

廣華控股有限公司 董事會績效評估報告



社團法人臺灣誠正經營學會

Taiwan Institute of Ethical Business

民國 1 1 3 年 1 2 月 2 6 日



目錄

前言：董事會績效評估目的.....	3
報告前提與聲明	5
評估範圍及指標	7
評估流程.....	8
評估資料及方法	9
董事會問卷調查結果	11
董事會成員訪談內容摘要.....	15
結論及建議.....	20

前言：董事會績效評估目的

公司治理是股東權益維護與企業永續發展的關鍵；董事會身為企業經營決策的核心，其運作效能當是良善公司治理最重要的一環。面對來自全球各國持續的競爭與挑戰，企業在追求經營績效的同時，若能深化公司的誠正治理，可望將公司的經營推向更高的層次，維護股東長遠的利益，達到永續發展的目標。

由於企業組成結構的差異，我國在公司治理的發展及實踐上，起步比西方國家略晚，但藉由外國經驗的學習，相關制度逐步建立。在金融監督管理委員會之指導下，臺灣證券交易所股份有限公司（下稱臺灣證券交易所）及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心（下稱證券櫃檯買賣中心）於民國（下同）91 年共同制定「上市上櫃公司治理實務守則」（下稱治理守則）時，將「強化董事會職能」列為公司治理重要的一環；自 99 年起，更指導上市上櫃公司董事會每年就董事會、功能性委員會及個別董事依自我評量、同儕評鑑、委任外部專業機構或其他適當方式進行績效評估。102 年，金融監督管理委員會發布「強化我國公司治理藍圖」，期能透過外部評量的方式，協助上市上櫃公司加強董事會效能；臺灣證券交易所與證券櫃檯買賣中心遂於 103 年底制定「股份有限公司董事會自我評鑑或同儕評鑑（109 年更名為「董事會績效評估辦法」）參考範例，建議上市上櫃公司董事會績效評估的執行，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。

在長期的政策推動與嚴格執法下，我國大多數上市上櫃公司對於法令遵循均甚為重視。但形式上的遵法，不過是對董事會運作最低程度的期待，企業必須面對個別情境的差異，發掘最符合企業文化價值、有效維護股東權益的董事會運作模式，才能真正發揮董事會職能，達到良善公司治理的目的。本此理解，本學會認為董事會績效評估應該更著重於「質」的面向，透過定期的董事會績效評估，促使董事會成員就董事會

運作的實質狀況進行回顧檢討，在漸進的過程中找到最適當的運作方式；而以外部專業人士為企業評估董事會績效的目的，不應該陷於「拿獎牌」、「得第一」的競爭迷思，而應該是提供董事會成員一個機會，藉由外部專業人士的相同或不同經驗，檢視其所在的董事會在企業組織中的角色定位能否有效發揮職能，並思考是否仍有待改進或值得精益求精之處。

本學會根據我國治理守則及相關法令指引，並參考國際內部稽核協會研究基金會（The Institute of Internal Auditors Research Foundation）所出版關於董事會效能之研究及關於審計委員會效能之研究，設計一套評估問卷及評估流程，從董事會如何掌握公司營運情況、如何與股東溝通、如何管理企業風險及危機、對公司內部控制與稽核制度落實的核實，以及對企業永續經營的管理評估等面向，觀察企業董事會運作效能；負責執行董事會績效評估之委員均具有財務、會計或法律相關科系之公私立大專院校講師以上資格，為長期關注公司治理之學者專家，且與受評企業無業務往來，具備獨立性。

本學會以提升產官學對於誠正經營及公司治理之認識及關注為成立宗旨，冀能藉由本學會成員的相關專業，協助企業進行董事會績效評估，並就如何增進董事會效能提供實質的建議，為推動證券市場健全發展盡一份心力。

報告前提與聲明

報告前提

本評估報告之作成，係基於正當信賴下列事項：

1. 所獲提供之文件影本與正本完全相符，其形式及實質均為真實、完整，且未有重要遺漏或變更。
2. 受訪人員口頭及書面陳述之內容，均屬真實且無誤導之情形。

權利歸屬與使用聲明

本學會所提供之評估問卷及本評估報告之智慧財產權，皆屬於本學會。受評企業除為提供金融監督管理委員會、臺灣證券交易所或證券櫃檯買賣中心等上市上櫃公司監管單位審查用外，非經本學會事前書面同意，不得重製或以任何方式散布本學會提供之評估問卷及本評估報告。

