

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

台灣企業外部獨立董事之選任與角色功能研究

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC93-2416-H-029-004-

執行期間：93年08月01日至94年07月31日

執行單位：東海大學企業管理學系

計畫主持人：劉韻僖

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中華民國 94 年 9 月 15 日

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

台灣企業外部獨立董事之選任與角色功能研究

The selection and functional role of independent outside directors in Taiwan's listed companies

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 93-2416-H-029-004-

執行期間：93 年 8 月 1 日至 94 年 7 月 31 日

計畫主持人：劉韻僖 東海大學企業管理學系

計畫參與人員：林素香 國科會計畫專任助理

成果報告類型： 精簡報告 完整報告

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢
涉及專利或其他智慧財產權， 一年 二年後可

公開查詢

執行單位：東海大學企業管理學系

中 華 民 國 94 年 9 月 14 日

中文摘要

本計畫運用深度訪談與統計分析法，探討台灣上市櫃公司外部獨立董事分佈現象、公司如何選任獨立董事、以及獨立董事在公司治理所扮演的角色功能。研究結果發現台灣上市櫃公司聘任外部董事的比例不及 1/2，且獨立董事佔董事會規模低於 1/3。外部獨立董事的身份多為其他企業的經營者，其次為學術界的學者。外部董監事的選任多由董事長一人決策，聘任的動機多為借重長才與符合政府法令的規範。然而，外部董事扮演的角色多僅止於給予公司經營建議與帶入個人人力資源，並無監督的功能。

關鍵詞：公司治理、董事會、外部獨立董事

Abstract

Employing in-depth interview and statistic analysis, the project examines the distribution of independent directors in Taiwan's listed companies, and explores what factors influence the selection of independent directors and whether outside directors effectively play their functional roles. The study finds that only less than 50% of listed companies hire independent directors and the proportion of independent directors to the board size is lower than one third. The most majority of independent directors are from other companies' board members or managers; scholars are the following majority. The motives of hiring independent include demanding their expertise and fulfilling the regulation requirement of SEC, and chairmen of boards dominate the selection. However, independent directors only play their consultative and resource-able roles, mostly providing their human capital resources; monitorial roles are not effectively functioned.

Keywords: Corporate governance, Board of Directors, Outside Independent Directors

一、緣由與目的

過去幾年因國內外許多企業的公司治理機制不彰，導致公司經營發生危機，許多企業的利害相關人(stakeholders)利益受損，公司治理(corporate governance)漸成為管理學術界研究的最重要主題之一(Shleifer and Vishny, 1997)。

國外最近有關公司治理管理實務的修訂，如 Cadbury Report、NACD(National Association of Corporate Directors)、OECD(Organization of Economic Cooperation and Development)，多著重在建構董事會的獨立性，以強化董事會的功能運作，確保企業相關人的利益。台灣公司治理的修訂方向也類似，我國公司法和證券交易法在 2001 年修訂後，取消董監事應具備股東限制之資格，為企業引進獨立董監事提供法源依據(財團法人中華民國證券暨期貨市場發展基金會，2001)，並規範未來新上市上櫃公司至少需設有二席獨立董事、一席獨立監察人。另亦有國內早期已上市企業自發性地聘任外部獨立董事，以改善公司治理結構(葉銀華、李存修、柯承恩，2002)。因此，本研究以具外部獨立性的董事會為研究對象，探討公司如何選任獨立董事、獨立董事在公司治理所扮演的角色功能。基於此研究背景下，本研究希望在公司治理的研究議題上，能有擴大研究內涵與補充文獻的貢獻。

相較於其他董事會議題的研究，有關外部獨立董監事的角色功能的文獻相當少，其中有些研究是非學術性的。這類的研究仍處嬰兒期，很少有理論、實證、或方法上的指導原則，且由於資料搜集的困難，過去研究的描述趨於片段、無累積性。再者，近期國內外法令或管理實務的修訂，多著重在建構董事會的獨立性，也就是強化外部獨立董事的角色功能，以確保相關人的利益。有鑑於此，本研究除了初步以統計分析方法，瞭解台灣上市上櫃公司董事會的獨立性程度，以及與公司屬性的關係之外，本計畫進一步以深入訪談法，針對外部獨立董事任職的動機、獨立董監事組成與運作的現象，進行初步探討。

訪問的問題包括公司選擇外部獨立董監事的考慮因素為何？這些外部獨立董監事擔任該職位的目的是為了個人的學習、聲望生涯？抑或為了建立連結關係？獨立董監事在公司經營層面實質扮演的角色？是否具監控公司經營、參與重要決策過程、提供公司所需資源等功能？抑或只具橡皮圖章的形式意義？若所扮演的功能角色不同，是否真可提高公司的經營績效？本研究透過這些問題的探討，擬提供學界與實務界對董事會運作能有更深一層的理解。

