

【論著】

建制我國董事會秘書制度之研究



陳春山 (公司組織研究發展協會
理事長)
楊沛枏 (公司組織研究發展協會
研究員)

壹、前言

董事會之運作為公司治理的源頭，良好的公司治理是企業永續經營的根本之一。目前我國許多企業缺乏專業專責之董事會秘書人員協助董事會議事之運作，致董事會未能發揮功效落實其在公司治理上之職能，造成公司治理不彰、法規遵循不佳等危害股東利益之情況。為協助董事會落實職責，發揮其在公司治理架構中應有之指導及監督功能，確保董事會之運作及程序遵循相關法規，董事會秘書制度之建立是刻不容緩的議題。

按英、美、港、星及大陸等國家地區為確保企業遵循法規、提昇董事會治理與運作效能，相關法令均要求公司設置具有專業資格之公司秘書 (Chartered Secretaries)，英國於 1902 年開始即設有特許秘書暨行政人員協會 (The Institute of Chartered Secretaries and Administrators, ICSA)，為維持該專業人員公認專業性，ICSA 辦理「國際資格證照」(International Qualifying Scheme, IQS)，ICSA 目前於英、星、南非、加拿大、中國、馬來西亞、紐西蘭等地設有分會辦理全球性證照考試；香港另設有特許秘書公會，與 ICSA 為聯盟組織。

為促進董事會善盡其職責，確保董事會的運作遵循相關法令的規範，我國行政院金融監督管理委員會發布之「公開發行公司董事會議事辦法」要求公開公司指定專責議事單位，其功能與前述專業公司秘書 (Chartered Secretaries) 相同，惟其人員

專業培育及資格均未為規範，致部分公開發行公司常有董事會議事之缺失情況。

貳、董事會秘書制度之必要性

一、董事會議事之常見缺失

行政院金融監督管理委員會(以下稱金管會)發布之「公開發行公司董事會議事辦法」於96年1月1日施行，金管會於96年第1季隨機抽查20家公開發行公司，以瞭解公開發行公司遵循「公開發行公司董事會議事辦法」之情形，下列為金管會查核後發現之常見缺失¹(詳見證券暨期貨月刊第26卷第3期)：

1. 公開發行公司董事會議事規範內容不全
2. 作業程序不完備
3. 議事內容不完整
4. 議事錄記載不全
5. 其他(董事出具委託書未列示日期、法人董事指派自然人代表變動及赴大陸投資未發布重大訊息、監察人委託他人列席未親自列席等)。

二、董事會議事紀錄造假之重大案件

(一) 太平洋百貨經營權爭奪案

經濟部商業司於99年2月初撤銷太平洋流通公司的多項公司登記，其中包括了91年9月21日之股東會及董事會會議紀錄，此董事會會議紀錄經法院判決為偽造文書，造成太平洋流通公司之增資登記遭商業司撤銷，而遠東集團因此而間接取得太平洋百貨經營權的依據，必須重新檢驗。太平洋百貨經營權爭奪案，造成劇烈的股價波動，重要紀錄的偽造情事，嚴重影響投資人的權益。

(二) 力霸及嘉食化公司掏空弊案

就95年底發生之力霸及嘉食化公司掏空弊案為例，公司治理之重大缺失即為此掏空弊案之元兇，力霸及嘉食化公司刻意隱匿聲請重整之重大資訊，致使主管機關無法即時做出必要處置²。此外，經查證發現力霸公司並未實際召開董事會，卻假造會議紀錄並請會議紀錄負責人及記載出席之法人股東代表於事後簽章³。根據吳當傑(2007)於內部稽核月刊之專題報導，力霸集團乃透過投資公司持有集團內主要公司之股權、交叉持股、互為董事，主要決策者仍以家族企業之心態掌控經營⁴

¹ 李秀玲、李佩陵，淺談「公開發行公司董事會議事辦法」強化董事會功能及相關配套機制推動情形，證券暨期貨月刊，第26卷第3期，(民國97年3月)，pp.16-17。

² 參引吳當傑，「近期發生弊案公司之公司治理探討」，內部稽核，96年6月，p.4-5。

³ 參引李秀玲、李佩陵，同註1，p.13。

⁴ 參引吳當傑，同註2。

，致使董事及監察人之功能不彰。

上述議事運作缺事及違法不實之情況是能夠透過董事會秘書之專業、功能及責任之建制予以防範，以落實董事會之召開並詳實的根據議事內容製作會議紀錄。董事會秘書設置的意義，即在促進董事會之職能之履行，確保董事會之運作及程序遵循相關法規，若企業設有專業專責董事會秘書人員，將能避免或降低相關缺失及弊案之發生。

