



國立臺灣大學進修推廣學院事業經營法務碩士在職學位學程

碩士論文

Professional Master's Program of Law in Business Administration

School of Professional Education and Continuing Studies

National Taiwan University

Master's Thesis

論金融控股公司治理與提名委員會設置芻議

Corporate Governance of Financial Holding Companies and the
Nomination Committees Requirement Proposal

王鼎超

Ding-Chau Wang

指導教授：楊岳平 博士

Advisor: Yueh-Ping Yang, S.J.D.

中華民國 114 年 6 月

June, 2025

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

MASTER'S THESIS ACCEPTANCE CERTIFICATE
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY

論金融控股公司治理與提名委員會設置芻議

Corporate Governance of Financial Holding Companies and the Nomination
Committees Requirement Proposal

本論文係王鼎超君 (P12E42020) 在國立臺灣大學事業經營法務在職學位學程
完成之碩士學位論文，於民國 114 年 6 月 26 日承下列考試委員審查通過及口
試及格，特此證明。

The undersigned, appointed by the Professional Master's Program of Law in Business Administration
on 26 June 2025, have examined a Master's Thesis entitled above presented by Ding-Chau Wang
(P12E42020) candidate and hereby certify that it is worthy of acceptance.

口試委員 Oral examination committee:

楊 玉平

陳 偉 鴻

周 振 鋒

(指導教授 Advisor)

系 (所、學位學程) 主管 Director:

謝 秋 雲

中文摘要

我國金融控股公司治理面臨多重挑戰，而「人」為強化或處理金融控股公司特有的公司治理問題的關鍵因素。比較法上，提名委員會正是用以處理公司治理「人」的問題的關鍵功能性委員會，金融主管機關近年雖然陸續透過修正公司治理實務守則及推動「公司治理 3.0」等政策倡導上市櫃公司設置提名委員會，惟因現行規範多屬自律性質，導致制度推動效果有限。實務觀察亦顯示，多數金融控股公司仍未設置提名委員會，至於已設置提名委員會者，亦有提名委員會獨立性不足、運作內容流於形式與資訊揭露不足情形，導致未能發揮其實質功能。

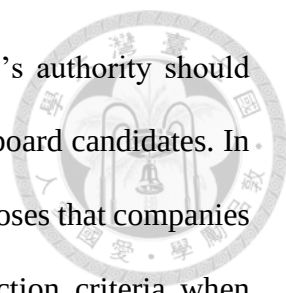
本文透過分析我國制度現況、個案觀察與國際比較，參酌 OECD 與 BCBS 公司治理原則以及美國與新加坡法制後，建議我國應將提名委員會制度納入證券交易法規範，並由金融控股公司及符合一定標準之金融機構優先適用。在提名委員會法制設計方面，本文建議提名委員會應由全體獨立董事組成，以強化提名委員會之獨立性。提名委員會之職權應涵蓋董事候選人選任標準之制定與審查，並就資訊揭露部分參酌美國法，於公告董事候選人名單時一併揭露提名審查過程與標準適用情形，提升提名程序之透明性與問責性。本文認為，唯有將提名委員會制度法制化，並配合有效監理與資訊揭露義務，方能確保其落實效果，進而真正提升金融控股公司董事會組成品質與公司治理整體水準。

關鍵詞：金融控股公司、金融機構、公司治理、獨立董事、控制股東、提名委員會、董事候選人提名

ABSTRACT

Taiwan's financial holding companies are facing corporate governance challenges. Among these challenges, the human factor plays a pivotal role in strengthening or resolving governance-related issues unique to financial holding companies. In comparative law, the nomination committee serves as a key functional committee specifically designed to address the governance challenges related to personnel and leadership selection. Although Taiwan's Financial Supervisory Commission (FSC) have, in recent years, promoted the establishment of nomination committees by listed companies through amendments to the Corporate Governance Best Practice Principles and the implementation of policies such as "Corporate Governance 3.0", the effectiveness of these measures has been limited due to the largely self-regulatory nature of the current framework. Practical observations also indicate that most financial holding companies in Taiwan have yet to establish nomination committees. Furthermore, among those that have done so, there are concerns that the committees lack independence, operate in a merely procedural manner, and provide insufficient information disclosure—raising doubts about whether they are truly fulfilling their intended function.

This thesis, through an analysis of the current regulatory framework in Taiwan, case studies, and international comparisons and drawing on the corporate governance principles of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) and Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), as well as United States and Singaporean laws, proposes that Taiwan incorporate the nomination committee system into its Securities and Exchange Act, applying initially to financial holding companies and financial institutions meeting certain criteria. Regarding the legal design of the nomination committee, the thesis proposes that the committee be composed entirely of



independent directors to enhance its independence. The committee's authority should include the formulation and review of standards for the selection of board candidates. In terms of information disclosure, drawing on U.S. law, the thesis proposes that companies disclose both the nomination process and the application of selection criteria when announcing the list of board nominees, thereby improving the transparency and accountability of the nomination process. This thesis advocates that only through the legal institutionalization of the nomination committee system, accompanied by effective regulatory oversight and robust information disclosure requirements, can its implementation be ensured. Such measures are essential to genuinely improving the quality of board composition in financial holding companies and enhancing the overall standard of corporate governance.

KEYWORDS: *Financial Holding Companies, Financial Institutions, Corporate Governance, Independent Directors, Controlling Shareholder, Nomination Committees, Nomination of Director Candidates*

目次



中文摘要	i
ABSTRACT	ii
目次	iv
表次	vi
第一章 緒論	1
第一節 研究動機與目的	1
第二節 研究對象與範圍	2
第三節 研究方法	2
第一項 文獻分析法	3
第二項 案例研究法	3
第三項 比較法研究法	3
第四節 研究架構	3
第二章 金融控股公司治理與提名委員會推動情形	5
第一節 我國金融控股公司的公司治理特色	5
第一項 特殊的資產負債結構	6
第二項 集中型股權結構	8
第三項 多角化經營	13
第二節 我國提名委員會推動情形	15
第一項 設置提名委員會之政策推動	15
第二項 股份有限公司提名委員會組織規程參考範例	20
第三節 小結	22
第三章 金融控股公司提名委員會之現況研究	24
第一節 我國金融控股公司設置提名委員會現況	24
第一項 金融控股公司之董事會結構	24
第二項 金融控股公司設置提名委員會現況	27
第三項 提名委員會組織規程比較	30
第二節 設置提名委員會對金融控股公司董事會結構影響	35

第一項	金融控股公司提名委員會運作情形.....	35
第二項	提名委員會運作後對董事會結構之影響.....	37
第三節	小結.....	38
第四章	國際公司治理原則及提名委員會規範研究	40
第一節	國際公司治理原則及評比.....	40
第一項	國際公司治理原則.....	40
第二項	ACGA 公司治理觀察報告	43
第二節	提名委員會比較法研究.....	46
第一項	美國.....	46
第二項	新加坡.....	50
第三節	小結.....	52
第五章	強化金融控股公司提名委員會制度的改革芻議	54
第一節	引進提名委員會必要性.....	54
第二節	提名委員會之法制設計.....	55
第一項	成員組成.....	55
第二項	委員會任期.....	56
第三項	委員會職掌.....	57
第四項	會議運作.....	58
第五項	揭露義務.....	59
第六章	結論.....	61
參考文獻		63

表次

表一：各家金融控股公司資產負債情形	6
表二：各家金融控股公司控制股東持股比率	9
表三：各家金融控股公司旗下子公司	13
表四：各家金融控股公司董事會組成架構	24
表五：各家金融控股公司設置提名委員會現況	28
表六：各家金融控股公司提名委員會組織規程成員規定	30
表七：各家金融控股公司提名委員會組織規程職權比較	31
表八：各家金融控股公司提名委員會決議門檻	34
表九：各家金融控股公司提名委員會議案審議情形	35
表十：各家金融控股公司提名委員會運作前後董事會結構變動	37

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的



2004 年博達案爆發，揭露我國公司治理體制諸多缺失，特別是會計師查核機制與公司財務報表失真等問題¹。為回應社會對企業誠信與監督機制的質疑，行政院隨即推動證券交易法修正，參考美國、新加坡、韓國等國立法經驗，引入獨立董事及審計委員會制度，以強化董事會內部監督機能，並取代原本成效不彰的監察人制度²。相關修法自 2006 年 7 月 1 日起施行，率先適用於一定規模以上之上市（櫃）公司。基於當時博達案聚焦於財務報表造假，故當時董事會下設功能性委員會之改革，自然以審計委員會為優先推動。其後，證券交易法於 2010 年修法，進一步要求上市櫃公司設置薪資報酬委員會。然而另一項對公司治理同樣關鍵的功能性委員會——提名委員會，我國目前仍遲未納入強制設置範圍，亦鮮少成為制度改革討論的核心。

另一方面，自獨立董事與功能性委員會制度上路以來，其實質功能發揮始終備受質疑。以 2017 年永豐金融控股股份有限公司（下稱「永豐金」）三寶案為例，雖然金融監督管理委員會（下稱「金管會」）於金融檢查後並未認定獨立董事失職，然輿論與外界仍對其監督效能存有高度疑問³。事實上，我國金融控股公司普遍為集中型股權結構，獨立董事與功能性委員會在制衡與監督之功能，過去一直以來均被重視，且普遍被認為其功能應予強化。但過去公司治理研究與改革，多半聚焦於董事候選人提名制度與獨立董事獨立性強化，相對較少關注於強化董事會整體的組成品質。實際上，除了獨立性之外，董事會成員的專業性與多元性亦為影響公司經營與治理品質的重要因素，但倘若董事候選人之提名與遴選程序欠缺有效的制

¹ 馮震宇（2004），〈從博達案看我國公司治理的未來與問題〉，《月旦法學雜誌》，113 期，頁 218-220。

² 王文宇（2012），〈論大型企業之公司治理法制〉，《月旦法學雜誌》，200 期，頁 282-301。

³ 自由財經（06/20/2017），〈金管會查永豐金 將約談薛琦等 3 位獨董〉，<https://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/2105570>，（最後瀏覽日：06/03/2025）；ETtoday 財經雲（05/30/2017），〈開一次董事會領 27 萬！永豐金獨董都在做什麼事？〉，<https://finance.ettoday.net/news/934643>，（最後瀏覽日：06/03/2025）。

度設計與審查機制，自然難以保障董事會組成之合理性與治理效能。

有鑑於此，金管會於 2020 年公布「公司治理 3.0——永續發展藍圖」，委請臺灣證券交易所（下稱「證交所」）與證券櫃檯買賣中心（下稱「櫃買中心」）研究上市櫃公司設置提名委員會的可行性⁴。實際上，證交所早在 2004 年即訂定「股份有限公司董事、監察人提名委員會組織規程參考範例」，已初步建構制度設計之雛形。然而截至 2025 年 5 月 31 日為止，提名委員會仍非上市櫃公司強制設置之功能性委員會，實務落實情況不一，自然難以期待能發揮強化公司治理之效果。

本文將研究我國金融控股公司之公司治理架構，並聚焦探討提名委員會制度對金融控股公司治理可發揮的功能定位與應有的制度設計，分析其對董事會組成、運作以及整體金融控股公司治理品質之潛在影響。透過制度現況評析、國際比較法觀察與具體改革建議，本文希望針對我國金融控股公司治理體系中尚屬薄弱之提名機制，提出制度強化與法制化之建議，作為未來政策改革與立法方向之參考。

第二節 研究對象與範圍

本文研究對象將聚焦於金融控股公司之公司治理，特別以提名委員會制度為主要研究對象。本文之範圍涵蓋我國金融控股公司治理現況，以及金融主管機關就提名委員會推動之相關政策與法規，並具體分析我國現行提名委員會制度規範，以及金融控股公司提名委員會的設置現況、規範差異與運作情形，同時觀察設置提名委員會之金融控股公司，在董事會架構、董事會獨立性與董事專業性等方面是否因建立提名委員會制度後而有所不同，最終歸納落實提名委員會制度的過程中可能遭遇之困境與限制。

第三節 研究方法

本文採取之研究方法，主要包括文獻分析法、比較分析法及案例研究法。以下分別說明之。

⁴ 金管會證期局網站，〈公司治理 3.0-永續發展藍圖〉，頁 10-12，<https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=992&parentpath=0,8,882,884>，（最後瀏覽日：06/03/2025）。



第一項 文獻分析法

本文採用文獻分析法，透過蒐集與分析國內外有關公司治理、提名委員會制度與金融控股公司治理之法規、政策報告及學術文獻，瞭解制度設計之理論基礎。同時，本文亦將檢視我國金融控股公司治理現況與監理政策重點，探討提名委員會在我國法制與實務中的發展脈絡與實施成效，作為制度檢討與改革建議之基礎。

第二項 案例研究法

為具體呈現提名委員會之設置現況及其對金融控股公司治理之影響，本文將採用案例研究法，以特定金融控股公司個案為研究對象，分析其提名委員會之設置情形、組織規程與實務運作，並比較各公司在設置提名委員會後，董事會獨立性與專業性是否產生具體變化，藉此評估提名委員會制度於我國金融控股公司治理中之實際效益與制度意涵。

第三項 比較法研究法

本文亦將採用比較法研究法，選取美國與新加坡作為比較對象，探討其公司治理架構與提名委員會之制度設計，作為我國金融控股公司提名委員會制度改革之借鏡。之所以選擇美國，係因其為全球金融市場發展最為成熟之國家，我國證券交易法與公司治理制度在近年改革時亦多仿效其立法體系，因此其公司治理規範及提名委員會之運作經驗，對我國應有高度參考價值。之所以選擇新加坡，係因其具區域性金融中心地位，對金融機構之公司治理機制尤為重視。根據亞洲公司治理協會近期發布之公司治理報告，新加坡在整體公司治理評比中排名第三，僅次於澳洲與日本⁵，顯示其在亞洲地區具備領先地位，其法規設計與實務經驗亦值得借鑑。透過比較上述二國制度之設計理念、運作方式與法制背景，本文期能歸納其優點與可資移植之處，以作為我國金融控股公司引進提名委員會制度發展方向之參考。

第四節 研究架構

本文架構共分為六章。第一章為緒論，說明本文之動機與目的、研究對象與範

⁵ ACGA, CG WATCH 2023: A NEW ORDER – OVERVIEW REPORT 3-5 (2023).

圍、研究方法及研究架構。

第二章從我國金融控股公司治理現況出發，說明我國金融控股公司特殊之資產負債與股權結構，以及多角化經營模式對公司治理所造成之挑戰，並探討主管機關為強化公司治理所推動之提名委員會相關政策與制度。

第三章聚焦於金融控股公司提名委員會之設置現況，分析提名委員會設置後，對董事會結構、董事會獨立性與董事專業性之具體影響，並評估現行制度是否仍有改革空間。

第四章從國際公司治理原則與比較法觀點出發，回顧 OECD 等國際組織公司治理準則與 ACGA 等國際評比中相關提名委員會制度之發展趨勢，並選擇美國與新加坡作為比較法研究對象，分析其提名委員會制度設計與實施現況。

第五章為研究發現與制度改革建議，綜合前章分析結果，探討我國金融控股公司引進提名委員會制度之必要性，並從法制面提出具體改革建議。第六章為本文結論。

第二章 金融控股公司治理與提名委員會推動情形



金融控股公司因其資產結構的特殊性，在公司治理方面與一般企業有不同的特色與治理需求。本章首先探討金融控股公司的公司治理特性，從金融控股公司資產負債結構、股權結構以及多角化經營模式出發，分析金融控股公司治理的特色與面臨的挑戰。接著進一步透過我國主管機關近年來推動提名委員會之政策與發展的觀察，釐清金融控股公司治理與提名委員會發展脈絡。

第一節 我國金融控股公司的公司治理特色

根據經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Co-operation and Development, OECD）發布之 2023 年公司治理原則，其第五項「董事會責任」明確提到董事會應對股東最大利益負責，並且公平對待對於利害關係人⁶。為確保公司能夠持續穩健經營，並符合股東最大利益與利害關係人利益，強化董事會職能與獨立性成為公司治理重要議題。

公司經營者為何人治理的問題，向來有股東利益優先論以及利害關係人理論之間的爭論。從經濟合作暨發展組織（OECD）發布之公司治理原則觀察，依據 2004 年發布之公司治理原則⁷，董事會責任除為謀求公司與股東最大利益以外，亦應考量利害關係人利益的規定，有論者因此認為 OECD 似已淡化股東利益優先論的色彩，或者至少採取股東利益優先與利害關係人理論的折衷立場⁸。

OECD 發布之 2023 年 OECD 發布之公司治理原則⁹，亦指出董事會須最大程度維護公司和股東利益，並同時充分考慮其他利害關係人利益，原則中提到考慮利害關係人利益，對於公司利益有助益，甚至更能夠創造股東價值¹⁰。從上述規定可以看出，股東利益優先論以及利害關係人理論之間並不是衝突的概念，考慮利害關係人利益對於股東利益亦可具有一定程度的重要性。

⁶ OECD, G20/OECD PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE (2023), V.

⁷ OECD, G20/OECD PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE (2004), VI.

⁸ 賴英照（2007），〈公司治理：為誰而治理？為何而治理？〉，《萬國法律》，155 期，頁 8。

⁹ 有關 OECD 原則與公司目的論辯，可參照：楊岳平（2025），〈公司治理 ESG 法制與公司目的論辯——以 2023 年 G20/OECD 公司治理原則為參考〉，《臺灣財經法學論叢》，7 卷 1 期，頁 307-312。

¹⁰ OECD, G20/OECD PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE 2023, V.A.

第一項 特殊的資產負債結構

金融機構特殊的資產負債結構因素，使得金融機構公司治理與一般公司關注的焦點不同，特別是其對於利害關係人尤其是債權人的利益更加重視¹¹。我國現有 15 家金融控股公司¹²，依據各家金融控股公司公布之資產負債表，截至 2025 年 3 月 31 日¹³，我國金融控股公司總資產約為 84.96 兆元，總負債約為 79.32 兆元，負債占資產比率為 93.36%；總股東權益約 5.46 兆元，占資產比率 6.64%。除國票金控以外，各家金融控股公司負債占資產比率均在 90%以上。各家金融控股公司資產負債情形如下表一。

表一：各家金融控股公司資產負債情形

單位：新臺幣（千元）

金控名稱	資產總額	負債	權益	負債占資產 (%)
華南金控	4,133,081,096	3,902,448,367	230,632,729	94.42%
富邦金控	12,125,079,808	11,196,002,957	929,076,851	92.34%
凱基金控	4,014,765,151	3,715,365,513	299,399,638	92.54%
國泰金控	13,868,142,724	12,984,532,592	883,610,132	93.63%
中信金控	8,981,120,322	8,456,917,241	524,203,081	94.16%
永豐金控	3,184,009,283	2,968,493,846	215,515,437	93.23%
玉山金控	4,115,479,545	3,851,904,846	263,574,699	93.60%
元大金控	3,862,279,062	3,516,614,968	345,664,094	91.05%
台新金控	3,415,333,699	3,185,525,339	229,808,360	93.27%
新光金控	5,186,334,042	4,928,056,525	258,277,517	95.02%
兆豐金控	4,659,906,875	4,283,829,625	376,077,250	91.93%
第一金控	4,787,844,432	4,511,489,821	276,354,611	94.23%
國票金控	403,302,020	353,326,032	49,975,988	87.61%
臺灣金控	7,057,282,029	6,563,559,281	493,722,748	93.00%
合庫金控	5,169,079,114	4,904,359,424	264,719,690	94.88%

¹¹ Jonathan R. Macey & Maureen O'Hara, *The Corporate Governance of Banks*, 9 ECON. POL'Y REV. 91, 97-99 (2003); Peter O. Mülbert, *Corporate Governance of Banks After the Financial Crisis – Theory, Evidence, Reforms* 10-14 (Eur. Corp. Governance Inst., Working Paper No. 151/2010, 2010).

