

淺談董事重要職員責任風險 之損害防阻措施

熊維強

一、前言

董事負有忠實執業並盡善良管理人之注意義務，如有違反致公司受有損害者，負損害賠償責任，其求償金額往往使董監之私有財產流失，嚴重者一夕成空甚至負債，遇有營業秘密案件更有刑責牢獄之災。觀財團法人證券投資人及期貨交易人保護中心（下簡稱投保中心）至 2020 年 8 月止在 92 筆訴訟案¹中有 54 筆的訴訟對象為董監事，董事在訴訟案件中被訴訟的比例 59%，投保中心歷年訴訟請求金額 364 億元（36,403,003,000.），平均每筆求償金額 4 億元，擔任董事風險之高可見一斑。導致在位之董事尋求離職，新任董事之職缺乏人問津之窘境²。本文之目的在於探討董監重要職員責任風險之各項可能損害防阻措施，祈能拋磚引玉，協助董事重要職員安心在位，更多產業專才樂於擔任董事一職，讓董事重要職員的專業落實公司治理，創造公司無形資產價值，投資大眾獲利，主管機關信賴的三贏格局。

二、董事重要職員的風險態樣

當今董事重要職員所面臨的主要個人風險有三：

一是市場無法容忍董監事付出代價高昂的錯誤決定，一旦發生，在訴訟社會中，自稱受到這些決定所受傷害的人，會迅速將損失歸咎於董事重要職員，並要求董事重要職員親自賠償這些損失。例如投保中心基於保護公益對於造成多數證券投資人或期貨交易人受損害之同一原因所引起之證券、期貨事件，得由二十人以上證券投資人或期貨交易人授與訴訟或仲裁實施權後，以保護機構之名義起訴或提付仲裁，以期達到訴訟經濟，減輕訟累之目的即是。

二是董事重要職員面臨越來越嚴格的監管審查，以及不斷增加的法令規則負擔，特別是公司治理，財務揭露，社會環境和消費者保護，隱私和網路安全性方面所帶來的新興風險，讓董事重要職員的個人資產面臨更大風險的情況。

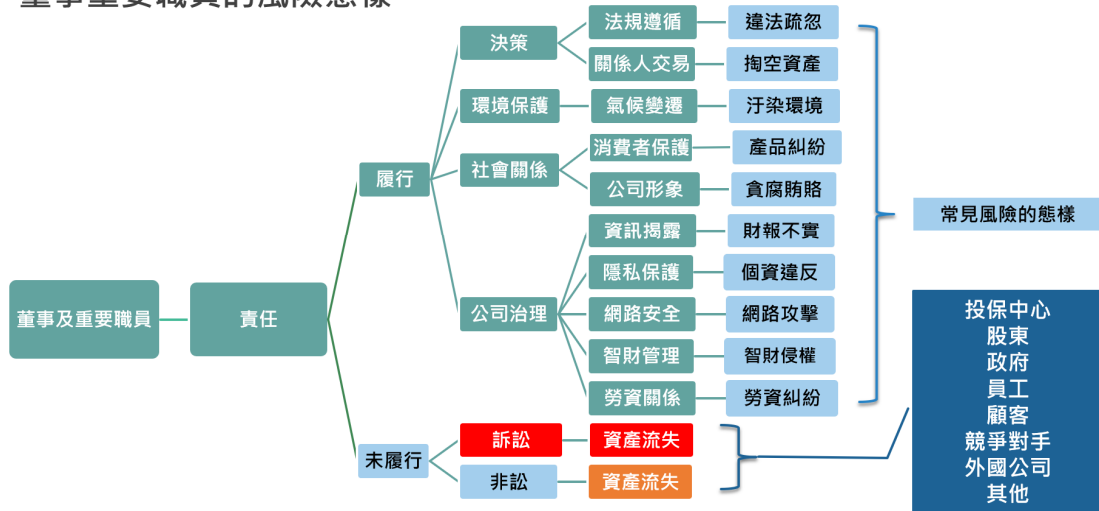
三是忠實執行業務及盡善良管理人之注意義務，所有董事重要都要對組織、股東、債權人、客戶、供應商、賣方、競爭對手、監管機構和其他各方的關懷，忠誠服從，承擔責任和義務。除傳統的證券集體訴訟使董事重要職員徹夜難免外，其他類型的訴訟也明顯增加，包括由檢察官提起訴訟的證券詐欺、背信、內線交易等罪。

