

2025年董事會績效評估執行情形及結果

為落實公司治理並提升本公司董事會功能，建立績效目標以加強董事會運作效率，依本公司經董事會於2021.4.27通過「董事會績效評估辦法」，規範本公司董事會每年應執行董事會績效評估，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。

一、評估範圍：整體董事會、個別董事成員、審計委員會及薪酬委員會之績效評估。

二、評估期間：2025/1/1~2025/12/31

三、評估程序：

- 個別董事及功能性委員會（包含審計委員會及薪資報酬委員會）自評：

分別以「董事成員績效評估自評問卷」及「功能性委員會績效評估自評問卷」進行自評。

- 董事會績效評估：委由外部專業獨立機構「社團法人臺灣誠正經營學會」（下稱TIEB）執行，透過評估問卷、董事訪談及公司內部相關規範及紀錄評估並出具報告。

四、董事成員及功能性委員會評估指標/評分結果

董事成員自我績效評估 (六大面向)	審計委員會績效評估 (五大面向)	薪酬委員會績效評估 (四大面向)
1.公司目標與任務之掌握 2.董事職責認知 3.對公司營運之參與程度 4.內部關係經營與溝通 5.董事之專業及持續進修 6.內部控制	1.對公司營運之參與程度 2.功能性委員會職責認知 3.提昇功能性委員會決策品質 4.功能性委員會組成及成員選任 5.內部控制	1.對公司營運之參與程度 2.功能性委員會職責認知 3.提昇功能性委員會決策品質 4.功能性委員會組成及成員選任
評估指標21項	評估指標18項	評估指標15項

五、2025年度董事成員及功能性委員會評估結果

董事成員自我績效評估	審計委員會績效評估	薪酬委員會績效評估
評分結果4.96 /5分	評分結果5/5分	評分結果5/5分

六、近二年董事成員及功能性委員會評分比較

項目/年	董事成員自我績效評估		審計委員會績效評估		薪酬委員會績效評估	
2025	4.96分	↑	5分	-	5分	-
2024	4.95分		5分		5分	

2025 年度董事成員、審計委員會及薪酬委員會各項績效評估結果皆高於 4.96 分，評比分佈介於 4 分「認同」至 5 分「非常認同」之間。近兩年度績效評估結果顯示，董事會及各功能性委員會整體運作表現穩定且優異；2025 年董事成員自我評估平均達 4.96 分，並維持審計及薪酬委員會皆為 5 分之滿分水準，充分展現董事會治理制度健全、運作效能良好，持續強化公司治理品質與職責落實程度。

七、董事會績效外部評估結果

- 本公司於2026年1月26日完成董事會績效外部專業機構評估。
- 執行評估之外部專業機構：社團法人臺灣誠正經營學會
- 專家團隊成員：蔡揚宗、江朝聖、楊岳平
- 問卷評估項目及問卷結果：

四大構面	專業職能 (評估指標3項)	決策效能 (評估指標9項)	內部控制 (評估指標6項)	永續發展 (評估指標6項)
各項平均分數	4.9	4.95	4.98	4.93
綜合平均分數	4.95/5分			

● 結論：

1. 董事會運作：會前資訊提供充分、會中討論機制健全，有助董事有效履行決策與監督職責。
2. 風險管理：結合軟體產業特性，以資安防護為核心優化風險控管制度。
3. 永續與接班：董事會重視永續發展與人才培育，透過多元選才、接班規劃及雙總經理機制，提升經營團隊接班穩定性。

● 評估建議：

1. 持續強化董事會組成多元性

公司目前董事會結構具一定多元性，獨立董事席次已超過三分之一，且成員具產業技術及人力資源等專長，有助因應資訊安全與人才培育等關鍵風險。惟女性董

事席次及財務、會計、法律等專業仍有提升空間，建議持續評估適任人選並建立董事人才庫，以強化董事會多元化。

2. 加強整合性風險管理機制

建議由董事會層級之功能性委員會強化對整體風險管理之督導，整合各部門風險識別與評估結果，提升董事會對營運與永續風險之掌握。除既有資訊安全與 ISO 27001 管理機制外，建議持續強化 AI 治理、跨部門協作及新興風險管理，並評估導入 TIPS 或 ISO 56001 等智慧財產管理制度，以系統化保護研發成果。

