TIRI

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：旭源包裝科技股份有限公司

報告日期：民 國 115 年 01 月 27 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 15

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 旭源包裝科技股份有限公司（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. 與受評公司或其董監事間，有足以影響獨立性之商業關係。
3. 自受評公司或其董監事、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監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監事、經理人或對評估有直接且重大影響之職務。

執行委員 萬心寧：

執行委員 張真卿：

執行委員 王士豪：

參、評估範圍及構面

本協會受 旭源包裝科技股份有限公司（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。

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（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。

<u>功能性委員會績效評估問卷涵蓋五大構面：</u>

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

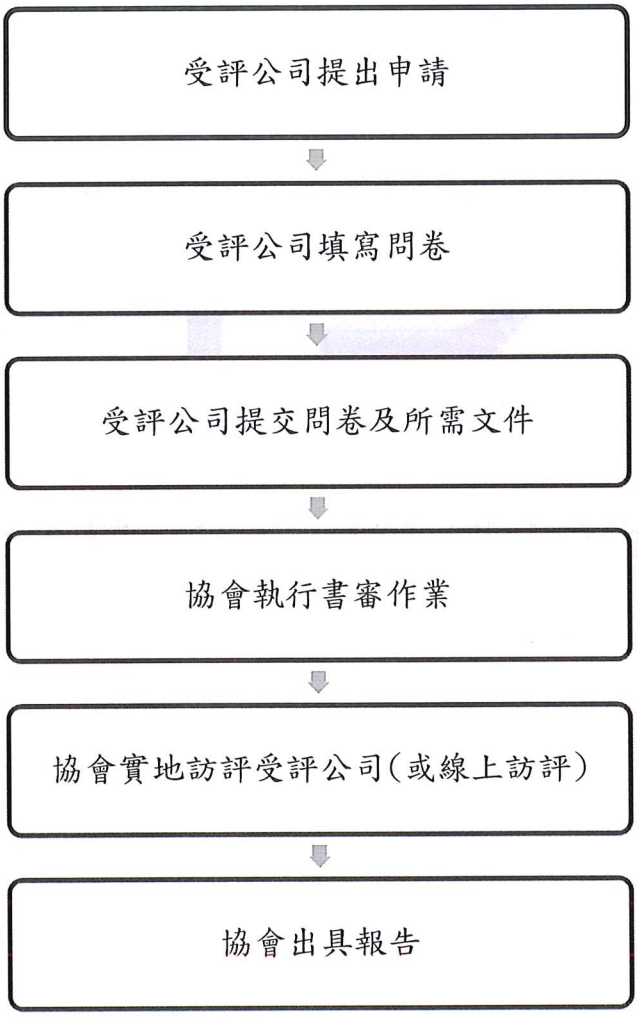
評估內容涵蓋：有效的評估與監督各項內部控制制度及風險管理的有效性、通過之內部控制制度、對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形予以了解及監督等。

