

The logo for TIRI (Taiwan Investor Relations Institute) consists of the letters 'TIRI' in a bold, sans-serif font. The letters are white with a dark purple shadow effect, giving them a three-dimensional appearance. The logo is centered at the top of the page, flanked by two dark purple, angular decorative shapes that resemble stylized wings or abstract architectural elements.

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：台鋼新零售股份有限公司

報告日期：中華民國 114 年 12 月 31 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	7
伍、結論及建議	14

台灣投資人關係協會

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(下稱:證交所)及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心(下稱:櫃買中心)，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 台鋼新零售股份有限公司 (下稱受評公司) 董事會及功能性委員會績效，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. 與受評公司或其董事間，有足以影響獨立性之商業關係。
3. 自受評公司或其董事、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 王達人：

執行委員 鄭惠宜：

參、評估範圍及構面

本協會受 台鋼新零售股份有限公司 (下稱受評公司) 之委託，對其董事會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表現。

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（不包含其下之功能性委員會）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。

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、評估執行情序

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

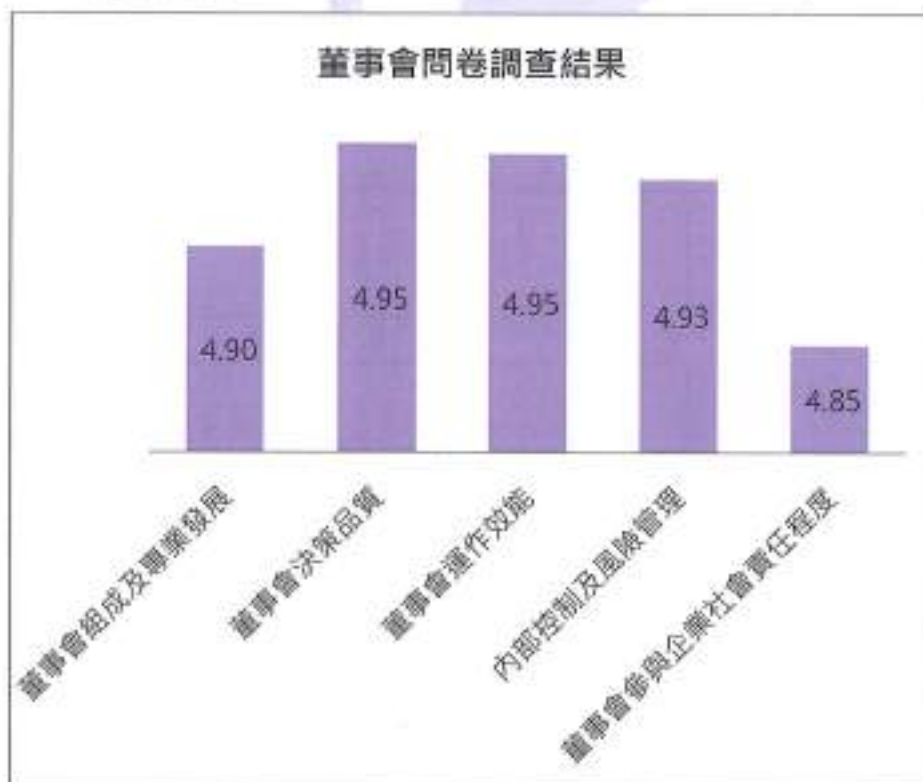


二、 受評期間

民國 114 年 01 月 01 日至 114 年 12 月 31 日

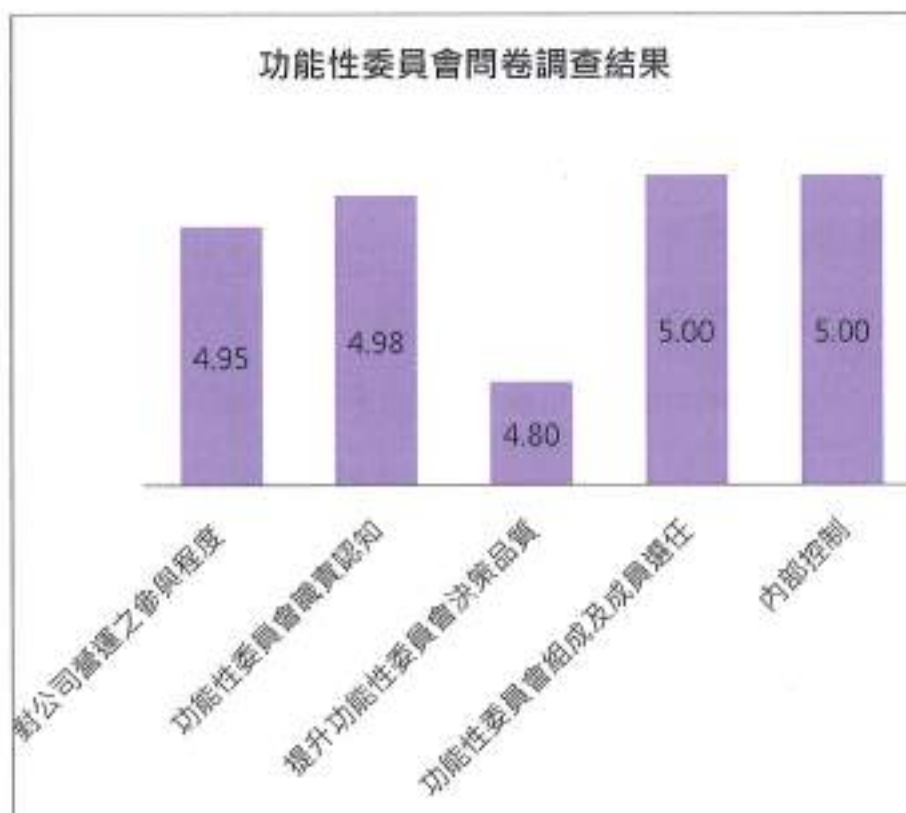
三、 董事會績效評估問卷調查

1. 發放對象：全體董事會成員(董事五席及獨立董事四席，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. 董事會問卷評估結果：



四、功能性委員會績效評估問卷調查

1. 發放對象：全體功能性委員會委員（四位獨立董事）
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、 實地訪評

1. 訪評日期：民國 114 年 12 月 01 日

2. 訪評方式：實體訪談

3. 訪評對象：

- 李雲琴 董事長
- 蔡佩君 獨立董事
- 許家豪 公司治理主管
- 任憶嵐 稽核主管

六、 訪評摘要：

受評公司成立於民國 83 年 09 月 01 日，並於民國 93 年 03 月 01 日掛牌上櫃，於民國 114 年更名為現用名稱。公司為台鋼集團旗下子公司之一，主要從事電商相關業務，營運範疇涵蓋透過電商平台銷售服飾及保健食品等商品，提供軟體開發（CRM 系統）與系統開發之勞務服務，並透過子公司「久新新物流」提供倉儲管理、流通加工、理貨及配送作業、逆物流管理等物流服務。截至民國 113 年度，營收結構以勞務及物流收入為主要來源，占比 63%；電商平台商品銷售占比 37%，營收主要來自台灣市場。

受評公司董事會共設置九席，包含五席董事及四席獨立董事，其中女性董事計五席，占全體過半。董事成員具備營運判斷、會計

與財務分析、經營管理、危機處理、產業知識、國際市場視野、領導及決策等多元專業能力，整體組成呈現性別、專業背景與經驗面向之多元化。此多元化結構有助於董事會自不同觀點進行決策與監督，並提供前瞻且整合性的專業建議，進而強化公司治理效能，提升整體經營績效與永續競爭力。

為借重李董事長對產業脈動之敏銳洞察及其深厚之業界經驗，公司由其兼任執行長職務，以強化營運推動效能並促進業務持續成長。惟基於與國際公司治理實務接軌，於董事長與高階經營管理者由同一人擔任之情況下，公司已依相關規定將獨立董事席次由三席增至四席，並設置薪資報酬委員會及審計委員會等功能性委員會，以協助董事會就特定領域重大事項進行監督與決策，強化治理架構，提升決策專業性及獨立性，確保董事會運作具備適當之制衡機制。此外，董事間無配偶或二親等以內之親屬關係，顯示董事會能維持高度客觀性與獨立性，有助於重大財務與營運決策之專業、公正與透明執行。

受評公司董事會設有四席獨立董事，占全體董事席次約 44%，顯著高於法規所定至少三分之一之要求。所有獨立董事於任職期間均維持獨立性，與公司間無直接或間接利害關係，且任期均未逾三屆，確保其在履行監督職責時具有充分之客觀性與獨立判斷能

