

佳格食品股份有限公司 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 1 2 月 2 7 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	9
評估資料及方法	10
問卷調查結果	12
董事會成員訪談內容摘要	13
結論及建議	22

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佳格食品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收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

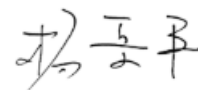
邵慶平



蔡揚宗



楊岳平



評估範圍及指標

本學會受佳格食品股份有限公司（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）112 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）：

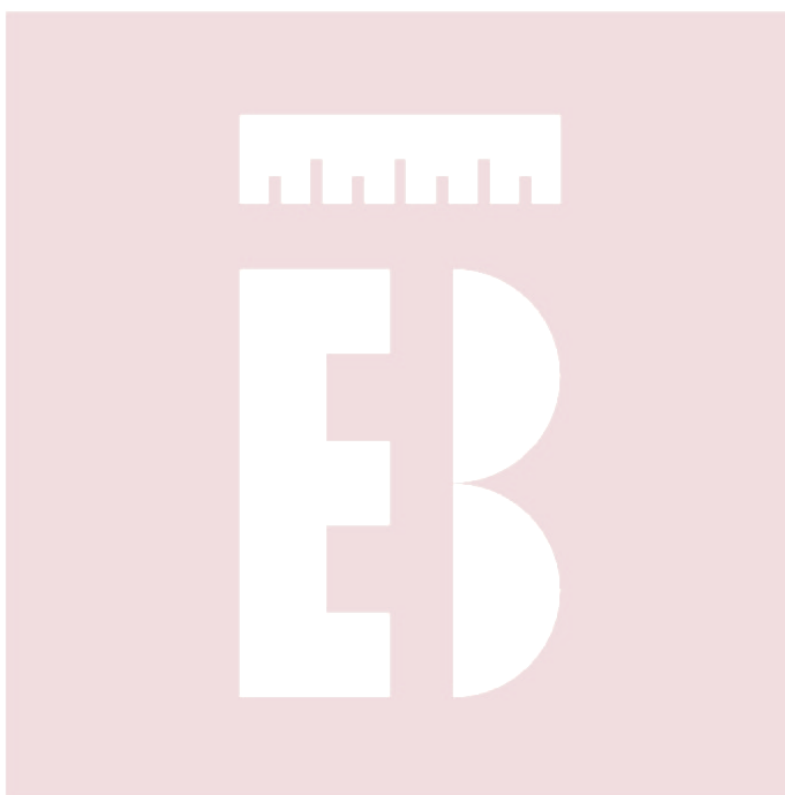
評估指標包括：董事參與會議程度、董事對於公司營運情況之掌握、董事對於公司風險之管理、董事決策所憑之資訊充足度等等。

