

公司治理趨勢與 最佳實務

掌握公司治理趨勢 提升企業價值

張明輝 著

財團法人資誠教育基金會 出版

本書透過十餘家國內外
標竿企業實例，引導企
業瞭解公司治理趨勢的
真實價值：多元、專業
及獨立的董事會組成；
聚焦於價值提升的企業
社會責任；更主動且透
明的利害關係者溝通。
相信將能有助於企業價
值的進一步提升



公司治理趨勢與最佳實務

掌握公司治理趨勢，提升企業價值



張明輝 著



資誠

財團法人資誠教育基金會 出版

公司治理趨勢與最佳實務：掌握公司治理趨勢，提升
企業價值／張明輝作．-- 臺北市：資誠教育基金會，
2013.04 面；公分
ISBN 978-986-87106-5-8（平裝）

1. 組織管理 2. 企業社會學

494.2

102005280

公司治理趨勢與最佳實務

發行人：薛明玲

作者：張明輝

出版者：財團法人資誠教育基金會

責任編輯：陳麗琴

地址：台北市信義區基隆路一段333號27樓

電話：(02)2758-5889

傳真：(02)2758-5883

出版日期：2013年4月

I S B N：978-986-87106-5-8

定價：新台幣450元整

免責聲明

本書為相關主題之一般性介紹，並不構成管理及法律專業上意見；相關決策之規劃執行，仍應尋求特定之專業建議，本書內容僅得作為概念介紹之參考，不得援引作為決策之基礎。針對本書內容之正確完整性，並無任何明示或默示聲明或保證；讀者或他人如依本書內容所為決策或做出決定，發行人、編者、譯者、作者及 PricewaterhouseCoopers，對因此而產生之結果，概不負擔任何責任或注意義務。本書編寫階段，相關人士均已善盡注意義務，惟對於本書內容錯誤或疏漏，或任何人因此而產生之損失或損害，本書發行人、編者、譯者、作者及 PricewaterhouseCoopers 概不負責。

© 版權所有 翻印必究

未經作者事先書面同意，不得以任何方式重製（特別是以複印方式）本書之全部或一部，亦不得將本書儲存於資料庫或對外公開。

在本文中，「PricewaterhouseCoopers」係指「PricewaterhouseCoopers Taiwan」，為「PricewaterhouseCoopers International Limited」聯盟事務所，各事務所均為獨立之法律實體。

目錄

推薦序

強化治理功能、提升企業綜效、保障投資權益 / 李述德	005
具體提升企業價值動因的最佳指南 / 薛富井	007
主動領先法令做出改變 / 李書行	009

作者序

掌握公司治理趨勢，提升企業價值 / 張明輝	011
-----------------------	-----

前言

015

第一章 趨勢一：獨立、多元及專業的董事會組成結構 023

第一節 慎選獨立董事－多元、專業及聲望	031
第二節 薪資報酬委員會－以興利觀點促進企業績效	040
第三節 審計委員會－開闊重大決策視野	048
第四節 提名委員會－物色符合企業需求之董事人選	056
第五節 風險管理委員會－防範風險發生於未然	063
第六節 其他功能性委員會－更進一步的董事會專業 分工	067

第二章	趨勢二：從企業本位到企業社會責任	079
第一節	企業社會責任的發展背景	084
第二節	國際間對企業社會責任之要求	086
第三節	台灣對企業社會責任之要求	092
第四節	台灣企業社會責任之發展趨勢	103
第五節	五大步驟，提升企業價值	111
第三章	趨勢三：從法規觀點到利害關係者觀點的 資訊揭露	145
第一節	重視利害關係者的資訊需求，提升企業價值	148
第二節	滿足利害關係者對資訊報導期待的五大步驟	157
第三節	由利害關係者觀點看台灣現行企業年報編製 實務	164
第四節	善用企業網站，提升企業價值	195
結語	：掌握公司治理趨勢，提升企業價值	208

