有遵從條例的規定，該公司以及其每名責任人均可被起訴，一經定罪將會被罰款。
- 《公司條例》第465條要求董事以合理水平的謹慎、技巧及努力行事履行責任，即任何合理努力並具備以下條件的人在行事時會有的謹慎、技巧以及努力：
  - 可合理預期任何人在執行有關董事就有關公司所執行的職能時會具備的一般知識、技巧及經驗(即「客觀準則」)；及
  - 該董事本身具備的一般知識、技巧以及經驗(即「主觀準則」)。
- 請透過以下連結登入「電子版香港法例」參閱有關條例詳情：

www.elegislation.gov.hk

無力抗拒誘惑

- 董事身居領導地位，擁有莫大權力，影響力尤見於策略發展、架構重整、資源調撥，以至公司合併及收購計劃等，此類計劃更往往會影響公司股價。由於他們操影響大權，因此所面對的誘惑較多，而濫用職權去謀取個人利益的風險亦較高。

- 就上述個案來說，犯案人策劃貪污詐騙勾當，均離不開以下動機：爭取更多生意、擴張業務、盡快上市、高價出售公司、獲取個人得益等。專門研究企業文化的海外學者例如斯圖爾特．漢密爾頓教授和艾麗西婭．米克萊思書特女士，列舉了「貪婪、傲慢與權力慾」是導致企業倒閉事件的六項主要原因之一[1]，而另一個因素是「無效率的董事會」。他們指出：「人性本貪，很少會滿足於已取得的成果。成就卓越的人，如高級行政人員，尤其有野心並渴望擁有更多權力與財富。」董事會應實施強而有力的管治機制，並對高級行政人員的操守多加關注。公司董事亦應制定有效監察和制衡機制，防止行政人員以非法和不誠實的方法越權斂財。除了遵守公司制度及監控系統外，恪守個人高度誠信亦同樣重要。總括而言，董事會須確保行政人員重視個人誠信，顧及公司的整體利益。

對董事角色認知不足

- 公司董事一般都理解他們是企業策略發展及業務蓬勃增長的領航員。然而，正如上述個案及一些本地和海外案件所顯示，有些董事並不清楚他們亦擔當監察員的角色，有責任監察管理層有否保障持份者（特別是股東）之利益。當他們履行其監察員的任務時，有時亦低估了需要為了解公司的業務、表現、面對的風險和本身的職權範圍投入充份時間和精力的重要性。結果，一些董事只做橡皮圖章，附和別人的決定；另一些董事則渾然不知管理層竟然監守自盜。一位實幹的公司董事應仔細審閱管理層提交的文件，有需要時應提出批判質詢並要求解釋，以防止非法活動。

---

[1] 在 *Greed and Corporate Failure — The lessons from recent disasters* 一書中，斯圖爾特．漢密爾頓教授（Professor Stewart HAMILTON）和艾麗西婭．米克萊思書特女士（Ms. Alicia MICKLETHWAIT）把引致企業倒閉的主要原因分成六類：欠佳的策略性決定；過度擴張及判斷錯誤的收購；行政總裁支配權力過大；貪婪、傲慢與權力慾；未能由上而下在各層設立內部管控措施；及失效或無效的董事會。

- 為提升公司董事對本身角色的認知，廉政公署製作了一套董事誠信評核清單。[1] 該清單協助他們在加入董事會前後自我評估：加入董事會前，是否已預備好出任董事；進入董事會後，是否有效履行董事角色。他們亦應參閱《上市規則》內的《企業管治守則及企業管治報告》，該守則訂明董事的具體職責。[3] 20頁 *《上市規則》附錄14《企業管治守則及企業管治報告》原則A.6*

- 公司董事亦可參考由香港董事學會出版的《董事指引》，以進一步了解董事應有的功能與責任。[2]

專業人士未能履行把關職責

- 專業人士如核數師、律師和特許公司秘書，一方面擔任公司董事的顧問，提供寶貴意見；另一方面他們亦充當守護者，嚴防公司出現舞弊行為、違反監管要求的情況及非法活動。不過，一些案件反映部分專業人士不但未能有效地履行守護角色，反而串同公司董事謀取私利。正如大部分案件所顯示，罪行策劃者若非得到高級行政人員或專業顧問的協助，他們的計劃是不會輕易得逞的。因此，公司董事必須借助專業顧問的力量，爭取他們的支持，才能有效地履行董事職責。

[1] **董事誠信評核清單**

附錄 2 *清單全文*

[2] **香港董事學會《董事指引》**

- 指引為現任董事或新上任董事實踐其責任提供參考資料。指引內容包括董事功能、董事會的運作、董事的法律地位、權利和責任等。

- 指引可從以下網站下載：

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

第三章

評估有道

第三章

評估有道

要推動企業邁向持續成功，關鍵要素之一是公司董事必須清楚認識自己所擔當的角色、擁有的權力、相關法例及規則。此外，公司董事還須時刻監察業務運作，以評估及減低所遇到的風險，特別是可能發生貪污及詐騙的範疇。一方面，董事須持續辨別及評估董事會、其他董事及管理層面對的各種挑戰和風險。另一方面，他們亦須定期監察，確保管理層以誠信履行職務，並設立合適及有效的風險管理及內部監控系統，保障公司及股東整體利益。

可是，部分企業醜聞暴露了有公司董事未能有效監察其他董事會成員及管理層，最終令不同的持份者受害。根據犯案者身份及個案性質，有關缺失可分為五大類，以下的個案將詳細作出闡釋：

個案性質	個案研究
與投資相關的舞弊行為	個案 3.1（第36頁） 個案 3.2（第39頁） 個案 3.4（第46頁）
管理層串謀貪污	個案 3.2（第39頁） 個案 3.3（第43頁）
僱員串謀貪污	個案 3.5（第49頁） 個案 3.6（第52頁）
與供應商／承辦商的異常聯繫	個案 3.5（第49頁）
與客戶的檯底交易	個案 3.6（第52頁） 個案 3.7（第56頁）

甲. 個案研究

個案 3.1 造價計劃

與投資相關的舞弊行為

好時刻是一家上市公司，專營鐘錶設計、製造及分銷。公司由最初一間規模細小的工廠，一直發展至今成為上市企業，公司的創辦人兼主席阿倫努力經營並且竭力擴展業務，以期公司的股價更上一層樓。他還特意向兩名財務專家求助。

第一位專家是一家投資銀行的高級董事，他為阿倫部署了推高好時刻股價的計劃。阿倫以每股1.5元的行使價配售逾2,000萬股好時刻的股票，那位銀行高級董事隨之向客戶大力推薦該股票，為了促銷股票，他除了誇大公司的未來發展，還推出獎賞計劃吸引客戶。股價上升，更多客戶購入該股票，令股價進一步上揚。當股價升至某水平，阿倫便將股票出售獲利。該銀行高級董事要求阿倫支付50萬元作報酬。

阿倫亦深明分析員在媒體發表某隻股票的評論所帶來的影響是不容忽視的。於是他接觸第二位專家，即某經紀行的證券分析員，商討如何宣傳好時刻的股票。該分析員建議撰寫一篇「買入好時刻股票」的分析報告以推高股價，但要求阿倫支付20萬元「撰稿費」。

亞倫急於求成，答允兩人的要求。公司的股價大升近五倍，但公司的董事會卻沒有察覺到這些違法違規情況。

三思:

風險

- 賄賂財務專業人員，如銀行行政人員或分析員，以操控價格或撰寫誇大／誤導的分析報告的方法，意圖影響股價。

後果

- 弄虛作假所帶來的好景並不長久。事件最終被識破，三人同被定罪，被判入獄兩至三年不等。

錦囊

勤勉盡責

- 在這個案中，主席串謀外界人士不當操控價格及撰寫失實的分析報告。假若執行董事和管理層在管理公司的日常運作時勤勉盡責，例如密切留意任何不正常的股價變動及配股情況、查找有關原因、覆核分析報告是否有根據等，便有可能及早揭發事件。

- 非執行董事及獨立非執行董事不會參與公司的日常運作，很多時只依賴管理層提供資料做決定。儘管如此，他們亦應留心觀察公司的發展，凡事尋根究底，有需要時更須向管理層仔細查詢。

- 事實上，上市公司應該根據《上市規則》[1] 13頁 及時公布避免其證券出現虛假市場所需的資料。為維持一個公平有序的市場，聯交所如發現上市公司的股價或成交量出現不尋常波動，又或報章出現可能會影響上市公司的證券價格或成交量的報道，或市場出現有關傳聞，即會聯絡有關上市公司。之後，有關的董事會成員（大多是公司秘書）一般會逐一向董事查詢引致不尋常波動的原因。不過，倘若公司早已設有內部程序，確保負責人已充分知悉有關情況，便無需進行查詢。及後如有需要，董事會亦應因應情況發出聲明，表明他們是否察覺引致不尋常波動的事件或發展。因此，公司董事尤其是獨立非執行董事，務必知悉公司進行的新發展（如新投資），並密切監察公司股價變動。聯交所的查詢有助提高他們的警覺。

- 為加強其監察角色，獨立非執行董事可要求管理層提供充份資料和數據，以便作出決策。在這個案中，審核委員會成員可向管理層提問，確保他們已採取相應的適當行動。[3]

- 為使獨立非執行董事能更了解公司的表現，執行董事及管理層應向所有董事會成員，包括獨立非執行董事，傳閱每月的管理報告及更新資料，內容包括預算、預測以及每月財務報表、關連交易摘要等。[3] 20頁 *《上市規則》附錄14《企業管治守則及企業管治報告》守則條文C.1.2* 此舉亦可提升日常管理的透明度。

[3] 建議審核委員會成員須敦促公司管理層考慮及跟進的問題：

- 公司是否設有合適及有效的風險管理及內部監控系統避免貪污及詐騙行為出現？
- 有否發覺公司的股價有不尋常波動？
- 如有，有否找出導致這些波動的原因？
- 如原因不尋常，有否採取適當的跟進行動？
- 有否將調查結果摘要及所採取的行動通知董事會 / 審核委員會？
- 有否仔細閱讀最近由分析員發表關於公司的分析報告？報告中有否出現誇大或誤導字句？
- 如有，有否找出原因？
- 有否發現會計數字有不尋常的變動，例如：
  - 盈利及收入是否大幅增長？
  - 營運開支是否大幅減少？
  - 非經常性收入或開支是否大幅波動？

個案 3.2 良方妙藥?

與投資相關的舞弊行為
管理層串謀貪污

迅達良方是一家電腦零件貿易公司，數年前承接了內地的家居及商業資訊科技工程，業務快速擴展。在主席駿德的帶領下，更成功在聯交所掛牌上市。可是迅達良方過度擴展，公司的財政狀況變得緊絀。因此，在公司上市後不久，駿德便急於研究各種「良方」，希望能夠迅速將股價推高，從而吸引更多投資者及國際資金。

駿德有甚麼「良方」呢？公司的執行董事向他建議一項計劃。他們吩咐財務總監兼公司秘書竄改公司的會計及業務紀錄，將該年度公司的盈利誇大四倍至逾4,000萬元。他們知道董事會成員均忙於處理自己公司的業務，又或身兼其他公司的董事而自顧不暇，是絕不會質疑經竄改的會計文件的。財務總監兼公司秘書最終與兩名職員偽造公司會計及業務紀錄，並將該等紀錄呈交核數師作核數之用。核數師發表核數報告，股東被誤導以為公司業績良好，錄得純利逾4,000萬元。

迅達良方的股價隨即上升，但這個假象能否持續？駿德及迅達良方的其他管理人員又落得怎樣的下場？

三思：

風險

- 主席與管理層串謀偽造財務文件，詐騙外部核數師，把股東甚至公眾的利益作賭注。

後果

- 駿德只能短暫坐享股價上升的日子。一名被迫參與勾當的會計師不欲無止境地受操縱，最終向廉政公署舉報。所有涉案者均被裁定多項串謀詐騙及串謀行使虛假文件的罪名成立，被判處入獄三年半至四年不等，監禁期間亦被取消董事資格；迅達良方最後亦被除牌。

錦囊

審核委員會須有能者出任

- 根據《上市規則》第3.21及3.22條，上市公司必須設立具有清晰職權範圍的審核委員會。審核委員會的成員須全部是非執行董事。委員會至少要有三名成員，其中又至少要有一名具備適當專業資格，或具備適當的會計或相關的財務管理專長的獨立非執行董事，以便委員會有足夠能力了解財務報告及文件的內容，並發出提問，以監察該等報告及文件的內容完整性。有關審核委員會的職權範圍請參閱[3] *20頁* *《上市規則》附錄14《企業管治守則及企業管治報告》守則條文C.3.3*。以下是確保審核委員會有效運作的重要措施：
  - 委員須投放足夠時間及精神細閱會議文件，及在會議上詳細討論各事項。如有疑問，委員可在兩次會議期間進一步向管理層職員、公司秘書、內部核數師、首席財務官等查詢，澄清有關事項；如有需要，更可就所關注的問題徵詢專業意見。
  - 委員須勤勉盡責，更可進一步向管理層提出具體問題，確保管理層已妥善處理重要事項。[4]
- 讀者可參考由香港會計師公會出版的《更佳企業管治資料披露指引》（僅提供英文版）以了解如何能就審核委員會的成效向持份者作出有意義的資料披露。[5]

