

【專題二】

淺談薪資報酬委員會之設置



林抒真 (證期局
科 員)

壹、前言

近年來，董事、監察人及經理人之薪資報酬逐漸受到投資人及社會大眾的注意，尤其是 97 年發生全球金融危機，使許多公司營運呈現虧損，然而某些公司即使虧損，董事、監察人及高階經理人之酬勞卻始終不減，且即使是有獲利的公司，其酬勞也未必完全與績效連結。為強化公司董監酬金資訊揭露，臺灣證券交易所股份有限公司及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心在 99 年 4 月 1 日於公開資訊觀測站公布上市(櫃)公司連續 2 年度虧損，但董監事酬勞金額或平均每位董監事酬金卻增加的公司，其中上市公司多達 41 家，上櫃公司多達 57 家，且不乏具指標性之公司。

鑑於金融危機與國內外多項研究顯示，上市(櫃)公司高階人員薪酬制度的確有改善的必要，目前世界各國無不推動薪酬委員會，成員需由獨立客觀人士組成，並且以績效作為薪酬依據。立法院立法委員爰提案增訂證券交易法(下稱證交法)第 14 條之 6 規定，股票已在證券交易所上市或於證券商營業處所買賣之公司應設置薪資報酬委員會，並授權主管機關訂定相關辦法。該案已於 99 年 11 月 24 日經總統公布，金管會並於 100 年 3 月 18 日發布「股票上市或於證券商營業處所買賣公司薪資報酬委員會設置及行使職權辦法」，俾利公司有所依循。

貳、國際發展現況

目前國際上主要國家之推動情形，多透過實務守則、上市規章規範，且多為鼓勵設置(在紐約證交所上市公司則為強制設置)；成員多由獨立董事或非執行董事組成，職權行使則著重於審查經理人及董事部分。謹就美國、英國及亞洲鄰近國家

日本、韓國、新加坡及香港等國家之規定比較如下：

國家	規範依據	設置規定	成員組成	專業資格	職權行使
美國	紐約證交所 (NYSE) 上市規則第 303A.05 條 (NYSE Listing Company Manual Section 303A.05)	紐約證交所—強制設置。(那斯達克交易所未強制規定)	必須全部由獨立董事組成。	未規定。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 審查及核准有關 CEO 薪酬之公司目標，基於該目標評估 CEO 表現，並以評估結果決定及批准 CEO 的薪資水平。 2. 向董事會建議應由董事會核准的非 CEO 經理人薪酬、激勵計畫、以股權為基礎的薪酬計畫。 3. 準備 SEC 要求的揭露資訊。
英國	FRC- The UK Corporate Governance Code ¹ FSA- Remuneration Code ²	鼓勵設置。(英國上市規則要求上市公司應遵守「英國公司治理守則」，而該守則要求公司應設薪酬委員會，惟公司如有正當理由且向股東清楚說明其原因，得採取其他有效的替代方案。)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 至少由 3 位獨立非執行董事組成(規模較小之公司則為 2 位)，公司董事長可為成員，惟其不能擔任主席。(非執行董事之酬金由股東會決定) 2. 若執行董事或高階 	【FSA】 <ol style="list-style-type: none"> 1. 須有一位以上之成員須具備曾擔任風險管理職務之經驗。 2. 須有足夠能力及經驗已做出薪酬政策適切性的獨立判斷。 3. 公司風險控管與法律遵循部 	【FRC】 <ol style="list-style-type: none"> 1. 制定所有執行董事及董事長之薪酬，包含退休金及任何支付酬金。 2. 可建議及監督高階經理人之薪酬結構皆經理人定義由董事會決定(一般包含低於董事會位階之第一層經理人)。 【FSA】 <ol style="list-style-type: none"> 1. 制定薪資報酬政策之過程應清楚及書面化，並應包含適當的利益

