

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：夠麻吉股份有限公司

報告日期：中華民國 111 年 3 月 2 日

目錄

一、前言	2
二、評估執行程序相關資訊	4
三、八大構面重點說明與整體觀察	6
四、總評與建議	8

一、前言

公司治理的重心在董事會的有效運作，而董事會能否有效運作，並實質發揮它對經理部門的指導及監督功能，端賴董事會之有效組成、有效分工、有效學習、董事長之有效領導及成員們之有效投入。

自民國 91 年 10 月「上市上櫃公司治理實務守則」發布後迄今已二十載，國內公司治理總體環境漸趨成熟，企業董事會效能的定期檢討與持續提升，是健全公司治理重要的關鍵因素，也是企業邁向永續經營的驅動方法。而外部獨立的專業機構可協助個別企業衡量並檢視董事會運作進一步精進的機會。

中華公司治理協會（後稱本協會）做為獨立專業的公司治理輔導與評量機構，參照經濟合作發展組織 (OECD) 最新之公司治理指導原則，兼顧台灣法制環境與企業特性，於民國 94 年起推出公司治理制度評量及評鑑服務，迄今已服務近 400 家次，其範圍橫跨各類型產業，亦涵蓋不同股權結構及董事會成員組合之公有事業、上市上櫃公司及一般公開發行與非公開發行公司。

本協會以豐富的公司治理制度評量及評鑑執行經驗為基礎，從企業經營的計畫、執行、監督與考核循環，及董事會與經理部門的分工合作，定義本協會「董事會績效評估服務」之檢視範圍，包括以下八大構面：

1. 董事會之組成。
2. 董事會之指導。
3. 董事會之授權。
4. 董事會之監督。
5. 董事會之溝通。
6. 內部控制及風險管理。
7. 董事會之自律。
8. 其他如董事會會議、支援系統等。

評估企業董事會的績效，可以釐清個別董事、功能性委員會和董事會間的角色和責任，亦可檢視企業發展的不同階段，董事會是否適切地關注重要的議題、投入足夠的資源，並以合適的方式來面對企業成長與永續經營相關議題。定期的董事會績效外部評估，更是企業向員工、客戶、供應商、投資人及其他資本市場參與者等利害關係人，展現企業董事會承擔、精進領導品格的重要宣示。

二、評估執行情序相關資訊

(一) 評估程序：

日期	主要程序
110.12.29	公司完成報名程序
110.12.29	公司開始進行線上評估自評作業
111.01.20	公司完成線上評估自評作業
111.02.11	協會評估小組共同進行書審作業
111.02.18	協會評估委員與專員視訊訪評
111.03.02	協會出具評估報告書

(二) 評估資料檢視期間：

110 年 01 月 01 日 ~ 110 年 12 月 31 日

(三) 視訊訪評評估小組：

召集人暨執行委員：林嬋娟
執行委員：朱德芳
評量組長：蔡宜芳
評量專員：陳伊婷

(四) 評估公司視訊訪評出席人員：

董事長	吳進昌 先生
執行長兼董事	陳素珍 女士
獨立董事 (審計委員會召集人)	郭土木 先生
獨立董事 (薪資報酬委員會召集人)	黃明祥 先生
財務長	鄭富瀧 先生
稽核主管	張芷瑄 女士



三、八大構面重點說明與整體觀察

(一) 構面重點說明

1. 董事會之組成

董事會以集體議事方式督導企業的運作，因此，董事會之組成應符合企業營運發展的需求，以期能有效發揮指導與監督功能。而追求永續經營的企業，應規劃董事會的傳承及發展，並定期檢視現有董事會之組成、分工，以及成員之遴選、提名與選任過程是否嚴謹周全。

2. 董事會之指導

董事會是企業經營決策的指揮中心。董事會應植基於公司的外在環境，審視企業自身的優勢，來設定及調整公司目標與策略，並有效管理與確保經理部門落實策略執行以達成目標。

3. 董事會之授權

董事會在召開會議的時間之外，透過職責的分工及對經理部門之授權，確保企業依循既定的政策、制度、目標及策略落實執行。董事會應建置被授權單位有效即時的回報機制，以作為決策或管理調整的參考。

4. 董事會之監督

董事會之監督，應藉由設置獨立的內部稽核專職人員，並借重外部專業會計師，與其他有效機制來落實，以合理確保企業合規及有效運作。

5. 董事會之溝通

現代的企業領導與管理中，「溝通」是一項核心能力。董事會指導與監督的功能，須奠基於良好的溝通機制始得以有效發揮，董事會的授權與分工才能真正落實。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。

6. 內部控制及風險管理

內部控制系統及風險管理，是確保企業有效管理的兩大機制，而董事會是內部控制與風險評估的主要監督機構。董事會根據企業的目標，應辨識重要的風險事項，定義風險容忍度，並建置健全的內部控制制度，以合理確保企業運作成果。此外，高階經理人的培訓與繼任也是確保企業穩健經營、降低斷層風險的重要議題。

7. 董事會之自律

董事會領導企業經營方向，其效能之發揮攸關企業的興衰成敗，因此，董事會自身當責及高度自律，可確保企業經營績效及誠信經營文化之落實。董事會必須定期對自身的參與投入及績效進行評估，並確實檢討改進，期能精準回應經營環境的變化。

8. 其他如董事會會議、支援系統等

協助董事會發揮效能的重要基礎之一，在於具備專業且健全的董事會議事支援系統，包括公司治理人員的設置、議程的規劃、會議的籌備、資訊的提供、會議的記錄與會後的追蹤管理等。

