

2021年度董事會評鑑報告

公司治理組

2021.12.31



壹、董事會評鑑目的與內容

貳、問卷回收狀況說明

參、各委員會及構面評估結果說明

肆、董事會評鑑總結說明

附件



壹、董事會評鑑目的與內容

- 目的：為確保董事會成員忠實執行業務及盡善良管理人之注意義務，並以高度自律及審慎之態度行使職權，本公司每年定期就董事會(含各功能性委員會)及個別董事依適當方式進行績效評估。
- 內容：包含董事參與度、審計委員會運作及薪酬委員會運作四部份。
- 本次董事會運作將由外部機構進行評鑑，故不列入本次內容。

構面	董事會運作		董事參與度		審計委員會運作		薪酬委員會運作	
	題數	配分比	題數	配分比	題數	配分比	題數	配分比
對公司營運之參與程度	14	27%	13	48%	13	42%	14	45%
提升董事會決策品質	13	25%						
董事會組成與結構	7	13%						
董事之選任及持續進修	8	15%	4	15%				
內部控制	10	20%	3	11%				
對公司之了解與職責認知			7	26%				
提升審計/薪資報酬委員會決策品質					11	35%	10	32%
審計/薪資報酬委員會組成與結構					4	13%	4	13%
委員之選任					3	10%	3	10%
合計	52	100%	27	100%	31	100%	31	100%



貳、問卷回收狀況說明

❖ 問卷回收：

1. 本次評估類別為：董事會運作、董事參與度、審計委員會運作及薪酬委員會運作四部份。
2. 採下列方式進行評估：董事對董事會運作評估、董事對自身參與評估及薪酬委員對委員會運作評估。
3. 各類問卷回收情形如下：

問卷類別	評估份數	回收份數	回收率
董事會運作	9	9	100%
董事參與度	9	9	100%
審計委員會運作	3	3	100%
薪酬委員會運作	3	3	100%



參、各委員會及構面評估結果說明

構面	2019年 度平均分	2020年 度平均分	2021年 度平均分	差異
董事參與度	4.86	4.89	4.87	-0.03
對公司營運之參與程度	4.82	4.85	4.81	-0.04
董事之選任及持續進修	4.94	4.92	4.94	0.03
內部控制	4.81	4.93	4.81	-0.11
對公司之了解與職責認知	4.87	4.87	4.89	0.02
審計委員會運作自評	4.98	4.98	5.00	0.02
對公司營運之參與程度	4.92	4.92	5.00	0.08
提升審計委員會決策品質	5.00	5.00	5.00	0.00
審計委員會組成與結構	5.00	5.00	5.00	0.00
委員之選任	5.00	5.00	5.00	0.00
薪酬委員會運作自評	5.00	5.00	5.00	0.00
對公司營運之參與程度	5.00	5.00	5.00	0.00
提升薪資報酬委員會決策品質	5.00	5.00	5.00	0.00
薪資報酬委員會組成與結構	5.00	5.00	5.00	0.00
委員之選任	5.00	5.00	5.00	0.00

註：
各構面滿分為5分



肆、董事會評鑑總結說明

- ❖ 依據2021年董事會績效評估結果，審計委員會及薪酬委員會運作尚屬良好。在董事成員自評方面，整體分數較過去差不多，僅下述三項較過去評分低：
 1. 本董事與簽證會計師會進行溝通及交流(平均4.56分)。
 2. 本董事在董事會上是否做出有效的貢獻(平均4.67分)。
 3. 本董事針對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形與以了解及監督(平均4.67分)。
- ❖ 本公司將於2022年持續加強下列事項以追求更佳表現：
 1. 提高各董事(含各功能性委員會)對公司營運之參與度，定期提供營運及財務報告，以利董事掌握各項風險及內部狀況，並隨時管控及監督公司營運。
 2. 每年會計師與董事交流會說明事項，以法規變化、KAM 事項、外在經營環境改變、風險預警等內容為主，並請會計師於董事會前提供報告予所有董事，以提升雙方交流效率，並增加會計師與董事溝通次數。



肆、董事會評鑑總結說明

2021年董事會績效評估（外評部分）：

依本公司董事會績效評鑑辦法，規定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。因本公司自評已滿三年，故2021年董事會績效評估委由社團法人臺灣誠正經營暨防弊鑑識學會進行評估，針對董事會運作相關評估結果如下表：

