

宏亞食品股份有限公司 董事會績效評估報告

2023年12月



關於本評估報告

本報告由安永企業管理諮詢服務股份有限公司(以下簡稱安永)為宏亞食品份有限公司(以下簡稱宏亞)進行董事會績效評估,並彙整主要觀察、發現及建議事項之評估報告書。參考安永董事會績效評估方法論,本次評估程序包含問卷調查、訪談及文件資料檢視與分析,評估期間為 2023 年 01 月 01 日至 2023 年 12 月 31 日。

有關安永董事會績效評估方法,請參考:

<http://www.ey.com/gl/en/issues/governance-and-reporting/center-for-board-matters>

執行摘要

評估方法論

問卷調查結果

結論與建議

附件

- 董事會績效評估問卷(質化)
- 董事會績效評估問卷(量化)
- 功能性委員會績效評估問卷(質化)
- 功能性委員會績效評估問卷(量化)
- 董事訪談大綱
- 董事會績效(質化)自評分布
- 董事會績效(質化)自評綜合分析
- 功能性委員會績效(質化)自評分布
- 功能性委員會績效(質化)自評綜合分析
- 八大面向綜合分析

有關更多的評估結果資訊,請聯絡:

傅文芳	安永企業管理諮詢服務(股)公司	董事長
曾于哲	安永企業管理諮詢服務(股)公司	執行副總經理
高旭宏	安永企業管理諮詢服務(股)公司	執行副總經理
張騰龍	安永企業管理諮詢服務(股)公司	執行副總經理
關光威	安永圓方國際法律事務所	合夥律師

執行摘要

執行摘要

我們對於宏亞董事會的觀察

截至本評估報告出版日止，宏亞董事會共計 7 位董事成員，並由 3 位法人代表（承添投資股份有限公司、禮坊投資股份有限公司及統懋投資股份有限公司）以及 4 位獨立董事組成。宏亞設有審計委員會及薪資報酬委員會，審計委員會及薪資報酬委員會成員均由獨立董事擔任。

宏亞在最近一期（2022 年度）上市公司治理評鑑結果已達 36 至 50%級距之標準。在此基礎之上，安永進一步以國、內外豐富的實務經驗，以及特有的董事會績效評估方法論，提供一個以企業經營成果為導向的外部評估方式。

評估執行情序

安永自 2023 年 09 月至 2023 年 12 月進行宏亞董事會績效評估，透過安永的八大評估面向協助鑑別關鍵元素加以評估宏亞董事會績效，分別包含：董事會架構與流程、董事會組成成員、法人與組織架構、角色與權責、行為與文化、董事培訓與發展、風險控制的監督、申報/揭露與績效的監督。藉由文件檢閱與邀集 2 位董事/功能性委員會委員(含董事長)進行個別訪談，以及 7 位董事/功能性委員會委員績效自評問卷調查，並且經安永綜合評估，將觀察與建議整理於本評估報告。

評估結果摘要¹

經綜合評估，宏亞在董事會架構(Structure)、成員(People)及流程與資訊(Process and Information) 方面的綜合表現程度為進階、進階與基礎。綜合說明相關觀察及建議如下：

三大構面	觀察總結	建議
董事會架構	<ul style="list-style-type: none">▶ 設置適當之功能性委員會（審計委員會及薪資報酬委員會）。▶ 獨立董事席次占總席次為 7 分之 4，優於主管機關鼓勵之 2 人以上獨立董事且占董事席次 3 分之 1。	<ul style="list-style-type: none">▶ 建議公司持續透過功能性委員會協助董事會，或視組織需求新增非強制要求之功能性委員會（例如：風險管理、誠信經營等委員會），以因應公司發展目標、外部法令趨勢，及各式新興風險，確保整體中長期風險管理與資源配置的適切性與有效性。

¹ 評估結果分為：基礎(符合主管機關及相關法規基本要求)、進階(符合主管機關及相關法規基本要求，並有一套既定且有效的實務作法，或是主動提升該面向的績效現)、標竿(不僅優於主管機關及相關法規基本要求，且該實務作為相當於標竿典範)

三大構面	觀察總結	建議
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 董事會成員組成多元，具備會計、財務、商業行銷及業務開發等等專業能力，且應普遍具備執行職務所必需之知識、技能及素養。 	
成員	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 訂有董事會績效評估辦法及公司治理實務守則等相關公司治理規章。 ▶ 受訪董事具備食品業經驗且熟悉宏亞業務主軸、競爭優勢、潛在風險，並針對宏亞營運策略提出具體見解。 ▶ 董事會成員多元且大多為專業經理人，積極參與會議，討論客觀、公正且無私，運用自身之專長、專業與多元觀點，於會中提供經營團隊具體建議發揮其職責及義務。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 現行公司董事候選人採提名制，建議公司除持續維持標竿作為外，可建立專門之提名委員會，由提名委員會依據董事所需之專業知識、技術、經驗及性別等多元化背景暨獨立性之標準，並據以覓尋、審核及提名董事候選人。透過多元管道逐步建立董事之人才庫，以持續在未來不同階段組建具備符合公司發展策略目標所需專業與實務經驗之董事會及幕僚團隊，藉以強化提名及人才接班計畫，以確保永續經營。
流程與資訊	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 審計委員會與稽核主管及會計師針對重大議題定期進行溝通，發揮其監督之職能。 ▶ 議事單位於會前提議案資料，董事或委員可向議事單位或提案單位請求資料補充，協助董事或委員充分掌握議案內容與議案討論。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 建議董事定期接受國際永續準則理事會 (ISSB) 發布之永續揭露準則相關主題教育訓練，持續公司對財務報表的治理能力。 ▶ 現行公司提供新任董事任職會議，且與董事長訪談，建議公司除持續維持現有做為外，將新任董事就任說明書面化，建立相關辦法。 ▶ 建議公司建立完整之智慧財產管理計畫，除了現行針對智慧財產權的管理與保護外，亦須考量營運目標與智慧財產權的連結。

如何繼續維持董事會績效，確保董事會有良好的組成成員及專長專業，維持透明、當責(accountability)的有效運作，致董事會績效從 A 到 A+，均為董事會運作的關鍵課題。有鑑於此，安永擬提出上述建議供貴公司評估、參考。有關更詳盡的評估結果、結論與建議，請參閱本報告的所有內容及附件。

評估方法論

何為

董事會績效評估？

“有效的董事會”需在業務、組織和市場動態等面向仰賴董事的專業與經驗，並為公司做出最佳的決策。然各家公司均有自己獨特的競爭優勢與文化，董事會的運作亦無一體適用的完美方案。今日成功的運作模式更不代表明日企業延續的保證。綜觀國內、外企業公司治理實務，最終回歸於兩個核心思維：如何確保最高治理單位的董事會全體，跟上快速演變的治理環境？並如何讓每位董事，尤其新進董事成員在最短的時間裡更有效率地發揮其所長與智慧？因此有系統、完整且隨著時間不斷調整與精進的董事會績效評估機制，即是公司最佳的利益。

我國主管機關自 2014 年底公布「董事會自我評鑑或同儕評鑑參考範例」透過主題式問答型態提供上市櫃公司參考，亦於公司治理評鑑考量面向對於董事會績效評估的重視。

近年投資人與客戶均對於公司治理議題高度關注，加上我國積極推動獨立董事設置，國內上市櫃公司多採行每年進行董事會績效自我評估，並至少每三年委由外部機構執行。董事會績效評估有助於持續一健全並有系統的董事會運作：

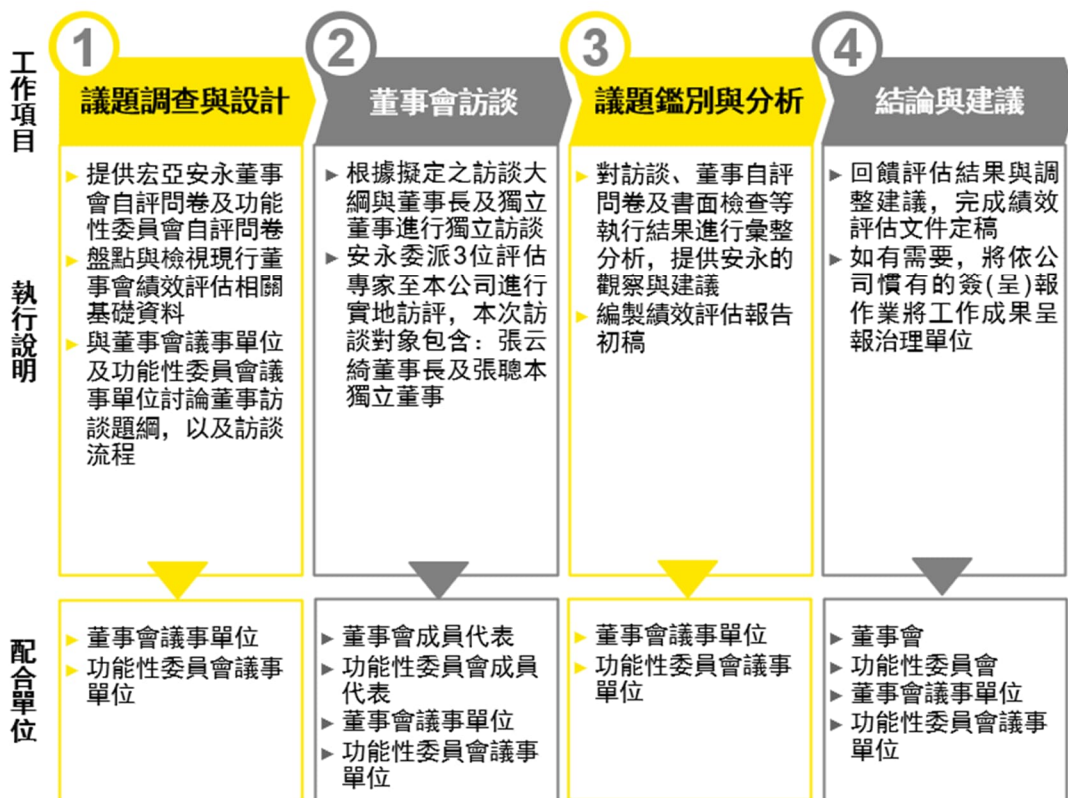
- 提供董事會以及每位董事明確的角色與職責義務，加快決策速度同時避免不必要的衝突
- 隨著公司的演進，持續強化董事會與董事對公司業務、顧客經驗與人員管理實務的掌握
- 在瞬息萬變的科技、客戶消費習慣及伴隨的機會與風險，鑑別董事會相關知識與專長領域缺口
- 發展對相關產業更深入的瞭解，以及掌握地方和全球的競爭議題
- 測試董事會對於關鍵利害關係人關注公司策略及治理議題方面的理解，以及面對投資人給予挑戰或課題的因應方式
- 鑑別並維持有助於董事會進程的流程、會議安排與溝通模式
- 促進董事會與公司營運策略的一致，以及重大議題的優先排序
- 預防不健全甚至可能阻礙董事會運作的互動文化

