三晃股份有限公司
2023年內部董事會績效評估結案報告

ESG 策略與永續發展諮詢服務

安永聯合會計師事務所

2024 年 1 月

Building a better working world

Agenda

01 執行摘要

02 自評結果

03 結論與建議

01 執行摘要

董事會內部績效評估
關於本評估報告

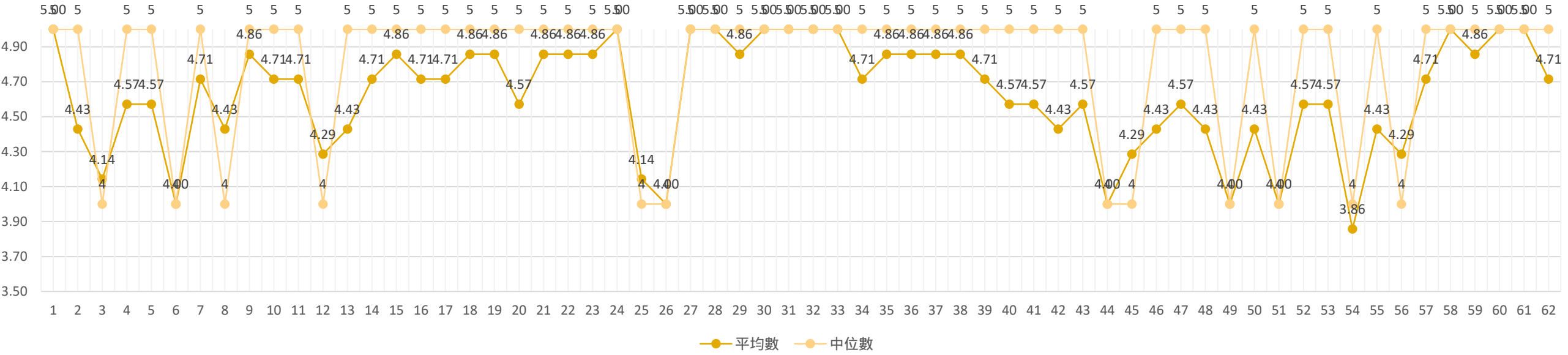
- 評估期間：112年1月1日至112年12月31日。
- 自評對象：第18屆董事會成員，4位一般董事、3位獨立董事。
- 評估標準：1：極差（非常不同意）；2：差（不同意）；3：中等（普通）；4：優（同意）；5：極優（非常同意）
- 評估面向：

問卷	內部董事會績效評估之自評問卷	內部董事會成員自我考核之自評問卷	審計委員會內部績效評估之自評問卷	薪酬委員會內部績效評估之自評問卷
面向	A. 對公司營運之參與程度 B. 提升董事會決策品質 C. 董事會組成與結構 D. 董事之選任及持續進修 E. 內部控制	A. 本公司目標與任務之掌握 B. 董事職責認知 C. 對本公司營運之參與程度 D. 內部關係經營與溝通 E. 董事之專業及持續進修 F. 內部控制	A. 對公司營運之參與程度 B. 審計委員會職責認知 C. 提升審計委員會決策品質 D. 審計委員會組成及成員選任 E. 內部控制	A. 對公司營運之參與程度 B. 薪酬委員會職責認知 C. 提升薪酬委員會決策品質 D. 薪酬委員會組成及成員選任 E. 內部控制

