

社團法人中華公司治理協會

董事會績效評估報告

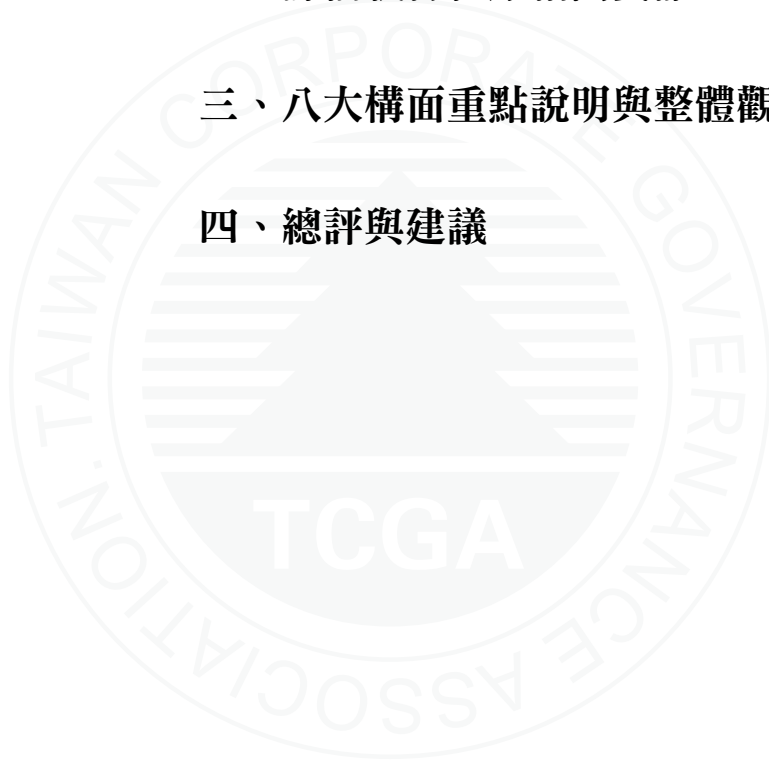


受評公司：大魯閣實業股份有限公司

報告日期：中華民國 113 年 1 月 29 日

目錄

一、前言	2
二、評估執行情序相關資訊	4
三、八大構面重點說明與整體觀察	6
四、總評與建議	9



一、前言

公司治理的重心在董事會，而董事會能否有效運作，並實質發揮它對經理部門的指導及監督功能，端賴董事會之專業組合、明確分工及董事長之有效領導暨成員們之持續學習與適當時間的投入。

我國自民國 91 年 10 月公布「上市上櫃公司治理實務守則」迄今已二十餘載，國內公司治理生態環境漸趨成熟，企業董事會效能的定期檢討與持續提升，是健全公司治理重要的關鍵因素，也是邁向企業永續經營的驅動方法。而外部獨立的專業機構可以協助個別企業檢視並衡量董事會運作進一步精進的機會。

中華公司治理協會（以下簡稱本協會）為獨立、專業的公司治理制度評量、評鑑與董事會績效評估機構，參照經濟合作發展組織(OECD)2015 年發佈之公司治理原則，兼顧台灣法制環境與企業特性，於民國 94 年起推出公司治理制度評量、評鑑服務及 105 年推出董事會績效第三方評估服務，迄今已服務近 600 家次，其範圍橫跨各類型產業，亦涵蓋不同股權結構及董事會成員組合之公有事業、上市上櫃公司及一般公開發行及非公開發行公司。

本協會以豐富的公司治理制度評量、評鑑及董事會績效評估執行經驗與學習為基礎，從企業經營的計畫、執行、監督與考核循環，及董事會與經理部門的分工合作，定義本協會「董事會績效評估服務」之檢視範圍，包括以下八大構面：

1. 董事會之組成。
2. 董事會之指導。
3. 董事會之授權。
4. 董事會之監督。
5. 董事會之溝通。
6. 內部控制及風險管理。
7. 董事會之自律。
8. 其他（如董事會會議、支援系統等）。

定期評估企業董事會的績效，不僅可以釐清個別董事、功能性委員會和董事會間的角色和責任，亦可檢視企業董事會在企業不同的發展階段下，是否適切地關注重要經營議題，投入足夠的資源，並以合適的方式來面對企業成長與永續經營相關議題。定期的董事會績效外部評估，更是企業向員工、客戶、供應商、投資人及其他資本市場參與者等利害關係人，展現企業董事會承擔及前瞻領導的品格。

二、評估執行情序相關資訊

(一) 評估程序：

日期	主要程序
112.11.23	公司完成報名程序
112.11.23	公司開始進行評估自評作業
112.12.06	公司完成評估自評作業
113.01.04	協會評估委員與專員共同進行書審作業
113.01.15	協會評估委員與專員至公司實地訪評
113.01.29	協會出具評估報告書