台灣投資人關係協會

肆、評估執行程序

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

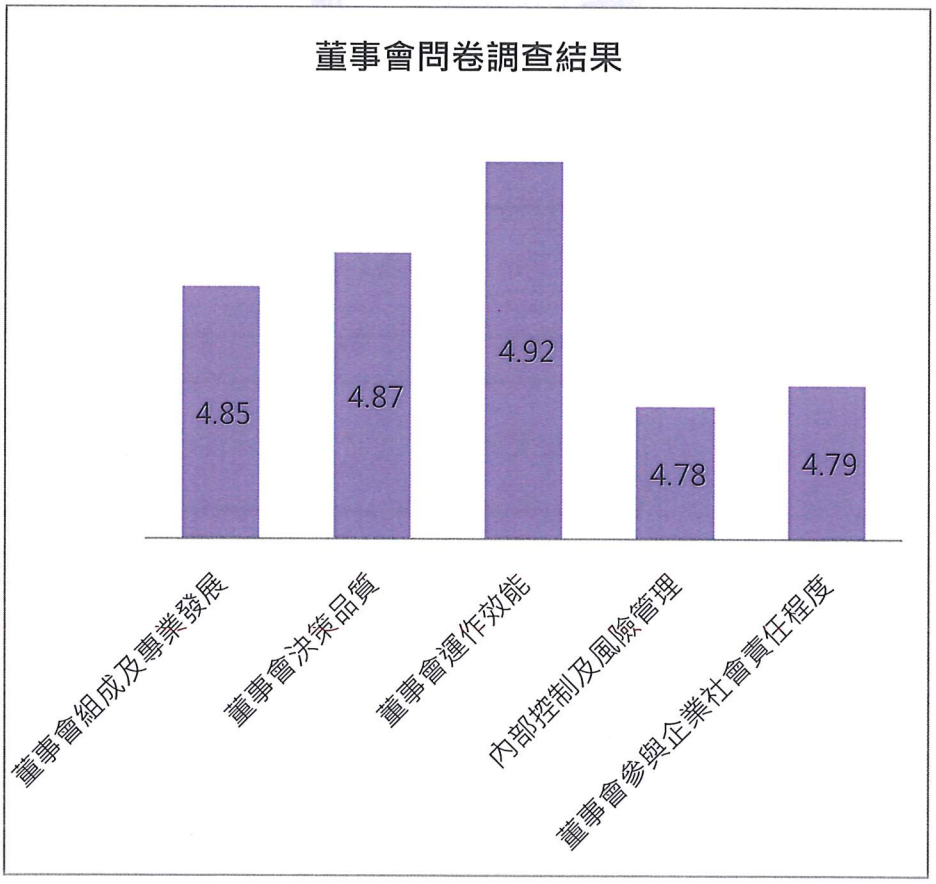


二、受評期間

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. 問卷評估結果：



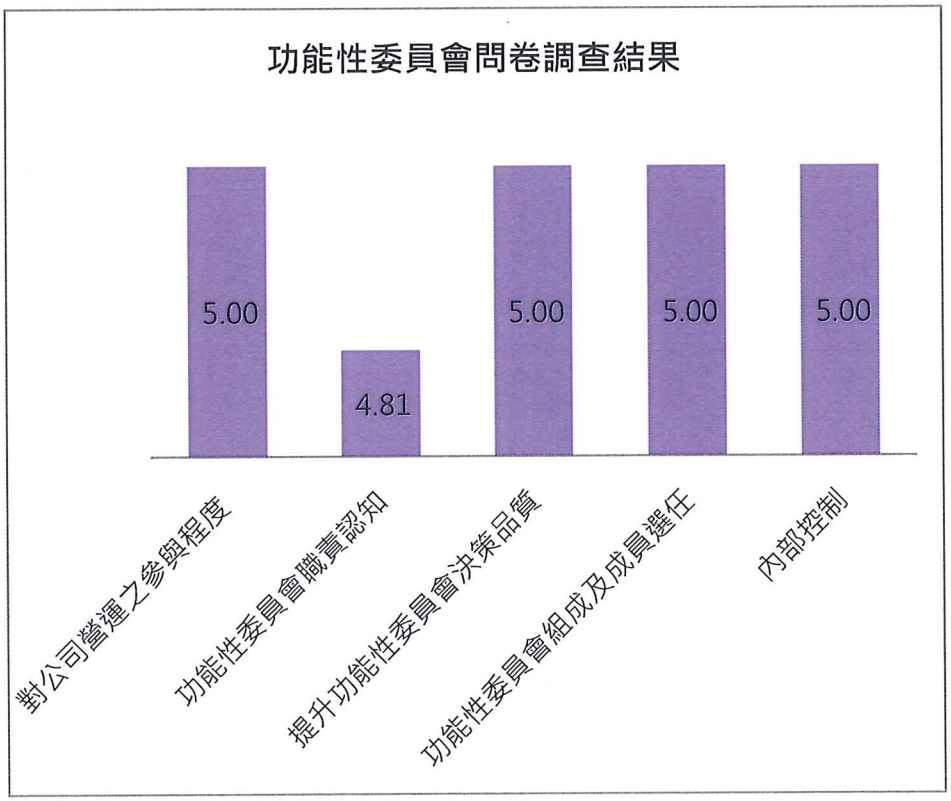
四、功能性委員會績效評估問卷調查

1. 發放對象：全體功能性委員會委員（薪資報酬委員會、審計委員會皆由全體獨立董事四位組成，故發放對象共四位）

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 115 年 01 月 19 日

2. 訪評方式：實地訪談

3. 訪評對象：

- 黃南源 董事長
- 林錦煌 獨立董事(薪酬委員會召集人)
- 池宜曇 獨立董事(審計委員會召集人)
- 楊盛發 公司治理主管
- 李宜蓁 稽核主管

六、訪評摘要：

受評公司成立於民國 93 年，營運總部設於臺灣新竹縣，並於嘉義設有分公司，海外營運據點涵蓋美國、巴西、上海、印度及印尼等地。公司主要從事積層袋印刷、收縮標籤印刷、套標籤機、貼標機、精密模具及智能包材等相關產品之製造與銷售，營運模式具備製造、設備與印刷整合之特性。

公司於民國 101 年 11 月 23 日掛牌上櫃。截至民國 113 年底，產品營收結構以熱收縮膜印刷標籤為主，營收占比約 90%，其餘產品約占 10%；銷售市場方面，內銷約占 55%，外銷約占 45%。公司產品主要應用於食品飲料及醫療產品之外包裝領域，主要客戶包含統一、維他露、光泉、

義美、雀巢及太古可口可樂等國內外知名企業。此外，受評公司為臺灣少數具備膜料生產、套標籤機製造及標籤印刷一貫化生產能力之廠商，除臺灣營運總部外，另於美國、印尼及巴西等地設有生產中心，並布局多國銷售據點，營運範圍涵蓋多國市場。

