

# 來思達國際企業股份有限公司 董事會績效評估報告



社團法人臺灣誠正經營學會  
Taiwan Institute of Ethical Business

民國 1 1 2 年 0 3 月 1 4 日

# 目錄

前言：董事會績效評估目的.....	3
報告前提與聲明.....	5
評估範圍及指標.....	7
評估流程.....	8
評估資料及方法.....	9
董事會問卷調查結果.....	11
董事會成員訪談內容摘要.....	15
結論及建議.....	21

## 前言：董事會績效評估目的

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（109年更名為「董事會績效評估辦法」）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

邵慶平

邵慶平

楊岳平

楊岳平

蔡揚宗

蔡揚宗

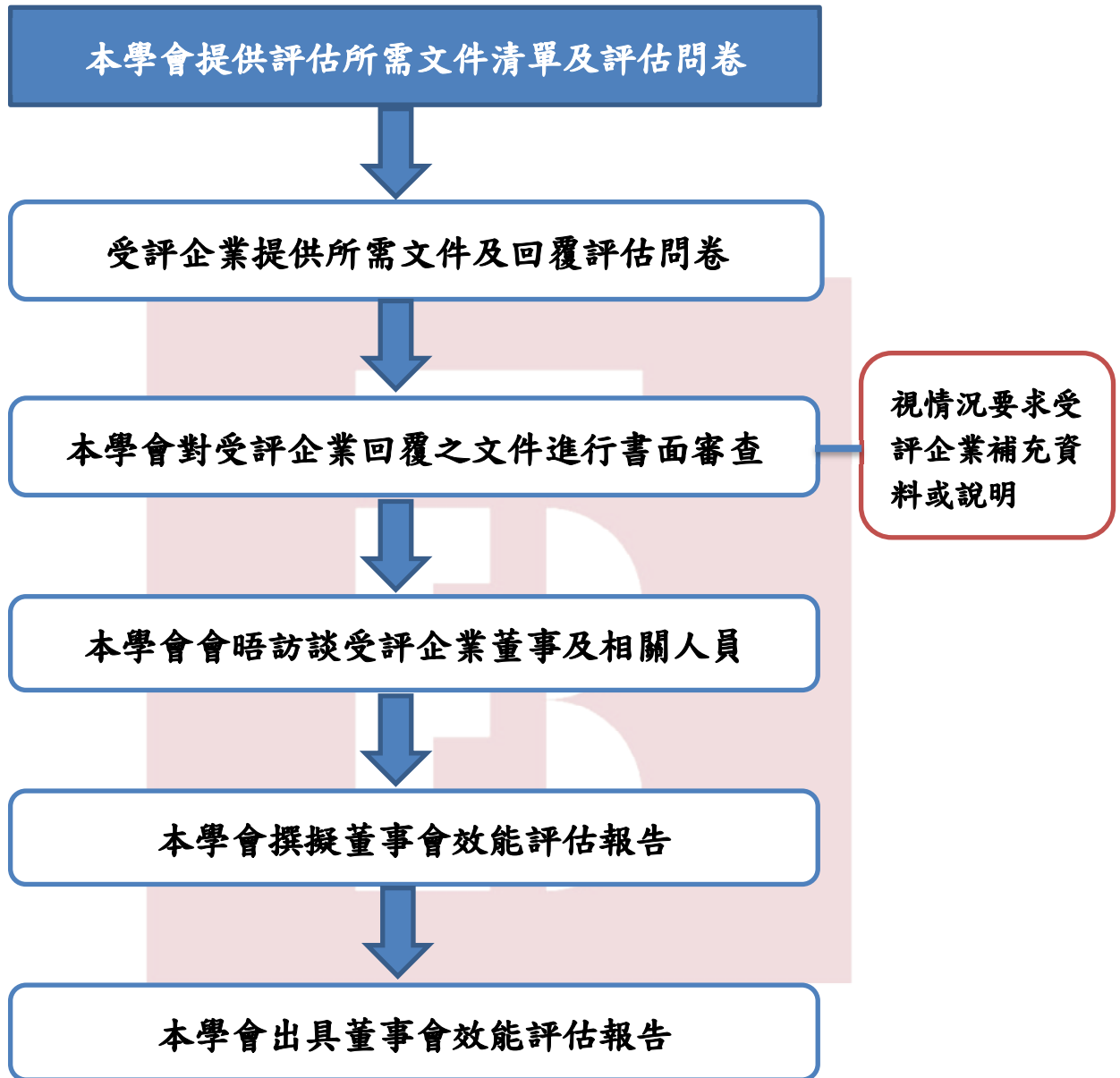
## 評估範圍及指標

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（不包含其下之審計委員會、薪酬委員會等功能性委員會）於 111 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「『董事會績效評估辦法』參考範例」第 8 條，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。
- 董事會對永續經營之態度：  
評估指標包括：對於 ESG 資訊的揭露、人才培育及接班計劃之規劃、對永續經營之作為等等。

## 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	誠信經營作業程序及行為指南
6	防範內線交易管理作業程序
7	內部控制制度
8	獨立董事提名審查標準及作業流程辦法
9	核決權限管理辦法
10	108年至110年度董事會績效自評問卷
11	董事及功能性委員會酬金給付辦法
12	企業社會責任守則
13	董事選舉辦法
14	取得或處分資產處理程序
15	股東提案審查標準及作業流程辦法
16	股東會議事規則
17	背書保證作業程序
18	衍生性商品交易處理程序
19	處理董事要求之標準作業程序
20	資金貸與他人作業程序
21	111年董事會之開會通知、簽到簿及議事錄

### 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總和，除以各題有效回收問卷總數，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。

## 董事會問卷調查結果

### 問卷發送對象

全體董事會成員（其中非獨立董事5名、獨立董事3名，共8名）

非獨立董事：謝采璇（董事長）、丁邦成（兼任財務長）、丁博輝、謝孟霖（兼任總經理）、劉鴻聖

獨立董事：黃韻如、林添裕、廖偉展

### 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：4.83

### 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。	4.88
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。	4.75
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。	4.88

### 決策效能：4.85

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。	4.88
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。	4.88
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。	4.75
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。	4.63
