

# 來思達國際企業股份有限公司 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 0 9 年 3 月 6 日

# 目錄

前言：董事會效能評估目的.....	1
報告前提與聲明.....	3
評估範圍及指標.....	5
評估流程.....	7
評估資料及方法.....	8
問卷調查結果.....	10
董事會成員訪談內容摘要.....	14
結論及建議.....	18

## 前言：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來思達國際企業股份有限公司（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

李建然



邵慶平



江朝聖



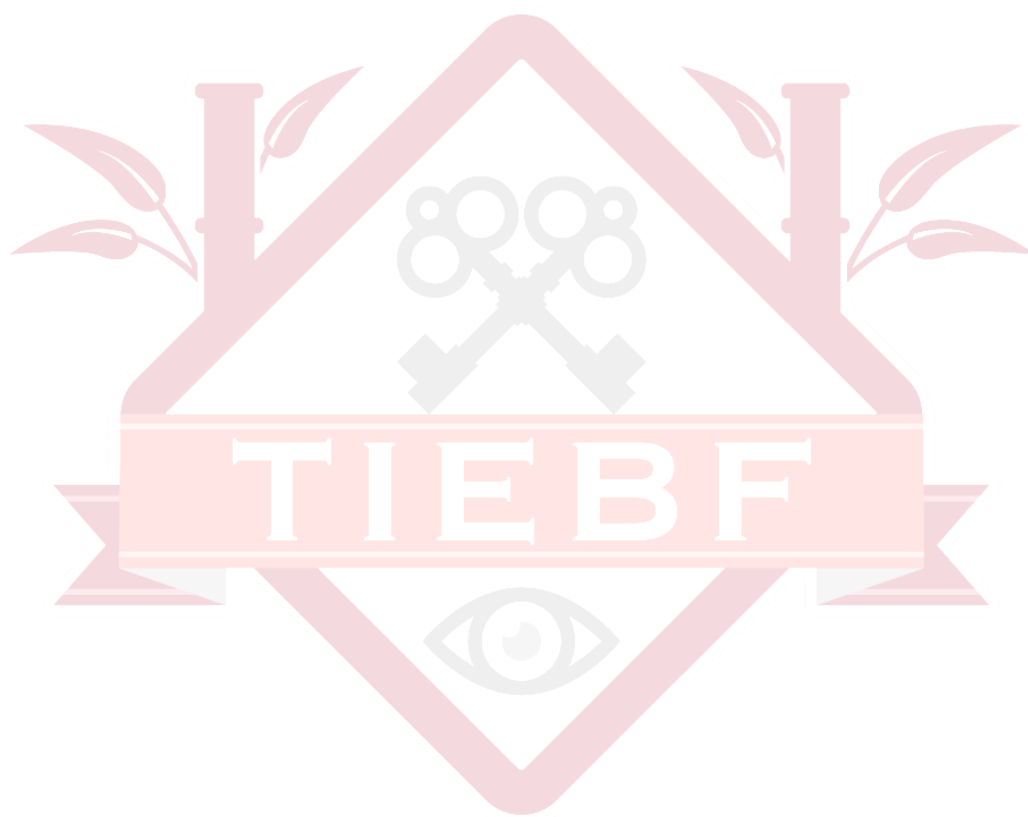
## 評估範圍及指標

本學會受來思達國際企業股份有限公司（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）108 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.	董事會議事規範
3.	公司治理實務守則
4.	董事會績效評估辦法
5.	防範內線交易管理作業程序
6.	董事及監察人選舉辦法
7.	獨立董事提名審查標準及作業流程辦法
8.	核決權限管理辦法
9.	取得或處分資產處理程序
10.	背書保證作業程序
11.	資金貸與他人作業程序
12.	衍生性商品交易處理程序
13.	董事、監察人及功能性委員會酬金給付辦法
14.	薪資報酬委員會組織章程
15.	誠信經營作業程序及行為指南
16.	企業社會責任守則
17.	106 至 107 年董事會績效考核自評問卷
18.	108 年度董事會簽到簿、開會通知及議事錄