在治理架構方面，受評公司董事會由五席董事及四席獨立董事組成，其中包含四席女性董事。董事成員背景多元，專業領域涵蓋財務、產業、學界、人力資源、ESG 及行銷實務等，能於董事會決策過程中提供客觀且具建設性之專業意見，有效納入多元觀點與專業判斷，兼顧性別多元性與專業多樣性。董事長黃南源先生與董事兼總經理莊雅萍女士互為配偶關係，董事間具二親等以內親屬關係者未逾二人；另旭耀投資有限公司董事代表人楊素鍰女士兼任公司財務長，董事成員中具員工身分者共二人，未超過董事席次三分之一。於存有潛在利益衝突之情形下，董事會仍能指派人數充足且具獨立判斷能力之非執行董事參與決策，有助於確保董事會決策之客觀性與治理透明度，並奠定健全之公司治理基礎。

進一步而言，公司九席董事中設有四席獨立董事，占董事會總席次三分之一以上，符合公司治理相關法令規範。各獨立董事具備與公司營運高度相關之不同專業資格與實務經驗，並能積極參與董事會運作，充分發揮監督與制衡功能。全體獨立董事於執行職務時均能維持實質獨立性，

與公司間無利害關係，並全數兼任審計委員會委員，負責監督公司財務報表之公允表達、簽證會計師之獨立性及內部控制制度之有效性，並定期向董事會報告。各獨立董事連續任期均未逾三屆，顯示其能客觀行使職權，避免久任影響獨立性。

為進一步落實公司治理並強化董事會及功能性委員會之運作，受評公司已制定並執行《董事會績效評估辦法》，每年定期辦理董事會及功能性委員會績效評估，並將評估結果提報董事會審議，作為持續提升治理效能之重要依據。

在董事會實際運作層面，受評期間內公司共召開七次董事會，全體董事實際出席率達 100%，顯示董事對公司治理及重大決策議題具高度參與度與責任意識。部分董事雖因地理因素以遠端方式出席，仍能透過視訊積極參與討論與表決，確保決策品質不受影響。整體而言，董事會運作順暢，具備良好之溝通機制與討論深度，兼顧決策效率與資訊透明度。