3. 檢視績效評估標準之妥適性，並強化接班梯隊

公司已建立雙軌職涯發展與培訓機制，建議進一步檢視績效評估與獎酬制度之妥適性，並強化中高階管理層接班梯隊規劃。透過多元選才、跨部門交流及系統化接班人計畫，定期盤點人才缺口與發展進度，以確保關鍵人才培育與經營團隊接班穩定性。

訊連科技股份有限公司 董事會績效評估報告



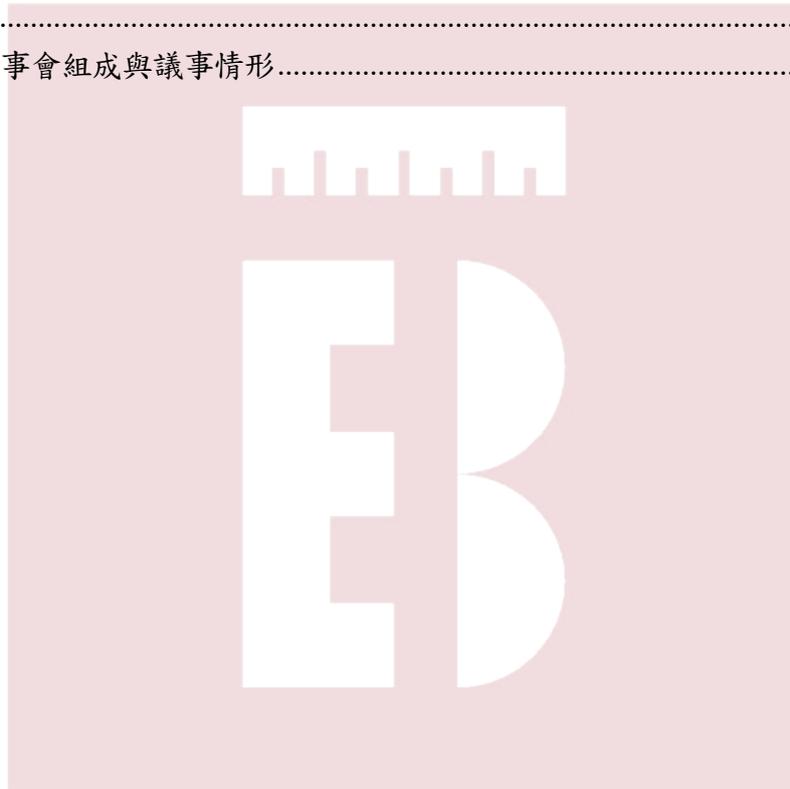
社團法人臺灣誠正經營學會
Taiwan Institute of Ethical Business

民國 1 1 5 年 1 月 2 6 日



目錄

前言：董事會績效評估目的.....	3
報告前提與聲明.....	5
評估範圍及指標.....	7
評估流程.....	9
評估資料及方法.....	10
問卷調查結果.....	12
董事會成員訪談內容摘要及受評企業重要資訊摘要.....	16
結論及建議.....	20
附件一：董事會組成與議事情形.....	23



前言：董事會績效評估目的

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（109年更名為「董事會績效評估辦法」）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，藉由外部專業人士的不同經驗，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。

本學會以提升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訊連科技股份有限公司董事會效能，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：

- 與受評企業有直接或間接之重大財務利益關係。
- 與受評企業或其董事間，有足以影響獨立性之商業關係。
- 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

