

開曼商豐祥控股股份有限公司 董事會績效評估報告

2022年01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」)為豐祥控股股份有限公司(以下簡稱「豐祥控股」)進行董事會績效評估，並彙整主要觀察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，本次評估程序包含訪談、董事自評及檢視文件資料，評估期間為 2021 年 1 月 1 日至 2021 年 12 月 31 日。

有關安永董事會績效評估方法，請參考：

https://www.ey.com/en_gl/board-matters

執行摘要

評估方法論

評估調查結果

結論與建議

附件

- i 董事會績效評估自評問卷(量化)及結果
 - i 功能性委員會績效評估自評問卷及結果
 - i 董事會成員自我考核自評問卷(質化)及結果
 - i 董事訪談大綱
-

有關更多的評估結果資訊，請聯絡：

傅文芳	安永企業管理諮詢服務(股)公司
陳智忠	安永企業管理諮詢服務(股)公司
高旭宏	安永企業管理諮詢服務(股)公司
張騰龍	安永企業管理諮詢服務(股)公司
關光威	安永圓方國際法律事務所

董事長
執行副總經理
執行副總經理
執行副總經理
合夥律師

執行摘要

執行摘要

我們對於豐祥控股董事會的觀察

截至本評估報告日止，豐祥控股董事會共計 7 位董事成員，其中包含 3 位法人董事代表（其中 1 位為 New General Limited 代表、另 2 位為 Seashore Group Limited 代表）、1 位自然人董事及 3 位獨立董事。豐祥控股亦設有審計委員會及薪資報酬委員會，委員均由獨立董事擔任。

豐祥控股在國內公司治理評鑑目前為 21%-35%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。

評估執行情序

安永自 2021 年 1 月至 2021 年 12 月間執行豐祥控股董事會績效評估專案，透過安永的八大評估面向協助鑑別關鍵元素加以評估豐祥控股董事會績效，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，與邀集董事長及兩位董事進行個別訪談，以及 7 位董事績效自評問卷調查，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，豐祥控股在董事會架構(Structure)、成員(People)，以及流程與資訊(Process and Information)方面的綜合表現程度為進階。綜合說明相關發現如下：

董事會架構(Structure)

豐祥控股董事會組成與結構健全，並且設有符合法規規定之功能性委員會（審計委員會、薪酬委員會，目前有計畫於 2022 年 2 月成立提名委員會），唯獨立董事席位僅設置三席且未有女性董事。董事會成員組成多元，具備執行職務所必須之專業知識，包含經營管理、產業趨勢分析、財務會計、策略與風險規劃、領導決策及產業科技發展等技能。

成員(People)

董事會成員充分瞭解董事會及相關功能性委員會組成目的及公司的核心價值觀(挑戰卓越、惜緣造福、誠信創新、顧客滿意等理念)，且能明確地設定公司所有策略性目標。積

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)

極參與會議，發揮其職責及義務，在董事會會議上獲得充分發言的空間，並且肯定董事長對於綜整董事成員多元意見之領導力。經營團隊也會提供董事會充分資訊，有助於決策，各董事能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險，且發揮各自專長，對內控制度之執行與追蹤狀態予以討論。

流程與資訊(Process and Information)

豐祥控股設有經董事會通過之「公司治理實務守則」、「內部重大資訊處理暨防範內線交易管理作業程序」、「董事會自我評鑑或同儕評鑑辦法」、「誠信經營作業程序及行為指南」、「企業社會責任實務守則」與「道德行為準則」作為內部控制執行之準則依據，明訂各項辦法與原則，使權責單位有所依循且能切確運行。自豐祥控股董事會議事錄中可見其內部控制規劃之完整性，以及定期報告各項內部稽核事宜切確之情事。豐祥控股於其公司公開網站、公開資訊觀測站與年報中，清楚揭露符合法令要求之相關訊息並定期更新資訊內容，以確保資訊揭露之完整性與即時性。

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準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：

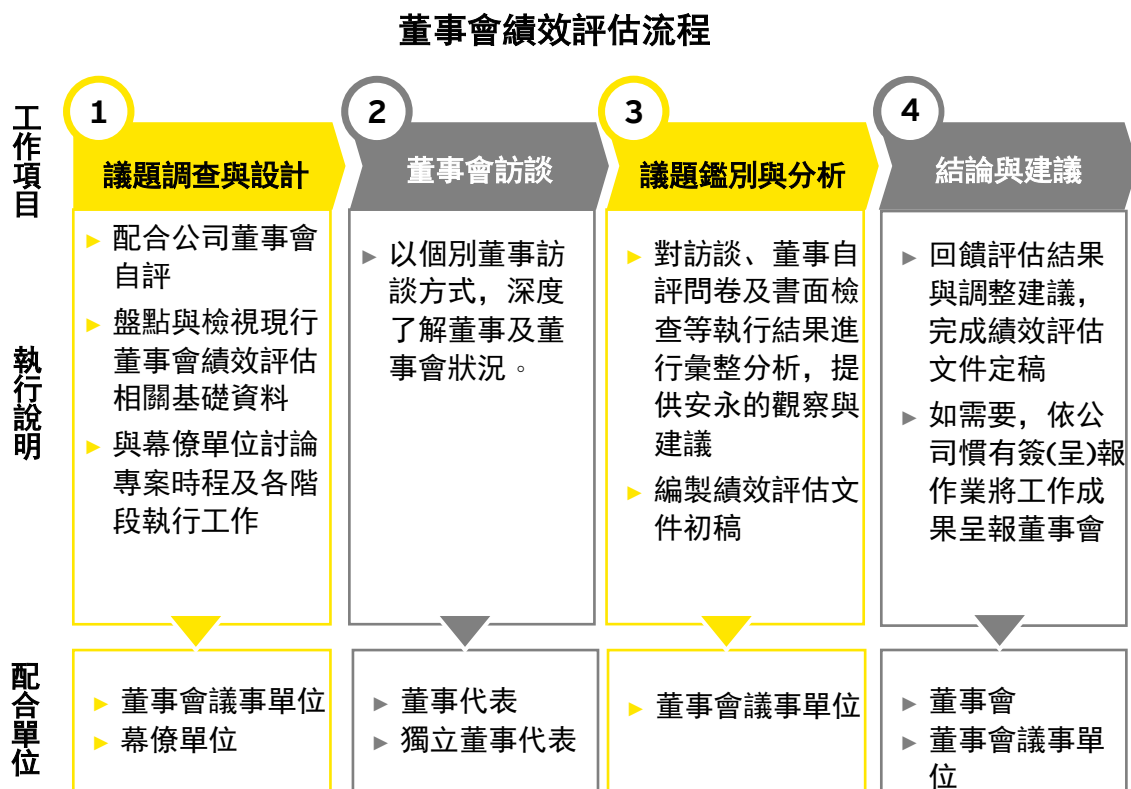
- 提供董事會以及每位董事明確的角色與職責義務，加快決策速度同時避免不必要的衝突
- 隨著公司的演進，持續強化董事會與董事對公司業務、顧客經驗與人員管理實務的掌握

- 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了解，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

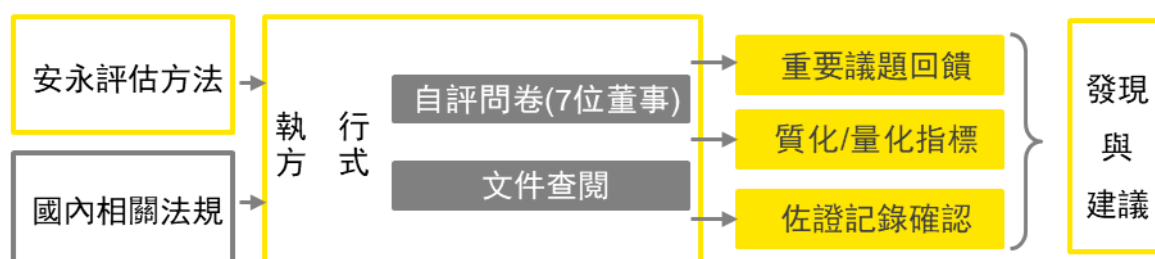
Approaches & Guiding Principles

針對豐祥控股評估作法

本評估作業主要涵蓋四個階段，同時納入考量豐祥控股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 2021 年 1 月至 2021 年 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。



董事會績效評估執行方法



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了解，同時兼顧質化與量化進行評估董事會與董事績效表現。



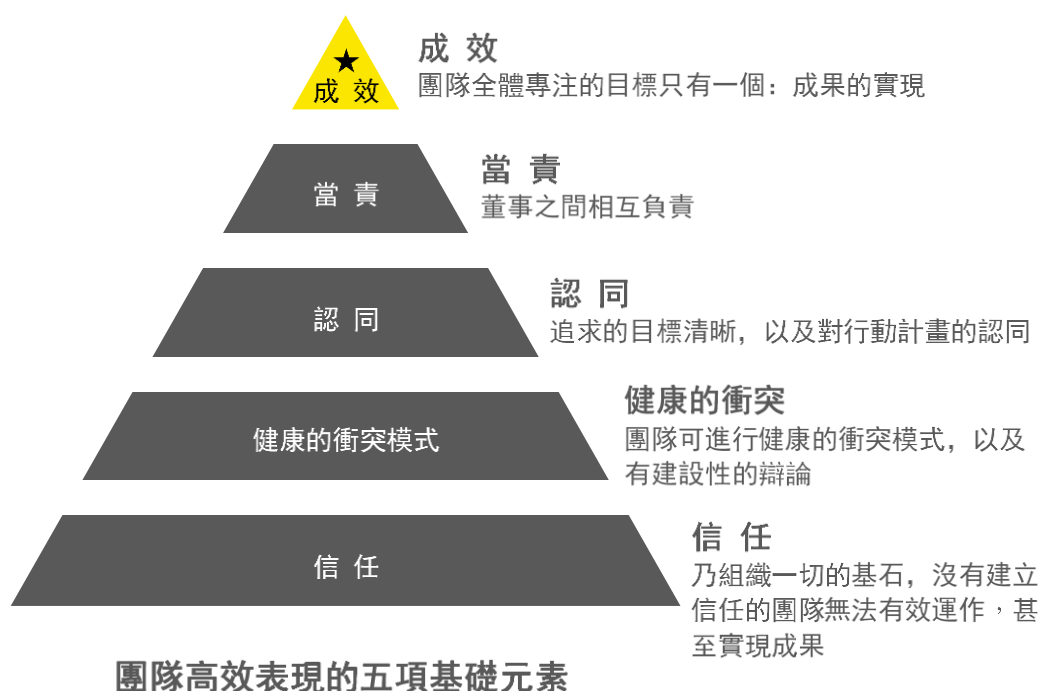
董事會績效評估八大面向

- 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。豐祥控股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。

