

「以誠為本」的管理系統

「以誠為本」的管理系統其實沒有一套既定模式，但綜合成功企業的例子，以及香港廉政公署在防貪研究上的經驗，可歸納出四大原則：

1. 制訂行為守則
2. 推行系統控制
3. 管理員工操守
4. 建立誠信文化

1. 制訂行為守則

透過制訂行為守則，公司可以為員工建立一套共同遵守的行為標準，從而減少出現貪污賄賂、訛騙、利益衝突等問題，更可增加客戶、供應商、承包商及市場人士對公司的信心。要制訂有效的行為守則，營商者需要注意以下事項：

立場鮮明

從事粵港澳跨境業務的中小企業，應向合作伙伴、各級員工申明奉公守法的重要，發出清晰指示，提醒他們不論在內地、香港或澳門，制訂合同和合作模式時，必須遵守當地法律，更應強調切勿以行賄手法爭取生意，或因一時貪念收受非法利益。粵港澳三地所用的行為守則，應與公司整體經營及管理方針相同，並按三地不同情況互補長短。

範圍全面

營商者應依循法律和公司的作業準則，訂定一套行為守則，主要內容應包括：

- 員工在業務上收受或提供利益的政策
- 處理利益衝突的指引
- 嚴禁公司資料外洩的要求

- 員工接受或提供酬酢的準則
- 員工兼職的指引
- 公司對員工參與有貪污賄賂風險的活動，如賭博及借貸的立場
- 違反行為守則的懲處
- 投訴不當行為的途徑及處理程序
- 員工被行賄或索賄時的處理方法

有些公司將守則印製成獨立手冊，有些則將守則加插於職員手冊或聘書內，又或以聲明、通告形式通知員工。如欲進一步了解制訂行為守則的資料，可參閱附錄十一的行為守則範本及附錄十二之公司行為守則聲明範本，亦可考慮將有關條款列入僱員合約內，相關範本可參考附錄十三。

行為守則的應用範圍應包括公司董事的責任和行為，例如董事必須忠誠和維護公司良好聲譽，並向董事會申報利益衝突，樹立良好榜樣，承擔領導人的責任，向公司上下顯示重誠信的管理作風。

中小企業應定期檢討、更新和改善行為守則，以切合環境和實際需要，才能在公司內外有效推行守則內容。

貫徹執行

要發揮行為守則的效用，最重要是公司能夠貫徹執行當中內容，做到賞罰分明。

無論行為守則是以哪種方式表達，管理人員均應確保當地或境外員工了解行為守則的內容及精神。管理人員亦應慎防下屬濫用風俗習慣或以文化差異為藉口，漠視公司的政策或指引，謀取私利。

每逢節日，公司應提醒員工利益收受的政策，上行下效才可發揮守則應有的效能。公司亦須將守則的重要立場，明確通知有生意往來的同業、供應商及承辦商等，增加政策透明度，減少因誤會而產生的弊病。此舉不單可表明公司重視誠信管治及建立公司商譽，更有助杜絕員工謀取私利的機會。函件範本可參考附錄十四。

2. 推行系統控制

在粵港澳三地投資營商，涉及遙距控制的管理和經營問題。一些較容易出現貪污賄賂的範圍，如採購、營業及銷售、行政及會計等方面，中小企業必須積極推行有效的系統控制及制衡措施，使公司管理系統運作無誤，防患未然。

系統控制是指訂定一套工作程序和職責分配，並且設立監控及制衡措施，使員工在任何地方辦理業務，都能切實執行工作程序及履行職責。在中小企業成立初期，有些程序可能較簡單，但當公司不斷發展，這些工作程序便需要制度化，才能在跨境營商的過程中減少貪污賄賂的風險。要有效推行系統控制，營商者需要注意以下事項：

