

穎漢科技股份有限公司 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 2 年 0 3 月 0 1 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	20

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穎漢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

邵慶平

蔡揚宗

江朝聖

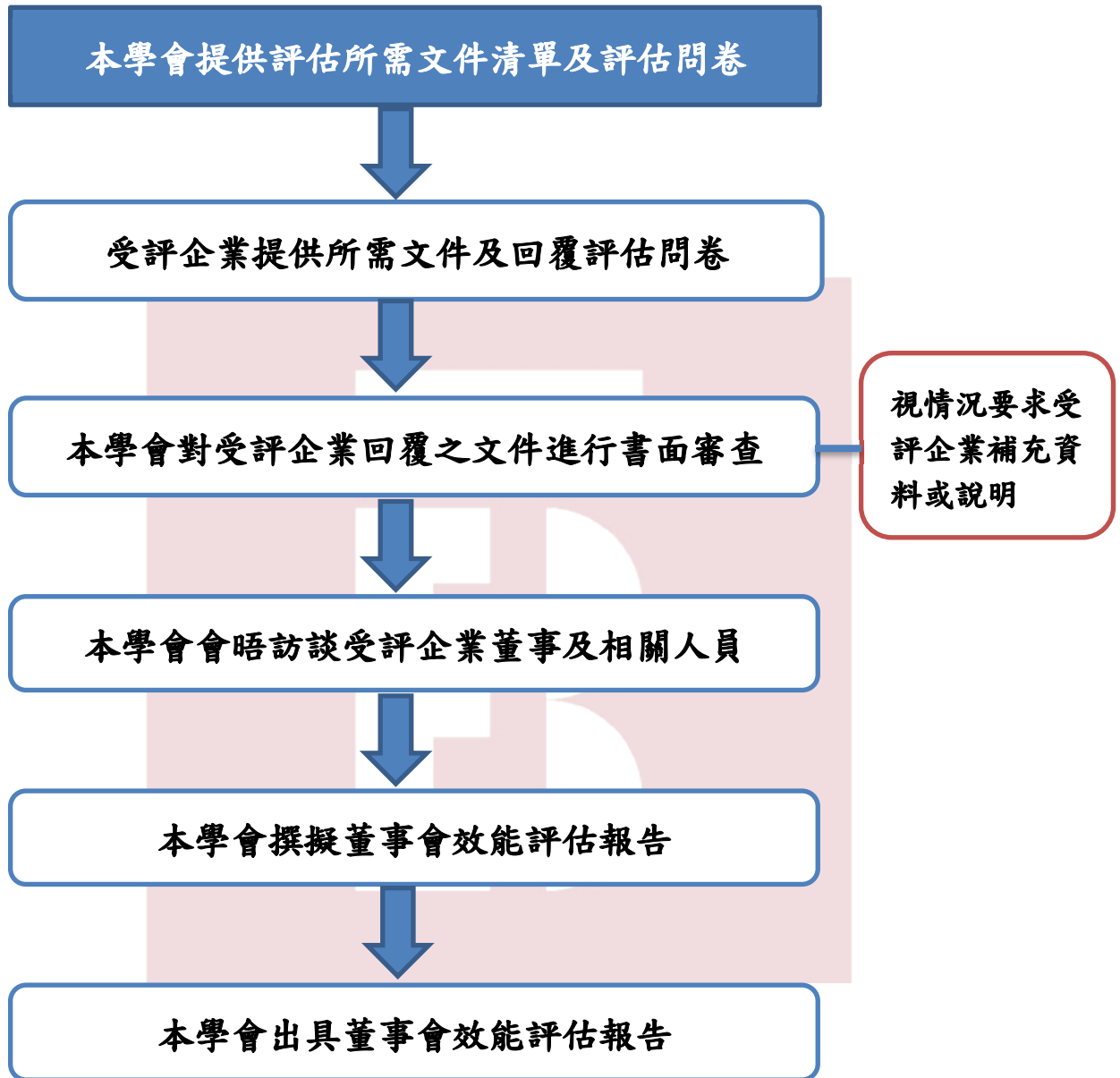
評估範圍及指標

本學會受穎漢科技股份有限公司（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）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	穎漢科技股份有限公司董事會績效評估自評問卷
6	董事選舉辦法
7	表單核決權限表
8	董事會議事錄
9	內部稽核實施細則