¹² 金管會銀行局網站，〈金融機構家數〉，<https://www.banking.gov.tw/webdowndoc?file=/stat/index/index-1.xlsx>（最後瀏覽日：03/01/2025）。

¹³ 臺灣金控之數據統計至 113 年 12 月 31 日。

單位：新臺幣（千元）

金控名稱	資產總額	負債	權益	負債占資產 (%)
總計	84,963,039,202	79,322,426,377	5,640,612,825	93.36%

資料來源：作者自製。

進一步拆解各家金融控股公司的資產結構，其中人壽及銀行子公司合計資產為 79.95 兆元，占整體金融控股公司資產比率達 94.11%¹⁴。換言之，金融控股公司的資產以人壽保險公司與銀行為主，故可推論得出金融控股公司的資產大多來自於人壽保險的保戶及銀行存款戶，同樣具有負債的性質。

保戶與存戶作為債權人，與股東對於公司的風險管理重視程度不同。申言之，股東在公司獲利時可以分配公司盈餘，而其責任僅以股東出資額為限，這樣的設計讓股東傾向承擔更大的風險以取得更多獲利。相對的，債權人僅收取固定收益，例如保戶係要求公司依照保單契約履行保險金給付義務；存款人則收取銀行支付之固定利息，故公司獲利多寡與債權人無關，但若公司因追逐風險導致損失超過股東權益，保戶繳交之保險費與存戶的存款皆可能有損失¹⁵。故整體而言，債權人與股東對公司的風險管理會有不同的風險偏好。

相較金融機構的負債占比高、股東權益偏低，我國一般上市公司排除金融保險業後，負債占資產比率僅有 55.68%¹⁶。由此以觀，金融控股公司比起一般公司，其公司治理確實更需重視債權人利益保護以及風險管理。

金融控股公司相較於一般公司更需注重風險管理這點，也體現在金融業相關法制設計上。依據「金融控股公司及銀行業內部控制及稽核制度實施辦法」之規定，金融控股公司及銀行需設置獨立之專責風控單位，並定期向董事會提出風險控管報告¹⁷，在保險業亦有相同制度設計¹⁸。特別是在 2008 年金融海嘯過後，金融控股

¹⁴ 依各家金融控股公司之人壽及銀行子公司財務報告自行計算。其中國票金控資產以票券子公司為主，樂天國際商業銀行資產占國票金控資產比率較小，故本項統計未計入國票金控。

¹⁵ 楊岳平（2019），〈論金融控股公司治理的改革方向：以獨立董事與提名委員會為中心〉，《國立臺灣大學法學論叢》，48 卷 2 期，頁 691-692。

¹⁶ 證交所網站，〈上市公司財務分業比較表〉，<https://www.twse.com.tw/zh/trading/statistics/index07.html>（最後瀏覽日：03/02/2025）。

¹⁷ 金融控股公司及銀行業內部控制及稽核制度實施辦法第 36 條。

¹⁸ 保險業內部控制及稽核制度實施辦法第 34 條之 1。

公司治理實務守則在 2009 年修正時¹⁹亦增訂風險管理相關規定，要求董事會應確認風險管理有效性，並負對風險管理最終責任²⁰，也要求董事會整體應具備風險管理知識與能力²¹。此規定即體現金融控股公司風險管理重要性，此外亦加重董事會對風險管理應負之責任；相較而言，此類相關規定未見於一般上市上櫃公司規範。依據「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」之規定，就風險管理方面，僅規定公司宜訂定適當風險管理政策與程序，並建立風險管理機制²²，可見規範強度低於金融機構。

綜上所述，金融控股公司因特殊的資產負債結構，相較於一般企業需更重視債權人利益與風險管理。而董事會作為金融控股公司最終的負責機構，應具備風險管理職能，以確保能夠充分保障債權人利益。

第二項 集中型股權結構

公司的股權結構可大致區分為分散型股權結構與集中型股權結構，此二種股權結構在公司治理的討論上有不同優缺點。分散型股權的優點是允許股東透過投票決定重大事項，並透過董事會間接監督經理人，且可利用激勵契約確保經理人行為符合股東利益。然而，此制度面臨資訊不對稱、監督成本高及「搭便車」問題，使小股東難以有效監督管理層；倘若董事會受經理人操控，其可能無法真正代表股東利益，倘若法律對小股東權益的保護不足，將進一步加強經理人對公司資產的控制，使分散型股權的治理效果受限²³。

相對而言，集中型股權結構的優點在於，公司控制股東有足夠誘因與資源獲取資訊監督管理階層，包括董事會以及經理人，故相較於小股東而言，大股東能更有效監督管理階層，預防管理階層的不當行為。但缺點則是控制股東本身較不受節制，可能透過特殊股利或與關係人交易等方式牟取私利，進而可能犧牲公司利益且

¹⁹ 中華民國 98 年 11 月 24 日中華民國銀行商業同業公會全國聯合會全控字第 0981001152B 號函。

²⁰ 金融控股公司治理實務守則第 29 條之 1。

²¹ 金融控股公司治理實務守則第 29 條。

²² 公開發行公司建立內部控制制度處理準則第 44 條。

²³ Ross Levine, *The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence* 4(World Bank, Policy Research Working Paper No. 3404, 2004).

侵害少數股東利益²⁴。特別是當控制股東持股比率偏低時，可能形成表決權與現金流量權分離現象，此時最容易引發控制股東利益輸送的問題²⁵。除可能發生利益輸送外，控制股東亦有可能降低落實風險管理的意願²⁶。

以下將進一步分析我國金融控股公司股權結構，以及在此股權結構下可能面臨的公司治理問題。

第一款 我國金融控股公司的股權結構現況與治理問題

以下參考各家金融控股股份有限公司公布之持股比率占前十名之股東，其相互間之關係資料，以及金融控股公司依據「同一人或同一關係人持有同一金融控股公司已發行有表決權股份總數超過一定比率管理辦法」申報之銀行（金融控股公司）大股東持股變動情形，計算其控制股東持股。各家金融控股公司的控制股東持股比率如下表二。

表二：各家金融控股公司控制股東持股比率

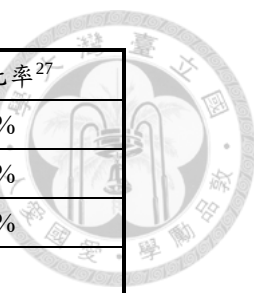
類型	金控名稱	控制股東	持股比率 ²⁷
公股	華南金控	財政部	29%
	兆豐金控	財政部	25%
	第一金控	財政部	24%
	合庫金控	財政部	26%
	臺灣金控	財政部	100%
民營	富邦金控	蔡家	31%
	凱基金控	辜家	7%
	國泰金控	蔡家	54%
	中信金控	辜家	17%
	永豐金控	何家	21%
	元大金控	馬家	21%

²⁴ *Id.*, at 4-5.

²⁵ Lucian A. Bebchuk et al., *Stock Pyramids, Cross-Ownership, and Dual Class Equity: The Mechanisms and Agency Costs of Separating Control from Cash-Flow Rights*, in CONCENTRATED CORPORATE OWNERSHIP 295, 295-318 (Randall K. Morck, ed., 2000).

²⁶ Dirk Heremans, *Corporate Governance Issues for Banks: A Financial Stability Perspective* 12-16 (Ctr. for Econ. Stud., Discussion Paper Series No. 07.07, 2007).

²⁷ 須說明者為，本文統計控制股東持股比率，係透過相關公開資訊如財務報表、公司所申報股東持股明細與新聞報導等計算，盡可能貼近控制股東持股情形，未再探究控制股東透過共同持股或其他控股方式持股，因此統計數據仍可能與真實持股情形有所差異。



類型	金控名稱	控制股東	持股比率 ²⁷
	台新金控	吳家	12%
	新光金控	吳家	17%
	國票金控	蔡家	10%
	玉山金控	分散型	

資料來源：作者自製。

從上表可以得知，我國金融控股公司股權結構普遍屬於集中型股權結構，民營金融控股公司除玉山金控屬於分散型股權之外，其餘 9 家皆屬於家族控制；另外 5 家金控則由政府控股。從各家金融控股公司的主要持股比率來看，民營金融控股公司除富邦金控與國泰金控控制股東持股比率超過 30%以外，其餘金融控股公司主要股東之持股比率均低於 30%。在公股金融控股公司亦有此現象，除臺灣金控為財政部 100%持有股份以外，其餘公股金融控股公司主要股東之持股比率均低於 30%，顯示我國金融控股公司普遍有控制股東持股比率偏低的現象。

在此普遍屬於集中型股權結構的情形之下，我國金融控股公司自然亦可能面臨控制股東透過與利害關係人交易或授信利益輸送的問題。故我國設有相關法規進行利害關係人授信及授信以外控管，例如銀行法第 33 條規定，銀行對負責人或主要股東等利害關係人進行擔保授信時，有應予提供十足擔保，以及其相關條件不得優於其他同類授信對象等規定，且在授信在一定金額以上時，需經董事會三分之二以上董事出席及出席董事四分之三以上同意之決議；金融控股公司法第 44 條規定金融控股公司及其銀行、保險子公司不得為無擔保授信，並且準用銀行法第 33 條規定；同法第 45 條規範與授信以外之交易，交易條件不得優於其他同類對象，並且應經過董事會三分之二以上董事出席及出席董事四分之三以上同意之決議。

依照上開規定，金融控股公司的利害關係人交易多須通過董事會決議²⁸，故金融控股公司的董事會被期待扮演監督角色，審查金融控股公司關係人交易之合理性。然而在集中型股權結構之公司，董事會成員有受控制股東控制之疑慮，較難期待董事會發揮有效的監督功能，因此公司治理研究多期待將此監督責任交由與控

²⁸ 依據金融監督管理委員會中華民國 111 年 3 月 25 日金管銀法字第 11102704351 號令，在一定條件下，金融控股公司與利害關係人為授信以外之交易得經董事會決議概括授權經理部門。

制股東不具利害關係之獨立董事擔任監督角色²⁹。但獨立董事要發揮此功能，前提是獨立董事具有「獨立性」。



第二款 我國獨立董事制度

我國獨立董事制度之規範係見於證券交易法，並有獨立性規定³⁰。此規定僅抽象要求獨立董事執行業務應保持獨立性，並未針對獨立性加以定義，而將細部規範授權主管機關訂定。

就獨立董事之專業資格、持股與兼職限制、獨立性之認定、提名方式及其他應遵行事項等，金管會係訂於「公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法」中，認定個案獨立董事是否無直接或間接利害關係而具有獨立性，一般係以該辦法第3條第1項規定為準³¹，亦即該獨立董事於選任前二年即任職期間無下列九款事由：

- 一、公司或其關係企業之受僱人。
- 二、公司或其關係企業之董事、監察人。
- 三、本人及其配偶、未成年子女或以他人名義持有公司已發行股份總數百分之一以上或持股前十名之自然人股東。
- 四、第一款之經理人或前二款所列人員之配偶、二親等以內親屬或三親等以內直系血親親屬。
- 五、直接持有公司已發行股份總數百分之五以上、持股前五名或依公司法第二十七條第一項或第二項指派代表人擔任公司董事或監察人之法人股東之董事、監察人或受僱人。
- 六、公司與他公司之董事席次或有表決權之股份超過半數係由同一人控制，他公司之董事、監察人或受僱人。
- 七、公司與他公司或機構之董事長、總經理或相當職務者互為同一人或配偶，他公司或機構之董事（理事）、監察人（監事）或受僱人。

²⁹ 楊岳平，前揭註15，頁699-700。

³⁰ 證券交易法第14條之2第2項。

³¹ 近年有法院見解認為，獨立董事違反獨立性而當然解任之事由，以公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法第3條第1項各款情事為限，判決內容參照智慧財產及商業法院112年度商訴字第2號民事判決。

八、與公司有財務或業務往來之特定公司或機構之董事（理事）、監察人（監事）、經理人或持股百分之五以上股東。

九、為公司或關係企業提供審計或最近二年取得報酬累計金額逾新臺幣五十萬元之商務、法務、財務、會計等相關服務之專業人士、獨資、合夥、公司或機構之企業主、合夥人、董事（理事）、監察人（監事）、經理人及其配偶。但依本法或企業併購法相關法令履行職權之薪資報酬委員會、公開收購審議委員會或併購特別委員會成員，不在此限。

第三款 獨立董事獨立性問題

如上述，我國金融控股公司大多屬於集中型股權結構，股權普遍被控制股東掌握，因此在獨立董事選任上，控制股東往往可以憑藉股權優勢，控制獨立董事候選人的提名，選任與控制股東友好之獨立董事，此為我國獨立董事制度功能不彰之主要原因之一³²。此外，依照現行法規定，獨立董事持股不能超過公司已發行股份總數百分之一以上或為前十大自然人股東³³，故獨立董事之選任勢必要有控制股東或主要股東的支持，此亦造成獨立董事難免受制於控制股東或主要股東³⁴。

為緩解此情形，學者即提出許多提升獨立董事獨立性之機制，其中設立提名委員會為解決方法之一。有論者認為公司經營良窳關鍵在「人」，但目前證券交易法只有引入獨立董事及審計委員會制度，對於最關鍵的人並未著墨，因此建議應引入提名委員會制度，由提名委員會對於獨立董事獨立性及專業性審酌及提名³⁵。亦有學者提出改良版提名委員會制度，建議提名委員會委員應至少有過半數為持股一千股以上股東以一人一票方式選舉產生的少數股東代表，倘若少數股東代表未能過半數，至少應由少數股東代表擔任提名委員會主席³⁶，以進一步緩解獨立董事受控制股東控制，造成所組成的提名委員會欠缺獨立性的疑慮。

³² 郭大維（2024），〈獨立董事之選任方式〉，《月旦會計實務研究》，83期，頁71。

³³ 公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法第3條第1項第3款。

³⁴ 賴英照（2020），《最新證券交易法解析》，四版，頁196。

³⁵ 劉連煜（2010），〈現行上市上櫃公司獨立董事制度之檢討暨改進方案——從實證面出發〉，《政大法學評論》，114期，頁83-84。

³⁶ 楊岳平，前揭註15，48卷2期，頁720-732。

第三項 多角化經營

除金融控股公司特殊的公司資產負債結構需要更重視風險管理，以及集中型股權結構帶來的控制股東不當干預經營或利益輸送問題外，我國金融控股公司經營大多採取跨業多角化經營模式，期待透過多獲利引擎一方面達到金融控股公司綜效，一方面可以達到分散風險的效果。雖然有研究指出多角化經營對於金融控股公司的正面效果逐漸消失，因此多角化經營是否對於經營效率提升未有定論，但該研究亦指出仍可藉由強化公司治理的方式提升金融控股公司的經營效率³⁷。

以下將整理我國金融控股公司跨業多角化經營的情形，以及我國現行制度對於金融控股公司董事會專業性規定。

第一款 金融控股公司跨業多角化經營情形

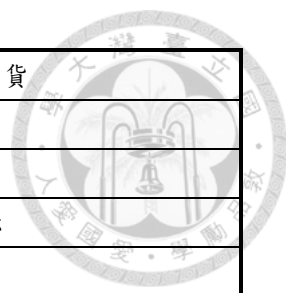
金融控股公司是一個控股公司旗下可以擁有銀行、證券及保險等金融領域子公司，提供消費者「一次購足」(One-stop shopping)的大型金融百貨公司服務。設立金融控股公司的優點之一，是透過多角化經營發揮各業別互補性，從而達成經營綜效³⁸。我國目前金融控股公司旗下的金融子公司包括：銀行、證券、人壽保險、產物保險、投信、投顧、創投、資產管理、保代、融資租賃及票券金融等，各家金融控股公司旗下子公司整理如下表三。

表三：各家金融控股公司旗下子公司

金控名稱	旗下子公司業別
華南金控	產物保險、銀行、證券、投信、創投、資產管理
富邦金控	人壽保險、產物保險、銀行、證券、投信、創投、資產管理、保代
凱基金控	人壽保險、銀行、證券、投信、資產管理、
國泰金控	人壽保險、產物保險、銀行、證券、投信、創投
中信金控	人壽保險、銀行、證券、投信、創投、資產管理、融資租賃
永豐金控	銀行、證券、投信、創投、融資租賃
玉山金控	銀行、證券、創投

³⁷ 邱垂昌、蔡欣伶、林瑞雲(2017)。「台灣金融控股公司經營主體、多角化經營與經營效率之關聯性研究—兼論公司治理之角色」。《會計評論》，第65期，頁156-158。

³⁸ 蔡敏川(2019)，《銀行實務》，三版2刷，頁2-3。



元大金控	人壽保險、銀行、證券、投信、創投、資產管理、投顧、期貨
台新金控	人壽保險、銀行、證券、投信、創投、資產管理、投顧
新光金控	人壽保險、銀行、證券、投信、創投、保代
兆豐金控	產物保險、銀行、證券、投信、創投、資產管理、票券金融
第一金控	人壽保險、銀行、證券、投信、創投、資產管理
國票金控	銀行、證券、創投、融資租賃、票券金融
臺灣金控	人壽保險、銀行、證券
合庫金控	人壽保險、銀行、證券、投信、創投、資產管理、票券金融

資料來源：作者自製。

從上表可以得知，除玉山金控³⁹與臺灣金控旗下僅三間子公司外，其餘金融控股公司旗下皆有五家以上不同業別的子公司。雖然每家金融控股公司的主要獲利來源不盡相同，也有許多子公司目前規模較小，但還是能夠從金融控股公司跨業經營的情形，觀察到各家金融控股公司確實有試圖透過多角化經營模式，發揮各業別互補性以達到實現經營綜效的目的。

此外近年金融控股公司也有陸續透過併購方式，強化各獲利引擎，成為全方位的金融控股公司。如 2022 年富邦金控併購日盛金控，以強化其銀行與證券規模與效益⁴⁰；2024 年台新金控與新光金控合併案⁴¹等。

第二款 金融控股公司董事專業資格

董事會組成成員擁有各業別領域之專業董事，對於多角化經營金融控股公司的經營能力扮演一定重要性。由於金融控股公司掌握龐大資金，是否妥善經營對於社會經濟穩定的影響很大，而發起人與負責人之專業素養及品德操守，影響對於金融控股公司及旗下子公司健全經營甚鉅⁴²。因此金融控股公司法對於金融控股公司發起人及負責人資格條件設有要求，並授權主管機關訂定。

³⁹ 近年玉山金控亦有嘗試透過併購方式，強化其競爭地位。相關報導參考經濟日報（03/18/2025），〈玉山金斥資 27 億元買下保德信投信 91.2% 股權 壯大版圖〉，<https://money.udn.com/money/story/5613/8616495>，（最後瀏覽日：05/04/2025）。

⁴⁰ 工商時報（11/12/2022），〈首宗金金併 富邦併日盛〉，<https://www.ctee.com.tw/news/20221112700088-430301>，（最後瀏覽日：05/04/2025）。

⁴¹ 工商時報（10/09/2024），〈「新新併」過關 台新金、新光金發表共同聲明〉，<https://www.ctee.com.tw/news/20241009701441-430503>，（最後瀏覽日：05/04/2025）。

⁴² 參考金融控股公司法第 17 條立法理由。

爰此，金管會訂定「金融控股公司發起人負責人應具備資格條件負責人兼職限制及應遵行事項準則」，就金融控股公司負責人消極資格、積極資格及兼職限制等進行規範。其中就董事專業性方面，要求董事人數在五人以下者，應有二人符合專業資格；超過五人者，每增加四人應再增加一人，如設常務董事，應有二人以符合專業資格。此處所指之專業資格為於金融控股公司或金融機構有一定職位以上之工作經驗，或有足以證明經營具備相關之能力者⁴³。另外，如具有銀行、證券或保險子公司者，應至少有一人符合該業別專業董事規定⁴⁴。

誠如前述，金融控股公司普遍採取跨業多角化經營策略，而每種金融業別所面臨的風險及需置備經營專業知識均有所不同，符合法規訂定之專業資格僅是最低標準，要提升金融控股公司經營效率與公司治理，整體董事會具備適足的專業性是重要關鍵。如同學者於獨立董事制度引進時指出公司經營之良窳關鍵在「人」⁴⁵，提名委員會制度能夠協助公司找尋合適的董事候選人與經理人，進而在強化董事會專業性與多元化背景方面發揮一定效果。

