

從家族企業的角度探討公司治理機制之建構:以A公司為例

林毅峰、謝雅惠、唐啟發

E-mail: 9415921@mail.dyu.edu.tw

摘要

公司治理是有關推動良善公司的營運與管理方法，良好的公司治理意指公司在政策制定時，能夠確實將員工與股東權益納入考量，並推行相關資訊的透明化，公司可因此為社會提供正面效益，也能為公司爭取投資者的信任並吸引長期資金。本研究之主要目的為：了解家族企業（A公司）經營模式與公司治理機制不易契合之狀況，進而建議A公司在推動公司治理機制中所需調整之經營認知，讓A公司在當前的法規環境與市場機制下，使資金供應者（包括股東與債權人）、企業員工、客戶與廠商等關係人、政府與社會獲得應有的公平對待達到永續經營之目標。本研究之範圍為：對A公司（家族企業）的經營現況加以分析，因此首先就家族型態企業之公司治理發展現況進行了解，包括家族企業經營狀況、台灣企業公司治理發展，並對OECD之公司治理原則、APEC公司治理推動、內部控制制度及台灣問題企業之改善對策進行探討。再進一步求證公司治理機制在A公司董事會及控制股東中被認知與接受的程度。本研究對象為：A公司，將針對該公司員工約120人發出問卷，台灣部分選取90人於2005年元月間進行問卷調查，中國大陸部分選取30人於2005年二月間進行問卷調查。本研究結果如下：A公司特殊文化中「家族包袱」的傳統既然存在，就有其一定的合理性，目前也是一個現實的選擇。但卻並不是A公司必走的唯一道路。因為一個富有生命力的企業應當隨著自身發展，因時、因地的改變和創新其組織方式來因應。隨著市場環境的變遷，A公司應該突破傳統思想，適當導入公司治理機制並引進家族以外的專業經理人，企業在實現所有權與經營權合理分治的條件下，「公司治理」正可以創新格局，達到百年家族企業的使命。

關鍵詞：公司治理

目錄

封面內頁 簽名頁 授權書 要	誌謝	中文摘要 表目錄	英文摘要 目錄 第一
圖目錄			
章 緒論 1.1 研究背景與動機 1.4 研究限制	1.2 研究範圍 1.5 研究流程	1.3 研究目的	第二章 文獻探討 2.1 家族企業
司治理之推動 方法 3.1 研究架構 3.4 問卷設計與前測	2.2 台灣企業公司治理之發展 2.5 內部控制制度 3.2 研究構面與衡量變項 3.5 分析方法	2.3 OECD之公司治理原則 2.6 台灣問題企業之改善對策 3.3 研究對象	2.4 APEC公 第三章 研究 第四章 A公司經營現況略述 4.1 A公
司發展簡介 司員工問卷結果與訪談分析 與建議 5.1 結論	4.2 A公司董事會成員結構 5.1 問卷結果敘述性分析 5.2 建議	4.3 A公司財務報表分析 5.2 問卷訪談分析	第五章 A公 第六章 結論 參考文獻

附錄 圖目錄 圖1-1研究流程圖 圖3-1研究之架構 圖3-2統計分析方法 圖5-1男女比率 圖5-2年齡分佈 圖5-3教育程度 圖5-4學歷背景分佈 圖5-5婚姻狀況 圖5-6現在職公司服務年資 圖5-7職務結構 圖5-8職位結構 圖5-9持有A公司股票狀況 圖5-10A公司股東會能公開、公正、公平辦理董監事選舉，並具選任合適董監事的能力。圖5-11A公司之公司規章與制度均符合政府法規，且遵照執行。圖5-12A公司外部（獨立）董監事具獨立性，可隨時監督公司重大決策並提建言。圖5-13A公司受到銀行及債權人之信任，資金往來無虞。圖5-14A公司視廠商為戰略夥伴，應付帳款準時給付，彼此夥伴關係良好具供應鏈競爭力。圖5-15A公司重視創新服務並提高顧客忠誠度，近二年來銷售與營收成良性成長。圖5-16A公司重視人力資源，賦予員工重任並積極安排在職訓練、升遷與未來發展。圖5-17A公司熱衷參與社會福祉、生態環保，並回饋大眾。圖5-18A公司以誠信的價值觀，用心經營，塑造優質公司文化，受到政府、員工、利害關係人與股東的肯定。圖5-19A公司重視全面的流程再造，以達公司最高獲利與價值。圖5-20A公司董事會監察人與公司稽核人員互動密切，忠實掌握狀況。圖5-21A公司組織結構穩定，充分授權各級幹部，任務分工清楚。圖5-22A公司具有處理危機、風險管理與目標轉型的速變能力。圖5-23A公司管理辦法能明確劃分職責，並有助高階主管審查作業。圖5-24A公司積極推展企業電腦化，提供即時的資訊溝通平台。圖5-25 A公司落實內稽內控，對各項作業進行持續、周期性稽查。圖5-26A公司財務報表不作假，能真正反映經營實況。圖5-27A公司母子公司間組織分枝單純，無關係人交易或交叉持股。圖5-28A公司董監事管理專業與個人品德良好，並願意誠實揭露其個人財務狀況。圖5-29A公司高階（委任）經理人掌控主要經營活動，對公司未來發展能誠實揭露經營訊息。圖5-30A公司以透過開會、佈告等方式，使全體員工得知公司之財報與經營成果。

