

# 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：聖暉工程科技股份有限公司

報告日期：中華民國 109 年 12 月 23 日

## 目錄

一、前言	2
二、評估執行政序相關資訊	4
三、八大構面重點說明與整體觀察	6
四、總評與建議	9

## 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，提供進一步精進的機會。

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，及評鑑執行實務經驗為基礎，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」之檢視區塊，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、投入足夠的心力，並以合宜的方式，來應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
109.11.13	公司完成報名程序
109.11.16	公司開始進行線上評估自評作業
109.11.23	公司完成線上評估自評作業
109.12.04	協會評估委員與專員共同進行書審作業
109.12.14	協會評估委員與專員至公司實地訪評
109.12.23	協會出具評估報告書

### (二) 評估資料檢視期間：

108年11月1日～109年10月31日

### (三) 實地訪評評估小組：

召集人暨執行委員：王 淮  
執行委員：邱明志  
評量組長：呂淑滿  
評量專員：宋宜靜

(四) 評估公司實地訪評出席人員：

董事長	梁進利 先生
獨立董事	葉惠心 女士
獨立董事	楊 千 先生
總經理	王俊盛 先生
稽核主管	范菁玲 女士
公司治理主管	曹耘涵 女士
總管理處主管	楊慧寶 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，除督導經理人建置完整且有效的內部控制制度外，應設置獨立的內部稽核專職人員，並借重外部專業會計師及其他專業人士，併同其他有效機制來落實，以合理確保企業營運合規及有效運作。

#### 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、經理人、股東，以及其他利害關係人；董事會必須關注溝通的議題、溝通方式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。董事會督導公司建置健全的內部控制制度，並根據企業的目標，督導重要風險事項的辨識、定義風險容忍度

及適當之風險回應，以合理確保企業之營運成果。此外，高階經理人的培訓與繼任也是確保企業永續經營、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 5 月進行董事改選，選任七席董事，含四席自然人董事以及三席獨立董事。惟有一席自然人董事因個人因素（業務繁忙）而辭任。董事具工程、財會、經營管理、領導決策能力等專長與經驗，充分符合公司營運所需。

貴公司依法於董事會下設置審計委員會及薪資報酬委員會，由全體獨立董事組成。審計委員會設立於民國 104 年 5 月 28 日，評估期間共召開七次會議；薪資報酬委員會設立於民國 100 年 12 月 6 日，評估期間共召開五次會議。此外，公司更早於法令規範，於民國 107 年 5 月 30 日主動設置提名委員會。

貴公司設置直接隸屬董事會之稽核室，稽核主管每季向審計委員會進行內部稽核業務報告，且不定期以電話或電子郵件與獨立董事溝通。而審計委員會亦每季與會計師進行溝通，議題包含公司與子公司財務情形、關鍵查核事項、法令更新等。

貴公司於民國 108 年 4 月 11 日自願設置公司治理主管（由財務處主管兼任），對董事提供必要之協助，便利董事會成員履行職責。貴公司由公司治理主管提供新任董事就任指引，內容包括公司營運概況、各業務單位與負責主管簡介，協助新任董事及早熟悉公司業務。



貴公司董事會及功能性委員年度會議日期與時間於前一年度結束前排定，會議資料至少於會議召開 7 日前提供各董事，並由公司治理主管主動向各董事說明會議議程、議案內容，俾便董事履行其職責。

貴公司董事會於民國 104 年 2 月 26 日通過「董事會及功能性委員會績效評估辦法」，自辦法通過後每年進行績效評估（自評），最近一次自評結果已提報民國 109 年 2 月董事會；此外，更參考董事意見，先後兩次修訂績效評估指標，顯見貴公司對於董事會績效評估之重視。

## 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，並面對面實地訪談相關成員。

經由訪評小組檢視資料、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. 貴公司於當屆董事會任期未過半時，即超前部署下屆董事會；未來董事會組成，獨立董事席次擬超過二分之一，且專長除產業、財會、經營管理外，規劃邀請具法律長才者，督導公司國際化所面臨的跨境法律事務，整體董事會成員組合符合公司營運發展與策略目標需求。
2. 貴公司前於民國 107 年委請外部顧問執行董事會績效第三方評估，本次再度委託本協會進行董事會績效評估，顯示貴公司不斷精進，持續提升董事會效能之企圖心。
3. 貴公司董事長及董事會高度重視公司治理，公司歷年來公司治理評鑑連續五屆皆為上櫃公司排名前 5%，成績優異。
4. 貴公司重視 ESG（環境、社會與治理），將其視為公司創造競爭力與成長的機會，並將永續發展概念融入營運模式。人才培育與接班，係以事業群、處、部各層級分層進行，藉由代理人制度、工作輪調等，積極培育各階層人才接班與傳承。

**建議：**

1. 貴公司董事會雖有全程錄音，建議議事單位對董事會成員個別之發言、討論過程，摘要載於議事錄，有助於日後對董事會議案之追蹤查考。
2. 貴公司設置「提名委員會」，其主要職責包括尋覓、審核及提名董事候選人、董事會績效評估等，建議貴公司提名委員會除關注董事選任外，可進一步涵蓋高階經理人之培訓接班、繼任。
3. 貴公司訂有員工從業道德規範，由總管理處受理員工意見、申訴與檢舉，公司網站亦設有審計委員會信箱，截至目前尚無檢舉案例。建議貴公司進一步強化現有吹哨者機制，使其與董事會成員（特別是獨立董事）直接連結，同步收信，確保此機制之有效運作。
4. 貴公司每年定期評估簽證會計師之獨立性，並將評估結果提報董事會。建議貴公司每年亦定期評估會計師之適任性，如：查核財報之時效與品質、簽證會計師投入時間、專業諮詢與溝通能力等指標，並提報審計委員會及董事會，做為聘任決策與審議公費參考。
5. 貴公司稽核主管績效考評目前由董事長核定，鑑於稽核主管與審計委員會互動密切，建議貴公司考核稽核主管之績效時宜參酌獨立董事意見，強化審計委員會對內部稽核之督導。



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