

台灣玻璃工業股份有限公司 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 0 3 月 0 1 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
問卷調查結果.....	11
董事會成員訪談內容摘要.....	15
結論及建議.....	23

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台灣玻璃工業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受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

蔡揚宗

蔡揚宗

邵慶平

邵慶平

江朝聖

江朝聖

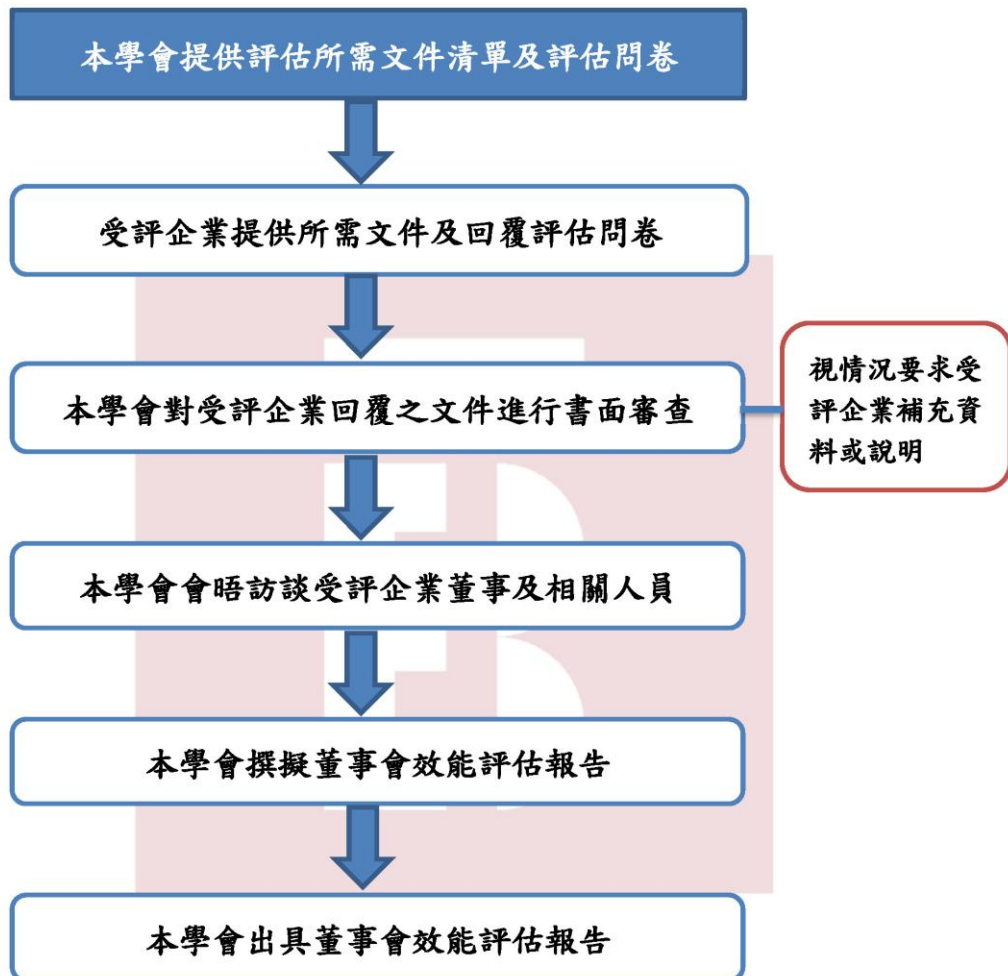
評估範圍及指標

本學會受台灣玻璃工業股份有限公司（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，以供評估董事會效能：

編號	文件名稱
1	公司章程
2	董事會議事規範
3	董事會議事運作管理辦法
4	公司治理實務守則
5	董事會績效評估辦法
6	檢舉非法與不道德或不誠信行為案件之處理辦法
7	內部制度文件明細
8	內部稽核實施細則
9	董事選舉辦法
10	核決權限表
11	111 年度董事會開會通知、議事錄、簽到簿

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。

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 12 名、獨立董事 3 名，共 15 名）

非獨立董事：林伯豐（董事長）、林伯實、林伯淳、彭誠浩、林瀚東、徐莉玲、蘇育德、林嘉宏、林嘉佑（前四位為台豐投資股份有限公司法人代表）、林嘉明、蔡增銘（前二位為合和投資股份有限公司法人代表）、連勝武

