

佳必琪國際股份有限公司 董事會績效評估報告

2024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)為佳必琪國際股份有限公司(以下簡稱佳必琪)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 2024 年 01 月 01 日至 2024 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:

曾于哲 安永企業管理諮詢服務(股)公司 執行副總經理
林孟賢 安永企業管理諮詢服務(股)公司 執行副總經理
吳欣倫 安永企業管理諮詢服務(股)公司 執行副總經理

執行摘要

執行摘要

我們對於佳必琪董事會的觀察

截至本評估報告出版日止，佳必琪董事會共計 9 位董事成員，並由 5 位董事以及 4 位獨立董事組成。佳必琪設有審計委員會、薪酬委員會及永續發展委員會。審計委員會成員均由獨立董事擔任；薪酬委員會成員由 2 位獨立董事與 1 位產業界代表擔任；永續發展委員會則由董事長、1 位獨立董事與 2 位高階經理人擔任。

佳必琪於上市公司治理評鑑達 66%-80% 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。

評估執行程序

安永自 2024 年 11 月至 2024 年 12 月進行佳必琪董事會績效評估，透過安永的八大評估面向協助鑑別關鍵元素加以評估佳必琪董事會績效，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。藉由文件檢閱與邀請董事長、2 位董事及 4 位獨立董事進行訪談，以及董事績效自評問卷調查，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，佳必琪在董事會架構(Structure)、成員(People)及流程與資訊(Process and Information) 方面的綜合表現程度分別為標竿、進階及進階。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、薪酬及永續發展委員會)。▶ 由隸屬董事會之稽核室負責稽查公司內部是否有違反誠信經營之情事，並訂有公司誠信經營守則及公司治理實務守則等相關公司治理規章。	<ul style="list-style-type: none">▶ 建議公司可將風險控管、企業誠信經營等小組獨立出來強化監督，以因應公司發展目標及各式新興風險。

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"> ▶ 董事會成員具備職能所需的專業知識、經驗與背景。 	
成員	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 獨立董事任期逾三屆者未超過半數，達法定之最低要求。 ▶ 受訪董事具備產業相關經驗且熟悉佳必琪業務主軸、競爭優勢、潛在風險，並針對佳必琪營運策略提出具體見解。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 自 2027 年起，全體獨立董事連續任期不得超過三屆，建議提前規劃董事人選，以因應此變革。
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。 ▶ 公司訂有智慧財產管理計畫，並於每年第四季將智慧財產相關事項提交至董事會報告。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 建議公司發布新聞稿或公關稿等公開資訊時，同步將資訊傳遞予董事，使董事可及時獲得最新資訊。 ▶ 建議可導入台灣智慧財產管理系統 (TIPS)、ISO56005 或類似之智慧財產管理系統標準，並經第三方驗證，以強化董事會監督功能。

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：

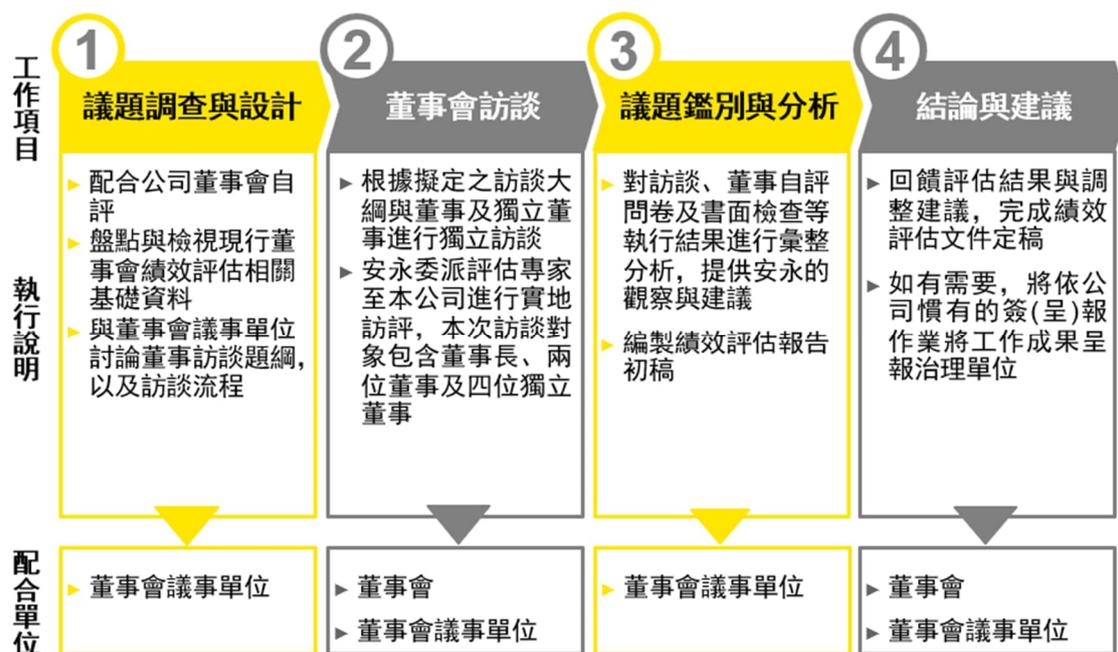
- 提供董事會以及每位董事明確的角色與職責義務，加快決策速度同時避免不必要的衝突
- 隨著公司的演進，持續強化董事會與董事對公司業務、顧客經驗與人員管理實務的掌握
- 在瞬息萬變的科技、客戶消費習慣及伴隨的機會與風險，鑑別董事會相關知識與專長領域缺口
- 發展對相關產業更深入的瞭解，以及掌握地方和全球的競爭議題
- 測試董事會對於關鍵利害關係人關注公司策略及治理議題方面的理解，以及面對投資人給予挑戰或課題的因應方式
- 鑑別並維持有助於董事會進程的流程、會議安排與溝通模式
- 促進董事會與公司營運策略的一致，以及重大議題的優先排序
- 預防不健全甚至可能阻礙董事會運作的互動文化

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，同時納入考量佳必琪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 2024 年 11 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，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



佳必琪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。

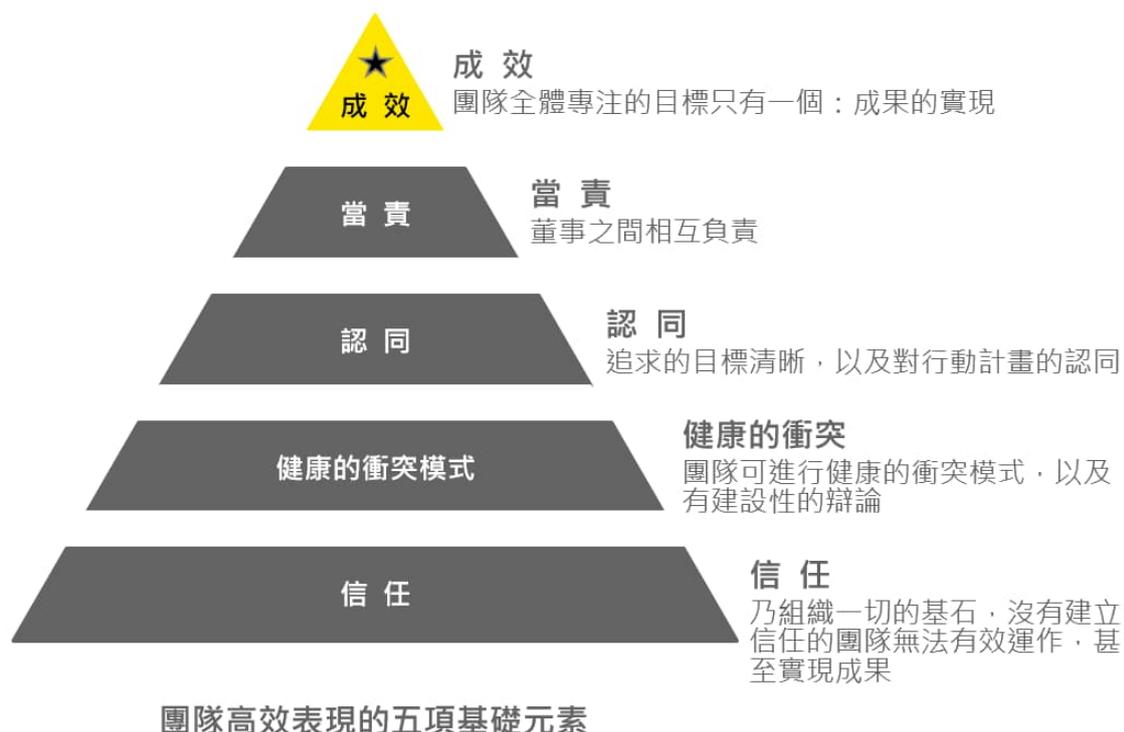


董事會績效評估八大面向

- 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的互動：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。佳必琪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高度績效表現董事會的運作。



