

貝萊德盡職治理

公司治理與代理投票準則

亞太區 – 台灣

2023 年1 月

BlackRock

目錄

執行摘要.....	3
董事會與董事.....	5
財務報表、法定報告、審計人員及稽核相關問題.....	8
資本結構、合併、資產出售及其他特殊交易.....	9
策略、企業宗旨與文化.....	10
薪酬與福利.....	10
與永續性相關的重大風險與機遇.....	10
股東議案.....	12
其它公司治理事項.....	12
台灣.....	13

若需進一步資訊，敬請聯繫：

ContactStewardship@blackrock.com

本文件所述準則應與貝萊德盡職治理全球公司治理與議合原則併同閱讀。

執行摘要

我們認為，作為客戶投資資產的管理者，貝萊德有責任對所投資公司進行監督並提供回饋。盡職治理利用我們作為投資者的聲音來促進健全的公司治理和商業實踐，以幫助我們的客戶實現長期股東價值最大化，尤其當我們絕大多數的客戶正在為退休等長期目標進行投資。貝萊德盡職治理團隊（BlackRock Investment Stewardship, "BIS"）通過與被投資公司的管理層和/或董事會進行溝通，就重大商業議題展開交流，並根據客戶的授權及其長期財務利益進行代理投票¹。我們還為公共政策諮詢和私營行業標準倡議做出貢獻，與客戶作為長期股東的利益保持一致。

貝萊德針對主要投資市場皆有參考當地法令規範以及市場常規，制定地區公司治理和股東大會投票指引（地區指引）。這些地區指引因市場差異可能略有差別。

我們的亞太區-台灣政策是依據相關法律、規章、特定市場準則及市場慣例而研擬，其與亞太其他區域共通規範內容包括問責精神、公開透明、公平合理以及責任承擔的原則。以下列出我們根據本公司全球原則及當地規章與法規，所研擬的一般及特定市場期望。

聯合國(責任投資原則)以及國際公司治理網路(International Corporate Governance Network)等組織針對所有權責任行使所發布的指引，也為我們的投票及公司議合活動提供了各種資訊與準據。我們積極參與相關事務以及其他眾多的區域及全球組織，並確信自身原則符合各個組織團體的指南。

「遵守或解釋」(Comply or explain) 方法

在特定的亞洲市場境內，當地公司治理準則所依據的方法可能允許公司在合理解釋自身不合規行為之前提下，得免於採用建議實務。貝萊德期望，並未遵照建議實務的公司必須清楚說明偏離市場慣例的正當理由，並解釋自身做法如何確保並實現公司股東利益。

議合 (Engagement)

貝萊德希望公司就所有重大的治理和業務事項，提供即時、準確和全面的揭露。這種透明度可以讓股東適當地瞭解和評估公司如何有效地識別和管理相關投資風險與機遇。如果公司的報告和揭露不足，或所採取的治理方法與我們對支持永續長期價值創造的觀點不一致，我們將與公司議合和/或利用我們的投票權以促進長期股東利益的方式投票。

貝萊德認為與所投資公司進行溝通是一項重要的活動。如此的溝通使我們有機會進一步瞭解公司的商業運營情況，以及與其經營有實質性相關的風險和機遇。與公司的溝通也為我們的投票決定提供了參考。作為替客戶管理資產的長期機構投資人，貝萊德尋求與公司的董事會和管理層舉行定期和持續的對話，以健全可實現長期價值創造的公司治理和持久發展實踐，並瞭解公司管理和監督重大議題的有效性。與公司溝通是我們對公司相關做法和資訊揭露提供回饋的一個重要機制，特別是當公司能透過這些提升財務績效時。與被投資公司進行溝通也為我們提供了一個可以直接聽取公司董事會和管理層意見的機會，了解他們認為自己的行動如何與持久、長期的價值創造保持一致。

我們通常投票支持管理層和董事會與為股東創造持久的長期價值相一致的決策方案。如果我們對公司的做法有疑慮，我們可能會選擇向公司董事會和管理層解釋我們的期望。在與被投資公司進行議合之後，我們可能會通過投票表示我們對尚未解決的問題的疑慮，通常是投票反對我們認為對某個問題負有責任的董事的連任。我們應用我們的區域代理投票準則來實現最符合客戶長期財務利益的投票結果。

代理投票方式

貝萊德是全球最大的機構投資人之一，在各地累積了豐富的投資及議合活動經驗。我們在亞洲(不含日本)的投資範圍包括但不限於：

¹ 自2022年1月以來，我們通過BlackRock Voting Choice 讓獨立賬戶和某些聯合工具的投資者更容易地進行代理投票。因此，根據我們的客戶是否已授權BIS代表他們投票、是否已授權BIS根據第三方政策投票或根據客戶自定義的投票政策對所持股份進行投票，公司股份登記冊中歸屬於BlackRock的股份可能會根據不同的代理投票政策進行不同的投票表決。我們無法揭露哪些客戶選擇對其投票行使不同程度的控制權，也無法揭露他們所選擇的代理投票政策。

孟加拉、中國、香港、印度、印尼、哈薩克、馬來西亞、巴基斯坦、巴布亞新幾內亞、菲律賓、新加坡、南韓、斯里蘭卡、台灣、泰國及越南。在有權投票且參與投票不致涉及機會成本之情況下(例如股票凍結限制，相關成本料將大於針對提案投票所造就之貝萊德客戶利益)，貝萊德擬於年度及臨時股東大會上行使所有投票權。