訂明職權責任

清楚訂明各員工的職責、權力範圍，使他們明白自己的責任和義務。

妥善保存記錄

保存準確資料，以便隨時抽查。經常往返三地的營商者，此舉有助他們得悉各地分公司或部門的經營狀況。若出現問題，亦可以找出原因及責任所在。

保護敏感資料

嚴密保管如客戶資料之類的機密文件，以防員工盜用，從中謀利；電腦儲存的機密資料亦須同樣嚴格保密。

要求員工簽署保密協定，讓他們清楚機構立場及洩露機密資料的法律責任。

制訂工作程序

清楚制訂所有規則及工作程序，讓員工辦事時有規可循。

設立監察機制

設置約束及制衡措施，以確保切實執行公司的規定和程序。這些制衡措施包括多人聯署、突擊檢查、內部審計及由獨立人士進行審查等。

提供投訴渠道

設立投訴渠道，使職員、顧客及供應商等投訴有門，亦有助管理層及早發現程序上的漏洞或不當行為。

定期檢討系統

與時並進，定期檢討控制系統，將漏洞減至最少。

有關個別功能範疇的系統控制及制衡措施，詳細內容可參考本章的「防貪錦囊」部分。

3. 管理員工操守

若員工缺乏應有的素質及處事技巧，貪污賄賂罪行仍然有機會避過系統的監控。管理員工操守不單是公司培訓部或法規部的責任，更是管理人員做好日常管理工作的的一部分。因此，管理人員宜主動留心下屬工作表現及操守，提供適當的指引，杜絕問題發生。

留意異常跡象

要對員工的異常行為提高警覺，例如在公司文件內經常發現一些無故改動，文件不翼而飛，不按次序排列，或職員常被債主追討私人欠款等。這些跡象均可能是一些貪污賄賂罪行的早期徵兆。

處理利益衝突

協助員工適當地處理利益衝突，能減少貪污舞弊問題的出現。利益衝突泛指僱員的「私人利益」與該員本身公職的利益出現矛盾或衝突。私人利益包括員工本身、家人、親屬、好友、所屬會社的利益，或曾欠下恩惠而必須回報的人士利益。

利益衝突的常見例子包括：

- 審批親屬或友好提交的標書或報價單
- 購買親友開設公司所提供的服務或貨品
- 與所屬公司的客戶私下建立商業伙伴關係或有金錢纏繞
- 參與可能與公司產生衝突的兼職工作或投資
- 接受公司承辦商頻密或奢華的款待
- 聘用親戚為公司員工

處理利益衝突的基本原則是盡量避免，若情況無可避免亦須透過申報以避嫌。申報機制應適用於機構內所有級別的人員，包括董事、經理以至前線員工。任何人若不能肯定是否涉及利益衝突，最謹慎的做法是採取「有疑則報」的原則，員工透過申報可以避嫌，亦可讓管理層清楚知悉情況，從而定出適當的處理方式，例如不讓有關人員參與可能產生利益衝突的工作，或把該員調往另一職位等。

評核員工誠信

為提升員工道德水平，管理人員應把誠信操守納入招聘、評核及晉升的標準中。招聘和考核員工時，公司可考慮制訂一套人事管理流程，涵蓋招聘、培訓、監察及輔導、評核及懲處等各方面的準則，並把忠誠及誠實之類素質納入員工必備的核心能力之中。管理人員可參考附錄十五的「職員表現評核之核心能力清單」。

公司亦可在面試環節中加入與誠信有關的處境問題，以測試應徵者的道德價值取向，附錄十六的「個人道德操守測試」題目可考慮採用；但這測試只作一般參考，公司如需專業及深入評估，在資源許可下，應尋找相關的專業服務。

4. 建立誠信文化

長遠而言，公司必須建立一套誠信企業文化，引導員工於日常工作中奉行誠信之本，減低出現貪污舞弊的機會。要建立誠信企業文化，管理層必須留意以下四點：

以身作則

管理人員的責任是要身體力行，使各級職員清楚知道公司的政策。中小企業的管理人員與下屬關係密切，其一言一行較守則條文更能直接影響員工的行為表現。

傳達「零容忍」信息

管理人員應積極執行監管措施，公正無私且迅速處理一切涉嫌或存在的貪污賄賂行為，向員工清楚傳達「零容忍」的信息。倘若管理人員猶豫不決或視而不見，會令員工以為他們容忍貪污賄賂行為。

迅速處理投訴及保障投訴人

處理公司內部投訴時，管理人員應鼓勵各級員工甚或生意合作伙伴，知情實報。企業亦應設立機制保障投訴人，並必須強調：

- 所有投訴，必定絕對保密
- 如屬違法，必定轉介相關執法機構
- 大公無私地處理投訴
- 如情況許可，考慮為公司內的投訴人調職

廣東省人民檢察院、香港廉政公署或澳門廉政公署的聯絡資料詳見第十章。

誠信培訓

要成功建立公司誠信文化，必須獲得員工支持，制度亦須配合得宜，才可以相輔相成，獲取最佳成效。因此，培訓是推廣誠信計劃中不可或缺的重要環節。透過舉辦誠信培訓活動，員工可強化對法律條文和誠信規則的認識，管理層亦可利用公開討論環節，認識和了解員工的疑難，從而提供協助。