公司治理趨勢與最佳實務

掌握公司治理趨勢，提升企業價值

張明輝 著



資誠

財團法人資誠教育基金會 出版

目錄

推薦序

強化治理功能、提升企業綜效、保障投資權益 / 李述德	005
具體提升企業價值動因的最佳指南 / 薛富井	007
主動領先法令做出改變 / 李書行	009

作者序

掌握公司治理趨勢，提升企業價值 / 張明輝	011
-----------------------	-----

前言

015

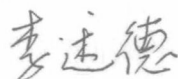
第一章 趨勢一：獨立、多元及專業的董事會組成結構 023

第一節 慎選獨立董事－多元、專業及聲望	031
第二節 薪資報酬委員會－以興利觀點促進企業績效	040
第三節 審計委員會－開闊重大決策視野	048
第四節 提名委員會－物色符合企業需求之董事人選	056
第五節 風險管理委員會－防範風險發生於未然	063
第六節 其他功能性委員會－更進一步的董事會專業 分工	067

第二章	趨勢二：從企業本位到企業社會責任	079
第一節	企業社會責任的發展背景	084
第二節	國際間對企業社會責任之要求	086
第三節	台灣對企業社會責任之要求	092
第四節	台灣企業社會責任之發展趨勢	103
第五節	五大步驟，提升企業價值	111
第三章	趨勢三：從法規觀點到利害關係者觀點的 資訊揭露	145
第一節	重視利害關係者的資訊需求，提升企業價值	148
第二節	滿足利害關係者對資訊報導期待的五大步驟	157
第三節	由利害關係者觀點看台灣現行企業年報編製 實務	164
第四節	善用企業網站，提升企業價值	195
結語	：掌握公司治理趨勢，提升企業價值	208

【推薦序】

強化治理功能、提升企業綜效、保障投資權益



臺灣證券交易所董事長 李述德

資本市場發展之健全程度，為觀察國家經濟發展的重要指標之一。而資本市場要健全發展，首先需滿足其資金供給與需求的基本功能，即資本市場一方面為資金需求者（企業）提供了籌集資金的管道，另一方面則為資金供給者（投資人）提供了投資機會。對資本市場而言，兩者皆不可偏廢，忽視任一方都可能導致市場產生缺陷。同時兩者彼此之間也相互影響，即企業的公司治理好壞直接影響投資人權益，而投資人也透過市場價格對企業的整體表現進行評估。

事實上，企業的核心價值才是其市場價值的根本所在。而企業核心價值包括董事會結構、組織經營、研發技術、產品製造、品牌推廣、通路拓展及提升公司治理與誠信等，唯有強化企業治理功能，提升企業經營綜效，才得以彰顯企業價值，市場亦會給予肯定。因此，資本市場內的掛牌企業如能具備良好的誠信與公司治理，才能使投資人產生信心，讓企業的核心價值透過市場展現出來，也讓投資人更加願意參與市場以尋找表現良好的企業，資本市場也能因此呈現良性的循環。所以公司治理簡單地說，即「好人做好事，就有好公司」，如果每家公司都能秉持如此信念，市場自然發展良好。

身為資本市場的營運者，證交所最重要的任務是希望達到「企業籌資更便捷、大眾投資更穩當」。由企業的角度而言，資本市場的目的為協助其籌資、擴大經營規模、提升經營綜效；由投資人的角度而言，資本市場應提供多元化金融商品，滿足其投資需求，同時提升資訊透明度，並保障投資人權益。因此，致力推動企業提升公司治理水準及善盡企業社會責任，實為證交所的重要工作之一。

本次資誠出版的《公司治理趨勢與最佳實務：掌握公司治理趨勢，提升企業價值》一書中，充分說明企業如何透過建構獨立、多元及專業的董事會、加強落實企業社會責任、及由利害關係者觀點出發以增強資訊揭露透明度等方式提升公司治理水準與企業價值，對協助企業發行人提高公司治理與加強企業社會責任助益良多，本人很高興能為其作序，並與讀者共享。

