

台灣獨立董事制度之探討

賴曉君・陳韻淇・高銘淞*

(收稿日期：110 年 08 月 30 日；第一次修正：111 年 03 月 16 日；

接受刊登：111 年 03 月 29 日)

摘要

我國引進獨立董事至今已有相當長的時間，但近年來企業陸續發生財報不實、內控缺失、掏空公司資產、隱匿關係人交易及公開收購違約等經營和醜聞弊案，使得獨立董事在董事會扮演的角色及功能再度受到關注，其是否能有效發揮監督機制成為大家關注議題。本研究從實務面觀察獨立董事制度施行之現況，以案例背景分析及歸納相關之統計數據，從中了解實務面臨之問題，最後針對獨董之提名與選任、獨董席次比例、獨董獨立性之強化、確認獨董之權利與責任共 4 個面向提出相關之具體建議，期望對獨立董事之效能充分發揮提供一點貢獻。

關鍵詞彙：獨立董事，公司治理，代理問題，董事會

壹·緒論

獨立董事為公司治理的一環，公司治理制度之健全，除了防止弊端發生外，也能提升公司的經營效能，增加投資人的投資報酬並促進經濟之發展，因董事會是公司治理的核心，引進獨立董事的目的，就是希望透過其獨立性，強化公司財務、業務達到有效監督，提升董事會運作之效能，在董事會進行決策時，能扮演好專業不受大股東利益影響的角色並負起監督之義務。我國在 2002 年 2 月就推動交易所或櫃檯買賣中心申請股票初次上市/上櫃公司要強制設置獨立董事，於 2006 年 1 月政府讓公司治理法制化，修改了證券交易法¹，正式引進獨立董事及審計委員會制度。然近年來國內企業陸續發生一連串財報不實、內控缺失、掏空公司資產、隱匿關係人交易及公開收購違約等經營和醜聞弊案，外界對獨立董事在董事會扮演的角色及功能又再度受到關注，是否能有效發揮監督機制成為大家關注議題。

* 作者簡介：賴曉君，輔仁大學法律研究所博士候選人；陳韻淇，輔仁大學金融與國際企業學系碩士；高銘淞，輔仁大學金融與國際企業學系教授（通訊作者），gaums0327@gmail.com。

¹ 「證券交易法」華總一義字第 09500002801 號(民國 95 年 1 月 11 日)

獨董制度推動至今雖已逾 20 年，然因為國內企業主要都是以大股東為主的股權結構(Yeh, Lee, & Woidtke, 2001)，大股東挾著其優勢股權，控制了董事（包括獨立董事）的提名權與選舉權，進而可以指派與其友好的人選出任獨立董事，牽制了董事會的獨立性與監督功能（楊岳平，2018）²。除此之外，獨立董事大都只憑公司稽核人員依稽核項目完成之報告，次月底前所交付之資料查核³，也沒有充份時間與簽證會計師面對面的，了解有關公司的財務報告內容，以致常常只有公司片面的訊息（劉心研，2020）⁴。

從早期陸技公司做假帳虛增營業額、掏空資產案；最近的光洋科技公司，因操作衍生性金融產品交易外幣避險及套利交易，導致公司產生鉅額虧損而連續五年財報造假案；群聯公司因隱匿關係人交易財報未揭露；宇加科技虛偽交易美化財務報告，公司也於 2016 年 8 月 26 日股東臨時會撤銷股票公開發行；樂陞公司被百尺竿頭數位娛樂有限公司公開收購，由獨立董事組成之特別委員會審議該案做出「本次公開收購案尚符合公平性與合理性之原則」的意見；原創生醫獨立董事在董事會中同時又被推選為公司董事長，有違反獨立董事獨立性的疑慮；諸多案例在在影響小股東權益。

過去談獨立董事議題的文章大都針對特定問題進行討論，如獨立董事資格（葉信成，2011）、獨立董事獨立性問題（劉連煜，2009，2010）、獨董資訊透明度（蔡昌憲，2015），很少針對獨董議題做出較全面性的歸納與討論。本研究從此面向切入針對已進行多年的獨董制度進行較完整的回顧與整理，利用個案方式凸顯實務所面臨的問題，讓讀者更容易了解，同時彙整了相關數據，以系統性的統計數字呈現獨董制度運行的狀態，讓讀者有客觀且全貌式的瞭解，最後針對現行問題重新分類並提出具體的建議，期望對獨立董事之效能充分發揮有一點貢獻。

本研究先對目前現況作分析，我們以 7 個不同案例為情境說明目前獨立董事制度可能面臨之不同類型問題，包含獨董警覺性、獨董席次數量、獨董中立性、獨董責任承擔、獨董提名機制與獨董身分轉換。另外本研究蒐集公開資訊觀測站、公司治理網站之統計數據，透過數據之呈現，來了解獨董在實際運作上的現況，包含蒐集 101 年至 105 年上半年證期局行政處分案件統計結果來了解獨董違反規章狀況；整理自 96 年 1 月 1 日起至 105 年 10 月 31 日期間，上市／上櫃公司獨立董事在董事會中對議案持反對或保留意見的家數及件

² <https://www.thenewslens.com/article/95613>

³ 公開發行公司建立內部控制制度處理準則第十五條(民國 103 年 09 月 22 日)

⁴ <https://www.airitilibrary.com/Publication/alDetailedMesh1?DocID=U0005-1608202017102700>

數，以了解獨董在會議中發言的情形；統計上／市櫃企業，獨立董事席次數量分布的狀況，以了解上／市櫃公司對獨立董事制度的執行情況；蒐集獨董薪酬相關的調查以了解獨董工作投入與薪酬回報之的狀況；最後，針對目前對獨董的規範進行分析，了解獨董應有之權與責之間的關係。

本研究最後根據以上現況得到的問題，針對獨董之提名與選任、獨董席次比例、獨董獨立性之強化、獨董權利與責任共 4 個面向提出相關之具體建議。本研究主要針的貢獻在於對實務現況做一個全方面的了解，包含以下幾個面向：1.相對於過去研究以理論論述方式為主，本研究以個案方式凸顯實務所面臨的問題，讓讀者更容易了解；2.本研究彙整了相關數據，以系統性的統計數字呈現獨董制度運行的狀態，讓讀者有客觀且全貌式的瞭解；3.與理論進行比較，確認實務現況與理論建議之間差距，如：獨董的席次多寡、資訊透明度、利益衝突避免等議題；4.針對現行問題加以分類並提出具體的建議。

本文章的架構分成五個章節，第二節為文獻探討，本章節針對公司治理與獨立董事角色做文獻回顧；第三節為個案分析與數據整理，本章節進行了個案分析，以不同個案讓讀者了解不同的面向的問題。另外，本節也蒐集了相關數據分析獨董在法規遵循、會議出席與發言、薪酬與責任等面向具體狀況；第四節為建議與歸納，本節將根據第三節所歸納出來的問題提出對應的建議；第五章則為結論。

貳·公司治理與獨立董事角色

一、公司治理的架構

獨立董事是為了公司治理的初衷而設計，依公司和公共政策之觀點，公司治理是要符合法律與契約之關係當中，建立最適切的機制以使公司的價值最大化，公司董事會成員之組成，需要保護所有的利害關係人與股東間之利益，才能達成企業永續經營之價值，依世界銀行⁵提出的「公司治理」架構圖中，分為外部機制及內部機制兩大部分：

⁵ 世界銀行（World Bank）是為發展中國家資本項目提供貸款的聯合國系統國際金融機構。它是世界銀行集團的組成機構之一，同時也是聯合國發展集團（United Nations Development Group, UNDP）的成員。世界銀行的官方目標為消除貧困。根據其有關協定規定（修訂並於 1989 年 2 月 16 日生效），其所有決定都必須旨在推動外商直接投資和國際貿易，以及為資本投資提供便利。世界銀行由兩個機構組成：國際復興開發銀行與國際開發協會。世界銀行與世界銀行集團並不一樣，後者由國際復興開發銀行、國際開發協會（該兩項通稱「世界

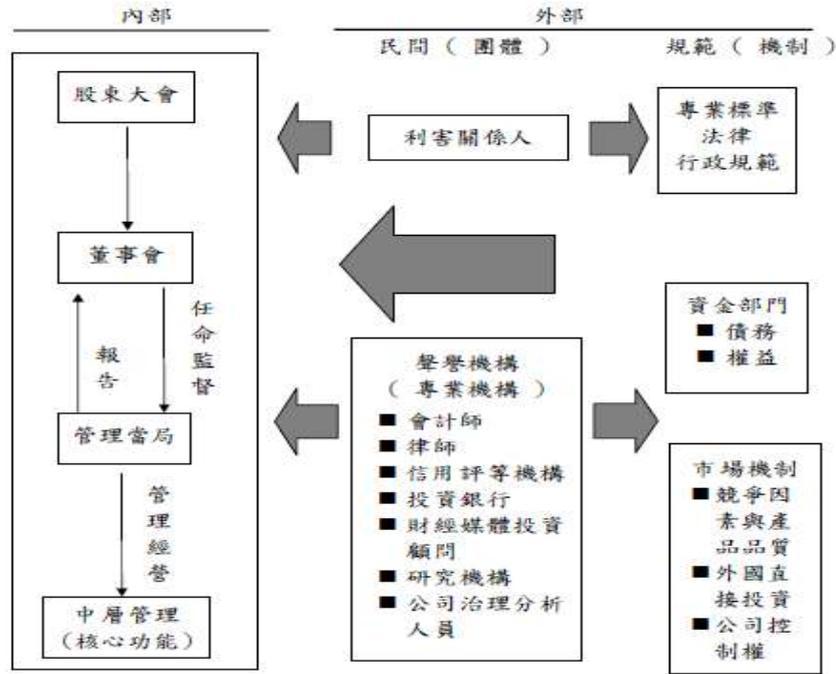
(一) 公司治理的外部機制

公司治理的外部機制包含 1.法規體系與會計審計準則 2.金融市場體系 3.資本市場體系 4.市場競爭機制 5.民間團體的參與 6.法人投資者與積極股東，共六個部分。主要是在於訂定各種法律與組織規章制度之建立，並透過市場運作的機制促使公司建構一個良好的制度規範，以強化公司管理階層在公平競爭市場的環境中為公司盡職之紀律。同時要有政府、民間團體與專業機構的參與及共同監督，才能建構完善市場機制，有效保障利害關係人及小股東的權益，各種法律規章與組織制度的建立，可避免管理階層利益輸送與衝突、及代理之問題。

