

公司管治

董事酬金 — 提高透明度及問責水平的建議

香港會計師公會

公司管治委員會轄下

「董事酬金」專責小組研究報告

一九九九年十一月



一九九九年香港會計師公會公司管治委員會成員

主席：	周光暉先生	中國基建集團控股有限公司
成員：	聶雅倫先生	羅兵咸永道會計師事務所
	白國禮教授 (自一九九九年九月)	香港科技大學
	陳記煊先生	國浩集團有限公司
	鄭國衛先生	鄭國衛會計師事務所
	朱健忠先生	德盛環球投資管理（亞洲）有限公司
	Richard George 先生	德勤·關黃陳方會計師行
	羅義坤先生	九龍倉集團有限公司
	倪弼德先生	Potential Associates Limited
	孫德基先生	安永會計師事務所
	謝秀玲女士	醫院管理局
	徐林倩麗教授	香港城市大學
	詹華達先生	Rutledge Group Limited
	姚建華先生	畢馬威會計師事務所
秘書：	張智媛女士	香港會計師公會專業實務幹事

「董事酬金」專責小組成員

召集人：	聶雅倫先生	羅兵咸永道會計師事務所
成員：	周光暉先生	中國基建集團控股有限公司
	Richard George 先生	德勤·關黃陳方會計師行
	徐林倩麗教授	香港城市大學
	詹華達先生	Rutledge Group Limited
秘書：	張智媛女士	香港會計師公會專業實務幹事

香港會計師公會
香港金鐘道八十九號力寶中心二座四樓
電話：2287 7228 傳真：2865 6603
電郵：hksa@hksa.org.hk
網址：http://www.hksa.org.hk

董事酬金 - 提高透明度及問責水平的建議

目錄

	段次
導言	1-6
國際準則	7-9
基本前提	10
比較研究	11-14
結論及建議	15-18
附錄一 - 董事酬金比較研究：研究結果簡報及對香港上市公司的建議	
附錄二 - 《格林伯里報告》對董事酬金一般政策概述中應包括的主要項目的建議	

導言

1. 在香港會計師公會公司管治委員會（前稱工作小組）於一九九五年十二月發表的第一份報告內，曾討論《坎特伯里報告》中有關董事酬金的建議。本報告擬再探討這個題目。
2. 由董事會自行決定董事酬金的數額，在很多國家均是常見的做法，但這種做法卻引起有關董事會問責性的問題。
3. 正如公司管治委員會在首兩份報告中指出，在香港及很多其他亞洲國家，很多上市公司的董事會是由掌權或控權股東控制，這類股東通常同時兼任董事會主席及行政總裁之職。雖然董事的酬金總額由董事會批准，但通常只有行政總裁才知道個別董事所得的酬金。
4. 這種欠缺透明度和問責性的釐定酬金方法，通常會引起其他股東和投資者的關注。
5. 在一九九五年發表首份報告時，香港聯合交易所剛引入一系列規定，包括要求上市公司在公司年報內將董事酬金按金額多寡分組披露，並且規定公司委任兩名獨立非執行董事加入董事會。這些規定旨在增加個別董事酬金水平的透明度及提高董事會運作的客觀性，包括釐定董事酬金的事宜。當時，公司管治工作小組曾表示，應該讓這些規定實施一段時間後才考慮加推其他規定（如設立酬金委員會）的可取性，其中原因是獨立董事需要一段時間才能在董事會內建立他們的地位和影響力，其次是透過增加披露規定提供更多市場資料，作為評估董事酬金的客觀標準。
6. 在上述規定實施三年後，公司管治委員會認為現在是再次探討董事酬金透明度和問責性的問題的適當時間。就此，委員會認為，現在應該可以實在地再次考慮成立董事酬金委員會，對提高董事會在釐定董事酬金方面的問責性及透明度的效用。

國際準則

7. 自一九九六年開始，經濟合作與發展組織（OECD）已著手研究和分析公司管治的問題。該組織於一九九九年五月通過一系列公司管治原則，這是各國政府首次嘗試共同制訂公司管治的國際準則。
8. 在董事酬金方面，OECD 制訂了兩套原則，分別是：酬金披露及董事會的角色。

