

臺灣董事會績效協進會

董事會績效評估報告



受評公司：詠昇電子股份有限公司

股票代碼：6418

地址：桃園市中壢區中福路二段十巷二號

電話：(03)4527666

報告日期：中華民國 110 年 12 月 10 日

§ 目 錄 §

一、前言	1
二、評估範圍、委任方與評估方責任以及評估結論依據	2
三、執行評估的程序	4
四、七大構面的績效分析	5
五、結論及建議	9

一、前言

董事會運作的效率決定公司治理的成敗。根據《上市上櫃公司治理實務守則》第三十七條：「上市上櫃公司董事會每年宜就董事會、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」。而在臺灣證券交易所提供的《○○股份有限公司董事會自我評鑑或同儕評鑑》參考範例第三條也說明：「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。董事會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。」

金融監督管理委員會於「新版公司治理藍圖 (2018-2020)」曾將「有效發揮董事職能」列為五大計畫項目之一，並提出下列四項具體措施：強化董事會之監督功能、促進董監薪酬合理訂定、增加對董事之支援，以提升董事會效能、以及強化內部稽核之獨立性。

本協進會以提升上市櫃公司董事會治理效能為宗旨，因而以上述藍圖所提出之目標為依據，制定出「董事會績效評估指標」之問卷，以作為「董事會績效外部評估服務」之基礎。問卷是以七大構面進行，包括（一）董事會組成與結構；（二）董事之選任及持續進修；（三）對公司營運之參與程度；（四）提升董事會決策品質；（五）內部控制；（六）環境、社會與治理；及（七）價值創造。

報告之後續安排如下：第二節說明董事會績效評估之範圍、委任方與評估方之責任以及評估結論之依據。第三節說明執行評估的程序。第四節按照問卷的七大構面依序說明受評公司的的績效表現。最後一節為結論及建議。

二、評估範圍、委任方與評估方責任以及評估結論依據

(一) 能評估範圍

台灣董事會績效協進會（以下稱本協進會或評估方）受詠昇電子股份有限公司（以下稱委任方）委託，就委任方填覆之董事會治理效能評估問卷進行評估。

本協進會執行委員透過覆核委任方填覆之問卷、實地訪談委任方董事會成員、以及驗證必要之文件及檔案等程序，以評估委任方之董事會治理效能。惟評估方並未實際觀察委任方之董事會運作情形，且評估董事會效能所執行之覆核程序具有先天性之限制，因此，效能評估之結果可能受有影響。

(二) 委任方之責任

本董事會效能評估案件之委任方需擔負之責任包括：填覆董事會治理效能評估問卷並確保填覆之問卷內容之完整性、正確性及表達方式之可瞭解性；提供必要佐證文件及資料以驗證問卷之填覆內容的正確性；受訪談之董事皆本於誠實信用原則回覆評估方之提問；委任方確認知悉前開項目之盡責與否關乎評估方之評估結論正確與否。

(三) 評估方之責任

本董事會效能評估案件之評估方需擔負之責任包括：確認上開董事會治理效能評估問卷已涵蓋金融監督管理委員會歷年發布之我國公司治理藍圖、台灣證券交易所股份有限公司及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心共同制定發布之「上市上櫃公司治理實務守則」、「股份有限公司董事會自我評鑑或同儕評鑑參考範例」等規範或精神；依據覆核上開由委任方填覆之董事會治理效能評估問卷的結果對於委任方董事會之效能做成結論；評估方於執行前開覆核工作時須遵守相關獨立性及道德規範，規劃並執行相關程序以取得合

理確信俾便對於委任方之董事會運作在所有重大方面是否符合效能符合做成結論。

(四) 評估結論之依據

本協進會執行委員對於上開評估案件之執行，除運用專業判斷並保持專業上之懷疑外，已採取適當程序，可能包括查詢、檢查、驗算、重新執行、觀察、函證及分析性程序執行評估。評估方之執行委員已參考相關專門職業之職業道德規範，與委任方保持超然獨立，包括：

1. 本執行委員及配偶、受扶養親屬未有下列情事：
 - (1) 與委任方有直接或間接之重大財物利益關係。
 - (2) 與委任方或其董事間，有足以影響獨立性之商業關係。
 - (3) 自委任方或其董事、經理人、主要股東直接或間接收取超越一般社交禮儀標準之餽贈。
2. 本執行委員與委任方之董事間無配偶、直系血親、直系姻親或二親等內旁系血親之親屬關係。
3. 本執行委員及配偶未擔任委任方董事，或其他對本評估報告結果有直接且重大影響之職務。

