

裕隆汽車製造股份有限公司 董事會效能評估報告



社團法人臺灣誠正經營暨防弊鑑識學會
Taiwan Institute of Ethical Business and Forensics

民國 1 1 0 年 1 2 月 3 0 日

目錄

前言：董事會效能評估目的	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	17
結論及建議	21



前言：董事會效能評估目的

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。金融監督管理委員會於102年發布「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所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（下稱受評企業）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

蔡揚宗

邵慶平

邵慶平

江朝聖

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（不包含其下之審計委員會、薪酬委員會等功能性委員會）110 年度（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。

根據我國上市上櫃公司治理實務守則第 37 條所訂「股份有限公司董事會自我評鑑或同儕評鑑參考範例」第 8 條，以及受評企業自訂之「董事會績效評估辦法」第 8 條之規定，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。

- 董事會對企業社會責任之態度：
評估指標包括：對投資人之資訊揭露、對社區參與之投入、對永續經營發展之作為等等。



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，以供評估董事會效能：

編號	文件名稱
1.	公司章程
2.	董事會議事規範
3.	股東會議事規則
4.	公司治理實務守則
5.	董事會績效評估辦法
6.	誠信經營守則
7.	內部稽核辦法
8.	防範內線交易管理作業程序
9.	董事選舉辦法
10.	核決權限辦法（附件：核決權限辦法表）
11.	機密文件管理作業辦法
12.	機密資訊發言與處理作業辦法
13.	企業社會責任實務守則
14.	檢舉機制設置及相關處理作業規範
15.	執行職務遭受不法侵害預防辦法
16.	潛在職場不法侵害風險評估表
17.	安全衛生工作守則手冊
18.	工作規則
19.	全公司教育訓練辦法
20.	110年度董事會簽到簿、開會通知及議事錄

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之總和，除以各題有效回收問卷之總數，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，進一步對三位董事進行訪談，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）

非獨立董事：嚴陳莉蓮（所代表法人：台元紡織股份有限公司）、左自生（所代表法人：台元紡織股份有限公司）、林信義（所代表法人：中華汽車工業股份有限公司）、張樑（所代表法人：中華汽車工業股份有限公司）、姚振祥（所代表法人：財團法人嚴慶齡工業發展基金會；兼任受評企業總經理）、黃日燦（所代表法人：財團法人嚴慶齡工業發展基金會）。

獨立董事：謝易宏、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。

第一部分：

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：4.78

題目敘述	平均分數
2.1 公司依照其董事會績效評估辦法，制定客觀的衡量標準，每年執行至少一次的董事會績效評估。	4.78
2.2 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。	4.78
2.3 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。	4.67
2.4 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。	4.78
2.5 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
2.6 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。	4.78
2.7 董事會開會的頻率、以及每次會議時間長度均適	4.78

	當，而能符合公司的規模及經營狀況。	
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。	4.78

內部控制：4.74

	題目敘述	平均分數
3.1	董事會成員能促使經理部門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。	4.67
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。	4.78
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。	4.67
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。	4.67
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

企業社會責任：4.74

	題目敘述	平均分數
4.1	董事會成員主動關心永續經營及社會責任相關議題，並將之視為經營重心之一。	4.78
4.2	董事會成員促使公司推動環境保護相關政策，落實永續經營理念。	4.78
4.3	董事會成員促使公司加強社區參與，以善盡企業社會責任。	4.78
4.4	董事會可辨識關於 ESG（即環境、社會與治理）等永續經營的風險議題，且瞭解可能的因應策略，並為監督。	4.78

4.5 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培育計畫。	4.78
4.6 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 ESG 永續經營落實情形。	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：因為都是第二任，彼此默契良好。
意見二：專業討論，溝通良好。
您認為董事會運作需要改進的層面：
意見一：可以加強轉投資事業的資訊分享。



董事會成員訪談內容摘要

一、訪談日期

民國 110 年 12 月 9 日

二、訪談對象

非獨立董事：姚振祥、左自生

獨立董事：謝易宏

三、訪談內容摘要

(一) 董事會專業職能與決策效能

1. 董事會之組成與結構

受評企業為汽車製造業，受評企業董事會共有 9 席，由 6 名非獨立董事及 3 名獨立董事組成，並由全體獨立董事組成審計委員會及薪資報酬委員會。以 6 名非獨立董事而言，皆為法人代表人董事，分別由法人股東台元紡織股份有限公司（持股 18.11%，為最大股東）、中華汽車工業股份有限公司（持股 16.67%，為第二大股東）、財團法人嚴慶齡工業發展基金會（1.10%，為前十大股東）各指派 2 名。就 3 名獨立董事而言，分別具備法學專業、財務專業、會計專業。