本學會所提供之評估問卷及本評估報告僅供受評企業基於本次董事會績效評估之目的而使用，不得用於其他目的，亦不得作為任何權利、利益或免責主張之基礎。非經本學會事前書面同意，任何人不得主張信賴本評估報告之全部或一部。本學會不因本評估報告之出具、或因本評估報告之一部或全部內容所引致之損害或損失，負擔任何責任。

獨立性聲明

本執行委員負責評估廣華控股有限公司董事會效能，秉持公正客觀態度，且無任何影響獨立性之情事。茲聲明如下：

一、本執行委員及配偶、受扶養親屬未有下列情事：

- 與受評企業有直接或間接之重大財務利益關係。
- 與受評企業或其董事間，有足以影響獨立性之商業關係。
- 自受評企業或其董事、經理人、主要股東直接或間接收受價值超越一般社交禮儀標準之餽贈。

二、本執行委員與受評企業之董事間無配偶、直系血親、直系姻親或二親等內旁系血親之親屬關係。

三、本執行委員及配偶未擔任受評企業董事，或其他對本評估報告結果有直接且重大影響之職務。

執行委員

蔡揚宗

蔡揚宗

杜怡靜

杜怡靜

王效文

王效文

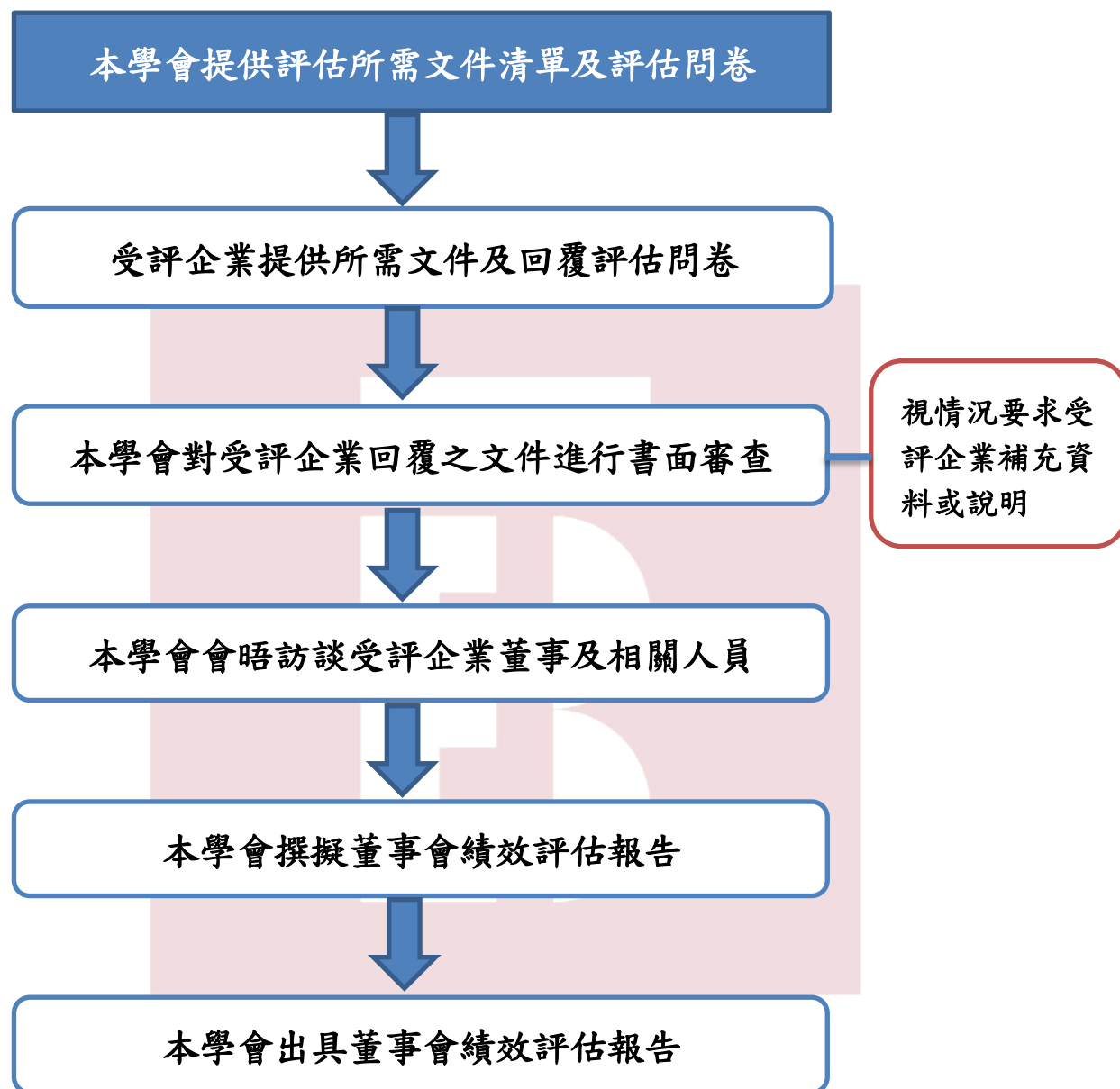
評估範圍及指標

本學會受廣華控股有限公司（下稱受評企業）之委託，對其董事會（不包含其下之審計委員會、薪酬委員會等功能性委員會）113 年度（下稱受評年度）運作情形進行績效評估，評估範圍不包括受評企業其他機關或公司治理其他面向，亦不包括個別董事表現。本評估報告中，有關個別董事之意見，係以衡量董事會整體效能之角度予以觀察，而非針對個別董事表現予以評核。

根據我國治理守則第 37 條所定「『董事會績效評估辦法』參考範例」第 8 條，董事會績效評估之衡量項目，應包含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、內部控制等五大面向。參考國際內部稽核協會研究基金會（The Institute of Internal Auditors Research Foundation）關於董事會效能之研究，本評估報告在衡量項目上增加企業社會責任面向。據此，本評估報告依以下四大構面進行董事會績效評估：