評估調查結果

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。

董事自評問卷總計 7 份(受調查率 100%)，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。

敬請一併參閱本評估報告附件：董事會績效評估自評問卷(量化)及結果、功能性委員會績效評估自評問卷及結果、董事會成員自我考核自評問卷(質化)及結果，以及董事訪談大綱。



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	董事會架構 1. 董事於董事會前有事先閱讀及瞭解會議資料 2. 是否未有政府機關或單一法人組織及其子公司占董事會席次達三分之一以上？ 3. 公司之董事會成員，功能性委員會和獨董是否都充分瞭解各方的角色和職責？ 成員 4. 董事會是否有確實督導公司遵循法令及實務守則情形；公司是否有重大違反誠信經營原則、企業社會責任、內部控制制度或其他不符公司治理原則之情事？ 5. 董事是否針對經理人提供之商業資訊維持充分之專業獨立性判斷？ 6. 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、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？ 7. 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量、充分保障股東權益等，以提升公司治理？ 8. 董事會與經營團隊有良好的互動情形 9. 董事在董事會上是否做出有效的貢獻？ 10. 董事會成員對公司、公司經營團隊及公司所屬產業及內部與外部風險有足夠之瞭解 11. 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 12. 董事收受會議紀錄時，是否會閱讀紀錄內容？是否會針對會議紀錄內容提出意見並要求修正？ 13. 董事會及董事對其相關職責與義務了解情形？ 流程與資訊 14. 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 15. 是否獨立董事與內部稽核主管、會計師有良好的溝通管道與機制(例如：透過座談會或會議溝通)，並針對財務報告、業務狀況以及風險管理、營運控制以及相關法規及標準之遵循進行溝通，使董事會充分履行其主要職能，確保誠實、正直的會計、審計以及財務報導 16. 董事有與簽證會計師進行充分溝通及交流 17. 如遇有會計新公報實施或財報有重大調整事項時，是否審計委員會已與會計師充分討論。是否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
安永觀察	董事會架構 1. 根據董事自評問卷及訪談結果，董事會成員表示會事先閱讀及了解董事會議資料，公司經營團隊也會及時提供董事會充分資訊，有助於決策。 2. 經檢視豐祥控股 109 年報中所示，法人組織佔七席中三席。 3. 根據董事自評問卷以及功能性委員會績效評估自評問卷評估分析結果顯示，董事與獨立董事成員有良好的溝通，並且功能性委員會之成員也充分瞭解各方的角色和職責。 成員 4. 經檢視金管會證期局網站、公開資訊觀測站及相關新聞資訊，豐祥於評估期間內未發生董事成員及經理人違法之情事。

5. 根據董事自評問卷，董事自評針對「經理人提供之商業資訊維持充分之專業獨立性與判斷」項目平均為 4.86 分，超過平均值同時也趨近於滿分。並且透過進一步與董事訪談確認獨立董事確實會依據經理人提供之商業資訊維持充分之專業獨立性判斷。
6. 經檢視金管會證期局網站、公開資訊觀測站及相關新聞資訊，豐祥於評估期間內未發生董事成員及經理人違法之情事。
7. 經檢視公開資料，豐祥訂定「公司治理實務守則」、「董事選舉辦法」、「董董事會議事規則」、「誠信經營作業程序及行為指南」、「內部重大資訊處理暨防範內線交易管理作業程序」、「企業社會責任實務守則」、「董事會自我評鑑或同儕評鑑辦法」、「道德行為準則」作為公司董事會成員之遵循依據，藉以提升公司治理以及保障股東之權益。
8. 根據董事自評問卷，董事自評針對「董事會與經營團隊有良好的互動情形」項目平均為 4.86 分，超過平均值並趨近於滿分。且經檢視議事紀錄，獨董針對公司營運之情況會提出建議予公司經營團隊，並詢問公司營運相關資訊。
9. 根據訪談，董事會對於公司營運提出適當建議與提醒，受訪董事表示在董事會會議上獲得充分發言的空間，並且肯定董事長對於綜整董事成員多元意見之領導力。
10. 根據訪談，董事願意在會議上給予意見，董事表示各董事依據自身專業能力於公司各部門經營團隊，針對不同議題，皆有專門負責的董事，顯示董事對於產業內外部風險都有一定的了解。
11. 根據董事自評結果，董事會成員表示能充分且及時的取得企業營運的績效報告，透過秘書單位/公司治理小組充分支援董事會議事之資料，快速掌握各項不利趨勢。
12. 根據董事自評及訪談結果，董事會成員表示會事先閱讀及了解董事會議事資料，公司經營團隊也會及時提供董事會充分資訊，有助於決策。
13. 根據董事自評結果，董事會成員表示充分瞭解董事會及相關功能性委員會組成目的，積極參與會議，發揮其職責及義務。

流程與資訊

14. 經董事自評問卷結果與訪談，各董事能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險，且發揮各自專長，對內控制度之執行與追蹤狀態予以討論。
15. 經檢視審計委員會議事錄，豐祥內部稽核經理皆會出席審計委員會，於第二次會議有針對前一年度之內部稽核報告進行討論，並於每季稽核經理會在會議中提出內部稽核業務報告；另會計師亦每季針對當季財務報表，與獨立董事進行溝通。
16. 經董事自評問卷結果，及經檢視董事會議事錄，簽證會計師皆有列席參與，針對季度合併財務報表進行討論與決議，董事與簽證會計師之溝通及交流充分。
17. 經檢視審計委員會議事錄，討論財報內容亦有邀請會計師出席，且皆經審計委員會通過後呈報於董事會討論，同時評估期間內並無會計新公報實施或財報有重大調整事項等事件發生。另經資料檢視，110 年度豐祥控股董事會會議事錄，已見其於每季公布財報時邀請委任會計師出席。

量化衡量指標

評估項目	成員 1. 董事持股設定質押比率平均是否未逾 50%? 2. 各董事平均實際出席董事會情形(不含委託出席)良好(平均達 80%以上)? 3. 董事出席股東常會之情形良好;是否實際出席率平均達 85%以上? 4. 公司是否有過半數董事(含至少 1 席獨立董事)及審計委員會召集人(或至少一席獨立董事)親自出席股東常會,並於議事錄揭露出席名單?董事長是否親自出席股東常會? 5. 公司每次董事會是否皆有至少二席獨立董事親自出席? 6. 薪資報酬委員會是否每年至少召開兩次以上?成員是否一年至少皆出席兩次以上? 7. 審計委員會是否每季至少召開一次以上?審計委員會成員實際出席率是否平均達 80%以上? 8. 法定以外其他功能性委員會(例如:企業社會責任委員會等)是否每年至少召開一次以上?是否成員實際出席率是否平均達 80%以上? 流程與資訊 9. 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?
安永觀察	成員 1. 經檢視公開資訊觀測站之年報資訊,2021 年截至報告時間為止全體董監持股設質比例為 0%。 2. 全體董事於評估期間內之平均出席率為 100%,符合規定。 3. 經檢視議事錄及出席紀錄,於 2021/8/25 召開之股東會,由包含董事長與 3 名董事共 4 名董事親自出席,出席率為 57.14%。 4. 經檢視議事錄及出席紀錄,於 2021/8/25 召開之股東會,由包含董事長與 3 名董事共 4 名董事親自出席,其中包含 2 名獨立董事,並於議事錄揭露董事出席名單。 5. 經檢視董事會出席紀錄,全體董事於評估期間內每次董事會三席獨立董事皆出席。 6. 經檢視議事紀錄,於評估期間內共召開薪酬委員會兩次,2/26 及 8/09,實際出席率達 100%。 7. 經檢視議事紀錄,於評估期間內共召開審計委員會 9 次,分別為 1/29、2/26、3/30、04/13、04/30、07/02、08/19、11/02、12/24,實際出席率達 100%。 8. 經檢視公開資料,除審計委員會及薪酬委員會,豐祥並無設置其他功能性委員會。 流程與資訊 9. 經檢視公開資訊觀測站,豐祥控股 110 年 5 月內部人關係人持股有所異動,但異動股數為 4,000 股,符合證券交易法第二十二條之二第一項第二點但書:「每一交易日轉讓股數未超過一萬股者,免予申報。」

