

萬年董事會與內部控制缺失之關聯性

The Over-Tenured Board and Internal Control Deficiencies

張文瀾 *Wen-Ching Chang*

國立彰化師範大學會計學系

Department of Accounting,

National Changhua University of Education

陳瑞斌* *Jui-Pin Chen*

國立彰化師範大學會計學系

Department of Accounting,

National Changhua University of Education

本文引用格式建議：張文瀾、陳瑞斌，2024，「萬年董事會與內部控制缺失之關聯性」，中山管理評論，32 卷 1 期：51~98。DOI：10.6160/SYSMR.202403_32(1).0002。

Suggested Citation: Chang, W. C. and Chen, J. P., 2024, "The Over-Tenured Board and Internal Control Deficiencies," **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 32, No. 1, 51-98. DOI: 10.6160/SYSMR.202403_32(1).0002.

* 通訊作者：陳瑞斌，國立彰化師範大學會計學系，地址：500 彰化市師大路 2 號，Tel: 04-7232105-7315，E-mail: jvi@cc.ncue.edu.tw。本研究承蒙行政院科技部經費補助(編號：MOST 107-2410-H-018-001)，特此致謝。作者由衷感謝本刊編輯委員與兩位匿名評審委員之協助與惠賜寶貴意見，使本論文更臻嚴謹及完善。

摘要

本文旨在探討萬年董事會對內控缺失之影響。以 2003-2016 年台灣公開發行以上公司為研究樣本，實證結果發現隨著董事會任期增長，公司發生內控缺失的可能性下降，然而當任期增長到一定程度之後，反而增加發生內控缺失的可能。進一步分析發現，前述監督無效的結果主要來自一般董事的任期，獨立董事則可能因獨立董事制度實施時間不夠長，他們的任期尚未長到開始發生監督無效的狀況。此外，在董事會運作較佳或較高需求董事經驗價值之情境，研究結果依舊支持萬年董事會監督無效。最後，在監督效力的轉折分析上，本文發現轉折點發生在第四個任期，當董事會任期超過四個任期後，發生重大內控缺失的可能性顯著較高。整體而言，萬年董事會在內部控制上監督效力較低。

關鍵詞：董事會任期、董事會流動率、內部控制缺失、內部控制品質

Abstract

This study aims to examine the effect of over-tenured boards on internal control deficiencies. Using 2003-2016 Taiwanese public companies as the sample, the results show that the likelihood of internal control deficiencies decreases with the average tenure of the board of directors, but increases with the over-tenured board, suggesting that over-tenured boards are ineffective in supervision. This result is mainly driven by the tenure of general directors, not by the tenure of independent directors. We attribute this phenomenon to the possibility that the independent director system has not been implemented long enough to cause ineffective supervision by independent directors. In addition, using the contexts of better operations for corporate boards or higher demand for directors' experience value, the results still support that over-tenured boards increase the likelihood of internal control deficiencies. Finally, this study finds that tenure of at least 12 years is the turning point at which monitoring effectiveness may begin to suffer. Overall, the over-tenured board has lower monitoring effectiveness on internal control.

Keywords: Over-Tenured Board of Directors, Board Turnover, Internal Control Deficiencies, Internal Control Quality

壹、緒論

本研究目的乃在探討萬年董事會對內部控制制度（以下簡稱內控）缺失之影響。2002 年美國爆發安隆、世界通訊、全錄、默克藥廠及線上時代華納等大企業財務醜聞之弊案，這些弊案的共同特徵之一即為董事的任期過長¹，但是董事任期議題卻未為沙氏法案 (Sarbanes-Oxley Act of 2002, SOX) 所處理 (Sharma & Iselin, 2012)。在 S&P 500 及 Russell 3000 大公司中，約有 50% 的公司揭露其 2018 年董事會的組成並沒有變動，這個結果與 2016 年的董事會流動率相似 (Vittorio, 2019)。此外，著名的經理人招募公司 Spencer Stuart 公布 2019 年的報告也顯示在 S&P 500 大公司中，新任董事人數僅占全部董事人數之 8% (Spencer Stuart, 2019)。這些低董事流動率現象引發大眾又再度關心董事任期是否是另一個新的公司治理議題。

反對限制董事任期者 (如 Business Round Table [BRT], 2003)，主張長任期可幫助董事累積有關公司的知識，進而產生較有效的監督 (Vafeas, 2003)。贊成限制董事任期者 (如 National Association of Corporate Directors [NACD], 1996; Council of Institutional Investors [CII], 1998; National Association of Corporate Directors [NACD], 2000; Financial Reporting Council, 2010)，主張長任期會加深董事和管理當局的朋友關係，因而較不可能適當監督管理當局 (Bhagat & Black, 1999; Vafeas, 2003)。本文主張董事會任期與內控缺失具有 U 型之非線性關係。詳言之，隨著任期的增長，董事累積監督內控的經驗、建立名聲以及增加對公司之承諾度，較有能力與誘因監督內控，因而內控缺失減少。但當任期長到到達某一點時，董事開始與管理當局建立朋友關係，甚至是越來越難跟上時代、技術、和經營策略的變化，監督有效性降低，因而內控缺失增加。

本文以 2003-2016 年台灣公開發行以上公司為研究樣本，實證結果發現隨著董事會任期的增長，公司發生內控缺失的可能性下降。然而任期增長到一定程度之後，發生內控缺失的可能反而開始增加。此代表董事會任期對內控品質的影響並非完全線性關係。一開始，透過任期的增長，董事可累積監督內控的經驗、建立起名聲以及增加對公司之承諾度，較可有效監督內控，因此公司發生內控缺失的可能性下降。然而當任期增長到一定程度之後，董事開始與管理當局建立起朋友關係，甚至是越來越難跟上時代、技術、和經營策略的變化，因此監督有效性降低，發生內控缺失的可能轉而上升。這個結果支持萬年董事

¹ 以下以「萬年」一詞形容任期過長，並將二者視為同義詞，於文中交互使用。

會監督無效論。進一步分析發現，前述的監督無效結果主要來自一般董事的任期，獨立董事則可能因獨立董事制度實施的時間不夠長，他們的任期尚未長到開始發生監督無效的狀況。此外，在董事會運作較佳或較高需求董事經驗價值之情境，研究結果依舊支持萬年董事會監督無效。最後，在監督效力的轉折分析上，本文發現轉折點發生在第四個任期，當董事會任期超過四個任期後，董事會監督效力降低，發生重大內控缺失的可能性顯著高於中任期董事會。整體而言，萬年董事會在內部控制上的監督效力較低。

在學術研究上，本文具有下述貢獻。首先，董事會任期的文獻正新興發展中，但研究結果並不一致。本文提供董事會任期的監督品質證據，為這個領域增添一份實證證據以供後續學者參考。前人研究著重董事會任期對財報品質 (Dhaliwal et al., 2010; Liu & Sun, 2010; Sharma & Iselin, 2012; Dou et al., 2015; Huang & Hilary, 2018; Li & Wahid, 2018)、審計公費 (Chan et al., 2013)、CEO 酬勞 (Byrd et al., 2010; Dou et al., 2015; Huang & Hilary, 2018; Li & Wahid, 2018)、公司績效 (Lu et al., 2017; Huang & Hilary, 2018; Livnat et al., 2019)、社會責任績效 (Patro et al., 2018)、併購績效 (Dou et al., 2015; Huang & Hilary, 2018)、研發創新 (Jia, 2017) 與審計人員選擇 (張文瀾等, 2019) 的影響，本文則著重董事會任期對內控缺失的影響。其次，在內控缺失之文獻上，少有研究關注董事會任期對內控缺失之影響。Hoitash et al. (2009) 與 Wertheim et al. (2016) 雖皆涉及董事會任期與內控缺失，但本文與他們有二點不同。一是他們僅止於董事會任期線性影響的證據，本文則深入分析董事會任期的非線性影響，延伸了這個領域的發展。另一個差異是內控缺失之衡量及涵蓋範圍。他們所衡量的內控缺失，僅分成有、無重大內控缺失兩級，本文則包括無內控缺失、不重大內控缺失以及重大內控缺失等共三級。至於內控缺失的涵蓋範圍，前述研究僅包括與財務報導可靠性有關的內控缺失，而本文的內控缺失包括所有內控範圍的缺失。由於董事會的職責並不僅止於監督財報，本文對於內控缺失的衡量及涵蓋範圍較前述研究更為周全。

除了學術貢獻之外，本文亦有政策意涵。首先，本文可提供建議給公司治理主管機關，是否應增加考慮董事任期於董事會組成的規定中。詳言之，為鼓勵董事會納入新血輪，可將董事會連續任期超過四屆者列為評鑑指標的減分項目，而對於目前獨立董事連續任期不超過三屆之評鑑指標則可再延長。其次，本研究呼應改革主義者（例如 NACD 和 CII）關切的公共政策議題：最適董事任期。長任期董事可能與管理當局建立朋友關係，因而無法獨立判斷；或是無

法跟上時代變化，缺乏相關才能處理新議題。短任期董事可能無法累積足夠特定公司的知識，因而無法有效判斷。本文的非線性任期分析可提供有關最佳董事會任期之資訊。

本文後續內容架構如下：第貳節為制度背景、文獻回顧與假說發展，第參節說明樣本與資料來源，第肆節介紹實證設計與結果，第伍節呈現進一步分析的結果，最後第陸節提出結論。

貳、制度背景、文獻回顧與假說發展

一、制度背景

有關內控規範之發展沿革請參閱附錄 A，本小節僅著重董事任期限限制之規範。根據公司法的規定，董事與監察人是由股東會選舉產生，任期不得超過三年，連選得連任²。因此，一般董事與監察人並無任期之限制。至於獨立董事，臺灣證券交易所（簡稱證交所）與證券櫃檯買賣中心（簡稱櫃買中心）於 2002 年要求初次上市（櫃）公司應至少設置二名以上獨立董事以及一名以上獨立監察人，此為台灣首次引進獨立董事制度。2006 年證券交易法（簡稱證交法）修正，將獨立董事與審計委員會制度法制化，因此金融監督管理委員會（簡稱金管會）從 2006 年開始，分階段全面強制實施獨立董事與審計委員會制度³。

考量到推動獨立董事制度，必須有一段為時不短的磨合期與公司治理文化建立期，金管會最初並無獨立董事任期之管制規定。2013 年，金管會發布「強化我國公司治理藍圖」，指定證交所設立「公司治理中心」以研議「公司治理評鑑系統」。自 2014 年實施第一屆公司治理評鑑起，獨立董事任期限限制 9 年列入評鑑指標項目。2017 年，金管會修訂「公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法」，規定獨立董事候選人已連續擔任該公司獨立董事任期達三屆者，公司應公告繼續提名其擔任獨立董事之理由，並於股東會選任時向股東說明前

² 本文的「董事」一詞含括監察人在內，在後續衡量董事會相關變數（如任期、規模或是持股等）時，皆將董事與監察人含括在內。

³ 2006 年開始強制設置獨立董事，2017 年年底前所有上市櫃公司必須完成設置，興櫃公司則應於 2020 至 2022 年間完成設置獨立董事。在強制設置審計委員會上，2013 年適用公開發行股票之金融業以及實收資本額達 500 億元以上的上市櫃公司，2015~2017 年適用公開發行股票之證券期貨業以及實收資本額達 100 億元以上的上市櫃公司，2017~2019 年再擴及至實收資本額超過 20 億元的上市櫃公司。實收資本額未滿新臺幣 20 億元之上市櫃公司則應於 2020 至 2022 年間完成設置審計委員會（金管會新聞稿，2013，2018）。

開理由。2019 年，金管會同意各金融業公會提報的金融控股公司、銀行、保險、證券及票券業公司治理實務守則修正案，增訂獨立董事在同一家公司連任不宜(得) 超過三屆之規定⁴。

國際亦對董事採取與任期相關的規定或建議。例如，美國 NACD (1996) 建議董事任期年限最長為 10-15 年。機構投資人服務公司 (Institutional Shareholder Services) 於 2014 年起，將外部董事任期納入公司治理評比中，並認為外部董事任期超過 9 年時，將會傷害外部董事的獨立性。英國公司治理法規規定當外部董事任期超過 9 年時，董事會就應該解釋為何外部董事具有獨立性的資格。歐盟委員會建議外部董事任期最多為 3 個任期或 12 年。在香港，除非股東投票同意，否則外部董事的任期最長 9 年。在法國，一般認為任期超過 12 年時會傷害外部董事的獨立性⁵。

二、文獻回顧

(一) 內控缺失決定因素之文獻回顧

在內控缺失的文獻上，大部分是探討內控缺失的影響，例如對盈餘品質 (Doyle et al., 2007a; Ashbaugh-Skaife et al., 2008; 曾乾豪等, 2015)、財務報導舞弊 (Donelson et al., 2017)、審計公費 (Hogan & Wilkins, 2008)、市場反應 (Hammersley et al., 2008)、資金成本 (Beneish et al., 2008; Ashbaugh-Skaife et al., 2009)、與內部人交易利益 (Skaife et al., 2013) 之影響。本文並非探討內控缺失之影響，不對這一類文獻深入回顧。

探討內控缺失決定因素之研究介紹如下：

1. 公司特性

Ge & McVay (2005) 以 2002-2004 年 SOX 302 的內控重大缺失公司為樣本，發現公司營運愈複雜、規模愈小以及獲利能力愈差，公司愈可能揭露內控重大缺失。Doyle et al. (2007b) 以 2002-2005 年間 SOX 302 與 SOX 404 規定下揭露內控重大缺失之公司為樣本，實證結果發現規模較小、上市年數較短、財力較弱、營運較複雜、成長迅速或者經歷企業再造 (restructuring) 的公司，較可能揭露內控重大缺失。他們進一步將內控問題按照嚴重性區分為

⁴ 金融控股公司、票券金融公司、銀行業之公司治理實務守則，均規定獨立董事在同一家公司連任不宜超過三屆；保險、證券商之公司治理實務守則，則規定獨立董事在同一家公司連任不得超過三屆。

⁵ 本段內容大部分取自 Huang & Hilary (2018, p.1290)。

公司層級及科目層級兩類，以及按照原因區分成人力安排（如未適當職能分工）、複雜性（如不會解釋與應用複雜的會計準則）以及一般性（如收益認列政策有缺失）等三類，實證結果發現不同的分類方式，內控重大缺失的決定因素不同，顯示每一家公司有自己獨特的內控挑戰。

Ashbaugh-Skaife et al. (2007) 主張公司揭露內控缺失是(1)存在與(2)報導二者的聯合函數。他們以營運複雜性、組織變動、高會計風險以及內控資源較少等變數捕捉存在內控缺失的效果，另以從前被 SEC 懲戒或宣告財報重編以及機構投資者股權集中化等變數捕捉報導缺失誘因的效果。利用 2003 年 11 月至 2004 年 12 月期間根據 SOX 302 規定揭露內控缺失之公司為樣本，他們的實證結果支持假說預期。

