

# 勸揚資訊股份有限公司

## 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」）為勸揚資訊股份有限公司（以下簡稱「勸揚」）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、董事會績效評估問卷分析、董事會成員自評問卷分析、審計委員會與薪酬委員會績效評估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](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
  - | 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  
關光威 安永圓方國際法律事務所

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

# 執行摘要

# 執行摘要

## 我們對於叡揚董事會的觀察

截至本評估報告日止，叡揚董事會共計九位董事成員，其中包含兩法人董事代表（一位碩通國際有限公司法人董事代表及一位裕瑞國際有限公司法人董事代表）以及三位獨立董事。叡揚亦設有審計委員會、薪資報酬委員會、資訊安全委員會，委員均由獨立董事擔任。

叡揚在國內上櫃公司治理評鑑目前為 21%~35% 之標準。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。

## 評估執行情序

安永自 2022 年 10 月至 2023 年 1 月間執行叡揚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叡揚董事會績效，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，與邀請一位法人董事及二位獨立董事進行個別訪談，以及七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

經綜合評估，叡揚在董事會架構 (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**<sup>1</sup>，綜合說明相關發現如下：

### 董事會架構 (Structure)

叡揚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），以及因應叡揚產業型態，另設有資訊安全委員會。董事會成員組成多元，具備執行職務所必須之專業知識，包含營運判斷、會

<sup>1</sup> 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）

計、財務分析、經營管理、危機處理、產業知識、國際市場觀、領導決策及資訊安全知識與管理等專業背景及能力。

## **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「永續經營，關心成效」核心價值觀的實業精神與服務理念，積極追求員工、顧客、公司的共同成長，正向回饋與奉獻社區；勸揚提供資訊科技及服務以解決問題，致力於提高工作及生活的方便性；同時誠實與正直地追求利潤，堅持利潤須來自於對社會有益的工作。董事與獨立董事之間溝通情形良好，營造董事會與經營團隊間開誠佈公、信賴與相互支持的正面關係。董事會成員皆具專業和獨立性，其專業與企業營運皆有高度連結，董事均積極參與會議，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，以各自的專業背景協助勸揚的風險控管與整體策略制定。藉由董事會的召開，各董事能確實評估、監督公司在或潛在之各種風險，發揮各自領域專長，對企業策略制定與資金的運用予以討論。

## **流程與資訊 (Process and Information)**

勸揚設有經董事會通過之「誠信經營守則」、「誠信經營作業程序及行為指南」、「道德行為準則」、「防範內線交易管理辦法」、「內控制度稽核實施細則」作為內部控制執行之準則依據，明訂各項政策、守則與辦法，使權責單位有所依循且能確切運行。自勸揚董事會議事錄、公司官網、客戶回傳資訊及董事訪談中，皆可見其內部控制、風險管理、獎酬制度、董事進修規劃之完整性。定期檢視薪酬制度及政策是否與時俱進，檢討並關注薪酬趨勢；在內部控制中，稽核室定期報告內部稽核事宜予董事會；會計師定期列席審計委員會報告財務資訊與法令更新。在資訊揭露中，於公司網站、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：

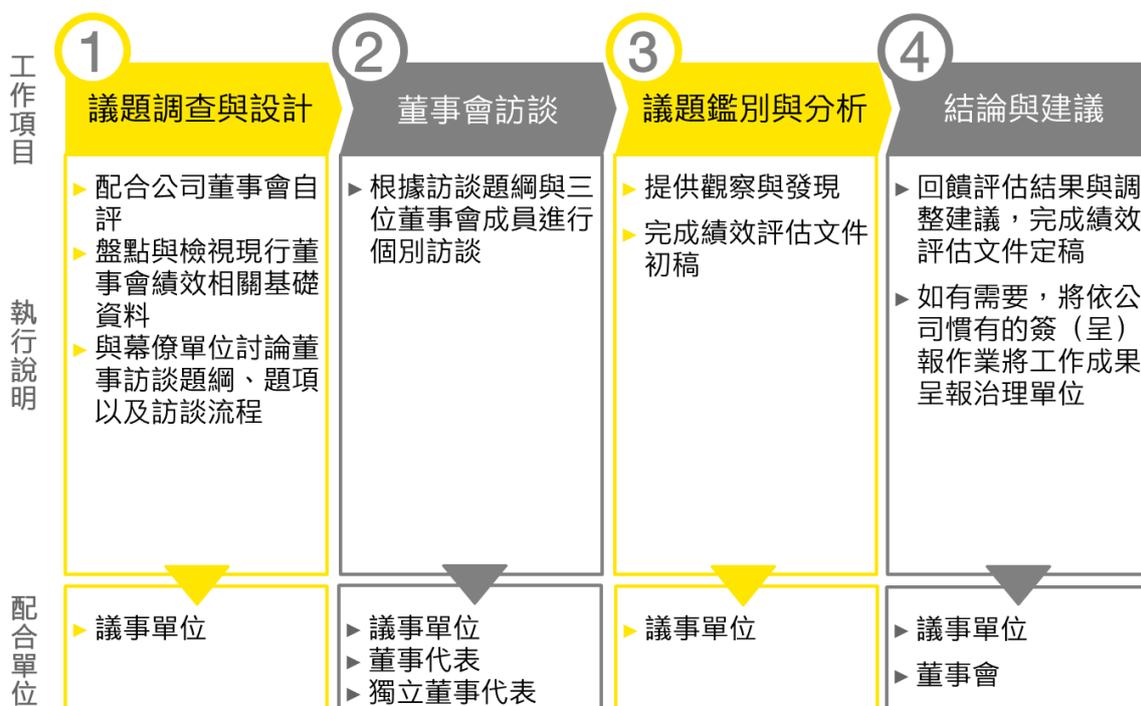
- 提供董事會以及每位董事明確的角色與職責義務，加快決策速度同時避免不必要的衝突
- 隨著公司的演進，持續強化董事會與董事對公司業務、顧客經驗與人員管理實務的掌握
- 在瞬息萬變的科技、客戶消費習慣及伴隨的機會與風險，鑑別董事會相關知識與專長領域缺口
- 發展對相關產業更深入的了解，以及掌握地方和全球的競爭議題
- 測試董事會對於關鍵利害關係人關注公司策略及治理議題方面的理解，以及面對投資人給予挑戰或課題的因應方式
- 鑑別並維持有助於董事會進程的流程、會議安排與溝通模式
- 促進董事會與公司營運策略的一致，以及重大議題的優先排序
- 預防不健全甚至可能阻礙董事會運作的互動文化

# Approaches & Guiding Principles

## 針對叢揚評估作法

本評估作業主要涵蓋四個階段，同時納入考量叢揚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 10 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。

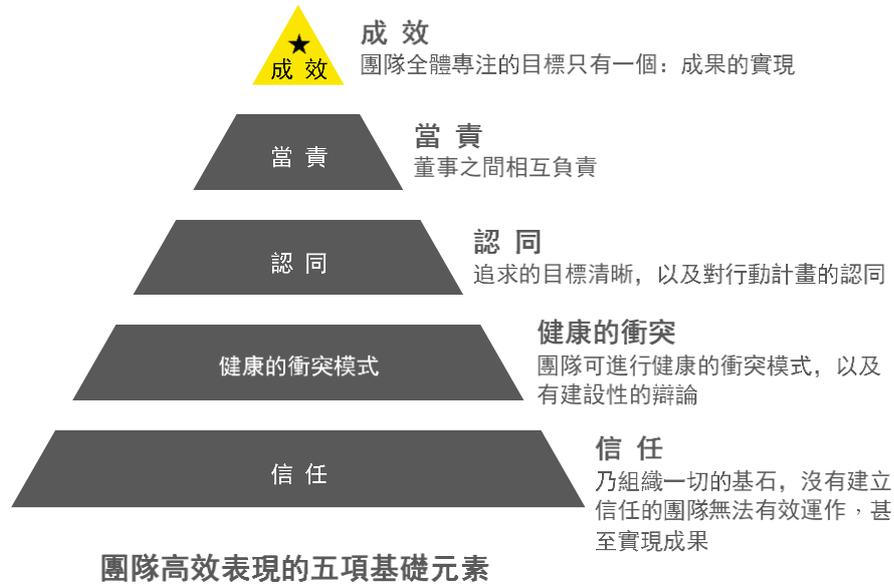
### 董事會績效評估八大面向



- 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，安永也觀察公司採用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。叡揚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。