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

評估項目	董事會架構 1. 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；針對臨時動議的提案是否有足夠的彈性？ 2. 董事會提供良好的溝通管道，能適當的與獨立董事溝通 3. 董事會參與公司策略計畫、年度預算的討論與訂定之流程是否適當？ 4. 公司提交到董事會決議的討論議案適當，且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 5. 公司提供足夠的資源協助董事了解提送之議案內容？ 6. 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 成員 7. 董事會有建置公司的核心價值觀(挑戰卓越、惜緣造福、誠信創新、顧客滿意等理念)，且能明確地設定公司所有策略性目標 8. 董事會議案中依法應提董事會討論事項已由全體獨立董事出席 9. 對於行使董事(/獨立董事)權力與義務時，充分獲得其他董事成員的信賴或支持？ 流程與資訊 10. 董事會、董事成員、各功能性委員會有定期且有效率的執行績效評估；是否訂有董事會績效評估辦法，且至少每年執行自我評估一次？ 11. 董事會有定期且徹底的檢視經營團隊的管理績效，落實董事及經理人績效評估與酬金之連結，並及時給予獎懲
安永觀察	董事會架構 1. 根據訪談，董事會成員針對議案疑義之處於董事會召開之前即先行與經營團隊溝通，以提升會議效率。 2. 根據訪談，董事會設立多方溝通管道與獨立董事進行溝通，其中包含稽核主管每月發出稽核報告給獨董；會計主管每月初發出自結財報給所有董事；董事長不定期與董事分享重要市場資訊及公司方向等。經檢視董事自評結果，大多數董事評估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。 3. 公司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。此外，根據董事自評結果，董事會對於公司策略計畫、年度預算的討論與訂定之流程滿意。公司年度預算案皆於前一年度最後一場董事會進行討論與訂定，而經檢視110年度第十一次董事會議事錄討論事項中顯示，董事會有確實將隔年度預算案進行討論。 4. 根據董事自評結果，超過9成董事認為公司提交到董事會決議的討論議案適當，且提供予董事會的資訊完整、及時，且具一定品質。 5. 議事單位收集相關單位提供之議案內容，並依規於董事會開會7日前將議案資料通知各董事，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。安永檢視訪談與問卷結果，董事對於議事內容與安排皆為滿意。 6. 根據資料檢視，建議於董事會議事錄中保留個人或集體的意見或關切。 成員 7. 根據董事自評結果，董事會成員表示了解公司的核心價值觀(挑戰卓越、惜緣造福、誠信創新、顧客滿意等理念等理念)，且能明確地設定公司所有策略性目標。 8. 根據議事紀錄，董事會議案中依法應提董事會討論事項皆有全體獨立董事出席，若無法出席也會委託其他獨立董事代理出席。

	9. 根據董事自評結果，公司董事會均按公允之公司治理方式正常且有效率的運作，並能以平均以上之水準完成任務。 流程與資訊 10. (1)經檢視公司訂之「董事會績效評估辦法」，第二項以及第四項辦法條文針對董事會、個別董事成員以及功能性委員會規定至少每年進行一次內部績效評估。 (2)經檢視 110 年度第二次董事會議事錄討論事項，針對 109 年度董事會績效考核自評結果於會議中進行報告。 11. (1)經檢視 109 年報，總經理及副總經理之酬金依照「薪資管理辦法」及該職位對公司營運目標的貢獻度與同業市場薪資水準給付酬金。經理人相關績效考核與薪酬合理性均經薪資報酬委員會及董事會審核，並隨時視實際經營狀況及相關法令適時檢討酬金制度。 (2)經檢視豐祥控股第二次薪酬委員會議事錄，針對董事與經理人之薪酬，薪酬委員會將定期評估董事與經理人之績效目標達成情況，訂定個別薪資，並將提議交由董事會討論。及經檢視豐祥控股 110 年度董事會第八次議事錄，董事針對公司經理人之獎勵配發案討論與決議通過。 (3)經檢視豐祥控股「薪資報酬委員會組織章程」，薪酬委員會將會定期評估董事及經理人之目標績效表現，並與薪酬進行連結。
--	--

量化衡量指標

評估項目	董事會架構 1. 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。 2. 受評年度是否至少召開六次董事會？ 成員 3. 各項董事會會議決議，有適當的執行後續追蹤？ 流程與資訊 4. 董事會是否定期(至少一年一次)評估簽證會計師獨立性？
安永觀察	董事會架構 1. 相關議案若有需董事利益迴避者，皆有確實作到，並記載於董事會議事錄，請詳 12/24 董事會議事錄:110 年公司擬實施之各項薪資報酬項目審查議案。 2. 是，受評年度共召開十一次董事會，分別為 1/29、2/26、3/30、4/13、4/30、5/20、7/2、8/9、8/19、11/2 以及 12/24。 成員 3. 經檢視議事錄，董事會決議事項待董事會通過後依法對外公告或依法執行後續相關作業並提報下一次董事會報告執行進度。 流程與資訊 4. (1)經檢視豐祥控股 109 年報，審計委員會每年藉由「會計師獨立性聲明」、「審計委員會事先審核」、「同一會計師未於公發後連續執行簽證服務超過七年」以及「會計師適任性問卷」以評估簽證會計師之獨立性，並向董事會報告評估結果。 (2)經檢視簽證會計師委任獨立性評估報告，經評估後委任安永聯合會計師事務所鄭清標會計師為年度簽證會計師。

三、董事會組成與結構

質化衡量指標

評估項目	董事會架構 1. 董事會是否建置適當且足夠的功能性委員會 2. 公司是否設置符合規定之審計委員會？ 3. 現有的各項功能性委員會，有能力履行董事會委任之職責 4. 是否設置薪資報酬委員會且半數以上成員為獨立董事 5. 是否功能性委員會人數不少於三人，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？ 6. 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 7. 董事會成員組成適當並已具備決策過程所需專業 8. 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？ 9. 公司是否設置符合法規要求之公司治理主管，負責公司治理相關事務。 成員 10. 董事會成員之專業知識與技能是否充分發揮 流程與資訊 11. 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	董事會架構 1. 根據資料檢閱，公司設有功能性委員會包含：審計委員會、薪酬委員會，功能性委員會主席及成員皆由獨立董事擔任。 2. 是，公司已設置符合規定的審計委員會，審計委員會由全體獨立董事(3 位)組成。 3. 根據資料檢視，功能性委員會之主席及成員皆由獨立董事擔任。功能性委員會成員有具經營管理、財務會計專長及策略及風險規劃等專家，能充分履行董事會委任之職責。 4. 是，公司薪資報酬委員會由 3 位獨立董事所組成，為 100%皆為獨立董事所組成之。 5. 根據資料檢閱，公司設有功能性委員會包含：審計委員會、薪酬委員會。功能性委員會設三席，所有功能性委員會之主席及成員皆由三名獨立董事擔任，各委員會皆有一名具備該委員會所需之專業能力。 6. 根據資料檢視，公司之獨立董事具備經營管理、會計及財務分析、經營管理、危機處理、領導與決策等能力，且於任職期間符合獨立性。 7. 透過資料查閱，當前董事會成員組成包含：股東、高階經理人及獨立董事，並由董事長游明輝同時兼任總經理。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，並有具經營管理、財務會計專長及策略及風險規劃等專家，董事會成員具有個多元的專業領域且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。 8. 經檢視公司網站，豐祥控股設置隸屬於董事會之專責單位「稽核室」，負責誠信經營政策之制定及監督執行，同時內部修訂「誠信經營守則」管理辦法並定期修正。上述資訊均已充分揭露於公司治理網站。另經檢視 110 年度第二次董事會議事錄，豐祥控股已確實將社會企業責任及企業誠信經營報告於董事會議中報告，協助公司董事了解誠信與道德價值是否妥善融入企業文化之中。 9. 否，無特別設置公司治理主管。豐祥於行政暨財務總處及董事會秘書室設置兼職人員負責公司治理相關事務，包含提供董事執行業務所需資料，辦理董事會、審計委員會、薪酬委員會及股東會之會議相關事宜及製作議事錄等。

	成員 10. 根據董事自評及訪談結果，董事會成員皆具專業，且能有效分工協助公司發展。 流程與資訊 11. 經檢視豐祥控股「公司治理實務守則」第四十條規定之必須針對智慧財產管理建置妥善之管理機制，並且確保其管理制度之運作成效符合公司預期。未來建議可訂定智慧財產管理辦法，加強營運目標與智慧財產管理之連結。
--	---

量化衡量指標

評估項目	董事會架構 1. 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 2. 公司董事會成員是否至少包含一位女性董事？ 3. 公司之董事長與總經理或其他相當職級者（最高經理人）是否非為同一人或互為配偶或一親等親屬？ 4. 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？ 5. 董事成員中，具公司、母、子或兄弟公司員工身分之人數，是否低於（含）董事席次三分之一？ 6. 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
安永觀察	董事會架構 1. 是，公司 7 位董事包含 3 位獨立董事，符合法令規定。 2. 否，公司 7 名董事成員中，並無設有女性董事。 3. 是，公司董事長兼任公司總經理，根據現行法規規定上櫃公司董事長與總經理或相當職務者為同一人或互為配偶或一親等親屬者，應於中華民國一百一十二年十二月三十一日前設置獨立董事人數不得少於四人，建議豐祥增設一名獨立董事，確保公司獨立性。 4. 是；獨立董事兼職情形均符合要求。 5. 否，豐祥董事長游明輝與董事游義章、游義原具兄弟關係，具親屬關係者占 7 席中 3 席，高於董事席次三分之一。 6. 否，董事長游明輝與董事游義章、游義原為親兄弟關係。

