

台灣矽科宏晟科技股份有限公司 董事會績效評估報告



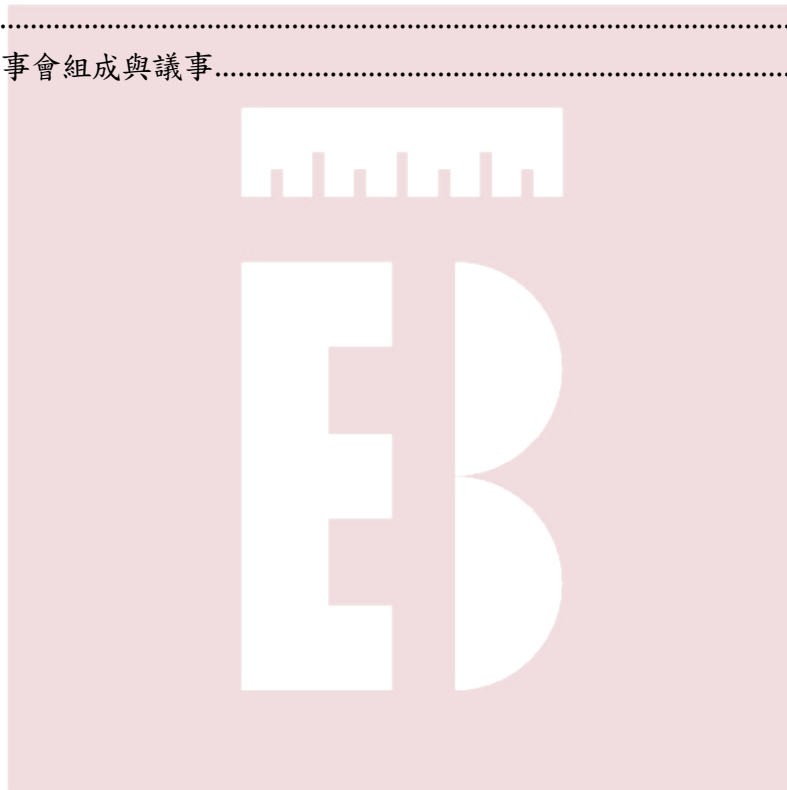
社團法人臺灣誠正經營學會
Taiwan Institute of Ethical Business

民國 1 1 4 年 0 3 月 0 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	9
評估資料及方法.....	10
問卷調查結果.....	12
董事會成員訪談內容摘要.....	16
結論及建議.....	19
附件一：董事會組成與議事.....	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相同或不同經驗，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台灣矽科宏晟科技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

蔡揚宗

蔡揚宗

王效文

王效文

杜怡靜

杜怡靜

評估範圍及指標

本學會受台灣矽科宏晟科技股份有限公司（下稱受評企業）之委託，對其董事會（董事會組成及議事情形見附件一）民國 113 年 1 月 1 日至民國 113 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。

