三晃股份有限公司 董事會績效評估報告

2023 年 1 月



關於本評估報告

本報告由安永企業管理諮詢服務股份有限公司(以下 簡稱「安永」)為三晃股份有限公司(以下簡稱「三 晃」)進行董事會績效評估,並彙整主要觀察及建議 事項之評估報告書。

參考安永董事會績效評估方法論,本次評估程序包含董事個別訪談、董事自評問卷分析及檢視文件資料,評估期間為 2022 年 1 月 1 日至 2022 年 12 月 31 日。

有關安永董事會績效評估方法,請參考: https://www.ey.com/en_gl/board-matters

> 執行摘要 評估方法論 評估調查結果 結論與建議 附件

- ; 董事會績效評估問卷
- | 董事會成員自評問卷
- ;審計委員會成員自評問卷
- ;薪資報酬委員會成員自評問卷
- i 董事訪談大綱

有關更多的評估結果資訊,請聯絡

傅文芳 安永企業管理諮詢服務(股)公司

陳智忠 安永企業管理諮詢服務(股)公司

高旭宏 安永企業管理諮詢服務(股)公司

張騰龍 安永企業管理諮詢服務(股)公司

闕光威 安永圓方國際法律事務所

林群堯 安永企業管理諮詢服務(股)公司

董事長

執行副總經理

執行副總經理

執行副總經理

合夥律師

副總經理

執行摘要

執行摘要

我們對於三晃董事會的觀察

截至本評估報告日止,三晃董事會共計7位董事成員,其中包含4位法人董事代表(2位凱棣股份有限公司、2位翹麗投資股份有限公司代表人)、及3位獨立董事。三晃亦設有審計委員會、薪資報酬委員會,委員均由獨立董事擔任。

三晃在國內上市公司治理評鑑目前為 51%~65%。在此基礎之上,安永進一步以國、內外豐富的實務經驗,以及特有的董事會績效評估方法論,提供一個以企業經營成果為導向的外部評估方式。

評估執行程序

安永自 2022 年 12 月至 2023 年 1 月間執行三晃董事會績效評估專案,透過安永的八大評估面向協助鑑別關鍵元素加以評估三晃董事會績效,分別包含:董事會架構與流程、董事會組成成員、法人與組織架構、角色與權責、行為與文化、董事培訓與發展、風險控制的監督、申報/揭露與績效的監督。藉由文件檢閱,與邀請兩位法人董事及一位獨立董事進行個別訪談,以及 7 位董事績效自評問卷調查,經安永綜合評估,將觀察與建議整理於本評估報告。

評估結果摘要1

經綜合評估,三晃在董事會架構(Structure)、成員(People),以及流程與資訊(Process and Information)方面的綜合表現程度為**進階**,綜合說明相關發現如下:

董事會架構(Structure)

三晃之董事會組成與結構健全,獨立董事席位設置符合法規規範,並且設有符合法規規 定之功能性委員會(審計委員會、薪酬委員會)。董事會成員組成多元,具備執行職務

¹ 評估結果分為:基礎(符合主管機關及相關法規基本要求)、進階(符合主管機關及相關法規基本要求,並有一套既定且有效的實務作法,或是主動提升該面向的績效表現)、標竿(不僅優於主管機關及相關法規基本要求,且該實務作為相當於標竿典範)

所必須之專業知識,包含具備金融產業經歷、營運判斷、會計與財務分析、經營管理、 風險管理、危機處理、產業知識、及領導與決策等技能。

成員(People)

董事會成員充分瞭解董事會及相關功能性委員會組成目的及公司核心價值觀(品質、創新、環保、永續經營),且能明確地協助公司經理人設定公司所有策略性目標。董事積極參與會議,發揮其監督職責及義務,在董事會會議上獲得充分發言的空間,經營團隊也會提供董事會充分資訊,有助於決策,各董事能有效分工,並確實評監督公司存在或潛在之各種風險,且發揮各自領域專長。經營團隊藉由定期報告,提供董事會完善資料,使董事會對內控制度之執行與追蹤狀態予以討論。

流程與資訊 (Process and Information)

三晃設有經董事會通過之「風險管理辦法」、「公司治理守則」、「誠信經營守則」作 為內部控制執行之準則依據,明訂各項辦法與原則,使權責單位有所依循且能切確運行, 並定期報告各項內部稽核事宜。自三晃董事會議事錄中可見其內部控制規劃之完整性, 以及定期報告各項內部稽核事宜切確之情事。三晃於其公司網站、公開資訊觀測站、年 報及永續報告書中,清楚揭露符合法令要求之相關訊息並定期更新資訊內容,以確保資 訊揭露之完整性與即時性。

評估方法論

何為

董事會績效評估?

"有效的董事會"需在業務、組織和市場動態等面向仰賴董事的專業與經驗,並為公司做出最佳的決策。然各家公司均有自己獨特的競爭優勢與文化,董事會的運作亦無一體適用的完美方案。今日成功的運作模式更不代表明日企業延續的保證。綜觀國內、外企業公司治理實務,最終回歸於兩個核心思維:如何確保最高治理單位的董事會全體,跟上快速演變的治理環境?並如何讓每位董事,尤其新進董事成員在最短的時間裡更有效率地發揮其所長與智慧?因此有系統、完整且隨著時間不斷調整與精進的董事會績效評估機制,即是公司最佳的利益。

我國主管機關自 2014 年底公布「董事會自我評鑑或同儕評鑑參考範例」透過主題式問答型態提供上市櫃公司參考,亦於公司治理評鑑考量面向對於董事會績效評估的重視。

近年投資人與客戶均對於公司治理議題高度關注,加上我國積極推動獨立董事設置,國內上市櫃公司多採行每年進行董事會績效自我評估,並至少每三年委由外部機構執行。董事會績效評估有助於持續一健全並有系統的董事會運作:

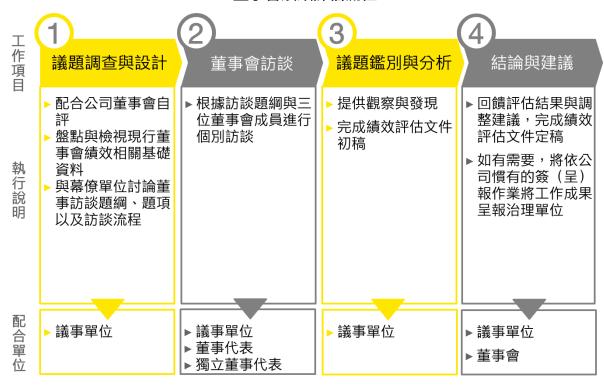
- 提供董事會以及每位董事明確的角色與職責義務,加快決策速度同時避免不必要的衝突
- 隨著公司的演進,持續強化董事會與 董事對公司業務、顧客經驗與人員管 理實務的掌握
- 在瞬息萬變的科技、客戶消費習慣及 伴隨的機會與風險,鑑別董事會相關 知識與專長領域缺口
- 發展對相關產業更深入的了解,以及 掌握地方和全球的競爭議題
- 測試董事會對於關鍵利害關係人關注 公司策略及治理議題方面的理解,以 及面對投資人給予挑戰或課題的因應 方式
- 鑑別並維持有助於董事會進程的流程、 會議安排與溝通模式
- 促進董事會與公司營運策略的一致,以及重大議題的優先排序
- 預防不健全甚至可能阻礙董事會運作 的互動文化

Approaches & Guiding Principles

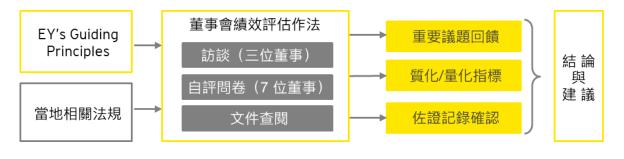
針對三晃評估作法

本評估作業主要涵蓋四個階段,同時納入考量三晃組織特性及國內主管機關相關法律規範,調整最適切的進行方式,並於 2022 年 12 月至 2023 年 1 月執行外部董事會績效評估,包含:檢閱相關文件、訪談及分析董事會績效評估問卷,最後綜整提出董事會績效評估報告。有別於主管機關發佈的董事會自我評鑑或同儕評鑑範例,安永另導入獨特的三大構面:董事會架構(Structure)、成員(People)及流程與資訊(Process and Information)構面,藉此加強國內常見的五大質化及量化指標議題。

董事會績效評估流程



董事會績效評估執行辦法



安永董事會績效評估八大面向

在業務、組織與市場動態快速變化的環境下,董事會肩負監督並確保公司做出最佳決策之重任。藉由觀察諸多企業董事會實務運作,安永發現高效率的董事會除了深入參與實際營運與公司策略外,均在安永歸納的八大基礎要素展現類似的關鍵特點。安永透過董事會組成與技能、策略與表現、公司治理重心、董事會功能與管理團隊互動進行了解,同時兼顧質化與量化進行評估董事會與董事績效表現。

董事會績效評估八大面向



- 董事會組成與技能:董事會的組成與安排上,除遵循法律規範外,安永也觀察公司採 行優於法規的其他相關作為,包含對於董事多元化、經歷、專業領域的技能與經驗等 考量。
- 策略與表現:董事會對公司營運策略與衝擊的掌握程度,並展現對公司績效表現的督導情形。
- 公司治理重心:董事會對於公司重大議題的參與程度,並扮演監督引導的角色。
- 董事會功能與管理團隊的互動:董事會與公司管理層級的互動情形,尤其正面且雙向 的溝通模式有助於董事會功能與權責的發揮。

高效團隊的關鍵要素

董事會可謂一密集仰賴團隊合作的組織,而高效運作的團隊取決於五個相互關連的基礎元素,分別為:信任、健康的衝突、認同、當責及成效。三晃可透過這五項基礎元素掌握現行董事會成員互動情形,同時檢視不足或改善之處。透過強化每個基礎元素以展現高度績效表現董事會的運作。



安永觀點

董事會績效評估是一個發現和改正治理問題的工具,能夠協助董事會確保策略目標和增加組織價值,特別是在以下四個層次有所貢獻:使董事會成為一個更有效運作的團隊;發揮董事會/功能性委員會的領導力;優化功能性委員會的運作實務;以及確保個別董事對董事會績效的實質貢獻。

後續追蹤和改善計畫的行動實踐,往往是績效評估的成功關鍵。定期執行董事會績效評估,相信能在領導力、角色與權責、團隊合作、當責性(Accountability)、決策品質、 溝通互信,以及最重要的經營績效等各方面,協助公司、董事會持之以恆的不斷優化, 再創佳績。

評估調查結果

評估面向

安永根據前一章節的評估方法論執行評估工作,包含文件檢閱、 訪談及董事自評問卷進行評估、分析,並提供觀察與建議,綜整 如本章節報告內容。

個別董事訪談評估面向包含:

- 1. 董事會對公司營運之參與程度及職責認知;
- 2. 提升董事會決策品質及對目標與任務之掌握;
- 3. 董事會組成與結構;
- 4. 董事之選任及持續進修,以及;
- 5. 內部控制。

敬請一併參閱本評估報告附件:董事會績效評估自評問卷、董事會成員自評問卷、審計委員會成員自評問卷、薪資報酬委員會成員自評問卷,以及董事訪談大綱。



一、對公司營運之參與程度及職責認知

質化衡量指標

董事會架構

- 1. 董事於董事會前有事先閱讀及瞭解會議資料
- 2. 公司之董事會成員,功能性委員會和獨董是否都充分瞭解各方的角色和職責?

成員

- 3. 董事會有是否確實督導公司遵循法令及實務守則情形;公司是否有重大違反誠信經 營原則、企業社會責任、內部控制制度或其他不符公司治理原則之情事?
- 4. 董事是否針對經理人提供之商業資訊維持充分之專業獨立性判斷?
- 5. 董事長或董事成員或經理人是否未因違反證券交易法、公司法、銀行法、金融控股公司法、商業會計法、期貨交易法、保險法,或因犯貪汙、瀆職、詐欺、背信、侵占之罪經起訴?
- 6. 董事會是否推動訂定公司治理相關辦法、支持公司參與公司評量、充分保障股東權益等,以提升公司治理?
- 7. 董事會與經營團隊有良好的互動情形
- 8. 董事在董事會上是否做出有效的貢獻?
- 9. 董事會成員對公司、公司經營團隊及公司所屬產業及內部與外部風險有足夠之瞭解

10. 董事會能充分且及時的取得企業營運的績效報告,並快速掌握各項不利趨勢

- **11.** 董事收受會議紀錄時,是否會閱讀紀錄內容?是否會針對會議紀錄內容提出意見並要求修正?
- 12. 董事會及董事對其相關職責與義務了解情形?

