

 集團總經理辦公室	<b>董事會績效評估辦法</b>					編號	AO-GM-MR-025
	制訂	2020年11月13日	修訂	2022年1月18日	版次	A版2次	頁碼

## 1. 目的

為落實公司治理並提升本公司董事會功能，建立績效目標以加強董事會運作效率，爰依「上市上櫃公司治理實務守則」第三十七條及本公司「公司治理守則」規定訂定本辦法，以資遵循。

## 2. 評估範圍及方式

2.1 本公司董事會評估之範圍，包括整體董事會、個別董事成員及功能性委員會之績效評估。

2.2 功能性委員會包含審計委員會、薪資報酬委員會。

2.3 評估之方式包括董事會內部自評、董事成員自評、功能性委員會內部自評、委任外部專業機構、專家或其他適當方式進行績效評估。

## 3. 職責

3.1 集團總經理辦公室：協助安排制定、解釋、修訂本辦法。

## 4. 定義

無

## 5. 流程

無

## 6. 作業內容

### 6.1 應遵守之規範

本公司董事會績效評估辦法，其主要評估週期、評估期間、評估範圍及方式、評估之執行單位、評估程序及其他應遵循事項，應依本辦法之規定辦理。

### 6.2 評估週期及期間

6.2.1 本公司董事會每年應依據 6.4 之評估程序及 6.6 評估指標執行內部董事會績效評估。

6.2.2 本公司董事會績效評估之執行，應至少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。

6.2.3 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。

### 6.3 評估之行政作業單位

6.3.1 董事會內部及董事成員自評之行政作業由集團總經理辦公室辦理；功能性委員會內部自評之行政作業由集團總經理辦公室辦理。

6.3.2 若當年度係委外辦理績效評估時，本公司得免自行辦理評估作業。

6.3.3 委外評估單位、專家之選定、辦理時程、評估方式等事宜，授權董事長核定之。

6.3.4 如公司設有由獨立董事組成之公司治理委員會或提名委員會者，宜由該等委員會為評估之執行單位。

#### 6.4 內部評估程序

6.4.1 每年結束時，由行政作業單位收集董事會（含功能性委員會）活動相關資訊，並分發填寫下列問卷及回收統計評估結果：

A. 「董事會績效評估自評問卷」、「審計委員會績效評估自評問卷」、「薪資報酬委員會績效評估自評問卷」：每位董事對整體董事會（含功能性委員會）表現之績效評估。

B. 「董事成員績效評估自評問卷」：每位董事對自我表現之績效評估。

6.4.2 行政作業單位應於回收問卷並統計結果後，針對 6.6 評估指標及評分標準，記錄評估結果報告，提送次一年度三月底前之董事會報告，作為檢討、改進之參考。

#### 6.5 外部專業機構、專家

依 6.6.2 公司委請外部評估機構或外部專家學者團隊執行董事會績效評估，應符合下列原則：

A. 外部評估機構或外部專家學者團隊應具備專業性及獨立性。

B. 外部評估機構主要為承辦有關董事會相關教育訓練課程、提升企業公司治理等服務的相關機構或管理顧問公司。

C. 外部專家學者團隊，應聘任至少 3 位董事會或公司治理領域之專家或學者，評估公司董事會績效評估執行情況，並撰寫外部評估分析報告。

#### 6.6 評估指標及評分標準

6.6.1 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：

A. 對公司營運之參與程度。

- B. 提升董事會決策品質。
- C. 董事會組成與結構。
- D. 董事的選任及持續進修。
- E. 內部控制。

6.6.2 董事成員自我績效評估之衡量項目應至少含括下列六大面向：

- A. 公司目標與任務之掌握。
- B. 董事職責認知。
- C. 對公司營運之參與程度。
- D. 內部關係經營與溝通。
- E. 董事之專業及持續進修。
- F. 內部控制。

6.6.3 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：

- A. 對公司營運之參與程度。
- B. 功能性委員會職責認知。
- C. 提升功能性委員會決策品質。
- D. 功能性委員會組成及成員選任。
- E. 內部控制。

