

評估期間：自 112 年 1 月 1 日至 113 年 12 月 31 日止

113 年董事會外部績效評估結果報告

- 一、依據：本公司「董事會績效評估辦法」第三條規定。
- 二、評估機構：臺灣董事會績效協進會
- 三、評估委員：王泰昌（執行委員暨召集人）、林修葳（評估委員）、邱玫惠（評估委員）
- 四、評估週期：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績效評估。
- 五、評估期間：112 年 1 月 1 日至 113 年 12 月 31 日。
- 六、評估方式：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。
- 七、評估內容：為董事會治理效能，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」、「永續發展」及「價值創造」等七大構面為基礎，分項設計共五十項指標之基準評估問卷，用以評估本公司的董事會治理效能。
- 八、評估結果：113 年度外部專業獨立機構之董事會績效評估作業評估結果，已提本公司 114 年 5 月 6 日董事會報告在案。

謹將評估結果彙整如下：

整體而言，本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。

優點：

1. 結構與組成健全：三位獨立董事具備財務、產業等專長，董事成員背景多元並包含女性成員，增加決策觀點的多樣性。薪酬委員會及審計委員會皆由獨立董事組成，陣容堅強並正常運作，專業分工明確。
2. 職責履行積極：董事會定期召開會議且討論充分，董事會對經營團隊績效與薪酬持續監督，每年透過薪酬委員會至少兩次檢討經理人表現。重大決議題均提前提供資訊並充分討論，有助形成共識並提高決策品質。董事長主持會議開明，善於傾聽董事意見並授權專業分工，整體董事會運作效率良好。

評估期間：自 112 年 1 月 1 日至 113 年 12 月 31 日止

113 年董事會外部績效評估結果報告

3. 自我監督意識強：公司制定並公開董事會績效評估辦法，每年定期執行董事會及委員會自評。評估結果定期提交董事會討論，展現董事會自律與精進決心。審計委員會與內部稽核單位溝通順暢，內稽主管每月向獨董報告並每季列席會議，內部制度缺失能及時被發現與改善。公司近年亦無重大法規違失紀錄，資訊揭露透明，基本合規表現良好。
4. 風險控管與責任保障完善：公司投入充足資源為董事會提供決策支持和風險保障。董監事責任保險的投保金額相對同業屬高水準，保障董事履職時免於後顧之憂，亦彰顯公司對董事責任風險的重視。
5. 董事會設置永續發展委員會，發揮諮議功能：委員會成員包含董事長及兩位獨立董事，凸顯董事會重視公司永續發展，積極強化 ESG 實際作為與成效。

可精進之建議：

1. 強化董事會獨立性與結構優化：在董事會組成方面，建議提前規劃下一屆董事會成員組合，包括增設獨立董事席次與適度提高女性董事比例。
2. 建置完整董事初任講習制度：系統性協助新任董事了解相關權責、證券相關法令規範、公司運作與產業狀況等，以利其儘速發揮職能；另宜增加規劃董事進修課程與時間，裨益董事充實專業知能。
3. 深化永續發展治理：隨著永續發展委員會成立，董事會應進一步主導制定公司的永續發展策略和目標，並予以正式通過執行。建議由永續發展委員會協助彙整環境、社會、公司治理各領域的具體行動方案與 KPI，提交董事會討論並決議，形成公司中長期 ESG 藍圖。

公司回應：將參考以上建議具體研議及改善執行。

臺灣董事會績效協進會

董事會績效評估報告



受評公司：久威國際股份有限公司

股票代碼：6114

地 址：台北市內湖區陽光街 365 巷 39 號 3 樓

電 話：(02) 26577675

報 告 日 期：中 華 民 國 1 1 4 年 3 月 1 4 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	3
三、執行評估的程序	5
四、七大構面的績效分析	6
五、結論及建議	16



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《董事會績效評估辦法》參考範例第三條也載明：「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。

為因應資本市場環境的快速變遷，加速推動我國公司治理與國際接軌，金管會秉持精益求精的精神，於2020年8月進一步提出以三年為期的「公司治理3.0—永續發展藍圖（2021-2023）」。此藍圖作為推動公司治理政策的指引，並為實現核心願景，提出以下五大推動主軸：（一）強化董事會職能，提升企業永續價值；（二）提高資訊透明度，促進永續經營；（三）強化利害關係人溝通，營造良好互動管道；（四）接軌國際規範，引導盡職治理；（五）深化公司永續治理文化，提供多元化商品。