四、董事之選任及持續進修

質化衡量指標

評估項目	董事會架構 1. 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？ 2. 是否設置提名委員會，且依規定全體董事之選舉皆採候選人提名制度 成員 3. 是否定有嚴謹與透明之選任董事程序及接班人計畫？ 4. 董事會成員選任程序，是否依據公司董事成員多元化政策衡量標準來進行？ 5. 董事會成員選任程序，是否係將個別董事績效評估結果納入考量？ 6. 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。 流程與資訊 7. 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。
安永觀察	董事會架構 1. 是；評估期間尚無此情形，且目前獨立董事任期亦無逾三屆之情形。 2. 否，豐祥並未設立提名委員會。提名委員會預計於 2022 年 2 月成立，目前設有「提名委員會組織規程」，公司董事採候選人提名制。 成員 3. 經檢視公開資料，豐祥於官網揭露有接班人計劃，並且說明現階段公司內部有多位高階經理人具備董事會成員能力，同時也積極招募外部專業人才，雖現階段仍未見其更新具體詳細的接班人計劃執行方式，但於新提出的提名委員會章程中第五條有說明委員會職責之一為針對接班人計劃與董事會討論，並且於其他條章程中也有提及候選人提名及選任的方式。 4. 豐祥於官網提供之公司治理實務守則第三章第一節 23-1 條有提及董事會成員組成須注重性別平等。並且雖然現階段尚未設置提名委員會，但於 12 月召開的董事會提出的提名委員會之章程，其中第五條提及應對董事會成員之專業及性別等進行多方面的評估。 5. 在公司官網提供之「董事會自我評鑑或同儕評鑑辦法」第九項中有提及在董事會遴選獲提名獨立董事時，應將個別董事會績效評估結果作為遴選之參考，而豐祥於今年底董事會開會提出的提名委員會章程中，第七條第三項也說明會對董事進行績效評估，若評估結果不良將會提出更換董事。 6. 經檢視公開資料，豐祥於官網提供之公司治理實務守則第三章第一節 23-1 條，董事會須具備專業能力，包含：營運判斷能力、會計及財務分析能力、經營管理能力、危機處理能力、產業知識、國際市場觀、領導能力、決策能力。而於今年底提出的提名委員會章程中第五條第一項也提及會制定董事會成員、監察人及高階經理人所需之專業知識、技術、經驗及性別等多元化背景暨獨立性之標準，並據以覓尋、審核及提名董事、監察人及高階經理人候選人。 流程與資訊 7. 根據豐祥控股董事會績效評估問卷分析結果所示，董事會對於新就任之董事有足夠之就任說明，確實使新任之董事了解到該職位的職責以及整體公司營運和環境等資訊。

量化衡量指標

評估項目	流程與資訊 1. 公司有一個正式董事培訓時數的紀錄與持續性的專業發展計畫，讓董事可以強化其知識與技能 2. 是否制訂董事會成員及重要管理階層之接班規劃？ 3. 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 4. 獨立董事是否均依「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？
安永觀察	1. 經議事單位訪談，董事會秘書會定期協助豐祥控股董事安排培訓課程，並紀錄其課程時數，確保董事強化其知識與技能。此外也會邀請簽證會計師及合作之律師，於董事會中分享趨勢與實際案例資料。 2. (1)經檢視網路揭露資訊，豐祥控股目前有多位高階經理人具備擔任董事所需之管理能力及專業能力，同時公司也將向外部徵求專業人才，為董事接班規劃進行準備。同時針對高階經理人公司除對其有專業能力的訓練外，並培養判斷力、管理能力及解決問題的能力，期能提升管理階層的決策品質。 (2)經公司回覆，110 年度豐祥控股對於接班人計畫並無更新計畫內容之資訊。 3. 經公開資訊觀測站資料檢視與議事單位問卷，各董事每年進修時數均達法定 6 小時。 4. 經公開資訊觀測站資料檢視，各獨立董事皆已完成法規規範之 6 小時時數進修。

五、內部控制

質化衡量指標

評估項目	流程與資訊 1. 公司依據公司發展需求制定並落實董事會成員多元化之政策；是否將多元化政策之具體管理目標與落實情形揭露於公司網站及年報？ 2. 公司之稽核主管/總稽核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）依規定交付或通知各監察人（或審計委員會）及獨立董事 3. 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 4. 董事會的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予以了解及監督 5. 董事了解公司非財務風險之管理情形 6. 董事了解公司風險偏好之程度 7. 公司是否訂定並於公司網站揭露禁止董事或員工等內部人利用市場上無法取得的資訊來獲利之內部規則與落實情形？ 8. 是否訂定並詳細於公司網站揭露利害關係人對於不合法(包括貪汙)與不道德行為的檢舉制度？是否利害關係人能自由地表達他們對於非法或不道德行為的關注。 9. 公司是否訂定公司治理守則並經董事會通過？ 10. 內部稽核人員之任免、考評、薪資報酬是否提報董事會或由稽核主管簽報董事長核定 11. 是否揭露定期檢討董事(及監察人)及經理人績效評估與薪資報酬之政策、制度、標準與結構等資訊？ 12. 公司網站是否揭露主要股東名單，包含股權比例達百分之五以上之股東，如不足十名，應揭露股權比例占前十名之股東名稱、持股數額及比例？ 13. 公司網站是否揭露包含財務、業務及公司治理之相關資訊？ 14. 公司網站或年報是否揭露經董事會通過之誠信經營政策，明訂具體作法與防範不誠信行為方案？ 15. 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 16. 公司是否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？ 17. 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 18. 董事會的危機應對措施是否適當？是否有需要改進的地方？ 19. 董事會是否有收到機構投資者對於目前公司運營及治理的反饋？
安永觀察	1. (1)經檢視豐祥控股所訂定之「公司治理實務守則」第二十三條規定之，為達到公司治理之理想目標，董事會組成除應重視性別平等外，也必須具備執行該職務之知識、技能與素養，以及八項能力，包含：營運判斷能力、會計及財務分析能力、經營管理能力、危機處理能力、產業知識、國際市場觀、領導能力、決策能力。 (2)豐祥控股亦於網站揭露董事會成員之學經歷，並列示目前各董事在的多元化能力情況。 2. 經檢視豐祥控股董事會議事錄，公司之稽核經理接列席董事會，並每季定期提出內部稽核業務報告，更新該期間稽核發現、追蹤事項與對應之改善計畫。 3. 經檢視「2020 年度對簽證會計師委任獨立性評估報告」，公司已對簽證會計師進行獨立性與客觀性的評估，根據評估結果，目前豐祥控股的簽證會計師具有足夠的客觀與獨立性。 4. (1)經檢視豐祥控股 110 年度各次審計委員會議事錄，於每季皆有簽證會計師列席於審計委員會會議，分別為 110 年度第二、五、九、十次會議中進行財務報表、合併財務報表案之討論，並予以董事會討論承認。

- (2)經檢視豐祥控股 110 年度各次董事會議事錄，定期於每季進行財務報告、稽核報告與改善狀況進行討論，分別為 110 年度第二、五、九、十次會議。
5. (1)經檢視豐祥控股報告董事會資料等風險管理相關文件，董事會對於各項非財務風險皆會進行營運規劃上之討論。例如由於受疫情影響，豐祥董事會定期針對越南市場之新冠疫情進行檢視，並追蹤員工疫苗施打概況，以利妥善管理疫病風險等相關之非財務風險。
(2)經檢視豐祥控股 110 年度第六次董事會議事錄，針對新冠肺炎疫情導致股東常會無法如期舉行，經董事討論配合中央疫情指揮中心有相關處裡配套措施。
 6. 經議事單位問卷反饋與訪談，董事長會時常與各董事成員交流於各項決策之看法與觀點，其中由於公司主業於越南市場，因此在匯兌風險上特別注意。
 7. (1)經檢視網站揭露資訊，豐祥訂有「誠信經營作業程序及行為指南」，第十五條針對禁止內線交易規定之：「公司人員應遵守證券交易法之規定，不得利用所知悉之未公開資訊從事內線交易，亦不得洩露予他人，以防止他人利用該未公開資訊從事內線交易。」
(2)經檢視網站揭露資訊，豐祥控股訂有「內部重大資訊處理暨防範內線交易管理作業程序」，強化內線交易之防範，並且每年至少一次對董事、經理人及受雇人員辦理針對此作業程序以及相關法令之教育宣導，並對新任董事、經理人與受雇人員適時提供教育訓練。
 8. (1)經檢視網站揭露資訊，豐祥控股訂有「道德行為準則」、「內部重大資訊處理暨防範內線交易管理作業程序」以及「員工行為與論理守則」，鼓勵呈報任何非法或違反道德行為準則之行為，同時公司內部也加強宣導道德觀念，鼓勵員工於懷疑或發現有違反法令章程時或道德行為準則時，經由公司已建立內部信箱舉報、外部信箱舉報、短訊息舉報等多種檢舉管道向獨立董事、經理人、內部稽核主管或相關適當人員呈報。
(2)經檢視豐祥控股 110 年度第二次董事會議事錄，其中針對企業社會責任及企業誠信經營報告進行討論。
 9. 經檢視網站揭露資訊，豐祥訂有「公司治理實務守則」並由董事會決議通過，藉以保障股東權益、強化董事會職能、發揮獨立董事/功能性委員會功能、尊重利害關係人權益以及提昇資訊透明度。同時應隨時注意國內與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，以提昇公司治理成效。
 10. 依據公司於「公司治理實務守則」第三條訂定公司內部稽核人員之任免、考評、薪資報酬宜提報董事會或由稽核主管簽報董事長核定。
 11. (1)經檢視豐祥控股「薪資報酬委員會組織規程」，其定期評估公司董事及經理人之績效目標達成情形，並依據績效評估標準所得之評估結果，並訂定其個別薪資報酬之內容及數額。年報中應揭露董事、監察人及經理人之個別績效評估結果，及個別薪資報酬之內容及數額與績效評估結果之關聯性及合理性，並於股東會報告。
(2)再經檢視 109 年度年報，其中其中已揭露各董事與監察人之薪資報酬政策、制度與結構等資訊。但未詳細說明根據公司內部「薪酬管理辦法」是如何將經理人之薪酬與公司營運目標進行連結以及評估過程。
 12. 經檢視網站揭露資訊，豐祥控股於公司網站投資人專區中的公開資訊，其中確實揭露前十大股東名單。
 13. 經檢視網站揭露資訊，豐祥於 ESG 及投資人關係架構下，將資訊分別以公司治理、供應鏈管理、財務資訊、股東服務與股價資訊以及法說會公告等，揭露公司重要內規各項財務資訊(財報與年報)與法人說明會等相關資料。
 14. 經網站揭露資訊，豐祥控股訂有「誠信經營作業程序及行為指南」，明定從事商業行為之過程中，不得直接或間接提供、承諾、要求或收受任何不當利益，或做出其他違