### 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

全體董事會成員與監察人（其中非獨立董事 5 名、獨立董事 2 名、監察人 3 名，共 10 名）

非獨立董事：馮周金鑾（原任董事長，於 109 年 1 月 21 日退休卸任）、丁邦成（兼任財務長）、謝采璇（原兼任管理部副總經理，於 109 年 1 月 21 日經董事會選任為董事長）（前 3 人為受評企業法人股東新加坡商 Lifestyle Universal Pte. Ltd<sup>1</sup> 代表人）、謝孟霖（兼任子公司 Lifestyle China Enterprise. Limited 業務經理）、楊志宗（前 2 人為瓊德國際股份有限公司代表人）

獨立董事：黃韻如、林添裕

監察人：王聖舜、丁博輝、陳韻華（前 2 人為受評企業法人股東思享家國際股份有限公司<sup>2</sup>代表人）

### 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。

<sup>1</sup> Lifestyle Universal Pte. Ltd 為受評企業之大股東，持股超過百分之十，最終受益人為受評企業之創辦人謝貞德。

<sup>2</sup> 思享家國際股份有限公司為受評企業之法人股東，持有受評企業股份逾百分之一而未達百分之二，該公司分別由受評企業董事謝孟霖及謝采璇持股七成及三成。

## 第一部分：4.70

### 專業職能：4.73

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。	4.70
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。	4.80
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。	4.70

### 決策效能：4.69

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。	4.70
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。	4.90
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。	4.80
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。	4.70
2.5 董事會成員能辨識及掌握各項議案所涉的風險，並有適當的風險管理機制，能確保執行中的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。	4.70
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。	4.50
2.7 董事會開會的頻率、以及每次會議時間長度均適	4.90

	題目敘述	平均分數
	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。	4.80
2.9	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。	4.40
2.10	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。	4.50

#### 內部控制：4.75

	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。	4.60
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。	4.80
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。	4.70
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。	4.70
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。	4.80
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。	4.90

#### 企業社會責任：4.57

	題目敘述	平均分數
4.1	董事會成員將企業社會責任視為經營理念的重心之一。	4.70
4.2	董事會成員主動關心社區事務或公益活動，且在相關議題發揮其影響力。	4.30
4.3	公司能透過適當的階層及管道與外部股東或利害關係人進行溝通。	4.70