02 自評結果

自評結果
內部董事會績效評估之自評問卷

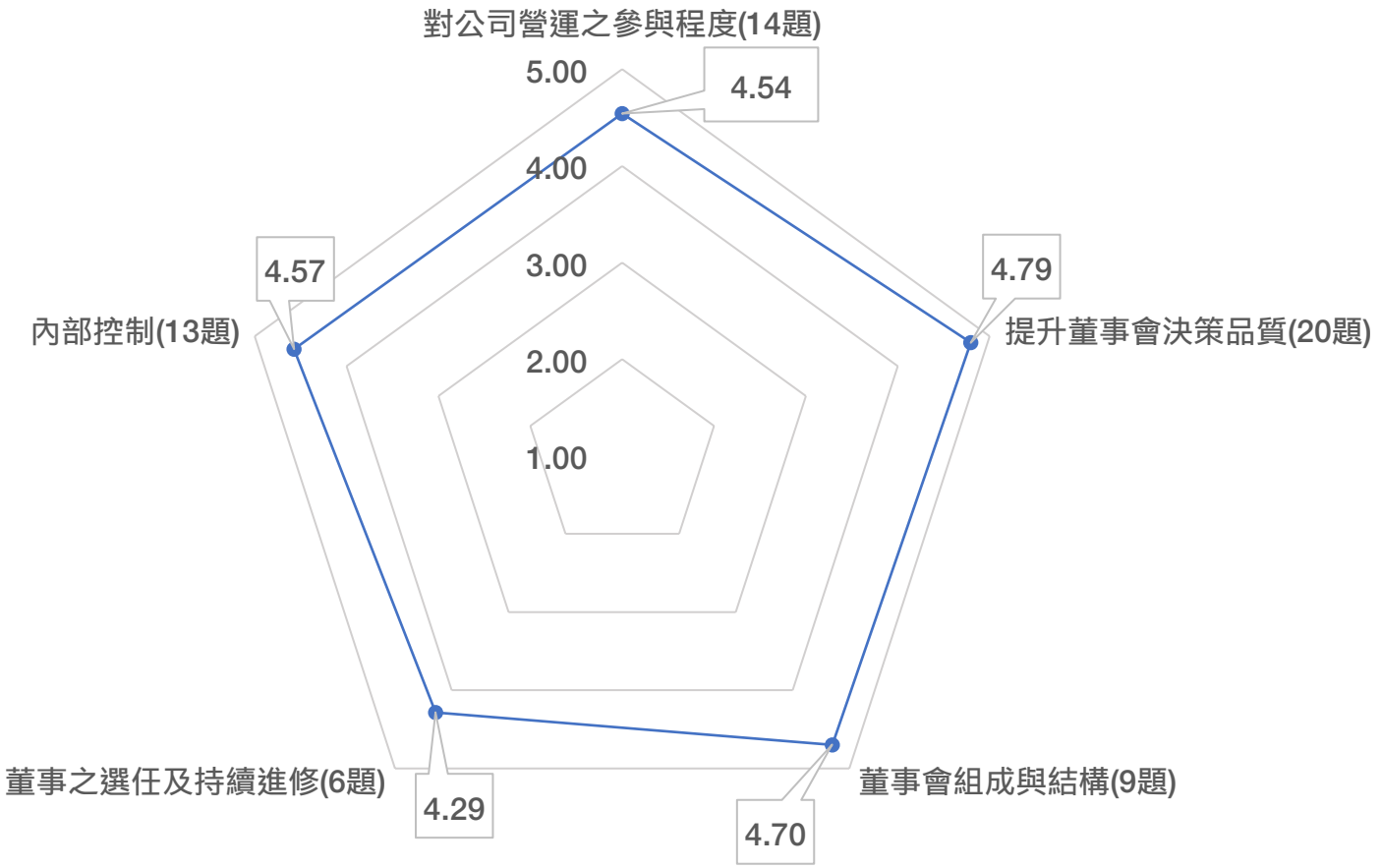
- 平均數小於4.5分的題目共有19題，約30.6%。
- 其中平均數最低的題目為「董事會是否運用額外資料、數據、科技、模型等方式預測未來可能發生之風險」，該題平均數為3.86，中位數為4。



