

得力實業股份有限公司
董事會績效評估報告

勤成聯合會計師事務所

民國115年03月01日

目 錄

前言：董事會績效評估目的及聲明.....	3
一、評估範圍及指標.....	5
二、評估流程及結果.....	6
三、董事會成員訪談內容摘要.....	8
四、結論及建議.....	15

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。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。

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（以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（以下稱證券櫃檯買賣中心）於民國（以下同）91年共同制定「上市上櫃公司治理實務守則」（以下稱治理守則）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，尤其第三條：「本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。」。

本事務所（評估機構）接受得力實業股份有限公司（受評公司）委託，執行董事會績效評估程序，完成評估成果報告。負責執行董事會效能評估之人員均具有財務或會計相關科系之公私立大專院校畢業，且在四大會計師事務所服務多年經驗，並皆已取得會計師資格，為長期關注公司治理之學者專家，且與受評公司無業務往來，具備獨立性，由該人員執行董事會效能評估，除了遵循相關規範外，亦能協助受評公司在未來更有效發揮董事會、功能性委員會職能，裨使受評公司之經營更趨健全發展，提升公司永續治理之整體效能。

獨立性聲明

本執行人員負責評估得力實業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、本執行人員及配偶、受扶養親屬未有下列情事：

- 與受評公司有直接或間接之重大財務利益關係。
- 與受評公司或其董事間，有足以影響獨立性之商業關係。
- 自受評公司或其董事、經理人及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、本執行人員與受評公司之董事間無配偶、直系血親、直系姻親或二親等內旁系血親之親屬關係。

三、本執行人員及配偶未擔任受評公司董事，或其他對本評估報告結果有直接且重大影響之職務。

執行人員

李建賢

謝尚緯

一、評估範圍及指標

本事務所受得力實業股份有限公司（下稱受評公司）之委託，對其董事會（不包含其下之審計委員會、薪酬委員會等功能性委員會）114年度（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公司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。另本事務所會評估委員透過覆核受評公司填覆之問卷、實地訪談受評公司董事會成員、以及驗證必要之文件及檔案等程序，以評估受評公司之董事會治理效能。惟本事務所並未實際觀察受評公司之董事會運作情形，且評估董事會效能所執行之覆核程序具有先天性之限制，效能評估之結果可能受有影響。

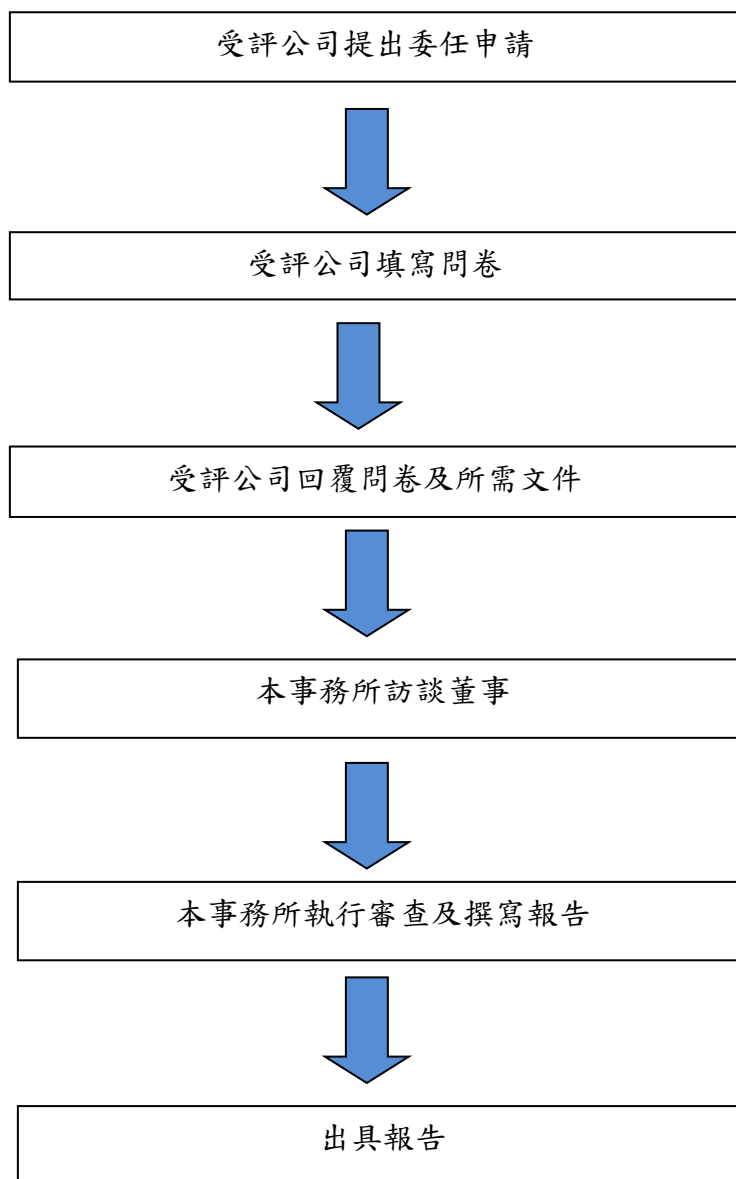
根據我國治理守則第37條所定「『董事會績效評估辦法』參考範例」第8條，董事會績效評估之衡量項目，應包含對公司營運之參與程度、提升董事會決策品質、董事會組成與結構、董事之選任及持續進修及內部控制等五大面向。據此，本評估報告依以下五大構面進行董事會效能評估：

