

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別:開會)

參加亞洲生產力組織(APO)舉辦之

「高階企業管理論壇」報告

服務機關：台灣糖業股份有限公司

出國人員：職稱 秘書處 主任秘書

姓名 顧孝柔

出國地區：日本

出國期間：中華民國九十三年三月二日至七日

報告日期：中華民國九十三年四月十五日

E11 / CO9201062

行政院及所屬各機關出國報告提要

系統識別號:C09201062

頁數 14 含附件

報告名稱：參加亞洲生產力組織(APO)舉辦之「高階企業管理論壇」報告

主辦機關：台灣糖業公司

聯絡人/電話：

林永鴻/02-23261686

出國人員：

顧孝柔 台灣糖業公司 秘書處 主任秘書

出國類別：研討會議

出國地區：日本

出國期間：中華民國九十二年三月二日至七日

報告日期：中華民國九十二年四月十五日

分類號/目

關鍵字：公司治理、corporate governance

內容摘要

公司治理是這幾年來最重要的管理議題。公司治理的概念早在七十年代即已出現，一般泛指公司管理與監控的方法。直到1977年亞洲金融危機發生後，這個議題才在被廣泛討論。公司治理是討論如何使公司投資人等各利害關係人(stakeholders)都得到合理、公平的對待，以確保各利害關係人的信任。唯有良好的公司治理，企業才有可能在國際資本市場上建立信賴取得資金，進而維持公司長期競爭力。

試以簡單地幾個問題來說明公司治理的涵義：誰擁有公司？誰掌控公司？誰監督公司？誰決定公司的方針、盈餘的分配？誰任命/解任高階管理人員？九十年代的日本經濟困境，肇因於許多大企業無數的處置失當以及非法行為。這些弱點伴隨著管理制度上的缺失逐漸浸蝕企業的競爭力。日本政府與企業正進行各項努力去建立一套新的管理制度，讓企業經營能公平、透明、責任歸屬，如此才能在全球經濟競爭中存活、成長。

日本生產力中心為了分享日本企業的經驗而舉辦此次活動。

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網

目 錄	頁 次
壹、目的	4
貳、行程表	4
參、研討會議過程	4
肆、心得與建議	9
伍、附件	10

壹、目的

- 一、分享日本企業如何企圖改善公司治理來對抗全球競爭的經驗
- 二、研討利害關係人的角色:肩負在企業階層創造出能增強公司治理的有利環境的責任
- 三、研討 APO 會員國如何經由良好的公司治理來增加生產力與競爭力

貳、行程表

3月2日(日)	台北---日本京都	去程
3月3日(一)	日本京都	研討會議
3月4日(二)	日本京都	研討會議
3月5日(三)	日本京都	參觀訪問
3月6日(四)	日本京都	研討會議
3月7日(五)	日本京都---台北	回程

