

公司治理人員制度介紹

朱政龍

一、前言

金管會在今（民國 107）年 4 月通過的「新版公司治理藍圖」，已經把公司治理人員之制度納入適用，且預計分為兩階段實施，第一階段是所有金融業與資本額達 100 億元以上的大型上市櫃公司，從明（民國 108）年開始採行；至於第二階段則是自民國 110 年起資本額 20 億元以上的上市櫃公司都要適用。

雖然今年 7 月公司法修正三讀通過，未將原本經濟部修正草案裡的「公司秘書」（董事會秘書、公司治理人員）制度納入，但金管會在「上市上櫃公司治理實務守則」第 3 條之 1 明定「（負責公司治理相關事務之人員）上市上櫃公司得設置公司治理專（兼）職單位或人員負責公司治理相關事務，並指定高階主管負責督導，其應具備律師、會計師資格或於公開發行公司從事法務、財務或股務等管理工作經驗達三年以上。

前項公司治理相關事務，至少宜包括下列內容：

- 一、辦理公司登記及變更登記。
- 二、依法辦理董事會及股東會之會議相關事宜，並協助公司遵循董事會及股東會相關法令。
- 三、製作董事會及股東會議事錄。

四、提供董事、監察人執行業務所需之資料、與經營公司有關之最新法規發展，以協助董事、監察人遵循法令。

五、與投資人關係相關之事務。

六、其他依公司章程或契約所訂定之事項。」

其修正理由載明係「為提供董事（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，本會參考國外（英國、新加坡、香港、中國、馬來西亞、南非、紐西蘭等）制度，將分階段引進公司治理人員，以增加對董事之支援。」

簡言之，公司治理的核心在董事會運作的有效性，而獨立董事制度又是確保公司董事會有效且合法運作的關鍵所在，雖然實務上常為外界所詬病的「董事根本都是自家人」、「獨立董事也是老闆的自己人」，但獨董或其他董事職能否充分發揮，也可透過其他措施制度去補強，例如設置「公司治理人員」協助獨董或董事執行職權，提供其更多支援，就是一種方法；其次，從實務面來看，許多獨董是來自學界或其他領域的專家兼任，並非該產業出身的專家，若有「公司治理人員」之幫助，才能快速對董事會重大議案有更清楚掌握，發揮更多的監督效果。第三，在這次「公司法」修法後企業的法令遵循風險大

幅提升，若能引進公司治理人員，給予足夠高度的職責與尊重，不但能協助董事會規劃建立可行有效的法令遵循架構，更能協助董事善盡忠實義務及注意義務，防免將來爭議與訴訟案件的發生。

二、公司治理人員之資格條件

我國「公開發行公司董事會議事辦法」第 5 條雖有明文規定「公司董事會應指定辦理議事事務單位，並於議事規範明定之。議事單位應擬訂董事會議事內容，並提供充分之會議資料，於召集通知時一併寄送。董事如認為會議資料不充分，得向議事事務單位請求補足。董事如認為議案資料不充足，得經董事會決議後延期審議之。」但對於議事單位人員及主管之資格條件與培育訓練均付之闕如。

實務上常見的董事會運作缺失大致上有以下幾項：

1. 公司董事會議事規範訂定不完全。
2. 議程與附件參考資料不夠充分。
3. 議事前中後之相關程序準備不周全。

（例如：完整 7 天前送達開會通知以及預定議程與附件、開會當天如何確保董事出席？全程錄音或加上錄影、不出席的董事委託書如何行使同意與不同意之內容？一位獨立董事只能委託一位獨立董事出席、相關董事如何行使迴避？主席如何指揮議事進行？如何讓有利害關係之董事事前表達自身或代表之法人利害關係並說明？那些議案不能以臨時動議提出？那些議案不能

