

藍天電腦股份有限公司
111年度董事會暨功能性委員會績效自行評估執行情形及結果

依據本公司「董事會績效評估辦法」規定，本公司董事會及功能性委員會每年應至少執行一次內部績效評估，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。111年評估分為內部自評及外部評鑑，外評部分本公司另委由外部獨立機構「社團法人臺灣誠正經營學會」辦理，並於112.03.14完成評估，相關評估執行情形及結果如下：

壹、內部自評：

一、評估範圍及方式：

評估範圍：整體董事會、個別董事成員、所屬功能性委員會之績效評估。

評估方式：董事會績效自評、董事會成員自評、功能性委員會自評，每項考核項目(指標)之核分標準為「極優(5)、優(4)、中等(3)、差(2)、極差(1)」5種等級。

二、評估程序：

由董事及董事會所屬功能性委員會相關成員自評，分別以「董事會績效評估自評問卷」、「董事成員績效評估自評問卷」及「功能性委員會績效評估自評問卷」進行。

三、評估結果：

(一)董事會運作績效自評：

董事會績效評量指標包含五大面向、共計45項指標，評量結果「極優(5)」42項、「優(4)」3項，111年董事平均出席率為96.8%，所有董事成員對公司及公司所屬產業清楚瞭解，並確實評估及監督公司營運及督導公司治理，與經營團隊互動良好，充分發揮專長。111年董事會績效考核分數平均分數為4.87分(滿分為5.0分)，董事會整體運作績效良好，運作情況完善，符合公司治理之要求。

自評5大面向	考核項目	評分結果
A.對公司營運之參與程度	12項	4.75分
B.提升董事會決策品質	12項	4.92分
C.董事會組成與結構	7項	5.00分
D.董事之選任及持續進修	7項	4.86分
E.內部控制	7項	4.86分

(二)董事會個別成員自評：

董事會成員評量指標包含六大面向、共計23項指標，由7位現任董事填寫自評問卷，問卷7份全部回收，平均評量結果介於「極優(5分)」及「優(4分)」之間，整體平均分數4.91分，顯示各董事對於各項指標運作之執行績效，均有正面評價。為更進一步加強董事會職能，個別董事提出相關意見及建議整理如下：

賴麗敏獨立董事：1.已建議並協助安排董事責任之法律常識課程
2.ESG有關議題如碳排放及碳權交易之提前準備
3.風險管理議題之提前準備

自評6大面向	考核項目	評分結果
A.公司目標與任務之掌握	3項	5.00分
B.董事職責認知	3項	5.00分
C.對公司營運之參與程度	8項	4.79分
D.內部關係經營與溝通	3項	4.95分
E.董事之專業及持續進修	3項	5.00分

F.內部控制	3項	4.95分
--------	----	-------

(三)審計委員會運作績效自評：

審計委員會績效評量指標包含五大面向、共計22項指標，評量結果「極優(5)」21項、「優(4)」1項，111年考核分數平均分數為4.95分(滿分為5.0分)，審計委員會整體運作情況完善。

自評5大面向	考核項目	評分結果
A.對公司營運之參與程度	4項	4.75分
B.功能性委員會職責認知	5項	5.00分
C.提升功能性委員會決策品質	7項	5.00分
D.功能性委員會組成及成員選任	3項	5.00分
E.內部控制	3項	5.00分

(四)薪資報酬委員會運作績效自評：

薪資報酬委員會績效評量指標包含四大面向、共計19項指標，評量結果「極優(5)」17項、「優(4)」1項，「中等(3)」1項，111年考核分數平均分數為4.84分(滿分為5.0分)，薪資報酬委員會整體運作情況完善。

自評5大面向	考核項目	評分結果
A.對公司營運之參與程度	4項	4.50分
B.功能性委員會職責認知	5項	4.80分
C.提升功能性委員會決策品質	7項	5.00分
D.功能性委員會組成及成員選任	3項	5.00分

(五)公司治理委員會運作績效自評：

薪資報酬委員會績效評量指標包含四大面向、共計18項指標，評量結果「極優(5)」17項、「優(4)」1項，111年考核分數平均分數為4.94分(滿分為5.0分)，公司治理委員會整體運作情況完善。

自評5大面向	考核項目	評分結果
A.對公司營運之參與程度	4項	5.00分
B.功能性委員會職責認知	5項	5.00分
C.提升功能性委員會決策品質	7項	5.00分
D.功能性委員會組成及成員選任	3項	4.75分

貳、外部評鑑：

評估機構：社團法人臺灣誠正經營學會

執行委員：邵慶平、蔡揚宗、江朝聖

本次評估報告包含以下四大面向：專業職能、決策效能、內部控制、永續發展，依此進行董事會及功能性委員會效能評估，評估問卷分為「評估問題」以及「意見回饋」兩部分，「評估問題」的填答方式，採用填答人針對各項問題所描述的情況，區別「在所有情況皆能滿足」、「在大部分的情況滿足(達到平均值以上)」、「有時候滿足(達到平均值)」、「偶爾滿足(平均值以下)」、「幾乎未能滿足」等不同程度，按5至1之級數給分，評估結果如下：