1. 對公司營運之參與程度：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及董事決策所憑之資訊充足度及與簽證會計師進行充分溝通交流等。
2. 提升董事會決策品質：評估指標包括，董事會有建置公司的核心價值觀，且能明確確地設定公司所有策略性目標、董事會召開頻率適當及相關議案若遇有需董事利益迴避者，董事均自行迴避等。
3. 董事會組成與結構：評估指標包括，董事會已設置足夠的獨立董事席次，且其人數符合相關規定、獨立董事具備應有之專業知識，且於任職期間內確實維持其獨立性及董事會成員落實多元化之政策等。
4. 董事之選任及持續進修：評估指標包括，董事進修情況及董事會成員選任程序，獨立董事之連任情況等等。
5. 內部控制：評估指標包括，對內部控制之督導、內部稽核人員之任免、考核與薪酬程序及會計師有提供非審計服務時，各項安排適當以確保會計師的客觀性與獨立性等。

二、評估流程及結果

(一)、評估流程

本事務所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：



受評公司提供下列公司內部文件，以供評估董事會效能：

編號	文件名稱
1	公司章程
2	董事會議事規範
3	公司治理實務守則
4	董事會績效評估辦法
5	得力實業股份有限公司董事會績效評估自評問卷
6	董事選舉辦法
7	表單核決權限表
8	董事會議事錄
9	內部稽核實施細則

(二)、評估問卷及結果

為蒐集董事會運作狀況的第一手資料，本事務所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。該評估問卷調查情況如下：

1. 發放對象:全體董事會成員。全體董事會成員（其中非獨立董事3名、獨立董事4名，共7名）

非獨立董事：葉家銘、葉家豪、游逸能

獨立董事：黃俊仁、蘇柏誠、黃釋瑩、蔡麗珠

2. 回收情形：100%。

3. 問卷評估方式：按5至1之級數給分，1為未能滿足（非常不同意），5為皆能滿足（非常同意）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。

4. 問卷評估結果

衡量項目	平均分數
1.公司營運之參與程度	4.46
2.提升董事會決策品質	4.71
3.董事會組成與結構	4.76
4.董事之選任及持續進修、內部控制	4.63
5.內部控制	4.68

三、董事會成員訪談內容摘要

(一)、董事訪談

為獲得受評公司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，本事務所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，更深入瞭解受評公司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。

1. 訪談日期及對象

訪談日期	對象	備註
115年2月25日	游逸能	董事兼總經理
115年2月24日	蘇柏誠	獨立董事
115年2月11日	黃釋瑩	獨立董事

2. 董事會之組成與結構

	董事姓名	性別及 年齡區 間	目前連續 擔任董事 屆數	所代表法人	本人或所代 表法人的持 股比例	備註
非 獨 立 董 事	葉家銘	男 40-50歲	6（初次選 任97/6）		0.86%	董事長
	葉家豪	男 40-50歲	6（初次選 任95/6）		0.72%	副董事長
	游逸能	男 40-50歲	2（初次選 任110/8）	福華投資股份有 限公司	7.8%	兼任總經 理
獨 立 董 事	黃俊仁	男 60-70歲	3（初次選 任106/6）		0.02%	
	蘇柏誠	男 40-50歲	3（初次選 任106/6）		-	
	黃釋瑩	女 40-50歲	2（初次選 任108/6）		-	
	蔡麗珠	女 50-60歲	1（初次選 任112/6）		-	
女性董事席次比例				28.6% (2/7)		
董事兼任經理人席次比例				14.3% (1/7)		
獨立董事席次比例				57.1% (4/7)		
董 事 年 齡 區 間	年齡60歲以下董事席次 比例			100% (7/7)		
	年齡超過70歲董事席次 比例			0% (0/7)		
有無審計委員會及薪酬委員會以 外之功能性委員會				無		

