



董事會外部績效評估

為持續提升公司治理並藉外部評鑑檢視本公司董事會運作情形以期發揮指導與監督功能，本公司 111 年 9 月及 114 年 12 月委託中華公司治理協會辦理董事會外部績效評估作業。

中華公司治理協會為獨立、專業的公司治理制度評鑑與董事會績效評估機構，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迄今，已服務近 500 家次，其範圍橫跨各類型產業及上市上櫃公司。

中華公司治理協會 114 年 12 月 02 日由經驗豐富的執行委員兼召集人黃振豐先生帶領訪評小組實訪本公司董事長、總經理、獨立董事、公司治理主管及稽核主管。評估小組就本公司填答之開放式問卷及參酌相關資料，彙整五大構面提出問題，透過實訪面對面溝通與互動，瞭解董事會運作彙集整理提供總評及建議出具「董事會績效評估報告」，本評估報告預計於 115 年第一季報告董事會，詳盡報告內容請參閱續頁，外部評鑑提供之建議本公司將持續調整及改善及落實，以達企業永續經營目標。

改善建議及改善行動

	中華公司治理協會之建議	大華建設改善行動
1	貴公司為落實永續策略及董事提名之職能，甫於今年設置由全體三位獨立董事組成之永續發展暨提名委員會。建議貴公司思考敬邀董事長及具永續專長之一般董事為成員，群策擬定具體可行之公司永續發展政策暨目標訂定，以發揮此委員會指導與監督之職能；同時可考量於委員會轄下設置永續議題執行小組（如環境保護、客戶關係、環安衛生、風險管理及公司治理…等），以強化公司對永續願景承諾之實踐。	本公司依循中華公司治理協會之相關建議，規劃於115年第一季邀請董事加入永續發展暨提名委員會，藉以強化該委員會之指導與監督功能；至於永續議題執行小組，將進一步檢視及調整目前的執行團隊及組織分工，以落實公司對永續發展願景之承諾。
2	貴公司已建立多元管道（如電話、電郵、通訊軟體或實地拜訪等）向董事成員報告及溝通公司營運重要訊息與事件，惟尚未建立制度化規範。建議貴公司針對偶發性重大事件與資訊，訂定明確且具時效性之通報機制（如重大偶發事件通報程序），內容包含應通報之事件或資訊種類、通報人、通報期限、通報方式與通報層級等，以確保所有董事會成員均能及時掌握公司重要訊息與狀況，俾利董事更能善盡督導職責。	本公司依循中華公司治理協會之相關建議，規劃於115年度制定關於重大偶發事件的通報程序。



社團法人中華公司治理協會

董事會績效評估證明

茲證明

大華建設股份有限公司

委託本協會執行外部董事會績效評估服務專案

本協會評估小組成員

審閱公司自民國 113 年 11 月 01 日至 114 年 10 月 31 日期間相關文件，

並於 114 年 12 月 02 日評估小組至公司進行實地訪評，

爰於 114 年 12 月 16 日出具董事會績效評估報告，提供公司董事會參酌。

特此證明



理事長

陳清祥

依照分層負責規定
授權單位主管決行

中 華 民 國 114 年 12 月 16 日

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：大華建設股份有限公司

報告日期：中華民國 114 年 12 月 16 日

目錄

一、前言	2
二、公司概況與治理特色	4
三、評估建議	6
四、附錄	
(一) 五大構面重點說明	7
(二) 評估執行說明	9
(三) 獨立性聲明	10

一、前言

經濟合作發展組織 (OECD) 西元 2023 年發佈之 G20/OECD 公司治理原則 (Principles of Corporate Governance) 指出，公司的治理框架應確保公司的策略指導，董事會對管理階層的有效監督，以及董事會對公司和股東的責任。健全的公司治理機制是公司永續發展與具高度韌性的支柱。

公司治理的重心在董事會，而董事會能否根據公司願景與目標有效運作，並實質發揮其對管理部門的指導及監督功能，有賴董事會之專業組合、明確分工、董事長有效領導及所有董事會成員的誠正勤勉、協力合作與持續學習。而董事會成員應在充分知情的基礎上，善意、盡職、謹慎地行事，並以公司和股東的最佳利益為出發點，同時考量利害關係人的權益。

中華公司治理協會（以下簡稱本協會）為專業、獨立的公司治理制度評量、評鑑與董事會績效評估機構。自民國（下同）94 年起，本協會參照 OECD 發佈之公司治理原則，兼顧我國公司治理生態系統（含法制環境、社會與產業特性），陸續推出公司治理制度評量、評鑑服務。於 105 年更率先市場推出第三方董事會績效評估服務，迄今已服務超過 600 家次之公用事業、上市上櫃公司、一般公開發行及非公開發行公司。

公司董事會績效的定期檢討與持續提升，符合公司的長期利益，也是公司邁向永續經營的重要驅動力。定期評估董事會的績效，不僅可以釐清個別董事、各功能性委員會及董事會的角色和職能發揮，亦可檢視董事會在公司不同發展時期，是否適切地關注重要治理及經營議題、投入適當的資源，並以合適的方式積極面對企業成長與永續經營相關議題。

