

國立政治大學法律學系碩士班

碩士學位論文

董事會性別多元化制度之研究
——效益與平等之兼容性

A Study on the System of Gender Diversity in Boards
— The Compatibility of Benefit and Equality

指導教授：王文杰 博士

研究生：張雅安

110 年 1 月

謝辭

隨著碩士論文的完成，也意味著我的研究生生涯告一段落，回想起這幾年在政大的時光，可謂一段五味雜陳的回憶，難以僅用精采或豐富一言以蔽之，雖然此刻的我難以直接總結這些感觸與經驗對我的影響究竟是什麼，但它也實實在在地成為我之一部份。

感謝研究所的同學與學長姐們們連安、嘉盈、采玲、嘉均、子堯、博威、沐霖、吳卉、博晉、亞哲、柏逸、禕庭等人，大家都是親切有趣又有內涵的人，除了豐富我的生活外，也給我許多建議與啟發。尤其是王門的夥伴，即使幾乎都已經畢業工作了，到現在還是會一起聚餐玩樂，見面時亦不改往日的熱度，這份緣分真的才是我研究所生涯的最大收穫，希望以後還能繼續維持彼此間難能可貴的友誼。

另外也感謝讀書會的同學莉晴、詠婷、秉衡、修鴻、庭志等人，因為女性主義法學的課程而認識，進而組成一個跨組別的讀書會，大家的學養與興趣跨度之遠、熱情之深，都讓我見識到許多截然不同的領域與生活方式，也使我期許自己也可以成為一個如此有趣的人。

感謝我身邊那些同樣身陷論文苦海的人，例如佳翰、表妹順眉、柏逸、品瑜、靖雯、子堯等人，老實說，沒有經歷過研究生生活的人真的不會明白寫論文的壓力，還好身邊有面臨同樣難題的朋友與家人們可以一起大吐苦水，這段時間才不會這麼難熬，真的很感謝有你們！

另外當然要特別感謝的是我的指導教授王文杰老師，老師真的非常親切，更難能可貴的是雖然日理萬機，但總不忘關照學生的需求與學業，也時常提供工讀機會給學生，保障大家的經濟生活無虞。除此之外，老師的胸襟也讓人甚感敬佩，尤其是在我猶豫到底要不要寫這個題目時，老師曾對我說：「如果你要寫一個大

家都認同的題目，那還不如不寫」，此話如醍醐灌頂，在我每次埋怨自己為何要選擇這個題目時，都會想起老師這句話，讓我繼續堅持下去，真的十分感謝老師對我的寬容與尊重。

最後要感謝的是我的家人，他們容忍我啃老多年，在我遇到瓶頸時總能給我實質的建議與感情上的安慰，是我心靈最重要的依靠。還有男友 Jimmy，無論何時總是會認真地傾聽與陪伴我，即使我因為論文或工作有時會心不在焉、情緒不好，他總是都能理解與包容，真的讓我感到非常溫暖，我期許自己也能給予對方同樣的感受。

綜上，由衷感謝這幾年所有遇到的人事物，我期許自己莫忘初衷，不論順逆，永遠意識到個體之渺小，也不忘己身不可思議的強韌。

謹誌

張雅安

2021.4.5

中文摘要

董事會性別多元化至今於國際上已成為一個蔚為風潮的議題，此議題討論的不僅止是如何有效發揮女性人力資本之特質與優勢，以利於公司之長期發展，更涉及女性高階人才在公司組織中之平等機會與待遇，因此董事會性別多元化性別多元化得以分為兩種截然不同的思考途徑，亦即重視平等與正義的「社會模式」，與重視效能與利益的「商業模式」。

受到董事會性別多元化的國際熱潮所影響，我國因此也隨之定有相關規則。然而，第一，我國目前規範顯示主管機關之規範思維較限於「商業模式」，至於「社會模式」之思維則相對缺乏；第二，我國目前的規範方式係採自願遵循之董事會多元化方針揭露制度，該規定並未就多元化方針的揭露內容為實質規範，且多元化之種類亦不限於「性別」之面向。此種寬鬆的規範強度與方式使公司企業得以虛應故事，因而無法促使其等自行去實踐公司之董事會性別多元化，我國統計亦顯示，在此十年間我國公開發行公司中女性董事之比例幾乎沒有顯著進步，可知我國董事會性別失衡之現狀亟待改善。

因此，本論文中除了分別論述性別多元化「商業模式」與「社會模式」各自生成之脈絡，亦解析此二者具有密不可分之關係，因此呼籲我國主管機關在審視現有制度時，亦不容忽略此點。此外，本文亦將介紹國際上對於董事性別多元化的不同制度，包含「性別配額制」與「性別多元化揭露制度」，使讀者理解此二種不同規範價值的差別，與各自之良窳，最後回歸本國現狀，期能針對我國既有之董事會多元化制度提出完整之改善建議，作為主管機關日後修正之參考依據。

關鍵字：女性董事、多元化管理、董事會性別多元化、性別配額制、企業社會責任、性別平等

Abstract

The gender diversity of the board of directors has become a popular topic in the world. This topic discusses not only how to effectively utilize the characteristics and advantages of female human capitals to facilitate the long-term developments of corporates, but also involves fair opportunities and treatment to female in corporates. Therefore, the gender diversity of the board of directors can be divided into two completely different ways of thinking, namely, the "social case" that emphasizes equality and justice, and the "business case" that emphasizes efficiency and benefits.

Affected by the international upsurge of gender diversity on the board of directors, Taiwan, therefore, has related rules. However, the first, the current regulations in Taiwan show that the thinking of our authority is more limited to the "business case", while the thinking of the "social case" is relatively lacking; the second, although the current regulatory approach in Taiwan is to adopt a voluntary board diversity policy to disclose regarding information, the regulations never prescribe certain standards for the disclosure, and the type of diversity is not limited to the "gender" aspect. Therefore, these regulations are only perfunctory tasks to corporates. In addition, statistics in Taiwan also show that the proportion of female directors in publicly issued companies has hardly increased in the past ten years. Significantly, the current gender imbalance of boards in Taiwan needs to be improved urgently.

Therefore, in this thesis, apart from separately discussing the respective contexts of the "business model" and the "social model" of gender diversity, it also analyzes the inseparable relationships between the two. We call on the authorities of Taiwan not to ignore the idea when reviewing the existing system. In addition, this article will also

introduce different international systems for gender diversity of directors in boards, including the "Gender Quota System" and the "Gender Diversity Disclosure System", so that readers can understand the difference between the two different normative values and their respective advantages and disadvantages, and it finally offers suggestions for improving the existing system, which will serve as a reference for future amendments by the competent authority.

Keywords: Women Directors in Boards, Diversity Management, Gender Diversity in Boards, Gender Quota, Corporate Social Responsibility, Gender Equality



目錄

謝辭.....	I
中文摘要.....	III
ABSTRACT.....	IV
目錄.....	VI
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 研究範圍.....	3
第三節 研究方法.....	5
第四節 研究架構.....	6
第二章 性別多元化與企業社會責任.....	8
第一節 多元性概念：個人與團體.....	8
第一項 多元化之定義與其延伸.....	8
第二項 多元化概念之背景—從平等至效益.....	9
第三項 小結.....	12
第二節 企業社會責任.....	14
第一項 企業社會責任之意義.....	14
第二項 企業社會責任理論概述.....	18
第一款 爭端之始—美國判例與實務之演進.....	18
第二款 隔空交鋒—從 Berle 與 Dodd 之爭談起.....	20

第三款 股東優位原則的捲土重來.....	22
第四款 利害關係人觀點及其影響.....	23
第五款 團隊生產理論.....	26
第三項 台灣企業社會責任實踐.....	28
第一款 企業社會責任報告—以 CSR 資訊申報與報告書為主.....	28
第二款 公司治理評鑑.....	32
第三款 2018 年公司法修法.....	33
第三節 董事會多元化與企業社會責任之關係.....	36
第三章 商業模式：多元化管理.....	41
第一節 董事與獨立董事.....	41
第一項 角色.....	41
第一款 單軌制.....	41
第二款 雙軌制.....	43
第三款 我國法概況.....	44
第二項 資格.....	46
第一款 董事之資格.....	46
第二款 獨立董事之資格.....	48
第三項 董事候選人提名制度.....	51
第一款 背景.....	51
第二款 適用對象與提名權人.....	52
第三款 提名程序.....	53
第四款 獨立董事之提名與指派制度.....	56
第二節 關於效益——理論與實證.....	59

第一項 高層理論.....	60
第二項 資源依賴理論.....	65
第三項 代理理論.....	69
第三節 平等與效益之兼容性.....	72
第四章 社會模式：女性主義觀點之性別平等	76
第一節 女性主義流變與學派之概述.....	76
第一項 「先做人，再做男人或女人」——自由主義.....	77
第二項 婦女解放與階級革命——馬克思主義女性主義與社會主義女性主義.....	80
第三項 見樹更見林——基進主義.....	83
第四項 小結.....	86
第二節 自上而下的性別平等改革.....	89
第一項 性別工作平等法.....	89
第二項 性別主流化政策.....	91
第三項 消除歧視國際公約.....	94
第三節 公司企業領域之性別脈絡.....	97
第一項 我國性別平等於公司組織的發展現況.....	97
第二項 看見結構：公司作為性別化組織.....	100
第一款 低度代表的弱勢循環.....	102
第二款 「理想員工」乃至「理想管理者」.....	106
第四節 論公司促進性別平等之功能——以法律為核心.....	109
第五章 董事會性別多元化之比較法研究	113
第一節 各國發展.....	114

第一項 性別配額制.....	114
第一款 挪威.....	115
第二款 德國.....	118
第三款 芬蘭.....	120
第四款 美國加州.....	122
第五款 荷蘭.....	124
第二項 多元化政策揭露制.....	126
第一款 英國.....	126
第二款 美國.....	130
第三款 香港.....	133
第四款 新加坡.....	135
第二節 本文評析.....	135
第六章 立法建議與結論.....	142
第一節 針對我國性別多元性規範與實踐之評析.....	142
第二節 立法建議.....	152
第一項 配額制或資訊揭露制？.....	152
第二項 修正對象.....	153
第三項 資訊揭露之深廣化.....	154
第四項 輔助政策與定期追蹤.....	161
第三節 結論.....	164
參考文獻.....	167

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

為了消弭職場性別不平等之狀況，我國訂立「性別平等工作法」，本法內容除了禁止性騷擾與性別歧視行為以外，尚規定了育兒津貼、彈性工時與法定例外事假（產假、流產假、育嬰假及家庭照顧假等）。性別工作平等法的確有效消除了部分因生理性別差異產生的障礙，但是現行家庭生活領域的主要勞動者仍多為女性¹，垂直的職業性別隔離現象仍然也普遍存在於公部門與商業領域中²。

經濟資源的多寡與參與公共事務的決策影響力不僅是權力分布結構的狀態表徵，亦關乎決定公共資源與權力的再分配與個體實現生命價值之機會，因此資源與權力的對等地位對性別平等至關重要。相較於本國，美國以及歐洲國家則採取較為積極的手段提倡「性別多元化」（gender diversity）觀念，其具體實現方法之一即是透過國家政策與法制創設「平等機會」（equal opportunities）法案與「配額」制度（quota law）以增加女性於組織參與之比例。而在商業領域中，廣為關注者則是董事會之性別多元化，許多國家因此建立「董事性別比例制度」

¹ 行政院性別平等會重要性別統計資料庫，《臺灣地區 15 歲以上有偶女性與其丈夫之平均每日無酬照顧時間》，https://www.gender ey.gov.tw/gecdb/Stat_Statistics_DetailData.aspx?sn=MBZVbrP6KzTyNSVpg7F%2bDg%3d%3d&d=m9ww9odNZAz2Rc5Ooj%2fwIQ%3d%3d（最後瀏覽日：2020 年 8 月 22 日）。

² 參見楊婉瑩，鑿洞取光或是拆除高牆，收於：林瑤華等，臺灣婦女處境白皮書：2014 年，頁 117-158，2014 年 6 月；行政院性別平等會，《國營事業董事、監察人三分之一性別比例達成情形》，https://www.gender ey.gov.tw/gecdb/Stat_Statistics_DetailData.aspx?sn=umed3rFy7VrkK26esM7xoQ%3D%3D&d=194q2o4%2BotzoYO%2B8OAMYew%3D%3D（最後瀏覽日：2020 年 3 月 19 日）；金融監督管理委員會，《107 及 106 年公開發行公司董事性別分析》，https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=448&parentpath=0,7,446&mcustomize=sextarget_view.jsp&dataserno=201904290004&aplistdn=ou=data,ou=sex,ou=multisite,ou=chinese,ou=ap_root,o=fsc,c=tw&dttable=SexTarget（最後瀏覽日：2020 年 3 月 19 日）。

(Gender Quota Law on Boards)。董事作為公司的最高決策階層，「董事性別比例制度」可謂促進職場性別平等的直接實踐。

「董事性別比例制度」雖然有促進性別平等之實益，但公司乃以營利為目的，董事會又是公司決策的核心機構，是否得以公益目標而強制介入股東與公司內部之推派與選任，是女性董事制度受到質疑的一大原因。目前相關學術大部分係以人力資源觀點與組織管理理論為基礎，並實證分析女性董事制度對公司績效、治理表現等之影響性，而許多研究顯示性別多元性確實對公司決策有正向影響³。

究其實際，「董事性別比例制度」之正當性議題涉及兩個面向，一係公司法對於性別平等目的之兼容性，二係本制度對於公司的實際效益。前者涉及社會公益的實現，後者則關於企業個體存續之基本需求。不論是討論前者與後者，吾人不可避免地即是必須探求公司之本質與目的，而此恰與「企業社會責任」(Corporate Social Responsibility) 議題得以接軌，此概念背後的目的是希望公司與企業能擔負起社會與環境責任，不僅僅是個人利益層面，同時也能增益群體社會，惟這涉及一個基本的理論之爭，亦即，公司的目的究竟為何？或問，公司是否得以增進社會公益而行為？蓋公司係由股東出資而成立，是否得干涉個人財產

³ See e.g., Stephen Bear, Noushi Rahman & Corinne Post, *The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation*, 97 J. BUS. ETHICS, 207–221 (2010); Renée B. Adams & Daniel Ferreira, *Women in the Boardroom and their Impact on Governance and Performance*, 94 J. FINANC. ECON., 291–309(2009); Catalyst, Appendix: Why Diversity and Inclusion Matter: Financial Performance, available at <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter-financial-performance/> (last visited Aug. 13, 2020); David A. Carter, Betty J. Simkins & W. Gary Simpson, *Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value*, 38 FINANCIAL REV., 33–53(2003); Kevin Campbell & Antonio Antonio Mínguez-Vera, *Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance*, 83 J. BUS. ETHICS, 435–451 (2008); 張玲玲，女性董事對公司治理的影響，2019年1月；蔡明宏等，家族企業與集團企業中董事會性別組成對公司的影響：績效、研發投資以及現金持有，管理學報，第37卷第1期，頁35-68，2020年3月。

權的行使，若依據舊有的「股東優先原則」(Stockholder Primacy)，答案顯然為否。因此學界引入其他概念，例如團隊生產理論(Team Production Theory)及利害關係人理論(Stakeholder Theory)，嘗試突破舊有窠臼。

即使爭執未定，目前企業社會責任已經在商業實務中受到肯認，且發揮一定程度之影響力，不論是政府機關政策、國際組織規章還是民間責任投資勢力，皆各自擬定了評估與要求企業實現其社會責任的具體化方法及標準。其中，職場的性別平等與利害關係人評估也是實踐目標之一。

正因為企業社會責任內涵具有多元性之特徵，因此本文希望重新梳理與檢視「性別多元性」與「董事性別配額制度」對於性別平等公益與經濟效益之功能，以證成「董事性別比例制度」之正當性與重要性。關於「董事性別比例制度」的本土法制化，則參酌世界各國立法例，綜合台灣法制與社會文化，擬定適於我國採納之立法模式，同時建議政府實施其他有助於打破「玻璃天花板」(glass ceiling)之政策，希冀透過「董事性別比例制度」與其它推進措施，創造一個更適於所有人追求個人實現的公司體制。

第二節 研究範圍

一、本研究之建議規範對象為上市上櫃之股份有限公司

女性董事制度與性別多元化政策同時涉及社會與公司治理面向。而目前我國之上市上櫃公司負有制定企業社會責任準則之義務，並在年報中揭露公司社會責任履行情形，如有不符企業社會責任實務守則之處亦須報告差異情形與原因。此外，上市上櫃公司亦必須訂定公司本身之公司治理守則，建置

有效的公司治理架構，並於公開資訊觀測站揭露之⁴。外國之女性董事制度立法例多是以公開發行公司或大型公司為規範對象，此類公司資本額巨大且利害關係人眾多，故具規範實益與必要。因此，本文立法建議的範圍為我國「上市上櫃之股份有限公司」，而不及公司法其他組織體（有限公司、兩合公司、無限公司與未上市上櫃之股份有限公司）。

二、本研究係針對公司法、證券交易法等相關商事法規與法規命令，不包含對女性董事制度的合憲性檢視

最嚴格之董事會性別多元化法規為強制比例制之女性董事制度，亦即規定公司董事會限期內必須達到一定之性別比例（mandatory gender quotas），否則將課予不利處分。此種類型之法規本質上為「優惠性差別待遇」⁵（affirmative action）。少數族群與婦女所面臨結構性的不平等源於長期剝削的歷史，並持續發生至今，因此國家透過積極手段以增加其就業、教育、政治與商業領域的機會。「優惠性差別待遇」是從憲法傳統的消極平等之例外，此差別待遇下，意味著政府將僅僅依特定的分類依據即加厚於某族群，更難

⁴ 參照我國上市上櫃公司企業社會責任實務守則第3條、上市上櫃公司治理實務守則第1條、公開發行公司年報應行記載事項準則第四點。

⁵ 截至2020年8月為止，我國司法院大法官釋字已累積達792號，但其中直接涉及優惠性差別待遇之釋字僅有649號及719號，且與性別標準無直接關係。儘管大法官並未正面說明何為優惠性差別待遇（或稱積極優惠措施）此一概念，但仍可推導出優惠性差別待遇所應具備之要件：1.受優惠者必須在立法者實施優惠性差別待遇之際，位居於結構式社會弱勢地位，或於立法者欲保障之基本權利中採取之優惠措施，受優惠者所受到權利實現條件處於相對弱勢；2.優惠性差別待遇之採取必須有效改善受患者之弱勢地位，或增進受患者實現基本權利；3.立法者所採取之優惠性差別待遇措施之目的與其採取之手段間，必須具備實質關聯性；4.立法者採取優惠性差別待遇措施，並非永久存在，應依國家與社會時空環境與保障受患者之基本權利需求，定期檢討修正。參見吳秦雯，「優惠性差別待遇」概念之接受、適用與轉化——以我國與法國之「性別」作為優惠標準之比較為中心，收於：李建良編，憲法解釋之理論與實務第九輯，頁341-342，2017年4月。

免於對他人使用同一資源的排擠效應，因此易產生平等原則與比例原則的合憲疑慮。

本文之目標乃係聚焦於公司法、證券交易法等相關商事法規對女性董事制度的正當性與合理性，而不包含對女性董事制度的合憲性檢視⁶。

三、本研究所指之「性別」未包含跨性別之情形

性別之向度可以分為生理性別、性別認同等等，生理性別又可包含男性、女性、跨性別、無性別等等類型，但因篇幅與統計資料有限，本文研究之性別多元化尚難以論及跨性別與無性別之情形。

第三節 研究方法

一、文獻分析法

本文將以文獻分析為主，參考文獻涉及國內外法學、經濟學與組織管理學等領域擷取相關之國內外專書、論文、期刊、法律，及政府與非政府組織的網路資料，整理、歸納並評析企業社會責任議題與女性主義之內容及發展脈絡。

再者，本文分別自公益與效益面向參考相關文獻，試圖論述企業社會責任與員工多元性之互動關係，以及企業為何應重視性別的多元性與兼容。

二、比較分析法

本文中關於女性董事制度之研究係參考已施行國家之法制與政策，因篇幅所囿，僅介紹重要國家法例，其中又以歐盟國家與美國為主。透過觀察各

⁶ 目前已有相關研究，參見陳宇萱，論女性董事制度做為我國促進公司決策階層性別平等之措施，台灣大學法律系碩士論文，2016年8月。

國的操作與落實，得以比較與我國法制之現狀與缺失，期藉由相關法制之引進，健全我國法制之發展。

第四節 研究架構

本研究分為六章。

第一章「緒論」：本章簡述本文研究動機與目的、研究範圍、研究方法，並說明本研究章節架構之安排。

第二章「性別多元化與企業社會責任」：本文首先介紹「多元化」(diversity)之概念，並呈現其從個人到團體、自社會觀點至經濟觀點的發展趨勢，再聚焦至本文所欲探討之核心主題—公司中董事會之「性別多元化」(board gender diversity)。又「性別多元化」價值取向可分為：注重正義與平等的「社會模式」(the social case)與強調效益的「商業模式」(the business case)，此二種模式皆指向公司制度的本質性問題，此將同時涉及企業社會責任(corporate social responsibility)之相關議題，因此本文亦將於本章中陳述組織管理與法律學界等對企業社會責任的多種定義、不同的觀點與論理基礎與其歷史背景，接著並介紹我國企業社會責任的實踐方式。

第三章「商業模式：多元化管理」：本章以「商業模式」觀點出發，論述國內外關於女性董事影響性之研究，其中將並陳理論與實證，論證女性董事對公司團隊同時具有刺激創新與公司治理之增益功能。

第四章「社會模式：女性主義觀點之性別平等」：本章從女性主義觀點分析性別平等概念，呈現女性主義流變的多元特色，隨後介紹目前台灣對於性別平等運動的國家實踐，並說明現行法制缺乏對公司高階決策階層性別不平等狀況的矯

正措施。藉由女性主義視角作為分析工具，得以發現公司組織之結構與文化本身即不利於女性追求高階職位，因此本文呼籲應重新建構人們對於公司組織之理解，並採納董事會性別多元化制度，以促進公司決策階層的性別平等與多元性。

第五章「**董事會性別多元性之比較法研究**」：本章介紹國際組織之指令與比較法。本文依據不同立法模式的強度分為三種類型，並依序敘述各國的女性董事制度與性別多元化政策，再以表格化摘要與整理各國法制，以供本國參酌。

第六章「**立法建議與結論**」：檢視我國關於董事會之「性別多元化」之相關規定，可發現我國係透過公司治理規範與企業社會責任報告制度來促進「性別多元化」措施。本文先針對各規範予以評析，再綜合性別統計資料指出目前我國法制效能之有限與不足。再者，本文將分析比較我國與外國法之法制環境，提出最適合我國引入之性別多元性規範。最後本文同時呼籲，雖然法制化與法律手段的確可有效消弭權力的性別差距，但若欲進一步普及性別平等與多元化管理之觀念，則需要全盤地調整與改變舊有思維，方能成就女性人力資本的充分發展與發揮。

第二章 性別多元化與企業社會責任

第一節 多元性概念：個人與團體

第一項 多元化之定義與其延伸

依據《企業倫理的百科辭典》對多元化（diversity）的定義，多元化概念涉及個人及團體之層次。個人層面係指人們因為自身的人口統計特徵（demographic characteristics），諸如性別、種族、年齡、國籍、身體能力等而呈現出個體差異性，此尤其對信念、經驗與認知上產生巨大影響；團體層次的多元性是組織的異質性（heterogeneity），透過上述不同經驗、背景與特徵的個人所組成的團隊或組織，產生不同於同質性團體的效能與氛圍⁷。現代由於人口及經濟結構的改變，加速了人力市場中的多元化特質，例如女性勞動力已經從以往的「家庭主婦」轉為「職業婦女」居多；隨著人口高齡化與醫學發展，人們延後退休年齡；世界地球村的便捷互通也匯聚形成了跨國界的團隊。為了應付多變而複雜的多元化狀態，企業與組織的人事管理觀念已經漸漸從「一致性」管理轉向強調「個別差異」（individual differences）的多元化管理（diversity management）。

論及多元化管理，最常提起之性別、種族、身體表徵等人口統計特徵只是冰山之一角，看不見的多元化特點如工作背景、宗教信仰、性向、服役生活經驗與文化、個性、地理位置、思維模式、價值觀、信念、婚姻狀況、教育、溝通方式、社會經濟狀態等，因此時至今日，人事管理的措施已經無法以單一標

⁷ Patricia H. Werhane & R. Edward Freeman, ENCYCLOPEDIA OF BUSINESS ETHICS, 173(1997).

準對待與適用於所有員工，而是應當重視與尊重組織成員的差異性及獨特性，並創造一個能對多元團體產生包容性（inclusion）和支持性的組織結構與氛圍，確保人力資源的有效發掘與運用。簡而言之，多元化管理的定義就是「建立或維持一個尊重組織成員彼此差異的環境。在這環境中，每個人都可以盡可能地發揮所長以貢獻組織，並且基於組織成員的成果而受回饋」⁸。

第二項 多元化概念之背景—從平等至效益

雖然多元化的概念如今主要聚焦於人力資源與組織管理之面向，但其實此概念的發源是由美國平等就業機會及弱勢優惠行動所演進而來，尤其是對種族的關注。美國以移民國家自立，其人口族群始終具備高度的複雜與多元，其中最嚴重的種族衝突當屬黑人歧視問題。早於美國建國，黑人以奴隸身份輸入美國世紀之久，經歷過廢奴運動與 1861 年之南北戰爭，黑人於是正式成為公民⁹，但種族隔離的法律與政策仍然存在¹⁰，並引發 50 年代開始的黑人民權運動。

⁸ Troy Coleman, *Managing diversity: Keeping it in focus*, 76(10) PUBLIC MANAGEMENT, 10-16(1994). (Managing diversity is defined as creation and maintaining an environment in which each person is respected because his or her differences, and where all can contribute and be rewarded based on their results.)

⁹ 在 1864 年 12 月國會動議美國憲法第十三修正案，第十三修正案在 1865 年底生效，全美國廢止奴隸制度。1868 年第十四修正案確定公民權利及給予聯邦政府更大權力以要求各州提供平等法律保障。1870 年訂立第十五修正案保證男性黑人（不包括女性黑人）投票權利。

¹⁰ 1896 年美國聯邦最高法院作出「普萊西訴弗格森案」判決，確立對黑人採行「隔離但平等」措施合法；1876 至 1965 年間，美國南部及邊境各州之立法機關強制規定公共設施必須依照種族的相同而隔離使用，嗣後種族隔離的範圍又漸漸擴至學校、公園、劇院、飯店等，且 1896 年時美國聯邦最高法院作出「普萊西訴弗格森案」判決（*Plessy v. Ferguson*），更促進此類「隔離但平等」政策被廣泛使用。直到 1945 年民權運動興起後，民權團體開始以憲法與聯邦法律來質疑黑人歧視法律之正當性，例如在「布朗訴托皮卡教育局案」（*Brown v. Board of Education of Topeka*, 347 U.S. 483 (1954)），最高法院判定種族隔離有違憲法第十四修正案中平等權之保障，因此一致同意終止了公立學校中的種族隔離。之後，最高法院進一步在不同案件中逐步廢

1960年代是美國社會運動浪潮的新高峰，此時不僅是黑人平權運動，女性主義也參與社會運動的戰場，爭取男女同工同酬待遇、墮胎合法化與離婚法等等平等待遇，企業社會責任(corporate social responsibility)議題也開始覺醒（見後述）。

民間的平權主張因此催生公部門的立法，例如美國平等就業機會委員會（Equal Employment Opportunity Commission，縮寫為EEOC）於1963年修訂的同酬法（Equal Pay Act of 1963）（禁止根據性別而產生報酬上的差別待遇）與1964年之民權法（Civil Rights Act of 1964）（後陸續修正，禁止依種族、膚色、宗教、性別或祖籍而產生之歧視）等，以及展開一連串的積極矯正措施（affirmative action，又譯優惠性差別待遇或肯定性行動），以增加女性與少數族群在就業、教育與企業等領域的機會。學者Klingner及Nalbandian便指出，公部門的多元化其實是由平等就業機會及弱勢優惠行動所演進而來¹¹。

在1980年代以後，組織多元化的立論基礎出現重大轉向，也就是從平等層面轉移至務實主義的效益導向。如前所述，造成轉變的一大原因是因為全球化與勞動力結構的複雜化。既然組織內人口的差異性是既定的事實，管理者與經理人不得不開始重視多元化團隊的管理方法，希冀藉由管理的方法來消弭歧異與發揮每個人的最大潛能。更進一步來說，許多組織與學術研究也相信，透過

除了其他種族隔離制度。而美國國會也在1964年通過《1964年民權法案》及《1965年投票權法案》，禁止法律上有任何形式的種族隔離和歧視政策，種族隔離制度終於在法律層面上走入歷史。

¹¹ Donald E. Klingner & John Nalbandian, PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT: CONTEXTS AND STRATEGIES 166 (1998).

主動廣納多元性創造一個重視多元性的工作參與環境、場所與氛圍，將得以激勵工作團隊，並提升競爭力與刺激創新¹²。

綜觀美國多元化之歷史演進，其從最初的平等機會與弱勢優惠行動，乃至後期的多元化管理，可知三者之巨大差異在於背後不同的價值體系，因此也產生不同的論述與處理方式。平等就業及弱勢優惠行動從個人權利保障出發，但兩者分別採用自由主義（liberal approach）與基進主義之手段（radical approach）兩種不同之哲學觀點。平等就業機會的促進手段是源於自由主義的理念，目標在於消極避免個人不因身分特徵遭受不公平對待，傾向自願性措施（voluntary soft initiatives）；而弱勢優惠行動則更加注重結果與分配公平性，積極地尋求補償與預防未來之歧視，因此也更願意採用「正面差別待遇」（positive discrimination）來確保有效程度，例如配額或保障席次¹³。至於多元化管理則更重視組織利益，同時兼顧個人權益的維護，因為其目標在於生產力的提升，因此其策略將施展於所有管理層面，遠大於平等就業機會與弱勢優惠行動的涵蓋面向¹⁴。

¹² See e.g., Taylor Cox, CULTURAL DIVERSITY IN ORGANIZATIONS: THEORY, RESEARCH, AND PRACTICE 229(1993).

¹³ Nick Jewson & David Mason, *The theory and practice of equal opportunities policies: liberal and radical approaches*, 34(2) THE SOCIOLOGICAL REVIEW 307-334 (1986) 轉引自 KATRIN HANSEN & CATHRINE SEIERSTAD, INTRODUCTION: CSR AND DIVERSITY MANAGEMENT, IN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND DIVERSITY MANAGEMENT: THEORETICAL APPROACHES AND BEST PRACTICES 11(2017). (“Jewson and Mason distinguish between the liberal and radical approach of EO with different philosophical underpinnings and principles. While the liberal approach is built around the ideas of creating equal opportunity by fair procedures and the idea of sameness (treating people the same), the radical approach is focusing more on outcome and fair distribution. The liberal approach is characterised by ‘positive action’ initiatives, while the radical approach accepts the use of ‘positive discrimination’ (such as quotas) to ensure effectiveness.”)

¹⁴ 許慶復，政府部門人力多元化管理，高大法學論叢，第5期，頁8-9，2009年9月。

第三項 小結

從上文可知，多元化管理的概念最初是從 1960 年代以降的追求平等與禁止歧視的社會性訴求出發，至 1980 年代漸漸轉向組織效益的務實觀點。綜合上文，得以總結多元化管理之三個功能或觀點，此三個層次解釋不同觀點定義下的「利益」，亦指出人們如何於組織中創造此種效益¹⁵。

1. 創造公平觀點

此觀點即是源於 1960 年代左右的平權運動，因為觀察到組織中少數族群面臨的弱勢困境，且此種困境通常並非偶發性，而是一種結構性的現象，因此部分多元化管理的倡議者亦認為，組織的公平機會與對待是一件道德上應當且迫切需要解決的問題。為了解決此類問題，組織多元化被當成檢視公平程度的結果，而非用於提升工作效能的手段¹⁶。在公平觀點下，多元化措施諸如針對少數族群的特殊計畫（例如限定給女性參與之管理人員培訓）、提升組織內多元化觀點的措施（增加性別意識的宣導演講），與提供保障名額（例如規劃給身障者的招募管道與名額）。

2. 市場接近性與合法性觀點

諸多現代組織（例如公司企業與商號）之營利型態是在公開市場上提供商品與服務以賺取利潤，也必須面對其他對手的競爭與來自市場的檢視，多元化觀點因而引入市場導向之邏輯。此種觀點認為，公開市場本質上是由多元化的群體與消費者組成，如果團隊的組成能趨向符合於公開市場的組成性

¹⁵ Robin J. Ely & David A. Thomas, Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes, 46 Adm. Sci. Q 229, 240-247(2001). Ely 和 Thomas 將多元化功能之觀點分為“discrimination and fairness”、“access and legitimacy” 和 “integration and learning”。

¹⁶ *Id.*, at 245-246.

質，則此團隊集思廣益後的多元化策略亦較可能符合消費者與大眾人民的觀點，進一步獲得其青睞與市場競爭力¹⁷。

3. 整合與學習觀點

整合與學習觀點是基於組織的整合功能出發，認為多元化背景的个人能夠提供其獨特的觀點，進而提升組織發展策略與解決問題的能力。此外，多元化的團隊需要每個團隊成員去適應、接納與學習來自他人的不同觀點與工作型態，並融入於工作過程中，當成員能更尊重其他人個人的特性與需求時，歧視與誤解將能有效地消彌，而團隊成員的獨特性將更能發揮¹⁸。也因此，此觀點是以團隊功能與尊重個人為目標導向。然而，要達到整合與組織學習的境界並非偶然而致，而是需要有意識地以系統性方式實踐多元化管理¹⁹。

¹⁷ *Id.*, at 243.

¹⁸ *Id.*, at 241-242.

¹⁹ Hansen & Seierstad, *supra* note 13, at 16.

第二節 企業社會責任

在組織管理與商業倫理的學術圈內企業社會責任蔚為風氣，學界所探討者已非企業社會責任的存在與否，而係多聚焦於定義問題，以及如何具體化實踐的策略問題。然而，在法律學界內企業社會責任的爭論則限縮於一個相對狹隘的議題：大型公開發行公司的董事與經理人在決策時，除了股東利益以外，是否必須或得以衡量受到公司行動所影響之群體？之後的討論也多未脫離此議題，而相關爭鋒時有起伏。下文將簡述自 1920 以降的相關重要學思，欲提醒讀者的是，種種學說的誕生都是為了解決特定的時代問題，因此吾人在檢視不同主張時，也不能忽視歷史的背景與脈絡²⁰。

第一項 企業社會責任之意義

企業社會責任之概念源自西方歐美國家，初期多使用「社會責任」而非「企業社會責任」該語。據學者 Carroll (1979) 之說法，Howard R. Bowen (1953) 所著的《Social Responsibility of the Businessman》乃第一本具體研究企業社會責任的專書，因此 Bowen 也被稱為「企業社會責任之父」²¹。Bowen 對「企業社會責任」的定義如下：「社會責任，意指企業經營者有義務決定、執行與追求那些符合社會價值觀與滿足社會需求的之目標與活動²²」。亦有國際性組織積極投入企業社會責任的推廣，其定義也成為廣受參考的標準之一，例

²⁰ Harwell Wells, *The Cycles of Corporate Social Responsibility: An Historical Retrospective For the Twenty-First Century*, 51 U. KIN. L. REV. 77, 77-78 (2002).

²¹ Archie B. Carroll, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, 4 ACAD. MANAGE. REV. 497, 497(1979).

²² HOWARD R. BOWEN, *SOCIAL RESPONSIBILITIES OF THE BUSINESSMAN*, 6(1953). (“...the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society.”)

如歐盟（2002）將公司社會責任定義為：「公司將社會及環境因素整合在商業經營上及利害關係人互動中的自願性舉措²³」；世界企業永續發展委員會

（World Business Council for Sustainable Development, WBCSD）認為企業是會責任是「企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，並且改善員工及其家庭、當地整體社區、社會的生活品質²⁴」。

此外，學者 Archie B. Carroll（1991）提出著名的「企業社會責任金字塔理論」（The Pyramid of Corporate Social Responsibilities），係企業社會責任學術脈絡的重要理論。Carroll 將企業社會責任分為四階，以金字塔方式呈現彼此間的對應關係²⁵，下文分別述之。



²³ Commission of the European Communities, Communication from the Commission Concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development, COM 347 final (Brussels, July 2, 2002) (“The Green paper defined CSR as [A] concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”), available at <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6e2c6d26-d1f6-48a3-9a78-f0ff2dc21aad/language-en> (last visited July 7, 2020).

²⁴ World Business Council for Sustainable Development, Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense(2000), available at <https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/csr-wbcds-csr-primer.pdf>.

²⁵ Archie B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, 34 BUS. HORIZ. 39, 40-42(1991).

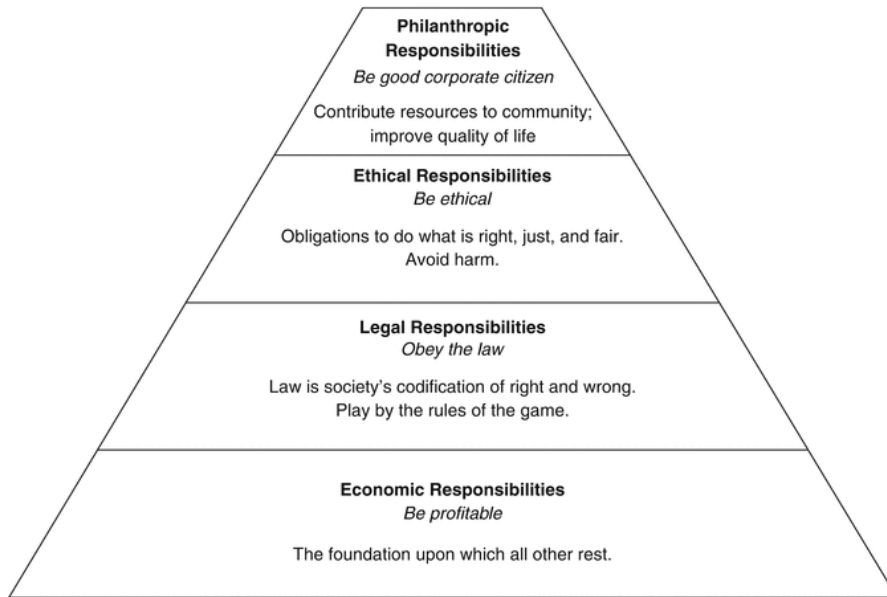


圖 1 企業社會責任金字塔（資料來源：Archie B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, 34 BUS. HORIZ 39, 42(1991)）

1. 經濟責任（economic responsibilities）：提供消費者商品與服務，以及創造利潤。經濟責任乃其他企業責任實施的先決基礎。
2. 法律責任（legal responsibilities）：遵循法律。法律責任實際上與經濟責任是自由經濟體系中必須共存的基本概念，因此經濟責任並非毫無節制地追逐經濟利益，而是意味著應當在法律框架內運行。
3. 道德責任（ethical responsibilities）：期待企業合乎尚未法制化的道德標準，此包括為合乎公平、正義的行為，以及避免造成傷害。即使道德責任並不具強制性，它已被視為企業合法性（legitimate）的來源之一，而道德責任時常先行於法律責任，往往成為推進後者變遷的動力。
4. 自發性責任／慈善責任（discretionary responsibilities / philanthropic responsibilities）：成為良好的企業公民（corporate citizens），積極提升於人

類與社會福祉²⁶。慈善責任與道德責任的重要區分在於，如果企業未為前者時，社會也不會視之為「不道德的」(unethical)。

此四個概念在解釋論上得以獨立討論，但它們並非互相排斥。雖然道德責任及慈善責任的確與經濟責任存在緊張關係，但這不代表企業社會責任的紛爭應該化約成「利益或社會」的擇一難題，Carroll 認為應將金字塔中的四個面向視為整體，企業必須在決策與行動中同時符合四個要求，成為在法律規範內賺取利潤，並符合道德責任的企業公民²⁷。

隨著研究發展，企業社會責任的定義始終未見統一，學者 Alexander Dalsurd (2008) 彙整了 1980 年至 2003 年的相關研究與網路資料，即發現共有 37 種不同定義。其統整後指出，多數企業社會責任的定義共同點可歸納為環境面向 (The environmental dimension)、社會面向 (The social dimension)、經濟面向 (The economic dimension)、利害關係人面向 (The stakeholder dimension) 與自願性面向 (The voluntariness dimension) 五大面向²⁸。Dalsurd 並說明，多數企業社會責任的定義毋寧是形容一種「現象」(phenomenon)，雖然企業社會責任定義混亂不明，但此係因為企業社會責任是社會建構的產物，在不同情境脈絡中觀察到的差異正也是學者們的莫衷一是的原因²⁹。因此，企業社會責任或許不存在唯一正確的定義，更是關乎特定脈絡之使然。

²⁶ Carroll (1983) 之後將「自發性責任」改為「慈善責任」。See Archie B. Carroll, *Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding*, 49 VITAL SPEECHES OF THE DAY(1983).

²⁷ Carroll, *supra* note 25, at 42-43.

²⁸ Alexander Dahlsrud, *How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions*, 15 CORP. SOC. RESPONSIB. ENVIRON. MANAG. 1, 4-5 (2008).

²⁹ *Id.*, at 6.

第二項 企業社會責任理論概述

第一款 爭端之始－美國判例與實務之演進

美國法律實務界對於企業社會責任的熱烈討論，始於 1919 年的 Dodge v. Ford Motor Co.³⁰一案。亨利·福特（Henry Ford，1863-1947）於 40 歲時與其他 11 位投資人共同創辦福特汽車公司（Ford Motor Co.）。1919 年福特汽車公司之資本額僅 200 萬美元，但前一年賺了 5,900 萬美元，預計當年還可以賺 6,000 萬美元，而且公司當時還累積了 11,200 萬美元之盈餘。此時，董事會時出現了分歧，掌握 80% 股份的福特想將盈餘優先來擴建廠房以增加產量，但持有 10% 的股東道奇兄弟（John J. Dodge & Horace E. Dodge）則堅持公司盈餘應優先發放給股東，並要求再增發 1,900 萬美元的特別股息，福特堅持不肯，道奇兄弟於是向密西根法院起訴要求福特汽車公司分配盈餘，並主張福特與其他董事違反董事對公司以及員工所負的忠實義務。

本件訴訟觸及一個關於公司本質的核心議題：公司經營者究竟要為誰經營？在本案中，福特坦承，用盈餘擴建廠房的目的是在於增加雇員與大量生產，如此才能實現當初他「汽車是平民交通工具」的理念。在當時汽車的價錢只有富有者才能負擔，福特希望透過大量生產，平價出售的方式使汽車普及於各階級，以回饋社會³¹。

密西根州最高法院面對這個問題，其裁示：「公司設立之本旨係為了股東謀求最大利益。經營權之行使係用來達成此目的。經營者自然選擇方法，但不能改

³⁰ Dodge v. Ford, 204 Mich, 459 170 N.W. 668(1919).

³¹ 賴英照，賴英照說法：從內線交易到企業社會責任，頁160-163，2007年1月。

變此根本目的，不能為了其他目的而減少股東利益或拒絕分配股息³²」。此判決一出，確立了「股東權益至上」(Shareholder Primacy)的法則，後廣為實務所接受。

此外，在美國判例法的發展中，也有法院對「利益」進行了不同的闡釋，例如美國 1953 年的 A. P. Smith Manufacturing Co. v. Barlow 案，被告史密斯公司 (A.P. Smith MFG. Co.) 捐款給普林斯頓大學 (Princeton University)，雖然史密斯公司僅捐款 1,500 美元給普大，但公司有股東提出訴訟，認為公司章程並未規定公司可以捐贈。董事則抗辯，公眾希望公司能有更多慈善行為，因此公司的慈善捐助有助於提升公司形象，進而改善公司經營環境，因此長期而言捐款是一個有利的投資。最後紐澤西最高法院表示，公司得在為股東長期利益考量之前提下決定遵循企業社會責任。判決指出，於現代社會中，公司於現代社會中組成與營運，故公司及其經營者除應對其股東之利益負責外，亦應認其對社會負有責任，並應對社會履行社會責任³³。法院不允許股東只顧及現實之利益而阻撓公司去履行其身為社會構成員之責任³⁴。此一見解將公司捐款之合法性建構在為公司及股東長期利益之追求上，有別於一般短期利益追求。雖然此判決將公司經營者對企業社會責任之實踐，視為對股東長期利益之追求，但這也代表法院仍服膺於股東

³² Dodge v. Ford, 204 Mich. 459 170 N.W. 668 (1919).

³³ A. P. Smith Manufacturing Co. v. Barlow, 13 N.J. 145 (1953). (“It seems to us that just as the conditions prevailing when corporations were originally created required that they serve public as well as private interests, modern conditions require that corporations acknowledge and discharge social as well as private responsibilities as members of the communities within which they operate.”)

³⁴ *Id.* (“Clearly then, the appellants, as individual stockholders whose private interests rest entirely upon the well-being of the plaintiff corporation, ought not be permitted to close their eyes to present-day realities and thwart the long-visioned corporate action in recognizing and voluntarily discharging its high obligations as a constituent of our modern social structure.”)

優先原則之下，亦即只有在符合股東利益的情形下，公司方得「兼顧」其他利害關係團體的利益³⁵。

第二款 隔空交鋒－從 Berle 與 Dodd 之爭談起

關於「股東權益」與「企業社會責任」的爭論方興未艾，下一波爭論的高峰則發生於美國哥倫比亞大學公司法學者兼華爾街律師 Adolf A. Berle 教授與哈佛大學的 E. Merrick Dodd 教授之間，他們透過哈佛法學評論多次隔空筆戰，也掀起學界對於企業社會責任的各種思潮，之後的討論也是圍繞著兩人所提出的主張擴展延伸。

自 20 世紀初期開始，美國企業大量增長與合併，大型企業漸漸掌握國家多數的財富，市場也開始出現「企業所有權與經營權分離」(separation of ownership and control)的現象³⁶，公司股份被分散掌握於大量小股東之手，卻缺乏參與公司經營與監督，這使得部分專業經理人以權謀私，導致股東因此損失³⁷。在此歷史背景下，Berle 憂心於經理人員濫權的問題，於是在哈佛法學評論發表《Corporate Powers as Powers in Trust³⁸》撰文主張將企業經營者與股東間的連結比擬為信託法下受託人(Trustee)與委託人之關係。既然公司經營者受託於股東執掌公司業務，則其應當履行其注意義務及忠實義務，並為全體股東創造最大利益。簡言之，限

³⁵ 賴英照，從尤努斯到巴菲特－公司社會責任的基本問題，台灣本土法學雜誌，第 93 期，頁 170-171，2007 年 4 月。

³⁶ ADOLF A. BERLE & GARDINER C. MEANS, THE MODERN CORPORATION AND PRIVATE PROPERTY 82-90 (1932).

