

裕隆汽車製造股份有限公司 董事會績效評估報告



社團法人臺灣誠正經營學會

Taiwan Institute of Ethical Business

民 國 1 1 4 年 1 月 * * 日

目錄

前言：董事會績效評估目的.....	3
報告前提與聲明.....	5
評估範圍及指標.....	7
評估流程	9
評估資料及方法.....	10
問卷調查結果.....	12
董事會成員訪談內容摘要.....	16
結論及建議.....	19
附件一：董事會組成與會議召開情形.....	22
附件二：審計委員會評估報告.....	25
附件三：薪酬委員會評估報告.....	29
附件四：永續發展委員會評估報告.....	33

前言：董事會績效評估目的

公司治理是股東權益維護與企業永續發展的關鍵；董事會身為企業經營決策的核心，其運作效能當是良善公司治理最重要的一環。面對來自全球各國持續的競爭與挑戰，企業在追求經營績效的同時，若能深化公司的誠正治理，可望將公司的經營推向更高的層次，維護股東長遠的利益，達到永續發展的目標。

由於企業組成結構的差異，我國在公司治理的發展及實踐上，起步比西方國家略晚，但藉由外國經驗的學習，相關制度逐步建立。在金融監督管理委員會之指導下，臺灣證券交易所股份有限公司（下稱臺灣證券交易所）及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心（下稱證券櫃檯買賣中心）於民國（下同）91 年共同制定「上市上櫃公司治理實務守則」（下稱治理守則）時，將「強化董事會職能」列為公司治理重要的一環；自 99 年起，更指導上市上櫃公司董事會每年就董事會、功能性委員會及個別董事依自我評量、同儕評鑑、委任外部專業機構或其他適當方式進行績效評估。102 年，金融監督管理委員會發布「強化我國公司治理藍圖」，期能透過外部評量的方式，協助上市上櫃公司加強董事會效能；臺灣證券交易所與證券櫃檯買賣中心遂於 103 年底制定「股份有限公司董事會自我評鑑或同儕評鑑（109 年更名為「董事會績效評估辦法」）參考範例，建議上市上櫃公司董事會績效評估的執行，應至少每三年由外部專業獨立機構或外部專家學者團隊執行評估一次。

在長期的政策推動與嚴格執法下，我國大多數上市上櫃公司對於法令遵循均甚為重視。但形式上的遵法，不過是對董事會運作最低程度的期待，企業必須面對個別情境的差異，發掘最符合企業文化價值、有效維護股東權益的董事會運作模式，才能真正發揮董事會職能，達到良善公司治理的目的。本此理解，本學會認為董事會效能評估應該更著重於「質」的面向，透過定期的董事會效能評估，促使董事會成員就董事會

運作的實質狀況進行回顧檢討，在漸進的過程中找到最適當的運作方式；而以外部專業人士為企業評估董事會效能的目的，不應該陷於「拿獎牌」、「得第一」的競爭迷思，而應該是提供董事會成員一個機會，藉由外部專業人士的相同或不同經驗，檢視其所在的董事會在企業組織中的角色定位能否有效發揮職能，並思考是否仍有待改進或值得精益求精之處。

本學會根據我國治理守則及相關法令指引，並參考國際內部稽核協會研究基金會（The Institute of Internal Auditors Research Foundation）所出版關於董事會效能之研究及關於審計委員會效能之研究，設計一套評估問卷及評估流程，從董事會如何掌握公司營運情況、如何與股東溝通、如何管理企業風險及危機、對公司內部控制與稽核制度落實的核實，以及對企業永續經營的管理評估等面向，觀察企業董事會運作效能；負責執行董事會效能評估之委員均具有財務、會計或法律相關科系之公私立大專院校講師以上資格，為長期關注公司治理之學者專家，且與受評企業無業務往來，具備獨立性。

本學會以提升產官學對於誠正經營及公司治理之認識及關注為成立宗旨，冀能藉由本學會成員的相關專業，協助企業進行董事會效能評估，並就如何增進董事會效能提供實質的建議，為推動證券市場健全發展盡一份心力。

報告前提與聲明

報告前提

本評估報告之作成，係基於正當信賴下列事項：

1. 所獲提供之文件影本與正本完全相符，其形式及實質均為真實、完整，且未有重要遺漏或變更。
2. 受訪人員口頭及書面陳述之內容，均屬真實且無誤導之情形。

權利歸屬與使用聲明

本學會所提供之評估問卷及本評估報告之智慧財產權，皆屬於本學會。受評企業除為提供金融監督管理委員會、臺灣證券交易所或證券櫃檯買賣中心等上市上櫃公司監管單位審查用外，非經本學會事前書面同意，不得重製或以任何方式散布本學會提供之評估問卷及本評估報告。

本學會所提供之評估問卷及本評估報告僅供受評企業基於本次董事會效能評估之目的而使用，不得用於其他目的，亦不得作為任何權利、利益或免責主張之基礎。非經本學會事前書面同意，任何人不得主張信賴本評估報告之全部或一部。本學會不因本評估報告之出具、或因本評估報告之一部或全部內容所引致之損害或損失，負擔任何責任。

獨立性聲明

本執行委員負責評估裕隆汽車製造股份有限公司董事會效能，秉持公正客觀態度，且無任何影響獨立性之情事。茲聲明如下：

一、本執行委員及配偶、受扶養親屬未有下列情事：

- 與受評企業有直接或間接之重大財務利益關係。
- 與受評企業或其董事間，有足以影響獨立性之商業關係。
- 自受評企業或其董事、經理人、主要股東直接或間接收受價值超越一般社交禮儀標準之餽贈。