- 董事會對內部控制之重視程度與監督：

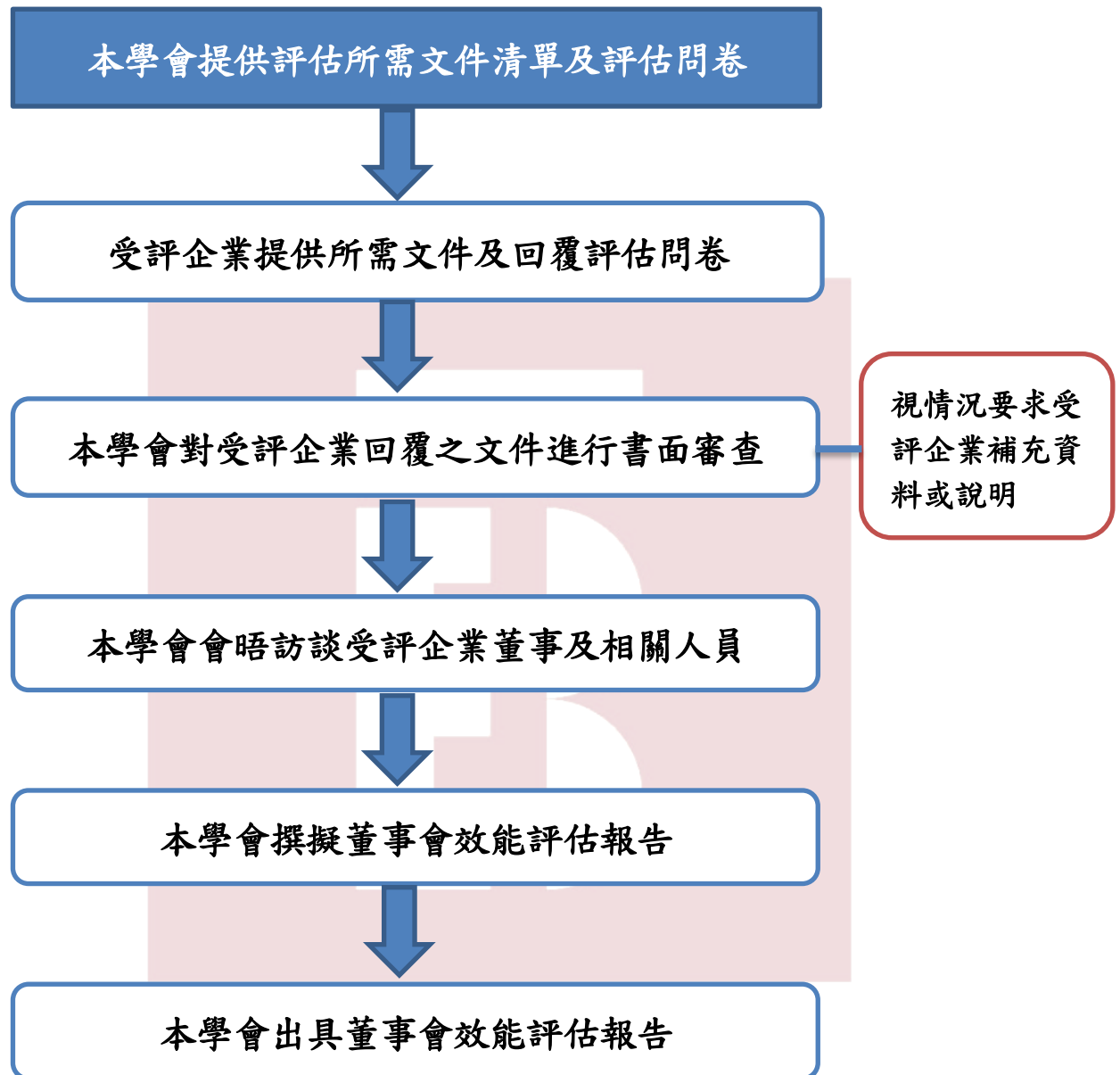
評估指標包括：員工行為守則之制定與執行、對內部稽控之督導、溝通舉報管道之暢通、利害關係之揭露及迴避等等。

- 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	公司治理實務守則
4	董事會績效評估辦法
5	誠信經營作業程序及行為指南
6	誠信經營守則
7	內部控制制度總目錄及涉及董事會的制度辦法
8	董事會議事運作之管理作業
9	內部稽核辦法
10	董事選舉辦法
11	費用及採購金額核決權限表
12	董事會議事錄
13	道德行為準則
14	近三年董事會績效評估報告
15	董事及經理人酬金政策
16	2022 年度永續報告書
17	教育訓練管理辦法
18	審計委員會組織規程
19	薪資報酬委員會組織規程
20	永續發展實務守則

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4名、獨立董事4名，共8名）

非獨立董事：曹德風、宣建生、曹德華、曹博睿

獨立董事：張忠本、周鐘麒、姜豐年、王允中

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：4.94

專業職能：4.92

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。	4.88
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。	4.88
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。	5.00