項次	評鑑機構建議	改善對策
1	建議可適時將會前提出之意見及回應（包括會前會），於正式會議中擇要提出，並予摘要記載，以利後續將過去的經驗運用於未來的決策評估。	將董事會議事手冊歷程版本(初版及終版)建檔，以利日後檢視過去決策經驗與內容。
2	目前已有獨立董事任期達三屆，且受訪董事提及董事會多數成員因共事已久，而觀點趨於一致等情形，就此建議受評企業於規劃董事候選人名單時，應留意董事任期屆數，並適當尋求不同產業經歷及專業背景之獨立董事人員，以促使董事會組成結構更為多元。	2022年將進行獨立董事改選，針對業界專業領域的優秀人才及學術界的知名學者，列入優先考量名單，以增進董事會多元性。



肆、董事會評鑑總結說明

項次	評鑑機構建議	改善對策
3	鑒於近期共享經濟、數位經濟、AI智慧電動車等新興商業模式與產品的興起，建議可再積極調查董事會成員對於進修課程的期待及需求，據以委請相關領域專家提供進修課程以符合董事會成員的期待。	預計於2022年8月辦理董事進修課程，並提前於6月先徵詢董事對進修課程的期待與意見。
4	未來亦可考慮進一步委託獨立的外部機構提供檢舉專用之電子郵件信箱或檢舉專線，更加提升受理單位之獨立性，以及增加內部檢舉人之檢舉意願。	已設立獨立董事專用檢舉信箱，由審計委員會召集人受理檢舉事件。
5	建議董事會未來可就建立人才庫之策略方向加以決策，再交由經理人團隊予以落實。 此外，建議各主管人員指定其職務代理人，使各主管人員及其職務代理人共同接受公司培訓、參與內外部訓練課程等。	(1) 2022年起，每年11月向董事會提報當年度人才庫的推動實績。 (2) 總管理處已推動領導力發展計畫，針對各事業體的高階主管進行人才訓練。

