



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 111 年 12 月 16 日由經驗豐富的執行委員兼召集人蒲樹盛先生帶領訪評小組實訪本公司董事長、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，彙整八大構面提出問題，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」，本評估報告已於 111 年 12 月 27 日報告董事會，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	<p>貴公司訂有檢舉制度並設置獨立檢舉信箱，舉報信件由稽核室負責受理查證，逐級呈報。建議貴公司設置獨立董事(或審計委員會)親收電郵或與受理單位同步接收電郵機制，進一步強化吹哨者機制之獨立性及可信度。</p>	<p>本公司參酌中華公司治理協會之建議，將申訴檢舉管道變更為本公司葉建偉獨立董事任職之浩恆國際法律事務所受理，進一步強化吹哨者機制之獨立性及可信度，修訂「檢舉非法與不道德或不誠信行為案件之處理辦法」及「『工作場所』性騷擾防治措施申訴及懲戒辦法」之獨立檢舉信箱，以上辦法經 112/11/10 董事會通過施行。</p>
2	<p>貴公司稽核室直接隸屬董事會，稽核主管之年度績效由董事長考核。建議貴公司內部稽核主管之年度績效考核應有審計委員會成員參與，進一步強化內部稽核的獨立性及審計委員會對內部稽核之督導職能。</p>	<p>本公司稽核主管之年度績效由董事長考核，考核結果之績效獎金提報薪酬委員會審議並提董事會決議，將持續參酌中華公司治理協會之建議調整之。</p>
3	<p>貴公司內部稽核制度行之有年，每年排定次年度稽核範圍。另由總經理帶領之風險管理小組以專案形式進行營運風險評估。建議貴公司整合內部稽核與風險管理小組之風險管理流程，完整檢視公司各項風險，並定期向董事會報告風險管理執行情形，使董事會成員及時且完整掌握公司整體風險管理狀況。</p>	<p>本公司自 112 年開始邀請稽核主管參與例行之主管會議，透過會議的參與，能即時掌握公司各項營運風險，並每次參與列席董事會報告董事會近期之稽核事項及風險評估。</p>

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：民國 111 年 12 月 27 日

目錄

一、前言.....	3
二、評估執执行程序相關資訊.....	5
三、八大構面重點說明與整體觀察.....	7
四、總評與建議.....	10

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、評估執执行程序相關資訊

(一)評估程序：

日期	主要程序
111.09.21	公司完成報名程序
111.10.11	公司開始進行評估自評作業
111.11.01	公司完成評估自評作業
111.11.25	協會評估委員與專員共同進行書審作業
111.12.16	協會評估委員與專員至公司實地訪評
111.12.27	協會出具評估報告書

(二)評估資料檢視期間：110年11月01日~111年10月31日

(三)實地訪評評估小組：

執行委員暨召集人	蒲樹盛
執行委員	陳彥良
評量專員	蔣嘉蓉
評量專員	陳伊婷

(四) 評估公司實地訪評出席人員：

董事長	鄭斯聰 先生
獨立董事(誠信經營委員會召集人)	葉建偉 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、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，宜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」是一項核心職能。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

貴公司前身台灣製帶廠股份有限公司設立於民國 49 年，初期以鞋帶及帆布製品為主要業務，而後陸續投入不動產開發、投資興建住宅及辦公大樓，於民國 74 年更名為大華建設股份有限公司。貴公司股票於 84 年在台灣證券交易所正式掛牌上市，致力於開發大台北地區合適之土地，近年也對全台北、中、南都會區及捷運沿線土地持續推案，更積極回應國際環保浪潮與社會需求，採用環保建材並導入綠建築認證於新建案，以貫徹「耕耘空間·關愛大地」的精神。

貴公司於109年6月進行董事會改選，選任7席董事，其中1席法人代表、3席獨立董事。董事會依法設立薪資報酬委員會、審計委員會及誠信經營委員會，評估期間分別召開9次董事會、4次薪資報酬委員會、8次審計委員會及1次誠信經營委員會。

貴公司設有公司治理室，負責董事會、股東會及各功能性委員會議事等，另委任公司治理主管協助董事就任、持續進修、履行職責及遵循法令之相關事宜。此外，為提升董事會職能及落實公司治理，訂有「董事會暨功能性委員會績效評估辦法」，每年由董事長及功能性委員會召集人分別對董事會、薪資報酬委員會及審計委員會進行績效評估、個別董事執行自我評估，將評估結果於隔年第一季提報董事會，最近一次評估結果於111年3月30日提報董事會。

貴公司在人才培育方面，透過充分授權，使高階主管與一般同仁在業務執行過程中有足夠的合作學習空間，並將年齡納入人才培育的考量範圍，以建立接班梯隊。面對永續經營課題，貴公司以務實態度進行規劃與管理，將成本及效益納入考量範圍。在公司治理部分，110年度公司治理評鑑排名提升為上市公司21%~35%，並於本年度委託外部專業獨立機構進行董事會績效評估，顯見貴公司不斷自我精進，致力於優化董事會效能之企圖心。

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，並實地訪談相關成員。

經由訪評小組檢視資料、實地訪談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. 董事會於 110 年任命具法律專長之公司治理主管，由專人負責統合各項公司治理、董事會相關事務並協調跨部門運作，進而提升董事會與各功能性委員會之效能。貴公司重視法令遵循，並將公司願景融入公司治理框架，透過持續溝通以達成組織共識，使 110 年度公司治理評鑑排名有顯著的躍進。
2. 貴公司董事會組成著重獨立性與專業性之平衡，遴選獨立董事關注其專業才能及產業經驗，本屆獨立董事分別具財務會計、法律及建築專業背景，董事會組成充分考量分工與多元化的原則，確保獨立董事皆得發揮所長。另依公司現階段管理與運作所需設置誠信經營委員會，以協助董事會效能的提升並促進總體業務發展。
3. 貴公司重視與利害關係人之溝通，經營團隊透過問卷的方式調查各類利害關係人關注之重大議題，並將處理結果提報各董事，另於公司網站之利害關係人專區揭露相關內容及專責人員聯絡方式以利交流。

建議：

1. 貴公司訂有檢舉制度並設置獨立檢舉信箱，舉報信件由稽核室負責受理查證，逐級呈報。建議貴公司設置獨立董事(或審計委員會)親收電郵或與受理單位同步接收電郵機制，進一步強化吹哨者機制之獨立性及可信度。
2. 貴公司稽核室直接隸屬董事會，稽核主管之年度績效由董事長考核。建議貴公司內部稽核主管之年度績效考核應有審計委員會成員參與，進一步強化內部稽核的獨立性及審計委員會對內部稽核之督導職能。
3. 貴公司內部稽核制度行之有年，每年排定次年度稽核範圍。另由總經理帶領之風險管理小組以專案形式進行營運風險評估。建議貴公司整合內部稽核與風險管理小組之風險管理流程，完整檢視公司各項風險，並定期向董事會報告風險管理執行情形，使董事會成員及時且完整掌握公司整體風險管理狀況。



社團法人中華公司治理協會

TAIWAN CORPORATE GOVERNANCE ASSOCIATION

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