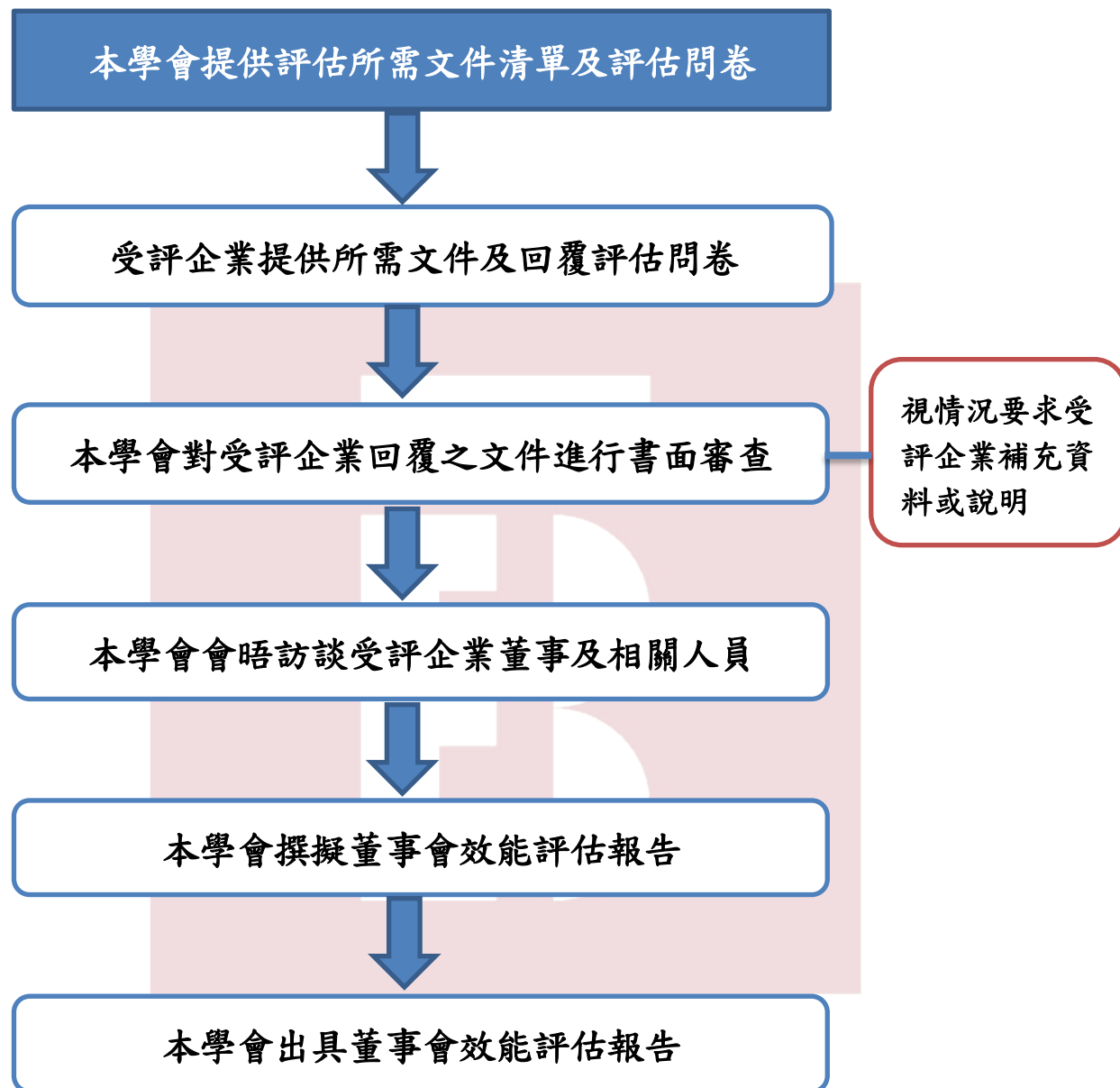
根據我國治理守則第 37 條所定「『董事會績效評估辦法』參考範例」第 8 條，董事會績效評估之衡量項目，應包含對公司營運之參與程度、提升董事會決策品質、董事會組成與結構、董事之選任及持續進修、內部控制等五大面向。參考國際內部稽核協會研究基金會（The Institute of Internal Auditors Research Foundation）關於董事會效能之研究，本評估報告在衡量項目上增加企業社會責任面向。據此，本評估報告依以下四大構面進行董事會效能評估：

- 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、對內部稽核之督導、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	誠信經營作業程序及行為指南
6	內部控制制度總目錄
7	內部控制制度其他管理作業
8	內部稽核管理程序
9	董事選任程序
10	核決權限表
11	道德行為準則
12	2022、2023 年度董事會績效評估報告
13	董事、及經理人薪資酬勞辦法
14	人才發展品質管理手冊
15	受評年度董事會會議通知
16	受評年度董事會簽到簿
17	受評年度董事會會議事錄

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。

問卷調查結果

問卷發送對象

非獨立董事：郭錦松（董事長）、石慧玉（經理）、詹國政（總經理）、劉冠雄、酒井秀文¹、姚智薰等 6 名

獨立董事：翁榮隨、徐景星、申心蓓等 3 名

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。

¹ 酒井秀文原係受評企業日商關東化學 ENGINEERING 株式會社法人代表董事，於 113 年 10 月 28 日日商關東化學 ENGINEERING 株式會社改派吉田秀俊為代表人。由於受評年度召開之七次董事會中，吉田秀俊僅參與最後一次董事會，先前六次董事會均由酒井秀文與會，故受評企業決定由酒井秀文填寫問卷。