防貪錦囊

據跨境經營者的經驗及香港廉政公署的研究，要有效處理遙距管理和跨境經營問題，以預防貪污、賄賂或舞弊的發生，管理人員應針對容易衍生貪污、賄賂及舞弊問題的範圍，採取適當的監管及系統控制措施，防患未然。

採購服務

公司的日常業務，涉及採購貨品及服務的範圍極廣，當中包括選用供應商及承包商、招標、與中介人接洽，以及付款及收貨等問題。

宜

忌

採購原則及政策

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">訂明不同價值及性質的物品 / 服務的採購方法（例如報價或招標），所需報價單數目，及相關審批人員的職級盡量由不同職員負責洽商採購、決定採購和驗收貨品致函供應商，申明公司對員工收受利益的政策及立場 | <ul style="list-style-type: none">沒有制定採購政策或指引，任由員工自由選擇採購的方式和供應商報價 |
|--|---|

宜

忌

選用供應商 / 承包商

- 就經常採購的物品 / 服務，編制一份認可供應商名單，及納入名單的準則。另定期檢閱名單，以確保名單只列有合資格的供應商
 - 按照公平原則邀請認可名單上的供應商參與競投，否則須提供充份理據
 - 定期收集用戶意見，以評核供應商的表現，並在將來進行採購時參考有關資料
 - 透過商業登記及公司註冊記錄，查閱供應商的資料，以確保該等公司非由職員或其家屬所擁有
- 容許個別董事或員工
 - 選用自己或親友經營的供應商，又不向公司申報利益
 - 成立空殼公司，以低價向供應商買入貨品，再以高價賣給公司，從中侵吞差價
 - 透過「中介公司」推介貨品或服務，從中向相熟的「中介公司」索取回佣

報價 / 招標程序

- 盡可能要求書面報價，口頭報價也要記錄在案
 - 將所需物品 / 服務的規格清楚列明於報價或招標邀請文件內，並清楚訂明提交報價單 / 標書的期限
 - 採取適當保安措施防止有人在截標期限前取得報價單或標書的資料，洩露或竄改報價單資料
- 沒有清楚列明所需物品 / 服務的規格
 - 開標前隨處擺放供應商提交的報價單 / 標書

驗收工作

- 要求驗收人員簽名確認收貨的質量及數量，並與訂單核證
 - 如資源許可，安排採購部和使用者部門人員一同進行驗收
- 員工簽收前沒有核實貨品 / 服務的質量，或簽收跟訂單上訂明的規格或貨量不符的貨品 / 服務
 - 安排負責採購的人員獨自驗收貨品
 - 無妥善保留收貨記錄，難以追查錯誤或過失

宜

忌

覆核及審查

- 抽查供應商提交的報價單，包括落選者，並聯絡沒有回覆的供應商，了解原因，記錄在案
- 覆核採購部和會計部的單據，記錄及查核所有錯誤及出錯原因
- 保存供應商的表現評估記錄，方便審查他們能否達到公司的要求
- 跟進供應商的投訴，並記錄所有調查結果
- 未有保存報價記錄，作查核之用，例如無經辦人記錄或資料不詳，難以追查問題
- 沒有系統評核和記錄供應商的表現，例如是否經常遲交貨或貨不對辦等

銷售及市場拓展

銷售競爭的壓力，容易導致員工在洽商生意和處理訂單時，與客戶過從甚密，因而在處理業務上出現偏私，甚或提供利益爭取合同和訂單；又或接受利益，提供額外折扣和濫用獎賞制度。

宜

忌

銷售折扣

- 制定折扣政策，包括不同客戶可享的折扣及各級銷售人員可給予的折扣幅度
- 進行推廣優惠時，清楚讓客戶知悉有關折扣優惠及優惠期
- 保存銷售記錄，並抽樣核實曾享有折扣及佣金優惠的客戶
- 任由銷售人員自定個別客戶的折扣
- 沒有公開優惠計劃詳情，以至員工可侵吞客戶應得的優惠
- 沒有銷售單據或記錄凌亂，殘缺不全，另沒有經辦人記錄

