

社團法人中華公司治理協會

董事會績效評估報告



受評公司：建達國際股份有限公司

報告日期：中華民國 111 年 12 月 14 日

目錄

一、前言	2
二、評估執行程序相關資訊	4
三、八大構面重點說明與整體觀察	6
四、總評與建議	9

一、前言

公司治理的重心在董事會，而董事會能否有效運作，並實質發揮它對經理部門的指導及監督功能，端賴董事會之專業組合、明確分工及董事長之有效領導暨成員們之持續學習與適當時間的投入。

我國自民國 91 年 10 月公布「上市上櫃公司治理實務守則」迄今已二十載，國內公司治理生態環境漸趨成熟，企業董事會效能的定期檢討與持續提升，是健全公司治理重要的關鍵因素，也是邁向企業永續經營的驅動方法。而外部獨立的專業機構可協助個別企業檢視並衡量董事會運作進一步精進的機會。

中華公司治理協會（下稱本協會）為獨立、專業的公司治理制度評量、評鑑與董事會績效評估機構，參照經濟合作發展組織(OECD)2015 年發佈之公司治理原則，兼顧台灣法制環境與企業特性，於民國 94 年起推動並執行公司治理制度評量、評鑑及董事會績效評估服務迄今，已服務近 500 家次，其範圍橫跨各類型產業，亦涵蓋不同股權結構及董事會成員組合之公有事業、上市上櫃公司及一般公開發行及非公開發行公司。

本協會以豐富的公司治理制度評量、評鑑及董事會績效評估執行經驗與學習為基礎，從企業經營的計畫、執行、監督與考核循環，及董事會與經理部門的分工合作，定義本協會「董事會績效評估服務」之檢視範圍，包括以下八大構面：

1. 董事會之組成。
2. 董事會之指導。
3. 董事會之授權。
4. 董事會之監督。
5. 董事會之溝通。
6. 內部控制及風險管理。
7. 董事會之自律。
8. 其他（如董事會會議、支援系統等）。

定期評估企業董事會的績效，不僅可以釐清個別董事、功能性委員會和董事會間的角色和責任，亦可檢視企業董事會在企業不同的發展階段下，是否適切地關注重要經營議題，投入足夠的資源，並以合適的方式來面對企業成長與永續經營相關議題。定期的董事會績效外部評估，更是企業向員工、客戶、供應商、投資人及其他資本市場參與者等利害關係人，展現企業董事會承擔及前瞻領導的品格。

二、評估執行情序相關資訊

(一) 評估程序：

日期	主要程序
110.08.24	公司完成報名程序
111.09.15	公司開始進行評估自評作業
111.09.30	公司完成評估自評作業
111.11.17	協會評估委員與專員共同進行書審作業
111.12.05	協會評估委員與專員視訊訪評
111.12.14	協會出具評估報告書

(二) 評估資料檢視期間：

110 年 10 月 1 日～ 111 年 9 月 30 日

(三) 視訊訪評評估小組：

執行委員暨召集人：王 淮
執行委員：劉鎮圖
評量組長：呂淑滿
評量專員：宋宜靜

(四) 評估公司視訊訪評出席人員：

董事長	陳文琦 先生
獨立董事（審計委員會召集人）	陳稻松 先生
獨立董事（薪酬委員會召集人）	廖文華 先生
總經理	陳文康 先生
稽核主管	羅邦彥 先生
公司治理主管	何秉海 先生



三、八大構面重點說明與整體觀察

(一) 構面重點說明

1. 董事會之組成

董事會以集體議事方式督導企業的運作，因此，董事會之組成應符合企業營運發展的需求，以期能有效發揮指導與監督功能。而追求永續經營的企業，應規劃董事會的傳承及發展，並定期檢視現有董事會之組成、分工，以及成員之遴選、提名與聘任過程是否嚴謹周全。

2. 董事會之指導

董事會是企業經營決策的指揮中心。董事會應植基於公司的外在環境，審視企業自身的優勢與資源，來設定及調整公司目標與因應策略，並有效管理與確保經理部門落實策略執行以達成目標。

3. 董事會之授權

董事會在召開會議的時間之外，透過職責的分工及對經理部門之授權，確保企業依循既定的政策、制度、目標及策略落實執行。董事會應建置被授權單位有效即時的回報機制，以作為決策或管理調整的參考。

4. 董事會之監督

董事會之監督，應藉由設置獨立的內部稽核專職人員，並借重外部專業會計師，與其他有效機制來落實，以合理確保企業合規及有效運作。

5. 董事會之溝通

現代的企業領導與管理中，董事會的「有效溝通」是一項核心能耐。董事會指導與監督的功能，須奠基於良好的溝通機制始得以有效發揮，董事會的授權與分工才能真正落實。董事會溝通對象包括董事會自身成員、經理部門、股東，以及其他利害關係人；董事會也必須關注溝通的議題、溝通與反饋機制及董事會議事文化。

6. 內部控制及風險管理

內部控制系統及風險管理，是確保企業有效管理的兩大機制，而董事會是內部控制與風險評估最終的監督機構。董事會根據企業的目標，應辨識重要的風險事項，定義風險容忍度，並建置健全的內部控制制度，以確保（合理保證）企業運作成果。此外，高階經理人的培訓與繼任也是確保企業穩健經營、降低斷層風險的重要議題。