## 第二部分（以下逐字引用各董事填答內容）

### **您認為董事會運作良好的層面：**

意見一：溝通良好。

意見二：董事意見充分被尊重及討論。

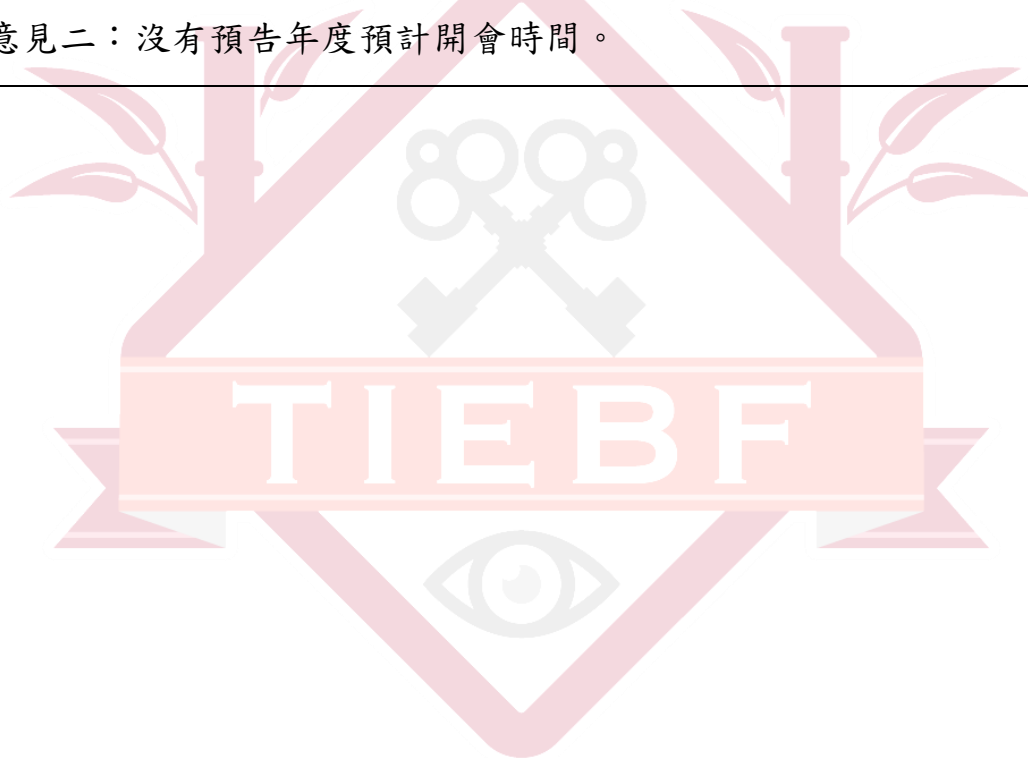
意見三：定期開會，深入瞭解公司運作，充分討論，檢討各項議案。

意見四：資訊公開透明，董事會成員專業素養俱優。

### **您認為董事會運作需要改進的層面：**

意見一：面對瞬息萬變的國際政經情勢，提供即時有效之因應作為。

意見二：沒有預告年度預計開會時間。



## 董事會成員訪談內容摘要

### 一、訪談日期

109年1月16日

### 二、訪談對象

非獨立董事：馮周金鑾、丁邦成

獨立董事：黃韻如

監察人：王聖舜

### 三、訪談內容摘要

#### 董事會專業職能與決策效能

##### • 董事會之組成與結構

受評企業係產業鏈中游之品牌家具業（B to B）的廠商，主要致力於自有品牌家具產品之設計、批發與銷售，生產則委外進行。受評企業董事會共有 7 席，由 2 名獨立董事及 5 名非獨立董事組成。非獨立董事均為法人代表董事，反映其主要股東結構。董事會下設功能性委員會僅有依法設置之薪資報酬委員會，其由 2 名獨立董事與 1 名薪資報酬委員所組成。受評企業目前並無組成審計委員會，而依其公司章程第 14 條規定設置監察人 3 名。

5 名非獨立董事中，馮周金鑾長期從事家具業經營管理；謝采琰與謝孟霖則為受評企業創辦人謝貞德之子女，並於受評企業集團中兼任經理人職務；丁邦成兼任受評企業財務長，之前任職於投資顧問公司，具有財務會計以及投資專長；楊志宗之前為彰化秀傳紀念醫院院長，具有醫療及管理相關專業。2 名獨立董事中，黃韻如具備法律專業，目前為中道法律事務所律師；林添裕為建設業之經營專業，目



前為詮億建設股份有限公司董事長兼總經理。兼任經理人之董事比例尚未超過二分之一，但逾三分之一。

又受評企業董事會成員 7 名中有 3 名女性，包括董事長馮周金鑾、董事謝采琰與獨立董事黃韻如；馮周金鑾退休後，受評企業法人股東新加坡商 Lifestyle Universal Pte. Ltd 指派楊宗興為代表人，董事會女性成員比例略有下降。

關於監察人部分，王聖舜具備法律專業，目前為博聖法律事務所律師；丁博輝具備醫療專業，曾任台北榮民總醫院及台北馬偕醫院醫師；陳韻華曾於資誠聯合會計師事務所擔任協理，現於上市櫃公司擔任財務主管，具有財務、審計等專長。另外，薪酬委員黃國師則為康儲聯合會計師事務所會計師。