獨立董事：林聖忠、林瑞岳、王瑜哲

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：4.89**專業職能：4.87**

	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。	4.93
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	4.87
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。	4.80

決策效能：4.88

	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。	4.93
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。	4.80
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。	4.73
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。	4.67
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。	4.93
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。	4.93

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。	4.93

內部控制：4.92

	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。	4.80
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。	4.93
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。	4.87
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。	4.93

永續發展：4.87

	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。	4.80
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	4.87

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。	4.87
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。	4.73
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。	4.93

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：	
<p>意見一：公司規劃決策、迅速、效能、優良。</p> <p>意見二：專業。</p> <p>意見三：董事長英明，決策明確。</p> <p>意見四：專業職能。</p> <p>意見五：對公司營運的參與程度。</p> <p>意見六：規劃完善。</p> <p>意見七：議案準備完整，適時提供討論。</p> <p>意見八：我是獨董，董事會前都有安永會計師及台玻總裁和財務經理陪同了解董事會審計及想了解的事項，這方面是確實給予我較好的判斷及了解。</p> <p>意見九：董事會和諧，公開透明，溝通順暢。</p>	
您認為董事會運作需要改進的層面：	
<p>意見一：培育人才。</p> <p>意見二：增加會後交流。</p> <p>意見三：永續發展。</p> <p>意見四：風險策略的研討與溝通。</p> <p>意見五：So far so good!</p>	

董事會成員訪談內容摘要

1. 訪談日期

112 年 1 月 16 日

2. 訪談對象

非獨立董事：林伯豐董事長、林嘉佑、林嘉明、蔡增銘董事

獨立董事：王瑜哲董事

3. 訪談內容摘要

(一) 董事決策與溝通效能

1. 董事會之組成與結構

受評企業董事會資訊如下表：

	董事姓名	性別/ 年齡	目前連續擔任董事屆數	所代表法人	所代表法人持股比例	備註
非獨立董事	林伯豐	男 78	19(初次選任 1967/9/16)			與林伯實、林伯淳為兄弟
	林伯實	男 77	16(初次選任 1967/9/16)			兼任總經理，與林伯豐、林伯淳為兄弟
	林伯淳	男 72	16(初次選任 1976/4/21)			與林伯豐、林伯實為兄弟
	彭誠浩	男 78	2(初次選任 2018/6/13)			
	林瀚東	男 67	5(初次選任 2009/6/10)			
	徐莉玲	女 70	3(初次選任 2015/6/9)	台豐投資股份	14.44	林伯實配偶

				有限公司		
	蘇育德	男 72	9(初次選任 1996/4/1)	台豐投資股份有限公司	14.44	兼任纖維事業部營運長
	林嘉宏	男 50	8(初次選任 2000/4/28)	台豐投資股份有限公司	14.44	兼任平板及大陸事業部營運長，為林伯豐之子、與林嘉佑為兄弟
	林嘉佑	男 43	6(初次選任 2004/10/6)	台豐投資股份有限公司	14.44	兼任纖維事業部總經理，為林伯豐之子、與林嘉宏為兄弟
	林嘉明	男 42	6(初次選任 2006/6/9)	合和投資股份有限公司	13.84	兼任財務本部總經理，為林伯淳之子
	蔡增銘	男 66	2(初次選任 2017/10/26)	合和投資股份有限公司	13.84	兼任採購本部副總
	連勝武	男 46	1(初次選任 2021/7/2)			
獨立董事	林聖忠	男 69	1(初次選任 2021/7/2)			
	林瑞岳	男 68	1(初次選任 2021/7/2)			
	王瑜哲	男 52	1(初次選任 2021/7/2)			

女性董事席次比例		6.67% (1/15)
董事兼任經理人席次比例		40% (6/15)
獨立董事席次比例		20% (3/15)
董事年齡區間	年齡 60 歲以下董事席次比例	33.34% (5/15)
	年齡超過 70 歲董事席次比例	33.34% (5/15)
有無審計委員會及薪酬委員會以外之功能性委員會		ESG 委員會、提名委員會