有鑑於 Ashbaugh-Skaife et al. (2007) 未有效區隔存在與報導的效果，Rice & Weber (2012) 以重編財報認定公司存在內控重大缺失，利用財報誤述期間的 SOX 404 內控查核意見為樣本，著重探討報導的決定因素。實證結果顯示財報誤述期間，很少公司報導內控重大缺失，顯示存在內控重大缺失的公司不一定會報導出來。至於決定因素的結果，外部資金需求以及公司規模等因素，與報導內控重大缺失的可能性呈負相關；財務困難、前期報導控制缺失與重編、以及最近二年內管理當局異動等因素，則與報導內控重大缺失的可能性呈正相關。

Weiss (2013) 以以色列公司為樣本，發現家族公司以及家族股權愈高，公司愈不可能揭露內控重大缺失。相反地，Bardhan et al. (2015) 以 S&P 500 大公司為樣本，實證結果發現家族公司較可能存在內控重大缺失，尤其是設有雙重投票權股份 (dual-class shares) 的家族公司。

2. 公司治理

在 SOX 頒布前，公司更換審計人員須額外公告內控狀況，Krishnan (2005) 乃以此建構其資料來源，探討審計委員會組成與內控品質之關聯性。實證結果發現審計委員會的獨立性愈低、具財務專長的成員愈少，公司愈可能發生內控缺失。Zhang et al. (2007) 以 SOX 後的大樣本資料，延伸 Krishnan (2005)，結果發現審計委員會具財務專長的成員愈少，公司愈可能揭露內控重大缺失。Hoitash et al. (2009) 探討公司治理對內控重大缺失的影響，結果發現較少的審計委員會成員有會計或監督經驗、以及董事會強度愈低，公司愈可能報導內控重大缺失。Naiker & Sharma (2009) 探討離職會計師擔任審計委員會委員對內控重大缺失之影響。離職會計師可分成公司現任簽證事務所的離職

會計師（簡稱 AFAP）以及非現任簽證事務所的離職會計師（簡稱 UFAP）。實證結果發現 AFAP 與 UFAP 皆與內控重大缺失呈負相關。

Chen et al. (2017) 發現董事會獨立性與內控重大缺失呈負相關，而且 CEO 兼董事長更增強前述的負向關係，以及 2007 年審計準則公報第 5 號的實施，減弱了董事會獨立性與揭露內控重大缺失的關聯性。Cheng et al. (2019) 發現當審計委員會成員兼任數家公司的董事（簡稱共享董事 shared directors）時，若有一家公司在過去三年有揭露內控重大缺失，則其他公司較不可能揭露內控重大缺失。若共享董事在揭露公司的經驗愈多、或是有更多管道可獲知揭露的缺失資訊時，上述關係愈明顯。此代表董事過去的內控缺失經驗，有助於提供重要的洞見，成為公司內控改善的重要催化劑。

3. 人力資源

Li et al. (2010) 探討 CFO 的合格性 (qualification) 對內控重大缺失之影響，結果發現擁有 CPA 證書或會計師事務所經驗的 CFO 以及擔任 CFO 的年數愈久，公司愈不可能收到 SOX 404 否定意見。Lin et al. (2014) 探討 CEO 特性與內控重大缺失之關聯性，結果發現 CEO 屬於鞏固利益型（如持股愈高、兼任董事長、權益酬勞愈高、與任期愈長）以及年紀愈輕，公司愈可能收到 SOX 404 否定意見。

Lin et al. (2011) 探討內稽職能對內控重大缺失的影響。結果發現內稽人員的教育水準愈高、採用品質確信技術的程度、稽查活動涉及財務報表、以及監督內控問題改善等，公司愈不可能收到 SOX 404 否定意見。Choi et al. (2013) 以韓國公司為樣本，探討內控的人力資源投資對內控重大缺失之影響。所謂內控的人力資源投資是指執行內控工作的員工人數比率（簡稱 IC 人力）。結果發現 IC 人力愈高以及 IC 人力增加，公司愈不可能報導內控重大缺失。鄭桂蕙（2016）探討內稽質量對內控缺失之影響。實證結果發現內稽人員具外稽經驗或擁有專業證照、內稽人數愈多等，皆與內控缺失呈顯著負相關。

Guo et al. (2016) 發現友善的人事政策可顯著降低內控的無效性，尤其是員工相關的內控缺失。此代表愈大的員工福利愈能減緩員工執行內控任務的失敗率。

4. 內控缺失改善

有些研究探討內控缺失改善的影響因素。Johnstone et al. (2011) 探討公司治理變動對內控重大缺失改善之影響，結果發現內控重大缺失改善的可能

性，與下列因素呈正相關：(1)審計委員會特性增強（如成員異動、審計委員會成員兼董事長的情況變動、審計委員會成員的財務專長改善、審計委員會的持股率增加）、(2)董事會特性增強（如董事會獨立性增加、獨立董事兼任其他董事會家數增加）、以及(3) CFO 特性增強（如會計專長增加、工作經驗增加、以及聲譽改善）。針對人力資源變動對內控改善的影響，Li et al. (2010) 發現只是更換 CFO，無法改善內控重大缺失；改聘任較高合格性的 CFO，下一年度愈可能收到 SOX 404 無保留意見。Choi et al. (2013) 發現 IC 人力的變動與內控重大缺失改善呈正相關。

有些研究則是從反面的觀點探討內控缺失不改善的影響因素。Hammersley et al. (2012) 的實證結果發現過去的內控缺失屬於高蔓延性（如公司層級缺失、缺失個數較多）、營運較複雜、以及審計委員會的規模較小，公司較不可能改善已經存在的內控重大缺失。Bedard et al. (2012) 是針對特定缺失類型，探討阻礙其改善的影響因素。他們的結果發現公司層級的內控缺失較不可能改善。此外，公司資源愈少，愈不可能改善資訊科技型 (IT) 或是員工訓練的內控缺失，因為這些改善需耗費大筆投資。治理愈差的公司，愈不可能改善與盈餘管理有關的內控缺失，也有研究探討內控改善的時效性。Klamm et al. (2012) 探討內控重大缺失是否存在持續性。他們將本期內控重大缺失區分成 IT 與 non-IT 二類，或是區分成 IT 公司層級、non-IT 公司層級、以及科目層級等三類，皆與未來的內控重大缺失具顯著之正向關聯性。他們的結果隱含內控改善的速度是緩慢的。除了時效性，有些研究探討改善時效性的影響因素。Goh (2009) 探討董事會與審計委員會對內控重大缺失改善時效性之影響。所謂改善時效性共分成三個等級，快速級（連續 2 期 SOX 404 意見皆為無保留）、緩慢級（SOX 404 意見由否定變為無保留）、以及未改善級（連續 2 期 SOX 404 意見皆為否定）。實證結果發現審計委員會的規模愈大、成員具財務專長的比率愈高、以及董事會的獨立性愈高，公司愈快速改善內控重大缺失。相似的，Chen et al. (2017) 發現董事會獨立性愈高，內控重大缺失改善的時效性愈快。

綜上所述，公司治理愈差或投資內控的人力資源愈少，愈可能發生內控缺失。而審計品質愈高，偵測內控缺失的可能性愈高。同理，公司治理增強或投資內控的人力資源增加，愈可能改善內控缺失。有關董事會任期對內控缺失影響之文獻，將介紹於（三）一節。

(二) 董事會任期影響之文獻回顧

過去的文獻探討獨立董事的平均任期與財報品質的關聯性，但未得到一致的證據。Beasley (1996) 發現外部董事的平均任期愈長，公司愈不可能發生財務報告舞弊。相反地，李靜芬 (2012) 發現獨立董事的平均任期與裁量性應計數呈正相關。除了獨立董事任期，亦有文獻探討審計委員會的任期特性與財報品質的關聯性，依然未得到一致的證據。審計委員會的任期長度與剛好符合分析師預期 (Vafeas, 2005) 或是財務報告誤述 (Sharma & Iselin, 2012) 呈正相關。

Dhaliwal et al. (2010) 發現審計委員會中會計專家成員的平均任期與應計數品質呈負相關。這三個證據代表審計委員會任期降低財報品質。相反地，亦有研究發現審計委員會的任期會增強財報品質，例如審計委員會的任期與裁量性應計數呈負相關 (Yang & Krishnan, 2005; Liu & Sun, 2010)，與應計數品質呈正相關 (Dhaliwal et al., 2010)。

內、外部審計是重要的公司治理機制。有研究發現長任期審計委員會與內部稽核預算 (Barua et al., 2010) 或是審計公費 (Chan et al., 2013) 具有替代關係的證據。在台灣，張文瀾等 (2019) 發現長任期董事會公司傾向選擇產業專家審計人員。

也有研究在會計、審計範疇之外探討董事會任期之影響。Dou et al. (2015) 著重公司治理之證據。他們發現長任期獨立董事出席董事會會議的次數較高以及擔任功能性委員會的個數較多。此外，Dou et al. (2015) 也發現長任期獨立董事比率愈高的公司，CEO 薪酬愈低、CEO 異動與績效的敏感性愈高、故意誤述財報的可能性愈低、以及較不可能從事併購行為，即使存在併購行為，則較屬於市場正向評價的併購。相對地，Byrd et al. (2010) 發現外部董事的平均任期與銀行 CEO 薪酬呈正相關。Niu & Berberich (2015) 發現長任期董事會更可能與重大訴訟、監管違規、財報重編及公司破產等治理問題有關。Jia (2017) 發現長任期外部董事比率愈高的公司，專利權個數愈少，被引用的專利權愈少，以及 R&D 也較少。雖然 Dou et al. (2015) 的發現支持不應限制獨立董事的任期長度，但是 Byrd et al. (2010)、Niu & Berberich (2015) 與 Jia (2017) 的結果卻是支持應限制任期。

除了線性分析，亦有研究探討董事會任期影響的曲線關係。Lu et al. (2017) 發現董事會任期與公司績效呈倒 U 型的關係，而產品競爭與營業複雜性可減緩二者的倒 U 型關係。Huang & Hilary (2018) 不僅發現外部董事平均任期與公司績效呈倒 U 型的關係，連公司決策品質（如併購績效、財報品質，以及 CEO 酬

勞)亦與外部董事平均任期具有二次方的關係。他們的證據指出外部董事平均任期約為 10 年時,公司績效最高。Patro et al. (2018) 發現獨立董事(或全部董事)平均任期與企業社會責任績效呈倒 U 型的關係,然內部董事平均任期並不會影響企業社會責任績效。Livnat et al. (2019) 發現董事會任期與公司市值呈正相關,然而當董事會任期超過 9 年時,此正向關係將會反轉。

Li & Wahid (2018) 跳脫平均任期影響,改探討任期多元性(以變異係數或赫芬達集中度指標衡量)的影響。他們發現具多元任期的董事會較會因 CEO 績效不佳而解任之(亦即有較高的 CEO 績效-異動敏感性),具多元任期的審計委員會較不可能發生會計重編,具多元任期的薪酬委員會較不可能給予 CEO 超額薪酬。他們的證據支持增加董事會新血輪,有助於提升董事會的監督有效性。

總之,探討董事會任期特性的研究正新興發展中,雖然結果並不一致,但最新的發展趨勢已經開始關注董事會任期的非線性影響,企圖對不一致的研究結果提供一合理解釋。

(三) 董事會任期與內控缺失關聯性之文獻回顧

Hoitash et al. (2009) 發現董事會強度愈低,公司愈可能報導內控重大缺失。董事會任期雖不是他們的研究主旨,但因他們的董事會強度之綜合指標有採計董事會任期長度,因而與本文有關。不同於 Hoitash et al. (2009) 係直接假設長任期董事會代表有效董事會,Wertheim et al. (2016) 則認為董事會任期同時存在正、負二種影響的衝突觀點,並且實證發現董事會的平均任期愈長,發生內控重大缺失的個數愈少。Wertheim et al. (2016) 雖與本文較為相關,但他們僅止於董事會任期的線性影響分析,而本文則將董事會任期的影響延伸至非線性分析。

除了非線性分析外,本文對內控缺失的衡量與涵蓋範圍亦不同於前述文獻。前述二篇文獻僅著重內控重大缺失,而且涵蓋範圍僅針對與財務報導有關的內控。在台灣,根據內控處理準則第 3 條,內控制度係由經理人所設計,董事會通過,並由董事會、經理人及其他員工執行之管理過程,目的在於促進公司之健全經營,以合理確保達成(1)營運之效果與效率、(2)報導具可靠性、及時性、透明性與符合相關規範、以及(3)相關法令規章之遵循等三項目標。因此,當制度的設計與執行無法合理確保達成這些目標時,即發生內控缺失。董事會發布的內控聲明書係將內控區分成二級:有效或者有重大缺失。因此,一個有效的內控,僅指該內控無重大缺失,並不代表無缺失。欲了解不重大的內控缺失,可從公開說明書揭露的「最近三年度會計師提出之內部控制改進建議及改善情

形」、或是年報揭露的「公司及其內部人員依法被處罰、公司對其內部人員違反內部控制制度規定之處罰、主要缺失與改善情形」、或是金管會網頁公告的裁罰等三個管道，獲得資訊。本文利用台灣此制度特性，不僅將內控的涵蓋範圍超出財務報導可靠性，亦將內控缺失的等級由二級擴增為三級。簡言之，本文對內控缺失的衡量，相較以往文獻更為周全。

三、研究假說

(一) 長任期董事會的監督有效性

董事會位於公司決策及控制系統的中心，須具有能幹性，方能有效判斷董事會待處理的議案。董事任期愈長，監督的經驗愈多，獲得有關公司的知識也愈多。此外，長任期董事也可能隨著時間的經過已經建立高名聲。具高名聲的董事，可能害怕不良的工作績效重大減損辛苦建立的聲譽資本，會更加注意工作績效。最後，過去的研究 (如 Salancik, 1977; O'Reilly & Caldwell, 1981) 主張董事對組織的承諾度會隨著任期增長而增加。因此董事任期愈長，履行職責的承諾度愈高。總之，長任期董事有較多的經驗、較高的名聲以及意願可做得更好，所以長任期董事會的監督有效性較高。

有些研究已經提供證據支持董事會任期與和監督有效性之間具有正向關聯性，如董事會/獨立董事/審計委員會成員的平均任期愈長，公司發生財務報告舞弊的可能性愈低 (Beasley, 1996)、盈餘管理愈小 (Yang & Krishnan, 2005; Liu & Sun, 2010)、應計數品質愈高 (Dhaliwal et al., 2010)、公司治理愈強 (Dou et al., 2015)，以及內控缺失個數愈少 (Wertheim et al., 2016)。這些證據代表長任期董事會的監督有效性。

(二) 長任期董事會的監督無效性

長任期董事會亦可能產生鞏固效果，降低董事會監督的有效性。隨著時間的經過，長任期董事可能已經與管理當局建立朋友關係 (Vafeas, 2003)。管理當局會利用職權影響董事的提名過程 (Bebchuk & Fried, 2003)，與管理當局有著深厚個人關係的董事更可能被重新任命並延長任期，因而喪失獨立性。有文獻發現長任期董事更可能會核准損害股東利益的管理決策 (Kesner, 1988; Wade et al., 1990; Boeker & Goodstein, 1993)。因此，董事的獨立性會隨著任期的增長而下降。

Vafeas (2003) 認為長任期董事的移動性 (mobile) 及可使用性 (employable) 皆較低。企業經營環境瞬息萬變，當公司活動變得更複雜並且更迅速改變時，