本協進會執行委員相信已取得足夠及適切之證據，以作為表示覆核結論之基礎。

執行委員

周 治 邦

陳 勝 源

張 竹 萱

三、執行評估的程序

(一) 時程：

日期	主要程序
110年10月05日	公司完成報名程序
110年10月26日	公司完成評估自評作業
110年11月01日	評估委員進行書審作業
110年11月08日	評估委員至公司實地訪評
110年12月10日	評估報告完成

(二) 資料評估期間：

中華民國 108 年 01 月 01 日 ~ 110 年 10 月 31 日

(三) 公司訪評評估小組：

執行委員暨召集人：陳勝源

執行委員：周治邦

執行委員：張竹萱

(四) 公司訪評出席人員：

董事長	黃塗城
獨立董事	蔡昆原
獨立董事	李世光
獨立董事	陽文瑜
總經理	黃金錫
公司治理主管	魏惠茹
稽核主管	曾祥湧

四、七大構面的績效分析

為評估委託方之董事會治理效能，本評估案經參考我國公司治理實務守則及相關研究文獻與法令指引，依包括：「董事會組成與結構」、「董事之選任及持續進修」、「董事會對公司營運之參與程度」、「提升董事會決策品質」、「內部控制」、「環境、社會與公司治理」及「價值創造」等七大構面為基礎，分項設計共七十道問題之基準評估問卷，用以評估貴公司的董事會治理效能。貴公司在各構面的績效表現如下：

（一）董事會組成與結構

貴公司設置七席董事，其中四席為一般董事、三席為獨立董事，均為個人身份當選；獨立董事分別由具會計、法律，與機電產業領域之專業人士擔任，因而具備三種以上不同專業之多元背景。貴公司已依法在董事會設置由獨立董事組成的薪資報酬委員會及審計委員會二功能性委員會。

四席一般董事中，有一席女性董事，因而呈現董事會成員性別多元化。然而，三席一般董事同時具公司經理人身份，因而建議貴公司日後選任一般董事時，宜進一步考量增加一至二席外部董事，以強化影響董事會的獨立性。

然而，部分高持股比率之大股東卻未擔任公司董事，可能影響經營權之穩定。

（二）董事之選任及持續進修

貴公司訂有「董事選任程序」，其中規定公司董事選舉採行候選人提名制，且應依據績效評估的結果，考量調整董事會成員組成。然而，貴公司董事會七席董事成員中有二位具二親等以內之親屬關係。

貴公司對於新任董事亦提供適當就任說明，使其了解董事職責及公司運作。每位董事會成員每年進修時數皆符合 6 小時規定，且其中有兩位每年進修時數超過規範。

(三) 對公司營運之參與程度

貴公司過去一年召開七次董事會，每季召開一次以上，而召開通知及會議資料皆在會議七日前寄送給董事。在七席董事中，有六位出席率為 100%，另一位出席率亦達 85.71%，因而充分參與會議履行職責。遇有重大討論事項時，如中國大陸的設立新廠案，功能性委員會與董事會成員皆能分配適當時間進行充分討論。

貴公司董事及管理階層每年皆檢討各部門的內部控制制度，並自行評估結果，且按季檢核稽核單位的稽核報告，並作成紀錄。董事會針對經營團隊的管理績效，每年亦進行兩次以上之檢討，且給予適當獎勵或懲處。因此，董事會已能適當發揮督導管理階層的職能。

貴公司網站雖已揭露 110 年股東會開會通知與議事手冊，但建議將 110 年股東會議事錄及 109 年度以前股東會相關資料亦一併揭露於公司網站中，以利股東查閱。

(四) 提升董事會決策品質

貴公司對於取得或處分資產、資金貸與及背書保證等重大財務業務行為的相關作業程序均提交股東會通過。而貴公司董事會對於「營運策略計畫及年度預算」每年亦至少進行兩次討論，從而能採取對策以因應營運環境的變化。

貴公司除將董事及經理人的薪酬揭露於年報中，並訂有「薪酬委員會運作管理辦法」。其中規定董事及經理人的績效評估與薪資報酬應參考同業通常水準，並考量與個人績效評估結果、公司經營績效及未來風險之關連，並明確規定董事及經理人薪資報酬不宜與財務績效呈現重大悖離。在實務上，因去年稅後盈餘衰退，平均每位董事的薪