三、董事會秘書之功能

(一) 協助企業建立相關公司治理制度

面對當前金融危機的衝擊及全球化的經營策略，企業所面臨的是日趨複雜的經營環境、法規遵循、及風險管理，董事會如何有效運作以發揮其監督企業經營之功能，成為企業建立良好公司治理的重要議題之一。當董事會所擔負的責任愈來愈重，其更需要專業的董事會秘書人員提供更高層級的協助⁵。根據瑞士頂尖商業學校 IMD International，對大型全球化企業之公司秘書所做的研究中指出，大部分的企業將提昇公司秘書(董事會秘書)在組織中的階級，公司秘書的角色將趨向於公司治理長(Corporate Governance Officer)，現今的董事會不再只是著重於公司財務面的監督，更須考量公司在稅務、法律、科技、及信譽上的風險管理及內部的有效控制⁶，面對如此繁重的職責，顯現出公司秘書在協助董事會提出有效的公司治理程序及準則的重要性⁷。公司秘書屬於高級管理人員之層級，秉持著個人的專業能力及忠誠操守，協助管理階層傳達訊息給董事會，並作為管理階層與董事會間之溝通橋樑，在企業的決策過程中具有重大的影響力，對於協助企業建立公司治理制度能發揮更大的效用⁸。

(二) 執行公司治理相關事項、確保董事會法規遵循

英國之綜合準則及香港主板之上市規則指出，所有董事應可獲取公司秘書的意見和服務⁹，目的是確保董事會程序及所有適用規例均獲得遵守¹⁰。為協助董事會瞭解並遵循相關之法令規範，董事會秘書作為董事的主要連絡人，應熟悉與董事會運作相關之法令規範，密切注意外部規範如相關法令、櫃買中心、證交所等規章的變化，並確保內部的公司章程或準則等獲得遵循，給予董事會即時且正確的建議與指

⁵ 參引 Ulrich Steger & Gertrud Erismann-Peyer, "Oiling Board Processes: The dynamic evolution from 'Company Secretary' to 'Corporate Governance Officer'", Perspectives for Managers, Vol. 169, (2009), p. 3。

⁶ 參引 Ulrich Steger & Gertrud Erismann-Peyer, 同上註，p.3。

⁷ 參引 Ulrich Steger & Gertrud Erismann-Peyer, 同註 5，p.3。

⁸ 參引香港特許秘書公會，「上市公司公司秘書的匯報渠道」，(2007年6月)，pp.1-2。

⁹ 見英國綜合準則(Combined Code)中 A.5 之規範。

¹⁰ 同註 8。

導。

（三）宣達法令及證交所、櫃買中心規章政策

香港聯合交易所及新加坡交易在上市規則中規定，公司秘書可為公司之授權代表¹¹，目的在於作為證券交易所與發行公司間之主要溝通管道，證券交易所可透過公司秘書宣達其政策及規章予發行者，必要時可隨時連絡授權代表。因此，董事會秘書之設置，可建立公開發行公司與證交所或櫃買中心間之連繫管道，協助公司提報櫃買中心或證交所，並宣達證交所及櫃買中心之最新政策規章，另當發生緊急事件時，設有主要連繫之授權代表更可即時傳達重大訊息給董事會及管理階層。

（四）協助執行公司治理評量

良好之公司治理為企業永續經營之本質之一，公司治理評量不僅能協助企業瞭解公司治理之重要性，取得公司治理評量之認證，更能提昇企業之國際競爭力，增進投資人對企業之信心¹²。為完成公司治理評量，公司需要各個部門之合作與配合，董事會秘書對內可扮演溝通協調各部門的角色，督促各部門提供公司治理評量所需的相關事項，協助公司治理評量順利進行，對外可作為辦理評量機構的窗口，集中由董事會秘書專責執行評量機構交辦之事項，而非分散於公司各部門之負責人，可增進溝通之效果，提昇公司治理評量執行之效率。

