

111年度董事會績效評估報告

報告人：張竹君

112.03.14



111年度董事會績效評估



冠德建設

- ◆ 評估依據：本公司「董事會績效評估辦法」第三條規定，每年至少執行一次內部董事會績效評估；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。

- ◆ 評估週期：
 - 一、內部評估：每年至少執行一次
 - 二、外部評估：每三年至少執行一次

- ◆ 評估期間：
 - 一、內部評估：111年1月1日至111年12月31日
 - 二、外部評估：108年1月1日至111年12月31日

- ◆ 評估範圍：包括整體董事會、個別成員及功能性委員會之績效評估



外部評估

- 一、執行評估機構：臺灣董事會績效協進會
- 二、資料評估期間：108年1月1日至111年12月31日
- 三、評估程序：
 - 111年12月30日完成申請手續
 - 112年02月01日公司完成自評作業
 - 112年02月03日評估委員進行書審作業
 - 112年02月08日評估委員進行公司實地訪評
 - 112年02月22日協會出具評估報告書
- 四、評估構面：
 - 董事會組成與結構
 - 董事之選任與持續進修
 - 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
 - 價值創造



冠德建設



外部評估



冠德建設

五、評估小組成員：

- 評估委員暨召集人：賴永吉（正風聯合會計師事務所資深合夥會計師兼所長）
- 評估委員：王泰昌（國立臺灣大學會計系/教授、潤泰全球股份有限公司獨立董事、中裕新藥及浩鼎生技獨立董事）
- 評估委員：林玟君（國立臺北商業大學財務金融系教授）

六、訪評出席人員：

- 馬志綱董事長
- 黃宏進獨立董事
- 張勝安總經理、謝長融總經理
- 范姜伯真經理、張竹君經理



外部評估



冠德建設

七、整體觀察：

(一) 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業，3席獨立董事分別具有財務、會計及土木工程專業，董事會成員專業背景多元性，且彼此互補。

(二) 董事會議事時廣納建言，多方徵詢且重視董事意見，遇重大討論事項時，董事會及各功能性委員會皆安排時間充分討論，始作成決策。董事會及管理階層每年皆檢討各部門之內控制度，薪酬委員會與董事會亦針對經營團隊的管理績效，每年進行二次以上檢討，及時給予獎懲。

(三) 董事會每年針對營運策略計劃及年度預算會安排討論及報告，採取適當調整因應營運環境變化。公司建立合理之薪酬制度，在2019年及2020年稅後淨利分別較前一年成長130%及150%，董事薪酬亦明顯增加，顯示董事薪酬與經營績效高度連結。



外部評估



冠德建設

八、評估結論：

公司持續關注推動ESG議題項目，董事會之治理及運作大部分皆符合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之規範，應繼續保持及落實執行。

九、評估建議：

- (一)公司可建立正式且完整之董事初任講習制度，且可持續安排E S G及中長期風險策略等主題課程供董事進修，俾使新任董事能盡速瞭解公司營運狀況，亦使董事能更適切發揮職能。
- (二)公司每年可定期將「利害關係人／股東反應事項」列為董事會報告事項；另審計委員會召集人針對與稽核主管溝通情形，於股東會上做簡要報告及說明。
- (三)會計師與獨立董事之溝通，宜採取單獨方式進行，並在不同季度進行三次以上。
- (四)公司設置之檢舉信箱宜明列於官網，並設定由獨立董事同步收件。

公司回應：將參考以上建議具體研議及改善執行。



內部評估



冠德建設

一、內部自評方式進行

- 董事會績效考核自評：由公司治理主管依據111年度董事會活動相關資訊，依公平、客觀且獨立立場填寫「董事會績效評估自評問卷」，再將結果呈董事長評核。
- 董事成員自我考核自評：由各董事填寫「董事成員評估自評問卷」後，再由股務單位收集、彙整、統計分析。
- 功能委員會績效考核自評：由召集人及委員共同填寫「審計/薪酬委員會評估自評問卷」後，再將結果呈董事長評核。

二、評估標準：

- 評估問卷採「李克特量表」模式設計，按下列分5個等級方式呈現，本次強化及統一定義等級標準如下：
 - 5 = 極優 (非常同意)；在所有情況
 - 4 = 優 (同意)；在大部分的情況 (達到平均值以上)
 - 3 = 中等 (普通)；有時候 (達到平均值)
 - 2 = 差 (不同意)；偶爾 (平均值以下)
 - 1 = 極差 (非常不同意)；幾乎未能
- 評估結果滿分 100 分，共分為4個等級，以加權佔比統計換算得分，本次強化及統一評估結果給分標準如下：
 - 達90分(含)以上者，則為「顯著超越標準」
 - 達80分(含)以上未滿90分者，則為「超越標準」
 - 達70分(含)以上未滿80分者，則為「符合標準」
 - 達60分(含)以上未滿70分者，則為「尚待加強」
 - 未達60分者，則為「應即刻改善」



內部評估

三、評估結果：

(一)董事會績效考核自評：

經收集本公司董事會於111年間相關會議資料，依據「董事會績效自評問卷」之五大面向個題目進行填寫，依實際運作情形按評估標準給分，各面向得分情形如下表，平均得分為4.51分(滿分5.0分)，換算總分為90.2分(滿分100.0分)，自評結果評定為「優(達到平均值以上)」及「超越標準」。

面向	題數	111 年度		110 年度	
		平均得分	換算總分	平均得分	換算總分
對公司營運之參與程度	12	4.25	22.7	4.25	22.7
提升董事會決策品質	12	4.83	25.8	4.83	25.8
董事會組成與結構	7	4.43	13.8	4.57	14.2
董事之選任及持續進修	7	4.29	13.3	4.57	14.2
內部控制	7	4.71	14.7	4.71	14.7
合計/平均分數	45	4.51	90.2	4.58	91.6

