

# 會計與公司治理

發行人 李滿春  
發行所 財團法人逢甲會計教育基金會  
地址 台中市 40724 西屯區文華路 100 號逢甲大學會計學系  
總編輯 黃娟娟(逢甲大學)  
執行編輯 陳光政(逢甲大學)  
編輯委員 王漢民(逢甲大學) 王光華(逢甲大學)  
江向才(逢甲大學) 吳清在(亞洲大學)  
吳壽山(台灣師範大學) 李元棟(逢甲大學)  
沈維民(台中科技大學) 林世銘(臺灣大學)  
林有志(雲林科技大學) 林廷機(逢甲大學)  
林宜勉(中興大學) 林維珩(台北商業大學)  
林嬋娟(臺灣大學) 林嬌能(逢甲大學)  
施念恕(逢甲大學) 柯承恩(臺灣大學)  
馬嘉應(東吳大學) 張森河(逢甲大學)  
張瑞當(中興大學) 許崇源(政治大學)  
陳育成(中興大學) 陳貴端(逢甲大學)  
黃瓊慧(台北大學) 詹乾隆(東吳大學)  
盧鈺欣(逢甲大學) 蕭子誼(逢甲大學)  
賴志仁(美國華盛頓州立大學) 薛富井(台北大學)  
(按姓氏筆劃排序)

編輯行政 陳鵬年、余尚峰  
工本費 新臺幣貳佰元整  
帳戶名 財團法人逢甲會計教育基金會  
郵政劃撥 21922525  
電話 (04)2451-7250 轉 4207  
傳真 (04)2451-6885  
出版日期 2019 年 6 月

本刊圖文非經同意不得轉載



## **Journal of Accounting and Corporate Governance**

**Publisher:** Man-Chun Li (Feng Chia Accounting Education Fundation)

**Editor:** Chuan-Chuan Huang (Feng Chia University)

**Executive Editor:** Guang-Zheng Chen (Feng Chia University)

**Editorial Board:** Han-Min Wang(Feng Chia University)  
Kuang-Hua Wang(Feng Chia University)  
Hsiang-Tsai Chiang(Feng Chia University)  
Tsing-Zai Wu(Asia University)  
Sou-Shan Wu(National Taiwan Normal University)  
Yuan-Tong Lee(Feng Chia University)  
William Wei-Min Sheng(National Taichung University of Science and Technology)  
Su-Ming Lin(National Taiwan University)  
Yu-Chih Lin(National Yunlin University of Science & Technology)  
Tin-Gji Lin(Feng Chia University)  
Yi-Mien Lin(National Chung Hsing University)  
Wei-Heng Lin(National Taipei University of Bussiness)  
Chan-Jane Lin(National Taiwan University)  
Jiao-Neng Lin(Feng Chia University)  
Nien-Su Shih(Feng Chia University)  
Chen-En Ko(National Taiwan University)  
Chia-Ying Ma(Soochow University)  
Shen-Ho Chang(Feng Chia University)  
Ruey-Dang Chang(National Chung Hsing University )  
Chung-Yuan Hsu(National Chengchi University)  
Yu-Cheng Chen(National Chung Hsing University)  
Kuei-Tuan Chen(Feng Chia University)  
Chunghuey Huang(National Taipei University)  
Chyan-Long Jan(Soochow University)  
Yu-Hsin Lu(Feng Chia University)  
Tzy-Yih Hsiao(Feng Chia University)  
Gene C. Lai(Washington State University)  
Fujjing N. Shiue(National Taipei University)



# 會計與公司治理

## 目 錄

---

第十四卷 第一期

2019年6月

---

家族企業抑或非家族企業代理人與穩健性的關係分析之研究	陳俊宏 邱采縈 黃馨儀	張彥霏 蘇靖雅 池昱君	1
委外服務之稽核政策分析	郭瑞基 施瑩焄	馬嘉應	23
公司治理與高階管理者薪酬關係之研究 -以金融業為例	林鳳儀	李錦秋	41



## 家族企業抑或非家族企業代理人與穩健性的關係分析之研究

陳俊宏\*

朝陽科技大學

張彥霏

朝陽科技大學

邱采縈

朝陽科技大學

蘇靖雅

朝陽科技大學

黃馨儀

朝陽科技大學

池昱君

朝陽科技大學

### 摘要

本研究旨在探討家族企業代理人或非家族企業代理人的選擇，並藉由穩健性的關係，深入研究代理問題之均衡，並透過代理人的薪資結構及其責任加以評估，分析家族企業代理人與非家族企業所產生的經營績效之比較。在本研究的六項均衡分析發現：(1) 當績效薪資率在家族企業高於非家族企業時，則家族企業代理人的盈餘績效高於非家族企業，共有 2 項均衡；另外，家族企業代理人的盈餘績效不一定高於非家族企業，共有 4 項均衡。(2) 當績效薪資率在家族企業低於非家族企業時，則家族企業代理人的盈餘績效不一定高於非家族企業，共有 6 項均衡。(3) 當績效薪資率在家族企業等於非家族企業時，則家族企業代理人的盈餘績效高於非家族企業，共有 3 項均衡；另外，家族企業代理人的盈餘績效不一定高於非家族企業，共有 3 項均衡。(4) 當代理人的聲譽率大於績效薪資率時，則會計穩健為其優勢策略；反之，則會計積極為其優勢策略。

**關鍵字：**家族企業、會計穩健性、代理問題、績效薪資

---

\*通訊作者：

聯絡地址：41349 台中市霧峰區吉峰東路 168 號 朝陽科技大學會計學系副教授

電話：04-23323000 轉 7725

E-mail：shhching@cyut.edu.tw。

## **Research on the Relationship between Family Business Agent or Non-Family Business Agent and Conservatism**

**Jyun-Hong Chen**

**Chaoyang University of Technology**

**Yan-Fei Zhang**

**Chaoyang University of Technology**

**Cai-Ying Ciou**

**Chaoyang University of Technology**

**Jing-Ya Su**

**Chaoyang University of Technology**

**Sin-Yi Huang**

**Chaoyang University of Technology**

**Yu-Jyun Chih**

**Chaoyang University of Technology**

### **Abstract**

The purpose of this study is to explore the relationship between family businesses and conservatism, and to analyze in depth the equilibrium of agency problem. This study was evaluated by the agent's salary structure and agent's responsibilities, and thorough analysis to understand the comparison of the operating performance of family business agents and non-family business. The research results obtained under the six different equilibriums are found as follows: (1)When the agent's performance pay rate of family businesses is greater than that of the non-family businesses, the family business has a higher surplus than the non-family business in the two equilibriums; the surplus of the family business may not be higher than that of the non-family business in the four equilibriums.(2)When the agent's performance pay rate of family businesses is smaller than that of the non-family businesses, the surplus of the family business may not be higher than that of the non-family business in the six equilibriums.(3)When the agent's performance pay rate of family businesses is equal to that of the non-family businesses, the family business has a higher surplus than the non-family business in the three equilibriums; the surplus of the family business may not be higher than that of the non-family business in the other three equilibriums.(4)If the responsible reputation rate is greater than the agent's performance salary rate, then



accounting conservatism is the dominant strategy; conversely, accounting enthusiasm is the dominant strategy.

**Keywords:** Family business, Accounting conservatism, Agency problem, Performance salary

## 壹、前言

家族企業之相關研究一直以來就是學者關注之焦點，尤其在最近更引起熱烈之討論（Villalonga and Amit 2006；Wang 2006；Ali, Chen and Radhakrishnan 2007；Fan, Wong and Zhang 2007；Madison, Runyan and Swinney 2014；Poutziouris, Savva and Hadjielias 2015；Mullins and Schoar 2016；Kuo and Wang 2017；Watkins-Fassler, Fernández-Pérez and Rodríguez-Ariza 2017），根據統計，全球企業有 75% 為家族企業（國際家族企業協會），台灣董事學會發表的《2017 華人家族企業報告》也指出，台灣上市櫃公司 70% 是家族企業，總市值佔台灣六成。但是做過去之研究大都著重於家族企業之經營績效(Berle and Means 1932；Demsetz 1983；Anderson and Reeb 2003)，極少針對企業之會計財務資訊及代理問題為核心作探討。

Bliss(1924)提出的會計穩健原則，其定義為：「不預期任何利益，但預期所有損失。」穩健的會計原則有利於管理人員和債務或其他合同的監控，是公司治理的一個重要特徵(Ball 2000)，會計穩健性可以幫助減少企業的代理成本(Ahmed 2007)，會計穩健性是公司組織中有效機制的一部分，可以降低公司預期的訴訟成本和現值，最終提高公司的價值(Watts 2003)。在面對企業無法確定的經營風險時，應保持謹慎的態度。將企業可預期的損失和費用都應予以認列，而非確定性利益及收入則不予以認列。在現代多樣且複雜的經濟市場中，企業不可避免地會遇到風險，實施穩健原則，就能在風險實際發生之前預防風險，並解決風險，有利於幫助企業做出正確的經營決策，並保護債權人的利益、提高企業在市場上的競爭力。會計穩健有效地調節管理者的道德風險問題，債權人和股東(Ahmed 2002)，有助於減少信息不對稱(Lafond and Watts 2008)；此外，缺乏穩健原則會造成嚴重的會計和經濟後果(Schrand and Zechman 2012)。而會計穩健原則清楚地區分為有條件穩健性和無條件穩健性(Beaver and Ryan 2000；Ball and Shivakumar 2005)，「有條件穩健性」又稱為綜合損益表穩健性，當與公司有關連之資訊發布時，盈餘反映壞消息與好消息時間上不一，盈餘先反映壞消息且比好消息更即時，會以壞消息優先認列，這就是 Basu(1997)描述的會計盈餘穩健性。相反地，「無條件穩健性」又稱為資產負債表穩健性，當與公司有關連之資訊發布時，先無條件通過認列預期費用或延長認列確認收入的時間與低估淨資產的帳面價值。

本研究的研究目的基於穩健性是會計評價工作中影響力最大的會計原則(Sterling 1970)，穩健原則在現代的財務報表為不可或缺的重要原則，當公司面對無法預期的交易時，可將穩健原則作為入帳的依據標準。因此，本研究的研究目的為下述兩點：(1) 探討家族企業與非家族企業之間的會計資訊品質相異之處。(2) 探討不同會計人員所產生的代理問題對盈餘品質的影響。

在代理理論方面，Jensen and Meckling(1976)所探討的代理問題，該問題為

主理人(principal)與代理人(agent)兩者之間的利益衝突所致，並因資訊不對稱所產生。代理問題發生在實際經濟生活中，因此廣受學術界與實務界的探討與尋求解決之道。由於主理人與代理人二者之間存在資訊不對稱，這讓主理人並無從由目前僅有的資訊以獲知與管理代理人的努力程度，而這項困難可由誘因機制，藉由獎酬制度加以改善，試圖能讓代理人遵循主理人的意向而獲得較大報酬的目標。本研究探討代理問題，考量代理人採取不同的會計穩健水準與對應的薪酬機制之下，所產生不同的均衡結果之分析。本研究模型除了將會計穩健性作為薪酬機制決策的標準，也考量家族企業是否聘任自己人為經理人加以研究。而所謂的會計穩健性，亦即會計處理，採取對其狀況較為不利之方式。本項在學術界與實務界皆受到很大的關注，而本研究藉由三種不同的穩健水準的討論，建立有無底薪的模型理論，分別探討主理人與代理人之間的各種均衡。

關於代理問題起源於主理人與代理人的目標函數不一致，基本上兩位當事人其目標函數要一致，其困難度甚高，故代理問題為普遍存在的現象，現實經濟生活中，幾乎找不到目標函數一致的現象。而代理問題的原因，本研究可以大致界定為下數二者：(1) 代理人的任期之因素：Dechow and Sloan(1991)與Murphy and Zimmerman(1993)他們發現，代理人的任期會產生策略性的選擇，當代理人的任期即將屆滿時，代理人可能會選擇較短期或較保守的研發投資，因此，讓所屬的公司其研發的支出顯著降低。這樣的情形是源自於公司淨利若提高，則代理人所獲致的薪酬或獎酬提高，因此，代理人顧慮到自身的利益，便犧牲掉未來的研究發展，進而產生與主理人的利益相衝突。(2) 代理人與主理人的最適努力程度不同之因素：Rosenstein and Wyatt(1994)的研究發現代理人的確會因個人的私利而影響公司的股價。若公司的經理人員身兼另一家公司的董事之時，則會因為個人的持股大小而影響他的努力水準，在如此的現象之下，便使得代理人與主理人的利益之間產生衝突。

在既有文獻中，所探討代理人的努力，對代理人本身而言，勢必產生副效用，而且努力程度越大，負效用的邊際成本呈現遞增。而這一項努力所產生的負效用，其中的努力是主理人與代理人皆希望代理人去完成的，但所產生的負效用卻是代理人所不希望的，因此，主理人所希望代理人的努力水準，往往不與代理人所實際產生的努力相同。且若企業欲支付較低的薪資給代理人時，而希望獲得較高的報酬，則此時員工越努力但所獲得的淨報酬卻是越小。於是這種現象將會使得代理人產生隱藏他的努力的動機，而主理人卻只能透過某些事後的結果猜測代理人的努力，而無從獲知代理人真實的資訊，因此，便在資訊不對稱之下產生了道德危險，然而，既有的研究是透過誘因機制的契約設計以驅使代理人願意付出努力。Haugen and Senbet(1979)、Grossman and Hart(1983)、Lambert and Larcker(1987)與 Smith and Watts (1992)、與之相關研究研究發現，良好的獎酬契約具有激勵特質，並能使主理人與代理人的利益趨於一致，將可以使代理問題的嚴重性降低。

所謂的會計穩健性，亦即會計處理，採取對其狀況較為不利之方式。縱使「會計保守原則」已廢除，但「會計穩健性」在實務界仍是普遍存在，它是指業者處理會計事務的普遍態度，是業者在面對不確定的經濟現象時，經常持有的審慎態度，並極盡可能地將不利因素或風險認列，以免遺漏將發生的風險，如此便可以在不利因素或風險發生之前提早因應，並做有利於業者的決策，以增進業者的競爭力。如此，透過對未確定的費用與損失加以認列，則此未確定的利益則在費用與損失未發生時，才得以確保獲得，此極為會計穩健性在實務上的用意。故縱使「會計保守原則」已不存在，但「會計穩健性」在實務界與學術界仍是普遍存在的現象。

會計穩健性的經典文獻 Basu(1997)研究發現，所謂的會計穩健性亦即是針對好消息與壞消息的認列反應不同之現象，業者會因穩健程度的反應大小，而影響到帳面盈餘之高低。該文將此一種現象定義稱之為不對稱的盈餘時效性，因此，會計穩健性將會是一項會計盈餘的帳面指標。然而，就代理人的角度來說，由於主理人並不能直接觀察到代理人的努力水準，代理人為了追求個人的利益，是非常有可能與主理人所希望的目標背離。由於代理人的薪酬通常是用帳面的會計盈餘做為參考的基準，故代理人會考慮自身因努力所產生的負效用，往往會選擇對主理人非完全有利之決策，並產生代理問題。在學理與實務面上，解決代理問題的方式，皆採用薪酬或獎酬機制，驅使代理人的努力目標能與主理人的目標趨近。因此，本研究將會計穩健的方向區分為三大類，分別為穩健的反向、無關與正向：「會計積極性」(enthusiastic accounting)、「會計中立性」(neutral accounting)與「會計穩健性」(conservative accounting)。

若業者採取會計積極性的政策執行時，在會計帳面上的盈餘將顯示較目前實際值為高的數字；若業者採取會計中立性的政策執行時，在會計帳面上的盈餘將顯示較目前實際值相同的數字；若業者使用會計穩健性的政策執行時，在會計帳面上的盈餘將顯示較目前實際值為低的金額。然而，會計盈餘與代理人薪酬之間具有正向關係，若採用越積極之會計策略，會計盈餘越高，則員工之薪酬越高；若採用越中立之會計策略，會計盈餘允當表達，則員工之薪酬適切；若採用越穩健之會計策略，會計盈餘利越低，則員工之薪酬越低。Meade(1972)研究發現業者在面對代理問題時，應採取與員工分紅的誘因機制(incentive mechanism)，如此可以驅使代理人的生產力增加，並使生產的成本足以下降，降低勞資雙方的利益衝突表徵。由此論文可見代理人的努力程度、會計盈餘及薪酬皆彼此互相息息相關。故本研究將代理人所創造的盈餘並以穩健原則及家族企業聘任經理人員的選擇，作為三大變項加以探討。將會計積極性、會計中立性與會計穩健性之選擇，假設為會計人員的策略，且家族企業可以選擇家族企業的經理人或非家族企業的經理人兩種選擇，3x2 共組成六種狀況，本研究根據分析六種情況的均衡條件。

以往對家族企業文獻的定義有許多，Barnes and Hershon(1976)指出假如某

一或單一家族成員對企業的所有權握有控制力，則稱作家族企業。Handler(1989)曾提出家族企業的定義分為四種層面，分別為：(1) 多樣的條件(multiple conditions)、(2) 所有權與經營權(ownership-management)、(3) 世代的轉移(generational transfer)與(4) 子系統間的依賴程度及家族參與企業的程度(interdependent subsystems or family involvement in the business)。Denis, Denis and Sarin(1997)認為，當二位以上的家族成員係公司董事或總經理時，則此公司為家族企業。而 Faccio and Lang(2002)認為個人或家族持有 20%以上之投票權或最終控制權，則此公司為家族企業。葉銀華(1999)則將配偶納入家族成員，當家族成員或其控制公司最終持股比例加總超過 10%，且家族董事或可控制之董事席次超過董事會席次一半者則稱作家族企業。

家族企業有下列三種特色能夠用來降低經理人不為股東做最佳利益之行為(Ali et al. 2007)。一、若家族企業單一持股且股權較集中，則家族企業有較大的誘因去監督管理者(Demsetz and Lehn 1985)。二、家族企業較瞭解公司活動，能使其提供較佳的監督(Anderson and Reeb 2003)。三、家族企業的投資期間較其他股東長，有助於降低管理者短視的投資決策(Stein 1988, 1989; James 1999)。綜合上述內容，相較於非家族企業，家族企業面臨較少因所有權與經營權分離所產生的代理問題。

本研究結果指出：第一，當企業若家族企業代理人其績效薪資率高於選擇非家族企業代理人時，且在特定的 2 種均衡發生時，則家族企業代理人所創造的盈餘必然大於非家族企業代理人所創造的盈餘，且在另外特定的 4 種均衡發生時，則家族企業代理人所創造的盈餘與非家族企業代理人所創造的盈餘無絕對大小關係。第二，當企業若家族企業代理人其績效薪資率低於選擇非家族企業代理人時，且在全部的 6 種均衡發生時，則家族企業代理人所創造的盈餘與非家族企業代理人所創造的盈餘無絕對大小關係。第三，當企業若家族企業代理人其績效薪資率等於選擇非家族企業代理人時，且在特定的 3 種均衡發生時，則家族企業代理人所創造的盈餘必然大於非家族企業代理人所創造的盈餘，且在另外特定的 3 種均衡發生時，則家族企業代理人所創造的盈餘與非家族企業代理人所創造的盈餘無絕對大小關係。第四，代理人的策略上，(1) 當負責任的聲譽率皆大於代理人的績效薪資率，則會計穩健性為優勢策略。(2) 當負責任的聲譽率皆小於代理人的績效薪資率，則會計積極性為優勢策略。(3) 當負責任的聲譽率皆等於代理人的績效薪資率，則無優勢策略。

## 貳、模型假設分析與探討

本研究假設有兩位當事者：第一位是企業；第二位是經理人員與會計人員。前者為主理人，後者為代理人。藉由兩位當事者他們的策略進行簡單的均衡分析。從績效評估觀之，薪酬可以分為兩大部分，其一為固定薪資(或基本薪資)，其二為績效薪資(或變動薪資)。固定薪資與經理人的經營績效無關，自然與帳

面上的會計盈餘無關；績效薪資與經理人的經營績效相關，即與帳面上的會計盈餘成正相關。關於代理人操弄公司盈餘，將會影響到主理人的判斷。因此，Holmstrom(1979)發現若能主理人能另增其他項目的績效評估，以作為輔助評估策略，則將更加提高主理人在評估代理人的真實績效之有效性。然而，由於企業盈餘可能存在著不確定性，本研究探討代理人（經理人員與會計人員）在三種不同的會計特質下，其均衡的分析與特質。當會計積極性程度越高，其帳面的績效值越高，但精確度則較低，這種現象亦表示當公司盈餘過於積極時，則會使得代理人的努力程度被預測較高；當會計中立程度越高，其帳面的績效值越適切，精確度較高，這種現象亦表示當公司盈餘中立時，則會使得代理人的努力程度被預測適切；當會計穩健性程度越高，其帳面的績效值越低，但精確度則較低，這種現象亦表示當公司盈餘過於穩健時，則會使得代理人的努力程度被預測較低。基於上述，可以推論出，影響公司的帳面盈餘與代理人的薪酬的因素和會計的積極、中立或穩健水準的程度具有密切關係。