宜

忌

佣金及獎金

- 制定佣金及回佣政策，並讓所有銷售員工、分銷商及客戶知悉
 - 如客戶經由代理人代為向公司採辦或採購物品，應確定客戶容許代理人收取佣金，方可向代理人給予佣金
 - 定期分析個別營業員的工作表現及其客戶的信貸情況
 - 抽查營銷記錄，防止濫用折扣和佣金獎勵制度
- 採用容易讓或甚至引誘員工舞弊的獎賞計劃
 - 員工在未經管理層同意下向客戶提供額外折扣、回佣或信貸以促成有關銷售

配售 / 銷售熱賣貨品

- 就配售需求大、供應少的貨品制訂明確的規定，及公平的配售方法
 - 經常檢討分銷商的表現，以便作出公平分配的準則
 - 監察這些貨品的配售 / 銷售情況，確保根據公司政策配售 / 銷售
- 任意讓員工決定貨品的配售 / 銷售，以致員工可優待某些分銷商 / 客戶
 - 對貨品的配售缺乏監管，以致員工可私下預留貨品轉售圖利

人事管理

在處理職員僱用、晉升及福利等日常行政管理上，公司宜制訂準則及程序，增加透明度和溝通渠道，以避免出現誤會或處理不公而影響員工士氣，甚或產生欺詐和虛報資料等問題。

宜

忌

員工僱用、晉升及調配

- 明確列出招聘及晉升的甄選準則
- 就調配職位事宜制訂政策，並向員工宣佈
- 定期為員工進行表現評核，並採用統一評核標準
- 職員若違反紀律須記錄在案
- 開放與職員溝通的渠道，藉此了解公司運作上未完善的地方
- 進行「離職會面」，聆聽離職員工的意見並記錄在案

- 因人施法，朝令夕改
- 用人唯親或偏私

職員福利

- 清楚制定每個職級 / 職位的薪酬及福利水平
- 超時工作記錄應由主管核證，交由會計部計算工資，及由人事部統計及監控
- 制訂薪酬調整和決定非標準薪酬（例如花紅、佣金）的準則和機制

- 對員工的薪酬及福利沒有規範，任由經理 / 主管決定
- 發放花紅、佣金等沒有既定的準則
- 沒有核查營運需要，任由員工濫報超時工作

員工行為操守

- 制定員工行為守則及收受利益政策
- 制定對不當或違規行為所採取的紀律行動，並向職員公佈有關政策
- 為員工安排誠信培訓

- 沒有制定員工行為守則或沒有讓所有員工得知行為守則內容

存貨管理

中港澳三地經營的公司通常對貨品運輸或存放需求殷切，倘若存貨管理不善或缺乏監控措施，很容易出現遺失或盜竊情況，令公司損失慘重。

宜

忌

存貨管理

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">● 制訂存貨管理政策，確保存貨維持在一定水平，避免供求失衡● 設定電腦程式系統記錄庫存，以便有效記錄入貨、出貨、損耗或遺失數量及經辦人資料● 設立授權取貨制度● 可取貨的職員，不可有權更改存貨記錄● 按「先入先出」原則發放貨品，避免貨品過期● 安裝監察裝置以限制進出貨倉的人員 | <ul style="list-style-type: none">● 沒有就新購或重購補貨設定程序、授權限額，容易引致超購或濫購情況● 存貨記錄混亂，例如提貨單據不全、記錄未能即時更新、任何員工均可修改記錄● 對提貨 / 出貨缺乏監控，例如貨倉出入沒有監控● 權責不分，同一職員負責控制貨物出入及更改存貨記錄● 未有就貨品的有效或報銷標明期限，容易出錯及引發貪污賄賂 |
|---|--|

報銷存貨

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">● 制定貨品報銷制度、程序、處理方法及批核權限● 批核前安排督導人員或獨立人員抽查建議棄置貨品● 妥善保存報銷記錄 | <ul style="list-style-type: none">● 員工未經適當的批核程序和抽查便可報銷貨品● 報銷記錄殘缺不齊 |
|---|---|

監察檢查

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">● 安排獨立人員進行定期盤點及不定期的抽查，以確保存貨量與貨存記錄相符● 跟進及追查任何不尋常的情況● 人事轉變前，相關員工必須核對存貨，簽署並確實資料無訛方正式移交，並將有關文件交付存檔 | <ul style="list-style-type: none">● 完全依賴負責倉存人員制定的倉存記錄，沒有設立獨立檢查機制核實有關貨存的資料● 時常不跟進貨存記錄的偏差便報銷缺少的存貨 |
|--|--|

