

# 深化公司治理觀念教案教學指引

## —和旺聯合實業董事長舞弊案

### 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

和旺聯合實業前董事長劉永祥，涉嫌利用土地買賣、偽造董事會紀錄，掏空公司數十億元。另於 2013 至 2015 年間與多名股票操作手聯合炒作股價並從中牟利，該期間股價漲幅將近 160%。2017 年 1 月 24 日依背信、財報不實、侵占及操縱股價等罪，遭二審判刑十年半。和旺已於 2015 年 7 月下櫃。

### 教學目標

此個案探討下列公司治理主題：

1. 企業舞弊因子
2. 高階主管之舞弊手法
3. 發生舞弊之企業存有之公司治理缺失
4. 董監事應扮演何種角色以強化內部控制及防範舞弊發生

本個案有 4 個問題供學員討論，與上述公司治理主題對應如下：

- 一、本個案中導致劉永祥董事長掏空公司及從事不法行為之主要因素為何?(公司治理主題 1)
- 二、本個案中劉永祥董事長主要之舞弊手法為何? (公司治理主題 2)
- 三、本個案公司之公司治理主要缺失為何? (公司治理主題 3)
- 四、如何強化公司治理以防範高階主管從事舞弊或逾越內部控制? 董監事或獨立董事應扮演哪些角色? (公司治理主題 4)

### 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、本個案中導致劉永祥董事長掏空公司及從事不法行為之主要因素為何?

#### 討論提示

以舞弊三角<sup>1</sup>來分析導致劉永祥董事長舞弊之因素:

#### 1. 誘因及壓力

個案內文提及，劉永祥曾在澳門積欠賭債、向地下錢莊借高利貸高達十多億元，個人財務壓力龐大，這可能為其掏空公司資產的因素之一；此外，和旺係屬上櫃公司，有維持財務表現及股價之壓力，因此劉永祥僅收取定金便將公司土地先行過戶，藉以美化 2014 年之財務報表、營造獲利假象。又劉永祥於 2013 年 9 月初至 2014 年 10 月底操縱股價，此可能也是個人財務壓力所致。

#### 2. 機會

本個案中，和旺的內部控制明顯存有缺失，使得劉永祥得利用其職務之便來

---

<sup>1</sup> 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

動手腳。例如，依規定公司票據依法僅能作為公司交易往來使用，不得私自簽發作為個人債務擔保，且和旺公司票據領用管理辦法明訂未使用之支票應存放於公司保管箱，而申請及開立支票應填寫印信申請書單並列入公司帳務內<sup>2</sup>，因此正常來說，董事長不會也不應該經手開支票此項作業，然而劉永祥卻踰越此項內控盜開公司支票作為私人債務擔保，顯示內控並未確實執行。此外，文中提及劉永祥指示不知情之公司職員在僅收取定金之前提下便將土地過戶出去，顯示和旺內部對於出售資產的程序並未訂定完善制度，或者未依規定落實，才會使其有機可趁。再者，和旺的五個董事席次中，由劉永祥家族 100%持有的紅利投資公司占有三席(過半數)，又同時兼任總經理<sup>3</sup>，並由其妻王燕麗擔任公司唯一之監察人，當公司的監察人與董事的關係過於密切時，將難以發揮其監督之功能。

### 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，從劉永祥釋放利多消息、炒作股票之行為皆反映出其過於在意股價，將可能導致其出現舞弊或不法之行為。此外，根據台北地檢署發布之新聞稿，內文提及劉永祥對於公司之票據領用辦法是知情的，然而仍違法盜開支票，顯示其並不在乎踰越控制帶來之後果，或並不了解該行為之嚴重性，此等態度也是導致其舞弊之重要因素之一。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，且兩位以上之員工「共謀(Collusion)」更是難以察覺，本個案中，劉永祥即透過與財務副總蔡中和合作，偽造董事會議事錄，屬於典型之共謀舞弊。

### 二、本個案中劉永祥董事長主要之舞弊手法為何？

#### 討論提示

依照我國審計準則公報第四十三號「查核財務報表對舞弊之考量」第六、七

<sup>2</sup> 資料來源：2015/9/18，台北地方法院檢察署新聞稿

<sup>3</sup> 資料來源：和旺 2014 年年報 p. 14；和旺 2014 年財報簽章之經理人(p. 5)