長任期董事越來越難跟上技術、財務交易和經營策略的變化。新的董事能把新的想法和批判性的思考帶進董事會，但長任期董事卻可能缺乏新的洞察力和解決公司問題的方法 (Canavan et al., 2004)。基於此，有公司治理倡議者 (如 NACD, 1996) 建議董事任期年限最長為 10-15 年，讓董事會增加新血輪。

有些研究已經提供證據支持董事會任期與監督有效性之間具有負向關聯性。例如，Dhaliwal et al. (2010) 發現當審計委員會的會計專家任期較短時，應計數品質較高。其他證據包括獨立董事/審計委員會成員的平均任期愈長，盈餘品質愈低 (Vafeas, 2005; Sharma & Iselin, 2012)、創新活動愈少 (Jia, 2017)、公司績效較差 (Lu et al., 2017; Huang & Hilary, 2018; Livnat et al., 2019)、企業社會責任績效較差 (Patro et al., 2018)、以及決策品質較差 (Huang & Hilary, 2018)。Li & Wahid (2018) 的證據亦支持增加董事會新血輪，將有助於提升董事會的監督有效性。這些證據代表長任期董事會不具監督有效性。

(三) 假說發展

監督內控是董事會的職責之一。董事會監督的機制有二個管道，一是覆核內部會計程序與控制措施，二是與管理者、內部、外部稽核人員溝通，討論他們對內控的評估，確保已執行適當的控制措施 (Krishnan, 2005; Hoitash et al., 2009)。前人文獻 (Lu et al., 2017; Huang & Hilary, 2018; Patro et al., 2018; Livnat et al., 2019)發現董事會任期具有非線性的影響。同理，本文主張董事會任期與內控缺失亦具有非線性關係。一方面，隨著任期的增長，董事累積監督內控的知識與經驗 (Vafeas, 2003)、建立名聲並增加對公司之承諾度 (Salancik, 1977)，監督內控的能力與誘因皆提高，因而減少內控缺失。本文稱此為正向的經驗效果。正向的經驗效果會隨著董事會任期的增長，愈來愈顯著，然而，任期對董事會監督能力與意願的提升，並非無窮無盡。當任期增長到某一程度後，正向的經驗效果會開始趨緩。另一方面，隨著任期的增長，董事與管理當局的友好關係逐漸形成並損及獨立性 (Vafeas, 2003)，甚至是愈來愈難跟上時代、技術、和經營策略的變化以至於缺乏才能處理新的議題 (Canavan et al., 2004)，導致監督內控的誘因與能力皆下降，因而內控發生缺失的可能性上升。本文稱此為負向的鞏固效果。在董事會任期初期的階段，時間不夠長，尚無法建立有效的朋友關係或是發生嚴重的時代脫節問題，此時負向的鞏固效果並不顯著，然而，當任期增長到一定程度後，負向的鞏固效果會隨著任期的增長而愈來愈顯著。綜上所述，董事會任期與內控缺失的關聯性，端視正向的經驗效果與負向的鞏固效果何者具有主宰性而定。在董事會任期初期的階段，負向的鞏固效果是和緩的，

並不顯著，但正向的經驗效果會隨著董事會任期的增長，愈來愈顯著，因此本文認為正向的經驗效果會大於負向的鞏固效果，代表內控缺失先隨著董事會任期的增加而下降。然而，當董事會任期增長到某一程度後，正向的經驗效果開始趨緩，而負向的鞏固效果卻隨著董事會任期的增長，愈來愈顯著，最終將主宰正向的經驗效果，代表內控缺失後隨著董事會任期的增加而上升，形成 U 型曲線。據此，本文建立假說如下：

H：董事會任期與內控缺失呈現 U 型之非線性關係。

參、樣本與資料來源

除了內控缺失資料為手工蒐集外，其餘本研究需要之實證資料均取自台灣經濟新報社 (TEJ)，研究年度為 2003-2016 年。本文以 2003 年為研究起始年度，是因為公開資訊觀測站收錄的內控聲明書始自 2003 年。2003-2016 年間有董事資料的公開發行以上公司有 30,871 個公司-年觀察值，其中 56 個觀察值為外國公司，不予納入。再者，重整公司係以重整人取代董事角色，不適用於本研究，乃刪除 96 個重整公司觀察值。另外，刪除資料缺漏不全的公司-年觀察值後，最終的樣本量為 24,002 個公司-年觀察值（2,706 家公司）。樣本篩選結果詳列於表 1。

表 1、樣本選取

	公司_年觀察值
2003-2016 公開發行以上公司	30,871
減: 外國公司	(56)
減: 重整公司	(96)
減: 內控資料存有遺漏值	(2,855)
減: 股權變數衡量存有遺漏值	(340)
減: 財務變數衡量存有遺漏值	(3,509)
減: 會計師資料存有遺漏值	(13)
最終樣本	24,002

表 2 列示本文樣本分佈情形，第一部分為年度分布，第二部分則是產業分布情形。在會計師內控專案審查報告或是公司內控聲明書上顯露內控存有重大缺失 ($ICD_ORDER = 2$) 的件數共有 96 件，其中 2003 與 2004 年，內控重大缺失的件數最多，反映出當時數起的弊案。此外，2008 年的內控缺失 ($ICD_ORDER = 1$) 件數最多。經濟不景氣期間，較可能發生內控缺失。隨著年度的遞移，樣本呈遞增的現象。至於產業分佈，電器電纜業的內控重大缺失件數最多⁶。整體而言，本研究並未有年度或產業集群之現象。

表 2、樣本分布

第一部分：年度分布

年度	<i>ICD_ORDER</i>						總計	%
	= 0	%	= 1	%	= 2	%		
2003	1,291	5.38	362	1.51	13	0.05	1,666	6.94
2004	1,273	5.30	332	1.38	17	0.07	1,622	6.76
2005	1,166	4.86	356	1.48	8	0.03	1,530	6.37
2006	1,165	4.85	339	1.41	6	0.02	1,510	6.29
2007	1,179	4.91	356	1.48	6	0.02	1,541	6.42
2008	1,155	4.81	394	1.64	6	0.02	1,555	6.48
2009	1,225	5.10	362	1.51	4	0.02	1,591	6.63
2010	1,367	5.70	304	1.27	3	0.01	1,674	6.97
2011	1,461	6.09	296	1.23	5	0.02	1,762	7.34
2012	1,478	6.16	363	1.51	7	0.03	1,848	7.70
2013	1,497	6.24	367	1.53	8	0.03	1,872	7.80
2014	1,525	6.35	356	1.48	4	0.02	1,885	7.85
2015	1,638	6.82	318	1.32	6	0.02	1,962	8.17
2016	1,649	6.87	332	1.38	3	0.01	1,984	8.27
總計	19,069	79.45	4,837	20.15	96	0.40	24,002	100

⁶ 經檢視資料，此是來自單一公司未曾有效改善其有關資金貸與以及對子公司監理等 2 大內控缺失。同時，該單一公司的董事會任期極小值為 11.64 年，極大值為 16.85 年，並未設置獨立董事。為避免本文結果係來自該單一公司之效果，只取該公司 2016 年之觀察值，其餘則刪除，實證結果並未有重大改變。

表 2、樣本分布 (續)

第二部分：產業分布

產業	ICD_ORDER						總計	%
	= 0	%	= 1	%	= 2	%		
水泥	73	0.30	81	0.34	1	0.00	155	0.65
食品	309	1.29	124	0.52	2	0.01	435	1.81
塑膠	258	1.07	246	1.02	4	0.02	508	2.12
紡織纖維	683	2.85	266	1.11	2	0.01	951	3.96
電機機械	1,262	5.26	293	1.22	5	0.02	1,560	6.50
電器電纜	94	0.39	49	0.20	14	0.06	157	0.65
玻璃陶瓷	68	0.28	31	0.13	0	0.00	99	0.41
造紙	37	0.15	72	0.30	0	0.00	109	0.45
鋼鐵	522	2.17	297	1.24	5	0.02	824	3.43
橡膠	91	0.38	69	0.29	3	0.01	163	0.68
汽車	156	0.65	25	0.10	0	0.00	181	0.75
建材營造	593	2.47	333	1.39	2	0.01	928	3.87
航運	206	0.86	40	0.17	1	0.00	247	1.03
觀光	253	1.05	65	0.27	2	0.01	320	1.33
金融保險	24	0.10	11	0.05	0	0.00	35	0.15
貿易百貨	241	1.00	59	0.25	1	0.00	301	1.25
化學	355	1.48	245	1.02	2	0.01	602	2.51
生技醫療	1,107	4.61	258	1.07	8	0.03	1,373	5.72
半導體	2,015	8.40	266	1.11	1	0.00	2,282	9.51
電腦及週 邊設備	1,337	5.57	382	1.59	7	0.03	1,726	7.19
光電	2,317	9.65	517	2.15	9	0.04	2,843	11.84
通信網路	1,156	4.82	119	0.50	7	0.03	1,282	5.34
電子零組 件	2,292	9.55	467	1.95	4	0.02	2,763	11.51
電子通路	739	3.08	103	0.43	2	0.01	844	3.52
資訊服務	705	2.94	73	0.30	6	0.02	784	3.27
其他電子	729	3.04	114	0.47	2	0.01	845	3.52
其他	1,447	6.03	232	0.97	6	0.02	1,685	6.94
總計	19,069	79.44	4,837	20.16	96	0.39	24,002	100

註 1:內控缺失資料的各項來源請參閱附錄 B。

註 2:變數定義請參閱附錄 C。

肆、實證設計與結果分析

一、實證設計

由於董事會任期的影響可能存在非線性效果，本文發展實證模式(1)如下：

$$DEFIC = \beta_0 + \beta_1 BD TEN_C + \beta_2 BD TEN_C^2 + Controls + \varepsilon \dots \dots (1)$$

DEFIC 是所有應變數的統稱，包括 *ICD*、*MW* 及 *ICD_ORDER*。*ICD* 代表內控缺失。若公司在內控聲明書上聲明內控有重大缺失、內控專案審查報告被會計師指出存有重大缺失、遭金管會行政裁罰⁷、在公開說明書上揭露「最近三年度會計師提出之內部控制改進建議及改善情形」者、或是年報上揭露有「公司及其內部人員依法被處罰、公司對其內部人員違反內部控制制度規定之處罰、主要缺失與改善情形」之資訊者，*ICD* 設為 1，否則為 0⁸。

有鑑於內控聲明書或內控專案審查報告係揭露重大缺失，而公開說明書或是年報上的內控缺失資訊則並不一定是重大的程度，因此本文另設 *MW* 捕捉內控重大缺失的效果。若公司在內控聲明書上聲明內控有重大缺失、或是內控專案審查報告被會計師指出存有重大缺失者，*MW* 設為 1，否則為 0。結合 *ICD* 與 *MW*，*ICD_ORDER* 為等級變數，*ICD_ORDER* = 0，代表公司並未揭露任何內控缺失；= 1，代表公司存有不重大的內控缺失；= 2，代表公司存有重大的內控缺失。

基於上述衡量，當應變數為 *ICD* 或 *MW* 時，將採 Logit 迴歸分析；當應變數為 *ICD_ORDER* 時，則採 Ordered Logit 迴歸分析。

研究變數 參酌前人文獻 (Beasley, 1996; Vefcas, 2005; Dhaliwal et al., 2010; Sharma & Iselin, 2012; Huang & Hilary, 2018; 張文靜等, 2019)，本文對董事會任期係取平均數作法，*BDTEN* 乃加總當年度所有董事會成員的董事服務總年數再除以當年度董事會人數。董事會任期存在非線性影響，需設立平方項捕捉長任期的不同影響，但因 *BDTEN* 和 *BDTEN*² 高度相關 (Pearson 相關係數為 0.96)，為減緩共線性問題，本文乃採用 Aiken & West (1991) 與 Greenwood et al. (2005) 的作法，將 *BDTEN* 平移到平均數為 0，稱為 *BDTEN_C*，至於 *BDTEN_C*² 則是 *BDTEN_C* 的平方。模式(1)的 *BDTEN_C*² 的係數顯著異於零時，代表董事會任期對內控缺失的影響存在非線性關係。若得到 *BDTEN_C* 的係數顯著為負，而

⁷ 證期局目前的網頁僅提供 2012 年起之裁罰案件，瀏覽日期：2017 年 12 月 21 日。

⁸ 內控缺失資料的各項來源請參閱附錄 B。

$BDTEN_C^2$ 的係數顯著為正時，代表董事會任期與內控缺失的影響具有 U 型之關係，將支持萬年董事會監督無效論。

控制變數 除了年度與產業之虛擬變數外，本研究使用的控制變數分述如下：

公司規模 (*SIZE*) 愈大、成立年數 (*LNAGE*) 愈久以及財務績效 (*ROA*、*WCTA*、*LEV*) 愈好，建置適當內控的能力愈高，內控較強 (Ashbaugh-Skaife et al., 2007; Doyle et al., 2007b)。*SIZE* 為總資產取自然對數。*LNAGE* 為公司成立年數取自然對數。*ROA* 是繼續營業部門淨利除以平均總資產。*WCTA* 為流動資產減流動負債，再除以總資產。*LEV* 是總負債除以總資產。除了 *LEV* 係數符號預期為正外，其餘四者的係數符號預期為負。

公司營運愈複雜 (*ADFOR*) 或成長愈快速 (*GROWTH*)，可能影響到內控執行的有效性 (Ashbaugh-Skaif et al., 2007; Doyle et al., 2007b)。*ADFOR* 等於 1，代表公司存在外幣換算調整數，否則為 0。*GROWTH* 為 2 年平均銷貨成長率。預期二者的係數符號為正。

公司治理愈強，內控愈強 (Hoitash et al., 2009)，本文乃納入董事長兼總經理 (*DUAL*)、董事會規模 (*LNBDSize*)、董事會獨立性 (*BDIND*)、以及董事會持股 (*BDSHARE*) 等公司治理相關的控制變數。*DUAL* = 1 代表董事長兼任總經理，否則為 0。*LNBDSize* 為公司董事會總人數取自然對數。*BDIND* 是獨立董事人數除以全體董事人數。*BDSHARE* 為董事會持股率。另外，鄭桂蕙 (2016) 發現內稽主管異動與內控缺失呈正相關，本文增設重要經理人異動 (*CEOTO*、*CFOTO*、*IATO*)。*CEOTO* 為近三年總經理異動次數，*CFOTO* 為近三年財務主管異動次數，*IATO* 為近三年內部稽核異動次數，預期此三者的係數符號為正。

審計人員品質 (*BIG4*、*FSPEC*) 也可能影響內控的有效性 (Ashbaugh-Skaife et al., 2007; Rice & Weber, 2012)。*BIG4* = 1，代表公司的簽證會計師事務所為勤業眾信、安侯建業、資誠以及安永等四家其中之一，否則為 0。*FSPEC* = 1，代表公司的簽證會計師事務所為產業專家，否則為 0。公司更換審計人員 (*AFC*)，愈可能揭露內控重大缺失 (Zhang et al., 2007; Rice & Weber, 2012)。*AFC* = 1，代表公司更換簽證會計師事務所，否則為 0，預期係數符號為正。除了會計師事務所的影響外，本文亦控制會計師個人查核任期的影響。*LEADTEN* 為第一位會計師的查核任期取自然對數。

