

美國公司治理經驗的教學及應用思考：
以《哈佛商業評論精選 公司治理》為中心

鄭明德*

摘 要

現代商業發達，公司家數眾多，證券市場提供豐富的投資管道；對此，公司法、公司治理知識是現代公民應具備的基本素養。特別是美國公司治理經驗；因美國法律及相關規範影響力極大，影響東亞國家法制，因此必須特別重視。當前在大學中，僅有某些少數的系所有公司治理課程，多數學生無法在校時有所學習，本文建議商業通識課程及多重視美國公司治理經驗的教學，並留意在台灣的應用問題。

對此主題，本文建議採用2001年天下遠見出版公司出版的《哈佛商業評論精選 公司治理》。該中文翻譯本，可以視為較早期美國公司治理思想及經驗在台灣的展現，具學術、實務上的重要性與代表性。本文先指出美國公司法及公司治理對於東亞國家的影響力，接續探討前述著作中八篇論文的重點，即美國公司治理研究的重點：董事會制度，最後並整理出幾個公司治理的教學重點，供有興趣的任課教師參考。本文也建議進行教學時，留意美國公司制度與台灣公司制度的不同之處，應用時必須特別留意，避免犯錯誤。

關鍵詞： 公司治理、公司法、《哈佛商業評論》

壹、前言

多數人在學校畢業後在公司任職，公司與我們的生活及工作密切相關，主要決定我們的日常生活、工作表現與整體收入，影響我們的一生。對此，每個人都有必要多認識現代公司法與公司制度。此外，目前 ESG 浪潮席捲全球，環境保護、公司治理及公司社會責任議題更加重要，正影響公司的運作，每個人更該認識公司制度的方方面面問題。不過，長期以來，公司法及公司概論的介紹僅在大學會計系、財務金融系、企業管理系有相關課程，有機會學習的學生並不多；能進一步學習公司治理者，可能人數更少。筆者認為，若商業通識課程可以嘗試納入目前較新的公司治理主題，就可讓較多學生在校時期接觸相關知識，並對未來就業作事先的準備。

*臺北城市科技大學企業管理系教授

本論文經兩位雙向匿名審查通過。收件：2025/5/14。同意刊登：2025/ 6/ 14。

若要進行公司治理的商業通識教學，首先要思考的問題是該教什麼主題與內容？2007年時，國內就有學者介紹美國公司治理的法制(易明秋，2007)，但內容較為艱深，不易成為教材。2018年公司法修正時，也有學者提到其中一個面向是「公司治理之強化」，規定包括公司設立或其他事項登記不實時，主管機關可以廢止；公司負責人加以擴張；少數股東所提議案，董事不列入有處罰；並刪除召集權人對董事候選人提名的審查權力(莊永丞，2019，頁11-13)，但此內容較為片段，也無法成為有系統的教學主題。若思考適當的教學主題，我們可以回顧過去的文獻。2000年後，美國的公司治理概念、制度逐漸被引入台灣。2001年12月，《哈佛商業評論》中的公司治理精選論文，被翻譯成中文並整理成專書《哈佛商業評論精選 公司治理》(薩門[salmon]等，2003)，由天下遠見出版公司出版。《哈佛商業評論》是美國、甚至是全球最頂尖的商業期刊，自1920年代就已面世，是一本強調商業觀念、管理觀念及實踐的刊物，雖然表面看起來像一本嚴肅的學術期刊，但其實擁有社會各界的廣泛讀者，特別集中於工商、經濟、政府界的讀者與高階管理者，是一本頗為普及的商業刊物。1990年代後期，隨著網路逐漸開始風行，該評論在網路讓讀者、作者及編輯能在網路進行互動與交流。二十一世紀初，該評論在兩岸出版人的引介下，開始有簡體中文版與繁體中文版。繁體中文版的出現，讓該評論成為在書店也能購買的中文雜誌，台灣讀者可以即時學習美國頂尖的商業管理思想。就目前看來，2001年出版的《哈佛商業評論精選 公司治理》中文版，可以視為較早期美國頂尖公司治理思想及經驗在台灣展現，具學術、實務上的重要性與代表性。若要進行公司治理的商業通識教學，或許可以多參考該書的主題及內容，讓教學更聚焦真正的美國公司治理的理論與制度。