決策效能：4.97

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。	5.00
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。	5.00
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。	5.00
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。	4.88
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。	5.00
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。	5.00

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。	4.88
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。	4.89

內部控制：4.96

題目敘述		平均分數
3.1	董事會成員能促使經理部門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。	4.88
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。	5.00
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。	4.88
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。	5.00

永續發展：4.90

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。	5.00
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	4.88

	環經濟等政策。	
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。	4.88
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經營及社會責任之落實情形。	5.00
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計畫。	4.63

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：各層面運作都好。</p> <p>意見二：公司營運發展的溝通良好，能夠掌握整體目標進度。</p> <p>意見三：均良好。</p> <p>意見四：依權責督導公司治理各項業務，且無利益衝突情事發生。</p> <p>意見五：決策效能。</p> <p>意見六：以開放的討論並即時揭露公司目前經營所面臨的挑戰。</p> <p>意見七：可以有足夠的管道及資訊掌握公司經營狀況。</p> <p>意見八：督導經營策略及業務的發展，以及所有重大議案審議。</p>
您認為董事會運作需要改進的層面：
<p>意見一：無意見，符合公司治理要求。</p> <p>意見二：永續發展已經開展，相關法令很多，更要時時跟進。</p> <p>意見三：注意風險。</p> <p>意見四：若有時間討論新的市場擴展議題，將會更有幫助公司橫向的發展。</p> <p>意見五：可以有更多主動了解內控稽核結果。</p>

董事會成員訪談內容摘要

一、訪談日期

2023年10月23日、26日

二、訪談對象

非獨立董事兩名：曹德風、曹博睿

獨立董事一名：周鐘麒

三、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	本人或所代表法人持股比例	備註
非獨立董事	曹德風	男 71-80	逾三屆	沐德投資股份有限公司	本人：4.46% 所代表法人：2.48%	董事長
	宣建生	男 71-80	3	沐德投資股份有限公司	本人：0% 所代表法人：2.48%	
	曹德華	女 71-80	3	沐德投資股份有限公司	本人：0% 所代表法人：2.48%	
	曹博睿	男 41-50	3	長徽股份有限公司	本人：0% 所代表法人：0.73%	兼任執行長及總經理
獨立董事	張忠本	男 71-80	3		-	
	周鐘麒	男 61-70	3		-	
	姜豐年	男 61-70	3		-	
	王允中	男 71-80	1		-	

女性董事席次比例		12.5%
董事兼任經理人席次比例		12.5%
獨立董事席次比例		50%
董事 年 齡 區 間	年齡為 60 歲以下董事席次比例	12.5%
	年齡超過 70 歲董事席次比例	62.5%
有無審計委員會與薪酬委員會以外之功能性委員會		永續發展委員會（於 112 年 5 月 11 日設立）

受評企業主要業務為製造及銷售保健食品、營養食品、食用油品、乳製品及飲品等業務，為台灣第一大的營養及保健品廠商，旗下品牌包括福樂、桂格、得意的一天、天地合補、奇動能量飲，並代理其他品牌產品包含曼陀珠、加倍佳等。其董事會目前由 8 名董事組成，分別為非獨立董事 4 名及獨立董事 4 名。

關於非獨立董事部分，董事長曹德風為受評企業創辦人，並為食品工程博士，成立受評企業前，曾任職美國桂格麥片公司研發部處長；董事宣建生為系統工程博士，現為冠捷科技股份有限公司董事主席暨行政總裁，並兼任受評企業子公司佳格投資（中國）有限公司之董事長；董事曹德華現為佳城實業股份有限公司董事長；董事曹博睿為受評企業執行長及總經理，並兼任受評企業子公司佳格投資（中國）有限公司之董事及總經理。

