

「健全董事會之功能，發揮獨立董事及審計委員會之效益」



強化獨立董事職能 落實公司治理

【紀錄：許(清爭)文】

編者按：為因應國內外財經、社會環境快速改變，近來證券、稅務、勞退法規大幅修訂，為使各界更瞭解新規定因應之道及可能造成影響，證券暨期貨市場發展基金會與本報合作，以「健全董事會之功能，發揮獨立董事及審計委員會之效益」為題，邀請產、官、學界舉辦座談會，本報將內容整理摘要，供各界參考。

指導單位：行政院金融監督管理委員會

承辦單位：證券暨期貨市場發展基金會

共同主辦單位：

行政院金融監督管理委員會證券期貨局
臺灣證券交易所股份有限公司
中華民國證券商業同業公會
臺灣證券集中保管股份有限公司
財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心
臺灣期貨交易所股份有限公司
中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會
中華民國期貨業商業同業公會
財團法人證券投資人及期貨交易人保護中心
中華民國證券投資人協會

協辦單位：工商時報

主持人：丁克華(證期基金會董事長)

與談人：

葉銀華(輔大金融研究所長)

張孝威(台灣大哥大總經理)

薛明玲(資誠會計師事務所執行長)

劉紹樑(東吳大學法研所教授)

紀錄：許(清爭)文

攝影：顏謙隆

董監二擇一 公司治理邁大步 丁克華：授與獨立董事法源基礎，未來公司開董事會，將呈全新面貌。

【紀錄：許(清爭)文】

丁克華：證券交易法部分條文修正案去年底經立法院三讀通過，對內線交易、證券商業務範圍、公司治理與會計師責任等，均有重要規定，由於修正幅度頗大，預計對台灣資本市場未來發展有重大影響，特別在公司治理方面，授與獨立董事制度法源基礎，並採循序漸進方式進行，預料未來公開發行公司董事會、監察人等運作，將呈現全新風貌。

本次修法確定獨立董事與審計委員會制度有基本法源，並採取審計委員會與監察人擇一適用，不再採用獨立監察人制度，對未來公司治理運作模式有較清楚安排，至少能維持公司法二元管理制，可說是英美法與大陸法調和結果。

過去董事與監察人選舉採相同制度進行，公司大股東可擔任董事及監察人職務，造成球員兼裁判弊病，本次修法已將此制度重新修正，董事與監察人僅能選擇其一，將對未來公司治理有極大幫助。

至於在獨立董事人才選任部分，證期會網站上提有董監事人才名單，可供企業尋找適任人才時參考，但尚不確定上市櫃公司是否從人才庫中挑選獨立董事，這部分可在未來再做宣導及推動。

獨立董事績效如何評估？可從形式上出席率、發言或提特殊意見著手，但實質上評估則有相當程度困難，本次要求設立獨立董事人數不得少於二人，且不得少於董事席位五分之一，國外制度是不得少於公司席位四分之一以上，個人認為，獨立董事多不代表能解決越多問題，但可以代表小股東意見，不讓少數股權影響公司經營。如美國投信，因是金融機構，獨立股東佔四分之三以上，台灣獨立董事雖剛起步，但日後比例加重及發展方向是可努力的。

《業者反應》適任獨立董事 恐出現人才缺口 張孝威：獨立董事發揮功能，其他董事自會接受獨立董事存在的意義。

【紀錄：許(清爭)文】

張孝威：本次法案修正通過對公司治理發展是很重大里程碑，很多人對獨立董事能發揮多大功能存疑，個人認為，獨立董事最大功能在公司發生重大變化，影響公司大股東或經營團隊利益時，獨立董事扮演當中關鍵角色。

台灣近幾年發生重大公司弊案，背後問題在於公司治理，若公司董事會健全，都可以避免此類問題。譬如購併案，每位董事均要權力均分，沒人要讓出董事席位給獨立董事，但碰到大案子時，僅有獨立董事身分具有討論決策權；以國外案例觀察，如美國恩隆案，是經理人擴權太大，但國內則是大股東擴權太大，而獨立董事可扮演制衡角色，以興利防弊角度而言，獨立董事具防弊正面意義。

以台灣大哥大而言，每年到年底時，會將公司前十名薪酬扣繳憑單送至公司治理委員會審查，請委員會評鑑是否需要修正，但此內容並不適合公佈在公司年報上。

獨立董事與其他董事互動上，唯一能讓其他有股權董事接受獨立董事存在意義，是讓董事看到其發揮功能，譬如公司財務報表審查，公司董事多半查看會計師查帳意見，若無特別異議，董事不會反對公司財務報表，但獨立董事在審計委員會中，能較清楚瞭解會計師查帳方式，會計師與公司股東在財報表達中，有無不同意見，或會計政策改變，對其他董事在核准財報時，心中較有踏實感。

