

# 森崙能源股份有限公司 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 2 年 7 月 2 8 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 .....	22

## 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森崙能源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：

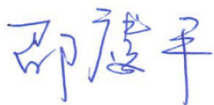
- 與受評企業有直接或間接之重大財務利益關係。
- 與受評企業或其董事間，有足以影響獨立性之商業關係。
- 自受評企業或其董事、經理人、主要股東直接或間接收受價值超越一般社交禮儀標準之餽贈。

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。

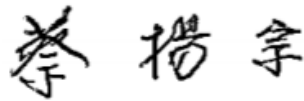
三、本執行委員及配偶未擔任受評企業董事，或其他對本評估報告結果有直接且重大影響之職務。

執行委員

邵慶平



蔡揚宗



江朝聖





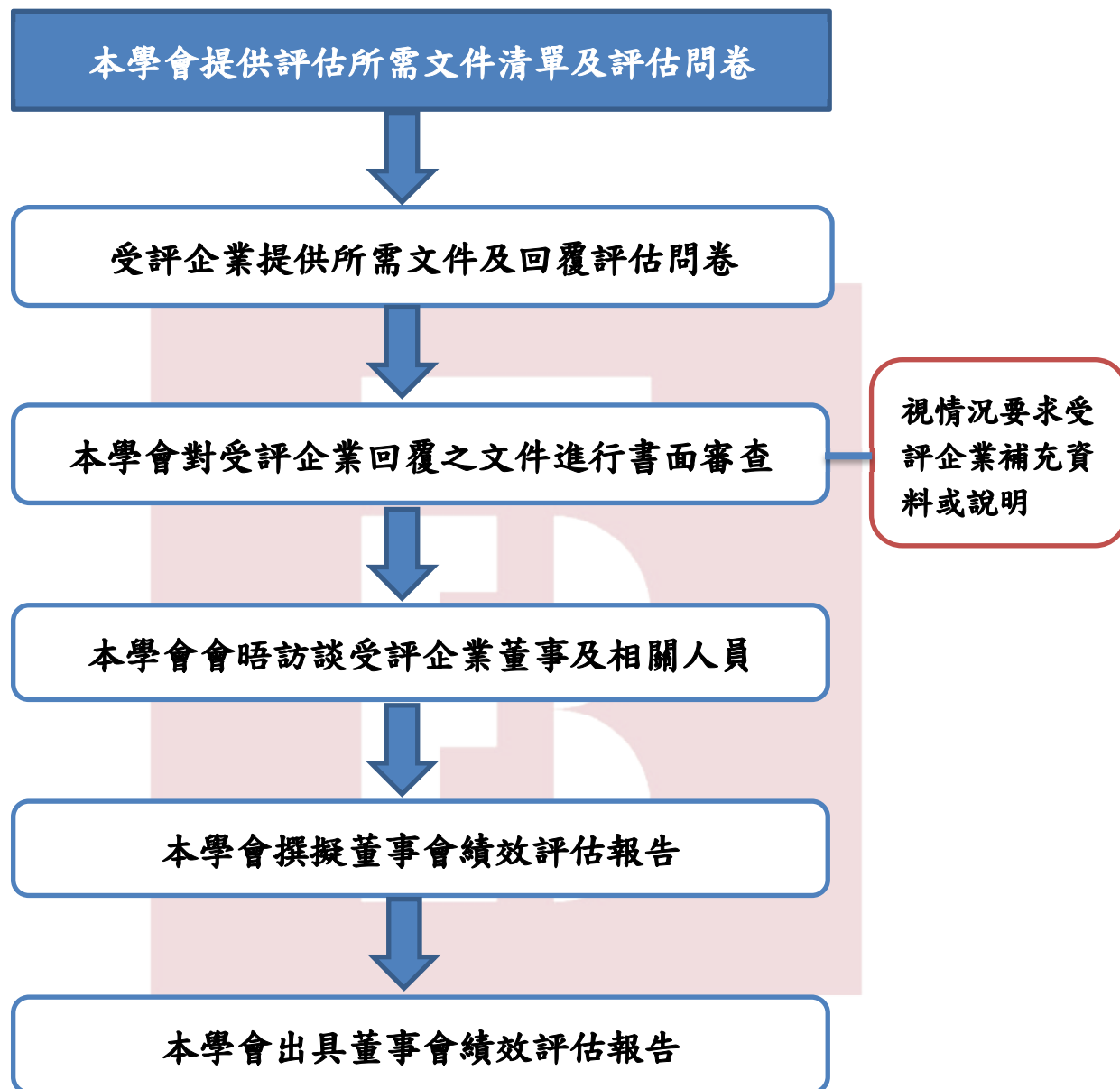
## 評估範圍及指標

本學會受森崙能源股份有限公司（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）111 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、對內部稽核之督導、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	董事會議事規則
3	公司治理實務守則
4	董事會績效評估辦法
5	檢舉制度
6	內控制度目錄
7	內稽制度
8	董事選舉辦法
9	分層負責辦法
10	道德行為準則
11	風險管理政策
12	公司營運議題的風險評估及因應對策
13	董事及經理人薪資酬勞辦法
14	永續發展實務守則
15	永續報告書編製管理辦法
16	永續報告書
17	109、110、111 年度董事會之績效評估自評問卷評核結果彙整表
18	111 年度董事會開會通知單、簽到簿及議事錄

### 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：郭台強、林坤煌、胡惠森、歐嘉瑞<sup>1</sup>

獨立董事：翁崇雄、王淑芬、劉文帥

### 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。

---

<sup>1</sup> 受評企業於112年5月25日改選董事，杜紫軍董事卸任，歐嘉瑞董事上任。受評年度（111年）在任的杜紫軍董事於問卷發送時已卸任，爰以繼任的歐嘉瑞董事為問卷發送對象。

## **第一部分：4.98**

### **專業職能：4.95**

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。	5.00
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。	5.00
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。	4.86

### **決策效能：4.98**

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。	5.00
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。	5.00