³⁷ Wells, *supra* note 20, at 85-87.

³⁸ See Adolf A. Berle, Jr., *Corporate Powers as Powers in Trust*, 44 HARV. L. REV. 1049 (1931); E. Merrick Dodd, Jr., *For Whom Are Corporate Managers Trustees?*, 45 HARV. L. REV. 1145 (1932); Adolf A. Berle, Jr., *For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note*, 45 HARV. L. REV. 1365, 1365 (1932).

制專業經理人必須以「公司所有人」最大利益行之，也屬論理上之必然，此乃建立於將股東定位為「公司所有人」之前提下³⁹。

與此同時，Dodd 教授雖然也觀察到同樣的市場現象，但他卻從另一個角度來觀看此事，並認為此現象剛好提供經營者考量其他利害關係團體的機會⁴⁰。在 Dodd 教授眼中，既然所有權與經營權分離已然發生，如果公司法要課予經營人員心義務來保護股東，那何不能也課予經營者義務來保護其他也對公司具有貢獻之人？也就是利害關係人⁴¹（Stakeholders）。Dodd 教授進而提出不同主張，認為公司是完全獨立之法律主體，應當以企業機構（Institution）本身為其信託關係的委託人，而非受股東所託，因此經營者若考慮其他利害關係團體（non-shareholder constituencies）而行動，並無違反信託之虞⁴²。

Berle 及 Dodd 教授觀察所得之「所有與經營分離」現象背後，自有其時代背景，後者也並未完全反對前者關於受託人義務的創見，但兩人聚焦之處並不相同，當 Berle 專注於保護股東免受經營者侵害之際，Dodd 則正努力調和大型公司與社會大眾之利益。但 Berle 也不是不注重大企業對社會之影響，其亦承認：大企業掌握太多財產，而經營者操弄過多資源，所以他們有責任不僅為股東負責，更要為員工及消費者盡責。事實上，Berle 教授是希望從股東保護與社會控制兩個層面來約束公司權力，但在方法論上 Berle 建議現行先以股東優先原則控管公司治理，並預期未來趨勢將是公司承認其對其他關係團體的責任⁴³。

³⁹ BERLE & MEANS, *supra* note 36, at 1073-1075.

⁴⁰ Wells, *supra* note 20, at 91.

⁴¹ Dodd, *supra* note 38, at 1148.

⁴² *Id.*, at 1160-1161.

⁴³ Berle, *A Note*, *supra* note 38, at 1371-1372.

第三款 股東優位原則的捲土重來

至 1970 年代，諾貝爾經濟學獎得主 Milton Friedman 又重啟了企業社會責任的論戰。其從經濟觀點切入，將經濟分析的活水引入舊有企業社會責任的議題中，並啟發後續經濟分析，如 Frank H. Easterbrook 及 Daniel R. Fischel 提出的契約連鎖理論，以經濟分析證成股東利益優先規則之正當性。

Friedman 對企業社會責任的批評兼具經濟與道德兩個層面。他認為公司經營者本身是公司所有人的受僱人，如果以社會公益為目的去使用資產，即是以政治機制，而非市場價格機制來決定資源使用的方式，此無疑導致資源使用的無效率⁴⁴。除此之外，公司亦無法將資產分配於股東，故實質上是對股東的一種賦稅，而且是將股東的資產用於經營者自己的價值判斷的偏好上⁴⁵，此也不符合現代公司經營者代理股東爭取利益的制度，如同竊賊行徑⁴⁶。因此，Friedman 才指出：「只要企業還留在開放和自由競爭的遊戲規則裡，企業的唯一社會責任就是使用其所有資源，致力於增加利潤」⁴⁷。

之後，在 80 年代興起的契約論（contractarian）更是提供反對企業社會責任的另一理論基礎。其認為公司僅是個利害關係團體間複數契約的連結（nexus of contracts），透過此連結點，公司得以引入各種資源並產出產品與服務。契約當事人如股東、員工、董事、經理人與債權人等與公司成立權利義務關係，並成為

⁴⁴ Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, N.Y. TIMES MAG., Sept. 13, 1970, reprinted in MILTON FRIEDMAN, AN ECONOMIST'S PROTEST: COLUMNS IN POLITICAL ECONOMY 180 (1972).

⁴⁵ *Id.*, at 179-180.

⁴⁶ Wells, *supra* note 37, at 124.

⁴⁷ Friedman, *supra* note 44. ("there is only one responsibility of business, namely to use its resources and engage in activities designed to increase its profits.")

公司的構成員之一。藉由股東及債權人供給資本、董事與經理人做出決策並管理公司、員工給付勞務，各司其職發揮一己之長，於是公司得以降低交易成本（transaction cost），共同提升資源配置的效率⁴⁸。由於今日大型公司構成員人口眾多、結構複雜，各自利益不見的一致，甚至會有利害衝突。即使構成員都追求公司財務最大化，也可能會為何種手段以追求財富，而出現分歧，例如債權人清新穩健經營，股東卻偏好高風險高報酬的投資策略，而員工最關心薪資福利的增減等等⁴⁹。Frank H. Easterbrook 及 Daniel R. Fischel 教授及指出，雖然契約連鎖理論並不限定公司僅能考慮股東利益，但當企業經營選擇股東利益至上時，企業的行為模式將更具效率；反之，若企業著重其他利害關係人時，將使企業營運成本高漲⁵⁰。

第四款 利害關係人觀點及其影響

依維吉尼亞大學企業管理系之教授 R. Edward Freeman 定義，利害關係人是指「組織內外中任何可能受到組織活動、決策或目標影響，或已經受到影響之個人或團體⁵¹」，而利害關係人是根據他們在公司的利益、公司是否具有相應的功

⁴⁸ 莊永丞，從公司治理觀點論我國上市上櫃公司之慈善捐贈行為，台灣本土法學雜誌，第 94 期，頁 110-110，2007 年 5 月。

⁴⁹ 莊永丞（前註 48），頁 114。

⁵⁰ Frank H. Easterbrook & Daniel R. Fischel, THE CORPORATE CONTRACT, 89 COLUM. L. REV. 1416, 1446-1448 (1989).

⁵¹ Stakeholder theory defines stakeholder as “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives”. See R. EDWARD FREEMAN, STRATEGIC MANAGEMENT: A STAKEHOLDER APPROACH 53 (1984).

能利益來識別⁵²⁵³。利害關係人理論(Stakeholder Theory)將企業組織視為一個利害關係人(stakeholders)的網絡，關於公司的任何發展都無法脫離各種利害關係人的投入與參與，因此所有利害關係人的利益具有內在價值(intrinsic value)，亦即在建立組織結構和一般政策以及個案決策時，需要同時注意所有適當利害關係人的合法利益⁵⁴，而不僅僅是因為它有能力推進其他群體(例如股東)的利益⁵⁵。

利害關係人理論在企業管理學炙手可熱，但在法律界卻潛伏了一段時間才漸漸發光發熱。早在 1944 年時，Dodd 即以利害關係人來解釋企業社會責任理論，但必須要等到美國 1980 年代才出現利害關係人的重要立法應用，例如美國法中企業併購時對員工影響之衡平。在 1980 年代後美國掀起的併購潮，併購者透過併購能夠取得極高利益，舉例來說，企業界由收購其他公司已取得其專利技術，

⁵² Thomas Donaldson and Lee E. Preston, *The Stakeholder theory of the Corporation: Concepts, evidence, and Implications*, 20:1 ACAD. MANAGE. REV. 65, 67 (1995). (“The interests of all stakeholders are of intrinsic value. That is, each group of stakeholders merits consideration for its own sake and not merely because of its ability to further the interests of some other group, such as the shareowners.”)

⁵³ 例如，以組織內外為分類要素，內部的利害關係人(internal stakeholders)是在公司內工作或擁有公司權利的人，例如股東、董事會、債權人及員工，外部利害關係人(external stakeholders)則是包含消費者、供應商、競爭者、當地社區、特定利益團體、媒體與公眾社會等。

⁵⁴ 但該理論並不意味著所有利害關係人(無論他們如何被識別)都應平等地參與所有流程和決策。利害關係人理論由此延伸與擴展，例如確定重要利害關係人與解釋其及公司產生的各類關係、制訂管理決策分配價值與定位經營模式等，如何具體釐清公司目標成為學術探討的焦點之一。See e.g., Max B. E. Clarkson, *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, 20 ACAD. MANAGE. REV. 20, 92-117 (1995); Bradley R. Agle, Ronald K. Mitchell, & Jeffrey A. Sonnenfeld, *Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values*, 42 J. Acad. Manage. 507-525 (1999). ; JAMES E. POST, LEE E. PRESTON & SYBILLE SACHS, *REDEFINING THE CORPORATION, STAKEHOLDER MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL WEALTH* (2000).

⁵⁵ *Id.*

如此一來不必付出長期且不確定的研發成本，即可提升產品的產能與品質，另一方面同時消滅市場對手並擴張市占率。但在這樣的併購熱潮之下，隨之而來的可能是員工失業工廠倒閉，因此才有利害關係人條款（corporate constituency statutes）的出現⁵⁶。1983年，第一個通過該法案的是賓州(Pennsylvania)，允許公司董事在考慮公司併購案時，得衡量非股東之利害關係人的利益⁵⁷，因而成為企業社會責任論者的重要立基點，但利害關係人條款也受到部份批評，在併購盛行的年代，利害關係人條款有時變成公司經營團隊來抵抗外來併購的手段，藉此繼續掌管公司，而非真正將利害關係人之利益納入決策考量中⁵⁸。

儘管如此，利害關係人條款仍然鼓舞了新一代的企業社會責任論者，並被部分法學者視為揚棄股東優先理論的先聲，雖然這終究無法掀起進一步法制改革上的浪潮⁵⁹，但肯定的是，從目前豐富的學術產出可以發現利害關係人的理念已經深刻地融入組織管理的學術殿堂與培育未來管理人的商學院中⁶⁰，此外，推行企業社會責任的重要國際組織亦早已將利害關係人的概念內化入評鑑指標⁶¹，因此

⁵⁶ Eric W. Orts, *Beyond Shareholders: Interpreting Corporate Constituency Statutes*, 61 GEO. WASH. L. REV 14, 27 (1992)；游啟璋，從公司法實踐看公司社會責任，台灣法學雜誌，第93期，頁214-215（2007年）。

⁵⁷ Act of Dec. 23, 1983, No. 1983-92 § 1(b), 1983 Pa. Laws 395 (“in considering the best interests of the corporation, [to] consider the effects of any action upon employees, suppliers, and customers of the corporation, communities in which offices or other establishments of the corporation are located ...”).

⁵⁸ 劉連煜，現代公司法，頁43，2018年9月，13版。

⁵⁹ Wells, *supra* note 37, at 131.

⁶⁰ 劉連煜（前註58），頁43。

⁶¹ 例如全球永續報告協會（Global Reporting Initiative，GRI）的GRI準則，即將「利害關係人包容性（Stakeholder Inclusiveness）」界定為編制報告書內容的四項原則之一（關於GRI準則請參閱本節第四項內容）。

利害關係人理論勢必不會只是學術界的口號，而是將漸漸落實於公司治理實務之中⁶²。

第五款 團隊生產理論

經濟分析一直是社會企業責任否定說的有力依據，直至 1990 年代，團隊生產理論（Team Production Theory）的出現，終於提供企業社會責任肯定論者支持性的經濟分析。

傳統的財產權分析（property rights analysis）觀點是將特定人解釋為契約上之財產權人，並賦予其在共同生產事業中相關資產的剩餘管理權（residual control right）。基於此概念，公司被界定為共同所有權所控制之多數資產之組合⁶³，所有權人（股東）及其他生產參與者（受僱人）清楚地二元分立。受僱人得以享有之管理權強弱程度及分享公司獲利之比例有賴事前（ex ante）外部契約加以明確約定。所有權人（股東）則在依據契約約定之義務分配獲利及分享管理權後，享有經濟剩餘（economic surplus）利益⁶⁴。

團隊生產理論認為，公司參與者如同一個團隊，其中經理人、股東、員工、債權人，及當地社區成員等各自投入生產要素，共同貢獻來成就盈利。事實上，公司並非一套財務設計，或是連鎖契約的組成，公司制度存在的原因是為了實現

⁶² 劉連煜（前註 58），頁 43。

⁶³ Margaret M. Blair & Lynn A. Stout, *A Team Production Theory of Corporate Law*, 85 VA. L. REV. 247, 260 (1999). (“One mechanism that has been identified is assigning property rights to one of the parties to the contract that give that party a residual right of control over the assets used in the joint enterprise.”)

⁶⁴ *Id.* (“the degree of control and the share of joint output granted to contributors of hired inputs is understood to be clearly delineated ex ante by explicit contracts, while the “owner” is understood to retain all residual rights of control and to receive all the residual output after contractual obligations have been met”)

生產計畫，多數個體投資其特定資源的結合體（nexus of firm-specific investments）

65。

若非透過此團隊合作，個人之生產要素將難以達到相同綜效，以此觀點來看，生產結果具有不可分性，應歸屬於整個團隊，而非不僅僅是出資者⁶⁶。此外，舊有的財產權觀點將公司視為股東資產的總和、將股東認定為所有權人，但在公開發行公司中，公司關鍵的營利要素乃是智識資本（intellectual capital）。智識資本為受僱人所有，存在於其心智中，因此在概念上無法被股東擁有，此即與舊有的所有權分析不符⁶⁷。綜上，並不能用所有權的觀點來解釋股東在公開發行公司中之角色。



⁶⁵ *Id.*, at 275.

⁶⁶ *Id.*, at 264.

⁶⁷ *Id.*, at 260-261.

第三項 台灣企業社會責任實踐

第一款 企業社會責任報告—以 CSR 資訊申報與報告書為主

隨著企業社會責任議題逐漸為人們所認同，企業也開始理解企業行為與影響赫然已成為社會所關注的焦點。例如 1960 與 1970 年代，已有歐美地區企業自願性出版社會報告（social reporting）或環境報告（environmental reporting），顯示企業意識到做為世界公民的一環，其有責任且亦有能力創造社會的永續發展⁶⁸。台灣長期經歷一連串的食安風暴、環境汙染及金融弊案事件，強烈影響社會大眾對企業的信賴感，各界一致呼籲企業應履行企業社會責任，主張企業在追求獲利的過程中同時要兼顧社會、環境與消費者議題等利害關係者之權益。為此金融監督管理委員會（下稱金管會）透過臺灣證券交易所及證券櫃檯買賣中心訂定規則與辦法，依據公司之產業特性與規模二層式規範，一為強制申報企業社會責任報告書（以下簡稱 CSR 報告書），一為強制公開 CSR 相關資訊。

一、CSR 報告書

金融監督管理委員會（下稱金管會）年透過臺灣證券交易所及證券櫃檯買賣中心，訂定《上市上櫃公司編製與申報企業社會責任報告書作業辦法》以及《財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心上櫃公司編製與申報企業社會責任報告書作業辦法》，強制要求食品、化學工業、金融業、餐飲占營收 50% 以上之上市上櫃公司及資本額達新臺幣 50 億元以上之上市上櫃公司必須編

⁶⁸ 李宜樺、徐子第與劉睿婕，企業社會責任報告書的共同語言——GRI 準則，月旦會計實務研究，第 5 期，頁 70，2018 年 5 月。

制與申報 CSR 報告書⁶⁹，又非屬此類的公司亦得自願編制 CSR 報告書。依據《臺灣永續報告現況與趨勢》報告統計，2019 年度台灣總共出版 528 本 CSR 報告書，其中 47.4%（231 本）是自願性出版，此外九成以上之報告書出自上市上櫃公司⁷⁰。又金管會於 2020 年 9 月推出「公司治理 3.0-永續發展藍圖」，要求實收資本額達 20 億元之上市櫃公司自 2023 年起應編製並申報永續報告書，及擴大現行報告書應取得第三方驗證之範圍⁷¹。

CSR 報告書之功能在於協助企業提升資訊透明度（transparency）與當責性（accountability），並與利害關係人溝通其在營運過程中對社會、環境與公司治理的影響與衝擊。目前主流之 CSR 報告書架構是依據全球報告倡議組織（The Global Reporting Initiative, GRI）所發行之「GRI 準則」（GRI Standards）為主⁷²。目前台灣的 CSR 報告書義務亦是以 GRI 準則為依據（關於 GRI 準則之詳細內容請見本節第四項內文）⁷³。

未依法編制 CSR 報告，或資訊內容有不實錯漏之上市上櫃公司將分別依據《臺灣證券交易所股份有限公司對有價證券上市公司及境外指數股票型

⁶⁹ 參見《上市上櫃公司編製與申報企業社會責任報告書作業辦法》第 2 條，《財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心上櫃公司編製與申報企業社會責任報告書作業辦法》第 2 條第 1 項。

⁷⁰ CSrone，<https://csrone.com/topics/5443>（最後瀏覽日：2020 年 9 月 20 日）。

⁷¹ 金管會網站，<https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=992&parentpath=0,8,882,884>。

⁷² GRI 成立於 1997 年，是獨立的國際非政府組織，其於 2000 年正式發布第一代「永續性報告指南」（GRI Sustainability Reporting Guideline），提供一個供企業遵循的通用架構，以解決 CSR 報告書缺乏一致性溝通語言的問題，並旋即成為廣受全球企業歡迎的自願性 CSR 報告書框架。目前最新版本為 2016 年發布之 GRI 準則，取代過去數年版本更迭的永續性報告指南。See Global Reporting Initiatives. (n.d.), GRI's history, at <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx> (last visited Sep. 18, 2020).

⁷³ 參閱前註 69。

基金上市之境外基金機構資訊申報作業辦法》第 6 條規定⁷⁴、《財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心對有價證券上櫃公司資訊申報作業辦法》第 6 條規定、依《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業務規則》第 12 條及第 12 條之 1 受有違約金或停止買賣等之處罰⁷⁵。

二、CSR 資訊申報

一般上市上櫃公司雖不強制要求申報 CSR 報告書，但須於年報以及公開募集有價證券說明書中記載社會責任履行情形。

(一) 年報及公開說明書

依據《公開發行公司年報應行記載事項準則》第 10 條及《公司募集發行有價證券公開說明書應行記載事項準則》第 32 條規定年報及公開說明書應記載履行《上市上櫃公司企業社會責任實務守則》，包括公司對環保、社區參與、社會貢獻、社會服務、社會公益、消費者權益、人權、安全、衛生與其他社會責任活動所採行之制度與措施及履行情形。

⁷⁴ 《臺灣證券交易所股份有限公司對有價證券上市公司及境外指數股票型基金上市之境外基金機構資訊申報作業辦法》第 6 條規定：「上市公司及第二上市公司違反本辦法或申報之資訊有錯誤者，本公司得處以新台幣壹萬元之違約金，但其錯漏如係由主管機關、本公司或投資人發現經查屬實者，得依個案處以新台幣參萬元之違約金；上市公司及第二上市公司有前項應處以違約金情事者，若最近一年內累計課處次數達二次以上（含本次）、個案情節出於故意或重大缺失、或對股東權益或證券價格具重大影響者，本公司得處以伍萬元至壹佰萬元之違約金；須補正或更正者，並函知上開公司於文到後二營業日內辦理，如再未依限辦理者，每逾一營業日課新台幣壹萬元之違約金，至辦理日為止；經本公司按日處以違約金，仍未依限辦理且個案情節重大者，本公司得依營業細則第四十九條或第五十條規定，對其上市有價證券變更原有交易方法或停止其買賣。」

⁷⁵ 張明輝、楊敬先，企業社會責任資訊記載不實之法律責任，證券服務，第 641 期，頁 26-29，2015 年 9 月。

若此類記載於年報及公開說明書之 CSR 資訊內容有所不實，法律效果為何？雖有認發行公司將可能須承擔證券交易法上之責任(證券交易法第 20 條第 2 項、第 20-1 條、證券交易法第 32 條、證券交易法第 171 條，與第 174 條之)⁷⁶，惟此類條文之規範標的均係「財務報告」或「財務資訊」，若係非屬財務類的 CSR 資訊是否能以之相繩？容有爭議。本文認為目前僅能適用證券交易法第 178 條第 1 項第 4 款⁷⁷，裁處 24 萬至 480 萬以下之罰鍰。建議主管機關與立法者未來應著手將非財務資訊明文納入條文或創設專屬罰責，方能有效監督公司申報之品質⁷⁸。

(二) 內控制度

《公開發行公司內控制度準則》第 7 條第 1 項及《證券期貨市場各事業內控制度準則》第 8 條第 1 項規定企業內部控制制度應涵蓋所有營運活動遵循所屬產業法令，並應依企業所屬產業特性訂定相關之營運循環控制作業，包括環境安全管理、職業安全衛生管理與廢棄物管理等。

另依《公開發行公司內控制度準則》第 3 條第 1 項第 2 項及《證券期貨市場各事業內控制度準則》第 4 條第 1 項第 2 項企業應確保其內控制度中之非財務報導具可靠性及時性透明性及符合相關規範，其中 CSR 資訊即屬於內控制度中非財務報導之一環，故發行公司應確保其記載內容符合前述法規。

⁷⁶ 張明輝、楊敬先（前註 75），頁 26-27。

⁷⁷ 證券交易法第 178 條第 1 項：「有下列情事之一者，處新臺幣二十四萬元以上四百八十萬元以下罰鍰，並得命其限期改善；屆期未改善者，得按次處罰：

...四、發行人、公開收購人，於依本法或主管機關基於本法所發布之命令規定之帳簿、表冊、傳票、財務報告或其他有關業務之文件，不依規定製作、申報、公告、備置或保存。」

⁷⁸ 李詩涵，企業社會責任與其非財務揭露法制之研究，台北大學法律學系碩士論文，頁 166-169，2017 年 12 月。

然而依據證交法第 14-1 條第 3 項規定，公司應申報者為內部控制聲明書，且該內部控制聲明書亦僅聲明內控制度對於相關報導具可靠性、即時性、透明性及符合相關規範暨相關法令規章之遵循等目標的達成與提供合理之確保。其所聲明之內容尚非針對所有內控制度涵蓋的報告內容均屬正確無誤，故包括 CSR 報告書等非財務報導應認為並不屬於證交法第 20 條規定之「發行人依本法規定申報或公告之財務報告及財務業務文件範疇」，故若其內容有不實，尚無證券交易法第 20 條及第 171 條等民事責任及刑事責任規定之適用⁷⁹。

第二款 公司治理評鑑

金融監督管理委員會(以下簡稱金管會)於 2014 年開始辦理公司治理評鑑，其推動理由係希望透過對整體市場公司治理之比較結果，協助投資人及企業瞭解公司治理實施成效，並引導企業間良性競爭並強化公司治理水平，進一步形塑企業主動改善公司治理的文化。

此評鑑指標之架構主要係採行國際經濟合作暨發展組織 (Organization for Economic Co-operation and Development, 簡稱 OECD) 於 2004 年所發布之公司治理六大原則，並配合 2015 年所發布之 G20/OECD 公司治理原則⁸⁰，目前調整為四大構面，分別為「維護股東權益與平等對待股東」、「強化董事會結構與運作」、「提升資訊透明度」及「落實企業社會責任」。又相關指標之設計，原則

⁷⁹ 張明輝、楊敬先(前註 75)，頁 27。

⁸⁰ OECD, G20/OECD Principles of Corporate Governance (2015), OECD Publishing, Paris.

係採「是」或「否」之方式，並逐步增加質化之評核要求。評鑑之資訊範圍則儘量以公開資訊為評鑑依據，使評鑑更為透明客觀⁸¹。

第三款 2018 年公司法修法

雖然企業社會責任議題受到廣泛討論，且金管會在 2014 年即已規範了上市上櫃公司的 CSR 資訊與 CSR 報告書之申報義務，但是我國公司法並無法律具體明文規定公司負有履行企業社會責任之義務。依據舊公司法第 1 條：「本法所稱公司，謂以營利為目的，依照本法組織、登記、成立之社團法人。」本條並未明文允許公司以及公司負責人得考慮獲利以外之目的，因此本條解釋上較偏向於係採行利益最大化之「股東優位原則」，若董事決議履行企業社會責任，恐生違反公司法第 23 條第 1 項之虞。但如同上文所述，企業社會責任實以各種方式成為我國公司應當申報與遵循的實務常態，且國際潮流與民意趨勢亦呼聲不斷。為了使企業社會責任正是導入公司法，我國立法院於 2018 年 7 月 6 日三讀通過公司法修正（以下簡稱「2018 年新公司法」），2018 年新公司法第 1 條增訂第 2 項：「公司經營業務，應遵守法令及商業倫理規範，得採行增進公共利益之行為，以善盡其社會責任。」從本文文義與立法理由中可剖析立法者對企業社會責任入法的定位。第一，此次修正乃係企業社會責任的宣示性條文，雖然該條並非強制性規定，但其宣示我國對企業社會責任之重視，以及有效解決了公司公益措施之合法性問題，使公司負責人除了股東之外，尚得考慮利害關係人之利益⁸²。第二，立法者特別舉出企業社會責任的 3 點內容，亦即：1. 遵循法令、2. 應考量倫理因

⁸¹ 台灣證券交易所公司治理中心，公司治理評鑑，<https://cgc.twse.com.tw/front/evaluationOverview>（最後瀏覽日：2020 年 9 月 3 日）。

⁸² 但此不代表公司負責人的所有公益行為皆為合法，關於股東、其他利害關係人與公益之間的衝突與調和尙待實務加以解釋。

素，採取一般被認為係適當負責任之商業行為，及 3.得為公共福祉、人道主義及慈善之目的，捐獻合理數目之資源⁸³。惟遵循法律本屬義務，自無庸再行規範，此外商業倫理與負責任的商業行為等概念抽象廣泛，尚難以此直接限制公司行為或具體劃定公司義務，因此本文以為目前仍是需透過 CSR 資訊與報告書、內部控制與風險管理制度申報之監理規定入手，由公司內部自律制定之企業行為規則與內部控制系統等為依據以決定各個公司的倫理義務。舉例而言，某甲化學工業之上市公司在 CSR 報告書中說明其工廠具備最先進且高於環境法規標準的地下導管安全監測系統，可以降低環境污染與員工職業傷害風險，但事後管線滲漏並被發現並非所有工廠皆安裝此系統，既然甲公司已於 CSR 報告書中聲明此事，則似乎可以認定甲公司因此具有安裝系統之社會義務(即使原有的安全系統已符合法規要求)，因此可能負有公司法第 23 條第 1 項與第 2 項賠償責任，而報告書錯漏與不實之部分則可能受到《臺灣證券交易所股份有限公司營業細則》第 50 條第 1 項第 3 款停止買賣之待遇，以及《臺灣證券交易所股份有限公司對有價證券上市公司及境外指數股票型基金上市之境外基金機構資訊申報作業辦法》第 6 條之違約金處罰。

2018 年新公司法除了第 1 條之修正以外，第 172 條之 1 也增訂第 5 項：「第一項股東提案係為敦促公司增進公共利益或善盡社會責任之建議，董事會仍得列入議案。」該條項之立法理由指出：為呼應第 1 條增訂公司善盡其社會責任之規定，股東提案如係為促使公司增進公共利益或善盡社會責任的建議，董事會仍得列入議案。此條項中「董事會仍得列入議案」，體系上也應與新公司法第 23 條

⁸³ 參閱本項立法理由。

第 1 項及第 1 條第 2 項有一致的解釋，意指擴大董事會的權限範圍，於決策時得
考量利害關係人利益⁸⁴。



⁸⁴ 蔡昌憲，新公司法與企業社會責任的內化轉變，<https://www.pttaa.org.tw/zh/news/2/4147>（最後瀏覽日：2020 年 9 月 21 日）

第三節 董事會多元化與企業社會責任之關係

在多元化浪潮襲來之際，公司企業組織作為社會中重要的營利主體，自然也受到多元化管理概念的影響。在現今多元變動的社會下，公司組織的管理者除了基礎的管理能力外，也被股東與社會大眾賦予期待，不僅要具備足以隨時因應市場變化的彈性與敏銳性，還必須要合乎其對於社會之責任⁸⁵。

如本節第一項所述，多元化之種類繁多，舉凡性別、種族、身體表徵、性向、文化與觀點等，皆可作為組織檢視多元化成效的切入面向，而董事會亦成為討論公司領域中多元化的焦點之一，蓋董事會為公司最高之決策階層，其成員多半係由具備資深管理經驗、專業能力，或具學術背景者擔任，意即若有越多女性或少數族群能進入高階決策與管理職位，就代表越多非主流族群已經掌握適足條件，進而取得公司之權力與影響力。因此女性與少數族群董事在董事會成員中之比例，也成為如何評估公司性別多元性之重要內涵。

本文欲探討之主題聚焦於公司董事會之「性別多元化」之上。關於公司中性別多元化之探討其來有自，隨著性別平等意識之揚起，女性族群開始廣泛地接受教育、投入職場與參與公共事務，但在男性長期主導之公領域，例如商業組織中，早已建構出許多不利於女性的陽剛組織結構與文化，例如職場性騷擾與性別歧視，亦使有志參與的女性望之卻步，而即使真的進入該產業，女性也較男性同僚遭遇更多阻礙，使女性難以升任至更高的決策階層，或甚至逼迫女性最後選擇離開該領域⁸⁶（詳細內容請見第四章）。

⁸⁵ 此涉及企業社會責任之議題，請見下節敘述。

⁸⁶ Skills4 UK, What is Gender Diversity, <https://genderdiversity.co.uk/what-is-gender-diversity/> (Last visited May 11, 2020)。又性別多元性更延伸至男性與女性享有平等薪酬，且享有同等且公平的機會與升遷管道。

在以往，性別之間權勢不對等，不論是政府或企業，社會中決策團體的成員多由男性擔任，女性難以掌握話語權，更遑論謀求族群福祉，因此才有美國例如同酬法⁸⁷的出現，如同多元化的歷史，性別多元化最初正是人們目睹社會中叢生的性別不平等現象，因此力倡女性應取得之平等機會以參與公眾領域。關於此種基於社會公益與性別平等為論述核心的性別多元化倡議，學者稱之為「社會模式」(the social case)⁸⁸。「社會模式」的確在法律修正上取得某種程度的勝利，但隨著時間演進，「社會模式」的力量已經逐漸消滅，然而對照之下，公司員工之性別結構雖然有強烈變動，但結果仍然是男多於女，女性管理階層之人數更是鳳毛麟角⁸⁹。此外，性別多元化的倡議取徑也逐漸轉向，這種轉變背後有多種原因。緩慢的改革步伐使倡議者開始認為傳統那些建立於社會與道德層面的理由(rationale)或論述依據難以說服公司去多元化它們的董事會，因此他們相信以經濟為基礎(economics-based)的論述對商業社群將會更具吸引力⁹⁰。蓋市場投資人將資本投注於特定公司之中，其最主要之動機與目的在於獲取利益，傳統上公司在決策與執行時以是否營利為思考基準，在法律

⁸⁷ 1963 年的同酬法 (Equal Pay Act)，同酬法言明，在同等技能、同等努力、同等責任、類似工作環境下，兩性薪資應相同；但有四種例外：年資制度、考績制度、按量或按質計酬制度、其他基於性別以外因素而產生。1964 年民權法第 12 條明列，雇主不可因種族、膚色、宗教、性別或原始出生國籍在僱用上予以差別待遇，Title VII 特別提到待遇包含僱用、解僱、薪資、就業條件，以及就業機會歧視的限制等。

⁸⁸ 關於「社會模式」與性別平等的細節敘述請見第三章。

⁸⁹ Catalyst, Women in Management (Aug. 11, 2020), <https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>; UN Women, Facts and figures: Leadership and political participation, <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures> (Last visited May 11, 2020).

⁹⁰ David B. Wilkins, "From Separate Is Inherently Unequal" to "Diversity Is Good for Business": The Rise of Market-Based Diversity Arguments and the Fate of the Black Corporate Bar, 117 HARV. L. REV. 1548, 1568-1571 (2004).

解釋上公司負責人之注意義務與忠誠義務也是據此核心目標來建構內涵。因此，財務上或經濟上的論述更符合他們所負之「公司利益最大化」的受託人義務⁹¹。換言之，性別多元性之議題在公司經營人與股東眼中，本質上其是一種利益導向的策略問題。性別多元性之採納，將需視其是否能增進公司利益為依歸，此種模式因此被歸類為「商業模式」(the business case)⁹²。然而「商業模式」其實具有更宏觀的意涵，蓋「商業模式」論者相信，不同性別所帶來的經驗與認知差距是董事會決策的一個寶貴資源，如果能使不同性別之人力資本得以不受限制地充分發揮，將有助於公司決策品質之改善，因此為了達成此一目的，確保一個性別多元化之制度與架構亦成為首要之務。是以董事會之性別多元化在「商業模式」不僅僅是完全的利益導向，而是在增進公司決策與監理之品質及獲取營利成果之餘，能夠尊重團隊成員個體的多元化特徵(詳見第三章第二節)。

在此種解釋之下，「商業模式」於是超越純粹經濟上利益的狹隘思維，且與企業社會責任之議題產生了一種重疊性，蓋企業社會責任之議題源於對公司之本質的界定，毫無疑問的，不論是學術界與社會大眾都是將公司組織的本質定位為以營利為基本目的之組織，但所謂之利益不僅限於實際的經濟獲得或短期可見之利益，且受利益的對象亦不僅限於公司而已，只要是有利於組織運作與進化的長期性優勢，也可以被解釋為利益的一種，例如目前學界與實務界同樣重視的「公司治理」(Corporate Governance)即屬一例，亦即透過監理與防弊措施，提升公司運作的透明度與資訊揭露程度，使資本市場與投資大眾得以共同監督，避免公司經理人把持權力而中飽私囊或投資人的資訊不對稱風險，如此不僅有利於公司的

⁹¹ Lisa M. Fairfax, *The Bottom Line on Board Diversity: A Cost-Benefit Analysis of the Business Rationales for Diversity on Corporate Boards*, 2005 WIS. L. REV. 795, 841(2005).

⁹² Wilkins, *supra* note 90, at 1553.

健全發展，亦有助於投資大眾能夠依憑正確充足的資訊為投資決策。簡而言之，董事會性別多元化中「商業模式」之目標是有效利用女性董事之人力資本優勢，並進一步提升決策與監理品質，此與企業社會責任下公司治理之目標不謀而合，經濟合作與發展組織（Organization for Economic Co-operation and Development, OECD）之 2012 年 OECD 原則中即強調，「就公司治理與獲利等實際效益而言，促進公司表現、提升對消費市場之敏感度和反應能力，以及完善公司治理等，也是女性董事得以發揮不同所長之內部治理與經濟上功能⁹³」。

綜上可知，「商業模式」所代表的務實主義其實仍然不脫於以營利為目的的商業通念，因此即使在狹義的「股東優位原則」，「商業模式」仍然有發揮的空間，然而相較之下，「社會模式」的道德屬性則面臨本質面的適應性問題，因為「社會模式」是為了保障少數族群的公平機會與待遇，至於股東之利益，自始至終都不是「社會模式」的關注對象。是以，如果公司完全只能以股東之利益與營利為唯一目的的話，「商業模式」將是性別多元化的唯一依據，但如果我們容許公司具有更多元的目的與想像，在股東利益之餘也將其他利害關係人納入考量，則「社會模式」方有正當化之可能⁹⁴。

如第二節所述，自 Berle 與 Dodd 的世紀爭論以後，企業社會責任的相關討論不斷發展，依據不同時代的脈絡，諸多學者提出不同觀點以駁斥或捍衛企業社會責任，各領風騷數十年。雖然各種理論皆有其優缺，但慶幸的是，不論是服膺於改善利潤的觀點，或是真的感召於企業公民的精神，許多超越「股東優位原則」之觀點，例如利害關係人、GRI 準則與 ESG 原則，紛紛在企業實務中開花結果，

⁹³ OECD (2012), Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship: Final Report to the MCM 2012, Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, Paris, 23-24 May.

⁹⁴ AARON A. DHIR, CHALLENGING BOARDROOM HOMOGENEITY: CORPORATE LAW, GOVERNANCE, AND DIVERSITY 60 (2015).

我國也在 2018 年時修正公司法，使公司能在營利之虞，亦實踐有助於公共利益之行為企業社會。此對於「社會模式」之倡議者而言，這無疑是件令人稱幸之事，既然目前實務與法律已經用行動來肯定了企業社會責任，這也表示在董事會「性別多元化」之討論中，女性董事將不僅是一種為了促進公司運作所採用的「手段」，而是女性董事之存在本身，即是有意義的「目的」。

綜上，董事會「性別多元化」之「商業模式」與「社會模式」其實都能被企業社會責任之論述所涵蓋，又此種兼容性其實亦在我國法制中略可見一斑，綜觀台灣主管機關、證交所與櫃買中心之相關規範，我國即已存在四個與董事會性別多元化相關之規定，分別為《公開發行公司年報應行記載事項準則》、《上市上櫃公司治理實務守則》、GRI 準則中之揭露事項與公司治理評鑑。但在解釋與評析上開規範以前，本文必須先在接下來的兩章分別探討「商業模式」與「社會模式」之內涵，以供讀者深入理解「性別多元化」之重要性。本文於第三章將著重於「商業模式」之組織管理理論與實證研究，並於章末指明「商業模式」的限制，因此吾人在探討「性別多元化」也不能忽視「社會模式」之重要性。而欲徹底理解「社會模式」的核心關懷，則需要檢視人類歷史中淵遠流長並持續至今的性別秩序與人們相應的批判，本文在第四章以女性主義框架分析「平等」與「不平等」之間的辯證關係，並證成「社會模式」之正當性。於第五章介紹國際上對於董事會性別多元化之相關制度，並於第六章中回歸臺灣目前存在的董事會性別多元化制度，並做出修正與評析。

第三章 商業模式：多元化管理

第一節 董事與獨立董事

第一項 角色

各國對公司組織規定多有不同，但其最高決策權力都是由董事會所掌握，因此董事會是公司治理與績效的核心角色，為了互相制衡與監督董事會的權力，各國因此發展出不同的治理模式，大致可以歸類為「單軌制」(unitary board)與「雙軌制」(two-tier system)。

第一款 單軌制

單軌制是指公司僅設置單一的董事會，由不同董事例如獨立董事、外部董事執掌經營與監督兩功能。在單軌制之架構下，為了有效監督董事會下會再設立諸多功能性委員會，例如執行委員會、提名委員會、薪酬委員會等，進一步區分董事會職責。

採行單軌制之國家以美國為首，係由股東會選舉董事，組成董事會。董事會選任執行長與經理人等，決定公司重大決策並監督經理部門執行業務。又董事會成員中有兼任行政職務的內部董事 (inside director / managing director)，與不兼任職務的外部董事 (outside director) 或獨立董事 (independent director)。前者身任公司經營，後者負責公司監督⁹⁵。

⁹⁵ 另有學者提出所謂三分法，即「內部董事」(inside director)、「關聯外部董事」(affiliated outside director) 及「獨立外部董事」(independent outside director)。1. 內部董事係指「受公司僱

獨立董事制度之應運而生是為了避免董事會濫用權力而謀取私利，此制度起源於 20 世紀初期，由美國在 1970 年修正投資公司法(Investment Company Act)，開始建立獨立董事制度，投資公司法規定公司董事會成員，至少應有 40% 由外部人士擔任。其後，紐約證交所修改規則，要求上市公司設立由獨立董事組成之審計委員會，用以加強公司治理與監督⁹⁶。獨立董事(independent director)係指「外部非關聯董事，即外部且獨立的董事，其須非在公司持股一定比例之大股東，亦未在公司內部任職，且非公司營運相關之關係人，而可對公司事務為獨立判斷與提供客觀意見之董事，強調的是其『獨立性』與『專業性』，而有助於監督公司的運作和保護股東之權益」⁹⁷。

2001 至 2002 年間，美國爆發恩隆(Enron)、世界通訊(WorldCom)等企業財務不實之醜聞事件⁹⁸，顯示上市公司會計與證券監管方面諸多缺失，並重創了社會大眾與投資人對於企業的經營信心，因此促使美國國會制定沙賓法案

備、具有公司員工身分，執行公司具體事務的董事，公司離退人員或是前兩類人士的家庭成員和親屬等擔任的董事。」2.關聯外部董事是指「那些雖不是公司候用的全職人員，但是其與公司存在著某些關聯關係的董事，包括與公司有資金借貸關係的投資銀行或商業銀行人士，公司的律師，公司業務上下游客戶的顧問、經理人或是董事，以及與公司有內部關係的董事。」3.獨立外部董事是指「有董事身分但是與公司無任何其他關聯的董事。」職是之故，「獨立外部董事」係充分排除董事與公司的各種關聯關係，以確保該董事之獨立性，意即獨立董事最大特點為其「獨立性」。參見劉連煜，健全獨立董監事與公司治理之法制研究，月旦法學雜誌第 94 期，頁 132 以下，2003 年 3 月。

⁹⁶ 賴英照，法制的移植——從公司律到獨立董事，臺北大學法學論叢第 84 卷，頁 21，2012 年 12 月。

⁹⁷ 劉連煜，公開發行公司董事會、監察人之重大變革——證交法新修規範引進獨立董事與審計委員會之介紹與評論，台灣本土法學雜誌第 79 期，頁 320-323，2006 年 2 月。

⁹⁸ 前註錯誤！尚未定義書籤。。

(Sarbanes-Oxley Act) 大幅強化審計委員會之職能，使他成為監督公司營運的實權單位，並董事會的監督與制衡機制⁹⁹。

第二款 雙軌制

雙軌制則如德國，將經營機關分為內部監控功能之監事會與業務執行機關的董事會。由員工透過員工代表會選出之員工代表和股東透過股東大會所選出之股東代表共同組成監事會 (Aufsichtsrat)¹⁰⁰，監事會成員再任命董事會成員，形成董事會對監事會負責，監事會再對股東會與員工代表會負責的上下權責關係¹⁰¹。

是故監事會雖然不具業務執行權，但其職掌董事會之選任、解任與薪酬，實為公司之控制主體，其影響力顯而易見¹⁰²。因此德國公司治理模式主要是從加強監事會之功能為主，例如要求監事會應成立審計委員會，負責處理會計、財務報

⁹⁹ 賴英照，*股市遊戲——最新證券交易法解析*，頁 175-178，2014 年 2 月，三版。沙賓法案第 301 條規定，上市（櫃）公司必須設置審計委員會，擔任委員之獨立董事必須符合獨立性之要求；又審計委員會之監督權限擴及對簽證會計師之任免、報酬與監督、管理與調查舉發弊端之信函，以及得以公司費用聘請專業人員協助執行審計委員會執行職務等。

¹⁰⁰ 陳彥良，*公司治理法制—公司內部機關組織職權論*，台灣財產法暨經濟法研究協會出版，頁 247，2007 年 1 月。其中員工代表之法源依據在於《煤炭鋼鐵共同決定法》、《三分之一代表勞工參與法》（取代《企業組織法》），和《共同決定法》，至於雙方之比例，依該公司所適用之法律有所不同（1）1000 人以上之煤鋼鐵業適用《煤炭鋼鐵工業共同決定法》，原則上設立 5 勞工監事、5 位股東監事與 1 位中立監事；（2）2000 人以上適用《共同決定法》之股份有限公司，監事會中應有二分之一之席次為勞工監事；（3）500 人以上 2000 以下之股份有限公司，《三分之一代表勞工參與法》規定監事會應有三分之一之勞工監事；（4）500 人以下之股份有限公司不適用共同決定制度。

¹⁰¹ 陳彥良，*股東會、董事會、監事會於德國公司治理法典中法規地位之探討*，政大法學評論第 89 期，頁 147-148，2006 年 2 月。

¹⁰² 林忠熙，*公司治理面向下獨立董事、勞工董事之定位—兼論信賴義務內涵與責任配套機制*，國立東華大學財經法律研究所碩士論文，頁 65-66，2009 年 1 月。

告、內部控制、風險管理與審查機制等事項¹⁰³，且審計委員會之主席應具備會計與內部控制機制之專業，且需符合獨立性之要求¹⁰⁴；應由股東大會選任之監事組成提名委員會，向監事會推薦適當的候選人名單¹⁰⁵。也因其具有極大權力，為避免濫權腐敗之可能性，故並不得參與公司業務執行，亦即董事會不得將具體業務經營行為委任監事會¹⁰⁶。

第三款 我國法概況

我國原有之公司法，係仿照 1904 年當時之日本商法採取董事及監察人並立之雙軌制度¹⁰⁷，惟為採納國外公司治理制度之優點¹⁰⁸，乃於 2002 年起推動上市（櫃）公司獨立董事制度，制定初次申請上市（櫃）公司強制設置獨立董事規定，修正公布《有價證券上市審查規則》，規定欲申請上市之公司如「董事會成員少於五人，或獨立董事人數少於二人；監察人少於三人，或獨立監察人少於一人者」，應不許其上市（第 9 條第 1 項第 12 款）¹⁰⁹。爾後，於 2006 年 1 月修訂新增證券交易法第 14 條之 4 規定，「應擇一設置審計委員會或監察人。但主管機關得視

¹⁰³ German Corporate Governance Code D.3.

¹⁰⁴ German Corporate Governance Code D.4.

¹⁰⁵ German Corporate Governance Code D.5.

