

# 社團法人中華公司治理協會

## 董事會績效評估報告

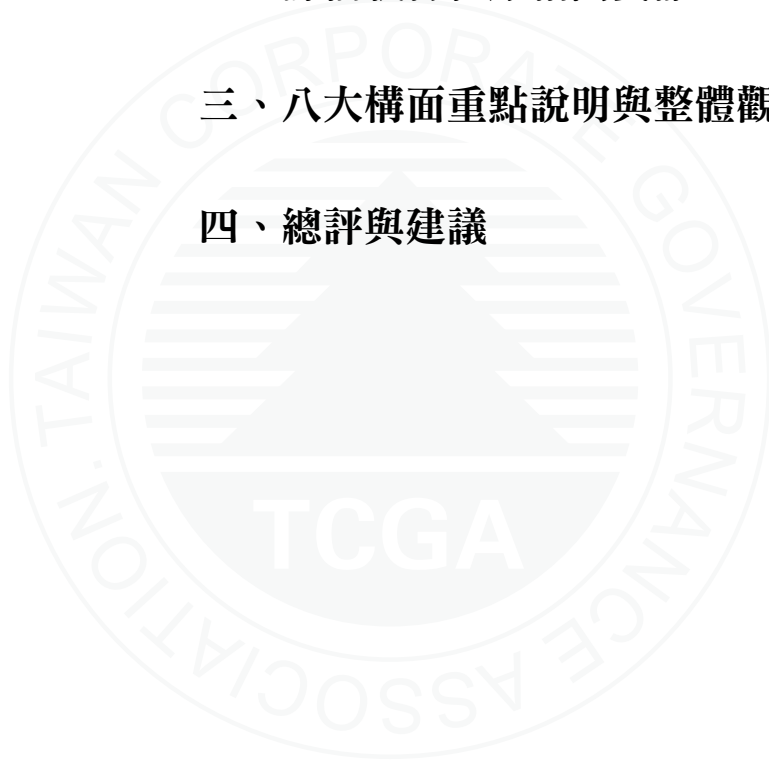


受評公司：大亞電線電纜股份有限公司

報告日期：中華民國 112 年 1 月 30 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（下稱本協會）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 年起推動並執行公司治理制度評量、評鑑及董事會績效評估服務迄今，已服務近 500 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
111.11.07	公司完成報名程序
111.11.14	公司開始進行評估自評作業
111.11.30	公司完成評估自評作業
111.12.21	協會評估委員與專員共同進行書審作業
112.01.11	協會評估委員與專員線上視訊訪評
112.01.30	協會出具評估報告書

### (二) 評估資料檢視期間：

110年12月01日～111年11月30日

### (三) 視訊訪評評估小組：

執行委員暨召集人：林純正  
執行委員：盧榮和  
評量組長：呂淑滿  
評量專員：蔣嘉蓉

(四) 評估公司視訊訪評出席人員：

董事長暨執行長	沈尚弘 先生
總經理	沈尚宜 先生
獨立董事（薪酬暨資安委員會召集人）	韋俊賢 先生
獨立董事（審計暨智財委員會召集人）	何俊輝 先生
獨立董事（永續發展委員會召集人）	余廣勛 先生
獨立董事（誠信經營委員會召集人）	周雯菁 女士
執行副總	沈尚道 先生
總管理處 處總經理	陳重光 先生
財務協理暨公司治理主管	洪崇銘 先生
稽核主管	黃益慶 先生
人資部經理	謝松懋 先生

## 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

貴公司前身大亞實業廠設立於民國 44 年，初期以製造紗包橡膠電線、風雨線、紗包線、花線為主要業務，後於 56 年更名為大亞電線電纜股份有限公司，擴大生產民生供電用線及高壓電力電纜等產品。公司股票於 77 年正式上市，長期穩健經營並持續關注產業資訊，透過引進新興技術與設備來改善整體品質，進而拓展產品銷售市場。為因應綠能時代的來臨，貴公司積極針對發電、儲能、能源傳送、能源轉換、能源管理面向佈局，致力成為「能源串接的領導品牌」、貫徹「連結科技・邁向永續」的精神。