「董事及行政人員的酬金は股東關注的問題。各界均期望公司能充分披露董事會成員及主要行政人員酬金的資料（不論以個別或以總數形式披露），以便投資者能正確地評估酬金計劃的成本和效益，以及獎勵計劃（如優先認股計劃）對董事表現的貢獻。」（OECD，一九九九年五月）

「董事會應考慮委任足夠數目、且有能力於可能出現利益衝突情況下作出獨立判斷的非執行董事。」（OECD，一九九九年五月）。非執行董事的主要職責包括釐定行政人員的酬金，其他職責包括審查財務報告及委任董事及主要行政人員。
9. 本報告參考OECD制訂的公司管治原則，並根據公司管治委員會進行有關主要金融市場董事酬金披露規定的比較研究結果編制。

基本前提

10. 討論董事酬金這個題目的基本前提如下：

「董事有責任向全體股東交代其工作表現。因此，所有股東應有權知道董事酬金的數額，以及董事履行職責所收或應收酬金的計算基準，使酬金數額可與公司的財政表現互相比較，從而評估董事的表現。」

比較研究

進行比較的目的

11. 為評估香港在披露董事酬金資料方面是否足夠，公司管治委員會完成了一項比較香港與其他主要金融市場於上市公司董事酬金披露規定的研究。在問責水平方面，亦探討成立酬金委員會的可行性。
12. 研究目標是要確定香港與其他地區相比，能否達致上述基本前提所述的情況，以及是否需要建議增加其他規定以改善香港現在的情況。

比較範圍

13. 比較香港與美國、英國、澳洲及新加坡在披露董事酬金資料方面的規定。

主要發現

14. 研究結果載於附錄一。主要發現載述如下：

I. 披露個別董事的酬金

- (i) 香港跟美國及英國不一樣，並無規定披露最高薪董事個別的酬金。事實上，英國規定披露每位董事（而不只是薪酬最高的董事）酬金計劃內的每個組成部分。而澳洲及新加坡則與香港一樣，現時並無規定披露個別董事的酬金。
- (ii) 有人認為按現時香港《上市規則》的披露規定，以0至1,000,000港元、及後以每500,000港元為一組的形式披露董事酬金，已可略知董事的酬金水平。但這種分組方式：
 - 未有列出個別董事的姓名及其酬金；
 - 未有詳細列明董事酬金的各個組成部分；及
 - 未能披露1,000,000港元以下或其後各組內不足500,000港元之數。
- (iii) OECD發表的公司管治原則指出，在董事酬金披露方面，可以作個別披露或總額披露。兩種方式都同樣能達到國際標準或上文第10段所述的基本前提。
- (iv) 有人認為美國及英國的披露方式，在個別董事酬金方面，比香港達到更高的透明度，亦可讓全體股東掌握更充分的參考資料，以判斷董事酬金是否按公平合理原則釐定。
- (v) 另一方面，我們不能為披露而披露，還要考慮所披露的資料對提高董事會在釐定董事酬金問責性方面的效用。同時該等資料通常被視為敏感和機密資料，所以在考慮應否規定披露那些資料時，要衡量這個相關的因素。此外，有人認為既然董事會是集體運作制，則評估董事的酬金與表現之間的關係時，亦應以董事會為單位，而非以個別董事為單位。

II. 披露董事酬金計劃內各個項目

香港的《上市規則》規定需披露董事基本薪金、房屋津貼、其他津貼及實物利益四個項目的分別總額。相比之下，美國的規定則非常嚴格地分項列明董事酬金中每個要披露的組成部分。英國亦要求披露董事酬金中的每個組成部分。而新加坡則規定董事酬金需「按適當組別」而披露。

美國規定中的絕多指定披露項目，部份反映出美國的董事酬金計劃相對的複雜性，尤其是一些把董事酬金與公司業績表現掛鈎的眾多合約條款。不過，由於香港現時並無「按適當組別」的披露規定，故可以說現時香港的有關規定欠缺彈性。這樣很可能導致一些董事酬金計劃中各項非規定披露的項目隱藏在基本薪酬、房屋津貼、其他津貼及實物利益等項目中。

III. 購股權

美國及英國對於披露董事從購股權計劃所得的利益，有較高的透明度。尤其是必須披露董事行使購股權所變現的總值、財政年度結束時尚未行使的購股權總值，以及董事行使購股權所得利益的總額。