¹⁰⁶ 陳彥良（前註 100），頁 192-193。

¹⁰⁷ 劉連煜（前註 97），頁 58。

¹⁰⁸ 行政院（94）年院台財字第 0940082600 號函。證券交易法修正草案總說明：「美國因陸續發生恩隆（Enron）公司等弊案，迫使其加速改革公司治理之決心，並訂定沙氏法案（Sarbanes-Oxley Act）...我國前已衡酌上開潮流趨勢推動或規劃各項健全公司治理機制，因近期國內發生上市公司弊案，各界咸認為推動健全公司治理，強化董事之獨立性與功能，並落實專業人員及經營者之責任，應有其必要性及急迫性」；「在健全公司治理方面，為提升董事會運作效能，並落實監督，經參考各國相關規定，引進獨立董事制度，...另為提升董事會之功能，增訂董事會得設置審計委員會，藉由專業分工及獨立超然立場，協助董事會決策」。

¹⁰⁹ 櫃檯買賣中心亦修正公布《證券商營業處所買賣有價證券審查規則》，做出類似規定。

公司規模、業務性質及其他必要情況，命令設置審計委員會替代監察人；其辦法，由主管機關定之」。

因此我國現行法制下，公開發行公司之組織模式將會有三種情形：（1）採傳統之雙軌制，由董事會與監察人分別執掌公司之經營權與監督權；（2）採新型之雙軌制，另設獨立董事但保留監察人¹¹⁰；（3）採取設置董事會、獨立董事與審計委員會以取代監察人之單軌制度。

雖然本條表明公司得自由選擇其模式，但依據金管會之命令，「一、依據證券交易法第十四條之四規定，已依本法發行股票之金融控股公司、銀行、票券金融公司、保險公司、證券投資信託事業、綜合證券商、上市（櫃）期貨商及實收資本額達新臺幣二十億元以上非屬金融業之上市（櫃）公司，應設置審計委員會替代監察人；實收資本額未滿新臺幣二十億元非屬金融業之上市（櫃）公司，應自中華民國一百零九年一月一日起設置審計委員會替代監察人。但前開金融業如為金融控股公司持有發行全部股份者，得擇一設置審計委員會或監察人...¹¹¹」。由本函觀之，主管機關有意以審計委員會取代監察人，使台灣公司治理趨向單軌制的意圖十分明顯¹¹²。若採取單軌制度，則審計委員會須由全體獨立董事組成，且同時為董事會成員（證券交易法第 14 條之 4 第 2 項），公司所有重要議案，例如年度財務報表編製、投資案件、高階管理者之人事任命審核等案件，皆須事先經過審計委員會審核通過之後，再送請董事會審議及表決（證券交易法第 14 條之 5 第 1 項）。

¹¹⁰ 在此制度下，監察人仍是業務監督機關，雖然獨立董事之資格條件雖較一般董事嚴格，但法律定位上仍屬董事，因此不具有監察人的職權。與單軌制下的獨立董事殊為不同。賴英照（前註 96），頁 28。

¹¹¹ 參見金管證發字第 10703452331 號。

¹¹² 賴英照（前註 96），頁 26。

但我國公司制理法制既選擇以審計委員會制度代替監察人制度，則何以確認審計委員會不會產生如同監察人制度一樣的運作問題¹¹³？審計委員會既由獨立董事組成，因此針對獨立董事之資格即必須訂有特殊規定，亦及透過「獨立性」之限制確保獨立董事與公司內部無任何利害或私人關係，以及經由「專業性」之要求提高公司監理品質（詳細說明見下項）。此外，我國公司法亦增加大量的公司資訊揭露事項，以督促公司遵循法律¹¹⁴。

第二項 資格

第一款 董事之資格

1. 積極資格

依公司法第 192 條第一項，董事係由股東會就有行為能力之人選任之。

從本項可知，董事須有行為能力，至於是否具有股東身分則並非必要，此係突顯「企業所有與經營分離」的涵義。又具股東身分者，以有行為能力之自

¹¹³ 學者有認為我國監察人功效不彰，由於我國股權結構集中且家族企業眾多，董事與監察人多係皆由大股東選任，因此監察人之獨立性頗受質疑；又我國監察人並未將專業性列為監察人之資格限制，且我國法下監察人權限又不如德、日法制下的監察人權限，致使我國監察人制度難以真正發現與控管董事之營私舞弊。參見王文宇，從公司治理論董監事法制之改革，台灣本土法學雜誌第 34 卷，頁 100-101，2002 年 5 月；杜怡靜，台灣與日本關於公司內部機制改革之比較—以公開發行公司為考察對象，月旦法學雜誌第 184 期，頁 24-25，2010 年 8 月。

¹¹⁴ 例如證券交易法第 36 條第 1 項規定，「公開發行公司須於每會計年度終了後 3 個月內，公告並申報經會計師查核簽證、董事會通過及監察人承認之年度財務報告，於每會計年度第 1 季、第 2 季及第 3 季終了後 45 日內，公告並申報經會計師核閱及提報董事會之財務報告。」；證券交易法第 25 條公開發行股票之公司於登記後，應即將其董事、監察人、經理人及持有股份超過股份總額百分之十之股東，所持有之本公司股票種類及股數，向主管機關申報並公告之。」等，堪為事例。

然人為限，法人只有在身為股東時，始得當選為董事(公司法第 27 條第 1 項參照)，因此不具股東身分的法人不得以自己名義或由其代表人當選董事¹¹⁵。

我國除了關於公司董事選任與組成的強制規定，尚含其他非強制性之規則來柔性鼓勵公司自行遵循，其中對於本文主題「董事會多元性」即有所規範。為了因應國際公司治理最新發展及我國公司治理推動，自 2002 年起我國證交所與櫃買中心共同發布《上市上櫃公司治理實務守則》，上市上櫃公司除應遵守法令、章程之規定、證交所或櫃買中心所簽訂之契約及相關規範事項外，應符合「保障股東權益」、「強化董事會職能」、「發揮監察人功能」、「尊重利害關係人權益」與「提昇資訊透明度」等之原則。之後歷經數次修正，2016 年為配合新版 G20/OECD 公司治理原則（2015）與國際間公司治理相關議題之發展，爰修正本守則。其中第 20 條第 3 項：「**董事會成員組成應考量多元化**，除兼任公司經理人之董事不宜逾董事席次三分之一外，並就本身運作、營運型態及發展需求以**擬訂適當之多元化方針**，宜包括但不限於以下二大面向之標準：一、基本條件與價值：**性別**、年齡、國籍及文化等。二、專業知識與技能：專業背景（如法律、會計、產業、財務、行銷或科技）、專業技能及產業經歷等」，本條文是我國主管機關第一次直接就「董事會之性別多元化」有所規範之處(相關分析請見本文第六章第一節)。

2. 消極資格

¹¹⁵ 劉連煜（前註 58），頁 449；林國全，股份有限公司董事之資格、選任與資格，台灣本土法學雜誌，第 36 期，頁 94，2002 年 7 月。

關於公司董事的消極資格應準用經理人之規定，依公司法第 192 條第 6 項準用第 30 條第 1 項第一款到三款¹¹⁶，犯有特定罪刑之人，不得為董事。檢視此類犯罪案件類型，多有欺騙、虧空公款與濫用他人信任之態樣，董事既作為公司負責人，對大部分公司事務享有指揮決策之權，其清廉之重要性可見一斑，故排除被判有上開罪刑者，以策安全。又本項第四款到第七款則是涉及董事執行業務所需的基本能力諸如行為能力或信用評等所為之規範¹¹⁷。

第二款 獨立董事之資格

為了使公司邁向所有與經營分離的體制，我國引進獨立董事以監督公司治理與保護投資大眾。既然職責在於監督，則獨立董事獨立性與專業性即成為檢視適格與否的重要條件。證券交易法第 14 條之 2 第 2 項規定，獨立董事應具備專業知識，其持股及兼職應予限制，且於執行業務範圍內應保持獨立性，不得與公司有直接或間接之利害關係。另外主管機關亦於《公開發行公司獨立董事設置及應

¹¹⁶ 公司法第 30 條第一項：「有下列情事之一者，不得充經理人，其已充任者，當然解任：
一、曾犯組織犯罪防制條例規定之罪，經有罪判決確定，尚未執行、尚未執行完畢，或執行完畢、緩刑期滿或赦免後未逾五年；
二、曾犯詐欺、背信、侵占罪經宣告有期徒刑一年以上之刑確定，尚未執行、尚未執行完畢，或執行完畢、緩刑期滿或赦免後未逾二年；
三、曾犯貪污治罪條例之罪，經判決有罪確定，尚未執行、尚未執行完畢，或執行完畢、緩刑期滿或赦免後未逾二年。」

¹¹⁷ 公司法第 30 條第一項：「有下列情事之一者，不得充經理人，其已充任者，當然解任：...
四、受破產之宣告或經法院裁定開始清算程序，尚未復權；
五、使用票據經拒絕往來尚未期滿；
六、無行為能力或限制行為能力；
七、受輔助宣告尚未撤銷。」

遵循事項辦法》羅列更多關於獨立董事專業資格、持股與兼職限制、獨立性之認定、提名方式及其他應遵行事項等的具體規範。

1. 專業性

獨立董事應取得下列條件之一，並具備五年以上工作經驗。

(1) 商務、法務、財務、會計或公司業務所需相關科系之公私立大專院校講師以上。

(2) 法官、檢察官、律師、會計師或其他與公司業務所需之國家考試及格領有證書之專門職業及技術人員。

(3) 具有商務、法務、財務、會計或公司業務所需之工作經驗。

2. 獨立性

獨立董事獨立性之設計最重要的功能在於盡量減少其參與董事會之際受大股東影響之可能性，獨立於經營階層並保護股東利益。因此，獨立性之要求對於獨立董事而言應是最為重要的條件，《公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法》及《上市（櫃）審查準則》之目標是排除與公司在經濟上或身份上有一定關連性之人，確保其行使法定職權時，不受干擾影響，以建立良好公司治理制度，發揮監督制衡功能。依本辦法第3條第1項，獨立董事於選任前二年及任職期間有下列情事之一，即不具獨立性，不能充任獨立董事¹¹⁸。

¹¹⁸ 該條其他規定如下，第2項：「應公開發行公司與其母公司、子公司或屬同一母公司之子公司依本法或當國法令設置之獨立董事相互兼任者，不適用前項第二款、第五款至第七款及第四項第一款規定。」；第3項：「公開發行公司之獨立董事曾任第一項第二款或第八款之公司或其關係企業或與公司有財務或業務往來之特定公司或機構之獨立董事而現已解任者，不適用第一項於選任前二年之規定。」；第4項：「第一項第八款所稱特定公司或機構，係指與公司具有下列情形之一者：一、持有公司已發行股份總數百分之二十以上，未超過百分之五十；二、其他公司及其董事、監察人及持有股份超過股份總數百分之十之股東計持有該公司已發行股份總

- (1) 公司或其關係企業之受僱人。
- (2) 公司或其關係企業之董事、監察人。但如為公司或其母公司、子公司依本法或當地法令設置之獨立董事者，不在此限。
- (3) 本人及其配偶、未成年子女或以他人名義持有公司已發行股份總額百分之一以上或持股前十名之自然人股東。
- (4) 前三款所列人員之配偶、二親等以內親屬或三親等以內直系血親親屬。
- (5) 直接持有公司已發行股份總額百分之五以上法人股東之董事、監察人或受僱人，或持股前五名法人股東之董事、監察人或受僱人。
- (6) 與公司有財務或業務往來之特定公司或機構之董事(理事)、監察人(監事)、經理人或持股百分之五以上股東。
- (7) 為公司或關係企業提供商務、法務、財務、會計等服務或諮詢之專業人士、獨資、合夥、公司或機構之企業主、合夥人、董事(理事)、監察人(監事)、經理人及其配偶。

3. 消極資格

依《公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法》第 2 條第 2 項，有下列情事之一者，不得充任獨立董事，其已充任者，當然解任。

- (1) 有公司法第 30 條各款情事之一。
- (2) 依公司法第 27 條規定以政府、法人或其代表人當選。
- (3) 違反主管機關所定獨立董事之資格。

數百分之三十以上，且雙方曾有財務或業務上之往來紀錄。前述人員持有之股票，包括其配偶、未成年子女及利用他人名義持有者在內；三、公司之營業收入來自他公司及其集團公司達百分之三十以上；四、公司之主要產品原料（指占總進貨金額百分之三十以上者，且為製造產品所不可缺少關鍵性原料）或主要商品（指占總營業收入百分之三十以上者），其數量或總進貨金額來自他公司及其集團公司達百分之五十以上。」

4. 兼職限制

又為確保獨立董事勤勉執行業務，故限制獨立董事兼任其他公開發行公司獨立董事不得逾 3 家，以免獨立董事忙碌於外務，導致未盡監督之責。

第三項 董事候選人提名制度

第一款 背景

長久以來，我國許多大型公司的營運多由控制股東(包括家族事業)所掌控，公司董監事也多由家族成員或親信等內部人擔任，每當董監事們任期屆滿而改選時，控制股東常憑藉自己持股、交叉持股或其他人頭安排，必要時配合徵求其他股東委託書方式，以取得優勢，再推舉支持自己的人馬當選。在資訊不對稱下，選前控制股東的黑箱作業與配票成為常態，股東會選舉董監事於是淪為形式¹¹⁹。

我國於 2005 年增訂公司法第 192 條之 1，正式引進「董事候選人提名制度」。依據該條之立法理由說明，引進董事候選人提名制度之主要目的係「為健全公司發展及保障股東權益，推動公司治理」¹²⁰。於董事候選人提名制引進前，股東若欲於股東會前事先知悉存在哪些董事候選人，僅能透過「公開發行公司出席股東會使用委託書規則」相關規定於委託書徵求所公告之資訊¹²¹，方能知悉是次股東

¹¹⁹ 王文宇，評新修訂公司法——兼論股東民主法制，台灣本土法學雜誌第 73 期，頁 235-248，2005 年 8 月。

¹²⁰ 行政院提案說明，立法院公報第 94 卷第 40 期委員會記錄，第 230~233 頁。

¹²¹ 公開發行公司出席股東會使用委託書規則第八條第一項第三款第二目：「徵求委託書之書面及廣告，應載明下列事項：（二）擬支持之被選舉人名稱、股東戶號、持有該公司股份之種類與數量、目前擔任職位、學歷、最近三年內之主要經歷、董事被選舉人經營理念、與公司之業務往來內容。如係法人，應比照填列負責人之資料及所擬指派代表人之簡歷。」

會董事候選人之名單及其基本背景與經歷，故股東僅能參考董事會提供之名單做為投票參考依據，選舉結果往往有利於公司現任經營者。

在董事候選人提名制度引進後，公司就必須於股東常會開會四十日前或股東臨時會開會二十五日前，予以公告董事候選人名單，因此股東得於事前較充分地獲知股東有關董事候選人資訊，而提名股東亦得知悉其提名之審查結果與理由，令公司選舉制度趨於透明並有助於增多股東參與選舉所需的基礎資訊，因此就落實公司自治、鼓勵股東積極參與公司治理之面向而言，本條實值肯定¹²²。但在引入董事候選人提名制後，也產生了諸多適用爭議，數年來政府發布許多函示以解決問題，學界也提出各自的解釋與修法建議，終於在 2018 年 7 月 6 日公布公司法修正條文（下稱 2018 年新公司法）。

第二款 適用對象與提名權人

2018 年新公司法就 192 條之 1 第一項增訂但書，授權證券主管機關就公開發行股票公司應採董事候選人提名制度者，訂定一定公司規模、股東人數與結構及其他必要情況之條件。金管會於是公告規範，自 2021 年 1 月 1 日起，全體上市（櫃）公司董事及監察人選舉必須採候選人提名制度，以便利股東行使選舉權以落實股東行動主義並提升公司治理¹²³。也就是說，自 2021 年後上市（櫃）公司應該百分之百採用董事候選人提名制度。

¹²² 曾宛如、黃銘傑，董事會提名委員會制度之建置暨股東提案權機制之現狀與改善之研析，台灣集中保管研究所委託研究成果報告，頁 98，2015 年 10 月。

¹²³ 金管會網站，https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news_vieew.jsp&dataserno=201904090002&toolsflag=Y&dttable=News（最後瀏覽日：2020 年 12 月 1 日）。

又公司法第 192 條之 1 第三項規定得行使董事提名權者有二，一為「董事會」，另一者為「持有已發行股份總數百分之一以上股份之股東」。此規定係為防止提名過於浮濫，並考量董事選任須有一定持股數之支持始得當選，因此公司法第 199 條之一第三項規定，僅有「持有已發行股份總數百分之一以上股份之股東」，得以書面向公司提出董事候選人名單。

第三款 提名程序

(一) 提名需備內容

我國為防止提名過於浮濫，就「董事會」與「持有已發行股份總數百分之一以上股份之股東」此具提名權之二者設定了不同的提名程序。依據 2005 年舊公司法第 192 條之一第三項及第四項，股東之提名必須以書面為之，並應檢附被提名人姓名、學經歷、「當選後願任董事之承諾書」、「無第三十條規定情事之聲明書」及「其他相關證明文件」，又股東提名之人數不得超過董事應選名額。股東將上述文件提交於公司，並由董事會或其他召集權人審查之。

舊公司法之立法雖具良意，但在實務上公司常以文件不備齊為理由，排除少數股東之提名候選人，因此 2018 年修正新公司法時刪除提名股東應檢附文件之義務，改為僅須「敘明」被提名人姓名、學歷及經歷即可（參照新公司法第 192 條之一第四項）。至於董事會之提名，毋庸如同股東一般，必須以書面提名並檢附文件，唯一需遵守的是董事會提名人數不得超過董事應選名額。學者對此差異提出解釋，係因此類文件除交由董事會審查，尚須公告。董事會自為審查權限機關與公告義務機關，自無須於提名時向自己檢附

法定文件¹²⁴。但有學者批評，依經濟部見解認為無論有無股東提名董事候選人，董事會皆應對於董事被提名人名單進行審查與紀錄作業過程¹²⁵，因此，為使審查記錄具實質意義，應使董事會提名時一併檢附相關文件為是¹²⁶。

(二) 提名時間

公司應於股東會召開前之停止股票過戶日前，公告受理董事候選人提名之期間、董事應選名額、其受理處所及其他必要事項，且受理期間不得少於十日，以免公司藉由設定過短的受理日期使股東錯失提名機會。又董事會之提名不受公告期間限制，亦即在公告期間後至董事會候選人名單公布前，董事會皆得提出其候選人¹²⁷。

(三) 排除事由

依據舊公司法第 192 條之 1 第六項，董事會或其他召集權人召集股東會者，對董事被提名人應予審查。本項正面列舉四款排除事由，分別為「公告受理期間外提出」、「提名股東於公司依第一百六十五條第二項或第三項停

¹²⁴ 林國全，二〇〇五年公司法修正條文解析（下），月旦法學雜誌第 125 卷，頁 269，2005 年 10 月。

¹²⁵ 經濟部民國 96 年 3 月 22 日經商字第 09602029250 號函：「...又公司公告受理董事候選人提名相關事項，於提名期間屆滿後，如無股東提名董事候選人，而董事會業於受理期間內決議通過自行提名人選者，於受理期間屆滿後，仍應再召開董事會就審查作業過程作成紀錄（應於董事會紀錄載明無股東提名之事實；至前經董事會審查通過之董事被提名人名單，可毋庸再次審查，惟應於董事會紀錄載明經何時何次之董事會審查通過），並原則上至少保存 1 年。」

¹²⁶ 曾宛如、黃銘傑（前註 122），頁 104。

¹²⁷ 經濟部 107 年 12 月 21 日經商字第 10702429010 號函釋：「一、按公司董事選舉，採候選人提名制度者，應於股東會召開前之停止股票過戶日前，公告受理董事候選人提名之期間等，受理期間不得少於 10 日，提名股東應於公告受理期間內提出董事候選人名單（公司法第 192 條之 1 第 1 項、第 2 項、第 5 項第 1 款參照）。倘董事候選人名單係由董事會提出者，不受公告受理期間內提出之限制...。」

止股票過戶時，持股未達百分之一」、「提名人數超過董事應選名額」與「未檢附第四項規定之相關證明文件」。

以上四款排除事由之審查交由董事會或召集權人進行，又審查標準為何，向有實質審查說與形式審查說，學說與實務多採後說。自文義觀之，如無本項所定四款不列入候選人名單事由，即應將該被提名人列入董事候選人名單，而無裁量餘地。需注意者為，此「審查」僅係就董事候選人「提名程序」之審查，而非對董事候選人「資格」之審查¹²⁸。經濟部函示亦表示，參照立法說明及本項各款排除事由，本項所稱之「審查」係指董事會僅得作形式審查¹²⁹。但有學者批評，經濟部之作法是乾脆徹底剝奪董事會的審查權，雖然不賦予董事會具體之審查職權的確是徹底解決問題之方式，但公司法的本質並非抽除董事會之職權。董事會負有受託人責任，其審查之權並非單純是權力的展現，其更是一種義務，不應使董事會規避義務，令任何人皆可成為董事候選人¹³⁰。

股東會之召集權人如未依法公告受理董監事候選人之提名，而將合格提名人選非法不列入候選人名單或將不合格提名人選違法列入候選人名單，應構成股東會召集程序違反法規或章程之事由，股東對董監事選舉之議案得提起撤銷股東會決議之訴（公司法第189條）。又股東會選舉董監事之議案被法院撤銷，則董事及具有負責人身分之其他召集權人，對於公司因此所受之

¹²⁸ 林國全（前註124），頁270。

¹²⁹ 經濟部107年12月21日經商字第10702429010號：「...二、依公司法第192條之1第5項規定...倘召集股東會之主體為董事會時，針對提名股東提出之董事候選人名單，應召開董事會就有無第192條之1第5項第1款至第4款之情事為形式認定。」

¹³⁰ 曾宛如等，公司法全盤修正重要議題——探討資訊揭露與法人犯罪防制、經營權爭奪及董事會功能。月旦法學雜誌第276期，頁234-264，2018年5月。

損害，應依公司法第 23 條第一項之規定，對公司負損害賠償責任¹³¹；至於若由股東召集之股東會，則股東應依民法第 174 條有關不法無因管理之規定，對公司負賠償責任¹³²。此外，修法後，公司負責人或其他召集權人若應列入董事候選人名單而未列入者，將各處新臺幣一萬元以上五萬元以下罰鍰。又本法授權證券主管機關得對公開發行公司另作不同安排，亦即對公司負責人或其他召集權人新臺幣二十四萬元以上二百四十萬元以下，較一般公司更重之罰鍰。

第四款 獨立董事之提名與指派制度

依據證券交易法第 14 條之 2 第一項規定，公開發行公司得依章程規定自願設置獨立董事，惟同條第二項後段亦表示，主管機關應視公司規模、股東結構、業務性質及其他必要情況要求公司設置獨立董事。金管會基於前揭法律授權，考量公司規模等因素分階段推動強制設置獨立董事之範圍¹³³。目前我國係規定公開發行股票之證券投資信託事業、非屬上市（櫃）或金融控股公司子公司之綜合證券商及上市（櫃）期貨商、實收資本額 100 億元以上未滿 500 億元非屬金融業之上市（櫃）公司，與實收資本額達 100 億元以下又非屬金融業之興櫃公司，應於章程內規定設置獨立董事¹³⁴。

¹³¹ 林國全（前註 124），頁 269 頁。

¹³² 王志誠，股東之董監事提名權，月旦法學教室第 50 期，頁 26-27，2006 年 12 月。

¹³³ 林尹歆、鍾函芳，強化獨立董事與職責，證券暨期貨月刊，第 35 卷第 9 期，頁 21，2017 年 9 月。

¹³⁴ 民國 95 年 3 月 28 日首次發布強制設置獨立董事範圍，包括公開發行股票之金融控股公司、銀行、票券公司、保險公司與上市（櫃）或金融控股公司子公司之綜合證券商及實收資本額達新臺幣 500 億元以上非屬金融業之上市（櫃）公司，參見民國 95 年 3 月 28 日金管證一字第 0950001616 號令。

又金管會頒布之「公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法」¹³⁵（下稱本辦法）第 5 條，應設立獨立董事者，獨立董事之選任「應」適用第 192 條之一之候選人提名制度。故於前述董事候選人提名制於解釋及適用上之爭議，同樣會發生於獨立董事之選任上。須注意的是，獨立董事提名制度不同於一般董事之處在於提名與審查程序。詳言之，獨立董事之提名權人如同公司法，以持有已發行股份總數百分之一以上股份之股東及董事會為限。惟「股東或董事會」依前項提供推薦名單時，應敘明被提名人姓名、學歷及經歷，並檢附被提名人「符合第二條第一項、前二條之文件及其他證明文件」，且董事會或召集權人作為審查機關，若判定提名人未善盡程序，得排除其候選人於名單之中（本辦法第 5 條第二、三及四項參照）。從上述可知，本辦法殊異之處在於，（1）董事會欲提名者，與一般股東負有相同義務¹³⁶；（2）提名程序中除了敘明義務以外，另包含檢附文件之義務，亦即須提出符合專業資格、獨立性及兼職限制等相關證明文件；（3）董事會或召集權人仍有審查之權。

民國 100 年 3 月 22 日進一步擴大適用範圍，新增要求公開發行股票之證券投資信託事業、非屬上市（櫃）或金融控股公司子公司之綜合證券商及上市（櫃）期貨商，暨實收資本額 100 億元以上未滿 500 億元非屬金融業之上市（櫃）公司，參見民國 100 年 3 月 22 日金管證發字第 1000010723 號令。

102 年 12 月 31 日新增實收資本額達 100 億元以下非屬金融業之上市（櫃）公司，參見民國 102 年 12 月 31 日金管證發字第 1020053112 號令。

民國 107 年 12 月 19 日規定非屬金融業之興櫃公司，應自中華民國一百零九年一月一日起於章程內規定設置獨立董事，參見民國 107 年 12 月 19 日金管證發字第 1070345233 號規定。

¹³⁵ 配合公司法修正，「公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法」於民國 109 年 1 月 15 日公布新修辦法。

¹³⁶ 此外，董事會與股東均需在受理期間內提名，參照金管會 96 年 3 月 22 日經商字第 09602029250 號函釋。

此處即生疑義，本來 107 年公司法已刪除提名股東檢附「當選後願任董事之承諾書、無第三十條規定情事之聲明書及其他相關證明文件」之義務與董事會相應之審查權，雖然本辦法亦於民國 109 年配合刪除，但卻新增董事會審查獨立董事「資格」之權力，此與公司法修正趨勢背道而馳。蓋董事會作為審查機關，如果同時必須審查自家候選人與其他人，顯然將具有利害衝突之情境，董事會極有可能為了衛冕經營權而濫行審查。且「相關證明文件」此一不確定概念，又使董事會重掌解釋之權，其就得以任意要求任何與董事資格相關文件，以阻撓股東準時提出，之前的大同案與中石化案亦將再次重演。

綜上，此次修正實質上造成獨立董事提名制度又再次掉入修法前的紛亂深淵，但追根究柢的是目前提名制的根本設計不良，除了提名審查程序的透明不公開，董事會既是公司實質決策與負責人，同時又有提名權，只要球員仍一直身兼裁判而黑箱作業不斷，即使金管會再如何壓制董事會的權力，還是難以避免公司內爭奪經營權的亂象。故正本清源之計，應是創設另一個審查機關，使董事會與提名股東得以同等地位公平競爭，學者即討論我國是否應引入提名委員會制度¹³⁷，即透過強制上市公司必須設置一個由獨立董事組成之提名委員會來確保審查機關的專業性與獨立性，如此或許較能符合董事會選賢與能，促進公司治理的目的。

¹³⁷ 詳見林仁光，董事會功能性分工之法制課題－經營權功能之強化與內部監控機制之設計，臺大法學論叢，第 35 卷第 1 期，頁 157-266，2006 年 1 月；曾宛如、黃銘傑（前註 122）。

第二節 關於效益——理論與實證

從上文可知，在公司組織之中，董事會作為最高決策階層，對公司之形成與發展具有舉足輕重之影響力，而獨立董事作為公司治理的守門員，其監督權能執行的有效性是避免公司權力遭到腐化或濫用的重要關鍵，因此各國對於獨立董事莫不詳加規範其資格與表現。而本文之主題，也就是女性董事與董事會性別多元化，究竟有什麼異於男性董事之處，而這種差異又與公司績效與公司治理有何種連結？

為了解釋這件事，不計其數之研究在探討女性董事與董事會性別多元化之效益，或從理論或至實證，其核心思想皆指向女性做為「人力資本」(human capital)的特殊之處。「人力資本」係將人身上所蘊含之各種生產知識、勞動與管理技能和健康素質的存量總和作為一種資本財。人力資本也代表一種企業無法真正所有的資本，而公司董事擁有的工作能力、專業經驗、個人信譽與社群網絡也是一種「人力資本」，公司需要此種資本以優化公司效能，也會隨著外在環境的更迭與變換的需求替換董事會成員組成¹³⁸。主流研究認為，男性與女性之認知功能、自信程度、勤勉守法、風險偏好、溝通能力、決策方式皆有所差異¹³⁹，一個男女兼備的董事會將可以獲得不同性別各自獨特的人力資本。隨著女性的投入，董事會

¹³⁸ Amy J. Hillman, Albert A. Cannella & Ramona L. Paetzold, *The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change*, 37(2) J. MANAG. STUD. 235, 242(2000).

¹³⁹ Kim Ittonen, Johanna Miettinen & Sami Vähämaa, *Does Female Representation on Audit Committees Affect Audit Fees?*, 49(3-4) Quarterly Journal of Finance and Accounting 113, 117(2010) ; 官月緞、張玲玲，女性董事與財務報表重編，會計與公司治理，第13卷，第2期，頁1-30，2018年12月。

所接收的能力將呈現多元化，匯聚而成的能力網絡能使其運作更為健全¹⁴⁰。再者，女性與少數族群具有不同的生命經驗與資訊網絡，有助於引導出更多的觀點與問題，在處理公司議題時使董事會得以思考不同的選擇與方法，以免掉入「團體迷思」（group think）的陷阱¹⁴¹。換言之，多元性亦是一種分歧性，在意見交流中擦撞出認知衝突的火花，但同時也激盪起各種深邃的可能性。

為了使多元化管理具備足夠堅實的正當性基礎，因此為數眾多的研究嘗試證明女性董事是否對公司造成實質可觀測的最終正向影響，其中例如以股東權益報酬率（returns on equity, ROE）、銷售報酬率（returns on sales）和資本回報率（returns on invested capital, ROIC）等作為依變項（dependent variable）去觀察是否當董事會女性比例或人數的增加，上述報酬率亦會隨之上升¹⁴²。此外，大量研究則聚焦於女性董事對特定功能與對董事會運作的內在作用，或從企業與外部關係之視角切入，解析企業對女性管理者的需求性，如資源依賴理論；或歸納董事的關鍵效能，並證明女性的監督治理能力等，本文將介紹相關理論與實證研究以呈現女性董事之效益。

第一項 高層理論

學者 Hambrick 及 Mason(1984)承繼前人基礎發想出研究高階管理團隊(Top Management Team)的專門理論，即高層理論(Upper Echelons Theory)。該理論以人的有限理性為出發點，為了克服個體在面臨複雜決策時的侷限性問題，於是

¹⁴⁰ Marleen A. O'connor, *The Enron Board: The Perils Of Groupthink*, 71 U. CIN. L. REV. 1233,1311-1313 (2003).

¹⁴¹ *Id.*, at 1309.

¹⁴² Lisa M. Fairfax, *Board diversity Revisited: New Rational, Same an old story?*, 89 N. C. LAW REV. 855, 860-861(2011).

產生了團隊決策的模式。而高階管理者的個體差異，例如價值觀點、認知基礎與觀察能力等，會對公司的戰略決策產生影響，因此剖析前者的性質與關聯性確屬重要。但在檢視此問題時，所遇到的困境就是個人的內在能力與特質難以被觀察與量化，學者於是改從高階管理團隊的人口學特徵加以著手，蓋高階管理者的此類內在特質仍會受到年齡、性別、教育程度、任職經驗等因素所影響，而這些特徵是具有可觀察性的¹⁴³，因此 Hambrick 及 Mason 認為，我們可以把高階管理團隊的人口學特徵作為其心理結構的替代變項。簡而言之，高層理論把高階管理者的人口學特徵納入理論研究的模型中，突出了人口統計學特徵對管理者認知模式的作用，以及對組織績效的影響¹⁴⁴。

但高層理論仍具缺陷。例如，高階管理團隊背景特徵對公司決策與績效影響的動態過程並未並詳細闡述，為了使高層理論更臻細緻，學者於是進一步將高層管理團隊的運作模式區分以觀，包括團隊組成、團隊結構與團隊運作等。此一修正後的高層理論強調高階管理的運作過程，也就是認為高階管理者之人口學特徵與公司績效的關係之間尚存在其他的調節變項（moderator variables），從而，即使相同的人口特徵，在不同公司與不同團隊中，對公司績效也會有不一樣的影響結果¹⁴⁵。例如異質性（heterogeneity）團隊與同質性（homogeneity）團隊之研究在不同環境下即顯示差異的績效表現。同質性是指高階管理團隊成員之間背景、態度和價值觀趨同。同質性可以使高階管理團隊在判斷訊息和決策的時候摩擦更少、默契度更高，溝通更加快捷，避免內部損失，提高決策效率。但是，同質化的思

¹⁴³ 張玲玲（前註 3），頁 34。

¹⁴⁴ Donald C. Hambrick & Phyllis A. Mason, *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*, 9(2) ACAD. MANAG. REV., 193-206(1984).

¹⁴⁵ SIDNET FINKELSTEIN, S. & DONALD C. HAMBRICK, STRATEGIC LEADERSHIP TOP EXECUTIVES AND THEIR EFFECTS ON ORGANIZATIONS(1996)轉引自張玲玲（前註 3），頁 34-35。

維模式也可能會導致團隊對訊息的辨識不夠全面，降低團隊對訊息的敏感度，從而錯失重要的市場機會；異質性係指高階管理團隊成員之間的背景在認知和經驗上存在差異，因此也增加了團隊決策時的摩擦，如果一個團體內部總是存在不諧異音，成員間就難免紛爭，要不是總是在面臨衝突，就是會為了避免衝突而傾向減少溝通¹⁴⁶，但異質性的優勢在於能讓團隊從更全面的視角來判斷訊息並做出決策。在複雜的環境中，異質性能夠使公司在重新定位、環境動盪、總裁變更等問題上增加公司決策的靈活性和對不同環境的適應性，從而對公司績效產生積極的作用，但也可能造成團隊決策效率的降低¹⁴⁷。學者 Murray (1989)即認為，在相對穩定的環境中，異質性可能造成團隊成員之間的凝聚力下降，高階管理團隊企業的目標和價值的認識不同，從而對企業績效產生負面的影響¹⁴⁸。

之後高層理論大量使用人口學特徵來研究其對公司績效的影響。在現今研究中，已有諸多學者把性別做為重要的觀察變項，雖然多數研究支持並認為女性能加強對公司監理，但對於女性董事與公司表現之關係卻莫衷一是。有的文獻發現女性董事得以增進公司績效，有的研究卻顯示並關聯性，甚至亦有研究認為女性董事對公司績效有負面影響，以下就各種研究成果予以簡介。

兩者具有正相關的研究，例如非營利組織 Catalyst 即發現在美國《財星》雜誌 (Fortune) 前 500 大的公司中，女性重要幹部的比率與公司的股東報酬率及股票累積報酬率呈正向關聯¹⁴⁹；Simkins 及 Simpson (2003) 發現女性董事的比率愈高，公司價值的指標 Tobin's Q 愈高，而他們也發現少數種族的比率與 Tobin's

¹⁴⁶ 張玲玲 (前註 3)，頁 35。

¹⁴⁷ Niclas L. Erhardt, James D. Werbel and Charles B. Shrader, *Board of Director Diversity and Firm Financial Performance*, 11 CORPORATE GOVERNANCE: AN INTERNATIONAL REVIEW 102, 108(2003).

¹⁴⁸ Alan Murray, *Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance*, 10 STRATEG. MANAG. J., 125-141(1989).

¹⁴⁹ Catalyst, *supra* note 3.

Q 呈正相關¹⁵⁰；Erhardt、Werbel 及 Shrader（2003）發現白人女性以及少數民族的董事比率愈高，公司的資產報酬率及股東報酬率也愈高¹⁵¹；Campbell 及 Mínguez-Vera（2008）以西班牙企業為研究樣本，發現當企業擁有較高女性董事比率，能有效地管控董事會決策及公司經營，提升企業的監督效率，改善企業績效¹⁵²。

學者 Dezsó 及 Ross 於 2012 年發表了一篇大型研究，他們認為性別多元性具有資訊上與社會性的利益可能對管理任務表現（managerial task performance）特別重要，另外女性的管理行為亦是如此。為了驗證此說，其蒐集標準普爾公司（Standard & Poor's）關於 1,500 家企業 15 年以來的最高管理團隊之資料作為分析樣本，發現女性代表的確可以增進公司表現，但此僅限於當此公司發展將「創新」作為策略時¹⁵³。此研究可用高層理論加以解釋，在高層理論的視角下，當公司滿足於傳統策略，而不打算改變公司組織與產品研發改變既有路線時，公司高層決策將屬於相對平穩簡單，且無須面臨大量新問題與新挑戰，此時異質性團隊就不見得是第一選項，因為若是由同質性團隊來掌舵，得以快速溝通並降低衝突，或許更有益於公司效益。

也有部分研究發現董事會多元性與績效並未有顯著關係或甚至有負面關聯，例如 Farrell and Hersch (2005) 利用卜瓦松迴歸（Poisson Regression）與事件研究法，發現在董事會新增女性成員並不會為公司的資產報酬率及股東財富帶來正向

¹⁵⁰ Carter et al., *supra* note 3, at 33-53.

¹⁵¹ Erhardt, Werbel and Shrader, *supra* note 147, at 102-111.

¹⁵² Campbell & Mínguez-Vera, *supra* note 3, at 435-451.

¹⁵³ Christian Dezsó & David Ross, *Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation*, 33 STRATEG. MANAG. J., 1072-1089 (2012).

影響¹⁵⁴； Shrader， Blackburn and Iles（1997）並未發現女性董事比率與公司利潤邊際、資產報酬率與股東報酬率有顯著正向關聯的證據。研究結果為負向關聯者，例如 Adams 及 Ferreira（2009）利用美國上市公司的數據，發現雖然女性董事有助於提升公司治理水準，但同時也降低公司價值¹⁵⁵，作者認為女性董事在治理良好的公司中會造成過度監管，反而可能對公司製造不良影響¹⁵⁶。Obbin 和 Jung（2010）從 1997 年至 2005 年間挑選 400 間領先的美國公司的研究發現，董事會性別多元性的增加對之後的盈利能力沒有影響，但隨後股票價值卻略有下降¹⁵⁷。

總結來說，關於性別多元化與公司績效間直接關聯性的研究結果相當分歧，這些不一致的量化結果可能不僅反映了研究方法的差異，而且反映了多元化發生背景的差異¹⁵⁸。此外，不論是正向或負向之相關性都並不足以充分表明因果關係的確實存在。一些研究聲稱董事會的多元性導致財務業績的改善，但其實因果關係極其難以證明¹⁵⁹，有時候可能是因為規模較大、業績較好的公司更有能力吸引

¹⁵⁴ Kathleen A. Farrell & Philip L. Hersch, *Additions to Corporate Boards: The Effect of Gender*, 11 J. CORP. FIN. 85, 101 (2005).

¹⁵⁵ Renee B. Adams & Daniel Ferreira, *Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance*, 94 J. FIN. ECON. 291, 292, 305-307 (2009).

¹⁵⁶ *Id.*, at 307-308.

¹⁵⁷ Frank Dobbin & Jiwook Jung, *Corporate Board Gender Diversity and Stock Performance: The Competence Gap or Institutional Investor Bias?*, 89 N.C. L. REV. 809, 833-836 (2010).（作者的結論是，非股東之機構投資者的偏見—而不是董事會行為或能力的變化—可以解釋其負面影響）

¹⁵⁸ Deborah Rhode & Amanda K. Packel, *Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?*, 39(2) DEL. J. CORP. L. 377, 390(2014).

¹⁵⁹ See, e.g., Campbell & Minguez-Vera, *supra* note 3, at 446-48

對董事會服務需求旺盛的女性和少數族裔候選人¹⁶⁰。也有些時候，多元化程度具有潛在的臨界值，必須超過一定的比例才能顯現多元化的效果¹⁶¹。

第二項 資源依賴理論

資源依賴理論(Resource Dependency Theory)乃是組織理論的一項重要流派，也是考察組織變遷活動的一個研究觀點。其萌芽於二十世紀40年代，在70年代以後則是被廣泛應用到組織關係的相關研究。該理論的代表性學者為 Jeffrey Pfeffer 與 Gerald Salancik，他們強調組織與外部環境之互動關係，因為組織需要與環境進行交流以獲取資源，而組織對環境的依賴性亦將決定雙方的權力關係¹⁶²。舉例而言，若甲製造商的產品中有一個關鍵零件需要依賴乙製造商供應，則雙方在交易與談判時乙將擁有較大協商權力，因為雙方皆深知甲需要向乙購買零件。甲為了降低乙的影響力，可能會尋求其他製造商供應零件來分散依賴風險，或自行研發零件，從而上下游整合。

資源依賴理論於是主張，若組織不想被其他組織控制或限制，希望維持自主權，便必須積極降低對他者的資源依賴度，且尋求一個可以穩定掌握影響這些供應組織關鍵資源的方法，才能改變彼此相對的權力位置。但也有一些資源無法在市場上透過定價而交易（例如客戶來源、品牌形象與組織文化），企業為了獲得這些本身所無的資源，便會透過內部的連結單位，來與其他組織實體進行互動與交換，進而導致組織對外部的依賴性，隨著對外部的資源依賴性增強，亦愈凸顯

¹⁶⁰ Farrell & Hersch, *supra* note 154, at 102.

¹⁶¹ O'Connor, *supra* note 140, at 1309-1310.

¹⁶² JEFFREY PFEFFER & GERALD R. SALANCIK PFEFFER, THE EXTERNAL CONTROL OF ORGANIZATIONS: A RESOURCE DEPENDENCE PERSPECTIVE (1978).

連結單位之重要性¹⁶³。在資源依賴理論學者眼中，董事會也是此種中介單位的事例之一，Pfeffer 與 Salancik 歸納與分析董事能為公司帶來的三種效益，以解釋董事會在企業與外部環境之間所扮演的中介角色。1)董事會可藉由跨組織網絡建立與外部環境的溝通管道（communication channel），2)作為經理人的諮詢對象（advice/counsel），及時提供資訊，3)並提升企業在社會的合法地位（legitimacy），幫助企業獲取效率目標及改善經營績效¹⁶⁴。

資源依賴理論也可用於解釋為何公司應指派女性為董事，因為隨著現在商業國際化環境複雜度與不確定性與日俱增，企業需要多種相異的資源匯聚，方能與時俱進。研究顯示，董事會人數較多與具多元化，則董事會背景與經驗的異質性也較大，較會傾向關注組織與環境之連結，能實踐其資源依賴角色¹⁶⁵。以下分別闡述 Pfeffer 與 Salancik 提出的三種效益，以及分析女性董事在此觀點下能為公司帶來那些有別於男性董事的優勢。

1. 溝通管道功能（channel of communication）

董事會飾演了公司與外部環境的雙向管道，當董事兼任多方組織職位時，他一方面可以將公司資訊傳達於外界，增加公司之能見度¹⁶⁶。例如 A 玩具公司之董事同時在 B 育嬰用品零售業公司中擔任董事，B 公司近期打算拓展海外行銷，因此正在尋找適合當地市場的商品，如果 A 公司之自家玩具產品符合 B 公司需求，此時由理解雙方業務的董事居間牽線，A 與 B 公司之間的往來就能更直接彈性，也比從未過有往來的陌生公司更具信賴基礎，

¹⁶³ *Id.*

¹⁶⁴ PFEFFER & SALANCIK, *supra* note 162, at 145, 161.

¹⁶⁵ *Id.*

¹⁶⁶ Paul Dunn, *Breaking the boardroom gender barrier: the human capital of female corporate directors*, 16 J. MANAG. GOV. 557, 560 (2012).

因此，在不違反公司法第 13 條負責人忠實義務及公司法第 209 條競業禁止的情況下，企業間透過董監事連結（Interlocking of Directorates）可以共創效益¹⁶⁷。

此外，董事也提供了公司與其他族群或部門之聯繫，例如消費者、在地社區與政府。舉例而言，公司在面對廣大的消費者市場時，越多元的董事組成越能囊括各族群之消費者。女性掌握家庭中至少七成五的經濟決定權，顯示女性在消費市場上的影響力¹⁶⁸，而同為積極消費者的女性董事更容易掌握女性消費者偏好與心理¹⁶⁹。

2. 諮詢建議功能（advice/counsel）

若說董監事是一種引介外部資源的連結管道，那董事會的諮詢建議功能則是將董事的專業性價值例如管理經驗、專業知識等發揮在內部的決策過程中。因此越多元化的董事會，就能提供經理人更多決策上的選擇與創意¹⁷⁰。

3. 合法性/正當性功能（legitimacy）

合法性或正當性係指被社會行動者認可的狀態，公司得否存續與穩定發展不僅僅是單純的經濟或法律問題，更需仰賴社會中各種活動者的認同，例如社會企業責任與品牌形象，都是可以形塑道德性認同的標的。而一個聲譽良好的公眾人物成為公司的董事，容易樹立公司更佳形象，因為公眾容易把

¹⁶⁷ 跨組織連結意指，組織之內之董監事同時也在其他組織內擔任董監事，進而影響其他企業的经营決策，並獲得所需資源。董監事連結也是各企業合作或協調時一種彈性且直接簡便的途徑。

¹⁶⁸ 黃晴雯，《女力發威 撐起零售半邊天》，經濟日報，2020年9月29日。<https://money.udn.com/money/story/8944/4895651>（最後瀏覽日：2020年10月14日）。

¹⁶⁹ Amy J. Hillman, Christine Shropshire & Albert A. Cannella, *Organizational predictors of women on corporate boards*, 50(4) ACAD. MANAG. J. 941, 944(2007).

¹⁷⁰ Dunn, *supra* note 166, 559-560.

該個人形象與名譽與公司觀感混同以觀，因此企業可以透過指派某些具有公共影響力的人士來提升公司的名聲與合法性¹⁷¹。

女性董事同時也有此種效用，蓋將女性提升至高階管理人的行為具多重意義，一方面它代表此公司能夠重視女性的潛能與專業，因此願意將女性提拔到高等職位，另一方面此同時也顯示該公司在性別平等的促進上有所貢獻。前者對公司內部女性職員與外部潛在的女性勞工市場來說無疑是一個正向訊號，後者則可以向社會大眾傳達一個承諾，也就是他們重視平等機會與不同的利害關係人，這種充滿進步色彩的領導力無疑提升了公司的大眾形象¹⁷²。此外，有研究調查了女性董事與企業中企業社會責任實行的關聯性，發現有女性在席的董事會有增強 CSR 落實的效果，因為女性針對公司的運作與名譽上的考量，較男性具有不同的道德取向（moral orientation）¹⁷³。因此，透過增加女性董事，性別多元性也會提升公司在內外勞動市場與 CSR 實踐上的聲譽與可信度。隨著社會責任投資 SRI (social responsibility investments) 與責任投資 (reasonable investments) 等概念興起，機構投資 (institutional investors) 在進行投資時開始會放大檢視投資標的的 ESG 程度與性別多元性 (例如 FTSE4Good 和 Domini 400 Social Index)，公司為了取得機構投資人的青睞，勢必將顧慮到其性別多元性的實現程度¹⁷⁴。

¹⁷¹ PFEFFER & SALANCIK, *supra* note 162, at 145.