上市狀態 (*LIST*) 可能影響公司監督內控的有效性 (Wertheim et al., 2016)。*LIST* = 1，代表上市櫃公司，否則為 0⁹。最後，初次公開發行 (*IPO*) 須請會計

⁹ 若將上市櫃與非上市櫃公司樣本分開執行迴歸分析，實證結果並無重大改變。

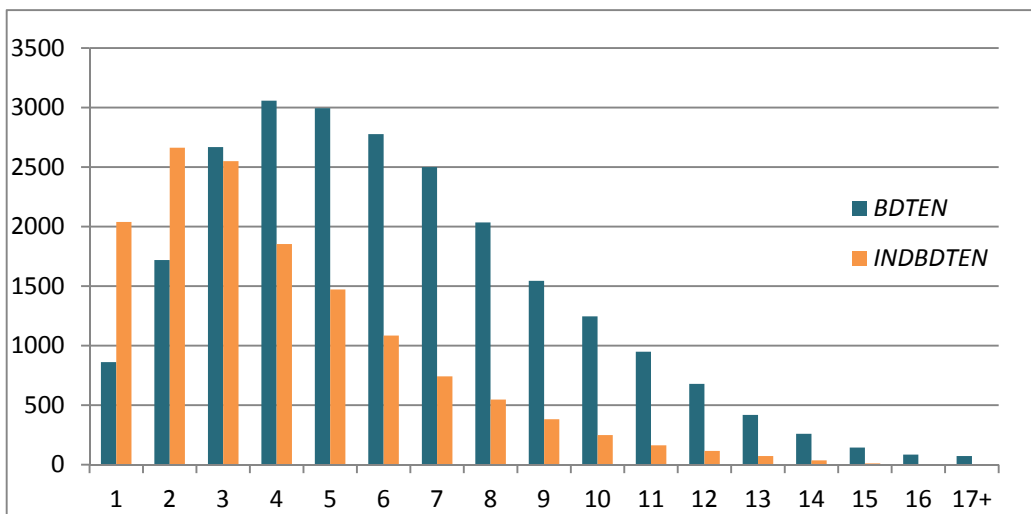
師專案審查內部控制，可能影響內控品質。 $IPO = 1$ ，代表公司當年度公開發行或新上市櫃，否則為 0。

二、實證結果

(一) 敘述性統計分析

表 3 為各項變數之敘述性統計。除了介於 0 與 1 之間的比率變數外，其餘的連續變數皆抑平 (winsorize) 在上、下 1%之內¹⁰。 $BDTEN$ 的平均數為 5.71，最大值為 21.08。圖 1 列示 $BDTEN$ 的直條圖。由圖 1 可知，董事會任期在 3~7 年之間的觀察值個數最多。董事會任期超過 12 年的觀察值個數較少。

表 4 為各項變數之差異檢定。表 4 可知， $BDTEN$ 在內控缺失群組 ($ICD = 1$) 的平均數為 5.91，顯著高於無缺失群組 ($ICD = 0$) 的 5.66，代表董事會任期愈長，愈可能發生內控缺失。其他控制變數的結果顯示，內控缺失群組的公司規模較大、成立年數較長、財務績效較差、營運較複雜、較少董事長兼任總經理、董事會規模較大、較少獨立董事、董事會持股較低、較高經理人異動、審計品質較低、較多更換簽證會計師事務所、會計師的查核任期較短、較多為上市櫃公司、以及較少在當年度公開發行或新上市櫃。



註 1：橫座標軸為平均任期，縱座標軸為觀察值個數。

註 2：變數定義請參閱附錄 C。

圖 1、董事會任期分布圖

¹⁰ 若將變數 $BDSHARE$ 抑平在上、下 1%之內，迴歸分析結果與表 5 相似。

表 3、敘述性統計

變數	平均數	標準差	最小值	下四分		上四分	
				位數	中位數	位數	最大值
<i>BDTEN</i>	5.71	3.17	0.37	3.26	5.24	7.69	21.08
<i>SIZE</i>	14.92	1.49	9.35	13.89	14.74	15.72	21.68
<i>LNAGE</i>	3.01	0.61	0.03	2.64	3.09	3.47	4.26
<i>ROA</i>	0.04	0.10	-0.37	0.00	0.04	0.09	0.28
<i>WCTA</i>	0.26	0.24	-0.56	0.11	0.26	0.42	0.79
<i>LEV</i>	0.42	0.19	0.05	0.28	0.42	0.55	1.04
<i>ADFOR</i>	0.77	0.42	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00
<i>GROWTH</i>	0.19	0.76	-0.48	-0.04	0.06	0.21	8.35
<i>DUAL</i>	0.33	0.47	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00
<i>LNBDSIZE</i>	2.31	0.21	1.39	2.20	2.30	2.40	3.50
<i>BDIND</i>	0.16	0.15	0.00	0.00	0.18	0.29	0.80
<i>BDSHARE</i>	0.29	0.21	0.00	0.15	0.24	0.38	1.00
<i>CEOTO</i>	0.50	0.79	0.00	0.00	0.00	1.00	8.00
<i>CFOTO</i>	0.54	0.87	0.00	0.00	0.00	1.00	8.00
<i>IATO</i>	0.55	0.86	0.00	0.00	0.00	1.00	8.00
<i>BIG4</i>	0.85	0.36	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00
<i>FSPEC</i>	0.35	0.48	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00
<i>AFC</i>	0.03	0.17	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
<i>LEADTEN</i>	2.78	1.98	1.00	1.00	2.00	4.00	18.00
<i>LIST</i>	0.71	0.46	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00
<i>IPO</i>	0.04	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
<i>LNCEOTEN</i>	1.76	0.66	0.15	1.23	1.76	2.29	3.58
<i>CEOSHARE</i>	0.03	0.05	0.00	0.00	0.01	0.05	0.82
<i>RDTA</i>	0.03	0.04	0.00	0.00	0.01	0.04	0.22
<i>ROASTD</i>	0.06	0.07	0.00	0.02	0.04	0.07	2.47
<i>GENBDTE</i>	5.99	3.35	0.37	3.41	5.49	8.03	23.08
<i>N</i>							
<i>INDBDTEN</i>	3.58	2.62	0.08	1.58	2.92	4.94	15.00

註 1：除了 *INDBDTEN* 的樣本量為 13,976 外，其餘樣本量皆為 24,002。

註 2：變數定義請參閱附錄 C。

表 4、差異檢定

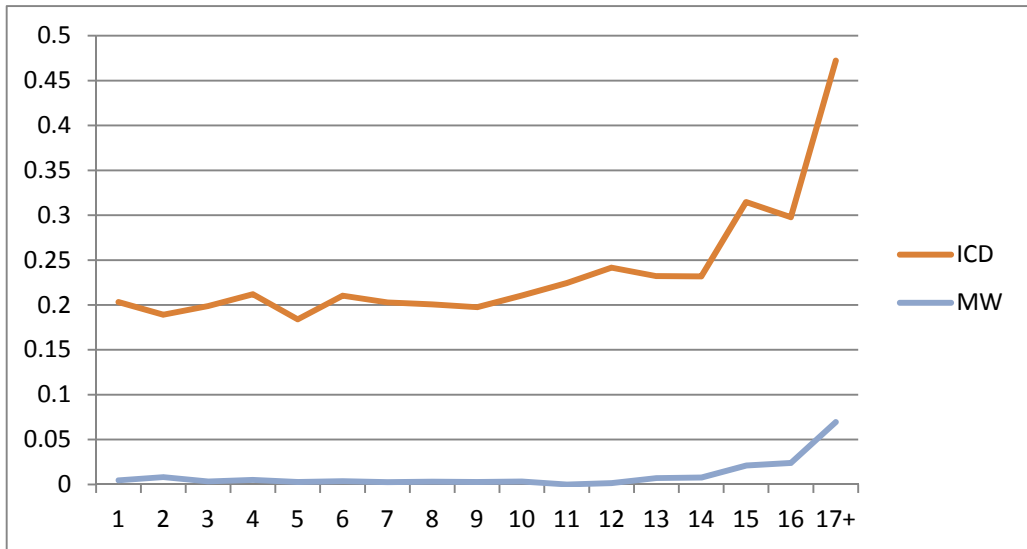
變數	ICD = 0 (N = 19,069)		ICD = 1 (N = 4,933)		t 值	z 值
	平均數	中位數	平均數	中位數		
<i>BDTEN</i>	5.66	5.21	5.91	5.39	-4.61***	-3.47***
<i>SIZE</i>	14.78	14.63	15.48	15.21	-26.93***	-26.64***
<i>LNAGE</i>	2.98	3.05	3.15	3.22	-16.95***	-18.67***
<i>ROA</i>	0.04	0.04	0.03	0.04	2.32**	2.51***
<i>WCTA</i>	0.28	0.28	0.20	0.20	23.11***	23.26***
<i>LEV</i>	0.41	0.41	0.47	0.47	-18.85***	-18.69***
<i>ADFOR</i>	0.76	1.00	0.78	1.00	-2.50***	-2.46***
<i>GROWTH</i>	0.18	0.06	0.22	0.08	-3.16***	-5.70***
<i>DUAL</i>	0.34	0.00	0.31	0.00	4.38***	4.31***
<i>LNBDSIZE</i>	2.30	2.30	2.33	2.30	-9.21***	-8.63***
<i>BDIND</i>	0.16	0.20	0.14	0.14	7.09***	6.76***
<i>BDSHARE</i>	0.30	0.24	0.28	0.23	7.24***	7.36***
<i>CEOTO</i>	0.48	0.00	0.57	0.00	-6.19***	-5.99***
<i>CFOTO</i>	0.53	0.00	0.60	0.00	-5.22***	-5.68***
<i>IATO</i>	0.55	0.00	0.59	0.00	-3.03***	-3.86***
<i>BIG4</i>	0.86	1.00	0.81	1.00	7.16***	7.61***
<i>FSPEC</i>	0.35	0.00	0.34	0.00	1.34	1.34
<i>AFC</i>	0.03	0.00	0.04	0.00	-4.97***	-5.63***
<i>LEADTEN</i>	2.82	2.00	2.63	2.00	6.26***	4.76***
<i>LIST</i>	0.69	1.00	0.78	1.00	-12.90***	-12.10***
<i>IPO</i>	0.04	0.00	0.03	0.00	2.92***	2.74***
<i>GENBDTEN</i>	5.93	5.45	6.22	5.67	-5.24***	-3.87***
<i>INDBDTEN</i>	3.67	3.00	3.19	2.62	9.40***	7.40***

註 1：*, **, *** 分別代表 10%、5%、與 1% 之顯著水準(雙尾測試)。

註 2：t 值為平均數差異檢定之統計量，z 值為 Wilcoxon 符號等級檢定之統計量。

註 3：變數定義請參閱附錄 C。

圖 2 呈現各種董事會任期下，內控缺失與重大缺失的平均比率。舉例而言，橫座標軸的數值 1，係指 $0 < BDTEN \leq 1$ ，共有 861 個觀察值， $ICD = 1$ 的觀察值有 175 個，據此計算 ICD 的平均比率為 0.20。由圖 2 可知，董事會任期未達 10 年者， ICD 變動不大，皆在 0.18 至 0.21 間波動，但是超過 10 年者，隨著董事會任期增長開始呈現較大幅度的遞增現象。至於 MW 的變化，則是在董事會任期超過 12 年後，有較明顯的增幅。



註 1：橫座標軸為董事會平均任期，縱座標軸為內控缺失的比率。

註 2：變數定義請參閱附錄 C。

圖 2、董事會任期與內控缺失

(二) 迴歸結果—未考慮內生性問題

表 5 為內控缺失之迴歸結果。本文所有的標準誤皆採用調整公司集群的穩健標準誤 (clustering robust standard error)¹¹。表 5 第一部份是董事會任期變數未平移的結果。第(1)欄的應變數為 ICD ，目的在比較無內控缺失與有內控缺失 (不含重大缺失) 之差異，因此樣本包括 19,069 個無內控缺失的觀察值及 4,837 個存有內控缺失的觀察值。 $BDTEN$ 的係數顯著為負，顯示隨著任期的增長，董事累積監督內控的經驗、建立名聲以及增加對公司之承諾度，較有效監督內控，

¹¹ 未列表的相關係數顯示各自變數間最高的相關係數約為 0.57。利用最小平方法 (ordinary least squares, OLS) 迴歸估計實證模式(1)的變異數膨脹因子，最大不超過 4.00，低於 10 的門檻值 (Kennedy, 1992)。這些顯示實證模式(1)並無嚴重的共線性問題。

發生內控缺失的可能性降低。然而此負向關聯性並非完全線性關係。 $BDTEN^2$ 的係數顯著為正，代表當董事會任期增長到一定程度之後，董事已經開始與管理當局建立朋友關係，甚至是越來越難跟上時代、技術和經營策略的變化，監督效力降低，因而內控缺失增加。此結果支持萬年董事會監督無效論。第(2)欄的應變數為 MW ，目的在比較無內控缺失與有重大內控缺失之差異，樣本包括 19,069 個無內控缺失的觀察值及 96 個存有重大內控缺失的觀察值。 $BDTEN$ 的係數顯著為負， $BDTEN^2$ 的係數仍顯著為正。第(3)欄的應變數為 ICD_ORDER ，目的在觀察內控缺失嚴重性的程度，樣本包括 19,069 個無內控缺失的觀察值、4,837 個存有不重大內控缺失的觀察值、以及 96 個存有重大內控缺失的觀察值，結果與第(1)與(2)欄相近。表 5 第二部份列示董事會任期變數採平移方式的結果。 $BDTEN_C$ 的係數皆顯著為負，而 $BDTEN_C^2$ 的係數亦都顯著為正，與第一部分的結果一致。

