

《台積電、三星、Intel 董事會結構分析》

作者：屏東大學會計系 周國華老師

2021/7/27 本文另刊於 FB 社群：半導體產業討論區(元件物理與製程、IC Design 與 EDA)

台積電昨(26)日股東會選出第十五屆董事，隨後召開的董事會推舉劉德音續任董事長、魏哲家續任總裁及副董事長。台積電在公司治理上向來是台灣的典範，董事會成員中獨立董事占比高、背景也很國際化。本文比較台積電、三星和 Intel 這三家國際半導體大咖企業的董事會成員結構，看看各自的特色及優缺點。

#台積電董事會結構

台積電董事會有 10 席董事，一般董事有 4 席，其中 3 席是內部董事(劉德音、魏哲家及曾繁城)，1 席是行政院開發基金代表(國發會主委龔明鑫)；獨立董事有 6 席，分別是來自英國的彼得邦菲爵士(曾任英國電信 CEO、現任荷蘭恩智浦半導體公司董事長)、曾任台積電法務長的國際律師陳國慈(女性)、來自美國的麥克史賓林特(曾任美商應材公司董事長、現任 NASDAQ 董事長)、來自美國的摩西蓋弗瑞洛夫(以色列裔)(曾任賽靈思公司 CEO)、台達電董事長海英俊、來自美國的拉菲爾萊夫(委內瑞拉裔)(現任美國麻省理工學院校長)。

台積電的獨立董事席次(6 席)超過一般董事(4 席)，且內部董事僅佔 3 席，董事會絕非自家人一言堂，而是可以從照顧到全體股東以及整個產業發展的角度來思考發言。

台積電的獨立董事中有 4 位外國人，分別來自歐洲(1 人)及美國(3 人)。若以族裔來看，則包含了英國人、美國人、以色列人及委內瑞拉人。真的很國際化。這麼國際化的董事會，當然得使用英文作為會議語言。台積電的外資持股比例為 74.6% (7/26 數據)，國際化且高水準的董事會結構想必可讓外資放心不少。

台積電這次的董事改選，最主要的更替是宏碁集團創辦人施振榮退出台積電董事會，由美國麻省理工學院校長拉菲爾萊夫取代。美國的大學校長可以出任台積電獨立董事，但台、成、清、交..等國立大學的校長卻無緣擔任，這是因為國立大學的教師只要兼任行政或學術主管(校長、院長、系主任..)就視同為公務員，目前法令禁止公務員兼任民間企業職務(政府委派除外，例如上述的國發會主委擔任台積電董事)。我擔任屏大會計系主任任期原本到 110 年 7 月底，但因受邀自 110 年 6 月起擔任大恆資源科技公司薪酬委員及後續的獨立董事職務，所以也得按規定提前兩個月辭任系主任一職。

#韓國三星電子董事會結構

韓國三星電子的董事會席次共有 11 席，其中一般董事佔 5 席，獨立董事佔 6 席。和台積電不同的是，三星的董事長是由獨立董事出任，後面介紹的美國 Intel 公司也是由獨立董事擔任董事長。

三星的 5 席一般董事席次，分別由三星電子的 DS、CE、IM 三大部門總裁、顯示器部門總裁及三星電子的 CFO 擔任，並由最重要的 DS 部門總裁出任副董事長。

三星的 6 席獨立董事席次，全部都是韓國人，這和台積電董事會的國際化結構大相逕庭。其中擔任三

星董事長的朴宰完(Bahk Jae-wan)，曾任韓國財政部長及成均館大學治理研究院院長等職務。其餘 5 位獨立董事分別是韓國梨花女子大學法學教授 Sun-Uk Kim (女性)、首爾國立大學電機系教授 Byung-Gook Park、韓國 Kiswe Mobile 公司董事長 Jeong Kim、首爾國立大學醫學院腎臟科教授 Curie Ahn (女性)及出身金融業的 Han-Jo Kim。

細看三星董事會的名單，可發現姓金(Kim)的就佔了 5 位，金氏在韓國真是超級大姓氏。

三星集團是由李氏家族創立的，但目前董事會成員中已看不到姓李的。其實在朴宰完於 2020 年 2 月出任三星董事長前，三星是由李氏家族第二代的李健熙長期擔任董事長。但李健熙因案入獄(並於 2020 年 10 月 25 日病逝)，他的兒子李在鎔也在 2021 年初因賄賂案入獄服刑，李氏家族目前已無人擔任三星董事。但三星的最大股權仍然牢牢掌握在李氏家族成員手中，等李在鎔刑滿出獄後，應該會重新回到董事會擔任董事長。