有效監察外部核數師的表現

- 個案中的核數師疏忽職守，雖然發現迅達良方的會計數字出現重大改變，也只是草草簽發了審核報告，而沒有要求公司提供出現重大改變的原因及證明文件。當核數師斷定財務報表可能存有重大的錯誤陳述，或未能取得充分及適當的審計證據以斷定財務報表不存有重大的錯誤陳述，他應更改其在核數師報告所作出的意見。
- 審核委員會是董事會與外部核數師之間的橋樑，委員須定期與外部核數師溝通，確保他們妥善跟進各項不尋常的帳目，以及審慎評估應否重新委任或罷免現職的核數師。

獨立內部舉報渠道

- 個案中，公司主席與執行董事及其他管理高層串謀進行不法行為。董事會要從他們串謀偽造的文件中揭發真相，在某程度上可說十分困難。如要有效管制違法違規行為，董事會必須鼓勵受引誘或被指使參與勾當的人士挺身舉報；亦必須監察管理層，確保他們在公司內培育企業誠信文化，制定完善的舉報政策，以鼓勵各級職員上報他們所發現的問題或所遇到的違規行為。上報渠道可包括通過合規總監向審核委員會直接舉報；公司亦應設立機制，讓職員可在保密情況下直接向審核委員會舉報。[3] 20頁 *《上市規則》附錄14《企業管治守則及企業管治報告》建議最佳常規C.3.8* 舉報制度如高度獨立，可大大增加職員舉報的信心。

有效分工

- 一人同時兼任公司秘書及財務總監兩個角色，可能給公司帶來風險或構成潛在利益衝突，因為由其中一個身份獲得的資訊，可被另一個身份取作別用。董事會可考慮清晰劃分將這兩個角色。當委任公司秘書時，上市公司董事會應根據《上市規則》第3.28條[1] 13頁 考慮該人的學術和專業資格及有關經驗，以確保他可以履行於《企業管治守則及企業管治報告》中所訂明的公司秘書職責。[3] 20頁 *《上市規則》附錄14《企業管治守則及企業管治報告》原則F*

4 建議審核委員會成員須敦促公司管理層考慮及跟進的問題：

- 由 _____ 至 _____ 期間（請訂明時段），聯交所有否就公司股票的成交量、價格波動等情況提出質詢？
- 有否提供合理解釋及足夠證明文件以跟進聯交所的質詢？
- 有否向委員會提供有關的質詢及所採取行動的摘要？
- 有否發覺在 _____ 至 _____ 期間（請訂明時段）錄得不尋常的盈利或虧損？如有，有否考慮根據《證券及期貨條例》的規定建議披露相關資料[7] 25頁？
- 有否確定那些不尋常的盈利或虧損不會為公司帶來風險，例如增加營運、會計或其他相關風險？

5 香港會計師公會《更佳企業管治資料披露指引》(僅提供英文版)：

- 指引旨在鼓勵企業作出有意義的企業管治資料披露，以符合載於《上市規則》內、經修訂後的《企業管治守則及企業管治報告》[3] 20頁的要求。指引探討了四個課題：董事會的角色、內部控制、審核委員會，以及與股東的溝通。
- 指引的英文版可從以下網站下載：
  www.hkicpa.org.hk/en/membership-and-benefits/professional-representation/corporate-governance/publications/gov-publications/cg-practices

個案 3.3 移形換影

管理層串謀貪污

家輝是一家上市皮具製造公司的主席兼行政總裁。公司上市後兩個月，家輝在地產市場投資嚴重失利，急需資金償還債務。公司內，他有權批核大額付款及簽發公司支票。在其後的一個月內，他簽發了七張支票，從附屬公司的銀行戶口中盜取了逾2,000萬元。支票的收款人為家輝表兄所擁有的貿易公司；家輝的表兄在收款後，將款項交給家輝。

為隱瞞挪用資金的行為，家輝向公司提交四張由一家內地建築公司發出的虛假收據，目的在顯示該建築公司承接內地廠房興建工程，已收到逾2,000萬元訂金及建築費。董事會的會議曾簡單提及該項工程，並以行政考慮為由，決議透過該建築公司的香港代表辦事處，即家輝表兄的貿易公司繳付建築費。家輝與內部核數師，亦即他的妹夫串謀隱瞞事實真相。外部會計師事務所除了為公司提供核數服務，亦同時為公司提供稅務策劃及資訊科技管理顧問服務，所收取的顧問費較核數工作高一倍。因此，家輝相信外部核數師不會全力追查挪用資金事件。況且，董事會的審核委員會甚少與外部會計師事務所聯絡，每次會面也只是簽認財務報告而已。

三思：

風險

- 為了隱瞞挪用公司資金而偽造虛假文件，欺騙董事會及外部核數師，此舉令公司蒙受巨大損失。

後果

- 「紙包不住火」，家輝與表兄因如何分攤款項屢起爭端，事件最終被揭發。兩人同被定罪，分別被判入獄六年及三年。家輝本人亦要宣布破產。

錦囊

確保核數師公平公正

- 內部及外部核數師均為公司的主要監察者。聘請親屬出任內部核數師，只會像這個案般引起利益衝突、削弱該核數師的公正性及可信性。董事會成員可考慮將內部核數師調配至審核委員會旗下，並授權委員會評估其工作表現，甚至釐定其薪酬及福利條件，藉此提高內部核數師的獨立和客觀地位。

- 如果外部核數師所收取的非核數服務費用遠超過核數服務的收費，而他沒有採取適當的保障措施，他違背其客觀性的風險會隨之而增加。審核委員會應制定清晰政策，規管委託外部核數師提供非核數服務的事宜；又應檢討核數師的獨立性及審核程序的成效。[3] 20頁 *《上市規則》附錄14《企業管治守則及企業管治報告》守則條文C.3.3*

成立委員會監察大型計劃

- 企業經常都會進行各種投資、擴展或發展計劃。為保障上市公司的資產，董事會應確保公司的風險管理及內部監控系統合適及有效。[3] 20頁 *《上市規則》附錄14《企業管治守則及企業管治報告》原則C.2* 在這個案中，董事會成員可考慮成立特別委員會（例如投資委員會）監察有關事宜，確保公司資產得到適當的調配及監控。委員會可評估及建議買賣資產計劃及公司其他擴展計劃、批核預算案、覆核主要項目及其他投資相連活動的實際開支；而委員必須具備相關知識及專業經驗。個案中提及的內地興建廠房計劃涉及龐大預算，必須經董事會成員討論及批准。倘若公司已成立投資委員會，而委員又盡責地在會議上提問有關計劃的興建情況、所涉及的開支、預期增產量、銷售策略的轉變、實地參觀的安排等，則在某程度上可以阻止犯罪者的不法行為。

妥善保存紀錄

- 董事會成員應要求製備清晰及正確的董事會會議紀錄，確保所有程序及決策過程中的討論內容妥為記錄在案。計劃內容若經過詳細討論、質詢及向公眾披露相關資料，任何非法甚或只是欠缺誠信的圖謀都不易得逞。在個案中，如董事會或個別委員會已有既定程序妥善記錄所有決策過程及討論內容，家輝不會這麼容易虛構內地廠房興建工程，並且獲得董事會通過。

有效分工

- 家輝身兼主席及行政總裁兩職，結果令權力過分集中於一人身上，別人難於發現及監察任何不法或舞弊行為。倘若有關人士心術不正及誠信水平甚低，情況會更為嚴重。因此，清楚劃分兩個職位的角色，能確保權力平均分布。[3] *20頁* *《上市規則》附錄14《企業管治守則及企業管治報告》原則A.2*

個案 3.4 實則虛之

與投資相關的舞弊行為

阿泰是一家上市電子產品製造公司的執行董事，他判斷錯誤，在亞洲市場投資設立生產線，導致公司陷入現金週轉危機，令他感到非常苦惱。阿泰的哥哥阿發是兩間貿易公司的東主，也急於賺快錢以彌補炒賣股票的損失。阿發提議與阿泰合作，向數家銀行騙取信用狀。

阿泰清楚知道，公司主席因忙於擔任各項公職，授予他很大權力處理及決定公司事務。此外，董事會多名獨立非執行董事都是他的舊朋友，他們甚少質疑他的建議及財務報告。阿泰更獲阿發保證，他跟一些銀行高級職員稔熟，這些職員可協助簽發信用狀。阿泰最終接受阿發的建議。

二人預備了一些虛假商業交易紀錄，讓阿發向兩間銀行申請十張信用狀，總值約2,000萬元，受款人為阿泰的公司。阿泰收到款項後，將部分得益給予阿發。二人的現金週轉不靈情況似乎乍現曙光。

三思：

風險

- 串同外界利用虛假商業交易騙取銀行信用狀。

後果

- 面對迫切的財務需要，阿發串同其他公司騙取銀行信用狀。銀行高層其後對一直協助阿發的職員產生懷疑，最終揭發有關勾當，將事件轉介廉政公署調查。阿泰及阿發被裁定串謀詐騙罪名成立，判處監禁兩年及四年。阿泰終於申請破產。傳媒廣泛報道事件後，阿泰的公司聲譽受損，股價急跌。

推行風險管理及內部監控系統

- 為降低個案中出現的風險，董事會應持續監督上市公司的風險管理及內部監控系統，並確保最少每年檢討一次公司的風險管理及內部監控系統是否有效。3 20頁*《上市規則》附錄14《企業管治守則及企業管治報告》守則條文C.2.1*舉例說，他們可以制定政策，規定管理層向銀行借貸超過某一金額時須徵求董事會批准。為防止公司高層管理人員如個案中的阿泰般，擅自將公司資金轉移給串謀者，他們必須訂立程序，規定所有支票須由最少兩名授權簽署人簽署。內部核數師亦必須盡責地審核公司有否遵照既定程序運作，一旦察覺到出現重大差異，須向審核委員會匯報。

平衡的董事會架構

- 由舊朋友組成的董事會，成員抱著同一目標，合作或較順暢。然而，成員亦可能因不想破壞彼此的關係而不願提出質疑。有見及此，公司可檢討董事會的執行董事及非執行董事的人數組合是否平衡，以確保董事會的獨立性。上市公司須留意，根據*《上市規則》*1 13頁*第3.10A條*，其獨立非執行董事必須佔董事會成員人數至少三分之一。此外，非執行董事應有足夠才幹和人數，以使其意見具有影響力。3 20頁*《上市規則》附錄14《企業管治守則及企業管治報告》原則A.3* 另一方面，董事會亦必須設立一個獨立及具能力的審核委員會，有效地進行財務及內部審核，尋求事實真相。董事會成員做決定時，亦須評估有否存在利益衝突及作出適當申報。

主席有效領導

- 阿泰的公司主席未有履行主要的監察職責。他授予執行董事太多權力，令公司過分倚賴某人，等同把公司置於危牆之下。假若該人的誠信水平低，便可能作出非法或欠誠信的行為而不被發現。無論如何，主席必須領導公司及承擔責任，確保公司設立良好的企業管治常規與程序。3 20頁*《上市規則》附錄14《企業管治守則及企業管治報告》守則條文A.2.4及A.2.5* 提名委員會及薪酬委員會可定期

檢討董事的表現，尤其是主席及行政總裁，以確保有能者被委任或再被委任，以及其薪酬待遇與表現相符。提名委員會職權範圍的建議見[3] 20頁 *《上市規則》附錄14《企業管治守則及企業管治報告》守則條文A.5.2*。薪酬委員會的職權範圍見[3] 20頁 *《上市規則》附錄14《企業管治守則及企業管治報告》守則條文B.1.2*。

個案 3.5 企業毒瘤

僱員串謀貪污
與供應商／承辦商的異常聯繫

富雅衛集團是一家上市公司，經營物業發展、酒店、渡假村、商場等多元化的業務。可是，酒店業務的表現一直較其他業務遜色，管理層將問題歸咎於市場的劇烈競爭。

志朗已擔任酒店集團的工程部主管若干年頭，他計劃在提早退休前賺取大筆金錢，移民加拿大。志朗有權向承辦商判授酒店的裝修及維修保養合約，於是趁機策劃貪污勾當。他指示下屬，即一名總工程師及一名助理總工程師，將四分之三的訂單判給某兩間屋宇裝備及工程公司，再要求兩間公司東主將所有提交的報價誇大10%，作為取得訂單的報酬。這些額外回佣的85%由志朗等三人攤分，餘下的15%歸承辦商所有。

