

【專題二】

從公司治理 3.0 談近期強化董事會職能之規範

謝依紋（證期局科長）

李志偉（證期局科員）

壹、前言

完善的公司治理是企業經營基石，董事會是公司經營管理的主要機構，也是落實公司治理的重要推手，強化董事會組織運作和職責，是公司治理發展的核心，OECD 在 1999 年首次發布公司治理之六大原則之一，即是落實董事會責任。金融監督管理委員會（以下簡稱：金管會）於 2013 年及 2018 年發布二次公司治理藍圖，其中強化董事會職能一直是藍圖推動的重點。為使董事會能發揮其監督功能，金管會推動擴大獨立董事及審計委員會之設置、增訂董事長與總經理為同一人之強化措施，另為促使董監薪酬合理訂定，強化薪資報酬委員會之設置、董事薪酬資訊揭露及董事會自我評鑑，並為加強董事行使職務之支援，推動設置公司治理主管、要求設保董監責任險，以提升董事會效能。

經審酌國際趨勢，國內外專家及機構對我國推動公司治理之觀察與評論，我國在董事會運作及董事職能方面仍有不足處，如董事會成員不夠多元化，獨立董事占董事會比重不高，監督功能不易發揮，獨立董事及審計委員會之角色與功能認知不足等，為持續

強化董事會職能，金管會於 2020 年 8 月 25 日發布「公司治理 3.0- 永續發展藍圖」，以強化董事會職能為推動之重要目標。

本文將從我國近期推動強化董事會職能之措施談起，再就公司治理 3.0 中推動強化董事會職能之 14 項措施做進一步之介紹，期望讀者能透過本文，對我國推動董事會職能之強化措施有更進一步之瞭解。

貳、我國近期推動強化董事會職能之相關措施

（一）強化董事會之監督功能

- 1、推動興櫃公司設置獨立董事：為強化我國上市櫃公司治理及董事會監督職能，我國於 2006 年引進獨立董事以監督公司之運作，並採循序漸進方式分階段逐步進行，爰自 2013 年 12 月發布函令強制要求所有上市櫃公司應於 2017 年底完成設置獨立董事，另基於公司登錄興櫃係作為將來上市櫃之準備，為強化興櫃公司之公司治理，金管會進一步推動興櫃公司設置獨立董事，並要求興櫃公司應自 2020 年起三年內（2020~2022 年）依董事屆期完成設置獨立董事。
- 2、擴大審計委員會之設置：我國引進獨立董事制度後，部分上市櫃公司係採用設有獨立董事之董事會與監察人治理形式，相較於監察人，若能由獨立董事組成審計委員會，將更能提供董事會專業與客觀之意見，並協助董事會作出對公司最有利之決策，金管會爰比照獨立董事推動方式，亦採分階段推動設置審計委員會。2018 年起要求初次申請股票上市之公司及初次申請股票上櫃且資本額達 6 億元以上之公司，應設置審計委員會，全體上市櫃公司自 2020 年起依董事屆期完成設置審計委員會（即上市櫃公司應自 2022 年全面完成設置審計委員會）。
- 3、增訂公司董事長與總經理及相當等級者（最高經理人）為同一人、互為配偶或一親等親屬時應增設獨立董事席次：董事會為公司最高之核決層級，其能否健全運作，有效發揮功能關係到企業經營之成敗，基於我國企業多為家族企業，上市櫃公司常有董事長兼任總經理，掌握大部分公司資源及控制相關資訊等情事，較易有控制股東為私利犧牲小股東權益之風險或發生舞弊之情事，為使董事長與總經理之職責能明確劃分，並強化董事會之獨立性，金管會督導證交所及櫃買中心於 2020 年 1 月公告修正「上市 / 上櫃公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點」，增訂董事長與總經理或其他相當職務者（最

