

臺灣董事會績效協進會

董事會績效評估報告



受評公司：根基營造股份有限公司

股票代碼：2546

地 址：臺北市大安區和平東路三段 131 號 6 樓

電 話：(02) 2378-6789

報 告 日 期： 2 0 2 3 年 2 月 2 2 日

§目 錄§

一、前言	1
二、評估範圍、委任方與評估方責任以及評估結論依據	2
三、執行評估的程序	4
四、七大構面的績效分析	5
五、結論及建議	11



一、前言

董事會運作的效率決定公司治理的成敗。根據《上市上櫃公司治理實務守則》第三十七條：「上市上櫃公司董事會每年宜就董事會、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」。而在臺灣證券交易所提供的《○○股份有限公司董事會自我評鑑或同儕評鑑》參考範例第三條也說明：「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。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。」

金融監督管理委員會於「新版公司治理藍圖（2018-2020）」曾將「有效發揮董事職能」列為五大計畫項目之一，並提出下列四項具體措施：強化董事會之監督功能、促進董監薪酬合理訂定、增加對董事之支援，以提升董事會效能、以及強化內部稽核之獨立性。

本協進會以提升上市櫃公司董事會治理效能為宗旨，因而以上述藍圖所提出之目標為依據，制定出「董事會績效評估指標」之問卷，以作為「董事會績效外部評估服務」之基礎。問卷是以七大構面進行，包括（一）董事會組成與結構；（二）董事之選任及持續進修；（三）對公司營運之參與程度；（四）提升董事會決策品質；（五）內部控制；（六）環境、社會與治理；及（七）價值創造。

報告之後續安排如下：第二節說明董事會績效評估之範圍、委任方與評估方之責任以及評估結論之依據。第三節說明執行評估的程序。第四節按照問卷的七大構面依序說明受評公司的績效表現。最後一節為結論及建議。

二、評估範圍、委任方與評估方責任以及評估結論依據

(一) 能評估範圍

臺灣董事會績效協進會（以下稱本協進會或評估方）受根基營造股份有限公司（以下稱公司或委任方）委託，就委任方填覆之董事會治理效能評估問卷進行評估。

本協進會評估委員透過覆核委任方填覆之問卷、實地訪談委任方董事會成員、以及驗證必要之文件及檔案等程序，以評估委任方之董事會治理效能。惟評估方並未實際觀察委任方之董事會運作情形，且評估董事會效能所執行之覆核程序具有先天性之限制，因此，效能評估之結果可能受有影響。

(二) 委任方之責任

本董事會效能評估案件之委任方需擔負之責任包括：填覆董事會治理效能評估問卷並確保填覆之問卷內容之完整性、正確性及表達方式之可瞭解性；提供必要佐證文件及資料以驗證問卷之填覆內容的正確性；受訪談之董事皆本於誠實信用原則回覆評估方之提問；委任方確認知悉前開項目之盡責與否關乎評估方之評估結論正確與否。

(三) 評估方之責任

本董事會效能評估案件之評估方需擔負之責任包括：確認上開董事會治理效能評估問卷已涵蓋金融監督管理委員會歷年發布之我國公司治理藍圖、臺灣證券交易所股份有限公司及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心共同制定發布之「上市上櫃公司治理實務守則」、「股份有限公司董事會自我評鑑或同儕評鑑參考範例」等規範或精神；依據覆核上開由委任方填覆之董事會治理效能評估問卷的結果對於委任方董事會之效能做成結論；評估方於執行前開覆核

工作時須遵守相關獨立性及道德規範，規劃並執行相關程序以取得合理確信俾便對於委任方之董事會運作在所有重大方面是否符合效能做成結論。

(四) 評估結論之依據

本協進會評估委員對於上開評估案件之執行，除運用專業判斷並保持專業上之懷疑外，已採取適當程序，可能包括查詢、檢查、驗算、重新執行、觀察、函證及分析性程序執行評估。評估方之評估委員已參考相關專門職業之職業道德規範，與委任方保持超然獨立，包括：

1. 評估委員及配偶、受扶養親屬未有下列情事：
 - (1) 與委任方有直接或間接之重大財物利益關係。
 - (2) 與委任方或其董事間，有足以影響獨立性之商業關係。
 - (3) 自委任方或其董事、經理人、主要股東直接或間接收取超越一般社交禮儀標準之餽贈。
2. 評估委員與委任方之董事間無配偶、直系血親、直系姻親或二親等內旁系血親之親屬關係。
3. 評估委員及配偶未擔任委任方董事，或其他對本評估報告結果有直接且重大影響之職務。

