

財團法人中華公司治理協會

董事會績效評估報告



受評公司：上詮光纖通信股份有限公司

報告日期：民國 114 年元月 02 日

## 目錄

一、前言.....	3
二、公司概況與治理特色.....	5
三、評估建議.....	8
四、附錄.....	9
(一)五大構面說明	
(二)評估執行說明	
(三)獨立性聲明	

## 一、前言

經濟合作發展組織(OECD)2023年發佈之G20/OECD 公司治理原則(Principles of Corporate Governance)指出，公司的治理框架應確保公司的策略指導，董事會對管理階層的有效監督，以及董事會對公司和股東的責任。健全的公司治理機制是公司永續發展與具高度韌性的支柱。

公司治理的重心在董事會，而董事會能否根據公司願景與目標有效運作，並實質發揮其對管理部門的指導及監督功能，有賴董事會之專業組合、明確分工、董事長有效領導及所有董事會成員的誠正勤勉、協力合作與持續學習。而董事會成員應在充分知情的基礎上，善意、盡職、謹慎地行事，並以公司和股東的最佳利益為出發點，同時考量利害關係人的權益。

中華公司治理協會(以下簡稱本協會)為專業、獨立的公司治理制度評量、評鑑與董事會績效評估機構。自民國94年起，本協會參照OECD發佈之公司治理原則，兼顧我國公司治理生態系統(含法制環境、社會與產業特性)，陸續推出公司治理制度評量、評鑑服務。於105年更率先市場推出第三方董事會績效評估服務，迄今已服務超過600家次之公用事業、上市上櫃公司、一般公開發行及非公開發行公司。

公司董事會績效的定期檢討與持續提升，符合公司的長期利益，也是公司邁向永續經營的重要驅動力。定期評估董事會的績效，不僅可以釐清個別董事、各功能性委員會及董事會的角色和職能發揮，亦可檢視董事會在公司不同發展時期，是否適切地關注重要治理及經營議題、投入適當的資源，並以合適的方式積極面對企業成長與永續經營相關議題。

除了董事會績效的年度自我評估，定期的董事會績效外部評估，不但可以協助董事會檢視並尋求進一步精進的機會，更是公司向利害關係人展現負責任、高道德標準及持續改進的品格。本協會之董事會績效評估服務，係藉由獨立專業的外部團隊，根據個別公司的發展情況，透過書面檢視公司董事會運作狀況，及實地與董事會成員互動，協助公司定期探討董事會職能發揮

情形，共同尋求最能展現公司文化及特色，且符合公司階段性發展目標之董事會精進機會。

本協會定義現行「董事會績效評估服務」之檢視範圍，包括以下五大構面（參見四、附錄(一)之說明）：

- 1、董事會之組成與分工。
- 2、董事會之指導與監督。
- 3、董事會之授權與風管。
- 4、董事會之溝通與協作。
- 5、董事會之自律與精進。

## 二、公司概况與治理特色

貴公司成立於民國84年，於100年2月正式掛牌上櫃。主要從事光纖通信產業相關產品之研究開發與製造生產，也是國內首家投入光纖熔燒(FBT)及平面光波導(PLC)相關產品研製的公司。貴公司秉持「誠實信用的經營哲學」、「客戶滿意的品質承諾」、「團隊合作的工作默契」、「靈活創新的思維模式」、「績效導向的管理原則」及「分享利潤的夥伴關係」等六大經營理念，創造競爭優勢與永續性的發展，除了持續佈建5G基礎建設，亦將能量版圖擴展至矽光產業，期許成為光通訊的領航者。

貴公司董事會於113年5月改選，選任七名董事，包含三名獨立董事及另三名具產業技術專業背景董事。董事長秉持開放的思維，特意邀約三位分別具法律、財稅及財政專業之獨立董事，協助公司在決策中融入多元觀點，齊力提升公司在營運判斷、風險管理、財務分析等面向的表現，且三位獨立董事亦在公司董事會、審計委員會等正式會議，以及平日積極互動的說明溝通中，力求善盡其忠實與注意義務。

貴公司於董事會轄下設有審計委員會及薪資報酬委員會，薪資報酬委員會設立於100年，審計委員會設立於108年，目前皆由郭麗珍獨立董事擔任召集人。本次評估期間分別召開7次董事會、6次審計委員會及1次薪資報酬委員會。