二、本執行委員與受評企業之董事間無配偶、直系血親、直系姻親或二親等內旁系血親之親屬關係。

三、本執行委員及配偶未擔任受評企業董事，或其他對本評估報告結果有直接且重大影響之職務。

執行委員

蔡揚宗

王效文

江朝聖

評估範圍及指標

本學會受裕隆汽車製造股份有限公司（下稱受評企業）之委託，對其董事會（董事會組成與議事相關說明詳附件一）及審計委員會、薪酬委員會以及永續發展委員會等功能性委員會（功能性委員會之評估說明詳附件二至附件四）民國 112 年 11 月 1 日至民國 113 年 10 月 31 日（下稱受評年度）運作情形進行效能評估，評估範圍不包括受評企業其他機關或公司治理其他面向，亦不包括個別董事表現。本評估報告中，有關個別董事之意見，係以衡量董事會整體效能之角度予以觀察，而非針對個別董事表現予以評核。

根據我國治理守則第 37 條所定「『董事會績效評估辦法』參考範例」第 8 條，董事會績效評估之衡量項目，應包含對公司營運之參與程度、提升董事會決策品質、董事會組成與結構、董事之選任及持續進修、內部控制等五大面向。參考國際內部稽核協會研究基金會（The Institute of Internal Auditors Research Foundation）關於董事會效能之研究，本評估報告在衡量項目上增加企業社會責任面向。據此，本評估報告依以下四大構面進行董事會效能評估：

- 董事會專業職能（董事會組成與結構、董事之選任及持續進修）：
評估指標包括：董事會組成多元性、董事進修情況、外部資源利用情況等等。
- 董事會決策效能（對公司營運之參與程度、提升董事會決策品質）：
評估指標包括：董事參與會議程度、董事對於公司營運情況之掌握、董事對於公司風險之管理、董事決策所憑之資訊充足度等等。
- 董事會對內部控制之重視程度與監督：

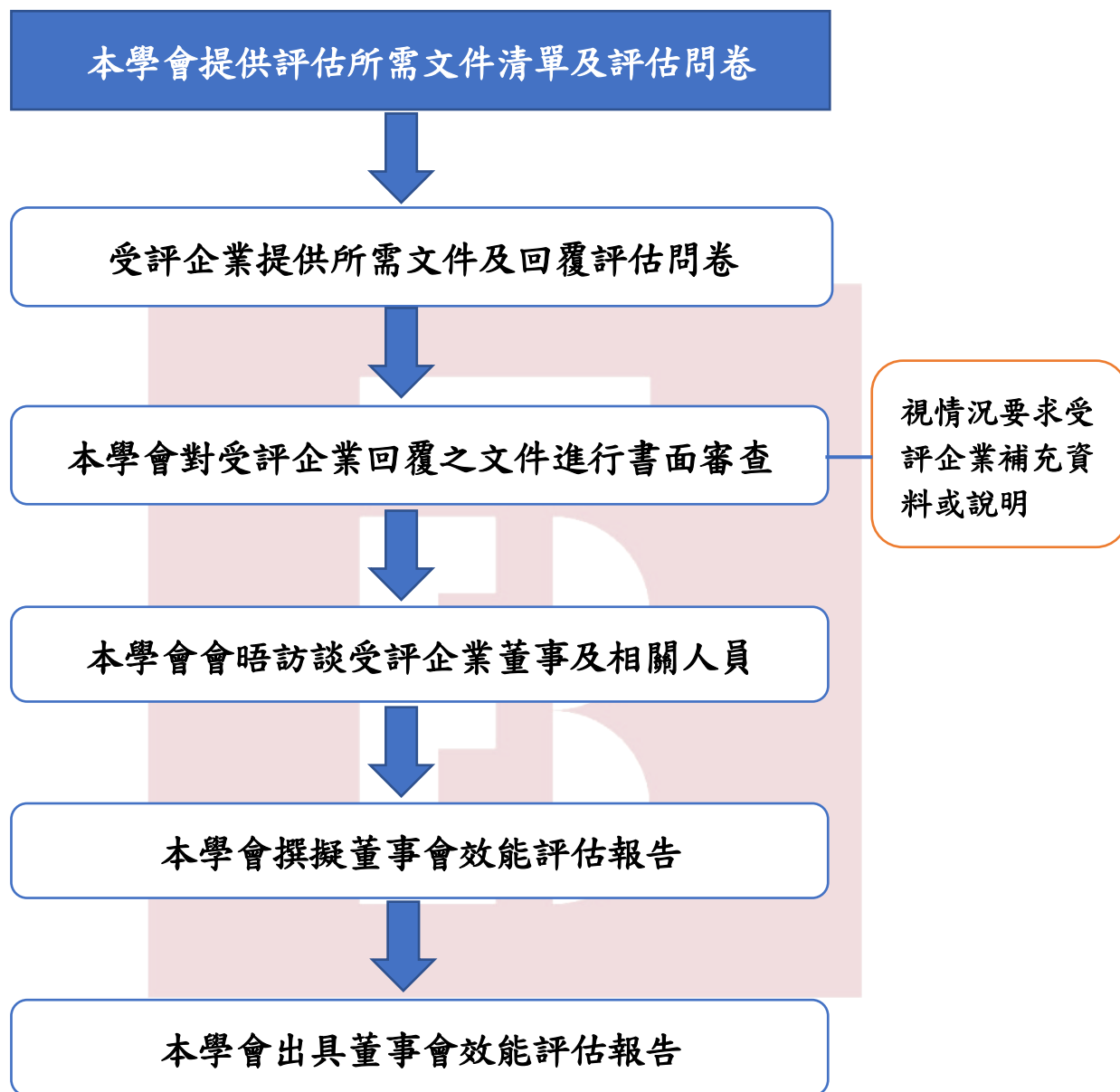
評估指標包括：員工行為守則之制定與執行、對內部稽控之督導、溝通舉報管道之暢通、利害關係之揭露及迴避等等。