另關於獨立董事部分，董事張忠本為統計學背景，曾任職中華開發金控副總經理及和通創業投資（股）公司總經理；董事周鐘麒現擔任裕隆汽車製造及裕融企業股份有限公司獨立董事；董事姜豐年曾任職新浪網董事長，現為璞石資本集團董事長；董事王允中為電腦碩士背景，現任職台美醫療器材（股）公司董事長暨執行長。

2. 董事會對公司營運之參與程度

受評企業 112 年度召開董事會議案資訊如下表：

日期	實際出席率	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)
112/03/15	100%	無	<ul style="list-style-type: none"> ■ 修訂內部控制制度【永續報告書編製及驗證作業程序】 ■ 通過會計師事務所未產生獨立性威脅之非確信服務預先核准案
112/05/11	100%	無	<ul style="list-style-type: none"> ■ 通過設置永續發展委員會暨委任委員會成員案 ■ 通過大陸地區健康事業投資架構第二階段調整案
112/06/16	100%	無	無
112/08/02	100%	無	通過【風險管理政策與程序】增訂案
112/11/08	100%	無	<ul style="list-style-type: none"> ■ 通過【關係人相互間財務業務相關作業規範】增訂案 ■ 通過【供應商管理政策】增訂案 ■ 通過向國泰世華商業銀行產業金融二區域中心申請授信額度案

據受訪董事表示，受評企業於董事會會議至少 7 日前，均依法事先將相關資料提供予董事參閱，如有重大交易或特殊議案，更會事先與董事溝通，以期提升董事會會議之議事效率。董事會成員之間於正式會議以外亦互動頻繁，時常透過各種溝通管道交流意見；針對年度策略以外之議題、市場趨勢等，均不定時利用董事會會議結束後之空檔進行會外溝通。

受訪董事另表示，受評企業董事會成員除了具備受評企業所屬產業專業者外，有財務、科技等多元專業背景，能將不同的意見及觀

點帶入董事會，協助受評企業之經營。

此外，為能使未參與受評企業經營之董事瞭解受評企業營運狀況，受評企業經理人均定期向各董事會成員說明受評企業的營運近況及未來規畫。

(二) 董事會對企業內部控制之重視程度及監督

有關企業內部控制方面，受評企業依據「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」等相關法規建立內部控制制度，並由稽核部門專責評估其有效性及各項規範是否健全，查核內部控制持續有效運作，衡量各部門執行成果，並適時提供改善建議，促進有效營運。

有關企業內部稽核方面，受評企業稽核部門已能落實稽核工作，董事會成員與稽核部門並具備定期且獨立之溝通管道。受訪董事肯定稽核部門之執行現況，並表示如發現有缺失，董事會成員除關注稽核部門敦促各該單位提出改善措施外，更重視如何自該等經驗中學習，關注決策與執行層面之差異，並提升未來決策品質。

有關風險評估方面，受評企業設有風險管理推動小組，將風險管理區分為(主要包含但不限於)「策略面」、「營運面」、「財務面」、「環境面」、「法規面」等範疇，並依策略及營運風險、市場風險、財務風險、法規風險、氣候變遷風險及供應鏈管理風險等風險類型，建立因應策略與行動，以具體推動風險管理運作。據受訪董事表示，日常營運風險如國際局勢影響原物料供應等，係由各個業務部門針對自身業務範圍進行評估，並於彙總後定期向董事會報告。此外，針對突發危機事件，受評企業亦會由經營團隊彙整相關資訊後向董事會報告，以利董事會成員進行充分討論後做成合理之決策。事後亦會進行檢討，確保未來遭遇類似狀況應如何反映以避免損失擴大，減少受評企業可能所受影響與衝擊。

關於誠信經營方面，受評企業由人力資源處統籌各單位推動誠信經營，並定期向董事會成員彙報誠信經營政策之執行情形。此外，依據受評企業誠信經營守則規定，應將員工是否有不誠信行為納入其績效考核並與薪酬相連結。受評企業指定人力資源處為受理檢舉之專責單位，於公司官網設有受理檢舉專用之電子郵件信箱及專線。據受訪董事表示，受評企業迄今未有涉及不法行為的檢舉案件提至董事會報告之情形。