IV. 董事酬金的政策

在美國，上市公司須陳述有關董事酬金的安排。在英國，上市公司須概述執行董事酬金的政策。這些規定能增強一間公司傳達其如何處理有關董事酬金方面的事宜。

V. 概述董事的僱用合約及條款

美國及英國規定上市公司須披露董事的僱用合約的主要條款，包括終止僱用合約和公司控制權轉變時的安排。披露這些資料能更清楚地說明董事受聘的條款。

VI. 酬金委員會

在美國和英國，大部分上市公司均設有酬金委員會。美國證券交易（管理）委員會和英國倫敦證券交易所均訂立規則，規範酬金委員會的職能。然而，這個概念仍未在香港推行。上市公司行政人員的酬金，一般是由董事會參考執行董事的建議而釐定。但一般認為一個包括及以獨立非執行董事為首的酬金委員會，是提供客觀釐定董事酬金的較佳機制。

結論及建議

15. 整體結論是，在上市公司披露董事酬金的基本規定上，香港與其他主要金融市場是相若的。但是，如能進一步增加某些披露規定，則可更提高透明度及問責水平，以達致上文所述的基本前提。下文是根據公司管治委員會進行有關董事酬金的比較研究後所作的建議：

增加披露

- 上市公司年報內，須概述有關於執行董事酬金及購股權的政策。英國發表的《格林伯里報告》（Greenbury Report），就有關披露董事酬金資料方面，列舉了整體披露政策應包括的主要項目。附錄二載有該等項目的一覽表。

- 概述內要列明非執行董事的袍金及其他福利的釐定方法，以及作出這項決策的人士。
- 要提高董事酬金資料的可比性和透明度，特別是酬金與工作表現之關係，應規定將「與公司表現有關」及「與公司表現無關」的酬金分開披露。
- 除標準酬金外，應規定按適當的類別披露其他酬報項目。
- 對於董事購股權計劃的披露規定，範圍應擴展至包括董事行使購股權時變現的總值、財政年度結束時尚未行使的購股權的變現價值，以及各董事行使購股權所得利益的總額。
- 應規定披露所有項目，包括作出否定聲明。
- 若監管機構或《上市規則》採納上述建議，香港會計師公會當制訂有關的披露備考資料以供參考。

提高問責水平

- 股東應有權影響董事酬金的事宜，提高透明度有助股東發揮這方面的影響力。但不能只為披露而披露。股東必須能更有效地對董事會問責，而且需準備隨時在薪酬事宜上切實運用其影響力。我們謹此提出以下兩項建議：

- 董事會應成立酬金委員會向其建議執行董事的酬金，酬金委員會成員應全數或大部分由非執行董事組成。（小型企業可將審核委員會與酬金委員會合併。）

根據OECD發表的意見，「在討論獨立性時，雖然對象多是發自一般股權廣大而分散的公司，但任何由主要股東控制的公司亦可以因委任獨立董事而獲益。獨立董事預計能幫助增強保障少數股東的權益。」〔OECD，一九九九年六月〕我們亦支持此項意見。

- 在此，重申公司管治委員會首份報告內的建議。為了加強股東在董事離職補償方面的控制權，在未經股東同意前，董事的服務合約年期不應超過三年。在公司年報內，亦應披露董事離職的安排。

16. 我們同意《坎特伯里報告》內所述「董事酬金不能單靠投票方式來決定。即使某項酬金計劃被否決，董事會仍需要決定有關董事的酬金。」〔《坎特伯里報告》，一九九二年十二月〕

如要進一步修改披露規定，例如效法美國及英國，規定披露個別董事的酬金及由股東表決董事酬金某些部分，則要視乎本地及國際市場的經驗及環境轉變再作檢討。

17. 我們相信執行良好的公司管治，增加資料披露及提高問責水平等表現，應該是董事會自發性的決定，而不應是一項因應公司法或證券法，上市規則及最佳應用守則而遵守的事項。然而，若某事項屬於公眾期望以內的一部分或未能達致公眾期望的水平，監管機構及政府便會有需要訂立適當的規定，並納入於上市規則及公司法內。
18. 香港會計師公會敦促各會員、上市公司、公營機構及監管機構採納本報告內所提及有關增加董事酬金透明度及提高董事會問責水平的建議。