	反誠信、不法或違背受託義務等不誠信行為，以求獲得或維持利益，制定及修改過程皆須經董事會決議通過。 15. 經董事會秘書室回覆，豐祥於董事會議中不定期報告，由稽核室負責風險管理，將主要稽核項目列為年度稽核計畫，執行內部控制制度之查核，並將稽核結果據實揭露於稽核報告。 16. 經檢視網站資訊揭露，豐祥由稽核室負責風險管理，將主要稽核項目列為年度稽核計畫，執行內部控制制度之查核，並將稽核結果據實揭露於稽核報告之中，並於 110 年度第二次董事會之中討論。 17. 經檢視豐祥 109 年度內部控制制度聲明書，豐祥於評估期間內對於外部財務報導與保障資產安全有關之內部控制制度，在所有重大方面可維持有效性。 18. 經議事單位訪談後，豐祥針對危機事件處理(如突發疫情)都有做出反應與處理，由於主業位於越南，因此豐祥董事會是有即時跟越南經營階層連線的，因此可以即時跟越南高幹們討論。唯反映與處理不夠及時，稍有拖延的情況發生，需要再做及時處理的改進。 19. 根據董事訪談結果，目前董事會並無收到機構投資者對於目前公司運營及治理的反饋，因此不適用之。
--	--

量化衡量指標

評估項目	流程與資訊 1. 公司是否為全體董事投保責任保險？
安永觀察	1. (1)經檢視公開資訊觀測站揭露資訊，豐祥於 110 年 9 月至 111 年 9 月，續保全體董事及監察人投保責任險新台幣 27,731,000 元。 (2)經檢視豐祥 110 年度董事會議事錄，其中於 110 年度第十次董事會議將續保董監事責任險之訊息納入會議報告之中。

結論與建議

評估結果與建議

經綜合評估，豐祥控股在董事會架構(Structure)、成員(People)及流程與資訊(Process and Information)各方面的綜合表現程度均為進階，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。

豐祥控股在國內公司治理評鑑為 21%-35%之標準。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，以利於豐祥控股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、議事單位自評及董事個別訪談，並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。

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	▶ 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、風險管理及提名等。 ▶ 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。 ▶ 董事組成背景多元，具備決策所需之專業知識、能力和經驗。
基礎表現	▶ 已依法規設有功能性委員包含審計委員會、薪酬委員會。 ▶ 訂有董事會議事辦法，針對議事內容、提案資料與架構均有一定規範，並依規定於董事會開會 7 日前將議案資料通知各董事，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 7 席，其中成員包含：大股東、高階經理人及獨立董事，且已自願設置獨立董事。
★ 進階表現	▶ 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，並有具經營管理、財務會計專長及策略及風險規劃等專家，董事會成員具有個多元的專業領域且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	1.建議導入 e 化提案系統，經營團隊可於系統平台上傳議事相關資料或補充修正資訊，由董事會秘書進行查核審閱後上傳雲端，董事可自行下載相關資料閱讀、檢閱過往會議紀錄，優化董事檢閱議案資料流程。 2.因應海內外反洗錢與監理法令趨嚴，建議公司持續加強法務及海外法令遵循專業之人力及專業投資，聘用因應風險所需的法務專業人員，並於未來考慮選任建立具備法律專長的專業董事。 3.建議明確劃分董事長與執行長的職責，將董事長和執行長的職位分開，可以提升董事會整體的獨立性，同時使執行長可以專注於公司日常業務的經營管理，而董事會可以更獨立及客觀提出建言及發揮監督之功能。中短期目標可以透過增加獨立董事席次以提升董事會整體的獨立性；長期目標可藉由將董事長與執行長之職位分開，以強化董事會職能、提升公司整體誠信文化、鼓勵溝通以及相互尊重的環境，持續創造價值。 4.由於董事長兼任執行長一職，且 7 位董事中有三位屬於二等親內之親屬，建議增設獨董至四席，確保獨立性。

5.建議公司可根據金管會公司治理 3.0 要求，於非財務報導揭露範疇新增 TCFD 揭露項目，並將氣候風險治理連結董事會，成立永續發展委員會。

成員(People)：法人與組織架構、角色與權責、行為與文化

評估目標	▶ 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	▶ 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，並作為豐祥控股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	▶ 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，各高階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	1.建議董事會及功能性委員會將國內外重要政策、法規、各式新興風險、與產業發展趨勢列入定期或不定期的報告事項，使董事會成員充分了解公司現況及未來策略發展方向，並建議未來議案主題，應隨公司營運發展需求調整比例，確保整體中長期風險管理與資源配置的適切性與有效性。 2.建議議事單位定期蒐集整理機構投資人的重大反饋及建議，向董事們彙報反饋的內容並研擬建議的可行性，有利於董事們發揮更好地監督職能，以保障股東及投資人權益。 3.建議完善官網所揭露之董事選舉辦法，將董事會選舉辦法與新提出的提名委員會章程進行整合，加強投資人對於董事會選舉的資訊透明度。

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

評估目標	▶ 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。
基礎表現	▶ 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。 ▶ 訂有董事會績效評估辦法, 每年須於第一季前執行前一年度績效評估。 ▶ 各董事能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險, 且發揮各自專長, 對內控制度之執行與追蹤狀態予以討論。
★ 進階表現	▶ 豐祥控股除於公司網站與年報上揭露經董事會通過之誠信經營政策, 且制定「公司治理實務守則」、「內部重大資訊處理暨防範內線交易管理作業程序」、「董事會自我評鑑或同儕評鑑辦法」、「誠信經營作業程序及行為指南」、「企業社會責任實務守則」與「道德行為準則」等具體作法, 作為防範不誠信行為之方案, 豐祥控股亦於董事會議事錄中對執行成果之報告與討論, 可見其具有一套既定且有效之務實作法, 且落實執行。 ▶ 根據訪談與資料檢視, 豐祥控股不定期於董事會議中呈報產業環境或市場議題之潛在風險, 並且即時跟越南經營階層連線, 協助董事成員與當地高階主管及時可以處理重要議題, 並進行觀察與分析, 協助董事會與經營團隊於業務推展規劃時, 董事都會積極辨識潛在發生之風險, 且能同時在董事會議中充分討論納入後續管理與策略。
安永建議	1. 建議公司可規劃董事學習與發展進階計畫, 藉由記錄董事培訓時數與持續性專業發展計畫, 提供優於主管機關進修時數要求的課程內容與進修時數, 並針對不同領域或專長的董事搭配所需的課程, 讓董事除強化其本身專業領域外, 也能加強對於發揮董事職能所需的其他專業知識。 2. 建議公司未來可制訂與營運目標連結之智慧財產管理計畫, 並於公司網站或年報揭露執行情形, 且至少一年一次向董事會報告。透過智慧財產管理計畫的制訂結合公司營運目標, 並持續不斷地創新發展, 鼓勵員工創新研發技術能力, 提升競爭力, 以達到永續經營之公司營運目標。

- | | |
|--|--|
| | <p>3. 建議公司未來可成立風險管理委員會，以及制訂風險管理辦法與計畫等政策制度。雖然目前豐祥控股的董事們都積極參與辨識風險與管理相關議題，但安永仍建議透過建立完善的風險管理體系，讓風險議題可以在公司內更加完善的被溝通與討論，進而讓公司對於風險能更加有韌性。</p> |
|--|--|

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，安永認為豐祥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

開曼商豐祥控股股份有限公司 110 年董事會績效評估自評問卷

評估項目	評估結果 考核等級原則： 1：極差(非常不同意) 2：差(不同意) 3：中等(普通) 4：優(同意) 5：極優(非常同意)	備註
A. 對公司營運之參與程度		
1. 各董事平均實際出席董事會情形（不含委託出席）良好(例如：出席率達 80%者為 3 中等)		
2. 董事出席股東會之情形良好(例如：出席率達 1/2 者為 3 中等)		
3. 董事於董事會前有事先閱讀及瞭解會議資料		
4. 董事會與經營團隊有良好的互動情形		
5. 董事會有確實督導公司遵循法令及實務守則情形		
6. 公司之所有的董事都在董事會上做出有效的貢獻		
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		
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		
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		
10. 董事有與簽證會計師進行充分溝通及交流(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		
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		
B. 提升董事會決策品質		
13. 董事會有建置公司的核心價值觀(挑戰卓越、惜緣造福、誠信創新、顧客滿意等理念)，且能明確地設定公司所有策略性目標		
14. 公司有適當討論且訂定策略計畫及年度預算流程		
15. 董事會召開頻率適當 (例如：每年至少召開六次者為3中等)		
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		
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		
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		
19. 公司提交到董事會決議的討論議案適當		
20. 董事會議案中依法應提董事會討論事項已由全體獨立董事出席		
21. 董事會提供良好的溝通管道，能適當的與獨立董事溝通		
22. 各項董事會會議決議，有適當的執行後續追蹤		
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		
24. 董事會、董事成員、各功能性委員會有定期且有效率的執行績效評估		
C. 董事會組成與結構		
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 (例如：董事長與總經理或相當職務者為同一人或互為配偶或一親等親屬者，獨立董事人數不得少於四人，但董事席次超過十五人者，獨立董事人數不得少於五人，並應有過半數董事未兼任員工或經理人)		

