

企業倫理與公司治理的關聯性初探

國立臺灣大學 商學研究所 博士生 許金田
國立臺灣大學 工商管理學系暨商學研究所 教授 徐木蘭
國立臺灣大學 商學研究所 博士生 陳必碩

壹、前言

恩龍（Enron），位於美國並專門從事石油和天然氣交易的公司，是世界第一大能源交易商，且一度被美國財富雜誌列為第七大的公司，事業遍及全世界，在其高峰時，年營業額達 1000 億美元，僱用員工超過二萬名，政經界的影響力更是無出其右，然而，恩龍卻在去年突然申請破產保護，負債逾 300 億美元，成為美國有史以來最大宗破產保護案，引起了社會各界的震驚。繼恩龍之後，日前美國又爆發全球第二大長途電話業者世界通訊公司（WorldCom）隱瞞巨額債務、虛報營收等財務醜聞；相較於國外的情況，國內企業由於董事之獨立性不足、經營權與所有權未有有效分離、法規之遵循度不佳、股東之漠視與盲從、企業交叉持股嚴重、無有效之外部監督機構、以及司法程

序冗長等因素（李啟賢，2002），導致國內多家公司及企業集團常為一己私利，罔顧投資大眾之權益，虛造財務報表，甚或掏空公司資產，進而引發財務危機的事件時有所聞。

究其原因，可知其問題非一夕所產生，乃長期內部公司治理機制未發揮功能所造成。公司治理（corporate governance），簡單地說就是如何使得公司投資者和各利益相關者都得到合理、公平的對待，以確保各投資人的信任。唯有良好的公司治理，企業才有可能在國際資本市場上取得資金，進而維持公司長期競爭力，所以，公司治理是企業成敗的最後關鍵（葉匡時，2001）；而在組織的定位上，公司治理相當於公司董、監事階層，除負有監督控管之職責外，更應專注於組織未來發展方向之策略性規劃，並在功能上善盡保護所有投資人之利害，及員工、

債權人之利益。譬如董事會能否監督管理階層使其專心為投資股東謀福利？公司是否有良善之內部控制制度以避免編製虛假不實之財務報表或浪費公司資源？都是公司治理機制的一部份（鄭桓圭，2002）。

然而，就如法令規章嚴整度、投資市場成熟度、以及監理機關之完備度均領先世界的美國，都接二連三地發生諸多不倫理的事件，更遑論國內現階段的投資環境，因此，為防制此一違法濫權情事，若僅由強化司法、會計及公司治理機制，來嚇阻企業公器私用、中飽私囊的事件，只能治標，企業主若要做不實財務報表，主管機關實在防不勝防，若要企業主不作不實財務報表，最終還是要靠經營者的良心，決策者若能在決策過程的每個階段強化其倫理思考與推理，則可以增加其倫理行為的機率（Kohlberg, 1976; Kirrane, 1990; 許孟祥、林東清，1997）因此，若能將倫理概念融入個人的決策中，將有助於決策之道德成份的強化（Diacon & Ennew, 1996）。

貳、公司治理的意義

公司治理亦稱之為「公司監理」或「公司管控」，主要係指公司董監事會對公司經營之管理權責，並保障公司資金提供者應有的權益。因此公司治理機制之建立，主要著眼於如何透過法律的制定，有效監督公司之組織活動，防止脫法行為之發生，以實現公司價值最大化之目標（李啟賢，2002）。

從經濟發展歷史來看，公司經營機關模式之最初確立，肇始於西元 1600 年至 1602 年英國和荷蘭的特許貿易公司。這些公司建立了一種對日後公司經營機關產生重大影響之制度，此即由董事會領導專業經理人員共同負責公司之日常營運業務，此後，股東大會、董事會以及經理人三位一體之權力結構，便成為傳統公司經營機關之主要模式（林培杰，2001）；在這樣的「管理型公司模式」中，資深管理人員負責領導與作決策，董事會的功能則是雇用高階管理人員，監督他們，並且在他們表現不好的時候開除他們，股東唯一的角色是在公司表現不好時，解散董事會。這個經營模式最大的問題在於，股東及董事會無法參與公司策略的規劃與政策的制定以及外部股東的意見無法受到重視（林宜賢、蔡慧菁譯，2001），進而削弱了對經理人監督制衡的力量，如此不僅無法降低經理人員作出錯誤決策的機會，更甚者會引發經理人員的道德風險（moral hazard）問題，產生危害廣大利害關係人（stakeholder）的不倫理事件。