6.6.4 董事會績效評估之指標，應依據本公司之運作及需求訂定符合且適於公司執行績效評估之內容，並由薪酬委員會定期檢討及提出建議。

6.6.5 本公司得依公司需求修正及調整評分之標準，亦可依各衡量面向採比重加權之方式評分。

6.6.6 行政作業單位統計自評結果時，應分別統計董事會（含功能性委員會）及董事成員之績效自評分數。自評分數係為全部項目之總體平均分數，平均分數對應之自評結果如下：

- A. 平均分數 4 分以上者，自評結果為「優良」。
- B. 平均分數 3 分以上未滿 4 分者，自評結果為「良好」。
- C. 平均分數未達 3 分者，自評結果為「待加強」。

6.7 評估結果運用

本公司董事會績效評估結果可作為遴選或提名董事時之參考依據；並將個別董事績效評估結果作為訂定其個別薪資報酬之參考依據。

## 6.8 年報資訊揭露

6.8.1 本公司應於年報中揭露每年董事會績效評估之執行情形，內容至少包含評估週期、評估期間、評估範圍、評估方式及評估內容。

6.8.2 本公司若由外部機構、專家執行董事會績效評估，應於年報中揭露外部評估機構、專家及其團隊成員與專業說明，以及外部評估機構或專家之獨立性聲明，並說明評估方式、標準與未來改善建議。

## 6.9 揭露方式

本公司所訂定之績效評估辦法應於公開資訊觀測站及公司網站充分揭露，以備查詢。

## 6.10 施行

本辦法經董事會討論通過後施行，修正時亦同。

## 7. 相關作業規定

無

## 8. 附件/表單

### 8.1 表單

8.1.1 董事會績效評估自評問卷 AO-GM-MR-025-1-0

8.1.2 審計委員會績效評估自評問卷 AO-GM-MR-025-2-0

8.1.3 薪資報酬委員會績效評估自評問卷 AO-GM-MR-025-3-0

8.1.4 董事成員績效評估自評問卷 AO-GM-MR-025-4-0

## 8.1.1 董事會績效評估自評問卷

### 亞德客國際集團

#### 〇〇〇年董事會績效評估自評問卷

衡量項目	考核結果	備註
<b>A. 對公司營運之參與程度</b>		
1. 各董事平均實際出席董事會情形(不含委託出席)良好	1 2 3 4 5	出席率(不含委託出席)達80%者為4優良
2. 董事出席股東會之情形良好	1 2 3 4 5	出席率達 1/2 者為 3 良好
3. 董事於董事會前有事先閱讀及瞭解會議資料	1 2 3 4 5	
4. 董事會與經營團隊有良好的互動情形	1 2 3 4 5	
5. 董事會有確實督導公司遵循法令及實務守則情形	1 2 3 4 5	
6. 公司之所有的董事都在董事會上做出有效的貢獻	1 2 3 4 5	
7. 董事會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	1 2 3 4 5	
8. 董事會成員對公司、公司經營團隊及公司所屬產業有足夠之瞭解	1 2 3 4 5	
9. 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	1 2 3 4 5	
10. 董事有與簽證會計師進行充分溝通及交流	1 2 3 4 5	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
11. 董事會有定期且徹底的檢視經營團隊的管理績效，並及時給予獎懲	1 2 3 4 5	
12. 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	1 2 3 4 5	
<b>B. 提升董事會決策品質</b>		
13. 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	1 2 3 4 5	
14. 公司有適當討論且訂定策略計畫及年度預算流程	1 2 3 4 5	
15. 董事會召開頻率適當	1 2 3 4 5	每年至少召開六次者為4優良