董事自評問卷總計 9 份（受調查率 100%），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：董事會績效評估問卷、董事會成員自我考核問卷、功能性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

評估項目	<p><b>董事會架構</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 董事於董事會前有事先閱讀及瞭解會議資料。</li><li>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？</li></ol> <p><b>成員</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>3. 董事會及董事對其相關職責與義務了解情形？</li><li>4. 董事在董事會上是否做出有效的貢獻？</li><li>5. 董事會與經營團隊有良好的互動情形。</li><li>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？</li><li>7. 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？</li><li>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。</li><li>9. 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？</li><li>10. 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。</li><li>11. 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？</li><li>12. 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？</li></ol> <p><b>流程與資訊</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>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。</li><li>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。</li><li>15. 董事有與簽證會計師進行充分溝通及交流。</li><li>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？</li></ol>
安永觀察	<p><b>董事會架構</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 根據董事會議事規範，議事事務單位應擬訂董事會議事內容，並提供充分之會議資料，於召集通知時一併寄送。根據董事會成員自評結果，超過 85% 董事會成員表示會前有事先充分閱讀及了解董事會議資料。</li><li>2. 根據董事自評結果，100% 董事會成員表示「董事已充分了解董事的法定義務」；另根據獨立董事與董事長訪談結果，兩位皆認為董事成員運用自身專長與經歷，提供</li></ol>

公司經營決策、財務、資訊安全、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。

### **成員**

3. 經檢視董事自評結果，每一位董事會成員均表示充分瞭解董事會及相關功能性委員會組成目的，積極參與會議，發揮其職責及義務。
4. (1) 根據董事自評問卷，所有董事成員皆認同全體董事成員在董事會上做出有效貢獻。  
(2) 根據董事會議事錄，董事於會中通過多項重要決策。並在董事訪談中得知，每位董事均會依其專業，如財務、資訊安全、企業管理等方面，針對議案提出具體建議，並於董事會中進行充分討論。
5. 經檢視董事自評問卷，100% 董事會成員皆在「董事會與經營團隊有良好的互動情形」給予滿分。
6. 經資料檢視，勸揚設有「公司治理實務守則」、「誠信經營守則」、「道德行為準則」、「股東會議事規則」、「董事會選舉辦法」、「關係人交易管理辦法」、「預算管理作業」、「對子公司監督管理作業辦法」、「企業社會責任實務守則」、「董事會績效評估辦法」作為公司治理議題之遵循依據，並皆由董事會決議通過。
7. 根據董事自評結果，全體董事會成員表示會事先閱讀及了解董事會議資料。
8. 根據董事自評問卷，77.8% 董事會成員皆非常認同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。
9. 根據董事自評結果，全體董事會成員表示經理人提供之商業資訊維持充分之專業獨立性判斷。
10. 根據董事自評結果，全體董事會成員表示對於公司所屬產業及內部與外部風險有足夠之瞭解。
11. 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，勸揚資訊於評估期間內未發生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。
12. 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，勸揚資訊於評估期間內未發生董事成員及經理人違法之情事。

### **流程與資訊**

13. (1) 經檢視公司網站，勸揚設有內部稽核獨立單位，直接隸屬董事會。  
(2) 勸揚訂有內部控制制度、內部稽核制度及查核要點，明訂內部控制由稽核部門查核，定期呈報董事會及審計委員會。  
(3) 經檢視 111 年 6 月 6 日勸揚第二屆第一次審計委員會議紀錄，內部稽核業務報告，獨立董事也針對稽核狀況給予改善方向。
14. (1) 經檢視公司網站，勸揚設有獨立董事與稽核及會計師之溝通情形專區，列有溝通時間與內容，會計師就財務報表暨合併財務報表查核情形進行報告。  
(2) 經檢視勸揚審計委員會議事錄，勸揚內部稽核主管出席每季至少出席一次審計委員會，111 年度共 8 次，報告稽核業務狀況，並與獨立董事面對面溝通；會計師一

	<p>年兩次針對當季財務報告、重大財務調整事項等議題與獨立董事進行溝通（審計委員會由三位獨董組成）。</p> <p>(3) 議事錄中並未見會計師列席董事會，僅顯示在審計委員會出席。</p> <p>15. 經檢視觀揚公司網站獨立董事與稽核及會計師之溝通情形，觀揚確實記載溝通日期與內容。</p> <p>16. (1) 經檢視 111 年度的董事會議事錄，並未紀錄出席資訊，未見會計師列席會議。 (2) 經檢視審計委員會議事錄，會計師一年兩次列席，報告財務報表並回答獨董問題。</p>
--	--

#### 量化衡量指標

評估項目	<p><b>董事會架構</b></p> <p>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？</p> <p><b>成員</b></p> <p>2. 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？</p> <p>3. 公司每次董事會是否皆有至少二席獨立董事親自出席？</p> <p>4. 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？</p> <p>5. 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？</p> <p>6. 法定以外其他功能性委員會（例如：資訊安全委員會等）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？</p> <p>7. 董事持股設定質押比率平均是否未逾 50%？</p> <p>8. 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）？</p> <p>9. 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？</p> <p><b>流程與資訊</b></p> <p>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？</p>
安永觀察	<p><b>董事會架構</b></p> <p>1. 經檢視董事名單，第十三屆董事成員中，法人組織佔九席中兩席，包含董事長與一名董事，未達三分之一以上。</p> <p><b>成員</b></p> <p>2. 是，經檢視議事錄及出席紀錄，於 111 年 5 月 27 日召開之股東會，董事長與 8 名董事親自出席，其中包含 3 名獨立董事，並議事錄揭露董事出席名單。經檢視公開資訊觀測站，本屆董事會評估期間內共召開 9 次董事會，全體董事於評估期間出席率為 100%。</p> <p>3. 是，全體獨立董事於評估期間內出席董事會之比率為 100%。</p> <p>4. 是，111 年度共召開 8 次審計委員會，分別為 1/22、3/7、5/10、6/6、8/9、9/27、11/8、12/27。全體審計委員於評估期間內之平均出席率為 100%。</p>

<p>5. 是， 111 年度召開 6 次薪酬委員會，分別為 1/22、3/7、5/10、6/6、9/27、12/27。全體薪酬委員於評估期間內之平均出席率為 100%。</p> <p>6. 是， 111 年度共召開 2 次資訊安全委員會，分別為 3/7 與 12/27。全體資訊安全委員於評估期間內之平均出席率為 100%。</p> <p>7. 是，經檢視公開資訊觀測站， 111 年度截至報告時間為止全體董監持股設質比例為 20.58%。</p> <p>8. 是，經檢視議事錄，本屆董事會任期共召開 9 次董事會，全體董事於評估其間出席率為 100%。</p> <p>9. 檢視公開資訊觀測站， 111 年共舉辦股東常會 1 次，未舉辦臨時會。董事會全部成員均出席本次股東常會，出席率達 100%。</p> <p><b>流程與資訊</b></p> <p>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。</p>
---