- **董事會對公司營運之參與程度**

關於董事會會議方面，受評企業目前尚未設置公司治理主管，而以財務長及股務單位負責推動公司治理，由股務單位協助董事會議事進行。溝通方面，多係由董事長、財務長協助董事、監察人與經理人團隊間之溝通說明。

受訪董事與監察人皆表示，與公司經理人間的溝通順利通暢無阻。董事會會議之前可有充分的時間閱讀資料，並向經理人詢問相關事宜，經理人亦均能充分回覆說明，以解除董事疑慮，因此在董事會會議之前，各董監通常即可對於議案內容達成共識。在董事會會議以外之時間，董事、監察人之間也會用電子郵件或餐敘的方式進行意見交流。如有新任董事與監察人加入，受評企業會安排董監參訪工廠以及受評企業舉辦的展覽活動，以讓新任董監早日了解受評企業之產業狀況。

另根據部分受訪董事表示，除董事會會議之外，董事會成員間亦安排有會前討論的溝通管道，如各董事未能於會前討論達成共識者，

受評企業董事之間將持續進行溝通，待各董事之間產生初步共識後，始將相關議案排入董事會會議之正式議程。

根據受訪董事之說明，受評企業集團採行有所謂「51:49」之投資政策，即鼓勵受評企業各市場之在地業務人員出資與受評企業合資成立受評企業子公司，由受評企業持股 51%，在地業務人員則持股 49%，藉此擴充全球營運平台。對此，有部分受訪董事表示，董事會成員通常僅於受評企業自辦展覽時，與子公司總經理見面交流，藉此瞭解國際市場上的反應與現況，因此，有部分受評企業董事提出，希望可以增加子公司經營階層參與董事會會議報告之頻率，強化董事會各成員對於集團營運執行情況的瞭解，減少資訊落差。

另有董事於問卷回饋表示董事會未提供即時有效之因應作為，針對此點，部分受訪董事表示近期之中美貿易戰，對於受評企業去年業務確有負面影響，而據部分受訪董事之說明，受評企業目前已採取有具體因應措施，例如，與上下游產商間達成各自負擔關稅之協議；評估陸續將原設於中國之產線外移至其他國家；將受評企業在越南、馬來西亞的既有產線調整為出口美國市場的家具類型等。又據部分受訪董事表示，上開各種因應措施正在陸續評估或執行中，但因為生產週期等因素，目前尚未立即呈現出具體成效，可能是導致有部分董事認為企業反應不夠即時之原因。

關於人才培育及獎酬制度方面，據受訪董事表示，受評企業高階經理人均正值中壯年，尚無急迫的接班需求，董事會成員目前並未直接處理人才培育相關問題，因此對於問卷第 2.9 題提出之人才培育計畫問題，董事之自評分數略低。另對於受評企業董事長馮周金鑾卸任乙事，受訪董事皆表示對於公司營運應無太大影響，因為其他董事於受評企業均任職兩屆以上，各自具備其專業，且對於受評企業均屬瞭解，因此，董事長之接班對於公司影響應屬有限。

### **董事會對於企業內部控制之重視程度及監督**

受評企業依照相關法令規範制定內部稽控制度，稽核人員均依法定期向董事會進行報告。

在防弊方面，依照受評企業之誠信經營作業程序及行為指南，以及其公司網站關於檢舉制度之公告內容，關於不合法或不道德行為之檢舉情事，如涉及一般員工者，應陳報至董事長；檢舉情事涉及董事或高階主管，應陳報至董事長及董事會，而受陳報之主管應即刻查明相關事實，必要時由其他相關部門或法律顧問提供協助。

### **對企業社會責任之態度**

受評企業訂有企業社會責任守則，由財務部作為推動執行企業社會責任單位。

在環境永續方面，受評董事表示受評企業致力於利用環境友善原料來製作產品，以求實現節能環保之目標，例如重複利用橡膠木製作木製家具，以求充分並妥善運用自然資源；也已研發出以蘋果渣製作蘋果皮革作為沙發皮料，達成促進環境永續之目的。