高經理人)為同一人或互為配偶或一親等親屬者，要求增加獨立董事席次，並應有過半數董事未兼任員工或經理人。另金管會於2020年1月22日修正「公開發行公司年報應行記載事項準則(以下簡稱年報)」，進一步要求上市櫃公司之董事長與總經理及相當等級者(最高經理人)為同一人、互為配偶或一親等親屬時，公司應於年報揭露說明其必要性等相關資訊。

(二)促使董監薪酬合理訂定：鑑於薪資報酬制度為公司治理及風險管理之重要環節，透過強化公司薪資報酬委員會之獨立性、促進個別董監事薪酬資訊透明化，及推動董事會績效評估結果與其薪資報酬之審查機制，以健全公司董事及監察人薪資報酬制度，以促進董監薪酬之合理訂定，推動相關措施如下：

- 1、強化上市櫃、興櫃公司薪資報酬委員會之獨立性：為持續強化薪資報酬委員會之獨立性，並考量國外多未要求薪資報酬委員會成員應全數由獨立董事擔任，仍給予公司彈性委任外部熟悉人力資源之專家擔任薪資報酬委員，是以，金管會督導證交所及櫃買中心於2018年12月27日公告「上市/上櫃公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點」，規範上市櫃公司薪資報酬委員會過半數成員應由獨立董事擔任，並要求上市櫃公司於2019年6月30日全數完成設置。
- 2、促進個別董事、監察人等薪酬資訊透明化與合理訂定：為透過投資人監督機制，促使公司訂定合理之董事、監察人及經理人薪酬，金管會於2020年1月22日修訂「公開發行公司年報及公開說明書應行記載事項準則」，修正重點包括：
 - (1)強化採彙總配合級距揭露酬金之資訊：規定董事、監察人及高階經理人酬金採彙總配合級距揭露者，縮小其酬金級距，由現行8個級距修正為10個級距，以落實資訊揭露透明度。
 - (2)增訂應揭露個別董事及監察人之酬金條件：包括最近3年度個體或個別財務報告曾出現稅後虧損者、最近年度公司治理評鑑結果屬最後一級距者、或最近年度及截至年報刊印日止，曾遭變更交易方法、停止買賣、終止上市上櫃，或其他經公司治理評鑑委員會通過認為應不予受評者，以及上市上櫃公司最近年度非主管全時員工之平均年度薪資未達新臺幣五十萬元者，應揭露個別董事及監察人之酬金。

- (3) 強化獨立董事酬金給付之合理適當：規範公司應揭露獨立董事酬金給付政策、制度、標準與結構，並依所擔負之職責、風險、投入時間等因素敘明與給付酬金數額之關聯性。
 - (4) 增訂上市櫃公司應個別揭露前五位最高主管之酬金：最近 3 年度個體或個別財務報告曾出現稅後虧損者、最近年度公司治理評鑑結果屬最後一級距者、或最近年度及截至年報刊印日止，曾遭變更交易方法、停止買賣、終止上市上櫃，或其他經公司治理評鑑委員會通過認為應不予受評者，應個別揭露前五位酬金最高主管之酬金。
 - (5) 為強化董事、監察人及高階經理人等領取集團酬金資訊透明度，規範應揭露前開人員領取來自母公司之酬金。
- 3、推動董事會進行自我（或同儕）評鑑：為協助董事會瞭解其運作效能及職能發揮情形，強化董事之薪酬與績效結合，金管會督導證交所及櫃買中心於 2018 年 12 月 27 日公告「上市櫃公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點」，要求上市櫃公司應於 2020 年起每年辦理董事評鑑，董事評估內容應包括董事對公司目標與任務之掌握、董事職責認知、對公司營運之參與程度、內部關係經營與溝通及董事之專業及持續進修等，並要求公司應於年報揭露上市櫃公司辦理董事會自我（或同儕）評鑑之評估週期及期間、評估範圍、方式及評估內容等相關資訊。