受評公司主要業務為各種紡織品之紡織製造、染整加工及買賣業務，其董事會由7名董事組成，分別為非獨立董事3名及獨立董事4名。

關於非獨立董事部分，董事長葉家銘及副董事長葉家豪為兄弟關係，二位董事同時擔任受評公司集團內外各家公司之董事、監察人、代表人或董事長。董事游逸能同時兼任受評公司總經理，同時受評公司集團內外各家公司之董事、監察人或代表人。

關於獨立董事部分，董事黃俊仁為產業背景，現同時擔任力拓實業有限公司（薩摩亞）董事及福穩實業股份有限公司總經理；董事蘇柏誠為產業背景，現同時擔任力誠實業股份有限公司董事兼總經理、彩力染整股份有限公司董事及天和投資有限公司董事長；董事黃釋瑩為會計及財務背景，同時擔任瑩正會計師事務所會計師及凱鈺科技股份有限公司獨立董事及立康生醫事業股份有限公司獨立董事；董事蔡麗珠為法律背景，同時曾擔任瑞信法律事務所合夥律師。受評公司其董事會組成具多元化及達成下列情形：

管理目標	達成情形
獨立董事席次逾董事席次二分之一	達成
獨立董事任期未逾3屆	達成
適足多元之專業知識與技能	達成

3. 董事對董事會營運之參與程度

日期	出席率	有無董事發言紀錄	備註 (例如，有反對意見，或是非例行性議案內容)
114.03.10	100%	無	1.通過截至一一四年二月二十八日止銀行借款保證額度及使用情形承認案。 2.通過銀行申貸額度討論案。 3.通過本公司一一四年擬實施之各項薪資報酬項目討論案。 4.通過一一三年度員工酬勞及董事酬勞討論案。 5.通過營業報告書及一一三年度個體財務報表暨合併財務報表討論案。 6.通過提報本公司一一三年度「內部控制制度聲明書」討論案。 7.通過本公司資金貸與福發實業股份有限公司討論案。 8.通過為得勝開曼控股股份有限公司背書保證事項討論案。 9.通過為越南得力實業責任有限公司背書保證事項討論案。 10.通過為得發國際實業股份有限公司背書保證事項討論案。 11.通過為南通得力紡織科技有限公司背書保證事項討論案。 12.通過擬向國泰產物保險公司投保董事責任險續保討論案。 13.通過113年度董事會、董事成員及功能性委員會績效評估自評情形討論案。 14.通過處分佳得紡織股份有限公司全數股票討論案。 15.通過修正本公司「章程」討論案。 16.通過本公司基層員工的定義及範圍討論案。 17.通過海外轉投資公司113年度以前之盈餘不匯回討論案。 18.通過一一三年度盈餘分配討論案。 19.通過盈餘轉增資發行新股討論案。 20.通過民國一一四年股東常會召開事宜討論案。
114.05.09	100%	無	1.通過一一四年四月三十日止銀行借款保證額度及使用情形承認案。 2.通過一一四年第一季合併財務報表討論案。 3.通過銀行申貸額度討論案。 4.通過為福發實業股份有限公司背書保證事項討論案。 5.通過為香港亞登路有限公司背書保證事項討論案。 6.通過為越南得力實業責任有限公司背書保證事項討論案。 7.通過本公司擬捐贈財團法人得力教育基金會新台幣300萬元討論案。 8.通過不再赴大陸投資南通得力紡織科技有限公司討論案。 9.通過赴印尼投資討論案。