除了董事會績效的年度自我評估，定期的董事會績效外部評估，不但可以協助董事會檢視並尋求進一步精進的機會，更是公司向利害關係人展現負責任、高道德標準及持續改進的品格。本協會之董事

會績效評估服務，係藉由獨立專業的外部團隊，根據個別公司的發展情況，透過書面檢視公司董事會運作狀況，及實地與董事會成員互動，協助公司定期探討董事會職能發揮情形，共同尋求最能展現公司文化及特色，且符合公司階段性發展目標之董事會精進機會。

本協會定義現行「董事會績效評估服務」之檢視範圍，包括以下五大構面（參見四、附錄（一）之說明）：

1. 董事會之組成與分工。
2. 董事會之指導與監督。
3. 董事會之授權與風管。
4. 董事會之溝通與協作。
5. 董事會之自律與精進。



二、公司概況與治理特色

貴公司於民國 49 年 12 月設立「台灣製帶廠股份有限公司」，53 年更名為「大華帆布股份有限公司」；67 年改組更名為「大華興業股份有限公司」，開啟從事房地產之投資與興建的業務；74 年再度改組定名為「大華建設股份有限公司」，以投資興建都會區住宅及辦公大樓作為公司主要業務；84 年 10 月於台灣證券交易所集中交易市場掛牌買賣。

貴公司秉持「誠信、穩健、專業」的經營理念，深信企業的永續價值係來自於對社會責任的深刻理解與長期實踐。期許公司不僅是建築者，更是城市永續藍圖的參與者與推動者。持續秉持專業與責任，結合智慧建築、低碳營建與在地共好等三大方向，積極提升貴公司營建品牌。

貴公司重視董事會組成之多元性及專業能力。本屆董事會於 112 年 6 月改選，共計 7 席董事，包含 2 席自然人董事、2 席法人董事及 3 席獨立董事。董事的專業領域涵蓋法律、會計、財務、金融、營建、飯店及企業經營管理等，整體而言，符合公司現階段經營發展之需求。

貴公司董事會議事氛圍開明且融洽，重視集思廣益之議事文化。於正式會議前先召集各部室主管就各專案進度及部室權責向董事成員報告，報告過程中亦諮詢各董事之專業意見，接續再進行董事會議程，有效提高議案決策之品質，並形成良好之董事會議事文化。

貴公司獨立董事之遴選乃依據公司產業特性為考量，由具獨立性且經驗豐富的律師、會計師及土木工程暨營建三位專業委員組成；分別就法律相關事宜、財會與內控制度、建築專業提供監督與協助。三位專業獨立董事嫻熟各委員會之運作，分工合作，互動良好。

貴公司董事會轄下設有薪資報酬委員會、審計委員會及永續發展暨提名委員會。薪資報酬委員會於 100 年 12 月設立，審計委員會於 106 年 5 月設立，114 年 8 月將原誠信經營委員會擴充改設永續發展暨提名委員會，由全體三位獨立董事組成，轄下「公司治理室」則為企業永續發展之專責單位，透過跨部門會議，以專案方式評估、規劃、執行、確認、回報企業永續發展政策、制度及執行管理，並定期向董事會報告。本次評估期間分別召開 10 次董事會、4 次薪資報酬委員會、8 次審計委員會，1 次永續發展暨提名委員會會議。

貴公司治理主管由具有律師背景之法務主管兼任，主要負責董事會及股東會之會議相關事宜、製作董事會及股東會議事錄、協助董事就任及持續進修、提供董事執行業務所需之資料、協助董事遵循法令，及其他依公司章程或契約所訂定之事項等相關事務。同時負責永續報告書編製、誠信經營教育訓練暨落實公司治理評鑑等公司治理事務。

為提升董事會職能，貴公司訂有「董事會績效評估辦法」，每年執行董事會、董事成員及功能性委員會自我評估，並將評估結果呈報董事會。辦法中規範公司至少每三年由外部專業獨立機構進行評估。公司於 111 年首度委託外部專業獨立機構進行董事會績效評估，今年度（114 年）為第二次委任外部專業獨立機構進行評估，顯見貴公司提升董事會效能之企圖心。



三、評估建議

經由本協會訪評小組綜合評估後，彙整提出建議事項如下：

1. 貴公司為落實永續策略及董事提名之職能，甫於今年設置由全體三位獨立董事組成之永續發展暨提名委員會。建議貴公司思考敬邀董事長及具永續專長之一般董事為成員，群策擬定具體可行之公司永續發展政策暨目標訂定，以發揮此委員會指導與監督之職能；同時可考量於委員會轄下設置永續議題執行小組（如環境保護、客戶關係、環安衛生、風險管理及公司治理…等），以強化公司對永續願景承諾之實踐。
2. 貴公司已建立多元管道（如電話、電郵、通訊軟體或實地拜訪等）向董事成員報告及溝通公司營運重要訊息與事件，惟尚未建立制度化規範。建議貴公司針對偶發性重大事件與資訊，訂定明確且具時效性之通報機制（如重大偶發事件通報程序），內容包含應通報之事件或資訊種類、通報人、通報期限、通報方式與通報層級等，以確保所有董事會成員均能及時掌握公司重要訊息與狀況，俾利董事更能善盡督導職責。



