

聯穎科技股份有限公司 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 4 年 1 月 2 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聯穎科技股份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

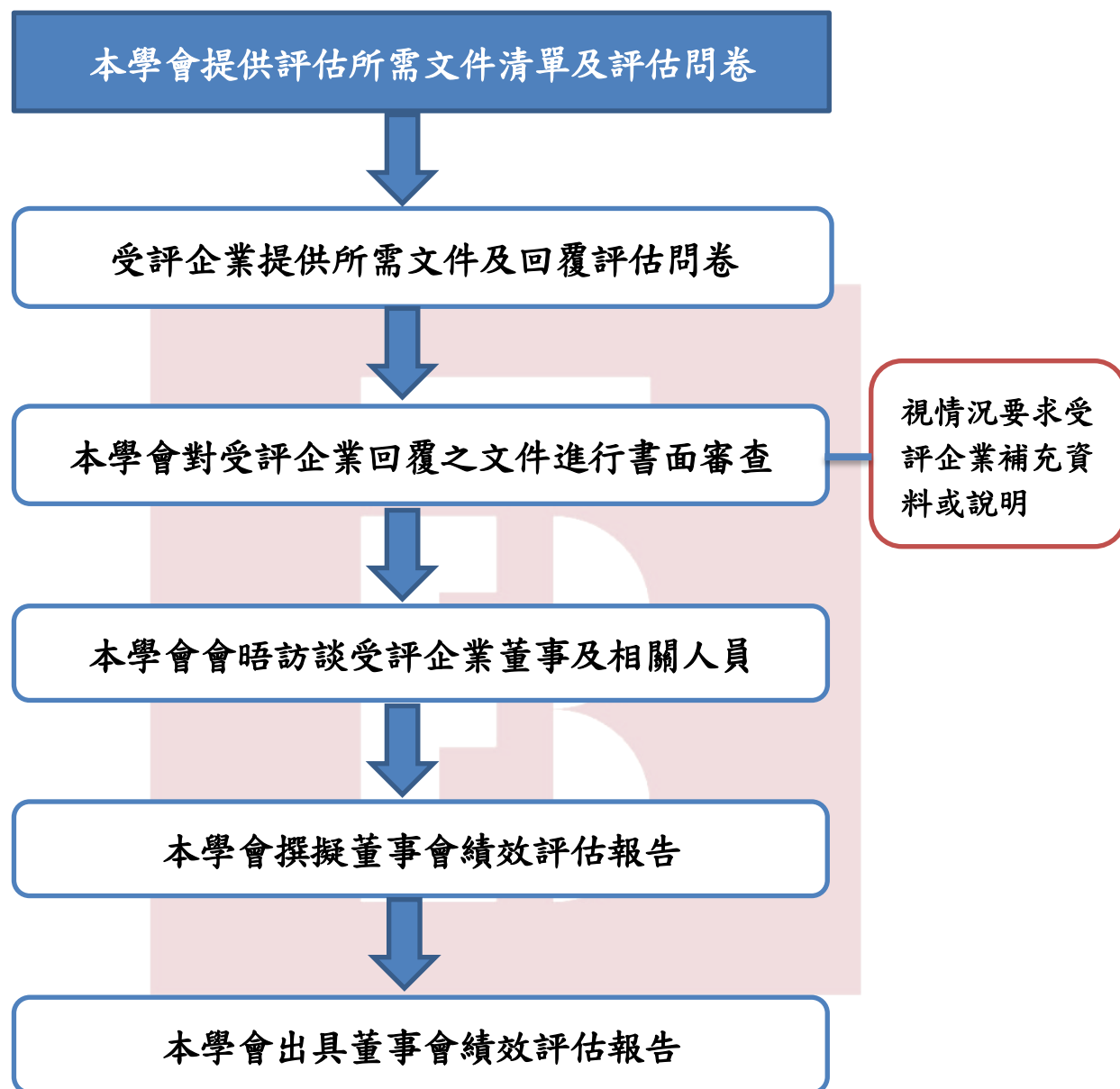
評估範圍及指標

本學會受聯穎科技股份有限公司（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、對內部稽控之督導、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	公司誠信經營守則
6	誠信經營作業程序及行為指南
7	內部控制制度目錄及總則
8	董事選任程序
9	核決權限表
10	董事暨經理人道德行為準則
11	員工從業道德行為準則
12	永續發展實務守則
13	董事進修推行要點
14	110、111、112 年度董事會績效評估報告
15	113 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：何鈞銜、王世宗、陳弘堯、鄭金鴻

獨立董事：徐永珍、巫麗卿、黃詩易

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：4.88

專業職能：4.71

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。	4.71
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。	4.71
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。	4.71

決策效能：4.90

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。	4.86
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。	4.86
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。	4.86
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。	4.86
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。	5.00
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。	4.86
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。	5.00

內部控制：4.93

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。	4.86
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。	5.00
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。	4.86
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。	4.86
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。	5.00
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：4.86