¹ 英國財務報告理事會 (Financial Reporting Council) 英國公司治理守則。

² 英國金融監理總署 (Financial Services Authority) 薪酬制度準則。

國家	規範依據	設置規定	成員組成	專業資格	職權行使
			<p>經理人參與委員會決策過程，須避免利益衝突。</p>	<p>門應適當參與決策過程。</p>	<p>衝突管理衡量。 Good Practice：薪酬委員會出具獨立的公開文件以告之股東其薪酬政策及該政策對公司風險狀況及員工行為之考量。</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. 應以公司獲利作為計算紅利之主要基礎，紅利計算應依據目前與未來風險、資金成本及流動性等因素考量。 3. 以個人績效評量薪酬發放基礎時，應確保已將長期績效納入薪酬考量。 4. 評量績效時，應將非財務性指標，如風險管理及法令遵循等納入重要考量因素。 5. 長期績效評估應將未來風險納入考量，並依據長期風險進行調整。 6. 薪酬政策適用於對公司有重大影響力者及其業務對公司風險有重大影響者。 <p>Good Practice：整體薪酬之主要部分應為固定薪</p>

國家	規範依據	設置規定	成員組成	專業資格	職權行使
					<p>酬，使公司得以採取彈性的紅利政策，例如虧損時不發放紅利。</p> <p>Good Practice：大部分紅利以遞延方式發放，依據公司營業性質及風險決定遞延時間。</p> <p>Good Practice：變動薪酬之主要部分與未來績效相連結。</p>
日本	公司法第 404 條以下、日本交易所「上市公司公司治理原則」(Principles of Corporate Governance for Listed Companies)	鼓勵設置。(日本交易所「上市公司公司治理原則」規定，設置薪酬委員會為董事會組織架構的一種建議方案，上市公司得視本身需求自行選擇是否設置。)	<ol style="list-style-type: none"> 1.由董事會從董事中選定。 2.成員至少 3 人。 3.過半數成員必須是外部董事。 	未規定。	<ol style="list-style-type: none"> 1.制定個別經理人之薪酬政策。 2.決定個別經理人之薪酬內容(包含定額及不定額薪酬以及非金錢薪酬)。
韓國	公司治理守則(Code of Best Practices for Corporate Governance) 2.7、6.1~6.4、9.1	鼓勵設置。(大型上市公司應設置)	<ol style="list-style-type: none"> 1.薪酬委員會由全體外部董事組成。 2.建議每位外部董事盡量避免擔任其他功能委員會之成員。 	未規定。	<ol style="list-style-type: none"> 1.應審閱及評估管理階層、董事之表現與目標達成情形。 2.依據評估結果為管理階層提出適當的薪酬方案，於股東會決議之範圍內決定董事之薪酬。 3.薪酬委員會應訂

國家	規範依據	設置規定	成員組成	專業資格	職權行使
					定明確規範，包括設置委員會之目的、委員會之目標與責任、架構每年評估委員會之表現、委員會成員之資格條件、選任解任、委員會向董事會報告等，並揭露於公司網站。
新加坡	公司治理守則 (Code of Corporate Governance)	鼓勵設置。(新加坡交易所上市規則要求上市公司應於年報揭露「公司治理守則」之遵守情形，如有未依規定者，應說明其理由。)	1. 薪酬委員會由全體非執行董事組成，但其主席及多數成員應具獨立性。 2. 任何董事不得參與訂定本身的酬金。	未規定。	薪酬委員會之職責： 1. 應向董事會提出薪酬架構的建議，並建議個別董事與執行長 (CEO) 之薪酬方案。 2. 應檢示高級管理人員之薪酬。
香港	企業管治常規守則	鼓勵設置。(依香港上市規則第 3 章 3.25 規定，發行人應遵守《企業管治常規守則》，但亦可選擇偏離守則條文行事，惟發行人須在其中期報告及年報中說明其於是否遵守《企業管	1. 薪酬委員會之成員應由獨立非執行董事佔多數。 2. 任何董事不得參與訂定本身的酬金。	未規定。	薪酬委員會之職責： 1. 就發行人董事及高級管理人員的全體薪酬政策及架構，及就設立正規而具透明度的程序制訂此等薪酬政策，向董事會提出建議。 2. 獲董事會轉授以下職責，即釐訂全體執行董事及高級管理人員的特定薪酬待遇，包括非金錢利