¹⁷² Fairfax, *supra* note 91, at 852.

¹⁷³ Eunjung Hyun, Daegyung Yang, Hojin Jung and Kihoon Hong, *Women on Boards and Corporate Social Responsibility*, 8 SUSTAINABILITY 1, 2(2016).

¹⁷⁴ Hillman et al., *supra* note 169, at 955.

第三項 代理理論

代理理論 (Agency Theory) 最初是由 Jensen 和 Meckling 於 1976 年提出。在開放市場經濟的背景下，公司競逐獲利，並吸引投資人投注資本，循環帶動公司的營運成長。隨著股票市場的熱絡，於是產生現代公司之所有權由許多人擁有的景況，亦即「股權分散」的情形。但如果由全體所有權人共同經營該公司，勢必導致經營無效率之管理，所有權人為符合效益，因此聘請專業管理人來經營公司，透過契約委任代理人為經營者，而所有權人則化為經營的委託人，因此形成企業所有權與經營權之分離。因為角色與利益不同，管理者、股東與債權人間也產生了利益衝突以及決策目標上的差距，導致代理問題的產生¹⁷⁵。

學者 Fama 指出，代理人因持股比例不高，他所努力的成果大部分並非由其享有，而其經營不善的風險亦非由他所承擔，因此經理人可能不再係以董東的最大利益為首要考量，而是會為了一己之私而犧牲整體的利益¹⁷⁶，產生例如怠惰或貪汙等自利行為，所有人基於資訊不對稱，也難以有效監督經理人，因此導致企業績效衰退、股東與債務人權利受損等後果。

如何約束經營者的自利行為與降低代理問題，就有賴於公司內部監督機制的存在，而董事會主要功能之一就是監督經營者，通過獎懲制度，例如設定薪酬和更換不為股東創造價值的經理人來解決經理和股東之間的代理問題，是公司內部最重要的監控機制¹⁷⁷。

¹⁷⁵ Michael C. Jensen & William H. Meckling, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, 3 J. FINANC. ECON. 305-360 (1976).

¹⁷⁶ Eugene F. Fama, *Agency Problems and the Theory of the Firm*, 18(2) J. POLIT. ECON., 288-307(1980).

¹⁷⁷ Shaker A. Zahra & John A. Pearce, *Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model*, 15(2) J. MANAG. 291-334(1989).

有論者主張，董事會機構有效監督的關鍵要素在於董事會的獨立性與異質性，這兩者都涉及董事會的構成。獨立性主要體現於董事長和總經理是否兩職分離，以及外部董事佔董事成員之比例，兩職分離、外部董事占比高的特徵將會被看作董事會獨立性的指標，蓋若董事長與總經理同一，將有「球員兼裁判」之嫌。外部董事亦同此理，只有並非受雇於公司、也未與公司存在私人或業務關係的外部董事會為了維護自身聲譽，相對獨立於內部管理階層之外，因此越高度的董事會獨立性越可能發揮董事會監督的功能¹⁷⁸；董事會之異質性，即董事會之多元化，代表董事會之構成來自具有不同特徵的人才，例如董事年齡分布、性別分布、專業背景、學歷經驗。一種觀點認為，多元性提高了董事會獨立性所追求的效能，因為具有不同性別、種族或文化背景的人可能會提出一些新穎特殊的問題，這是他們那些來自傳統背景的同僚所不會提出的。越多多元化的外部人才所組成的董事會，越能防止決策程序被把持，避免淪為個人或優勢團體的一言堂¹⁷⁹。

學者認為，董事會中的少數族裔和女性董事能增加董事會的多元化，改善公司治理¹⁸⁰。已有許多實證研究得出此一結果，證實女性在決策與監督過程中的優勢正顯現於她們與男性的差異性。舉例而言，女性在個人財務管理上較男性更為謹慎，投資決定也偏向穩健，在女性成為董事後，這種趨向也被帶進董事會，女性董事相較於男性董事更厭惡風險，因此針對公司的財務管理也較為謹慎周全¹⁸¹¹⁸²。且女性董事的風險規避特性也會使她們更嚴格地監管經理人，包括以更全

¹⁷⁸ Carter et al., *supra* note 3, at 37.

¹⁷⁹ *Id.*

¹⁸⁰ *Id.*, at 35-53.

¹⁸¹ James P. Byrnes, David C. Miller, and William D. Schafer, *Gender differences in risk taking: A meta-analysis*, 125(3) PSYCHOL. BULL., 367-383(1999). (分析 150 篇研究，發現女性在許多決策上較男性保守謹慎，風險容忍度較低)

¹⁸² 張玲玲（前註 3），頁 63。

面的標準審視經理人提出的財務報告與投資計畫¹⁸³，此在投資、融資與併購決定中有助於避免決策上的錯誤並資訊不對稱的危險¹⁸⁴。

另有研究顯示女性的勤勉程度高於男性，但自信程度卻低於男性同仁，女性為了確保自己已善盡職責，將投入更多努力於董事會的運作之中，此同時亦會帶動董事會整體的效能，學者 Adams 及 Ferreira 即發現，有女性參加的董事會，不僅女性的參與率較高，長久之下也會帶動其他同僚，因此開會次數與出席率明顯提高，此增加對經理人課責性之要求，強化了監督的頻率與強度¹⁸⁵。



¹⁸³ e.g., Abhijit Barua, Lewis Davidson, Dasaratha Rama and Sheela Thiruvadi, *CFO Gender and Accruals Quality*, 24(1) ACCOUNT. HORIZ., 25-39(2010). (以美國大型上市公司為研究對象，發現由女性擔任財擔任財務長的公司或財務長由男性更換成女性時，其財務報導品質較佳)；Janne Chung & Gary S. Monroe, *A Research Note on the Effects of Gender and Task Complexity on an Audit Judgment*, 13(1) BEHAVIORAL RESEARCH IN ACCOUNTING, 111-125(2001). (發現對於複雜的審計任務，女性查核人員在資料處理過程中更為周延，判斷亦較正確)

¹⁸⁴ 張玲玲（前註3），頁65。

¹⁸⁵ Adams & Ferreira, *supra* note 3.

第三節 平等與效益之兼容性

在近 30 年的西方學術領域中，「性別多元化」「商業模式」之研究蔚為風潮。如第二章已經提及的，雖然「社會模式」與「商業模式」二者之目標都是說服企業應該將「性別多元化」融入其日常營運與策略決定中，但此二者之關注面向與因此而衍生之遊說路徑卻大相逕庭。「社會模式」是在說服人們去「做對的事」（doing the right thing）¹⁸⁶，而相較於傾向訴諸論述的「社會模式」，「商業模式」的「賣點」是「性別多元化」之效益，因此只有足夠堅實的量化實證，才能確立「商業模式」的正當性基礎¹⁸⁷。

目前「商業模式」的研究成果主要可分為，（1）董事會「性別多元化」與公司績效之關聯性，與（2）董事會「性別多元化」對董事會運作之特定影響。前者研究結論分歧，不論是正相關、負相關、無相關，或有條件相關之成果皆有人主張，這些研究依據不同的方法論（methodology）基礎，例如不同的統計樣本（國家、企業規模、時域等）與統計方法，因此也產生如上文所示一般之錯雜結果。基於此種量化研究的限制，越來越多學者於是轉向研究「性別多元化」對董事會運作之特定影響，學者透過選定董事會特定的表現特徵，去分析女性董事是否可以增益董事會之運作功能，例如決策品質、監督能力、勤勉程度、合法性表徵與 CSR 實踐等皆得到許多正向的研究成果，因此女性董事的正向效益也已經成為國際組織呼籲「性別多元化」的主要論述之一，例如經濟合作與發展組織（Organization for Economic Co-operation and Development, OECD）之 2012 年 OECD 原則中強調，「就公司治理與獲利等實際效益而言，促進公司表現、提升

¹⁸⁶ Fairfax, *supra* note 142, at 882-883.

¹⁸⁷ *Id.*, at 855

對消費市場之敏感度和反應能力，以及完善公司治理等，也是女性董事得以發揮不同所長之內部治理與經濟上功能¹⁸⁸」。

然而，統計顯示，即使多元化管理的優勢越來越廣為人知，但這股潮流並未直接轉化為促使企業界自願採取「性別多元化」的前進動力。也就是雖然研究成果越來越豐碩，但企業實務界中公司董事會的女性董事比例卻沒有明顯提升¹⁸⁹。學者 Fairfax 嘗試解釋其中原因，其認為：對企業實務界來說，目前既無法在自身的組織運作中觀察到「性別多元化」的成效（因為大部分董事會都未達成性別多元化），在既有研究又無法保證因果關係的情況下，改變目前的結構實屬冒險。更重要的是，商業組織中根深柢固的偏見（ingrained biases）與歧視行為（discriminatory behavior）才是無法自然產生組織性別多元化的最重要因素¹⁹⁰。歐盟執委會（European Commission）2012 年關於《上市公司非執行董事性別均衡指令》中亦指出，現今過半大學學位由女性取得，代表女性論學歷方面與男性同等優秀或更加突出，但相較之下女性決策地位卻顯不相當。該指令認為，女性高階人才係因受到諸多的限制，例如來自於性別刻板印象、男性統治的商業文化與不透明的董事選派過程等社會因素所致¹⁹¹。

因此雖然「商業模式」瞄準了商業的本質，是目前「性別多元化」主要的論述途徑，但其實證上的難題仍將導致諸多質疑。本文認為，正因「性別多元化」同時包含了實現經濟、社會與文化層面上性別機會平等之道德性價值，也許我們應當將更多焦點重新配置於「社會模式」之上。其實，「商業模式」與「社會模

¹⁸⁸ OECD (2012), *supra* note 93.

¹⁸⁹ Fairfax, *supra* note 142, at 884.

¹⁹⁰ *Id.*

¹⁹¹ European Commission, Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures COM (2012) 614 final (Nov. 2012).

式」具有密不可分的關連性，有時無法簡單地區分以論，例如在公司的招聘與徵才時，董事會性別多元性可以發出一個承諾性之訊號，是一種包容性與多元性之表徵，較能吸引理念相同且亟待一展長才的女性人才，這個過程有助於削減性別刻板印象，同時也成功替公司吸引更多優秀的人力資本；反之，如果一個公司的決策高層始終拒絕採納「性別多元化」，可能正是因為其是一個由男性文化所壟斷的董事會，此時「商業模式」的遊說自然無所作用，因為其拒絕的真實理由係基於性別，而非因為利益。

於下章中，本文將把焦點關注於「社會模式」的解釋上，正因為「社會模式」關乎的是「性別秩序」，一個幾乎自人類社會建立以來就存在至今的脈絡，本文將自女性主義之分析角度切入，期能使讀者了解：長久以來男女之間不平等之狀態，並非僅是巨量個體經驗的集合，更是一個盤根錯節卻隱而未顯的體制在持續形塑人們，而這個造成不公的體制需要我們去正視、去改變。

遍尋我國公司法與證券交易法，除了《上市上櫃公司治理實務守則》第 20 條第 3 項之外，並未針對性別有任何差異對待，此一「去性別」的法律，似展現了性別中立的態度，但法律不僅僅是單純如同文義地在運作著，它會依循社會中既有的文化景象與權力脈動而與之變形，在目前的台灣社會中，性別不平等的現象仍持續存在。因此，去性別化其實有時反而忽視了既有的差異，等同變相地強化現行的性別現象。若吾人故步自封於目前規範，將難以使性別平權的願景更往前邁進。亦即，去性別化之法規只是一種促進性別平等的消極手段或最低要求，應有他種更多元的規範作為積極實現性別平等之手段。放諸國際，已有部分國家開始嘗試此種立法，例如歐洲的女性董事比例制度堪為適例。吾人透過觀察各國立法例可以發現，若以性別觀點重新審視公司法，此一表面上性別中立的法律其實尚有進步空間，或以更積極的觀點而言，公司法實則具有促進性別平等的引導功

能，故本文目的即在以性別觀點切入，批判現行男性本位的公司法，並介紹女性董事制度，勾勒出一個更符合性別平等觀的公司新圖像。



第四章 社會模式：女性主義觀點之性別平等

第一節 女性主義流變與學派之概述

女性主義 (Feminist) 一詞源於十九世紀法國，一開始意指「婦女運動」，在近兩世紀的發展與使用中，而涵蓋了龐大複雜的不同意義。女性主義可以被當成是為了終止女性在社會生活中面臨的不平等狀態(例如歧視、壓迫與附屬地位)所做的努力；女性主義也是一種關於「性別及其在社會生活中的位置」的批判思維¹⁹²。「性別打結」的作者 Allan G. Johnson 如此形容女性主義。

「女性主義可以說是(有)很多不同的目的；我們可以把它當作一個思想架構來分析社會生活的運作，從愛與性到家庭暴力、工作、藝術文學與宗教的意義、科學的引領、全球化資本主義與生態之間的互動關係。對於每一個人類存在的層次，女性主義也提供一個去改變的意識形態基礎，從我們該如何行動到轉化父權及其宰制與控制的核心價值。女性主義將焦點集中在人們如何參與性別秩序，挑戰我們去採取新的生活方式，質疑既有的關於性別與人性本質的預設，也正視女人日常生活中所遭遇到的壓迫，以及男人為他們所享有的性別特權所付出的代價¹⁹³。」

基於派別與目的的不同，女性主義發展的路徑也不盡相同，但他們的共同點都是因為觀察到男女不平等或女性受壓迫的事實，進而謀求改善。女性主義理論最初開疆闢土的戰場在哲學與政治行動領域，隨著發展其更遍及社會、法律、歷史與企業管理。同樣地，在公司制度與組織方面，部分學者取用女性主義批判觀點，解構既有組織制度與文化，讓人們發現隱藏在龐大組織日常運作中的性別化

¹⁹² Allan G. Johnson 著，成令方等譯，性別打結——拆除父權違建，頁 170，2008 年 3 月。

¹⁹³ Allan G. Johnson 著，成令方等譯（註 192），頁 170。

脈絡¹⁹⁴，他們的貢獻也成為了之後婦女運動與國家政策的奠基石（見同章第二節內文）。

以下就女性主義的流變與學說進行介紹，以供讀者一窺女性主義之堂奧，惟因篇幅所限，故僅就相關之重要流派進行介紹¹⁹⁵。且即使同一流派的學說內容也時常互相矛盾或批評，因此下文內所稱之「女性主義者」實乃「部分女性主義者」，此先予指名。

第一項 「先做人，再做男人或女人」——自由主義

自由主義女性主義（Liberal Feminist）當初沿襲廣義自由主義的觀點，主張女性與男性一樣，都是有理性的動物，只要有足夠教育與適當機會，就能與男性同樣具備理性與能力，因此女性亦應當享有同等於男性之權利¹⁹⁶。以此論點出發，作為女性應當受有平等對待的哲學依據。在現在來看，此種說法平凡無奇，但對當時十八世紀的歐洲不啻為一種具有變革性之創見。當時女性一生多數時光消耗於家務分擔與生育職責，而所謂「公領域」的事務則由男性執掌，社會不止限制女性接受教育的機會，法律也多嘉惠於男性¹⁹⁷，女性既難以經濟獨立，一生只能

¹⁹⁴ 例如學者 Rosebeth M. Kanter、Iris Young 和 Joan Acker 等。

¹⁹⁵ 本文僅介紹自由主義女性主義、社會主義女性主義，以及基進主義女性主義，其他未於文內討論者，諸如存在主義女性主義、環境女性主義等，請見林芳政等著，顧燕翎編，女性主義理論與流派，女書文化，2000年9月。

¹⁹⁶ 林芳政，自由主義女性主義，收於：顧燕翎、鄭至慧，女性主義理論與流派，頁8-9，2000年9月。

¹⁹⁷ 例如當時的身分法中及規定，夫妻聯合財產制的財產是由男性管理，而男性被繼承人的財產只能由男性直系親屬繼承，妻子與女兒被排除在外。因此沒有兒子的父親如果過世，遺產只能由其他男性家屬繼承。

寄託於家庭與婚姻關係，鎮日進行重複的瑣碎勞動與無給家務，也剝奪了女性發展潛能與實現願望的可能性。

在此種時代脈絡下，自由主義女性主義者認為社會中主要的性別問題是那些偏頗的制度、價值及規範使女人無法平等享有機會、資源與報酬，因此也著力於矯正這些肉眼可見的形式上與法律上不平等¹⁹⁸。十八世紀到二十世紀的西方主流婦女運動就是爭取女性之投票權（Suffrage Movement）與財產權等修法，而二十世紀則是進一步以法律為媒介來促進性別平等。學者林芳玫概括了數種女性主義法律型態如下¹⁹⁹。

1. 廢止歧視性法律：將明顯對女性不利的法律予以修正或廢除。例如男性繼承制、一夫多妻制度²⁰⁰。
2. 反歧視法律：明文規定不得有性別歧視，例如禁止同工不同酬，或基於性別而歧視女性求職者²⁰¹。
3. 優惠性差別待遇/矯正歧視措施（affirmative action）：以性別為差別待遇的分類標準，給予女性優惠性待遇，以匡正長期歧視造成的不均等。例如民意代表選舉之婦女保障名額²⁰²、董事強制性別比例制（mandatory gender quotas on boards of directors）。

¹⁹⁸ Allan G. Johnson 著，成令方等譯（註 195），頁 16。

¹⁹⁹ 林芳玫（前註 196），頁 16。

²⁰⁰ 我國於 1930 年制定民法時規定男女均享有平等之繼承權；1947 年憲法第 7 條規定人民在法律上一律平等，因此不論性別，皆享有投票參政權。

²⁰¹ 我國於 2001 年通過性別工作平等法、2004 年通過性別平等教育法，2005 年通過性騷擾防治法。

²⁰² 我國 1946 年制定之憲法中，第 134 條規定：「各種選舉，應規定婦女當選名額，其辦法以法律定之。」本規定賦予婦女保障名額的合憲性，之後我國 2005 年也通過憲法增修條文第 4 條第 2 項「34 位不分區立委當中女性不低於二分之一」的婦女保障名額等制度。

以公權力來實現平等自是有其必要與效用。但法律僅僅是為廣大女性開啟一個接觸世界的出口，但這不代表她們就具備獨立自主的實質前提。女性主義作家 Betty Friedan 所著的《女性迷思》（*Feminine Mystique*）一書即犀利地分析戰後美國女性與家庭主婦所面臨的認同困境。在戰爭時期，男性人力大量投入海外戰場，導致國內產業勞動力匱乏，因此政府高舉愛國大旗，力倡婦女進入職場填補空缺勞動力。但二次世界大戰結束後，海外軍人紛紛返國再次投入工作，女性的勞動力驟顯多餘，社會開始對於婦女的角色重新界定。Friedan 指出，自 1949 年以後女性成就只剩下唯一定義——當個幸福快樂的家庭主婦，此特定的理想迷思來自大眾媒體（廣告、電視、愛情小說、婦女雜誌等）、專家（探討婚姻家庭關係、兒童心理學、正向調適等的書籍與專欄；精神分析心理學、大眾心理學等延伸出的科普觀點）與性別導向教育所共同創造²⁰³。這種迷思干擾女性婦女傾聽自我的聲音，並且使得婦女在未善盡妻職和母職時深感到內疚，因此 Friedan 鼓勵女性應重新追求自我認同，將家庭與事業放入人生航程中一同併行²⁰⁴。然而，知難行亦難，1980 年代後女性主義者終於認知到做一個既能持家又可治國的女強人有多不易，因此提出了家務分工、彈性工時與育兒公共化等概念，企圖使出外工作的婦女能無後顧之憂²⁰⁵。

自由主義女性主義做為女性主義的開創先鋒，啟發無數女性去創造可能，並隨著性別平權的不同階段，也務實地參與了許多改造社會的政治運動。儘管如此，自由主義女性主義架構的缺陷與論理上的貧乏仍然飽受詬病，蓋自由主義女性主

²⁰³ Betty Friedan 著，李令儀譯，*覺醒與挑戰：女性迷思*，頁 58，2000 年 4 月。事實上 Friedan 本人雖然受過高等教育，也曾經因為順應此種女性迷思而放棄事業，過著郊區主婦的生活，但始終對於人生感到毫無目標，直到她自我覺醒並找出答案，也促成她日後積極投入於女性主義運動。

²⁰⁴ Betty Friedan 著，李令儀譯（註 203），頁 490-496。

²⁰⁵ Allan G. Johnson 著，成令方等譯（註 195），頁 17-27。

義太過個人先於社會，雖然它能「在描述層次上指出女性遭遇的歧視，卻並未建構出系統性的理論以解釋女性為何受到歧視」。此外，自由主義女性主義過度重視抽象的形式平等，而輕忽男女之間確實存在的差異及因此而生的能力與需求，不論此種差異是基於先天或後天（例如月經、生產不便與母職責任）²⁰⁶。自由主義女性主義的盲點在於，它期待並預設：女性能夠進入充斥著陽剛氣質的公領域，並用男性的遊戲規則與他們競爭，但忽略了其實個人的情感、思想、動機與行為都是因為參與在現行的、強大的社會制度而深受型塑，也「未質疑這個世界的組織方式看似中性（neutral）與無性（sexless）——事實上是以前男性為標準，當女性要求入主政府、企業、教會、大學與各項專業領域時，她們同時也再次肯定社會背後的父權性格²⁰⁷」。

第二項 婦女解放與階級革命——馬克思主義女性主義與社會主義女性主義

馬克思主義者深信女性受到的壓迫係根源在資本主義（Capitalism）與私有制（privatization）。男性階級得以宰制女性，是因為其已經牢牢掌握利益、資本、生產工具等重要資源，因此也認為經濟是解決性別壓迫的重要手段²⁰⁸。

部分女性主義者借用馬克思理論的許多概念來解釋婦女性別壓迫的困境與歷史，例如：「歷史唯物論」(historical materialism)與相關概念、「異化」(alienation)等概念。而馬克思主義在對婦女困境之闡釋帶來深遠的影響，1970 年代開始活

²⁰⁶ Allan G. Johnson 著，成令方等譯（註 195），頁 13-14。

²⁰⁷ 林芳政（註 196），頁 191-196。

²⁰⁸ 黃淑玲，烏托邦社會主義／馬克思主義女性主義，收於：顧燕翎、鄭至慧，女性主義理論與流派，頁 38-39，2000 年 9 月。

躍於英美學院中的現代社會主義女性主義，也啟發自十九世紀以降的學思，並接續深化研究了父權與經濟制度之間的複雜關聯。

依據學者 Gerald A. Cohen 對歷史唯物論的解釋，歷史唯物論的核心思想是認為：一個社會的生產關係 (relationships of production) 的性質，要由「生產力」 (forces of production) 的發展水平來解釋²⁰⁹。當物質生產力成長到某個階段，而原有的生產關係已非最適合生產力的發展與運用時，新的生產關係就會誕生。生產力與生產關係作為「歷史的基本動力」，形塑了不同時期特定的社會制度與意識形態 (例如政治、法律、道德、宗教與哲學)²¹⁰。

有趣的是，雖然女性主義者自馬克思主義與社會主義受益頗多，但他們也強烈批評馬克思等歷史唯物主義具有「男性中心」的傾向，因為馬克思的學說尤其重視由男性事實上控制的公領域生產活動與生產關係，卻輕忽私領域中女性的貢獻。誠然，馬克思主義雖然的確指出家務勞動受到剝削與貶抑，但並未進一步構築理論以分析性別分工制度壓迫女性的方式與成因。這背後其實是源於馬克思並未認真看待婦女從事的再生產工作 (reproduction)²¹¹，且認定「兩性分工是生理

²⁰⁹ 生產關係 (relationships of production) 指每種生產體系都有特定的生產組織方式，規範著人與人之間的社會關係，譬如地主與農奴、資本家與工人；生產力 (forces of production) 指原料、人力、工具與技術等的結合。生產關係與生產力彼此會相互影響，兩者合稱生產方式 (mode of production)。

²¹⁰ GERALD A. COHEN, KARL MARX'S THEORY OF HISTORY: A DEFENCE 161(2000).

²¹¹ 再生產勞動 (reproduction) 係指維持家庭、社會正常運作的家務勞動。一般由女性完成，其通常包含兩個層次：1. 滿足勞動者的基本需求，讓勞動者可以持續進行生產。例如：準備三餐、清潔住家、提供感情與性生活；2. 生產新一代勞動力，為勞動市場提供新的人力，如：生育撫養小孩。

因素而自然形成，故不會因為社會形式的遷移而有所改變，所以也不值得進行政治分析」²¹²。

因此，當代社會女性主義學者如 Hartmann、Jagger、Young 等人提出「女性主義歷史唯物論」（feminist historical materialism），分析了「父權與資本主義體制共謀共生的基礎不僅限於階級剝削」，更是因為兩性分工（sexual division of labor）制度，從中控制了女性的勞動力，造成婦女的從屬地位。「男主外，女主內」的兩性分工制度歷史悠久，造成女性困守於私領域，男性掌控財產、子女、社會地位與隨之而來的話語權，因而有力量剝削與支配其配偶之勞動力，使女性只能一生忙碌於家務、育兒，甚至是性與情感支持等無酬之再生產勞動²¹³

學者 Alison Jagger 也將馬克思提出的「異化」（alienation）²¹⁴概念用於分析了當代婦女所受的壓迫，傳統的異化勞動概念將異化限定於有償勞動者範圍之列，但是在僱傭勞動關係之外的女性群體其實也遭受著類似的剝削關係。Jagger 認為性別分工制度造成女性別無選擇的勞動，使婦女與家務勞動、自己的身體及男性的關係處於異化的狀態²¹⁵。

²¹² Allan G. Johnson 著，成令方等譯（註 192），頁 67；See ALISON M. JAGGAR, FEMINIST POLITICS AND HUMAN NATURE 74-78(1983).

²¹³ 黃淑玲（前註 208），頁 66-67。

²¹⁴ 異化（alienation）係指個人與自然環境、社會生活或者與自己本身等那些本該親密之事物感到疏離的狀態。馬克思認為勞動是人的本質的具體實現，因此人應該透過勞動而具自主性及創造性，但在資本主義中，勞動反過來控制及支配人類。勞動異化具的四個面向，分別為「人與其勞動產品的異化」「人與其勞動活動的異化」「人與其類本質的異化」及「人與人的異化」。

²¹⁵ JAGGAR, *supra* note 212, at 307-317.

第三項 見樹更見林——基進主義

基進女性主義（Radical Feminist）於西元 1960 年代末端誕生，其分裂自當時活躍於社會運動的新左派（New Left）陣營，因許多有志改造社會的進步派女性在投身運動的過程中，卻發現她們總是無法進入核心決策，只能被分派去從事瑣碎的庶務，例如替男同志們準備餐點和買咖啡，甚至被視為服侍者與性對象²¹⁶，憤怒之餘於是與新左派分道揚鑣，自成理論系統與政治行動，成為女性主義發展史中最熱烈與大膽的一抹艷色。

基進女性主義的批評著重於父權制度，主張這是一種最古老、最深刻的剝削形式，且是一切壓迫的基礎，並企圖找出女性得以脫困的途徑。「基進」（radical）一詞的取名由來係從“radi-”（代表「根（root）」）之字根而來，此正彰顯了基進女性主義的理論基礎²¹⁷。基進女性主義所能觸及的議題也甚為深廣，其所談論的議題，包括性別角色、愛情、婚姻、家庭、生育、母親角色、色情、性暴力，乃至女人的身體、心理等，處處都與女人有切身關係²¹⁸。

早期的基進女性主義學者 Kate Millett 的經典之作《性政治》（Sexual Politics）即指出「性即政治」，她將政治定義為：「為一種權力結構關係，某一群人藉以控制另一群人的安排」，而性政治則是一套界個別男人支配各個女人之方式，而存在與存續的人際權力制度，是父權制度（patriarchy）的主要支柱²¹⁹。

²¹⁶ 王瑞香，基進女性主義，收於：顧燕翎、鄭至慧，女性主義理論與流派，頁 123，2000 年 9 月。

²¹⁷ 王瑞香（註 216），頁 124。

²¹⁸ 王瑞香（註 216），頁 123。

²¹⁹ KATE MILLETT, SEXUAL POLITICS 332-339(1970).

學者 Allen G. Johnson 定義，父權制度是一種具有「男性支配(male-dominated)、認同男性(male-identified)和男性中心(male-centered)」此三種特徵的制度²²⁰。男性支配凸顯於掌權者，即指具有社會性權威的位置一般都是由男人佔據（例如政治、經濟、司法、宗教、教育、軍事、家庭內部），這意味著，在此體制中部份男人可獲得較多的財富與權力，並被認為是優勢族群。掌權者們形塑了一個認同男性、服膺於父權價值，並得以繼續維繫與製造男性集體利益的權威壟斷文化。學者 Raewyn Cornell 將此種「藉由維繫性別不平等秩序所獲得的利益」稱為「父權紅利」(patriarchal dividend)。她解釋，此「所指的利益並不是單指金錢上的利益，父權紅利包括權威、尊重、服務、安全、房舍供給、進入體制權力的門路、掌控自己生活的權力等也都是『紅利』紅利的展現形式」²²¹。此種父權紅利由全體男性共同受惠，但受惠多寡視個別男性在社會秩序中的位階而定。舉例來說，失業的男性勞工以及男同性戀者等特定群體的男性，可能集體都無法獲得部分的父權紅利，他們很難獲得一般男性（即具有霸權陽剛特質的男人）所有的威權或尊重²²²。另一方面，有些女人也可以瓜分到一些父權紅利，舉例來說，女性時常作為被慾望的客體，透過打造一個更符合主流審美觀的外貌而獲得優於本身能力的待遇，或是憑藉婚姻（通常是與更年長與具財勢的男性結婚）而促成階級流動(class mobility)。正因為父權紅利地分配與歸屬是如此細緻且龐大，因此也是當前性別政治中最主要的利害關係，其規模之大，使得父權體制成了一個值得既得利益者維護的制度²²³。

²²⁰ Allan G. Johnson 著，成令方等譯（註 195），頁 22-23。

²²¹ Raewyn Cornell 著，劉泗翰譯，性別的世界觀，頁 209，2011 年 6 月。

²²² Raewyn Cornell 著，劉泗翰譯（註 221），頁 209。

²²³ Raewyn Cornell 著，劉泗翰譯（註 221），頁 209-210。

父權體制的另一特徵——「認同男性」，具體展現於強行歸納人類不同族群的性別差異（生理性別、性別氣質、社會角色與地位等）、將之歸諸於先天性因素、並把男性的主流特徵認同為更為優越的價值。仔細檢視我們那些認為「好的」、「正常的」或是我們所欲求的特質，都與男性的陽剛氣概（masculinity）有關。舉凡強勢、重理性、效率高、冷靜自制、獨立自主、堅毅果決、邏輯推理能力強等男性所認同的陽剛特質在大多數父權社會中與工作價值關聯密切且被高度讚揚，例如，商業、政治、戰爭、運動、法律和醫學。此類涉及「公眾事務」的「重要」領域看似都更青睞於此，但這並非全部屬本質之必然，而是因為這些職業已發展成需要這樣的氣質才能成功。相反地，被動脆弱、相互配合、分享照顧、願意協商和妥協、訴諸感情、依賴直覺和其他非直線型思考的這些品質都被貶低而且文化上被認為與陰柔氣質（femininity）和女性特質相連結，然而，這些性別氣質時常無法完整描述男性與女性的真正模樣²²⁴。在兩性關係上，種種的性別刻板印象深植人心，成為隱密、久遠而強大的傳統力量。其隱密之處在於父權制度不必然就是威嚇脅迫女性必須符合其性別角色與氣質，它僅僅是提供一個「最小阻力路徑」誘使人們去遵循即可；反之，未相符者則容易招致質疑與厭惡（例如氣質陰柔的男性會被嘲笑為「娘砲」；陽剛強勢的女性則被揶揄「小心嫁不出去」）。

除了「男性支配」和「認同男性」之外，父權體制還包括「男性中心」，意指注意的焦點是放在男人身上以及他們的作為上。綜觀那些敘述著英雄事蹟、道德勇氣、成長經驗、或任何為追尋人生深層意義而掙扎努力的故事，時常是與男性和陽剛氣質有關，亦即男人經歷時常作為人類經驗和受苦受難的代表主題，但

²²⁴ Allan G. Johnson 著，成令方等譯（註 195），頁 25。

其實這也是很多女人真實的生活²²⁵（事實上，即使女性佔世界人口近一半，調查卻顯示全球電影中僅有不到三分之一的女性角色有名字或有說話機會²²⁶）。

綜上，基進女性主義描繪出父權體制此一巨大悠久的秩序，正因為其影響到人們社會生活的方方面面，但其也強調，體系的結構並不能機械式地決定個人和群體如何行動，如果忽略個體的能動性（agency），反而會陷入社會決定論的謬誤。但從諸多的個體經驗可知，關係的結構確實會限制行動的實踐。不過，我們不必然只能深感絕望，因為「結構並不是存在於抽象世界，這抽象世界也不是先行於日常生活。社會結構是經由人類長時間的行為所產生，是在歷史中形塑建構出來的產物。性別關係也是因為我們持續參與才會出現持續存在…因此，結構與變革並不是彼此對立，而是我們社會生活中同一種動力的一部分²²⁷」。因此，我們的每個行動也反向回應著、塑造著現在的世界。

第四項 小結

女性主義並非一個理論統一的學派，也非生根於同一學術領域。它廣納社會學、政治學、歷史學與哲學等，從各個學術領域中擷取靈感，並重新以性別批判的視角轉化各式理論與學說，在彼此的交流、衝突與實踐中不斷演化，交織成一個龐大獨特的跨領域譜系。例如最初的自由主義女性主義是將啟蒙時代時起西方哲思對人類的理性本質的概念延伸至婦女族群；而社會主義女性主義則大量汲取馬克斯思想，透過歷史唯物論分析受女性壓迫的歷史；直至 1960 年代的基進女性主義則分裂自新左派政治社會運動陣營，激盪出更激進的性別政治辯證。

²²⁵ Allan G. Johnson 著，成令方等譯（註 192），頁 28-29。

²²⁶ GEENA DAVIS INSTITUTE ON GENDER IN MEDIA, <https://seejane.org/symposiums-on-gender-in-media/gender-bias-without-borders/> (last visited Aug. 5, 2020).

²²⁷ Raewyn Cornell 著，劉泗翰譯（註 221），頁 118。

雖女性主義得以年代與核思想去強行區分出數個流派，但實際上各流派發展過程皆會互相師法，發展年代與興盛時期也各所重疊。因此，雖然各學派中互有批評，例如基進女性主義認為自由主義女性主義太過保守以及其改革失之表面，但無可否認的是後者仍是對前者所衍生的反思與轉化。因此女性主義學者在應用理論時，不會囿於特定派系，此正是女性主義學說的優勢所在，透過多重觀點的反覆檢視，女性主義得以避開一元觀點的僵化思考，並挖掘出更多元的議題²²⁸。不過，女性主義法學共同不變的都是對平等的企盼與對人之健全自我發展（Human Flourishing）的終極關懷，以及對於那些貶抑女性價值的父權體制之強烈批判。

女性主義在台灣也得到具體的本土化實踐，最明顯的例證即表現在民法中之親屬與繼承編，蓋親屬與繼承編是用於規範社會的最小基本單位，意即家庭中之權利義務關係，恰如社會與文化價值觀的具體縮影。過往基於「男主外，女主內」的經濟模式、「嫁出去的女兒，潑出去的水」的宗族香火傳承思維，與家父長之傳統觀念，因此不論是夫妻之間對於財產與子女的秩序安排，或是父母子女間遺產繼承的規範，均有利於男性成員，這也成為台灣婦女運動主要之改革訴求。隨著性別平等觀念的改善與相關人士的倡導，台灣於於 90 年代以後，直接歧視女性的規範已幾乎盡數廢棄，可謂我國婦權運動發揮自由主義基本精神之範例。例如，在民法親屬繼承篇，廢除父權優先條款，規定不論男女，均有平等之繼承權（1930）；規定父母同等地位享有子女監護權與親權（1996）；規定已婚女性不必冠夫姓（1998）；婚後住所地的決定由夫妻共同約定，而非直接推定為夫之住

²²⁸ Kellye Y. Testy, *Capitalism and Freedom - For Whom?: Feminist Legal Theory and Progressive Corporate Law*, 67 LAW & CONTEMP. PROBL. 87, 94 (2004).

所地(1998)；規定法定財產制，由夫妻各自管理、使用及處分其財產(2002)；規定子女姓氏由夫妻雙方約定，而非直接從父姓(2007)。

隨著民法臻至平等的逐步修正，我國婦女運動的視野也從私領域擴展至公領域，其中最具系統性者首推「性平三法」，意即性別工作平等法(2002)、性別平等教育法(2004)，與性騷擾防治法(2005)。簡言之，性平三法之目的皆是為了消除性別歧視，促進性別實質平等，此中包含職場領域、學校與教育環境，與一般人身自由等多種公共領域，為性平三法所各自職司。性平三法的設立象徵性別平等改革已漸漸成為國家政府施行公權力的政策任務；同時，立法者也開始意識到消除歧視性的法律作為初步行動，但父權主義與不平等環境的結構性因素仍是性別平權的一大阻礙，透過反歧視性法律的修訂與適用，得以宣示進一步公權力對歧視的不容忍，逐漸去塑造公眾的平等觀念。

第二節 自上而下的性別平等改革

過去女性主義在思考國家與性別的權力互動關係中，諸多的討論乃是起源於對國家機器的懷疑之上。但在當代，婦女運動與國家組織間互動愈趨頻繁，國家機構以法律與政策決定了性別權力的安排，而婦女運動透過推行新法與監督政策，與政府產生議題導向的合作關係，或是轉入國家常設體制內倡議女性主義，促使國家能成為為女性主義利益服務的代理人。性別平等運動因而導入了由上而下的改革路線，而此種性別平權運動的制度化正是國家女性主義（state feminism）的實踐²²⁹。

關於我國國家女性主義的代表性實踐可推性別工作平等法之法制化、性別主流化概念的引入與消除歧視國際公約的國內法化，使政府正當且有責，去施用積極的行政與立法手段以促進性別平等。這些法制與政策工具背後所蘊含的實質平等觀，亦充實了我國性別平等立法創新的動能。又性別工作平等法針對勞動人口的職場性別平等，而性別主流化與禁止歧視國際公約更涵蓋及於社會整體之所有性別不平等，因本文主軸為本國企業高階決策階層之性別平等，故非相關部分暫不論及，先予指明。

第一項 性別工作平等法

在性別工作平等法（下稱性平法）訂立之前，關於保障兩性平等待遇的條文散見於各種法律之中，例如勞動基準法及工廠法規定兩性同工必須同酬（勞動基準法第 25 條、工廠法第 24 條）、工廠法規定女工分娩前後的停止工作期應照常給予薪資（工廠法第 37 條），與就業服務法中訂有不得以性別做為僱用的標準

²²⁹ 楊婉瑩（前註 2），頁 133。

(就業服務法第 5 條第一項)。除此之外，並沒有其他的保障規定。保障的條文分散，而且範圍明顯不足。

在我國憲法中，雖然第 7 條明文揭示「中華民國人民，無分男女在法律上一律平等」、第 15 條規定「人民之生存權、工作權及財產權，應予保障」，而憲法增修條文的第 10 條第五項中也提到：「國家應維護婦女之人格尊嚴，保障婦女之人身安全，消除性別歧視，促進兩性地位之實質平等」，但徒法不足以自行，憲法是廣義法律之最高規範，尚待法律與命令加以明確化其具體內涵，方能直接對人民私權行為施加規制。關於如何杜絕兩性工作機會和待遇的不平等、分擔女性的養育和照護責任、以及促使政府負起消極制止歧視行為、積極提供托育和托老設施的責任，都是必須透過法制化才能有效達成。為使女性或是男性在遭受性別歧視時，有明確法律可以援引，故訂定「兩性工作平等法」。

性平法於是成為我國目前規範性別勞動平等最主要之法律。本法草案最早係由「婦女新知基金會」參酌英、美、西德、日本、瑞典等先進國家立法中保障男女工作平等之法律而成，於 1990 年第一次送交立法院審議。其後歷經婦女及勞工團體十二年的遊說與倡議，終於在 2001 年十二月通過本法，並明訂於次年 3 月 8 日起實施。

性平法的立法主旨是：「為保障性別工作權之平等，貫徹憲法消除性別歧視、促進性別地位實質平等之精神，爰制定本法」（性平法第 1 條）。除總則、救濟措施、罰則及附則之外，其餘三章的條文分別是禁止性別歧視（性平法第 7 至 11 條）、性騷擾的防治與矯正（性平法第 12、13 條等），及促進就業平等的措施（性平法第 14 至 25 條）。在本法效力之下，軍、公、教人員及公、民營機構

和受雇員工都適用本法，對企業組織管理和人民生活皆產生廣泛影響，是台灣婦運團體藉由法律體制創建性別平等文化的先例之一²³⁰。

第二項 性別主流化政策

「性別主流化」(Gender Mainstreaming)一詞首度於1985年奈洛比舉行的聯合國第三次世界婦女大會提出。1995年聯合國第四次世界婦女大會於北京舉行，在《北京宣言暨行動綱領》(Beijing Platform for Action, BPfA)中正式確認「性別主流化」將成為保障性別平等之核心發展策略，且係各會員國修改國內法之依據²³¹。1997年聯合國經濟與社會理事會(United Nations Economic and Social Council, ECOSOC)更進一步將「性別主流化」定義為「一種評估任何將對性別在各領域與各層次產生影響的計畫(包括立法、政策或方案)之過程」²³²。這是一種策略，將各個性別的關注事項和經驗作為一個整合體，納入政治、經濟和社會等所有領域的政策和方案的設計、執行、監督和評估，使各個性別都能平等受益，

²³⁰ 楊婉瑩(前註2)，頁175-176。

²³¹ 此項觀點強調「政府與其他的決策者，應該積極地將『性別主流化』觀點納入所有的政策考量中，如此方可在決策之前準確地分析其所施行的政策、法令與措施對不同性別者產生的影響」。《北京宣言暨行動綱領》並更臚列出數項重大領域，例如：婦女持續至今的貧窮狀況；對婦女的教育和培訓不平等且不充足；婦女無法平等獲得保健和有關服務；對婦女的暴力與武裝衝突下的弱勢；婦女在政策、結構包含一切生產活動和取得資源機會之不平等；男女在各級權力取得和決策決定方面之不平等；婦女人權；婦女參與與進用傳播媒體之不對等狀況；在管理自然資源和保護環境方面的兩性不平等；女童的權利。行政院性別平等會網站，<https://www.gender ey.gov.tw/MULTIMEDIA/System/Lexicon/DealData.aspx?sn=pLlshvcDKuKDTLCdrqBQOO%3D%3D> (最後瀏覽日：2021年1月9日)。

²³² United Nations High Commissioner for Refugees, <https://www.refworld.org/docid/4652c9fc2.html> (Last visited 9 Jan., 2020) (“Mainstreaming a gender perspective is the process of assessing the implications for women and men of any planned action, including legislation, policies or programmes, in all areas and at all levels.”)