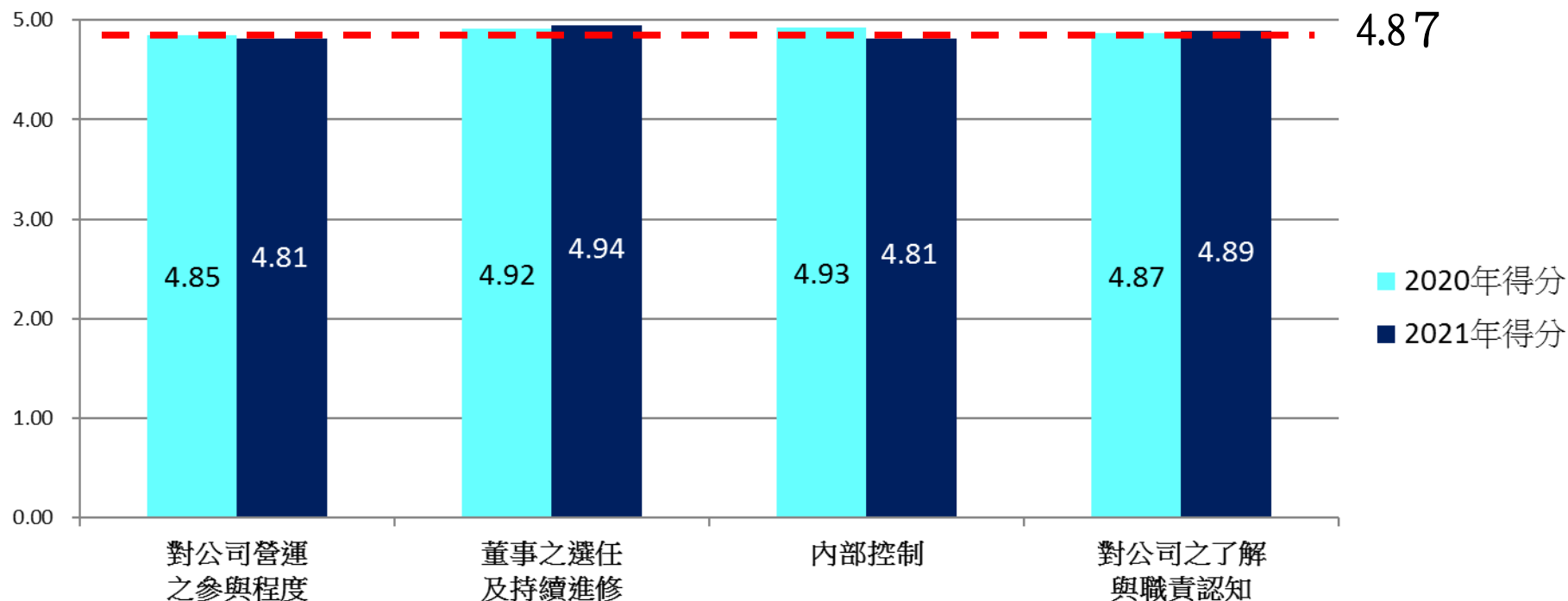
附件一～四 問卷各題項平均分數



附件、董事參與度結果說明

◆ 董事參與度：

共分4大構面、合計27題，各構面平均分數為4.87分/5分，分數最高構面為董事之選任及持續進修(4.94分/5分)、分數較低的構面為對公司營運之參與程度(4.81分/5分)及內部控制(4.81分/5分)，本項評估結果總分為97.07分(註)。