國家	規範依據	設置規定	成員組成	專業資格	職權行使
		<p>治常規守則》所載的守則條文。</p>			<p>益、退休金權利及賠償金額（包括喪失或終止職務或委任的賠償），並就非執行董事的薪酬向董事會提出建議。薪酬委員會應考慮的因素包括同類公司支付的薪酬、董事須付出的時間及董事職責、集團內其他職位的僱用條件及是否應該按表現釐訂薪酬等。</p> <p>3. 透過參照董事會不時通過的公司目標，檢討及批准按表現而釐定的薪酬。</p> <p>4. 檢討及批准向執行董事及高級管理人員支付那些與喪失或終止職務或委任有關的賠償，以確保該等賠償按有關合約條款釐定；若未能按有關合約條款釐定，賠償亦須公平合理，不會對發行人造成過重負擔。</p> <p>5. 檢討及批准因董事行為失當而解僱或罷免有關董事所涉及的賠償安排，以確保該等安排按有關合</p>

國家	規範依據	設置規定	成員組成	專業資格	職權行使
					約條款釐定；若未能按有關合約條款釐定，有關賠償亦須合理適當。 6. 確保任何董事或其任何聯繫人不得自行釐訂薪酬。

資料來源：臺灣證券交易所股份有限公司及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心

參、股票上市或於證券商營業處所買賣公司薪資報酬委員會設置及行使職權辦法

為使上市、上櫃及興櫃公司設置薪資報酬委員會有所遵循，並配合上開條文內容，金管會研訂「股票上市或於證券商營業處所買賣公司薪資報酬委員會設置及行使職權辦法」草案，並於 99 年 12 月 29 日邀集學者、工商團體代表及公司等相關單位召開會議，就薪資報酬委員會組成及職權範圍等聽取外界意見並審慎研議後，於 100 年 3 月 18 日發布施行。謹將上開辦法重點敘述如下：

一、適用範圍

依據證交法第 14 條之 6 規定，股票已在證券交易所上市或於證券商營業處所買賣之公司應設置薪資報酬委員會。準此，上市、上櫃及興櫃公司均須依規定設置薪資報酬委員會。

二、組織規程訂定

為確保公司落實執行薪資報酬委員會相關事項，依證交法規定設置薪資報酬委員會者，應訂定薪資報酬委員會組織規程，並經董事會決議通過，修正時亦同。組織規程內容應至少記載下列事項：（第 3 條）

- （一）薪資報酬委員會之成員組成、人數及任期。
- （二）薪資報酬委員會之職權。
- （三）薪資報酬委員會之議事規則。
- （四）薪資報酬委員會行使職權時，公司應提供之資源。