第二節 我國提名委員會推動情形

在我國金融控股公司特殊的資產負債結構、股權結構與多角化經營現況下，「人」為強化或處理金融控股公司特有的公司治理問題的關鍵因素。提名委員會正是比較法上用以處理公司治理「人」的問題的關鍵功能性委員會。本節將整理主管機關對於我國提名委員會政策推動的發展歷程與脈絡，並分析提名委員會規範，觀察現行制度是否存在問題。

第一項 設置提名委員會之政策推動

我國於 2006 年修正證券交易法後陸續引進獨立董事制度、審計委員會及薪酬委員會，有意朝向所謂的「單軌制」發展。單軌制架構下，公司董事會的常設委員會包括執行委員會（Executive Committee）、審計委員會、薪酬委員會

⁴³ 金融控股公司發起人負責人應具備資格條件負責人兼職限制及應遵行事項準則第 9 條第 1 項第 1 款。

⁴⁴ 金融控股公司發起人負責人應具備資格條件負責人兼職限制及應遵行事項準則第 9 條第 9 項及第 10 項。

⁴⁵ 劉連煜，前揭註 35，頁 66。

(“Compensation Committee” or “Remuneration Committee”) 及提名委員會 (“Nominating Committee” or “Nomination Committee”)。其中具監督性質的為審計委員會、薪酬委員會及提名委員會⁴⁶。但在我國現行制度下，符合一定條件之公司雖應強制設立審計委員會⁴⁷及薪酬委員會⁴⁸，但針對負責董事候選人提名任務的提名委員會，目前仍未有相關的強制設置規定，僅透過公司治理實務守則等非強制性規範與公司治理評鑑方式進行政策推動。

第一款 公司治理實務守則

一、上市上櫃公司治理實務守則

為協助上市櫃公司建立良好公司治理制度，並促進證券市場健全發展，我國證交所與櫃買中心共同制定上市上櫃公司治理守則⁴⁹。就功能性委員會部分，該守則於 2002 年制定之初即有規定上市櫃公司董事會得考量規模、業務性質、董事會人數等，設置審計、薪資報酬、「提名」等功能性委員會⁵⁰。而更進一步的推動上市櫃公司提名委員會設置，則為 2020 年上市上櫃公司治理實務守則修正⁵¹時，該守則增訂上市櫃公司宜設置提名委員會之規定，並規定過半數成員宜由獨立董事擔任，且主席亦宜由獨立董事擔任⁵²。

但因本條屬於「宜」遵循之建議性規定，即便不遵循對上市公司亦無不利法律後果，故我國上市櫃公司設置提名委員會情形，截至 2024 年底，上市公司共 1,018 家中設置提名委員會者共 112 家，設置比率為 11%；上櫃公司共 825 家中設置提名委員會者共 60 家，設置比率為 7.39%⁵³。從上述統計結果觀察，大多數上市櫃公

⁴⁶ 王文宇 (2021)，《公司治理與法令遵循》，初版，頁 84，元照。

⁴⁷ 金融監督管理委員會中華民國 107 年 12 月 19 日金管證發字第 10703452331 號令擴大強制設置審計委員會之適用範圍，https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=128&parentpath=0,3&mcustomize=lawnew_view.jsp&dataserno=201812190002&aplistdn=ou=newlaw,ou=chlaw,ou=ap_root,o=fsc,c=tw&dt=NewsLaw，(最後瀏覽日：05/04/2025)。

⁴⁸ 證券交易法第 14 條之 6 前段規定，股票已在證券交易所上市或於證券商營業處所買賣之公司應設置薪資報酬委員會。

⁴⁹ 上市上櫃公司治理實務守則第 1 條第 1 項。

⁵⁰ 上市上櫃公司治理實務守則第 27 條第 1 項。

⁵¹ 中華民國 109 年 2 月 13 日臺灣證券交易所股份有限公司臺證治理字第 1090002299 號函。

⁵² 上市上櫃公司治理實務守則第 28 條之 2。

⁵³ 公開資訊觀測站，〈設立功能性委員會及組織成員〉，<https://mops.twse.com.tw/mops/#/web/home>，(最後瀏覽日：05/04/2025)。設置比率為作者自行計算。

司至今尚未設立提名委員會。

二、金融控股公司治理實務守則

除上市上櫃公司治理實務守則外，金融業各業別亦訂有該業別之公司治理實務守則。包括金融控股公司治理實務守則、銀行業公司治理實務守則、保險業公司治理實務守則、證券商公司治理實務守則、中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會證券投資信託事業證券投資顧問事業公司治理實務守則、票券金融公司治理實務守則及期貨商公司治理實務守則等⁵⁴。此守則性質上雖屬自律規範，但其中包括許多「應」遵循之規定⁵⁵，相關規定實務上仍然是主管機關對金融控股公司監理時重要參考標準⁵⁶。

以金融控股公司治理實務守則為例，該守則係由銀行公會制定。有關提名委員會的規定係於 2022 年參酌上市上櫃公司治理實務守則修正⁵⁷，該守則新增金融控股公司「宜」設置提名委員會之規定，成員宜由過半數獨立董事擔任並由獨立董事擔任主席⁵⁸。與上市上櫃公司治理實務守則不同之處在於，金融控股公司之負責人資格有特別規定⁵⁹，因此公司治理實務守則規定於董事改選前，董事會得就股東、董事或提名委員會所推薦人選之資格條件及背景進行事先審查及評估，並將董事候選人提名之名單連同審查意見及相關資料提供股東參考，以利選出適任之董事⁶⁰。此規定在董事候選人提名之資格審查資訊揭露更加完整，能使股東瞭解候選人評估過程。惟該條仍非屬「應」遵循規定，至於各金融控股公司落實情形將於第三章進一步研析。

⁵⁴ TWSE 公司治理中心，〈法規及問答〉，<https://cgc.twse.com.tw/lawOther/listCh>，（最後瀏覽日：03/11/2025）。

⁵⁵ 例如金融控股公司治理守則第 20 條第 2 項規定金融控股公司與有控制能力股東「應」重視相關互動原則。

⁵⁶ 金管會公布 114 年度金融檢查重點，其中針對金融控股公司之金融檢查重點，在公司治理情形方面有一項為與有控制能力股東之溝通機制，其所依據之規範為金融控股公司治理實務守則。參照：金管會網站，〈檢查局 114 年度各業別金融檢查重點〉，https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=202412190004&dtable=News，（最後瀏覽日：06/05/2025）。

⁵⁷ 中華民國 111 年 10 月 13 日中華民國銀行商業同業公會全國聯合會全控字第 1110001696 號函。

⁵⁸ 金融控股公司治理實務守則第 30 條第 4 項。

⁵⁹ 金融控股公司發起人負責人應具備資格條件負責人兼職限制及應遵循事項準則。

⁶⁰ 金融控股公司治理實務守則第 30 條第 5 項。



第二款 公司治理 3.0——永續發展藍圖

為持續深化我國公司治理，提升企業永續發展，2020 年金管會宣布啟動「公司治理 3.0——永續發展藍圖」（以下簡稱公司治理 3.0）⁶¹。就強化董事會運作及董事會職能方面，金管會宣示將推動上市櫃公司設置提名委員會，並藉由推動上市櫃公司設置提名委員會制度，強化董事及獨立董事選任機制，並建構多元化及專業化的董事會成員。在推動時程方面，該藍圖規劃於 2021 年將上市櫃公司設置提名委員會列入公司治理評鑑指標；2022 年由證交所及櫃買中心辦理設置提名委員會相關課程與研討會等宣導；2023 年由證交所及櫃買中心研議上市櫃公司「應」設置提名委員會之可行性⁶²。

公司治理 3.0 啟動後經過三年，金管會於 2023 年發布了三年來的重要措施及成效。就有關強化董事選任機制議題，主要成效為其已將上市櫃公司設置提名委員會列入公司治理評鑑推動⁶³。對於上市櫃公司未來是否「應」設置提名委員會之可行性，公司治理 3.0 之重要成效與措施並未說明。

第三款 上市櫃公司永續發展行動方案

從 2013 年起，金管會針對我國公司治理及企業永續經營強化，陸續推動「2013 強化我國公司治理藍圖」、新版公司治理藍圖及公司治理 3.0。2023 年，金管會為持續推動企業積極實踐永續發展，在過去推動公司治理及永續經營政策所建構之基礎下，發布「上市櫃公司永續發展行動方案」，規劃以「治理」、「透明」、「數位」、「創新」四大主軸，推動企業永續發展之行動方案⁶⁴。

永續發展行動方案在「治理」方面，提出若干有關董事選任之措施，包括推動

⁶¹ 金管會新聞稿，〈金管會正式啟動「公司治理 3.0——永續發展藍圖」〉，https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=95&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=202008250004&dttable=News，（最後瀏覽日：03/11/2025）。

⁶² 金管會證期局網站，〈公司治理 3.0——永續發展藍圖〉，<https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=992&parentpath=0,8,882,884>，（最後瀏覽日：03/11/2025）。

⁶³ 金管會證期局網站，〈「公司治理 3.0——永續發展藍圖」重要措施及成效〉，<https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=992&parentpath=0,8,882,884>，（最後瀏覽日：03/11/2025）。

⁶⁴ 金管會新聞稿，金管會發布「上市櫃公司永續發展行動方案（2023 年）」，https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=202303280001&dttable=News，（最後瀏覽日：03/11/2025）。

上市櫃公司獨立董事席次不低於三分之一、獨立董事任期不得逾三屆、董事性別多元化及推動興櫃公司採候選人提名制等⁶⁵，作為其主要推動措施。然而就推動上市櫃公司設置提名委員會方面，該行動方案並未提及金管會未來採取之政策，故金管會是否有意繼續推動提名委員會法制化，尚不得而知。

第四款 公司治理評鑑

公司治理評鑑源於金管會自 2013 年推動之為期五年的「強化我國公司治理藍圖」，其中將公司治理評鑑列為工作重點項目，並自 2014 年起辦理第一次公司治理評鑑，目前由證交所與櫃買中心共同委託證券暨期貨市場發展基金會辦理，旨在透過市場公司治理比較，協助投資人與企業掌握實施成果，並促進企業間良性競爭，提升整體治理水準，進而培養企業自發改善治理的風氣⁶⁶。近年金管會許多強化公司治理政策，確實如推動理由所述，透過納入公司治理評鑑指標，使公司主動改善相關制度及公司治理架構。

金管會在推動上市櫃公司設置提名委員會方面，其中一個作法是將上市櫃設置提名委員會納入公司治理指標。公司治理評鑑指標於 2022 年修正時，將公司是否設置提名委員會、風險管理委員會或永續發展委員會等法定以外之功能性委員會納入評鑑指標，鼓勵公司董事會設置各類功能性委員會，以健全監督功能及強化管理機制⁶⁷。

公司治理評鑑本身並無法律強制效果，但具有一定影響力，包括可能會面臨主管機關行政指導壓力或市場壓力等⁶⁸。惟本指標得分的要件僅需設置法定功能性委員會（審計委員會與薪酬委員會）以外之董事會功能性委員會，且委員會有過半數成員為獨立董事並揭露相關資訊，即可得分。故比起影響層面較大的提名委員會，

⁶⁵ 金管會網站，〈上市櫃公司永續發展行動方案〉，<https://www.fsc.gov.tw/uploaddowndoc?file=news/202303290815110.pdf&filedisplay=%E4%B8%A%E5%B8%82%E6%AB%83%E5%85%AC%E5%8F%B8%E6%B0%B8%E7%BA%8C%E7%99%BC%E5%B1%95%E8%A1%8C%E5%8B%95%E6%96%B9%E6%A1%88.pdf&flag=doc>，（最後瀏覽日：03/11/2025）。

⁶⁶ TWSE 公司治理中心，〈公司治理評鑑簡介〉，<https://cgc.twse.com.tw/front/evaluationOverview>，（最後瀏覽日：03/12/2025）。

⁶⁷ TWSE 公司治理中心，〈公司治理評鑑，第 9 屆（111 年）公司治理評鑑指標編號 2.14〉，<https://cgc.twse.com.tw/evaluationCorp/listCh#form1>，（最後瀏覽日：03/12/2025）。

⁶⁸ 蔡昌憲（2023），〈董事會之永續治理角色與董事監督義務〉，《臺灣財經法學論叢》，5 卷 1 期，頁 53。

公司可能更有意願設置風險管理委員會、永續發展委員會或其他委員會來取得本題得分，此指標之修正對於提名委員會設置推動而言，效果有限。最新公布的 2025 年公司治理評鑑指標，再次修正上述指標，改以公司是否設置提名委員會為得分條件⁶⁹，這樣的設計確實強化了上市櫃公司設置提名委員會的力度，至於效果如何，仍有待觀察。

第二項 股份有限公司提名委員會組織規程參考範例

鑒於上市上櫃公司實務治理守則訂有企業宜設置提名委員會等功能性委員會之規定⁷⁰，證交所依此規定制定有「股份有限公司提名委員會參考範例」。現行設置有提名委員會之上市櫃公司，大多係依據此參考範例訂定其提名委員會組織規程。

參考範例在委員會組織成員方面，規定由董事會推舉三名以上董事組成，其中需有過半數獨立董事參與⁷¹。委員會職權方面，包括訂定董監事及高階經理人之專業性、多元化與獨立性標準，並依據該標準覓尋、審核及提名董監事及高階經理人候選人；建構與發展董事會及各功能性委員會組織架構，進行各委員會、董事及高階經理人績效評估，以及評估獨立董事獨立性；訂定與檢討董事進修計畫與董事、高階經理人繼任計畫等；訂定公司治理守則，並將上述建議提交董事會⁷²。

倘若董事會不採納提名委員會之意見，該參考範例規定應經過全體董事三分之二以上出席，出席董事過半數同意行之，且另須就差異情形與原因載於議事錄，並進行資訊公告申報⁷³。資訊公開方面，公司應於其年報揭露提名委員會相關資訊，包括建議候選人名單程序、候選人應符合標準、董事會多元化政策及相關程序、標準與政策達成情形等⁷⁴。

從證交所訂定之提名委員會組織規程參考範例觀察，本文認為存在幾點問題：

⁶⁹ TWSE 公司治理中心，〈公司治理評鑑，第 12 屆（114 年）公司治理評鑑指標編號 2.14〉，<https://cgc.twse.com.tw/evaluationCorp/listCh#form1>，（最後瀏覽日：03/12/2025）。

⁷⁰ 上市上櫃公司治理實務守則第 27 條第 1 項。

⁷¹ 股份有限公司提名委員會組織規程參考範例第 4 條第 1 項。

⁷² 股份有限公司提名委員會組織規程參考範例第 5 條第 1 項。

⁷³ 股份有限公司提名委員會組織規程參考範例第 5 條第 3 項。

⁷⁴ 股份有限公司提名委員會組織規程參考範例第 12 條第 1 項。

第一、提名委員會獨立性：提名委員會成員僅過半數為獨立董事，不需要全部為獨立董事，亦未要求成員皆具備獨立性，此對於仰賴成員獨立性的提名委員會而言，可能會產生提名委員會過度傾向現經營者、所提名候選人皆為控制股東所提出的疑慮⁷⁵。另外，提名委員會委員之選任係透過董事推選，董事會亦可隨時解任提名委員會委員並另行推派。在我國普遍獨立董事席次未過半，董事會大多由控制股東掌控之下，控制股東可能透過董事會多數的力量撤換「不聽話」的提名委員，或選擇較為「聽話」的董事或獨立董事擔任委員，此隨時撤換的權力將成為影響提名委員會獨立性的隱患。因此，本文認為是否至少參考審計委員會規定，規定所有獨立董事為當然提名委員，值得思考。

第二，與董事候選人提名之競合問題：現行制度下金管會要求上市櫃公司須採取董事候選人提名制⁷⁶。於董事候選人提名制度下，依公司法規定，有權提名董事候選人者為「持有已發行股份總數百分之一以上股份之股東」及「董事會」⁷⁷，而現行董事候選人提名制度下，董事會僅為「形式審查」，與提名委員會進行候選人名單實質審查有很大的差異，故在制度設計上有必要思考董事候選人提名制與提名委員會制度二者間的理論關聯⁷⁸。倘若提名委員會未來法制化，有學者因此建議不應賦予提名委員會對股東提出之候選人名單有准駁權或最終決定權，以避免提名委員會制度淪為掌控董事提名及抵制競爭者工具⁷⁹。就制度設計方面，或可將提名委員會制度設計成持有已發行股份總數百分之一以上股份之向提名委員會提出股東名單，由提名委員會審查後提出建議名單⁸⁰。現行提名委員會組織規程參考範例，並未就提名委員會職權是否及於股東提名之候選人予以處理。因此未來提名委員會如法制化時，應注意董事候選人提名制之相關規定，在提名委員會參考範例就相關職權項目應予調整。

第三，資訊揭露問題：就資訊揭露方面，現行參考範例僅規定公司應於年報揭

⁷⁵ 王文字，前揭註46，頁142。

⁷⁶ 金融監督管理委員會108年4月25日金管證交字第1080311451號令。

⁷⁷ 公司法第192條之1。

⁷⁸ 方嘉麟；曾宛如（2018），〈強化公司治理〉，《月旦法學雜誌》，275期，頁25-26。

⁷⁹ 陳彥行；邵慶平（2020），〈臺灣公司治理制度實證研究：董事候選人提名制度的發展與檢討〉，《月旦法學雜誌》，307期，頁47。

⁸⁰ 郭大維（2020），〈我國公開發行公司功能性委員會法制之解構與再建構〉，《財產法暨經濟法》，60期，頁32。

露委員會相關運作情形，並未規定於當次董事選舉時揭露提名委員會審查之相關資料。由於年報係公司於股東會前公告公司前一年營運、財務及公司治理狀況等⁸¹，故股東通過年報僅能看到過去公司經營狀況，而在選舉的當下，如果沒有揭露提名委員會審查董事候選人之情形，股東將無法知悉提名委員會審查過程與建議，乃至董事候選人是否符合提名委員會制定的專業性、獨立性標準，股東將毫無所悉，如此提名委員會能發揮的效果將大打折扣。

第三節 小結

本章從金融控股公司的特色切入，分析其資產負債結構、股權集中現象及多角化經營模式的特色，並探討這些特性對金融控股公司治理所帶來的挑戰與影響。由於金融控股公司負債比率普遍偏高，在金融控股公司普遍資產來自於人壽及銀行子公司的情況下，其資金來源主要來自保戶保費與存款戶存款，因此公司治理必須兼顧股東與債權人利益，特別是在風險管理機制的設計上，應有更嚴格的規範與監督，同時董事會亦應負起監督的責任。此外，集中型股權結構使控制股東在董事會決策上掌握高度影響力，可能導致利益輸送或經營干預等問題，而多角化經營模式則進一步提高了公司治理的複雜性，使金融控股公司董事會必須具備更高的專業性與獨立性，以確保發揮綜效以及監督風險管理功能。

在此前提之下，本文認為討論許久的提名委員會應是能夠改善這些金融控股公司治理問題的方法之一。透過提名委員會對於候選人的審查，有機會能夠改善公司董事會架構，提升董事會獨立性與專業性，進而達到強化公司治理目標。

在此背景下，本章進一步分析了主管機關近年來推動提名委員會制度的發展歷程。提名委員會作為董事會功能性委員會之一，其主要任務為提名具備適當專業能力與獨立性的董事候選人，以確保董事會成員能夠有效監督公司經營、降低股東與管理階層之間的代理問題。然而，目前我國對於提名委員會的設置仍未有強制性規定，僅透過無強制性的公司治理實務守則及相關政策推動其設置，導致企業對提名委員會的接受度仍然有限。根據統計，截至 2024 年底，僅約 11% 的上市公司及