16. 公司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	1	2	3	4	5	
17. 董事會之會議紀錄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	1	2	3	4	5	
18. 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	1	2	3	4	5	
19. 公司提交到董事會決議的討論議案適當	1	2	3	4	5	
20. 董事會議案中依法應提董事會討論事項已由全體獨立出席董事出席	1	2	3	4	5	
21. 董事會提供良好的溝通管道，能適當的與獨立董事溝通	1	2	3	4	5	
22. 各項董事會會議決議，有適當的執行後續追蹤	1	2	3	4	5	
23. 相關議案若遇有需董事利益迴避者，董事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	1	2	3	4	5	
24. 董事會、董事成員、各功能性委員會有定期且有效率之執行績效評估	1	2	3	4	5	
<b>C. 董事會組成與結構</b>						
25. 董事會已設置足夠的獨立董事席次，且其人數符合相關規定	1	2	3	4	5	
26. 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	1	2	3	4	5	
27. 董事會建置適當且足夠的功能性委員會	1	2	3	4	5	
28. 現有的各項功能性委員會，有能力履行董事會委任之職責	1	2	3	4	5	
29. 公司已依據公司發展需求並落實董事會成員多元化之政策	1	2	3	4	5	
30. 公司之董事間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	1	2	3	4	5	
31. 董事會成員組成適當並已具備決策過程所需專業	1	2	3	4	5	
<b>D. 董事之選任及持續進修</b>						
32. 公司制定有嚴謹與透明之選任董事程序及接班人計畫	1	2	3	4	5	
33. 董事會成員選任，係依據公司董事成員多元化政策衡量標準來進行，並將個別董事績效評估結果納入考量	1	2	3	4	5	
34. 董事會成員選任程序，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；獨立董事任期已連續三屆者，應考量是否損及其獨立性	1	2	3	4	5	

35. 董事會對於新任董事有適當的就任說明，使新任董事了解其職責及熟悉公司運作及環境

1    2    3    4    5

36. 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

1    2    3    4    5

### E. 內部控制

37. 董事會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

1    2    3    4    5

38. 董事會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

1    2    3    4    5

39. 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

1    2    3    4    5

40. 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（含追蹤報告）依規定交付或通知獨立董事

1    2    3    4    5

41. 內部稽核人員之認免、考評、薪資報酬宜提報董事會或簽報董事長核定

1    2    3    4    5

42. 會計師有提供非審計服務時，各項安排適當以確保會計師的客觀性與獨立性

1    2    3    4    5

43. 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予以了解及監督

1    2    3    4    5

其他補充說明  
(例如對董事會運作之改善建議等)

### 綜合評語

註1：各項衡量項目（指標）考核結果評分無法充分表達，可於備註欄位說明。

註2：評估期間為受評年度自 1 月 1 日至 12 月 31 日止。

註3：執行評估期間，應於受評年度之次年第一季前完成。

註4：考核結果分為 5 個等級之方式呈現，考核等級原則說明如下：

    數字 1：極差(非常不同意)；數字 2：差(不同意、待加強)；數字 3：良好；數字 4：優(同意)；

    數字 5：極優(非常同意)。

註5：考核結果為1時，應附上說明。

董事：\_\_\_\_\_ (簽章及填表日期)

## 8.1.2 審計委員會績效評估自評問卷

### 亞德客國際集團

#### 〇〇〇年審計委員會績效評估自評問卷

衡量項目	考核結果	備註
<b>A. 對公司營運之參與程度</b>		
1. 各委員平均實際出席審計委員會情形(不含委託出席)良好	1 2 3 4 5	出席率(不含委託出席)達80%者為4 優良
2. 委員於會議前有事先閱讀及瞭解會議資料	1 2 3 4 5	
3. 各委員都在審計委員會上做出有效的貢獻	1 2 3 4 5	
4. 審計委員會有定期召開會議	1 2 3 4 5	
<b>B. 審計委員會職責認知</b>		
5. 審計委員會的各項職權範圍明確且恰當	1 2 3 4 5	
6. 審計委員會能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險	1 2 3 4 5	
7. 審計委員會能適時且專業客觀的提出建議供董事會決策參考	1 2 3 4 5	
8. 審計委員會與簽證會計師已進行充分溝通及交流	1 2 3 4 5	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
9. 審計委員會有定期評估聘任會計師之獨立性及適任性	1 2 3 4 5	
<b>C. 提升審計委員會決策品質</b>		
10. 公司提供予審計委員會的資訊完整、及時，且具有一定品質，使審計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	1 2 3 4 5	
11. 審計委員會討論的時間充分	1 2 3 4 5	
12. 公司提交到審計委員會決議的討論議案適當	1 2 3 4 5	
13. 相關議案若遇有需成員利益迴避者，該委員已確實予以迴避，並作成會議紀錄	1 2 3 4 5	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，討論及表決時應予迴避，且不得代理其他成員行使其表決權
14. 審計委員會之會議紀錄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	1 2 3 4 5	