(一)董事會問卷調查結果，7位董事平均分數為4.95分(滿分5分)；個別董事認為董事會運作良好的層面如下：

- 1.良好溝通
- 2.財務、稽核管理完善。
- 3.公司營運方向非常清晰。
- 4.溝通及時。

(二)功能性委員會問卷調查結果如下：

- 1.審計委員會平均4.96分(滿分為5.0分)

- 2.薪酬委員會平均4.96分(滿分為5.0分)；
個別董事意見回饋：可進行相關行業市場薪資評估並檢視公司專業管理人之薪資水平是否符合行情或偏低。
- 3.公司治理委員會平均4.95分(滿分為5.0分)

結論及建議：

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

(一) 強化關於董事會及功能性委員會議事錄之發言記載

經檢視受評企業之董事會及功能性委員會議事錄，並無對於董事及功能性委員會委員之發言記載。經訪談了解，受評企業董事會及功能性委員會溝通順暢，對於各議案不論於會前或會議中亦有充分之討論。然而，議事錄中關於討論過程之記載則略顯不足。

為使董事會及各功能性委員會可較易於回顧過去之決策經驗，建議可適時將會議中之討論內容予以擇要記錄，以利後續將過去的經驗運用於未來的決策評估。

(二) 強化經理人與非經營團隊董事的溝通密度

有受訪董事提及，雖董事會溝通順暢，惟因受評事業規模龐大、所營事業相對複雜，是非屬經營團隊的董事較難對受評企業之經營有清楚的掌握。就此，建議受評企業可根據議案之複雜程度，由經理人團隊彙整提案的討論評估重點，提前與未參與日常營運的董事分別溝通，使該等董事會於議案背景及評估因素有更深入的了解。

其次，於受評企業提前與未參與日常營運的董事會成員分別溝通後，可由經理人團隊綜整董事分別提出之疑問或建議，讓其他董事亦可提前知悉不同董事所關注之事項，以促使各董事對於各議案的瞭解程度更為一致，也增加議事討論效率。

再者，亦可參考其他企業實務，邀請獨立董事一同參與經理人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理人團隊對於日常營運的評估與討論，有助於其對於相關議案之監督及風險管理。

(三) 建立整合性的風險管理機制並加以落

企業風險管理(Enterprise Risk Management, ERM)是公司治理重要內涵之一，其內涵並不只限於銷貨、存貨、收款等風險，更可涵蓋至研發、資安、永續等不同面向之風險管理。

受評企業董事及獨立董事分別具有產業、管理、會計、風險控管等專業背景，其等能提供經營團隊專業意見，進而提升受評企業對抗市場風險的韌性。雖受評企業目前採取穩健保守之態度，透過資金與交易對象之控管以降低風險，惟鑑於風險範疇多元，各部門經理人提出的風險評估，均係依照其各自業務內容所提出之判斷評估，未必能完全涵蓋公司整體性的全面潛在風險。為使相關風險管理提升為整體性、制度性的控制，受評企業未來可考量成立整合性的風險管理單位，例如隸屬於董事會的風險管理委員會，以利完整風險的監控及管理。

(四) 強化對中國地區子公司之風險控管

據受訪董事表示，受評企業對於中國地區子公司之內部控制實施情形，因囿於地理上之限制，故須仰賴稽核與財務部門的說

明，掌握度相較總部而言較為不足。此外，因派駐海外之人力資源有限，中國地區子公司之主管有逐漸在地化之趨勢，是以中國地區的人才培育也成為重要議題。

就此，建議受評企業可於平時強化與中國地區子公司之溝通頻率及密度，並加深互動，藉此了解子公司之日常營運情形及潛在營運風險，並促使子公司與受評企業分享相同的企業文化及價值觀。另外，就中國在地化人力資源部分，亦可視具體情況加深與總部人力資源之連結，並輔以適當的人才培訓，以收受評企業集團整體人力資源管理之效。

(五) 持續檢視獎酬機制及人才績效評估標準之妥適性

人才培育及人力發展是企業永續經營不可或缺之一環，亦是目前ESG重要價值之一，而人才培育及人力發展很大層面是繫諸於建立透明及合適之績效衡量標準及員工獎酬機制。

從訪談結果可知，受評企業董事間對於目前獎酬機制是否具備相當的產業競爭力，似存有不同的想法。鑑於獎酬制度之設計並無一定標準，且將獎酬機制與同業進行參照時，亦應留意參考對象之規模、產業是否具可比較性等因素。因此，建議受評企業可本於企業文化及策略目標，深入討論及決定所需人才特質，並據以評估目前獎酬制度是否符合企業需求，以促使獎酬制度可有助於達成企業之策略目標。

綜上，建議受評企業可從企業文化及策略目標之角度出發，討論人才需求及適當的獎酬及績效評估標準，以使獎酬制度及評估標準能貼近企業所需，並發展出更為細緻及明確之操作標準，以增加受評企業對於所需人才之吸引力，從而強化產業競爭力。

參、 本公司111年董事會及所屬功能性委員會運作情形良好，確實評估及監督公司營運及督導公司治理，各董事出席情況良好，並充分發揮專長。為精進董事會職能及加強董事會政策之延續，董事會將納入個別董事及外部機構提出之相關建議，研擬相關改善方案或規劃。

肆、 前揭 111 年度董事會、個別董事成員、所屬功能性委員會之內、外部績效評估，已提本公司 112.03.15 董事會報告在案。