(二) 公司治理的內部機制

世界銀行之公司治理架構圖（參見圖一）可看出，股東透過股東會選出董事會成員，董事會任命監督管理當局，管理當局再向董事會報告，以這個內部設計架構中，可看出是其架構是所有權與經營權分離，在這分離之下就會造成所謂的資訊不對稱，也就是主理人與代理人間所產生的利益衝突。代理人所產生的問題是，大小股東間的利益衝突和管理者與股東間的利益衝突，以我國現行股權結構出現的利益衝突，大都是在大小股東間的利益衝突，若公司股權是集中在少數主要控制股東時，則公司治理的重點應放在，防止大股東利用職權侵害一般小股東的權益、防止經理人自肥與大股東的勾結及利害關係人權益的提升，因此為了防範這些利益衝突，所以就要求董事會中要有獨立董事之扮演制衡與監督角色，來保護小股東及利害關係人之權益。

銀行」）、國際金融公司、多邊投資擔保機構以及國際投資爭端解決中心等 5 個機構組成。然而在某些非正式場合，世界銀行集團也可被簡稱為「世界銀行」。



圖一 世界銀行之公司治理架構

資料來源：World Bank,1999,Corporate Governance：A Framework for Implementation-Overview,P.5

二、我國公司治理發展

自 1998 年起國內即向公開發行股票之公司宣導公司治理的重要性，行政院於 2003 年 1 月 7 日成立「改革公司治理專案小組」，就公司治理的各項議題進行討論並提出「強化公司治理政策綱領暨行動方案」，作為推動公司治理未來的依據，提相關之改革措施，如強化董事會獨立性、各功能性委員會之設置、制訂公司治理實務守則、推動電子投票、關係人交易決策過程與揭露、引進投資人保護措施與提高公司資訊透明度等，均依續完成該行動方案。

2006 年政府讓重要的公司治理措施法制化修訂了公司法、證券交易法及其相關法規，使其具有法律之約束力。2008 年金融風暴後，金融監督管理委員會更提出多項措施，督促企業及金融機構強化公司治理，建立新金融秩序，包括董監事選舉強制採取累積投票制、引進限制型股票、表決權分割行使、強制設置審計委員會、強制設置薪資報酬委員會、證券主管機關得強制公開發行公司採用電子投票等⁶。

⁶ 台灣公司治理, 2013, https://weblinesfi.org.tw/download/resh_ft/CG/CG-2013-%E4%B8%AD%E6%96%87%E7%89%88.pdf

為了加速公司治理改革，金融監督管理委員會為強化公司治理改革之決心，公布行政院院會陸續通過「2013 強化我國公司治理藍圖」與「2020 強化我國公司治理藍圖」為引導公司治理未來之改革方向，建置更具體且最適切的法規架構，並提升我國公司治理之形象與國際排名。公司治理因近年來政府強力推動及企業積極的響應，「CG Watch 2020」公布 2020 年評等結果，台灣在亞洲 12 個市場之公司治理排名第四，僅次於澳洲、新加坡、香港⁷，顯見我國有效促進企業及投資人重視公司治理，已獲得國際專業公司治理機構的肯定。

三、獨立董事角色

我國企業股權多集中在主要控制股東身上，此控制股東的身分類型可能是創始家族成員、金融機構法人或政府單位(Claessens, Djankov, & Lang, 2000; Yeh et al., 2001)，而此控制股東掌握公司主要的控制權，具有主導公司營運的關鍵影響力。換句話說，控制股東的意志可以主導企業的決策結果(Lu, Xu, & Liu, 2009; Young, Peng, Ahlstrom, Bruton, & Jiang, 2008)，此外取得企業的控制權，讓控制股東除了獲得企業之盈餘利益外，還可以透過控制權影響企業做出對其有利之決策，Grossman and Hart (1988)便指出是否取得企業的控制權來自於盈餘求償利益(security benefit)與控制權私有利益(private benefit of control)兩種力量的抵換。換言之，控制股東個人私有利益是否與其他股東一致直接影響股東們的權益。因經營權實際由大股東所掌控，董事會常由大股東所操縱，因此具備客觀第三者身份的獨立董事其功能就更顯重要。

設置獨立董事的主要是基於兩個理論觀點，分別是代理理論以及資源依賴理論。代理理論是指，將外部人引入董事會，並要求其具備一定獨立性，可以強化董事會監督管理階層及資源提供之職能，減少公司內部人與公司外部人的代理問題。獨立董事通常不是專任於該公司，而是另有其他正職，這樣非專任的監督形式，可以和管理階層保持一定程度之距離，進而提升董事會運作的透明度、效率、可信度(Fama & Jensen, 1983)。此外獨立董事在決策時立場較內部董事客觀，較能代替股東有效監督企業且可避免利益的衝突 (Dobrzynski, 1993; Klein, 2002)

獨立董事除了監督功能外亦是重要資源提供者，資源倚賴理論係從此觀點出發，強調獨立董事可利用其知識、技能、人脈，監督公司、提供意見與諮詢、為公司牽線、取得外部資源，以補強公司的專業能力(Hillman & Dalziel, 2003;

⁷ <https://cgc.twse.com.tw/pressReleases/promoteNewsArticleCh/4026>

Lynall, Golden, & Hillman, 2003)。資源提供者的效果在中小型與新創的企業中更是選擇獨立董事重要的考量，原因是此類型企業在資源取得上本來就比較弱勢(Daily & Dalton, 1992; Fiegener, 2005)。台灣本以中小企業為主且創業風氣盛行，資源依賴的效果在獨立董事的分析上應該也是重要的考量因素。

獨立董事的設置有其理論上的依據，然而實務上的運作與預期效果可能有落差，可能原因來自於機制設計的完善、企業內部文化的衝突、既得利益者的阻礙等，下一節我們將對台灣獨立董事制度的實務狀況做一個討論。

參.獨立董事制度之現況分析

董事會決議如涉及公司之經營發展與重大決策議題，須審慎評估，且不得影響公司治理之推動與運作，本章是從這幾年的案例、資料統計及實務狀況，來歸納分析，透過每件個案了解其背後制度或法規健全之程度，同時透過專家學者及公開資訊觀測站之資訊，所做的統計數字來檢視目前我國實施獨立董事及設置審計委員會後，所帶來的效益及效果是什麼，進而探究以何種方法可以為我國獨立董事制度所面臨的問題與挑戰提供一些貢獻。

一、案例分析與獨董面臨之議題

本節以 7 個不同案例為情境說明目前獨立董事制度可能面臨之不同類型問題，包含光洋科高層串謀財報舞弊案、大同公司獨立董事提案解任董事長案、矽品公司防衛來自競爭對手敵意併購案、日商百尺竿頭公司合意收購樂陞公司到轉折違約交割案、中華電信公司及中石化公司獨立董事候選人提名爭議案及原創生醫公司獨立董事轉任董事長案。

(一) 獨董警覺性議題

以光洋科員工盜賣黃金弊案財報舞弊為例：105 年 3 月 31 日光洋科公告於 104 年度間爆發員工藉其職務之便，不法將公司之黃金轉出予第三人之情事，總計該員不法轉出本公司之黃金共 450 公斤，當時估計損失約新臺幣（下同）512,704 仟元⁸。然循此案往下追查，卻發現公司具有財報登錄不實之狀況，因此 105 年 5 月 6 日公司簽證會計師事務提出終止委任，緊接著 105 年 5 月 11 日與 5 月 12 日二名獨立董事也相繼因個人因素請辭，公司並於 105 年 5 月

⁸ 證交所 2016 年 4 月 1 日重大訊息

13 日發出重大訊息說明，指出公司董事長與財務主管自首於其任職期間，由於光洋科技公司新產品開拓不順利、非避險原料大跌、員工舞弊等因素導致公司營運狀況不彰，以不當之會計作法，掩蓋了公司鉅額之虧損。櫃買中心公告自 105 年 5 月 17 日起，停止公司已發行之普通股股票暨以其為標的之認購（售）權證之櫃檯買賣。

光洋科是一家實收資本額四十億，股東人數約 3 萬多人，上櫃 12 年的公司，其股權結構中自然人股東約佔 70%，相信這次受傷最嚴重的是這些小股東們。該案從一開始因員工舞弊造成損失五億多元到公司高層串謀未依會計原則所要求之規定認列其鈿、銻貴重金屬存貨之跌價損失因而產生鉅額虧損暴增到二十八億元。公司財報連續造假五年，經查在 101 年至 104 年年報揭露的內部控制制度聲明書⁹，出席的董事七人中，對公司財務報表均無人持反對意見並同意聲明書之內容，而諷刺的是獨立董事均有專業的財會背景與豐富的產業經驗。本案看出，獨立董事在內部控制制度的查核中所扮演的角色，其發揮的有效性似乎不足，竟然公司的經營者及管理階層長期同時串謀財報舞弊，以不當之會計作法，遞延公司累積損失卻無任何警覺。

（二）獨董席次數量議題

以 101 年大同公司獨立董事提董事長解任案為例：該案中之董事長被發現涉及通達案，提出請求免除董事長職務案，並要求涉及利益衝突之董事應予迴避，董事長則自請迴避。表決結果僅該提案獨立董事一人贊成，另外兩位獨立董事則保留，其餘董事共五人均以為維持公司穩健經營及依法董事長無需解任為由予以反對。該提案最後未獲董事會通過，提案之獨立董事最後則決定辭任。

本案是一家家族企業色彩濃厚，長期由林姓家族掌控經營權的公司，董事會成員及經理人關係緊密，獨立董事要能獨立行使職權，在判斷過程中不受任何影響，不涉入個人利益。藉由其專業，對內部經營團隊所提之建議與方案，提供外部意見來強化，並運用其具獨立性的角色監督公司，防止利害衝突發生。但其選任係採提名制，需要董事會或持股 1% 以上之股東提名並支持才能當選，所以願意配合公司的獨立董事才有機會再次獲得提名及支持，另獨立董事對董事會特定議案需決議時，因所佔席次未能影響議案通過與否（依公司法二〇六

⁹ 「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」(民國 103 年 09 月 22 日) (以下簡稱「處理準則」) 規定之內部控制制度有效性之判斷項目，判斷內部控制制度之設計及執行是否有效。該「處理準則」所採用之內部控制制度判斷項目，係為依管理控制之過程，將內部控制制度劃分為五個組成要素：1. 控制環境，2. 風險評估，3. 控制作業，4. 資訊及溝通，及 5. 監督。每個組成要素又包括若干項目。前述項目請參見「處理準則」之規定。