本文就美國公司治理經驗進行教學及應用的思考，以《哈佛商業評論精選 公司治理》為中心。本文先說明美國公司治理經驗的重要性與對東亞國家的影響，接續整理該書八篇論文的重點與內容，構建可以教授的主題。不過，由於台灣與美國公司制度有不同之處，因此本文也特別提醒應用時該注意的重點，使教學者能理解美國制度適用於台灣時可能出現的問題。

貳、美國公司法、公司治理制度對東亞國家的影響力

美國自19世紀末崛起，在20世紀成為全球最強大的國家。特別是冷戰時期，美國作為自由民主陣營的領導國家，在軍事、外交、法律、經濟、文化各領域也居於領導地位，對其他國家產生極大的影響力。關於法律層面的影響，目前極少研究者關注該主題，布井千博(2006)對於日本公司法受美國法影響的現象，有深入探討。他首先指出，明治日本時期的商法是移植自德國，但戰後1950年的商法修正與2005年公司法自商法中獨立出來，則是日本公司法走向「美國法化」的兩次重要階段。他特別指出，日本公司法走向「美國法化」的修正，背後有美國法的思考；修正後的公司法框架，其理念也受美國法的影

響。日本法制此變革，他認為主要有幾個原因，包括日本想學習美國的創業制度，讓公司設立更簡化，讓投資手段更多樣；日本想改變自身的經濟結構，希望引進美國的企業併購重組制度；日本因應全球化發展，為吸引外資，引進美國的資訊揭露制度與董事會設置各種委員會的制度，後者包括由外部董事組成的審計委員會，以保障股東權益，提高投資者對公司的信任。布井千博特別指出，日本公司法走向「美國法化」是為了藉此調整日本經濟與企業，修法就如同企業戰略般的思考，但沒有與過往德國法制背景進行適當的融合，可能會出現問題。不過，很可惜的是，他沒有對可能出現的問題多作解釋，因此其反省較缺乏實質的內容。

筆者認為，前述第三個原因與本文主題最為接近，這是日本公司法走向「美國法化」的最重要主因。其更廣泛的背景其實很簡單，就是美國作為20世紀全球最強大的國家，特別是冷戰時期及全球化時期，其文明對於東亞國家深具影響力，其法律也是東亞國家學習的對象。因為銜接上美國法制，就等於跟美國及全球化接軌。一方面，相對於軍事與外交的硬實力，法律是表達文化、價值觀、經濟效益的軟實力；美國樂於輸出，東亞國家也樂於接受。另一方面，長期以來，美國各種工商界力量為了進入日本市場，傾向對日本政府官及附屬利益機構施壓 (Katzenstein, 2005, p.181)，這當然也包括美國的商業法律與公司治理。公司法及證券交易有如此「美國法化」的修正，公司治理也理應如此。台灣類似的情況，可以觀察獨立董事制度的發展過程。近20年，台灣公司治理的重點：獨立董事制度、審計委員會、提名委員會及薪酬委員會等，便是直接參考自美國經驗 (王志誠，1998)。美國公司制度成為東方公司治理改革的主要參考對象。

參、《哈佛商業評論精選 公司治理》中八篇論文的重點

公司治理做為當前學術研究及實務關注的焦點，其定義有很狹義，也有很廣義的一面。狹義的定義，公司治理指制止公司經營者濫權，使經營者能為公司股東及利害關係人爭取權益。廣義的公司治理定義，前述利害關係人可以擴展至勞工、債權人、機構投資者、消費者、社區、供應商、環境等面向，且加上資訊揭露、強化股東權利、市場監督與政府監督等(賴英照，2006，頁113；蔡篤村，2008，頁337-338)。

