

臺灣董事會績效協進會

董事會績效評估報告



受評公司：冠德建設股份有限公司

股票代碼：2520

地 址：臺北市大安區和平東路三段 131 號 2 樓

電 話：(02) 2378-6789

報 告 日 期： 2 0 2 3 年 2 月 2 2 日

§目 錄§

一、前言	1
二、評估範圍、委任方與評估方責任以及評估結論依據	2
三、執行評估的程序	4
四、七大構面的績效分析	5
五、結論及建議	13



一、前言

董事會運作的效率決定公司治理的成敗。根據《上市上櫃公司治理實務守則》第三十七條：「上市上櫃公司董事會每年宜就董事會、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」。而在臺灣證券交易所提供的《○○股份有限公司董事會自我評鑑或同儕評鑑》參考範例第三條也說明：「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。董事會內部及外部績效評估結果，應於次一年度第一季結束前完成。」

金融監督管理委員會於「新版公司治理藍圖（2018-2020）」曾將「有效發揮董事職能」列為五大計畫項目之一，並提出下列四項具體措施：強化董事會之監督功能、促進董監薪酬合理訂定、增加對董事之支援，以提升董事會效能、以及強化內部稽核之獨立性。

本協進會以提升上市櫃公司董事會治理效能為宗旨，因而以上述藍圖所提出之目標為依據，制定出「董事會績效評估指標」之問卷，以作為「董事會績效外部評估服務」之基礎。問卷是以七大構面進行，包括（一）董事會組成與結構；（二）董事之選任及持續進修；（三）對公司營運之參與程度；（四）提升董事會決策品質；（五）內部控制；（六）環境、社會與治理；及（七）價值創造。

報告之後續安排如下：第二節說明董事會績效評估之範圍、委任方與評估方之責任以及評估結論之依據。第三節說明執行評估的程序。第四節按照問卷的七大構面依序說明受評公司的績效表現。最後一節為結論及建議。

二、評估範圍、委任方與評估方責任以及評估結論依據

(一) 能評估範圍

臺灣董事會績效協進會（以下稱本協進會或評估方）受冠德建設股份有限公司（以下稱公司或委任方）委託，就委任方填覆之董事會治理效能評估問卷進行評估。

本協進會評估委員透過覆核委任方填覆之問卷、實地訪談委任方董事會成員、以及驗證必要之文件及檔案等程序，以評估委任方之董事會治理效能。惟評估方並未實際觀察委任方之董事會運作情形，且評估董事會效能所執行之覆核程序具有先天性之限制，因此，效能評估之結果可能受有影響。

(二) 委任方之責任

本董事會效能評估案件之委任方需擔負之責任包括：填覆董事會治理效能評估問卷並確保填覆之問卷內容之完整性、正確性及表達方式之可瞭解性；提供必要佐證文件及資料以驗證問卷之填覆內容的正確性；受訪談之董事皆本於誠實信用原則回覆評估方之提問；委任方確認知悉前開項目之盡責與否關乎評估方之評估結論正確與否。

臺灣董事會績效協進會
Taiwan Association of Board Governance

(三) 評估方之責任

本董事會效能評估案件之評估方需擔負之責任包括：確認上開董事會治理效能評估問卷已涵蓋金融監督管理委員會歷年發布之我國公司治理藍圖、臺灣證券交易所股份有限公司及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心共同制定發布之「上市上櫃公司治理實務守則」、「股份有限公司董事會自我評鑑或同儕評鑑參考範例」等規範或精神；依據覆核上開由委任方填覆之董事會治理效能評估問卷的結果對於委任方董事會之效能做成結論；評估方於執行前開覆核

