



TIRI

台灣投資人關係協會
Taiwan Investor Relations Institute

董事會績效評估報告

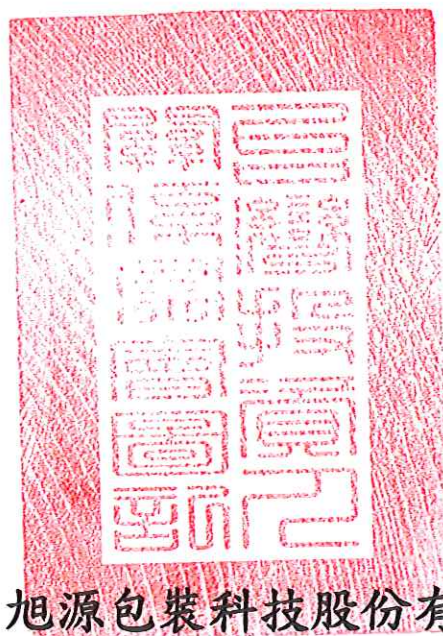
受評公司：旭源包裝科技股份有限公司

報告日期：中華民國 112 年 03 月 09 日

TIRI

台灣投資人關係協會
Taiwan Investor Relations Institute

董事會績效評估報告



受評公司：旭源包裝科技股份有限公司

報告日期：中華民國 112 年 03 月 09 日

目錄

壹、前言	2
貳、獨立性聲明	3
參、評估範圍及構面	4
肆、評估執行程序	8
伍、結論及建議	16

台灣投資人關係協會
Taiwan Investor Relations Institute

壹、前言

董事會效能為公司治理基石，是評估公司治理機制優良與否的重要指標。

依據公司法第二百零二條規定，公司業務之執行，除公司法或章程規定應由股東會決議之事項外，均應由董事會決議行之。由此可見，董事會為公司最高之核決層級，其能否健全運作、有效發揮功能，關係到企業經營之成敗。

據此，民國 91 年，臺灣證券交易所股份有限公司及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心，共同制定《上市上櫃公司治理實務守則》，並將『強化董事會職能』列為公司治理重要的一環，其第三十七條內容說明：「上市上櫃公司宜訂定董事會績效評估辦法及程序，除應每年定期就董事會及個別董事進行自我或同儕評鑑外，亦得委任外部專業機構或以其他適當方式進行績效評估。」。

另外，為落實公司治理並提升公司董事會功能，建立績效目標以加強董事會運作效率，故依據《上市上櫃公司治理實務守則》第三十七條規定訂定《董事會績效評估辦法》參考範例，其第三條說明：「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。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。」。

貳、獨立性聲明

本執行委員負責評估 旭源包裝科技股份有限公司（下稱受評公司）董事會績效，秉持公正客觀態度且無任何影響獨立性之情事。茲聲明如下：

一、本執行委員及其配偶與受扶養親屬未有下列情事：

1. 與受評公司有直接或間接之重大財務利益。
2. 與受評公司或其董監事間，有足以影響獨立性之商業關係。
3. 自受評公司或其董監事、經理人或主要股東價值重大之饋贈或禮物(其價值未超越一般社交禮儀標準)。

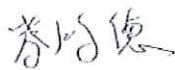
二、本執行委員與受評公司之董監事或經理人未有配偶、直系血親、直系姻親或二親等內旁系血親之親屬關係。

三、本執行委員及其配偶與受扶養親屬未擔任受評公司董監事、經理人或對評估有直接且重大影響之職務。

執行委員 郭宗霖：



執行委員 蔡鴻德：



執行委員 王士豪：



參、評估範圍及構面

本協會受 旭源包裝科技股份有限公司（下稱受評公司）之委託，對其董事會(包含個別董事成員及功能性委員會)運作情形進行績效評估，評估範圍不包括受評公司其他機關。

本協會參考《上市上櫃公司治理實務守則》第三十七條及《董事會績效評估辦法》參考範例第三條，並融入「公司治理 3.0-永續發展藍圖」指引，針對整體董事會運作情形規劃設計出評估問卷。