- 董事會對永續經營之態度：

評估指標包括：對於 ESG 資訊的揭露、人才培育及接班計劃之規劃、對永續經營之作為等等。



評估流程



評估資料及方法

一、公司內部相關規範及紀錄

受評企業提供下列公司內部文件，以供評估董事會之效能：

編號	文件名稱
1	公司章程
2	董事會議事規範
3	董事選舉辦法
4	董事會績效評估辦法
5	公司治理實務守則
6	安全衛生工作守則
7	誠信經營守則
8	內部控制制度
9	稽核制度實施辦法
10	獨立董事之職責範疇規則
11	檢舉機制設置及相關處理作業規範
12	性騷擾防治申訴及調查處理要點
13	核決權限辦法
14	永續發展實務守則
15	民國 110 年度董事會績效評估報告
16	民國 110 年至 112 年度董事會自評表彙整結果
17	董事出席會議情形表
18	審計委員會組織規程
19	薪酬委員會組織規程
20	永續發展委員會組織規程
21	受評年度董事會會議議程
22	受評年度審計委員會會議議程
23	受評年度薪酬委員會會議議程
24	受評年度永續發展委員會會議議程

二、評估問卷

為蒐集董事會運作狀況的第一手資料，本學會將各項評估指標製作為評估問卷，請董事會成員對於董事會之運作提供意見。該評估問卷分

為「評估問題」以及「意見回饋」兩部分，「評估問題」的填答方式，並非採用「是」、「否」的二分法，而是使填答人針對各項問題所描述的情況，區別「在所有情況皆能滿足」、「在大部分的情況滿足（達到平均值以上）」、「有時候滿足（達到平均值）」、「偶爾滿足（平均值以下）」、「幾乎未能滿足」等不同程度，按5至1之級數給分，以盡可能接近真實樣貌。本評估報告所呈現之各題給分結果，係以全數填答人針對各題給分總和，除以各題有效回收問卷總數，四捨五入計算至小數點後第二位。

「意見回饋」的部分則是開放式問題，填答人應依自身認知加以填答。本評估報告係將填答人之回饋以條列之方式呈現。

為確認問卷填答之確實性及代表性，計入本評估報告結果之有效問卷，為符合下列全部情形之問卷：

1. 可辨識填答人之問卷。
2. 填答人於「評估問題」未填答之項目未超過問卷該部分題目總數的四分之一（如目視無法辨認給分情形，該項目視為未給分）。
3. 有效問卷數達該問卷發出數之三分之二。

三、董事訪談

為獲得受評企業董事會成員對於整體董事會運作的具體看法，避免對問卷填答的靜態呈現有所誤解，本學會在取得全部問卷回覆後，進一步對董事進行訪談，以期透過開放式問答的過程，更深入瞭解受評企業董事會成員基於該企業之獨特性，對於整體董事會運作的意見與期待。

問卷調查結果

問卷發送對象

全體董事會成員（其中非獨立董事 6 名、獨立董事 3 名，共 9 名¹）

非獨立董事：嚴陳莉蓮（董事長）、姚振祥（副董事長）、許國興、林信義、張樑、黃日燦

獨立董事：楊雲驊、周鐘麒、蔡彥卿

問卷回收情況

100%。

問卷填答說明

本問卷包含評估問題及意見回饋二部分：

第一部分，由個別董事針對題目敘述是否符合受評企業董事會狀況，以
下列量度進行評價：

- 5 = 在所有情況皆能滿足
- 4 = 在大部分的情況滿足（達到平均值以上）
- 3 = 有時候滿足（達到平均值）
- 2 = 偶爾滿足（平均值以下）
- 1 = 幾乎未能滿足

第二部分為開放式問題，由個別董事依照自身認知回答。

¹ 法人董事台元紡織股份有限公司前任代表人左自生於民國 113 年 6 月 30 日辭任，於同年 8 月 1 日改派新任代表人許國興。

第一部分：4.75

專業職能：4.78

題目敘述		平均分數
1.1	董事會成員的人數適中、能力多元，且各成員均將其知識或技能帶入會議中。	4.78
1.2	董事會新成員能透過其他成員或公司相關部門的協助，快速掌握公司經營狀況，而能迅速掌握會議議案、並實質參與討論。	4.78
1.3	董事會成員持續進修，並接收經營環境新近資訊（例如：法規變遷、產業趨勢、市占結構、競爭對手及上下游廠商等資訊等），而能據以評估公司的經營策略。	4.78