## 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

評估項目	<p><b>董事會架構</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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？</li> <li>2. 董事會提供良好的溝通管道，能適當的與獨立董事溝通。</li> <li>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？</li> <li>4. 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。</li> <li>5. 公司提供足夠的資源協助董事了解提送之議案內容？</li> <li>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。</li> </ol> <p><b>成員</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. 各項董事會會議決議，有適當的執行後續追蹤。</li> <li>8. 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？</li> <li>9. 董事會有建置公司的核心價值觀（追求員工、顧客、公司的共同成長，並回饋與奉獻社區；提供資訊科技及服務以解決問題，並提高工作及生活之方便性；誠實與正直地追求利潤，同時堅持利潤須來自於對社會有益的工作等理念），且能明確地設定公司所有策略性目標。</li> </ol> <p><b>流程與資訊</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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？</li> <li>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。</li> </ol>
安永觀察	<b>董事會架構</b>

1. (1) 經檢視董事會議事規範，本公司董事會應依會議通知所排定之議事程序進行。但經出席董事過半數同意者，得變更之。經檢視董事會議事紀錄，111 年度勸揚董事會並無臨時動議之議案，故無相關提案的討論。  
(2) 根據董事自評問卷，所有董事會成員認為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。
2. 根據董事自評問卷，所有董事會成員表示董事會提供良好的溝通管道，能適當的與獨立董事溝通。經檢視董事訪談成果，董事表示能藉由有效溝通與獨立董事達成共識。
3. (1) 根據董事自評問卷結果，「公司有適當討論且訂定策略計畫及年度預算流程」，88.9% 董事評分滿分。  
(2) 經檢視議事紀錄，勸揚於 111 年 12 月 27 日董事會上討論下一年度營運計畫與年度預算案，經審計委員會審議通過後提報董事會，獲全體董事一致同意通過。  
(3) 根據訪談結果，董事也表示董事會成員之間於議事決策時可透過溝通協調達成共識，且董事長鼓勵各個董事發言。
4. (1) 經檢視董事會議事規範，勸揚董事會召開時，經理部門或董事會指定之議事單位應備妥相關資料供與會董事隨時查考。召開董事會，得視議案內容通知相關部門或子公司之人員列席。必要時，亦得邀請會計師、律師或其他專業人士列席會議及說明。  
(2) 經檢視董事自評問卷結果，董事對於公司所提交至董事會上之文件品質滿意，88.9% 董事會成員評分滿分。
5. (1) 經檢視董事自評問卷結果，88.9% 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」、「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」以及「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」。  
(2) 經檢視獨立董事訪談成果，獨立董事表示相關資料充足，如有疑義皆可直接聯絡部門詢問。
6. (1) 經檢視議事紀錄，全體議案皆表決通過，未見得董事針對議案的疑問及看法。  
(2) 根據董事自評問卷結果，「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」88.9% 董事評分滿分，11.1% 董事評分表現為優。另有「本人在董事會上對於議案提出具體建議」，88.9% 董事評分個人表現為滿分，11.1% 董事評分表現為 4 分（優）。

#### 成員

7. (1) 經檢視董事自評結果，88.9% 董事成員非常同意各項董事會會議決議有適當的執行後續追蹤。  
(2) 根據訪談結果，獨立董事表示若有意見相歧，則會後續追蹤了解現況，董事長亦領導領導董事成員了解。
8. (1) 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。  
(2) 根據董事訪談結果，董事會成員如對公司營運狀況有疑問，均可直接聯絡相關部門詢問。

9. 根據董事自評結果，董事會成員均表示了解公司的核心價值觀（追求員工、顧客、公司的共同成長，並回饋與奉獻社區；提供資訊科技及服務以解決問題，並提高工作及生活之方便性；誠實與正直地追求利潤，同時堅持利潤須來自於對社會有益的工作等理念），且能明確地設定公司所有策略性目標。

**流程與資訊**

10. (1) 經檢視公司網站，訂有董事會績效評估辦法、董事會暨功能性委員會績效評估辦法，每年執行一次內部董事會及功能性委員會績效評估，至少每三年得視需要委由外部專業獨立機構或外部專家學者團隊執行董事會績效評估評估一次。內部及外部績效評估結果，應於次一年度第一季結束前完成。

(2) 前次內部董事會績效評估結果：董事會、審計委員會、薪酬委員會、資安委員會績效自評得分皆為 5 分（極優）。

11. 經檢視公司網站及客戶回傳資料，觀揚訂有董事會暨功能性委員會績效評估辦法，每年執行一次績效評估，在薪酬委員會議事錄中可見員工及董事酬勞擬提撥數，以及經理人薪資報酬報告案。

### 量化衡量指標

評估項目	<p><b>董事會架構</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>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。</li><li>2. 受評年度是否至少召開六次董事會？</li></ol> <p><b>成員</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>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。</li></ol> <p><b>流程與資訊</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>4. 董事會是否定期（至少一年一次）評估簽證會計師獨立性？</li></ol>
安永觀察	<p><b>董事會架構</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. (1) 根據董事自評結果，全數董事會成員表示若有需要利益迴避者，已確實迴避。 (2) 經檢視觀揚董事會議事紀錄，除第十二屆第十八次董事會中未列出須利益迴避之董事名單而有說明可參與表決之董事成員外，第十二屆第十九、二十次及第十三屆第二至四次及第六次董事會議事錄審視案件時已說明涉及利害關係而必須迴避之董事名單。</li><li>2. 是，經資料檢視，觀揚本次評鑑年度期間共召開 9 次董事會，分別為 1/22、3/7、5/10、5/27、6/6、8/9、9/27、11/8、12/27。</li></ol> <p><b>成員</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>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。獨立董事於評估期間內之平均出席率為 100%。</li></ol> <p><b>流程與資訊</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>4. (1) 經檢視觀揚 111 年 3 月 7 日第一屆第十八次審計委員會議事錄，評估簽證會計師及審計小組成員之獨立性與適任性，未違反會計師職業道德規範公報之相關規範。 (2) 經資料檢視，觀揚每年會依據「會計師獨立性及適任性評估表」進行會計師獨立性評估，而 111 年的評估結果顯示簽證會計師符合獨立性之規範。</li></ol>

### 三、董事會組成與結構

#### 質化衡量指標

評估項目	<p><b>董事會架構</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 董事會是否建置適當且足夠的功能性委員會？</li><li>2. 公司是否設置符合規定之審計委員會？</li><li>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。</li><li>4. 是否設置薪資報酬委員會且半數以上成員為獨立董事？</li><li>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？</li><li>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。</li><li>7. 董事會成員組成適當並已具備決策過程所需專業。</li></ol>
------	---