自評結果
內部董事會績效評估之自評問卷

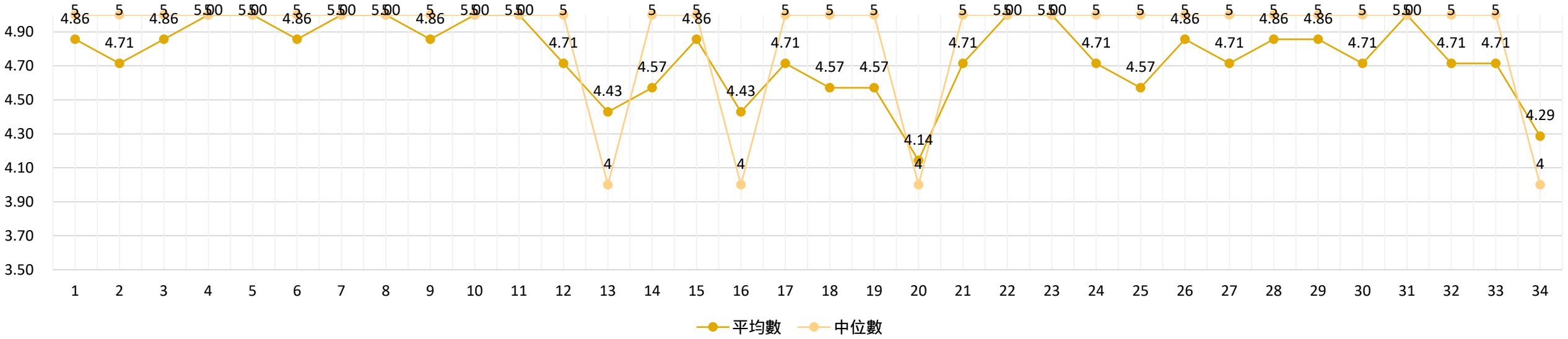
- 五大面向平均分數

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
4.54	4.79	4.7	4.29	4.57



自評結果
內部董事會成員自我考核之自評問卷

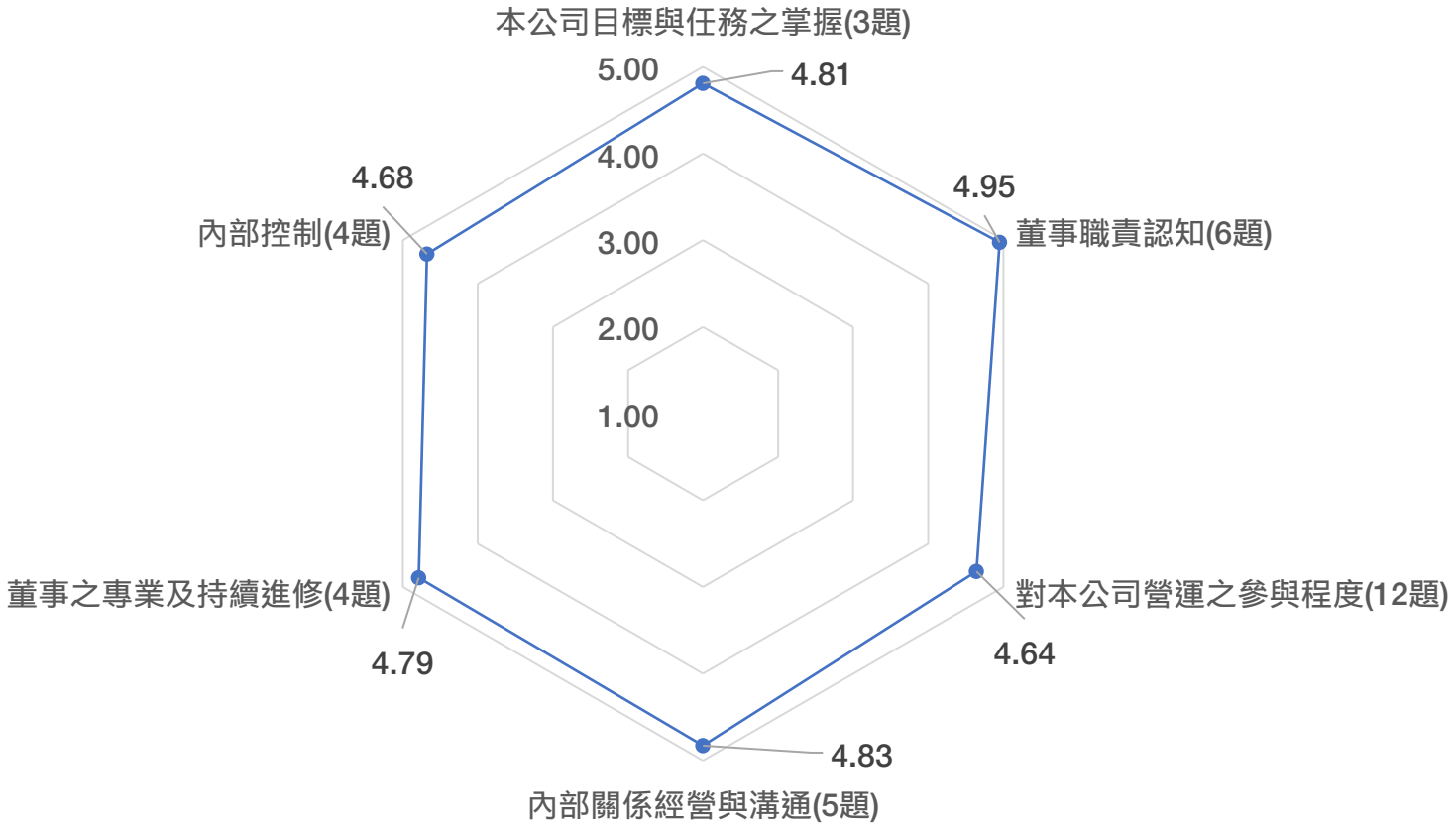
- 平均數小於4.5分的題目共有4題，約11.8%。
- 其中平均數最低的題目為「董事未兼任多家公司的董監事職務」，該題平均數為4.14，中位數為4。