三、成員組成

由於薪資報酬委員會之主要任務為訂定董事、監察人及經理人績效評估、薪酬政策及薪資報酬等事項，薪資報酬委員會成員應具備一定之專業資格及獨立性。

- (一) 成員人數：為確保薪資報酬委員會成員於開會時能形成共識，規定薪資報酬委員會成員人數至少 3 人，由董事會決議委任，其中 1 人為召集人；成員因故解任，致人數不足 3 人者，應自事實發生之日起算 3 個月內召開董事會補行委任。(第 4 條)
- (二) 成員任期：為避免非本屆董事會委任者決定其薪資之情形，薪資報酬委員會成員之任期與委任之董事會屆期相同。(第 4 條)
- (三) 獨立董事應參與：已依證交法規定設置獨立董事之公司，至少應有獨立董事 1 人擔任薪資報酬委員會成員，並由全體成員推舉獨立董事擔任召集人及會議主席。(第 8 條)
- (四) 成員應具備之專業性：(第 5 條)
 - 1. 為強化薪資報酬委員會之專業性，參考「公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法」第 2 條規定，規範薪資報酬委員會之成員，應取得下列專業資格條件之一，並具備 5 年以上工作經驗；另公司亦可因應行業特性，於薪資報酬委員會組織規程中，訂定薪資報酬委員會成員除前揭規範外，另須具備之專業資格或公司業務所需之工作經驗，如人力資源專才等。
 - (1) 商務、法務、財務、會計或公司業務所需相關科系之公私立大專院校講師以上。
 - (2) 法官、檢察官、律師、會計師或其他與公司業務所需之國家考試及格領有證書之專門職業及技術人員。
 - (3) 具有商務、法務、財務、會計或公司業務所需之工作經驗。
 - 2. 另參考「公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法」第 2 條第 2 項規定，規範薪資報酬委員會成員之消極資格，如有消極資格者不得充任薪資報酬委員會成員及違法充任者之解任規定：
 - (1) 有公司法第 30 條各款情事之一。³
 - (2) 違反上開辦法所定薪資報酬委員會成員之資格。
- (五) 成員應具備之獨立性：為強化薪資報酬委員會之獨立性，參考「公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法」第 3 條規定，規範薪資報酬委員會之成

³ 公司法第 30 條：「有左列情事之一者，不得充經理人，其已充任者，當然解任：一、曾犯組織犯罪防制條例規定之罪，經有罪判決確定，服刑期滿尚未逾五年者。二、曾犯詐欺、背信、侵占罪經受有期徒刑一年以上宣告，服刑期滿尚未逾二年者。三、曾服公務虧空公款，經判決確定，服刑期滿尚未逾二年者。四、受破產之宣告，尚未復權者。五、使用票據經拒絕往來尚未期滿者。六、無行為能力或限制行為能力者。」

員應於委任前 2 年及任職期間無下列情事之一：（第 6 條）

1. 公司或其關係企業之受僱人。
2. 公司或其關係企業之董事、監察人。但如為公司或其母公司、公司直接及間接持有表決權之股份超過 50% 之子公司之獨立董事者，不在此限。
3. 本人及其配偶、未成年子女或以他人名義持有公司已發行股份總額 1% 以上或持股前 10 名之自然人股東。
4. 前 3 款所列人員之配偶、二親等以內親屬或三親等以內直系血親。
5. 直接持有公司已發行股份總額 5% 以上法人股東之董事、監察人或受僱人，或持股前五名法人股東之董事、監察人或受僱人。
6. 與公司有財務或業務往來之特定公司或機構之董事（理事）、監察人（監事）、經理人或持股 5% 以上股東。
7. 為公司或其關係企業提供商務、法務、財務、會計等服務或諮詢之專業人士、獨資、合夥、公司或機構之企業主、合夥人、董事（理事）、監察人（監事）、經理人及其配偶。

四、職權行使

薪資報酬委員會應以善良管理人之注意，忠實履行相關職權，並將所提建議提交董事會討論。（第 7 條）

（一）薪資報酬委員會之職權：

1. 訂定並定期檢討董事、監察人及經理人績效評估與薪資報酬之政策、制度、標準與結構。
2. 定期評估並訂定董事、監察人及經理人之薪資報酬。

（二）監察人之薪資報酬：有關監察人薪資報酬建議提交董事會討論，以監察人薪資報酬經公司章程訂明或股東會決議授權董事會辦理者為限。

（三）薪資報酬委員會履行相關職權時，應秉持下列原則：

1. 董事、監察人及經理人之績效評估及薪資報酬，應參考同業通常水準支給情形，並考量與個人表現、公司經營績效及未來風險之關連合理性。
2. 不應引導董事及經理人為追求薪資報酬而從事逾越公司風險胃納之行為。
3. 針對董事及高階經理人短期績效發放紅利之比例及部分變動薪資報酬支付時間，應考量行業特性及公司業務性質予以決定。