（三）董事會對永續經營之態度

受訪董事表示，近年客戶及往來銀行均嚴謹要求 ESG 履踐情形，受評企業董事會對其非常重視。為實踐企業社會責任，以達永續發展之目標，爰參照「上市上櫃公司永續發展實務守則」規定，通過永續發展實務守則，目前並已設置「永續發展委員會，由曹博睿董事兼執行長擔任主任委員，周鐘麒獨立董事及王允中獨立董事擔任委員。永續發展委員會之主要職責包含：公司永續發展政策之擬定；依環境永續、員工關懷、社會關懷、公司治理、食品安全及供應商管理六大面向，制定目標、政策與執行方案；督導、落實永續發展工作之推動與執行；關注各利害關係人，包括股東、客戶、供應商、媒體、消費者、員工等所關切之議題及審查永續報告書等。受到往來客戶之要求，受評企業十分重視供應鏈管理，針對碳權問題、低碳食品、綠色包材、汙染處理措施之優化等均已進行規劃。此外，受評企業已成立永續發展委員會，並設有永續工作小組及各面向相關推動小組，以系統化推動受評企業之永續目標，並出具永續報告書。然而，董事會應如何實質參與 ESG 措施之建議與決策，目前已透過獨立董事及非獨立董事擔任永續發展委員會委員參與 ESG 活動運作，並由永續發展委員會定期向董事會報告相關執行進度，使全體董事能掌握相關事項之推動，以落實永續經營目標。據受訪董事表示，以碳排放為例，受評企

業選擇供應商時，會將供應商是否使用可再生能源納入考量，並會盡可能使用在地原料，降低碳足跡。

針對人才培育及接班方面，受訪董事表示，接班之過程為長期規劃。每年均會盤點所需人力，並就接班人梯隊安排跨部門之輪調與訓練。各單位並依其業務狀況，以多元職涯發展為核心，通盤考量部門之經驗傳承。受評企業定期舉辦員工教育訓練，持續精進內部人才專業技能與知識並培養溝通合作以及管理與領導能力等。此外，受評企業以系統性通識課程、跨部門在職訓練、加上資深顧問的研究指導，並透過專案參與、主題會議參與、跨部門與跨公司輪調等，促進個人與團隊的發展與成長。

針對企業留才部份，受評企業設有獎酬機制與育才留才措施，並與時俱進調整績效獎酬之對應作法。因應消費市場之變化及通路整併，隨時調整留才策略，以維持受評企業營運及人員安排之穩健性。就績效評估方面，受評企業對於經理人或重要職位之績效評比，依業務單位之不同，訂有可茲遵循之規範。

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：

整體觀察結論

一、 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）

董事會成員包括有經營團隊及獨立董事，背景則涵蓋有研發、系統工程、企業管理及統計學等專業，能從不同角度提供多元化意見。

二、 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）

董事會成員均表示會議中有充分討論機會，如遇重大業務發展決策，董事會成員與經理人亦均經過多次深入討論調整後始定案，董事會成員對於公司營運之參與及決策效能之發揮均屬充分。

三、 董事會對於企業內部控制之監督

受評企業設有風險管理推動小組，可定期進行風險管理政策的檢討及追蹤；同時亦區分風險構面，建立因應策略與行動，以具體推動風險管理運作；董事會成員藉此可有效掌握企業整體營運資訊及風險，而有利於董事會對於企業內部控制的監督。

四、 對企業社會責任之態度

受評企業為實踐企業社會責任，以達永續發展之目標，目前已設置永續發展委員會，以擬定環境永續、員工關懷、社會關懷、公司治理、食品安全及供應商管理等相關政策。未來也將更積極主導企業社會責任等相關活動，更深化企業社會責任之落實，以追求永續經營目標。