自評結果
內部董事會成員自我考核之自評問卷

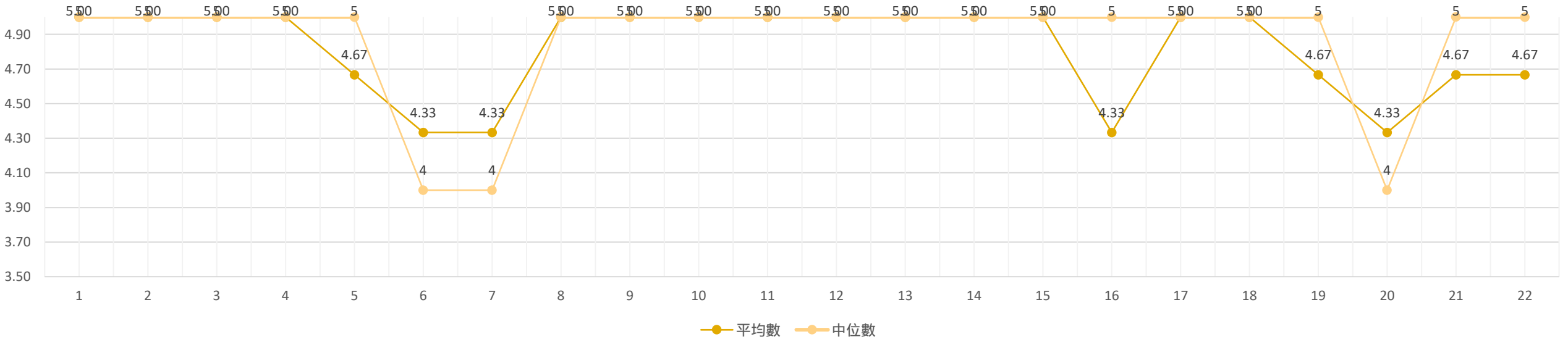
- 六大面向平均分數

本公司目標與任務之掌握	董事職責認知	對本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
4.81	4.95	4.64	4.83	4.79	4.68