關於既有文獻 Robbins(1992)對於薪資的定義研究，該文將其薪酬定義為基本底薪與外部獎酬。該文的研究發現若會計穩健性的程度夠大，則代理人將會由原來的不努力轉成很努力，如此可見會計穩健性對於努力而言是具有激勵性。而實務上通常是以固定薪資、績效薪資與股票分紅做為薪資設計。其他的相關既有文獻中 Lambert and Larcker(1987)與 Sloan(1993)這兩篇文獻發現薪酬與盈餘具有正相關，而在到達設定之薪酬之上限時，卻出現反向關係。

關於基本模型之設定，本研究的假設過程是讓家族企業的主理人，具有選擇代理人為家族內部的成員與否，並透過三種會計特性分類，進行績效之比較。假設共有兩位參與者，第一位是主理人，亦為即企業；第二位為代理人，亦即代表經理人員，並由經理人員負責控制會計帳務。藉由兩位參與者的策略選擇，進行簡易的均衡分析。

首先，第一位參與者是家族企業，此時他將具有兩種選擇，第一種是選擇「家族企業的代理人」，第二種是選擇「非家族企業的代理人」。其次，第二位參與者是被選上的代理人，他有三種選擇，第一種是決定「會計穩健性」，第二種是決定「會計中立性」，第三種是決定「會計積極性」。在代理人的薪資方面假設可分為兩部分，總薪資包括固定薪資與績效薪資。其中固定薪資在「家族企業的代理人」將較「非家族企業的代理人」為高，但績效薪資率則不一定，可能前者高於後者、二者相同、後者高於前者。本模型假設總薪資為 $s(m)$ ，且 $s(m)=\alpha+\beta m$ ，其中的 $\beta$ 為績效薪資率，且 $0<\beta<1$ ，而 $\alpha$ 為固定薪資。若為「無底薪制」，薪資公式為 $s(m)=\beta m$ ；若為「有底薪制」，則薪資公式則為 $s(m)=\alpha+\beta m$ 。其中會計帳面資訊為 $m$ ，其具有三種可能：(1)會計積極性；(2)會計中立性；(3)會計穩健性。此三者定義分別為：(1)會計積極性： $m=x+c$ 且 $c>0$ ，當代理人採取會計積極性時，公司的財務報表所顯示的會計資訊 $m$ ，將比公司的實際盈餘 $x$ 多出 $c$ 的值，這是因為會計帳處理為積極所使然。(2)會計中立性： $m=x$ ，

當代理人採取會計中立性時，公司的財務報表所顯示的會計資訊 $m$ ，將與實際盈餘值 $x$ 相同，這是因為會計帳處理為中立所使然。(3) 會計穩健性： $m=x-c$  且  $c>0$ ，當代理人採取會計穩健性時，公司的財務報表所顯示的會計資訊 $m$ ，將比公司的實際盈餘 $x$ 減少 $c$ 的值，這是因為會計帳處理為穩健所使然。這裡設定的會計積極性與會計穩健性之財務報表編制是非蓄意地高估與低估，而是在面對不確定時，所產生的權衡性的處理方式。因為根據我國財務會計準則公報第一號「財務會計觀念架構及財務報表之編製」有關審慎性之見解，「惟審慎性之運用，並非允許蓄意低估資產、收益或高估負債、費損，使得財務報表不具中立性，而喪失其可靠性。」。其中的 $x>c$ ，亦即在會計穩健性的情況，不至於會報導極端的企業盈餘為 $0$ ，這是因為 $c$ 的值是由面對不確定時，所產生的權衡值，非蓄意的操弄值。關於代理人採取不同的會計特性，也將導致額外的獲益或損失，定義分別為：(1) 會計積極性：若代理人採取會計積極性，則將招致風險而導致其名聲受損，因此代理人的報酬 (payoff) 將損失 $rc$ ，稱之為不負責任的壞處，其中的 $r$ 在此定義為「負責任的聲譽率」。(2) 會計中立性：若代理人採取會計中立性，則將不會招致風險，因此代理人的報酬將無損失。(3) 會計穩健性：若代理人採取會計穩健性，則將因其保守而規避風險，進而使其名聲獲益，因此代理人的報酬將增加 $rc$ ，稱之為負責任的好處，其中的 $r$ 在此定義為「負責任的聲譽率」。上述會計積極性中不負責任的壞處率與會計穩健性中負責任的好處率假設為相同值的「負責任的聲譽率」 $r$ ，以簡化模型。

本模型的變數之符號設定將上述變數更細分如下述：第一，公司的實際盈餘 $x$ 將因主理人(企業)是否選擇家族企業的代理人(經理人員與會計人員)而產生不同，當主理人選擇家族企業的代理人時，則代理人將為公司所創造的盈餘為 $x = x_1$ ；當主理人選擇非家族企業的代理人時，則代理人將為公司所創造的盈餘為 $x = x_2$ 。第二，代理人的薪資為 $s(m)$ 中的固定薪資 $\alpha$ 與為績效薪資率 $\beta$ 將因主理人(企業)是否選擇家族企業的代理人(經理人員與會計人員)而產生不同，當主理人選擇家族企業的代理人時，則代理人的固定薪資 $\alpha = \alpha_1$ ，且績效薪資率 $\beta = \beta_1$ ；當主理人選擇非家族企業的代理人時，則代理人的固定薪資 $\alpha = \alpha_2$ ，且績效薪資率 $\beta = \beta_2$ 。且因為家族企業代理人，其固定薪資較非家族企業代理人為高： $\alpha_1 > \alpha_2$ ，用以保障家族自己人；而績效薪資率在家族企業代理人與非家族企業代理人則未必孰高孰低，亦即 $\beta_1$ 與 $\beta_2$ 的大小關係並未確定，可分為三種 $\beta_1 > \beta_2$ 或 $\beta_1 = \beta_2$ 或 $\beta_1 < \beta_2$ 。關於固定薪資在家族企業的代理人較非家族企業的代理人為高的理由，相關文獻 Barontini and Bozzi(2012)提到家族企業在家族成員所任職的高階經理人的薪酬相較於專業經理人為高。且 McConaughy(2000)發現在家族企業，其高階經理人的總薪酬而言，整體相對來說其績效敏感度較一般企業為低。Michiels, Voordeckers, Lybaert and Steijvers(2013)亦認為在家族企業中，家族成員任職為高階經理人之時，相同情況下將會自身提高薪酬。此外，關於績效薪資率，從上述 McConaughy(2000)的發現，在家族企業的績效敏感度在實務上是可能較一般非家族企業來得低，由上述之推論，績效薪資率 $\beta_1 > \beta_2$ 或

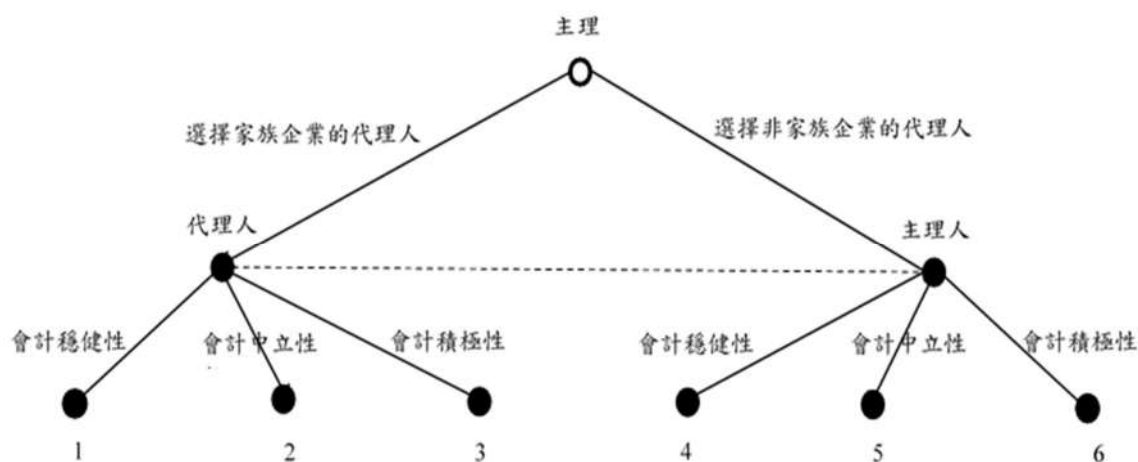
$\beta_1 = \beta_2$  或  $\beta_1 < \beta_2$  三種現象皆可能存在。

本模型的代理人（經理人員與會計人員）與主理人（企業）的效用或報酬 (payoff) 將會因為代理人採取會計積極性、會計中立性、會計穩健性而互異，且也會因為主理人是否選擇家族企業的代理人而不同。如表一中所述分別是左一、左二、左三、右一、右二、右三，總共可分為六種情況如下述：(1) 主理人選擇家族企業的代理人，且代理人選擇會計穩健性的均衡：則代理人的報酬為  $\alpha_1 + \beta_1(x_1 - c) + rc$ ，主理人的報酬為  $x_1 - [\alpha_1 + \beta_1(x_1 - c)]$ 。(2) 主理人選擇家族企業的代理人，且代理人選擇會計中立性的均衡：則代理人的報酬為  $\alpha_1 + \beta_1 x_1$ ，主理人的報酬為  $x_1 - (\alpha_1 + \beta_1 x_1)$ 。(3) 主理人選擇家族企業的代理人，且代理人選擇會計積極性的均衡：則代理人的報酬為  $\alpha_1 + \beta_1(x_1 + c) - rc$ ，主理人的報酬為  $x_1 - [\alpha_1 + \beta_1(x_1 + c)]$ 。(4) 主理人選擇非家族企業的代理人，且代理人選擇會計穩健性的均衡：則代理人的報酬為  $\alpha_2 + \beta_2(x_2 - c) + rc$ ，主理人的報酬為  $x_2 - [\alpha_2 + \beta_2(x_2 - c)]$ 。(5) 主理人選擇非家族企業的代理人，且代理人選擇會計中立性的均衡：則代理人的報酬為  $\alpha_2 + \beta_2 x_2$ ，主理人的報酬為  $x_2 - (\alpha_2 + \beta_2 x_2)$ 。(6) 主理人選擇非家族企業的代理人，且代理人選擇會計積極性的均衡：則代理人的報酬為  $\alpha_2 + \beta_2(x_2 + c) - rc$ ，主理人的報酬為  $x_2 - [\alpha_2 + \beta_2(x_2 + c)]$ 。將此六種情況表達於表一與圖一。



表一 主理人與理人賽局

		主理人	
		選擇家族企業的代理人	選擇非家族企業的代理人
代理人	穩健	$\alpha_1 + \beta_1 x_1 + (r - \beta_1) c,$ $(1 - \beta_1) x_1 - \alpha_1 + \beta_1 c$	$\alpha_2 + \beta_2 x_2 + (r - \beta_2) c,$ $(1 - \beta_2) x_2 - \alpha_2 + \beta_2 c$
	中立	$\alpha_1 + \beta_1 x_1,$ $(1 - \beta_1) x_1 - \alpha_1$	$\alpha_2 + \beta_2 x_2,$ $(1 - \beta_2) x_2 - \alpha_2$
	積極	$\alpha_1 + \beta_1 x_1 + (\beta_1 - r) c,$ $(1 - \beta_1) x_1 - \alpha_1 - \beta_1 c$	$\alpha_2 + \beta_2 x_2 + (\beta_2 - r) c,$ $(1 - \beta_2) x_2 - \alpha_2 - \beta_2 c$



圖一 主理人與代理人賽局樹

本研究根據上述六種狀況進行均衡分析，且由模型已知固定薪資 $\alpha_1 > \alpha_2$ ，與績效薪資率 $0 < \beta < 1$ 的條件，根據績效薪資率三種情況 $\beta_1 > \beta_2$ 與 $\beta_1 = \beta_2$ 與 $\beta_1 < \beta_2$ 進行下述討論分析。 $\beta_1$ 是主理人選擇家族企業的代理人時所給予的績效薪資率，而 $\beta_2$ 是主理人選擇非家族企業的代理人時所給予的績效薪資率。

第一，當 $\beta_1 > \beta_2$ 時：

1. 主理人選擇家族企業的代理人，且代理人選擇會計穩健性時，需滿足下述必要條件 $r > \beta_1$ 且 $[(1-\beta_1)x_1 - (1-\beta_2)x_2] + (\alpha_2 - \alpha_1) + (\beta_1 - \beta_2)c > 0$ 。則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 與非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ 之間的關係，無絕對孰大孰小， $x_1 > x_2$ 或 $x_1 = x_2$ 或 $x_1 < x_2$ 皆為可能。

2. 主理人選擇家族企業的代理人，且代理人選擇會計中立性時，需滿足下述必要條件 $r = \beta_1$ 且 $[(1-\beta_1)x_1 - (1-\beta_2)x_2] + (\alpha_2 - \alpha_1) > 0$ 。則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 必然大於非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ ，亦即 $x_1 > x_2$ 。

3. 主理人選擇家族企業的代理人，且代理人選擇會計積極性時，需滿足下述必要條件 $r < \beta_1$ 且 $[(1-\beta_1)x_1 - (1-\beta_2)x_2] + (\alpha_2 - \alpha_1) + (\beta_2 - \beta_1)c > 0$ 。則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 必然大於非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ ，亦即 $x_1 > x_2$ 。

4. 主理人選擇非家族企業的代理人，且代理人選擇會計穩健性時，需滿足必要條件為 $r > \beta_2$ 且 $[(1-\beta_1)x_1 - (1-\beta_2)x_2] + (\alpha_2 - \alpha_1) + (\beta_1 - \beta_2)c < 0$ 。則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 與非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ 之間的關係，無絕對孰大孰小， $x_1 > x_2$ 或 $x_1 = x_2$ 或 $x_1 < x_2$ 皆為可能。

5. 主理人選擇非家族企業的代理人，且代理人選擇會計中立性時，需滿足下述必要條件 $r = \beta_2$ 且 $[(1-\beta_1)x_1 - (1-\beta_2)x_2] + (\alpha_2 - \alpha_1) < 0$ 。則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 與非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ 之間的關係，無絕對孰大孰小， $x_1 > x_2$ 或 $x_1 = x_2$ 或 $x_1 < x_2$ 皆為可能。

6. 主理人選擇非家族企業的代理人，且代理人選擇會計積極性時，需滿足必要條件為 $r < \beta_2$ 且 $[(1-\beta_1)x_1 - (1-\beta_2)x_2] + (\alpha_2 - \alpha_1) + (\beta_2 - \beta_1)c < 0$ 。則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 與非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ 之間的關係，無絕對孰大孰小， $x_1 > x_2$ 或 $x_1 = x_2$ 或 $x_1 < x_2$ 皆為可能。

命題一：當企業若選擇「家族企業的代理人」所給予的績效薪資率高於選擇「非家族企業的代理人」時，即 $\beta_1 > \beta_2$ 時，(1) 若在「主理人選擇家族企業的代理人且代理人選擇會計中立性」以及「主理人選擇家族企業的代理人且代理人選擇會計積極性」2種情況均衡發生時，則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 必然大於非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ ，亦即 $x_1 > x_2$ 。(2) 若在「主

理人選擇家族企業的代理人且代理人選擇會計穩健性」、「主理人選擇非家族企業的代理人且代理人選擇會計穩健性」、「主理人選擇非家族企業的代理人且代理人選擇會計中立性」以及「主理人選擇非家族企業的代理人且代理人選擇會計積極性」4種情況均衡發生時，則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 與非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ 之間的關係，無絕對大小。

第二，當 $\beta_1 < \beta_2$ 時：

1.主理人選擇家族企業的代理人，且代理人選擇會計穩健性時，需滿足下述必要條件 $r > \beta_1$ 且 $[(1-\beta_1)x_1 - (1-\beta_2)x_2] + (\alpha_2 - \alpha_1) + (\beta_1 - \beta_2)c > 0$ 。則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 與非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ 之間的關係，無絕對孰大孰小， $x_1 > x_2$ 或 $x_1 = x_2$ 或 $x_1 < x_2$ 皆為可能。

2.主理人選擇家族企業的代理人，且代理人選擇會計中立性時，需滿足下述必要條件 $r = \beta_1$ 且 $[(1-\beta_1)x_1 - (1-\beta_2)x_2] + (\alpha_2 - \alpha_1) > 0$ 。則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 與非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ 之間的關係，無絕對孰大孰小， $x_1 > x_2$ 或 $x_1 = x_2$ 或 $x_1 < x_2$ 皆為可能。

3.主理人選擇家族企業的代理人，且代理人選擇會計積極性時，需滿足下述必要條件 $r < \beta_1$ 且 $[(1-\beta_1)x_1 - (1-\beta_2)x_2] + (\alpha_2 - \alpha_1) + (\beta_2 - \beta_1)c > 0$ 。則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 與非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ 之間的關係，無絕對孰大孰小， $x_1 > x_2$ 或 $x_1 = x_2$ 或 $x_1 < x_2$ 皆為可能。

4.主理人選擇非家族企業的代理人，且代理人選擇會計穩健性時，需滿足必要條件為 $r > \beta_2$ 且 $[(1-\beta_1)x_1 - (1-\beta_2)x_2] + (\alpha_2 - \alpha_1) + (\beta_1 - \beta_2)c < 0$ 。則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 與非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ 之間的關係，無絕對孰大孰小， $x_1 > x_2$ 或 $x_1 = x_2$ 或 $x_1 < x_2$ 皆為可能。

5.主理人選擇非家族企業的代理人，且代理人選擇會計中立性時，需滿足下述必要條件 $r = \beta_2$ 且 $[(1-\beta_1)x_1 - (1-\beta_2)x_2] + (\alpha_2 - \alpha_1) < 0$ 。則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 與非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ 之間的關係，無絕對孰大孰小， $x_1 > x_2$ 或 $x_1 = x_2$ 或 $x_1 < x_2$ 皆為可能。

6.主理人選擇非家族企業的代理人，且代理人選擇會計積極性時，需滿足必要條件為 $r < \beta_2$ 且 $[(1-\beta_1)x_1 - (1-\beta_2)x_2] + (\alpha_2 - \alpha_1) + (\beta_2 - \beta_1)c < 0$ 。則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 與非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ 之間的關係，無絕對孰大孰小， $x_1 > x_2$ 或 $x_1 = x_2$ 或 $x_1 < x_2$ 皆為可能。

命題二：當企業若選擇「家族企業的代理人」所給予的績效薪資率低於選擇「非家族企業的代理人」時，即 $\beta_1 < \beta_2$ 時，若在「主理人選擇家族企業的代理人且代理人選擇會計穩健性」、「主理人選擇家族企業的代理人且代理人選擇會計中立性」以及「主理人選擇家族企業的代理人且代理人選擇會計積極性」、

「主理人選擇非家族企業的代理人且代理人選擇會計穩健性」、「主理人選擇非家族企業的代理人且代理人選擇會計中立性」以及「主理人選擇非家族企業的代理人且代理人選擇會計積極性」6種情況均衡發生時，則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 與非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ 之間的關係，無絕對大小。

第三，當 $\beta_1 = \beta_2$ 時：

1.主理人選擇家族企業的代理人，且代理人選擇會計穩健性時，需滿足下述必要條件 $r > \beta_1$ 且 $[(1-\beta_1)x_1 - (1-\beta_2)x_2] + (\alpha_2 - \alpha_1) > 0$ 。則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 必然大於非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ ，亦即 $x_1 > x_2$ 。

2.主理人選擇家族企業的代理人，且代理人選擇會計中立性時，需滿足下述必要條件 $r = \beta_1$ 且 $[(1-\beta_1)x_1 - (1-\beta_2)x_2] + (\alpha_2 - \alpha_1) > 0$ 。則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 必然大於非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ ，亦即 $x_1 > x_2$ 。

3.主理人選擇家族企業的代理人，且代理人選擇會計積極性時，需滿足下述必要條件 $r < \beta_1$ 且 $[(1-\beta_1)x_1 - (1-\beta_2)x_2] + (\alpha_2 - \alpha_1) > 0$ 。則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 必然大於非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ ，亦即 $x_1 > x_2$ 。

4.主理人選擇非家族企業的代理人，且代理人選擇會計穩健性時，需滿足必要條件為 $r > \beta_2$ 且 $[(1-\beta_1)x_1 - (1-\beta_2)x_2] + (\alpha_2 - \alpha_1) < 0$ 。則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 與非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ 之間的關係，無絕對孰大孰小， $x_1 > x_2$ 或 $x_1 = x_2$ 或 $x_1 < x_2$ 皆為可能。

5.主理人選擇非家族企業的代理人，且代理人選擇會計中立性時，需滿足下述必要條件 $r = \beta_2$ 且 $[(1-\beta_1)x_1 - (1-\beta_2)x_2] + (\alpha_2 - \alpha_1) < 0$ 。則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 與非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ 之間的關係，無絕對孰大孰小， $x_1 > x_2$ 或 $x_1 = x_2$ 或 $x_1 < x_2$ 皆為可能。

6.主理人選擇非家族企業的代理人，且代理人選擇會計積極性時，需滿足必要條件為 $r < \beta_2$ 且 $[(1-\beta_1)x_1 - (1-\beta_2)x_2] + (\alpha_2 - \alpha_1) < 0$ 。則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 與非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ 之間的關係，無絕對孰大孰小， $x_1 > x_2$ 或 $x_1 = x_2$ 或 $x_1 < x_2$ 皆為可能。