有關勾當持續了五年之久。志朗其後辭職及離開香港，他的職位由總工程師接任。這位新主管不但沒有終止非法勾當，反而指示承辦商繼續提供賄款。然而數個月後，廉政公署知悉有關案件並展開調查，發現包括志朗在內的酒店職員收受了約300萬元賄款。

調查更揭發另一宗在酒店進行的貪污勾當。餐飲部總監與酒店幾間食肆的總廚串謀，向多個海鮮及冷凍食品供應商收受回佣，作為訂購貨品的報酬。餐飲部總監保存了一大堆顧客投訴食物質素的信件，卻從來沒有在管理高層會議中匯報。

三思：

風險

- 職員串謀向承辦商及供應商索取及接受利益，作為判授合約或發出購貨訂單的報酬。採購是其中一個貪污風險較高的工作範疇。

後果

- 兩宗案件的策劃人及同謀者均被拘捕及定罪。志朗從加拿大被引渡回港受審，是眾犯案者中被判刑最重的一人，刑罰為四年半監禁，其他犯案者亦被判監禁兩年至三年半不等。案件遭揭發後，酒店集團的股價大幅下跌。酒店其後加強各項監察與制衡措施，裝修工程及食物採購的開支隨即下降，而光顧酒店食肆的人客亦有增加。

錦囊

培育企業誠信文化

- 機構內的不同工作範疇均存在貪污風險，當中較高風險的範疇包括採購及合約判授。董事必須對公司不同工作範疇內可能出現的貪污漏洞保持警惕，並與管理層緊密合作，透過建立企業誠信文化抵禦貪污風險。有關措施包括：
  - 評估職員對相關法例、指引及處理道德兩難情況的能力；
  - 評估是否有足夠的內部政策及培訓，提升職員對上述事項的認知；及
  - 評估公司不同工作的潛在漏洞，以及現存的風險管理及內部監控系統是否足夠及有效。
- 《採購人員防貪培訓教材》提供實務建議，有助加強採購方面的系統監控。《酒店管理防貪錦囊》及《餐飲業防貪措施摘要》亦有就個別行業的採購程序提供實務建議 。[6]
- 個案中的酒店集團管理層肯定未有建立企業誠信文化。否則，有關的貪污勾當不可能那麼有系統地進行，甚至延續到「下一代」，並持續超逾五年，繼而蔓延到另一部門。集團董事最終成為了自己疏忽的受害者。
- 廉政公署社區關係處製作了一套企業誠信管理評核表[7]，協助企業快速審視公司建立誠信文化的情況，全力做好誠信管治。企業誠信管理計劃包括以下三個基本範疇：訂立一套誠信標準供董事及各級職員遵守；為董事及職員提供培訓，提升他們的誠信意識；及強化系統控制，堵塞貪污詐騙漏洞。

監控質素

- 董事必須積極參與董事會就管理層有否設立及維持合適及有效的風險管理及內部監控系統作出評估，亦應要求管理層定期在董事會會議上匯報有關評估的結果，包括重大的失誤事件或漏洞。[3] 20頁 *《上市規則》附錄14《企業管治守則及企業管治報告》原則C.2* 他們也應考慮制定政策，規定超逾指定款額的報價／標書須經董事會轄下特定的委員會討論及批准，以發揮更大的監察作用。

[6] 防貪錦囊

- 廉政公署防止貪污處為私營及公共機構編製一系列的《防貪錦囊》，提供堵塞貪污漏洞的建議，部分涵蓋的範疇及行業包括：
  - 工程合約的判授及管理
  - 人事管理
  - 存貨管理
  - 採購
  - 酒店管理
- 《防貪錦囊》一覽表及全文已上載於防貪諮詢服務網站：

  cpas.icac.hk

[7] 企業誠信管理評核表

請參閱 附錄 3

個案 3.6 山高皇帝遠

僱員串謀貪污
與客戶的檯底交易

文博是一家上市電子公司的獨立非執行董事及審核委員會成員，公司的生產基地在內地。公司安排一位客戶參觀當地廠房，向其介紹公司的先進設施及品質控制系統。該客戶的董事總經理是文博的舊朋友，文博也參加了是次參觀活動。

偉力是香港派駐內地廠房的營運經理，負責接待文博、該客戶的董事總經理及其下屬。不過，他們只在廠房逗留數小時，之後偉力帶眾人到市內遊覽，安排奢華款待及光顧夜總會；那位董事總經理及其下屬更獲贈四隻名貴手錶作「紀念品」。

翌日早上，文博與偉力在廠房內單獨見面。文博問偉力送贈手錶及豪華旅遊款待是否合法，偉力告訴文博，他是受香港的銷售總監指示要好好款待這兩位客戶，因為他們將會在香港發出高價採購訂單。只要取得訂單，即能為公司帶來豐厚利潤，銷售總監認為機不可失。偉力向文博保證，在香港以外地方提供該等利益，是沒有法律責任的。

文博似乎稍為安心。當他獨自巡視廠房時，卻發現有些機器頗陳舊，又只得數名工人在場。文博記起季度財務報告不斷顯示，大部分的支出均用於機器保養及聘請大量臨時工人。文博再向偉力查詢，但偉力只是迴避話題，接著便趕往酒店接待客戶。

三思：

風險

- 職員對反貪法例認識不足，公司又未有為遙距業務運作制定風險管理及內部監控系統，導致職員處理跨境業務時提供非法利益。

後果

- 文博回港後與其他審核委員會成員商討事件。他們授權公司的合規總監展開調查，發現香港的生產總監與駐內地的偉力串謀偽造工人的值勤紀錄及機器保養發票，然後平分款項；又發現銷售總監及其下屬為獲取高價合約而提供回佣。文博等人向廉政公署報案。所有涉案人士皆被判罪名成立，判處監禁。

錦囊

認識法例

- 根據《防止賄賂條例》，假如涉及香港公司僱員的賄賂行為的任何一個環節在香港發生，廉政公署便可根據該條例跟進調查。[1 及 2] *11及16頁* 雖然個案中的觀光旅遊及手錶是在內地提供，但偉力及銷售總監仍可被檢控，因為他們提供該等利益的目的，是獲取客戶在香港發出的購貨訂單。

- 若文博有份參加是次觀光旅遊但沒有採取任何行動，很可能會被視為串謀行賄者之一。公司董事必須加強本身對相關法例及規則的認識，如有需要時可尋求公司秘書的支援，以免誤墮法網。無知並不能用作從事貪污活動的辯護理由。

勤勉盡責

- 內地工廠的機器保養欠佳及工人為數不多，應給文博敲響警號，顯示可能有人偽造文件或串謀訛騙公司及董事會。文博以其探究真相的精神及回港後徹查事件，樹立了好榜樣。

- 獨立非執行董事與執行董事有相同的以應有謹慎態度和技能行事的責任以及受信責任，而兩者都在履行《上市規則》的責任上對聯交所有著同樣的承諾。無論是執行或非執行董事，同樣應透過參與持續專業發展培訓加強本身對相關法例及指引的認識；他們同樣有責任監督管理層設立相關的內部監控措施，藉此評估任何貪污、詐騙及舞弊的風險。[3] *20頁* *《上市規則》附錄14《企業管治守則及企業管治報告》原則A.6* 董事須擁有合適資格，並積極關心公司的事務，在發現任何欠妥事宜時亦必須跟進。[1] *13頁* *《上市規則》第3.08條*。

評估風險、有效監控

- 愈來愈多香港公司將運作基地轉移至內地，公司領袖正面對更多遙距監督運作的挑戰。董事（特別是像文博一樣的獨立非執行董事）面對的更大挑戰，是如何確保管理層採取有效行動，處理及減少風險。

- 為長遠保障公司及股東的利益，公司董事須通過管理層持續評估下列各方面的表現：

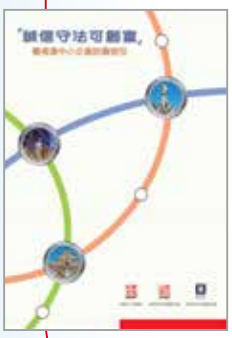
  - 董事會成員及職員是否了解香港與內地的法律條文；
  - 公司有否採用監控系統，減少貪污漏洞及加強跨境監督措施；及
  - 有否推行建立誠信文化的計劃，提升在不同地點或司法制度下工作的職員的誠信水平。（廉政公署為在內地、香港與澳門從事跨境業務的營商人士及管理人員編製了不同刊物，詳情見[8]。）

- 公司董事可主動與職員溝通以收集意見，及主動了解公司業務的新發展以加強其監察角色。他們亦可不時到工作場地視察，觀察是否存在違規及舞弊情況。

[8] **有關跨境營商的防貪刊物**

- 為協助營商人士及管理人員在廣東、香港與澳門從事跨境業務，廉政公署社區關係處編製了以下刊物供他們參考：

「誠信守法可創富」粵港澳中小企業防貪指引



內容：

- 引用個案說明廣東、香港與澳門的反貪污賄賂法規
- 協助中小企評估公司能否有效控制貪污賄賂風險
- 以個案道出中小企管理問題並提供防貪錦囊
- 提供粵港澳三地政府和有關支援服務機構的聯絡資料

「誠信管理兩地通」跨境營商防貪資料套

資料套包括兩本手冊和一套培訓教材：

- 《誠信管理邁向成功》跨境營商者手冊 － 為從事內地投資的香港商人提供實用的參考資料，內容包括引用跨境貪污個案說明內地與香港的反貪賄賂法例，以及防貪管理要訣
- 《誠信管理邁向成功》管理人員手冊 － 為香港公司派駐內地的管理人員提供實用的參考資料，並提供簡報及誠信管理「問與答」等培訓資料
- 「非常衝突」商界誠信管理培訓教材 － 備有培訓影片及指南以協助商界管理人員認識利益衝突的風險，以及管理下屬操守的挑戰
- 另可提供海報於內地公司張貼，宣揚反貪污信息

• 上述刊物可於香港商業道德發展中心 81頁 網站下載：

www.hkbedc.icac.hk/cindex.html

個案 3.7 敢言者

與客戶的檯底交易

一年前，阿添加入一間上市製紙公司的董事會，擔任獨立非執行董事。憑著多年來在其他上市公司擔任非執行董事的豐富經驗，他建議製紙公司改善企業管治措施，更鼓勵管理層提供職員培訓，加強他們對法例和公司指引的認識，尤其是新制定的舉報政策。

艾活是該製紙公司的營業代表，一天他接到一名客戶的電話，查詢款項應支付予製紙公司還是一間名叫晃通貿易行的公司。艾活感到莫名其妙，因為公司從沒有透過這間貿易行分銷紙品。經客戶解釋後，艾活得悉他的上司力新曾向客戶表示因所需紙品缺貨，他已安排客戶於晃通貿易行購買有關貨品。艾活搜集晃通貿易行的資料，赫然發現力新乃晃通其中一名股東兼董事，他懷疑公司已因此流失了不少生意。艾活相信公司會按照新訂的舉報政策，以謹慎、保密方式處理他提供的資料，毅然向合規經理舉報。

三思：

風險

- 在處理顧客訂單時將生意轉移到自設的空殼公司，並將差價據為己有，藉此侵吞公司款項。這種貪污舞弊手法常見於銷售及市場推廣工作。

後果

- 案件最終轉介廉政公署。調查顯示力新以鮮有的折扣價將紙品售予晃通，再由晃通以高價將貨品轉售，力新可從中獲利約100萬元。力新最終被裁定串謀訛騙及使用假文件欺騙公司兩項罪名成立，被判入獄三年。

錦囊

推行縝密的舉報政策

- 艾活為免公司蒙受更嚴重的損失而決定挺身舉報，或多或少是因為阿添提出的改善企業管理方案，尤其是新訂的舉報政策。一個提供穩妥保障的舉報政策可鼓勵職員向獨立人員舉報舞弊或非法行為，例如審核委員會由獨立非執行董事擔任主席，僱員可向隸屬於審核委員會的合規總監舉報，大大增加職員挺身舉報的信心。[3] 20頁 *《上市規則》附錄14《企業管治守則及企業管治報告》守則條文C.3.7及C.3.8* 至於合規總監的薪酬，可由審核委員會根據其表現而釐定，讓他更能大公無私地辦事。

