

# 朋億股份有限公司 董事會效能評估報告



社團法人臺灣誠正經營暨防弊鑑識學會  
Taiwan Institute of Ethical Business and Forensics

民國 1 1 0 年 1 月 1 8 日

# 目錄

董事會效能評估目的 .....	3
報告前提與聲明.....	5
評估範圍及指標.....	7
評估流程 .....	9
評估資料及方法.....	10
問卷調查結果.....	12
董事會成員訪談內容摘要 .....	17
結論及建議 .....	23



## 董事會效能評估目的

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相同或不同經驗，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所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朋億股份有限公司（下稱受評企業）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

王效文

邵慶平

陳耀宗



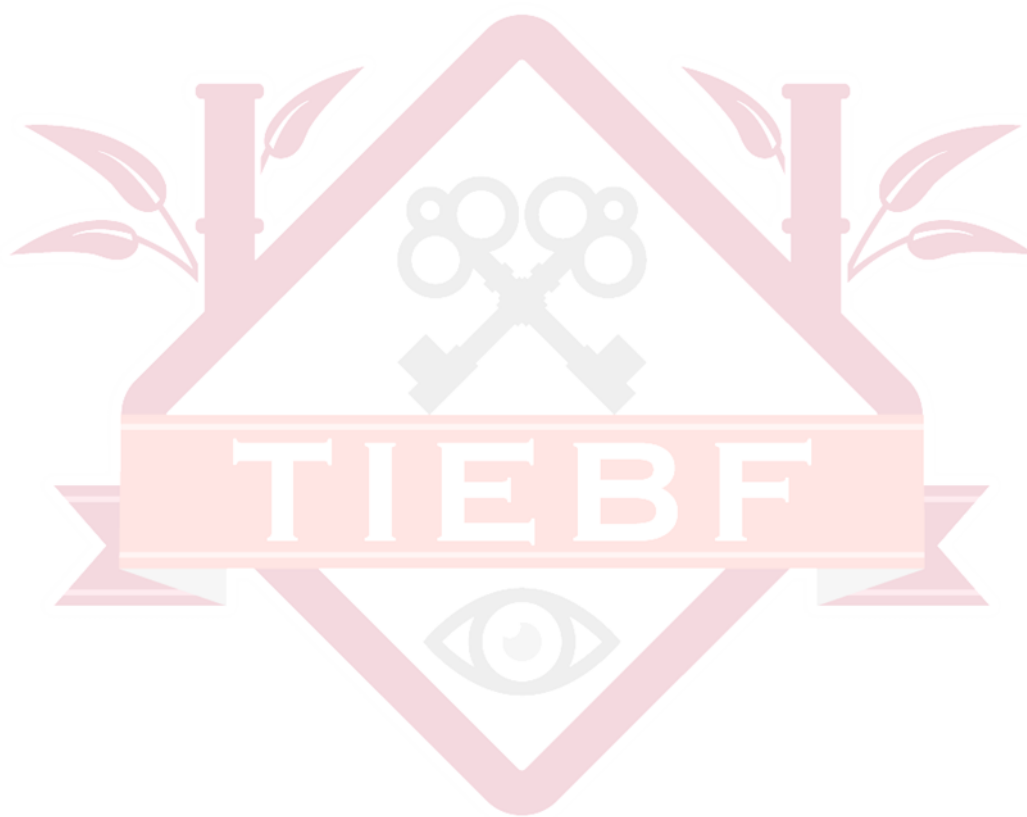
## 評估範圍及指標

本學會受朋億股份有限公司（下稱受評企業）之委託，對其董事會（不包含其下之薪酬委員會等功能性委員會）109 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「股份有限公司董事會自我評鑑或同儕評鑑參考範例」第 8 條、上市上櫃公司治理實務守則第 37 條，以及受評企業自訂之董事會績效評估辦法第 7 條之規定，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。

- 董事會對企業社會責任之態度：  
評估指標包括：對投資人之資訊揭露、對社區參與之投入、對永續經營發展之作為等等。





## 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.	內部控制制度內部稽核實施細則
6.	董事提名辦法
7.	董事選舉辦法
8.	公司核決權限表
9.	109 年度董事會簽到簿、開會通知及議事錄
10.	道德行為準則
11.	誠信經營守則
12.	誠信經營作業程序及行為指南
13.	108 年董事會績效評估報告
14.	董事及功能性委員會酬金給付辦法
15.	內部重大資訊處理暨防範內線交易管理作業程序
16.	企業社會責任實務守則
17.	109 年企業社會責任報告書
18.	教育訓練辦法
19.	投保中心 109 年 6 月 19 日來函

