

新門科技董事會、董事成員及功能性委員績效評估(114年度)

●董事會績效評估

本公司董事會於108年12月通過「董事會績效評估辦法」，訂定董事會每年應至少執行一次針對董事會、董事成員、薪酬委員會及審計委員會之績效評估。內部評估應於每年年度結束時，依本辦法進行當年度績效評估。

本公司董事會績效評估之執行，宜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。

本公司應考量公司狀況與需要訂定董事會績效評估之衡量項目，並至少應含括下列五大面向：

- 一、對公司營運之參與程度。
- 二、提升董事會決策品質。
- 三、董事會組成與結構。
- 四、董事的選任及持續進修。
- 五、內部控制。

董事成員（自我或同儕）績效評估之衡量項目應至少含括下列六個面向：

- 一、公司目標與任務之掌握。
- 二、董事職責認知。
- 三、對公司營運之參與程度。
- 四、內部關係經營與溝通。
- 五、董事之專業及持續進修。
- 六、內部控制。

功能性委員會績效評估之衡量項目應至少含括下列五大面向：

- 一、對公司營運之參與程度。
- 二、功能性委員會職責認知。
- 三、提升功能性委員會決策品質。
- 四、功能性委員會組成及成員選任。
- 五、內部控制。

●外部專業機構評估、改善建議、改善計畫及行動：

●外部專業機構評估：

一、本公司董事會於114年12月31日完成外部專業機構績效評估。

二、評估期間：114.1.1~114.12.31

三、執行評估之外部專業機構：

(一)名稱：社團法人臺灣誠正經營學會

(二)專家團隊成員：執行委員：邵慶平、蔡揚宗、杜怡靜

(三)具備獨立性之理由：

執行委員負責評估本公司董事會效能，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：

1.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受價值超越一般社交禮儀標準之餽贈。

2.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。

3.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。

(四)評估方式：

1.公司內部相關規範及紀錄

2.評估問卷

3.董事訪談

(五)評估範圍及指標：

1.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。

2.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。

3.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。

4.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。

(六)評估結果提報董事會日期及內容：將於115年最近期召開之董事會提報評鑑結果及
115年度將持續強化之進行方向

四、評估報告：結論及優化建議

●整體觀察結論：

- (一)受訪董事表示會議中有充分討論機會，然而就策略性規劃及風險管理議題，多依賴經營團隊報告，期望未來能獲得更具體且深入的分析報告，以增強董事會對經營策略執行與風險管理的監督效能。。
- (二)依據訪談可得知，受評企業董事高度認知風險管理的重要性，並建立完善的跨部門風險管理架構，持續依照ISO 31000標準進行內外部風險辨識與評估；風險管理小組定期整合各單位成果，向永續發展委員會及董事會報告，確保治理階層掌握全面風險態勢並適時調整策略。
- (三)受評企業已建立透明的績效考核與晉升制度，藉此激勵員工長期貢獻、提升向心力，支持企業永續發展與長期穩健成長。透過訪談可得知，董事均已認知永續發展議題的重要性，並對人才培育與留才議題具高度重視，且認知到受評企業應因應產業型態及市場限制，應更積極完善人才引進、培育與接班規劃，特別在管理層和行銷團隊上加強配置。
- (四)

●優化建議：

(一)持續強化董事會提名政策

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…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…、專業技能及產業經歷等」。115年度之ESG評鑑指標亦將「公司董事單一性別皆不少於董事會席次三分之一」做為加分項目。

受評企業目前共設有9席董事，其中獨立董事人數為4位，已超過董事人數之三分之一，亦已引進新任獨立董事，而無任期達3屆之情形。惟目前女性董事席次僅一席，且獨立董事背景較集中於財務金融相關，公司可持續評估適切人選並建立董事人才庫，俾利未來持續促進董事多元化組成。

(二)強化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，並無對於董事發言之記載，且受評企業偶有以追認方式通過議案之情形。據受訪董事表示，受評企業之董事均能與經理人團隊密切溝通，並在例行董事會議中對各項議案進行充分討論。有鑑於董事會可以藉由回顧過去的決策經驗，收斂後續決策的評估重點，建議受評企業可在重大議案，適時將正式會議以外交流過的意見、提醒或回應，於正式會議中擇要提出，並予摘要記載關鍵討論內容，以利未來決策參考與經驗傳承。另外，為避免風險未經適當審視，如有必要，建議受評企業可視適當情況增加會議召開頻率或次數，盡可能避免追認情形，以利提升治理透明度及決策品質。

(三)強化檢舉受理管道獨立性

參考臺灣證券交易所發布之115年度之ESG評鑑指標將「公司是否訂定並詳細於公司網站揭露公司內、外部人員對於不合法（包括貪汙）與不道德行為的檢舉制度」納為評分項目。另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。依照上市上櫃公司誠信經營守則第23條第1項第5款規定，更鼓勵上市上櫃公司允許匿名檢舉，以強化對檢舉人保障的完善。

受評企業已設置專門信箱供員工及外部利害關係人進行匿名或具名檢舉，並由董事長親收，展現出對誠信經營與內部監督機制的高度重視。惟為進一步強化檢舉制度的獨立性，建議可考慮進一步強化檢舉案件之受理與調查機制，使審計委員會或獨立董事可直接取得相關檢舉資訊，再由其明確指派一個專責單位全面處理檢舉管道的接收、案件調查、追蹤及回報，確保案件處理的公正性與獨立性，亦或參考其他企業實務作法，可考量委託獨立外部機構提供檢舉專用電子郵件信箱或檢舉專線之方式，更強化受理單位的獨立性，而能有利增加內部檢舉人之檢舉意願。