圖5-31A公司發現公司有重大損害之虞時，稽核人員或監察人會立即提出報告，並召開相關會議協商解決。圖5-32A公司能落實工作績效考核，董監、員工酬勞與紅利能公開、公平、公正發放。圖5-33A公司簽證會計師能以公正詳實的查核態度，進行查核並保證公開資訊之準確。圖5-34A公司經營風格圖5-35A公司內部控制制度圖5-36A公司資訊誠實揭露圖5-37你願意以高於現值多少百分比購入A公司的股票表目錄表2-1 台灣地雷股涉嫌財報不實案例表2-2 台灣地雷股涉嫌財報不實案例(續)表2-3 內部控制之定義表2-5 標準普爾信用評等評分標準表2-6 上市櫃公司不法情事之態樣與建議表3-1 本研究構面與衡量變項表表4-1 A公司董事會人事結構分析表4-2 A公司2004年重要財務比率分析表5-1男女比率表5-2 年齡分佈表5-3教育程度表5-4 學歷背景分佈表5-5 婚姻狀況表5-6現在職公司服務年資表5-7 職務結構表5-8 職位結構表5-9 持有A公司股票狀況表5-10 A公司股東會能公開、公正、公平辦理董監事選舉，並具選任合適董監事的能力。表5-11 A公司之公司規章與制度均符合政府法規，且遵照執行。表5-12 A公司外部(獨立)董監事具獨立性，可隨時監督公司重大決策並提建言。表5-13 A公司受到銀行及債權人之信任，資金往來無虞。表5-14 A公司視廠商為戰略夥伴，應付帳款準時給付，彼此夥伴關係良好具供應鏈競爭力。表5-15 A公司重視創新服務並提高顧客忠誠度，近二年來銷售與營收成良性成長。表5-16 A公司重視人力資源，賦予員工重任並積極安排在職訓練、升遷與未來發展。表5-17 A公司熱衷參與社會福祉、生態環保，並回饋大眾。表5-18 A公司以誠信的價值觀，用心經營，塑造優質公司文化，受到政府、員工、利害關係人與股東的肯定。表5-19 A公司重視全面的流程再造，以達公司最高獲利與價值。表5-20 A公司董事會監察人與公司稽核人員互動密切，忠實掌握狀況。表5-21 A公司組織結構穩定，充分授權各級幹部，任務分工清楚。表5-22 A公司具有處理危機、風險管理與目標轉型的速變能力。表5-23 A公司管理辦法能明確劃分職責，並有助高階主管審查作業。表5-24 A公司積極推展企業電腦化，提供即時的資訊溝通平台。表5-25 A公司落實內稽內控，對各項作業進行持續、周期性稽查。表5-26 A公司財務報表不作假，能真正反映經營實況。表5-27 A公司母子公司間組織分枝單純，無關係人交易或交叉持股。表5-28 A公司董監事管理專業與個人品德良好，並願意誠實揭露其個人財務狀況。表5-29 A公司高階(委任)經理人掌控主要經營活動，對公司未來發展能誠實揭露經營訊息。表5-30 A公司以透過開會、佈告等方式，使全體員工得知公司之財報與經營成果。表5-31 A公司發現公司有重大損害之虞時，稽核人員或監察人會立即提出報告，並召開相關會議協商解決。表5-32 A公司能落實工作績效考核，董監、員工酬勞與紅利能公開、公平、公正發放。表5-33 A公司簽證會計師能以公正詳實的查核態度，進行查核並保證公開資訊之準確。表5-34你願意以多少溢價(高於現值)購入A公司的股票表5-35你願意以高於現值多少百分比購入A公司的股票