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。

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；
6. 審計委員會；
7. 薪資報酬委員會。

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、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，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">董事會是否推動訂定公司治理相關辦法、支持公司參與公司評鑑、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">董事是否瞭解公司的核心價值觀(Think Big, Start Small, Move Fast 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瞭解？董事是否已充分瞭解董事的法定義務？董事對於執行董事職務時所獲取的公司內部相關資訊，是否會遵守保密義務？ <p>流程與資訊</p> <ul style="list-style-type: none">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？董事是否於會前瞭解議案內容及積極參與議案之討論？董事會是否定期且徹底的檢視經營團隊的管理績效，並及時給予獎懲？
安永觀察	<p>董事會架構</p> <ul style="list-style-type: none">根據資料檢閱，佳必琪訂有公司治理實務守則並設置公司治理主管，可見佳必琪董事會致力於強化公司治理，以保障股東及利害關係人權益。根據資料檢閱，佳必琪設置適當之功能性委員會(審計、薪酬及永續發展委員會)，其中，審計委員會成員全數為獨立董事，薪酬委員會成員由 2 位獨立董事與 1 位產業界代表擔任，永續發展委員會成員則由董事長、1 位獨立董事與 2 位高階經理人擔任，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">根據董事自評結果，大多數董事評估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、瞭解董事的法定義務及遵守保密義務且積極參與會議，發揮其職責及義務。經檢閱董事會成員基本資料，董事之學(經)歷皆具有產業背景，以利董事掌握公司營運情形，有充分之經驗及能力可以提供營運面建議。根據資料檢閱，董事已瞭解其相關的法定義務包含：迴避關係人及相關法遵要求。根據資料檢視，董事皆依佳必琪內部重大資訊處理作業程序規定遵守保密責任。根據訪談，受訪董事具備產業經驗且熟悉佳必琪業務主軸、競爭優勢、潛在風險，並針對佳必琪未來營運策略提出具體見解。 <p>流程與資訊</p> <ul style="list-style-type: none">根據董事自評結果，大多數董事評估充分且及時的取得企業營運的績效報告、會前瞭解議案內容及積極參與議案之討論。根據資料檢視及訪談，董事會定期檢視經營團隊績效並將員工獎酬與績效連結以打造高績效之團隊。
安永建議	<ul style="list-style-type: none">建議公司發布新聞稿或公關稿等公開資訊時，同步將資訊傳遞予董事，使董事可及時獲得最新資訊。

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、或因犯貪汙、瀆職、詐欺、背信、侵占之罪經起訴？ • 全體董事之董事會實際出席率是否平均達 80%以上？ • 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"> • 不適用，無此情形。 • 是。 • 是。 • 是。 • 是，未超過 50%質押比。
安永觀察	<ul style="list-style-type: none"> • 同上。 • 同上。 • 經資料檢閱，113 年度董事會平均出席率為 90.74%。 • 經檢視股東會議事錄，共 8 席董事出席：含董事長、副董事長、何經華董事(獨立董事、審計委員會召集人)、王淑玲董事(獨立董事)、羅立智董事(獨立董事)、楊明恭董事、鄭名翔董事及林志峰董事(獨立董事、薪資報酬委員會召集人)。 • 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

<p>評估項目</p>	<p>董事會架構</p> <ul style="list-style-type: none"> 董事會是否提供良好的溝通管道，能適當地與獨立董事溝通？ <p>成員</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 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？ 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？ 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？ <p>流程與資訊</p> <ul style="list-style-type: none"> 提供予董事會的資訊是否及時、具一定格式及品質，使董事會能夠履行其職責？ 董事會參與公司的策略計畫、年度預算之討論與訂定流程是否適當？ 提交到董事會決議的討論議案是否適當？ 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？ 董事會之會議紀錄是否適當地記錄討論內容(包含但不限於議事錄、錄音、錄影等形式)，以及適當的記錄個人或集體的保留意見或關切？
<p>安永觀察</p>	<p>董事會架構</p> <ul style="list-style-type: none"> 根據董事自評結果，大多數董事評估董事會已提供良好的溝通管道，能適當地與獨立董事溝通。 <p>成員</p> <ul style="list-style-type: none"> 根據董事自評結果，大多數董事評估在董事會上已做出有效的貢獻、對公司、公司經營團隊及公司所屬產業有清楚瞭解、董事利益迴避、確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險及對內控制度之執行與追蹤狀態予以討論。 經檢閱董事會成員基本資料，董事之學(經)歷具有專業背景且董事對於公司、公司經營團隊及公司所屬產業有一定程度之瞭解，可提升董事會決策品質。 根據資料檢視，董事會議案若遇有需董事利益迴避者，該董事已自行迴避或主席確實要求該董事予以迴避。 <p>流程與資訊</p> <ul style="list-style-type: none"> 佳必琪訂有董事會議事規則，針對提案、開會資料至議事錄製作等作業程序均有一定規範，於董事會開會七日前將議案資料通知各董事，如董事會認為資料不充分，得向議事事務單位請求補足。如董事認為資料仍不充足，董事有權請求補足或延期審議，以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。 根據董事自評結果，大多數董事評估董事會的資訊及時、具一定格式及品質，提交到董事會決議的討論議案適當、重要之議題皆分配適當的討論時間，並能妥適的討論及會議紀錄適當地記錄討論內容。 根據資料檢視，佳必琪內部稽核單位定期向董事會及審計委員會報告稽核業務。
<p>安永建議</p>	<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"> • 董事會是否定期執行績效評估？ • 每年是否召開六次以上之董事會？ • 公司之薪資報酬委員會是否每年至少召開兩次以上？ • 公司之審計委員會是否每季至少召開一次以上？ • 董事會是否定期(至少一年一次)評估簽證會計師獨立性？ • 各項董事會會議決議，是否執行後續追蹤？
公司自評說明	<ul style="list-style-type: none"> • 是。 • 不一定，依公司當年度規劃安排，至少每年五次。 • 是。 • 是，每季至少召開一次審計委員會。 • 是。 • 是。
安永觀察	<ul style="list-style-type: none"> • 同上。 • 經資料檢閱，113 年度召開 6 次董事會。 • 經資料檢閱，113 年度召開 2 次薪資報酬委員會。 • 經資料檢閱，113 年度召開 6 次，每季至少召開一次審計委員會。 • 同上。 • 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？ 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？ 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？ <p>成員</p> <ul style="list-style-type: none"> 董事會成員之專業知識與技能充分發揮之情形？ <p>流程與資訊</p> <ul style="list-style-type: none"> 董事是否與其他董事成員有良好的溝通？ 董事是否與簽證會計師進行溝通及交流？ 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？
安永觀察	<p>董事會架構</p> <ul style="list-style-type: none"> 根據資料檢視，佳必琪除依法設置審計委員會及薪酬委員會外，亦設有永續發展委員會。審計委員會成員全數為獨立董事，薪酬委員會成員由 2 位獨立董事與 1 位產業界代表擔任，永續發展委員會成員則由董事長、1 位獨立董事與 2 位高階經理人擔任。 根據資料檢視，董事會成員具備職能所需的專業知識、經驗與背景，具備董事會決策執行所需之專業。 經檢視公司網站揭露資訊，佳必琪由隸屬於董事會之稽核室負責稽查公司內部及董事會是否有違反誠信經營之情事。 <p>成員</p> <ul style="list-style-type: none"> 根據資料檢視，董事會成員具備產業專業知識，可依自身專長與經驗提出建議。 <p>流程與資訊</p> <ul style="list-style-type: none"> 根據董事自評結果，董事間有良好溝通管道且互動情形良好。 根據資料檢視，獨立董事定期(每半年一次)與簽證會計師溝通交流。 經檢視公司網站揭露資訊，佳必琪訂有智慧財產管理計畫，並於每年第四季將智慧財產相關事項提交至董事會報告。
安永建議	<ul style="list-style-type: none"> 建議公司可將風險控管、企業誠信經營等小組獨立出來強化監督，以因應公司發展目標及各式新興風險。 建議可導入台灣智慧財產管理系統(TIPS)、ISO56005 或類似之智慧財產管理系統標準，並經第三方驗證，以強化董事會監督功能。