- 董事會專業（董事會組成與結構、董事之選任及持續進修）：
評估指標包括：董事會組成多元性、董事進修情況、外部資源利用情況等等。
- 董事會決策（對公司營運之參與程度、提升董事會決策品質）：
評估指標包括：董事參與會議程度、董事對於公司營運情況之掌握、董事對於公司風險之管理、董事決策所憑之資訊充足度等等。
- 董事會對內部控制之重視程度與監督：
評估指標包括：員工行為守則之制定與執行、對內部稽核之督導、溝通舉報管道之暢通、利害關係之揭露及迴避等等。
- 董事會對永續經營之態度：
評估指標包括：對於 ESG 資訊的揭露、人才培育及接班計劃之規劃、對永續經營之作為等等。

評估流程



評估資料及方法

一、公司內部相關規範及紀錄

受評企業提供下列公司內部文件，以供評估董事會績效：

編號	文件名稱
1	公司章程
2	董事會議事規範
3	公司治理實務守則
4	董事會績效評估辦法
5	檢舉非法與不道德或不誠信行為案件之處理辦法
6	內部控制制度目錄
7	內部稽核制度目錄
8	董事選舉規範
9	核決權限表
10	道德行為準則
11	處理董事要求之標準作業程序
12	企業社會責任實務守則
13	2023 年永續報告書
14	培訓管理制度
15	2021、2022、2023 年度董事會績效評估報告
16	2024 年度董事會會議通知、議事錄及簽到表

二、評估問卷

為蒐集董事會運作狀況的第一手資料，本學會將各項評估指標製作為評估問卷，請董事會成員對於董事會之運作提供意見。該評估問卷分為「評估問題」以及「意見回饋」兩部分，「評估問題」的填答方式，並非採用「是」、「否」的二分法，而是使填答人針對各項問題所描述的情況，區別「在所有情況皆能滿足」、「在大部分的情況滿足（達到平均值以上）」、「有時候滿足（達到平均值）」、「偶爾滿足（平均值以下）」、「幾乎未能滿足」等不同程度，按 5 至 1 之級數給分，以盡可能接近真實樣貌。本評估報告所呈現之各題給分結果，係以全數填答人針對各題給分