表 5、董事會任期與內控缺失之迴歸結果

第一部分：董事會任期變數未平移的結果

	(1) <i>ICD</i>		(2) <i>MW</i>		(3) <i>ICD_ORDER</i>	
	係數	p 值	係數	p 值	係數	p 值
Intercept(s)	-4.04***	0.00	-6.49**	0.02	Yes	
<i>BDTEN</i>	-0.18***	0.00	-0.44***	0.01	-0.20***	0.00
<i>BDTEN</i> ²	0.01***	0.00	0.03***	0.01	0.01***	0.00
<i>SIZE</i>	0.26***	0.00	0.44***	0.00	0.26***	0.00
<i>LNAGE</i>	0.14**	0.05	0.22	0.59	0.13**	0.05
<i>ROA</i>	0.04	0.88	-7.86***	0.00	-0.28	0.36
<i>WCTA</i>	-0.86***	0.00	-0.52	0.37	-0.86***	0.00
<i>LEV</i>	0.17	0.47	0.60	0.45	0.20	0.37
<i>ADFOR</i>	-0.13	0.13	-0.25	0.42	-0.13	0.11
<i>GROWTH</i>	0.04	0.13	-0.01	0.95	0.04	0.18
<i>DUAL</i>	0.00	0.97	0.10	0.72	-0.01	0.91
<i>LNBDSIZE</i>	0.23	0.14	-1.06	0.12	0.18	0.25
<i>BDIND</i>	0.46**	0.04	0.15	0.90	0.45**	0.04
<i>BDSHARE</i>	-0.35*	0.06	-3.69***	0.00	-0.46**	0.02
<i>CEOTO</i>	0.04	0.19	0.16	0.15	0.05	0.12
<i>CFOTO</i>	0.04	0.16	0.14	0.25	0.05*	0.08
<i>IATO</i>	0.03	0.38	0.08	0.53	0.02	0.41
<i>BIG4</i>	-0.11	0.27	-0.72**	0.04	-0.15	0.11
<i>FSPEC</i>	-0.07	0.32	-0.21	0.55	-0.07	0.28
<i>AFC</i>	0.33***	0.00	0.71**	0.05	0.41***	0.00
<i>LEADTEN</i>	-0.01	0.18	-0.11**	0.03	-0.02	0.12
<i>LIST</i>	0.24***	0.01	-0.04	0.93	0.23***	0.01
<i>IPO</i>	0.03	0.76	-1.05	0.34	0.00	0.97
Years	Yes		Yes		Yes	
Industries	Yes		Yes		Yes	
Wald χ^2	708***		1620***		740***	
Pseudo-R ²	9.84%		35.58%		9.71%	
樣本量	23,906		19,165		24,002	
n <i>ICD_ORDER</i> = 2			96		96	
n <i>ICD_ORDER</i> = 1	4,837				4,837	
n <i>ICD_ORDER</i> = 0	19,069		19,069		19,069	

第二部分：平移的結果

	(1) <i>ICD</i>		(2) <i>MW</i>		(3) <i>ICD_ORDER</i>	
	係數	p 值	係數	p 值	係數	p 值
Intercept	-6.38***	0.00	-7.8***	0.00	Yes	
<i>BDTEN_C</i>	-0.10***	0.00	-0.17**	0.05	-0.11***	0.00
<i>BDTEN_C</i> ²	0.01***	0.00	0.03***	0.01	0.01***	0.00
Controls	Yes		Yes		Yes	
Wald χ^2	708***		1620***		740***	
Pseudo-R ²	9.84%		35.58%		9.71%	
樣本量	23,906		19,165		24,002	

第三部分：二階段迴歸的結果

	第一階段		第二階段			
	(1)		(2)	(3)	(4)	
	<i>BDTEN_C</i>		<i>ICD</i>	<i>MW</i>	<i>ICD_ORDER</i>	
	係數	p 值	係數 (p 值)	係數 (p 值)	係數 (p 值)	
Intercept	-11.49***	0.00	Intercept(s)	-7.17***	-8.84***	Yes
<i>LNBDSIZE</i>	-0.11	0.58		(0.00)	(0.00)	
<i>BDIND</i>	-3.32***	0.00	<i>BDTEN_CHAT</i>	-0.15***	-0.21	-0.16***
<i>DUAL</i>	-0.33***	0.00		(0.00)	(0.12)	(0.00)
<i>LNCEOTEN</i>	1.81***	0.00	<i>BDTEN_CHAT</i> ²	0.01***	0.04***	0.02***
<i>CEOSHARE</i>	-0.28	0.64		(0.00)	(0.01)	(0.00)
<i>SIZE</i>	0.30***	0.00	Controls	Yes	Yes	Yes
<i>LNAGE</i>	1.51***	0.00				
<i>GROWTH</i>	-0.09***	0.00				
<i>RDTA</i>	1.89**	0.02				
<i>ROASTD</i>	-3.24***	0.00				
<i>ROA</i>	0.39*	0.10				
Years	Yes					
Industries	Yes					
F 值	153***		Wald χ^2	694***	1562***	724***
Adj-R ²	56.42%		Pseudo-R ²	9.72%	35.16%	9.60%
樣本量	24,002		樣本量	23,906	19,165	24,002

註 1：*, **, *** 分別代表 10%、5%、與 1% 之顯著水準(雙尾測試)。

註 2：變數定義請參閱附錄 C。

註 3：Controls 代表模式(1)的控制變數向量，未列表的結果均與第一部分相近。

ICD 控制變數的結果顯示，公司規模 (*SIZE*) 愈大、成立年數 (*LNAGE*) 愈久、財務績效 (*WCTA*) 愈差、董事會獨立性 (*BDIND*) 愈高、董事會持股率 (*BDSHARE*) 愈低、更換會計師事務所 (*AFC*)、以及上市櫃公司 (*LIST*)，愈可能發生或揭露內控不重大缺失。至於 *MW*，控制變數的結果顯示公司規模 (*SIZE*) 愈大、財務績效 (*ROA*) 愈差、董事會持股率 (*BDSHARE*) 愈低、非由四大查核 (*BIG4*)、更換會計師事務所 (*AFC*)、以及會計師查核任期愈短 (*LEADTEN*)，愈可能發生或揭露內控重大缺失。

(三) 迴歸結果—考慮內生性問題

內生性是公司治理研究普遍關注的問題，本文採用二階段迴歸以處理董事會任期的內生性問題。本文參考 Dou et al. (2015) 的長任期獨立董事決定因素模式，建構第一階段的董事會任期迴歸模式(2)，並執行 OLS 迴歸分析，再以模式(2)的預測值 (*BDTEN_CHAT*) 取代模式(1)的原始變數 (*BDTEN_C*)。迴歸模式(2)建構如下：

$$\begin{aligned}BDTEN_C = & \beta_0 + \beta_1 LNBDSize + \beta_2 BDIND + \beta_3 DUAL + \beta_4 LNCEOTEN \\ & + \beta_5 CEOSHARE + \beta_6 SIZE + \beta_7 LNAGE + \beta_8 GROWTH + \beta_9 RDTA \\ & + \beta_{10} ROASTD + \beta_{11} ROA + \sum \beta_i Years + \sum \beta_j Industries \\ & + \varepsilon \dots \dots (2)\end{aligned}$$

其中，*LNCEOTEN*為總經理任期取自然對數。*CEOSHARE*為總經理持股比率。*RDTA*為研發支出除以平均總資產。*ROASTD*為5年期的*ROA*標準差。其餘變數已於前述實證設計一節說明。前人文獻發現董事流動率與董事會規模 (*LNBDSize*)、董事會獨立性 (*BDIND*)、董事長兼總經理 (*DUAL*)、總經理異動 (*LNCEOTEN*)、公司不良績效或風險 (*GROWTH*、*ROASTD*、*ROA*) 呈正相關 (Hermalin & Weisbach, 1988; Farrell & Whidbee, 2000; Fich & Shivdasani, 2007; Dou et al., 2015)，與公司規模 (*SIZE*) 以及成立年數 (*LNAGE*) 呈負相關 (Fich & Shivdasani, 2007; 張文靜等, 2019)。總經理股權 (*CEOSHARE*) 以及公司研發支出 (*RDTA*) 與董事服務的需求有關連 (Boone et al., 2007)，可能影響到董事的任期。

模式(2)的敘述性統計請參見表3，而模式(2)的OLS迴歸結果呈現於表5第三部分第(1)欄。結果顯示董事會獨立性 (*BDIND*) 愈低、董事長未兼總經理 (*DUAL*)、總經理任期 (*LNCEOTEN*) 愈長、公司規模 (*SIZE*) 愈大、成立年數

(*LNAGE*) 愈久、成長速度 (*GROWTH*) 愈慢、研發密度 (*RDTA*) 愈高、財務績效變異性 (*ROASTD*) 愈低、以及財務績效 (*ROA*) 愈佳，董事會任期愈長。考量董事會任期之內生性後，第二階段迴歸結果呈現於表5第三部分的第(2)~(4)欄。第(2)與(4)欄的結果與表5第二部分一致，但在第(3)欄，*BDTEN_CHAT*的係數在*MW*迴歸中並未顯著為負，*BDTEN_CHAT*²的係數仍顯著為正，此有可能是因內控有重大缺失的公司，將不被允許公開發行，因此公開發行公司市場上的新公司一開始是無重大內控缺失，因此觀察不到*BDTEN_CHAT*的顯著負向影響。然而隨著時間經過，公司有所變化，內控制度未跟著變革，缺失形成，因此觀察到*BDTEN_CHAT*²的顯著正向影響，支持萬年董事會損害內控品質。綜合表5第三部分，*BDTEN_CHAT*²的估計係數皆顯著為正，顯示本文結果並未受到董事會任期的內生性干擾。

由於董事會任期乃內生決定，後續實證結果之呈現係以二階段迴歸結果為主。除了二階段迴歸外，本文亦在模式(1)加入公司固定效果，並重新執行表 5 第二部分的迴歸，除了 *ICD_ORDER* 的估計過程無法收斂，因而得不到相關估計值外，*ICD* 與 *MW* 的實證結果並未有重大改變。

(四) 敏感性分析

增加其他董事會特性的控制 雖然我們已於模式(1)控制 *DUAL*、*LNBDSIZE*、*BDIND*、以及 *BDSHARE* 等董事會特性，但為了更增強本文之發現是來自於董事會任期而非董事會其他特質，此處再新增五個董事會特性控制變數：董事會性別比率 (*BDSEXR*)、董事會平均兼職席次數 (*BDBUSY*)、董事會開會次數 (*LNBDMEET*)、董事背景 (*BDFINACCLAW*) 以及學歷 (*HIGHEREDU*) 等，但因這些變數 TEJ 多僅提供 2006 年起的資料，因此增加這 5 個控制變數後，樣本期間限為 2006~2016 年，樣本量剩下 18,567。另外，公司於 2007 年起得設置審計委員會，若再加入審計委員會 (*AC*) 控制變數，樣本期間限為 2007~2016 年，樣本量剩下 17,070。不論是增加 5 個或是 6 個控制變數，未列表的結果均顯示表 5 第三部分的結果並未有重大改變。

伍、進一步分析

一、獨立董事與一般董事分析

因董事會成員包括獨立董事在內，為了觀察獨立董事與一般董事的任期效果是否有所不同，本文將二階段迴歸的模式(1)與(2)延伸為模式(3)~(5)，並列示如下：

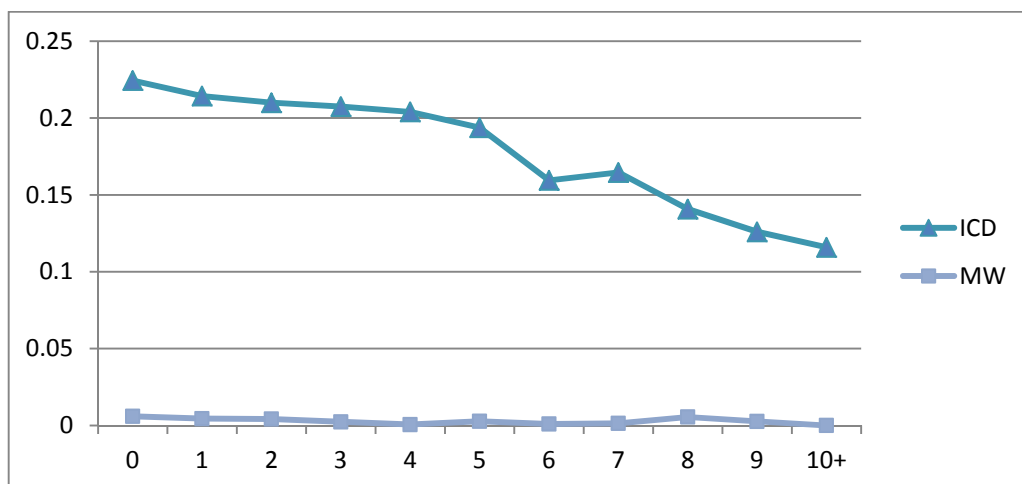
$$DEFIC = \beta_0 + \beta_1 GENBDTEN_CHAT + \beta_2 GENBDTEN_CHAT^2 + \beta_3 INDBDTEN_CHAT + \beta_4 INDBDTEN_CHAT^2 + Controls + \varepsilon \dots \dots (3)$$

$$GENBDTEN_C = \beta_0 + \beta_1 LNGENBDSIZE + \beta_2 DUAL + \beta_3 LNCEOTEN + \beta_4 CEOSHARE + \beta_5 SIZE + \beta_6 LNAGE + \beta_7 GROWTH + \beta_8 RDTA + \beta_9 ROASTD + \beta_{10} ROA + \sum \beta_i Years + \sum \beta_j Industries + \varepsilon \dots \dots (4)$$

$$INDBDTEN_C = \beta_0 + \beta_1 LNINDBDSIZE + \beta_2 DUAL + \beta_3 LNCEOTEN + \beta_4 CEOSHARE + \beta_5 SIZE + \beta_6 LNAGE + \beta_7 GROWTH + \beta_8 RDTA + \beta_9 ROASTD + \beta_{10} ROA + \sum \beta_i Years + \sum \beta_j Industries + \varepsilon \dots \dots (5)$$

GENBDTEN 是加總當年度所有一般董事的任期除以當年度一般董事人數。*GENBDTEN_C* 則是指 *GENBDTEN* 平移至平均數為 0，*GENBDTEN_CHAT* 是指模式(4)的預測值。同理，*INDBDTEN* 是加總當年度所有獨立董事的任期除以當年度獨立董事人數。*INDBDTEN_C* 為 *INDBDTEN* 平移至平均數為 0。*INDBDTEN_CHAT* 是指模式(5)的預測值。

表 4 顯示 *GENBDTEN* 在內控缺失群組 (*ICD* = 1) 的平均數為 6.22，顯著高於無缺失群組 (*ICD* = 0) 的 5.93，但 *INDBDTEN* 在內控缺失群組 (*ICD* = 1) 的平均數卻是顯著低於無缺失群組 (*ICD* = 0)。此代表本文發現的長任期董事會監督無效主要來自一般董事。圖 1 顯示獨立董事任期的直條圖，獨立董事任期在 1~3 年之間的觀察值個數最多，超過 12 年的觀察值個數非常稀少。圖 3 顯示呈現各種獨立董事任期下，內控缺失與重大缺失的平均比率。隨著獨立董事任期的增長，*ICD* 呈遞減現象，與表 4 證據一致。至於 *MW* 的變化，則是在獨立董事任期超過 9 年後，發生比率為 0。



註 1：橫座標軸為獨立董事平均任期，縱座標軸為內控缺失的比率。

註 2：變數定義請參閱附錄 C。

圖 3、獨立董事任期與內控缺失

表 6 為模式(3)之迴歸結果，模式(4)及(5)之 OLS 迴歸結果則呈現於附錄 D 之第(1)欄及第(2)欄。有設置獨立董事的公司樣本結果呈現於表 6 之第(1)至(3)欄，未設置獨立董事的公司樣本結果則呈現於第(4)至(6)欄。6 個 $GENBDTEN_CHAT^2$ 的係數有 5 個顯著為正，支持萬年董事會監督無效論。有趣的是第(1)與(3)欄的 $INDBDTEN_CHAT^2$ 或是第(2)欄的 $INDBDTEN_CHAT$ 的係數皆顯著為負，代表隨著獨立董事任期的增長，發生內控缺失的可能性降低。此有可能係因我國實施獨立董事制度的歷史尚未久遠，不至於發生獨立董事監督無效的情況。綜合表 6，任期過長的一般董事會增加公司發生內控缺失的可能性，但長任期的獨立董事則否。顯示隱含目前萬年董事會的監督無效，主要來自於一般董事的任期影響。