本協進會評估委員相信已取得足夠及適切之證據，以作為表示覆核結論之基礎。

評估委員

陳 勝 源

周 德 璋

葉 清 海

三、執行評估的程序

(一) 時程：

日期	主要程序
2022年12月30日	公司完成報名程序
2023年02月02日	公司完成評估自評作業
2023年02月06日	評估委員進行書審作業
2023年02月08日	評估委員進行公司實地訪評
2023年02月22日	評估報告完成

(二) 資料評估期間：

2019年01月01日~2022年12月31日

(三) 公司訪評評估小組：

評估委員暨召集人：陳勝源

評估委員：周德璋

評估委員：葉清海

(四) 公司訪評出席人員：

董事長	袁藹維
總經理	黃義芳
總經理	陳俊明
獨立董事（薪酬委員會及審計委員會召集人）	黃宏進
公司治理主管（視訊訪評）	陳俐雅
公司治理主管	張竹君
稽核主管	呂哲鈴

四、七大構面的績效分析

為評估委託方之董事會治理效能，本評估案經參考我國公司治理實務守則及相關研究文獻與法令指引，依包括：「董事會組成與結構」、「董事之選任及持續進修」、「董事會對公司營運之參與程度」、「提升董事會決策品質」、「內部控制」、「環境、社會與公司治理」及「價值創造」等七大構面為基礎，分項設計共七十道問題之基準評估問卷，用以評估貴公司的董事會治理效能。貴公司在各構面的績效表現如下：

（一）董事會組成與結構

公司之最大股東為冠德建設股份有限公司，持股比率達34.18%；第二大股東宇德投資股份有限公司，持股比率8.29%，亦為冠德建設之最大股東，持股冠德建設比率達19.12%；公司屬冠德集團之成員，經營權相當穩定。公司董事會設置9席董事，其中6席為冠德建設指派之法人董事代表（包括1席為董事長），而3席為獨立董事。本屆9席董事中，有1席法人董事代表為女性，因而董事會已初步考慮到性別多元化之組成。

3席獨立董事分別具有會計、經營管理，以及土木工程之專長，且亦同時均擔任冠德建設之獨立董事，以利貫徹集團決策之一致性；6席法人董事代表在冠德集團內資歷豐富，且具有營建產業知識與營運管理能力，與獨立董事的專長互補。因此，董事會成員呈現專業背景多元化，符合公司永續經營之發展需求。

公司設有兩位總經理，分管工程一處與二處，其中一位亦為公司董事。董事長與兩位總經理職務分別由不同人士擔任，且權責劃分明確。公司有二位董事兼任經理人，占董事席次的九分之二，未超過三分之一，因而董事會結構具有一定的獨立性。

董事會設有「薪資報酬委員會」與「審計委員會」兩個功能性委員會。薪資報酬委員會由兩位獨立董事與一位外部委員組成，審計委員會成員則由三位獨立董事組成，而兩功能性委員會之召集人均由具會計師資格之同一位獨立董事擔任。此外，三位獨立董事目前兼任其他公開發行公司之獨立董事均未超過三家。

(二) 董事之選任及持續進修

公司董事會成員有二位為母子關係，因而董事會彼此具有二親等以內之親屬關係占九分之二席次，低於二分之一。另外，獨立董事中有二位任期為第二屆，一位為第一屆，因而任期均未超過三屆。

公司訂有「董事選舉辦法」，其中第五條規定董事選舉採行候選人提名制度；公司亦訂有「董事會績效評估辦法」，明訂績效評估結果應作為遴選或提名董事，以及訂定個別薪資報酬的參考依據，以發揮績效評估作用。

公司於2022年第一季已進行2021年董事會、功能性委員會與董事成員之自我評估，並彙整評估結果提交董事會報告檢討與改進，且亦揭露於公司官方網站。惟建議將董事會績效評估辦法亦揭露於公司網站。此外，公司亦已執行每三年委託外部獨立第三方進行董事會績效評估，顯現董事會以身作則與勇於擔當。

公司於選任新任董事時會提供董監事法規宣導手冊、證券市場規範事項、獨立董事法規宣導手冊等法令規範，使其了解董事職責。惟建議公司建立正式完整之董事初任講習制度，包括董事權利與義務、公司組織、經營理念，市場範疇以及產業競爭等等，俾利新任董事儘速發揮職能。此外，公司每年亦安排董事進修事宜，而每位董事每年進修時數皆符合不低於6小時之規定。