總和，除以各題有效回收問卷總數，四捨五入計算至小數點後第二位。

「意見回饋」的部分則是開放式問題，填答人應依自身認知加以填答。本評估報告係將填答人之回饋以條列之方式呈現。

為確認問卷填答之確實性及代表性，計入本評估報告結果之有效問卷，為符合下列全部情形之問卷：

1. 可辨識填答人之問卷。
2. 填答人於「評估問題」未填答之項目未超過問卷該部分題目總數的四分之一(如目視無法辨認給分情形，該項目視為未給分)。
3. 有效問卷數達該問卷發出數之三分之二。

三、董事訪談

為獲得受評企業董事會成員對於整體董事會運作的具體看法，避免對問卷填答的靜態呈現有所誤解，本學會在取得全部問卷回覆後，進一步對董事進行訪談，以期透過開放式問答的過程，更深入瞭解受評企業董事會成員基於該企業之獨特性，對於整體董事會運作的意見與期待。

董事會問卷調查結果

問卷發送對象

全體董事會成員（其中非獨立董事4名、獨立董事3名，共7名）

非獨立董事：余澤民、黃建中、陳乃榮、莊吳釗

獨立董事：林昇聖、賴佳誼、陳旭毅

問卷回收情況

100%。

問卷填答說明

本問卷包含評估問題及意見回饋二部分：

第一部分，由個別董事針對題目敘述是否符合受評企業董事會狀況，以下列量度進行評價：

5 = 在所有情況皆能滿足

4 = 在大部分的情況滿足（達到平均值以上）

3 = 有時候滿足（達到平均值）

2 = 偶爾滿足（平均值以下）

1 = 幾乎未能滿足

第二部分為開放式問題，由個別董事依照自身認知回答。

第一部分：4.80

專業職能：4.86

題目敘述	平均分數
1.1 董事會成員的人數適中、能力多元，且各成員均將其知識或技能帶入會議中。	4.86
1.2 董事會新成員能透過其他成員或公司相關部門的協助，快速掌握公司經營狀況，而能迅速掌握會議議案、並實質參與討論。	4.86
1.3 董事會成員持續進修，並接收經營環境新近資訊(例如：法規變遷、產業趨勢、市占結構、競爭對手及上下游廠商等資訊等)，而能據以評估公司的經營策略。	4.86

決策效能：4.89

題目敘述	平均分數
2.1 董事會召開會議前，公司相關部門會提供適足的資訊予董事會成員、並協助未兼任經理部門人員的董事瞭解公司經營概況，使董事會成員均能充分掌握各議案內容。	5.00
2.2 董事會各成員均充分討論公司經營發展策略，於實質評估所涉重大風險、所需資源、預期目標成果等事項後，為公司制定明確的經營發展策略，並定期檢討之。	4.71
2.3 董事會成員均定期與經理人討論及確認公司之現行經營發展策略執行情況與風險評估情形。	4.71
2.4 董事會成員能辨識及掌握各項議案所涉的風險，並促使公司制定風險管理政策及處理程序，以確保各項決策如遇有外在環境變化、或面臨突發狀況時，能適時、適切調整。	5.00
2.5 董事會對功能性委員會、董事長及總經理之授權及職責有明確劃分。	4.86
2.6 董事會成員對於各項議案、以及獨立董事所提建議，均能在會議中充分討論；如遇有重大交易(例如：併購、策略聯盟或重要資產轉讓)，董事會成員亦能確實瞭解其目標及其與經營策略之關聯，並於議案通過後，持續關注其執行狀況。	5.00

2.7	董事會開會的頻率、以及每次會議時間長度均適當，而能符合公司的規模及經營狀況。	5.00
2.8	董事會成員皆能貢獻充分時間處理董事會相關事務，以履行其董事職責。	4.86
2.9	董事會充分了解歷來議案的決策原因與執行成果，並能將過去的經驗運用於未來的決策評估。	4.86