表一：資料披露

範圍	結果			建議
I. 披露個別董事的酬金	<p>海外</p> <ul style="list-style-type: none"> 美國規定上市公司須分別披露行政總裁、四位最高薪行政人員及最多兩位最高薪非執行董事的酬金。 英國規定上市公司須披露每位董事酬金計劃內每個項目，並非只披露最高薪董事的資料。 	<p>香港</p> <p>香港《上市規則》規定，公司須披露介乎 0 港元至 1,000,000 港元，以及隨後以每 500,000 港元為一組各組別的董事酬金總額，但毋須像美國和英國一樣，披露個別董事的酬金。</p>	<p>討論要點</p> <p>有人認為，從年報內所載的酬金組別已能略知董事的薪酬水平。然而，這種分組方式：</p> <ul style="list-style-type: none"> 未有列出個別董事的姓名及其酬金； 未能詳列董事酬金各個部份；及 未能披露 1,000,000 港元以下或其後各組內不足 500,000 港元之數。 <p>有人認為，美英兩地的披露規定，在個別董事酬金方面，比香港達到更高的透明度。</p> <p>另一個論點是，披露更多資料，可以判斷酬金與表現之間的關係。</p>	<p>在股東應獲得董事酬金的資料，以便評估董事表現的前提下，按照英美的模式，披露個別董事的酬金，更能提高該等資料的透明度，進一步邁向這個目標。然而，不應為披露而披露。公司亦需要視乎本地及國際市場經驗及環境的變化，以權衡披露敏感資料的利弊。</p>
II. 披露董事酬金計劃內各個項目	<ul style="list-style-type: none"> 美國對分別披露董事酬金內各組成部分有嚴格的規定。 英國亦有要求披露個別董事酬金計劃內各組成部分的規定(通常以圖表顯示)。 新加坡規定把董事酬金按適當的組別而披露。 	<p>a) 香港《上市規則》規定，必須披露董事酬金的總額，並再細分為下列各項：</p> <ul style="list-style-type: none"> 袍金； 基本薪金、房屋及其他津貼，以及實物利益； 退休金供款； 酌情發放的表現獎金； 入職及離職金。 	<p>a) 美國規定中的絕多指定披露項目，部分反映出美國的董事酬金計劃相對的複雜性；尤其是一些透過董事酬金以提高股東利益的安排。</p> <p>有人認為，雖然香港公司現時披露的資料不及英美兩地詳盡，但已有規定列出董事酬金中各主要部分及董事總酬金中各項固定酬金(即袍金、基本薪金及退休金供款)及可變動酬金(獎勵花紅、入職及離職金)。</p>	<p>為了提高董事酬金方面的可比性及透明度，尤其是與公司表現之間的關係，委員會建議：</p> <ul style="list-style-type: none"> 加入新規定，把 <ul style="list-style-type: none"> 與公司表現無關及； 與公司表現掛鈎的酬金分項披露。

表一：資料披露 (續)

範圍	結果			建議
	海外	香港	討論要點	
		<p>b) 並無規定透露董事酬金中非指定披露的項目。</p> <p>c) 沒有規定就上述項目作出否定披露。</p> <p>d) 《上市規則》引述《公司條例》的規定，公司須於年報內披露董事酬金。公司一般的做法是在財務報表的附註中披露董事酬金的詳情，以及在「董事會報告書」內披露董事持有的購股權權益。然而，卻沒有統一的做法。</p>	<p>b) 可以說，香港現行的規例缺乏彈性，令董事酬金計劃中各項非指定披露的項目(例如，分紅、顧問及專業費用等)隱藏在基本薪酬、房屋津貼、其他津貼及實物利益等項目中。</p> <p>c) 規定作出否定披露，可提高各間公司董事酬金資料的可比性。</p> <p>d) 規定在年報內披露董事酬金及董事持有的購股權權益的位置，有助統一資料的披露形式。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 立例規定披露所有項目，並按上文建議的兩種主要類別把酬金總額分為恰當的組別。 披露決定董事酬金及購股權權益的政策。 立例規定公司作出否定披露。 若監管機構／《上市規則》採納上述建議，公會當制訂有關披露備考資料以供參考。
III. 董事的購股權	<ul style="list-style-type: none"> 美國及英國規定，上市公司要披露各董事行使購股權時變現的總價值、財政年度結束時尚未行使的購股權的變現價值，以及各董事行使購股權所得利益的總額。 澳洲與新加坡現時並無此項規定。 	<p>香港規定上市公司須披露董事購股權安排的資料、每位董事透過該種安排購入股份的詳情及給予董事的購股權利益總額。</p>	<p>美國及英國對購股權的披露規定，可提高公司給予董事購股權價值的透明度。</p>	<p>擴闊有關董事購股權的披露規定，以包括董事行使購股權時變現*的總價值、財政年度結束時尚未行使的購股權的變現價值，以及各董事行使購股權所得利益的總額。</p> <ul style="list-style-type: none"> 只要購股權已行使，即使就此購入的股份未出售，其價值亦會視為「已變現」。