推行風險管理及內部監控系統

- 銷售和市場推廣工作亦屬貪污風險較高的範疇。董事會成員必須監察管理層如何處理這些風險，以及如何設立及維持合適及有效的風險管理及內部監控系統，以堵塞貪污漏洞。

培育企業誠信文化

- 若單靠規例與內部監控，並不能完全杜絕貪污行為，因為個人誠信標準較低的職員，仍然會為求私利而操縱系統。因此，評估員工的誠信水平並建立企業的誠信文化是必需的。公司應培養員工採取開放態度，主動反映意見和挺身舉報舞弊行為，以維護公司利益。
- 為了達致更高效益，董事會可考慮設立誠信事務委員會，與管理層合作並定期監察管理層在檢討、制定、落實以上誠信管理的工作。

乙. 教訓與反思

以上的個案反映公司董事未能評估本身、董事會其他成員和公司所面對的貪污風險。值得關注的重要事項包括：

對貪污風險認識及監察不足

- 一些企業貪污詐騙案件顯示，某些公司董事濫用職權，更利用公司的漏洞策劃或串謀他人進行非法勾當。一些非執行董事往往會低估公司所面對的貪污詐騙風險，亦未能有效監察管理層如何處理這些風險。簡單來說，上市公司最常遇到的貪污風險包括：

  - 不當影響股票價格
  - 分析員撰寫誇大或具誤導性的分析報告
  - 行使虛假文件欺騙股東、核數師、監管機構
  - 挪用公司資金
  - 騙取銀行發出信用狀
  - 與供應商和承辦商同流合污
  - 在跨境交易中提供／接受利益或偽造員工值勤和會計紀錄

加強公司董事監管角色的錦囊

- 為加强公司董事（尤其是非執行董事）的監管角色，認識和減低上述風險，建議公司董事可實施以下各項措施：

以勤勉盡責的態度履行監管職務

- 公司董事應投放充分時間和精力，細閱管理人員提交的文件，然後在董事會會議上深入討論，必要時要求提供額外資料或解釋，以及對事件提出質疑，甚至要求終止一些不清晰的計劃和思慮不周的決定，而並非不假思索便批准通過。事實上，很多企業也依賴董事會成員去檢討及評估策略，最終作出最佳的抉擇及跟進實施過程。

在這個過程中，若盲目地信任其他董事會成員均以勤勉盡責的態度處事，那是十分冒險的。每一名董事都要獨立地發揮監察角色。但董事並非孤軍作戰，必要時他們可尋求外部專業人士，以及公司秘書的意見及支援。事實上，董事亦應與公司秘書保持緊密的工作聯繫，因為公司秘書有責任確保董事得到有關公司業務及風險的第一手消息。

具備所需知識與才能

- 不管董事會成員工作多盡責，或在行內有多超卓的表現，也未必有足夠市場經驗提出質疑或提醒管理層企業和行業面臨的所有貪污風險。因此，公司主席和執行董事既要確保董事會內擁有各方面的專業人才，亦要在推薦及委任董事會成員時避免利益衝突。他們應為每名成員可擔任的董事職位數目及服務年期設上限，例如個別獨立非執行董事在任超過九年，若需續任，必須先由股東審議通過。隨附該決議案一同發給股東的文件中，董事會應清楚交代再度委任該名人士的理據，及為何認為該名人士仍屬獨立人士。[3] 20頁 *《上市規則》附錄14《企業管治守則及企業管治報告》守則條文A.4.3* 另一方面，在接受委任為董事前，個別成員應認真考慮自己是否擁有所需的專業才能為董事會增值。他們也可要求管理層定期提供公司業務的最新資料和相關行業的發展趨勢，並經常與管理層及專業顧問溝通以獲取所需資料。

有效分工

- 為免權力過度集中於高層人員，公司應考慮將主席與行政總裁的職務分拆。根據博思艾倫顧問公司於2007年進行的調查研究[2]指出：「獨立的主席享有其優勢。在國際上，相比於主席同時身兼行政總裁或主席是前任行政總裁的公司，主席獨立於行政總裁的公司，能令投資者享有相對市場平均水平較高的回報。」

- 這個原則亦同樣適用於其他職位，例如將公司秘書和財務總監的職務分拆，可加強監察與制衡。

---

[2] 2007博思艾倫調查研究是美國博思艾倫顧問公司（Booz Allen Hamilton）進行及發表的第六份周年調查報告。該公司研究全球市場資本最大的2,500家上市企業中於2006年離任的357位行政總裁，及評估這些公司的表現，以及行政總裁離任前後所發生的事件。

加強風險管理及內部監控系統與成立相關委員會

- 年中舉行的董事會會議數目有限，但要討論的議題範圍卻非常廣泛，故應成立相關委員會，由各具專長的董事擔任成員，以監察公司的各項政策、發展與運作。例如，一個有能力的審核委員會能確保公司設有合適和有效的風險管理及內部監控系統，杜絕公司內的詐騙行為。此外，設立投資委員會及誠信事務委員會分別能監督管理層適當進行各項投資及有效實踐企業誠信推廣計劃。

培養高度警覺

- 大部分董事的最終目標，都是業務持續增長、盈利可觀、建立良好商譽，並且能實踐誠信管治。可是他們不應認為公司過往成功的業績能令它免受貪污、詐騙或不當行為的威脅。在研究及討論公司事務時，公司董事應時刻留意警告信號，例如公司股價或成交量不尋常波動；財務數據的異常變動；缺乏詳盡資料的大額投資或採購項目報告；被要求在缺乏資料的情況下倉促表決以上項目；及對遙距業務缺乏有效的風險管理及內部監控系統及持續檢視等。總括來說，董事應時常保持敏銳的觀察力及尋根究底的精神。

對董事會的評核

為確保董事會有效地運作，越來越多的討論圍繞著應否定期和有系統地評核公司高層的表現，尤其是董事會的成員。經濟合作及發展組織發表的一項廣為人知的企業管治問題報告，以及近年來於多個國家制定的董事行為守則，均建議進行這種評核。事實上，不少海外及本地公司已展開了對董事會的定期評核。

評核的類別大致可歸類為：

- 評核整個董事會；
- 評核個別董事會成員；及
- 評核董事會的主席。

一些海外公司對如何評核董事會和其成員的經驗是值得借鑒的。[9]

收集每個董事會成員的評核後，如何整合及討論評核結果是很重要的一步。可是，在董事會會議上討論有關責任及問責議題時必須非常審慎，以免雙方因立場不同而鬧僵。董事會可考慮為主席和個別成員安排保密的評核會議。如果評核結果極端負面，而討論變得沒有協商改善的餘地，董事會可考慮終止委任該成員。香港的上市公司可按實際情況考慮逐步或分階段實行有關評核。

[9] **董事會及其成員表現評核表（範本）**

請參閱 附錄 4

第四章

實踐有法

第四章

實踐有法

縱使公司董事了解其職責、法律及監管責任，又以勤勉盡責的態度評估所遇到的風險，他們仍必須採取堅決行動，才可以在董事會及公司內建立及維持誠信文化。總括而言，公司董事必須實踐以下的兩層管治：

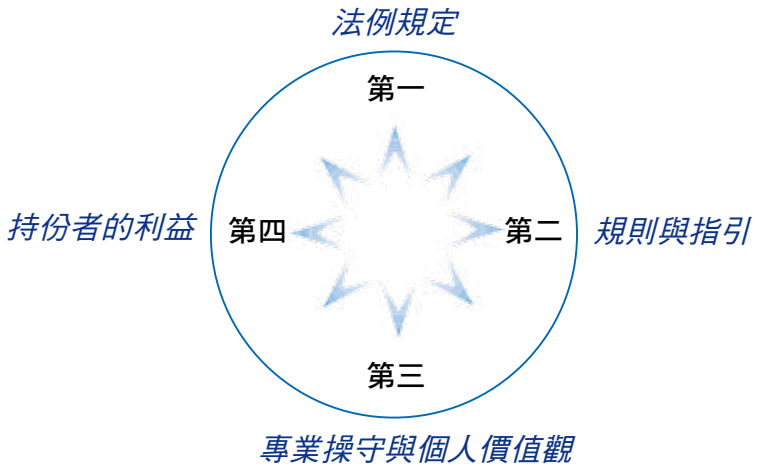
- 第一 － 個人層面。公司董事應帶頭確立誠信為管治基調，並言行一致地徹底執行。他們必須拒絕所有不道德及不法誘惑，並挺身舉報有違誠信的行為。
- 第二 － 企業層面。公司董事應協助董事會和公司建立誠信文化，密切監察管理層推行企業誠信計劃的情況。

甲. 個人層面

所謂「上樑不正下樑歪」，公司董事身為高層決策人，必須為其他董事會成員及公司員工樹立榜樣，推動他們保持警覺，嚴防貪污、詐騙、舞弊及其他欠誠信的行為，並挺身舉報不法和違規行為。否則，公司員工、投資者或公眾會認為公司容忍欠誠信的行為。這樣不但容易引致貪污，更會損害公司的名譽，削弱投資者的信心。

要做到言行一致，絕非易事。公司董事日理萬機，必定會遇到各種風險和道德兩難處境。以下提供的**「GPS導航監測系統」**[10]是一套實用工具，它有如汽車的全球定位系統般具備導航功能，為董事在誠信管治中導航，指引他們有組織、有系統地作出明智決定。

10 「GPS導航監測系統」

導航 **Guide your decision making**	以四個指針導航，選擇最佳決定： 
監控 **Perform your guardian role**	實踐公司董事的監控責任，包括： • 評估各項決策的潛在風險 • 糾正或停止有問題的決策，並要求管理層解釋及提出補救 • 如發現任何不道德的事件、利益衝突、舞弊或不法行為，必須向董事會或相關執法部門舉報
測試 **Sunshine test**	在處理董事會及公司事務時，衡量能否通過陽光測試，即是否能問心無愧地公開及討論所作的決定。

如何應用「GPS導航監測系統」?

個案研究 — 資金的去向

浩洋是某核數師樓的合夥人，他經常與飲食集團主席阿澤打高爾夫球。阿澤的飲食集團剛於聯交所上市，遂邀清浩洋加入公司出任獨立非執行董事，後來更成為該公司審核委員會的主席。

安定下來之後，浩洋開始審核提交予委員會的財務報告。報告提及，一筆來自首次公開招股的1,000萬元資金被用作物業投資。他向首席財務官查詢該筆款項的詳細用途，首席財務官只簡單介紹了投資計劃，又重申每個決定均與阿澤商討及獲得阿澤首肯。

浩洋不得要領，於是多次追問阿澤該筆款項的用途。阿澤最後承認，由於妻子經營的連鎖美容院陷入財困，而他又是美容院的股東之一，他已將該1,000萬元抵押給銀行借貸。阿澤向浩洋保證，妻子快將找到新的投資者，必定會如期還款。他請求浩洋保密，並稱飲食集團的財政狀況仍然良好，絕對不會有問題。阿澤又告訴浩洋，幾個月後，浩洋將會分身不暇，因為他打算聘請浩洋的核數師樓，為飲食集團的稅務及市場拓展計劃提供顧問服務。

浩洋感到非常不安。更甚者，他又知道飲食集團沒有按招股書的承諾，向股東披露首次公開招股資金的用途已經改變。阿澤見浩洋憂心戚戚，提議浩洋好好享受下星期到美國的高爾夫球之旅，他已經替浩洋安排旅程，包括交通及住宿，且所有費用已獲全數繳付。

浩洋應該答應阿澤的要求嗎？

浩洋可運用「GPS導航監測系統」提議的步驟，分析整件事件：

假如我是浩洋：

步驟 1

導航 Guide your decision making

以四個指針導航，選擇最佳決定

法例規定：

- 如果我接受海外高爾夫球旅程作為報酬，而對阿澤暗中抵押公司款項一事視若無睹，我將違反《防止賄賂條例》第9條。如果我在核數師樓取得非核數的工作中得到個人利益，因而不再追究阿澤的秘密勾當，我將會違反該法例。[1] 11頁

- 如果我蓄意隱瞞阿澤的不當行為，我亦會因未有以合理水平的謹慎、技巧及努力履行董事的責任而觸犯《公司條例》第465條。[9] 31頁

- 首次公開招股所得款項的用途如有任何重大變更，一般都是股價敏感消息。如這些變更未曾於上市文件中披露，申請人必須發出公告通知投資者。[7]作為獨立非執行董事，我應建議公司向公眾披露有關內幕消息，以符合《證券及期貨條例》的要求。[7] 25頁

規則與指引：

- 聯交所發出的《上市規則》要求上市公司董事須履行誠信責任，及以應有技能、謹慎和勤勉行事。履行上述責任時，至少須符合香港法例所確立的標準。此外，公司董事亦必須真誠地以公司的整體利益為前提處事，以及避免實際及潛在的利益衝突。倘若我接受阿澤的建議及按照他的要求處事，我便會違反上述規定。