¹ 資料來源：財團法人證券投資人及期貨交易人保護中心求償案件彙總表 10908.xls

² 金管會統計，2014 年至 2018 年間有 441 位獨董辭職。獨董風險高，引發請辭潮

資料來源：獨董風險高爆請辭潮產學界檢討權責與制度 2020-02-19 16:30 經濟日報中央社記者劉媿呈台北 19 日電

董事重要職員的風險態樣



Copyright @Peter Hsiung 熊維強 版權所有

圖一 各類風險態樣

三、建議之管理措施與解決方案

就董事而言，其個人的執業風險可區分為就任前、就任中與離任後三階段風險。(詳圖二) 就任前建議對將接任之公司進行正直度調查，公司應提供財務有關資料進行企業徵信(特別是就公司利害關係人)，以及詳閱主管機關提供之各項規章資訊³，諸如董監事法規宣導手冊⁴、董事會議事規範(特別是應經董事會討論事項)、獨立董事之職責範疇規則、監察人之職權範疇規則、上櫃與櫃公司內線交易暨內部人股權相關法令及應行注意事項等擔任董監事必讀資訊。就任中，主要透過議事報

告議題之提問監控列入議事錄，以證明忠誠與注意義務。蓋董事重要職員於執行職務時，除公司遇有重大事故，如火災等之意外發生外，最大的風險在於董監如何證明已盡到忠實執業並盡善良管理人之注意義務。特別是在董事會議的召開前、會議中、決議後整個期間，董監本身對於報告事項、討論提案與決議是否充分了解與如何智慧判斷，實為風險控管的關鍵所在。至於離任後，主要風險在於任內之議事文件是否能於公司存續期間妥善保存，以備不時之需。詳圖二

³ 台灣證券交易所法規宣導資料 <https://twse-regulation.twse.com.tw/TW/Index.aspx>

⁴ 證券櫃檯買賣中心 https://dsp.tpex.org.tw/web/listing/shareholder_information.php



圖二

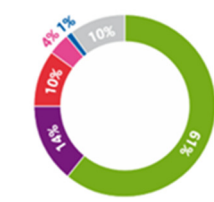
就全球董事責任險理賠事故原因分析⁵而言，有 61% 違反法律規則，14% 違反忠實義務，10% 違反注意義務，4% 管理不善 / 內控缺失，1% 未出份資訊揭露，10% 其他。圖三

建議以下幾項可行的措施，包括

董事會運作風險

• 全球董事責任險理賠事故原因與對策分析

Top causes of Directors and Officers' loss
By value of claims (%)



- Non-compliance with laws and regulations
- Breach trust/fiduciary duty
- Negligence
- Maladministration/lack of controls
- Inadequate/inaccurate disclosure
- Other

The top five causes of D&O loss account for 90% of all claims by value.

事故原因	對策
61% 違反法律規則 Non-compliance with laws and regulations	智慧法遵管控
14% 違反忠實義務 Breach trust/fiduciary duty	董監會議完整記錄
10% 違反注意義務 Negligence	董監會議完整記錄
4% 管理不善/內控缺失 Maladministration/lack of controls	內部控制制度管控
1% 未充分資訊揭露 Inadequate/inaccurate disclosure	財報責任風險管控
10% 其他 (資安、智財、環境社會等...) Other	網路資安管理 (CSG) 智慧財產管理 (IPG) 環境社會管理 (ESG) ...