《哈佛商業評論精選 公司治理》的八篇論文，多集中於董事會，少關注其他面向，這個重點很值得關注。依據早期引介美國公司治理的台灣學者書籍，其重點也是放在董事會 (賴英照，2007，頁105-148)，特別是董事會體制、獨立董事、審計委員會等。北京中國人民大學出版社有出版公司治理經典譯叢，其中有兩本也是特別介紹美國董事會的諸多議題 (查然[Charan]，2003；舒爾茨[Shultz]，2004)。

有論者指出，《哈佛商業評論精選 公司治理》八篇論文的重點，是讓董事

會符合公司治理的四個原則：公平性(fairness)、透明性(transparency)、課責性(accountability)、責任性(responsibility)。公平性指對公司的投資人、利害關係人給予合理公平的對待；透明性指公司財務、業務及相關資訊進行適度適時的揭露；課責性指公司董事、高階經營者的角色及責任應明確劃分；責任性指公司應遵守法律與社會期待的價值規範(葉匡時，2003，頁6)。筆者認為，前三個原則就是前述廣義的公司治理定義，最後一個原則責任性，就是現仍被熱烈討論的企業社會責任 (corporate social responsibility, CSR)。ESG 討論中是將公司治理及公司社會責任分開討論，但前述論者是將公司社會責任視為公司治理的一部分。這種區分沒有是非對錯，公司治理若好，對利害關係人都好，對社區及環境也好，也是善盡公司社會責任。

但筆者認為，該八篇論文的内容其實更廣，不僅是前述論者指的四個原則，其實是聚焦董事會的方方面面問題，包括：董事會的適當人數與組織規模、董事的選任與資格、董事會董事長與總經理的界線、外部董事應佔多數；這個主題涉及董事會的組織與成員，整體規模應限制，除了公司執行長、營運長及財務長應成為董事會成員外，其他公司經營階層都不適合成為董事會成員。整體董事會的人數可以是8-15位，外部董事應佔多數，約9位。董事的選任來自提名委員會，資格是具專業知識、正直、接納建言、能提出警訊與能作出艱難決定。董事會董事長與總經理的界線是兩者保持距離，但仍保有適當的合作空間，且不能走向敵對關係。

董事會最重要的兩個責任：評估及獎勵公司的高階經營階層的績效、監督公司的經營階層的經營策略。對績效及策略進行評估則是被授權董事會主要的職責，特別是後者未來策略更是重點，比過往績效更重要。董事會的積極功能，包括設置審計委員會，定期檢查公司的高風險業務與財務；設置薪酬委員會，建立一個有效的薪資報酬制度，激勵公司經營階層的績效，關注後續者接任問題；設置提名委員會 可以提名適當的獨立董事人選，對公司業務、財務進行監督，且避免讓執行長自行挑選獨立董事。

董事會評估經營階層的績效，評估其經營策略，可以設計各種標準、財務及業務等指標。董事會不僅監督經營階層，也可協助其經營階層的決策過程、決策民主化、決策透明與決策品質。換言之，董事會不僅監督經營階層，也可以協助該階層，兩者不是截然對立的，而是有合作的空間。

董事會監督經營階層時，也需要進行自我績效的評估，前述董事會中的三個委員會也可以監督董事會的角色，例如薪酬可以關注執行長績效審核的程序，審計委員會可以關注董事會所取得的資訊，提名委員會除了關注個別董事，也可以關注董事會的整體活動。其中，法人投資機構可以扮演一定的角色。已退休的公司經營階層成員，不該繼續擔任董事，該董事應有所更動。現股東開始出現就公司各種營運問題提出各種政治及法律動作，董事會應有所因應。

透過以上內容，可以理解的是，美國早期的公司治理研究，就是聚焦董事

會。《哈佛商業評論精選 公司治理》中的八篇論文，討論董事會組織及功能的方方面面問題。從這個角度而言，美國早期公司治理研究，其實就是「董事會學」研究。這比一般公司治理研究更聚焦，可以做為公司治理的商業通識教學參考。