貝萊德將利用相關準則評估股東會上提的各項提案。評估提交予股東的任何提案時，貝萊德均將考量相關公司的獨特情況，以及提案對公司永續成長有哪些潛在影響。我們希望在做出投票決定之前，視情況與管理層或董事會成員見面，並針對爭議性及備受矚目的議題進行溝通。我們也會一併考量適用的市場治理及盡職治理規章。貝萊德期望，公司至少應遵循公司法的監管要求、當地交易所的上市規則，以及區域公司治理規章。

本文件準則分為八大項關鍵主題，包括：

- 董事會與董事
- 財務報表、法定報告、審計人員及審計相關事宜
- 資本結構、合併、資產出售及其他特殊交易
- 策略、企業宗旨與文化
- 薪酬與福利
- 與永續性相關的重大風險和機遇
- 股東議案
- 其它公司治理事項

董事會與董事

我們著眼於董事會的績效，以促進健全的公司治理。董事會的表現對公司的經濟效益與股東利益保護至關重要。作為其職責的一部分，董事會成員對股東負有監督公司戰略方向和運營的信託責任。因此，在與被投資公司溝通時，貝萊德盡職治理團隊將選舉董事視為我們在代理投票中最重要、最有影響力的責任之一。

我們支持能夠創造持久的長期價值的董事會。這包括有效的公司治理和對與永續發展相關的重大風險和機遇²的管理，以及對公司關鍵利害關係人的考慮，包括員工、客戶、供應商和經營所在的社區。利害關係人董事會應建立並維護一個穩健有效的治理機制框架，以支援其對公司戰略目標的監督。我們期待董事會闡明這些機制在管理業務風險和機遇以及實現公司宗旨方面的有效性。揭露所有影響公司長期戰略和價值創造的重大議題，對於股東能夠恰當地理解和評估董事會如何有效地識別、管理和緩解風險至關重要。

如果公司沒有充分揭露和履行這些責任，我們將考慮投票反對我們認為應為此負責的董事的重選議案。我們會根據公司的具體情況，在考慮到我們對其治理、永續商業實踐和業績的評估後，逐一評估董事的表現。

定期問責

我們認為，董事應定期（最好是每年一次）參加重選。根據我們的經驗，每年的重選可以讓股東重申對董事會成員的支持，或者使股東能對董事會進行即時的問責。當董事會成員不是每年重選時，根據我們的經驗，董事會制定輪換政策是一種良好的做法，以確保在一個董事會週期內，所有董事的任命都得到重新確認，並在每個年度股東大會上提名一定比例的董事進行重選。

董事會結構和有效性

定期的董事選舉也讓董事會有機會有序地調整其組成，以反映公司戰略和市場環境的演變。我們認為，定期引入新董事有助於避免團體思維，並確保董事會組成的連續性和適當的繼任規劃，這對董事會是有利的。

我們鼓勵公司定期檢討其董事會的有效性（包括其規模），並根據董事會的整體組成評估提名參選或重選的董事。這項評估應考慮多項因素，包括董事會在相關技能、經驗、獨立性以及多元化方面是否需進行補足。

我們認為公司董事基於其對公司的深入了解，能夠更好地決定最適合公司的董事會構成與規模。然而，如果董事會成員過少，以至於董事所能提供的技能和經驗不足，抑或董事會成員過多造成其效率低下，會使我們產生顧慮。

我們認為董事會應制訂一套健全的制度以評估董事會效能以及各董事的貢獻。貝萊德認為，對每位董事及董事會的整體運作進行年度考核有助於提升董事會運作效率。

獨立性評估

我們認為，董事會應該有足夠席位的獨立董事，不存在利益衝突或來自關聯方的不當影響，以確保董事會決策的客觀性及其監督管理層的能力。獨立董事係指並未兼任管理層職務的董事(即非執行董事)，同時：

- 本身並未且亦不代表特定股東在該公司持有大量股權
- 過去五年內未曾受僱於該公司或其他集團公司擔任執行主管，且結束該職務後並未立即受聘為董事
- 過去三年內未曾擔任公司或其他集團公司的重要顧問或專業顧問機構的負責人或員工
- 並非該公司或其他集團公司的重要供應商或客戶，或重要供應商或客戶的主管，或其他具備直接或間接關係的人士

² 我們所說的與永續發展相關的重大風險和機遇，是指公司商業模式中具有環境、社會依賴性或影響力的風險和價值創造驅動因素。環境問題的例子包括但不限於用水、土地使用、廢物管理和氣候風險。社會問題的例子包括但不限於人力資本管理、對公司運營所在社區的影響、客戶忠誠度以及與監管機構的關係。我們認為，管理良好的公司將有效地評估和管理與其業務相關的重大永續發展相關風險和機遇。公司治理是董事會監督持久、長期價值創造的核心手段。對與業務相關和與永續性相關的重大議題的考慮因素進行適當的風險監督是健全治理框架的組成部分。

- 除擔任該公司董事外，與該公司或其他集團公司之間概無重大合約關係
- 並未持有任何利益、業務或其他關係，足以或可合理視同嚴重干擾董事秉持該公司最佳利益而行事的能力
- 並非前述任何人士的直系親屬
- 並未擔任交叉董事職位而與該公司建立關係 (interlocking directorship)

利益衝突

貝萊德認為，所有獨立董事均不得涉入重大利益衝突。過去三年內曾向該公司提供重要專業服務的非執行董事、其直系親屬或相關專業公司，可能因其職位角色，導致相關決策造成自身利益與所代表股東利益之相互抵觸。若已知利益衝突可能導致股東承受重大且不必要的風險，貝萊德可能投票反對特定董事當選/連任。若涉及潛在利益衝突，應於受聘為董事之前，以及涉及特定議程項目的董事會會議召開時，予以聲明。