第一部分：4.81

專業職能：4.74

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。	4.78
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。	4.78
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。	4.67

決策效能：4.88

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。	4.89
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。	4.78
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	4.67

	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。	5.00
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。	4.89
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：4.81

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。	4.78
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。	4.78
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。	4.78
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。	4.78
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：4.72

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。	4.78
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。	4.67
4.3	董事會成員促使公司推動氣候變遷因應相關	4.56

	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。	4.89
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。	4.78
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。	4.67

第二部分（以下逐字引用各董事填答內容）

您認為董事會運作良好的層面：
意見一：董事成員各個學有專精，均能充分討論及提供寶貴意見，供經營團隊參考指引。
意見二：議題充分溝通並取得共識。
意見三：充分溝通與討論，經驗專長可分享。
意見四：充分提供專業來溝通。
意見五：資料詳細，充分討論。
意見六：董事會對各議案都能充份討論與決議。
您認為董事會運作需要改進的層面：
意見一：讓學有專精的董事成員，分享更多寶貴經驗與意見。
意見二：時間管理。

董事會成員訪談內容摘要

一、訪談日期

114 年 1 月 15 日

二、訪談對象

非獨立董事：郭錦松（董事長）、劉冠雄等 2 名

獨立董事：翁榮隨等 1 名

三、訪談內容摘要

（一）董事決策與溝通效能

董事會組成及參與：受評企業董事專業背景多元，但對受評企業所屬產業均有充分了解，得以不同專業視角提供意見。董事會開會時，董事溝通順暢；此外，受評企業每年均會邀請所有董事參加為期兩天的營運會議，由受評企業及海外子公司管理階層報告年度營運狀況及未來營運發展方向，以利董事充分了解公司營運狀況。此外，受訪董事亦表示，董事之間常進行非正式聚會，彼此交流各自專業領域的新知，並討論應用於受評企業的可能性。

董事會會議前議案準備：受評企業會於董事會前一週將議程內容及參考資料提供予董事；董事與受評企業管理階層的聯絡溝通管道多元流暢，董事若對於議案資料有疑問，會致電或以通訊軟體向有關部門主管了解細節。此外，受評企業於董事會會議前有會前會，董事於會前會可先聚焦問題，並於董事會中進一步討論。

會議中資訊共享：董事對議案資料如有不瞭解之處，受評企業會直接請相應部門主管於董事會議進行補充說明。受訪董事表示，董事於會議中能充分表達觀點、意見交流熱絡，但考量會議時間有效，目前仍希望能增加董事間非正式交流、溝通的機會。

（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：受評企業每次董事會都會安排稽核主管報告，且為加強稽核獨立性，稽核報告時所有經理人均不得與會。如有稽核缺失，董事會均持續追蹤改善措施的落實情形。

風險管理：受訪董事表示近年國際情勢變動迅速且激烈，為降低地緣政治產生的衝擊，受評企業逐步分散投資，尋覓新的合作夥伴，避免集中度風險。此外，為了及時適應突發事件帶來的市場變化，受評企業董事會高度關注可能對產業造成影響的各項變動，並要求有關部門主管必須及時跟進時事並分析其影響。

檢舉制度與管道：受評企業目前已有舉報專用電子郵件信箱及專線供內、外部人士進行申訴。受訪董事表示於受評年度尚未接獲任何檢舉案件。

（三）董事會對永續經營之態度

永續經營與社會責任：受評企業長年於永續經營投入許多具體行動，除不定期參與各項公益捐贈活動，落實社會責任外，在環境永續層面，也持續遵循國際標準的治理行為。受訪董事表示受評企業多年來均關注永續經營議題，並延攬具永續經營專才的獨立董事加入。此外，受評企業業已成立永續發展委員會，由董事長、總經理及全體獨立董事組成，彙整受評企業永續發展政策執行情形並陳報董事會，以利董事會瞭解受評企業永續目標達成進度。

