

# 全新光電科技股份有限公司 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 1 年 1 2 月 2 9 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 .....         | 8  |
| 評估資料及方法 .....      | 9  |
| 問卷調查結果 .....       | 11 |
| 董事會成員訪談內容摘要 .....  | 15 |
| 結論及建議 .....        | 21 |

## 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全新光電科技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

蔡揚宗

邵慶平

邵慶平

江朝聖

江朝聖



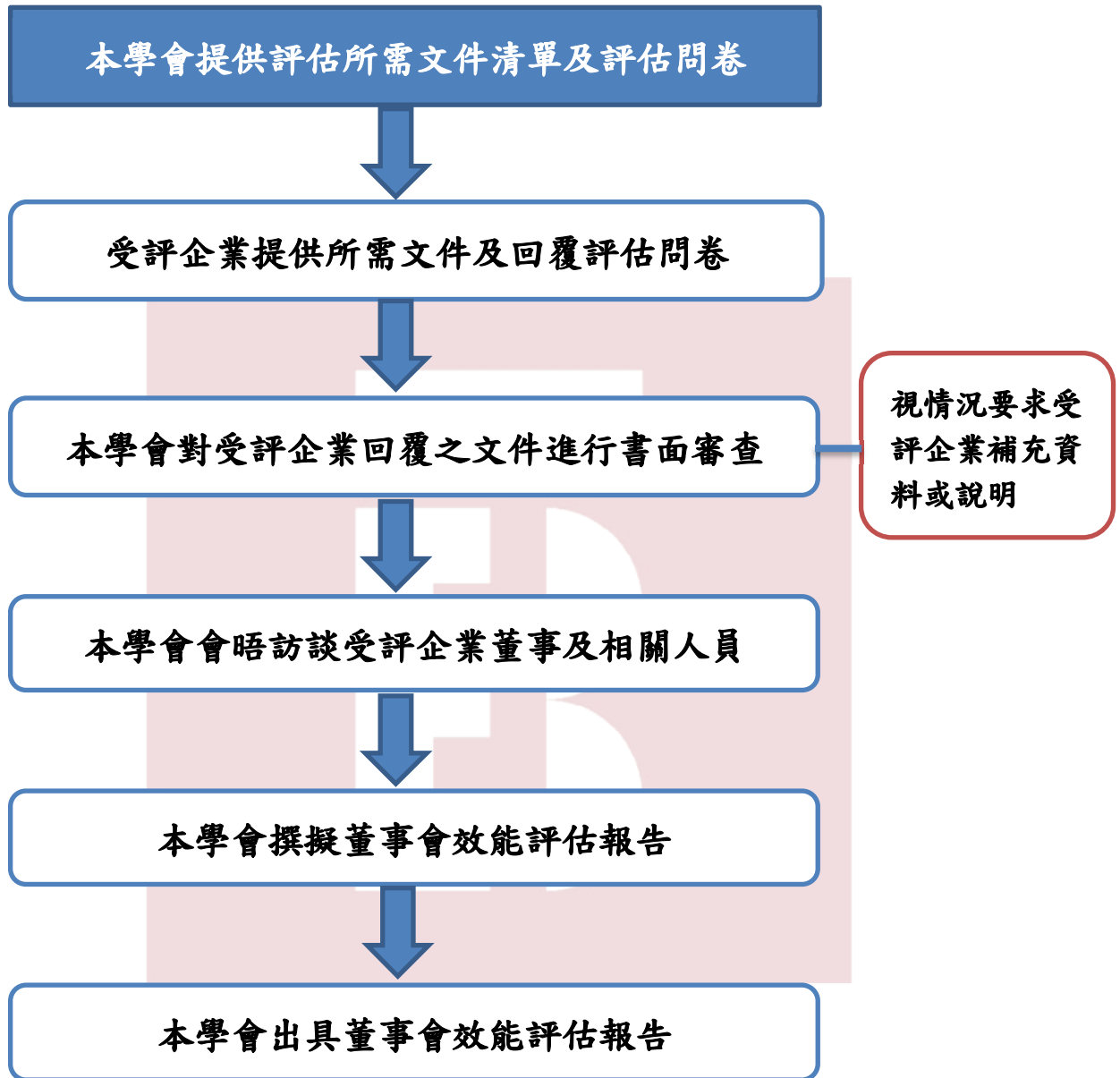
## 評估範圍及指標

本學會受全新光電科技股份有限公司（下稱受評企業）之委託，對其董事會（包含其下之審計委員會、薪酬委員會等功能性委員會）111 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，以供評估董事會效能：

