

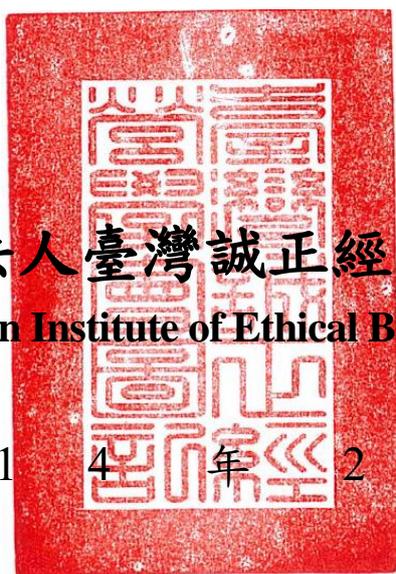
# 正崙精密工業股份有限公司

## 董事會績効評估報告



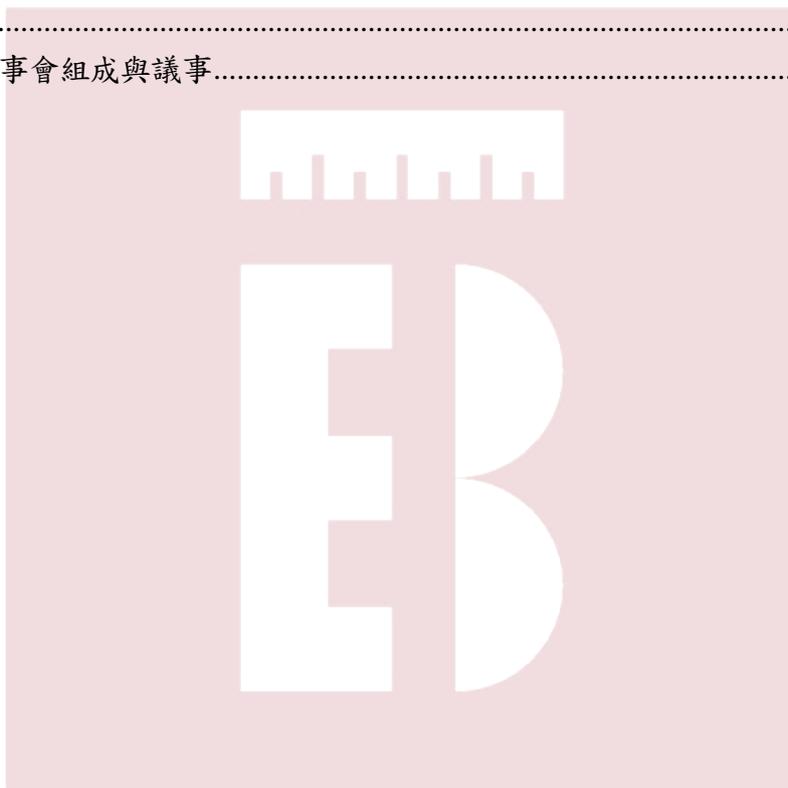
社團法人臺灣誠正經營學會  
Taiwan Institute of Ethical Business

民國 1 1 4 年 2 月 7 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
問卷調查結果.....	11
董事會成員訪談內容摘要.....	15
結論及建議.....	18
附件一：董事會組成與議事.....	25



