

# Chapter

# 1

## 公司治理的原則與架構

### ◎本章主旨◎

- 什麼是公司治理（Corporate Governance）？
- 為何推動公司治理？對企業有何好處？
- 目前政府推動公司治理之法制架構為何？
- 企業如何推動公司治理？
- 董事如何參與、推動及改善公司治理？
- 股東如何支持並推動企業重視公司治理？

### 案例與討論

A 係某上市公司之董事長，A 持有該公司大部分之股份，該公司之股東會及董事會完全由 A 所掌控，A 認其年事已高，希望得改造其企業組織及文化，建

立專業經理人管理之體制，另一方面，A 亦期待藉由公司股價之提高而吸引更多之經理人投入該公司，並且廣泛利用認股權證之制度，鼓勵優秀員工留於該公司。試問 A 未來應推動之組織改造計畫如何進行？A 如何強化公司治理以使公司之利害關係人均得以獲得權益之保障？A 若擬使外資得以投資該公司，應如何強化該公司之管理文化及形象？於前述之問題中，公司治理是否為 A 必須重視之問題？

## ○何謂公司治理

於 1997 年亞洲金融風暴以來，公司治理（Corporate Governance）為國際機構所重視，經濟合作與發展組織 OECD 首先提出關於公司治理之原則，美國等先進國家強調審計委員會（Audit Committee），若干開發中國家亦陸續訂定獨立董事及公司治理最佳實務等規則，公司治理已成為先進及開發中國家所必須重視之問題。

按公司治理並無法定之定義，依台灣證券交易所擬訂之上市公司治理實務守則，乃稱上市公司建立該制度應依下列基本要素與原則為之：

1. 建置有效的公司治理架構。
2. 保障股東權益。
3. 強化董事會職能。
4. 發揮監察人功能。
5. 尊重利害關係人權益。
6. 提昇資訊透明度。

就上述之定義是否足以描述公司治理之內涵茲有疑問，惟由此定義，可以瞭解公司治理係為利害關係人之權益，而為公司管理及監控。依新加坡公司治理守則之規範，其

定義公司治理係指導及管理公司業務及事務之過程與結構，藉由加強公司之績效與責任，並平衡其他利害關係人之利益，以達成增加股東長期利益之目標。依此定義，該公司治理係謂強化公司之績效，然於追求公司之績效過程中，必須平衡股東、債權人、員工、公司所在居民及其他利害關係人之利益，於此等架構下，可增加股東長期之利益。

依著名學者或管理專家之意見，公司治理係透過法律、規則與公司營運，協助公司充實金融與人力資源，增加公司股東之財富，台積電董事長張忠謀對公司治理則引述國外基金經理人為下列之定義：

1. 董事會與管理階層明確劃分角色。
2. 董事會中過半數為外部董事。
3. 外部董事會具獨立性。
4. 董事會可以解聘董事長、CEO 執行長。
5. 董事要有相當之股份。
6. 董事大部分的待遇和股票漲跌有關。
7. 要有評估董事的機制或辦法。
8. 董事會要對股東的要求或質疑做相當回應。

依前述上市櫃公司治理實務守則、外國之定義及本國企業家之定義，可瞭解下列概念：

1. 公司治理之目的係為強化公司績效及追求股東長期之利益與財富。
2. 公司治理必須有外部之董事或專家之參與，使公司管理有多元化之專業意見為參與或加入。
3. 公司必須就利害關係人之利益為平衡，此為公司管理之決策思考要素。

於該公司治理定義下，公司如何建構公司治理之標準及原則，此可參考 OECD 對公司治理原則之闡述：

1. 公平原則（Fairness）：即公司治理必須公平對待所有利害關係人。
2. 透明原則（Transparency）：公司治理之決策及成果必須透明化。
3. 權責相符原則（Accountability）：公司董事或其他負責人必須就所為行為負其責任。
4. 義務及責任原則（Responsibility）：董事必須盡其善良管理人注意義務及忠實義務。
5. 經營自律原則（Discipline）：決策者

是否專注本業並謹守負債比例上限。

6. 獨立原則（Independence）：董事會必須有一定比例之獨立董事，且必須組成專業及獨立之委員會。

7. 社會責任原則（Social Awareness）：公司治理之決策者必須強調職業道德且重視環境保護。

### ○政府為何必須重視公司治理

政府強化公司治理，係基於法律及行政管理目標之要求，蓋政府為促進資本市場之發展，必須保護投資人且促使企業經營績效提高與競爭優勢強化，然此等行政及法規目標仍以保護投資人為核心，此核心概念須依賴政府監督、企業自律及投資人權益主張三股力量實踐，此即作者歷來所倡導之三足鼎立理論，若未能均衡發展三股力量，政府對投資人保護之工作即有所不周。該三股力量以公司自律為保護投資人之根源且為最易落實之理念，而公司治理及公司自律之概念相同，政府施政應重視於保護投資人，即必須對公司治理制度建立予以強化。

## ○企業為何必須重視公司治理

就企業而言，強化公司治理有下列之利基：

1. 保護公司主要股東及其他利害關係人之權益。
2. 強化對公司經營者的監督和控制，促使董事及經理人等合法經營，同時亦激勵該等決策及經理人員為公司的長期發展及利益盡最大之努力。
3. 改善公司經營績效，提高 PB 及 ROE 等財務表現。
4. 獲取投資者的信賴並吸引長期資金，使股價獲相對正面反應。
5. 提高信用評等，降低資金成本。

公司治理初期目標乃為防範如亞洲金融風暴下之企業種種弊端，而事後經諸多企業管理顧問公司之倡導，認為大多數大型企業均為 OECD 會員國之企業，而 OECD 等國際組織重視公司治理，如欲獲得來自該等國家之投資人或企業之重視，任何全球的公司均必須重視公司治理，否則，該公司即無成長之機會及被投資之可能。