

# 2013

9<sup>th</sup>

## TAICGOF

The 9<sup>th</sup> Taipei Corporate Governance Forum



Financial Supervisory Commission

第九屆  
**臺北公司治理論壇**  
會議實錄

時間 2013年11月28-29日 地點 福華國際文教會館卓越堂



Financial Supervisory Commission

# 2013 9<sup>th</sup> TAICGOF

The 9<sup>th</sup> Taipei Corporate Governance Forum

## 目錄

議程	2
第 9 屆臺北公司治理論壇與會名單	6
第 9 屆臺北公司治理論壇長官致詞	8
第 9 屆臺北公司治理論壇會議紀錄	10
第 9 屆臺北公司治理論壇圓桌會議紀錄	24
會議花絮	34
會後新聞稿	44

## 第九屆台北公司治理論壇 議程表

### The 9th Taipei Corporate Governance Forum (9th TAICGOF)

時間 Time	主題 Theme	主持人/與談人 Moderator/Panelists
<b>2013年11月28日(週四)</b>		
08:30   09:00	<b>報到 Registration</b> Place : 2F Convention Hall	
09:00   09:10	<b>開幕式暨長官致詞</b> Opening Ceremony	◆ <b>Mr. Den-yih Wu 吳敦義 副總統</b> Vice President Republic of China(Taiwan)
09:10   09:30	<b>專題演講 (I)</b> Keynote Speech (I) Promoting Corporate Governance, Achieving Sustainable Growth 「提昇公司治理，促進永續成長」	◆ <b>Dr. Hong-Tu Tsai 蔡宏圖董事長</b> Chairman Cathay Financial Holdings 國泰金控
09:30   09:50	<b>專題演講 (II)</b> Keynote Speech (II) The major post-crisis challenges for global securities regulators. Are we making progress?	◆ <b>Mr. David Wright</b> Secretary General The International Organization of Securities Commissions (IOSCO) IOSCO 秘書長
09:50   10:20	<b>茶點休息 Tea Break</b>	
10:20   11:50	<p><b>Panel Discussion (I)</b> <b>形塑公司治理文化，提昇企業價值</b></p> <p>a. 東會、董事會於公司治理的角色 b. 司治理與員工誠信 c. 業社會責任與永續經營</p> <p>背景資料 提昇公司治理及企業價值已是全球重視之重要議題，如何形塑公司治理文化、注重公司治理的生態系統為重要探討課題。董事會之專業性及課責性、股東會對管理階層之監督、員工操守及誠信價值觀等，均為形塑公司治理文化之關鍵因素。有鑒於各界對企業社會責任日益重視，企業可藉由建立公司治理文化，結合自身資源，發揮影響力以回饋社會，並追求企業永續發展。本場次邀請國內外專家學者就股東會、董事會及員工三大面向，及整體社會、經濟、文化及價值觀等，探討如何形塑公司治理文化，以提昇企業價值及國際競爭力。</p> <p><b>Shaping corporate governance culture and raising corporate value</b></p> <p>a. Roles of shareholders meetings and the board of directors in corporate governance b. Corporate governance and employee ethics c. Corporate social responsibility and corporate sustainability</p> <p><b>Background Information</b> The issues of corporate governance and corporate value have drawn worldwide attention. Shaping the culture and building the ecology of corporate governance are important issues. Key factors in this respect include the professionalism and accountability of the board of directors, the shareholder meeting's oversight of management, and employee integrity and loyalty. As corporate social responsibility is increasingly emphasized, firms may pursue sustainable development by establishing corporate governance culture, pooling their resources, exerting influence, and contributing to the society.</p>	<p><b>主持人 Moderator</b></p> <p>◆ <b>Mr. Ernst Ligteringen</b> Chief Executive of the Global Reporting Initiative (GRI) 全球永續性報告協會執行長</p> <p><b>與談人 Panelists</b></p> <p>◆ <b>Dr. Erik Vermeulen</b> Professor of Business &amp; Financial Law Tilburg Law School Department of Business Law 荷蘭提堡大學法學院教授</p> <p>◆ <b>Mr. Jisoo Lee</b> Analyst Center for Good Corporate Governance, Korea 韓國優秀公司治理中心(CGCG)分析師</p> <p>◆ <b>Ms. Lora Ho</b> 何麗梅 副總經理暨財務長 Senior Vice President, Chief Financial Officer and Spokesperson Taiwan Semiconductor Manufacturing Company 台灣積體電路公司</p> <p>◆ <b>Mr. Victor Kung 龔天行 董事長</b> Chairman, Fubon Insurance 富邦產險</p>



28 November 2013

地點：福華國際文教會館卓越堂

Venue: Howard Civil Service International House

時間 Time	主題 Theme	主持人/與談人 Moderator/Panelists
	In this session, local and foreign experts will discuss how to shape corporate governance culture and raise corporate value and international competitiveness. Discussions will focus on three aspects: the shareholders meeting, the board of directors, and employees. Social, economic, and cultural matters will also be discussed, as will values systems.	
11:50   14:00	午餐 Lunch	
14:00   16:00	<p><b>Panel Discussion (II)</b> <b>建立市場機制，強化公司治理</b></p> <p>a. 公司治理評量機制 b. 訊透明化及揭露制度 c. 東行動主義與機構投資人參與 d. 資人保護制度</p> <p><b>背景資料</b> 公司治理工作除仰賴政府法令規範外，必須搭配市場機制以收事半功倍之效，藉由中立第三者提供『公司治理的評量機制』與『資訊揭露評鑑系統』，可強化資訊透明度，以協助利害關係人知悉公司經營狀況，進而督促董事會及管理階層重視誠信與治理相關議題。又股東（尤其機構投資人）對公司治理之重視具引導性，渠等可協助公司提昇競爭力並可實踐股東行動主義。而利用市場力量建構投資人之保護制度，除可維護小股東權益外，並有助於強化投資人信心。本場次邀請國內外專家學者就如何透過資訊透明化及揭露制度與落實股東行動主義等市場機制，以達到健全資本市場發展及保障投資人權益之目標。</p> <p><b>Tapping into market mechanisms, strengthening corporate governance</b></p> <p>a. Assessment mechanisms for corporate governance b. Information transparency and disclosure rules c. Shareholder activism and institutional investor participation d. Investor protection mechanisms</p> <p><b>Background Information</b> Effective corporate governance requires both market mechanisms and government regulation. Assessment mechanisms for corporate governance and information disclosure provided by independent third parties enhance information transparency. Well-informed stakeholders, in turn, urge the board of directors and management to value integrity and corporate governance. Shareholders, and particularly institutional investors, also play leading roles, helping raise competitiveness by carrying out shareholder activism. Moreover, market forces act as an investor protection mechanism, not only protecting the rights of small investors but also strengthening investor confidence. In Panel II, local and foreign experts will discuss how to promote information transparency, disclosure systems, shareholder activism and other market mechanisms, to achieve sound development of capital markets and protect investor rights.</p>	<p><b>主持人 Moderator</b></p> <p>◆ <b>Dr. Soushan Wu 吳壽山</b> 董事長 Chairman GreTai Securities Market (GTSM) 證券櫃檯買賣中心</p> <p><b>與談人 Panelists</b></p> <p>◆ <b>Dr. Joseph P.H. FAN 范博宏</b> 教授 Professor of Department of Finance &amp; School of Accountancy Co-Director of Institute of Economics and Finance The Chinese University of Hong Kong 香港中文大學會計學院及財務系教授</p> <p>◆ <b>Mr. Gerard W.R. Fehrenbach</b> Attorney at Law Senior Advisor Responsible Investment PGGM 荷蘭 PGGM 資深法律顧問</p> <p>◆ <b>Ms. Rita Benoy Bushon</b> CEO Minority Shareholder Watchdog Group (MSWG) 少數股東權益監督機構(MSWG)執行長</p> <p>◆ <b>Dr. Hui-min Chung 鍾惠民</b> 教授 Professor of Graduate Institute of Finance National Chiao Tung University 交通大學財務金融所</p>



## 第九屆台北公司治理論壇 議程表

### The 9<sup>th</sup> Taipei Corporate Governance Forum (9<sup>th</sup> TAICGOF)

## 圓桌會議 Roundtable

時間 Time	主題 Theme	主持人/與談人 Moderator/Panelists
<b>2013 年 11 月 29 日(週五)</b>		
08:30   09:00	<b>報到 Registration</b> Place : 14 F Conference Room	
09:00   10:30	<p><b>Roundtable Discussion (I)</b></p> <p><b>Sharing of corporate governance experience</b>                      公司治理實務經驗分享                      強化董事會功能及運作，提昇公司治理執行成效及企業社會責任</p> <p>背景資料                      各國政府自金融海嘯以來，多已依循國際組織之建議推行公司治理改革，改革方向包括落實董事會及旗下各委員會之責任、強化關係人交易之管理及增加資訊之透明度等。此外，隨著環保、人權及關懷等意識興起，國際上亦日益重視企業社會責任、永續發展之推動。本場次邀請國內知名上市(櫃)公司負責人及專家學者，分享其在落實董事會職能及履行企業社會責任之經驗、歷程，及這樣的經驗如何幫助公司進一步提昇企業價值與競爭力。</p> <p><b>Enhancing the supervisory function of the board of directors to better implement corporate governance and improve corporate social responsibility.</b></p> <p><b>Background Information</b>                      Following the financial crisis, most countries have launched corporate governance reforms in line with guidelines adopted by international institutions. Reform measures include raising accountability of the board of directors and its committees, regulating trading among related parties, and increasing information transparency. The rising trends of environmental protection, human rights and social concern have also promoted corporate social responsibility and sustainable development. In Roundtable I, CEOs of listed companies and experts will share their experience in fulfilling board functions and corporate social responsibilities, as well as how this experience has helped raise corporate value and competitiveness.</p>	<p><b>Moderator 主持人</b></p> <p>◆ <b>Mr. Sush-Der Lee 李述德 董事長</b>                      Chairman                      Taiwan Stock Exchange                      臺灣證券交易所</p> <p><b>Panelists 與談人</b></p> <p>◆ <b>Dr. Paul S. C. Hsu 許士軍 理事長</b>                      Chairman                      Taiwan Institute of Directors                      臺灣董事學會</p> <p>◆ <b>Mr. Yancey Hai 海英俊 董事長</b>                      Chairman                      Delta Electronics, Inc.                      台達電子工業</p> <p>◆ <b>Ms. Yvonne Li 李彬 總經理</b>                      President                      Far EasTone Telecommunications Co., Ltd.                      遠傳電信</p>
10:30   10:45	<b>茶點時間 Tea Break</b>	