表一：資料披露 (續)

範圍	結果			建議
	海外	香港	討論要點	
IV. 董事酬金政策	<ul style="list-style-type: none"> 在美國，上市公司須概述有關董事酬金的安排。 在英國，上市公司須說明執行董事的酬金政策。 澳洲與新加坡現時均沒有規定上市公司披露董事酬金政策。 	沒有這項規定。	採納這項規定，將能更清楚地解釋董事酬報的方法。	年報內應概述公司執行董事酬金政策。
V. 概述董事的僱用合約和條款	<ul style="list-style-type: none"> 美國及英國規定上市公司須披露董事的僱用合約的主要條款，包括終止僱用及公司控制權轉換時的安排。 澳洲及新加坡沒有這項規定。 	沒有這項規定。	<p>研究發現很多規模較小公司的報告盈利很受董事酬金數目所影響。披露僱用合約的主要條款，例如合約完結或終止僱用的安排，可讓外界更加了解僱用董事的條款。</p> <p>研究發現，在香港很少出現敵意收購，因此列出轉換控制權的安排，在極少數情況下才適用。</p>	重申公司管治工作小組首份報告內其中一項建議。為提高股東對董事喪失職位補償的控制權，在未得股東同意前，董事服務合約的年期不應超過三年，而且應披露終止董事合約的安排。

表二：問責性

範圍	結果			建議
VI. 成立酬金委員會	海外	香港	討論要點	建議成立由獨立非執行董事組成的酬金委員會，並把此項規定納入《上市規則－最佳應用守則》內。
	<ul style="list-style-type: none"> 美國及英國的公司，大部份均設有酬金委員會。美國證券交易(管理)委員會及英國證券交易所均訂立規則，規範酬金委員會的職能。 然而，這次研究涵蓋的地區(即美國、英國、澳洲、新加坡及香港)，並無強制規定成立酬金委員會。 	<p>香港的《上市規則－最佳應用指引》內並無規定或建議成立酬金委員會。</p>	<p>一個包括及以獨立非執行董事為首的酬金委員會，是提供客觀釐定董事酬金的較佳機制。在欠缺酬金委員會的情況下所釐定的董事酬金有欠透明度。</p>	

附錄二

《格林伯里報告》對董事酬金

一般政策概述中應包括的主要項目的建議

於一九九五年七月在英國發表的《格林伯里報告》中，建議披露董事酬金政策時，應包括下列各項：

- 酬金總額；
- 酬金計劃內的主要部分及釐定酬金的各項安排，包括分開處理基本部分及分紅部分；
- 用作參考的其他公司；
- 分紅計劃的主要項目及分紅基準，包括最高限額；
- 購股權計劃或長期獎勵計劃的主要項目及分派基準；
- 評估董事工作表現的方法、報酬與工作表現的關係、評估準則與公司長遠目標的關係，以及公司過往表現與其他公司的比較；
- 公司容許執行董事接受外界任命及保留有關利益的政策；
- 公司有關董事服務合約的內容及提早離任的政策；
- 董事的退休金及公積金計劃，包括計劃類型、主要條款及項目、屬於董事個人的酬金項目、計劃能否符合稅務局退休金最高限額的規定，以及計劃是否納入為公司主要退休金計劃的一部分，還是自成一類。