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。	4.88
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。	4.88

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及經營狀況。	4.88
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。	4.88
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。	5.00

**內部控制：4.85**

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。	4.88
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。	4.75
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。	4.75
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。	4.88
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。	4.88
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：4.77**

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。	4.88
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。	4.88
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。	4.38

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。	4.88
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。	4.88
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培育及接班計畫。	4.75

## **第二部分（以下逐字引用各董事填答內容）**

<b>您認為董事會運作良好的層面：</b>
意見一：公司各部門能針對討論的議題準備充足的資訊供董事會決策參考，董事會中就各議案討論完備。
意見二：董事會對功能性委員會管理，管理階層授權及職責均有明確劃分。
意見三：董事會與經營團隊互動良好，能讓董事可以掌握公司所處產業狀況與公司策略。
<b>您認為董事會運作需要改進的層面：</b>
無。

## 董事會成員訪談內容摘要

### 一、訪談日期

2023年2月2日

### 二、訪談對象

非獨立董事：謝采璇董事長、丁邦成董事（兼任財務長）

獨立董事：黃韻如董事

### 三、訪談內容摘要

#### （一）董事決策與溝通效能

##### 1. 董事會之組成與結構

	董事姓名	性別/ 年齡	目前連續 擔任董事 屆數 <sup>1</sup>	所代表法人	本人或所 代表法人 持股比例	備註
非 獨立 董事	謝采璇	女 31-40	逾3屆 (初次選任 日期： 101/6/29)	瓊德國際股 份有限公司	本人： 0.33% 所代表法 人： 3.27%	董事長
	丁邦成	男 41-50	2屆 (初次選任 日期： 107/11/1)	思享家國際 股份有限公 司	本人： 0.13% 所代表法 人： 1.38%	兼任財 務長
	丁博輝	男 61-70	2屆 (初次選任 日期： 107/5/29)	財團法人台 北市蔡瀚儀 慈善基金會	本人： 0.24% 所代表法 人： 3.32%	
	謝孟霖	男 31-40	3屆 (初次選任 日期： 106/11/1)	財團法人謝 許英文化藝 術基金會	本人： 0.33% 所代表法 人： 3.32%	兼任總 經理 <sup>2</sup>

