

財團法人中華民國  
證券暨期貨市場發展基金會

「公開發行公司設置薪酬委員會與  
落實公司治理」座談會

資誠聯合會計師事務所

薛明玲 所長

2010.10.28

# 題 綱

## 頁次

### 壹、國外薪酬委員會實務

#### 一. 法制規範

(一) 設立要求	.....	P. 4
(二) 組成成員	.....	P. 4
(三) 主席/召集人	.....	P. 4

#### 二. 實務運作

(一) 書面規程	.....	P. 5
(二) 目的及職責	.....	P. 6
(三) 會議運作	.....	P. 7

三. 高階經理人薪酬評估	.....	P. 8
--------------	-------	------

# 題 綱

## 頁 次

### 貳、我國董事酬勞制度

#### 一. 法令規定

(一) 董事報酬之決定 .....

P. 9

(二) 年報揭露之資訊 .....

P. 10

#### 二. 上市櫃公司治理實務守則

P. 11

### 參、薪酬委員會：我國最佳實務參考 .....

P12-P16

#### 議題一、薪酬委員會委員之資格 .....

P17

#### 議題二、薪酬與績效連結(例舉) .....

P18-P19

# 壹、國外薪酬委員會實務

## 一、法制規範

(一)設立要求：可概分兩大類

1. 強制設立：

例如NYSE、HK (Main Board, GEM Board)

2. 選擇設立：

NASDAQ: 若選擇不設立，則需由多數之獨立董事組成董事會，且僅能由其中之獨立董事參與薪酬之決定或建議。

(二)組成成員：著重委員會之獨立性，組成成員分為  
二大類：

1. 均為獨立董事 (NYSE, NASDAQ)，或

2. 由多數之獨立董事組成 (HK Main Board, GEM Board)

(三)主席/召集人：獨立董事

# 壹、國外薪酬委員會實務

## 二、實務運作

### (一)書面規程：

薪酬委員會應設有書面規程，以NYSE為例，規程內容至少包括：(例舉)

1. 設置目的及職責
2. 委員之資格、委任與解任
3. 委員會之架構與運作方式
4. 董事會與薪酬委員會職權之區分
5. 委員會對董事會之報告
6. 委員會之年度自我績效評估
7. 其他

---

## 壹、國外薪酬委員會實務

(二)目的及職責：以NYSE為例，薪酬委員會之職責至少包括：

1. 依據公司之營運表現及執行長之績效，決定執行長之酬勞。
2. 向董事會提出執行長以外之其他經理人薪酬建議，以及分紅計劃與股權相關計劃等建議。
3. 依規定編製薪酬委員會報告。

## 壹、國外薪酬委員會實務

### (三)會議運作：(例舉)

1. 召集：由薪酬委員會主席召集，主席請假或因故不能召集或主持會議，由其指定之委員或委員會互推一人代理之。
2. 開會頻率：每半年至少一次，並得視需要隨時召集。
3. 決議方式：委員會全體成員過半數同意。
4. 諮詢顧問：委員會有權聘請外部專業人士徵詢意見。
5. 記錄：會議應作成記錄，於一定期間內發給與會人員，並依規定期限保存。

## 三、高階經理人薪酬評估

### 考量因素

#### 公司特性

- 區域
- 行業
- 規模
- 發展階段

#### 外部市場

- 個別勞動市場
- 法令規範
- 最佳實務

#### 企業主特性

- 公營 vs 民營
- 股東組成結構
- 股東互動關係

### 薪酬流程

#### 組成

- 獨立性
- 專業/背景
- 分工/職掌

#### 功能

- 董事會之授權範圍
- 策略藍圖/指導原則
- 與董事會/其他委員會之互動
- 績效管理/標準

薪酬委員會

#### 利害關係人

- 企業主(股東)
- 管理階層
- 主管機關
- 其他

#### 程序

- 年度計劃
- 管理階層建議及諮詢顧問
- 績效評估
- 文件憑證

### 結果

#### 薪酬政策

- 結合策略目標
- 獎勵長期績效
- 宏觀人才策略
- 與企業主意見一致
- 充份考量風險管理
- 與投資報酬率及成本結構相符
- 能因應多變之經濟環境
- 提供股東/高階經理人/主管機關透明資訊
- 符合勞動市場之薪酬水準