終止不平等的現象，最終目標是實現性別平等²³³。具體的操作模式約可分為下列幾項²³⁴。

1. 性別統計與性別分析：政府在政策之制定及執行中，必須做性別統計之蒐集工作，藉以明瞭對不同性別者應如何分配相關之資源。以性別統計資料為基礎，進一步將納入文化因素加以討論，透過性別分析之方法解讀出其中之因果關係。
2. 性別預算之編制：在研議、審議、執行、控管及評估政府各類預算時，都應加入性別之觀點，俾使預算收入及支出所產生之影響及結果，都能產生促進性別平等之實質效果。
3. 性別影響評估（Gender Impact Assessment）：此乃是性別主流化各項具體運作工具中最重要之一環，也就是要檢視相關政策是否潛藏有性別歧視或不平等之成分，並進一步探討這些政策能否改變性別差異或不平等之現象。
4. 設置性別平等小組：為要貫徹性別主流化之確實執行，各級機關必須特別設置性別平等小組，由最高層級機關負責，並輔以有效之機制來監督進度。
5. 性別意識之培力賦權（empowerment）及自我覺醒（awareness）：各類性別意識培力計畫之設計、運用及推廣是讓性別平等理念奠基紮根所不可或缺者，因其不但有助於性別主流化各類方案之順利推動，而且得以促成更多新興議題提出，讓性別平等之理念更易實現。

²³³ *Id.*

²³⁴ 謝臥龍，性別之主流化的歷史背景，在地實踐與國際接軌，城市發展，頁 87-93，2010 年 10 月；曾中明，我國性別主流化推動計畫與機制，研考雙月刊，第 32 卷第 4 期，頁 14-16，2008 年 8 月；焦興鎧，性別主流化運動之推動及性別工作平等理念之達成—臺灣經驗之探討，全國律師，第 15 卷第 6 期，64-65 頁，2011 年 6 月。

我國憲法對於女性權益的保障已具體明訂於相關條文中²³⁵，而「性別主流化」之意識也在婦權團體和學者專家的倡議之下，逐步進入國家政策制定之領域中。行政院在 1997 年時行政院特別成立跨部會的「行政院婦女權益促進委員會」（以下簡稱婦權會），正式將婦女團體代表、學者專家的倡議納入國家中央部門之決策組織編制之中。嗣後，為了加強與釐清性別主流化單位在政府組織中之權責，行政院婦權會於是在 2012 年 1 月 1 日改組為行政院性別平等委員會，透過專責組織機制的設立，落實「性別主流化」的價值。

在婦權會成立、改組至性別平等委員會以來致力於促進各個領域中之婦女相關權益。國家總體政策而言，婦權會依循國際「性別主流化」中對政策工具的建議，於 2005 通過第一次之「行政院各部會推動性別主流化實施計畫」²³⁶，並通過《婦女政策綱領》、《婦女勞動政策白皮書》與《婦女健康政策》等做為性別主流化的政策宣言；在決策參與部分，推動行政院所屬各委員會任一性別比例至少三分之一原則；在教育方面，提升女性受教育率、推動「性別平等教育法」促進教育環境之性別平等與友善；在家庭與配偶方面，通過「特殊境遇婦女家庭扶助條例」、提供單親及受暴婦女緊急性的生活照顧服務、訂定「外籍與大陸配偶照顧輔導措施」、協助外籍與大陸配偶適應台灣生活；在就業與經濟方面，通過「兩性工作平等法」；在健康醫療方面，例如強化女性癌症篩檢措施、推動公共場所設置哺（集）乳室；在人身安全方面，成立 113 婦幼保護專線、推動

²³⁵ 憲法增修條文第 10 條第六項：「國家應維護婦女之人格尊嚴，保障婦女之人身安全，消除性別歧視，促進兩性地位之實質平等。」、憲法第一百三十四條：「各種選舉，應規定婦女當選名額，其辦法以法律定之。」另參見憲法增修條文第 4 條第二款、地方制度法第 33 條第四及五項、公職人員選舉罷免法第 67 條第三及四款、68 條、71 條第三款、73 條第三款等。

²³⁶ 「行政院各部會推動性別主流化實施計畫」包含 2006-2009、2010-2013、2014-2017 三次計畫，要求各部會依其業務性質，自行擬訂四年之推動性別主流化計畫，並於每年年底提報成果報告至部會性別平等專案小組通過，再提報至行政院婦權會／性別平等會。

家庭暴力防治、性侵害犯罪防治、職場和校園性騷擾防治措施等²³⁷，以上皆是我國「性別主流化」國家政策之重要成果。

第三項 消除歧視國際公約

在第二次世界大戰以後，聯合國雖然在《聯合國憲章》、《世界人權宣言》、《公民與政治權利國際公約》(International Covenant on Civil and Political Rights)及《經濟社會文化權利國際公約》(International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights) (後二者合稱「兩公約」)中，都曾揭櫫兩性平等之理念²³⁸，但前二者僅具宣示作用，而兩公約中也僅對就業上不得有性別歧視略加提及而已，因此，在由世界人權宣言及兩公約所合稱之「國際人權法典」中，性別平等理念之追求，顯然並未受到普遍重視，也未得到真正的落實²³⁹。因此，聯合國婦女地位委員會在1972年開始，規劃起草一個專門保護婦女權利的公約，讓婦女在政治、經濟、社會和文化領域及家庭關係中，能享有平等的地位，而《消除對婦女一切形式歧視公約》(The Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination Against Women，以下簡稱CEDAW)正是此積極思維下誕生的產

²³⁷ 婦女聯合網站，鄭津津著，從性別主流化看性別平等機制的發展與實踐，

<https://www.iwomenweb.org.tw/Upload/UserFiles/files/%E5%BE%9E%E6%80%A7%E5%88%A5%E4%B8%BB%E6%B5%81%E5%8C%96%E7%9C%8B%E6%80%A7%E5%88%A5%E5%B9%B3%E7%AD%89%E6%A9%9F%E5%88%B6%E7%9A%84%E7%99%BC%E5%B1%95%E8%88%87%E5%AF%A6%E8%B8%90.pdf> (最後瀏覽日：2021年1月9日)。

²³⁸ 公民與政治權利國際公約第3條：「本公約締約國承允確保本公約所載一切公民及政治權利之享受，男女權利，一律平等。」；經濟社會文化權利國際公約第3條：「本公約締約國承允確保本公約所載一切經濟社會文化權利之享受，男女權利一律平等。」。

²³⁹ 焦興鎧，落實性別工作平權——從「兩公約」及「消除對婦女一切形式歧視公約」之國內法化談起，法令月刊，第63卷第7期，頁49，2012年7月；張文貞，CEDAW國內法化：

CEDAW施行法，性別平等教育季刊，第70期，頁38，2015年3月。

物。CEDAW 於 1979 年經聯合國大會通過，並於 1981 年正式生效，其目標正是希望超越一般人權公約對於性別平等保護的空泛宣示，而能對性別平等及婦女權利保護，作最完整、全面以及有效的實現。

CEDAW 第 1 條規定：「在本公約中，『對婦女的歧視』一詞指基於性別而作的任何區別、排斥或限制，其影響或其目的均足以妨礙或否認婦女不論已婚未婚在男女平等的基礎上認識、享有或行使在政治、經濟、社會、文化、公民或任何其他方面的人權和基本自由」，本條開宗明義地定義了何謂「對於婦女的歧視」²⁴⁰，在目前國際人權公約中，僅有 CEDAW 給予「歧視」較明確之定義，此定義顯示 CEDAW 追求的是男女間的實質平等。此外，CEDAW 第 4 條也明文規定：「1.締約各國為加速實現男女事實上的平等而採取的暫行特別措施，不得視為本公約所指的歧視，亦不得因此導致維持不平等的標準或另立標準；這些措施應在男女機會和待遇平等的目的達到之後，停止採用；2.締約各國為保護母性而採取的特別措施，包括本公約所列各項措施，不得視為歧視」，據此締約國可採取暫行特別措施，以協助婦女獲得實質平等保障²⁴¹，此包括給予婦女暫時性

²⁴⁰ CEDAW 第 1 條規定：「在本公約中，『對婦女的歧視』一詞指基於性別而作的任何區別、排斥或限制，其影響或其目的均足以妨礙或否認婦女不論已婚未婚在男女平等的基礎上認識、享有或行使在政治、經濟、社會、文化、公民或任何其他方面的人權和基本自由」。

²⁴¹ CEDAW 第 4 條規定：「1.締約各國為加速實現男女事實上的平等而採取的暫行特別措施，不得視為本公約所指的歧視，亦不得因此導致維持不平等的標準或另立標準；這些措施應在男女機會和待遇平等的目的達到之後，停止採用；2.締約各國為保護母性而採取的特別措施，包括本公約所列各項措施，不得視為歧視」。

的優惠性待遇²⁴²，而此種優惠性差別待遇並不屬於對於婦女的歧視²⁴³，事實上，唯有給予婦女更多的資源及幫助，才得以扭轉婦女在現實所處的結構性困境。另依據 CEDAW 第 2 條第 e 款特別規定，締約國基於消除對婦女歧視的政策，有義務採取一切適當措施，「消除任何個人、組織或企業對婦女的歧視」²⁴⁴。由此可見，CEDAW 締約的保障義務不限於對於政府，更進一步地延伸至企業與私部門²⁴⁵。

雖然 CEDAW 於 1979 年即通過，但我國由於 1971 年退出聯合國，因此未能參與 CEDAW 之醞釀、討論、制定與通過，資訊更新也相對滯後，遲至 2004 年，台灣的婦運工作者在引用聯合國「性別主流化」的策略進行台灣的性別平等推動工作，才發現了 CEDAW 的重要性，進而開啟對 CEDAW 的關注並展開簽署遊說行動²⁴⁶。在歷時多年的努力之下，我國終於於 2007 年通過加入 CEDAW，2010 年又通過《消除對婦女一切形式歧視公約施行法》，學者認為 CEDAW 施行法使 CEDAW 所揭示性別人權及性別平等的規定，具有國內法律之效力；亦即透過

²⁴² CEDAW 第 25 號一般性建議第 11 點：「由於正在採取步驟消除對婦女的歧視，婦女的需要可能改變或消失，或成為男女的共同需要。因此，旨在實現婦女事實上或實質平等的法律、方案和措施需要持續監測，避免使可能已失去正當理由的不同待遇永久化。」

²⁴³ CEDAW 第 25 號一般性建議第 14 點：「《公約》針對過去和現在阻礙婦女享有人權和基本自由的社會、文化上的歧視，目標是消除對婦女一切形式歧視，包括事實上或實際不平等的根源與後果。因此，根據《公約》採取暫行特別措施，是實現婦女事實上或實質平等的手段之一，而非不歧視和平等準則的例外。」

²⁴⁴ CEDAW 第 2 條規定：「締約各國譴責對婦女一切形式的歧視，協議立即用一切適當辦法，推行消除對婦女歧視的政策。為此目的，承擔... (e) 採取一切適當措施，消除任何個人、組織或企業對婦女的歧視」。

²⁴⁵ 張文貞（前註 239），頁 38-39。

²⁴⁶ 台灣婦女團體全國聯合網，<http://www.natwa.org.tw/about3-1detail.php?id=27>（最後瀏覽日：2021 年 1 月 10 日）。

CEDAW 施行法的施行，使 CEDAW 所保障的性別平等正式成我國內國法之一部份²⁴⁷。

第三節 公司企業領域之性別脈絡

第一項 我國性別平等於公司組織的發展現況

隨著教育水準與平權觀念的提升，多數女性在接受教育後即進入勞動市場。此種以一己之力賺取生活所需的人生選項已屬稀鬆平常，獨立經濟力也成為理所當然的追求。據勞動部統計，2018 年我國 25 至 29 歲的女性勞動參與率達到 91.8%²⁴⁸，與男性已相差無多。但女性進入職場以後發展的步伐卻開始落後於男性，部分女性漸次退出職場，尤其在婚育年齡之際（30~34 歲）即下降至 85.64%，至 45~49 歲甚至約下降 17.8 個百分點為 74.0%，50~54 歲則陡降 13.0 個百分點為 61.0%²⁴⁹。

而還留在職場中的女性也面臨其他的困難挑戰，尤其當論及女性在社會與組織中的決策地位，數據也顯示女性之成就低於男性，以「民意代表、主管及經理人員」為例，2018 年時擔任民意代表、企業主管及經理人的女性占比

²⁴⁷ 張文貞，性別平等之內涵與定位：兩公約與憲法之比較，國立台灣大學法學論叢，第 43 卷特刊，頁 775，2014 年 11 月。

²⁴⁸ 勞動部統計處，近年我國女性勞動參與狀況，<https://www.mol.gov.tw/media/5760640/%E8%B9%B4%E6%88%91%E5%9C%8B%E5%A5%B3%E6%80%A7%E5%8B%9E%E5%8B%95%E5%8F%83%E8%88%87%E7%8B%80%E6%B3%81.pdf>（最後瀏覽日：2020 年 9 月 13 日）。

²⁴⁹ 同上註。

僅 27.9%²⁵⁰。在商業領域中，公司的最高決策階層－董事會，更是赤裸裸地呈現男女不均的景象。我國 2018 年 12 月國營事業董事及監察人性別統計資料顯示，國營事業體中女性董事全體董事之性別比例達到三分之一以上者僅一家，其餘十一家皆未超過三分之一，亦即僅有 8.33% 之國營企業有達成金管會性別平等推動計畫中任一性別不少於三分之一的比例標準²⁵¹；而監察人中有四間國營企業達成三分之一的性別比例，其餘四間亦未達成標準，達成率僅為 50%²⁵²。至於私營企業中此情況愈是雪上加霜，在 2018 年底之統計中²⁵³，公司（包含上市公司、上櫃公司與未上市上櫃但已公開發行之公司）中總共 16,937 名董事，其中男性董事為 14,610 位，女性董事佔 2,327 位，亦即女性占全體董事僅達 13.74%。雖然女性董事之比例有些微成長，但成長幅度有限，自 2016 至 2018 年，上市公司成長 1.3%，上櫃公司成長 0.6%²⁵⁴，更顯見台灣公司企業組織中存在的

²⁵⁰ 中華民國統計資訊網，<https://www1.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=33340&ctNode=6140&mp=3>（最後瀏覽日：2020 年 10 月 13 日）。

²⁵¹ 金融監督管理委員會性別平等推動計畫（108 年至 111 年），[file:///C:/Users/%E5%BC%B5%E9%9B%85%E5%AE%89/Downloads/%E9%87%91%E7%AE%A1%E6%9C%83%E6%80%A7%E%88%A5%E5%B9%B3%E7%AD%89%E6%8E%A8%E5%8B%95%E8%A8%88%E7%95%AB108-111%E5%B9%B4%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/%E5%BC%B5%E9%9B%85%E5%AE%89/Downloads/%E9%87%91%E7%AE%A1%E6%9C%83%E6%80%A7%E%88%A5%E5%B9%B3%E7%AD%89%E6%8E%A8%E5%8B%95%E8%A8%88%E7%95%AB108-111%E5%B9%B4%20(1).pdf)

²⁵² 行政院性別平等會，國營事業董事、監察人三分之一性別比例達成情形，https://www.gender.gov.tw/gecdb/Stat_Statistics_DetailData.aspx?sn=umed3rFy7VrkK26esM7xoQ%3D%3D&d=194q2o4%2BotzoYO%2B8OAMYew%3D%3D，最後搜尋日 3/19

²⁵³ 金融監督管理委員會，107 及 106 年公開發行公司董事性別分析，https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=448&parentpath=0,7,446&mcustomize=sextarget_view.jsp&dataserno=201904290004&aplistdn=ou=data,ou=sex,ou=multisite,ou=chinese,ou=ap_root,o=fsc,c=tw&dtable=SexTarget。

²⁵⁴ 林嬋娟、廖芝嫻，台灣上市（櫃）公司股權結構與董事會結構資料分析，2019/2020 年台灣公司治理雙年報－[上冊]調查分析篇，頁 55，2020 年 10 月。

性別垂直隔離（vertical segregation），亦即「玻璃天花板」²⁵⁵（glass ceiling）現象。

圖 2：2018 年兩性勞動力參與率按年齡分（資料來源：
<http://statdb.mol.gov.tw/html/woman/107/107woanalyze01.pdf>）

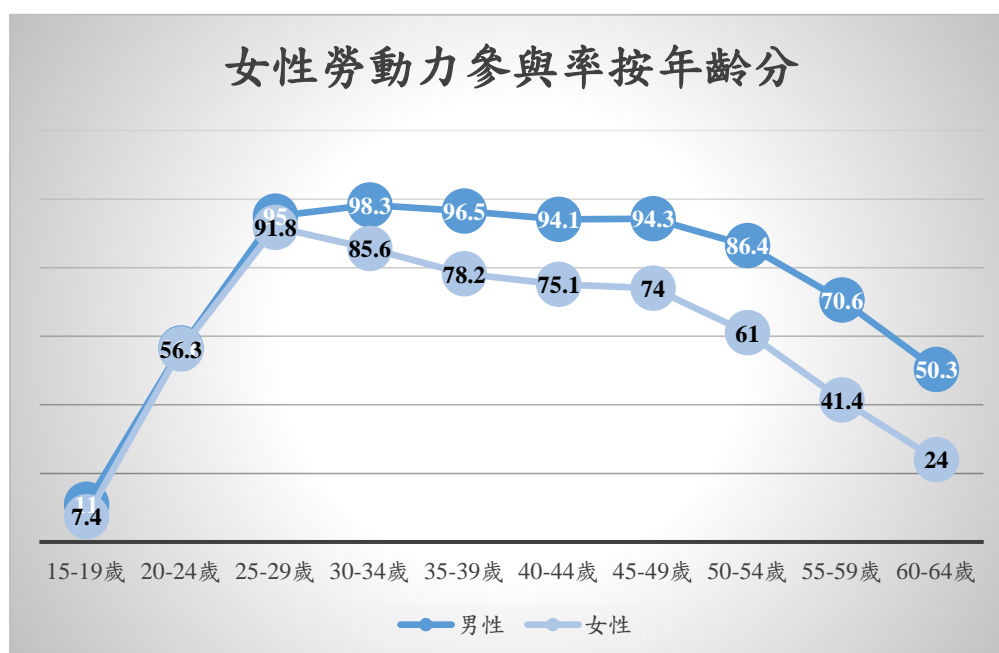
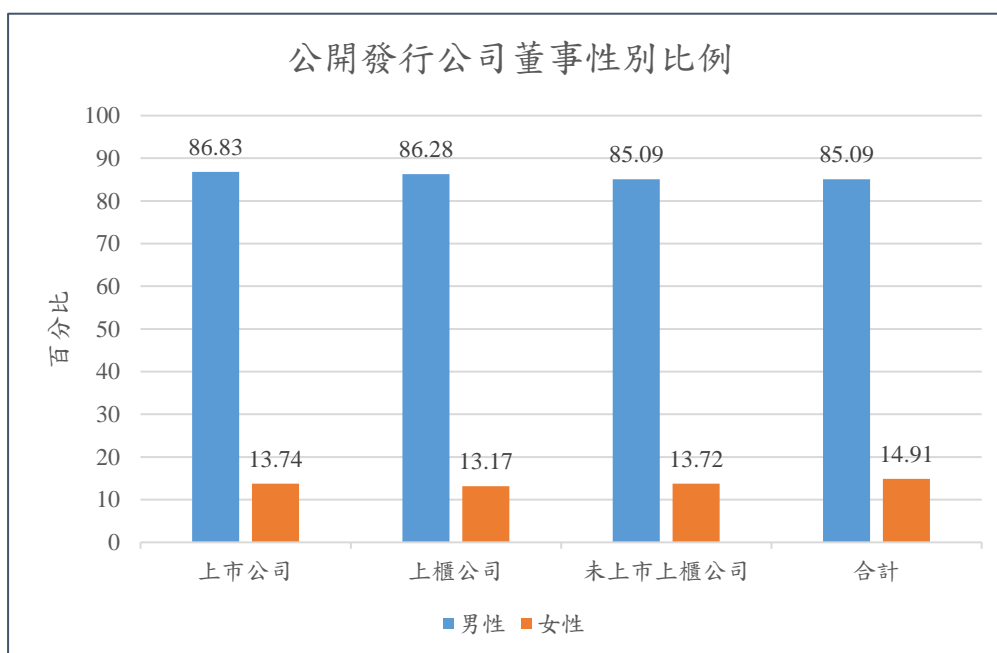


圖 3：2018 年公開發行公司董事性別比例（資料來源：
https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=448&parentpath=0,7,446&mcustomize=sextraget_view.jsp&dataserno=201904290004&aplistdn=ou=data,ou=sex,ou=multisite,ou=chinese,ou=ap_root,o=fsc,c=tw&dtable=SexTarget）

²⁵⁵ Carol Hymowitz & Timothy D. Schelhardt, The Glass-Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs, 57 THE WALL STREET JOURNAL, D1, D4-D5(1986).



國際企業女性主管協會 (CWDI) 執行長 Irene Natividad 即指出：「由歐洲國家大力推動增加女性董事成員之政策，目前已成為全球化趨勢，而亞太公司在推動女性進入領導階層政策上則遠遠落後；諷刺的是這些國家通常擁有許多高等學歷輔以多年商業經驗的職業女性，且這些女性也同樣為促進國家經濟成長的重要來源²⁵⁶。」

第二項 看見結構：公司作為性別化組織

造成男女間經濟與權力差距的箇中原因繁多²⁵⁷，從人力資本的角度來說，現行家庭生活領域的主要勞動者仍多為女性，家務勞動、撫育教養或長期照護等等

²⁵⁶ 財團法人中華民國證券暨期貨市場發展基金會，公司董事會成員女性比率低，顯示推動董事會成員多元化仍有許多改善空間，國際公司治理發展簡訊，第 83 期，2017 年 7 月。引自 http://cgc.twse.com.tw/static/20170712/000000005cc8e5b2015d3572af00000a_cgmsg83-2.pdf (最後瀏覽日：2020 年 9 月 1 日)。

²⁵⁷ 在玻璃天花板研究中，有學者將女性升遷障礙分為四個面向：人力資本 (教育程度、工作經驗、訓練機會、婚姻狀況與家務)、社會心理 (成就動機、性別角色特質)、偏差歧視 (性別刻板印象) 與系統結構 (非正式權力之關係網絡與師徒經驗傳承)。見黃煥榮，組織中玻璃天花板

責任使職業女性勢必承受家庭與工作的雙重負擔²⁵⁸。另外，妊娠生育所導致的職涯暫時性中斷也增加女性追逐更高職業成就的難度。這些問題乍看之下，似乎只是個人經驗與選擇的問題(女性比較傾向以家庭為重)，或是注定的生理特徵(女性方能妊娠)。誠然，多數女性皆是出於自由意志來決定與安排自己的生活，但是作為「男人」與「女人」的不同，不是單純依循生物器官差異所得出的分類，更是與社會環境互動的產物。而企業始終是性別化的機構，綜觀公司的歷史，早期的歐洲商人清一色是男性，就算到十八、十九世紀公司股份商品化，公司仍然被視為一個男性的機構²⁵⁹，許多性別化的運作鑲嵌於人事安排結構和制度之內，使性別化的操作難以被察覺，制度是指已然存在的、正式化的規章和規範，包括人員晉用的途徑、人力安置和運用的既定作法和程序；結構則是指現有的模式(patterns)或是組成(compositions)，包括受僱者的性別比例和職業或職務的安排模式。表面上中立的制度其實都可能對於女性不利²⁶⁰。

為了說明組織內的父權意識型態和實踐如何持續地鞏固性別差異和歧視，本文將先從早期的「樣板理論」開始介紹，該理論說明：即使一個團體中確實存在少數族群(例如女性或原住民)的成員，他們也不必然得以發揮真實作用或改變結構，因為過於低落的比例將使他們淪為一個「樣板」(token)。再者，性別化

效應之研究：行政院部會機關女性升遷之實證分析，國立政治大學公共行學研究所博士論文，2000年7月；陳銘薰等，玻璃天花板效應：企業女性員工升遷發展之實證研究，第九屆科際整合管理研討會，頁294-305，2005年5月。

²⁵⁸ 依據105年婦女婚育與就業調查，臺灣地區15歲以上有偶女性之平均每日無酬照顧時間(諸如家務、照料家人等)為3.88小時，其丈夫平均為1.33小時，顯示女性負擔的無酬照顧時間為男性之三倍。參見行政院性別平等會網站，https://www.gender ey.gov.tw/gecdb/Stat_Statistics_DetailData.aspx?sn=9H5JM59Swi6YhdicthksZg%3D%3D(最後瀏覽日：2020年9月2日)。

²⁵⁹ Raewyn Cornell 著，劉泗翰譯(前註221)，頁174。

²⁶⁰ 張晉芬，勞動社會學，頁250，2011年。

的組織型態造成女性實質上的不利待遇，本文以「理想工作者」（ideal worker）為具體範例，指出此理想圖像背後隱藏的父權倫理。

第一款 低度代表的弱勢循環

企業的陽剛結構自有其歷史成因，而延伸至今的性別化操作持續穩固著現有秩序，Rosabeth M. Kanter 教授在其重要著作《公司男女》（Men and Women of the Corporation）中提出的樣板地位（token status）理論即說明了少數群體在團體中面臨無形的阻礙與限制。Kanter 透過針對一家美國大型企業所做的非參與觀察分析和訪談中，發現隨著比例差距趨於強烈，數量較少的女性越可能將被視為組織中的「樣板」（token），而被加諸低機會、低權力的弱勢狀態，造成他們迫於順應支配者所期待的刻板印象來加以行動，而在組織中維持著「不自由與不公平」的互動模式。

對做為少數群體的女性而言，在比例上的稀少與下列三種感知意向（perceptual tendencies）有關：能見度（visibility）、對比性（contrast）與同化吸收性（assimilation）。此三者各自具有特定的作用力量，而這又再製出典型的樣板反應（token responses）²⁶¹。

樣板基於數量上的稀少性，因此樣板的能見度（visibility）高於其他個體的主流支配者，為人感知的程度也較高。這種現象使女性的確擁有引人注目的優勢，但其所犯的錯誤與其餘個人資訊也會被放大檢視²⁶²。然而此放大效果的原因是其所屬社會群體使然，這使女性的行為額外背負了象徵性效果（symbolic consequences），並且在代表自己之外還要承受其代表類群的負擔，亦即對女性

²⁶¹ Rosabeth M. Kanter 著，Nakao Eki 譯，公司男女，2008 年 7 月。

²⁶² Rosabeth M. Kanter 著，Nakao Eki 譯（前註 261），頁 290。

所作所為的評價將遠遠超出個體性，也就是變成「女性表現得如何」的具體指標²⁶³。而樣板的能見度效果也會使眾人關注作為女性的其他特質（例如外表），而抹煞專業表現的面向，這讓女性感受到必須格外努力的壓力（performance pressure），否則他人時常會忽略女性的專業技能與工作表現²⁶⁴。

除了樣板的能見度，對比性（contrast）機制更強化了文化邊界。對比性機制有兩個面向的作用，當明顯的「局外人」出現時，使優勢者突然意識到族群與文化的共同性，群體成員所共享的無言默契與互動常態互動在此時頓失原本的明確性，也使成員感到不安，因而可能引生不適感與對抗敵意。為示與女性之別，男性成員首先會強調並誇大其文化共通要素與樣板的對比，亦即劃清文化界線，以此展現群體團結並確認共識²⁶⁵。又優勢者人數上的優勢也將樣板置於同僚互動的邊陲地帶，例如飯局邀約或非正式的會前會，有意無意的排拒將使女性同儕無法取得同等的資訊、情報與社群網絡，間接影響女性發展的機會，也使女性面臨孤立的心理狀態²⁶⁶。樣板突破重圍的方式之一就是設法將自己變成圈內人。有女性加入男性們對特定對象品頭論足，也有女性以「把男人喝掛」而聲名大噪，以證明她們「跟一般女人不一樣」。此情境諷刺之處正在於，她們既被當作女性類型的代表，又被視為這個類型的例外。先不論個體為了調適此情境而付出的心理成

²⁶³ Rosabeth M. Kanter 著，Nakao Eki 譯（前註 261），頁 292。在此狀況下，女性是被當作象徵符號（symbols）或類型代表（representatives），是以壓力頗大。而如果這位（樣板）女性碰巧表現不佳，也可能會影響其他女性日後的升遷機會。

²⁶⁴ Rosabeth M. Kanter 著，Nakao Eki 譯（前註 261），頁 294-295。

²⁶⁵ Rosabeth M. Kanter 著，Nakao Eki 譯（前註 261），頁 302-303。例如 Kanter 透過訪談觀察到，在有女性在場的同儕社交場合，男性常常會誇張其侵略性，話題更常圍繞在性話題上或是意圖展現其男性氣概，但只有男性的場合反而相對溫和，也比較有機會發展其他話題。

²⁶⁶ Rosabeth M. Kanter 著，Nakao Eki 譯（前註 261），頁 309。

本，數量的不均衡本身即阻礙了抗衡文化（counterculture）的形成，也無法在不同族群間建立新的共通文化²⁶⁷。

在高能見度與對比性的影響下，往往加強了刻板印象下的角色期待，有限但明確的屬性歸類有利於支配者團體降低樣板對他們造成的陌生與不確定性，也就是運用已知的期望與行動模式去對待樣板，例如假設樣板會表現出順從與配合的陰柔氣質。對樣板來說，更正此種錯誤印象不僅耗時，還令人困窘，有時寧可被套入約定成俗的角色，還比採用對抗姿態更輕鬆，也能專注於工作，但一旦順應了外界的刻板印象，樣板真實的個人特質某種程度上會遭到扭曲，時常必須受限於某種角色與形象，造成角色囊化（role encapsulation）的效果²⁶⁸，導致管理階層更加肯定其對樣板的看法。弔詭的正是，樣板的順應此時反而會被指責其女性的特質和表現並不適合擔任高階主管，成為組織不願意多提拔女性的藉口。

由樣板概念延伸出的「樣板主義」（tokenism）的現象，更指出部分組織即使刻意拔擢少數女性進入管理階層，亦非出於性別平權的動機，或源於對女性人力資本的重視，而是為了製造平等或重視弱勢的假象來提升公司形象²⁶⁹。

綜上，Kanter 的研究指出比例表述之所以重要，不僅是因為它是不平等「結果」的潛在表徵，更是因為比例本身就對工作表現與組織互動有著實質影響，是做為「過程」的重要變因。最重要的是，樣板的性別意識形態與樣板主義本身啟動了自我永續的循環，強化女性低度代表（underrepresentation）的現象，在沒有外力介入的情形下也將使女性持續處於樣板位置。

雖然Kanter通篇著作皆是以公司內部少數比例的女性處境為觀察焦點，但

²⁶⁷ Rosabeth M. Kanter 著，Nakao Eki 譯（前註 261），頁 310-311。

²⁶⁸ Rosabeth M. Kanter 著，Nakao Eki 譯（前註 261），頁 319。

²⁶⁹ 游美惠，樣板（token）與樣板主義（tokenism），性別平等教育季刊，第 64 期，頁 94，2013 年 9 月。

Kanter認為，不論是男是女或其他少數族群，只要他們的社群分類作為群體之少數時，則皆會製造出相似的議題與經驗過程。女性所遭遇到的困境是因為其人數過於稀少，而非他們身為女性之事實本身²⁷⁰。Kanter之研究顯示一種自由主義女性主義的觀點，也就是更強調男女的相似性，並認為現行的不均衡與其說是性別差異，還不如說事實上是一種權力的差異，因此透過人事安排與組織架構的修正性別差異將得以消除²⁷¹。這也是Kanter所受後世批評之處，Zimmer認為樣板主義與理論是一種基於性別中立（gender-neutral）的論述，而Kanter強調數字均勢與平等的因果關係，卻對性別歧視（sexism）忽略未談，但後者也是組織結構與運作程序中造成男性相對優勢的來源之一，更是瀰漫在整個社會之中的價值因子²⁷²。之後許多研究也發現，當性別比例反轉時，男性所欲的樣板困境顯然與女性有所不同，例如Heikes以護理師為研究對象，在女性壓倒性多數的工作環境中，他觀察到男性護理師反而會有文化邊界加高（boundary heightening）的陽剛認同現象，比如說更傾向做一些被認為具陽剛特質的技巧型或科學性任務，而非照顧性或表達性的工作，以此避免使自己被標籤為「不陽剛的」或「同性戀」²⁷³。甚至有學者發現男性特質有時還對男性在女性為主工作具有隱性加分效果，Williams以「玻璃手扶梯」（glass escalator）來表述此現象。其研究以護理師、小學教師、圖書館員與社會工作等四種女性占多數之職業為研究範本，發現部分男性較容易升遷至管理職位，因為這類工作交給男

²⁷⁰ Rosabeth M. Kanter 著，Nakao Eki 譯（前註 261），頁 283。

²⁷¹ Patricia Lewis & Ruth Simpson, *Kanter Revisited: Gender, Power and (In)Visibility*, 14 INT. J. MANAG. REV., 141, 144 (2012).

²⁷² Lynn Zimmer, *Tokenism and Women in the Workplace: The Limits of Gender-Neutral Theory*, 35(1) SOC. PROBL. 64, 65-66(1988).

²⁷³ E. Joel Heikes, *When Men Are the Minority: The Case of Men in Nursing*, 32(3) THE SOCIOLOGICAL QUARTERLY 389, 396-397(1991).

性更為「合理」(legitimate)²⁷⁴。

因此雖然Kanter的理論是為女性勞動處境提供框架性分析的先聲，但之後的研究也提醒我們，數字上的均勢固然有其重要性，改變組織結構也不見得是無效果的，但是並非如此即得以終極地實現男女權力均衡²⁷⁵。必須更細膩地理解鑲嵌於社會架構與文化脈絡中的性別歧視，才能真正釐清公司組織中垂直隔離的多重原因。

第二款 「理想員工」乃至「理想管理者」

在 Kanter 的重要著作問世後，組織研究漸漸開始認知到組織本身並不是理性及中性建構的產物，性別化的操弄和性別關係牢牢的鑲嵌在組織內的次結構(substructure)，而這個次結構才是組織內部實際運作的核心²⁷⁷。不可避免地，公司企業自然也是性別化的組織。性別做為企業生活的結構性特色，與社會各界的性別關係共生相連，這些型塑了企業的領導與科層特質，從招募開始乃至職務分配與升遷，參與者的心智層面也在參與組織活動中持續地重塑己身對自我效能的認識、對「成功」的定義與成就動機²⁷⁸，「理想工作者」(ideal workers)即是具體而微的案例。

²⁷⁴ Christine L. Williams, *The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the Female Profession*, 39(3) SOC. PROBL. 253, 253-267(1992). (但作者觀察到也有男性因為性別歧視而遭遇不利對待，因此「玻璃手扶梯」現象的出現也關乎當下的情境與脈絡)

²⁷⁵ Lynn Zimmer, *supra* note 272, at 71-72.

²⁷⁷ 張晉芬，找回文化：勞動市場中制度與結構的性別化過程，台灣社會學刊，第 29 期，頁 98-99，2002 年 12 月。

²⁷⁸ Raewyn Cornell 著，劉泗翰譯（前註 221），頁 194-196。

公司運作方式是以最小成本去產出最大利潤，因此在人力資本的運用上，其尋求的「理想工作者」之普遍特徵都是：一個得以隨時隨地接受指派、專心致志處理事務，且具備冷靜理性等陽剛氣質的「工作機器」²⁷⁹，這意味著，要成為一位優秀的專業人士必須「盡量不要」因為生理因素、再生產活動或是與工作無關之事務而妨礙工作²⁸⁰，畢竟對公司主管來說，一個能夠加班到半夜與另一個需要回家煮飯的員工相比，當然偏厚前者，而前者自然會受到更多工作訓練並被委以重任。然而此種看似理所當然的邏輯背後也具有性別化的因素，蓋「理想員工」的商業圖像其實係以「男性身體」為範本之「陽剛理想」（masculinist ideal），並將男性與家庭照顧和家務脫鉤。試想一位理想員工若要晚上加班，那究竟會是由誰漿洗衣物與接送小孩上下學？時至今日，「母性是女人的天性」、「女性較擅長家務」或是「男主外，女主內」的內在迷思仍深植人心，再加上現行女性承擔多數家務仍屬社會常態，因此現實的結果就會是：男性以工作為中心，而其他任務由他的妻子或女性家屬一肩扛起²⁸¹。既然再生產及家務負擔被詮釋為不符合「工作者」的形象，則女性的勞動參與也只會被視為「暫時性」或「輔助性」的，此種性別意識形態運作的結果就是男性勞動者與工作責任、工作的複雜度和權力

²⁷⁹ Erin L. Kelly, Samantha K. Ammons, Kelly Chermack and Phyllis Moen, Gendered Challenge, Gendered Response: Confronting the Ideal Worker Norm in a White-Collar Organization, 24 *GENDER AND SOCIETY* 281, 282-283(2010).

²⁸⁰ Joan Acker, Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations, 4(2) *Gender and Society* 139, 149-150 (1990). (“In organizational logic, filling the abstract job is a disembodied worker who exists only for the work. Such a hypothetical worker cannot have other imperatives of existence that impinge upon the job. At the very least, outside imperatives cannot be included within the definition of the job. Too many obligations outside the boundaries of the job would make a worker unsuited for the position.”)

²⁸¹ Acker, *supra* note 280, at 149. (“The closest the disembodied worker doing the abstract job comes to a real worker is the male worker whose life centers on his full time, life-long job, while his wife or another woman takes care of his personal needs and his children.”)

的優位關係劃上等號；女性勞動者則被想像只是暫時性的參與，所從事的（或只能從事的）是不需負太多責任、簡單易學的工作，處於權力階層的底端也是必然的結果²⁸²。

女性作為一個社會群體，其個體是否具體承擔家務或有生育計劃並不重要，只要基於社會心理特質與性別角色（不論生理或心理、先天特徵或社會建構）等深刻的性別意識形態，就自動被賦予同樣的想像，也難以躲避被質疑的命運²⁸³，雖然也有許多女性挺身而戰，透過努力證明了她們具備與男性同儕的同等能力，但這時常意味著是女性壓抑了性別本質上的差異性（例如不生育、不請生理假，或是產假極短²⁸⁴），而非真正扭轉了「理想工作者」的意識形態。

再者，女性升遷時「玻璃天花板」阻礙，不只是因為「理想工作者」的標準，而是另外存在著對領導者的刻板印象在從中作梗。綜觀公司的歷史，早期的歐洲商人清一色是男性，就算到十八、十九世紀公司股份商品化，公司仍然被視為一個男性的機構，正因為成功管理者都是由男性來演繹，因此管理者特質也是依照男性為藍本所制定而出，而多數女性真正參與公共經濟也未逾百年之期。因此在過去的領導研究中，大多係以男性為主體，而男性展現出的果斷支配等陽剛特質往往成了評價領導好壞的標準，也使男性特徵較女性更相似於領導角色²⁸⁵。不論是女性或男性，大眾普遍認為優秀的領導者皆擁有突出的雄性特質，而這些特質

²⁸² 張晉芬（前註 277），頁 99。

²⁸³ 更多說明可參見張晉芬（前註 277），頁 97-125。

²⁸⁴ 舉例來說，Yahoo 的執行長 Mayer 就在待產時間持續工作，在生產第一個兒女時僅休息了兩週時間即立刻回到工作崗位。雅虎 CEO 宣布懷孕，女強人生育不休假惹爭議，天下雜誌，2015 年 9 月 2 日，<https://www.cw.com.tw/article/5070524>（最後瀏覽日：2020 年 10 月 13 日）。

²⁸⁵ Alice H. Eagly, *Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving The Contradictions*, 31 PSYCHOL. WOMEN Q. 1, 4 (2007).

傳統上皆和男性有關²⁸⁶，這種「想到管理者便想到男人」（think manager-think male）的「領導刻板印象」（managerial sex typing）在男尊女卑、父權主義的亞洲社會也甚為常見²⁸⁷，當女性位居管理者時，將同時面對「性別刻板印象」以及「領導刻板印象」二者之雙重評判²⁸⁸。

第四節 論公司促進性別平等之功能—以法律為核心

在當代社會中，固然有某些女性憑藉個人能力與決心衝破了性別藩籬，在公共領域中取得相當的權力，但「女性」作為一個群體是否在這些領域中取得平等地位，係關乎個人不受性別影響與限制地充分發展的可能性，亦即合理的性別體制才是性別平權的基礎，這也是「性別多元化」概念中「社會模式」的真正寓意。

如同上節所述，我國女性現今的教育水準與能力已然不輸男性同儕，但公開發行公司董事會之性別多元化狀況卻未見同等比例之增長。參考 Kanter、Acker 等人對性別化組織的觀察與分析可知，性別權力失衡並非是女性能力不足的自然結果，其內在原因複雜且歷史悠久，而職場的權力結構與互動關係也不只是全然繫諸於生理因素，而是有更巨大隱密的社會結構與性別角色常模制約與形塑著職

²⁸⁶ Gary N. Powell & D. Anthony Butterfield, *The "good manager": Masculine or androgynous*, 22 ACAD. MANAGE. J. 395, 401(1979). (作者收集 684 位商學院學生填寫之問卷，結果顯示多數人係以陽剛特質來形容其想像中的優秀管理者)

²⁸⁷ Virginia E. Schein, Ruediger Mueller, Terri Lituchy & Jiang Liu, *Think Manager-Think Male: A Global Phenomenon*, 17(1) J. ORGAN. BEHAV. 33, 33-41(1996). (該研究以中國與日本地區共 589 位管理學學生為問卷對象，研究結果顯示人們「想到管理者便想到男性」，又男性受訪者之刻板印象程度更為強烈)

²⁸⁸ 林姿葶、鄭伯燦，性別與領導角色孰先孰後？主管—部屬性別配對、共事時間及家長式領導，中華心理學刊，第 49 卷第 4 期，頁 436，2007 年 12 月；劉梅君，性別與就業：前瞻與省思—兼檢討部分時間工作、育兒照顧政策及玻璃天花板現象，研考雙月刊，第 32 卷第 4 期，頁 61，2008 年 8 月。

場的動態樣貌²⁸⁹。是本文認為，不利於女性的性別藩籬無法期待亦不應僅仰賴女性個人的努力來突破，而係應透過諸多政府的扶持與促進平等的措施加以達成。尤其審酌公開發行公司在現代社會中所佔據之經濟與社會影響力，公司領域中決策階層之性別平權實則更需要廣大範疇之秩序改正。其實綜觀性別平權發展的歷史而言，重大性別平權體制的建立皆非被動等待社會文化的緩慢生成，而是學術研究、政府機關與婦女運動等多方力量長期努力的結果。法律作為社會規範的強制體與輔助體，雖然不必然能夠直接改變人們的思想與文化規範，但至少對人民的社會生活具有規制作用，當兩性權力的形式平衡成為社會生活之常態，性別的偏見與隔離方有可能解消，因此國家應透過法律與政策的施行，積極矯正目前不平等的性別體制²⁹⁰。

然而檢視我國法制，針對企業與私部門的性別權力對等措施卻可謂付之闕如。在本文第三章針對我國公司法制之介紹後可知，我國公司法制領域中最重要的公司法與證券交易法屬於「去性別化」之律法，雖然該法並無設有歧視條款，但也僅合乎最低程度之平等要求，其他的促進措施則隻字未提。至於最相關於企業組織性別平權的相關法制首推性別工作平等法，該法的確立代表著我國對改善性別狀況的決心與重視，但該法之直接目標是提供「婦女勞動力」得以自由有效參與「勞動市場」的「一般性保護」，而如何促進「女性人才」在「公司企業」組織領域中晉升「高階職位」之問題，則非性平法首要之務。詳言之，在性平法訂定的時代背景中，橫互在廣大婦女面前的是生育與照顧的責任，與性騷擾、性別歧視、同工不同酬的普遍壓迫，因此性平法最重要的兩個組成部分即是（1）女性

²⁸⁹ 陳宇萱（前註6），頁95。

²⁹⁰ 嚴祥鸞，兩性工作平等制度的實質基礎：解構社會文化和制度的性別隔離效果，收於：焦興鎧編，歐美兩性工作平等制度之比較研究，頁214-215，1996年1月。

／母性保護措施：為了消除婦女因「生理特殊差異」所生之不利影響而增設之扶助措施²⁹¹（生理假、產假、育嬰假、家庭照顧假與彈性工時等制度），以及（2）針對性別歧視之明文禁止（禁止性騷擾；禁止對求職者與受雇者在招募、甄試、進用、分發、配置、考績、陞遷、教育訓練與福利活動等有基於性別所產生之差別待遇），皆是呼應著當時時代背景下最待改善的基礎問題，也就是建立友善的職場環境以提升婦女進入就業市場與持續工作的可能性。正因為性平法之法律性質，因此性平法並不適合去處理公司組織決策階層的權力失衡狀態。

究竟如何得以法制矯正此種已長久存在的性別不平等狀態？慶幸的是，國際上已有許多立法例嘗試解答此一問題。早在2003年，挪威即採行女性董事制度，引入公司最高決策階層的性別配額制（gender quotas law），透過強制性的數量均勢來促進公司高層之性別平等；而英美法系之國家則是以性別多元化政策的揭露制度（disclosure law of diversity policy）為方法，透過市場壓力與輿論效果來推動企業的自發性遵守。在往後的數十年中，諸多國家也開始實施相關制度，顯示國際對實質平等的理解與實踐已經逐漸擴展至公司決策階層的性別平權。參酌諸多立法例中，雖然最具直接影響力的是性別配額制²⁹²，但本文以

²⁹¹ 當時社會對於育兒與家務責任承擔的觀念是以「母職」角色出發，因此性平法所提供的一般性保護措施是針對婦女而設，因此本文係以「母性保護措施」稱呼之。隨著近期社會大眾觀念改善，家庭照顧責任已經漸漸由「母職」轉變為「親職」，亦即不論性別，配偶雙方皆必須負擔家庭照顧責任，也有部分家庭會選擇由男性配偶申請育嬰假與家庭照顧假。然而實際運作上，仍係以婦女為主要承擔者，數據亦顯示女性在此方面所付出的時間與勞力成本仍超過男性甚多。

²⁹² 因董事會乃公司的最高決策階層，因此董事會性別配額制可謂用於促進職場「性別平等」的具體實踐，且我國自從CEDAW內國法化之後，CEDAW之暫行特別措施便成為引入董事性別配額制之可行途徑，大為加強我國採行董事會性別配額制之合憲性，詳細內容參見陳宇萱（前註6）。「暫行特別措施」見第3次國家報告之審查委員會結論性意見與建議第25點：「建議政府：... (b) 於女性代表不足或仍居不利處境的領域中施行新的暫行特別措施，如針對目標對

為，任何法制的創造都無法脫離立法者與人民所存在當下的思想與環境。就性別多元化制度而言，如果直接實行強制配額制度，是否受到一般人民與商業界的認同？又或者，此制度將造成各個公司對女性董事的需求大增，但目前公司界是否具有充分適任的女性董事人才能夠填補所需？也是難以免除的疑慮。也因此，性別多元化制度本質上並非僅是一項單獨的法條修正，而是需要配合該法制適合「生存」的環境，方有實現可能。本文將於下一章中進行董事會「性別多元化」之比較法探討，在下文中，我們將可發現，達成目標的法制有數種途徑，而成功的法例絕對伴隨著超越其本身的他種促進措施，本文將選擇國際上重要或是近期的案例，使讀者得以宏觀檢視「性別多元化」之全球趨勢。



象之招募、雇用、升遷及配額和具時程表之人數目標，包括...公私企業內高層女性管理職的人數...當自願性措施及誘因無法確保公部門、政治、經濟決策中女性平等參與及代表性時，考慮採用法定性別配額。」

第五章 董事會性別多元化之比較法研究

理論推陳出新，實證百家爭鳴，在學界研究地如火如荼時，各國政府性別多元化制度也開始萌芽。不可否認的是，法制化加速了各國的董事會多元化之形成。本文將介紹國外行之有年的性別多元化制度，但各國因為本國社會因素與立法考量，在立法手段上選擇不同取徑，因此呈現光譜式的面貌。在綜觀各國模式之時，吾人亦可同時思考本國究竟採取何者方為最適。

又各國立法模式可簡單歸類成以配額制 (quotas-based) 為主以及以資訊揭露制 (disclosure-based) 為主的兩個類型，此二模式並非互相排斥，甚至部分國家會選擇同時採取積極比例措施與資訊申報制度²⁹³。各國多半係在此二制度中選擇，不過對於後續違反的法律效果，則呈現寬嚴不一的多樣化，從強制規定、採取解釋或遵守原則，到建議性質的規定皆有之。但這並不必然就代表女性董事制度成功的國家都採納最嚴格的制度，各國必須考量本國原有的制度脈絡與環境內涵，當然這其實亦牽涉該國對性別多元性的重視程度與相應產生的政策態度，綜合考量後產生出最適方案。也有國家在採取寬鬆制度多年後，發現成效不彰，改變立場而採納了更嚴格的制度。

董事會性別多元化之法制化肇始於挪威，該國強制規定女性在董事會之比例，以實現公司最高決策階層的性別上形式平等。此外，已經採取配額制或性別多元化政策揭露制度之國家與地區目前有挪威、丹麥、芬蘭、以色列、澳洲、法國、荷蘭、盧森堡、義大利、印度、西班牙、德國、比利時、芬蘭、新加坡、南非、香港、奈及利亞、馬來西亞、波蘭、馬拉威、肯亞、加拿大魁北克省與美國加州等。

²⁹³ DHIR, *supra* note 94, at 71-72。 (例如比利時、挪威、冰島、法國、西班牙、荷蘭等)

採取強制配額制的相關國家多半會設定具體目標，要求企業之董事會中「各種」性別之最低比例²⁹⁴，以確保其性別多元性。因女性目前仍然處於低度代表(underrepresented)的情況，故此類制度所嘉惠者多屬女性，但並不排斥在未來將用於保障男性之可能。

因已採取與正在考慮立法女性董事制度的國家頗多，故本文選擇性地介紹各類型中較具代表性的國家，以及更新近期修法的國家，期使讀者能掌握宏觀的全球現況。

第一節 各國發展

第一項 性別配額制

強制配額制度中，通常規定董事會男性與女性的最少比例介於 30% 至 50%，且未設有施行的緩衝期（3 到 5 年不等），至於法律效果則應國家而異，不利處分例如強制清算(forced liquidation)、指派失效(appointment void)與罰鍰(fines)等措施。

除了具有處罰效果之的強制性別配額制之外，部分國家則採取相較緩和之立法手段與強度，期能漸進促成董事會性別均衡。此一手段通常係透過公司治理法規(Corporate Governance Codes)規定一定的董事比例，符合特定資格的公司應限期遵循之，若未達成則應於檔案與報告中公開揭露此一問題，並解釋未達成之理由，因此此制度也被稱為「遵守或解釋」(comply or explain)原則。

²⁹⁴ 但丹麥是規定上市公司或大型公司須自行訂定性別比例的目標，並規劃完成此目標的計畫與時程。

第一款 挪威

1. 修法歷程與內容

挪威是歐洲第一個通過董事會性別強制配額制 (mandatory gender quotas) 之國家，早在 2003 年挪威即修正公開有限責任公司法 (Public Limited Liability Companies Act)，規定國家與地方政府所有的公司，以及受特別法規範的部分有限責任公司必須符合各性別 40% 之比例要求²⁹⁵，此規定在當時尚不適用於私人公司。不久之後，強制配額制度開始分成三階段擴大適用於所有國有與私人之上市公司²⁹⁶。在第一階段 (2004 年 1 月 1 日至 2005 年 12 月 31 日) 中，國家尚不強制介入企業的董事會組成決定，但鼓勵企業自願性採納配額制來促進董事會性別平衡。第二階段 (2006 年 1 月 1 日至 2007 年 12 月 31 日)，所有「已設立」之上市公司必須於兩年的施用期間內達到法律所要求的性別比例，而在此期間所有欲「新設立」之公開公司則必須即刻遵守配額制度。第三階段 (2008 年 1 月 1 日至今)，所有公開發行公司皆須遵守強制配額制度，否則可能將面臨公司受到強制清算 (forced liquidation) 之懲罰²⁹⁷²⁹⁸。

²⁹⁵ Norwegian Pubic Limited Liability Companies Act 16-11a.(1)：「公開有限責任公司之董事會，男性與女性之董事人數應依下列規範分配之：1.董事人數為二人或三人之董事會，應兼存有男性及女性董事；2.董事人數為四人或五人之董事會，應至少存有各二名之男性及女性董事；3.董事人數為六至八人之董事會，應至少存有各三名之男性及女性董事；4.董事人數為九名之董事會，應至少存有各四名之男性及女性董事，且董事人數為九名以上之董事會，應至少各有百分之四十之男性及女性董事；5.於選任代理董事時，亦應符合上述規定。」

²⁹⁶ 挪威的公開公司 (public limited liability companies, PLC) 如同我國的公開發行公司，屬於股權眾多且流動的大型公司，此類公開公司不論上市或非上市，均須遵守強制配額制；至於有限責任公司 (limited liability companies, LTD) 則不適用此制度。

²⁹⁷ DHIR, *supra* note 94, at 104-105.