| 編號 | 文件名稱                  |
|----|-----------------------|
| 1  | 公司章程                  |
| 2  | 董事會議事規則               |
| 3  | 公司治理實務守則              |
| 4  | 董事會績效評估辦法             |
| 5  | 檢舉非法與不道德或不誠信行為案件之處理辦法 |
| 6  | 全新光電科技股份有限公司內部控制制度總目錄 |
| 7  | 董事酬金給付辦法              |
| 8  | 採購管理程序書               |
| 9  | 董事及經理人道德行為準則          |
| 10 | 永續發展實務守則              |
| 11 | 董事會議事錄                |
| 12 | 審計委員會議事錄              |

### 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8名、獨立董事3名，共11名）

非獨立董事：陳建良、陳懋常、葉盛茂、黃朝興、賴尤秀敏、上金投資股份有限公司（代表人張証量）、吳俊逸、石志勳

獨立董事：黃滿生、林浩雄、王家祥

### 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：4.97

### 專業職能：5.00

| 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。                                     | 5.00 |
| 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                  | 5.00 |
| 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。 | 5.00 |

### 決策效能：4.99

| 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。                           | 5.00 |
| 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。                             | 5.00 |
| 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。   | 5.00 |
| 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。                        | 5.00 |
| 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。   | 5.00 |
| 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 | 5.00 |

|     |   |      |
|-----|---|------|
|     | 其執行狀況。                                    |      |
| 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。    | 5.00 |
| 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。          | 5.00 |
| 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。 | 4.91 |

#### **內部控制：4.97**

|     | 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。 | 5.00 |
| 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。           | 5.00 |
| 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。          | 4.91 |
| 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。              | 5.00 |
| 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。               | 4.91 |
| 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。                        | 5.00 |

#### **永續發展：4.92**

|     | 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。                              | 4.91 |
| 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。 | 4.91 |
| 4.3 | 董事會成員促使公司推動氣候變遷因應相關                                      | 4.91 |

|     |  |      |
|-----|--|------|
|     | 政策，例如涉及減緩溫室氣體排放或推動循環經濟等政策                          |      |
| 4.4 | 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。            | 4.91 |
| 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經營及社會責任之落實情形。 | 5.00 |
| 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培育計畫。                   | 4.91 |

## **第二部分（以下逐字引用各董事填答內容）**

|                             |
|-----------------------------|
| <b>您認為董事會運作良好的層面：</b>       |
| 意見一：嚴謹、守法、周全，完全依公司法及相關法令運作。 |
| 意見二：溝通順暢。                   |
| 意見三：成員多元化，具多種專業領域背景。        |
| <b>您認為董事會運作需要改進的層面：</b>     |
| 意見一：建議希望每次董事會，能請總經理報告營運的展望。 |

## 董事會成員訪談內容摘要

### 一、訪談日期

111 年 11 月 25、29、30 日及同年 12 月 1 日

### 二、訪談對象

非獨立董事：陳建良、黃朝興

獨立董事：林浩雄、黃滿生

### 三、訪談內容摘要

#### (一) 董事決策與溝通效能

##### 1. 董事會之組成與結構

|             | 董事姓名               | 性別 | 目前連續擔任董事屆數 | 所代表法人      | 所代表法人持股比例 | 備註    |
|-------------|--------------------|----|------------|------------|-----------|-------|
| 非獨立董事       | 陳建良                | 男  | 4          |            |           |       |
|             | 陳懋常                | 男  | 9          |            |           |       |
|             | 葉茂盛                | 男  | 1          | 潤泰投資股份有限公司 | 1.68%     |       |
|             | 黃朝興                | 男  | 5          |            |           | 兼任總經理 |
|             | 賴尤秀敏               | 女  | 6          |            |           |       |
|             | 上金投資股份有限公司(代表人張証量) | 男  | 3          |            |           |       |
|             | 吳俊逸                | 男  | 1          | 潤泰投資股份有限公司 | 1.68%     |       |
|             | 石志勳                | 男  | 6          | 潤泰投資股份有限公司 | 1.68%     |       |
| 獨立董事        | 黃滿生                | 男  | 2          |            |           |       |
|             | 林浩雄                | 男  | 2          |            |           |       |
|             | 王家祥                | 男  | 1          |            |           |       |
| 女性董事席次比例    |                    |    |            | 9.09%      |           |       |
| 董事兼任經理人席次比例 |                    |    |            | 9.09%      |           |       |
| 獨立董事席次比例    |                    |    |            | 27.3%      |           |       |