董事會績效評估問卷涵蓋五大構面：

一、 董事會組成及專業發展

評估內容涵蓋：董事會結構、董事組成多元化、董事進修情形、董事培訓規劃等。

二、 董事會決策品質

評估內容涵蓋：董事決策所需資訊之完整性與及時性、董事參與會議程度、董事會開會頻率及時間配置等。

三、 董事會運作效能

評估內容涵蓋：內部關係經營與溝通、董事對公司營運參與及掌握程度、董事會與會計師溝通情形等。

四、 內部控制及風險管理

評估內容涵蓋：董事對公司營運風險之管理、公司內部規章之制定與執行、對公司內控制度有效性之督導、內外部舉報管道之暢通等。

五、 董事會參與企業社會責任程度

評估內容涵蓋：董事會對 ESG 的關注程度、公司與外部股東或利害關係人溝通管道、公司對 ESG 之參與及投入程度、公司落實治理機制之作為等。

個別董事成員績效評估問卷涵蓋六大構面：

一、 公司目標與任務之掌握

評估內容涵蓋：董事確實了解公司的核心價值觀、對公司所有策略性目標及所處產風險有明確的了解。

二、 董事職責認知

評估內容涵蓋：董事已充分了解董事的法定義務及熟悉公司運作與環境並確實遵守保密義務。

三、 對公司營運之參與程度

評估內容涵蓋：董事實際出席董事會情形，且能夠充分履行其職責並投入足夠的時間於董事會相關事務等。

四、 內部關係經營與溝通

評估內容涵蓋：董事與經營團隊、其他董事成員、會計師及稽核人員互動與溝通情形良好。

五、 董事之專業及持續進修

評估內容涵蓋：董事具備董事會決策執行所需的專業，並於各自專業能力外之範圍進修多元化之課程，以持續強化其專業知識與技能。

六、 內部控制

評估內容涵蓋：相關議案若遇有需董事利益迴避者，董事已確實予以迴避，且有效的評估與監督各項內部控制制度及風險管理，並針對公司會計制度、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。

功能性委員會績效評估問卷涵蓋五大構面：

一、 對公司營運之參與程度

評估內容涵蓋：委員平均實際出席情形、事先閱讀資料、做出有效的貢獻、定期召開會議等。

二、 功能性委員會職責認知

評估內容涵蓋：各項職權範圍明確、監督公司潛在各種風險、提出建議提交董事會討論、與簽證會計師進行溝通等。

三、 提升功能性委員會決策品質

評估內容涵蓋：公司提供予功能性委員會的資訊完整且及時並具有一定品質、討論的時間充分、遇有需成員利益迴避者，該委員已確實予以迴避等。

四、 功能性委員會組成及成員選任

評估內容涵蓋：成員組成適當並已具備決策過程所需專業、成員於任職期間內確實維持其獨立性、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、知識和經歷範疇等。

