

獨立董事與經營階層間之社會性連結是否 影響董事會監督效能？

DO THE SOCIAL TIES BETWEEN INDEPENDENT DIRECTORS AND EXECUTIVES AFFECT THE OVERSIGHT EFFECTIVENESS OF THE BOARD?

孔繁華

淡江大學會計學系教授

鄭佳綾*

輔仁大學會計學系副教授

Fan-Hua Kung

*Professor, Department of Accounting,
Tamkang University*

Chia-Ling Cheng

*Associate Professor, Department of Accounting,
Fu Jen Catholic University*

摘要

本研究旨在探討獨立董事與經營者之間的社會性連結對董事會監督效能有何影響。獨立性是董事會發揮效能的關鍵，不過，現有法規對獨立性要求並無法有效地辨識獨立董事與經營者間是否存在社會性連結。社會性連結一般是透過分享共同經驗和共同認知來建立的，從而促進了相互間的信任和溝通，進而形成互惠關係。但是，基於情誼或互惠的考量，董事可能會缺乏挑戰經營者決策的意願，這可能會削弱董事會的監督效能。實證結果發現，提名連結會損害董事會的監督功能，惟審計產業專家的參與可以使此負面效果變為不顯著關係。另一方面，專業連結和友情連結可以抑制盈餘管理，然而審計產業專家在這方面並未提供增額的監督效能。

*通訊作者，地址：新北市新莊區中正路 510 號，電話：(02)2905-2962
E-mail：075024@mail.fju.edu.tw

關鍵字：獨立董事、社會性連結、審計產業專家、盈餘管理

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine how social ties between a firm's executives and independent directors affect the monitoring function of the board. Board independence is the key to board effectiveness. While directors can be nominally independent of the executives, they could have social ties to executives. An independent director with social ties to an executive may weaken their ability to prevent the executive from opportunistically pursuing their own interests at the expense of shareholders. The findings suggest that nomination ties may diminish the quality of the board's oversight; however, industry specialist auditors can make this negative effect become insignificant. Further results indicate that industry specialist auditors do not play such a strengthening role in cases where professional ties or friendship ties directors have positive effects on the board's oversight quality.

Keywords: Independent Directors, Social Ties, Industry Specialist Auditor, Earnings Management

壹、緒論

我國推動獨立董事的目的原本希望透過其「獨立性」來提升董事會運作效能，以專業的角色，不受經營者與大股東利益影響。一方面，監督經營者之投機行為，減少代理衝突；另一方面，提供經營者經營諮詢並協助策略規劃，以獲取經營資源。然而，由於國內多數獨立董事是由公司提名，所以經營者在獨立董事的提名和選任程序中涉入程度較深。當獨立董事淪為經營者操控公司董事會的工具時，不免讓人質疑在公司派的大力護航下當選的獨立董事，是否能夠真正扮演好他們的「獨立」角色，同時也引發了獨立董事是否真正「獨立」的疑慮。

過去與董事會獨立性有關之研究大多著重於以獨立董事人數來衡量獨立性（例如 Boone, Field, Karpoff, & Raheja, 2007；Kim, Kitsabunnarat-Chatjuthamard, & Nofsinger, 2007；Coles, Daniel, & Naveen, 2008；Duchin, Matsusaka, & Ozbas, 2010；邱垂昌、莊

清駱，2010；Balsmeier, Fleming, & Manso, 2017）。然而，影響董事會效能更重要的因素應是其獨立性的品質。因此，本研究以獨立性的品質為探討重點，檢視獨立董事與經營者（董事長及總經理）之間的社會性連結（Social Ties）對董事監督功能的影響。

由於我國獨立董事的獨立性要求主要是根據他們與公司或經營者之間是否具有重大財務、業務往來或親屬關係來進行判定，然而，此篩選標準並無法有效地辨識獨立董事與經營者間是否存在社會性連結。這些非正式連結是透過共享的教育及工作經驗等社會接觸形成的關係，隱含著相互認識與認同的社會價值與認知（Wasserman & Faust, 1994；Nahapiet & Ghoshal, 1998）。也正因為這些向心力或共同認知，相互間產生的信任感與認同，形塑出共有的價值觀，並進一步形成互惠的關係（Coleman, 1988）。

許多研究結果發現，董事與經營者之間的友情連結（Friendship Ties）（由於私人情誼或社交活動而形成的關係）或在經營者任期間提名的董事所形成的提名連結（Nomination Ties），一般被認為會影響董事會之效能，妨礙其充分履行監督功能（Westphal, 1999；Hill & McDonnell, 2007；Cohen, Frazzini, & Malloy, 2008；Hwang & Kim, 2009；Bruynseels & Cardinaels, 2014；Rose, Rose, Norman, & Mazza, 2014；Wilbanks, Hermanson, & Sharma, 2017）。這些連結可能由於情誼的存在，導致董事缺乏對經營層決策提出挑戰的意願，形成所謂的「橡皮圖章」董事會，降低董事會的效率，進而影響公司的經營績效，可能導致股東權益受損，進而喪失設置獨立董事的初衷。

然而，有研究指出，如果董事與經營者之間具有專業連結（Professional Ties）（基於專業背景或工作經歷所形成的連結），那麼基於信任所建立的關係，以及累積的社會資本（Social Capital），可能使得雙方更願意進行攸關資訊或知識的分享（Coleman, 1988）。過去的共同經驗也可能讓董事更瞭解經營者的行為和商業決策，因此有助於董事的監督功能（Chidambaran, Kedia, & Prabhala, 2011；Wilbanks, Hermanson, & Sharma, 2017）。同樣地，專業連結也可能使董事更願意提供經營者有關經營的諮詢和意見，透過彼此的信賴與互動，發揮協同合作的作用，提供攸關決策的資訊，並獲取關鍵的資源。這不僅可以使決策行動更有效率，也有助於提升公司的經營績效（Westphal, 1999；Adams & Ferrira, 2007）。

相對於其他可能的社會性連結，「專業連結」、「友情連結」和「提名連結」在實務中尤為常見，且對獨立董事的角色和功能有直接的影響。此外，透過研究這三種連結，我們可以更深入地了解社會性連結如何影響董事會的監督和諮詢功能，從而提供更具實務意義的建議和策略指引。

本研究針對國內上市櫃公司的獨立董事與經營者（包含董事長及總經理）之間的社會性連結資料進行了人工判讀。根據相關文獻與公開資料的限制，本研究選用校友、在相同公司或集團服務的資歷等關係作為社會性連結的指標。即使這些連結並非被意識到的，共同的經驗和社會認同也有助於彼此溝通和理解，進而形成個人關係（Mills & Clark, 1982）。本研究進一步將獨立董事與經營者之間的社會性連結區分為專業連結（在相同公司服務經歷）、友情連結（校友）及提名連結（在任期間聘任），並檢視這些連結對董事會監督功能的影響（Westphal, 1999；Bruynseels & Cardinaels, 2014；Wilbanks et al., 2017）。此外，本研究進一步探討審計產業專家對獨立董事與經營者之間的社會性連結的影響。

貳、文獻回顧與假說建立

一、董事會的獨立性

董事會對股東負有受託義務，以確保經營者將公司資源用於提升公司價值的目標。董事會同時具有監督、諮詢和資源配置的角色（Johnson, Daily, & Ellstrand, 1996）。然而，管理霸權理論（Managerial Hegemony Theory）主張董事會只能扮演聽命於經營者的被動角色（Lorsch & Young, 1990）。由於董事與經營者之間存在資訊不對稱，且董事的選任程序多由經營者掌控。此外，內部董事因為依賴經營者（為了升遷與薪酬），更傾向於對經營者保持忠誠，因此難以對抗這種權力失衡現象（Stiles, 2001）。這使得董事會只能扮演核閱與同意的「橡皮圖章」角色（Hermalin, 1981）。由於我國上市櫃公司的控制股東普遍運用名目投資公司方式持有股權，再透過指派法人代表擔任董事以強化控制權（林仁光, 2011）。這導致家族或控制股東掌控整個董事會的狀況非常普遍。因此，主管機關認為無法行使客觀獨立的判斷，是台灣董事會無法有效發揮功能的主因。為了提升董事會的功能，近年來，上市櫃公司被引導從原來的董事、監察雙軌制，轉變為董事會單軌制，並推動強制設立獨立董事。

Hermalin and Weisbach（2003）提出董事會的獨立性是董事會發揮其功能的關鍵。許多研究結果發現，董事之獨立性有助於提升董事會功能，並有利於董事會的決策，進而改善公司的績效，如 Byrd and Hickman（1992）；Brickley, Coles, and Terry（1994）；Westphal and Zajac（1995）；Beasley（1996）；Mayers, Shivdasani, and Smith（1997）；Hermalin and Weisbach（2003）；Abbott, Parker, and Peters（2004）；Liu, Miletkov, Wei, and Yang（2015）；Zhu, Ye, Tucker, and Chan（2016）；王陽照、林修葳、李存修與

蔡瑞容（2019）。過去的研究也普遍認為董事會獨立性能提升監督效能。Klein（2002）及 Jaggi, Leung, and Gul（2009）發現董事會與審計委員會的獨立性與應計項目盈餘管理呈負相關，表示董事會獨立性能有效抑制盈餘管理。Beasley（1996）發現，董事會獨立性較高的公司，其財務報表舞弊的機率較低。Kanagaretnam, Lobo, and Whalen（2007）認為，董事會獨立性較高的公司，其盈餘宣告的資訊不對稱較小。李春安、徐傳瑛（2010）認為，獨立董事比率愈高，公司財務危機發生的可能性愈小。廖益興（2010）指出，董事會獨立性愈強，財務報導的資訊揭露程度愈佳。

然而，董事獨立性是否能提升董事會的效能，並未得到一致的定論。部分研究結果支持獨立董事無用論，不認同獨立董事（或外部董事）能「實際」提升董事會效能與公司績效的觀點，如 Yermack（1996）；Dalton, Daily, Ellstrand, and Johnson（1998）；Bhagat and Black（2001）；Holderness（2003）；薛敏正、林嬋娟與林秀鳳（2008）；Crespí-Cladera and Pascual-Fuster（2014）。這不一致的結論可能源於對獨立性品質認知的差異。過去與董事會獨立性有關的研究，大部分都著重在以獨立董事人數來衡量獨立性。然而，影響董事會效能的更重要因素，可能是董事會獨立性的品質。