**29 November 2013**

**地點：福華國際文教會館 14 樓貴賓廳**

Venue: Howard Civil Service International House

時間 Time	主題 Theme	主持人/與談人 Moderator/Panelists
10:45   12:15	<p><b>Roundtable Discussion (II)</b></p> <p><b>Case studies of corporate governance practice</b></p> <p>個案研討 背景資料</p> <p>本場次邀請國內知名學者以國際公司治理案例研討方式，帶領與會人員分析個案，並透過腦力激盪、集思廣益，尋找問題根源及可行建議，期在過程中，與會人員能彼此交換推行公司治理之經驗，並運用所學活化思考，未來於面對類似議題時，可以快速找到問題點，並分析利弊後找出策略性解決方案。</p> <p><b>Background Information</b></p> <p>In Roundtable II, renowned local scholars will discuss international corporate governance cases. Participants will brainstorm to reveal fundamental problems and seek plausible solutions. With stimulating exchanges of experience, participants may apply what they learn to future circumstances, detecting problems, analyzing and finding solutions more effectively.</p>	<p><b>Moderator 主持人</b></p> <p>◆ <b>Dr. Edward H. Chow 周行一 教授</b> Professor of Department of Finance National Chengchi University 政治大學財務管理系</p>
12:15   13:20	<b>午餐 Lunch</b>	

# The 9<sup>th</sup> Taipei Corporate Governance Forum

November 28-29, 2013

## Participants' List

No	Country	Title	Name	Job title/dept.	Organization
1	Mongolia	Mr.	GERSHIKHBURTE Belegtkhuu	Officer of Corporate Governance Implementation Off	Financial Regulatory Commission of Mongolia
2	Mongolia	Mr.	GANBAYAR Davaa	Commissioner at FRC and Chairman/National Council	Financial Regulatory Commission of Mongolia
3	Sri Lanka	Ms.	MARIE SURANA FERNANDO	DIRECTOR, SUPERVISION	Securities and Exchange Commission of Sri Lanka
4	Sri Lanka	Mrs.	Dhanesha Rajapura	Officer, Human Resources Division	Securities and Exchange Commission of Sri Lanka
5	Sri Lanka	Mrs.	Lakshmi Sapumohotti	Senior Executive - Finance and Administration	Securities and Exchange Commission of Sri Lanka
6	HK	Ms.	Celine Feng	Taiwan Country Manager	IPREO
7	Singapore	Ms.	Hwee Hong (Eliza) Tan	Vice President, Issuer Regulation	Singapore Exchange
8	HK	Dr.	Philip Wu	Analyst	IPREO
9	Vietnam	Mrs.	Hang Nguyen	Acting Vice President of Listing & Disclosure Depa	Hochiminh Stock Exchange
10	Vietnam	Ms.	Bich Do	Senior Officer of Legal Secretariat Service Depart	Hochiminh Stock Exchange
11	Vietnam	Mrs.	Phuong Pham	Associate Vice President of Internal Audit Departm	Hochiminh Stock Exchange
12	Vietnam	Ms.	Thu Vo	Associate Vice President of Finance & Accounting D	Hochiminh Stock Exchange
13	Thailand	Mrs.	Somsuda Tanchanpongs	Director of Corporate Governance Department	Securities and Exchange Commission, Thailand
14	Vietnam	Mrs.	DO THU HUONG	Listing Management Dept	Hanoi Stock Exchange
15	Vietnam	Dr.	VU THI THUY NGA	Listing Management Dept	Hanoi Stock Exchange
16	Korea	Mr.	Lee young-jae	Senior Manager, Kosdaq Listing Rules and Regulatio	Korea Exchange
17	Korea	Mr.	In Bong Jang	Senior Manager, Listing Rules & Regulations	Korea Exchange
18	Vietnam	Mrs.	NGUYEN HOA ANH	Vice Director, Interanl Audit Department	Hanoi Stock Exchange
19	Vietnam	Mrs.	TRAM LE THI THANH	Compliance Department	Hanoi Stock Exchange
20	Turkey	Mrs.	Tulin Demir Akgoz	Chief Expert, Corporate Finance	Capital Markets Board of Turkey
21	Thailand	Mr.	Pornchai Tavaranon	Deputy Vice President, Good Governance Development	Stock Exchange of Thailand
22	Indonesia	Mrs.	Ludfiati	Legal Department	Indonesian Central Securities Depository
23	Indonesia	Mrs.	Yulia Purnama Sari	Business Development Department Head	Indonesian Central Securities Depository
24	Indonesia	Mr.	Fitriyanto	Accounting Department Head	Indonesian Central Securities Depository
25	Indonesia	Mr.	Alexander Bram Widi Kusuma	Human Resources Department Head	Indonesian Central Securities Depository
26	Thailand	Mrs.	Sineenart Chamsri	Vice President / Good Governance Development & All	Stock Exchange of Thailand
27	Malaysia	Mrs.	RUHAYATI MUDA	SENIOR MANAGER / MARKET DEVELOPMENT	SECURITIES COMMISSION MALAYSIA
28	Indonesia	Mr.	HOESEN ENDOEN DWIDJAWINATA	DIRECTOR OF LISTING	INDONESIA STOCK EXCHANGE
29	Indonesia	Mr.	ADIKIN BASIRUN	DIRECTOR OF TECHNOLOGY AND RISK MANAGEMENT	INDONESIA STOCK EXCHANGE



## 11/29 圓桌論壇名單

編號	姓名	英文職稱	機構
1	吳友梅 Yolanda Wu	證券商管理組副組長 Deputy Director Securities Firm Division	金管會證期局 Securities and Futures Bureau
2	呂弦音 Cathy Lu	證券商管理組專門委員 Assistant Director Securities Firm Division	金管會證期局 Securities and Futures Bureau
3	許耕維 Kevin Hsu	證券商管理組科長 Section Chief Securities Firm Division	金管會證期局 Securities and Futures Bureau
4	陳慧儒 Wendy Chen	證券商管理組科員 Desk Officer Securities Firm Division	金管會證期局 Securities and Futures Bureau
5	葉信成 Mike Yeh	證券發行組專員 Specialist Corporate Finance Division	金管會證期局 Securities and Futures Bureau
6	楊雅智 Emily Yang	證券發行組科員 Desk Officer Corporate Finance Division	金管會證期局 Securities and Futures Bureau
7	許秀惠 Louisa Hsu	證券交易組稽核 Auditor Securities Trading Division	金管會證期局 Securities and Futures Bureau
8	詹懷瑾 Jean Chan	證券交易組科員 Desk Officer Securities Trading Division	金管會證期局 Securities and Futures Bureau
5	陳海靖 Hai-jing Chen	上市一部 高級專員 Senior Associate	台灣證券交易所 Taiwan Stock Exchange
6	張婉婷 Rebecca Chang	上市一部 專員 Associate	台灣證券交易所 Taiwan Stock Exchange
7	謝德貞 Irene Hsieh	上市二部專員 Associate	台灣證券交易所 Taiwan Stock Exchange
8	鄭村 Joe Cheng	上市一部 副經理 Vice President	台灣證券交易所 Taiwan Stock Exchange
9	黃蕙菁 Jean Hwang	交易部 研究員 Researcher	台灣證券交易所 Taiwan Stock Exchange
10	廖順良 Joyce Liao	交易部專員 Associate	台灣證券交易所 Taiwan Stock Exchange
11	李佳蓉 Jessie Lee	企劃部專員 Associate	台灣證券交易所 Taiwan Stock Exchange
12	翁國華 Oliver Wong	上櫃監理部組長 Manager	證券櫃檯買賣中心 GrEai Securities Market
13	侯亞君 Hoya Hou	上櫃監理部專員 Associate	證券櫃檯買賣中心 GrEai Securities Market
14	陳柏鈞 Isaac Chen	上櫃監理部專員 Associate	證券櫃檯買賣中心 GrEai Securities Market
15	蔡宗達 Richard Tsai	企劃部高級專員 Senior Associate	證券櫃檯買賣中心 GrEai Securities Market
16	吳淑綸 Judy Wu	企劃部高級專員 Senior Associate	集保結算所 Taiwan Depository & Clearing Corporation
17	陳宏濱 Andy Chen	企劃部中級專員 Associate	集保結算所 Taiwan Depository & Clearing Corporation
18	蔡榮裕 David Tsai	財務暨整合服務事業群副總經理 VP	遠傳電信 Far EasTone Telecommunications
19	楊明鈞 James Yang	公共關係處副理 Assistant Manage	遠傳電信 Far EasTone Telecommunications



## 第九屆臺北公司治理論壇

# 開幕式長官致詞

**致詞者：中華民國 副總統**

**吳敦義先生**

**時間：2013/11/28 上午 9:00 至 9:10**

**地點：福華國際文教會館 卓越堂**

**內容：**

歡迎各位貴賓以及國內外各地業界領袖、學者專家來出席第九屆臺北公司治理論壇，公司治理非常重要，因為一個公司對其股東、員工、顧客、國家、社會與環境負起很重的責任，公司治理上軌道，企業經營便可順利，且能與時俱進，暨對股東與員工有很好的交代，且對國家社會盡其企業社會責任，達成環境保護、地球節能減碳的目標，如果一個公司的治理能達上述要求，便是一個成功的企業，是一家足以做標竿的公司。

同樣的道理，全球有許多國家，一個國家的治理即為公司治理的放大，全世界有很多客觀、深入研究國家競爭力的機構，其中包括九月份才公布國家競爭力評比的 WEF(世界經濟論壇)機構，而在全球 148 個受評鑑的國家當中，中華民國的國家競爭力被列為第 12 名，在亞洲地區排第 4，所以中華民國國家競爭力在素有公信力的 WEF 得到很高的評價，另外，在今年 5 月，位於瑞士洛桑的 IMD 也對全球進步國家進行評比，從許多不同面向，IMD 亦對中華民國評價甚高，尤其是在創新與成熟程度的評比，IMD 認為中華民國已經改變過去以提升效率作為國家驅動力的狀況而進入以創新帶動國家發展的階段，這表明中華民國的國家體質與過去相較，已有重大改變，而在此項目，中華民國名列全球第 9，與過去相比也有所進步，這也顯示一個國家或社會如果能夠透過創新追求更大的進步，那這個國家就會有未來性。一個國家如果能治理地讓國際觀光旅客絡繹不絕的前來，那這個國家一定被認為是一個有秩序、有倫理、有吸引力的國家，而這幾年前來中華民國的國際與境外觀光旅客的人數突破 300 萬，這五年多來，國際旅客的人數每年皆有百萬的成長，這說明中華民國已受到國際旅遊業的信任，雖然我們的正式邦交國在全球僅有 22 個，這是迫於國際情勢與環境，但對中華民國的信任與歡迎可由給中華民國護照免簽證的國家數目成長可看出，目前包括美國與歐盟在內的 134 個國家皆給予中華民國護照免簽證的禮遇，這說明中華民國就如同公司的治理越來越能受到國際社會的肯定與歡迎。



