

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：安力國際股份有限公司
報告日期：中華民國 113 年 12 月 10 日

目錄

一、前言	2
二、公司概況與治理特色	4
三、評估建議	5
四、附錄	
(一) 五大構面重點說明	6
(二) 評估執行說明	8
(三) 獨立性聲明	9

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（下同）99 年，為集團控股公司，並於 107 年 7 月正式上櫃掛牌。貴公司為專業散熱關鍵零件供應商，主要應用於筆記型電腦、伺服器、遊戲機、手機等產品中。企業定位為全方位多領域解決方案之提供者，為了邁向永續發展的未來，透過不斷的學習與創新，持續強化產品開發能力和提升產值效率，從各種散熱關鍵零件製造到 3C 消費類電子、半導體材料、汽車零部件等，讓產品朝向多元化。

貴公司董事會於 111 年 5 月改選，選任七名董事，包含四名董事與三名獨立董事，其中一席為女性董事。董事會成員具備工程管理、材料科學、財會稅務及法務等專業經驗，能夠協助公司在決策中融入多元觀點，提升公司在業務創新、風險管理及長期策略上的效益。

貴公司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。同年底，更早於法令規定設立了審計委員會。本次評估期間分別召開 6 次董事會、6 次審計委員會及 4 次薪資報酬委員會。

貴公司董事長兼總經理，對於公司業務深入理解，能夠提升整體業務的執行效率，更體認到慎選客戶、風險管理的重要性，要求加強查核，建議公司可進一步強化供應商評鑑，以達供應鏈管理之效能。

貴公司依據永續發展策略目標，設立推動永續發展單位，由財務長統籌公司 ESG 相關責任與機會管理，並已著手規劃首份企業永續報告書之編製，預計明年五月依照 GRI 準則發布。貴公司更積極回應金管會永續發展路徑圖所要求之推動時程，提前完成溫室氣體盤查，並經第三方 SGS 的查核認證。

貴公司已於 112 年 3 月設置公司治理主管，目前由發言人兼任公司治理主管。公司治理主管負責安排董事會會議、確認董事會議題、製作董事會議事錄等，並協助新任董事就職講習，必要時安排至大陸子公司召開董事會及審計委員會，實地參訪以強化董事們對子公司的深入了解。對於董事之進修安排，亦能事先徵詢各董事意見，以配合董事精進的實際需求。

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；同時，辦法中規範公司每三年由外部專業機構進行評估，不斷積極自我精進，展現致力提升董事會運作效能之企圖心。

三、評估建議

1. 貴公司依據所訂定之「永續發展實務守則」，實踐企業永續發展，為推動公司治理、發展永續環境、維護社會公益及加強企業永續發展資訊之揭露，建議貴公司可考慮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，藉以制定、推動及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。
2. 貴公司已訂定有關經理人之酬金給付辦法，明訂經理人個別酬金之分派乃依據職務、能力、績效達成度及參與度等面向。建議貴公司亦能將經理人於 ESG 的表現成果，納入績效達成度一併檢視，將薪酬連結 ESG 績效可使管理階層的工作目標與企業的 ESG 永續發展策略一致，進而提升企業永續經營競爭力。
3. 貴公司稽核主管與獨立董事不定期透過電子郵件或視訊會議保持聯繫與溝通，每月提交稽核報告供獨立董事審閱，並於審計委員會及董事會中報告稽核業務進展及查核結果。建議貴公司另行安排在無管理階層出席的情況下，進行每年至少乙次審計委員會單獨與稽核主管的溝通會議，就特別需要加強稽核的內容充分溝通。
4. 為健全貴公司審計委員會之監督職能，建議貴公司設置「審計委員會信箱」並揭露於公司網站，以利員工、股東及利害關係人與審計委員會直接進行溝通，攸關利害關係人權益之重要議題能確實被掌握。

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練，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
113.10.17	公司完成報名程序
113.10.17	公司開始進行評估自評作業
113.11.01	公司完成評估自評作業
113.11.14	協會評估委員與專員共同進行書審作業
113.11.26	協會評估委員與專員進行公司視訊訪評
113.12.10	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. 視訊訪評評估小組：

執行委員暨召集人：林純正

執行委員：施汎泉

評量主任：蔡宜芳

研究員：柯孟瑜

4. 視訊訪評評估公司出席人員：

董事長暨總經理	許 振 焜 先生
獨立董事（審計委員會召集人）	陳 力 源 先生
獨立董事（審計暨薪酬委員會委員）	黃 奎 榮 先生
公司治理主管	鄭 雅 文 女士
稽核主管（前任）	劉 麗 萍 女士
稽核主管（現任）	張 靜 文 女士

（三）獨立性聲明

本協會執行安力國際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

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



社團法人中華公司治理協會

董事會績效評估證明

茲證明

安力國際股份有限公司

委託本協會執行外部董事會績效評估服務專案

本協會評估小組成員

審閱公司自民國 112 年 11 月 01 日至 113 年 10 月 31 日期間相關文件，

並於 113 年 11 月 26 日評估小組與公司進行視訊訪評，

爰於 113 年 12 月 10 日出具董事會績效評估報告，提供公司董事會參酌。

特此證明



理事長

陳清祥

依照分層負責規定
授權單位主管決行

中 華 民 國 113 年 12 月 10 日