內部控制：4.74

題目敘述		平均分數
3.1	董事會成員能促使經理人強化對於員工的管理，以使員工均能瞭解工作規則、行為規範及其職務所涉的其他規範，並知悉其重要性。	4.71
3.2	董事會成員嚴正看待公司或公司人員違反法律或規範的情形，並能確保相關稽核程序及處理措施的制定與落實。	4.86
3.3	董事會成員能依公司經營發展策略制定適當的管理階層績效衡量標準，並據以有效評估經理人或重要員工的表現。	4.57
3.4	公司提供員工向上呈報的暢通管道，有助於其反應公司人員違反法律、內規、行為規範或其他爭議情形。	4.43
3.5	公司相關部門能依據公司內規，定期出具內控內稽及風險管理等相關報告，並提供予董事會成員參考。	4.86
3.6	董事會成員就自身有利害衝突的事項，能在董事會中充分揭露，並在表決時迴避。	5.00

永續發展：4.71

題目敘述		平均分數
4.1	董事會成員主動關心永續發展議題，並將之與營運方向結合。	4.86
4.2	董事會對於 ESG（即環境、社會與治理）等永續發展的風險議題進行討論，且適時評估適當的管理政策及可能的因應策略。	4.71
4.3	董事會成員促使公司推動氣候變遷因應相關政策，例如涉及減緩溫室氣體排放或推動循環經濟等政策。	4.57

4.4	董事會成員促使公司推動人權相關政策，例如涉及職場上的勞權保護及性別平權等政策。	4.43
4.5	公司有適當的階層及管道與外部股東或利害關係人進行溝通，並能主動說明公司永續發展之落實情形。	5.00
4.6	董事會對於公司經理人或其他重要職位設定有選任標準及人才培育及接班計畫。	4.71

第二部分（以下逐字引用各董事填答內容）

您認為董事會運作良好的層面：	
意見一：1. 溝通管道順暢 2. 利益迴避 3. 遵循法令及程序。 意見二：大家都能妥善的討論溝通並貢獻其相關的知識、技能。 意見三：溝通協調有效，各司其職明確。 意見四：經營團隊報告詳實。 意見五：董事會成員均將其各自專業知識帶入會議中，充分掌握各議題內容，確保了各項決策符合公司的規模及經營狀況。	
您認為董事會運作需要改進的層面：	
意見一：子(轉投資)公司各項監理。 意見二：由於這一屆的董事尤其是獨立董事，大部分都是新的成員，對於集團的歷史，發展過往的一些狀況，及各分公司的管理層，需要深入的了解。 意見三：投資項目（包含子公司）績效追蹤檢討，需增加強度。 意見四：需要持續關注人才培育及接班計畫的推進狀況。	
其他補充	
意見一：須考量目前(車用)產業困境，給予董事長最大支持。 意見二：董事會除了董事，管理層討論及開會外，可以定期邀請各部門成員座談，了解狀況。 意見三：車用環境改變，公司持續轉型，給與董事長及經營團隊支持。	

董事會成員訪談內容摘要

一、訪談日期

113 年 12 月 4 日及 5 日

二、訪談對象

非獨立董事：余澤民（董事長）、黃建中

獨立董事：林昇聖

三、訪談內容摘要

（一）董事決策與溝通效能

董事會之組成與結構

	董事姓名	性別及 年齡區 間	目前連續擔任 董事屆數	所代表法 人	本人或所 代表法人 的持股比 例	備註
非獨立董事	余澤民	男 51~60 歲	逾 3 屆（初次 選任日期： 98/12/8）	-	16.74%	董事長
	黃建中	男 51~60 歲	逾 3 屆（初次 選任日期： 104/6/5）	-	0.03%	總經理 永續長
	陳乃榮	男 41~50 歲	3	-	0%	-
	莊吳釗	男 51~60 歲	1	-	0.89%	副總經理
獨立董事	林昇聖	男 51~60 歲	2	-	0%	-
	賴佳誼	女 51~60 歲	1	-	0%	-
	陳旭毅	男 51~60 歲	1	-	0%	-
女性董事席次比例				14.29% (1/7)		
董事兼任經理人席次比例				28.57% (2/7)		
獨立董事席次比例				42.86% (3/7)		