二、獨立董事與經營者之社會性連結

獨立董事，顧名思義就是在董事會中扮演專業且超然的角色，監督公司運作，以使公司資訊更具透明度及公信力。我國推動獨立董事的目的在於，透過其「獨立性」提升董事會運作效能，使其能專業地履行職責，不受經營者和大股東利益的影響。因此，作為公司外部人和小股東權益的捍衛者，獨立董事的獨立性就顯得格外重要。然而，法律對獨立性的規定僅止於一個門檻，大多數國家對於獨立董事之獨立性要求，主要基於其與公司或經營者之間是否具有重大財務、業務往來或親屬關係來進行判斷。然而，此篩選標準並不能有效地辨識獨立董事與經營者間是否存在社會性連結，因此外界對公司僅是為了遵守法令要求而做表面功夫的行為提出質疑，懷疑獨立董事是否能真正發揮其監督和制衡功能。

為了符合法律要求或塑造企業實施良好治理的形象，經營者傾向於聘任符合法規獨立性要求，又與自己具有親近社會連結的董事（Westphal & Graebner, 2010）。由於法規並未限制經營者的朋友擔任董事，經營者有誘因在董事的選任程序中安排友好的董事進入董事會（Rose et al., 2014），導致社會性連結的情況在董事會十分常見（Tanous, 2003；Beasley, Carcello, Hermanson, & Neal, 2009）。Krishnan, Raman, Yang, and Yu（2011）甚至發現經營者會傾向以挑選更多具有社會性連結的董事，以回應法規強制設置或增加獨立董事席次的要求。

經營者與獨立董事間的社會性連結可以促進彼此之間的溝通和相互理解，甚至建立友誼。然而，這種連結也可能無意識地（或有意地）影響獨立董事對經營者不當行為的監督能力（Krishnan et al., 2011），或被經營者利用來影響董事決策，以達到個人目的（Westphal & Zajac, 1995；Klein, 1998；Harris & Helfat, 2007）。因此，Fracassi and Tate（2012）認為，儘管與經營者具有社會性連結的董事符合法規對獨立性的要求，他們卻無法真正履行其應扮演的無偏見監督角色。

然而，在某些情況下，公司可能受惠於董事與經營者間的社會性連結（Adams & Ferreira, 2007）。具體來說，當公司面臨重大商業決策（例如企業併購）時，基於社會性連結與董事建立的信任關係，經營者更願意向那些較「友善」的董事諮詢和尋求建議，而具有社會性連結的董事也更願意與經營者分享相關資訊或知識。Schmidt（2015）發現，在需要較高程度諮詢的商業決策下，具有較高社會性連結的董事會能夠展現更好的效能，然而這種效能可能無法反映在監督需求較高的決策。

雖然如此，並非所有具社會性連結的董事都能發揮諮詢功能。不同類型的社會網路在不同的情境下啟動，個人可藉由這些網路維持某種社會認同並建立社會聯繫，從而形成社會關係。因此，不同類型的社會網路對董事會的監督與諮詢角色有著不同的影響（Chidambaran et al., 2011）。Saint-Charles and Mongeau（2009）指出，由專家組成的「諮詢網路」和「友情網路」在啟動方式上是不同的。經營者與董事基於共同工作經歷或產業經驗形成的專業連結是建立在經營者對董事能力的信任基礎上的。當公司面臨不確定性時，經營者可以將該董事作為諮詢對象，藉此網路獲得協助。此外，當董事與經營者之間存在專業連結時，透過彼此間的信賴與互動，可以促進彼此的協調與合作，使雙方更願意進行意見交流與資訊分享。董事在監督經營者的行動和商業決策方面更具能力，並能夠發揮協同合作的功能（Westphal, 1999），並抑制經營者之盈餘操弄之投機行為（Chidambaran et al., 2011）。Wilbanks et al.（2017）發現，獨立董事之間的專業連結有助於審計委員會對財務報導舞弊風險的監控。

然而，過去文獻提出了與經營者具有社會性連結的獨立董事能否有效發揮其監督角色的疑慮。許多經營者可能不重視董事會，並且擔心獨立董事參與公司事務會拖延決策速度，因此他們會盡力挑選與自己友好的董事，並將他們的職權架空（Smale, Patricof, Henderson, Marcus, & Johnson, 1995）。此外，許多研究結果亦發現，經營者與董事之間的社會性連結會對董事的效能造成損害。例如，過高的經營者薪酬，如 Main, O'Reilly, and Wade（1995）；Bebchuk and Fried（2006）；Hwang and Kim（2009）；降低盈餘品質，如 Krishnan et al.（2011）；Rose et al.（2014）；以及降低董事會監督效能，如 Fredrickson, Hambrick, and Baumrin（1988）；Walsh and Seward（1990）；Bruynseels and Cardinaels（2014）；Wilbanks et al.（2017）。

當董事與經營者之間的社會性連結屬於非專業連結或友情連結時，董事則會傾向顧及彼此之情誼，使其缺乏意願挑戰經營階層的意願，進而無法有效落實董事會的監督功能（Jehn & Shah, 1997；Rose et al., 2014；Bruynseels & Cardinaels, 2014；Khanna, Kim, & Lu, 2015）。由於友情連結不是建立在專業基礎上，這些董事往往可能缺乏相應產業的專業知識，而他們能當上董事主要就是透過與經營者的友誼。基於這種互惠關係，經營者在需要做出重要自利決策時，往往會傾向於向董事套交情以尋求支持，或是進行游說以獲得讓步（Smale et al., 1995）。Langevoort（2006）指出，董事的這種友誼連結可能會危及股東優位（Shareholder Primacy），進而違背董事受託義務。Chidambaran et al.（2011）也發現，當董事與經營者之間存在友情連結時，董事會更傾向於對經營者的決策行動給予有利的解讀，並減少對經營者的監督，從而導致公司舞弊的風險增加。

台灣公司的獨立董事選舉採候選人提名制，主要由公司自行提名（或由股東提名），然後由股東從候選人名單中進行選任。因此，經營者對獨立董事的選任影響甚鉅。Westphal（1999）發現，當董事會成員由現任經營者提名的比例較高時，對經營者的監督程度會降低，因為此提名連結讓董事產生了對經營者的社會義務，以回報提名他們進入董事會的人情。

上述三種連結在理論上是獨立的，雖然在實際的董事會運作中，可能會相互影響，但在概念上都有其獨特的屬性，並可以獨立於其他連結存在。例如，一名董事可能同時與經營階層有友情和專業的連結。但這並不代表每一種連結都是基於其他連結的，每一種連結都可以獨立於其他連結存在。友情連結起源於董事與經營階層間的個人關係，不一定與他們的專業背景或在董事會中的角色有關。專業連結是基於董事與經營階層間的專業合作或共同的專業背景。這意味著他們在特定的領域或行業中有共同的知識和經驗。這種連結並不需要他們在私人生活中有任何形式的關係。提名連結則是與董事的專業背景或能力可能有關，但不一定是基於他們之間的個人關係。

根據上述文獻，董事與經營者之間不同的社會性連結對董事會的監督功能影響也會有所不同。本研究預期，友情連結與提名連結可能會對董事會的監督功能產生負向影響。然而，專業連結可能會對董事會的監督功能產生正向影響。故本研究建立假說如下：

H1：獨立董事與經營者之間的社會性連結會對董事會的監督效能產生影響。

三、審計產業專家與獨立董事之監督作用

審計被廣泛認定為公司用以監督並減緩代理成本的工具（Jensen & Meckling, 1976；Watts & Zimmerman, 1983）。由於審計服務屬於信任商品（Credence Good），其品質無法直接觀察，會計師因此有誘因透過產業專業化來產生產品差異化與規模經濟，進而提升其競爭力（Eichenseher & Danos, 1981；Craswell, Francis, & Taylor, 1995；Simunic & Stein, 1996；Cahan, Godfrey, Hamilton, & Jeter, 2008；Cahan, Jeter, & Naiker, 2011）。審計產業專家，如大型會計師事務所或市佔率較高的會計師，能透過較密集的實地查核經驗獲取特定產業相關的專門知識（Solomon, Shields, & Whittington, 1999；Velury, Reisch, & O'Reilly, 2003；Balsam, Krishnan, & Yang, 2003），並進一步增強審計的有效性（Craswell et al., 1995；Beasley & Petroni, 2001）。同時，產業專家更願意將人力與資源投注於特定產業的查核技術、軟體和設備，從而能更有效率地進行審計工作（Simunic & Stein, 1987；Maletta & Wright, 1996）。因此，產業專具有較高的查核獨立性和較佳的查核能力，能提升財務報導品質（Balsam et al., 2003；Dunn & Mayhew, 2004；Romanus, Maher, & Fleming, 2008；Chi, Lisic, & Pevzner, 2011）。

Abbott and Parker（2000）及 Beasley and Petroni（2001）發現，若審計委員會的外部董事比率較高，則更傾向於聘任產業專家以維護其聲譽並降低訴訟風險。同樣地，Sun and Liu（2013）也發現產業專家與董事會監督機制間具有互補關係。這些結果也顯示產業專家能提供較高盈餘可信度的訊號（Balsam, Krishnan, & Yang, 2003）。當獨立董事與經營者之間具有社會性連結時，一般認為董事會傾向顧及彼此之情誼，使其缺乏挑戰經營階層決策的意願，進而無法充分發揮董事會的監督功能。然而，具有社會性連結獨立董事之公司，可透過聘任審計品質較高的產業專家來消除此疑慮。產業專家憑藉其查核經驗和能力可以提升偵測舞弊的能力（Bedard & Biggs, 1991；Johnson, Daily, & Ellstrand, 1996），並有效抑制經營者盈餘管理的行為（Chen, Moroney, & Houghton, 2005），從而協助董事會強化監督功能，落實董事會之責任。

根據上述論點，本研究預期，當獨立董事與經營者之間具有社會性連結時，公司可以透過聘任審計產業專家來傳達公司聘用高品質會計師的意涵，並提供額外的監督功能，或緩解社會性連結對董事會監督的負向影響。因此，本研究提出以下假設：