(二) 評估資料檢視期間：

111年12月01日~112年11月30日

(三) 實地訪評評估小組：

執行委員暨召集人：羅名威
執行委員：何佩諸
評量組長：呂淑滿
評量專員：陳伊婷

(四) 評估公司實地訪評出席人員：

董事長	林 曼 麗 女士
獨立董事（審計暨薪資報酬委員會召集人）	黃 銘 祐 先生
獨立董事	林 文 淵 先生
執行副總經理（董事）	李 宜 荃 先生
公司治理主管	陳 威 宏 先生
稽核主管	陳 政 益 先生
股務經理	羅 淑 敏 女士



三、八大構面重點說明與整體觀察

(一) 構面重點說明

1. 董事會之組成

董事會以集體議事方式督導企業的運作，因此，董事會之組成應符合企業營運發展的需求，以期能有效發揮指導與監督功能。而追求永續經營的企業，應規劃董事會的傳承及發展，並定期檢視現有董事會之組成、分工，以及成員之遴選、提名與聘任過程是否嚴謹周全。

2. 董事會之指導

董事會是企業經營決策的指揮中心。董事會應植基於公司的外在環境，審視企業自身的優勢與資源，來設定及調整公司目標與因應策略，並有效管理與確保經理部門落實策略執行以達成目標。

3. 董事會之授權

董事會在召開會議的時間之外，宜透過職責的分工及對經理部門之授權，確保企業依循既定的政策、制度、目標及策略落實執行。董事會應建置被授權單位有效即時的回報機制，以作為決策或管理調整的參考。

4. 董事會之監督

董事會之監督，應藉由設置獨立的內部稽核專職人員，並借重外部專業會計師，與其他有效機制來落實，以合理確保企業合規及有效運作。

5. 董事會之溝通

現代的企業領導與管理中，董事會的「有效溝通」是一項核心職能。董事會指導與監督的功能，須奠基於良好的溝通機制始得以有效發揮，董事會的授權與分工才能真正落實。董事會溝通對象包括董事會自身成員、經理部門、股東，以及其他利害關係人；董事會也必須關注溝通的議題、溝通與反饋機制及董事會議事文化。

6. 內部控制及風險管理

內部控制系統及風險管理，是確保企業有效管理的兩大機制，而董事會是內部控制與風險評估最終的監督機構。董事會根據企業的目標，應辨識重要的風險事項，定義風險容忍度，並建置健全的內部控制制度，以確保（合理保證）企業運作成果。此外，高階經理人的培訓與繼任也是確保企業穩健經營、降低斷層風險的重要議題。

7. 董事會之自律

董事會領導企業經營方向，其效能之發揮攸關企業的興衰成敗，因此，董事會自身當責及高度自律，可確保企業經營績效及誠信經營文化之落實。董事會必須定期對自身的參與投入及績效進行評估，並確實檢討精進，期能回應經營環境的變化。

8. 其他如董事會會議、支援系統等

能夠協助發揮董事會效能的基礎，在於具備專業且健全的董事會議事支援系統，包括公司治理人員職責明確定義及定期檢視、議程議項的規劃、資訊的提供、會議的紀錄與會後的追蹤管理、新任董事職前訓練及董事的持續進修 ... 等。

(二) 整體觀察

貴公司成立於民國 62 年 7 月，原名大魯閣纖維股份有限公司，公司股票於 71 年 7 月在台灣證券交易所掛牌上市，其後（106 年 7 月），為更發揮經營績效，公司內部進行資源整合，並更名為大魯閣實業股份有限公司，股票產業類別由紡織業正式改為貿易百貨業；主要經營業務為百貨商場經營、運動休閒及建設開發事業等三大領域。貴公司以「不斷追求創新成長」的核心價值，持續優化顧客消費體驗，以期達成員工、顧客、股東權益之最大化。

貴公司董事會於 111 年 6 月進行改選，選任 9 席董事，其中 5 席法人董事、4 席獨立董事。董事會成員具有商務、財務、會計、法律、產業知識等專長，董事會組成符合公司營運發展所需。

貴公司董事會轄下設有審計委員會、薪資報酬委員會與永續發展委員會，共三個功能性委員會。審計委員會設立於 111 年 6 月，評估期間共召開七次會議；薪資報酬委員會設立於 100 年 12 月，評估期間共召開兩次會議；永續發展委員會設立於 112 年 11 月，評估期間召開一次會議。

貴公司稽核主管每月依法將稽核報告呈送獨立董事，並於審計委員會中報告稽核發現及異常事項改善之進度。簽證會計師於年度查核後與獨立董事溝通查核結果以及其他溝通事項（如：會計師獨立性與適任性、內部控制與法令遵循情形、關係人交易等）。

貴公司已設置公司治理主管，目前由法務長兼任，負責推動公司治理相關事務、排定董事會與功能性委員會會議、安排董事持續進修、提供董事各項必要之支援，俾利董事會成員履行職責。