### 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之總和，除以各題有效回收問卷之總數，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，進一步對四位董事進行訪談，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3名、獨立董事4名，共7名）

非獨立董事：梁進利（董事長）、許宗政（副董事長）、巫碧蕙。

獨立董事：紀志毅、楊聲勇、李成、邱慧吟。

### 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：4.80

### 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：4.83

題目敘述	平均分數
2.1 公司依照其董事會績效評估辦法，制定客觀的衡量標準，每年執行至少一次的董事會績效評估。	4.86
2.2 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。	4.86
2.3 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。	4.71
2.4 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。	4.71
2.5 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。	4.86
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，持續關注其執行狀況。	4.86
2.7 董事會開會的頻率、以及每次會議時間長度均適	4.86

	當，而能符合公司的規模及經營狀況。	
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。	4.86
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。	4.86

#### **內部控制：4.81**

	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。	4.71
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。	4.86
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。	4.71
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。	4.86
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。	4.86
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。	4.86

#### **企業社會責任：4.76**

	題目敘述	平均分數
4.1	董事會成員主動關心永續經營及社會責任相關議題，並將之視為經營重心之一。	4.86
4.2	董事會成員促使公司推動環境保護相關政策，落實永續經營理念。	4.86
4.3	董事會成員促使公司加強社區參與，以善盡企業社會責任。	4.71
4.4	董事會可辨識關於 ESG（即環境、社會與治理）等永續經營的風險議題，且瞭解可能的因應策略，並為監督。	4.71

4.5 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。	4.71
4.6 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 ESG 永續經營落實情形。	4.71



## 第二部分（以下逐字引用各董事填答內容）

<p><b>您認為董事會運作良好的層面：</b></p> <p>意見一：重要議題能充分溝通，獲得一致共識。</p> <p>意見二：A、透過溝通很快能達成共識、做成決策。 B、團結和諧 C、對議題能充分表達自己的意見</p> <p>意見三：董事的組成多元，彼此之間的溝通及與公司員工的溝通非常暢通，因為對公司的充分瞭解，能提出有效的建議。</p> <p>意見四：董事長及經營團隊充分的與董事成員之溝通並接受董事之建議。</p>
<p><b>您認為董事會運作需要改進的層面：</b></p> <p>意見一：公司的長期發展計畫與規劃。</p> <p>意見二：因為環境的變遷，對公司發展及走向，可以在董事會多做討論，以回應大環境的變化。</p>



## 董事會成員訪談內容摘要

### 一、訪談日期

109 年 11 月 27 日

### 二、訪談對象

非獨立董事：梁進利、巫碧蕙

獨立董事：紀志毅、李成

### 三、訪談內容摘要

#### (一) 董事會專業職能與決策效能

##### 1. 董事會之組成與結構

受評企業董事會共有 7 席，由 4 名獨立董事及 3 名非獨立董事組成，並由全體獨立董事組成審計委員會及薪資報酬委員會，以及由全體董事組成提名委員會。

因母公司聖暉工程科技股份有限公司（下稱聖暉公司）持股超過六成之故，受評企業董事會中 3 名非獨立董事均為聖暉公司之法人代表董事，反應其主要股東結構。為維持受評企業董事會決策之獨立性，受評企業特別設計獨立董事之席次 4 席，形成獨立董事佔董事席次過半之情況，已超過「財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心上櫃公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點」第四條所要求之獨立董事人數與比例。目前 7 名董事會成員之男女比例為 29%，且全體董事會成員中僅有董事許宗政 1 人兼任受評企業經理人<sup>1</sup>。

董事會成員之背景與專長皆依據受評企業之需求選任，以 3 名非獨立董事而言，受評企業董事長梁進利與許宗政之專業與先前之管理

---

<sup>1</sup> 受評企業 109 年 2 月 24 日董事會決議，原兼任受評企業總經理之董事許宗政卸任總經理一職轉任董事長特別助理，並轉任兩間子公司之法人代表董事長之職，此決議於 109 年 3 月 1 日生效。

經營經驗皆與受評企業相同；董事巫碧蕙前為聖暉公司之監察人與原始股東之一，除對於受評企業之管理階層熟悉而有利於溝通聯繫外，其多年於中國經商之經驗，亦能夠在受評企業中國子公司營運過程中提供許多寶貴建議，例如稅上優惠及員工福利之重要性等。