<sup>1</sup> 受評企業之非獨立董事均為法人董事指派之代表人，此部分任期係以該代表人之任期計算。

<sup>2</sup> 110年8月10日就任。

	劉鴻聖	男 51-60	1 屆 (初次選任日期： 109/8/18)	格林山有限公司	本人： 0.00% 所代表法人： 0.003%	
獨立董事	黃韻如	女 41-50	逾 3 屆 (初次選任日期： 101/8/27)	-	0.00%	
	林添裕	男 61-70	3 屆 (初次選任日期： 106/5/26)	-	0.00%	
	廖偉展	男 41-50	1 屆 (初次選任日期： 109/8/18)	-	0.00%	
女性董事席次比例				25% (2/8)		
董事兼任經理人席次比例				25% (2/8)		
獨立董事席次比例				38% (3/8)		
董事年齡區間	年齡為 60 歲以下席次比例			75% (6/8)		
	年齡逾 70 歲席次比例			0%		
有無審計委員會及薪酬委員會以外之功能性委員會				無		

受評企業主要業務為家具銷售，係產業鏈中游之品牌家具業（B to B）廠商。受評企業董事會由五席非獨立董事及三席獨立董事所組成。關於非獨立董事部分，董事長謝采琰、董事謝孟霖為受評企業創辦人謝貞德之子女，均具備管理背景、曾於受評企業集團中擔任經理人職務，董事謝孟霖現兼任受評企業總經理；董事丁邦成兼任受評企業財務長，曾任資誠聯合會計師事務所協理，具有財務會計及投資專長；董事丁博輝為醫師，具有醫療及管理相關專業；董事劉鴻聖現任巨威國際股份有限公司副總經理，具備企業經營管理專長。

關於獨立董事部分，董事黃韻如現任中道法律事務所律師，具備

法律專長；董事林添裕現任詮億建設股份有限公司，具備企業經營管理專長；董事廖偉展現任冠亞生技股份有限公司財務暨會計主管，具備會計及內控稽核專長。

## 2. 董事會對公司營運之參與程度

日期	出席率	有無董事發言紀錄	備註 (例如，有反對意見，或是非例行性議案內容)
111.03.15	100%	無	逾期應收帳款審查
111.05.12	100%	無	逾期應收帳款審查
111.05.31	100%	無	無
111.08.10	100%	無	1. 逾期應收帳款審查 2. 申請銀行授信額度 3. 總經理異動(原任總經理退休，由董事謝孟霖接任)
111.09.08	100%	無	解散清算子公司來思達投資有限公司
111.11.10	100%	無	1. 逾期應收帳款審查 2. 借貸美金 100 萬元予孫公司 Lifestyle DCG, Inc. 3. 108 年國內第一次有擔保轉換公司債到期收回暨終止上櫃事宜

受評企業由財務主管及股務單位負責公司治理相關事務，包含辦理董事會及股東會之會議相關事宜、製作董事會及股東會議事錄以及提供董事執行業務所需之資料等事項。

據受訪董事表示，受評企業董事會運作與溝通均屬順暢，主要由董事長、總經理及財務長協助與其他未參與經營之董事進行溝通。因非獨立董事中三席為經營團隊董事、另兩席為大股東，且獨立董事已任職較長期間，董事會成員均相當瞭解受評企業經營情形。董事會會議召開前，經營團隊會事先提供會議資料予董事會成員，俾利各董事能充分瞭解議案內容，如董事認為會議資料有所不足，經營團隊皆會依之董事要求進行補充；如有重大議題(例如重大交易、組織重整)，