董事長與執行長職位分離

我們確信，獨立領導結構對於董事會而言至關重要。一般所公認的獨立董事會領導結構分為兩種：1) 由獨立董事長擔任主席；或 2) 設立首席獨立董事職位。如首席獨立董事的任期至少一年，且有權：1) 於董事會會議提出議程項目；2) 召開獨立董事會議；以及 3) 主持獨立董事會議，則我們認為此安排可替代由獨立董事擔任主席的獨立領導結構。公司若無符合前述條件的首席獨立董事，則我們認為，董事長與執行長職位應予分離，並或將考慮投票反對非獨立主席的選舉或連任。

任期年限

貝萊德認為，有條不紊選任新一屆董事會成員，方能實現股東的最佳利益。如此一來，不但董事得以積累經驗，董事會也能引進新成員的嶄新思維與經驗，同時擬定充分的繼任規劃。有效選任流程亦能確保獨立非執行董事的獨立公正不因任期過長而受影響。若無跡象顯示董事會成員更替，貝萊德或將考慮投票反對董事會內任職已久的董事繼續連任。

我們認為任期超過 12 年或以上的獨立董事在大部分情況應重新定義為非獨立董事。因個別董事任期重新定義獨立性而導致整體董事會或委員會獨立性不足時，我們或將考慮反對應確保董事會/委員會獨立性的相關負責董事連任。

董事會多元化

我們重視董事會的多元化，我們將其視為促進思想多樣性和避免董事會在履行其建議和監督管理層職責時出現“群體思維”的一種方式。這能讓董事會進行更加深入的探討並做出更有韌性的決策。我們希望董事會揭露其具體構成如何考慮多元化，包括專業特性，如董事的行業經驗、專業領域和地域位置以及人口統計特徵，例如性別、種族/民族和年齡。我們會根據公司的所在地、市值、商業模式和戰略等綜合維度來評估董事會的多元化。我們看到越來越多領先的董事會增加能夠加深董事會對於公司客戶、員工和所在社區的理解的董事會成員。在符合當地法律的情況下，董事會就人口統計因素的多元化可以進行彙總揭露。我們認為，董事會應該努力實現有意義的成員多元化，至少要符合當地的監管要求和最佳實踐。我們同時也認識到，建立一個有效的、多元化的董事會需要時間。

這一立場是基於我們認為的觀點，即見解和思維的多元化會給公司帶來更好的長期經濟效益——這在董事會、管理團隊和整個公司皆適用。學術研究已經揭示了不同維度的多元化與決策過程和結果之間的相關性³。根據我們的經驗，董事會多元化有助於更強有力的探討和更具創新思維以及更有韌性的決策。隨著時間的推移，董事會多元化也可以促進管理團隊以及更廣泛的全公司員工的多元化和韌性。這種多元化可以使公司的業務發展更緊密地反映其所服務的客戶和社區，並與之產生共鳴。

一般來說，我們不認為單一性別的董事會是多元化的董事會。我們希望台灣的大公司⁴至少有一名女性董事會成員，否則我們可能

³ 有關多元化的不同影響的討論，請參閱：麥肯錫，「多元化致勝：包容性如何重要」，2022年5月；哈佛商業評論，「多元化的團隊具有更少的舒適感——這就是他們表現更好的原因」，2016年9月；以及「多元化的董事會影響DEI(多元、平等、包容)結果嗎」，2022年9月

⁴ 此處大公司指代MSCI台灣指數成分股

會投票反對這些董事會中缺乏女性代表的董事連任。

提名程序

公司應透過正式透明的程序，聘用及續聘董事。董事會所採用的程序必須確保廣泛考量各類不同的候選人，該程序亦可能需要委由外部之專業尋才公司協同作業。

在提名新的董事進入董事會時，我們期望公司提供每位候選人的充分信息，以便股東評估董事候選人以及整體董事會的組成是否合適。這些揭露應明確說明董事會的集體經驗和專業知識如何與公司的長期戰略和商業模式相一致。具有與公司業務相關的專業特徵、高素質、敬業的董事可以提升董事會增加價值的能力，並在董事會討論中為股東有效發聲。我們認為，一個強力有效的董事會可為公司提供競爭優勢，提供有價值的監督並為支持公司長期財務業績的、最重要的管理決策做出貢獻。

前述的董事提名及董事會評估程序，應於年度報告的公司治理章節內揭露。我們希望瞭解董事會組成如何反映公司議定的策略、事業的趨勢，以及繼任規劃相關資訊。若無法獲悉前述資訊，貝萊德有可能考慮投票反對提名委員會之既有成員連任。

累計投票制

亞洲大多數市場董事選舉採絕對多數制，確保董事責任源於過半數之股東支持。儘管如此，我們了解在一些市場股權結構較多控股股東公司的亞洲市場，採用累計投票制乃慣例，目的在保護中小股東權益。在這些市場，若採用累計投票制的精神與保護中小股東權益一致，我們一般支持採用累計投票制。

董事資訊之揭露

貝萊德希望各家公司能在年度報告，公司網站及董事選舉 / 重選的股東大會會議通函中揭露下列資訊：

- 董事全名與年齡
- 初受聘為董事的日期 (若屬繼續連任董事)
- 個人簡歷，需詳載董事學歷、工作經驗以及其他董事會任職資訊
- 董事預期能為董事會帶來的專業知識及經驗的具體討論
- 公司對於董事獨立性的評估，包括目前與公司往來關係的詳情

