

深化公司治理觀念教案教學指引

—必翔家族企業所衍生之公司治理議題

聲明

本教材由臺灣證券交易所股份有限公司及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心（以下合稱甲方）委託社團法人中華公司治理協會（以下簡稱乙方）編製，以甲方為共同著作人。

本文所引用的案例事實，係綜整相關公開資訊及媒體報導所得，資料來源悉如附註所示，尚請自行查察，本文不負進一步查證之責，相關公開資訊截至2018年12月31日止。

為引導公司自發性重視公司治理及企業社會責任，民間機構於開設董監進修暨其他課程時如需運用本教材，應向甲方提出申請，並引用出處，註明著作權人甲方及研究單位乙方。

運用本教材申請請洽：證交所黃小姐：0819@twse.com.tw，櫃買中心王先生：jjwang@tpex.org.tw。

摘要

2017年3、4月間，必翔實業股份有限公司(必翔實業)及其子公司必翔電能科技股份有限公司(必翔電)之獨立董事相繼辭任，原簽證會計師亦辭任，第一季財報未如期申報，因此在2017年5月18日遭主管機關停止股票交易，之後兩季的季報也難產，在2018年1月2日正式下市。2017年5月間，創辦人伍必翔及擔任董事長的妻子伍蔣清明因涉嫌股票操縱，遭到檢調約談，伍蔣清明在9月遭到起訴。

教學目標

此個案探討下列公司治理主題：

1. 掌握控制權與經營權之家族企業可能衍生的公司治理問題
2. 家族企業中，外部獨立董事職能之發揮
3. 高階主管或簽證會計師不尋常異動之警訊
4. 面對主管機關裁罰，董事的職責及回應

5. 企業舞弊因子

本個案有 6 個問題供學員討論，與上述公司治理主題對應如下：

- 一、家族企業可能產生的公司治理問題有哪些?(公司治理主題 1)
- 二、必翔實業及必翔電分別召開的董事會中，雙方獨立董事對重大決策皆表示反對意見，然而董事會最終仍分別通過相關議案。您認為這透露出什麼樣的公司治理意涵，試評論之。另外，涉及關係人交易之議案，公司董事在決議時應注意之事項為何？(公司治理主題 2)
- 三、必翔電之獨立董事、財會主管、內稽主管及必翔實業獨立董事於 2017 年 3 月至 4 月間相繼辭任，簽證會計師也主動終止委任，當高階主管及外部查核人員有不尋常之異動時，可能顯示公司存有哪些風險？(公司治理主題 3)
- 四、本個案中，必翔實業和必翔電何以屢次遭到金管會裁罰？公司如何避免頻遭主管機關裁罰？董事會有哪些監督職責？(公司治理主題 4)
- 五、必翔實業共同創辦人伍氏夫婦是公司主要股東，也掌握公司的主要經營權，同時，伍氏家族也掌控必翔電股權及經營權，在這種情況下可能衍生哪些公司治理問題？如何有效防範？(公司治理主題 1)
- 六、從本個案中，您觀察出哪些導致企業舞弊之因子？(公司治理主題 5)

使用課程與授課對象

此個案適合在公司治理課程使用，授課對象為上市櫃公司之董事及監察人。

問題與討論要點

- 一、家族企業可能產生的公司治理問題有哪些？

討論提示

家族企業普遍有經營權及所有權集中於家族成員之現象，大股東與經營者皆由家族成員擔任，因此衍生之代理問題較為嚴重，缺乏監督制衡，損及少數股東之權益。

根據台灣董事年會在 2017 年年會提出的分析報告，以 2016 年台灣上市及上櫃總家數 1,624 家為例，家族企業在台灣整體總市值占了 63%，在總企業家數占 70%，故可知家族企業持股在台灣是相當普遍。台灣家族企業之經營團隊多半即為掌握控制性持股的大股東，他們普遍對新引進的制度抱持懷疑甚至存有抗拒，且不認為獨立董事會更了解企業應如何經營，因此，配合政策選出足額的獨立董事有可能只是形式，況且，獨立董事的選任，尚必須仰賴大股東的支持，而大股東即是家族經營團隊，如此使得獨立董事未必能在家族企業中有效發揮職能、捍衛其他小股東的權益。¹

二、必翔實業及必翔電分別召開的董事會中，雙方獨立董事對重大決策皆表示反對意見，然而董事會最終仍分別通過相關議案。您認為這透露出什麼樣的公司治理意涵，試評論之。另外，涉及關係人交易之議案，公司董事在決議時應注意之事項為何？

討論提示

1. 該情形顯示必翔公司的董事並不在乎獨立董事的意見，而該公司監督董事會最重要的一層機制效能有限。本個案中，必翔實業通過的決議中，投資金額 7.7 億元已違反該公司內部投資個別有價證券上限之規定（亦即逾越內部控制）；必翔電通過的決議，則違反該公司的背書保證限額，母子公司皆因此遭受金管會裁罰，明知違反規定仍為之、罰錢了事的心態，加上對於獨立董事嚴正表態之反對意見也無動於衷，而獨立董事扮演著替主管機關及小股東監督的角色，若其意見並未受到正視，則不禁讓人懷疑，董事會作出的決策究竟是以個人利益為重，還是真正考量其他小股東的權益。
2. 涉及關係人交易之議案，公司董事在決議時，應注意存有利害關係之董事是否有迴避表決，以確保決策未失偏頗。以本個案為例，關於母公司必翔實業

¹資料來源：2017/9/16，曾煌鈞，「淺談家族企業之治理」，證券暨期貨月刊第 35 卷第 9 期

欲借錢投資子公司必翔電，而子公司必翔電須幫母公司必翔實業背書，該二關係人議案伍必翔及伍蔣清明應迴避，因二人除了在兩家公司分別擔任董事長兼總經理，其持股對於兩家公司都具有重大影響力，將做出不客觀之決策。