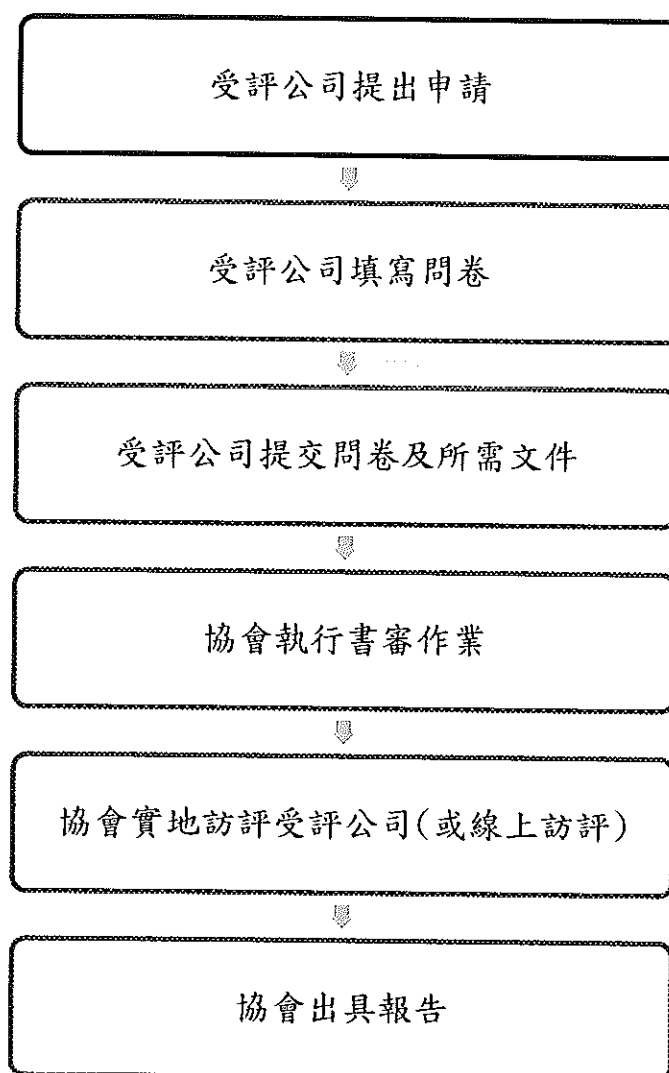
五、 內部控制

評估內容涵蓋：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、通過之內部控制制度、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等。