特別是董事參選/尋求連任之際，公司務必提供前述資訊，俾利本公司研判是否同意該項委任。若無法獲得前述資訊，貝萊德即可能考慮投票反對該董事當選/連任。

董事兼任情形

隨著董事職務的相關要求和相應期望日益增多，董事也必須投注相對更多的時間心力處理董事會及委員會事務。考量其職位性質，董事極需具備靈活彈性，據此因應突發事件。貝萊德特別關注之狀況，在於董事若在一或多家非相關公司內兼任過多職位，一旦發生突發情況，即可能危及董事履行自身各種職務的能力。

是以若有董事候選人同時擔任超過六家上市/上櫃公司的董事，貝萊德認為公司即須清楚說明該等候選人在前述情況下之正常履行職務能力。檢視董事會委任數量時，貝萊德將考量董事會成員是否屬於同一集團及/或類似產業的上市公司，以及包含執行董事長在內的執行董事是否有能力在其他非關聯企業中擔任非執行董事。

董事若有可能投注過多心力兼顧其他職責及/或承諾(需同時考量外部僱傭關係及/或私人公司/投資信託/基金會的董事會委任)，貝萊德即可能投票反對該董事當選/連任。若為執行主管，我們僅針對其在此其他董事會擔任非執行董事職務投票反對其受聘。

貝萊德可能投票反對外部執行主管當選/連任董事長，以反映本公司期許董事長比其他非執行董事預留更多時間心力專注處理公司事

務。我們也期望公司妥善解釋為何必須由外部執行主管領導公司董事會。

會議出席率

董事務必出席所有董事會及委員會的相關會議。若董事於前一任期內出席董事會及相關委員會會議的比例低於 75%，除非針對缺勤狀況提出令人信服的理由，否則貝萊德將考慮投票否決該董事。然而，若董事於加入董事會之前已承擔其他職責或承諾，貝萊德得忽略其受聘董事第一年的偏低出勤率。

委員會

具妥善結構的董事會委員會可提供有效機制，協助董事會集中心力處理主要事務，例如審計、新董事選任、薪酬、風險以及其他重要議題。董事會委員會也在解決利益衝突方面扮演重要角色。

審計委員會成員應僅限於非執行董事與多數獨立董事、一位獨立主委以及至少一位適當會計或相關財務背景人士。如遇審計委員會多數成員並非獨立董事且主委不具獨立性，貝萊德將考慮投票反對審計委員會的非獨立成員連任。此外，若貝萊德確信足以證明公司審計委員會在財務報表彙編、詐欺問題以及對股東的一般問責義務方面有所失誤或違犯，我們將考慮投票反對審計委員會成員連任。

所有委員會應均有書面職權範圍，其中應載明委員會的角色與職責、組成、結構、成員資格要求，以及邀請非委員會成員出席會議的程序。所有委員會的宗旨、架構與職權範圍均應於公司網站向投資人公開。所有委員會均應被授予相關權力與資源，以履行其職權範圍內義務，包括與管理層聯絡互動的權利，以及運用合理成本為公司遴選服務供應商及顧問的能力。

委員會主席應具獨立性，且各委員會之多數成員均由獨立董事出任。董事長不宜主持董事會委員會，以避免導致權力集中於單一董事。

風險監督

公司應設有辨識、監控及管理主要風險的既定流程。獨立董事應有權隨時瞭解相關管理資訊及外部建議，據以確保有效監督風險管理。我們鼓勵公司在風險評量、風險抵減以及呈報董事會作業方面，保持透明公開。我們尤其關注風險監督流程如何發展演進，以及其能否充分因應公司策略變更及/或業務與相關風險環境的轉變。全面揭露可供投資人更加瞭解公司針對長期營運風險採取的管理實務，也讓投資人瞭解董事會的監督品質。一旦缺乏完整穩健的揭露，我們即有可能合理推論該公司尚未充分管理風險。

財務報表、法定報告、審計人員及稽核相關問題

貝萊德認識到財務報表的重要性，財務報表應真實、公平地反映公司的財務狀況。因此，管理層在編制財務報表時所作出的假設，以及經核數師審閱的假設，均應是合理和有根據的。

財務報表的準確性對貝萊德至關重要，這當中包含在相應市場的會計準則要求或允許下的財務資訊以及非傳統財務資訊。針對會影響財務狀況的實質性要素，投資人的觀點正在發展並甚至會擴大所考慮的風險範疇。隨著時間的推移，我們預期投資者以及其他財務報告使用者對於財務報告中的假設事項將尋求更加嚴格的理解和審查，尤其是與低碳經濟轉型對於公司商業模式和資產組合的影響有關的假設。我們認識到此領域正不斷發展，我們期待國際準則制定者，國際會計準則理事會（IASB）和國際審計與鑒證準則理事會（IAASB）為公司提供更多指導。

在此背景下，審計委員會或同等機構通過對帳目、重大財務和與地區相關的非財務資訊、內部控制框架和企業風險管理系統進行獨立監督，在公司的財務報告體系中發揮著重要作用。我們認為，有效的審計和風險委員會監督可以加強公司財務報表的品質和可靠性，並為股東提供重要的保證。

我們認為審計委員會成員或同等人員應負責監督和管理公司的審計職能。審計委員會或同等機構應制定明確的章程，規定委員會的職責，並制定輪換計畫，以便定期更新委員會成員。我們理解審計委員會將依據管理層、內部審計和獨立審計師來履行職責，但我

們希望委員會成員能夠表現出相關專業知識以有效監督這些職能。

我們特別關注報告框架中未給予解釋的變化、涉及重大財務重述的案例或重大財務缺陷的特別資訊。在這方面，審計委員會應即時揭露由外部審計師或內部審計職能部門確定的關鍵和重大審計事項的補救情況。