命題三：當企業若選擇「家族企業的代理人」所給予的績效薪資率等於選擇「非家族企業的代理人」時，即 $\beta_1 = \beta_2$ 時，(1)若在「主理人選擇家族企業的代理人且代理人選擇會計穩健性」、「主理人選擇家族企業的代理人且代理人選擇會計中立性」以及「主理人選擇家族企業的代理人且代理人選擇會計積極性」

3 種情況均衡發生時，則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 必然大於非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ ，亦即 $x_1 > x_2$ 。(2) 若在「主理人選擇非家族企業的代理人且代理人選擇會計穩健性」、「主理人選擇非家族企業的代理人且代理人選擇會計中立性」以及「主理人選擇非家族企業的代理人且代理人選擇會計積極性」3 種情況均衡發生時，則家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_1$ 與非家族企業的代理人所創造的盈餘 $x_2$ 之間的關係，無絕對大小。

本研究將探討代理人的優勢策略 (dominant strategy) 與劣勢策略 (dominated strategy) 「負責任的聲譽率」，以了解何種狀況代理人將會絕對採取會計穩健性、會計中立性與會計積極性。

1. 當負責任的聲譽率 $r$ 大於家族企業代理人的績效薪資率 $\beta_1$ ，且大於非家族企業代理人的績效薪資率 $\beta_2$ ，亦即 $r > \beta_1$  且  $r > \beta_2$ ，則對代理人而言，則選擇會計穩健性為優勢策略，選擇會計積極性為劣勢策略。且由表一可知，對主理人而言，不論其選擇聘用家族企業的代理人或非家族企業的代理人，代理人選擇會計穩健性時，主理人的報酬均較代理人選擇其他兩項策略為高。但因負責任聲譽率並非主理人可控制之薪資誘因變數，目前商業環境的變化，逐漸重視企業社會責任 (corporate social responsibility, 簡稱 CSR)，它是意指企業需符合社會期許的道德行為，尤其是指企業在經營方面，必須對全部的利害關係人加以負責，其中之一是須對主理人加以負責。

2. 當負責任的聲譽率 $r$ 小於家族企業代理人的績效薪資率 $\beta_1$ ，且小於非家族企業代理人的績效薪資率 $\beta_2$ ，亦即 $r < \beta_1$  且  $r < \beta_2$ ，則對代理人而言，則選擇會計積極性為優勢策略，選擇會計穩健性為劣勢策略。

3. 當負責任的聲譽率 $r$ 等於家族企業代理人的績效薪資率 $\beta_1$ ，且等於非家族企業代理人的績效薪資率 $\beta_2$ ，亦即 $r = \beta_1$  且  $r = \beta_2$ ，則對代理人而言，則選擇會計穩健性、會計中立性或會計積極性皆為無差異。

命題四：代理人而言，當負責任的聲譽率皆大於代理人的績效薪資率的條件下，亦即 $r > \beta_1$  且  $r > \beta_2$ ，則會計穩健性為優勢策略，而且主理人可獲較高報酬，為雙贏策略。

## 參、結論

本研究旨在探討家族企業與穩健性的關係之探討，深入進行代理問題的均衡分析，以透過代理人的薪資結構與代理人的責任加以評估，透過分析以了解家族企業代理人與非家族企業的經營績效之比較。本研究是一項具有完全原創性的理論研究，除了可以彌補會計學術在理論研究之不足，亦將成為會計議題實證研究的理論基礎，不管在理論與實務皆具有深刻的涵義。

本研究設定為代理問題，包括主理人是企業，代理人是經理人員與會計人員。主理人可以選擇家族企業的代理人與非家族企業的代理人共兩種策略，代理人可以選擇會計穩健性、會計中立性與會計積極性共三種策略。由已知代理人的薪資結構包含固定薪資與績效薪資兩種，且家族企業代理人的固定薪資較非家族企業代理人為高的前提，以及績效薪資又與帳面的盈餘資訊成正相關，且帳面的盈餘又與代理人的會計穩健性、會計中立性與會計積極性互為相關的情況。本研究根據績效薪資率在家族企業與非家族企業的大小區別加以分類，探討主理人與代理人的均衡分析，以判別代理人的經營績效。

本研究的研究發現：第一，當企業若家族企業代理人其績效薪資率高於選擇非家族企業代理人時，(1) 若在「主理人選擇家族企業代理人且代理人選擇會計中立性」以及「主理人選擇家族企業代理人且代理人選擇會計積極性」2種均衡發生時，則家族企業代理人所創造的盈餘必然大於非家族企業代理人所創造的盈餘。(2) 若在「主理人選擇家族企業代理人且代理人選擇會計穩健性」、「主理人選擇非家族企業代理人且代理人選擇會計穩健性」、「主理人選擇非家族企業代理人且代理人選擇會計中立性」以及「主理人選擇非家族企業代理人且代理人選擇會計積極性」4種均衡發生時，則家族企業代理人所創造的盈餘與非家族企業代理人所創造的盈餘無絕對大小關係。第二，當企業若家族企業代理人其績效薪資率低於選擇非家族企業代理人時，若在「主理人選擇家族企業代理人且代理人選擇會計穩健性」、「主理人選擇家族企業代理人且代理人選擇會計中立性」以及「主理人選擇家族企業代理人且代理人選擇會計積極性」、「主理人選擇非家族企業代理人且代理人選擇會計穩健性」、「主理人選擇非家族企業代理人且代理人選擇會計中立性」以及「主理人選擇非家族企業代理人且代理人選擇會計積極性」6種均衡發生時，則家族企業代理人所創造的盈餘與非家族企業代理人所創造的盈餘無絕對大小關係。第三，當企業若家族企業代理人其績效薪資率等於選擇非家族企業代理人時，(1) 若在「主理人選擇家族企業代理人且代理人選擇會計穩健性」、「主理人選擇家族企業代理人且代理人選擇會計中立性」以及「主理人選擇家族企業代理人且代理人選擇會計積極性」3種均衡發生時，則家族企業代理人所創造的盈餘必然大於非家族企業代理人所創造的盈餘。(2) 若在「主理人選擇非家族企業代理人且代理人選擇會計穩健性」、「主理人選擇非家族企業代理人且代理人選擇會計中立性」以及「主理人選擇非家族企業代理人且代理人選擇會計積極性」3種均衡發生時，則家族企業代理人所創造的盈餘與非家族企業代理人所創造的盈餘無絕對大小關係。第四，從代理人的角度觀之，(1) 當負責任的聲譽率皆大於代理人的績效薪資率，則會計穩健性為優勢策略，會計積極性為劣勢策略。(2) 當負責任的聲譽率皆小於代理人的績效薪資率，則會計積極性為優勢策略，會計穩健性為劣勢策略。(3) 當負責任的聲譽率皆等於代理人的績效薪資率，則在會計策略上，無優勢策略亦無劣勢策略。

本研究考慮了會計理論於實務上所忽略的重要研究，透過代理問題的理論模型深入研究會計實務面的議題，本研究具有獨創性的特質與結論的重要性。本研究結果將可以可供主理人在設計更為有效的薪酬制度，以使主理人與代理人二者間能夠達到雙贏局面，進而解決代理問題，並使代理成本得大幅降低。本研究在學術貢獻上，除了可以提供給實證研究的理論基礎之外，本研究未來透過加入實務的數據，將可以發展為實證之研究。而除了本文所探討之會計穩健性、薪資制度、代理人責任等變項，未來研究將可再加入股票分紅、代理人人工時與學習效果、主理人的企業社會責任等等因素加以延伸研究。在公司制度環環相扣的連鎖關係之中，除了薪酬的誘因機制之外，這些重要的因素亦是學術與實務上重要的關鍵，建議未來的研究將可考量這些重點，設計出更為動態與豐富的模型，以更加深入研究這些因素會如何影響公司盈餘、主理人的責任及代理人的勤奮等。

## 參考文獻

- 林宛瑩、許崇源、戚務君與潘虹華，2012，穩健會計對員工分紅之影響，會計評論，第55期：37-75。
- 高蘭芬、陳怡凱與陳美蓮，2011，代理問題與盈餘穩健性，會計評論，第52期：103-136。
- 葉銀華，1999，家族控股集團、核心企業與報酬互動之研究-台灣與香港證卷市場之比較，管理評論，第18卷第2期：57-90。
- 蘇淑慧、呂倩如與金成隆，2009，家族公司與盈餘品質關係之研究：所有權、管理權與控制權，臺大管理論叢，第9卷，第S2期：35-70。
- Ahmed, A. S., and S. Duellman. 2007. Accounting conservatism and board of director characteristics: An empirical analysis. *Journal of Accounting and Economics* 43(2&3): 411-437.
- Ahmed, A. S., B. K. Billings, R. M. Morton, and M. Stanford-Harris. 2002. The role of accounting conservatism in mitigating bondholder-shareholder conflicts over dividend policy and in reducing debt costs. *The Accounting Review* 77: 867-890.
- Ali, A., T. Chen, and S. Radhakrishnan. 2007. Corporate disclosures by family firms. *Journal of Accounting and Economics* 44: 238-286.
- Anderson, R., and D. Reeb. 2003. Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance* 58: 1301-1328.
- Ball, R., and L. Shivakumar. 2005. Earnings quality in U.K. private firm: Comparative loss recognition timeliness. *Journal of Accounting and Economics* 39: 83-128.
- Ball, S., P. Kothari, and A. Robin. 2000. The effect of international institutional factors on properties of accounting earnings. *Journal of Accounting and Economics* 29(1): 1-51.
- Barnes, L. B., and A. H. Simon. 1976. Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*: 105-114.
- Barontini., R., and S. Bozzi. 2012. CEO compensation and performance in family firms. Working paper Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.
- Basu, S. 1997. The conservatism principle and the asymmetric timeliness of earnings. *Journal of Accounting and Economics* 24(1): 3-37.
- Beaver, W. and S. Ryan. 2000. Biases and lags in book value and their effects on the ability of the book-to-market ratio to predict book return on equity. *Journal of Accounting*



*Research* 38(1): 127-148.

- Berle, A., and G. Means. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. NY: MacMillan.
- Bliss, J. H. 1924. *Management through Accounts*. New York: The Ronald Press CO.
- Dechow, P. M., and R. Sloan. 1991. Executive incentives and the horizon problem: An empirical investigation. *Journal of Accounting and Economics* 14: 51–89.
- Demsetz, H. 1983. The structure of corporate ownership and the theory of the firm. *Journal of Law and Economics* 26(1): 375-390.
- Demsetz, H., and K. Lehn, 1985. The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of Political Economy* 93: 1155-1177.
- Denis, D., D. Denis, and A. Sarin. 1997. Agency problems, equity ownership, and corporate diversification. *Journal of Finance* 52: 135-160.
- Faccio, M., and L. Lang. 2002. The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics* 65: 365-395.
- Fan, J. P. H., T. J. Wong, and T. Zhang. 2007. Politically connected CEOs, corporate governance, and post-IPO performance of China's newly partially privatized firms. *Journal of Financial Economics* 84(2): 330-357.
- Grossman, S. J., and O. D. Hart. 1983. An analysis of the principal agent problem. *Econometrica* 51: 7-45.
- Handler, W. C. 1989. Methodological issues and considerations in studying family business. *Family Business Review* 2(3): 257-276
- Haugen, R. A., and L. W. Senbet. 1979. New perspectives on informational asymmetry & agency relationship. *Journal of Financial & Quantitative Analysis* 14(4): 671-694.
- Holmstrom, B. 1979. Moral hazard and observability. *Bell Journal of Economics* 10(1): 74-91.
- James, H. 1999. Owner as a manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of Economics of Business* 6: 41-56.
- Jensen, M. C., and W. H. Meckling. 1976. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3(4): 305-360.
- Kuo, T. L., and C. Y. Wang. 2017. How does corporate governance affect the performance

- of family businesses? A long-term longitudinal analysis. *Journal of Accounting Review* 64: 61-111.
- LaFond, W., and R. L. Watts. 2008. The information role of conservatism. *The Accounting Review* 83(2): 447-478.
- Lambert, R. A., and D. F. Larcker. 1987. An analysis of the use of accounting and market measures of performance in executive compensation contracts. *Journal of Accounting Research* 25: 85-125.
- Laux, V., and D. P. Newman. 2010. Auditor liability and client acceptance decisions. *The Accounting Review* 85: 261-285.
- Madison, K., R. C. Runyan, and J. L. Swinney. 2014. Strategic posture and performance: Revealing differences between family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Strategy* 5(3): 239-251.
- McConaughy, D. L. 2000. Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family-controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance. *Family Business Review* 13(2): 121-131.
- Meade, J. E. 1972. The theory of labor-managed firms and profit sharing. *Economic Journal* 82: 36-45.
- Michiels, A., W. Voordeckers, N. Lybaert, and T. Steijvers. 2013. CEO compensation in private family firms: Pay-for-performance and the moderating role of ownership and management. *Family Business Review* 26(2):140-160.
- Mullins, W., and A. Schoar. 2016. How do CEOs see their roles? Management philosophies and styles in family and non-family firms. *Journal of Financial Economics* 119(1): 24-43.
- Murphy, K. J., and J. L. Zimmerman. 1993. Financial performance surrounding CEO turnover. *Journal of Accounting and Economics* 16: 273-315.
- Newman, D. P., E. R. Patterson, and J. R. Smith. 2005. The role of auditing in investor protection. *The Accounting Review* 80(1): 289-313.
- Poletti-Hughes, J., and J. Williams. 2017. The effect of family control on value and risk-taking in Mexico: A socioemotional wealth approach. *International Review of Financial Analysis* 63: 369-381.
- Poutziouris, P., C. S. Savva, and E. Hadjielias. 2015. Family involvement and firm performance: Evidence from UK listed firms. *Journal of Family Business Strategy* 6(1):

14-32.

- Robbins, S. P. 1992. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*.(6th ed). N.J.: Prentice Hall.
- Rosenstein, S., and J. G. Wyatt. 1994. Shareholder wealth effects when an officer of one corporation joins the board of directors of another. *Managerial and Decision Economics* 15(4): 331-327.
- Schrand, C. M., and S. C. Zechman. 2012. Executive overconfidence and the slippery slope to financial misreporting. *Journal of Accounting and Economics* 53: 311-329.
- Sloan, R. G. 1993. Accounting earnings and top executive compensation. *Journal of Accounting and Economics* 16: 55-100.
- Smith, C., and R. Watts. 1992. The investment opportunity set and corporate financing, dividend and compensation policies. *Journal of Financial Economics* 32: 263-292.
- Stein, J. 1988. Takeover threats and managerial myopia. *Journal of Political Economy* 96: 61-80.
- Sterling, R. R. 1970. *Theory of Measurement of Enterprise Income*. Lawrence, Kansas: University of Kansas Press.
- Villalonga, B., and R. Amit. 2006. How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics* 80(5): 385-417.
- Wang, D. 2006. Founding family ownership and earnings quality. *Journal of Accounting Research* 44(6): 619-656.
- Watkins-Fassler, K., V. Fernández-Pérez, and L. Rodríguez-Ariza. 2017. President interlocking, family firms and performance during turbulent times: Evidence from Latin America. *European Journal of Family Business* 6(2): 63-74.
- Watts, R. 2003. Conservatism in accounting part I : Explanations and implications. *Accounting Horizons* 17: 207-221.



## 委外服務之稽核政策分析

郭瑞基\*

東吳大學

馬嘉應

東吳大學

施瑩焄

新加坡航空公司

### 摘要

在企業普遍採行委外服務作業，以降低營運成本、增進經營效率的同時，也衍生出相關服務品質可能因此下滑的問題。本文藉由模式分析，探討稽核行動在委外服務品質控制上的應用。研究結果顯示，在委外服務稽核政策上，只要提升服務品質所增加之執行成本不是相當的大，即存在有嚇阻(促使)受委託廠商採取低(高)品質服務之空間。再者，當嚇阻(促使)受委託廠商提供低(高)品質服務為最適的政策目標時，若提供高品質服務而不提供低品質服務，其所增加的執行成本相對較低(不顯著)，則企業個體的稽核政策將僅在產生較高的顧客抱怨次數時，始會採取必要的隨機稽核行動；而在產生較低的顧客抱怨次數時，將不進行任何稽核。惟若高、低服務品質之執行成本差異相對顯著(但非相當大)，則企業個體的稽核政策將轉變為除了在產生較低的顧客抱怨次數時，採取必要的隨機稽核行動外，其在產生較高的顧客抱怨次數時，更將執行全面的稽核。

**關鍵詞：**委外、資訊不對稱、稽核政策

---

\*通訊作者：

聯絡地址：台北市中正區貴陽街一段 56 號 東吳大學會計學系教授

電話：02-23111531 轉 3405

E-mail：grj@scu.edu.tw

## **A Study on Outsourcing Service Audit Policy**

**Ruey-Ji Guo**

**Soochow University**

**Chia-Ying Ma**

**Soochow University**

**Ying Hsun Shih**

**Singapore Airlines**

### **Abstract**

Outsourcing services are generally adopted by enterprises. To alleviate the moral hazard concerning service quality, enterprises can undertake adequate audit action on service quality related. This paper finds that, when the cost of implementing high-quality service significantly outnumbers that of implementing low-quality service, the enterprise's optimal audit policy is to undertake a complete audit on the service supplier even if it cannot provide sufficient incentive to make the latter to offer high-quality service. Nevertheless, if the increased cost in implementing high-quality service instead of low-quality service is not significant, it is possible for the enterprise to undertake a deterrent (random) audit policy to induce the service supplier to offer high-quality service.

**Keywords:** Outsourcing, Information asymmetry, Audit policy

## 壹、緒論

為提升經營效率、降低營運成本，企業個體經常會考慮將內部一些服務作業委外(Outsourcing)。例如：飯店業的客房清理工作委外、航空業的地勤服務作業委外、以及製造業的售後維修業務委外等均是常見的案例。委外是運用組織外部資源，將某些特定作業活動轉移給他人執行，以利企業集中資源於專業核心活動的策略行為(Takac 1993)。委外的定義，就字面上來說，是指將特定的工作管理移轉給外面的廠商負責(Stein 1997)，使得企業可以利用此一作法擺脫以往垂直整合的模式，而將重心放在企業的核心業務上。

當企業將原有的作業活動委外交給外部廠商處理時，表示該外部廠商在委外工作的領域上具有相對競爭優勢，可藉此改善產品品質或降低成本(Perry 1997)。因此，委外也可說是以更有效率的方法來滿足組織的競爭力需求，是具有潛在的能量(Sharpe 1997)。由組織結構變化的角度來看，委外相當於以供應商的服務取代傳統上或目前由公司內部執行事業活動的能力，而且涉及重新指派工作或釋出人員，以消除提供該事業活動的單位(Lever 1997)。

委外可使組織更專注於其核心業務、提升組織競爭力、增強技術能力、強化人員訓練、增加經濟效益、減輕營運成本與取得先進科技(Grover, Cheon and Teng 1993)。由於科技的推陳出新、企業實務的持續改革與客戶對產品期待的不斷提升，致使企業必須具備更多專業知識及更富有彈性。此時，如能將與核心競爭力無關的作業活動委外，則除了能降低企業營運成本外，更可以提高組織的效能與彈性。再者，Mariotti(1996)認為委外的理由包括有：(1)環境變化的加速，致使企業無法專精於所有業務，而必須判斷何者為其核心競爭所在，並加以強化。(2)提升因應組織變化的能力。(3)企業內部並未具備適當能力以自行滿足內部需求所致。(4)在某些情況下，委外取得的產品或服務成本較企業內部自行提供者為低。

惟在資訊不對稱下，委外服務的過程中，往往也衍生出服務品質欠佳，導致客戶抱怨頻傳，顧客滿意度下滑之情況。此種簽約後的道德風險問題，亟需有效的稽核政策介入，以降低企業個體因服務作業委外所產生的代理成本。有關稽核政策的分析方面，一般而言均涉及三層的代理結構（包括主理人、稽核人員、與代理人三者）的使用。其中，稽核人員也可視同為主理人的第二代理人。在過去的研究中，如：Baron and Besanko(1984)、Baiman, Evans and Noel(1987)、Demski and Sappington(1987)、Baiman, Evans and Nagarajan(1991)、Kofman and Lawarree(1993, 1996)以及 Guo, Tsay and Liu(2005)等，均可歸類為此種代理結構的分析與應用。本文延續過去稽核理論的研究成果，將其進一步應用在委外服務的稽核政策分析上。研究目的在於提供採用委外服務之業者一個（稽核）政策思考的方向，以減輕受委託廠商的道德風險所產生的代理成本負擔，進而提升其委外服務之價值。

由於客戶滿意度一向被視為是影響企業未來財務績效的重要領先指標，而與其息息相關的顧客抱怨次數也成為經營當局相當關心而亟欲掌控的重要績效指標。因此，本研究將透過對委外服務所產生顧客抱怨次數的觀察與衡量，做為企業個體擬定委外服務稽核政策的依據。研究結果呈現一個有趣的現象，即雖然在某些情況高顧客抱怨次數下的最適稽核機率確實會高於低顧客抱怨次數下的最適稽核機率，惟此並非是絕對的。經由模式的推導與分析，本文將進一步釐清各種最適稽核政策的適用情境，並期待能將相關研究結果，提供給採用委外服務之企業個體，做為制定稽核政策時的參考。