受評企業為電子零組件之供應商，其董事會由 11 名董事組成，分別為非獨立董事 8 名及獨立董事 3 名。

關於 8 名非獨立董事部分，董事長陳建良具備經營管理專業，為受評企業創辦人之家族成員；董事陳懋常現同時擔任中衛聯合開發股份有限公司董事長，為受評企業創辦人；董事葉盛茂曾擔任法務部調查局局長；董事黃朝興兼任受評企業總經理；董事賴尤秀敏具備財務專業，曾任職於曼都國際股份有限公司財務長；董事上金投資股份有限公司（代表人張証量）轉投資多家資通訊相關公司，並同時擔任多家公司董事；董事吳俊逸現同時擔任麥克思智慧資本遠東股份有限公司董事長兼總經理；董事石志勳曾任受評企業監察人。

另關於 3 名獨立董事部分，董事黃滿生為管理背景，目前同時擔任台灣蠟品股份有限公司獨立董事；林浩雄為電子工程背景，現為國立台灣大學電機工程學系教授；董事王家祥為會計背景，現同時擔任太極能源科技股份有限公司獨立董事。

據受訪董事表示，針對董事會組成多元化，於性別方面，受評企業目標未來在第十屆（民國 112 年）及第十一屆（民國 115 年）董事會成員中各增加一名女性董事，以達成公司治理實務守則中，女性董事比率席次宜達董事席次三分之一的目標。於專業背景方面，除了技術專業相關人員，也考慮在董事會中納入不同專業之人員，以提供受評企業多元化之建議。此外，受評企業為期董事能持續掌握產業與政策脈動，鼓勵董事成員多加進修，除了規定應修習時數外，若董事們對特定議題有意願持續進修，受評企業亦會協助董事參與多加參與相關進修課程，使董事能熟稔最新法規，並持續掌握產業趨勢。

## 2. 董事會對公司營運之參與程度

| 日期        | 出席率  | 有無董事發言紀錄 | 備註<br>(例如，有反對意見，或是非例行性議案內容) |
|-----------|------|----------|-----------------------------|
| 111.01.27 | 100% | 無        |                             |
| 111.03.10 | 100% | 無        | 訂定「誠信經營守則」                  |
| 111.04.28 | 100% | 無        | 訂定「永續發展實務守則」                |
| 111.06.08 | 100% | 無        |                             |
| 111.07.07 | 100% | 無        | 討論盛新材料科技股份有限公司投資案           |
| 111.07.28 | 100% | 無        |                             |
| 111.10.27 | 100% | 無        |                             |

據受訪董事表示，受評企業皆依照法令於召開會議七日之前將相關資料寄送予董事會、審計委員會及薪酬委員會成員，使其有充分時間就該次會議議案進行了解。同時受評企業在召開董事會之前會召開會前會，讓董事們能充分討論，若有相關問題也會向列席參與之經營團隊成員提問，由經營團隊成員向董事們進行說明，因此董事們能在正式董事會中，順暢無礙地就議案進行討論及表決。獨立董事則因具備學術技術及財務專業，而可從學術觀點及財務觀點向受評企業提出問題並給予實質建議。

另外據受訪董事所述，由於受評企業從事高技術產業，對於新加入董事會的成員及非技術背景的董事，總經理及內部經營團隊會準備充足的資料彙報，向董事們介紹受評企業產品及說明相關技術，如果有額外需求，也會邀請董事們參與主管會議，更進一步了解受評企業內部運作情形。

## (二) 董事會對企業內部控制之重視程度及監督

有關企業內部稽核方面，受訪獨立董事均表示經常關心受評企業稽核執行狀況。具體而言，針對稽核之落實，除固定與稽核人員會議，以確認受評企業內控制度是否落實。據受訪獨立董事表示，由於受評企業業務相對單純，未曾聽聞有重大缺失情形，針對少數輕微缺失，獨立董事會請稽核人員擬定優化機制，並追蹤其改善狀況。

針對受評企業風險評估，受訪董事均表示依照現行公司相關風險管理機制進行監督管理，以最近一次所進行之投資案為例，受訪董事表示，受評企業於執行該投資案之前，除依照相關取處辦法辦理之外，亦針對投資標的公司是否對受評企業營運有幫助、標的公司近期財務報表及現金流是否穩健、標的公司所擁有之技術是否符合受評企業需求、其他利害關係等議題進行評估，與顧問召開多次會議，並請經理團隊進行詳盡評估，以及董事會成員充分溝通後，再行決議。決議施行該投資案後，董事會成員亦會對本投資案之效益進行回顧。