	<p>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?</p> <p>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。</p> <p><b>成員</b></p> <p>10. 董事會成員之專業知識與技能是否充分發揮?</p> <p><b>流程與資訊</b></p> <p>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?</p>
安永觀察	<p><b>董事會架構</b></p> <p>1. 經資料檢視,觀揚設有功能性委員會包含審計委員會、薪酬委員會、資訊安全委員會,功能性委員會主席及成員皆由獨立董事擔任。符合法律規定。</p> <p>2. 經檢視公司架構,公司依「公開發行公司審計委員會行使職權辦法」成立審計委員會,並依「公開發行公司審計委員會行使職權辦法」第三條規定制定審計委員會組織規程。本委員會由全體獨立董事組成,其人數不得少於三人,其中一人為召集人,且至少一人應具備會計或財務專長。</p> <p>3. (1) 經資料檢視,觀揚設有功能性委員會包含審計委員會、薪酬委員會、資訊安全委員會,功能性委員會主席及成員皆由獨立董事擔任。其中獨立董事楊康具有律師證書,全體董事皆有財務會計相關工作經驗達 5 年以上。 (2)「各委員都在功能性委員會上做出有效的貢獻」, 100% 獨立董事評分為滿分。</p> <p>4. 是,經資料檢視,薪酬委員會成員三名由全體獨立董事擔任,達半數以上。</p> <p>5. 是,經資料檢視,觀揚設有功能性委員會包含審計委員會、薪酬委員會、資訊安全委員會,功能性委員會主席及成員皆由獨立董事擔任。其中獨立董事楊康具備律師專業資格,且所有功能性委員會具有一名成員具備該委員會所需之專業能力。</p> <p>6. 經檢視觀揚董事名單,獨立董事均符合獨立性情形並具備應有之專業知識,其專業領域涵蓋財務、會計、資訊科技、法務。</p> <p>7. (1) 經檢視觀揚董事選舉辦法,董事會成員應普遍具備執行職務所必須之知識、技能及素養,其整體應具備之能力為:營運判斷能力、會計及財務分析能力、經營管理能力、危機處理能力、產業知識、國際市場觀、領導能力、決策能力。 (2) 經檢視觀揚董事名單,董事成員具備會計、財務、法務、商務、資訊科技、營運管理、投資及併購等多元專業知識。 (3) 根據董事自評問卷結果,「董事會成員組成適當並已具備決策過程所需專業」88.9% 董事評為滿分。</p> <p>8. 經檢視公司網站,觀揚已訂定「誠信經營守則」、「道德行為準則」及「防範內線交易管理辦法」,由執行長室負責誠信經營政策之推動與防範方案之制定及監督,並每年定期向董事會報告。經檢視董事會議事錄,已於 111 年 11 月 8 日第十三屆董事會第五次董事會議報告當年度誠信經營執行情形。另經資料檢視,111 年 8 月 24 日針對董事成員進行內線交易相關課程訓練,所有董事成員皆完訓。</p> <p>9. (1) 經檢視公司網站,觀揚於 109 年 10 月 16 日經董事會通過設置公司治理主管,另於 110 年 9 月 22 日經董事會通過由財會主管王佳琪自 110 年 8 月 31</p>

日起接任勸揚公司治理主管，其具備於金融及公開發行公司從事法令遵循相關事務單位主管職務達三年以上之專業資格。

(2) 公司治理相關事務與職權，包括依法辦理董事會及股東會之會議相關事宜、製作董事會及股東會議事錄、協助董事、監察人就任及持續進修、提供董事、監察人執行業務所需之資料、協助董事、監察人遵循法令、其他依公司章程或契約所訂定之事項等。

#### **成員**

10. (1) 根據董事自評結果，董事會成員皆具專業和獨立性，能有效分工協助公司發展。董事會成員的專業與公司營運皆有高度連結，可提供充分意見。

(2) 董事之專業背景包含營運判斷、會計、財務分析、經營管理、危機處理、產業知識、國際市場觀、領導決策及資訊安全知識與管理等，可充分發揮董事會監督之職責。

#### **流程與資訊**

11. (1) 經公開資料檢視，勸揚於 111 年制定「智慧財產權管理辦法」，明定公司員工需妥善保存智慧財產權的研發報告與紀錄；另外亦制定「知識產權申請及維護管理辦法」、「機密文件管理辦法」、「專利獎勵辦法」等相關辦法。

(2) 經檢視勸揚 111 年度 12 月 27 日第十三屆董事會第六次董事會議事紀錄，已將智慧財產管理計畫執行情形報告提報至董事會。

<p>評估項目</p>	<p><b>董事會架構</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公司獨立董事席次是否達董事席次二分之一以上？</li> <li>2. 公司董事會成員是否至少包含一位女性董事？</li> <li>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？</li> <li>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？</li> <li>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？</li> <li>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？</li> </ol>
<p>安永觀察</p>	<p><b>董事會架構</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 經檢視董事成員名單，觀揚於本次評鑑期間第十三屆董事會成員中，獨立董事佔 9 席中 3 席，符合證券交易法要求獨立董事人數不得少於二人，且不得少於董事席次五分之一之規定，但尚未達二分之一。</li> <li>2. 是，經檢視第十三屆董事會成員名單，觀揚董事中包含 1 名女性董事。</li> <li>3. (1) 經檢視觀揚年報，董事長張培鏞與總經理陳世安非為同一人，亦非互為配偶或一親等親屬。然董事長張培鏞兼任公司執行長，與其配偶胡瑞柔擔任公司事業群總經理。 (2) 根據觀揚年報，董事長張培鏞兼任執行長係因與總經理工作分工，以提升經營效率與決策力。觀揚設有六位董事與三位獨立董事，並有過半數董事未兼任員工或經理人。</li> <li>4. 經檢視觀揚年報，未有獨董兼任其他公開發行公司獨立董事或上市（櫃）公司之董事或監察人超過四家之情事，唯呂清雄獨董兼任至寶科技股份有限公司之董事。</li> <li>5. 經檢視觀揚第十三屆董事會成員名單，董事長張培鏞、董事陳世安、董事陳志雄具本公司公司員工身分，達董事席次三分之一。</li> <li>6. 經檢視觀揚第十三屆董事會成員名單，所有董事會成員均無配偶及二親等以內之親屬關係。</li> </ol>

## 四、董事之選任及持續進修

### 質化衡量指標

評估項目	<p><b>董事會架構</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 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？</li><li>2. 公司是否至少兩名獨立董事其連續任期均不超過三屆？</li><li>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？</li></ol> <p><b>成員</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>4. 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？</li><li>5. 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？</li><li>6. 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。</li><li>7. 是否定有嚴謹與透明之選任董事程序及接班人計畫？</li></ol> <p><b>流程與資訊</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>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。</li></ol>
安永觀察	<p><b>董事會架構</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 經檢視資料，觀揚未有獨立董事連續任期超過三屆。</li><li>2. 經檢視資料，觀揚未有獨立董事連續任期超過三屆。</li><li>3. (1) 經檢視觀揚功能性委員會，並未設立提名委員會。 (2) 依據「上市櫃公司治理實務守則」第二十二條，公司應於章程載明董事選舉應採候選人提名制度，審慎評估被提名人之資格條件及有無公司法第三十條所列各款情事等事項，並依公司法第一百九十二條之一規定辦理。檢視公司章程，說明已採全體董事候選人提名制度。</li></ol> <p><b>成員</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>4. 觀揚目前未設置提名委員會，根據觀揚「公司治理實務守則」第 20 條第 3 項，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「接班規劃運作情形」一表，亦描述觀揚資訊對於人才多元性與專業性的期待。</li><li>5. (1) 是，經檢視董事會成員及重要管理階層之接班規劃，董事會成員接班規劃之政策包含「每年評估董事會之運作績效，作為未來提名董事續任之參考依據」。 (2) 根據董事自評結果，88.9% 的董事成員皆非常同意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。</li><li>6. (1) 經檢視觀揚董事選舉辦法，觀揚資訊之董事會成員選任應考量多元化，但不受基本價值與條件，如性別、年齡、國籍、文化等，與專業知識技能，如專業背景、專業技能、產業經驗等限制。 (2) 經檢視公司章程，由股東會就董事提名名單中選任，連選得連任，且獨立董事成員專業能力涵蓋財務、會計、法務、商務、資訊科技、營運管理及投資併購等多元專業。</li><li>7. 經檢視公司資料，觀揚資訊設有董事會以及重要管理階層之接班計畫，並擬定相關政策，包含董事選舉採取候選人提名制、成員考量多元化等。</li></ol>

	<p><b>流程與資訊</b></p> <p>8. (1) 經董事訪談結果，公司董事人選均係對公司運作有一定了解程度或是具相關產業背景之人選，同時亦會安排各部門準備詳細的業務報告等相關訓練課程，幫助新任董事熟悉公司運作。</p> <p>(2) 根據 111 年度董事會運作績效自評問卷，「董事之選任及持續進修」項目得分為滿分 5 分（極優）。</p>
--	---