條，舞弊係管理階層、治理單位或員工中之一人或一人以上，故意使用欺騙之方法以獲取不當或非法利益之行為，依照舞弊的型態可區分成財務報導舞弊或挪用資產舞弊。

1. 財務報導舞弊：係指在財務報表上故意之不實表達，以欺騙財務報表使用者之行為。可能方式如下：<sup>4</sup>

- (1) 竄改或偽造會計紀錄或相關文件
- (2) 故意做不實之聲明或故意漏列交易、事件或其他重大資訊
- (3) 故意誤用與評價、分類、表達或揭露有關之會計原則

財務報導舞弊通常涉及管理階層逾越某些表面上看似有效運作之內部控制，常藉由下列方式為之：

- (1) 記錄虛偽之交易(特別於資產負債表日前發生)以操縱營運結果或達成其他目的
- (2) 不當調整假設或改變會計估計之判斷
- (3) 漏列、提早或延後記錄已發生之交易或事件
- (4) 隱匿對財務報表金額有影響之事實
- (5) 從事可導致財務狀況或績效不實表達之複雜交易
- (6) 變更重大及不尋常交易之相關紀錄或條件

管理階層可能從微幅之不當調整假設或改變判斷之「盈餘操縱」開始，進而因壓力及誘因迫使其行為擴大至財務報導舞弊之程度。

2. 挪用資產舞弊：挪用資產通常涉及員工或管理階層偷竊企業資產，由員工所為者通常其金額相對較不重大；由管理階層所為者，通常其金額較重大，且偽造或掩飾之方法通常較難被發現。可能方式如下：<sup>5</sup>

<sup>4</sup> 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」第八、九、十條，財團法人會計研究發展基金會

<sup>5</sup> 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」第十一條，財團法人會計研究發展基金會

- (1) 侵占收到之款項。例如：挪用已收取之貨款或已沖銷呆帳之收回款。
- (2) 偷竊實體資產或智慧資產。例如：偷竊商品或廢料以供銷售、洩露企業技術以獲取報酬。
- (3) 使企業就未取得之商品或服務支付款項。例如：付款給虛構之供應商、供應商提高價格後付回扣給採購人員、付款給虛構之員工。
- (4) 未經適當核准將企業資產作為個人使用。例如：以企業資產作為個人借款之擔保品。

挪用資產通常以虛偽或誤導他人之紀錄或文件，掩飾已失竊之資產或未經適當授權情況下被抵(質)押之資產，顯示財務報導舞弊經常伴隨挪用資產舞弊而出現。

本個案中，劉永祥為使土地買賣價金於 2014 年認列，以美化財報、營造獲利假象，僅收取定金，便將土地在年底前先行過戶給締結買賣對象，此種舞弊型態屬**財務報導舞弊**。

劉永祥盜用公司支票 7.6 億元作為個人債務擔保；將和旺現金存款匯入紅利公司，再轉用清償其個人債務，此種舞弊型態屬**挪用資產舞弊**。

三、本個案公司之公司治理主要缺失為何？

#### 討論提示

和旺公司治理的主要缺失包括以下幾點：

1. **控制環境不佳**：董事長雖然是一家公司的領頭者，但並不代表其具有無限上綱的權利，或是可以將公司的資產視如己出、據為己有。本篇個案，前董事長劉永祥缺乏塑造良好控制環境之意識，將個人利益擺在全體股東權益之前，是最大的公司治理缺失。
2. **董事會效能不彰**：根據《公司法》第 23 條，公司負責人應忠實執行業務並盡善良管理人之注意義務，劉永祥所為諸多不法且罔顧公司權益之事，董



事會成員卻未能善盡職責、有效把關。依據中華公司治理協會之董事會效能評估構面檢視之，和旺公司在董事會組成(包括獨立董事功能性委員會)、董事會策略指導、董事會授權、董事會監督(確保內部稽核與簽證會計師發揮功能)、董事會溝通、內控與風險管理等方面均有很大改善空間。

3. **組織內缺乏制衡力量**:由於和旺董事會中半數以上之席次為劉永祥家族控制之紅利投資公司掌握，唯一之監察人又是劉永祥的配偶，且並無獨立董事，加上劉和財務副總串謀，等於公司之經營幾乎掌握在劉永祥家族手中。和旺曾於2013/6/25改選董監事，當時選任出兩位監察人分別為王燕麗及陳茂嘉，其中，陳茂嘉於2013/9/26辭任，直到2014/6/26公司補選監察人周業從，然而僅半個月的時間便因持股轉讓不符規定<sup>6</sup>遭解任，**連續幾任監察人的頻繁更動，也顯示出和旺內部監督制衡力量未能有效發揮。**<sup>7</sup>公司之財務報表依法要由董事長、經理人及會計主管三人簽章以示負責，翻開和旺103年合併財報，董事長、總經理都是由劉永祥簽章，而會計主管則是由與之共謀的蔡中和簽章，財務報表之可信度堪慮。