評估原則及方法

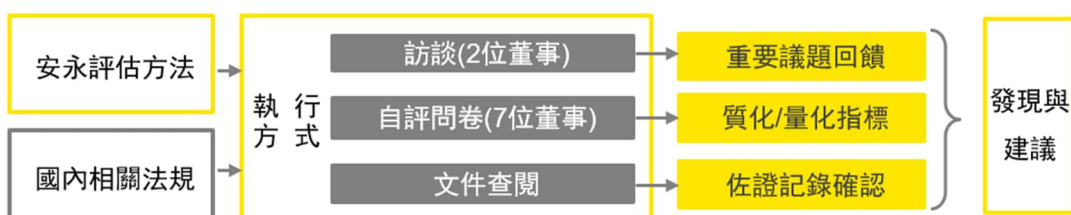
安永董事會績效評估流程及方法

本評估作業主要涵蓋四個階段，同時納入考量宏亞組織特性及國內主管機關相關法律規範，調整最適切的進行方式，並於 2023 年 09 月至 12 月執行外部董事會績效評估，包含：檢閱相關文件、訪談及發放董事會績效評估問卷及功能性委員會績效評估問卷，最後綜整提出董事會績效評估報告。有別於主管機關發佈的董事會自我評鑑或同儕評鑑範例，安永另導入獨特的三大構面：董事會架構(Structure)、成員(People)及流程與資訊(Process and Information)構面，藉此加強國內常見的五大質化及量化指標議題。

安永董事會績效評估流程



宏亞董事會績效評估架構



安永董事會績效評估八大面向

在業務、組織與市場動態快速變化的環境下，董事會肩負監督並確保公司做出最佳決策之重任。藉由觀察諸多企業董事會實務運作，安永發現高效率的董事會除了深入參與實際營運與公司策略外，均在安永歸納的八大基礎要素展現類似的關鍵特點。安永透過董事會組成與技能、策略與表現、公司治理重心、董事會功能與管理團隊互動進行瞭解，同時兼顧質化與量化進行評估董事會與董事績效表現。

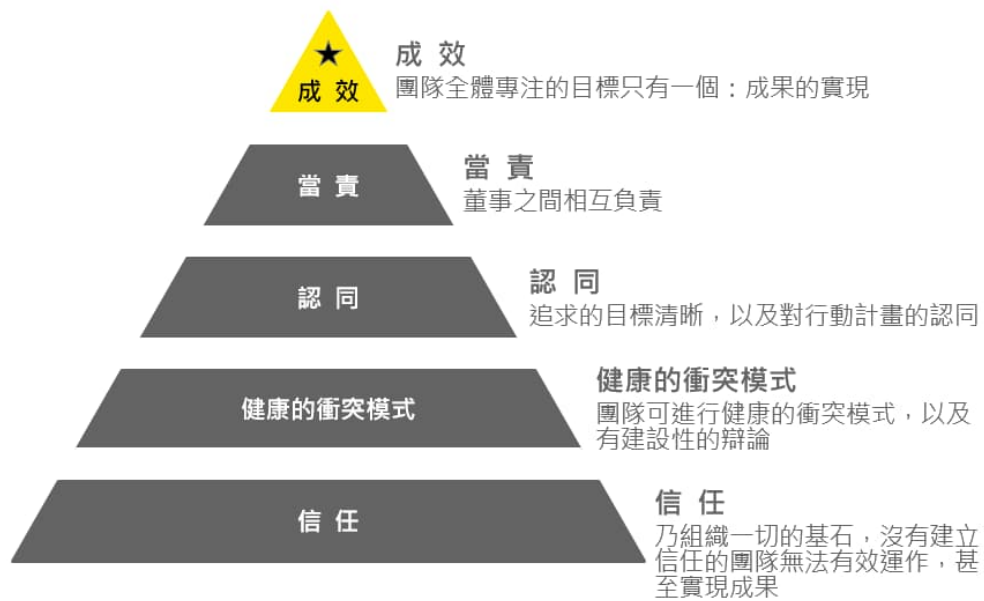


董事會績效評估八大面向

- 董事會組成與技能：董事會的組成與安排上，除遵循法律規範外，安永也觀察公司採行優於法規的其他相關作為，包含對於董事多元化、經歷、專業領域的技能與經驗等考量。
- 策略與表現：董事會對公司營運策略與衝擊的掌握程度，並展現對公司績效表現的督導情形。
- 公司治理重心：董事會對於公司重大議題的參與程度，並扮演監督引導的角色。
- 董事會功能與管理團隊互動：董事會與公司管理層級的互動情形，尤其正面且雙向的溝通模式有助於董事會功能與權責的發揮。

高效團隊的關鍵要素

董事會可謂一密集仰賴團隊合作的組織，而高效運作的團隊取決於五個相互關連的基礎元素，分別為：信任、健康的衝突、認同、當責及成效。宏亞可透過這五項基礎元素掌握現行董事會成員互動情形，同時檢視不足或改善之處。透過強化每個基礎元素以展現董事會運作的高度績效表現。



團隊高效表現的五項基礎元素

安永觀點

董事會績效評估是一個發現和改正治理問題的工具，能夠協助董事會確保策略目標和增加組織價值，特別是在以下四個層次有所貢獻：使董事會成為一個更有效運作的團隊；發揮董事會/功能性委員會的領導力；優化功能性委員會的運作實務；以及確保個別董事對董事會績效的實質貢獻。

後續追蹤和改善計畫的行動實踐，往往是績效評估的成功關鍵。定期執行董事會績效評估，相信能在領導力、角色與權責、團隊合作、當責性(accountability)、決策品質、溝通互信，以及最重要的經營績效等各方面，協助公司、董事會持之以恆的不斷優化，再創佳績。

問卷調查結果

評估面向

安永根據前一章節的評估方法論執行評估工作，包含文件檢閱、訪談及董事自評問卷進行評估、分析，並提供觀察與建議，綜整如本章節報告內容。

董事自評問卷總計 7 份(受調查率 100%)；審計委員自評問卷總計 4 份(受調查率 100%)；薪資報酬委員自評問卷總計 3 份(受調查率 100%)，評估面向包含：

1. 董事會對公司營運之參與程度及職責認知；
2. 提升董事會決策品質及對目標與任務之掌握；
3. 董事會組成與結構；
4. 董事之選任及持續進修；
5. 內部控制。

對於質化衡量指標，安永進一步以三階段進行評估，包含：**基礎**、**進階**及**標竿**。各評估結果的依據及理由，亦詳細說明於本章節的問卷調查結果。

敬請一併參閱本評估報告附件：董事會績效評估問卷、功能性委員會績效評估問卷、董事訪談大綱、董事會績效(質化)自評分布、董事會績效(質化)自評綜合分析結果、功能性委員會績效(質化)自評分布、功能性委員會績效(質化)自評綜合分析結果，以及八大面向綜合分析表。



一、對公司營運之參與程度及職責認知

質化衡量指標

評估項目	<p>董事會架構</p> <ul style="list-style-type: none">董事於董事會前有事先閱讀及瞭解會議資料？董事會是否推動訂定公司治理相關辦法、支持公司參與公司評量、充分保障股東權益等，以提升公司治理？功能性委員會的執行成效是否能協助董事會充分發揮防弊與興利等兩大策略方向？ <p>成員</p> <ul style="list-style-type: none">董事會是否有確實督導公司遵循法令及實務守則情形；公司是否有重大違反誠信經營原則、企業社會責任、內部控制制度或其他不符公司治理原則之情事？董事會與經營團隊有良好的互動情形？董事在董事會上是否做出有效的貢獻？董事會成員對公司、公司經營團隊及公司所屬產業及內部與外部風險有足夠之瞭解？董事是否明確了解公司所處產業之特性及風險？董事是否已充分瞭解董事的法定義務？董事是否針對經理人提供之商業資訊維持充分之專業獨立性判斷？公司每次董事會是否皆有至少二席獨立董事親自出席？董事是否確實了解公司的核心價值觀(如紀律、使命、榮譽、願景等理念)？董事對於董事會設定之公司所有策略性目標是否有明確的了解？董事是否能忠實執行業務及盡善良管理人之注意義務，並以高度自律及審慎之態度行使職權？新任董事是否已了解其職責及熟悉公司運作及環境？董事對於執行董事職務時所獲取的公司內部相關資訊，是否確實遵守保密義務？ <p>流程與資訊</p> <ul style="list-style-type: none">董事會能充分且及時的取得企業營運的績效報告，並快速掌握各項不利趨勢？董事會是否定期且徹底的檢視經營團隊的管理績效，並給予相應之處置？董事能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險，且對內控制度之執行與追蹤狀態予以討論？董事有與簽證會計師進行充分溝通及交流？
安永觀察	<p>董事會架構</p> <ul style="list-style-type: none">根據董事自評結果，超過 8 成董事評估於董事會前事先閱讀及瞭解會議資料情形為標竿。根據資料檢視及議事單位問卷回覆，董事會議皆於事前通知各董事，並提供充分之會議資料。根據網站揭露，公司訂有公司治理相關的辦法，並作為宏亞之遵循依據，以保障股東及利害關係人權益等，並致力於強化公司治理。經檢視議事單位問卷回覆，公司建置明確之公司治理架構，並配合「公司章程」、「公司治理實務守則」、「誠信經營守則」等治理規章辦理。根據資料檢閱，公司依規設有功能性委員：審計委員會及薪酬委員會，委員會成員均由獨立董事擔任，透過外部董事之監督及建議以發揮防弊之角色。 <p>成員</p> <ul style="list-style-type: none">經檢視金管會證期局網站、公開資訊觀測站及相關新聞資訊，宏亞於評估期間內未發生董事成員及經理人違法之情事。根據議事單位問卷回覆，依公司章程辦法規範辦理。經檢視董事自評結果，超過 8 成董事評估董事會與經營團隊互動情形為標竿。

	<ul style="list-style-type: none"> • 根據議事單位問卷回覆，每月董事會議公司高階管理人員及各子公司董事長總經理皆會與會列席。另董事會以外時間，董事若有任何疑問，會由相關部門回應。 • 根據資料檢閱並統計發言次數，在評估期間董事會之議案討論大多數董事皆有進行發言，各功能性委員會召集人亦提供委員會會議摘要及審議結果與董事會成員分享，各董事及獨立董事發言積極度良好且發言內容具有專業性，給予經營團隊有效之建議及發揮監督功能。 • 根據董事自評結果，超過 8 成董事評估於董事會上做出有效的貢獻為標竿。 • 根據議事單位問卷回覆，宏亞定期聚會增進董事成員與公司企業文化的瞭解。 • 經檢視董事自評結果，超過 8 成董事評估董事是否對公司、公司經營團隊及公司所屬產業有清楚瞭解情形為標竿。 • 根據董事自評結果，全體董事皆表示明確了解公司所處產業之特性及風險之情形為標竿。 • 根據董事自評結果，超過 8 成董事會成員表示已充分瞭解董事的法定義務。 • 透過董事訪談了解，董事於實際開會前會收到議案資料，使董事能對議案提供回饋並討論達到共識。 • 根據資料檢視，評估期間董事會獨立董事平均出席率為 93%。 • 根據董事自評結果，全體董事皆評估已充分瞭解公司的核心價值觀、董事會設定之公司所有策略性目標且能忠實執行業務及盡善良管理人之注意義務，並以高度自律及審慎之態度行使職權，為標竿典範。 • 根據董事自評結果，超過 6 成董事評估新任董事充分了解其職責及熟悉公司運作及環境之情形為標竿。 • 根據董事自評結果，全體董事皆評估對於執行董事職務時所獲取的公司內部相關資訊，確實遵守保密義務之情形為標竿。 <p><u>流程與資訊</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 根據資料檢視，董事會每季皆邀請管理階層報告營運績效，以利董事快速掌握情勢並針對影響與變化做出決策。 • 根據董事自評結果，超過 6 成董事表示董事會定期且徹底檢視經營團隊管理績效，董事會能充分且及時取得企業營運績效報告，快速掌握各項不利趨勢並給予相應處置之情形為標竿。 • 根據資料檢視及議事單位問卷回覆，宏亞定期提供各項內控專案報告給董事進行審理。根據董事自評結果，超過 8 成董事評估能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險情形為標竿。 • 根據資料檢視及議事單位問卷回覆，公司董事每年兩次與簽證會計師進行閉門會議討論新法令趨勢及查核重點。根據董事自評結果，超過 8 成董事評估與簽證會計師進行充分溝通及交流之情形為標竿。
安永建議	<ul style="list-style-type: none"> • 建議維持現行做法。

