

本公司已於 110/01/14 董事會決議通過修訂「董事會績效評估辦法」，董事會績效評估之執行，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，109 年 12 月本公司已委任社團法人臺灣誠正經營暨防弊鑑識學會執行 109 年度外部董事會效能評估(期間 109/1-109/12)，該機構及執行委員與本公司無董事會效能評估報告獨立性聲明中之各事項，故具備獨立性，分別就董事會之董事會專業職能(董事會組成與結構、董事之選任及持續進修)、董事會決策效能(對公司營運之參與程度、提升董事會決策品質)、董事會對內部控制之重視程度與監督、董事會對企業社會責任之態度等 4 大項構面以問卷及實地訪查方式評核，社團法人臺灣誠正經營暨防弊鑑識學會已於 110/01/06 出具評估董事會效能評估報告，業將上述建議事項及預計採行措施呈送 110/01/14 董事會報告，相關總評內容及措施如下：

一、評估報告之總評

董事會組成，具備均衡的內外部董事結構及獨立董事席次，並兼顧性別、國籍及專業技能的多元性，專業背景包含經營管理、產業科技及金融法律等，均符合公司發展所需；除每季召開董事會外，每月更提供董事會成員公司經營的資訊，如業績達成情形、經營報告，協助董事及時督導公司營運狀況及策略執行情形。

二、改善建議及未來改善計畫

項目	評估報告之建議	本公司預計採行措施
加強董事會成員之組成之多樣性	董事會成員可踴躍提出多元意見	<ol style="list-style-type: none"> 1. 規劃預計於第 11 屆董事會將增加提名法律專業或女性董事一名 2. 未來亦考慮設立提名委員，以尋覓不同專業背景資格之董事人選，豐富董事會之組成結構，更能將不同的思考與觀點帶入董事會
董事長與總經理兼任議題	建議公司於現階段，可先行以增加獨立董事人數比例，以兼顧監督經營之需求。	規劃於第 11 屆董事會將增加獨立董事人數。
檢舉辦法之調整及外部檢舉管道之設立	建議公司： <ol style="list-style-type: none"> 1. 未來可考量強化受理單位之獨立性，以稽核室或審計委員會作為受理單位。 2. 為鼓勵內部檢舉人之檢舉意願，可考慮接受匿名檢舉之可行性。 3. 可考慮委託獨立的外部機構提供檢舉專用之電子郵件信箱或檢舉專線。 	預計於 2021 年修正「吹哨者管道及保護制度作業程序管理辦法」，修正受理單位為稽核室。

項目	評估報告之建議	本公司預計採行措施
建立專業人才之接班梯隊	建議公司先行識別及確立各主管人員的階層，並盤點公司相關人才，建立人才庫，由各級主管人員擇定數名潛在接班人選，再針對各級人才，設定短中長期不同發展計畫，且加以落實，其後則定期檢討人才發展的成效，並據以調整公司人才發展計畫，藉由相關策略制定，以避免人才斷層。	目前公司已經制定董事會成員及重要管理階層之接班規劃。
深化企業社會責任相關策略及規劃	建議公司未來或可考慮引進外部顧問，使企業社會責任工作小組可獲得更多元化的建議，有助創新思考。	本公司擬設置「企業永續發展委員會」，並規劃未來引進外部顧問為必要之查核或提供諮詢。

全漢企業股份有限公司 董事會效能評估報告



社團法人臺灣誠正經營暨防弊鑑識學會
Taiwan Institute of Ethical Business and Forensics

民國 1 1 0 年 1 月 6 日

目錄

董事會效能評估目的	3
報告前提與聲明.....	5
評估範圍及指標.....	7
評估流程	9
評估資料及方法.....	10
問卷調查結果.....	12
董事會成員訪談內容摘要	17
結論及建議	22



董事會效能評估目的

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，本學會認為董事會效能評估應該更著重於「質」

的面向，透過定期的董事會效能評估，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效能的目的，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；負責執行董事會效能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效能評估，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所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效能評估之目的而使用，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全漢企業股份有限公司（下稱受評企業）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