在今天的臺北公司治理論壇，我相信 IOSCO 秘書長 Mr. David Wright 與國泰金控蔡宏圖董事長都會有精彩的演說，我也要藉此機會呼籲全球信任中華民國，我國股市由外資持有的比率已達到 33.3%，這表示外資知道中華民國的股市由於國家治理與金融管理機構的用心，願意將資金挹注臺灣，剛剛在前來會場的路上，我也跟新任的曾銘宗主委說「緊中有鬆、寬中有嚴、傾心去聽業者與業界聲音」，對改革與進步的方向，絕不卻步，但應堅持的原則與信念絕不動搖，讓臺灣金融、證券市場秩序，逐漸恢復動力。金融就如同國家寶貴的血液，必須保持血脈暢通、血液健全，國家才能發展。在公司治理中我們看到好多成功的例子與值得省思的例子，例如 2008 年的金融海嘯便是因為華爾街對於衍生性金融商品過度寬鬆導致循規蹈矩的人被不守秩序的人所拖累，而導致金融海嘯。所幸我們政府採取了銀行體系存款全額保障的明快措施才穩住金融市場，安穩地度過金融危機，並在 2010 年的經濟成長率達到 10.8% 的成績，所以我們今天能夠得到國際資本市場的肯定。

我相信今天的論壇必定能達到集思廣益、精益求精效果，而今天到場的貴賓也是群賢畢至，少長咸集，這個論壇的成功必可預期，也代表全國民眾歡迎各位專家蒞臨，也祝福論壇圓滿成功，所有業界代表事業欣榮，身體健康，謝謝。



**時間：**2013/11/28 9:10 am-9:30 am

**地點：**福華國際文教會館 卓越堂

**場次：**Keynote Speech (I)

**主題：**提升公司治理，促進永續成長

(Promoting Corporate Governance, Achieving Sustainable Growth)

**講者：**蔡宏圖 董事長 (國泰金控)

#### **內容：**

曾主委、各位貴賓，

本人深感榮幸可以於此發表主題為「提升公司治理，促進永續成長」(“Promoting Corporate Governance, Achieving Sustainable Growth”)這場演講。

對企業經營者而言，企業的永續經營是責無旁貸的任務，就這點來說，公司治理同時是企业與社會責任的根基，同時也是達到永續經營不可或缺的要件。

企業經營者在做出決策時，必須顧及對公司利害關係人的影響，所謂利害關係人包括股東、員工、顧客、供應商、社會與環境。企業經營者必須兼顧所有利害關係人的利益與權利才能達成永續經營或創造價值的目標。

而金融機構關係著整個社會各個層面，進行資本配置且掌握龐大資本，對社會的影響尤其巨大，因此金融機構瞭解其決策對社會所造成的衝擊，並致力於貢獻社會。





今年以來，主管機關頒布許多強化公司治理的新規定，如提升風險管理在公司的層級、強化董事會的地位與提升資訊的透明度等，本人在此要感謝主管機關為公司治理所做的努力。

現在，我想分享一些公司治理的觀念，公司治理的概念從數十年前即存在，現在我們都同意好的公司治理可以增進公司價值。許多人認為公司治理應該要如同公司的 DNA 一樣，是公司成長不可或缺的要素。好的公司治理的企業將可獲得社會大眾的認可並將獲得各個利害關係人的忠實支持。

我認為公司治理可分以下幾個面向來探討，分別是：

- 增進董事會效能
- 股東保護
- 強化資訊揭露
- 風險管理與創新

在增進董事會效能方面，至少半數的臺灣上市公司具有獨立董事機制的存在，15%的上市公司有審計委員會，而全數的上市公司皆具備薪酬委員會。在國泰金控中，我們有數個功能委員會支持董事會的健全運作，另外，主管機關亦鼓勵成立提名委員會，目前 15 家金控中已有 11 家金控成立或準備成立提名委員會。

在股東保護上，我們致力於增進股東執行其權力，如電子投票或鼓勵股東行動主義等。

在強化資訊揭露上，臺灣主管機關強烈鼓勵公司提供及時與透明的資訊，證期局與證基會固定對上市公司進行年度資訊品質評比，2013 年起，且規定將如法說會等會議的影片或錄音上傳至網站上以供大眾利用。

然而，在財報資訊的揭露上，大部分國家皆要求以季報方式揭露，惟臺灣要求月報。事實上，新加坡與馬來西亞位居投資者保護的第二與四名，僅要求上市公司提供季報，而香港位居投資者保護第三名，僅要求上市公司提供半年報，提供月報使公司經營者專注於短期利益，亦使投資人只注重公司短期獲利，以永續觀點來說，並不健康。

另外，風險管理亦為公司治理重要一環，特別在 2008 年金融風暴之後，許多公司已逐漸注意極端風險的發生。在增進效能上，我認為公司治理不僅只於防弊而已，必須還要讓公司保持彈性以求能在瞬息萬變的環境中競爭。

我想我已講了許多公司治理的議題，最後，我想指出公司治理屬於更廣泛的企業社會責任(CSR)的一環。CSR 已成為大家逐漸重視的觀念，例如道瓊永續指數(Dow Jones Sustainability Indexes)的編製即為一例。而國泰投信的國泰全球環保趨勢基金的規模即高達 6.3 億新臺幣。回到公司治理的議題，我想只要我們繼續努力，改善董事會效能並將決策的考量提升到不以金錢為惟一考量，我們一定能達到永續經營的目標。

時間：2013/11/28 9:30 am-9:50 am

地點：福華國際文教會館 卓越堂

場次：Keynote Speech (II)

主題：The major post-crisis challenges for global securities regulators. Are we making progress?

主講人：David Wright 秘書長 (IOSCO)

### 內容：

曾主委及各位貴賓，

本人深感榮幸可於此地演講，這是本人第一次來臺灣，我希望與各位談一談我對於我們在金融風暴後的改革與公司治理這些議題。IMF 總裁 Christine Lagarde 最近於聯合國演講時提及我們需要 21 世紀的政策來規範 21 世紀的金融業，意指我們需要更加整合與更加有效的方式來進行監管。



這次金融風暴約消耗了 15% 的全球 GDP，非常鉅大，並且造成了大量失業，IOSCO 為一國際證券監理組織，有責任改善此一現象，但各國市場不同、法規不同、監理方式不同、產業組織與結構不同，已開發與開發中國家的發展不同，尤其我們缺乏一個具主導性的全球性的監管機構，要對全球金融市場進行改革實為一艱鉅任務。

在面對 21 世紀的金融改革，我認為金融穩定委員會 (Financial Stability Board) 的意見中有以下面向可供探討。

第一個議題為解決方案 (resolution)，我認為這是最重要的一個議題，例如如何解決大到不能倒的金融機構，透過納稅人的稅捐對銀行紓困，是否符合公平正義的議題？在這議題上，目前最迫切的議題即為金融機構的跨境 (cross-border) 監管議題，失敗的金融機構通常不會只是國內的問題，要順利解決大型金融機構失敗的問題便需要不同主權國家的監理機構共同處理，但往往又牽涉各自不同的利益，如何在不同主權之間的監理機構建立互信機制這是目前的一大挑戰。





另外，巴賽爾協定的銀行資本相關規定如何於全球施行也是一大議題，銀行槓桿比率相關規範是否合理？流動性規範如何建立與適用？風險性資產(Risk- Weighted Asset)相關規定如何施行與運用？各種規範彼此之間如何協調並建立一和諧的巴賽爾規範？

第三個議題涉及店頭衍生性商品(OTC)，目前大家皆同意儘量將 OTC 移往交易所，或透過結算所結算，並申報資料交易資訊儲存庫，但不同主權國家之間規定往往不盡相同，舉例來說，美國與歐洲在 OTC 的規範就不同，另外，擔保品亦為一大問題，OTC 進行集中結算是否導致擔保品短缺的現象值得重視。

第四項議題即是影子銀行(shadow banking)的議題，影子銀行的資產約當全球銀行三成，卻不受相當的規範，貨幣型基金、借券等業務仍然盛行，這種複雜的現象有所改善嗎？我認為我們目前仍未充分解決相關議題。

除了上述四項議題之外，我認為公司治理的改善是第五項值得探討的議題。

過去以來缺乏公司治理已讓各國產業付出代價，貝爾史登(Bear Stern)、雷曼兄弟、北岩銀行等等劣質公司治理的機構即為證明，這些公司的特徵是什麼呢？通常為一個權力過大的病態(maniac)執行長、一個弱勢的董事會外加毫無作用的風險管理委員會與審計委員會。事實上，缺乏公司治理的代價不只是 GDP 受影響而已，而是讓全部納稅人都承受相當的成本。

首先，我認為必須要有一個強而有力的主管機關，執法以確保公司治理是否執行，

第二，必須有一個審計機構才能制止惡質執行長上台並讓董事會發揮功用，我認為目前 IFRS 已提供相關機制。

第三，評比機構(Rating Agency)亦應扮演重要角色，以確定公司信用評比等相關指標。

第四，我認為必須有一個全球性的主管機關在全球金融市場進行的監理工作，以防止類似指標利率操縱或其他不法行為的出現。

第五，就如蔡宏圖董事長所說，股東權益的確保非常重要，特別是少數股東的權益保障，股東才是公司的擁有者，而非執行長。

第六，會計制度亦扮演重要角色，目前我們有 IFRS 與美國 GAAP 等會計制度，不過我認為這兩種制度有根本上的不同，在短期整合的機會不大。

最後，我想要強調金融教育的重要性，金融領域的專業性往往讓人卻步，但生活中卻又無法離開金融，投資人必須瞭解金融市場，具備金融知識。

目前，金融改革的工作尚未完成，全球金融體系仍會受到不少缺失所影響，在未來二、三十年間，我們將見到許多大型資本市場的浮現，中國、印度即為一例，因此我們需要有一個全球性金融監理機構，進行全球性的公司治理並即早因應全球金融體系的動盪。

時間：2013/11/28 10:20 am-11:50 am  
地點：福華國際文教會館 卓越堂  
場次：Panel Discussion (I)  
主題：形塑公司治理文化，提昇企業價值  
(Shaping corporate governance culture and raising corporate value)

主持人：Ernst Ligteringen 執行長  
(全球永續性報告協會)