- 1、於111年由公司治理主管依據符合：(1)主管機關法規基本要求、(2)已有既定之實務作為或提升績效表現，及(3)實務作為相當標竿典範等客觀且獨立評估，故與110年度得分有所差異。
- 2、平均得分低於4.5分面向，其中「對公司營運之參與程度」主係因各董事出席董事會及股東會情形、會議上做出有效貢獻(決議及額外指導)部分，及「董事之選任及持續進修」係有關董事選任及接班、成員多元化等，尚未有超越表現所致。



內部評估

三、評估結果：

(二)董事成員自評結果：

本公司董事(含獨立董事)共9席，於111年12月底發出「董事成員自評問卷」9份後100%回收，經彙總統計各董事自評問卷，於各面向得分情形如下表，平均得分4.72分(滿分5分)

面向	題數	111 年度		110 年度	
		平均得分	換算總分	平均得分	換算總分
公司目標與任務之掌握	3	4.67	12.2	4.89	12.8
董事職責認知	3	4.85	12.7	4.93	12.9
對公司營運之參與程度	8	4.72	32.9	4.86	33.7
內部關係經營與溝通	3	4.67	12.2	4.89	12.8
董事之專業及持續進修	3	4.63	12.1	4.85	12.6
內部控制	3	4.81	12.6	4.93	12.9
合計/平均分數	23	4.72	94.5	4.88	97.7

- 1、董事成員自評之各面向平均得分均高於4.5分，各面向低於110年度得分，主因董事自評尚未有顯著超越標準表現。
2. 相對得分較低面向與董事會績評估相同，「對公司營運之參與程度」係因各董事出席股東會情形、會議上做出有效貢獻(決議及額外指導)、兼任多公司董事等部分，及「董事之選任及持續進修」有關決策專業、多元進修時數及持續性強化上等，部分董事自評尚未有顯著超越標準表現。



冠德建設



內部評估

三、評估結果：

(三)審計委員會績效評估結果：

本公司設有「審計委員會」，經召集人及出席委員共同自評後，各面向之得分情形如下表，皆評定為「極優」、「顯著超越標準」，與各委員之董事成員自評結果一致。統計結果表示審計委員評估委員會整體運作情況完善，係符合公司治理要求且已有效增進董事會職能。

面向	題數	111 年度		110 年度	
		平均得分	換算總分	平均得分	換算總分
對公司營運之參與程度	4	5.00	18.2	5.00	18.2
功能性委員會職責認知	5	4.60	20.9	5.00	22.7
提升功能性委員會決策品質	7	4.70	30.0	5.00	31.8
功能性委員會組成及成員選任	3	4.70	12.7	5.00	13.6
內部控制	3	4.70	12.7	5.00	13.6
合計/平均分數	22	4.70	94.5	5.00	100.0

(四)薪資報酬委員會績效評估結果：

本公司設有「薪資報酬委員會」，經召集人及委員共同自評後，各面向之得分情形如下表，皆評定為「極優」、「顯著超越標準」，表示薪酬委員評估委員會整體運作情況完善，係符合公司治理要求且已有效增進董事會職能。

面向	題數	111 年度		110 年度	
		平均得分	換算總分	平均得分	換算總分
對公司營運之參與程度	4	5.00	21.1	5.00	21.1
功能性委員會職責認知	5	5.00	26.3	5.00	26.3
提升功能性委員會決策品質	7	5.00	36.8	5.00	36.8
功能性委員會組成及成員選任	3	5.00	15.8	5.00	15.8
合計/平均分數	19	5.00	100.0	5.00	100.0



冠德建設



內部評估



冠德建設

四、評估結論：

- (一)本公司111年度整體董事會、個別成員及功能性委員會之績效評估，董事會績效評估結果評定為「超越標準」，個別成員及功能性委員會績效評估結果為「顯著超越標準」。整體來說，董事會及各功能性委員會運作情形佳，本公司將依據本次績效評估結果低於平均得分者，持續精進董事會職能，以提昇公司治理成效。

- (二)111年度董事會績效(內部、外部)評估結果，將提報112年3月14日董事會，作為檢討及改進之依據；相關評估內容、評估方式、執行情形及評估結果將揭露於公司網站及年報。



內部評估



冠德建設

五、評估建議：

- (一)董事出席董事會及股東會情形：邀請董事以視訊方式參與股東會提升出席率75%以上(7席)；另列控安排召集董事會日期，確保出席率達90%(8席)。
- (二)董事會議上做出有效貢獻(決議及額外指導)：
強化議案內容及協助主席就各議案決策與董事互動，重要議題邀請會計師或其他專家列席提供專業意見，增加董事決策參與度及效能。
- (三)董事選任及接班、成員多元化等、兼任多公司董事：
 - 1、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，包括性別平等及專業多元化，建立公開且透明之董事績效評估衡量標準。
 - 2、參考上市公司董事會成員組成，建議由具產業、財會、管理等專家及學者組成，專業涵蓋新創能力、商務經驗、法務、會計及資通訊，並注重董事會成員組成之性別平等，兼顧專業多元化及性別平等。
- (四)決策專業、多元進修時數及持續性強化：
 - 1、定期邀請會計師列席3月及8月董事會就年度及半年度財務報表議題交流，協助董事決策資訊需求。
 - 2、112年度公司將統一安排有關持續性ESG及中長期策略風險等課程外，並提供多方面的產業、財務、法務等課程供參考，協助董事會全體成員均能保持對於董事職責以及產業競爭情況、發展脈動的熟悉度。

