



2022

獨立董事及審計委員會行使職權 參考指引發布暨董監宣導會

指導單位： 金融監督管理委員會
Financial Supervisory Commission

主辦單位： 臺灣證券交易所
TAIWAN
SECURITIES
EXCHANGE

 證券櫃檯買賣中心
Taipei Exchange

 社團法人中華公司治理協會

獨立董事及審計委員會 行使職權參考指引



林嬋娟

臺灣大學會計學系教授

朱德芳

政治大學法學院教授

緣起

- 2020年金管會提出「公司治理3.0-永續發展藍圖」指出，獨立董事及審計委員會委員對其角色和功能認知不足，有必要提供其行使職權之準則方針或參考範例，以落實董事善盡監督職責。特將「訂定獨立董事及審計委員會行使職權參考範例」列為計畫項目。
- 中華公司治理協會為響應金管會推動全面設置審計委員會，於2019年出版國內第一本《審計委員會參考指引》。
- 中華公司治理協會於2021年6月接受證交所及櫃買中心之委託，邀請學者、專家蒐集資料，並邀請協會理監事等專家組成諮詢督導委員會，提供實務諮詢與審閱，於2022年9月完成編製「獨立董事及審計委員會行使職權參考指引」。

參考指引內容大綱

1. 獨立董事之職責
2. 獨立董事的選任
3. 獨立董事接受提名時的期待管理與進修
4. 獨立董事履行職責應有的心態與基本作為
5. 獨立董事在審計委員會之角色-內部控制與風險管理制度之建立與監督
6. 獨立董事在審計委員會之角色-財務報告編製之監督與審議
7. 獨立董事在薪酬委員會及其他功能性委員會之角色
8. 獨立董事與董事會成員及高階經理人之溝通暨獨立董事如何善用行政資源
9. 獨立董事在企業永續發展之積極角色

章節架構與特色

每章主要分為幾個部分：

- 先以**重點摘要**闡明該章節內涵
- 接著**詳細說明**該章節之內容
- 輔以相關**國內外實務**分享
- 並提供**常見問題**及其解答
- 最後提供**重要法規、守則及參考範例**等參考資料

二則新聞看獨董職權行使

獨董亂象多金管會修法矯正

2021/12/24 (經濟日報)

- 為強化公司治理，金管會逐步推動上市櫃公司設置審計委員會，最後一批，也就是資本額在20億元以下的700多家上市櫃公司，最遲須在2022年前設立審委會，屆時所有上市櫃公司監察人將被審計委員會取代。
- 監察人的監督角色將全面由獨董及審委會接棒，但這一、二年來，獨董出面召開股東臨時會，啟動全面改選，或解任不同派系的董事等經營權爭奪戰不斷上演。原本應「獨立」的獨董卻介入經營權之爭，讓外界觀感不佳，獨董權限是否過大，也引發議論。
- 為整頓亂象，金管會請證交所研究並徵詢學者專家意見後，最近將提出證交法修正草案。

獨董召集股東會將走入歷史，金管會擬修法限縮權限

2022/8/16(經濟日報)

- 金管會今天公布證交法修正案，擬將獨立董事股東會召集權、對董事提訴訟、董事與公司交易三大事項移交審計委員會採合議制進行。若經三讀通過，個別獨董可以召開股東會的現象，將正式走入歷史。此次修法可望讓公司決策過程能更審慎完備。
- 考量實務上可能發生審計委員會獨董因故辭職、解任僅剩一席獨董等情況以致無法召開會議，為避免影響公司營運，金管會增訂應由審計委員會決議事項，若審計委員會有正當理由無法召開，應經董事會全體董事特別決議，即至少要全體董事三分之二以上同意才能執行。
- 不過，若是牽涉財報事項，審計委員會獨董對於財報事項仍應出具同意與否意見，若有違規，金管會將依法處以新台幣24萬至480萬元不等罰鍰。

獨董執行職務的高風險區

獨立董事可能成為財報不實案件之被告

- 根據投保中心最新統計，截至2021年12月為止，投保中心進行中的團體訴訟案件（包括財報不實、公開說明書不實、內線交易、操縱股價等）共計88件，其中63件涉及財報不實。這63件中，**投保中心求償金額超過新台幣十億元的計有九件，金額最高的三件為：太○76億元，約有2.5萬名投資人授權投保中心提告，博○45億元，約有1萬名投資人授權投保中心，此外，2021年爆發的康○之求償金額亦高達54億元，計有近5,000名投資人授權投保中心提告。**
- 依證券交易法規定，董事就財報不實應負推定過失責任，也因此，實務運作中，未共同謀議編製不實財報之董事（包括獨立董事），亦可能因為不能證明自己於審議財報時已盡義務而負擔民事賠償責任。**前述涉及財報不實的63件案件中，就有27件將獨立董事列為被告。**審閱財報是董事的法定責任，也是董事執行職務的高風險區，董事於審閱財報時應小心謹慎為宜。

投保中心首提解任獨董訴訟

- 投保中心公告：有關光○○110年度股東臨時會所涉相關爭議事
- 投保中心派員出席光○○2021/12/27由獨立董事吳○○召開之股東臨時會，針對獨董吳君無視法院禁止召集股東會之執行命令，執意召開股東會，投保中心認其行為重大違反法令，該股臨會召開應屬無效。
- 本次光○○股臨會依前開法院執行命令本不應召開，法院人員亦進入本次股臨會會場送達、宣讀執行命令，股務代理機構並於會前停止辦理股務事務，該股臨會已不具適法性，惟獨董吳○○卻仍執意開會並作成臨時動議決議，乃公然挑戰公權力違反法院執行命令；.....基於股臨會召開既屬無效，此等決議當不具合法性。綜觀其等行為嚴重藐視法院執行命令，不遵守法治原則，漠視股東權益，投保中心深表遺憾並予以強烈譴責。投保中心已於2022/1/26對該獨董提出解任董事之訴。

