

跟上董事會轉型的步伐

文 / 洪連盛 家族及企業永續辦公室 主持會計師

當公司需要做重大決策的時候，是一個人做決策好？還是越多越有智慧呢？董事會是經營管理的核心，董事會成員便扮演著落實公司治理的重要推手。一般來說，董事會的權責有三個，代表股東、監督營運團隊、協助公司進行重大決策，而上市（櫃）公司特別重視監督功能，有設置獨立董事的制度。

臺灣家族企業比例高，常見董事會成員都是家族親友亦或董事長兼任總經理的職位，甚至有一人擔任多家公司董事的情形，然而企業發展策略需要不同廣度、深度的建議。根據《2023 全球暨臺灣家族企業調查報告》發現，臺灣家族企業的董事會成員平均人數為 6.7 人（全球 5.2 人）、有 1/3 以上都是家族成員且沒有女性、80% 成員的年齡大於 40 歲（全球 57%）、18% 成員沒有其他產業的背景（全球 26%），僅有 9% 企業認為自己具備多元化董事會，這些家族企業的業績更為優異且在 ESG 領域也有更好的表現。

以傳承 355 年的默克家族為例，僅有 12 位家族成員能進入「家族董事會」，再從中選出 5 名家族成員與 4 名外部董事成立「合夥人董事會」，共同監督默克集團運作，其平均年齡為 59 歲。此外，默克家族也不會進行非制度方面的干預集團營運。在制度方面，控股公司執行團隊與董事會的家族成員，其個人必須對公司的債務負無限責任，也就是公司若破產，個人亦破產，確保經營理念不被短線利益所影響。

當 ESG、CSR、DEI 開始成為企業永續的關鍵字，金管會也在 2023 年 3 月 28 日頒布 DEI 新指標，董事會除了涵蓋各領域專家，還必須符合「多元、平等、包容」的標準，其中包含 2024 年起上市櫃公司至少要有 1 名女性董事，2025 年比例未達 1/3 者，須於年報揭露原因及改善措施。如何跟上國際趨勢、將 DEI 融入企業思維，打造具有包容文化的董事會，需要重新思考董事會結構與文化，這也將成為企業難以迴避的課題。

資誠家族及企業永續辦公室

協助臺灣家族及企業重新定義家族與企業的使命願景，成就家族及企業永續

臺灣家族企業的企業主在疫情及疫後時代所面臨的競爭、各種營運風險及家族永續傳承的挑戰比以往任何時候都更激烈，企業主需要全新的方法、全新的思維帶領家族邁向永續的航道，如何領導家族實現家族永續、企業永續，絕對是臺灣家族企業主最深切的期待。資誠家族及企業永續辦公室能提供臺灣企業主在家族及企業永續經營的一站式 Total Solutions 整體解決方案，從財務績效、創新與成長、風險與治理、人才與傳承、數位轉型、併購、策略聯盟及 ESG 等企業永續策略目標，及家族治理、財富永續、經營權保護與傳承及家族核心價值等家族永續策略目標，協助企業主成就永續家族與永續企業。

我們的團隊



林鈞堯

副所長

+886 2 27296666 ext.25230
kevin.lin@pwc.com



洪連盛

家族及企業永續辦公室
主持會計師

+886 2 27296666 ext.25008
sam.hung@pwc.com



林一帆

家族及企業永續辦公室
協同主持會計師

+886 2 27296666 ext.26226
yi-fan.lin@pwc.com



鄭策允

家族及企業永續辦公室
協同主持律師

+886 2 27296666 ext.25098
alvin.cheng@pwc.com