力。

獨立董事成員具備與公司營運高度相關之多元專業背景與實務經驗，除積極參與董事會運作外，亦全數擔任功能性委員會成員，包括審計委員會及薪資報酬委員會。審計委員會負責監督財務報表之公允性、簽證會計師之獨立性與適任性，以及內部控制制度之設計與執行有效性；薪資報酬委員會則負責訂定並定期檢視董事及經理人之績效評估與薪酬政策、制度及結構，以確保薪酬制度之合理性與公司整體績效目標相符。

整體而言，獨立董事已於公司治理架構中發揮關鍵監督角色，並提供重要之專業貢獻，有助強化董事會之制衡功能與治理效能。

在董事會運作方面，受評公司於本評估期間共召開五次董事會會議，全體董事整體實際出席率約 97.22%，顯示董事對公司重大業務與決策事項具有高度參與度，能有效履行監督與指導職責。

在功能性委員會運作方面，本評估期間審計委員會共召開四次會議、薪資報酬委員會召開二次會議，各委員會之整體實際出席率均達 100%，展現委員會成員積極投入審議與監督事務，充分發揮功能性委員會之專業與制衡角色。

為持續提升董事會效能與功能性委員會之運作品質，受評公司已

訂定並實施《董事會績效評估辦法》，並依據相關規範定期辦理董事會及各功能性委員會之績效評估。評估結果均提報董事會審議，作為後續制度精進與治理改善之重要依據，以強化董事會及委員會之決策效能，進而提升整體公司治理品質。

在組織運作與內部控制管理方面，由許家豪處長擔任公司治理主管，負責統籌規劃、推動及執行公司治理相關制度，並制定各項政策與作業辦法供全體部門遵循，以強化組織運作之透明度與規範性，健全公司治理架構。內部稽核業務則由任憶嵐處長負責，確保內部控制制度之設計及執行具有效性，並持續提出改善建議，以提升營運效率及風險管理效能。上述兩項職能相互協調與支援，形成完善且高效之公司治理與內部控制體系，為公司穩健運作及永續發展奠定堅實基礎。

此外，受評公司亦積極推動永續發展，民國 113 年度中、英文版《永續報告書》係依循全球永續性報告協會（GRI 2021）準則編製。該報告已於民國 114 年 08 月 11 日經董事會審議通過，並於同年 08 月 14 日揭露於公開資訊觀測站，展現公司對企業社會責任、資訊透明度及永續治理之高度承諾，亦積極回應資本市場與利害關係人對誠信經營與永續發展之期待。

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：

受評公司董事會結構健全且具多元專業背景，董事會及薪資報酬與審計委員會均定期召開會議，運作良好。董事持續進修以提升決策與監督能力，並定期辦理內外部績效評估，強化公司治理效能。惟仍可透過下列建議事項，進一步強化公司治理架構與董事會運作效能。

一、單一法人組織及其子公司占董事會席次低於三分之一

受評公司於民國 113 年 11 月 26 日全面改選董事會，最終組成包括五席董事及四席獨立董事，共計九席。其中，董事黃于嘉為慶欣欣鋼鐵股份有限公司之代表人；董事曾茗絹及董事張宏宇則為易昇鋼鐵股份有限公司之代表人，而易昇鋼鐵股份有限公司為慶欣欣鋼鐵股份有限公司持股 100% 之子公司。綜合計算後，慶欣欣鋼鐵股份有限公司及其子公司於本屆董事會取得三席，占全體席次三分之一。為維持董事會組成之客觀性與多元性，並避免單

一法人或其關係企業對董事會決策產生過度影響，建議公司未來於董事改選時審慎規劃董事席次結構，逐步調整法人代表董事之占比，使其低於三分之一，以確保董事會決策能兼顧全體股東與公司整體長期利益，進一步強化公司治理架構之健全性與透明度。

二、設置「提名委員會」，強化董事會職能與治理機制

為強化公司治理架構與董事會職能，建議受評公司設立提名委員會。依《上市上櫃公司治理實務守則》第二十八條之二規定，該委員會應由三人以上董事組成，其中過半數為獨立董事，並由獨立董事擔任召集人及會議主席，並揭露其組成、職責及運作情形，以提升治理透明度。另可依公司實際需求，整合董事遴選及薪酬制度，設置「薪酬暨提名委員會」，或結合永續推動功能成立「永續發展暨提名委員會」，統籌提名、績效評估、報酬制度及永續策略等相關事項，以強化決策效率、專業性與公司整體治理效能。

