

114年董事會績效評估範圍及構面

參考《上市上櫃公司治理實務守則》第三十七條及《董事會績效評估辦法》參考範例第三條，並融入「公司治理3.0-永續發展藍圖」指引，針對整體董事會運作情形規劃設計出評估問卷，其問卷涵蓋五大構面：

一、董事會組成及專業發展

評估內容涵蓋：董事會結構、董事組成多元化、董事進修情形、董事培訓規劃等。

二、董事會決策品質

評估內容涵蓋：董事決策所需資訊之完整性與及時性、董事參與會議程度、董事會開會頻率及時間配置等。

三、董事會運作效能

評估內容涵蓋：內部關係經營與溝通、董事對公司營運參與及掌握程度、董事會與會計師溝通情形等。

四、內部控制及風險管理

評估內容涵蓋：董事對公司營運風險之管理、公司內部規章之制定與執行、對公司內控制度有效性之督導、內外部舉報管道之暢通等。

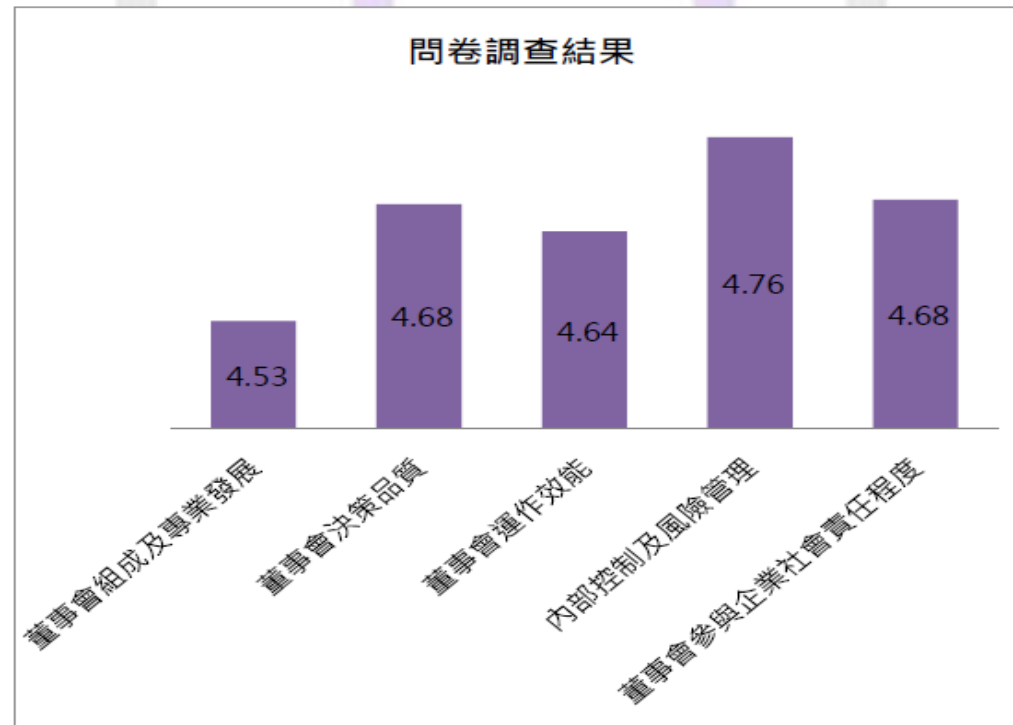
五、董事會參與企業社會責任程度

評估內容涵蓋：董事會對ESG 的關注程度、公司與外部股東或利害關係人溝通管道、公司對ESG 之參與及投入程度、公司落實治理機制之作為等。

問卷調查結果

三、問卷調查

1. 發放對象：全體董事會成員(董事三席及獨立董事四席，共七席)
2. 回收情形：100%
3. 問卷評估方式：問卷係以 1 至 5 之量度評估，1 為未能滿足（非常不同意），5 為皆能滿足（非常同意）。
4. 問卷評估結果：