本文認為，公司治理通識教學可以多加參考八篇論文中重視的主題。教學時，一個學期有十八週，扣掉第一週介紹與期中考、期末考，大約有十五週的上課機會，筆者在《哈佛商業評論精選 公司治理》八篇論文主題，初擬以下教學重點的簡單表1：

表1

公司治理教學的重點：初步建議

週數	教學重點
1	董事會人數
2	董事會規模
3	董事的選拔與資格
4	外部董事佔多數
5	董事會與經營階層的界線
6	董事會對經營階層績效的評估與獎勵
7	董事會對經營階層策略的評估
8	審計委員會
9	薪酬委員會
10	提名委員會
11	董事會評估績效的標準與指標
12	董事會協助經營階層
13	三個委員會協助董事會進行自我評估
14	法人投資機構對董事會進行評估
15	董事會對政治、法律案件的回應

資料來源：筆者整理。

參、美國公司治理經驗的教學及應用思考

認識美國公司治理經驗，並提出教學的重點後，後續我們可以思考的是其應用問題。葉匡時(2003, 頁11)指出，前述《哈佛商業評論精選 公司治理》八篇論文的觀點與建議，無法在我國企業中直接適用。不過，可以作為台灣讀者、企業經營者思考董事會時應有的適當參考。這個說法，比較沒有直接講到重點，可以進行補充。筆者認為，美國是公司股權結構分散的國家，其經營階層強勢，因此如前所述，董事會是扮演監督、協助的角色。而台灣是公司股權結構較集中的國家，常有大股東或家族成員是大股東現象的存在，且此大股東

是董事會成員，甚至擔任經營階層的高層職務。常見的情況是，台灣公司的董事會成員雖然不專業，董事會功能也不彰，但多比經營階層強勢；董事會是決定、而非扮演監督，協助的機關。《哈佛商業評論精選 公司治理》中八篇論文的觀點與建議：董事會監督，協助經營階層，的確跟台灣的公司生態有很大的差異。

但必須特別注意的是，如前所述，戰後美國公司法及制度已成國際發展的主流，特別引發東方國家及公司的學習。長期以來，東方國家、公司以美國公司制度馬首是瞻，因此《哈佛商業評論精選 公司治理》中八篇論文，仍值得台灣高度重視；不過，我們對其觀點必須持批判性的態度。例如近20年的台灣獨立董事制度，不僅出現政商關係的疑慮，與企業聘請政治人物、卸任官員擔任的「門神」問題，更出現與原有監察人並立的體制混亂。而貿然引進該制度也不能說就是美國制度及國際制度接軌，因為體制混亂、無所適從反而蒙受其害。也有台灣學者引用美國學者的研究成果，發現設置獨立董事與公司績效並無直接的相關，因為很多美國大公司設置獨立董事後，仍發生重大的弊端。國際組織更明白指出，公司治理並沒有單一及最好的模式(鄭明德，2019，頁15-23)。賴英照(2018)更批判，過去台灣20年是「迷信獨立董事的年代」。

肆、結語

本文探討美國公司治理經驗的教學及應用思考，從《哈佛商業評論精選 公司治理》一書談起。公司法、公司治理是現代公民應具備的基本素養，但在大學課程設計上，相關課程較局限於某些少數的系所，因此多數學生無法在校階段有所學習。本文建議商業通識課程可以進行相關教學，特別是現在更被關注的公司治理主題。

本文先指出，近2、30年，美國企業制度已成國際發展的潮流，東方國家及企業熱衷學習美國公司法，該法及公司治理制度對東亞國家的影響力，這可以關注《哈佛商業評論精選 公司治理》一書，這是較早美國公司治理觀念、制度引進台灣的代表著作，深具參考價值。深入探討其書中八篇論文的重點，發現其集中於董事會制度。公司治理的商業通識教學若採用其書中的重點，可以讓學生對美國公司治理經驗有所理解。本文整理出幾個公司治理的通識教學重點，供有興趣的任課教師參考，這純粹是筆者在本文提出的初步建議。當然，為求教學順利，也建議任課教師進行公司治理的教學前，該具備基本的公司法學概念。其次，也必須留意《哈佛商業評論精選 公司治理》重點中談的董事會制度，與我國長期的董事會制度仍有所差異，應用時必須加以釐清。