光○○兩名獨董各自召集股東會， 並向法院聲請禁止他方召開股東臨時會

- **商業法院**：兩位獨董皆不可召開股東會(110商暫字第6、7號裁定)
 - 兩造未於審計委員會中凝聚共識，反將於110年12月24日、27日短短數日間密集召集兩場股東臨時會，且召集事由均為全面提前改選光○○公司第9屆董事、獨立董事，將致光○○公司全體股東無所適從，難以行使股東權利，亦可能因此產生多組董事及獨立董事名單，致生光○○公司之董事究為何人之糾紛並已造成股東、客戶及社會大眾之疑慮及影響公司正常營運，使外界產生光○○公司經營權爭奪紛爭不斷之印象，而光○○公司之交易對象包含國內多家大型晶圓製造公司，光○○公司董事會能否穩定執行職務，亦影響交易相對人之權益甚鉅。
 - 相對人未釋明第8屆董事/獨董有何違法、失職之情形，而第8屆董事/獨董之任期係於111年6月27日屆滿，股東得於111年度股東常會全面改選董事、獨立董事。尚難認有召集系爭24日股東臨時會，提前全面改選董事/獨董之必要及急迫性。
- **注意**：未來由審計委員會召開股東會，也要為公司利益，於必要時，才能召集。

台灣上市櫃公司審計委員會調查報告(公司治理雙年報 2021-22)

審計委員會委員對可能面臨法律風險之認知

題目	極同意	同意	普通	(極)不同意	平均分數	標準差
1. 您認為貴公司的內部控制制度良好，包含定期檢視內部控制之完整性，確保內控制度因應業務及環境法令變動，與時俱進。	34%	62%	4%	0%	4.294	0.549
2. 認為貴公司的財務報告品質良好。	38%	60%	3%	0%	4.347	0.538
3. 您認為貴公司的經理人與董事長道德操守良好。	50%	47%	2%	1%	4.470	0.579
4. 您認為擔任貴公司獨立董事所面臨的法律風險不高。	26%	58%	11%	5%	4.033	0.794
5. 您認為擔任貴公司獨立董事的薪酬與您的專業能力、投入時間及所面臨的法律風險相稱？	14%	48%	26%	12%	3.632	0.914
6. 如貴公司已購買董監責任險，您認為該項保險已足以保障執行職務時可能面對的法律風險？(有購買樣本(=98%))	17%	54%	23%	5%	3.828	0.774

董事履行職責應有心態與基本作為

獨董履行職責應有的心態與認知

- (一)忠實執行業務及盡善良管理人之注意義務
- (二)保持超然中立
- (三)為公司整體利益考量
- (四)扮演監督者之角色
- (五)為公司提供經營上之建議
- (六)調和公司不同股東及團隊之紛爭

(一)獨董忠實執行業務及盡善良管理人之注意義務

- 忠實義務重點在於避免利益衝突，獨立董事當自問：
- 擔任獨立董事與個人之投資理財、事業經營等有无利害關係是否有利益衝突？
- 與公司大股東或經營團隊間有無私人利益關係或深厚友誼，以致無法以公司利益為主要考量？
- 在行使職權時，如涉有個人私利時能充分揭露並且自行迴避？
- 是否充分了解到內線交易、操縱股價、短線交易歸入權、股票異動申報的規定，以及相關的民刑事責任，以免因自身股票交易影響公司權益？
 - **注意：獨董執行職務所取得之資訊，只能為公司利益為運用，並且要注意保密(線上會議)，保護自己與家人。**

(一)獨董忠實執行業務及盡善良管理人之注意義務

- 就盡善良管理人之注意義務而言，獨立董事應注意：
- 認真謹慎行使職務，且對擔任獨立董事有積極任事之態度與想法。
- 願意付出足夠的時間與心力參與並了解公司事務。
- 面對常見的投資人與投保中心追究董事相關責任，被徵詢出任獨立董事時，慎選公司(危邦莫入)並勇於任事。
- 執行董事職務有相當高的民刑事責任，**個人財產甚至有遭受假扣押的風險**，應先了解公司有無投保足額的董監責任險，並提供必要的法律協助。
 - **注意：原告提出訴訟時，在裁判決定前，即可能對被告提出假扣押，暫時凍結被告財產。**

(二) 獨董應保持超然中立

- 實務上，大部分的獨董係先與公司的大股東或經營管理階層有所認識，或由共同人際關係之轉介，從而受邀出任獨立董事。誠然，獨立董事需要足夠的股權支持才能當選，但就任後，獨立董事必須認知其執行業務係為促進公司整體利益而非特定股東或人士即使是對支持獨立董事當選之股東，獨立董事在心態上必須將之一視同仁。
- 獨立董事執行職務時不妨思考並自問：
 - 面對受其支持當選的大股東，有無配合或協助的義務？
 - 是否能抗拒來自大股東的過度關說與施壓？
 - 是否能公平考量所有股東的權益？
 - 是否能勇於挑戰大股東與經營團隊的意見？