或關切					
15. 審計委員會會議決議，有適當的執行後續追蹤	1	2	3	4	5
16. 審計委員會有定期且有效率的執行績效評估	1	2	3	4	5
<b>D. 審計委員會組成及成員選任</b>					
17. 審計委員會的成員已具備決策過程所需專業	1	2	3	4	5
18. 審計委員會成員於任職期間內確實維持其獨立性	1	2	3	4	5
19. 審計委員會成員之選任案係依公司實際需求，充分考量董事成員之各項技能、知識和經歷範疇，並將審計委員會績效評估結果納入考量	1	2	3	4	5
<b>E. 內部控制</b>					
20. 審計委員會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	1	2	3	4	5
21. 審計委員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	1	2	3	4	5
22. 審計委員會對公司會計制度、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	1	2	3	4	5
其他補充說明 (例如對審計委員會運作之改善建議等)					
<b>綜合評語</b>					

註1：各項衡量項目（指標）考核結果評分無法充分表達，可於備註欄位說明。

註2：評估期間為受評年度自 1 月 1 日至 12 月 31 日止。

註3：執行評估期間，應於受評年度之次年第一季前完成。

註4：考核結果分為 5 個等級之方式呈現，考核等級原則說明如下：

數字 1：極差(非常不同意)；數字 2：差(不同意、待加強)；數字 3：良好；數字 4：優(同意)；  
數字 5：極優(非常同意)。

註5：考核結果為1時，應附上說明。

日期：

委員簽名：

### 8.1.3 薪資報酬委員會績效評估自評問卷

## 亞德客國際集團

### 薪資報酬委員會績效評估自評問卷

衡量項目	考核結果	備註
<b>A. 對公司營運之參與程度</b>		
1. 各委員平均實際出席薪資報酬委員會情形(不含委託出席)良好	1 2 3 4 5	出席率(不含委託出席)達80%者為4優良
2. 委員於會議前有事先閱讀及瞭解會議資料	1 2 3 4 5	
3. 各委員都在委員會上做出有效的貢獻	1 2 3 4 5	
4. 薪資報酬委員會有定期召開會議	1 2 3 4 5	
<b>B. 薪資報酬委員會職責認知</b>		
5. 薪資報酬委員會的各項職權範圍明確且恰當	1 2 3 4 5	
6. 薪資報酬委員會能適時且專業客觀的提出建議供董事會決策參考	1 2 3 4 5	
7. 薪資報酬委員會有訂定並定期檢討董事及經理人績效評估與薪資報酬之政策、制度、標準與結構	1 2 3 4 5	董事及經理人薪資報酬之決定不宜與財務績效表現重大悖離
8. 薪資報酬委員會有定期檢討公司董事績效評估標準且提交董事會通過	1 2 3 4 5	
<b>C. 提升功能性委員會決策品質</b>		
9. 公司提供予薪資報酬委員會的資訊完整、及時,且具一定品質,使薪資報酬委員會能夠順利履行其職責。必要時有請相關經理人員、法律顧問或其他人員列席	1 2 3 4 5	
10. 薪資報酬委員會討論的時間充分	1 2 3 4 5	
11. 公司提交到薪資報酬委員會決議的討論議案適當	1 2 3 4 5	
12. 相關議案若遇有需成員利益迴避者,該委員已確實予以迴避,並作成會議紀錄	1 2 3 4 5	
13. 薪資報酬委員會之會議紀錄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	1 2 3 4 5	
14. 薪資報酬委員會會議決議,有適當的執行後續追蹤	1 2 3 4 5	

15. 薪資報酬委員會有定期且有效率的執行績效評估	1	2	3	4	5
---------------------------	---	---	---	---	---

