

社團法人中華公司治理協會 第十屆公司治理國際高峰論壇

議題：董事於企業併購交易中之應盡職責

與談人：財團法人資誠教育基金會
薛明玲 董事長

日期：民國 103 年 11 月 12 日

(引用、轉載及翻印本資料，請經作者同意)

目錄

頁次

- | | |
|---------------|------|
| 一. 董事於併購交易之義務 | P.4 |
| 二. 董事對併購之具體執行 | P.7 |
| 三. 結論及實務經驗之分享 | P.15 |

一、董事於併購交易之義務

一、董事於併購交易之義務

公司董事會為我國公司經營決策之核心，包括併購交易決策。董事於併購交易中，應善盡其受任人義務（Fiduciary Duty），所謂受任人義務，分為「忠實義務」及「注意義務」：

（一）忠實義務：

公司董事在處理公司事務時，應將公司及股東之利益置於自己利益之上，不得犧牲公司之利益，而圖謀個人或第三人之私利。

一、董事於併購交易之義務

(二) 注意義務：

公司董事於執行職務時，必須以合理的技能水準、謹慎及注意程度處理公司事務。

(三) 法令規定：

我國企業併購法第5條第1項規定：

公司為併購決議時，董事會應為全體股東之最大利益行之，並應以善良管理人之注意，處理併購事宜。

公司董事會違反法令、章程或股東會決議處理併購事宜，致公司受有損害時，參與決議之董事，對公司應負賠償之責。

二、董事對併購之具體執行

二、董事對併購之具體執行

(一)掌握企業併購流程：



二、董事對併購之具體執行

(二)積極層面：董事會做出正確之商業判斷及決定。

1. 專業人士之協助：

併購交易所涉層面廣泛，尤其是跨國併購更趨複雜，常非董事或經營團隊能力所能全盤瞭解。因此，企業併購宜事先徵詢獨立專家之意見，包括法律、會計、稅務、財務、人力資源、資訊... 等各方面的專業人士，取得專業意見，作為進一步分析評估併購交易之參考基礎。

二、董事對併購之具體執行

2. 充分之審閱及評估時間：

獨立專家之意見，是做成決策之輔助參考之一，不應完全仰賴，仍應由董事基於對公司及商業實務之瞭解等，綜合判斷。因此，董事應有充分之時間審閱及瞭解併購交易之所有可得資訊，審慎評估各方利弊後，方為具體之決策。

3. 考量併購對公司之效益：

董事取得充分資訊後，應整體考量公司之未來業務發展策略與併購交易間之關係，確認是否得以產生綜效，並對於公司未來發展有所助益。

二、董事對併購之具體執行層面

4. 應受商業判斷法則（**Business Judgment Rule**）之保障：

意指應推定公司董事所做出之商業決定，係在資訊掌握之基礎上，善意且誠實相信其行為係符合公司最佳利益所為。避免以交易之成敗等後見之明，審查董事之經營決策，俾能鼓勵董事勇於任事，追求公司最大之利益。

二、董事對併購之具體執行層面

(三)消極層面：確保併購交易過程妥當、適法。

1. 程序適法性之確保

董事應確保併購交易之過程合理、妥當且適法。包括保密文件之簽署、必要決議程序之作成、相關主管機關（包括公平交易委員會、金管會 ... 等）程序之滿足等。

二、董事對併購之具體執行層面

2. 併購交易之積極參與：

若確認進行併購交易，董事應積極掌握併購交易案之進度，瞭解並參與併購交易案過程，遴選合適之專家顧問協助辦理，包含選擇公司評價模式、與潛在併購對象磋商、謹慎執行實地查核（**Due Diligence**）、以及進行有效之市場測試、交易條件之決定、法律文件之撰擬 ... 等。

二、董事對併購之具體執行層面

3. 保密義務之確實遵守

公司併購交易係所謂重大訊息，往往對於公司及投資人影響重大，甚或將導致股價異常波動或影響投資人判斷等問題。因此，董事基於內部人身份，應遵守保密原則，不得任意發布訊息。

4. 內線交易之避免

併購交易在消息明確後，未公開前或公開後18小時內，公司董事皆應避免對於併購參與公司之股票進行買賣，以免觸犯內線交易，或有違反董事忠實義務之虞。

三、結論及實務經驗之分享

三、結論及實務經驗之分享

(一)董事應認知其於企業併購之角色，並善盡其職責。

1. 深入瞭解及實質參與併購交易決策，而非形式背書。
2. 不僅在確保併購程序之適法，更重要的是，此一併購交易能符合公司之長期經營目標。

(二)善用對企業併購有經驗之專業人士

1. 提供客觀專業之協助，避免公司決策之盲點。
2. 確保併購程序之適法，降低公司及董事之風險。

三、結論及實務經驗之分享

(三)掌握企業併購成敗之關鍵因素

1. 明確的企業併購目標。
2. 高品質的董事會決策。
3. 能貫徹決策的執行力。
4. 嚴謹效率的風險管理。

敬請 指教！

財團法人資誠教育基金會

薛明玲 董事長

TEL: (02) 2729-5205

E-mail: albert.hsueh@tw.pwc.com

Blog: <http://www.alberthsueh.com> (老薛智識網)

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers Taiwan, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2014 PricewaterhouseCoopers Taiwan. All rights reserved. In this document, "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers Taiwan which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.



薛明玲 董事長

資誠教育基金會

☎ (02) 2729 6666 分機 25205

✉ albert.hsueh@tw.pwc.com

<http://www.alberthsueh.com>

(老薛智識網)



資誠

| 學歷 |

- 東吳大學會計學研究所碩士
- 美國賓州州立Bloomsburg大學企管碩士

| 經歷 |

- 財團法人資誠教育基金會董事長
- 資誠聯合會計師事務所執行長、所長
- 國立清華大學科技管理學院兼任副教授
- 國立台灣科技大學EMBA兼任教授
- 中華民國高等專門職業考試典試委員
- 中華公司治理協會常務理事
- 國家磐石獎、證券暨期貨金犛獎評審委員

| 專長 |

- 上市上櫃之公司治理實務
- 企業經營與財務管理策略

| 著作/合著 |

- 租稅法 (顏慶章、薛明玲、顏慧欣合著, 2010年)
- 企業併購策略與最佳實務 (財團法人資誠教育基金會, 2011年)
- 35歲, 為什麼還沒被重用 (大立文創, 2014年)

| 榮譽 |

- 經濟部中小企業處金書獎【企業上市(櫃)成功實務】
- 東吳大學建校110週年傑出校友 (2010年)
- 清華大學科技管理學院傑出教學獎 (2014年)