2. 董事會對公司營運之參與程度

受評企業由財企部協理兼任公司治理主管，並另設置公司治理組，專責處理公司治理相關事務及保障股東權益並強化董事會職能，包括協助董事與經理人間之溝通與取得相關資料、協助董事及獨立董事嚴守法遵、協助辦理董事會及股東會之會議等相關事宜。據受訪獨立董事表示，當董事要求經理人補充資料時，無論是董事會前、會中或會後，受評企業之經理人團隊皆能順利協助董事取得詳細報告與充分會議資料。

據受訪董事表示，就重大議題決策，董事會成員多半於董事會會議之前就進行意見交流與溝通，因此在董事會會議之前，各董事即可對於重大議案內容有所瞭解，開會時能更有效率地進行討論。據受訪董事表示，於董事會中，於必要時會邀請負責之經理人或相關同仁列席參加，如有董事當下針對董事會討論或報告之議案內容之細節有任何疑問，可即時回復供董事會成員參考，以利董事評估風險事宜。

受訪董事表示，董事會之多數成員共事已久，彼此皆有足夠默契，想法及觀點難免較為接近，因此，建議可藉由外部專業顧問的加入，作為刺激受評企業對於人才發展及產業趨勢方面的創新，廣納多元想法，以利受評企業提升競爭力。

關於董事進修事項，受評企業會將外部機構開課資訊轉知各董事知悉，由各董事自行安排進修，針對特定議題，例如專利權、企業經營、數位電子化、電動車趨勢等，亦會邀請會計師、律師、講師等外部專業人員至受評企業講授課程，幫助董事們了解公司治理、產業現況及國際趨勢等議題。

(二) 董事會對內部控制之重視程度及監督

受訪之董事表示，受評企業已導入外部顧問提供風險管理服務及規劃，優化內稽內控制度，稽核團隊之人員組成亦具備一定程度之穩定度，對於公司營運均有充分了解，而有利內控內稽的執行與落實。此外，受訪董事表示，關於大陸子公司之監理，受評企業則利用制度調整規劃，例如：設立總管理處、公司內部經營及決策會議、授權機制、公司階層管理調整等，強化對大陸子公司之控管。

在防弊方面，受評企業訂有「公司治理實務守則」、「防範內線交易管理作業程序」、「檢舉機制設置及相關處理作業規範」等規範，設立受評企業主管自我管理，及與員工、廠商、客戶間之管理，受評企

業亦提供正當舉報管道，例如：僅限獨立董事或其指定代理人方可開啟之舉報信箱，鼓勵員工於懷疑或發現有違反法律或職業道德管理程序時，依公司內部之舉報管道提出檢舉，並對於檢舉人身份及檢舉內容在合法範圍內予以保密。

(三) 董事會對永續經營及企業社會責任之態度

受評企業以總經理作為召集人，組成「企業社會責任專案推動小組」(簡稱 CSR 小組)，並由專責單位即 CSR 小組下之財企部每年定期彙總執行情況向董事會報告。受評企業訂有「企業社會責任實務守則」，自民國 98 年開始每年發行前一年度的「企業社會責任報告書」至今，以落實推動公司治理、發展永續環境、維護社會公益及加強企業社會責任資訊揭露為原則。

關於發展永續環境方面，受評企業為從事汽車製造之企業，公司內部訂定「綠能專案小組」，以降低碳排放與製造成本為核心目標，針對「設備超時運轉」、「供給過量」、「運轉效率低」三大能源耗損類別，以「異常用電改善、規格參數最佳化、系統化管理」三大步驟進行問題改善。受評企業在能源管理政策及節能目標方面，成立「節能委員會」，每年推出能源管理改善目標，針對不同項目進行改善。受評企業亦響應政府政策，且看好智慧電動車之新興產業，以零油耗、零排放的造車理念，持續發展堅強的 Ecosystem 團隊，目前業已開發並製造出多款綠能電動車，亦為受評企業重視環保永續發展之實績之一。受評企業亦在廢棄物處理、資源回收再利用、空氣汙染防制、水汙染防治、土地與地下水汙染防治、毒性化學物質管理、臭氧層破壞物質管理及儲能與再生能源管理等議題皆有所努力。受訪董事表示，董事會會議中亦關注及討論環境保護議題，並且預計將關切範圍延伸到整體供應鏈體系的碳排放議題，持續往零排放目標前進。

關於社區參與方面，受評企業長期投入在藝文、體育、社區關懷、社福公益等領域。受評企業落籍於苗栗三義地區，因此投入許多心力在社區的回饋與營造上，例如成立「裕隆三義獎助學金」、「裕隆汽車青年培力獎學金」、辦理「裕隆汽車設計體驗營」、「裕隆木雕妙手體驗營」、「裕隆三義兒童籃球夏令營」等活動，並且贊助三義鄉七社區敬老活動等等。

