

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：台北市松山區民權東路三段 169 號 9 樓

電 話：(02)2378-6789

報告日期：中華民國 114 年 12 月 12 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	3
三、執行評估的程序	5
四、七大構面的績效分析	6
五、結論及建議	12



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《董事會績效評估辦法》參考範例第三條也載明：「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。

為因應資本市場環境的快速變遷，加速推動我國公司治理與國際接軌，金管會秉持精益求精的精神，於2020年8月進一步提出以三年為期的「公司治理3.0—永續發展藍圖（2021-2023）」。此藍圖作為推動公司治理政策的指引，並為實現核心願景，提出以下五大推動主軸：（一）強化董事會職能，提升企業永續價值；（二）提高資訊透明度，促進永續經營；（三）強化利害關係人溝通，營造良好互動管道；（四）接軌國際規範，引導盡職治理；（五）深化公司永續治理文化，提供多元化商品。

臺灣董事會績效協進會以提升上市櫃公司董事會治理效能為宗旨，因而以上述相關法令規範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）永續發展；

及（七）價值創造。評估問卷七大構面中的指標亦包含「公司治理3.0—永續發展藍圖」五大主軸的各個層面。

本報告之後續章節安排如下：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。最後一節為報告結論及建議。



二、評估範圍、委任方與評估方責任以及評估結論依據

(一) 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間卷、實地訪談委任方董事會成員、相關經理人，以及驗證必要之文件與檔案等程序，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間卷內容之完整性、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；受訪談之董事與經理人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。

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

(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」、「董事會績效評估辦法參考範例」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，俾利對於委任方之董事會運作在所有重大方面是否符合效能及做成結論。

（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： 林修歲 邱玟惠 方涵妮

三、執行評估的程序

(一) 時程：

日期	主要程序
114 年 09 月 12 日	雙方完成簽約
114 年 11 月 17 日	公司完成評估自評作業
114 年 11 月 22 日	評估委員進行書面審查會議
114 年 11 月 25 日	評估委員進行視訊訪評
114 年 12 月 12 日	評估報告完成

(二) 資料評估期間：

中華民國 112 年 01 月 01 日～114 年 9 月 30 日

(三) 公司訪評評估小組：

評估委員暨召集人：林修歲教授

評估委員：邱玟惠教授

評估委員：方涵妮會計師

(四) 公司訪評出席人員：

董事長	Taiwan Association of Board Governance	袁藹維先生
總經理		黃義芳先生
總經理		陳俊明先生
獨立董事（審計暨薪酬委員會召集人）		黃宏進先生
獨立董事		龔神佑先生
公司治理主管		李欣昱女士
稽核主管		呂哲鈴先生

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」、「永續發展」及「價值創造」等七大構面為基礎，分項設計共四十項指標之基準評估問卷，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

公司董事會設有 9 席董事，其中包含 3 席獨立董事與 6 席一般董事，獨立董事比例達三分之一，此配置彰顯董事會的決策過程具獨立性與客觀性。冠德建設股份有限公司為公司主要股東，本屆 6 席一般董事皆由該公司指派之法人代表擔任。此外，目前董事會成員中並無女性，為提升董事會性別多元化，公司已將「下屆董事改選時，達成至少一席女性董事」列為現階段之重要治理目標。

公司設置隸屬董事會之「審計委員會」、「薪資報酬委員會」及「永續發展委員會」等三個功能性委員會。審計委員會成員由 3 席獨立董事組成，薪資報酬委員會則由 2 席獨立董事及 1 席外部專家組成。審計與薪酬委員會之召集人，均由具備財務專長之獨立董事擔任。永續發展委員會則由董事長、1 位一般董事與 2 位獨立董事組成，並由董事長親自擔任主任委員，彰顯公司對推動永續發展之重視。

鑑於公司專注營造核心業務，董事成員的專業背景與此契合。三席獨立董事有一位具備專業土木工程領域知識及技術背景，另兩位則分別具財務會計領域與經營管理領域之專業素養。一般董事的六位成員亦分別在土木工程、法律、管理等領域具專業經驗與知