臺灣董事會績效協進會以提升上市櫃公司董事會治理效能為宗旨，因而以上述相關法令規範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）永續發展；

及（七）價值創造。評估問卷七大構面中的指標亦包含「公司治理3.0—永續發展藍圖」五大主軸的各個層面。

本報告之後續章節安排如下：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績效表現。最後一節為報告結論及建議。



二、評估範圍、委任方與評估方責任以及評估結論依據

（一）評估範圍

臺灣董事會績效協進會（以下稱本協進會或評估方）受久威國際股份有限公司（以下稱公司或委任方）委託，就委任方填覆之董事會治理效能評估問卷進行評估。

本協進會評估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、相關經理人，以及驗證必要之文件與檔案等程序，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；受訪談之董事與經理人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。

臺灣董事會績效協進會
Taiwan Association of Board Governance

（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發布之我國公司治理藍圖、臺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」、「董事會績效評估辦法參考範例」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利對於委任方之董事會運作在所有重大方面是否符合效能及做成結論。

(四) 評估結論之依據

本協進會評估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、觀察及分析性程序執行評估。評估方之評估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. 評估委員及配偶、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. 評估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. 評估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。

本協進會評估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。



臺灣董事會績效協進會

Taiwan Association of Board Governance



評估委員：王泰昌 林修葳 邱玟惠

三、執行評估的程序

(一) 時程：以下請修正為本件之程序日期

日期	主要程序
114 年 01 月 05 日	雙方完成簽約
114 年 02 月 24 日	公司完成評估自評作業
114 年 02 月 26 日	評估委員進行書面審查會議
114 年 03 月 05 日	評估委員進行公司實地訪評
114 年 03 月 14 日	評估報告完成

(二) 資料評估期間：

中華民國 112 年 01 月 01 日～113 年 12 月 31 日

(三) 公司訪評評估小組：

評估委員暨召集人：王泰昌教授

評估委員：林修葳教授

評估委員：邱玟惠教授

(四) 公司訪評出席人員：

董事長兼總經理	湯慧芳女士
董事	張永煬先生
獨立董事（審計委員會召集人）	林泰宇先生
獨立董事	曾世賢先生
公司治理主管	楊勝旭先生
稽核主管	徐允允女士

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」、「永續發展」及「價值創造」等七大構面為基礎，分項設計共五十項指標之基準評估問卷，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

公司專注於電子材料代理及光學驅動模組產品，主要業務涵括電子材料（佔 97%）及 PCB 製造。本屆董事會有 7 席董事，其中包含 4 席一般董事（均為投資法人基澤投資有限公司代表人）及 3 席獨立董事。獨立董事 3 席占董事會席次比例 43%，股權結構大致穩定。

公司董事會之功能性委員會「薪酬委員會」成員皆為獨立董事，並由鄒信南董事擔任召集人。另一功能性委員會「審計委員會」成員亦皆由 3 席獨立董事組成，並由林泰宇董事擔任召集人。

公司依據所屬產業特性及未來發展策略，審慎考量董事會之配置及多元化。林泰宇獨立董事除具運籌學暨資訊工程學歷，亦經中華民國會計師高考合格、美國會計師考試合格；其亦為美國特許金融分析師（CFA）、中華民國證券分析師（CSIA），具備豐富之財務會計之學識基礎及應用經驗，亦有輔導永續（ESG）報告書之經驗；其餘獨立董事分別在企業管理實務與電子產業領域有專精。4 位一般董事專業背景包含策略管理、市場開發、財務會計、電子業產銷管理等領域，且均具經營資歷，整體董事會組成符合專業知識多元化。其中張永煬董事同時擔任入圍 113 年《遠見》企業社會責任

獎傑出方案—人才發展項目之牧德科技公司之董事，具碳排量稽核師證照，亦有碳排量相關專業著作。

公司之7位董事會成員中湯董事長慧芳為女性，占比14.3%，其亦兼任公司總經理。另，公司董事有兩席間具配偶或二親等以內的親屬關係，席次占比低於二分之一。

（二）董事之選任及持續進修

公司公開宣示：「為達到公司治理之理想目標，除具備職務所需之知識、技能外並具有產業之不同專業背景經歷（董事成員產業專業背景涵蓋：經營管理、國際市場、能源、環保、併購投資、資訊科技、風險管理、行銷、會計財務與法律等）。」