肆、評估執执行程序

本協會評估程序係結合受評公司提供之文件、自評問卷、及實地訪談三種方式進行評估，並依據評估結果出具績效評估報告，其相關程序說明如下：

一、評估流程

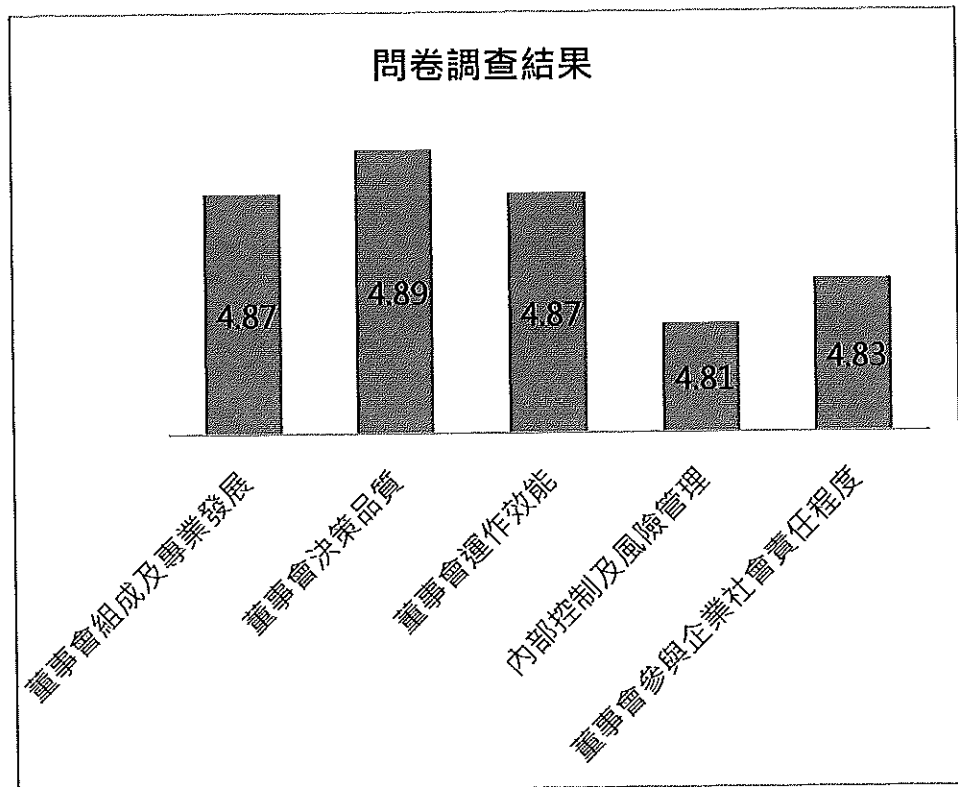


二、受評期間

民國 111 年 01 月 01 日至 111 年 12 月 31 日

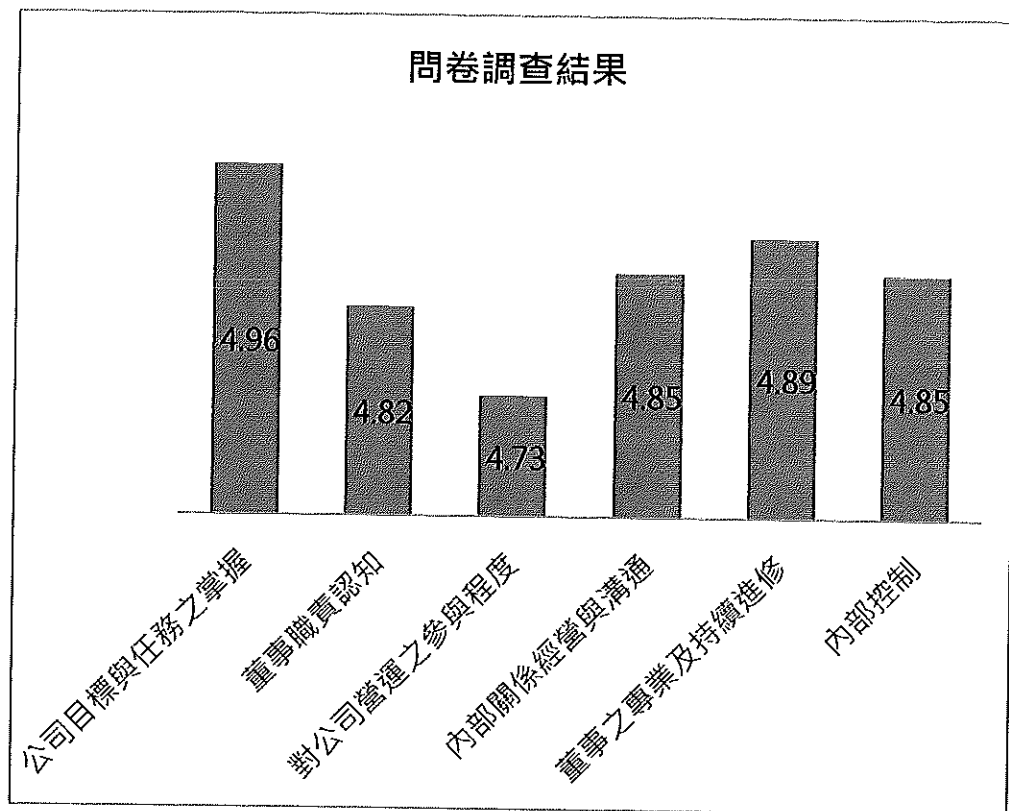
三、董事會績效評估問卷調查

1. 發放對象：全體董事會成員（董事六席及獨立董事三席，共九席）
2. 回收情形：100%
3. 問卷評估方式：問卷係以 1 至 5 之量度評估，1 為未能滿足（非常不同意），5 為皆能滿足（非常同意）。
4. 問卷評估結果：