量化衡量指標

評估項目	<ul style="list-style-type: none"> • 董事股票之轉讓是否依證券交易法第二十二條之二及第二十五條規定辦理？ • 董事長或董事成員是否未因違反證券交易法、公司法、銀行法、金融控股公司法、商業會計法、期貨交易法、保險法，或因犯貪汙、瀆職、詐欺、背信、侵占之罪經起訴？ • 各董事平均實際出席董事會情形（不含委託出席）良好？ • 股東會出席率是否達 1/2 以上董事(含董事長及獨立董事至少 1 位)出席？ • 董事持股設定質押比率平均是否未逾 50%？
公司自評說明	<ul style="list-style-type: none"> • 是。董事股票之轉讓依證券交易法第二十二條之二及第二十五條規定辦理。 • 是。董事長或董事成員未有因違反證券交易法、公司法、銀行法、金融控股公司法、商業會計法、期貨交易法、保險法，或因犯貪汙、瀆職、詐欺、背信、侵占之罪經起訴之情事。 • 是。評估期間董事會開會次數 7 次，平均實際出席率 94%。 • 是。本公司董事 7 位，5 位（含董事長及 2 位獨立董事）出席 2023 年度股東常會。 • 是。評估期間董事無持股設定質押情事。
安永觀察	<ul style="list-style-type: none"> • 同上。
安永建議	<ul style="list-style-type: none"> • 建議維持現行做法。

二、提升董事會決策品質及對目標與任務之掌握

質化衡量指標

評估項目	<p>董事會架構</p> <ul style="list-style-type: none">• 公司是否有適當討論且訂定策略計畫及年度預算?公司訂定策略計畫及年度預算是否經過董事會充分討論?• 董事會之會議紀錄是否適當地記錄討論內容, 以及適當的記錄個人或集體的保留意見或關切?• 董事會是否提供良好的溝通管道, 能適當的與獨立董事溝通? <p>成員</p> <ul style="list-style-type: none">• 董事收受會議紀錄時, 是否會閱讀紀錄內容, 並確認其已適當地記錄討論內容及個人或集體的保留意見或關切?董事會議程的安排, 是否重要之議題皆分配適當的討論時間, 董事可充分自由發言並能妥適的討論?• 董事收受會議紀錄時, 是否會針對會議紀錄內容提出意見並要求修正?• 對於行使董事(/獨立董事)權利與義務時, 充分獲得其他董事成員的信賴或支持?• 董事投入於董事會相關事務之時間是否足夠?• 相關議案若遇有需董事利益迴避者, 董事是否均自行迴避或主席已確實要求該董事予以迴避, 並作成會議紀錄? <p>流程與資訊</p> <ul style="list-style-type: none">• 公司提交到董事會決議的討論議案是否適當, 且提供予董事會的資訊完整、及時, 且具一定品質, 使董事會(包含獨立董事)能夠順利履行其職責?• 董事會有建置公司的核心價值觀(紀律、使命、榮譽、願景等理念), 且能明確地設定公司所有策略性目標?
------	--

安永觀察	<p>董事會架構</p> <ul style="list-style-type: none">• 根據議事單位問卷回覆及董事自評結果, 公司已適當討論且訂定策略計畫及年度預算, 且年度營業計畫及預算應提報董事會通過。• 根據資料檢視及檢視議事單位問卷回覆, 董事會及各功能性委員會討論內容均適當記載討論內容及董事、專家及其他人員之發言摘要, 並提報董事會確認。• 經檢視議事單位問卷回覆, 董事會提供良好的溝通管道, 能適當的與獨立董事溝通。 <p>成員</p> <ul style="list-style-type: none">• 經檢視董事自評結果、議事單位問卷回覆及董事會議事規範, 議事單位依規於董事會後 20 日內寄發議事錄給各董事, 且當次董事會針對前次會議追蹤及保留討論事項進行報告; 此外, 超過 8 成董事自評時表示於收受議事錄時, 會閱讀董事會議事錄紀錄內容, 確認議事紀錄內容已適當的記錄個人或集體的保留意見或關切, 且董事會議程的安排中重要之議題皆分配適當的討論時間, 董事可充分自由發言並能妥適的討論。• 根據訪談, 董事/獨立董事之間的溝通, 議事單位會議前提供議案並徵詢董事意見, 若有近一步需求則會另外要求各管理階層報告。• 根據董事自評結果, 約 5 成董事評估投入於董事會相關事務之時間充足, 為標竿典範。• 根據資料檢視及議事單位問卷回覆, 各涉及利益迴避之議案紀錄中, 董事皆依規自行迴避。根據董事自評結果, 超過 8 成董事評估各項董事會會議決議, 皆有適當的執行後續追蹤。 <p>流程與資訊</p> <ul style="list-style-type: none">• 經檢視資料及議事單位回覆問卷, 公司訂有董事會議事規範, 宏亞董事會議事事務單位為財務部。議事事務單位應擬訂董事會議事內容, 並提供充分之會議資料, 於
------	---

	<p>召集通知時一併寄送。董事如認為會議資料不充分，得向董事會議事事務單位請求補足。董事如認為相關資料不足，得經董事會決議後延期審議之。董事會之召集通知，及議程資料皆於七日前寄送給各董事，以利董事順利履行其職責。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 根據資料檢視，提案單位提供之資料、說明及分析，清楚明瞭且內容豐富。 • 根據董事自評結果，超過 8 成董事評估提交到董事會決議的討論議案適當且提供予董事會的資訊及時、具一定格式及品質為標竿。 • 根據議事單位問卷回覆，公司之核心價值：客戶導向、適應改變、主動積極、執行力。
安永建議	<ul style="list-style-type: none"> • 建議維持現行做法。

量化衡量指標	
評估項目	<ul style="list-style-type: none"> • 董事會召開頻率是否適當？ • 董事會安排的議程中，各項議案皆分配適當的討論時間，以利董事有充分時間討論？ • 董事會議案中如有依法應提董事會討論事項者，是否已由全體獨立董事出席該次會議？ • 董事會、董事成員、各功能性委員會有定期且有效率的執行績效評估？ • 每年是否召開六次以上之董事會？ • 各項董事會會議決議，是否執行後續追蹤？ • 董事會是否定期(至少一年一次)評估簽證會計師獨立性？
公司自評說明	<ul style="list-style-type: none"> • 是。本公司本年度召開 7 次董事會，平均每 2 個月開一次會。 • 是。董事會安排的議程中，各項議案皆分配適當的討論時間，以利董事有充分時間討論；針對臨時動議的提案皆有足夠的彈性。 • 是。董事會議案中如有依法應提董事會討論事項者，已由全體獨立董事(委託)出席該次會議。 • 是。自評及外部評鑑。 • 是。本公司本年度召開 7 次董事會。 • 是。各項董事會/功能性委員會會議決議，皆有適當的執行後續追蹤。 • 是。本公司每年度辦理委任簽證會計師時，均會針對簽證會計師之獨立性進行評估。
安永觀察	<ul style="list-style-type: none"> • 同上。
安永建議	<ul style="list-style-type: none"> • 建議維持現行做法。

三、董事會組成與結構

質化衡量指標

評估項目	<p>董事會架構</p> <ul style="list-style-type: none">董事會是否建置適當且足夠的功能性委員會？董事會成員組成適當並已具備決策過程所需專業？以公司當前的需求而言，現階段之董事會成員組成，各項技能、知識和經歷範疇是否具備董事會決策執行所需之專業？公司是否設有企業誠信經營專（兼）職單位，負責誠信經營政策與防範方案之制訂及監督執行，且至少一年一次向董事會報告？公司是否設置符合法規要求之公司治理主管，負責公司治理相關事務？董事成員中，具本公司、母、子或兄弟公司員工身分之人數，是否低於（含）董事席次三分之一？ <p>成員</p> <ul style="list-style-type: none">公司之獨立董事具備應有之專業知識，且於任職期間內確實維持其獨立性？董事是否與其他董事成員有良好的溝通？ <p>流程與資訊</p> <ul style="list-style-type: none">公司是否制訂與營運目標連結之智慧財產管理計畫，至少一年一次向董事會報告執行情形？公司是否訂定董事會成員多元化之政策，並將多元化政策之具體管理目標與落實情形揭露於公司網站及年報？公司是否依據公司發展需求制定並落實董事會成員多元化之政策？
------	---

安永觀察	<p>董事會架構</p> <ul style="list-style-type: none">根據資料檢閱，公司設有功能性委員會包含：審計委員會及薪酬委員會。審計委員會及薪酬委員會成員皆由獨立董事擔任。根據董事自評結果，全體董事皆評估董事會已建置適當且足夠的功能性委員會，為標竿典範。根據資料檢視及議事單位問卷回覆，依據本公司公司治理實務守則，董事會成員組成應考量多元化，具備會計、財務、商業行銷及業務開發等等專業能力，且應普遍具備執行職務所必需之知識、技能及素養。經檢視公司網站，宏亞訂有「誠信經營守則」作為公司誠信經營遵循之政策，於公司官網、年報及對外文件中明示誠信經營政策及作法，以宣導與防制不誠信行為。根據資料檢視，公司經 111 年 9 月 30 日董事會決議通過，指定余彩雲財務經理擔任公司治理主管，保障股東權益並強化董事會職能。余彩雲經理已具備公開發行公司從事財務主管職務經驗達三年以上。經檢視董事會成員名單及公司官網，董事成員中，具宏亞公司、母、子或兄弟公司員工身分之人數為二席，低於董事席次三分之一。 <p>成員</p> <ul style="list-style-type: none">根據資料查閱，獨立董事除具獨立性外，均具備應有之專業知識，各有會計、財務、商業行銷及業務開發等等專業能力。根據董事自評結果，全體董事皆評估與其他董事成員有良好的溝通。根據訪談，董事長支持讓獨董發揮其專業，使公司成長，提升董事會功能及水準。董事間互相尊重，保持良好溝通。
------	---

	<p><u>流程與資訊</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 根據資料檢視，公司將智慧財產之購置對財務業務影響連結。 經檢視公司所訂定之「公司治理實務守則」及議事單位回覆問卷，本公司目標為獨立董事人數至少佔全體董事席次的 50%，以及至少包含 1 名女性董事。本屆董事年齡 31-50 歲有 2 席，佔全體董事 33%，董事年齡 51-60 歲有三席，佔全體董事 50%，董事年齡 60 歲以上一席，佔全體董事 17%，其中並包含三名女性董事，為全體董事席次 42.86%；董事員員工身份佔 28.57%。主要考量多元背景、專業能力與工作經驗等，遴選可以協助公司未來營運發展之董事成員。
安永建議	<ul style="list-style-type: none"> 建議公司持續透過功能性委員會協助董事會，或視組織需求新增非強制要求之功能性委員會(例如:風險管理、誠信經營等委員會)，以因應公司發展目標、外部法令趨勢，及各式新興風險，確保整體中長期風險管理與資源配置的適切性與有效性。 建議公司建立完整之智慧財產管理計畫，除了現行針對智慧財產權的管理與保護外，亦須考量營運目標與智慧財產權的連結。