獨立董事兼任其他公開發行公司之獨立董事數符合「公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法」第4條兼任數「不得逾三家」規範。獨立董事鄒信南目前為第三屆、林泰宇為第二屆、曾世賢為本屆新任。

公司有一位法人董事代表人113年進修時數3小時，低於主管機關規範。建議公司增加規劃董事進修課程與時間，以利董事選擇及充實專業知能。

公司於109年12月首次訂定「董事會績效評估辦法」，並經董事會決議通過。該辦法明訂「評估之範圍包括整體董事會、個別董事成員及功能性委員會之績效」；亦明訂「公司於年度結束後三個月內完成董事會績效評之執行」、「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一次董事會績效評估」以及「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」等；董事會績效評估辦法與每年評估結果均揭露於公司官網。

根據該辦法所規範「公司董事會績效評估結果應作為遴選或提名董事時之參考依據。」各屆次董事會結束之前公司會召開審查委

員會，會中除審查全體下一屆次董事候選人學、經歷之外，亦將現任董事每年評估結果列入參考。

建議公司於討論下一屆次董事候選人遴選或提名之董事會中，將「審查現任董事每年之績效評估結果」明確列入會議討論事項之文字，期以表彰公司重視其董事之績效與貢獻。

本屆新任之曾世賢獨立董事於就任董事之前擔任公司之薪酬委員，已瞭解企業之運作。對於其所提出之各項問題，公司均能即時提供說明、答覆。建議公司將「系統性規劃對新任董事所做說明、講習」作業程序制度化；亦建議相關資訊提供之內容包括公司概况、市場環境分析、證券法規、公司法規等（尤其是與董監事高關聯性法令規範），裨益其熟諳職責及公司運作。

（三）對公司營運之參與程度

公司公開揭露其經營態度為「秉持誠信正直，堅持穩健審慎，朝向區域整合進行轉型，為客戶創造更好的服務、為公司及股東創造更高的價值。」

董事會設置永續發展委員會，委員中亦包含獨立董事成員。公司部門主管提案到其所屬之永續發展小組；該小組每週亦提出利、匯率報告；小組每月提出所辨識出之風險項目。小組每年亦編製優勢、劣勢、機會、威脅（SWOT）分析表。

公司每季董事會議至少一次，含通過年報、季報之會議。113年度共召開5次董事會，尚未達到最佳實務指引所建議之每年度至少6次。惟公司採用具標準格式之月經營月報讓董事知悉月經營運狀況，替代召開會議時之業務狀況報告。

公司每年至少召開2次薪酬委員會，定期評估經理人之績效目標達成情形，訂定其個別薪資報酬之內容及數額，並經董事會通過評估管理績效，及時實施獎懲。

董事會及其所屬各功能性委員會遇重大討論議案、未成形之事項、未定案之重要戰略課題皆在會前議案溝通會議中有詳細說明與充分討論，完備意見交換、共識凝聚；會計師亦於董事會會前會為董事會成員做法令更新之報告。董事會十天前會議資料即已經提供所有董事，公司整體議事文化和諧、積極。

董事長每年皆出席公司股東會並親自主持會議，審計委員會召集人與薪酬委員會召集人亦均出席股東會；董事會成員亦有過半數出席各次股東會，顯現董事會重視與股東溝通交流的機會。

審計委員會召集人於股東會上宣讀查核報告書，敘明營業報告書、財務報表及盈餘分派議案均經審計委員會查核，惟並無報告與內部稽核主管的溝通情形。該項溝通狀況之陳述，雖已經在年報中載明，建議審計委員會召集人亦於股東會上宣讀關於該項溝通狀況之報告，以表彰公司對內部稽核之重視。

本屆董事自任期起始日（111年6月17日）迄今已召開13次會議，113年度董事出席率約為91%。絕大多數董事成員積極參與會議，履行職責。惟公司有一位董事會出席率尚未達到最佳實務指引所建議之「每位董事參加董事會的實際出席率達85%。」

（四）提升董事會決策品質

公司在提升董事會決策品質方面，已建置若干機制。首先，在利害關係人溝通管道上，公司已於官方網站設置「利害關係人專區」，提供包括員工關係、客戶關係、供應商關係、投資人關係。網站上設有線上問卷與聯絡窗口電子郵件，供利害關係人填寫關注議題或提出建議。