流程與資訊

- **13.** 董事能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險,且對內控制度之執行與追蹤狀態 予以討論
- 14. 是否獨立董事與內部稽核主管、會計師有良好的溝通管道與機制(例如:透過座談會或會議溝通),並針對財務報告、業務狀況以及風險管理、營運控制以及相關法規及標準之遵循進行溝通,使董事會充分履行其主要職能,確保誠實、正直的會計、審計以及財務報導
- 15. 董事有與簽證會計師進行充分溝通及交流
- **16.** 如遇有會計新公報實施或財報有重大調整事項時,是否審計委員會已與會計師充分 討論。是否每年至少兩次董事會邀請會計師列席,針對年報及半年報討論,以充分了 解公司財務狀況

董事會架構

安永觀察

評估項目

- 1. (1) 經檢視三晃訂定之董事會議事規範,第四條提及「議事單位應擬訂董事會議事內容,並提供足夠之會議資料,於召集通知時一併寄送。董事如認為會議資料不充足,得向議事單位請求補足。董事如認為議案資料不充足,得經董事會決議後延期審議之。」以及第八條提及「本公司董事會召開時,總經理室應備妥相關資料供與會董事隨時查考。」
 - (2) 經檢視三晃董事會績效自評問卷結果,超過 86%之董事表示於董事會前已瞭解及

閱讀會議資料,以利董事會議時能夠充分履行其職責。

- (3) 根據董事訪談,董事認為公司於會前給的資料內容與資訊足夠詳細。
- 2. 根據董事自評問卷結果結果,超過57%董事會成員十分同意、超過28%董事會成員同意「董事已充分了解董事的法定義務」;根據資料檢閱,董事成員運用自身專長與經歷,提供公司經營決策、財務、產業、金融、稽核等方面之具體建議,議案討論過程也會從不同觀點給予多元建議;另,根據訪談結果,獨董於會議上或非會議上皆會討論各項議題,比如資安等領域。

成員

- 3. 經檢視金管會證期局網站、公開資訊觀測站及相關新聞資訊,三晃於評估期間內未發生董事成員及經理人違法之情事。
- 4. 根據董事自評結果,全體董事皆表示認同經理人提供之商業資訊維持充分之專業獨立性判斷。透過董事訪談得知,全體董事亦在董事會前之會議或董事會中與經理人進行充分討論,確認議案執行細節。
- 5. 經檢視金管會證期局網站、公開資訊觀測站及相關新聞資訊,三晃於評估期間內未發生董事成員及經理人違法之情事。
- 6. 是,經資料檢視,三晃設有「公司組織規程」、「公司治理實務守則」、「誠信經營守則」、「董事會績效評估辦法」、「電腦化資訊系統循環」、「董事選任程序」作為公司治理議題之遵循依據,並皆由董事會決議通過。
- 7. 是,經檢視議事紀錄,獨董針對公司營運之情況會提出建議予公司經營團隊,並詢問公司營運相關資訊。
- 8. 經檢視董事會議事紀錄,發現獨董鄒炎崇、獨董林彥廷、獨董李世仁會上參與度高, 均有針對議案提出疑問及個人意見。經檢視1110315董事會議事錄,獨立董事發言紀 要表示公司對於庫藏股轉讓員工的執行情形請於股東會一併報告。經檢視1110510董 事會議事錄,獨立董事對於太陽能電場投資提出詢問。經檢視董事會自評問卷,有超 過57%的董事認為董事在董事會上做出有效的貢獻,例如對於議案提出具體建議等。
- 9. 根據董事自評結果,三位董事表示極為認同、三位董事表示高度認同、一位董事表示認同對於公司所屬產業及內部與外部風險有足夠之瞭解。
- 10. 根據訪談結果,三晃經營團隊會提供季報予董事,董事所需之資料經營團隊皆能及時提供,此外根據董事自評結果,超過85%之董事會成員表示會事先閱讀及了解董事會議資料。
- 11. 根據董事自評結果,超過 71%之董事會成員表示收受會議紀錄時,詳細閱讀紀錄內容, 並確認其已適當紀錄討論內容及個人或集體的保留意見或關切。
- 12. 根據檢視議事紀錄,獨董對議程皆相當投入,董事成員透過自身專長與經歷,提供公司財務、投資、經營管理等方面之建議,議案討論過程也從不同觀點給予意見。此外,根據董事自評結果,「董事(含新任董事)已充分了解其職責及熟悉本公司運作及環境」,超過71%之董事會成員評滿分。

流程與資訊

- 13. (1) 經檢視公開資訊觀測站,三晃於 111 年 3 月發布內部控制制度聲明書,其中將內部控制制度劃分為五個組成要素: 1.控制環境 2.風險評估 3.控制作業 4.資訊與溝通 5.監督作業。
 - (2) 經檢視第十七屆第二十七次董事會議事錄,針對 2021 年度「內部控制制度聲明書」,各單位執行內部控制制度自行評估,擬依其結果出具本公司 2021 年度「內部控制制度設計及執行均有效-遵循法令規章部分採全部法令均聲明」之內部控制制度聲明書,業經審計委員會審議通過,提報董事會。

14. 經檢視三晃官網:

- (1) 每年一次單獨與內部稽核主管召開會議及每年兩次與會計師舉行會議,討論年度 稽核執行情形及次年度稽核計劃等事項,及會計師獨立性、年度查核規劃及查核 意見等事項。
- (2) 內部稽核主管定期向審計委員會報告 a.年度內部稽核計畫。b.內部控制制度聲明書。c.定期報告內部稽查業務執行情形。
- (3) 會計師每年至少參加兩次審計委員會,報告年度查核計劃及查核結果。

其他:發生重大異常事項,或獨立董事、稽核主管及會計師認為有必要獨立溝通之事宜,可以不定期隨時召開會議溝通。

- 15. 經檢視三晃網站獨立董事與稽核及會計師之溝通情形,三晃有說明溝通日期與內容。
- **16.** (1) 經檢視三晃審計委員會議事錄,會計師一年列席兩次審計委員會報告財報、年報及 重要法令更新,並經審計委員會審查後提送董事會討論。
 - (2)會計師未列席董事會,僅在審計委員會出席。

量化衡量指標

董事會架構

- 1. 是否未有政府機關或單一法人組織及其子公司占董事會席次達三分之一以上? 成員
- 2. 董事持股設定質押比率平均是否未逾 50%?
- 3. 各董事平均實際出席董事會情形(不含委託出席(良好)平均達 80% 以上)?
- 4. 董事出席股東常會之情形良好;是否實際出席率平均達 85% 以上?
- 5. 公司是否有過半數董事(含至少一席獨立董事)及審計委員會召集人(或至少一席獨立董事)親自出席股東常會,並於議事錄揭露出席名單?董事長是否親自出席股東常會?

評估項目

安永觀察

- 6. 公司每次董事會是否皆有至少二席獨立董事親自出席?
- 7. 薪資報酬委員會是否每年至少召開兩次以上?成員是否一年至少皆出席兩次以上?
- 8. 審計委員會是否每季至少召開一次以上?審計委員會成員實際出席率是否平均達 80%以上?
- 9. 法定以外其他功能性委員會(例如:企業社會責任委員會等)是否每年至少召開一次以上?是否成員實際出席率是否平均達 80%以上?

流程與資訊

10. 董事股票之轉讓是否依證券交易法第二十二條之二及第二十五條規定辦理?

董事會架構

- 1. 是,經檢視公開資訊觀測站, 三晃未有單一法人組織佔董事席次達三分之一以上。 成員
- 2. 經檢視公開資訊觀測站,2022 截至報告時間為止全體董監持股設質比例為0%。
- 3. 經檢視公開資訊觀測站,評估期間董事會共召開 8 次董事會,全體董事於評估期間出席率為 100%。
- 4. 經檢視公開資訊觀測站,111 年共舉辦股東常會 1 次,董事出席率為 43%。
- 5. 經檢視股東會議事錄,民國 111 年股東會出席人員為黃亭棣董事長、鄒炎崇獨董及 林彥廷獨董,出席率為 42%;未有過半數董事參加,但董事長及兩位獨立董事有參 加。
- 6. 是,經檢視董事會簽到簿,全體董事於評估期間內之平均出席率為 100%。
 - 7. 是,經檢視議事錄,於評估期間內召開共計 3 次之薪酬委員會,實際出席率平均達 100%。
 - 8. 是,111年度召開6次審委會,分別為3/15、5/10、6/15、8/9、8/26、11/8、12/15。全體審計委員於評估期間內之平均出席率為100%。
 - 9. 除審計委員會及薪酬委員會,三晃並無設置其他功能性委員會。

流程與資訊

10. 經檢視公開資訊觀測站,報告期間內未發生董事股票轉讓之情事,故不適用。

15

二、提升董事會決策品質及對目標與任務之掌握

質化衡量指標

董事會架構

- 董事會安排的議程中,各項議案皆分配適當的討論時間,以利董事有充分時間討論; 針對臨時動議的提案是否有足夠的彈性?
- 2. 董事會提供良好的溝通管道,能適當的與獨立董事溝通
- 3. 董事會參與公司策略計畫、年度預算的討論與訂定之流程是否適當?
- 公司提交到董事會決議的討論議案適當,且提供予董事會的資訊完整、及時,且具一定品質,使董事會(包含獨立董事)能夠順利履行其職責
- 5. 公司提供足夠的資源協助董事了解提送之議案內容?
- 6. 董事會之會議紀錄適當地記錄討論內容,以及適當的記錄個人或集體的保留意見或 關切

評估項目

成員

- 7. 各項董事會會議決議,有適當的執行後續追蹤
- 8. 董事會有建置公司的核心價值觀(勤、誠、樸、慎等理念),且能明確地設定公司所有 策略性目標
- 9. 對於行使董事(/獨立董事)權力與義務時,充分獲得其他董事成員的信賴或支持?

流程與資訊

- **10.** 董事會、董事成員、各功能性委員會有定期且有效率的執行績效評估;是否訂有董事會績效評估辦法,且至少每年執行自我評估一次?
- 11. 董事會有定期且徹底的檢視經營團隊的管理績效,落實董事及經理人績效評估與酬金之連結,並及時給予獎懲

董事會架構

- 根據董事訪談,董事表示審計委員會開會時間較長,通常為 1-2 小時;目前皆在台中現場開會,董事會與審計會員會會議時長平均 2 小時,各項議案理應均有充分時間討論。
- 2. (1) 經檢視三晃訂定之董事會議事規範,第四條提及「議事單位應擬訂董事會議事內容,並提供足夠之會議資料,於召集通知時一併寄送。董事如認為會議資料不充足, 得向議事單位請求補足。董事如認為議案資料不充足,得經董事會決議後延期審議之。」以及第八條提及「本公司董事會召開時,總經理室應備妥相關資料供與會董事隨時查考。」

安永觀察

- (2) 經檢視三晃董事會績效評估問卷結果,超過70%董事會成員非常同意「公司提供予董事會的資訊完整、及時,且具一定品質,使董事會(包含獨立董事)能夠順利履行其職責」;另,經檢視董事自評問卷結果,超過87%董事會成員非常同意「董事於董事會前已瞭解及閱讀會議資料,以利董事會議時能夠充分履行其職責。
- (3) 根據董事訪談,董事認為三晃提供董事及獨董許多空間與時間能夠互相討論相關 風險管理議題,因此比業界其他同業更加廣泛與深入;另,董事也表示,獨董若對公司提供的資料有疑惑會直接來找公司詢問,於董事會中協助指出董事盲點。

- 3. (1) 經檢視董事會議事紀錄,三晃於 2022 年 12 月 15 日之第 18 屆第 5 次董事會上提報已經審計委員會審議通過之 2023 年度預算案,經全體主席董事討論後,無異議照案通過。
 - (2) 經檢視三晃董事會績效評估問卷結果,86%董事皆非常同意「公司有適當討論且訂定策略計畫及年度預算流程」。
- 4. 經檢視三晃董事會績效評估問卷結果,超過70%董事會成員非常同意「經營團隊提交到董事會決議的討論議案適當」且「公司提供予董事會的資訊完整、及時,且具一定品質,使董事會(包含獨立董事)能夠順利履行其職責」;另,經檢視三晃董事自評問卷結果,超過87%董事會成員非常同意「董事於董事會前已瞭解及閱讀會議資料,以利董事會議時能夠充分履行其職責」。
- 5. (1) 經檢視三晃訂定之董事會議事規範,第四條提及「議事單位應擬訂董事會議事內容,並提供足夠之會議資料,於召集通知時一併寄送。董事如認為會議資料不充足, 得向議事單位請求補足。董事如認為議案資料不充足,得經董事會決議後延期審議 之。」以及第八條提及「本公司董事會召開時,總經理室應備妥相關資料供與會董事 隨時查考。」
 - (2) 經檢視三晃董事會績效評估問卷結果,超過70%董事會成員非常同意「公司提供予董事會的資訊完整、及時,且具一定品質,使董事會(包含獨立董事)能夠順利履行其職責」。
- 6. (1) 經檢視三晃訂定之董事會議事規範,第九條提及「本公司董事會之開會過程,應 全程錄音或錄影存證,並至少保存五年,其保存得以電子方式為之。前項保存期限未 屆滿前,發生關於董事會相關議決事項之訴訟時,相關錄音或錄影存證資料應續予保 存,不適用前項之規定。以視訊會議召開者,其會議錄音、錄影資料為會議紀錄之一 部分,應永久保存。」
 - (2) 經檢視三晃董事自評問卷結果,超過 57%董事皆非常同意、29%董事同意「董事 在董事會上對於議案提出具體建議 一。

成員

- 7. 是,經檢視議事錄,董事會決議事項待董事會通過後依法對外公告或依法執行後續 相關作業並提報下一次董事會報告執行進度。
- 8. 根據董事自評結果,有兩位董事表示極為了解、五位董事表示高度了解公司的核心價值觀(品質、創新、環保、永續經營),且能明確地設定公司所有策略性目標。
- 9. 根據董事自評結果,公司董事會均按公允之公司治理方式正常且有效率的運作,並完成任務;經檢視議事紀錄,獨立董事於董事會中的提問與意見,皆獲得經理人充分回應。

流程與資訊

10. (1) 經檢視三晃回傳資料,訂有董事會績效評估辦法,評估範圍包括整體董事會、個別董事成員及功能性委員會;每年至少執行一次內部董事會績效評估,評估之方式包括董事會內部自評、董事成員自評、同儕評估、委任外部專業機構、專家或其他適當方式進行績效評估。評估完成後應將結果提送董事會報告。

- (2) 在績效評估結果報告中,五大構面包含營運之參與程度、提升董事會決策品質、 組成與結構、成員選任及持續進修、內部控制,其分數皆落於 3 分-5 分之間(滿分五 分)。
- 11. 經檢視三晃第十七屆第二十七次董事會議事錄,薪資報酬委員會有訂定並定期檢討董事、監察人及經理人績效評估與薪資報酬之政策、制度、標準與結構。薪資報酬委員會有定期檢討公司董事績效評估標準且提交董事會通過,並依據績效評估結果訂定董事薪資報酬。

量化衡量指標

董事會架構

- 1. 相關議案若遇有需董事利益迴避者,董事均自行迴避或主席已確實要求該董事予以 迴避,並作成會議紀錄。
- 2. 受評年度是否至少召開六次董事會?