工作時須遵守相關獨立性及道德規範，規劃並執行相關程序以取得合理確信俾便對於委任方之董事會運作在所有重大方面是否符合效能做成結論。

(四) 評估結論之依據

本協進會評估委員對於上開評估案件之執行，除運用專業判斷並保持專業上之懷疑外，已採取適當程序，可能包括查詢、檢查、驗算、重新執行、觀察、函證及分析性程序執行評估。評估方之評估委員已參考相關專門職業之職業道德規範，與委任方保持超然獨立，包括：

1. 評估委員及配偶、受扶養親屬未有下列情事：
 - (1) 與委任方有直接或間接之重大財物利益關係。
 - (2) 與委任方或其董事間，有足以影響獨立性之商業關係。
 - (3) 自委任方或其董事、經理人、主要股東直接或間接收取超越一般社交禮儀標準之餽贈。
2. 評估委員與委任方之董事間無配偶、直系血親、直系姻親或二親等內旁系血親之親屬關係。
3. 評估委員及配偶未擔任委任方董事，或其他對本評估報告結果有直接且重大影響之職務。

本協進會評估委員相信已取得足夠及適切之證據，以作為表示覆核結論之基礎。

評估委員

賴 永 吉

王 泰 昌

林 玟 君

三、執行評估的程序

(一) 時程：

日期	主要程序
2022年12月30日	公司完成報名程序
2023年02月01日	公司完成評估自評作業
2023年02月03日	評估委員進行書審作業
2023年02月08日	評估委員進行公司實地訪評
2023年02月22日	評估報告完成

(二) 資料評估期間：

2019年01月01日~2022年12月31日

(三) 公司訪評評估小組：

評估委員暨召集人：賴永吉

評估委員：王泰昌

評估委員：林玟君

(四) 公司訪評出席人員：

董事長	馬志綱
總經理	張勝安
總經理	謝長融
獨立董事（薪酬委員會及審計委員會召集人）	黃宏進
公司治理主管	張竹君
稽核主管	范姜伯真

四、七大構面的績效分析

為評估委託方之董事會治理效能，本評估案經參考我國公司治理實務守則及相關研究文獻與法令指引，依包括：「董事會組成與結構」、「董事之選任及持續進修」、「董事會對公司營運之參與程度」、「提升董事會決策品質」、「內部控制」、「環境、社會與公司治理」及「價值創造」等七大構面為基礎，分項設計共七十道問題之基準評估問卷，用以評估貴公司的董事會治理效能。貴公司在各構面的績效表現如下：

（一）董事會組成與結構

公司董事會設置有 9 席董事，其中法人董事代表 6 席來自法人股東宇德投資公司，其中 1 席並擔任董事長。6 席法人董事代表分別具備土木、土地管理、財務會計，與經營管理等專長，而 3 席獨立董事分別具有財務、會計，以及土木工程專長。法人代表董事與獨立董事的專長彼此互補，董事會成員呈現專業背景多元性，符合公司永續經營之發展需求。

公司的董事長與總經理由不同人士擔任。另有 2 位董事兼任公司經理人，其中一位具備土地管理與企業經營之專長，而另一位則具備財務金融之專長，因而符合專業分工之考量。

董事會目前設有「薪資報酬委員會」、「審計委員會」，與「永續發展委員會」等三個功能性委員會。薪資報酬委員會有 3 名委員，其中獨立董事占 2 人。該委員會 2022 年共開會 5 次，且委員從未缺席。審計委員會則由三位獨立董事擔任委員，且 2022 年的出席率亦達到 100%。此二功能性委員會皆由具財務、會計專長的同一位獨立董事擔任召集人，充分考量職能發揮。此外，永續發展委員會由董事長擔任主任委員，三位獨立董事皆為委員。由於獨立董事的席次超過半數，因而能有效制定、推動與執行企業永續發展的相關工作。

(二) 董事之選任及持續進修

公司於選任董事成員時係綜合考量公司業務及永續發展所需之專長領域。九席董事會成員中，有兩席董事彼此具有二親等以內親屬關係，另有兩席為公司經理人，再有兩席為分別具備法律及土木專長之外部董事。此外，三席獨立董事目前均在第三屆任期中。