另會事先安排與獨立董事討論，讓董事能事先交流、瞭解議案內容。在董事會會議中，每位董事均能充分表達意見，就議案內容進行完整討論。除例行性會議外，董事會成員如有問題亦可直接聯繫董事長、總經理、財務長或稽核主管討論。如有新任董事加入，受評企業會安排董事參訪工廠以及受評企業舉辦的展覽活動，以俾新任董事了解受評企業之產業狀況。

關於董事會成員對受評企業子公司營運之掌握，受評企業業務以外銷歐美市場為主，於美國、歐洲、中國等地設有子公司，受訪董事表示受評企業子公司主要係由各市場所在地業務人員與受評企業合資成立。因此，受評企業就子公司之日常營運主要係授權當地經營團隊負責，受評企業則透過內控制度、子公司經營團隊定期向董事會進行業務經營及營運績效報告、以及定期派員至子公司進行稽核等方式進行監督及控管。

## **(二) 董事會對企業內部控制之重視程度及監督**

有關企業內部稽核方面，受訪董事表示董事會對於稽核業務執行情形及成效皆已充分溝通，受評企業定期進行內部控制制度自行評估作業，由稽核人員定期向審計委員會及董事會報告執行情形及稽核結果，如發現有缺失，稽核部門將要求有缺失的單位提出改善措施，以杜絕類似情形再次發生。

關於風險控管方面，據受訪董事表示，受評企業主要由財務及業務單位進行第一線風險辨識及評估，並將潛在風險及管理因應策略提供予董事會，俾利董事會成員判斷交易風險程度，作出相關決策。就重大議題，受評企業會先諮詢簽證會計師、財務或法律顧問，如涉及境外事項則另行諮詢當地會計師或律師之意見。針對全球性的風險，例如疫情、運費上漲、匯率變動等，受評企業會透過將原設於中

國之產線外移至東南亞、調整成本等方式去因應，就涉外部分則主要由各區域之經營團隊因應當地市場及客戶情形，調整營運策略，作為風險控管機制。

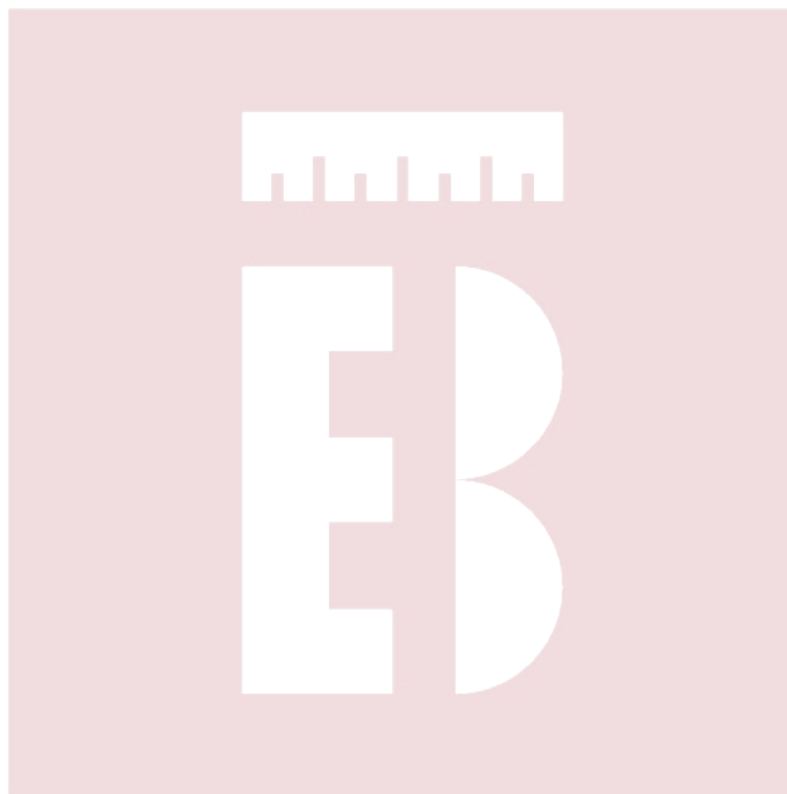
關於防弊方面，依據受評企業誠信經營作業程序及行為指南，以及其公司網站關於檢舉制度之公告內容，由股務單位作為受理單位，如涉及一般員工者，應陳報至董事長；如涉及董事或高階主管，則應陳報至董事長及董事會。受陳報之主管應即刻查明相關事實，必要時由其他相關部門或法律顧問提供協助，並於公司官網設有檢舉專用電子郵件信箱。據受訪董事表示，受評企業迄今未接獲涉及不法行為的檢舉案件。

