

葉銀華／董事會如何協助創新？

2020-07-29 23:29 聯合報 / 葉銀華 (交通大學財務金融研究所教授)



新

冠肺炎疫情讓消費者受困家中，物流需求隨之遽增，然而承攬電商科技巨擘亞馬遜公司（Amazon）其經營績效、股價也大幅成長。（路透）

台積電晶圓代工與帶出來的無廠晶圓設計公司（稱為台積電模式），擊敗英特爾模式（晶片從設計到生產統統自己來），此歸功於台積電不斷研發與創新，使其市值衝破十一兆元，成為全球第十大公司。亞馬遜不斷追求經營模式的創新，在**新冠肺炎**襲捲全球，其經營績效、股價也大幅成長。反之，二千年初諾基亞手機在全球市占率近四成，但隨著蘋果及三星等智慧型手機大廠的崛起，諾基亞因忽視創新及轉型，最終退出全球市場。

因此，企業必須不斷創新，提高服務品質滿足消費者需求，藉以提升市場競爭力，進而避免遭到淘汰。我近來為拙著「公司治理：全球觀點、台灣體驗」進行三版修正，發現董事會在創新決策應扮演重大角色。

有一份調查訪問不同產業董事會成員，發現董事會在追求創新時面臨的問題，首先是「過時」的創新議案。大多數受訪董事認為組織對於創新的關注點，主要仍集中在擴展產品線、降低成本等，但僅僅如此是不夠的。以金融業為例，金融科技發展使傳統金融業受到威脅，傳統金融業僅藉由開發不同金融、理財商品要維持市占率是遠遠不足的；且其特許事業身分，也因金融科技發展及政府開放政策受到挑戰。因此，多數金融業紛紛投入金融科技開發，以拓展客源、創建新的業務模式，奠定未來競爭優勢。

其次是時間不足。多數受訪者認為在董事會，討論創新議題時間並不足夠，特別是受到高度監管的行業，董事會大部分時間關注法令遵循、內稽及財務監督，缺乏時間對創新議題進行深入討論。

再者是缺乏專業，許多受訪者提到，對於創新研發投資的評估，董事會普遍缺乏專業知識與經驗。最後是董事與經理人缺乏有效互動，多數董事會與高階管理層之間有明確的界限，兩者的互動變為管理階層提案、董事會進行決議。在上述過程中，董事為避免被認為是質疑或刁

難經理人，比較不願提出太棘手或太深入的問題，使得兩者之間無法對創新議案，進行較多的交流與討論。

該如何解決上述問題？首先，董事會在增加或更換成員時，新加入者之專業知識要能與現有董事互補，且在人工智慧發展浪潮下，多數董事會應有「科技／數位董事」加入，以協助原有董事面對創新研發上的挑戰，並提供建議。為避免董事會陷入「集體迷思」無法客觀判斷，除專業背景互補外，董事會在年齡、性別、教育等的多樣性，亦有助於創新研發的討論。

在時間不足問題上，可如同審計委員會及薪酬委員會，設立策略及創新委員會，透過委員會協調並融合董事擁有之知識與資源，制定全公司範疇的創新策略，並進行監督。

在創新議題討論，若由董事會、管理階層之其中一方主導，將喪失討論意義，因此董事會與管理階層間的新互動模式陸續出現，像是管理階層針對進展不順的計畫向董事會尋求意見，進行交流討論。而董事會在公司治理機制，要從監督角色提升至建議、輔導。在重大管理決策與發展，例如：投入創新與研發之高風險計畫，董事會提供合適的建議與輔導，鼓勵公司追求創新、並管控創新的風險。