(三)獨董應為公司整體利益考量

- 獨立董事執行職務，應以公司整體利益為考量，尤其是在股東間或與經理人利益不一致的情況下，獨立董事的客觀中立至為重要。
- **獨立董事在為重大決策時考量公司體利益時，不妨自問與思考：**
 - 待決議題是何人所提出？
 - 決策結果使公司得到什麼好處？付出何種成本？
 - 公司的股東與員工因此重大決策受到何種影響？
 - 重大決策在法律遵循上的要求是否完備？
 - 如何調和股東間或與員工之間利益的平衡？
 - 召開臨時股東會之必要性及正當性為何？

(三)獨董應為公司整體利益考量

• 面對併購要約時，獨立董事應該如何考慮並形成決策？

- 蒐集一切可得之相關資訊，包括買家的公司資訊，包括買家與公司經營團隊間之關係、產業面、股東結構面、買家的資金來源等。
- 委任**適任**的財務顧問、律師、會計師協助公司估值及談判。
 - **專業、操守、經驗、名聲、資源豐富**
- 充分揭露自身的利害關係，並為適當的處理安排。
- 建立如何內部溝通與嚴格保密的作業流程。
- 有無其他可能的買家，探詢其他買家的必要性與可能性。
- 儘早關注併購案的進度。

獨立董事應如何審查併購交易

- 了解併購交易之架構與併購價格之合理性。
- 了解併購通過所需之內部流程包括董事會與股東會之批准，外部機關（投審會、公平會等主管）之許可。
- 關注交易退場機制，並了解併購未成之影響，例如終止併購之費用（Termination Fee）公司機密外洩、股價波動等。
- 關注可能產生的風險與控制措施規劃。
- 關注公司之承諾與保證之內容。
- 員工福利事項與董事責任。
- 財務顧問、律師、會計師等專家的建議。

注意：決策涉及利害關係人交易、重大交易、併購、經營權爭奪時，獨董要特別注意為公司整體利益考量之把握。其他人，包括投資人、主管機關等都會為更為嚴格的審視。獨董的所做所為都要想到日後是可以經得起挑戰!

(四)獨董應扮演監督者角色

- 獨立董事在扮演監督者角色時，不妨自問能否做到以下事項：
 - 是否理解待決事項的來龍去脈？
 - 有無詢問相關人員，並取得必要的資訊進行判斷？
 - 必要時，能否事先或即時表達反對及保留意見？
 - 不表示意見恐有未盡職責之疑慮
 - 未出席董事會也要表示意見
 - 對於未先經過董事會討論而以追認方式處理的議案是否輕易同意？
 - 建立可行的決策流程
 - 能否堅持對於公司待查事項（例如吹哨人檢舉案）的深入調查？
 - 能否積極延攬外部專家展開調查？
 - 如已確實發覺公司不法行為，能否立即要求停止？
 - 如無法阻礙不法行為，是否願意代表公司提告，並為必要的保全行為？

(五)獨董應為公司提供經營上之建議

- 身為獨立董事應自行評估：
 - 有無高度興趣想瞭解公司業務？
 - 有相關的產官學界人脈可以協助公司拓展業務？
 - 有無足夠的產業知識與經驗以及充分瞭解公司的經營？
 - 是否了解公司的產業特性、優勢及弱點，挑戰與機會？
 - 是否認識公司經營團隊成員，充分了解他們的專長與職責？
 - 能否與公司的經營團隊定期會面持續互動，或是組織共識營，以了解公司的最新狀況與發展方向？
- **獨董可以除弊，也可以興利。前提是對公司與產業有足夠的了解，要投入足夠的時間。**

獨董履行職責應有的基本作為

- (一)投入充足的時間了解公司的運作
- (二)要求公司提供必要充足的資訊及協助
- (三)對議案進行充分詳細的討論
- (四)清楚揭露利害關係與避免利益衝突
- (五)勇於提出質疑、堅持捍衛公司整體利益
- (六)與時俱進持續進修

(一)獨董要評估，是否有投入充足的時間了解公司運作

- 近年於台灣上市上櫃公司股東會改選時，國際股東專業諮詢機構ISS (Institutional Shareholder Services)於其「外資投票指南」政策中，批評某台灣上市公司獨立董事候選人兼職達7家公司的獨立董事或董事，兼職太多，且其中一位上一屆出席率過低，建議外資投下反對票。
- 獨立董事應考量：
 - 衡量自己本業與兼職之時間分配。
 - 避免同時擔任多家董事或獨立董事之職務。
 - 能否均按時出席董事會、參與相關委員會（如薪酬委員會、審計委員會）會議？
 - 能否撥空於會議前，仔細審閱公司提供之相關文件？
 - 能否有足夠的時間了解公司之行業特性、產品、服務、市場競爭態勢、各部門分工，以及重要經理人等企業經營重要之點？

(二)要求公司提供必要充足的資訊及協助

- 獨董應知道如何要求公司提供必要充足的資訊及協助，可採取以下作為：
 - 找到公司適當窗口取得公司資料，例如**公司治理主管**。敦促公司建立定期與臨時性提供資料的SOP。
 - 必要時與公司**稽核主管**以閉門會議等方式了解公司內部稽核執行狀況及內控運作情形。
 - 應了解依法可請求取得的公司資訊範圍，並注意保密。
 - 原則上，獨董執行職務需要的資訊，都可查閱。
 - 在會議上充分質詢經營團隊與簽證會計師。與**會計師**建立良好溝通管道，並可從其執行業務過程更了解公司
 - 獨立董事往往取得的是公司篩選過後的資訊，且未必對公司及產業特性深入了解，因此獨立董事應於必要時尋求**獨立專家**（如會計師或其他產業專家）之意見，以確保公司提供充足資訊或查證公司是否漏給特定資訊。