H2：當公司委任審計產業專家查核時，有助於提升具有獨立董事與經營者的社會性連結的董事會的監督效能。

參、研究設計

一、變數定義

(一) 社會性連結

本研究針對國內上市櫃公司之獨立董事與經營者（董事長及總經理）間之社會性連結資料，利用 2013 年至 2017 年間的公司公開聲明書、年報以及公開資訊觀測站的資料，進行人工判讀。根據相關文獻和考量公開資料的限制，本研究以校友，以及服務於相同公司或集團企業經歷，作為獨立董事與經營者間非正式連結的指標。具體而言，若董事與經營者具有在同一公司或集團工作的經歷，將此視為「專業連結」（Wilbanks et al., 2017）。若董事與經營者曾經就讀於同一所學校，則視為他們之間存在「友情連結」（Bruynseels & Cardinaels, 2014）。此外，鑑於國內多數獨立董事是由公司提名，且經營者對於獨立董事提名與選任程序的涉入程度較深，本研究將比較獨立董事當選年份與總經理任期。如果在總經理的任期內，由公司提名並當選之獨立董事，將這種關係視為「提名連結」（Westphal, 1999）。

(二) 董事會監督功能：應計項目盈餘管理

董事會的獨立性與其監督與諮詢功能密切相關，這包括監督經營者的投機行為並減少代理衝突。獨立董事主要職責包括內部控制、財務報告及評估簽證會計師。因此，本研究以盈餘管理為角度，探討董事會的監督功能是否發揮作用（Hoitash, 2011；Krishnan et al., 2011）。本研究參照 Kothari, Leone, and Wasley (2005) 考量績效之 Modified Jones Models，並依年度及產業別估計裁決性應計數。將下列 (1) 式迴歸所得之值帶入下列 (2) 式，得出非裁決性應計數，再將總應計數減去非裁決性應計數得出裁決性應計數。估計模型如下：

$$\frac{TA_{it}}{ASSET_{it-1}} = \alpha_0 + \alpha_1 \frac{1}{ASSET_{it-1}} + \alpha_2 \frac{\Delta SALES_{it}}{ASSET_{it-1}} + \alpha_3 \frac{PPE_{it}}{ASSET_{it-1}} + \alpha_4 ROA_{it-1} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

$$NCA_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 \frac{1}{ASSET_{it-1}} + \alpha_2 \frac{\Delta SALES_{it}}{ASSET_{it-1}} + \alpha_3 \frac{PPE_{it}}{ASSET_{it-1}} + \alpha_4 ROA_{it-1} \quad (2)$$

其中

- ε_{it} : i 公司第 t 年之殘差。
 TA_{it} : i 公司第 t 年之總應計數。
 PPE_{it} : i 公司第 t 年之不動產、廠房及設備淨額。
 NCA_{it} : i 公司第 t 年之非裁決性應計數。
 ROA_{it-1} : i 公司第 t-1 年之資產報酬率。
 $ASSET_{it-1}$: i 公司第 t-1 年之總資產。
 $\Delta SALES_{it}$: i 公司第 t 年之銷貨收入變動數扣除應收帳款變動數。

(三) 審計產業專家

本研究預期，審計產業專家能在協助董事會監督上發揮作用，進而抑制獨立董事與經營者之間的社會性連結導致的監督效能下降。會計師對查核特定產業的經驗愈豐富，對該產業特殊的知識與訊息愈了解，進而提高發現財務報告缺陷的能力。因此，本研究以會計師的市場占有率來判斷其是否為審計產業專家（Craswell et al., 1995；Ferguson & Stokes, 2002；Mayhew & Wilkins, 2003）。市場占有率的計算基於審計客戶數量，根據每年每個行業會計師審計的客戶數來計算其市場占有率並進行排名，若該審計會計師在當年是該行業的前三名，則設為 1，反之為 0。

(四) 控制變數

在控制變數方面，本研究首先參照 Chen, Lin, and Lin (2008) 的模型納入控制變數，包括有公司規模（SIZE），以期末總資產取自然對數進行衡量、營業活動現金流量除以期初總資產（CFO）、銷貨收入成長率（GROWTH）、會計師任期（TENURE）、上市櫃公司虛擬變數（LISTED）、公司成立年數（AGE）等。此外，由於裁決性應計項目具有迴轉特性，故再納入前期裁決性應計數進行控制（LagDA）。再者，由於企業的代理成本會影響公司進行應計項目盈餘管理的程度，並考慮到台灣企業的股權結構常存在控制股東的情況（Claessens, Djankov, & Lang, 2000），本研究再納入三項控制代理成本高低之控制變數，包括有交互持股虛擬變數（CROSS）、金字塔結構虛擬變數（PYR）和股份盈餘偏離差（DEL），以控制公司現有之代理成本。

二、研究模型

本研究為探討審計產業專家是否能在獨立董事與經營者（董事長及總經理）之間存在社會性連結的情況下，協助董事會發揮其監督效能，並進一步降低社會性連結可能帶來的不利影響，基此建立迴歸模型如下。

$$\begin{aligned}
ABSDA_{it} = & \beta_0 + \beta_1 EXPERT_{CLIENT_{it}} + \beta_2 TIE_{NAME_{it}} + \beta_3 TIE_{SCH_{it}} + \beta_4 TIE_{COM_{it}} \\
& + \beta_5 EXPERT_{CLIENT_{it}} * TIE_{NAME_{it}} + \beta_6 EXPERT_{CLIENT_{it}} * TIE_{SCH_{it}} \\
& + \beta_7 EXPERT_{CLIENT_{it}} * TIE_{COM_{it}} + \beta_8 REM_{it} + \beta_9 SIZE_{it} + \beta_{10} CFO_{it} \\
& + \beta_{11} GROWTH_{it} + \beta_{12} TENURE_{it} + \beta_{13} LISTED_{it} + \beta_{14} AGE_{it} + \beta_{15} LagDA_{it} \\
& + \beta_{16} CROSS_{it} + \beta_{17} PYR_{it} + \beta_{18} DEL_{it} + IndustryDummies \\
& + YearDummies + \varepsilon_{it}
\end{aligned}
\tag{3}$$

變數定義如下

- ABSDA : 裁決性應計項目。本文以裁決性應計項目之正值 (DA+)、負值 (DA-) 及絕對值 (ABSDA) 分別進行觀察，計算方式詳上述說明。
- EXPERT_CLIENT : 產業專家虛擬變數，若為產業專家為 1，反之為 0。本文以每年會計師查核客戶數計算會計師查核市占率，若於該產業市占率前三名者則設為 1，反之為 0。
- TIE_NAME : 提名連結，每年每間公司計算獨立董事係於總經理到任後所聘任之人數。
- TIE_SCH : 友情連結，每年每間公司計算獨立董事與經營階層（董事長或總經理），曾經畢業於同一間學校之人數。
- TIE_COM : 專業連結，每年每間公司計算獨立董事與經營階層（董事長或總經理），曾經任職於同一間公司之人數。
- REM : 實質活動盈餘管理綜合指標。
- SIZE : 公司規模，以公司期末總資產取自然對數衡量。
- CFO : 以淨營運現金流量除以前期總資產。
- GROWTH : 公司成長率，以公司當年度銷貨收入淨額扣除前一年度之銷貨收入淨額後，再除以前一年度銷貨收入淨額計算。
- TENURE : 主簽與副簽會計師之查核任期取長者。
- LISTED : 虛擬變數。上市公司為 1，上櫃公司為 0。
- AGE : 公司成立年數。

- LagDA : 前一期裁決性應計數。
- CROSS : 交互持股虛擬變數。公司與所屬同一集團旗下之其他公司彼此相互持股，則設為 1，反之為 0。
- PYR : 金字塔結構虛擬變數。最終控制者透過集團旗下上市櫃公司持有集團旗下其他公司股份，則設為 1，反之為 0。
- DEL : 股份控制權扣除盈餘分配權。股份控制權，又稱投票權，係最終控制者所控制之持股率，公式 = (直接持股% + 間接持股%)，採 LaPorta 作法，以控制鏈最末端持股率為間接持股 (不含友好集團持股)。盈餘分配權，又稱現金流量請求權，即最終控制者所享有之盈餘分配權，公式 = (直接盈餘分配權 + Σ 各控制鏈之間持股率乘積)。
- IndustryDummies : 產業虛擬變數。
- YearDummies : 年度虛擬變數。

三、樣本選取與資料來源

本研究以國內上市櫃公司為研究樣本，研究期間為 2013 年至 2017 年間。由於台灣自 2013 年起全面採用國際財務報導準則 (IFRS)，此一重大政策之改變將對企業的盈餘管理行為產生影響；對於獨立董事和經營階層來說，亦需要熟悉新的財務會計準則，故本研究選擇 2013 年作為研究樣本的起始年份。獨立董事與經營者間之社會性連結資料取自公司發布之公開說明書、年報與公開資訊觀測站資料。盈餘管理衡量變數、產業專家變數及控制變數取自台灣經濟新報資料庫 (TEJ)。為避免選樣偏誤，樣本排除金融、保險及證券等管制性產業，以及相關變數資料或財務資料有缺漏者。有效觀察樣本有 5,754 筆，其中以電子零組件業佔 14.03% 為最多，其次為半導體業佔 10.50%，而光電業也有達 9.09% 之比率。進一步觀察社會性連結分布，發現獨立董事與董事長之友情連結最多之三個產業分別為電器電纜、資訊服務業及生技醫療。獨立董事與董事長之專業連結最多之三個產業分別為生技醫療、航運及半導體業。獨立董事與總經理之友情連結最多之三個產業分別為電器電纜、資訊服務業及生技醫療。獨立董事與總經理之專業連結最多之三個產業分別為生技醫療、鋼鐵工業與半導體業。獨立董事與總經理之提名連結最多之三個產業分別為電器電纜、汽車工業及生技醫療。

肆、實證結果分析

一、敘述性統計與 T 檢定

本研究為避免極端值對於研究結果之可能影響，針對所有連續變數以 Winsorized 方式處理前 1% 及後 99% 之觀察值。表 1 的 Panel A 列示全部樣本之敘述性統計結果，其中，裁決性應計數絕對值 (ABSDA) 之平均數為 0.056，中位數為 0.039；裁決性應計數 (DA) 之平均數為 -0.001，中位數為 -0.004，75 分位數為 0.036，顯示樣本中有超過 25% 之樣本會透過應計項目來管理盈餘。在社會性連結上，提名連結 (TIE_NAME) 之平均數為 2.077，表示整體樣本中，平均約有 2.077 名獨立董事係在總經理上任後才聘任的；獨立董事與董事長及總經理的友情連結方面，由 Panel D 可知，樣本中有 159 筆觀察值具有友情連結，TIE_SCH_DIR 之平均數為 0.050，TIE_SCH_CEO 之平均數為 0.052，且此二連結之最大值皆為 2，代表樣本中最多有兩位獨立董事與董事長或總經理畢業於同一間學校；在獨立董事與董事長及總經理的專業連結方面，由 Panel C 可知，樣本中有 575 筆觀察值具有專業連結，TIE_COM_DIR 之平均數為 0.212，TIE_COM_CEO 之平均數為 0.198，且此二連結之最大值皆為 3，代表樣本中最多有三位獨立董事與董事長或總經理曾任職於同一間企業。