與談人：

1. Erik Vermeulen 教授  
(荷蘭提堡大學法學院)
2. Jisoo Lee 分析師  
(韓國優秀公司治理中心)
3. 何麗梅 副總經理暨財務長  
(台灣積體電路公司)
4. 龔天行 董事長 (富邦產險)



內容：

### 主持人- Ernst Ligteringen：

今天非常榮幸擔任本場次主持人，今天與談人都是學有專精之專家，我認為提昇公司治理及增進企業價值為一體兩面，公司治理涉及整體社會、經濟、文化及價值觀等多方面因素交互影響，形塑公司治理文化也應將這些因素一併納入考量。已有越來越多投資者及企業經營者意識到非財務因素（如環境、社會責任和良好的公司治理等）與企業價值創造之間存在關聯性。一個公司在市場中的行為，和可持續發展有密切關聯，發布可持續發展報告，可以幫助公司改變做事方式、業務模式、競爭戰略，可以改變公司、市場、乃至整個世界，我們需要發展各種有助於邁向永續性經濟的策略，而將環境、社會和公司治理(ESG)報告整合入公司常態的財報中。接下來讓四位與談人發言，首先讓 Mr. Erik Vermeulen 先發言，之後請 Mr. Jisoo Lee 發言，第三位與談人為何麗梅副總經理暨財務長，之後再請龔天行董事長發言。



## 與談人- Erik Vermeulen :



公司治理係藉由規範公司經營者之行為，使其和投資人利益一致。但若投資人只關心股價和追求短期績效，將會和公司追求長期成長和創新之目標相互違背，因此，近年公司治理架構開始注重長期投資人。其次，經研究發現，部分公司如 Amazon 雖擁有不符合一般傳統之公司治理架構，但投資人仍因這些公司具有未來成長性而願意投資，因此成長性應為公司治理架構另一主軸。公司創辦人、董事、經理人及投資人間應就公司未來成長性充分溝通，如此公司辦理公開發行才會得到較好之成效。

在公開發行的系統中，分析師、投資人關係以及法律和財經顧問為三大要素，公司需透過充分的溝通讓投資人及分析師了解公司未來方向及成長規劃，進而提高股票成交量，穩定股價，及產生長期投資之意願。另外高標準之公司治理規則亦相當重要，但因公司在不同發展階段適用不同公司治理模式，因此公司治理規範需允許適當調整之彈性，而非將同一種模式套用在所有公司。

過去已經有許多文獻對於董事會效率進行研究，包括聚焦於性別多元、董事會規模、薪酬委員會、董事成員投票及董事長角色等等。但是，為了設計一個能夠適合所有企業公司治理的董事會架構、達成董事會之獨立性，過去大部分藉由代理人成本的角度來進行分析解讀的方式，反而會較少著墨於董事成員之策略決定能力及行為表現的思考上。其實，董事會組成應隨產業週期、種類、地區、國家及文化而調整，並無適合所有企業之單一結構。董事會結構應聚焦三大方向，包括：(1)行為管理、(2)長期投資者權益、(3)企業競爭力的成長。

## 與談人- Jisoo Lee :

韓國近幾年在經濟發展上有不錯的表現，但深究其背後，仍有一些問題存在，尤其在財閥企業主導韓國經濟成長背景下，韓國在公司治理議題仍有一些難題有待解決。在 1960~90 年代韓國經濟快速增長，此階段經濟成長模式主要由政府主導，而非市場主導，產業發展重心在重化工業。韓國政府為發展韓國的工業，大力扶植和利用一些由家族企業發展起來的集團企業（韓國稱「財閥」），並向這些財閥提供優惠措施。在 1997 年金融危機之後，韓國政府公布一個「新財閥政策」以改革財閥問題，結果卻未如預期。韓國的





經濟至今仍是由數個財閥家族所壟斷（三星、現代汽車、LG、SK 等四大財閥營業額已達韓國 GDP 的 45%，前 10 大企業集團則佔韓國 GDP 的 55%）。

這樣經濟發展結構，韓國在公司治理方面出現的議題，有如財閥企業接班人多為有血緣關係者，市場對家族接班人能力之質疑。又掌控集團的家族透過各種途徑安排逃避高額之繼承稅和贈與稅，以及利用公司資產圖利自家人等對公司所造成的影響。另外，少數家族擁有或掌控超過 95% 的上市公司，卻缺乏有關監督機制，以及其中的利益衝突也是問題所在。再者，財閥企業對經濟的控制嚴重侵犯股東權益，少數股東幾乎只能任由大財閥宰割。其他的問題有如這些財閥企業董事長們紛紛身陷囹圄；家族世襲經營，缺乏專業經理人管理；董事會欠缺獨立性等等。

要改善公司治理的問題，建議給予少數股東更多參與權，再者，股東需有更多的投入，包括機構投資人應積極參與公司治理、政府應更主動積極、公共退休基金應發揮引導作用。

### 與談人- 何麗梅：

公司治理的關鍵，就是達到所有利害關係人權益的平衡關係。公司治理需要以道德與價值為基礎。台積電之核心價值即為誠信及承諾，員工對公司承諾、公司對員工承諾、經營階層及董事會對股東承諾。

台積電堅持高度誠信與職業道德，誠信是台積電公司最基本也是最重要的理念，無論在執行業務、客戶關係、同業關係、人才利用等等各方面都堅持高職業道德標準。

台積電為達到公司治理之完善，邀請海內外知名業界管理人、學者等擔任獨立董監事。此外，台積電堅持營運透明，注重股東權益，並相信健全及有效率之董事會是優良公司治理的基礎。在此原則下，台積電董事會授權其下設立之審計委員會及薪酬委員會，分別協助董事會履行其監督職責。各委員會的組織章程皆經董事會核准，且各委員會的主席定期向董事會報告其活動和決議。審計委員會及薪酬委員會完全由獨立董事所組成。

此外，台積電屬於股權非常分散的公司，在公司所有權與經營權之分離架構下，台積電公司採用了專業經理人制度。其次，台積電也重視社會責任型投資績效及環境會計制度，亦關心環保議題，有效揭露所有環保活動。另外，透過道瓊永續指數，建立共同基金慣用的社會責任型投資指標，充分展現台積電長期以來在企業永續發展的國際聲譽以及投資價值，如





此，台積電較易得到國際共同基金的關注，其社會責任的相關績效也能夠得到全球投資者的瞭解與信賴。

## 與談人- 龔天行：

良好的公司治理，能為業務發展建立穩健的基礎，為市場提供高品質的產品及服務，同時為股東帶來最佳回報，今天的報告我從富邦身為金融機構之一員，如何落實公司治理作法，與各位進行經驗分享。

在維護股東權益方面，富邦股東常會採逐案票決之方式進行議案表決，更於股東會推行電子投票制度，並修訂公司章程，將全體董事皆改為提名制度。

為強化董事會效能，富邦不但是臺灣第一家引進獨立董事制度的上市公司，也是第一家董事會席次達三分之一是獨立董事的金融機構，目前富邦金控的 13 位董事成員中，有 4 位獨立董事，比例超過 30%，且外部董事合計過半。此外，董事會下並建立良好之功能性委員會，其中審計委員會、薪資報酬委員會的成員全數由獨立董事擔任，公司治理委員會多數由獨立董事擔任，董事會 90% 議案已先經各功能性委員會討論。

富邦重視企業和員工之誠信，以「誠信、親切、專業、創新」作為核心價值，並要求全體員工皆須遵守「誠信經營守則」。富邦主動設置並於公司網頁揭露獨立董事信箱，公司內部網路亦設有稽核檢舉信箱，鼓勵員工舉報違法違規情事。

薪酬制度方面，開辦員工持股信託，資方也相對提撥，員工參加率高達 85.6%。此外，首創高階經理人「遞延獎金政策」，將高階經理人之一定比例年終獎金與未來作業風險事件相連結，藉以鼓勵高階經理人創造績效之際，亦需兼顧風險管理。

資訊透明度方面，每季舉辦法人說明會，每年舉行超過 250 次投資人會議，成立投資人關係專責部門，並多次榮獲最佳投資者關係獎項。

富邦重視企業社會責任，透過集團內四大基金會為公益平台，投入不同領域的公益活動，並建立友善職場（包括與「雙連視障關懷基金會」社福團體合作，免費提供員工紓壓按摩，以及提供心理諮商等服務），推廣辦公室環保等。





時間：2013/11/28 14:00 pm-16:00 pm

地點：福華國際文教會館 卓越堂

場次：Panel Discussion (II)

主題：建立市場機制，強化公司治理

(Tapping into market mechanisms, strengthening corporate governance)



主持人：吳壽山 董事長（證券櫃檯買賣中心）

與談人：

1. 范博宏 教授

（香港中文大學會計學院及財務系）

2. 鍾惠民 教授

（交通大學財務金融所）

3. Rita Benoy Bushon 執行長

（少數股東權益監督機構 MSWG）

4. Gerard W.R. Fehrenbach 資深法律顧問

（荷蘭 PGGM）

內容：

**主持人- 吳壽山：**

近期亞洲公司治理協會給予我國的評比排名顯示我國對於公司治理領域的發展仍有待努力，希望藉由這次討論由接下來四位與談人提供寶貴的經驗分享，尤其是 Ms. Rita Benoy Bushon 她們國家近期內做了非常多的努力，希望她能給我們在實務上落實的寶貴經驗分享及幫助。

**與談人- 范博宏：**

我們希望透過市場機制來協助公司治理的發展，進而提供資本市場的品質。公司治理制度應該是自願性、契約式的方式來進行，政府法規應作為最後手段，若政府及律師之角色從一開始建立公司治理制度就介入，易使公司治理淪為紙上作業，而公司也應針對自己的企業文化量身打造適合的公司治理制度。現行各國法規大多要求設立一定席次之獨立董事（例如：香港要求設立至少三席獨立董事），然而法規強制要求下設立的獨立董事大多是無效的，而未



能真正發揮功能建立有效制度。市場機制的發揮應借重第三方的聲譽（例如獨立董事、律師及會計師等專家），以企業預警機制在公司進行定期（如公司申請上市前）及不定期（董事結構異動等重大事件之發生）之檢查，若獨立董事及專家離開公司則為一個警訊，而市場機制的發揮則反映在股價下跌等面向，而這些都不是政府執行處罰可以立即反映的。另外，由於亞洲國家大多存在家族企業之問題，西方之公司治理制度未必適合直接套用到亞洲企業上，家族企業的運作靠的是彼此的信任及人際關係網絡，故華人社會的文化背景也是公司治理須考量的重點之一。合適的第三方應該包含良好的聲譽、信任感及專業度，例如具指標性財經地位的長期持股股東、法人基金、或具良好聲望的企業創辦人、專業獨立的內部稽核及關係人交易透明度等，都是公司治理良好與否的指標，有些國家甚至成立關係人交易委員會來監督相關交易合理性，另外，審計委員會的設立也是有幫助的。以中國企業為研究目標亦顯示，董事會若大多由家族成員或政府官員組成、家族成員間的利益衝突及接班事件，對股價亦會帶來不利影響，起訴內線交易等法律行動只是最後的手段，政府主要應監督專業的第三方是否真的具有獨立性及公正性，以藉由市場機制力量制衡。