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。	5.00
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。	5.00
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。	5.00
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：5.00**

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。	5.00
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。	5.00
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。	5.00
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：4.95**

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。	5.00
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。	5.00
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。	5.00

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。	<b>4.86</b>
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。	<b>5.00</b>
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。	<b>4.86</b>

## **第二部分（以下逐字引用各董事填答內容）**

<b>您認為董事會運作良好的層面：</b>
意見一：董事會均能良好運作。
意見二：各董事皆可依自己之專業；予以指導與協助公司決策方向。
意見三：董事充分參與董事會，並有良好溝通管道，發揮監督功能。
意見四：照規定與臨時需要都能按時召開，重大議案都有說明。
<b>您認為董事會運作需要改進的層面：</b>
無



## 董事會成員訪談內容摘要

### 一、訪談日期

112 年 6 月 13 日、27 日

### 二、訪談對象

非獨立董事：胡惠森（兼總經理）

獨立董事：王淑芬、劉文帥

### 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 <sup>2</sup>	備註
非獨立董事	郭台強	男 61~70 歲	逾 3 屆（初次選任日期：100/4/8）	勁永國際(股)公司	47.63%	-
	林坤煌	男 51~60 歲	逾 3 屆（初次選任日期：101/9/28）	勁永國際(股)公司	47.63%	董事兼公司治理主管
	胡惠森	男 51~60 歲	逾 3 屆（初次選任日期：98/3/31）	勁永國際(股)公司	47.63%	董事兼任總經理
	杜紫軍 <sup>3</sup>	男 61~70 歲	1	-	0%	-
獨立董事	翁崇雄	男 61~70 歲	1	-	0%	薪資報酬委員會召集人

<sup>2</sup> 公開資訊觀測站揭露的 111 年 12 月資訊。

<sup>3</sup> 受評企業於 112 年 5 月 25 日改選董事，杜紫軍董事卸任，歐嘉瑞董事上任。受評年度為 111 年，爰以彼時在任的杜紫軍董事為評估對象。