⁸¹ 公開發行公司年報應行記載事項準則第 7 條。

7.39%的上櫃公司設立提名委員會，顯示提名委員會的制度尚未普及，且其運作效能亦可能因獨立性不足或權責不明確而受限。

本章進一步觀察我國對提名委員會制度的政策推動演進，最終聚焦於證交所制定的提名委員會組織規程參考範例，分析後發現幾項值得關注的問題。首先，該參考範例不足以確保提名委員會的獨立性，特別是其僅要求過半數成員為獨立董事，而未強制要求所有成員皆具備獨立性，導致提名委員會可能有獨立性不足的疑慮。其次，現行制度與董事候選人提名制之間可能存在衝突，一方面公司法賦予一定持股比率的股東提名董事候選人的權利，另一方面提名委員會負責審查董事候選人的資格，兩者相乘可能導致提名委員會與股東提名權限的競合問題。最後，提名委員會的資訊揭露機制亦有待加強，目前參考範例僅要求公司在年報中揭露提名委員會的運作情形，卻未要求在董事改選時即時公開提名委員會的提名及審查過程，可能使股東難以在投票前獲得充分資訊。

綜合以上分析，本文認為金融控股公司因其特殊的治理需求，更應確保董事會成員具備專業性與獨立性，而提名委員會正是提升董事會品質的關鍵機制。然而，由於現行法規對於提名委員會的規範尚不具有強制力，未能確保企業確實落實其職能，使其在強化公司治理方面的影響力受限。因此，本文下一章將進一步探討我國金融控股公司提名委員會的設置現況，以及設有提名委員會之金融控股公司的實踐情形，並分析其對於董事會結構影響，以檢視現行制度是否仍有改善空間，並作為後續制度改革建議的基礎。

第三章 金融控股公司提名委員會之現況研究

金管會雖多年來積極推動各公司設置提名委員會，但實務上該制度在金融控股公司間之普及程度、實際運作情形及其對公司治理所產生之實質效果，仍有深入分析之必要。本文嘗試透過整理各家金融控股公司提名委員會之設置情形與運作內容，觀察董事會結構在設置前後之變化，並進一步分析制度落實與功能發揮之情況，藉此檢視現行制度可能存在之缺漏，作為提出改革建議之基礎。

第一節 我國金融控股公司設置提名委員會現況

第一項 金融控股公司之董事會結構

董事會作為公司最高經營決策機構，其組成結構可謂決定公司治理成敗之基礎。如本文第二章所述，適當的董事會規模有助於提升決策效率，具獨立性的董事會則有助於防範集中型股權結構產生的治理問題；而董事成員的多元化與專業性，則有助於強化公司之經營效率與風險管理能力。

為進一步瞭解我國金融控股公司董事會結構之現況，以下整理我國各家金融控股公司董事會組成架構，如下表四。

表四：各家金融控股公司董事會組成架構

（資料統計至 2025 年 3 月）

	金控名稱	董事席次	法人董事		獨立董事		女性董事	
			人數	占比	人數	占比	人數	占比
公股	華南金控	19	13	68%	4	21%	5	26%
	兆豐金控	15	10	67%	5	33%	7	47%
	第一金控 ⁸²	14	10	71%	5	36%	6	43%
	臺灣金控	15	10	67%	5	33%	7	47%
	合庫金控	15	10	67%	5	33%	2	13%
民營	富邦金控	15	8	53%	6	40%	1	7%
	凱基金控	9	5	56%	3	33%	0	0%
	國泰金控	13	7	54%	5	38%	3	23%
	中信金控	7	3	43%	4	57%	1	14%

⁸² 該屆董事會選任十五席，統計時尚有一席董事缺額。

	金控名稱	董事席次	法人董事		獨立董事		女性董事	
			人數	占比	人數	占比	人數	占比
	永豐金控	7	4	57%	3	43%	3	43%
	玉山金控	12	4	33%	5	42%	2	17%
	元大金控	9	3	33%	4	44%	1	11%
	台新金控	7	4	57%	3	43%	2	29%
	新光金控	15	9	60%	3	20%	4	27%
	國票金控	13	9	69%	4	31%	1	8%

資料來源：作者自製。

董事會席次方面，我國法規定的最低董事會成員人數，股份有限公司按公司法規定董事不得少於三人⁸³；如為上市櫃公司則按證交所與櫃買中心訂定之「董事會設置及行使職權應遵循事項要點」，董事會成員人數不得少於五人，而金融控股公司治理實務守則對於董事會人數則建議為七人以上⁸⁴。

至於上限部分，我國法令對於董事會成員人數上限並無強制規定，但公司治理相關研究指出，最適董事會人數以小於十一人⁸⁵為宜。蓋董事會成員越多，或許可以帶來越多元的意見，但也並非越多越好，過大的董事會規模可能造成議事效率降低，因此董事會人數仍應依照其公司規模與經營需求做妥適安排。

從上表可以觀察到，公股金融控股公司普遍董事席次較多（15 席到 19 席）；民營金融控股公司董事席次較少（7 席至 15 席）。實務上董事會席次分配大多與股權結構有關，股權結構越複雜，可能需要越多的董事會席次分配給各個主要大股東。而公股金融控股公司董事席次較多，可能有其他因素影響。然而客觀而言，許多公股金融控股公司的規模未必較民營金融控股公司大，經營業務亦未必較民營金融控股公司更複雜，故目前設置之董事席次是否適當，確實有審慎衡酌空間。

再就法人董事占比方面而言，我國公司法第 27 條下的政府、法人董事或政府、法人代表董事規定⁸⁶長久以來頗有爭議⁸⁷，其中主要的問題來自於利益上的矛盾。

⁸³ 公司法第 192 條第 1 項。

⁸⁴ 金融控股公司治理實務守則第 29 條第 1 項。

⁸⁵ 王文字，前揭註 46，頁 93。

⁸⁶ 公司法第 27 條第 1 項及第 2 項。

⁸⁷ 劉連煜（2022），〈現代公司法〉，十七版，159 頁；林仁光（2011），〈公司法第二十七條法人董監事制度存廢之研究〉，《國立臺灣大學法學論叢》，40 卷 1 期，頁 253-350；邵慶平（2005），〈再

蓋董事代表人與所代表的政府或法人之間具有委任關係，因此該代表人做出的決定必須以所代表的政府或法人利益為優先，然而董事於執行職務時，對其公司亦需盡善良管理人之注意義務與忠實義務，如此該董事代表人究竟應以何者利益優先，即可能產生利益衝突的問題⁸⁸。因此除非該政府或法人股東持有公司百分之百股份，否則股東利益難免與公司利益分歧，在有利益衝突時，此類型董事就可能做出對其他股東乃至其他利害關係人不利的決定。此外，董事代表人按現行公司法規定可隨時被改派，故為保住其董事職務，代表人更可能傾向以法人或政府利益為優先。因此在公司治理上，法人董事或法人代表董事的存在，確實可能產生一定程度的問題。

近年金管會著力推動自然人董事，其從金融業開始推動專業董事與自然人專業董事，透過修正法規要求金融控股公司符合專業董事資格之自然人人數，在五席以下者應有二人，每四席需再增加一席自然人專業董事，超過十三人則得為五人⁸⁹。修法以後，現行實務狀況下，有許多金融控股公司透過增加符合專業資格之獨立董事以達到自然人專業董事之法規要求，透過增加獨立董事席次，一方面達到法規要求獨立董事席次，二方面亦可符合自然人專業董事席次要求。由上表各家金融控股公司法人董事設置情況以觀，公股金融控股公司中除一家（華南金控）有自然人董事外，其餘皆無獨立董事以外之自然人董事，且普遍而言法人董事占比較高；而民營金融控股公司總體而言法人董事占比相對較低。

就獨立董事之設置情形方面，我國就獨立董事設置人數的規範，按現行證券交易法規定，獨立董事人數不得少於二人，且不得少於董事席次五分之一⁹⁰。而實務上因上市櫃公司應設置審計委員會，其成員不得少於三人⁹¹，故上市櫃公司獨立董事人數至少有三。近年金管會陸續推動公司治理 3.0 及上市櫃公司永續發展行動方案，針對強化獨立董事及審計委員會職能方面，已要求 2024 年起資本額 100 億元以上及金融保險業之上市櫃公司獨立董事席次不得少於三分之一⁹²，2027 年起

論公司法第二十七條—公司治理強化下的另一種思考》，《財產法暨經濟法》，2 期，頁 97-135。

⁸⁸ 王文宇（2018），《公司法論》，六版，頁 220-222，元照。

⁸⁹ 金融控股公司發起人負責人應具備資格條件負責人兼職限制及應遵行事項準則第 9 條第 3 項。

⁹⁰ 證券交易法第 14 條之 2 第 1 項。

⁹¹ 證券交易法第 14 條之 4 第 2 項。

⁹² 有關金融保險業於 2024 年起獨立董事席次不得少於董事席次三分之一規定，參考金融控股公司

此要求更將適用於所有上市櫃公司⁹³。故上表各家金融控股公司獨立董事設置情形，受到上述要求之影響，目前僅剩三家金融控股公司尚未達到此標準，其餘皆已達到董事席次三分之一以上。

雖然大多金融控股公司之獨立董事占比皆已達到三分之一以上，但進一步觀察，可發現民營金融控股公司中有六家獨立董事占比到達四成，甚至有一家公司已超過一半為獨立董事，反觀公股金融控股公司則僅符合法規標準三分之一。故在深入探討獨立董事是否真正具獨立性的前提之下，現行民營金融控股公司的董事會獨立性情形似乎優於公股金融控股公司。

再就董事會多元化方面，健全的董事會應該有適當的董事會規模、均衡的董事身分與多元背景（年齡、族群、背景、經驗與技能）等組成，而多元化的董事會也已被證實可以強化公司經營績效⁹⁴。董事會多元化，近年金管會以推動董事性別多元化為主，透過公司治理評鑑與年報資訊揭露等方式，鼓勵及引導上市櫃公司重視與落實性別平等⁹⁵；董事會多元化亦包括如年齡、經驗與專業背景等項目。但觀察各家金融控股公司董事性別多元化情形方面，公股金融控股公司普遍女性董事比率高，有三家女性董事占比超過四成；至於民營金融控股公司僅有一家公司有超過四成（其餘皆不足三成）。

綜合以上發現，民營金融控股公司似比公股金融控股公司在董事會結構方面有更適宜的董事會席次與獨立性。而在性別多元化方面，公股金融控股公司整體而言優於民營金融控股公司。

第二項 金融控股公司設置提名委員會現況

以下將整理並分析我國主要金融控股公司設置提名委員會之現況，並聚焦於

治理實務守則第 31 條第 1 項、臺灣證券交易所股份有限公司上市公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點第 4 條第 3 項後段。

⁹³ 臺灣證券交易所股份有限公司上市公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心上櫃公司第 4 條第 3 項前段。

⁹⁴ 王文字，前揭註 46，頁 93-96。

⁹⁵ 金管會新聞稿，〈金管會持續推動上市櫃公司董事性別多元化〉，https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=202403080002&dtable=News，（最後瀏覽日：03/27/2025）。

各公司提名委員會的設置時間、委員組成與主席等面向。透過相關資訊整理，初步掌握提名委員會制度於金融控股公司之落實情形，作為後續檢視其功能性與對董事會組成影響的基礎。

各家金融控股公司設置提名委員會現況，如下表五所示。

表五：各家金融控股公司設置提名委員會現況

	金控名稱	設立情形		委員會名稱	成員組成	主席
		是否設立	成立日			
公股	華南金控	否	N/A	N/A	N/A	N/A
	兆豐金控	否	N/A	N/A	N/A	N/A
	第一金控	否	N/A	N/A	N/A	N/A
	臺灣金控	否	N/A	N/A	N/A	N/A
	合庫金控	否	N/A	N/A	N/A	N/A
民營	富邦金控	是	2020/1/1	薪資報酬及提名委員會	6 獨董	獨董
	凱基金控	是	2022/9/26	提名暨績效評議委員會	1 獨董/2 普董	獨董
	國泰金控	是	2017/12/22	公司治理暨提名委員會	2 獨董/1 普董	普董
	中信金控	是	2016/12/23	提名委員會	2 獨董/1 普董	獨董
	永豐金控	否	N/A	N/A	N/A	N/A
	玉山金控	是	2007/8/16	公司治理暨提名委員會	5 獨董/2 普董	獨董
	元大金控	是	2019/9/24	提名委員會	3 獨董/2 普董	獨董
	台新金控	是	2020/9/24	提名委員會	2 獨董/1 普董	普董
	新光金控	否	N/A	N/A	N/A	N/A
	國票金控	否	N/A	N/A	N/A	N/A

資料來源：作者自製。

從各家金融控股公司設立提名委員會的情形觀察，有設立提名委員會之金融控股公司不到一半，且並無任何公股金融控股公司設立提名委員會。猜測其中的原因，可能係公股金融控股公司在文化上相對保守，改革速度較民營金融控股公司緩慢；也可能因為涉及董事選舉與經營權問題，如無法令強制設立，則可能暫時按兵不動，以避免市場派藉由提名委員會影響董事席次的風險。另一個可能的原因，係與財政部派任與公股金融控股公司規定有關。財政部派任其投資之董監事係按「財政部派任公營事業機構負責人經理人董監事管理要點」辦理董事遴選及派任，因此該規定恐與提名委員會制度有所抵觸。不過，公股金融控股公司理論上應優先配合金融主管機關推動強化公司治理之政策，且公股金融控股公司亦有高負債與集

中型股權結構的特色，其須強化公司治理的理由並不弱於民營金融控股公司，故其應有成立能夠強化董事會獨立性與專業性的提名委員會的必要。縱使公股金融控股公司可能有不同的經營權考量，然而董事之選任最終仍由股東會投票選出，倘若其股權結構並無重大改變，推動提名委員會應不致產生非常大的經營權變動風險。而財政部因應提名委員會制度修正「財政部派任公民營事業機構負責人經理人董監事管理要點」亦非困難之事。

就時序發展而言，自 2020 年金管會推動公司治理 3.0 提倡提名委員會以來，僅新增二家金融控股公司設立提名委員會。觀察各家金融控股公司提名委員會的設立時間，可發現僅有一家民營金融控股公司於金管會推動公司治理 3.0 後於 2020 年設立提名委員會，另一家則係於 2022 年設立，其餘有設立提名委員會之金融控股公司，皆是於金管會推動公司治理 3.0 前即自主設立。由此或可推知，金管會當時透過公司治理 3.0 的推動作法，在金融控股公司部分效果可能並不顯著⁹⁶。因此，倘若無法令強制規定符合一定標準的公司需設立提名委員會，恐怕各公司設立的意願都不高。

最後，觀察提名委員會的成員組成，目前僅有一家金融控股公司的提名委員會委員皆為獨立董事。具體而言，目前設有提名委員會的金融控股公司當中，除富邦金控全數委員為獨立董事⁹⁷以外，其餘公司之提名委員會成員皆有控制股東或兼任經理人等未符合獨立性標準⁹⁸之董事擔任委員⁹⁹。補充言之，多數金融控股公司的提名委員會中確實有過半數委員為獨立董事，且由獨立董事擔任委員會主席，然而提名委員會的設立目的，就是希望透過委員會審查董事候選人名單，強化董事會專業性及獨立性，因此非常仰賴成員具獨立性。倘若由控制股東擔任提名委員會委員，將影響委員會審查候選人的獨立性，導致最終提名名單偏向大股東意志的疑

⁹⁶ 此現象同樣反映於上市櫃公司提名委員會設置情形。根據公開資訊觀測站資料，2020 年上市櫃公司提名委員會設置比率分別為 3.03% 及 2.19%，至 2024 年設置比率為 11% 及 7.39%。

⁹⁷ 富邦金控為薪酬委員會及提名委員會，依據「股票上市或於證券商營業處所買賣公司薪資報酬委員會設置及行使職權辦法」第 6 條規定，薪酬委員會委員應符合相關獨立性標準，該規定與「公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法」第 3 條第 1 項各款規定相同，故通常薪酬委員會委員皆由獨立董事擔任委員。

⁹⁸ 此處獨立性標準，參考公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法第 3 條第 1 項各款。

⁹⁹ 例如凱基金控三席委員中，有一席為經理人，一席為法人代表人；台新金控三席委員中有一席為法人代表人。

慮。

第三項 提名委員會組織規程比較

以下進一步比較各家金融控股公司提名委員會組織規程的內容，比較項目包括成員組成、任期、委員會職掌、會議運作與揭露義務。

一、成員組成

表六：各家金融控股公司提名委員會組織規程成員規定

金控名稱	成員選任	人數	組成	召集人及主席
富邦金控	董事會決議委任	3 人以上	半數以上獨立董事（委員應符合相關資格及獨立性 ¹⁰⁰ ）	獨立董事
凱基金控	董事會推舉	3 至 5 人	不少於三分之一為獨立董事	獨立董事
國泰金控	董事會指派	3 人以上	半數以上獨立董事	委員會互推一名
中信金控	董事會推舉	3 人以上	過半數獨立董事	委員會互推一名
玉山金控	董事會決議	3 人以上	過半數獨立董事	獨立董事
元大金控	董事會推舉	3 人以上	過半數獨立董事	獨立董事
台新金控	董事會推舉	3 人以上	過半數獨立董事	委員會互推一名

資料來源：作者自製。

各家金融控股公司提名委員會成員的選任方式與人數並無太大差異。委員會組成方面，二家公司（富邦、國泰）組成成員並未要求過半數為獨立董事¹⁰¹，一家公司（凱基）僅要求不少於三分之一，此與證交所發布之提名委員會組織規程參考範例有落差。此類規程未要求提名委員會過半數委員為獨立董事，可能造成提名委員會獨立性不足，使得董事提名名單難以脫離控制股東掌控。

召集人與主席方面，有三家公司（國泰、中信及台新）並未要求召集人及主席為獨立董事。提名委員會的召集人負責訂定議程，對於委員會職權行使有一定影響力，由獨立董事擔任會議召集人與主席，較能確保委員會運作免受到控制股東操控，保持委員會獨立性。

二、委員任期

¹⁰⁰ 參考股票上市或於證券商營業處所買賣公司薪資報酬委員會設置及行使職權辦法第 5 條、第 6 條。

¹⁰¹ 該二家公司委員會成員現有過半數為獨立董事。



各家金融控股公司的提名委員會委員任期均規定與董事會任期大致相同，為董事會推舉日起至任期屆滿，或至辭任委員或董事職務或董事會另行推舉以代替原董事為委員會成員之日止，此內容與證交所訂定之參考範例版本相同。然如前所述，此規定可能導致董事會可隨時更換提名委員會委員，進而有影響提名委員會獨立性的疑慮。

三、委員會職掌

以證交所訂定之參考範例中有關提名委員會的職權規定¹⁰²，與各家金融控股公司提名委員會的組織規程進行對比，就以下八項職權整理，如表七：

- (一) 制定董事會成員、監察人及高階經理人所需之專業知識、技術、經驗及性別等多元化背景暨獨立性之標準（下表稱制定董事資格標準）。
- (二) 覓尋、審核及提名董事、監察人及高階經理人候選人（下表稱提名董事與高管候選人）。
- (三) 建構及發展董事會及各委員會之組織架構（下表稱建構董事會架構）。
- (四) 進行董事會、各委員會、各董事及高階經理人之績效評估（下表稱董事會績效評估）。
- (五) 評估獨立董事之獨立性（下表稱獨董獨立性評估）。
- (六) 訂定並定期檢討董事進修計畫（下表稱董事進修計畫）。
- (七) 董事與高階經理人之繼任計畫（下表稱接班人計畫）。
- (八) 訂定本公司之公司治理實務守則（下表稱制定公司治理守則）。

表七：各家金融控股公司提名委員會組織規程職權比較

金控名稱	董事資格標準	提名董事與高管候選人	建構董事會架構	董事會績效評估	獨董獨立性評估	董事進修計畫	接班人計畫	制定公司治理守則
富邦金控	V	V		V				
凱基金控	V	V	V				V ¹⁰³	