參考文獻

- 中文部分 1. 丁克華(2004)，證?金融管理制度與政策，大葉大學課程講義。2. 王柏鴻譯(2004)，企業黑數:透明化提升公司誠信與價值，時報文化出版公司。3. 伍忠賢(2003)，公司治理的第一本書，商周出版。4. 行政院院會(2003)，強化公司治理政策綱領暨行動方案。5. 行政院經濟建設委員會(2003)，強化公司治理機制之研究。6. 台灣證?交易所(2002)，沙班氏/歐克斯利法案。7. 吳樂群、周行一、施敏雄、陳茵琦、簡淑芬(2001)，公司管控 - 董事及監察人如何執行職務，證?暨期貨發展基金會。8. 吳當傑(2004)，公司治理理論與實務，財團法人孫運璿學術基金會。9. 林宜賢、蔡慧菁譯(2003)，公司治理，天下遠見出版公司。10. 林炳滄(1999)，改善稽核生產力，眾信聯合會計師事務所。11. 林炳滄(2003)，內部稽核理論與實務，眾信聯合會計師事務所。12. 林淑惠、胡星陽(2003)，大股東對總經理的選擇與經營績效，台灣大學管理學院亞太公司治理研究中心『公司治理與企業發展』研討會。13. 周行一、戚務君(2003)，公司治理研究報告，子計劃三:外部公司治理 - 資訊揭露與接管市場，社團法人中華公司治理協會。14. 柯承恩、胡星陽(2003)，公司治理研究報告，子計劃二:建構一個創造股東價值的董事會，社團法人中華公司治理協會。15. 馬家應譯(2003)，財務報表革命 - 公司治理的徹底解決方案，商周出版。16. 陳錦烽(2004)，公司治理變革對內部稽核之意涵，內部稽核協會季刊，第47期P10-16。17. 陳春山(2004)，投資人保護之民事責任問題 - 案例及架構分析，證?櫃檯買賣中心，證?櫃檯月刊，第96期P36-48。18. 陳業寧、邱顯比、洪雲萍(2003)，獨立董事與公司治理，台灣大學管理學院亞太公司治理研究中心『公司治理與企業發展』研討會。19. 張麗真(2004)，公司治理與資訊透明化之探討，內部稽核協會季刊，第48期P4-9。20. 富邦綜合證?(2002)，公開發行公司建立內部控制制度處理準則。21. 葉銀華、李存修(2003)，公司治理研究報告，子計劃一:健全台灣之公司治理機制 - 從台灣出發，社團法人中華公司治理協會。22. 葉銀華(2004)，透視上市公司:聰明選股遠離地雷，先覺出版社。23. 劉紹樑(2002)，從莊子到安隆A+ 公司治理，天下雜誌。24. 戴至中、陳正芬譯(2003)，公司治理:健全公司治理機制，提升企業與國家競爭力，美商麥格羅.希爾。25. 證?暨期貨發展基金會(2003)，董事會之運作。二、英文部分 1. ACGA (Asia Corporate Governance Association), New HKEX Rules on Corporate Governance, January 2003. 2. CLSA, CG Watch: Corporate Governance in Asia, Asia Special Report, April 2003. 3. Coase R.H. 1937, "The nature of the firm. Economic," 4, 386-405. 4. Consolidation of Variable Interest Entities, FASB Interpretation No.46, Clifford Chance LLP, January 2003. 5. Demirag I. And Tylecote, A. and Morris, B.1994, "Accounting for financial and managerial causes of short-term pressures in British corporations.," Journal of Business Finance and Accounting, 21, 1195-1213. 6. Derek Higgs, Review of the role and effectiveness of non-executive directors, The Department of Trade and Industry, London, January 2003. 7. Healy P. M. 1985, "The effect of bonus schemes on accounting decisions. Journal of Accounting and Economics," 7 (April), 85-107. 8. Jensen and J. B. Warner.1988, "The distribution of power among corporate managers, shareholders, and directors," Journal of Financial Economics 20,3-24. 9. Jensen and R. Ruback, "The Market for Corporate Control," Journal of Financial and Economics,1983, pp.5 50. 10. Michael Schroeder, U.S Regulator Toughens Stand, The Asia Wall Street Journal, March 2003. 11. OECD, Asian Corporate Governance White Paper (First Draft), Asian Roundtable on

Corporate Governance ,March 2003. 12. OECD ,Conference Venue 5th Asian Roundtable on Corporate Governance (in Malaysia) ,March 2003. 13. Perry S. and R. Grinaker. 1994, " Earnings Expectations and Discretionary Research and Development Spending, " Accounting Horizons, Vol.8 No.4 (December) , 43-51. 14. Pound, J.(1988). " Proxy Contests and The Efficiency of Shareholder Oversight. " Journal of Financial Economics 20,237-265. 15. Weisbach, M.S.(1988), " Outside Directors and CEO Turnover. " Journal of Financial Economics 20, 431-460. 16. World Bank , " The Road to Recovery : East Asia after the Crisis " , Washington ,D.C. 2003. 17. Simon, H. A., " Compensation of Executives, " Sociometry 20, 1957, pp.123 139. 18. Taipei Corporate Governance Forum, Protection of Shareholders ' Right and Respect For Stakeholders ' Right ,November 2003. 19. Taipei Corporate Governance Forum, Overview of Global Corporate Governance and Future Development ,November 2003. 20. Taipei Corporate Governance Forum, Family-run Enterprises and Corporate Governance, November 2003.