### 與談人- 鍾惠民：

我們希望透過實證研究的結果來提供對公司治理的發現與建議。第一個部分主要針對 APEC 會員國在 2008 年金融海嘯後對公司治理所做的努力，例如在股東及投資人保護方面顯示已有長足進步，未來臺灣、香港及日本等國將有更多的小股東也能擁有獨立董事候選人提名權，目前臺灣已將董事提名所需之持股份額下修為 1%。除此之外，臺灣更成立投資人保護中心堪稱是獨步亞洲；澳洲則是施行” 2-strikes rule” ，若一半以上的股東於第二次股東會出席投票反對該董事會，則董事須面臨於 90 天內改選的命運。另外，泰國也在公司治理有很大的進步，並要求董事及經理人須出具一份報告說明其個人利益可能與公司利益之衝突。而金融機



構須成立風險委員會及薪資報酬委員會之設立等也逐漸成為趨勢。而第二部分則是要談到資訊透明化與自願性揭露，臺灣在資訊揭露評鑑這部分做了很大的努力，包含質化及量化的揭露，例如董監事及經理人薪資報酬之揭露，有助於市場監督其薪酬合理性，透過漸進式修法逐步落實的方式，在 2004 年後修法並藉由研究顯示，董監及經理人若享有高薪酬而未充分揭露則會造成股價下跌，澳洲在資訊揭露這部分做得不錯，也希望臺灣在資訊揭露評鑑制度的經驗可以作為仿效的指標。

### 與談人- Rita Benoy Bushon :



Ms. Bushon 係來自馬來西亞少數股東權益監督機構 (MSWG)組織代表，首先 Ms. Bushon 分享 1990 年代後期亞洲金融風暴對馬來西亞的衝擊，也讓政府相關單位開始重視公司治理的議題並進行改革，包括支持成立 MSWG，MSWG 近年來也積極倡導公司董事會成員的多元化與平衡，強調公司治理仰賴董事會的支持，董事會應協助公司遵守政府法規及公司治理相關規範，並取得平衡。另外

MSWG 參酌國際相關規範，推出 2012 年新版之馬來西亞公司治理守則，並對公司治理表現佳的公司進行頒獎予以肯定。在推動東協公司治理平衡計分卡方面，其內容納入 OECD 相關規範及精神，強調股東權益的保護，她特別提到股東會會議紀錄之揭露資訊應透明且完整，這點她認為東協國家中，泰國的表現良好，值得馬來西亞學習。有鑑於機構投資人的影響力廣大，在股東會上可藉由投票權的行使對公司決策產生影響，MSWG 目前正著手推動馬來西亞機構投資人投資守則，並邀請英國及 OECD 專家參與，希望能在 2014 年發布該守則，提供予機構投資人參考。

### 與談人- Gerard W.R. Fehrenbach :

Mr. Fehrenbach 係來自荷蘭資產管理公司 PGGM 之代表，席間首先表示 PGGM 重視社會責任議題的立場，因其公司管理的資產多為退休基金之資產，重視的是長期投資，該公司也發展出 70 個以上 ESG 選股指標，對於 ESG 表現不佳的公司將採行不投資之策略。他認為公司治理不能只做到法律要求的最低標準，鼓勵機構投資人應以更積極的態度與投資標的公司做建設性的對話，如此才能協助企業向上提升。關於股東權益保護，亞洲許多國家做





得比美國好，例如臺灣的資訊揭露就做得不錯，並強調資訊揭露應該是要將有意義的資訊即時揭露，並建議以當地語言以及英語同時發布，否則對於外國股東不利，而企業對於未能遵守相關規範之事項，應詳細說明不能遵守的原因及相關情形。此外，Mr. Fehrenbach 對於 Ms. Bushon 所提的公司治理推展路徑表示贊同，他認為透過股東(尤其是機構投資人)對於企業當責及資訊透明的要求，來推展 ESG 相關標準及責任投資，在這當中，機構投資人扮演重要的角色，可協助帶動當地的資本市場 CG 的推升，並與國際資本市場接軌。最後，他建議臺灣或是其他亞洲國家宜至少對大型公司，強制規定設置審計委員會，且應有外部董事參與，並建立良好的公司治理制衡架構，而新法規的立法，也應充分考量市場參與者之意見。



### Q&A：

Q：有關 Ms. Rita Benoy Bushon 提到的馬來西亞公司治理守則，請問其適用的對象及主管機關？

A：Ms. Bushon 表示該守則適用國內外投資人、保管機關、基金經理人、資產管理機構等，而 MSWG 則是扮演監督管理的角色，觀察機構法人執行的情形。

Q：有關美國公司治理並非最佳範例，是指美國公司治理做得不夠完善？另外，未能遵行守則需進一步說明的理由為何？

A：Mr. Fehrenbach 表示法規僅是最低標準，要做好公司治理，應超越法規，建立更嚴格的行為準則，觀察美國，似乎對股東發言權並未有完善的保護措施。Ms. Bushon 表示如果公司不遵行公司治理相關守則，應該要充分說明公司的作法及差異，例如，守則規定獨立董事的任期為九年，如公司的獨立董事已擔任該職務 30 年，其獨立性應加以說明。

Q：請問范教授，新興國家與已開發國家之公司是否應適用相同之公司治理準則？公司獲利與公司治理之關聯性？

A：范教授表示，新興國家常見的問題就是家族企業，家族事務常與企業經營混為一談，因此較不適合直接套用西方已開發國家之制度。另外，公司治理與企業績效無法直接劃上等號，但良好的公司治理，確能獲得投資者較長期的支持。

Q：是否有新興市場之公司治理最佳範例？

A：Ms. Bushon 表示雖然公司治理的原則相關，但須因地制宜，不同國家應該要有不同細部的架構，例如關係人交易的規範在亞洲國家就特別重要，並建議公司的獨立董事應為外部董事。

Q：臺灣 90%的企業為中小企業，董事會成員多為家族成員，公司治理制度對這類型企業是否有適用之必要性？

A：完整的公司治理架構及規範要求要建立各類功能性委員會及設置獨立董事之制度，的確會造成公司成本負擔，臺灣目前採行漸進式改革的作法或許值得其他國家參採。目前臺灣雖不像韓國要求全面設置獨立董事，但臺灣公司治理並未表現較差，臺灣係透過其他面向之措施進行推動，如董監進修時數要求及教育訓練之推動，以提升董監專業能力發揮其職能。





**結語：****與談人- 范博宏：**

公司治理乃是價值觀的分享及建立，希望透過這樣的分享，讓企業領導人能重視誠信及公司治理，使企業能永續經營。

**與談人- Gerard W.R. Fehrenbach：**

公司應視其規模及文化而有不同的公司治理架構，以臺灣而言，至少大型企業應強制設置審計委員會。

**與談人- Rita Benoy Bushon：**

公司治理可確保永續發展，並為公司帶來價值。

**與談人- 鍾惠民：**

亞洲國家透過良性競爭不斷精進其公司治理，從參加 2013 年 OECD 計畫時發現，亞洲國家在公司治理法規方面進步很多，尤其是臺灣、韓國、日本，期許亞洲各國可以徹底落實公司治理，透過市場機制，達到吸引國際資金進入亞洲之目的。



## 第九屆台北公司治理論壇

# 圓桌會議紀錄



時間：2013/11/29 9:00 am-10:30 pm

地點：福華國際文教會館 14 樓貴賓廳

場次：Roundtable Discussion (I)

主題：公司治理實務經驗分享 (Sharing of corporate governance experience)

主持人：李述德 董事長 (臺灣證券交易所)

與談人：

1. 李彬 總經理 (遠傳電信)
2. 海英俊 董事長 (台達電子工業)
3. 許士軍 理事長 (台灣董事學會)



內容：

### 主持人- 李述德：

各位女士、先生，大家早，今天很高興能擔任這場圓桌會議的主持人，與大家一同談論公司治理。主辦單位邀請了三位國內知名的 CEO，分別是台灣董事學會的許士軍理事長、台達電子工業的海英俊董事長、及遠傳電信的李彬總經理，與我們分享他們在公司治理的經驗。其次，公司治理最重要的是落實的問題。相信大家知道，每個人都會想要有好的生活，最重要的就是「好人做好事，造就好生活」。希望藉由本場圓桌會議與談人的經驗分享，提供給與會人士參考，請讓我們掌聲歡迎三位與談人。



### 與談人- 李彬：

今天非常榮幸與各位分享遠傳電信在實踐公司治理方面的經驗。臺灣遭遇全球金融海嘯後，遠傳電信在臺灣證券交易所帶領下，本於取之於社會，用之於社會的精神，實施公司治理制度與善盡企業對社會應有的責任，在此前提下，首先結合社區辦理多項公益活動，同時鼓勵員工共同參與。

關於本公司的公司治理及企業社會責任的專題討論，主要分為 3 部分：公司介紹、公司治理及企業社會責任。遠傳電信成立於 1997 年 4 月 11 日，資本額為新臺幣 325.85 億元，2012 年營收達 867.45 億元，主要股東有遠東企業集團持股占 41.9%、外國投資人占 30%、日本 NTT DoCoMo 公司占 4.7% 及其他投資人占 23.4%。公司願景(Vision)是生活有遠傳，溝通無距離，人生更豐富。公司使命(Mission)以創新及熱情超越客戶期望、成為員工首選企業、創造股東最高價值、致力於企業社會責任及環境永續發展。

董事會成員有 9 位董事(包含 2 位獨立董事)及 3 位監察人(包含 1 位獨立監察人)，除電信專業經理人外，另延攬國際知名經濟學者、財務會計、金融流通服務、通訊軟、硬體開發等理論與實務兼具的專家學者，其中柯承恩教授擔任獨立監察人同時督導遠傳電信公司治理及財務。遠東企業集團屬綜合性企業(conglomerate) 遠傳電信為其中一





環，董事會成員及經營團隊皆為專業人士。

遠傳電信在 2013 年獲得 20 餘項公司治理獎項及官方認證；並於同年以完整的員工方案，獲得遠見雜誌企業社會責任獎之健康職場組楷模獎。2012 年，遠傳獲頒由台灣永續能源研究基金會企業所舉行的永續報告獎選拔之「新秀獎」。