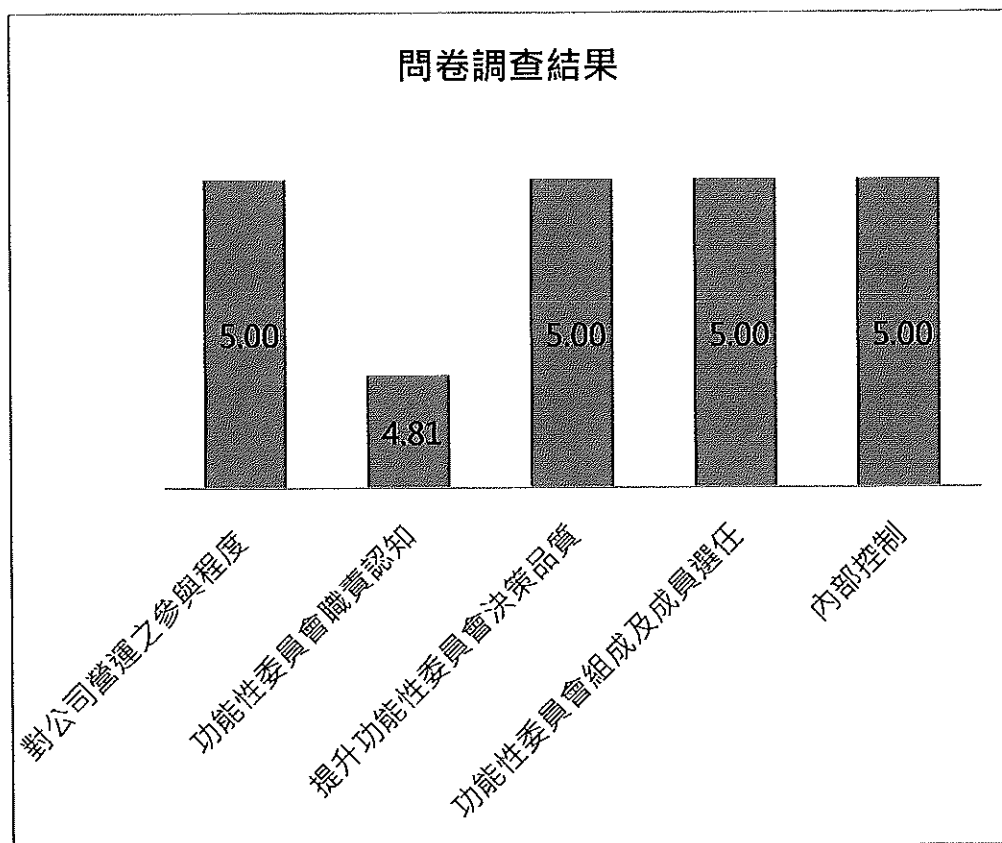
四、個別董事成員績效評估問卷調查

1. 發放對象：全體董事會成員（董事六席及獨立董事三席，共九席）
2. 回收情形：100%
3. 問卷評估方式：問卷係以 1 至 5 之量度評估，1 為未能滿足（非常不同意），5 為皆能滿足（非常同意）。
4. 問卷評估結果：



五、功能性委員會績效評估問卷調查

1. 發放對象：全體成員(獨立董事三席，共三席)
2. 回收情形：100%
3. 問卷評估方式：問卷係以 1 至 5 之量度評估，1 為未能滿足(非常不同意)，5 為皆能滿足(非常同意)。
4. 問卷評估結果:



六、實地訪評

1. 訪評日期：民國 112 年 02 月 07 日
2. 訪評方式：實地訪談
3. 訪評對象：
 - 黃南源 董事長
 - 莊雅萍 董事暨總經理
 - 楊素媛 法人董事代表人暨財務長
 - 林錦煌 獨立董事(審計委員會召集人)
 - 張玉珠 獨立董事(薪酬委員會召集人)
 - 池宜曇 獨立董事
 - 李宜蓁 稽核主管