董事 年齡 區間	年齡 50 歲以下董事席次比例	14.29% (1/7)
	年齡超過 70 歲董事席次比例	無
其他功能性委員會（除審計委員會及薪酬委員會以外）		永續發展委員會

受評企業的主要經營項目為汽車內外飾件及氛圍燈的製造及銷售，主要的製程包含表面塗裝、射出成型及轉印等。其董事會共有 7 席董事，由 4 名非獨立董事及 3 名獨立董事組成。關於非獨立董事，董事長余澤民於塗裝技術及汽車供應鏈有豐富實務經驗，為受評企業的創辦人；董事黃建中為受評企業總經理，在產品業務端有長期的歷練及經驗；董事陳乃榮具有創業投資、財務及總體經濟的專長，曾於國內大型投信機構擔任基金經理人；董事莊吳釗為受評企業副總經理，專責帶領產品研發團隊。關於獨立董事，董事林昇聖曾歷練於國內大型綜合券商的承銷部兼股務代理部；董事賴佳誼為宏維會計師事務所所長，具有財務會計之專長；董事陳旭毅為國家中山科學研究院財務主管，具有財務會計之專長。

董事會對公司營運之參與程度

日期	親自出席率	有無董事發言紀錄	備註 (例如，有反對意見，或是非例行性議案內容)
113.03.14	100%	無	決議金額重大之逾期應收帳款的認列方式。
113.04.18	100%	無	決議將受評企業轉投資公司的逾期應收帳款轉列為資金貸與。
113.05.13	85.71%	無	決議金額重大之逾期應收帳款的認列方式。
113.05.31	100%	無	無
113.06.20	100%	無	無
113.08.15	100%	無	決議受評企業庫藏股買回事宜。

日期	親自出席率	有無董事發言紀錄	備註 (例如，有反對意見，或是非例行性議案內容)
113.08.26	100%	無	決議金額重大之逾期應收帳款的認列方式。
113.11.13	100%	無	無

受訪董事表示受評企業於董事會議前，均先將議程內容及參考資料提供董事審閱；且在董事會議結束後，經理人均會向全體董事報告生產、業務及產業近況。公司治理主管於新任董事就任時，會即時提供相關證管法遵及公司治理資料予董事參考、並提醒董事應注意事項。受評企業於海外有諸多工廠及合資事業，故受評企業不定期安排董事參訪海外工廠，並解說國內外汽車飾件產業及受評企業新產品的開發情形，協助董事瞭解受評企業的業務。目前董事會、功能性委員會均各有建立通訊軟體群組，以利董事會成員即時溝通；且未參與日常營運的董事，與董事長、總經理、稽核主管及財務主管之間，均能以通訊軟體隨時聯繫。受訪董事認為董事之間的意見交流暢通、便捷且有效。

(二) 董事會對企業內部控制之重視程度及監督

在內控制度的運作方面，受評企業持續跟進相關法令或指引，並配合營運實際情形，修訂內控制度。受訪董事表示受評企業為在台灣上市的境外公司，受到台灣證券主管機關較高密度的監管，且受評企業主要營運地為中國大陸，必須謹慎遵循當地中央及地方政府的合規要求，所以各董事對於內控及合規的要求，均非常重視。

在稽核制度方面，受評企業稽核主管定期向獨立董事及董事會報告稽核結果。受訪董事表示，稽核報告向來以實質討論的方式進

行，由各董事提問，並不是單純誦讀稽核結果而已。受評企業亦不定期邀請海外工廠主管參與董事間的聚會，促進董事與主管間的實質交流，以期對於第一線的廠務及業務，有更具象的理解與監督。

就風險管理方面，受評企業內部風險管理主要由各中心及部門主管定期檢視、評估，及擬定因應措施；且視風險重大性，上報高階經理人或董事會決策之。受訪董事認為受評企業生產及銷售活動遍及全球，競爭激烈且風險多元。不容困守現狀，被動因應風險。因此，董事會成員多有追求研發，或提前佈局海外的危機意識，透過主動變革，拉開與同業差距，累積因應風險的餘裕。