¹⁰² 股份有限公司提名委員會組織規程參考範例第5條第1項。

¹⁰³ 僅審議總經理及高階主管繼任計畫。



金控名稱	董事資格標準	提名董事與高管候選人	建構董事會架構	董事會績效評估	獨董獨立性評估	董事進修計畫	接班人計畫	制定公司治理守則
國泰金控	V	V	V					V
中信金控	V	V	V			V		V
玉山金控	V	V	V				V	
元大金控	V	V	V	V		V	V	V
台新金控		V		V		V		

資料來源：作者自製。

從各家金融控股公司組織規程比較表觀察，董事資格標準方面，僅有一家未納入其提名委員會職權中。提名委員會職權中最重要的提名董事與高管候選人方面，各家金融控股公司均有納入。在建構董事會架構方面，則有二家公司未納入其提名委員會職權中。其他職權包括董事會績效評估、董事進修計畫、接班人計畫與制定公司治理守則等，各家有不同規定。而在獨董獨立性評估方面，則未有金融控股公司之提名委員會將其納入職權中。整體而言，各家金融控股公司提名委員會組織規程尚屬完整，然而仍有幾項值得進一步分析。

第一，就董事資格標準與建構董事會架構方面，此二項為提名委員會提名董事候選人之基礎，若未事先建構公司對於董事會架構及董事遴選之客觀標準，將較難以避免控制股東憑自身好惡提名董事，其他股東也無法判斷提名委員會及董事會所提出之董事名單是否符合經營公司所需之專業性與獨立性。因此，建立董事資格標準及建構董事會架構應為提名委員會之必要職權，公司應將此二職權明訂於提名委員會職權中，如此提名委員會之功能才屬完整。

第二，提名董事與高管候選人方面，此項為提名委員會最重要的職權之一，目前所有的金融控股公司提名委員會皆有此職權。但進一步觀之，各公司在是否有提名與審議「子公司」董事候選人的規定略有不同。在各家金融控股公司中，有提名

與審查子公司董事職權的提名委員會共有四家¹⁰⁴。按金融控股公司法規定，金融控股公司持有子公司已發行全部股份或資本總額者，其董事與監察人由金融控股公司指派¹⁰⁵，故實務上子公司董事主要由金融控股公司董事會決議指派。有鑑於子公司畢竟屬於獨立法人，母子公司之間有一定的公司治理分際，許多營運事項僅需子公司自行決定，故子公司董事會獨立性與專業性的重要性並不亞於金融控股公司董事會。因此，使金融控股公司提名委員會有審查與提名子公司董事成員之職權，一方面能夠確保子公司董事會有足夠的獨立性與專業性，以強化子公司經營效率與風險管理；另一方面，也可以降低控制股東藉由影響子公司董事會，進行不當利益輸送之可能性。

第三，就其他事項方面，董事會績效評估有助於瞭解整體董事會運作效率；董事進修計畫有助於強化董事專業；接班人計劃能夠避免人才斷層造成業務衝擊，是企業永續經營的關鍵。以上事項固然亦皆屬公司治理重要議題，但本文認為上述事項並非屬提名委員會之核心職權，因此是否納入提名委員會職責，或者由其他功能性委員會或董事會執行，公司自行決定即可。

值得注意的是，有關獨立董事獨立性評估項目，目前並無金融控股公司提名委員會有此職權，有類似職權者僅於提名候選人時檢視所提名之獨立董事是否符合相關法令對獨立性資格要求。但解釋上，本項目應不僅用於評估候選人的獨立性，而包含獨立董事當選後持續評估其是否符合獨立性，目前主要係依「公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法」相關資格檢視，執行結果難免流於形式。參考上市上櫃公司治理實務守則規定，公司治理事務包括向董事會報告獨立董事於提名、選任及任職期間資格是否符合相關法規之檢視結果¹⁰⁶。故本文認為獨立董事獨立性之評估應可納入提名委員會職權，使提名委員會可於獨立董事任職期間持續評估其「資格」，如此既有客觀標準，又可符合公司治理實務守則之要求。

四、會議運作

就會議召集、議程排定方面，各家金融控股公司規定大致相同。有關決議門檻

¹⁰⁴ 富邦金控、凱基金控、中信金控、玉山金控。

¹⁰⁵ 金融控股公司法第 15 條第 1 項及第 2 項。

¹⁰⁶ 上市上櫃公司治理實務守則第 3 條第 2 項第 6 款。

與董事會不採納提名委員會建議時之決議門檻，本文整理如下表八：

表八：各家金融控股公司提名委員會決議門檻

金控名稱	委員會決議	不採納委員會建議，董事會決議門檻
富邦金控	全體委員二分之一以上同意	未規定
凱基金控	過半數委員出席，過半數委員同意	未規定
國泰金控	全體委員三分之二出席，過半數同意	全體董事三分之二出席，過半數同意
中信金控	全體委員三分之二出席，過半數同意	全體董事三分之二出席，過半數同意
玉山金控	全體委員三分之二出席，過半數同意	全體董事三分之二出席，過半數同意
元大金控	全體委員三分之二出席，過半數同意	全體董事三分之二出席，過半數同意
台新金控	過半數委員出席，過半數委員同意	全體董事三分之二出席，過半數同意

資料來源：作者自製。

就提名委員會決議門檻部分，大多金融控股公司係參照證交所訂定之提名委員會參考範例，訂為「全體委員三分之二出席，出席委員過半數同意」，此外有二家公司（凱基、台新）係低於參考範例之決議門檻。本文認為，在現行提名委員會並未要求全部委員為獨立董事之下，實宜規定更高的決議門檻，以確保委員會獨立性，故至少應以「全體委員三分之二出席，出席委員過半數同意」較為妥適。至於不採納委員會建議之董事會決議門檻方面，本文亦認為宜規定「全體董事三分之二出席，出席董事過半數同意」。

五、資訊揭露義務

有三家金融控股公司（富邦¹⁰⁷、玉山、元大）訂定如提名委員會決議事項有反對意見或保留意見時，應發布重大訊息或公告，其餘公司則未明訂之。本文認為透明的資訊能夠使投資人及股東瞭解提名委員會提名候選人之過程，如委員發現所提名的董事候選人並不符合公司選任董事之標準，或有偏向控制股東情形，其雖無法改變委員會決議，但至少能透過意見表達並公告，使股東及投資人瞭解，進而能夠一定程度地制衡控制股東，此作法對於提名委員會運作能否達到強化公司治理效果至關重要。

¹⁰⁷ 依臺灣證券交易所股份有限公司對有價證券上市公司重大訊息之查證暨公開處理程序第4條第1項第44款規定，薪酬委員會有委員有反對或保留意見時，應發布重大訊息。富邦金控為薪酬委員會及提名委員會，故縱然未於組織規程規定，仍應依證交所之規定發布重大訊息。

就提名委員會運作情形之揭露，目前並非所有公司皆有規定，惟「公開發行公司年報應行記載事項準則」就此設有規定，規定設置提名委員會之公司應揭露組成及運作情形¹⁰⁸。因此，各公司之提名委員會組織規程是否有運作情形揭露規定，可能並無影響，但相關規定仍應納入各家公司之提名委員會組織規程為宜。

第二節 設置提名委員會對金融控股公司董事會結構影響

本節將進一步觀察各家金融控股公司提名委員會之運作情形，與運作對公司的董事會結構有何實質上的影響，藉此觀察現行制度實行成效。

第一項 金融控股公司提名委員會運作情形

依據已設置提名委員會之金融控股公司年報所揭露資訊，本文就各公司最近一次董事改選年度，整理提名委員會之實際運作情形，並聚焦於其審議之主要議案內容。本文主要著重於提名委員會核心職權範疇者，包括：董事選任標準之制定、董事候選人之提名，以及對子公司董事候選人之提名等事項。整理結果如表九所示。

表九：各家金融控股公司提名委員會議案審議情形

金控名稱	改選年度 ¹⁰⁹	通過與提名委員會主要職權重要議案	委員反對或保留意見
富邦金控	2023	1. 制定本公司第九屆董事選任標準案。 2. 制定本公司第九屆董事「應選名額」、「任期」及受理提名相關事宜案。 3. 本公司第九屆董事候選人提名案 4. 其他相關子公司董監事派任案。	無
凱基金控	2022	2022/9/26 成立，尚未揭露審議議案。	N/A
國泰金控	2022	1. 提名並確認本公司第 8 屆董事 (含獨立董事) 候選人名單，並審查獨立董事候選人資格。	無
中信金控	2022	1. 提名本公司第八屆董事候選人案。 2. 審查 111 年股東常會第八屆獨立董事被提名人，並同意 111 年股東常會第八屆董事 (含獨立董事) 候選人名單案。 3. 其他子公司董事派任案	無
玉山金控	2023	1. 提名本公司第 8 屆董事 2. 提名本公司第 8 屆獨立董事	無
元大金控	2022	1. 研議第九屆董事 (含獨立董事) 名額及選任候選	無

¹⁰⁸ 公開發行公司年報應行記載事項準則第 10 條第 1 項第 3 款第 4 目。

¹⁰⁹ 為最近一次董事改選年度。

金控名稱	改選年度 ¹⁰⁹	通過與提名委員會主要職權重要議案	委員反對或保留意見
		人所需具備之條件 2. 僅檢陳本年度持股 1% 以上股東就第九屆董事候選人提名結果 3. 提名本公司第九屆董事（含獨立董事）候選人 4. 本公司董事會多元化政策及目標執行情形	
台新金控	2020	1. 建議董事會提名第八屆董事（含獨立董事）候選人名單	無

資料來源：作者自製。

從上表各家金融控股公司提名委員會所審議之議案可見，因各公司對提名委員會職權之界定略有差異，部分公司在建議董事會候選人名單前，未必會事先制定當屆董事選任標準。雖依據現行規範，公司應揭露董事會多元化政策及其具體執行情形，然實務上所揭露內容多屬抽象或宣示性之標準，欠缺具體衡量指標。例如，多數公司僅表示重視多元背景，並未細列具體專業項目或人數比率。不過，亦有少數公司提出較為明確的董事選任標準¹¹⁰。

進一步觀察董事選舉相關資訊之揭露情形，雖部分公司確已制定選任標準，惟於公告董事候選人名單、股東會議事手冊或委託書中，並未揭露該等標準內容，亦未說明候選人是否符合選任標準，或是否經提名委員會實質評估通過。換言之，候選人名單與提名委員會審議過程間，缺乏足夠連結資訊，使股東難以於選舉前得知選任標準與提名理由，僅能待次年度年報揭露相關資訊時得知。此等資訊揭露時點與內容設計，難以於股東行使選舉權時提供實質參考，亦削弱提名委員會制度所應具備之資訊透明與股東監督功能。

另從提名委員會審議過程之決議情形觀察，所有公司揭露之紀錄均無委員有保留或反對意見，議案通過率極高，顯示決策結果趨於一致。然此一現象是否代表提名機制已臻成熟，仍有待觀察。因現行揭露內容並未包含委員間討論過程或意見

¹¹⁰ 富邦金控於 2023 年 03 月 15 日通過董事會第九屆董事選任標準，制訂董事會成員所需之專業知識、技術、經驗及性別等多元化背景之目標：(1)董事成員應至少具銀行、保險、證券業專業資格者，至少各 1 人、(2)會計、資訊/資安、電子商務/行銷各類專業應至少 2 人、(3)財務、法務、商務、金融科技、投資及併購、風險管理、營運管理各類專業應至少 3 人等。凱基金控：(1)至少 1 位董事具備銀行、證券/保險及創業投資之產業經驗、(2)本公司或子公司經理人之董事佔董事席次比率不超過 1/3、(3)至少 1 位董事具備精算師或會計師資格、(4)行銷與策略規劃、風險管理、財務／金融、公司治理、商業與市場行銷、資訊科技／資安及國際經驗等各項專業至少 3 人及(5)獨立董事連續任期不逾三屆。

歧異情形，故難以判斷其是否有控制股東主導之疑慮。在欠缺程序透明與審議實質資訊揭露之前提下，現行金融控股公司之提名委員會之獨立性與功能性仍有待強化。

第二項 提名委員會運作後對董事會結構之影響

為瞭解提名委員會設置，是否對金融控股公司董事會結構產生實質影響，以下彙整國內七家已設立提名委員會之金融控股公司，比較其設立前起一屆至設立後最近一次董事改選，觀察其董事會結構之變化。觀察指標包含董事會席次、法人董事席次、獨立董事以及女性董事人數，如下表十。

表十：各家金融控股公司提名委員會運作前後董事會結構變動

金控名稱	設立年度	改選年度 (設立前／ 後近一次)	董事席次 (前→後)	法人董事 (前→後)	獨董席次 (前→後)	女性董事 ¹¹¹ (前→後)	結構變化 簡評
富邦金控	2020	2017/2020	15→15	9→8	6→6	4→1	無明顯變化，女性董事席次降低
凱基金控	2022	2019/2022	9→9	5→5	3→3	1→0	無明顯變化
國泰金控	2017	2016/2022	13→13	9→7	3→5	0→2	獨董席次小幅增加
中信金控	2016	2016/2022	7→7	3→3	4→4	0→1	無明顯變化
玉山金控	2007	2005/2023	13→12	9→4	1→5	0→2	逐屆變化，法人董事席次大幅下降，獨立董事席次增加
元大金控	2019	2019/2022	9→9	3→3	4→4	1→1	無變化
台新金控	2020	2018/2024	7→7	4→4	3→3	1→2	無明顯變化

資料來源：作者自製。

根據上表整理結果可見，多數金融控股公司在設置提名委員會後，董事會結構並未出現顯著變化。例如，中信金控自 2016 年設立提名委員會以來，經歷三次董

¹¹¹ 女性董事常因法人董事之代表人改派而有變化，因此無法完全依據單一年度結果判斷其女性董事席次情形。

事改選，其董事席次、法人與自然人董事比率、獨立董事及女性董事人數均未見明顯變化¹¹²。富邦金控於 2020 年設立提名委員會，然女性董事人數反而從四人下降至一人，顯示性別多元性並未因此提升。國泰金控於 2017 年設立提名委員會後雖有獨立董事席次有微幅增加，惟其主要原因應為法令要求獨立董事席次應達董事席次三分之一以上，與提名委員會設置關聯性可能相對有限。

相對而言，玉山金控為設立提名委員會最早之金融控股公司，其設立後董事席次逐步減少，獨立董事與女性董事人數自 2008 年以來亦呈逐步上升趨勢，法人董事則相對減少，董事會結構變化相對顯著。然需注意者為，玉山金控為分散型股權結構，控制股東的影響力本即較低，制度推動或許相對容易，故董事會結構變化難以單純歸因於提名委員會制度本身所致。惟就制度運作歷程觀之，玉山金控提名委員會運行時間最長，其對董事會結構優化應具一定程度之影響。

實務上董事會結構的調整需要一定時間，大多數金融控股公司自設置提名委員會以來，僅歷經一至二次董事改選，故無法僅憑短時間的變化判斷其對董事會結構之實質影響。然如能夠在設立初期即建構完善制度基礎，使提名委員會得以有效運作，未來或將有助於強化金融公司之公司治理機能。

另就董事會多元化而言，除性別比率外，董事專業背景亦為重要指標。惟目前多數公司並未揭露具體之選任標準，僅揭露現有董事會成員之背景分布，本質上較屬於結果揭露，對外界而言難以研判候選人是否實質符合公司對多元化背景之期待。因此，本文認為未來公司宜於選舉期間即揭示對董事專業性之需求及提名候選人與該需求之適配程度，使股東能於決策前評估提名委員會及董事會所提候選人，是否足以提升公司經營效率、強化風險管理與整體治理效能。

第三節 小結

本章從實證角度出發，觀察我國金融控股公司董事會結構現況，並分析提名委員會之設置情形、實際運作，以及對董事會組成與多元化目標之影響。就董事會結構而言，無論從法人董事與自然人董事比率、獨立董事席次，或女性董事占比等面

¹¹² 參照中信金控歷年年報資料及股東會議事錄。

向觀察，民營金融控股公司整體表現普遍優於公股金融控股公司，顯示股權結構與所有權性質可能對董事會組成具有重要影響。

儘管金管會多年來透過推動公司治理實務守則修正、公司治理評鑑等多項措施，鼓勵金融控股公司與上市櫃公司設置提名委員會，但截至目前，設置情況仍不普遍，尤以公股金融控股公司為甚，竟無一家設有提名委員會，如此更無助於改善其董事會結構。董事會結構不佳又缺乏制度工具予以改善，反映目前制度誘因不足，以及董事選任決策仍深受控制股東主導之事實。

在已設置提名委員會之金融控股公司中，實務運作亦顯不足。多數提名委員會的審議內容較流於形式化，缺乏實質討論與評估紀錄，資訊揭露亦不足，最核心問題在於其未能將董事會多元化政策與公司經營策略結合，亦未透過制度化機制確保候選人確實符合公司未來發展所需專業與治理能力。即使部分公司制定選任標準，因其並未對外充分揭露相關資訊，導致股東無法於選舉前掌握評估依據，資訊透明度似有待改善。

進一步就董事會結構變動觀察，整體而言，多數金融控股公司在設置提名委員會後，其董事會結構並未出現明顯變化，原因可能是設立提名委員會後僅經歷過幾次董事會改選，而董事會結構並非短期可調整，而是需要仰賴長期制度深化與治理文化養成。如將時間線拉長，以提名委員會設立最早之玉山金控為例，其董事席次逐步精簡，獨立董事與女性董事占比提升，法人董事席次則明顯下降，或可視為提名制度長期運作逐步產生成效之佐證。

此外，提升董事專業性為提名委員會制度另一項可發揮重要功能的領域，但目前金融控股公司實務多未建立制度化的選任標準，亦未揭示候選人是否符合公司策略所需之能力，此反映提名委員會尚未有效承擔人選甄選與治理優化之關鍵角色，以及對外揭露亦有不足。

綜上所述，我國雖已有部分金融控股公司推動提名委員會制度，惟從設置比率、運作內容與資訊揭露觀察，制度設計與實踐成效皆有進一步強化空間。下一章將透過比較法與國際公司治理原則之研究，探討美國、新加坡等法制國家如何透過提名委員會制度實現董事會專業性、多元性與獨立性之平衡，並據以尋求我國制度改革之可能方向。

第四章 國際公司治理原則及提名委員會規範研究



為進一步探討我國金融控股公司提名委員會制度發展之可能方向，本章透過國際規範與比較法觀點進行觀察。第一節將從國際公司治理原則出發，探討 OECD、BCBS 等國際組織所提出之治理原則與指引，以及其對董事會架構與功能性委員會設計之建議。同時輔以 ACGA 報告，透過我國以外的獨立組織觀察我國公司治理現況，瞭解我國現行公司治理制度與國際或區域上落差，並掌握從國際的角度對於公司治理之期待。第二節則將聚焦於美國與新加坡之提名委員會制度，進行比較法研究。

第一節 國際公司治理原則及評比

第一項 國際公司治理原則

第一款 OECD 公司治理原則

OECD 之公司治理原則，自 1999 年發布以來，已被各界公認為是良好公司治理之國際基準¹¹³。最新修訂之 OECD 公司治理原則，係於 2023 年發布，分別為以下六大原則¹¹⁴：確保有效公司治理框架基礎；保障股東權益、公平對待股東及發揮其重要功能；機構投資人、證券市場及其他中介機構；資訊揭露及透明性；董事會之責任；永續及韌性。

有關董事會架構與提名方面，OECD 公司治理原則主要規定於董事會責任原則中。所謂董事會責任，其含義在於董事會應對公司營運策略之制定與執行負有最終責任，並應有效監督管理階層之經營行為，對全體股東負責¹¹⁵。

在此一原則之下，OECD 公司治理原則強調董事提名與選任程序應具備正式性與透明性，並應由董事會扮演積極角色，確保該程序之設計與執行符合公平性與公開性原則¹¹⁶。具體而言，OECD 公司治理原則指出，雖各國法制對董事提名程序

¹¹³ 金管會網站，〈公司治理簡介〉，<https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=882&parentpath=0%2C8>，（最後瀏覽日：04/14/2025）。

¹¹⁴ OECD, G20/OECD PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE (2023).

¹¹⁵ *Id.* at 34.

¹¹⁶ *Id.* at 38.