條之規定，董事會決議均須出席董事過半數同意），就獨立董事在董事會的佔比，雖勇於發言提反對表決時也難成功，所以能發揮的功能極低，唯一表達的只有反對意見或保留意見，並載明於董事會議事錄中¹⁰。觀察大同公司在 103 年全面改選九席董事（含三席獨立董事），當時在 101 年 8 月 29 日解任董事長乙案中，當初未支持罷免董事長的二位獨立董事後來繼續被董事會提名並當選獨立董事。

獨立董事倘若席次過少，除了造成在董事會決議時較為弱勢的處境外，在董事會上多數人為內部董事之情況下，獨立董事實際上不願意直接地表達不同意見所帶來的衝突，因其意見不容易被多數董事所接受，另獨立董事會擔心其意見會冒犯、或是擔心其因資訊不足而提出錯誤的意見。

（三）獨董中立性議題

以矽品對日月光敵意併購防衛措施案為例：104 年 8 月日月光在無預警的情況下，宣告以 45 元的價格公開收購矽品公司 25% 股權，以當時矽品市價 35 元左右，收購價格之溢價將近 30%。矽品內部則聲明日月光事前完全沒有溝通以致本公司毫不知情，形同利用國內股市震盪之際對同業競爭者進行突襲，並以日月光與矽品之間在同業競爭、客戶關係、業務影響、員工安排等問題皆充滿高度不確定性來說服矽品股東不要將股權出售給日月光公司。同一時間，矽品尋求鴻海企業的協助，以發行新股透過股權交換策略結盟，企圖讓鴻海入主成為矽品最大股東以阻止日月光之敵意購併。矽品以召開股東臨時會辦理修訂章程為增資發行新股以進行董事會依法決議通過與鴻海的股份交換計畫。

對於該公司召開股東臨時會所提出之一案，兩大對外資決策意向有影響力的國際股權代理研究機構(Institutional Shareholder Services Inc.)（下稱「ISS」）及 Glass Lewis 公司 (Glass, Lewis & Co., LLC)（下稱「Glass Lewis」），均一致建議股東應就矽品公司股東臨時會議案投『反對』票。然整個事件之發展，當公司面臨他公司公開收購引發經營權爭奪時，獨立董事偏向經營團隊股權保護的立場是否合適。獨董是否應該站在較高的格局上，採取較中立的立場會比較好。

（四）獨董承擔責任議題

以樂陞股權收購交割款違約為例：105 年 5 月 31 日日商百尺竿頭宣布以每股 128 元公開收購樂陞 3.8 萬張股票，6 月 1 日樂陞召開董事會，由三位獨

¹⁰ 證券交易法第 26-3 條

立董事召開審議委員會。會議結果為同意百尺竿頭的收購案，此案並於 7 月 22 日經投審會正式核准，然當百尺竿頭收購樂陞 3.8 萬股票條件成就後，交割金卻遲遲沒有入帳，產生股權交割款違約事件。就在違約事件爆發後，三位獨立董事聯合發表聲明說明已盡善良管理人「忠實義務」與「注意義務」，並在短時間內陸續辭去獨立董事職務。

經此案件後獨立董事請辭資訊案件增加了許多，為保護投資人權益，獨立董事請辭原因須要在重大訊息中詳加敘明，確保投資人知的權利。另投資人認為獨立董事無善盡監督之責，要對獨立董事因背信提起告訴，其應履行的義務及其應負的責任又是什麼？獨董認為的「忠實義務」與「注意義務」的定義與投資人的期盼是否有一致性，也是值得探討的議題。

(五) 獨董提名機制議題

105 年 4 月 21 日中華電信獨立董事對公司董事會提名之董事會獨立董事候選人提出反對意見。理由為希望大股東提名獨董之人選，是符合國際標準的公司治理準則，而不是淪於大股東安插人士甚或酬庸的工具，並建議中華電信應盡速修改公司章程，於董事會下設常設之提名委員會，完善公司治理精神。

另一類似的案件為 101 年中石化獨立董事的提名事件，為讓特定股東所支持的獨立董事得以順利提名，以資料不足為由將另一方所提的獨立董事名單否決於形式審查的關卡，致使該方所提之獨立董事名單無法完成提名程序。

目前獨立董事提名機制依公司法第 192 條之 1 規定，由持該本公司已發行股份總數百分之一以上股份之股東，於公告受理期間內以書面向公司提出獨立董事候選人名單。因此獨董提名長期受制於大股東的意願，或是公司派機制的設計，導致獨立董事之制度，常淪為經營者操控董事會之工具。依公司法第一九八條規定辦理，獨立董事與非獨立董事一併進行選舉，分別計算當選名額，由所得選票代表選舉權較多者，分別當選為獨立董事及一般董事，以中石化例子來說這次公司派只通過自己提名的獨立董事二人，市場派所提的獨立董事三人均未通過形式審查，也就是說公司派的獨立董事在沒有競爭者之下，獨立董事只有一權也能當選，等同這次改選董事九席（含獨立董事二席）中已取得二席獨立董事，七席一般董事只要再取得三席，董事會席次就可順利過半數再次取得公司經營權。

而提名委員會機制的設立，本身是一個很好的方法，但以我國的國情會有多大效果就不得而知，因在獨立董事提名制度及相關法制尚未改變之下，獨立董事的提名都是由董事會或由大股東提名，縱使引進提名委員會，其結果也可

容易流於形式化，所以必需有法令強化其功能與目的，加上目前仍是採鼓勵的方式設置提名委員會，目前設置的提名為員會的企業仍為少數，根據公開資訊觀測站至 109 年底的統計結果目前上市櫃公司中只有 69 家（上市 43 家、上櫃 26 家）。

（六）獨董身分轉換議題

以原創生醫獨立董事轉任公司董事長為例：104 年 12 月 4 日第一次股東臨時會補選二席獨立董事。105 年 1 月 22 日董事長、總經理、財務主管、會計主管及發言人、代理發言人異動。105 年 1 月、2 月、3 月獨立董事連續對董事會之議決事項表示反對意見，接著 105 年 3 月 16 日董事長異動，由 104 補選出獨董其中一位轉換身分接任為董事長。

獨立董事之資格有明確法源依據，且經股東會選任之董事本有獨立董事與一般董事之區分，公司所選任之獨立董事可否於任期中轉換身分為一般董事值得進一步討論。根據「公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法」第六條之規定，獨立董事於任期中如有違反獨立性規定至應予解任時，不得變更其身分為非獨立董事。本案例中雖無違反獨立性規定，但身分的變換機制設定也許需要共明確的規畫。

二、獨立董事違反相關規章之分析

發行公司應依上市/上櫃公司治理實務守則第四十條及第五十條之規定，為使董事會成員有效發揮職能，加強推動公司董事及獨立董事、監察人積極之進修，促使公司董事及獨立董事、監察人提升其專業知能與法律素養，掌握最新知識，提高應變能力，協助公司董事（獨立董事）、監察人培養其優異特質與決斷能力，引導公司董事（獨立董事）、監察人加強其經驗交流與切磋互動¹¹、進而有效落實公司治理制度。表一為董事及獨立董事 101 年至 105 年上半年證期局行政處分案件統計結果，從合計結果可以發現，每年的處份案件並沒有明顯減少的趨勢，甚至 104 年達到最大量；而就違反項目來看，主要都是以證交法 36 條之 1 為主，其主要內容為相關事項申報案為主。經表一統計結果可知董事及獨立董事對自己的職權不慎了解，導致監督效率不足而被裁罰。

¹¹ 上市上櫃公司董事、監察人進修推行要點，壹、訂定依據及目的

表一 101年至105年上半年證期局行政處分案件統計表 單位：件

違規類型	違反條文	101年	102年	103年	104年	105年上半年
A1	證券交易法第 36 條之 1	18	10	17	17	6
A2	證券交易法第 36 條第 3 項第 2 款	4	7	3	4	0
A3	證券交易法第 26 條之 3 第 7、8 項	3	9	8	4	1
B3	證券交易法第 43 條之 1 第 4 項、第 43 條之 3	0	2	1	1	0
B4	證券交易法第 28 條之 2	16	6	6	13	4
D1	證券交易法第 36 條之 1	17	12	8	5	1
D2	證券交易法第 36 條第 1 項第 1、2 款及第 2 項	11	7	9	27	23
D3	證券交易法第 14 條第 3 項	7	3	2	9	3
D4	會計師法第 61 條、第 70 條、第 71 條	0	1	0	3	0
D5	證券交易法第 36 條第 1 項第 3 款	2	2	3	1	2
D6	證券交易法第 14 條之 1 第 2、3 項	1	2	0	0	1
-	其他	5	3	0	2	0
合計		66	64	57	86	41

違規類型：A1.取得處分資產 A2.重大訊息 A3.董事監察人B3.公開收購 B4.買回庫藏股D1.資貸背保 D2.財報 D3.會計主管 D4.會計師 D5.營運情形申報 D6.內部控制制度

三、獨立董事表達反對或保留意見之分析

獨立董事的職權依證券交易法第十四條之三之規定，針對特定項目獨立董事如有反對意見或保留意見¹²，應於董事會議事錄載明並於董事會決議之日

¹² 特定項目指(一)訂定或修正內部控制制度。(二)訂定或修正取得或處分資產、從事衍生性商品交易、資金貸與他人、為他人背書或提供保證之重大財務業務行為之處理程序。(三)涉及董事或監察人自身利害關係之事項。(四)重大之資產或衍生性商品交易。(五)重大之資金貸與、背書或提供保證行為。(六)募集、發行或私募具有股權性質之有價證券。(七)簽證會計師之委任、解任或報酬。(八)財務、會計或內部稽核主管之任免。(九)其他經主管機關規定之重大事項。

起二日內，於公開資訊觀測站辦理公告申報¹³，目的是在於強化資訊透明度及落實外界之監督機制。表二整理自 96 年 1 月 1 日起至 105 年 10 月 31 日期間，上市/上櫃公司獨立董事在董事會中對議案持反對或保留意見的家數及件數。

從表中結果發現，獨立董事對議案持反對或保留意見時，背後原因很多都是董事會有兩派人馬角力，經營權有問題之公司或少數是公司提供的資訊不足。法令賦予獨立董事的監督權，實務上很多公司會在召開董事會前，事先與獨立董事進行溝通，如兩造間無法取得共識，通常公司會先行撤案擇期準備充份資料後再討論，所以在公開資訊觀測站上才較少看到獨立董事有反對或保留意見之公告。惟另一問題是獨立董事對董事會所提議案，是否能有效發揮其監督功能，並能以公正客觀的立場保護公司及投資人利益，有無積極參與董事會之運作，並發現公司經營危險因子、對公司的違規或不當行為提出警訊。