量化衡量指標	
評估項目	<ul style="list-style-type: none"> 董事會是否已設置獨立董事，且其人數是否符合相關規定？ 董事會成員是否至少包含一位女性董事？ 公司之獨立董事是否未兼任其他公開發行公司獨立董事超過三家或兼任上市(櫃)公司之董事(含獨立董事)或監察人超過四家？董事是否未兼任多家公司的董監事職務？ 公司之董事間是否不超過二人具有配偶或二親等以內之親屬關係，使董事會成員能客觀獨立運作？
公司自評說明	<ul style="list-style-type: none"> 是。本公司董事共計 7 位，其中獨立董事 4 位，已達董事席次三分之一以上；兼具員工共計 2 位，未達半數。 是。本公司董事共計 7 位，女性董事共 3 位。 是。 是。
安永觀察	<ul style="list-style-type: none"> 同上。
安永建議	<ul style="list-style-type: none"> 建議維持現行做法。

四、董事之選任及持續進修

質化衡量指標

評估項目	<p>董事會架構</p> <ul style="list-style-type: none">• 是否定有嚴謹與透明之選任董事程序及接班人計畫？• 董事會成員選任程序，是否依據公司董事成員多元化政策衡量標準來進行？• 公司是否有二分之一以上獨立董事且其連續任期不超過三屆？• 是否設置提名委員會，且依規定全體董事之選舉皆採候選人提名制度？ <p>成員</p> <ul style="list-style-type: none">• 選任新董事的程序，是否夠嚴謹與透明？• 董事會成員選任程序，是否係將個別董事績效評估結果納入考量？• 董事會成員選任程序，是否係依公司實際需求，充分考量董事成員之各項技能、知識和經歷範疇？• 董事是否持續強化其專業知識與技能？• 董事是否具備董事會決策執行所需的專業？ <p>流程與資訊</p> <ul style="list-style-type: none">• 董事會對於新任董事是否有適當的就任說明，使新任董事瞭解其職責及熟悉公司運作及環境？• 公司是否制訂董事會成員及重要管理階層之接班規劃，並於公司網站或年報中揭露其運作情形？• 公司之獨立董事是否均依「上市上櫃公司董事、監察人進修推行要點」規範之時數完成進修？
------	--

安永觀察	<p>董事會架構</p> <ul style="list-style-type: none">• 經檢視議事單位問卷回覆，獨董選任依公司策略發展之需求進行選任。根據董事自評結果，全體董事皆評估選任新董事的程序嚴謹與透明程度為標竿。• 經檢視公司官網及議事單位問卷回覆，宏亞董事會成員之提名與遴選係遵照公司章程之規定，採用候選人提名制，除評估各候選人之學經歷資格外，並參考利害關係人的意見，遵守「董事選任程序」及「公司治理守則」，以確保董事成員之多元性及獨立性。• 根據資料檢視，公司全體獨立董事任期皆未連續逾三屆者。• 根據資料檢視，未設有提名委員會，但依公司章程規定，董事選舉採候選人提名制度。 <p>成員</p> <ul style="list-style-type: none">• 根據董事自評結果，全體董事皆評估選任新董事的程序嚴謹與透明程度為標竿。• 經資料檢視及議事單位問卷回覆，公司董事會暨功能性委員會績效評估之衡量項目，涵括董事的選任。• 經檢視公司「公司治理實務守則」，訂定董事所需之專業知識、技術及素養等多元化背景暨獨立性之標準，並據以覓尋、審核及提名董事候選人。• 根據董事自評結果，約 5 成董事評估持續強化其專業知識與技能之情形為標竿。• 根據董事自評結果，全體董事皆評估董事具備董事會決策執行所需的專業之情形為標竿。
------	--

	<p><u>流程與資訊</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 經董事訪談及議事單位問卷回覆，公司對於董事會新任董事會有任職會議，且與董事長訪談，使新董事了解其職責及熟悉公司運作及環境。 經檢視公司官網，公司之董事會成員及重要管理階層之接班規劃均揭露於網站上。 根據資料檢視及議事單位問卷回覆，宏亞董事已在各自專業能力以外之範圍進修多元化之課程，於每年進行適當之進修時數。
安永建議	<ul style="list-style-type: none"> 現行公司董事候選人採提名制，建議公司除持續維持標竿作為外，可建立專門之提名委員會，由提名委員會依據董事所需之專業知識、技術、經驗及性別等多元化背景暨獨立性之標準，並據以覓尋、審核及提名董事候選人。透過多元管道逐步建立董事之人才庫，以持續在未來不同階段組建具備符合公司發展策略目標所需專業與實務經驗之董事會及幕僚團隊，藉以強化提名及人才接班計畫，以確保永續經營。 現行公司提供新任董事任職會議，且與董事長訪談，建議公司除持續維持現有做為外，將新任董事就任說明書面化，建立相關辦法。

量化衡量指標	
評估項目	<ul style="list-style-type: none"> 獨立董事任期已連續三屆者，是否有考量是否損及其獨立性？ 董事是否已在各自專業能力以外之範圍進修多元化之課程，於每年進行適當之進修時數？ 公司是否有一個正式董事培訓時數的紀錄與持續性的專業發展計畫，讓董事可以強化其知識與技能？ 公司是否為全體董事投保責任保險？
公司自評說明	<ul style="list-style-type: none"> 獨立董事無連續任期逾三屆之情形。 是。本公司董事已在各自專業能力以外之範圍進修多元化之課程，於每年進行適當之進修時數。 是。本公司有正式董事培訓時數的紀錄與持續性的專業發展計畫，讓董事可以強化其知識與技能。 是。投保責任限額為美金 500 萬元。
安永觀察	<ul style="list-style-type: none"> 同上。
安永建議	<ul style="list-style-type: none"> 建議董事定期接受國際永續準則理事會(ISSB)發布之永續揭露準則相關主題教育訓練，持續公司對財務報表的治理能力。

五、內部控制

質化衡量指標

評估項目	<p><u>董事會架構</u></p> <ul style="list-style-type: none">董事會通過之內部控制制度是否包含五大要素/原則，且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業？ <p><u>流程與資訊</u></p> <ul style="list-style-type: none">公司是否將獨立董事與內部稽核主管、會計師之單獨溝通情形（如就公司財務報告及財務業務狀況進行溝通之方式、事項及結果等）揭露於公司網站？內部稽核人員之任免、考評、薪資報酬是否提報董事會或由稽核主管簽報董事長核定？是否揭露定期檢討董事、監察人及經理人績效評估與薪資報酬之政策、制度、標準與結構等資訊？公司網站是否揭露包含財務、業務及公司治理之相關資訊？公司是否建置英文公司網站，並包含財務、業務及公司治理相關資訊？公司網站或年報是否揭露經董事會通過之誠信經營政策，明訂具體作法與防範不誠信行為方案？公司是否由審計委員會或董事會層級之功能性委員會(如:風險管理委員會)督導風險管理，並訂定經董事會通過之風險管理政策與程序，揭露風險管理範疇、組織架構及其運作情形，且至少一年一次向董事會報告？會計師有提供非審計服務時，各項安排是否恰當以確保會計師的客觀性與獨立性？董事會的董事是否針對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形予以了解及監督？董事瞭解公司非財務風險之情形？公司是否訂定公司治理守則並經董事會通過？董事會是否能有有效的評估與監督各項內部控制制度及風險管理的有效性？公司之稽核主管/總稽核是否列席董事會並提出內部稽核業務報告，且將稽核報告(含追蹤報告)依規交付或通知審計委員會及獨立董事？公司是否具備即時傳達重大道德與法遵缺失情形予董事會之機制？
安永觀察	<p><u>董事會架構</u></p> <ul style="list-style-type: none">根據資料檢視，公司於 2023 年 3 月發布內部控制制度聲明書，並於董事會通過。根據董事自評結果，超過 6 成董事評估董事會通過之內部控制制度有包含五大要素/原則，且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業情形為標竿。 <p><u>流程與資訊</u></p> <ul style="list-style-type: none">根據資料檢視，內部稽核主管與獨立董事定期每月就本公司內部稽核執行狀況及內控運作情形提出書面報告，如有重大異常事件則隨時召集會議，另公司已將獨立董事與內部稽核主管、會計師之單獨溝通情形揭露於公司網站。經檢視議事單位問卷回覆及官網資訊，公司內部稽核主管之任免，經審計委員會同意，並提董事會決議。內部稽核人員/主管，考評每年執行兩次，由稽核主管簽報至董事長。根據資料檢視，公司設有薪資報酬委員會，應以善良管理人之注意，忠實履行下列職權，並將所提建議提交董事會討論：一、定期檢討本規程並提出修正建議。二、訂定並定期檢討本公司董事及經理人年度及長期之績效目標與薪資報酬之政策、制度、標準與結構。三、定期評估本公司董事及經理人之績效目標達成情形，並訂定其個別薪資報酬之內容及數額。

	<ul style="list-style-type: none"> • 根據資料檢視，宏亞於公司官網設置投資人專區，將公司治理相關法規及運作情形、當期營運報告、年報、財報、當期財務資訊等，皆確實呈現於公司官方網站，並建立英文版網頁揭露相關資訊。 • 根據資料檢視，宏亞訂有「誠信經營守則」，明定從事商業行為之過程中，不得直接或間接提供、承諾、要求或收受任何不正當利益，或做出其他違反誠信、不法或違背受託義務等不誠信行為，以求獲得或維持利益。本公司將本於廉潔、透明及負責之經營理念，秉持誠信為基礎之政策，建立良好之公司治理與風險控管機制，落實於日常之營運活動，以創造永續發展之經營環境。 • 根據資料檢視，宏亞風險管理政策與程序，揭露風險管理範疇、組織架構及其運作情形於 2022 年 11 月 10 日董事會通過。 • 根據資料檢視及檢視議事單位問卷回覆，董事已依據國際專業會計師職業道德準則預先核准簽證會計師事務所提供非確信服務項目案，董事已依據國際專業會計師職業道德準則預先核准簽證會計師事務所提供非確信服務項目案，以確保會計師的客觀性與獨立性。 • 根據董事自評結果，全體董事皆評估當會計師有提供非審計服務時，各項安排皆適當足以確保會計師的客觀性與獨立性之情形為標竿典範。 • 根據資料檢視及議事單位問卷回覆，公司之稽核主管列席董事會並提出內部稽核業務報告，且將稽核報告與董事會定期溝通，公司經理人亦及會計師列席董事會並討論財務報告等。 • 根據董事自評結果，超過 8 成董事評估董事會的董事均確實針對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形予以了解及監督，為標竿典範。 • 根據資料檢視，宏亞透過外部市調公司之資料庫及產業顧問專家之報告，每年年底召開策略會議，則以蒐集採購之報告資料進行外部環境因素分析和內部營運狀況比較分析，研擬各事業群策略發展目標。 • 根據董事自評結果，超過 8 成董事評估董事了解公司非財務風險之管理情形為標竿。 • 根據資料檢視，公司訂有「公司治理實務守則」，以此保障股東權益以及強化董事會職能，並隨時注意國內及國際公司治理制度之發展，據以檢討改進公司所建置之公司治理制度，以提升公司治理成效，制定及修改皆須經董事會決議通過。 • 根據董事自評結果，超過 6 成董事評估定期評估與監督各項內部控制制度及風險管理制度的有效性為標竿。 • 經檢視議事單位問卷回覆，宏亞定期提供各項內控專案報告給董事進行審理。 • 根據資料檢視及議事單位問卷回覆，稽核處每季向審計委員會及董事會提報稽核業務報告，稽核經理列席審計委員會及董事會。 • 根據資料檢視，公司設有專線電話及郵寄地址等聯絡管道，檢舉案件可由以下兩個單位受理 一、發言人及代理發言人：受理股東、投資人等利害關係人之檢舉。 二、董事長室及稽核主管：受理公司內部同仁及客戶、供應商、承攬商等之檢舉。 • 根據董事自評結果，全體董事皆評估公司具備即時傳達重大道德與法遵缺失情形予董事會之機制之情形為標竿。
安永建議	<ul style="list-style-type: none"> • 建議維持現行做法。

