

## 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】

本公司依據109年11月5日董事會通過之《董事會效評估辦法》，建立常態化評估機制。執行要點說明如下：

1. 評估週期與頻率：每年定期辦理董事會、董事成員及功能性委員會之內部績效評估；每三年至少執行一次外外部專業獨立機構或專家學者之專業評鑑。
2. 評估方式與對象：採行董事會與功能性委員會「內部自評」、董事成員「自評」及「同儕評估」等多元方式。
3. 時程控管與運用：內、外部評估結果均須於次年度第一季結束前完成，並提報董事會討論改善措施，其結果將實質作為董事薪資報酬、提名續任及董事會運作精進之重要參考依據。

### 【績效評估方式及執行說明】

本公司董事會及功能性委員會之績效評估，由管理處統籌執行，作業要點如下：

1. 評估方式：採行「問卷調查」與「實地訪談」雙軌並行，以兼顧數據量化與意見質化分析。
2. 評估範圍：涵蓋董事會運作、董事成員參與度、審計委員會及薪酬委員會之效能。
3. 評分機制：考核等級分為1至5分(1由極差至極優)，評估結果經彙整分析後，須針對建議事項擬定「改善計劃」，並提報董事會追蹤執行。
4. 透明揭露：相關評估情徵與執行結果，均定期揭露於公司官網、年報及公開資訊觀測站，確保資訊對稱與治理透明。

### 【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、整體績效評估結果良好，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】

■ 115 年 3 月 12 日向董事會提報 114 年度績效評估結果，其評估執行情形如下：

1. 評估執行單位：社團法人臺灣誠正經營學會
2. 獨立性聲明：「社團法人臺灣誠正經營學會」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各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。

### 3. 評估委員：

- 1) 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
- 2) 王效文：德國法蘭克福法學博士 / 現職臺北大學法律學院教授
- 3) 杜怡靜：日本國立一橋大學法學博士 / 成功大學法律學系教授

### 4. 評估範圍、方式及內容：

評估範圍	評估方式	評估期間	評估內容
◆ 整體董事會 ◆ 審計委員會 ◆ 薪資報酬委員會	◆ 審閱公司文件清單資料 ◆ 評估問卷 ◆ 董事訪談	自 114 年 01 月 01 日至 114 年 12 月 31 日止	◆ 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 ◆ 董事會對永續經營之態度

### 5. 結果：

- 1) 董事會成員普遍肯定董事會議事程序與氛圍，董事均能藉由充足的準備時間，以提供完善之營運建言；亦持續探討如何提高董事組成多元性及獨立性之議題。
- 2) 董事會成員均認知，落實、追蹤內部控制制度與內部稽核的重要性，並建立檢舉制度以預防並減低不誠信經營之風險。
- 3) 董事會成員已認知永續經營之重要性，依法令要求時程逐步推展，並應產業發展及董事需求安排訓練課程；亦將人才培育視為永續經營重點，以強化招募及留任專業人才能力。
- 4) 董事會成員關注到人才接班議題，透過職務歷練培養潛在接班人，並持續於董事會中進行相關討論。

### 6. 優化建議：

- 1) 持續強化董事會成員多元化  
改善計畫：計畫性提升女性董事席次比例（目標 1/3），並逐步調整獨立董事連續任職屆數以符合法規趨勢；另研議將董事總席次改為奇數，以避免表決僵局。
- 2) 強化董事會議事錄之董事發言記載  
改善計畫：於議事錄摘要記載董事之發言與經營團隊之回應，並強化重大議案後續執行情形的追蹤報告，以利董事會回顧決策經驗。
- 3) 增加審計委員會於檢舉制度之參與  
改善計畫：研議將檢舉受理單位改由「審計委員會」主導或專門管理信箱，並開放匿名檢舉及擴大受理範圍（如性平與霸凌事件），以強化內控監督。
- 4) 設置風險管理之功能性委員會，強化治理單位的監督機制  
改善計畫：研議設置「風險管理委員會」或「提名委員會」，建立跨部門風險識別與管理機制，以協助董事會監督重大治理議題。

5) 增加永續發展議題於董事會之討論

改善計畫：研議將供應鏈碳排、效能優化、人才接班及誠信經營等永續議題納入董事會常態討論，轉化永續指標為公司長期經營的核心競爭力。

6) 強化審計委員會與外部稽核之互動深度

改善計畫：除了法定之查核報告說明外，針對關鍵查核事項之選定，讓委員會更早期與會計師交換意見，瞭解其對產業趨勢之觀察及潛在法律遵循風險。

7) 完善薪資報酬委員會與董事會經營策略之連結

改善計畫：優化董事及經理人之獎酬機制與董事會核心目標連結。