之設計可能有所不同，惟董事會與提名委員會應負責確保程序之尊重與落實。首先，董事會應維持提名與選任程序之透明與正當性；第二，董事會應訂定所需董事成員之能力組成架構，包括適當之知識、技能與經驗，以補足現有董事會成員之能力結構；第三，董事會或提名委員會應依前述條件，主動發掘並推薦候選人，或審酌由股東提出之人選，並與股東保持適度溝通，以確保程序之落實與正當性。此外，OECD 亦強調，為達成董事會多元性目標並因應公司所面臨之風險挑戰，董事候選人之搜尋應涵蓋多元背景與產業經歷，採開放式遴選程序，實為良善實務之體現¹¹⁷。

值得注意的是，董事會「依據所需職能補足現有結構」之功能，於實務中往往遭到忽略。不少公司或監理機關過度強調形式上的獨立性，卻未能兼顧董事實質履職所需之能力與專業背景。OECD 原則實則要強調的是應建立具平衡性與多元性之董事會結構，並非僅依董事是否為「非執行董事」或「獨立董事」進行分類。董事會應由能因應策略挑戰與產業變局、具備多元專業能力之成員所組成，方能發揮整體監督與增加公司價值的功能。因此，OECD 亦曾指出董事會與提名委員會應明定董事會成員所需要的能力與經驗，才是比較好的實務實踐¹¹⁸。

第二款 BCBS 銀行公司治理原則

巴塞爾銀行監理委員會（Basel Committee on Banking Supervision，簡稱 BCBS）成立於 1974 年。成立背景係因當時國際貨幣市場與銀行體系面臨嚴重動盪，促使主要十個經濟大國央行總裁意識到強化跨國銀行監理合作之必要。該委員會主要目標在於提升銀行穩健經營，促進國際金融體系穩定，並提供成員國就銀行監理事務定期協商與合作之平台¹¹⁹。

BCBS 對於銀行業監理與治理訂定了一系列指導原則，其中對於銀行公司治理，其於 2015 年 7 月訂定「銀行公司治理原則」（Corporate governance principles for banks）¹²⁰，提供銀行與監理機構推行銀行公司治理運作架構之參考，以實現穩

¹¹⁷ *Id.*

¹¹⁸ OECD, CORPORATE GOVERNANCE AND FINANCIAL CRISIS: CONCLUSIONS AND EMERGING GOOD PRACTICES TO ENHANCE IMPLEMENTATION OF THE PRINCIPLES 19 (2010).

¹¹⁹ BIS, History of the Basel Committee, <https://www.bis.org/bcbs/history.htm> (last visited May 4, 2025).

¹²⁰ BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES FOR BANKS(2015).

健及透明之風險管理與決策，提升大眾對銀行之信心並維護銀行體系的安全性與穩健性。

該「銀行公司治理原則」共有十三個原則，分別為：董事會整體職責、董事會資格與組成、董事會結構與運作、高階管理人、集團治理結構、風險管理、風險辨識及監督與控制、風險溝通、法令遵循、內部稽核、薪資報酬、公開揭露與透明度、監理機關之角色¹²¹。

其中關於董事會提名與董事會結構方面，BCBS 銀行公司治理原則於原則二「董事會結構與運作」指出，董事會成員應個別與整體皆具備勝任其職之能力，並應持續維持必要之專業素質與知識結構。董事應清楚理解其在公司治理與監督機制中所扮演之角色，並能就銀行相關事務作出理性、獨立且具專業性的判斷¹²²。

在董事會組成方面，BCBS 銀行公司治理原則指出為使董事會能夠有效監督，董事會應設置足夠數量的獨立董事。另外，董事會之組成應達成技能結構、背景多元性與專業能力之平衡，並應整體具備能夠因應銀行規模、營運複雜度及風險屬性之相應素質¹²³。針對董事的適格性方面應考量以下因素：一、董事成員應具有銀行相關領域活動所需之知識與經驗，以促進董事會多元化觀點。二、董事對於地方性、區域性及全球性之經濟、市場力量與法規環境有合理的瞭解。三、董事個人的態度應有助於促進溝通、合作與批判性討論¹²⁴。

董事選任方面，原則二亦指出董事會應有明確且嚴格的選任程序，除非法律另有規定，應由董事會提名董事候選人，並確保適當的繼任計畫。在審查候選人時，董事會應評估以下事項：一、候選人是否具備相關知識、技能及經驗，以及非執行董事之獨立性。二、具誠信（integrity）及良好聲譽。三、有充分的時間能夠履行其職責。四、能夠促進董事會成員間之良性互動。董事候選人應不具任何足以妨礙其獨立與客觀履行職責之利益衝突，包括受特定股東或管理階層、現任或過去職務，以及其他董事、管理階層或同集團內其他實體間存在之個人、專業或經濟關係等影響。若董事不再具備資格或未能履行其職責，在符合法律的前提下，董事會應

¹²¹ *Id.*, at 8-40.

¹²² *Id.* at 13.

¹²³ *Id.*

¹²⁴ *Id.*

採取適當措施處理，包括通知監理機關¹²⁵。

此外原則二亦指出，銀行應設置具有足夠獨立董事組成的提名委員會或類似機構，就前揭標準審查並提名董事候選人。另外，為使董事能夠獲得、維持或強化其知識與能力以履行其職責，應有適當的進修或訓練計畫。董事之責任應以公司整體利益為依歸，與其任命來源無涉。在控制股東具指派董事權限之情形下，董事會應確保該等董事充分理解其忠實義務，並可透過設計程序或定期檢視機制，促使所有董事均能妥適履職，避免董事將控制股東之利益置於公司整體利益之前¹²⁶。

有關提名委員會之組成與職責，原則二指出除委員會組成多元性外，委員會應儘可能由非執行董事組成，並以獨立董事為多數，以確保委員會之客觀性與監督功能。提名委員會應明確分析董事會之角色與職責，以及該角色應具備之知識、經驗及能力審核，提供董事候選人與高階經理人建議予董事會。此外，提名委員會應防止董事會被特定人士或其他團體所主導，損及整體公司利益¹²⁷。

第二項 ACGA 公司治理觀察報告

亞洲公司治理協會（The Asian Corporate Governance Association, ACGA）為一獨立、非營利之會員制組織，致力於與投資人、企業及監理機關合作，推動亞洲地區有效公司治理實務之落實。該協會成立於 1999 年，其信念是公司治理為亞洲經濟與資本市場長期發展的根基¹²⁸。

ACGA 自 2003 年起與里昂證券（CLSA）合作，定期發表公司治理觀察報告（CG Watch），針對亞洲地區公司治理制度與實務進行橫向比較與評比。該報告每二年發布一次，研究涵蓋亞洲十二個市場，包括中國、香港、臺灣、日本、韓國、新加坡、馬來西亞、泰國、印尼、菲律賓、印度與澳洲¹²⁹。評估面向共七項，分別為：政府與公共治理、監管機構、公司治理規範、上市公司、投資人、審計與審計監管機構、公民社會與媒體，各指標下再細分共一百零八個問項¹³⁰。該報告對於各

¹²⁵ *Id.* at 13-14.

¹²⁶ *Id.* at 14.

¹²⁷ *Id.* at 18.

¹²⁸ ACGA, About ACGA, <https://www.acga-asia.org/who-we-are.php> (last visited May 4, 2025).

¹²⁹ ACGA, CG Watch, <https://www.acga-asia.org/cgwatch.php> (last visited May 4, 2025).

¹³⁰ ACGA, CG WATCH 2023: A NEW ORDER – OVERVIEW REPORT 5-22(2023).

市場的公司治理表現提出評比結果與綜合排名，也會點出各國家公司治理的優勢與不足之處。

2023 年公布之 2023 CG Watch，我國的排名從 2020 年的第四名上升一名，與新加坡並列第三，為歷年以來最佳排名，顯示我國在公司治理制度與實務推動上持續精進。報告指出，我國在多項指標之表現均有所提升，或至少維持前次評比水準，惟在資訊揭露方面之表現相對弱勢，仍有明顯改進空間¹³¹。此外，報告亦點出我國上市公司普遍未設置提名委員會，且在公司治理資訊揭露與董事會多元化政策之落實方面，仍存有實質落差，亟待強化¹³²。

於 CG Watch 2023 報告中，針對上市公司治理設計共設計十四項評比問項，其中與本文所關注之董事會結構、提名委員會設置及多元化政策等議題相關者，計有以下四項¹³³：

- 一、公司是否在董事會治理報告方面展現超越國際最佳實務之表現？
- 二、公司是否揭露並確實執行具可信度之董事會成員多元化政策？
- 三、公司是否設置提名委員會，並由獨立董事擔任其主席？
- 四、提名委員會是否由女性擔任主席，或至少有一名女性成員？

上述問題不僅反映國際投資人對公司治理資訊透明度與董事會結構規劃之重視，亦可作為檢視我國上市公司董事提名制度設計與實質功能是否足以回應國際標準之觀察指標。

就「公司是否在董事會治理報告方面展現超越國際最佳實務之表現」問題，我國得分為 2 分（分數範圍 0.5-3）。報告評論指出，我國上市公司普遍存在資訊揭露內容形式化、抽象化之問題。該題旨在觀察企業是否具體揭露董事會及功能性委員會每年度之實質討論與決策事項、董事個人背景與其進入董事會之定位與功能，藉以呈現公司治理文化與董事會運作情形。惟多數公司所揭露內容僅止於符合最低法規要求，未見與公司實際治理架構及董事功能角色之具體連結，亦鮮少更新或優化其揭露方式。報告指出，此種情形不僅限於台灣，在亞洲各市場甚至包括澳洲亦

¹³¹ ACGA, CG WATCH 2023: EDGING UP, SLIDING DOWN – GREATER CHINA CHAPTER 65(2023).

¹³² *Id.* at 85-89.

¹³³ *Id.*

普遍存在，反映出公司治理資訊揭露文化仍有待深化¹³⁴。

就「公司是否揭露並確實執行具可信度之董事會成員多元化政策」問題，我國得分為 3 分（分數範圍 0.5-5）。報告評論指出，我國公司在董事會多元化政策揭露方面表現參差不齊，僅有一家公司為滿分。雖部分公司有提出具體的多元性政策目標，但其內容多侷限於性別多元化，未能涵蓋更廣泛之董事會結構面向。另外，絕大多數公司並未將多元化政策與公司本身業務性質或長期發展策略進行連結¹³⁵。

就「公司是否設置提名委員會，並由獨立董事擔任其主席」問題，我國得分為 1.5 分（分數範圍 0-5）。報告評論指出，縱然我國上市上櫃公司治理實務守則於制定之初即鼓勵上市櫃公司設立提名委員會，並於 2020 年進一步「建議」設置提名委員會，然實際上設置情形並不普遍。在本次評比調查之十五家公司中，僅有六家設有提名委員會（含合併薪資報酬委員會），且僅有二家係於 2020 年以前設立。且即便設有提名委員會，亦未全然依循公司治理實務守則要求，由獨立董事擔任主席，有二家公司甚至由內部人擔任主席，一家公司未揭露主席人選，顯示運作透明度不足。報告進一步指出，我國未普遍設置提名委員會的現象，可能與我國法人董事制度有關。由於公司法允許法人股東擔任董事，並可隨時改派代表人，實質提名與董事決定權仍由大股東主導，在此制度設計下，即使設置提名委員會，亦可能淪為形式安排，缺乏實際影響力，削弱設置提名委員會的意義¹³⁶。

就「提名委員會是否由女性擔任主席，或至少有一名女性成員」問題，我國得分為 0.5 分（分數範圍 0-5）。報告評論指出，在設有提名委員會的六家公司中，雖已有三家公司於委員會中納入一名女性董事，然無任何公司由女性擔任提名委員會主席。根據 ACGA 於中國與香港市場進行之研究，發現提名委員會由女性擔任主席與董事會中女性董事比率增加有正相關¹³⁷。

在 CG Watch 2023 報告對於我國公司治理改革的下一步建議提到，儘管我國公司治理過去在董事會運作與監督方面有進步，但在資訊揭露方面仍然多停留在形式上合規，僅揭露法令要求資訊，難以真實反映公司治理文化與董事會運作內涵

¹³⁴ *Id.* at 88.

¹³⁵ *Id.* at 87.

¹³⁶ *Id.* at 88-89.

¹³⁷ *Id.* at 89.

138。就提名委員會制度方面，該報告強調提名委員會之設置在臺灣尚未普及，部分原因與法人董事制度有關。惟即便法人董事由大股東指派並得任意改派，提名委員會在董事會治理各層面所能發揮之協調與整合功能仍不可忽視，例如規劃技能矩陣（skill matrices）、制定董事會多元化政策、辦理董事會績效評估與董事進修、建構候選人名單等。報告認為，提名委員會應視為董事會治理之核心機制之一，縱然在法人董事制度下，亦有其功能與價值，此一觀念尚須持續推動與深化¹³⁹。

針對上述建議，CG Watch 2023 報告提出我國可採取的短中期行動。首先，董事會及功能性委員會執行情形需要有效的資訊揭露，使投資人能夠瞭解該年度董事會與各委員會執行的具體成效，包括董事討論與決議的重點以及貢獻。其次，應設置提名委員會，並由獨立董事擔任主席及至少一位女性董事組成。最後，報告建議，董事會多元化政策應具實質內涵，而非僅援引監理規定或空泛原則。公司應訂定具體目標與行動計畫，並將多元化目標與公司策略性需求相連結¹⁴⁰。

第二節 提名委員會比較法研究

我國自 2006 年引進獨立董事制度以來，相關公司治理制度多參考美國法制設計，因此美國提名委員會設置、資訊揭露與運作層面之規範，對我國未來提名委員會制度之優化改革，具有高度參考價值。此外新加坡則因其區域性金融中心地位，對於金融機構之公司治理模式值得借鏡，故本文亦將以新加坡之銀行治理規則與金融控股公司治理守則作為主要研究對象。

第一項 美國

在法制層面，美國德拉瓦州公司法與聯邦證券法並未強制公司設置提名委員會。美國證券管理委員會（Securities and Exchange Commission, SEC）僅透過揭露規範，要求上市公司說明是否設置提名委員會，倘若並未設置亦應說明原因¹⁴¹。但在自律規則層面，美國兩大主要交易所——紐約證券交易所（NYSE）與那斯達克證券交易所（NASDAQ）均於其上市規則中，明文要求上市公司設置提名委員會，

¹³⁸ *Id.* at 98.

¹³⁹ *Id.*

¹⁴⁰ *Id.* at 99.

¹⁴¹ Item 407(c)(1) of Regulation S-K.

並對其組成與運作制定規範。以下將分別就紐約證券交易所上市規則、那斯達克上市規則與美國證管會揭露規範進行觀察與比較，藉此說明美國提名委員會制度設計特色與資訊揭露要求，作為我國制度改革之參考。



第一款 紐約證交所上市規則

根據紐約證交所上市公司規則規定，上市公司應設置提名或公司治理委員會 (Nominating/Corporate governance committee)，並須由獨立董事組成¹⁴²，其訂有獨立董事獨立性標準¹⁴³。該委員會應明訂其組織規程 (charter)，職權規範內容至少應包括以下三項¹⁴⁴：一、根據董事會核定之標準，尋覓具備適任資格之董事候選人，並建議董事會提名於股東會中選任。二、制定公司治理守則。三、辦理年度績效評估。在運作及組織架構方面，應訂定委員會成員資格條件、成員之任免程序、委員會之組織與運作，以及向董事會報告之機制。此外，應賦予委員會聘任與解任協助尋覓董事候選人，委員會之專業機構之權限，並由委員會自行核定該等聘任之契約條件與報酬¹⁴⁵。

於所有成員皆為獨立董事的前提之下，提名委員會的職權亦可由其他委員會執行，但必須明定職權，並仍應遵守相關資訊揭露規定¹⁴⁶。

上述規定之條文說明中進一步強調，提名委員會對董事會之有效運作至關重要，負責董事提名及董事會組成規劃，對於提升董事會獨立性與提名品質具有關鍵性意義。另外，該委員會應於公司治理實務上發揮主導角色，引導公司治理文化之形成¹⁴⁷。

在資訊揭露方面，上市公司應於公司網站公開揭露該委員會之組織規程全文，並於年報或委託書中說明相關文件是否可於網站查閱及其網址¹⁴⁸。至於資訊揭露之更詳細要求，將於後續說明美國證管會規範時另行闡述。

¹⁴² NYSE List Company Manual 303A.04(a). 如該上市公司有持股 50%以上之控制股東，則不適用設置獨立董事、提名委員會與薪酬委員會之相關規定，參照：NYSE List Company Manual 303A.00.

¹⁴³ NYSE List Company Manual 303A.02.

¹⁴⁴ NYSE List Company Manual 303A.04(b).

¹⁴⁵ NYSE List Company Manual 303A.04(b).

¹⁴⁶ NYSE List Company Manual 303A.04(b).

¹⁴⁷ NYSE List Company Manual 303A.04(b).

¹⁴⁸ NYSE List Company Manual 303A.04(b).

第二款 那斯達克上市規則

相較於紐約證交所上市公司對於提名委員會之規定，那斯達克上市規則對於公司提名委員會的設置更有彈性。其形式上並未要求一定要透過委員會的方式，然對於應由獨立董事¹⁴⁹監督董事提名方面仍有要求。首先，對於董事提名，規則開宗明義為獨立董事對於董事提名之監督，董事候選人之提名必須要由以下方式提供與董事會選擇：一、由全體獨立董事中之多數，經僅限獨立董事參與之投票程序，選任或推薦董事候選人；或二、設置由獨立董事組成之提名委員會，負責提名或推薦董事候選人¹⁵⁰。此外，上市公司必須訂定正式之書面職權範圍（charter）或董事會決議，明確規範提名程序及相關事項，並遵循聯邦證券法要求之相關事項¹⁵¹。

在特殊的情況下，如果提名委員會成員為三人以上，則得由一名非獨立董事之董事加入委員會，惟該名成員不得為公司現任執行長、員工或高階主管與其家屬。此種情況必須由董事會認定該人選符合公司及股東最佳利益。另外，若有此情形時，應於公司網站或次一年度股東會委託書中，揭露相關關係及理由，且該非獨立董事之成員任期不得超過兩年¹⁵²。另倘若有董事提名權屬於第三方之情形（如特定股東協議、優先股持有人權利或契約約定），該公司可免除獨立董事提名之規範，惟仍應遵循其他有關委員會組成與運作之規範¹⁵³。

此外該規則亦特別說明，透過獨立董事對董事提名的監督，能夠提升投資人對董事提名決策之信賴。此制度設計可兼顧公司治理結構之彈性與資源配置之效率¹⁵⁴。

第三款 美國證管會規則

美國證管會（SEC）就董事提名與選舉程序的揭露不斷強化，至今資訊揭露成為監管上市公司最有成效之工具之一。美國上市公司對資訊揭露非常謹慎看待，主

¹⁴⁹ NASDAQ, Marketplace Rules r.5605(a)(2).

¹⁵⁰ NASDAQ, Marketplace Rules r.5605(e)(1). 與 NYSE 上市規則有類似規定，如該上市公司有持股 50% 以上之控制股東，則不適用設置獨立董事、薪酬委員會與提名委員會之相關規定，參照：NASDAQ, Marketplace Rules r.5615(a)(7).

¹⁵¹ NASDAQ, Marketplace Rules r.5605(e)(2).

¹⁵² NASDAQ, Marketplace Rules r.5605(e)(3).

¹⁵³ NASDAQ, Marketplace Rules r.5605(e)(4).

¹⁵⁴ NASDAQ, Marketplace Rules IM-5605-7.