## 貳、我國公司董事酬勞制度

### 一、法令規定

#### (一)董事報酬之決定：

1. 董事之報酬，未經章程訂明者，應由股東會議定，不得事後追認（公司法第196條）。
2. 公司章程經股東會決議，訂明全體董事及監察人之報酬，授權董事會議依同業通常水準支給議定，於法尚無不可。至其支給是否超乎同業標竿，係屬具體個案認定，如有爭議，宜循司法途徑解決（經濟部商字第09302030870）。

## 貳、我國公司董事酬勞制度

### (二)年報揭露之資訊：

依據「公開發行公司年報應行記載事項準則」第十條規定，有關最近年度支付董事、監察人、總經理及副總經理之酬金

1. 公司可選擇採彙總配合級距揭露姓名方式，或個別揭露姓名及酬金方式。
2. 下列情形應個別揭露：
  - (1) 最近二年度連續稅後虧損。
  - (2) 最近年度董事持股不足連續三個月以上者，應揭露個別董事之酬金。監察人有相同情形者，處理亦同。
  - (3) 最近年度任三個月平均設質比率大於百分之五十以上者，應揭露於各該月份設質比率大於百分之五十之個別董事、監察人酬金。

## 貳、我國公司董事酬勞制度

### 二、上市上櫃公司治理實務守則

- (一) 上市上櫃公司，宜設置薪酬委員會。薪酬委員會至少應由三名董事組成，其中應有獨立董事參與並擔任召集人及會議主席。

薪酬委員會應就公司董事及經理人之薪酬政策，向董事會提出建議。

薪酬政策不應引導董事及經理人為追求報酬，而從事逾越公司風險胃納之行為。(第28條之1)

- (二) 上市上櫃公司對於下列事項應提董事會討論：

.....

(六) 經理人之績效考核及酬金標準。

(七) 董事之酬金結構與制度。(第35條)

.....

## 參、薪酬委員會：我國最佳實務參考

係參考我國有設立薪酬委員會公司之規章，以及台灣證券交易所與櫃買中心公布之公司治理實務守則彙整。

(僅供此次座談參考，實際運作仍需依據設立當時之法令規定，及主管機關之規範辦理。)

### 一、定位：

隸屬董事會之功能委員會之一。

### 二、目的：

秉承董事會之授權，協助董事會執行與評估公司整體薪酬與福利政策，以及制定董事、監察人及經理人之報酬政策，並向董事會提出建議。

### 三、成員：

人選由董事長諮詢董事會，或經董事會決議指派。至少三名董事組成，宜由獨立董事(如有)擔任主席及召集人，監察人得列席陳述意見。

## 參、薪酬委員會：我國最佳實務參考

### 四、會議方法

- (一) 每年至少召開二次會議，議程應事先提供予委員，委員以親自到場或視訊方式參加會議。必要時得由委員會主席或任一委員召開臨時會議。
- (二) 委員會得邀請管理當局成員或顧問列席會議，提供相關諮詢。
- (三) 會議決議：除法令或公司章程另有規定外，會議決議應有全體成員二分之一以上之同意，並提報董事會。
- (四) 會議記錄：會議應依規定作成紀錄，於一定期間(例如會後二十日)內，分發委員會成員，並依規定期限(例如一年)保存。

## 參、薪酬委員會：我國最佳實務參考

### 五、委員會義務及責任：

#### (一) 權責

1. 訂定董事、監察人及經理人之績效評估與薪酬政策，並向董事會提出建議。薪酬政策不應引導董事及經理人為追求報酬而從事逾越公司風險胃納之行為。
2. 評估董事、監察人及經理人所得之薪酬與其個人表現及公司營運績效之關連合理性，並向董事會提出報告。