截至目前為止，公司尚未收到需提報董事會討論的重大利害關係人意見反映，顯示公司與利害關係人的溝通暢通且未出現重大爭

議事件。此機制的建立有助於董事會隨時掌握各方關切的事項，並在必要時將相關議題納入決策程序。

董事會對風險與報酬的關注體現在薪酬政策上。公司已設立薪酬委員會並制定相關政策，定期評估董事及經理人之績效目標達成情形，以決定其薪酬。然而，經查公司現行的董事及經理人酬金制度，尚未明確規範「當公司稅後盈餘出現重大衰退時，限制董事及經理人薪酬成長」的條款。儘管薪酬委員會實務運作中會考量公司營運績效來調整酬金，但為使決策更具前瞻性與公正性，建議公司研議在薪酬政策中增訂此類條款，萬一績效不理想時，可適時凍結或調降董事及高階經理人薪酬增幅，確保利益共享與風險共擔，提升決策品質的一致性和長遠性。

除此之外，董事會每年定期討論當年度的營運策略計畫及年度預算，通常於第一季董事會中審議通過年度營運計畫。例如 112 年 3 月和 113 年 3 月的董事會分別審議通過當年度營運計畫案。這表示董事會在年度初即介入公司策略與資源配置。然而，目前董事會對年度策略計畫的檢討主要集中在年初一次，若能在年度中的董事會討論案中再安排檢討營運策略執行情形，或針對內外部環境變化調整計畫的議案，將更有助於董事會及時校準公司發展方向，提升決策的前瞻性與彈性。

在風險管理層面，董事會相當關注董監事責任風險轉移機制。113 年度第一次董事會即專案報告董監事責任保險的投保情形，包括保額、承保範圍、保費及重要條款，並將該報告記錄於會議紀錄中。此舉確保董事了解自身責任風險已獲適當保障，也顯示公司願意投入成本保障董事履職無後顧之憂。

在法令遵循方面，公司近年並未發生董監事持股不足而遭主管機關公告的情事。查 112~113 年間，公司所有非獨立董事持股數均

達持股成數要求，反映董事會成員與股東利益一致，致力於維持公司基本財務穩健度。

就經營績效與報酬連動性觀察，近三年公司營運狀況起伏較大。111 年公司稅後淨利達 1.158 億元（相較前一年大幅成長 704.96%），而 112 年則轉為虧損 0.2781 億元（較前一年衰退 124.01%）。與此同期，董事及監察人酬金總額亦相應從 111 年度的 1,739.9 萬下降至 112 年度的 773.5 萬，降幅達 55.5%。可見當公司獲利下滑時，實際上董事酬勞亦隨之縮減，展現一定程度的同進退精神。

（五）內部控制

在內部控制構面，久威公司董事會已建立多項機制作為監督基礎。公司的內部稽核主管依規定固定列席董事會並報告稽核業務。根據公司官網資訊，內稽主管每月除向各獨立董事報告當月稽核情形外，亦必定列席審計委員會及董事會，向董事成員說明內部稽核發現。此安排確保董事會即時掌握內控制度運作及缺失改善情形，形成有效的雙向溝通。

內部稽核人員的任免與考核方面，內稽主管之任免需經審計委員會同意後提交董事會決議通過；內部稽核人員的任免、考績與薪酬則由稽核主管簽報董事長核定。審計委員會與董事長各司其職，對稽核人員人事權形成適當的制衡。再者，公司制訂有《誠信經營守則》，其中規定公司應建立內部檢舉制度，包括設置獨立的檢舉信箱或專線，指派專責單位受理檢舉，並要求若檢舉事項涉及董事或高階管理人，應呈報獨立董事。這顯示公司在制度上理解檢舉機制的重要性。然而，目前公司官網雖揭露了《誠信經營守則》全文，但並未明確於官網公佈可供內部或外部人員使用的檢舉信箱或專線。另外，現行作法下，獨立董事尚未能同步收到檢舉信函或相關

資料。建議公司落實守則要求，在官網公告獨立的檢舉管道（如獨立董事信箱或外部委託專線），以強化舞弊防範和內控透明度。

公司已制定《董事會績效評估辦法》，並公開揭露於公司治理專區。公司每年依該辦法對董事會整體、功能性委員會及個別董事進行自我或同儕評鑑，結果於次年第一季由董事會審閱並在年報中揭露。此舉說明董事會自我監督意識濃厚，願意透過定期檢討來發現不足並持續精進。此外，公司規範每三年須委託外部獨立機構進行一次董事會效能評估。本次評估即為首次外部評估，未來若持續執行，將進一步提升董事會治理水準和對利害關係人的透明度。