美國德拉瓦州最高法院諸多案例歸納之經驗，著名的最高法院大法官 Holland 曾指出「……在美國或是台灣，有些條文主張要有獨立董事，可以更能保護股東的權益，執行業務之職責這是因為獨立董事有兩個功能，第一個會發問，第二個會否決。」¹⁴，因我國之股權結構仍由控制股東所掌控，獨立董事在董事會之發言若與控制股東不同，確實會面臨下屆被撤換之命運。劉連煜教授也曾在東吳財經講堂，提到自己曾經遇過獨立董事在董事會上三年沒講過一句話，三年後還是被繼續提名、連任的例子。這樣的情形下，獨立董事產生的影響就非常有限了。

¹³ 公開發行公司董事會議事辦法第 17 條第 2 項

¹⁴ 參閱劉連煜，現行上市上櫃公司獨立董事制度之檢討暨改進方案－從實證面出發，政大法學評論，第 114 期，2010 年 4 月，第 93 頁。

表二 96年起至105年11月30日止獨立董事反對或保留意見之議題

年度別	上市/櫃 件	公司名稱	原因
105年	23	中電、倉佑、 長興材料、台蠟、 中華電、彰化銀行、 光韻、駿熠電子、新紡	<ul style="list-style-type: none"> 召集通知未提供充足資訊如未提供資產減損項目相關資料、私募案、聘任案、修章案-提高額定資本額、提名獨立董事候選人、全面改選案及表決時對所以議案表示反對。
104年	6	中電 彰化銀行 TPK-KY 鏡鈦科技 清惠	<ul style="list-style-type: none"> 無特別具體營運規劃而提高股票股利發放比例，將可能使股本膨脹，稀釋EPS，股價及股東權益恐受影響、對子公司銀行借款背書保證、捐贈應以有利於公司經營及對企業形象有正面提昇效益為原則、考量設備汰舊換新擔心造成公司財務之負擔及影響公司權益及表決時對所以議案表示反對。
103年	1	典範	<ul style="list-style-type: none"> 變更簽證會計師事務所及簽證會計師
102年	6	南光 唐榮 彰化銀行 鴻翊	<ul style="list-style-type: none"> 銀行綜合額度申請討論案，附帶條件需有保證人2位、編列虧損預算案、就公司合併案之可行性進行研究並組成合併研議專案小組、聘任案。
101年	2	安泰銀行、	<ul style="list-style-type: none"> 特別股股利之計算爭議未決，可能影響上半年度財務報表之正確性、認為資訊處理能力向為銀行業健全經營及業務競爭之核心關鍵，在缺乏妥適完整配套情況下，出售內湖資訊大樓之提案，確屬不妥。
100年	6	高銀 泰谷 佳醫	<ul style="list-style-type: none"> 合資成立新公司案、議事資料不充分、發行海外無擔保可轉換公司債、董監改選案、法人代表人改派、從業人員輪調實施要點」部分條文，其中第三點第二款：連續任職同一單位最長以六年為原則，惟如因業務需要，分行所屬人員得延長六年，其餘單位人員得延長三年。
99年	9	駿吉-KY 台船 國票金控、 康呈 華孚科技	<ul style="list-style-type: none"> 改善財務結構，辦理減資彌補虧損案、私募案、審查股東常會受理股東提案事項、擬以現金購買○○人壽保險股份有限公司全部股份之方式，轉投資○○人壽保險股份有限公司案、以美金1.125億元併購○○人壽保險股份有限公司，並同意董事會以舉債或其他方式籌措上述併購案所需之資金、聘任案、現金增資案、轉投資子公司、改選董事長案。

表二 96年起至105年11月30日止獨立董事反對或保留意見之議題（續）

年度別	上市/櫃件	公司名稱	原因
98 年	7	新揚科 唐榮 中信金 久大 金鼎證券	<ul style="list-style-type: none"> 向法院申請重整及緊急處分案、持有兆豐金全部股權信託予台灣銀行之作業程序更周全，擬請董事會同意修正原核定「信託契約書」部分內容、高雄港務局辦理「高雄港前鎮商港區土地開發計畫」徵收本公司所有鋼鐵廠朝陽段土地需要，擬請同意辦理鋼鐵廠區廢棄物處置作業、管理部門副總經理人事調整案、上半年度財務報表暨與子公司合併報表案業已編竣，並經會計師查核簽證、簽訂財務顧問契約。
97 年	1	漢翔	<ul style="list-style-type: none"> 「內部控制制度及「內部稽核實施細則修正案」。
96 年	7	高僑 臺鹽 昇陽建設 康呈	<ul style="list-style-type: none"> 私募方式辦理現金增資發行新股案、資料不完備、因全年度廣告費太高有諸多事項待監察人調查及爭議點未排除、財務報表業經會計師查核簽證完竣，並出具查核報告書案、管理核決權限、盈餘分配案。
合計	68 件	38 家	

資料來源：本研究整理

四、獨立董事佔董事會席次比例分析

實務運作，發行公司在規劃董事會席次約七至十五席之區間，獨立董事席次也都只消極的依證券交易法第十四條之二之規定，其人數不得少二人，且不得少於董事席次五分之一，經統計至 105 年底 1,479 家上市/上櫃公司設置獨立董事情形，設二席的有 767 家、三席的有 646 家。至 109 年底 1,737 家上市/上櫃公司設置獨立董事情形，設二席的有 345 家、三席的有 1295 家（參見表三）。經營者在規劃董事會席次可掌控之一般董事成員，人數大都不會低於三分之二，因有重大議案須動用表決時，才可順利通過，或人數至少佔二分之一，因此幾乎所有上市/上櫃公司獨立董事比例均未過半，經統計目前獨立董事佔董事會席次過半家數至 109 年底有 109 家佔總上市/上櫃公司比例只有 6.28%（參見表四）。

獨立董事比例未過半在董事會中是屬弱勢地位，即便對議案有不同意見，也難發聲表示意見，應發揮其監督功能有限，董事會之決議，除公司法另有規

定外，應有過半數董事之出席，出席董事過半數之同意¹⁵。因此只有獨立董事佔絕對多數時，才能發揮其監控功能，及參與公司經營決策之影響力(王文宇，2005)¹⁶，許多文獻都支持董事會席次中的獨立董事席次比例愈高，公司經營績效愈好(Fuerst & Kang, 2004; Hermalin & Weisbach, 1988)。雖然有有文獻認為獨董數量增加位公司績效無正面幫助(Bhagat & Black, 1999; Yermack, 1996)，但林建甫(2007)以國內資料實證得到獨立董事席次比例與公司績效呈現正相關。

表三 上市/上櫃獨立董事席次

獨立董事席次	105年		109年	
	家數	比例%	家數	比例%
1(註1)	22	1.49	7	0.40
2	767	51.86	345	19.86
3	646	43.68	1295	74.55
4	39	2.64	75	4.32
5	4	0.27	12	0.69
6	1	0.0	3	0.17
合計	1479(註2)	100%	1737	100%

註1：獨立董事，人數不得少於二人，且不得少於董事席次五分之一。

獨立董事因故解任，致人數不足第一項或章程規定者，應於最近一次股東會補選之。

註2：105年合計數少於上市上櫃總家數，因尚未全面設置。

資料來源：公開資訊觀測站 <http://mops.twse.com.tw/mops/web/t93sb05>

表四 上市/上櫃公司獨立董事佔全體董事比例

獨立董事佔全體董事%	家數	%
1/2以上(含)	109	6.28
1/3-1/2(不含)	1190	68.49
1/4-1/3(不含)	330	19.01
1/5-1/4(不含)	102	5.88
1/5(以下)-缺額	6	0.35
合計	1737	100

資料來源：截至109年12月31日止 本研究取自台灣經濟新報資料統計

五、獨立董事報酬結構分析

依公司法第一九六條之規定，董事之報酬未經章程訂明者，應由股東會議定，故公司應於章程或股東會議明訂董事之酬金，獨立董事之酬金應為多少係屬合理，每家公司標準不一，得權衡個人學經歷、貢獻程度及公司長期經營

¹⁵ 公司法第二百零六條（董事會議決）

¹⁶ 參閱

績效，並應綜合考量公司經營風險、授權範圍等等來酌訂與一般董事不同之合理報酬¹⁷，以激勵其發揮應有之職能，並宜事先規劃經雙方談妥該獨立董事之報酬亦得經相關法定程序酌定為月支之固定報酬¹⁸，而不參與公司之酬勞分派。

獨立董事之報酬，沒有計算標準可循，是個頗具爭議的議題，怎麼給是一個困難的問題，給多會淪為公司經營者或大股東酬庸工具，受其掌控，完全失去獨立性。給少沒有誘因，就不會有多餘的心力再付出，導致無法發揮獨立董事之功能。董事會於決議董事報酬時，如討論內容涉及獨立董事個人事項，則相關人員即應利益迴避。

公股民營事業機構獨立董事之薪酬標準，依據行政院 99 年 8 月 6 日「公股管理督導小組」第五次決議，中央政府各部會所管公股民營事業機構獨立董事之薪酬標準統一規範，（一）一般獨立董事月支薪酬，以公營事業獨立董事（目前應訂 3 萬）待遇 2 倍為上限（目前應訂為 6 萬）；（二）常務獨立董事月支薪酬，以一般獨立董事之 1.5 倍為上限（目前應訂為 9 萬元）；（三）獨立董事除按月支領固定報酬外，不另支領盈餘分配之董事酬勞¹⁹。

實務上常見「獨立董事」多半都只領車馬費與每月領固定報酬；一般行情，大約是一萬到五萬元不等，視公司的獲利狀況而定，領千萬的獨立董事是少數。台灣證券交易所曾在 2011 年，對所有上市公司的獨立董事薪資做調查，獨董平均薪資只有五十四·二萬元，與外界印象差距是很大。根據公開資訊觀站年報的資料顯示，約一千六百家上市/上櫃公司中，獨立董事酬金在年報級距表中絕大多數都低於兩百萬元，薪酬並不高（參見圖二）。

公司治理協會 2016 年公司治理年度調查，台灣董事會職能發揮與組成多元性實況調查資料統計中，有關 2015 年度董事會開會資訊年度平均召開 7.14 次會議，最多公司是 6 次；若以一年 12 個月換算即約 2 個月召開一次，時間也都在一個小時內結束，看似錢多事少，但其責任與潛在風險並不小，若公司發生弊端，獨立董事未善盡監督之責任，如有違反致公司受到損害，應負損害賠償責任。

¹⁷ 上市上櫃公司治理實務守則第 26 條(民國 105 年 09 月 30 日)

¹⁸ 「○○股份有限公司獨立董事之職責範疇規則」參考範例(民國 99 年 11 月 10 日)