	王淑芬	女 51~60 歲	1	-	0%	審計委員會召集人
	劉文帥	男 51~60 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				28.57%（2/7）		
獨立董事席次比例				42.86%（3/7）		
董事 年齡 區間	年齡 60 歲以下董事席次比例			57.14%（4/7）		
	年齡超過 70 歲董事席次比例			0%		
其他功能性委員會（除審計委員會及薪酬委員會以外）				永續發展委員會		

受評企業的主要業務為興建再生能源電廠、機電工程、節能服務及設備安裝等相關統包工程。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，董事長郭台強曾任鴻海精密工業股份有限公司總經理，具有經營管理的實務經驗；董事林坤煌同時擔任集團企業正崙精密工業股份有限公司的公司治理主管，具公司治理專長；董事胡惠森兼任受評企業總經理，並曾任台灣區電機電子工業同業公會常務監事及能源管理服務委員會主任委員，具有產業知識及經營管理實務經驗；董事杜紫軍<sup>4</sup>曾任經濟部部長、商業司司長及工業局局長，具商務及產業相關專業。關於獨立董事，董事翁崇雄為國立臺灣大學資訊管理學系暨研究所兼任教授，並曾擔任該系所教授 20 年以上，具商學及管理之專業；董事王淑芬為永盛聯合會計師事務所合夥會計師，具有財務會計及稅務實務專業；董事劉文帥為四零四集團旗下工業網路基礎設備及網管軟體開發事業的共同創辦人，具有新創企業投資策略及價值評估與投資管理方面實務經驗。

<sup>4</sup> 受評企業於 112 年 5 月 25 日改選董事，杜紫軍董事卸任，歐嘉瑞董事上任。新任的歐嘉瑞董事曾任經濟部能源局局長、國貿局副局長、工業局副局長，具商務及產業相關專業。

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)
111.03.07	85.71%	無	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 同意增資受評企業 100%持股的子公司新台幣（下同）5 億元，以支持子公司參與燃氣電廠建置標案的履約保證金及營運資金需求。本案無異議照案通過。</li> <li>2. 同意現金增資發行新股案，預計發行普通股 50,000,000 股，發行價格每股 84 元，總計募資 42 億元。本案無異議照案通過。</li> <li>3. 同意修訂「為他人背書或提供保證作業程序」部分條文，提高背書保證上限，以支持子公司承攬台電公司離岸風電工程之資金周轉需求。本案無異議照案通過。</li> <li>4. 同意銀行授信案。本案無異議照案通過。</li> </ol>
111.05.04	100%	無	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 同意銀行授信增額及續約案。本案無異議照案通過。</li> <li>2. 同意認購受評企業 100%持股的子公司現金增資發行新股，以支持子公司承攬的台電公司離岸風電工程。增資總金額 30 億元，保留 10% 由子公司員工認購，受評企業認購 90%。本案無異議照案通過。</li> <li>3. 同意向集團母公司正崙精密工業股份有限公司承租辦公空間。本案無異議照案通過。</li> <li>4. 同意放棄認購子公司現金增資案的部分可購股數。授權董事長擬定開放集團關係企業員工認購的機制。受評企業對該子公司持股比例</li> </ol>

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)
			將由 99%下降為 80.96%。本案無異議照案通過。
111.06.23	100%	無	<p>1. 同意為受評企業 100%持股的子公司提供 131 億元額度的背書保證，以支持子公司承攬台電公司離岸風電工程的相關採購業務。本案無異議照案通過。</p> <p>2. 同意解除對子公司資金貸與額度 3 億元。相關動支金額均清償完畢。本案無異議照案通過。</p>
111.08.10	100%	無	同意銀行授信增額及續約案。本案無異議照案通過。
111.11.10	85.71%	無	<p>1. 同意認購受評企業 100%持股的子公司現金增資發行新股，以支持子公司承攬燃氣電廠工程。增資總金額 10.5 億元，保留 10%由子公司員工認購，受評企業認購 90%。本案無異議照案通過。</p> <p>2. 同意為合資公司支付採購離岸風電工作船舶的尾款美金 369 萬元。本案無異議照案通過。</p> <p>3. 同意投資新設合資公司，預計合資公司總出資額為美金 80,000,000 元，前期注資美金 48,000,000 元；受評企業出資比例 40% 即 32,000,000 元，前期注資金額 19,200,000 元。本案無異議照案通過。</p> <p>4. 同意銀行授信增額及續約案。本案無異議照案通過。</p> <p>5. 同意提供子公司 6 億元資金貸與額度，借款期限 1 年，利率 1.75%。本案無異議照案通過。</p>