## 貳、基本假設與設定

在單期的分析模式中，本研究假設某企業個體(以  $P$  表示)擬將其部份的企業服務作業委外，並與特定的受委託廠商(以  $A$  表示)簽訂相關的合作契約，同時要求後者提供高品質的服務。惟基於自利行為，在合約執行期間，該受委託廠商可能選擇提供高品質的服務作業(以  $G$  表示)，或提供低品質的服務作業(以  $B$  表示)。若受委託廠商提供高品質的服務，則其負擔之執行成本  $C_G$  將較提供低品質的服務之執行成本  $C_B$  為高；而若提供低品質的服務，則雖可負擔較低的執行成本，惟未來若被企業個體稽核發現服務品質未符合約要求，其將須繳付罰金  $C_p$ ，以及承擔服務改善成本與未來無法續約損失  $C_l$ 。由於市場中存在各式各樣的消費者，其對於服務品質之要求不一，且對於服務滿意度的認知亦有不同，所以無論受委託廠商提供高品質服務或是低品質服務，其均可能產生較低的顧客抱怨次數(以  $L$  表示)，或是產生較高的顧客抱怨次數(以  $H$  表示)。因此，受委託廠商若選擇提供高品質服務作業，則除了有  $1-\gamma_G$  之機率會產生較低的顧客抱怨次數，亦可能因某些對服務品質有特殊要求之顧客而導致有  $\gamma_G$  之機率產生較高抱怨次數。相對地，若受委託廠商選擇提供低服務品質作業，則同樣的因為顧客對於服務品質要求的不同，而有  $\gamma_B$  之機率產生較高顧客抱怨次數，及  $1-\gamma_B$  之機率產生較低的顧客抱怨次數。其中，可以確定的是，提供高品質服務所獲高抱怨次數之機率將較提供低品質服務之機率為低，亦即  $\gamma_G < \gamma_B$ 。本文假設受委託廠商在合約期間選擇提供高品質服務之機率為  $\beta$ ，而提供低品質服務之機率為  $1-\beta$ ；其中  $0 \leq \beta \leq 1$ ，且服務品質之高、低，係有標準作業流程可以遵循並可觀察評量的。<sup>1</sup>

由於提供的服務品質高低係屬受委託廠商的私有資訊，導致企業個體在面對較高或是較低的顧客抱怨次數時，並無法判定其是因高品質服務或是低品質服務所產生的結果。因此後者需藉由適當的稽核行動以取得前者所提供服務品質的相關資訊。再者，考慮到服務品質高低對於高抱怨次數之發生機率有不同的影響，因此企業個體在評估其服務品質之稽核決策時，稽核機率之擬訂，可

<sup>1</sup>  $0 < \beta < 1$  代表在整個合約執行期間，受委託廠商有時提供高品質服務，有時提供低品質服務；而  $\beta = 1$  表示完全提供高品質之服務；至於  $\beta = 0$  則表示完全不提供高品質服務，僅提供低品質服務。



視顧客抱怨次數之高低而做適當的調整。本文假設企業個體在面對較高的顧客抱怨次數時，進行稽核(以  $a$  表示)之機率為  $\alpha_H$ ，不進行稽核(以  $na$  表示)之機率為  $1-\alpha_H$ ；而在面對較低的顧客抱怨次數時，進行稽核之機率為  $\alpha_L$ ，不進行稽核之機率為  $1-\alpha_L$ 。此外，本文假設稽核人員係超然獨立，不會與受委託廠商勾結，且在後者提供高品質服務時，前者並不會將其誤判為低品質服務。惟受到稽核能力與稽核時間的限制，在受委託廠商提供低品質的服務時，稽核人員能正確判定為低品質服務之機率為  $q$  (其中  $0 < q < 1$ )，而無法正確判定之機率為  $1-q$ 。

在企業個體決定要對受委託廠商進行服務品質稽核時，其需負擔之稽核成本為  $C_a$  (代表完全稽核時之成本)。此外，當受委託廠商提供低品質服務時，無論是否進行服務品質稽核，其都將造成企業個體的顧客流失損失；惟該損失之大小將視能否藉由稽核行動發現低品質服務之情況而定。若企業個體能透過稽核行動發現低服務品質之情事，且能立即要求受委託廠商做改善，則此時需承擔的顧客流失損失將為  $C_s$ ；惟若企業個體未能發現受委託廠商提供低品質服務之情況，則須承擔受委託廠商持續提供低品質服務所產生的顧客流失損失將為  $C'_s$ <sup>2</sup>。其中， $C'_s > C_s$ 。

茲將本研究模式分析中相關事件之發展時序，簡述如下：

一、企業個體( $P$ )與受委託廠商( $A$ )簽訂一委外服務合約，由後者為前者對顧客提供高品質之相關服務。

二、受委託廠商將根據自身利益的考量，決定代理企業個體對顧客提供高品質服務( $G$ )，或是提供低品質服務( $B$ )。其提供高品質服務之機率為  $\beta$ ，而提供低品質服務之機率為  $1-\beta$ 。當受委託廠商決定提供高品質之服務時，其需負擔之執行成本為  $C_G$ ；而當決定提供低品質之服務時，則其需負擔之執行成本為  $C_B$ 。惟若未來被稽核發現有未依合約要求提供高服務品質之情事，其將需繳付  $C_P$  之罰金，並承擔服務改善成本與未來無法續約損失  $C_I$ 。

三、在自然力作用下，受委託廠商提供高品質服務時，產生高顧客抱怨次數( $H$ )之機率為  $\gamma_G$ ，低顧客抱怨次數( $L$ )之機率為  $1-\gamma_G$ ；而提供低品質服務時，產生高顧客抱怨次數之機率為  $\gamma_B$ ，低顧客抱怨次數之機率為  $1-\gamma_B$ 。

四、企業個體為取得服務品質之相關資訊，將視顧客抱怨次數的高低，決定適當的稽核政策。在高顧客抱怨次數下，進行服務品質稽核( $a$ )之機率為  $\alpha_H$ ，不進行服務品質稽核( $na$ )之機率為  $1-\alpha_H$ ；而在低顧客抱怨次數下，進行服務品質稽核之機率為  $\alpha_L$ ，不進行服務品質稽核之機率為  $1-\alpha_L$ 。

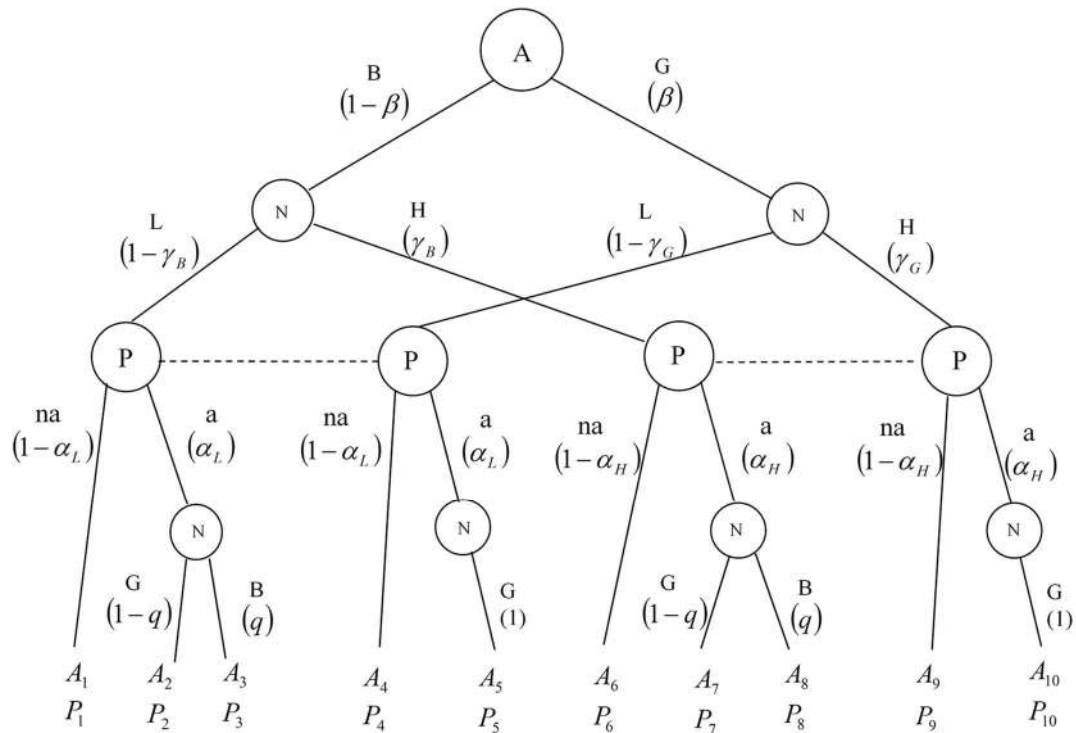
<sup>2</sup>  $C'_s$  也包含未來與受委託廠商續約的期望損失。

五、在受委託廠商提供高品質的服務時，其稽核結果不會出現有低品質服務之情況；惟在提供低品質的服務時，稽核結果能正確顯示為低品質服務之機率為 $q$ （其中 $0 < q < 1$ ），而無法正確判定之機率為 $1 - q$ 。

六、當企業個體決定對受委託廠商進行服務品質稽核時，其需負擔稽核成本 $C_a$ 。若企業個體能透過稽核行動發現低服務品質之情事，且能立即要求受委託廠商進行改善，則此時需承擔的顧客流失損失為 $C_s$ ；惟若未能發現受委託廠商提供低品質服務之情況，則需承擔受委託廠商持續提供低品質服務所產生的顧客流失損失將為 $C'_s$ 。

七、完成所有給付。

相關決策樹狀圖，如圖一所示。其中 $A_i$ 及 $P_i$  ( $i = 1, 2, \dots, 10$ )，代表在各種情況下，受委託廠商與企業個體之可能的報償函數組合，有關報償函數之說明請參見表一。



圖一 決策樹狀圖

表一 受委託廠商與企業個體之報償函數

受委託廠商		企業個體	
$A_1$	$-C_B$	$P_1$	$-C'_s$
$A_2$	$-C_B$	$P_2$	$-(C_a + C'_s)$
$A_3$	$-(C_B + C_P + C_t)$	$P_3$	$-(C_a + C_S - C_P)$
$A_4$	$-C_G$	$P_4$	0
$A_5$	$-C_G$	$P_5$	$-C_a$
$A_6$	$-C_B$	$P_6$	$-C'_s$
$A_7$	$-C_B$	$P_7$	$-(C_a + C'_s)$
$A_8$	$-(C_B + C_P + C_t)$	$P_8$	$-(C_a + C_S - C_P)$
$A_9$	$-C_G$	$P_9$	0
$A_{10}$	$-C_G$	$P_{10}$	$-C_a$

### 參、模式分析結果

在本節的模式分析中，將探討企業個體與受委託廠商間的策略互動情形，進而取得在均衡狀態下，兩者的最適策略選擇。基本上，本節之分析可分成兩個部分，第一部分係先釐清企業個體的稽核決策對於受委託廠商的服務品質決策之影響，而第二部分則根據第一部分的分析結果，探討企業個體在面對受委託廠商可能的策略回應下，如何制定其最適的服務品質稽核政策。

從決策樹狀圖（圖一）得悉，當受委託廠商選擇提供高品質的服務時，將有 $\gamma_G$ 的機率產生高顧客抱怨次數，而有 $1-\gamma_G$ 的機率產生低顧客抱怨次數。由於服務品質已符合契約要求，且高服務品質不會有被誤判為低服務品質之情況，因此無論企業個體是否執行稽核行動，受委託廠商的報償均為執行成本的負擔 $-C_G$ 。亦即， $A_4 = A_5 = A_9 = A_{10} = -C_G$ （如表一所示）。故在受委託廠商提供高品質的服務時，其期望報償將為 $E(\pi_G^A) = -C_G$ 。相對地，若受委託廠商選擇提供低品質的服務，則將有 $\gamma_B$ 的機率產生高顧客抱怨次數，而有 $1-\gamma_B$ 的機率產生低顧客抱怨次數。由於服務品質並未符合契約要求，因此當企業個體執行稽核發現該事實時，受委託廠商除需負擔低服務品質之執行成本外，亦將承擔罰金、品質改善成本與未來無法續約的損失，其報償將為 $-(C_B + C_P + C_t)$ （即表一中的 $A_3$ 與 $A_8$ 之情況）。惟若企業個體未執行稽核或稽核未發現有低服務品質之情事，則受委託廠商的報償將為 $-C_B$ （即表一中的 $A_1$ 、 $A_2$ 、 $A_6$ 與 $A_7$ 之情況）。故在受委託廠商提供低品質的服務時，其期望報償為

$$\begin{aligned}
E(\pi_B^A) &= \gamma_B [\alpha_H q A_8 + \alpha_H (1-q) A_7 + (1-\alpha_H) A_6] \\
&\quad + (1-\gamma_B) [\alpha_L q A_3 + \alpha_L (1-q) A_2 + (1-\alpha_L) A_1] \\
&= -\gamma_B [\alpha_H q (C_B + C_P + C_t) + \alpha_H (1-q) C_B + (1-\alpha_H) C_B] \\
&\quad - (1-\gamma_B) [\alpha_L q (C_B + C_P + C_t) + \alpha_L (1-q) C_B + (1-\alpha_L) C_B] \\
&= -\gamma_B [\alpha_H q (C_B + C_P + C_t) + (1-\alpha_H) q C_B] \\
&\quad - (1-\gamma_B) [\alpha_L q (C_B + C_P + C_t) + (1-\alpha_L) q C_B]
\end{aligned}$$

在面對企業個體可能的稽核行動下，惟有當提供高品質服務之期望報償不小於提供低品質服務之期望報償時，受委託廠商才會考慮提供高品質之服務；否則其將會提供低品質之服務。因此，若企業個體希望促使受委託廠商提供高品質之服務，則必須滿足下列輔理 1 之條件。

輔理 1：

在  $\Delta C \leq q(C_P + C_t) [\gamma_B \alpha_H + (1-\gamma_B) \alpha_L] (\leq q(C_P + C_t))$  時，將導致  $E(\pi_G^A) \geq E(\pi_B^A)$ ，此時受委託廠商有誘因提供高品質之服務（即  $\beta = 1$ ）。其中， $\Delta C \equiv C_G - C_B$ 。

證明：請參閱附錄。

由輔理 1 可知，受委託廠商在決定提供何種服務時，除了執行成本外，仍須考慮企業個體可能的稽核政策。若前者提供低品質的服務，則有可能被後者稽核發現，進而必須承擔罰金、服務品質改善及未來無法續約等相關成本。這些相關成本的期望值（即  $q(C_P + C_t) [\gamma_B \alpha_H + (1-\gamma_B) \alpha_L]$ ），即為受委託廠商提供高品質服務而不提供低品質服務的潛在效益。故惟有在該效益達到高、低服務品質之執行成本差異（即  $\Delta C$ ）時，受委託廠商始有可能提供高品質之服務。

另一方面，在資訊不對稱的情形下，企業個體並無法直接取得受委託廠商係提供高品質服務或低品質服務之資訊，而僅能藉由可以客觀衡量的顧客抱怨次數以制定相關的稽核政策做進一步確認。由於稽核行動需要花費成本，且稽核品質並非完美，因此企業個體需思考是否採取足夠的稽核行動，以促使受委託廠商提供高品質的服務？若要採取此一策略，則經濟有效的做法（最適稽核政策）為何？有關第一個問題的答案，係涉及與放任受委託廠商提供低品質的服務之經濟性的比較。因此，後續將針對企業個體在促使受委託廠商提供高品質服務之前提下，其所需的最適稽核政策，以及企業個體放任受委託廠商提供低品質服務之情況下，其最適的稽核政策，分別進行分析與討論。

首先，在促使受委託廠商提供高品質服務之前提下，企業個體需制定適當的稽核政策，以滿足輔理 1 的條件，並力求期望稽核成本極小化，以極大化其期望報償（即  $E(\pi_G^P)$ ）。由決策樹狀圖（圖一）得悉， $E(\pi_G^P) = -\gamma_G \alpha_H C_a - (1-\gamma_G) \alpha_L C_a$ ；

且從輔理 1 可取得相關的限制條件為  $\Delta C \leq q(C_P + C_t)[\gamma_B \alpha_H + (1 - \gamma_B) \alpha_L]$ 。如此，吾人可推得輔理 2 之結果。其中，為確保稽核行動符合基本的成本效益原則， $C_a < q(C_P + C'_s - C_s)$  將做為本文分析之假設前提。

輔理 2：

在  $C_a < q(C_P + C'_s - C_s)$  及  $\Delta C \leq q(C_P + C_t)$  之前提下，為促使受委託廠商提供高品質之服務（即  $\beta = 1$ ），企業個體最適的稽核政策為

1. 當  $\Delta C \leq \gamma_B q(C_P + C_t)$  時， $\alpha_H = \alpha_1$ ， $\alpha_L = 0$ ；而
2. 當  $\Delta C > \gamma_B q(C_P + C_t)$  時， $\alpha_H = 1$ ， $\alpha_L = \alpha_2$ 。

其中， $\alpha_1 \equiv \Delta C / [\gamma_B (qC_P + qC_t)]$ ， $\alpha_2 \equiv [\Delta C / (qC_P + qC_t) - \gamma_B] / (1 - \gamma_B)$ ，

$\Delta C \equiv C_G - C_B$ 。

證明：請參閱附錄。

另一方面，即使企業個體不得不放任受委託廠商提供低品質服務，其仍需視成本效益分析之結果，決定最適的稽核政策。下列之輔理 3 即以  $\Delta C > q(C_P + C_t)[\gamma_B \alpha_H + (1 - \gamma_B) \alpha_L]$  做為擬定稽核政策時之限制式，推導出放任時所應採行的最適稽核政策。

輔理 3：

在  $C_a < q(C_P + C'_s - C_s)$  之前提下，若放任受委託廠商提供低品質服務（即  $\beta = 0$ ），則企業個體最適的稽核政策為

1. 當  $\Delta C \leq q(C_P + C_t)$  時， $\alpha_H$  及  $\alpha_L$  需滿足  $\gamma_B \alpha_H + (1 - \gamma_B) \alpha_L = \Delta C / [q(C_P + C_t)]$  之條件，且  $0 \leq \alpha_H \leq 1$ ， $0 \leq \alpha_L \leq 1$ ；而
2. 當  $\Delta C > q(C_P + C_t)$  時， $\alpha_H = 1$ ， $\alpha_L = 1$ 。

其中， $\Delta C \equiv C_G - C_B$ 。

證明：請參閱附錄。

根據輔理 2 與輔理 3 之結果，因應受委託廠商可能的策略回應，企業個體須就究竟要「嚇阻」或「放任」受委託廠商提供低品質服務之違約行為，做適當的選擇，並決定其對應的最適稽核政策。在定理 1 中，將先就高、低品質服務之執行成本差異較低時（即  $\Delta C \leq \gamma_B q(C_P + C_t)$ ）企業個體的最適稽核政策進行分析。

定理 1：

在  $C_a < q(C_p + C'_s - C_s)$  及  $\Delta C \leq \gamma_B q(C_p + C_t)$  之前提下，

1. 若  $C'_s \geq C_{s1}$ ，則  $\alpha_H = \alpha_1$ ， $\alpha_L = 0$ ，且  $\beta = 1$ ；而
2. 若  $C'_s < C_{s1}$ ，則  $\alpha_H$  及  $\alpha_L$  將滿足  $\gamma_B \alpha_H + (1 - \gamma_B) \alpha_L = \Delta C / [q(C_p + C_t)]$ 、  
 $0 \leq \alpha_H \leq 1$ 、 $0 \leq \alpha_L \leq 1$  等條件，且  $\beta = 0$ 。

其中， $\alpha_1 \equiv \Delta C / [\gamma_B (qC_p + qC_t)]$ ， $\Delta C \equiv C_G - C_B$ ，

$C_{s1} \equiv \Delta C \{C_p - C_s - C_a [(\gamma_B - \gamma_G) / q\gamma_B]\} / (C_p + C_t - \Delta C)$ 。

證明：請參閱附錄。

定理 1 顯示，在高、低服務品質執行成本差異相對較小時，若「未發現受委託廠商違約而持續提供低品質服務所產生的顧客流失損失」達到一定金額以上（即  $C'_s \geq C_{s1}$ ），則促使（嚇阻）受委託廠商提供高（低）品質服務（即  $\beta = 1$ ）將為最適的稽核策略。此時，企業個體將僅在產生較高的顧客抱怨次數時，始會採取必要的隨機稽核行動（即  $\alpha_H = \alpha_1$ ）；而在產生較低的顧客抱怨次數時，將不進行任何稽核（即  $\alpha_L = 0$ ）。相對地，若「未發現受委託廠商違約而持續提供低品質服務所產生的顧客流失損失」未達顯著水準（即  $C'_s < C_{s1}$ ），則企業個體將選擇放任受委託廠商執行低品質服務作業的稽核策略（即  $\beta = 0$ ）。惟  $\alpha_H$  及  $\alpha_L$  需滿足線性組合條件  $\gamma_B \alpha_H + (1 - \gamma_B) \alpha_L = \Delta C / [q(C_p + C_t)]$ ，使得  $\alpha_H$  有小於  $\alpha_L$  的可能。