參、研討會議過程

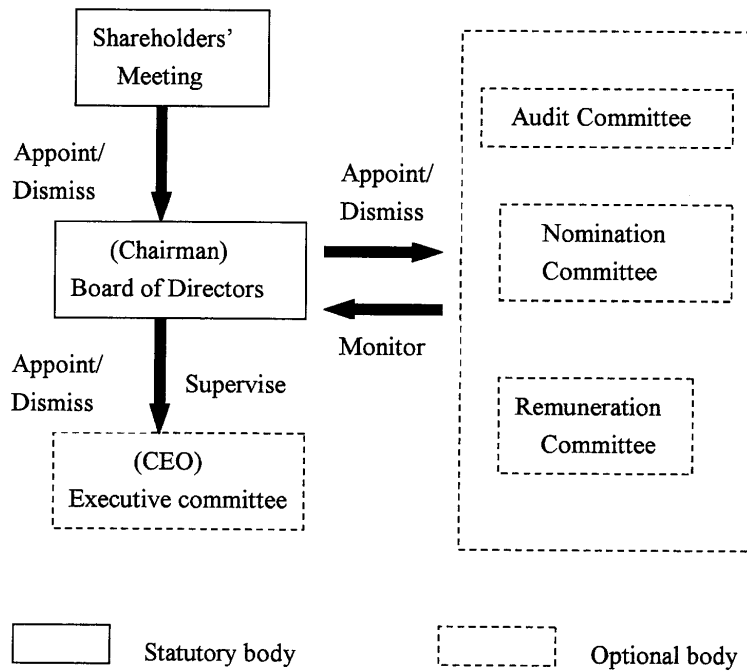
三月二日首由歷任新力(Sony)公司重要職位，現為新力公司顧問的 Masayoshi Morimoto(森本昌義)就「Corporate Governance in Japanese Management」發表演說。森本先生認為一、由於企業收益率下跌、不景氣的股票市場，二、來自國外機構投資人的壓力，三、起因於管理制度缺陷而導致無數的企業醜聞，四、即將於四月一日施行的公司法修正案，五、在美國發生的企業醜聞及一連串的改革等原因，使得日本對「公司治理」有著強烈的興趣，但說不定也只是日本眾多流行事物中的一項而已？而從公司治理的角度發現日本企業有下列幾點特質：同質性的人與文化所形成的閉鎖社會、認為人性是善良的所以缺乏檢討與制衡、利害關係人未受重視(亦及缺乏從利害關係人的角度思考問題)、以盲目的假的平等作為薪資制度的基礎、對組織與人的重視更勝於有效的投資、決策過程缺乏透明與責任。

2002年9月底，新力公司的外國人持股已達36%，所以新力公司的董事會組織較日本法律規定的更為嚴謹：董事人數10至20人；董事長與CEO不是同一人；董事會下又分為三個委員會：提名委員會的成員至多五人，內部人員可多於二人，主席來自外部；薪酬委員會的內部人員可多於一人，但CEO、COO皆不屬之，主席來自外部；稽核/審計委員會是比照美國標準：所有成員須為獨立董事，應直接負責簽證會計師的委任、公費

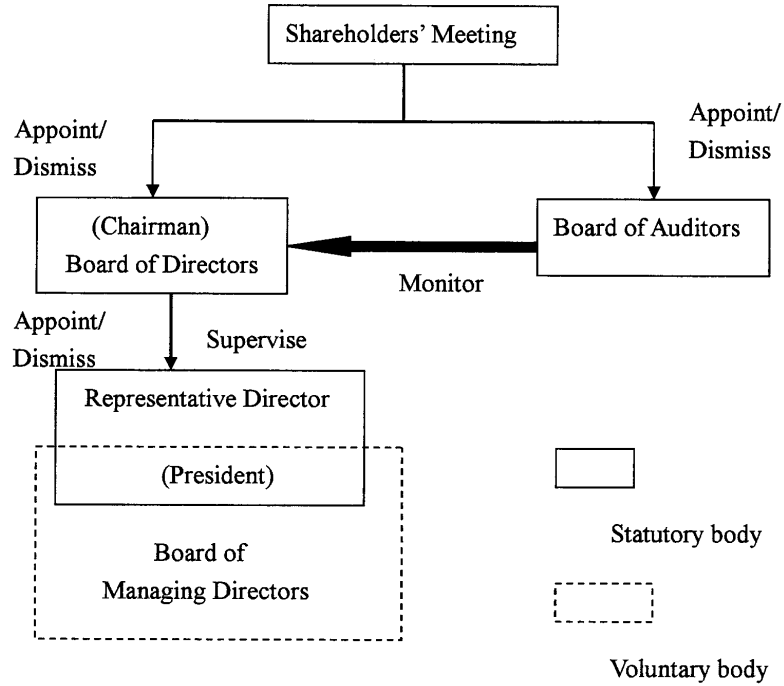
支付和監管的職責，必須設立溝通管道以利公司員工直接檢舉弊端，有權聘任獨立律師和其他顧問。