訪評結論及建議

受評公司董事會定期召開會議，董事均積極參與會議，整體董事成員實際出席率良好，董事長及總經理之職責明確劃分，董事會成員多元化，具備不同專業背景及性別，並發揮監督職責及義務，惟可再透過下列建議事項提升公司治理。

- 一、 規劃下屆任一性別董事席次達三分之一 (加分項)
- 二、 全體獨立董事任期不超過三屆，以強化獨立董事之獨立性(得分項)
- 三、 設置「提名委員會」，強化董事會職能與治理機制(得分項)
- 四、 強化禁止內線交易規範，以提升董事會監督效能(得分項)
- 五、 「提升企業價值具體措施」提報董事會(得分項)
- 六、 定期召開法人說明會，以強化董事會掌握市場資訊(得分項)
- 七、 提升永續報告書之可信度與國際可讀性(得分項)
- 八、 董事會推動高階經理人薪酬納入ESG 指標以強化永續治理(得分項)



115年ESG評鑑指標

改善計畫-一、二

建議一、規劃下屆任一性別董事席次達三分之一

建議受評公司可於下屆董事會改選前，預先規劃引進女性董事，使不同性別董事席次至少各一人，並逐步提升女性董事比例至三分之一，以符合法規要求與國際公司治理趨勢。(得分項)

【符合評鑑指標基本得分要件者於本構面計分；若公司董事單一性別皆不少於董事會席次三分之一，則總分另加一分。】

建議二、全體獨立董事任期不超過三屆，以強化獨立董事之獨立性

依「上市上櫃永續發展行動方案（2023年）」推動措施，為強化獨立董事之獨立性，避免因久任影響其客觀行使職權，主管機關已推動上市櫃公司全體獨立董事任期不得逾三屆之制度。建議受評公司可於下屆董事會改選前提前規劃，適時調整獨立董事人選，以符合法令趨勢並深化公司治理之健全性與透明度。(得分項)

改善計畫說明：本公司將依《董事及獨立董事提名辦法》及相關法令規定，於下屆董事會改選前，提前規劃董事及獨立董事人選，並納入性別多元性考量，積極尋覓具備專業能力之女性人才加入董事會，逐步提升女性董事比例，朝任一性別董事席次達三分之一之目標邁進。

同時，本公司將配合主管機關推動方向，審慎檢視獨立董事任期狀況，於改選規劃中適時進行人選調整，以確保全體獨立董事任期不逾三屆，強化董事會之獨立性與治理效能。

改善計畫-三

建議三、設置「提名委員會」，強化董事會職能與治理機制
為強化公司治理架構與董事會職能，建議受評公司設立提名委員會。可視公司實際需求，**整合董事遴選與薪資規劃，設置「薪酬暨提名委員會」**，或結合永續推動設置「**永續發展暨提名委員會**」，統籌辦理提名、績效評估、報酬制度與永續策略等相關事項，以提升決策效率與運作專業性。(得分項)

改善計畫說明：本公司將依實際治理需求，評估設置具提名功能之功能性委員會，朝「**薪酬暨提名委員會**」之方向進行規劃，以強化董事遴選、績效評估及報酬制度之專業性與董事會整體治理效能。

改善計畫-四

建議四、強化禁止內線交易規範，以提升董事會監督效能

受評公司於《公司治理實務守則》第十條已訂有「宜」包含董事不得於年度財務報告公告前三十日及每季財務報告公告前五日內交易公司股票，並於公司網站揭露相關規範及執行情形。惟依公司治理評鑑指標，上述規範應屬「需」包含事項。現行以「宜」表述，未足以充分維護股東權益與落實股東平等對待原則。建議公司強化禁止內線交易規範，修訂守則內容為「需」包含前述條文，藉制度明確化並配合資訊公開執行，展現公司對防範內線交易風險之重視，強化利害關係人對公司誠信與治理透明度之信任。（得分項）

改善計畫明：本公司已於 2025 年 12 月 12 日經董事會通過修訂《內部重大資訊處理暨防範內線交易管理作業程序》，明確強化禁止內線交易之規範內容，並持續辦理相關宣導，以落實法規遵循並提升公司治理透明度。