定理 2：

在  $C_a < q(C_p + C'_s - C_s)$ 、 $\Delta C \leq \gamma_B q(C_p + C_t)$  及  $C'_s \geq C_{s1}$  時，

$\partial \alpha_1 / \partial q < 0$ ， $\partial \alpha_1 / \partial C_p < 0$ ， $\partial \alpha_1 / \partial C_t < 0$ ， $\partial \alpha_1 / \partial \gamma_B < 0$  及  $\partial \alpha_1 / \partial \Delta C > 0$ 。

其中， $\alpha_1 \equiv \Delta C / [\gamma_B (qC_p + qC_t)]$ ， $\Delta C \equiv C_G - C_B$ ，

$C_{s1} \equiv \Delta C \{C_p - C_s - C_a [(\gamma_B - \gamma_G) / q\gamma_B]\} / (C_p + C_t - \Delta C)$ 。

證明：將  $\alpha_1$  函數直接對  $q$ 、 $C_p$ 、 $C_t$ 、 $\gamma_B$  及  $\Delta C$  等變數做一次偏微分即可得證。

由定理 2 得知，在促使（嚇阻）受委託廠商提供高（低）品質服務（即  $\beta = 1$ ）為最適的稽核政策目標下，若提供高品質服務而不提供低品質服務，其所增加的執行成本（即  $\Delta C$ ）相對較小（不顯著），則在高顧客抱怨次數下所需執行的稽核機率（ $\alpha_1$ ），將隨稽核品質（ $q$ ）、違約罰金（ $C_p$ ）、未來合約損失（ $C_t$ ）、及低品質服務產生較高顧客抱怨次數之機率（ $\gamma_B$ ）的增加而下降；惟將隨高、低服務品質執行成本差異（ $\Delta C$ ）之增加而上升。

其次，當高、低品質服務之執行成本差異增加，惟仍在能採行嚇阻性稽核之範圍內時（即  $\gamma_B q(C_P + C_t) < \Delta C \leq q(C_P + C_t)$ ），企業個體的最適稽核政策將如下列定理 3 所示。

定理 3：

在  $C_a < q(C_P + C'_s - C_s)$  及  $\gamma_B q(C_P + C_t) < \Delta C \leq q(C_P + C_t)$  之前提下，

1. 若  $C'_s \geq C_{s2}$ ，則  $\alpha_H = 1$ ， $\alpha_L = \alpha_2$ ，且  $\beta = 1$ ；而
2. 若  $C'_s < C_{s2}$ ，則  $\alpha_H$  及  $\alpha_L$  將滿足  $\gamma_B \alpha_H + (1 - \gamma_B) \alpha_L = \Delta C / [q(C_P + C_t)]$ 、  
 $0 \leq \alpha_H \leq 1$ 、 $0 \leq \alpha_L \leq 1$  等條件，且  $\beta = 0$ 。

其中， $\alpha_2 \equiv [\Delta C / (qC_P + qC_t) - \gamma_B] / (1 - \gamma_B)$ ， $\Delta C \equiv C_G - C_B$ ，

$$C_{s2} \equiv \left\{ (C_P + C_t) / (C_P + C_t - \Delta C) \right\} \gamma_G + (1 - \gamma_G) \left[ \Delta C / (qC_P + qC_t) - \gamma_B \right] / (1 - \gamma_B) \left\} C_a + \Delta C [q(C_P - C_s) - C_a] / (qC_P + qC_t - q\Delta C)。$$

證明：請參閱附錄。

定理 3 顯示，在高、低服務品質執行成本差異相對顯著(但非相當大)時，若「未發現受委託廠商違約而持續提供低品質服務所產生的顧客流失損失」達到一定金額以上(即  $C'_s \geq C_{s2}$ )，則促使(嚇阻)受委託廠商提供高(低)品質服務(即  $\beta = 1$ )將為最適的稽核策略。惟與定理 1 不同的是，企業個體除了在產生較低的顧客抱怨次數時，採取隨機稽核外(即  $\alpha_L = \alpha_2$ )，其在產生較高的顧客抱怨次數時，更將執行完全稽核(即  $\alpha_H = 1$ )。然而，若「未發現受委託廠商違約而持續提供低品質服務所產生的顧客流失損失」未達顯著水準(即  $C'_s < C_{s2}$ )，則企業個體仍會選擇放任受委託廠商執行低品質服務作業的稽核策略(即  $\beta = 0$ )，而  $\alpha_H$  及  $\alpha_L$  亦同樣需滿足線性組合條件  $\gamma_B \alpha_H + (1 - \gamma_B) \alpha_L = \Delta C / [q(C_P + C_t)]$ 。因此，仍存在有  $\alpha_H$  小於  $\alpha_L$  的可能性。

定理 4：

在  $C_a < q(C_P + C'_s - C_s)$ 、 $\gamma_B q(C_P + C_t) < \Delta C \leq q(C_P + C_t)$  及  $C'_s \geq C_{s2}$  時，

$$\partial \alpha_2 / \partial q < 0, \partial \alpha_2 / \partial C_P < 0, \partial \alpha_2 / \partial C_t < 0, \partial \alpha_2 / \partial \gamma_B < 0 \text{ 及 } \partial \alpha_2 / \partial \Delta C > 0。$$

其中， $\alpha_2 \equiv [\Delta C / (qC_P + qC_t) - \gamma_B] / (1 - \gamma_B)$ ， $\Delta C \equiv C_G - C_B$ ，

$$C_{s2} \equiv \left\{ (C_P + C_t) / (C_P + C_t - \Delta C) \right\} \gamma_G + (1 - \gamma_G) \left[ \Delta C / (qC_P + qC_t) - \gamma_B \right] / (1 - \gamma_B) \left\} C_a + \Delta C [q(C_P - C_s) - C_a] / (qC_P + qC_t - q\Delta C)。$$

證明：將  $\alpha_2$  函數直接對  $q$ 、 $C_P$ 、 $C_t$ 、 $\gamma_B$  及  $\Delta C$  等變數做一次偏微分即可得證。

類似定理 2 之結果，定理 4 亦顯示，在促使(嚇阻)受委託廠商提供高(低)品質服務(即  $\beta = 1$ )為最適的稽核政策目標下，若提供高品質服務而不提供低品質服務，其所增加的成本(即  $\Delta C$ )相對顯著(但非相當大)，則在低顧客抱怨次數下所需執行的稽核機率( $\alpha_2$ )，亦將隨稽核品質( $q$ )、違約罰金( $C_p$ )、未來合約損失( $C_l$ )、及低品質服務產生較高顧客抱怨次數之機率( $\gamma_B$ )的增加而下降；惟仍將隨高、低服務品質執行成本差異( $\Delta C$ )之增加而上升。

最後，在服務作業之執行成本差異上升至一定程度後(即  $\Delta C > q(C_p + C_l)$ )，此時企業個體已無採行嚇阻性稽核之空間，其即使採行完全稽核政策，也僅能坐視受委託廠商執行低品質服務之情況(如下列定理 3 所示)。

定理 5：

在  $C_a < q(C_p + C'_s - C_s)$  及  $\Delta C > q(C_p + C_l)$  之前提下，企業個體最適的稽核政策為  $\alpha_H = 1$ ， $\alpha_L = 1$ ，且  $\beta = 0$ 。其中， $\Delta C \equiv C_G - C_B$ 。

證明：根據輔理 1 之結果，在  $\Delta C > q(C_p + C_l) \geq q(C_p + C_l)[\gamma_B \alpha_H + (1 - \gamma_B) \alpha_L]$  時，企業個體將無法藉由稽核行動促使受委託廠商提供高品質之服務。於是，依據輔理 3 之結果，此時企業個體最適的稽核政策將為採取完全稽核行動；亦即， $\alpha_H = 1$ ， $\alpha_L = 1$ 。

## 肆、結論

在企業組織規模日益擴展之際，也逐漸產生經營效率下滑，決策反應度不如預期的問題。於是，經營當局往往會藉由將某些企業活動委外的方式，來降低其營運成本，將有限的企業資源集中在核心事業上，提升企業在市場上的競爭力。惟在對客戶的服務作業委外方面，確實存在著相當程度的道德風險問題，導致委外服務的代理成本增加，直接削減委外服務的價值。因此，如何有效運用服務品質稽核的手段，來抑制委外服務的道德風險問題，成為經營當局不得不審慎思考的重要課題。

本文研究分析發現，在委外服務稽核政策上，除非高品質服務之執行成本相對而言顯著大於低品質服務之執行成本，致使企業個體即使採行完全稽核政策，仍僅能放任受委託廠商採取低品質的服務作業；否則，即存在有嚇阻(促使)受委託廠商採取低(高)品質服務之空間。惟其採行嚇阻性稽核政策之前提，均需建立在「未發現受委託廠商違約而持續提供低品質服務所產生的顧客流失損失」達到相對的顯著金額以上。不然，放任式的稽核政策仍符合成本效益原則，此時如仍欲嚇阻受委託廠商提供低品質服務，只能借助其他誘因機制(如：契約設計)為之。

研究結果也顯示，在嚇阻(促使)受委託廠商提供低(高)品質服務為最適的政策目標時，若提供高品質服務而不提供低品質服務，其所增加的執行成本相



對較低(不顯著)，則企業個體的稽核政策將僅在產生較高的顧客抱怨次數時，始會採取必要的隨機稽核行動；而在產生較低的顧客抱怨次數時，將不進行任何稽核。惟若高、低服務品質之執行成本差異相對顯著(但非相當大)，則企業個體的稽核政策將轉變為除了在產生較低的顧客抱怨次數時，採取必要的隨機稽核行動外，其在產生較高的顧客抱怨次數時，更將執行全面的稽核。

## 附錄

輔理 1 之證明：

促使受委託廠商執行高品質的服務，前提為其所獲之期望報償不得低於執行低品質服務所獲之期望報償。亦即

$$\begin{aligned}
 E(\pi_G^A) &\geq E(\pi_B^A) \\
 \Leftrightarrow -C_G &\geq -\gamma_B[\alpha_H q(C_B + C_P + C_t) + (1 - \alpha_H)qC_B] - (1 - \gamma_B)[\alpha_L q(C_B + C_P + C_t) + (1 - \alpha_L)qC_B] \\
 \Leftrightarrow \gamma_B \alpha_H q(C_P + C_t) &+ \alpha_L q(C_P + C_t) - \gamma_B \alpha_L q(C_P + C_t) + C_B \geq C_G \\
 \Leftrightarrow C_G - C_B &\leq q(C_P + C_t)[\gamma_B \alpha_H + \alpha_L - \gamma_B \alpha_L] \\
 \Leftrightarrow \Delta C &\leq q(C_P + C_t)[\gamma_B \alpha_H + \alpha_L - \gamma_B \alpha_L] \quad (\text{其中 } \Delta C \equiv C_G - C_B)
 \end{aligned}$$

因此，受委託廠商提供高品質服務之條件為  $\Delta C \leq q(C_P + C_t)[\gamma_B \alpha_H + (1 - \gamma_B)\alpha_L]$ 。

輔理 2 之證明：

根據輔理 1 之前提  $\Delta C \leq q(C_P + C_t)[\gamma_B \alpha_H + (1 - \gamma_B)\alpha_L]$  ( $\leq q(C_P + C_t)$ )，企業個體需制定適當的稽核政策(即  $\alpha_H$  與  $\alpha_L$ )，以期在極大化期望報償下，促使受委託廠商提供高品質的服務。其極大化的目標函數為  $E(\pi_G^P) = -\gamma_G \alpha_H C_a - (1 - \gamma_G)\alpha_L C_a$ ，而限制式為  $\Delta C \leq q(C_P + C_t)[\gamma_B \alpha_H + (1 - \gamma_B)\alpha_L]$ 、 $0 \leq \alpha_H \leq 1$  及  $0 \leq \alpha_L \leq 1$ 。

由此可建立相關的 *Lagrange* 函數

$$\begin{aligned}
 L = &-\gamma_G \alpha_H C_a - (1 - \gamma_G)\alpha_L C_a + \lambda_1 \{q(C_P + C_t)[\gamma_B \alpha_H + (1 - \gamma_B)\alpha_L] - \Delta C\} \\
 &+ \lambda_2(1 - \alpha_H) + \lambda_3(1 - \alpha_L) ;
 \end{aligned}$$

以及 *Kuhn-Tucker* 條件式

$$\partial L / \partial \alpha_H = -\gamma_G C_a + \lambda_1 \gamma_B q(C_P + C_t) - \lambda_2 \leq 0, \quad \alpha_H \geq 0, \quad \alpha_H (\partial L / \partial \alpha_H) = 0 ;$$

$$\partial L / \partial \alpha_L = -(1 - \gamma_G)C_a + \lambda_1(1 - \gamma_B)q(C_P + C_t) - \lambda_3 \leq 0, \quad \alpha_L \geq 0, \quad \alpha_L (\partial L / \partial \alpha_L) = 0 ;$$

$$\partial L / \partial \lambda_1 = q(C_P + C_t)[\gamma_B \alpha_H + (1 - \gamma_B)\alpha_L] - \Delta C \geq 0, \quad \lambda_1 \geq 0, \quad \lambda_1 (\partial L / \partial \lambda_1) = 0 ;$$

$$\partial L/\partial \lambda_2 = 1 - \alpha_H \geq 0, \lambda_2 \geq 0, \lambda_2(\partial L/\partial \lambda_2) = 0;$$

$$\partial L/\partial \lambda_3 = 1 - \alpha_L \geq 0, \lambda_3 \geq 0, \lambda_3(\partial L/\partial \lambda_3) = 0。$$

經分析後可推得在  $\Delta C \leq \gamma_B q(C_P + C_t)$  時， $\alpha_H = \Delta C/[\gamma_B(qC_P + qC_t)]$  與  $\alpha_L = 0$  可滿足所有的 *Kuhn-Tucker* 條件式；而在  $\gamma_B q(C_P + C_t) < \Delta C \leq q(C_P + C_t)$  時， $\alpha_H = 1$  與  $\alpha_L = [\Delta C/(qC_P + qC_t) - \gamma_B]/(1 - \gamma_B)$  亦可滿足所有的 *Kuhn-Tucker* 條件式。

輔理 3 之證明：

根據輔理 1 之結果，若  $\Delta C > q(C_P + C_t)[\gamma_B \alpha_H + (1 - \gamma_B)\alpha_L]$ ，則受委託廠商將無誘因提供高品質的服務，而僅會提供低品質的服務。此時，企業個體的目標函數為

$$E(\pi_B^P) = -\gamma_B \{ \alpha_H [q(C_a + C_s - C_p) + (1 - q)(C_a + C'_s)] + (1 - \alpha_H)C'_s \} \\ - (1 - \gamma_B) \{ \alpha_L [q(C_a + C_s - C_p) + (1 - q)(C_a + C'_s)] + (1 - \alpha_L)C'_s \},$$

而限制式為  $q(C_P + C_t)[\gamma_B \alpha_H + (1 - \gamma_B)\alpha_L] + \varepsilon \leq \Delta C$ （其中  $\varepsilon > 0$  且  $\varepsilon \rightarrow 0$ ）、 $0 \leq \alpha_H \leq 1$  及  $0 \leq \alpha_L \leq 1$ 。

由此可建立相關的 *Lagrange* 函數

$$L = -\gamma_B \{ \alpha_H [q(C_a + C_s - C_p) + (1 - q)(C_a + C'_s)] + (1 - \alpha_H)C'_s \} \\ - (1 - \gamma_B) \{ \alpha_L [q(C_a + C_s - C_p) + (1 - q)(C_a + C'_s)] + (1 - \alpha_L)C'_s \} \\ + \lambda_1 \{ \Delta C - q(C_P + C_t)[\gamma_B \alpha_H + (1 - \gamma_B)\alpha_L] - \varepsilon \} + \lambda_2(1 - \alpha_H) + \lambda_3(1 - \alpha_L);$$

以及 *Kuhn-Tucker* 條件式

$$\partial L/\partial \alpha_H = \gamma_B [q(C_p + C'_s - C_s) - C_a] - \lambda_1 \gamma_B - \lambda_2 \leq 0, \alpha_H \geq 0, \alpha_H(\partial L/\partial \alpha_H) = 0;$$

$$\partial L/\partial \alpha_L = (1 - \gamma_B) [q(C_p + C'_s - C_s) - C_a] - \lambda_1(1 - \gamma_B) - \lambda_3 \leq 0, \alpha_L \geq 0,$$

$$\alpha_L(\partial L/\partial \alpha_L) = 0;$$

$$\partial L/\partial \lambda_1 = \Delta C - q(C_P + C_t)[\gamma_B \alpha_H + (1 - \gamma_B)\alpha_L] - \varepsilon \geq 0, \lambda_1 \geq 0, \lambda_1(\partial L/\partial \lambda_1) = 0;$$

$$\partial L/\partial \lambda_2 = 1 - \alpha_H \geq 0, \lambda_2 \geq 0, \lambda_2(\partial L/\partial \lambda_2) = 0;$$

$$\partial L/\partial \lambda_3 = 1 - \alpha_L \geq 0, \lambda_3 \geq 0, \lambda_3(\partial L/\partial \lambda_3) = 0。$$

經分析後可推得在  $\Delta C \leq q(C_P + C_t)$  時，滿足

$$\gamma_B \alpha_H + (1 - \gamma_B)\alpha_L = \Delta C/[q(C_P + C_t)]$$

及  $0 \leq \alpha_H \leq 1$ 、 $0 \leq \alpha_L \leq 1$  等條件之  $\alpha_H$  與  $\alpha_L$ ，均將符合所有的 *Kuhn-Tucker* 條件式；而在  $\Delta C > q(C_P + C_t)$  時， $\alpha_H = \alpha_L = 1$  將滿足所有的 *Kuhn-Tucker* 條件式。

定理 1 之證明：

根據輔理 2 之結果，在  $\Delta C \leq \gamma_B q(C_p + C_t)$  時， $\alpha_H = \Delta C / [\gamma_B (qC_p + qC_t)]$  與  $\alpha_L = 0$  係促使受委託廠商提供高品質服務時之最適稽核政策，此時企業個體可獲致的最大可能期望報償為  $E(\pi_G^P) = -\gamma_G \alpha_H C_a - (1 - \gamma_G) \alpha_L C_a = -\gamma_G C_a \Delta C / [\gamma_B (qC_p + qC_t)]$ 。

惟依據輔理 3，若企業個體放任受委託廠商提供低品質的服務，則其最適的稽核政策將為  $\alpha_H$  及  $\alpha_L$  滿足  $\gamma_B \alpha_H + (1 - \gamma_B) \alpha_L = \Delta C / [q(C_p + C_t)]$ 、 $0 \leq \alpha_H \leq 1$ 、 $0 \leq \alpha_L \leq 1$  等條件，以獲致最大可能的期望報償

$$\begin{aligned} E(\pi_B^P) &= -\gamma_B \{ \alpha_H [q(C_a + C_s - C_p) + (1 - q)(C_a + C'_s)] + (1 - \alpha_H) C'_s \} \\ &\quad - (1 - \gamma_B) \{ \alpha_L [q(C_a + C_s - C_p) + (1 - q)(C_a + C'_s)] + (1 - \alpha_L) C'_s \} \\ &= -[\gamma_B \alpha_H + (1 - \gamma_B) \alpha_L] \cdot [q(C_s - C_p - C'_s) + C_a] - C'_s \\ &= -\Delta C [q(C_s - C_p - C'_s) + C_a] / [q(C_p + C_t)] - C'_s \end{aligned}$$

故企業個體促使受委託廠商提供高品質服務之前提為

$$\begin{aligned} E(\pi_G^P) &\geq E(\pi_B^P) \\ \Leftrightarrow -\gamma_G C_a \Delta C / [\gamma_B (qC_p + qC_t)] &\geq -\Delta C [q(C_s - C_p - C'_s) + C_a] / [q(C_p + C_t)] - C'_s \\ \Leftrightarrow \gamma_B \Delta C [q(C_s - C_p - C'_s) + C_a] &+ \gamma_B q(C_p + C_t) C'_s \geq \gamma_G C_a \Delta C \\ \Leftrightarrow \gamma_B q(C_p + C_t - \Delta C) C'_s &\geq \Delta C [\gamma_B q(C_p - C_s) - (\gamma_B - \gamma_G) C_a] \\ \Leftrightarrow C'_s &\geq \Delta C \{ C_p - C_s - C_a [(\gamma_B - \gamma_G) / q \gamma_B] \} / (C_p + C_t - \Delta C) \equiv C_{s1} \end{aligned}$$