對獨立董事產生方式，尤其在大公司在選任獨立董事時，要尋找一位陌生人擔任獨立董事參與董事會，有相當程度困難，會產生董事間對獨立董事排斥感，要避免此情況發生，建議可以在專門領域遴選優秀經理人，以降低衝擊。

獨立董事待遇部分，我個人認為相當重要，如公司邀請退休學者任獨立董事，若為一有意義待遇，會是促進董事認真監督公司一個原動力，也可增加工作成就感。

本次中華公司治理協會評鑑，台灣大哥大得到公司治理制度認證，但亦提到台灣大在董事會自我評鑑機制不夠健全，而市面上關於董事會評鑑文章，相當不足，為讓董事會制度更健全，我們會從各方面去改善，讓董事會功能更健全，如獨立董事提名人數可多於當選人數，給股東更多選擇，但目前的困難點是，尚缺乏優秀適任獨立董事。

去年年初，到匯豐中華投信管理台灣基金董事會，並擔任董事長職務，主要目的希望能了解美國公司治理運作，可作為借鏡，但也從當中觀察到董事績效評估，並非一件容易之事，舉例來說，若想請連任多次董事，或出席率較低董事讓出席位，多半礙於人情壓力，很難開口請董事退出董事會。

個人非常同意，公司治理永遠是 WIP(半製品)，沒有完美，永遠需要不斷努力，尤其在公司面臨重大改變時，才是考驗公司治理成效。

《學者意見》公司法全盤檢討 勢在必行 劉紹樑：單軌制董事會發揮監察權行使時間點可提前，更可防患未然。

【紀錄：許(清爭)文】

劉紹樑：提升董事會功能及強化董事的獨立性，為公司治理最重要課題之一。此次證交法修正引進獨立董事及審計委員會制度，大致上是與世界潮流相符合。

審委會與獨立董事取代監察人後，如何發揮其功能？由法律層面觀之，證交法修正的立法例是參採英、美式公司治理，也就是向單軌制董事會移動，而台灣現行制度因有董事及監察人，本來較屬於雙軌制度方式。

從目前台灣制度來看，董事及監察人功能各別以興利及防弊為主，相對於英、美制度，不論一般董事或獨立董事都同時發揮監察人功能，個人認為，若興利與防弊功能兩者合一時，能發揮較大功能，打個比方：在家庭中，若嚴父及慈母角色為同一人，恩威並施，有指導也有監督，小孩就比較不會規避嚴父。所以，單軌制董事會比較符合現代化大型企業的需求。

另一重點是監察防弊功能發揮的時點。監察人傳統上屬於事後諸葛亮，也就是在事件發生後再進行監察。但如改採單軌制董事會(包括獨立董事)，則發揮監察權行使時間點可以提前，可更防患於未然，透過獨立董事提早發揮監察功能，在公司法制上有很重大意義。

修改後法律條文中有一新規定，董事與監察人職位僅能選擇其一，這個條文具有象徵性意義。問題出於公司法第二十七條的政府或法人股東指派代表這個特殊規定，此部分尚待將來檢討。

另一觀察，從前公司法與證券交易法區隔較大，但隨社會變遷出現跨界的現象，約十年前我改採「公司法制」這個用法來涵括分別訂定在公司法及證交法，但規範公司企業運作的整套機制。此次修正案之中，大幅增訂有關董事會運作的核心條文，包含獨立董事、取代監察人、審計委員會等，而這些與董事會有關的規定原都在公司法中規範，所以，本次針對上市櫃公司的證交法修正等於實質上修訂公司法，顯示談論多年的公司法全盤檢討，勢在必行。

獨立董事與其他董事如何各自或共同行使職權？互動方式如何？在學理上這都是很關鍵的議題，運作實務上更是重要。台灣引進新制之後，獨立董事專業能力與專注程度如何贏得其他董事與大股東肯定，大家化異求同，並避免分化或有權無責現象，是一項挑戰。

