

# 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：臺北市松山區民權東路三段 169 號 10 樓

電 話：(02) 2378-6789

報告日期：中華民國 114 年 12 月 11 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	3
三、執行評估的程序	5
四、七大構面的績效分析	6
五、結論及建議	11



## 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《董事會績效評估辦法》參考範例第三條也載明：「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。

為因應資本市場環境的快速變遷，加速推動我國公司治理與國際接軌，金管會秉持精益求精的精神，於 2020 年 8 月進一步提出以三年為期的「公司治理 3.0—永續發展藍圖（2021-2023）」。此藍圖作為推動公司治理政策的指引，並為實現核心願景，提出以下五大推動主軸：（一）強化董事會職能，提升企業永續價值；（二）提高資訊透明度，促進永續經營；（三）強化利害關係人溝通，營造良好互動管道；（四）接軌國際規範，引導盡職治理；（五）深化公司永續治理文化，提供多元化商品。

臺灣董事會績效協進會以提升上市櫃公司董事會治理效能為宗旨，因而以上述相關法令規範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）永續發展；

及（七）價值創造。評估問卷七大構面中的指標亦包含「公司治理3.0—永續發展藍圖」五大主軸的各個層面。

本報告之後續章節安排如下：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。最後一節為報告結論及建議。



## 二、評估範圍、委任方與評估方責任以及評估結論依據

### (一) 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間卷、實地訪談委任方董事會成員、相關經理人，以及驗證必要之文件與檔案等程序，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間卷內容之完整性、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；受訪談之董事與經理人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。

### (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」、「董事會績效評估辦法參考範例」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，俾利對於委任方之董事會運作在所有重大方面是否符合效能及做成結論。

#### （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：陳 勝 源      李 春 安      林 玮 君

### 三、執行評估的程序

#### (一) 時程：

日期	主要程序
114 年 09 月 17 日	雙方完成簽約
114 年 11 月 17 日	公司完成評估自評作業
114 年 11 月 22 日	評估委員進行書面審查會議
114 年 11 月 25 日	評估委員進行視訊訪評
114 年 12 月 11 日	評估報告完成

#### (二) 資料評估期間：

中華民國 112 年 01 月 01 日～114 年 9 月 30 日

#### (三) 公司訪評評估小組：

評估委員暨召集人：陳勝源教授

評估委員：李春安教授

評估委員：林玟君教授

#### (四) 公司訪評出席人員：

總經理	張勝安先生
獨立董事（審計暨薪酬委員會召集人）	黃宏進先生
獨立董事	萬同軒先生
公司治理主管	張竹君女士
稽核主管（代理人）	范姜伯真先生

## 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規章，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」、「永續發展」及「價值創造」等七大構面為基礎，分項設計共四十項指標之基準評估問卷，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

公司本屆董事會於 114 年 5 月 27 日選任，共設有 9 席董事，包含 6 席一般董事與 3 席獨立董事，獨立董事占董事會比例為 33.3%。因創辦人家族持股高，公司股權結構穩定，6 席一般董事均為同一法人股東之代表人；在性別組成方面，一般董事中有 2 席代表人為女性，顯示董事會成員具備性別多元化。

公司董事會共設有三個功能性委員會，除法定之「審計委員會」、「薪資報酬委員會」外，111 年即另增設「永續發展委員會」。審計委員會與薪資報酬委員會均由全體 3 位獨立董事組成，前者召集人由聯合會計師事務所資深執業會計師擔任，後者則由管理學者擔任召集人；而永續發展委員會則設有 4 位委員，由 2 位一般董事及 2 位獨立董事組成，由具備土木與企業經營專長之一般董事擔任召集人，以彰顯公司對永續發展之重視。三委員會職權專業分工，運作良好，有效提升董事會專業職能。

在專業領域方面，6 席一般董事中多位具營建業經營管理實務歷練，另亦包含土木暨企業經營、法律、財政稅務等專家；3 位獨立董事則具備豐富的實務或學術背景，其專長涵蓋會計暨不動產開發、

土木工程，與管理科學等領域；整體董事會組成已呈現專業背景多元化，符合公司營運與永續發展需求。

## （二）董事之選任及持續進修

公司董事有1位兼任總經理，另有2位董事具二親等以內親屬關係，合計董事間具有配偶或二親等以內親屬關係及兼任經理人共3位，席次低於二分之一。而公司本屆3位獨立董事中，有1位為連續第四屆任期，因公司考量該獨立董事具備會計專長，能提供重要建言，公司仍需借重其專業而繼續提名選任；另有1位目前為第三屆任期，有1位則為本屆初次選任，全體獨立董事符合三分之二席次的任期未超過三屆之規定。

公司為初任董事提供法令規範宣導手冊等資料，以協助董事迅速熟悉相關權責。建議公司宜將「新任董事就任說明」作業進一步書面化，可加入公司與產業介紹、公司年報、永續報告書、董事責任險等等相關資料，彙整編製成「董事手冊」，甚至可舉辦新任董事研習會，裨益新任董事更全面掌握相關治理權責及公司運作，進而有效發揮董事職能。