量化衡量指標

評估項目	<ul style="list-style-type: none"> • 董事會是否確實將對管理階層的風險評估與控制融入企業的決策過程？ • 獨立董事就內部控制制度缺失檢討是否每年至少一次與內部稽核人員座談並作成議事錄，該座談會議事錄是否提董事會報告？ • 內部控制制度之訂定或修正及其有效性之考核，是否經審計委員會同意，並提董事會決議？
公司自評說明	<ul style="list-style-type: none"> • 是。本公司定期提供各項內控專案報告給董事進行審理。 • 是。本公司內部稽核主管與獨立董事定期每月就本公司內部稽核執行狀況及內控運作情形提出書面報告，如有重大異常事件則隨時召集會議。 • 是。本公司「內部控制制度」訂定及修正均經審計委員會及董事會審議通過。最近一次修正係經 2022 年 3 月 9 日第 3 屆第 23 次審計委員會及 2022 年 3 月 14 日第 4 屆第 21 次董事會審議通過。
安永觀察	<ul style="list-style-type: none"> • 同上。
安永建議	<ul style="list-style-type: none"> • 建議維持現行做法。

結論與建議

評估結果與建議

經綜合評估，宏亞在董事會架構(Structure)、成員(People)及流程與資訊(Process and Information)各方面的綜合表現程度為進階、進階與基礎，有關更詳盡的評估結果、結論與建議，請參閱本報告的所有內容及附件。

宏亞在最近一期(2022 年度)上市公司治理評鑑結果列為 36 至 50%級距之公司名單。在此基礎之上，安永採行之董事會績效評估八大面向：董事會架構與流程、董事會組成成員、角色與權責、法人與組織架構、董事培訓發展、行為與文化、風險控制的監督，以及申報、揭露與績效的監督，則期望進一步提供受評公司一個以企業經營成果為導向的公司文化，透過 PDCA 的持續改善模式，不斷優化董事會績效。

透過安永的評估方法論，我們綜整分析以下的發現、觀察與建議，以利於宏亞就相關公司治理面向持續維持其現行機制或精進做法。

本次評估的主要限制

本次績效評估採行董事自評及議事單位自評並與董事長及一位獨立董事進行個別訪談，尚未採行董事會團體評估、同儕評估或 360 度回饋評估。未來如能以其他方式進行訪談，可提供更深入的評估報告。

評估結果與建議

經綜合評估，宏亞在董事會架構(Structure)、成員(People)，以及流程與資訊(Process and Information)方面的綜合表現程度為進階、進階與基礎，彙總說明如下：

董事會架構(Structure)：董事會架構與流程、董事會組成成員

<p>評估目標</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 董事會架構適合業務及規模所需，涵蓋董事會需要額外關注的所有領域，尤其在審計及薪資報酬及誠信經營委員會等。 ▶ 已明確定義各功能性委員會的角色及職責、報告流程及運作機制，功能性委員會運作適當並能履行董事會委任之職責。 ▶ 董事組成背景多元，具備決策所需之專業知識、能力和經驗。
<p>基礎表現</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 已依規設有功能性委員包含審計委員會及薪資報酬委員會。 ▶ 訂有董事會議事規範，針對議事內容、提案資料與架構均有一定規範，並依規於董事會開會 7 日前將議案資料通知各董事，確保提供董事會的開會議案資訊完整、及時，讓董事有充分且足夠的資訊審視議案。 ▶ 當前董事會席次為 7 席，兼任公司經理人之董事未逾董事席次 1/3，且已設置獨立董事。
<p>★ 進階表現</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 公司設有 4 名獨立董事，逾董事席次 1/2，優於主管機關鼓勵之 2 人以上獨立董事且占董事席次 1/3。 ▶ 評估年度公司設有 3 席女性董事。 ▶ 當前董事會成員組成包含：高階經理人及獨立董事。高階經理人對於公司產業、核心價值及策略發展有充分的理解與共識；獨立董事具獨立性外，並具包含會計、財務、商業行銷及業務開發能力等。董事會成員具有多元的專業領域且皆具備執行職務所必須之知識、技能及素養，能充分發揮專業知識與技能。
<p>安永建議</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 建議公司持續透過功能性委員會協助董事會，或視組織需求新增非強制要求之功能性委員會(例如：風險管理、誠信經營等委員會)，以因應公司發展目標、外部法令趨勢，及各式新興風險，確保整體中長期風險管理與資源配置的適切性與有效性。

成員 (People)：法人與組織架構、角色與權責、行為與文化

評估目標	<ul style="list-style-type: none">▶ 董事會對公司戰略具有永續發展的核心價值觀，能明確地設定公司所有策略性目標。▶ 董事會定有嚴謹與透明之選任董事程序及接班人計畫。▶ 董事會運作建立開放和誠實的文化，董事可以自在地提出問題與發表建言。
基礎表現	<ul style="list-style-type: none">▶ 於評估期間，董事長、董事成員及經理人未有違法而遭起訴之情事。▶ 訂有公司治理相關的辦法，並作為宏亞全體成員之遵循依據，以保障股東及利害關係人權益等，以建立誠信經營之企業文化及永續發展的經營環境。
★ 進階表現	<ul style="list-style-type: none">▶ 經檢視董事自評結果，大多數董事評估對公司所屬產業有清楚瞭解，並已確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險，並對內控制度之執行與追蹤情形予以討論。▶ 經檢視董事自評結果，大多數董事針對內部關係及經營面向給予標竿的評價，顯示董事成員間普遍認同董事會與經營團隊的互動情形良好，且董事之間亦有良好的溝通；此外，總經理及各經理人均會列席董事會報告執行情形及備詢，以提供董事成員與核心管理團隊之溝通管道。
安永建議	<ul style="list-style-type: none">▶ 現行公司董事候選人採提名制，建議公司除持續維持標竿作為外，可建立專門之提名委員會，由提名委員會依據董事所需之專業知識、技術、經驗及性別等多元化背景暨獨立性之標準，並據以覓尋、審核及提名董事候選人。透過多元管道逐步建立董事之人才庫，以持續在未來不同階段組建具備符合公司發展策略目標所需專業與實務經驗之董事會及幕僚團隊，藉以強化提名及人才接班計畫，以確保永續經營。

流程與資訊 (Process and Information)：董事培訓發展、風險控制的監督，以及申報、揭露與績效的監督

評估目標	<ul style="list-style-type: none">▶ 公司有適當的書面文件明確記錄董事成員的專業技能、知識和道德操守，並在董事遴選、績效評估和提名制度中積極運用及連結書面審查標準。▶ 董事會具有足夠的資源、架構及政策的支持下，董事會能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險。▶ 董事會有責任確保提報董事及董事會資訊的形式和內容是適當的，並已提供董事會履行其決策制定所需的攸關資訊。
★ 基礎表現	<ul style="list-style-type: none">▶ 提供董事進修相關訊息並記錄董事進修資訊，確保董事進修已完成所規範的時數。▶ 內部控制制度之設計、執行與查核皆依照主管機關規定辦理。▶ 審計委員會與稽核主管及會計師針對重大議題定期進行溝通，發揮其監督之職能。
安永建議	<ul style="list-style-type: none">▶ 建議董事定期接受國際永續準則理事會 (ISSB) 發布之永續揭露準則相關主題教育訓練，持續公司對財務報表的治理能力。▶ 建議公司建立完整之智慧財產管理計畫，除了現行針對智慧財產權的管理與保護外，亦須考量營運目標與智慧財產權的連結。▶ 現行公司提供新任董事任職會議，且與董事長訪談，建議公司除持續維持現有做為外，將新任董事就任說明書面化，建立相關辦法。

如何繼續維持董事會績效，確保董事會有良好的組成成員及專長專業，維持透明、當責 (accountability) 的有效運作，致董事會績效從 A 到 A+，均為董事會運作的關鍵課題。

總結來說，根據本次董事會績效評估工作，安永認為宏亞有健康良好的董事會互動文化，為高績效董事會的基礎要素之一。在此良好的基礎之上，期望安永本次評估工作於董事成員、運作實務、風險管理及績效監督等方面所提供的觀察和建議，得以協助公司、董事會持之以恆的不斷優化與精進，成為公司治理及董事會績效的業界標竿。

附件

宏亞食品股份有限公司
董事會成員績效評估問卷
(2023/1/1-2023/12/31)

填表說明：本問卷涵括五大面向，敬請 貴董事以勾選「基礎」、「進階」或「標竿」完成自評。

「基礎」- 符合主管機關及相關法規基本要求。

「進階」- 符合主管機關及相關法規要求，並有一套既定且有效的實務作法，或是主動提升該面向的績效表現。

「標竿」- 不僅優於主管機關及相關法規要求，且該實務作為相當於標竿性典範。

評估項目	自評結果			備註
一、對公司營運之參與程度				
	基礎	進階	標竿	
1. 董事是否確實了解公司的核心價值觀(如紀律、使命、榮譽、願景等理念)?				
2. 董事對於董事會設定之公司所有策略性目標是否有明確的瞭解?				
3. 董事是否明確了解公司所處產業之特性及風險?				
4. 董事是否能忠實執行業務及盡善良管理人之注意義務，並以高度自律及審慎之態度行使職權?				
5. 董事是否已充分瞭解董事的法定義務?				
6. 新任董事是否已了解其職責及熟悉公司運作及環境?				
7. 董事對於執行董事職務時所獲取的公司內部相關資訊，是否確實遵守保密義務?				

評估項目	自評結果			備註
	基礎	進階	標竿	
8. 董事實際出席董事會情形(不含委託出席)是否良好? (出席率 100%為標竿 80%~100%(不含)為進階、未達 80%為基礎)				
9. 董事是否於董事會前已閱讀及瞭解會議資料, 以利董事會議時能夠履行其職責?				
10. 董事會是否定期且徹底的檢視經營團隊的管理績效, 並給予相應之處置?				
11. 董事會是否能充分且及時的取得企業營運的績效報告, 並快速掌握各項不利趨勢?				
12. 董事是否與經營團隊的互動情形良好?				
13. 董事在董事會上是否做出有效的貢獻?例如對於議案提出具體建議等。				
14. 董事是否與簽證會計師進行充分溝通及交流?				
15. 董事是否確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險?董事是否對內控制度之執行與追蹤狀態予以討論?				
16. 董事是否對公司、公司經營團隊及公司所屬產業有清楚瞭解, 以進行專業且適當之判斷?				
二、提升董事會決策品質				
	基礎	進階	標竿	
17. 提供予董事會的資訊是否及時、具一定格式及品質, 使董事會能夠順利履行其職責?				