### **(三) 董事會對永續經營之態度**

關於環境永續方面，受訪董事表示，受評企業以銷售業務為主，無自有工廠，因此受評企業主要透過利用環境友善原料來製作產品，例如使用環保皮革等，以求實現減少污染及環保之目標。此外，受評企業會盡可能要求上游供應商應使用污染較小之原料製造產品，且應符合進口地之環保規範，達成促進環境永續之目的。

關於人才培育及留才方面，受訪董事表示，受評企業員工流動率低，較無人才招募問題。針對基層員工，受評企業設有教育訓練及培訓制度，使員工能有制度地學習成長，以利經驗傳承。至於中高階主管，因受評企業所屬產業類型特性，著重供應鏈及客戶人脈之長期培養及穩定發展，因此以二代接班為主，受評企業對於接班有長期規劃，會透過職務輪調、外派國外子公司等方式增加其歷練。另對於111年間受評企業前總經理卸任、由董事謝孟霖接任總經理乙事，受訪董事表示，董事謝孟霖已於受評企業集團任職一定期間，曾調派中國及美國子公司數年，且曾負責銷售及採購兩大業務領域，對受評企

業整體之經營相當瞭解，其接任對於公司營運應無太大影響。至於各國子公司部分，當地接班情形目前亦屬順暢，對於受評企業人脈之強化及經營管理均有助益。



## 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、增進董事多元化組成

金融監督管理委員會（下稱金管會）為使企業永續發展、提升企業競爭力，並鼓勵社會參與公司治理，頒佈「公司治理 3.0-永續發展藍圖」，針對董事會運作及董事職能方面，特別指出，考量上市櫃公司面臨之市場環境日趨複雜及多元，公司董事會成員之多元性，將有助公司永續經營。

針對董事組成多元性，治理守則第 20 條亦有所規範：「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」。

衡酌受評企業三席獨立董事中，其中兩席獨立董事任期已達第三屆或已逾三屆，鑑於獨立董事人選之尋覓不易，受評企業可開始留意適宜之獨立董事人選，俾利受評企業於獨立董任期達三屆後，得提名適切人選作為新任獨立董事，以強化受評企業董事會的多元意見。

再者，受評企業目前共設有八席董事，其中兼任經理人之董事佔有兩席，女性董事則占兩席。經訪談了解，受評企業董事會認為現行董事會成員組成多元並已能夠各自發揮專業貢獻於受評企業，

惟受評企業於考慮未來董事人選時，除受評企業所在業務領域外，亦可擴及行銷、法律或財務等公司營運所需之其他專業領域，使董事會成員的性別及專業組成均更為多元，有助引入不同的評估觀點。

## **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，董事成員均有機會與經營團隊交流，且各董事於會議前已進行充分溝通，故於例行董事會召開時，董事會成員對於議案已有共識，而不會重複發言、討論。

為使董事會可較易於回顧過去之決策經驗，建議可適時將董事之間的討論意見及回應，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。

## **三、 建立、強化風險評估及管控機制並加以落實**

企業風險管理（Enterprise Risk Management, ERM）是公司治理重要內涵之一，其內涵並不只限於投資風險，更可涵蓋至企業內控、員工、資訊安全及市場等不同面向之風險管理。