此外，公司全體董事於112年至114年之進修時數均符合主管機關規定，今年初任董事亦均已提前完成進修時數，且每年均有部分董事之進修時數超越主管機關規定，顯示董事主動投入於增進專業知能，有助提升董事會治理效能。

## （三）董事會對公司營運之參與程度

公司董事會113年召開6次會議，114年迄11月底止則已召開7次會議，全體9位董事成員中，有5位法人董事代表及3位獨立董事出席率均為100%，顯現獨立董事積極參與會議。在與股東溝通方面，112至114年三年股東常會董事長均親自出席並主持會議，審計

委員會召集人亦每年出席，近3年每年合計均有5席董事（過半數）出席股東常會，顯示董事會尊重股東與聆聽股東意見。

董事長主持議事時採取開放與引導方式，借重各董事的專業知識，確保所有決策均建立在充分說明與實質討論之上；除有特別議案需會前另行溝通補充說明外，董事會成員對議案均於會議上踴躍發言，重大議案亦提出具體質詢與專業建言，展現董事會對公司經營決策的用心投入與認真督導。

薪資報酬委員會每半年對經理人績效進行檢核，討論經理人晉升及調薪案；以113完整年度為例，薪資報酬委員會於3月討論112年度員工酬勞暨董事酬勞提撥及分配案，5及11月則分別討論經理人晉升調薪案，展現公司適時給予員工獎酬以發揮激勵效果。

#### （四）提升董事會決策品質

董事會於年底12月審議下一年度之營運計畫案，且於每季董事會檢討公司經營成效與計畫達成情形。公司營運以營建專案為主，董事會對各專案進度定期督導，以確保公司在可控的風險範圍內，穩健邁向營運目標。

公司官方網站設置有利害關係人專區，對重要利害關係人設有溝通聯絡人與電子信箱。公司依據責任、影響力、張力、多元觀點、依賴性等五大原則，鑑別出與公司直接相關的利害關係人共9類，包括：員工、客戶、供應商、承攬商、股東、政府機關、社區與非營利組織、媒體，以及其他（銀行/地主）；官方網站上亦詳細揭露公司與利害關係人溝通情形，包括溝通管道/頻率、主要關注議題、溝通結果等等，每年亦提董事會進行報告。

同時，公司於「公司治理守則」中明文規範審計委員會或其獨立董事成員得代表公司委任律師、會計師或其他專業人員就行使職權有關之事項為必要之查核或提供諮詢，其費用由公司負擔之。此

項機制有效賦能獨立董事，使其在處理重大議題時能諮詢外部專業建議，提升董事會決策品質。

此外，公司每年均投保董事責任險，並提報董事會有關投保金額、承保範圍等保險資訊，確保全體董事清楚掌握責任風險的保障，顯示公司對董事責任風險管理的重視與投入，使董事成員專注發揮職能。

## （五）內部控制

公司內部稽核主管每月呈獨立董事核閱稽核結果，並列席董事會進行報告。審計委員會就內部控制制度缺失進行檢討，且除定期會議外，每年與內部稽核主管額外進行一次溝通會議。另，審計委員會每年與簽證會計師進行兩次溝通會議，就財務報告查核或核閱結果及關鍵查核事項進行說明；審計委員會與內、外部稽核之溝通情形均揭露於公司網站。

公司內部稽核主管任免由審計委員會同意，並提董事會討論、決議通過。基於內部稽核業務與獨立董事之互動關係，建議稽核主管考評於呈送董事長核定之前，先徵詢獨立董事意見。

公司「違反誠信經營之檢舉辦法」已包含作業程序、保護檢舉人制度與檢舉管道，檢舉信函或資料另行寄信通知獨立董事知悉。惟官方網站尚無便利檢舉人之獨立檢舉信箱或連絡電話，建議官方網站宜設置檢舉信箱或連絡電話，並建置獨立董事可同步接收到其職責須了解之內/外部人員檢舉信函或資料之機制。

依據公司「董事會績效評估辦法」規定，公司每年進行董事會績效自評，並每三年委託專業獨立機構進行外部評估；本年度為公司第二次委由外部專業機構進行董事會績效評估，顯示董事會樂於透過外部客觀角度檢視運作成效。董事會績效自評與外部評估結果均提報董事會，作為遴選或提名董事之參考依據，亦詳盡揭露於公

司網站；而對於前次外部評估之建議，公司能採行適當作為，顯現董事會持續精進治理的企圖心。

## （六）永續發展

公司設有「永續發展委員會」功能性委員會，成員包含有行政院國家永續發展委員會委員之獨立董事，有助於公司制定永續相關政策與制度。永續發展委員會下設五大永續發展推動小組，包括「公司治理、綠色低碳、創新服務、永續供應鏈、員工幸福及社會共融」等，由公司相對應之部門最高主管擔任召集人。公司 114 年召開 2 次永續發展委員會，討論年度永續發展策略規劃，並提報董事會報告計畫執行成果。

