

裕融企業股份有限公司 董事會效能評估報告

民 國 1 0 8 年 3 月 日



社團法人臺灣誠正經營暨防弊鑑識學會
Taiwan Institute of Ethical Business and Forensics

目錄

前言：董事會效能評估目的.....	3
報告前提與聲明.....	5
評估範圍及指標.....	7
評估流程.....	8
評估資料及方法.....	9
問卷調查結果.....	11
董事會效能評估問卷題目符合狀況之給分狀況.....	15
董事會成員訪談內容摘要.....	19
結論及建議.....	22

前言：董事會效能評估目的

公司治理是股東權益維護與企業永續發展的關鍵；董事會身為企業經營決策的核心，其運作效能當是良善公司治理最重要的一環。面對來自全球各國持續的競爭與挑戰，企業在追求經營績效的同時，若能深化公司的誠正治理，可望將公司的經營推向更高的層次，維護股東長遠的利益，達到永續發展的目標。

由於企業組成結構的差異，我國在公司治理的發展及實踐上，起步比西方國家略晚，但藉由外國經驗的學習，相關制度逐步建立。在金融監督管理委員會之指導下，臺灣證券交易所股份有限公司（下稱臺灣證券交易所）及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心（下稱證券櫃檯買賣中心）於民國（下同）91年共同制定「上市上櫃公司治理實務守則」（下稱治理守則）時，將「強化董事會職能」列為公司治理重要的一環；自99年起，更指導上市上櫃公司董事會每年就董事會、功能性委員會及個別董事依自我評量、同儕評鑑、委任外部專業機構或其他適當方式進行績效評估。102年，金融監督管理委員會發布「強化我國公司治理藍圖」，期能透過外部評量的方式，協助上市上櫃公司加強董事會效能；臺灣證券交易所與證券櫃檯買賣中心遂於103年底制定「股份有限公司董事會自我評鑑或同儕評鑑參考範例」，建議上市上櫃公司董事會績效評估的執行，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。

在長期的政策推動與嚴格執法下，我國大多數上市上櫃公司對於法令遵循均甚為重視。但形式上的遵法，不過是對董事會運作最低程度的期待，企業必須面對個別情境的差異，發掘最符合企業文化價值、有效維護股東權益的董事會運作模式，才能真正發揮董事會職能，達到良善公司治理的目的。本此理解，本學會認為董事會效能評估應該更著重於

「質」的面向，透過定期的董事會效能評估，促使董事會成員就董事會運作的實質狀況進行回顧檢討，在漸進的過程中找到最適當的運作方式；而以外部專業人士為企業評估董事會效能的目的，不應該陷於「拿獎牌」、「得第一」的競爭迷思，而應該是提供董事會成員一個機會，藉由外部專業人士의 相同或不同經驗，檢視其所在的董事會在企業組織中的角色定位能否有效發揮職能，並思考是否仍有待改進或值得精益求精之處。

本學會根據我國治理守則及相關法令指引，並參考國際內部稽核協會研究基金會（The Institute of Internal Auditors Research Foundation）所出版關於董事會效能之研究及關於審計委員會效能之研究，設計一套評估問卷及評估流程，從董事會如何掌握公司營運情況、如何與股東溝通、如何管理企業風險及危機、對公司內部控制與稽核制度落實的核實，以及對企業永續經營的管理評估等面向，觀察企業董事會運作效能；負責執行董事會效能評估之委員均具有財務、會計或法律相關科系之公私立大專院校講師以上資格，為長期關注公司治理之學者專家，且與受評企業無業務往來，具備獨立性。

本學會以提昇產官學對於誠正經營及公司治理之認識及關注為成立宗旨，冀能藉由本學會成員的相關專業，協助企業進行董事會效能評估，並就如何增進董事會效能提供實質的建議，為推動證券市場健全發展盡一份心力。

報告前提與聲明

報告前提

本評估報告之作成，係基於正當信賴下列事項：

1. 所獲提供之文件影本與正本完全相符，其形式及實質均為真實、完整，且未有重要遺漏或變更。
2. 受訪人員口頭及書面陳述之內容，均屬真實且無誤導之情形。

權利歸屬與使用聲明

本學會所提供之評估問卷及本評估報告之智慧財產權，皆屬於本學會。受評企業除為提供金融監督管理委員會、臺灣證券交易所或證券櫃檯買賣中心等上市上櫃公司監管單位審查用外，非經本學會事前書面同意，不得重製或以任何方式散布本學會所提供之評估問卷及本評估報告。

本學會所提供之評估問卷及本評估報告僅供受評企業基於本次董事會效能評估之目的而使用，不得用於其他目的，亦不得作為任何權利、利益或免責主張之基礎。非經本學會事前書面同意，任何人不得主張信賴本評估報告之全部或一部。本學會不因本評估報告之出具、或因本評估報告之一部或全部內容所引致之損害或損失，負擔任何責任。

獨立性聲明

本執行委員負責評估裕融企業股份有限公司（下稱受評企業）董事會效能，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、本執行委員及配偶、受扶養親屬未有下列情事：
 1. 與受評企業有直接或間接之重大財務利益關係。
 2. 與受評企業或其董事間，有足以影響獨立性之商業關係。
 3. 自受評企業或其董事、經理人、主要股東直接或間接收受價值超越一般社交禮儀標準之餽贈。
- 二、本執行委員與受評企業之董事間無配偶、直系血親、直系姻親或二親等內旁系血親之親屬關係。
- 三、本執行委員及配偶未擔任受評企業董事，或其他對本評估報告結果有直接且重大影響之職務。