日期	出席率	有無董事發言紀錄	備註 (例如，有反對意見，或是非例行性議案內容)
114.06.10	100%	無	1.通過向關係人購置屋頂太陽能發電廠設備追認案(利害關係人董事長葉家銘、副董事長葉家豪迴避此案表決)。 2.通過為越南得力實業責任有限公司背書保證事項討論案。 3.通過訂定一一三年度盈餘配股、配息基準日討論案。
114.08.08	100%	無	1.通過截至一一四年七月三十一日止銀行借款保證額度及使用情形承認案。 2.通過一一四年第二季合併財務報表討論案。 3.通過銀行申貸額度討論案。 4.通過為福發實業股份有限公司背書保證事項討論案。 5.通過為山華企業股份有限公司背書保證事項討論案。 6.通過為越南得力實業責任有限公司背書保證事項討論案。 7.通過為南通得力紡織科技有限公司背書保證事項討論案。 8.通過一一三年度永續報告書討論案。 9.通過修正本公司「董事會議事規則」討論案。
114.09.05	100%	無	1.通過本公司資金貸與福發實業股份有限公司討論案。 2.通過為得發國際實業股份有限公司背書保證事項討論案。
114.11.06	85.7%	無	1.通過截至一一四年十月三十一日止銀行借款保證額度及使用情形承認案。 2.通過為南通得力紡織科技有限公司背書保證事項追認案。 3.通過一一四年第三季合併財務報表討論案。 4.通過銀行申貸額度討論案。 5.通過民國一一五年預算討論案。 6.通過民國一一五年稽核計劃討論案。 7.通過為福發實業股份有限公司背書保證事項討論案。 8.通過為越南得力實業責任有限公司背書保證事項討論案。 9.通過為得億國際有限公司背書保證事項討論案。 10.通過為南通得力紡織科技有限公司背書保證事項討論案。
114.12.24	100%	無	1.通過銀行申貸額度討論案。 2.通過本公司董事長葉家銘114年年終獎金發放討論案(利害關係人董事長葉家銘、副董事長葉家豪迴避此案表決)。 3.通過本公司總經理游逸能114年年終獎金發放討論案(利害關係人法人董事代表人兼總經理游逸能迴避此案表決)。 4.通過生產部主管暨研發部主管蔡奇修副總經理、管理部朱瑩珠協理、財務主管暨會計主管黃秀芬副理114年年終獎金發放討論案。 5.通過本公司董事長葉家銘調薪討論案(利害關係人董事長葉家銘、副董事長葉家豪迴避此案表決)。 6.通過本公司總經理游逸能調薪討論案(利害關係人法人董事代表人兼總經理游逸能迴避此案表決)。 7.通過生產部主管暨研發部主管蔡奇修副總經理、管理部朱

日期	出席率	有無董事發言紀錄	備註 (例如，有反對意見，或是非例行性議案內容)
			螢珠協理、財務主管暨會計主管黃秀芬副理調薪討論案。 8.通過為越南得力實業責任有限公司背書保證事項討論案。 9.通過為南通得力紡織科技有限公司背書保證事項討論案。 10.通過本公司擬捐贈財團法人得力教育基金會新台幣200萬元討論案。 11.通過本公司115年度委任會計師及報酬暨評估會計師獨立性與適任性討論案。 12.通過制定「會計師提供非確信服務預先核准之審核辦法」討論案。 13.通過修正本公司「內部控制制度」討論案。 14.通過修訂本公司「永續發展委員會組織規程」討論案。 15.通過赴大陸投資討論案。 16.通過本公司擬收購鉅亨控股股份有限公司100%股權討論案（利害關係人法人董事代表人兼總經理游逸能迴避此案表決）。

(二)、董事訪談摘要

據受訪董事表示，受評公司在召開董事會之前，皆會依法令規定先行提供資料給各個董事進行審閱，提供之資料可以滿足董事們對議案瞭解之需求，針對資料內容有疑義之處，董事們皆可以向經營團隊進行聯繫，若負責向董事們回應疑問之人員無法回答董事針對資料之疑問，則會再轉交予負責人員或財務主管回應董事之疑問。董事會中亦有成員因具備產業、會計及法律經驗，而可對於受評公司之相關觀點給予實質建議。

據受訪董事所述，受評公司雖然為家族企業，但是在董事會討論議案中，仍然是根據各自專業觀點進行各個議案的討論，未有家族大股東主導公司董事會進行之情事。在董事會的討論過程中，成員們的溝通暢通無礙，一般董事在決策上有任何疑問也都會向獨立董事提問，請教其想法，對於獨立董事的意見彼此也都相當尊重。

有關企業內部稽核方面，受訪董事均肯定受評公司稽核執行現況。具體而言，針對稽核之落實，受訪董事表示受評公司稽核人員定期做成稽核報告，並同時寄送予董事查閱，由於受評公司內部稽核主管具有豐富之實務經驗，能定期提供詳盡、完整的稽核報告供獨立董事審閱，獨立董事對於稽核報告若有疑問，也會立即向內部稽核主管進行提問。

