

依據 108 年 05 月 10 日董事會通過之「董事會績效評估辦法」，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。

一、於 113 年委請符合法規與本公司無業務往來，具備獨立性資格要求之『社團法人中華公司治理協會』以問卷及視訊訪查方式進行評估。

(一)評估程序：

- 113.06.13 公司完成報名程序
- 113.07.15 公司開始進行評估自評作業
- 113.08.05 公司完成評估自評作業
- 113.08.29 協會評估委員與專員共同進行書審作業
- 113.09.10 協會評估委員與專員視訊訪評
- 113.09.25 協會出具評估報告書

(二)評估資料檢視期間：112 年 08 月 01 日~ 113 年 07 月 31 日

(三)視訊訪評評估小組

評估小組成員及其兼任之公司非為本公司關聯企業，具備專業及獨立性。

評估小組成員	王 淮 執行委員/召集人	1. 中華公司治理協會 2. 至上/博銖(股)公司	前秘書長 獨立董事
	黃振豐 執行委員	1. 淡江會計教育基金會 2. 智原科技(股)公司	執行長 法人董事
	陳淑娟 執行委員	1. 悠遊卡投資控股(股)公司 2. 國票金融控股(股)公司	董事長 獨立董事
	宋宜靜 專員	1. 中華公司治理協會 2. 企業實務運作	評量專員 10 年
	蔣嘉蓉 專員	1. 中華公司治理協會 2. 企業實務運作	評量專員 6 年

(四)評估範圍：

董事會、個別董事成員及功能性委員會(審計、薪酬、公司治理及永續發展及提名)之績效評估

(五)評估架構：

1. 董事會之組成與分工

董事會以集體議事方式督導公司的營運，因此，董事會之組成應符合公司營運發展的需求，且其成員之遴選、提名與選任過程應力求正式、嚴謹。

為集思廣益並為董事會討論帶來多元化的思想，董事會組成應盡量擁有適當的背景和能力組合，以發揮最大整體戰力。

董事會應定期檢視董事會及功能性委員會之組成、分工與運作績效，精益求精並與時俱進，確定董事會擁有多元開放的領導與議事文化。另外，追求永續經營的企業，亦應積極規劃董事會的傳承及發展。

2. 董事會之指導與監督

做為企業經營決策的中心，董事會應植基於公司的外在環境，審視自身的優勢與資源，以設定及調整公司願景、目標與策略，並有效監督管理部門落實策略執行以達成目標。董事會於帶領公司實踐願景及目標過程，應指導公司的重要策略及行動方案、評估和督導主要經理人績效，發揮董事會的領導力。

此外，監督公司營運過程的守法守紀、督導高階經理人的培訓與繼任、督導公司 ESG 願景的實踐也是董事會確保企業穩健經營、降低風險的重要議題。

### 3. 董事會之授權與風管

董事會在履行關鍵職能時，應確保公司在風險管理框架內，有足夠的資源因應重大風險（例如：數位安全風險、稅務管理和稅納合規風險、供應鏈風險、環境保護合規風險和地緣政治風險等），使公司有足夠的韌性和可持續性。

董事會辨識重要的風險事項，定義風險容忍度，監督公司風險管理機制，並建置健全的內部控制制度，以合理保證企業營運成果。

董事會根據公司的目標、策略與組織架構，決定公司哪些重要營運事項（不限於財務、業務及人資）的核決權限應保留在董事會，哪些營運事項授權董事長及主要經理人，並定期檢視以確定其完整性與適當性。

董事會並藉由設置獨立的內部稽核專職人員、聘任外部專業會計師，輔以適當的功能性委員會，協助董事會合理確保公司依循既定的政策、制度、目標及策略落實執行。董事會亦透過薪酬委員會，督導高階主管績效考評的執行與薪酬制度的設計，以發揮激勵高階經理人的職能。

### 4. 董事會之溝通與協作

現代的企業領導與管理中，董事會的「有效溝通」是一項核心職能。董事會指導與監督功能的發揮，及董事會授權與分工的落實，均有賴良好的溝通基礎與機制。董事會溝通對象包括董事會自身成員、經理部門、股東，以及其他利害關係人；董事會也必須關注溝通的議題、溝通與反饋機制及董事會議事文化。

專業且健全的董事會議事支援系統能夠協助發揮董事會效能，包括公司治理人員職責明確及定期檢視、議程議事規劃、資訊提供、會議紀錄與會後的追蹤管理、新任董事職前訓練及董事的持續進修等。

### 5. 董事會之自律與精進

董事會引領公司的經營方向，董事會之作為攸關公司的興衰成敗，因而董事會高度自律、以身作則，並以高道德標準來履行其職責，是相當重要的。此高道德標準的展現，除了能讓利害關係人覺得公司可信及值得信賴外，更有助於公司誠信經營文化之塑造。

董事會必須定期對職能之發揮與運作績效進行評估，並確實檢討。董事應持續進修，強化自己對公司所屬產業、對經營團隊及對董事會職能的了解。此外，董事的傾聽能力，以及董事對群體決策及解決衝突的認知等技巧及軟實力，亦應不斷的思考與修練，以期對公司發揮更大的正向影響力。

(六)評估結果提報董事會日期：113年11月8日

## 二、評估結果報告

### (一)總評：

- 1.董事會組成充分考量股權結構、獨立性、多元性與專業性等要素，有助於業務拓展與永續經營，並對董事會職能之發揮極為有利。
- 2.董事會與功能性委員會積極交流意見，董事長及經營團隊尊重董事之多元專業，提升議案決策效益。
- 3.董事會與經營團隊重視永續發展，並定期進行報告與策略溝通。
- 4.董事改選將由提名委員會審核及提名董事候選人，以提升董事會之專業與多元性。

(二)建議事項與公司回饋情形：

項次	建議事項	公司回饋情形
1	為充分發揮提名委員會的職能，建議制定高階經理人的專業及繼任計劃，以提升董事會對經理人發展和接班計劃的督導效果，增強多元督導職能。	研擬將高階經理人專業及繼任傳承規畫納入提名委員會範疇。
2	建議參考主管機關範例，制定風險管理機制，定期檢討與強化制度，並由審計委員會與公司治理委員會督導，定期向董事會報告。	研擬訂定「風險管理實務守則」及「風險管理政策與程序」。
3	建議對外揭示之董事會及各功能性委員會之相關公司治理規章，揭示修訂歷程。	將參酌建議事項，研議規章對外揭示版載明修訂歷程。
4	建議獨立董事對稽核主管的工作目標和績效表達意見，以供董事長參考，強化審計委員會的督導職能，並將評核程序書面化。 為健全公司治理及內控，建議公司稽核計畫先提報審計委員會審核後，再送董事會議決。	將參酌建議事項，研議討論相關程序。