- 《上市規則》的《企業管治守則及企業管治報告》[3] 20頁 亦載列公司董事應負的監察責任，例如審核委員會成員應監察公司的財務報表是否完整。

- 根據《上市規則》[1] 13頁 第3.13條，倘若我作為合夥人之一的核數師樓答允替飲食集團提供顧問工作，則我身為獨立非執行董事的獨立地位便會受質疑。

專業操守與個人價值觀：

- 倘若我接受阿澤的建議，對他將公司資金作抵押一事默不作聲，便違背了我的個人誠信、專業操守及對公司肩負的問責角色，因為：
  - 阿澤向我提供高爾夫球旅程作報酬，換取我對上述事件視若無睹，已觸犯了《防止賄賂條例》；[1] 11頁
  - 阿澤暗地裡抵押公司的資金協助妻子，大大增加集團的財務風險。
- 倘若我隱瞞阿澤的違法行為，就不能履行我的誠信責任。我個人的名聲及信譽亦將蕩然無存，因為我沒有盡專業核數師的本份。根據香港會計師公會的專業操守守則，我必須保持中立，維持高專業水平，和避免作出任何令會計界蒙羞的行為；否則我需面對有關專業團體的紀律處分。

持份者的利益：

- 倘若我接受阿澤的建議，並對他的不當行為默不作聲，我將會犧牲了不同持份者的利益，當中包括公司、董事會、股東及其他投資者：
  - ***公司*** — 倘若阿澤的妻子未能找到新投資者，未能清還有關款項，飲食集團的資產淨值將會降低。此外，倘若公眾得知事件真相，即集團主席曾經操控從首次公開招股所獲得的資金，以及集團奉行低透明度的經營手法，沒有向股東披露有關資料，集團的聲譽將會受損，股價亦會下跌。
  - ***股東及公眾投資者*** — 若股價大跌，將會令股東及投資者蒙受經濟損失。
  - ***董事會*** — 董事會未能履行監管職責及捍衛股東的利益，認受地位會被質疑。某程度上，個別董事會成員的名譽亦會受到負面影響。

7

聯交所指引信HKEX-GL86-16《簡化股本證券新上市申請上市文件編制指引 - I · 所得款項用途》

- 申請人在上市文件中應載有所得款項用途的分析細目。
- 第3.13段指出所得款項用途的任何重大變更，一般都是股價敏感消息。若未曾於上市文件中披露，而上市後有此變更，申請人必須發出公告通知投資者。
- 指引信可從以下網站下載：

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

步驟 2

監控 Perform your guardian role

實踐公司董事的監控責任，包括：

- 評估各項決策的潛在風險
- 糾正或停止有問題的決策，要求管理層解釋及提出補救
- 如發現任何不道德事件、利益衝突、舞弊或不法行為，必須向董事會或相關執法部門舉報

評估阿澤的非法行為引發的風險

- 阿澤暗地將首次公開招股的資金抵押借貸以協助妻子，不但會增加公司的財務風險，還會為不同的持份者帶來嚴重後果。身為公司的獨立非執行董事及審核委員會主席，我應該有技巧地查究事件的真相，並要求阿澤解釋有問題的財務數據。我應該尋求公司秘書、財務總監或內部核數師的專業意見及協助。

監察管理層以減低風險

- 缺乏有效的管理監控會令正受財困或面對各種生活壓力的員工有機可乘，利用職務方便作出舞弊行為，並將這些行為合理化。[3]
- 我要確保管理層已實施不同的監控措施，以減低有人操縱公司資金的機會，例如規定使用首次公開招股的資金，或申請超過某一數額的貸款時，均需得到董事會審批；由公司內部和外部核數師監測及檢查公司的資金運用；制定外部核數師提供非核數服務的監測措施；提升董事和各級人員對約束非法行為、利益衝突或不道德行為的相關法例和指引的認識。

確定阿澤有否觸犯任何規則及法例並作出舉報

- 阿澤向我提供高爾夫球旅程作報酬，換取我對他抵押公司資金一事默不作聲，已觸犯了《防止賄賂條例》。[1] 11頁
- 阿澤亦觸犯了《盜竊罪條例》，因為他以欺詐手段獲取利益，即不誠實地將首次公開招股的資金抵押給銀行借貸以協助妻子。[8] 26頁

[3] 犯罪學家唐納德．克雷西（Donald Cressey）提出的舞弊三角（fraud triangle）理論指出，當機會、壓力及合理化三個條件同時出現，員工便可能作出舞弊行為。

- 另外，如果阿澤為欺騙銀行，蓄意編造董事會已通過借出公司資金給其妻子的決議，他亦可能會觸犯其他刑事罪行，如製造虛假文書。

- 阿澤亦可能違反了董事應履行的誠信責任，和以謹慎、技巧及努力行事的責任，包括沒有以可合理預期任何人在執行他的董事職能時會具備的一般知識、技巧及經驗行事。他亦沒有向股東妥為披露有關資料。

- 《公司條例》亦載列規例，禁止向董事及關連人士借出貸款或進行類同交易。概括而言，公司不能在未得成員訂明批准下向任何董事所控制的另一家公司借出貸款，或就任何人士給予該公司的貸款簽訂抵押保證書。阿澤將首次公開招股所獲得的資金抵押，為妻子的美容院申請貸款，可能會觸犯《公司條例》。[9] 31頁

- 在確定阿澤的不法行為後，我必須挺身而出向其他董事會成員、有關的執法機關及監管機構舉報，否則其他持份者會認為我包庇瀆職及非法行為。

- 我要為飲食集團的員工樹立好榜樣，舉報不但在某程度上能阻止他們進行不道德及非法行為，也可為集團建立重視誠信的正面形象，吸引投資者。

步驟 3

測試 Sunshine test

在處理董事會及公司事務時，衡量能否通過陽光測試，即是否能問心無愧地公開及討論所作的決定

- 倘若傳媒報導事件，我能否適當地解釋我為何對事件沒有採取行動，以及我為何身為審核委員會的主席，竟然對事件毫不知情？
- 我能否心安理得地向其他人，包括董事會其他成員、飲食集團的管理層及職員、朋友和家人透露我的決定？

經過以上三個步驟後，便可選擇一個對各方面均最有利的行動，然後切實執行。

乙. 企業層面

公司董事是企業的舵手，應該持續監察公司的財務和非財務表現。因此，董事有責任監察管理團隊推行完善有效的誠信推廣計劃，藉以保障不同持份者的利益，尤其是股東的投資及公司的長遠發展。以下的**「誠信方針」**[11]可協助董事引領管理層實踐職責:

[11] **「誠信方針」**

方向正確 - 誠信領導

公司管理高層負責領導公司的日常運作，公司董事務必監督高層有否帶頭培育及維持企業誠信文化。公司董事亦須要求管理層以身作則，為下屬樹立榜樣；採取開放態度與職員定期溝通，收集意見；鼓勵職員遇到舞弊、貪污或其他罪行時挺身舉報。這將有助公司在事情惡化或造成破壞前，及早將之揭發及根除。

方針清晰 - 制定及推行紀律守則

一套有效的公司紀律守則不但可減低貪污、詐騙及利益衝突發生的機會，更可增強客戶、供應商、承辦商、其他與公司有業務往來的人士、甚或投資者對公司的信任與信心。

有效的公司紀律守則更可提高員工士氣和誠信。因此，公司董事必須確保管理層在制定及推行紀律守則時遵行下述原則：

- **標準一致** — 守則所體現的價值觀及原則必須一致，雙重標準只會令職員混淆。
- **內容全面** — 制定守則時應依循法例要求及公司本身的營商手法。守則須涵蓋以下事項：接受及提供與公司業務有關的利益政策；處理利益衝突及處理機密資料指引；舉報失當及非法行為的渠道[12]；違反守則的紀律處分。為協助公司制定守則，本指南提供一份公司紀律守則範本[13]。
- **公開諮詢** — 制定守則的過程必須公開，並廣泛諮詢各級職員。
- **良好溝通** — 應將守則內容知會機構內外所有有關人士。根據《上市規則》附錄27《環境、社會及管治報告指引》，上市公司必須披露公司的防止賄賂政策。[8]
- **公平公正** — 應按具透明度的賞罰機制去執行守則。
- **因時制宜** — 應隨經營環境及監管規定的轉變而定期檢討及修訂守則。

紀律守則亦應同時適用於所有董事和員工，以彰顯公司絕無雙重標準。[3] 20頁

《上市規則》附錄14《企業管治守則及企業管治報告》守則條文D.3.1（d）

12 舉報政策

守則應包括公司的舉報政策（如名稱太敏感，可命名為匯報政策），下述建議將有助加強該政策的成效：

- 設立簡單方便的渠道讓職員查詢或投訴
- 指派一名高級人員直接向董事會（例如審核委員會）匯報，確保每宗投訴獲獨立處理
- 定期及清楚地向各級員工宣傳上述政策
- 迅速、勤勉及機密地處理每宗投訴
- 有需要時採取紀律處分，或將懷疑涉及貪污、詐騙或其他刑事罪行的個案轉介監管機構或執法機構
- 將每個行動妥為記錄在案

13 公司紀律守則（範本）

請參閱 附錄 5

8 聯交所《上市規則》附錄27《環境、社會及管治報告指引》

- 《指引》載於《上市規則》[1] 13頁 的附錄，就上市公司的環境、社會及管治範疇說明兩個層次的披露責任：「不遵守就解釋」條文及建議披露。
- 《守則》的層面B7（反貪污）要求上市公司披露有關其防止賄賂、勒索、欺詐及洗黑錢的政策，及遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。
- 《守則》亦建議上市公司披露對發行人或其僱員提出並已審結的貪污訴訟案件的數目及訴訟結果；以及公司採取的防範措施及舉報程序。
- 《守則》可於以下網站下載：

  www.hkex.com.hk/chi/rulesreg/listrules/mbrules/documents/appendix_27_tc.pdf

方法穩當 - 實施有效內部監控

公司內不同作業系統，由前線的銷售及市場推廣，到後勤的會計及行政程序，都是公司的命脈。若嚴密監控這些系統，便可建立一個預警機制，使管理層能及早察覺舞弊情況，從而採取行動，應付失當行為及違規事件。

公司董事必須經常質詢及監察管理層，在推行風險管理及內部監控系統時，有否應用下述原則：

清晰的工作程序及職責

- 公司可編製手冊，詳述公司架構、行政管理系統、公司各部門的權力和責任及不同工作的特定程序。所有指示均須簡單易明，亦不可出現前後矛盾的情況。

確保監管有效

- 公司管理高層應實施嚴密監管，確保員工遵從所有規則及工作程序。

妥善保存正確紀錄及適當處理資料

- 公司可編製手冊，指示員工如何處理商業紀錄、發票、收據等，確保全部紀錄正確無誤及備有最新資料。公司亦應設立並專業地管理資料處理系統，保護敏感資料。

設定監察及制衡措施

- 在監控系統內設定多種監察及制衡措施，防止或及早發覺失當和舞弊行為。有關措施包括多人聯署、突擊檢查、定期調職、進行內部及外部審核、對異常跡象提高警覺等。

定期檢討風險管理及內部監控系統

- 定期檢討及改善風險管理及內部監控系統的不同範疇，確保系統有效及將貪污漏洞減至最少。

方正素質 - 提升員工操守及建立誠信文化

儘管公司已制定完善的紀律守則及嚴密的監控系統，個人誠信水平較低的職員仍可能扭曲規則，謀取私利。培育企業誠信文化的基本方法，是透過舉辦誠信培訓課程或推廣誠信文化的活動，提升員工操守。

公司董事必須確保管理層盡可能為不同級別的員工安排誠信培訓課程或誠信推廣計劃，以期達致下述的最終目標：

- 加深員工對法例及規管要求的認識；
- 幫助員工了解公司制定的誠信標準及管理層實踐誠信管理的決心；
- 提高員工在工作上遇到道德兩難時的處理技巧；及
- 增強管理層人員的能力，有效及早偵察舞弊行為、制定預防不當及不法行為的措施及妥善管理職員操守。

企業誠信推廣計劃

為確保能全面推行誠信推廣計劃，公司董事可考慮成立一個委員會，例如誠信事務委員會，定期檢討管理層推行「誠信方針」的範疇及所作出的努力。若出現重大失誤或缺點時，他們亦可要求管理層匯報及解釋原因、事件對企業所產生的影響及補救措施。