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。

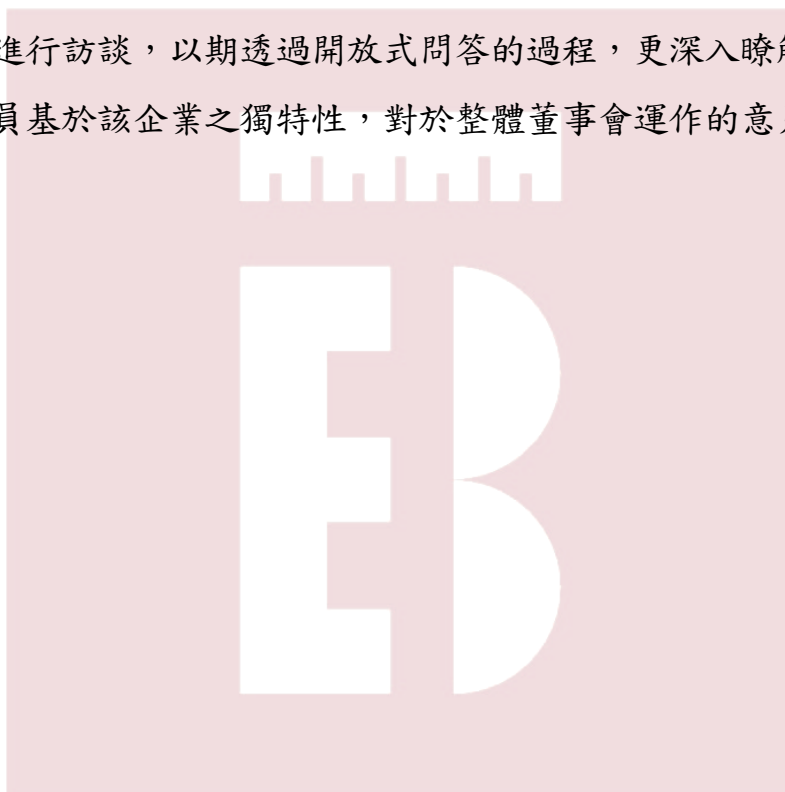
「意見回饋」的部分則是開放式問題，填答人應依自身認知加以填答。本評估報告係將填答人之回饋以條列之方式呈現。

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：胡炳昆、胡炳南、胡峻嘉、方滌通、胡柏祥

獨立董事：邱芳才、蔡明志、陳昌本、陳忻鏞

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：4.48

專業職能：4.52

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。	4.56
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。	4.33
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：4.54

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。	4.67
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。	4.22
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。	4.22
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。	4.33
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。	4.78
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。	4.78

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。	4.78
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。	4.56
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。	4.56

內部控制：4.50

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。	4.33
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。	4.44
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。	4.33
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。	4.22
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。	4.89

永續發展：4.33

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。	4.56
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。	4.11
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。	4.33

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。	4.44
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。	4.33
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計畫。	4.22

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：經理人會向董事會充分說明公司經營發展概況。
意見二：董事會前資料提供與會前會溝通。
意見三：董事會運作順暢，彼此間亦能有良好有效地溝通，氣氛和諧。
意見四：公司對各層面議題，涵蓋業務、廠務、財務、研發、前景展望及策略運作等，均能充分研討，而提出優質建議。
您認為董事會運作需要改進的層面：
意見一：會中若能請公司高層就公司業績及發展作一概況說明，則更完善。

董事會成員訪談內容摘要

一、訪談日期

112年1月11日

二、訪談對象

非獨立董事：胡峻嘉

獨立董事：邱芳才、蔡明志

三、訪談內容摘要

(一) 董事決策與溝通效能

董事會之組成與結構

	董事姓名	性別及年齡區間	目前連續擔任董事屆數	所代表法人	本人或所代表法人的持股比例	備註
非獨立董事	胡炳昆	男 61-70歲	3 (初次選任 104/6)	穎霖投資股份有限公司	16.77%	董事長
	胡炳南	男 61-70歲	3 (初次選任 104/6)	穎霖投資股份有限公司	16.77%	
	胡峻嘉	男 31-40歲	3 (初次選任 104/12)		6.45%	兼任總經理
	方滌通	男 81-90歲	3 (初次選任 104/6)		0.19%	
	胡柏祥	男 21-30歲	1 (初次選任 111/6)			
獨立董事	邱芳才	男 51-60歲	3 (初次選任 104/12)		0	
	蔡明志	男 51-60歲	3 (初次選任 104/12)		0	
	陳昌本	男 61-70歲	1 (初次選任 104/6)		0	