（三）增加對董事之支援，以提升董事會效能

- 1、引進公司治理主管提供董事支援：為提升董事會職能方面，金管會參考新加坡、香港及英國等地規範，引進公司治理主管制度，要求實收資本額達 100 億元以上之上市櫃公司、金控、銀行、保險等金融業應自 2019 年度起設置公司治理主管，透過選任具備律師、會計師資格或於金融業或公開發行公司從事法務、法遵、內部稽核、財務或股務等管理工作經驗達 3 年以上之專業人事，對公司治理相關事務，包括董事會及股東會之會議相關事宜、董監事執行業務所需之資料及法令遵循等事項，提供董事支援，以提升董事會效能。
- 2、透過投保董監責任險，使董監事權責合理化：為衡平董監事責任，並使董監事可全心全意發揮職能，金管會督導證交所及櫃買中心於其「上市 / 上櫃公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點」中規範全體上市櫃公司應於 2019

年 6 月 30 日前為其董事、監察人於其任期內就執行業務範圍依法應負之賠償責任購買責任保險，且應於全數完成。

(四) 修正「公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法(下稱獨董辦法)」以強化獨立董事獨立性：為利獨立董事提供董事會中立客觀之意見及保持其獨立性，本會於 2020 年 1 月 15 日修正發布「公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法」，明定獨立董事於執行業務範圍內應保持其獨立性，不得與公司有直接或間接之利害關係，並修正獨立性相關規定如下：

- 1、明定屬經理人層級之受僱人，其配偶及近親不得擔任公司獨立董事：基於獨立董事之獨立性考量，獨董辦法已明定獨立董事於選任前二年及任職期間不得為公司或其關係企業之受僱人，為兼顧獨立董事之獨立性與實務運作之彈性，爰參酌美國、英國、香港及新加坡等地之規範，修正受僱人之配偶、二親等以內親屬或三親等以內直系血親親屬不得擔任獨立董事之範圍，限於受僱人為經理人之情形。
- 2、增訂法人股東指派代表人擔任公司董事或監察人時，法人股東之董事、監察人或受僱人不得擔任公司之獨立董事：基於公司法第二十七條第一項及第二項規定，法人股東得當選為董事或監察人並指定代表人行使職務，及法人股東得由其代表人當選為董事或監察人，考量該法人股東持股雖未達百分之五或前五名，惟該法人股東指派代表人擔任公司董事或監察人時，其董事、監察人或受僱人擔任公司獨立董事，仍有一定利害關係，致影響其獨立性，爰增訂依公司法第二十七條第一項或第二項指派代表人擔任公司董事或監察人之法人股東，其董事、監察人或受僱人亦不得擔任公司之獨立董事。
- 3、受同一人控制之他公司，其董事、監察人或受僱人，不得擔任公司之獨立董事：與公司受同一人(包括法人或自然人)所控制之他公司，雖與公司相互間非屬公司法「關係企業」所定之控制與從屬關係情形，惟該他公司之相關人員如擔任公司之獨立董事，仍有一定利害關係，致影響其獨立性，爰增訂公司與他公司之董事席次或有表決權之股份超過半數係由同一人控制，或公司與他公司或機構之董事長、總經理或相當職務者互為同一人或配偶時，他公司或機構之董事(理事)、監察人(監事)或受僱人不得擔任公司之獨立董事。
- 4、明定為公司或關係企業提供審計相關服務者，及為公司或關係企業提供商務、法務、財務及會計等非審計相關服務報酬二年累計金額逾新臺幣五十萬元

者，不得擔任獨立董事：參考美國規範獨立董事不得提供公司或其關係企業審計服務，另參考美國及新加坡對非審計服務定有重大性標準，爰明定獨立董事不得提供公司或關係企業審計相關服務（如財務報告查核、核閱、複核、財務預測核閱、稅務簽證及專案查核等），至有關提供商務、法務、財務及會計等非審計相關服務則訂定其重大性標準，考量我國過半數獨立董事年薪低於新臺幣五十萬元以下，基於現行規範之獨立性期間已包括任職前二年亦不得有違反獨立性規範情事（國外稱冷靜期：Cooling-off period），為避免規避情事，爰明定重大性標準為二年累計金額逾新臺幣五十萬元，以兼顧實務運作之彈性。