¹⁹ 財政部，行政院召開公股管理督導小組第五次決議，99 年 8 月 6 日召開

2011年獨立董事薪資調查表



圖二 2011年獨立董事薪資調查

註1：接受調查的上市/上櫃公司家數共計1202家

註2：調查呈現方式採百分位數將2011年各公司獨立董事節酬金分成100等份

註3：以上資料來源今周刊 1017期

責任風險和報酬是相對等的，以獨立董事之專業性規範，都是具有相當社會地位之各界賢達人士所擔任，對此類人士而言，擔任獨立董事之報酬應與投入工作時間成正比，如沒有好的誘因，好的人才就不願擔任。因擔任獨立董事是要投入時間，確實了解公司財務、業務情形，若公司經營涉及不法，該獨立董事亦可能被訴訟給牽連，賠上一生清譽亦可能需負擔天文數字的損害賠償責任，獨立董事是需承擔一定程度之訴訟風險，所以給付合理報酬是有其必要性，報酬多寡公司宜公平公正、按比例原則及應負之法律責任給付並應購買董監保險。

六、獨立董事應負之責任探討

我國公司法第八條第一項之規定，本法所稱公司負責人：……在有限公司、股份有限公司為董事。獨立董事亦為公司負責人，公司法第二十三條第一項之規定，公司負責人應忠實執行業務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。所謂的忠實義務源自於美國判例法中之信賴關係法理²⁰，有學者認為忠實義務與注意義務係信賴義務的下位概念，兩者係不同的內涵。前者乃在於特定行為中，具體判斷一個人如何盡心盡力；而忠實

²⁰ 參閱見廖大穎，論公司與董事間之非常規交易與利益衝突，收錄於：公司制度與企業金融之法理，元照出版，2003.03，頁 56-59。

義務則係在公司管理者或監督者之利益與公司之利益對立時，此類人應有其決定之基準，是一種概括性的行為準則（林忠熙，2008）。

獨立董事的產生方式與一般董事相同，皆是經由股東會選舉而產生，則其義務與責任均同一般董事，依上市/上櫃公司治理實務守則第三十七條之規範，董事會成員應忠實執行業務及盡善良管理人之注意義務，並以高度自律及審慎之態度行使職權，對於公司業務之執行，除依法律或公司章程規定應由股東會決議之事項外，應確實依董事會決議為之。董事會決議涉及公司之經營發展與重大決策方向者，須審慎考量，並不得影響公司治理之推動與運作，然而實務上獨立董事在公司之權力、角色之定位依現況顯然與一般董事有所不同，但現行公司法第二十三條所規範之董事對於公司及第三人之賠償責任，並未就獨立董事與一般董事兩者之間區分其功能及定位之不同，而明定兩者應負之法律責任，依相關法令規定賦予董事責任之規定，當公司發生弊端時，獨立董事應同一般董事負連帶賠償之責任。所以擔任獨立董事，若是違反「忠實」與「注意」義務，致他人受到損害時，應負損害賠償責任之風險是很高的，如此之立法是否妥適，實有必要之探討。

近年來國內企業陸續發生一連串財報不實、內控缺失、掏空公司資產、隱匿關係人交易及公開收購違約等弊案，獨立董事應負之法律責任，經查投資人保護中心網站，進行團體訴訟案件彙總表中，對公司負責人、經理人、董事監察人（包括獨立董事）、簽證會計師，正在進行中的團體訴訟中的有八十二件²¹，被告當中包含獨立董事的有八件（參見表五），案件雖不多但投保中心董事長邱欽庭指出，這八件被起訴案的賠償金額共二十三·四八億元，金額最高的是陸技（現更名欣煜），被起訴金額高達十一·六七億元。以欣煜的被告中有公司負責人、董事、獨立董事，可依「比例責任」賠償，換算下來，獨立董事要付出的「代價」是很高的²²。張心悌教授也指出她蒐集了 2006 至 2016 年 9 月間於最高法院、所有高等法院及台北、新北、台中、高雄地方法院的民刑事判決，找出十則相關判決，發現其中僅有三則，認為獨立董事或外部董事責任較一般董事為輕或免責的判例。

²¹ 證券投資人及期貨交易人保護中心

<http://www.sfipc.org.tw/MainWeb/Article.aspx?L=1&SNO=XqlDNAZ/9DguYITrwJhJrQ>==最後瀏覽日 20170208

²² 今周刊，若做不好會被告 要賠巨額、甚至坐牢，1017 期，2016/06/16

表五 投保中心團體訴訟曾牽連獨立董事的案件

公司名稱	請償金額(億元)	告獨立董事/監察人	涉法類型
陞技 (現更名欣煜)	11.67	柯承思、李存修	財報不實、公開說明書不實
科風	5.92	洪偉肯、梁育立、韓榮裕	財報不實
邨港科技	1.3	陳君裕、郭書祥、張健良、葛介正	財報不實、公開說明書不實
宏傳電子	1.11	辜玉梅、熊皖周	財報不實、公開說明書不實
普格	1.00	楊士聰、陳盈祿、郭宜達、胡光偉、江昇達	財報不實、操縱股價、內線交易
合邦	0.69	趙元山、謝忠全、葉志德	財報不實
聯明行動	0.62	許王雲雲、許卉昀	財報不實
日揚	0.34	郭圀成、寇崇善、蔡志誠、李永裕、黃俊育	財報不實

資料來源：投保中心、上述各公司財報、法院判決書 整理：今週刊

七、本章小節

綜合 3.1 至 3.6 的結果，獨立董事機制主要面臨幾個方面的問題：

(一) 獨立董事的警覺性不足：從 3.1 節中的個案(1)中發現即使是具備專業的獨立董事仍無法警覺到企業長期財報不實的狀況，另外 3.2 節獨董違反相關章程法規分析可以看出證期局行政處分案件沒有明顯減少的趨勢，可知董事及獨立董事對自己的職權不慎了解，導致監督效率不足而被裁罰。

(二) 獨立董事影響力不足：從 3.1 節中的個案(2)凸顯出獨立董事在董事會的佔比低，且此非個案，在 3.4 節獨立董事佔董事會席次比例分析得到大多數企業獨董都只佔 2 至 3 席，隱含在董事會中獨立董事屬弱勢地位，即便對議案有不同意見，也難發聲表示意見，即使勇於發言提反對，表決時也難成功，因此發揮監督功能有限。

(三) 獨立董事獨立性不足：從 3.1 節中的個案(3) 獨立董事偏向經營團隊、個案(5)獨董提名機制不當導致獨立董事常淪為經營者操控董事會之工具、個案(6)獨立董事轉換身分機制不明確，另外 3.3 節獨立董事反對或保留意見分析得獨立董事有反對或保留意見之公告非常少，除了表示召開董事會前，事先與獨立董事進行溝通外，另外是否意味著獨立董事積極監督的功能受到限制。

(四) 獨立董事權責不明確：從 3.5 節獨立董事報酬結構分析與 3.6 節獨立董事應負之責任探討得到，獨立董事多半都只領車馬費與每月領固定報酬，一般行情大約是一萬到五萬元不等，平均一年開 6-12 次會。看似錢多事少，但其責任與潛在風險並不小，過去訴訟案件中平均賠償金額都高達二、三十億。

以現行法令之規範，獨立董事與一般董事應負相同之義務與責任，可能會造成獨立董事責任過重的問題，進而影響優秀專業人才擔任獨立董事之意願。

肆·獨立董事制度之建議

針對第三節所歸納的 4 個主要問題，第四節將提出相對應的建議，期望可以對現行制度提供一點點貢獻。我們將提出 4 個面向的建議：1.強化獨立董事提名及選任：藉由選任制度的強化，選出合適且專業訓練足的對象擔任獨立董事，如此一方面可以減少警覺性不足的問題，另一方面就由選任制度的調整增加獨立性，減少受制於大股東影響。2.強化獨立董事的佔比：適當的配置獨立董事的席次，不同類型公司，在獨立董事席次的規畫應該有所不同，讓獨立董事確實發揮效益。3.強化獨立董事的獨立性：適度的調整選任方式，使獨立董事不再依附於經營決策者或大股東。提供足夠的訊息讓獨立董事可以做更精準的判斷，提出更好的建議，一方面提高獨立判斷的能力，另一方面也可以強化對異常狀況的警覺性。最後注意獨立董事與一般董事兼身分的轉換限制，減少利益衝突現象。4.確認獨立董事權力與責任之關係：獨立董事在資訊之掌控及經營事務之參與上與一般董事之差異，其對於決策負責之程度上亦應有所區別。另一方面，現行制度中，獨立董事與監察人的權力似有重疊，應予以清楚區分。相關的具體說明於 4.1 至 4.4 加以詳敘：

一、強化獨立董事提名及選任

OECD 改善亞洲公司董事提名與選舉提出五項建議，1.應確保透明、公平、正式的董事會提名與選任程序(Ensure a transparent fair and formal board nomination and election process) 2.應賦予提名委員會權利 3.應促進所有股東參與董事之提名與選任程序(Empower the nomination committee) 4.應增加董事會成員評估程序之透明度與可靠性(Enhance transparency and accountability of the board evaluation process) 5.應增加合格董事成員之候選人人數(Increase the pool of qualified candidates to the board)。

獨立董事的選舉方式是採候選人提名制度，是因主管機關認為獨立董事之選任，應有適當之提名方式，以評估候選人是否適格，故強制採取提名制度，

由百分之一以上²³股份之股東或公司董事會所提出獨立董事候選人名單，再經由董事會評估審查被提名人名單，符合資格者，才正式成為其候選人。惟資本額達上百億規模之公司，達持股百分之一以上的門檻很高，故針對資本額較大的公司，未來法令應增訂達一定持股以上之另一要件，以落實小股東提名制度。持股百分之一以上之股東，就有提名獨立董事權利，但到目前為止，上市/上櫃公司似乎還沒一位獨立董事是由小股東提名產生，獨立董事也是爭奪經營權角力的主戰場，因獨立董事與一般董事是一併選舉分開計票。

獨立董事，係指一定期間內未在公司或關係企業任職、與公司無財務業務關係，且與公司其他董監事、管理者不具親屬等關係、持股不能太多（甚至可以不用持股），且是以個人名義當選為獨立董事。其功能是以維護股東權益為依歸，在董事會決策時能獨立判斷和提供客觀之意見，不受管理階層影響或大股東操控，而有助於監督公司的運作。基於我國的民族性及股權結構之特殊性，多數獨立董事的選任均是由大股東、經營階層所提名或支持，少數股東幾乎沒有辦法影響選舉結果而進入董事會參與運作，在這種情況下所選任之獨立董事，縱使被選任也很難影響董事會決策、而達到其監督功效，因此借由獨立董事的選舉方式、提名方式、任期等來確保獨立董事的獨立性是一個關鍵要素。