《學者意見》授權監督者 增加財報透明度 葉銀華：審計委員會專業性越高，公司財報越能獲得投資人信任。

【紀錄：許(清爭)文】

葉銀華：為何需要設立獨立董事？個人認為有三個因素可供參考，一是目前上市公司董事會成員有集中最大股東現象；二為台灣企業多自二次世界大戰後逐漸成立，電子產業也從一九八〇年代才起步，現在這些企業皆面臨接班問題，企業傳承過程中，不論傳子或傳予專業經理人，在各國，董事會專業性與獨立性對企業傳承永續經營，均扮演重要角色。

再者，企業資訊透明度是投資大眾最關切資訊，本人研究發現，審計委員會獨立性、專業性越高，如具有律師、會計師等經驗，財報公佈後，比較同等獲利公司，其股票報酬漲幅較大，投資者會因審計委員會功能性、專業性，更信任公司財報。

根據本人調查，從二〇〇二年起，上市櫃公司中設有獨立性董事比例，上市公司約佔三五%，上櫃約佔六五%，公司董事會至少有一席董事符合獨立性條件，再加上證交法修訂，將可循序漸進增加獨立董事席次。

獨立董事提名制度也應檢討，多數人批評選出獨立董事不專業、不具獨立性，市場上建議兩方法改善，一為一人一票制概念，擁有一千股持股人與持股多之大股東均只能投一票，以稀釋大股東影響，但亦必須考量如此選出獨立董事無法與其他董事一同做決策，甚至站在反對立場，對公司治理影響甚巨；另一方法，獨立董事仍然尊重董事會提名，但揭露獨立董事出席在董事會、股東會狀況，董事會、各委員會通過何議案，透過外部監督，強化獨立董事功能。

假設公司未設審計委員會，內控、重大關係人交易、內部主管與簽證關係人績效評估等，需尊重獨立董事意見，若有保留或反對意見，必須記載於董事會議記錄；若公司設有審計委員會，關於重大交易、財務投資、募集資金、會計師委任、會計財務稽核主管任免等，必須尊重審計委員會。

過去監察人功能不彰，是因監察人無人事決策權，要監督公司運作十分困難，本次修法最成功之處，讓監督者(審計委員會)擁有內稽主管、會計師的人事權及部分決策權。要發揮獨立董事制度功能，必須透過授權，如審計委員會透過內、外稽核部門查核監督，增加公司財務報表透明度。

《會計師看法》防弊更要興利 專業性最重要 薛明玲：獨立董事不僅是身分獨立，更重要的是利益及判斷上獨立。

【紀錄：許(清爭)文】

薛明玲：董事會決策攸關企業經營成效，公司治理真諦在於興利，因此董事會職能需著重於提升公司價值，而非僅為符合法令要求或消極防弊。

如何健全董事會結構與運作機制？個人建議董事選任不僅取決於股權，更要兼具

公司經營所需要不同領域專業人員，如具財經、法律背景人才，且董事會成員，尤其是董事長，必須有足夠產業經驗、領導及管理能力，董事會才能發揮其專業功能。董事會中重要委員會，如審計、薪酬及提名等委員會，應由獨立董事主持，與執行董事功能有所區隔。

為使董事會運作順暢，發揮最大功能，應專注於對公司經營設定明確目標、正確決策，訂定積極且合理績效評估及酬勞制度，建立有效率內控機制，並培訓未來接班及領袖人才，尤以台灣中小企業多為家族傳承，在第一代退休交棒時，往往會面臨到傳賢或傳子紛爭，董事會應肩負選任適任經營者，讓企業能永續經營。

新證交法第二十六條之三提及對董事會成員限制，包含董事人數不得少於五人、政府或法人股東不得同時指派董事及監察人，及董事、監察人間親屬關係限制，此限制目的在維持董事會成員與監察人間獨立性，以發揮董事會決策及監察人監督功能。

上市、櫃公司資金，主要來自於投資大眾，因此必須有獨立董事代表廣大投資大眾，參與董事會運作，確保經營團隊之經營決策及執行，符合股東最大利益。

獨立董事不僅是身分獨立，更重要的是利益及專業判斷上獨立，證交法第十四之四條規定，公開發行公司自明年起，應擇一設置審計委員會或監察人，審計委員會由全體獨立董事組成，公司法有關監察人之職責，如得隨時檢查公司財務業務，查核公司財務報表並報告意見於股東會等，對審計委員會之獨立董事成員，準用之。

因上市、櫃公司設立獨立董事皆為不同領域專業人員，可從其專業觀點，提供公司擬定策略及規劃執行意見，發揮獨立客觀功能，並擔任董事會所屬委員會，如審計、提名及薪酬委員會成員，協助監督及處理涉及董事會利益事項。

(95.2.21 工商時報 A11 版)