評估項目

成員

3. 董事會議案中依法應提董事會討論事項已由全體獨立董事出席

流程與資訊

4. 董事會是否定期(至少一年一次)評估簽證會計師獨立性?

董事會架構

1. (1) 經檢視三晃訂定之董事會議事規範,第十五條提及「董事對於會議事項,與其自身或其代表之法人有利害關係者,應於當次董事會說明其利害關係之重要內容,如有害於公司利益之虞時,不得加入討論及表決,並不得代理其他董事行使其表決權。董事之配偶、二親等內血親、或與董事具有控制從屬關係之公司,就前項會議之事項有利害關係者,視為董事就該事項有自身利害關係。本公司董事會之決議,對依前二項規定不得行使表決權之董事,依公司法第二百零六條第四項準用第一百八十條第二項規定辦理。」以及第十六條提及「本公司董事會之議事,應作成議事錄,議事錄應詳實記載下列事項:七、討論事項:各議案之決議方法與結果、董事、專家及其他人員發言摘要、依前條第一項規定涉及利害關係之董事姓名、利害關係重要內容之說明、其應迴避或不迴避理由、迴避情形、反對或保留意見且有紀錄或書面聲明暨獨立董事依第十二條第二項規定出具之書面意見。」

安永觀察

- (2) 經檢視三晃董事會績效評估問卷結果,超過 86%之董事表示相關議案若遇有需董事利益迴避者,董事均自行迴避或主席已確實要求該董事予以迴避,並作成會議紀錄;另檢視三晃董事自評問卷結果,超過 70%之董事同意「相關議案若遇有需董事利益迴避者,董事已確實予以自行迴避」。
- (3) 三晃於每次董事會議事錄中均如實記載議案利益衝突迴避過程,亦於每年度整理 利益衝突彙整表,如涉及個別經理人薪資,董事長與列席經理人利益迴避離席,不參 與討論等事宜。
- 2. 是,111 年度董事會開會 8 次,分別是 111/01/21 第 17 屆第 26 次、111/03/15 第 17 屆第 27 次、111/05/10 第 17 屆第 28 次、111/06/15 第 18 屆第 01 次、111/08/09 第 18 屆第 02 次、111/08/26 第 18 屆第 03 次、111/11/08 第 18 屆第 04 次、111/12/15 第 18 屆第 05 次。

成員

3. 根據議事紀錄,董事會議案中依法應提董事會討論事項皆有全體獨立董事出席,若無 法出席也會委託並代理出席。

流程與資訊

4. 經檢視 111 年 3 月 15 日審計委員會議事錄審查事項第四案,依公司治理守則對委任會計師進行獨立性及適任性評估。

三、董事會組成與結構

質化衡量指標

董事會架構

- 1. 董事會是否建置適當且足夠的功能性委員會
- 2. 公司是否設置符合規定之審計委員會?
- 3. 現有的各項功能性委員會,有能力履行董事會委任之職責
- 4. 是否設置薪資報酬委員會且半數以上成員為獨立董事
- 5. 是否功能性委員會人數不少於三人,半數以上成員為獨立董事,且有一名以上成員具 備該委員會所需之專業能力?
- 6. 公司之獨立董事具備應有之專業知識,且於任職期間內確實維持其獨立性

評估項目

- 7. 董事會成員組成適當並已具備決策過程所需專業
- 8. 是否設有企業誠信經營專(兼)職單位,負責誠信經營政策與防範方案之制訂及監督 執行,且至少一年一次向董事會報告?
- 9. 公司是否設置符合法規要求之公司治理主管,負責公司治理相關事務。

成員

10. 董事會成員之專業知識與技能是否充分發揮

流程與資訊

11. 公司是否制訂與營運目標連結之智慧財產管理計畫,至少一年一次向董事會報告執行情形?

董事會架構

- 經檢視公開資訊觀測站與三晃年報,設有功能性委員會包含:審計委員會及薪酬委員會,符合法律規定。
- 經檢視三晃之公司架構,三晃已於 105 年設置審計委員會並提出報告,委員由獨立 董事擔任召集人,委員由三位獨立董事組成。
- 3. (1) 根據資料檢閱,三晃設有功能性委員會包含:審計委員會和薪酬委員會,功能性 委員會之主席及成員皆由三位獨立董事擔任。其中,鄒炎崇獨董現任向陽聯合會計師 事務所負責人,具有五年以上之商務、財務所須工作經驗,具備會計及財務分析及決 策等能力。

安永觀察

- (2) 全部董事領域包含學術界、政府、產業界可以提供各方的建議,協助判斷策略是 否合理與可行。另根據三晃董事會績效評估問卷結果,70%以上獨董認為「現有的各 項功能性委員會,有能力履行董事會委任之職責」,評分滿分。
- (3) 根據董事訪談,三晃薪酬委員會董事會成員具有人力資源相關專業背景,有能力履行董事會之職責。
- 4. 是,經檢視公開資訊觀測站之三晃 2022 年度董事名單,薪酬委員會三名成員皆由獨立董事擔任。
- 5. 是,經檢視公開資訊觀測站,三晃設有功能性委員會包含:審計委員會和薪酬委員會, 功能性委員會之主席及成員皆由三位獨立董事擔任。其中,鄒炎崇獨董現任向陽聯合 會計師事務所負責人,具有五年以上之商務、財務所須工作經驗,具備會計及財務分 析及決策等能力。

- 6. 根據資料檢閱以及檢視三晃公司董事名單,三位獨立董事均符合獨立性情形並具備 應有之專業知識,其專業領域涵蓋會計、審計、營運判斷、財務分析及決策經驗等; 且於任職期間,董事基本符合獨立性情形。
- 7. 根據資料檢閱以及檢視三晃公司董事名單,三位獨立董事均符合獨立性情形並具備 應有之專業知識,其專業領域涵蓋會計、審計、經營管理及決策經驗,董事會組成多 元。
- 8. 三晃已訂定「誠信經營守則」及「誠信經營作業程序及行為指南」,明示誠信經營之 政策與訂定相關規範及評估機制。另,依集團誠信經營守則第 17 條規定「由隸屬董 事會之稽核單位,負責誠信經營政策與防範方案之制定及監督執行,並定期(至少一 年一次)向董事會報告。」
- 9. 經檢視年報,三晃已依據「上市上櫃公司治理實務守則」訂定公司治理實務守則,並已揭露於公司網站及公開資訊觀測站中;另,亦設置專責單位負責辦理董事會、股東會、製作董事會及股東會議事錄等公司治理之相關事宜。於三晃訂定之公司治理實務守則中第三條提及「本公司除應確實辦理內部控制制度之自行評估作業外,董事會及管理階層應至少每年檢討各部門自行評估結果及按季檢核稽核單位之稽核報告,審計委員會並應關注及監督之。」三晃應依主管機關、證券交易所規定指定公司治理主管一名,然經檢視內部架構與年報,尚未設立。

成員

10. 透過董事訪談得知,各董事以自身專業有效分工協助公司發展,並進行管理決策等討論,如提出資安議題與永續議題等看法。

流程與資訊

11. 經檢視公司網站、年報及客戶回傳資料,三晃未設有智慧財產管理計畫。

量化衡量指標

董事會架構

- 1. 公司獨立董事席次是否達董事席次二分之一以上?
- 2. 公司董事會成員是否至少包含一位女性董事?
- 3. 公司之董事長與總經理或其他相當職級者(最高經理人)是否非為同一人或互為配偶 或一親等親屬?

評估項目

- 4. 公司之獨立董事是否未兼任其他公開發行公司獨立董事超過三家或兼任上市(櫃)公司之董事(含獨立董事)或監察人超過四家?
- 5. 董事成員中,具本公司、母、子或兄弟公司員工身分之人數,是否低於(含)董事席次三分之一?
- 6. 公司之董事間是否不超過二人具有配偶或二親等以內之親屬關係

董事會架構

- 1. 經檢視董事成員名單,三晃於本次評鑑期間之第 17 屆董事會成員中,獨立董事佔六席中三席,人數已達證券交易法規定之 2 人且高於董事席次二分之一;於 2022 年 05月 10日改選之第 18 屆董事會成員中,獨立董事佔七席中三席,人數亦達證券交易法規定之 2 人,然並未達董事席次二分之一。
- 是,經檢視評鑑期間之第 17 屆董事會成員名單,三晃董事中有一名女性獨立董事;
 第 18 屆董事會成員名單,三晃董事中有一名女性董事及一名女性獨董。

安永觀察

- 3. 否,經檢視公開資訊觀測站,三晃並無董事長與總經理或相當等級者 (最高經理人) 為同一人、互為配偶或一親等親屬相關情事。
- 4. 是,經檢視公開資訊觀測站,李世仁獨董兼任中裕新藥(股)公司、健亞生物科技(股)公司以及台灣浩鼎生技(股)公司等三間上櫃生技公司之獨立董事;未超過三家。
- 5. 經檢視公開資訊觀測站之三晃 2022 年度董事名單,並無董事同時具備本公司公司員工身分之情形。
- 6. 否,經檢視公開資訊觀測站之三晃 2022 年度第 17 屆董事名單,黃亭棣董事長跟黃亭凱董事為兄弟關係;前述兩位與跟黃沂榮董事為父子關係,另第 18 屆董事林玉萍 為黃亭棣董事長的妻子。

22

四、董事之選任及持續進修

質化衡量指標

董事會架構

- 獨立董事任期已連續三屆者,是否有考量是否損及其獨立性?
- 2. 公司是否至少兩名獨立董事其連續任期均不超過三屆?
- 3. 是否設置提名委員會,且依規定全體董事之選舉皆採候選人提名制度?

成員

4. 是否定有嚴謹與透明之選任董事程序及接班人計畫?

評估項目

- 5. 董事會成員選任程序,是否依據公司董事成員多元化政策衡量標準來進行?
- 6. 董事會成員選任程序,是否係將個別董事績效評估結果納入考量?
- 7. 董事會成員選任程序,依公司實際需求,充分考量董事成員之各項技能、知識和經歷 範疇。

流程與資訊

8. 董事會對於新任董事有適當的就任說明,使新任董事了解其職責及熟悉公司運作及 環境。

董事會架構

- 1. 經檢視年報董事名單,三晃之 3 名獨立董事任期正屆滿三年,尚無超過三屆者。
- 2. 經檢視資料,三晃未有獨立董事連續任期超過三屆之情事,目前至多三屆。
- 3. (1) 經檢視三晃董事會功能性委員會,並未設立提名委員會。三晃依章程規定設置獨立董事,其專業資格、持股與兼職限制、獨立性之認定、提名方式及其他應遵行事項依證券交易法、「公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法」等相關法令及證券交易所規定辦理,獨立董事及非獨立董事於任職期間不得轉換其身分。
 - (2) 經檢視董事選舉辦法第三條「本公司董事之選舉,依照公司章程及公司法第一百九十二條之一所規定採用候選人提名制度,由股東就本公司公告之後選人名單中選出。」另,獨立董事選任則參照第四條「本公司獨立董事之資格,應符合『公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法』第二條、第三條以及第四條之規定。本公司獨立董事之選任,應符合『公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法』第五條、第六條、第七條、第八條以及第九條之規定,並應依據『上市上櫃公司治理實務守則』第二十四條規定辦理。」投票完畢後當場開票,計票由監票員在旁監視,開票結果應由主席當場宣布,包含董事當選名單與其當選權數。前項選舉事項之選舉票,應由監票員密封簽字後,妥善保管,並至少保存一年。

安永觀察

成員

- 4. (1) 經檢視董事選任程序,採候選人提名制,持有公司已發行股份總數百分之一以上股份之股東,得以書面向公司提出董事候選人名單(公司法 192 條之 1)。並依據公司法第 192 條之 1 與公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法規定之獨立董事候選人名單及其學歷、經歷、持有股份數額及其它相關資料公告,並將審查結果通知提名股東。
 - 5. (2) 經檢視三晃回傳資料及董事訪談,目前未有接班人計劃。

- 6. 未設置提名委員會,於公司治理實務守則第 20 條,可見董事多元性相關的規範,致力於提升董事會多元性,並於公司治理守則 21 條至 22 條載明公平、公正、公開之董事選任程序。
- 7. 經檢視董事會績效評估辦法第九條,說明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。
- 8. 檢視公司治理守則,可得知三晃依據企業所需專業知識和經驗,推舉董事會人選,並 充分提供公司治理相關課程,協助董事持續進修與提升專業性。

流程與資訊

- 9. (1) 經董事訪談,在獨董就任前,會安排讓獨董了解公司的運作跟背景,並且主要依靠董事會提供的資料、公司報表、營運報告。
- 10. (2) 經檢視客戶回傳資料,未發現三晃針對新上任董事規劃系統性的就任說明,使新任 董事迅速了解其職責及熟悉公司運作及環境。

量化衡量指標

流程與資訊

公司有一個正式董事培訓時數的紀錄與持續性的專業發展計畫,讓董事可以強化其 知識與技能

評估項目

- 2. 是否制訂董事會成員及重要管理階層之接班規劃?
- 3. 董事已在各自專業能力以外之範圍進修多元化之課程,於每年進行適當之進修時數
- 4. 獨立董事是否均依「上市上櫃公司董事、監察人進修推行要點」規範之時數完成進 修?
- 1. (1) 經檢視客戶回傳資料,公司會不定期提供各類進修課程管道給董事,課程包含 ESG 實務、公司治理、資訊安全等。
 - (2) 參考公司內外部環境變化及發展需求安排年度進修課程,持續提升新任或續任董事之專業知識。