（五）協助董事定期研習

根據上市上櫃公司治理實務守則第 40 條規定，董事會成員宜於新任時或任期中依董事、監察人進修推行要點，持續參加進修課程。董事之持續進修可加強經驗的交流、增加董事與專業人士切磋互動的機會，達成落實公司治理制度之目標。董事會秘書應確保董事遵循進修推行要點，協助董事達成其所須之進修時數。為確保董事會具有監督組織活動經營的能力，達到企業所有者所賦予之重任，董事會秘書應根據董事之學經歷及專業背景、公司之經營主軸與主要業務發展方向，妥適地安排董事之進修內容。此外，上市上櫃公司應於公開說明書、年報、公開資訊觀測站及公司網站揭露董事、監察人之進修情形資訊，董事會秘書應協助董事進修資訊之申報與揭露，確保各董事之進修資訊揭露遵循相關法規之規定。

（六）確保董事會運作資訊公開

「公開發行公司董事會議事辦法」第 17 條及「上市上櫃公司治理實務守則」第 34 條詳細規範董事會之議事錄應載明事項，董事會秘書應依據上述規範，詳實且完整的記載會議報告及各議案之議事摘要、決議方法與結果，且議事錄之內容資

¹¹ 香港聯合交易所主板上市規則第 3.05 條及 3.06 條。

¹² 參引潘國安，「台灣上櫃公司參與公司治理評量之經驗及展望」，證券櫃檯月刊，第 139 期，p.34。

訊應能真實呈現董事會之議事運作。董事會秘書亦應遵循相關法規之規範，確保議事錄於會後二十日內分送各董事及監察人；若發生董事會之議決事項須於主管機關指定之資訊申報網站辦理公告申報，董事會秘書應確實公開揭露董事會議事運作之情況。關於議事紀錄、錄音或錄影存證檔、及視訊影音資料，董事會秘書亦應遵循保存期限之規定妥善保存之。

參、各國董事會秘書法規簡介

一、英國、香港、新加坡

英國於 1908 年公司法(Companies Act 1908)首次提及公司秘書(Company Secretary，以下同本文稱之董事會秘書)之責任，更於 1948 年之公司法(Companies Act 1948)規範每間公司必須設置一名公司秘書，而香港及新加坡公司法中有關公司秘書之規範大多沿襲英國公司法之規範。公司秘書一職在上述國家地區已行之有年，其在組織中扮演著把關者之角色，確保董事會及其委員會間與管理階層之資訊流通良好，促進良好公司治理制度之建立，確保董事會之運作程序遵循相關法規，協助非執行董事履行職責，其在公司治理面之功能受到相當之重視。以下歸納英國、香港、新加坡關於公司秘書重要之法令規章：

(一)公司法之規範

1. 公司秘書職級之定義

公司法將法人團體之公司秘書定義為高級管理人員，因此當公司秘書失責時，將依公司法之規定遭受處份。

2. 公司設立時

公司在申請設立登記時，須向登記處(Registrar)提交公司秘書之書面聲明，表示其擬為公司秘書並載明其姓名及地址等基本資料。

3. 公司秘書之設置

英國、香港、新加坡皆於公司法中規範公司秘書之設置，惟私人公司是否須設置公司秘書之規定有所差異。

國家	英國	香港	新加坡
公司型態			
私人公司	不須設置	須設置	須設置
公開公司	須設置	須設置	須設置

4. 公司秘書之資格條件

英國及新加坡皆於公司法中明確規範公司秘書須符合之資格條件，而香港其公司法並無規範公司秘書須符合之資格條件，但香港聯合交易所上市規則中，對公司

秘書須符合之資格條件做出明確之規範。下列為英國及新加坡公司法及香港聯交所上市規則規定公司秘書須符合之條件，具備其一即可：

- (1)過去一定時間內曾擔任公開公司秘書並累積足夠經驗/年資者；或
- (2)具會計師、律師或特許秘書資格者；或
- (3)經董事會(香港為聯交所)認定其資格及能力能勝任者。

5. 人員變動及秘書登記冊之申報登記

公司須備存秘書登記名冊，並通知登記處其存放之地點以備檢查，若有任何秘書之人事變動或登記冊存放地點之變動，應於變動日起於規定時日內通知登記處。

6. 以董事兼秘書雙重身分作出的作為乃屬無效

原則上董事可兼任公司秘書，惟只有一名董事的私人公司，其董事不可兼任公司秘書，公司法規定須由一位董事及秘書授權或對一位董事及秘書作出的事件，不得由身兼董事及秘書的人作出或對其作出而獲遵行。