七、訪評摘要：

受評公司民國 111 年 06 月 08 日全面改選董事會，由六席董事及三席獨立董事，共計九席所組成，女性董事五席達董事會席次二分之一以上，顯示十分落實推動我國性別平等政策綱領，提高女性決策參與並健全董事會結構；董事長黃南源與董事暨總經理莊雅萍互為配偶關係；旭耀投資有限公司董事代表人楊素媛兼任公司財務長，董事成員中具員工身分二人低於董事席次三分之一，於存有潛在利益衝突時，

董事會能指派人數足夠且能做出獨立判斷之非執行董事；獨立董事三席達董事席次三分之一且二分之一以上獨立董事其連續任期不超過三屆，使獨立董事能客觀行使職權，能避免因久任降低獨立性。

受評公司於民國 101 年及民國 102 年度分別成立薪資報酬委員會及審計委員會，均由三位獨立董事所組成，受評期間召開二次薪資報酬委員會會議、六次審計委員會會議及七次董事會，獨立董事親自出席率皆為 100%，顯示受評公司強化公司治理，健全公司董事及經理人薪資報酬制度，獨立董事職權能充分行使且董事會成員均能有效地承擔其職責；另為強化審計委員會對公司財務之監督職能，受評公司期中財務報告經審計委員會同意，並提董事會討論決議。

民國 111 年度九席個別董事成員之董事會出席率，其中六席董事實際出席率為 100%，二席董事實際出席率為 85.7%，一席董事實際出席率為 71.41%，全體董事之董事會實際出席率為 93.65%且每次董事會皆有至少二席獨立董事親自出席，董事會相關議案遇有需董事利益迴避者，個別董事亦予以進行迴避，顯示個別董事成員能有足夠溝通與交流之機會，並強化獨立董事參與董事會之運作；九位個別董事成員皆已依「上市上櫃公司董事、監察人進修推行要點」規範之時數完成進修，透過持續進修以掌握最新知識，並提高個別董事自身之應變能力；

三位個別獨立董事中，僅有一位獨立董事同時兼任一家上市公司之獨立董事，其餘則無兼任上市櫃公司之獨立董事，顯示三位個別獨立董事均了解獨立董事較一般董事有其特定之職權及責任，並無同時兼任過多家上市櫃公司獨立董事之職務，保有對受評公司獨立董事執行職務之品質；另獨立董事與會計師至少每年一次定期會議，會計師就財務狀況、海內外子公司財務及整體運作情形及內控查核情形向獨立董事報告，並針對有無重大調整分錄或法令修訂有無影響帳列情形充分溝通；若遇重大異常事項時得隨時召集會議。內部稽核主管與獨立董事至少每季一次定期會議，就本公司內部稽核執行情形及內控運作情形提出報告；若遇重大異常事項時得隨時召集會議。

受評公司主要為專業之積層袋印刷、收縮標籤印刷、套標籤機、貼標機、精密模具及智能包材等製造生產之廠商，產品營業比重八成以上為熱收縮膜印刷標籤，銷售地區比重五成左為外銷，為強化資通安全之風險管理，擬定資安計畫以逐年推動資訊安全政策，導入資訊安全制度與流程規範，並持續架構完整資訊安全技術防護措施，例如：民國 111 年已建置 AD 及設置多台儲存裝置分別依需求建立權限存取，預計民國 112 年再規劃將所有電腦納入 AD 網域管制、規劃整合成單台存取、更新防火牆、規劃完整備份機制、整合 AD+整合檔案伺服器後可以詳細管理且彈性的變更使用者權限...等。