事後追認？哪些議案必須獨董出席表決？獨董有不同意見時該如何處理？…）

4. 議事錄記載內容有欠完整。
5. 其他相關程序提醒：例如哪些議案必須發布重大訊息？哪些經理人可以列席備詢？監察人審查報告如何呈現？營業報告書如何報告？簽證會計師與監察人或審計委員會之座談、董監事與稽核單位內控缺失座談、董監事換屆時第一次董事會之召集…等等事項。

由上述董事會運作常見缺失與應注意事項來看，一般而言，公司治理人員必須非常了解該公司內部的組織運作、職責分工、以及公司文化，並且對於董事會運作前中後台作業細節都必須非常熟悉，跟所有董監事甚至其他列席部門主管、會計師等等也都必須熟識，可以充分溝通協調合作。所以，若僅僅考量公司治理人員的獨立性而聘請外部律師事務所擔任，由於外部律師並非公司內部職員，對於公司部門運作以及公司文化、分工都不那麼熟悉（對各董監事以及獨董的習慣、性格、脾氣也不熟悉），可想而知是無法完全勝任的。

三、公司治理人員之功能與職責

（一）協助企業建立公司治理制度

企業面臨全球化經營策略的挑戰，以及全世界日趨嚴峻的法令遵循趨勢與公司治理要求，一家公司企業每日營業都必須面對複雜的經營環境、嚴格的法規要求、主管機關嚴峻的監理、風險管理與控制，

董事會作為公司營運最高決策機構，如何有效率並有效能的運作，以監督企業妥適合法的經營，良好的公司治理必定成為不可或缺的一環。

當法令賦予董事會愈來愈重的責任時，董事會此一合議制的機構如何能夠達成監督公司經理部門完成公司任務並合法合規、掌控各類風險，公司治理人員專業的協助各董監事或各功能性委員會迅速深入了解每一案件的決策基礎與內容，便成為非常必要的事。

現今企業的董事會已經不是僅僅針對公司財務面進行監督而已，還包括必須考量公司稅務、法遵、科技、聲譽……等等各面向的風險管理。尤其是保險業身為金融業的一份子，遭受主管機關高度監理的框架所限制，被社會以放大鏡在檢視，金融業或保險業的董事會議事時必須遵守更多的規定。面對如此繁雜的法令與監理要求，更顯現出專業的公司治理人員在協助董事會提出有效公司治理程序與準則的重要性。

公司治理人員於英美法系諸多國家中被明文規定為高階管理人員，甚至有公司治理長（Corporate Governance Officer）的設置，公司治理長或公司治理人員必須秉持其專業與忠實義務，協助傳達管理層的訊息給董事會，並作為董事會與公司經營管理階層之間的溝通橋樑，在企業決策過程中具有重大影響力，並對企業建立公司治理制度發揮一定作用。

（二）執行公司治理相關事項，確保董事會遵法合規

英國及香港法規規定，所有董事都可以透過諮詢等方式獲得公司治理人員的意見與服務，目的在於確保董事會議事程序及所有董事會相關法令要求都被遵守。為協助董事了解相關法令規範，公司治理人員作為董事們的主要聯絡窗口，必須非常熟悉董事會運作的相關法令規範，並確保公司內部的各項相關規章辦法也獲得遵循，並在適當時機給予董事們及時且正確的建議與指導。

（三）宣達法令及主管機關監理政策的要求

公司治理人員與法令遵循主管均為金融監理主管機關與企業溝通之主要橋樑與管道，主管機關可以透過公司治理人員以及法遵主管傳達其監理政策與規章辦法草案予金融業事前知悉，尤其是關於董事會運作方面我國保險業目前許多規定並非由保險局發布，而是由掌理證交法與公開發行公司董事會議室管理的證期局或公司法主管機關經濟部所發布，故總使已有法遵主管此一與保險局溝通之角色，在董事會運作與公司治理面向仍然需要公司治理人員的居中傳達與協助。此外，公司治理人員由於仍然隸屬於公司內部經理部門項下管轄，故關於公司內部各部門與董事會之間的溝通以及協調角色，董事會欲傳達其決策與營運方針予公司經理部門，也非公司治理人員（董事會秘書）莫屬。