（一）提名制度之完善

1. 落實提名委員會

提名委員會應秉於董事會之授權，以善良管理人之注意，忠實履行，制定董事會成員、監察人及高階經理人所需之專業知識、技術、經驗及性別等多元化背景暨獨立性之標準，並據以覓尋、審核及提名董事、監察人及高階經理人候選人。建構及發展董事會及各委員會之組織架構，進行董事會、各委員會、各董事及高階經理人之績效評估，並評估獨立董事之獨立性。訂定並定期檢討董事進修計畫及董事與高階經理人之繼任計畫²⁴。

同時配套措施要有充沛的獨立董事人才資料庫，且相關程序透明，提名委員會最主要的功能是要提出最適當的「人」選，由董事會推舉至少三名董事組成，其中應有過半數獨立董事參與。其成員未要求全部由獨立董事組成，實際

²³ 提案或提名董事之股東如何計算持股數 公司法第 172 條之 1 及第 192 條之 1 規定所稱「持有已發行股份總數百分之一以上股份之股東」，不以單一股東為限，如數股東持有股份總數之和達百分之一以上者，亦包括在內。（經濟部九七、五、一五經商字第 0 九七 0 二 0 六 0 二八 0 號函）

²⁴ 公司治理與企業社會責任規範彙編,2015,
https://cgc.twse.com.tw/static/20150713/000000004e6b3ea9014e8629da9d0005_CG-CSR%E8%A6%8F%E7%AF%84%E5%BD%99%E7%B7%A8.pdf

產生之候選人仍可能受控於大股東，建議提名委員會組織規程應由全體獨立董事組成，提名委員會之建立應以我國之民情風俗、股權結構、及歷年來我國的董事選任制度及以獨立董事為經營權爭奪之公司進行研究，再設計出一套符合我國的提名及選任制度，並參酌國外的經驗，建立適合我國提名制度及相關配套措施。換句話說，提名委員會的設置可從三個角度來思考，一、確認設置目的及預期效益，可思考董事會永續經營、提升董事會整體效能、藉由提名制度降低決策風險及規畫董事會及高階經理人繼任計畫。二、確認提名委員會職權範圍，包括規劃董事會組成及席次，確認董事提名標準及人選、進行董事會績效評估及董事持續進修計畫。三、最重要是充分溝通及準備，因我國股權結構之特殊性，提名需要控制股東及經營階層的支持。

惟現行法令未強制規範，設置提名委員會之家數只有少數幾家，為落實獨立董事之獨立性，應加速提名委員會之推動並其法制化，增訂於證券交易法中，再搭配現有的審計委員會及薪酬委員會之組成，藉由主管機關相關配套之規範，應足以在一定程度內解決現有實務運作產生之問題。

美國、英國的股權結構是可充分落實經營權與所有權分離的國家，因此功能性委員會的落實最為完整，提名委員會全由獨立董事組成，其他亞洲國家股權結構同我國相對集中，在設計提名委員會上就不是全由獨立董事組成，各國提名委員會設置之比較（參見表六）²⁵：

表六 各國提名委員會設置之比較

項目/ 國家	美國	英國	日本	香港	新加坡	馬來 西亞
是否 設置	✓	✓	✓	✓	✓	✓
內容	NYSE 上市 審查準則 §303A.04 規 定，上市公司 必須設置提 名委員會，其 全部成員必 須為獨立董 事。	全由獨 立董事 組成	每個委 員會由 三位董 事以上 組成且 其中獨 立董事 應占多 數	提名委 員會須 以獨立 非執行 董事佔 大多數。	每個委 員會由 三位董 事以上 組成且 其中獨 立董事 應占多 數	公司治 理守則 規定，不 僅成員 應全數 為非執 行董 事，過半 數委員 也應為 獨立董 事，而主 席亦須 由資深 獨立董 事擔任

臺灣證券交易所國際公司治理發展趨勢/ 民國105年3月31日

²⁵ 國際公司治理發展趨勢中華民國 105 年 3 月 31 日

<https://www.twse.com.tw/ch/products/publication/download/0003000141.pdf>

2.獨立董事人才資料庫之建置

本文建議，主管機關應強化證基會網站獨立董事人才資料庫，以形成通過獨立性與專業性審核之名單，少數股東若提名該名單中的候選人，則不受持股門檻之限制。證基會網站獨立董事人才資料庫²⁶截至 2017 年 4 月登錄人數 1055 人，申請查詢公司 51 家，實務被公司遴聘為獨立董事幾乎等於 0，未來應強化資料庫功能讓發行公司透過平台遴聘出符合公司需求之獨立董事。

(二) 選舉方式的改造

依現行公司法第一九八條之規定，股東會選任董事時，每一股份有與應選出董事人數相同之選舉權，得集中選舉一人，或分配選舉數人，由所得選票代表選舉權較多者，當選為董事。依證券交易法第十四條之二規定獨立董事，人數不得少於二人，且不得少於董事席次五分之一，獨立董事選舉是與非獨立董事一併進行選舉，分別計算當選名額，由所得選票代表選舉權較多者，當選為獨立董事及非獨立董事。立法原由是保障獨立董事的當選名額。若獨立董事得票高於一般董事反而造成其他高票的獨立董事無法當選。

舉例說明，A 公司設董事九人，監察人三人，任期三年，獨立董事採候選人提名制度，由股東會就候選人名單中選任，連選得連任。董事名額中獨立董事人數至少二人，且不得少於董事席次五分之一。依公司章程規定，應選出一般董事七名，獨立董事二名，監察人三名，假設獨立董事除董事會提名二人外，另有百分之一以上股東提名二名獨立董事，因此獨立董事共有四名參選。假設股東會投票結果，獲得選票最高者前四名皆為獨立董事，則因董事和獨立董事當選名額分別計算之緣故，仍僅有二名獨立董事當選，其他二名獲得高票的獨立董事也不會因選票高於其他董事而當選為一般董事。

當初立法之精神是為了保障獨立董事之當選名額，所以採分別計算之方式，俾符合本法第十四條之二第一項，最低人數及最低比例的要求。但是，若獨立董事所獲得的票數皆高於一般董事，則因為分別計算的緣故，反而造成獨立董事當選名額的限制。可以做以下之規畫：

1.一併選舉不分開計票

林國全教授建於 102 年投保中心座談會中提及²⁷：若未來候選人提名制度全面化後，將獨立董事與一般董事一起計票，不要分開計票，除非大股東配票

²⁶ 財團法人中華民國證券暨期貨市場發展基金會 <https://weblinesfi.org.tw/watch/BW-main.asp>

²⁷ <https://www.sfipc.org.tw/WebLoadFileUse.ashx?L=1&SNO=Ve+QR9Hkma7LvpbtP1+4xg==>

配得很好，不然小股東很有可能突圍選出其所提名的獨立董事，如此才有可能產生出真正的獨立董事。本文對此採贊同立場，當有兩派經營權之爭，勢力相當時實務配票會以可控股權數，採獨立董事與一般董事都均配模式，確實有可能獨立董事當選的席次會比預期增加。

舉例說明，A 公司設董事九人，監察人三人，任期三年，獨立董事採候選人提名制度，由股東會就候選人名單中選任，連選得連任。董事名額中獨立董事人數至少二人，且不得少於董事席次五分之一。依公司章程規定，應選出一般董事七名，獨立董事二名，監察人三名，假設獨立董事除董事會提名二人外，另有百分之一以上股東提名二名獨立董事，因此獨立董事共有四名參選。若以一併選舉不分开計票模式計票，以股東會投票結果，獲得選票最高者前四名，皆為獨立董事，獨立董事可當選四席、一般董事當選三席。

2. 公開徵求股數不計入選舉權

觀察我國之現況，有許多公司之控制股東僅持有甚低比例的股份，即可持續的保有對公司的經營權，一年中透過公開徵求委託書的公司，經統計約有 600 家佔全部上市/上櫃家數 1,613 家的 37%，比例很高，因控制股東持有股份未過半之情形下，我國投資市場 50% 以散戶居多，每逢董監事改選年，都利用公開徵求委託書以換領紀念品之方式，向多數小股東徵求委託書來鞏固自身之經營權，在發生經營權爭奪的公司中，兩派爭奪者自身皆未持有多數股份，而係仰賴委託書徵求來爭奪公司經營權，探究其原因，是私人利益過多，自然會有萬年執政之誘因，加上法律制度面之公開徵求手段。為避免大股東透過公開徵求委託書，操縱董事之選舉，為符合公平原則，公開徵求之委託書可思考不列入選舉權。

3. 善用電子投票機制

為落實股東行動主義，維護股東行使股東會表決權之權利，公司法於 2005 年增訂 177 條之 1 與之 2 之條文，新增書面與電子投票兩種方式方便投資得以行使表決之權利，集保結算所並於 2009 年建置完成配套之電子投票平台，提供投資人行使股東會表決權。股東透過該平台以電子方式行使表決權，其效力等同親自出席股東會。透過電子投票機制，股東表決權之行使將不受時間、空間距離以及股東會日期彼此衝突之限制。然初期實施效果並不佳，於 2011 年增訂 177 條之 1 第 1 項，授權主管機關必要時得強制要求公司採用電子投票，因此金管會自 2018 年 7 月 1 日起，要求全體上市（櫃）公司召開股東會應將電子方式列為表決權行使管道之一（金管證交字第 1060000381 號令），

自此電子投票成為保護股東表決權重要的工具，對不願委託出席之股東提供了行使表決權之管道，也讓公司更容易掌握投票過程及議案表決情形。

在董監選舉部分，過去因沒有強制採行候選人提名制度，許多企業在電子投票結束前一天或當天才提出人選，讓小股東措手不及（洪秀芬，2014）。在保障小股東權益下，2021年起上市上櫃公司全面強制採取選舉人提名制度。如此，小股東可以在事前取得董事與監察人選相關資訊，有助其在投票前對候選人做出審慎評估，甚至當候選人有一些競業禁止的規範時也可以於事前做出合適的處理（洪秀芬，2014）。此外，電子投票制度的落實可以降低會議成本，促進投資人更積極參與股東會，提升公司治理（方元沂，2015）。

