

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

上市公司董監事之角色與網絡結構之變化

Role and Network Structure Change of the Board of Directors in Taiwan's Public Companies

計畫編號：NSC 88-2416-H-110-016

執行期限：87年8月1日至88年7月31日

主持人：葉匡時 國立中山大學企業管理學系

一、中英文摘要

運用實地或電話訪談以及統計分析，本研究分析了 157 家上市公司的董監事關係，發現上市公司董監事組成的家族成份逐漸降低中，而專業經理人的比例在增加之中。由於上市公司常常運用投資公司或人頭隱藏真正的影響力，董監事常常因而流於橡皮圖章，這是研究結果可能的偏失。佐之以實地訪談，本研究發現家族的影響力的確在降低之中，大型企業以及新成立企業尤其明顯。

關鍵詞：上市公司、家族企業、董監事、網絡關係

Abstract

Employing field and telephone interviews and statistical analysis, this research studies the role and network structure change of the board of directors in 157 Taiwan's public companies. The research finds that the presence of family members in public companies' boards is decreasing, the proportion of professional directors, on contrast, is increasing. The findings, nevertheless, might be misleading, since a controlling family might use its own investment vehicles or "puppets" to hide the real influences and to make a company's board behave as a rubber stamp. Using field interviews to

compliment empirical analysis, this research concludes that family influence indeed are decreasing, especially larger size and late-founded companies.

Keywords: Public Company, Family Business, Board of Directors, Network Relations

二、計畫緣由與目的

企業統御 (corporate governance) 是近年來企業管理研究最重要的主題之一[10]，這個研究主題結合經濟學的代理理論 (agency theory)，社會學的網絡理論 (network theory)，探討公司所有權與經營權之間的權利義務關係[5]。另一方面，華人企業的人際網絡關係是經濟社會學 (economic sociology) 最受注目的研究主題 [7]。由於我國許多創業家都正處在企業傳承之中，是否會因此走向西方公司經營權與所有權分工的結果，是個重要的管理與社會議題。本研究承續過去兩個研究者主持的國科會研究計畫，分別是公司掛牌過程組織之變革 (NSC84-2416-H-110-026) 以及公司掛牌前後董監事網路結構與企業形象之變化 (NSC86-2416-H-110-022)。這個研究以台灣上市公司 (代表華人企業) 為主體，探討公司董監事網絡關係 (統御結構) 的變化，藉以了解我國企業是否從創業家資本主義 (entrepreneurial capitalism) 進

入 管 理 者 資 本 主 義 (managerial capitalism)[6]。

三、結果與討論

本計畫之結果分為五部份說明，第一部份為董監事組成的基本資料說明，第二部份為董監事關係結構與類型之變化分析，第三部份為總經理與最大股東關係分析，第四部份為監察人獨立性分析，第五部份為重要結果與管理意涵。

(一) 董監事組成基本資料

本研究共收集了 157 家上市公司的董監事資料，其中 144 家是在 1988 年以後才上市，又有 89 家在 1991 年後上市，資料截止點是 1996 年年底，因此，本資料的時間點不夠長，然而這是目前所能收集到最好的資料。本研究收集上市公司三個時點的董監事資料，分別是即將上市前 (pre-IPO)、上市後 (post-IPO)、最近 (current)。Post-IPO 指得是上市後第一次董監事改選後，current 指得是在 1996 年年底的董監事資料。我們先根據台灣經濟新報擷取有關上市公司董監事名單與簡單的關係資料，然後用電話訪問的方式詢問每家公司的發言人他們公司董監事的關係，最後得到 157 家公司資料。在 157 家公司中，有 96 家公司涵蓋三個不同的觀察點，其餘公司的 post-IPO 與 current 雷同。因此，在後面的討論中，若是 157 個樣本(A 樣本)，則是 pre-IPO 與 post-IPO 的比較，若是 96 個樣本 (B 樣本)，則是 pre-IPO, post-IPO 以及 current 的比較。本研究發現 A 樣本中，董事會的規模，從上市前的 10.6 人，減少到 9.3 人；至於 B 樣本中董監事則從 10.6 到 9.3 到 8.8。可見，董監事持續縮小是個明顯的現象。根據實地訪談所知，董監事規模在上市後縮減的主要原因是便於公司派繼續掌握董監事席次。