四、如何強化公司治理以防範高階主管從事舞弊或逾越內部控制？  
董監事或獨立董事應扮演哪些角色？

#### 討論提示

以下列舉幾點強化公司治理之措施：

##### 1. 良好控制環境的塑造

COSO於2016年與國際舞弊稽核師協會(ACFE)聯合發表了舞弊風險管理指引，發展出舞弊風險管理對應五大原則，其中第一大原則即為「建構控制環境」。<sup>8</sup>控制環境包含治理單位與管理階層對於內部控制重要性之態度、認知及作為，進而塑造組織文化，及影響組織成員對內控的重視程度。治理單位或管理階層應將舞弊風險管理納入政策制定，提升為管理議題的一環，秉持「零容忍態度」，建構出嚴謹、自律且高度要求之控制環境，一家企業必

<sup>6</sup> 和旺新選任監察人周業從先生於股東會之停止股票過戶期內(自103年4月28日起至103年6月26日止)，轉讓全部持股10,639股，超過選任時持股二分之一，致董事當選失其效力。資料來源:2014/7/11，和旺發布重大訊息—監察人周業從解任，公開資訊觀測站

<sup>7</sup> 資料來源:和旺2013年報 p.16

<sup>8</sup> 資料來源:「2018台灣企業舞弊風險管理調查與未來展望」，勤業眾信風險諮詢服務部門

須從董事長、總經理等高階主管便以身作則，才能發揮上對下(top-down)的影響力。

## 2. 董事會結構之改造

董事會結構方面，根據《公司法》第216條，公司須設置兩位以上之監察人，強化制衡力量，而和旺監察人的頻繁更動，使得公司出現某段空窗期都只有一位監察人存在，應改善此問題。

《上市上櫃公司治理實務守則》第二十三條內文<sup>9</sup>提及，公司董事長及總經理之職責應明確劃分，不宜由同一人擔任，如董事長與總經理為同一人時，宜增加獨立董事席次。

公司亦可考慮設置具備專業知識之外部獨立董事取代原先之監察人，符合目前主管機管之發展趨勢。獨立董事在財會或法律議題上較一般董事具備更高的敏感度，因此能有助於公司在財務報表之審閱及法令遵循之議題上更能有效落實。

## 3. 內部稽核監督及舉報機制

《公開發行公司建立內部控制制度處理準則》第十一條內文提及：「公開發行公司應設置隸屬於董事會之內部稽核單位，且內部稽核主管之任免，應經董事會通過，有設置審計委員會者，應經審計委員會同意並提董事會決議。」內部稽核係屬公司內部重要的監督力量，組織架構上，為提高其位階並增強獨立性，應直接隸屬於董事會。

此外，企業內部建立舉報機制亦是可行的作法，也就是「吹哨者制度(Whistleblower)」，由於外部人通常較難洞察私部門組織內部不法行為的發生，因此若內部員工能勇於揭露將有助於遏止舞弊歪風。目前我國《上市上櫃公司治理實務守則》及《誠信經營守則》<sup>10</sup>都要求上市櫃公司應訂定具體的檢舉制度，並建立檢舉人保護制度，因此，公司是否能提供一個安全揭弊的環境，強化舉報機制的「保密性」，以及有效降低舉報後遭報復的可能，是舉報機制能否發揮效益的關鍵。<sup>11</sup>

<sup>9</sup> 詳見附錄。

<sup>10</sup> 詳見附錄。

<sup>11</sup> 資料來源：2018/3，曾韻、劉婉蓉，「淺談企業舞弊偵防」，勤業眾信通訊號-風險諮詢服務專欄

公司內部控制的缺失將可能衍生出諸多問題，而「內部控制的建立以防止及偵測舞弊是公司管理階層的責任；監督內控是否有效落實以達到內控的目標則為公司治理單位之責任。」由此可知，董事扮演著「監督內控是否有效落實以達到內控的目標」之責任，根據 COSO 委員會所提出之內部控制三大目標分別為(1)可靠資財務報導、(2)有效率及效果之營運、(3)法令之遵循。而監察人或獨立董事應秉持客觀公正的立場，嚴格為股東把關，面對公司董事從事不法行為或逾越控制時，應勇於制止並表達反對意見，避免淪為橡皮圖章。