在吹哨防弊方面，受評企業依其檢舉非法與不道德或不誠信行為案件之處理辦法，以發言人受理股東、投資人等利害關係人之檢舉；稽核主管受理內部同仁、客戶及協力廠商之檢舉。受訪董事表示在其擔任董事期間，尚無接獲檢舉案件。

(三) 董事會對永續經營之態度

受評企業於受評年度設立董事會層級的永續發展委員會，由董事長及三席獨立董事共同擔任委員，制定受評企業永續發展的政策藍圖，並監督相關執行。受評企業亦由總經理兼任永續長，整合及督導各廠區或關係企業的永續事務，以提升執行永續政策的綜效。

受訪董事認為各地政府或客戶對於供應鏈的永續要求，是業務發展的機會。例如，如能領先於同業，推出低碳、減材或減廢的產品或噴塗技術，不僅有機會爭取成為新一代汽車飾件或氛圍燈的供應商，且提升材料應用效率，亦能降低生產成本，提高營業獲利。就環境永續，受評企業積極就其營業活動，執行永續革新，例如持

續擴大採用水性塗料，減少較高污染的有機化合物塗料。就社會永續，受評企業致力於留才攬才，設有員工職業生涯規劃輔導委員會，輔導委員定期追蹤各部門主管與員工就其職能發展及績效的相關溝通。透過鼓勵雙向溝通，協助員工辨識成長及累積技能的方向，且利於受評企業瞭解員工及拔擢優秀人才。就公司治理永續，受評企業持續依照法令及相關公司治理指標，進行優化。



結論及建議

根據受評企業所提供的董事會議事錄以及公司治理相關內規，並參考受評企業董事書面問卷回覆以及個別訪談情形，茲就受評企業董事會之運作，依評估構面說明觀察結論及優化建議如下：

整體觀察結論

一、 董事會專業職能：

董事會係由四席非獨立董事及三席獨立董事組成，專業背景則涵蓋經營管理、產業、技術及財務會計等層面，能就各自不同角度提供專業意見。

二、 董事會決策效能：

受評企業於董事會議前，均先將議程內容及參考資料提供董事審閱，且平時積極提供營運及產業資訊，安排董事參訪海外工廠，使董事能進行充分討論，且有充分資訊做出適當決策。

三、 董事會對於企業內部控制之監督：

董事會重視受評企業內部控制，稽核及風險管理，亦不定期邀請海外工廠的幹部出席董事間的聚會，促進董事與營運幹部間的實質交流，以對第一線的廠務及業務，有更具象的理解與監督。

四、 對永續經營之態度：

受評企業設有董事會層級的永續發展委員會，制定受評企業永續發展的政策藍圖，並監督相關執行，且任命總經理兼任永續長，整合及督導永續事務，而持續提升執行永續政策的綜效。

其他優化建議

一、強化董事會組成多元化

金融監督管理委員會為使企業永續發展、提升企業競爭力，並鼓勵社會參與公司治理，頒佈「公司治理 3.0-永續發展藍圖」，針對董事會運作及董事職能方面，特別指出，考量上市櫃公司面臨之市場環境日趨複雜及多元，公司董事會成員之多元性，將有助於公司永續經營。治理守則第 20 條亦規範：「董事會成員組成應考量多元化，除兼任公司經理人之董事不宜逾董事席次三分之一外，並就本身運作、營運型態及發展需求以擬訂適當之多元化方針，宜包括但不限於以下二大面向之標準：一、基本條件與價值：性別、年齡、國籍及文化等，其中女性董事比率宜達董事席次三分之一。二、專業知識與技能：專業背景（如法律、會計、產業、財務、行銷或科技）、專業技能及產業經歷等」由此可知，為強化董事會職能，董事會成員宜有多元化組成。