正如於第三章個案3.5提及49頁，廉政公署社區關係處編製了一份企業誠信管理評核表[7]51頁，協助公司定期評估是否已做足防範貪污及其他舞弊行為的工作。

廉政公署防止貪污處編製了《上市公司防貪系統實務指南》，內容包括防貪原則與實踐方案，協助公司減低貪污及不當行為的風險，以及能及早察覺不當行為。

索取防貪指引的聯絡資料見第五章防貪諮詢服務82頁，指引亦可從其網站下載：

cpas.icac.hk

第五章

求助有門

第五章

求助有門

廉政公署及其轄下的香港商業道德發展中心、相關監管機構、專業團體及商會提供不同服務，協助公司董事：

- 維持高水平的個人誠信標準；
- 加深認識董事的角色及責任，尤其在誠信管治方面；
- 監察及處理董事會成員及整個企業所面對的風險；及
- 督導管理人員制定企業誠信推廣計劃及實踐誠信管理。

甲. 香港商業道德發展中心及廉政公署提供的協助

企業誠信推廣計劃顧問服務

廉政公署社區關係處於一九九五年創辦香港道德發展中心，目的是要在香港推廣商業及專業誠信，作為防貪的首道防線。為使中心的工作重點更清晰，中心於二0一五年五月改名為香港商業道德發展中心。中心提供廣泛及免費的顧問服務，協助機構實施企業誠信推廣計劃。服務內容包括：

- 制定及檢討紀律守則，並建議如何有效地落實執行；
- 為各級職員籌辦道德培訓課程及誠信推廣計劃，讓他們認識反貪法例、管理職員誠信的措施和處理道德兩難的技巧等；
- 設立及檢討系統監控措施，堵塞不同職能範疇的貪污漏洞；
- 為不同行業或專業提供誠信實務指引及培訓教材；及
- 開設資源中心及設立網站，提供與誠信有關的參考資料。

提升公司董事的誠信管治水平

中心亦與監管機構及專業團體合作，有系統地推廣董事誠信。公司董事可：

- 參與專題工作坊及研討會，與其他公司董事及管理層交流經驗，共同探討商界所面對的誠信挑戰；
- 取得實務指引及簡明易用的參考資料，例如本實務指南，讓他們在實踐誠信管治時有所依循；及
- 獲得切合所需的防貪服務。

如欲查詢及索取資料，請聯絡香港商業道德發展中心：

郵遞　：香港北角渣華道303號8樓
電話　：2587 9812
傳真　：2519 7762
電郵　：hkbedc@crd.icac.org.hk
網址　：www.hkbedc.icac.hk

如需協助，你亦可聯絡任何一間廉政公署分區辦事處。附錄 6 聯絡資料

防貪諮詢服務

廉政公署防止貪污處轄下的防貪諮詢服務亦會為私營機構提供專業建議，協助機構改善內部監控制度以預防貪污舞弊行為。

如需進一步資料，請聯絡防貪諮詢服務：

電話　：2526 6363
傳真　：2522 0505
電郵　：cpas@cpd.icac.org.hk
網址　：cpas.icac.hk

貪污舉報及諮詢服務

廉政公署執行處負責調查工作，對所有貪污舉報及諮詢均予以保密。任何人士可利用以下途徑作出投訴或諮詢：

電話　：25 266 366 (24小時)
親身　：香港北角渣華道303號
廉政公署舉報中心 (24小時)
或
廉政公署分區辦事處附錄 6 聯絡資料
(辦公時間：星期一至五，上午九時至下午七時，公眾假期除外)
郵遞　：香港郵政總局信箱1000號廉政公署

乙. 其他政府部門、監管機構、專業團體及商會提供的協助

除了廉政公署，多個政府部門、監管機構、專業團體及商會亦積極在商界推廣董事誠信及良好公司管治。他們部分亦有就公司管治，以及公司董事、管理層和專業顧問的職責提供培訓課程或製作有關參考刊物。詳情請瀏覽有關機構的官方網站：

政府部門 / 監管機構

公司註冊處

www.cr.gov.hk

破產管理署

www.oro.gov.hk

香港交易及結算所有限公司

www.hkex.com.hk/chi

證券及期貨事務監察委員會

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

專業團體

香港會計師公會	www.hkicpa.org.hk
香港特許秘書公會	www.hkics.org.hk
香港董事學會	www.hkiod.com/chn/index.html
香港律師會	www.hklawsoc.org.hk/pub_c/default.asp

商會（香港商業道德發展諮詢委員會成員商會）

香港工業總會	www.industryhk.org/tc
香港美國商會	www.amcham.org.hk
香港中華總商會	www.cgcc.org.hk
香港中華廠商聯合會	www.cma.org.hk

香港中國企業協會

www.hkcea.com

香港總商會

www.chamber.org.hk

香港英商會

www.britcham.com

香港歐洲商務協會

www.eurocham.com.hk

香港日本人商工会議所

www.hkjcci.com.hk/en_index.aspx

香港印度商會

www.icchk.org.hk

參考書目

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.

香港會計師公會（2005-2013）《最佳公司管治資料披露大獎評審報告》，香港：香港會計師公會。

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.

香港董事學會（2014）《董事指引》第四版，香港：香港董事學會。

何順文、陳兆陽合著（2006）《中國上市公司治理評估問卷（測試版）》，香港浸會大學工商管理學院公司管治與金融政策研究中心，1 — 11頁。

陳茂波（2008）《獨立非執董》，經濟日報，2008年3月13日。

附錄

附 錄 1

《防止賄賂條例》（香港法例第201章）摘錄

第九條　代理人的貪污交易

(1) 任何代理人無合法權限或合理辯解，索取或接受任何利益，作為他作出以下行為的誘因或報酬，或由於他作出以下行為而索取或接受任何利益，即屬犯罪 —

(a) 作出或不作出，或曾經作出或不作出任何與其主事人的事務或業務有關的作為；或

(b) 在與其主事人的事務或業務有關的事上對任何人予以或不予，或曾經予以或不予優待或虧待。

(2) 任何人無合法權限或合理辯解，向任何代理人提供任何利益，作為該代理人作出以下行為的誘因或報酬，或由於該代理人作出以下行為而向他提供任何利益，即屬犯罪 —

(a) 作出或不作出，或曾經作出或不作出任何與其主事人的事務或業務有關的作為；或

(b) 在與其主事人的事務或業務有關的事上對任何人予以或不予，或曾經予以或不予優待或虧待。

(3) 任何代理人意圖欺騙其主事人而使用如下所述的任何收據、帳目或其他文件 —

(a) 對其主事人有利害關係；及

(b) 在要項上載有虛假、錯誤或欠妥的陳述；及

(c) 該代理人明知是意圖用以誤導其主事人者，

即屬犯罪。

(4) 代理人如有其主事人的許可而索取或接受任何利益，而該項許可符合第(5)款的規定，則該代理人及提供該利益的人均不算犯第(1)或(2)款所訂罪行。

(5) 就第(4)款而言，該許可 —

(a) 須在提供、索取或接受該利益之前給予；或

(b) 在該利益未經事先許可而已提供或接受的情況下，須於該利益提供或接受之後在合理可能範圍內盡早申請及給予，

同時，主事人在給予該許可之前須顧及申請的有關情況，該許可方具有第(4)款所訂效力。

第十一條　行賄者與受賄者即使目的未達仍屬有罪

(1) 在因本部任何一條所訂罪行而進行的法律程序中，如經證明被控人接受任何利益，且接受時相信或懷疑，或有理由相信或懷疑所獲給予的利益是作為他作出或不作出，或曾經作出或不作出該條所指作為的誘因或報酬，或是由於他作出或不作出，或曾經作出或不作出該等作為而獲給予的，則以下情況不得成為免責辯護 —

(a) 被控人實際上沒有權力、權利或機會作出或不作出該作為；

(b) 被控人接受該利益但無意作出或不作出該作為；或

(c) 被控人事實上未有作出或不作出該作為。

(2) 在因本部任何一條所訂罪行而進行的法律程序中，如經證明被控人向他人提供任何利益，作為該人作出或不作出，或曾經作出或不作出該條所指作為的誘因或報酬，或由於該人作出或不作出，或曾經作出或不作出該等作為而向他提供任何利益，同時被控人相信或懷疑，或有理由相信或懷疑該人有權力、權利或機會作出或不作出該作為，則該人沒有此權力、權利或機會，不得成為免責辯護。

第十九條　習慣不能作為免責辯護

在因本條例所訂罪行而進行的任何法律程序中，即使顯示本條例所提及的利益對任何專業、行業、職業或事業而言已成習慣，亦不屬免責辯護。

第二條　釋義

「利益」指－

(a) 任何饋贈、貸款、費用、報酬或佣金，其形式為金錢、任何有價證券或任何種類的其他財產或財產權益；

(b) 任何職位、受僱工作或合約；

(c) 將任何貸款、義務或其他法律責任全部或部分予以支付、免卻、解除或了結；

(d) 任何其他服務或優待(款待除外)，包括維護使免受已招致或料將招致的懲罰或資格喪失，或維護使免遭採取紀律、民事或刑事上的行動或程序，不論該行動或程序是否已經提出；

(e) 行使或不行使任何權利、權力或職責；及

(f) 有條件或無條件提供、承諾給予或答應給予上文(a)、(b)、(c)、(d)及(e)段所指的任何利益，

但不包括《選舉(舞弊及非法行為)條例》(第554章)所指的選舉捐贈，而該項捐贈的詳情是已按照該條例的規定載於選舉申報書內的。

「款待」指供應在當場享用的食物或飲品，以及任何與此項供應有關或同時提供的其他款待。

附 錄 2

董事誠信評核清單

接受邀請擔任公司董事，成為企業領導團隊成員之前，你有甚麼考慮？加入董事會後，你須採取甚麼措施，確保能有效地發揮你的監控角色？以下的誠信評核清單可協助你在加入董事會之前或之後作出評估。透過回答以下問題，你應更能掌握：

- 該企業是否適合你；及
- 你是否能有效地履行你的監控角色。

整裝待發 — 你是否為任命作好準備？

關於公司

- 公司的業務範圍是甚麼？
- 公司的企業架構是怎樣？有哪些主要的附屬公司及聯營公司？這些公司的業務性質及規模是怎樣？
- 公司及其附屬和聯營公司的主要業務在哪裡營運？該處的商業環境及法律制度如何？貪污情況是否普遍？
- 公司的財務架構如何？公司有否清晰及恰當地披露其財政狀況？
- 公司的主要優勢及弱項（包括商業風險）是甚麼？公司可能面對甚麼機遇及威脅？

關於董事會

- 公司的股份分佈結構如何？誰是公司的主要股東？他們的誠信水平及投資態度如何？
- 董事會與股東及其他持份者的關係如何？
- 誰是主席？他的角色是否與行政總裁清晰區分？他的聲譽（包括誠信水平）及主席風格如何？
- 誰是執行及非執行董事（包括獨立非執行董事）？他們的聲譽（包括誠信水平）及董事風格如何？他們擁有多少個董事席位？

- 董事會內有否具備相關經驗及才能的成員？
- 董事會轄下設有哪些委員會？各委員會是否由具備相關經驗及才能的委員領導？
- 是否由特定人選擔任公司秘書一職？他的相關工作經驗及聲譽（包括誠信水平）如何？

關於管理層

- 管理層由哪些人組成？他們的聲譽（包括誠信水平）及管理風格如何？
- 管理層及高級職員的流失率是否很高？如是，經常轉換管理層成員的原因何在？
- 誰是首席財務官？他的相關工作經驗及聲譽（包括誠信水平）如何？
- 公司聘請哪間會計師事務所核數？該公司有否同時受聘提供非核數的服務？核數與非核數服務的支出比率如何？

關於企業管治架構

- 董事會及管理層對實踐企業管治持甚麼態度？單是追求形式，還是真誠地希望提高透明度及問責水平？
- 董事會及管理層作出了甚麼行動以期符合或提升企業管治水平（例如符合《上市規則》附錄14《企業管治守則及企業管治報告》列出的條款及建議最佳常規、制定政策、實施風險管理及內部監控系統、安排培訓等）？

關於自己

- 你對獲邀擔任的角色是否了解？
- 你是否將加入某些委員會，會議將有多頻密？
- 公司提供的就任須知是否全面？公司有否為新加入董事會的成員安排啟導活動？該活動能否讓你充分掌握公司的營運模式？
- 你會如何融入董事會的架構及提出甚麼新建議？
- 你是否認同公司的抱負及價值觀？
- 你現在擁有多少個董事席位？
- 你能否投放足夠時間及精神於新的董事席位上？

進入董事會 — 你能否有效地履行董事的職責？

作為非執行董事

- 你能否於董事會會議內作出獨立判斷，尤其是涉及問責及操守的議題？
- 你有否參與個別委員會的工作，如審核、薪酬、提名、誠信事務，及／或企業管治委員會？
- 你有否監察公司，確保其表現與企業目標及誠信指標一致？
- 你能否就公司業務策略及誠信政策的發展提出獨立、有見地及有理據的意見？
- 你能否運用你的技能、專業知識及經驗向董事會及／或委員會提出建議？