執行委員

王效文

江朝聖

陳耀宗

評估範圍及指標

本學會受裕融企業股份有限公司（下稱受評企業）之委託，對其董事會（不包含其下之審計委員會、薪酬委員會等功能性委員會）於 107 年度（下稱受評年度）之運作情形進行效能評估，評估範圍不包括受評企業其他機關或公司治理其他面向，亦不包括個別董事表現。本評估報告中，有關個別董事之意見，係以衡量董事會整體效能之角度予以觀察，而非針對個別董事表現予以評核，故本評估報告未對個別董事績效表示意見。

根據我國治理守則第 37 條所定「股份有限公司董事會自我評鑑或同儕評鑑參考範例」第 8 條，以及受評企業自訂之公司治理實務守則第 39 條、董事會績效評估辦法第 8 條之規定，董事會績效評估之衡量項目，應包含對公司營運之參與程度、提升董事會決策品質、董事會組成與結構、董事之選任及持續進修、內部控制等五大面向。參考國際內部稽核協會研究基金會（The Institute of Internal Auditors Research Foundation）關於董事會效能之研究，本評估報告在衡量項目上增加企業會社責任面向。據此，本評估報告依以下四大構面進行董事會效能評估：

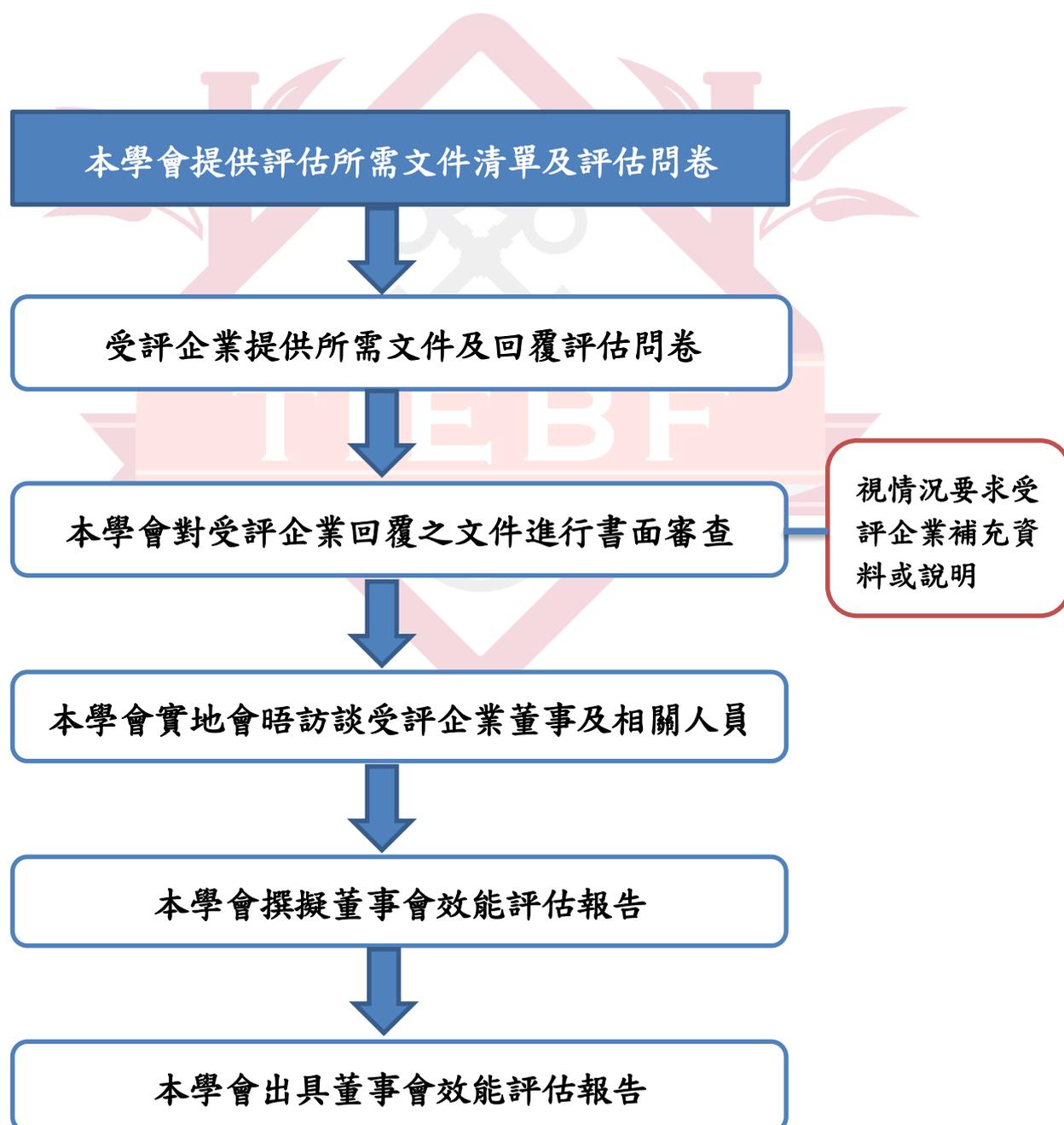
- 董事會專業職能（董事會組成與結構、董事之選任及持續進修）：
評估指標包括：董事會組成多元性、董事進修情況、外部資源利用情況等等。
- 董事會決策效能（對公司營運之參與程度、提升董事會決策品質）：
評估指標包括：董事參與會議程度、董事對於公司營運情況之掌握、董事對於公司風險之管理、董事決策所憑之資訊充足度等等。
- 董事會對企業內部運作之稽控：