人才培育與接班：受訪董事表示受評企業所需之專業人才較為稀缺，因此相較於向外攬才，受評企業近期更重視內部員工培訓。此外，由於受評企業近期成長較快速，並有海外布局，因而對於中層主管有急迫性的人才需求，故已積極安排接班梯隊、種子計畫。且因受評企業希望主管階層除專業才能外，同時具備管理能力以及對其

他部門專業的基本了解，因此盡可能安排中層人員進行輪調，累積不同專業經驗，從而要求人事部門每年要完成一定額度的中層人員培訓以及人員輪調。近期也要求海外子公司要配合母公司制度，並由受評企業投資部負責控管海外子公司的制度，以備未來可以將這套人才梯隊建立制度落實到海外各個子公司。



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、 受評企業董事認知股權結構對董事會組成的影響，並充分考慮獨立董事意見予以平衡；受評企業董事對於經營策略有深入瞭解與討論，與經營階層間也有相當的共識與默契，彼此間討論交流也十分熱絡。
- 二、 受評企業董事也都認知到永續經營發展的重要性，並透過具體行動落實在受評企業營運活動中。
- 三、 受評企業董事會成員持續深入討論人才培育以及海外人才需求對受評企業帶來的挑戰，受評企業業已積極推行人才梯隊建置制度，展現受評企業對於企業永續發展的高度關注。

優化建議

一、 董事會組成

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...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...、專業技能及產業經歷等」。

受評企業目前共設有 9 席董事，而其中女性董事為 2 席。考量受評企業持續發展海外據點，後續亦可考慮依實際發展需求，從性別多元化以及營運管理等專業多元化等不同面向，尋覓適當董事人選，以利獲取多元觀點。

二、 董事會議事安排與議事錄記載

受評企業每季均召集董事會，顯見經營團隊對於董事意見的重視。在兼顧效率的考量下，除年度例行性議案外，亦可斟酌將需要不定期、跨年度提交董事會討論的議案提前納入議程規劃，並持續增加非正式管道之討論，以利控制會議時長。

此外，董事會可以藉由回顧過去的決策經驗，收斂後續決策的評估重點，故建議適度將董事意見、提醒，以及經營團隊的回應，擇要記載於議事錄。

三、 持續檢視人才績效評估標準之妥適性

受評企業目前已積極落實攬才、留才措施，惟其人才需求持續增加，受評企業可持續檢討績效評估標準與採行不同獎酬機制，並於董事會會議增加相關討論，以利增加吸引人才之誘因。

四、 持續永續發展政策並定期調整計畫

依據金管會上市櫃公司永續發展行動方案，為配合我國 2050 淨零碳排路徑，推動上市櫃公司設置永續委員會，由董事會部分成員、相關部門主管等人員組成，負責制定公司永續發展目標並擬定相關管理方針及具體計畫。

受評企業目前已建立永續發展委員會，據受訪董事說明，委員會成員包含對永續發展議題熟稔的獨立董事，目前關注議題主要以降低營運耗能為主，並表示將配合客戶、供應商及主管機關等利害關係人的要求設定永續發展目標。建議受評企業於完成永續報告書編製後，可考慮視自身營運情形設定適合自身的永續發展目標，並定期檢視其落實情形。

（以下空白）

附件一：董事會組成與議事情形

非獨立董事

董事姓名	所代表法人	持股比例		是否兼任經理人 (包含受評企業 與其集團)	性別	年齡	專長
		本人的 持股比 例	所代表法人的 持股比例				
郭錦松 (董事長) (石慧玉董 事之配偶)	無	6.38%	無	有	男	51-60 歲	業務開發、經營 管理、風險管理
石慧玉 (經理) (郭錦松 董事長之配 偶)	宏晟科技股份有 限公司	6.98%	19.47%	有	女	61-70 歲	經營管理、財務 會計、風險管理
詹國政 (總經理)	無	2.06%	無	有	男	51-60 歲	業務開發、經營 管理、系統工程
劉冠雄	無	0.25%	無	有	男	51-60 歲	工程、經營管理
吉田秀俊	日商關東化學 ENGINEERING 株式會社	無	3.60%	無	男	61-70 歲	經濟、經營管理
姚智薰	生生投資股份有 限公司	無	3.03%	無	男	31-40 歲	工程、經營管理