自評結果
審計委員會內部績效評估之自評問卷

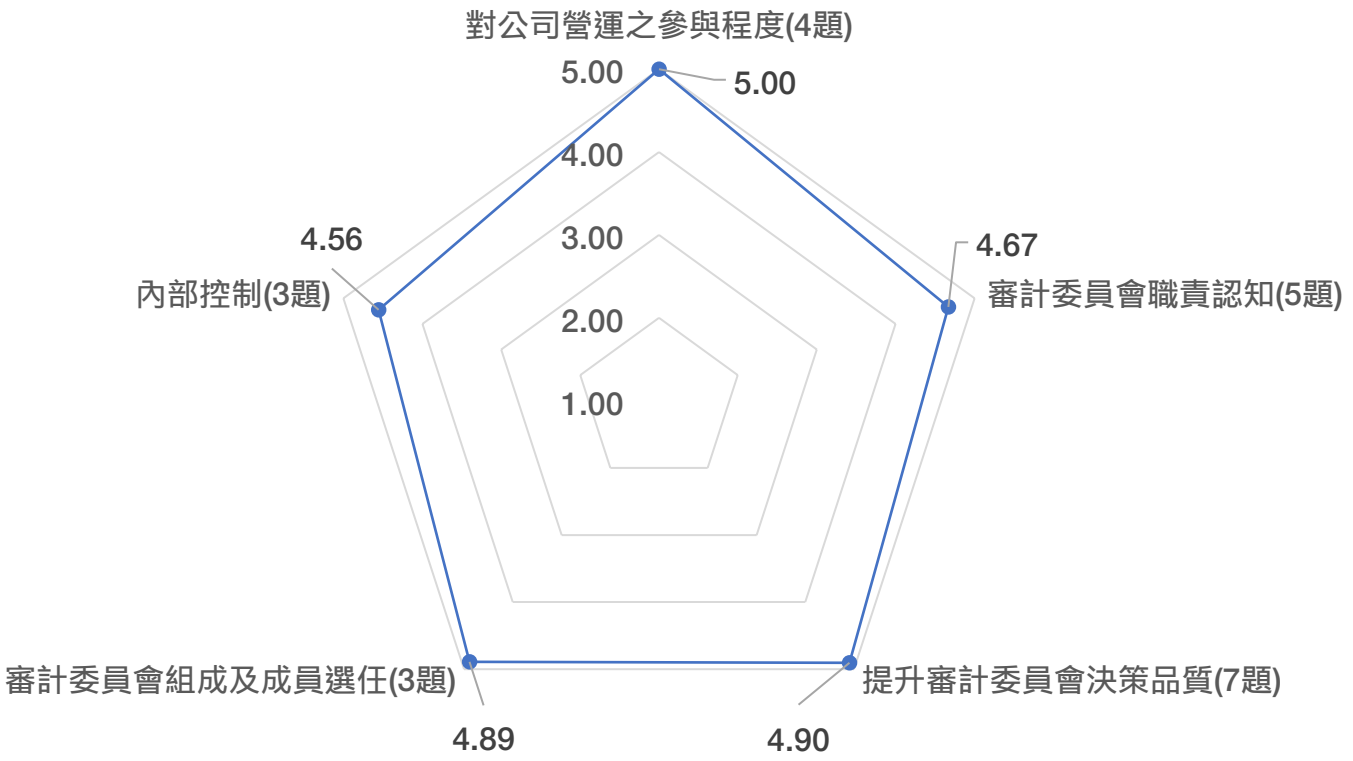
- 平均數小於4.5分的題目共有4題，約18.2%。
- 四題平均數皆為4.33
  - 審計委員會能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險
  - 審計委員會能適時且專業客觀的提出建議提交董事會討論，以供董事會決策參考
  - 審計委員會有定期且有效率的執行績效評估
  - 審計委員會能有效的評估與監督各項內部控制制度及風險管理的有效性