由於應計項目盈餘管理與實質盈餘管理同為盈餘管理之工具，其間可能存在替代或互補之關係，故本文援以過去研究，將其分別納入迴歸模型進行控制。在實質盈餘管理之敘述性統計結果上，REM 的平均數為 0.006，中位數為 0.040，顯示超過半數之觀察值有透過實質盈餘管理綜合指標來管理盈餘。在其他控制變數方面，公司規模 (SIZE) 之平均數為 22.202，平均營業活動現金流量除前期總資產之比率為 6.4%，樣本中平均銷貨成長率為 6.7%，平均查核任期為 7.137 年，以及平均公司成立年數為 3.159 年；最後為控制企業之代理成本，納入交叉持股虛擬變數 (CROSS)、金字塔結構虛擬變數 (PYR) 及股份盈餘偏離差 (DEL)，結果顯示樣本中約有 17.9% 之樣本有交互持股之情形，且有 23.2% 之觀察值存在金字塔結構，股份盈餘偏離差之平均數為 6.123。

本研究欲探討獨立董事與公司經營階層 (董事長及總經理) 之社會性連結之社會性連結對董事監督功能的影響，因此，進一步對觀察樣本有無提名連結 (Panel B)、專業連結 (Panel C)、友情連結 (Panel D) 和審計產業專家 (Panel E) 等進行 T 檢定。表 1 Panel B 的結果，相較於無提名連結之觀察樣本，具有提名連結的公司在裁決性應計數絕對值方面較低，且存在更多的友情連結，即獨立董事與經營者之間畢業於同一間學校的情況較多；此外，具有提名連結的公司在專業連結方面相對較少，即獨

立董事與經營者曾在同一間公司任職的情況較少。此外，具有提名連結的公司更傾向透過應計項目進行盈餘管理，而不需依賴實質盈餘管理來補足不足的盈餘。Panel C 為有無專業連結之 T 檢定結果，結果顯示，相較於無專業連結的樣本，具有專業連結的樣本更傾向透過實質盈餘管理來管理盈餘。Panel D 為有無友情連結之 T 檢定結果，結果發現，相較於無友情連結樣本，具有友情連結之公司有更高之提名連結，即總經理更傾向從過去畢業的學校中尋找同窗來擔任其上任後之獨立董事。

二、相關係數分析

表 2 列示各變數間之 Pearson 相關係數。從表中一對一之初步關係中，發現裁決性應計數絕對值 (ABS_{DA}) 與提名連結 (TIE_NAME) 呈顯著負相關；且 ABS_{DA} 與實質盈餘管理之綜合指標 (REM) 呈互補關係。換言之，隨著 ABS_{DA} 的增加，實質盈餘管理行為也會增加。另一個有趣的發現是，當獨立董事與經營者之間的專業連結增強時，實質盈餘管理綜合指標也會相對提高。在各項自變數間之相關係數上，多數自變數間之相關係數小於 0.3，且未發現控制變數相關係數大於 0.7 的情形，顯見變數之共線性問題並不嚴重。後續分析以變異數膨脹因子 (VIF) 進行測試，亦顯示迴歸式之共線性問題並不嚴重。

三、迴歸分析

根據表 3 的迴歸分析結果，本研究探討了獨立董事與董事長之社會性連結對公司使用應計項目盈餘管理的影響，以及審計產業專家的角色。結果顯示，提名連結 (TIE_NAME) 與不區分方向之裁決性應計數 (DA) (係數 0.002, p value = 0.084) 及正向之裁決性應計數 (DA+) (係數 0.002, p value = 0.018) 皆呈顯著正相關，顯示當有更多獨立董事在總經理上任後被提名，公司更傾向於進行盈餘向上之裁決性應計數。另外，獨立董事與與董事長之友情連結 (TIE_SCH_DIR) 對 DA 和盈餘向下之裁決性應計數 (DA-) 皆呈顯著正相關，這表示當獨立董事與董事長之友情連結更強時，公司較不會進行「大洗澡」策略。此外，獨立董事與董事長之間的專業連結 (TIE_COM_DIR) 與 DA+ 呈顯著負相關 (係數 -0.003, p value = 0.060)，顯示當專業性連結更強時，能夠有效抑制公司進行盈餘向上的應計項目盈餘管理。

表 1 敘述性統計

Panel A 整體樣本 (N=5,754)							
	平均數	標準差	最小值	第一四分位	中位數	第三四分位	最大值
ABSDA	0.056	0.056	0.001	0.018	0.039	0.074	0.336
DA	-0.001	0.079	-0.251	-0.043	-0.004	0.036	0.336
EXPERT_CLIENT	0.156	0.363	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000
TIE_NAME	2.077	1.007	0.000	2.000	2.000	3.000	4.000
TIE_SCH_DIR	0.050	0.306	0.000	0.000	0.000	0.000	2.000
TIE_COM_DIR	0.212	0.656	0.000	0.000	0.000	0.000	3.000
TIE_SCH_CEO	0.052	0.314	0.000	0.000	0.000	0.000	2.000
TIE_COM_CEO	0.198	0.624	0.000	0.000	0.000	0.000	3.000
REM	0.006	1.635	-7.706	-0.790	0.040	0.838	7.455
SIZE	22.202	1.436	18.926	21.213	21.975	22.986	26.258
CFO	0.064	0.112	-0.449	0.011	0.065	0.125	0.488
GROWTH	0.067	0.482	-0.603	-0.094	0.014	0.124	5.123
TENURE	7.137	3.870	1.000	4.000	7.000	9.000	18.000
LISTED	0.508	0.500	0.000	0.000	1.000	1.000	1.000
AGE	3.159	0.564	0.693	2.890	3.219	3.584	4.078
LagDA	-0.001	0.078	-0.251	-0.043	-0.004	0.035	0.336
CROSS	0.179	0.383	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000
PYR	0.232	0.422	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000
DEL	6.123	11.122	0.000	0.240	1.250	5.460	53.100
Panel B 有無提名連結之差異檢定							
	有提名連結(A) (n=5,069)	無提名連結(B) (n=685)	差異 (B)-(A)	t檢定	Mann-Whitney 檢定z值		
ABSDA	0.055	0.060	0.005	2.326**	0.980		
DA	-0.0009	-0.0011	-0.001	-0.073	0.316		
EXPERT_CLIENT	0.157	0.152	-0.005	-0.325	-0.326		
TIE_SCH_DIR	0.054	0.025	-0.029	-2.335**	-2.461**		
TIE_COM_DIR	0.201	0.293	0.092	3.476***	3.063***		
TIE_SCH_CEO	0.056	0.025	-0.031	-2.429**	-2.465**		
TIE_COM_CEO	0.190	0.257	0.067	2.637***	2.826***		
REM	-0.033	0.294	0.327	4.921***	4.764***		
SIZE	22.234	21.958	-0.276	-4.729***	-5.450***		
CFO	0.066	0.046	-0.02	-4.344***	-3.734***		
GROWTH	0.068	0.059	-0.009	-0.441	-2.258**		
TENURE	7.220	6.526	-0.694	-4.414***	-4.724***		
LISTED	0.517	0.444	-0.073	-3.584***	-3.581***		
AGE	3.173	3.055	-0.118	-5.132***	-5.544***		
LagDA	-0.0009	-0.0012	-0.001	-0.076	-0.384		
CROSS	0.176	0.197	0.021	1.327	1.328		
PYR	0.227	0.270	0.043	2.515**	2.514**		
DEL	5.935	7.510	1.575	3.482***	0.351		

續下表

續表 1

Panel C 有無專業連結之差異檢定					
	有專業連結 (A)(n=575)	無專業連結 (B)(n=5,179)	差異 (B)-(A)	t 檢定	Mann-Whitney 檢定 z 值
ABSDA	0.056	0.055	-0.001	-0.261	-0.023
DA	0.005	-0.002	-0.007	-1.766*	-2.126**
EXPERT_CLIENT	0.155	0.156	0.001	0.089	0.089
TIE_NAME	2.096	2.075	-0.021	-0.477	-1.305
TIE_SCH_DIR	0.0504	0.0503	-0.0001	-0.002	0.226
TIE_SCH_CEO	0.043	0.053	0.01	0.697	0.263
REM	0.173	-0.013	-0.186	-2.582***	-3.088***
SIZE	22.378	22.182	-0.196	-3.114***	-3.680***
CFO	0.052	0.065	0.013	2.577**	2.094**
GROWTH	0.069	0.067	-0.002	-0.108	-0.987
TENURE	6.903	7.163	0.26	1.532	1.539
LISTED	0.490	0.510	0.02	0.887	0.888
AGE	3.118	3.163	0.045	1.828*	2.314**
LagDA	0.003	-0.001	-0.004	-1.359	-1.585
CROSS	0.264	0.169	-0.095	-5.655***	-5.640***
PYR	0.414	0.212	-0.202	-11.003***	-10.891***
DEL	10.609	5.624	-4.985	-10.287***	-8.533***
Panel D 有無友情連結之差異檢定					
	有友情連結 (A)(n=159)	無友情連結 (B)(n=5,595)	差異 (B)-(A)	t 檢定	Mann-Whitney 檢定 z 值
ABSDA	0.049	0.056	0.007	1.618	2.354**
DA	0.004	-0.001	-0.005	-0.820	-0.939
EXPERT_CLIENT	0.138	0.157	0.019	0.623	0.624
TIE_NAME	2.390	2.068	-0.322	-3.985***	-4.214***
TIE_COM_DIR	0.176	0.213	0.037	0.693	0.323
TIE_COM_CEO	0.176	0.199	0.023	0.447	0.257
REM	-0.136	0.010	0.146	1.107	0.341
SIZE	21.861	22.211	0.35	3.033***	2.524**
CFO	0.074	0.063	-0.011	-1.147	-0.798
GROWTH	0.036	0.068	0.032	0.825	-0.419
TENURE	6.629	7.152	0.523	1.679*	1.499
LISTED	0.302	0.514	0.212	5.283***	5.271***
AGE	2.984	3.164	0.18	3.962***	4.766***
LagDA	0.003	-0.001	-0.004	-0.637	-0.309
CROSS	0.094	0.181	0.087	2.820***	2.819***
PYR	0.308	0.230	-0.078	-2.307**	-2.307**
DEL	8.245	6.062	-2.183	-2.441**	-2.552**