公司訂有「董事選舉辦法」，其中第五條規定董事選舉採行候選人提名制。公司「董事會績效評估辦法」中第九條亦明訂：「董事會績效評估結果應作為遴選或提名董事時之參考依據，並將個別董事績效評估結果做為訂定個別薪資報酬之參考依據。」惟建議未來在提名或選任董事時，能將董事績效評估結果納入參考依據，以發揮董事績效評估之作用。

公司已於2022年第一季結束前完成2021年度董事會、個別董事成員及功能性委員會績效自我評估。再彙整評估結果、檢討及提出改善建議後，已提交董事會報告。而公司亦揭露評估辦法與評估結果均於公司官方網站。

公司董事成員進修主題係由每位董事視自身需求而安排，因而董事進修主題相當多元，且每位董事進修時數皆符合相關規定。惟建議公司依董事會績效自我評估之建議，持續安排有關 ESG 及中長期風險策略等主題課程。

公司於選任新任董事時會提供董監事法規宣導手冊、證券市場規範事項，並會適當介紹公司，使其了解董事職責和公司運作。惟建議公司建立正式且完整之董事初任講習制度，例如：董事權利與義務、公司組織、市場範疇與產業競爭等，俾利新任董事能儘快了解公司營運狀況，以及早發揮職能。

(三) 對公司營運之參與程度

公司召開董事會通知及會議資料，皆在會議 7 日前寄送給董事。本屆董事會任期自 2022 年 6 月 29 日起迄今，已召開 8 次董事會。而 9 席董事中，有 8 席董事從未缺席，展現董事成員向心力極強。而三個功能性委員會中，審計委員會每季召開 1 次以上會議，2022 年合計召開 7 次會議；薪資報酬委員會則共召開 5 次會議，而每次會議所有委員均出席；而永續發展委員會則召開 1 次會議，所有委員也皆出席。此外，2022 年 6 月 29 日股東會有董事會過半席次的 5 席董事親自出席。

董事長用心擘畫公司營運策略與佈局，而主持董事會議時廣納建言，多方徵詢且重視董事意見。在遇有重大討論事項時，董事會及各功能性委員會皆會安排充分時間進行討論，始作成決策。

董事會及管理階層每年皆檢討各部門的內部控制制度，並自行評估結果，且按季檢核稽核單位的稽核報告，並作成紀錄。而薪酬委員會與董事會亦針對經營團隊的管理績效，每年進行兩次以上檢討，且及時給予獎懲。

(四) 提升董事會決策品質

公司對於取得或處分資產、資金貸與及背書保證等重大財務業務行為的相關作業程序的修訂，均提交股東會通過。而董事會每年對於「營運策略計畫及年度預算」會安排討論和報告，並據此採取適當調整，以因應營運環境變化。

公司建立合理的薪資報酬制度，於公司章程與「董事及經理人績效評估與薪資報酬管理辦法」中明訂：「公司年度如有獲利，應提撥不高於百分之二為董事酬勞，經董事會決議後分派，獨立董事不參與董事酬勞分配。」在實際運作上，公司 2019 及 2020 年兩年度

稅後淨利分別較前一年成長 130%與 153%，而次年度的董事薪酬亦隨著明顯增加，因而顯示董事薪酬與公司的經營績效高度連結。

公司重視董事權益，已為董事於任期內就其執行業務範圍依法應負之賠償責任，逐年投保董監責任保險。惟公司考量整體營運風險與財務風險均不大，因而為董事投保的總金額占公司營收比例，略低於產業中位數。惟建議公司最好於董事會和新任董事就任時，向董事成員報告公司董監責任保險的保險項目內容。

