

臺灣：發揮董事會效能 確保企業的卓越

《追求卓越》這本號稱 20 世紀最具影響力的管理書籍，在 1982 年出版時，整理出像 IBM、麥當勞與 HP 等卓越企業的八大特質，但是，僅僅經過兩年，美國商業週刊報導這 43 家卓越企業卻有 14 家已經不再卓越，甚至有 32 家還傳出財務問題。如果該書所整理的八大卓越企業的特點確實有效，那麼問題出在哪裡？這是一個值得探討的問題。

中華公司治理協會董監培訓委員王淮指出，其實國內的大企業，也存在「如何持續保持企業的卓越」類似的隱憂。今年過年時，台積電董事長張忠謀先生跌倒引起國內外震動，甚至 ADR 股價下跌，事實上連同鴻海集團董事長郭台銘，都是投資人一直關注的焦點：他們年事已高，當他們卸下董事長重擔之後，如何維繫企業之卓越？

王淮表示，要維持卓越企業，除了有優異的領導人，如董事長與執行長外，最重要是有一個健全的董事會。而根據英國公司治理守則所示，公司應該要由一個有效能的董事會領導，藉由他們集體的負責讓公司邁向長期的成功。因此王淮引用英國董事協會的話說，董事會就是公司的心臟，因為心臟推動血液流動，供應氧氣和各種營養物質並帶走代謝物。

金管會在 2013 年提出「公司治理藍圖」後，搭配公司治理評鑑實施，可以看到在短短 2 至 3 年間，台灣的公司治理似乎有顯著進步，國外評比機構對於台灣公司治理的提升給予肯定。從「公司治理藍圖」計畫的推動以及證交所的第四屆公司治理評鑑發佈來看，上市櫃公司要繼續超越勝出，關鍵就在於強化董事會的結構與運作。相較於過去多數企業沒有執行過董事會評估、或根本沒有意識，現在有越來越多的企業有意願藉由外部的專業評估，為公司的董事會做一次體檢。

另外他還指出，現在這個快速變動的企業經營環境下，董事會不能只是一個法定組織，或者只有監督功能，更需要還要肩負起決策領導功能。因此董事會效能評估構面，必須包含以下幾個層面：

1. 董事會之組成
2. 董事會之指導
3. 董事會之授權
4. 董事會之監督

- 5.董事會之溝通
- 6.內部控制及風險管理
- 7.董事會之自律
- 8.董事會會議之進行及支援系統(如董事會秘書)

而進行董事會評估，除了董事會自我評估以外，最好也委託外部第三方執行外評，以獲得更為專業而客觀的體檢機會。王淮在最後指出，進行董事會評估前要先釐清其目的：不只是因為治理守則倡議或為評鑑加分，而是為了強化董事會效能，確保企業邁向卓越。

(資料來源：經濟日報，「發揮董事會效能 確保企業的卓越」，2017年3月30日
<https://money.udn.com/money/story/10900/2375343>)

更多我國公司治理訊息請參考公司治理中心網頁/宣導及出版品/最新動態
<http://cgc.twse.com.tw/pressReleases/promoteNewsCh>

摘自：[國際公司治理發展簡訊第82期](#) (2017年05月15日出刊)