續下表

續表 1

Panel E 是否為審計產業專家之差異檢定					
	產業專家 (A)(n=898)	非產業專家 (B)(n=4,856)	差異 (B)-(A)	t 檢定	Mann-Whitney 檢定 z 值
ABSDA	0.054	0.056	0.002	0.930	0.769
DA	-0.002	-0.001	0.001	0.437	0.724
TIE_NAME	2.105	2.071	-0.034	-0.908	-1.178
TIE_SCH_DIR	0.048	0.051	0.003	0.268	0.606
TIE_COM_DIR	0.200	0.214	0.014	0.558	0.162
TIE_SCH_CEO	0.045	0.054	0.009	0.789	0.633
TIE_COM_CEO	0.188	0.200	0.012	0.509	0.115
REM	-0.077	0.021	0.098	1.658*	0.190
SIZE	22.371	22.170	-0.201	-3.862***	-2.794***
CFO	0.063	0.064	0.001	0.163	0.589
GROWTH	0.075	0.066	-0.009	-0.529	-1.317
TENURE	7.682	7.037	-0.645	-4.594***	-4.058***
LISTED	0.535	0.503	-0.032	-1.731*	-1.731*
AGE	3.176	3.155	-0.021	-0.997	-1.395
LagDA	-0.006	-0.000	0.006	1.968**	2.279**
CROSS	0.249	0.166	-0.083	-6.028***	-6.010***
PYR	0.306	0.218	-0.088	-5.751***	-5.735***
DEL	7.622	5.845	-1.777	-4.403***	-2.306**

註：ABSDA：裁決性應計數絕對值；DA：裁決性應計數；EXPERT_CLIENT：審計產業專家虛擬變數，若該會計師當年度以查核客戶數計算市占率為該產業前三名者為本文之產業專家則為 1，否則為 0；TIE_NAME：提名連結，每年每間公司計算獨立董事係於總經理到任後所聘任之人數；TIE_SCH_DIR：友情連結，每年每間公司計算獨立董事與董事長，曾經畢業於同一間學校之人數；TIE_COM_DIR：專業連結，每年每間公司計算獨立董事與董事長，曾經任職於同一間公司之人數；TIE_SCH_CEO：友情連結，每年每間公司計算獨立董事與總經理，曾經畢業於同一間學校之人數；TIE_COM_CEO：專業連結，每年每間公司計算獨立董事與總經理，曾經任職於同一間公司之人數；REM：實質活動盈餘管理綜合指標；SIZE：公司規模，以公司期末總資產取自然對數衡量；CFO：以淨營運現金流量除以前期總資產；GROWTH：公司成長率，以公司當年度銷貨收入淨額扣除前一年度之銷貨收入淨額後，再除以前一年度銷貨收入淨額計算；TENURE：主簽與副簽會計師之查核任期取長者；LISTED：虛擬變數，上市公司為 1，上櫃公司為 0；AGE：公司成立年數；LagDA：前一期裁決性應計數；CROSS：交互持股虛擬變數，公司與所屬同一集團旗下之其他公司彼此相互持股，則設為 1，反之為 0；PYR：金字塔結構虛擬變數，最終控制者透過集團旗下上市櫃公司持有集團旗下其他公司股份，則設為 1，反之為 0；DEL：股份盈餘偏離差，係以股份控制權扣除盈餘分配權。

表 2 相關係數分析 (N=5,754)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	
1.ABSDA	1.000																			
2.DA	0.162*** (0.000)	1.000																		
3.EX_CLIENT	-0.012 (0.352)	-0.006 (0.662)	1.000																	
4.TIE_NAME	-.029** (0.028)	-0.021 (0.107)	0.012 (0.364)	1.000																
5.TIE_SCH_DIR	-0.019 (0.158)	0.016 (0.227)	-0.004 (0.788)	0.048*** (0.000)	1.000															
6.TIE_COM_DIR	0.004 (0.790)	0.018 (0.167)	-0.007 (0.577)	0.004 (0.755)	-0.006 (0.627)	1.000														
7.TIE_SCH_CEO	-0.019 (0.147)	0.011 (0.391)	-0.010 (0.430)	0.054*** (0.000)	0.960*** (0.000)	-0.013 (0.321)	1.000													
8.TIE_COM_CEO	0.001 (0.966)	0.021 (0.107)	-0.007 (0.610)	0.013 (0.307)	-0.003 (0.814)	0.964*** (0.000)	-0.011 (0.404)	1.000												
9.R_EM	0.136*** (0.000)	0.335*** (0.000)	-0.022* (0.097)	-0.077*** (0.000)	-0.013 (0.318)	0.033** (0.012)	-0.015 (0.247)	0.029** (0.026)	1.000											
10.SIZE	-0.148*** (0.000)	0.018 (0.162)	0.051*** (0.000)	0.151*** (0.000)	-0.041*** (0.002)	0.043*** (0.001)	-0.038*** (0.004)	0.045*** (0.001)	-0.002 (0.878)	1.000										
11.CFO	-0.224*** (0.000)	-0.578*** (0.000)	-0.002 (0.870)	0.106*** (0.000)	0.016 (0.228)	-0.034*** (0.010)	0.016 (0.226)	-0.028** (0.032)	-0.492*** (0.000)	0.140*** (0.000)	1.000									
12.GROWTH	0.115*** (0.000)	0.070*** (0.000)	0.007 (0.596)	0.000 (0.995)	-0.011 (0.404)	0.000 (0.971)	-0.012 (0.382)	-0.005 (0.685)	-0.051*** (0.000)	-0.001 (0.966)	0.027** (0.041)	1.000								

續下表

續表 2

<i>13.TENURE</i>	-0.078*** (0.000)	0.005 (0.691)	0.060*** (0.000)	0.031** (0.021)	-0.023* (0.086)	-0.022* (0.089)	-0.024* (0.075)	-0.020 (0.122)	-0.044*** (0.001)	0.143*** (0.000)	0.066*** (0.000)	-0.055*** (0.000)	1.000						
<i>14.LISTED</i>	-0.113*** (0.000)	-0.001 (0.953)	0.023* (0.084)	0.084*** (0.000)	-0.080*** (0.000)	-0.012 (0.383)	-0.070*** (0.000)	-0.011 (0.407)	-0.026** (0.047)	0.541*** (0.000)	0.061*** (0.000)	-0.050*** (0.000)	0.087*** (0.000)	1.000					
<i>15.AGE</i>	-0.068*** (0.000)	0.021 (0.109)	0.013 (0.319)	-0.074*** (0.000)	-0.048*** (0.000)	-0.025* (0.059)	-0.053*** (0.000)	-0.016 (0.217)	0.098*** (0.000)	0.180*** (0.000)	-0.093*** (0.000)	-0.027** (0.039)	0.181*** (0.000)	0.139*** (0.000)	1.000				
<i>16.LagDA</i>	0.082*** (0.000)	0.089*** (0.000)	-0.026** (0.049)	-0.013 (0.320)	0.013 (0.327)	0.015 (0.246)	0.009 (0.504)	0.014 (0.285)	0.053*** (0.000)	0.024* (0.065)	-0.069*** (0.000)	0.107*** (0.000)	0.005 (0.729)	0.000 (0.973)	0.025* (0.063)	1.000			
<i>17.CROSS</i>	-0.054*** (0.000)	0.050*** (0.000)	0.079*** (0.000)	-0.016 (0.233)	-0.037*** (0.005)	0.083*** (0.000)	-0.036*** (0.007)	0.080*** (0.000)	0.058*** (0.000)	0.320*** (0.000)	-0.021 (0.107)	-0.035*** (0.008)	0.105*** (0.000)	0.212*** (0.000)	0.202*** (0.000)	0.036*** (0.006)	1.000		
<i>18.PYR</i>	-0.025* (0.060)	0.008 (0.530)	0.076*** (0.000)	0.031** (0.017)	0.041*** (0.002)	0.148*** (0.000)	0.031** (0.020)	0.140*** (0.000)	0.046*** (0.000)	0.254*** (0.000)	0.022* (0.095)	-0.016 (0.215)	0.003 (0.817)	0.121*** (0.000)	-0.006 (0.641)	-0.005 (0.724)	0.372*** (0.000)	1.000	
<i>19.DEV</i>	0.020 (0.122)	0.005 (0.705)	0.058*** (0.000)	0.021 (0.116)	0.042*** (0.001)	0.135*** (0.000)	0.030** (0.021)	0.128*** (0.000)	0.011 (0.398)	0.078*** (0.000)	0.052*** (0.000)	-0.008 (0.532)	-0.048*** (0.000)	0.035*** (0.008)	-0.119*** (0.000)	-0.012 (0.382)	0.121*** (0.000)	0.678*** (0.000)	1.000