量化衡量指標	
評估項目	<p><b>流程與資訊</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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。</li> <li>2. 是否制訂董事會成員及重要管理階層之接班規劃？</li> <li>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。</li> <li>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？</li> </ol>
安永觀察	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (1) 經檢視公司網站及客戶回傳資料，觀揚設有董事會成員接班規劃，每年安排進修課程，協助董事持續充實新知，以保持其核心價值及專業優勢與能力。 (2) 經公開資訊觀測站資料檢視，2022 年度各董事均已完成 6 小時以上之進修課程。</li> <li>2. 經檢視公司網站，觀揚訂有「董事會成員及重要管理階層之接班規劃」。</li> <li>3. 經公開資訊觀測站資料檢視，2022 年度各董事皆達成法定 6 小時以上之進修時數。</li> <li>4. 經公開資訊觀測站資料檢視，獨立董事 111 年度進修時數分別為：呂清雄 6 小時、楊康 6 小時、林茂榮 6 小時。皆符合法令建議之至少 6 小時進修時數。</li> </ol>

## 五、內部控制

### 質化衡量指標

評估項目	<p><b>流程與資訊</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 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？</li><li>2. 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。</li><li>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。</li><li>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？</li><li>5. 董事了解公司非財務風險之管理情形。</li><li>6. 董事了解公司風險偏好之程度。</li><li>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？</li><li>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。</li><li>9. 公司是否訂定公司治理守則並經董事會通過？</li><li>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</li><li>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？</li><li>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？</li><li>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？</li><li>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？</li><li>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。</li><li>16. 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？</li><li>17. 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。</li><li>18. 董事會的危機應對措施是否適當？是否有需要改進的地方？</li><li>19. 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？</li></ol>
安永觀察	<p><b>流程與資訊</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 經檢視公司網站與年報，觀揚訂定「公司治理守則」，於第二十條第三項訂有董事會成員多元化之方針，並揭露落實情形。</li><li>2. 經檢視觀揚董事會議事錄，公司之稽核主管皆列席董事會，並定期提出內部稽核業務報告，更新該期間稽核發現、追蹤事項與對應之改善計畫。</li><li>3. 經檢視觀揚傳資料，其中「會計師獨立性及適任性評估報告」，已取得會計師出具之獨立性聲明書。</li></ol>

4. (1) 經檢視審計委員會議事錄，會計師一年兩次列席、稽核主管每次皆列席，報告財報與稽核情形並與董事進行討論。  
(2) 經檢視 111 年度各次董事會議事錄，觀揚定期於每季進行財務報告、稽核報告與改善狀況進行討論。
5. (1) 經檢視觀揚 2021 年度永續報告書，董事會為風險管理體系之最高決策單位，由董事會核定風險管理政策。  
(2) 經董事訪談，因產業特性，董事對資安問題相當關心，針對資訊安全進行討論（見觀揚 111 年度第十三屆第六次董事會會議紀錄）。  
(3) 在危機處理面，董事會能針對特定議題及時並充分討論，如因應 110 年度 7 月駭客入侵事件，董事會應對快速，法律面向上立即尋求具相關背景的獨立董事建議，技術面上更是由具技術背景的董事長能立即做出有利觀揚之決策。
6. (1) 經檢視公司官網，觀揚設有風險管理組織，由總經理擔任總召集人，統籌指揮風險管理計劃推動及運作，並每年將運作情況報告至董事會。  
(2) 經檢視公司官網，觀揚由董事會決議通過，訂有「風險管理作業範疇」，揭露風險管理範疇、組織架構及運作情形。
7. 經檢視公司官方網站，訂有「防範內線交易管理辦法」，明定對獲悉重大影響股票價格消息時，於該消息明確後未公開前或公開後 18 小時內，不得自行或以他人名義買入或賣出本公司股票或其他具有股權性質之有價證券。為使董事、經理人及受雇人員確實知悉並遵守，每年定期對董事、經理人及受雇人員辦理公司誠信經營及相關法令之教育宣導。
8. 經檢視網站揭露資訊，觀揚訂有「誠信經營守則」、「誠信經營作業程序及行為指南」及「道德行為準則」，具體規範檢舉制度，對檢舉人身分及檢舉內容保密並允許匿名檢舉；建立並公告內部獨立檢舉信箱、專線或委託其他外部獨立機構提供檢舉信箱、專線，供公司內部及外部人員使用。
9. 經檢視網站揭露資訊，觀揚訂有「公司治理實務守則」，並經董事會通過後實施，修正時亦同。
10. 經依據公司於「公司治理實務守則」第三條訂定公司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。
11. 經檢視觀揚訂有「薪酬委員會組織規章」規定需於年報中揭露績效評估標準之內容；再經檢視年報，已詳細揭露各董事與監察人之薪資報酬政策、制度與結構等資訊。但僅見公司依據各年度營運狀況，調整董事酬金，並未見董事及經理人績效評估過程與薪酬之關聯。
12. 經檢視網站揭露資訊，觀揚於公司網站設有股東專區，並於其中確實揭露前十大股東名單。
13. 經檢視網站揭露資訊，觀揚於投資人關係架構下，將資訊分別以股東專區、公司治理、財務資訊三大面向，揭露公司重要內規、各項財務資訊（財報與年報）與法人說明會等相關資料。
14. (1) 檢視網站揭露資訊，觀揚訂有「誠信經營守則」、「誠信經營作業程序及行為指南」、「道德行為準則」及「防範內線交易管理辦法」等辦法，明定從事商業行為之

	<p>過程中，不得直接或間接提供、承諾、要求或收受任何不當利益，或做出其他違反誠信、不法或違背受託義務等不誠信行為，以求獲得或維持利益；該守則之制定及修改皆須經董事會決議通過並提報股東會。</p> <p>(2) 叡揚亦制定檢舉管道提供內、外部人員，使叡揚所制定之誠信經營守則及道德行為準則得以落實執行，並確保檢舉人及相對人之合法權益。</p> <p>15. 經檢視公司網站及叡揚回傳資料，叡揚訂有風險管理制度及風險管理政策。</p> <p>16. (1) 經檢視公司官網，叡揚由董事會決議通過訂有「風險管理作業範疇」，由董事會核定，其中包含揭露風險管理範疇及組織架構。</p> <p>(2) 投資風險、市場風險、信用風險、流動性風險、作業風險、法律風險、環境風險及其他風險，皆納入管理。</p> <p>17. (1) 經檢視 110 年度內部控制制度聲明書，將內部控制制度劃分為五個要素：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。</p> <p>(2) 經檢視 111 年叡揚董事會績效自評問卷結果，近九成的董事在「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」項目中給予滿分 5 分。</p> <p>18. 經董事訪談，董事會在處理疫情及資安問題時，應對快速。疫情時董事長親自帶各位董事巡視各區域廠房狀況，而在 110 年子公司面臨資安危機時，董事會亦第一時間諮詢具資訊安全法律專業背景的獨立董事，並在同年度 12 月成立資訊安全委員會，展現叡揚對資安的專業與重視。</p> <p>19. 經董事訪談，叡揚每年舉辦兩次外部投資人會議，董事亦隨時關注媒體資訊。</p>
--	---

量化衡量指標	
	<b>流程與資訊</b>
評估項目	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，叡揚於 110 年 10 月至 111 年 10 月續保全體董事責任險新台幣 84,183,000 元。 111 年 11 月後續保全體董事責任險新台幣 96,150,000 元。

# 結論與建議

## 評估結果與建議

經綜合評估，叻揚在董事會架構 (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**進階**<sup>2</sup>，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。

叻揚在國內上櫃公司治理評鑑為 21%~35% 之標準，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，以利於叻揚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、董事會成員自評問卷分析、審計委員會與薪酬委員會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。

