

## 第三章 控制環境之形成

---

## 本章大綱

- ❑ 3.1管理階層之功能與角色
- ❑ 3.2 代理問題
- ❑ 3.3控制權移轉與統理結構
- ❑ 3.4統理結構模式與機制
- ❑ 3.5統理結構模式與改革
- ❑ 3.6問責機制與責任重建之要素

## 表3-1 管理階層的基本功能

| 基本功能 | 說明                          |
|------|-----------------------------|
| 規劃   | 定義企業經營目標，制定達成目標之策略          |
| 組織   | 設計企業組織結構                    |
| 領導   | 關於員工之指導、激勵、溝通與命令等指揮協調       |
| 控制   | 藉由內部控制與風險管理之運作，確保企業經營目標能夠達成 |

## 表3-2 高階管理階層之角色

|      |                                                                                                        |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 人際關係 | 負責公司內部及外部之溝通協調與交際網絡                                                                                    |
| 資訊傳遞 | 及時掌握並傳遞企業內部及外部之各種攸關資訊                                                                                  |
| 策略管理 | 制定企業經營發展之策略規劃方案，又分為：<br>1.公司層級之策略管理，如企業整體策略目標之擬訂<br>2.事業層級之策略管理，如個別事業單位目標之擬訂<br>3.功能層級之策略管理，如採購部門之策略管理 |

## 代理問題(1/4)

□ 委託與代理之關係

□ 代理問題與代理成本

● 經營階層與股東間的代理問題

- 監督成本：指爲了防止經營階層進行貪污舞弊等行爲，而建立監督機制所花費的成本。
- 激勵成本：指爲了激勵經營階層爲公司最大利益努力所耗費的成本。
- 機會成本：當經營階層非公司所有者時，不需承擔企業經營的風險，因此可能做出許多不當的行爲，致使公司喪失某些獲利的機會，或是造成損失。

## 代理問題(2/4)

### ● 經營階層與債權人之間的代理問題

- 債權稀釋：指經營階層不斷發行新債，導致原先已發行的舊債價值下降，因負債比率的升高將提高公司破產的可能性，使得舊債的債權人需與新債的債權人一起分配清算後的公司價值，對債權人造成損失。
- 股利支付：經營階層將向債權人借得的資金以股利方式發放給股東，雖提升股東的利益，且可能使得股價上升，但債權人的利益卻受到損害。

## 代理問題(3/4)

- 投資不足：企業應對淨現值大於零的投資計畫進行投資，但有時經營階層考慮到投資計畫所有的投資收益可能都將歸債權人所有，因而放棄淨現值大於零的投資計畫。
- 資產替換：經營階層投資於風險過高的投資計畫，若有獲利，則扣除固定支付利息後，股東可享受全部的投資收益；但若造成損失，則債權人需與股東一同承擔風險。因此，風險過高的投資計畫將增加股東的價值，並減損債權人的權益。

## 代理問題(4/4)

### □ 極大化股東利益或利害關係人利益

- 爲一具爭議性的議題
- 英美兩國經理人偏向極大化股東利益，日、德、法經理人則偏向極大化利害關係人利益

# 控制權移轉與統理結構

## □ 控制權之移轉

### ● 法律上之控制與實質上之控制

- 法律上之控制係指經營階層因擁有多數的股權，也就是在股東會中具有表決權，故能取得控制權。
- 實質上之控制係指經營階層雖只持有少數股權，但因該公司之股權分散，經營階層於是以職務之便取得了公司控制權，因而稱之「實質上」控制權。

### ● 股東成為無機能之貸與人

### ● 經理人控制之董事會

### 3-3 經營階層依持股數取得控制權之型態

| 控制方式   | 控制權型態    | 主要內容                                                         |
|--------|----------|--------------------------------------------------------------|
| 法律上之控制 | ● 全部控制   | 經營階層有80%以上的股權，為所有者控制                                         |
|        | ● 多數控制   | 經營階層有50%以上的股權，少數股東喪失控制權                                      |
|        | ● 法律方式控制 | 經營階層擁有之股權在50%以下，但利用表決權優勢股、金字塔企業集團、委託書制度、表決權信託等法律手段，使其仍可掌握控制權 |
| 實質上之控制 | ● 少數控制   | 經營階層擁有約20%的股份，並依此取得控制地位                                      |
|        | ● 經營階層控制 | 任何股東皆無20%以上的股權，但卻以經營職務之便取得控制權，是最典型的經營階層控制                    |

表3-4 統理結構之理論

| 統理結構理論   | 中心思想                                                                                                                      |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 股東本位理論   | 出資者是為公司的組成份子，以「股東權益」為優先，以股東會為最高權力機構                                                                                       |
| 企業自體理論   | 以「公司利益」為基礎的思考模式，與傳統上以股東利益為基礎的思考模式有別。主張調和協商各類股東間之利益，而使其成為公司自體利益。除強調公司應有獨立性、公共性以及社會性外，並認為應給予經營階層一定程度的決策權，才能徹底實施經營權與所有權分開的原則 |
| 利害團體參與理論 | 主張應兼顧公司「所有利害關係人」的利益，包括員工、顧客、供應商、債權人等等。此理論亦主張董事會成員應由股東、員工及社會大眾中選出，不應局限在企業擁有者下                                              |