在獨立董事的投票上，強制提名制度的落實讓候選人資訊透明，而電子投票的優勢在於讓小股東更方便的進行投票，如此小股東的參與將會更積極，對於投票結果的影響力將會提高。然小股東若無法集結仍無法與大股東對抗，致使大股東支持之特定獨董候選人勝選的機率仍高，這是投票制度的本質問題，非電子話可以克服的。然而電子投票所帶來的小股東更積極參與與資訊更透明會給大股東慎選候選人的壓力，若是大股東提名之候選人素質不足或具爭議將驅動小股東集結至其他較優的候選人，如此可以使得大股東在推舉獨立董事時減少用人唯親的思維，願意選找合適符合股東期待的獨立董事人選。根據電子投票平台股票e票通的統計，近三年電子投票股數占股東會出席股數比例超過50%的公司家數佔全體上市櫃公司家數的比例由108年的25%上升109年的32%在到110的38%。一般股東的投票筆數也明顯的上升，由108年的722萬筆上升至899萬筆²⁸。此趨勢凸顯出小股東的參與度愈來愈高，這是一個提升公司治理好的現象。

二、強化獨立董事的佔比

王文宇(2004)認為獨立董事人數過少，除了很容易收買或排擠外，即使獨立董事有不同意見，也難以發揮其應有功能。為讓獨立董事在董事會決策中可發揮其功能，應增加其佔比，董事或控制股東持股比例過低卻可掌控公司的經營權，對於董事或控制股東而言有從事不法行為或利益輸送的誘因(Claessens et al., 2000; La Porta, Lopez-de-Silanes, & Shleifer, 1999)，本文建議可依「公開發行公司董事、監察人股權成數及查核實施規則」之規定（參見表七），公司不同資本額區間，分別有不同的董事、監察人持股比例之最低要求，為強化獨

²⁸ https://www.stockvote.com.tw/evote/common/statisticsData.html#form_04

立董事之佔比，可先調整現行法令最低董事持股比例，再依不同資本額區間，來制定獨立董事席次之佔比。

表七 董事、監察人股權成數及查核實施規則之法定最低成數標準

公司實收資本額	董事及監察人持股成數比例			
		全體董事合計 最低持有股數		全體監察人合計 最低持有股數
3 億以下	15%	—	1.5%	—
超過 3 億至 10 億	10%	不低於 4500 仟股	1%	不低於 450 仟股
超過 10 億至 20 億	7.5%	不低於 1 萬仟股	0.75%	不低於 1000 仟股
超過 20 億至 40 億	5%	不低於 1.5 萬仟股	0.5%	不低於 1500 仟股
超過 40 億至 100 億	4%	不低於 2 萬仟股	0.4%	不低於 2000 仟股
超過 100 億至 500 億以下	3%	不低於 4 萬仟股	0.3%	不低於 4000 仟股
超過 500 億至 1000 億以下	2%	不低於 15 萬仟股	0.2%	不低於 1.5 萬仟股
超過 1000 億	1%	不低於 20 萬仟股	0.1%	不低於 2 萬仟股

1.獨立董事之持股不計入董事持股成數比例。
2.同時選任獨立董事 2 人以上者，獨立董事外之全體董事及監察人依上述比率計算之持股成數降為 80%。
3.已設置審計委員會者，不適用監察人不得少於上述比率計算。

資料來源：本研究整理

三、強化獨立董事的獨立性

(一) 獨立性標準之認定除了形式還要實質

獨立性是獨立董事制度的核心內涵，美國法關於獨立董事獨立性之審查標準乃逐漸著重於個案之實質獨立性判斷，蓋不論對於經濟上之利害關係為判斷，或就其他個人因素為判斷，皆是以個案之實質內容與董事之間之關係為個體加以審查，而非如我國僅於事前形式之審查，對於個案之實質審查並未加以規範。

董事於董事會之決策過程中，除了經濟上之利害關係足以影響其決策外，其他如師生或同窗好友等私人情誼、政黨偏好或其他個人喜好等，皆可能使董事作出非完全基於公司最大利益之考量，此類之「人情壓力」實為獨立董事所面臨之最大挑戰，也是目前我國法制上事前形式審查所無法克服的困境，為解決其困境惟有改變其選任方式，使獨立董事不再依附於經營決策者或大股東，才能真正的落實其獨立性。

(二) 任期、辭任問題

我國目前沒有規範獨立董事的任期，但獨立董事任期過長形同內部人，與公司經營管理階層關係過於緊密，不利於獨立董事在董事會決策時發揮監督與

制衡功能，為確保獨立董事「獨立性」之健全和有效達成審計委員會及獨立董事之效能，我國是在公司治理評鑑指標中納入評分，為使獨立董事客觀行使職權，避免因久任致降低之獨立性，公司至少兩名獨立董事其連續任期均不超過九年。國外就獨立董事任期有九年之限制，避免擔任時間一長，與內部人關係過於密切，不利監督，本文認為要有一定之任期限制，才可規避獨立董事的獨立性。根據金管會證期局公司治理 3.0 規畫，自 113 年起，過半數以上獨董任期不得連續逾 3 屆²⁹。

獨立董事辭職也是一項異常標，「臺灣證券交易所股份有限公司對有價證券上市公司重大訊息之查證暨公開處理程序³⁰」第四條第一項第六款，應於事實發生日起收到獨立董事之辭任書日起算，次一營業日交易時間開始二小時前輸入獨立董事辭任的重大訊息。實務觀察重訊異動內容，不外乎業務繁忙或是生涯規劃，獨立董事是以客觀判斷公司政策、檢視營運績效，保護所有的利害關係人與股東間之利益，當獨立董事於就任後中途離職，應對外說明辭職原因，讓投資人知悉。

（三）足夠資訊

公司董事會能否獲得充足的資訊，在於稽核單位是否確實執行內控流程，才能有效發揮監督機制及管理內部經理人的關鍵（蔡昌憲，2015）。內部控制為一種過程，由組織的董事會、管理階層及其他人員執行，被設計用來提供合理的確認達成有效果和有效率的營運、可靠的財務報導、遵循相關法令三大目標。

在董事會每年開會之次數有限，獨立董事資訊取得之管道，明顯不如一般董事，於此種情況下，要確保獨立董事制度職權之行使，使其監督義務能有效發揮，企業內部資訊之流通，是關鍵要素之一。在任何決策中如沒有足夠資訊，且開會時間短暫，如此並無法完全發揮其專業長才，以供諮詢並做出對適合公司利益之決策及建議。

公開發行公司董事會議事辦法之規定，董事會應至少每季召開一次，依公司治理單位調查平均一年開會次數約 6.2 次，每次會議約一至二個小時左右結束，召開董事會時公司議事單位應擬訂議事內容，並提供充分之會議資料，於

²⁹ <https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=992&parentpath=0,8,882,884>

³⁰ 臺灣證券交易所股份有限公司對有價證券上市公司重大訊息之查證暨公開處理程序民國 106 年 03 月 07 日

開會七日³¹前通知各董事及監察人，發送召集通知時一併寄送，為了讓董事在開會前可事先了解公司提供該次會議訊息，董事如認為會議資料不充分時，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。公司除有突發緊急情事或正當理由外，應在召集事由中列舉，不得以臨時動議提出，但有緊急情事時，得隨時召集之。

就實務面觀察，公司如有董事會議事辦法第七條第一項各款之情事³²，應提董事會討論之事項是不會以臨時動議提出，因牴觸董事會議事規範，依證券交易法之規定處新臺幣二十四萬元以上二百四十萬元以下罰鍰，公司會技術性的以有緊急情事或有正當理由，在會議召開前再寄一次議事資料³³，因獨立董事大都與公司現有經營者有關連性，在不牴觸規範之下獨立董事大多選擇接受，所以獨立董事雖具備再好的專業知識和相關之工作經驗，在會議前取得之資訊不充足及有限的時間之下，是很難在做決策時提供好的建議，其應發揮之效用可想而知。

（四）獨立董事身分轉換之適法性

公司法第二〇八條第一項之規定，董事會未設常務董事者，應由三分之二以上董事之出席，及出席董事過半數之同意，互選一人為董事長，並得依章程規定，以同一方式互選一人為副董事長。獨立董事也是董事會成員之一，董事會推選獨立董事擔任董事長或由獨立董事同時擔任董事長之適法性，依「公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法」第六條之規定，經股東會選任或依第七條由金融控股公司、政府或法人股東指派為獨立董事者，於任期中如有違反本辦法第二條或第三條之情形致應予解任時，不得變更其身分為非獨立董事。經股東會選任或依本辦法第七條由金融控股公司、政府或法人股東指派為非獨

³¹ 按經濟部 95 年 7 月 14 日經商字第 09502101500 號函規定「公司法第 204 條規定…，所謂『7 日前』，…，自通知之翌日算至開會前 1 日，算足公司法所定期間」。

³² 一、公司之營運計畫。二、年度財務報告及半年度財務報告。但半年度財務報告依法令規定無須經會計師查核簽證者，不在此限。三、依本法第十四條之一規定訂定或修正內部控制制度。四、依本法第三十六條之一規定訂定或修正取得或處分資產、從事衍生性商品交易、資金貸與他人、為他人背書或提供保證之重大財務業務行為之處理程序。五、募集、發行或私募具有股權性質之有價證券。六、財務、會計或內部稽核主管之任免。七、對關係人之捐贈或對非關係人之重大捐贈。但因重大天然災害所為急難救助之公益性質捐贈，得提下次董事會追認。八、依本法第十四條之三、其他依法令或章程規定應由股東會決議或董事會決議事項或主管機關規定之重大事項。

³³ 公司治理問答集—董事會議事辦法篇衡酌公司法第 204 條及公開發行公司董事會議事辦法第 3 條第 2 項之立法意旨，公司如於董事會之召集通知寄發後至開會前之期間，發生緊急情事，急待董事會討論，可臨時加入議案併入該次董事會討論。另公司於前揭期間內如有新增之報告案，考量報告案尚無涉及表決，影響性較小，亦得臨時加入議案，併入該次董事會報告。

立董事者，於任期中亦不得逕行轉任為獨立董事。因考量獨立董事較非獨立董事更具中立執行職務之特性，為避免董事間因身分轉換所衍生之諸多爭議，乃限制獨立董事不得變更其身份為非獨立董事，且非獨立董事於任期中，雖資格條件符合擔任獨立董事之資格，亦不得逕行轉任為獨立董事。獨立董事轉任為一般董事（且任董事長；非獨立董事）或由獨立董事同時擔任董事長，綜合主管機關上述相關規定，惟公司法及證券交易法中並無相關獨立董事身分轉換應予解任之規定，依實務運作確有其案例由獨立董事轉任為一般董事（且認董事長；非獨立董事），是有其適法性。為落實公司治理之精神，強化其監督之職能，未來法制上應具體規範。