（四）薪資報酬範圍：證交法第 14 條之 6 第 2 項規定，薪資報酬應包括董事、監察人及經理人之薪資、股票選擇權與其他具有實質獎勵之措施。為使薪資報酬範圍更為明確，規定薪資報酬之範圍，應包括現金報酬、認股權、分紅入股、退休福利或離職給付、各項津貼及其他具有實質獎勵之措施，其範疇應與「公開發行公司年報應行記載事項準則」中有關董事、監察人及經理人酬金一致。

- (五) 子公司之董事及經理人薪資報酬：子公司之薪資報酬事項如依其分層負責執行事項須經母公司董事會核定者，應先請母公司之薪資報酬委員會提出建議後，再提交董事會討論。

五、議事規範

為確實發揮薪資報酬委員會之功能，以利薪資報酬委員會議事之運作，訂定薪資報酬委員會議事相關規範。

- (一) 開會次數：應至少每年召開 2 次，並於薪資報酬委員會組織規程中訂明之。
(第 8 條)
- (二) 召集人及會議主席：已依證交法規定設置獨立董事者，應由薪資報酬委員會全體成員推舉獨立董事擔任召集人及會議主席，無獨立董事者，由全體成員互推一人擔任召集人及會議主席。召集人請假或因故不能召集會議，由其指定委員會之其他獨立董事代理之；委員會無其他獨立董事時，由召集人指定委員會之其他成員代理之；該召集人未指定代理人者，由委員會之其他成員推舉一人代理之。(第 8 條)
- (三) 召集通知：參酌公司法第 204 條⁴規定，薪資報酬委員會之召集，應載明召集事由，於 7 日前⁵通知委員會成員。但有緊急情事者，不在此限。(第 8 條)
- (四) 成員應親自出席委員會：如不能親自出席，得委託其他成員代理出席，並應出具委託書且列舉召集事由之授權範圍，代理人以受 1 人委託為限；如以視訊參與會議者，視為親自出席。(第 9 條)
- (五) 決議：應有全體成員二分之一以上同意。表決時如經委員會主席徵詢無異議者，視為通過，其效力與投票表決同。表決之結果，應當場報告，並作成紀錄。(第 9 條)
- (六) 列席人員：薪資報酬委員會得視委員會實際運作情形需要，請董事、公司相關部門經理人員、內部稽核人員、會計師、法律顧問或其他人員列席會議並提供相關必要之資訊。(第 8 條)
- (七) 委任專業人員查核或提供諮詢：薪資報酬委員會得經決議，委任律師、會計師或其他專業人員，就行使職權有關之事項為必要之查核或提供諮詢，其費用由公司負擔。(第 11 條)

六、董事會決議

⁴ 公司法第 204 條：「董事會之召集，應載明事由，於七日前通知各董事及監察人。但有緊急情事時，得隨時召集之。」

⁵ 經濟部 95 年 7 月 14 日經商字第 09502101500 號解釋函：「公司法第 204 條規定：『董事會之召集，應載明事由，於七日前通知各董事及監察人...』，所謂『七日前』，應適用民法第 119 條、第 120 條第 2 項不算入始日之規定，自通知之翌日起算至開會前一日，算足公司法所定期間。」

依據上開辦法規定，薪資報酬委員會應履行相關職權，並將所提建議提交董事會討論。換言之，薪資報酬委員會對於董事、監察人及經理人之薪資報酬僅具「建議權」，最終核定之權力仍繫於董事會或股東會。董事會應審慎討論委員會之建議，並綜合考量各項因素，以決定是否採納或修正薪資報酬委員會之建議：