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。	4.86
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。	4.86

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。	5.00
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。	4.57

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：針對各項議題均充分討論，並做成決議。 意見二：董事成員均能充分與公司管理階層溝通，無須說明。 意見三：董事提供專業資源，供公司經營協助。 意見四：與公司經營管理階層溝通順暢，互動良好。 意見五：能夠開誠佈公就議題進行充分討論。
您認為董事會運作需要改進的層面：
無

董事會成員訪談內容摘要

一、訪談日期

113 年 11 月 15 日

二、訪談對象

非獨立董事：何鈞銜（董事長）、陳弘堯

獨立董事：徐永珍

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	何鈞銜	男 61~70 歲	逾 3 屆（初次 選任日期： 76/4/15）	-	4.37%	董事長
	王世宗	男 61~70 歲	逾 3 屆（初次 選任日期： 76/4/15）	-	4.24%	-
	陳弘堯	男 61~70 歲	逾 3 屆（初次 選任日期： 79/9/3）	-	3.39%	-
	鄭金鴻	男 61~70 歲	1	-	5.39%	-
獨立董事	徐永珍	男 51~60 歲	2	-	0%	-
	巫麗卿	女 61~70 歲	1	-	0%	-
	黃詩易	男 61~70 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				無		

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	無
	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）		無

受評企業的主要經營項目為訊號傳輸線及線組的研發、製造與銷售。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，董事長何鈞銜、董事王世宗及董事陳弘堯為創業夥伴，前二位董事熟悉工廠管理實務及生產端的營運；董事陳弘堯具有銷售及業務的豐富經驗；董事鄭金鴻具有不動產營建及開發的經營管理經驗。關於獨立董事，董事徐永珍為國立清華大學電機資訊學院電機工程學系教授，具有電子元件及電路相關技術專業；董事巫麗卿曾歷練於受評企業的財務處，且曾任發言人，熟習受評企業的財務、公司治理事項及投資人關係。董事黃詩易曾任職於中華開發金融控股股份有限公司，於受評企業籌備掛牌公開發行時，曾提供協助，熟悉受評企業的業務且有投資及資本市場的實務經驗。

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)
113.03.13	100%	無	無
113.05.14	100%	有	董事期許受評企業因應 AI 產業興起，可以朝向 AI 及伺服器相關的線材產品進行布局。
113.08.12	100%	有	就財務報告討論案，董事於會前寄送問題予財務處，並獲財務處於會

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)
			議中說明及書面回覆。
113.11.08	100%	無	無
113.12.24	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。如果董事有任何問題，都能隨時致電或寄送電子郵件給董事長在內的三位創辦人董事，詳細討論；且董事之間的溝通，真誠坦率。就重大計畫，例如近年從中國大陸沿海遷廠到內陸或年初物色新任獨立董事的人選時，參與日常營運的董事，每有相關進展或策略發想，即會與其他董事溝通說明，讓所有董事能隨時反饋意見，促進實質討論。因為受評企業的主要生產活動在海外的工廠進行，受評企業不定期安排董事赴工廠視導。例如受評企業正安排三位獨立董事、董事長及執行長於 113 年 12 月，至江西新廠訪廠視導，除協力掌握公司重大計畫的進展以外，亦促進非參與日常營運的董事，熟悉受評企業的生產與營運實況。

(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，受訪董事認為受評企業得利於早期推動為上市公司，而長年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，故相關運作，多有制度可循，可以避免人治管理的重大疏失；更有感於有的同業確實因為缺乏財務內控制度，而遭受重大損失，以致退出競爭行列。受評企業董事會對於內控制度均高度重視。

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。受評企業的海外工廠設置常駐稽核人員，且每年由臺灣辦公室派遣稽核人員，到海外工廠執行稽核。近期因應江西新廠建成，董事對於新廠運作情形高度關切，責成稽核團隊，赴江西廠查核一個月左右的時間，以期僅可能發掘缺失，儘早改善，順利量產。

就風險管理方面，受評企業內部風險管理，主要由各部門主管定期檢視、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主要的生產活動位於海外，政策及經濟情勢與國內不同，董事尤須留意海外工廠的風險。就此，受評企業每週邀集各事業群及海外工廠主管參與經營會議，且有多位參與日常營運的董事出席討論，即時掌握及跟進營運狀況及相關風險。

在吹哨防弊方面，受評企業依其誠信經營作業程序及行為指南，設置檢舉信箱及檢舉專線，且允許匿名檢舉。如涉及一般員工者呈報於部門主管，如涉及董事或高階主管，則呈報至獨立董事或審計委員會。對於檢舉行為，採取積極應對的態度。

（三）董事會對永續經營之態度

受評企業以總經理室為推動及執行永續經營事務的專責單位，並定期向董事會進行報告。董事會視國內外永續發展的趨勢及產業環境的實際情形，隨時督導總經理室，落實及檢討受評企業永續事務；且受評企業每週召開的經營會議，亦是董事、高階經理人及第一線廠務人員即時討論環境及社會等永續事務落實情形的溝通平台。