貳、發布公司治理 3.0 持續強化董事會職能

為持續強化董事會職能，金管會於 2020 年 8 月 25 日發布「公司治理 3.0- 永續發展藍圖」，推動之具體措施 39 項中有 14 項係以強化董事會職能為目標，期望促使上市櫃公司董事會成員多元化，並強化董事會、獨立董事及審計委員會之職能及獨立性及落實董事會之當責性，推動說明分述如下：

一、董事會成員多元化

（一）推動上市櫃公司獨立董事席次不得少於董事席次之三分之一

為強化董事會監督功能，我國自 2006 年 1 月修訂證券交易法引進獨立董事制度，2017 年全體上市櫃公司已完成設置獨立董事，現行並要求公開發行公司獨立董事不得少於董事席次五分之一，惟與亞洲臨近市場相比，各國除要求全面設置獨立董事外，近來開始要求提高獨立董事佔董事會之比率，如香港規定上市公司需在 2012 年底達到獨立董事佔三分之一以上，新加坡要求上市公司自 2022 年 1 月 1 日起，董事會的獨立董事比例必須達三分之一以上，馬來西亞亦規定，董事會至少有一半必須由獨立董事組成，爰於本次藍圖推動上市櫃公司獨立董事席次不得少於董事席次之三分之一。

依藍圖規畫，2021 年由證交所及櫃買中心修改公司治理實務守則及公司治理評鑑指標，推動初期將先以公司治理評鑑鼓勵上市櫃公司設置，另為避免對上市櫃公司衝擊過大，採循序漸進方式推動，證交所及櫃買中心將於 2023 年修訂相關規章，要求金融保險業、100 億元以上之上市櫃公司及初次申請股票上市櫃之公司自 2024 年起依董事任期屆滿設置。

（二）董事會多元化資訊之揭露

近年來國際上強調董事會多元性的原因，在於過去的董事會大多由相同背景與人際網絡上的個人組成，董事會若具備多元性則可避免「團思現象」、提高監督能力、強化對企業的瞭解，國際趨勢已開始著重董事會成員的多元化，促進董事會多元性，繼而強化公司決策；重視接班人計畫，以達到公司永續經營。

本次藍圖將透過資訊揭露，要求公司自 2022 年於公開發行公司年報揭露董事會性別、專長、年齡等分布情形及董事會多元化政策之具體管理目標與落實情形，以促進企業重視董事會成員專業及性別之多元化，符合國際間重視兩性平權之趨勢，並藉由年齡分布之揭露，促使企業重視接班人計畫。

二、強化董事會職能

（一）推動上市櫃公司導入企業風險管理機制

因應企業經營所面臨之風險日益複雜，為協助企業辨識未來可能之挑戰並適當因應，各國開始推動企業導入風險管理機制，如美國 COSO 委員會於 2017 年發布「企業風險管理 - 整合策略與績效」之指導，要求董事會應行使風險監督職責並履行治理責任，以支持管理階層達成策略與業務目標。

本次藍圖將逐步引導企業建立風險管理機制，證交所及櫃買中心將於 2022 年訂定風險管理實務守則，俾使上市櫃公司有所依循，並透過公司治理評鑑鼓勵上市櫃公司設置董事會之功能性委員會如審計委員會或風險管理委員會，促使董事會有效督導公司風險管理。

（二）推動多元化之董事進修規畫

考量董事之素養係公司營運及治理推動的關鍵，將責由證交所及櫃買中心進一步強化多元化之董事進修課程，以提供董事進行之需求，並自 2023 年起要求上市櫃公司董事於每屆就任當年度進修時數至少達 3 小時，另考量上市櫃公司董事人數眾多且專業背景各異，進修課程尚無須強制，由上市櫃公司董事視實際需求進修，以保持其有效行使董事職責所需的技能及知識。