就審計委員會運作而言，目前公司審計委員會每季召開一次例會，定期檢討內部稽核報告及財務報表，並與會計師及內部稽核主管溝通。惟評估發現，公司除法定的審計委員會會議外，並無每半年另行安排獨立董事與內稽單位的專門溝通會議。鑑於董事會及時掌握內控的重要性，建議思考是否增設額外的溝通機制，例如每年除了例會外增加一兩次由審計委員會與內部稽核主管的單獨座談，以強化內控經驗分享與監督。

在董事會績效評估結果的應用方面，公司目前做法是將每年評估結果提交董事會報告，但未進一步提報薪資報酬委員會討論。考量董事會績效與董事酬勞及培訓等議題相關，若能將評估結果提供薪酬委員會參酌，作為調整董事酬金或培訓計畫的依據，將更能彰顯績效導向與董事會自我提升的決心。

（六）永續發展

在環境、社會與公司治理（ESG）方面，公司已開始布局但仍處於起步加強階段。公司目前尚未正式通過一套完整的企業永續發展政策或具體推動計畫並提交董事會與股東會報告。然而，公司對永續議題的重視正逐步提高：官網上已設立「ESG 永續發展專區」，主動揭露公司在環境保護、社會責任等方面的相關措施與成果。例

如，公司公佈了利害關係人問卷、企業社會責任活動等資訊，表示管理階層在執行面已有所作為。

更進一步地，董事會於 113 年 8 月 6 日決議設立「永續發展委員會」這一功能性委員會。首屆永續發展委員會由董事長湯慧芳女士及兩位獨立董事（林泰宇先生、鄒信南先生）組成。該委員會的成立顯示董事會已經開始在組織架構上介入 ESG 議題的督導。未來，永續發展委員會預期將定期向董事會彙報公司在環境與社會責任方面的進展，並為相關策略提供建議。此一委員會的設立已是公司治理上的重要里程碑。

在資訊揭露方面，公司規劃於 114 年度編製首份經第三方認證的企業永續報告書，預計於 114 年 8 月對外發布。這將使公司 ESG 績效有更系統的呈現，同時經由第三方確信增進資訊可信度。董事會成員接班與公司經營永續的銜接也是永續發展構面的一環。目前公司尚未建立正式的「董事會成員及重要管理階層接班計畫」，董事會亦未每年定期評估接班計畫執行情形。一旦董事長或核心經營團隊發生異動，缺乏事先規劃可能導致營運銜接風險。因此，建立接班人計畫並納入董事會監督議程，將有助於公司永續經營。

在資訊安全與顧客隱私保護方面，公司目前因規模考量尚未投保專門的資訊安全保險或通過 ISO 27001 等資安認證。不過，公司已設置專責資安人員，負責規劃與執行資訊安全管理工作。同時，於年報中揭露了資訊安全治理架構、管理措施及過去一年的執行情形。董事會目前尚未每年定期聽取資安報告，但隨著資安威脅日益受到企業重視，未來可將資安列為董事會年度議題之一，由資安主管定期向永續發展委員會乃至董事會報告整體資安風險控管現況。

（七）價值創造

公司成立於 1982 年，最初以雙面及多層印刷電路板為創業產品，2013 年因應 PCB 產業競爭激烈，公司進行重大轉型，引進電子

材料代理、光學驅動模組及模切加工等業務。公司生產及銷售基地遍佈台灣及中國華東、華南等地，主要客戶群涵蓋台灣與中國電子及光電產業。公司以「引進前瞻材料，提供高附加值服務」為使命，秉持「誠信正直、傳承創新、積極負責、服務導向與團隊合作」的核心價值，持續開發前瞻性產品，與客戶共同成長，實現企業永續經營。

在價值創造構面，首先，就董事會支援機制而言，公司允許董事在執行職務時諮詢外部專業意見所需費用由公司負擔，此一規範載明於公司「審計委員會組織規程」及「薪資報酬委員會組織規程」中。實務上，這表示董事會遇有複雜議題時，可動用公司資源聘請外部專家提供意見，如法律或併購顧問，確保決策建立在充分資訊與專業判斷之上，進而提升決策品質與公司價值。