財務報表的完整符實，取決於外部審計人員能否有效查核管理狀況而不受妨礙干擾。為此，我們非常重視審計人員的獨立地位，且除了審計人員本身必須獨立外，也應合乎外界公認之獨立性標準。審計公司除了針對公司提供審計服務外，也會提供其他類型的服務，相關服務費用應如實揭露並予以說明。審計委員會亦應制定適當程序，每年評估據以確保審計人員的獨立性。

全面的資訊揭露可以讓投資者瞭解公司的長期經營風險管理實踐，更廣泛地瞭解董事會的監督品質。審計委員會或同等機構應定期審查公司的風險評估和風險管理政策，以及管理層、內部審計師或獨立會計師發現的重大風險，以及管理層應對這些風險的措施。在缺乏有力的揭露的情況下，我們或許會合理地得出結論，即公司沒有充分管理風險。

資本結構、合併、資產出售及其他特殊交易

公司的資本結構對於所有權人(也就是股東)而言至關重要，因為資本結構影響了股東的投資價值以及其在中相對於其他權益或債務投資人的受益優先權。優先認股權是防止股東利益遭到稀釋的重要保障機制。

雙重股權股份制

有效的投票權是彰顯所有權的核心，我們認為一股一票的指導原則有助於支援良好的公司治理。股東身為剩餘請求權人，具備著守護公司價值的最強烈動機，是以股東的投票權限自然應當符合其所承擔的經濟風險。

原則上，我們不同意設立擁有相同經濟利益但區分投票權的股權結構，因為這違反了公司治理的基本原則——比例原則，導致權力集中在少數股東手中，從而剝奪了其他股東的權利，放大了任何潛在的利益衝突。然而，我們承認，在某些市場，至少在一段時間內，公司可能有合理的理由採取雙重股權結構。前述公司應定期或在公司情況變更之際檢視既有的雙重股權結構。除此之外，前述公司另應透過年度股東大會的管理層提案，定期就相關股權結構規劃徵求股東核准。相關動議將股東成本降至最低的同時，理當容許非關聯股東有機會確認公司的現有架構，或能以合理機制適時終止或逐步淘汰掌控架構。

一如往常，獨立董事理當同時保護所有股東的利益，但若引發了非關聯股東經濟利益受損的合理質疑，貝萊德即有可能投票反對雙重股權結構公司的獨立董事連任。

合併、資產出售、關係人及其他特殊交易

評估合併、資產出售或其他特殊交易時，貝萊德的主要考量係著眼於股東的長遠經濟利益。董事會一旦提出交易提案，即須明確說明提案背後的經濟和策略依據，而後則由我們審視交易提案的內容，判定其提升長遠股東價值的程度。我們期望交易提案能夠獲得董事會的一致支持，並且遵循常規交易原則妥慎協商。我們也可能要求董事會提供保證，確認執行管理層及/或董事會成員從特定交易獲得的財務利益不致負面衝擊股東利益優先之精神與能力。

關聯交易

受到各區域的經濟演進以及國家角色轉變，許多亞洲公司均會與關係人進行各種交易。該情況可分為非經常性交易以及經常性/持續性服務合約。如需由股東針對此類交易進行表決，貝萊德希望公司遵循相關公司治理準則的上市規則與揭露原則。貝萊德也認為，獨立董事須能核准重大交易，且關係人須迴避並放棄投票權。若未揭露前述資訊，或未採取措施保護獨立股東的權利，貝萊德將考慮投票否決提案。針對非經常性關聯交易，議案需要有獨立董事明確的支持，並且在理想情況下經過獨立評鑑過程。另外，市場最佳做法為讓非關聯人進行單獨投票。

策略、企業宗旨與文化

相較於眾多治理議題，策略、企業宗旨與文化的差異更加細微。對於這類議題的理解、董事會在議題闡述上的參與投入程度，以及對議題落實的監督，均是長期投資人評估公司有無能力隨著時間日益創造價值的關鍵因素。因此，貝萊德期望公司針對這一部分提供明確而深入的說明，並希望此等議題的公開透明成為市場常態。

貝萊德期望公司明確闡述策略里程碑，讓股東可據此評估公司績效，尤其是向所有股東公開揭露財務目標，例如長期資本報酬率或其他價值創造的基準。我們希望公司提供相關資訊，說明董事會為策略、企業宗旨與文化做出何種貢獻，以及董事如何監督管理層的議定計畫與政策執行。

若欠缺前述資訊及/或我們發現任何疑慮，相較於藉由投票行為向公司傳達相關期望，直接展開溝通將更具效益。議合期間，我們將強調董事會明確闡述策略、企業宗旨與文化的重要性。前述各方面必須確保管理層與員工充分理解，並且向投資人公開揭露，俾由投資人評估管理層及董事會是否針對各項資源適當實施盡職治理，同時公司也持續遵循議定方向發展。

薪酬與福利

薪酬之主要目的，在於吸引、留任並獎勵對於股東價值長期永續成長至關重要的稱職董事、執行主管及其他員工，對執行主管的獎勵則須根據確實提升價值的可控結果。

在大多數市場，董事會最重要的角色是建立一個能夠適當地激勵和獎勵管理層的薪酬結構。浮動薪酬與公司的運營和財務業績之間應該有明確的關聯。績效指標應具有挑戰性，並與公司的戰略和商業模式相一致。我們對是否使用永續性相關薪酬指標沒有立場，但認為如果公司選擇納入這些標準，它們應該與其它財務或運營目標一樣嚴格。長期激勵計劃的解鎖日期應與實現長期股東價值的創造相一致。