早稻田大學大學院的 Yoshiya Teramoto (寺本義也) 教授則對當前日本企業的公司治理作了精闢的分析。寺本義也教授先將美、日的公司治理制度作一比較：

US and British Corporate governance System



Japanese corporate governance system



Who is Responsible for Governance? (Primary entities)

	US Company	Japanese Companies
Internal entities	Management Board of Directors (Mainly outside directors) Various committees (Mainly outside directors)	Management Board of Managing Directors (All inside directors) Board of Auditors (Mainly inside auditors) Labor union (Company employees' union)
External entities	CPAs Institutional investors Labor unions (Trade/Industry unions)	Primary bank Customers Business associates

日本精工(NSK Ltd.)株式會社獨立/外部董事Takehiko Itoh(伊藤建彥)則分享他的經驗，告訴我們獨立董事如何增進公司治理。日本精工在西元1999年進行了管理上的改革，而改革重點在於Board Meeting的重組：董監事人數從34人減為11人；獨立董事1人、獨立監察人2人；Compensation Committee 由獨立董事主持；董事會通過之年度經營計畫交由Executive Officers' Meeting來執行。改革的第二步是設立三個委員會：報酬 compensation、監查 audit、經營危機管理 governance and ethics。但是少數的獨立董事能否有效的監督Executive Officers? 答案是：關鍵在於CEO。伊藤建彥氏認為沒有一套放諸四海皆準的公司治理法則，必須從企業的歷史及法令制度、業種及企業文化、改革的目的等等尋找出最適合的公司治理方式並推行。當然，「公司治理」改革能否成功，高階管理者的意志及眼光 (spirit and vision) 是最重要的因素。

SPARX Asset Management Co., Ltd.的Shoichi Miyasaka (宮坂彰一)代表投資者立場。良好的公司治理必須符合四個原則：公平性 (fairness)、透明性 (transparency)、課責性 (accountability)、及責任性 (responsibility)。公平性指的是對公司各投資人以及利益相關者予以公平合理的對待；透明性指公司財務以及其他相關資訊，必須適當的揭露；課責性指公司董事及高階主管的角色與責任應該明確劃分；責任性則指公司應遵守法律以及社會期待的價值規範。一個公司具備前述四點才能取得投資者的信任，投資者才會願意將資金投入。

屬Price Waterhouse Coopers 系統的 ChuoAoyama Audit Corporation 的Yoichi Takei(竹居庸一)指出，近年由於企業醜聞頻傳，因而內部稽核更形重要。但首先應檢討「公司治理」的結構，尤其應將管理工作與經營工作分開以減低高階管理大潰敗的風險 (to separate the function of management and operation in order to reduce the risk of top management stampede)。

	內部監查／經營監查 Internal Audit/ Business Audit	監查役監查 Statutory Audit	公認會計師監查 External Audit
Mission 任務	Decided by management 高階經營層決定	Monitor legal compliance of director' s activities	Asses adequacy fo financial statements 財務報表的正確性

		董事執行業務的適法性	
Nominator 選任者	Management 經營者	Shareholder 股東	Shareholder 股東
Audit Scope 監查對象	Business activity 經營活動、業務等	Director' s activity 董事的業務	Financial Statements 財務報表
Report to 情報利用者	Management 經營者	Shareholders etc. 投資家等	Shareholders etc. 投資家等

全松下勞働組合聯合會會長 Yasuhiko Osamura(長村泰彥)則從工會的角度闡述公司治理的重要。松下企業集團員工高達六萬八千人，勞働組合聯合會是由七十五個分會組成，全職的分會工作人員有一百一十人。聯合會下設十部門包括：Management Relations Dept., Labor Relations Dept., Organization Dept., Living Reform Center, Public Relations Center, General Affairs Center, Union R&D Center, Life Design Center, Business HD (Union Store Div., Sasayama Holiday Village), Matsushita Volunteers Club。