註：變數定義同表 1。

表 3 獨立董事與董事長之社會性連結對應計項目盈餘管理之迴歸分析

	(1)	(2)	(3)	(4)
	ABSDA	DA	DA+	DA-
<i>INTERCEPT</i>	0.173*** (0.000)	-0.110*** (0.000)	0.107*** (0.000)	-0.198*** (0.000)
<i>EXPERT_CLIENT</i>	0.001 (0.574)	-0.007 (0.159)	-0.006 (0.252)	0.001 (0.834)
<i>TIE_NAME</i>	0.001 (0.292)	0.002* (0.084)	0.002** (0.018)	0.001 (0.254)
<i>TIE_SCH_DIR</i>	-0.004 (0.164)	0.007** (0.022)	0.002 (0.660)	0.007*** (0.006)
<i>TIE_COM_DIR</i>	0.001 (0.831)	-0.002 (0.405)	-0.003* (0.060)	-0.001 (0.598)
<i>EXPERT_CLIENT*TIE_NAME</i>	-0.001 (0.517)	0.002 (0.426)	0.001 (0.824)	0.001 (0.951)
<i>EXPERT_CLIENT*TIE_SCH_DIR</i>	-0.005 (0.593)	0.003 (0.652)	-0.002 (0.884)	0.005 (0.281)
<i>EXPERT_CLIENT*TIE_COM_DIR</i>	0.001 (0.965)	0.004 (0.471)	0.004 (0.521)	0.001 (0.844)
<i>REM</i>	0.002** (0.016)	0.003** (0.043)	0.003*** (0.002)	0.001 (0.796)
<i>SIZE</i>	-0.004*** (0.000)	0.007*** (0.000)	-0.001 (0.820)	0.007*** (0.000)
<i>CFO</i>	-0.083*** (0.000)	-0.435*** (0.000)	-0.338*** (0.000)	-0.162*** (0.000)
<i>GROWTH</i>	0.011*** (0.000)	0.017*** (0.000)	0.014*** (0.000)	0.004 (0.133)
<i>TENURE</i>	-0.001** (0.037)	0.001*** (0.001)	0.001 (0.865)	0.001*** (0.000)
<i>LISTED</i>	-0.003** (0.035)	-0.003 (0.253)	-0.001 (0.611)	0.002 (0.237)
<i>AGE</i>	-0.003* (0.055)	-0.007*** (0.000)	-0.007*** (0.009)	0.001 (0.896)
<i>LagDA</i>	0.043*** (0.000)	0.033** (0.048)	0.038** (0.020)	-0.021 (0.153)
<i>CROSS</i>	0.001 (0.922)	0.006** (0.014)	0.006*** (0.003)	0.003 (0.234)
<i>PYR</i>	-0.003 (0.279)	-0.011*** (0.001)	-0.008** (0.040)	-0.002 (0.264)
<i>DEL</i>	0.001** (0.012)	0.001*** (0.007)	0.001*** (0.002)	-0.001 (0.565)
<i>Industry</i>	Included	Included	Included	Included
<i>Year</i>	Included	Included	Included	Included
<i>N</i>	5,754	5,754	2,718	3,036
<i>adj. R²</i>	0.122	0.380	0.420	0.170
<i>F</i>	12.652	38.460	19.234	11.753

註：變數定義同表 1。括弧內為經 two-way cluster-robust standard deviation 調整個別公司與年度變異數後之 p 值 (Petersen, 2009 ; Gow, Ormazabal, & Taylor, 2010)。

在進一步觀察審計產業專家(EXPERT_CLIENT)與各社會性連結變數之交乘項時，並未發現顯著的統計證據，代表提名連結由會傷害監督功能轉為交乘項之不顯著關係，能間接證實係審計品質之監督功能減緩了提名連結之不良影響。然而，友情連結和專業連結本身並無發現會傷害監督功能之證據，反而會加強監督功能，因此審計產業專家在這方面並未發揮額外的監督效果。

在控制變數方面，研究發現實質盈餘管理綜合指標(REM)與應計項目盈餘管理呈互補關係，意味著公司更傾向於使用應計項目盈餘管理手段，當其實質盈餘管理程度較低。此外，公司的規模(SIZE)越大、成立時間(AGE)越久，較不會進行應計項目盈餘管理。此外，當公司營業活動現金流量佔前期總資產之比率愈高時，較不需要透過應計項目來操弄盈餘。成長性較高的公司更傾向於使用裁決性應計數，而會計師任期較長的公司能提供較高的審計品質，能減緩應計項目使用的程度。在代理成本之控制上，研究發現當公司間交互持股時(CROSS)或股份盈餘偏離(DEL)情況愈嚴重時，公司更傾向於使用裁決性應計數。然而，金字塔結構(PYR)之公司，則較不會進行盈餘向上之應計項目盈餘管理。

表 4 為應計項目盈餘管理與總經理社會性連結之迴歸分析結果，這些與表 3 的結果相當相似，顯示在台灣，董事長與總經理之行為模式相當接近，而且董事長兼任總經理的情況非常普遍。

四、敏感性分析

文獻也有提及，對於有較強誘因進行盈餘管理的公司，更能觀察到其企業之盈餘管理行為(Chi, Douthett, & Lisic, 2012)。為了檢測本研究之結論是否具有穩健性，本研究再以公司當年度淨利佔總資產之比率介於 0%到 2%之間，或相較於去年淨利，以達到小額正盈餘之公司捕捉有較高誘因進行盈餘管理之公司。當年度淨利成長幅度介於 0%至 2%之間則設為 1，反之為 0 (SMALL_PROFIT_INCREASE) (以下簡稱小額正盈餘公司)的公司再次進行分析。表 5 顯示了獨立董事與董事長之社會性連結與小額正盈餘公司 (SMALL_PROFIT_INCREASE) 之迴歸分析結果。結果顯示提名連結 (TIE_NAME) 與達到小額正盈餘公司虛擬變數 (SMALL_PROFIT_INCREASE) 呈顯著負相關 (係數-0.046, p value=0.092)，董事長的專業連結與 SMALL_PROFIT_INCREASE 呈顯著正相關 (係數 0.091, p value=0.055)，代表提名連結較不會調整公司盈餘預期，而專業連結則較會傷害監督功能。進一步觀察與產業專家之交乘項，發現 EXPERT_CLIENT*TIE_COM_DIR 之係數轉為顯著為負 (係數-0.184, p value=0.066)，代表透過產業專家之加強監督，能減緩專業連結之不利影響。表 6 顯示了獨立董事與總經理之社會性連結與小額正盈餘公司 (SMALL_PROFIT_INCREASE) 之迴歸分析結果。

表 6 結果與表 5 相當接近，顯示此部分敏感性分析也發現董事長與總經理之行為模式在台灣有較高一致性之證據。

伍、結論與建議

一、研究結論

本研究探討董事會作為一個動態整體如何通過內部團隊互動影響董事的思維和認知。這些互動不僅受到董事個人特質的影響，還受到經營者的引導。在台灣，特別是在強制設置獨立董事的政策背景下，大多數獨立董事候選人是由公司提名，這可能導致經營者在選任過程中對獨立董事產生影響。本研究特別著重於獨立董事與經營者間的社會性連結如何通過共享經驗和認知來建立信任和理解，並進而影響董事會對經營者的監督功能。此外，本研究還探討了審計產業專家的查核是否能協助獨立董事更好地發揮其監督功能。本研究結論有二，一、實證結果發現，獨立董事與經營者間的友情連結與專業連結能夠抑制公司進行應計項目盈餘管理，提供正向的監督功能。這說明了這些社會性連結通過增強信任和互動，為公司決策提供有價值的信息，有助於董事監督功能。然而，值得注意的是，在此情況下，聘任產業專家並未提供增額之監督效果。二、研究發現，在總經理上任後才聘任的獨立董事（即提名連結）中，相對會有更多的盈餘向上之裁決性應計數。這也意味獨立董事與經營者間之社會性連結可能會使董事在挑戰經營者的決策時缺乏意願，進而影響董事會的整體效能。然而，聘任審計產業專家能夠減緩此負面影響，使之轉為不顯著的關係，強調了產業專家在抑制盈餘管理動機方面的監督作用。

二、實務建議

在管理實務建議方面，鑑於獨立董事在公司治理中扮演的重要角色，建議公司在選任獨立董事時，應建立更透明且有效的機制，以減少可能影響其獨立性的外部干預。這樣可確保獨立董事保持其獨立性，從而有效履行其監督職責，並確保公司治理結構健全。此外，基於本研究結果，建議主管機關對現行有關獨立董事獨立性的法規進行調整，以更好地保護股東和其他利害關係人的權益。最後，期望本研究的結果能為我國在制定公司治理政策時提供有價值的參考依據，助於提升我國公司的治理品質。

表 4 獨立董事與總經理之社會性連結對應計項目盈餘管理之迴歸分析

	(1) ABSDA	(2) DA	(3) DA+	(4) DA-
<i>INTERCEPT</i>	0.173*** (0.000)	-0.109*** (0.000)	0.105*** (0.000)	-0.199*** (0.000)
<i>EXPERT_CLIENT</i>	0.001 (0.639)	-0.007 (0.159)	-0.007 (0.143)	0.001 (0.793)
<i>TIE_NAME</i>	0.001 (0.290)	0.002* (0.081)	0.002* (0.057)	0.001 (0.252)
<i>TIE_SCH_CEO</i>	-0.003 (0.163)	0.005* (0.097)	0.001 (0.767)	0.006** (0.036)
<i>TIE_COM_CEO</i>	-0.001 (0.873)	-0.001 (0.660)	-0.003** (0.032)	-0.001 (0.655)
<i>EXPERT_CLIENT*TIE_NAME</i>	-0.001 (0.477)	0.002 (0.448)	0.001 (0.741)	0.001 (0.950)
<i>EXPERT_CLIENT*TIE_SCH_CEO</i>	-0.004 (0.698)	0.008 (0.174)	0.001 (0.979)	0.008* (0.100)
<i>EXPERT_CLIENT*TIE_COM_CEO</i>	0.002 (0.770)	0.004 (0.497)	0.006 (0.428)	0.001 (0.994)
<i>REM</i>	0.002** (0.016)	0.003** (0.044)	0.003** (0.018)	0.001 (0.800)
<i>SIZE</i>	-0.004*** (0.000)	0.007*** (0.000)	0.001 (0.990)	0.007*** (0.000)
<i>CFO</i>	-0.083*** (0.000)	-0.435*** (0.000)	-0.373*** (0.000)	-0.162*** (0.000)
<i>GROWTH</i>	0.011*** (0.000)	0.017*** (0.000)	0.015*** (0.000)	0.004 (0.133)
<i>TENURE</i>	-0.001** (0.037)	0.001*** (0.001)	0.001 (0.938)	0.001*** (0.000)
<i>LISTED</i>	-0.003** (0.040)	-0.003 (0.251)	-0.002 (0.527)	0.002 (0.270)
<i>AGE</i>	-0.003* (0.056)	-0.007*** (0.000)	-0.007** (0.017)	0.001 (0.871)
<i>LagDA</i>	0.043*** (0.000)	0.033** (0.047)	0.044** (0.029)	-0.021 (0.164)
<i>CROSS</i>	0.000 (0.886)	0.005** (0.015)	0.005** (0.010)	0.003 (0.256)
<i>PYR</i>	-0.003 (0.280)	-0.011*** (0.001)	-0.008* (0.075)	-0.002 (0.277)
<i>DEL</i>	0.001** (0.012)	0.001*** (0.007)	0.001*** (0.003)	-0.001 (0.563)
<i>Industry</i>	Included	Included	Included	Included
<i>Year</i>	Included	Included	Included	Included
<i>N</i>	5,754	5,754	2,718	3,036
<i>adj. R²</i>	0.122	0.379	0.412	0.169
<i>F</i>	12.625	38.290	14.279	11.762