資報酬亦隨之減少，因而不但符合薪酬制度設計的當責性，且也具體落實。

貴公司已為董事於任期內，就其執行業務範圍依法應負之賠償責任，投保董監責任保險，且每年提董事會續保。然而，近三年來，平均每年總投保金額占公司營收的比例卻低於產業中位數。

建議貴公司將利害關係人與股東反應事項定期提董事會報告，以利董事成員知悉各利害關係人之意見。

(五) 內部控制

貴公司審計委員會定期與內部稽核人員座談並做成紀錄。內部稽核主管依規定列席董事會並進行報告，且其任免與考評分別經審計委員會與薪酬委員會的同意，其後再提報董事會。

貴公司已訂定內部控制相關之規章，例如「內部重大資訊處理作業程序」、「集團企業特定公司及關係人交易作業程序」，與「誠信經營作業程序及行為指南」等等。這些規章不但禁止內部人利用資訊不對稱進行獲利、規範集團關係人之交易符合商業常規，以及要求董事會、經理人及全體員工誠信經營，且提供獎懲與保護檢舉人規定之內/外部人檢舉的辦法和管道。

貴公司訂有「董事會績效評估辦法」，且每年均辦理績效評估，並將自評結果提報薪酬委員會進行討論。貴公司董事會更勇於自律與當責，因而定期委由外部獨立機構執行董事會績效評估。

建議貴公司將「董事會績效評估辦法」中的自評問卷與評估結果精進情形揭露於公司網站。另建議貴公司審計委員會每年分別增加與查核會計師及內部稽核主管單獨座談的次數，並做成書面紀錄，以利後續追蹤管考內部稽核事項。

(六) 環境、社會和公司治理 (ESG)

貴公司於 109 年 3 月訂定經董事會通過之「企業社會責任實務守則」，並將環境、社會與公司治理等因素納入公司營運管理中。官方網站亦已設置利害關係人專區，除提供各利害關係人溝通管道外，並方便公司蒐集利害關係人關注的議題。

建議貴公司擇一設置「企業永續」、「企業社會責任」或「企業誠信經營」等委員會，並至少有一成員為獨立董事，且以彙編成小冊子方式定期向董事會報告，以利公司推動永續發展。此外，建議貴公司制定董事會成員及重要管理階層的接班計畫，並每年定期在董事會評估執行成效。

(七) 價值創造

貴公司訂有「獨立董事之職責範疇規則」，除為全體獨立董事就執行業務範圍依法應負之賠償責任投保責任保險外，亦明確規定獨立董事於執行業務或行使職權時，所需專業人員的諮詢等相關費用由公司負擔。

貴公司主要生產工廠位於中國大陸地區，因而招募員工以中國籍為主，致過去三年平均非擔任主管職務的全時員工薪資平均數低於產業中位數。而中國籍員工因離職率較高，亦導致過去三年平均員工流動率高於產業中位數。

建議貴公司提出明確具體的「公司發展願景」，並公佈於公司網站上，以凝聚公司全體員工的向心力，以朝向公司永續發展的目標。

五、結論與建議

整體而言，貴公司董事會之治理及運作大部分皆已符合臺灣證券交易所及證券櫃檯買賣中心對公司治理實務及董事會評鑑所提出的規範。

具體而言，貴公司董事會治理的優點如下：

1. 三席獨立董事分別具備會計、法律及相關產業的專業知識。
2. 董事選任程序規範清楚，且部分董事進修時數已超過規範。
3. 董事會成員踴躍出席董事會，並以充分時間討論重大事項。
4. 董事及經理人薪酬制度和公司經營績效連動性強。
5. 董事會以身作則，除每年進行自我評估外，亦委託外部獨立機構進行董事會績效評估，充分展現董事會的自律與當責。

然而，建議貴公司在董事會治理方面，可以朝下列方向精進：

1. 部分高持股比率之大股東卻未擔任公司董事，可能影響經營權的穩定。如其係財務性投資，仍宜主動溝通維持良好互動。
2. 經理人擔任董事之比率偏高，宜考慮增加一至二席外部董事，以提升董事會治理效能。
3. 可增加網站有關投資人專區及公司治理專區的揭露內容，且宜定期舉辦法人說明會。
4. 將董事會績效評估的自評問卷與評估結果揭露於公司網站，並另增加審計委員會與查核會計師及內部稽核主管的互動。
5. 可設置「企業永續」、「企業社會責任」或「企業誠信經營」等委員會之一，並有獨立董事為成員，且定期向董事會報告。



臺灣董事會績效協進會

Taiwan Association of Board Governance

台北市中正區忠孝東路二段 100 號 7 樓之 1 | TEL: 02-23974888