遠傳電信的核心價值及企業社會責任兩大主軸。核心價值為從上而下(Top-Down)的誠信、主動、創新、勇於負責及團隊合作，以優越的公司治理與企業文化作為基礎永續經營。遠傳電信企業社會責任委員會成立於 2011 年，以「時尚環保(Eco-fashion)、責任創意(Creative responsibility)」雙主軸(企業社會責任 Dual Theme)，並獲得國際專業財經媒體，如 Financial Asia、Corporate Governance Asia、The Asset、Institutional Investor 肯定。此外，遠傳電信更七度獲得證券暨期貨市場發展基金會之「上市櫃公司資訊揭露評鑑」最高等級(A++) 殊榮，同時也通過中華公司治理協會 CGC6006 進階版公司治理制度評量。

遠傳電信在實踐企業社會責任的具體行動：推出「綠色輕功」系列活動，結合行動載具、APP 與電子書、影像創作等多元行動方式，讓環保教育從小紮根。另不僅自 2006 年起，即攜手兒福聯盟贊助出養兒與棄養兒，遇有重大災害發生，更積極發揮通訊實力與社會責任，藉由籌募善款與物資、校園異地重建、建置抗災平台等舉措，協助災區居民與兒童。

## 與談人- 海英俊：

大家早，今天很高興能在此與你們分享公司治理的經驗，我將分享台達電子在落實公司治理方面獨特的經驗。首先，容我先初步介紹台達電子，台達電子於 1971 年成立，是一間電子零組件設備上市公司。

我們公司經營使命是「環保、節能、愛地球」(To provide innovative, clean and energy-efficient solutions for a better tomorrow)，相信許多公司都有類似的聲明，但對我們公司而言，是很嚴肅地議題。我們的新產品、新發展策略都是圍繞在此理念上，舉例來說，多年來，我們不斷提高產品的能源轉換效率，以台達設計、生產的電源產品為例，目前效率都已經在 90% 以上，尤其通信電源效率已可達到 97%、太陽能逆變器(PV inverter) 效率更達 98.5%。

談論公司治理，將從三方面進行。第一、制衡 (Check and Balance)。具體的作為有，公司於 2003 年設立獨立董事，目前公司有 3 位獨立董事；自 2004 年起，董事長及行政總裁 (CEO) 的角色分開，即使現在，全球有許多公司都還是維持董事長及 CEO 由同一人擔任，但因為我們認為 CEO 需要向董事長報告，分開才能避免產生自己向自己報告的弊病；另外，





我們認為內部稽核很重要，所以要求內部稽核直接向董事長報告，再由董事長向董事會說明。說明的內容不會是制式的，而是可以直接地問答相關問題，且每次約 30 至 45 分鐘。

第二、資訊揭露(Information Disclosure)。舉例來說，1.即時的揭露，例如在網頁上揭露股東會訊息、即時的財務資訊等；2.透明資訊；3.經常性的溝通，現在公司有 76%的機構法人，每年會由我去香港、紐約、波士頓等地進行海外會面，說明公司營運狀況；4.專業團隊，例如榮獲 Institutional Investor 雜誌的「最佳投資人關係」、及「最佳 IR 專業人員－劉致遠先生」等肯定。

第三、董事會權限(Board Competence)。舉例來說，1.來自核心專家的意見(Core Expertise to success)，例如董事會由 13 名成員組成，其中 4 位內部董事，其他則由來自不同領域的專家，希望平衡董事們的專業，以提供不同的經驗；2.功能性委員會(Functional Committees)，目前公司有戰略指導委員會、審計委員會、及薪酬委員會；3.全程參與董事會，以中文的一句話來說，「董事要懂事」，而讓董事們全程參與董事會是了解公司營運狀況的最佳方法。

接著，討論企業社會責任之落實。在臺灣，企業社會責任經常被認為有兩個階段，第一個階段是慈善公益活動，例如提供免費的營養午餐；而臺灣現在大部分的公司都已經邁向第二階段，意味著公司有更大的責任去推動企業社會責任，例如我們不斷提高產品的能源轉換效率，為客戶減少能源使用量與碳排放量。若統計台達高效節能產品與解決方案的整體節能成果，在 2010 至 2012 年的三年內，我們共為客戶節省約 93 億度電，相當於減少近 500 萬公噸的二氧化碳排放。

然後是企業的永續成長。如同我前面所講的，公司在新產品、新發展策略上係不斷追求提高產品的能源轉換效率，因此董事會的策略做了很大的改變，將過去以製作零組件為主的製造業，轉型到為顧客提供整合的解決方案。透過對客戶的了解，以足夠的技術去解決客戶的問題。舉例來說台達電與和泰集團合作「TOYOTA 日月潭風景區智慧電動車先導運行計畫」，提供遊客租用 TOYOTA 智慧電動車(iQ EV 電動車及 Prius PHV 插電式油電車)及所需要之智慧型充電服務；此外，還有在美國為客戶提供應用於電廠的追日系統(solar tracking systems)。

另外，綠建築的成就也是公司的落實成果之一。目前台達電子於全球共有 4 座經認證之綠建築/綠廠房，2012 年台達綠建築/綠廠房共可節省近 8,000 千度用電、減排約 5,600 公噸 CO<sub>2</sub>e。

最後，是台達電子的各項榮譽。台達電子連續三年入選道瓊永續指數世界指數、《亞洲公司治理(Corporate Governance Asia)》雜誌第九屆「亞洲公司治理成就獎」之「最具展望企業(Most Promising Company)」殊榮，顯現國際媒體充分肯定台達公司治理績效、自 2002 起，每年皆榮獲天下雜誌獲頒臺灣最佳聲望標竿企業、且從 2010 年起連續三年獲選為中國綠公司百強等等殊榮。



## 與談人- 許士軍：

許士軍理事長以三方面分析企業社會責任：

1.為何要探討企業社會責任，2.公司如何履行企業社會責任，3.公司在管理企業社會責任時實務上所遭遇之問題。

過去獨資企業時代，公司所有權人可隨意處置公司財產，但當公司演變成由股東持有，企業應有責任增進股東、客戶、供應商、員工...等之福利，有鑑於此，企業存在價值不應只為了獲利，而要負擔更多責任，才能在社會上獲得更大尊重，也有利於僱用好的員工、向銀行籌資等，至於應如何獲得社會尊重及信任，則有賴於公司執行企業社會責任。

企業社會責任為近年新興之議題，學校也鮮有相關課程，因企業社會責任之履行係有賴企業經營者之決策，執行企業社會責任所增加之支出可能會對企業獲利造成影響，也因此，企業社會責任為公司治理其中重要一環，談論公司治理時，需更著重企業社會責任，由於臺灣許多公司為家族企業，這類公司若無良好公司治理，則無法好好經營企業。

董事會並非經濟學，而較像政治學或社交過程，各董事分別代表不同利益，透過各項談判協商過程達成董事會共識。至於推行企業社會責任會面臨的問題，其一為推行企業社會責任與公司治理相抵觸，因為股東投資公司之目的係追求利潤極大化，但一旦公司經營者決定推行企業社會責任，相關支出的費用卻會影響企業獲利，幸運的是當今社會上對於願意推行企業社會責任的企業多表支持；其二為推行企業社會責任之過程如何具體化及效率化，這在教科書中並沒有提到，有些美國學者建議將平衡計分卡（The Balanced Score Card）範圍擴充，因為平衡計分卡中有許多衡量無形項目的指標，因此在企業社會責任這領域，我們仍必須要多做多學習，以發現最好的解決方案，避免淪為紙上談兵，另推行企業社會責任有賴於公司管理階層之決策及管理，就像管理投資、行銷的方式一樣。



## Q&A：

### 主持人-李述德董事長提問：

Q：本場圓桌會議的子題為強化董事會功能及運作，提昇公司治理執行成效，而方才遠傳電信李總經理已經有提到該公司的董事會成員結構，可否請您再進一步說明何種運作方式或是依您的經驗，董事會如何提昇其在公司治理及企業社會責任之功能性？

A：李彬總經理表示，遠傳電信董事會依據相關法令規定運作，當有新的法令規定公布，均陳閱每位董事會成員，並請其簽名以示負責。每次召開董事會之前，會向每位董事會成



員詳細說明會議議程及各項討論議案內容，會議決議事項在賦予相關經營團隊執行後，追蹤後續執行情形。遠傳電信設置有內部稽核委員會及薪酬委員會分別由董事會的監察人及獨立監察人負責監督，以確保公司各項業務之營運均符合相關法令規定，並每季向董事會報告。另由於遠東企業集團為綜合性企業有不同事業體，因此，遠傳電信董事會或股東會如有重大決議事項必須知會集團內其他業務相關企業。

Q：相同的問題也請教海英俊董事長，可否能請您在兩分鐘內說明或進一步說明您在您的董事會中會做什麼樣的事情來實現公司治理或企業社會責任？

A：海英俊董事長回答：當然。台達電子的董事會決議都是經過充分討論的。我們會聽取簡報，每次會議的召開至少 4 小時，也曾經長達 8 小時之久。每個問題都可以充分被討論，例如如果對於新的投資案有疑問，可以要求說明、並且討論，以充分了解。所以我們的董事會是積極主動的，且監察人也都善盡其責任。

### 現場提問：

Q：遠傳電信對於企業社會責任的政策 (policy)為何？預算與執行上有限制？

A：李彬總經理表示，遠傳電信執行企業社會責任的政策係依照董事會之決議，在預算上並沒有特別限制，但會聽取公司會計人員建議。而執行上會盡量顧及社會不同層面的需求，另結合社區民眾、兒童、公司員工及客戶共同參與。並將執行企業社會責任所獲得的成效視為公司的資產。



Q：選擇一個好的董事會成員不容易，尤其是在企業社會責任和公司業務間，如何說服董事會成員抉擇其一並非是件容易的事情，特別是在家族企業。所以請問選擇一個好的董事會成員的必要要素(integragnt)為何？

A：海英俊董事長表示，我認為吸引董事成員的要件，錢不是唯一的方法，如果該名董事加入您的董事會是因為錢，那我認為這是個錯誤的決定。對我們來說分享我們的願景(share our vision)才是最重要的，舉例來說，我們有位董事曾任台灣明尼蘇達礦業製造股份有限公司 (3M Taiwan Limited) 董事長，藉由分享願景，我們可以分享經驗，彼此借鏡。至今為止，運作上都非常的順利。

時間：2013/11/29 10:45 am-12:15 pm

地點：福華國際文教會館 14 樓貴賓廳

場次：Roundtable Discussion (II)

主題：個案研討 (Case studies of corporate governance practice)

講者：周行一 教授 (政治大學財務管理系)