受評企業主要營業項目為平板玻璃之製造與銷售。目前受評企業董事會由 15 名董事組成，分別為非獨立董事 12 名及獨立董事 3 名，由全體獨立董事組成審計委員會，薪資報酬委員會由獨立董事林聖忠、王瑜哲組成。受評企業 15 名董事會成員中，僅董事徐莉玲為女性，佔比為 6.67%；並有 6 名董事兼任經理人之情況，佔比為 40%。受評企業於 111 年 7 月 2 日股東常會全面改選董事，非獨立董事除了董事連勝武為新任外，其餘都與前屆次相同，而獨立董事全面改選。董事會成員年齡組成方面，50 歲以下四名，51 至 60 一名、61 至 70 五名，71 至 80 歲五名。

關於 12 名非獨立董事部分，董事長林伯豐曾任受評企業總經理及中華民國工商協進會理事長；董事林伯實曾任受評企業常務董事，現兼任受評企業總經理；董事林伯淳曾任受評企業常務董事（以上三位為受評企業創辦人林玉嘉之子）；董事林瀚東曾為柏丞投資有限公司董事長，現兼任國賓大飯店董事；董事彭誠浩前為中華民國進出口公會理事，現兼任美孚關係企業集團總裁；董事徐莉玲前為中興百貨總經理，現兼任學學國際文化創意事業公司副董事長，為董事林伯實之配偶；董事蘇育德現兼任纖維事業部營運長；董事林嘉宏現兼任平板及大陸事業部營運長，為董事林伯豐之子；董事林嘉佑現兼任纖維事業部總經理，為董事林伯豐之子；董事林嘉明現兼任財務本部總經理，為董事林伯淳之子；董事蔡增銘現兼任採購

本部副總；董事連勝武前為世邦魏理仕台北分公司房地產市場研究部部門主管，現兼任台灣永豐金證券董事。

另關於 3 名獨立董事部分，董事林聖忠前為經濟部政務次長、台灣中油公司董事長及中原大學國際經營與貿易學系客座教授，政務經驗豐富，並具國際經營與貿易專業，目前為受評企業薪資報酬委員會召集人；董事林瑞岳為南緯實業公司董事長及台灣智慧型紡織品協會理事長，具有進出口貿易經驗，以及商務及管理國際經營及貿易等專業；董事王瑜哲為中華大學企管系副教授，具有企業管理及商學專業。

受評事業設有提名委員會，由董事長林伯豐為召集人，並由董事林伯實、林伯淳及全體獨立董事組成。針對女性董事比例偏低的問題，依據董事長表示，受訪企業原本於本屆規劃四席獨立董事，且其中一位獨立董事人選為女性，但該名人選因有其他生涯規劃而未能聘任。

2. 董事會對公司營運之參與程度

受評企業 111 年度召開董事會議案資訊如下表：

日期	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)
111/3/7	100%	無	1. 指定經濟部登錄在案之負責人章及公司章保管人。 2. 2021 年度盈餘分派。 3. 向金融機構辦理授信額度。 4. 台玻/台灣玻璃中國控股有限公司(TGCH)轉投資之台玻悅達太陽能鏡板有限公司(TYSM)減資匯回股本。
111/5/9	100%	無	1. 台玻轉投資之台灣玻璃中國控股有限公司(TGCH)減資匯回股本。

			2. 向金融機構辦理授信額度。
111/6/9	100% (一名代理出席)	無	1. 修訂社會企業責任委員會設置辦法。 2. 訂定 2022 年配息基準日。
111/8/8	100%	無	1. 定期檢討「董事、經理人薪酬辦法」。 2. 處分台玻/TGCH/台玻東海玻璃有限公司(DHG)轉投資之台玻福建光伏玻璃有限公司(FPG)案:本案不予討論。 3. 向金融機構辦理授信額度。 4. 台灣汽車玻璃股份有限公司(TAG)、台灣玻璃中國控股有限公司(TGCH)、台玻華南玻璃有限公司(HNG)、台嘉成都玻纖有限公司(TCD)、台玻悅達汽車玻璃有限公司(TYAU)向金融機構辦理授信額度，作為其保證人。
111/9/14	100%	無	處分台玻/TGCH/台玻東海玻璃有限公司(DHG)轉投資之台玻福建光伏玻璃有限公司(FPG)案。
111/11/7	100% (兩名代理出席)	無	1. 向金融機構辦理授信額度。 2. 台灣玻璃中國控股有限公司(TGCH)、台嘉成都玻纖有限公司(TCD)、台嘉蚌埠玻璃纖維有限公司(TBF)向金融機構辦理授信額度，作為其保證人。