財務 / 會計

處理賬目宜設立監察系統，分開權責，互相制衡，確保不論是付款或撇除壞賬均各司其職，杜絕濫發開出、盜用公款和隱瞞壞賬等問題。

宜

忌

付款及收取欠款

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">● 就付款及收取欠款制訂清楚程序<ul style="list-style-type: none">— 採購申請書、訂購單、發票和收據，應有一套相連編號予以對照— 支付款項後，在所有發票及有關文件上蓋上「已付」印章及簽名，避免員工故意安排雙重付款，讓某些商戶獲得免息流動資金 | <ul style="list-style-type: none">● 為方便行事，將已簽名的空白支票交由員工保管● 容許員工無故以現金付款或經由不知名的第三者代收款項● 無妥善保存收據發票，一旦出現問題無從根查 |
|--|--|

提供信貸及撇除壞賬

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">● 制訂清楚的信貸政策，包括金額上限及客戶須符合的要求。任何偏離既定政策的要求須由高層親自處理● 就發出催繳通知書制訂清楚的準則及程序● 撇除壞賬前須採取的其他切實可行追討欠款措施，並須獲得高層的確認 | <ul style="list-style-type: none">● 無統一政策● 無監察措施 |
|--|---|

宜

忌

發還職員墊支的款項

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">● 設立定額備用賬戶以支付日常所需的小額採購和雜項開支<ul style="list-style-type: none">— 墊支者需提交指定申報表，經上司核實才可發還墊支費用— 訂立不同職級的墊支單項金額上限及各級審批上限— 超額墊支需預先批核— 利用公司特設的信用咭購買雜支項目，減少假發票及虛報支出等問題● 加強規管審查「高風險」開支，例如款待開支 | <ul style="list-style-type: none">● 申請發還墊支款項時沒有一併遞交有關的發票或收據，亦沒有上司或管理層加簽確認● 容許員工的私人賬目與公司賬目混雜一起 |
|---|--|

資料系統管理

資料處理不當或外洩，不但會影響公司的商譽，亦可能為公司帶來難以彌補的損失，尤其是現今資訊發達，信息流動快速和廣泛，一旦外洩便難以收回，必須注重預防，減低風險。

宜

忌

環境管理

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">● 設置電腦系統及擺放載有敏感資料的文件於有保安措施的區域● 管制及監察進入存放電腦系統裝置地方的人士的身分 | <ul style="list-style-type: none">● 隨處擺放載有敏感資料的文件或儲存媒體● 任由員工離開電腦前不關機 |
|---|---|

宜

忌

技術管理

- 為每名員工設定登入系統的標記和密碼，以鑑定使用者身分及留下可辨認的使用記錄
 - 設立完善的密碼系統，包括設定、傳達及保存密碼的方式，以防密碼被破解
 - 基於「需知方知」的原則，清楚訂明各職級員工使用電腦設施和取得資料的權限
 - 安裝「防火牆」系統，自動探測來自其他網絡或互聯網的病毒或未獲授權的使用者
 - 經常監察系統中的應用程式，安裝任何軟件必須獲公司批准
 - 限制下載或列印敏感資料如客戶資料
- 容許員工
 - 共用登入標記登入電腦系統
 - 使用容易被破解的登入密碼
 - 不採用加密技術儲存敏感資料
 - 自由下載或列印敏感資料如客戶資料
 - 安裝非法軟件，或從網上下載來歷不明的分享 / 免費軟件

行政管理

- 訂立使用電腦設施、發放資料及銷毀載有敏感資料的文件和儲存媒體的保安政策、措施及規則
 - 提供培訓協助員工明白資料保密的重要性及掌握使用有關的保安技術
 - 定期發出通告，提醒員工注意保安及重申各項規定
 - 教育員工盜用或濫用電腦資料可構成刑事罪
 - 如資源許可，聘請獨立專業人士定期檢討電腦系統的保安設施
- 並無就電腦的使用及資料的發放和儲存制訂保安措施
 - 任由員工將登入電腦系統的个人密碼隨便放置或寫在當眼處
 - 員工缺乏保安意識令設有的保安措施形同虛設