要是因為後續如有與股東或投資人間之爭訟，相關資訊揭露問題將有可能成為不利之證據¹⁵⁵。

根據 SEC 之規定，上市公司應於每年委託書中揭露董事提名程序及提名委員會之運作情形。若公司未設置提名委員會，須說明董事會認為無需設置之理由，並載明參與董事提名決策之董事名單¹⁵⁶。

就已設置提名委員會之公司，其應揭露下列資訊¹⁵⁷：

- 一、是否訂有提名委員會章程及其主要內容。
- 二、提名委員會是否有考量股東推薦董事候選人之政策，及該政策之主要內容與執行程序。
- 三、提名委員會評估董事候選人之標準，包括最低資格條件與特定專業技能要求。
- 四、提名委員會遴選及評估董事候選人之程序，並說明是否與如何將多元性納入考量，及多元性政策之實施與成效評估。
- 五、揭露各董事候選人之推薦來源（如股東、非管理董事、執行長或第三方搜尋公司等）。
- 六、若公司支付報酬予第三方協助尋覓或評估候選人，應揭露第三人負擔之功能。
- 七、若接受特定持股比率以上股東所推薦之候選人，亦須揭露推薦人及候選人身分，與提名委員會是否提名該人選。若然經推薦股東及候選人未書面同意揭露者，則無須揭露。

SEC 對於董事提名程序之資訊揭露要求，有助於提升提名程序之透明度與問責性，使股東能夠瞭解董事會成員遴選過程是否具公正性、是否考量公司需求及股東利益，並進一步強化市場對公司治理品質之信賴。

¹⁵⁵ 劉連煜、杜怡靜、林郁馨、陳肇鴻（2013），《選任獨立董事與公司治理》，元照，頁 40-43。

¹⁵⁶ Item 407(c)(1) of Regulation S-K.

¹⁵⁷ Item 407(c)(2) of Regulation S-K.

第二項 新加坡

新加坡對於一般上市公司訂有公司治理守則（Code of Corporate Governance），內容主要參酌 OECD 公司治理原則。在提名委員會設立方面，該守則建議董事會應設立提名委員會，協助董事會遴選與建議董事候選人名單。另外，新加坡金融管理局（Monetary Authority of Singapore, MAS）訂有金融機構之公司治理守則（Guidelines on Corporate Governance for Designated Financial Holding Companies, Banks, Direct Insurers, Reinsurers and Captive Insurers Which Are Incorporated in Singapore），提供金融機構公司治理之指引，提名委員會之規範與上市公司治理原則大致相同。新加坡公司治理守則與金融機構公司治理守則對提名委員會設置及運作提出多項規範，然因為該公司治理守則係新加坡金融管理局發布，故在金融監理上對金融機構有一定拘束力。

但新加坡政府對於金融業之監管有更嚴格的措施。其訂有銀行公司治理規則（Banking Corporate Governance Regulations 2005），其中明文規定銀行須設有提名委員會、薪酬委員會、審計委員會與風險管理委員會¹⁵⁸，並就其組成、職權與資訊通報義務訂有罰則，為具法律強制力之規範。

就提名委員會組成規定，如為外資銀行，其提名委員會成員應為三至五名董事組成，其他情況則為五名但不超過七名董事會成員為限；且過半數成員（含主席）應為獨立董事¹⁵⁹。如屬單一大股東持股 50%以上之情形，提名委員會成員則須至少確保成員多數獨立於管理階層及且與銀行無業務關係，且至少三分之一為獨立董事¹⁶⁰。

針對提名委員會之職責，該規則明確涵蓋董事會與高階管理職之人選推薦、審查與資格認定。具體而言，提名委員會負責審核並推薦包括董事、董事會各委員會成員、執行長、副執行長、財務長與風險長等職位之人選¹⁶¹。提名委員會應建立適當的評估標準，審查各候選人是否符合適任與適格原則¹⁶²。此外，提名委員會須確

¹⁵⁸ Banking Corporate Governance Regulations 2005 regulation 11.

¹⁵⁹ Banking Corporate Governance Regulations 2005 regulation 12(1).

¹⁶⁰ Banking Corporate Governance Regulations 2005 regulation 12(2).

¹⁶¹ Banking Corporate Governance Regulations 2005 regulation 13(1).

¹⁶² Banking Corporate Governance Regulations 2005 regulation 13(2).

保所推薦人選不違反董事會成員國籍、獨董席次與委員會成員組成等規定，並評估其過往經歷、年齡、能力、技能與其他相關因素¹⁶³。

在獨立性評估方面，提名委員會應於提名董事候選人前，確認其是否與銀行具有管理職務或業務往來關係，並審查其是否為主要股東之關係人。此外，於每次股東會召開前，提名委員會亦應就現任董事全體進行獨立性之重新評估¹⁶⁴，以確保董事會成員持續符合獨立性標準。

在提名委員會進行董事候選人審查並經董事會通過後，應將相關評估資訊提供予金融監理機關¹⁶⁵。此外，在資訊揭露方面，根據新加坡公司治理守則之建議，金融機構應揭露提名委員會所審查之董事候選人相關資訊，例如其專業資格、獨立性認定、兼任職務及過往經歷等，以利董事會與股東作出充分知情之決策¹⁶⁶。此種制度設計不僅有助於提升提名程序之透明度，亦有助於強化外部監督與股東治理功能。

在新加坡獨立董事制度與提名委員會實務實踐方面，以具代表性的星展集團為例，其旗下之星展銀行為新加坡最大商業銀行，並因主要股東為新加坡政府持有之投資公司，故帶有一定公股色彩¹⁶⁷。星展集團董事會十席董事中，獨立董事占有七席（其中一席為首席獨立董事），另二席為非執行董事；一席董事為執行長。其董事會下設有提名委員會，提名委員會六席委員中有四席為獨立董事，並由獨立董事擔任主席¹⁶⁸。

從星展集團董事會組成與提名委員會設置情形來看，即便具有部分公股色彩，仍能依循公司治理原則，確保董事會具備充分之獨立性，並設置提名委員會以強化治理機制，值得我國未來制度改革參考。目前我國尚未有公股金融控股公司設立提名委員會，如前所述，可能係因提名委員會制度與現行財政部遴選及派任董事之相

¹⁶³ Banking Corporate Governance Regulations 2005 regulation 13(3).

¹⁶⁴ Banking Corporate Governance Regulations 2005 regulation 14.

¹⁶⁵ Banking Corporate Governance Regulations 2005 regulation 15.

¹⁶⁶ Guidelines on Corporate Governance for Designated Financial Holding Companies, Banks, Direct Insurers, Reinsurers and Captive Insurers which are Incorporated in Singapore, Provisions 4.7.

¹⁶⁷ 根據星展集團 2024 年年報記載，淡馬錫控股（為新加坡政府財政部投資公司）及其全資子公司（Maju Holdings Pte. Ltd.）為星展集團之主要股東，持有股份分別為 28.24%與 17.07%。

¹⁶⁸ DBS Annual Report 2024.

關要點抵觸有關。然而，若欲全面提升我國金融控股公司治理品質，實不宜將公股金融控股公司排除於提名委員會設置之適用範圍之外。



第三節 小結

本章說明國際公司治理原則對提名委員會設置與運作之期待，並分析美國與新加坡相關法制，藉以觀察各國如何透過制度設計，強化董事提名程序之專業性與獨立性。

在 OECD 公司治理原則中，提名委員會被視為落實董事會責任的重要機制之一，透過建立明確且具程序正當性的提名制度，協助公司選任具備專業背景與多元經驗之董事成員，以實現董事會對股東負有的忠實與監督義務，進而達成公司整體利益最大化之目標。

過去國際公司治理與我國公司治理研究，討論多集中於強化董事會之獨立性，惟從 OECD 近期強調之原則觀之，其實不僅要求董事會成員具有獨立性，更強調「平衡性」與「多元性」之組成架構。故若過度強調形式上的獨立性，反而可能犧牲董事之專業能力與經驗背景，使董事會喪失辨識與因應風險之能力，難以有效發揮治理功能。

BCBS 銀行公司治理原則則延續 OECD 精神，強調銀行董事會組成應具有整體能力結構之「平衡」，包含技能、經驗與背景的多元化，且應與銀行之規模、複雜度及風險屬性相適應。董事獨立性固然重要，但其僅為達成有效治理之手段之一，並非唯一目的。

亞洲公司治理協會 (ACGA) 2023 年公布之 2023 CG Watch 則指出，儘管我國公司治理在國際評比中已達歷史最佳表現，排名與新加坡並列第三，然在提名委員會制度設計與資訊揭露方面，仍存在諸多待改進之處。該報告指出，我國上市公司普遍未設置提名委員會，即便有設置者，其運作仍存有獨立性不足、會議次數過少、委員多為內部人等問題。此外，多數公司未能將董事會多元化政策與公司實際策略作有效連結，導致相關揭露流於形式。更值得注意的是，該報告認為我國法人董事制度使股東擁有隨時改派董事之權，可能降低提名委員會在董事選任過程中之實質影響力，並推測此可能為我國提名委員會未普遍設置之關鍵因素。然即便在此制

度背景下，該報告仍強調提名委員會對於整體公司治理之重要性，建議我國應正視其功能，並強化制度建置與資訊透明度。

在比較法方面，美國雖未於聯邦層級強制公司設置提名委員會，惟紐約證券交易所與那斯達克上市規則皆明文規定，上市公司應設置由獨立董事組成之提名委員會，並明定其職權範疇與資訊揭露義務，以反映市場對於董事獨立性與專業性之高度期待。此種由獨立董事組成提名委員會之制度設計，亦值得我國在制度改革時一併思考調整方向。尤其在我國金融控股公司普遍為集中股權結構之情形下，雖獨立董事之實質獨立性仍有待提升，惟相較於法人董事，獨立董事仍為較具制衡潛力之制度安排，至少相較起來不易受到控制股東影響。

在資訊揭露方面，美國證管會規則更有值得借鏡之處。誠如前章對於我國提名委員會運作現況的研究所顯示，我國目前董事選舉程序中，提名委員會對董事候選人之審查資訊均未於選舉當年度予以揭露，而多於次年年報始行披露，導致股東無法在投票前掌握實質資訊，影響其知情與決策權限。美國在此部分之揭露實務，提供我國未來制度改革時有益之參考。

新加坡法制則更進一步由金融監理機關以銀行公司治理規則之形式，強制銀行業設置提名委員會，並對其職責、組成、獨立性標準及資訊通報等均設有明確規範，違反者並得處以罰則。此制度兼顧公司治理目標與強制力，亦與 OECD 原則相互呼應，提供我國未來法制發展一項可具體借鏡之範例。從實務觀察，即便在帶有官股色彩之星展集團，其董事會亦為多數獨立董事組成，並設置有提名委員會，此值得我國作為制度改革時之參考。

整體觀察，美國與新加坡制度雖有差異，但皆反映提名程序制度化、資訊揭露明確化與董事會專業性提升已為國際治理共識。相較之下，我國現行制度仍有精進空間，未來或可考慮循新加坡之立法模式，對金融機構規定強制設置提名委員會，並導入具體資訊揭露與運作規範，以強化提名委員會之功能性與正當性，進而完善金融機構之董事會治理架構。

第五章 強化金融控股公司提名委員會制度的改革芻議

本章將嘗試提出強化我國金融控股公司提名委員會制度之具體改革方向。首先，將探討在我國公司治理體系下，引進提名委員會制度之必要性。其次，參考國際公司治理原則與比較法，提出我國提名委員會法制設計之建議，內容將涵蓋委員會之成員組成、任期、職掌、會議運作及資訊揭露等面向，以做為未來強化我國金融控股公司治理之改革建議方向。

第一節 引進提名委員會必要性

我國自 2006 年引入獨立董事制度與審計委員會制度後，雖於 2011 年進一步強化上市櫃公司設置薪酬委員會之義務，但針對提名委員會之制度設置，迄今未有明文強制規範。實務上，審計委員會主要負責監督財務報導與內控制度，薪酬委員會則協助控管經營者報酬，避免激勵機制引發過度風險承擔。然而，這些功能性委員會能否有效發揮治理效果，關鍵仍在於董事會本身之專業性與獨立性。若董事會本身即因組成不當而缺乏監督功能，其他功能性委員會自然難以期待其制度效益。

從前文的實證研究觀察可知，我國金融控股公司董事會結構仍存諸多問題，包括法人董事占比過高、獨立董事獨立性疑義、董事專業背景與公司營運策略連結薄弱等。儘管金管會多年來透過公司治理 3.0 與公司治理評鑑等方式倡導設置提名委員會，但迄今公股金融控股公司無一家設置提名委員會，民營金融控股公司之設置亦未普及，且設置後之運作流於形式，未與董事選任標準或多元化政策形成實質連結，資訊揭露亦不足，難以協助股東做出知情判斷。此反映出現行非強制性規範對推動提名委員會制度效果有限。

相對地，觀察國際發展趨勢，OECD 公司治理原則、BCBS 銀行治理原則，乃至 ACGA 報告均強調提名委員會在董事組成、獨立性、專業性與多元性之關鍵角色，並建議建立公開、透明之提名與選任程序。我國在該報告中雖創下歷年最佳總分，但仍被點出董事會資訊揭露不足、提名委員會設置不普及、多元化政策與公司策略缺乏連結等結構性問題。報告更進一步建議，即便在存在法人董事制度的背景下，提名委員會仍應設置，以提升董事會組成與評估程序之正當性與專業性。

國外立法經驗亦可作為我國改革參考。美國雖未於聯邦層級法規訂定強制設

置提名委員會規範，然而紐約證交所與那斯達克上市規則皆要求上市公司設置由獨立董事組成之提名委員會，並就職責、資訊揭露、委員資格與運作方式予以明確規範。而新加坡除透過公司治理守則提出具體建議外，更於銀行公司治理規則中強制要求銀行設立提名委員會，並就成員獨立性、任務範圍、年度評估與資訊揭露予以明文規範，違反者更附以法律罰則，足見其對於銀行治理品質之重視。

法制設計上究竟應以法律強制規定，或者訂定於公司治理實務守則等自律規範，又或者僅以公司治理評鑑作為推動方式？綜合我國現行實務問題與國際發展趨勢，本文認為我國強制設置提名委員會應有其必要性，尤應優先落實於金融控股公司。從我國過去執行政策推動的經驗可以看到，若以自律規範或公司治理評鑑方式推動，並無太大成效，例如現行上市公司有設置提名委員會的比率並不高。因此，本文建議應仿效我國審計與薪酬委員會制度，將提名委員會明文納入證券交易法之規定中，以確保法體系一致性與制度之落實。

至於強制設置提名委員會的適用範圍，本文建議以金融控股公司優先適用，且無論為公股或民營之金融控股公司均應適用。除金融控股公司以外，在其他金融機構如人壽保險公司、銀行亦有與金融控股公司相同之公司治理特色，因此本文建議主管機關可透過行政命令方式，優先適用於金融控股公司與符合一定標準之金融機構，另比照「公開發行公司審計委員會行使職權辦法」與「股票上市或於證券商營業處所買賣公司薪資報酬委員會設置及行使職權辦法」方式，明訂提名委員會之職權與作業程序等相關事項，以兼顧彈性與有效性。

第二節 提名委員會之法制設計

在確認金融控股公司設置提名委員會之必要性後，進一步關鍵即在於如何設計具實效之法制架構，使提名委員會制度得以真正落實其強化董事會組成、提升公司治理品質之功能。本文前已指出我國提名委員會獨立性、資訊揭露不足、職責有待強化等問題。以下將就我國提名委員會制度設計提出建議。

第一項 成員組成

我國證交所制定之「股份有限公司提名委員會組織規程參考範例」，建議提名委員會應由過半數獨立董事組成，並由獨立董事擔任主席；上市上櫃公司治理實務

守則與金融控股公司治理實務守則亦建議提名委員會由過半數獨立董事組成，並由獨立董事擔任主席。此設計基本上符合 OECD 公司治理原則及巴塞爾銀行公司治理原則之建議。然而在提名委員會組成方面，有論者認為由獨立董事組成之提名委員會，可在制度設計上強化其與控制股東之隔離¹⁶⁹，有助於緩解集中型結構所帶來之治理風險¹⁷⁰。

本文認為提名委員會的獨立性要求應不比審計委員會與薪酬委員會低，甚至可能更高。因此本文建議，制度設計上應比照我國審計委員會之規範，明文規定其成員應由全體獨立董事組成，以確保提名機制之獨立性與公正性，亦能避免控制股東得隨時撤換提名委員會委員的問題。從比較法觀察，美國紐約證交所與那斯達克上市規則均要求上市公司之提名委員會須全數由獨立董事組成，提供我國可資借鏡之參考模式。

誠然，我國獨立董事制度本身尚有改革空間。然而在金融機構為高度監理之產業特性下，主管機關定期辦理金融檢查，並實施多項事前及事後審查制度，本文認為應可對控制股東不當干預提名委員會運作形成一定約束，足以在現階段作為推動全體獨立董事組成提名委員會之基礎。基此，透過全體獨立董事組成之提名委員會，似為較具可行性之作法，至少能夠確保提名委員會具有一定的獨立性，相比於現在部分公司有控制股東直接指派之代表人擔任提名委員會委員而言，已屬一大進步。至於，未來是否參考部分學者提出之改良版提名委員會制度¹⁷¹並建立相關配套措施，可再行研議。

第二項 委員會任期

提名委員會成員之任期，本文認為原則上應可比照董事任期規定辦理，於每屆董事改選時一併重新組成。此種設計可確保委員會成員與整體董事會架構保持一致性，並有助於配合董事會運作進行人員調整，實務上亦較具可行性。

¹⁶⁹ 劉連煜，前揭註 35，頁 84。

¹⁷⁰ 郭大維（2007），〈英國公司治理法制之研究——以董事為核心〉，《月旦法學雜誌》，151 期，頁 153-154。

¹⁷¹ 改良版提名委員會制度係提名委員會應有相當席次由持股一千股以上股東一人一票選舉產生之少數股東代表擔任。參照：楊岳平，前揭註 15，頁 720-732。

第三項 委員會職掌

證交所所訂定之「股份有限公司提名委員會組織規程參考範例」所列舉之提名委員會職掌，已大致涵蓋 OECD 公司治理原則、BCBS 銀行公司治理原則及本文主要比較法國國家對於提名委員會職權之基本要求。依此參考範例，提名委員會應負責之事項包括：擬定董事候選人及經理人之選任標準、審查董事與經理人候選人資格¹⁷²、規劃董事會多元化政策、制定與檢討董事持續進修計畫，以及就董事會獨立性進行審查等。上述職責之核心，在於協助公司建構健全且具效能之董事會結構，確保董事會具備足以因應公司發展策略與風險管理需求之能力組成。

然而，如上述於我國金融控股公司之實務運作情形下，多數公司雖形式上設有提名委員會，卻缺乏實質落實前開職責之作為。以最核心之董事選任標準為例，部分分公司並未具體建立關於董事應具備專業知識、多元背景與獨立性等要素之具體標準，亦未見依該標準篩選適格候選人之制度設計。即使有制訂相關標準者，在實務上也常未於候選人名單公告時一併揭露，致使股東無從得知候選人是否符合公司實際需求與提名委員會之審查結果。此一現象不僅削弱提名委員會制度之正當性與透明度，更影響公司整體董事會治理品質之提升。

參考前章國際公司治理原則所揭示，董事會之架構應具備平衡之專業能力、多元性與獨立性，而建立明確之董事會構成標準，正是實踐此理念的第一步。制度設計固然重要，惟能否實質落實，才是提名委員會制度是否能發揮其治理功能之關鍵所在。故本文建議應比照「公開發行公司審計委員會行使職權辦法」與「股票上市或於證券商營業處所買賣公司薪資報酬委員會設置及行使職權辦法」規範方式，由立法者授權主管機關訂定命令，明文規定提名委員會之具體職權與運作程序，並對其審議內容與揭露義務加以明確化，使該委員會真正落實董事提名與任命機制，進而強化我國金融控股公司整體治理結構。

¹⁷² 我國法制就金融機構之經理人應具備之資格條件訂有相關準則，包括金融控股公司發起人負責人應具備資格條件負責人兼職限制及應遵行事項準則、銀行負責人應具備資格條件兼職限制及應遵行事項準則、保險業負責人應具備資格條件兼職限制及應遵行事項準則、證券商負責人與業務人員管理規則、證券投資信託事業負責人與業務人員管理規則、期貨商負責人及業務員管理規則等，規範金融機構之董事會負有選任經理人之責任。提名委員會可協助董事會尋覓適任之經理人及審查經理人候選人資格，並協助董事會監督經理人之資格及適任性。