經訪談了解，受評企業目前對於風險評估管理已多有關切，惟就董事會議事錄觀之，受評企業就風險評估、經營策略及營運布局等議題似較少在董事會進行討論。鑒於受評企業目前並未有專責風險管理單位，為使企業營運風險能獲得整體性的辨識、衡量、監督與控制等，並落實相關風險管理機制之執行，受評企業可考慮明定風險評估內部流程規範、明定審計委員會督導風險評估及管理之職能，或建立專責單位或風險管理委員會，強化風險評估及管控機制。亦可參考其他企業實務，斟酌採取下開做法：針對受評企業可能涉及風險議題，定期執行風險評估，列出近期受評企業可能面臨之風

險、影響情形及因應對策等，並納入董事會議案報告內容，俾利受評企業強化風險評估管理。

此外，受評企業董事會可增加關於經營策略及營運布局等議題之討論，亦可參考其他企業實務，斟酌採取下開做法：定期盤點各事業體營運情形、市場營運及產業趨勢，制定整體性的業短、中、長期目標策略；且持續追蹤營運情形，不斷調整計畫，俾利資源之妥善分配及運用。俾利受評企業董事會了解受評企業經營情形，確保各項決策在面臨外在環境變化或突發狀況時，能適時、適切調整。

#### **四、 調整受理檢舉單位，並設立外部檢舉專線**

依據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」，可見檢舉制度的建立對於企業達成反賄賂目標具有相當之重要性。又依照「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。

依照受評企業之檢舉制度，受評企業由股務單位作為受理單位，如涉及一般員工者，應陳報至董事長；如涉及董事或高階主管，則應陳報至董事長及董事會。惟揆諸上開守則規定，檢舉受理單位應具有獨立性，為強化受理單位之獨立性，受評企業未來或可考慮參考其他企業實務，例如將檢舉專用的電子郵件信箱或檢舉專線，設定僅有獨立董事或其指定之人員有權使用，即以稽核單位或審計委員會作為專責受理單位，以加強其獨立性。

此外，鑑於近來鼓勵吹哨（揭弊）之趨勢，參考其他企業實務作法，受評企業未來亦可考慮進一步委託獨立的外部機構（例如律師或會計師事務所等）提供檢舉專用之電子郵件信箱或檢舉專線，更加提升受理單位之獨立性，而有利增加於內部檢舉人之檢舉意願。

## 五、 增加永續發展議題於董事會之討論

現代的永續發展概念，並非僅僅止於公益活動或捐獻，而已進展至所有有利於永續經營發展之活動，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。「111 年度（第九屆）公司治理評鑑指標」更是將「董事會督導永續發展推動情形」增列於指標要求，鼓勵公司董事會於企業永續發展上扮演更積極之角色，可見永續發展為企業經營之重要議題。

依據前開董事訪談內容，董事均已認知永續發展議題的重要性。受評企業將來或可增加永續議題於董事會上的討論與評估，例如就環境永續方面，受評企業業務雖以銷售為主、無自有工廠，亦可考慮加強對供應商綠能或零碳排政策遵循之管理，並確保供應商符合產品銷售地之環境政策規範；或設置推動永續發展之專（兼）職單位，具體落實董事會訂定之永續發展政策。

另外，考量近年企業社會責任內涵愈趨深化與多元，建議受評企業未來在規畫企業相關永續政策時，除了配合我國主管機關所推行之政策外，亦可同時注意國際之最新發展趨勢，例如近期國際推行之氣候相關財務揭露（Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD）以及自然相關財務揭露（Task Force on Nature-

related Financial Disclosures, TNFD)。受評企業未來除可增加在董事會討論永續發展議案之頻率，亦可考慮引進外部顧問，增加企業社會責任觀點的多元化，有助創新思考，而在追求營業獲利的同時達成企業社會責任的目標。

(以下空白)