四、確認獨立董事權利與責任之關係

（一）獨立董事責任之探討

根據 3.6 節所述，獨立董事的法律責任案件雖不多但賠償金額很高，公司因財報不實被追究董事責任之案例為例，有不法行為之獨立董事責任視同一般董事。以我國獨立董事制度之設置目的，係藉由獨立董事之客觀公正與專業，達到監督公司經營者之目的，與一般董事主要負責公司業務執行與經營，本質上已有不同，故應與一般董事之義務及責任不同。

獨立董事與一般董事以現行法令之規範應負相同之義務與責任，會造成獨立董事責任過重等問題，進而影響優秀專業人才擔任獨立董事之意願，注意義務之標準在一般董事與獨立董事間應有所區隔，其理由乃基於一般董事與獨立董事本質之差異，蓋獨立董事之性質乃傾向於外部顧問之性質³⁴。藉由其超然獨立之特質及專業知識，在董事會決策時予以適當之建議與監督，相較於一般董事而言，獨立董事並非實質介入公司之一般經營，其對公司內部資訊之掌握度亦不及於一般董事，通常來說皆為公司所提供之二手資訊，因而認為，基於獨立董事在資訊之掌控及經營事務之參與上與一般董事之差異，其對於決策負責之程度上亦應有所區別。因此，為避免無法找到優秀人才擔任獨立董事，法令應可容許公司於章程中規定，或經股東會議定，減輕或免除獨立董事之賠償責任³⁵。

³⁴ <https://talk.superbox.com.tw/Text.aspx?id=2407&chksum=Super413Talk>

³⁵ 參閱，吳光明，證券交易法論，三民，增訂十版，2011年1月，頁15；黃銘傑，公司治理與董監民事責任之現狀及課題—以外部董事制度及忠實、注意義務為中心，律師雜誌，第305期，2005年2月，頁18、28。

（二）與監察人角色定位明確區分

獨立董事制度是單軌制設計下之產物，為提昇董事會運作之效能，我國證券法於 2006 年 1 月 11 日引進獨立董事及審計委員會制度，允許公司可擇一選擇採董事（含獨立董事）、監察人雙軌制或是採單軌制（即由獨立董事組成審計委員會，不再依公司法規定設置監察人）。採雙軌制的公司董事會組成有一般董事及獨立董事，另設有監察人。獨立董事，其學理上的定義是不實際執行公司之業務，而與公司及其控制者並無利害關係，但具有相當之操守、經驗與能力來監督及評估公司管理階層運作之董事。其功能是為了監督公司經營者而存在與現行監察人之功能，兩者同時存在易造成權責混淆，監督權責難以清楚劃分，角色重疊等問題。舉例說明：公開發行公司應於稽核報告及追蹤報告陳核後，於稽核項目完成之次月底前交付各監察人、獨立董事查閱，內部稽核人員如發現重大違規情事或公司有受重大損害之虞時，應立即作成報告陳核，並通知各監察人、獨立董事等等。

通常有設置獨立董事之國家是沒有設置監察人的，因為獨立董事也是扮演著一部分監察人的角色。然而，在我國證券交易法中，二者並存是被容許的，一旦公司內部同時有兩個監督單位定位不明確時，同時身具監察權與業務決策、執行權，混亂了制衡設計，看似多一道監督單位但反而影響監督效果，為避免獨立董事與監察人間權責不清，而產生雙重監督導致無效監督，未來設置獨立董事之公司應同時成立審計委員會，使獨立董事的監督職能確實有效發揮審計委員會之功能。

我國對獨立董事之角色定位仍不明確，正因為有內部監督機關存在，為避免獨立董事與監察人職權發生衝突，故在定位獨立董事之角色和制度功能時，即無可避免的讓獨立董事具有一般董事之公司經營權和業務執行權，同時又能發揮其監督與制衡的功能，是為彌補監察人制度之不足，因此，獨立董事責任相較於一般董事來的重。要發揮防弊功能，監督者不能自為經營決策者，應由主導經營轉為監督經營，以降低球員兼裁判之矛盾（賴英照，2012）。

審計委員會是由獨立董事組成，審計委員會成員準用監察人相關規定，獨立董事同時是業務執行機關也是監督機關，定位模糊不清，雙重身份在董事會運作上角色易於混淆。又再度形成諸多仍待解決之問題。

伍·結論

本研究先以 7 個不同案例為情境說明目前獨立董事制度可能面臨之不同類型問題，包含獨董警覺性、獨董席次數量、獨董中立性、獨董責任承擔、獨董提名機制與獨董身分轉換。再透過數據來呈現來了解獨董實際運作上的現況，包含以證期局行政處分案件統計結果來了解獨董違反規章狀況；以公司獨立董事在董事會中對議案持反對或保留意見的家數及件數統計來了解獨董在會議中發言的情形；以上/市櫃企業獨立董事席次數量分布分析了解公司對獨立董事制度的執行情況；蒐集獨董薪酬相關的調查以了解獨董工作投入與薪酬回報之的狀況；最後，針對目前對獨董的規範進行分析，了解獨董應有之權與責之間的關係。本研究根據以上現況得到的問題，針對獨董之提名與選任、獨董席次比例、獨董獨立性之強化、獨董權利與責任共 4 個面向提出相關之具體建議。

雖然主管機關積極推動公司治理，而多數公司若未自發性落實執行，則僅能以形式化進行各項會議，最後只淪為空談就無實質意義了，現行獨立董事獨立性之不足，仍是困境，其中，包括每個個案獨立性標準不易認定以及獨立董事判決累積較緩慢，我國法院對於董事「忠實義務」之裁判數量十分有限，需要長時間案例的累積。

另外，可強化獨立董事制度所帶來之正面效益，並提高經營團隊的認同度，同時讓現已擔任獨立董事之專業人士瞭解其權限、職責及社會對他們的期待，扮演好該有之角色。

最後，本研究認為現行法制落實程度和有效性雖仍有進步的空間，然除了法令強化外，也須視公司最高經營者之誠信理念及倫理價值而定，除了做到形式化的合規外，若公司經營者能體認公司治理之重要性與必要性時，進一步做到日常的合規，則公司治理可以更有效的落實，產官之間也能產生好的良性循環讓此制度更加完善。

參考文獻

- 王文宇，2005，“設立獨立董監事對公司治理的影響”，*法令月刊*，第 56 卷，第 1 期 P37。
- 林建甫，2007，“從獨董制度論公股管理之變革”，財政部九十六年度委託研究計畫，計畫編號：PG9608-0131, https://www.nta.gov.tw/download/b_1658_1297_605
- 劉連煜，2010，“現行上市上櫃公司獨立董事制度之檢討暨改進方案－從實證面出發”，*政大法學評論*，第 114 期，2010 年 4 月，第 93 頁。
- 劉連煜，2010，“獨立董事是少數股東之守護神？——台灣上市上櫃公司獨立董事制度之檢討與建議”，*月旦民商法雜誌*，第 26 期，P23-49。
- 賴英照，2012，“法制的移植—從公司律到獨立董事”，*台北大學法學論叢*，第 84 期，P1-70。
- 洪秀芬，2014，“電子投票制度對股東會運作之影響-比較法下的視野”，*華岡法粹*，第 56 期，P37-72。
- 蔡昌憲，2015，“省思公司治理下之內部監督機制——以獨立資訊管道的強化為核心”，*政大法學評論*，第 141 期，P197-276。
- 方元沂，2015，“從美國股東會電子投票紀錄論我國股東會電子投票制度之發展”，*政大法學評論*，第 143 期，P303-372。
- 楊岳平，2018，“金融機構長久以來的「獨董」問題，應該如何改革？”關鍵評論，<https://www.thenewslens.com/article/95613>
- 劉心研，2020，“資訊不對稱與健全公司治理法制之研究-以樂陞個案之獨立董事監督職能為中心”，中興大學法律學系碩士在職專班學位論文。
- Bhagat, S., & Black, B. (1999). The uncertain relationship between board composition and firm performance. *The Business Lawyer*, 921-963.
- Claessens, S., Djankov, S., & Lang, L. H. (2000). The separation of ownership and control in East Asian corporations. *Journal of financial economics*, 58(1-2), 81-112.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1992). The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 7(5), 375-386.
- Dobrzynski, J. (1993). Relationship investing. *Business Week*, 3309(15), 68-75.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Fiegenger, M. K. (2005). Determinants of board participation in the strategic decisions of small corporations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 627-650.
- Fuerst, O., & Kang, S.-H. (2004). Corporate governance, expected operating performance, and pricing. Corporate Governance, Expected Operating Performance, and Pricing.” *Corporate Ownership and Control*, 1(2), 13-30.

- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1988). One share-one vote and the market for corporate control. *Journal of financial economics*, 20, 175-202.
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (1988). The determinants of board composition. *The RAND Journal of Economics*, 589-606.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management review*, 28(3), 383-396.
- Klein, A. (2002). Audit committee, board of director characteristics, and earnings management. *Journal of accounting and economics*, 33(3), 375-400.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The journal of finance*, 54(2), 471-517.
- Lu, J., Xu, B., & Liu, X. (2009). The effects of corporate governance and institutional environments on export behaviour in emerging economies. *Management International Review*, 49(4), 455-478.
- Lynall, M. D., Golden, B. R., & Hillman, A. J. (2003). Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *Academy of Management review*, 28(3), 416-431.
- Yeh, Y. h., Lee, T. s., & Woidtke, T. (2001). Family control and corporate governance: Evidence from Taiwan. *International Review of finance*, 2(1-2), 21-48.
- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of financial economics*, 40(2), 185-211.
- Young, M. N., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Bruton, G. D., & Jiang, Y. (2008). Corporate governance in emerging economies: A review of the principal-principal perspective. *Journal of management studies*, 45(1), 196-220.

A Study on Independent Director Mechanism in Taiwan

SHIAU-JIUN LAI, YU-CHI CHEN, MING-SUNG KAO *

ABSTRACT

The independent director mechanism has been implemented for some time, however, whether this mechanism can effectively perform its monitoring functions has become a topic of concern since corporate governance disability events successive occur in recent years. This study uses case analysis and related statistical data to summarize the problems faced by the current independent director mechanism. Finally, this research makes recommendations for 4 aspects of the independent director system, including nomination and election of independent directors, number of board seats for independent directors, independence of independent directors, and differentiate the rights and responsibilities of independent directors. We hope these findings and suggestions can provide contribution to effectively implement the independent director mechanism.

Keywords: Independent Directors, Corporate Governance, Agency Problem, Board of Directors

* Shiau-Jiun Lai, Ph.D. Candidate, Department of Law, Fu Jen Catholic University. Yu-Chi Chen, Master, Department of Finance and International Business, Fu Jen Catholic University. Ming-Sung Kao, Professor, Department of Finance and International Business, Fu Jen Catholic University, Corresponding author.