

借鏡國學提升中國企業治理

林君南

香港科大商學院會計學系高級講師

筆者上周於本欄分析儒學對中國企業優化其公司管治的需要性和適用性。本文進一步闡述對獨立非執行董事（INED）的培訓問題。雖然把獨立非執董引入中國企業，可能與中國文化中對外人不信任的唯親觀念有所相悖，但細看儒學的主張，發現也非「水火不容」。孔子教導門下學生，「三人行，必有我師焉；擇其善者而從之，其不善者而改之」，清楚說明，三人同行，其中必有我可以學習的對象，選擇他的優點照著去做，借鑒他的缺點避免犯錯。

此外，在《論語·公冶長篇》記述，子貢問孔子，衛國大夫孔文子為什麼給他取謚號曰「文」？孔子回答說，勤勉好學，不以對下請教為恥，因此給他取謚號曰「文」（子貢問曰：「孔文子何以謂之『文』也，子曰，敏而好學，不恥下問，是以謂之『文也』」）。

INED 與儒學一致性

因此，一個有學識之士應該謙虛、胸懷寬廣，開放地聆聽良師益友的意見而作出改進，精益求精。由此可見，具有財務、法律、會計專業知識的獨立非執董，他既可勝任顧問的職務，更能夠以外部監察者的角度，向公司提出具建設性的中肯意見，使公司的發展更上一層樓，正如孔子所強調，治理就是糾正。記得葉保強教授曾在一篇討論企業倫理的文章中指出，「人一生的發展有多個進步階段，修養心靈，培育自我，照顧家庭，治理國家，為世界和平貢獻一己之力」（Is Confucianism Good for Business Ethics in China?刊 *Journal of Business Ethics* (2009) 88:463 – 476），亦即儒學所主張的「修身、齊家、治國、平天下」思想。以開放的心態，積極發揮一己的力量。

據此儒學睿智來看，獨立非執董是糾正董事局內其他成員誤判行為的理想人選。明顯看到，儒學是建立個人關係以及相關人際的互動關係之中。因此，與其在董事會裡「獨立」的非執行董事，或完全的陌生人廁身其中，倒寧願讓一些親密朋友作出襄助。可以說，「獨立」非執行董事並不符合孔學的主張。也許，中國企業需要的是執行董事，而不是獨立董事。

同樣，在亞洲其他國家，金融危機後，韓國政府提出企業董事局須設獨立非執行董事的要求，但它不符合韓國文化。日本也如此。套用密德薩斯大學 (Middlesex University) 莉蓮·邁爾斯 (Lilian Miles) 教授及港大吳世學教授的話，「一個有效的獨立董事須接受詢問，

知無不言，言無不盡，不要害怕被指『惹事生非』。根據定義，他必須能夠獨立履行其職責，不受控股股東的影響。但是，這種行為方式在儒家價值觀的文化中，可能被認為難以接受。在這樣的文化中，鼓勵遵從、寬容、謙遜和尊重他人。許多韓國公司往往發現，與獨立/外部董事共事，有陌生和不習慣的感受。【見 Lilian Miles & S. H. Goo，Corporate Governance in Asian Countries: Has Confucianism Anything to Offer? 刊 Business and Society Review 118 (1):23-45 (2013)】。

因此，西方的 INED 概念，不能自動移植到中國企業的系統中，而不經過適應當地文化和習俗的磨合。在中國，我們提出，於初始階段引入執行董事制度，同時培執行董事的獨立性，為設立有效的獨立非執董制度奠下基礎；而「香港上市規則」可以成為中國建立獨立非執董長期監管機制的參考模式。

執董和獨立非執董兩級培訓

執董和獨立非執董兩級進行董事培訓，對提高公司的人力資源質量大有裨益。按儒學的訓誨，把公司的董事培育成為「君子」十分重要。根據葉保強教授的說法，「君子」是儒家體系中有德之士的典型，內含儒家思想中的所有基本美德，象徵德性中的美德之最境界。事實上，獨立非執行董事的素質至關重要，因為他們是監督執行董事績效的人。他們必須以身作則，以德服人，使利益相關者能夠尊重其領導。用莉蓮·邁爾斯教授的話來說，「如果要改進董事的素質，教育和培訓至關重要，故不妨要求董事接受強制性的認證課程，以提高其專業水平，增加他們對法律要求和最佳實踐的認知和理解」（Lilian Miles, The cultural aspects of corporate governance reform in South Korea (2007). 刊 Journal of Business Law, 851-854）；而推行培訓教育的途徑，可以通過專業協會進行，如新西蘭董事協會，便協助董事發展德性精神。