我們不支持與公司或個人績效無關的一次性或特殊獎金。若薪酬委員會有斟酌特別情況，我們要求揭露相關資訊，包含其如何變動，變動的背景，以及調整後的薪酬如何與股東權利掛勾。我們承認薪酬委員會使用同業標準評估可幫助確保具競爭性的薪酬，然而當增加總體薪酬的唯一因素為同業標準而非因透過嚴格評估而確認的突出表現時，我們會有所顧慮。

我們認為薪酬設計應制訂適當預防條款，例如透過索回機制，當實際業務表現不及相關獎勵給予條件，或相關薪酬是基於不完善的財務報告或詐欺商業行為時，要求執行主管繳回相關薪酬。當執行主管行為對股東的利益造成實質上的財務影響，或給公司帶來實質聲譽風險，或導致刑事調查，即使最終沒有導致財務重編，我們也支持像高階經理人索回薪酬。

薪酬委員會亦應針對合約規劃制定適當預防條款，防止執行主管聘僱提前終止而被迫承擔高額賠償。最後，退休金提撥和其他遞延薪酬安排，應合理遵循市場實務。

大多數的亞洲公司裡，固定薪酬的水準並未引發關注，但股權激勵方案的結構管理及資訊揭露卻有可能引發疑慮。一般而言，我們認為獨立董事不應該有資格參與股權激勵計畫，而公司高階執行主管不應該參加薪酬委員會。另外，若有選擇權計畫可能導致十年內累積稀釋超過10%（含現有計畫），或者有關資深執行主管與其他員工之間的選擇權獎勵分配有違公開透明原則，貝萊德即可能考慮投票反對該計畫。

除了我們自己的分析外，我們還利用第三方的研究來評估現行的行有的和建議的薪酬結構。我們要求薪酬委員會成員或同等級別的董事會成員對不良的薪酬做法或結構負責。

與永續性相關的重大風險與機遇

我們認為，管理有方的公司會有效地處理與其業務相關的重大永續風險和機遇。對永續性因素的考量和合理監督是有效治理框架的核心組成部分，以便實現公司持久、長期的價值創造。

充分的資訊揭露對於投資者有效衡量公司的業務實踐以及與永續風險和機遇相關的戰略規劃至關重要。當一家公司資訊揭露不充分時，包括貝萊德在內的投資者會越來越多地得出結論，認為這些公司沒有充分管理風險。鑒於對重大永續發展風險和機遇的理解日益加深，以及對評估這些風險和機遇進一步的資訊需求，貝萊德鼓勵公司在必要之處持續改善資訊揭露工作。如果公司的業務實踐不完善或揭露不充分的情況下，我們將通過投票表達我們的顧慮。

貝萊德鼓勵公司使用氣候相關財務揭露建議 (TCFD) 制定的框架來揭露其如何確保商業模式永續的方法，並用特定於行業的指標，例如現隸屬於國際財務報告準則 (IFRS) 基金會下的國際永續發展準則委員會 (ISSB)⁵ 所提出的永續會計準則委員會 (SASB) 行業特定指南來補充該揭露。儘管TCFD框架旨在輔助揭露與氣候相關的風險，但TCFD的四大支柱（治理、戰略、風險管理以及指標和目標）是公司揭露如何識別、評估、管理和監督各種與永續發展相關的風險和機遇的有效方式。SASB行業特定指南（如其重要性圖表所示）有助於公司確定永續發展各個方面的關鍵績效指標（KPIs），這些指標被認為在行業內具有財務重要性和決策有用性。值得強調的是，我們鼓勵公司考慮揭露與其業務相關的自然環境因素⁶，因為這些問題對許多企業來說越來越重要。我們認識到，一些公司可能會使用不同的標準進行揭露，這可能是由於相關法規要求，或者是一些自願性標準中的一種。在這種情況下，我們要求公司重點顯示與其行業或公司更相關的特定指標。

氣候和其它與永續性相關的揭露通常要求公司從各種內部和外部來源收集和匯總數據。我們認識到，數據收集和報告的實際情況可能與財務報告周期不一致，公司在財政年度結束後可能需要更多時間來準確收集、分析並向投資者報告這些數據。為了讓投資者有充分的時間評估這些數據，我們鼓勵公司在年度會議召開之前揭露氣候和其他永續發展相關的信息。

公司還可以採納或參考聯合國(United Nations)或經濟合作與發展組織(Organization for Economic Cooperation and Development)等超國家組織發佈的永續和負責任的商業行為指南。此外，管理特定運營風險的某些行業倡議也具備實用性。公司應揭露採用的所有全球標準、參與的行業倡議、採取的同行團體基準，以及任何認證流程，來說明投資者瞭解公司對永續和負責任業務的具體實踐方法。

氣候風險

我們認為，氣候變化已成為影響許多公司長期前景的關鍵因素。因此，作為長期投資者，我們有興趣了解公司會如何受到氣候相關的重大風險和機遇影響——就像我們尋求了解其他與業務相關的風險和機遇一樣——以及如何將這些因素納入與公司和行業模式一致的商業戰略中。具體來說，我們希望公司揭露其戰略如何可以減輕和抵禦一系列氣候相關情景對於公司長期商業模式所帶來的重大風險，包括將全球變暖限制在遠低於2°C的情景，並考慮將全球變暖限制於1.5°C的全球願景⁷。當然，公司的氣候戰略應由自己決定：這不是貝萊德或其它投資者的職責。