自評結果
審計委員會內部績效評估之自評問卷

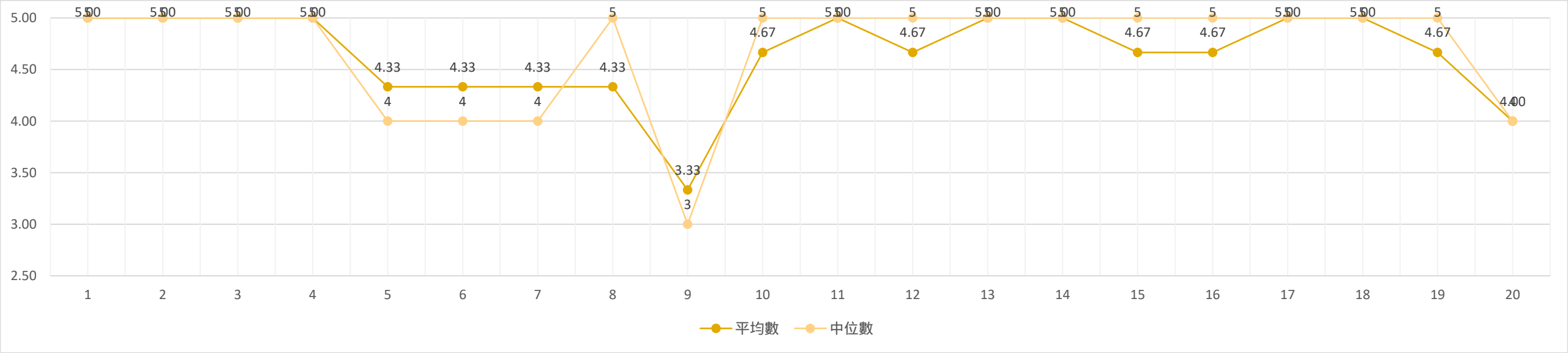
- 五大面向平均分數

對公司營運之參與程度	審計委員會職責認知	提升審計委員會決策品質	審計委員會組成及成員選任	內部控制
5	4.67	4.90	4.89	4.56



自評結果
薪酬委員會內部績效評估之自評問卷

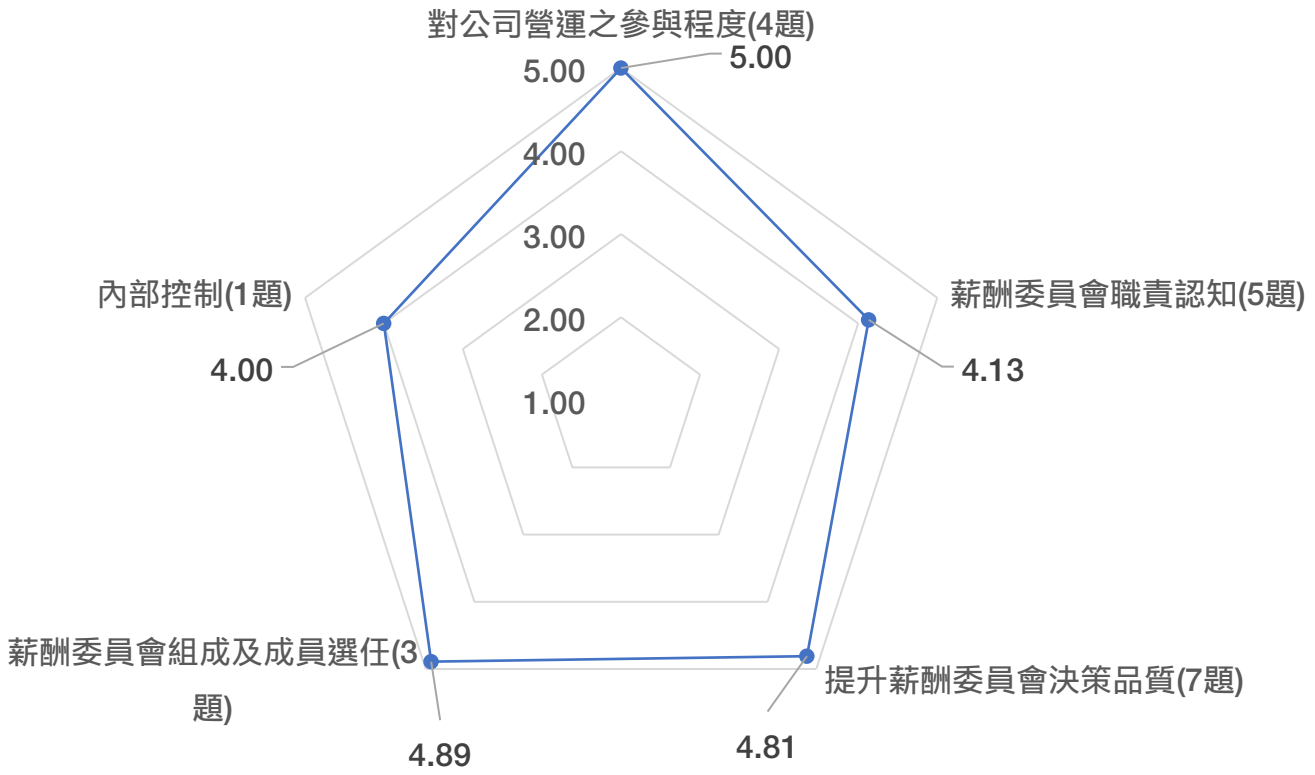
- 平均數小於4.5分的題目共有6題，約27.3%。
- 其中平均數最低的題目為「薪資報酬委員會有定期檢討公司董事績效評估標準且提交董事會通過，並依據績效評估結果訂定董事薪資報酬」，該題平均數為3.33，中位數為3。