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		
27. 董事會建置適當且足夠的功能性委員會		
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		
29. 公司依據公司發展需求制定並落實董事會成員多元化之政策		
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		
31. 董事會成員組成適當並已具備決策過程所需專業		
D.		
32. 公司制定有嚴謹與透明之選任董事程序及接班人計畫		
33. 董事會成員選任程序，係依據公司董事成員多元化政策衡量標準來進行		
34. 董事會成員選任程序，係將個別董事績效評估結果納入考量		
35. 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		
36. 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		
37. 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		
38. 公司有一個正式董事培訓時數的紀錄與持續性的專業發展計畫，讓董事可以強化其知識與技能		
E.		
39. 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		
40. 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		

41. 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		
42. 公司之稽核主管/總稽核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）依規定交付或通知各監察人（或審計委員會）及獨立董事		
43. 內部稽核人員之任免、考評、薪資報酬宜提報董事會或由稽核主管簽報董事長核定		
44. 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		
45. 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		
F. 其他項目(請自行評估訂定)		
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：本表格主要為原則性方向，提供公司參考，宜依公司需求及自身狀況適當調整指標內容，另問卷各項評估項目之評估結果衡量標準，可以公司治理評鑑指標相關規定為基礎。

註2：各項指標評估結果評分無法充分表達，可於備註欄位說明。

註3：評估期間為受評年度自1月1日至12月31日止。

註4：執行評估期間，應於受評年度之次年第一季前完成。

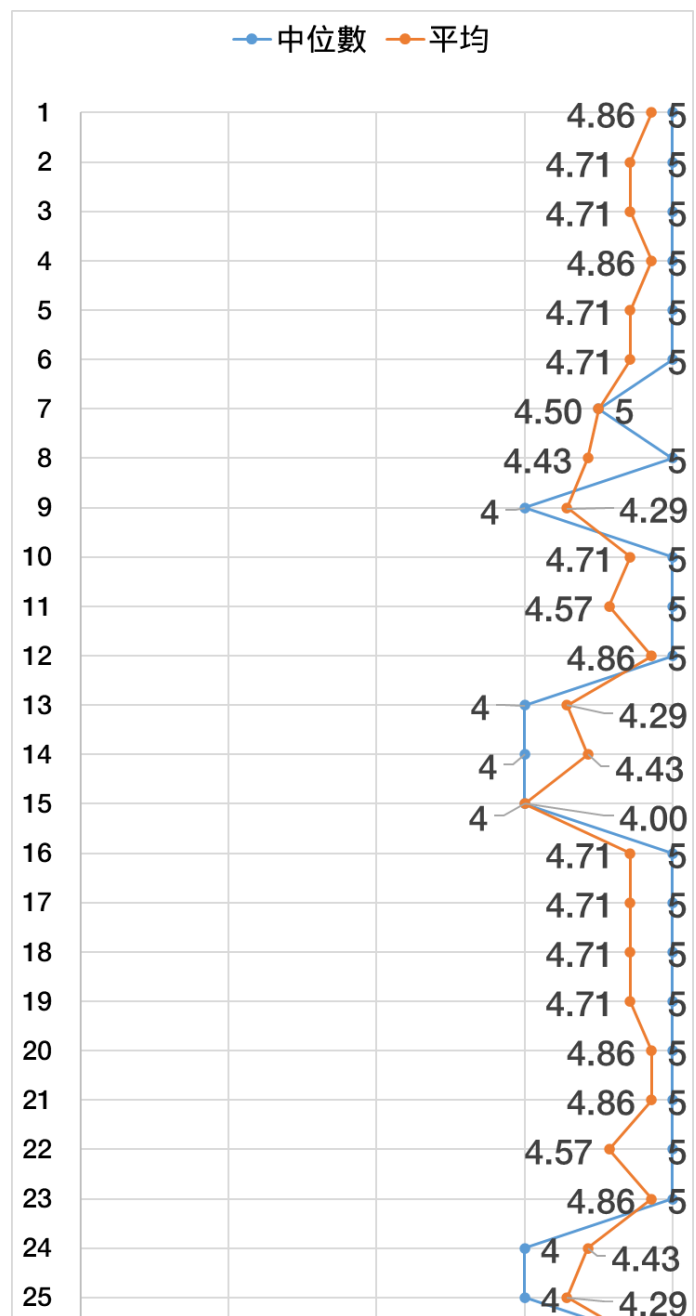
註5：評估結果分為5個等級之方式呈現，公司亦可視情況，修改評估結果設計方式。評估等級原則說明如下：

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)。

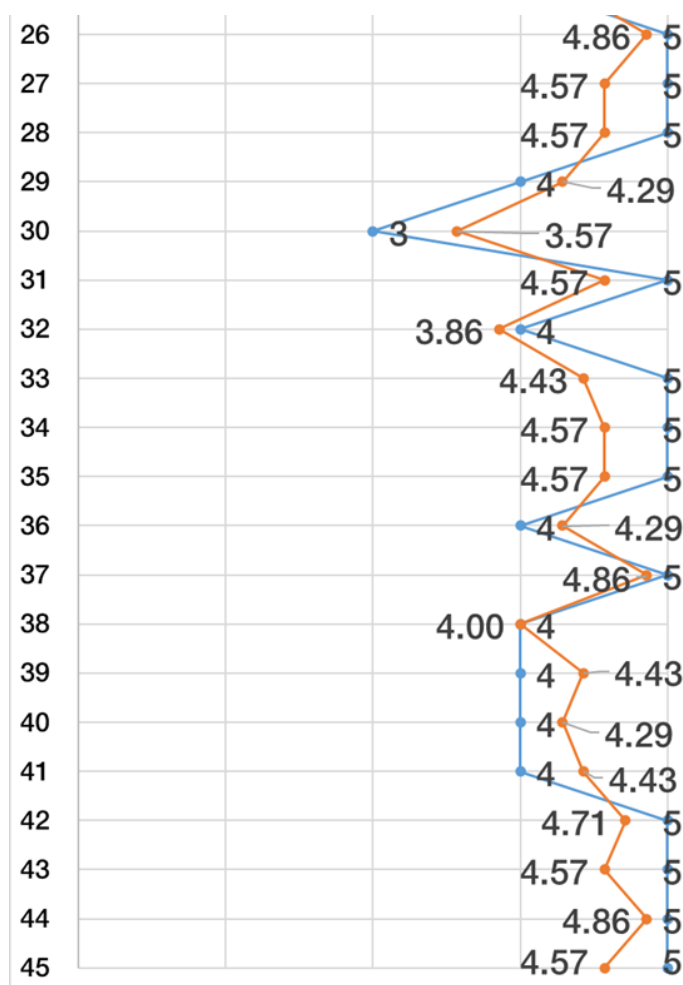
董事：_____ (姓名及填表日期)

開曼商豐祥控股股份有限公司 110 年董事會績效評估自評問卷

1. 各董事平均實際出席董事會情形（不
2. 董事出席股東會之情形良好（例如：
3. 董事於董事會前有事先閱讀及瞭解會
4. 董事會與經營團隊有良好的互動情形
5. 董事會有確實督導公司遵循法令及實
6. 公司之所有的董事都在董事會上做出
7. 董事會持續推動訂定公司治理相關辦
8. 董事會成員對公司、公司經營團隊及
9. 董事能確實評估、監督公司存在或潛
10. 董事有與簽證會計師進行充分溝通及
11. 董事會有定期且徹底的檢視經營團隊
12. 董事會能充分且及時的取得企業營運
13. 董事會有建置公司的核心價值觀
14. 公司有適當討論且訂定策略計畫及年
15. 董事會召開頻率適當（例如：每年至
16. 公司提供予董事會的資訊完整、及時
17. 董事會之會議紀錄適當地記錄討論內
18. 董事會安排的議程中，各項議案皆分
19. 公司提交到董事會決議的討論議案適
20. 董事會議案中依法應提董事會討論事
21. 董事會提供良好的溝通管道，能適當
22. 各項董事會會議決議，有適當的執行
23. 相關議案若遇有需董事利益迴避者，
24. 董事會、董事成員、各功能性委員會
25. 董事會已設置足夠的獨立董事席次，



26. 公司之獨立董事具備應有之專業知識
27. 董事會建置適當且足夠的功能性委員
28. 現有的各項功能性委員會，有能力履
29. 公司依據公司發展需求制定並落實董
30. 公司之董事間不超過二人具有配偶或
31. 董事會成員組成適當並已具備決策過
32. 公司制定有嚴謹與透明之選任董事程
33. 董事會成員選任程序，係依據公司董
34. 董事會成員選任程序，係將個別董事
35. 董事會成員選任程序，依公司實際需
36. 董事會對於新任董事有適當的就任說
37. 董事已在各自專業能力以外之範圍進
38. 公司有一個正式董事培訓時數的紀錄
39. 董事會確實將對管理階層的風險評估
40. 董事會能有效的評估與監督各項內部
41. 董事會通過之內部控制制度有包含五
42. 公司之稽核主管 / 總稽核列席董事會
43. 內部稽核人員之任免、考評、薪資報
44. 會計師有提供非審計服務時，各項安
45. 董事會的董事針對公司會計制度、財