其他優化建議

一、留意董事多元化組成，以強化董事會職能

金融監督管理委員會頒佈「公司治理 3.0-永續發展藍圖」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。上市上櫃公司治理實務守則第 20 條規定：「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」，第 24 條規定：「上市上櫃公司應依章程規定設置二人以上之獨立董事，且不宜少於董事席次三分之一，獨立董事連續任期不宜逾三屆。」由是可知，董事多元化組成，以及避免獨立董事任期連續過久，均係主管機關之主要態度。

受評企業目前有設 8 名董事，包含 1 名女性董事，且董事年齡亦較為集中。建議受評企業在未來之董事會組成上，或可將多元專業背景（如新增食品衛生人才等，與現有成員專業背景相異之人才）、性別及年齡等要素納入評估，促使董事會成員組成更為多元，有助引入不同觀點，以利風險評估考量。亦可視實際情形，考量設立提名委員會，訂定多元化政策及具體管理目標，以預先尋覓多元化及專業化之董事人選。

二、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，較少對於董事發言之記載，經訪談了解，董事間除利用例行董事會時間進行討論，並表達不同意見外，亦於會前及會後進行討論，或利用其他溝通管道進行意見

交流。為使董事會可較易於回顧過去之決策經驗，建議可適時將會議中的討論重點於議事錄中摘要記載，以利後續將過去的經驗運用於未來的決策評估。

三、 調整受理檢舉單位，並設立外部檢舉專線

依據國際透明組織與社會課責國際組織商業反賄賂守則第 6.5.1 點：「欲使反賄賂方案發揮實效，企業必須依賴雇員和其他人儘早表達本身關切並檢舉違反本方案的行為。為了做到這一點，企業應提供安全和易於獲得的管道，使雇員及其他人能夠放心地表達自己的關切與揭發弊端之行為，而不必面臨報復危險」，可見檢舉制度的建立對於企業達成反賄賂目標具有相當之重要性。又依照「上市上櫃公司治理實務守則」及「上市上櫃公司誠信經營守則」等規定，上市上櫃公司宜設置並公告內部及外部人員檢舉管道，且其受理單位應具有獨立性。

依照受評企業之誠信經營作業程序及行為指南，雖已於公司網站提供檢舉信箱、專線，供內部及外部人員使用；並指定人力資源處為專責單位，隸屬於董事會，若有違反誠信經營之情事，即將檢舉情事、其處理方式及後續檢討改善措施，向董事會報告等措施。揆諸上開守則規定，為強化受理單位之獨立性，受評企業未來或可考慮參考其他企業實務，強化檢舉受理單位之獨立性，例如將檢舉專用之電子郵件信箱或檢舉專線，設定僅有稽核單位為專責受理單位，以加強其獨立性。

四、 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。

目前受評企業業已認知獎酬制度建立之重要性，並已參考同業薪酬門檻，制定適宜的員工績效評估標準及獎酬制度。參酌受評企業董事之問卷填答結果，受評企業董事對於高階經理人或其他重要職位之選任標準及人才培育計畫有更高的期待，未來如有需求，亦可考慮尋求外部顧問的協助，提供多元的人才培育發展觀點。

五、 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。

受評企業目前已成立永續發展委員會及相關推動小組，足見受評企業已認知永續發展之重要性。受評企業將來或可增加永續議題於董事會上的討論與評估，例如就環境永續方面，可持續強化綠能或零碳排政策遵循之管理。

考量近年永續議題內涵愈趨深化與多元，受評企業在思考推行其永續政策上，除了現有已落實的政策，可持續朝向更多元發展，除了配合我國主管機關所推行之政策外，亦可同時注意國際之最新發展趨勢，未來亦可視實際情形，評估如何與外部專家合作，增加永續觀點的多元化，有助創新思考，而在追求營業獲利的同時達成企業永續目標。

（以下空白）