公司制訂經理人薪酬高於同業水準，薪酬制度中已明確納入永續相關績效指標，經理人薪酬經薪資報酬委員會及董事會通過。另，公司章程第 23 條載明，公司年度如有獲利，應提撥不低於百分之 0.5 為員工酬勞；在員工酬勞提撥比率中，應提撥不低於百分之十五為基層員工分派酬勞，顯示公司重視員工福祉。

公司已制定董事會成員及重要管理階層之接班規劃，並依規劃具體執行，有利人才梯隊之養成。建議每年將接班規劃執行成效提董事會報告，以強化董事會對人才永續之重視。

為落實管理階層接班規劃，公司持續安排管理職能訓練課程，並與數位學習平台合作，提供多面向之數位學習課程。每年定期舉辦中高階主管策略共識營，並自 2023 年起因應集團發展，展開為期三年的團隊建立活動，藉以精進中高階主管策略思維能力、提升領導力、建立人才培育價值觀及自我認知察覺與改變。自 2022 年起安排海外進修管理課程，透過交流經營管理的領導實務，提升業務視野與策略格局。

冠德集團於 2025 年第三季前已獲 25 項國內外獎項，如 TTwSAA 台灣建築永續獎「建築 ESG 綜合績效-典範獎」、企業永續獎、台灣經濟循環獎、社會關懷創新獎等多項永續獎肯定，展現公司在永續發展上的卓越表現，值得稱許。

公司於 2024 年導入 ISO 27001:2022 資訊安全管理系統標準，並取得第三方認證，證書有效期三年。資訊安全權責單位為資訊處，為推動資通安全相關政策、落實資通安全實作及稽核要求，公司成立資通安全推動小組，總召集人為總經理，並每年定期向董事會報告資訊安全執行情形。

### （七）價值創造

公司以「誠信、服務、創新、永續」為經營理念，以落實永續、傳遞幸福為核心。成立 46 年來，從建築精緻家園，擴展往往宅、辦公大樓、商業複合式開發，提升服務品質，致力於推展永續城市與人才培育，打造共融幸福職場。公司近三年非主管職務全時員工的平均薪資顯著高於產業中位數，有助於激勵員工士氣，並強化人才留任，提升企業價值。

公司重視研發支出，過去三年平均資本支出及研發支出，占總資產比例高於產業中位數。近三年獲利與企業價值獲資本市場肯定，111 年至 113 年股東權益報酬率均高於同業中位數；最近四季的平均市價淨值比均高於同業中位數，顯示公司之資產運用效率與獲利能力俱佳。公司近年複合式開發的策略調整、人才培育與永續發展經營之作法，持續為公司創造價值。

## 五、結論與建議

整體而言，公司董事會之治理及運作，多數已符合臺灣證券交易所對公司治理實務及董事會績效評估所提出的相關規範。具體而言，公司及董事會治理的優點包括：

1. 公司股權結構相當穩健，且董事會組成專業背景與性別均具多元化，成員均具備豐富的產業實務經驗或學術資歷，符合公司長期策略經營與永續發展。
2. 董事會展現高度自律，每年辦理內部績效自評作業，且績效評估結果作為未來續任遴選或提名董事之參考依據；同時，董事會已第二次委託外部專業機構進行每三年一度的績效評估，彰顯董事會追求卓越治理之決心。
3. 董事會於 111 年即率先設置「永續發展委員會」功能性委員會，並設置五大永續發展推動小組，積極推動 ESG 相關政策，每年均獲得諸多機構頒發的各種獎項，展現公司在推動永續發展的卓越成效。
4. 公司訂有董事會成員及重要管理階層之接班規劃，且依規劃具體執行，並選派中高階主管至國立大學培訓及赴海外進修，有助人才梯隊之養成。
5. 公司制訂經理人薪酬水準高於同業，且薪酬制度已融入永續相關績效指標，強化人才留任與永續發經營。
6. 公司近三年非主管職務全時員工的平均薪資、平均資本支出及研發支出占總資產比例，以及股東權益報酬率皆高於同業中位數；最近四季的平均市價淨值比均高於同業中位數，資產運用效率與獲利能力俱佳，企業價值獲資本市場肯定。

而貴公司在董事會治理上，可朝下列方向持續精進：

1. 公司已制定董事會成員及重要管理階層之接班規劃，建議定期提交董事會報告執行成效，以深化董事會的參與督導。
2. 公司官方網站架構完整、揭露資訊充分，建議進一步提高公司網站與公開資訊觀測站之資訊更新頻率，以精進公司治理透明度與資訊及時性。

3. 公司內部稽核主管任免由審計委員會同意，並提董事會討論、決議通過，建議稽核主管考評於呈核董事長之前，先徵詢獨立董事意見。



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