## 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正崴精密工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

李建然



杜怡靜



陳盈如



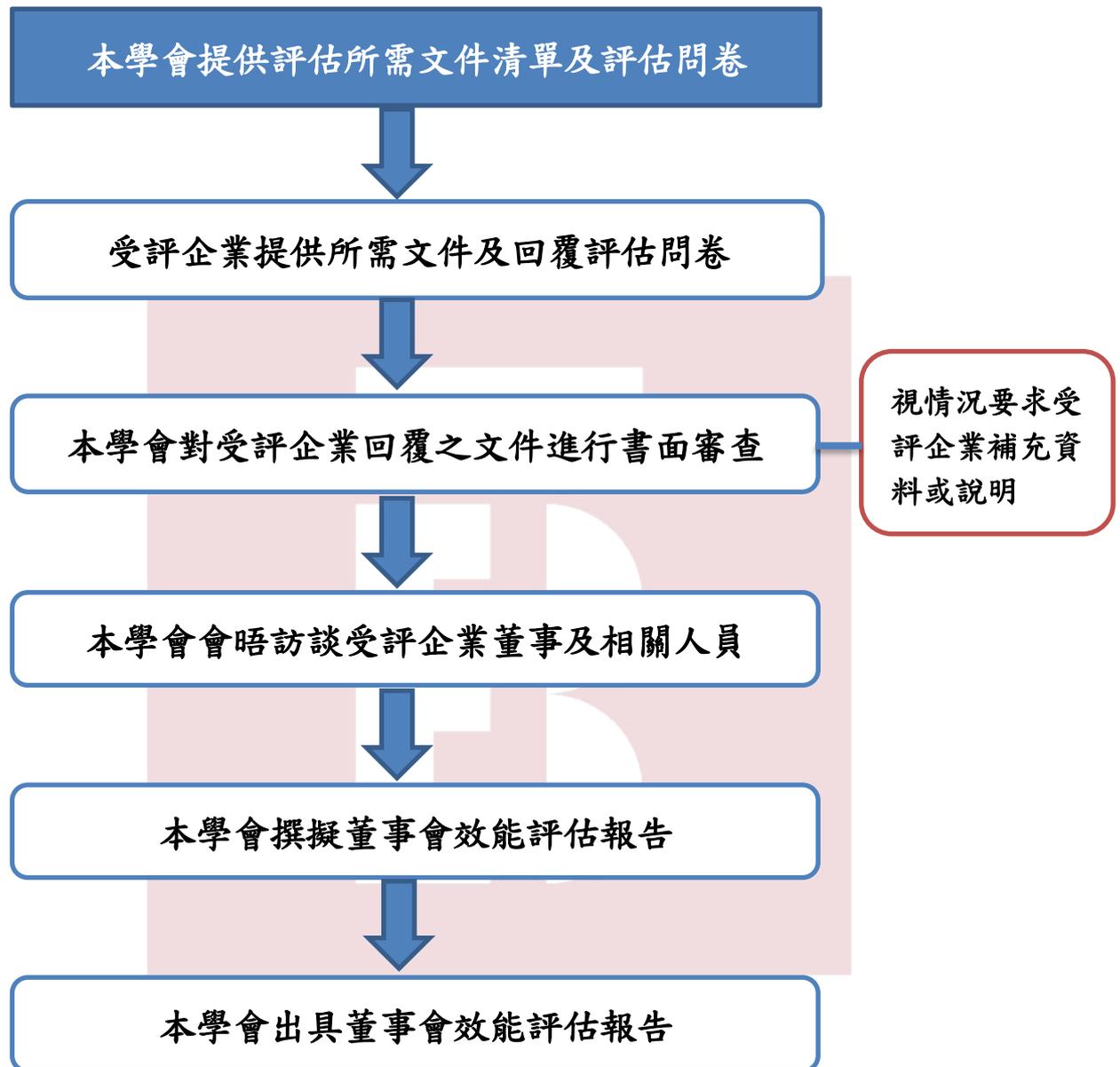
## 評估範圍及指標

本學會受正崑精密工業股份有限公司（下稱受評企業）之委託，對其董事會（董事會組成與議事見附件一）民國 113 年 1 月 1 日至同年 12 月 31 日（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、公司文件

審閱受評企業下列文件：

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	內部稽核作業辦法
6	舞弊行為檢舉辦法
7	核決權限表
8	教育訓練管理辦法
9	112 年永續報告書
10	110 年至 112 年度董事會績效評估結果
11	受評企業 113 年度董事會議事錄、董事會開會通知書及董事會簽到記錄
12	受評年度重大訊息議案

### 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。

## 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4名，共9名）

非獨立董事：郭台強（董事長兼總經理）、王調軍、李政、黃仲信、卜慶藩

獨立董事：李傳偉、傅建中、湯敬民、曾智揚

### 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：4.93

### 專業職能：5.00

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。	5.00
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。	5.00

### 決策效能：4.95

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。	5.00
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。	5.00
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。	4.89
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。	5.00
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。	4.89
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	5.00

	其執行狀況。	
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。	4.89
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。	5.00
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。	4.89

### 內部控制：4.91

	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。	4.89
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。	4.89
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。	4.78
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。	4.89
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：4.89

	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。	4.89
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。	5.00
4.3	董事會成員促使公司推動氣候變遷因應相關	5.00

	政策，例如涉及減緩溫室氣體排放或推動循環經濟等政策。	
4.4	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。	4.67
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。	4.89
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與人才培育及接班計畫。	4.89