量化衡量指標

評估項目	<ul style="list-style-type: none"> • 董事會成員是否至少包含一位女性董事？ • 董事會是否已設置獨立董事，且其人數是否符合相關規定？ • 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？ • 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？ • 公司是否設置符合規定之審計委員會？ • 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？
公司自評說明	<ul style="list-style-type: none"> • 是，本公司董事會成員共 9 位，女性董事有 3 位。 • 是，獨立董事另設置審計委員會。 • 是，已評估獨立董事兼任其他公司董事情形。 • 是。 • 是。 • 是，薪酬委員會成員共 3 位，其中 2 位為獨立董事之身分。
安永觀察	<ul style="list-style-type: none"> • 同上。 • 經資料檢閱，佳必琪共 9 席董事，設 4 席獨立董事符合相關規定。 • 經資料檢閱，獨立董事兼任其他公開發行公司獨立董事未超過三家：何經華董事未兼任其他公開發行公司獨立董事；羅立智董事兼任眾智光電獨立董事；王淑玲董事兼任圓剛科技獨立董事、聯華電子獨立董事；林志峰董事未兼任其他公開發行公司獨立董事。 • 同上。 • 同上。 • 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><u>董事會架構</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 選任新董事的程序，是否夠嚴謹與透明？ <p><u>成員</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 董事是否具備董事會決策執行所需的專業？ 董事是否持續進修公司治理相關課程？ 董事是否持續進修多元化之課程，並強化其專業知識與技能？ 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？ <p><u>流程與資訊</u></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？
安永觀察	<p><u>董事會架構</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 經檢視資料，佳必琪訂有董事選舉辦法，依法由董事會及股東提名董事候選人，故程序上尚屬嚴謹與透明。 <p><u>成員</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 根據資料檢視，董事會成員具備職能所需的專業知識、具備董事會決策執行所需之專業。 根據檢視資料，全數董事會成員進修情形符合「上市上櫃公司董事、監察人進修推行要點」之要求，每年至少進修 6 小時；進修課程內容包含公司治理、ESG 趨勢及人工智慧等。 經檢視公司網站揭露資訊，一位獨立董事任期逾三屆且未於公開資訊觀測站詳實揭露繼續提名其擔任獨董之理由。 <p><u>流程與資訊</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 根據檢視資料及訪談，新任董事就任時，董事會提供董監事法規宣傳手冊及證券市場交易規範等教育宣導予新任董事，使其瞭解其職責與義務。 根據檢視資料，公司不定時安排社團法人中華公司治理協會、財團法人中華民國證券暨期貨市場發展基金會及社團法人台灣董事學會等課程以供董事參加。
安永建議	<ul style="list-style-type: none"> 自 2027 年起，全體獨立董事連續任期不得超過三屆，建議提前規劃董事人選，以因應此變革。

量化衡量指標	
評估項目	<ul style="list-style-type: none"> 董事是否持續進修，並達成當年度宜進修時數？ 公司是否提供董事進修相關訊息並記錄董事進修資訊？ 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"> 是。 是，並定期申報董事進修情事。 是，113 年投保為 3,000,000 美元，投保期間：113 年 7 月 12 日至 114 年 7 月 12 日。
安永觀察	<ul style="list-style-type: none"> 經檢視公開資訊觀測站，113 年度董事進修總時數計 60 小時。 同上。 同上。
安永建議	<ul style="list-style-type: none"> 建議維持現行做法。

五、內部控制	
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>流程與資訊</p> <ul style="list-style-type: none"> 董事會是否定期評估與監督存在或潛在之各種風險、現有各項內部控制制度及風險管理制度之有效性？ 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與以瞭解及監督？ 董事瞭解公司非財務風險之情形？ 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？ 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/或獨立董事？ 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？
安永觀察	<p>董事會架構</p> <ul style="list-style-type: none"> 根據資料檢視，佳必琪係依法訂定內部控制實施辦法並建立內部控制制度，其設計、執行與查核皆依照相關法令規定辦理。並於 113 年 3 月發布最近一期內部控制制度聲明書，並於董事會通過，將內部控制制度劃分為五個組成要素：1.控制環境，2.風險評估，3.控制作業，4.資訊與溝通，及 5.監督作業。 <p>流程與資訊</p> <ul style="list-style-type: none"> 根據資料檢閱，佳必琪之簽證會計師向其受查客戶收取總公費中的審計及非審計公費之結構未有顯著差異。 經檢視公司網站揭露資訊，佳必琪訂有「防範內線交易管理程序」，禁止公司內部人利用市場上無法取得的資訊為自己或他人獲取不當利益。 經檢視公司網站揭露資訊，公司訂有「誠信經營守則」與「誠信經營作業程序及行為指南」，另訂有「檢舉非法與不道德或不誠信行為案件之處理辦法」並提供檢舉信箱。 經檢視公司網站揭露資訊，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，制定及修改過程皆須經董事會決議通過。
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"> 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"> 每季稽核人員於審計委員會進行稽核報告，將稽查發現事項與獨立董事報告。 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。

六、審計委員會

質化衡量指標

評估項目	<p><u>對公司營運之參與程度</u></p> <ul style="list-style-type: none">• 委員是否於會議前事先閱讀及瞭解會議資料？• 各委員是否都在功能性委員會上做出有效的貢獻？• 各功能性委員是否定期召開會議？ <p><u>功能性委員會職責認知</u></p> <ul style="list-style-type: none">• 功能性委員會的各項職權範圍是否明確且恰當？• 功能性委員會是否能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險？• 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？• 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，需開會討論。• 審計委員會是否定期評估聘任會計師之獨立性及適任性？ <p><u>提升功能性委員會決策品質</u></p> <ul style="list-style-type: none">• 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。• 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？• 公司提交到功能性委員會決議的討論議案是否適當？• 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？• 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？• 各項功能性委員會會議決議，是否有適當的執行後續追蹤？• 各功能性委員會是否定期且有效率的執行績效評估？ <p><u>功能性委員會組成及成員選任</u></p> <ul style="list-style-type: none">• 功能性委員會的成員組成是否適當並已具備決策過程所需專業？• 功能性委員會成員是否於任職期間內確實維持其獨立性？• 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？ <p><u>內部控制</u></p> <ul style="list-style-type: none">• 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？• 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？• 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？
安永觀察	<p><u>對公司營運之參與程度</u></p> <ul style="list-style-type: none">• 根據資料檢視及訪談，審計委員會於開會前 7 天取得會議資料。• 根據資料檢視，佳必琪除依審計委員會組織規程，每季召開審計委員會外，當有重要議案時會視需要召開會議，2024 年總共召開 6 次會議。

