

## 帆宣董事會績效外部專家評估

一、評估方式：委託社團法人臺灣誠正經營學會（下稱誠正經營學會）於114年12月間，針對整體董事會，以問卷及實地訪談之方式評估。評估人員與本公司間，並無任何重大財務或業務關係，亦無任何其他足以影響獨立性之情事。

二、評估面向：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度與監督，以及董事會對永續經營之態度。

三、評估期間：114年1月1日起至114年12月31日止

四、評估結果

### 1. 問卷調查結果：4.77

專業職能：4.83

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。	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：4.78

題目敘述	平均分數
2.1 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。	4.80
2.2 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
2.3 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。	4.80
2.4 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。	4.80
2.5 董事會對功能性委員會、董事長及總經理之授權及職責有明確劃分。	4.80
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。	4.90
2.7 董事會開會的頻率、以及每次會議時間長度均適當，而能符合公司的規模	4.70

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。	4.70
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。	4.70

內部控制：4.83

題目敘述	平均分數
3.1 董事會成員能促使經理人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。	5.00
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。	4.80
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。	4.60
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。	5.00
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。	5.00

永續發展：4.67

題目敘述	平均分數
4.1 董事會成員主動關心永續發展議題，並將之與營運方向結合。	4.70
4.2 董事會對於 ESG (即環境、社會與治理) 等永續發展的風險議題進行討論，且適時評估適當的管理政策及可能的因應策略。	4.70
4.3 董事會成員促使公司推動氣候變遷因應相關政策，例如涉及減緩溫室氣體排放或推動循環經濟等政策。	4.60
4.4 董事會成員促使公司推動人權相關政策，例如涉及職場上的勞權保護及性別平權等政策。	4.70
4.5 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，並能主動說明公司永續發展之落實情形。	4.70
4.6 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及接班培育計畫。	4.60

**開放式問題回答：**

1. 您認為董事會運作良好的層面：

意見一：溝通順暢，董事成員皆具知識與經驗。

意見二：充分溝通、追根究柢，能快速形成共識，取得最佳決策。

2. 您認為董事會運作需要改進的層面：

意見一：因應董事成員要求提供適當資訊。

## 2. 整體觀察結論

- (1) 受評企業董事具有多元化的專業背景，能憑藉各自專業提供受評企業完善之建議，董事會之專業職能足認完備。較諸三年前受評企業經本會之評估，受評企業已增加獨立董事席次至 4 人以強化董事會監督功能。
- (2) 董事會成員與經營團隊溝通順暢，如遇公司重大議案，經理人與董事會成員會進行深入討論，從而在獲得充足資訊的基礎上做出適當決策。然而，因受評企業產業特性，資訊龐雜且變化迅速，部分董事會成員偶有難以全面掌握受評企業所屬產業趨勢，進而提供經營上妥適建議之情況。
- (3) 據受訪董事表示，受評企業相當重視內控制度，內部稽核主管與獨立董事間溝通良好，稽核部門執行細膩，會定期向審計委員會報告稽核結果，並持續監督與追蹤缺失改善情形。針對海外據點，則透過實地查核的方式加強控制。
- (4) 風險管理方面，受評企業目前由風險評估委員會辨識及掌控風險，彙總後提報至董事會，董事會成員可自歷次會議中知悉現階段所面臨之風險與市場趨勢，並監督經營團隊落實具體風險控管措施及制度，確保整體資訊之完足及風險控管的有效性。
- (5) 相較於前次績效評估，受評企業已於 112 年設立永續發展委員會作為推動永續發展事務的專責單位，將永續發展權責單位提升至董事會層級，且對於環境、社會關懷及人才培育方面皆採取多項永續措施與規劃，獲得主要客戶之認可與支持，殊值肯定。

## 3. 優化建議

### (1) 留意董事會成員之多元組成，以強化董事會職能

根據公司治理實務守則第 20 條規定：「董事會成員組成應考量多元化，除兼任公司經理人之董事不宜逾董事席次三分之一外，並就本身運作、營運型態及發展需求以擬訂適當之多元化方針，宜包括但不限於以下二大面向之標準：一、基本條件與價值：性別、年齡、國籍及文化等，其中女性董事比率宜達董事席次三分之一。二、專業知識與技能：專業背景（如法律、會計、產業、財務、行銷或科技）、專業技能及產業經歷等」；第 24 條規定：「上市上櫃公司應依章程規定設置二人以上之獨立董事，且不宜少於董事席次三分之一，獨立董事連續任期不宜逾三屆。」；且「臺灣證券交易所股份有限公司上市公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點」第 4 條第 4 項亦規定：「上市公司自一百十三年起，獨立董事半數以上連續任期不得超過三屆，但董事任期於一百十三年未屆滿者，得自其任期屆滿時始適用之；自一百十六年起，獨立董事全體連續任期均不得超過三屆，但董事任期於一百

十六年未屆滿者，得自其任期屆滿時始適用之。」由是可知，董事性別多元化組成，以及避免獨立董事任期連續過久，均為主管機關之主要態度。

受評企業目前 10 席董事中，僅有 1 席女性董事，低於 ESG 評鑑指標及公司治理實務守則所建議的三分之一比例；此外，受評企業 4 席獨立董事中，半數連續任期超過三屆，依前開「臺灣證券交易所股份有限公司上市公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點」之規定，於本屆董事任期屆滿時，亦有調整之需求。

為促使董事會成員組成更為多元，且促進性別平等永續議題的開展與討論，建議受評企業將來評估董事人選時，或可考慮於受評企業所屬產業內外部，擴大徵詢接洽的範圍，以進一步平衡性別比例，納入更多不同背景的董事觀點；此外，受評企業部分獨立董事連續任期超過三屆，雖可徵獨立董事對受評企業甚為熟稔，惟於下屆提名董事人選時，亦有另為提名其他人選的需求。建議積極應對此項挑戰，及早安排規劃董事人選。

### **(2) 提升受理檢舉案件專責單位組織層級，以強化檢舉制度的執行力和公信力**

公司檢舉制度的專責單位應具獨立性，並能直接向董事會或審計委員會報告，確保涉及董事或高階主管的案件亦能獲得公正處理，並保障檢舉人權益及資料保密，以提升檢舉意願。

受評企業目前係以策略執行室指定的處理小組作為專責單位負責檢舉案件之受理及處理，考量其並非常設之獨立單位，可能限制對檢舉案件之深入調查及公正處理，亦可能影響檢舉人信心而使其卻步，故建議受評企業可視實際需求，常設具備獨立性的專責單位，並賦予更高權限與資源支持，提升檢舉制度的執行力和公信力。

### **(3) 檢視現有攬才及留才措施，因應產業人才挑戰**

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，為確保基層人力之充裕以及中高階人才知識技能均得以順利延續，企業實應建置人才的培育與發展計畫。

經訪談了解，受評企業已留意到高階主管近年可能面臨接班問題，且產業人才需求增加，考量受評企業所屬產業面臨攬才與留才的挑戰，建議受評企業可採取以下措施，並在董事會會議中增加相關討論，以助於建立管理階層之人才庫：

- (一) 系統性地分析現有人力資本，明確各階層的人才缺口，針對具潛力的儲備人才制定具體培育計畫，同時建立有效機制，確保關鍵知識與經驗順利傳承。
- (二) 評估現行薪酬制度在產業中的競爭力，並確保績效衡量標準客觀且與公司策略目標連結。

(以上評估報告，已於本公司 2026 年 3 月 3 日第十次第八次董事會報告)