針對營運風險控管部分，據受訪董事表示，就公司內部財務，經營團隊重視財務穩定性，隨時評估受評企業內部現金流，並向董事會進行報告；就營運相關風險，受評企業所屬產業所重視者為研發技術的領先，為維持受評企業競爭優勢，避免遭競爭對手超越之主要營運風險，受評企業不定期安排工程師就相關知識技術持續進修，其他營運相關風險則由經營團隊以專案模式進行控管，並在董事會進行報告，若有需要也會向外部專家詢問後，決定因應方案。

在防弊方面，受訪董事表示受評企業相當重視公司道德行為及誠信經營，在 106 年制定了受評企業檢舉非法與不道德或不誠信行為案件之處理辦法，做為受評企業受理內外部檢舉之流程及依據。惟受訪董事皆表示並未接收到相關檢舉消息。

### (三) 董事會對永續經營之態度

就有關企業社會責任之態度，受評企業於 111 年 4 月通過永續發展實務守則，由職安／環保課負責推動永續發展，包含相關政策計劃之提出及執行，並定期向董事會進行報告。

受訪董事表示，雖然目前主管機關僅要求資本額達 20 億之上市櫃公司，自 112 年起應編製並申報永續報告書，而受評企業目前未達上開門檻，但有鑑於受評企業實收資本額已經接近主管機關所要求出具永續報告書之門檻，企業永續經營已經成為不可逆之趨勢，且受評企業做為公開發行公司也不應逃避眾多投資人對此議題之關切，受評企業決定先於主管機關之要求提前布局編制永續報告書，目前受評企業 110 年度的永續報告書即將完成，屆時也將上傳至公司網站，供所有關注永續發展議題之投資人參考。

就環境永續發展議題，受訪董事表示受評企業對於能源之消耗並不算巨大，惟仍然希望能提高綠電於營運上所占之比例，並計畫於綠電供給提升後，更加積極認購綠電。此外，受評企業經理部門已經對溫室氣體進行了將近十年之監測，並委請外部顧問進行溫室氣體查證；受評企業營運過程中雖有汙水之產生，其均依照相關處理程序，並委由合法清理業者處理固態汙泥，除了外部環保局定期及不定期之檢測外，受評企業的環安衛專責單位也會針對廢水之排放進行定期及不定期的抽測。

針對人才培育方面，受訪董事表示目前大環境因素影響下，人才尋覓相對難度較高，因此受訪企業目前相當關注留才及培育人才等議題。就內部員工專業能力提升方面，受評企業全體員工前一年度總受訓時數高達 2,700 小時，平均每位員工在前一年度接受了七個多小時之專業訓練，希望透過徹底的教育訓練，提升員工專業能

力；外部攬才方面，受評企業目前透過政府相關專案，已經與受評企業創辦人陳懋常董事之母校花蓮高工進行合作，會至該校進行新進人才的徵選。此外，除了本國籍員工，受評企業目前也引進外國籍員工，作為人才的另外來源。

高階人才接班部分，受評企業目前朝向及早接班之方向進行，現受評企業有代理人制度，透過代理人對其所代理職位的高度了解，希望使其在未來接班過程較為順暢無礙。





## 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、增進董事多元化組成

金融監督管理委員會為使企業永續發展、提升企業競爭力，並鼓勵社會參與公司治理，頒佈「公司治理 3.0-永續發展藍圖」，針對董事會運作及董事職能方面，特別指出，考量上市櫃公司面臨之市場環境日趨複雜及多元，公司董事會成員之多元性，將有助公司永續經營。

針對董事組成多元性，「上市上櫃公司治理實務守則」第 20 條亦有所規範：「董事會成員組成應考量多元化，除兼任公司經理人之董事不宜逾董事席次三分之一外，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（如法律、會計、產業、財務、行銷或科技）、專業技能及產業經歷等。」由此可知，董事多元化組成係為主管機關之主要態度。

受評企業目前共設有十一席董事，其中女性董事僅有一席，未達「上市上櫃公司治理實務守則」第 20 條所建議之三分之一。從而，受評企業若認為從技術人才方面尋覓人才窒礙難行，則可考量廣納不同專業領域人才至董事會中，以提升女性董事比率，使董事會成員的組成更為多元，有助引入不同的評估觀點。此外亦可考量設立提名委員會，並訂定多元化政策及具體管理目標，以建構多元化及專業化之董事會成員組成。