---

<sup>2</sup> 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）

## 董事會架構 (Structure) : 董事會架構與流程、董事會組成成員

<p><b>評估目標</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>董事會架構及成員適合業務及規模所需，涵蓋董事會需要關注的所有領域，尤其在審計、薪酬、風險管理及提名等。</li> <li>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。</li> <li>董事組成背景多元，具備決策所需之專業知識、能力和經驗。</li> </ul>
<p><b>基礎表現</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公司董事會席次為九席，其中成員包含二席法人組織及三席獨立董事，其中一席為女性董事，獨立董事席次不少於三分之一。</li> <li>已依法規設有功能性委員包含審計委員會、薪酬委員會。</li> <li>已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。</li> </ul>
<p>★ <b>進階表現</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>觀揚訂有公司治理實務守則，明訂董事會成員組成應考量多元化且皆具備執行職務所必須之知識、技能及素養，包含營運判斷、會計、財務分析、經營管理、危機處理、產業知識、國際市場觀、領導決策及資訊安全知識與管理等專業背景及能力，充分發揮專業知識與技能。</li> <li>除法定要求之功能性委員會外，另設有資訊安全委員會，且委員會成員均由獨立董事擔任，且其中一名成員具備該委員會所需之專業能力。</li> <li>111 年度已召開 9 次董事會，優於法規規定之每季一次與績效評估標準之一年至少召開 6 次董事會。</li> <li>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、法律專長、及資訊安全等專家，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。</li> </ul>
<p><b>安永建議</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>為符合公司治理評鑑之標準，建議公司未來可將獨立董事席次比例增設至董事會席次之二分之一，以持續強化董事會之監督功能，提升董事會職能。</li> <li>因公司董事成員間具有員工身份之人數達三分之一，建議應適當評估該因素之影響是否有損及其維持獨立性，使董事會對公司財務業務做出客觀獨立之判斷。</li> <li>為健全董事會功能及強化管理機能，鼓勵公司可視公司規模及業務性質，設立非強制要求之功能性委員會，例如：永續發展委員會、提名委員會、風險管理委員會等，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，提升董事會對公司的治理效能與品質。</li> </ol>

## 成員 (People)：法人與組織架構、角色與權責、行為與文化

<p><b>評估目標</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>董事會定有嚴謹之選任董事程序及接班人計畫。</li> <li>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。</li> </ul>
<p><b>基礎表現</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>訂有公司治理相關的辦法，並作為勸揚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。</li> <li>評估期間內，董事長、董事成員及經理人未有違法而遭起訴之情事。</li> <li>董事會成員積極參與會議的討論，於董事會、股東常會、薪酬委員會等皆出席，面對風險偏好相左之情形也會持續討論，強化董事會與功能性委員會之職能。</li> </ul>
<p>★ <b>進階表現</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>勸揚全體三席獨立董事於評估期間內出席董事會之比率為 100%，優於評估要求之至少兩席。</li> <li>評估年度共召開 8 次審計委員會，優於法規要求之每季至少召開一次，且全體委員會成員出席率 100%。</li> <li>除法定之功能性委員會外，勸揚另設有資訊安全委員會。本年度共召開兩次會議，且全體委員會成員出席率 100%。</li> <li>董事針對內部關係及經營面向給予高度評價，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。董事長與經營團隊高度尊重與重視董事會，經營團隊對董事所提出之建議充分採納與溝通，彼此間合作關係流暢無阻，使董事成員皆得以充分發揮專業與職能。</li> <li>面對緊急的突發性事件，董事長會與經營團隊進行密切溝通，同時聯繫董事進行追蹤，以董事專業觀點提供建議，建立經營團隊與董事之間的資訊流通與共同解決突發案件的橋樑。</li> </ul>
<p><b>安永建議</b></p>	<p>1. 勸揚雖設有「董事會成員及重要管理階層之接班規劃」，建議應補充具體的接班成員遴選方式，例如：專業背景、現任董事薦任、績效評估結果、選任流程、交接程序與應進修課程等資訊，以利投資人、公司未來策略制定作參考。</p>

## 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

<p><b>評估目標</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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，運用在董事遴選、績效評估和進修課程規劃中。</li> <li>• 董事會具有足夠的資源、架構及政策的支持，能確實評估、監督公司已存在或潛在之各種風險。</li> <li>• 董事會能確保提報董事及董事會資訊的形式和內容是適當的，且經營團隊已提供董事會履行其決策制定所需的相關資訊。</li> </ul>
<p><b>基礎表現</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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，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。內部稽核主管與審計委員會獨立董事維持良好及充分的資訊溝通頻率及管道，使董事達到充分監督之責。</li> <li>• 在風險管理面，觀揚訂有「風險管理作業範疇」，依產業特性、經營環境、科技環境、營運活動、及各階段作業流程，將所面臨的風險劃分為三個風險範疇：營運風險、財務風險，以及資訊安全風險。針對相關風險進行充分討論，並每年定期向董事會報告集團風險管理的運作情形。另外，觀揚亦設有風險管理組織，由總經理擔任總召集人，統籌指揮風險管理計劃推動及運作，並每年將運作情況報告至董事會。</li> <li>• 訂有董事會議事規範，針對議事內容、會議資料與討論均有一定規範，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。</li> <li>• 提供董事進修相關訊息並記錄董事進修資訊，確保董事進修已完成所規範的時數，課程內容由董事會秘書整合各董事的想法而決定，以誠信經營、內線交易防治、永續相關議題為主，精進董事會職能。</li> </ul>
<p>★ <b>進階表現</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 觀揚亦關注非財務風險管理，如觀揚設立資訊安全委員會，於 111 年度共開會兩次，並於 111 年 12 月 27 日觀揚第十三屆第六次董事會進行資訊安全計畫執行情形報告。在董事訪談中，董事成員亦一致認為董事會對資安風險相當重視。</li> <li>• 111 年度共召開 8 次審計委員會，且內部稽核主管於評估期間共向審計委員會報告稽核業務狀況 8 次，出席比率達 100%。</li> <li>• 董事重視觀揚公司薪資及報酬，在董事會會議討論薪酬的頻率高，111 年度共列為議案 5 次，且 111 年度共召開 6 次薪酬委員會，遠超出法規所規範之每年兩次。另外，董事在訪談中也表示目前高階經理人的薪酬皆由薪酬委員會整理資訊並經由獨董評估，致力於提升員工薪酬與福利。</li> <li>• 在危機處理面，董事會能針對特定議題及時並充分討論，如應對疫情及駭客入侵之資安事件，能立即做出有利觀揚之決策。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>除了智財管理辦法，亦設立專利獎勵辦法等，顯示出董事會對智慧財產權的關注。</li> </ul>
<p><b>安永建議</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>建議叡揚未來將會計師出席董事會的紀錄詳載於議事錄中，以利內外部利害關係人更有效監督。</li> <li>建議叡揚董事會及功能性委員會議事錄，記載內容應增加如簡述議案事由、依循法規、討論過程、董事意見與新增或修正之項目等資訊。議案討論前之報告事項，亦可摘要報告內容於議事紀錄中。如 111 年 12 月 27 日董事會議案中包含設置「策略長」一職，即可說明新設該職位之原因，及其選任程序與選任對象等資訊，以提升資訊透明度，讓內外部利害關係人了解叡揚的營運規劃。</li> </ol>

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，安永認為叡揚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