(二) 證券交易所之規範

1. 英國倫敦交易所

倫敦交易所之上市規則雖未對公司秘書做出直接的規範，但其在上市規則(Listing Rules, LR)第 9.8.6-(5)及(6)條中要求，公司須在年報中揭露其遵循綜合準則(Combined Code)之情況¹³，綜合準則為英國之公司治理實務守則，為讓股東得以評估上市公司應用綜合準則之情況，上市公司須於年報中說明其在會計期間如何遵循綜合準則之主要原則(Main Principle)，並說明未遵循之原因，綜合準則第 A.5 條之主要原則提出，董事會應能即時取得其履行職務時之相關資訊；輔助原則(Supporting Principle)及準則條文(Code Provisions)中說明公司秘書須提供董事會所需之服務，協助董事會履行職務，綜合準則間接規範了公司秘書之職責。

2. 香港聯合交易所及新加坡交易所

(1) 授權代表

每名上市發行人應委任兩名授權代表，作為上市發行人與證券交易所的主要溝通渠道。除非另有特殊情況，兩名授權代表必須由兩名董事或由一名董事及上市發行人的公司秘書擔任。授權代表之職責包括隨時作為交易所與發行人間之主要溝通渠道、以書面通知交易所其本人主要聯絡方法。

(2) 持續通知與公告公司秘書變動之責任

公司秘書人員變動須立即通知交易所，並在可行範圍內盡快公告。

(3) 財務資料之揭露

香港聯交所之創業板規定，上市發行人應於每年、每半及每季報揭露例行財務資料的持續責任，其中包含公司秘書之全名及其專業資格；新加坡交易所規定上市發行人須於年報中揭露公司秘書之全名。

¹³ 參倫敦交易所上市規則之原文條文。

二、美國

英國、香港、新加坡及美國之公司秘書皆在公司治理之環節發揮重要的影響力，差別在於美國未將其職務法制化。美國屬較好訟的社會，須要律師處理訴訟之問題，因此多由法務部門或律師出任公司秘書一職。英國、香港及新加坡採較實務的模式，著重良好公司治理原則之建立。由於英國公司秘書扮演著深具影響力的角色，並能每日就近監管公司治理，已喚醒美國正視公司秘書在協助董事會發揮職能之重要功能，專職公司秘書之設置，可確保董事能時時警覺其在公司法及其他法規的職責，並適當且及時的接收資訊，此為董事會能發揮其最佳功能的基本要素¹⁴。

(一) 公司法之規範

因美國各州皆有當地的法令規範，鑑於許多公開發行公司及財富 500 公司皆在德拉瓦州(Delaware)註冊成立，因此本文參閱德拉瓦州之公司法規，另參閱紐約州及加州之公司法規，期能對美國公司秘書之規範有所認識與了解。下列歸納德拉瓦州、紐約州及加州公司法有關公司秘書職責之條文彙集：

1. 專責董事會及股東會之議事記錄及保管

德拉瓦州之公司法第 142 條規定，公司至少須有一位高級職員專責董事會及股東會之議事記錄及保管，本條並無指定高級職員為公司秘書，但實務上公司之章程或準則等規範，多指派公司秘書負責董事會及股東大會之議事記錄及保管。

2. 公司秘書得簽署股票證書

根據德拉瓦州公司法第 158 條、紐約州公司法第 508 條及加州公司第 416 條之規定，股票證書得由公司秘書簽署。

3. 接獲與董事會及股東會相關之書面通知及聲明

公司秘書得接獲與董事會及股東會相關之書面通知及聲明，德拉瓦州、紐約州及加州公司法皆明確規範公司秘書得接獲的通知或聲明，公司秘書得接獲的通知或聲明彙總如下：

- (1) 接獲法人股東或其他共同擁有股份股東有關投票效力之書面聲明
- (2) 接獲股東有關股東會通知書寄發地點聲明之相關事項
- (3) 接獲董事提出之不同意或持反對意見之書面說明書，以解除該董事在董事會共同負有之責任
- (4) 接獲董事之書面辭職通知

4. 公司秘書得簽署或核證文件

德拉瓦州公司法第 251 條及 314 條及加州公司法第 1002 條皆有規範公司秘書得簽署或核證之文件，經其簽署或核證之文件為法律有效之文件。公司秘書得簽署或核證的文件彙總如下：

¹⁴ “Company Secretaries”, *The United Kingdom Times*, Jul 30(2002), p.19.