獨立董事

董事姓名	任職連續屆數	性別	年齡	專長
翁榮隨	1	男	71-80 歲	會計
徐景星	1	男	61-70 歲	法律
申心蓓	0	女	41-50 歲	法律

女性董事席次比例		22.2% (2/9)
董事兼任經理人席次比例 (包含於受評企業及其集團成員兼任情形)		33.3% (3/9)
獨立董事席次比例		33.3% (3/9)
董事年齡區間	31-40 歲	11.1% (1/9)
	41-50 歲	11.1% (1/9)
	51-60 歲	33.3% (3/9)
	61-70 歲	33.3% (3/9)
	71-80 歲	11.1% (1/9)

董事會下設除審計委員會及薪酬委員會以外之功能性委員會

名稱	組成
永續發展委員會	由委員 5 人組成，3 位獨立董事均擔任委員，董事長擔任主席

受評企業於受評年度內，總共召集 7 次董事會，董事實際出席率為 100%（以受評年度董事實際出席總次數及董事會開會總次數計算之），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。

113 年董事會績效評估執行結果說明-內部評估

(a) 依據：本公司「董事會績效評估辦法」。

(b) 評估週期及期間：本公司董事會與功能委員會每年年度結束時執行一次內部績效評估。

(c) 評估指標：

◎董事會績效評估，包括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、對永續經營(ESG)之參與等六大面向，共計 45 項指標。

◎董事成員(自我)績效評估，包括公司目標與任務之掌握、董事職責認知、對公司營運之參與程度、內部關係經營與溝通、董事之專業及持續進修、內部控制等六大面向，共計 23 項指標。

◎功能委員會，包括對公司營運之參與程度、提升委員會決策品質、委員會組成與結構、委員會之選任及持續進修、內部控制等五大面向，各委員會各約 19-23 項指標。

(d) 評估程序：

◎每年年度結束時依各項指標進行當年度之績效評估，並將績效評估結果，於次一年度第一季之董事會報告檢討、改進。

◎113 年董事會與功能委員會績效評估結果，於 114 年 3 月 25 日之董事會進行報告檢討、改進。

(e) 評估結果

◎董事會績效評估，評量項目共計 45 項指標。

考核項目	平均得分
A. 對公司營運之參與程度	4.58
B. 提升董事會決策品質	4.92
C. 董事會組成與結構	4.71
D. 董事之選任及持續進修	4.86
E. 內部控制	5.00
整體平均	4.81

◎董事成員(自我)績效評估，評量項目共計 23 項指標。

考核項目	平均得分
A.公司目標與任務之掌握	4.78
B.董事職責認知	4.85
C.對公司營運之參與程度	4.82
D.內部關係經營與溝通	4.67
E.董事之專業及持續進修	4.89
F.內部控制	4.78
整體平均	4.80

◎功能性委員會:審計委員會評量項目 23 項指標；薪資報酬委員會評量項目 19 項指標。
功能性委員會各面向平均分數如下:

考核項目	審計委員會 平均得分	薪酬委員會 平均得分	永續發展委員會 平均得分
A.對公司營運之參與程度	5.00	5.00	5.00
B.功能性委員會職責認知	4.80	4.60	5.00
C.提升功能性委員會決策品質	5.00	5.00	5.00
D.功能性委員會組成及成員選任	5.00	5.00	5.00
E.內部控制	4.33	-	-
整體平均	4.83	4.90	5.00

註：評分標準為「數字 1：極差(非常不同意)；數字 2：差(不同意)；數字 3：中等(普通)；數字 4：優(同意)；數字 5：極優(非常同意)」。

結論：本公司董事會及各功能性委員會績效評估結果落在於 5 分「極優」與 4 分「優」之間。整體來說，董事會及各功能性委員會運作情形良好，充分發揮董事會指導與監督之職能，每位董事對於公司各項議案均有充份表達意見與建議。

依「董事會績效評估辦法」第九條規定，董事會績效評估結果應作為遴選或提名董事時之參考依據；並將個別董事績效評估結果作為訂定其個別薪資報酬之參考依據。

前開董事會績效評估結果提報 114 年 3 月 25 日董事會，作為檢討及改進之依據；相關評估內容、評估方式、執行情形及評估結果將揭露於公司網站及年報。