安永觀察

- 2. (1) 經檢視客戶回傳資料,董事之選任採候選人提名制,提名前均考量董事之專業背景 及技能,並依董事會多元化方針、董事會整體應具備能力及董事會績效評估結果配置 整體董事會成員人選。
 - (2) 經檢視客戶回傳資料,未發現三晃有制訂董事會成員及重要管理階層之接班規劃。
- 3. 經公開資訊觀測站資料檢視,所有董事皆達成法定 6 小時的進修時數。
- 4. 經公開資訊觀測站資料檢視,獨立董事 110 年度進修時數分別為:李世仁獨董 9 小時、林彥廷獨董 7 小時、鄒炎崇獨董 6 小時。皆符合並優於法令建議之至少 6 小時進修時數。

五、內部控制

質化衡量指標

流程與資訊

- 公司依據公司發展需求制定並落實董事會成員多元化之政策;是否將多元化政策之 具體管理目標與落實情形揭露於公司網站及年報?
- 3. 會計師有提供非審計服務時,各項安排適當以確保會計師的客觀性與獨立性
- 4. 董事會的董事是否針對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形 予以了解及監督
- 5. 董事了解公司非財務風險之管理情形
- 6. 董事了解公司風險偏好之程度
- 7. 公司是否訂定並於公司網站揭露禁止董事或員工等內部人利用市場上無法取得的資訊來獲利之內部規則與落實情形?
- 8. 是否訂定並詳細於公司網站揭露利害關係人對於不合法(包括貪汙)與不道德行為的 檢舉制度?是否利害關係人能自由地表達他們對於非法或不道德行為的關注。

評估項目

- 9. 公司是否訂定公司治理守則並經董事會通過?
- 10. 內部稽核人員之任免、考評、薪資報酬是否提報董事會或由稽核主管簽報董事長核定
- 11. 是否揭露定期檢討董事(及監察人)及經理人績效評估與薪資報酬之政策、制度、標準與結構等資訊?
- 12. 公司網站是否揭露主要股東名單,包含股權比例達百分之五以上之股東,如不足十名,應揭露股權比例占前十名之股東名稱、持股數額及比例?
- 13. 公司網站是否揭露包含財務、業務及公司治理之相關資訊?
- 14. 公司網站或年報是否揭露經董事會通過之誠信經營政策,明訂具體作法與防範不誠 信行為方案?
- 15. 董事會確實將對管理階層的風險評估與控制融入企業的決策過程
- 16. 董事會的危機應對措施是否適當?是否有需要改進的地方?
- 17. 董事會是否有收到機構投資者對於目前公司運營及治理的反饋?
- 18. 公司是否訂定經董事會通過之風險管理政策與程序,揭露風險管理範疇、組織架構及 其運作情形?
- 19. 董事會通過之內部控制制度有包含五大要素/原則,且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業

安永觀察

- 1. 經檢視公司官網,三晃訂有董事會成員多元化政策,明訂董事會成員組成應多元及符合法令規定,並考量公司業務特性、營運、市場及未來發展需求,也在官網揭露董事會成員多元化情形。
- 2. (1) 經檢視董事會議事錄,稽核室於評估期間共向董事會報告五次查核結果,明列有異常事項或有查核建議之稽核報告;且稽核報告皆經審計委員會聽取報告後,提送董事會報告。

- (2) 經檢視公司官網,三晃訂有內部稽核組織及職掌,明訂交付稽核報告及追蹤報告給審計委員會,並列席董事會報告。
- 3. (1) 經檢視三晃 110 年年報,於會計師查核報告中明述:本會計師亦向治理單位提供本會計師所隸屬事務所受獨立性規範之人員已遵循會計師職業道德規範中有關獨立性之聲明,並與治理單位溝通所有可能被認為會影響會計師獨立性之關係及其他事項(包括相關防護措施)。
 - (2) 經檢視 111 年 3 月 15 日董事會議事錄討論事項第四案,依公司治理守則對委任會計師進行獨立性及適任性評估,並將評估報告及會計師事務所之獨立性聲明書列於附件。
- 4. (1) 經檢視三晃審計委員會議事錄,會計師一年列席兩次審計委員會報告財報、年報及 重要法令更新,並經審計委員會審查後提送董事會討論。
 - (2) 經檢視董事會議事錄,稽核室於評估期間共向董事會報告五次查核結果,明列有異常事項或有查核建議之稽核報告;且稽核報告皆經審計委員會聽取報告後,提送董事會報告。
- 5. (1) 三晃之風險評估包含各個所屬廠區,依據重大性評估流程,鑑別出與環境、社會及公司治理相關之 6 項重大性議題,

並擬定相應之管理政策如下:

- a.經濟績效:技術領先、品質提升、開發新產品及新應用
- b.職業安全衛生:遵守法規、全員參與、預防職災、降低風險、提升職能
- c.不歧視、強迫與強制勞動:保障人權遵守相關法律與規範
- d.訓練與教育:構建全方位的教育訓練體系,促使員工個人生涯發展與整體工作績效 同步提升
- e.能源:提高設備效率,減少能源使用,降低溫室氣體排放,使環境能永續發展
- f.排放:遵守法規、降低空氣汙染排放、持續改善
- (2) 經檢視董事會績效評估問卷,「董事具氣候風險、資訊安全相關專業人才,能確實評估、監督公司存在或潛在的新興風險。如氣候風險、資安風險、技術創新風險等」 其分數較低。
- (3) 經董事訪談,風險管理政策有納入非財務面的風險管理,並從 2023 年開始陸續佈局,例如產險,用於風險轉嫁,並且針對綠能、節能減碳以及資安這一方面,董事們都有一定程度的了解,並不定期聚會討論。

經檢視客戶回傳資料,三晃 2022/12/15 訂有「風險管理辦法」,經董事會核准,強化公司治理並建立風險管理意識。

- 6. (1) 經檢視客戶回傳資料,三晃 2022/12/15 訂有「風險管理辦法」,經董事會核准,強化公司治理並建立風險管理意識。
 - (2) 經董事訪談,董事表示三晃董事會風險偏好較保守,公司經營按照法規,以穩健經營為主。
- 7. 經檢視公司官網,三晃訂有「防範內線交易之管理」。明訂公司人員均應遵守證券交易法之規定,不得利用所知悉且未公開之重大消息從事內線交易,亦不得洩露予他人,或由他人代為交易。

- 8. (1)經檢視公司官網,三晃訂有「道德行為準則」、「檢舉制度管理辦法」,為保護 檢舉人個人資訊,檢舉人得匿名舉報。
 - (2)外部利害關係人得透過申訴信箱、公司網站選取檢舉申訴;內部關係人則依「員工信箱管理辦法」相關程序辦理。
- 9. 經檢視三晃官網揭露資訊,訂有公司治理守則,並於 111 年 3 月經董事會通過後施行,修正時亦同。
- 10. 經檢視三晃官網,內部稽核主管由董事長評核,稽核主管之任免需經董事會同意,直接隸屬於董事會。
- 11. 經檢視三晃官網,訂有薪資報酬委員會組織規程,其中明訂定期檢討本規程並提出修正建議、定期檢討本公司董事及經理人績效評估標準,與薪資報酬之政策、制度、標準與結構以及定期評估本公司董事及經理人之績效目標達成情形,並訂定其個別薪資報酬之內容及數額。
- 12. 經檢視三晃官網揭露資訊,設有投資人關係,其中公司治理中有主要股東資訊,並於 其中確實揭露前十大股東名單。
- 13. 經檢視三晃官網揭露資訊,三晃將產品與服務(業務範疇)、投資人關係(財務資訊、財務報告、公司治理等)等資料皆確實呈現於官網。
- 14. (1) 經檢視公司官網,三晃訂有道德行為準則、誠信經營守則、防範內線交易之管理辦法,其體規範內容包括禁止提供或接受不正當利益及其認定標準、以及不得利用所知悉且未公開之重大消息從事內線交易以及預防、檢舉、調查並處置不誠信行為、確認商業往來對象之誠信經營程度及潛在利益衝突避免及調查等。
 - (2) 道德行為準則、誠信經營守則、防範內線交易之管理辦法經董事會決議通過後公告實施,修訂時亦同。
- 15. (1) 經檢視客戶回傳資料,三晃 2022/12/15 訂有「風險管理辦法」,經董事會核准。
 - (2) 經檢視客戶回傳資料,針對已辨識風險事件之性質及特徵進行瞭解,並衡量其發生機率及影響程度透過風險矩陣評估結果作為後續擬訂風險控管之優先順序之參考。各單位所辨識出來之風險記錄於「風險管理計畫表」
 - (3) 經檢視客戶回傳資料,各營運單位應監控所屬業務的風險,當剩餘風險值超出其可 承受風險限額時,相關部門應提出因應對策,並將風險及因應對策呈報高階管理階層。
- 16. 經董事訪談,風險管理政策有納入非財務面的風險管理,並從 2023 年開始陸續佈局, 例如產險,用於風險轉嫁,並且針對綠能、節能減碳以及資安這一方面,董事們都有 一定程度的了解,並不定期聚會討論。
- 17. 經董事訪談,董事在審查董事會時會考量執行長的決策是否考量到利害關係人,抑或 是單純考量股東利益。股東會時,針對股東提出的意見,董事們也會提出相關回應。
- 18. (1) 經檢視客戶回傳資料,三晃 2022/12/15 訂有「風險管理辦法」,經董事會核准, 強化公司治理並建立風險管理意識。
 - (2) 營運風險、財務風險、資訊安全風險、法律風險、人力資源風險、環境與氣候變遷 風險、其他風險皆納入管理辦法。
 - (3) 公司每年應定期向董事會報告風險管理執行之結果,並依主管機關之規定揭露相關資訊。

19. 經檢視公開資訊觀測站,三晃於 111 年 3 月發布內部控制制度聲明書,其中將內部控制制度劃分為五個組成要素: a.控制環境 b.風險評估 c.控制作業 d.資訊與溝通 e.監督作業。

量化衡量指標	
評估項目	流程與資訊 1. 公司是否為全體董事投保責任保險?
安永觀察	1. 經檢視公開資訊觀測站,三晃於 111 年 3 月至 112 年 3 月續保全體董事責任險,保 額為美金 1,300 萬元。

結論與建議

評估結果與建議

經綜合評估,三晃在董事會架構 (Structure)、成員 (People) 及流程與資訊 (Process and Information) 各方面的綜合表現程度均為<u>進階</u>,有關更詳盡的評估結果、結論與建議,請參閱本報告的所有內容及附件。

三晃在國內上市公司治理評鑑為 51%~65%,在此基礎之上,安永採行之董事會績效評估八大面向:董事會架構與流程、董事會組成成員、角色與權責、法人與組織架構、董事培訓發展、行為與文化、風險控制的監督,以及申報、揭露與績效的監督,則期望進一步提供受評公司一個以企業經營成果為導向的公司文化,透過 PDCA 的持續改善模式,不斷優化董事會績效。

透過安永的評估方法論,我們綜整分析以下的發現、觀察與建議,以利於三晃就相關公司治理面向持續維護其操作水準或精進重點。

本次評估的主要限制

本次績效評估採行董事會相關文件檢閱、董事會績效評估問卷分析及董事個別訪談,未來如有需要建議可透過董事會團體評估、同儕評估或 360 度回饋評估等其他方式進行董事會職能的深入評估。

董事會架構(Structure):董事會架構與流程、董事會組成成員

評估目標

- 董事會架構適合業務及規模所需,涵蓋董事會需要額外關注的所有領域,尤其在審計、薪酬、風險管理及提名等。
- ▶ 已明確定義各功能性委員會的角色及職責、報告流程及運作機制,功能性委員會運作適當並能履行董事會委任之職責。
- ▶ 董事組成背景多元,具備決策所需之專業知識、能力和經驗。

進階表現

- ▶ 已依法規設有功能性委員包含審計委員會、薪酬委員會。
- ▶ 訂有董事會議事規範,針對議事內容、提案資料與架構均有一定規範,並確保提供 董事會的開會議案資訊完整、及時,讓董事有充分且足夠的資訊審視議案。
- ▶ 當前董事會席次為 7 席,其中成員包含:股東、高階經理人及獨立董事,兼任公司經理人之董事未逾董事席次 1/3,且已自願設置獨立董事。
- ▶ 當前董事會 7 名董事中包含 1 名女性法人董事及 1 名女性獨立董事。
- ▶ 公司設有3名獨立董事,優於主管機關鼓勵之2人以上獨立董事。
- ▶ 高階經理人對於公司產業、核心價值及策略發展有充分的理解與共識;獨立董事具獨立性外,並有具經營管理、財務會計及危機處理等能力,董事會成員具有多元的專業領域且皆具備執行職務所必須之知識、技能及素養,能充分發揮專業知識與技能。

安永建議

- 1. 建議公司可視組織需求增設風險管理委員會、提名委員會或永續委員會等非強制要求之功能性委員會,以因應公司發展目標、外部法令趨勢,及各式新興風險,確保整體中長期風險管理與資源配置的適切性與有效性,以及強化董事會的選任機制,建構多元化及專業化的董事會成員。
- 2. 建議董事會依「證券暨期貨市場各服務事業建立內部控制制度處理準則」指定 一名符合法規條件規定之公司治理主管,以健全企業之公司治理。初任職之公 司治理主管應自擔任此職務之日起一年內至少進修十八小時,次年應至少進修 十二小時。
- 3. 建議可將獨立董事席次比例增設至董事會席次之二分之一,以符合公司治理評鑑之標準,並強化董事會之監督功能。另依公司治理3.0-永續發展藍圖規畫,為促進董事會成員組成多元化;同時參考國際趨勢,建議可將女性董事比率提升至董事席次三分之一;且定期評估多元化方針與公司策略發展需求之關聯,以適當調整是否需要延攬特定專長或經驗的董事,如資訊安全、數位科技、永續發展等領域。
- 4. 建議可不定期地舉辦會前座談、不定期異地辦理董事會(board off-site),提供董事間多元的溝通管道與互動機會,維繫決策品質。