評估項目	自評結果			備註
	基礎	進階	標竿	
18. 董事投入於董事會相關事務之時間是否足夠?				
19. 公司訂定策略計畫及年度預算是否經過董事會充分討論?				
20. 公司提交到董事會決議的討論議案是否適當?				
21. 董事收受會議紀錄時，是否詳細閱讀紀錄內容，並確認其已適當地記錄討論內容及個人或集體的保留意見或關切?				
22. 董事會議程的安排，是否重要之議題皆分配適當的討論時間，董事可充分自由發言並能妥適的討論?				
23. 相關議案若遇有需董事利益迴避者，董事是否自行迴避或主席是否確實要求該董事予以迴避?				
三、 董事會組成與結構				
	基礎	進階	標竿	
24. 董事是否未兼任多家公司的董監事職務? (兼任 3 家以下為標竿、兼任 4 家為進階、兼任 5 家以上為基礎)				
25. 董事會是否建置適當且足夠的功能性委員會?				
26. 董事是否與其他董事成員有良好的溝通?				
27. 以公司當前的需求而言，現階段之董事會成員組成，各項技能、知識和經歷範疇是否具備董事會決策執行所需之專業?				
四、 董事之選任及持續進修				
	基礎	進階	標竿	
28. 公司是否制定嚴謹與透明之選任董事程序?				

評估項目	自評結果			備註
	基礎	進階	標竿	
29. 董事會對於新任董事是否有適當的就任說明，使新任董事瞭解其職責及熟悉公司運作及環境？				
30. 董事是否具備董事會決策執行所需的專業？				
31. 董事是否已在各自專業能力以外之範圍進修多元化之課程，於每年進行適當之進修時數？				
32. 董事是否持續強化其專業知識與技能？				
五、 內部控制				
	基礎	進階	標竿	
33. 董事會是否已有效的評估與監督各項內部控制制度及風險管理制度的有效性？				
34. 董事是否針對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形予以瞭解及監督？				
35. 董事瞭解公司非財務風險之情形？				
36. 董事會通過之內部控制制度是否包含五大要素/原則，且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業？				
37. 公司是否具備即時傳達重大道德與法遵缺失情形予董事會之機制？				
38. 會計師有提供非審計服務時，各項安排是否恰當以確保會計師的客觀性與獨立性？				

董事：_____ (簽章及填表日期)

宏亞食品股份有限公司

董事會績效評估專案

量化自評問題

一、目的說明

董事自評問卷，評估面向包含：

1. 董事會對公司營運之參與程度及職責認知；
2. 提升董事會決策品質及對目標與任務之掌握；
3. 董事會組成與結構；
4. 董事之選任及持續進修，以及；
5. 內部控制。

根據安永的評估方法論執行評估工作，包含文件查閱、訪談及董事自評(質化/量化)問卷進行評估、分析，並提供發現、觀察與建議，綜整董事會績效評估報告內容。

二、部門/對象

董事會辦公室

三、自評問題 (評估期間：2023/01/01~2023/12/31)

■ 面向 1：對公司營運之參與程度及職責認知

問題	請詳細描述評估期間的相關內容，如開會次數等
1. 董事股票之轉讓是否依證券交易法第二十二條之二及第二十五條規定辦理？	
2. 董事長或董事成員或經理人是否未因違反證券交易法、公司法、銀行法、金融控股公司法、商業會計法、期貨交易法、保險法，或因犯貪汙、瀆職、詐欺、背信、侵占之罪經起訴？	

問題	請詳細描述評估期間的相關內容，如開會次數等
3. 各董事平均實際出席董事會情形(不含委託出席)是否良好?	
4. 董事出席股東會之情形是否良好?	
5. 董事於董事會前是否有事先閱讀及瞭解會議資料?	
6. 董事會與經營團隊是否有良好的互動情形?	
7. 董事會是否有確實督導公司遵循各項法令及實務守則?	
8. 公司之所有的董事是否都在董事會上做出有效的貢獻?	
9. 董事會是否持續推動訂定公司治理相關辦法、支持公司參與公司評量、充分保障股東權益等，以提升公司治理?	
10. 董事會成員對公司、公司經營團隊及公司所屬產業是否有足夠之瞭解?	
11. 董事是否能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險，且對內控制度之執行與追蹤狀態予以討論?	
12. 董事是否有與簽證會計師進行充分溝通及交流?(如遇有會計新公報實施或財報有重大調整事項時，需開會討論。每年至少兩次董事會邀請會計師列席，針對年報及半年報討論，以充分了解公司財務狀況。)	

問題	請詳細描述評估期間的相關內容，如開會次數等
13. 董事會是否有定期且徹底的檢視經營團隊的管理績效？	
14. 董事會是否能充分且及時的取得企業營運的績效報告，並快速掌握各項不利趨勢？	
15. 股東會出席率是否達 1/2 以上董事(含董事長及獨立董事至少 1 位)出席？	
16. 董事持股設定質押比率平均是否未逾 50%？	

■ 面向 2：提升董事會決策品質及對目標與任務之掌握

問題	請詳細描述評估期間的相關內容，如開會次數等
1. 董事會是否有建置公司的核心價值觀(紀律、使命、榮譽、願景等理念)，且能明確地設定公司所有策略性目標？	
2. 公司是否有適當討論且訂定策略計畫及年度預算？	
3. 董事會召開頻率是否適當？	
4. 公司是否提供予董事會的資訊完整、及時，且具一定品質，使董事會(包括獨立董事)能夠順利履行其職責？	
5. 董事會之會議紀錄是否適當地記錄討論內容，以及適當的記錄個人或集體的保留意見或關切？	

問題	請詳細描述評估期間的相關內容，如開會次數等
6. 董事收受會議紀錄時，是否會針對會議紀錄內容提出意見並要求修正？	
7. 董事會安排的議程中，各項議案是否皆分配適當的討論時間，以利董事有充分時間討論？	
8. 公司提交到董事會決議的討論議案是否適當？	
9. 董事會議案中如有依法應提董事會討論事項者，是否已由全體獨立董事出席該次會議？	
10. 董事會是否提供良好的溝通管道，能適當的與獨立董事溝通？	
11. 各項董事會會議決議，是否有適當的執行後續追蹤？	
12. 相關議案若遇有需董事利益迴避者，董事是否均自行迴避或主席已確實要求該董事予以迴避，並作成會議紀錄？	
13. 董事會、董事成員、各功能性委員會是否有定期且有效率的執行績效評估？	
14. 每年是否召開六次以上之董事會？	
15. 董事會是否定期(至少一年一次)評估簽證會計師獨立性？	

■ 面向 3：董事會組成與結構

問題	請詳細描述評估期間的相關內容，如人數比例等
1. 董事會成員是否至少包含一位女性董事？	
2. 董事會是否已設置獨立董事席次，且其人數是否符合相關規定？(例如：董事長或總經理及相當層級者(最高經理人)為同一人、互為配偶或一親等親屬時，宜增加獨立董事席次，且過半數董事為兼具員工或經理人身分)	
3. 公司之獨立董事是否具備應有之專業知識，且於任職期間內確實維持其獨立性？	
4. 董事會是否建置適當且足夠的功能性委員會？	
5. 現有的各項功能性委員會，是否有能力履行董事會委任之職責？	
6. 公司是否依據公司發展需求制定並落實董事會成員多元化之政策？	
7. 公司之董事間是否不超過二人具有配偶或二親等以內之親屬關係，使董事會成員能客觀獨立運作？	
8. 董事會成員組成是否適當並已具備決策過程所需專業？	
9. 公司之獨立董事是否未兼任其他公開發行公司獨立董事超過三家或兼任上市(櫃)公司之董事(含獨立董事)或監察人超過四家？	

■ 面向 4：董事之選任及持續進修

問題	請詳細描述評估期間的相關內容，如投保金額等
1. 公司是否制定有嚴謹與透明之選任董事程序及接班人計畫？	
2. 董事會成員選任程序，是否係依據公司董事成員多元化政策衡量標準來進行？	
3. 董事會成員選任程序，是否係將個別董事績效評估結果納入考量？	
4. 董事會成員選任程序，依公司實際需求，充分考量董事會成員之各項技能、知識和經歷範疇；獨立董事任期已連續三屆者，應考量是否損及其獨立性？	
5. 公司對於董事會新任董事是否有適當的就任說明，使新董事了解其職責及熟悉公司運作及環境？	
6. 董事是否已在各自專業能力以外之範圍進修多元化之課程，於每年進行適當之進修時數？	
7. 公司是否有一個正式董事培訓時數的紀錄與持續性的專業發展計畫，讓董事可以強化其知識與技能？	
8. 公司是否為全體董事投保責任保險？若有請填寫保額。	

■ 面向 5：內部控制

問題	請詳細描述評估期間的相關內容
1. 董事會是否已將對管理階層的風險評估與控制融入企業的決策過程？	
2. 董事會是否能有效的評估與監督各項內部控制制度及風險管理的有效性？	
3. 董事會通過之內部控制制度是否有包含五大要素/原則，且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業？	
4. 公司之稽核主管/總稽核是否列席董事會並提出內部稽核業務報告，且將稽核報告(含追蹤報告)依規交付或通知審計委員會及獨立董事？	
5. 內部稽核人員之任免、考核、薪酬是否係提報董事會或由稽核主管簽報董事長認定？	
6. 會計師有提供非審計服務時，各項安排是否恰當以確保會計師的客觀性與獨立性？	
7. 董事會的董事針對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形是否予以了解及監督？	
8. 獨立董事就內部控制制度缺失檢討是否每年至少一次與內部稽核人員座談並作成議事錄，該座談會議事錄是否提交董事會報告？	
9. 內部控制制度之訂定或修正及其有效性之考核，是否經審計委員會同意，並提交董事會決議？	

此次問題為瞭解 貴公司運作之情形，請以現有的運行狀況進行回饋。如有任何問題，歡迎與我們聯繫。

Ernst & Young 安永企業管理諮詢服務(股)公司

Office: 02-2757-8888 | Fax:02-2720-2281

曾于哲	副總	分機 88852	Roger.Tseng@tw.ey.com
林孟賢	協理	分機 66025	MengHsien.Lin@tw.ey.com
廖翊丞	組長	分機 66638	Alex.YC.Liao@tw.ey.com

宏亞食品股份有限公司

功能性委員會成員績效評估問卷

(2023/1/1-2023/12/31)

填表說明：本問卷涵括五大面向，敬請 貴委員以勾選「基礎」、「進階」或「標竿」完成自評。
 「基礎」- 符合主管機關及相關法規基本要求。
 「進階」- 符合主管機關及相關法規要求，並有一套既定且有效的實務作法，或是主動提升該面向的績效表現。
 「標竿」- 不僅優於主管機關及相關法規要求，且該實務作為相當於標竿性典範。

評估項目	自評結果			備註
	基礎	進階	標竿	
一、對公司營運之參與程度				
	基礎	進階	標竿	
1. 各委員平均實際出席功能性委員會情形(不含委託出席)良好?				
2. 委員是否於會議前事先閱讀及瞭解會議資料?				
3. 各委員是否都在功能性委員會上做出有效的貢獻?				
4. 各功能性委員是否定期召開會議?				
二、功能性委員會職責認知				
	基礎	進階	標竿	
5. 功能性委員會的各項職權範圍是否明確且恰當?				
6. 功能性委員會是否能適時且專業客觀的提出建議提交董事會討論，以供董事會決策參考?				
7. 審計委員會是否能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險?				非審計委員會之委員，請直接跳至第 10 題。