受訪董事觀察，受評企業無論景氣好壞，均持續投入永續經營，

且認為永續經營可以推進受評企業長期的茁壯與成長。就環境永續，受訪董事表示受評企業的生產活動主要是以機器絞合、編織及裁剪線纜等，並非高耗能產業，故在實踐上，受評企業建置水循環系統，重複使用為線材降溫的用水，且落實銅材及其他用料的回收，將永續經營實踐於營運活動的減廢面向。

就人才培育及接班議題，有受訪董事表示，受評企業海外工廠主管人員早年多由臺灣派駐，其留才、攬才受到較大挑戰，面臨其他同業挖腳的風險。受訪董事並表示目前已於海外工廠當地招募新員工，並逐步將有經驗的員工拔擢為中階主管，甚至成為工廠的最高主管。

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、財務會計及資本市場等層面，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；且不定期安排董事訪視海外工廠，使董事瞭解營運實際情況，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，亦定期召開經營會議，使董事能與各事業群或海外工廠的主管，直接溝通討論，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：

受評企業以總經理室為推動及執行永續經營事務的專責單位，並定期向董事會進行報告；且受評企業定期召開的經營會議，董事及經理人等能即時討論環境及社會等永續事務的落實情形。

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，受評企業有眾多海外工廠，應有遵法合規的高度專業需求。建議受評企業留意法律或法遵專業的董事人選，於未來必要時，可以適時網羅、增加相關人才，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、 強化董事會議事錄的發言記載

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；且董事之間有多種聯繫管道，能隨時進行相關討論。經檢視受評企業 113 年度董事會議事錄，受評企業就董事於董事會議時提出的建議與期許，具體載明於董事會議事錄，可作為業務推展的參酌依據。另就董事針對財務報告提出的問題，雖受評企業於會議中提出說明及書面回覆，但似無具體摘記問題及回覆要旨於董事會議事錄。

考量董事會可以藉由回顧過去的決策經驗，收斂後續決策的評估重點，建議可適時將董事關於董事會議案，提出的討論、詢問或提醒要旨，摘記於議事錄；甚至就正式會議以外但與議案相關的討論，亦可於正式會議中擇要提出，予以摘要記載，保存董事盡職監督的紀錄，且利於未來決策及追蹤。例如在涉及部分董事利益衝突迴避的議案，儘可能地摘記實際參與表決的董事發言，以保存、記錄參與表決的董事客觀評估的決策過程；或如董事針對議案的提問及公司的書面回覆等，亦可於議事錄記明問題及回覆的要旨。

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、勞動、市場等貼近日常營運的風險，更可能涵蓋至企業內控、法令、稅務及等涉及制度面向之風險管理，甚至是布局生產基地、因應地緣政治、人才競爭、產業升級等戰略層面的風險管理等。

受評企業現有風險管理機制，係由各部門主管定期檢視、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；且藉由定期召開的經營會議，即時應對相關風險。惟鑑於風險範疇多

元，不排除超出個別董事或部門主管的專業背景，須有跨專業的評估及因應計畫，為使相關風險管理提升為整體性、制度性的盤點與控制，且善用董事的多元背景，以及其外部觸角及視野，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、 編制永續報告書及評估設置永續發展委員會，促進永續發展的執行效能

按臺灣證券交易所上市公司編製與申報永續報告書作業辦法第2條規定，最近會計年度終了日之實收資本額未達新臺幣二十億元的上市公司，自中華民國 114 年起，應依規定編製與申報中文版本之永續報告書。受評企業實收資本額未達新臺幣二十億元，依前開規定，應於民國 114 年起編製及申報永續報告書。提醒及早規畫並視必要情形，洽詢專業顧問盤點相關永續指標及計畫，於規定期限完成永續報告書。

此外，「113 年度（第 11 屆）公司治理評鑑指標」將「公司是否設置推動永續發展專（兼）職單位……且由董事會督導永續發展推動情形」列為指標，鼓勵董事會於企業永續發展上扮演積極的角色。受評企業以總經理室為推動及執行永續經營事務的專責單位，並定期向董事會進行報告；董事會隨時督導總經理室，落實及檢討受評企業永續事務。受評企業亦定期召開的經營會議，即時討論環境及社會等永續事務落實情形。此為受評企業將永續發展聯結到企業組織的具體實踐。因當代永續的概念快速發展，主管機關或客戶的政策推陳出新，且其他企業隨時有相關的創新實踐，為善用董事的多元背景，以及其外部觸角及視野，受評企業或可評估進一步設置永續發展委員會，作為董事會轄下之功能性委員會，且制定永續發展委員會的組

織及運作辦法，以制度性地積累及傳承相關永續發展的討論及策略。

（以下空白）