蔡揚宗

蔡揚宗

江朝聖

江朝聖

楊岳平

楊岳平

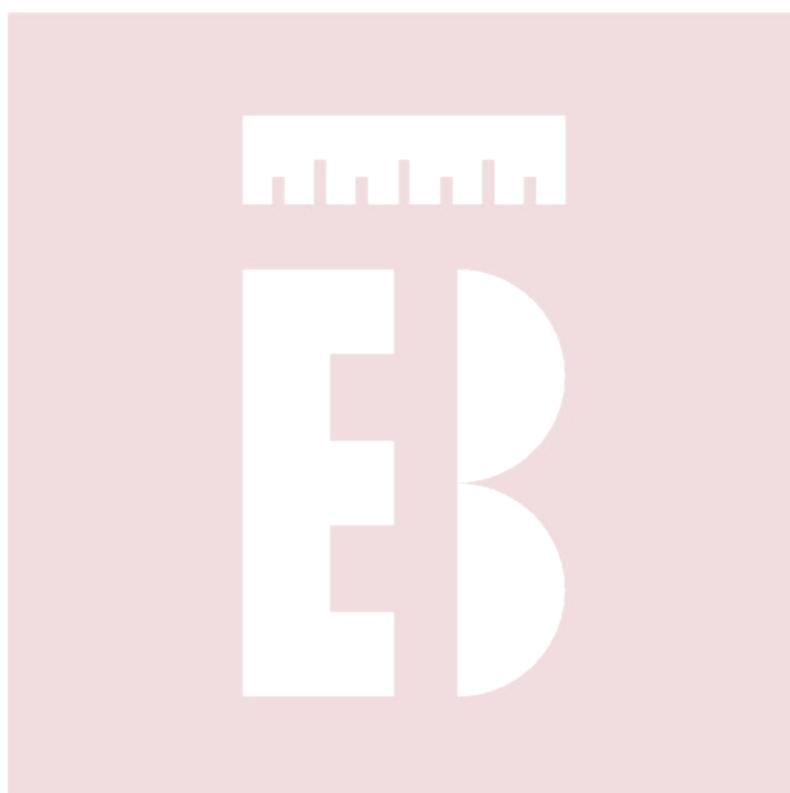
評估範圍及指標

本學會受訊連科技股份有限公司（下稱受評企業）之委託，對其董事會（董事會組成及議事情形見附件一）114年1月1日至114年12月31日（下稱受評年度）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。

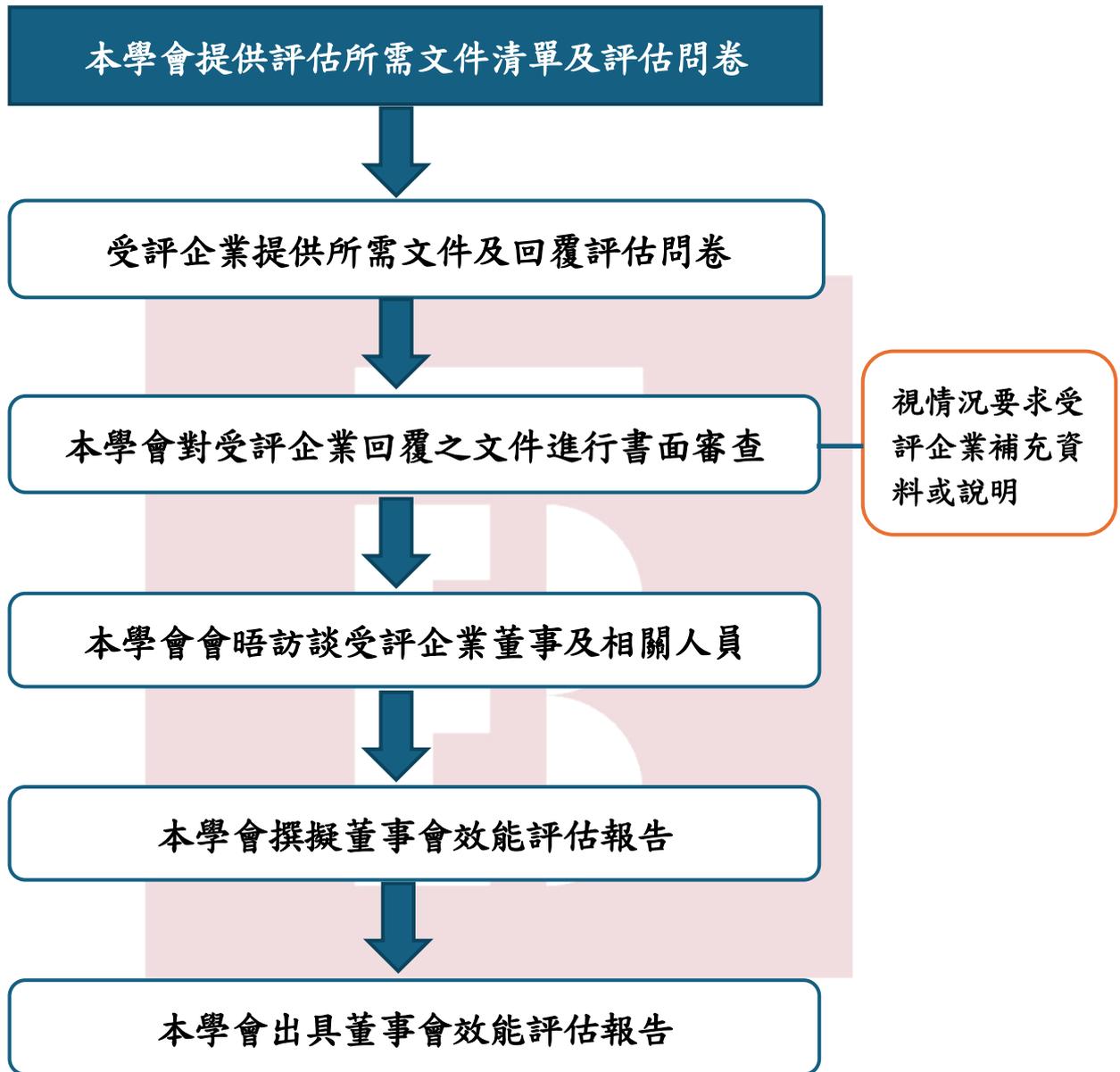
根據我國治理守則第37條所定「『董事會績效評估辦法』參考範例」第8條，董事會績效評估之衡量項目，應包含對公司營運之參與程度、提升董事會決策品質、董事會組成與結構、董事之選任及持續進修、內部控制等五大面向。參考國際內部稽核協會研究基金會（The Institute of Internal Auditors Research Foundation）關於董事會效能之研究，本評估報告在衡量項目上增加企業社會責任面向。據此，本評估報告依以下四大構面進行董事會效能評估：