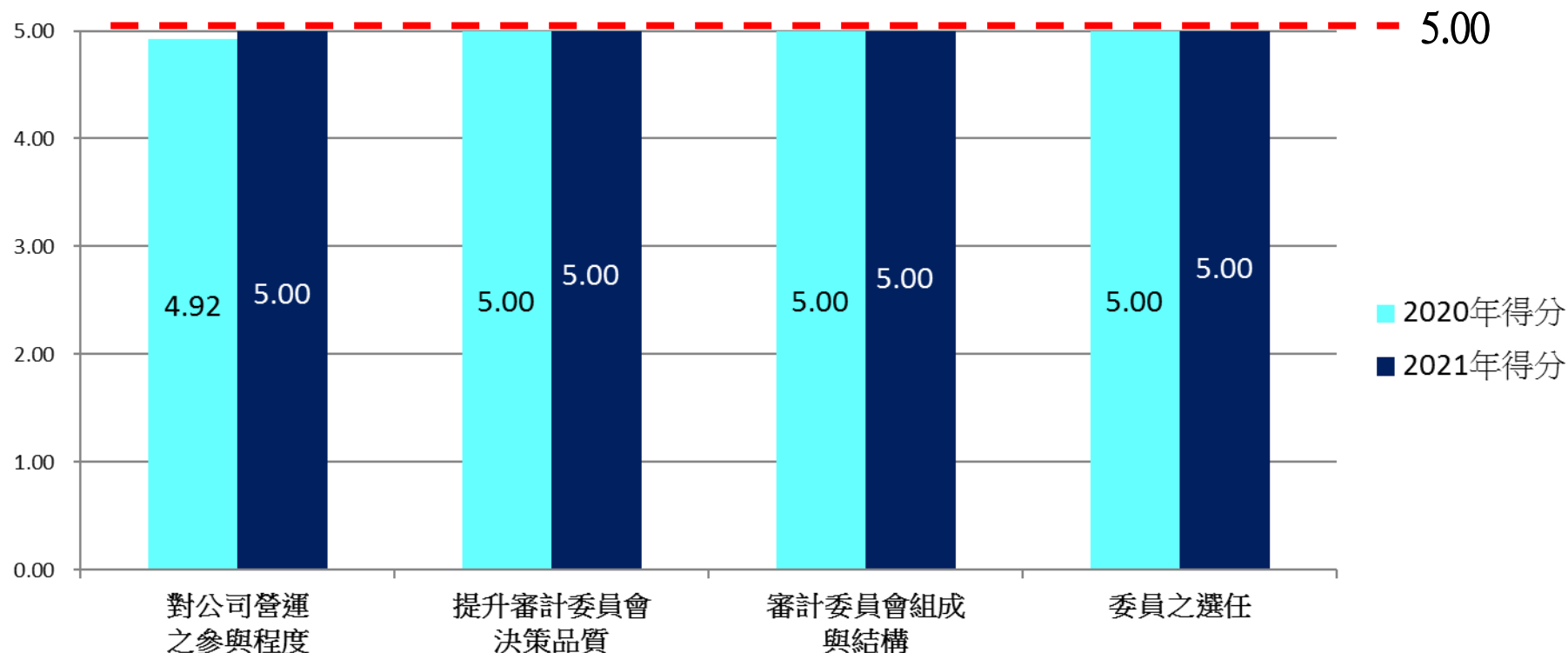


註：總得分計算方式 = $\sum$ 【各構面得分 ÷ (該構面總題數 × 4) × 100 × 該構面配分比】



◆ 審計委員會運作：

共分4大構面、合計31題，各構面平均分數為5分/5分，本次各項分數皆滿分，本項評估結果總分為100.00分(註)。

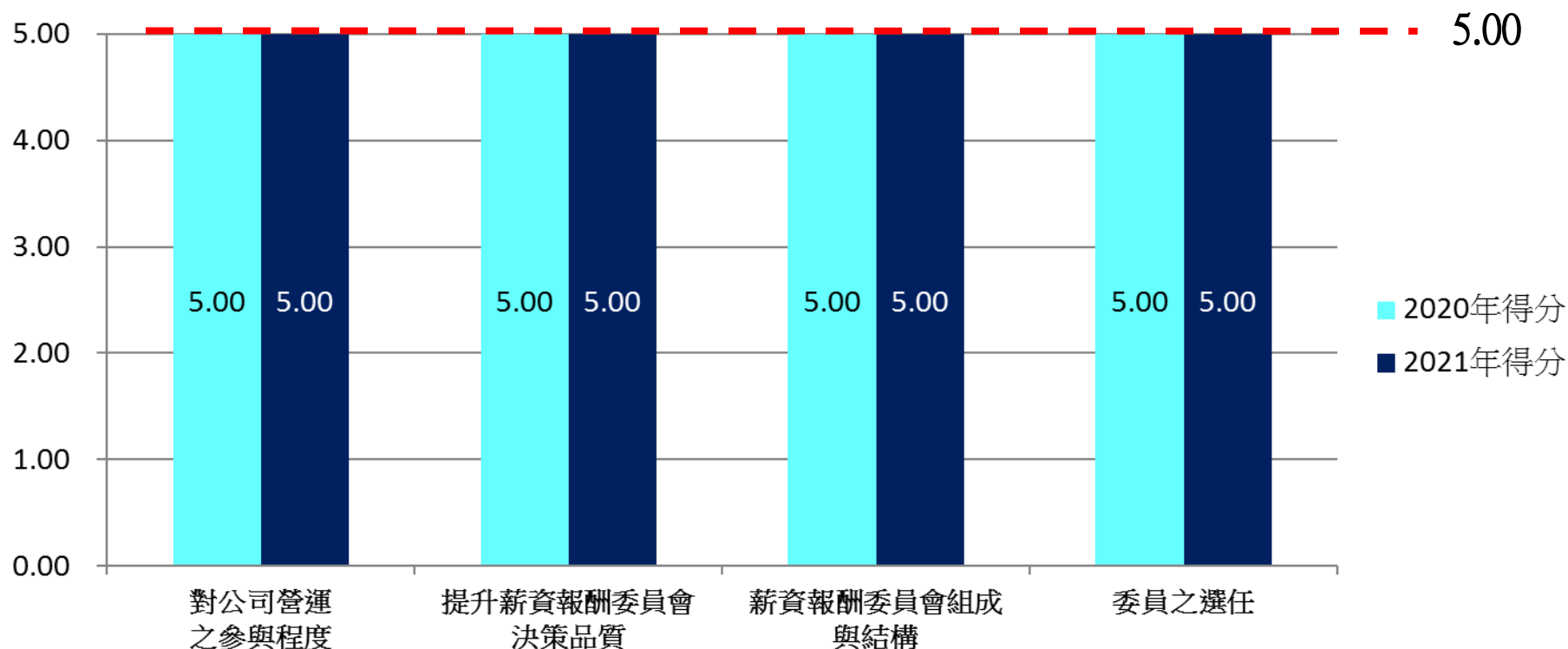


註：總得分計算方式 = $\sum \left[\frac{\text{各構面得分}}{(\text{該構面總題數} \times 4)} \times 100 \times \text{該構面配分比} \right]$



◆ 薪酬委員會運作：

共分4大構面、合計31題，各構面平均分數為 5分/5分，本次各項分數皆滿分， 本次評估結果總分為 100.0分 (註)。



註：總得分計算方式 = $\sum$ 【各構面得分 ÷ (該構面總題數 × 5) × 100 × 該構面配分比】



附件、董事參與度-各題項分數彙整表(1/3)

YULON

人·車·生活

項次	評核項目	平均
一、	對公司之了解與職責認知	4.89
1	本董事已了解公司的核心價值觀(紀律、使命、榮譽、願景等理念)	4.89
2	本董事已充分了解董事的職責與法定義務	4.89
3	本董事對公司所屬產業特性與風險有清楚瞭解	4.89
4	董事對於董事會設定之公司所有策略性目標有明確的了解	4.78
5	本董事對於執行董事職務時所獲取的公司內部相關資訊，會遵守保密義務	5.00
6	新任董事皆已了解其職責及熟悉公司運作及環境	4.78
7	本董事未因違反證券交易法、公司法、銀行法、金融控股公司法、商業會計法或因犯貪汙、瀆職、詐欺、背信、侵占之罪經起訴	5.00