就獨立董事部分，董事紀志毅為經濟、財務金融與會計專業，除曾任教於國立中興大學與中正大學外，亦曾擔任國立中興大學會計系系主任；董事楊聲勇亦為財務金融專業，曾擔任亞洲大學管理學院院長及國立中興大學財務金融學系系主任；董事李成具有美國律師執照，曾任教於東海大學法律系並擔任系主任兼法研所所長，亦曾擔任專精於非訟及智慧財產權業務之律師事務所顧問；董事邱慧吟為執業會計師，曾為勤業眾信聯合會計師事務所之會計師。

關於董事進修事項，受評企業雖曾自辦進修課程，然目前採用將外部機構開課資訊轉知各董事，再由董事各自安排進修課程之方式辦理。對此，有受訪董事表示，受評企業並無分配進修時數之領域，且外部機構之課程皆為一般廣泛性課程，並無法對於受評企業所屬產業趨勢有較好的評估分析。

## 2. 董事會對公司營運之參與程度

受評企業目前由支援中心副總經理擔任公司治理主管，而據受訪董事表示，於該公司治理主管派駐中國期間，受評企業也另透過財務經理負責協助董事與經理人間之溝通與取得相關資料，讓董事與受評企業間之溝通聯繫不因職務調動而間斷。受訪獨立董事並表示，在要求補充資料方面，受評企業皆能夠協助未參與日常營運之董事取得所詢資料。受訪董事並皆表示，全體董事、公司治理主管及財務經理間有通訊軟體 LINE 的群組，除了以電子郵件傳遞正式議案資料外，平時亦能夠利用通訊軟體增加溝通之即時性。在董事會會議或會前會以外之時間，董事之間也會用餐敘的方式進行意見交流。為了讓獨立董

事與未參與日常營運之董事能夠對受評企業業務有更深之理解，受評企業也會安排外部董事參訪受評企業或海外子公司之工廠，並透過旅遊之方式增加董事間之交流時間。

受訪董事皆表示，就重大議題之資料（例如併購等）會提早提供給各董事，並會安排至少半天的時間進行會前會，董事間就該等議案內容均能在會中進行充分討論。除董事長就相關議案細節都會詳細揭露外，例如各選項之優缺點等，未參與日常營運之董事在會中也都能回饋其專業意見予負責日常營運之經理人團隊。為能更深入瞭解公司營運情形，未參與日常營運之非獨立董事平常也會列席審計委員會及薪資報酬委員會，經委員會主席同意發言後，亦從經營面之角度對討論議案提供意見，以利即時的意見交流，並有助於後續於董事會會議中達成共識。因此，藉由上述會前會以及非獨立董事列席委員會等流程，在正式董事會會議之前，各董事通常即可對於議案內容達成共識，此為受評公司之董事會議事錄通常未記載董事發言之緣故。

有受訪董事表示，由於董事會成員間對於受評企業以及所屬產業之熟悉度不一，所以對於議題之掌握程度會產生落差，所以希望可以更提早提供相關資料與各董事或增加董事會的開會頻率，以促進各董事對於議題討論之參與度。

就對國際政經情勢變遷之因應方面，受訪董事皆表示無論是中美貿易戰或是 COVID-19 疫情，影響皆屬有限。受訪董事表示，受評企業之業務有近八成為中國廠商，中美貿易戰雖使外國人才與技術無法進到中國，而讓中國 IC 產業之發展將落後三年，但也讓中國必須要自建廠房，反而增加高科技產業製程系統設計之需求，長期而言對受評企業反而為利多消息。COVID-19 疫情雖有導致 2020 上半年停工之情況，但到 2020 下半年此影響已趨緩。就匯率風險部分，受評企業已有評估該風險仍為可以控制與承受的範圍，所以除了約定以美金

支付等自然避險方式外，獨立董事並沒有建議受評企業額外購買其他避險商品。

## (二) 董事會對內部控制之重視程度及監督

獨立董事與稽核主管之互動部分，除檢視書面稽核報告、在審計委員會及董事會中聽取稽核人員報告並詢問內控落實情況外，若有出現比較重大或反覆出現的缺失，獨立董事均要求針對該缺失提出專案報告，以監督內部控制之落實情況。