貴公司於 110 年 8 月進行董事會改選，選任 9 席董事，其中包含 4 席獨立董事及 2 席女性董事。董事會成員具有財務、會計、經濟、金融、法律、工程管理及線纜產業知識等專業背景。董事會成員組成多元，專業背景與公司現階段營運發展需求具有高度關聯性。

董事會下轄 6 個功能性委員會，除依法設立之薪資報酬委員會、審計委員會以外，其餘按設置時間依序為誠信經營委員會、永續發展委員會、智慧財產委員會及資訊安全委員會。評估期間共召開 6 次董事會、3 次薪資報酬委員會、6 次審計委員會、1 次誠信經營委員會、2 次永續發展委員會、2 次智慧財產委員會及 1 次資訊安全委員會。

貴公司設有公司治理主管，負責董事會、股東會及各功能性委員會議事，並協助董事就任與進修、履行職責及遵循法令之相關事宜。此外，為提升董事會職

能，貴公司訂有「董事會績效評估辦法」，每年執行董事會、薪資報酬委員會及審計委員會之自我評估，並將評估結果於隔年第一季提報董事會，最近一次評估結果於 111 年 3 月 8 日提報董事會。

貴公司重視公司治理，於 108 年首次委由外部專業獨立機構進行董事會績效評估，相關建議則列為公司治理加強事項，且繼前次外部評估後，續辦本次之外部獨立評估，顯見貴公司不斷自我精進，致力於提升董事會效能之企圖心。



## 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，並以視訊訪談相關成員。

經由訪評小組檢視資料、視訊線上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. 貴公司董事會議事氛圍良好，並藉由通訊軟體 (team+) 即時溝通以凝聚共識，使董事會成員皆能充分表達意見。獨立董事積極當責，對公司策略之執行提供專業諮詢與指導，也透過其於子公司所在地之便利性，協助監理海外事業的發展。整體而言，董事會運作情形良好，並發揮指導與監督的功能，值得肯定。
2. 貴公司依實際營運需求、參酌國際最佳實務，早於法令規範，自主設置誠信經營委員會、永續發展委員會、智慧財產委員會及資訊安全委員會等，由獨立董事擔任召集人並邀請外部專家參與，可見貴公司超越法遵，主動提升公司治理之用心。
3. 為回應公司治理改革與 ESG 快速發展之全球趨勢，貴公司將相關議題融入公司願景及產品研發之中，透過集團經營策略推展各項目標，並朝向低碳製造及綠色能源領域發展，以落實企業永續、創造社會共享價值。
4. 貴公司重視風險管理議題，已於永續發展委員會中設立誠信治理與風險管理小組，依據風險評估結果擬訂稽核計畫。為因應主管機關的倡導，於 111 年 11 月 1 日通過「風險管理實務守則」，計劃於今年設置風險管理委員會，綜合評估各項事業營運風險，協助董事會督導公司整體性風險管理執行情形，以因應多變複雜之經營環境。

## 建議：

1. 貴公司設立多個功能性委員會，其中僅有薪資報酬委員會及審計委員會於年度末執行績效評估，建議貴公司考量將其它功能性委員會納入評估範疇，定期檢視其運作情形，進一步強化各功能性委員會協助董事會督導所授權事項之效能。
2. 貴公司依據「董事會績效評估辦法」辦理績效評估，110 年度的評估結果是全體董事均給予肯定之評價。為落實董事會當責精神，建議貴公司採滾動式檢視董事會績效評估問卷指標設計，使其能適當反映董事會暨功能性委員會及個別董事之指導及督導品質，俾益評估檢討與精進。
3. 為使董事會成員快速掌握公司概况，貴公司安排集團事業體主管於董事會報告個別業務及營運狀況，惟前述流程尚未書面化，建議將新任董事講習機制納入公司治理規範之中，以協助新任董事儘速掌握公司經營狀況、順利發揮其監督職能。
4. 貴公司網站已設置利害關係人專區，提供信箱供利害關係人溝通與聯繫，並針對非法與不道德或不誠信行為訂有具體檢舉制度，由誠信經營委員會督導。然而，吹哨者機制重視與董事會（尤其是獨立董事）之直接連結，建議貴公司設置獨立董事親收電郵或與受理單位同步接收電郵之機制。例如於官方網站設置與獨立董事聯繫的專屬溝通管道；或調整目前的溝通管道，讓獨立董事可直接同步接收檢舉信件。



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