

## 董事會外部績效評估

1. 本公司已於108年11月5日董事會決議通過訂定「董事會績效評估辦法」，已訂定每三年應至少執行一次外部績效評估。
2. 本公司認為中華公司治理協會為獨立、專業的公司治理制度評量、評鑑與董事會績效評估機構，參照經濟合作發展組織 (OECD)最新之公司治理原則，兼顧台灣法制環境與企業特性，於民國 94年起推動並執行公司治理制度評量、評鑑及董事會績效評估服務迄今，已服務近 400家次，其範圍橫跨各類型產業，亦涵蓋不同股權結構及董事會成員組合之公有事業、上市上櫃公司及一般公開發行及非公開發行公司，相關協會簡介請參照([中華公司治理協會\(cga.org.tw\)](http://cga.org.tw))。經檢視協會理監事名單未有於本公司任職之情事，另協會董監由產官學界，包括財務、會計、法律、風險管理、資訊科技、金融證券、企業倫理等相關領域之學者、專家及實務界人士，邀集證券管理機關、證交所、櫃買中心、集保結算所、期交所、證券暨期貨發展基金會、組織發展協會、台灣經濟研究院、工商協進會、四大會計師事務所與公會組織成立，故具擔當此董事會外部績效評估所具備之專業及獨立性。
3. 本公司於114年8月委任社團法人中華公司治理協會，對本公司董事會之效能進行評估，除書面審閱本公司評估指標項目之陳述說明及相關文件外，並於115年1月20日實行訪評，對象包含董事長曾文興、獨立董事姜榮貴、陳劍威、總經理林章安、公司治理主管李怡玫、稽核主管盧巧玲。
4. 社團法人中華公司治理協會已於115年2月2日出具董事會績效評估報告，就董事會八大構面（董事會之組成、指導、授權、監督、溝通、內部控制及風險管理、董事會之自律、其他如董事會會議、支援系統等）進行評核，本公司並於115年3月3日向董事會報告評估結果。總評及建議摘要如下：

### **(1) 總評摘要**

公司高度重視治理效能與董事會角色的獨立性，在專注本業發展的同時，透過集團戰略精準達成經營目標。為落實專業決策，公司推行優質的溝通機制：於重大議題審議前提供充足資訊，並安排會前會與獨立董事深度交流；此外，每季定期安排內部稽核主管、簽證會計師與獨立董事之單獨溝通管道。此舉旨在確保專業建言獲得充分尊重，進而發揮審計與薪酬委員會的實質監督職能。

## (2) 建議摘要

- A. 貴公司新設置永續發展委員會工作小組，由總經理擔任召集人、各中心主管擔任委員，惟永續相關策略與公司中長期發展有密切關連，建議貴公司考量將永續發展委員會提升為董事會轄下之功能性委員會，以強化企業永續發展之基石。
- B. 貴公司每年定期召開策略會議，擬定公司未來發展、經營策略，建議貴公司可考慮整合風險管理及永續發展相關議題，並於策略形成階段即邀請獨立董事參與；此外，相關管理情形與執行成果，亦定期向功能性委員會及董事會報告，俾利獨立董事成員發揮指導與監督職能。
- C. 貴公司內部稽核主管績效考核，目前由董事長直接核決。建議貴公司內部稽核主管之績效考核，能參酌審計委員會意見，以強化內部稽核之獨立性及審計委員會對內部稽核督導之職能。
- D. 貴公司緊急通報程序配合「集團緊急通報SOP」執行，內容明定通報事件類別及通報層級，惟通報對象未包含董事會。建議貴公司可增列通報層級至董事會之通報程序，並訂定相關處理作業流程，以確保所有董事會成員，均能即時掌握公司偶發之重大事件訊息。

## (3) 因應作法

- A. 啟動永續治理層級提升計畫：規劃將「永續發展委員會」由經營團隊層級提升為董事會轄下功能性委員會。未來評估修訂相關組織規程，明確定義其成員組成與職權，由董事會直接指導 ESG 願景與中長期目標，厚植永續經營根基。
- B. 深化決策參與機制：未來辦理年度策略會議時，將主動邀請獨立董事列席或參與討論，確保風險控管與永續議題能於決策源頭納入多元意見。同時，建立「管理成果定期回報機制」，確保相關執行成效定期提交功能性委員會及董事會審閱，落實監督與指導職能。
- C. 優化稽核獨立性考核機制：未來修訂內部稽核主管考核辦法，加入「徵詢審計委員會意見」之程序。將審計委員會的評價結果納入年度考核之重要參據，並提交董事會最終核決，以具體行動強化稽核體系的獨立性與審計委員會的督導權責。
- D. 完善重大事件緊急通報機制：優化現行「集團緊急通報 SOP」，於通報層級中增設「董事會」為必要對象。針對突發重大事件，制定明確的董事即時通報作業流程與回饋窗口，確保全體董事能在第一時間掌握關鍵訊息，強化董事會的危機決策效能。