

社團法人中華公司治理協會

董事會績效評估報告

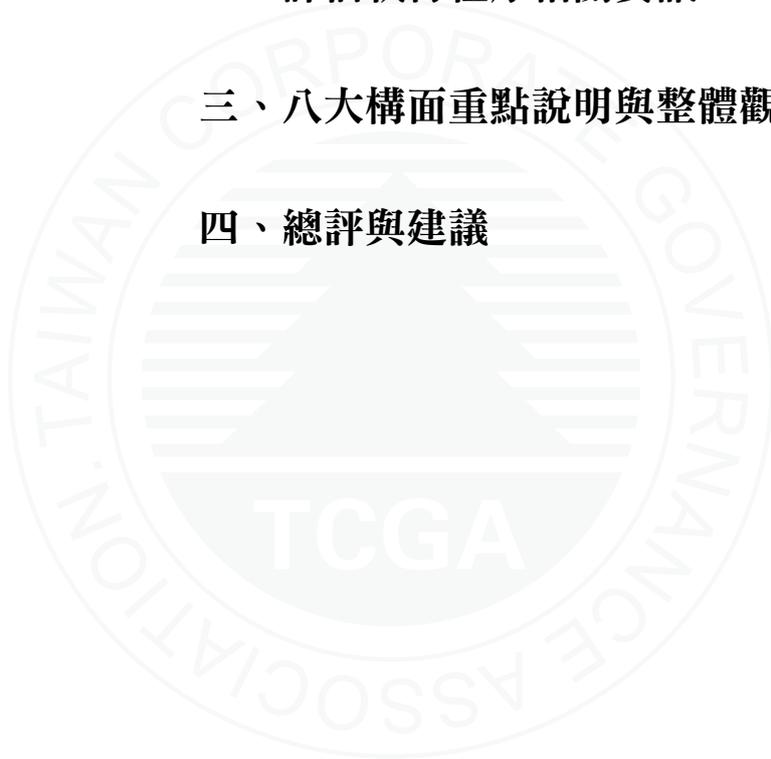


受評公司：昱捷股份有限公司

報告日期：中華民國 111 年 08 月 22 日

目錄

一、前言	2
二、評估執行情序相關資訊	4
三、八大構面重點說明與整體觀察	6
四、總評與建議	8



一、前言

公司治理的重心在董事會的有效運作，而董事會能否有效運作，並實質發揮它對經理部門的指導及監督功能，端賴董事會之專業組成、明確分工、積極學習及董事長之有效領導暨成員們之適當投入。

我國自民國 91 年 10 月公布「上市上櫃公司治理實務守則」迄今已二十載，國內公司治理總體環境漸趨成熟，企業董事會效能的定期檢討與持續提升，是健全公司治理重要的關鍵因素，也是邁向企業永續經營的驅動方法。而外部獨立的專業機構可協助個別企業檢視並衡量董事會運作進一步精進的機會。

中華公司治理協會（後稱本協會）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，亦含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與非公開發行公司。

本協會以豐富的公司治理制度評量、評鑑及董事會績效評估執行經驗為基礎，從企業經營的計畫、執行、監督與考核循環，及董事會與經理部門的分工合作，定義本協會「董事會績效評估服務」之檢視範圍，包括以下八大構面：

1. 董事會之組成。
2. 董事會之指導。
3. 董事會之授權。
4. 董事會之監督。
5. 董事會之溝通。
6. 內部控制及風險管理。
7. 董事會之自律。
8. 其他（如董事會會議、支援系統等）。

定期評估企業董事會的績效，不僅可以釐清個別董事、功能性委員會和董事會間的角色和責任，亦可檢視企業董事會在企業不同的發展階段下，是否適切地關注重要經營議題，投入足夠的資源，並以合適的方式來面對企業成長與永續經營相關議題。定期的董事會績效外部評估，更是企業向員工、客戶、供應商、投資人及其他資本市場參與者等利害關係人，展現企業董事會承擔及前瞻領導的品格。

二、評估執行情序相關資訊

(一) 評估程序：

日期	主要程序
111.04.01	公司完成報名程序
111.06.22	公司開始進行評估自評作業
111.07.08	公司完成評估自評作業
111.08.02	協會評估委員與專員共同進行書審作業
111.08.11	協會評估委員與專員至公司實地訪評
111.08.22	協會出具評估報告書

(二) 評估資料檢視期間：

110年07月01日～111年06月30日

(三) 實地訪評評估小組：

執行委員暨召集人：盧榮和
執行委員：洪英正
評量主任：蔡宜芳
評量專員：陳伊婷

(四) 評估公司實地訪評出席人員：

董事長兼總經理	蔡棟國 先生
獨立董事（審計 / 薪資報酬委員會召集人）	吳張凱 先生
副總經理	葉瑞炫 先生
稽核主管	簡宏宇 先生
會計主管	吳詩嘉 女士



三、八大構面重點說明與整體觀察

(一) 構面重點說明

1. 董事會之組成

董事會以集體議事方式督導企業的運作，因此，董事會之組成應符合企業營運發展的需求，以期能有效發揮指導與監督功能。而追求永續經營的企業，應規劃董事會的傳承及發展，並定期檢視現有董事會之組成、分工，以及成員之遴選、提名與聘任過程是否嚴謹周全。

2. 董事會之指導

董事會是企業經營決策的指揮中心。董事會應植基於公司的外在環境，審視企業自身的優勢，來設定及調整公司目標與因應策略，並有效管理與確保經理部門落實策略執行以達成目標。