決策效能：4.76

題目敘述		平均分數
2.1	董事會召開會議前，公司相關部門會提供適足的資訊予董事會成員、並協助未兼任經理部門人員的董事瞭解公司經營概況，使董事會成員均能充分掌握各議案內容。	4.89
2.2	董事會各成員均充分討論公司經營發展策略，於實質評估所涉重大風險、所需資源、預期目標成果等事項後，為公司制定明確的經營發展策略，並定期檢討之。	4.78
2.3	董事會成員均定期與經理人討論及確認公司之現行經營發展策略執行情況與風險評估情形。	4.67
2.4	董事會成員能辨識及掌握各項議案所涉的風險，並促使公司制定風險管理政策及處理程序，以確保各項決策如遇有外在環境變化、或面臨突發狀況時，能適時、適切調整。	4.78
2.5	董事會對功能性委員會、董事長及總經理之授權及職責有明確劃分。	4.78
2.6	董事會成員對於各項議案、以及獨立董事所提建議，均能在會議中充分討論；如遇有重大交易（例如：併購、策略聯盟或重要資產轉讓），董事會成員亦能確實瞭解其目標及其與經營策略之關聯，並於議案通過後，持續關注其執行狀況。	4.67

2.7	董事會開會的頻率、以及每次會議時間長度均適當，而能符合公司的規模及經營狀況。	4.78
2.8	董事會成員皆能貢獻充分時間處理董事會相關事務，以履行其董事職責。	4.78
2.9	董事會充分了解歷來議案的決策原因與執行成果，並能將過去的經驗運用於未來的決策評估。	4.67

內部控制：4.73

題目敘述		平均分數
3.1	董事會成員能促使經理人強化對於員工的管理，以使員工均能瞭解工作規則、行為規範及其職務所涉的其他規範，並知悉其重要性。	4.56
3.2	董事會成員嚴正看待公司或公司人員違反法律或規範的情形，並能確保相關稽核程序及處理措施的制定與落實。	4.78
3.3	董事會成員能依公司經營發展策略制定適當的管理階層績效衡量標準，並據以有效評估經理人或重要員工的表現。	4.56
3.4	公司提供員工向上呈報的暢通管道，有助於其反應公司人員違反法律、內規、行為規範或其他爭議情形。	4.78
3.5	公司相關部門能依據公司內規，定期出具內控內稽及風險管理等相關報告，並提供予董事會成員參考。	4.78
3.6	董事會成員就自身有利害衝突的事項，能在董事會中充分揭露，並在表決時迴避。	4.89

永續發展：4.74

題目敘述		平均分數
4.1	董事會成員主動關心永續發展議題，並將之與營運方向結合。	4.78
4.2	董事會對於 ESG（即環境、社會與治理）等永續發展的風險議題進行討論，且適時評估適當的管理政策及可能的因應策略。	4.78
4.3	董事會成員促使公司推動氣候變遷因應相關政策，例如涉及減緩溫室氣體排放或推動循環經濟等政策。	4.78

4.4	董事會成員促使公司推動人權相關政策，例如涉及職場上的勞權保護及性別平權等政策。	4.78
4.5	公司有適當的階層及管道與外部股東或利害關係人進行溝通，並能主動說明公司永續發展之落實情形。	4.78
4.6	董事會對於公司經理人或其他重要職位設定有選任標準及人才及接班培育計畫。	4.56

第二部分（以下逐字引用各董事填答內容）

您認為董事會運作良好的層面：	
意見一：董事的專長互補，彼此瞭解運作順暢。	
您認為董事會運作需要改進的層面：	
（無）	

董事會成員訪談內容摘要

一、訪談日期

113 年 11 月 28 日

二、訪談對象

非獨立董事：姚振祥（副董事長）、許國興

獨立董事：蔡彥卿

三、訪談內容摘要

（一）董事決策與溝通效能

董事會成員背景：受評企業非獨立董事均為法人代表人董事創辦人家族目前得以控制受評企業超過 30%之股份；獨立董事部分則涵蓋財稅會計、經營管理、法律等背景。據受訪董事表示，各董事均能依照其專長及經歷，提出建議，並於董事會會議進行充分溝通。

董事會會議前議案溝通：受訪董事表示為能使會議實質且有效進行，於正式董事會會議前，受評企業即會將各項議案資料、營運報告提供予董事，如董事針對議案內容有任何疑問或意見，可經由書面方式提出回饋與詢問，受評企業在收到董事提問後，會依董事提問內容，安排相關權責單位向董事說明。

（二）對企業內部控制之重視程度及監督

如何確保內控制度的有效性：由於受評企業之營運區域包含海外據點，為確保各項業務確實符合各國相關法令，受評企業建立完善法規遵循體系，透過資料蒐集、新法令評估、規章與法規遵循計畫的制定與落實、教育訓練，密切注意可能會對業務及財務有重大影響的國內外政策與法令動向。受評企業內部稽核單位每年亦針對

當年度新增或修訂的法規，針對內部規範進行修訂查核，亦會針對執行作業過程是否遵循相關法規規範進行查核。

風險管理：目前受評企業是由風險管理推動小組定期向董事會提報風險管理運作、執行情形，受訪董事表示目前董事會審慎評估設置風險管理委員會之可行性。另有受訪董事表示，受評企業為汽車製造產業，近年來針對中國市場的衝擊，面對財務、營運、安全衛生、資訊安全等風險，受評企業嘗試多角化經營，佈局新能源，如 109 年與鴻海集團合資成立鴻華先進科技公司發展電動車科技；受評企業亦有建置企業風險管理機制，針對重要的風險事件進行事前評估，訂定其危機處理程序及復原計劃，以降低營運衝擊的嚴重度；另外，為降低新興資訊科技應用及環境變遷所帶來的資安威脅風險，受評企業亦於製造服務部下設置資訊安全委員會，訂定資安政策、規劃並執行資訊安全作業與推動資安措施，亦會定期向董事會報告資安治理概況。受評企業於公司經營、安全衛生、環境、資訊方面皆有相關當責單位負責管理、執行內部控制制度之查核，並會將稽核結果據實揭露於稽核報告。