評估指標包括：公司內部規範之制定與執行、對公司稽核制度落實之督導、溝通舉報管道之暢通、利害關係之揭露及迴避等等。

- 董事會對企業社會責任之態度：

評估指標包括：對投資人之資訊揭露、對社區參與之投入、對永續經營發展之作為等等。

評估流程



評估資料及方法

一、公司內部相關規範及紀錄

受評企業提供下列公司內部文件，以供評估董事會效能：

編號	文件名稱
1	公司章程
2	董事會議事規範
3	公司治理實務守則
4	董事會績效評鑑辦法
5	檢舉違反誠信守則作業程序
6	內部稽核制度總則
7	內部品質稽核辦法
8	核決權限表
9	107年度董事會之會議通知、議事錄及簽名表
10	董事會績效考核自評問卷
11	董事成員考核自評問卷
12	105年度董事會績效考核評鑑結果
13	106年度董事會績效考核評鑑結果

二、評估問卷

為蒐集董事會運作狀況的第一手資料，本學會將各項評估指標制作為評估問卷，請董事會成員對於董事會之運作提供意見。該評估問卷分為「評估問題」以及「意見回饋」兩部分，「評估問題」的填答方式，並非採用「是」、「否」的二分法，而是使填答人針對各項問題所描述的情況，區別「在所有情況皆能滿足」、「在大部分的情況滿足（達到平均值以上）」、「有時候滿足（達到平均值）」、「偶爾滿足（平均值以下）」、「幾乎未能滿足」等不同程度，按5至1之級數給分，以盡可能接近真實樣貌。本評估報告所呈現之各題給分結果，係以全數填答人針對各題給分之總和，除以各題有效回收問卷之總數，四捨五入計算至小數點後第二位。

「意見回饋」的部分則是開放式問題，填答人應依自身認知加以填答。本評估報告係將填答人之回饋以條列之方式呈現。

為確認問卷填答之確實性及代表性，計入本評估報告結果之有效問卷，為符合下列全部情形之問卷：

1. 可辨識填答人之問卷。
2. 填答人於「評估問題」未填答之項目未超過問卷該部分題目總數的四分之一(如目視無法辨認給分情形，該項目視為未給分)。
3. 有效問卷數達該問卷發出數之三分之二。

三、董事訪談

為獲得受評企業董事會成員對於整體董事會運作的具體看法，避免對問卷填答的靜態呈現有所誤解，本學會在取得全部問卷回覆後，進一步對部分董事進行訪談，以期透過開放式問答的過程，更深入瞭解受評企業董事會成員基於該企業之獨特性，對於整體董事會運作的意見與期待。

問卷調查結果

問卷發送對象

全體董事會成員（其中獨立董事3名、非獨立董事7名，共10名）

獨立董事：周鐘麒、謝易宏、陳吉慶。

非獨立董事：陳國榮（董事長）、嚴陳莉蓮、姚振祥（前三人為裕隆汽車製造股份有限公司代表人）、許國興（兼任總經理）、張樑、蔡文榮、李振成（前四人為裕隆經管企業股份有限公司代表人）。

問卷回收情況

100%。

問卷填答說明

本問卷包含評量及意見回饋二部分：

第一部分，由個別董事針對題目敘述是否符合受評企業董事會狀況，以下列量度進行評價：

- 5 = 所有時候皆符合
- 4 = 大部分時候符合（達到平均值以上）
- 3 = 有時候符合（達到平均值）
- 2 = 偶爾符合（平均值以下）
- 1 = 幾乎不符合

第二部分為開放式問題，由個別董事依照自身認知回答。

第一部分：4.69

決策效能：4.71

題目敘述	平均分數
1.1 公司依照董事會績效評估辦法，制定客觀的衡量標準，每年執行至少一次的董事會績效評估。	4.90
1.2 董事會會議的討論會要求相關部門揭露訊息。	4.70
1.3 董事會成員會定期接收與商業經營環境相關的資訊（例如產業趨勢、公司市占結構等等）。	4.50
1.4 董事會對於獨立董事對公司經營策略所提出的質疑，能在會議中充分討論。	4.90
1.5 董事會會檢討決策的可行性，確保執行中的決策能隨著環境變化適時進行調整。	4.70
1.6 董事會經常開會，且議程能確實在預定的時間內進行。	4.80
1.7 董事會可獲得充分且詳細的資訊以進行會議。	4.80
1.8 董事會成員皆能貢獻充分時間給公司以履行其董事職責。	4.70
1.9 董事會為公司制定有明確的發展策略，且該發展策略與公司的規模及資源相符。	4.60
1.10 董事會了解公司交易（例如，併購案、策略聯盟或公司資產出售）的目的，並隨時關心進程。	4.90
1.11 董事會了解過去成功或失敗決策的原因，且能將過去的經驗運用到當下的決策裡。	4.40
1.12 董事會評估一決策時，會設想主要的風險（例如，對公司聲譽的影響），並確保重要議題（例如，新興的市場競爭、消費者喜好的變化等）能獲得解決。	4.80
1.13 董事會有明確的風險偏好，且會定期收到有關公司風險管理及內部控制的相關報告。	4.40
1.14 董事會會在遇到風險或發生危機時積極作出回應及制定管理計畫，以保護公司的聲譽。	4.90