7. 董事會之自律

董事會領導企業經營方向，其效能之發揮攸關企業的興衰成敗，因此，董事會自身當責及高度自律，可確保企業經營績效及誠信經營文化之落實。董事會必須定期對自身的參與投入及績效進行評估，並確實檢討精進，期能回應經營環境的變化。

8. 其他如董事會會議、支援系統等

能夠協助發揮董事會效能的基礎，在於具備專業且健全的董事會議事支援系統，包括公司治理人員職責明確定義及定期檢視、議程議項的規劃、資訊的提供、會議的紀錄與會後的追蹤管理、新任董事職前訓練及董事的持續進修 ... 等。

(二) 整體觀察

貴公司於民國 84 年 11 月成立，歷經一年多的籌備於 86 年正式營運，更於 90 年 10 月上櫃，主要業務為家電與 3C 商品之代理與銷售。貴公司以專業經營、穩健財務，以及全方位服務，深耕台灣資訊通路市場已長達 20 多年。

貴公司於 110 年 7 月進行董事會改選，選任 7 席董事，其中 4 席法人代表、3 席獨立董事。董事會成員具有經營管理、財務會計、風險管理、產業知識等專業與經驗，符合公司營運發展所需。

貴公司董事會設有審計委員會及薪資報酬委員會兩個功能性委員會。審計委員會設立於民國 110 年 7 月，評估期間召開四次會議；薪資報酬委員會設立於民國 100 年 12 月，評估期間召開兩次會議。

貴公司設置隸屬董事會之稽核室，稽核主管定期將稽核報告呈送獨立董事，每季提報審計委員會稽核業務報告（含缺失及異常事項改善情形）。審計委員會每季與會計師針對公司財務報表查核與核閱結果、關鍵查核事項，以及最新法令異動等議題進行溝通。

貴公司為提升董事會職能及落實公司治理，於 109 年 3 月 12 日訂定「董事會績效評估辦法」，每年進行董事會、功能性委員會，以及個別董事之自我評估，並將評估結果於隔年第一季前提報董事會，最近一次評估結果提報 111

年 3 月 25 日董事會。此外，該辦法並明訂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，據此，首次外部評估至遲應於 112 年實施。



四、總評與建議

本協會之董事會績效評估訪評小組，由具獨立性且經驗豐富的執行委員與專員所組成，以八大檢視構面之精神為本，參閱貴公司填答之開放式問卷、提供之各項資料（評估期間召開之董事會議事錄、各功能性委員會議事錄）與公開資訊等，並以視訊方式訪談相關成員。

經由訪評小組檢視資料、視訊線上溝通與互動觀察結果，彙集整理提出總評與建議事項如後，供貴公司內部使用，以為後續規劃、建置及強化董事會職能之參考。

總評：

1. 貴公司主動提前委請第三方專業獨立機構進行董事會績效評估，希望藉由外部單位客觀之檢視，提供精進意見，充分顯示貴公司落實公司治理、強化董事會效能之企圖心，值得肯定。
2. 貴公司董事會 7 席董事中有 3 席獨立董事，其遴選標準除需具有財務會計、經營管理、風險管理、產業知識等公司營運發展所需專長與經驗外，更要符合公司所倡議「誠信、尊重、專業、團隊合作」之核心價值，獨立董事遴選標準堪稱嚴謹。
3. 貴公司董事長領導風格開放、廣納建言，尊重董事會成員多元與專業意見，各項議案均經充分討論，經營團隊對於營運概況與未來發展重要議題，視需要於事先與獨立董事溝通並諮詢其意見，形成良好之董事會議事文化。
4. 貴公司早於法令規範設置公司治理主管，負責董事會與功能性委員會之會議時程與議程安排、董事進修與各項資訊提供等。對於董事會及公司治理規範與重要議題，亦搭配公司發展進程，循序漸進規劃建置。公司治理主管雖屬兼任但行事積極且充分當責。

建議：

1. 貴公司目前設有 7 席董事，除 3 席獨立董事之外，其餘 4 席為法人代表。參酌公司治理最佳實務，建議貴公司下屆董事會之組成可考量自然人董事與法人董事之比重、性別多元（女性董事比率）等因素，增進整體董事會之多元性與獨立性。
2. 貴公司之「員工行為準則第 11 條」規範，鼓勵檢舉舞弊與不當行為，但並未規範將舉報案件向董事會報告。惟吹哨者機制重視與董事會直接連結，尤其是獨立董事，建議貴公司考量訂定完整舉報制度，建立獨立董事（審計委員會）可同步接收之舉報管道，進一步強化吹哨者機制。
3. 貴公司每年定期評估簽證會計師之獨立性，並將評估結果提報董事會。建議貴公司亦定期評估會計師之適任性，如：查核財報之時效與品質、簽證會計師投入時間、專業諮詢與溝通能力等指標，並將結果提報審計委員會及董事會做為聘任參考。
4. 貴公司訂有「董事會績效評估辦法」，每年進行董事會、功能性委員會，以及個別董事之自我評估，建議貴公司重新檢視各項評估指標之正確性與完整性，以落實董事會績效評估機制。另，貴公司每年接受公司治理評鑑，評鑑成績仍有進步空間，建議貴公司定期將公司治理評鑑結果與精進計畫呈報董事會，接受董事會監督與指導。



社團法人中華公司治理協會
TAIWAN CORPORATE GOVERNANCE ASSOCIATION

10089 台北市羅斯福路三段 156 號 4 樓 / Tel: 02-2368 5465 / Fax: 02-2368 5393