在公司治理推動機制方面，受評公司由楊盛發先生擔任公司治理主管，負責公司治理制度之建置與執行，並明訂相關政策與作業辦法，使各權責單位得以依循並確實運作。內部稽核業務則由稽核主管李宜蓁女士負責全面管理，每年定期與獨立董事及簽證會計師召開四次單獨溝通會議，以確保內部控制制度之健全運作與管理效率，並依相關法規及內

部政策執行稽核作業，適時提出改善建議，以提升整體營運效能。前述治理體系展現公司重視制度化管理與風險防範之決心，並持續透過制度運作鞏固治理品質。

在功能性委員會運作方面，公司設有審計委員會與薪資報酬委員會，均以獨立董事為主要成員。審計委員會於評估期間內共召開六次會議，薪資報酬委員會召開三次會議，獨立董事實際出席率均達100%，有效強化公司於財務報告審核、風險控管及薪酬決策等面向之監督功能。

另審計委員會召集人由原具管理及學術背景之林錦煌先生，調整為由具備會計專業及實務經驗之池宜曇女士擔任；薪資報酬委員會召集人因張玉珠女士已連續擔任三屆以上，依改選後卸任薪資報酬委員會召集人一職，爰由具管理及組織治理專長之林錦煌先生接任，持續推動委員會運作。透過前述召集人之調整，使各功能性委員會依其職責性質，由具相對應專業背景之獨立董事負責召集與運作，有助於公司治理架構之制度化分工與專業化運作。

在誠信經營方面，受評公司由管理部擔任推動企業誠信經營之專責單位，透過內控制度設計及各單位分工落實相關政策，並由稽核單位及董事會負責監督其執行情形，形成明確之職能分工與相互監督之治理架構。此外，全體董事均已簽署「未有違反誠信原則行為聲明書」，完成

率達 100%，並公告於公司網站供外界查閱。民國 114 年度誠信經營政策之實際執行情形，已於民國 114 年 11 月 07 日向董事會提報。

在專業能力建構方面，受評公司全體董事均依主管機關相關規定及公司治理原則，積極參與持續進修課程。民國 114 年度全體董事進修時數均達 6 小時，顯示董事會成員對強化專業知能、掌握產業發展與經營趨勢具高度重視，有助於提升董事會整體決策品質與治理效能。

在永續發展方面，受評公司持續推動相關作為，雖尚未設立隸屬董事會層級之永續發展委員會，惟已由總經理督導成立「永續發展小組」，負責永續相關事項之統籌與執行，作為公司推動永續發展之主要運作單位。在資訊揭露方面，公司已於民國 114 年度首次編製並發布永續報告書，係依循全球永續性報告協會（Global Reporting Initiative, GRI）發布之《GRI 2021 準則》編製，內容涵蓋公司於環境、社會及公司治理等面向之永續作為。該報告書已於民國 114 年 08 月 11 日經董事會審議通過，並於同年 08 月 29 日將中文版揭露於公開資訊觀測站。前述作為顯示公司已逐步建立永續資訊揭露機制，並透過董事會審議程序，強化永續資訊之監督層級與治理連結，提升公司永續治理運作之透明度，展現其持續推動永續經營之實際行動。

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：

受評公司董事會成員多元化且結構健全，具備不同專業背景，董事會、審計委員會及薪資報酬委員會均定期召開會議，所有董事及獨立董事均高度積極參與相關會議，且均持續進修掌握最新知識提高應變能力，發揮其監督職責及義務，再定期針對董事會及功能性委員會進行內/外部績效評估提升其運作，惟可再透過下列建議事項提升公司治理架構及企業永續發展表現。

一、 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，其中過半數成員為獨立董事，並由獨立董事擔任召集人及會議主席，並應揭露其組成、職責及實際運作情形，以提升治理透明度。另可視公司實際需求，整合董事遴選與薪資規劃，設