【推薦序】

具體提升企業價值動因的最佳指南

薛富井

國立臺北大學校長 薛富井

公司治理 (corporate government) 是近年來全球資本市場的參與者極為重視的議題。在國際資本市場的競合趨勢，以及多國籍企業全球化經營策略的考量下，公司治理已經成為能否吸引許多國際投資者，且更進一步帶動本國經濟發展的重要關鍵。在全球化的趨勢下，雖然世界銀行和經濟合作發展組織均有訂定可供參考的公司治理架構，作為制度及程序實施的原則，然由於不同的政治、經濟、社會文化與歷史等因素，各國卻必須發展出不同精髓的公司治理制度。了解全球化公司治理的趨勢與最佳實務，將有助於政府對企業永續經營的要求與規範，扮演不可或缺的外部監督力量，同時有助於企業善用公司治理的新思維，提升企業價值。

資誠教育基金會所出版的《公司治理趨勢與最佳實務》，融合了三大趨勢的現況分析與討論，分別為董事會組成結構、企業社會責任以及財務報導資訊揭露的策略。在董事會的專業多元性、獨立性及內部的職能分工方面，本書能以國外相關法規及調查研究報告，並藉著跨國企業的實務案例，具體指出國際的發展趨勢，並由此連結至國內相關法規與實務守則的探討。在企業社會責任方面，本書更具體的提出企業社會責任所涉及的廣泛層面，以及如何運用企業社會責任報告，達到提升企業經營綜效的戰略。更難能可貴的是，本書

能藉由國內外之標竿企業為例，並提出資誠在實務上的觀點。有關利害關係者的資訊揭露策略方面，本書更進一步提出如何向投資者以及其他的利害關係者彙報企業的價值，不僅超越了傳統財務報表模型的基礎，且有效提供了一個更為詳盡且透明的架構，將企業創造價值的所有活動，包括市場概況、公司策略與風險、價值管理以及各項重要的財務及非財務的價值動因，均呈現在所建議的資訊揭露系統裡。書中並提供了本國現行企業年報編制實務作為標竿範例，同時藉由資誠觀點作相互對比及優異性的分析。

國內外相關的學術實證研究，近年來常針對公司治理、企業社會責任以及財務報表資訊揭露，對於公司投資價值或財務報表品質等，有正面且重大關聯性之發現。在實務面上，本書雖以公司治理的趨勢為出發點，然綜觀全書，均在於如何運用書中所提及的三大趨勢之發展，有效提升公司經營的透明度，從而重視公司可持續發展的特質，達到提升企業價值的策略目標。本書不僅提供了深度分析性之案例比較，且對於我國企業實施公司治理最佳實務之評估與因應，有極大的幫助。謹在此特別向關心全球化公司治理趨勢以及如何具體提升企業價值的讀者，誠摯推薦本書。

【推薦序】

主動領先法令做出改變

李書行

國立臺灣大學管理學院院長暨教授 李書行

初聞資誠張明輝執行長準備出版一本談論公司治理實務的書籍，我為讀者深感慶幸，但也覺得這是一項艱鉅任務。因為公司治理這個議題的討論，過去較常以學術論文之形式探討，較少以趨勢及實務為主軸。一本以企業實務觀點出發的公司治理著作，或許能為台灣目前急欲突破的公司治理問題找到方向，增加台灣企業在全球的優勢與競爭力。

根據 2012 亞洲公司治理報告《CG Watch 2012, Corporate governance in Asia》的調查結果，台灣在 11 個亞洲地區中排名第六。與前兩年相較，排名及得分皆略微下滑，落後於新加坡、香港、泰國、日本及馬來西亞。報告中同時指出，如果 2014 年之前，台灣在推動全體上市上櫃公司設置獨立董事、審計委員會未有進展，以及在董事提名與股東投票制度、監管執行力度之揭露未有改進，則台灣的公司治理得分仍有可能再往下調。

面對上述四大有待改善項目，主管機關已有許多積極之改善作為，例如：要求金控、銀行、票券、保險公司、上市（櫃）或金控子公司之綜合證券商及實收資本額 500 億以上之上市櫃公司應設置審計委員會。然而，持平而論，公司治理本屬企業自治行為之範疇，公司