	<p><u>功能性委員會職責認知</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 根據資料檢視，佳必琪於審計委員會組織規程中明確定義審計委員會之目的主要是監督 1.公司財務報表之允當表達、2.簽證會計師人選(解)任及獨立性與績效、3.公司內部控制之有效實施、4.公司遵循相關法令及規則、5.公司存在或潛在風險之管控機制。 根據資料檢視，審計委員會會定期與簽證會計師召開會議進行溝通及交流。 根據資料檢視，審計委員會定期審視會計師的獨立性及適任性。 <p><u>提升功能性委員會決策品質</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 根據資料檢視，公司於審計委員會召開前 7 天通知各委員，必要時相關部門經理人員或內部稽核人員等列席會議，並針對議案說明討論。 根據委員自評結果，審計委員皆會預留充分時間進行各議案討論時間，以確保每個議案皆充分進行討論。 <p><u>功能性委員會組成及成員選任</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 根據資料檢視，審計委員會委員與佳必琪審計委員會組織規程規定相符，且委員具備豐富實務經驗，可針對議案提出較具可行性之建議。 根據資料檢視，審計委員會委員皆由獨立董事擔任。 <p><u>內部控制</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 根據資料檢視，佳必琪係依法建立內部控制制度，其設計、執行與查核皆依照相關法令規定辦理。
安永建議	建議維持現行做法。

量化衡量指標	
評估項目	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）
公司自評說明	是。
安永觀察	根據資料檢視，審計委員會實際平均出席率：91.67%。
安永建議	建議維持現行做法。

七、薪資報酬委員會

質化衡量指標

評估項目	<p><u>對公司營運之參與程度</u></p> <ul style="list-style-type: none">委員是否於會議前事先閱讀及瞭解會議資料？各委員是否都在功能性委員會上做出有效的貢獻？各功能性委員是否定期召開會議？ <p><u>功能性委員會職責認知</u></p> <ul style="list-style-type: none">功能性委員會的各項職權範圍是否明確且恰當？功能性委員會是否能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險？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？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？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？ <p><u>提升功能性委員會決策品質</u></p> <ul style="list-style-type: none">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。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？公司提交到功能性委員會決議的討論議案是否適當？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？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？各項功能性委員會會議決議，是否有適當的執行後續追蹤？各功能性委員會是否定期且有效率的執行績效評估？ <p><u>功能性委員會組成及成員選任</u></p> <ul style="list-style-type: none">功能性委員會的成員組成是否適當並已具備決策過程所需專業？功能性委員會成員是否於任職期間內確實維持其獨立性？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？
安永觀察	<p><u>對公司營運之參與程度</u></p> <ul style="list-style-type: none">根據資料檢視，薪酬委員會委員依組織規程，於開會前 7 天接獲通知。根據資料檢視，佳必琪除依薪資報酬委員會組織規程，每年至少召開 2 次外，當有重大議案或提交之議案具時效性時，將視需要召開會議，2024 年總共召開 2 次會議。 <p><u>功能性委員會職責認知</u></p> <ul style="list-style-type: none">根據資料檢視，佳必琪薪酬委員會組織章程，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，並定期評估及訂定董事、監察人及經理人之薪資報酬。 <p><u>提升功能性委員會決策品質</u></p> <ul style="list-style-type: none">經檢視資料，薪酬委員會組織規程第十一條明文規範，具有自身利害關係時予以迴避。

	<p><u>功能性委員會組成及成員選任</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 根據資料檢視，薪酬委員會委員由 2 位獨立董事與 1 位產業界代表擔任。
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"> 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）
公司自評說明	<ul style="list-style-type: none"> 是。
安永觀察	<ul style="list-style-type: none"> 根據資料檢視，薪資報酬委員會實際平均出席率：100%。
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，佳必琪在董事會架構(Structure)、成員(People)及流程與資訊(Process and Information)各方面的綜合表現程度分別為標竿、進階及進階，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。

佳必琪在最近一期(112 年度)上市公司治理評鑑結果列為 66%-80%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，以利於佳必琪就相關公司治理面向持續維護其操作水準或精進重點。

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分別與董事長、兩位董事及四位獨立董事進行訪談，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，佳必琪在董事會架構(Structure)、成員(People)，以及流程與資訊(Process and Information)方面的綜合表現程度分別為標竿、進階及進階，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

評估目標	<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、薪酬、永續發展委員會等。▶ 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。▶ 董事組成具備決策所需之專業知識、能力和經驗。
基礎表現	<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酬委員會。▶ 訂有董事會議事規範，針對提案、開會資料至議事錄製作等作業程序均有一定規範，於董事會開會七日前將議案資料通知各董事，如董事會認為會議資料不充分，得向議事事務單位請求補足。如董事認為議案資料不充足，董事有權請求補足或延期審議，以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 9 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。
★ 標竿表現	<ul style="list-style-type: none">▶ 除法定要求之功能性委員會外，另設有永續發展委員會，半數委員會成員由獨立董事擔任。▶ 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，亦具備產業所需學識。董事會成員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。
安永建議	<ul style="list-style-type: none">▶ 建議公司可將風險控管、企業誠信經營等小組獨立出來強化監督，以因應公司發展目標及各式新興風險。

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，並作為佳必琪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，大多數董事針對公司所屬產業有清楚瞭解，並已確實評估、監督本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，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">▶ 自 2027 年起，全體獨立董事連續任期不得超過三屆，建議提前規劃董事人選，以因應此變革。

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

<p>評估目標</p>	<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。
<p>基礎表現</p>	<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。
<p>★ 進階表現</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 經與董事訪談, 公司建立投控委員會及專利委員會等非直屬於董事會之委員會, 成員定期檢視營運現況以發揮其監督之職能。且未來擬增加人事委員會, 主責員工升遷以期留任適任員工。
<p>安永建議</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 建議公司發布新聞稿或公關稿等公開資訊時, 同步將資訊傳遞予董事, 使董事可及時獲得最新資訊。 ▶ 建議可導入台灣智慧財產管理系統 (TIPS)、ISO56005 或類似之智慧財產管理系統標準, 並經第三方驗證, 以強化董事會監督功能。

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, 安永認為佳必琪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

佳必琪國際股份有限公司

2024 年董事會成員績效評估問卷

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. 董事是否瞭解公司的核心價值觀(Think Big, Start Small, Move Fast 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. 董事是否充分瞭解各利害關係人對公司之合理期望及需求?				
4. 董事是否已充分瞭解並履行董事的法定義務、相關法令規範及善良管理人義務?				
5. 董事對於執行董事職務時所獲取的公司內部相關資訊，是否會遵守保密義務?				
6. 董事是否於會前瞭解議案內容及積極參與議案之討論?				
7. 董事會是否定期且徹底的檢視經營團隊的管理績效，並及時給予獎懲?				
8. 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?				
9. 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鑑、充分保障股東權益等，以提升公司治理?				
10. 董事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，或因犯貪汙、瀆職、詐欺、背信、侵占之罪經起訴?				

評估項目	自評結果			備註
二、提升董事會決策品質				
	基礎	進階	標竿	
11. 提供予董事會的資訊是否及時、具一定格式及品質，使董事會能夠履行其職責？				
12. 董事會參與公司的策略計畫、年度預算之討論與訂定流程是否適當？				
13. 提交到董事會決議的討論議案是否適當？				
14. 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？				
15. 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。				
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？				
17. 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？				
18. 董事會是否提供良好的溝通管道，能適當的與獨立董事及管理階層溝通？				
19. 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？				
20. 董事會之會議紀錄是否適當地記錄討論內容(包含但不限於議事錄、錄音、錄影等形式)，以及適當的記錄個人或集體的保留意見或關切？				
三、董事會組成與結構				
	基礎	進階	標竿	
21. 董事會是否建置適當且足夠的功能性委員會？				
22. 董事是否與其他董事成員有良好的溝通？				

評估項目	自評結果			備註
23. 董事是否與簽證會計師進行溝通及交流？				
24. 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？				
25. 董事會成員之專業知識與技能充分發揮之情形？				
四、董事之選任及持續進修				
	基礎	進階	標竿	
26. 選任新董事的程序，是否夠嚴謹與透明？				
27. 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？				
28. 董事是否具備董事會決策執行所需的專業？				
29. 董事是否持續進修公司治理相關課程？				
30. 董事是否持續進修多元化之課程，並強化其專業知識與技能？				
五、內部控制				
	基礎	進階	標竿	
31. 董事會是否定期評估與監督存在或潛在之各種風險、現有各項內部控制制度及風險管理制度的有效性？				
32. 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與以瞭解及監督？				
33. 董事瞭解公司非財務風險之情形				
34. 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？				
35. 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？				

評估項目	自評結果			備註
36. 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/或獨立董事？				
37. 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)

佳必琪國際股份有限公司

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：2024/01/01~2024/12/31)

■ 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、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？	
3. 全體董事之董事會實際出席率是否平均達 80%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？	
5. 公司之審計委員會成員實際出席率是否平均達 80%以上？	

6. 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?	
7. 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. 董事會是否定期執行績效評估?	
2. 每年是否召開六次以上之董事會?	
3. 公司之薪資報酬委員會是否每年至少召開兩次以上?	
4. 公司之審計委員會是否每季至少召開一次以上?	
5. 董事會是否定期(至少一年一次)評估簽證會計師獨立性?	
6. 各項董事會會議決議，是否執行後續追蹤?	