評估項目	自評結果			備註
	基礎	進階	標竿	
8. 審計委員會是否與簽證會計師進行充分溝通及交流?例如遇會計新公報實施或財報有重大調整事項時, 於審計委員會進行溝通。				
9. 審計委員會是否定期評估聘任會計師之獨立性及適任性?				
10. 薪資報酬委員會是否訂定並定期檢討董事、監察人及經理人績效評估與薪資報酬之政策、制度、標準與結構?				非薪資報酬委員會之委員, 請直接跳至第 12 題。
11. 薪資報酬委員會是否定期檢討公司董事績效評估標準且提交董事會通過, 並依據績效評估結果訂定董事薪資報酬?				
三、提升功能性委員會決策品質				
	基礎	進階	標竿	
12. 公司提供予功能性委員會的資訊是否完整、及時, 且具一定品質, 使功能性委員會能夠順利履行其職責?必要時有請相關經理人員、內部稽核人員、會計師、法律顧問或其他人員列席。				
13. 功能性委員會討論的時間是否充分, 委員可充分自由發言並妥善討論?				
14. 公司提交到功能性委員會決議的討論議案是否適當?				
15. 相關議案若遇有需成員利益迴避者, 該委員是否已確實予以迴避, 並作成會議紀錄? (審計委員會之獨立董事成員就涉及自身有利害關係之議案時, 應確實說明其利害關係之重要內容, 且如有害於公司利益之虞時, 討論及表決應予迴避, 且不得代理其他成員行使其表決權)				

評估項目	自評結果			備註
	基礎	進階	標竿	
16. 功能性委員會之會議紀錄是否適當地記錄討論內容，以及適當的記錄個人或集體的保留意見或關切？				
17. 各項功能性委員會會議決議，是否有適當的執行後續追蹤？				
18. 各功能性委員會是否定期且有效率的執行績效評估？				
四、功能性委員會組成及成員選任				
	基礎	進階	標竿	
19. 功能性委員會目前的席次是否適當？				
20. 審計委員會是否由全體獨立董事組成，其人數至少三人？				非審計委員會之委員，請直接跳至第 24 題。
21. 審計委員會成員是否至少有一人具備會計或財務專長？				
22. 審計委員會成員是否具備足夠之技能、經驗、時間與資源來執行其職責？				
23. 審計委員會成員是否於任職期間內確實維持其獨立性？				
24. 薪資報酬委員會之成員是否具備足夠之專業能力及相關經驗來執行其職責？				非薪資報酬委員會之委員，請直接跳至第 26 題。
25. 薪資報酬委員會之成員是否均為獨立董事？				
26. 功能性委員會成員之選任案是否係依公司實際需求，充分考量董事成員之各項技能、知識和經歷範疇，並將功能性委員會績效評估結果納入考量？				

評估項目	自評結果			備註
五、 內部控制				
	基礎	進階	標竿	
27. 審計委員會是否能有效的評估與監督各項內部控制制度及風險管理的有效性？				非審計委員會之委員，請直接跳至第 30 題。。
28. 審計委員會通過之內部控制制度是否包含五大要素/原則，且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業？				
29. 審計委員會是否對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形予以瞭解及監督？				審計委員會之委員 此問卷到此結束。
30. 薪資報酬委員會成員對於執行職務時所獲取的公司內部相關資訊，是否確實遵守保密義務？				

功能性委員：_____ (簽章及填表日期)

宏亞食品股份有限公司

功能性委員會績效評估專案

量化自評問題

一、目的說明

功能性委員自評問卷，評估面向包含：

1. 功能性委員會對公司營運之參與程度；
2. 功能性委員會職責認知；
3. 提升功能性委員會決策品質；
4. 功能性委員會組成及成員選任；
5. 內部控制

根據安永的評估方法執行評估工作，包含文件查閱、訪談及功能性委員自評(質化/量化)問卷進行評估、分析，並提供發現、觀察與建議，綜整功能性委員會績效評估報告內容。

二、部門/對象

各功能性委員會

三、自評問題 (評估期間：2023/01/01-2023/12/31)

■ 面向 1：對公司營運之參與程度

問題	請詳細描述評估期間的相關內容，如開會次數等
1. 各功能性委員出席功能性委員會之實際出席率是否平均達 80%以上? (不含委託出席)	
2. 公司之審計委員會是否每季至少召開一次以上?	

問題	請詳細描述評估期間的相關內容，如開會次數等
3. 公司之薪資報酬委員會是否每年至少召開兩次以上？	
4. 公司之薪資報酬委員會成員是否至少皆出席兩次以上？	

■ 面向 3：提升功能性委員會決策品質

問題	請詳細描述評估期間的相關內容，如人數比例等
1. 委員收受會議紀錄時，是否會針對會議紀錄內容提出意見並要求修正？	

■ 面向 4：功能性委員會組成及成員選任

問題	請詳細描述評估期間的相關內容，如人數比例等
1. 公司是否設置符合規定之審計委員會？	
2. 公司是否設置薪資報酬委員會且半數以上成員為獨立董事？	

■ 面向 5：內部控制

問題	請詳細描述評估期間的相關內容
1. 內部控制制度之訂定或修正及其有效性之考核，是否經審計委員會同意，並提交董事會決議？	

此次問題為瞭解 貴公司運作之情形，請以現有的運行狀況進行回饋。如有任何問題，歡迎與我們聯繫。

Ernst & Young 安永企業管理諮詢服務(股)公司

Office: 02-2757-8888 | Fax:02-2720-2281

曾于哲	副總	分機 88852	Roger.Tseng@tw.ey.com
林孟賢	協理	分機 66025	MengHsien.Lin@tw.ey.com
廖翊丞	組長	分機 66638	Alex.YC.Liao@tw.ey.com

董事訪談大綱

目的說明

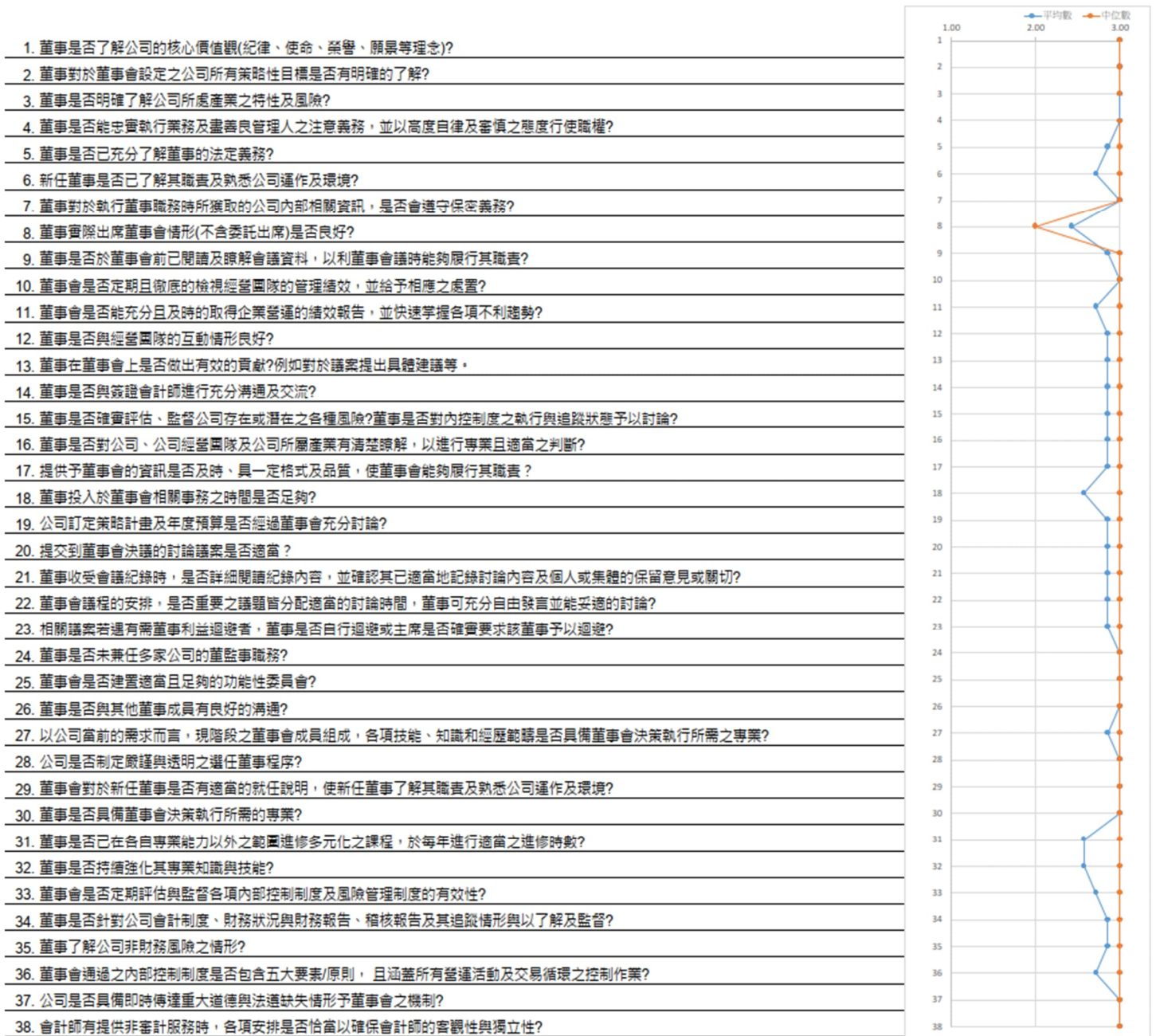
本次訪談由安永擔任外部專業獨立機構、專家學者團隊，透過安永的 People、Structure 與 Process / Information 三大主軸為基礎，評估董事會架構與流程、法人與組織架構、成員組成、角色與權責、行為與文化、培訓與發展、風險控制、以及申報、揭露與績效的監督等八項關鍵要素。

1. 請您分享宏亞的永續發展願景與策略？
2. 能否分享宏亞相關之國內外趨勢發展，以及面臨到的新興風險（如人才培育、法規遵循、資安及永續環保）？
3. 就企業文化來說，您認為宏亞是一家如何的公司？請試分享，您給予宏亞最大的貢獻？如何充分獲得其他董事成員的信賴或支持？
4. 選任新董事的程序為何？有哪些相關的考量面向、限制，如何有助於公司長期策略發展所需之條件。
5. 針對新任董事，宏亞如何協助董事瞭解其職責與熟悉公司運作及環境？
6. 宏亞提供董事哪些類型或議題的進修課程，以助於董事瞭解公司運作及強化知識與技能？
7. 外部利害相關人 (stakeholder) 如何向董事會反應或回饋他們關注的重大議題？
8. 利害關係人對宏亞董事會成員組成之代表性、多樣性、背景專長的看法或回饋？與您的看法是否相近？
9. 有關董事會危機處理方式和應變措施，現行的程序如何進一步優化？
10. 請試分享，董事會或您與宏亞其他部門/單位如何就議案或特定議題進行溝通？（如資安、法遵、員工行為風險等）以及資料索取相關的方式？
11. 目前功能性委員會（審計委員會及薪資報酬委員會）的執行成效是否與您預期相符？是否能充分發揮防弊與興利等兩大策略方向？
12. 在董事會議程與報告事項的擬定過程，您如何提供回饋與建議？高階主管及議事單位等幕僚單位如何給予足夠的支援和協助？
13. 請試分享董事會如何建立指標來監督公司策略執行之效益？董事會如何確保資深管理階層的目標與公司發展策略重點一致？
14. 請試分享，董事之間對於議事與決策方向表示不同時，其商討過程與最後結論的達成方式。
15. 請試分享，相關議案若遇有需董事利益迴避者，目前如何落實做到利益迴避。