## 二、 建立整合性的風險管理機制並加以落實

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，受評企業目前對於投資風險多有關切，無論事前事後皆有定期持續追蹤；其他風險也會由經營團隊進行追蹤評估，若有需要，也會向外部專家諮詢。惟關於風險評估方面，受評企業目前並未有專責的風險管理單位，為使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，對此，受評企業未來亦可考慮評估成立風險管理委員會；或指定受評企業相關部門為專責單位，以利風險評估及預防。

## 三、 檢舉辦法修訂及增加審計委員會於檢舉制度之參與

依據國際透明組織與社會課責國際組織商業反賄賂守則第 6.5.1 點：「欲使反賄賂方案發揮實效，企業必須依賴雇員和其他人儘早表達本身關切並檢舉違反本方案的行為。為了做到這一點，企業應提供安全和易於獲得的管道，使雇員及其他人能夠放心地表達自己的關切與揭發弊端之行為，而不必面臨報復危險」，可知檢舉制度的建立對於企業達成反賄賂目標具有相當之重要性。又依照「上市上櫃公司治理實務守則」及「上市上櫃公司誠信經營守則」等規定，上市上櫃公司宜設置並公告內部及外部人員檢舉管道，且其受理單位應具有獨立性。

依照受評企業之檢舉制度，受評企業指定發言人及稽核主管為檢舉受理單位，並於受評企業網站上揭露專用檢舉窗口。受評企業未來可考量增加審計委員會於檢舉制度中的參與程度，例如，受評企業未來可考量將檢舉專用的電子郵件信箱或檢舉專線，設定僅有獨立



董事或其指定之人員有權使用，即以審計委員會作為受理單位以加強其獨立性。

此外，有鑑於近來鼓勵吹哨（揭弊）之趨勢，受評企業未來亦可考慮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，並增修受評企業之檢舉制度使其更臻完整，使檢舉處理能有專業協助，同時強化企業廉潔、防弊形象。

#### **四、 薪酬委員會應建立適當之薪酬衡量標準**

按薪酬委員會之主要職責係協助董事會訂定及檢討董監事或經營團隊的績效評估及薪資報酬之制度與結構。其目的係為使公司的經營團隊能依據其經營績效取得合理的薪酬，並讓公司的薪酬制度更加公平，以維護股東的權益。

對此，受訪董事表示目前受評企業留才不易，目前內部已有蒐集同業相關薪酬制度，以強化受評企業薪資競爭力。建議受評企業未來可考慮參考第三方外部專家之評估，適時調整其獎酬指標，俾利永續經營。

#### **五、 建立專業人才之接班梯隊**

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，為確保經理人團隊均得以順利延續，企業實應建置人才的培育與發展計畫。

經訪談了解，受評企業目前未明定接班制度，僅透過職務代理人方式，期待重要職務均能有儲備人選。

為建立充分的人才庫，有利企業永續發展，建議受評企業董事會未來可就建立人才梯隊之策略方向加以決策，再交由經理人團隊

予以落實，以利於不同業務部門之管理階層能順利接班。參考其他企業實務，可斟酌採取下開做法：先行識別及確立各主管人員的階層，並盤點公司相關人才，建立人才庫，由各級主管人員擇定數名潛在接班人選，再針對各級人才，設定短中長期不同發展計畫，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。

## 六、 增加永續發展議題於董事會之討論

現代的永續發展概念，並非僅僅止於公益活動或捐獻，而已進展至所有有利於永續經營發展之活動，企業可按其所營事業性質及業務活動，設計創造經濟、社會或環境效益之產品及服務，同時在提供產品及服務的過程引入適當方法，在業務流程中完整落實所欲達成之目標。「111 年度（第九屆）公司治理評鑑指標」更是將「董事會督導永續發展推動情形」增列於指標要求，鼓勵公司董事會於企業永續發展上扮演更積極之角色，可見永續發展為企業經營之重要議題。

依據前開董事評估問卷回覆及訪談內容，可知董事均已認知到永續發展議題的重要性，並認為此議題為無法逆轉之趨勢，對於此一面向有持續推動及發展之必要。受評企業已先行於主管機關要求，在本年度委請外部單位協助製作永續報告書，可見已有提前在此一議題布局之，除了現有已落實的政策，可持續朝向更多元發展，受評企業未來可考慮將永續發展相關議題納入董事會或其會前會討論議案進行討論，搭配引進不同領域之專業人才至董事會中，以利受評企業針對環境、永續以及公司治理等議題能有更多元化的創新思考。

（以下空白）