■ 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，且其人數是否符合相關規定?	
3. 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?	
4. 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?	
5. 公司是否設置符合規定之審計委員會?	

6. 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 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. 選任新董事的程序，是否夠嚴謹與透明？	
2. 董事會對於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。	
3. 董事是否持續進修，並達成當年度宜進修時數？	
4. 公司是否提供董事進修相關訊息並記錄董事進修資訊？	
5. 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. 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？	
2. 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	02-2728-8852	Roger.Tseng@tw.ey.com
林孟賢	副總	02-2728-8825	MengHsien.Lin@tw.ey.com
游宇如	經理	02-2757-8888 #66592	Danica.You@tw.ey.com

佳必琪國際股份有限公司

2024 年功能性委員會成員績效評估問卷

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
一、對公司營運之參與程度				
	基礎	進階	標竿	
1. 委員是否於會議前事先閱讀及瞭解會議資料？				
2. 各委員是否都在功能性委員會上做出有效的貢獻？				
3. 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	
4. 功能性委員會的各項職權範圍是否明確且恰當？				
5. 功能性委員會是否能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險？				
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，需開會討論。				非審計委員會之委員，請直接跳至第 9 題。
8. 審計委員會是否定期評估聘任會計師之獨立性及適任性？				
9. 審計委員會是否定期檢視及檢討公司內部稽核工作？				非薪資報酬委員會之委員，請直接跳至第 11 題。
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？				

評估項目	自評結果			備註
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？				
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. 功能性委員會的成員組成是否適當並已具備決策過程所需專業？				
20. 功能性委員會成員是否於任職期間內確實維持其獨立性？				
21. 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？				
五、內部控制				
	基礎	進階	標竿	
22. 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 此問卷到此結束。

評估項目	自評結果			備註
23. 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？				
24. 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？				

功能性委員：_____ (簽章及填表日期)

佳必琪國際股份有限公司

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；

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：2024/01/01~2024/12/31)

■ 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)	

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	02-2728-8852	Roger.Tseng@tw.ey.com
林孟賢	副總	02-2728-8825	MengHsien.Lin@tw.ey.com
游宇如	經理	02-2757-8888 #66592	Danica.You@tw.ey.com