三、由董事會層級之功能性委員會督導風險管理，並至少一年一次向董事會報告

受評公司雖已訂定風險管理政策與程序，然為強化董事會職能並完善風險治理架構，建議由審計委員會或董事會層級之功能性委

員會（如「永續發展委員會」、「永續發展暨風險委員會」或「審計暨風險委員會」）負責統籌與督導公司風險管理事務，並至少每年一次向董事會報告執行情形，以確保董事會能持續掌握公司整體風險狀況與重大議題之應對措施。該委員會應建立完善之風險辨識、評估、監控與回應機制，並定期檢視組織架構、政策方針與運作成效，以確保風險控管之有效性與透明度。同時，建議公司於官方網站揭露風險管理架構、政策方向及年度執行成果，以提升資訊揭露品質與利害關係人信任。

四、設置誠信經營專(兼)職單位其執行情形，至少一年一次向董事會報告

受評公司已制定「誠信經營守則」及「道德行為準則」，顯示公司重視誠信治理與員工行為規範。惟依《上市上櫃公司誠信經營守則》第十七條第二項規定，上市上櫃公司為健全誠信經營管理，應設置隸屬董事會之專責單位，並配置充足資源及適任人員，以推動相關政策與制度落實。建議公司設立隸屬於董事會之誠信經營專責單位，負責規劃、執行及檢討誠信經營政策與預防不誠信行為方案，每年至少一次向董事會報告執行情形，並於公司網站及年報中揭露相關資訊，以強化誠信治理機制，展現公司落實企業倫理與責任治理之決心。

五、 董事會至少一年一次參酌審計品質指標(AQIs)評估簽證會計師之獨立性及適任性

因應「公司治理 3.0-永續發展藍圖」規劃提升財務報告之審計品質，金融監督管理委員會已於民國 110 年 08 月發布審計品質指標(AQIs)揭露架構，內容包括專業性、獨立性、品質控管、監督、創新能力等 5 大構面及 13 項指標，大致涵蓋審計品質攸關之項目，以利公司審計委員會於選任或每年評估委任簽證會計師時，得以更有效地執行。因高品質審計服務能提高財報之確信程度，提升利害關係人對公司財務資訊之信賴，因此建議受評公司於選任或執行年度評估簽證會計師之適任性時，應向簽證會計師事務所取得 AQIs 資訊作為評估之參考，以利董事會於選任或評估簽證會計師時，得以更有效客觀評估簽證會計師事務所及查核團隊之審計品質，確保公司財務報告之可信賴度。

六、 董事會推動高階經理人薪酬納入 ESG 指標以強化永續治理

受評公司經理人報酬可分為固定薪資(三節及薪水)與變動薪資(年終與員工酬勞)，變動薪資係薪資報酬委員會依照公司整體的營運績效及個人績效表現評估。惟目前尚未將 ESG 相關指標納入績效評估項目。為促使高階經理人報酬與永續發展目標相結

合，金融監督管理委員會已將「薪酬與 ESG 績效連結」納入公司治理評鑑指標。建議公司依此方向研擬具體政策，將 ESG 指標納入高階經理人薪資報酬制度，並於公司網站、年報或永續報告書揭露相關內容，以符合法令趨勢，展現落實永續發展與責任治理之決心，提升公司治理透明度與永續價值。

- 七、**強化 ESG 第三方驗證機制，以提升董事會永續監督與決策效能**
- 為進一步提升永續報告書之品質與可信度，建議導入具公信力之第三方驗證機制，採納國際揭露準則，並評估申請 ESG 評級標章。永續資訊架構可參考 SASB 產業指標，整合環境與財務資料，協助董事會掌握永續風險對營運之潛在影響。透過第三方查證與評級標章取得，除可強化揭露透明度與外部信任，亦有助董事會提升監督與決策效能，進一步健全公司永續治理體系，展現落實 ESG 管理之決心。

- 八、**增加法說會頻率，提升董事會對外溝通與決策依據**

法人說明會為公司與投資人溝通之重要平台，除可揭露營運成果與非財務資訊外，亦有助強化市場信任並鞏固投資人關係。惟受評公司於民國 114 年 01 月 01 日至報告日止，僅舉辦一場法人說明會，顯示投資人關係經營仍有強化空間。建議公司未來每年至

少舉辦或受邀參與兩場法人說明會，並公開完整影音紀錄，且兩場間隔宜達三個月以上，以確保資訊揭露之即時性與透明度。透過提升法人說明會舉辦頻率與揭露品質，除可深化公司與資本市場互動外，亦有助董事會掌握外部關注議題及市場意見，強化決策依據與監督效能，進而提升整體公司治理績效。



台灣投資人關係協會