- 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。
- 董事會對內部控制之重視程度與監督：
評估指標包括：員工行為守則之制定與執行、對內部稽控之督導、溝通舉報管道之暢通、利害關係之揭露及迴避等等。
- 董事會對永續經營之態度：

評估指標包括：對於 ESG 資訊的揭露、人才培育及接班計劃之規劃、對永續經營之作為等等。



評估流程



評估資料及方法

一、公司文件

審閱受評企業下列文件：

編號	文件名稱
1	公司章程
2	董事會議事規範
3	董事選舉辦法
4	董事會績效評估辦法
5	公司治理守則
6	處理董事要求之標準作業程序
7	股東會議事規則
8	最近年度整體董事會及個別董事成員會績效評估結果
9	誠信經營守則
10	保障人權政策及具體方案
11	資訊安全政策
12	智慧財產管理計畫
13	資訊安全風險架構管理計畫
14	檢舉作業管理辦法
15	內部控制制度目錄
16	內部稽核目錄
17	防範內線交易作業程序
18	核決權限表
19	薪資報酬委員會組織規程
20	審計委員會組織規程
21	永續發展委員會組織規程
22	受評年度董事會會議議事錄
23	受評年度重大訊息議案

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製作為評估問卷，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總和，除以各題有效回收問卷總數，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

非獨立董事：黃肇雄（董事長兼執行長）、張華禎、海英倫、黃奕程，計4人

獨立董事：徐衍珍、簡民智、蘭埈生，計3人

問卷回收情況

100%。

問卷填答說明

本問卷包含評估問題及意見回饋二部分：

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 = 在所有情況皆能滿足

4 = 在大部分的情況滿足（達到平均值以上）

3 = 有時候滿足（達到平均值）

2 = 偶爾滿足（平均值以下）

1 = 幾乎未能滿足

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：4.95

專業職能：4.90

題目敘述	平均分數
1.1 董事會成員的人數適中、能力多元，且各成員均將其知識或技能帶入會議中。	5.00
1.2 董事會新成員能透過其他成員或公司相關部門的協助，快速掌握公司經營狀況，而能迅速掌握會議議案、並實質參與討論。	4.86
1.3 董事會成員持續進修，並接收經營環境新近資訊（例如：法規變遷、產業趨勢、市占結構、競爭對手及上下游廠商等資訊等），而能據以評估公司的經營策略。	4.86