依據受訪董事表示，受評企業會視議題的複雜程度，安排於正式董事會以外時間進行討論，而並無例行召集會前會之習慣。會議資料提供由議事單位負責，如果有不足，董事會請相關單位補充。董事會議中，業務單位會進行報告，董事間也都能進行充分討論。如果是涉及功能性委員會議題，會於該功能性委員會中進行充分溝通具有共識後，再提出至董事會。會議以外時間，董事之間溝通也都很順暢。

針對受評企業有兼任經理人之董事席次占比稍高的情況，受訪董事皆持正面肯定意見，認為該等董事具備受評企業所屬產業相關專業，並能第一手掌握受評企業之經營情況，會議中除能直接就各自進行業務向其他董事進行報告並回答外部董事問題外，也可和外部董事各自從不同面向進行意見交換與互補。甚且，因董事幾乎均兼任受評企業管理階層之職務，董事會成員間向心力相對較高，得以提升會議效率，以利主席快速進行決策。

獨立董事與稽核人員間溝通亦屬順暢，稽核人員會依稽核計畫提供稽核報告給獨立董事，若有特別事項，獨立董事才會和稽核人員進行特別討論。據受訪董事說明，受評企業稽核結果大多沒有重大缺失與舞弊的情事。

(二) 董事會對企業內部控制之重視程度及監督

1. 風險評估

據受評董事表示，對於重大交易的風險評估，除了依據取處辦法等規定，由管理階層進行價值評估與經審計委員會決議等必要程序外，也會先和外部董事及獨立董事討論，讓所有董事都了解風險並同意後，才會提到正式董事會，並不會到董事會上才會進行討論。

而就營運風險評估部分，會由各部門（包括各事業群、財務、法務、採購、資安等單位）定期提出風險評估檢討，再由稽核提出稽核報告給獨立董事。稽核人員每季於董事會進行報告，係由既有稽核管理系統來進行風險管控。管理階層也會對於相關議題進行研究後，於董事會上進行報告，再由董事會進行決議。

2. 經營管理階層 KPI 策略擬定與評估

針對經營管理階層 KPI 之擬定，受訪董事表示，人事部門有一套評估指標標準，所以董事會並不會進行特別討論，除非有特別狀況或是涉及副總以上層級，才會到董事會報告。

3. 檢舉制度與誠信經營

受評企業目前雖設有檢舉制度，據受訪獨立董事表示，目前並無聽說有接獲檢舉案件。採購部門新進人員要簽反賄賂承諾書，並會進行內稽以及由稽核部門與法務部門執行之外部稽核。透過 ISO 制度的導入與外部會計師，以系統面確保制度運行並無人為可操控的空間，且迄今並無發生過不道德或不誠信之情況。

(三) 董事會對永續經營之態度

受評企業自 2013 年起開始每年定期發行「企業社會責任報告書」，2021 年配合國際趨勢及政府規範更名為「永續發展報告書」，並已連續七年獲得 TCSA 台灣企業永續獎傳統製造業銀獎。受評企業設有永續發展委員會 (ESG 委員會)，由董事長及總經理擔任召集人，王瑜哲獨立董事為諮詢委員，洪有欽管理本部副總擔任執行委員。ESG 委員會以下，進一步設置「企業社會責任工作推動小組」，由管理部負責執行整合，由各部門代表組成。ESG 委員會是每六個月召開一次，於董事會結束後接著進行，故受評企業鼓勵全體董事可留下來參與討論。另據受訪董事表示，但若該次議案有涉及兼任經理人董事所負責業務，該些董事也會留下參與討論。相關政策係由 ESG 委員會訂定後交由經理人進行落實，ESG 委員會再進行後續追蹤調整。

有受訪董事表示，受評企業所營玻璃產業有三分之一成本為能源，是故 ESG 議題應為受評企業日常業務內容，應於日常議案進行討論，無需獨立至 ESG 委員會討論。據有兼任經理人董事表示，受評企業已將減少節能減碳納入日常營運過程中，例如利用平板廠產出的餘熱直接提供給玻纖廠製造所需的蒸氣、以天然氣取代汽油、屋頂加裝太陽能板以及回收水取代自然水等。但對於政府設定