## 歡揚資訊股份有限公司

### 111 年董事會績效評估之自評問卷結果

評核期間：111.1.1-111.12.31

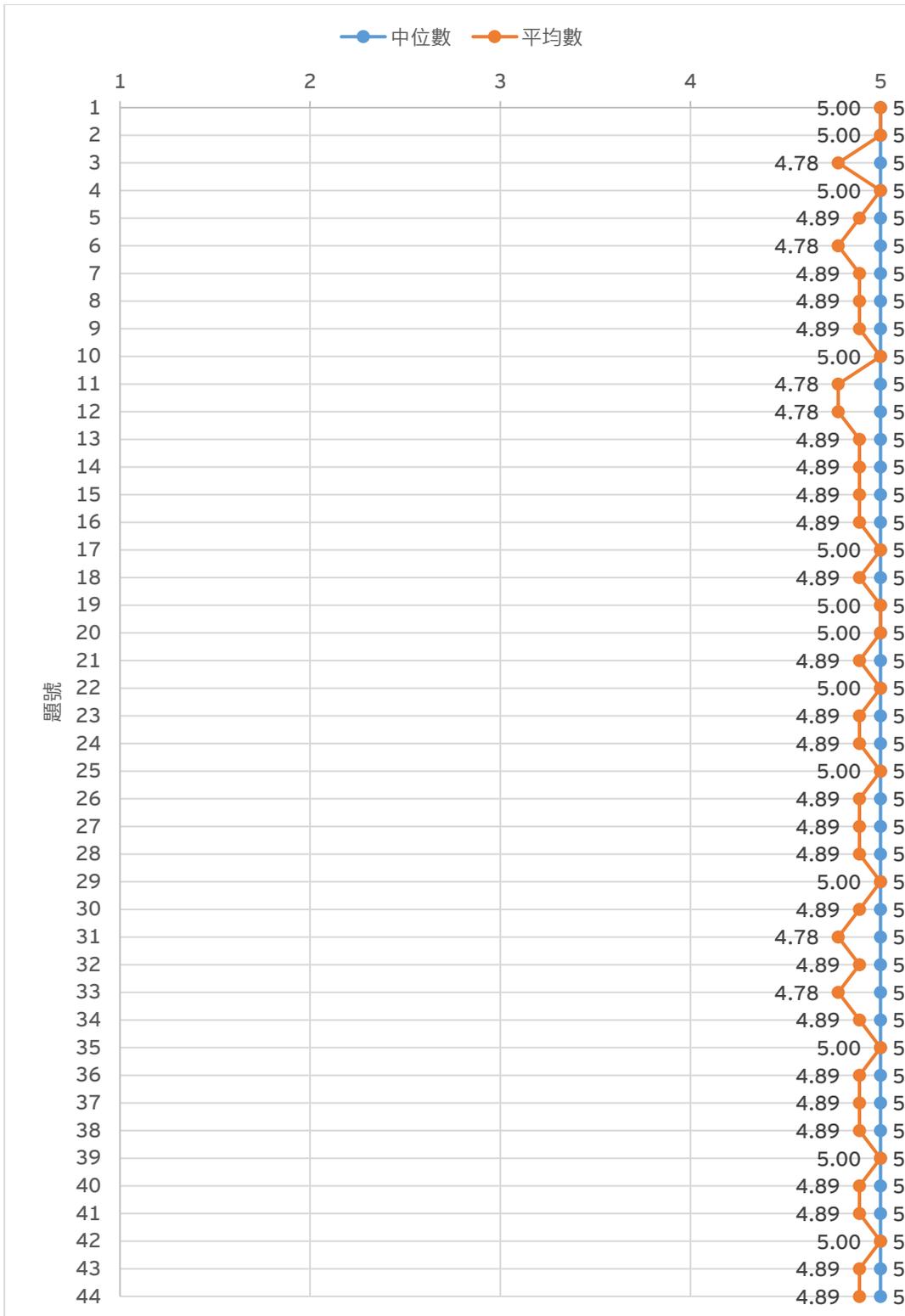
題號	問題	平均數	中位數
1	各董事平均實際出席董事會情形（不含委託出席）良好（註：出席率達 80%者為 3 中等）	5	5
2	董事出席股東會之情形良好（註：出席率達 1/2 者為 3 中等）	5	5
3	董事於董事會前有事先閱讀及瞭解會議資料	4.78	5
4	董事會與經營團隊有良好的互動情形	5	5
5	董事會有確實督導公司遵循法令及實務守則情形	4.89	5
6	公司之所有的董事都在董事會上做出有效的貢獻	4.78	5
7	董事會持續推動訂定公司治理相關辦法、支持公司參與公司評量、充分保障股東權益等，以提升公司治理	4.89	5
8	董事會成員對公司、公司經營團隊及公司所屬產業有足夠之瞭解	4.89	5
9	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	4.89	5
10	董事有與簽證會計師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。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）	5	5
11	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	4.78	5
12	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	4.78	5
13	董事會有建置公司的核心價值觀（紀律、使命、榮譽、願景等理念），且能明確地設定公司所有策略性目標	4.89	5
14	公司有適當討論且訂定策略計畫及年度預算流程	4.89	5
15	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	4.89	5
16	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	4.89	5
17	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	5	5
18	公司提交到董事會決議的討論議案適當	4.89	5
19	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	5	5
20	董事會提供良好的溝通管道，能適當的與獨立董事溝通	5	5
21	各項董事會會議決議，有適當的執行後續追蹤	4.89	5
22	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	5	5
23	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	4.89	5

24	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)	4.89	5
25	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	5	5
26	董事會建置適當且足夠的功能性委員會	4.89	5
27	現有的各項功能性委員會，有能力履行董事會委任之職責	4.89	5
28	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	4.89	5
29	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	5	5
30	董事會成員組成適當並已具備決策過程所需專業	4.89	5
31	公司制定有嚴謹與透明之選任董事程序及接班人計畫	4.78	5
32	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	4.89	5
33	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	4.78	5
34	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	4.89	5
35	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	5	5
36	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	4.89	5
37	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	4.89	5
38	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	4.89	5
39	董事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	5
40	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	4.89	5
41	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	4.89	5
42	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	5	5
43	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	4.89	5
44	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	4.89	5