決策效能：4.95

題目敘述	平均分數
2.1 董事會召開會議前，公司相關部門會提供適足的資訊予董事會成員、並協助未兼任經理部門人員的董事瞭解公司經營概況，使董事會成員均能充分掌握各議案內容。	5.00
2.2 董事會各成員均充分討論公司經營發展策略，於實質評估所涉重大風險、所需資源、預期目標成果等事項後，為公司制定明確的經營發展策略，並定期檢討之。	5.00
2.3 董事會成員均定期與經理人討論及確認公司之現行經營發展策略執行情況與風險評估情形。	4.86
2.4 董事會成員能辨識及掌握各項議案所涉的風險，並促使公司制定風險管理政策及處理程序，以確保各項決策如遇有外在環境變化、或面臨突發狀況時，能適時、適切調整。	5.00
2.5 董事會對功能性委員會、董事長及執行長之授權及職責有明確劃分。	5.00
2.6 董事會成員對於各項議案、以及獨立董事所提建議，均能在會議中充分討論；如遇有重大交易（例如：併購、策略聯盟或重要資產轉讓），董事會成員亦能確實瞭解其目標及其與經營策略之關聯，並於議案通過後，持續關注其執行狀況。	5.00

2.7	董事會開會的頻率、以及每次會議時間長度均適當，而能符合公司的規模及經營狀況。	5.00
2.8	董事會成員皆能貢獻充分時間處理董事會相關事務，以履行其董事職責。	4.86
2.9	董事會充分了解歷來議案的決策原因與執行成果，並能將過去的經驗運用於未來的決策評估。	4.86

內部控制：4.98

題目敘述		平均分數
3.1	董事會成員能促使經理人強化對於員工的管理，以使員工均能瞭解工作規則、行為規範及其職務所涉的其他規範，並知悉其重要性。	5.00
3.2	董事會成員嚴正看待公司或公司人員違反法律或規範的情形，並能確保相關稽核程序及處理措施的制定與落實。	5.00
3.3	董事會成員能依公司經營發展策略制定適當的管理階層績效衡量標準，並據以有效評估經理人或重要員工的表現。	5.00
3.4	公司提供員工向上呈報的暢通管道，有助於其反應公司人員違反法律、內規、行為規範或其他爭議情形。	4.86
3.5	公司相關部門能依據公司內規，定期出具內控內稽及風險管理等相關報告，並提供予董事會成員參考。	5.00
3.6	董事會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

永續發展：4.93

題目敘述		平均分數
4.1	董事會成員主動關心永續發展議題，並將之與營運方向結合。	4.86
4.2	董事會對於 ESG（即環境、社會與治理）等永續發展的風險議題進行討論，且適時評估適當的管理政策及可能的因應策略。	4.86
4.3	董事會成員促使公司推動氣候變遷因應相關政策，例如涉及減緩溫室氣體排放或推動循環經濟等政策。	5.00

4.4	董事會成員促使公司推動人權相關政策，例如涉及職場上的勞權保護及性別平權等政策。	5.00
4.5	公司有適當的階層及管道與外部股東或利害關係人進行溝通，並能主動說明公司永續發展之落實情形。	5.00
4.6	董事會對於公司經理人或其他重要職位設定有選任標準及人才及接班培育計畫。	4.86

第二部分（以下逐字引用各董事填答內容）

您認為董事會運作良好的層面：	
意見一：	Transparency, professional。
意見二：	充分溝通,意見交流順暢。
意見三：	會前充分溝通，並提供公司營運訊息。
您認為董事會運作需要改進的層面：	
意見一：	So far so good。
意見二：	無。
其他補充：	
無	

董事會成員訪談內容摘要及受評企業重要資訊摘要

一、訪談日期

114 年 12 月 9 日

二、訪談對象

非獨立董事：黃肇雄（董事長兼執行長）

獨立董事：蘭堉生、徐衍珍

三、訪談內容摘要

（一）董事決策與溝通效能

董事會組成及參與：受評企業董事會成員共 7 人，包含非獨立董事 4 人及獨立董事 3 人。非獨立董事 4 人中，有 3 席為法人代表人董事（分別代表程傑國際投資股份有限公司及洛磯山投資股份有限公司）。獨立董事則具備產業及技術背景，據受訪董事表示，受評企業十分注重董事成員多元性，雖目前僅一席女性董事，但受評企業致力於提升董事會年齡與性別的多元性，也期望未來能引入更多具備軟體背景的董事，以因應受評企業作為軟體公司的產業特性。此外，受訪董事說明受評企業目前透過設置雙總經理之方式，持續推動接班計劃，目前經營團隊職權分工明確、運作順暢，也期待借鑒獨立董事的產業及管理經驗，持續完善雙總經理制，以利完善接班交接機制。