### D. 薪資報酬委員會組成及成員選任

16. 薪資報酬委員會的成員組成適當並已具備決策過程所需專業	1	2	3	4	5
--------------------------------	---	---	---	---	---

17. 薪資報酬委員會成員於任職期間內確實維持其獨立性	1	2	3	4	5
-----------------------------	---	---	---	---	---

18. 薪資報酬委員會成員之選任案係依公司實際需求，充分考量董事成員之各項技能、知識和經歷範疇，並將薪資報酬委員會績效評估結果納入考量	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

19. 薪資報酬委員會成員於任職期間持續進行瞭解執行業務所需之相關知識與資訊	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

其他補充說明  
(例如對薪資報酬委員會運作之改善建議等)

### 綜合評語

註1：各項衡量項目（指標）考核結果評分無法充分表達，可於備註欄位說明。

註2：評估期間為受評年度自1月1日至12月31日止。

註3：執行評估期間，應於受評年度之次年第一季前完成。

註4：考核結果分為5個等級之方式呈現，考核等級原則說明如下：

數字 1：極差(非常不同意)；數字 2：差(不同意、待加強)；數字 3：良好；數字 4：優(同意)；  
數字 5：極優(非常同意)。

註5：考核結果為1時，應附上說明。

日期：

委員簽名：

AO-GM-MR-025-3-0

## 8.1.4 董事成員績效評估自評問卷

### 亞德客國際集團

#### 〇〇〇年董事成員績效評估自評問卷

衡量項目	考核結果	備註
<b>A. 公司目標與任務之掌握</b>		
1. 董事確實了解公司的核心價值觀(如紀律、使命、榮譽、願景等理念)	1 2 3 4 5	
2. 董事對於董事會設定之公司所有策略性目標有明確的了解	1 2 3 4 5	
3. 董事明確了解公司所處產業之特性及風險	1 2 3 4 5	
<b>B. 董事職責認知</b>		
4. 董事已充分了解董事的法定義務	1 2 3 4 5	
5. 新任董事已了解其職責及熟悉公司運作及環境	1 2 3 4 5	
6. 董事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	1 2 3 4 5	
<b>C. 對公司營運之參與程度</b>		
7. 董事實際出席董事會情形	1 2 3 4 5	出席率(不含委託出席)達80%者為4優良
8. 董事於董事會前已閱讀及瞭解及會議資料，以利董事會議時能夠充分履行其職責	1 2 3 4 5	
9. 董事投入於董事會相關事務之時間足夠	1 2 3 4 5	
10. 董事在董事會上做出有效的貢獻，例如對於議案提出具體建議等	1 2 3 4 5	
11. 董事收受會議紀錄時，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	1 2 3 4 5	
12. 董事對公司、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	1 2 3 4 5	
13. 董事已確實評估、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情形予以討論衡量項目	1 2 3 4 5	
14. 董事未兼任多家以上公司的董監事職務	1 2 3 4 5	

### D. 內部關係經營與溝通

15. 董事會與經營團隊的互動情形良好	1	2	3	4	5
16. 董事與其他董事成員有良好的溝通	1	2	3	4	5
17. 董事與簽證會計師已進行充分溝通及交流	1	2	3	4	5

### E. 董事之專業及持續進修

18. 董事具備董事會決策執行所需的專業	1	2	3	4	5
19. 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	1	2	3	4	5
20. 董事有持續強化其專業知識與技能	1	2	3	4	5

### F. 內部控制

21. 相關議案若遇有需董事利益迴避者，董事已確實予以迴避	1	2	3	4	5
22. 董事已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	1	2	3	4	5
23. 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能予以了解及監督	1	2	3	4	5

其他補充說明：  
(例如對董事會運作之改善建議等)

註1: 各項衡量項目(指標)考核結果評分如無法充分表達,可於備註欄位說明。

註2: 評估期間為受評年度自1月1日至12月31日止。

註3: 考核等級原則說明如下:

數字 1: 極差(非常不同意); 數字 2: 差(不同意); 數字 3: 中等(普通); 數字 4: 優(同意) 數字 5: 極優(非常同意)。

註4: 考核結果為1時,應附上說明。

董事: \_\_\_\_\_ (簽章及填表日期)