受評公司目前係由財務部負責公司治理相關事務，包括提供董事執行業務時所需資料、依法辦理董事會及股東會之會議相關事宜、辦理公司登記及變更登記、製作董事會及股東會議事錄等。管理部負責誠信經營政策與防範方案之制定及監督執行，不定期由稽核室向董事會報告。另有關企業社會責任部分亦由管理部負責，並由各部門依其職務所及範疇盡力履行企業社會責任之各項工作並持續擬定年度減量目標，例如：(一)利用電腦調配比例，調整印刷製程油墨及有機溶劑至合理範圍使廢印刷油墨廢棄物數量降低，減少的年度廢印刷油墨廢棄物數量，廢印刷油墨廢棄物清運處理數量；(二)透過能源使用效率監控管理，逐步更換高效能空壓供應設備及照明設備，減少 1~3%的年度用電度數；(三)將原以柴油為燃料之「柴油蒸汽鍋爐」，更換為高效率環保「電熱型蒸汽鍋爐」，減少溫室氣體排放，以達節能減碳及溫室氣體減量效果；(四)向經濟部能源局申請「印刷廢氣處理技術暨回收節能改善專案計畫」，強化資源再利用的能源循環技術，預計達節能減碳減量效果。

伍、結論及建議

本協會根據受評公司提供之董事會議事錄、內部現行政策、其他輔助文件及公開資訊，並結合自評問卷與實地訪談結果出具本份評估報告，並彙整出評估結論與建議事項，供受評公司內部使用，以為後續研擬相關改善措施決策之參考。

本協會之評估結論及建議事項說明如下：

一、 設置「永續發展委員會」之功能性委員會

受評公司目前係由管理部負責有關企業社會責任，並由各部門依其職務所及範疇盡力履行企業社會責任之各項工作並持續擬定年度減量目標，然而近年來 ESG 之執行狀況及成果近期已逐漸成為投資人評選投資標的之重要參考指標，且因應國際趨勢，企業要能有效落實 ESG，企業應由上而下推動，上到董事會、下到各部門執行人員，因此建議受評公司成立「永續發展委員會」之功能性委員會，其人數不少於三人，半數以上成員為獨立董事，且有一名以上成員具備該委員會所需之專業能力，協助董事會持續推動及強化公司永續經營與企業社會責任相關之公司治理，以及用較高的視角檢視公司營運的資源配置和績效如何與永續報告書做系統性的連結和呈現，進而健全董事會監督功能及強化管理機能。

二、 依據全球永續性報告協會(GRI)發布之 GRI 準則編製永續報告書

依上市上櫃公司永續發展實務守則第五條規定，上市上櫃公司應考量國內外永續議題之發展趨勢與企業核心業務之關聯性、公司本身及其集團企業整體營運活動對利害關係人之影響等，訂定永續發展政策、制度或相關管理方針及具體推動計畫，經董事會通過後，並提股東會報告。受評公司尚未依據最新 GRI 準則(GRI Standards)撰寫永續報告書，建議依據全球永續性報告協會(GRI)發布之 GRI 準則，於每年 9 月底前編製並於公開資訊觀測站及公司網站上傳永續報告書。

三、 制訂經董事會通過之風險管理政策與程序

受評公司尚未訂定風險管理政策與程序，依公開發行公司建立內部控制制度處理準則第四十四條規定，公開發行公司宜訂定適當之風險管理政策與程序，建立有效風險管理機制，以評估及監督其風險承擔能力、已承受風險現況、決定風險因應策略及風險管理程序遵循情形。故建議受評公司由審計委員會或董事會層級之功能性委員會督導風險管理，並訂定經董事會通過之風險管理政策與程序，揭露風險管理範疇、組織架構及其運作情形，且至少一年一次向董事會報告，並於公司網站揭露資訊，此除能建置具有風險意識之企業文化外，面對未來環境瞬息萬變，當風險來臨時，能提高公司危機處理應變能力