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)
111.12.27	100%	無	1. 同意認購子公司現金增資發行新股。增資總金額 3 億元，受評企業認購 80%。本案無異議照案通過。 2. 同意為受評企業 100%持股的子公司提供 90.7 億元額度的背書保證，以支持子公司承攬台電公司離岸風電工程的相關專案融資。本案無異議照案通過。 3. 同意銀行授信增額及續約案。本案無異議照案通過。

受訪董事表示受評企業於董事會議召開之一至兩週前，即會寄發會議資料予董事參考，並召開會前會，由經營團隊成員向董事簡報，使董事能提前就相關議案提問及廣泛交流意見。受評董事亦表示，受評企業董事的專業背景多元，有利於促進董事間討論效能；例如，具有能源或創投實務經驗的董事，能積極分享產業趨勢，協助釐清業務上的風險與機會；具有公司治理及永續專長的董事，能提出永續發展相關建議，並在公司治理事務，適時提醒受評企業留意合規要求。

除正式董事會會議及會前會以外，董事亦不定期以通訊軟體 LINE 群組或電話溝通，及時向經營團隊釐清問題。受評企業亦曾就水力開發及疏濬等新業務，邀請外部學者為董事提供簡報說明，協助非產業或技術背景的董事掌握相關專業知識。就如有涉及境外（例如東南亞）的投資規劃，受評企業則委請外部顧問，就當地市場、能源政策等現況出具研究報告，提供董事作為審酌及決策的依據。多位受訪董事認為受評企業積極且充分提供決策所需資訊予董事。

## **(二) 董事會對企業內部控制之重視程度及監督**

受評董事表示，董事會對於風險管理均多有討論，考量受評企業的能源工程業務，涉及政策、工程、財務等風險，故在戰略層面，採行「光、風、水、氣、大平台」的多元化發展方針，不僅分散能源政策變動的風險，更透過其綠電大平台催化綠電交易與再生能源憑證交易的成長，以分散綠電採購方過於集中的風險；此外，受評企業已制定有風險管理政策，以董事會為公司風險管理之最高單位，推動整體風險管理，並制定公司營運議題的風險評估及因應對策，作為內部各單位管理風險的指引。

受評企業稽核室每月定期直接向董事提出稽核報告，獨立董事與稽核室彼此之間能雙向直接溝通。審計委員會每年亦會安排數小時時間，直接與外部會計師溝通。因受評企業的關係人包含國內知名集團企業，受訪董事特別提到董事會於評估關係人交易時，十分重視全體股東的權益，除要求經營團隊以受評企業最大利益為優先考量外，更嚴格落實利益衝突的董事應充分揭露且迴避表決程序等相關規定。

## **(三) 董事會對永續經營之態度**

受評企業設置董事會下轄的永續發展委員會，專責制定企業社會責任、永續發展方向（環境、社會及治理）及目標，並擬定相關管理方針及具體推動計畫，及追蹤、檢視推行成效。受評企業亦設置永續發展室，負責推行環境、社會及公司治理三大面向，以強化永續發展、綠能減碳、潔淨能源等目標；且於 111 年編製永續報告書，對公眾揭露永續政策推行的成效。



具體實踐上，受評企業除依其「光、風、水、氣、大平台」的本業發展戰略，積極布建綠能基礎設施，推動能源永續外，更廣泛尋訪合適供應商，落實在地化採購。依受評企業之公開資訊，受評企業截至 110 年，已連續三個年度的在地採購或服務支出比例達 100%<sup>5</sup>。受評企業鼓勵員工每年參與多場淨灘活動，且自 111 年起認養臺灣東北角海岸線的石門台 2 線海岸，由總經理及百餘名員工前往撿拾海岸垃圾，維護海岸環境及海洋生態。