公司於 2022 年參與證券機構舉辦之法人說明會一次，且法說會簡報資料已揭露於公開資訊觀測站中。惟建議公司增加舉辦法人說明會場次，以提升與機構投資者的互動。另外，公司網站上設置有利害關係人的溝通管道，分別包括員工、客戶、供應商及其他，以及投資人。然而，公司若能說明這些關係人關切之議題，且每年亦能定期將「利害關係人/股東反應事項」列為董事會報告事項，則會更加完善。

(五) 內部控制

依據「董事會議事規範」運作，董事會目標為監督經營績效、避免利益衝突、平衡公司不同的需求及確保法令之遵循。審計委員會由三名獨立董事組成；其中，黃宏進係審計委員會兼薪酬委員會召集人，為恆輝聯合會計師事務所會計師，會計與產業經驗豐富，其亦為子公司根基營造獨立董事。龔神佑為中華開發工業銀行副總，商務及產業經驗豐富，亦為根基營造獨立董事。而林國峰為國立臺灣大學土木工程學系特聘教授，土木及營建經驗豐富，亦為根基營造獨立董事。結合此三位獨董專長有助於提升內部控制之有效性。依相關規定，審計委員會每季至少應召開一次，並得視需要增加召開會議。

公司稽核主管定期（每月）將前一月份之稽核報告（包括追蹤查核事項）提供獨立董事審閱並溝通討論，且於審計委員會列席討

論稽核業務議案。稽核主管亦單獨與獨立董事進行溝通，惟未做成會議紀錄。建議兩者採定期座談方式溝通並作成紀錄。另外，建議審計委員會召集人於股東會上，針對與稽核主管溝通情形做簡要報告和說明。

公司定期評估簽證會計師之獨立性與適任性。在 2022 年 3 月 25 日第一屆第十六次審計委員會及同日第十二屆二十一次董事會，皆提報簽證會計師獨立性及適任性評估報告，並經全體出席委員同意由安侯建業聯合會計師事務所韓沂璉及曾國禔會計師擔任公司 111 年度簽證會計師。

公司簽證會計師每年至少一次與獨立董事針對重大調整、法令修訂及內控建議等情形進行溝通。以 2022 年而言，會計師於 12 月 23 日即進行當年度第四季財務報告查核前關鍵事項溝通及討論會議。而會計師亦參與 2022 年 3 月 25 日之第一屆第十六次審計委員會。惟建議會計師與獨立董事於董事會或審計委員會進行額外溝通時，採取單獨方式進行，以確保資訊得以獨立交流。而這些溝通會議最好每年能在不同季度，且進行三次以上，並作成紀錄。

根據公司規定，公司內部稽核主管的任免經由審計委員會同意，並提董事會討論、決議通過。惟建議公司內部稽核主管的考評與薪酬須先經由薪資報酬委員會同意，以彰顯此委員會的獨立性。

公司已訂定「違反誠信經營之檢舉辦法」，其中第六條明訂檢舉管道，包括：電話、電子信箱（whistleblower_kindom@kindom.com.tw）及信件收件地址「冠德建設申訴檢舉信箱」收，並交由 HR 處理相關檢舉事件。建議前述電子信箱增設獨立董事亦同步收件，以確保檢舉案能獨立且順利處理。另建議檢舉電話、電子信箱及信件收件地址不要僅列於「違反誠信經營之檢舉辦法」中，而最好也在公司網頁中（如利害關係人專區等）單獨顯示，以利各利害關係人查詢。

在公司「內部稽核組織及運作」的部分提及：「稽核對象包含本公司及子公司，稽核範圍涵蓋所有財務、業務等營運及管理功能，並依法令規定分為十大循環執行稽核。」不過，除財務面外，亦宜加強營運及管理功能的相關業務。另外，根據「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」，公司的年度稽核計畫中，有「對子公司之監督與管理」稽核項目，且母公司稽核人員可以藉此安排子公司之查核，以提升對子公司之監理。