作為主席

- 你能否確保所有董事都清楚了解董事會會議上討論的議題？
- 你能否帶頭討論公司面對的誠信議題？
- 你有否承擔確保公司實踐良好企業管治及制定相關措施的責任？
- 你有否鼓勵所有董事積極參與、作出貢獻及維護公司利益？

作為其他董事

- 你有否顯示你願意並已準備為公司投放時間及精神？
- 你有否積極參與董事會會議，並以公司及股東的利益為前提作出合乎誠信的決定？
- 你是否明白你有責任遵守誠信守則及符合申報利益的規定？

由廉政公署香港商業道德發展中心編製

附 錄 3

企業誠信管理評核表

訂立準則 — 公司紀律守則	有/是	否
公司有否制定紀律守則，就董事及僱員的操守及行為標準提供指引？	○	○
守則有否就下列範疇提供指引，讓董事會成員及職員有所依循？		
● 索取及接受禮物及其他利益，列明不同情況下的限制與金額上限	○	○
● 向他人提供利益以取得生意或影響他人	○	○
● 接受款待 / 酬酢	○	○
● 遵守相關監管機構及專業團體的法規和指引	○	○
● 在境外工作時遵守當地的法律	○	○
● 申報利益衝突	○	○
● 處理機密資料及公司資產	○	○
● 與供應商及承包商的關係	○	○
● 與公職人員的關係	○	○
● 查詢及投訴渠道	○	○
● 違紀的後果	○	○
有否委任具適當職權的職員處理接受利益及利益衝突的申報，以及其他與執行守則有關的事宜？	○	○
如有，獲委職員的職銜：_____		
其職級是否適合？	○	○
有否設立機制，經常提醒董事及職員守則的內容？	○	○
其他持份者，包括供應商、承包商及其他有公事往來的人士是否知悉公司的守則內容，特別是公司對收受禮物、利益及款待的政策？	○	○
有否定期檢討守則內容，以切合公司目前及未來的需要？	○	○
如有，上一次檢討在何時進行:_____		
➡ **現在是否適當時候檢討守則的內容？**	○	○

提升意識 — 公司培訓及誠信推廣計劃

	有/是	否
公司有否透過下列渠道向董事 / 僱員介紹機構的價值觀及誠信管理？		
● 在入職培訓課程中介紹有關的法律規定及公司紀律守則	○	○
● 誠信或規範認知培訓課程：		
● 向董事介紹誠信管理及董事責任	○	○
● 向管理人員介紹他們在管理職員操守、評估風險及防止貪污舞弊所擔當的角色	○	○
● 向前線職員介紹工作上常見的貪污陷阱及教導他們如何處理道德兩難情況	○	○
● 內部溝通渠道，如通告、通訊、海報、內聯網等	○	○
● 誠信推廣計劃，如舉行展覽、問答比賽、其他類型比賽等	○	○
● 其他培訓課程 / 渠道：（請說明）_____	○	○
➠ **現在是否適當時候安排培訓課程？**	○	○

堵塞漏洞 — 防貪系統控制

	有/是	否
公司有否在下列職能範圍採用系統控制（如營運指引、程序、管控機制、定期內部審計等）？	○	○
● 採購	○	○
● 合約管理	○	○
● 銷售及市場推廣	○	○
● 財務及會計	○	○
● 人事管理及行政	○	○
● 存貨管理	○	○
● 其他：（請說明）_____	○	○
在上述職能範圍所採用的系統控制措施是否與公司的誠信原則相符（例如在招聘及晉升過程中同樣重視誠信和能力、訂定實際的銷售目標等）？	○	○
有否定期檢討公司政策及營運守則 / 程序 / 指引？	○	○
*如有，上一次的檢討在何時進行：*_____		
➠ **現在是否適當時候檢討系統控制？**	○	○

資料來源：廉政公署香港商業道德發展中心

附 錄 4

董事會及其成員表現評核表（範本）

這份評核表由兩部分組成：
第一部分：對整體董事會的評核
第二部分：對個別董事會成員的評核

所有董事會成員必須完成第一部分的評核，並分開使用不同表格進行第二部分個別成員的評核。

第一部分：對整體董事會的評核

請就以下陳述，從程度1-5中圈出代表你的意見（1=非常不同意，5=非常同意），並歡迎你就每項陳述發表具體的意見。

	非常不同意				非常同意
1. 董事會知悉並了解公司的抱負、營商價值觀、策略格言及營運計劃。 意見：_____	1	2	3	4	5
2. 董事會於年內在討論及議決重要議題中，體現了其對公司的抱負、營商價值觀、策略格言及營運計劃的了解。 意見：_____	1	2	3	4	5
3. 董事會制定及檢討了一份董事誠信守則。 意見：_____	1	2	3	4	5
4. 董事會鼓勵開放溝通及積極參與，並對重要商業議題作出適時回應及決議。 意見：_____	1	2	3	4	5

	非常不同意				非常同意
5. 董事會在會議前向成員提供合適的資料並給予足夠的時間細閱，在會議中亦能作出有理據及有意義的討論。 意見：_____	1	2	3	4	5
6. 董事會成員認真地準備會議。 意見：_____	1	2	3	4	5
7. 董事會制定及檢討全年營運計劃，並在年內定期監察公司的表現以符合計劃要求。 意見：_____	1	2	3	4	5
8. 董事會及／或審核委員會定期監察公司的全年預算、財務報表、資產負債表及資金流動。 意見：_____	1	2	3	4	5
9. 董事會定期為成員安排正式及切身的專業培訓，令成員得以掌握最新的商業及市場規管發展資訊。 意見：_____	1	2	3	4	5
10. 董事會在評核其表現時定期參考同業公司的表現。 意見：_____	1	2	3	4	5
11. 董事會定期檢討行政總裁的表現及誠信。 意見：_____	1	2	3	4	5
12. 董事會定期檢討其他高級行政人員的表現及誠信。 意見：_____	1	2	3	4	5

	非常不同意				非常同意
13. 董事會及／或薪酬委員會確保高級行政人員的薪酬組合與公司及個人表現相稱。	1	2	3	4	5
意見：_____					
14. 董事會檢討行政總裁及高級行政人員的繼任計劃。	1	2	3	4	5
意見：_____					
15. 董事會已設立足夠及有實際需要的委員會，監察董事會須處理的各項重要議題。	1	2	3	4	5
意見：_____					
16. 公司有足夠機制規定，重要議題必須向整個董事會匯報。	1	2	3	4	5
意見：_____					
17. 公司有足夠機制規定，重要政策及決定必須呈交董事會或相關委員會審議。	1	2	3	4	5
意見：_____					

第二部分：對個別董事會成員的評核

（此部分必須保密地進行。）

負責評核成員姓名：

_____

受評核成員姓名：

_____

請就以下陳述，從程度1-5中圈出代表你的意見（1=非常不同意，5=非常同意），並歡迎你就每項陳述發表具體的意見。

	非常不同意				非常同意
1. 他 / 她清楚了解公司的業務、機構及文化。	1	2	3	4	5
意見：_____					
2. 他 / 她對公司的主要業務有良好洞察力。	1	2	3	4	5
意見：_____					
3. 他 / 她掌握公司主要市場當前的經濟 / 政治 / 社會議題。	1	2	3	4	5
意見：_____					
4. 他 / 她對履行董事會成員角色表現出堅定和投入（例如為董事會會議作充足準備、對董事會事務投入充足時間及精力、提出恰當的問題）。	1	2	3	4	5
意見：_____					
5. 他 / 她利用其知識、專有技能及經驗帶給董事會及管理層新的視野（為董事會的工作提供一個嶄新及務實角度）。	1	2	3	4	5
意見：_____					
6. 他 / 她真誠地並以公司的利益為大前提表達關注及意見。	1	2	3	4	5
意見：_____					
7. 他 / 她本著誠信去處理董事會及公司事務。	1	2	3	4	5
意見：_____					
8. 他 / 她在董事會的參與有助團隊的發展及表現。	1	2	3	4	5
意見：_____					

	非常不同意				非常同意
9. 他／她聆聽別人的意見。 意見：_____	1	2	3	4	5
10. 他／她在討論中掌握議題的核心。 意見：_____	1	2	3	4	5
11. 他／她加入董事會並無構成利益衝突。 意見：_____	1	2	3	4	5
12. 他／她在討論中的貢獻有助提升董事會決議的質素。他／她的貢獻是有建設性、務實及有幫助的。 意見：_____	1	2	3	4	5
13. 他／她能協助處理衝突或不同意見。 意見：_____	1	2	3	4	5
14. 他／她在外來的壓力下仍能堅持信念。 意見：_____	1	2	3	4	5
15. 整體來說，他／她持續地作出堅定及符合道德標準的判斷。 意見：_____	1	2	3	4	5
16. 整體來說，他／她真誠地投入董事會成員的角色（例如：表現出願意「多走一步」的態度；定時出席，不兼任太多其他董事席位）。 意見：_____	1	2	3	4	5

改編自Mastering Global Corporate Governance第127至133頁

公司紀律守則（範本）

道德承諾

1. 誠實、廉潔、公平是（*公司名稱*）（以下簡稱為本公司）所有董事及職員[1]必須時刻維護的公司核心價值。本行為守則列明董事及職員必須恪守的基本行為標準，以及在處理本公司事務時應遵守有關收受利益和申報利益衝突的政策。

防止賄賂

2. 本公司禁止任何形式的貪污賄賂行為。不論是在香港或其他地區，所有董事及職員在執行本公司事務時，均不可向任何人士索取、接受或提供賄賂。在執行本公司任何事務時，董事及職員必須遵守《防止賄賂條例》及不可：

   （甲）索取或接受他人的利益，作為作出任何與本公司事務有關的行為或對他人在本公司事務上予以優待的報酬或誘因；或提供任何利益予其他人的代理人以作為其作出與其主事人業務有關的行為或在其主事人業務上給予他人優待的報酬或誘因；

   （乙）向公職人員（包括政府及公共機構的職員）提供任何利益，作為該人員作出任何與其公職有關的行為或在其政府部門或公共機構事務上提供優待或協助的報酬或誘因；或

   （丙）在與任何政府部門或公共機構進行事務往來時，向任何政府部門或公共機構的成員或職員提供利益。

   （有關《防止賄賂條例》的條文，請參閱**附錄一**。）

接受利益

3. 本公司禁止董事及職員為自己或他人向任何與本公司有業務往來的人士、公司或機構、或下屬索取或收受任何利益。不過，他們可接受（但不准索取）下列由饋贈人自願送贈的利益：

   （甲）只具象徵價值的宣傳或推廣禮物或紀念品；或

   （乙）傳統節日或特別場合中的禮物，惟價值不得超過港幣_____元；或

   （丙）任何人士或公司給予本公司董事或職員的折扣或其他優惠，而使用條款及條件亦須同樣適用於其他一般顧客。

[1] 「職員」包括所有全職、兼職及臨時職員，另有說明者除外。

4. 董事或職員在公務事宜上獲贈在3(甲)段所指的禮物或紀念品，應當視作給予本公司的饋贈。獲饋贈者應使用《表格甲》(見**附錄二**) 向（*核准人員*）[2]報告並徵詢如何處理獲贈之禮物或紀念品。如董事或職員希望收取其他任何不屬於第3段所指的利益，他們亦應在《表格甲》上列明該利益並向（*核准人員*）申請批准。

5. 如接受利益會影響董事或職員處理本公司事務的客觀態度，或導致他們作出有損本公司利益的行為，或接受利益會被視為或被指處事不當，他們便應予以拒絕。

6. 如董事或職員在執行本公司事務時需要代表本公司客戶處理其事務，董事或職員亦須遵守該客戶訂下有關接受利益的附加限制(例如: 政府和公共機構通常禁止負責執行政府 / 公共機構合約的承辦商董事及職員，接受跟該合約事宜有關的利益)。

提供利益

7. 董事或職員在執行本公司事務時，均不得在直接或間接經第三者的情況下，向另一間公司或機構的任何董事、職員或代理人提供利益，以影響該人士在其業務上的決定，或在與政府部門或公共機構進行任何事務往來時，向任何該政府部門或公共機構的成員或職員提供利益。即使所提供的利益不帶有不當影響的動機，董事或職員亦應在提供利益之前確定擬接受利益者乃獲得其僱主或主事人的許可接受利益。

款待

8. 雖然款待[3]是一般業務上可以接受的商業及社交活動，但董事或職員應拒絕接受與本公司有事務往來的人士（如供應商或承辦商）或其下屬所提供過於奢華或頻密的款待，以免對提供款待者欠下恩惠。