Pound(1995)認為，改善公司治理系統的首要工作是，將過去的「管理型公司」轉型為「治理型公司」，管理型公司模式已無法滿足現今的企業經營環境了；在治理型公司模式下，企業必須重新思考股東、董事會以及經理人員間的關係定位，唯有這三個團體的投入才可真正創造出治理型的公司：董事會必須主動、有效地參與政策決策過程，並協助經理人員制定出

最好的決策；主要股東應該直接和高階經理人及董事會，談論他們對於公司政策及決策的想法（林宜賢、蔡慧菁譯，2001）。董事會與股東的投入，可以減少讓公司做出錯誤決策的機率，也能有效地降代理問題（agency problem）所衍生的代理成本（agency cost）（Licht, 2000）。

參、公司治理的困境

由於我國投資人及市場特性、企業經營型態異於國外，且國內現行公司法及其他相關法令中，無論是內部或外部之公司監控機制，皆存在著諸多亟待改進的問題，加上企業仍未對公司治理之重要性有足夠之認知，因此造成部分公司治理之問題，仍不斷發生，許多實證研究指出，公司治理機制無法完全發揮，係許多公司不倫理事件發生的主因之一（蕭天厚，2000），因此就現況而言，目前國內實施公司治理的困境如下（李啟賢，2002）：

一、董事之獨立性不足

董事之責任主要在於忠誠責任，簡單的說就是公司決策者應以股東之利益為出發點，而非以其個人利益為出發點，因此國外以獨立董事制度，有效督促董事會盡其忠誠責任。惟就我國而言，家族企業及中小企業盛行，董事多為家族成員所把持，外部股東所能掌握之董事席次並不多，因此常會有內部人掏空公司資產之情事發生。

二、經營權與所有權未有效分離

在我國，傳統產業之股權一向較為集

中，因此家族成員除擔任董事外，亦常為公司之經營階層，造成所有權與經營權重疊之情形，如此會造成董事會與管理階層未能有效監督與制衡，容易造成負責人獨裁，使內部控制制度失效，進而出現大股東危害一般小股東之決策。

三、法規遵循度不佳

我國目前許多公司治理問題之產生，除結構性之問題外，多數係由公司負責人違法亂紀所產生，部份企業以具有良好黨政關係而視法規為無物，並未以誠信及法規之遵循為經營之基本理念。

四、股東之漠視與盲從

我國因股市之結構以散戶為主，因此上市公司之股東結構中，亦有許多之小股東，這些小股東由於持有股權之比例較低，且人數眾多不易凝聚力量，對其權利義務亦不甚清楚，故小股東常會放棄其權利之行使，而默許董事及大股東之行為，如造成損失，亦只能接受此結果。

五、企業交叉持股嚴重

由於我國之公司法並未禁止母子公司交叉持股，母子公司相互持股的情形頗為嚴重，造成董事及監察人之職權由當由同一法人行使，嚴重影響監察人功能之發揮。

六、無有效之外部監督機構

無有效之外部組織或機構對上市或上櫃公司之董事會或監察人進行績效評估，供投資人參考，是公司治理成無法提昇之原因之一。

七、司法程序冗長

司法機關無法速審速結，給予違法人士立即有效之制裁，無法有效嚇阻不法行為發生。

肆、企業倫理與公司治理的關係

一、企業倫理的意義及內涵

企業倫理乃指以企業為主體所構成的倫理關係和法則，應該屬於廣義的社會倫理中之一環（許士軍，1999）；而吳秉恩（1994）認為，「企業倫理」係指將是非之規範應用於企業營運以及管理行為；Carroll（1978）認為如果行動、決策或行為符合現行的規範或社會標準，便是有倫理，他將企業倫理定義為「企業組織內的工作成員，其行為、決策或行動的正當或錯誤標準」；而 Lewis（1985）定義企業倫理為「在特定的情境下，做為道德正當性行為和正直導引的規則、標準、準則或原則」；另外，徐木蘭、余坤東、賴振昌（1994）指出，現代企業倫理是企業的社會責任，表現在對勞資倫理、員工道德操守以及對消費者、產品的重視，它亦是一種與同業競爭的規範；其次，蔡豐隆（1995）則將企業倫理定義為「企業與利害關係人之間，做為行為、決策、行動判斷正當或錯誤的基本準則，且為雙方所共同認定且相互遵守的一種規範」。綜觀以上對企業倫理的描述，企業倫理基本上是一種人際或群際間的行為規範，表現在企業管理者對待關係人的決策準則或管理哲學（劉仲矩、羅新興、徐木蘭，2000）。