在社會公益方面，受評企業藉由受評企業創辦人謝貞德所捐助成立、目前亦為受評企業前十大股東之謝許英文化藝術基金會，於 2016 與「新興民族文教基金會」共同發起「Casa di Love 愛之屋」（難民婦幼關懷中繼站）行愛計畫，於義大利蘭佩杜薩（Lamperdusa）建立組合屋，提供給排隊等候進入歐洲的難民有收容之處，並協助難民營部分婦女與幼童融入歐洲生活。

## 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、 透過董事會會議時間安排調整等方式，提升各董監與監察人於董事會之出席率

有董監於問卷回饋表示，受評企業並無預告年度開會時間，且經檢視受評企業董事會簽到簿，有部分董事以及監察人曾連續二次無法參與董事會會議之情事。經訪談了解，受評企業實際上會先預告次年度董事會會議排程，再依實際情況調整，但仍未必能兼顧所有董監均出席之情況。

為使董事、監察人均盡可能親自出席董事會會議以參與董事會決策，建議受評企業於預告排程之前，先行調查各董事時間，盡可能安排各董監皆能出席之時間。此外，依據公司法第 205 條第 2 項規定，董事得以視訊方式參與董事會議，故如有部分董事係因常駐國外子公司等因素而有不易每次皆親自到場參與會議之困難，建議可以視訊方式出席，以加強對於董事會決策之參與。

### 二、 增加子公司經營階層於董事會報告頻率

受評企業之集團架構包含有多家子公司，而有受訪董事表達希望增加對於整體集團營運狀態之瞭解等情形。建議未來增加子公司經營階層在董事會會議報告頻率，使所有董事會成員均能瞭解、掌握子公司之營運情況，減少董事間之資訊落差，並使董事會成員更能夠及時掌握國際市場現況。

### 三、 於董事會議事錄中增加董事發言內容之摘要記載

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，係因受評企業將各議案之討論提早於董事會前進行充分討論與意見交流，而僅將已達成共識之議案排入董事會議程，以利會議過程之進行順利。惟此會前溝通並無正式紀錄，為使未來董事會能夠較易於回顧過去之決策經驗，建議可適度將會前討論之相關意見，於正式會議中提出，並加以摘要記載，以利後續將過去的經驗運用於未來的決策評估。

### 四、 設置審計委員會進一步提升董事會監督功能

金融監督管理委員會於 107 年發布新版公司治理藍圖，為有效發揮董事職能，將強化董事會之監督功能列為策略目標之一，考量監察人與獨立董事並存之情況，可能有相互重工或是監督權責難以劃分的疑慮，金融監督管理委員會於 107 年 12 月 19 日公告，實收資本額未滿新臺幣二十億元非屬金融業之上市（櫃）公司，應自 109 年 1 月 1 日起設置審計委員會替代監察人，其董事、監察人任期於 109 年未屆滿者，得自其任期屆滿時，始適用之。另依「公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法」及「公開發行公司審計委員會行使職權辦法」，審計委員會內應有至少一位獨立董事具備會計或財務專長。

受評企業目前採取兼設獨立董事與監察人之制度，且現任獨立董事當中並無具備會計或財務專長者。於本屆董監事任期屆滿後，受評企業即應改採設立審計委員會之制度，於下屆期選任獨立董事時，並須留意上開規定，以促使審計委員會之成員至少包含一名具備會計或財務專長者，受評企業可逐步盤點公司內規，以因應後續機關調整所應配套的制度變更。

## 五、 獨立董事任期達三屆者，須強化揭露提名理由：

為確保獨立董事發揮監督功能，公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法要求公開發行公司獨立董事任期達3屆者，如擬繼續提名相同之獨立董事候選人，必須強化揭露提名之理由。

受評企業已有部分獨立董事已連續任職達三屆，故受評企業在安排下一屆董事人選時，應特別評估是否提名該等獨立董事續任；如仍擬提名該等獨立董事為下一屆獨立董事候選人，須加強說明各獨立董事具備何等專業能力或是產業經驗，可對於受評企業產生何等助益，以符法令之要求。