(四)強化接班機制

人才培育及人力發展是企業永續經營中不可或缺的一環，也是當前ESG實踐的關鍵價值之一。在實務上，人才培育與發展在很大程度上倚賴建立透明且適切的績效衡量標準與完善的員工獎酬機制，藉以激發員工潛能、提升組織動力。

據受訪董事之說明，受評企業目前面臨市場規模有限，甚至存在萎縮風險的挑戰。針對此情況，企業除維持現有業務穩定運作外，更需強化產品研發與新商機開拓，然而這些策略的有效推行，極度仰賴人才的品質與穩定性。為此，受評企業須全面優化接班機制，建構完善且持續的人才供應鏈，確保組織具備穩固的長遠競爭力。

建議受評企業應系統性構建中高階接班梯隊，從基層到中高層建立分層次的人才培育及發展路徑，確保具潛力及關鍵職能的人才能被有效辨識與培養。再者，建立明確的接班人評估標準與選拔機制，融入績效考核、潛能評估及培訓成效等多元指標，並定期更新接班計畫，根據企業短期與長期發展策略調整人才儲備。

其次，考量受評企業屬於集團成員，建議受評企業深化與集團其他核心企業的合作與人才共享機制。透過整合集團內部的人才庫，建立跨企業的交流，增強員工多元能力與視野，亦有助於提升組織創新能力與彈性調整能力，有效突破企業規模與資源限制，減緩人才流動所帶來的風險，為企業注入持續發展的新動能。

另外，建議進一步完善薪酬結構的差異化與透明度，確保核心人才獲得公平合理的回報，強化其長期留任的意願。董事會及經營團隊亦應持續關注接班計畫的推動狀況，定期檢視人才庫及培育進度，及時掌握潛在人才缺口，並根據外部市場環境與公司發展策略調整規劃，強化接班機制。

(五)增加關於營運發展策略的溝通討論：

有鑑於受訪董事多提及公司目前主要業務的市場擴張空間有限，面臨一定程度風險，而期待多著重於營運發展策略之討論，藉此機會，謹提醒受評企業董事會評估內部、外部成長的可行性，以及多角經營的效益與風險。

內部成長可能來自調整提升銷售模式或毛利結構，例如，從單一設備供應商，升級為解決方案供應商，增加客戶黏著度；外部成長則可能來自尋求適當的授權或策略聯盟，例如與擁有關鍵技術的夥伴結盟，取得區域獨家代理或共同品牌銷售，以里程碑方式分擔開發風險；甚或更進一步則可能以合資方式整合不同技術或服務能力，提升

獲利可能性。

多角化經營則係指投入與本業無直接關聯之新業務，不僅考驗企業在既有業務之外之業務經營能力，同時也可能引起資本市場的兩極評價。在不熟悉相關市場的情況下，可能面臨更多不確定的營運風險，須審慎評估。

企業不論選擇何等發展策略，均可能面臨法令遵循、資源配置、人員觀念調整等種種不同風險因素，故無論是事前的效益及風險評估、事中的交易條件談判磋商，以及事後之資源整合，均是企業董事會應審慎看待、處理之議題。

●董事調查結果：

第一部分：4.94

專業職能：4.96

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。	5.00
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。	4.89
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：4.96

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。	4.89
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。	4.89
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。	4.89
2.5 董事會對功能性委員會、董事長及執行長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。	5.00
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。	5.00

內部控制：4.94

題目敘述		平均分數
3.1	董事會成員能促使經理人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。	4.89
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。	4.89
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。	4.89
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：4.91

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。	4.89
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環經濟等政策。	4.89
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。	4.89
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發展之落實情形。	4.89
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及接班培育計畫。	4.89

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：

意見一：互信、互助、溝通無礙

您認為董事會運作需要改進的層面：

無

其他補充：

無

●功能性委員(薪資報酬委員會)績效評估自評成績：

本公司功能性委員業已於114年12月填寫「功能性委員會績效評估自評問卷」，完成功能性委員會績效評估自評，並將於115年最近期召開之委員會提報自評結果及115年度將持續強化之進行方向。

評估項目	評估結果	備註
A. 對公司營運之參與程度	5.00	委員全員出席且提供寶貴意見
B. 功能性委員會職責認知	4.90	委員均了解自身之職責
C. 提升功能性委員會決策品質	4.93	委員對議均能充分溝通及執行
D. 功能性委員會組成及成員選任	5.00	委員均由獨立董事擔任且均有考量該獨立董事之知識技能水平
綜合評語	公司運作圓才得宜，持續維持獲利雙贏	

●功能性委員(審計委員會)績效評估自評成績：

評估項目	評估結果	備註
A. 對公司營運之參與程度	5.00	委員全員出席且提供寶貴意見
B. 功能性委員會職責認知	4.90	委員均了解自身之職責
C. 提升功能性委員會決策品質	4.96	委員對議均能充分溝通及執行
D. 功能性委員會組成及成員選任	5.00	委員均由獨立董事擔任且均有考量該獨立董事之知識技能水平
E. 內部控制	4.83	內部控制制度之修增均提委員會討論
綜合評語	過去3年均克守職責，無重大缺失	

●功能性委員(永續發展委員會)績效評估自評成績：

評估項目	評估結果	備註
A. 對公司營運之參與程度	5.00	委員全員出席且提供寶貴意見
B. 功能性委員會職責認知	5.00	委員均了解自身之職責
C. 提升功能性委員會決策品質	5.00	委員對議均能充分溝通及執行
D. 功能性委員會組成及成員選任	5.00	委員由董事及獨立董事擔任且均有考量該董事之知識技能水平
綜合評語	組織完善，運作良好	