(三) 對公司營運之參與程度

董事會每季召開 1 次以上會議，2022 年合計召開 6 次，而召開會議之通知及資料皆於會議 7 日前寄送給董事。本屆董事會任期自 2020 年 6 月 15 日起，迄今共已召開 21 次董事會，全體董事出席率平均為 91%；惟其中一位董事親自出席率為 33.3%，其餘 8 位均達 90% 以上。

審計委員會及薪酬委員會每季召開 1 次以上會議，2022 年皆召開 5 次，而所有委員出席率均為 100%。此外，2021 年與 2022 年公司股東常會董事長均親自出席主持，兩位總經理與另一席法人董事及審計委員會召集人亦出席，因而董事出席股東會人數共 5 位，超過半數。

董事長於主持董事會採民主方式，會徵詢及重視董事意見，遇有重大討論事項時，如併購預鑄廠，亦會委託外部專業單位進行評估，而各功能性委員會與董事會皆分配適當時間進行討論之後，始作成決策。

董事及管理階層每年皆檢討各部門的內部控制制度，並自行評估結果，且按季檢核稽核單位的稽核報告，並作成紀錄。薪酬委員會與董事會針對經營團隊的管理績效，每年進行兩次以上檢討，且及時給予獎酬。因此，董事會已盡到督導管理階層之責。

(四) 提升董事會決策品質

公司在修訂公司章程，以及對於取得或處分資產、資金貸與及背書保證等重大財務業務行為的相關作業程序，均提交股東會通過。而董事會對於公司營運策略計畫與年度預算每年均至少進行兩次討論，並適時提出因應對策，以面對外在營運環境變化與挑戰。

公司已建立合理之薪資報酬制度，且於年報中揭露董事及經理人的薪酬。公司「薪資報酬委員會規程」中第五條明訂：「...董

事、監察人及經理人之績效評估及薪資報酬應參考同業通常水準支給情形，並考量與個人表現、公司經營績效及未來風險之關連合理性。...針對董事及高階經理人短期績效發放紅利之比例及部分變動薪資報酬支付時間應考量行業特性及公司業務性質予以決定。...」在實際執行上，公司於2020年與2021年兩年度稅後淨利分別較前一年度成長55.7%與18.2%，而平均每位董事薪酬亦隨之分別增加35.7%與17.1%，顯現薪酬與經營績效密切連結。

公司重視董事權益，已為董事於任期內就其執行業務範圍依法應負之賠償責任，每年投保董監責任保險，並於董事會中向所有董事說明保險內容。惟投保總金額占公司營收比例低於相同產業的中位數。

公司網站上設置有利害關係人專區，蒐集與回應利害關係人關切之議題。公司辨識之利害關係人包括：員工、客戶、投資人、供應商及其他。公司網站亦設有股東專區，提供公司各種相關資訊。惟建議公司每年定期將「利害關係人/股東反應事項」列為董事會報告事項。此外，公司2022年受邀舉辦兩次線上法人說明會。建議公司宜將舉辦法人說明會之相關資料亦直接公告於公司官網上，以方便利害關係人查詢。

臺灣董事會績效協進會
Taiwan Association of Board Governance

(五) 內部控制

審計委員會由三名學經歷俱佳的獨立董事組成。其中，黃宏進具備會計專長，現為執業會計師，並同時擔任審計委員會及薪酬委員會召集人；龔神佑具備經營管理專長；而林國峰則具有土木工程專長。三位獨立董事不僅專業度強，並積極提供公司經營管理上之建議。

審計委員會就公司內部控制制度的缺失，與內部稽核主管每年進行多次溝通並做成紀錄。公司將此制度提報董事會討論前，皆經審計委員會同意。獨立董事也不時於會議前與內部稽核主管進行溝

通，而內部稽核主管依規定列席董事會並進行報告。惟建議審計委員會召集人在股東會上，報告其與內部稽核主管的溝通情形，以協助外部股東了解獨立董事參與狀況。在外部稽核方面，公司每年皆對聘任的會計師評估其獨立性及適任性，並將評估結果提報董事會。

公司設有一名資格符合規定之公司治理主管，其協助每年執行董事會績效自我評量、同儕評量。公司官方網站已設置內/外部人員檢舉管道，建議公司網頁設計可以更友善與清楚辨識，及訂定更完善的吹哨機制，以發揮檢舉功能。例如，檢舉窗口宜包括獨立董事親自收發的信箱，或委託具公正性及中立性的專業機構，作為接受檢舉之窗口。此外，公司每年亦於董事會報告資安整體執行情況。不過，公司可視需求與行業屬性，將投保資訊安全防護保險列入考量。

(六) 環境、社會和公司治理 (ESG)