- (一) 董事會討論薪資報酬委員會之建議時，應綜合考量薪資報酬之數額、支付方式及公司未來風險等事項。(第7條)
- (二) 董事會不採納或修正薪資報酬委員會之建議，應由全體董事三分之二以上出席，及出席董事過半數之同意行之，並於決議中依前項綜合考量及具體說明通過之薪資報酬有無優於薪資報酬委員會之建議。(第7條)

七、資訊公開

- (一) 為強化資訊透明及外界監督機制，規定公司有下列情事者，應於事實發生之日起算2日內於公開資訊觀測站辦理公告申報：
 1. 薪資報酬委員會之成員之委任及異動訊息。(第4條)
 2. 董事會通過之薪資報酬優於薪資報酬委員會之建議時，其差異情形及原因(並應於董事會議事錄載明)。(第7條)
 3. 薪資報酬委員會之議決事項，成員有反對或保留意見且有紀錄或書面聲明者(並應於議事錄載明)。(第11條)
- (二) 上市(櫃)及興櫃公司應於股東會年報⁶及公開說明書⁷中揭露薪資報酬委員會組成、職責及運作情形。

八、緩衝機制

- (一) 設置期限：考量公司設置薪資報酬委員會實務運作需要，爰依實收資本額之規模分別規範公司應依規定設置薪資報酬委員會完成期限：(第13條)
 1. 實收資本額達100億元之公司：應於100年9月30日前設置薪資報酬委員會，並於100年12月31日前至少召開1次會議。
 2. 實收資本額未達100億元之公司：得於100年12月31日前設置完成，並於100年12月31日前得不召開會議。
- (二) 放寬成員獨立性要求：考量薪資報酬委員會為一新訂之制度，且公司於設置初期恐發生尋覓人才之困難，爰採循序漸進方式推動，使設置薪資報酬委員

⁶ 「公開發行公司年報應行記載事項準則」第10條：公司治理報告應記載下列事項：...三、公司治理運作情形：... (四) 公司如有設置薪酬委員會者，應揭露其組成、職責及運作情形...。

⁷ 「公司募集發行有價證券公開說明書應行記載事項準則」第31條：上市上櫃公司應就公司治理運作情形應記載下列事項：...四、公司如有設置薪酬委員會者，應揭露其組成、職責及運作情形...。

會有困難之公司可有適當緩衝期間，規定上開辦法施行日起算 3 年內，薪資報酬委員會三分之一以下之成員得由公司一般董事擔任，且該董事得不適用除持股 1% 以上大股東及內部人親屬以外有關獨立性要求之規定，但該成員不得擔任召集人及會議主席。俟上開辦法施行滿 3 年，所有成員皆須符合上開辦法所定之資格，不因該成員任期尚未屆滿而受影響。（第 6 條）

肆、配套措施

為督促上市（櫃）及興櫃公司落實薪資報酬委員會之設置，金管會已督導臺灣證券交易所股份有限公司及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心研訂薪資報酬委員會組織規程參考範例，俾供公司遵循辦理，並將持續督導相關單位加強宣導有關規定，並舉辦相關之宣導座談會。

除此之外，金管會將研議修正內部控制制度及處理準則等規定，明定公司內部控制制度及年度稽核事項應包括薪資報酬委員會議事運作之管理；且於「發行人募集與發行有價證券處理準則」增列相關規定，如公司未依規定設置薪資報酬委員會或未依有關辦法辦理，金管會得退回其有價證券申報案件。

伍、結語

薪酬制度為公司治理及風險管理重要一環，本次證交法之增訂，對於推動企業健全公司治理具有相當意義，除了外界認為「打擊肥貓」之除弊作用外，更重要的是興利之效果。藉由本次證交法之增訂及相關授權子法之發布，預期可使企業將董事、監察人及經理人之個人表現、公司經營績效與未來風險結合，訂定合理薪資報酬政策，以利公司吸引留住人才，進而提高企業生產力與經營績效，促進永續經營發展。

買賣有價證券應先至公開資訊觀測站

(<http://mops.twse.com.tw>)

查詢公司財務業務資訊，以維權益。