識；一般董事均曾擔任上市櫃公司之董事或總經理等職務，產業經驗涵蓋建設、電子、科技、投資、資訊、醫藥、觀光業等，裨益公司治理的穩健性與決策效率。

（二）董事之選任及持續進修

公司目前有兩位董事兼任總經理職務，而全體董事間均無配偶或二親等以內之親屬關係，符合相關法規之規範。此外，本屆三位獨立董事之任期結構，包含兩位第三屆與一位第二屆，均未超過連續三屆之限制，顯示公司在獨立董事之選任上，已納入經驗傳承與監督延續性之考量。

公司現行機制已針對新任董事提供包括法令規範、聲明書等基本宣導文件，為深化董事職能支援體系，建議公司擴大提供資料涵蓋範圍，將公司及產業介紹、年報、永續報告書及董事責任險等內容納入，彙整編製成「董事手冊」，以加速新任董事熟稔職能。

在董事持續進修方面，公司全體董事於 112 年至 114 年間之進修時數，均符合主管機關之規範。其中，112 年及 113 年分別有 1 位與 3 位董事之進修時數超過標準，顯現董事成員積極於精進專業知能，深化決策專業度。

（三）董事會對公司營運之參與程度

公司董事會議溝通頻率高，自 111 年至 113 年間，每年召開董事會議均達 6 次以上；本屆董事會自 112 年 6 月 2 日就任起至 114 年 11 月 7 日止，已累計召開 16 次會議，期間全體董事出席率皆達 85% 以上，體現董事成員善盡職責。此外，於 112 至 114 年度股東會，董事長均親臨主持，且出席董事席次皆逾半數，展現董事會重視股東權益及雙向溝通。

董事會議程含括財務報告、業務報告，以及重大標案之討論等等。董事長主持議事秉持開放風格，積極借重並採納各董事之專業

意見。在議事運作上，公司於董事會及各功能性委員會開會前七日交付會議資料，確保董事有充裕時間審閱。會議中，全體成員充分交流意見並進行實質討論，獨立董事曾提出「多元化承造案件類別，以分散風險」、「公司採完工百分比法收入認列宜嚴謹」等具體建議；董事亦曾針對重大議案要求提供補充資料，以及要求修正內容後再行討論之情形，具體展現董事會成員對公司經營決策之審慎，及嚴謹治理之精神。

公司董事會於每年年底之會議中，審議次年度集團營運計畫案；並透過每季定期會議，持續追蹤且督導經營團隊之管理績效。在薪酬管理方面，董事會於年中會議審議員工調薪提案，並於每年年初針對前一年度之經營成果進行考核，據此核定員工酬勞及獎勵方案，以適時激勵員工士氣並提升管理效能。

（四）提升董事會決策品質

公司於官方網站「投資人專區」下建置「股東及利害關係人專區」，具體揭露經識別之利害關係人、關注議題、溝通管道及回應機制，並每年定期將溝通情形與執行成效彙整提報董事會，顯現公司重視利害關係人之意見溝通，以及履行企業社會責任之承諾。

依據公司「公司治理實務守則」之規範，公司應提供審計委員會或獨立董事於執行職務時所需之資源，並由公司負擔相關合理費用，確保董事會在審議專業性之重大議題時，得視需要運用公司資源聘請外部專家提供諮詢意見，從而精進決策品質，強化公司治理效能。

為保障董事執行職務之風險管理責任，公司每年均為全體董事投保「董事責任保險」。每年於投保作業時，即將保險金額、承保範圍、費率等資訊提報董事會，並詳實載入議事錄，展現公司透過持續投入資源建構責任保障，俾使董事專注履行職責。