(三)對議案進行充分詳細討論

- 獨立董事對於董事會與各功能性委員會之議案應為下列準備：
 - 事前詳閱公司提供之文件，如有不足，儘速要求補足。
 - 確保董事會議案經合法程序提出，例如應先經審計委員會或相關功能性委員會通過之議案，始得送董事會審議。
 - 董事會開會前應有充分時間閱讀完整會議資料，**時間上或資料上如有不足，得請求補足或延期審議**；必要時，得表示異議並載明於會議記錄。

(四) 獨董應清楚揭露利害關係與避免利益衝突

- 就任時詳實填寫關係人資訊，有變動時，並向公司即時更新。
- 應知法律上自身利害關係之範圍為何（例如：公司法第206條第3項包含董事之配偶及二等親、與董事具有控制從屬關係之公司等等）。
- 獨董如有利害關係時，應說明其自身利害關係之重要內容，且不得參與表決。
- 了解如違反利害衝突之法律效果，不僅造成董事會決議無效，且本身將違反忠實義務而生之民事、刑事責任。
- 如對是否有利害關係有疑義時，最好說明利害關係及迴避討論與表決，以免衍生後續責任。
- 如知悉其他董事有利益衝突之情事，應於會議當中表達異議並載明議事錄。

(五)勇於提出質疑、堅持捍衛公司整體利益

- 獨立董事應有下列作為：
 - 對公司各項文件有所了解，不消極全盤接受大股東或經營團隊之意見。
 - 如認為有**可疑狀況時，應提高注意並為合理之調查**，不應侷限於被動接受資訊的角色。
 - **法院在判定董事是否要對不實財報負責時，經常會以公司有異常情況，董事有無注意到且採取必要措施為斷。**
 - 董事會討論過程與發言（尤其是保留及反對意見）應**詳載議事錄**。

(六)與時俱進持續進修

- 獨立董事應有以下作為，以持續精進：
 - 依公司及產業特性，持續進修，強化自身專業能力
 - 持續關注公司及產業發展，如公司的營收表現是否與產業、市場或總體經濟狀況一致。
 - 心態上，要對所服務的公司以及公司所處的產業，保持高度的興趣，經常關注公司動態、市場競爭、產業趨勢...等，採取主動積極參與的態度，而不是抱持例行公事的應付態度。
 - 除了新任者於就任當年度至少宜進修12小時，就任次年度起每年至少宜進修6小時之外，應不限時數盡量吸取新知與時俱進。
- **注意：獨董進修課程的規劃，應針對自身以及公司的需求，可多利用各單位的客製化課程。**

給獨董的十大建議 (摘自中華公司治理協會審計委員會參考指引)

- **情境瞭解**
- 接到出任邀請時，要求與董事長面對面溝通經營理念及相互間的期待（擔當角色及權利義務、投入時間、薪資報酬、行政資源及責任保險等）。
- **危邦不入**
- 對公司及控制股東應有足夠了解，出任意願之表示應謹慎。有強烈疑慮且無法釐清時，宜考慮拒絕接受邀請。
- **忠於公司**
- 獨立董事為公司法所訂公司負責人之一，對公司負有受託義務，不做違反公司利益情事。
- **道德標準**
- 獨立董事在行為上要採高於法規之道德標準，除遵守法規、公司政策制度外，應以身作則，帶頭誠信經營並參與優質公司治理文化之塑造。
- **注意義務**
- 獨立董事在履行職務時，應盡善良管理人之注意義務，判斷決策時應謹慎、注意（含勤勉、詢問、要求、建言）。
- **勤於督導**
- 期許自己能誠實、自由地表達意見與觀點，促使最佳決策之形成並適切及有效地督導高階經理人，在既定政策與制度下戮力達成營運目標。

給獨董的十大建議 (摘自中華公司治理協會審計委員會參考指引)

- **獨、懂、能、敢**

- 獨立思考與專業判斷、持續學習精進、投入足夠時間，並勇於不同意見之表達。

- **群策群力**

- 董事會為一個團隊，應與其他成員及經營團隊重要成員相互尊重，各司其職、共創公司價值。又獨立董事亦為審計委員會的當然成員，應群策群力履行督導之責。必要時，要求獨立第三者提供專業意見作為決策之參考。

- **亂邦不居**

- 出任後發現情況與期待有無法容忍之差距時，應先向董事長表達意見並尋求協助及改善措施。如狀況無法改善，應考慮辭任。遇財報不實之疑時，宜追查並考慮啟動第三者調查及向監理機關舉報。

- **快樂獨董**

- 追求自己成為高自律、熱衷學習、有知識、有作為的獨立董事；期許自己成為享受學習、服務奉獻、增加對公司及社會價值的快樂獨立董事。

董事在企業永續發展上之積極角色

一則重要的新聞

綠色金融3.0 公司治理評鑑擬擴大為ESG評鑑

20220926 (中央社)

- 金管會正式啟動綠色金融行動方案3.0，共涉及26項具體措施，其中包含由聯徵中心協助建置企業ESG資料金管會將在布局、資金、資料、培力及生態系5大推動面向下，推行26項具體措施。
- 首先為「布局」面向，包含訂定金融業揭露及查證生產或發電碳排放的時程規劃；訂定金融業揭露及查證投融資組合財務碳排放的時程規劃；訂定金融業中長程減碳目標與策略的時程規劃；推動個別金融業辦理氣候變遷壓力測試；研議氣候風險監控機制等。
- 「資金」面向，包含積極推動「獎勵本國銀行辦理六大核心戰略產業放款方案」；鼓勵金融業投資台灣綠能產業及綠色債券等綠色金融商品；持續檢討並發展綠色債券市場等。
- 在「資料」面向，包含由聯徵中心協助建置企業ESG資料平台；由證交所擴充上市櫃公司ESG資訊平台；由保發中心統計因應氣候變遷的承保情形及永續保險商品相關數據。金管會並承諾將與相關部會合作研議優化氣候變遷風險資料庫，供金融業運用並評估氣候風險；金管會也研議將公司治理評鑑擴大為ESG評鑑。

