

社團法人中華公司治理協會

董事會績效評估報告

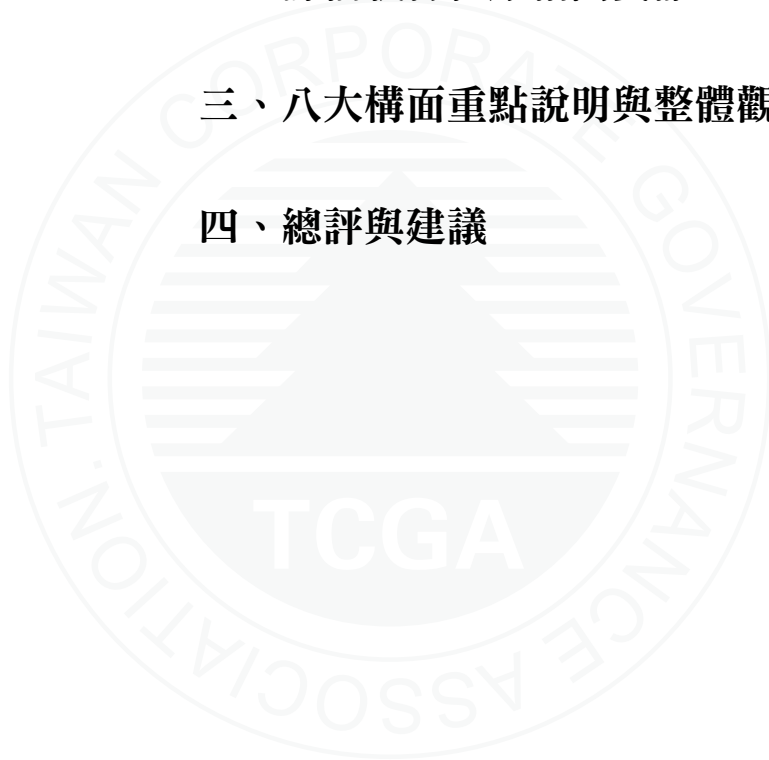


受評公司：集雅社股份有限公司

報告日期：中華民國 111 年 2 月 14 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，端賴董事會之有效組成、有效分工、有效學習、董事長之有效領導及成員們之有效投入。

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，也是邁向企業永續有效經營的驅動方法。而外部獨立的專業機構可協助個別企業衡量並檢視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）作為獨立專業的公司治理輔導與評量機構，參照經濟合作發展組織 (OECD) 最新之公司治理指導原則，兼顧台灣法制環境與企業特性，於民國 94 年起推出公司治理制度評量及評鑑服務迄今，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及非公開發行公司。

本協會以豐富的公司治理制度評量及評鑑執行經驗為基礎，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。

評估企業董事會的績效，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，亦可檢視企業發展的不同階段，董事會是否適切地關注重要的議題、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、精進領導品格的重要宣示。

二、評估執行情序相關資訊

(一) 評估程序：

| 日期 | 主要程序 |
|-----------|-------------------|
| 110.11.08 | 公司完成報名程序 |
| 110.12.14 | 公司開始進行線上評估自評作業 |
| 110.12.31 | 公司完成線上評估自評作業 |
| 111.01.18 | 協會評估委員與專員共同進行書審作業 |
| 111.01.27 | 協會評估委員與專員視訊訪評 |
| 111.02.14 | 協會出具評估報告書 |

(二) 評估資料檢視期間：

110年1月01日~110年12月31日

(三) 視訊訪評評估小組：

執行委員暨召集人：林純正
執行委員：邱明志
評量專員：陳伊婷
評量專員：宋宜靜

(四) 視訊訪評出席人員：

| | |
|----------------|--------|
| 董事長 | 盧乾三 先生 |
| 總管理處執行副總經理 | 蘇在基 先生 |
| 獨立董事 | 趙章如 先生 |
| 獨立董事 | 王周珍 先生 |
| 獨立董事 | 陳雅娟 女士 |
| 財會部部長 / 公司治理主管 | 李伯昌 先生 |
| 稽核副理 | 王珮芬 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 108 年進行董事會改選，選任董事 7 席，包含 3 席自然人董事、1 席法人董事及 3 席獨立董事，其中 1 席為女性；當年及隔年分別有一席獨立董事及法人董事辭任，皆於 109 年進行補選，目前董事會組成為 4 席自然人董事與 3 席獨立董事。獨立董事連續任期均未超過三屆。董事會成員專長涵蓋法律、會計、管理、資訊管理等，董事會整體專業組成多元，符合公司營運發展之需求。

民國 105 年，貴公司於董事會轄下設置薪資報酬委員會，並於 108 年設置審計委員會；貴公司於評估期間共召開 6 次董事會、6 次審計委員會，以及 3 次薪資報酬委員會，會議議案相關資料皆於 7 日前提供予全體董事。

稽核人員編制年度稽核計畫與每月交付稽核報告時，獨立董事皆以電話或通訊軟體與稽核主管進行溝通，並提供相關建議，稽核主管亦定期每季於審計委員會、董事會中報告查核缺失之追蹤改善情形。

貴公司早於主管機關規定，於 108 年 5 月 7 日董事會決議通過，指派財會部部長擔任公司治理主管，負責安排董事會相關會議與董事進修課程，及對董事提供必要之協助等公司治理相關事務，俾利董事會成員履行職責，以提升公司治理之效能。

貴公司重視與利害關係人之溝通，於公司網站投資人關係專區之服務資訊中，揭露利害關係人溝通管道，根據不同類別的利害關係人，設置對應之建言及申訴服務窗口。

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，並以視訊方式訪談相關成員。

經由訪評小組檢視資料、視訊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，藉由外部獨立客觀之檢視，提供精進意見，充分顯示貴公司落實公司治理，精進董事會效能之企圖心。
2. 貴公司於策略擬訂與預算編制時，俟經營團隊擬訂初稿，即邀請獨立董事參與討論，充分尊重其意見，在取得共識後訂定策略，並完成年度預算，使獨立董事皆得以發揮所長，提升公司營運效益。
3. 貴公司尊重董事專業，為使各項董事會議案獲得充分討論，關於公司發展需求之重大議案，皆於會前諮詢獨立董事意見，並提供進一步所需之資訊，以協助公司做出最佳決策，形成良好之董事會議事文化。

建議：

1. 貴公司於官網公司治理專區建置誠信經營與檢舉管道，揭露受理窗口之檢舉專線與信箱，並由公司治理主管及稽核室主管共同受理。然而，吹哨者機制首重與獨立董事之直接溝通管道，建議貴公司設置由獨立董事（或審計委員會）、公司治理主管及稽核主管同步接收之舉報信箱，並定期於董事會報告執行情形，以進一步強化吹哨者機制之功能。
2. 貴公司已訂定風險管理政策與程序辦法，並由各級部門主管負責風險管理之責任。建議貴公司可考量設置風險管理小組，以統籌控管營運之相關風險，並將各類風險控管情形，定期於審計委員會與董事會報告，俾使董事會更有效率督導公司經營風險之控管。
3. 建議貴公司設置內部稽核人員、簽證會計師與審計委員會溝通之閉門會議，以強化審計委員會對內部稽核作業與財務報表查核及公正表達之督導職能，並確保審計委員會、內部稽核人員及簽證會計師之溝通管道暢通。
4. 貴公司依「董事會績效評鑑辦法」定期於每年底執行績效自評，建議貴公司針對自評得分較低項目，逐項請教董事意見，並彙整於董事會做專案報告，從而擬訂精進計畫，以充分發揮董事會績效評估之效益。



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