王效文



邵慶平



陳耀宗



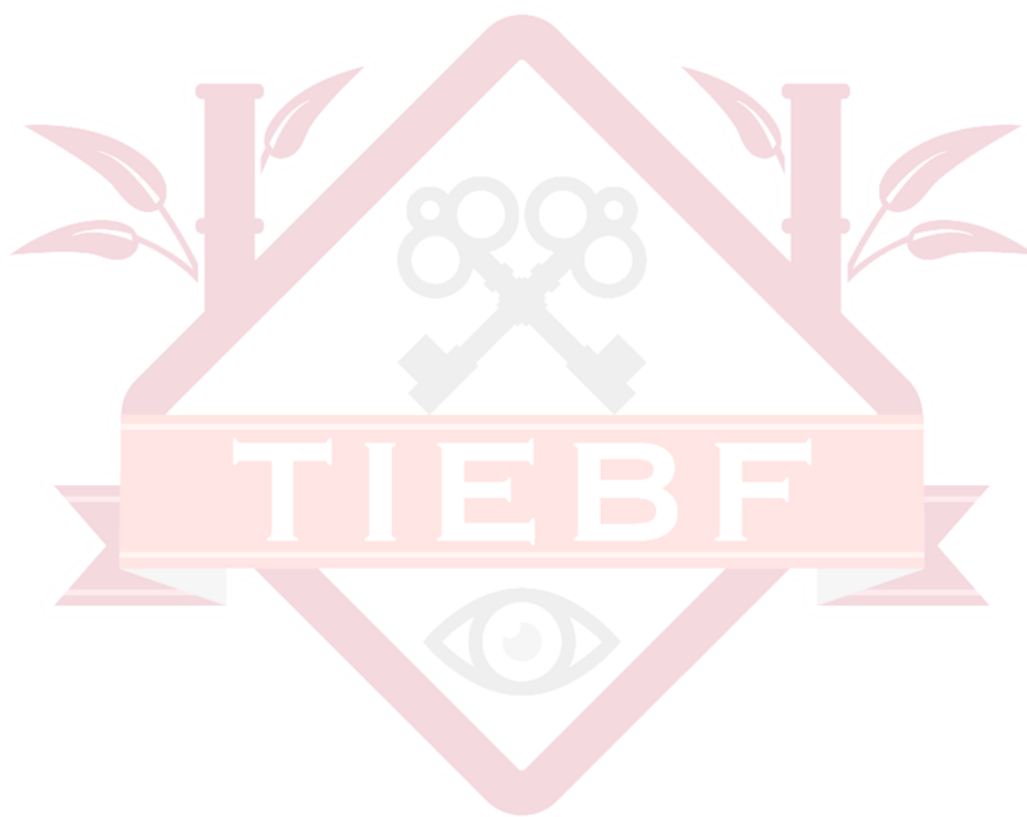
評估範圍及指標

本學會受全漢企業股份有限公司（下稱受評企業）之委託，對其董事會（不包含其下之薪酬委員會等功能性委員會）109 年度（下稱受評年度）運作情形進行效能評估，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。

根據我國上市上櫃公司治理實務守則第 37 條與依該條所定「股份有限公司董事會自我評鑑或同儕評鑑參考範例」第 8 條、及受評企業自訂之董事會績效評估辦法之規定，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效能評估：

- 董事會專業職能（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。
- 董事會決策效能（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。

- 董事會對企業社會責任之態度：
評估指標包括：對投資人之資訊揭露、對社區參與之投入、對永續經營發展之作為等等。



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，以供評估董事會效能：

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.	董事選舉辦法
6.	核決權限表
7.	董事及功能性委員會酬金給付辦法
8.	董事會運作管理作業
9.	107、108 年度董事績效評估報告
10.	道德行為準則
11.	吹哨者管道及保護制度作業程序管理辦法
12.	企業社會責任實務守則
13.	108 年企業社會責任報告書
14.	109 年度 1 月至 11 月董事會簽到表、開會通知及議事錄

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之總和，除以各題有效回收問卷之總

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，進一步對三位董事進行訪談，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。

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7名、獨立董事3名，共10名）

非獨立董事：鄭雅仁、王宗舜、楊富安、王博文（所代表法人為英屬維京群島商 2K INDUSTRIES INC.）、朱秀英（所代表法人為貝里斯商 DATAZONE LIMITED）、陳光俊、黃志文。