綠色金融3.0 公司治理評鑑擬擴大為ESG評鑑 20220926

- 至於「培力」面向，包含強化金融業董事、高階主管及一般職員**永續金融相關訓練**；規劃**永續金融相關證照**；將綠色及永續金融知識與理念納入金融教育宣導。
- 在「生態系」面向，包含推動永續金融先行者聯盟；推動金融業共同組成金融業淨零推動工作群；辦理永續金融評鑑；研析國外永續評比機構監管機制，作為金管會研議導入類似監理機制的參考；舉辦「綠色金融科技」主題式推廣活動等。
- **注意：獨董應隨時注意並提醒公司注意，ESG相關法令、政策與趨勢。獨董應思考董事會與獨董自身於公司ESG實踐上，應扮演何角色。**

董事會職責與企業永續發展

- 董事會應將企業永續發展定為核心職責
 - 實踐永續發展的公司，應透過嚴謹的永續發展治理架構，將**永續發展與經營策略相結合**，從企業最擅長的本業核心能力出發，使資源的使用效率及效益充分發揮，強化企業的**競爭力**。
- 董事會整體應具備永續治理的能力
 - 調整公司董事會組成，納入永續發展相關專家，或者聘任專家為顧問。
- 董事會應核定公司永續發展政策、制度或相關管理方針及具體推動計畫
 - 上市上櫃公司永續發俺實務守則§5：公司應考量國內外永續議題之發展趨勢與企業核心業務之關聯性、公司本身及其集團企業整體營運活動對利害關係人之影響等，訂定永續發展政策、制度或相關管理方針及具體推動計畫，經**董事會**通過後，並**提股東會報告**。
 - 上市上櫃公司永續發俺實務守則§7：董事會應確保永續發展相關**資訊揭露之即時性與正確性**。

企業永續發展與揭露義務與法律責任

- 永續報告書：交易所發布的上市/上櫃公司編製與申報永續報告書作業辦法
 - 2021年強制揭露為268家，自願揭露為162家，佔總體超過40%；2023年揭露家數將超過60%
- 年報：公開發行公司年報應行記載事項準則§10
 - 附表2-2 公司治理運作情形及其與上市上櫃公司治理實務守則差異情形及原因
 - 附表2-2-2推動永續發展執行情形及與上市上櫃公司永續發展實務守則差異情形及原因
- 修法動態：金管會2022/8/4發布修改「公開發行公司年報應行記載事項」、「公司募集發行有價證券公開說明書應記載事項準則」，新增三大項，一、新增揭露氣候相關資訊，二、將溫室氣體、氣候相關資訊，一律需在年報上揭露及明訂揭露範圍，三、氣候相關資訊一律在2024年揭露，不論資本額。
- 注意：ESG相關揭露，已經提升到年報層次，若有不實，可能違反證交法，有民事與刑事相關責任。

董事會引領ESG轉型策略



資料來源：金管會

獨董於企業永續發展應扮演的角色

- 評估**董事會的永續效能審查**，尤其是否視永續發展為核心職責。
- 審查**董事會與公司的永續治理能力與專業職能的缺口**。
- 董事會是否已建立推動永續發展之治理架構？**董事會層級或管理層層級的永續發展委員會**？是否設置推動**永續發展專（兼）職單位**，以達到發揮永續發展治理之職責？
- 董事會所制定暨推動永續發展目標是否充分**考量利害關係人之利益**。
- 董事會是否指引企業做出關於永續發展的政策，並是否已將**永續發展相關議題明確列入董事會議程**。
- 公司是否將永續發展納入公司之營運活動與發展方向，並核定永續發展之具體推動計畫，董事會指定高階主管團隊制定具體的永續ESG發展目標，督導永續發展推動情形。
- 公司已否訂定**與營運相關之ESG永續議題之風險評估**，**相關風險管理政策或策略**，董事會是否督導其推動之情形。

獨董於企業永續發展應扮演的角色

- 督導公司的永續發展報告書依循國際編製準則暨主管機關規定標準(如TCFD、SASB之準則規範)編製，並依主管機關規定公告申報，公開揭露公司永續發展之資訊。
- 公司延攬高階主管時考量的條件有否納入ESG知識，並將ESG指標績效與高階團隊之薪酬相連結。
- 了解公司推動永續發展執行情形及與上市上櫃公司永續發展實務守則有無差異情形及其原因，以及改善規劃與時程。
- 公司是否統計過去兩年溫室氣體排放量、用水量及廢棄物總重量，並制定溫室氣體減量、減少用水或其他廢棄物管理之政策？
- 公司是否依產業特性建立合適之環境管理制度？是否致力於提升能源使用效率及使用對環境負荷衝擊低之再生物料？

他山之石，可以借鏡

- FAQ 1：公司董事會若無永續發展方面專長的成員，應如何改善或彌補其不足？
- FAQ 4：有無上市公司針對溫室氣體的盤查以及減少排放量，其規劃執行上頗有成效，並足為其他企業參考學習的案例？
- FAQ 5：主管機關發布永續發展路徑圖，上市上櫃公司應於內部如何指定部門或設置何種組織因應處理？
- FAQ 6：獨立董事如何就永續發展的實踐，發揮督促之責？