由以上學者的推論可以知道，至目前為止對企業倫理的定義仍相當紛歧，不同的觀點即有不同的詮釋，亦即，企業倫理的觀念會隨著時間、地域、民族性或文化性的不同而有所差異，為幫助我們思考，什麼行為是對的？什麼行為又是錯的？因此 Cohen et al.，（2001）試圖提出下列的企業倫理內涵：

公平主義（justice）：指應公平對待每一個人。

道義主義（deontology）：認為一項行為必須要能符合其職責及義務，該主義是以行為的本身來看是否倫理，而不是以行為的結果來看，即使行為結果是好的，但是動機不對，此一行為也是非倫理的。

相對主義（relativism）：行為的對錯須視其能否為其自身的文化所接受而定，亦即，該主義認為世界上沒有絕對的對或錯。

實利主義（utilitarianism）：該理論認為只要追求最大多數人的最大利益即是符合倫理。

自利主義（egoism）：認為個人追求自身長、短期利益，即符合倫理的要求。

二、運用企業倫理內涵解決公司治理的問題

隨著後工業現代化（post-industrial modernization）社會的來臨（Shrivastava, 1995），科技高度發展，企業走向國際化，以及資源的逐漸稀少，企業所面臨的競爭因此日趨激烈，進而與社會環境的互動日漸增加，社會大眾對企業的期望也就逐漸

提高(徐木蘭、余坤東、沈介文,1997)。換言之,社會大眾除了要求企業能更自律地規範其自身行為之外,並進一步希望企業能負擔更多的社會責任,以作好一個「社會公民」的角色(黃俊英,1989)。Paine(1994)也指出,企業在面臨一個日益重視倫理的社會環境中,營運行為有意無意的疏忽,即能導致企業毀滅性損失的情況下,企業倫理的倡議與整合,其重要性已經凌駕策略、計劃、組織等一般性管理活動之上,可以說在今日的管理活動中,「企業倫理經營」已成為極為重要的一個議題(余坤東、徐木蘭,1998)。

因此,如何運用企業倫理的內涵解決公司治理的問題,是現今公司治理越來越重視的問題,符合企業倫理內涵的企業應公平、合理地對待每一個人,重視行為的動機,而非行為的結果,適應當地的文化,作出符合社會期望的決策,尤其在內外環境丕變的今日,企業更需有一套規範,以符合社會期許,也幫助組織達成經濟目的。但如何建立這套新的規範來達成企業與社會之間雙贏的局面?而此規範的內容又應如何?學者們有不同的詮釋,但大多數人都認為,企業確實要重新界定其與股東、員工以及社會之間的關係,也就是要有一套企業倫理的規範,而不僅以滿足股東(stockholders)和追求最大利潤作為其行為的唯一準則。例如,Connolly et al.(1980)以及 Jones(1995)認為,企業的各種決策與活動,應該考慮員工、不同立場的客戶、上下游廠商、以及股東等群

體的利益;而 Shrivastava(1995)則更進一步認為,企業除了考量一般的利害關係人(Stakeholders)之利益外,也應將自然生態視為其利害關係人之一,而努力維持生態的平衡(徐木蘭、余坤東、沈介文,1997)。綜觀以上論點,符合企業倫理內涵的公司治理必須符合以下四個原則,即公平性(fairness),指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(transparency),指公司財務以及其他相關資訊,必須適時適當地揭露;權責相符性(accountability),是指公司董事以及高階主管的角色與責任應該明確劃分;責任性(responsibility),則是指公司應遵守法律以及社會期待的價值規範(葉匡時,2001)。

伍、結論

公司治理確實改變了企業以往的決策模式,董事及股東不再只是遵循經理人員所作的決策,相反的,他們被鼓勵直接參與決策過程,董事必須具備與公司有相同背景的專業知識,對於市場狀況及組織策略有相當的敏感度,並應投入相當的專業時間在公司上;大股東可以隨時對公司的政策提供自己的意見,經理人員及董事會也應更重視股東的意見,如此才可創造一個注重改良決策的治理型公司模式,而不是一個僅注監督經理人的管理模式(林宜賢、蔡慧菁譯,2001)。

然而,從近日一系列績優企業的瀆職及破產案件中,可以明顯看出這些公司治

理上的弊端實導因於企業倫理的問題，例如執行長（CEO）過度的權力、詐欺、內部交易，甚或作假帳虛報營收以欺騙投資人等不倫理的事件；公司治理模式或許可以降低造成錯誤決策的可能性，但卻無法杜絕像恩龍案這種虛造財務報表，甚或掏空公司資產，進而引發財務危機事件的發生，唯有提昇企業倫理的知覺，並喚起管理人員的道德及良知，才可有效發揮公司治理的成效（Diacon & Ennew, 1996）。