## 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>	
<p>意見一：溝通良好。</p> <p>意見二：溝通平台、良性互動、公開透明、快速決策。</p> <p>意見三：各董事配合董事長帶領，能充分了解公司營運方向，並參與決策討論。</p> <p>意見四：溝通良好。</p> <p>意見五：每次會議前，經營管理層都會充分準備，並於會前一定時間內提供相關資料，供我們外部獨立董事詳細閱讀。此外，還會安排會前會進行充分討論，以釐清具體事項，了解每項議案背後的原因、制定過程以及考量因素。這樣一來，每位獨立董事都能全面掌握背景與脈絡，為正式會議的順利進行與提升效率提供了極大幫助。</p> <p>意見六：董事會各次級委員會均能充分溝通。</p> <p>意見七：能透過充分討論達成共識。</p>	
<b>您認為董事會運作需要改進的層面：</b>	
<p>意見一：案件追蹤可用 AI。</p> <p>意見二：可多加入新技術新產品方向規劃討論。</p> <p>意見三：董事會整體運作良好。</p> <p>意見四：經多年磨合與協調，目前情況甚佳，無需要改進之層面。</p>	

# 董事會成員訪談內容摘要

## 一、訪談日期

113 年 12 月 16 日、113 年 12 月 24 日

## 二、訪談對象

非獨立董事：黃仲信、卜慶藩

獨立董事：傅建中

## 三、訪談內容摘要

### (一) 董事決策與溝通效能

董事會成員背景：據受訪董事表示，董事會認知提升董事組成多元性之必要，在性別、專業、背景、經驗的多樣性上持續努力實現多元化；上屆董事會有一席女性董事，本屆則無，但就女性董事議題已有討論並進行規劃。各董事均能從不同角度依照其專長及經歷提供多元意見，於董事會議上充分溝通。

董事會前議案準備：據受訪董事表示，董事會議前，經營團隊會先行提供各董事議案相關資料，並安排會前會進行充分討論，使董事了解每項議案的背景與脈絡，亦因此提升了董事會議事的效率。此外，董事會成員間亦有利用餐敘方式進行溝通交流。

受訪獨立董事表示，獨立董事之間聯繫頻繁，得充分交流意見，四位獨立董事均得發揮各自專業才能，使議案決策更加完善。受評企業相當重視獨立董事所提出之專業意見。

會議中資訊共享：受訪董事表示，如認為相關資料有所不足或是對議案尚有不瞭解之處，董事隨時可以透過議事人員進行了解，或向經理人、財會部門詢問溝通，經營團隊亦會於董事會議中補充說明，協助董事完整了解議案內容；董事於會議中均能自由表達各自觀

點，彼此相互尊重。

## (二) 對企業內部控制之重視程度及監督

如何確保內控制度的有效：據受訪董事表示，受評企業已建立內部稽核流程，稽核處於前一年度即安排內稽內控循環規劃，每一季度都舉行審計與稽核委員會，報告各廠區相關議題，並進行討論。針對非台灣地區的工廠由當地稽核執行內稽內控事項，受評企業則指派專人到現場監督。稽核處於查核後向董事會進行報告，如有稽核缺失事項，受評企業皆會積極追蹤後續改善措施。針對子公司的監督，受評企業定期將監管情況提報董事會，重要事項均於董事會進行討論。

風險管理：受評企業訂有風險管理辦法，目前尚未設置風險管理委員會，係透過公司治理及永續經營委員會與審計委員會進行風險管理政策的訂定及執行，並由董事會進行決策。有關資訊安全風險層面，受評企業訂有資通安全政策，並設有資訊安全與營業秘密委員會，專責執行、制定並檢討集團資安管制措施，每年定期向董事會報告當年度執行情形，並透過內部定期資安稽核，補強各項資安措施及修正資訊設備弱點，以維護資訊系統正常運作、強化資安緊急應變能力。

檢舉制度與管道：受評企業訂有舞弊行為檢舉辦法，以稽核處為專責單位，並提供專線及信箱予內外部人員進行具名或匿名之申訴及檢舉；檢舉過程均全程保密，並設有檢舉人之獎勵措施。

## (三) 董事會對永續經營之態度

永續經營與社會責任：受評企業於110年11月設置公司治理及永續經營委員會，主要職責為推動公司治理、發展永續環境、維護社會公益等政策或制度之提出及執行，轄下分設公司治理小組及永

續經營小組。公司治理及永續經營委員會每半年向董事會報告永續發展執行成果及未來的工作計畫，由董事會監督及核准永續相關議題之政策與目標之修訂。

為落實企業社會責任，受評企業承諾維護員工的權利，確保其得到國際社會普遍認同的尊重及尊嚴，並重視勞工權益與職業安全；受評企業秉持廉潔誠信的原則，追求永續經營，重視環境保護，致力於生產綠色產品，採取節能和減少溫室氣體排放的措施，並時刻檢討及改善績效。此外，受評企業亦針對供應商進行 RBA 相關稽核，以確保供應商遵守包括勞工、道德、環境、健康及安全等各類規範，持續推動受評企業相關政策及制度之管理。