獨立董事與審計委員會對於 內部控制與風險管理制度之建立與監督

重點

- 董事會與管理階層應負責內部控制與風險管理制度之建立與施行。
- 審計委員會之重要職責在於監督內部控制制度之建立與執行、協助管理階層辨認重大風險事項、落實風險管理、法令遵循與防範舞弊，以降低風險發生的機率及可能產生之不利影響。
 - **證交法§14-5：審計委員會與董事會之法定職權**
 - 依第十四條之一規定訂定或修正內部控制制度。
 - 內部控制制度有效性之考核。

內部控制之目的及內部控制制度聲明書

• 內部控制目的

- 合理確保公司達成營運、報導、遵循法令規章三種目標，促進公司之健全經營。
- 營運目標包括獲利、績效及保障資產安全等，在追求營運的效果及效率
- 報導分財務及非財務，也分公司內部與外部，報導之目標在追求報導之內容具可靠性、及時性、透明性，以及符合相關規範。對外之財務報告之報導須符合證券發行人財務報告編製準則，以及一般公認會計原則等。
- 公司須申報並公告**內部控制制度聲明書**，該聲明書係公司董事會及總經理依據各單位及子公司之自行檢查報告、稽核單位所發現之內部控制缺失及異常事項改善情形及其他來源資訊，評估整體內部控制制度有效性後出具。該聲明書應經審計委員會與董事會審議通過。

審計委員會應監督內控制度設計與執行之有效性

- **FAQ1: 內部控制制度的設計與執行，審計委員會應如何監督？**
 - ✓附件5-1 監督內部控制設計面之參考提問
 - ✓附件5-2 監督內部控制的執行是否有效之參考提問
 - ✓交易所及櫃買中心「內部控制制度有效性判斷參考項目範例」
- **FAQ 2：公司辨認、評估和揭露內部控制的缺失，審計委員會要如何監督？**
- **注意：獨董監督內部控制之設計與執行，最重要的兩個人與一個制度**
 - 內部稽核主管之任免、考評與薪酬
 - 會計師之選任與溝通
 - 吹哨者制度之建立與有效運作

內部稽核主管之任免、考評與薪酬

- 證交法§14-5：內部稽核人員的任免應由審計委員會、董事會決議
 - 內部稽核之適任性、內部稽核部分是否有充分的資源
 - 中華公司治理協會2021年台灣上市（櫃）公司審計委員會問卷調查顯示，對**內稽主管任命與考評具備評估與影響力方面，受訪獨董則有較低的滿意度**。未來審計委員會可以強化這方面之職能。
- FAQ 4：審計委員會選任內部稽核主管宜考量哪些因素？
- FAQ 5：內部稽核主管之考評及薪資報酬由誰決定？
- FAQ 6：審計委員會如何評核內部稽核運作之有效性？
 - ✓ 附件5-3 內部稽核有效性參考評量表
- FAQ 10：內部稽核應定期與審計委員會溝通之項目有哪些？

審計委員會對風險管理之監督

- 風險管理：係公司為降低可能發生風險事項之不利影響而執行之程序。
 - ✓ 從目標之訂定開始，包括風險辨識、評估，及根據評估結果作出回應。
評估某一風險事項之風險時，會評估該事項發生的機率，以及該事項發生時的影響程度。
- **勤業眾信會計師事務所風險管理調查報告：國內企業在管理風險上，面臨三大挑戰：**
 - ✓ 人員風險意識不足
 - ✓ 缺乏資料、方法或工具對風險進行即時偵測
 - ✓ 風險管理作業分散各部門，無法全面的檢視問題
- 證交所與櫃買中心已於2022年9月發布上市上櫃公司風險管理實務守則。
- **注意：獨董應敦促將風險管理實務守則之討論排上委員會議程，討論如何因應。**

審計委員會對風險管理之監督

- FAQ 12：風險事項之辨認，審計委員會如何監督？
 - ✓附件5-4 監督風險管理之參考提問
- FAQ 13：審計委員會宜特別留**監督子公司**意的風險事項有哪些？
- FAQ 15：常見的風險管理缺失有哪些？
- FAQ 16：審計委員會如何辨認公司是否出現舞弊或非法行為？公司出現**舞弊或非法行為的警訊 (Red Flag)**為何？
 - ✓附件5-5 異常交易之常見警訊
 - ✓附件5-6 辨認舞弊或非法行為之參考提問
 - ✓附件5-7 監督舞弊風險之參考提問
- **注意：法院認為，當發生警示事件時，董事要提高其注意義務，並且採取適當措施。**

審計委員會對風險管理之監督

- 審計委員會宜監督管理階層所進行之舞弊風險管理，檢視其舞弊風險之評估是否適當，監督其建置之舞弊預警系統、追蹤和監控系統之運作，以及管理階層如何處理疑似舞弊、調查舞弊，以及舞弊行為確定後之因應方式。
- 審計委員會宜監督公司所建立的檢舉制度是否合理、運作是否有效，故宜定期審閱檢舉報告，辨認遭檢舉案件的類型和性質，追蹤其後續處理，並予適當指導。

台灣上市櫃公司審計委員會調查報告 (公司治理雙年報 2021-22)