附件、董事參與度-各題項分數彙整表(2/3)

YULON

人·車·生活

項次	評核項目	平均
二、	對公司營運之參與程度	4.89
1	本董事實際出席董事會情形（不含委託出席）	4.89
2	本董事於董事會前已閱讀及瞭解會議資料，以利董事會議時能夠充分履行其職責	4.89
3	本董事已投入足夠的時間於董事會相關事務	4.89
4	本董事在董事會上是否做出有效的貢獻(例如對議案提出具體建議)	4.78
5	本董事受會議紀錄時，詳細閱讀紀錄內容，並確認其已適當地記錄討論內容及個人或集體的保留意見或關切	5.00
6	本董事對審議議題的重要性與發展發向有適當掌握	4.78
7	本董事將協助議案決策有效執行	5.00
8	本董事與經營團隊互動情形良好	4.89
9	本董事對公司、公司經營團隊及公司所屬產業有清楚瞭解	4.89
10	本董事能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險，並對內控制度之執行與追蹤狀態予以討論	4.89
11	本董事與其他董事成員有良好的溝通	4.89
12	本董事與簽證會計師會進行溝通及交流	4.78



項次	評核項目	平均
三、	董事之選任及持續進修	4.92
1	本董事已具備董事會決策執行所需的專業	4.89
2	本董事每年皆達成應進修時數	5.00
3	本董事最近三年進修公司治理相關課程時數	5.00
4	本董事會持續進修多元化之課程，並強化本身的專業知識與技能	4.78
四、	內部控制	4.93
1	本董事已有效評估與監督各項內部控制制度及風險管理的有效性	4.89
2	本董事針對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形與以了解及監督	4.89
3	相關議案若遇有需利益迴避者，本董事會自行迴避	5.00



附件、審計委員會運作-各題項分數彙整表(1/3)

YULON

人·車·生活

項次	評核項目(審計委員會)	平均
一、	對公司營運之參與程度	5.00
1	審計委員會之委員皆了解委員之職責	5.00
2	各委員平均實際出席審計委員會情形(不含委託出席)	5.00
3	委員於會前瞭解議案內容及積極參與議案之討論	5.00
4	委員皆清楚並重視各項法令及實務守則之遵循	5.00
5	委員都在審計委員會上做出有效的貢獻	5.00
6	委員對公司財務報表之允當表達、公司之內部控制、法令遵循與公司存在或潛在風險之管控，均能依法監督，善進委員會職責。	5.00
7	委員與簽證會計師間，對於財務報表之允當表達及財稅法令變遷等議題能有良好且充分的溝通。	5.00
8	審計委員會確實評估、監督公司依法提出各項隸屬審計委員會範疇之議案。	5.00
9	委員與稽核主管間就稽核業務的監督與溝通，能有良好且充分的互動。	5.00
10	審計委員會對討論議題的重要性與發展發向有適當掌握	5.00
11	審計委員會開會鼓勵坦誠討論與批判思考	5.00
12	審計委員會成員對於不同之意見，皆能予以尊重	5.00
13	公司年度稽核計畫、每月稽核事項報告與內控辦法訂定流程皆屬適當	5.00



附件、審計委員會運作-各題項分數彙整表(2/3)

YULON

人·車·生活

項次	評核項目(審計委員會)	平均
二、	提升審計委員會決策品質	5.00
1	審計委員會能確實扮演對財務情形之表達、稽核業務的公允性、依企業合併法等相關法令的職權範疇進行的監督。	5.00
2	每年召開審計委員會次數	5.00
3	審計委員會皆能及時取得薪酬相關資料，且具一定格式及品質，使審計委員會能夠履行其職責	5.00
4	審計委員會之會議紀錄能適當地記錄討論內容，以及適當地記錄個人或集體的保留意見或關切	5.00
5	審計委員會具有充分的時間進行討論	5.00
6	審計委員會討論之議案皆屬適當	5.00
7	審計委員會安排的議程中，重要之議題皆分配適當的討論時間，並能妥適地討論	5.00
8	審計委員會召開時，得請相關單位主管、內部稽核人員、會計師、法律顧問或其他人員列席會議，並提供相關必要之資訊。	5.00
9	各項審計委員會會議通過的建議案，皆會提報到董事會討論議案	5.00
10	相關議案若遇有需委員利益迴避者，委員能自行迴避或主席會確實要求該委員予以迴避	5.00
11	審計委員會皆定期且有效率地執行績效評估	5.00