陸、參考文獻

1. Amir N. Licht, 2000, "Genie in a Bottle? Assessing Managerial Opportunism in International Securities Transactions", *Columbia Business Law Review*, (51) 118.
2. Carroll, A. B., 1978, "Linking Business Ethics to Behavior in Organizations", *Advanced Management Journal*, Summer, 4-11.
3. Cohen, J., L. Pant, D. Sharp, 2001, "An Examination of Differences in Ethical Decision-Making Between Students and Accounting Professionals", *Journal of Business Ethics*, 30, 319-336.
4. Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J., 1980, "Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach", *Academy of Management Review*, 5: 211-217.
5. Diacon S. R., Ennew C. T., 1996, "Can Business Ethics Enhance Corporate Governance? Evidence from a Survey of UK Insurance Executives", *Journal of Business Ethics*, (15) 623-634.
6. Jones, G. R., 1995, *Organizational Theory*, U.S.A.: Addison-Wesley Publishing Co.
7. Kirrane, D. E., 1990, "Managing Value: A System Approach to Business Ethics", *Training and Development Journal*, Nov. 53-60.
8. Kohlberg, L., 1976, "Moral stage and Moralization, in R. Lickona(ed) *Moral Development and Behavior: Theory, Research and Issues*", Holt, Rinehart and Winston, New York.
9. Lewis, P. V., 1985, "Defining Business Ethics: Like Nailing Jello to a Wall" *Journal of Business Ethics*, 4, 377-383.
10. Paine, L. S., 1994, "Managing for Organizational Integrity", *Harvard Business Review*, 106-117.
11. Shrivastava, P., 1995, "Ecocentric Management for a Risk Society", *Academy of Management Review*, 20: 118-137
12. 余坤東、徐木蘭，1998，「企業經營者道德特質對企業倫理風格之影響研究」，*《人文及社會科學集刊》*，第十卷，第三期，頁 399-419。
13. 吳秉恩，1994，「『企業倫理』教育的本質、內涵與實踐」，第六屆全國管理教育研討會。
14. 李啟賢，2002，「我國公司治理政策發展與現況（下）- 以政府角度觀察」，*《實用月刊》*，第三二六期，

- 頁 68-74。
15. 李啟賢，2002，「我國公司治理政策發展與現況（上）- 以政府角度觀察」，《實用月刊》，第三二五期，頁 36-43。
 16. 林佳穎，2001，「財務危機公司特性與公司治理之探討」，台灣大學會計學研究所未出版之碩士論文。
 17. 林宜賢、蔡慧菁(譯)，(作者：Walter Salmon et al.)，2001，「公司治理」，天下遠見出版股份有限公司。
 18. 林培杰，2000，「我國公司監控制度之研究」，銘傳大學法律研究所未出版之碩士論文。
 19. 徐木蘭、余坤東、沈介文，1997，「傳統文化中企業倫理之探討 - 中國古籍之研究」，《中山管理評論》，第五卷，第一期，頁 49-73。
 20. 徐木蘭、余坤東、賴振昌，1994，「傳統文化中企業倫理之探討 - 以明清之商人為例」，第一屆中國文化與企業管理學術會議，台南，成功大學。
 21. 許士軍，1999，「新管理典範下的企業倫理」，《通識教育季刊》，第六卷，第三期，頁 35-46。
 22. 許孟祥、林東清，1997，「IT 使用之倫理決策過程分析」，《資訊管理研究》，第二卷，第一期，頁 77-105。
 23. 黃俊英，1989，《企業與社會》，台北：中華民國管理科學學會。
 24. 葉匡時，2001，《公司治理 - 導讀》，天下遠見出版股份有限公司。
 25. 劉仲矩、羅新興、徐木蘭，2000，「國軍幹部倫理認知類型之探索性研究」，《人文及社會科學集刊》，第十二卷，第二期，頁。
 26. 劉韻僖、葉匡時，1999，「企業監控之研究」，《經濟情勢暨評論》，第五卷，第一期，頁 1-22。
 27. 蔡豐隆，1995，「企業倫理與企業社會表現之研究」，中山大學企業管理研究所未出版碩士論文。
 28. 鄭桓圭，2002，「從恩龍破產事件探討公司治理與財務會計制度」，《今日會計》，第八十六期，頁，25-36。
 29. 蕭天厚，2000，「企業財務危機因素認知之研究 - 從公司監理角度之探討」，台灣大學會計學研究所未出版之碩士論文。