#美國 Intel 公司董事會結構

美國 Intel 公司的董事會席次共有 9 席，其中一般董事僅佔 1 席，其餘 8 席全是獨立董事。董事長由獨立董事 Omar Ishrak 擔任。剛於 2021 年 2 月回到 Intel 擔任 CEO 的 Patrick Gelsinger 是 Intel 董事會唯一的內部(一般)董事。

Omar Ishrak 在擔任 Intel 董事長前，曾長期擔任美敦力(Medtronic plc.)這家世界最大醫療器材公司的董事長，更早之前長期任職於奇異電器公司(GE)。Omar Ishrak 是孟加拉裔，上大學以前都在孟加拉度過，大學開始就讀倫敦大學國王學院並取得電機博士學位。

Intel 其餘 7 位獨立董事分別是軟體工程師出身的 James Goetz (目前擔任多家公司董事)、曾任 Amazon 雲端服務副總裁的 Alyssa Henry (女性)(現任 Square Inc.銷售總監)、醫師出身的 Risa Lavizzo-Mourey (女性)(現任 GE 等多家公司董事)、現任加州柏克萊大學工學院院長的 Tsu-Jae King Liu (女性)(父母來自台灣)(目前也擔任陽明交大電機系講座教授)、目前擔任美國波音飛機製造公司 CFO 的 Gregory Smith、曾任惠普(HP)公司 CEO 的 Dion Weisler (目前擔任多家公司董事)及曾任加州柏克萊大學副校長的 Frank Yeary (目前亦擔任 PayPal 等多家公司董事)。

#女性佔比偏低

本文介紹的三家公司，因為都屬於科技公司，女性擔任董事席次的比例都不高。台積電僅有 1 名，三星有 2 名，Intel 有 3 名。

#大學教師擔任獨董

台積電新任的獨董拉菲爾萊夫是美國麻省理工學院校長，也是台積電唯一由大學教授擔任的獨董。Intel 目前也僅有一位獨董是現職大學教授，另外一位則曾任大學副校長。三星則有三位獨董是由現職大學教授擔任，擁有哈佛大學博士學位的現任董事長則曾任成均館大學的院長。

附錄：(以下內容均直接擷取自台積、三星及 Intel 公司網頁)

台積董事會成員：

 investor.tsmc.com  		
首頁 / 投資人關係 / 公司治理 / 董事會		
董事會		
董事簡歷	董事會重要決議事項	董事選任資訊
劉德音 董事長	民國一百零六年加入董事會	▼
魏哲家 總裁暨副董事長	民國一百零六年加入董事會	▼
龔明鑫 董事（行政院國家發展基金管理會代表人）	民國一百零九年七月加入董事會	▼
曾繁城 董事	民國八十六年加入董事會	▼
彼得·邦菲爵士 獨立董事 審計委員會主席 薪酬委員會委員	民國九十一年加入董事會	▼
陳國慈 獨立董事 審計委員會委員 薪酬委員會委員	民國一百年加入董事會	▼
麥克·史賓林特 獨立董事 審計委員會委員 薪酬委員會主席	民國一百零四年六月加入董事會	▼
摩西·蓋弗瑞洛夫 獨立董事 審計委員會委員 薪酬委員會委員	民國一百零八年六月加入董事會	▼
海英俊 獨立董事 審計委員會委員 薪酬委員會委員	民國一百零九年六月加入董事會	▼
拉斐爾·萊夫 獨立董事 審計委員會委員 薪酬委員會委員	民國一百一十年七月加入董事會	▼
		  

三星董事會成員：

Board Composition

Samsung Electronics' Board of Directors (the "Board") is composed of five Executive Directors and six Independent Directors. In accordance with Article 542-8 of the Commercial Act, Independent Directors constitute a majority of the Board. The Board leverages their expertise and skills in various fields to ensure efficient and strategic decision making.

Name	Title	Committee participation					
		Management	Audit	Independent Director Recommendation	Related Party Transactions	Compensation	Governance
Jae-Wan Bahk	Chairman of the Board & Independent Director		●		○	○	●
Ki-Nam Kim	Vice Chairman & CEO(DS)	●					
Hyun-Suk Kim	President & CEO (CE)	○					
Dong-Jin Koh	President & CEO (IM)	○					
Jong-Hee Han	President & Head of Visual Display	○					
Yoon-Ho Choi	President & CFO	○					
Sun-Uk Kim	Independent Director		○		●		○
Byung-Gook Park	Independent Director			○		●	○
Jeong Kim	Independent Director			●		○	○
Curie Ahn	Independent Director			○			○
Han-Jo Kim	Independent Director		○		○		○

※ ●: Head of Committee ○: Member

intc.com

Board of Directors

BOARD & GOVERNANCE



Omar Ishrak



Patrick Gelsinger



James (Jim) J. Goetz



Alyssa Henry



Risa Lavizzo-Mourey



Tsu-Jae King Liu



Gregory D. Smith



Dion Weisler



Frank D. Yeary

5