資料來源
Allianz news-and-insights reports D&O insurance insights
<https://www.agcs.allianz.com/news-and-insights/reports/d-o-insurance-insights.ht>

圖三

⁵ 資料來源 Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS) -A leading global business insurance company <https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/AGCS-D0-Insurance-Guide.pdf>

(二) 透過風險識別，風險控制和轉移風險 三步驟，進行風險管理

儘早識別法律，法規的遵循風險以及企業整體運營風險，可降低損失及潛在訴訟的可能性。

對於董監事來說，避免可能發生冗長的法庭訴訟程序，昂貴的和解金以及更嚴厲的罰款甚至遭受監禁處罰，最好的防禦方法是避免損失。如果發生損失，及早透過預防措施則可減輕其損失嚴重性。

(二) 採取多種措施，以減少其發生訴訟的 風險

包括關係人內部交易控制，揭露控制，以及在發生不利公司之重大信息（壞消息）到來時，提前進行準備以管理流程。包括產品問題，人為災難，環境災難，腐敗和網絡攻擊。

(三) 成立董事會的單獨風險管理委員會

對組織的內部環境，文化和價值觀建

立關鍵目標，使風險過程與組織的使命保持一致；風險評估對外部事件對組織的可能影響，建立控制已識別風險的機制；對風險管理的監控，反映內部控制信息的充分性。

(四) 強化董事在董事會議之提問、意見與 議事錄之詳實記載

對董事會議之議題審閱並提出相關法律規則遵循的問題，例如經濟制裁名單、禁運、避稅天堂註冊、操縱價格和詐欺等棘手問題，購併、資本措施以及避免董事與公司之間的利益衝突等“董事必問經典”風險問題。以董事審閱財報時之注意義務為例，一般董事認為只要有會計師查核簽證即屬盡到注意義務⁶，殊不知一般法院的看法，認為會計師屬於外部查核，與董事為內度監控機關，權責有別。董事應實質審核財報且就異常情形進行了解提出問題，所提之問題即在於證明董事做了那些事情，才會被法官認為已盡注意義務⁷，且有正當理由可合理確信其內容⁸。

⁶ 博達財報不實案，臺灣高等法院 106 金上更（一）字第 4 號民事判決陳、賴應盡善良管理人之注意義務，忠實履行董事、監察人法定職務。陳辯稱：會計師查核財務報告數年來均未為出具保留意見，從財務報告形式觀之，並無財務狀況顯然異常情事，伊縱盡善良管理人之注意義務，亦難得以查覺財務報告有虛偽不實情事，且伊擔任董事期間均未為股票之異動，已盡處理自己事務相同之注意義務，顯難認伊有何故意或過失廢弛董事職務云云；賴辯稱伊相信博達公司之財務報表已經安候建業會計師事務所聯合簽證達 5 年以上，才擔任公司之董事云云，均難憑採。

⁷ 宏傳電子財報不實案，最高法院 106 年度台上字第 2428 號判決（108.06.20）宏傳公司於 93 年 8 月 30 日召開董事會通過 93 年上半年度財報時，許等 2 人雖未出席並參與決議，然該上半年度財報，係呈現該公司上半年度營業之總成果。許等 2 人係於 93 年 6 月 15 日就任董事，縱其等出席 93 年 8 月 30 日董事會，亦難期能瞭解公司狀況，並知悉 93 年第 1、2 季財報有何不實之情，而於董事會就 93 年上半年度財報表達異議。再參以第一審共同被告即宏傳公司監察人何於 94 年 1 月 20 日董事會中，就宏傳公司 93 年 12 月 31 日董事會決議購買新北市○○路大樓乙事，發覺資金流動異常，帳務不符，已委託律師、會計師組成查察小組調查。許於會中建議廖董事長配合調查；盧則提議監察人委託律師、會計師之查帳須儘速進行，以維護全體股東及公司權益等情，堪認許等 2 人已善盡董事責任。

⁸ 合邦電子財報不實案，臺灣新竹地方法院 100 年度重訴字第 131 號判決（103.06.06）法院認定本件監察人應免負賠償責任。監察人於 95 年 8 月 23 日之合邦公司稽核報告交付簽收單上「編