# 叡揚資訊股份有限公司

## 111 年董事會績效評估之自評問卷結果

評核期間：111.1.1-111.12.31



## 勸揚資訊股份有限公司

### 111 年董事會成員自我考核之自評問卷結果

評核期間：111.1.1-111.12.31

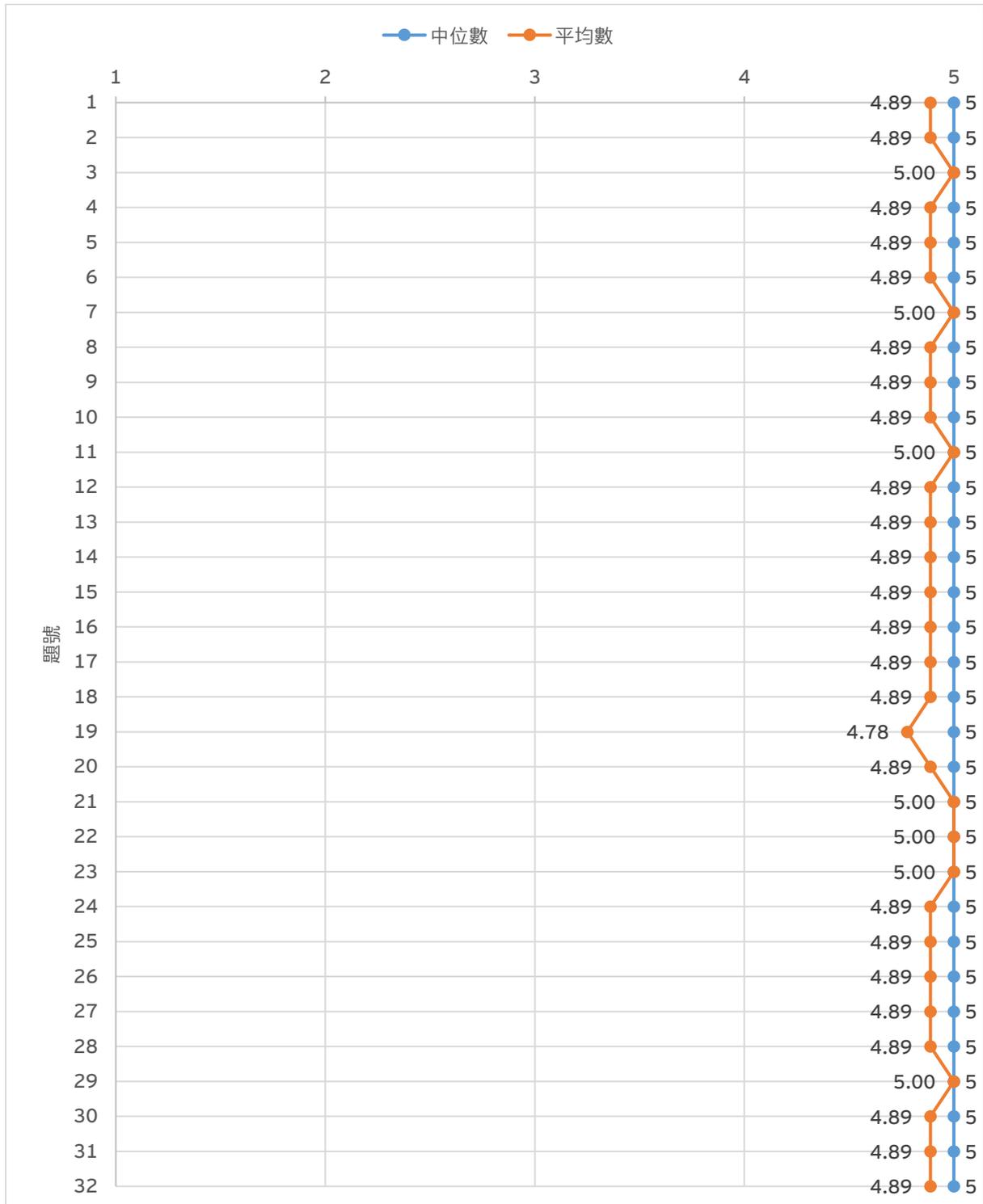
題號	問題	平均數	中位數
1	董事已確實了解本公司的核心價值觀（誠信正直、創新、團隊合作、卓越、當責）。	4.89	5
2	董事對於董事會設定之本公司所有策略性目標已有明確的了解。	4.89	5
3	董事已明確了解本公司所處產業之特性及風險。	5	5
4	董事已明確了解本公司之風險承擔能力與公司願意承受風險程度	4.89	5
5	董事已充分了解董事的法定義務。	4.89	5
6	董事(含新任董事)已充分了解其職責及熟悉本公司運作及環境。	4.89	5
7	董事對於執行董事職務時所獲取的本公司內部相關資訊，確實遵守保密義務。	5	5
8	董事成員已了解因違反證券交易法、公司法、銀行法、金融控股公司法、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。	4.89	5
9	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	4.89	5
10	董事會成員之專業知識與技能是否能充分發揮	4.89	5
11	董事積極出席董事會（不含委託出席） （註：出席達 80% 為 3 良好）	5	5
12	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	4.89	5
13	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。	4.89	5
14	董事投入於董事會相關事務之時間足夠	4.89	5
15	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	4.89	5
16	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。	4.89	5
17	董事已對本公司、本公司經營團隊及本公司所屬產業有清楚瞭解，以進行專業且適當之判斷。	4.89	5
18	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	4.89	5
19	董事未兼任多家公司的董監事職務。	4.78	5

20	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。	4.89	5
21	董事會與經營團隊的互動情形良好	5	5
22	董事與獨立董事成員有良好的溝通	5	5
23	董事與簽證會計師已進行充分溝通及交流	5	5
24	董事會改選時有進行良好交接與溝通流程	4.89	5
25	董事已充分具備董事會決策執行所需的專業	4.89	5
26	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）	4.89	5
27	董事有持續進修公司治理主題相關課程	4.89	5
28	董事有持續進修多元化之課程，並強化其專業知識與技能	4.89	5
29	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	5	5
30	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	4.89	5
31	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	4.89	5
32	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。	4.89	5

# 叡揚資訊股份有限公司

## 111 年董事會成員自我考核之自評問卷結果

評核期間：111.1.1-111.12.31



## 叡揚資訊股份有限公司

### 111 年功能性委員會績效評估自評問卷結果

評核期間：111.1.1-111.12.31

題號	問題	平均數	中位數
1	各委員平均實際出席功能性委員會情形（不含委託出席）良好（例如：出席率達 80%者為 3 中等）	5	5
2	委員於會議前有事先閱讀及瞭解會議資料	5	5
3	各委員都在功能委員會上做出有效的貢獻	5	5
4	各功能性委員會有定期召開會議	5	5
5	功能性委員會的各項職權範圍明確且恰當	5	5
6	功能性委員會能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險	5	5
7	功能性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	5	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）	5	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	5	5
10	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）	5	5
11	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	5	5
12	公司提供予功能性委員會的資訊完整、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	5
13	功能性委員會討論的時間充分	5	5
14	公司提交到功能性委員會決議的討論議案適當	5	5
15	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、薪酬委員會與資訊安全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	5
16	功能性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	5
17	各項功能性委員會會議決議，有適當的執行後續追蹤	5	5
18	各功能性委員會有定期且有效率的執行績效評估	5	5

19	功能性委員會的成員組成適當並已具備決策過程所需專業	5	5
20	功能性委員會成員於任職期間內確實維持其獨立性	5	5
21	功能性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，並將功能性委員會績效評估結果納入考量	5	5
22	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	5
23	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	5
24	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	5	5
25	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。	5	5

# 叡揚資訊股份有限公司

## 111 年功能性委員會績效評估自評問卷結果

評核期間：111.1.1-111.12.31



# 叡揚資訊股份有限公司

## 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、訪談部門/對象

張培鏞 董事長、陳淑卿 董事、楊康 獨立董事

#### 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. 一般而言，滿分是一百分，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幾分？需要改進的面向有哪些？
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？
3. 請試分享對於公司在疫情下，公司的危機處理方式是否適當，是否有需改進之處？或是否改變公司營運策略方向？
4. 近年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？於發現風險與機會時，是否有與各董事商議討論對策？
5. 近幾年來國際趨勢瞬息萬變，叡揚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？

##### 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？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、薪酬委員會與資訊安全委員會)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. 請問您認為叡揚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. 由於公司治理評鑑中，建議公司獨立董事應達到董事組成中的一半，想請問目前叡揚未來是否有預計要增加獨立董事的計畫？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？
12. 由於 111 年度公司治理評鑑已新增設置提名委員會為評鑑指標，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，想請問叡揚未來是否有預計要設立相關委員會之計畫？以培育具備不同觀點與多元能力(如：資訊安全、氣候變遷等)之董事？
13. 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

14. 針對新任董事，叡揚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？請問董事之間又是透過什麼方式來建立團隊默契與文化？
15. 叡揚是如何決定提供給董進修課程的議題或類別，以助於董事瞭解公司運作及強化知識與技能？以及董事對課程後之建議？是否認為課程符合公司成長之需要？

### 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：購置不動產、授信額度、發行新股等)，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 73175 Hans.Chen@tw.ey.com

林群堯 副總經理 分機 66920 Brian.CY.Lin@tw.ey.com

# EY contacts



**傅文芳**

董事長  
安永企業管理諮詢服務(股)公司  
TEL : 2757-8888 # 88866  
Email : [Andrew.Fuh@tw.ey.com](mailto:Andrew.Fuh@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](mailto:Tony.Chang@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: [Hans.Chen@tw.ey.com](mailto:Hans.Chen@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 : [Charlie.Kao@tw.ey.com](mailto:Charlie.Kao@tw.ey.com)



**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](mailto:KW.Chueh@tw.ey.com)



**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: [Brian.Cy.Lin@tw.ey.com](mailto:Brian.Cy.Lin@tw.ey.com)

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 [www.ey.com/taiwan](http://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](http://www.ey.com/taiwan)