此外，還有一些像韓國成均館大學（Sungkyunkwan University），已經把儒家倫理納入其商學課程之中。在香港，筆者供職的科技大學，以及中文大學都有開設儒學商業倫理的課程，以培育優秀且具德性的現代企業領導人。

對上市公司來說，香港上市規則還要求所有董事都應參與持續專業發展，以拓寬及更新其知識和技能，而他們可以向公司報銷持續學習的開支，以取得鼓勵與支持。有些公司亦為員工提供內部培訓，加強學員的跨部門溝通能力和學養。按照西方的管理理論，職業培訓旨在提高學員的溝通技巧、人際交往能力，管理技能，策略和危機管理。這些恰恰是現代企業管理層的必需要素。

為學日益 為道日損

但這是否意味我們在培訓和提升過程中，以大量知識向董事進行「轟炸」？談到知識的獲取和培訓，有趣的是，道家老子所說：「絕聖棄智，民利百倍」，按字面解釋，就是放棄

運用我們的智慧，即可利民百倍。不過，有解讀認為，此舉是回歸到人類的真實本性，享受完全的生活自由，或如杜維明教授所說，為佛性的本來面目。主張放棄知識，因為缺乏正知正見，會阻礙我們真實本性的自然發展。一如老子所說，每天學習能夠一天一天地增長學識，而求道卻要把所知障一點點損掉（為學日益，為道日損）。這跟杜維明教授對學習、再學習和無學習過程的評論類似。（見 Tu Wei Ming, *Embodied Knowing: conservatism on the Modern Value of Confucianism* (Zhejiang University Press, 2012, P.40-44)）

簡言之，對不少知識分子而言，學習愈多，固有之見愈甚，反而對自由靈活的思考形成更大的障礙。因此，它不是通過追加的過程，而是以減少的方式，使自己與內在的本真自我保持對話，澄明的心靈，能夠洞悉人類社會的終極需要或宇宙的本來面貌。

按莊子的說法，「吾生也有涯而知也無涯。以有涯隨無涯殆已」，指出我們的生命有限，但知識卻無限。以有限之驅，追求無限的東西，的確是一件險事。再據杜維明教授的分析，即使是最傑出的科學家，也無法知道事物的真正本質。因此，學習的本質，就是提高一個人的批判性思維、創造性思維、溝通技巧和領導能力，而不是過於強調知識的數量。因此，在提升 INED 的質素時，不應過多關注知識的數量，而應關注批判性思考的能力，能夠從根本上解決業務問題，並對不同的持份者作出有效的綜合管理。一個儒學董事，能夠把個人的利益和發展與整體共榮共辱，長期而言，雙方攜手並進，個人與企業互惠互利。事實上，包容性原則和中庸之道，不偏頗行事，有利於良好的公司治理。

立足世界企業之林

為了對企業家精神提供最充分和可操作的說明，必須鼓勵思想的自由流通。因為只有通過自由思想，企業家才能具備足夠的創造力，去創造新的產品和新的發明。這是美國經濟成功的基石，它大量投資於人力資本，使人才真正對社會發展作出貢獻。換言之，中國必須往前看，在人力資源方面投入更多資金；拋開固有成見的包袱，不斷推進新思想和新技術的突破，中國才能成為世界領先大國。無可否認，中國當下正朝著這個方向發展，其專利註冊在全球排名第一，積極加強全中國的創新和技術能力。

總之，如今中國正進行社會轉型，由社會主義（強調基層/工人的利益）轉向具有中國特色的自由市場經濟（強調股東利益）。更重要的一點是，我們須檢視中國在未來幾年，將採用什麼樣的發展模式，否會發展成為一個具儒家特色的自由市場經濟。從長遠來看，我們既需要西方制度性的公司治理體系，又需要儒學去提高參與者的個人素質，按照文化適應理論，把體系提升到一個新的高度。在中西方企業治理體系互動過程中，我們可以從中學到很多東西。不過，值得強調，並不是所有英美公司治理模式所提供的解決方案，都可以一成不變地應用於中國。當談到獨立非執行董事制度時，必須做出適當的調整，適應以

儒學為基礎的系統中之特定需求。筆者希望，隨著時間的推移，中西方企業治理體系在融合過程中，會有更多的交匯點，讓中國公司真正立足於世界企業之林。

〔本文由科大商學院傳訊部筆錄，林君南博士整理定稿〕