註：變數定義同表 1。括弧內為經 two-way cluster-robust standard deviation 調整個別公司與年度變異數後之 p 值 (Petersen, 2009 ; Gow et al., 2010)。

表 5 獨立董事與董事長之社會性連結與達到小額正盈餘公司之迴歸分析

	SMALL_PROFIT_INCREASE
<i>INTERCEPT</i>	-7.598*** (0.000)
<i>EXPERT_CLIENT</i>	0.066 (0.756)
<i>TIE_NAME</i>	-0.046* (0.092)
<i>TIE_SCH_DIR</i>	0.064 (0.607)
<i>TIE_COM_DIR</i>	0.091* (0.055)
<i>EXPERT_CLIENT*TIE_NAME</i>	0.013 (0.895)
<i>EXPERT_CLIENT*TIE_SCH_DIR</i>	-0.086 (0.600)
<i>EXPERT_CLIENT*TIE_COM_DIR</i>	-0.184* (0.066)
<i>TENURE</i>	-0.003 (0.665)
<i>SIZE</i>	0.344*** (0.000)
<i>LagLOSS</i>	-0.235*** (0.002)
<i>ABSDA</i>	-2.268*** (0.000)
<i>BIGN</i>	-0.011 (0.903)
<i>LISTED</i>	-0.151*** (0.008)
<i>INDUSTRY</i>	Included
<i>YEAR</i>	Included
<i>N</i>	6,367
pseudo <i>R</i> ²	0.049
wald	389.67

註：變數定義同表 1。其中 SMALL_PROFIT_INCREASE：公司當年度淨利佔總資產之比率介於 0% 到 2% 之間，或相較於去年淨利，當年度淨利成長幅度介於 0% 至 2% 之間則設為 1，反之為 0。LagLOSS：去年公司為淨損則設為 1，反之為 0。括弧內為經 two-way cluster-robust standard deviation 調整個別公司與年度變異數後之 p 值（Petersen, 2009；Gow et al., 2010）。

表 6 獨立董事與總經理之社會性連結與達到小額正盈餘公司之迴歸分析

	SMALL_PROFIT_INCREASE
<i>INTERCEPT</i>	-7.621*** (0.000)
<i>EXPERT_CLIENT</i>	0.065 (0.757)
<i>TIE_NAME</i>	-0.046* (0.096)
<i>TIE_SCH_CEO</i>	0.019 (0.884)
<i>TIE_COM_CEO</i>	0.076* (0.052)
<i>EXPERT_CLIENT*TIE_NAME</i>	0.015 (0.876)
<i>EXPERT_CLIENT*TIE_SCH_CEO</i>	-0.097 (0.436)
<i>EXPERT_CLIENT*TIE_COM_CEO</i>	-0.217* (0.091)
<i>TENURE</i>	-0.003 (0.651)
<i>SIZE</i>	0.345*** (0.000)
<i>LagLOSS</i>	-0.236*** (0.002)
<i>ABSDA</i>	-2.261*** (0.000)
<i>BIGN</i>	-0.012 (0.893)
<i>LISTED</i>	-0.155** (0.006)
<i>INDUSTRY</i>	Included
<i>YEAR</i>	Included
<i>N</i>	6,367
pseudo <i>R</i> ²	0.049
wald	388.21

註：變數定義同表 1。其中 SMALL_PROFIT_INCREASE：公司當年度淨利佔總資產之比率介於 0% 到 2% 之間，或相較於去年淨利，當年度淨利成長幅度介於 0% 至 2% 之間則設為 1，反之為 0。LagLOSS：去年公司為淨損則設為 1，反之為 0。括弧內為經 two-way cluster-robust standard deviation 調整個別公司與年度變異數後之 p 值（Petersen, 2009；Gow et al., 2010）。

三、研究限制

本研究限制有二，首先，由於本研究在評估董事與經營者間的社會性連結時依賴於公開的背景資料進行比對篩選，因此無法全面涵蓋所有重要的社會接觸，如共同參與的社團、體育或藝文活動等。未來研究應考慮利用社群媒體數據來更全面地辨識和理解這些社會性連結。其次，當經營者試圖干預獨立董事的選任過程或存在其他形式的社會性連結時，獨立董事的獨立性可能會受到挑戰。在這種情況下，審計產業專家的專業和客觀建議對於幫助獨立董事有效執行監督職責至關重要。此外，審計產業專家還可以作為獨立董事和經營者之間的溝通橋樑，促進有效合作。因此，建議未來的研究更深入地探討審計產業專家如何幫助獨立董事提升監督功能，以及他們如何影響獨立董事與經營者間的社會性連結。

參考文獻

一、中文部分

1. 王陽照、林修葳、李存修、蔡瑞容(2019)，公司績效與董事會雙重角色：公司特性、政策法規及 CEO 與董事的社會網絡連結，會計評論，68(1)，81-117。
Wang, Y. C., Lin, H. W., Lee, T. S., & Tsai, J. J. (2019). Corporate performance and the dual roles of boards: Firm characteristics, governance regulations, and CEO-director relationships. Journal of Accounting Review, 68(1), 81-117.
2. 李春安、徐傳瑛(2010)，董事會獨立性與企業財務危機關係之研究，管理與系統，17(3)，467-499。
Li, C. A., & Hsu, C. Y. (2010). Board independence and financial distress: Evidence from Taiwan. Journal of Management & Systems, 17(3), 467-499.
3. 邱垂昌、莊清駿(2010)，獨立董監事、公司資訊透明度與公司價值之關聯性，中山管理評論，18(4)，949-1008。
Chiou, C. C., & Jhuang, C. L. (2010). Association among independent directors (supervisors), corporate information transparency and firm value. Sun Yat-Sen Management Review, 18(4), 949-1008.

4. 林仁光(2011)，公司法第二十七條法人董監事制度存廢之研究，臺大法學論叢，40(1)，253-350。
Lin, J. G. (2011). A study of the maintaining or repealing of legal persons as corporate directors or supervisors under Article 27 of the Company Act. National Taiwan University Law Journal, 40(1), 253-350.
5. 薛敏正、林嬋娟、林秀鳳(2008)，董事會特性與財務報告重編，交大管理學報，28(2)，73-103。
Shiue, M. J., Lin, C. J., & Li, H. F. (2008). Board characteristics and financial report restatements. Chiao Da Management Review, 28(2), 73-103.
6. 廖益興(2010)，董事會組成、股權結構與年報資訊揭露水準，臺大管理論叢，20(2)，209-250。
Liao, Y. H. (2010). Association between board composition, ownership structure and information disclosure level in the annual report. NTU Management Review, 20(2), 209-250.

二、英文部分

1. Abbott, L. J., & Parker, S. (2000). Auditor selection and audit committee characteristics. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 19(2), 47-66.
2. Abbott, L. J., Parker, S., & Peters, G. F. (2004). Audit committee characteristics and restatements. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 23(1), 69-87.
3. Adams, R. B., & Ferreira, D. (2007). A theory of friendly boards. The Journal of Finance, 62(1), 217-250.
4. Balsam, S., Krishnan, J., & Yang, J. S. (2003). Auditor industry specialization and earnings quality. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 22(2), 71-97.
5. Balsmeier, B., Fleming, L., & Manso, G. (2017). Independent boards and innovation. Journal of Financial Economics, 123(3), 536-557.
6. Beasley, M. S. (1996). An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud. The Accounting Review, 71(4), 443-465.

7. Beasley, M. S., & Petroni, K. R. (2001). Board independence and audit-firm type. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 20(1), 97-114.
8. Beasley, M. S., Carcello, J. V., Hermanson, D. R., & Neal, T. L. (2009). The audit committee oversight process. Contemporary Accounting Research, 26(1), 65-122.
9. Bebchuk, L., & Fried, J. (2006), Pay without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation. Cambridge, MA: Harvard University Press.
10. Bedard, J. C., & Biggs, S. F. (1991). The effect of domain-specific experience on evaluation of management representations in analytical procedures. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 10(Supplement), 77-95.
11. Bhagat, S., & Black, B. (2001). The non-correlation between board independence and long-term firm performance. Journal of Corporation Law, 27(2), 231-273.
12. Boone, A. L., Field, L. C., Karpoff, J. M., & Raheja, C. G. (2007). The determinants of corporate board size and composition: An empirical analysis. Journal of Financial Economics, 85(1), 66-101.
13. Brickley, J. A., Coles, J. L., & Terry, R. L. (1994). Outside directors and the adoption of poison pills. Journal of Financial Economics, 35(3), 371-390.
14. Bruynseels, L., & Cardinaels, E. (2014). The audit committee: Management watchdog or personal friend of the CEO? The Accounting Review, 89(1), 113-145.
15. Byrd, J. W., & Hickman, K. A. (1992). Do outside directors monitor managers? Evidence from tender offer bids. Journal of Financial Economics, 32(2), 195-221.
16. Cahan, S. F., Godfrey, J. M., Hamilton, J., & Jeter, D. C. (2008). Auditor specialization, auditor dominance, and audit fees: The role of investment opportunities. The Accounting Review, 83(6), 1393-1423.
17. Cahan, S. F., Jeter, D. C., & Naiker, V. (2011). Are all industry specialist auditors the same? Auditing: A Journal of Practice & Theory, 30(4), 191-222.
18. Chen, C. Y., Lin, C. J., & Lin, Y.C. (2008). Audit partner tenure, audit firm tenure, and discretionary accruals: Does long auditor tenure impair earnings quality? Contemporary Accounting Research, 25(2), 415-445.

