



## 觀念平台

## 邁向企業永續治理 增加公司長期價值

劉文正 ■ 中華公司治理協會理事長

企業對於永續，要非常注意。企業的所作所為會影響員工，影響消費者，影響供應鏈廠商，影響供應鏈廠商的員工、消費者，以及更多間接的利害關係人。

企業能推己及人，由企業帶頭邁向永續治理，不僅可以增加公司的長期價值，也可促進所有利害關係人的價值提升，及整個社會的價值活化。未來企業的成功，必然要與社會有更多正面的連結，彼此學習互利共生、共好永續，形成雙向的當責好循環。

## 大型企業富可敵國

台灣談論公司治理將近20年，全球趨勢出現的聯合國SDGs (Sustainable Development Goals) 17項永續發展目標、巴黎氣候公約，負責任的投資者透過環境、社會和公司治理 (environment, society, governance, ESG) 等三大構面分析、了解個別企業，並據

以為投資決策之重要參考依據等等，持續在全球發酵。台灣跟進情況還不錯，諸如年度企業社會責任 (CSR) 報告已有400家上市櫃公司在出版，近一年來簽署《盡職治理守則》的速度也非常快，目前已有國內外150家機構投資者簽署，自願承諾依照守則內的原則及較佳實務來處理投資事宜，其結果與影響在未來幾年也會持續在台灣資本市場發酵。

在台灣，多數時候是政府透過法令規章提出公司治理強化的要求。針對「邁向企業永續治理，增加公司長期價值」這個議題上，個人期盼由大型企業以身作則、帶頭前進，推出可執行的策略方案，並定期衡量成果。

以往企業經營績效都以財務數據為評估基準，全球百強企業第一名是沃爾瑪，全年營收接近5000億美元，要能擠進全球百強名單，至少

年營收都要在1000億美元以上，換算新台幣約3兆，用「富可敵國」來形容大型企業一點都不為過。企業對現代社會的影響不可言喻。

## 企業價值重新界定

隨著地球及人類面臨愈來愈多的挑戰，企業同樣需要因應諸如氣候變遷、資源耗竭、人口成長、都市化、科技創新等等的劇幅改變，消費者、股票投資人對於「企業的價值」也加以調整，評估企業的經營績效除了財務數據，包含環境、社會和公司治理 (ESG) 的三大構面分析等等。

國際領導級企業近十年來紛紛建立ESG管理與供應商稽核機制，透過降低高風險供應商的比例，推動永續供應鏈及永續治理，換言之，國際客戶的訂購，除了考量價格、品質、交貨期，更加入ESG的表現為必要條件。

很多統計資料佐證，半世紀以前

的企業價值，八成來自有形資產；現在情況剛好相反，八成來自無形資產，其餘二成才是有形資產，企業價值多數無法從資產負債表中看到，諸如商標專利、股東們對公司的信任，都是無形價值的來源。在今天，外在的環境改變、投入的資本改變，企業面臨的風險與挑戰改變，如何有效地衡量評估企業的全面價值？

## 董事會應著手永續規劃

對於管理階層，若是有一套決策支援工具能夠模擬分析上述相關情境的改變，衡量其衝擊和影響結果，將對企業的管理有莫大的幫助。

本文認為，企業董事應該了解企業價值評估發展與趨勢，有鑑於企業永續治理在全球的快速發展，由董事會帶動公司對ESG的重視，並提升廣大董事們的「知」與「能」，建議由董事會擬訂經營長短期均衡的KPI，不讓經營團隊以短期績

效破壞長期永續，也擬訂公司自己的ESG KPI，讓機構投資者能依照各項ESG的績效，納入投資考量，此外，也應有接班傳承與組織效能的KPI等等。

經理部門一般想的是明天的訂單，年度預算的達成。企業永續發展應由董事會來帶領。董事會應考量建置永續發展委員會，宣示公司對永續議題的重視。

## 台灣企業優等生 長青為宏圖

台灣企業永續經營的優等生群，諸如台積電、台達電、玉山金控、信義房屋、中鼎工程、中鋼、華碩電腦等，緊跟國際企業腳步，重視永續發展，強調利害關係人的尊重，引進企業永續治理較佳實務。

以華碩電腦為例，除了在組織上設置「永續長」，亦借鏡國際企業，執行「衡量與管理全面影響和價值創造」的新方法：TIMM

。T, Total是指涵蓋環境、社會、治理ESG全貌。I, Impact指企業的眼光應該超越只看投入和產出的生產流程，要更進一步看其結果 (outcomes) 對社會環境所帶來的衝擊影響程度和價值。M, measurement是量化、財務表現或貨幣單位來表達其價值，以商業語言來表達其所產生的價值。M, management則指模擬某種因素改變時，對企業價值會帶來什麼程度的影響，如何權衡取捨，做出最佳管理決策。TIMM可以計算出製造一台電腦的外部環境成本、社會成本等等。

上述案例顯示永續治理已有工具可以衡量，中華公司治理協會鼓勵所有企業跟上永續治理，大企業帶動永續治理，我們也期待能與台灣企業的董事會在永續治理上，一起快速向前走。