(四) 協助執行董事會績效自我評量

依「保險業公司治理實務守則」第 40 條之 1 規定「董事會每年宜就董事會、功能性委員會及個別董事，依自我評量、同儕評鑑、委任外部專業機構或其他適當方式進行績效評估。個別董事績效評估之自我評量考核項目如下：

- 一、出席董事會情形（不含委託出席）。
 - 二、會前瞭解及參與議案討論情形。
 - 三、與經營團隊互動情形。
 - 四、遵循法令及實務守則情形。
 - 五、提升公司治理情形。
 - 六、持續進修公司治理相關課程情形。
 - 七、對公司、公司經營團隊及公司所屬產業之瞭解情形。
 - 八、其他經主管機關或董事會指定之項目。
- 個別董事績效評估之同儕評鑑考核項目如下：
- 一、其他董事會前瞭解及參與議案討論情形。
 - 二、其他董事與經營團隊互動情形。
 - 三、董事會及功能性委員會之運作情形。
 - 四、其他董事遵循法令及實務守則情形。
 - 五、其他董事對董事會功能和角色的瞭解。
 - 六、其他董事是否充分發揮董事職權與功能。
 - 七、其他董事是否積極提升公司治理情形。
 - 八、其他董事對公司、公司經營團隊及公司所屬產業之瞭解情形。
 - 九、其他經主管機關或董事會指定之項目。」

為完成董事會績效自我評量與同儕評量，董事會秘書可協助各董監事充分了解評量基準與內容，做出正確的評量，並確實促使董事會運作之效能能夠更充分的發揮。

(五) 協助董監事定期研習與進修

依據目前「保險業公司治理實務守則」第 44 條規定「董事會成員於新任時或任期中宜參加產、壽險公會或主管機關指定單位舉辦涵蓋公司治理主題相關之保險、財務、風險管理、業務、商務、會計、法務、防制洗錢及打擊資恐或企業社會責任等進修課程，並責成各階層員工加強專業及法律知識。」

董監事之持續進修除了可增進專業知識外，亦可與其他業別的董事交換經驗與意見交流，增加與專業人士互動切磋之機會，以確保董監事確實擁有監督企業運營之專業與職能。公司治理人員應該依據各董監事之相關學歷與經歷背景，並密切注意各有關機構（例如保發中心、金融研訓院、證基會、會計研究發展基金會、公司治理協會…等等）所開立的學習課程，配合公司目前策略營運方向所需，建請各董監事定期前往上課學習，以協助董事完成其每年應有的進修時數要求。公開發行公司與上市櫃公司每年均須於其年報、公開說明書、公開資訊觀測站等，公告揭露董監事進修情況，公司治理人員並須協助董事進修資訊之揭露與申報，以確保董事進修資訊揭露均遵循相關法令之要求。

(六) 確保董事會運作之資訊公開

依「公開發行公司董事會議事辦法」第 17 條規定，議事錄應詳明記載之事項，公司治理人員應依據該規定完整記載會議各報告事項與討論事項之重點與摘要、決議方法與結果；且議事錄內容應能忠實呈現董事會實際運作情況。公司治理人員亦須依據相關法規規定，確保董事會議事錄能確實於議事結束後 20 日內送達各董監事手中；若董事會議案當中有依照法令或主管機關規定必須於 2 日內向指定之網站或機構申報公開資訊者，公司治理人員也要確保有於法定期限內執行申報資訊公開的動作。此外，關於董事會會議的錄音、錄影檔案的影像保存作業，公司治理人員亦應遵循相關法規規定，與議事錄一併保存。（目前法令是規定必須永久保存）