專業職能：4.68

題目敘述	平均分數
2.1 董事的人數適中、成員的能力多元，可以將必要的知識、技能帶入會議討論中。	4.70

2.2	董事會的新成員能透過其他成員的幫助快速掌握公司的經營狀況，以迅速投入會議議題、實際地參與討論。	4.60
2.3	公司的董事會議事事務辦理單位(例如，董事會秘書處或管理部門)能成為合適的管道，將資訊提供給董事會，並提供董事長及非管理職的董事的支持。	4.70
2.4	董事會成員有適當的選任程序，並持續進修，以符合公司的發展需求。	4.90
2.5	董事會能依公司政策有效地制定管理階層的績效衡量標準。	4.60
2.6	現行的績效衡量標準能確實反映經理人或員工的表現。	4.60

對公司內部運作之稽控：4.83

	題目敘述	平均分數
3.1	董事會瞭解公司對於員工的訓練內容，包括確保員工瞭解工作守則的規定、以及該規定對公司經營的關聯性與重要性。	4.50
3.2	董事會嚴正看待公司或公司職員違反法律或倫理規範的情形，並確保相關處理、稽核程序的制定及實施。	4.90
3.3	公司提供員工向上舉報公司違反法律、內規或倫理規範的管道暢通。	4.90
3.4	董事成員就自身有利害衝突的事項，能在董事會中充分揭露，並在表決時迴避。	5.00

企業社會責任：4.43

	題目敘述	平均分數
4.1	董事會成員將企業社會責任視為經營理念的重心之一。	4.70
4.2	董事會成員主動關心、參與社區事務或公益活動。	4.10
4.3	公司透過適當的階層與外部股東進行接觸。	4.50

第二部分

您認為董事會運作最良好的層面：

1. 董事會議程、報告資料、提案資料，都能於會議前，詳盡提供於各董事，讓董事有充分時間仔細審閱。
2. 董事會議之進行，各董事之發言與提問，都能獲得充分尊重。
3. 熱烈參與，充分發表意見
4. 關注風險及風險管理措施
5. 尊重各方意見，具備足夠專業

您認為董事會運作最需要改進的層面：

1. 對策建議及資源提供與協助
2. 資訊快速分享
3. 目前董事會內設有審計與薪資報酬兩個功能性委員會，惟針對公司業務特性，宜考慮有獨立的風險管理功能性委員會，以降低與管控經營風險。



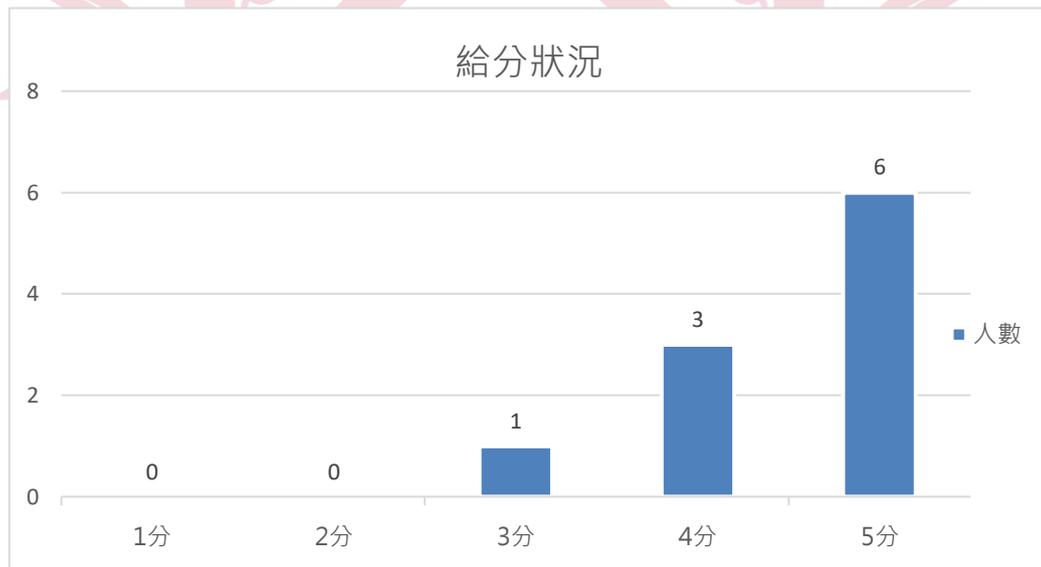
董事會效能評估問卷題目符合狀況之給分狀況

受評企業董事會成員對於董事會效能評估問卷上各項題目敘述，多給予 4 分以上之評價，認為大部分情況符合該企業狀況。以下僅就平均給分於 4.5 以下者，分別揭露其給分情形。

