

《劉文正談管理》

公司治理 與 企業文化



■中華公司治理協會委員 劉文正

「公司治理」(Corporate Governance)係透過制度的設計與運作，達到最有效之企業營運決策及執行，以降低不道德、不適決策、不當代理與不法企業行為之可能經營弊端，並促成公司價值最大化與實現企業社會責任的目標。「公司治理」原則正是其主要範疇，其中包括有效率的公司治理架構、保護股東的基本權利和決策參與權、公平對待所有的大小股東、鼓勵公司與利害關係人積極合作、確保公司財務狀況、經營績效及重大資訊的透明化(Transparency)。此以風險管理為導向與永續發展為目標之精神，應可適用於各類型事業，而非上市、櫃及公開發行的公司所專有。

惟上市、上櫃及公開發行的公司，因所有權與經營權分離和眾多股東及其他利害關係人(Stakeholders)，在法令上對此類公司有較嚴格的規範及要求，以確保公司在營運過程中確實照顧到所有的利害關係人(含社區及政府)的權益。在經濟合

作暨發展組織(OECD)及世界銀行近幾年的積極創導下，「公司治理」概念的推行已經成為國際上重要的課題，各主要經濟發達國家無不透過法令及對企業自律之要求，以協助進一步強化「公司治理」的目標。

企業文化是企業經營者的經營理念、企業內成員認定的價值觀，以及企業內部有形規範的整體表現。而此具體表現係受企業環境、歷史背景及經驗、經營者個人風格與價值觀，以及員工對企業與自我認知的長期互動與累積沉澱所形成。企業文化是精神面的，雖然看不到，卻與企業同在，同時深刻的反應在企業行為之中。企業文化決定了企業的成敗，而企業的經營者對優質企業文化的養成更具有任重道遠的責任與影響力。國內常被提及的台塑企業集團及台積電公司，其「勤勞樸實、管理合理化」及「誠實正直、承諾承擔、創新及客戶導向」的優質企業文化，應是台塑及台積電成功最重要的基礎。這優質的

企業文化與王永慶及張忠謀二位傑出企業創辦人及主要領導人之價值觀及個人品德與自律，更有著絕對的關係。在他們身體力行的榜樣下，公司的經營成果自然豐碩，也提升了照顧所有股東及員工之能力，並善盡企業社會責任，這正是良好公司治理的具體體現。

為了真正落實公司治理，除了有形的法令、制度及作業準則外，大股東及大老闆們的誠心推動及優質企業文化之培育更是重要。

法令規定是最低的基本要求，法令之外公司治理的真正精神及目的，非靠大股東們的誠心及堅定推動不為功。若僅為配合法令規定公司治理之形式，如設置獨立董事，很可能徒增企業成本。此外，優質的企業文化對於企業的永續經營、價值最大化及實現社會責任等目標，皆有關鍵性的影響。

優質的企業文化應是能配合企業永續發展並量身打造的基礎環境，可能表現在腳踏實地實事求是、品質第一顧客至上、

甘於競爭勇於改變、重視研發鼓勵創新、孕育多元尊重差異、承擔風險承受責任、誠實表達就事論事、提昇自己發展他人、互賴互助互惠互持、尊重專業及利害關係人等不同面向。而這些優質的企業文化必須是經過長期教育、實驗、檢討、堅持及自律而養成，絕非一蹴可幾。

企業主要經營者的企業責任是繁重的、也是神聖的。企業的經營者在擔心短期業績達成的同時，是否應多為企業的永續經營及實現企業社會責任之目標，多投入些心力，或許是個見仁見智的問題。然而有遠見及使命感的企業經營者，卻正在強化「誠實表達就事論事」及「尊重專業與利害關係人」的無形優質企業文化的培育，藉以提升國際競爭力。以身作則更是培育優質企業文化的不二法門。

（作者是中華公司治理協會委員、台灣必治妥施貴寶公司前總經理）

轉載【2007/05/01 經濟日報】