檢舉制度與管道：檢舉人可能透過公司內部的匿名檢舉系統、稽核室專線或獨立董事信箱進行舉報。受評企業受理檢舉後，針對每則申訴或檢舉事項均由檢舉專責人員或單位進行處理，獨立董事信箱則確實由獨立董事擔任信箱管理者，獨立董事會再行指派各項檢舉案件之處理單位，由內部稽核單位或相關管理單位妥善記錄、保密調查情況、追蹤改善措施及處理相關文件製作之紀錄與保存，受訪董事表示如有需要，獨立董事也會適時參與調查，對於檢舉事件的調查與懲處，內部稽核單位會於調查完成後進行報告，牽涉內部人員的懲處

則透過獎懲委員會召開會議討論結果進行。受評企業亦針對檢舉人之身分及檢舉內容保密訂定相關措施，以確保通報管道暢通且避免檢舉人受不當處置。

（三）董事會對永續經營之態度

受訪董事表示受評企業為汽車製造產業，對碳足跡、碳盤查非常重視，對內辦理多場教育訓練，培育多位碳排查內稽合格人員、碳足跡內稽合格人員，並持續提升在地採購比例，降低物流碳排；並與子公司共同對於供應鏈進行碳盤查、低碳化。對外針對關鍵供應商亦有所要求，不僅要求一同參與教育訓練，受評企業亦輔導供應商進行碳盤查與導入節能減碳措施，減少環境衝擊；針對高碳排放量廠商亦會進行專業輔導，透過現場訪視及節能減碳診斷，完成工廠節能減碳基線清查、問題分析、設備/系統量測、減量潛力評估等。

受訪董事表示受評企業人才培育機制健全，認為焦點應著重於中長期的中高階人才培育，強化人才對受評企業發展之視野培育，亦有受訪獨立董事表示受評企業具有資深同仁帶新進同仁之制度，有助於經驗傳承的人才培育。

結論及建議

根據受評企業所提供的董事會資料及公司治理相關內規，並參考受評企業董事書面問卷回覆及個別董事之訪談情形，茲就受評企業董事會之運作，說明觀察結論及優化建議如下：

整體觀察結論

- 一、 受訪董事均表示會議中有充分討論機會，權責單位人員亦於董事會會議之前，提供詳細資訊予董事，並向未參與日常營運之董事提供充分說明，使董事會成員可發揮其決策效能。
- 二、 透過訪談可得知，由於身處於汽車製造產業，受評企業董事更深知永續經營發展的重要性，其永續發展委員會運作良好，亦透過具體短、中、長期行動執行節能減碳，落實永續發展之目標。

優化建議

一、 強化董事會組成多元性

公司治理實務守則第 20 條規定：「董事會成員組成應考量多元化…並就本身運作、營運型態及發展需求以擬訂適當之多元化方針，宜包括但不限於以下二大面向之標準：一、基本條件與價值：性別、年齡、國籍及文化等，其中女性董事比率宜達董事席次三分之一。二、專業知識與技能：專業背景…、專業技能及產業經歷等」。又依據公司治理實務守則第 24 條：「上市上櫃公司應依章程規定設置二人以上之獨立董事，且不宜少於董事席次三分之一，獨立董事連續任期不宜逾三屆」；且依臺灣證券交易所股份有限公司上市公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點（下稱上市公司董事設置要點）第 3 條第 4 項：「上市公司自一百十三年起，獨立董事半數以上連續任期不得超過三屆，但董事任期於一百十三年未屆滿者，得自其任期屆滿時始適用之；自一百十六年起，獨立董事全體連續

任期均不得超過三屆，但董事任期於一百十六年未屆滿者，得自其任期屆滿時始適用之」。

受評企業目前共設有 9 席董事，其中獨立董事人數則為 3 位，達到董事人數之三分之一，應值肯定。惟衡酌受評企業 3 席獨立董事中，有 1 名獨立董事任期即將邁入第三屆，而有 1 名獨立董事則已連任三屆，建議受評企業儘早留意適宜之獨立董事人選，俾利得適時提名適切人選作為新任獨立董事，強化獨立董事之監督功能。

受評企業目前有設 9 名董事，而僅有一名女性董事，且近來為因應市場變遷，嘗試多角化經營，而有不同以往的事業布局，在此情況下，公司亦可從性別多元化及滿足多角化經營的專業背景多元化等角度出發，尋覓適當的董事人選，亦可考量設置提名委員會，擬定適當的提名政策，並評估適切人選建立董事人才庫，以利持續促使董事會組成多元化。

二、 建立整合性的風險管理機制並加以落實，並強化轉投資風險評估控管

企業風險管理（Enterprise Risk Management, ERM）是公司治理重要內涵之一，其內涵並不只限於投資風險，更可涵蓋至企業內控、員工、資訊安全及市場等不同面向之風險管理。

如前所述，受評企業目前對於經營所涉風險已多有關切，也建立各權責單位及因應措施，惟鑑於公司業務朝向不同領域發展，且集團版圖龐大，相關轉投資風險對於集團可能產生不小影響，如何促使相關風險受到適當控管，應可評估設置風險管理委員會或相關專責單位之可行性，以讓企業營運風險能獲得整體性的辨識、衡量、監督與控制等，並落實相關風險管理機制之執行。