1.3 董事會成員會定期接收與商業經營環境相關的資訊（例如，產業趨勢、公司市占結構等）。

- 平均分數：4.50

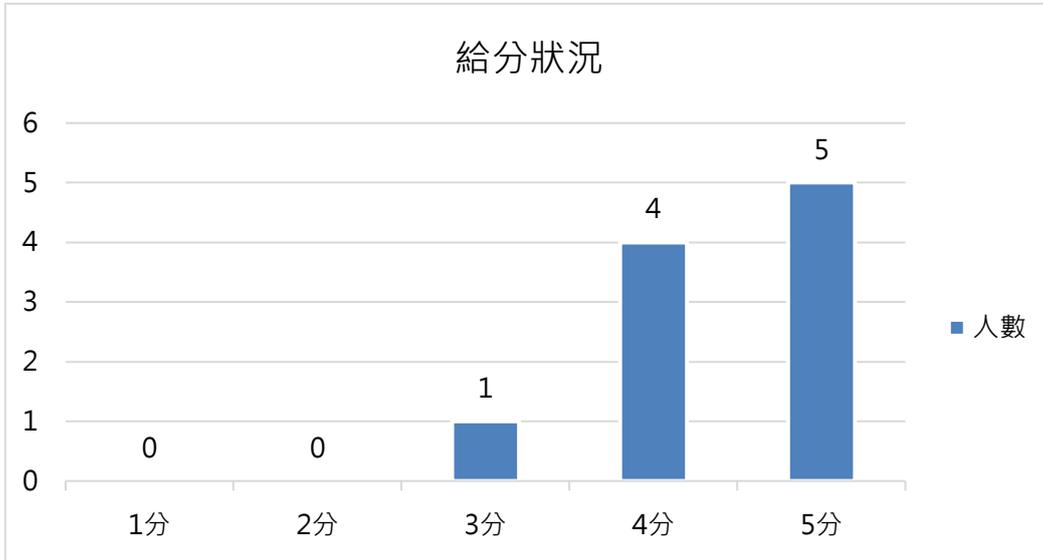
- 給分狀況：



1.11 董事會了解過去成功或失敗決策的原因，且能將過去的經驗運用到當下的決策裡。

- 平均分數：4.40

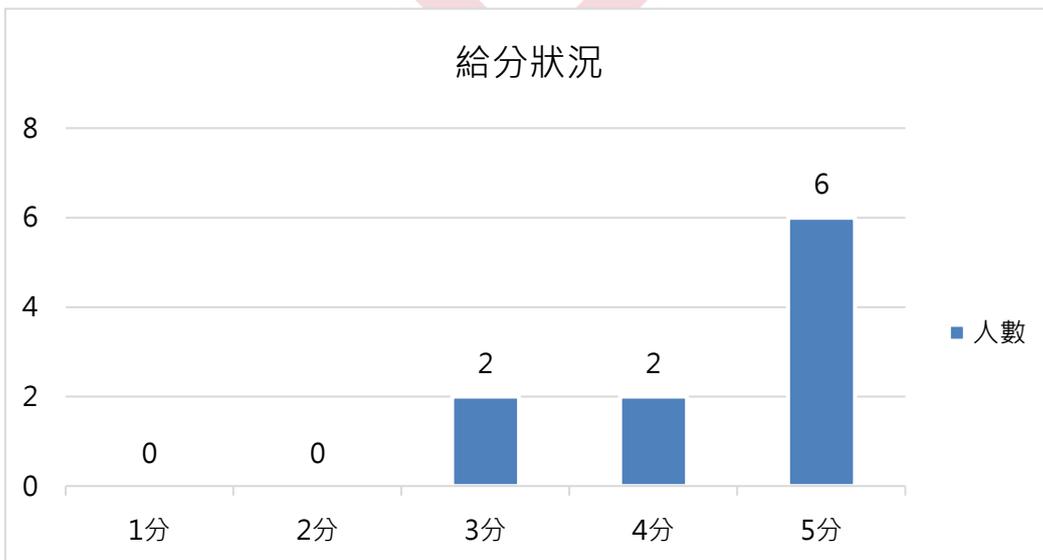
- 給分狀況：



1.13 董事會有明確的風險偏好，且會定期收到有關公司風險管理及內部控制的相關報告。

- 平均分數：4.40

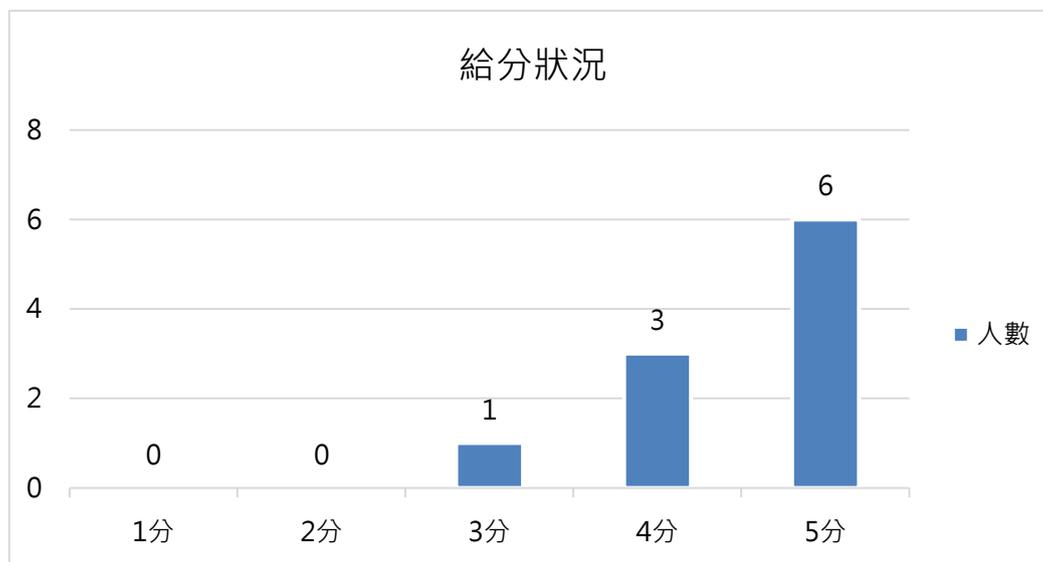
- 給分狀況：



3.1 董事會瞭解公司對於員工的訓練內容，包括確保員工瞭解工作守則的規定、以及該規定對公司經營的關聯性與重要性。

- 平均分數：4.50