二、其他橫斷面分析

為了提高研究結果之穩健性，本文針對董事會運作較佳及較高需求董事經驗價值的情境，進一步觀察董事會任期對於內控缺失的影響。換言之，在董事會運作較佳的環境或是愈能凸顯董事經驗價值的情境，若本文仍然觀察到萬年董事會對內控品質的損害效果，則代表萬年董事會較具監督無效性。根據公司治理評鑑指標¹²，董事長未兼總經理 ($DUAL = 0$)，代表董事會運作較佳。Demsetz & Lehn (1985) 指出營運風險愈高，愈能凸顯董事經驗之價值。本文以營運槓桿

¹² <https://cgc.twse.com.tw/evaluationCorp/listCh>，瀏覽日期 2020 年 12 月 21 日。

程度（營業淨利變動率除以銷貨變動率）衡量營運風險，並將樣本分為兩群，當樣本公司的營運槓桿程度高於全部樣本公司之中位數時，列入高營運風險公司 (*HDOL*)，反之，則為低營運風險公司 (*LDOL*)。

橫斷面分析的結果列於表 7¹³。不論是在董事會運作較佳 (*DUAL* = 0)，或是較需求董事經驗價值 (*HDOL*) 之公司，*BDTEN_CHAT* 的係數皆顯著為負，而 *BDTEN_CHAT*² 的係數皆顯著為正，與表 5 之結果一致，支持任期過長的董事會較易無效監督。

三、非線性關係的轉折分析

表 5 的證據顯示董事會任期與內控缺失呈現 U 型關係，本小節的目的在觀察何時發生轉折。表 8 第一部分為觀察不同任期區間的增額效果，以 3 年為一屆，共設置 *BDTEN3*、*BDTEN6*、*BDTEN9*、*BDTEN12* 及 *BDTEN15* 五個變數。當董事會的平均任期大於 3 年時，*BDTEN3* 等於 1，否則為 0。*BDTEN3* 是捕捉超過一屆相對未滿一屆董事會的增額效果。當董事會的平均任期大於 6 年時，*BDTEN6* 等於 1，否則為 0。由於 *BDTEN3* 包含 *BDTEN6*，因此 *BDTEN6* 是捕捉連任超過二屆相對未達二屆董事會的增額效果。其餘 *BDTEN9*、*BDTEN12* 及 *BDTEN15* 比照類推。

表 8 第一部分的第(3)欄為全樣本的結果。*BDTEN3* 與 *BDTEN6* 的係數顯著為負，*BDTEN9* 的係數雖為負，但未達統計顯著水準，*BDTEN12* 的係數已轉為正向，*BDTEN15* 則是顯著為正了。此代表連任的董事會比第一任新董事會更能顯著降低內控缺失發生的可能，連任二任的董事會比連任一任董事會更能顯著降低內控缺失發生的可能，連任三任的董事會不再產生顯著的增額降低效果，連任四任已經開始發生轉折，至連任五任已經開始顯著增加發生內控缺失的可能。此之結果與利用表 5 第一部分第(3)欄的估計係數計算而得的 10 年轉折點一致¹⁴。換言之，隨著任期的增長，董事逐漸累積更多的經驗，可顯著降低內控發生缺失的可能性。然而，當董事會超過四個任期時，開始出現轉折，此後任期再增長反而與內控缺失呈顯著正相關。

¹³ 將表 7 的應變數改為 *ICD*，迴歸分析結果並無重大改變。

¹⁴ 當 $y = a + bx + cx^2$ 時，轉折點的計算公式為 $-b/(2c)$ 。以表 5 第一部分的第(3)欄為例，轉折點為 $-(-0.20)/(2 * 0.01) = 10$ 年，顯示董事會任期超過 10 年時，內控缺失的可能性會有轉折出現，換言之，董事會任期小於 10 年時，內控缺失的可能性隨著董事會任期的增加而下降，但董事會任期超過 10 年時，內控缺失的可能性開始反轉，隨著董事會任期的增加而增加。

表 6、董事會任期與內控缺失之二階段迴歸結果—區分一般董事與獨立董事

	設置獨立董事公司			未設置獨立董事公司								
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)						
<i>ICD</i>		<i>MW</i>	<i>ICD_ORDER</i>	<i>ICD</i>	<i>MW</i>	<i>ICD_ORDER</i>						
係數	p 值	係數	p 值	係數	p 值	係數						
Intercept	-6.39***	0.00	-2.47	0.67	Yes	-7.75***	0.00	-9.86***	0.01	Yes		
<i>GENBDTEN_CHAT</i>	-0.17	0.23	0.85	0.13	-0.13	0.34	-0.16***	0.00	-0.18	0.27	-0.16***	0.00
<i>GENBDTEN_CHAT</i> ²	0.02***	0.00	0.03	0.39	0.02***	0.00	0.02***	0.00	0.04***	0.04	0.02***	0.00
<i>INDBDTEN_CHAT</i>	0.03	0.91	-1.84**	0.05	-0.05	0.84						
<i>INDBDTEN_CHAT</i> ²	-0.05***	0.01	-0.09	0.41	-0.04***	0.01						
Controls	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Pseudo-R ²	10.81%		37.67%		10.54%		10.92%		42.41%		10.72%	
樣本量	13,939		11,330		13,976		9,967		7,835		10,026	
<i>nICD_ORDER</i> = 2		37		37					59		59	
<i>nICD_ORDER</i> = 1	2,646			2,646			2,191				2,191	
<i>nICD_ORDER</i> = 0	11,293		11,293		11,293		7,776		7,776		7,776	

註 1：*、**、***分別代表 10%、5%、與 1%之顯著水準（雙尾測試）。

註 2：變數定義請參閱附錄 C。

註 3：Controls 代表模式(1)的控制變數向量，未列表的結果均與表 5 第一部分相近。

表 7、其他橫斷面分析

	(1)	(2)	(3)	(4)
	<i>DUAL</i> = 0	<i>DUAL</i> = 1	<i>LDOL</i>	<i>HDOL</i>
	係數	係數	係數	係數
	(p 值)	(p 值)	(p 值)	(p 值)
Intercepts	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>BDTEN_CHAT</i>	-0.17*** (0.00)	-0.14*** (0.01)	-0.17*** (0.00)	-0.15*** (0.00)
<i>BDTEN_CHAT</i> ²	0.02*** (0.00)	0.02** (0.04)	0.02*** (0.00)	0.02*** (0.00)
Controls	Yes	Yes	Yes	Yes
Pseudo-R ²	10.20%	9.94%	10.15%	9.72%
樣本量	16,032	7,970	11,960	12,037

註 1：*,**,***分別代表 10%、5%、與 1%之顯著水準（雙尾測試）。

註 2：變數定義請參閱附錄 C。

註 3：迴歸應變數為 *ICD_ORDER*。

註 4：Controls 代表模式(1)的控制變數向量，未列表的結果均與表 5 第一部分相近。

為了區隔長任期與短任期董事會的不同，仿效 Sharma & Iselin (2012) 做法，設置 *BDSHORT* 與 *BDLONG* 二個變數。如果董事會的平均任期小於 3 年，*BDSHORT* 等於 1，否則為 0。如果董事會的平均任期大於 12 年，*BDLONG* 等於 1，否則為 0。結果呈現於表 8 之第二部分。第(1)欄顯示 *BDSHORT* 的係數顯著為正，而第(2)欄則顯示 *BDLONG* 的係數顯著為正。此代表當董事會未達一個任期時，未能充分建置強壯的控制環境，較可能發生（不重大的）內控缺失。然而當董事會任期長到超過 12 年後，究責文化降低，監督效力降低，較可能發生內控重大缺失。

考量董事會任期的內生性關係，本文亦對 *BDSHORT* 與 *BDLONG* 執行二階段迴歸分析。*BDSHORT* 與 *BDLONG* 的第一階段 Logit 迴歸結果呈現於附錄 D 之第(3)欄及第(4)欄，表 8 之第三部分為第二階段迴歸結果。由表 8 第三部分可知，處理內生性關係後，*BDLONG_CHAT* 的係數一致顯著為正，支持萬年董事會對內控品質的監督效力較低的預期。

表 8、轉折分析

第一部分：董事會任期增額分析

	(1) <i>ICD</i>		(2) <i>MW</i>		(3) <i>ICD_ORDER</i>	
	係數	p 值	係數	p 值	係數	p 值
Intercept(s)	-4.38***	0.00	-7.49***	0.01	Yes	
<i>BDTEN3</i>	-0.18***	0.01	0.22	0.53	-0.18***	0.01
<i>BDTEN6</i>	-0.25***	0.00	-0.25	0.50	-0.26***	0.00
<i>BDTEN9</i>	-0.07	0.42	-1.00*	0.07	-0.08	0.34
<i>BDTEN12</i>	-0.06	0.68	1.42**	0.03	0.01	0.97
<i>BDTEN15</i>	0.37	0.21	1.80***	0.01	0.52*	0.08
Controls	Yes		Yes		Yes	
Pseudo-R ²	9.74%		36.03%		9.60%	
樣本量	23,906		19,165		24,002	

第二部分：BDSHORT、BDLONG 分析

	(1) <i>ICD</i>		(2) <i>MW</i>		(3) <i>ICD_ORDER</i>	
	係數	p 值	係數	p 值	係數	p 值
Intercept(s)	-4.46***	0.00	-6.85**	0.02	Yes	
<i>BDSHORT</i>	0.25***	0.00	-0.13	0.72	0.26***	0.00
<i>BDLONG</i>	-0.09	0.56	1.16**	0.03	0.00	0.98
Controls	Yes		Yes		Yes	
Pseudo-R ²	9.57%		34.99%		9.42%	
樣本量	23,906		19,165		24,002	

第三部分：BDSHORT、BDLONG 二階段迴歸分析

	(1) <i>ICD</i>		(2) <i>MW</i>		(3) <i>ICD_ORDER</i>	
	係數	p 值	係數	p 值	係數	p 值
Intercept(s)	-6.41***	0.00	-6.75***	0.01	Yes	
<i>BDSHORT_CHAT</i>	0.62***	0.00	0.39	0.60	0.66***	0.00
<i>BDLONG_CHAT</i>	0.88***	0.01	4.31***	0.00	1.02***	0.00
Controls	Yes		Yes		Yes	
Pseudo-R ²	9.67%		35.78%		9.56%	
樣本量	23,906		19,165		24,002	

註 1：*，**，***分別代表 10%、5%、與 1%之顯著水準（雙尾測試）。

註 2：變數定義請參閱附錄 C。

註 3：Controls 代表模式(1)的控制變數向量，未列表的結果均與表 5 第一部分相近。

陸、結論

在 S&P 500 及 Russell 3000 大公司中，約有 50% 的公司揭露其 2018 年董事會的組成並沒有變動，這個結果與 2016 年的董事會流動率相似 (Vittorio, 2019)。此外，著名的經理人招募公司 Spencer Stuart 公布 2019 年的報告也顯示在 S&P 500 大公司中，新任董事人數僅占全部董事人數之 8% (Spencer Stuart, 2019)。董事流動率的靜止性，使得大眾再度關心董事任期是否是另一個新的公司治理議題。本文旨在探討萬年董事會對內控缺失之影響。一方面，長任期董事有較多的經驗、較高的名聲以及意願可做得更好。另一方面，長任期董事亦可能已經與管理當局建立友好關係而無法獨立判斷，或是無法跟上時代變化以至於缺乏才能來處理新議題。因此，本文預期董事會任期與內控缺失具有 U 型之非線性關係。

本文以 2003-2016 年台灣公開發行以上公司為研究樣本，實證結果發現隨著董事會任期的增長，公司發生內控缺失的可能性下降，然而當任期增長到一定程度之後，減緩內控缺失的作用開始下降，甚至是轉而增加發生內控缺失的可能，支持萬年董事會監督無效論。進一步分析發現，前述的監督無效結果主要來自一般董事的任期，獨立董事則可能因實施時間不長，任期尚未長到開始發生監督無效的狀況。此外，在董事會運作較佳或較高需求董事經驗價值之情境，研究結果依舊支持萬年董事會監督無效。最後，在監督效力的轉折分析上，本文發現轉折點發生在第四個任期，當董事會任期超過四個任期後，董事會監督效力降低，發生重大內控缺失的可能性顯著高於中任期董事會。整體而言，萬年董事會在內部控制上的監督效力較低。

本文雖然利用會計師內控專案審查報告與金管會公布的裁罰資料（二者皆為外部來源）補充發生內控缺失的觀察值，然而大部分發生內控缺失的觀察值仍仰賴公司的揭露（如年報、公開說明書或是內控聲明書）。由於有些公司的內控雖然有發生缺失，卻因某些原因而未揭露時，將造成本文未充分辨認發生內控缺失的樣本，此為本文的主要研究限制。

在未來，若內控缺失的資料庫建置完全時，研究者可針對內控缺失個數或是不同類型進行分析與探討。例如依內控缺失影響層面分為公司整體與科目層級二類，或是依內控目的分為報導可靠性、營運效率效果與法律遵行等三類。此外，未來研究亦可探討董事會任期與內控缺失關聯性的中介影響因素，以明瞭哪些因素會加深或減緩二者的關聯性。例如，內控缺失的情況與公司資訊科技的運作狀況可能有重要關聯，若有資訊科技的資料庫，研究者可考量資訊科技此一中介影響因素的效果。

附錄

附錄 A、內控規範之發展沿革

1985 年 12 月 26 日，金管會公布實施「股票上市審查作業手冊」¹⁵，要求主辦承銷商應輔導申請上市的公司建立健全的內控（含內部會計制度、內部管理制度以及內部稽核制度（簡稱內稽））。為了擴大適用範圍至已上市公司，1986 年，金管會訂定「推動上市公司建立內部控制制度實施要點」，規定上市公司需制定內控與設置內稽。為了繼續擴大適用範圍至所有公開發行公司，金管會參酌 COSO 的「內部控制-整合架構」，於 1992 年 3 月 18 日修訂為「公開發行公司建立內部控制與內部稽核制度實施要點（以下簡稱實施要點）」¹⁶。1998 年 4 月 15 日實施要點修正¹⁷，其中規定董事會及管理階層應每年出具「內部控制聲明書」，於次年四月底前向主管機關申報，並依規定刊登於年報與公開說明書（第 31 條）。此為台灣內控聲明書之濫觴。

至於會計師在內控之角色，1996 年 8 月 17 日金管會修正實施要點¹⁸，增列會計師於特定情形下出具專案審查報告之規定¹⁹。1997 年，證交所與櫃買中心基於金管會之要求，訂定「申請上市（櫃）公司自行評估及會計師審查內部控制制度作業要點」。1998 年 4 月 15 日，金管會增訂「會計師執行公開發行公司內部控制制度專案審查作業要點」（以下簡稱作業要點），取代前述「申請上市（櫃）公司自行評估及會計師審查內部控制制度作業要點」。

因應行政程序法第 150 條關於行政機關之法規命令應基於法律授權規範之意旨，2002 年證交法增訂第 14 條之 1，規定公開發行公司應建立財務、業務之內部控制制度，並應於每會計年度終了後四個月內，向主管機關申報內部控制聲明書，並授權主管機關得訂定內部控制制度之準則²⁰。爰此，金管會於 2002