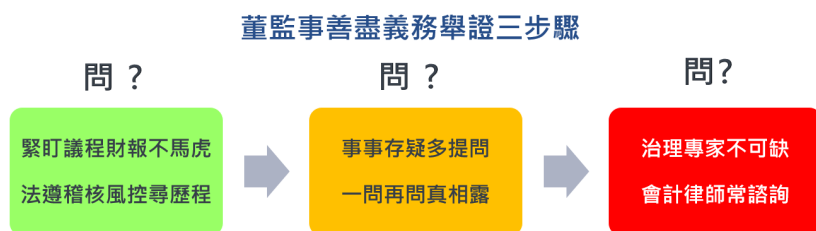
綜上，以下三步驟可供董事避免執業風險實務參考心法，

1. 緊盯議程財報不馬虎、法遵稽核風控尋歷程

2. 事事存疑多提問、一問再問真相露

3. 治理專家不可缺、會計律師常諮詢

圖四



圖四

四、運用高科技數位技術做為損害防阻措施的輔助工具

為對董事責任風險做一管控（包括強化董事會職能與風險控管、落實法令遵循管理、提高公司治理效能、確保資訊揭露品質、保障股東與利害關係人權益），需要運用高科技數位化的流程控制工具⁹減少人為作業疏失，協助董事會強化損失防阻之責任。透過核心問題檢核，落實董監事善盡注意義務，適切提出風險警訊，強化公司治理力道。此數位技術可完整紀錄或載明，作為董監事履行注意與忠實義務之證據。這項數位科技技術有以下功能

1. 能忠實記載執行業務行為之軌跡及文件保存

2. 能提供董事會經典議案題庫，協助董事強化對董事會議題審閱參考，適時提問，以善盡董事注意義務、忠誠義務。

這樣的輔助工具有以下利益

1. 建立公司誠信倫理之文化，累積企業管理財

2. 利於業務執行追蹤，提升公司治理效率

3. 建立證據，降低訴訟舉證困難風險，保護董監事及重要職員執業風險

4. 降低訴訟損害發生，保固董監事及重要職員個人資產設計之核心，如圖五至圖十一。

號 95027、稽核項目：客戶徵信作業」欄位，針對內部控制缺失及異常事項，載明：「1. 業務人員新客戶訪談無留下任何紀錄，所有客戶之信用評比均為丙級，且客戶基本資料表未有日期欄位之設計。2. 代理商合約到期未更新」，並具體建議業務中心全面重新評估徵信作業流程與客戶基本資料表表格設計之實用性等字樣，有簽收單在卷可參（見監察人卷第 55 頁），足徵監察人已有實質審核並提出建議。

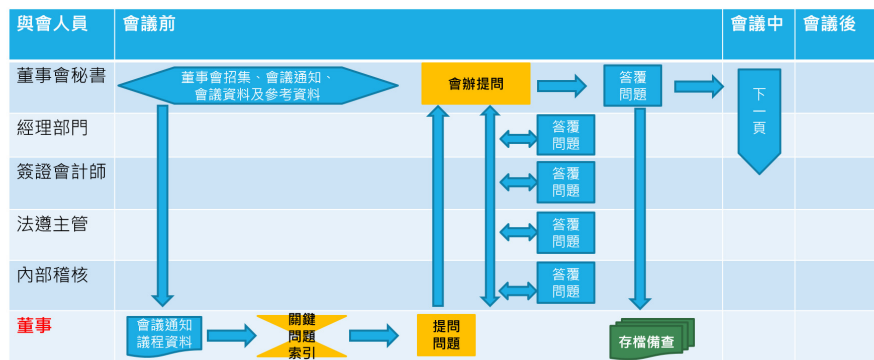
⁹ 此工具的技術，來自工業技術研究院與國立台北科技大學智慧財產權研究所 108 年度產學鏈結「公司治理、智慧財產權設立數位管理平台計畫」之數位科技推動公司治理與法遵（RegTech）。計畫主持人陳春山教授。主持人擁有完整之公司治理知識、著作與經驗。藉此數位科技與管理工具，協助金融機構與上市櫃公司，建立公司治理檢核與風險管理機制，符合相關法規，減少企業風險。資源透過專業法律、會計及產物保險等策略夥伴，取得關鍵資源，建立損害風阻管理知識題庫，作為董事執業時之輔助工具。

