

企業永續發展的最佳工具書： 評介《有效能的董事會－邁向董事與董事會》

政治大學會計系教授 | 鄭丁旺



有效能的董事會－邁向董事與董事會成功之路 | 羅傑·巴克著；盧榮和等譯 | 中華公司治理協會

10208 / 305 頁 / 24 公分 / 650 元
 平裝 / ISBN 9789868552470 / 494

全臺灣現在約有 1,700 家左右的上市櫃公司，也就是有 1,700 多個董事會。如果平均每
 個董事會有 7 席董事的話，也就是有 1 萬餘名的董事在管理著這個市場。這些董事不見得每
 天都會進公司，甚至有的每一季才因為開董事會而進公司一次。

如果，你是這家企業的董事，一兩個月、或一季才開一次會。很多事情需要詢問公司同
 仁才能瞭解，但你又肩負著資產數十億、數百億公司的未來走向。請問面對不確定的未來、
 與快速變動的經營環境，一個董事、乃至一個董事會，又如何評估局勢與決斷決策？

這一本由英國董事協會所著、中華公司治理協會翻譯的專書：《有效能的董事會 - 邁向
 董事與董事會成功之路》，或許可以解決前述的疑問。

英國董事協會創立於 1903 年，迄今已經有百年以上的歷史。這個組織是全世界最知名
 的董事教育機構，全球會員超過 36,000 名。主要提供董事教育訓練服務、董事資格認證，
 以及出版專業書籍等。這本書，就是他們最具代表性的出版品之一，也是要擔任稱職董事的
 最佳入門工具書。

國內談董事會或公司治理的專書不算少，但大多數著重於法令規範條文的彙編、或者介
 紹公司治理抽象概念。但問題是，法律只是基本要求，並且見樹不見林，無法為董事提供一
 個好的依循架構，並缺乏實務作法的參考。常常知道了一些法令紅線不可踰矩，但還是不知
 道應該要如何成為一個稱職的董事。

但是在《有效能的董事會》一書中，其撰寫角度與內容就很不一樣，本書從董事會最基
 本、最一般性的功能、甚至從困境談起。因此，雖然這本書依循的是英國相關法令規範，但
 由於探討的是共通性的問題、並且，英國的資本市場與公司治理有全球性的領導地位，所以
 本書在內容與架構上，及書中的實務範例，都極具參考價值。

這本書一開始從最基本的董事會組成任務及治理要素介紹起，在第一章「董事會的角

色」裡面，談的是董事會如何組成、四個主要任務、公司哪些事情適合送到董事會決議、怎麼做董事會的績效評估、如何任命執行長（CEO），以及萬一人事任命有差池，所託非人時，又該怎麼辦？

第二章「公司及董事的法律義務與責任」則是從公司組織的發展及特色談起，探討企業法人、股東、債權人的法律義務與權益，進而探討被股東委託經營的董事們，其所肩負的責任義務為何？對董事而言，有哪些具體的要求與期待。

第三章「治理」則探討什麼是良好的治理內涵，以及在公司處於變動中應該怎麼掌握治理原則。有趣的是，相對於國內書籍或進修課程大多從本地法規探討公司治理及董事義務，而在本書中，治理討論的是更為動態、更實務的，比如它會談如何提供董事會資訊、如何進行公司治理資訊揭露、董事如何監督公司營運、薪酬水準、接班計畫、股東對待等話題。

第四章是「董事長與非執行業務董事的角色」，這部分也非常值得讀者參考。一般國內的董事會書籍，很少特別提到公司靈魂人物—董事長的角色，以及他如何領導董事會。但在本書，特別用一章的篇幅，探討董事長的角色、領導，以及如何與執行長互動這些更形而上、更藝術的層次。

有關於領導，延伸至第七章「領導力」。董事會是公司最高的決策機構，它的任務就是領導指引與有效控制公司經營。而董事長更是董事會的領導人，在這本書裡面的這一部份，就探討一般臺灣坊間董事會書籍極少提及的董事長領導統御議題，比如談到啟發式領導與行動式領導等。

第九章談「中小企業」。英國的資本交易市場由於發展成熟，區分為很多類的交易管道。關於那些規模較小、發展較新的公司，政府及民間單位，也已經注意到中小企業公司治理之差異，並且擬定了相對的治理與揭露守則。在這本書裡面，也特別探討中小企業董事的責任、治理架構，甚至還延伸到了家族企業。臺灣上市櫃公司的特質，仍多具備傳統中小企業與家族企業特色，故而本章對臺灣企業更具有實務參考價值。

本書作者巴克博士，擁有英國牛津大學公司治理博士學位，目前擔任英國董事協會公司治理及專業規範總監，兼具學術基礎與實務界經驗。本書言簡意賅、深入淺出，每一章搭配著理念論述，都附有操作表格、實際案例，讀者很快就能掌握住關鍵的核心概念。

閱讀本書可以發現，董事會面對的經營狀況，沒有唯一的答案與作法，甚至在諸多案例當中，我們面對的往往只有困境，這將逼著我們去思考及尋找解答，而非急於從書中獲得標準解答。

公司治理在臺灣推動已逾十多年了，過去，我們所投入的時間，都在於強化政府監管，很多公司也僅視公司治理為法律遵循。筆者認為這個現象與認知大有問題，公司治理的主角是「公司」、是「股東」，是「董事會」，而不是主管機關。也因此，亞洲公司治理協會在2012年發布的亞洲公司治理評比（CG Watch 2012）中，說臺灣企業多數經營者不了解公司治理的意涵，忽略了公司治理可以增進企業的長期價值。

真正有遠見的投資人與經營者，能看到公司治理的價值，並且籌組一個有效能的董事會，藉由其良性運轉，確保企業永續經營與獲利。在這個層次意義上，這本書實在是經營者、投資人，以及最重要的「董事」們必讀的參考書。