公司以「誠信、品質、服務、創新、永續」作為企業經營發展的信念與價值，並以特有的三心政策「客戶窩心、業主安心、員工暖心」落實於日常公司營運，且擴及至利害關係人。公司秉持創辦人理念，在追求企業營收獲利同時，亦時時刻刻兼顧企業社會責任，用最高標準期待公司扮演全球好公民，以利永續經營。自 2015 年起，公司已經連續 8 年發行「企業社會責任報告書」，且是第一家經第三方查驗之上市營造公司，顯示公司高度重視 ESG 之執行。2022 年將配合政策，將其更名為「永續報告書」。公司亦設定 2022 為溫室氣體盤查元年，預計 2023 年完成全部工地盤查，2024 年執行減碳路徑。

公司內部對於董事會成員及重要管理階層皆有接班培訓及規劃，並定期評估及檢視執行成效，惟尚無具體接班書面制度。建議公司可將接班之制度面規劃，適時於董事會報告。

公司設有「審計委員會」、「薪資報酬委員會」、「策略委員會」、「永續發展委員會」等委員會。其中「永續發展委員會」半數委員以上由獨立董事擔任，並由董事長擔任主任委員。該委員會負責落實公司治理、環境永續及社會公益經營與規劃，並進一步由五個小組分別負責公司治理、綠色低碳、創新服務、永續供應鏈及員工幸福與社會共榮等目標。公司在執行 ESG 頗有成效，連續 5 年獲頒 TCSA 永續報告書金獎與績效獎肯定。而其他成效則包含綠建築工程、綠色採購、林地認養、用水用電減量、偏鄉修繕與捐贈及攜手供應商共創永續經營等。

（七）價值創造

公司自 1990 年掛牌上市以來，秉持創辦人所重視「誠信、品質、服務、創新、永續」的經營理念，並以尊重、溝通、團隊、卓越為核心價值來營造企業文化，為日後的穩健成長奠定良好基礎。除此之外，公司亦導入 ISO 9001 品質管理系統，以「業主放心」、「客戶滿意」為營建使命。公司營造品質也獲得許多獎項的肯定，包含：MINO 最佳工程獎、行政院公共工程金質獎、及新北市公共工程優質獎。公司亦積極致力於導入「建築資訊模型」（Building Information Modeling, BIM），此有助於軟體與硬體整合應用，並提升公司創新及研發能量。

整體而言，公司價值創造表現優良。公司過去三年（2019～2021 年）市值淨值比持續增加。此外，公司 2022 年至第三季的資產報酬率達 5.63%，權益報酬率達 15.7%，而過去三年權益報酬率平均更達 19.2%，皆遠高於同行業其他廠商。

公司持續加強創新，2021 年公司研發支出占總資產比例為 0.32%，而過去三年平均為 0.19% 也高於同行業平均數。惟平均員工流動率略高於同行業中位數，因而建議人資單位進行了解並改善狀

況。此外，公司員工薪酬具有競爭力，過去三年非擔任主管職務之全時員工薪資平均數略高於同行業中位數。

五、結論與建議

整體而言，公司董事會之治理及運作，大部分皆已符合臺灣證券交易所及證券櫃檯買賣中心對公司治理實務及董事會評鑑所提出的規範。具體而言，董事會治理的優點包括：

1. 公司董事會成員專業背景多元化，一般董事營建產業歷練豐富，而獨立董事分別具有會計、經營管理，以及土木工程等專長。
2. 董事會以身作則，除進行自我評估，並將評估結果提報董事會外，每三年亦委託外部獨立機構進行董事會績效評估。
3. 公司積極規劃淨零碳排如碳盤查、減碳路徑的措施，除配合上游客戶推動 ESG 之外，並宣導合作供應商落實 ESG 的執行。
4. 公司重視社區關懷，由企劃部執行推動「善的循環」，對於地震受災戶或弱勢家庭也即時給予協助。
5. 公司嚴謹控管包含工期執行、降低成本採購及施工品質的風險，因而近年業績與獲利皆成長。

然而，建議公司在董事會治理方面，可以朝下列方向精進：

1. 公司可建立正式之董事初任講習制度，裨助新任董事發揮職能。
2. 公司可就企業社會責任或 ESG 之相關執行情況，於股東會報告，以及將接班制度之規劃定期於董事會報告。
3. 為吹哨機制更完善，可設立獨立董事親自收發的信箱，或委託具公正及中立性的專業機構，作為接受檢舉之窗口。



臺灣董事會績效協進會

Taiwan Association of Board Governance

台北市中正區忠孝東路二段 100 號 7 樓之 1 | TEL : 02-23974888