並提前進行準備，達到強化公司治理，並健全公司風險管控之效益。

四、 制定智慧財產管理計畫

受評公司之研發團隊係結合機構設計及自動控制設計人才，自行研發出各種不同性能特性之套標籤機，製程方面則由子公司握有薄膜源頭之製粒技術，掌握材料加工特性，結合本身印刷及後段加工，成為一貫化生產模式，以完全掌控產品品質、提高生產效率、降低生產成本，使產品具競爭優勢。故建議受評公司制訂智慧財產管理計畫，並於公司網站揭露執行情形，且至少一年一次向董事會報告，透過建立智財管理制度，強化董事會監督功能，以健全公司治理架構，相關制度的建立亦符合主管機關的要求和期待。

五、 公司治理實務守則增修財務報告發布前之封閉期間董事不得進行其股票交易之規定

依上市上櫃公司治理實務守則第十條第四項規定，上市上櫃公司內部人於獲悉公司財務報告或相關業績內容之日起之股票交易控管措施，包括(但不限於)董事不得於年度財務報告公告前三十日，和 每季財務報告公告前十五日之封閉期間交易其股票，建議受評公司 之公司治理實務守則增修財務報告發布前之封閉期間董事不得進行其股票交易之規定，並於公司網站揭露，以為維護股東權益，落實股東平等對待。

六、 信經營政策與防範方案之制訂及監督執行定期向董事會報告

受評公司係由管理部負責誠信經營政策與防範方案之制定及監督執行，不定期由稽核室向董事會報告，建議受評公司之誠信經營兼職單位，定期(至少一年一次)向董事會報告誠信經營政策與防範方案之制訂及監督執行，以加強企業對誠信經營之重視。

七、 設置專任公司治理主管

依上市上櫃公司治理實務守則第三條之一規定，上市上櫃公司宜依公司規模、業務情況及管理需要，配置適任及適當人數之公司治理人員，並應依主管機關、證券交易所或櫃檯買賣中心規定指定公司治理主管一名，為負責公司治理相關事務之最高主管。受評公司尚未設置公司治理主管，建議受評公司依「公司治理 3.0-永續發展藍圖」民國 112 年(第十屆)公司治理評鑑 2.11 指標設置專任公司治理主管，負責公司治理相關事務。

八、 每年召開至少二次法人說明會

受評公司為實收資本額約新台幣 5.48 億元之上櫃公司，除每年定期揭露財務資訊展示現有經營績效外，亦已於民國 111 年 11 月 29 日受邀參加華南永昌綜合證券辦理法人說明會，說明本公司之財務及營運概況，惟民國 111 年僅召開一次法人說明會，建議受評公司每年受邀(自行)召開至少二次法人說明會且兩次法人說明會間隔三個

月以上，透過提高召開法人說明會頻率，使投資人以更平等、及時且低成本地獲取攸關的訊息，並建立與投資人溝通之平台，增進投資人對公司之了解、強化公司資訊透明度，並提升公司知名度暨健全公司治理。

九、會計年度結束後兩個月內公布經會計師查核簽證之年度財務報告

受評公司民國 110 年度財務報告於民國 111 年 03 月 18 日經董事會通過，於民國 111 年 03 月 31 日上傳電子書，係遵循證券交易法第三十六條規定於每會計年度終了後三個月內，公告並申報由董事長、經理人及會計主管簽名或蓋章，並經會計師查核簽證、董事會通過及審計委員會承認之年度財務報告，然依民國 111 年 10 月 27 日公布之財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心對有價證券上櫃公司資訊申報作業辦法第三條之七規定，自民國 113 年起全體上櫃公司應於每會計年度終了後 75 日內申報經董事會通過之年度自結財務資訊電子檔，顯示在「公司治理 3.0-永續發展藍圖」規劃下，已不斷地推動提升上櫃公司財務資訊揭露時效及品質，故建議受評公司參酌民國 112 年(第十屆)公司治理評鑑 3.4 指標，於會計年度結束後兩個月內公布經會計師查核簽證之年度財務報告，早於法令規定申報年度財務報告之標準，除有利於公司治理評鑑提升外，亦可避免資訊空窗期過長，使投資人能以平等、及時且低成本地獲取攸關的訊息。