

社團法人中華公司治理協會

董事會績效評估報告

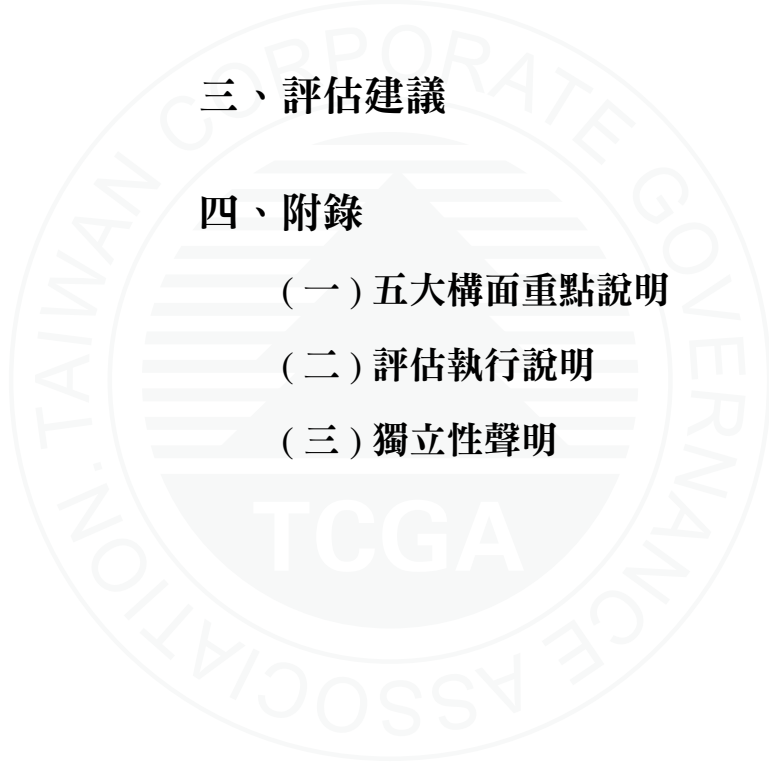


受評公司：昱捷股份有限公司

報告日期：中華民國 114 年 11 月 24 日

目錄

一、前言	2
二、公司概況與治理特色	4
三、評估建議	5
四、附錄	
(一) 五大構面重點說明	6
(二) 評估執行說明	8
(三) 獨立性聲明	9



一、前言

經濟合作發展組織 (OECD)2023 年發佈之 G20/OECD 公司治理原則 (Principles of Corporate Governance) 指出，公司的治理框架應確保公司的策略指導，董事會對管理階層的有效監督，以及董事會對公司和股東的責任。健全的公司治理機制是公司永續發展與具高度韌性的支柱。

公司治理的重心在董事會，而董事會能否根據公司願景與目標有效運作，並實質發揮其對管理部門的指導及監督功能，有賴董事會之專業組合、明確分工、董事長有效領導及所有董事會成員的誠正勤勉、協力合作與持續學習。而董事會成員應在充分知情的基礎上，善意、盡職、謹慎地行事，並以公司和股東的最佳利益為出發點，同時考量利害關係人的權益。

中華公司治理協會（以下簡稱本協會）為專業、獨立的公司治理制度評量、評鑑與董事會績效評估機構。自民國 94 年起，本協會參照 OECD 發佈之公司治理原則，兼顧我國公司治理生態系統（含法制環境、社會與產業特性），陸續推出公司治理制度評量、評鑑服務。於 105 年更率先市場推出第三方董事會績效評估服務，迄今已服務超過 600 家次之公用事業、上市上櫃公司、一般公開發行及非公開發行公司。

公司董事會績效的定期檢討與持續提升，符合公司的長期利益，也是公司邁向永續經營的重要驅動力。定期評估董事會的績效，不僅可以釐清個別董事、各功能性委員會及董事會的角色和職能發揮，亦可檢視董事會在公司不同發展時期，是否適切地關注重要治理及經營議題、投入適當的資源，並以合適的方式積極面對企業成長與永續經營相關議題。

除了董事會績效的年度自我評估，定期的董事會績效外部評估，不但可以協助董事會檢視並尋求進一步精進的機會，更是公司向利害關係人展現負責任、高道德標準及持續改進的品格。本協會之董事

會績效評估服務，係藉由獨立專業的外部團隊，根據個別公司的發展情況，透過書面檢視公司董事會運作狀況，及實地與董事會成員互動，協助公司定期探討董事會職能發揮情形，共同尋求最能展現公司文化及特色，且符合公司階段性發展目標之董事會精進機會。

本協會定義現行「董事會績效評估服務」之檢視範圍，包括以下五大構面（參見四、附錄（一）之說明）：

1. 董事會之組成與分工。
2. 董事會之指導與監督。
3. 董事會之授權與風管。
4. 董事會之溝通與協作。
5. 董事會之自律與精進。



二、公司概況與治理特色

貴公司成立於民國（下同）76年，為電子半導體通路商，主要業務包括電子零組件的買賣與進出口貿易。近年，公司積極轉型為提供系統整合與解決方案的供應商，並跨入生醫領域，開發人工牙根植體和心臟支架。公司以「敏銳快捷服務、專注創新理念」為經營理念，持續不斷探詢及發掘客戶潛在需要，並以滿足客戶的需求為目標。