## 內容：

Roundtable Discussion II 是以個案探討方式探討公司治理之運作實務，由政治大學財務管理系周行一教授帶領與會人員分析 2003 年義大利 Parmalat 公司破產之個案，共同腦力激盪、集思廣益，分析公司治理無法落實導致破產之實例，並共同提供建議及策略性解決方案予主管機關及相關從業人員參考。以下茲就本場 Roundtable Discussion 重點摘要如下：

### 1. 個案背景介紹

義大利 Parmalat 公司成立於 1961 年，創辦人係 Mr. Calisto Tanzi，早年繼承父業，以奶製品奠基，後再以奶酪製品、香腸及果汁方面執業界之牛耳，並於 1990 年公開上市，2003 年底名列義大利第八大企業，跨足五大洲之 30 餘國。

### 2. Parmalat 公司破產原因探究

#### (1) 財務資訊偽造且不透明

Parmalat 公司於 2003 年底出現財務危機，與會人員試著由 Exhibit 1 之 2002 年底財務報表討論可能之破產原因及可從財務報表中看出什麼端倪。學員提出該公司營業成本過高、財務報表並不透明無法揭露有用資訊、財務支出以其他(Others)佔最大比例無法窺得全貌、無形資產可能高估、財務數字似有作假或窗飾現象等原因導致破產部分關鍵資料與 PWC 查核情形有嚴重差異(參照 Exhibit 6)、Parmalat 公司在資金短缺時，可能有偽造文書，編製假





帳等情事。周行一教授則進一步指出本案為公司治理不彰所導致之破產醜聞，Parmalat 公司大致上利用遍佈多個國家之子公司資金複雜綿密關係進行錯綜資金轉帳，實為五鬼搬運，此情形在持續多年後，最後無法遮掩，以致爆發弊案。這與一般掏空騙局想法與手法差異不大，違法舞弊的概念萬變不離其宗。

#### (2) 利用向市場籌資、管理舞弊及與會計師共謀以拯救公司困境

另有學員針對 Exhibit 4 提出可比較 1990 年公開上市前後公司之結構，共同討論 Parmalat 公司之上市之目的可能有以下三項：

- 透過掛牌上市籌資或現金增資 (Cash Injection)，拯救財務困境，且 back door listing 同時具有籌資及處理問題資產兩項功能。

- 將 Parmalat Financial Spa 上市，Parmalat Spa 仍由 Tanzi 家族控制，可避開揭露財務報表之規定及相關監管。

- Auditor 共謀，透過複雜之持股結構，將有問題之資產進行移轉配置。

#### (3) 商業銀行及投資銀行等外部機構未善盡應有的責任

此外，周行一教授請學員提出 Parmalat 公司美化財務數字 (cook number) 之動機，部分學員指出係維持股價、維持信用評等以發債或取得借款等。周行一教授再請學員思考 Mr. Tanzi 將現金移至由其家族控制之子公司的的手法以及如何自財務報表看出端倪，關係企業間之借貸仍需有往來紀錄或匯款流程，如何解釋財務報表顯示之償付 (repay) 等問題，學員則指出可能是利用應收帳款之賣買或質押進行五鬼搬運，前提則是需要商業銀行的配合，這時與 Parmalat 公司互有密切關係之義大利銀行即為共謀角色，或是銀行疏忽 (not careful) 沒有善盡職責，或是查核會計師與律師在相關文件上配合 Parmalat 公司造假。另在發行債券部份，亦需要有投資銀行的同意。

Parmalat 公司弊案涉及偽造財務報表、會計師與律師聯手舞弊、編製造假之稽核文件、操縱市場、盜用公款等情事，董事會、內部稽核人員、外部稽核人員及主管機關未即時察覺，係董事會、內部稽核人員、外部稽核人員、銀行、查核會計師、律師及主管機關無法發揮其監督責任，實為公司治理成效不彰之案例。

### 3. 公司治理成效不彰

周行一教授除了對學員說明有關 Parmalat 公司破產原因，亦指出該公司有關公司治理方面存在的諸多問題，相關重點摘要如下：







#### (1)外部簽證會計師的不獨立性

在 2003 年以前，Parmalat 公司之集團查核簽證會計師從未在其出具的簽證報告中，揭示該公司及其子公司有任何不法或異常交易，甚至在 2002 年 12 月，少數股東針對該公司之關係人交易及其他事項提起股東權益保護訴訟時，簽證會計師亦對外說明，不論在事實上或法律上，皆沒有發現任何不法情事。

本案例之查核會計師無法發揮稽查作業應有的功能，究其原因，除了不易取得該公司管理階層重大決策相關資訊外，主要的原因在於其與公司管理階層間缺乏獨立性。例如案例中的查核簽證會計師事務所 Grant Thornton，長期以來一直受 Parmalat 公司委任查核該公司財務報表。然於 1998 年，Parmalat 公司依義大利公司法要求必須更換簽證會計師，而選擇 Deloitte&Touche 為繼任會計師時，Grant Thornton 為了能繼續保有其簽證業務，故而建議 Parmalat 公司可設立一家新的子公司，並將不法交易全部移轉至該子公司後，由其擔任所有子公司之查帳會計師。

#### (2)缺乏適任的董事會成員

依案例資料，Parmalat 公司有 13 位董事，其中 4 位(包括董事長在內)皆為其家族成員，且依該公司公布 2003 年報告有關公司治理部分，其董事會成員中有 5 位非執行業務董事，然而事實上，非執行業務董事人數較執行業務董事少，此現象在義大利上市公司中實屬少見。此外，其中 1 位非執行業務董事 Mr. Barili，不僅是該公司執行委員會(executive committee)成員，亦曾於 1963 年至 2000 年在 Parmalat 公司擔任高階經理人，而 Parmalat Financial Spa 公司之 8 位董事亦是 Parmalat Spa 的董事。

#### (3)獨立董事的不足

Parmalat 公司對外宣稱其董事會中有 3 位獨立董事(包含 Mr. Barili)，然而此數字卻較義大利上市公司之獨立董事平均人數 5 位為低。

#### (4)缺乏有效的內部稽核委員會

Parmalat 公司的內部稽核委員會有 3 位成員，而該公司財務長不僅為該委員會成員，並與另 1 位成員兼任公司執行委員會成員。此種職務兼任已違反義大利相關法規。再者，內部稽核委員會第 3 位成員不僅是委員會主席，亦是 Mr. Tanzi 多年好友與老同學。



#### (5)未充分揭露關係人交易



Parmalat 公司對外宣稱，針對該公司之關係人交易業依相關規定揭露於其公司治理報告中，然而檢調單位依所蒐集資料證實，該公司並未遵守義大利公司治理機構所發布的關係人交易揭露事項建議報告。

#### 4. 提供主管機關之建議

周行一教授針對本案例指出，Parmalat 公司於 1990 年上市，至 2003 年爆發破產消息前，並無任何徵兆顯示該公司存有任何財務危機，除了該公司偽造財務報表、透過與會計師及律師聯手舞弊、以及公司內部人員共同掩飾不法交易外，Mr. Tanzi 多年來建立良好社會形象，如支持各種慈善活動，於併購其他公司資產及廠房後，但卻很少關閉工廠或資遣員工，且長期經營政商關係，包括資助許多政治團體，並與義大利主要機構維持緊密關係。因此，當社會大眾知悉 Parmalat 公司破產消息時皆大為吃驚。再者，就如同其他義大利家族企業一樣，Mr. Tanzi 喜歡僱用他所瞭解且能控制的人，例如 Parmalat 公司的董事會即是由其家族成員或是朋友所組成。因此，Mr. Tanzi 得以掌控 Parmalat 公司董事會，進行許多不為人知的不法交易。

周教授對學員說明，由此案例可看出，當公司董事會及獨立董事、內部稽核人員、會計師與律師、以及商業銀行等都無法發現不法交易時，主管機關亦將無法察覺任何警訊，發現不法情事。如本案例所敘述，Mr. Tanzi 長期對社會的多項義舉及對政商團體保持互動關係，此等行為，對大多數企業家來說，是善盡企業社會責任及展現個人政商關係良好的表現，而僱用家族成員或熟識的人，亦是一般家族企業用人之道，但是前揭建立良好社會形象，保持好的政商關係及重用親朋好友等行為，卻成為 Mr. Tanzi 用以隱藏其不法行徑的保護罩。



因此，周行一教授請學員思考，主管機關如何避免本案例之弊案於未來再次發生，且提醒學員，主管機關不應是最後一個知道不法情事的。學員提出主管機關於制定各種決策過程中，應與企業及政治團體保持獨立，且主管機關應建立好的監理制度，強化企業倫理，訂定行賄法案或反貪污法案，如此將可杜絕不當的利益輸送，而當主管機關無法獲得充分資訊時，將無法做出任何正確的決策。

對此，周教授歸納出三點結論：首先，主管機關應儘可能保持獨立性，不應受到任何如政治或企業團體之影響；其次是應建立健全的法律架構，以確保主管機關之監理能免於外在任何影響。最後是資訊，主管機關應如何發現並取得有關市場發生不法情事訊息？周行一教授建議，請針對那些經常發生事件，看看有無較以往異樣之處，通常這就是發現問題的線索，就如同本案例中的 Mr. Tanzi，社會形象如此良好，但卻主導了整個弊案。

第九屆台北公司治理論壇

會議花絮



吳副總統敦義開幕典禮致詞





## 專題演講 / 剪影



金管會曾主任委員銘宗致贈禮品予  
國泰金控蔡宏圖董事長





## 專題演講 II 剪影



IOSCO 秘書長  
Mr. David Wright  
專題演講



金管會曾主任委員銘宗  
致贈禮品予 IOSCO 秘書  
長 Mr. David Wright



# 論壇會場紀實 剪影







主持人 Mr. Ernst Ligteringen 與所有與談人合影

## 專題研討 | 紀實 剪影





主持人吳壽山董事長與所有與談人合影

## 專題研討 II 紀實 剪影





## 歡聚晚宴 剪影



頒發研習證明予國外學員



金管會曾主任委員銘宗晚宴致歡迎詞



金管會曾主任委員銘宗與所有國內外佳賓合影



## 圓桌會議 / 紀實 剪影



主持人李述德董事長與 3 位與談人





## 圓桌會議 II 紀實 剪影



主持人周行一教授與學員們合影





## 參訪旅遊



國立故宮博物院前合影



圓山飯店前合影



## 金管會舉辦第九屆臺北公司治理論壇

### 金管會成功舉辦第九屆臺北公司治理論壇盛況空前 —由形塑公司治理文化及建立市場機制提升企業價值

金融監督管理委員會(以下簡稱金管會)今(28)日起一連二天假福華國際文教會館召開「第九屆臺北公司治理論壇」。

論壇首日特別邀請吳副總統敦義開幕致詞，並邀請國泰金控蔡宏圖董事長及國際證券管理機構組織(IOSCO)秘書長 Mr. David Wright 發表專題演講。

吳副總統於開幕致詞時指出：公司治理十分重要，企業需對股東、員工、顧客、環境及社會肩負多重責任。企業經營必須與時俱進，並重視公司治理相關議題，同時善盡社會責任與環境保護，即為成功企業。