受評企業女性董事占 7 席董事其中的 1 席，稍低於治理守則所建議的三分之一比例。為促使董事會成員組成更為多元，且促進性別平等永續議題的開展與討論，建議受評企業將來評估董事人選時，或可考慮，於產業內外部，擴大徵詢接洽的範圍，以進一步平衡性別比例，納入更多不同背景的董事觀點。此外，受評企業為境外公司來台灣上市，須遵循註冊地法令及臺灣證管規範；且有眾多海外轉投資事業，以及潛在投資或合資規畫，應有當地環保、勞動及其他遵法合規的高度專業需求。建議受評企業留意法律、法遵、環保或勞動等專業的董事人選，於未來必要時，可以適時網羅相關人才，增進董事會多元專業，以及因應法律或法遵風險時的決策效能及韌性。

二、 建立轉投資事業的績效追蹤及檢討機制

多位董事於訪談及問卷提到，受評企業有諸多海外轉投資事業，期許能強化董事會對於轉投資事業的績效追蹤及監督機制。就此，受評企業現已積極安排董事到海外工廠參訪，且不定期邀請海外工廠的幹部出席董事間的聚會，促進董事與營運幹部間的實質交流。

在現有的基礎上，受評企業或可評估參考其他擁有眾多海外轉投資事業的企業，依業務類別、營運項目或地區，定期邀集轉投資事業主管視訊召開經營管理會議，報告轉投資事業營運情形、業務績效，並邀請全體董事參與討論。縱使董事未能走訪所有海外廠區，或與海外廠區的主管晤談，亦能在較短時間內，掌握海外轉投資事業的重要營運情形。如若採取上開方式，考量經營管理會議係定期召開，董事能透過定期與海外廠區主管討論，獲悉海外轉投資事業經營效能的進退消長，進而就檢討或改善措施，為實質、有效的討論，且對於相關主管的工作表現有更具體的理解，利於人才養成的相關規畫。

三、 建立整合性的風險管理專責單位

企業風險管理（Enterprise Risk Management, ERM）是公司治理重要內涵之一，其內涵並不只限於存貨、現金等風險，更可涵蓋至企業內控、員工、資訊安全及法令、稅務、市場等不同面向之風險管理。

受訪董事認為受評企業生產及銷售活動遍及全球，競爭激烈且風險多元。因此，董事會成員多有追求研發，或提前佈局海外的危機意識，透過主動變革，拉開與同業差距，累積因應風險的餘裕。惟鑑於風險範疇多元，不排除超出個別董事專業背景，或超出商業競爭的範疇，為使相關風險管理提升為整體性、制度性的盤點與控制，建議受評企業未來可評估整合或單獨成立專責的風險管理單位，如：隸屬

於董事會的風險管理委員會，以利完整風險的監控及預防。

四、 公開檢舉管道且強化受理單位的獨立性，使檢舉人信任檢舉制度

依據國際透明組織與社會課責國際組織商業反賄賂守則第 6.5.1 點：「欲使反賄賂方案發揮實效，企業必須依賴雇員和其他人儘早表達本身關切並檢舉違反本方案的行為。為了做到這一點，企業應提供安全和易於獲得的管道，使雇員及其他人能夠放心地表達自己的關切與揭發弊端之行為，而不必面臨報復危險」，可見檢舉制度的建立對於企業達成反賄賂目標具有相當之重要性。

依照上市上櫃公司治理實務守則及上市上櫃公司誠信經營守則等規定，上市上櫃公司宜設置並公告內部及外部人員檢舉管道，且其受理單位應具有獨立性。甚且，上市上櫃公司誠信經營守則第 23 條第 1 項第 5 款規定鼓勵上市上櫃公司允許匿名檢舉，以臻對檢舉人保障的完善。

受評企業依其檢舉非法與不道德或不誠信行為案件之處理辦法，以發言人受理股東、投資人等利害關係人之檢舉；稽核主管受理內部同仁、客戶及協力廠商之檢舉。但是似乎沒有對外公開稽核主管的聯繫方式或檢舉信箱。建議將稽核主管聯繫方式或檢舉信箱公開於受評企業的官方網頁。此外，如期許更強化檢舉管道之獨立性，可進為考慮如被檢舉對象涉及董事或高階經理人，應以獨立董事為受理單位，以強化檢舉人對於檢舉機制的信賴，減少遭受報復或壓案的心理壓力。

（以下空白）