所稱之薪酬，包括現金報酬、認股權、分紅入股、退休福利或離職給付、各項津貼及其他具有實質獎勵之措施。

## 參、薪酬委員會：我國最佳實務參考

### 3. 薪酬決定之實務參考：

#### (1) 董事及監察人薪酬

由薪酬委員會每年向董事會提出董事(含董事長、副董事長)及監察人之薪酬建議。

#### (2) 執行長薪酬

依據執行長之績效，及全球有關薪酬之競爭環境，每年覆核並向董事會建議執行長之薪酬。

#### (3) 執行長以外經理人薪酬

由執行長每年向委員會建議，經由委員會覆核，並向董事會提出建議，作為決定執行長以外經理人薪酬之參考。

## 參、薪酬委員會：我國最佳實務參考

### (二)向董事會報告

委員會除向董事會報告外，每年並提出有關薪酬委員會執行之報告。此一報告應依主管機關規定對外揭露。

### (三)行使職權之資源

委員會有權委請獨立之專業人士或機構提供諮詢，並有權維持、終止此一顧問服務，包括費用或其他條件。

### (四)委員會規程

委員會需定期檢討委員會規程，及向董事會提出有關修改之建議。

# 議題一：

## 薪酬委員會委員之資格

### (一)獨立性：

#### 1. 獨立董事

- 我國獨立董事設置情形
- 證交法及主管機關規定
- 檢討獨立董事資格標準

#### 2. 非執行業務董事/監察人？

#### 3. 利益迴避之規範

#### 4. 資訊之公開揭露

### (二)專業性：

#### 1. 經濟財務背景

#### 2. 企業經營智識

#### 3. 外部專業顧問

#### 4. 經營團隊資訊

---

## 議題二：

### 薪酬與績效連結(例舉)

#### (一)財務績效指標：

1. 營收以及利潤
2. 預算目標達成
3. 成長及新市場

#### (二)人才培育：

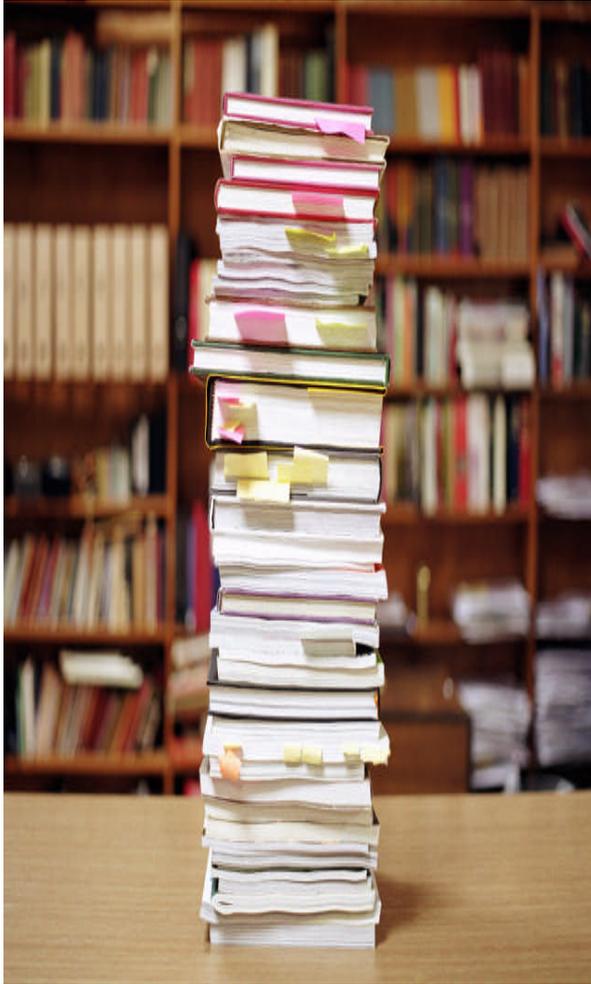
1. 菁英人才培育
2. 人員之留任率
3. Upward Feedback
4. People Survey

---

## 議題二：

### 薪酬與績效連結(例舉)

- (三)品質及風險：
  - 1. 對法令規章之遵循情形
  - 2. 品質評鑑(內部及外部)
  
- (四)政策目標：
  - 1. 對公眾事務之參與
  - 2. 策略目標之貢獻度
  
- (五)其他：
  - 1. 權責主管之調整權
  - 2. 考量長期策略目標



**資誠聯合會計師事務所 薛明玲 所長**

**TEL: (02) 2729-5205**

**E-mail: [albert.hsueh@tw.pwc.com](mailto:albert.hsueh@tw.pwc.com)**

**Blog: <http://www.alberthsueh.com>**

**(老薛智識網)**