針對受評公司風險評估，受訪董事均肯定現行公司之風險管理機制，舉例而言，受訪董事表示，目前受評公司於執行投資案之前，均針對投資項目進行完整評估，於投資前進行的事前徵信以及實地查核評估報告，總經理都會在董事會中提供予各董事進行審閱，於投資後，總經理也會在每季的董事會中針對該投資項目進行評估給董事們參考評估是否符合受評公司發展方向相符。針對受評公司內部關係人交易的部分或取得或或處分資產達「公開發行公司取得或處分資產處理準則」之規定時，在交易前經營團隊會先委請外部單位出具合理性意見書及鑑價報告，董事們在評估時會確認該筆交易是否確實為受評公司實際運作需要及長久發展所需、是否無圖利內部人之情形，有牽涉到關係人的部分，亦均進行利益迴避。

受訪董事另表示，簽證會計師亦會每季召開查核後會議，針對每季季報查核所發現之問題及財務報表中關鍵查核事項，進行討論並給予建議，並適時提供新公布之法令供受評公司知悉，受評公司獲知訊息時也即時加以因應，並進行改善措施。

四、結論及建議

本事務所本次接受得力實業股份有限公司委託進行「董事會績效評估」，受評公司負責主管與本事務所針對評估準備工作積極討論，從開始之書面資料、補充資料、網路資料，到實地訪評之安排，皆積極配合辦理，受訪董事在訪談時，也知無不答，協助評估人員進行完整審核。另本次評估人員在檢視受評公司自評報告與相對應資料後，認為受評公司整體績效評估項目所提供的書面資料，均符合評估指標要求，董事會整體運作也都能遵循主管機關相關規範，實地訪評時，也展現受評公司董事會及高階主管對本次董事會績效評估的重視。

根據受評公司所提供的董事會議事錄及公司治理相關內規，並參考受評公司董事書面問卷回覆及個別董事之訪談情形，茲就受評公司董事會之運作，說明觀察結論及優化建議如下：

(一)、強化經營團隊與獨立董事的溝通密度

有董事於問卷中表示可請經營團隊在董事會中說明公司業務及營運概況之意見，考量獨立董事未參與公司日常營運，為強化獨立董事對於公司營運事務之掌握，或可增加經營團隊與獨立董事的溝通及說明密度，例如受評公司可由經營團隊定期彙整整體營運情況，於董事會向獨立董事進行說明。

再者，亦可參考其他企業實務，邀請獨立董事參與經營團隊的年度或季度策略會議，以利獨立董事更能深入了解經營團隊對於日常營運的評估與討論，有助於其對於公司營運之監督及風險管理。

(二)、強化關於董事會議事錄之董事發言記載

經檢視受評公司之董事會議事錄，並無對於董事發言之記載，經訪談了解，未參與營運之董事均能透過日常溝通與經理人團隊交流，例行董事會時，董事們對於各議案均有充分之討論。然而，董事會議事錄內容卻未見會議討論過程之相關記載。

為使董事會可較易於回顧過去之決策經驗，建議可適時將會議中提出之意見與討論過程予議事錄中完整記載，以利後續將過去的經驗運用於未來的決策評估。

(三)、制定提升企業價值具體措施，並提報董事會

據《上市上櫃公司治理實務守則》第十三之三條規定「上市上櫃公司應制定和揭露營運策略和業務計畫，闡明其提升企業價值具體措施，宜提報董事會並積極與股東溝通。」。受評公司114年並未提報董事會提升企業價值計畫，目前已著手編製該計畫，預計115年會提報董事會，在此仍建議受評公司可制定具體之「提升企業價值計畫」說明公司於財務表現、風險與競爭評估、中長期發展計畫、創新投入或資本運用等面向之具體作為，並將計畫內容提報董事會審議通過，展現董事會監督職能。此外，亦應將相關資訊揭露於公開資訊觀測站之「提升企業價值計畫專區」以增進資訊透明度，符合公司治理評鑑指標計分項目，另使投資人瞭解企業營運發展計畫，以及重視股東價值並積極與股東及利害關係人溝通，進而有效提升公司整體價值與市場信賴度。

(四)、增加內部稽核人員

考量受評公司現有規模及未來海外發展，原有稽核人員離職後，現僅有二位稽核人力實屬不足，建議可適度增補具專業資格之稽核人員，以增強公司稽核獨立性職能，與落實職務代理功能。

(以下空白)