開曼商豐祥控股股份有限公司 110 年功能性委員會績效評估自評問卷

評估項目	評估結果 考核等級原則： 1：極差(非常不同意) 2：差(不同意) 3：中等(普通) 4：優(同意) 5：極優(非常同意)	備註
A. 對公司營運之參與程度		
1. 各委員平均實際出席功能性委員會情形（不含委託出席）良好 （例如：出席率達 80%者為 3 中等）		
2. 委員於會議前有事先閱讀及瞭解會議資料		
3. 各委員都在功能性委員會上做出有效的貢獻		
4. 各功能性委員會有定期召開會議		
B. 功能性委員會職責認知		
5. 功能性委員會的各項職權範圍明確且恰當		
6. 功能性委員會能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險		
7. 功能性委員會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		
8. 審計委員會與簽證會計師已進行充分溝通及交流 （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		
10. 薪資報酬委員會有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。		

(董事、監察人及經理人薪資報酬之決定不宜與財務績效表現重大悖離)		
11. 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，並依據績效評估結果訂定董事薪資報酬		
C. 提升功能性委員會決策品質		
12. 公司提供予功能性委員會的資訊完整、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充分		
14. 公司提交到功能性委員會決議的討論議案適當		
15. 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 (審計委員會或薪酬委員會之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)		
16. 功能性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		
17. 各項功能性委員會會議決議，有適當的執行後續追蹤		
18. 各功能性委員會有定期且有效率的執行績效評估		
D. 功能性委員會組成及成員選任		
19. 功能性委員會的成員組成適當並已具備決策過程所需專業		
20. 功能性委員會成員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		
E. 內部控制		
22. 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		

23. 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		
24. 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		

註1：本表格主要為原則性方向，提供公司參考，宜依評估對象適當調整指標內容，且功能性委員會績效評估至少應包括審計委員會及薪資報酬委員會，另問卷各項評估項目之評估結果衡量標準，可以公司治理評鑑指標相關規定為基礎。

註2：各項指標評估結果評分無法充分表達，可於備註欄位說明。

註3：評估期間為受評年度自1月1日至12月31日止。

註4：執行評估期間，應於受評年度之次年第一季前完成。

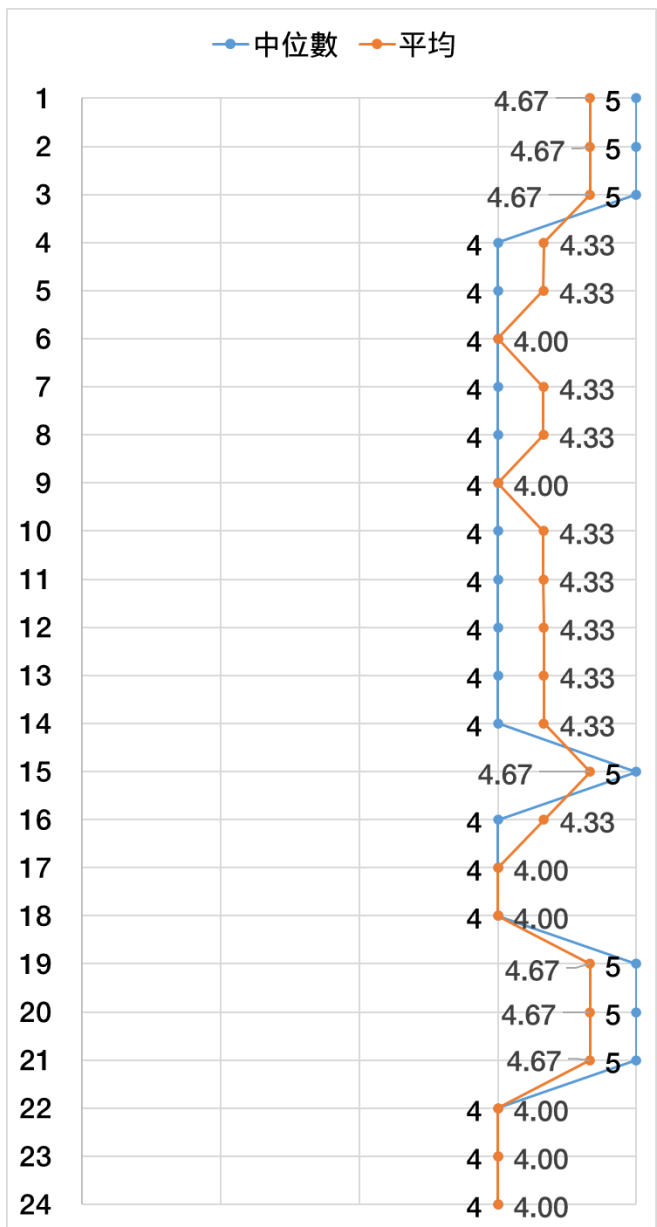
註5：評估結果分為5個等級之方式呈現，公司亦可視情況，修改評估結果設計方式。評估等級原則說明如下：

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)。

獨立董事：_____ (姓名及填表日期)

開曼商豐祥控股股份有限公司 110 年功能性委員會績效評估自評問卷

1. 各委員平均實際出席功能性委員會情
2. 委員於會議前有事先閱讀及瞭解會議
3. 各委員都在功能性委員會上做出有效
4. 各功能性委員會有定期召開會議
5. 功能性委員會的各項職權範圍明確且
6. 功能性委員會能確實評估、監督公司
7. 功能性委員會能適時且專業客觀的提
8. 審計委員會與簽證會計師已進行充分
9. 審計委員會有定期評估聘任會計師之
10. 薪資報酬委員會有訂定並定期檢討董
11. 薪資報酬委員會有定期檢討公司董事
12. 公司提供予功能性委員會的資訊完整
13. 功能性委員會討論的時間充分。
14. 公司提交到功能性委員會決議的討論
15. 相關議案若遇有需成員利益迴避者，
16. 功能性委員會之會議紀錄適當地記錄
17. 各項功能性委員會會議決議，有適當
18. 各功能性委員會有定期且有效率的執
19. 功能性委員會的成員組成適當並已具
20. 功能性委員會成員於任職期間內確實
21. 功能性委員會成員之選任案係依公司
22. 審計委員會能有效的評估與監督各項
23. 審計委員會通過之內部控制制度有包
24. 審計委員會對公司會計制度、財務狀



開曼商豐祥控股股份有限公司

110 年董事會成員自我考核自評問卷

填表說明：

註 1：針對考核項目，如勾選「待加強」者，敬請於「備註」欄位惠填相關改善意見。

註 2：評估期間為受評年度自 110 年 1 月 1 日至 110 年 12 月 31 日止。

註 3：110 年度董事會績效考核委由安永企業管理諮詢服務(股)公司(以下簡稱安永)執行外部績效評估，安永評估原則定義說明如下，敬請董事勾選 1~5 分完成自評，外部績效評估結果將針對「董事會架構」、「成員」、「流程與資訊」三大面向給予對應之基礎、進階、標竿分級。

考核結果得分	5	4	1-3
安永評估原則	標竿	進階	基礎
定義	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典範。	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。	符合主管機關及相關法規基本要求。

考核項目	考核結果(請勾選)					備註
	優	佳	良好	尚可	待加強	
	5	4	3	2	1	
A.公司目標與任務之掌握(請依了解程度分別勾選)						
1. 董事已確實了解公司的核心價值觀 (如挑戰卓越、惜緣造福、誠信創新、顧客滿意等理念)。						
2. 董事對於董事會設定之公司所有策略性目標已有明確的了解。						
3. 董事已明確了解公司所處產業之特性及風險。						
B.董事職責認知(請依了解程度分別勾選)						
4. 董事已充分了解董事的法定義務。						
5. 董事(含新任董事)已充分了解其職責及熟悉公司運作及環境。						

考核項目	考核結果(請勾選)					備註
	優	佳	良好	尚可	待加強	
	5	4	3	2	1	
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。						
7. 董事成員已了解因違反證券交易法、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、侵占之罪經起訴之相關規範。						
8. 公司之董事會成員，功能性委員會和獨董都充分瞭解各方的角色和職責						
9. 董事會成員之專業知識與技能是否能充分發揮						
C.對公司營運之參與程度(請依了解、參與及執行程度分別勾選)						
10. 董事積極出席董事會(不含委託出席)。 (註：出席達80%為3(良好))						
11. 董事於董事會前已瞭解及閱讀會議資料，以利董事會議時能夠充分履行其職責。						
12. (新增)董事是否針對經理人提供之商業資訊維持充分之專業獨立性判斷						
13. 董事投入於董事會相關事務之時間足夠。						
14. 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。						
15. 董事收受會議紀錄時，詳細閱讀紀錄內容，並確認其已適當紀錄討論內容及個人或集體的保留意見或關切。						
16. 董事已對公司、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。						
17. 董事已確實評估、監督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。						