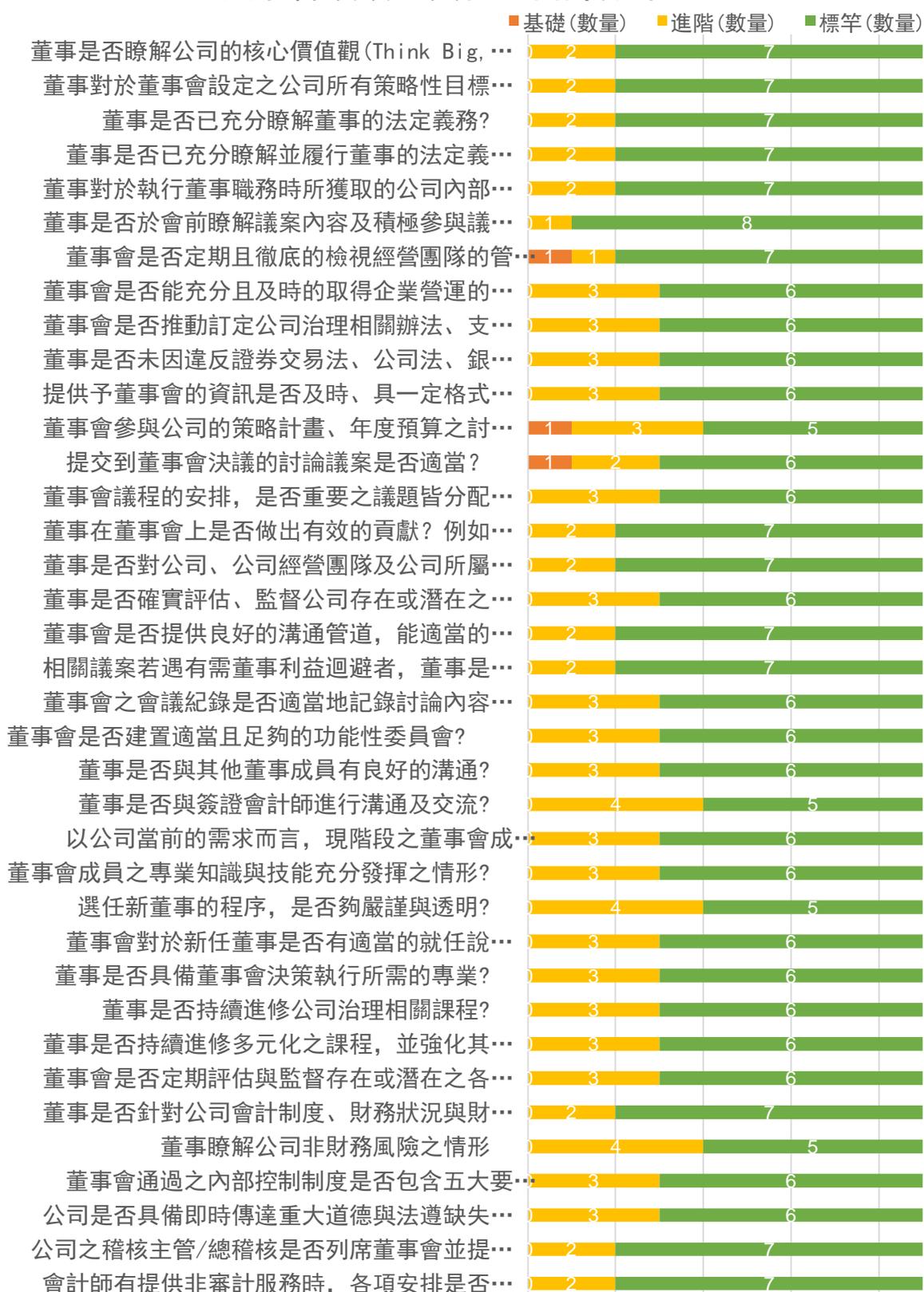
董事訪談大綱

目的說明

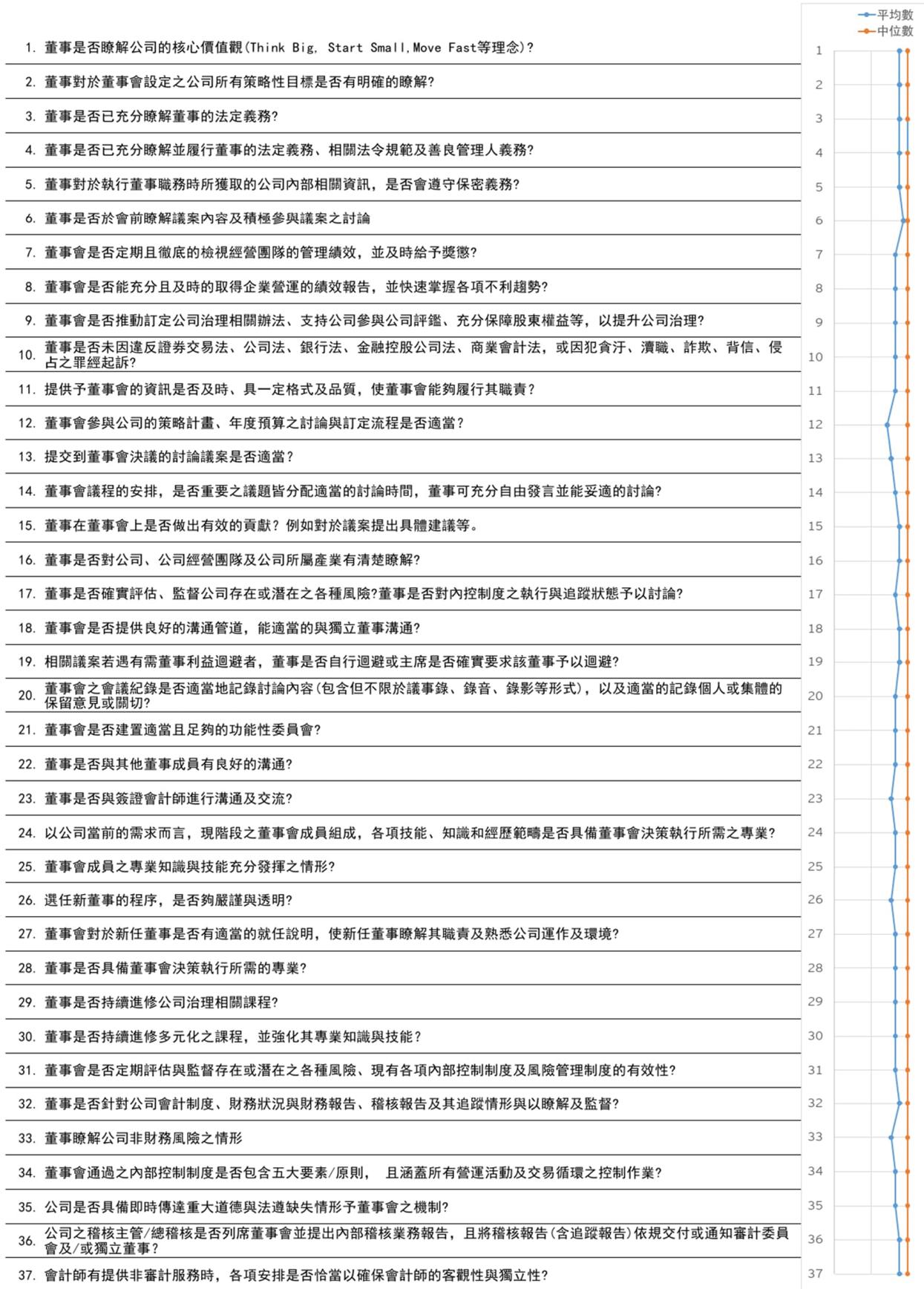
本次訪談由安永擔任外部專業獨立機構、專家學者團隊，透過安永的 People、Structure 與 Process / Information 三大主軸為基礎，評估董事會架構與流程、法人與組織架構、成員組成、角色與權責、行為與文化、培訓與發展、風險控制、以及申報、揭露與績效的監督等八項關鍵要素。

1. 請您分享佳必琪的永續發展願景與策略？
2. 能否分享佳必琪相關之國內外政經趨勢發展，以及佳必琪面臨到的新興風險(如人才培育、法規遵循、資安及永續環保)？
3. 就企業文化來說，您認為佳必琪是一家如何的公司？
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，佳必琪如何協助董事了解其職責與熟悉公司運作及環境？
6. 佳必琪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)如何向公司及董事會反應或回饋他們關注的重大議題？
8. 請試分享，董事會或您與佳必琪其他部門/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？
9. 目前功能性委員會(審計委員會及薪酬委員會)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？
10. 請分享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？
11. 請分享董事間對於議事與決策方向意見不同時，其商討過程與最後結論的達成方式。

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

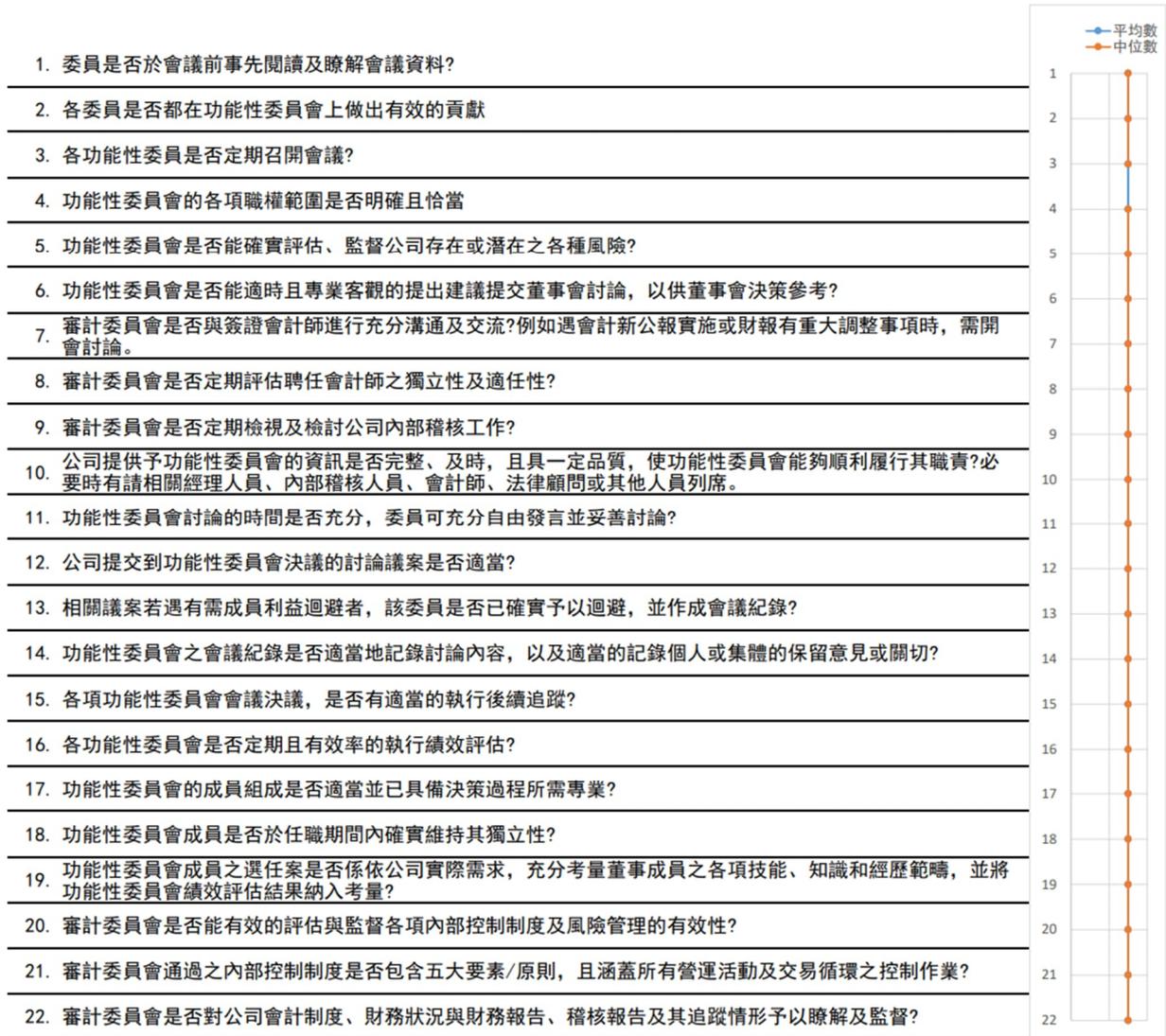


審計委員會績效（質化）自評分布

■ 基礎(數量) ■ 進階(數量) ■ 標竿(數量)