置「薪酬暨提名委員會」，或結合永續推動設置「永續發展暨提名委員會」，統籌辦理提名、績效評估、報酬制度與永續策略等相關事項，以提升決策效率與運作專業性。

二、 制訂與營運目標連結之智慧財產管理計畫，且至少一年一次向董事會報告執行情形

受評公司研發團隊結合機構設計及自動控制等專業人才，自行研發具不同性能特性之套標籤機，相關核心技術具備高度自主性；製程方面，透過子公司掌握薄膜源頭之製粒技術，結合印刷及後段加工，建構一貫化生產模式，使產品於成本及品質面具備競爭優勢。鑒於研發成果與製程技術所衍生之專利及營業秘密屬公司重要無形資產，建議公司持續強化相關技術與營業秘密之管理機制，避免僅以一般性保密契約作為保護手段，以提升法律保護效力。並建議制訂與營運目標連結之智慧財產管理計畫，建立完善之專利申請、營業秘密保全及資料安全機制，且至少每年一次由專責單位向董事會報告執行情形，並適度揭露於公司網站或年報中，以強化智慧財產管理效能與董事會監督功能，健全公司治理架構並維護長期競爭優勢。

三、 風險管理執行情形，至少每年一次向董事會報告

為強化董事會職能並完善公司風險治理架構，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)統籌與督導公司整體風險管理事務，並至少每年一次向董事會提報風險管理執行情形，以確保董事會能持續掌握公司整體風險狀況及重大風險議題之因應措施。前揭委員會宜建立完整之風險辨識、評估、監控與回應機制，並定期檢視相關組織架構、政策方針及實際運作成效，以確保風險控管之有效性與一致性。另建議公司於官方網站適度揭露風險管理架構、政策方向及年度執行成果，以提升資訊揭露品質，並增進利害關係人對公司治理與風險管理機制之信任。

四、 制定提升企業價值具體措施，並提報董事會

依《上市上櫃公司治理實務守則》第十三之三條規定，上市櫃公司應制定並揭露其營運策略及業務計畫，明確說明提升企業價值之具體措施，並宜提報董事會審議，俾利積極與股東進行溝通。該條並附有「提升企業價值計畫參考範例」，鼓勵公司就資金成本、獲利能力、市場評價及公司治理等面向進行分析，據以訂定相關政策、設定具體目標、規劃執行期程及提出強化措施。建議受評公司依相關規定擬定提升企業價值計畫，經董事會審議通過後，揭露於公開資訊觀測站「提升企業價值計畫專區」，以展現公司重視股東權益與永續經營之決心，並進一步強化與股東間之溝通、互信及長期價值連結。

五、 制定並揭露高階經理人薪酬與 ESG 績效連結政策

受評公司目前總經理及副總經理給付酬勞之政策，依據本公司「績效考核管理辦法」及該職位於同業市場中的薪資水平、於公司內該職位的權責範圍以及對公司營運目標的貢獻度給付酬金。鑒於主管機關近年積極推動企業永續經營，金融監督管理委員會已鼓勵上市櫃公司建立高階經理人薪資報酬與 ESG（環境、社會及公司治理）績效連結之機制，並將相關作為納入公司治理評鑑指標，以引導企業將永續理念融入經營決策。為進一步回應政策期待，建議公司制定明確之高階經理人薪資報酬與 ESG 績效連結政策，將環境、社會及公司治理等面向納入獎酬制度，並設定適當之量化或質化衡量指標，以引導管理階層落實永續經營目標。

六、 編制英文版永續報告書並同步揭露於公司官方網站

英文版永續報告書為公司提升資訊透明度與國際能見度之重要工具，有助於國際法人、外資投資人及海外利害關係人即時理解公司於環境、社會及公司治理（ESG）面向之作為與成果。受評公司目前已編制中文版永續報告書，顯示對永續發展議題已有相當重視與投入，惟尚未提供英文版本，致相關永續資訊於國際溝通與比較上仍具限制。爰建議公司儘速規劃編制英文版永續報告書，並同步揭露於公司官方網站，且與中文版內容保持一致，以避免資訊落差，提升永續資訊

之國際可讀性、可比較性及整體治理透明度。

台灣投資人關係協會