貴公司依據「永續發展實務守則」，由經營策略發展中心負責整合與推動企業永續發展，積極回應金管會永續發展路徑圖所要求之推動時程，111年便提前完成母公司溫室氣體的盤查，並經德國萊因第三方的查證確信，且於今年11月完成112年母子公司的合併盤查。另於今年12月榮獲中華電信永續夥伴獎項「金級證書」之殊榮，二度成為中華電信認證的金級供應商夥伴。

貴公司今年成立永續小組，預計明年8月底發行首份企業永續報告書。董事長更是支持有系統的推動企業永續發展，未來將視營運發展情形，將督導永續發展的單位層級提升至董事會轄下之功能性委員會，藉以強化公司永續發展政策、策略及年度計畫，進而檢討與追蹤永續發展執行情形與成效。

貴公司內部稽核主管根據公司的營運方向及各查核項目的風險值擬訂次年度之稽核計畫，每月將稽核報告呈報獨立董事，於每季正式會議中向審計委員會與董事會提報稽核業務及稽核結果與其追蹤情形，且獨立董事可隨時透過電話、電子郵件或社群媒體等方式與稽核主管溝通對稽核報告內容的想法與意見。

貴公司已於112年5月設置公司治理主管。公司治理主管負責處理董事會相關事務，於董事會議前擬定會議規劃議程並呈報董事長，執行會議通知、會議前溝通及會後議事錄，並協助新任董事就職。本屆新任董事選任後，公司治理主管個別跟新任董事說明公司組織架構、產業資訊、營運狀況等，協助新任董事對公司產業及業務有充分的了解。

貴公司訂有「董事會績效評估辦法」，每年執行整體董事會、個別董事及功能性委員會自我評估，並將評估結果呈報董事會；辦法中亦規範公司每三年由外部專業機構進行評估。貴公司110年首次委由外部專業獨立機構辦理董事會績效評估，今年繼續委由本協會進行外部獨立評估，彰顯貴公司董事會對於落實公司治理制度、提升董事會效能之主動積極態度。

### 三、評估建議

1. 貴公司訂有「風險評估管理程序」，由經營團隊進行風險之辨識、評估及控管，於提報年度營運計畫時說明整體的風險評估與競爭分析。貴公司目前正值轉型至矽光產業的重要階段，而審計委員會承擔協助董事會督導風險管理相關業務之職責，建議貴公司可責成經營團隊定期向審計委員會及董事會彙報轉型風險評估之運作現況與目標差異，以利追蹤與督導。
2. 貴公司高階經理人的培訓方式主要是透過在職訓練(on-the-job training)，藉由職務代理人輪調及跨功能領域輪調的歷練表現列入接班的考量。建議貴公司能將高階經理人的培訓發展與繼任計畫，建立統整的規劃與執行機制，並定期對董事會報告，由董事會督導該規劃之發展與執行，以確保穩健經營。
3. 貴公司稽核主管定期向獨立董事報告稽核業務及查核結果，亦不定期透過多方管道保持聯繫與溝通，建議貴公司另行安排在無管理階層出席的情況下，獨立董事有單獨與稽核主管互動交流的機制，可就特別需要加強查核的內容充分溝通。此外，目前稽核主管之年度績效由董事長與總經理進行考核，建議貴公司考慮先由審計委員會就稽核主管的工作績效表示意見，再呈送董事長核定，以強化內部稽核之獨立性及審計委員會對內部稽核之督導職能。
4. 貴公司近年來之公司治理評鑑成績尚有進步空間，建議貴公司定期檢視公司治理評鑑未得分項目，並將評鑑結果與精進改善方案呈報董事會，以利董事會進一步監督與指導。

## 四、附錄

### (一)五大構面重點說明

#### 1、董事會之組成與分工

董事會以集體議事方式督導公司的營運，因此，董事會之組成應符合公司營運發展的需求，且其成員之遴選、提名與選任過程應力求正式、嚴謹。為集思廣益並為董事會討論帶來多元化的思想，董事會組成應盡量擁有適當的背景和能力組合，以發揮最大整體戰力。