另外，金融控股公司之提名委員會除審查與提名其董事候選人以外，就子公司董事提名及選任方面，本文認為此職權應納入金融控股公司提名委員會，由提名委員會對於子公司之董事派任名單進行提名與審查後，再由董事會進行決議。如此，或可使子公司董事候選人經過提名委員會之審查程序，能夠符合提名委員會所規劃之董事會架構，進而確保子公司董事會之獨立性與專業性，並降低控制股東透過子公司董事會進行不當利益輸送之可能性。

除了上述提名委員會對於董事候選人資格審查、董事與經理人選任標準訂定與多元性規劃等基本職掌外，尚須注意提名委員會制度與公司法董事候選人提名制度之間可能出現之制度競合問題。雖然設置提名委員會有助於提升董事會提名決策之專業性與整體結構規劃能力，然而，若未妥適設計權限邊界，反而可能使提名委員會被用作鞏固控制股東影響力、排除異議股東提名之工具¹⁷³，從而削弱股東參與治理之正當權利。

為避免此一風險，本文建議提名委員會之制度設計應與股東提名權進行妥適調和。現行公司法對於持股百分之一以上之股東，賦予其董事候選人提名權，並明定董事會負責進行形式審查¹⁷⁴。在設有提名委員會之公司中，可考慮將此一形式審查程序前置於提名委員會審議階段，由提名委員會對股東依法提出之候選人名單先進行形式審查。在強化公司治理之同時，兼顧公司控制權平衡與股東權利保障。提名委員會同時亦可就股東所提人選是否符合公司所建立之董事會結構規劃及多元化政策等標準，提供專業且中立之意見，並適當揭露之。此舉不僅有助於避免提名委員會職權淪為壓抑股東提名之工具，亦能使其他股東於具備充分資訊之基礎上作出合理判斷與選擇。如此，整體提名程序方能實質朝向提升公司治理品質與董事會功能健全化之目標邁進。

第四項 會議運作

目前證交所訂定之「股份有限公司提名委員會組織規程參考範例」決議方式為「三分之二以上委員會成員之出席，出席委員過半數之同意行之」。本文建議若提

¹⁷³ 陳彥行、邵慶平，前揭註 79，頁 47。

¹⁷⁴ 公司法第 192 條之 1 第 3 項及第 5 項。

名委員會成員已由全體獨立董事擔任，或可認為其已具備較高之決策獨立性與客觀性，故於決議方式上，得採取與其他功能性委員會相同之運作標準，以過半數委員出席並由出席委員過半數通過即可。此舉兼顧審議效率與實質獨立性，亦符合理性監督原則。

惟若董事會直接行使提名權而未經提名委員會審議，或是不採取提名委員會的建議名單，則為確保決策正當性與多數共識，本文認為即應比照薪酬委員會決議方法¹⁷⁵，相關決議須經全體董事三分之二以上出席，及出席董事過半數同意始得通過，以補足提名委員會缺失之程序正當性。本文之所以認為此情形比照薪酬委員會之決議方法，不比照審計委員會須「由全體董事三分之二以上同意行之」原因為，審計委員會有許多職權事項為經過董事會決議通過後，例如重大資產交易、重大資金貸與通過後，將立即對公司產生重大影響，因此相關事項未經審計委員會通過時，由董事會以較高之同意門檻進行決議有其必要性。而提名委員會就董事候選人提名，董事候選人是否當選最終仍須透過股東會選舉，故本文建議就提名委員會之職權事項如未經其提名委員會審議通過時，得由經全體董事三分之二以上出席，及出席董事過半數同意行之。

至於其他提名委員會之會議運作，包括會議召集之程序、委員利益迴避之義務、議事錄製作與保存之責任等，本文認為比照審計委員會與薪酬委員會等規範即可。

另外，為因應資訊透明化與股東監督之需求，本文建議提名委員會若有委員有保留或反對意見，或董事會未依提名委員會建議提案，應將相關情形於事實發生日（通常為委員會或董事會決議當日）發布重大訊息揭露，俾利市場與投資人對公司治理運作有更清楚之認識與監督基礎。

第五項 揭露義務

資訊揭露是本文認為我國最需要強化之處，也是本文認為能否落實提名委員會運作及展現成效關鍵之所在。資訊揭露主要有二個面向，一是建立妥適的董事會

¹⁷⁵ 股票上市或於證券商營業處所買賣公司薪資報酬委員會設置及行使職權辦法第7條第5項。

結構，以及董事多元化與公司長期策略之連結；二是提名委員會的實質運作，特別是其所提出之董事候選人是否依循所建立之董事會架構提名，以及如何將多元化政策納入考量。

就第一個面向而言，ACGA 公司治理觀察報告已指出我國資訊揭露之不足，包括董事多元化情形流於形式，僅揭露法規最低要求之項目，無法有效連結公司之永續發展目標與長期策略方向。此部分並無制度面之重大缺陷，實務上仍可透過主管機關政策宣導、機構投資人要求、ESG 評鑑準則或永續報告書揭露要求等機制，逐步促使企業落實董事會結構與多元性之自我揭露責任。

就第二個面向而言，其關乎提名委員會本身之運作透明度。從現行「股份有限公司提名委員會組織規程參考範例」與金融控股公司年報觀察，多數公司僅於年報中揭露歷年提名委員會所審議之事項，為典型事後揭露，無法有效提供股東於投票前關鍵資訊。實務上，股東通常僅見由董事會提出的董事候選人名單，卻無從得知該名單是否依循提名委員會所建立之選任標準、多元化政策及專業結構需求提出，亦無從掌握提名委員會是否曾對董事候選人進行實質審查。

從比較法觀察，美國證管會相關揭露規定對此已有較完整制度設計，本文認為我國制度可資參考。具體而言，本文建議於公司提出董事候選人名單時，同步揭露以下事項：一、提名委員會組織規程內容；二、提名委員會審查股東所提董事候選人之具體過程與結果；三、提名委員會評估董事候選人之獨立性與專業資格所依據之標準；四、遴選程序、審查流程與候選人符合董事會結構及多元化政策情形之說明；五、董事候選人之推薦來源及評估說明；六、若曾委託第三方專業人士或機構協助尋覓或評估候選人，應揭露該第三方所擔負之功能與角色；七、若接受一定持股比例以上股東推薦之人選，應揭露推薦股東與候選人身分，並說明提名委員會是否採納該人選及理由。惟若推薦股東或候選人未書面同意揭露者，則得免予揭露。

至於揭露形式，美國法係要求於委託書內揭露，本文認為我國可於股東會召集通知或公開資訊觀測站公告董事候選人資訊等處進行揭露。

第六章 結論

金融控股公司的公司治理，因其負債比率普遍偏高，應更加重視風險控管與利害關係人之權益保障，並強化董事會的監督責任。我國金融控股公司普遍為集中型股權結構，導致控制股東對董事會具高度影響力，可能引發利益輸送或干預經營之疑慮。再者，金融控股公司多採取多角化經營模式，此情形將增加公司治理之複雜性，使董事會更需兼具高度之專業性與獨立性。本文認為，面對上述金融控股公司治理之特殊性，導入提名委員會制度，將有助於緩解現存公司治理問題，並提升董事會功能。

我國金融主管機關透過修正公司治理實務守則、公司治理 3.0 等措施，推動我國公司設置提名委員會多年，惟由於多屬自律性、非強制性規範，因此成效有限，制度推動面臨困境。另外，我國目前有設置提名委員會之公司，其提名委員會組織規程大多參採證交所訂定之「股份有限公司提名委員會組織規程參考範例」。本文觀察此參考範例，發現其在提名委員會獨立性、與董事候選人提名之競合問題與資訊揭露方面有改善空間。

從我國金融控股公司之董事會結構與設置提名委員會現況觀察可知，我國金融控股公司並未普遍設置提名委員會，甚至公股金融控股公司皆未設置提名委員會，此結果反映金融主管機關多年推動設置提名委員會之成效有限，金融控股公司乃至一般企業之提名委員會設置率偏低。進一步觀察我國已設置提名委員會之金融控股公司，亦發現有設置提名委員會之金融控股公司，其董事會結構改變情形有限，而且提名委員會之運作多流於形式，顯示制度設計與實務運作仍有待改善。

本文藉由國際公司治理原則與比較法觀察，探討我國金融控股公司提名委員會制度發展之可能方向。OECD 公司治理原則指出，董事會與提名委員會應確保提名程序的正當性與透明度，並強調應建立具平衡性與多元性之董事會結構，以因應策略挑戰與產業變局。董事會應由具備多元專業能力之成員所組成，才能夠發揮整體監督與增加公司價值的功能。BCBS 銀行公司治理原則指出，銀行應設置提名委員會或類似機構，以審查與提名符合適格的董事人選。ACGA 公司治理觀察報告點出我國上市公司未普遍設置提名委員會與資訊揭露之問題，並具體建議我國即

便存在法人董事制度，仍應視提名委員會為董事會治理之核心機制之一，須持續推動與深化。

在比較法方面，本文以美國與新加坡之提名委員會制度作為觀察對象。美國紐約證交所與那斯達克皆有規定上市公司應設置由獨立董事組成之提名委員會，並依據美國證管會規則，對於董事提名程序與提名委員會之資訊揭露有詳盡要求，此規定將有助於提升提名程序之透明度與問責性。新加坡方面，除對於公司治理守則建議上市公司設置提名委員會外，針對金融業有更嚴格的措施，其訂有銀行公司治理規則，強制銀行須設立提名委員會，並就其組成、職權與資訊通報義務訂有罰則，為具法律強制力之規範。

因此，本文建議我國應透過修正證券交易法，將提名委員會制度明文納入法律規範，並由立法者授權行政機關以行政命令方式規定金融控股公司與符合一定標準之金融機構應優先適用，逐步推動我國提名委員會制度。

在提名委員會法制設計方面，本文從五個面向——成員組成、委員會任期、委員會職掌、會議運作與資訊揭露——提出提名委員會法制設計之具體建議。包括應由全體獨立董事組成提名委員會，以提升委員會之獨立性；提名委員會職權應涵蓋董事候選人與經理人選任標準制定與資格審查，以及比照美國制度強化資訊揭露義務。本文認為，特別在董事候選人提名過程之資訊透明化，為提升實質治理成效不可或缺之環節。

提名委員會制度之落實，不僅需制度設計合理，更需透過法律強制力與監理機制確保其有效執行。倘若能以金融控股公司為優先適用對象，並逐步擴及其他上市櫃公司，將有助於我國公司治理體系邁向更成熟與負責的方向。

參考文獻



一、中文部分

(一) 專書

- 王文宇 (2018),《公司法論》,六版,元照。
- 王文宇 (2021),《公司治理與法令遵循》,初版,元照。
- 劉連煜 (2022),《現代公司法》,十七版,159 頁,新學林。
- 劉連煜、杜怡靜、林郁馨、陳肇鴻 (2013),《選任獨立董事與公司治理》,元照。
- 蔡敏川 (2019),《銀行實務》,三版 2 刷,台灣金融研訓院。
- 賴英照 (2020),《最新證券交易法解析》,四版,自刊。

(二) 期刊論文

- 方嘉麟；曾宛如 (2018),〈強化公司治理〉,《月旦法學雜誌》,275 期,頁 22-35。
- 王文宇 (2012),〈論大型企業之公司治理法制〉,《月旦法學雜誌》,200 期,頁 282-301。
- 林仁光 (2011),〈公司法第二十七條法人董監事制度存廢之研究〉,《國立臺灣大學法學論叢》,40 卷 1 期,頁 253-350。
- 邱垂昌、蔡欣伶、林瑞雲 (2017),〈台灣金融控股公司經營主體、多角化經營與經營效率之關聯性研究—兼論公司治理之角色〉,《會計評論》,第 65 期,頁 117-172。
- 邵慶平 (2005),〈再論公司法第二十七條——公司治理強化下的另一種思考〉,《財產法暨經濟法》,2 期,頁 97-135。
- 郭大維 (2007),〈英國公司治理法制之研究——以董事為核心〉,《月旦法學雜誌》,151 期,頁 138-155。
- 郭大維 (2020),〈我國公開發行公司功能性委員會法制之解構與再建構〉,《財產法暨經濟法》,60 期,頁 1-41。
- 郭大維 (2024),〈獨立董事之選任方式〉,《月旦會計實務研究》,83 期,頁 65-74。
- 陳彥行；邵慶平 (2020),〈臺灣公司治理制度實證研究：董事候選人提名制度的發展與檢討〉,《月旦法學雜誌》,307 期,頁 30-54。
- 馮震宇 (2004),〈從博達案看我國公司治理的未來與問題〉,《月旦法學雜誌》,113 期,頁 215-235。

楊岳平(2019),〈論金融控股公司治理的改革方向：以獨立董事與提名委員會為中心〉,《國立臺灣大學法學論叢》,48卷2期,頁683-750。

楊岳平(2025),〈公司治理 ESG 法制與公司目的論辯——以 2023 年 G20/OECD 公司治理原則為參考〉,《臺灣財經法學論叢》,7卷1期,頁275-324。

劉連煜(2010),〈現行上市上櫃公司獨立董事制度之檢討暨改進方案——從實證面出發〉,《政大法學評論》,114期,頁53-156。

蔡昌憲(2023),〈董事會之永續治理角色與董事監督義務〉,《臺灣財經法學論叢》,5卷1期,頁155-218。

賴英照(2007),〈公司治理：為誰而治理？為何而治理？〉,《萬國法律》,155期,頁2-15。

(三) 決議、解釋、函令或研究意見

中華民國 98 年 11 月 24 日中華民國銀行商業同業公會全國聯合會全控字第 0981001152B 號函。

中華民國 109 年 2 月 13 日臺灣證券交易所股份有限公司臺證治理字第 1090002299 號函。

中華民國 111 年 10 月 13 日中華民國銀行商業同業公會全國聯合會全控字第 1110001696 號函。

金融監督管理委員會 108 年 4 月 25 日金管證交字第 1080311451 號令。

金融監督管理委員會中華民國 111 年 3 月 25 日金管銀法字第 11102704351 號令。

金融監督管理委員會中華民國 107 年 12 月 19 日金管證發字第 10703452331 號令。

(四) 判決

智慧財產及商業法院 112 年度商訴字第 2 號民事判決。

(五) 網路資料及其他

ETtoday 財經雲 (05/30/2017),〈開一次董事會領 27 萬！永豐金獨董都在做什麼事？〉,載於：<https://finance.ettoday.net/news/934643>

TWSE 公司治理中心,〈公司治理評鑑,第 12 屆(114 年)公司治理評鑑指標編號 2.14〉,載於：<https://cgc.twse.com.tw/evaluationCorp/listCh#form1>

TWSE 公司治理中心,〈公司治理評鑑,第 9 屆(111 年)公司治理評鑑指標編號 2.14〉,載於：<https://cgc.twse.com.tw/evaluationCorp/listCh#form1>

TWSE 公司治理中心，〈公司治理評鑑簡介〉，載於：
<https://cgc.twse.com.tw/front/evaluationOverview>

TWSE 公司治理中心，〈法規及問答〉，載於：<https://cgc.twse.com.tw/lawOther/listCh>

工商時報（11/12/2022），〈首宗金金併 富邦併日盛〉，載於：https://www.ctee.com.tw/news/202211127_00088-430301

工商時報（10/09/2024），〈「新新併」過關 台新金、新光金發表共同聲明〉，載於：
<https://www.ctee.com.tw/news/20241009701441-430503>

公開資訊觀測站，〈設立功能性委員會及組織成員〉，載於：<https://mops.twse.com.tw/mops/#/web/home>

台灣證券交易所網站，〈上市公司財務分業比較表〉，載於：<https://www.twse.com.tw/zh/trading/statistics/index07.html>

自由財經（06/20/2017），〈金管會查永豐金 將約談薛琦等 3 位獨董〉，載於：
<https://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/2105570>

金管會新聞稿，〈金管會正式啟動「公司治理 3.0——永續發展藍圖」〉，載於：
https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=95&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=202008250004&dtable=News

金管會新聞稿，〈金管會持續推動上市櫃公司董事性別多元化〉，載於：
https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=202403080002&dtable=News

金管會新聞稿，金管會發布「上市櫃公司永續發展行動方案(2023 年)」，載於：
https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=202303280001&dtable=News

金管會網站，〈上市櫃公司永續發展行動方案〉，載於：<https://www.fsc.gov.tw/uploaddowndoc?file=news/202303290815110.pdf&filedisplay=%E4%B8%8A%E5%B8%82%E6%AB%83%E5%85%AC%E5%8F%B8%E6%B0%B8%E7%BA%8C%E7%99%BC%E5%B1%95%E8%A1%8C%E5%8B%95%E6%96%B9%E6%A1%88.pdf&flag=doc>

金管會網站，〈公司治理簡介〉，載於：<https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=882&parentpath=0%2C8>

金管會網站，〈檢查局 114 年度各業別金融檢查重點〉，載於：https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=202412190004&dtable=News

金管會銀行局網站，〈金融機構家數〉，載於：
<https://www.banking.gov.tw/webdowndoc?file=/stat/index/index-1.xlsx>

金管會證期局網站，〈「公司治理 3.0-永續發展藍圖」重要措施及成效〉，載於：<https://>

www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=992&parentpath=0,8,882,884

金管會證期局網站，〈公司治理 3.0-永續發展藍圖〉，載於：
<https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=992&parentpath=0,8,882,884>

經濟日報 (03/18/2025)，〈玉山金斥資 27 億元買下保德信投信 91.2%股權 壯大版圖〉，載於：<https://money.udn.com/money/story/5613/8616495>



二、英文部分

(一) 期刊論文

Bebchuk, Lucian A, R. Kraakman & G. Triantis (2000). *Stock Pyramids, Cross-Ownership, and Dual Class Equity: The Mechanisms and Agency Costs of Separating Control from Cash-Flow Rights*, in Randall K. Morck, (Ed.), *CONCENTRATED CORPORATE OWNERSHIP* 295-318.

Heremans, Dirk (2007). *Corporate Governance Issues for Banks: A Financial Stability Perspective* 12-16 (Ctr. for Econ. Stud., Discussion Paper Series No. 07.07, 2007).

Levine, Ross (2004). *The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence* 4(World Bank, Policy Research Working Paper No. 3404).

Macey, Jonathan R. & Maureen O'Hara (2003). *The Corporate Governance of Banks*, *ECONOMIC. POLICY REVIEW*. 9(1), 91-107.

Mülbert, Peter O (2010). *Corporate Governance of Banks After the Financial Crisis – Theory, Evidence, Reforms* (European Corporate Governance Institute, Working Paper No. 151/2010).

(二) 網路資料

Asian Corporate Governance Association. (2023). *CG WATCH 2023: A NEW ORDER – OVERVIEW REPORT*. Retrieved from <https://www.acga-asia.org/cgwatchdetail.php?id=482>

Asian Corporate Governance Association. (2023). *CG WATCH 2023: EDGING UP, SLIDING DOWN – GREATER CHINA CHAPTER*. Retrieved from <https://www.acga-asia.org/cgwatch-detail.php?id=501>

Asian Corporate Governance Association. About ACGA, <https://www.acga-asia.org/who-we-are.php>

Asian Corporate Governance Association. CG Watch, <https://www.acga-asia.org/cgwatch.php>

Bank for International Settlements. History of the Basel Committee, <https://www.bis.org/bcbs/history.htm>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2004). *G20/OECD*

PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/oecd-principles-of-corporate-governance-2004_9789264015999-en.html

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2010). CORPORATE GOVERNANCE AND FINANCIAL CRISIS: CONCLUSIONS AND EMERGING GOOD PRACTICES TO ENHANCE IMPLEMENTATION OF THE PRINCIPLES. Retrieved from [https://one.oecd.org/document/DAF/CA/CG\(2009\)3/FINAL/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/CA/CG(2009)3/FINAL/en/pdf)

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). G20/OECD PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html