關於育才及接班相關議題，受評企業亦已有所關切，受評董事表示，受評企業逾半數董事年齡在 60 歲以下，且未有超過 70 歲之董事，短期內尚無立即啟動人才接班的迫切需求，但受評企業已深刻認知綠能政策、產業環境及永續議題的發展迅速，除擴大既有業務規模以外，更要引領產業及政策趨勢，持續開展新型業務，才能維繫企業的競爭力，故經營團隊積極拔擢內部年輕人才，適當下放既有業務的權責，使資深經理人有餘裕帶領團隊開發新的業務。受訪董事表示經營團隊持續安排中階幹部至董事會或會前會向董事報告專案進度，回覆董事對於案件績效的提問，以強化中階幹部的應對能力。另為促使永續政策能更具有開創性，受評企業透過全體員工表決方式，內部拔擢年輕員工擔任永續長之職務。另在培養基層員工方面，受評企業另安排適當的資深同仁擔任年輕同仁的職場教練，確保經驗順利傳承。

---

<sup>5</sup> 僅計算受評企業直接採購支出，主要為採購電廠建置之前期技術服務、電廠建置工程發包與電廠維護等項目。詳受評企業 110 年永續報告書第 27 頁。

## 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、強化董事多元化組成

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。

受評企業有 2 席董事分別兼任總經理及公司治理主管，兼任經理人之董事未逾董事席次三分之一，符合治理守則所建議的比例限制。女性董事則占 7 席董事其中的 1 席，略低於治理守則所建議的三分之一比例。就此，有受訪董事提及，雖然目前女性董事僅有 1 席，但受評企業有多位中高階主管為女性，其重要決策仍廣納不同性別的董事或主管的意見。為促使董事會成員組成更為多元，建議受評企業將來評估董事人選時，或可考慮進一步平衡性別比例，甚至評估是否增加董事席次，以利於納入更多不同專業背景的董事。另外，鑒於兼任經理人的董事比例不宜過高，及增加延攬董事人選的彈性，建議



除評估拔擢優秀經理人兼任董事的可行性外，仍不妨多方留意來自受評企業外部的董事人選。

## 二、 強化董事會議事錄的發言記載

經檢視受評企業的董事會議事錄，並無對於董事發言之記載。經訪談了解，受評企業規劃重大議案時，會事前提供參考資料予董事評估，且安排主管向董事報告，並以會前會的方式整合董事間的共識，故董事對於議案均有充分理解與討論。然而，董事會議事錄內容卻未見會議討論過程之相關記載。

為利於董事會回顧過去的決策經驗，建議可適時將正式會議以外提出的意見及回應，於正式會議中擇要提出，並予摘要記載；亦可適時將會議中提出的意見與討論過程於議事錄中完整記載，以利後續將過去的經驗運用於未來的決策評估，例如在涉及董事利益衝突迴避的議案，儘可能摘記參與表決的董事發言，保存董事客觀評估的決策過程。

## 三、 持續優化整合性的風險管理機制

企業風險管理（Enterprise Risk Management, ERM）是公司治理重要內涵之一，其內涵並不只限於投資風險，更可涵蓋至企業內控、員工、資訊安全及市場等不同面向之風險管理。金管會於 109 年發布之「公司治理 3.0-永續發展藍圖」將風險管理機制的導入列為目標之一，期待董事會下設功能性委員會（例如審計委員會或風險管理委員會）督導建置企業風險管理機制，以協助企業辨識未來可能之挑戰並適當因應。公司治理中心公告之「112 年度（第十屆）公司治理評鑑指標」第 2.22 項，亦已要求由審計委員會或董事會層級之功能

性委員會（如：風險管理委員會）督導風險管理，以強化公司風險管控。

受評企業之董事具有經營、公司治理、產業、商務、會計及稅務、投資等專業背景，其等能提供經營團隊專業意見，進而提升受評企業對抗市場風險的韌性。惟鑑於風險範疇多元，既有董事的專業背景未必能窮盡涵蓋，且綠能發展動向有政策及法令的不確定性，為使相關風險管理提升為整體性、制度性的盤點與控制，受評企業未來可考慮於董事會設置風險管理委員會，或透過審計委員會加強對於風險管理的監督，以利完整風險的監控及管理。