成員(People):法人與組織架構、角色與權責、行為與文化

評估目標

- ▶ 董事會對公司戰略具有永續發展的核心價值觀,能明確地設定公司所有策略性目標。
- ▶ 董事會定有嚴謹與透明之選任董事程序及接班人計畫。
- ▶ 董事會運作建立開放和誠信的文化,董事可以自在地提出問題與發表建言。

進階表現

- ▶ 於評估期間,董事長、董事成員及經理人未有違法而遭起訴之情事。
- ▶ 訂有公司治理相關的辦法,並作為三晃全體成員之遵循依據,以保障股東及利害關係人權益等,以建立誠信經營之企業文化及永續發展的經營環境。
- ▶ 於公司治理實務守則第20條,可見董事多元性相關的規範,致力於提升董事會多元性。
- ▶ 公司董事會均按公允之公司治理方式正常且有效率的運作,並完成任務,此外,各 三晃經營團隊會提供季報予董事,董事所需之資料經營團隊皆能及時提供,以提 供董事成員維持充分之專業獨立性判斷。
- 董事針對內部關係及經營面向給予標竿的評價,顯示董事成員間普遍認同董事會 與經營團隊的互動情形良好,且董事之間亦有良好的溝通。
- ▶ 董事會中獨立董事具備產業與趨勢專業,於會議中積極發言,並於功能性委員會中發揮功能,董事也尊重獨董意見並進行充分討論。

安永建議

- 1. 建議董事會針對關鍵崗位,比方董事、高階經理人、高階主管等,建立人才發展 選任程序及制度或繼任計劃,如接班人計劃,以確保培養領導團隊的管道持續暢 通,並由董事會定期評估該計畫之發展與執行,以確保永續經營。
- 2. 經檢視股東會議事錄,2022 年股東會董事會成員出席率為43%,建議鼓勵董事及功能性委員會成員出席參與股東會,以保障股東權益。
- 3. 建議董事會將國內外重要政策、法規、與產業發展趨勢列入定期或不定期的報告 事項,使董事會成員充分了解公司現況及未來策略發展方向,並建議未來議案主 題,應隨公司營運發展需求調整比例。
- 4. 建議董事會於每年設定年度目標及預算時,同步檢視公司價值觀與未來發展方向 是否一致,每位董事成員是否皆知悉彼此的權責、角色與專業,建立開誠佈公、 信賴與相互支持的正面關係。
- 5. 建議持續維持經營團隊與董事會間良好、快速且直接的溝通模式,如經營團隊皆 快速且精準提供董事所需資料,以利董事掌握公司營運狀況。

流程與資訊 (Process and Information):董事培訓發展、風險控制的監督,以及申報、揭露與績效的監督

評估目標

- ▶ 公司有適當的書面文件明確記錄董事成員的專業技能、知識和道德操守,並在 董事遴選、績效評估和提名制度中積極運用及連結書面審查標準。
- ▶ 董事會具有足夠的資源、架構及政策的支持下,董事會能確實評估、監督公司 存在或潛在之各種風險。
- ▶ 董事會有責任確保提報董事及董事會資訊的形式和內容是適當的,並已提供董事會履行其決策制定所需的攸關資訊。

基礎表現

- ▶ 公司會不定期提供各類進修課程管道給董事,並參考公司內外部環境變化及發展需求安排年度進修課程,持續提升新任或續任董事之專業知識且確保董事進修已完成所規範的時數。
 - ▶ 內部控制制度之設計、執行與查核皆依照主管機關規定辦理。
 - 各董事能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險,且發揮各自專長,對內 控制制度之執行與追蹤狀態予以討論。
 - 三晃的董事皆會針對稽核結果及檢查意見進行討論與指導管理階層改善方向。
 - ► 三晃訂有「風險管理辦法」,經董事會核准;風險管理政策有納入非財務面的 風險管理,並從 2023 年開始陸續佈局,強化公司治理並建立風險管理意識。 並每年應定期向董事會報告風險管理執行之結果,並依主管機關之規定揭露相 關資訊。

安永建議

- 1. 建議董事會宜視需求於年度重要財務彙報(如:財務報告)邀請會計師列席,針對公司財務及稅務面、新發佈之審計公報標準之遵循等內容進行說明,使非審計委員會之董事可充分了解且履行其主要職能,確保誠實、正直的會計、審計以及財務報導。
- 2. (1) 建議提供新任董事「董事手冊」,說明董事擔負的角色與權責、法律責任以及監督責任,各主要業務單位主管的聯繫方式,以利董事執行業務、發揮職能。
 - (2) 建議於新任董事上任前安排新任董事講習課程;安排核心業務單位主管 進行營運現況彙報,協助新任董事熟悉公司運作與產業相關風險等;議事單 位協助提供法令相關內容,供董事參考。
- 建議三晃可增設提名委員會,並依據董事及高階經理人所需之專業知識、技術、經驗及性別等多元化背景暨獨立性之標準,並據以覓尋、審核及提名董事及高階經理人候選人。
- 4. 建議延攬不同背景專長的董事或高階主管,建立人才庫資訊,透過公司定期檢討篩選各階層之潛力名單,並進行培訓人才養成計畫,以利非財務風險管理。

- 5. 建議依「上市上櫃公司治理實務守則」建立完整之智慧財產管理計畫及辦法,透過專利申請有效保護智慧財產權,並於官網或年報揭露,且向董事會報告。
- 6. 針對年度董事進修課程,建議可請董事成員分享並提出想要深入理解之相關 議題清單,並由議事單位協助安排課程及邀請領域專家分享,由被動參與課 程轉為主動獲取資訊與知識。
- 7. 建議議事單位定期蒐集整理機構投資人的重大反饋及建議,向董事們彙報反 饋的內容並研擬建議的可行性,有利於董事們發揮更好地監督職能,以保障 股東及投資人權益。
- 8. 建議董事會於執行完內部或外部董事會績效評估問卷後,針對分數較低的項目進行討論或意見補充,評估是否有精進的效益。

如何繼續維持董事會績效,確保董事會有良好的組成成員及專長專業,維持透明、當責 (Accountability)的有效運作,致董事會績效從 A 到 A+,均為董事會運作的關鍵課 題。

總結來說,根據本次董事會績效評估工作,安永認為三晃有健康良好的董事會互動文化, 為高績效董事會的基礎要素之一。在此良好的基礎之上,期望安永本次評估工作於董事 成員、運作實務、風險管理及績效監督等方面所提供的觀察和建議,得以協助公司、董 事會持之以恆的不斷優化與精進,成為公司治理及董事會績效的業界標竿。

附件

111 年董事會績效評估之自評問卷

填表說明:

註 1:針對考核項目,如填寫「極差」者,敬請於「備註」欄位填寫相關改善意見。

註 2:評估期間為受評年度自 111 年 1 月 1 日至 111 年 12 月 31 日止。

註 3:110 年度董事會績效考核委由安永企業管理諮詢服務(股)公司(以下簡稱安永)執行外部 績效評估,安永評估原則定義說明如下,敬請董事填寫 1~5 分完成自評,外部績效評估結果將針對 「董事會架構」、「成員」、「流程與資訊」三大面向給予對應之基礎、進階、標竿分級。

註 4:評估結果請填 1-5[,]1:極差(非常不同意);2:差(不同意);3:中等(普通);4:優(同意);5:極優(非常同意)

	評估項目	評估結果	備註
A.	對公司營運之參與程度		
1.	各董事平均實際出席董事會情形 (不含委託出席) 良好 (註:出席率達 80%		
	者為3中等)		
2.	董事出席股東會之情形良好		
	(註:出席率達 1/2 者為 3 中等)		
3.	董事會為公司的目標、使命與價值觀設定了合適的定義		
4.	董事會成員對公司、公司經營團隊及公司所屬產業有足夠之瞭解		
5.	董事會與經營團隊有良好的互動情形,經營團隊定期呈報資訊予董事會,		
	董事會針對相關議題進行討論並予以指導,且後續加以追蹤及監督經營團		
	隊		
6.	董事會有定期且徹底的檢視經營團隊的管理績效,並及時給予獎懲,確保		
	經營團隊之績效與獎酬合理連結且具競爭力		
7.	公司之所有的董事都在董事會上做出有效的貢獻,積極參與討論、發言與		
	行使表決權		
8.	董事會能充分且及時的取得企業營運的績效報告,並快速掌握各項不利趨		
	勢及市場發展狀況		
9.	董事會持續推動訂定公司治理相關辦法、支持公司參與公司治理評鑑、充		
	分保障股東權益等,以提升公司治理		
10.	董事會了解並致力於督導公司遵循法令及實務守則情形		
11.	董事具相關財務、法律或產業專業人才,能確實評估、監督公司存在或潛在		
	之各種財務與其他傳統風險,如法律風險、產業風險等		
12.	董事具氣候風險、資訊安全相關專業人才,能確實評估、監督公司存在或潛		
	在的新興風險。如氣候風險、資安風險、技術創新風險等。		

	評估項目	評估結果	備註
13.	董事會不定期關注國際趨勢、產業發展與國內外相關研究,能多元評估公		
	司之風險與機會,如科技創新、市場需求變動、地緣政治、永續發展等		
14.	董事有與簽證會計師進行充分溝通及交流(如遇會計新公報實施或財報有		
	重大調整事項時,需開會討論。每年至少兩次會計師列席董事會,針對年報		
	及半年報討論,以充分了解公司財務狀況)		
B.	提升董事會決策品質		
15.	董事會有建置公司的核心價值觀(信賴誠實、穩健成長、快樂傳承、永續經營),且能明確地設定公司所有策略性目標		
16.	董事會決策時與公司的目標、使命與價值觀保持一致		
17.	公司有適當討論且訂定策略計畫及年度預算流程		
18.	公司提供予董事會的資訊完整、及時,且具一定品質,使董事會(包含獨立董事)能夠順利履行其職責		
19.	經營團隊提交到董事會決議的討論議案適當		
20.	董事會審核經營團隊提出的具體財務與非財務目標和政策並提出建議與指導		
21.	重要之技術文件,如財務報表、併購文件或重要合約,皆準備完善且具品 質,協助董事提升決策效率與品質		
22.	董事會之會議紀錄適當地記錄討論內容,以及適當的記錄個人或集體的保留意見或關切		
23.	董事會安排的議程中,各項議案皆分配適當的討論時間,以利董事有充分時間討論		
24.	董事會於決議前皆經過充分討論並達成共識		
25.	董事於正式董事會外,安排其餘時段針對公司策略、企業核心競爭力、人才 培育、預算規劃等重要議題進行討論。		
26.	董事會定期與外部單位溝通,獲取對重要或複雜議題的資訊,增加決策之 探討面向		
27.	是否提前至少一年規劃當年度董事會時間,避免董事時間衝突與缺席會議		
28.	董事會議案中依法應提董事會討論事項已由全體獨立董事出席		
29.	董事會提供良好的溝通管道,能適當的與獨立董事溝通		
30.	各項董事會會議決議,有適當的執行後續追蹤		
31.	相關議案若遇有需董事利益迴避者,董事均自行迴避或主席已確實要求該董事予以迴避,並作成會議紀錄		

	評估項目	評估結果	備註
32.	董事會、董事成員、審計委員會及薪酬委員會有定期且有效率的執行績效		
	評估		
33.	董事會主席有效領導董事會		
34.	董事會的危機處理能力良好且迅速		
C.	董事會組成與結構		
35.	董事會已設置足夠的獨立董事席次,且其人數符合相關規定(例如:董事長		
	與總經理或相當職務者為同一人或互為配偶或一親等親屬者,獨立董事人		
	數不得少於四人,但董事席次超過十五人者,獨立董事人數不得少於五人,		
	並應有過半數董事未兼任員工或經理人)		
36.	公司之獨立董事具備應有之專業知識,且於任職期間內確實維持其獨立性		
37.	董事會建置適當且足夠的功能性委員會		
38.	現有的各項功能性委員會,有能力履行董事會委任之職責		
39.	董事會監管公司的永續政策並授權功能性委員會執行永續相關事務		
40.	公司依據公司發展需求制定並落實董事會成員多元化之政策		
41.	董事會有建立多元化的環境與組織文化,致力讓董事會組成更加多元		
42.	公司之董事間不超過二人具有配偶或二親等以內之親屬關係,使董事會成		
	員能客觀獨立運作		
43.	董事會成員組成適當並已具備決策過程所需專業		
D.	董事之選任及持續進修		
44.	公司制定有嚴謹與透明之選任董事程序及接班人計畫		
45.	董事會成員選任程序,係依據公司董事成員多元化政策衡量標準來進行		
46.	董事會成員選任程序,係將個別董事績效評估結果納入考量		
47.	董事會成員選任程序,依公司實際需求,充分考量董事成員之各項技能、知		
	識和經歷範疇;獨立董事任期已連續三屆者,應考量是否損及其獨立性		
48.	董事會對於新任董事有適當的就任說明,使新任董事了解其職責及熟悉公		
	司運作及環境		
49.	公司有一個正式董事培訓時數的紀錄與持續性的專業發展計畫,讓董事可		
	以強化其知識與技能		
E.	內部控制		
50.	董事會確實將對管理階層的風險評估與控制融入企業的決策過程		
51.	企業風險是否以長期計畫的形式被監督與控制,將未來的潛在風險納入討		
	論與規劃		