獨立董事：劉壽祥、程嘉君、許正弘。

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：4.70

專業職能：4.73

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。	4.70
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。	4.78
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。	4.70

決策效能：4.73

題目敘述	平均分數
2.1 公司依照其董事會績效評估辦法，制定客觀的衡量標準，每年執行至少一次的董事會績效評估。	4.80
2.2 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。	4.70
2.3 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。	4.80
2.4 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。	4.50
2.5 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。	4.60
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。	4.70
2.7 董事會開會的頻率、以及每次會議時間長度均適	4.80

	當，而能符合公司的規模及經營狀況。	
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。	4.90
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。	4.80

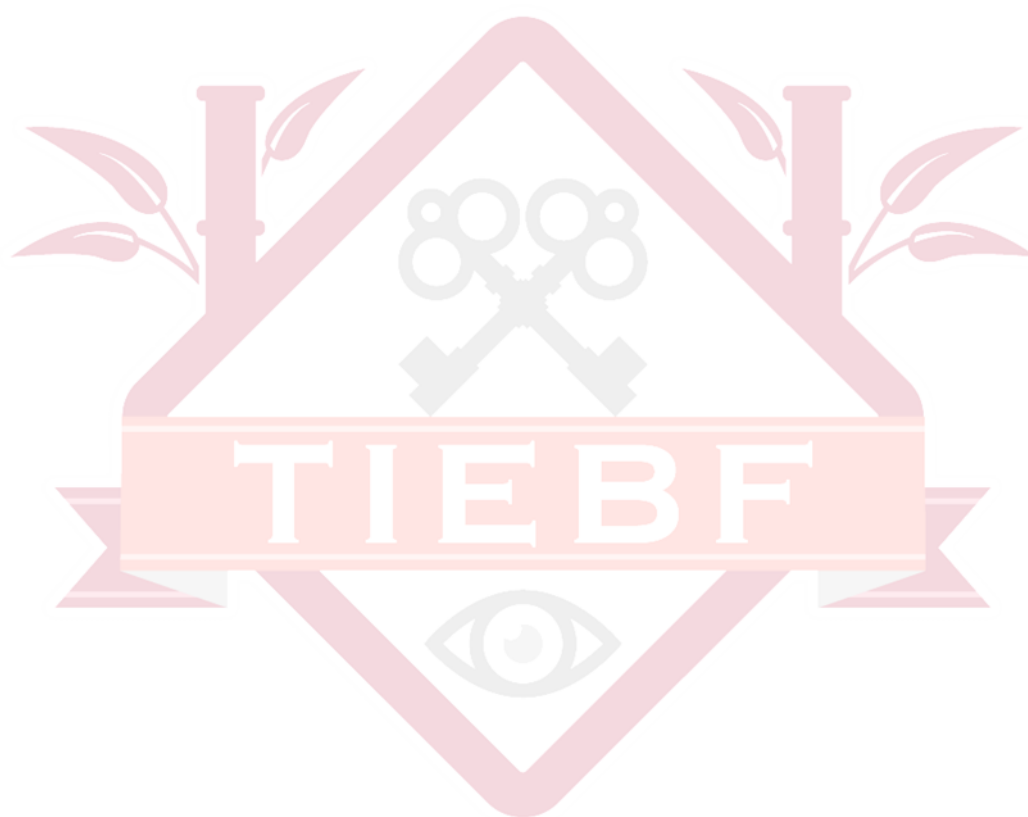
內部控制：4.72

	題目敘述	平均分數
3.1	董事會成員能促使經理部門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。	4.50
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。	4.90
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。	4.50
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。	4.70
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。	4.80
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。	4.90

永續經營及社會責任：4.62

	題目敘述	平均分數
4.1	董事會成員主動關心永續經營及社會責任相關議題，並將之視為經營重心之一。	4.70
4.2	董事會成員促使公司推動環境保護相關政策，落實永續經營理念。	4.60
4.3	董事會成員促使公司加強社區參與，以善盡企業社會責任。	4.60
4.4	董事會可辨識關於 ESG（即環境、社會與治理）等永續經營的風險議題，且瞭解可能的因應策略，並為監督。	4.70