- (1)核證經董事會通過之有關公司合併或併購之協議書
- (2)經由秘書或助理秘書與原版比對所驗證的副本為有效之初步證據
- (3)任何契據、轉讓文件或其他移轉公司資產的文件得附有秘書或助理秘書之證明，代表交易業經董事會許可

5.提供會議通知書已送交之口頭證據(affidavit)

根據德拉瓦州公司法第 232 條及加州公司第 601 條之規定，在沒有任何舞弊的跡象下，由秘書、助理秘書或股務代理(transfer agent)作出會議通知書已送交之口供證據，為有效的寄送證據。

(二) 紐約證券交易所及那斯達克證券交易所之規範

紐約證券交易所及那斯達克證券交易所上市規則等規範，並無公司秘書之相關規定。經由查閱部分上市公司之章程及相關準則可發現公司秘書不僅作為董事會議事文件之紀錄與保存者，如美國銀行及 Staples Inc.，皆於相關準則提出所有董事應能獲取公司秘書之協助，其扮演著協助董事履行其職責之重要角色。

美國專業公司秘書暨治理人員協會((Society of Corporate Secretaries & Governance Professionals, Inc.)指出，實務上公司秘書在現今企業組織內擔任資深的高級人員(Senior Corporate Officer)¹⁵，職務內容相當廣泛，其為管理階層、董事會及股東間重要的溝通協調者，在促進企業公司治理之發展亦具有卓越的貢獻。

三、大陸

大陸於 1994 年出現董事會秘書一職，當時許多大陸公司到英美國家申請上市¹⁶，為配合英美國家之公司秘書制度，1995 年國務院依據 1994 年之公司法頒佈「關於股份有限公司境外募集股份及上市的特別規定」，首次於法規上訂定了董事會秘書為公司之高級管理人員，亦確立了董事會秘書的地位¹⁷。

(一)現行公司法(2005/10/28)相關規範¹⁸

- 1.上市公司設董事會秘書，負責公司股東大會和董事會會議的籌備、文件保管以及公司股東資料的管理，辦理資訊揭露事務等事宜。(§ 124)
- 2.上市公司董事會秘書為公司之高級管理人員。(§ 217)
- 3.高級管理人員之責任
 - (1)高級管理人員執行職務時違反法律、行政法規或公司章程之規定造成公司損失

¹⁵ 參“The Corporate Secretary- Duties and Responsibilities”，專業公司秘書及治理人員協會(Society of Corporate Secretaries & Governance Professionals, Inc.)，http://www.governanceprofessionals.org/society/The_Corporate_Secretary_-_Duties_and_Responsibilit.asp?SnID=910143196。

¹⁶ 參田麗，「建議完善董事會秘書制度」，當代秘書網：www.ddmishu.com，2007 年 2 月 8 日。

¹⁷ 參東方姑彌，「規範運作董事會秘書的首要責任」，當代秘書網：www.ddmishu.com，2007 年 2 月 21 日。

¹⁸ 參引中國大陸公司法。

時應負賠償責任。(§ 150)

(2)高級管理人員違反法律、行政法規或公司章程之規定損害東利益時，股東可向
法院提起訴訟。(§ 153)

(二) 中國證券監督管理委員會之相關規範

1. 上市公司高級管理人員培訓工作指引¹⁹

「上市公司高級管理人員培訓工作指引」由中國證券監督管理委員會(以下稱證監會)發佈，適用於上市公司高級管理人員的培訓，對象包括：上市公司董事長、董事、監事、獨立董事、總經理、財務總監、董事會秘書。上市公司高級人員在任職期間須接受證監會所組織執行的持續教育培訓，並取得合格證書。

2. 上市公司董事會秘書培訓實施細則²⁰

「上市公司董事會秘書培訓實施細則」乃依據「上市公司高級管理人員培訓工作指引」而制訂，作為上市公司董事會秘書培訓實施時之遵循辦法。「上市公司董事會秘書培訓實施細則」規定由上海及深圳證券交易所各自負責培訓執行工作，包括課程設計、師資選擇、場所安排、考試組織、證書發放、資訊訊息維護等。證監會亦指派機構配合上海及深圳證券交易所落實上市公司董事會秘書培訓工作。