二、結果與討論

本計畫研究結果分為三部分說明，一外部獨立董監事現象分析；二為外部獨立董監事訪談結果；最後第三部分為重要結果與管理意涵

(一) 外部獨立董監現象

本研究從公司年報與經濟新報資料庫，共蒐集 1518 家上市上櫃公司董監事名單資料，其中完全沒有聘任外部獨立董監事的公司共有 801 家，而於 780 家設有獨立董監的董監事會中，設有獨立董事的公司有 737 家，外部董事比平均為 0.28(max=0.6, min=0, Std=0.11)，多數公司(n=492)外部董事約佔董事總人數 25%-50%，僅 5 家公司的比例過半。設有獨立監察人的公司有 711 家，獨立監事比平均為 0.36(max=1.0, min=0, Std=0.17)，共有 593 家公司獨立監察比例介於 25%-50%，而過半的有 100 家。

本研究進一步選取獨立董事資料，分析其目前擔任其他職務類型的分佈情

況。於 2004 年底，可蒐集到的獨立董事資料共 371 位，總身份人次共 464 位，多重職務者共 79 位。根據各公司年報資料，其中有 66 位(18%)獨立董事並未註明目前任職狀況；擔任其他公司董事長的佔有 21%，其他公司董事或監察人的有 27%，其他公司經營者（董監事成員除外）的有 35%。此外，有 41(11%)位任職於學術界，會計師有 21(6%)位，律師有 9(2%)位。

（二）外部獨立董監事訪談結果

有鑑於國內並沒有相關的研究，本研究根據文獻分析整理出十三大項問題，以深入訪談法訪問了六位外部獨立董事，一位獨立監事，訪問時間歷時 1-2 小時，之後將訪問過程以原音重現方式記錄訪談內容，訪問結果分析如下：

1. 外部董監事的選任

外部董監事選任的決定權皆集中在董事長一人，其中有半數以上外部董監與董事長為朋友關係，其餘為師生關係或家族親戚引薦。至於公司聘任外部董監事的動機方面，符合上市櫃法令要求的因素占多數，另借重其專長（如公司治理、行銷、資訊等）補足公司經營不足也是重要動機之一。

2. 擔任外部董監事的背景與動機

本研究所訪問的對象，擔任外部董監任期最長為 7 年，最短只有半年。同時兼任其他公司董監事的現象並不普遍，僅有一位兼任 3 家公司，一位兼任 1 家。當我們進一步詢問在董監事時間與能力限制下，兼任幾家公司可稱合理，幾乎所有受訪對象都認為在外部董監事擁有正職情況下，同時兼任 3 家是合理限制，可見證期會所規範的 5 家是較寬鬆的標準。除此，其中一位受訪者提出擔任幾家公司外部董監應視公司對其要求而定，評定的標準約可以其工作時間 20% 為準。

擔任外部董監事的動機多數為應朋友邀約，協助企業發展，僅一位董事表示純然為了金錢報酬。

3. 外部董監事投入時間與事務類型

外部董監事投入時間差異頗大，多至月投入時間 80 小時，少至 2 小時，一般而言，投入時間並不規律，與公司是否交付特殊任務而定。至於其所處理的事務類型，多數集中在給予公司策略發展上建議，其他則包括高階人力的培訓、公司 e 化、財務報表檢視等。

4. 與其他董事、高階管理者互動過程

董事會聚會的頻率，所有受訪對象的公司平均一個月一次。然而董事間討論、取得共識的方式則存在差異，其中 1/3 董事會在正式會前即已將重要議題充分討論、達成某程度共識，正式董事會只具形式意義，同時研究發現這些公司的外部董事與其他董事、高階管理者的互動相當頻繁，經常私下給予高階管理者建議；而其他 2/3 的董事會，溝通模式多屬正式會議討論，較少私下非正式的互動，或僅與某一兩位熟識董事聯繫。

5. 外部董監事對本身職責的認知

多數受訪者定位外部董事的職責為扮演顧問、客卿的角色，提供公司客觀專業的建議，但實際上經營者採納意見的空間不大，故有位董事表示外部獨立董事並非有設立的必要。甚至有位受訪者表示參與越多，法律責任越重，故為了自保，刻意降低參與（知情）程度。除此，所有受訪者皆一致認為最主要影響外部董監事決定投入的程度的因素，乃在於企業主（董事長）的態度與相互信任關係。

6. 外部董監事參與策略決策過程

過去幾個實證研究顯示(Hambrick & d' Aveni, 1992; Judge & Zeithaml, 1992), 若外部董事參與公司策略決策過程, 其公司財務績效較好, 且公司發生財務危機的機率也較低。公司決策過程可區分為策略形成、認可決策結果, 與策略執行三個部分。受訪樣本中, 有三位受訪者實際參與策略形成的過程, 其餘外部董事皆僅認可決策結果, 如同為企業主背書的橡皮圖章。至於決策執行的部分, 所有受訪者都表示並無執行監督控制的功能。