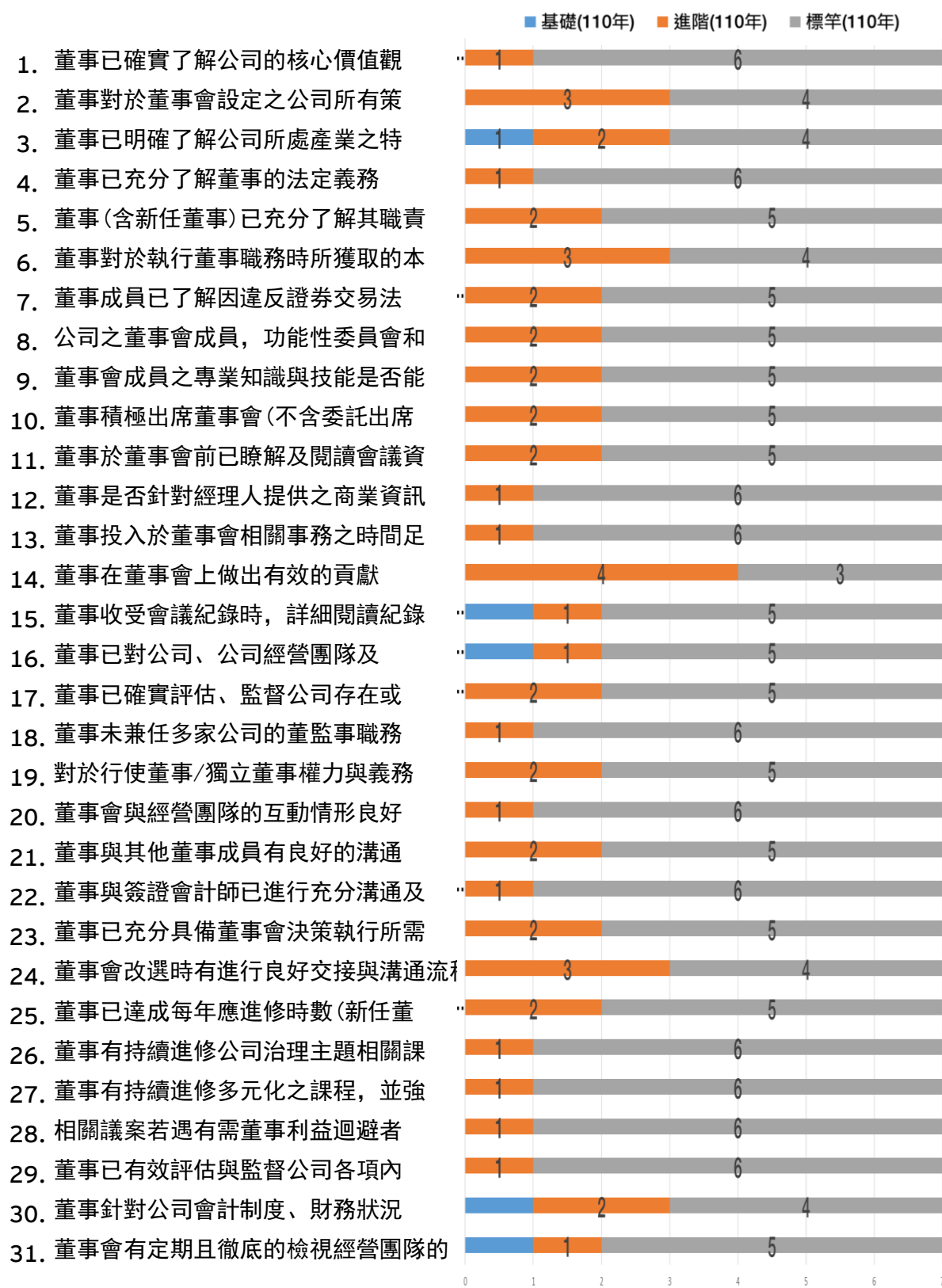
考核項目	考核結果(請勾選)					備註
	優	佳	良好	尚可	待加強	
	5	4	3	2	1	
18. 董事未兼任多家公司的董監事職務。						
19. 對於行使董事/獨立董事權力與義務時，充分得到其他董事成員的信賴或支持。						
D.內部關係經營與溝通(請依溝通及交流程度分別勾選)						
20. 董事會與經營團隊的互動情形良好。						
21. 董事與其他董事成員有良好的溝通。						
22. 董事與簽證會計師已進行充分溝通及交流。						
23. 董事會改選時有進行良好交接與溝通流程						
E.董事之專業及持續進修(請依積極參與程度分別勾選)						
24. 董事已充分具備董事會決策執行所需的專業。						
25. 董事已達成每年應進修時數(新任董事 12 小時、續任董事 6 小時)。*新任董事係指第一次擔任上市上櫃公司之董事者。						
26. 董事有持續進修公司治理主題相關課程。						
27. 董事有持續進修多元化之課程，並強化其專業知識與技能。						
F.內部控制(請依了解及執行程度分別勾選)						
28. 相關議案若遇有需董事利益迴避者，董事已確實予以自行迴避。						
29. 董事已有效評估與監督公司各項內部控制制度及風險管理的有效性。						
30. 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。						

考核項目	考核結果(請勾選)					備註
	優	佳	良好	尚可	待加強	
	5	4	3	2	1	
31. 董事會有定期且徹底的檢視經營團隊的管理績效，落實董事及經理人績效評估與酬金之連結，並及時給予獎懲。						
其他補充說明						

董事：_____ (簽章)

填表日期：_____

開曼商豐祥控股股份有限公司 110 年董事會成員自我考核自評問卷



豐祥控股股份有限公司

董事會績效評估

董事訪談

一、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。

二、訪談對象

游明輝 董事長、游義原 董事、林維民 獨立董事

三、訪談大綱

懇請董事長就下列問題不吝給予回饋。

A. 董事會對公司營運之參與程度及職責認知

1. 一般而言，如果滿分是一百分，您認為豐祥控股董事會對於營運的參與程度與對營運的貢獻程度是幾分？需要改進的面向有哪些？
2. 想請您分享豐祥控股相關之國內外發展趨勢，目前您是如何看待未來越南市場發展的趨勢？以及說明豐祥面臨到的新興風險(如新興法規、碳稅相關政策及永續環保等)？
3. 請試分享您對於公司於台灣與越南新冠疫情的危機處理方式是否適當，是否有需改進之處？
4. 近幾年來是否有其他影響公司甚巨之非財務性風險？如何進行追蹤管理？於發現風險時，是否有與各董事商議討論對策？
5. 想請問豐祥控股董事會是否有收到投資機構者對於目前公司營運、治理以及永續發展策略的相關建議或回饋？
6. 從董事自評問卷中顯示出各董事對於「董事會與經營團隊有良好的互動情形」項目大多給予高分評價，因此想請您分享豐祥控股董事會是如何與經營團隊進行溝通的？另外想請問您認為未來在溝通方面是否有哪些地方是可以再去做精進的？
7. 近期由於各家企業對於智慧財產議題都非常關注，政府也極力在推動相關政策。想請問公司是否制訂與營運目標連結之智慧財產管理計畫？也想請問豐祥未來是否有預計要推出或精進相關計畫或政策嗎？

B. 提升董事會決策品質及對目標與任務之掌握

8. 您認為董事們投入於董事會相關事務之時間是否足夠?董事們(包含獨立董事)是否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。
9. 請試分享，董事會或您與豐祥其他部門/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)?高階主管及議事單位等幕僚單位如何給予足夠的支援和協助?
10. 目前功能性委員會(審計委員會、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?
11. 請試分享董事會如何建立指標來監督公司策略執行之效益?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?
12. 請試分享，董事之間對於議事與決策方向表示不同時，其商討過程與最後結論的達成方式。

C. 董事會組成、結構與持續進修

13. 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，並且如何確保公司董事成員的背景是多元化的?以及您認為董事間是否也清楚了解彼此的專業及分工?
14. 針對新任董事，豐祥控股如何協助其了解自身職務與熟悉公司運作、環境等。
15. 豐祥是否有正式董事培訓時數的紀錄與持續性的專業發展計畫，以助於董事瞭解公司運作及強化知識與技能?
16. 由於公司治理評鑑中有建議公司獨立董事應達到董事組成中的一半，想請問目前豐祥控股未來是否有預計要增加獨立董事的計畫?另外目前許多公司都會設立提名委員會，期盼尋覓多元能力、背景且獨立的董事與高階經理人，想請問豐祥控股未來是否有預計要設立相關委員會之計畫?

D. 內部控制

17. 請問您認為在每次會議中的報告(例如資金貸與或背書保證等)是否能於該次會議中，協助您掌握此事件之脈絡，於後續有良好的管道持續監督追蹤改善。同時在會議中是否能彙整各董事對此事件之看法與建議，並落實於後續執行程序中?

以上訊息，供您準備參考。

您僅須以現有規劃與想法給予回饋，過程如有相關資訊可待後續請相關部門協助補充。

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份有限公司

Office: 02-2757-8888 | Fax:02-2720-2281

陳智忠 執行副總經理 分機 73175 Hans.Chen@tw.ey.com

林群堯 協理 分機 66920 Brian.CY.Lin@tw.ey.com

EY contacts



傅文芳

董事長
安永企業管理諮詢服務(股)公司
TEL : 2757-8888 # 88866
Email : Andrew.Fuh@tw.ey.com



張騰龍

執行副總經理
安永企業管理諮詢服務(股)公司
TEL : 2757-8888 # 88863
Email : Tony.Chang@tw.ey.com



陳智忠

執行副總經理
安永企業管理諮詢服務(股)公司
TEL : 2757-8888 # 73175
Email : Hans.Chen@tw.ey.com



高旭宏

執行副總經理
安永企業管理諮詢服務(股)公司
TEL : 2757-8888 # 88811
Email : Charlie.Kao@tw.ey.com



關光威

合夥律師
安永圓方國際法律事務所
TEL : 02-2757-8888 # 67385
Email : KW.Chueh@tw.ey.com

EY 安永 | Assurance 審計 | Tax 稅務 | Transactions 交易 | Advisory 諮詢

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。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 www.ey.com/taiwan

© 2021 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