(二) 董監事關係結構與類型變化

根據董事之間的關係，本研究將董事會區分成 f-型、h-型、p-型。如果超過二分之一董事來自同一家族，或是一起的創業夥伴，則被歸類成 f-型；如果超過二分之一董事來自專業經理人或法人代表，則被歸類成 p-型；其餘的被歸類成 h-型。我國企業社會若是走向專業經理人主導，則 f-型應該減少，p-型應該增加。在 A 樣本中，pre-IPO 的三個類型的公司數分別佔 - f-型 98(62%) 家；h-型 29(19%) 家；p-型 30(19%) 家。在 post-IPO 中，這三個類型則改變成：87(55%)、33(21%)、37(24%)。就 B 樣本比較，f-型的數目在三個時點的變化分別是 62(65%)、56(58%)、49(51%)；h-型是 16(17%)、17(18%)、23(24%)；p-型是 18(19%)、23(24%)、24(25%)。可見 f-型的董監事在減少之中。由於 f-型屬於傳統家族企業型的董監事，f-型的減少代表董監事組成正走向專業化。控制產業特性、企業規模等基本屬性後，這個變化呈現統計顯著水準，但是由於資料所涵蓋的觀察時點並不長，降低比例並不特別明顯，這種轉變的趨勢是否能持續，值得進一步研究。

(三) 總經理與最大股東關係

總經理與最大股東之關係可以分為親屬 (或本人)、朋友、專業經理三大類。無論是 A 或 B 樣本，本研究都發現親屬關係在減少之中，而專業經理人關係在增加之中，這種變化並且具統計上的顯著水準。在 A 樣本中，親屬與朋友關係從 62% 降低到 52%；在 B 樣本中，親屬與朋友關係從 76% 降低到 48%。在控制了其他產業或公司屬性之後，迴歸分析顯示總經理與最大股東的關係的確呈現專業化的趨勢。研究也發現公司規模愈大，愈可能趨向專業化；公司成立歷史愈久，愈不專業化。

本研究並根據台灣經濟新報取得 83 年至 87 年的 380 家上市公司資料，將董事長與總經理在五年內的關係區分成始終如一型（董事長與總經理都沒變，計 200 家）、董事長不變型（總經理變動，計 65 家）、總經理不變型（董事長變動，計 16 家）、世代交替型（總經理與董事長有承襲脈絡，計 18 家）、無規則型（計 21 家）、資料不全（計 60 家）。結果發現無規則型的績效較差，其他類型並無統計顯著差距，但在始終如一型中，董事長與總經理無親屬關係者績效較好。就董事長與總經理的關係而言，在 380 家中，有 311 家有資料可尋，其中有 169 家兩者之間沒有親戚關係（佔 54%），比較過去的一些研究，本研究發現董事長與總經理的親屬關係比例也在降低之中。

（四）監察人獨立性

為了分析的方便以及我國企業一般的習慣，前面之分析將監察人內入董事一併分析。然而，監察人的主要工作是代表股東發揮獨立監督之功能，因此，監察人與公司主要管理階層的關係，是否具有獨立性十分重要。本研究也在這方面進行一些分析，發現監察人與董事會成員或總經理有親戚關係的比例佔 38.24%，可見監察人的獨立性有待加強。研究也發現，公司規模愈大，監察人具有親屬關係的可能性愈低；公司成立時間愈晚，監察人具有親屬關係的可能性也愈低。運用天下雜誌的聲望調查，以及財訊雜誌有關企業弊案的報導，本研究整理出企業聲望與弊案之指標，並用之以探討監察人與公司聲望或弊案關係。研究並沒有發現監察人獨立性與公司的聲望或發生弊案的機率有任何關係。這個現象說明監察人是否具有獨立性，可能都只發揮有限的功能。