法律遵循部分，受評企業董事會與審計委員會雖於 109 年 6 月 19 日收到財團法人證券投資人及期貨交易人保護中心(下稱投保中心)來函，告知有經理人違反證券交易法短線交易之情況。受評企業董事會已快速對此情況作出回應，除依法行使歸入權並回函予投保中心外，並同時向當事人理解違反該法規之原因以利後續預防，得知僅為對相關法規內容不熟悉而並無取得價差之意圖後，並著手加強對於內部員工與經理人之教育訓練。

在防弊方面，受訪董事雖多表示受評企業並無完整的吹哨者辦法，但認為受評企業並無制定吹哨者辦法之需求，原因為受評企業之員工組成以工程人員佔多數，而較少作業人員，且業務收入多半為管理財，所以員工與公司關係緊密。若員工真的有檢舉需求，受評企業也已有若干管道，包括透過公司治理主管反應、利用現有稽核制度主動稽核實際作業是否與 ISO 等制度相符、每季對各專案進行風險預警評估，以及工程師直接於 PLM 系統反應問題並要求主管於當天回應，且每個月彙整未決問題之數量等。

受評企業已於「誠信經營作業程序及行為指南」制定具體之檢舉辦法，並建立及公告違反誠信經營檢舉電子郵件信箱供公司內部及外部人使用，受理單位為總經理室及稽核室，然專責單位為管理部。檢

舉人提出檢舉，須提供其姓名、身分證字號及聯絡方式、被檢舉人之姓名或其他足資識別被檢舉人身分特徵之資料，以及可供調查之具體事證。若檢舉情事涉及一般員工，應呈報其部門主管；若檢舉情事涉及董事或高階主管，應呈報至獨立董事。除上述違反誠信經營檢舉電子信箱外，受評企業並有於官方網站公告審計委員會電子郵件信箱，以利股東、利害關係人及員工與審計委員會直接進行溝通。

### (三) 董事會對永續經營及企業社會責任之態度

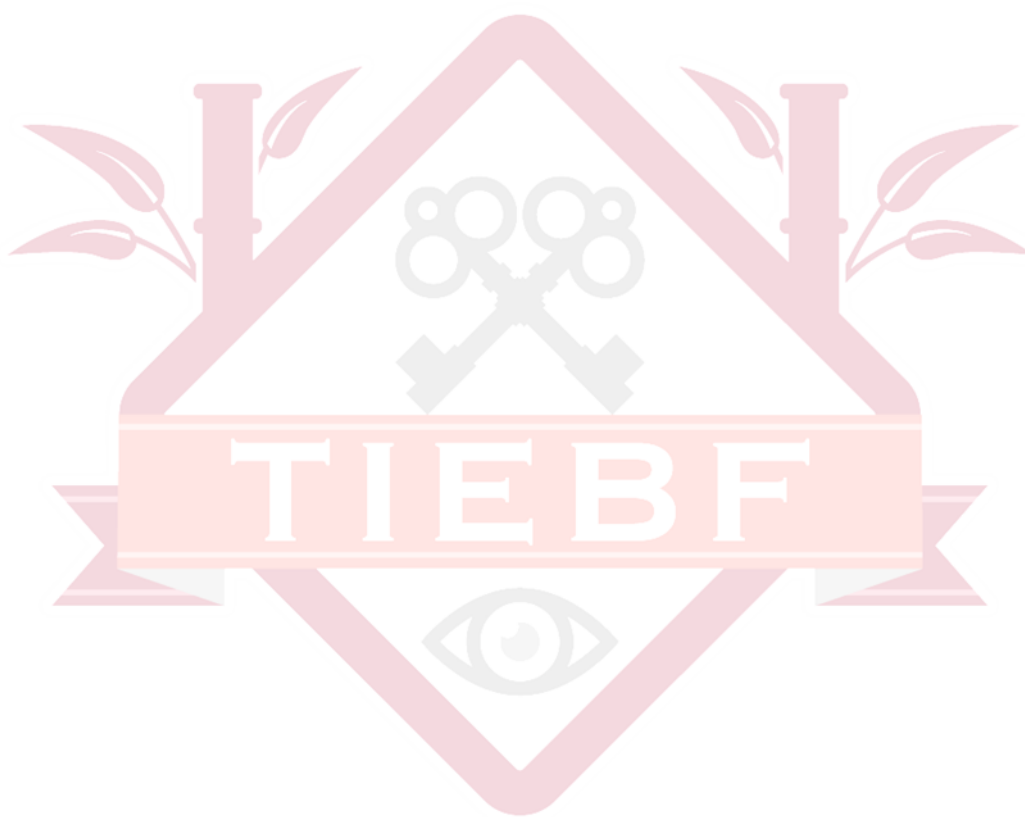
受評企業訂有企業社會責任實務守則，由支援中心擔任推動企業社會責任之專職單位，並成立企業社會責任推動小組。企業社會責任推動小組由總經理擔任專案召集人，並由支援中心、管理部、總經理室、資材部、工安部、技術與環境部門等組成，分為公司治理與經濟小組、員工社會關懷小組及永續管理與產品服務小組，並自 106 年起每年自主發行企業社會責任報告書。

