

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：東碩資訊股份有限公司
報告日期：中華民國 110 年 3 月 5 日

目錄

一、前言	2
二、評估執行政程序相關資訊	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」迄今已十八載，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，已服務超過 300 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
110.01.11	公司完成報名程序
110.01.11	公司開始進行線上評估自評作業
110.01.15	公司完成線上評估自評作業
110.02.03	協會評估委員與專員共同進行書審作業
110.02.23	協會評估委員與專員至公司實地訪評
110.03.05	協會出具評估報告書

(二)評估資料檢視期間：109年01月01日~109年12月31日

(三)實地訪評評估小組：

執行委員暨召集人	唐樹萬
執行委員	劉鎮圖
評量組長	呂淑滿
評量專員	陳怡中

(四)評估公司實地訪評出席人員：

董事長	曹賜正	先生
總經理	李清發	先生
獨立董事暨審計委員會召集人	劉 助	先生
獨立董事暨薪資報酬委員會召集人	李傳德	先生
稽核主管	賴如芬	女士
公司治理主管	李家鳳	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 107 年進行董事會改選，選任董事 9 席，共由 3 席內部董事、3 席自然人董事及 3 席獨立董事組成，其中 4 席為女性董事，董事會成員結構均衡。董事會成員各具經營管理、電子科技、財務會計等專業與經驗，組成公司營運發展所需，發揮綜效之治理團隊。

貴公司依法設置薪資報酬委員會及審計委員會，委員會成員均由獨立董事組成。108 年修訂董事會績效評估辦法，明訂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；同年並設置公司治理主管，處理董事會相關事務，協助董事會成員履行職責。

貴公司秉持「誠、正、信、實」的經營理念，並由董事長親為表率，以「慈、悲、喜、捨」之精神，持續自發性投入人文教育、自然保育、關懷弱勢孩童與長輩等公益活動，深入企業文化與員工認同，落實企業社會責任與永續發展。

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，參考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，並面對面實地訪談相關成員。

經由訪評小組的資料檢視、實際面對面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. 貴公司董事會議事單位每年十一月，即規劃下一年度會議時程表，並明確設定董事會與各功能性委員會每次會議之主要議題，有助於董事會議事效能與決策品質之提升。
2. 貴公司董事會重視高階管理人才之培訓與傳承，董事長藉由每季、半年與年度舉辦之經營策略會議，安排高階經理人進行專題報告，並彈性運用內訓與外聘儲備高階人才，為公司永續發展奠定基石。
3. 貴公司邀請第三方專業獨立機構，協助辦理董事會績效評估，顯示貴公司董事會對於落實公司治理制度，及提升董事會效能之主動積極態度，藉由公信客觀之檢視，尋求更上層樓精進之機會。

建議：

1. 貴公司網站業已揭露「舉報及申訴管理辦法」，並提供「專用郵箱」之電子郵件地址，建議貴公司註明「專用郵箱」之權責單位，並考量加添審計委員會或獨立董事，得以同步接收舉報資訊，以明確宣示誠信經營之決心，提供所有利害關係人直接表達意見之溝通管道。
2. 建議貴公司設置內部稽核人員及簽證會計師，個別單獨與審計委員會之溝通機制並留下書面紀錄，以強化審計委員會對內控制度與財報表達之督導職能、並確保審計委員會與內部稽核人員及簽證會計師之溝通管道暢通。
3. 貴公司提供新任董事公司重要法令、產品說明等資料，並提供進修資訊，惟尚未統整集要編成書面制度。建議貴公司可進一步建置「董事手冊」(內容例如：公司業務簡介、產業動態、法令規範、董事權利義務、進修辦法等主題)，提供董事參考並簽收備案。同時考慮制訂「初任董事講習制度」(包含例如：專人簡報、實地訪視、必修課程等作業方式)，以協助新任董事儘速掌握公司經營狀況，及前瞻成長策略意圖(Strategic Intent)，俾使整體新任董事會，順利發揮公司治理效能。
4. 前述三點建議短期(1年)採行，即可收立竿見影之效。另以中期(2-3年)著眼，提升治理更上層樓，建議貴公司參照公司治理 3.0-永續發展藍圖，可將目前已具雛形之風險管理概念，考量導入建立制度化企業風險管理機制，由董事會之功能性委員會(按：審計委員會)協助督導，並定期向董事會報告風險管理執行情形，以強化董事會督導風險管理、追求企業永續經營之職志。



社團法人中華公司治理協會

TAIWAN CORPORATE GOVERNANCE ASSOCIATION

100 台北市羅斯福路三段 156 號 4 樓 Tel : 02-2368-5465 Fax : 02-2368-5393