（五）重要結果與管理意涵

我國企業正在面臨重要的轉型期，傳統產業的比重降低，家族企業的色彩降低，在這個轉型的過程中，專業經理人是否能獲得足夠的授權與重視，投資者是否更具信心是重要的議題。董監事在這些議題上扮演一個重要的角色。董監事最主要的工作有四項[3]，分別是(1)行使獨立監督權，設法維護各方利益，(2)負責評估公司高階主管的責任與績效，(3)監控公司大方向、策略以及財務績效，(4)維護企業價值與企業倫理。然而，我國企業董事會大多是橡皮圖章，徒具形式，無法有效地發揮董事會功能。隨著投資散戶在證券市場重要性的降低與法人投資者重要性的增加，董事會將會受到更多的檢視，而董事會組成的專業化是發揮董事會效能的第一步驟，因此，董監事如何組成，彼此關係如何是研究我國企業競爭力與轉型不可忽略的議題。這個議題與公營事業民營化也有重大關係，如，民營化後的企業應如何組成董事會。管理學術界在過去對企業統御的議題幾乎完全沒有研究，這是一個嚴重的缺失，本研究承續研究者過去三年的研究基礎，對與我國企業統御問題已有初步之理解。雖然許多人認為我國企業多屬家族企業，但隨著產業競爭環境與產業科技的改變，本研究發現我國企業已經逐漸從家族企業走向所有權與經營權分離的現代管理模式，由創業家或大股東家族主導某一企業的現象已經愈來愈少見了。這樣的趨勢具有重要的管理學與社會學意義，從管理的角度來看，唯有專業經理人獲得重視，管理教育才有意義，企業競爭力才可能提升。從社會學的角度看，家族對企業影響力的降低也顯示一個新的專業經理人階級正在形成之中。

本研究也認為由於董監事資料品質不佳，實證研究有其侷限性，後續研究需加

強田野觀察與法律相關之研究。此外，國際比較研究可以用來理解並預測台灣企業未來發展的可能，值得進一步研究。

四、計畫成果自評

在本計畫贊助下，研究者已經完成三篇學術論文，分別是[3]（發表在經濟情勢暨評論）、[8]（將收錄於一本書中）、[9]（尚在修訂中），並指導完成兩篇碩士論文（[1]、[2]）。本研究同時整理建檔 157 家公司的董監事關係資料。該資料庫原本由主持人所指導的博士生為了完成論文[4]，而建立起初步原始資料，本研究根據該資料庫完成 Excel 電子檔，該資料庫以 1996 年底為止，收集這 157 家公司的上市前、上市後第一次董監事改選、以及 1996 年年底的最近一次董監事關係資料。該資料庫若能持續更新，將可以成為研究我國企業關係網絡以及企業經營專業化的重要資料庫。因此，研究者認為，該研究計畫的成果相當豐碩。但是，由於近年來上市公司普遍適用交叉持股、法人投資者等各種隱瞞資料的方式，董監事的身分與關係已經愈來愈難偵測，若要持續維持該研究資料庫的成本可能將大幅提高。

五、參考文獻

- [1]周貞真，1999，董事長與總經理的傳承對企業經營績效之影響，中山大學企業管理研究所碩士論文。
- [2]俞長志，1999，企業監察人獨立性影響之研究，中山大學企業管理研究所碩士論文。
- [3]劉韻僖、葉匡時，1999，「企業監控之研究」，經濟情勢暨評論，5，1：1-22。
- [4]劉韻僖，1998，企業上市對於組織與統御結構變革之研究，中山大學企業管理

研究所博士論文。

- [5]Blair, Margaret M. 1995. Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century. Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- [6]Chandler, Alfred D., Jr. 1977. The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [7]Hamilton, Gary G. (ed.) 1996. Asian Business Networks. New York: de Gruyter.
- [8]Liu, Yunshi and Kuang S. Yeh. "The Transformation of Family Firms in Taiwan Under Initial Public Offerings." Under a book publisher review.
- [9]Liu, Yunshi and Kuang S. Yeh. "Separation of Ownership and Management in Taiwan's Public Companies."
- [10]Shleifer, Andrei and Robert W. Vishny. 1997. "A Survey of Corporate Governance." Journal of Finance LII, 2: 737-783.