治理的良莠，企業所受之影響最為直接，與其等待主管機關頒布法令後才遵循跟隨，企業何不主動領先法令做出改變？當企業以更積極的作為來面對公司治理問題，除可爭取外界對企業在自治自律精神方面的認同外，亦可讓企業獲得外界更高的信賴與支持。

目前，台灣已經有很多企業在公司治理的執行上，採取領先法令的策略思維。在 2012 亞洲公司治理報告針對個別亞洲企業進行的公司治理排名中，台積電在市值超過百億美金的亞洲企業中，排名第一。而市值在百億美金以下的亞洲企業公司治理排名中，台達電子、中鋼等六家台灣企業更是名列前五十名。顯示台灣不乏堪稱公司治理標竿的優秀企業。如果能將國內外優秀企業正在進行的具體策略及標竿實務經驗加以分享傳播，相信能為廣大的台灣企業提供更為實用的方向指引，對於提升台灣公司治理表現，將有很大的幫助。

期盼讀者在書中實例的引導下，不但能夠發想出領先法令的策略思維，也能從中體會公司治理的真諦。其實公司治理並不在約束企業或經營團隊之行為，而是在幫助企業獲得相關利害關係者與社會更多的信賴與支持，引領企業更穩固的邁向永續經營之路。

【作者序】

掌握公司治理趨勢，提升企業價值

張明輝

資誠聯合會計師事務所執行長 張明輝

台灣企業的發展，大多是由第一代創業者秉持創業家精神，筆路藍縷，憑藉堅強毅力，專注於創造營收、控制成本，以及獲取利潤，逐漸擴大企業規模。

當企業成長至一定規模，走向上市上櫃之後，為了永續經營及世代交替，企業對於獲利的追求重點，由短期獲利逐漸轉為對長期利益的關注，此時企業必須更謹慎的維護商譽，並且以更宏觀的視野實現企業的永續經營。因此，企業必須及早思考及面對以下三大議題：

一、董事會必須有遠見、有方法，且值得信賴

董事會是引領企業經營走向的重要舵手，當企業規模日益擴大，為了避免一言堂模式侷限決策視野，董事會必須包含不同專業及經歷背景的成員，成員間必須具備互補性，且能以企業長遠利益為念理性溝通，形成一個具有遠見的董事會，使企業決策更為宏觀及圓融。此外，董事會成員中，若有具備企業所需專長的獨立董事加入，將有助董事會獨立性及決策品質之提升，為企業爭取利害關係者信任再加分。

二、照顧利害關係者權益，追求長期永續獲利

企業存在的目的在於獲利，然而，基於企業永續經營目標的實現，所謂的獲利，應著眼於長期永續獲利為宜，而企業能否長期永續獲利，有賴於利害關係者對企業的支持，例如：企業的營收來自消費者或客戶願意向企業購買，企業的產品來自員工付出的創新與勞力、企業的資本來自投資人資金的投入。為此，企業與利害關係者之間，必須維持良性的友善互動，亦即企業在追求獲利的過程中，應同時以照顧利害關係者之權益為念。也就是所謂的企業應善盡社會責任的概念。

企業社會責任 (Corporate Social Responsibility；CSR) 是企業必須正視的時代潮流，然而，由於企業資源有限，因此，所謂善盡社會責任，並不代表企業盲目的將資源投入於環境保護及慈善公益等議題，而是企業必須以更聰明、更有方向性、更具策略性的方式，聚焦在與本業相關或企業擅長的特定議題，包括有利提升社會形象或與企業專長相契合的公共議題，以使企業與社會的價值，皆能共同獲得提升。聞名全球的管理大師－麥可波特 (Michael Porter) 在世界經濟論壇的專訪中提到的「創造共享價值 (Creating Shared Value；CSV)」，所訴求的正是這樣的概念。企業應珍惜有限的資源，將之投入於能夠兼顧企業獲利及社會價值的活動，讓企業與社會共同永續發展。

三、公開透明的揭露資訊，建立良好互信溝通

企業和利害關係者之間的溝通品質，相當程度的影響著利害關係者對於企業的信任度。過去企業揭露之資訊，主要是以財務報表及法令規定揭露者為主，近年來，台積電、台達電子等標竿企業開始提