受訪董事表示，董事長極為重視公司治理並要求每年都要有所進步，所以受評企業之公司治理評鑑成績於 108 年度進步到前 5%。再者，受評企業之業務內容包括廢棄物再生利用與環保節能系統及水資源開發與回收整合服務，受評企業並有新成立環保綠能事業處，則受評企業業務內容與永續環境已密切相關。受評企業並有提供清寒學生工讀與大專院校進行產學合作、舉辦企業實習專案計畫和產學創新活動等事項。

關於人才培育及獎酬制度方面，受訪董事皆表示，受評企業並非家族企業，所以接辦人選也會從現任經營主管中選任。每半年會進行人才盤點，並針對儲備主管排 3 到 5 年之成長計劃，於每季檢視執行情況。年資與薪資等人力情形會由人資部門於董事會進行報告。在人才招募與留才部分，受評企業除了都會與同業比較薪酬之競爭力外，並於今年度調整紅利之比例，降低高階主管而提高基層同仁之紅利比

例，較著重於基層之福利制度規劃。

就永續經營方面，有受訪董事表示受評企業董事成員間對於長期規劃佈局之討論較少，包括未來性與成長性，並建議應加強內部員工之重視。



## 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、 提供充分時間予董事閱讀會議資料

依照受評企業之董事會議事規則第四條第二項規定，議事單位應擬定董事會議事內容，並提供足夠之會議資料，於召集通知時一併寄送；同條第三項並規定，董事如認為會議資料不充分，得向議事單位請求補足或得經董事會決議後延期審議之。

有受訪董事提出，希望可以儘早提供會議資料，而目前受評企業雖然均已依法定期限提前提供資料，並於會前會即提前進行討論，但對於未參與日常營運之董事而言，閱讀與理解時間尚略為不足。依據董事會議事規則所揭示提供董事充分足夠會議資料之意旨，應也包括有充分足夠之閱讀會議資料時間，故建議受評企業依據議案之複雜度，適度提早提供資料予未參與日常營運經營團隊之董事，以利董事會效能之提升。

### 二、 強化關於董事會議事錄之董事發言記載

經檢視受評企業之董事會議事錄，並無對於董事發言之記載，經訪談了解，受評企業於正式董事會會議之前，皆另行安排完整的時間讓全體董事進行會前討論，所以董事間通常於該會前會或功能性委員會中即可達成共識，因而，董事會議事錄內容較無關於討論過程之相關記載。

為使董事會可較易於回顧過去之決策經驗，建議可適時將會前提出之意見及回應（包括會前會），於正式會議中擇要提出，並予摘要記載，以利後續將過去的經驗運用於未來的決策評估。再者，

有受訪董事表示，目前有將討論重心從會前會移往正式董事會的趨勢，則受評企業可藉此機會改善議事錄記載內容之完整性。

### 三、 檢舉辦法之調整及外部檢舉管道之設立

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」，揭露檢舉制度對於企業達成反賄賂目標之重要性，故「上市上櫃公司誠信經營守則」以及「上市上櫃公司治理實務守則」，要求上市上櫃公司應提供內外部人檢舉管道，並有保護檢舉人之相關機制，以達企業誠信經營之目的。

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；其次，上市上櫃公司應訂定具體檢舉制度，並確實執行，包含建立並公告單一內部獨立檢舉信箱、專線或委託其他外部獨立機構提供檢舉信箱、專線，供公司內部及外部人員使用；派檢舉受理專責人員或單位，檢舉情事涉及董事或高階管理階層，應呈報至獨立董事或監察人，並訂定檢舉事項之類別及其所屬之調查標準作業程序等。

依照受評企業之檢舉制度，以直接隸屬於董事會的總經理室及稽核室為受理單位，並採用單一電子郵件之受理方式，對於檢舉人而言較為便利。然而，總經理室及稽核室對於受理檢舉案件後如何分工，在相關辦法內並未規範，建議明訂。再者，受理檢舉後，受理單位需先判斷該檢舉案件涉及之層級僅為一般員工或是到董事或高階主管，若僅為員工，需呈報給該員工的部門主管；而