2050 年淨零目標，受訪董事坦言玻璃是能耗偏高產業，淨零目標相當困難，而目前相關技術尚未成熟，還需投入更多資源進行研發。

針對人才培育、留才攬才部分，受訪董事表示受評企業員工之平均年資超過 20 年，且流動率低。受評企業有提供新進人員的輔導規劃以快速融入受評企業文化，以及提供充足在職訓練資源及透明升遷管道，讓員工願意久任。此外，由於玻璃產業專業度高，需要長時間經驗累積，故受評企業規劃每位經理以上層級主管，每年搭配兩個大學畢業生密切教導，以利傳承。此外，由於受評企業員工流動率低，中層員工也都很有經驗，所以要遞補到高層主管的人選沒有太大問題，反而是基層員工的招聘會因為廠房所在地有很大的影響。

就董事會成員接班規劃部分，董事長表示目前董事會組成主要反映創辦人家族持股六成之狀況，並已有三位第三代成員進入董事會。由於家族持股集中且穩定，家族成員之間關係融洽，下一代有良好學歷以及家族企業實培訓，認為接班部分應無大問題。此外，另有其他受訪董事表示，由於受評企業創辦人當時立下百年產業的目標，故接班人員應將永續經營的概念長存心裡。

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、 增進董事多元化組成

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，將有助公司永續經營。

針對董事組成多元性，治理守則第 20 條亦有所規範：「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，董事多元化組成係為主管機關之主要態度。

受評企業目前共設有十五席董事中，女性董事僅為一席，和治理守則建議之三分之一有顯著落差，且兼任經理人之董事佔比約為四成，已超過治理守則建議之三分之一。從受訪董事訪談可知，受評企業係以受評企業需求決定董事人選，而並無特定性別之考量。建議於考慮董事人選時，除受評企業所在業務領域外，亦可擴及法律或財務等公司營運所需之其他專業領域，此或可克服產業性別結構的問題；除上述外，亦可考慮提高獨立董事所佔比例，以使董事會成員的組成更為多元，引入不同的觀點。

二、 建議增加獨立董事席次，以強化董事會監督功能

「臺灣證券交易所股份有限公司上市公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點」第4條第2項有規定：「上市公司董事長與總經理或相當職務者為同一人或互為配偶或一親等親屬者，應於中華民國一百一十二年十二月三十一日前設置獨立董事人數不得少於四人，但董事席次超過十五人者，獨立董事人數不得少於五人，並應有過半數董事未兼任員工或經理人。」

受評企業董事長與總經理並非同一人或互為配偶或一親等親屬，且受評企業董事兼任員工或經理人之佔比並未過半，則受評企業目前獨立董事三席已有符合上開法遵要求。另因受評企業股權比例相對集中，與治理守則基於經營權與所有權分離之前提較有所出入，的確較不會產生代理成本問題。

惟為能夠將外部意見納入董事會決策，建議受評企業仍可考慮增加一席獨立董事席次，並強化董事會監督功能。

三、 強化關於董事會議事錄之董事發言記載

經檢視受評企業之董事會議事錄，並無對於董事發言之記載，經訪談了解，董事間會因議題不同，除了正式董事會外，也會於會前與會後進行討論，然而，董事會議事錄內容並無關於討論過程之相關記載。

為使董事會可較易於回顧過去之決策經驗，建議可適時將會議以外提出之意見及回應（包括會前會），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之意見與討論過程予議事錄中完整記載，以利後續將過去的經驗運用於未來的決策評估。

四、 建立整合性的風險管理機制並加以落實

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，並於 111 年列入公司治理評鑑指標、112 年開始適用。臺灣證券交易所於 111 年 8 月 8 日發布「上市上櫃公司風險管理實務守則」後，公司治理中心 111 年 12 月 23 日公告之「112 年度（第十屆）公司治理評鑑指標」第 2.22 項，亦已修改為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。

如前所述，受評企業目前對於風險評估方面，係透過經營團隊主管定期探討，尚未有專責的風險管理單位，建議受評企業可考慮由審計委員會或建立具整合性的風險管理委員會進行督導，以使企業營運風險能獲得整體性的辨識、衡量、監督與控制等，並落實相關風險管理機制之執行。

五、 持續檢視人才績效評估標準之妥適性

人才培育及人力發展是企業永續經營不可或缺之一環，亦是目前 ESG 重要價值之一，而人才培育及人力發展很大層面是繫諸於建立透明及合適之績效衡量標準及員工獎酬機制。

鑑於受評企業所在產業專業性高，並有流動率低與部分廠區吸引基層人力較為困難之情況，受評企業倘能建立更為完善之績效評估標準及獎酬機制，並視人力招募情形彈性調整，除了能使現有員工更具續留意願，也能吸引到優秀人才投入，對於企業之永續經營將有所助益。