		歲	選任 110/8)			
	陳炘鏞	男 51-60 歲	1 (初次 選任 111/6)		0	
女性董事席次比例				0% (0/9)		
董事兼任經理人席次比例				11.1% (1/9)		
獨立董事席次比例				44.4% (4/9)		
董事 年 齡 區 間	年齡 60 歲以下董事席次 比例			55.5% (5/9)		
	年齡超過 70 歲董事席次 比例			11.1% (1/9)		
有無審計委員會及薪酬委員會以 外之功能性委員會				無		

受評企業為自動機械設備之設計製造、安裝及零件買賣商，其董事會由 9 名董事組成，分別為非獨立董事 5 名及獨立董事 4 名。

關於非獨立董事部分，董事長胡炳昆現同時擔任凱鈺科技股份有限公司董事兼任總經理及穎霖機械工業股份有限公司董事長；董事胡炳南現亦為穎霖機械股份有限公司總經理及受評企業關係企業負責人；董事方滌通曾擔任杏昌生科技股份有限公司獨立董事及日揚科技股份有限公司監察人；董事胡峻嘉目前兼任受評企業總經理，具企業管理背景，亦擔任穎霖建設股份有限公司及穎霆科技股份有限公司董事長；董事胡柏祥曾擔任凱鈺科技股份有限公司研發工程師，具技術背景。

另關於獨立董事部分，董事蔡明志為會計背景，目前同時擔任惠光股份有限公司之獨立董事；董事邱芳才具有財務金融背景，現同時擔任慶鑫會計師事務所所長；董事陳昌本為技術背景；董事陳炘鏞現同時遠東科技大學機械工程所教授兼學術副校長及工程學院院長。

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)
111.03.22	100%	無	<ul style="list-style-type: none"> ● 增選董事及獨立董事 ● 擬辦理私募普通股 ● 取得原資系統整合公司股權
111.05.03	100%	無	-
111.08.09	100%	無	<ul style="list-style-type: none"> ● 溫室氣體盤查及查證時程規劃 ● 擬投資美國子公司 ● 美國子公司擬購置廠房及員工宿舍
111.11.03	100%	無	-

據受訪董事表示，受評企業在召開董事會之前，皆會依法令規定先行提供資料給各個董事進行審閱，提供之資料可以滿足董事們對議案瞭解之需求，針對資料內容有疑義之處，董事們皆可以向經營團隊進行聯繫，若負責向董事們回應疑問之人員無法回答董事針對資料之疑問，則會再轉交予負責人員或財務主管回應董事之疑問。董事會中亦有成員因具備美國營運經驗，而可對於受評企業之美國業務及產業觀點給予實質建議。

據受訪董事所述，受評企業雖然為家族企業，但是在董事會討論議案中，仍然是根據各自專業觀點進行各個議案的討論，未有家族大股東主導公司董事會進行之情事。在董事會的討論過程中，成員們的溝通暢通無礙，一般董事在決策上有任何疑問也都會向獨立董事提問，請教其想法，對於獨立董事的意見彼此也都相當尊重。

(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，受訪董事均肯定受評企業稽核執行現況。具體而言，針對稽核之落實，受訪董事表示受評企業稽核人員定期做成稽核報告，並同時寄送予董事查閱，由於受評企業內部稽

核主管具有豐富之實務經驗，能定期提供詳盡、完整的稽核報告供獨立董事審閱，獨立董事對於稽核報告若有疑問，也會立即向內部稽核主管進行提問。

針對受評企業風險評估，受訪董事均肯定現行公司之風險管理機制，舉例而言，受訪董事表示，目前受評企業於執行投資案之前，均針對投資項目進行完整評估，於投資前進行的事前徵信以及實地查核評估報告，總經理都會在董事會中提供予各董事進行審閱，於投資後，總經理也會在每季的董事會中針對該投資項目進行評估給董事們參考評估是否符合受評企業發展方向相符。針對受評企業內部關係人交易的部分，在交易前經營團隊會先委請外部單位出具合理性意見書及鑑價報告，董事們在評估時會確認該筆交易是否確實為受評企業實際運作需要及長久發展所需、是否無圖利內部人之情形，有牽涉到關係人的部分，亦均進行利益迴避。

受訪董事另表示，過往受評企業較未關注財務上之風險，多與大型銀行往來，且受評企業存貨量亦過高，對受評企業亦屬於風險之一種。惟在外部董事之提醒下，受評企業現在對於財務風險也加以因應，可望在景氣好轉後由虧轉盈。另針對現今全球產業景氣急遽變動的風險，受評企業也持續評估中。

(三) 董事會對永續經營之態度

就有關企業社會責任之態度，據受訪董事表示，目前受評企業持續進行各項企業社會責任目標之規劃及實施，由於方才起步，所以目前均依照現行主管機關法規要求進行及推動相關政策與制度。