審計委員會對內部控制與風險管理制度之監督與指導

題目	極同意	同意	普通	(極)不同意	平均分數	標準差
1. 貴公司審計委員會整體具有監督與指導風險管理、法令遵循制度建立與有效性評估之專長與經驗。	32%	63%	5%	0%	4.267	0.549
2. 貴公司審計委員會與內部稽核人員之溝通良好。	37%	59%	4%	0%	4.329	0.561
3. 貴公司審計委員會對內部稽核主管的任免與考評具備評估與影響能力。	23%	56%	18%	3%	4.000	0.734
4. 貴公司審計委員會對於內部稽核之計畫與效能進行評估並發揮影響力(包含組織規章、稽核計畫、預算、法令遵循以及人員數量、素質與其他必要資源等)。	26%	60%	12%	2%	4.103	0.681
5. 貴公司審計委員會能夠監督與指導公司舉報制度的設計、舉報系統的有效性，以及後續處理與保護舉報人之權益。	20%	59%	18%	3%	3.969	0.715
6. 貴公司審計委員會發現公司風險管理制度有缺失，並向管理當局反應後，可以獲得適當的回應與改善。(曾發生樣本(=45%))	29%	64%	6%	1%	4.210	0.607
7. 貴公司審計委員會發現內部控制缺失並向管理當局反應後，可以獲得適當的回應與改善。(曾發生樣本(=47%))	29%	66%	4%	1%	4.232	0.581

獨立董事與審計委員會對於 財務報告編製之監督與審議

董事/獨立董事對財報不實的民事法律責任

- 幾個可能有的誤解
 - 以為財報不是獨董編的，獨董就沒有責任。
 - 以為季報不是決議案，只是報告案，獨董就沒有責任。
 - 以為財報經會計師出具無保留意見，獨董就一定不會有責任。
 - 以為只要不出席會議，未參與表決，就沒有責任。
- 證交法第20條之1：
 - ✓ 財務報告主要內容有虛偽或隱匿之情事時，對董事(含獨立董事)之責任採用「**推定過失責任**」。
 - ✓ 亦即，除非董事能向法院「證明自己就財務報告之審議已盡相當注意，且有正當理由可合理確信其內容無虛偽或隱匿之情事」，否則依法應負損害賠償責任。
- 控管財報不實風險：
 - **要選適任的會計師：不能只看費用，要看品質。**

審計委員會對財務報告編製之監督與審議

- FAQ 2：審計委員會如何監督公司編製正確、完整的財務報告？
 - ✓ 附件6-1審計委員會財務報告監督之參考原則
- FAQ 3：審計委員會成員如何在審議財務報告過程留存其所採取作為之相關資料？
- FAQ 4：審計委員會如何確認財會部門有足夠之能力及資源編製財務報告？
- FAQ 5：審計委員會審議財務報告時，宜注意哪些事項？
- FAQ 13：若公司有重大關係人交易時，審計委員會宜注意哪些事項？

● 金管會發布公司治理3.0：推動審計品質指標(AQI)

推動說明

由於審計品質觀察不易，查核人員之審計成效不易評估，為提升審計品質之透明度，期透過逐步推動審計品質指標（AQIs），**鼓勵上市櫃公司審計委員會評估更換會計師事務所時，可參考事務所提供之 AQI 資訊。**

推動時程

2021 金管會決定及發布審計品質指標(AQI)。

2022 金管會訂定會計師及審計委員會指引。

2023 證交所及櫃買中心修訂「上市上櫃公司治理實務守則」，鼓勵上市櫃公司審計委員會每年評估委任會計師事務所時，可參考事務所提供之 AQI 資訊。

簽證會計師之評估、委任、解任及報酬

- FAQ 15：審計委員會如何評估簽證會計師之獨立性與適任性？
 - ✓ 附件6-3簽證會計師獨立性與適任性評估
- FAQ 16：審計委員會在選任簽證會計師時，宜遵循哪些程序？宜考量哪些因素？
 - ✓ 選任之評估可參考會計師事務所透明度報告及審計品質指標(AQI)之五大構面，包括專業性、品質控管、獨立性、監督及創新能力。(2023 年開始)
 - ✓ 附件6-4審計品質指標(AQI)揭露架構與揭露範本
 - ✓ 審計委員會解讀審計品質指標(AQI)指引 (金管會2022.7)
 - ✓ 會計師事務所編製審計品質指標(AQI)指引 (金管會2022.7)
- FAQ 19：審計委員會如何評估簽證會計師之報酬是否合理？

審計委員會與簽證會計師之溝通

- 查核工作規劃之溝通

- ✓FAQ 20：審計委員會與簽證會計師溝通查核工作規劃時，宜注意哪些事項？

- 關鍵查核事項之溝通

- ✓FAQ 21：審計委員會與簽證會計師溝通關鍵查核事項時，宜注意哪些事項？

台灣上市櫃公司審計委員會調查報告

審計委員會對財務報告之審議

(公司治理雙年報2021-22)

題目	極同意	同意	普通	(極)不同意	平均分數	標準差
1. 貴公司審計委員會具有監督與指導財務報告允當表達之專長與經驗。	37%	59%	3%	0%	4.339	0.539
2. 貴公司審計委員會平常可經由財務或會計部門取得足夠而適量的財務資訊。	32%	60%	7%	1%	4.224	0.633
3. 貴公司審計委員會對於財務或會計主管的任免與考評具備評估與影響能力。	20%	54%	21%	4%	3.887	0.802
4. 貴公司審計委員會對於異常交易或鉅額交易，可經由財務或會計部門取得足夠而適量的財務資訊以進行檢視與評估。(曾發生樣本(=37%))	29%	62%	7%	1%	4.194	0.632
5. 貴公司審計委員會對財務報告允當表達有疑慮，並向管理當局反應後，獲得適當的回應與改善。(曾發生樣本(=32%))	29%	65%	5%	1%	4.213	0.614