紀錄、帳目及其他文件

9. 董事及職員應確保所有提交本公司的紀錄、收據、帳目或其他文件，內容對所載事件或商業交易如實報告。如董事或職員刻意使用載有虛假資料的文件以欺騙或誤導本公司，則不論他們有否獲取任何得益或利益，均可能觸犯《防止賄賂條例》。

---

[2] 請於行為守則及表格內訂明核准人員的名字及職位。

[3] 根據《防止賄賂條例》，「款待」指供應在當場享用的食物或飲品，以及任何與此項供應有關或同時提供的其他款待。

遵守香港及其他司法管轄區的法例

10. 董事或職員在香港或其他司法管轄區辦理本公司事務時，須遵守香港 / 當地的法例及規例[4]，以及其他適用的法例及規例[5]。

利益衝突

11. 董事或職員應避免任何利益衝突(即私人利益與本公司利益有所衝突)或會被視為有利益衝突的情況。他們應在出現實際或潛在利益衝突情況時使用《表格乙》(見**附錄三**)向(*核准人員*)申報。

12. 以下是一些常見的利益衝突的例子(利益衝突的情況未能一一盡錄)：
    (甲)有份參與採購工作的職員與其中一間被公司考慮的供應商有密切關係或擁有該公司的財務利益。
    (乙)負責處理聘用或晉升事宜的職員是其中一名應徵者或獲考慮晉升的職員的家屬、親戚或私交友好。
    (丙)一名董事在其中一間參與投標而正在被考慮的公司擁有財務利益。
    (丁)一名全職或兼職職員在一間他負責監管的承辦商裡兼職。

濫用職權、公司資產及資料

13. 董事及職員不可濫用職權以獲取私人利益。私人利益包括董事及職員及其家庭成員、親戚或私交友好的財務及個人利益。

14. 獲授權管理或使用本公司資產(包括資金、財物、資料及知識產權等)的董事及職員，只可將資產用於進行本公司業務的事宜上。本公司嚴禁董事及職員將本公司資產作未經許可之用途，例如濫用資產以謀取私利。

15. 董事及職員未經授權不可洩露本公司任何機密資料或濫用任何本公司資料(例如未獲授權下將資料出售)。獲授權查閱或管理該等資料的董事及職員，包括本公司電腦系統內的資料，必須時刻採取保密措施，以防該等資料遭人濫用或未經授權下洩露。在使用任何董事、職員及顧客的個人資料時，必須格外小心，以確保符合《個人資料(私隱)條例》的規定。

---

[4] 如董事及職員需在香港以及內地和澳門進行本公司事務，可參考廉政公署與廣東省人民檢察院和澳門廉政公署共同編製的《「誠信守法可創富」粵港澳中小企業防貪指引》所提供有關香港以及內地和澳門反貪污法例的指引。

[5] 有些國家的反貪法例含有適用於該國家境外的條文，例如英國的《反賄賂法》及美國的《境外腐敗行為法》。

外間兼職

16. 職員如欲兼任本公司以外的工作，均須事先向（*核准人員*）申請書面批准。（*核准人員*）應考慮該項工作會否與申請人在本公司的職務或本公司的利益構成衝突。

與供應商、承辦商及顧客的關係

賭博活動

17. 董事及職員應避免與本公司有業務往來的人士進行頻密的賭博活動，例如搓麻將。

貸款

18. 董事及職員不可接受任何與本公司有業務來往的人士或機構的貸款，或由其協助獲得貸款。然而，向持牌銀行或財務機構的借貸則不受限制。

[公司可根據其行業訂立董事及職員在處理供應商、承辦商、顧客及其他生意夥伴的事務時的行為要求指引。]

遵守行為守則

19. 本公司內每位董事及職員，不論他是在香港或其他地方執行本公司的事務，都有責任了解及遵守行為守則的內容。管理階層亦須確保下屬充分明白及遵守行為守則所訂的標準和要求。

20. 任何董事或職員違反行為守則，均會受到紀律處分，包括被終止職務。如對本守則有任何查詢或對懷疑違規行為作出舉報，應向（*高層人員的職銜*）提出。如本公司懷疑該違規事項涉及貪污或其他刑事罪行，將會向有關執法機構舉報。

（*公司名稱*）

日期：

資料來源：廉政公署

第九條　代理人的貪污交易

(1) 任何代理人無合法權限或合理辯解，索取或接受任何利益，作為他作出以下行為的誘因或報酬，或由於他作出以下行為而索取或接受任何利益，即屬犯罪 —

(a) 作出或不作出，或曾經作出或不作出任何與其主事人的事務或業務有關的作為；或

(b) 在與其主事人的事務或業務有關的事上對任何人予以或不予，或曾經予以或不予優待或虧待。

(2) 任何人無合法權限或合理辯解，向任何代理人提供任何利益，作為該代理人作出以下行為的誘因或報酬，或由於該代理人作出以下行為而向他提供任何利益，即屬犯罪 —

(a) 作出或不作出，或曾經作出或不作出任何與其主事人的事務或業務有關的作為；或

(b) 在與其主事人的事務或業務有關的事上對任何人予以或不予，或曾經予以或不予優待或虧待。

(3) 任何代理人意圖欺騙其主事人而使用如下所述的任何收據、帳目或其他文件 —

(a) 對其主事人有利害關係；及

(b) 在要項上載有虛假、錯誤或欠妥的陳述；及

(c) 該代理人明知是意圖用以誤導其主事人者，

即屬犯罪。

(4) 代理人如有其主事人的許可而索取或接受任何利益，而該項許可符合第(5)款的規定，則該代理人及提供該利益的人均不算犯第(1)或(2)款所訂罪行。

(5) 就第(4)款而言，該許可 —

(a) 須在提供、索取或接受該利益之前給予；或

(b) 在該利益未經事先許可而已提供或接受的情況下，須於該利益提供或接受之後在合理可能範圍內盡早申請及給予，

同時，主事人在給予該許可之前須顧及申請的有關情況，該許可方具有第(4)款所訂效力。

第四條　賄賂

(1) 任何人(不論在香港或其他地方)無合法權限或合理辯解，向任何公職人員提供任何利益，作為該公職人員作出以下行為的誘因或報酬，或由於該公職人員作出以下行為而向他提供任何利益，即屬犯罪 —

(a) 作出或不作出，或曾經作出或不作出任何憑其公職人員身分而作的作為；

(b) 加速、拖延、妨礙或阻止，或曾經加速、拖延、妨礙或阻止由該人員作出或由其他公職人員作出任何憑該人員或該其他人員的公職人員身分而作的作為；或

(c) 協助、優待、妨礙或拖延，或曾經協助、優待、妨礙或拖延任何人與公共機構間往來事務的辦理。

(3) 非訂明人員的公職人員如有所屬公共機構的許可而索取或接受任何利益，且該項許可符合第(4)款的規定，則該公職人員及提供該利益的人均不算犯本條所訂罪行。

(4) 就第(3)款而言，許可須為書面形式，並且 —

(a) 須在提供、索取或接受利益之前給予；或

(b) 在利益未經事先許可而已提供或接受的情況下，須於該利益提供或接受之後在合理可能範圍內盡早申請及給予，

同時，公共機構在給予該許可之前須顧及申請的有關情況，該許可方具有第(3)款所訂效力。

第八條　與公共機構有事務往來的人對公職人員的賄賂

(1) 任何人經任何政府部門、辦事處或機構與政府進行任何事務往來時，無合法權限或合理辯解而向受僱於該政府部門、辦事處或機構的訂明人員提供任何利益，即屬犯罪。

(2) 任何人與其他公共機構進行任何事務往來時，無合法權限或合理辯解而向受僱於該公共機構的公職人員提供任何利益，即屬犯罪。

第二條　釋義

「利益」指 —

(a) 任何饋贈、貸款、費用、報酬或佣金，其形式為金錢、任何有價證券或任何種類的其他財產或財產權益；

(b) 任何職位、受僱工作或合約；

(c) 將任何貸款、義務或其他法律責任全部或部分予以支付、免卻、解除或了結 ；

(d) 任何其他服務或優待(款待除外)，包括維護使免受已招致或料將招致的懲罰或資格喪失，或維護使免遭採取紀律、民事或刑事上的行動或程序，不論該行動或程序是否已經提出；

(e) 行使或不行使任何權利、權力或職責；及

(f) 有條件或無條件提供、承諾給予或答應給予上文(a)、(b)、(c)、(d)及(e)段所指的任何利益，

但不包括《選舉(舞弊及非法行為)條例》（第554章）所指的選舉捐贈，而該項捐贈的詳情是已按照該條例的規定載於選舉申報書內。

「款待」指 —

供應在當場享用的食物或飲品，以及任何與此項供應有關或同時提供的其他款待。

第十一條　行賄者與受賄者即使目的未達仍屬有罪

(1) 在因本部任何一條所訂罪行而進行的法律程序中，如經證明被控人接受任何利益，且接受時相信或懷疑，或有理由相信或懷疑所獲給予的利益是作為他作出或不作出，或曾經作出或不作出該條所指作為的誘因或報酬，或是由於他作出或不作出，或曾經作出或不作出該等作為而獲給予的，則以下情況不得成為免責辯護 —

(a) 被控人實際上沒有權力、權利或機會作出或不作出該作為；

(b) 被控人接受該利益但無意作出或不作出該作為；或

(c) 被控人事實上未有作出或不作出該作為。

(2) 在因本部任何一條所訂罪行而進行的法律程序中，如經證明被控人向他人提供任何利益，作為該人作出或不作出，或曾經作出或不作出該條所指作為的誘因或報酬，或由於該人作出或不作出，或曾經作出或不作出該等作為而向他提供任何利益，同時被控人相信或懷疑，或有理由相信或懷疑該人有權力、權利或機會作出或不作出該作為，則該人沒有此權力、權利或機會，不得成為免責辯護。

第十九條　習慣不能作為免責辯護

在因本條例所訂罪行而進行的法律程序中，即使顯示本條例所提及的利益對任何專業、行業、職業或事業而言已成習慣，亦不屬免責辯護。

表格甲

附錄二

(公司名稱)
接受饋贈 / 利益申報表

甲部 - *(由獲贈饋贈 / 利益職員填寫)*

致：(批核人員)

提供饋贈 / 利益者資料： *姓名及職銜：* *公司：* *關係(業務 / 私人)：*	 _____ _____ _____
經已 / 將會獲贈饋贈 / 利益的場合：	
饋贈 / 利益的資料及估值 / 價值：	

建議處置方法	**備註**
(　) 由獲贈饋贈 / 利益職員保留	
(　) 存放在辦公室作陳列或紀念之用	
(　) 與公司其他職員共同分享	
(　) 在職員活動中作抽獎之用	
(　) 送贈慈善機構	
(　) 退回提供饋贈 / 利益者	
(　) 其他(請註明)：	

_____　　_____

(日期)　　(獲贈饋贈 / 利益職員姓名)
(職銜 / 部門)

乙部 - *(由核准人員填寫)*

致：(獲贈饋贈 / 利益職員)

上述所建議的處置方法**已獲 / 不獲批准*。*該份饋贈 / 利益將以下列方式處置：

_____

_____

_____　　_____

(日期)　　(核准人員姓名)
(職銜 / 部門)

*請將不適用者刪除

表格乙

附錄三

(公司名稱)
利益衝突申報書

甲部 - 申報利益*(由申報人填寫)*

致：(批核人員)經(申報人的直屬上司)

本人在執行職務時所遇到的***實際 / 潛在****利益衝突的情況，現申報如下：

與本人在執行職務時有事務往來的人士 / 公司
本人與上述人士 / 公司的關係 (例:親屬)
本公司與上述人士 / 公司的關係 (例:供應商)
本人執行與上述人士 / 公司有關的職務概要 (例:處理招投標事宜)

_____ _____

(日期) (申報人姓名)

(職銜 / 部門)

乙部 - 回條*(由核准人員填寫)*

致：(申報人)經(申報人的直屬上司)

收訖利益衝突申報書回條

你在 ____(日期)____ 呈交的利益衝突申報書經已收悉。現決定：

☐ 你毋須再執行或參與執行甲部中提及可能引致利益衝突的工作。

☐ 如甲部中提及的資料沒有更改，你可繼續處理甲部中提及的工作，唯必須維護本公司利益而不受你的私人利益所影響。

☐ 其他 (請註明)：_____

_____ _____

(日期) (批核人員姓名)

(職銜 / 部門)

** 請將不適用者刪除*

附 錄 6

廉政公署香港商業道德發展中心及分區辦事處聯絡資料

香港商業道德發展中心

地址 ： 香港北角渣華道303號8樓

電話 ： 2587 9812

傳真 ： 2519 7762

電郵 ： hkbedc@crd.icac.org.hk

網址 ： www.hkbedc.icac.hk

廉政公署分區辦事處

有關各分區辦事處的聯絡資料，請瀏覽廉政公署網站：

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