#### 4. 設置公司治理主管

2018年12月27日，證交所及櫃買中心增訂《上市、櫃公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點》第20~25條<sup>12</sup>有關公司治理人員及主管設置之相關規定，目前雖僅規範上市(櫃)公司實收資本額達100億元以上及金融保險業應於2019年6月30日前完成設置公司治理主管，且位階同公司經理人，並有資格之限制，然而，亦鼓勵其他公司視業務情況及管理需要配置適當之公司治理人員，可協助公司在董監業務執行、法令遵循、持續進修等公司治理事務上給予專業之協助。

#### 5. 董監責任保險

2018年12月27日，證交所及櫃買中心增訂《上市、櫃公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點》第16條：「上市(櫃)公司應為全體董事、監察人於其任期內就執行業務範圍依法應負之賠償責任購買責任保險。」公司應於2019年6月30日前完成投保董監責任保險。

---

<sup>12</sup> 詳見附錄。



法條附錄

法規名稱	條文	內容
上市上櫃公司 治理實務 守則	第 23 條	上市上櫃公司董事長及總經理之職責應明確劃分。董事長與總經理或其他相當職級者（最高經理人）不宜由同一人擔任。如董事長與總經理或其他相當職級者（最高經理人）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。 上市上櫃公司設置功能性委員會者，應明確賦予其職責。
	第 28 條之 2	上市上櫃公司宜設置並公告內部及外部人員檢舉管道，並建立檢舉人保護制度；其受理單位應具有獨立性，對檢舉人提供之檔案予以加密保護，妥適限制存取權限，並訂定內部作業程序及納入內部控制制度控管。
上市上櫃公司 誠信經營 守則	第 23 條	上市上櫃公司應訂定具體檢舉制度，並應確實執行，其內容至少應涵蓋下列事項： 一、建立並公告內部獨立檢舉信箱、專線或委託其他外部獨立機構提供檢舉信箱、專線，供公司內部及外部人員使用。 二、指派檢舉受理專責人員或單位，檢舉情事涉及董事或高階主管，應呈報至獨立董事或監察人，並訂定檢舉事項之類別及其所屬之調查標準作業程序。 三、檢舉案件受理、調查過程、調查結果及相關文件製作之紀錄與保存。 四、檢舉人身分及檢舉內容之保密。 五、保護檢舉人不因檢舉情事而遭不當處置之措施。 六、檢舉人獎勵措施。 上市上櫃公司受理檢舉專責人員或單位，如經調查發現重大違規情事或公司有受重大損害之虞時，應立即作成報告，以書面通知獨立董事或監察人。

上市、櫃公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點	第 20 條	上市(櫃)公司宜依公司規模、業務情況及管理需要，配置適任及適當人數之公司治理人員，並指定 <b>公司治理主管</b> 一名，為負責公司治理相關事務之最高主管。 <b>上市(櫃)公司實收資本額達新台幣壹佰億元以上及金融(保險)業依主管機關規定者，應設置公司治理主管。</b>
	第 21 條	前條第二項之公司治理相關事務，至少應包括下列內容： 一、依法辦理董事會及股東會之會議相關事宜。 二、製作董事會及股東會議事錄。 三、協助董事、監察人就任及持續進修。 四、提供董事、監察人執行業務所需之資料。 五、協助董事、監察人遵循法令。 六、其他依公司章程或契約所訂定之事項等。
	第 22 條	<b>公司治理主管為公司經理人，適用公司法及證券交易法有關經理人之規定。</b> 除法令另有規定者外，公司治理主管得由公司其他職位人員兼任。 公司治理主管由公司其他職位人員兼任者，應確保其本職及兼任職務之有效執行，且不得涉有利益衝突及違反內部控制制度情事。
	第 23 條	公司治理主管應取得律師、會計師執業資格或於證券、金融、期貨相關機構或公開發行公司從事法務、財務、股務或第二十一條所訂公司治理相關事務單位之主管職務達三年以上。
	第 24、25 條為有關公司治理主管進修時數及補選時程規定，在此省略。	