在公司尋求通過降低氣候風險和抓住相關機會來推動長期價值的過程中，我們認識到氣候變化對許多公司來說可能是巨大挑戰。越來越多的公司、金融機構和政府承諾根據《巴黎協定》推進減碳。越來越多的人意識到，在有序、及時和公平的全球能源轉型下，企業可以從更有利的宏觀經濟環境中受益⁸。然而，未來的道路充滿不確定，也並不平衡，經濟的不同部分在以不同的速度發展⁹。許多公司都在詢問他們在促進有序和公平的過渡方面應該發揮什麼作用以確保可靠的能源供應和能源安全，以及保護最弱勢群體免受能源價格沖擊和經濟混亂的影響。在這種情況下，我們鼓勵公司在其揭露中闡述公司如何在與符合其業務和行業模式的情況下，通過向全球淨零排放過渡來實現其長期財務業績。

我們希望公司在有條件的情況下，揭露適用於其行業的短期、中期和長期的基於科學基礎的直接與間接溫室氣體（範疇一與二）減排目標，並證明其目標如何與股東的長期經濟利益相一致。許多公司有機會使用替代能源並為低碳能源和過渡技術的發展做出貢獻，這對實現全球經濟減碳至關重要。我們也認識到，在轉型期間需要一些持續的傳統能源投資來維持可靠的、可負擔的能源

⁵ 國際財務報告準則 (IFRS) 基金會於 2021 年 11 月宣布成立國際永續發展標準委員會 (ISSB)，以制定高質量永續發展揭露標準的綜合性全球基準，以滿足投資者的信息需求。SASB 標準將會在未來用於 ISSB 標準制定，但同時也是供公司揭露相關信息的參考報告工具。

⁶ 雖然有關自然資本的統一揭露框架的指南仍在制定中，但自然相關財務揭露工作組 (TNFD) 的新建議可能對某些公司有用。

⁷ 到 2050 年實現全球經濟淨零的願望反映了集體努力；占 GDP 90% 以上的政府已承諾在未來幾十年實現淨零排放。在決定如何代表授權我們投票的客戶時，我們只希望公司解決他們控制範圍內的問題，而不期望他們會解決公共政策領域的問題。

⁸ 例如，貝萊德的資本市場假設預計，與替代方案相比，20年的有序淨零排放過渡期可以累計多產生25點的經濟收益。這種更好的宏觀環境將支持更好的經濟增長、金融穩定、就業增長、生產力以及生態系統的健康穩定。

⁹ <https://www.blackrock.com/corporate/literature/whitepaper/bii-managing-the-net-zero-transition-february-2022.pdf>

供應。我們鼓勵公司揭露在替代能源、過渡技術和化石燃料生產方面的資本分配如何與它們的戰略和減排目標相一致。

現階段我們對範圍三碳排放的看法不同於範疇一和範疇二，這是鑒於其方法的複雜性、監管的不確定性、對重複計算的擔憂以及公司缺乏對排放過程的直接控制。雖然我們歡迎公司選擇就範圍三排放做出的任何揭露和承諾，但我們認識到，這些都是公司隨著相關方法論的發展，在誠信的基礎上提供的。

主要利害關係人利益

為推動股東的長期利益，公司應該考慮到其長期成功所依賴的各方的利益。每個公司都應該根據對其業務以及長期業績至關重要的因素來確定其關鍵利害關係人。這些利害關係人通常包括員工、業務合作夥伴(如供應商和分銷商)、客戶和消費者、監管機構以及它們運營所在的社區。

若有效兼顧主要利害關係人，則需意識到長期價值創造的集體性質，以及每個公司的成長潛力與其利害關係人建立強而有力永續關係能力的關聯性。公司應清楚地說明其如何應對會對利益相關方產生負面影響的因素，包含可能由業務實踐產生的不利影響。我們鼓勵公司在適當的程度上實施監控流程(通常稱為盡職調查)，以識別和減輕潛在的不利影響，並實施申訴機制來補救任何實際的不利影響。我們認為，在這些關係中保持誠信通常能夠貢獻於公司的長期成功。

作為代表我們客戶的長期股東，我們認為公司揭露如何確定關鍵利害關係人並在業務決策中考慮他們的利益是非常有幫助的。我們也感興趣了解董事會在這過程中扮演的角色，因其需要確保公司所採取的措施符合總體的戰略和宗旨。

基於此，我們尋求瞭解公司培養多元化員工隊伍和包容性工作場所文化的方法和承諾，這有助於業務連續性、創新和長期價值創造。作為戰略的重要組成部分，我們希望董事會監督人力資本管理。公司應提供適當的揭露，使投資者瞭解公司如何尋求建立穩健的人力資本管理實踐，包括公司圍繞多元化、公平和包容性的行動和目標。當一家公司的報告不充分時，我們會逐漸得出結論，認為公司沒有充分管理這些議題，並可能會對管理層及/或董事進行問責。

股東議案

在貝萊德代表客戶進行投資的大多數市場中，只要符合資格和程式要求，股東有權提交提案，供所有股東在公司年度會議或特別會議上投票表決。我們注意到股東提出的問題涉及廣泛的主題，包括治理改革、資本管理以及改善永續相關風險的管理或揭露。

評估股東提案時，我們根據每個提案的價值來進行評估，重點關注其對長期價值創造的影響。我們考慮所提出議題的商業和經濟相關性，以及其重要性和我們認為應該解決該議題的緊迫性。我們會考慮提案的法律效力，因股東提案可能具有諮詢性或法律約束力，具體取決於所在司法管轄區。對於我們認為會導致過度影響公司基本業務決策的提案，我們不會給予支持。