會前議案準備及會議中溝通：受訪董事表示，會前均可獲得完整的議案資料，使董事們得以在會前充分閱讀並準備。若董事對議案內容有任何疑問，皆可直接與總經理或相關人員進行討論，確保資訊透明。受訪董事另表示，兩位總經理分別負責不同產品線，均固定參與董事會，定期向董事報告公司狀況，直接回應董事提問。

（二）對企業內部控制之重視程度及監督

如何確保內控制度的有效：稽核單位會與受查單位充分溝通，針對缺失及異常事項撰寫稽核報告，並進行持續追蹤，確保相關單位按時採取適當改善措施，其追蹤報告至少每季一次，直至問題完全改善為止。據受訪董事表示，在關係企業及轉投資部分，公司另可能於必要時輔以外部稽核，以強化監管。

風險管理：受評企業建立有風險管理機制，由各部門依據內部風險評估結果及外部環境變化，持續進行風險識別、評估與監控，涵蓋市場風險、操作風險、法律風險及財務風險等多元面向，確保潛在風險能及時被發掘並妥善管理，並定期向董事會報告風險管理運作狀況及成效，以利董事會對企業風險全貌之掌握。

據受訪董事表示，作為軟體公司，受評企業相較於傳統製造業，在庫存壓力與環境污染風險上相對較低，風險管理的核心重點聚焦於資訊安全與人才培育。從而，董事會高度重視智慧財產權的維護以及資訊安全防護，受評企業定有智慧財產管理計畫，涵蓋專利、商標及營業秘密管理，並結合內稽內控制度，加強對風險控管措施的落實監督。此外，在資訊安全方面，鑒於軟體及資訊服務產業面臨日益嚴峻的網路攻擊威脅，受評企業建置資訊安全風險架構管理計畫，積極推展多層次資訊安全控管措施，涵蓋實體安全、系統安全與電子文件保全等，並取得 ISO27001 資訊安全管理系統之認證。

此外，隨著軟體產業訂閱制商業模式持續穩定收入來源，受評企業營運風險獲得有效控制，並積極投入人工智慧（AI）領域創新發展，受評企業也善用 AI 技術優化產品功能與內部作業流程，提升工作效率與服務品質，藉此強化整體風險管理體系的效能，持續支持企業穩健且永續的發展。

檢舉制度與管道：受評企業主要以稽核單位作為檢舉受理單位，於受理檢舉案件後，由稽核單位定期向董事會呈報檢舉情況、調查結果及後續改善措施。

（三）董事會對永續經營之態度

永續經營與社會責任：受評企業已設立永續發展委員會，該委員會包含三名委員，分別為董事長、第二事業群總經理及一名資深副總經理，並由董事長作為召集人。該委員會下設四個永續工作小組分別為「環境永續組」、「社會回饋組」、「員工照護組」及「公司治理組」，四個永續工作小組負責追蹤重大永續議題及專案推動，依循PDCA（規劃、執行、評估、行動）循環持續優化管理。

據受訪董事表示，基於產業特性，永續委員會特別聚焦於資訊安全與人才培育，並持續強化智慧財產權保護，積極導入AI技術優化產品與內部流程，提升工作效率與品質。原訂十年內全面轉用綠電的目標雖因現實挑戰而暫時調整，惟董事會仍持續兼顧理想與現實，適時調整ESG相關用電目標，而在社會責任層面，受評企業設立「訊連玩美教育基金會」，積極推廣數位教育資源，縮減城鄉及社會弱勢間的數位落差，舉辦多場數位教育活動，幫助偏鄉兒童未來競爭力的提升，落實企業社會責任。受訪董事亦表示，未來三至五年，受評企業會持續聚焦人才培育與穩健經營，並積極推動AI全球市場布局，掌握產業發展趨勢。

對此，面對全球供應鏈日益複雜的挑戰，受評企業採取一系列戰略措施，確保供應鏈的可持續性與韌性。受訪董事說明，受評企業致力建構高效且符合環保標準的永續供應鏈體系，推動供應商在原材料採用、生產製造及運輸等環節落實能源效率與資源利用標準，確保其環境表現可滿足甚至超越國際規範。此外，受評企業積極推動社會責任、環境保護及勞動人權保障，已制定《供應商行為準則》，要