四、附錄

(一) 五大構面重點說明

1. 董事會之組成與分工

董事會以集體議事方式督導公司的營運，因此，董事會之組成應符合公司營運發展的需求，且其成員之遴選、提名與選任過程應力求正式、嚴謹。為集思廣益並為董事會討論帶來多元化的思想，董事會組成應盡量擁有適當的背景和能力組合，以發揮最大整體戰力。

董事會應定期檢視董事會及功能性委員會之組成、分工與運作績效，精益求精並與時俱進，確定董事會擁有多元開放的領導與議事文化。另外，追求永續經營的企業，亦應積極規劃董事會的傳承及發展。

2. 董事會之指導與監督

做為企業經營決策的中心，董事會應植基於公司的外在環境，審視自身的優勢與資源，以設定及調整公司願景、目標與策略，並有效監督管理部門落實策略執行以達成目標。董事會於帶領公司實踐願景及目標過程，應指導公司的重要策略及行動方案、評估和督導主要經理人績效，發揮董事會的領導力。

此外，監督公司營運過程的守法守紀、督導高階經理人的培訓與繼任、督導公司 ESG 願景的實踐也是董事會確保企業穩健經營、降低風險的重要議題。

3. 董事會之授權與風管

董事會在履行關鍵職能時，應確保公司在風險管理框架內，有足夠的資源因應重大風險（例如：數位安全風險、稅務管理和稅納合規風險、供應鏈風險、環境保護合規風險和地緣政治風險等），使公司有足夠的韌性和可持續性。

董事會辨識重要的風險事項，定義風險容忍度，監督公司風險管理機制，並建置健全的內部控制制度，以合理保證企業營運成果。

董事會根據公司的目標、策略與組織架構，決定公司哪些重要營運事項（不限於財務、業務及人資）的核決權限應保留在董事會，哪些營運事項授權董事長及主要經理人，並定期檢視以確定其完整性與適當性。

董事會並藉由設置獨立的內部稽核專職人員、聘任外部專業會計師，輔以適當的功能性委員會，協助董事會合理確保公司依循既定的政策、制度、目標及策略落實執行。董事會亦透過薪酬委員會，督導高階主管績效考評的執行與薪酬制度的設計，以發揮激勵高階經理人的職能。

4. 董事會之溝通與協作

現代的企業領導與管理中，董事會的「有效溝通」是一項核心職能。董事會指導與監督功能的發揮，及董事會授權與分工的落實，均有賴良好的溝通基礎與機制。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。

專業且健全的董事會議事支援系統能夠協助發揮董事會效能，包括公司治理人員職責明確及定期檢視、議程議事規劃、資訊提供、會議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。

5. 董事會之自律與精進

董事會引領公司的經營方向，董事會之作為攸關公司的興衰成敗，因而董事會高度自律、以身作則，並以高道德標準來履行其職責，是相當重要的。此高道德標準的展現，除了能讓利害關係人覺得公司可信及值得信賴外，更有助於公司誠信經營文化之塑造。

董事會必須定期對職能之發揮與運作績效進行評估，並確實檢討。董事應持續進修，強化自己對公司所屬產業、對經營團隊及對董事會職能的了解。此外，董事的傾聽能力，以及董事對群體決策及解決衝突的認知等技巧及軟實力，亦應不斷的思考與修練，以期對公司發揮更大的正向影響力。

(二) 評估執行說明

1. 評估程序：

日期	主要程序
114.05.19	公司完成報名程序
114.10.13	公司開始進行評估自評作業
114.11.03	公司完成評估自評作業
114.11.19	協會評估委員與專員共同進行書審作業
114.12.02	協會評估委員與專員進行公司實地訪評
114.12.16	協會出具評估報告書

2. 評估資料檢視期間：113 年 11 月 01 日～114 年 10 月 31 日

3. 實地訪評評估小組：

執行委員暨召集人：黃振豐
執行委員：盧榮和
評量專員：宋宜靜
評量專員：蔣嘉蓉

4. 實地訪評受評公司出席人員：

董事長	鄭 斯 聰 先生
獨立董事 / 審計・薪資報酬委員會 - 召集人	陳 世 洋 先生
獨立董事 / 永續發展暨提名委員會召集人	葉 建 偉 先生
總經理	黃 智 楨 先生
公司治理主管暨法務主管	王 辰 罡 先生
稽核主管	李 美 嬋 女士

(三) 獨立性聲明

本協會執行大華建設股份有限公司董事會績效評估作業之執行委員及負責專員，秉持公正客觀、誠信態度且無任何影響獨立性之情事，並皆已簽署保密聲明書及獨立性暨誠信原則聲明書。



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