人才培育與接班：受訪董事表示受評企業相當關注人才培育及企業留才等議題。針對人才培育方面，公司有職業訓練課程，積極進行培訓規劃，持續精進內部人才之專業技能與知識，以因應市場競爭；公司並訂有關鍵人才留才辦法，勵進措施為每年一至兩次針對優秀人才進行晉升、調薪及提供獎勵金，由各部門定期提報，並結合評估系統與面談制度以利執行。針對勞權部分，公司留意員工是否超時工作以符合法令規範，並針對於產能或品質上具有進步或改善者，以 KPI 衡量方式提供激勵獎金。就接班梯隊規劃，公司設有職務代理人制度，從日常工作開始訓練。整體而言，受評企業之員工流動率低且穩定。

## 結論及建議

根據受評企業所提供的董事會資料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：

### 整體觀察結論

- 一、受評企業董事會成員均能藉由熱絡的資訊交流，以及充足的議案準備時間，詳細瞭解公司經營政策，以提供受評企業完善之營運建言；經營團隊亦能夠在決策時，將董事反饋納入考量，並與董事交流；董事會亦持續探討如何提高董事組成多元性之議題。
- 二、受評企業定期進行內部控制制度自行評估作業，由內部稽核單位彙整評估報告，提交審計委員會審閱，並向董事會報告。受評企業依其風險管理辦法，由公司治理及永續經營委員會與審計委員會審核及監督風險管理政策的訂定及執行情形，並以董事會為最高風險管理與決策單位。
- 三、受評企業董事認知永續經營之重要性。受評企業已設置公司治理及永續經營委員會，並由轄下之公司治理小組及永續經營小組，分別擬定及推動公司治理、環境永續、員工關懷、社會責任、企業價值鏈等 ESG 相關政策。受評企業於經營同時，積極實踐企業社會責任，追求永續經營目標。

### 優化建議

#### 一、強化董事多元化組成

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，金融監督管理委員會頒佈「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，公司治理實務守則第 20 條規範：「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」由此可知，董事組成多元化應有助於公司治理成效。

受評企業目前所設置九席董事當中，有四席兼任公司經理人，所占比例已逾三分之一，亦未見有女性董事之成員。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，或可考慮於產業內外部，擴大徵詢接洽的範圍，以納入更多不同背景的董事觀點。又依據金管會之永續發展行動方案，上市櫃公司自 113 年起應依董事屆期完成委任至少 1 名不同性別董事。受評企業於明年全面改選董事時，須特別留意女性董事之提名。

另外，依據公司治理實務守則第 24 條：「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。」上市櫃公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點第 4 條第 2 項規定，上市櫃公司董事長與總經理或相當職務者為同一人者，設置獨立董事人數不得少於四人。前揭規定係因應「公司治理 3.0-永續發展藍圖」規劃，強化上市櫃公司董事會監督功能之目標。目前受評企業之董事長與總經理為同一人，已設置四席獨立董事，而其中一席之連續任期已逾三屆，且有兩席獨立董事已連

任三屆，提醒受評企業宜儘早留意適合之人選，以強化獨立董事之監督功能。

## 二、 鼓勵增設功能性委員會

為健全公司治理，主管機關鼓勵企業設置各類型功能委員會，強化企業社會責任及永續經營之落實，此可見於公司治理實務守則第 27 條第 1 項所揭示之內容「上市上櫃公司董事會為健全監督功能及強化管理機能，得考量公司規模、業務性質、董事會人數，設置審計、薪資報酬、提名、風險管理或其他各類功能性委員會，並得基於企業社會責任與永續經營之理念，設置環保、企業社會責任或其他委員會，並明定於章程。」另臺灣證券交易所公告之公司治理評鑑指標，亦將「公司是否設置提名委員會、風險管理委員會或永續發展委員會等法定以外之功能性委員會」納為評分項目。

受評企業已於 110 年設置公司治理及永續經營委員會，以強化企業永續發展之實踐，自公司治理層面應予以肯定。在此基礎之上，鼓勵受評企業董事會未來仍可持續檢視受評企業所需，設置其他各類功能性委員會，例如提名委員會、風險管理委員會等，以利受評企業得評估適切董事人選並建立人才庫，以及持續強化企業風險管理能力。

## 三、 強化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摘要記載，經訪談了解，受評企業於董事會之前，多半會安排時間讓董事進行會前討論。因而，董事會議事錄內容較少關於討論過程之相關記載。

為使董事會較易於回顧過去之決策經驗，建議可適時將會前討論的重要事項，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。