• 智慧專家協助董事落實關鍵檢核



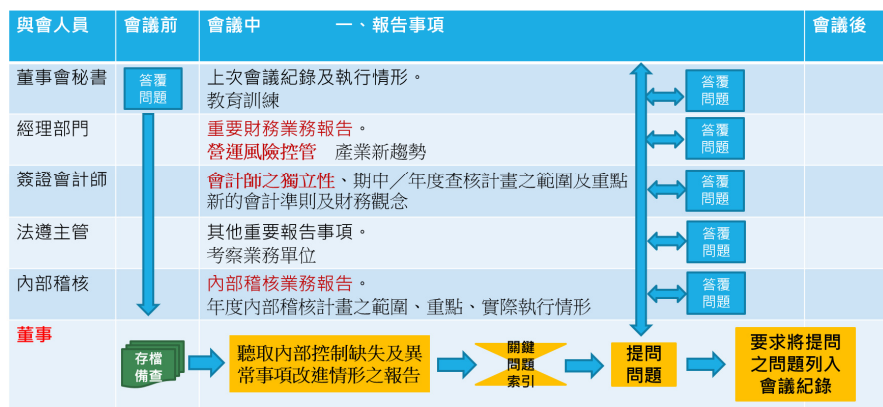
圖五 智慧專家協助董事落實關鍵檢核

會議管理_會議前



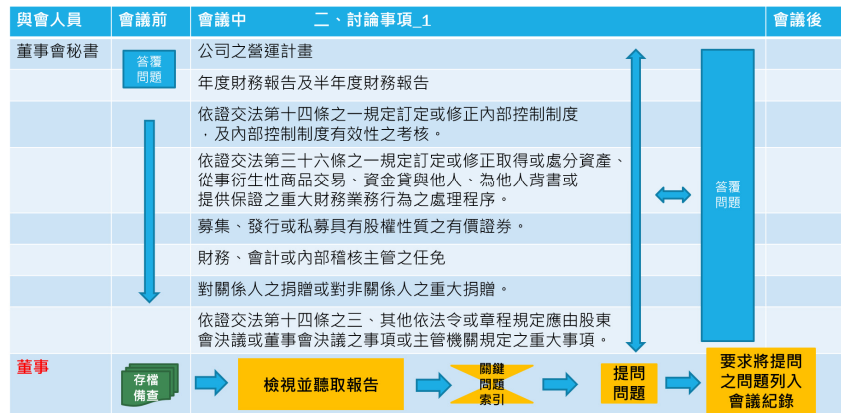
圖六 會議管理_會議前

會議管理_會議中 報告事項



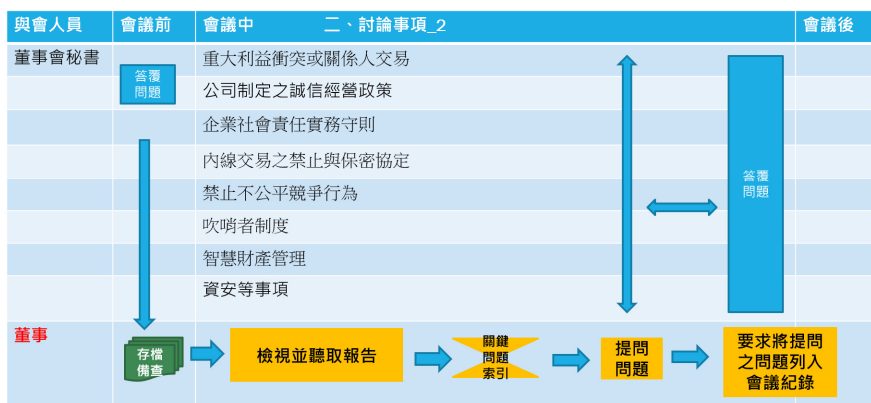
圖七 會議管理_會議中 報告事項

會議管理_會議中 討論事項



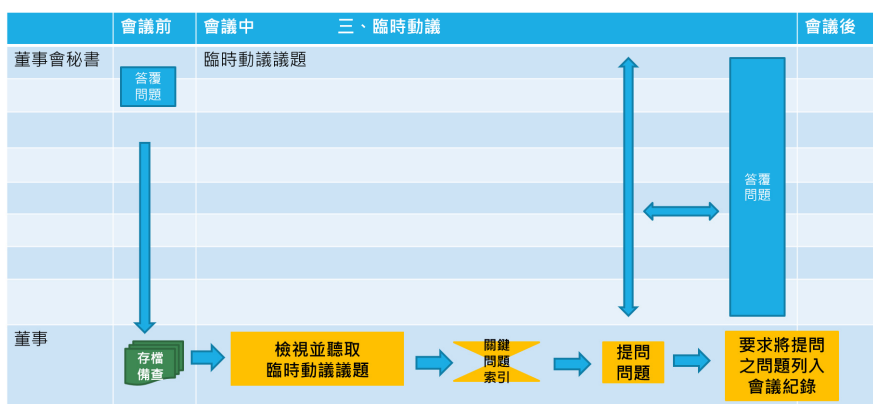
圖八 會議管理_會議中 討論事項

會議管理_會議中 討論事項



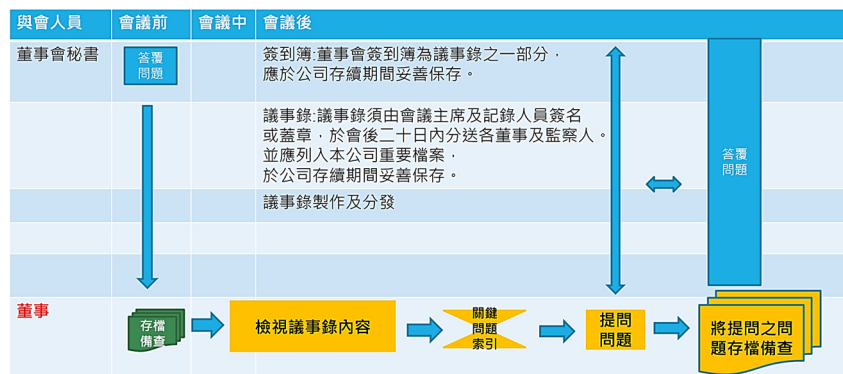
圖九 會議管理_會議中 討論事項

會議管理_會議中 臨時動議



圖十 會議管理_會議中 臨時動議

會議管理_會議後



圖十一 會議管理_會議後

五、結論

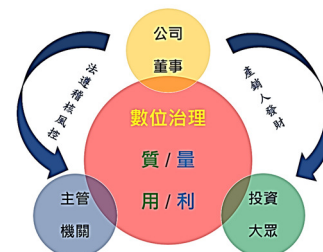
董事會的運作在於透過管理企業戰略：願景、企業文化、策略的設定，以達成績效目標，過程讓員工滿意、具成就感，也肩負社會責任，需要透過控制流程、風險管理及責任的承擔，完成使命，進而創造公司無形資產的價值。成為得利、得金、得名譽之公司。