¹⁵ (74)台財證(一)字第 01412 號。

¹⁶ (81)台財證(稽)字第 00533 號。

¹⁷ 該次修正亦更名為「公開發行公司建立內部控制制度實施要點」((87)台財證(稽)字第 00967 號)。

¹⁸ (85)台財證(稽)字第 02666 號。

¹⁹ 首次辦理公開發行(第 11 條)以及申請股票上市、上櫃(第 13 條)之公司應委託會計師專案審查內控有效性。另外，公司未依規定執行內控、財務報告不實、有舞弊之嫌及其他違反法令等情事，主管機關得命令公司委託會計師專案審查其內控(第 32 條)。第 11 與 13 條的規定並未納入後來的法令準則中，但是依「發行人募集與發行有價證券處理準則」以及證交所(櫃買中心)的「審查有價證券上市(櫃)作業程序」之規定，會計師的內控專案審查報告為應檢具的書件之一。

²⁰ 2013 年證交法修訂，將申報期限由四個月縮短為三個月，以與財務報告申報期限一致。

年 11 月 18 日發布「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」(簡稱處理準則)，並廢止原來的實施要點與作業要點。

處理準則對內控的定義與組成要素，原則上與 COSO 規範相同。在強化公司治理之精神下，規定(1)內控應經董事會通過，若設有獨立董事者，應充分考量獨立董事之意見、(2)內稽應隸屬於董事會或由總經理直接指揮、(3)內稽主管之任免，應經董事會通過、(4)內稽人員應定期向董事會及監察人報告稽核業務、(5)稽核報告與追蹤報告完成之次月底交付監察人查閱、以及(6)出具內控聲明書等。

2003 年 12 月 18 日，為貫徹公開發行公司資訊充分揭露之原則，處理準則乃要求內控聲明書嗣後應於「公開資訊觀測站」公告申報²¹。2005 年 12 月 19 日，修訂的處理準則明定(1)內稽隸屬於董事會、(2)年度稽核計畫應經董事會通過，並充分考量獨立董事之意見、(3)稽核主管列席董事會報告稽核業務，以及(4)內控聲明書應經董事會通過²²。COSO 於 2013 年出版新版的「內部控制-整合架構」，金管會爰參酌新架構的精神，於 2014 年 9 月 22 日修正處理準則，並訂定「建立內部控制制度核心原則」²³，這是截至目前為止最新一次的處理準則修正²⁴。

²¹ 台財證稽字第 0920005169 號。

²² 金管證稽字第 0940005920 號。

²³ 金管證審字第 1030036318 號。

²⁴ <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawHistory.aspx?pcode=G0400045>，瀏覽日期 2020 年 12 月 21 日。

附錄 B、內控缺失資料的各項來源

年度	(1) <i>ICD_10K</i>	(2) <i>ICD_S</i>	(3) <i>MW_302</i>	(4) <i>MW_404</i>	(5) <i>FSCS</i>	(6) <i>ICD</i>	(7) <i>MW</i>
2003	180	204	13	1		375	13
2004	171	184	17	1		349	17
2005	179	200	8	2		364	8
2006	208	158	6	0		345	6
2007	241	140	6	0		362	6
2008	277	148	5	2		400	6
2009	256	130	3	2		366	4
2010	240	72	3	1		307	3
2011	253	53	2	3		301	5
2012	254	59	6	2	93	370	7
2013	267	36	7	4	104	375	8
2014	270	30	2	3	76	360	4
2015	277	18	6	3	44	324	6
2016	293	20	2	1	37	335	3
總計	3,366	1,452	86	25	354	4,933	96

註 1: 第(1)~(5)欄的合計數並不等於第(6)欄，是因為有些公司同時在多個管道揭露相同的缺失。同理，第(3)~(4)欄的合計數也不會等於第(7)欄。

註 2: 代號說明

ICD_10K = 在年報揭露的內控缺失。

ICD_S = 在公開說明書揭露的內控缺失。

MW_302 = 在內控聲明書揭露的內控缺失。

MW_404 = 在會計師內控專案審查報告揭露的內控缺失。

FSCS = 被金管會裁罰的內控缺失。

ICD = 虛擬變數。1，代表公司有(1)~(5)任一欄的缺失，否則為 0。

MW = 虛擬變數。1，代表公司有(3)~(4)任一欄的缺失，否則為 0。

附錄 C、變數定義

變數	定義
應變數：	
<i>ICD</i>	虛擬變數。1，代表公司發生內控缺失，否則為 0。
<i>MW</i>	虛擬變數。1，代表公司發生內控重大缺失，否則為 0。
<i>ICD_ORDER</i>	= 2，代表公司發生內控重大缺失， = 1，代表公司發生內控缺失，但未至重大程度， = 0，代表公司未發生內控缺失。
研究變數：	
<i>BDTEN</i>	董事會成員的平均任期。
<i>BDTEN²</i>	<i>BDTEN</i> 的平方。
<i>BDTEN_C</i>	<i>BDTEN</i> 平移至平均數為 0。
<i>BDTEN_C²</i>	<i>BDTEN_C</i> 的平方。
<i>BDTEN_CHAT</i>	模式(2)的預測值。
<i>BDTEN_CHAT²</i>	<i>BDTEN_CHAT</i> 的平方。
<i>GENBDTEN_C</i>	一般董事的平均任期，再平移至平均數為 0。
<i>GENBDTEN_CHAT</i>	附錄 D 第(1)欄的預測值。
<i>GENBDTEN_CHAT²</i>	<i>GENBDTEN_CHAT</i> 的平方。
<i>INDBDTEN_C</i>	獨立董事的平均任期，再平移至平均數為 0。
<i>INDBDTEN_CHAT</i>	附錄 D 第(2)欄的預測值。
<i>INDBDTEN_CHAT²</i>	<i>INDBDTEN_CHAT</i> 的平方。
<i>BDTEN3</i>	虛擬變數。1，代表董事會成員的平均任期大於 3 年，否則為 0。
<i>BDTEN6</i>	虛擬變數。1，代表董事會成員的平均任期大於 6 年，否則為 0。
<i>BDTEN9</i>	虛擬變數。1，代表董事會成員的平均任期大於 9 年，否則為 0。
<i>BDTEN12</i>	虛擬變數。1，代表董事會成員的平均任期大於 12 年，否則為 0。
<i>BDTEN15</i>	虛擬變數。1，代表董事會成員的平均任期大於 15 年，否則為 0。
<i>BDSHORT</i>	虛擬變數。1，代表董事會任期未達 3 年，否則為 0。
<i>BDLONG</i>	虛擬變數。1，代表董事會任期超過 12 年，否則為 0。
<i>BDSHORT_HAT</i>	附錄 D 第(3)欄的預測值。
<i>BDLONG_HAT</i>	附錄 D 第(4)欄的預測值。
控制變數：	
<i>SIZE</i>	總資產取自然對數。
<i>LNAGE</i>	公司成立年數取自然對數。
<i>ROA</i>	繼續營業部門淨利除以平均總資產。
<i>LEV</i>	總負債除以總資產。

變數	定義
<i>WCTA</i>	流動資產減流動負債，再除以總資產。
<i>ADFOR</i>	虛擬變數。1，代表公司存在外幣換算調整數，否則為 0。
<i>GROWTH</i>	2 年平均銷貨成長率。
<i>DUAL</i>	虛擬變數。1，代表董事長兼任總經理，否則為 0。
<i>LNBDSIZE</i>	董事會總人數取自然對數。
<i>LNGENBDSIZE</i>	一般董事總人數取自然對數。
<i>LNINBDSIZE</i>	獨立董事總人數取自然對數。
<i>BDIND</i>	獨立董事人數除以董事總人數。
<i>BDSHARE</i>	董事會持股比率。
<i>CEOTO</i>	過去 3 年內公司總經理異動的次數。
<i>CFOTO</i>	過去 3 年內公司財務主管異動的次數。
<i>IATO</i>	過去 3 年內公司內部稽核異動的次數。
<i>BIG4</i>	虛擬變數。1，代表四大會計師事務所，否則為 0。
<i>FSPEC</i>	虛擬變數。1，代表會計師事務所為產業專家，否則為 0。所謂產業專家是指會計師事務所在該產業的市場佔有率大於 $1.2 \times$ 四大家數的倒數(Neal & Riley, 2004)。本文以客戶總資產開根號為基礎去計算市場佔有率。
<i>AFC</i>	虛擬變數。1，代表公司更換會計師事務所，否則為 0。
<i>LEADTEN</i>	會計師查核任期取自然對數。
<i>LIST</i>	虛擬變數。1，代表上市櫃公司，否則為 0。
<i>IPO</i>	虛擬變數。1，代表公司當年度公開發行或新上市櫃，否則為 0。
<i>LNCEOTEN</i>	總經理任期取自然對數。
<i>CEOSHARE</i>	總經理持股比率。
<i>RDTA</i>	研發支出除以平均總資產。
<i>ROASTD</i>	5 年期的 <i>ROA</i> 標準差。
<i>BDSEXR</i>	女性董事總人數除以董事總人數。
<i>BDBUSY</i>	董事會成員擔任董事的總席次數除以董事總人數。
<i>LNBDMEET</i>	董事會開會次數取自然對數。
<i>BDFINACCLAW</i>	董事會成員具有財務、會計或法務背景的總人數除以董事總人數。
<i>HIGHEREDU</i>	董事會成員具有碩、博士學歷的總人數除以董事總人數。
<i>AC</i>	虛擬變數。1，代表公司設置審計委員會，否則為 0。
<i>DOL</i>	營運槓桿程度，營業淨利變動率除以銷貨變動率。當樣本公司的營運槓桿程度高於全部樣本公司之中位數時，列入高營運風險公司(<i>HDOL</i>)，反之，則為低營運風險公司(<i>LDOL</i>)。

附錄 D、第一階段迴歸結果彙總

	(1)		(2)		(3)		(4)	
	<i>GENBDTEN_C</i>		<i>INDBDTEN_C</i>		<i>BDSHORT</i>		<i>BDLONG</i>	
	係數	p 值	係數	p 值	係數	p 值	係數	p 值
Intercept	-13.91***	0.00	-4.9***	0.00	10.37***	0.00	-18.58***	0.00
<i>LNGENBDSIZE</i>	0.28**	0.04						
<i>LNINDBDSIZE</i>			-0.39***	0.00				
<i>LNBDSDSIZE</i>					0.01	0.98	-0.33	0.47
<i>BDIND</i>					1.67***	0.00	-7.32***	0.00
<i>DUAL</i>	-0.31***	0.00	-0.08	0.31	0.10	0.13	-0.47***	0.00
<i>LNCEOTEN</i>	1.94***	0.00	1.07***	0.00	-2.32***	0.00	0.84***	0.00
<i>CEOSHARE</i>	-0.36	0.58	-1.32*	0.08	2.41***	0.00	1.13	0.51
<i>SIZE</i>	0.32***	0.00	-0.01	0.74	-0.28***	0.00	0.25***	0.00
<i>LNAGE</i>	1.77***	0.00	0.42***	0.00	-1.33***	0.00	2.05***	0.00
<i>GROWTH</i>	-0.07***	0.01	-0.12***	0.00	0.29***	0.00	-0.09	0.54
<i>RDTA</i>	2.33***	0.01	-1.47	0.13	-1.37	0.11	4.01	0.18
<i>ROASTD</i>	-3.18***	0.00	-3.6***	0.00	5.58***	0.00	-3.22	0.15
<i>ROA</i>	-13.91***	0.00	0.08	0.81	0.65**	0.03	3.39***	0.00
Years	Yes		Yes		Yes		Yes	
Industries	Yes		Yes		Yes		Yes	
F 值/Wald χ^2	145***		60***		3483***		2497***	
Adj-/Pseudo-R ²	53.99%		28.57%		39.86%		37.33%	
樣本量	24,002		13,976		24,002		24,002	

註 1：*, **, *** 分別代表 10%、5%、與 1% 之顯著水準（雙尾測試）。

註 2：變數定義請參閱附錄 C。

參考文獻

- 李靜芬，2012，獨立董事平均任期與盈餘品質之研究，東吳大學會計學系碩士論文。
(Lee, C. F., 2012, **The Relationship between the Average Tenure of Independent Directors and Earnings Quality**, Master Thesis, Soochow University)
- 金管會，2013，「擴大強制設置獨立董事及審計委員會之適用範圍之新聞稿」，
https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=201802070002&dtable=News, accessed on January 22, 2024. (Financial Supervisory Commission, R.O.C. Taiwan, 2013, “The press release of expanding the scope of mandatory establishment of independent and audit committees,”
https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=201802070002&dtable=News, accessed on January 22, 2024)
- 金管會，2018，「擴大強制設置獨立董事及審計委員會之適用範圍之新聞稿」，
https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=201811200001&dtable=News, accessed on January 22, 2024. (Financial Supervisory Commission, R.O.C. Taiwan, 2018, “The press release of expanding the scope of mandatory establishment of independent and audit committees,”
https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=201811200001&dtable=News, accessed on January 22, 2024)
- 張文瀾、陳瑞斌、薛明賢，2019，「長任期董事會的審計人員選擇」，管理學報，36卷3期：279~311。(Chang, W. C., Chen, J. P., and Hsueh, M. H., 2019, “Auditor Selection of the Long-Tenured Board,” **Journal of Management and Business Research**, Vol. 36, No. 3, 279-311)
- 曾乾豪、王怡心、王雅青、薛敏正，2015，「內部控制缺失與財務報表品質間之關聯性—來自新上市公司的證據」，管理與系統，22卷3期：303~337。(Tseng, C. H., Wang, Y. H., Wang, Y. C., and Shiue, M. J., 2015, “The Relation between the Internal Control Weakness and the Quality of Financial Reports: Evidence from IPO Firms,” **Journal of Management and Systems**, Vol. 22, No. 3, 303-337)
- 鄭桂蕙，2016，「內部稽核質量與內控缺失」，當代會計，17卷2期：173~208。(Cheng, K. H., 2016, “Internal Audit Quality and Quantity, and Internal Control Weaknesses,” **Journal of Contemporary Accounting**, Vol. 17, No. 2, 173-208)
- Aiken, L. S. and West, S. G., 1991, **Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions**, 1st, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D. W., and Kinney, W. R., 2007, “The Discovery and Reporting of Internal Control Deficiencies Prior to SOX Mandated Audits,” **Journal of**

- Accounting and Economics**, Vol. 44, No. 1-2, 166-192.
- Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D. W., Kinney, W. R., and LaFond, R., 2008, "The Effect of SOX Internal Control Deficiencies and Their Remediation on Accrual Quality," **The Accounting Review**, Vol. 83, No. 1, 217-250.
- Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D. W., Kinney, W. R., and LaFond, R., 2009, "The Effect of SOX Internal Control Deficiencies on Firm Risk and Cost of Equity," **Journal of Accounting Research**, Vol. 47, No. 1, 1-43.
- Bardhan, I., Lin, S., and Wu, S. L., 2015, "The Quality of Internal Control over Financial Reporting in Family Firms," **Accounting Horizons**, Vol. 29, No. 1, 41-60.
- Barua, A., Rama, D. V., and Sharma. V., 2010, "Audit Committee Characteristics and Investment in Internal Auditing," **Journal of Accounting and Public Policy**, Vol. 29, No. 5, 503-513.
- Beasley, M. S., 1996, "An Empirical Analysis of the Relation between the Board of Director Composition and Financial Statement Fraud," **The Accounting Review**, Vol. 71, No. 4, 443-465.
- Bebchuk, L. A. and Fried, J. M., 2003, "Executive Compensation as an Agency Problem," **Journal of Economic Perspectives**, Vol. 17, No. 3, 71-92.
- Bedard, J. C., Hoitash, R., Hoitash, U., and Westermann, K., 2012, "Material Weakness Remediation and Earnings Quality: A Detailed Examination by Type of Control Deficiency," **Auditing: A Journal of Practice and Theory**, Vol. 31, No. 1, 57-78.
- Beneish, M. D., Billings, M. B., and Hodder, L. D., 2008, "Internal Control Weaknesses and Information Uncertainty," **The Accounting Review**, Vol. 83, No. 3, 665-703.
- Bhagat, S. and Black, B. S., 1999, "The Uncertain Relationship between Board Composition and Firm Performance," **Business Lawyer**, Vol. 54, No. 3, 921-963.
- Boeker, W. and Goodstein, J., 1993, "Performance and Successor Choice: The Moderating Effects of Governance and Ownership," **Academy of Management Journal**, Vol. 36, No. 1, 172-186.
- Boone, A. L., Field, L. C., Karpoff, J. M., and Raheja, C. G., 2007, "The Determinants of Corporate Board Size and Composition: An Empirical Analysis," **Journal of Financial Economics**, Vol. 85, No. 1, 66-101.
- Business Round Table (BRT), 2003, "Executive Compensation: Principles and Commentary," Washington, D.C., <http://businessroundtable.org/studies-and-reports/executive-compensation/>, accessed on August 16, 2020.
- Byrd, J., Cooperman, E. S., and Wolfe, G. A., 2010, "Director tenure and the compensation of bank CEOs," **Managerial Finance**, Vol. 36, No. 2, 86-102.

