

《評論》

民營銀行併官股有很多矛盾之處

◎陳添枝

葉銀華教授剛才的報告非常精彩，有關於公司治理、金融監理、政治治理之間的關係。我大概只從公司治理的角度來談個人的一些感想。首先想談的是金融監理和公司治理之間相互的關係與其不同之處。

葉銀華教授剛才講的非常清楚，監理的部分事實上是外部力量的控制。公司治理的部分是內部治理的管控，這裡面事實上都涉及到資訊的問題，剛剛幾位也都談到資訊的問題。我們的感覺是，在公司治理面所需要的資訊與公司監理所需要的資訊是不一樣的，因為監理的資訊大部份都是事後的，監理本身都是一些事後的管理，雖然訂了一些規則，不過基本上大概都是在事後才能看到一些現象，所以它強調的都是訊息揭露，讓主管機關可以在事後來做一些監督和必要的研考。公司治理內部就不太一樣，公司治理是必須要在事

前就要得到資訊，也就是說，假使董事會是公司治理的機構，董事會在做決策時就要得到充分的資訊，我們其實在這方面的感覺是，現在很多的問題出來，其實都是因為董事會在做決策時並沒有得到充分的資訊，董事會在沒有充分資訊下所做出的決策當然可能有問題，等到決策出了問題再來矯正，其實它的功能就和金管會沒什麼不同，所以這兩個內外的管理事實上就有點怪怪的。

現在很少人在談在公司內部資訊揭露的問題，也就是說，經理階層或者有實質上參與經營的這些董事應該有什麼樣的義務去提供資訊讓董事會來做決策？我覺得這個東西是應該談一談，應該要有一個什麼樣的規則，讓董事會可以真正發揮它的功能。剛才葉教授有提到，如果放一些獨立董事在那邊，可能並不會產生什麼作用，因為他們什麼都不知道，更嚴重的是，它雖然什麼都不知道，卻又要負法律責任，尤其是金融機構的獨立董監的法律責任是非常重要的。任令其權責完完全全地不對稱，且在監理機關如果在事後追究責任時，一般也都不管董事會究竟知不知情，只要有參與董事會，一旦會中做出決策，沒有表示反對意見，而決策最後出了問題的話，董事就是要負責任！這樣還有誰敢出任獨立董事？這個問題我覺得蠻嚴重的，當然審計委員會我覺得是一個可以改善的方向，因為被給予某種權力，也就是說，可以管理到一些人事，也對一些內部的控制有一些直接可以去參

與，而且等於是有一個團體，即董事會中間的董事會，所以我覺得它會改善，但是好像也沒有辦法完全去處理這些資訊不對稱的問題。有關公司內部所謂資訊的取得問題，乃至於董事和監察人之間的一些權責尚希望各位先進能夠從學理上再多所探究。現在的機制事實上是非常地不公平，所以看到很多人都趕緊請辭。

公司治理的第二大難題是代理人的問題，經營階層與股東之間的權力並不一致。代理人問題在目前的結構裡面特別地嚴重的原因是因為大股東又兼經營人，經營人和大股東中間本來就存有代理人問題，但大股東可能也是董事長或者是在董事會中擁有控制權，又兼經營人，於是乎董事會基本上就會包庇經營階層，即有控制權的董事們跟經營層中間事實上是融為一體的，而全部都是和其它股東作對的，我們現在所看到的代理問題，尤其是在一些民營、股權非常低的大股東中間這個事情是非常非常地嚴重，所以想像有一個股東擁有其公司百分之六的股權，然後他當了董事長並且任命總經理，所以掌握了幾乎所有的決策權，代理問題於是乎會變得非常地嚴重，因為他所有的作為基本上都是為了股東本身的利益而且還有一個董事會在包庇。在這樣現象下的一個公司團隊，基本上就是變成一群「家臣」，經理人們全部都是效忠一個人，其它的人非常難以做任何的事情（無法取得任何應得的資訊，內控等等都非常難做），你如果做得不令人滿意，他就把你趕走，所以這部份

我覺得是非常嚴重的問題。剛才講到由於公司的股權結構本身就是那樣的情況，如果一個只持有公司股權百分之六至十的股東控制了公司董事會的話，是不是就應該沒有經營階層的人事任命權，或者說，如果控制了經理人就不應該參與董事會，或者至少在董事會的權力要受到相當程度的稀釋，否則的話，不然代理人的問題永遠都無法解決。因為董事會和經營階層中間一定要有個制衡的作用，否則公司治理只是白談，現在看到的大概就是類似這樣的現象。放一、二個獨立董事在裡面和這群人作戰，我覺得是不可能的事情。

二次金改中我們看到私人的金融機構在併官股，其中有很多矛盾之處，理論上會讓代理問題更甚，不談用leverage的方式來取得資金等等，因為它本來就已經是那樣的結構，再放進去一些沒有人管的官股，讓它可以在裡面再去操作。還有一個很大的問題是，本來在金融整併之前，台灣的金融結構就我的觀察而言，官股銀行的管理階層事實上都比較優秀（透過高考等的篩選），公營機構本身的經營經驗比較長久，裡面公司的一些規範、治理等等都比較好，現在若找一家比較沒有經驗且公司治理可能是較差的一家機構來購買一家公司治理是比較好的機構，整個方向上似乎不太對。雖然民營化是一個應該走的方向，但如何來解決兩個團隊中間不對稱的現象，當然如果我們希望未來這些經營團隊都變成專業團隊當然是最理想的狀況。

順便再談兩個小問題。第一，金融監理機構對於金融機構的領導人是有一些考核和裁決的權力，應該要有一些比較經常性的監督與管理考核的機制，讓市場可以比較看得清楚，經常性地去考核金融機構之公司治理的水準，讓投資人或其它大眾有個標準可以參考，這些公司將來在併購或者在做其它一些新產品的推動時，可以其公司治理的好壞來做不同的管理，我認為這對未來金融機構的整頓應有些很大的助益。