若提案聚焦於我們認為需要解決的問題上，並且預期結果與長期價值創造相一致，我們則希望董事會和管理層證明公司達到了股東提案中所要求的期望。如果我們的分析和/或與公司的溝通所瞭解的是公司需要改進解決問題的方法，我們會對合理且不會過度限制管理層的股東提案給予支持。此外，如果我們認為董事會沒有充分回應或沒有表現出解決相關議題所需的適當的緊迫感，我們可能投票反對一名或多名董事的重選。雖然我們可能不同意股東議案支持者提出的觀點或者其聲明的所有方面，但我們仍可能支持能夠解決重大公司治理或永續相關風險的提案。我們認為這將有助於股東獲得更詳細的信息；這些信息幫助股東更好地了解公司如何識別、監控和管理相關風險以支持公司創造長期財務回報的能力。若管理層方向正確，但支持相關股東議案能夠加速公司的進步，我們也可能會支持相關股東議案。

其它公司治理事項

貝萊德認為，股東有權即時且詳細地瞭解所投資公司的財務狀況和運作能力。此外，公司應公告現有治理架構以及股東對該治理架構的影響權利。公司提供的報告和資訊揭露有助於股東評估其經濟利益是否受到保護，以及董事會對管理層的監督素質。我們認為，股東應有權就包括治理機制變更等重大公司治理議題進行投票、向股東大會提交議案，以及召開股東臨時會議。

公司章程之修訂

此類提案範圍極廣，包括反映法規修正的例行性修改，甚至是實質改變公司治理的重大變更。我們將逐一審查此類提案，如修訂案被視為符合股東最佳利益，即予以支持。

反收購工具

貝萊德認為，用以防禦潛在收購的交易或機制，可能對於股東造成限制。貝萊德通常不支持引進或延續反收購工具的提案。

網綁提案

我們認為，股東須有機會個別審查重大議題，而非被迫接受將多個議案網綁表決的做法。如遇提案將數種議案歸屬於同一類，且其內容可能抵觸或妨礙股東的權利或經濟利益，貝萊德可能直接投票拒絕整套提案。

台灣

監管環境與政策方向

台灣的公司治理架構是以《公司法》(簡稱「本法」)、《證券交易法》(簡稱「證交法」)、《臺灣證券交易所股份有限公司有價證券上市審查準則》以及《財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心證券商營業處所買賣有價證券審查準則》(簡稱「上市準則」)作為規範核心。

2002年發布的《上市上櫃公司治理實務守則》(簡稱《本守則》)首度針對保護股東權利、公司董事會及其忠實義務、透明度等主要治理問題，提出各項市場期許。自2013年起，中華民國金融監督管理委員會(簡稱「金管會」)為加強推動公司治理改革，設立臺灣證券交易所公司治理中心並陸續於2013, 2018, 及2020年發布公司治理藍圖，提出多項具體治理改革目標。2020年公司治理藍圖針對2021至2023治理行動與目標包含：強化董事會職能、提高資訊透明度、強化利害關係人溝通、引導盡職治理，以及深化公司治理文化。

董事會與董事

台灣的公司治理最初採用了雙層制的結構，同時包括董事會及監事會，由監事會負責監督管理層與財務報告。不過，主管機關已決定採用單層制結構。在過去十年間，主管機關逐步要求公司設立審計委員會以取代監事會，至2022年所有上市公司應當完成審計委員會的設立。由於審計委員會至少須有三人，均為獨立董事且至少一位具備審計或財務背景，因此，至2022年，所有上市公司應至少有三位獨立董事，且獨立董事席次不得少於董事席次之五分之一。我們對大公司¹⁰的期望是獨立董事席次不少於董事席次的三分之一。

當董事會或委員會組成未達到以上標準，同時公司未能提供合理解釋時，貝萊德有可能會反對相關應負責的董事連任。

競業禁止

本法第209條規定，「董事為自己或他人而從事屬於公司營業範圍內之行為，應向股東會說明其行為之重要內容並取得其許可。」換句話說，必須經由股東同意，方能解除董事所受限制。前述行為提案獲准後，公司董事即能擔任其他公司的董事，並從事可能視同與公司業務競爭的活動。

評估前述行為提案時，貝萊德希望至少揭露下列資訊：

- 董事擬受聘為董事的其他公司名稱

¹⁰ 此處大公司指代MSCI台灣指數成分股。

- 其他公司所經營事業的完整資訊

若我們認為董事同時任職於其他已知董事會亦不致引發潛在利益衝突，貝萊德通常會支持此類提案。然而，若未揭露前述資訊，或者我們擔憂可能存在衝突，貝萊德即可能考慮投票反對提案。

法人董事

本法允許法人實體(包括政府機關與法人)當選為董事，並由自然人作為代理人。法人董事得不經股東同意而更換自然人代理人，實際上等於摒除了股東選任董事的權利。貝萊德反對選任法人董事，並敦促公司拒絕採用相關實務措施。

若在選舉董事時法人實體並未指明董事代表，貝萊德將考慮投票反對需為此負責的董事的連任。

本指引用中英文書寫，但中英文不一致時，以英文為準。本文僅作參考資料和教育用途，並不構成法律建議。本文所載的任何意見，反映本公司截至2023年1月的判斷，可因其後的條件轉變而作出變動。本文件所載的信息及意見取自貝萊德認為可靠的專有和非專有來源，並不一定涵蓋所有資料，亦不保證其準確性。

Want to know more?

blackrock.com/stewardship | contactstewardship@blackrock.com

This document is provided for information and educational purposes only. Investing involves risk, including the loss of principal.

Prepared by BlackRock, Inc.

©2023 BlackRock, Inc. All rights reserved. **BLACKROCK** is a trademark of BlackRock, Inc., or its subsidiaries in the United States and elsewhere. All other trademarks are those of their respective owners.