19. Chen, Y. M., Moroney, R., & Houghton, K. (2005). Audit committee composition and the use of an industry specialist audit firm. Accounting & Finance, 45(2), 217-239.
20. Chi, W., Douthett, E. B., & Lisic, L. L. (2012). Client importance and audit partner independence. Journal of Accounting and Public Policy, 31(3), 320-336.
21. Chi, W., Lisic, L. L., & Pevzner, M. (2011). Is enhanced audit quality associated with greater real earnings management? Accounting Horizons, 25(2), 315-335.
22. Chidambaran, N. K., Kedia, S., & Prabhala, N. (2011). CEO-Director Connections and Corporate Fraud. Fordham University Schools of Business Research Paper, (2010-009).
23. Claessens, S., Djankov, S., & Lang, L. H. P. (2000). The separation of ownership and control in East Asian Corporations. Journal of Financial Economics, 58(1-2), 81-112.
24. Cohen, L., Frazzini, A., & Malloy, C. (2008). The small world of investing: Board connections and mutual fund returns. Journal of Political Economy, 116(5), 951-979.
25. Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. American Journal of Sociology, 94(Supplement), 95-120.
26. Coles, J. L., Daniel, N. D., & Naveen, L. (2008). Boards: Does one size fit all? Journal of Financial Economics, 87(2), 329-356.
27. Craswell, A. T., Francis, J. R., & Taylor, S. L. (1995). Auditor brand name reputations and industry specializations. Journal of Accounting and Economics, 20(3), 297-322.
28. Crespí-Cladera, R., & Pascual-Fuster, B. (2014). Does the independence of independent directors matter? Journal of Corporate Finance, 28, 116-134.
29. Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. Strategic Management Journal, 19(3), 269-290.
30. Duchin, R., Matsusaka, J. G., & Ozbas, O. (2010). When are outside directors effective? Journal of Financial Economics, 96(2), 195-214.
31. Dunn, K. A., & Mayhew, B. W. (2004). Audit firm industry specialization and client disclosure quality. Review of Accounting Studies, 9(1), 35-58.

32. Eichenseher, J. W., & Danos, P. (1981). The analysis of industry-specific auditor concentration: Towards an explanatory model. The Accounting Review, *56*(3), 479-492.
33. Ferguson, A., & Stokes, D. (2002). Brand name audit pricing, industry specialization, and leadership premiums post-Big 8 and Big 6 mergers. Contemporary Accounting Research, *19*(1), 77-110.
34. Fracassi, C., & Tate, G. (2012). External networking and internal firm governance. The Journal of Finance, *67*(1), 153-194.
35. Fredrickson, J. W., Hambrick, D. C., & Baumrin, S. (1988). A model of CEO dismissal. Academy of Management Review, *13*(2), 255-270.
36. Gow, I. D., Ormazabal, G., & Taylor, D. J. (2010). Correcting for cross-sectional and time-series dependence in accounting research. The Accounting Review, *85*(2), 483-512.
37. Harris, D. A., & Helfat, C. E. (2007). The board of directors as a social network: A new perspective. Journal of Management Inquiry, *16*(3), 228-237.
38. Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2003). Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review, *9*(1), 7-26.
39. Herman, E. S. (1981). Corporate Control, Corporate Power. Cambridge, New York, and Melbourne: Cambridge University Press.
40. Hill, C. A., & McDonnell, B. H. (2007). Disney, good faith, and structural bias. Journal of Corporation Law, *32*(4), 833-864.
41. Hoitash, U. (2011). Should independent board members with social ties to management disqualify themselves from serving on the board? Journal of Business Ethics, *99*(3), 399-423.
42. Holderness, C. G. (2003). A survey of blockholders and corporate control. Economic Policy Review, *9*(1), 51-63.
43. Hwang, B. H., & Kim, S. (2009). It pays to have friends. Journal of Financial Economics, *93*(1), 138-158.

44. Jaggi, B., Leung, S., & Gul, F. (2009). Family control, board independence and earnings management: Evidence based on Hong Kong firms. Journal of Accounting and Public Policy, 28(4), 281-300.
45. Jehn, K. A., & Shah, P. P. (1997). Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediation processes in friendship and acquaintance groups. Journal of Personality and Social Psychology, 72(4), 775-790.
46. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.
47. Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. Journal of Management, 22(3), 409-438.
48. Kanagaretnam, K., Lobo, G. J., & Whalen, D. J. (2007). Does good corporate governance reduce information asymmetry around quarterly earnings announcements? Journal of Accounting and Public Policy, 26(4), 497-522.
49. Khanna, V., Kim, E. H., & Lu, Y. (2015). CEO connectedness and corporate fraud. The Journal of Finance, 70(3), 1203-1252.
50. Kim, K. A., Kitsabunnarat-Chatjuthamard, P., & Nofsinger, J. (2007). Large shareholders, board independence, and minority shareholder rights: Evidence from Europe. Journal of Corporate Finance, 13(5), 859-880.
51. Klein, A. (1998). Firm performance and board committee structure. The Journal of Law and Economics, 41(1), 275-303.
52. Klein, A. (2002). Audit committee, board of director characteristics, and earnings management. Journal of Accounting and Economics, 33(3), 375-400.
53. Kothari, S. P., Leone, A. J., & Wasley, C. E. (2005). Performance matched discretionary accrual measures. Journal of Accounting and Economics, 39(1), 163-197.
54. Krishnan, G. V., Raman, K. K., Yang, K., & Yu, W. (2011). CFO/CEO-board social ties, Sarbanes-Oxley, and earnings management. Accounting Horizons, 25(3), 537-557.
55. Langevoort, D. (2006). Beyond “Independent” directors: A functional approach to board independence. Harvard Law Review, 119(3), 1553-1575.

56. Liu, Y., Miletkov, M. K., Wei, Z., & Yang, T. (2015). Board independence and firm performance in China. Journal of Corporate Finance, 30(1), 223-244.
57. Lorsch, J., & Young, J. (1990). Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards. Academy of Management Perspectives, 4(4), 85-87.
58. Main, B. G., O'Reilly, C. A., & Wade, J. (1995). The CEO, the board of directors and executive compensation: Economic and psychological perspectives. Industrial and Corporate Change, 4(2), 293-332.
59. Maletta, M., & Wright, A. (1996). Audit evidence planning: An examination of industry error characteristics. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 15(1), 71-86.
60. Mayers, D., Shivdasani, A., & Smith, C. W. (1997). Board composition and corporate control: Evidence from the insurance industry. Journal of Business, 70(1), 33-62.
61. Mayhew, B. W., & Wilkins, M. S. (2003). Audit firm industry specialization as a differentiation strategy: Evidence from fees charged to firms going public. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 22(2), 33-52.
62. Mills, J., & Clark, M. S. (1982). Exchange and communal relationships. Review of Personality and Social Psychology, 3, 121-144.
63. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of Management Review, 23(2), 242-266.
64. Petersen, M. A. (2009). Estimating standard errors in finance panel data sets: Comparing approaches. The Review of Financial Studies, 22(1), 435-480.
65. Romanus, R. N., Maher, J. J., & Fleming, D. M. (2008). Auditor industry specialization, auditor changes, and accounting restatements. Accounting Horizons, 22(4), 389-413.
66. Rose, J. M., Rose, A. M., Norman, C. S., & Mazza, C. R. (2014). Will disclosure of friendship ties between directors and CEOs yield perverse effects? The Accounting Review, 89(4), 1545-1563.
67. Saint-Charles, J., & Mongeau, P. (2009). Different relationships for coping with ambiguity and uncertainty in organizations. Social Networks, 31(1), 33-39.

68. Schmidt, B. (2015). Costs and benefits of friendly boards during mergers and acquisitions. Journal of Financial Economics, 117(2), 424-447.
69. Simunic, D. A., & Stein, M. T. (1987). Product Differentiation in Auditing: Auditor Choice in the Market for Unseasoned New Issues. Vancouver, B.C.: Canadian Certified General Accountants' Research Foundation.
70. Simunic, D. A., & Stein, M. T. (1996). The Impact of litigation risk on audit pricing: A review of the economics and the evidence. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 15(Supplement), 119-134.
71. Smale, J. G., Patricof, A. J., Henderson, D., Marcus, B., & Johnson, D. W. (1995). Redraw the line between the board and the CEO. Harvard Business Review, 73, 153-153.
72. Solomon, I., Shields, M. D., & Whittington, O. R. (1999). What do industry-specialist auditors know? Journal of Accounting Research, 37(1), 191-208.
73. Stiles, P. (2001). The impact of the board on strategy: An empirical examination. Journal of Management Studies, 38(5), 627-650.
74. Sun, J., & Liu, G. (2013). Auditor industry specialization, board governance, and earnings management. Managerial Auditing Journal, 28(1), 45-64.
75. Tanous, J. (2003). Getting the mix right. Directors Monthly, 27(September), 11-12.
76. Velury, U., Reisch, J. T., & O'Reilly, D. M. (2003). Institutional ownership and the selection of industry specialist auditors. Review of Quantitative Finance and Accounting, 21(1), 35-48.
77. Walsh, J. P., & Seward, J. K. (1990). On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms. Academy of Management Review, 15(3), 421-458.
78. Wasserman, S., & Faust, K. (1994). Social Network Analysis: Methods and Applications. Cambridge: Cambridge University Press.
79. Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1983). Agency problems, auditing, and the theory of the firm: Some evidence. The Journal of Law and Economics, 26(3), 613-633.

80. Westphal, J. D. (1999). Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties. Academy of Management Journal, 42(1), 7-24.
81. Westphal, J. D., & Graebner, M. E. (2010). A matter of appearances: How corporate leaders manage the impressions of financial analysts about the conduct of their boards. Academy of Management Journal, 53(1), 15-44.
82. Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (1995). Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection. Administrative Science Quarterly, 40(1), 60-83.
83. Wilbanks, R. M., Hermanson, D. R., & Sharma, V. D. (2017). Audit committee oversight of fraud risk: The role of social ties, professional ties, and governance characteristics. Accounting Horizons, 31(3), 21-38.
84. Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. Journal of Financial Economics, 40(2), 185-211.
85. Zhu, J., Ye, K., Tucker, J. W., & Chan, K. C. (2016). Board hierarchy, independent directors, and firm value: Evidence from China. Journal of Corporate Finance, 41, 262-279.

112年06月17日收稿

112年07月26日初審

112年10月23日複審

113年01月03日接受

作者介紹

Author's Introduction

姓名 孔繁華
Name Fan-Hua Kung
服務單位 淡江大學會計學系教授
Department Professor, Department of Accounting, Tamkang University
聯絡地址 新北市淡水區英專路 151 號
Address No.151, Yingzhuang Rd., Tamsui Dist., New Taipei City, Taiwan
E-mail kung@mail.tku.edu.tw
專長 公司治理、管理會計、審計
Speciality Corporate Governance, Management Accounting, Auditing

姓名 鄭佳綾
Name Chia-Ling Cheng
服務單位 輔仁大學會計學系副教授
Department Associate Professor, Department of Accounting, Fu Jen Catholic University
聯絡地址 新北市新莊區中正路 510 號
Address No.510, Zhongzheng Rd., Xinzhuang Dist., New Taipei City, Taiwan
E-mail 075024@mail.fju.edu.tw
專長 公司治理、管理會計、永續發展
Speciality Corporate Governance, Management Accounting, Sustainable Development