董事會應定期檢視董事會及功能性委員會之組成、分工與運作績效，精益求精並與時俱進，確定董事會擁有多元開放的領導與議事文化。另外，追求永續經營的企業，亦應積極規劃董事會的傳承及發展。

#### 2、董事會之指導與監督

做為企業經營決策的中心，董事會應植基於公司的外在環境，審視自身的優勢與資源，以設定及調整公司願景、目標與策略，並有效監督管理部門落實策略執行以達成目標。董事會於帶領公司實踐願景及目標過程，應指導公司的重要策略及行動方案、評估和督導主要經理人績效，發揮董事會的領導力。

此外，監督公司營運過程的守法守紀、督導高階經理人的培訓與繼任、督導公司 ESG 願景的實踐也是董事會確保企業穩健經營、降低風險的重要議題。

#### 3、董事會之授權與風管

董事會在履行關鍵職能時，應確保公司在風險管理框架內，有足夠的資源因應重大風險(例如：數位安全風險、稅務管理和稅納合規風險、供應鏈風險、環境保護合規風險和地緣政治風險等)，使公司有足夠的韌性和可持續性。

董事會應辨識重要的風險事項，定義風險容忍度，監督公司風險管理機制，並建置健全的內部控制制度，以合理保證企業營運成果。



董事會根據公司的目標、策略與組織架構，決定公司哪些重要營運事項(不限於財務、業務及人資)的核決權限應保留在董事會，哪些營運事項授權董事長及主要經理人，並定期檢視以確定其完整性與適當性。

董事會並藉由設置獨立的內部稽核專職人員、聘任外部專業會計師，輔以適當的功能性委員會，協助董事會合理確保公司依循既定的政策、制度、目標及策略落實執行。董事會亦透過薪酬委員會，督導高階主管績效考評的執行與薪酬制度的設計，以發揮激勵高階經理人的職能。

#### 4、董事會之溝通與協作

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。董事會指導與監督功能的發揮，及董事會授權與分工的落實，均有賴良好的溝通基礎與機制。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。

專業且健全的董事會議事支援系統能夠協助發揮董事會效能，包括公司治理人員職責明確及定期檢視、議程議事規劃、資訊提供、會議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。

#### 5、董事會之自律與精進

董事會引領公司的經營方向，董事會之作為攸關公司的興衰成敗，因而董事會高度自律、以身作則，並以高道德標準來履行其職責，是相當重要的。此高道德標準的展現，除了能讓利害關係人覺得公司可信及值得信賴外，更有助於公司誠信經營文化之塑造。

董事會必須定期對職能之發揮與運作績效進行評估，並確實檢討。董事應持續進修，強化自己對公司所屬產業、對經營團隊及對董事會職能的了解。此外，董事的傾聽能力，以及董事對群體決策及解決衝突的認知等技巧及軟實力，亦應不斷的思考與修鍊，以期對公司發揮更大的正向影響力。

(二)評估執行說明

1. 評估程序：

日期	主要程序
113.08.15	公司完成報名程序
113.10.28	公司開始進行評估自評作業
113.11.15	公司完成評估自評作業
113.12.04	協會評估委員與專員共同進行書審作業
113.12.19	協會評估委員與專員進行公司實地訪評
114.01.02	協會出具評估報告書

2. 評估資料檢視期間：112年11月01日～113年10月31日

3. 實地訪評評估小組：

執行委員暨召集人	楊聲勇
執行委員	王 淮
評量主任	蔡宜芳
研究員	柯孟瑜

4. 評估公司實地訪評出席人員：

董事長	林松福 先生
總經理	胡頂達 先生
獨立董事(審計暨薪酬委員會召集人)	郭麗珍 女士
獨立董事	王子明 先生
公司治理主管	王詩捷 先生
稽核主管	莊育勳 先生

(三)獨立性聲明

本協會執行上詮光纖通信股份有限公司董事會績效評估作業之執行委員及負責專員，秉持公正客觀、誠信態度且無任何影響獨立性之情事，並皆已簽署保密聲明書及獨立性暨誠信原則聲明書。



社團法人中華公司治理協會

TAIWAN CORPORATE GOVERNANCE ASSOCIATION

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