關於人才培育及勞工教育照護方面，受評企業每年定期至大專院校延攬招才，藉由與學校的互動、校園招募活動，進行人才培育計畫。據受訪董事表示，目前的汽車製造仍偏向傳統產業性質，在產業環境變遷快速的情況下，攬才係有一定難度，受評企業亦努力在薪資結構上進行調整，以強化徵才。受評企業在員工職涯發展上亦有建立完整的人才培育體系，從新人訓練、語文訓練、專業管理訓練等皆安排有課程及學習管道。另據受訪董事表示，針對高階人才的培育，受評企業除聘請外部顧問公司之外，並採取異業交流等方式進行人才的培育規劃，期能培養出更多元的人才。

結論及建議

根據受評企業所提供的董事會議事錄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：

一、 強化關於董事會議事錄之董事發言記載

經檢視受評企業之董事會議事錄，對於董事發言之記載較為簡化，經訪談了解，受評企業多半於正式董事會前即透過溝通達成共識，因而，董事會議事錄內容並無關於討論過程之相關記載。惟為使董事會可較易於回顧過去之決策經驗，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。

二、 加強董事會成員之多元組成

依據受評企業之「公司治理實務守則」第 20 條揭示董事會成員組成應考量多元化，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。另按臺灣證券交易所發布之 111 年度公司治理評鑑指標，公司應有二分之一以上獨立董事連續任期不超過三屆。

查受評企業目前已有獨立董事任期達三屆，且如前述，有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，能將不同的思考與觀點帶入董事會，以利因應環境趨勢變化。

三、 調查董事之進修需求，持續增加課程多元性

依據受訪董事表示，目前受評企業皆有安排適當之進修課程。惟鑒於近期共享經濟、數位經濟、AI 智慧電動車等新興商業模式與產品的興起，受評企業透過全集團布局，除不斷推陳出新車型並力求轉型之外，亦積極投入 Nissan Intelligent Mobility 智型科技、行車 AR 影像系統以及綠能電動車等新領域，為使董事會成員可對於新興產業趨勢更為了解，而有利於掌握產業脈動，增加於董事會的討論意見。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。

四、 檢舉辦法之調整及外部檢舉管道之設立

依照 108 年 5 月 23 日修正之上市上櫃公司誠信經營守則第 23 條第 1 項第 5 款規定，鼓勵上市上櫃公司允許匿名檢舉，以臻對檢舉人保障的完善；同項第 2 款規定，檢舉情事如涉及董事或高階管理階層，應呈報至獨立董事或監察人，並訂定檢舉事項之類別及其所屬調查標準作業程序等；第 23 條第 2 項並規定，受理檢舉專責人員或單位，如經調查發現有重大違規情事或公司有重大損害之虞時，應立即作成報告，以書面通知獨立董事或監察人。

依照受評企業之檢舉制度，受評企業雖訂有「誠信經營守則」及「檢舉機制設置及相關處理作業規範」等內規，但其中並未明文規定董事或高階管理階層受檢舉情事之處理程序，應呈報至獨立董事等規定，相關規定亦未允許匿名檢舉。惟據受評企業公司治理單位之說明，於實務操作上，受評企業已於公司網站公告獨董信箱，且受評企業並未於程序中強制要求檢舉人提供姓名，亦不因匿名檢舉而不予處理。就此，受評企業可考量修改檢舉制度，

使其與實務操作一致，有利於提升內部檢舉人之檢舉意願。

此外，鑑於近來鼓勵吹哨（揭弊）之趨勢，參考其他企業實務作法，受評企業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，而能有利增加於內部檢舉人之檢舉意願。

五、 建立長期且多元的人才庫

人才的培育與發展，對於企業的永續經營實屬重要。美國道瓊永續指數（Dow Jones Sustainability Index, DJSI）亦將企業的人力資本發展（Human Capital Development）列為評估的項目之一，其重要性可見一斑。準此，為促使永續經營，企業實應建置人才庫及相關發展計畫。

又如前揭受訪董事表示，部分董事會成員共事已久，想法可能日益趨近，且近年來產業環境變化快速，偏向傳統產業性質的受評企業，亦面臨有攬才的困難。因此，受評企業要如何建立多元異質的人才庫，持續培養接班團隊，以利永續發展，即為董事會的重要課題。

建議受評企業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。參考其他企業實務，可斟酌採取下開做法：先識別公司所需的人才類型，並盤點公司相關人才，而將其分類，再針對不同類型人才，設定不同發展計畫，且加以落實，其後則定期檢討人才發展的成效，並據以調整公司人才發展計畫，藉由相關策略制定，以避免人才斷層，並建立長期而多元之人才庫。

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。此外，亦

可對外招募優秀人才，透過內外人才彙集，增加受評企業接班人選的深度及廣度。

(以下空白)