表3-5 統理結構——依控制權轉移

| 統理結構理論    | 中心思想                                                                                                                    |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 股東會中心制    | 基於股東本位理論，認為股東會為最高權力中心，擁有一切事務的最終決策權                                                                                      |
| 董事會中心制    | 因股權分散、股東會召開不易等因素，並受企業自體理論及利害團體參與理論影響，各國多以董事會為決策中心 <sup>②</sup> ，以其作為股東之代理人，但股東會仍然是決定公司內部政策的最高決策機關                       |
| 專業經理人中心制  | 由於個別股東之持股比例甚少，整合不易，且國外之董事多由經理人提名，故原董事會中心制漸轉變為以專業經理人為決策中心、經理人凌駕董事會的現況                                                    |
| 內部人與外部人體系 | 關於經營階層的監督與制衡，可分為外部人體系與內部人體系 <sup>③</sup> ：<br>1. 外部人體系：股東已放棄對公司之經營權地位，高階管理者的主體為公司的高階經理人<br>2. 內部人體系：高階管理者的主體為其控制性股東與大股東 |

## 統理結構模式與機制(1/2)

### □ 外部人體系之公司統理

- 市場機制導向，見表3-6

- 市場失靈：可歸咎於以下幾點：

- 市場機制要能運作需要具有資訊充分揭露的條件，然而在所有假帳事件中，各公司都在帳目上移花接木，資訊充分揭露被徹底破壞。
- 原先應持有「超然獨立」精神的簽證會計師違背其職業道德。
- 股權過於分散，股東僅關心財務報酬。
- 經營控制權市場的問題。

## 表3-6 外部人體系之市場監控機制

| 市場機制  | 運作方式                                                                                                      |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 產品市場  | 公司在產品市場表現的好壞，將決定資本市場中的資金將挹注何處，股東也可據此判斷公司經營階層是否以公司利益為優先考量                                                  |
| 經理人市場 | 係以經理人在公司的經營績效為衡量指標，當經理人之公司績效低落時，自然在經理人市場中無法獲得好的薪酬，故可降低代理問題的產生                                             |
| 資本市場  | 股東可藉由買賣股票來減少經理人的自利行為。當經理人一味增加自身利益而損及公司利益時，股東賣出手中持股，造成股價下跌，則其他企業將可能收購公司股票並接管公司，撤換公司經營階層。此一接管動作將嚇阻經理人從事自利行為 |
| 經營權市場 | 係延續資本市場的方式，當公司面臨接管時，各外來經營團隊將競相角逐公司的控制權，經理人因害怕失去控制權，將從事以公司利益為優先的行為                                         |

## 統理結構模式與機制(2/2)

### □ 內部人體系之公司統理

- 在資本市場不發達的國家，市場機制無法發揮應有作用，十分依賴內部人體系。依據內部人組成份子的不同，內部人體系又可區分為兩大類：
  - － 一種多半以銀行為主要大股東，由於該銀行也是公司的主要債權人，其進入董事會與監事會對經理人進行監督時，較不易產生所謂的代理問題，以日本、德國為主要代表。
  - － 另一種之內部人體制有著少數家族掌控、股權高度集中等特性，控制股東及大股東操控著董事會、監察人，乃至於高階經理人的遴選，目前以東亞國家，如南韓、泰國、台灣等。

# 統理結構模式與改革(1/3)

## □ 統理結構模式

- 單軌制：指公司股東組成股東會選舉董事，再由董事所組成之董事會負責公司營運決策，並由董事會聘任合適之經理人員。
  - － 獨立董事又稱為外部董事或非執行董事，以便與執行董事或內部董事進行區分。獨立董事不可擔任公司的經營職務，並有一定的條件限制，以確保獨立董事可發揮類似雙軌制中監察人的作用，代替股東制衡與監督執行董事以及其聘僱之經理階層的運作。

## 統理結構模式與改革(2/3)

- 雙軌制：雙軌制係指公司除了以股東會為最高意思機關外，另外設置了監事會，使其擔負問責之機制與責任，故而稱之為「雙軌」。
  - － 純粹雙軌制：係由股東會先選舉監事以組成監事會，監事會接著任命董事會成員並監督董事會所聘任之經理階層，董事會對監事會負責，監事會對股東會負責。
  - － 改良雙軌制：由股東會同時選舉出董事及監察人，董事會負責公司的經營並聘僱合適之經理人，監察人則負責查核公司營運狀況，必要時可要求董事會及經理人出具報告書。

## 統理結構模式與改革(3/3)

### □ 統理結構之改革

- 根據OECD的公司治理原則，統理機制包括董事會及監察人之「問責機制與責任」、資訊之「透明度」及對股東權利保護之「公平性」。
- 所謂問責機制與責任，係包括建立公司內的問責機關、明確界定問責機關的職責、確保問責機關可對經營階層進行直接且有效的監督。

## 問責機制與責任重建之要素(1/2)

### □ 明確權責與關係之界線：監察人之權責包括：

- 監督公司營運效果及效率：此為監察人的第一要務。
- 監督董事會聘僱高階經理人員程序與指派權責之方式。
- 監督可能發生之代理問題。
- 監督公司財務報導的可靠性。
- 監督公司遵循相關法規。

### □ 能真正獨立行使職權的環境

- 監察人之體認：監察人必須體認，其主要的功用是監督與制衡董事會及其所聘僱的經營階層。

## 問責機制與責任重建之要素(2/2)

- 監察人之組織

- 監察人之選任
- 獨立性與專業性之要求

- 監察人執行職務辦法

- 監察人與董事會及經營階層的關係
- 監察人與內部稽核部門的關係
- 監察人與財務簽證會計師的關係
- 監察人取得資訊之管道

□ 能提出適當的意見