內線交易罰責

改善計畫-五

五、「提升企業價值具體措施」提報董事會

依《上市上櫃公司治理實務守則》第十三之三條規定，上市櫃公司應制定並揭露營運策略與業務計畫，明確說明其提升企業價值之具體措施，並宜提報董事會審議及積極與股東溝通。建議受評公司依規劃制定「提升企業價值具體措施」，經董事會審議通過後，揭露於公開資訊觀測站「提升企業價值計畫專區」，以展現公司重視股東權益與長期經營之決心。(得分項)

改善計畫說明：本公司將持續關注上市櫃公司推動「提升企業價值計畫」之實務作法，並視公司營運發展與成熟度，於適當時機研擬具體措施提報董事會審議，以展現對股東權益與長期價值經營之重視。

改善計畫-六

六、定期召開法人說明會，以強化董事會掌握市場資訊

受評公司於受評期間及截至報告日止，尚未召開法人說明會。為強化資訊揭露品質及投資人關係管理，建議公司每年受邀或自行舉辦至少二次法人說明會，並揭露完整會議影音或簡報內容，且兩次會議間隔三個月以上。透過定期舉辦法人說明會並落實資訊透明，將有助於提升公司治理品質，展現董事會對資訊公開與股東溝通之重視。

(每年至少二次法人說明會-得分項)

【符合評鑑指標基本得分要件者於本構面計分；若每季至少召開一次法人說明會或針對每季營運狀況召開法人說明會者，則總分另加一分。】

改善計劃說明：本公司將依相關規定，規劃每年至少舉辦一次法人說明會，並持續強化資訊揭露與投資人溝通機制，以提升市場透明度及公司治理品質。

改善計畫-七

七、提升永續報告書之可信度與國際可讀性

為進一步提升揭露資訊之可信度與專業性，建議公司可考量取得第三方確信或保證，以強化報告之公正性與透明度。另ESG已成全球投資評估關鍵指標，資訊可近性攸關國際溝通效率，建議未來同步製作英文版報告，以利國際投資人理解並提升公司全球市場能見度與信任度。(得分項，但費用高昂)

改善計劃說明：本公司將視法令要求與實務發展趨勢，逐步規劃永續報告書取得第三方確信或保證，並同步推動英文版報告之編製，以提升資訊可信度與國際投資人溝通效率。

改善計畫-八

八、董事會推動高階經理人薪酬納入ESG 指標以強化永續治理

依金管會推動方向，企業應建立薪酬與 ESG 績效連結機制，使經營目標與永續理念一致。參照 OECD 公司治理原則第VI.C 項，董事會決定高階經理人薪酬時，應考量永續風險與機會，並將量化或質化指標納入薪酬設計，以確保獎酬與長期績效連結。建議公司參酌相關規範，研擬將 ESG 指標納入獎酬制度，定期揭露執行情形，以提升透明度與展現永續承諾。(得分項)

改善計劃說明：本公司高階經理人之工作目標已納入 ESG 相關指標，未來將視制度成熟度，逐步評估將 ESG 指標納入薪酬制度設計，以強化永續治理並確保獎酬與長期績效連結。(薪酬制度納入並揭露，制度人資部修訂中)

TIRI

台灣投資人關係協會
Taiwan Investor Relations Institute

董事會績效評估證明

致 倉和股份有限公司：

社團法人台灣投資人關係協會(以下簡稱“本協會”)於民國 114 年 8 月 20 日受倉和股份有限公司(以下簡稱“貴公司”)之委託對貴公司執行董事會績效外部評估服務，評估資料期間為民國 113 年 10 月 1 日至 114 年 9 月 30 日。

本協會根據貴公司提供之相關議事錄、內部現行政策、其他輔助文件及公開資訊，並結合相關問卷與實地訪評結果，於民國 114 年 11 月 4 日出具貴公司之董事會績效評估報告。



社團法人台灣投資人關係協會
理事長 郭宗霖

依照分層負責規定
授權單位主管執行

中 華 民 國 1 1 4 年 1 1 月 4 日