貴公司訂有「董事會績效評估辦法」，每年進行董事會及董事成員之自評，並將評估結果提報董事會，最近一次評估結果已提報 112 年 1 月 16 日之董事會，最近年度更針對審計及薪資報酬兩個功能性委員會進行自我評估，惟未包括新設置之永續發展委員會。



四、總評與建議

本協會之董事會績效評估訪評小組，由具獨立性且經驗豐富的執行委員與專員所組成，以八大檢視構面之精神為本，參閱貴公司填答之開放式問卷、提供之各項資料（評估期間召開之董事會議事錄、各功能性委員會議事錄）與公開資訊等，並實地訪談相關成員。

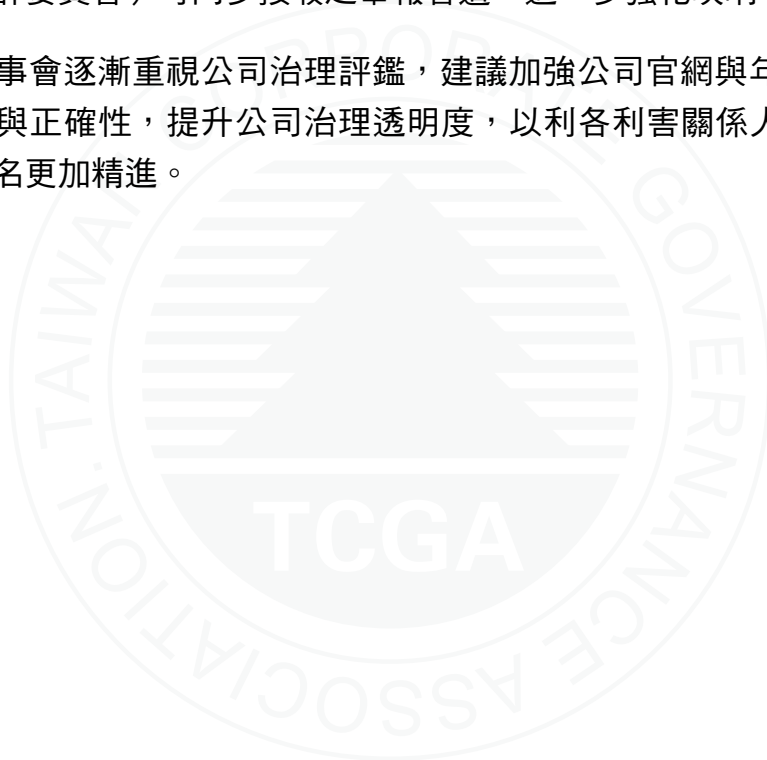
經由訪評小組檢視資料、實地訪談溝通與互動觀察結果，彙集整理提出總評與建議事項如後，供貴公司內部使用，以為後續規劃、建置及強化董事會職能之參考。

總評：

1. 貴公司董事長尊重董事專業，對於重要議題或專案，皆於事前徵詢獨立董事意見、充分溝通。董事會之各項議案於會前均提供充分資訊，董事會成員對於各項議題積極討論，與經營管理階層有直接溝通管道，整體而言董事會議事文化良好。
2. 貴公司董事會 9 席董事中，4 席為獨立董事（佔比超過 1/3），其中有 2 名女性董事，董事會具有專業及性別多元特性。董事分別具備具有商務、財務、會計、法律、產業知識等專長與實務經驗，整體董事會之才能組合符合公司營運發展，並有助於業務拓展。
3. 貴公司於 112 年 11 月設置董事會轄下之永續發展委員會，委任兩位獨立董事、兩位內部董事（兼任總經理、執行副總經理）及總顧問擔任該功能性委員會之委員，其下設環境保護、社會責任、公司治理以及風險管理執行小組，其中風險管理執行小組協助進行整體風險控管，目前已訂有風險管理政策與程序。

建議：

1. 貴公司設置「薪資報酬委員會」，協助董事會落實督導薪酬與考核制度之職能，建議貴公司之薪資報酬政策、制度、標準以及其績效評估指標，將 ESG 目標納入高階經理人之績效指標並與薪酬連結，以利達成公司永續發展的目標。
2. 貴公司已於網站之誠信經營專區揭露「檢舉暨申訴信箱」，然吹哨者機制首重與董事會（尤其是獨立董事）之直接溝通。建議貴公司設置由獨立董事（或審計委員會）可同步接收之舉報管道，進一步強化吹哨者機制。
3. 貴公司董事會逐漸重視公司治理評鑑，建議加強公司官網與年報資訊揭露之即時性與正確性，提升公司治理透明度，以利各利害關係人知悉，並有助評鑑排名更加精進。





社團法人中華公司治理協會
TAIWAN CORPORATE GOVERNANCE ASSOCIATION

10089 台北市羅斯福路三段 156 號 4 樓 / Tel: 02-2368 5465 / Fax: 02-2368 5393