²⁹⁸ Nygaard, Knut, *Forced Board Changes: Evidence from Norway*, NHH Dept. of Economics Discussion Paper No. 5/2011, 24th Australasian Finance and Banking Conference 2011 Paper (2011).

依挪威公開有限責任公司法第 16-15(1)條第 2 項規定，除了股東會自行決議通過公司解散案，法院得於公司違反章程或法條規範時，向主管機關（商業登記處）報告後並裁定解散公司。當公司受到法院強迫解散之裁定時，主管機關應先通知公司，給予一個月的改善期限，以及告知超過期限仍未改善的後果；若公司超過期限仍未改善，主管機關應以電子方式公告於網站上，並再次給予一個月的期限命其改善，以及說明超過期限仍未改善之效果²⁹⁹。當主管機關或法院已踐行上述通知程序而公司並未改善符合法律要件之規定時，法院方得依第 16-15 條規定強制解散公司³⁰⁰。

2. 評析

挪威的強制配額制在效果上非常顯著。在該法案通過之際，原本女性在董事會之席次僅有 6.8%，在 2005 年底第一階段（由企業自願性採取）結束時雖然女性比例大幅上升至 15.5%，但仍離法規預設的 40% 相去甚遠。值至第三階段祭出處罰措施以後，當 2008 年 4 月時，所有公開發行公司皆已符合此規定，且無受強制清算之案³⁰¹。觀察挪威公開發行公司女性董事比例的逐年變化可發現，明確的裁罰機制是促使企業增壓女性董事最重要的引導因素³⁰²。此外，挪威法制明顯的實行成果係由於挪威法律設定之法律較為嚴厲，其他國家如西班牙雖亦採取強制性別比例制，法規未設有違反之法律效果，但達成者將獲授獎譽，因此本質上

²⁹⁹ See Norwegian Public limited Liability Company Act 16-16(1)(2).

³⁰⁰ *Id.* 16-15 and 16-17(2).

³⁰¹ Nygaard, *supra* note 298.

³⁰² Cathrine Seierstad & Morten Huse, *Gender quotas on corporate boards in Norway: Ten years later and lessons learned*, in GENDER DIVERSITY IN THE BOARDROOM 11, 27-28 (Cathrine Seierstad et al. ed., 2017)

是透過道德勸說 (moral suasion) 鼓勵企業提升女性董事比例³⁰³。此種缺乏嚴厲效果的立法模式亦可用於解釋：同為採取強制比例制的國家，為何西班牙女性董事成長之趨勢不如挪威猛烈³⁰⁴。

事實上，強制配額制在提上議程之初，最大的反對聲音來自企業界，此制度能順利推行於挪威的重要因素有數項，(1) 性別平等的觀念長期深植於挪威的法律、政治與教育中，女性高度的勞動參與率、關於家務與育兒之社會福利政策，還是協助女性職涯成長的公共計畫 (例如：Fixing the women) 等奠定了女性通往董事職位的基礎條件³⁰⁵，也使民意更容易接受強制配額制度。(2) 挪威習於使用規範手段來促進性別平等，早在 1970 年代，挪威左派即已自發性地在黨內初選中實施強制配額制度，且在 1980 年代時將此制度落實於法制中，因此不論是執政者或人民，都比較容易接受優惠性差別待遇的手段³⁰⁶；(3) 公司領域的強制配額制早已醞釀多年，自 1990 年代以後許多執政者都曾經在公聽會 (public hearings) 中提出此類法案芻議，並受到跨政黨的支持³⁰⁷。但即使如此，企業界的反對聲音仍然眾多，也因此之後的強制配額制採取分階段進行，有效減緩了新法制對企業的衝擊。

儘管強制配額制的確明顯提升了女性董事的比例，仍不無受到批評。在 2002 年時挪威公開公司的數量為 650 間，但至 2006 年時下降為 450 間，2016 年時甚至只剩 200 間，Heidenreich 及 Storvik (2010) 的調查顯示強制比例制的確是公

³⁰³ Reyes Pala'-Laguna & Luisa Esteban-Salvador, Gender Quota for Boards of Corporations in Spain, 17 EUR. BUS. ORG. LAW. REV. 379, 382(2016).

³⁰⁴ Fawn Lee, *Show Me the Money: Using the Business Case Rationale to Justify Gender Targets in the EU*, 36 FORDHAM INT'L L.J. 1471,1492 (2013).

³⁰⁵ Siri Terjesen, Ruth Aguilera & Ruth Lorenz, *Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors*, 128(2) J. BUS. ETHICS 233, 238(2015).

³⁰⁶ *Id.*, at 244-245.

³⁰⁷ Cathrine Seierstad & Morten Huse, *supra* note 302, at 33-35.

開公司轉為非公開發行公司的原因「之一」，這代表的確有些公司與股東不願意受到強制配額制的約束，透過制度轉換來迴避此規定³⁰⁸。此外，雖然公開發行公司的女性比例達到 40%，但之後十來年就無顯著增長，且女性佔據董事會主席或擔任 CEO 之比例也只呈現緩慢成長，因此，董事會強制配額制對其他高階商業職位的影響力並不明顯³⁰⁹。

第二款 德國

早在 2002 年時，德國的公司治理原則 (German Corporate Governance Code) 即已針對董事會、監事會與高階執行員工的選任納入多元性的要求，在經過十來年無明顯成效的嘗試後，德國執政者宣布將提出一套嚴格的新制度來提升企業中女性的決策地位³¹⁰。2015 年 3 月 6 號，德國通過《女性與男性領導階層平等法案》 (Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst; The Act on Equal Participation of Women and Men in Leadership Positions in the Private and Public Sector)，本此草案針對《聯邦機構任用法》 (BGremBG)、《股份法》

³⁰⁸ Heidenreich, V., & Storvik, A. E., Rekrutteringsmønstre, erfaringer og holdninger til styrearbeid blant styremedlemmenes representanter. Tabellrapport fra surveyundersøkelse, ISF Rapport 2010, 11, Oslo Institute for Social Research. 轉引自 Cathrine Seierstad & Morten Huse, *supra* note 302, at 28-29.

(在調查中，的確有 31 間將強制配額制列為轉換制度的理由，但只有 7% 的受訪公司係以配額制為唯一理由。又 2007 年挪威政府對企業的監管政策改變，允許私人公司也可以公開發行證券，這也是許多公開公司轉為私人公司的重要理由之一。)

³⁰⁹ Cathrine Seierstad & Morten Huse, *supra* note 302, at 28.

³¹⁰ Alexandra Fedorets, Anna Gibert & Norma Burow, Gender Quotas in the Boardroom: New Evidence from Germany, DIW Berlin Discussion Paper No. 1810 (2019), https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3423868 (德國立法者關於強制配額制的內容與效果有許多不同意見，例如有主張採取彈性比例，亦有主張應當懲罰效果者，主要爭點來自優惠性差別待遇帶來的反向歧視與違憲疑慮)

(Änderung des Aktiengesetzes) 與 《 股份施行法 》 (Änderungen des Einführungsgesetz zum Aktiengesetz) 等修法確立私部門中性別配額的目標，並根據公司規模訂定不同之女性席次標準³¹¹。又德國雖然如同挪威係採取具有裁罰效果之強制配額制，但由於德國的公司治理制度乃雙軌制 (two-tier system) 結構，分別由董事會 (management board, Vorstand) 負責公司執行的任務，監事會 (Supervisory board, Aufsichtsrat) 擔任監督與控管的角色，因此董監事會的規範也有所不同。

- (1) 上市且適用共同決定制度的公司³¹²：依據德國《股份法》第 96 條第 2 點，監事會必須在監事成員上保障女性比例達 30%，估計將有超過 100 間以上之大型企業進行監事會改選時，必須嚴格遵守此規定。若無法在改選時選出足夠女性達到 30% 之比例，此任命將宣告無效 (void)，該席次維持空缺³¹³；董事會須自行訂定其成員之性別比例目標，但無懲罰機制。
- (2) 其他公司³¹⁴：該法雖不強制 30% 門檻，但各公司必須擬定政策以提高女性在決策層的比例—包括監事會、董事會及高階經理人。比例之多寡得由公司彈性自訂 (Flexi-Quote)，但如果該公司目前比例低於 30%，那未來只能比

³¹¹ 劉繼盛，上市櫃公司董事異質性之研究—以董事任期與女性董事為中心，台北大學法律學系碩士論文，頁 87-91，2016 年 6 月。

³¹² 適用共同決策制度的德國上市公司。見 the German Co-Determination Act (Mitbestimmungsgesetz)、the Coal, Iron and Steel Co-Determination Act (Montan-Mitbestimmungsgesetz) 與 the German Supplementary Co-Determination Act (Mitbestimmungsergänzungsgesetz)。

³¹³ MAYER BROWN, <https://www.mayerbrown.com/en/perspectives-events/publications/2015/03/germany-introduces-rules-on-female-quota-for-super> (Last visited Apr. 29, 2020).

³¹⁴ 指上市公司但不適用共同決定制度或非上市公司但適用共同決定制度的公司。

現狀不斷提高而不可降低³¹⁵，這些目標、完成期限與相關資訊應公開揭露，若無法遵守，則需另附加解釋他們為此所作之努力與無法達成之原因³¹⁶。

該法自從通過後，實行效果漸漸有成，適用強制配額制的公司監事會之比例自 2017 年從 25% 升至 32.5%，在 2020 年甚至高達 35.2%。相較之下，適用無懲罰效果的彈性比例制者監事會的女性成員比例僅佔 19.9%。董事會的情形更是如此，自 2015 年至 2017 年，女性比例僅從 6.3% 升至 7.7%，調查顯示 80% 的公司董事會無任何女性董事，且 70% 的自設目標為零³¹⁷。

德國聯邦家庭老人婦女與青年事務部（Federal Ministry of Family Affairs, Senior Citizen, Women and Youth）部長 Franziska Giffey 認為，目前的自願性措施已經無法帶領他們繼續前進（“will not get us anywhere”），而是需要新的政治壓力。目前德國已提出新一輪的修法草案，目標是繼續提升女性比例，例如跨大監事會 30% 強制配額的適用對象、強化加重公司對董事會性別多元性的報告義務，以及設定更嚴厲的罰鍰處分³¹⁸。

第三款 芬蘭

芬蘭的女性董事配額制度最早始於公部門，例如 2005 年修訂的男性女性平等法（Act on equality between men and women, Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta）即規定國營企業之董事會男性與女性之性別比例應各佔 40%。至於關於

³¹⁵ 蔡慶樺，《女性與男性領導階層平等法》與兩性經濟平權，獨立評論@天下，天下雜誌，<https://opinion.cw.com.tw/blog/profile/289/article/2479>（最後瀏覽日：2020 年 4 月 23 日）；

See the German Stock Corporation (AktG) §111 (5).

³¹⁷ Mondaq, <https://www.mondaq.com/germany/corporate-and-company-law/962910/statutory-quotas-for-female-board-and-management-representation-in-germany-what39s-the-current-status> (Last visited Oct. 26, 2020)

³¹⁸ *Id.*

私人公司的性別平等，芬蘭早在 2003 年之公司治理準則（Corporate Governance Code）中就提及性別得以作為董事會組成之考量要素，此說明在當時雖然性質上只是一種無拘束力的倡議，但無疑是為之後行動培養了基礎³¹⁹。2008 年，芬蘭政府公布了新版的公司治理準則，其中關於性別多元性的部分要求上市公司董事會應有男性與女性之董事³²⁰。此外，2015 年版的公司治理守則更詳細指明：公司應擬定並公布其關於董事多元性的政策與目標。該條雖未特別限定公司應實現何種類型的多元性，但依據該條附屬的解釋中明確指出，公司的多元性政策中必須始終包含關於性別向度的目標，亦即公司必須說明，為了實現董事會男女均在席的法律要求，該公司將採取的方法與因此所生的進步³²¹。

芬蘭的特殊之處在於，相較其他歐洲國家，其將國營與民營企業分設不同標準，前者採 40% 之配額制，後者則是各性別至少一席並必須揭露多元化政策，本質上屬於兼採配額制與「解釋或遵守」原則，此做法比歐洲許多採強制比例制的國家（例如：挪威、法國，及比利時）更加緩和，但結果顯示，芬蘭得到亮眼的實行成效。於 2012 年時，芬蘭的女性董事比例就已經到達 20%³²²。在 2019 年時，芬蘭女性董事比例就已超過 31.9%，且是全球女性董事比例最高的國家之一³²³，這也是為何芬蘭選擇軟性立法以促使公司透過自我規範達成性別多元性。

³¹⁹ Finland Chamber of Commerce, Record Number of Women Directors- Big Differences Between Sectors (2018), <https://naisjohtajat.fi/wp-content/uploads/sites/28/2019/01/women-directors-and-executives-report-2018.pdf>

³²⁰ See Recommendation 9 of the Finland Corporate Governance Code (2008).

³²¹ See the rationale of Recommendation 8 of the Finland Corporate Governance Code (2015).

³²² Finland Chamber of Commerce, Record Number of Women Directors in Finnish Listed Companies (2017), <https://naisjohtajat.fi/wp-content/uploads/sites/28/2016/05/eng-keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2017.pdf>

³²³ Deloitte (Oct. 27, 2020), <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-global-perspective.html#>

第四款 美國加州

美國加州於 2018 年 9 月 30 號通過第 826 號參議院法案 (S.B.No.826)³²⁴，此為美國關於女性董事人數制度的第一個立法例，該法案規定公開發行公司中首要執行辦公室 (principal executive offices) 位於加州者，董事會中女性人數將有最低限制，且必須於每年的「公司揭露聲明」(Corporate Disclosure Statement) 中揭露期實施狀況的資訊。舉例而言，至遲於 2019 年 1 月 1 號時，至少需有一名女性擔任董事會成員³²⁵。至遲於 2021 年 1 月 1 號時，在董事人數為五人的公開發行公司中，至少需有兩名董事為女性；在董事人數為六人以上的公開發行公司中，至少需有三名董事為女性³²⁶。本法另設有軟性處置與硬性的懲罰效果，州務卿 (the Secretary of State) 會將所有受影響公司的實施狀況公布於官方網站上，並「得」對的一次違反者施以 100,000 之罰鍰，對第二次及二次以上違反者施以 300,000 美元之罰鍰；未準時提報公司資訊者亦可能受到 100,000 美元之罰鍰³²⁷。在本法生效超過一年後，加州州務卿 Alex Padilla 的報告顯示，於 2019 年度中受影響之公司為 625 間，其中 330 間有進行申報，又 282 間公司確實達成了「至少一名女性董事」之規定³²⁸。

³²⁴ S.B. 826, 2017-2018 Leg., Reg. Sess. (Cal. 2018). (本法案並將加入加州的 Corporate Code 之 Chapter 954, §§ 301.3 和 2115.5 中)

³²⁵ Corporate Code-Chapter 954, §§ 301.3(a).

³²⁶ *Id.* § (b).

³²⁷ *Id.* § (d) and (e)(1)(A)(B)(C).

³²⁸ Alex Padilla, Women on Boards-March 2020 Report (2020), <https://bpd.cdn.sos.ca.gov/women-on-boards/WOB-Report-04.pdf>.

然而，美國關於此種將性別作為分類基礎的優惠性差別待遇備受爭議，目前此案也面臨了合憲性檢視³²⁹，已有兩件針對本法之訴訟正在繫屬³³⁰，其主張：該法係以性別為基礎的歧視性法規，侵犯了股東關於董事會候選人的選舉權利，因為如果他在投票時未考慮到性別，公司將因此遭受罰款³³¹。另有主張性別平衡（gender-based balancing）不具足夠重要的公共利益（government interest），因此第 826 號參議院法案違反美國憲法第十四號修正案（the Fourteenth Amendment）的平等保護條款（Equal Protection Clause）³³²。關於美國實務界將如何審視此一法案，值得吾人關注。不過，即使爭議始終存在，似乎也無法阻擋人們對於此類法案的青睞，在加州立法通過以後，馬里蘭州、伊利諾州與紐約州也通過強制申報女性董事比例的相關規定，其他州目前尚有麻薩諸塞州、密西根州、紐澤西州、華盛頓州等同時在審議相關草案³³³。

³²⁹ Evan Symon, California 'Woman Board Quota' Law Faces Legal Challenge In Court ,California Globe(Dec. 19, 2019), <https://californiaglobe.com/section-2/california-woman-board-quota-law-faces-legal-challenge-in-court/>

³³⁰ 分別為 Crest v. Alex Padilla 及 Meland v. Padilla 兩案。其中 Meland v. Padilla 遭到法官駁回，目前上訴中。See Cydney Posner, Federal District Court Dismisses A Challenge to California Board Gender Diversity Statute, Cooley Pubco(Apr. 21, 2020), <https://cooleypubco.com/2020/04/21/court-dismisses-challenge-to-sb-826/>

³³¹ National Public Radio(Mar. 5, 2020), <https://www.npr.org/2020/03/05/811192459/a-push-to-get-more-women-on-corporate-boards-gains-momentum>

³³² Cydney Posner, *supra* note 330.

³³³ Michael Hatcher & Weldon Latham, States are Leading the Charge to Corporate Boards: Diversity, Harvard Law School Forum on Corporate Governance (May 12, 2020), <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/05/12/states-are-leading-the-charge-to-corporate-boards-diversify/>

第五款 荷蘭

荷蘭公司治理準則（Dutch Corporate Governance Code）於 2009 年納入多元性之軟性規範，目標在年齡、國籍、性別、專業和社會生活背景等層面增加董事會成員多元性，具體方式是在年報中對大眾公開董事會的多元程度，然此非強制規定，若違反亦無事後的法律追懲³³⁴。

又荷蘭民法於 2011 年修正民法（Dutch Civil Code），要求公開發行公司和私人有限公司董事會及審計委員會之組成必須男性與女性各佔 30% 之比例，適用對象限於一定規模之公司，且仍然對違反效果未置一詞³³⁵。

在荷蘭立法者的想像之中，到 2016 年時董事會比例將會已經達成本法目標，因此其等對該法規設置了失效時限，也就是該法將在 2016 年 1 月 1 日時失效³³⁶。可惜的是，值至 2016 年，女性董事（包含執行與非執行董事）在荷蘭上市公司中佔比僅為 17.9%³³⁷，與當初設想仍有數步之遙，因此荷蘭政府又通過了該法的延長案，展延至 2020 年³³⁸。

值得一提的是，荷蘭政府在 2020 年 2 月 7 日宣布將會準備通過一個新法案，該法案這次除了重申 30% 之原則外，終於打算納入硬性規範來促進董事會多元

³³⁴ Dutch Corporate Governance Code (2009) - (III)(1)(7) & (III)(3)(1).

³³⁵ Dutch Civil Code (2011) 2:166/267; Reuters, <https://www.reuters.com/article/us-netherlands-companies-women/netherlands-to-force-companies-to-have-more-women-on-boards-idUSKBN1Y71X8> (Last visited Oct. 27, 2020)

³³⁶ Sonja A. Kruisinga & Linda Senden, *Gender Diversity on Corporate Boards in the Netherlands: Waiting on the World to Change*, in GENDER DIVERSITY IN THE BOARDROOM 177, 177-178 (Cathrine Seierstad et al. ed., 2017).

³³⁷ Mijntje Lückcrath-Rovers, *The Dutch Female Board Index 2016*(2016), <https://www.tias.edu/docs/defaultsource/Kennisartikelen/femaleboardindex2016.pdf?Status=Temp%26sfvrsn=4>

³³⁸ Houthoff (Feb. 14, 2020), https://www.houthoff.com/insights/News-Update/Corporate-M_A-februari-2020

性³³⁹。依據荷蘭政府之公布，此次立法係參考荷蘭的社會與經濟委員會（Dutch Social and Economic Council，SER）之建議，針對不同規模的公司配置分層化的要求³⁴⁰。

- (1) 上市公司³⁴¹：上市公司之監督董事會（supervisory board）與非執行業務董事會（non-executive board）之性別比例達到男性與女性各佔 30% 之比例。當公司未達此標準時，任何董事之任命若無法改善性別不均衡的狀態，此任命將宣告無效（void）³⁴²。換言之，若一上市公司未達成 30% 門檻，該公司將只能指派未達比例的該性別者擔任董事，否則該任命無效，而該席次將保持空缺，此為「空位」規則（empty seat principle）³⁴³。
- (2) 大型公司³⁴⁴：所有大型公司必須設定適當目標，並擬定計劃以說明他們將如何達成董監事會與高階管理層（supervisory board, executive board and senior management level）此三者之多元性與實行成效³⁴⁵，以上皆須在年報中揭露，並解釋：若未達成目標之原因以及將如何改善之³⁴⁶。

³³⁹ *Id.*

³⁴⁰ SER, <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/engels/2019/diversity-boardroom.pdf>(Last visited Oct. 27, 2020)

³⁴¹ 係指在證券交易所上市之荷蘭私人責任公司（Besloten Vennootschap，BV）與公共責任公司（Naamloze Vennootschap，NV），不論該證券交易所設置在荷蘭境內或境外。

³⁴² Houthoff, *supra* note 338.

³⁴³ SER, *supra* note 340.

³⁴⁴ 公司若符合以下至少兩項特徵，則謂之大型公司。(i)在資產負債表（balance sheet）的資產價值超過 2000 萬歐元；(ii)會計年度（financial year）的淨營業額（net turnover）超過 4000 萬歐元，以及(iii)會計年度的受僱者平均數達於或超過 250 人。

³⁴⁵ Houthoff, *supra* note 338.

³⁴⁶ De Brauw Blackstone Westbroek(Feb. 14, 2020), <https://www.debrauw.com/legalarticles/bill-setting-gender-diversity-quota-for-dutch-listed-companies-expected-in-spring-2020/>

綜上，荷蘭將在近年迎接一次關於董事會多元性的重大修正，此次修正將可能兼採具處罰效果之性別配額制與「遵守或解釋」性別配額制。此模式較之前的所有立法都更具企圖心，實值吾人參考。

第二項 多元化政策揭露制

另有國家採取更溫和的監理制度，亦即規定公司應每年公開揭露其多元化政策與實施的目標與進度等，代表國家有英國、丹麥、瑞典、澳洲、愛爾蘭、美國聯邦等國，新興立法國家或地區有香港與新加坡。此類國家的董事會多元化標的通常不限於性別，其他諸如種族、年齡、國籍或背景等個人特徵皆可作為個別公司採行多元化政策的選項。

第一款 英國

英國自 2010 年開始，分別於 2010、2012 及 2018 年密集地逐步加入董事會多元性之規範，但英國對於公司董事會多元性的追求更為寬廣，亦即公司在達成此目標時並不僅限於性別方面³⁴⁷。此外，英國所採行的「遵守或解釋」原則亦非硬性規範。

2010 年 5 月 28 日，英國財務報告委員會（Financial Reporting Council，FRC）在公司治理守則（Corporate Governance Code）裡增列新法規，該法要求公司在尋找董事會候選人與任命董事時，應根據客觀標準並適當考慮到董

³⁴⁷ 雖然該守則在提及多元性要求時係以性別為例，但其並未就性別的多元性為特別規範。See FRC, Corporate Governance Code-Principle J. (2018). (“Both appointments and succession plans should be based on merit and objective criteria and, within this context, should promote diversity of gender, social and ethnic backgrounds, cognitive and personal strengths.”)

事會多元性的效益，此多元性包括性別³⁴⁸。公司必須遵守這些規定，或對其不合規之行為作出解釋³⁴⁹。

2012年9月28日，FRC修正公司治理守則的規定，就多元性的達成闡述了更明確的要求。新法中推定公司於年度報告中應以單獨章節說明提名委員會的工作，包括其在董事會任命方面使用的程序，且該部分應說明委員會關於（1）多元性（包括性別）的政策、（2）執行該政策設定的任何可衡量的目標，以及（3）在實現目標方面取得的進展³⁵⁰。若公司未遵守該規定，應提出更完整的解釋³⁵¹。

在施行多年後，FRC再次檢視了英國公司關於多元性的發展成效。2018年時英國最大的公司大多已經通過了董事會多元化政策，但它們對利害關係人的報告則需要改進。報告顯示，雖然FTSE 100以及88%之FTSE 250的公司都擬有董事多元化政策，但只有15%的FTSE 100指數成份股公司完全遵守了公司治理守則關於多元性報告的規定，描述了其多元化政策、董事會任命程式、執行政策的目標以及實現這些目標的進展³⁵²。FRC的分析表明，FTSE 350指數成份股公司對待多元性的方法範圍很廣，雖然有些公司的確聲稱其深刻理解多元性具有策略上的重要性，但絕大多數人似乎還是將報告視為一種配合法規的工作（compliance exercise）³⁵³。

³⁴⁸ See FRC, Corporate Governance Code-Section B.2 (Supporting Principles)(2010).

³⁴⁹ *Id.* Comply or Explain.

³⁵⁰ See FRC, Corporate Governance Code-Section B 2.4(2012).

³⁵¹ 英國公司治理守則於序章（Introductory Section）中要求未遵守的公司應闡述背景、理由，與減輕措施等具體的解釋內容，但此並非義務，而僅是作為指導方針。

³⁵² FRC (Sep. 11, 2018), <https://www.frc.org.uk/news/september-2018/research-shows-that-more-companies-should-treat-di>

³⁵³ *Id.*

基於以上原因，英國於 2018 年又修訂了公司治理守則，且將自 2019 年 1 月 1 日起生效。訂後的守則再次強調繼任規劃 (succession planning)³⁵⁴和多元性報告³⁵⁵。此外，新公司治理守則除針對「性別」以外，另加入「社會與族裔背景」(social and ethnic)和「認知與個人優勢」(cognitive and personal strengths)作為多元化的例示³⁵⁶，鼓勵董事會的思考超越性別多元性，更廣泛地計畫促進多元性。

從以上立法歷程可知，相較於歐洲諸國由上而下地施加具拘束力的法律，英國如此立法堪稱「軟性」，但這並不代表英國不重視企業中高階決策階層的性別多元性。反之，英國政府是透過超越規制思維的多元政策管道來刺激民間的自發性遵守，以下以三例說明之。

(1) 針對人才招募企業 (executive search firms³⁵⁷)：頒布人才招募企業實行標準之自願性準則 (Standard Voluntary Code of Practice for Executive Search Firms)，由自願者簽署³⁵⁸。此自願準則用以解決公司董事會中的性別多元性問題以及建議了關於人才搜索流程的最佳做法。

³⁵⁴ FRC, *supra* note 347.

³⁵⁵ FRC, Corporate Governance Code-Provisions 23. (2018). (“The annual report should describe the work of the nomination committee, including:…the policy on diversity and inclusion, its objectives and linkage to company strategy, how it has been implemented and progress on achieving the objectives; and the gender balance of those in the senior management and their direct reports.”)

³⁵⁶ FRC, *supra* note 347.

³⁵⁷ 人才招募企業即為俗稱之獵頭公司，但 executive search firms 專指提供高階或資深職位，與特殊職位等高階人才招募服務的獵頭公司。See <https://www.inc.com/rhett-power/how-executive-search-firms-work.html>

³⁵⁸ 若該公司如果能夠證明在增加 FTSE 350 指數公司中女性董事人數方面取得某些成就，將獲得 FTSE350 指數認證。See Davies Review Accreditation, September 2014, <https://www.gov.uk/government/publications/women-on-boards-executive-search-firms-signed-up-to-the-code-of-conduct>；截至 2017 年 11 月，已有大約 40 家公司簽署了新版的標準自願守則，而這些公司占英國董

- (2) 30% Club³⁵⁹：2010 年 11 月，FTSE 100 的多位主席創立了 30% 的俱樂部，試圖通過支援、激勵和促進任命更多女性擔任董事會級別職位，以及作為未來新興女性領袖的榜樣。30% Club 設定的目標是於 2015 年及 2020 年時英國 FTSE 100 和 FTST 350 公司的女性董事比例各達 30%，而此二目標目前皆已完成（FTSE 100 於 2018 年完成，FTSE 350 於 2019 年完成）³⁶⁰。
- (3) 長期追蹤與透明化：英國政府透過學術機構固定的研究報告追蹤多元化政策的實施成效，並每隔數年即修正公司治理守則。例如 Hampton-Alexander Review 以及 Cranfield 大學每年發行的 Female FTSE Board Report 會仔細英國 FTSE 公司的年度報告並列出每間公司的實施方法與成效，使相關資訊透明化並受到公開檢驗。
- (4) 性別薪資差距報告：針對英國勞力市場中性別薪資不均（gender pay gap）之狀況，2017 年 1 月英國政府平等辦公室正式公布「私部門及非營利機構提報薪資差距指南」（Guidance on Managing Gender Pay Reporting in the Private and Voluntary Sectors），自 2017 年 4 月起強制要求超過 250 名員工之企業須依法每年於其公司及政府網頁，公開其公司性別薪資差及獎金差之數據，並明列各級薪資所得及獎金之男女員工數。此外，

事會任命的絕對大部分來源。See <https://www.gov.uk/government/publications/women-on-boards-executive-search-firms-signed-up-to-the-code-of-conduct>

³⁵⁹ 30% Club 是由牛頓投資管理公司的首席執行官 Helena Morrissey 創立，她最初專注於公司董事會，並聘請那些有能力改變自己董事會形狀的董事會主席。30% Club 得到了大量支援，如今 30% Club 的 33 名成員是 FTSE 100 的主席或首席執行官，13 名成員是 FTSE 250 公司的主席或首席執行官。成員還包括來自專業人士、金融、企業、高層等高級和知名人士。發展至今，30% Club 逐漸由發起地英國向外擴展，目前在澳洲、加拿大、美國、香港、馬來西亞、等皆設有分會。See 30% Club, <https://30percentclub.org/> (Last visited Nov. 1, 2020)

³⁶⁰ 30% Club, <https://30percentclub.org/about/chapters/united-kingdom> (Last visited Nov. 2, 2020)

英國政府亦將挹注 50 萬英鎊協助企業每年進行公開報告，並預計於 2018 年出版各產業性別薪資差分析報告³⁶¹。

在多管齊下之後，也因此英國在董事會的性別多元化上獲得不錯的成績。FRC 委託調查顯示，英國 FTSE 100 成份股公司之女性董事比例從 2010 的 12.5% 上升至 2017 年的 27.7%，在 2020 年時達到 34.5%³⁶²。然而，研究也顯示女性董事比例進度的動能逐漸減速，且如果再將董事性質區分觀察，可發現 2020 年 FTSE 100 指數成份股公司執行管理階層中女性平均僅佔 13.2%（非執行董事佔 40.8%）。因此 Hampton-Alexander Review 指出，進一步的進展需要將多元性目標植入執行方面的關鍵人才養成管道（pipeline），並建議提名委員會應採取行動支援此點³⁶³。更重要的是，企業必須認知到，其設定的目標不能只是一種願景或想望，它涉及整體組織的文化改變，必須具備明確的執行計畫與規範，將多元化與兼容性的概念落實於實際行動之中，方能有效地帶領整體組織朝向目標前進³⁶⁴。

第二款 美國

相較於採取積極立法的歐盟國家，美國對女性董事之議題則採取保留態度。2009 年，美國證券交易委員會（Security Exchange Committee, SEC）頒布了關於多元性的揭露義務³⁶⁵。2008 年的金融海嘯暴露出美國公司內部公司治理的失能

³⁶¹ GOV.UK(Nov. 16, 2020), <https://www.gov.uk/guidance/gender-pay-gap-reporting-overview>.

³⁶² Cranfield University, The Female FTSE Board Report 2020 (2020), <https://www.cranfield.ac.uk/som/research-centres/gender-leadership-and-inclusion-centre/female-ftse-board-report>

³⁶³ GOV.UK, FTSE Women Leaders: Improving the gender balance in FTSE Leadership, November 2017(Nov. 2017), <https://www.gov.uk/government/publications/ftse-womenleaders-hampton-alexander-review>

³⁶⁴ Cranfield University, <https://www.cranfield.ac.uk/press/news-2020/targets-bring-more-women-on-boards-but-they-still-dont-reach-the-top>(Last visited Nov. 1, 2020).

³⁶⁵ Federal Register (Dec. 23, 2009), <https://www.govinfo.gov/content/pkg/FR-2009-12-23/pdf/E9-30327.pdf>

與監管規範的不全，為了整頓管理人薪酬（compensation）與公司治理的問題，SEC 提出一系列關於公司治理資訊揭露的草案，希望確保投資人能在資訊充足的情況下進行投票與投資決定（informed voting and investment decisions）³⁶⁶。該法案要求公開公司應「描述提名委員會對於識別和評估董事提名人之程序，包括...提名委員會（或董事會）是否與如何在確定董事時考量多元性。如果提名委員會（或董事會）決定董事人選之政策將多元性作為考量因素之一，須說明該政策的執行情況，以及如何評估其有效性³⁶⁷」。但 SEC 並未定義多元性，而是留予公司自行決定多元性的標準及領域³⁶⁸。從本法文義觀之，美國聯邦並不強制要求公司董事會之提名必須追求董事會多元性，但若公司有擬訂如此的政策，則有申報義務。

該法產生數項問題。第一，SEC 保留極大的解釋空間予受規範的公司自行定義多元性，因此從性別、年齡、種族到經驗，只要是人與人間的不同，似乎都可以被包含在多元性的範疇之中，例如公司只需要陳稱：「雖然本公司無董事會多元性的正式政策，但會考量董事的多元經驗與背景，以確保董事會強而有效的運作」，即會被判定符合 SEC 之規定，此凸顯了多元性概念在公司實務使用中的模糊性（vagueness），也代表現行規範難以促使公司為適當的揭露³⁶⁹；第二，SEC

³⁶⁶ Proxy Disclosure Enhancements, Securities Act Release No 33-9089(Dec. 16, 2009) at 4-5.

³⁶⁷ See SEC Corporate Governance, 17 C.F.R. § 229.407(c)(2)(vi). (“Describe...and whether, and if so how, the nominating committee (or the board) considers diversity in identifying nominees for director. If the nominating committee (or the board) has a policy with regard to the consideration of diversity in identifying director nominees, describe how this policy is implemented, as well as how the nominating committee (or the board) assesses the effectiveness of its policy”)

³⁶⁸ Proxy Disclosure Enhancements, 74 Fed. Reg. 68, 334, 68, 344 (Dec. 23, 2009).

³⁶⁹ Yaron Nili, *Beyond The Numbers: Substantive Gender Diversity In Boardrooms*, 94(1) INDIANA LAW J. 145, 185, 187-188(2019). (其研究顯示值至 2016 年，統計樣本中僅有 6% 的公司有完整定義多元性)

僅要求「有」考慮多元性的公司必須申報其政策，並且需要敘述該政策如何被實施與檢視，但是如果是自始無考慮多元性的公司則可免除此義務。因此對許多公司來說，此額外的申報成本反而是無形中地抑制了其推行多元化的誘因³⁷⁰。

在該法施行之後的一年內，SEC 專員 Luis Aguilar 反應，大量公司僅作抽象揭露，此現象顯示，多元性被當作是公司內的非正式政策，而不是亟須具體步驟以實現的目標³⁷¹。不過依據學者 Nili 分別收集 2008、2012，及 2016 三年之資料（分別是 CFR 修改前、修改當年與修改四年後），分析一百家公司的揭露內容，發現此三年份公司的報告中提及多元性者分別為 59%、95% 和 97%；其中將「多元經驗或觀點」定義為多元性者為 32%、35%，及 89%；特別提及「性別」做為多元化種類之一者為 37%、58% 及 69%。重要的是，這些有在申報中特別提及「性別」的公司同樣比較可能有更高之女性董事比例，這證明了即使在現行軟性的資訊揭露規範下，「有意義的」實質性揭露仍然富涵價值³⁷²。

從現行的框架中檢視，加強資訊的實質揭露將是未來改革的重要方向。例如由 SEC 主動定義多元化，以及規定申報者必須提供特定的數據，例如董事的數量、年齡、種族與性別等每年變化，並解釋董事因其多元化特徵而在董事會中擔任著何種不同於他人的角色³⁷³；並將目前制度改採行類似如英國等之「遵守或解釋」制度，原則上要求公司應揭露其多元化相關的所有考量與行動乃至政策，否則必須解釋為何該公司不打算採納「任何」的多元化³⁷⁴。

³⁷⁰ Fairfax, *supra* note 142, at 874-75.

³⁷¹ Luis A. Aguilar, Comm'r, U.S. Sec. & Exch. Comm'n, The SEC and Corporate Governance—An Overview in the Wake of Dodd-Frank, Speech at the New America Alliance Latino Economic Forum (Nov. 18, 2010), <http://www.sec.gov/news/speech/2010/spch111810laa.htm>.

³⁷² *Id.*, at 185-187. (不過須注意的是，此數據僅能證明正相關性，而非存有因果關係，因此也可能是本來已有多元化政策的公司因法規要求進行揭露，而非法規帶動多元化意識的提升)

³⁷³ *Id.*, at 195-196.

³⁷⁴ DHIR, *supra* note 94, at 249-251.

第三款 香港

香港交易所 (Hong Kong Exchange Limited, HKEX) 於 2018 年 7 月 27 日發布關於公司治理與相關上市法規之諮詢總結 (Consultation Conclusions on Review of the Corporate Governance Code and Related Listing Rules)，規定董事會須申報其公司之非執行業務獨立董事 (independent nonexecutive director) 候選人如何有助於實現公司董事會之多元性。此規定被抬升至香港的主板上市規則 (Main Board Listing Rules) 及創業板上市規則 (GEM Listing Rules) 中，並於 2019 年 1 月 1 日生效，更顯見香港交易所對此之重視。又此法規較諸各國如澳洲所採取的「遵循或解釋」原則更為嚴格，適用對象也較寬廣，亦即上市公司不論規模皆須遵守³⁷⁵。

依據香港之主板上市規則第 13 章—永續責任 (sustainability responsibility) 第 92 點，提名委員會或董事會必須制定董事會多元性政策，且必須在公司治理報告中揭露此政策或摘要。本法並附註說明：「董事會多元化因應每名發行人的情況而各有不同。董事會成員多元化可透過考慮多項因素達到，包括(但不限於)性別、年齡、文化及教育背景或專業經驗。每名發行人應考慮本身的業務模式及具體需要，並揭露為此所使用因素的理據」³⁷⁶。此外，當董事會欲於董事常會提出非執行業務獨立董事選舉案時，其必須通知或聲明「該候選人如何有助於提升董事會多元性」³⁷⁷。至於強制公開揭露的部分，香港法規高度類似於英國公司治理守則 2012 年的版本，要求提名委員會或是董事會 (若未設有提名委員會) 應

³⁷⁵ Deloitte Research, Women in the Boardroom 2019(2019), <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/about-deloitte/deloitte-cn-women-in-the-boardroom-2019-en-190627.pdf>

³⁷⁶ See HKEX, Main Board Listing Rules 13.92; GEM Listing Rules 17.104

³⁷⁷ See HKEX, Main Board Listing Rules-Appendix 14-A.5.5; GEM Listing Rules-Appendix 15-A.5.5

於年度工作總結中應說明董事會多元性（包括性別）的政策，其中包含「執行該政策所設定的任何可衡量的目標」（any measurable objectives that it has set for implementing the policy），以及「在實現目標方面取得的進展」（progress on achieving those objectives）³⁷⁸。

值得注意的是，除了香港交易所規範以外，民間促進管道例如前文提及的30%Club 在香港也設有分部³⁷⁹，而這些關注董事會性別多元性的組織共同發起一份自願性質的投資人倡議活動，簽署者宣示：要求被投資公司的揭露程度應超越香港交易所規定，例如要額外揭露「搜尋董事人才的程序以及此程序如何確保多元性背景與才能的實現」與揭露「針對多元化政策的監督架構」等³⁸⁰。此倡議並設有目標，希望於2020年時達成20%的女性董事比例³⁸¹，不過依據香港董事學會（The Hong Kong Institution of Directors）統計，2018至2019年總共僅11.77%的董事席次係由女性擔任³⁸²。

³⁷⁸ See HKEX, Main Board Listing Rules-Appendix 14-L.(d)(ii.); GEM Listing Rules-Appendix 15-L.(d)(ii.)

³⁷⁹ 30%Club, <https://30percentclub.org/about/chapters/hong-kong> (Last visited Nov. 2, 2020).

³⁸⁰ Board Diversity HK, <https://www.boarddiversityhk.org/s/Investors-Statement-of-Intends-Purpose-and-Objectives.pdf> (Last visited Nov. 2, 2020). (E.g., “the procedures used to find new members for the Board and how that process ensures a Board characterized by diverse backgrounds and skill sets” and “the governance structure of the diversity policy”)

³⁸¹ *Id.*

³⁸² 香港董事學會，董事會特色調查結果報告（2020年6月），https://hkiod.com/document/HKI_oD_Board_Characteristics_Survey_2020.pdf（由HSI（恒生指數成份股）、HSCCI（恒生香港中資企業指數成份股）、HSCEI（恒生中國企業指數成份股）和HSLI（恒生綜合大型股指數成份股）組成調查樣本，包括135家上市公司，由1,123位自然人擔任的1,529董事席位僅180為女性董事，占比為11.77%）。

第四款 新加坡

新加坡金融管理局（Monetary Authority of Singapore, MAS）和新加坡交易所（Singapore Exchange Limited, SGX）在 2018 年分別發布修正的公司治理守則（Corporate Governance Code）及公司上市規則（SGX Listing Rules），其中規範上市公司董事會及其功能性委員會的成員應在技能、專業知識、經驗及其他多元化方面，包括性別、年齡等取得平衡，並應在公司年報中揭露董事會多元化政策，包含質化以及可評估的量化目標（qualitative and measurable quantitative objectives），及實施前揭政策的進度³⁸³，此規定採「遵守或解釋」制度，因此如果公司能以全面和有意義的方式解釋其做法將如何符合相關規定的目的和理念，則偏離法規的差異仍屬於可接受的範圍內。又本法於 2019 年 1 月 1 日生效。

第二節 本文評析

從最早踏出第一步的挪威為首，至今已有將近 30 個國家與地區設有女性董事配額或董事會性別多元化政策揭露之規範。雖然各國的時程、立法模式、適用範圍、違反之法律效果與實行成效各有所異，但仍然具脈絡可循之處。

1. 性別配額制與性別多元化政策揭露制兩種模式具有立法目的的本質性差異

西歐與北歐地區國家（如挪威、德國、法國、西班牙、荷蘭等）多傾向以國家公權力介入，並採行效果較為嚴厲之性別配額制，而英美法系地區（如英國、美國與澳洲）則更青睞資訊揭露制度，透過市場壓力使公司自行選擇遵守。分道揚鑣之不同路線背後涉及的是國家對性別多元化法律的基本想像，在性別平等推進史中，歐盟著力甚深，例如最早的《歐洲勞工基本權憲章》

³⁸³ See Singapore, Corporate Governance Code (2018)-Principle 2, 2.4 and Practice Guideline 2; Listing Rule 710 and Catalyst Rule 710.