	評估項目	評估結果	備註
52.	公司現行的風險管理體系是否與董事會連結,能否有效評估與監督各項內		
	部控制制度及風險管理的有效性		
53.	董事就內控制度之執行與追蹤狀態與經營團隊進行討論		
54.	董事會是否運用額外資料、數據、科技、模型等方式預測未來可能發生之風		
	險		
55.	董事會有定期評估公司的現況,分析優勢與劣勢,並評估公司現況是否符		
	合公司風險偏好與預期發展		
56.	董事會定期監管資安風險,包含風險概況與因應計畫		
57.	董事會通過之內部控制制度有包含五大要素/原則,且涵蓋所有營運活動及		
	交易循環之控制作業		
58.	公司之稽核主管/總稽核列席董事會並提出內部稽核業務報告,且將稽核報		
	告(含追蹤報告)依規定交付或通知各監察人(或審計委員會)及獨立董事		
59.	董事會針對稽核結果與經營團隊進行討論、提問與建議,並追蹤改善狀況		
60.	內部稽核人員之任免、考評、薪資報酬宜提報董事會或由稽核主管簽報董		
	事長核定		
61.	會計師有提供非審計服務時,各項安排適當以確保會計師的客觀性與獨立		
	性		
62.	董事會的董事針對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追		
	蹤情形予以了解及監督		
F.	其他項目(請自行評估訂定)	ı	

其他補充說明 (例如對董事會運作之改善建議等) 綜合評語	
	其他補充說明
综合評語	(例如對董事會運作之改善建議等)
	綜合評語

董事:(貧	簽名及填表日期)
-------	----------

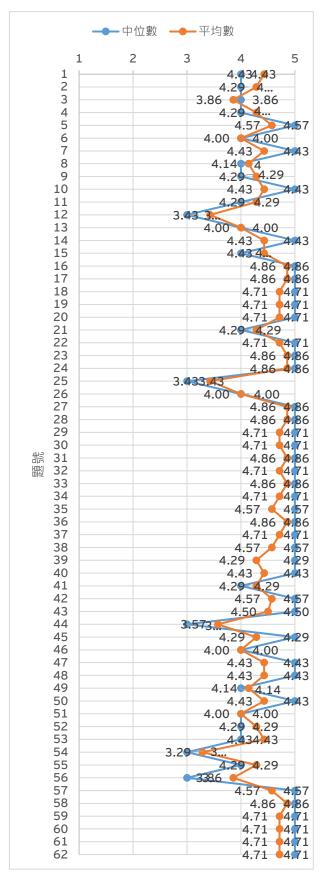
三晃股份有限公司 董事會績效評估之自評問卷結果

題號	問題	平均數	中位數
1	各董事平均實際出席董事會情形(不含委託出席)良好(註:出席率達 80%者為 3 中等)	4.43	4
2	董事出席股東會之情形良好(註:出席率達 1/2 者為 3 中等)	4.29	4
3	董事會為公司的目標、使命與價值觀設定了合適的定義	3.86	4
4	董事會成員對公司、公司經營團隊及公司所屬產業有足夠之瞭解	4.29	4
5	董事會與經營團隊有良好的互動情形,經營團隊定期呈報資訊予董事會,董事會針對相關議題進行討論並予以指導,且後續加以追蹤及監督經營團隊	4.57	5
6	董事會有定期且徹底的檢視經營團隊的管理績效,並及時給予獎懲,確保經營團隊 之績效與獎酬合理連結且具競爭力	4.00	4
7	公司之所有的董事都在董事會上做出有效的貢獻,積極參與討論、發言與行使表決 權	4.43	5
8	董事會能充分且及時的取得企業營運的績效報告,並快速掌握各項不利趨勢及市場發展狀況	4.14	4
9	董事會持續推動訂定公司治理相關辦法、支持公司參與公司治理評鑑、充分保障股 東權益等,以提升公司治理	4.29	4
10	董事會了解並致力於督導公司遵循法令及實務守則情形	4.43	5
11	董事具相關財務、法律或產業專業人才,能確實評估、監督公司存在或潛在之各種 財務與其他傳統風險,如法律風險、產業風險等	4.29	4
12	董事具氣候風險、資訊安全相關專業人才,能確實評估、監督公司存在或潛在的新 興風險。如氣候風險、資安風險、技術創新風險等。	3.43	3
13	董事會不定期關注國際趨勢、產業發展與國內外相關研究,能多元評估公司之風險與機會,如科技創新、市場需求變動、地緣政治、永續發展等	4.00	4
14	董事有與簽證會計師進行充分溝通及交流(如遇會計新公報實施或財報有重大調整事項時,需開會討論。每年至少兩次會計師列席董事會,針對年報及半年報討論,以充分了解公司財務狀況)	4.43	5
15	董事會有建置公司的核心價值觀(誠信正直、創新、團隊合作、卓越、當責),且能明確地設定公司所有策略性目標	4.43	4
16	董事會決策時與公司的目標、使命與價值觀保持一致	4.86	5
17	公司有適當討論且訂定策略計畫及年度預算流程	4.86	5
18	公司提供予董事會的資訊完整、及時,且具一定品質,使董事會(包含獨立董事)能夠順利履行其職責	4.71	5

19	經營團隊提交到董事會決議的討論議案適當	4.71	5
20	董事會審核經營團隊提出的具體財務與非財務目標和政策並提出建議與指導	4.71	5
21	重要之技術文件,如財務報表、併購文件或重要合約,皆準備完善且具品質,協助 董事提升決策效率與品質	4.29	4
22	董事會之會議紀錄適當地記錄討論內容,以及適當的記錄個人或集體的保留意見或關切	4.71	5
23	董事會安排的議程中,各項議案皆分配適當的討論時間,以利董事有充分時間討論	4.86	5
24	董事會於決議前皆經過充分討論並達成共識	4.86	5
25	董事於正式董事會外,安排其餘時段針對公司策略、企業核心競爭力、人才培育、 預算規劃等重要議題進行討論。	3.43	3
26	董事會定期與外部單位溝通,獲取對重要或複雜議題的資訊,增加決策之探討面向	4.00	4
27	是否提前至少一年規劃當年度董事會時間,避免董事時間衝突與缺席會議	4.86	5
28	董事會議案中依法應提董事會討論事項已由全體獨立董事出席	4.86	5
29	董事會提供良好的溝通管道,能適當的與獨立董事溝通	4.71	5
30	各項董事會會議決議,有適當的執行後續追蹤	4.71	5
31	相關議案若遇有需董事利益迴避者,董事均自行迴避或主席已確實要求該董事予以迴避,並作成會議紀錄	4.86	5
32	董事會、董事成員、審計委員會及薪酬委員會有定期且有效率的執行績效評估	4.71	5
33	董事會主席有效領導董事會	4.86	5
34	董事會的危機處理能力良好且迅速	4.71	5
35	董事會已設置足夠的獨立董事席次,且其人數符合相關規定(例如:董事長與總經理或相當職務者為同一人或互為配偶或一親等親屬者,獨立董事人數不得少於四人,但董事席次超過十五人者,獨立董事人數不得少於五人,並應有過半數董事未兼任員工或經理人)	4.57	5
36	公司之獨立董事具備應有之專業知識,且於任職期間內確實維持其獨立性	4.86	5
37	董事會建置適當且足夠的功能性委員會	4.71	5
38	現有的各項功能性委員會,有能力履行董事會委任之職責	4.57	5
39	董事會監管公司的永續政策並授權功能性委員會執行永續相關事務	4.29	5
40	公司依據公司發展需求制定並落實董事會成員多元化之政策	4.43	5
41	董事會有建立多元化的環境與組織文化,致力讓董事會組成更加多元	4.29	4
42	公司之董事間不超過二人具有配偶或二親等以內之親屬關係,使董事會成員能客 觀獨立運作	4.57	5
43	董事會成員組成適當並已具備決策過程所需專業	4.50	5
44	公司制定有嚴謹與透明之選任董事程序及接班人計畫	3.57	3
45	董事會成員選任程序,係依據公司董事成員多元化政策衡量標準來進行	4.29	5
46	董事會成員選任程序,係將個別董事績效評估結果納入考量	4.00	4

47	董事會成員選任程序,依公司實際需求,充分考量董事成員之各項技能、知識和經歷範疇;獨立董事任期已連續三屆者,應考量是否損及其獨立性	4.43	5
48	董事會對於新任董事有適當的就任說明,使新任董事了解其職責及熟悉公司運作及環境	4.43	5
49	公司有一個正式董事培訓時數的紀錄與持續性的專業發展計畫,讓董事可以強化 其知識與技能	4.14	4
50	董事會確實將對管理階層的風險評估與控制融入企業的決策過程	4.43	5
51	企業風險是否以長期計畫的形式被監督與控制,將未來的潛在風險納入討論與規劃	4.00	4
52	公司現行的風險管理體系是否與董事會連結,能否有效評估與監督各項內部控制制度及風險管理的有效性	4.29	4
53	董事就內控制度之執行與追蹤狀態與經營團隊進行討論	4.43	4
54	董事會是否運用額外資料、數據、科技、模型等方式預測未來可能發生之風險	3.29	3
55	董事會有定期評估公司的現況,分析優勢與劣勢,並評估公司現況是否符合公司風險偏好與預期發展		4
56	董事會定期監管資安風險,包含風險概況與因應計畫	3.86	3
57	董事會通過之內部控制制度有包含五大要素/原則,且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業	4.57	5
58	公司之稽核主管/總稽核列席董事會並提出內部稽核業務報告,且將稽核報告(含 追蹤報告)依規定交付或通知各監察人(或審計委員會)及獨立董事	4.86	5
59	董事會針對稽核結果與經營團隊進行討論、提問與建議,並追蹤改善狀況	4.71	5
60	內部稽核人員之任免、考評、薪資報酬宜提報董事會或由稽核主管簽報董事長核定	4.71	5
61	會計師有提供非審計服務時,各項安排適當以確保會計師的客觀性與獨立性	4.71	5
62	董事會的董事針對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形予以了解及監督	4.71	5

三晃股份有限公司 董事會績效評估之自評問卷結果



111 年董事會成員自我考核之自評問卷

填表說明:

註 1:針對考核項目,如勾選「待加強」者,敬請於「備註」欄位填寫相關改善意見。

註 2:評估期間為受評年度自 111 年 1月 1日至 111 年 12月 31日止。

註 3:111 年度董事會績效考核委由安永企業管理諮詢服務(股)公司(以下簡稱安永)執行外部績效評

估,安永評估原則定義說明如下,敬請董事勾選 1~5 分完成自評,外部績效評估結果將針對「董事會架

構」、「成員」、「流程與資訊」三大面向給予對應之基礎、進階、標竿分級。

考核結果得分	5	4	1-3
安永評估原則	標竿	進階	基礎
定義	不僅優於主管機關及相關 法規要求,且該實務作為 相當於標竿典範。	符合主管機關及相關法規要 求,並有一套既定且有效的 實務作法,或是主動提升該 面向的績效表現。	符合主管機關及相關法規 基本要求。

			考核結果 (請勾選)				
	考核項目	優	佳	良好	尚可	待加強	備註
		5	4	3	2	1	
Α.	本公司目標與任務之掌握(請依了解程度分別勾選)						
1.	董事已確實了解本公司的核心價值觀 (信賴誠實、穩						
	健成長、快樂傳承、永續經營)。						
2.	董事對於董事會設定之本公司所有策略性目標已有						
	明確的了解。						
3.	董事已明確了解公司所屬產業之特性及風險。						
В.	董事職責認知(請依了解程度分別勾選)						
4.	董事已充分了解董事的法定義務。						
5.	董事(含新任董事)已充分了解其職責及熟悉本公司						
	運作及環境。						
6.	董事對於執行董事職務時所獲取的本公司內部相關						
	資訊,確實遵守保密義務。						
7.	董事成員已了解因違反證券交易法、公司法、銀行						
	法、金融控股公司法、商業會計法,或因犯貪汙、瀆						
	職、詐欺、背信、侵占之罪經起訴之相關規範。						
8.	公司之董事會成員,功能性委員會和獨董都充分瞭						

		考核結果 (請勾選)				
考核項目	優	佳	良好	尚可	待加強	備註
	5	4	3	2	1	
解各方的角色和職責						
9. 董事會成員之專業知識與技能是否能充分發揮						
C. 對本公司營運之參與程度(請依了解、參與及執行程	建度分別	勾選)	1			
10.董事積極出席董事會(不含委託出席)						
(註:出席達 80%為 3 良好)						
11. 董事於董事會前已瞭解及閱讀會議資料,以利董事 會議時能夠充分履行其職責						
12. 董事是否針對經理人提供之商業資訊維持充分之專						
業獨立性判斷						
13. 董事投入於董事會相關事務之時間足夠						
14.董事在董事會上做出有效的貢獻,例如對於議案提						
出具體建議等						
15.董事於董事會上運用自身專業、技能與經驗為公司						
解決問題或做出利於公司之決策						
16. 董事於董事會能適時表達不同意見、想法與觀點,必						
要時投反對票						
17. 董事收受會議紀錄時,詳細閱讀紀錄內容,並確認其						
已適當紀錄討論內容及個人或集體的保留意見或關						
切						
18. 董事已對本公司、本公司經營團隊及公司所屬產業						
有清楚瞭解,以進行專業且適當之判斷						
19. 董事已確實評估、監督本公司存在或潛在之各種風						
險,並對內控制度之執行與追蹤情形予以討論 00 苯基本苯(4名字) 引物若默衷聯發						
20. 董事未兼任多家公司的董監事職務						
21. 對於行使董事/獨立董事權力與義務時,充分得到其他董事成員的信賴或支持						
D. 內部關係經營與溝通(請依溝通及交流程度分別勾遵	唐 /					
22. 董事會與經營團隊的互動情形良好	s <i>)</i>					
23. 董事員與監督國際的互動情形後知 23. 董事與獨立董事成員有良好的溝通						
23. 重争與獨立重争成負有良好的溝通 24. 董事與簽證會計師已進行充分溝通及交流						
25. 董事會改選時有進行良好交接與溝通流程			<u> </u>			