4.5 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計畫。	4.60
4.6 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 ESG 永續經營落實情形。	4.50



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：董事對於公司提供的資料詳細，看完會給出合理建言。 意見二：開會時大家都會心平氣和的溝通公司的各種議題和問題解決方案。 意見三：董事成員目標一致，重視公司治理，有風控意識，在關活公司經營績效與持續強化內稽內控之外，也重視利益關係人權益，願意將公司往 ESG 方向前進，ESG 的落實境界，並不僅限於工作上被要求的「應該」責任。我們還需要努力讓 ESG 成為公司存在的價值所在。讓每一位工作夥伴願意為公司的永續、社會的友善、環境的良好，在 ESG 的落實中，看見自己的責任與感受到公司永續經營的意文與價值。 意見四：良好和諧的溝通。 意見五：資訊充分揭示，在競爭激烈的營運環境下，妥善運用企業的競爭優勢，謹慎規劃因應策略，以提昇經營績效。 意見六：訊息完整、程序完整。
您認為董事會運作需要改進的層面：
意見一：可以給予董事更多的 mission, 發揮所有人的專業價值。 意見二：需要放開心胸傾聽年輕人的一些提議，也許是有用的。 意見三：持續關注經營環境變化，慎謀對策。
其他意見 無

董事會成員訪談內容摘要

一、訪談日期

109 年 12 月 18 日、109 年 12 月 22 日。

二、訪談對象

非獨立董事：鄭雅仁、陳光俊

獨立董事：劉壽祥

三、訪談內容摘要

董事會專業職能與決策效能

(一) 董事會之組成與結構

受評企業主要從事電源供應器製造業務，其董事會共有 10 席董事，其中包含 3 名獨立董事及 7 名非獨立董事，受評企業目前由 3 名獨立董事組成審計委員會及薪資報酬委員會。

關於受評企業之董監事背景與專長，以 7 名非獨立董事而言，受評企業董事長鄭雅仁為企業創辦人之一，持股比例逾 5%，現兼任受評企業總經理、川漢投資股份有限公司、善元科技股份有限公司董事長、旭隼科技股份有限公司董事等；副董事長王宗舜，亦為企業創辦人之一，持股比例逾 5%，前曾為受評企業董事長，現兼任受評企業副總經理、深圳輝力電子有限公司代表人、仲漢電子(深圳)有限公司代表人、川漢投資股份有限公司董事等；董事楊富安，亦為企業創辦人之一，持股比例逾 5%，現兼任受評企業副總經理、深圳輝力電子有限公司董事、仲漢電子(深圳)有限公司董事、川漢投資股份有限公司董事、善元科技股份有限公司董事等；董事王博文，其所代表法人為英屬維京群島商 2K INDUSTRIES

INC.，同時為富創源股份有限公司董事；董事朱秀英，其所代表法人為貝里斯商 DATAZONE LIMITED，現為巨力股份有限公司董事長、德煌生醫科技股份有限公司董事；董事陳光俊，於 109 年 6 月 16 日始就任，106 年之前曾任受評企業監察人；董事黃志文，現為國票創業投資股份有限公司投資部副總經理、貿聯控股獨立董事、晶化生技醫藥股份有限公司監察人。

就獨立董事部分，董事劉壽祥，曾擔任銘傳大學副教授，現為中華經濟研究院諮詢委員；董事程嘉君，曾任數位聯合電信股份有限公司總經理，現兼任勵威電子股份有限公司獨立董事、驊宏資通股份有限公司獨立董事；董事許正弘，目前兼任上海展華電子有限公司董事。

董事會成員中兼任員工或經理人之情況並未逾三分之一，但董事長兼任總經理、副董事長兼任副總經理。受評企業表示預計於第 11 屆董事會將增加提名法律專業或女性董事一名。

（二）董事會對公司營運之參與程度

受評企業目前由總經理特助兼公司發言人姚文鈞經理（尚兼任受評企業法務智權中心主管）擔任公司治理主管，協助董事與經理人間之溝通與提供相關資料，受訪董事表示均能透過公司治理主管或直接向承辦人員詢問並取得資料。