#### 四、 增加審計委員會及獨立董事於檢舉制度之參與

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」，強調檢舉管道的獨立性與可信賴性的重要。

依照受評企業之檢舉制度，受評企業以稽核處作為專責單位，雖可認已具獨立性，惟為強化受理單位之獨立性及可信賴性，受評企業未來可考量增加審計委員會及獨立董事於檢舉制度中的參與程度，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，開放獨立董事使用，即除指派專責單位外，審計委員會亦作為受理單位或至少能予以監督，以加強監控檢舉管道之通暢性及受理獨立性。

此外，有鑑於近來鼓勵吹哨（揭弊）之趨勢，受評企業未來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，使檢舉處理能有專業協助，同時強化企業廉潔、防弊形象。

#### 五、 建立專業人才之接班梯隊

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，為確保董事會成員及經理人團隊均得以順利延續，企業實應建置人才的培育與發展計畫。

經訪談了解，受評企業係以職務代理人方式實行人才接班之安排規劃。為建立充分的人才庫，有利企業永續發展，建議受評企業董事會未來可就建立人才梯隊之策略方向加以決策，再交由經理人團隊予以落實，以利於不同業務部門之管理階層能順利接班。參考其他企業實務，可斟酌採取下開做法：先行識別及確立各主管人員的階層，並盤點公司相關人才，建立人才庫，由各級主管人員擇定數名潛在接班人選，再針對各級人才，設定短中長期不同發展計畫，且加以落實，其後則定期檢討人才發展的成效，並據以調整公司人才發展計畫，藉由相關策略制定，以避免人才斷層。各主管人員應指定其職務代理人，使各主管人員及其職務代理人共同接受公司培訓、參與內外部訓練課程等。此外，亦可對外召募優秀人才，透過內外人才彙集，增加受評企業接班人選的深度及廣度。

(以下空白)

## 附件一：董事會組成與議事

### 非獨立董事組成

董事姓名	所代表法人	持股比例		是否兼任經理人	性別	年齡	專長
		本人/ 所代表法人	配偶及未成年 子女				
郭台強 (董事長兼總經理)	鑫鴻國際投資股份有限公司	1.17% 19.62%	0.01%	有 <sup>1</sup>	男	71~75 歲	市場行銷、營運管理、策略 規劃、法務
王調軍	鑫鴻國際投資股份有限公司	- 19.62%	-	無	男	61~70 歲	營運管理、策略規劃
李政	富臨國際投資股份有限公司	- 0.63%	-	有 <sup>2</sup>	男	61~70 歲	營運管理、策略規劃、業務 推廣
黃仲信	富臨國際投資股份有限公司	- 0.63%	-	有 <sup>3</sup>	男	61~70 歲	營運管理、策略規劃、業務 推廣
卜慶藩	台灣富璘投資股份有限公司	0.01% 0.18%	0.01%	有 <sup>4</sup>	男	61~70 歲	財務金融、會計

<sup>1</sup> 兼總經理。

<sup>2</sup> 兼通訊系統事業群總經理。

<sup>3</sup> 兼零件事業群總經理。

<sup>4</sup> 兼副總經理及財會主管。

## 獨立董事組成

董事姓名	連續任職屆數	持股比例		性別	年齡	專長
		本人	配偶及未成年子女			
李傳偉	4 屆 初始選任：103 年 06 月	-	-	男	61~70 歲	財務、商務
傅建中	3 屆 初始選任：106 年 06 月	-	-	男	51~60 歲	奈米工程、產品研發
湯敬民	3 屆 初始選任：106 年 06 月	-	-	男	61~70 歲	航太工程、產品研發
曾智揚	1 屆 初始選任：112 年 05 月	-	-	男	41~50 歲	會計

## 統計

女性董事席次比例		00.00% ( 0/9 )
董事兼任經理人席次比例		44.44% ( 4/9 )
獨立董事席次比例		44.44% ( 4/9 )
董事年齡區間	41-50 歲	11.11% ( 1/9 )
	51-60 歲	11.11% ( 1/9 )
	61-70 歲	66.66% ( 6/9 )
	71-80 歲	11.11% ( 1/9 )

### 董事會下設除審計委員會及薪資報酬委員會以外之功能性委員會

名稱	組成
公司治理及永續經營委員會	由委員五人組成，其中一人擔任召集人；其中四名為獨立董事，一名為非獨立董事。

受評企業於受評年度內，總共召集 7 次董事會，董事出席率分別為自 88.9%至 100%不等，無涉及異常情事之議案；除依法應記載之獨立董事保留意見或反對意見外，董事會議事錄通常不記載董事發言內容。