上市櫃公司審計委員會調查報告 (公司治理雙年報 2021-22)

審計委員會與會計師之溝通

題目	極同意	同意	普通	(極)不同意	平均分數	標準差
1. 貴公司審計委員會每年對簽證會計師的獨立性與適任性進行評估與發揮影響力。	33%	59%	7%	1%	4.242	0.622
2. 貴公司審計委員會每年就簽證會計師的審計公費與查核品質進行評估與發揮影響力。	29%	57%	12%	1%	4.138	0.138
3. 貴公司審計委員會每年與簽證會計師溝通查核工作規畫，並確保簽證會計師確實針對公司的主要風險交易進行查核。	31%	62%	6%	1%	4.232	0.602
4. 貴公司審計委員會每年與簽證會計師溝通，其查核過程中發現的重大問題、重大會計判斷以及重大錯誤。	28%	58%	10%	4%	4.074	0.809
5. 貴公司審計委員會每年就管理階層是否逾越內控制度與簽證會計師溝通。	25%	56%	15%	4%	4.004	0.805
6. 貴公司審計委員會每年就會計師查核範圍是否受限或與管理當局是否有歧見，與簽證會計師溝通。	27%	56%	13%	3%	4.057	0.770
7. 貴公司審計委員會每年與簽證會計師就擬出具的審計意見溝通	32%	58%	9%	1%	4.205	0.658
8. 貴公司審計委員會每年與簽證會計師溝通關鍵查核事項，並詢問關鍵查核事項形成之基礎。	33%	59%	8%	1%	4.236	0.619

**董事/獨立董事高階經理人之溝通，
以及獨立董事如何善用公司之行政資源**

審計委員會與其他功能性委員會之關係

- 審計委員會為董事會之功能性委員會，其審議結果應依法令或組織規程之規定，提董事會決議，並由召集人於董事會中說明審計委員會討論重點。
- 審計委員會應了解其他功能性委員會的角色和職責，例如
 - ✓ 依據「公司治理3.0 –永續發展藍圖」，交易所及櫃買中心將協助上市上櫃公司 導入企業風險管理機制，並由審計委員會或風險管理委員會督導之。
 - ✓ 審計委員會透過與薪酬委員會的溝通，可助其評估高階主管薪酬政策對財務報表和內部控制之風險。
- **注意：企業經營環境變化快速、相關政策、法令推陳出新，獨董應敦促董事會討論，是否有必要設置其他功能性委員會分擔審計委員會與董事會之工作？各委員會與董事會間之互動關係，能否有效率運作？**

審計委員會召集人之角色

- 附件 8-1：審計委員會召集人實務範例
 - ✓ 建立審計委員會運作之基礎原則
 - ✓ 促進委員會各成員均有所發揮，以達成委員會目標
 - ✓ 促進委員會成員間，以及委員會與董事會、管理階層、簽證會計師與其他專業顧問間之良性互動與建設性關係
 - ✓ 促進委員會獲取及時且充分之資訊
 - ✓ 遵循良好的議事規範
 - ✓ 促進委員會可獲得外部專家與利害關係人意見
 - ✓ 持續地進行委員會與成員的績效評估

審計委員會與管理階層之溝通

- 審計委員會邀請管理階層或其他內部人員列席會議並提供相關必要資訊時，委員會召集人與成員應適當地詢問管理階層，並提供客觀、公允的意見。
- 審計委員會召集人在審計委員會與高階管理人員溝通及履行職務效能之提升上，扮演關鍵角色。
- 公司負責人宜與獨立董事及新任董事於就任前溝通彼此的期望，協助獨立董事及新任董事了解公司及產業的特性及營運狀況。
- **注意：**
 - **獨董就任時**，應藉由就任說明與各單位主管進行面對面的溝通。
 - **獨董與管理階層的溝通方式多元**，不限於在會議中，可藉由參訪、舉辦共識營等方式進行。

台灣上市櫃公司審計委員會調查報告 (公司治理雙年報 2021-22)

審計委員會之運作情形

題目	極同意	同意	普通	(極)不同意	平均分數	標準差
1. 貴公司對審計委員會提供的資訊與行政資源充足。	30%	64%	5%	1%	4.230	0.567
2. 貴公司審計委員會委員於審計委員會議中充分溝通與討論。	40%	56%	3%	1%	4.360	0.580
3. 貴公司董事長除董事會外，會不定期與審計委員會委員溝通公司相關議題。	25%	55%	17%	4%	4.004	0.781
4. 貴公司審計委員會與董事會及其他功能性委員會之互動溝通良好。	35%	58%	5%	1%	4.279	0.614
5. 貴公司審計委員會委員於董事會或審計委員會提出異議時，公司均能如實記錄，並做出適當回應與改善。(曾發生樣本(=56%))	34%	60%	4%	1%	4.263	0.624

公司如何協助獨立董事善用行政資源

- 公司治理主管之角色

- ✓ 全體上市(櫃)公司至遲應於2023年6月30日前完成設置公司治理主管。
- ✓ 公司治理主管應提供董事正確、有效、充分與及時的資訊，協助董事執行業務、發揮監督功能，並作為董事會與各業務單位及主管機關的橋樑。

- **FAQ 5: 公司治理主管如何扮演獨立董事的好幫手?**

- 獨立董事於會議前應完整瞭解相關資訊；會議中如有任何疑問應即詢問，若有保留或反對意見，應明確表示並要求載明於會議紀錄。若有警示事件，應採取必要措施。必要時，審計委員會可委任外部專家提供意見。

謝謝