自評結果
薪酬委員會內部績效評估之自評問卷

- 五大面向平均分數

對公司營運之參與程度	薪酬委員會職責認知	提升薪酬委員會決策品質	薪酬委員會組成及成員選任	內部控制
4.54	4.79	4.7	4.29	4.57



03 結論與建議

結論與建議
問卷平均數小於4分之題目

問卷	題號	題項	平均數	安永建議
內部董事會績效評估之自評問卷	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	3.86	1. 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；或邀請業界專家進行董事會教育訓練課程，增加董事會預測、評估、管理風險之能力。 2. 建議延攬不同背景專長的董事，如資安、科技、永續、供應鏈等，以利非財務風險管理。
薪酬委員會內部績效評估之自評問卷	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	3.33	1. 建議每年定期檢視董事會績效評估標準及結果，針對分數較低之題目提出討論或意見補充，並後續追蹤改善狀況。 2. 建議將內外部董事會績效評估結果納入董事薪資報酬之標準，明確說明評估結果如何影響董事薪酬。

結論與建議(小於4.5分)
內部董事會績效評估之自評問卷

題號	題項	平均數	安永建議
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)	4.43	-
3	董事會為公司的目標、使命與價值觀設定了合適的定義	4.14	-
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	建議每年定期檢視市場薪酬以維持薪酬競爭力，並維持或強化績效與薪酬之連結，經營長期穩健且績效優秀的經營團隊。
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	4.43	-
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。	4.29	-
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	4.43	-
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。	4.14	建議不定期地舉辦會前座談、異地辦理董事會（board off-site）或與經營團隊進行outside meeting，提供董事間多元的溝通管道與互動機會，維繫決策品質。
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	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。

結論與建議(小於4.5分)
內部董事會績效評估之自評問卷

題號	題項	平均數	安永建議
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	4.43	-
44	公司制定有嚴謹與透明之選任董事程序及接班人計畫	4.00	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。
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	-
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	4.43	-
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	-
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	4.00	針對董事進修課程，除了可請董事成員提出想要深入理解之相關議題清單外，議事單位亦可規劃持續性、長遠性、完整性的專業課程，強化董事的特定知識。
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	-
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	除了定期追蹤企業各式風險，有關潛在風險，如永續、新興風險(科技、地緣等)，亦可於董事會中提出討論。
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	4.43	-
56	董事會定期監管資安風險，包含風險概況與因應計畫	4.29	-

結論與建議(小於4.5分)
內部董事會成員自我考核之自評問卷

題號	題項	平均數	安永建議
13	董事投入於董事會相關事務之時間足夠	4.43	-
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	-
20	董事未兼任多家公司的董監事職務	4.14	-
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。	4.29	-

結論與建議(小於4.5分)
審計委員會內部績效評估之自評問卷

題號	題項	平均數	安永建議
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	4.33	-
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	4.33	-
16	審計委員會有定期且有效率的執行績效評估	4.33	-
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	4.33	-

結論與建議(小於4.5分)
薪酬委員會內部績效評估之自評問卷

題號	題項	平均數	安永建議
5	薪酬委員會的各項職權範圍明確且恰當	4.33	-
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	4.33	-
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	4.33	-
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	-
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	4.00	建議定期評估薪酬政策與實際營運、績效表現、市場薪酬等面向的落差與適配性，以人才長期留任、長期激勵等方向精進。

安永 | 建設更美好的商業世界

安永的宗旨是致力建設更美好的商業世界。我們以創造客戶、利害關係人及社會各界的永續性成長為目標，並協助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。

以數據及科技為核心技術，安永全球的優質團隊涵蓋150多個國家的業務，透過審計服務建立客戶的信任，支持企業成長、轉型並達到營運目標。

透過專業領域的服務 - 審計、諮詢、法律、稅務和策略與交易諮詢，安永的專業團隊提出更具啟發性的問題，為當前最迫切的挑戰，提出質疑，並推出嶄新的解決方案。

加入安永LINE@好友
掃描二維碼，獲取最新資訊。

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。請登錄ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用個人資料，以及個人資料法律保護下個人所擁有權利的描述。安永成員機構不從事當地法律禁止的法律業務。如欲進一步了解安永，請瀏覽 ey.com。

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、安永財務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 ey.com/zh_tw。

© 2024 安永聯合會計師事務所。
版權所有。

本材料是為提供一般信息的用途編製，並非旨在成為可依賴的會計、稅務、法律或其他專業意見。請向您的顧問獲取具體意見。

ey.com/zh_tw