(1989)、之後的《阿姆斯特丹條約》(1997)³⁸⁴，與諸多歐盟指令³⁸⁵，要求會員國使用積極平權措施，使得優惠性差別待遇逐漸具體成為全歐盟會員國必須採行的一種平等保護價值與趨勢³⁸⁶。挪威雖然不是歐盟成員，但其是最早賦予女性投票權的國家之一，而且挪威之政黨在 1970 年代即自發性地於黨內實施性別比例制度，這個典範漸漸擴張至其他政黨中，之後也促成政治上性別比例制正式入法。至於經濟決策權的性別比例制度係延續自其歷史

³⁸⁴ 《歐體勞工基本社會權憲章》第 16 條：「男女之平等待遇應予以確保。男女之機會平等應持續予以建構。為達成上述目的，應強化為實現男女平等之必要的措施，舉凡有關進入職場、工資、勞動條件、社會保障、一般的與職業的訓練、以及職業的升遷等之保障。另外，對於有助於男女兼顧工作與家庭義務之措施，應持續地予以完備。」；《阿姆斯特丹條約》第 2 條「共同體負有促進男女平等之任務。」、第 3 條第 2 項「共同體對於本條所規定之各種任務，應盡力地排除不平等及促進男女平等。」、第 13 條第 1 項「不問本條約之其他規定為何，歐盟理事會對於歐盟所擁有權限，得在歐盟執委會的建議及聽取歐洲議會的意見後，以一致決的方式通過採取一定之措施，以打擊來自於性別、種族、出身、宗教或世界觀、身心障礙、年齡或性傾向的歧視。」、第 141 條「各會員國在第一階段期間，應確保並嗣後維持男女同工同酬原則之適用（第 1 項）。本條所稱報酬，是指一般之基本或最低工資或薪資報酬，以及其他任何酬勞，不論其係金錢或實物，凡勞工因僱用關係而直接或間接自雇主領受者均屬之（第 2 項）。無性別歧視之平等給付是指〔1〕計件之相同工作，應依相同之衡量單位計酬；〔2〕計時之相同工作，應有相同之報酬（第 3 項）。為了有效確保男女在職場的完全平等，會員國得保留或通過特殊的優惠，以幫助職場過低比例性別的工作或平衡職業生涯發展的歧視（第 4 項）。」

³⁸⁵ 例如，1975 年薪資平等指令、1976 年男女平等待遇指令、1986 年有關落實男女在企業內的社會安全體系的平等待遇指令、1996 年有關育嬰假之指令、1997 年有關部分工時之指令、2002 年有關 1976 年的男女平等待遇指令的修正指令、2004 年男女接觸使用及提供物品與勞務平等待遇指令，與 2012 年有關上市公司非執行業務董事性別平衡指令。指令內容介紹請見揚通軒，歐洲聯盟工作平等法制之探討，台灣勞工季刊，第 14 期，頁 8-17（2008）。

³⁸⁶ 吳秦雯（前註 5），頁 317。

悠久的性別平等政策，因此歐盟與北歐國家董事會性別配額制本質上是一種用於促進職場性別平等優惠性差別待遇³⁸⁷。

然而在美國，性別多元化政策隸屬於 SEC 資訊揭露範疇之內，又 SEC 規範之目標主要在於確保投資人資訊的充裕、降低代理人成本與維持市場公平性，方法則是透過要求受規範者將特定資訊說明於公開報告中。性別多元化政策揭露法制化其實也是為了回應部分投資社群之呼籲，因為其相信董事會多元化將會連結至董事會效能並有助於降低代理人成本，且公司會顧及公眾臧否帶來的名譽效果，因而自我反省與修正公司內部之多元化政策³⁸⁸。綜上所述，歐盟與英美大相逕庭的核心思想，也造就截然不同的路徑選擇。



³⁸⁷ 歐盟執委會《2010-2015 性別平等策略》（Strategy for Equality between Women and Men 2010-2015）中針對決策平等提出數項具體行動方案如考量制定針對性的措施以提升決策階層之性別平等，與企業之高階決策職位以女性占比 25% 為目標。See Commission of the European Union, Strategy for Equality between women and men 2010-2015, COM(2010) 491 Final(Sep. 2010)；European Commission, *supra* note 191.

³⁸⁸ DHIR, *supra* note 94, at 214.

2. 規範程度對實施成效具有顯著影響力，但並非絕對關連性

制度	國家或地區	修法年份	具體內容	未遵守之效果	處罰效果	該國女性董事比例 (2019) ³⁸⁹
性別配額制	挪威	2004年	40%	強制清算	強 ↑ ↓ 弱	39.2%
	德國	2015年	30%	指派失效		33.3%
	加州 (美國)	2018年	40~50%	高額罰鍰		21.1% ³⁹⁰ (2018年:17.4% ³⁹¹) (2017年:15.6% ³⁹²)
	芬蘭	2008年	至少一位	遵守或解釋		33.9%
	荷蘭	2011年	30%	無		34.0% (2018年:24.9%)
多元化政策揭露制	英國	2010年	自訂目標	遵守或解釋	強 ↑ ↓ 弱	31.7%
	香港	2018年	自訂目標	遵守或解釋		12.4%
	新加坡	2018年	自訂目標	遵守或解釋		18.4% (2018年:13.7%)
	美國聯邦	2010年	未要求自訂目標	未設目標者 無處罰		26.1%

表一 董事會性別多元化之立法模式 (資料來源：作者自行整理)

³⁸⁹ Olga Emelianova & Christina Milhomem, Women on boards 2019 Progress Report (Dec. 2019), <https://www.msci.com/documents/10199/29f5bf79-cf87-71a5-ac26-b435d3b6fc08>. (為了使各國數據具備一致的比較基準，本文以 MSCI ESG Research LLC 編制之報告為準，此樣本係以 MSCI AWCI Index 為基礎，該指數是從 52 個已開發市場及新興市場中選擇大型與中型市值股票，作為追蹤全球股市狀況之指標。惟本報告未提供美國加州之數據，因此表格中美國加州係以其他資料呈現，特此註明)

³⁹⁰ 2020 Women on Board, 2020 Gender Diversity Index (2020), <https://2020wob.com/wp-content/uploads/2020/10/2020-GDI-FINAL.pdf> (報告係由美國非營利組織 2020 Women on Boards 編制，樣本係以 Russell 3000 指數為基礎，該指數以總市值衡量在美國註冊成立的 3,000 家最大的上市公司的業績，約占美國公共股權市場的 98%)

³⁹¹ *Id.*

³⁹² 2020 Women on Board, 2018 Gender Diversity Index (2020), https://2020wob.com/wp-content/uploads/2019/09/2020WOB_GDI_Report_2018_FINAL.pdf

本文以表格區分成配額制與性別多元化揭露制並展現其 2019 年之女性董事比例，雖然可發現在本文介紹的九個立法例中施行配額制度之國家的女性董事比例均高於施行多元化政策揭露制度之國家，然而（1）並非所有配額制國家皆能取得如此成績，例如西班牙實施者乃未訂有懲罰效果之 40% 性別配額制，2019 年女性董事之比例為 26.2%。唯一可肯定者是，不論是配額制或性別多元化揭露制，所有有採取立法行動的國家之女性董事比例皆較過往有顯著提升；（2）若互相比較配額制國家，最嚴格之法例為挪威之配額制，違反者將遭受強制清算之處分，其女性董事比例亦位居各國之冠；但採取「遵守或解釋」的芬蘭制度較採取「空位」規則之德國處罰效果為輕，實行成果卻與德國不相上下。此顯示制度的處罰效果與實行成效也許具有關連性，但並非就是高比例結果的充分必要條件，其他例如健康充裕的人力資源也屬不可或缺之關鍵因素，例如芬蘭的「女性領導人計畫」³⁹³與英國的 30% Club，都是政府政策主導或扶持民間去疏通女性人才培育管道的範例，在長年的研究與統計下去追蹤監測女性領導者真實的賦權狀況。

此外，（3）數據證明多元化政策揭露制度之成效不必然就遜於配額制國家。英國自實行性別多元化政策揭露制度後，從 2010 的 12.5% 即上升至 2020 年之 34.5%，在這十年間英國政府總共就相關法規進行三次修正，顯示主管機關對性別多元化與時俱進的認知與重視。另一方面來說，即使是同樣採取多元化政策揭露制度，不同國家對於揭露範圍與程度之要求也可能迥然不同，例如英國之公司治理守則中明文要求公司年報必須說明關於董事會多元性（包括性別）的政策、執行該政策設定的任何可衡量的目標，以及在實現目標方面取得的進展，若公司未遵守該規定，應提出更完整的解釋。

³⁹³ Finland Chamber of Commerce (Nov. 19, 2020), <https://naisjohtajat.fi/en/women-leaders-program/>.

本文以為，此種「遵守或解釋」制度乍看之下雖然不具強制性，但未採取多元化政策之公司卻必須解釋其不採取之理由，因此此規範其實是將多元化政策定位為一種公司董事會組成的「原則性」標準，換言之，那些無意於多元化政策之公司就必須向主管機關與投資大眾詳盡回答：為何該公司董事會可以將自身歸類為「例外」的族群，而不是奉行多數所遵守之原則？在現行企業社會責任與永續發展概念盛行的投資文化中，公司在解釋「例外」之合理性原因時勢必面臨無形之輿論壓力，因此希望避免質疑的公司即可能轉變過往態度，並對公司內部慣行進行檢討。相較之下，美國聯邦法律僅課以「有性別多元化政策之公司」必須揭露之義務，不去設定性別多元化政策的公司反而可以豁免於申報義務之外。兩相比較下，那些對於多元化政策持中立或猶疑態度之公司自然容易選擇後者。此規範諷刺之處正在於，原本用以推行多元化的法制卻反向地降低了人們遵守的動機。

3. 制度選擇必須依循各國情形，不必然就代表何者一定較優或更為有效

綜上，配額制如果配合適當處罰效果，就會具有強大的拘束效力，優點在於立竿見影的執行效率，但必須配合充暢的勞動市場與公平的就業環境，公司董事會才能尋覓到合適人才，否則如果只是基於性別為唯一考量，就讓能力經驗其實無法匹配的人選充任董事的話，不僅會引發不公平、無效益與「反性歧視」（明明是更有能力的男性卻因其性別而蒙受不利）的質疑，甚至會創造「女性就是無法靠自己能力出頭天」等將弱化女性能力的性別歧視，至於因制度而獲益的女性也可能產生「德不配位」的自我懷疑與羞愧。因此，配額制的立法必須慎之又慎，並可能需要長期存在且已經有效的女性人才培育措施，例如建制女性董事人才資料庫、舉行女性董事培訓工作坊，與建立導師制度，在朝野皆有認知與部分共識的情況下，配額制度方能竟其功。

而性別多元化政策揭露制度的優點則在於此種立法模式的推動力道比較容易被市場接受，且該制度給予企業調適彈性，畢竟規模與產業之差異，例如女性從業人員本已稀少的企業而言，要找到適格的女性董事人才本非易事。但性別多元化政策揭露制度能夠施展的背後動力係來自於名譽上的壓力，也就是必須當董事會的性別多元化狀態已經被廣泛認知為一種正確的、不得不為之「社會性規範」（social norms），否則此制度將無法有效運作³⁹⁴。

因此，本文的下一章節將會回歸本國法制，針對我國已存在的性別多元化規範加以評析，並透過統計數據觀察其實踐成果，據以提供本國未來適切的立法與政策研擬建議。



³⁹⁴ DHR, *supra* note 94, at 214-215.

第六章 立法建議與結論

第一節針對我國性別多元性規範與實踐之評析

在上一章介紹了董事會性別多元化法制的國際發展後，回歸至我國制度，本章之目標在於整理與剖析我國現行體制，並綜合國內狀況提出適切之立法建議。綜觀台灣主管機關、證交所與櫃買中心之相關規範，整理出四個對董事會性別多元化有所著墨之規定，分別為《公開發行公司年報應行記載事項準則》、《上市上櫃公司治理實務守則》、GRI 準則中之揭露事項與公司治理評鑑。

從這些規定之法律性質以及法律效果來觀察，本文先予總結。第一，主管機關、證交所與櫃買中心係以「商業模式」之思考路徑來肯定「性別多元性」的價值，「社會模式」的思維則相對薄弱；第二，主管機關、證交所與櫃買中心對於董事會「性別多元性」之推行力道較為消極，係以「鼓勵」之方式期待上市櫃公司的自願性遵循，來達成董事會性別多元化之目標；第三，檢視目前的實踐結果，我國上市櫃董事之性別多元化進步緩慢，尚待其他措施加強實施成效。

一、《公開發行公司年報應行記載事項準則》與《上市上櫃公司治理實務守則》

首先，關於董事會「性別多元性」之規定中當屬金管會制定之《公開發行公司年報應行記載事項準則》最具強制力³⁹⁵。金管會制定之《公開發行公司年報應行記載事項準則》的第 10 條第四點中（公司治理運作情形）中，要求公司的年度報告必須說明公司治理運作情形及與《上市上櫃公司治理實

³⁹⁵ 年報編製不實可能有證券交易法第 178 條第 1 項第 4 款責任：「有下列情事之一者，處新臺幣二十四萬元以上四百八十萬元以下罰鍰，並得命其限期改善；屆期未改善者，得按次處罰：...四、發行人、公開收購人，於依本法或主管機關基於本法所發布之命令規定之帳簿、表冊、傳票、財務報告或其他有關業務之文件，不依規定製作、申報、公告、備置或保存。」

務守則》差異情形及原因³⁹⁶³⁹⁷，其中一項即要求公司應揭露「董事會是否擬定以及如何執行多元化方針」。依照文義解釋，本點實際上並未要求公司「必須」擬定多元化方針，而是說如果公司有規劃此方針，則應當給予說明。

又關於多元化方針內涵，係參酌《上市上櫃公司治理實務守則》。依據《上市上櫃公司治理實務守則》第 20 條第 3 項：「董事會成員組成應考量多元化，除兼任公司經理人之董事不宜逾董事席次三分之一外，並就本身運作、營運型態及發展需求以擬訂適當之多元化方針，宜包括但不限於以下二大面向之標準：一、基本條件與價值：性別、年齡、國籍及文化等。二、專業知識與技能：專業背景（如法律、會計、產業、財務、行銷或科技）、專業技能及產業經歷等。」本項內文係建議公司應當擬定多元化方針，並將多元化分為基本條件與價值，以及專業知識與技能二面向，基本條件與價值面向係以人口特徵來呈現（例如性別、年齡、國籍及文化等），亦即透過廣納不同人口特徵以建立異質性董事會。又本條置於「強化董事會職能」之類別中，本文推測制定者是認為「多元化」將有助於強化其決策與監理之職能，改善公司治理之綜效，係「強化董事會職能」之方式之一，因此將多元化列入，顯示我國主管機關的確有認知到董事會性別多元化優點與國際上之主流敘述，且本條係 2013 年修正納入，應係為配合當時 2012 年公布之 G20/OECD 原則³⁹⁸，主管機關對於性別多元化的因應不可不謂迅速。

³⁹⁶ 公開發行公司年報應行記載事項準則附表二之二，<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=G0400022>（最後瀏覽日：2020 年 12 月 19 日）。

³⁹⁷ 又《公開發行公司年報應行記載事項準則》之規範主體雖然是公開發行公司（包含上市、上櫃、興櫃、未上市（櫃）且非興櫃之公開發行公司），但因為第 10 條第 4 點之規定，使未上市（櫃）之公開發行公司也必須在年報中揭露其運作與《上市上櫃公司公司治理實務守則》之差異情形。

³⁹⁸ OECD(2012), *supra* note 188.

然而，金管會對多元化，乃至性別多元化之推行力道卻相對保守。又《上市上櫃公司治理實務守則》乃證交所與櫃買中心共同制定之參考守則，其內容包含「保障股東權益」、「強化董事會職能」、「發揮監察人功能」、「尊重利害關係人權益」與「提昇資訊透明度」等五項公司治理目標，但僅規定公司「宜」遵守之，可知本守則本身並不具有強制性，而《公開發行公司年報應行記載事項準則》第 10 條第四點也只是要求公司必須解釋多元化方針的執行狀態，因此即使公司未落實任何多元化政策，也僅僅是負擔解釋之義務而已，此即類似英國之「遵守或解釋原則」。如同英國，我國《上市上櫃公司治理實務守則》第 20 條第 3 項規定之多元化亦不限於性別多元化，因此公司即使致力於擬定與執行多元化政策，實際操作也不必然涵蓋性別方面之多元性。

二、公司治理評鑑

《公開發行公司年報應行記載事項準則》與《上市上櫃公司治理實務守則》之規範課予公開發行公司消極遵守之說明義務，為了促進公司更積極地採納董事會性別多元化政策，金管會另外係透過公司治理評鑑中的加分項目予以鼓勵。

1. 公司治理評鑑第 2.2 項評鑑指標：「公司是否訂定董事會成員多元化之政策，並將多元化政策之具體管理目標與落實情形揭露於公司網站及年報？」

公司必須（1）訂定並揭露關於董事會成員多元化之政策、（2）揭露多元化政策之具體管理目標（針對重要項目如性別或專長，設定一定席次或比率的董事須具備該背景或專長之目標）與目前達成情形，

及 (3) 揭露依公司之董事會成員多元化政策下個別董事背景之多元化情形，方能得分³⁹⁹。

2. 公司治理評鑑第 2.6 項評鑑指標：「公司董事會成員是否至少包含一位女性董事？【若公司董事每一性別達董事會席次三分之一以上且至少包含一席女性獨立董事，則總分另加一分。】」

本項特定於性別之多元化，檢視公開發行公司實施成效，若公開發行公司「董事會成員包含一位女性董事」，則本項得分。若「董事席次任一性別均達三分之一以上」，則可於總分另加一分。依據《金融監督管理委員會性別平等推動計畫(108 至 111 年)》內容所示，此項是為了推進私部門性別平等所設之特別加分項目，自 2016 年開始加入評鑑項目，也是金管會採用「社會模式」（而非「商業模式」）看待性別多元化議題的唯一例證。

三、企業社會責任報告—GRI 準則

如上文所述，在新公司法修正以後，企業社會責任雖已驗明正身，但是實際上企業社會責任早就透過 CSR 資訊申報制度與 CSR 報告書編制義務等申報制度付諸實行。觀察制度以及違反法效，可以得知主管機關對企業社會責任之監管態度是鼓勵性質居多。

³⁹⁹ 財團法人中華民國證券暨期貨市場發展基金會網站，<http://www.sfi.org.tw/cga/cga1>（最後瀏覽日：2020 年 10 月 6 日）

我國 CSR 報告書之編製原則係依據 GRI 準則為標準，並應至少符合 GRI 準則之「核心」選項⁴⁰⁰⁴⁰¹。GRI 準則提供的報告書可分為通用標準與特定主題兩部分。通用標準為編製企業 CSR 報告書的原則性說明，分別為「基礎」（GRI 101）、「一般揭露」（GRI 102）與「管理方針」（GRI 103）⁴⁰²，在「一般揭露」中又包含組織概況、策略、倫理與誠信、治理、利害關係人溝通及報導實務六大主題；特定主題標準聚焦經濟（GRI 200 系列）、環境（GRI 300 系列）與社會（GRI 400 系列）三大構面，總共 33 項重大主題，報導組織必須鑑別該組織之重大主題，說明其主題之邊界及優先順序，重大主題揭露時，除遵循其特定項目揭露之要求外，應依照 GRI 一般揭露及管理方針之規定⁴⁰³。

⁴⁰⁰ 參閱《上市上櫃公司編製與申報企業社會責任報告書作業辦法》第 3 條第 1 項與《上櫃公司編製與申報企業社會責任報告書作業辦法》第 3 條第 1 項。

⁴⁰¹ 根據 GRI 101-3.1 及 GRI 102-54 要求，使用 GRI 準則編製 CSR 報告書，企業可選擇使用「核心揭露」或「全面揭露」等兩種報告選項。「核心揭露」之報告書以簡扼資訊描繪企業組織特性、重大 ESG 主題、相關正負面衝擊及其管理方式；「全面揭露」則進一步展現企業的經營策略、倫理與誠信等公司治理資訊外，更完整報導每一項 GRI 準則所涵蓋的經濟、環境與社會主題上，展現更廣泛的永續治理績效。參見李宜樺等（前註 68），頁 73。

⁴⁰² 「基礎」（GRI 101）：報導原則說明編制報告書之基本內容與品質判定基準、不同依循程度（核心或全面）下所應揭露的資訊項目以及使用 GRI 準則編製 CSR 報告書的基本流程與使用 GRI 準則進行宣告或使用陳述的方式；「一般揭露」（GRI 102）：以組織基本資訊及報告書實務為主的一般揭露項目。包含組織概況、策略、倫理與誠信、治理、利害關係人溝通與報導實務 6 項內容；「管理方針」（GRI 103）：提供組織解釋自身如何鑑別、分析、及回應實際和潛在衝擊的描述性資訊，並針對重大主題相關之經濟（GRI 200 系列）、環境（GRI 300 系列）和社會（GRI 400 系列）報告之資訊提供說明。

⁴⁰³ 經濟主題（GRI 200 系列）：經濟績效（GRI 201）、市場地位（GRI 202）、間接經濟衝擊（GRI 203）、採購實務（GRI 204）、反貪腐（GRI 205），及反競爭行為（GRI 206）；環境主題（GRI 300 系列）：物料（GRI 301）能源（GRI 302）、水（GRI 303）、生物多樣性（GRI 304）排放（GRI 305）、廢汙水和廢棄物（GRI 306）、有關環境保護的法規遵循（GRI 307），及供應商環境評估（GRI 308）；社會主題（GRI 400 系列）：勞雇關係（GRI 401）、勞資關係（GRI

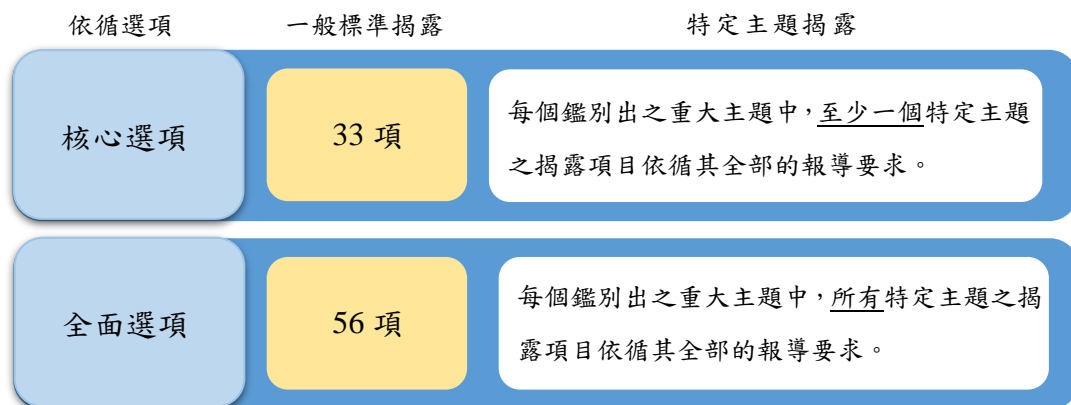


圖 4 依循 GRI 準則編製報告書之標準 (資料來源：作者自行整理與 GRI 準則 101)

本文以「多元化」或「多元性」為標的來檢索 GRI 之通用框架與特定主題之中，發現共有四項標準與性別多元化具有直接關聯性。

- i. 102-8-c (員工資訊)：「一般揭露」之揭露項目 102-8 規定組織應報導其員工與其他工作者的資訊，其中即必須依照性別及勞雇類型 (全職和兼職) 分類，呈現整體員工之分布狀態。此項目屬於核心事項，因此所有編制者皆須報告此項目。
- ii. 102-22-a-v. (最高治理單位與委員會之組成)：「一般揭露」之揭露項目 102-22 規定組織應報導最高治理單位與委員會之組成，包含其成員之性別比以及是否有利害關係人代表等之情形，俾使閱讀者得以了解最高治理單位與委員會之多元化程度。

402)、職業安全衛生 (GRI 403)、訓練與教育 (GRI 404)、員工多元化與平等機會 (GRI 405)、不歧視 (GRI 406)、結社自由與團體協商 (GRI 407)、童工 (GRI 408) 強迫或強制勞動 (GRI 409) 保全實務 (GRI 410)、原住民權利 (GRI 411)、人權評估 (GRI 412)、當地社區 (GRI 413)、供應商社會評估 (GRI 414)、公共政策 (GRI 415)、顧客健康與安全 (GRI 416)、行銷與標示 (GRI 417)、客戶隱私 (GRI 418)，及社會經濟法規遵循 (GRI 419)。

- iii. 102-24-b-ii. (最高治理單位與委員會之提名與遴選)：組織必須報告其最高治理單位成員提名和遴選的準則是否考慮多元性。
- iv. 405-1 (員工多元化與平等機會)：組織必須提供其如何管理「員工的多元化與平等機會」此一重大主題之政策、方針、相關衝擊，及利害關係人合理期望與利益的敘述性解釋，並依照多元化的類別(性別、年齡、少數或弱勢團體)分別報告組織內治理單位與員工之占比。

檢視 GRI 準則對性別多元化之編排方式，本文發現 GRI 準則對性別多元化其實兼及「商業模式」與「社會模式」之思維。詳言之，「商業模式」代表的是利益公司的務實思維，而高效能的董事會某程度上將反應於公司營運與治理的狀況，目前咸認為董事會的多元化與獨立性等乃董事會效能的重要指標⁴⁰⁴。而 GRI 準則之 102-24-b-ii.項目(最高治理單位與委員會之提名與遴選)中將董事會的多元化與獨立性、專業性等指標⁴⁰⁵並列，可見 GRI 是將多元化視作一種有助於提升董事會效能的方法；另一方面，GRI 又將多元性放入社會類別之特定主題中(405-1)，並以「員工多元化與平等機會」之標題示之，由是觀之，此種配置方式非疊床架屋之舉，而是代表 GRI 肯定多元性之議題本質上富涵社會層面的實質意義與價值。

⁴⁰⁴ 詳細說明請見第三章。

⁴⁰⁵ 揭露項目 102-24 (最高治理單位的提名與遴選)：「報導組織應報告以下資訊：

- a. 最高治理單位及其委員會之提名與遴選流程
- b. 最高治理單位成員提名和遴選的準則，包括以下要點：
 - i. 是否考慮利害關係人(包含股東)參與；
 - ii. 是否考量多元性；
 - iii. 是否考量獨立性；
 - iv. 是否考量經濟、環境和社會主題之專業程度及經驗。」

然而，上述四項揭露項目中只有 102-8-c（員工資訊）為核心選項，其餘三者則皆屬自選性項目，這也意味著：即使性別多元化的確係 GRI 準則的組成要素之一，但各個公司之 CSR 報告中不見得可以觀察到該公司性別多元化的狀況。

本文認為，將多元化管理植入 CSR 系統的推廣方式就像一把雙面刃。一方面，由於 CSR 受到廣泛的關注與使用，多元化議題的能見度隨之提高，鼓勵更多企業進行多元化實施與報告。但另一方面，GRI 準則包羅萬象的巨大框架使多元化議題相對從屬於諸多更上位的議題中⁴⁰⁶，其作用與重要性面臨嚴重的「稀釋性」。此外，GRI 準則對多元化議題的分散式處理雖然顯示其的確注意到此議題內涵的多面性，但也造成：當人們透過 GRI 準則的透鏡觀察多元性議題時，卻總是只能以有限的擇一角度為之。

至於在《公開發行公司年報應行記載事項準則》、《上市上櫃公司治理實務守則》、GRI 準則中之揭露事項與公司治理評鑑四項制度底下，台灣之實施成效究竟如何？綜觀十年統計，自 2010 年之 11.95%，至 2019 年之 13.72%，雖然女性比例有些微成長，但成長幅度實則有限，且女性比例並非連續地逐年上升，分別在 2011、2013 及 2019 年有些微降低之情形。此外，目前擔任公開發行公司董事者，以男性居多，且男、女比例差異懸殊。且不論上市或上櫃公司，擔任董事者，男性均超過 86%，而女性不及 14%，男性及女性之比例約為 6:1⁴⁰⁷，更有 37%

⁴⁰⁶ Jolanta Maj, *Embedding Diversity in Sustainability Reporting*, 10(7) SUSTAINABILITY 1, 3-4(2018). Available at <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/7/2487/htm#B31-sustainability-10-02487>.

⁴⁰⁷ 行政院性別平等會網站，《公開發行公司董事性別統計》，https://www.gender ey.gov.tw/GecDB/Stat_Statistics_DetailData.aspx?sn=gTzgB0qL0CqLeY46GGe0vQ%3D%3D&d=m9ww9odNZAz2Rc5Ooj%2FwIQ%3D%3D（最後瀏覽日：2020 年 10 月 7 日）。

之公司是由連一席女性董事都沒有的全男性董事會所主導⁴⁰⁸，顯示我國董事會性別多元化的目標仍亟待改善。

此外，我國研究亦指出，我國上市公司目前仍以家族企業居多，股權相對集中之情形下，雖然部分公司的確有女性董事，但發現相當多的女性董事與董事長或其他董事其實具有親屬關係，因此其推測這些公司將女性成員納入董事會其實並非基於對女性人力資本的認知與重視，反而係因為「自家人」之身分而得以掌權⁴⁰⁹。在這樣的認知底下，女性董事的存在也只是鞏固家族勢力的一枚棋子，那些關於女性獨立性與多元化觀點而形成的優勢將不見得可以發揮作用。



圖 5 台灣公開發行公司 2010 年至 2019 年女性董事之比例折線圖（資料來源：本文整理自行政院性別平等會網站）

⁴⁰⁸ Olga Emelianova & Christina Milhomem, *supra* note 389.

⁴⁰⁹ 劉繼盛（前註 311），頁 120。

年份	2010	2011	2012	2013	2014
公開發行公司 女性董事比例	11.95%	11.83%	12.26%	11.83%	12.46%
與去年相比之 增減狀況	無 2009 年 資料	0.12%↓	0.43%↑	0.43%↓	0.63%↑
年份	2015	2016	2017	2018	2019
公開發行公司 女性董事比例	12.57%	13.07%	13.46%	13.74%	13.72%
與去年相比之 增減狀況	0.11%↑	0.5%↑	0.39%↑	0.28%↑	0.02%↓

表二 台灣公開發行公司 2010 年至 2019 年女性董事之比例（資料來源：本文整理自行政院性別平等會網站）

其實，觀察我國主管機關之政策，即可以發現其對性別多元化議題的消極態度。自從 2015 年時將多元化納入年報記載事項以後，公開發行公司女性董事席次至今仍未看到明顯成長，顯示目前制度存在窒礙之處。雖然金管會在其性別平等推動計畫（108-111 年）中肯認促進公私部門決策參與性別平等之重要性，且承認目前性別隔離之情況仍為嚴重⁴¹⁰，但其相應措施竟僅是「將『董事席次任一性別均達三分之一以上』納入公司治理評鑑指標」，以及「請證交所及櫃買中心於公司治理評鑑相關宣導活動『宣導』董事會性別多元化」⁴¹¹，而非出具相關檢討分析報告或針對整體制度提出修正。此外，必須指明的是，公司治理評鑑之評分機制共有指標總數 82 項（總分是 100 分），而達成此指標可額外得一分。此一分之差實如滄海一粟，難起波瀾。

⁴¹⁰ 金管會，金融監督管理委員會 108 年度性別平等成果報告。https://www.fsc.gov.tw/uploaddo wndoc?file=sexmains/202003181207110.pdf&filedisplay=1-%E9%87%91%E8%9E%8D%E7%9B%A3%E7%9D%A3%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%A7%94%E5%93%A1%E6%9C%83108%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E6%80%A7%E5%88%A5%E5%B9%B3%E7%AD%89%E6%88%90%E6%9E%9C%E5%A0%B1%E5%91%8A.pdf&flag=doc（最後瀏覽日：2020 年 12 月 6 日）。

⁴¹¹ 同上註。

第二節 立法建議

第一項 配額制或資訊揭露制？

參酌國外立法例，我們可以發現配額制度與資訊揭露制度無分優劣，而是關乎究竟哪一個制度更能適切地執行。挪威的配額制來自於其政府長久以來的國家女性主義風格，造就多數左右政黨對配額制的擁戴，與人民對於優惠性差別待遇作為平等手段的普遍性認同，以上種種條件的集合才使配額制能真正推行（請見第五章第一項第一款）。透過強制清算的嚴厲法律效果，挪威在 2008 年時即達到全體上市公司董事會各性別 40% 的優秀成績。相較之下，英國則採用以名譽壓力作為最大驅動力之「遵守或解釋原則」，亦有效提升國內女性董事之比例。有趣的是，英國的多元化政策揭露制並未明文限定於「性別」方面之多元化，但其透過其他的社會扶持資源（例如 30% Club）與定期的性別統計追蹤，鼓勵公司自發行遵守與揭露性別多元化的目標，亦是國際上殊為成功的範例之一。而美國兼具資訊揭露制度與配額制，前者係以聯邦法律（17 C.F.R. § 229.407(c)(2)(vi)）規定，後者是州政府（例如加州、密西根州），自行訂立配額要求與法律效果。目前成效尚未凸顯，且後者正遭受合憲性之訴訟檢視。

本文以為目前我國尚不適宜施行配額制，蓋觀察其他國家配額制之成功，可發現配額制之形成並非是一個歷史上的偶然事件，而係與社會脈絡與集體共識息息相關，此從挪威之經驗即得驗證。反觀我國，不論主管機關、立法機構或是民間輿論，似乎皆未準備好使用配額制度。承前所述，我國主管機關目前推動性別多元化的手段難謂積極，立法機關也從未出現相關議案，民間對於此議題之鼓吹也多聚焦於鼓勵公司自行遵守，而非認定應由國家力量予以介入。此外，配額制

之前提在於：必須配合充暢的勞動市場與公平的就業環境，否則如果現有的女性董事人才無法負荷市場的龐大需求，那反而會使能力經驗其實無法匹配的人選充任董事，此種濫竽充數之現象亦非資本市場之福祉。更有甚者，配額制難以避免另一種「樣板」之迷思，也就是在配額制實行以後受任之女性董事，恐怕會被質疑她們是因其性別符合法規之要求（而不是因為能力使然）才「有資格」成為董事的。如此一來，輿論反而可能會忽視女性人才的能力本身，逕而聚焦在她們作為女性的「樣板」形象上，形成另一種反向之歧視。綜上，本文認為雖然配額制頗為理想，但我國仍然不應貿然採行。

回顧我國，我國係以證券交易法第 36 條第 4 項授權主管機關制定《公開發行公司年報應行記載事項準則》，又本準則第 10 條第 4 點（公司治理運作情形）規定公開發行公司之年度報告必須說明公司治理運作情形及與《上市上櫃公司治理實務守則》差異情形及原因，在董事會多元化部分則是公司必須就「董事會是否就成員組成擬訂多元化方針及落實執行？」為回答與記載。此種以年報揭露之方式呈現性別多元化，類似於「遵守或解釋原則」之制度。本文建議，目前金管會應著手者乃是深化與廣化現有之多元化揭露政策制度的效果，提升與加強董事會多元化資訊揭露之精實程度。待性別多元化政策揭露制度運行良好，且女性董事人才培訓與引介管道成熟發展之後，方再來探討性別配額制在我國實行之可能。

第二項 修正對象

雖然《上市上櫃公司治理實務守則》與《公開發行公司年報應行記載事項準則》都具有董事會性別多元化之規範，但此二種規範之意義與作用實有分別，不可不辨。前者係規定董事會多元化之內容，並列舉多元化之面向；後者則是規範公開發行公司必須揭露其公司是否以及如何規範多元化政策。因此此二種法規具

有相輔相成之關係，又本文主要建議修法之標的為《上市上櫃公司治理實務守則》，此先予指名。再者，為強化董事會制定性別多元化政策之義務，本文亦建議修正《公開發行公司董事會議事辦法》之規定，使制定多元化政策之議程明文例示於該規範中，以供公司遵循，詳見後述。

第三項 資訊揭露之深廣化

1. 公司應說明關於董事會多元化政策：

(1) 多元化面向應包括但不限性別

綜觀多數使用「遵守或解釋」原則之立法例（例如英國、香港、新加坡），多數制度並未限定公司必須選擇以「性別」作為其推行多元化政策所選定的面向，但芬蘭之公司治理守則是直接指出公司的多元性政策中必須包含關於性別向度的目標（參見第五章第一項第三款）。本文認為如此宣示除能展現立法者對「性別多元化」之決心外，更能促使公司正視「性別多元化」之要求。是以本文建議我國應規定公開發行公司所揭露之多元化政策中必須始終包含但不限於性別之向度。

如此建議是因為我國《上市上櫃公司治理實務守則》第 20 條第 3 項中，針對多元化之例示為「基本條件與價值」與「專業知識與技能」兩大面向，而本文觀察實務上大部分公司皆會選擇以「專業知識與技能」作為方針，蓋董事應具備專業知識與技能一事本屬當然考慮之事。但這樣一來公司極有可能認為如此即已滿足揭露要求，自不會再去思考他們是否應當規劃更多面向的多元化方針，則如果不特別標註「性別」面向，殊無可能期待公司自行受到感召，而開始重視性別多元化。

《上市上櫃公司治理實務守則》		
修正條文	現行條文	說明
<p>第 20 條</p> <p>上市上櫃公司之董事會應指導公司策略、監督管理階層、對公司及股東負責，其公司治理制度之各項作業與安排，應確保董事會依照法令、公司章程之規定或股東會決議行使職權。</p> <p>上市上櫃公司之董事會結構，應就公司經營發展規模及其主要股東持股情形，衡酌實務運作需要，決定五人以上之適當董事席次。</p> <p><u>上市上櫃公司之董事會成員組成應考量多元化，兼任公司經理人之董事不宜逾董事席次三分之一。</u></p> <p><u>前項董事會之組成應就本身運作、營運型態及發展需求以制訂適當之多元化政策，包含但不限於以下兩大面向之標準：</u></p> <p><u>一、基本條件與價值：性別、年齡、國籍及文化等。</u></p> <p><u>二、專業知識與技能：專業背景（如法律、會計、產業、財務、行銷或科技）、專業技能及產業經歷等。</u></p> <p><u>除另有規定，第四項政策之制定必須包含性別多元化之面向。其主要內容由主管機關定之。</u></p>	<p>第 20 條</p> <p>上市上櫃公司之董事會應指導公司策略、監督管理階層、對公司及股東負責，其公司治理制度之各項作業與安排，應確保董事會依照法令、公司章程之規定或股東會決議行使職權。</p> <p>上市上櫃公司之董事會結構，應就公司經營發展規模及其主要股東持股情形，衡酌實務運作需要，決定五人以上之適當董事席次。</p> <p>董事會成員組成應考量多元化，除兼任公司經理人之董事不宜逾董事席次三分之一外，並就本身運作、營運型態及發展需求以擬訂適當之多元化方針，宜包括但不限於以下二大面向之標準：</p> <p>一、基本條件與價值：性別、年齡、國籍及文化等。</p> <p>二、專業知識與技能：專業背景（如法律、會計、產業、財務、行銷或科技）、專業技能及產業經歷等。</p> <p>董事會成員應普遍具備執行職務所必須之知識、技能及素養。為達到公司治理之理想目標，董事會整體應具備之能力如下：</p> <p>一、營運判斷能力。</p>	<p>一、現行條文第一項及第二項未修正。</p> <p>二、現行條文第三項前段內文獨立列為第三項，內容未修正。查現行條文將董事會組成多元化區分為來源與性質此二層面，前者係指公司董事不宜逾三分之一者同時擔任公司經理人之職，意即建議公司應於外部尋求董事多元人選，降低董事濫權之風險；後者是認為董事如果具備多種不同之基本條件、價值觀、知識與技能，能夠達到集思廣益之效，豐富董事會決策之品質。此兩種層面之多元化因性質不同，故改列於第三項與第四項分別規範，以資明確。</p> <p>三、將董事來源之多元化方針改列於第四項，並修正內文。查現行條文第三項係規定上市上櫃公司應擬訂適當之多元化方針，惟並未規範多元化方針之實際內容為何，導致難以督促上市上櫃公司建立全面有效之多元化政策，故於第四項中將「擬</p>

<p><u>董事會成員應普遍具備執行職務所必須之知識、技能及素養。為達到公司治理之理想目標，董事會整體應具備之能力如下：</u></p> <p><u>一、營運判斷能力。</u></p> <p><u>二、會計及財務分析能力。</u></p> <p><u>三、經營管理能力。</u></p> <p><u>四、危機處理能力。</u></p> <p><u>五、產業知識。</u></p> <p><u>六、國際市場觀。</u></p> <p><u>七、領導能力。</u></p> <p><u>八、決策能力。</u></p>	<p>二、會計及財務分析能力。</p> <p>三、經營管理能力。</p> <p>四、危機處理能力。</p> <p>五、產業知識。</p> <p>六、國際市場觀。</p> <p>七、領導能力。</p> <p>八、決策能力。</p>	<p>定」多元化「方針」修正為「制定」多元化「政策」。</p> <p>四、查 OECD 與歐盟等國際組織近年來積極提倡女性擔任高階職位所產生之經濟與社會上利益，且諸多國家已於其公司治理守則中明文規範各種性別之董事人數應達於一定席次，或是規定公司應採用「遵守或解釋」原則公開揭露其董事會性別多元化政策。為提升我國公司治理水準，並履行我國性別主流化與性別平等計畫之目標，爰增列第五項，規定我國多元化政策之制定必須包含性別多元化之面向，又政策應具備之內容由主管機關定之。除性別外，公司自得再制訂其他面向之多元化政策，自不待言。</p> <p>五、現行條文第五項移列第六項，內容未修正。</p>
--	--	---

表三 《上市上櫃公司治理實務守則》修正建議（資料來源：本文研究）

(2) 多元化政策內應包含現狀之報告與解釋、設定之多元化目標（此目標必須是可衡量者）、如何實現目標之計畫、衡量目標實現進度之方式

我國雖強制規定公開發行公司必須揭露多元化「方針」，但並未因此課以公司擬定之義務。此外，我國主管機關從未進一步說明：「何種程度」之內容可被認為是合格的解釋？因此，只要公開發行公司在年報

中記載例如：「本公司組成多元化」，並加上「本公司綜合公司對經營管理能力、法律與會計素養之運作需求而進行董事之遴選」等，即符合了年報記載之義務。

目前之制度給予受規範者虛應故事之機會，長久下來公司自然不會重視年報之記載義務，更遑論去細究和優化年報中要求之事項本身。故本文建議主觀機關應做出解釋，使受規範人明白具體之多元化政策究竟應包含何種內容。本文並認為，多元化政策內應包含現狀之報告與解釋、設定之多元化目標（此目標必須是可衡量者）、如何實現目標之計畫、衡量目標實現進度之方式。

在修正《上市上櫃公司治理實務守則》第 20 條第 4 項之同時，應同時賦予主管機關設定多元化政策內容之權力，爰增訂第 5 項：「除另有規定，第四項政策之制定必須包含性別多元化之面向。其主要內容由主管機關定之。」。因此，主管機關應以另以函釋或規則，將上開內容（現狀之報告與解釋、多元化目標、如何實現目標之計畫、衡量目標實現進度之方式等）明文規範，以利公司參照配合。

又合格之解釋舉例來說，如「本公司注重董事會成員組成之性別平等，本公司目標係於民國 112 年時董事會女性董事占比 25% 以上。目前董事成員中包括 3 位女性董事，占比為 20%。本行未來董事改選時，將公告優先徵詢女性董事人選，以利達成目標。又本公司負責檢視與修正多元化政策之主責機構為本公司提名委員會」。如果未能達成目標，「本公司未能達成民國 112 年董事會女性董事占比 25% 以上，因本次董事會改選之被提名人皆是男性，但本公司董事會女性董事占比仍有 20% 以上，遠高於一般公開發行公司之女性董事比例」等等諸如此語，

因此本文亦建議主管機關得建立範本，與選拔出表現良好、詳盡揭露的公司，以此做為示範。

- (3) 除董事會各性別之比例已達 30% 以上，公開發行公司性別多元化政策之目標建議優於現狀，若等於或低於現狀者必須提供充足之解釋

多元化政策所設定之目標除必須是「可衡量」者外，該目標建議優於現狀，也就是公開發行公司應持續地報告、檢討與改進董事會性別多元化之狀況。若董事會新設定之目標將低於或等於往年任何目標，應當提供充分完善之說明，以供投資人與社會大眾知悉其原因。又如果該公司董事會各性別已達 30% 以上⁴¹²，可認該公司之性別多元化成效實施良好，已具備破除團體思考 (groupthinking) 之基本條件。若強求更佳目標，恐非受規範者力能所及之處，且為鼓勵公開發行公司拓展其他多元化面向，故不再要求性別目標之提升，但前提是公司董事各性別始終保持 30% 以上，自不待言。

- (4) 擬定多元化政策與檢視成效的負責機構應為提名委員會或董事會

多元化政策應由負責董事提名與遴選之最高權責機構擔任擬定與檢視之角色。蓋非如此，若由較低層級之機構負責擬定多元化政策，等於將由低位者決定高位者之組成，一來造成高低倒置之態，將不符合公司科層制度上下級分層之權力關係，二來此種越權行為也不易真正有效規制上位者。因此本文建議如果公司設有提名委員會，則由提名委員會負責；若未設有提名委員會，則由董事會負責。基此，本文

⁴¹² 此 30% 之數值係參考大部分配額制國家之規定比例，例如荷蘭與德國採 30%，挪威採 40%。

建議主管機關應同時於《公開發行公司董事會議事辦法》第 7 條第 1

項增列第九款，規定董事會多元化政策應提董事會討論。

《公開發行公司董事會議事辦法》		
修正條文	現行條文	說明
<p>第 7 條</p> <p>公司對於下列事項應提董事會討論：</p> <p>一、公司之營運計畫。</p> <p>二、年度財務報告及半年度財務報告。但半年度財務報告依法令規定無須經會計師查核簽證者，不在此限。</p> <p>三、依本法第十四條之一規定訂定或修正內部控制制度，及內部控制制度有效性之考核。</p> <p>四、依本法第三十六條之一規定訂定或修正取得或處分資產、從事衍生性商品交易、資金貸與他人、為他人背書或提供保證之重大財務業務行為之處理程序。</p> <p>五、募集、發行或私募具有股權性質之有價證券。</p> <p>六、財務、會計或內部稽核主管之任免。</p> <p>七、對關係人之捐贈或對非關係人之重大捐贈。但因重大天然災害所為急難救助之公益性質捐贈，得提下次董事會追認。</p> <p>八、依本法第十四條之三、其他依法令或章程規定應由股東</p>	<p>第 7 條</p> <p>公司對於下列事項應提董事會討論：</p> <p>一、公司之營運計畫。</p> <p>二、年度財務報告及半年度財務報告。但半年度財務報告依法令規定無須經會計師查核簽證者，不在此限。</p> <p>三、依本法第十四條之一規定訂定或修正內部控制制度，及內部控制制度有效性之考核。</p> <p>四、依本法第三十六條之一規定訂定或修正取得或處分資產、從事衍生性商品交易、資金貸與他人、為他人背書或提供保證之重大財務業務行為之處理程序。</p> <p>五、募集、發行或私募具有股權性質之有價證券。</p> <p>六、財務、會計或內部稽核主管之任免。</p> <p>七、對關係人之捐贈或對非關係人之重大捐贈。但因重大天然災害所為急難救助之公益性質捐贈，得提下次董事會追認。</p> <p>八、依本法第十四條之三、其他依法令或章程規定應由股東</p>	<p>一、現行第一項增訂第九款。查董事會多元化之趨勢已盛行於國際多年，參酌國外立法例，多要求董事會多元化政策之制定與檢驗機構必須為提名委員會或董事會(若未設置提名委員會)。為配合《上市上櫃公司治理實務守則》之修正，以及為促進多元化政策有效達成，故規定多元化政策必須提交董事會討論，其政策之制定、修正與檢驗並由董事會行之。但若公司設有提名委員會，則交由提名委員會專責，爰增列第九款。</p> <p>二、現行條文第二項、第三項、第四項及第五項，分別移列至同條第三項、第四項、第五項及第六項，內容未修正。</p>