就環境永續發展之目標，針對環境議題，受評企業近年已設置太陽能電板進行發電，受訪董事表示由於受評企業之國外客戶多位於中國或美國，對於產品耗能之要求尚不如歐洲客戶強烈，雖然受

評企業目前未主動提供 ESG 產品，但若客戶有要求，受評企業也會盡力配合；於社會責任層面，受訪董事表示受評企業近年多向世界展望會及創世基金會等慈善機構進行捐贈。

針對人才培育方面，受訪董事表示受訪企業目前已經有相關人才接班的計畫，為了使後續的和諧運作及順利銜接，在接班人才進入受評企業董事會之前，都會在受評企業的各部門中參與運作，接受受評企業之培養，透過高階主管培養中階主管、中階主管再培養基層人才，無論是擔任專業經理人或是部門主管都需要經過專業考核，針對不同的部門也會有不同之審查，透過逐步培養，以避免唐突接班之情形發生。針對人才績效評估部份，受訪董事表示會透過一年兩次的薪酬委員會決定年終獎金及年度調薪；雖然外部董事並未實際參與經理人關鍵績效指標的制定，但在董事會中會向外部董事報告制定之原因，主要是隨部門及產業景氣變動。

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頒佈「公司治理 3.0-永續發展藍圖」，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。治理守則第 20 條亦規範：「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，為強化董事會職能，董事會成員宜有多元化組成。

受評企業目前共設有九席董事，受評企業已經於本屆董事會中增加一名內部董事及一名獨立董事，除符合公司治理規範外，更使董事會成員的組成更為多元，有助引入不同的評估觀點。未來受評企業可考慮強化性別多元性，增加女性董事之席次。未來除在董事會會議中討論決定後續屆次董事會成員選擇方向外，亦可考量設立提名委員會，透過提名委員會尋覓審核董事候選人、培養接班人材及提出精進計畫，並訂定多元化政策及具體管理目標，以建構多元化及專業化之董事會成員組成。

二、 強化經營團隊與獨立董事的溝通密度

有董事於問卷中表示可請經營團隊在董事會中說明公司業務及

營運概況之意見，考量獨立董事未參與公司日常營運，為強化獨立董事對於公司營運事務之掌握，或可增加經營團隊與獨立董事的溝通及說明密度，例如，受評企業可由經營團隊定期彙整整體營運情況，於董事會向獨立董事進行說明。

再者，亦可參考其他企業實務，邀請獨立董事參與經營團隊的年度或季度策略會議，以利獨立董事更能深入了解經營團隊對於日常營運的評估與討論，有助於其對於公司營運之監督及風險管理。

三、 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，未參與營運之董事均能透過日常溝通與經理人團隊交流，例行董事會時，董事們對於各議案均有充分之討論。然而，董事會議事錄內容卻未見會議討論過程之相關記載。

為使董事會可較易於回顧過去之決策經驗，建議可適時將會議中提出之意見與討論過程予議事錄中完整記載，以利後續將過去的經驗運用於未來的決策評估。

四、 建立整合性的風險管理機制並加以落實

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。

如前所述，受評企業目前對於投資、財務及產業面風險已多有關切，而受評企業目前正由經營團隊針對風險管理政策與程序，揭露風險管理範疇、組織架構等進行評估，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，惟經

營團隊提出的風險評估，多半係依照其各自業務內容所提出之判斷評估，未必能完全涵蓋公司整體性的潛在風險。為使相關風險管理提升為整體性、制度性的控制，受評企業未來可考量成立整合性的風險管理單位，例如隸屬於董事會的風險管理委員會，以利完整風險的監控及管理

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，目前受評企業針對接班人才，係透過逐層培養之方式避免斷層產生。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或制度化，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。

六、 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。

依據前開董事評估問卷回覆及訪談內容，可知董事均已認知永續發展議題的重要性，並認為受評企業對於此一面向有持續推動及發展之必要。考量近年企業社會責任內涵愈趨深化與多元，受評企業在思考推行其企業社會責任之相關政策上，除了落實現有的捐贈及太陽能綠電相關政策外，亦可持續朝向更多元發展，並列為董事會討論議案之中。受評企業未來可考慮引進外部顧問，以利受評企業針對環境、永續以及公司治理等議題，除了遵循法規及客戶要求外，能有更多元化的創新思考。此外，亦可考慮提前於主管機關政策要求，主動編製中、英文版永續報告書，以利投資人掌握相關資訊。

（以下空白）