求全數供應商嚴格遵守，且在供應商遴選過程中，將該準則作為重要評估依據。

另外，透過推動低碳排放及節能減碳措施，受評企業積極降低營運過程中的環境足跡，尋求綠色創新解決方案，亦注重推動循環經濟，確保廢棄物管理符合環境永續標準。

人才培育與接班：受評企業設立雙軌職涯發展通路，分別為管理職與專業職，提供多元且階段性的培訓課程，涵蓋中高階領導力及專業技能強化，促進人才持續成長與有效傳承，透過系統化的職涯發展機制，確保關鍵職務具備穩健的繼任計畫。此外，受評企業亦定期蒐集員工需求與回饋，動態調整教育訓練內容，提升培訓成效與員工滿意度，強化組織實力。

受評企業將人才培育與招募視為永續發展的重點，因此人才招募方面，積極與各大學合作分享開發技術，以發掘優質人才，並配合人力資源部門精準招募，有效維持整體低離職率。而為應對 AI 產業競爭激烈的人才市場，薪酬委員會持續調整激勵機制，維持合理且完整的薪資調整政策。

受訪董事表示，目前受評企業採用雙總經理制作為階段性接班安排，雙總經理分別掌管不同產品線，並由第二事業群總經理負責人力行政等後勤管理。另外，在中高階主管的接班人選育成上，受訪董事提及於主管層級之女性比例已超過男性，顯示受評企業有效推行多元選才。此外，受評企業亦鼓勵跨部門交流，以利潛在接班人選涵蓋不同背景與專長。透過結合定期績效評估及全方位考核，受評企業全面掌握人才發展與留存狀況，並針對潛力員工推動專屬培訓與職涯發展，深化多元選才與跨部門合作，穩固內部人才梯隊，強化中高階管理層接班與傳承。

結論及建議

根據受評企業所提供的董事會資料及公司治理相關內規，並參考受評企業董事書面問卷回覆及個別董事之訪談情形，茲就受評企業董事會之運作，說明觀察結論及優化建議如下：

整體觀察結論

- 一、 受訪董事均表示會議中有充分討論機會，權責單位人員亦於董事會會議之前，提供詳細資訊予董事，使董事會成員可發揮其決策效能。
- 二、 受評企業鑒於軟體產業特性，風險管理重點聚焦於資訊安全防護，透過建立風險管理制度及結合 AI 技術等方式優化風險控管。
- 三、 透過訪談可得知，董事均已認知永續發展議題的重要性，且持續關注人才養成，透過雙軌職涯發展、接班計畫及多元選才策略，培育與留任關鍵人才，並強化管理層接班穩定性，並透過雙總經理機制，落實經營團隊接班計畫。

優化建議

一、 持續強化董事會組成多元性

公司治理實務守則第 20 條規定：「董事會成員組成應考量多元化...包括但不限於以下二大面向之標準：一、基本條件與價值：性別、年齡、國籍及文化等，其中女性董事比率宜達董事席次三分之一。二、專業知識與技能：專業背景（如法律、會計、產業、財務、行銷或科技）、專業技能及產業經歷等」。115 年度之 ESG 評鑑指標亦將「公司獨立董事席次是否達董事席次二分之一以上」及「公司董事單一性別皆不少於董事會席次三分之一」等議題做為加分項目。

受評企業目前共設有 7 席董事，其中獨立董事人數為 3 位，已超過

董事人數之三分之一，亦已引進新任獨立董事，而無任期達 3 屆之情形，其背景包含產業技術及人力資源管理等不同專長，以因應受評企業聚焦之資訊安全與人才培育等風險核心議題，殊值肯定。惟目前女性董事席次尚未達三分之一，且目前董事組成未見財務、會計、法律專長者，建議公司可持續評估適切人選，並建立董事人才庫，俾利未來持續促進董事多元化組成。

二、 加強整合性風險管理機制

參考 115 年度之 ESG 評鑑指標，公司應由董事會層級之功能性委員會督導風險管理，並依據重大性原則，進行與永續議題相關的風險評估。受評企業目前主要由各部門執行風險評估，雖然受評企業營運內容尚屬單純，但所涉及產業技術領域持續面臨競爭變化，建議可加強整合性的風險識別與評估，以利董事會及功能性委員會可透過整合性的風險分析，增加對於營運策略的討論，以強化營運韌性。