#### **四、 調查董事的進修需求，持續增加課程多元性**

受評企業致力於綠能基礎建設、拓展綠電交易平台，且嘗試發展川流式水力電廠、水利疏濬工程等水資源管理的業務，相關業務隨全球永續供應鏈的趨勢高速發展，且因聚焦解決我國水電供應等經濟發展的核心議題，相關決策不免須密切掌握經濟發展、政府政策的動向，甚至引導政策、法令及能源市場的發展。因受評企業的業務非直接面向大眾消費者，一般不具產業或能源工程背景的董事，似乎較難透過生活經驗或媒體而對受評企業的業務有較深刻的理解與掌握，且依上市上櫃公司董事、監察人進修推行要點，董事目前所接觸的進修資源，仍多屬公司治理相關議題，而較少涉及產業知識。

據受評董事說明，受評企業對於新發展的業務，例如水力開發及疏濬工程等，曾邀請外部學者為董事提供簡報說明，且部分董事具有能源產業或政策研擬的實務經驗，能適時在董事討論時，貢獻其觀點，協助其他董事掌握議案的背景知識。建議受評企業考慮善用自身豐沛資源、產業人脈及人才，更廣泛且持續為不具產業、技術背景的

董事提供相關的進修資源，而不限於針對個別議案的說明，以利董事對於產業發展提供更多元觀點。

## 五、促使檢舉案件之呈報對象更為明確

依據國際透明組織與社會課責國際組織商業反賄賂守則第 6.5.1 點：「欲使反賄賂方案發揮實效，企業必須依賴雇員和其他人儘早表達本身關切並檢舉違反本方案的行為。為了做到這一點，企業應提供安全和易於獲得的管道，使雇員及其他人能夠放心地表達自己的關切與揭發弊端之行為，而不必面臨報復危險」，可見檢舉制度的建立對於企業達成反賄賂目標具有相當之重要性。另依照治理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，其受理單位應具有獨立性，且檢舉情事涉及董事或高階管理階層，應呈報至獨立董事或監察人。

受評企業已訂有檢舉制度、公告獨立檢舉信箱，以受理內外部人員實名及匿名檢舉，由稽核主管負責受理及立案，呈總經理指定專案負責人或調查小組查明相關事實。檢舉情事涉及一般員工者應通報部門最高主管及總經理，涉及董事或高階主管者應呈報至獨立董事或監察人或審計委員會，可見受理單位已具有相當獨立性。惟受評企業目前無設置監察人，僅子公司有設立監察人的情形，且審計委員會即為獨立董事組成，為呈報途徑更為明確，建議評估於適當時機，修正檢舉制度第 8 條第 2 項，就涉及董事或高階主管檢舉案件，於本公司為獨立董事，子公司則為監察人（若有設置獨立董事則呈報給獨立董事），作為呈報對象。

（以下空白）

## 建議事項及本公司未來改善計畫

項目	評估報告之建議	未來改善計畫
1	建議可增加女性董事，可進一步平衡性別比例。	本公司將參酌建議，預計於後續董事屆期任滿時，考慮提升女性董事席次。
2	建議能強化董事會議事錄的發言記載，如在涉及董事利益衝突迴避時，儘可能記載參與表決的董事發言。	本公司將依建議辦理。
3	依 112 年公告公司治理評鑑指標，建議由審計委員會或董事會層級之功能性委員會督導風險管理。	本公司預計於 112 年 11 月向審計委員會提報風險管理之執行情形。
4	建議董事進修能持續增加課程多元化。	本公司將以產業議題、法律層面、稅務議題等多方面提供給董事進修。
5	建議檢舉制度之呈報對象更為明確，若涉及董事或高階主管者呈報對象為獨立董事，應考量子公司未設置獨立董事，而係監察人並進行適當修正。	本公司將依建議修正，將本公司及子公司分別列示，本公司則為獨立董事，子公司原則是監察人，若有設置獨立董事亦要呈報。