然而，董監面對之決策、監管法遵、忠實義務、注意義務風險下，面對巨額訴訟金額造成董監失利、少金、壞名聲之印象，捲起董監離職潮，而無法正面看待良善之公司治理環境，所帶給投資人社會無形價值而成為遺憾，所幸主管機關為強化董監事任職之信心，於 2019 年起強制上市櫃公司強制投保董監責任保險，讓這波離職潮稍緩，然而就投保金額而言，除少數大廠外，不足額投保成為隱憂¹⁰，董事對本身在執業時，如能透過運用高科技數位技術做為損害防阻措施的輔助工具，萬一一時失察上法院時，及時提證明以達成善

盡注意義務，不僅是保險加上風險管理損害防阻措施的雙重保障，既強化董事保障，也有機會減低承保公司的理賠風險，強化公司治理之實踐，創造公司無形資產價值，投資大眾獲利，主管機關信賴的三贏格局。實為本文之目的。

數位治理系統

落實公司治理 創造公司董事、投資大眾、主管機關三贏格局



圖十二

本文作者：

國立台北科技大學

智慧財產權研究所碩士在職專班

(前比利時商裕利安宜產物保險公司

台灣分公司法遵長

現任數位治理協會秘書長)

¹⁰ 2020-06-14 02:02 經濟日報記者葉憶如/台北報導台積董監責任險年保額 67 億
<https://money.udn.com/money/story/5612/4634249>