三、 檢視績效評估標準之妥適性，以吸引多元人才，並建立接班梯隊

人才培育及人力發展是企業永續經營不可或缺之一環，亦是目前 ESG 重要價值之一，而人才培育及人力發展很大層面是繫諸於建立透明及合適之績效衡量標準及員工獎酬機制。

據受訪董事之說明以及問卷回復情形，公司可考量持續優化中高層的接班梯隊建立及適當的績效衡量標準。依據受評董事說明，目前受評企業業已認知獎酬制度建立之重要性，並已制定有員工績效評估標準及獎酬制度。惟受評企業持續朝向多元發展，為能因應不同業務以及不同地區的營運需求，需要多元化的人才及適當的人才培育計畫，且亦有董事指出目前人才吸引不易，不論是基層或中高層人員，攬才都較為不易，因此建議公司可持續檢視績效評估標準是否滿足目前多角化經營及人才招募之需求，並盤點接班梯隊的人才需求情形。

(以下空白)

附件一：董事會組成與議事

董事會組成

非獨立董事

董事姓名	所代表法人	持股比例		是否兼任經理人	性別	年齡	專長
		本人	所代表法人				
嚴陳莉蓮 (董事長)	台元紡織股份有限公司	3.19%	17.43%	否	女	51-60 歲	經營管理
許國興 (總經理)	台元紡織股份有限公司	未滿 0.01%	17.43%	是	男	61~70 歲	經營管理
林信義	中華汽車工業股份有限公司	-	16.02%	否	男	71-80 歲	經營管理
張樑	中華汽車工業股份有限公司	未滿 0.01%	16.02%	否	男	71-80 歲	財務會計

姚振祥 (副董事長)	財團法人 嚴慶齡工 業發展基 金會	未滿 0.01%	1.03%	受評企業副 董事長	男	61-70 歲	經營管理
黃日燦	財團法人 嚴慶齡工 業發展基 金會	-	1.03%	否	男	71-80 歲	法律

獨立董事

董事姓名	性別	年齡	連續任職屆數	專長
楊雲驊	男	51-60 歲	1	法律
周鐘麒	男	61-70 歲	3	財務會計
蔡彥卿	男	61-70 歲	2	財務會計

統計

女性董事席次比例	11.1% (1/9)
董事兼任經理人席次比例	11.1% (1/9)

獨立董事席次比例		33.3% (3/9)
董事年齡區間	51-60 歲	22.2% (2/9)
	61-70 歲	44.4% (4/9)
	71-80 歲	33.3% (3/9)

董事會下設除審計委員會及薪酬委員會以外之功能性委員會與其組成

功能性委員會名稱	功能性委員會組成
永續發展委員會	全體獨立董事

董事會會議召開情形

受評企業於受評年度內，共召開 6 次董事會，董事出席率均為 100%。受評企業於受評年度間所召開之董事會，其議案並未見有異常情形，而其議事錄則無董事發言紀錄之記載。

附件二：審計委員會評估報告

本附件審計委員會評估報告之「報告前提與聲明」、「評估流程」、「評估資料及方法」共三章節，與董事會績效評估報告相同，請參閱董事會績效評估報告中相對應之章節。另因審計委員會成員訪談與董事會成員訪談同時進行，訪談內容摘要也請參閱董事會績效評估報告中「董事會成員訪談內容摘要」章節。

評估範圍及指標

本學會獲受評企業之委託，對其審計委員會（組成與會議召開情形詳后）民國 112 年 11 月 1 日至民國 113 年 10 月 31 日運作情形進行效能評估，評估範圍不包括受評企業其他機關或公司治理其他面向，亦不包括個別委員表現。本評估報告中，有關個別委員之意見，係以衡量審計委員會整體效能之角度予以觀察，而非針對個別委員表現予以評核。

本附件評估報告依以下構面進行審計委員會效能評估：

- 對公司營運參與程度
- 職責認知
- 提升決策品質
- 委員會組成與成員選任
- 內部控制

問卷調查結果

對公司營運程度參與程度

題目敘述	平均分數
委員於會前有事先閱讀及瞭解會議資料。	5.00
審計委員會成員對於企業集團的財務事項及營運所涉及之各類風險均有相當的了解，並訂有風險管理政策可供依循。	5.00
審計委員會的成員對於其職責皆投入相當的時間	5.00
委員於功能性委員會上做出有效的貢獻。	5.00

職責認知

題目敘述	平均分數
委員會的各項職權範圍明確且恰當。	5.00
委員會能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險。	5.00
審計委員會積極關注就其工作範圍相關的外部稽核。	5.00
審計委員會知悉公司之檢舉非法不道德或不誠信行為案件之處理辦法內容，並瞭解自己擔任的相關角色。	5.00
委員會能適時且專業客觀的提出建議提交董事會討論，以供董事會決策參考。	5.00

提升決策品質

題目敘述	平均分數
公司提供予委員會的資訊完整、及時，且具一定品質，使委員會能夠順利履行其職責。必要時有請相關經理人員、內部稽核人員、會計師、法律顧問或其他人員列席。	5.00
管理階層或其他人員在適當的時候會受邀在審計委員會議程中就相關議案提出聲明。	5.00
委員會討論的時間充分。	5.00
審計委員會的會議次數、會議進行時間以及對於資源的掌握充分，足以讓審計委員會充分履行職責。	5.00
公司提交到委員會決議的討論議案適當。	5.00
審計委員會可要求相關部門揭露訊息或提供充分的資料。	5.00