董事會績效（質化）自評分布



董事會績效(質化)自評綜合分析結果

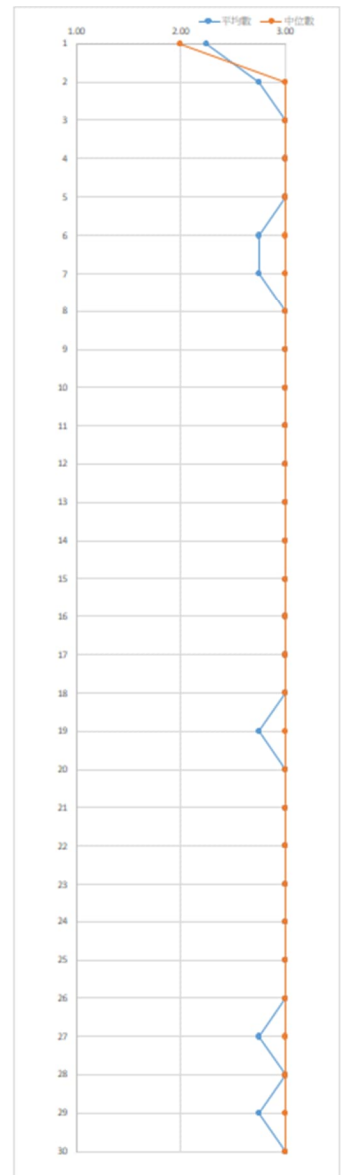


功能性委員會績效（質化）自評分布



功能性委員會績效(質化)自評綜合分析結果

1. 各委員平均實際出席功能性委員會情形(不含委託出席)良好?
2. 委員是否於會議前事先閱讀及瞭解會議資料?
3. 各委員是否都在功能性委員會上做出有效的貢獻?
4. 各功能性委員是否定期召開會議?
5. 功能性委員會的各項職權範圍是否明確且恰當?
6. 功能性委員會是否能適時且專業客觀的提出建議提交董事會討論, 以供董事會決策參考?
7. 審計委員會是否能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險?
8. 審計委員會是否與簽證會計師進行充分溝通及交流?例如通會計新公報實施或財報有重大調整事項時, 於審計委員會進行溝通。
9. 審計委員會是否定期評估聘任會計師之獨立性及適任性?
10. 薪資報酬委員會是否訂定並定期檢討董事、監察人及經理人績效評估與薪資報酬之政策、制度、標準與結構?
11. 薪資報酬委員會是否定期檢討公司董事績效評估標準且提交董事會通過, 並依據績效評估結果訂定董事薪資報酬?
12. 公司提供予功能性委員會的資訊是否完整、及時, 且具一定品質, 使功能性委員會能夠順利履行其職責?必要時有請相關經理人員、內部稽核人員、會計師、法律顧問或其他人員列席。
13. 功能性委員會討論的時間是否充分, 委員可充分自由發言並妥善討論?
14. 公司提交到功能性委員會決議的討論議案是否適當?
15. 相關議案若遇有需成員利益迴避者, 該委員是否已確實予以迴避, 並作成會議紀錄?
16. 功能性委員會之會議紀錄是否適當地記錄討論內容, 以及適當的記錄個人或集體的保留意見或關切?
17. 各項功能性委員會會議決議, 是否有適當的執行後續追蹤?
18. 各功能性委員會是否定期且有效率的執行績效評估?
19. 功能性委員會目前的席次是否適當?
20. 審計委員會是否由全體獨立董事組成, 其人數至少三人?
21. 審計委員會成員是否至少有一人員備會計或財務專長?
22. 審計委員會成員是否具備足夠之技能、經驗、時間與資源來執行其職責?
23. 審計委員會成員是否於任職期間內確實維持其獨立性?
24. 薪資報酬委員會之成員是否具備足夠之專業能力及相關經驗來執行其職責?
25. 薪資報酬委員會之成員是否均為獨立董事?
26. 功能性委員會成員之選任案是否係依公司實際需求, 充分考量董事成員之各項技能、知識和經歷範疇, 並將功能性委員會績效評估結果納入考量?
27. 審計委員會是否能有效的評估與監督各項內部控制制度及風險管理的有效性?
28. 審計委員會通過之內部控制制度是否包含五大要素/原則, 且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業?
29. 審計委員會是否對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形予以了解及監督?
30. 薪資報酬委員會成員對於執行職務時所獲取的公司內部相關資訊, 是否確實遵守保密義務?



董事會績效八大面向綜合分析

董事會績效八大面向		觀察	建議
董事會架構	1. 董事會架構與流程	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢視及檢視議事單位問卷回覆，董事會及各功能性委員會討論內容均適當記載討論內容及董事、專家及其他人員之發言摘要，並提報董事會確認。 ● 根據資料檢視及議事單位問卷回覆，總稽核每季向審計委員會及董事會提報稽核業務報告，稽核經理列席審計委員會及董事會。 ● 根據資料檢閱，公司設有功能性委員會包含：審計委員會及薪資報酬委員會，法定功能性委員會成員皆由獨立董事擔任。 ● 根據議事單位問卷回覆及董事自評結果，公司已適當討論且訂定策略計畫及年度預算，且年度營業計畫及預算應提報董事會通過。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建議公司持續透過功能性委員會協助董事會，或視組織需求新增非強制要求之功能性委員會(例如:風險管理、誠信經營等委員會)，以因應公司發展目標、外部法令趨勢，及各式新興風險，確保整體中長期風險管理與資源配置的適切性與有效性。
	2. 董事會組成成員	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢視及議事單位問卷回覆，依據宏亞公司治理實務守則，董事會成員組成應考量多元化，具備會計、財務、商業行銷及業務開發等等專業能力，且應普遍具備執行職務所必需之知識、技能及素養。 ● 根據資料檢視，公司設有4名獨立董事，逾董事席次 1/3 以上，優於主管機關鼓勵之2人以上獨立董事且占董事席次 1/3。公司設有7席董事席位，其中女性董事為3席。 ● 經查詢相關紀錄，董事未有違反相關法律之情事。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建議維持現行做法。
成員	3. 法人與組織架構	不適用	不適用
	4. 角色與權責	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據訪談，董事與經營團隊互相尊重及信任，能以雙向溝通的方式進行討論。 ● 根據議事單位問卷回覆，定期聚會增進董事成員與公司企業文化的瞭解。 ● 透過董事訪談了解，董事於實際開會前會收到議案資料，使董事能對議案提供回饋並討論達到共識。 ● 根據資料查閱，獨立董事除 	<ul style="list-style-type: none"> ● 現行公司董事候選人採提名制，建議公司除持續維持標竿作為外，可建立專門之提名委員會，由提名委員會依據董事所需之專業知識、技術、經驗及性別等多元化背景暨獨立性之標準，並據以覓尋、審核及提名董事候選人。透過多元管道逐步建立董事之人才庫，以持續在未來不同階段組建具備符合公

董事會績效八大面向綜合分析

董事會績效八大面向		觀察	建議
流程與資訊		具獨立性外，均具備應有之專業知識，各有會計、財務、商業行銷及業務開發等等專業能力。	司發展策略目標所需專業與實務經驗之董事會及幕僚團隊，藉以強化提名及人才接班計畫，以確保永續經營。
	5. 行為與文化	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢視及議事單位問卷回覆，各涉及利益迴避之議案紀錄中，董事皆依規自行迴避。 ● 根據董事訪談了解，董事間互相尊重，保持良好溝通。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建議維持現行做法。
	6. 董事培訓與發展	<ul style="list-style-type: none"> ● 經檢視相關資料及議事單位問卷回覆，公司對於董事會新任董事會有任職會議，且與董事長訪談，使新董事了解其職責及熟悉公司運作及環境。 ● 根據資料檢視及議事單位問卷回覆，宏亞董事已在各自專業能力以外之範圍進修多元化之課程，於每年進行適當之進修時數。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建議董事定期接受國際永續準則理事會 (ISSB) 發布之永續揭露準則相關主題教育訓練，持續公司對財務報表的治理能力。 ● 現行公司提供新任董事任職會議，且與董事長訪談，建議公司除持續維持現有做為外，將新任董事就任說明書面化，建立相關辦法。
7. 風險控制的監督	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢視，宏亞風險管理政策與程序，揭露風險管理範疇、組織架構及其運作情形於 2022 年 11 月 10 日董事會通過。 ● 根據資料檢視，董事會每季皆邀請管理階層報告營運績效，以利董事快速掌握情勢並針對影響與變化做出決策。 ● 根據資料檢視及議事單位問卷回覆，公司董事每年兩次與簽證會計師進行閉門會議。討論新法令趨勢及查核重點。 ● 經檢視資料，宏亞每年度辦理委任簽證會計師時，均會針對簽證會計師之獨立性進行評估。 ● 經檢視資料，內部稽核主管與獨立董事定期每月就本公司內部稽核執行狀況及內控運作情形提出書面報告，如有重大異常事件則隨時召集會議，另公司已將獨立董事與內部稽核主管、會計師之單獨溝通情形揭露於公司網站。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建議維持現行做法。 	

董事會績效八大面向綜合分析

董事會績效八大面向	觀察	建議
8. 申報、揭露與績效的監督	<ul style="list-style-type: none"> ● 經檢視資料，宏亞於公司官網設置投資人專區，將公司治理相關法規及運作情形、當期營運報告、年報、財報、當期財務資訊等，皆確實呈現於公司官方網站，並建立英文版網頁揭露相關資訊。 ● 經檢視資料，公司內部稽核主管之任免，經審計委員會同意，並提董事會決議。內部稽核人員/主管，考評每年執行兩次，由稽核主管簽報至本公司董事長。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建議公司建立完整之智慧財產管理計畫，除了現行針對智慧財產權的管理與保護外，亦須考量營運目標與智慧財產權的連結。

EY contacts



傅文芳

董事長
安永企業管理諮詢服務(股)公司
TEL : 2757-8888 # 88866
Email : Andrew.Fuh@tw.ey.com



張騰龍

執行副總經理
安永企業管理諮詢服務(股)公司
TEL : 2757-8888 # 88863
Email : Tony.Chang@tw.ey.com



曾于哲

執行副總經理
安永企業管理諮詢服務(股)公司
TEL : 2757-8888 # 88852
Email : Roger.Tseng@tw.ey.com



高旭宏

執行副總經理
安永企業管理諮詢服務(股)公司
TEL : 2757-8888 # 88811
Email : Charlie.Kao@tw.ey.com



闕光威

合夥律師
安永圓方國際法律事務所
TEL : 02-2757-8888 # 67385
Email : KW.Chueh@tw.ey.com

關於安永

安永是全球領先的審計、稅務、交易和諮詢服務機構之一。我們的深刻洞察力和優質服務有助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。我們致力培養傑出領導人才，通過團隊合作落實我們對所有利益相關者的堅定承諾。因此，我們在為員工、客戶及社群建設更美好的商業世界的過程中扮演重要角色。

EY 安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，也可指其中一個或多個成員機構，各成員機構都是獨立的法人個體。Ernst & Young Global Limited 是英國一家擔保有限公司，並不向客戶提供服務。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步瞭解，請參考安永台灣網站 www.ey.com/taiwan

© 2023 安永，台灣
版權所有。

本資料之編製僅為一般資訊目的，並非旨在成為可仰賴的會計、稅務或其他專業建議。請聯繫您的顧問以獲取具體建議。

www.ey.com/taiwan