3. 董事會之授權

董事會在召開會議的時間之外，透過職責的分工及對經理部門之授權，確保企業依循既定的政策、制度、目標及策略落實執行。董事會應建置被授權單位有效即時的回報機制，以作為決策或管理調整的參考。

4. 董事會之監督

董事會之監督，應藉由設置獨立的內部稽核專職人員，並借重外部專業會計師，與其他有效機制來落實，以合理確保企業合規及有效運作。

5. 董事會之溝通

現代的企業領導與管理中，「溝通」是一項核心能力。董事會指導與監督的功能，須奠基於良好的溝通機制始得以有效發揮，董事會的授權與分工才能真正落實。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。

6. 內部控制及風險管理

內部控制系統及風險管理，是確保企業有效管理的兩大機制，而董事會是內部控制與風險評估最終的監督機構。董事會根據企業的目標，應辨識重要的風險事項，定義風險容忍度，並建置健全的內部控制制度，以確保（合理保證）企業運作成果。此外，高階經理人的培訓與繼任也是確保企業穩健經營、降低斷層風險的重要議題。

7. 董事會之自律

董事會領導企業經營方向，其效能之發揮攸關企業的興衰成敗，因此，董事會自身當責及高度自律，可確保企業經營績效及誠信經營文化之落實。董事會必須定期對自身的參與投入及績效進行評估，並確實檢討精進，期能回應經營環境的變化。

8. 其他如董事會會議、支援系統等

能夠協助發揮董事會效能的基礎，在於具備專業且健全的董事會議事支援系統，包括公司治理人員的設置、議程的規劃、會議的籌備、資訊的提供、會議的記錄與會後的追蹤管理等。

(二) 整體觀察

貴公司於民國 110 年 8 月進行董事會改選，董事共 7 席（內含 3 席獨立董事）。另，公司考量未來營運發展方向及策略目標之需求，甫於今 (111) 年 6 月 21 日之股東會中通過增選兩席具醫學背景之董事，目前董事會席次共計 9 席。貴公司已於民國 100 年設置薪資報酬委員會，並於民國 110 年成立審計委員會，於本評估期間分別召開 7 次董事會、5 次審計委員會及 3 次薪資報酬委員會會議。

稽核主管於每月將稽核報告及查核缺失改善追蹤報告送交獨立董事，並於審計委員會中列席報告稽核執行狀況及內控運作情形；會計師則列席審計委員會報告財務報表查核之相關事項，並以書面函文方式說明年度查核結果與次年度財務查核規劃。

貴公司尚未設置公司治理主管，董事會相關事務由葉副總負責處理並授權分工，對董事提供必要之協助，俾利董事會成員履行職責。

貴公司為提升董事會職能及落實公司治理，訂定有「董事會績效評估辦法」，每年執行董事會、功能性委員會、個別董事自我評估，並將評估結果提報董事會；同時，辦法中規範公司至少每三年由外部專業獨立機構進行評估。

四、總評與建議

本協會之董事會績效評估訪評小組，由具獨立性且經驗豐富的執行委員與專員所組成，以八大檢視構面之精神為本，參閱貴公司填答之開放式問卷、提供之各項資料（評估期間召開之董事會議事錄、各功能性委員會議事錄）與公開資訊等，並實地訪談相關成員。

經由訪評小組檢視資料、實地溝通與互動觀察結果，彙集整理提出總評與建議事項如後，供貴公司內部使用，以為後續規劃、建置及強化董事會職能之參考。

總評：

1. 貴公司蔡董事長重視董事會組成之專業才能與誠信道德，成員之遴選除考量符合公司治理法定要求外，並依據公司發展策略之所需，藉由豐富的人脈，積極尋求適任人選。
2. 貴公司董事會重視公司治理及企業社會責任相關議題，已於近期董事會中討論上市櫃永續發展路徑圖規劃，並且誠信對待員工，營造安全、健康、舒適、友善職場的工作環境，持續朝永續發展目標邁進，並接軌國際。
3. 貴公司主動邀請第三方專業獨立機構協助辦理董事會績效評估，藉由獨立客觀之檢視，提供精進意見，充分顯示貴公司落實公司治理、增進董事會效能，以及持續提升公司治理效能之企圖心。

建議：

1. 貴公司經營團隊已進行個別風險之辨識、評估及管控，建議可參考主管機關發布之「公司治理 3.0- 永續發展藍圖」--「強化董事會風險管理之職能，導入企業風險管理機制」，制訂適合貴公司產業特性之風險管理政策，並由審計委員會督導公司整體性風險管理執行情形，以因應多變複雜之經營環境。
2. 建議貴公司設置審計委員會與內部稽核人員及簽證會計師個別單獨溝通之機制並留下書面紀錄，以強化審計委員會對內控制度與財報表達之獨立督導職能、並確保審計委員會與內部稽核人員及簽證會計師溝通管道之暢通。
3. 貴公司網站目前依利害關係人類型（如：員工、供應商、客戶和股東）揭露其關注議題及溝通管道；然而吹哨人機制首重建立與獨立董事之直接溝通管道，建議貴公司設置可由獨立董事（或審計委員會）同步接收之舉報信箱，以強化吹哨者機制之功能。
4. 建議貴公司制訂「初任董事講習制度」（例如：安排專人簡報、實地參訪及與重要管理階層座談等方式），協助新任董事儘速掌握公司經營狀況，以利其履行董事職責；並建議貴公司依董事成員之專業背景與需求，以多元課程選擇模式，協助安排進修課程。



社團法人中華公司治理協會
TAIWAN CORPORATE GOVERNANCE ASSOCIATION

10089 台北市羅斯福路三段 156 號 4 樓 / Tel: 02-2368 5465 / Fax: 02-2368 5393