(三) 上海證券交易所及深圳證券交易所之規範

1. 上市規則²¹

上海及深圳證券交易所皆對董事會秘書一職作出明確的規範，下列為兩間證券交易所上市規則中董事會秘書重要規範之摘錄：

(1) 董事會秘書之聘任並作為指定聯絡人

上市公司應聘任董事會秘書，作為公司與證券交易所間的指定聯絡人，並確保交易所可隨時與董事會秘書取得工作聯繫。

(2) 董事會秘書之職權與職責

上市公司應協助董事會秘書履行職責，董事、監事、其他高級管理人員和其他相關工作人員應支持並配合董事會秘書的工作。董事會秘書為履行職責，有權了解公司的財務和經營情況，參加涉及資訊揭露的有關會議，查閱涉及資訊揭露的所有文件，並要求公司有關部門和人員及時提供相關資料和訊息。

(3) 董事會秘書之資格

董事會秘書應具備履行職責所需的財務、管理、法律等專業知識，具有良好的職業道德和個人品質，並取得交易所頒發的董事會秘書培訓合格證書。具有下列情形之一的人士不得擔任董事會秘書：

¹⁹ 參引中國證券監督管理委員會發佈之「上市公司高級管理人員培訓工作指引」。

²⁰ 參引中國證券監督管理委員會發佈之「上市公司董事會秘書培訓實施細則」。

²¹ 參引上海證券交易所及深圳證券交易所之「上市規則」。

- 公司法第 147²²條規定的任一種情形；
- 最近三年受到過中國證監會的行政處罰；
- 最近三年受到過交易所公開譴責或三次以上通報批評；
- 現任公司監事；
- 經交易所認定不適合擔任董事會秘書的其他情形。

(4)董事會秘書之離職與聘任

上市公司應在首次公開發行的股票上市後三個月內，或原任董事會秘書離職後三個月內聘任董事會秘書。

(5)董事會秘書資料之提報

上市公司聘任董事會秘書後，應即時公告並向交易所提交董事會秘書之聘任書及通訊方式等資料，若有任何變更，公司應即時向交易所提報。

(6)董事會秘書之解聘

交易所可依據上市規則²³之規定建議上市公司更換董事會秘書，或董事會秘書有下列情形之一者，上市公司應自相關事實發生日起一個月內將其解聘：

- 發生不得擔任董事會秘書之任一情況²⁴；
- 連續三個月以上不能履行職責；
- 在履行職責時出現重大錯誤或者疏漏，造成投資者重大損失；

²² 中國大陸公司法第 147 條：

有下列情形之一的，不得擔任公司的董事、監事、高級管理人員：

- (一) 無民事行為能力或者限制民事行為能力；
- (二) 因貪污、賄賂、侵占財產、挪用財產或者破壞社會主義市場經濟秩序，被判處刑罰，執行期滿未逾五年，或者因犯罪被剝奪政治權利，執行期滿未逾五年；
- (三) 擔任破產清算的公司、企業的董事或者廠長、經理，對該公司、企業的破產負有個人責任的，自該公司、企業破產清算完結之日起未逾三年；
- (四) 擔任因違法被吊銷營業執照、責令關閉的公司、企業的法定代表人，並負有個人責任的，自該公司、業被吊銷營業執照之日起未逾三年；
- (五) 個人所負數額較大的債務到期未清償。

²³ 上海證券交易所上市規則第 17.4 條：

上市公司董事會秘書違反本規則，本所可以視情節輕重給予以下懲戒：

- (一) 通報批評；
- (二) 公開譴責；
- (三) 建議公司更換董事會秘書

以上第(二)項、第(三)項懲戒可以一併實施。

²⁴ 具有下列情形之一的人士不得擔任董事會秘書：

- (1) 公司法第 147 條規定的任一種情形
- (2) 最近三年受到過中國證監會的行政處罰
- (3) 最近三年受到過交易所公開譴責或三次以上通報批評
- (4) 現任公司監事
- (5) 經交易所認定不適合擔任董事會秘書的其他情形