貴公司董事會於113年完成改選，董事席次維持9席，包含1席女性董事、4席獨立董事，其中2席獨立董事之連續任期滿3屆。公司因跨足生醫產業進行醫材領域研發，董事會成員多席具備醫學專業，有助於公司階段性業務發展。

貴公司董事會轄下設置審計委員會、薪資報酬委員會，於本次評估區間，公司共召開5次董事會、5次審計委員會及2次薪資報酬委員會。

貴公司董事會議事氛圍開明，董事長對於公司發展之重大議案，以會前會方式諮詢董事、進行意見溝通，或直接安排與經營團隊進行意見交流，提升公司議案決策效益，使董事會能充分發揮指導與監督之職能。

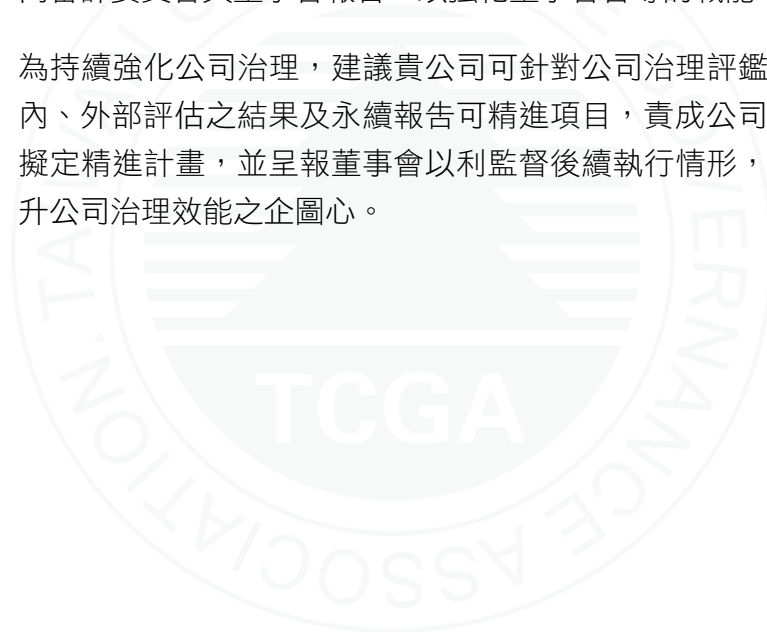
貴公司於官網設置利害關係人專區，揭露包含與利害關係人互動與經營及相關聯絡管道；另設有檢舉專區，設置檢舉信箱，由稽核主管受理相關信件，並依重要性向獨立董事報告。

貴公司為強化公司治理水準，提升董事會運作效能，111年委由中華公司治理協會進行首次外部評估，今年再次委託本協會進行董事會外部評估工作。

三、評估建議

經由本協會訪評小組綜合評估後，彙整提出建議事項如下：

1. 貴公司近年來積極轉型跨足生醫業務，為因應公司當前發展策略，本屆董事會 9 席董事（含 4 席獨立董事）中，選任 5 席醫學及生技專業人士，比率高達約 56%。建議貴公司於規劃下屆董事會之組成時，可考量增加多元專業（例如法律、電子、行銷、風險管控或環保等專業）與性別等因素，以強化董事會之全方位監督功能。
2. 貴公司目前僅由經營團隊與稽核單位進行風險控管，相關單位間缺乏相互聯繫及完整管控的計畫。考量公司目前營運狀況，建議貴公司現階段可先設置經營階層之風險控管專責工作小組或委員會，並建立風險管理政策與程序，統一檢視整體企業風險管理與控制情形，並定期向審計委員會與董事會報告，以強化董事會督導的職能。
3. 為持續強化公司治理，建議貴公司可針對公司治理評鑑、董事會績效內、外部評估之結果及永續報告可精進項目，責成公司治理權責單位擬定精進計畫，並呈報董事會以利監督後續執行情形，展現董事會提升公司治理效能之企圖心。



四、附錄

(一) 五大構面重點說明

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。

(二) 評估執行說明

1. 評估程序：

日期	主要程序
114.06.30	公司完成報名程序
114.09.11	公司開始進行評估自評作業
114.10.02	公司完成評估自評作業
114.11.03	協會評估委員與專員共同進行書審作業
114.11.12	協會評估委員與專員進行公司視訊訪評
114.11.24	協會出具評估報告書

2. 評估資料檢視期間：113 年 09 月 01 日～114 年 08 月 31 日

3. 視訊訪評評估小組：

執行委員暨召集人：黃振豐

執行委員：盧廷劼

評量主任：蔡宜芳

評量組長：陳伊婷

4. 視訊訪評受評公司出席人員：

董事長	蔡棟國先生
獨立董事 / 審計委員會、薪資報酬委員會召集人	蔡有智先生
獨立董事	蔡有仁先生
副總經理	葉瑞炫先生
公司治理主管	簡宏宇先生
稽核主管	張胡楷毅先生

(三) 獨立性聲明

本協會執行昱捷股份有限公司董事會績效評估作業之執行委員及負責專員，秉持公正客觀、誠信態度且無任何影響獨立性之情事，並皆已簽署保密聲明書及獨立性暨誠信原則聲明書。



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