四、結語：公司治理人員角色定位與資格培訓建議

英國 1948 年公司法理面，即明文規定公司必須設置公司秘書（公司治理人員、董事會秘書）職位；香港與新加坡亦均比照英國法規定企業必須設置公司秘書一職。公司秘書在企業中扮演著一位「把關者」的角色，確保董事會（含各功能性委員會）與管理階層（經理部門）間的資訊與政策溝通傳達良好；促進公司治理制度之建立，確保董事會運作能確實遵循相關法令，協助獨立董事履行其監督職責，其在公司治理面之功能受到英美各國法制相當的重視。

由於當前企業面對的是全球化相對複雜的經營環境，法令遵循、風險管理、董事會運作之有效性等議題，經受到各國公司治理法制面研究者與監理機關的高度重视。董事會能否有效運作以達到其監督企業運營符合公司治理之要求，對所有上市櫃與公開發行公司都日趨重要。但據調查，我國目前上市櫃公司的董事會議事單位人員屬於專任者僅佔 17.86%，兼任（由法務單位、財務單位、管理人事單位或總經理室等等兼任）者多達 81.40%；顯示我國企業目前尚未充分理解與重視公司治理人員（董事會秘書）角色的功能與重要性。

公司治理人員在企業內的角色大致上有以幾點：（援引自陳春山、楊沛枏，「建置我國董事會秘書制度之研究」一文，證券暨期貨月刊，99 年 5 月 16 日，201005 期，證券暨期貨管理雜誌社）

1. 董事會建議及指導之提供者
2. 公司治理相關事項之負責人
3. 法令遵循之確保者
4. 管理階層與董事會間之溝通協調者
5. 證交所及櫃買中心與發行公司間之溝通者
6. 股東關係之維護者

根據公司組織研究發展協會調查發現，議事單位人員對於在職中的專業持續進修有高度的需求性；在議事人員實務運作上常面臨的難題當中，其中又以「法規遵循相關事務」為最，其次是相關法令專業與董事會實務運作結合的專業領域，多表示有缺乏以及了解不足的現象。

由於公司治理人員所接觸的工作內容是涉及企業最核心的管理階層與董事會，必須與時俱進更新進修其專業法律知識以及實務運作趨勢，以維持其專業能力。

英、美、港、星以及大陸，均設有董事會秘書人員之證照考試制度以及相應的專業培訓課程提供，以確保公司治理人員的專業性；反觀我國目前非但於公司法及證交法裡均無對於公司治理人員職位與功能、培訓等之規定，甚至連「公開發行公司董事會議事辦法」也無隻字片語提及。

建議我國應積極提供相關課程及證照考試制度，並於將來可考慮於大學法律教育提供相關專業之課程，俾便提供企業所需的公司治理人員人才，打造企業專業的董事會秘書制度，協助確保董事會運作之有效性並提升企業公司治理目標之達成。

本文作者：
國泰世紀產物保險公司法務室
法遵部協理

您的愛車 保險了嗎？



保險證號碼：00TOHD0000

被保險人 (車主)		李小民	
保險期間	自民國104年07月31日中午12時起	至民國105年07月31日中午12時止 (1個月)	
被保險汽車	車種/類別 (使用性質)	年/月/日	牌照號碼
	自小客	104年	ANA-0001
	國瑞	1800	2ZRY1000000

00TOHD0000

請檢視您的強制證有效期間，未滿30天者要趕快投保喔！

強制汽車責任保險法規定，車主有投保強制汽(機)車責任保險之義務，請務必檢視您的『強制汽(機)車責任保險』，有效期間未滿30天者，要趕快投保喔！

多一份保障，多一份安心！

保險證號碼：0000-00CP000000

被保險人 (車主)		陳大同	
保險期間	自民國104年07月28日中午12時起	至民國105年07月28日中午12時止 (12個月)	
被保險汽車	車種/類別 (使用性質)	年/月/日	牌照號碼
	輕型機車	104年	WTD-001
	光陽KYMCO	49	SB00BB-123456

0000-00CP000000

免費服務電話 0800-221-783

強制汽(機)車責任保險專屬網站 www.cali.org.tw