- 違反相關法規、公司章程，造成投資者重大損失。

(7) 董事會秘書離職或解聘時之處理事項

董事會秘書被解聘或辭職時，公司應及時向交易所報告解聘或辭職原因。董事會秘書離職前，應接受董事會和監事會的離職審查，在監事會的監督下辦理移交之工作。

(8) 簽訂保密協議

上市公司聘任董事會秘書時應與其簽訂保密協議，要求董事會秘書承諾在任職期間及離職後持續履行保密義務至訊息揭露為止，但涉及公司違法違規行為的訊息除外。

(9) 董事會秘書之持續培訓

上市公司應保證董事會秘書任職期間依規定參加交易所組織的董事會秘書持續培訓。

2. 上市公司董事會秘書資格管理辦法

上海及深圳證券交易所各發布「上市公司董事會秘書資格管理辦法」，上市公司須遵循「上市規則」及「上市公司董事會秘書資格管理辦法」之規範聘任董事會秘書人員，且該人員應取得證券交易所頒發之「董事會秘書資格證書」。上海及深圳證券交易所各依據其「上市公司董事會秘書資格管理辦法」，辦理上市公司董事會秘書之資格培訓、資格考試、證書頒發、持續培訓和資格管理。

3. 上海證券交易所之「上市公司董事會秘書考核辦法」

「上市公司董事會秘書考核辦法」為上海證券交易所頒佈，深圳證券交易所並無此規範。上海證券交易所乃依據此考核辦法，對上市公司董事會秘書履行職責之情況進行考核，考核分為年度考核和離職考核，若連續兩個年度考核不合格，上海證券交易所將公開認定其不適任上市公司董事會秘書。

肆、我國董事會秘書制度之建立與落實

一、董事會秘書功能與角色之定位與建立

由於當前企業所面臨的是日趨複雜的經營環境、法規遵循、及風險管理，董事會如何有效之運作，以發揮其監督企業經營之功能，成為企業建立良好公司治理的重要議題。根據公司組織研究發展協會對上市櫃及興櫃公司進行「董事會秘書制度之問卷調查」顯示（問卷發出數 1483、有效回覆數 672），94.49%之回覆公司同意董事會能否有效履行其職責以強化企業之公司治理，對上市櫃及興櫃公司而言愈來愈重要；81.85%之回覆公司同意董事會議事人員在公司治理及董事會運作中扮演著愈來愈重要之角色。惟問卷調查顯示，議事人員為專任者僅占 17.86%，而兼任者占 81.40%；多數公司未配置專責之董事會議事單位，而由財務單位、總經理室、管理部等單位負責協助議事運作。

鑑於我國企業及社會各界對董事會秘書一職所知有限，為推動董事會秘書制度以促進良好的公司治理，協助董事會發揮職能並遵循相關法規，對董事會秘書之角色定位、職權界定及職務內容應有具體之建制，並對企業及大學教育執行宣導及推廣等動作，協助企業瞭解董事會秘書在企業中所扮演之角色，體認其專業專責之必要性，並促使董事會秘書之專業培育從大學教育開始扎根，擴充學生之志趣以孕育更多專業人才。下列為董事會秘書人員在企業組織內可能扮演之角色：

1. 董事會建議及指導之提供者；及
2. 公司治理相關事項之負責人；及
3. 法令遵循之確保者；及
4. 管理階層與董事會間之溝通協調者；及
5. 證交所或櫃買中心與發行公司間之溝通者；及
6. 股東關係之維護者。

二、主管機關法規之增修

增修相關法令旨在促進公司治理之法制化，落實董事會秘書之功能，若能將董事會秘書在公司治理之功能於公司法或證券交易法中予以法制化，對我國之公司治理制度將是一大進展，惟目前董事會秘書制度尚處萌芽階段，增修公司法或證券交易法應可作為我國發展董事會秘書制度之長期目標。

基於資源有限及資源整合之考量，可增修金管會發布之「公開發行公司董事會議事辦法」（以下稱議事辦法）。議事辦法第 5 條²⁵指出，公司董事會應指定辦理議事事務單位，並於公司議事規範中明定之，此議事單位應負責擬訂董事會議事內容，提供充分之會議資料。議事辦法已規範公開公司應指定辦理董事會議事之事務單位，惟其職務內容侷限於董事會之議事內容及會議資料之提供，且人員之培育及資格均未規範。若能就議事辦法中現有之議事單位，融合董事會秘書之功能角色並加強其專業專責之規範，除了符合資源整合之考量外，對於董事會秘書制度之推動可有較大的助益。