- Canavan, J., Jones, B., and Potter, M. J., 2004, "Board Tenure: How long is too Long?" **Directors and Boards**, 2004/1/1: 39-42.
- Chan, A. M. Y., Liu, G., and Sun, J., 2013, "Independent Audit Committee Members' Board Tenure and Audit Fees," **Accounting and Finance**, Vol. 53, No. 4, 1129-1147.
- Chen, Y., Knechel, W. R., Marisetty, V. B., Truong, C., and Veeraraghavan, M., 2017, "Board Independence and Internal Control Weakness: Evidence from SOX 404 Disclosures," **Auditing: A Journal of Practice and Theory**, Vol. 36, No. 2, 45-62.
- Cheng, S., Felix, R., and Indjejikian, R., 2019, "Spillover Effects of Internal Control Weakness Disclosures: The Role of Audit Committees and Board Connections," **Contemporary Accounting Research**, Vol. 36, No. 2, 934-957.
- Choi, J.-H., Choi, S., Hogan, C. E., and Lee, J., 2013, "The Effect of Human Resource Investment in Internal Control on the Disclosure of Internal Control Weaknesses," **Auditing: A Journal of Practice and Theory**, Vol. 32, No. 4, 169-199.
- Council of Institutional Investors (CII), 1998, "Core Policies, General Principles, Positions and Explanatory Notes," https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cii_corp_gov_pol.pdf, accessed on August 24, 2020.
- Demsetz, H. and Lehn, K., 1985, "The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences," **Journal of Political Economy**, Vol. 93, No. 6, 1155-1177.
- Dhaliwal, D., Naiker, V., and Navissi, F., 2010, "The Association between Accruals Quality and the Characteristics of Accounting Experts and Mix of Expertise on Audit Committees," **Contemporary Accounting Research**, Vol. 27, No. 3, 787-827.
- Donelson, D. C., Ege, M. S., and McInnis, J. M., 2017, "Internal Control Weaknesses and Financial Reporting Fraud," **Auditing: A Journal of Practice and Theory**, Vol. 36, No. 3, 45-69.
- Dou, Y., Sahgal, S., and Zhang, E. J., 2015, "Should Independent Directors Have Term Limits? The Role of Experience in Corporate Governance," **Financial Management**, Vol. 44, No. 3, 583-621.
- Doyle, J. T., Ge, W., and McVay, S., 2007a, "Accruals Quality and Internal Control over Financial Reporting," **The Accounting Review**, Vol. 82, No. 5, 1141-1170.
- Doyle, J. T., Ge, W., and McVay, S., 2007b, "Determinants of Weaknesses in Internal Control over Financial Reporting," **Journal of Accounting and Economics**, Vol. 44, No. 1-2, 193-223.
- Farrell, K. A. and Whidbee, D. A., 2000, "The Consequences of Forced CEO Succession for Outside Directors," **Journal of Business**, Vol. 73, No. 4, 597-627.
- Fich, E. M. and Shivdasani, A., 2007, "Financial Fraud, Director Reputation, and Shareholder

- Wealth,” **Journal of Financial Economics**, Vol. 86, No. 2, 306-336.
- Financial Reporting Council, 2010, **The UK Corporate Governance Code**, London: Financial Reporting Council.
- Ge, W. and McVay, S., 2005, “The Disclosure of Material Weaknesses in Internal Control After the Sarbanes-Oxley Act,” **Accounting Horizons**, Vol. 19, No. 3, 137-158.
- Goh, B. W., 2009, “Audit Committees, Boards of Directors, and Remediation of Material Weaknesses in Internal Control,” **Contemporary Accounting Research**, Vol. 26, No. 2, 549-579.
- Greenwood, R., Li, S. X., Prakash, R., and Deephouse, D. L., 2005, “Reputation, Diversification, and Organizational Explanations of Performance in Professional Service Firms,” **Organization Science**, Vol. 16, No. 6, 661-673.
- Guo, J., Huang, P., Zhang, Y., and Zhou, N., 2016, “The Effect of Employee Treatment Policies on Internal Control Weaknesses and Financial Restatements,” **The Accounting Review**, Vol. 91, No. 4, 1167-1194.
- Hammersley, J. S., Myers, L. A., and Shakespeare, C. 2008. “Market Reactions to the Disclosure of Internal Control Weaknesses and to the Characteristics of Those Weaknesses under Section 302 of the Sarbanes Oxley Act of 2002,” **Review of Accounting Studies**, Vol. 13, No. 1, 141-165.
- Hammersley, J. S., Myers, L. A., and Zhou, J., 2012, “The failure to remediate previously disclosed material weaknesses in internal controls,” **Auditing: A Journal of Practice and Theory**, Vol. 31, No. 2, 73-111.
- Hermalin, B. E. and Weisbach, M. S., 1988, “The Determinants of Board Composition,” **RAND Journal of Economics**, Vol. 19, No. 4, 589-606.
- Hogan, C. E. and Wilkins, M. S., 2008, “Evidence on the Audit Risk Model: Do Auditors Increase Audit Fees in the Presence of Internal Control Deficiencies?” **Contemporary Accounting Research**, Vol. 25, No. 1, 219-242.
- Hoitash, U., Hoitash, R., and Bedard, J. C., 2009, “Corporate Governance and Internal Control over Financial Reporting: A Comparison of Regulatory Regimes,” **The Accounting Review**, Vol. 84, No. 3, 839-867.
- Huang, S. and Hilary, G., 2018, “Zombie board: Board tenure and firm performance,” **Journal of Accounting Research**, Vol. 56, No. 4, 1285-1329.
- Jia, N., 2017, “Should Directors Have Term Limits? – Evidence from Corporate Innovation,” **European Accounting Review**, Vol. 26, No. 4, 755-785.
- Johnstone, K., Li, C., and Rupley, K. H., 2011, “Changes in Corporate Governance Associated with the Revelation of Internal Control Material Weaknesses and Their Subsequent

- Remediation,” **Contemporary Accounting Research**, Vol. 28, No. 1, 331-383.
- Kennedy, P., 1992, **A Guide to Econometrics**, 3rd, Cambridge: MIT Press.
- Kesner, I. F., 1988, “Directors’ Characteristics and Committee Membership: An Investigation of Type, Occupation, Tenure and Gender,” **Academy of Management Journal**, Vol. 31, No. 1, 66-84.
- Klamm, B. K., Kobelsky, K. W., and Watson, M. W., 2012, “Determinants of the Persistence of Internal Control Weaknesses,” **Accounting Horizons**, Vol. 26, No. 2, 307-333.
- Krishnan, J., 2005, “Audit Committee Quality and Internal Control: An Empirical Analysis,” **The Accounting Review**, Vol. 80, No. 2, 649-675.
- Li, C., Sun, L., and Ettredge, M., 2010, “Financial Executive Qualifications, Financial Executive Turnover, and Adverse SOX 404 Opinions,” **Journal of Accounting and Economics**, Vol. 50, No. 1, 93-110.
- Li, N. and Wahid, A. S., 2018, “Director Tenure Diversity and Board Monitoring Effectiveness,” **Contemporary Accounting Research**, Vol. 35, No. 3, 1363-1394.
- Lin, S., Pizzini, M., Vargus, M., and Bardhan, I. R., 2011, “The Role of the Internal Audit Function in the Disclosure of Material Weaknesses,” **The Accounting Review**, Vol. 86, No. 1, 287-323.
- Lin, Y. C., Wang, Y. C., Chiou, J. R., and Huang, H. W., 2014, “CEO Characteristics and Internal Control Quality,” **Corporate Governance: An International Review**, Vol. 22, No. 1, 24-42.
- Liu, G. and Sun, J., 2010, “Director Tenure and Independent Audit Committee Effectiveness,” **International Research Journal of Finance and Economics**, Vol. 51, 176-189.
- Livnat, J., Smith, G., Suslava, K., and Tarlie, M., 2019, “Do Directors Have a Use-By Date? Examining the Impact of Board Tenure on Firm Performance,” **American Journal of Management**, Vol. 19, No. 2, 97-125.
- Lu, C. S., Chen, A., and Kao, L., 2017, “How Product Market Competition and Complexity Influence the On-Job-Learning Effect and Entrenchment Effect of Board Tenure,” **International Review of Economics and Finance**, Vol. 50, 175-195.
- Naiker, V. and Sharma, D. S., 2009, “Former Audit Partners on the Audit Committee and Internal Control Deficiencies,” **The Accounting Review**, Vol. 84, No. 2, 559-587.
- National Association of Corporate Directors (NACD), 1996, **Report of the NACD Blue Ribbon Committee on Director Professionalism**, Washington, D.C.: NACD.
- National Association of Corporate Directors (NACD), 2000, **Report of the NACD Blue Ribbon Committee on Audit Committees: A Practical Guide**, Washington, D.C.: NACD and The Center for Board Leadership.

- Neal, T. L. and Riley Jr., R. R., 2004, "Auditor Industry Specialist Research Design," **Auditing: A Journal of Practice and Theory**, Vol. 23, No. 2, 169-177.
- Niu, F. and Berberich, G., 2015, "Director Tenure and Busyness and Corporate Governance," **International Journal of Corporate Governance**, Vol. 6, No. 1, 56-69.
- O'Reilly, C. A. and Caldwell, D. F., 1981, "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Post Decisional Justification," **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, No. 4, 597-616.
- Patro, S., Zhang, L. Y., and Zhao, R., 2018, "Director Tenure and Corporate Social Responsibility: The Tradeoff between Experience and Independence," **Journal of Business Research**, Vol. 93, 51-66.
- Rice, S. C. and Weber, D. P., 2012, "How Effective is Internal Control Reporting under SOX 404? Determinants of the (Non-) Disclosure of Existing Material Weaknesses," **Journal of Accounting Research**, Vol. 50, No. 3, 811-843.
- Salancik, G. R., 1977, "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief" in Staw, B. M. and Salancik, G. R. (eds.), **New Directions in Organizational Behavior**, 1st Edition, Chicago, IL: St. Clair Press, 1-54.
- Sharma, V. D. and Iselin, E. R., 2012, "The Association between Audit Committee Multiple-directorships, Tenure, and Financial Misstatements," **Auditing: A Journal of Practice and Theory**, Vol. 31, No. 3, 149-175.
- Skaife, H. A., Veenman, D., and Wangerin, D., 2013, "Internal Control over Financial Reporting and Managerial Rent Extraction: Evidence from the Profitability of Insider Trading," **Journal of Accounting and Economics**, Vol. 55, No. 1, 91-110.
- Spencer Stuart, 2019, "2019 U.S. Spencer Stuart board index," https://www.spencerstuart.com/-/media/2019/ssbi-2019/us_board_index_2019.pdf, accessed on April 18, 2021.
- Vafeas, N., 2003, "Length of Board Tenure and Outside Director Independence," **Journal of Business Finance and Accounting**, Vol. 30, No. 7/8, 1043-1064.
- Vafeas, N., 2005, "Audit Committees, Boards, and the Quality of Reported Earnings," **Contemporary Accounting Research**, Vol. 22, No. 4, 1093-1122.
- Vittorio, A., 2019, "Board Turnover Remains Low as Company Directors Stay in Seats," <https://news.bloomberglaw.com/securities-law/board-turnover-remains-low-as-company-directors-stay-in-seats?context=article-related>, accessed on April 22, 2021.
- Wade, J., O'Reilly, C. A., and Chandratat, I., 1990, "Golden Parachutes: CEOs and the Exercise of Social Influence," **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, No. 4, 587-603.

- Weiss, D., 2014, "Internal Controls in Family-Owned Firms," **European Accounting Review**, Vol. 23, No. 3, 463-482.
- Wertheim, P., Neill, J. D., and Clements, C. E., 2016, "Director Tenure and Leadership Effectiveness over Internal Controls," **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**, Vol. 13, No. 2, 61-73.
- Yang, J. S. and Krishnan, J., 2005, "Audit Committees and Quarterly Earnings Management," **International Journal of Auditing**, Vol. 9, No. 3, 201-219.
- Zhang, Y., Zhou, J., and Zhou, N., 2007, "Audit Committee Quality, Auditor Independence, and Internal Control Weaknesses," **Journal of Accounting and Public Policy**, Vol. 26, No. 3, 300-327.

作者簡介

張文瀾

國立彰化師範大學會計學系教授，國立政治大學會計博士。主要研究領域為審計實證研究、盈餘管理相關議題。學術論文曾發表於 The British Accounting Review、European Accounting Review、International Review of Economics and Finance、Abacus、The International Journal of Accounting、Journal of Accounting and Public Policy、中山管理評論、會計評論、中華會計學刊、當代會計、臺大管理論叢、證券市場發展季刊、管理與系統、管理評論、與管理學報。

E-mail: wcchang@cc.ncue.edu.tw

陳瑞斌

國立彰化師範大學會計學系副教授，國立政治大學會計博士。主要研究領域為財務會計、公司治理相關議題。學術論文曾發表於 The British Accounting Review、財務金融學刊、交大管理學報、管理與系統、東吳經濟商學學報、與管理學報。

E-mail: jvi@cc.ncue.edu.tw