(五) 內部控制

公司每年至少召開四次審計委員會，內部稽核主管均列席審計委員會及董事會，呈報稽核業務執行情形；內部稽核單位除按月呈送稽核報告予審計委員會審閱，平日亦透過電話及電子郵件等多元管道密切聯繫，確保董事會有效掌握內控制度運作實況及缺失改善進度，維持順暢之雙向溝通管道。

除定期會議外，113 年度審計委員會分別與內部稽核主管、簽證會計師各召開一次、兩次之單獨溝通會議，上述會議均製作書面紀錄並於公司官網揭露。依據「公司治理實務守則」及「審計委員會組織規程」，內部稽核主管之任免均須經審計委員會與董事會決議通過。建議未來於內部稽核主管之績效考核過程，亦先徵詢審計委員會之意見，以落實審計委員會對內部稽核之督導職能。

為進一步彰顯公司對健全治理之重視，審計委員會召集人於股東常會中除敘明公司財務報告審查案外，建議亦納列報告「審計委員會與內部稽核主管之溝通情形」。

公司聘請外部專家協助建立公司治理機制，公司亦已導入 ISO 9000 系列之品質管理標準。在落實誠信經營方面，依據「違反誠信經營之檢舉辦法」，官網已明訂檢舉專線與電子信箱，作為受理不法或不當行為之申訴窗口。針對接獲之檢舉案件，程序上由人力資源部先行登記立案，隨即移請「誠信經營小組」進行後續調查與處置，確保每一案件均獲嚴謹且公正之處理。

公司依據「董事會績效評估辦法」，每年定期落實內部績效評估，並明訂至少每三年委任外部專業獨立機構或學者團隊執行外部評核，每年董事會績效評估結果均依程序提報董事會報告，且相關資訊亦於年報及官網公開揭露。繼 112 年度完成首次外部專業機構評估後，本年度為執行第二次委外評估作業。針對前次外部專家所

提之意見，董事會均積極回應採取適切作為，展現董事會持續檢視與精進之決心。

(六) 永續發展

公司重視企業永續發展，董事會下成立「永續發展委員會」的功能性委員會，負責督導公司永續發展政策，並由董事長親自擔任主任委員。委員會下成立五大推動小組，包括「公司治理、綠色低碳、創新服務、永續供應鏈、員工幸福及社會共融」等，並於每月召開一次推動小組會議，了解並掌握公司各項永續作為、提供建議與改善措施、追蹤執行成效。各小組每年定期向永續發展委員會呈報永續政策與執行成效，並提報董事會。

公司引進科學基礎減量目標倡議(Science Based Targets initiative, SBTi)，已承諾 2030 年範疇 1 與範疇 2 之減碳。公司與環境部等外部機構合作，輔導上游大小營造廠執行減碳，揭露「與上下游一起作理念」，已逐步分區塊責成供應商採低碳工序、採用低碳混凝土，公司亦已完成內部之碳定價計算。

公司每年定期編製並公開揭露永續報告書，其中 112 年度及 113 年度報告書均通過第三方確信，確保永續資訊揭露透明與可信。在永續實踐方面，公司績效屢獲外界肯定，於 114 年獲 TCSA 台灣企業永續獎「台灣百大永續典範企業」、「報告書白金獎」及「單向績效社會領袖獎」、台灣建築永續獎「建築 ESG 綜合績效-典範獎」、台灣循環經濟獎「創新服務獎-傑出獎」，以及遠見 ESG 企業永續獎「低碳營運組首獎」等。

為確保企業傳承與永續經營，公司已制定董事會成員及重要管理階層接班規劃，並於官方網站及年報中揭露相關運作情形。公司領導階層每年做關鍵人才庫盤點、檢討各年齡層接班梯隊之才培養情形。接班人培訓含括輪調制度，以增益具潛力接班人才對於現