項目	基礎(數量)	進階(數量)	標竿(數量)
委員是否於會議前事先閱讀及瞭解會議資料?	2	2	2
各委員是否都在功能性委員會上做出有效的貢獻?	2	2	2
各功能性委員是否定期召開會議?	2	2	2
功能性委員會的各項職權範圍是否明確且恰當?	2	2	2
功能性委員會是否能確實評估、監督公司存在之風險?	2	2	2
功能性委員會是否能適時且專業客觀的提出建議?	2	2	2
審計委員會是否與簽證會計師進行充分溝通及討論?	2	2	2
審計委員會是否定期評估聘任會計師之獨立性?	2	2	2
審計委員會是否定期檢視及檢討公司內部稽核制度?	2	2	2
公司提供予功能性委員會的資訊是否完整、及適時?	2	2	2
功能性委員會討論的時間是否充分，委員可充分表達意見?	2	2	2
公司提交到功能性委員會決議的討論議案是否充分?	2	2	2
相關議案若遇有需成員利益迴避者，該委員是否適時迴避?	2	2	2
功能性委員會之會議紀錄是否適當地記錄討論內容?	2	2	2
各項功能性委員會會議決議，是否有適當的執行計畫?	2	2	2
各功能性委員會是否定期且有效率的執行績效?	2	2	2
功能性委員會的成員組成是否適當並已具備決議權?	2	2	2
功能性委員會成員是否於任職期間內確實維持獨立性?	2	2	2
功能性委員會成員之選任案是否係依公司實際需求?	2	2	2
審計委員會是否能有效的評估與監督各項內部控制?	2	2	2
審計委員會通過之內部控制制度是否包含五大領域?	2	2	2
審計委員會是否對公司會計制度、財務狀況與財務報告進行監督?	2	2	2

審計委員會績效(質化)自評綜合分析結果

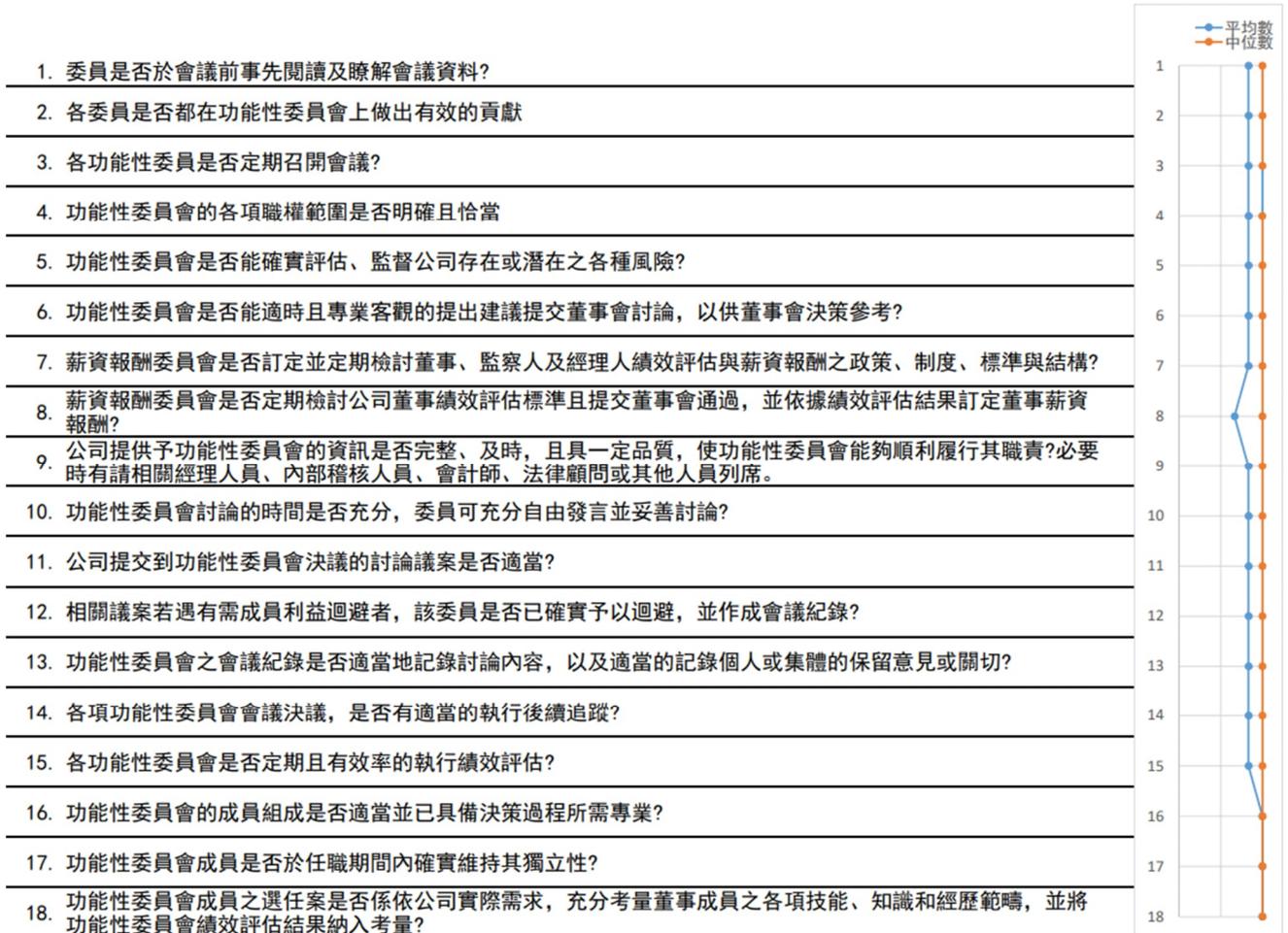


薪酬委員會績效（質化）自評分布

■基礎(數量) ■進階(數量) ■標竿(數量)

問題	基礎(數量)	進階(數量)	標竿(數量)
委員是否於會議前事先閱讀及瞭解會議資料?	1	0	2
各委員是否都在功能性委員會上做出有效...	1	0	2
各功能性委員是否定期召開會議?	1	0	2
功能性委員會的各項職權範圍是否明確且...	1	0	2
功能性委員會是否能確實評估、監督公司...	1	0	2
功能性委員會是否能適時且專業客觀的提...	1	0	2
薪資報酬委員會是否訂定並定期檢討董...	1	0	2
薪資報酬委員會是否定期檢討公司董事績...	1	0	2
公司提供予功能性委員會的資訊是否完...	1	0	2
功能性委員會討論的時間是否充分，委員...	1	0	2
公司提交到功能性委員會決議的討論議案...	1	0	2
相關議案若遇有需成員利益迴避者，該委...	1	0	2
功能性委員會之會議紀錄是否適當地記錄...	1	0	2
各項功能性委員會會議決議，是否有適當...	1	0	2
各功能性委員會是否定期且有效率的執行...	1	0	2
功能性委員會的成員組成是否適當並已具...	0	0	3
功能性委員會成員是否於任職期間內確實...	0	0	3
功能性委員會成員之選任案是否係依公司...	0	0	3

薪資委員會績效(質化)自評綜合分析結果



永續發展委員會績效（質化）自評分布

■ 基礎(數量) ■ 進階(數量) ■ 標竿(數量)

項目	基礎(數量)	進階(數量)	標竿(數量)
委員是否於會議前事先閱讀及瞭解會議資料?	1	2	1
各委員是否都在功能性委員會上做出有效...	2	1	1
各功能性委員是否定期召開會議?	2	1	1
功能性委員會的各項職權範圍是否明確且...	2	1	1
功能性委員會是否能確實評估、監督公司...	2	0	2
功能性委員會是否能適時且專業客觀的提...	2	0	2
公司提供予功能性委員會的資訊是否完...	2	1	1
功能性委員會討論的時間是否充分，委員...	2	1	1
公司提交到功能性委員會決議的討論議案...	2	1	1
相關議案若遇有需成員利益迴避者，該委...	2	0	2
功能性委員會之會議紀錄是否適當地記錄...	2	0	2
各項功能性委員會會議決議，是否有適當...	2	1	1
各功能性委員會是否定期且有效率的執行...	2	1	1
功能性委員會的成員組成是否適當並已具...	2	0	2
功能性委員會成員是否於任職期間內確實...	2	0	2
功能性委員會成員之選任案是否係依公司...	1	2	1