<p>東會決議或董事會決議事項或主管機關規定之重大事項。</p> <p><u>九、擬定與修正董事會多元化政策。董事會多元化政策成果之檢驗亦同。但公司設有提名委員會者，不在此限。</u></p> <p>前項第七款所稱關係人，指證券發行人財務報告編製準則所規範之關係人；所稱對非關係人之重大捐贈，指每筆捐贈金額或一年內累積對同一對象捐贈金額達新臺幣一億元以上，或達最近年度經會計師簽證之財務報告營業收入淨額百分之一或實收資本額百分之五以上者。</p> <p>前項所稱一年內，係以本次董事會召開日期為基準，往前追溯推算一年，已提董事會決議通過部分免再計入。</p> <p>外國公司股票無面額或每股面額非屬新臺幣十元者，第二項有關實收資本額百分之五之金額，以股東權益百分之二點五計算之。</p> <p>公司設有獨立董事者，應有至少一席獨立董事親自出席董事會；對於第一項應提董事會決議事項，應有全體獨立董事出席董事會，獨立董事如無法親自出席，應委由其他獨立董事代理出席。獨立董事如有反對或保留意見，應於董事會議事錄載明；如獨立董事不能親</p>	<p>或主管機關規定之重大事項。</p> <p>前項第七款所稱關係人，指證券發行人財務報告編製準則所規範之關係人；所稱對非關係人之重大捐贈，指每筆捐贈金額或一年內累積對同一對象捐贈金額達新臺幣一億元以上，或達最近年度經會計師簽證之財務報告營業收入淨額百分之一或實收資本額百分之五以上者。</p> <p>前項所稱一年內，係以本次董事會召開日期為基準，往前追溯推算一年，已提董事會決議通過部分免再計入。</p> <p>外國公司股票無面額或每股面額非屬新臺幣十元者，第二項有關實收資本額百分之五之金額，以股東權益百分之二點五計算之。</p> <p>公司設有獨立董事者，應有至少一席獨立董事親自出席董事會；對於第一項應提董事會決議事項，應有全體獨立董事出席董事會，獨立董事如無法親自出席，應委由其他獨立董事代理出席。獨立董事如有反對或保留意見，應於董事會議事錄載明；如獨立董事不能親自出席董事會表達反對或保留意見者，除有正當理由外，應事先出具書面意見，並載明於董事會議事錄。</p>	
---	---	--

<p>自出席董事會表達反對或保留意見者，除有正當理由外，應事先出具書面意見，並載明於董事會議事錄。</p>		
---	--	--

表四 《公開發行公司董事會議事辦法》修正建議（資料來源：本文研究）

2. 主管機關應修改子法以提升多元化政策揭露之能見度

上開敘述說明了我國多元化政策揭露的細緻建議，有助於我國公開發行公司深化其多元化政策之內涵，又為了能夠使多元化政策更為市場與投資大眾所廣知，本文建議主管機關應修改子法以提升多元化政策揭露之能見度，亦即在更多種類之報告與申報中增加對多元化政策之說明。詳言之，我國目前揭露董事會多元化政策之主要途徑為透過《上市上櫃公司治理實務守則》第 20 條第 3 項之規範連結至《公開發行公司年報應行記載事項準則》第 10 條與《公司募集發行有價證券公開說明書應行記載事項準則》第 32 條，亦即公開發行公司出具之股東會年報與公開說明書中必須記載其履行《上市上櫃公司治理實務守則》之狀況，為加強多元化政策被閱覽之途徑，本文建議主管機關亦得修改上市上櫃相關資訊申報規範⁴¹³，使董事會多元化政策獨立申報，並顯示於公開資訊觀測站中。

第四項 輔助政策與定期追蹤

在本文前幾章中已說明，性別多元化制度兼含「商業模式」之獲利思維與「社會模式」之公益理想。然而不論是主管機關還是企業主體，皆重視「商

⁴¹³ 例如《臺灣證券交易所股份有限公司對有價證券上市公司及境外指數股票型基金上市之境外基金機構資訊申報作業辦法》、《財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心對有價證券上櫃公司資訊申報作業辦法》等。

業模式」勝於「社會模式」，且性別平等與性別主流化的進展緩慢。本文以為其中一個原因就是連主管機關自身也未將此種平等觀念當作義不容辭之事，如此自然也不會願意採用更積極的手段。然而，金管會乃我國公務機關，隸屬於行政部門者，本應將性別主流化作為己身之行政任務，因此主管機關不應該等待市場自我轉變，而係應著眼於其廣泛的施政權力，此權力具有指導與創造趨勢的積極功能，能夠為引導舊有觀念與重新賦予意義。

是以主管機關應以身作則地率先行動，此涉及自身基本觀念的真正轉變，也就是其必須真正認知與承認性別多元化「社會模式」的正當性與必要性，而非只是把性別多元化當成一種人云亦云的世界潮流，所以才選擇遵循。本文認為，雖然修正我國公司治理與公開發行規司規範是重中之重，但徒法不足以自行，主管機關同時必須明白、直接地宣示其對「社會模式」地同等重視，並建立有效的輔助政策與檢視機制，方有助於企業與市場意識到主管機關勢在必得的決心。此外，強制規範配合以下所述之軟性輔導政策，亦可降低企業實行難度與花費成本，進而提升企業遵守性別多元化的內在誘因。

1. 協助企業擬訂多元化政策，例如建立範本與選拔出表現良好、詳盡揭露的公司，以此做為示範；舉辦課程、座談會與工作坊，提供公司董事與高階主管進行進修。
2. 創建女性董事人才資料庫，與獵人頭公司及中介機構合作提供企業找到適才女性董事之途徑
3. 積極辦理各式甄選獎勵，將名譽與品牌形象化為企業追求性別多元化之內在動力

4. 主管機關自行辦理培訓課程，或與民間機構合作，由深具經驗的董事來教育培訓女性董事候選人，讓更多女性勇於追求董事職位
5. 鼓勵學術界對於多元化之研究與發表，並與產學界合作，定期發表關於多元化政策實施成效之量化與質化分析。



第三節 結論

在現代的商業社會中，商業與家庭的型態劇烈改變，女性進入職場已成常態，而雙薪家庭更是社會上的趨勢。然而我國女性即使也開始成為家庭經濟的提供者，女性仍然難以逃脫傳統的性別規範和束縛，具體而微的範例就是雙薪家庭中的職業婦女，她們承擔更多的家庭責任，總是要在家庭與工作之間作出抉擇。除了「蠟燭兩頭燒」的困境，女性也常遭遇同工不同酬、玻璃天花板的性別不公平對待，職場性別權力不對等之下的性騷擾，更屢屢道出女性投入就業市場的艱辛。

同時，女性特有的人力價值至今尚未被真正挖掘。在公司董事之職位上，已有大量研究證明女性做為董事具有增進公司治理、提升企業社會責任實踐度之效能，而性別組成多元之董事會更能突破集體思維的窠臼，帶給公司決策與監理上的諸多益處。然而統計顯示女性在董事職位的占比卻是遠少於男性董事，此種女性尚未被真正挖掘的人力價值，本身即代表著一種不效率與不平等。從市場的角度來說，未適當配置使用人力成本即為不效率；從個人的觀點來看，就是個體價值因社會結構的阻礙，失去適性發展的機會。因此，公司董事之性別權力失衡現象不論是對經濟私益或是社會公益都造成了不利的效果。

此現象舉世皆然，不論是已發展國家或發展中國家皆面臨類似困境。因此自二十世紀初，挪威已率先引進女性董事配額制度，接下來的數十年至今，愈來愈多國家開始採用或兼採性別配額制或多元化政策揭露制度，嘗試平衡兩性在公司董事席次中之比例。相較之下，本國國內呼聲卻相對零落，顯示此議題在主管機關與企業眼中並非亟待改善的首要之務。至於在本國以往的文獻中，或有強調女性董事制度作為性別主流化與性別平等手段者，或有偏重公司治理效能而鼓吹女性董事制度者。本文認為此議題同時涉及私益與公益之雙重面向，人們在檢視此

議題時不可偏廢。為了將此二面向予以系統性之介紹，本文引入「企業社會責任」與「性別多元化」之觀點，透過國外學術提出之「商業模式」與「社會模式」，闡述女性董事分別對企業組織與性別平等所能帶來的利益。

本文並介紹國外關於性別配額制與性別多元化政策揭露制，前者以挪威、德國等歐系國家為首，而後者以崇尚市場機制的英國與美國為例。制度之本身無關優劣，即使採行相同制度之國家也不一定會有類似之成果，因此制度之選擇應係依憑各國的社會與歷史因素而定，方為妥適。回歸到本國制度，本文基於對我國勞動人力結構與以往法制之觀察，認為我現階段應採行「遵守或解釋」原則較為適當，因此本文亦建議主管機關加強我國關於董事會多元化政策揭露之精實度，並應強調性別之層面，只有透過嚴謹的規範與執行，性別多元化政策始有提升女性董事席次之效能。

又雖然本文之主要分析客體為法規範，內文多是以主管機關為建議對象。但本文認為，真正的性別多元化其實也需要企業全力參與，蓋性別多元化其實核心觀念是關於包容與尊重人類「歧異性」的價值，並將之轉化為集思廣益的效果。因此本文也呼籲企業：作為性別多元化發生之真正主體，企業應體認到性別多元化的真正價值，而非將它視為純規範性之義務。企業可透過改變人力資源做法(包含徵聘、晉陞、調動、復職等階段)，以消彌對女性的潛在不利。這需要對人資部門和管理人員進行培訓，以使其深刻認知關於多元性的重要性以及具備能夠查明潛在偏見的性別意識；除此之外，公司應設定目標和衡量績效的標準，明確分配管理者注意義務與承擔責任，確保中高級管理人員對多元性目標的注意，並使性別倡議真正地融入公司決策的血脈之中。藉由政府與企業的共同協力，創造一個公平與合理之性別體制，讓個人能不受性別影響與限制地充分發展，並使組織與社會共享多元人力資源帶來的豐潤效益。



參考文獻

一、中文文獻

(一)專書與專書論文

1. Allan G. Johnson 著，成令方等譯，性別打結——拆除父權違建，2008 年 3 月。
2. Betty Friedan 著，李令儀譯，覺醒與挑戰：女性迷思，2000 年 4 月。
3. 吳秦雯，「優惠性差別待遇」概念之接受、適用與轉化——以我國與法國之「性別」作為優惠標準之比較為中心，收於：李建良編，憲法解釋之理論與實務第九輯，頁 313-383，2017 年 4 月。
4. 林嬋娟、廖芝嫻，台灣上市（櫃）公司股權結構與董事會結構資料分析，2019/2020 年台灣公司治理雙年報—[上冊]調查分析篇，頁 43-74，2020 年 3 月。
5. 陳彥良，公司治理法制—公司內部機關組織職權論，2007 年 1 月。
6. 嚴祥鸞，兩性工作平等制度的實質基礎：解構社會文化和制度的性別隔離效果，收於：焦興鎧編，歐美兩性工作平等制度之比較研究，頁 191-220，1996 年 1 月。
7. 張玲玲，女性董事對公司治理的影響，2019 年 1 月。
8. 張晉芬，勞動社會學，2011 年。
9. 楊婉瑩，鑿洞取光或是拆除高牆，收於：林瑤華等，臺灣婦女處境白皮書：2014 年，頁 117-169，2014 年 6 月。
10. 賴英照，賴英照說法：從內線交易到企業社會責任，2007 年 1 月。
11. 賴英照，從尤努斯到巴菲特—公司社會責任的基本問題，台灣本土法學雜誌，第 93 期，頁 150-180，2007 年 4 月。

12. 賴英照，股市遊戲——最新證券交易法解析，三版，2014年2月。
13. 劉連煜，現代公司法，2018年9月。
14. Raewyn Cornell 著，劉泗翰譯，性別的世界觀，2011年6月。
15. 顧燕翎、鄭至慧等，女性主義理論與流派，2000年9月。
16. Rosabeth M. Kanter 著，Nakao Eki 譯，公司男女，2008年7月。

(二)期刊與報告

1. 王文宇，從公司治理論董監事法制之改革，台灣本土法學雜誌，第34卷，頁100-99-116，2002年5月。
2. 王文宇，評新修訂公司法——兼論股東民主法制，台灣本土法學雜誌，第73期，頁235-248，2005年8月。
3. 王志誠，股東之董監事提名權，月旦法學教室，第50期，頁26-27，2006年12月。
4. 李宜樺、徐子蒨與劉睿婕，企業社會責任報告書的共同語言——GRI 準則，月旦會計實務研究，第5期，頁69-77，2018年5月。
5. 杜怡靜，台灣與日本關於公司內部機制改革之比較——以公開發行公司為考察對象，月旦法學雜誌，第184期，頁22-40，2010年8月。
6. 林仁光，董事會功能性分工之法制課題——經營權功能之強化與內部監控機制之設計，臺大法學論叢，第35卷第1期，頁157-266，2006年1月。
7. 林尹歆、鍾函芳，強化獨立董事與職責，證券暨期貨月刊，第35卷第9期，頁20-31，2017年9月。
8. 林姿葶、鄭伯璫，性別與領導角色孰先孰後？主管——部屬性別配對、共事時間及家長式領導，中華心理學刊，第49卷第4期，頁433-450，2007年12月。

9. 林國全，二〇〇五年公司法修正條文解析（下），月旦法學雜誌，第 125 卷，頁 252-272，2005 年 10 月。
10. 林國全，股份有限公司董事之資格、選任與資格，台灣本土法學雜誌，第 36 期，頁 91-110，2002 年 7 月。
11. 官月緞、張玲玲，女性董事與財務報表重編，會計與公司治理，第 13 卷第 2 期，頁 1-30，2018 年 12 月。
12. 莊永丞，從公司治理觀點論我國上市上櫃公司之慈善捐贈行為，台灣本土法學雜誌，第 94 期，頁 110-125，2007 年 5 月。
13. 陳彥良，股東會、董事會、監事會於德國公司法典中法規範地位之探討，政大法學評論，第 89 期，頁 143-191，2006 年 2 月。
14. 陳銘薰等，玻璃天花板效應：企業女性員工升遷發展之實證研究，第九屆國際整合管理研討會，頁 294-305，2005 年 5 月。
15. 許慶復，政府部門人力多元化管理，高大法學論叢，第 5 期，頁 1-22，2009 年 9 月。
16. 焦興鎧，性別主流化運動之推動及性別工作平等理念之達成—臺灣經驗之探討，全國律師，第 15 卷 6 期，59-82 頁，2011 年 6 月。
17. 焦興鎧，落實性別工作平權——從「兩公約」及「消除對婦女一切形式歧視公約」之國內法化談起，法令月刊，第 63 卷第 7 期，頁 42-65，2012 年 7 月。
18. 張文貞，性別平等之內涵與定位：兩公約與憲法之比較，國立台灣大學法學論叢，第 43 卷特刊，頁 771-838，2014 年 11 月。
19. 張文貞，CEDAW 國內法化：CEDAW 施行法，性別平等教育季刊，第 70 期，頁 37-42，2015 年 3 月。

20. 張晉芬，找回文化：勞動市場中制度與結構的性別化過程，台灣社會學刊，第 29 期，頁 97-125，2002 年 12 月。
21. 游美惠，樣板 (token) 與樣板主義 (tokenism)，性別平等教育季刊，第 64 期，頁 93-96，2013 年 9 月。
22. 游啟璋，從公司法實踐看公司社會責任，台灣法學雜誌，第 93 期，頁 209-220，2007 年 4 月。
23. 曾中明，我國性別主流化推動計畫與機制，研考雙月刊，第 32 卷第 4 期，頁 13-21，2008 年 8 月。
24. 曾宛如、黃銘傑，董事會提名委員會制度之建置暨股東提案權機制之現狀與改善之研析，台灣集中保管研究所委託研究成果報告，2015 年 10 月。
25. 曾宛如等，公司法全盤修正重要議題——探討資訊揭露與法人犯罪防制、經營權爭奪及董事會功能，月旦法學雜誌，第 276 期，頁 234-264，2018 年 5 月。
26. 楊通軒，歐洲聯盟工作平等法制之探討，台灣勞工季刊，第 14 期，頁 8-17，2008 年 7 月。
27. 蔡明宏等，家族企業與集團企業中董事會性別組成對公司的影響：績效、研發投資以及現金持有，管理學報，第 37 卷第 1 期，頁 35-68，2020 年 3 月。
28. 賴英照，法制的移植——從公司律到獨立董事，臺北大學法學論叢，第 84 卷，頁 1-70，2012 年 12 月。
29. 劉連煜，健全獨立董監事與公司治理之法制研究，月旦法學雜誌，第 94 期，頁 131-154，2003 年 3 月。

30. 劉連煜，公開發行公司董事會、監察人之重大變革－證交法新修規範引進獨立董事與審計委員會之介紹與評論，台灣本土法學雜誌，第 79 期，頁 320-329，2006 年 2 月。
31. 劉梅君，性別與就業：前瞻與省思－兼檢討部分時間工作、育兒照顧政策及玻璃天花板現象，研考雙月刊，第 32 卷第 4 期，頁 54-66，2008 年 8 月。
32. 謝臥龍，性別之主流化的歷史背景，在地實踐與國際接軌，城市發展，頁 87-96，2010 年 10 月。

(三)碩士論文

1. 李詩涵，企業社會責任與其非財務揭露法制之研究，台北大學法律學系碩士論文，2017 年 12 月。
2. 陳宇萱，論女性董事制度做為我國促進公司決策階層性別平等之措施，台灣大學法律學系碩士論文，2016 年 8 月。
3. 林忠熙，公司治理面向下獨立董事、勞工董事之定位－兼論信賴義務內涵與責任配套機制，國立東華大學碩士論文，2009 年 1 月。
4. 黃煥榮，組織中玻璃天花板效應之研究：行政院部會機關女性升遷之實證分析，國立政治大學公共行學研究所博士論文，2000 年 7 月。
5. 劉繼盛，上市櫃公司董事異質性之研究－以董事任期與女性董事為中心，台北大學法律學系碩士論文，2016 年 6 月。

(四)政府資料

行政院提案說明，立法院公報第 94 卷第 40 期委員會記錄，第 230~233 頁。

二、英文文獻

(一)專書與專書論文

1. HOWARD R. *BOWEN* (1953). *SOCIAL RESPONSIBILITIES OF THE BUSINESSMAN*. New York: Harper.
2. GERALD A. COHEN (2000), *KARL MARX'S THEORY OF HISTORY: A DEFENCE*. NJ: Princeton University Press.
3. AARON A. DHIR (2015). *CHALLENGING BOARDROOM HOMOGENEITY: CORPORATE LAW, GOVERNANCE, AND DIVERSITY*. UK: Cambridge University Press.
4. SIDNET FINKELSTEIN, S. & DONALD C. HAMBRICK (1996), *STRATEGIC LEADERSHIP TOP EXECUTIVES AND THEIR EFFECTS ON ORGANIZATIONS*. Minnesota: West Publishing.
5. R. EDWARD FREEMAN (1984), *STRATEGIC MANAGEMENT: A STAKEHOLDER APPROACH*. Boston: Pitman.
6. KATRIN HANSEN & CATHRINE SEIERSTAD (2017). *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND DIVERSITY MANAGEMENT: THEORETICAL APPROACHES AND BEST PRACTICES*. Switzerland: Springer.
7. ALISON M. JAGGAR (1983), *FEMINIST POLITICS AND HUMAN NATURE*. Maryland: Rowman & Littlefield Publishers.
8. DONALD E. KLINGNER & JOHN NALBANDIAN (1998). *PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT: CONTEXTS AND STRATEGIES*, 4th ed. NJ: Prentice Hall.
9. KATE MILLETT (1970), *SEXUAL POLITICS*. NY: Columbia University Press.
10. JEFFREY PFEFFER & GERALD R. SALANCIK PFEFFER (1978), *THE EXTERNAL CONTROL OF ORGANIZATIONS: A RESOURCE DEPENDENCE PERSPECTIVE*. NY: Harper & Row.

11. CATHRINE SEIERSTAD & MORTEN HUSE ET AL. (2017), *GENDER DIVERSITY IN THE BOARDROOM*. London: Palgrave Macmillan.
12. PATRICIA H. WERHANE & R. EDWARD FREEMAN (1997). *ENCYCLOPEDIA OF BUSINESS ETHICS*, Cambridge: Blackwell Business.

(二)期刊

1. Joan Acker, *Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations*, 4(2) *GENDER AND SOCIETY*, 139-158 (1990).
2. Renée B. Adams & Daniel Ferreira, *Women in the Boardroom and their Impact on Governance and Performance*, 94 *J. FINANC. ECON.*, 291-309(2009).
3. Abhijit Barua, Lewis Davidson, Dasaratha Rama and Sheela Thiruvadi, *CFO Gender and Accruals Quality*, 24(1) *ACCOUNT. HORIZ.*, 25-39(2010).
4. Stephen Bear, Noushi Rahman & Corinne Post, *The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation*, 97 *J. BUS. ETHICS*, 207-221 (2010).
5. Adolf A. Berle, Jr., *Corporate Powers as Powers in Trust*, 44 *HARV. L. REV.* 1049-1074 (1931).
6. Adolf A. Berle, Jr., *For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note*, 45 *HARV. L. REV.*, 1365-1372 (1932).
7. Margaret M. Blair & Lynn A. Stout, *A Team Production Theory of Corporate Law*, 85 *VA. L. REV.*, 247-328 (1999).
8. James P. Byrnes, David C. Miller, and William D. Schafer, *Gender differences in risk taking: A meta-analysis*, 125(3) *PSYCHOL. BULL.*, 367-383(1999).

9. Kevin Campbell & Antonio Antonio Mínguez-Vera, *Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance*, 83 J. BUS. ETHICS, 435–451 (2008).
10. Archie B. Carroll, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, 4 ACAD. MANAGE. REV., 497-505(1979).
11. Archie B. Carroll, *Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding*, 49 VITAL SPEECHES OF THE DAY, 604-608(1983).
12. Archie B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, 34 BUS. HORIZ., 39-48(1991).
13. David A. Carter, Betty J. Simkins & W. Gary Simpson, *Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value*, 38 FINANCIAL REV., 33–53(2003).
14. Janne Chung & Gary S. Monroe, *A Research Note on the Effects of Gender and Task Complexity on an Audit Judgment*, 13(1) BEHAVIORAL RESEARCH IN ACCOUNTING, 111-125(2001).
15. Troy Coleman, *Managing diversity: Keeping it in focus*, 76(10) PUBLIC MANAGEMENT, 10-16(1994).
16. Alexander Dahlsrud, *How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions*, 15 CORP. SOC. RESPONSIB. ENVIRON. MANAG., 1-13 (2008).
17. Christian Dezső & David Ross, *Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance?: A Panel Data Investigation*, 33 STRATEG. MANAG. J.,1072-1089(2012).

18. Frank Dobbin & Jiwook Jung, *Corporate Board Gender Diversity and Stock Performance: The Competence Gap or Institutional Investor Bias?*, 89 N.C. L. REV., 809-838 (2010).
19. E. Merrick Dodd, Jr., *For Whom Are Corporate Managers Trustees?*, 45 HARV. L. REV., 1145-1163 (1932).
20. Thomas Donaldson and Lee E. Preston, *The Stakeholder theory of the Corporation: Concepts, evidence, and Implications*, 20:1 ACAD. MANAGE. REV., 65-91(1995).
21. Paul Dunn, *Breaking the boardroom gender barrier: the human capital of female corporate directors*, 16 J. MANAG. GOV., 557-570 (2012).
22. Frank H. Easterbrook & Daniel R. Fischel, *The Corporate Contract*, 89 COLUM. L. REV., 1416-1448 (1989).
23. Alice H. Eagly, *Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving The Contradictions*, 31 PSYCHOL. WOMEN Q., 1-12 (2007).
24. Robin J. Ely & David A. Thomas, *Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes*, 46 Adm. Sci. Q, 229–273 (2001).
25. European Commission, *Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures COM (2012) 614 final (Nov. 2012)*.
26. Niclas L. Erhardt, James D. Werbel and Charles B. Shrader, *Board of Director Diversity and Firm Financial Performance*, 11 CORPORATE GOVERNANCE: AN INTERNATIONAL REVIEW, 102-111(2003).

27. Eugene F. Fama, *Agency Problems and the Theory of the Firm*, 18(2) J. POLIT. ECON., 288-307(1980).
28. Lisa M. Fairfax, *The Bottom Line on Board Diversity: A Cost-Benefit Analysis of the Business Rationales for Diversity on Corporate Boards*, 2005 WIS. L. REV., 795-854(2005).
29. Lisa M. Fairfax, *Board diversity Revisited: New Rational, Same an old story?*, 89 N. C. LAW REV., 855-886 (2011).
30. Kathleen A. Farrell & Philip L. Hersch, *Additions to Corporate Boards: The Effect of Gender*, 11 J. CORP. FIN., 85-106 (2005).
31. Alexandra Fedorets, Anna Gibert & Norma Burow, *Gender Quotas in the Boardroom: New Evidence from Germany*, DIW Berlin Discussion Paper No. 1810 (2019), https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3423868.
32. Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, N.Y. TIMES MAG., Sept. 13, 1970, reprinted in Milton Friedman, *An Economist's Protest: Columns in Political Economy* 180 (1972).
33. Donald C. Hambrick & Phyllis A. Mason, *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*, 9(2) ACAD. MANAG. REV., 193-206(1984).
34. Amy J. Hillman, Albert A. Cannella & Ramona L. Paetzold, *The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change*, 37(2) J. MANAG. STUD., 235-256(2000).

35. Amy J. Hillman, Christine Shropshire & Albert A. Cannella, *Organizational predictors of women on corporate boards*, 50(4) ACAD. MANAG. J., 941-952(2007).
36. E. Joel Heikes, *When Men Are the Minority: The Case of Men in Nursing*, 32(3) THE SOCIOLOGICAL QUARTERLY, 389-401(1991).
37. Eunjung Hyun, Daegyung Yang, Hojin Jung and Kihoon Hong, *Women on Boards and Corporate Social Responsibility*, 8 SUSTAINABILITY, 1-26(2016).
38. Kim Ittonen, Johanna Miettinen & Sami Vähämaa, *Does Female Representation on Audit Committees Affect Audit Fees?*, 49(3-4) QUARTERLY JOURNAL OF FINANCE AND ACCOUNTING, 113-139(2010).
39. Michael C. Jensen & William H. Meckling, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, 3 J. FINANC. ECON., 305-360 (1976).
40. Erin L. Kelly, Samantha K. Ammons, Kelly Chermack and Phyllis Moen, *Gendered Challenge, Gendered Response: Confronting the Ideal Worker Norm in a White-Collar Organization*, 24 GENDER AND SOCIETY, 281-303(2010).
41. Fawn Lee, *Show Me the Money: Using the Business Case Rationale to Justify Gender Targets in the EU*, 36 FORDHAM INT'L L.J., 1471-1516 (2013).
42. Patricia Lewis & Ruth Simpson, *Kanter Revisited: Gender, Power and (In)Visibility*, 14 INT. J. MANAG. REV., 141-158 (2012).
43. Jolanta Maj, *Embedding Diversity in Sustainability Reporting*, 10(7) SUSTAINABILITY, 1-18 (2018).

44. Alan Murray, *Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance*, 10 STRATEG. MANAG. J., 125–141(1989).
45. Yaron Nili, *Beyond The Numbers: Substantive Gender Diversity In Boardrooms*, 94(1) INDIANA LAW J. 145, 185,187-188(2019).
46. OECD (2012), *Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship: Final Report to the MCM 2012, Meeting of the OECD Council at Ministerial Level*, Paris, 23-24 May.
47. Marleen A. O'connor, *THE ENRON BOARD: THE PERILS OF GROUPTHINK*, 71 U. CIN. L. REV., 1233-1321 (2003).
48. Eric W. Orts, *Beyond Shareholders: Interpreting Corporate Constituency Statutes*, 61 GEO. WASH. L. REV., 14-135(1992).
49. Reyes Pala´-Laguna & Luisa Esteban-Salvador, *Gender Quota for Boards of Corporations in Spain*, 17 EUR. BUS. ORG. LAW. REV., 379-404(2016).
50. Gary N. Powell & D. Anthony Butterfield, *The “good manager”: Masculine or androgynous*, 22 ACAD. MANAGE. J., 395-403(1979).
51. Deborah Rhode & Amanda K. Packel, *Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?*, 39(2) DEL. J. CORP. L., 377-426(2014).
52. Virginia E. Schein, Ruediger Mueller, Terri Lituchy & Jiang Liu, *Think Manager-Think Male: A Global Phenomenon*, 17(1) J. ORGAN. BEHAV., 33-41(1996).
53. Siri Terjesen, Ruth Aguilera & Ruth Lorenz, *Legislating a woman’s seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors*, 128(2) J. BUS. ETHICS, 233-251(2015).

54. Kellye Y. Testy, *Capitalism and Freedom - For Whom?: Feminist Legal Theory and Progressive Corporate Law*, 67 LAW & CONTEMP. PROBL., 87-108 (2004).
55. Harwell Wells, *The Cycles of Corporate Social Responsibility: An Historical Retrospective For the Twenty-First Century*, 51 U. KIN. L. REV., 77-140(2002).
56. David B. Wilkins, *From "Separate Is Inherently Unequal" to "Diversity Is Good for Business": The Rise of Market-Based Diversity Arguments and the Fate of the Black Corporate Bar*, 117 HARV. L. REV., 1568-1615 (2004).
57. Christine L. Williams, *The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the Female Profession*, 39(3) SOC. PROBL., 253-267(1992).
58. Lynn Zimmer, *Tokenism and Women in the Workplace: The Limits of Gender-Neutral Theory*, 35(1) SOC. PROBL., 64-77(1988).
59. Shaker A. Zahra & John A. Pearce, *Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model*, 15(2) J. MANAG., 291-334(1989).

三、網路文獻

1. 行政院性別平等會重要性別統計資料庫，《臺灣地區 15 歲以上有偶女性與其丈夫之平均每日無酬照顧時間》，https://www.gender ey.gov.tw/gecdb/Stat_Statistics_DetailData.aspx?sn=MBZVbrP6KzTyNSVpg7F%2bDg%3d%3d&d=m9ww9odNZAz2Rc5Ooj%2fwIQ%3d%3d（最後瀏覽日：2020 年 8 月 22 日）。
2. 婦女聯合網站，鄭津津著，從性別主流化看性別平等機制的發展與實踐，<https://www.iwomenweb.org.tw/Upload/UserFiles/files/%E5%BE%9E%E6%80%A7%E5%88%A5%E4%B8%BB%E6%B5%81%E5%8C%96%E7%9C%8B%E6%80%A7%E5%88%A5%E5%B9%B3%E7%AD%89%E6%A9%9F%E5%88%B6>

%E7%9A%84%E7%99%BC%E5%B1%95%E8%88%87%E5%AF%A6%E8%B8%90.pdf (最後瀏覽日：2021 年 1 月 9 日)。

3. 行政院性別平等會網站，<https://www.gender ey.gov.tw/MULTIMEDIA/System/Lexicon/DealData.aspx?sn=pLlshvcDKuKDTLCdrqBQQQ%3D%3D> (最後瀏覽日：2021 年 1 月 9 日)。
4. 行政院性別平等會，《國營事業董事、監察人三分之一性別比例達成情形》，https://www.gender ey.gov.tw/gecdb/Stat_Statistics_DetailData.aspx?sn=umed3rFy7VrkK26esM7xoQ%3D%3D&d=194q2o4%2BotzoYO%2B8OAMYew%3D%3D (最後瀏覽日：2020 年 3 月 19 日)
5. 金融監督管理委員會，《107 及 106 年公開發行公司董事性別分析》，https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=448&parentpath=0,7,446&mcustomize=sextarget_view.jsp&dataserno=201904290004&aplistdn=ou=data,ou=sex,ou=multisite,ou=chinese,ou=ap_root,o=fsc,c=tw&dtable=SexTarget (最後瀏覽日：2020 年 3 月 19 日)。
6. Catalyst, Appendix: Why Diversity and Inclusion Matter: Financial Performance, available at <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter-financial-performance/> (last visited Aug. 13, 2020).
7. Skills4 UK, What is Gender Diversity, <https://genderdiversity.co.uk/what-is-gender-diversity/>(Last visited May 11,2020).
8. Catalyst, Women in Management (Aug. 11, 2020), <https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>; UN Women, Facts and figures: Leadership and political participation, <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures>(Last visited May 11, 2020).

9. Commission of the European Communities, Communication from the Commission Concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development, COM 347 final (Brussels, July 2, 2002), <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6e2c6d26-d1f6-48a3-9a78-f0ff2dc21aad/language-en> (Last visited July 7, 2020).
10. World Business Council for Sustainable Development, Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense(2000), available at <https://growthorientedandsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/csr-wbcsd-csr-primer.pdf>.
11. 維基百科, <https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%AE%89%E7%84%B6%E4%B8%91-%E9%97%BB%E6%A1%88> (最後瀏覽日: 2020年8月7日)。
12. CSrone, <https://csrone.com/topics/5443> (最後瀏覽日: 2020年9月20日)。
13. 金管會網站, <https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=992&parentpath=0,8,882,884> (最後瀏覽日: 2020年9月20日)。
14. Global Reporting Initiatives. (n.d.), GRI's history, at <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx> (Last visited Sep. 18, 2020).
15. OECD, G20/OECD Principles of Corporate Governance (2015), OECD Publishing, Paris.
16. 台灣證券交易所公司治理中心, 公司治理評鑑, <https://cgc.twse.com.tw/front/evaluationOverview> (最後瀏覽日: 2020年9月3日)。
17. 蔡昌憲, 新公司法與企業社會責任的內化轉變, <https://www.pttaa.org.tw/zh/news/2/4147> (最後瀏覽日: 2020年9月21日)。

18. 金管會網站，https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcus tomize=news_view.jsp&dataserno=201904090002&toolsflag=Y&dtable=News (最後瀏覽日：2020 年 12 月 1 日)。
19. 黃晴雯，〈女力發威 撐起零售半邊天〉，經濟日報，2020 年 9 月 29 日。<https://money.udn.com/money/story/8944/4895651> (最後瀏覽日：2020 年 10 月 14 日)。
20. Geena Davis Institute on Gender in Media, <https://seejane.org/symposiums-on-gender-in-media/gender-bias-without-borders/> (Last visited Aug. 5, 2020).
21. 勞動部統計處，近年我國女性勞動參與狀況，<https://www.mol.gov.tw/media/5760640/%E8%BF%91%E5%B9%B4%E6%88%91%E5%9C%8B%E5%A5%B3%E6%80%A7%E5%8B%9E%E5%8B%95%E5%8F%83%E8%88%87%E7%8B%80%E6%B3%81.pdf> (最後瀏覽日：2020 年 9 月 13 日)。
22. 中華民國統計資訊網，<https://www1.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=33340&ctNode=6140&mp=3> (最後瀏覽日：2020 年 10 月 13 日)。
23. 金融監督管理委員會性別平等推動計畫 (108 年至 111 年)，[file:///C:/Users/%E5%BC%B5%E9%9B%85%E5%AE%89/Downloads/%E9%87%91%E7%AE%A1%E6%9C%83%E6%80%A7%E5%88%A5%E5%B9%B3%E7%AD%89%E6%8E%A8%E5%8B%95%E8%A8%88%E7%95%AB108-111%E5%B9%B4%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/%E5%BC%B5%E9%9B%85%E5%AE%89/Downloads/%E9%87%91%E7%AE%A1%E6%9C%83%E6%80%A7%E5%88%A5%E5%B9%B3%E7%AD%89%E6%8E%A8%E5%8B%95%E8%A8%88%E7%95%AB108-111%E5%B9%B4%20(1).pdf)。
24. 行政院性別平等會，國營事業董事、監察人三分之一性別比例達成情形，https://www.gender ey.gov.tw/gecdb/Stat_Statistics_DetailData.aspx?sn=umed3rFy7VrkK26esM7xoQ%3D%3D&d=194q2o4%2BotzoYO%2B8OAMYew%3D%3D (最後瀏覽日：2020 年 3 月 19 日)。

25. 金融監督管理委員會，107 及 106 年公開發行公司董事性別分析，https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=448&parentpath=0,7,446&mcustomize=sextarget_view.jsp&dataserno=201904290004&aplistdn=ou=data,ou=sex,ou=multisite,ou=chinese,ou=ap_root,o=fsc,c=tw&dtable=SexTarget。
26. 財團法人中華民國證券暨期貨市場發展基金會，《公司董事會成員女性比率低，顯示推動董事會成員多元化仍有許多改善空間》，國際公司治理發展簡訊，第 83 期（2017 年 7 月）。引自 https://cgc.twse.com.tw/static/20170712/000000005cc8e5b2015d3572af00000a_cgmsg83-2.pdf（最後瀏覽日：2020 年 9 月 1 日）。
27. 行政院性別平等會網站，https://www.gender ey.gov.tw/gecdb/Stat_Statistics_DetailData.aspx?sn=9H5JM59Swi6YhdicthksZg%3D%3D（最後瀏覽日：2020 年 9 月 2 日）。
28. 雅虎 CEO 宣布懷孕，女強人生育不休假惹爭議，天下雜誌，2015 年 9 月 2 日，<https://www.cw.com.tw/article/5070524>（最後瀏覽日：2020 年 10 月 13 日）。
29. United Nations High Commissioner for Refugees, <https://www.refworld.org/docid/4652c9fc2.html> (Last visited 5 Sep., 2020).
30. 行政院性別平等會網站，《性別平等重要議題（院層級）》，<https://gec.ey.gov.tw/Page/CE3BA8E045A4F217>（最後瀏覽日：2020 年 9 月 6 日）。
31. Nygaard, Knut, Forced Board Changes: Evidence from Norway, NHH Dept. of Economics Discussion Paper No. 5/2011, 24th Australasian Finance and Banking Conference 2011 Paper (2011).

32. Mayer Brown, <https://www.mayerbrown.com/en/perspectives-events/publications/2015/03/germany-introduces-rules-on-female-quota-for-super> (Last visited Apr. 29, 2020).
33. 蔡慶樺, 《女性與男性領導階層平等法》與兩性經濟平權, 獨立評論@天下, 天下雜誌, <https://opinion.cw.com.tw/blog/profile/289/article/2479> (最後瀏覽日: 2020年4月23日)。
34. Mondaq, <https://www.mondaq.com/germany/corporate-and-company-law/962910/statutory-quotas-for-female-board-and-management-representation-in-germany-what39s-the-current-status> (Last visted Oct. 26, 2020)
35. Finland Chamber of Commerce, Record Number of Women Directors- Big Differences Between Sectors (2018), <https://naisjohtajat.fi/wp-content/uploads/sites/28/2019/01/women-directors-and-executives-report-2018.pdf>
36. Finland Chamber of Commerce, Record Number of Women Directors in Finnish Listed Companies (2017), <https://naisjohtajat.fi/wp-content/uploads/sites/28/2016/05/eng-keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2017.pdf>
37. Deloitte (Oct. 27, 2020), <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/article/women-in-the-boardroom-global-perspective.html#>
38. Alex Padilla, Women on Boards-March 2020 Report (2020), <https://bpd.cdn.sos.ca.gov/women-on-boards/WOB-Report-04.pdf>.
39. Evan Symon, California ‘Woman Board Quota’ Law Faces Legal Challenge In Court ,California Globe(Dec. 19, 2019), <https://californiaglobe.com/section-2/california-woman-board-quota-law-faces-legal-challenge-in-court/>

40. Cydney Posner, Federal District Court Dismisses A Challenge to California Board Gender Diversity Statute, Cooley Pubco(Apr. 21, 2020), <https://cooleypubco.com/2020/04/21/court-dismisses-challenge-to-sb-826/>
41. National Public Radio(Mar. 5, 2020), <https://www.npr.org/2020/03/05/811192459/a-push-to-get-more-women-on-corporate-boards-gains-momentum>
42. Michael Hatcher & Weldon Latham, States are Leading the Charge to Corporate Boards: Diversity, Harvard Law School Forum on Corporate Governance (May 12, 2020), <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/05/12/states-are-leading-the-charge-to-corporate-boards-diversify/>
43. Reuters, <https://www.reuters.com/article/us-netherlands-companies-women/netherlands-to-force-companies-to-have-more-women-on-boards-idUSKBN1Y71X8>
(Last visited Oct. 27, 2020)
44. Mijntje Lückers-Rovers, The Dutch Female Board Index 2016(2016), <https://www.tias.edu/docs/defaultsource/Kennisartikelen/femaleboardindex2016.pdf?Status=Temp%26sfvrsn=4>
45. Houthoff (Feb. 14, 2020), https://www.houthoff.com/insights/News-Update/Corporate-M_A-februari-2020
46. SER, <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/engels/2019/diversity-boardroom.pdf>(Last visited Oct. 27, 2020)
47. De Brauw Blackstone Westbroek(Feb. 14, 2020), <https://www.debrauw.com/legalarticles/bill-setting-gender-diversity-quota-for-dutch-listed-companies-expected-in-spring-2020/>

48. FRC (Sep. 11, 2018), <https://www.frc.org.uk/news/september-2018/research-shows-that-more-companies-should-treat-di>
49. See <https://www.inc.com/rhett-power/how-executive-search-firms-work.html>
50. Davies Review Accreditation, September 2014 , <https://www.gov.uk/government/publications/women-on-boards-executive-search-firms-signed-up-to-the-code-of-conduct> ;
51. See <https://www.gov.uk/government/publications/women-on-boards-executive-search-firms-signed-up-to-the-code-of-conduct>
52. 30% Club, <https://30percentclub.org/> (Last visited Nov. 1, 2020)
53. 30% Club, <https://30percentclub.org/about/chapters/united-kingdom> (Last visited Nov. 2, 2020)
54. GOV.UK(Nov. 16, 2020), <https://www.gov.uk/guidance/gender-pay-gap-reporting-overview>.
55. Cranfield University, The Female FTSE Board Report 2020 (2020), <https://www.cranfield.ac.uk/som/research-centres/gender-leadership-and-inclusion-centre/female-ftse-board-report>
56. GOV.UK, FTSE Women Leaders: Improving the gender balance in FTSE Leadership, November 2017(Nov. 2017), <https://www.gov.uk/government/publications/ftse-womenleaders-hamptonalexander-review>
57. Cranfield University, <https://www.cranfield.ac.uk/press/news-2020/targets-bring-more-women-on-boards-but-they-still-dont-reach-the-top>(Last visited Nov. 1, 2020).

58. Federal Register (Dec. 23, 2009), <https://www.govinfo.gov/content/pkg/FR-2009-12-23/pdf/E9-30327.pdf>
59. Luis A. Aguilar, Comm’r, U.S. Sec. & Exch. Comm’n, The SEC and Corporate Governance—An Overview in the Wake of Dodd-Frank, Speech at the New America Alliance Latino Economic Forum (Nov. 18, 2010), <http://www.sec.gov/news/speech/2010/spch111810laa.htm>.
60. Deloitte Research, Women in the Boardroom 2019(2019), <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/about-deloitte/deloitte-cn-women-in-the-boardroom-2019-en-190627.pdf>
61. 30% Club, <https://30percentclub.org/about/chapters/hong-kong> (Last visited Nov. 2, 2020).
62. Board Diversity HK, <https://www.boarddiversityhk.org/s/Investors-Statement-of-Intends-Purpose-and-Objectives.pdf> (Last visited Nov. 2, 2020).
63. 香港董事學會，董事會特色調查結果報告（2020年6月），https://hkiod.com/document/HKIoD_Board_Characteristics_Survey_2020.pdf。
64. Olga Emelianova & Christina Milhomem, Women on boards 2019 Progress Report (Dec. 2019), <https://www.msci.com/documents/10199/29f5bf79-cf87-71a5-ac26-b435d3b6fc08>.
65. 2020 Women on Board, 2020 Gender Diversity Index (2020), <https://2020wob.com/wp-content/uploads/2020/10/2020-GDI-FINAL.pdf>
66. 2020 Women on Board, 2018 Gender Diversity Index (2020), https://2020wob.com/wp-content/uploads/2019/09/2020WOB_GDI_Report_2018_FINAL.pdf

67. Finland Chamber of Commerce (Nov. 19, 2020), <https://naisjohtajat.fi/en/women-leaders-program/>.
68. 財團法人中華民國證券暨期貨市場發展基金會網站，<http://www.sfi.org.tw/cga/cga1>（最後瀏覽日：2020年10月6日）
69. 行政院性別平等會網站，《公開發行公司董事性別統計》，[https://www.gender.ey.gov.tw/GecDB/Stat_Statistics_DetailData.aspx?sn=gTzgB0qL0CqLeY46GGe0vQ%3D%3D&d=m9ww9odNZAz2Rc5Ooj%2FwIQ%3D%3D](https://www.gender ey.gov.tw/GecDB/Stat_Statistics_DetailData.aspx?sn=gTzgB0qL0CqLeY46GGe0vQ%3D%3D&d=m9ww9odNZAz2Rc5Ooj%2FwIQ%3D%3D)（最後瀏覽日：2020年10月7日）。
70. 金管會，金融監督管理委員會 108 年度性別平等成果報告。<https://www.fsc.gov.tw/uploaddowndoc?file=sexmains/202003181207110.pdf&filedisplay=1-%E9%87%91%E8%9E%8D%E7%9B%A3%E7%9D%A3%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%A7%94%E5%93%A1%E6%9C%83108%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E6%80%A7%E5%88%A5%E5%B9%B3%E7%AD%89%E6%88%90%E6%9E%9C%E5%A0%B1%E5%91%8A.pdf&flag=doc>（最後瀏覽日：2020年12月6日）。