受訪董事皆表示，董事會會議召開前皆安排有會前會，以利各董事提前進行意見溝通，加速議事效率，如係針對重大議案決策，多半在正式的董事會會議之前，由受評企業董事長兼總經理鄭雅仁分別向個別董事進行意見交流與溝通，因此，通常在董事會會議之前，各董事即可對於重大議案內容達成共識。再者，重大議案通常也會預留較長的審議時程，例如先以報告事項方式呈現，或於會前會進行討論，待各董事都能清楚掌握實際內容後才會放入董事會議程之討論事項，所以受評企業之重大

議案通常於會前已達成共識，且董事會會議中待決議或報告的每項議案，皆會請負責承辦該案之部門主管親自至董事會列席及報告，如有董事當下對議案內容有任何疑問，皆可直接詢問負責部門之主管，讓董事能對於負責承辦之部門主管有直接詢問的機會，減少溝通上的落差或誤會。受訪董事另表示，董事會之各成員多半共事已久，因此想法及觀點可能漸趨近似，仍希望董事會成員可踴躍提出多元意見。因此，亦有受訪董事表示，董事會之成員可持續加強多元性，廣納更多創新、多樣的想，以利受評企業洞悉先機、提升公司競爭力。

董事會對於企業內部控制之重視程度及監督

獨立董事除在審計委員會及董事會中聽取稽核人員報告並詢問內控落實情況之外，獨立董事也會不定期直接向稽核人員進行詢問與追蹤，以督促內部控制之落實情況。受訪之獨立董事表示，認同受評企業目前的內部稽核、內部控制的制度，也強調稽核人員與法務人員在如何落實及監督內控的層面上扮演相當重要的角色。

在防弊方面，受評企業內部制訂有「公司治理實務守則」、「道德行為準則」等規範，且為落實檢舉管道管理，亦制定「吹哨者管道及保護制度作業程序管理辦法」（下稱吹哨者管理辦法），提供受評企業所屬員工與外部相關單位及人員檢舉任何非法、違反誠信經營守則及道德行為準則之行為。依上揭吹哨者管理辦法第 3.1 點規定：「權責：法務智權中心，受理檢舉案件，並向相關權責主管呈報調查結果」，受評企業另設獨立檢舉電子郵件信箱，該信箱僅由法務智權中心主管收閱。依上揭辦法第 6.2.4 條規定：「檢舉案件應於一個月內完成調查並進行呈報，涉及一般員工者應呈報至董事長，涉及董事或高階主管，應呈報至獨立董事。」此外，檢舉人必須提供姓名、身分證字號及聯絡方式，匿名檢舉原則上不予受理，惟如陳述之內容有調查之必要者仍可分案處理，做為內部檢討

之參考。上揭辦法亦有對檢舉人之保護，依上揭辦法第 6.2.3.1 點規定：「檢舉案件應以保密方式處理，並由法務智權中心查證，全力保護檢舉人，檢舉人之身分及檢舉案件內容應絕對保密。」、上揭辦法第 6.2.3.2 點規定：「對檢舉人的保護包含但不限於下列項目：不得對檢舉人的職位、薪酬做不利對待；不得對進行中的契約終止或變更；不得實施脅迫、侮辱或騷擾等行為，以確保檢舉人的生命財產安全、工作權及經濟權。」、再依上揭辦法第 6.2.6 點規定：「檢舉案件經查證屬實者，應依法令或公司相關規章處理。另檢舉人依公司『員工獎懲管理辦法』規範給予適當獎勵」。經了解，近年受評企業並無接獲相關檢舉紀錄。

對企業社會責任之態度

受評企業內部制訂有「企業社會責任實務守則」，並組成「企業社會責任工作小組」，隸屬於總經理室，負責定期編制企業社會責任報告書，並呈報董事會與對外揭露相關推動情形，持續檢討並作為企業社會責任的方向目標。

受評企業自 103 年起發行企業社會責任報告書，並持續每年定期發行，報告書同時公開於受評企業公司網站及公開資訊觀測站，展現對社會落實永續發展的決心。有受訪董事表示，受評企業應在公司有能力之前提下，回饋於環境、員工及社會等利害關係人，公司決策者應做出正確決定並對於企業社會責任有足夠之認知。