永續發展委員會績效(質化)自評綜合分析結果



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，董事會開會七日前將議案資料通知各董事，如董事會認為資料不充分，得向議事事務單位請求補足。如董事認為議案資料不充足，董事有權請求補足或延期審議，以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。 ● 根據董事自評結果，大多數董事評估董事會的資訊及時、具一定格式及品質，提交到董事會決議的討論議案適當、重要之議題皆分配適當的討論時間，並能妥適的討論及會議紀錄適當地記錄討論內容。 ● 根據資料檢視，佳必琪內部稽核單位定期向董事會及審計委員會報告稽核業務。 ● 根據公開資料檢閱，佳必琪除依法設置審計委員會、薪酬委員會外，亦設有永續發展委員會。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建議公司可將風險控管、企業誠信經營等小組獨立出來強化監督，以因應公司發展目標及各式新興風險。
	2. 董事會組成成員	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢視，董事會成員具備產業專業知識，可依自身專長與經驗提出建議。 ● 根據董事自評結果，董事間有良好溝通管道且互動情形良好。 ● 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"> ● 自 2027 年起，全體獨立董事連續任期不得超過三屆，建議提前規劃董事人選，以因應此變革。
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"> ● 根據資料檢視，董事已瞭解其相關的法定義務包含：迴避關係人及相關法遵要求。 ● 根據資料檢視，董事皆依佳必琪從業道德行為規範規定遵守保密責任。 ● 根據資料檢視，董事會定期與簽證會計師溝通交流。 ● 根據資料檢視，獨立董事於審計委員會定期審視簽證會計師之獨立性並於董事會報告。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建議維持現行做法。
	5. 行為與文化	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據董事自評結果，大多數董事評估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、瞭解董事的法定義務及遵守保密義務且積極參與會議，發揮其職責及義務。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建議維持現行做法。

董事會績效 八大面向		觀察	建議
流程與資訊	6. 董事培訓與發展	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據檢視資料及訪談，董事會提供新任董事工廠及公司參訪等資源，使其瞭解公司營運情形及職責與義務。 ● 根據檢視資料，公司不定時安排社團法人中華公司治理協會、財團法人中華民國證券暨期貨市場發展基金會及台灣董事學會等課程以供董事參加。 ● 根據檢視資料，全數董事會成員進修情形符合「上市上櫃公司董事、監察人進修推行要點」，每年至少進修 6 小時；進修課程內容包含公司治理、ESG 趨勢及人工智慧。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建議維持現行做法。
	7. 風險控制的監督	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據公開資料檢閱，佳必琪係依法訂定內部控制實施辦法並建立內部控制制度，其設計、執行與查核皆依照相關法令規定辦理。 ● 根據資料檢閱，內部稽核單位依內控及稽核制度實施辦法，定期提交稽核計畫與稽核報告至審計委員及董事會報告稽核業務，並由稽核主管說明查核重點與結果。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建議維持現行做法。
	8. 申報、揭露與績效的監督	<ul style="list-style-type: none"> ● 董事會依主管機關要求，修訂公司治理相關辦法。 ● 根據公開資料檢閱，佳必琪訂有智慧財產管理計畫，並於每年第四季將智慧財產相關事項提交至董事會報告。 ● 根據訪談，董事間與經營團隊互動良好，在適當的風險控管下，給予經營團隊充分的發揮空間。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建議公司發布新聞稿或公關稿等公開資訊時，同步將資訊傳遞予董事，使董事可及時獲得最新資訊。 ● 建議可導入台灣智慧財產管理系統 (TIPS)、ISO56005 或類似之智慧財產管理系統標準，並經第三方驗證，以強化董事會監督功能。

功能性委員會八大面向綜合分析

功能性委員會績效 八大面向		發 現	觀 察 與 建 議
功 能 性 委 員 會 架 構	1. 功能性委員會架構與流程	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢視，審計委員會於開會前 7 天取得會議資料。 ● 根據資料檢視，佳必琪除依審計委員會組織規程，每季召開審計委員會外，當有重要議案時會視需要召開會議，2024 年總共召開 6 次會議。 ● 根據資料檢視，佳必琪除依薪資報酬委員會組織規程，每年至少召開 2 次外，當有重大議案或提交之議案具時效性時，將視需要召開會議，2024 年總共召開 2 次會議。 ● 經檢視資料，必要時經理人員列席並對議案進行說明。 ● 根據資料檢視，審計委員會由 4 位獨立董事擔任，薪酬委員會由 2 位獨立董事與一位產業界代表擔任。 ● 經檢視資料，薪酬委員會組織規程第十一條明文規範，具有自身利害關係時予以迴避。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建議維持現行做法。
	2. 功能性委員會組成成員	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據公開資料檢視，現任審計委員皆由獨立董事擔任，且 4 位皆具備產業相關學(經)歷，與佳必琪審計委員會組織規程規定相符，且獨立董事具備豐富實務經驗，可針對議案提出較具可行性之建議。 ● 根據公開資料檢視，審計委員會成員背景經驗皆與佳必琪無利害關係。 ● 根據資料檢視，薪酬委員會委員由獨立董事與產業界代表擔任，且具備執行所需之專業。 	<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"> ● 根據資料檢視，佳必琪於審計委員會組織規程中明確定義審計委員會之目的主要是監督 1.公司財務報表之允當表達、2.簽證會計師人選(解)任及獨立性與績效、3.公司內部控制之有效實施、4.公司遵循相關法令及規則、5.公司存在或潛在風險之管控機制。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建議維持現行做法。

功能性委員會績效 八大面向		發現	觀察與建議
		<ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢視，佳必琪於薪酬委員會組織規程中明確定義薪酬委員會之職權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、標準與結構以及定期評估並訂定董事、監察人及經理人之薪資報酬。 ● 根據資料檢視，審計委員會定期審視會計師的獨立性。 	
	5. 行為與文化	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢視，各委員瞭解其負責之功能性委員會職權範圍，並積極提出建議，以供董事會決策參考。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建議維持現行做法。
流程與資訊	6. 功能性委員培訓與發展	<ul style="list-style-type: none"> ● 經檢視資料，功能性委員中，全數獨立董事成員進修情形皆符合「上市上櫃公司董事、監察人進修推行要點」之要求，每年至少進修 6 小時；進修課程內容包含公司治理、ESG 趨勢及人工智慧等。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建議維持現行做法。
	7. 風險控制的監督	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢視，審計委員會定期審視會計及稽核單位之報告。 ● 根據公開資料檢閱，佳必琪係依法訂定內部控制實施辦法並建立內部控制制度，其設計、執行與查核皆依照相關法令規定辦理。 ● 法遵及稽核單位定期於審計委員會進行報告。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建議維持現行做法。
	8. 申報、揭露與績效的監督	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢視，必要時審計委員請部門經理人員或內部稽核人員等列席會議，並針對議案說明討論。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建議維持現行做法。

EY contacts



曾于哲
執業會計師
氣候變遷及永續發展服務

專線: +886 2 2757 8888 ext.88852
傳真: +886 2 3322 8852
電子郵件: Roger.Tseng@tw.ey.com



林孟賢
執行副總經理
諮詢服務

專線: +886 2 2728 8825
傳真: +886 2 2725 5384
電子郵件: MengHsien.Lin@tw.ey.com



吳欣倫
執行副總經理
諮詢服務

專線: +886 2 2728 8869
傳真: +886 2 2725 5384
電子郵件: Shinlun.Wu@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

© 2024 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