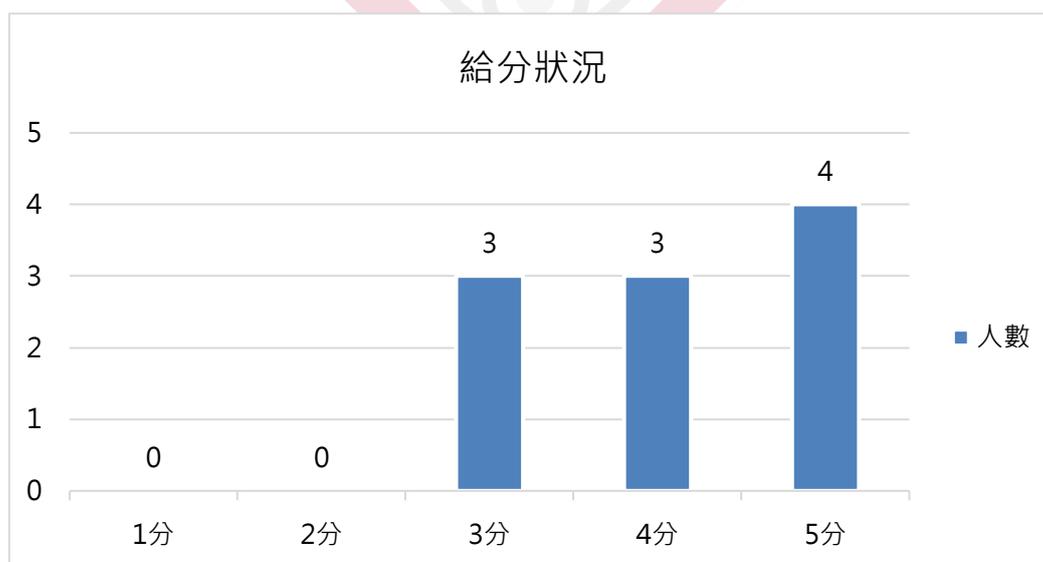
- 給分狀況：



4.2 董事會成員主動關心、參與社區事務或公益活動。

- 平均分數：4.10

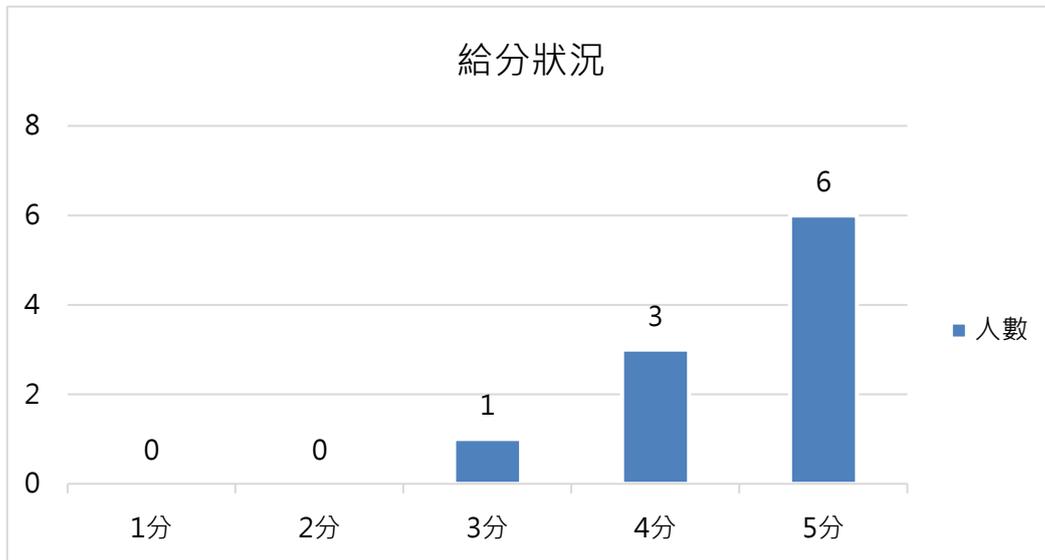
- 給分狀況：



4.3 公司透過適當的階層與外部股東進行接觸。

- 平均分數：4.50

- 給分狀況：



董事會成員訪談內容摘要

一、訪談日期

108年2月21日

二、訪談對象

非獨立董事：陳國榮、許國興、姚振祥

獨立董事：謝易宏

三、訪談內容摘要

決策效能與專業職能

• 董事會之組成與結構

受評企業所屬產業為汽車融資產業，七名非獨立董事均為產業界人士，分別為母公司裕隆汽車製造股份有限公司（下稱裕隆公司）及法人股東裕隆經管企業股份有限公司之代表；三名獨立董事則分別為法律領域學者、管理領域專家及產業界資深人士，能適時扮演監督者的角色，對董事會之議案提出建議與提醒。