## 六、 依照公司營運需求評估配置公司治理主管

依照「上櫃公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點」規定，上櫃公司實收資本額達新台幣二十億元以上及金融業依主管機關規定者，應設置公司治理主管。但未達新台幣一百億元者，得於中華民國一百一十年六月三十日前完成設置公司治理主管，作為公司治理相關事務之最高主管。

依前所述，受評企業目前尚非依法必須設置公司治理主管之企業，受評企業目前亦未設置公司治理主管，而以財務長及股務單位負責推動公司治理，由股務單位協助董事會議事進行。建議受評企業後續得視公司之成長規模及管理需求，評估設立公司治理主管，以優化關於提供董事及獨立董事行使職務所需相關資訊及其他必要協助等情形，進而提升董事會議事效能。

## 七、 建立具體之人才培育發展制度

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，由此可見一斑。

據受訪董事表示，於董事會並無直接討論關於高階經理人的養成培育議題，且受評企業的經理人團隊目前正值壯年，接班議題尚非急迫。然而，高階經理人的接班規劃實非一蹴可幾，需要長期規劃及執行。因此，建議受評企業可逐步開始規劃及建置人才培育與發展計畫，以利企業之永續經營。

#### 八、 檢舉辦法之調整及檢舉專線之設立

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；指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等。

依照受評企業之誠信經營作業程序及行為指南，以股務單位為該辦法之專責執行單位，該辦法目前僅規範如遇有提供第三人提供不當利益或與自身利害衝突等情事時應陳報直屬主管等事項，但不誠信行為並非僅限於上開事項，該辦法未規範對於其他關於公司內部之不誠信行為概括檢舉條款；另依照受評企業之網站說明，關於不合法或不道德行為之檢舉情事，如涉及一般員工者，應陳報至董事長；檢舉情事涉及董事或高階主管，應陳報至董事長及董事會。

參考上開守則及上市櫃公司通常作法，建議增訂關於公司內部不誠信事項之概括檢舉制度，並可將不誠信行為之檢舉受理單位調整以獨立董事、監察人（未來改制後則為審計委員會）作為單一受理窗口，以強化受理單位之獨立性並便利檢舉人提出檢舉。另

有鑑於近來鼓勵吹哨（揭弊）之趨勢，受評企業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，以提供檢舉人更為暢通且保密的檢舉管道。

## 九、 逐步強化董事、經理人薪酬與績效之連結

金融監督管理委員會於 107 年發布新版公司治理藍圖，將促進董事、監察人薪酬合理化列為策略目標之一。公司是否辦理董事績效評估、是否將其結果與董事薪資報酬連結，以及是否將之揭露於年報中，亦均為公司治理評鑑指標。另依據 109 年 1 月 22 日最新修正之「公開發行公司年報應行記載事項準則」部分條文，上市公司董事及高階經理人酬金採彙總級距揭露者，應縮小其酬金級距（由現行八個級距修正為十個級距）。另就獨立董事部分，並應揭露其酬金給付政策、制度、標準與結構，並依所擔負之職責、風險、投入時間等因素敘明與給付酬金數額間之關聯性。期能透過上開資訊透明揭露之方式，讓經營管理階層及董事會在認知自己可能被利害關係人究責之情況下善盡職責，引導公司有良好的發展，同時也讓職責與薪酬有合理連結。

此外，為鼓勵企業建立適當的員工獎勵機制以維繫優秀人才，並促進集團內人才交流，與國際趨勢接軌，107 年公司法修正放寬員工股權獎勵工具的使用限制。受評企業未來可評估現金性獎酬與股權性獎酬之成本效益，考慮規劃多元之獎酬機制，以適應不同發展階段之不同需求。

基於上開公司治理趨勢，建議受評企業通盤檢視現行的薪酬制度，使薪酬與績效有合理之連結，確保有效反映董事、經理人的職責，同時充分激勵其表現。

（以下空白）