於呈報部門主管或獨立董事後，該受呈報部門主管或獨立董事應與專責單位（即管理部）查明相關事實，再由管理部將檢舉情事、其處理方式及後續檢討改善措施，向董事會報告。然管理部隸屬於支援中心，則若該檢舉案涉及董事或高階主管，於該情況下管理部之調查能力與獨立性可能不足，建議受評企業可以再行斟酌是否由獨立董事指派相關調查人員進行調查程序。

再者，108年5月23日新修正之「上市上櫃公司誠信經營守則」第二十三條第一項第五款已改為鼓勵上市上櫃公司允許匿名檢舉，雖受評企業現行「誠信經營作業程序」第二十四條第一項第五款已配合修正為允許匿名檢舉，然依受評企業現行「誠信經營作業程序及行為指南」第二十一條規定，仍須至少提供檢舉人之姓名、身分證號碼及聯絡資訊，與上開經營守則以及受評企業本身誠信經營作業程序之規定有所不一致之處，為鼓勵內部檢舉人之檢舉意願，建議公司可考慮評估匿名檢舉之實際操作方式。另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。

#### 四、 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。

受評企業成立至今已達 23 年，經訪談了解，受評企業已有規劃現任高階主管之 3-5 年成長計畫，受評企業應已留意人才接班之安排規劃。

至於關於人才庫的建立規劃，參考其他企業實務，提供下開做法

供受評企業斟酌：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。

## 五、 引入外部顧問為企業社會責任提供多元觀點

現代的企業社會責任概念，並非僅僅止於公益活動或捐獻，而已進展至所有有利於企業永續經營發展的活動，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。

受評企業已將企業社會責任與日常業務活動深刻連結，在追求營業獲利的同時達成企業社會責任的目標，致力於促使營運行為與自身之商業目的與企業核心價值一致化，除可對於社會公益及環境保護有正面貢獻之外，亦有機會強化外界對於企業本身或其商品及服務產生信賴，而能促進企業發展，有利於企業本身之永續經營。

受評企業已連續四年自主發行企業社會責任報告書，有利於利害關係人了解受評企業關切之重大議題及相關風險評估。然考量到受評企業對於社會企業責任年年進步之目標，未來或可考慮引進外部顧問，增加受評企業對於企業社會責任議題的多元化思考。

## 六、 增加對於未來營運發展策略的討論密度

有鑑於有受訪董事認為受評企業董事會應加強對於長期營運發展策略之討論，建議受評企業董事會可增加關於評估內部、外部成長的可行性，以及水平整合、垂直整合，抑或多角經營效益與風險的討論密度。

水平整合係同業間藉由資源整合，發揮產能、技術、市場等互補效益，並增加議價能力，降低產銷成本，以增加經營效率，同時消弭競爭對手。依受評企業已有經董事會決議收購同業部分股權，顯見已有著手進行水平整合之規劃。

垂直整合則著眼於運用、整合上下游業務經營能力，提供客戶整合性服務，強化客戶關係，以降低成本、提升獲利。一般而言，垂直整合涉及競爭法議題較小，但可能考驗企業在既有業務之外、是否有經營上下游業務的能力。

多角化經營若係指投入與本業無直接關聯之新業務，不僅考驗企業在既有業務之外之業務經營能力，同時也可能引起資本市場的兩極評價。在不熟悉相關市場的情況下，可能面臨更多不確定的營運風險，須審慎評估。

企業不論選擇水平整合、垂直整合或多角化經營等外部發展策略，均可能面臨法令遵循、資源配置、人員觀念調整等種種不同風險因素，在跨國整合時更極其常見。故無論是事前的效益及風險評估、事中的交易條件談判磋商，以及事後之資源整合，均是企業董事會應審慎看待、處理之議題。

## 七、 針對所屬產業自行辦理進修課程

針對有受訪董事提出，董事會成員缺乏選修與受評企業所屬產業相關課程乙節，建議受評企業未來可進一步依照集團營運方向與產業發展趨勢等規劃，自行辦理相關產業動向、新興技術或是國外監理制度趨勢等相關課程，或是尋求外部顧問對於發展多元營運模式及培養多元人才之意見，以促進不同產業背景之董事對於所屬產業之瞭解，增強董事會全體成員對於產業競爭情況及產業趨勢的掌握。

(以下空白)