其中受評企業中有六名董事會成員與母公司裕隆公司之董事會成員有重疊，分別為四名非獨立董事與兩名獨立董事，此係因母公司裕隆公司希望董事會成員能夠同時深入瞭解此二公司之業務內容，故刻意有此結構安排。

• 董事會對公司營運之參與程度、提升董事會決策品質（董事會成員間以及董事會與經營階層間之互動溝通）

受評企業董事間之互動，無論於董事會會議中與會議外之溝通均屬充分，其中部分董事為兼任經理人，彼此間於日常業務過程中即存有頻繁之溝通互動，而未兼任經理人之董事，亦均於董事會會議之前或會議

當中以其專業觀點提出建議與詢問。

若擬決策事項涉及年度規劃等較長期、重大之議題，董事會秘書處、財務長及權責部門主管均於董事會會議之前即先行向未兼任經理人之董事進行說明，若未兼任經理人之董事有要求補充資訊或於會議中提出問題時，受評企業經理人團隊或董事會議事單位亦均即時提供說明資料或專案報告，以確保未兼任經理人之董事充分理解重大議題內容，強化董事會決議之效率與品質。

受評企業尚定期邀請未兼任經理人之董事至營運據點為實地訪查，並由經理人隨側說明，以使未兼任經理人之董事能進一步認知受評企業之企業文化及營運情況等。若有新加入之董事，為使新成員能盡快掌握受評企業營運狀況，受評企業係以舉辦說明會，由總經理親自說明業務內容之方式，讓新加入董事會之董事可迅速瞭解受評企業運作情況。

• 董事之持續進修

董事進修主要是個別董事視自身需求決定參與何種課程，而受評企業所屬之裕隆集團亦有統一舉辦課程供包含受評企業在內之裕隆集團各公司董事參與。惟目前由裕隆集團所提供課程內容主要是針對公司營運面向之課程，較少涉及公司治理等主題之課程。

對企業內部運作之稽控

受評企業對於內部運作之稽控均依法制訂相關規範與制度，除稽核室外，並設立法遵部門，由專責單位辦理受評企業之內部稽控及法令遵循作業。此外，受評企業尚設立由經理人所組成之「公司治理委員會」，公司治理委員會下設立多個不同小組各自管理不同面向之風險。各小組每月定期開會，公司治理委員會則每季開會、每半年提出專案報告，如有重大之治理或稽控議題會提報至董事會會議報告。

再者，因裕隆集團之總管理處為強化管理效能，對包含受評企業在

內之裕隆集團各公司一致導入有資訊、財務、人事等共 11 個平台系統，藉由統一系統化之方式建立透明制度，並透過多個不同平台間資訊的交叉勾稽，可讓稽核人員更輕易發現問題，以達成裕隆集團之各公司強化風險管理與內部運作管控之目的。

對企業社會責任之態度

受評企業目前設有「企業社會責任推動委員會」，由總經理擔任主任委員及由協理級以上主管擔任委員所組成，並納入公司內部各事業處及部門組成共八個工作小組，由該委員會與轄下工作小組負責受評企業之企業社會責任活動。

於社區參與方面，受評企業自 105 年 10 月起與新北市衛生局合作，針對新北市之雙溪、平溪與貢寮等偏鄉區域有醫療接駁需求之民眾，提供點對點之醫療接駁服務，並參與新北市社會局推廣之企業志工活動，建立志工團隊、至老人日照公托中心與長輩互動，以及參與電腦設備捐贈、公益禮品採購、月餅禮盒募集等其他企業公益活動。

於環境保護方面，受評企業目前於台灣共有九處服務據點，為降低業務營運對環境造成的衝擊，受評企業已推行營運無紙化、LED 燈具更換與資源回收機制、節能減碳措施等。

於永續經營方面，受評企業除會定期辦理員工滿意度調查外，並對不同層級之員工與主管提供多元之培訓內容或進修補助，並以輪調方式建立受評企業人才庫；此外，並提供具有競爭力的福利條件，以期建立一個適才適所的工作環境。

結論及建議

根據受評企業所提供的董事會議事錄以及公司治理相關內規，並參考受評企業董事書面問卷回覆以及個別董事之訪談情形，茲就受評企業董事會之運作，依評估構面說明觀察結論及優化建議如下：

董事專業職能（董事會組成與結構、董事之選任及持續進修）

受評企業之董事會組成係反映其主要股東結構，非獨立董事皆為法人股東裕隆公司及裕隆經管企業股份有限公司所指派之代表人，且與裕隆公司董事會成員高度重疊，此係為達成集團綜效而有意之安排；整體董事會成員中，包含一名女性成員，並包含有企業經營管理經驗、產業相關技術經驗、法律專業背景等不同專業領域成員，兼任經理人之董事人數未逾董事席次三分之一。上開董事會組成結構應可有助決策效率，然須留意於促使多元化觀點意見之提出。