(二) 整體觀察

貴公司主要業務為經營網路交易平台，提供消費者網路團購服務；主要股東澳台國際投資股份有限公司經由公開收購於民國 110 年初累計取得已發行股份總數 1/3 以上，持股比率為 55.01%。貴公司透過策略性結盟深化聚焦垂直電商模式，打造上下游整合的供應鏈。同年 2 月 25 日召開股東臨時會進行董事會之全面改選，選任 7 席董事，包含 3 席獨立董事，除 1 席內部董事續任外，其餘 6 席皆為新任。

貴公司董事會組成依公司營業特性與第二曲線發展規畫，並考量產業實務經驗、法律、科技及企業管理等專長，現任董事會成員具多元才能組合，符合公司營運發展及策略目標之需求。

貴公司依法設置薪資報酬委員會及審計委員會，委員會成員均由獨立董事組成。108 年修訂董事會績效評估辦法，明訂每三年可視實際需求，決議是否委由外部專業獨立機構或外部專家學者團隊執行評估。

貴公司尚未設置公司治理主管，董事會相關事務由財務長統籌處理，對董事提供必要之協助，便利董事會成員履行職責。

貴公司稽核主管按月提供獨立董事稽核報告，與獨立董事進行雙向溝通與討論，獨立董事適時指導與監督稽核人員相關作業，對提升公司內部控制制度有效性有相當之助益。

四、總評與建議

本協會之董事會績效評估訪評小組，由具獨立性且經驗豐富的執行委員與專員所組成，以八大檢視構面之精神為本，參閱貴公司填答之開放式問卷、提供之各項資料（評估期間召開之董事會議事錄、各功能性委員會議事錄）與公開資訊等，並視訊訪談相關成員。

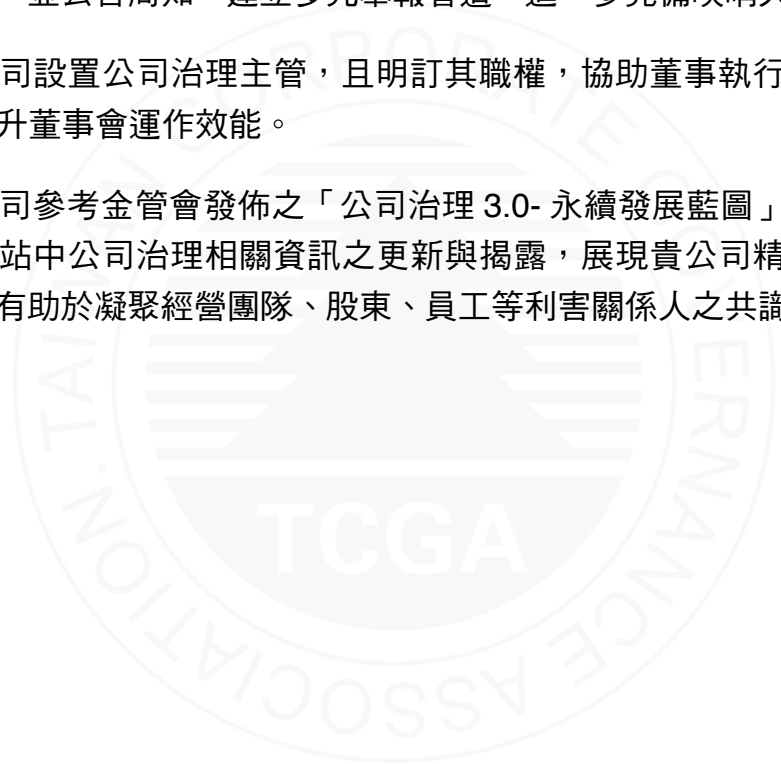
經由訪評小組的資料檢視、視訊溝通與互動觀察結果，彙集整理提出總評與建議事項如後，供貴公司內部使用，以為後續強化董事會職能之參考。

總評：

1. 貴公司 7 席董事中，3 席為獨立董事，占董事會總席次四成以上，且董事中 2 席為女性，顯示公司重視性別多元。董事長與獨立董事對於公司中長期的定位與目標均有明確認知與共識。
2. 貴公司於新任董事就任前，即安排總經理及各部門主管針對公司組織及業務進行報告，有助於新任董事了解公司營運狀況及產業資訊，強化新任董事執行職務之效能。
3. 貴公司董事長重視集思廣益之議事文化，充分尊重董事會成員之意見，透過邀請獨立董事參與公司內部經營會議、不定期餐會及社群群組即時溝通並凝聚共識，提高董事會議事效率。獨立董事可透過各式管道貢獻專業、表達意見，發揮監督與創造價值之職能。

建議：

1. 貴公司目前已擬訂風險管理及 ESG 相關計畫，惟尚未制度化。建議貴公司可逐步規劃如「風險管理辦法」及「企業永續發展」等公司治理相關政策，並加強各項政策 / 程序與董事會或功能性委員會之間的連結，同時將政策與制度公告周知，俾便利害關係人掌握貴公司推動公司治理之進展。
2. 貴公司目前訂有「誠信經營守則」，指定由稽核室負責誠信經營政策與防範方案之制定及監督執行。建議可增設與獨立董事（審計委員會）直接連結之信箱，並公告周知，建立多元舉報管道，進一步完備吹哨人舉報制度。
3. 建議貴公司設置公司治理主管，且明訂其職權，協助董事執行業務及遵循法令，提升董事會運作效能。
4. 建議貴公司參考金管會發佈之「公司治理 3.0- 永續發展藍圖」，強化年報及公司網站中公司治理相關資訊之更新與揭露，展現貴公司精進公司治理之決心，有助於凝聚經營團隊、股東、員工等利害關係人之共識與向心力。





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