相關議案若遇有需成員利益迴避者，委員已確實予以迴避，並作成會議紀錄。	5.00
委員會之會議紀錄適當地記錄討論內容，以及適當的記錄個人或集體的保留意見或關切。	5.00
審計委員會積極且實質地回應來自公司內外部的意見，以促進決策的透明及公正性。	5.00
委員會會議決議，有適當的執行後續追蹤。	5.00

委員會組成與成員選任

題目敘述	平均分數
委員會的成員組成適當並已具備決策過程所需專業。	5.00
審計委員會的成員組成具有多元的能力及經驗，包括相關的財務背景。	5.00
審計委員會成員皆持續地提升自己的能力及知識。	5.00
委員會成員於任職期間內確實維持其獨立性。	5.00
委員會成員之選任案確實依公司實際需求，充分考量成員之各項技能、知識及經歷範疇，並將委員會績效評估結果納入考量。	5.00

內部控制

題目敘述	平均分數
審計委員會能有效的評估與監督各項內部控制制度及風險管理的有效性。	5.00
審計委員會通過之內部控制制度有包含五大要素/原則，且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業。	5.00
審計委員會對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形予以了解及監督。	5.00

審計委員會會議召集與出席情形

受評企業於受評年度內，共召集六次審計委員會會議。全數審計委員會會議皆由全體獨立董事出席參與。

結論及建議

根據受評企業所提供的審計委員會資料及公司治理相關內規，並參考受評企業審計委員會成員書面問卷回覆及訪談情形，茲就受評企業審計委員會之運作，說明觀察結論及優化建議如下：

整體觀察結論

就董事之訪談及問卷內容可知，受評企業審計委員會成員與稽核單位或外部會計師均可進行充分討論，有助於對於內控內稽落實的監督。

優化建議

受評企業近年逐步擴充業務類型及營運地區，以期強化競爭力，然新增業務類型涉及不同專業內容，如何確保稽核工作依據風險程度進行查核安排即屬重要。就此，審計委員會應就可就風險評估與稽核計畫安排等事項進行瞭解，以促使不同營運區域或營運業務的風險可獲得適當管理。

附件三：薪酬委員會評估報告

本附件薪酬委員會評估報告之「報告前提與聲明」、「評估流程」、「評估資料及方法」共三章節，與董事會績效評估報告相同，請參閱董事會績效評估報告中相對應之章節。另因薪酬委員會成員訪談與董事會成員訪談同時進行，訪談內容摘要也請參閱董事會績效評估報告中「董事會成員訪談內容摘要」章節。

評估範圍及指標

本學會受受評企業之委託，對其薪酬委員會（組成與會議召開情形詳后）民國 112 年 11 月 1 日至民國 113 年 10 月 31 日（下稱受評年度）運作情形進行效能評估，評估範圍不包括受評企業其他機關或公司治理其他面向，亦不包括個別委員表現。本評估報告中，有關個別委員之意見，係以衡量薪酬委員會整體效能之角度予以觀察，而非針對個別委員表現予以評核。

本附件評估報告依以下構面進行薪酬委員會效能評估：

- 對公司營運參與程度
- 職責認知
- 提升決策品質
- 委員會組成與成員選任

問卷調查結果

對公司營運程度參與程度

題目敘述	平均分數
委員於會前有事先閱讀及瞭解會議資料。	5.00
委員於功能性委員會上做出有效的貢獻。	5.00

職責認知

題目敘述	平均分數
委員會的各項職權範圍明確且恰當。	5.00
薪資報酬審議委員會有客觀的評估標準可供依循，並能據以進行薪酬的討論及審核。	5.00
薪資報酬委員會瞭解董事會對於公司經營所規劃的核心目標及獎酬機制。	5.00
薪資報酬委員會除持續定期關注董事及經理人的績效之外，也會不定期給與回饋意見。	5.00
委員會能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險。	5.00
委員會能適時且專業客觀的提出建議提交董事會討論，以供董事會決策參考。	5.00

提升決策品質

題目敘述	平均分數
公司提供予委員會的資訊完整、及時，且具一定品質，使委員會能夠順利履行其職責。必要時有請相關經理人員、內部稽核人員、會計師、法律顧問或其他人員列席。	5.00
薪資報酬審議委員會可於會議進行前取得充分且準確的資訊，以瞭解董事或經理人的具體表現，進而審核及決策。	5.00
薪資報酬委員會定期檢討董事及經理人績效評估與薪資報酬相關標準。	5.00
委員會討論的時間充分。	5.00
薪資報酬審議委員會的開會次數及開會時間均適當且充足，使委員會成員可進行充分的討論及評估。	5.00
薪資報酬委員會成員對於各項議案、均能在會議中充分討論；並於議案通過後，持續關注其執行狀況及相關影響。	5.00
公司提交到委員會決議的討論議案適當。	5.00

相關議案若遇有需成員利益迴避者，委員已確實予以迴避，並作成會議紀錄。	5.00
委員會之會議紀錄適當地記錄討論內容，以及適當的記錄個人或集體的保留意見或關切。	5.00
股東或其他利害關係人有適當的管道將意見反應給薪資報酬委員會。	5.00
委員會會議決議，有適當的執行後續追蹤。	5.00

委員會組成與成員選任

題目敘述	平均分數
委員會的成員組成適當並已具備決策過程所需專業。	5.00
薪資報酬委員會成員持續進修，且能掌握相關產業發展近況，並據以評估公司的獎酬策略。	5.00
委員會成員於任職期間內確實維持其獨立性。	5.00
委員會成員之選任案確實依公司實際需求，充分考量成員之各項技能、知識及經歷範疇，並將委員會績效評估結果納入考量。	5.00