工會的任務(mission)是 to move the company and society through personal enrichment，工會的基本哲學(philosophy)是 live in dignity。至於如何具體地達成任務 (to move the company and society through personal enrichment)呢？則請參閱附件一。對工會而言 move the company 就等於 corporate governance。

在與松下的勞資關係中，工會所採取的態度是：對立與和諧/獨立與共生(antagonism & harmony/independence & symbiosis)。勞資雙方共同認知：企業穩健地成長、工作環境的改善、社會的發展等三者是不可分離的，並在勞資平等與互信的基礎上建立員工參與管理的機制。一九七八年的團體協約明定「參與管理制度」，主要包括 Management committees：每月至少召開一次，參加者為總經理、總經理指定的人員、以及工會的執行幹部三名。對重要的管理議題資方事先了解勞方的看法，而勞方則提出 management-related 建議案（詳如附件二）。Workplace Operating Committees：每兩個月至少召開一次，參加者為工作點的管理人及工會代表。討論議題則為日常工作，如生產/銷售計畫、工作環境等。Management/labor councils:為了使公司經營更平順、更民主，為了改善工會會員的工作環境/條件，公司應建立 management/labor councils。

肆、心得與建議

綜合參加所得資訊、「葉銀華、李存修、柯承恩著『公司治理與評等系統』(智商文化出版)」、「伍忠賢著『公司治理的第一本書』(商周出版)」、「葉匡時導讀『哈佛商業評論---公司治理』(天下文化出版)」發現：公司治理的基本精神強調，公司是屬於股東的，董事會的組成主要是以股東為主，公司經營應該透明，為了維持公司的正常營運或專業能力最好聘用「外部董事」，以監督內部董事、管理階層或提供專業諮詢；董事會應有適當的權責，對公司人才的選拔、評估和獎勵盡最大的努力和責任，並建立和維持企業的價值和倫理，如此，公司才能保有競爭力。公司治理又可從興利與除弊加以說明：興利---可增強策略管理效能，增強公司策略的方向正確；除弊---要求上市上櫃公司具備獨立董事與監察人，透過透明的即時資訊監督管理者，以確保外部股東與債權人的權益。

但是，我國傳統沒有法人的觀念，所以「父債子還」是天經地義的事。也因為如此，我國有許多企業負責人把「公」司當作「私」司，利用公司資源遂行私人利益的事件。台灣許多企業的所有權與管理權都還在創業家或創業家族的手中。雖然創業家族在企業中的持股比率可能不到10%，但是一般投資大眾還是會把這些公司視為這些創業家族的公司。如果從嚴格的股權比率和上市公司的意義來說，台灣絕大部分的上市公司都不屬於任何家族，但普遍投資大眾卻會認為這些公司屬於某些家族。顯然，台灣企業還沒建立起「所有權」與「經營權」分離的觀念。而外部董事的實施必須奠基在「所有權」與「經營權」分離的觀念上，這將會是台灣企業難以推動外部董事制度的根本癥結。

因而，應更加積極宣導「公司治理」觀念，鼓勵企業採行，進而強制要求全面落實此一制度；更要教育投資大眾，讓「公司治理」真正的成為追求公平與競爭的最佳制度。

台積電董事長張忠謀先生認為，公司治理包含三個要件，第一是經營者要正直、誠實，第二是要有監督制衡的機制，隨時向董事長提出監督、勸告、警告，第三是董事會要扮演董事長的諍友，但同時也要有「隨時準備揮動上方寶劍換掉董事長的勇氣」。所以，「人」、「道德」、「誠信」才是公司治理的不二法門。

伍、附件

附件一

“To move the company and society through personal enrichment” How is our mission embodied?