（三）擴大強制設置公司治理主管及強化其職能

目前我國已參考美國、英國、香港及新加坡等地規範，要求金融控股公司、銀行、票券公司、保險公司、上市櫃綜合證券商、金融控股公司子公司之綜合證券商及實收資本額達 20 億元以上之上市櫃公司等應設置公司治理主管，以提供董事（含獨立董事）行使職務所需相關資訊及其他必要之協助，促使董事會發揮功能，本次藍圖將進一步擴大設置公司治理主管之範圍，要求未滿 20 億元非屬金融業之上市櫃公司應自 2023 年起設置公司治理主管，並責由證交所及櫃買中心於 2022 年研議強化公司治理主管職能相關措施，以完備我國公司治理主管之制度。

三、強化獨立董事及審計委員會職能及獨立性

（一）推動上市櫃公司半數以上獨立董事連續任期不得逾三屆

為避免獨立董事任期過長影響獨立董事獨立性，現行規定要求公開發行公司獨立董事提名選任獨立董事逾三屆者，公司應公告及向股東會說明理由，而金融業已採行取較高的標準，獨立董事不得逾三屆。與亞洲臨近市場相比，我國上市櫃公司獨立董事任期限制之規範仍可進一步加強，以落實董事會獨立性，本次藍圖規畫，2021 年由證交所及櫃買中心修改公司治理實務守則及公司治理評鑑指標，推動初期將先以公司治理評鑑鼓勵，證交所及櫃買中心將於 2023 年修訂相關規章，要求上市櫃公司半數以上獨立董事連續任期自 2024 年起不得逾三屆（配合董事任期屆滿適用）。

（二）訂定獨立董事及審計委員會行使職權參考範例

鑒於獨立董事及審計委員會職責之重要性，為促進其功能有效發揮，將參酌國外相關規範及國內運作實務，於 2022 年發布獨立董事及審計委員會行使職權參考範例指引，做為獨立董事及審計委員會成員執行職務之參考。

四、落實董事會之當責性

（一）促進董事薪酬資訊透明化與合理訂定

為推動上市櫃公司董事薪酬訂定之合理性，金管會將於 2021 年修訂年報，擴大上市櫃公司於特殊情況應揭露其個別董事薪酬之適用範圍，並將參考歐盟 shareholder rights directive II 規範之 Say-on-pay 制度（指公司於股東會開會前公告經營報酬相關資訊予股東，經股東衡量後，於股東會中投票議

決，表示支持或反對公司經營報酬之政策或措施），研議強化董事薪酬需提報股東會報告相關機制，俾透過投資人及股東監督機制，促使公司訂定合理之董事薪酬。

（二）推動非營業活動之關係人交易於股東會報告

為保障股東權益，將參考國際規範研議上市櫃公司將非營業活動（如重大資產交易）之關係人交易於次一年度股東會報告之相關規範，以確保相關交易不損害公司利益或股東權益。依藍圖規畫，2022年由證交所及櫃買中心修改公司治理實務守則及公司治理評鑑指標，本次推動將先以公司治理評鑑鼓勵上市櫃公司設置。

肆、結語

董事會為公司最高之核決層級，其能否健全運作，有效發揮功能關係到企業經營之成敗，本次藍圖除推動強化董事會職能，以提升企業永續發展外，並將參考國際相關準則強化永續報告書揭露資訊、分階段要求上市櫃公司公告自結財務資訊及提前公告年度財務報告，以提高資訊透明度；增訂服務提供者之盡職治理守則，並建立國際投票顧問機構與國內發行公司之議合機制，擴大我國盡職治理之產業鏈；規劃建置永續板，推動可持續發展債券、社會責任債券及綠色債券等永續發展相關商品等措施，以深化我國永續治理文化。

未來金管會仍將因應國際發展趨勢及我國實務需求，持續檢討改進，期能引導企業、投資人及相關利害關係人良性互動及發展，並引導企業將公司治理及企業社會責任內化並與其文化結合，提升我國整體公司治理水平。

~ 期貨交易提醒 ~

期貨交易具保證金或權利金交易之槓桿特性，風險較高，開戶前應審慎考慮本身的財務能力及經濟狀況是否適合從事，並應詳讀相關風險預告書。