在環境永續經營方面，受評企業致力朝「低碳、減廢、低汙染」發展行動，落實環境責任。除了主要營運廠區均導入並通過 ISO 14001 環境管理系統外，每年透過環境系統制定管理政策與管理目標，針對「氣候變遷與溫室氣體盤查」，受評企業利用 ISO 14064-1 溫室氣體排放管理系統，調查受評企業台灣總部、深圳輝力廠、福永廠、無錫廠等溫室氣體排放統計，並制定因應策略報告；針對「能源管理」，受評企業對於公務

車、緊急發電機之使用及各廠區之外購電力等皆有詳細數據，並透過節能方案，改善能源耗用之情形；針對「水資源管理」，受評企業每年皆有統計總部、研發大樓及各個廠房之總用水量，廢水檢驗結果亦均符合當地法令規定；針對「廢棄物管理」，受評企業以「零廢棄」作為廢棄物管理的最終目的，朝向回收再利用之策略，將垃圾轉變成有用之資源，在廢棄物之管理上亦符合法規要求由專人專責負責處理。

在社會關懷與參與方面，受評企業長期投入社會公益活動，在教育關懷、資源捐助與弱勢協助上，配合志工與多種利害關係人合作，創造許多公益活動。受評企業贊助桃園市龜山區幸福國中經濟弱勢學生，協助學生繳交第八節課業輔導費用，增加就學時數，提升經濟弱勢學生平等學習的機會；受評企業於 108 年舉辦講座，邀請漸凍人協會以病友家屬身分，分享漸凍人對健康與生活的影響，更於講座前發起「捐發票贈繪本」活動，讓員工也能盡微薄之力幫助弱勢族群；受評企業益於 109 年與技嘉基金會合作「組電腦做公益」活動，邀請小胖威利病友關懷協會的病友培養技能；自 100 年起，受評企業長期實際贊助照顧桃竹苗地區弱勢孩童，亦倡導員工同仁們一同響應，並將愛心轉化為實際行動力，將「盡自己的力量回饋社會」之旨融合成受評企業之企業文化。

關於人才培育方面，受評企業重視新進人員的訓練，提供新進同仁職前訓練、在職訓練、新人活力營及新人關懷活動等計畫。對於高階主管的培訓，提供每年定期二次高階 EMBA 培訓課程。受評企業亦導入「FSP EZ-Learning 線上學習平台」，讓全球員工透過線上學習平台獲得最新學習資訊。受評企業十分注重員工在工作及生活的平衡，透過一系列的員工活動，並開設多種活動社團等，鼓勵員工於下班後從事多元的休閒活動，豐富人生，亦能舒緩工作壓力。受訪董事表示，受評企業近年來致力招攬年輕人才加入，與台灣科技大學、宜蘭大學、雲林科技大學等皆有產學合作，希望有更多新血投入受評企業。

結論及建議

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

一、 加強董事會成員之組成之多樣性

依據受評企業之「公司治理實務守則」第 20 條第 3 項，揭示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。
- 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。

受評企業之董事會成員組成背景多元並有一名女性董事，大致符合上開標準，惟有受訪董事提及董事會之各成員多半共事已久，因此想法及觀點可能漸趨近似，仍希望董事會成員可踴躍提出多元意見。

據了解，受評企業於年報揭露已有規劃預計於第 11 屆董事會將增加提名法律專業或女性董事一名，可見已將多元化概念納入考量。未來亦可考慮設立提名委員會，以尋覓不同專業背景資格之董事人選，豐富董事會之組成結構，更能將不同的思考與觀點帶入董事會受評企業。

二、 董事長與總經理兼任議題

參考上市上櫃公司治理實務守則第 23 條第 2 項之指引，董事長

與最高經理人不宜由同一人擔任。如董事長與最高經理人為同一人時，宜增加獨立董事席次且應有過半數董事不具員工或經理人身分。

受評企業目前之總經理係由董事長兼任，與上開治理守則建議之最佳實務有所差異。惟受評企業乃係考量現任董事長熟悉核心技術，且具備豐富產業經驗，故由董事長兼任總經理以參與並領導公司營運執行。考量受評企業規模日益增長，未來可視公司營運規模，並參考治理守則所定原則，評估是否可能符合董事長與總經理不互相兼任之最佳實務目標。於現階段，可先行以增加獨立董事人數比例，以兼顧監督經營之需求。