Personal enrichment

1. Promotion of dialogue-based “in-the-workplace” and “mentoring” movements
2. Free-for-all brainstorming workshops
3. Reinforcement for increased worker satisfaction
4. Review of lifetime design support, and development and implementation of concrete policies

Move the Company

1. Drive for “Everyone in the Management” movement
2. Enhanced function in management policy development
3. Increased activities for “global management”
4. Involvement in various management reforms
5. Enhanced activities for safety, health and mental health

Move society

1. Reaffirmation of our philosophy, and promotion of the Living Reform movement
2. Involvement in improvement of policies and programs
3. Support activities for elected members of all levels of assemblies
4. Promotion of volunteer activities in and out of the country
5. Activities contributing to environmental protection (MGV: Matsushita Green Volunteers Club)

Major proposals (summary)

* For Vitality, creativity, trust and revival (implemented in April, 1993)

1. To define the role as the strategic flagship of the Group, to set the course early for medium-to long-term business strategies, and to plan on a major transfer of responsibilities and authorities;

2. To reorganize and optimize the distribution of businesses among business divisions in the Company, subsidiaries and affiliated companies;

3. To restore the founder' s philosophy and practice management that enhances and empowers people;

4. To renew the recognition of the social mandate for the Company, and to practice corporate behavior that is responsive to the expectations of society.

* For true revival of Matsushita Electric Group (implemented in December, 1993)

1. To practice management of "entrust and be entrusted"

2. To implement personnel management and enabling management to promote creation and challenge;

3. To promote genuine customer service, and to implement distribution policies.

* For reform of the domestic marketing structure focused on changes in distribution and consumer preference (implemented in December, 1995)

1. To unify the Company' s marketing structure to align with the needs of customers;

2. To build the customer information management system with the view to building of marketing structure that "breathes" with users;

3. To revise distribution and marketing expenses and other charges for reduction of overall distribution cost and increase in competitiveness;

* For development and completion of Creation 21 Plan (implemented in November, 2001)

1. To clarify responsibility, authority and evaluation standards for the promotion of organizational operation, the thrust for job and task completion, and business drive;

2. To implement the shifting of human resources, skills and awareness strategically and actively so as to support new business and organizational structures, and to invest in "people"

Declaration on Corporate Governance

The main theme of the APO Management Forum held in Kyoto Japan, between 3 and 6 March 2003 was corporate governance which is now considered one of the most crucial issues to maintain public trust in business corporations thereby increasing productivity and competitiveness. The following general principles of corporate governance have emerged from the presentations made by various stakeholders and ensuing discussions. All business corporations and concerned government sectors in APO member countries are advised to pay due attention to these principles which represent a roadmap for excellence in corporate governance.

1. Business corporations should develop a code of corporate governance and open it to the public, so that all stakeholders including shareholders, potential investors, management, workers, rating agencies, regulatory agencies, and consumers can understand the guidelines under which business corporations operate.
2. Boards, which are independent of daily corporate activities, should be held responsible for the mechanism to appoint management executives and to determine their remunerations including stock options, for supervision of management executives, and for conduct of audit.
3. Boards should constitute a sufficient number of independent non-executive members invited from outside organizations with appropriate competencies who should be responsible for monitoring and contributing to the strategy and performance of management.
4. A mechanism should be designed whereby workers in general and trade unions in particular warn the board to misconduct which could be detrimental to the resources and reputation of business corporations.
5. Business corporations should be held responsible for observing all relevant laws and jurisdictions in which they operate. Furthermore they should recognize that corporate

misleading such as bribery in business transactions brings about negative impacts on the public trust and long-term performance of corporations.

6. Business corporations should establish accurate and adequate disclosure standards in relation to financial accounting and other significant developments of corporate activities which should be informed to shareholders without delay.
7. Where the code of corporate governance exists, it should be implemented. Where it does not, stakeholders should endeavor to develop it.
8. Disputes arising from the implementation of corporate governance should be settled through dialogue among, inter auditor, shareholders, the board, management, and workers.