依據訪談紀錄，董事除個人進修外，受評企業亦有經由裕隆集團統一安排課程提供董事進修，但有董事反映有公司治理議題較為缺乏之問題，故建議除針對公司營運面向之課程外，仍可視情況統一安排複習有關董事職責之公司治理基本課程，或產業趨勢或市場動向等產業課程，使董事會全體成員均能保持對於董事職責以及產業競爭情況、發展脈動的熟悉度。

董事會決策效能（對公司營運之參與程度、提升董事會決策品質）

受評企業董事會成員間在董事會會議內外之溝通均屬順暢，對於議題相關內容及對於受評企業營運狀況等資訊提供，均稱大致符合期待。

惟自問卷回覆及訪談紀錄發現，因為受評企業汽車融資產業涉及金融領域，有董事預期此類產業型態於未來可能受到較高密度之規管，而認為有必要強化對於相關產業趨勢的瞭解，以及增加對於過去決策經驗

的省思及運用，以利掌握未來可能提高的營運風險。上開董事意見顯示受評企業董事理解董事職位之職責與功能，並對此角色有著自我期許與要求，故為回應董事之期許，建議受評企業經營團隊於董事會報告或討論時，可增加關於產業趨勢以及公司所處位置與發展策略的說明，並適當提供過去決策經驗之資料供董事參考，使全體董事均能有較深入的產業資訊與經驗傳承，以充分發揮董事會的決策效能。此外，受評企業董事會議事錄較少見有對於董事發言之記載，為使未來董事會能夠較易於回顧過去之決策經驗，建議可視情況將董事發言加以摘要記載。

另經檢視受評企業所提供之董事會會議簽到簿，有部分董事較常見有委託其他董事代理出席董事會會議之情形（親自出席比例約為 57%），為使不同董事間意見能充分交流、討論，建議董事會會議之召開時間可盡量顧及所有董事之時程，促使各董事可親自或以視訊方式出席會議。

再者，依據董事訪談說明，因受評企業之業務涉及汽車融資之金融屬性，董事均特別關注受評企業之資產品質與呆帳等風險管理措施議題，而認為針對定期收到有關公司風險管理及內部控制相關報告等面向可再為強化，並有董事提出，雖然目前受評企業董事會下設有審計委員會與薪資報酬委員會此二功能性委員會，然為強化對於受評企業之風險管理，建議設置獨立之風險管理功能性委員會，以強化對於受評企業經營風險之管控。針對上開事宜，建議受評企業董事會可評估是否於董事會下針對風險管控面向設置功能性委員會，由擅長於風險評估管理之董事擔任委員會成員，甚或可考量再增加聘任外部顧問參與委員會，將涉及風險評估管理之議題，先行提由該委員會進行討論，以利董事就相關議題提前進行瞭解，並提升董事會之決策效率；亦或透過增加受評企業之稽核人員以及由經理人組成之公司治理委員會對於董事會之報告密度等方式，強化董事會對於風險管理之掌握。

董事會對企業內部運作之稽核

就誠信經營方面，受評企業參考相關法規所制訂之「誠信經營守則」及「檢舉違反誠信守則作業程序」，定以稽核室為受理舉報單位，並依據舉報事件之嚴重程度、是否涉及利害衝突，及是否涉及子公司，決定由受理單位負責調查或是轉送子公司總經理組成調查小組負責調查。惟考量到舉報管道之暢通與利害關係之迴避等，並參考實務慣例及「上市上櫃公司誠信經營守則」，建議受評企業可依據涉及人員層級為受理單位之分流，若檢舉情事涉及董事或高階主管時，改由審計委員會受理檢舉，以利客觀獨立調查；再者，為降低檢舉人之疑慮以利檢舉管道順暢，受評企業亦可考慮將受理檢舉專用之電子郵件信箱或檢舉專線設置於外部機構。

依據問卷回覆內容，有董事認為董事會成員就受評企業對員工的訓練內容不夠瞭解，包括如何督導員工遵守工作守則等公司內部規範等情形。為使董事會成員了解員工守規與違犯糾正情形情況，建議受評企業可考慮增加稽核人員在董事會會議中報告的密度，藉此使董事有機會對受評企業提出改善建議。

董事會對企業社會責任之態度

受評企業自 103 年度起每年定期發行企業社會責任報告書，揭露受評企業在公司治理、顧客服務、員工照顧、環境永續及社會參與等面向之企業社會責任業務策略與執行情況。受評企業設有「企業社會責任推動委員會」，作為企業社會責任各項業務推動之最高組織，目前係由受評企業總經理擔任該委員會主任委員，並由各協理級以上主管擔任委員會成員。委員會下設有「事務局」作為整合與管理相關事務推動之單位，並至少於每季召開一次委員會議，由事務局向委員及主任委員呈報執行成效與決議議案。

除上述外，有董事認為受評企業董事會成員較未能主動關心、參與社區事務或公益活動，因此建議受評企業之企業社會責任推動委員會可增加對於董事會之報告密度，或考量是否由對於特別關注企業社會責任之董事會成員參與企業社會責任推動委員會，以增加董事會對於企業社會責任之主動關注。

(以下空白)