場、業務、成本控制、財務、營運管理之全方位瞭解，建議進一步將接班計畫之執行成效與人才培育進度定期呈報董事會，強化董事會對高階人力資源之督導。

公司章程已明確訂定以年度獲利提撥一定比例作為員工酬勞之分派機制，以實踐與基層同仁共享營運成果之承諾。在管理階層方面，為深化永續治理文化，公司每年兩次自經理人至員工之考核均納入 ESG 成效指標，且已將永續發展策略目標與總經理等高階經理人之長、短期激勵薪酬實質連結；透過薪酬制度之引導，確保經營團隊將永續理念內化於營運管理。

公司已設置專責之「資訊安全推動小組」統籌全公司資安風險管理、政策制定及具體執行方案，並建立每年定期向董事會報告之機制。在制度規範上，公司全面導入 ISO 27001:2022 資訊安全管理系統（ISMS）並取得認證（效期 113/11/24 至 116/11/24），接軌國際標準。整體而言，董事會透過持續挹注資源與定期督導，確保資安治理架構合宜，展現公司強化資安防護、落實資安治理之決心。

（七）價值創造

公司成立於 71 年，揭橥「誠信、品質、服務、創新、永續」之經營理念，致力於提供高品質工程服務。在價值創造與創新研發方面，公司近年投入顯著資源，近三年平均資本支出與研發支出占總資產比例均優於同業中位數。就財務績效與市場評價而言，近三年股東權益報酬率及最近四季平均市價淨值比皆超越同業水準，顯示資產運用效率佳且獲利能力穩健，獲資本市場對公司價值之認同。

另因應少子化及提升公司創造力，公司近年亦積極投入數位 AI 及自動化等相關技術於職業安全與營造工序之應用，以讓員工在安全環境下專注於高階技術並增進效率；公司亦重視員工在職訓練，

鼓勵參加外部各種研習課程，同時已開始啟動具體的人才培育傳承及更具競爭力的徵才計畫。

公司過去三年非主管職務全時員工之平均薪資略低於產業中位數，為強化人才競爭力，建議公司在穩健財務基礎上，研議提升非主管職務員工之薪酬福利，透過更具競爭力之激勵機制，以提高員工向心力。

五、結論與建議

整體而言，公司董事會之治理及運作已能符合臺灣證券交易所對公司治理實務及董事會績效評估所提出的相關規範。具體而言，公司董事會治理的優點包括：

1. 公司董事會結構兼具獨立性與多元性：獨立董事席次達三分之一，董事成員之專業背景廣泛多元，有益多元視角優化決策品質，促進公司長期穩健營運與永續發展。
2. 董事成員積極履行職責：全體董事積極參與各項會議，董事成員貢獻專業見解，針對重大議案進行充分研討與意見交流，有效增益董事會職能。
3. 董事會展現自律：除每年落實董事會及功能性委員會之內部自評，每三年亦委任外部專業機構執行績效評估。本年度已執行第二次外部評估，體現董事會自我鞭策、持續精進治理效能之決心。
4. 公司 ESG 管理已制度化：公司除引進科學基礎減量目標倡議，並與外部機構合作輔導上游廠商執行減碳工法，且訂定公司治理之短、中、長期目標亦包含檢視供應商之公司治理效能。
5. 公司 ESG 績效成果豐碩：公司設置「永續發展委員會」功能性委員會專責推動 ESG 策略，展現對永續發展之重視；公司推動永續發展之各項作為績效斐然，屢獲外界各機構之多項獎項肯定。

6. 資訊安全成效優異：董事會高度重視資通安全治理，督導公司導入 ISO 27001 國際標準並成功取得認證，建構完善之資安管理制度，展現公司落實資安治理規範、強化數位防護之決心。

而貴公司在董事會治理方面，可以朝下列方向精進：

1. 審計委員會與內部稽核主管互動順暢良好，建議審計委員會召集人於股東常會中進一步將「審計委員會與內部稽核主管之溝通情形」納列報告。
2. 公司針對高階經營團隊之接班傳承，已制定完整規劃並務實執行。建議進一步將接班計畫之執行成效定期呈報董事會，以強化董事會對於高階人力資源策略之督導職能，確保人才梯隊之穩健銜接。



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

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