定理 3 之證明：

根據輔理 2 之結果，在  $\gamma_B q(C_p + C_t) < \Delta C \leq q(C_p + C_t)$  時， $\alpha_H = 1$  與  $\alpha_L = \alpha_2$  ( $\equiv [\Delta C / (qC_p + qC_t) - \gamma_B] / (1 - \gamma_B)$ ) 係促使受委託廠商提供高品質服務時之最適稽核政策，此時企業個體可獲致的最大可能期望報償為

$$E(\pi_G^P) = -\gamma_G C_a - (1 - \gamma_G) \alpha_2 C_a = -\{ \gamma_G + (1 - \gamma_G) [\Delta C / (qC_p + qC_t) - \gamma_B] / (1 - \gamma_B) \} C_a。$$

惟依據輔理 3，若企業個體放任受委託廠商提供低品質的服務，則其最適的稽核政策將為  $\alpha_H$  及  $\alpha_L$  滿足  $\gamma_B \alpha_H + (1 - \gamma_B) \alpha_L = \Delta C / [q(C_p + C_t)]$ 、 $0 \leq \alpha_H \leq 1$ 、 $0 \leq \alpha_L \leq 1$  等條件，以獲致最大可能的期望報償

$$E(\pi_B^P) = -\Delta C [q(C_s - C_p - C'_s) + C_a] / [q(C_p + C_t)] - C'_s$$

故企業個體促使受委託廠商提供高品質服務之前提為

$$\begin{aligned}
E(\pi_G^P) &\geq E(\pi_B^P) \\
\Leftrightarrow &-\{\gamma_G + (1 - \gamma_G)[\Delta C / (qC_p + qC_t) - \gamma_B] / (1 - \gamma_B)\} C_a \\
&\geq -\Delta C [q(C_s - C_p - C'_s) + C_a] / [q(C_p + C_t)] - C'_s \\
\Leftrightarrow &C'_s [1 - \Delta C / (C_p + C_t)] \geq \{\gamma_G + (1 - \gamma_G)[\Delta C / (qC_p + qC_t) - \gamma_B] / (1 - \gamma_B)\} C_a \\
&+ \Delta C [q(C_p - C_s) - C_a] / (qC_p + qC_t) \\
\Leftrightarrow &C'_s \geq \{(C_p + C_t) / (C_p + C_t - \Delta C)\} \{\gamma_G + (1 - \gamma_G)[\Delta C / (qC_p + qC_t) - \gamma_B] / (1 - \gamma_B)\} C_a \\
&+ \Delta C [q(C_p - C_s) - C_a] / (qC_p + qC_t - q\Delta C) \equiv C_{s2}
\end{aligned}$$

## 參考文獻

- Baiman, S., J. Evans, and J. Noel. 1987. Optimal contracts with a utility-maximizing auditor. *Journal of Accounting Research* 25: 217-244.
- Baiman, S., J. Evans, and N. Nagarajan. 1991. Collusion in auditing. *Journal of Accounting Research* 29: 1-18.
- Baron, D., and D. Besanko. 1984. Regulation, asymmetric information and auditing. *Rand Journal of Economics* 15: 447-470.
- Demski, J., and D. Sappington. 1987. Hierarchical regulatory control. *Rand Journal of Economics* 18: 369-383.
- Grover, V., M. J. Cheon, and J. Teng. 1993. A descriptive study on the outsourcing of information system function. *Information & Management* 27: 33-44.
- Guo, R. J., Y. T. Tsay, and C. H. Liu. 2005. Is the conditional audit policy necessary in a two-period audit scenario? *Journal of Social Sciences and Philosophy* 17(2): 439-457.
- Kofman, F., and J. Lawarree. 1993. Collusion in hierarchical agency. *Econometrica* 61: 629-656.
- Kofman, F., and J. Lawarree. 1996. On the optimality of allowing collusion. *Journal of Public Economics* 61: 383-407.
- Lever, S. 1997. An analysis of managerial motivation behind outsourcing practices in human resources. *Human Resource Planning* 20(2): 37-47.
- Mariotti, J. 1996. Outsourcing shouldn't be a dirty word. *Industry Week* 245: 17.
- Perry, C. R. 1997. Outsourcing and union power. *Journal of Labor Research* 18(4): 521-534.
- Sharpe, M. 1997. Outsourcing, organization competitiveness, and work. *Journal of Labor Research* 18(4): 535-549.
- Stein, H. F. 1997. Death imagery and the experience of organizational downsizing or; is your name on schindler's list? *Administration and Society* 29(2): 222-247.
- Takac, P. F. 1993. Outsourcing technology. *Management Decision* 31(1): 26-37.



## 公司治理與高階管理者薪酬關係之研究 -以金融業為例

林鳳儀

國立臺北科技大學

李錦秋\*

國立臺北科技大學

### 摘要

金融業除了是資金流通的主要平台，也是國家社會經濟運轉的血液，因此各國政府對金融業之規範較嚴謹繁複。公司治理是所有企業生存發展的核心關鍵，其主要範疇包括激勵連結與監督。激勵連結是以激勵高階管理者而使其為全體股東謀求最佳利益，例如高階管理者之薪酬計畫與公司績效連結；監督則是要透過內外部資源，例如董事會，控制持股比率，內部控制之制度及公司經營績效等。過往文獻大都探討非金融業的公司治理、公司績效與高階管理者薪酬的關聯性，本文則以公司治理的觀點來探討金融業公司治理與高階管理者薪酬之關係。本研究發現，在金融業公司治理方面，董事會的規模愈大、內控制度未落實、控制持股比率愈高以及資訊揭露之透明度愈高，高階管理者擁有高薪資水準的可能性愈低。本研究係以金融業的基本資料進行基本分析，藉由迴歸分析進行驗證與探討金融業的公司治理與高階管理者薪酬之關係。

**關鍵詞：**公司治理、高階管理者薪酬

---

\*通訊作者：

聯絡地址：106 台北市大安區敦化南路二段 63 巷 43 號 3 樓 國立臺北科技大學博士生

電話：0920-850962

E-mail：clee2237@gmail.com

## **A Study on the Relationship between Corporate Governance and Top Managers' Compensation-The Case of the Financial Industry in Taiwan**

**Feng-Yi Lin**

**National Taipei University of Technology**

**Chin-Chiu Lee**

**National Taipei University of Technology**

### **ABSTRACT**

Financial industry is not only the main platform of capital flow, but also the blood of social and economic operation for a country; therefore, many governments set complicated regulations to financial industries. Corporate governance is the core key of survival and development to all the enterprises, and the major scope of corporate governance is inclusive of incentive connection and supervision. Incentive connection is to motivate top managers making them seek for the best benefits for the whole shareholders, such as the compensation plan of top managers' compensation and business performance. Supervision is through internal and external resources, such as the board of directors, controlling shareholding ratio, internal control system and company operating performance. The study found that for corporate governance in financial industry, the larger scale of board of the director, internal control is not implement, the higher ratio of stock hold, and the higher transparency of information disclosure, those imply the less possibility of high compensation for top managers. This study uses financial data to proceed analysis, to inspect the relativity between the variables by using Pearson Correlation Coefficient Analysis, finally, to verify the results by regression analysis so as to further understand the relevance between corporate governance and top managers' compensation.

**Keywords:** Corporate governance, Top managers' compensation



## 壹、緒論

強化公司治理一直是國際上的重要議題，亦是我國在健全資本市場的許多重要政策之一。在公司治理方面優良之公司，不僅能提升公司本身之競爭力，亦能增進其投資人對資本市場之信心，不論對公司、投資人與國家，皆能產生正面之效益。在產業中，金融業和一般企業不一樣，金融業除了是資金流通的主要平台，也是國家社會經濟運轉的血液，因此各國政府對金融業之規範較繁複，就是為了確保國家金融體系的完整性與流動性。

近年來接二連三的金融風暴，如 2008 年美國的次貸危機，就是源於金融業對於高槓桿的金融商品過度自信，在資金浮濫的環境中放款過度，卻因景氣反轉向下，金融商品違約透過高槓桿的倍數放大，呆帳一夜暴增，竟使富可敵國的美國金融業者，最終破產倒閉。而歐洲國債危機，雖主要源自希臘、愛爾蘭、葡萄牙等國政府的過度舉債而無力償還所致，但也是金融業其過度擴張的結果。檢視從 2008 年美國金融危機至 2012 年的歐債危機，以及 2016 年我國一連串金融弊案，如兆豐銀行遭假美鈔集團臨櫃洗錢案、華南銀行被犯罪集團超貸案、一銀爆發自動櫃員機(automated teller machine)遭國際駭客盜領案及樂陞收購弊案等，無論是雷曼兄弟公司的倒閉、歐洲多家大銀行持有之不良的債務或是我國金融弊案，除說明了相關公司治理機制明顯不足外，同時也宣達了公司治理的重要性。

公司治理涵蓋範圍很廣，如董事會、股權結構、經營績效、內部控制制度及資訊揭露等。公司治理中對於董事角色的討論並非新的議題，且不斷的被研究與討論。新加坡公司治理守則第十一章明確表示，董事會對公司的風險治理負有責任，並且規定風險要有適當的管理程序。大多數的董事們對於自己是公司主管的受託職責具有認知，如注意義務行事的責任、公司最佳利益的責任，以及行動之揭露和透明的責任。其中特別是在注意義務行事上的責任，要求對公司及其董事角色有影響的法令責任及法規義務，帶有意識。董事具備這些意識，並了解自己肩負責任與義務。惟董事自己遵循這些規範、法令是不夠的，董事必須確保公司管理階層在風險管理、內部控制上，也可以遵循規範(Kala Anandarajah 2014)。

除董事外，高階管理者在現代組織中居於重要的策略性地位，其作為對公司治理及公司經營成效有關鍵性的影響，負有直接責任，而公司為了吸引及鼓勵高階管理者在績效上付出重大貢獻，多以提供高水準的薪資獎酬作為激勵。在股東與社會大眾持續爭議超額的薪酬包裹時，英國特許人事與發展協會(The Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD 2018)高階管理者薪酬調查的統計資料顯示，2017 年的高階管理者薪資獎酬中位數比 2016 年增加了百分之十一。調查發現並顯示在英國前百大企業中，給予高階管理者之平均薪酬包裹，2017 年度比起前一年度增加了百分之二十三，薪資獎酬中位數則是增加了百分之十一，然而一般全職工作者的薪資獎酬中位數僅增加了百分之二。另

高階管理者與員工平均薪酬水平之間的平均薪酬比率為 145:1，高於去年 (2016) 為 128:1。此調查顯示了多數的高階管理者是因為高額的獎金紅利而受益。薪酬是一種戰略工具，通常用於使公司最重要的人才與整體業務戰略保持一致。如果制定得當，高階管理者薪酬計劃可以吸引並留住關鍵人才，激勵團隊取得成功，以幫助並確保實現公司目標。高階管理者薪酬的水平和結構仍然是公司治理的核心主題。

這幾年來在股東會上，很多股東對高階管理者的薪資獎酬制度多有提問，並愈發重視其合理性。2008 年金融風暴以來，歐盟已經同意，禁止銀行家之紅利超過固定薪酬的 2 倍，並且也核准對避險基金及其他歐盟投資者的薪酬規範，例如歐盟可轉讓證券集合投資計劃 (undertakings for collective investment in transferable securities)。美國在 2010 年實施多德法蘭克法案，要求所有公開發行公司須進行非強制的股東投票，至少每 3 年一次以核准高階管理者薪酬。High Pay Centre 的總監 Deborah Hargreaves 表示，「高階管理者與員工薪酬差距的躍升不能被解釋為 FTSE 100 高階管理者在過去 15 年間績效有改善」，「他們的薪酬比起員工增加如此快速的唯一解釋原因，就是績效與薪酬脫勾。」，因此呼籲政府要在公司治理上採取「更根本」的行動，以控制不斷盤旋而上、卻可能是不合理的高階管理者薪酬 (Ben Chu 2014)。另有關高階管理者的薪資無法被檢視的或偏離標準 (或公司薪資規範) 最主要的原因或理由是公司機密，第二個原因是為預防人才流失而採取的政策，故常有高階管理者在公司績效不佳或虧損的情況下，仍可拿到超額或不對等薪酬的情形而為社會所詬病。

國際證券委員會 (International Organization of Securities Commissions, IOSCO) 曾經直言表示，公司治理之失敗造成了金融危機。IOSCO 的報告 (Securities markets risk outlook 2014-15) 亦曾經提示，公司治理之失敗一直被視為是造成多起震驚金融市場醜聞的關鍵風險因素，例如 Libor 案。所以在 2007 至 2013 年間，投資人信心大幅下降，連帶到對於金融市場的信心度也被影響。另自 2014 年 10 月起，所有在倫敦上市的公司高階管理者，其支領之薪酬包裹依規定必需要連結到公司績效。我國金融監督管理委員會 (簡稱金管會) 則於 2013 年發布強化我國公司治理藍圖，並規畫成立公司治理中心，提出形塑公司治理文化、促進股東行動主義、提升董事會職能、揭露重要公司治理資訊及強化法制作業等措施。為防範金融危機及高階管理者坐領高薪，卻因此犧牲全體股東權益之事件發生，以及為了推動公司治理，我國增設了許多相關的公司治理規範，如公司法、商業會計法、公司治理實務守則、企業社會責任實務守則及資訊揭露評鑑系統的規劃執行等，就是希望透過完備的法治、企業自省及市場監督三者的共同力量，鼓勵企業及投資人能積極參與公司治理。又 2014 年金融業的獲利雖創新高，但經營體質並未大幅改善，為調整金融業競爭力，金管會於 2015 年提出金融基礎 12 項工程方案，也稱「金石計畫」，目標除了希望銀行的 ROE 達 15%、ROA 達 1% 的國際水準外，落實公司治理及金融業風

險控管亦納入基礎 12 項工程方案中。另為使我國公司治理之發展得以銜接，並與國際接軌，金管會經過彙整參酌公司治理相關單位及專家學者之意見，規劃未來 3 年(2018 年至 2020 年)新版公司治理藍圖，共有六大改革計畫措施，分別為推動金融業落實股東行動主義、引進公司治理人員制度、提高英文資訊揭露比率、推動候選人提名制、提升公司治理評鑑效度及強化法令規章之遵循等。要求機構投資人落實公司治理，擔負「盡職治理」責任，盡職治理有六大原則：制定並揭露利益衝突管理政策、制定揭露盡職治理政策、持續關注被投資公司、適當與被投資公司對話、建立明確的投票政策與揭露投票情形及定期向投資人與投資人揭露履行盡職治理的情形等。

一直以來國內文獻大都探討非金融業的公司治理、公司績效與高階管理者薪酬相互間的關聯性。本研究則主要從金融業之公司治理，如董事會、股權結構及經營績效等構面，探討金融業公司治理與高階管理者薪酬之關聯。本研究以 2004 年至 2016 年在台灣證券交易所掛牌上市之銀行與金融控股公司，共計有 22 家營運業務含金融控股公司為研究對象，即以台灣金融業為背景，並就金融業的基本資料進行基本分析及迴歸分析，來探討金融業的公司治理與高階管理者薪酬之關係。本研究預期在金融業公司治理方面，董事會的規模愈大、內控制度未落實、控制持股比率愈高以及資訊揭露之透明度愈高，高階管理者擁有高薪資水準的可能性愈低。

綜上所述，本研究的實證結果可提供金融業之公司董事會、高階管理者以及投資者具參考性的指標。由於金融產業係國家經濟重要血脈，若其公司治理能完整徹底的執行，使經營管理專業化，建立公司正派經營之形象與價值，將可提升投資人的信心，達到健全資本市場目標，進而建立市場紀律，促進國家整體經濟成長。

本文結構分為五個部分，第一部分緒論包含研究背景、動機及目的等；第二部分為文獻探討及研究假說；第三部分為研究方法；第四部分為實證結果與分析；第五部分為研究結論與建議。

## 貳、文獻探討及研究假說

### 一、金融業公司治理

公司治理採納引導企業營運的各種政策：利益衝突政策、多元化政策、投資政策、隱私政策 (Julia Faurshou 2014)。金融業由於規模較大且具有高度外部性，所以金融業的公司治理比一般公司重要。金融業在追求永續發展的過程之中，尤其必須被規範要特別遵循相關法律的規範(林建甫與彭思遠 2013)。各國政府針對金融業的公司治理要求，主要依據及參考巴塞爾銀行監理委員會 (Basel Committee on Banking Supervision) 的相關協定。

因應成立歐元的歷史性創舉，歐盟曾經設計一套共同的金融監理準則與方法，惟實際上的執行仍然是由各國主管部門繼續負責執行，至 2012 年歐洲主

權債務危機的發生，顯示其既有相關治理機制的不足。從金融海嘯當中，歐洲各國亦因此了解到如果金融產業出現危機，實體經濟也會隨之倒塌，因此迫切需要建立良好的金融監督管制之制度(汪震亞 2013)。我國則在 2006 年 1 月 11 日總統公布之證券交易法修正條文中，引進獨立董事制度、審計委員會制度並強化董事會職能、結構與運作。除了證交法外，證券主管機關依據證交法授權訂定之公開發行公司相關規範亦為公司治理之重要內涵，例如公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法、公開發行公司審計委員會行使職權辦法、公開發行公司董事會議事辦法等。另金管會亦於 2017 年提出「分級管理」的方向，以「資產規模」、「與金融業關聯度」、「可替代性」及「複雜度」等四項指標計算，未來將公布「系統性重要銀行」(D-SIBs)及「系統性重要金控」(D-SIFIs)，針對不同等級的金控及銀行設計不同的監理要求。據此可保障社會大眾及公司股東的權益外，更重要的是讓金融市場的運作穩定。

## 二、金融業高階管理者薪酬

Vroom(1964)提出期望理論，認為人之所以採取某項特定行動，是基於行為後果所產生之期望報酬。在期望理論中，個體行為存在著三大可能的解釋。第一為報酬的吸引力，即對工作成果或報酬的重視程度。第二為努力與績效間的關聯性，即所付出的努力是否可以使績效達到某特定水準之相信程度。第三則為績效與報酬的關聯性，即績效達到特定水準時，能否得到期望之報酬水準。Vroom(1964)認為將報酬與績效加以連結，可以激勵高階管理者為整體股東利益而努力。Lewellen, Loderer and Martin(1987)指出，高階管理者的薪酬包含基本薪資、紅利、股票選擇權、認股權、虛擬股票和遞延薪酬等。高階管理者的薪資組合常會出現以下議題的討論：固定薪和變動薪的分配比率、薪資結構設計、績效目標與獎酬訂定及績效評核方式的選擇(Gomez-Mejia and Balkin 1989)。

近年來，台灣金融業人才正以飛快速度向中國及東南亞國家外流中，此已成為重要的討論議題之一。根據台灣金融研訓院 2012 年公布的「銀行業高階及關鍵性人力資源供需研究」報告指出，其研究顯示國內高階人才流失至海外的眾多原因中，首要因素是國內提供的薪資報酬與國外相比較後，較無競爭優勢。另根據行政院主計總處公布金融業受僱員工經常性薪資統計數據顯示，整體之金融從業人員的薪資在 2009 年至 2011 年期間，實質薪資調漲的速度仍然比名目消費物價上漲的增幅有相對落後的情況。行政院調查報告「我國薪資現況、低薪研究及其對策」則指出 2000 至 2016 年，受網路泡沫、金融海嘯及歐債危機影響，經濟成長趨緩，實質總薪資不成長，2016 年的實質總薪資不及 2000 年的水準，至 2017 年實質總薪資創歷史新高，擺脫多年以來實質薪資倒退情形。

2015 年 4 月我國中央銀行表示，近期訪視國內金控公司時發現，旗下所屬銀行業高階管理者薪資的變動薪資高過固定薪資，也就是高階管理者的分紅、

獎金高過本薪，違反經濟合作暨發展組織(Organization for Economic Co-operation and Development, OECD)在美國、歐盟等地上實施的薪酬制度穩健原則。央行認為法規沒有規範到高階經理人，且金控雖然設有薪酬委員會，但無法實質管控到旗下的銀行。據此，央行提出三點建議：

1. 副總經理層級以上的高階管理者，變動薪資與固定薪資最高比例為 1:1，也就是，變動薪資不可以高過固定薪資，若固定薪資為 1 千萬時，分紅最高也只能領 1 千萬。
2. 其變動薪資中應該有 40%至 60%為延遲給付，以國外為例，至少一般延遲給付 3 年，若事後有過失，將可追回薪酬。
3. 避免給予過高之變動薪資而導致金融機構承擔過度風險，因此，高階經理人薪酬應與其決策風險連結。

### 三、金融業公司治理與高階管理者薪酬之關係

維繫公司治理中董事會、高階管理者與其他利益關係人三種角色之存在，有三個主要的機制，即董事會的監督權、設計高階管理者的獎酬激勵制度及效率市場對於高階管理者行為的反應。李華麟與鄭佳綾(2014)高階管理者獎酬計畫原是近年來西方管理學的顯學，其目的在激勵高階管理者與股東分享相同目標，進而達到高階管理者、公司及股東三贏的局面。