（六）環境、社會和公司治理（ESG）

公司的經營理念為：「誠信、服務、創新、永續」。公司於1979年成立，至今已將近44年。公司從營建業的楷模，到全方位不動產開發商，並由優化生活空間，到生活方式創新，一路走來，始終引領潮流。公司近年來的經營圍繞著CSR、ESG前進，因而於公司網頁中大幅報導CSR方面的資訊，並設有CSR專區連結。在利害關係人專區亦清楚明列利害關係人身分、對冠德的意義、溝通管道、關注議題等資訊。而在冠德集團永續專區中，公司亦提供問卷給利害關係人填寫，以瞭解利害關係人關心之議題，公司因而可以瞭解利害關係人的需求，進而提供最佳的產品及服務。

為落實公司及集團綜合績效、企業社會責任與永續發展之目標，公司依「公司治理實務守則」之規定，於2022年7月於董事會設置「永續發展委員會」。該委員會由董事長擔任主任委員、賀陳旦董事為副主任委員，黃宏進及林國峰兩位獨立董事擔任委員。此委員會的職權包括，永續發展政策之議定；永續發展策略規劃、年度計畫及專案計畫之議定；永續發展策略規劃、年度計畫執行情形之監督與成效之檢討與追蹤；其他利害關係人，包括股東、客戶、供應商、員工、政府、非營利組織、社區、媒體所關注之重要議題事項，及其他經董事會決議指示本委員會應辦理之事項。而該委員

會在討論及議定年度計畫及執行成果後，分別於每年第一季及第四季結束前，向董事會報告年度計畫及執行成果。

公司為善盡社會企業責任，已於 2014 年設立「冠德玉山教育基金會」。基金會使命為「推動閱讀、建築教育」，而在秉持「誠信、品質、服務、創新」的理念下，以推廣、舉辦各類教育活動、培育優良人才、深化產學交流、鼓勵前瞻思維、提升閱讀風氣、促進社會進步為宗旨。公司創辦人馬玉山先生一向以「教育」為主軸，主張企業社會責任，不僅是捐錢，而是要做一些對社會有價值的事情，因而教育成了基金會的重點。在基金會官網可見其至今共辦理 100 場次活動，而觸及人數 3,000,000 人、滿意度 100%、且贊助圖書 71,775 冊，所獲成績可謂斐然。

公司過去三年曾榮獲國內外公司治理或企業永續相關獎項包括：2022 亞洲最佳企業雇主獎、2022 幸福企業金獎、台北市 111 年度推動民間企業與團體綠色採購計劃優良廠商獎、2022 年台北市文化局樹益獎、2022 TCSA「企業永續綜合績效類-台灣永續百大典範企業」獎及 ESG 永續報告書金獎。另外，公司亦榮獲捷運聯開宅第 1 品牌。而在環保績效方面，2021 年子公司環球商場空調箱共節電 118 萬度，減碳量 592 公噸二氧化碳當量。而環球商場的太陽能板發電 25.2 萬度，減碳量達 126 公噸二氧化碳當量，可謂表現優異。

公司 2021 年度績效評估報告中提及：「研擬建立符合公司永續發展、嚴謹與透明之選任董事程序及接班人計畫，同步參考上市公司董事會成員組成，使成員多元化。」惟建議將「接班計畫」等書面化，並定期於董事會報告。另建議公司將每年董事會績效自我評量、同儕評量或委外評估的結果，亦提報薪酬委員會中討論。

(七) 價值創造

公司在成立初期，即領先業界，籌組工程技術小組以精進品質、提升技術水準。其後公司又揭櫫「永久售後服務」、「冠德進

化宅」等理念，提升品質管理。接下來公司則引進 CRM 系統。自 2006 年開始，公司每一建案均設置「冠德遠見圖書館」。公司藉由客製化及差異化的服務，為產品創造附加價值，而其完善的售後服務機制，也深受客戶信賴。在公司同仁的戮力努力下，公司成為全方位不動產開發商的領導品牌，應是指日可待。