三、 檢舉辦法之調整及外部檢舉管道之設立

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。根據受評企業之吹哨者管理辦法規定是以隸屬於總經理室下的法務智權中心作為檢舉案件之受理單位，惟參考上開守則規定及實務常見作法，公司未來亦可考量強化受理單位之獨立性，以稽核室或審計委員會作為受理單位。

再者，依照 108 年 5 月 23 日新修正之「上市上櫃公司誠信經營守則」第 23 條第 5 項已改為鼓勵上市上櫃公司允許匿名檢舉。受評企業現行之檢舉制度仍為匿名檢舉原則不受理，例外於公司認為有調查必要性時才受理處理，與上開經營守則之規定有不一致之處，為鼓勵內部檢舉人之檢舉意願，可考慮接受匿名檢舉之可行性。

另有鑑於近來鼓勵吹哨（揭弊）之趨勢，受評企業未來亦可考慮

委託獨立的外部機構提供檢舉專用之電子郵件信箱或檢舉專線。

四、 建立專業人才之接班梯隊

人才的培育與發展，對於企業的永續經營實屬重要。美國道瓊永續指數（Dow Jones Sustainability Index, DJSI）亦將企業的人力資本發展（Human Capital Development）列為評估的項目之一，其重要性可見一斑。準此，為確保經理人團隊均得以順利延續，企業實應建置人才的培育與發展計畫。

受評企業自成立至今已達 20 幾年，應考量建立充分的人才庫，有利企業永續發展。參考其他企業實務，提供建立人才梯隊可斟酌採取下開做法：先行識別及確立各主管人員的階層，並盤點公司相關人才，建立人才庫，由各級主管人員擇定數名潛在接班人選，再針對各級人才，設定短中長期不同發展計畫，且加以落實，其後則定期檢討人才發展的成效，並據以調整公司人才發展計畫，藉由相關策略制定，以避免人才斷層。

五、 深化企業社會責任相關策略及規劃

現代的企業社會責任（Corporate Social Responsibility, 簡稱 CSR）概念，並非僅僅止於公益活動或捐獻，而已進展至所有有利於企業永續經營發展的活動，企業可按其所營事業性質及業務活動，設計創造環境（environment）、社會（social）或公司治理（governance）效益之產品及服務，同時在提供產品及服務的過程引入適當方法，在業務流程中完整落實所欲達成之目標。

受評企業已將企業社會責任、日常業務活動及員工生活與福利深刻連結，在追求營業獲利的同時達成企業社會責任的目標，致力

於促使營運行為與自身之商業目的與企業核心價值一致化，除可對於社會公益及環境保護有正面貢獻之外，亦有機會強化外界對於企業本身或其商品及服務產生信賴，而能促進企業發展，有利於企業本身之永續經營。

受評企業於 103 年起首次發行企業社會責任報告書，有利於利害關係人了解受評企業關切之重大議題及相關風險評估。然考量目前 ESG 之規劃及策略仍有努力與發展的空間，未來或可考慮引進外部顧問，使企業社會責任工作小組可獲得更多元化的建議，有助創新思考。

(以下空白)



全漢企業股份有限公司

109年度董事會績效評估報告

一、本公司之董事會績效評估辦法已於107年8月2日經董事會通過，依前開辦法第三條規定，已於109年12月31日以前完成董事會績效評估，並於110年1月14日將評估結果送交董事會報告檢討、改進。

董事會績效評估辦法及評估結果皆於官方網站揭露。

二、109年度董事會績效評估結果如下：

1. 董事會績效自評整體平均分數為100分(滿分100分)
2. 董事會成員績效自評整體分數為97.2分(滿分100分)

整體董事會績效評估尚屬有效運作。

三、本公司109年度之董事會績效考核問卷，敬請參閱附表。