我國為了提升公司治理結構並與國際公司治理機制連結，保障投資人權益與避免肥貓問題的產生，因此引進國外薪酬委員會制度，且於 2010 年立法院通過證券交易法修訂案，於其中第 14-6 條、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，規範國內上市櫃公司於 2011 年底設置完成薪酬委員會，藉以加強董監事及高階管理者之薪酬與企業經營績效之相關性、並使高階管理者之薪酬更具透明化。

Brick and Chidambaran(2010)研究發現董事會的有效監督，可降低公司經營的不確定性風險，以提高公司經營績效。吳俐璇(2017)研究指出在公司治理方面，董事會規模與員工薪酬具正向關係。而王立期(2017)研究結果顯示董事會規模愈大，其經理人會受到較多監督，削弱經理人薪酬。故董事會規模應會影響其運作的效益及對高階管理者薪酬的水準認定與審核，所以本研究發展出以下的假設：

**H1：董事會的規模愈大，高階管理者擁有高薪資水準的可能性愈低。**

金融機構若能維持良好的內部控制制度，一方面避免作業疏失與舞弊的發生，另一方面則可為各項作業達成最佳配置，降低經營成本、提高經營效率，並確保經營政策之有效執行，進而可協助金融機構穩健成長及永續經營，故金融機構之內部控制的實施及其有效性是重要。

近年來金融舞弊案件的發生，多是因為內部控制的制度未落實執行，究其

原因主要係高階管理者過於重視短期業績的呈現而忽略了內控，導致舞弊事件一再發生。Carey and Nagarajan(2008)指出內部控制缺失被揭露的公司，比較會發生財務報表重編的情形，導致其財務報導的可靠性較低。江家瑜、薛敏正與羅詵韻(2015)研究探討金管會網站上公告 2005 年至 2010 年間之重大裁罰案件，發現內部控制有缺失之銀行，財務報表品質較差。金融市場最重要的資產是誠信，當誠信遭到質疑，社會觀感不佳，投資人也不願意投資時，就會影響公司營運，公司營運不佳則無法提供高階管理者高額報酬。故金融舞弊案的發生原因，與高階管理者薪酬的水準認定而產生之報酬誘因有關，所以本研究發展出以下的假設：

**H2：內控制度未落實，高階管理者擁有高薪資水準的可能性愈低。**

Pound(1988)的效率監督假說認為，機構法人可以集中股權且具有專業與監督能力。所以，機構法人持股比例的增加，對董事會所提議的投資決策有較高的要求，因而發揮監督機制的功能。因此，機構法人會阻礙董事會提出對公司財富受損的決議以減輕代理問題，提升公司經營效率，進而增加管理者薪酬經營績效愈佳，故推論控制持股比率對高階管理者薪酬之負向影響愈小。Ryan and Wiggins(2001)在實證研究中也認為機構法人持股比例與管理者薪酬具有相關性。Yeh, Lee and Woidtke(2001)指出，國內上市公司普遍存在控制持股股東之情形，且控制持股股東通常利用名目投資公司，持有該公司的股份權，再派法人代表擔任董事或監察人，以提高控制持股股東對公司決策的控制權。Yeh and Woidtke(2005)則嘗試由正面誘因與負面侵佔動機來解釋最大股東的董事會成員選擇決策，結果發現當最大股東之所有權愈高時，所把持之董事會席次愈低，然當超額控制權提高時，有關聯董事會成員愈多。公司治理變數是關鍵因素，董監席次、法人持股與公司治理變數正相關(連亞芬 2016)。在股權集中的公司，控制持股股東對於董事會組成具有重大影響力。Pukthuanthong, Talmor and Wallace(2004)研究實證顯示，外部大股東持股 5%以上時，企業管理者之薪資獎勵呈現顯著負相關。所以本研究發展出以下的假設：

**H3：控制持股比率愈高時，高階管理者擁有高薪資水準的可能性愈低。**

金融監管要求資訊透明化，以限制各種道德風險的發生，例如內線交易以及高階管理者的道德風險等問題。陳怡秀(2012)研究發現公司經營績效的部分，每股盈餘與股東權益報酬率兩者均和資訊揭露有顯著正相關，亦即資訊揭露對公司經營績效是有正向關聯性的。巫玉雯(2018)研究發現資訊揭露之透明度愈高時，會改善企業與社會投資人之資訊代理問題，可提升公司價值，即資訊透明度與公司價值為顯著正相關。公司的資訊揭露之透明度愈高，愈能降低經營團隊與股東之間的資訊不對稱情形，以制訂出合理適當的高階管理者薪酬制度。所以本研究發展出以下的假設：

**H4：當公司的資訊揭露之透明度愈高時，高階管理者擁有高薪資水準的可**

能性愈低。

綜上所述，由於探討金融業公司治理結構和金融業公司治理評價影響的文獻仍是相對較少，加上以往金融機構因其特殊性，如高度的不透明性、高度政策監管、以及政府對相關業務管制干預等因素，此意謂著需要更多不同的金融業公司治理議題之研究分析。金融業因其產業性質特殊，如果公司治理不佳，將導致經營問題，甚至會影響國家的經濟發展。故如何藉著公司治理相關機制，使金融業之經營資訊更透明化，管理更專業化，且反應在高階管理者薪酬上，即為本研究欲探討之主題。

## 參、研究方法

### 一、研究範圍

本研究期間為 2004 年 1 月 1 日至 2016 年 12 月 31 日，共計十三年，以台灣金融機構為研究對象，且研究範圍納入台灣金融控股公司。本研究資料主要來源係取自台灣經濟新報(TEJ)及公開資訊觀測站(MOPS)之資料庫，來源說明如下：

1. 台灣經濟新報(Taiwan Economic Journal, TEJ)
2. 公開資訊觀測站(Market Observation Post System, MOPS)
3. 台灣證券交易所、證券櫃檯買賣中心等網站
4. 金融機構之年報及公開說明書

### 二、變數定義與衡量

本研究各變數之定義與衡量方式說明如下：

#### 1. 高階管理者薪酬(TopManager-Comp)

$$\text{TopManager-Comp} = \text{薪資} + \text{獎金及特支費} + \text{員工紅利}$$

#### 2. 自變數

(1) 董事會規模(Board)：董事會規模係指董事會總席次

(2) 內控制度(Internal Control)：依據台灣經濟新報資料庫之定義，係指發生社會責任事件的有無，有發生社會責任事件的公司為 1，沒有發生社會責任事件的公司為 0。

(3) 控制持股比率(Stockholder)：依據台灣經濟新報資料庫之定義，係指最終控制者相同之公司或人，包括股東相同或為同家族成員持有之股權。

(4) 資訊揭露(Disclosure)：本研究則依照所收集金融業之評鑑等級 A+、A 至 B 共計三個等級各給予 3 至 1 分。為配合因素分析的計分方式，資訊揭露的分數亦予以標準化。

### 三、研究模型

本研究主要從金融業之公司治理，以董事會、內部控制、股權結構及資訊揭露等構面，探討金融業公司治理與高階管理者薪酬之關聯。

本研究以複迴歸分析檢視驗證自變數，即金融業之公司治理，以董事會規模、內部控制制度、控制持股比率及資訊揭露評鑑等，探討金融業公司治理與高階管理者薪酬之關聯。Cyert, Kang and Kumar(2002)針對高階管理者之薪酬與公司治理的關聯性進行研究，研究發現高階管理者的薪酬水準與組成，會因為外部大股東的存在、公司薪酬委員會的規模、公司財務槓桿及公司規模而有所不同。為檢驗本研究之假說，即公司治理變數與高階管理者薪酬之關係，建立實證模型如下：

$$\begin{aligned} \text{TopManager-Comp}_{it} = & \beta_0 + \beta_1 \text{Board}_{it} + \beta_2 \text{Internal Control}_{it} \\ & + \beta_3 \text{Stockholder}_{it} + \beta_4 \text{Disclosure}_{it} + \varepsilon_{it} \end{aligned} \quad (1)$$

表一 變數符號說明

i	=	代表第 i 家公司
t	=	代表樣本年度 t 年
TopManager-Comp	=	高階管理者薪酬
Board	=	董事會規模
Internal Control	=	內控制度
Stockholder	=	控制持股比率
Disclosure	=	資訊揭露
$\varepsilon_{it}$	=	殘差值



## 肆、實證結果與分析

首先針對蒐集之台灣金融機構的資料整理、統計分析與評等計分，將樣本進行敘述性統計分析及相關性分析，接著使用迴歸方法測試公司治理與高階管理者薪酬之影響，來探討公司治理與高階管理者薪酬之間關係的變化、相對影響等並驗證研究假說，且分別說明結果與其涵義。

### 一、敘述性統計分析

本研究以 2004 年至 2016 年在台灣證券交易所掛牌上市銀行與金融控股公司做為研究樣本，主要資料來源取自公司股東會年報與台灣經濟新報資料庫 (TEJ)。樣本總計有 22 家營運業務含金融控股公司為金融業性質者，共計 286 個觀察值，並經由敘述性統計分析，瞭解各樣本之平均數、最大值、最小值、中位數及標準差。

表二列示樣本金融業之敘述性統計資料。依變數金融業高階管理者之薪酬每人平均數為 6.929 百萬元，最高薪酬為 36.755 百萬元，其標準差高達 5.099 百萬元。經進一步分項檢視，在獎金及特支費的這個項目，最高為 24.612 百萬元，最低為 0 百萬元，標準差 3.748 百萬元，顯示金融業中各公司高階管理者之酬勞發放金額有差異的主要或部分原因是在獎金及特支費的差異。自變數中董事會規模平均為 15.119 席次，最大值 32 席次與最小值 6 席次達 5 倍之差。控制持股比率之平均數為 22.693%，最大值為 62.5%，最小值為 0.66%。

表二 金融業各變數之敘述性統計 (n=286)

變數	平均數	最大值	最小值	中位數	標準差
應變數：					
高階管理者薪酬(百萬元)	6.929	36.755	0.196	5.470	5.099
自變數：					
董事會規模(席次)	15.119	32.000	6.000	14.000	4.577
內控制度(1/0)	0.231	1.000	0.000	0.000	0.422
控制持股比率(%)	22.693	62.500	0.660	22.365	13.984
資訊揭露(分數)	2.007	3.000	0.000	2.000	1.046

### 二、相關性分析

本研究為了避免自變數共線性問題，事先觀察自變數與依變數之相關性，在進行迴歸分析前先進行各變數間的相關係數分析。在公司治理指標與高階管理者薪酬之相關性方面，董事會規模與高階管理者薪酬之相關性為顯著負相關，如相對董事會規模與高階管理者薪酬之 Pearson 相關係數為 -0.214\*\*；內控制度與高階管理者薪酬之相關性為顯著正相關，如相對內控制度與高階管理者薪酬之 Pearson 相關係數為 0.214\*\*；控制持股比率與高階管理者薪酬之相關性為顯著負相關，如相對控制持股比率與高階管理者薪酬之 Pearson 相關係數為

-0.211\*；資訊揭露與高階管理者薪酬之相關性為顯著正相關，如相對資訊揭露與高階管理者薪酬之 Pearson 相關係數為 0.116。從相關係數矩陣表三可知，經由 Pearson 相關係數分析，顯示本研究之自變數間並無高度相關，自變數間滿足獨立性之假設，故使本研究能夠建立適合之迴歸模型以分析公司治理與高階管理者薪酬之關係。

表三 金融業各變數之 Pearson 相關係數 (n=286)

Variable	TopManager -Comp	Board	Internal Control	Stockholder Disclosure
TopManager -Comp		-		
Board	-0.214**			
Internal Control	0.214**	-0.054		
Stockholder Disclosure	-0.211**	-0.093	-0.056	
Disclosure	0.116*	0.063	0.179**	-0.065

註：TopManager-Comp 高階管理者薪酬、Board 董事會規模、Internal Control 內控制度、Stockholder 控制持股比率、Disclosure 資訊揭露

\*\*在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著

\*在顯著水準為 0.05 時 (雙尾)，相關顯著

### 三、實證結果分析

有關公司治理變數與高階管理者薪酬之關係，由表四可以得知，假說 H1 實證模型在公司治理變數的解釋力 (Adj.  $R^2=0.126$ ； $F=11.293$ ) 已達顯著水準。所有自變數之迴歸分析結果，及其 F 統計量達顯著水準，顯示並說明自變數董事會規模、內部控制、控制持股比率、資訊揭露與高階管理者薪酬均有顯著相關，且所有係數項目皆不相等，至少一個不是零。

董事會規模與高階管理者薪酬呈顯著負向相關。代表與 Fama and Jensen(1983)的觀點一致，即董事會的規模愈大，高階管理者擁有高薪資水準的可能性較低。故 H1 獲得實證結果支持。內部控制與高階管理者薪酬呈顯著正向相關。即內控制度未落實，導致較差的績效，使得高階管理者擁有高薪資水準的可能性愈低。故 H2 獲得實證結果支持。控制持股比率與高階管理者薪酬呈顯著負向相關。Bushee(1998)與 Pukthuanthong et al.(2004)觀點相同，即控制持股比率愈高，高階管理者擁有高薪資水準的可能性愈低。故 H3 獲得實證結果支持。資訊揭露與高階管理者薪酬呈顯著正向相關。公司資訊揭露之透明度愈高，愈能降低經營團隊與股東之間的資訊不對稱情形，以制定出合理適當的高階管理者薪酬制度。故 H4 獲得實證結果支持。

表四 公司治理變數與高階管理者薪酬之實證結果 (n=286)

Variable	預期 方向	模型一		
		係數	t 統計量	P 值
截距		11.409***	8.805	<0.000
Board	-	-0.246***	-3.960	0.000
Internal Control	+	2.177***	3.195	0.000
Stockholder	-	-0.080***	-3.909	0.000
Disclosure	+	0.272**	0.989	0.025
調整後 R <sup>2</sup>			0.126	
F 值			11.293***	

註：依變數為高階管理者薪酬

自變數為公司治理變數：Board 董事會規模、Internal Control 內控制度、Stockholder 控制持股比率、Disclosure 資訊揭露

\*\*\*表達到 1%顯著水準，\*\*表達到 5%顯著水準，\*表達到 10%顯著水準

### 伍、研究結論與建議

金融業由於產業的特性，在公司治理中，其管理當局與外部投資人之間存在著資訊不對稱的情況，故金管會從公司治理構面著手，制訂並逐年修正發布相關資訊編制揭露及查核實施準則，藉以提升金融業相關經營面之資訊透明度，加強金融業最重要的誠信，以增加社會大眾對金融業的信任，提升金融業的經營績效，穩定金融環境。

本研究以 2004 年至 2016 年在台灣證券交易所掛牌上市銀行與金融控股公司做為研究對象。在金融業公司治理與高階管理者薪酬之關係方面，本研究以董事會規模、內控制度、控制持股比率、及訊揭露等為公司治理構面之變數，研究實證結果顯示，金融業之董事會規模與高階管理者薪酬呈現顯著之負向的關聯性，表示在金融業中，當董事會規模愈大，監督效果發揮，則高階管理者薪酬為高水準之可能性愈低，即董事會規模愈大，高階管理者支領之薪酬可能相對較為合理。內控制度與高階管理者薪酬呈現顯著之正向的關聯性，顯示金融業內控制度愈佳，高階管理者薪酬為高水準之可能性愈高。控制持股比率與高階管理者薪酬呈現顯著之負向的關聯性，表示在金融業中，控制持股比率愈高，高階管理者薪酬為高水準之可能性愈低。資訊揭露與高階管理者薪酬呈現顯著之正向的關聯性，表示在金融業中，資訊揭露愈透明，高階管理者薪酬為高水準之可能性愈低。綜上研究實證結果，在金融業公司治理方面，董事會的規模愈大、內控制度未落實、控制持股比率愈高以及資訊揭露之透明度愈高時，高階管理者支領之薪酬可能相對較為合理。故從本研究實證結果可以得知，在金融業公司治理中，董事會的規模愈大、內控制度未落實、控制持股比率愈高以及資訊揭露之透明度愈高，高階管理者擁有高薪資水準可能性愈低。

近年來金融業之高階管理者薪酬與公司績效表現不一的情況仍時有所聞，

即使公司虧損，仍坐領高薪。其利用制度的灰色地帶，隱瞞相關資訊，使得投資大眾無從監督，甚至可能喪失權益及保障，例如利用銀行的低利時代，宣傳不實的金融商品投資效益，坑殺投資人等。另金融業面對網路時代的日新月異，人手一機，不僅金融業環境改變，其產業競爭更是加劇。故研究建議如果能針對景氣循環不同階段，例如以全球金融海嘯期間為分界，將樣本區分為 2005 至 2009、2010 至 2016 兩個部分研究金融業之公司治理對高階管理者薪酬的影響，同時考慮到績效評估指標，相信更能突顯影響金融業高階管理者薪酬的重要因素。

本研究採用台灣經濟新報(TEJ)及公開資訊觀測站(MOPS)之資料庫時也發現，因金融業長期以來對於薪酬面採取密薪制，特別是高階管理者薪酬，所以在認股權憑證、限制型股票及專屬其個人費用等項目資料之填寫及提供上不盡完全，可能造成高階管理者薪酬之低估情形，故建議日後能納入認股權憑證、限制型股票及專屬其個人費用等資料，讓研究結果更精確。

## 參考文獻

- 王立期，2017，探討公司治理對於銀行經理人薪酬之影響，國立中正大學財務金融學系研究所碩士論文。
- 台灣公開資訊觀測站：<http://mops.twse.com.tw/mops/web/index>
- 台灣金融研訓院網站：<http://lib.tabf.org.tw/webpac/bookDetail.do?id=10186>
- 台灣經濟新報（TEJ）網站：<http://www.tej.com.tw/twsite>
- 台灣證券交易所網站：[http://www.twse.com.tw/ch/listed/governance/cg\\_02.php](http://www.twse.com.tw/ch/listed/governance/cg_02.php)
- 江家瑜、薛敏正與羅詵韻，2015，銀行業內控缺失與財務報表品質之關聯性研究，會計審計論叢，第5卷第1期：29-55。
- 行政院，2017，我國薪資現況、低薪研究及其對策簡報。
- 行政院主計總處網站：  
<http://www.dgbas.gov.tw/lp.asp?CtNode=3251&CtUnit=363&BaseDSD=7>
- 行政院金融監督管理委員會銀行局網站：  
[http://www.banking.gov.tw/ch/home.jsp?id=275&parentpath=0,8,107&mcustomize=onemessages\\_view.jsp&dataserno=20854&aplistdn=ou=data,ou=business,ou=one,ou=chinese,ou=ap\\_root,o=fsc,c=tw&toolsflag=Y](http://www.banking.gov.tw/ch/home.jsp?id=275&parentpath=0,8,107&mcustomize=onemessages_view.jsp&dataserno=20854&aplistdn=ou=data,ou=business,ou=one,ou=chinese,ou=ap_root,o=fsc,c=tw&toolsflag=Y)
- 行政院金融監督管理委員會證券期貨局網站：  
<http://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=663&parentpath=0,648>
- 吳俐璇，2017，比較公司績效、企業社會責任與公司治理對員工、高階經理人與董監事薪酬之影響，國立臺灣大學會計學研究所碩士論文。
- 巫玉雯，2018，資訊透明度、資本結構與台灣上市櫃公司價值的互動關係之研究，國立臺中科技大學財務金融研究所碩士論文。
- 李華驊與鄭佳綾，2014，公司的品格：30-100，臺北：先覺出版股份有限公司。
- 汪震亞，2013，歐債危機爆發後的歐洲經濟整合之發展，經濟研究，第14期：1-28。
- 林建甫與彭思遠，2013。國政分析：金融企業的社會責任【線上論壇】。取自  
<http://www.npf.org.tw/post/3/12519?County=%25E8%258A%25B1%25E8%2593%25AE%25E7%25B8%25A3&site=>
- 連亞芬，2016，公司治理的關鍵因素之探討-以臺灣公司治理100指數為例，銘傳大學財務金融學系研究所碩士論文。

陳怡秀，2012，資訊揭露評鑑系統對股價與公司經營績效間關聯性之研究，南台科技大學財務金融研究所碩士論文。

證券櫃檯買賣中心網站：<http://www.tpex.org.tw/web/>

Brick, I. E., and N. K. Chidambaran. 2010. Board meetings, committee structure, and firm value. *Journal of Corporate Finance* 16: 533-553.

Bushee, B. J. 1998. The influence of institutional investors on myopic R. and D. investment behavior. *The Accounting Review* 73: 305-333.

Carey, P. and R. Nagarajan. 2008. Effectiveness of internal control over financial reporting and financial statement restatements: The role of management. *Monash University Australia, Working paper.*

Chu, B. 2014. Pay gap between top bosses and employees. *London Evening Standard.* <https://www.standard.co.uk/business/business-news/pay-gap-between-top-bosses-and-employees-widens-9675230.html>

CIPD. 2018. *Executive Pay: Review of FTSE 100 Executive Pay.* [http://highpaycentre.org/files/CEO\\_pay\\_report.pdf](http://highpaycentre.org/files/CEO_pay_report.pdf)

Cyert, R. M., S. H. Kang, and P. Kumar. 2002. Corporate governance, takeovers, and top-management compensation: Theory and evidence. *Management Science* 48(4): 453-469.

Fama, E. E., and M. C. Jensen. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics* 26(2): 301-325.