副總統並勉勵金融監督管理應「緊中有鬆、寬中有嚴」，傾聽企業需求並勇於追求改革，但堅持對民眾的誠信，可使資本市場恢復活力。以國家經濟發展而言，金融市場是國家寶貴的血液，血脈暢通健全，國家社會才會成功。

國泰金控蔡宏圖董事長以「提升公司治理，促進永續成長」為題發表演說。蔡董事長表示公司治理為企業社會責任及企業永續經營之基石，企業應將公司治理概念融入企業文化。公司治理可從四個面向著手，包括改善董事會效能、保障股東權益、提升資訊揭露品質以及強化風險管理與企業革新等。

Mr. David Wright 則從後金融風暴時期全球證券市場監管之挑戰來討論公司治理之發展。Mr. Wright 指出國際間應成立全球性金融監理機構，以處理日益嚴重的跨國金融犯罪問題。

本次論壇並邀請全球永續性報告協會(GRI)執行長 Mr. Ernst Ligteringen 及證券櫃檯買賣中心吳壽山董事長，分別就「形塑公司治理文化，提升企業價值」及「建立市場機制，強化公司治理」為題主持兩場座談會。

與會的國內講座包括富邦產險龔天行董事長、台積電何麗梅財務長、交通大學鍾惠民教授等人；國外講座則邀請到少數股東權益監督機構(MSWG)執行長 Ms. Rita Benoy Bushon、荷蘭 PGGM 資深法律顧問 Mr. Gerard Fehrenbach、韓國優秀公司治理中心(CGCG)分析師 Mr. Jisoo Lee、荷蘭提堡大學法學院教授 Mr. Erik Vermeulen 及香港中文大學會計學院教授范博



宏先生等專家。

其中，富邦產險龔天行董事長表示，以金融機構而言，董事獨立性十分重要，富邦金控審計委員會及薪酬委員會皆由獨立董事組成。此外，企業社會責任除了環保議題外，應同時注意員工照顧。

台積電何麗梅財務長表示，公司治理需以道德與價值為基礎。台積電核心價值即為誠信及承諾，員工對公司承諾、公司對員工承諾、經營階層及董事會對股東承諾。另外好的公司治理必須衡平所有利害關係人之利益。

交通大學鍾惠民教授以亞太地區各國公司治理政策為例指出，政府部門可藉由強化股東保護及功能性委員會職能，協助建立市場機制，而提升資訊揭露品質有助於發展外在監督力量。

韓國優秀公司治理中心(CGCG)分析師 Mr. Jisoo Lee 以韓國推動公司治理經驗及面臨之課題為例，說明公司治理發展必須讓企業經營者了解好的公司治理有助於提升企業價值。此外，增進股東監督功能，如強化小股東權力、鼓勵機構投資人參與股東會等，亦有助於提升公司治理。

荷蘭提堡大學法學院教授 Mr. Erik Vermeulen 認為董事會組成應隨產業週期、種類、地區、國家及文化而調整，並無適合所有企業之單一結構。而董事會應聚焦於行為管理、長期投資者及企業競爭力成長。

金管會表示，本屆論壇之國內出席學員包括上市、上櫃公司及證券金融事業董事、監察人、總經理等業者代表，以及推動公司治理之相關政府單位官員、學術研究單位代表及媒體等總計約 700 餘人踴躍參與；國外學員則包含國際證券管理機構組織(IOSCO)新興市場委員會(EMC)及亞太區委員會(APRC)之會員之主管機關代表（包括斯里蘭卡、蒙古、泰國、馬來西亞、土耳其等國）以及亞洲鄰近各國交易所代表(包括新加坡、韓國、泰國、胡志明、河內、印尼等)與會。

明(29)日論壇將由證交所李述德董事長主持圓桌會議展開，就強化董事會功能及運作，提升公司治理執行成效及企業社會責任，與臺灣董事學會許士軍理事長、台達電子工業海英俊董事長、遠傳電信李彬總經理進行經驗交流。會議將分享我國知名企業落實董事會職能及履行企業社會責任之經驗、歷程，及這些經驗如何幫助公司進一步提升企業價值與競爭力。

## The FSC held 9<sup>th</sup> Taipei Corporate Governance Forum

FSC hosts 9<sup>th</sup> Taipei Corporate Governance Forum, explores topics of "Shaping Corporate Governance Culture, Raising Corporate Value" and "Establishing Market Mechanisms Conducive to Corporate Governance"

The 9<sup>th</sup> Taipei Corporate Governance Forum (TAICGOF) is currently being hosted by the Financial Supervisory Commission (FSC) at Howard Civil Service International House. The two-day event began on November 28.

Vice President of the R.O.C. Den-yih Wu launched the first day of the forum with opening remarks. Then, Mr. Hong-tu Tsai, chairman of Cathay Financial Holdings, and Mr. David Wright, secretary-general of the International Organization of Securities Commissions (IOSCO), both delivered keynote speeches.

In his opening remarks, Vice President Wu stated that corporate governance is very important because a company bears a heavy burden of responsibility to its shareholders, employees, customers, the environment, and society. To be successful, Vice President Wu said, a company must keep in step with the times, take corporate governance issues very seriously, and fulfill its responsibilities to society and the environment.

Vice president Wu encouraged to fulfill their responsibilities as regulators, but to still be accommodating to businesses. He called on supervisory authorities to actively seek to understand the needs of the financial industry and be willing to undertake reform, but also to fulfill their responsibilities to the public. This, he said, will inject renewed vitality into capital markets. Financial markets constitute the lifeblood of a healthy and growing economy, Wu said, and this lifeblood must flow unimpeded for Taiwan to attain economic prosperity.

Chairman Tsai of Cathay Financial Holdings in his keynote speech focused on the theme of "promoting corporate governance and achieving sustainable growth." Chairman Tsai stated that corporate governance serves as the cornerstone of efforts to fulfill corporate social responsibility and achieve sustainable business operations. A company must make corporate governance an integral part of its corporate culture. The following four-pronged approach can be adopted to enhance corporate governance: improving the functionality of the board of



directors; safeguarding shareholder interests; improving information disclosure; and strengthening risk management and corporate innovation.

Mr. Wright spoke on the topic of the major post-crisis challenges for global securities regulators and discussed the need for a global financial supervisory body to deal with the increasingly serious problem of cross-border financial crime.

Also invited to appear at this year's TAICGOF were Mr. Ernst Ligteringen, CEO of the Global Reporting Initiative (GRI), and Dr. Soushan Wu, chairman of the GreTai Securities Market. Mr. Ligteringen moderated a panel discussion on the topic of "shaping corporate governance and raising corporate value," while Dr. Wu's panel discussion focused on "tapping into market mechanisms and strengthening corporate governance."

Local panelists at the event included Mr. Victor Kung (chairman of Fubon Insurance), Ms. Lora Ho (senior vice president, chief financial officer and spokesperson of Taiwan Semiconductor Manufacturing Company, TSMC), and Dr. Hui-min Chung (professor of National Chiao Tung University). Panelists from overseas included Ms. Rita Benoy Bushon (CEO of the Minority Shareholder Watchdog Group, MSWG), Mr. Gerard W.R. Fehrenbach (Attorney at the Dutch firm PGGM), Mr. Jisoo Lee (analyst at the Center for Good Corporate Governance, Korea), Dr. Erik Vermeulen (professor of business and financial law at Tilburg Law School in the Netherlands), and Dr. Joseph P.H. Fan (professor in the School of Accountancy at the Chinese University of Hong Kong).

Chairman Kung of Fubon Insurance stated that the independence of directors is very important to a financial institution. At Fubon Financial Holding Company, the audit committee and the remuneration committee are both composed of independent directors. Moreover, issues of corporate social responsibility have to do not only with environmental protection, but also extend to the needs of employees.

TSMC CFO Lora Ho emphasized high ethical standards and values as the foundation of corporate governance. TSMC's core values are integrity and commitment, as demonstrated in employee loyalty, in the company's commitment to its employees, and in the commitment of senior management and directors to TSMC shareholders. Good corporate governance, Ms. Ho said, must balance the interests of all the company's stakeholders.

Professor Hui-min Chung of National Chiao Tung University pointed to the corporate governance policies of various countries in the Asia-Pacific region as examples of how the government can help establish market mechanisms by strengthening protections for shareholders and the functions of board committees. He added that enhancing the quality of



information disclosure is conducive to the development of external oversight powers.

Mr. Jisoo Lee, an analyst at the Center for Corporate Governance in Korea, spoke about efforts to promote corporate governance in Korea, and the challenges involved. He emphasized the need for business owners to understand how good corporate governance can enhance corporate value. Additionally, he explained how the enhancement of shareholder oversight functions, such as empowering minority shareholders and encouraging institutional investors to participate in shareholder meetings, can also help improve corporate governance.

Tilburg Law School Professor Erik Vermeulen maintained that board composition should vary depending on industry cycles, industry types, geographical areas, nationalities, and cultures, and that no single board structure is suitable for all businesses. Additionally, boards should focus on behavioral management, long-term investors, and the continual enhancement of corporate competitiveness.

The FSC stated that forum participants from domestic organizations included directors, supervisors, general managers, and other industry representatives from listed companies and financial services firms. They were joined by government officials involved in the promotion of corporate governance, and representatives from research institutions and the media. In all, there were a total more than 700 participants. Representatives from the member nations of the IOSCO's Emerging Markets Committee and Asia-Pacific Regional Committee (including Sri Lanka, Mongolia, Thailand, Malaysia, and Turkey) took part in the proceedings, as did representatives from the stock exchanges of neighboring Asian countries (including the exchanges of Singapore, Korea, Thailand, Ho Chi Minh, Hanoi, and Indonesia).

On Friday (November 29), the roundtable will be moderated by Chairman Sush-der Lee of the Taiwan Stock Exchange, to discuss methods for strengthening the function of companies' boards of directors, achieving more effective corporate governance, and better fulfilling corporate social responsibility. Notable participants in this discussion will include Chairman Paul S. C. Hsu of Taiwan Institute of Directors, Chairman Ying-chun Hai of Delta Electronics, and President Yvonne Li of Far EasTone. Each of these panelists will share their experiences in working to strengthen the functions of their boards of directors, and to fulfill corporate social responsibilities. They will also discuss how these actions help elevate corporate value and competitiveness.