目前受評企業業已認知獎酬制度建立之重要性，建議受評企業未來可透過定期檢討績效評估標準，使評估標準能貼近企業現實所需，針對評估標準發展出更為細緻及明確之操作標準，並可尋求外部顧問的建議，以提供多元的人才培育發展觀點，以擬定適當的發展計畫、獎酬制度或績效評估標準。

六、 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。

受評企業成立至今已 59 年，且經訪談了解，受評企業產業專業性高、需要長時間經驗累積與傳承，而已留意人才接班之安排規劃。

為建立充分的人才庫，有利企業永續發展，建議受評企業董事會未來可就建立人才梯隊之策略方向加以決策，再交由經理人團隊予以落實，以利於不同業務部門之管理階層能順利接班。參考其他企業實務，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。

七、 增加永續發展議題於董事會之討論

現代的永續發展概念，並非僅僅止於公益活動或捐獻，而已進展至所有有利於永續經營發展之活動，企業可按其所營事業性質及

業務活動，設計創造經濟、社會或環境效益之產品及服務，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。「111 年度（第九屆）公司治理評鑑指標」更是將「董事會督導永續發展推動情形」增列於指標要求，鼓勵公司董事會於企業永續發展上扮演更積極之角色，可見永續發展為企業經營之重要議題。

受評企業已連續七年自主發行永續報告書，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，並已受到主管機關之肯定。

考量近年永續發展內涵愈趨深化與多元，受評企業在思考推行其永續發展之相關政策上，除了現有已落實的政策，可持續朝向更多元發展，受評企業未來可考慮引入外部顧問，以利受評企業針對環境、永續以及公司治理等議題能有更多元化的創新思考，並加強加深 ESG 委員會以外董事會成員之參與。

（以下空白）

外部董事會績效評估結果摘要

1. 整體評估結果

- 1.1. 綜合董事會議事錄、公司治理內規、董事問卷及訪談結果，整體董事會運作情形良好，並符合相關法規要求。
- 1.2. 在董事會組成、風險管理、人才發展及永續治理等面向仍有持續優化空間。

2. 主要改善建議與未來改善方向

2.1. 提升董事會多元化

- 未來董事遴選納入性別及專業背景等多元化考量。
- 評估增加女性董事及不同專業領域人才，以提升董事會多元觀點。

2.2. 評估增加獨立董事席次

- 在符合法規要求下，考慮增加獨立董事席次。
- 強化董事會監督功能並引入更多外部專業意見。

2.3. 強化董事會議事錄紀錄

- 於議事錄中適度記載董事發言及討論重點。
- 提升決策過程透明度並利於未來決策參考。

2.4. 建立整合性風險管理機制

- 建立企業風險管理（ERM）制度。
- 由審計委員會或相關功能性委員會督導風險管理運作。

2.5. 持續優化人才績效與獎酬制度

- 定期檢視績效評估標準及獎酬制度。
- 以提升員工留任率並吸引優秀人才。

2.6. 建立人才培育與接班機制

- 盤點公司人才並建立接班梯隊。
- 規劃短、中、長期人才培育計畫。

2.7. 強化董事會參與永續發展議題

- 增加董事會對 ESG 與永續發展議題之討論。
- 視需要引入外部顧問，深化永續治理策略。

3. 未來整體改善方向

- 3.1. 持續強化公司治理架構。
- 3.2. 提升董事會決策品質與監督功能。
- 3.3. 促進企業永續經營與長期發展。

專家評委簡介

1. 蔡揚宗

美國馬里蘭大學會計學博士

國立政治大學會計學碩士

臺灣大學會計系學士

主要研究領域：管理會計、管理控制系統、內部控制與內部稽核、鑑識會計與舞弊稽核

2. 邵慶平

國立臺灣大學法學士、法學碩士

美國柏克萊加州大學法學碩士 (LLM)、法學博士 (JSD)

主要研究領域為公司法、證券交易法、國際商事法，開授課程並包括國際私法、票據及支付工具法、商事法。

3. 江朝聖

國立臺北大學法學博士

美國賓州大學(University of Pennsylvania)法學碩士

美國伊利諾大學香檳校區法學碩士

國立中興大學法學碩士

國立臺灣大學法律學系法學士

主要研究領域為公司法、證券交易法、公司治理、金融法、保險法、AI 與法律、票據法、醫療法律。