公司於 2021 年的重要績效包括合併營收達 251.3 億元，稅後淨利 32.61 億元、榮獲捷運聯開宅第 1 品牌、七建案獲得綠建築認證、以及住戶滿意度達 95 分等。公司 2017 年至 2021 年之純益率分別為 4.80%、4.66%、10.09%、14.28%及 16.19%，幾乎年年成長。權益報酬率則分別為 3.63%、5.06%、11.05%、24.58%及 21.83%，亦幾乎逐年提升。上述成績固然與房地產的景氣有關，但以過去三年（2019～2021 年）而言，公司的平均權益報酬率 19.15%遠遠超過同產業中位數的 6.61%。而公司過去三年市值淨值，如以 2019 至 2021 年的年平均市價及年平均淨值計算，亦為持續增加。顯見公司過去三年在創造價值方面表現不凡。

公司過去三年非擔任主管職務之全時員工薪資平均數約為同業平均數 84.1 萬元的 1.5 倍。這可解釋為何公司在 2019 至 2021 年期間，平均員工流動率為 10.63%，低於同業中位數 11.63%。另外，根據公司 2021 年永續報告書，公司員工離職率連續兩年下降，而員工平均每年參與教育訓練 12 小時以上，且無任何員工申訴及糾紛案件。

公司雖無研發支出，但過去三年平均資本支出占總資產比例高於產業中位數。另外，值得一提的是於 2022 年第三季季末，公司現金占總資產的比率約為 30%，存貨占總資產的比率約為 40%，負債占總資產的比率約為 60%多。因此，短期之內，公司風險無虞，但需留意存貨所可能帶來的跌價風險。

公司董事會於 2022 年 8 月 5 日決議擬自有價證券集中交易市場買回公司股份，其目的為轉讓股份予員工。這種作法，和長期間激勵員工的其他作法，例如，限制員工權利新股或員工認股權憑證等，皆可以提供長期誘因，以避免員工因操弄短期的獲利，而傷害公司長期的價值。

五、結論與建議

整體而言，公司董事會之治理及運作，大部分皆已符合臺灣證券交易所及證券櫃檯買賣中心對公司治理實務及董事會評鑑所提出的規範。具體而言，董事會治理的優點包括：

1. 公司近年關注於 ESG 議題項目，除了在董事會下設「永續發展委員會」外，更推動「冠德 ESG 論壇」邀請各界領域專家進行深度探討。
2. 董事會成員已呈現專業多元性，9 位董事分別具備財務與會計、法律、土木、土地管理與經營管理等專業知識。
3. 獨立董事履行職責，2022 年獨立董事皆出席所有董事會與功能性委員會。
4. 董事會以身作則，除每年進行自我評估外，亦委託外部獨立機構進行董事會績效評估，充分展現董事會的自律與當責。
5. 公司過去三年在公司治理及企業永續事務上成績斐然，屢獲國內外相關重要獎項。
6. 公司在價值創造上亦不同凡響；過去五年純益率及權益報酬率呈成長趨勢，且大幅超越同行其他廠商。

然而，建議公司在董事會治理方面，可以朝下列方向精進：

1. 公司可依其董事會績效評估自評中所提出之建議，持續安排 ESG 及中長期風險策略等主題進修課程。

2. 公司審計委員會召集人在股東會上，宜增加與內部稽核主管溝通情形，以及公司履行企業社會責任政策與計畫等報告。
3. 公司檢舉電子信箱之設定宜改為獨立董事亦同步收件，而檢舉電話、電子信箱及信件收件地址亦宜於列示在公司網頁。
4. 會計師與獨立董事於董事會或審計委員會進行額外溝通，宜採取單獨方式進行，並最好在每年不同季度進行三次以上。





臺灣董事會績效協進會

Taiwan Association of Board Governance

台北市中正區忠孝東路二段 100 號 7 樓之 1 | TEL : 02-23974888