三、台灣證券交易所及證券櫃檯買賣中心規章之增修

基於企業之規模與設置董事會秘書必要性之考量，董事會秘書制度初期主要推動之對象為上市櫃公司，因此證交所及櫃買中心規章之增修，對於董事會秘書制度之推動將更有實質的助益。

1. 上市上櫃公司治理實務守則之增訂

25 「公開發行公司董事會議事辦法」第 5 條：

公司董事會應指定辦理議事事務單位，並於議事規範明定之。議事單位應擬訂董事會議事內容，並提供充分之會議資料，於召集通知時一併寄送。董事如認為會議資料不充分，得向議事事務單位請求補足。董事如認為議案資料不充足，得經董事會決議後延期審議之。

「上市上櫃公司治理實務守則」(以下稱治理守則)為上市櫃公司在公司治理方面主要遵循的方針，若能將專責董事會秘書之配置及其主要職責於守則中建制，將更能落實董事會秘書在公司治理方面之貢獻。

2. 公司治理評量之加分項目

董事會秘書制度在推動之初，董事會秘書人員之配置及資格尚未為法令所規範時，建議可於公司治理評量中增設「董事會秘書設置」之加分項目，可達到鼓勵企業設置董事會秘書之目的，促進董事會秘書制度之推動。

3. 上市上櫃審查準則之增修

上市上櫃審查準則(以下稱審查準則)之增修建議，乃參考香港對其公司秘書所採取之法規模式。在其公司法例僅明訂秘書設置之情況，香港聯交所於其上市規則之上市資格條件中，進一步要求公司秘書須具備之資格條件，為香港確保上市公司秘書具備應有專業資格之法規模式。目前議事辦法已有規範公開公司應指定辦理之議事單位，若證交所及櫃買中心能於其審查準則或相關規章，進一步增訂議事單位人員之資格條件，將其設定為發行申請之必要標準之一，將能確保議事人員之專業能力，促進董事會秘書制度之建立，落實董事會秘書在強化司治理、協助董事會運作及法規遵循之功能。惟證交所及櫃買中心在訂定上是否有其法源位階之考量問題，有待斟酌。

四、人才之培訓與證照考試

根據公司組織研究發展協會進行「董事會秘書制度之問卷調查」顯示，回覆公司認同董事會議事人員應持續進修以維持職務所需之專業能力者占 89.14%，表示極大部分的議事人員贊同在職進修之必要性。此外，回覆公司表示議事人員需要協助或存在須加強瞭解的事務領域占 94.79%，顯示在實務運作中議事人員大多遭遇到難題，其中又以「法規遵循之相關事務」為最。回覆公司表示議事人員存在須提昇的學識領域占 96.43%，表示目前議事人員對與實務運作相關之學識領域，多有缺乏瞭解或不足的現象，其中又以「上市櫃及興櫃相關法規」為最，其次為「證券交易法」。

由於議事人員所接觸及其工作內容所影響之範圍為企業的核心管理階層及董事會，應隨時因應時事更新相關實務運作及法律知識，以維持其職務所需之專業能力。按英、美、港、星及大陸皆有董事會秘書人員之證照考試或培訓課程之提供，以確保董事會秘書人員之專業性，我國應積極提供相關之培訓課程及證照考試，並在適當時機於大學教育提供相關之專業課程，以提供企業足夠的專業人才，打造企業所需之董事會秘書，協助在職之董事會秘書維持及提昇其專業性。

伍、結論

董事會是公司治理的源頭，面對現今多元化及全球化的經營環境，複雜繁重的

法令規範，董事會亟需專業專責的董事會秘書人才扮演董事會運作把關者之角色，確保董事會之運作及程序遵循相關法令規範，以落實其在公司治理架構中應有之指導及監督功能，避免公司經營者偽造文書或不實登記等弊端一再的發生，造成無辜投資人的權益受損，資本市場交易之安全遭受損害。

惟董事會秘書制度之建制與推動，須仰賴主管機關、臺灣證券交易所及證券櫃檯買賣中心之協助。對企業、社會大眾及大學教育應採從宣導推廣到法規建立之循序漸進模式，以落實董事會秘書在公司治理方面的功能。人才之培育亦是落實董事會秘書制度之關鍵要素，培訓課程及證照考試可確保董事會秘書人員之專業性，提供企業所需之董事會秘書，並協助在職之董事會秘書得以不斷維持其專業能力，發揮其強化企業公司治理之功能。