再者，公司為董事投入充足的風險保障。董監事責任保險的投保額度相當可觀，相對同業具備競爭力。據統計，112 年度公司董監事責任險總保額占公司營收比率約為 10.75%，遠高於電子零組件業的產業中位數 1.15%。這反映公司在董事風險保障上投入較多資源，某種程度也有助於吸引有能力的人士擔任董事，因為其個人風險獲得較高程度的覆蓋。

從財務績效指標看，公司近年股東權益報酬率（ROE）相對落後於同業中位數水平，顯示股東投入資本的報酬率相對不高，這可能源於獲利能力不足或資本結構配置未臻最佳。建議董事會需持續關注提高資產運用效率與獲利能力的策略，以縮小與業界水平的差距。

在人力資源價值創造方面，公司過去三年非主管職等全職員工之平均薪資低於產業中位數。員工薪資水平一定程度反映公司規模與經營效益，公司薪資低於同業，可能導因於其著重於利基市場，與同業公司的策略不同，較易發生短期波動的問題，但也有可能顯

示公司在創造員工價值分享方面仍有提升空間。若董事會能帶領公司改善獲利，未來也有機會回饋員工、提高薪酬，進一步激勵士氣與留才。

市場價值部分，公司的市值相對淨值比近一年來有所提升，這表示儘管公司帳面 ROE 較低，但市場對公司的評價在近期有所改善，投資人可能預期公司營運將轉佳，使股價相對淨值有所提升。董事會宜持續努力向市場傳達公司治理改進與策略轉型的成果，以鞏固和提高投資人信心。

總體而言，在價值創造構面，公司董事會提供了良好的治理支援（例如允許專業諮詢、購買高額保險）並使公司近期市場價值有所提振，但核心經營指標如獲利能力、員工待遇及再投資水準仍有提升空間。期待董事會未來在穩健治理的基礎上，帶領公司加強競爭力與成長動能，為股東和利害關係人創造更大價值。

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與中華民國證券櫃檯買賣中心對公司治理實務及董事會績效評估所提出的相關規範。具體而言，董事會治理的優點包括：

1. 結構與組成健全：三位獨立董事具備財務、產業等專長，董事成員背景多元並包含女性成員，增加決策觀點的多樣性。薪酬委員會及審計委員會皆由獨立董事組成，陣容堅強並正常運作，專業分工明確。
2. 職責履行積極：董事會定期召開會議且討論充分，董事會對經營團隊績效與薪酬持續監督，每年透過薪酬委員會至少兩次檢討經理人表現。重大決策議題均提前提供資訊並充分討論，有助形成共識並提高決策品質。董事長主持會議開明，善於傾聽董事意見並授權專業分工，整體董事會運作效率良好。
3. 自我監督意識強：公司制定並公開董事會績效評估辦法，每年定期執行董事會及委員會自評。評估結果定期提交董事會討論，展現董事會自律與精進決心。審計委員會與內部稽核單位溝通順暢，內稽主管每月向獨董報告並每季列席會議，內控制度缺失能及時被發現與改善。公司近年亦無重大法規違失紀錄，資訊揭露透明，基本合規表現良好。
4. 風險控管與責任保障完善：公司投入充足資源為董事會提供決策支援和風險保障。董監事責任保險的投保金額相對同業屬高水準，保障董事履職時免於後顧之憂，亦彰顯公司對董事責任風險的重視。
5. 董事會設置永續發展委員會，發揮諮議功能：委員會成員包含董事長及兩位獨立董事，凸顯董事會重視公司永續發展，積極強化 ESG 實際作為與成效。

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. 強化董事會獨立性與結構優化：在董事會組成方面，建議提前規劃下一屆董事會成員組合，包括增設獨立董事席次與適度提高女性董事比例。
2. 建置完整董事初任講習制度：系統性協助新任董事了解相關權責、證券相關法令規範、公司運作與產業狀況等，以利其儘速發揮職能；另宜增加規劃董事進修課程與時間，裨益董事充實專業知能。
3. 深化永續發展治理：隨著永續發展委員會成立，董事會應進一步主導制定公司的永續發展策略和目標，並予以正式通過執行。建議由永續發展委員會協助彙整環境、社會、公司治理各領域的具體行動方案與 KPI，提交董事會討論並決議，形成公司中長期 ESG 藍圖。



臺灣董事會績效協進會

Taiwan Association of Board Governance

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