薪酬委員會會議召集與出席情形

受評企業於受評年度內，共召集三次薪酬委員會會議。全數薪酬委員會會議皆由全體獨立董事出席參與。

結論及建議

根據受評企業所提供的薪酬委員會資料及公司治理相關內規，並參考受評企業薪酬委員會成員書面問卷回覆及訪談情形，茲就受評企業薪酬委員會之運作，說明觀察結論及優化建議如下：

整體觀察結論

就董事之訪談及問卷內容可知，受評企業薪酬委員會成員均認知獎酬機制的重要性，並均對於相關政策進行充分討論。

優化建議

目前受評企業業已認知獎酬制度建立之重要性，並制定有員工績效評估標準及獎酬制度。惟為避免人才斷層，並促進攬才效果，建議薪酬委員會可持續評估所採用的績效評估標準是否可對於不同區域或不同業務的中高管理階層產生激勵效果，而有助於吸引人才。



附件四：永續發展委員會評估報告

本附件永續發展委員會評估報告之「報告前提與聲明」、「評估流程」、「評估資料及方法」、「結論及建議」共四章節，與董事會績效評估報告相同，請參閱董事會績效評估報告中相對應之章節。另因永續發展委員會成員訪談與董事會成員訪談同時進行，訪談內容摘要也請參閱董事會績效評估報告中「董事會成員訪談內容摘要」章節。

本學會受受評企業之委託，對其永續發展委員會（組成與會議召開情形詳后）民國 112 年 11 月 1 日至民國 113 年 10 月 31 日（下稱受評年度）運作情形進行效能評估，評估範圍不包括受評企業其他機關或公司治理其他面向，亦不包括個別委員表現。本評估報告中，有關個別委員之意見，係以衡量永續發展委員會整體效能之角度予以觀察，而非針對個別委員表現予以評核。

本附件評估報告依以下構面進行永續發展委員會效能評估：

- 對公司營運參與程度
- 職責認知
- 提升決策品質
- 委員會組成與成員選任

問卷調查結果

對公司營運程度參與程度

題目敘述	平均分數
委員於會前有事先閱讀及瞭解會議資料。	5.00
永續發展委員會成員對於企業集團的財務事項及營運所涉及之各類風險均有相當的了解，並訂有風險管理政策可供依循。	5.00

職責認知

題目敘述	平均分數
委員會的各項職權範圍明確且恰當。	5.00
永續發展委員會成員對於公司之永續發展目標及策略，具有充分的瞭解及認知。	5.00
委員會能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險。	5.00
委員會能適時且專業客觀的提出建議提交董事會討論，以供董事會決策參考。	5.00

提升決策品質

題目敘述	平均分數
公司提供予委員會的資訊完整、及時，且具一定品質，使委員會能夠順利履行其職責。必要時有請相關經理人員、內部稽核人員、會計師、法律顧問或其他人員列席。	5.00
永續發展委員會成員對於公司為達成永續發展目標所採取之相關策略，有具體指標可評估其成效。	5.00
永續發展委員會成員是否能督導公司配合法令，督導公司訂定相關防弊措施，並確保其有效落實。	5.00
永續發展委員會成員是否可通過適當方式，督導公司規畫適當的檢舉制度，並確保其有效落實。	5.00
永續發展委員會成員是否可通過適當方式，制定適當的供應商管理策略，並督導其落實執行。	5.00
永續發展委員會成員是否可通過適當方式，督導公司於誠信議題上，推動文化建立、政策宣導，教育訓練等活動。	5.00
委員會討論的時間充分。	5.00

永續發展委員會的開會次數及開會時間均適當且充足，使委員會成員可進行充分的討論及評估。	5.00
公司提交到委員會決議的討論議案適當。	5.00
相關議案若遇有需成員利益迴避者，委員已確實予以迴避，並作成會議紀錄。	5.00
委員會之會議紀錄適當地記錄討論內容，以及適當的記錄個人或集體的保留意見或關切。	5.00
委員會會議決議，有適當的執行後續追蹤。	5.00

委員會組成與成員選任

題目敘述	平均分數
委員會的成員組成適當並已具備決策過程所需專業。	5.00
永續發展委員會的成員組成具有適當的能力及經驗，得以協助公司評估誠信經營風險，並督導相關風險管理政策或策略的落實情形。	5.00
委員會成員於任職期間內確實維持其獨立性。	5.00
委員會成員之選任案確實依公司實際需求，充分考量成員之各項技能、知識及經歷範疇，並將委員會績效評估結果納入考量。	5.00

永續發展委員會會議召集與出席情形

受評企業於受評年度內，共召集二次永續發展委員會會議。二次永續發展委員會會議皆由全體獨立董事出席。

結論及建議

根據受評企業所提供的永續發展委員會資料及公司治理相關內規，並參考受評企業永續發展委員會成員書面問卷回覆及訪談情形，茲就受評企業永續發展委員會之運作，說明觀察結論及優化建議如下：

整體觀察結論

就董事之訪談及問卷內容可知，受評企業永續委員會成員均認知永續議

題之重要性，已陸續執行供應鏈碳盤查，並輔導供應商共同節能減碳，已持續採取關於環境永續之相關措施。

優化建議

人才培育及佈局亦屬永續發展之一環，為避免人才斷層，受評企業可持續優化對於中高階管理人才之培養，並建立短中長期的養成機制，以利經驗傳承及接班梯隊建立。