項次	評核項目(審計委員會)	平均
三、	審計委員會組成與結構	5.00
1	審計委員會人數是適當的	5.00
2	審計委員會成員符合專業資格與工作經驗條件	5.00
3	審計委員會有能力履行董事會委任之職責	5.00
4	審計委員會委員無違反公司法情事，且符合主管機關相關辦法規範之資格條件	5.00
四、	委員之選任	5.00
1	選任新委員嚴謹與符合程序	5.00
2	審計委員會成員之選任，乃以委員的多元性與專業性為衡量標準	5.00
3	以公司當前的需求而言，現階段之審計委員會成員組成，各項技能、知識和經歷範疇皆符合法令規範且屬適當	5.00



附件、薪酬委員會運作-各題項分數彙整表(1/3)

YULON

人·車·生活

項次	評核項目	平均
一、對公司營運之參與程度		5.00
1	薪資報酬委員會之委員皆了解委員之職責	5
2	各委員平均實際出席薪資報酬委員會情形（不含委託出席）	5
3	委員於會前瞭解議案內容及積極參與議案之討論	5
4	委員皆清楚並重視各項法令及實務守則之遵循	5
5	委員都在薪資報酬委員會上做出有效的貢獻	5
6	薪資報酬委員會積極檢討董事及經理人相關的績效與薪資報酬之政策、辦法、標準與結構，以健全董事及經理人薪資報酬制度	5
7	委員對公司、及公司所屬產業概況與薪資水準有清楚瞭解	5
8	薪資報酬委員會確實評估、監督董事與經理人的各項薪酬制度	5
9	薪資報酬委員會定期掌握各項董事與經理人相關的薪酬制度之執行狀態	5
10	薪資報酬委員會定期且徹底檢視經營團隊的管理績效，並與薪酬作聯結	5
11	薪資報酬委員會對討論議題的重要性與發展發向有適當掌握	5
12	薪資報酬委員會能充分且及時的取得董事與經理人薪酬的相關制度與辦法	5
13	薪資報酬委員會開會鼓勵坦誠討論與批判思考	5
14	薪資報酬委員會成員對於不同之意見，皆能予以尊重	5



項次	評核項目	平均
二、提升薪資報酬委員會決策品質		5.00
1	薪資報酬委員會確定定期檢討董事及經理人年度及長期之績效目標與薪資報酬之政策制度、標準與結構。並定期評估董事及經理人之績效目標達成情形	5
2	薪資報酬委員會皆能及時取得薪酬相關資料，且具一定格式及品質，使薪資報酬委員會能夠履行其職責	5
3	薪資報酬委員會之會議紀錄能適當地記錄討論內容，以及適當地記錄個人或集體的保留意見或關切	5
4	薪資報酬委員會具有充分的時間進行討論	5
5	薪資報酬委員會討論之議案皆屬適當	5
6	薪資報酬委員會安排的議程中，重要之議題皆分配適當的討論時間，並能妥適地討論	5
7	薪資報酬委員會召開時，得請相關單位主管、內部稽核人員、會計師、法律顧問或其他人員列席會議，並提供相關必要之資訊。	5
8	各項薪資報酬委員會會議通過的建議案，皆會提報到董事會討論議案	5
9	相關議案若遇有需委員利益迴避者，委員能自行迴避或主席會確實要求該委員予以迴避	5
10	薪資報酬委員會皆定期且有效率地執行績效評估	5



項次	評核項目	平均
三、薪資報酬委員會組成與結構		5.00
1	薪資報酬委員會人數是適當的	5
2	薪資報酬委員會成員符合專業資格與工作經驗條件	5
3	薪資報酬委員會有能力履行董事會委任之職責	5
4	薪資報酬委員會委員無違反公司法情事，且符合主管機關相關辦法規範之資格條件	5
四、委員之選任		5.00
1	選任新委員嚴謹與符合程序	5
2	薪資報酬委員會成員之選任，乃以委員的多元性與專業性為衡量標準	5
3	以公司當前的需求而言，現階段之薪資報酬委員會成員組成，各項技能、知識和經歷範疇皆屬適當	5