Faurschou, J. 2014. Investors must think critically about overseas equities. *Financial Times Adviser.* <https://www.ftadviser.com/2014/08/01/investments/investors-must-think-critically-about-overseas-equities-YyDO3yreKipVMd2W7WgiRP/article.html>

Gomez-Mejia, L. R., and D. B. Balkin. 1989. Effectiveness of individual and aggregate compensation strategies. *Industrial Relations* 28: 431-445.

IOSCO. 2014. *Securities Markets Risk Outlook: 2014-15.* <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD453.pdf>

Kala Anandarajah. 2014. More than just the Companies Act. *The Business Times.* <http://search.nlb.gov.sg/Search?query=more+than+just+the+companies+act+2014&cont=newspaper>

Lewellen, W., C. Loderer, and K. Martin. 1987. Executive compensation and executive incentive problems: An empirical analysis. *Journal of Accounting and Economics* 9:

287-310.

OECD. 2011. *Reform Priorities in Asia: Taking Corporate Governance To a Higher Level*. Asian Roundtable on Corporate Governance.

Pound, J. 1988. Proxy contests and the efficiency of shareholder oversight. *Journal of Financial Economics* 20: 237-265.

Pukthuanthong K., E. Talmor, and J. S. Wallace. 2004. Corporate governance and theories of executive pay. *Corporate Ownership and Control* 1: 94-105.

Ryan Jr., H. E., and R. A. Wiggins III. 2001. The influence of firm-and manager-specific characteristics on the structure of executive compensation. *Journal of Corporate Finance* 7: 101-123.

Vroom. 1964. *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons

Yeh Y. H., T. S. Lee, and T. Woidtke. 2001. Family control and corporate governance: Evidence from Taiwan. *Internal Review of Finance* 2: 21-48.

Yeh, Y. H., and T. Woidtke. 2005. Commitment or entrenchment? Controlling shareholders and board composition. *Journal of Banking and Finance* 29(7): 1857-1885.





## 會計與公司治理

### 徵稿規則

1. 論文以中英文撰寫皆可。
2. 中文摘要以350字、英文摘要以200字為限，關鍵詞不超過5個。
3. 論文包括封面頁、摘要頁、正文、註釋、附錄及參考文獻，並請依序編入頁碼。作者姓名及相關資訊只能出現於首頁。
4. 封面頁請包括中英文論文名稱、作者姓名、服務機構名稱。並附上聯絡地址、電話、傳真及E-mail。
5. 論文編撰格式請參照本刊「論文編撰格式說明」。
6. 論文將由兩位專家學者匿名評審。
7. 恕不接受已發表或已投其他國內外期刊之論文。來稿經本刊發表後，作者須同意非專屬授權予出版單位做下述利用：
  - (1)以紙本或是數位方式出版。
  - (2)進行數位化典藏、重製、透過網路公開傳輸、授權用戶下載、列印、瀏覽等資料庫銷售或提供服務之行為。
  - (3)再授權國家圖書館或其他資料庫業者將本論文納入資料庫中提供服務。
  - (4)為符合各資料庫之系統需求，並得進行格式之變更。
8. 本期刊為半年刊，每年6月及12月出刊。
9. 來稿請以電子郵件將論文全文(word檔及pdf檔)以附檔方式寄送至 [jacg@mail.fcu.edu.tw](mailto:jacg@mail.fcu.edu.tw) (主旨標註：投稿會計與公司治理期刊論文<篇名>)
10. 論文被接受後，須按本刊之編排格式排版，並將論文檔案寄回。
11. 來稿發表後由本刊贈期刊一份及抽印本五份。
12. 「會計與公司治理」聯絡人：陳鵬年先生

電話：04-24517250 轉4207

傳真：04-24516885

E-mail：[jacg@mail.fcu.edu.tw](mailto:jacg@mail.fcu.edu.tw)

網址：<http://jacg.rd.fcu.edu.tw>

## JOURNAL OF ACCOUNTING AND CORPORATE GOVERNANCE

### Submission Guide

1. Manuscripts can be written either in English or in Chinese.
2. Manuscripts should include an abstract of about 200 words (in English) or 350 words (in Chinese) and up to five key words.
3. Manuscripts should include cover page, abstract page, subject, footnote, appendix, and reference. All pages should be numbered consecutively. To assure anonymous review, authors should not identify themselves directly or indirectly in the papers (except the cover page).
4. The cover page of the manuscript should contain the following information : (1) the title; (2) name(s) and institutional affiliation(s); (3) the address, phone and fax numbers, and e-mail address of the author to whom correspondence should be addressed.
5. The Chinese manuscript should follow the preparation guidelines of this journal, and the English manuscript should follow the preparation guidelines of *The Accounting Review* (published by the American Accounting Association).
6. Manuscripts will be reviewed by two anonymous professional scholars.
7. Manuscripts currently under consideration by another journal or publisher should not be submitted. If the manuscripts being accepted by the JOURNAL OF ACCOUNTING AND CORPORATE GOVERNANCE, hereinafter referred to as the PUBLISHER, the Author hereby grants a non-exclusive license to the PUBLISHER to :
  - I. publish the ARTICLE by paper or digital format;
  - II. digital archive, reproduce, transmit publicly by Internet, or authorize users to download, print, browse, or conduct other sales or service providing of database;
  - III. grant National Central Library or other database providers a sublicense to collect the ARTICLE, for the purpose of service providing, in its database;
  - IV. change the format of the ARTICLE to meet the system requirement of each database.
8. The journal is published semiannually in June and December.
9. Manuscripts should be submitted via email with both MS Word format and PDF format attachment, and send mail to : <jacg@mail.fcu.edu.tw> [Subject : Submitting to JOURNAL OF ACCOUNTING AND CORPORATE GOVERNANCE (Title of the essay)].
10. Upon acceptance of an article, any manuscript which does not conform to the preparation guidelines of the journal may be returned for the necessary revision before publication.
11. One copy of the journal along with 5 reprints of each paper will be supplied free of charge to the corresponding author.
12. Corresponding information :

Department of Accounting, Feng Chia University  
100 Wenhwa Rd., Seatwen Taichung, Taiwan 40724, R.O.C.  
Telephone : 886-4-24517250 ext.4207  
Fax : 886-4-24516885  
E-mail : jacg@mail.fcu.edu.tw  
http : //jacg.rd.fcu.edu.tw

## 論文編撰格式說明

### 一、一般事項

1. 稿件以 A4 紙從左而右橫式打寫，全文行間的距離為固定行高 18pt。稿件左緣留 3 公分、右緣留 2.5 公分之空間，上緣留 3 公分、下緣留 2 公分之空間，段落間距為上下(與前、後段距離)各 0.5 列(即 6pt)。中文字型為標楷體，英文字型為 Times New Roman。
2. 論文應盡量簡潔，中文稿本文以不超過 15,000 字、英文稿本文以不超過 7,000 字為原則。論文需附中英文摘要，中文摘要以不超過 350 字、英文摘要以不超過 200 字為原則，關鍵詞不超過 5 個，每英文關鍵詞之第一個字母大寫，其餘小寫。
3. 論文稿中任何地方應避免直接或間接提及作者本人姓名或身份，以便於評審作業之公平。若為單一作者，不得使用「我們」字眼。
4. 稿件封面需註明文章名稱、作者姓名、工作單位、聯絡資料、感謝詞(若無亦可)及作者是否願意將資料提供他人使用。
5. 中文稿中之英文詞及括弧內之英文對照，除固有名詞外一律小寫。
6. 稿件頁次(包括正文、附錄、參考文獻)應連續編號。

### 二、內文之編撰

1. 內文段落之排序：第一節為「緒論」或「前言」(introduction)，最後一節為「結論與建議」(conclusion 或 summary)，中間為主文，最後為「參考文獻」(references)。若有「附錄」(appendix)，則列示於「結論與建議」與「參考文獻」之間。
2. 字型大小：除另有規定外，以中文撰寫者，內文之中、英文字型皆為 13 號字，中文摘要及「參考文獻」段之中文字型為 13 號字，英文摘要及「參考文獻」段之英文字型為 12 號字。以英文撰寫者，除中文摘要之字型為 13 號字外，其餘皆為 12 號字。
3. 以中文撰寫者：大標題應置中、粗體、16 號字、與前、後段距離各 0.5 列，次標題為靠左對齊、粗體、14 號字、與前、後段距離各 0.5 列，再次標題為靠左對齊、13 號字、與前、後段距離各 0.5 列。  
各段落之標明，請按下列順序排列：壹、一、1、(1)、A、a。

舉例如下：

### 壹、前言(置中、粗體、16 號字)

#### 一、事件研究法(靠左對齊、粗體、14 號字)

1. 初步測試(靠左對齊、13 號字)

(1) .....(靠左對齊、13 號字)

若有兩個或兩個以上之附錄，則附錄亦須編號，如「附錄一」(置中、粗體、16 號字)，並儘可能加標題。

4. **以英文撰寫者**：大標題均採大寫，其後標題僅每一個字(介係詞除外)之第一個字母為大寫，且文字與標題號碼間須空一格。大標題應置中、粗體、15 號字、與前、後段距離各 0.5 列，次標題為靠左對齊、粗體、13 號字、與前、後段距離各 0.5 列，再次標題為靠左對齊、12 號字、與前、後段距離各 0.5 列。

各段落之標明，請按下列順序排列：1、1.1、1.1.1。

舉例如下：

## **1. INTRODUCTION(置中、粗體、15 號字)**

### **3.3 Definition of Variables(靠左對齊、粗體、13 號字)**

#### **3.3.1 Corporate Value**

附錄之編號為 APPENDIX 1、APPENDIX 2、...(置中、粗體、15 號字)。

#### **5. 翻譯名詞及縮寫之用法**

- (1) 文中第一次提及特定中文翻譯名詞時，須附英文原名，其後再出現時，不必再附加英文原名。
- (2) 中文稿中之英文名詞及括弧內之英文對照，除固有名詞外一律小寫。
- (3) 中文次標題後若附加英文專有名詞，則每一個字(介係詞除外)之第一個字母應大寫，若英文名詞為出現在其後標題時，則不必大寫。

舉例如下：

### **一、盈餘管理(Earnings Management)**

#### **1. 財務專家(sophisticate users)**

- (4) 採用縮寫時，應於該字第一次出現時說明，例如，在美國發行之存託憑證稱為 American Depository Receipts(簡稱 ADR)。一旦決定採用簡稱，必須前後一致，不可將全名及簡稱交換使用。
6. 公式或迴歸式之字型為 Times New Roman 13 號字，與前、後段內文距離各為 0.5 列，縮排 2 字元，各式編號以(1)、(2)、.....排序，編號置右邊緣。

舉例如下：

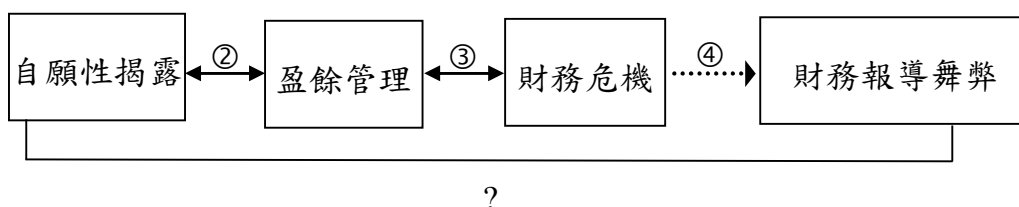
$$E[g(X)] = \Sigma\Sigma\dots\Sigma g(X)f(X) \quad (1)$$

#### **7. 圖與表之處理**

- (1) 圖與表請穿插於主文中，與前、後段內文距離各為 0.5 列，其標題均為粗體、置中。英文稿之圖(Figure)標題與表(Table)標題，除介係詞、冠詞外，每一個字之第一個字母均採大寫。
- (2) 圖與表之標號，中文稿以國字數一、二、.....連續編號，英文稿以阿拉伯數字 1、2、.....連續編號。
- (3) 圖標題置於圖之下方，表標題置於表之上方；若有文字說明，置於圖、表之下方，字體以 9 號字為原則。

- (4) 之格線以二橫線或三橫線為原則，表中不要有直線。若使用二橫線型式，線條寬度為 1.5pt；若使用三橫線型式，上下線條寬度為 1.5pt，中間線條寬度為 0.5pt，

舉例如下(圖)：



圖二 自願性揭露與財務報導舞弊之關連性

舉例如下(表)：

表二 各變數 Pearson 相關係數(n=102)

	FREQ	DHEALTH	GROWTH	RISK
FREQ	1.000	0.151 (0.130)	0.116 (0.200)	0.072 (0.430)
DHEALTH		1.000	-0.193 (0.050)**	-0.268 (0.010)**
GROWTH			1.000	-0.033 (0.720)
RISK				1.000

註：括弧內數字為p值，\*\*\*及\*\*分別代表1%及5%的顯著水準。

8. 附註採 10 號字，置於頁底，舉例如下：  
經濟部已再次研擬修公司法<sup>2</sup>

<sup>2</sup> 請參閱中國時報 2007.04.26-「管理私募公司債，經部擬修公司法」一文。(10 號字)

### 三、文獻引用

- 同時引用數篇文獻時，應按出版時間先後次序排列，但同一人有兩篇以上時，則列在一起，例如，Hayton (2005, 2006)。另引用之作者名字置於括弧外或內，視情況而定。
  - 置於括弧外，例如，Rowbottom, Allam and Lymer(2005)的研究發現，公司於網站部落格發佈訊息遂成為一種最有效率的溝通橋樑。
  - 置於括弧內，例如，用以掩飾財務困境之窘況，此時盈餘管理行為亦會暴增(林嬋娟、洪櫻芬與薛敏正 1997)
- 三個以上之作者時，正文第一次引用時須列出所有作者，第二次以後引用只須列出第一位作者，例如，(Rowbottom et al. 2005)。

3. 同一作者同一年度有兩篇或兩篇以上時，以 a、b、c、... 表示，例如，(Riahi-Belkaoui 1999a, 1999b)。
4. 引用文獻若同時包含中、英文，中文在前，英文在後，並依年度排列。
5. 引用文獻之出版年度一律以西元列示，例如，絕大部份均為財務性有關之資訊(金志遠 2000；周建宏 2007)。
6. 引用文獻來自機構之出版物時，該機構名稱可用縮寫，例如，(AICPA Cohen Commission Report 1977)。
7. 除非會造成誤解，在中英文引註頁碼時，不使用"第...頁"、"p."或"pp."，例如，周建宏(2007, 58)或 Debreceny et al.(2002, 371-394)。

#### 四、參考文獻

1. 僅列出文中已引用者，中文文獻列於前，英文文獻列於後。
2. 中文文獻依作者(第一作者)姓氏筆劃順序排列，英文文獻則依作者(第一作者)姓氏字母順序排列。作者英文名字用縮寫，而不用全名，多位作者並列時，請依姓名(縮寫)，名(縮寫)姓，名(縮寫)姓之方式編排。
3. 出版年度置於作者名字之後，其後再接文章篇名、期刊名稱(英文期刊以斜體字標示，需完整表示不得加以簡化)、期數、卷數(以月份或季別優先，查無資料者略)、頁次；或其後再接書名、出版地及出版社。

舉例如下：

林嬋娟、洪櫻芬與薛敏正，1997，財務困難公司之盈餘管理實證研究，*管理學報*，第 14 卷第 1 期：15-38。(第二行凸排 2 個字元)

李冠皓與鍾俊文，2005，ECB 轉換價與股價報酬率之探討，*貨幣觀測與信用評等*，第 52 期：192-140。

吳春光，2005，可轉換股權之有價證券的問題，財團法人國家政策研究基金會-國政評論，財金(評)094033 號。

馬嘉應譯，Dipiazza, S. A., and R. G. Eccles. 2003，財務報表革命-公司治理的徹底解決方案，商周出版社。

Eining, M. M., D. R. Jones, and J. K. Loebbecke. 1997. Reliance on decision aids : An examination of auditors' assessment of management fraud. *Auditing : A Journal of Practice & Theory* 16(2) : 1-19.(文章篇名除字首為大寫外，其餘均小寫)

Debreceny, R., G. L. Gray, and A. Rahman. 2002. The determinants of internet financial reporting. *Journal of Accounting and Public Policy* 21 : 371-394.(查無月份或季節得略)

Watts, R., and J. Zimmerman. 1986. *Positive Accounting Theory*. Prentice-Hall Inc.(書名以斜體字標示)

## 「會計與公司治理」期刊評審辦法

- (一)、本期刊來稿之評審由編輯委員及相關領域之學者擔任。
- (二)、評審委員之遴聘由編輯委員決定之。
- (三)、文章內容與本刊性質及方向顯有不合者，逕予退還並建議改投其他刊物。
- (四)、每篇文章至少由兩位專家學者評審,除了陳述審查意見之外並於下述四項審查建議勾選其中一項：
- 1.接受。
  - 2.修正後接受。
  - 3.修正後再審(送交原審查人)。
  - 4.不宜接受。
- (五)、審查意見之處理方式：

處理方式		第二位評審意見			
		接受	修正後接受	修正後再審	不宜接受
第一位評審意見	接受	刊登	寄回修改	寄回修改 再行複審	第三位評審*
	修正後接受	寄回修改	寄回修改	寄回修改 再行複審	第三位評審*
	修正後再審	寄回修改 再行複審	寄回修改 再行複審	再行複審	退稿
	不宜接受	第三位評審*	第三位評審*	退稿	退稿

\* 關於第三位評審意見如為「接受」或「修改後接受」時，將採兩位正方評審意見予以刊登；如第三位之評審意見為「修正後再審」或「不宜接受」，本刊將採兩位負方評審意見予以退稿。

- (六)、是否刊登文件事關投稿人權益，本刊將針對審查意見及結果函送投稿人，並說明處理方式。
- (七)、作者須以表列方式分別就審查人的建議回覆修改之章節或說明無法修改該項建議之理由。
- (八)、評審作業相關人員對評審委員身分應予保密。
- (九)、本辦法經編輯委員會會議通過核定後施行，修正時亦同。

**Journal of Accounting and Corporate Governance**

The Journal of Accounting and Corporate Governance is published semiannually by the Department of Accounting, Feng Chia University and Feng Chia Accounting Educational Foundation. The Journal provides a forum for the publication of high-level theoretical and applied accounting manuscripts with academic significance in terms of their originality and contribution. Correspondence may be addressed to The Editor, Journal of Accounting and Corporate Governance.

<b>Publisher :</b>	Man-Chun Li	(Feng Chia Accounting Education Foundation)
<b>Editor :</b>	Chuan-Chuan Huang	(Feng Chia University)
<b>Executive Editor :</b>	Guang-Zheng Chen	(Feng Chia University)
<b>Editorial Board :</b>	Han-Min Wang	(Feng Chia University)
	Kuang-Hua Wang	(Feng Chia University)
	Hsiang-Tsai Chiang	(Feng Chia University)
	Tsing-Zai Wu	(Asia University)
	Sou-Shan Wu	(National Taiwan Normal University)
	Yuan-Tong Lee	(Feng Chia University)
	William Wei-Min Sheng	(National Taichung University of Science and Technology)
	Su-Ming Lin	(National Taiwan University)
	Yu-Chih Lin	(National Yunlin University of Science & Technology)
	Tin-Gji Lin	(Feng Chia University)
	Yi-Mien Lin	(National Chung Hsing University)
	Wei-Heng Lin	(National Taipei University of Business)
	Chan-Jane Lin	(National Taiwan University)
	Jiao-Neng Lin	(Feng Chia University)
	Nien-Su Shih	(Feng Chia University)
	Chen-En Ko	(National Taiwan University)
	Chia-Ying Ma	(Soochow University)
	Shen-Ho Chang	(Feng Chia University)
	Ruey-Dang Chang	(National Chung Hsing University )
	Chung-Yuan Hsu	(National Chengchi University)
	Yu-Cheng Chen	(National Chung Hsing University)
	Kuei-Tuan Chen	(Feng Chia University)
	Chunghuey Huang	(National Taipei University)
	Chyan-Long Jan	(Soochow University)
	Yu-Hsin Lu	(Feng Chia University)
	Tzy-Yih Hsiao	(Feng Chia University)
	Gene C. Lai	(Washington State University)
	Fujiing N. Shiue	(National Taipei University)

**Subscription :** The subscription fee is US\$10.00 per issue. Charge includes surface delivery to all countries. Claim for missing issues will be honored, free of charge, if made within four months after the publication date of the issue.

**Submission :** Authors should submit three double-spaced, one-sided copies of the manuscript and follow the format of the Accounting Review. A cover page or title page should indicate the author to whom correspondence should be addressed. All papers are subject to blind review.

**Editorial Address :**

The Editor  
JOURNAL OF ACCOUNTING AND CORPORATE GOVERNANCE  
Department of Accounting  
Feng Chia University  
100 Wenhwa Rd., Seatwen Taichung, Taiwan 40724, R.O.C.  
Telephone : 886-4-24517250 ext.4207  
Fax : 886-4-24516885  
E-mail : jacg@mail.fcu.edu.tw  
[http : //jacg.rd.fcu.edu.tw](http://jacg.rd.fcu.edu.tw)