		考核結	果(請信	勾選)		
考核項目	優	佳	良好	尚可	待加強	備註
	5	4	3	2	1	
26. 董事能保持開放心態接收不同看法並納入決策考量						
E. 董事之專業及持續進修(請依積極參與程度分別勾選	星)					
27. 董事已充分具備董事會決策執行所需的專業						
28. 董事已達成每年應進修時數(新任董事 12 小時、續						
任董事 6 小時)						
* 新任董事係指第一次擔任上市上櫃公司之董事者。						
29. 董事有持續進修公司治理主題相關課程						
30. 董事有持續進修多元化之課程,並強化其專業知識						
與技能						
F. 內部控制(請依了解及執行程度分別勾選)						
31. 相關議案若遇有需董事利益迴避者,董事已確實予						
以自行迴避						
32. 董事已有效評估與監督本公司各項內部控制制度及						
風險管理的有效性						
33. 董事針對本公司會計制度、財務狀況與財務報告、						
稽核報告及其追蹤情形能予以了解及監督						
34. 董事會有定期且徹底的檢視經營團隊的管理績						
效,落實董事及經理人績效評估與酬金之連結,並						
及時給予獎懲。						
其他補充說明						

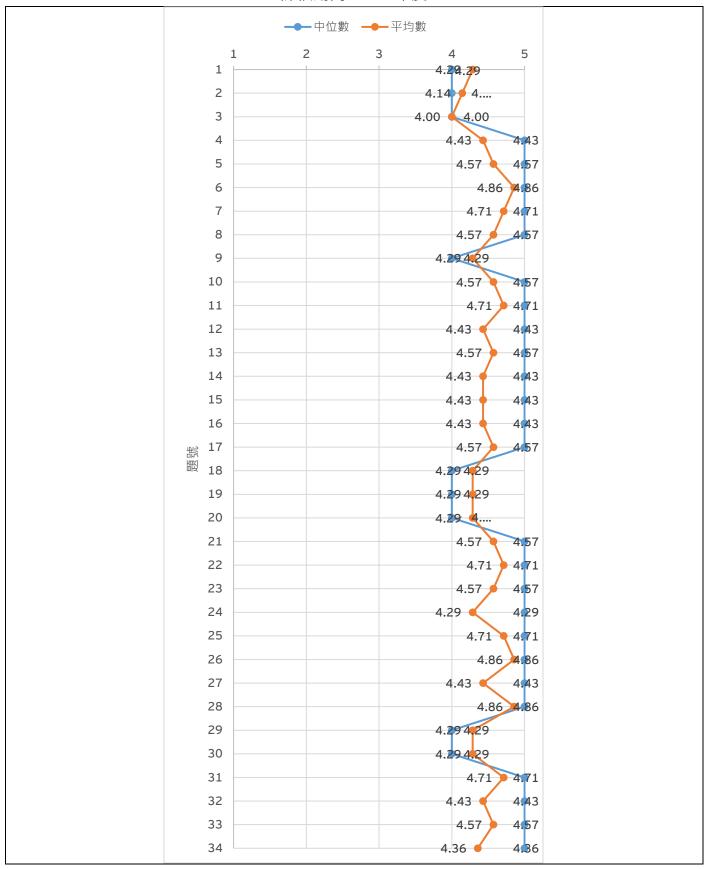
	(簽名及埴表日期

111 年董事會成員自我考核之自評問卷結果

題號	問題	平均數	中位數
1	董事已確實了解本公司的核心價值觀(誠信正直、創新、團隊合作、卓越、當 責)。	4.29	4
2	董事對於董事會設定之本公司所有策略性目標已有明確的了解。	4.14	4
3	董事已明確了解本公司所處產業之特性及風險。	4.00	4
4	董事已充分了解董事的法定義務。	4.43	5
5	董事(含新任董事)已充分了解其職責及熟悉本公司運作及環境。	4.57	5
6	董事對於執行董事職務時所獲取的本公司內部相關資訊,確實遵守保密義務。	4.86	5
7	董事成員已了解因違反證券交易法、公司法、銀行法、金融控股公司法、商業會 計法,或因犯貪汙、瀆職、詐欺、背信、侵占之罪經起訴之相關規範。	4.71	5
8	公司之董事會成員,功能性委員會和獨董都充分瞭解各方的角色和職責	4.57	5
9	董事會成員之專業知識與技能是否能充分發揮	4.29	4
10	董事積極出席董事會(不含委託出席) (註:出席達 80%為 3 良好)	4.57	5
11	董事於董事會前已瞭解及閱讀會議資料,以利董事會議時能夠充分履行其職責	4.71	5
12	董事是否針對經理人提供之商業資訊維持充分之專業獨立性判斷。	4.43	5
13	董事投入於董事會相關事務之時間足夠	4.57	5
14	董事在董事會上做出有效的貢獻,例如對於議案提出具體建議等	4.43	5
15	董事於董事會上運用自身專業、技能與經驗為公司解決問題或做出利於公司之決 策	4.43	5
16	董事於董事會能適時表達不同意見、想法與觀點,必要時投反對票	4.43	5
17	董事收受會議紀錄時,詳細閱讀紀錄內容,並確認其已適當紀錄討論內容及個人或集體的保留意見或關切	4.57	5
18	董事已對本公司、本公司經營團隊及公司所屬產業有清楚瞭解,以進行專業且適 當之判斷	4.29	4
19	董事已確實評估、監督本公司存在或潛在之各種風險,並對內控制度之執行與追 蹤情形予以討論	4.29	4
20		4.29	4
21	對於行使董事/獨立董事權力與義務時,充分得到其他董事成員的信賴或支持	4.57	5
22	董事會與經營團隊的互動情形良好	4.71	5
23	董事與獨立董事成員有良好的溝通	4.57	5
24	董事與簽證會計師已進行充分溝通及交流	4.29	5

25	董事會改選時有進行良好交接與溝通流程	4.71	5
26	董事能保持開放心態接收不同看法並納入決策考量	4.86	5
27	董事已充分具備董事會決策執行所需的專業	4.43	5
28	董事已達成每年應進修時數(新任董事 12 小時、續任董事 6 小時)	4.86	5
29	董事有持續進修公司治理主題相關課程	4.29	4
30	董事有持續進修多元化之課程,並強化其專業知識與技能	4.29	4
31	相關議案若遇有需董事利益迴避者,董事已確實予以自行迴避	4.71	5
32	董事已有效評估與監督本公司各項內部控制制度及風險管理的有效性	4.43	5
33	董事針對本公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形能予以	4.57	5
	了解及監督		
34	董事會有定期且徹底的檢視經營團隊的管理績效,落實董事及經理人績效評估與	4.36	5
34	酬金之連結,並及時給予獎懲。	4.50	3

111 年董事會成員自我考核之自評問卷結果



111 年審計委員會績效評估自評問卷

填表說明:

註 1:針對考核項目,如填寫「極差」者,敬請於「備註」欄位填寫相關改善意見。

註2:評估期間為受評年度自111年1月1日至111年12月31日止。

註3:評估結果請填1-5,1:極差(非常不同意);2:差(不同意);3:中等(普通);4:優(同

意);5:極優(非常同意)

	評估項目	評估結果	備註
Α.	對公司營運之參與程度		
1.	各審計委員平均實際出席審計委員會情形 (不含委託出		
	席)良好(例如:出席率達80%者為3中等)		
2.	委員於會議前有事先閱讀及瞭解會議資料		
3.	各委員都在審計委員會上做出有效的貢獻,積極參與討		
	論、發言與表決		
4.	審計委員會有定期召開會議		
B.	審計委員會職責認知		
5.	審計委員會的各項職權範圍明確且恰當		
6.	審計委員會能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風		
	險		
7.	審計委員會能適時且專業客觀的提出建議提交董事會		
	討論,以供董事會決策參考		
8.	審計委員會與簽證會計師已進行充分溝通及交流 (如遇		
	有會計新公報實施或財報有重大調整事項時,需開會討		
	論)		
9.	審計委員會有定期評估聘任會計師之獨立性及適任性		
C.	提升審計委員會決策品質		
10.	公司提供予審計委員會的資訊完整、及時,且具一定品		
	質,使審計委員會能夠順利履行其職責。必要時有請相		
	關經理人員、內部稽核人員、會計師、法律顧問或其他		
	人員列席		
11.	審計委員會討論的時間充分		
12.	經營團隊提交到審計委員會決議的討論議案適當		
13.	相關議案若遇有需成員利益迴避者,該委員已確實予以		
	迴避,並作成會議紀錄(審計委員會之成員就涉及自身		
	有利害關係之議案時,應確實說明其利害關係之重要內		

	評估項目	評估結果	備註
	容,且如有害於公司利益之虞時,討論及表決時應予迴		
	避,且不得代理其他成員行使其表決權)		
14.	審計委員會之會議紀錄適當地記錄討論內容,以及適當		
	的記錄個人或集體的保留意見或關切		
15.	各項審計委員會會議決議,有適當的執行後續追蹤		
16.	審計委員會有定期且有效率的執行績效評估		
D.	審計委員會組成及成員選任		
17.	審計委員會的成員組成適當並已具備決策過程所需專		
	業		
18.	審計委員會成員於任職期間內確實維持其獨立性		
19.	審計委員會成員之選任案係依公司實際需求,充分考量		
	董事成員之各項技能、知識和經歷範疇,並將審計委員		
	會績效評估結果納入考量		
E.	內部控制		
20.	審計委員會能有效的評估與監督各項內部控制制度及		
	風險管理的有效性		
21.	審計委員會通過之內部控制制度有包含五大要素/原		
	則,且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業		
22.	審計委員會對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽		
	核報告及其追蹤情形予以了解及監督		

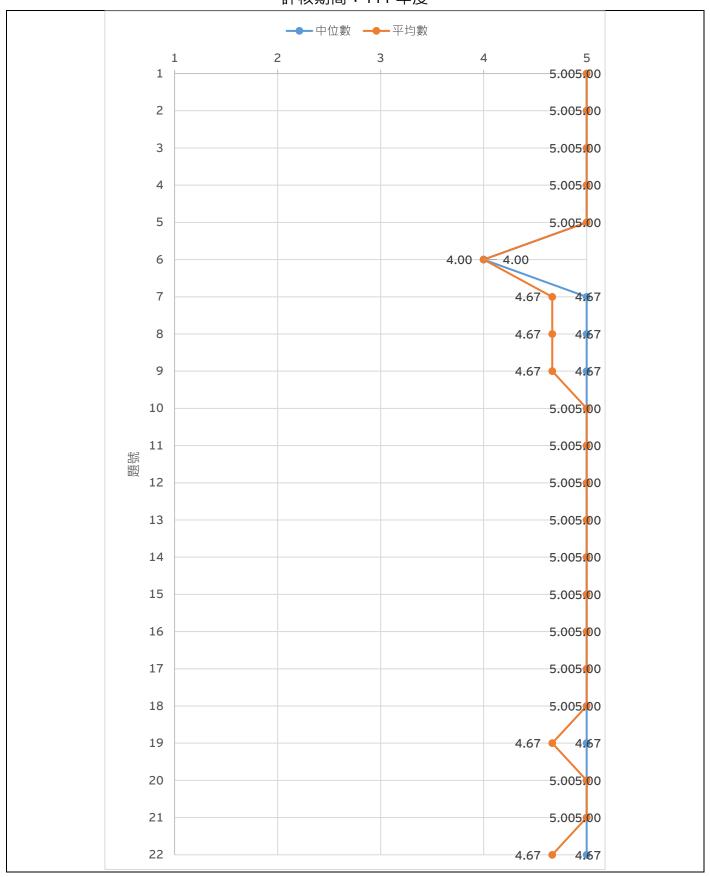
YⅢ ±± 	/ なん T は 士 C HD
獨立董事:	(簽名及填表日期
131 <u>11</u> 12 17 •	1 级 1 汉 经 4 公 5 公

111 年審計委員會績效評估自評問卷結果

題號	問題	平均數	中位數
1	各審計委員平均實際出席審計委員會情形(不含委託出席)良好(例如:出席率 達 80%者為 3 中等)	5.00	5
2	委員於會議前有事先閱讀及瞭解會議資料	5.00	5
3	各委員都在審計委員會上做出有效的貢獻,積極參與討論、發言與表決	5.00	5
4	審計委員會有定期召開會議	5.00	5
5	審計委員會的各項職權範圍明確且恰當	5.00	5
6	審計委員會能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險	4.00	4
7	審計委員會能適時且專業客觀的提出建議提交董事會討論,以供董事會決策參考	4.67	5
8	審計委員會與簽證會計師已進行充分溝通及交流(如遇有會計新公報實施或財報有重大調整事項時,需開會討論)	4.67	5
9	審計委員會有定期評估聘任會計師之獨立性及適任性	4.67	5
	公司提供予審計委員會的資訊完整、及時,且具一定品質,使審計委員會能夠順 利履行其職責。必要時有請相關經理人員、內部稽核人員、會計師、法律顧問或 其他人員列席	5.00	5
11	審計委員會討論的時間充分	5.00	5
12	經營團隊提交到審計委員會決議的討論議案適當	5.00	5
13	相關議案若遇有需成員利益迴避者,該委員已確實予以迴避,並作成會議紀錄 (審計委員會之成員就涉及自身有利害關係之議案時,應確實說明其利害關係之重要內容,且如有害於公司利益之虞時,討論及表決時應予迴避,且不得代理其 他成員行使其表決權)	5.00	5
14	審計委員會之會議紀錄適當地記錄討論內容,以及適當的記錄個人或集體的保留意見或關切	5.00	5
15	各項審計委員會會議決議,有適當的執行後續追蹤	5.00	5
16	審計委員會有定期且有效率的執行績效評估	5.00	5
17	審計委員會的成員組成適當並已具備決策過程所需專業	5.00	5
18	審計委員會成員於任職期間內確實維持其獨立性	5.00	5
19	審計委員會成員之選任案係依公司實際需求,充分考量董事成員之各項技能、知 識和經歷範疇,並將審計委員會績效評估結果納入考量	4.67	5
20	審計委員會能有效的評估與監督各項內部控制制度及風險管理的有效性	5.00	5
21	審計委員會通過之內部控制制度有包含五大要素/原則,且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業	5.00	5

00	審計委員會對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形予以	4.67	E
22	了解及監督	4.67	o