7. 提供公司外部資源

從資源依賴理論的觀點 (Hillman and Dalziel, 2003), 外部獨立董事所提供的資源包括兩個部分, 一是董事個人的人力資本, 如董事的經驗、專業與聲譽; 二是董事的關係資本, 如董事與其他公司組織的關係網絡連結。研究結果發現多數外部董事以提供人力資源為主, 如國際視野、風險控管、個人經營經驗等。另有三位董事提供獵取人才的關係資本, 缺乏提供公司其他如原料供應、財務、顧客等重要資源。

8. 最常爭議的議題與權力運作

外部董事與內部董事、經營階層最常爭議的議題以與企業投資發展與定位, 以及高階主管聘用居多。而解決爭議的權力運作也多屬傳統中國家長式的解決方式, 由董事長主導, 以董事長意見為依歸。

9. 評鑑外部董監事績效的機制

雖然各公司對外部董監事的功能期望不同, 但僅有兩位董事表示任職前曾與企業主討論過其角色任務的定位。然而, 目前為止各公司仍未明確提出評鑑董事績效的標準與機制。除此, 有位董事建議未來可將其任務契約化, 契約內容包括投入的時間、權限範圍, 且為避免權力利益上的衝突, 應盡量避免涉入公司日常營運。

10. 稱職外部董事應具備的 S (技能) K (知識) A (態度)

統整受訪者的回應, 一位稱職的外部董事應具備的技能以溝通、策略思考能力為要, 知識方面強調需擁有企業經營、國際環境、產業市場的知識, 態度則應保有積極的熱忱, 以及獨立批判的心智與提出建言的勇氣。

11. 外部董監事報酬給付形式

幾乎所有外部董監事報酬的給付形式為事先談定的固定現金報酬, 並與公司績效優劣無關。唯有位董事表示除了現金報酬外, 企業主另以股票選擇權方式私下移轉股票給予報酬。

(三) 重要結果與管理意涵

Pittigrew (1992)在十年前認為, 公司治理是最重要卻最背忽略的研究。這樣的看法, 正好符合我國當前的研究相況。我國企業在國際化的過程中, 無論是經營技能或研究發展都有相當的進步。但是, 無可否認的, 有關企業董監事的組織與功能, 仍停留在相當傳統粗糙的階段。良好的董監事運作有助於企業的長期競爭力, 也有利企業社會與大眾資本市場維持健康的互動關係。

本研究結果發現台灣上市櫃公司聘任外部董監事的比例不到一半, 於設有獨立董監的董監事會中, 獨立董監佔董監事會規模低於 1/3。外部獨立董事的身份多為其他企業的經營者, 其次為學術界的學者。外部董監事的選任多由董事長一人決策, 聘任的動機除了西方理論上借重長才的因素外, 符合政府法令形式上的

要求也是重要因素之一。除此，本研究結論呼應資源依賴理論，外部董監事可為公司帶入資源，多數為其個人的人力資本。最後，代理理論預期外部董監事扮演經營監督的角色，往往因董事長權力過大，以及外部董監事對本身客卿角色的認知，實務上並無法發揮為大眾投資者監督經營者的功能。

三、計畫成果自評

在本計畫贊助下，研究者已初步完成一篇學術論文的撰寫，目前正尋找適當的研討會投稿。除此，本研究建檔 211 家上市櫃公司共 479 位獨立董事的兼任職身份、(選任)持股等資料，以及 7 位外部獨立董監事的訪談資料，可供未來公司治理研究的重要參考。若佐以研究者之前所建立的董監事關係網絡、董事會流動率、公司總經理更換的資料，當可提供學者進行我國企業公司統理後續研究的重要資料庫。至於質性的訪談資料部分，由於訪談獨立董監事仍需更長的時間以擴大訪問對象，本人預計未來將持續進行。

四、參考文獻

- [1] 葉銀華、李存修、柯承恩，2002，公司治理與評等系統，臺北：商智文化。
- [2] Hambrick, D. and R. D'Aveni. 1992. Top Team Deterioration as part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies. *Management Science*, 38: 1445-1466.
- [3] Hillman, A. J. and T. Dalziel. 2003. Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28: 383-396.
- [4] Judge, W. and C. Zeithaml. 1992. Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process. *Academy of Management Journal*, 35: 755-794.
- [5] Pettigrew, A. M. 1992. On Studying Managerial Elites. *Strategic Management Journal*, 13: 163-182.
- [6] Shleifer, A. & R. W. Vishny 1997. A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, LII(2): 737-783.