三、必翔電之獨立董事、財會主管、內稽主管及必翔實業獨立董事於2017年3月至4月間相繼辭任，簽證會計師也主動終止委任，當高階主管及外部查核人員有不尋常之異動時，可能顯示公司存有哪些風險？

討論提示

參考林嬋娟和張哲嘉在2009年發表的論文「董監事異常變動、家族企業與企業舞弊之關聯性」²，文中提及，異常的董監事或高管人員異動，可以做為企業舞弊的一項指標。首先，因為董監事具有資訊不對稱之優勢，較投資人了解公司營業現況，是故在發現舞弊情事無法再隱瞞之前，提早離職以避免相關刑責；其次，也許董監事不欲同流合汙，卻又無力制止舞弊情事，便無預警離職，顯示企業內部可能有舞弊之風險。

再者，董監事異動頻繁勢必影響公司運作之效能，使得董事會規模縮小造成效能不彰。本個案中，兩家公司之獨立董事皆在董事會表達反對意見卻仍無力阻止決議通過，相繼辭職。

財會主管及內稽主管的離職也可能說明了公司財務報表及內部控制方面存在某些問題，必翔電的財務主管選在3/27辭任，剛好在年度財務報告公告截止日(3/31)之前，免於在財務報表上簽名負責；簽證會計師主動終止委任亦顯示受查公司之財務報表可能存有疑義且無法釐清。

四、本個案中，必翔實業和必翔電何以屢次遭到金管會裁罰？公司如何避免頻遭主管機關裁罰？董事會有哪些監督職責？

討論提示

本個案中，必翔母子公司遭金管會裁罰事由彙整如下：

²資料來源：2009/1，林嬋娟、張哲嘉，「董監事異常變動、家族企業與企業舞弊之關聯性」，會計評論，(48)

1. 必翔電違反公司內部「背書保證作業管理辦法」中背書限額之規定
2. 必翔電 2016 年第四季財報上，董事長、總經理、會計主管皆是由伍必翔簽章，然而伍必翔不符合相關法規中有關會計主管資格條件之要求
3. 必翔實業違反公司內部取得資產程序中有關投資上限之規定
4. 必翔實業延遲公告子公司揚明實業資金貸與該重大訊息
5. 必翔實業延遲公告董事之解任案暨該公司董事變動達三分之一³以上該重大訊息

短短一個月內，必翔母子公司受到多次裁罰，顯示此並非一時疏忽，而是董事忽視法令，明知不可為而為之的心態並不可取，其必須重新建立遵守法規準則的觀念及態度。

若一家公司頻遭到主管機關裁罰，高階管理階層及董事皆應該對此情況提高警覺，並以之為警惕。另應設立專責的法遵部門或聘僱法律人員，以確保公司各項決策及行事皆符合規定。此外，也應該提升高階管理人員對於違法遭裁罰的意識，不該採被動受罰再來改善之消極態度，而應該主動落實內控制度與法令遵循。

五、必翔實業共同創辦人伍氏夫婦是公司主要股東，也掌握公司的主要經營權，同時，伍氏家族也掌控必翔電股權及經營權，在這種情況下可能衍生哪些公司治理問題？如何有效防範？

討論提示

本個案中，母公司必翔實業之董事長及總理由伍蔣清明擔任，子公司必翔電之董事長及總理由伍必翔擔任，子公司淪為家族成員所利用及把持，若母子公司實質上由同一批人控制及經營，則子公司監理有可能無法有效落實。

根據《上市上櫃公司治理實務守則》第 23 條規定：「上市上櫃公司董事長及總經理之職責應明確劃分。董事長與總經理不宜由同一人擔任。如董事長與總經理為同一人或互為配偶或一親等親屬時，宜增加獨立董事席次且應有過半數董事不具員工或經理人身分。」由此可知，公司應增加外部董事之比例，以平衡家族及公司利益。

³ 必翔實業原有董事七位，其中兩位獨立董事及一位董事辭任，變動人數達三分之一。

此外，提升家族企業資訊透明度，關係人交易必須清楚揭露，如此可增加股東對公司的信心。

六、從本個案中，您觀察出哪些導致企業舞弊之因子？

討論提示

以舞弊三角⁴來做分析：

1. 誘因及壓力

個案內文提及，2010年必翔與英國經銷商DMA的代理權合約之糾紛敗訴，當時伍氏夫婦自掏腰包賠了10億元，個人財務因此產生壓力，這可能為其操縱股價的因素之一。

2. 機會

早在2016年9月及12月，母公司必翔實業便發生一波辭職潮，財務部協理鄧元昌及副總經理張嘉祐辭任。⁵當一家公司的管理階層頻繁異動時，將使得公司的內部控制減弱，新舊交替之空窗期，遂出現舞弊機會。

3. 行為合理化

管理階層的態度、人格特質或道德觀皆會對於一家企業的公司治理文化產生很大影響，以本個案為例，公司董事不願違反規定遭受裁罰仍通過決議，可見公司對法令的不重視，企業的高層傳遞出的價值觀（tone on the top）將會影響員工的處事態度，進而塑造出企業文化，因此，管理階層能以身作則是相當重要的一件事。再健全的內部控制亦可能因高階主管逾越內部控制而導致舞弊，必翔董事長夫婦之舞弊即典型的逾越控制案例。

⁴ 資料來源：審計準則公報第43號「查核財務報表對舞弊之考量」第十二條，財團法人會計研究發展基金會

⁵ 資料來源：必翔實業105年報 P.14