111 年審計委員會績效評估自評問卷結果



111 年薪酬委員會績效評估自評問卷

填表說明:

註 1:針對考核項目,如填寫「極差」者,敬請於「備註」欄位填寫相關改善意見。

註2:評估期間為受評年度自111年1月1日至111年12月31日止。

註3:評估結果請填1-5,1:極差(非常不同意);2:差(不同意);3:中等(普通);4:優(同

意);5:極優(非常同意)

	評估項目	評估結果	備註
A.	對公司營運之參與程度		
1.	各薪酬委員平均實際出席薪酬委員會情形 (不含委託出		
	席)良好(例如:出席率達80%者為3中等)		
2.	委員於會議前有事先閱讀及瞭解會議資料		
3.	各委員都在薪酬委員會上做出有效的貢獻,積極參與討		
	論、發言與表決		
4.	薪酬委員會有定期召開會議		
В.	薪酬委員會職責認知		
5.	薪酬委員會的各項職權範圍明確且恰當		
6.	薪酬委員會能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風		
	險		
7.	薪酬委員會能適時且專業客觀的提出建議提交董事會		
	討論,以供董事會決策參考		
8.	薪資報酬委員會有訂定並定期檢討董事、監察人及經理		
	人績效評估與薪資報酬之政策、制度、標準與結構。(董		
	事、監察人及經理人薪資報酬之決定不宜與財務績效表		
	現重大悖離)		
9.	薪資報酬委員會有定期檢討公司董事績效評估標準且		
	提交董事會通過,並依據績效評估結果訂定董事薪資報		
	西州		
C.	提升薪酬委員會決策品質		
10.	公司提供予薪酬委員會的資訊完整、及時,且具一定品		
	質,使薪酬委員會能夠順利履行其職責。必要時有請相		
	關經理人員、內部稽核人員、會計師、法律顧問或其他		
	人員列席		
11.	薪酬委員會討論的時間充分		
12.	經營團隊提交到薪酬委員會決議的討論議案適當		

	評估項目	評估結果	備註
13.	相關議案若遇有需成員利益迴避者,該委員已確實予以		
	迴避,並作成會議紀錄(薪酬委員會之成員就涉及自身		
	有利害關係之議案時,應確實說明其利害關係之重要內		
	容,且如有害於公司利益之虞時,討論及表決時應予迴		
	避,且不得代理其他成員行使其表決權)		
14.	薪酬委員會之會議紀錄適當地記錄討論內容,以及適當		
	的記錄個人或集體的保留意見或關切		
15.	各項薪酬委員會會議決議,有適當的執行後續追蹤		
16.	薪酬委員會有定期且有效率的執行績效評估		
D.	薪酬委員會組成及成員選任		
17.	薪酬委員會的成員組成適當並已具備決策過程所需專		
	業		
18.	薪酬委員會成員於任職期間內確實維持其獨立性		
19.	薪酬委員會成員之選任案係依公司實際需求,充分考量		
	董事成員之各項技能、知識和經歷範疇,並將薪酬委員		
	會績效評估結果納入考量		
E.	內部控制		
20.	薪酬委員會能有效的評估董事、監察人及經理人績效評		
	估與薪資報酬之政策、制度、標準與結構之合適性		

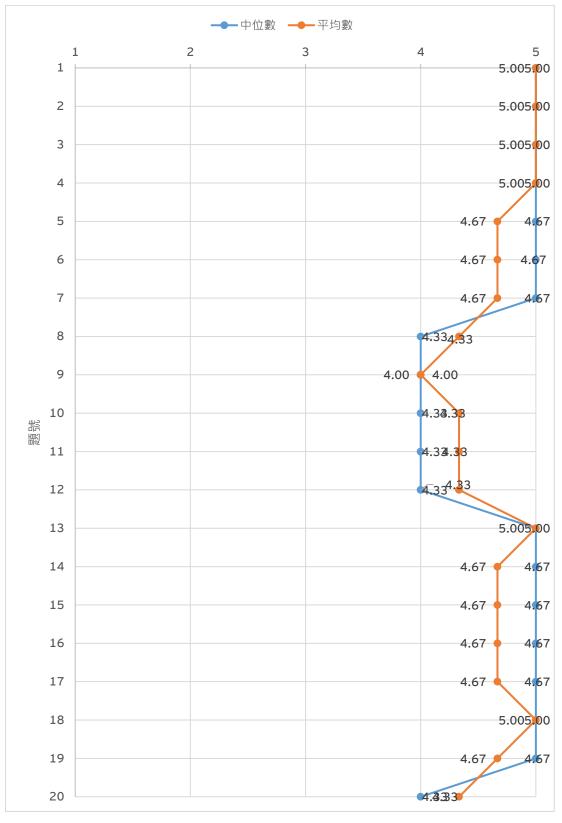
燭立董事:(簽名及填表日期

111 年薪酬委員會績效評估自評問卷

題號	問題	平均數	中位數
1	各薪酬委員平均實際出席薪酬委員會情形(不含委託出席)良好(例如:出席率達 80%者為3中等)	5.00	5
2	委員於會議前有事先閱讀及瞭解會議資料	5.00	5
3	各委員都在薪酬委員會上做出有效的貢獻,積極參與討論、發言與表決	5.00	5
4	薪酬委員會有定期召開會議	5.00	5
5	薪酬委員會的各項職權範圍明確且恰當	4.67	5
6	薪酬委員會能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險	4.67	5
7	薪酬委員會能適時且專業客觀的提出建議提交董事會討論,以供董事會決策參考	4.67	5
8	薪資報酬委員會有訂定並定期檢討董事、監察人及經理人績效評估與薪資報酬之政策、制度、標準與結構。(董事、監察人及經理人薪資報酬之決定不宜與財務績效表現重大悖離)	4.33	4
9	薪資報酬委員會有定期檢討公司董事績效評估標準且提交董事會通過,並依據績效評 估結果訂定董事薪資報酬	4.00	4
10	公司提供予薪酬委員會的資訊完整、及時,且具一定品質,使薪酬委員會能夠順利履 行其職責。必要時有請相關經理人員、內部稽核人員、會計師、法律顧問或其他人員 列席	4.33	4
11	薪酬委員會討論的時間充分	4.33	4
12	經營團隊提交到薪酬委員會決議的討論議案適當	4.33	4
13	相關議案若遇有需成員利益迴避者,該委員已確實予以迴避,並作成會議紀錄(薪酬委員會之成員就涉及自身有利害關係之議案時,應確實說明其利害關係之重要內容,且如有害於公司利益之虞時,討論及表決時應予迴避,且不得代理其他成員行使其表決權)	5.00	5
14	薪酬委員會之會議紀錄適當地記錄討論內容,以及適當的記錄個人或集體的保留意見 或關切	4.67	5
15	各項薪酬委員會會議決議,有適當的執行後續追蹤	4.67	5
16	薪酬委員會有定期且有效率的執行績效評估	4.67	5
17	薪酬委員會的成員組成適當並已具備決策過程所需專業	4.67	5
18	薪酬委員會成員於任職期間內確實維持其獨立性	5.00	5
19	薪酬委員會成員之選任案係依公司實際需求,充分考量董事成員之各項技能、知識和 經歷範疇,並將薪酬委員會績效評估結果納入考量	4.67	5

20	薪酬委員會能有效的評估董事、監察人及經理人績效評估與薪資報酬之政策、制度、	4.33	4
	標準與結構之合適性		

111 年薪酬委員會績效評估自評問卷



董事會績效評估

董事訪談

一、 目的說明

本次訪談由安永擔任外部專業獨立機構、專家學者團隊,透過安永的 People、Structure 與 Process / Information 三大主軸為基礎,評估董事會架構與流程、法人與組織架構、成員組成、角色與權責、行為與文化、培訓與發展、風險控制、以及申報、揭露與績效的監督等八項關鍵要素。

二、 時間與地點

■ 日期:2022年12月21日10:00-12:00及2022年12月30日9:00-10:00

■ 地點:三晃總部及台北市南京東路三段 48 巷 36 號(圓頂世紀館) 1F 交誼廳

三、訪談大綱

懇請董事就下列問題不吝給予回饋。

一、 董事會對公司營運之參與程度及職責認知

- 1. 您認為董事會對於營運的參與程度與對營運的貢獻程度是基礎、進階還是標竿?需要精進的面向有哪些?
- 2. 請您簡單分享一下董事會參與公司營運計畫與年度預算的討論流程?請問您與董事會認為討論是否足夠?
- 請試分享對於公司在疫情、氣候變遷或是永續風潮下,是否有擬訂相關的因應方式?近幾年來是否有其他 影響公司甚巨之非財務性風險?如何進行追蹤管理?於發現風險時,是否有與各董事商議討論對策?
- 4. 近幾年來國際趨勢瞬息萬變,三晃董事會是否會不定期針對國際趨勢、產業發展進行相關研究,以多元評估公司之風險與機會,如科技創新、市場需求變動、地緣政治、永續發展等議題?
- 5. 請試分享您認為董事們的風險偏好為何?是否一致?若董事的風險偏好不一致,是否會在董事會進行討論? 董事們是否了解公司的風險偏好?針對企業營運風險管理是否達成一定的共識?若風險偏好不同,董事們 是否能在董事會中互相交流觀點與想法?過去是否針對重大議案進行風險識別的交流?

二、 提升董事會決策品質及對目標與任務之掌握

- 6. 您認為董事們投入於董事會相關事務之時間是否足夠?召開董事會時,各項議程的討論時間是否充足?董事們是否在董事會上做出有效的貢獻,例如對於議案提出具體建議等。
- 7. 請試分享,董事會或您與三晃其他部門/單位如何就議案或特定議題進行溝通?(如資安、法遵、員工行為 風險等)以及資料索取相關的方式?高階主管及議事單位等幕僚單位如何給予足夠的支援和協助?
- 8. 目前功能性委員會(審計委員會與薪酬委員會)的執行成效是否與您預期相符?是否能充分發揮防弊與興利等兩大策略方向?

9. 請試分享董事會如何建立指標來監督公司策略執行之效益?董事會如何確保資深管理階層的目標與公司發展策略重點一致?

三、 董事會組成與結構

- 10. 請問您認為三晃董事會成員組成之代表性、多樣性、背景專長是否符合公司發展的需求?董事間是否也清 楚了解彼此的專業及分工?
- 11. 目前許多公司都會設立提名委員會,期盼尋覓多元能力、背景且獨立的董事與高階經理人,想請問三晃未來是否有預計要設立相關委員會之計畫?
- 12. 獨立董事是否於董事會會議報告上運用其已具備的專業知識提出公司營運的改善建議?

四、 董事之選任及持續進修

- 13. 公司選任新董事的程序為何?有哪些相關的考量面向、限制,如何有助於公司長期策略發展所需之條件?
- 14. 針對新任董事,三晃如何協助董事了解其職責與熟悉公司運作、環境及企業文化?
- 15. 三晃提供董事哪些類型或議題的進修課程,以助於董事瞭解公司運作及強化知識與技能?

五、 內部控制

- 16. 已見貴司定期召開審計委員會與董事會議,並依據不同時程,詳列財務狀況報告、稽核報告於議程中。請問您認為每次討論的議案中(例如:銀行額度、衍生性商品案件等),是否能於董事會會議中,協助您完整掌握此事件之脈絡,並有良好的管道持續監督追蹤改善,亦彙總各董事對此事件之看法與建議,落實於後續執行程序中?
- 17. 外部利害相關人(stakeholder)如何向董事會反應或回饋他們關注的重大議題?

以上訊息,供您準備參考。

您僅須以現有規劃與想法給予回饋,過程如有相關資訊可待後續請相關部門協助補充。

如有任何問題,歡迎與我們聯繫。

Ernst & Young 安永企業管理諮詢服務股份有限公司

Office: 02-2757-8888 | Fax:02-2720-2281

陳智忠執行副總分機 73175Hans.Chen@tw.ey.com林群堯副總經理分機 66920Brian.CY.Lin@tw.ey.com

EY contacts



傅文芳

蕃車長

安永企業管理諮詢服務(股)公司 TEL: 2757-8888 # 88866 Email: Andrew.Fuh@tw.ey.com



陳智忠

執行副總經理 安永企業管理諮詢服務(股)公司 TEL: 2757-8888 # 73175 Email: <u>Hans.Chen@tw.ey.com</u>



闕光威

合夥律師 安永圓方國際法律事務所 TEL: 02-2757-8888 # 67385 Email: KW.Chueh@tw.ey.com



張騰龍

執行副總經理

安永企業管理諮詢服務(股)公司 TEL: 2757-8888 # 88863 Email: Tony.Chang@tw.ey.com



高旭宏

執行副總經理

安永企業管理諮詢服務(股)公司 TEL: 2757-8888 # 88811 Email: <u>Charlie.Kao@tw.ey.com</u>



林群堯

副總經理

安永企業管理諮詢服務(股)公司 TEL: 2757-8888 # 66920 Email: <u>Brian.Cy.Lin@tw.ey.com</u> EY 安永 | Assurance 審計 | Tax 稅務 | Transactions 交易 | Advisory 諮詢

關於安永

安永是全球領先的審計、稅務、交易和諮詢服務機構之一。我們的深刻洞察力和優質服務有助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。我們致力培養傑出領導人才,通過團隊合作落實我們對所有利益相關者的堅定承諾。因此,我們在為員工、客戶及社群建設更美好的商業世界的過程中扮演重要角色。

EY 安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織,也可指其中一個或多個成員機構,各成員機構都是獨立的法人個體。Ernst & Young Global Limited 是英國一家擔保有限公司,並不向客戶提供服務。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構,包括:安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解,請參考安永台灣網站www.ey.com/taiwan

© 2022 安永,台灣 版權所有。

本資料之編製僅為一般資訊目的,並非旨在成為可仰賴的會計、稅務或其他專業建議。請聯繫您的顧問以獲取具體建議。

www.ey.com/taiwan