

## 董事會及功能性委員會績效評估

### 【董事會績效評估制度之建立與執行情形】

為落實公司治理並提升董事會運作效能，本公司已訂定「董事會績效評估辦法」，並於109年11月5日經董事會通過，依該辦法規定，本公司每年應至少執行一次董事會、董事成員及功能性委員會之績效評估，並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一次外部董事會績效評估。

董事會績效評估方式包括董事會及功能性委員會內部自評、董事成員自評及同儕評估，評估結果由公司統籌單位彙整後，於次一年度第一季結束前提報董事會，作為董事薪資報酬、提名續任及董事會運作精進之重要參考依據。內部及外部績效評估結果均應於次一年度第一季結束前完成，並提報董事會進行討與改善。

### 【績效評估方式及執行說明】

本公司董事會及功能性委員會績效評估由管理處負責執行，採問卷及實地談訪方式辦理，評估範圍包含董事會運作、董事參與度、薪酬委員會運作及審計委員會運作等面向。

問卷考核等級分為1至5分(1分：極差 / 非常不同意；5分極優 / 非常同意)，評估結果經彙整分析後提報董事會，並針對評估所提出之建議事項規劃後續改善作為。

本公司定期將董事會及功能性委員會績效評估之執行情形與結果，揭露於公司網站、年報及公開資訊觀測站。

### 【董事會及功能性委員會績效評估項目】

成員	董事會	董事成員 (自我或同儕)	審計委員會	薪資報酬委員會
評估項目	一、對公司營運之參與程度。 二、提升董事會決策品質。 三、董事會組成與結構。 四、董事的選任及持續進修。 五、內部控制。	一、公司目標與任務之掌握。 二、董事職責認知。 三、對公司營運之參與程度。 四、內部關係經營與溝通。 五、董事之專業及持續進修。 六、內部控制。	一、對公司營運之參與程度。 二、審計委員會職責認知。 三、提升審計委員會決策品質。 四、審計委員會組成及成員選任。 五、內部控制。	一、對公司營運之參與程度。 二、薪資報酬委員會職責認知。 三、提升薪資報酬委員會決策品質。 四、薪資報酬委員會組成及成員選任。 五、內部控制。

## 【董事會及功能性委員會績效-內部評估】

■ 114年3月6日向董事會提報 113年度績效評估結果，其評鑑執行情形如下：

評估範圍	評估方式	評估期間	評估結果
◆ 整體董事會 ◆ 個別董事成員 ◆ 審計委員會 ◆ 薪資報酬委員會	董事會內部自評 (包括董事會及功能性委員會內部自評、董事會成員、同儕評估)	自113年01月01日至11年12月31日止	一、董事會45項平均 4.51 分；董事成員23項平均 3.94 分；審計委員會10項平均 4.18 分；薪酬委員會9項平均 4.2 分。 二、整體績效評估結果，平均得分介於3.94 分至 4.51 分之間(滿分 5 分)，均達本公司所訂評估標準，顯示董事會及各功能性委員會運作情形尚屬良好，整體公司治理機制尚屬健全。

■ 113年3月24日向董事會提報 112 年度績效評估結果，其評鑑執行情形如下：

評估範圍	評估方式	評估期間	評估結果
◆ 整體董事會 ◆ 個別董事成員 ◆ 審計委員會 ◆ 薪資報酬委員會	董事會內部自評 (包括董事會及功能性委員會內部自評、董事會成員、同儕評估)	自112年01月01日至112年12月31日止	一、董事會24項平均 4.69 分；董事成員23項平均 4.71 分；審計委員會10項平均 4.73 分；薪酬委員會9項平均 4.81 分。 二、整體績評估結果良好，平均得分介於4.69 分至 4.81 分之間(滿分 5 分)，顯示董事會及各功能性委員會運作穩健，整體公司治理機制健全。

## 【董事會及功能性委員會績效-外部評估】

本公司於111委由外部專業獨立機構社團法人臺灣誠正經營學會進行董事會績效評估，該機構及執行專家與本公司無業務往來，具備獨立性，評估涵蓋董事會專業職能、董事會決策效能、董事會對內部控制之重視程序與監督、董事會永續經營之態度等四大構面，採問卷及實地訪查方式進行，並於112年2月15日完成董事會績效評估報告，112年3月24日提報董事會。

一、112年3月24日向董事會提報111年度外部績效評估結果，其評鑑執行情形如下：

評估範圍	評估方式	評估期間	評估內容
◆ 整體董事會	◆ 每三年執行一次 ◆ 外部評估機構： 社團法人臺灣誠正經營學會	自111年01月01日至111年12月31日止	一、董事會專業職能 二、董事會決策效能 三、董事會對內部控制之重視程序與監督 四、董事會對永續經營之態度

二、臺灣誠正經營學會主要是由法律、會計等專家學者、律師與會計師組成，包含3位以上公司治理專家，自2017年起提供相關服務，執行委員介紹如下：

1. 邵慶平：美國柏克萊加州大學法學博士（J.S.D.）/現職臺灣大學法律學院特聘教授

2. 蔡揚宗：美國馬里蘭大學會計學博士/現職臺灣大學會計學系名譽教授
3. 江朝聖：美國伊利諾大學法學碩士/現職中正大學財經法律學系教授

### 三、評估方式與標準：

1. 問卷：根據我國上市上櫃公司治理實務守則及參考國際內部稽核協會研究基金會（The Institute of Internal Auditors Research Foundation），具國際水準。
2. 訪談：至少訪三分之一以上的董事，包括至少一名獨立董事。

### 四、外部評估結論與改善計畫

1. 增進董事會多元化組成
  - 董事會成員專業背景相對一致，兼任經理人比例高，且無女性董事。建議未來董事人選除現有業務領域外，可引入法律、財務、會計、產業上下游等專業背景，並提升性別多元比例。
  - 改善計劃：持續增加獨立董事席次，並開始留意任期即將屆滿之獨立董事適任人選。
2. 強化董事會議事錄發言記載
  - 目前議事錄未完整記錄董事討論內容。
  - 改善計劃：將會議討論意見及決策背景摘要納入議事錄，以利未來回顧與決策評估。
3. 建立及強化風險評估與管控機制
  - 目前風險管理分散於財務及經理人團隊。
  - 改善計劃：明定內部流程及審計委員會職責，要時設立專責單位，強化整體風險辨識、衡量與控制。
4. 建立董事會人才庫與接班策略
  - 建議董事會制定人才梯隊策略，由經理人團隊落實短中長期培育計畫，定期盤點關鍵人才與潛在接班人選，檢討發展成效，確保管理層順利接班。
  - 改善計劃：本公司將留意相關建議，將視營運與組織需求，由經理人團隊依權責透過既有人資機制，持續關注人才培育與接班規劃。
5. 增加董事會對永續發展議題的討論
  - 建議董事會將 ESG 及永續發展議題納入討論，必要時設置專（兼）職單位或引入外部顧問，並定期檢視策略執行成效，以提升企業社會責任與永續性。
  - 改善計劃：將視公司營運發展與實際需求，逐步關注ESG及永續發展相關議題，並由既有治理架構適時納入董事會討論，必要時評估相關資源配置方式，以支持公司永續經營目標。