參考文獻

- 王志誠 (1998)。美國公司治理機關之改造與啟發。《證券暨期貨管理》，16(11)，1-21。
- 布井千博 (2006)。日本公司法的美國法化。載於王寶樹(主編)，于敏、楊東譯，最新日本公司法 (頁28-35)。法律。
- 易明秋 (2007)。公司治理法制論。五南。
- 查然 (Charan, R.) (2003)。頂級董事會運作－如何通過董事會創造公司的競爭優勢 (武利中譯)。中國人民大學。
- 舒爾茨 (Shultz, S. F.) (2004)。董事會白皮書：使董事會成為公司成功的戰略性力量 (李犁、朱思衝、劉宸宇譯)。中國人民大學。
- 莊永丞 (2019)。公司法最新修正簡評。載於萬國法律事務所(編)。近年台灣公司經營法制之發展 (頁1-24)。五南。
- 葉匡時 (2003)。公司治理：企業成敗的最後關鍵。載於薩門等 (Salmon, W. J. et al.)。哈佛商業評論精選 公司治理 (林宜賢、蔡慧菁譯) (頁1-11)。天下遠見。
- 蔡篤村 (2008)。落實公司治理、提升企業價值。史綱等，公司理財的13堂課 (頁323-347)。台灣金融研訓院。
- 鄭明德 (2019)。戰後台灣證券法學者與證券管理學說：賴源河、余雪明及賴英照三位講座教授。華立。
- 賴英照(2006)。股市遊戲規則－最新證券交易法解析。作者出版。
- 賴英照(2007)。賴英照說法：從內線交易到企業社會責任，聯經。
- 賴英照(2018)。迷信獨立董事的年代。經濟日報，5月10日。
<http://money.udn.com/money/story/5629/3133690>
- 薩門等 (Salmon, W. J. et al.) (2003)。哈佛商業評論精選 公司治理 (林宜賢、蔡慧菁譯)。天下遠見。
- Katzenstein, P. J. (2005). *A World of Regions: Asia and Europe in the American Imperium* (1st ed.). Cornell University Press.

**Thinking About the Teaching and Application of American Corporate Governance Experience:
Focusing on "Harvard Business Review Selected Corporate Governance"**

Ming-te Cheng*

Modern business is well developed, there are many companies, and the securities market provides abundant investment channels. In this regard, knowledge of company

law and corporate governance is a basic quality that modern citizens should possess. Especially the corporate governance experience of the United States; because the US laws and related regulations have a great influence and affect the legal system of East Asian countries, they must be paid special attention. Currently, only a few departments in universities offer corporate governance courses, and most students are unable to learn while in school. This article recommends that general business courses should focus more on the teaching of American corporate governance experience and pay attention to its application in Taiwan.

For this topic, this article recommends using "Harvard Business Review Selected Corporate Governance" published by Tianxia Yuanjian Publishing Company in 2001. This Chinese translation can be seen as a manifestation of early American corporate governance ideas and experiences in Taiwan, and is of academic and practical importance and representativeness. This article first points out the influence of American corporate law and corporate governance on East Asian countries, and then goes on to explore the focus of the eight papers in the aforementioned book, namely the focus of American corporate governance research: the board of directors system. Finally, it summarizes several teaching focuses of corporate governance for reference by interested teachers. This article also suggests that when teaching, one should pay attention to the differences between the American corporate system and the Taiwanese corporate system, and be particularly careful when applying them to avoid making mistakes.

Keywords: Corporate Governance, Company Law, Harvard Business Review

*Professor, Department of Business Administration, Taipei City University of Science and Technology

The paper was published under two double-blind reviews.

Received: May 14, 2025. Accepted: June 14, 2025.