另外，透過訪談可知，受評企業已建立多層次的資訊安全控管機制並取得 ISO27001 認證，惟除資訊安全管理機制之外，受評企業以研發為營運核心，又鑑於 115 年度之 ESG 評鑑指標已將導入台灣智慧財產管理系統 (TIPS)、ISO56001 或類似之智慧財產管理系統標準納入總分加分項目，受評企業目前已設有智慧財產管理計畫，殊值肯定，未來可持續評估導入 TIPS 或 ISO56001 等智慧財產管理機制，強化對於研發成果的系統化保護。同時，建議持續加強 AI 治理與跨部門協作機制，確保資訊安全措施能全面覆蓋，並強化針對新興風險（如 AI 應用安全、個人資料保護等）的專案管理與持續改善，提升風險預防與反應速度。

三、 檢視績效評估標準之妥適性，並強化接班梯隊

人才培育及人力發展是企業永續經營不可或缺之一環，亦是目前

ESG 重要價值之一，而人才培育及人力發展很大層面是繫諸於建立透明及合適之績效衡量標準及員工獎酬機制。

據受訪董事之說明以及問卷回復情形，並考量受評企業現有雙軌職涯發展通路與系統化的培訓機制，建議受評企業進一步強化中高階管理層接班梯隊的建置，並持續檢視績效考核標準，另鑒於受評企業產業特性日新月異，特別是在競爭激烈的 AI 產業中，建議受評企業持續規劃更具宏觀視野且系統化的接班人計畫，推動多元選才與跨部門交流，並定期檢視人才發展進度與現有人才缺口。透過增加接班計畫及人才策略的討論頻率，結合外部市場趨勢與內部需求，另可參考其他企業實務，可斟酌採取下開做法：先行識別及確立各主管人員的階層，並盤點公司相關人才，建立人才庫，由各級主管人員擇定數名潛在接班人選，再針對各級人才，設定短中長期不同發展計畫，且加以落實，其後則定期檢討人才發展的成效，並據以調整公司人才發展計畫，藉由相關策略制定，以避免人才斷層。

(以下空白)

附件一：董事會組成與議事情形

非獨立董事

董事姓名	所代表法人	持股比例		是否兼任經理人 (包含受評企業 與其集團)	性別	年齡	專長及經歷
		本人	所代表法人				
黃肇雄 (董事長兼執行長)		3.54%	-	是	男	61~70 歲	商務、科技、風險管理 主要經歷為受評企業董事長
張華禎	程傑國際投資股份有限公司	9.94%	15.39%	否	女	61~70 歲	商務、財務、風險管理 Perfect Corp. (Cayman)董事長
海英倫	程傑國際投資股份有限公司	0%	0%	否	男	71~80 歲	商務、管理 行家旅行社之董事長
黃奕程	洛磯山投資股份有限公司	2.22%	0.13%	否	男	31~40 歲	商務、風險管理 玩美移動股份有限公司董事長

獨立董事

董事姓名	任職連續屆數	性別	年齡	專長及經歷
徐衍珍	1	男	61~70 歲	科技、風險管理 和碩聯合科技股份有限公司技術長暨 資深副總經理
簡民智	1	男	41~50 歲	科技、風險管理 大眾全球投資控股股份有限公司總經理
蘭堉生	2	男	61~70 歲	商務、人力資源管理 曾任華晶科技股份有限公司人力資源 部副總經理

董事會資訊統計

女性董事席次比例		14.3% (1/7)
董事兼任經理人席次比例 (包含於受評企業及其集團成員兼任情形)		14.3% (1/7)
獨立董事席次比例		42.8% (3/7)
董事年齡區間	31~40 歲	14.3% (1/7)
	41~50 歲	14.3% (1/7)

	61~70 歲	57.1% (4/7)
	71~80 歲	14.3% (1/7)

董事會下設除審計委員會及薪酬委員會以外之功能性委員會

名稱	組成
永續發展委員會	本委員會委員由董事會決議委任之，人數不得少於三人，其中至少一名董事參與督導。本委員會得視各部門永續發展業務之需求，組成跨部門小組，執行永續發展事務。目前由董事長、第二事業群總經理、資深副總經理組成。

董事會議事情形

受評企業於受評年度內，總共召集 5 次董事會，經檢閱受評企業提供之董事會議事錄，無涉及異常情事之議案。受評企業於受評年度間所召開之董事會，其議事錄皆無董事發言紀錄之記載。