

## 台糖公司董事會績效評估實施要點

105年06月24日第31屆第21次董事會通過  
108年03月28日第33屆第11次董事會修正通過

### 一、訂定目的及依據

為落實公司治理並提升本公司董事會功能，建立績效目標以加強董事會運作效率，爰依上市上櫃公司治理實務守則第三十七條規定之精神，訂定本實施要點，以資遵循。

### 二、應遵守之規範

本公司董事會之績效評估，其主要評估週期、評估期間、評估範圍、評估方式、評估之執行單位、評估程序及其他應遵循事項，應依本實施要點之規定辦理。

### 三、評估週期及期間

本公司董事會每年應至少執行一次董事會績效評估，董事會評估期間應於每年年度結束時，依據第六點及第七點之評估程序及評估指標進行當年度績效評估。

董事會績效評估結果，應於次一年度第一季結束前完成。

### 四、評估範圍及方式

本公司董事會評估之範圍，包括整體董事會、個別董事成員（含獨立董事）及各功能性委員會之績效評估。

評估之方式包括董事會內部自評、董事成員自評或其他適當方式進行績效評估。

### 五、評估之執行單位

本公司董事會績效評估之執行單位為董事會秘書室，執行單位應明確瞭解受評估之運作情形，並具備公平、客觀且獨立之角色。

### 六、評估程序

本公司董事會績效評估程序如下：

（一）確立當年度受評估之對象及範圍。

（二）確立評估之方式。

（三）於每年年度結束時，由董事會秘書室收集董事會及各功能性委員會活動相關資訊，並分發各董事填寫附表一「董事會績效考核自評問卷」、附表二「董事成員自我考核自評問卷」及附表三「功能性委員會績效考核自評問卷」等相關自評問卷，最後由董事會秘書室將資

料統一回收後，針對第七點評估指標衡量項目記錄評估結果報告，提送董事會報告檢討、改進。

- (四) 依據經濟部國營事業委員會每年3月底前須完成辦理公股董事及獨立董事年度考核作業，董事會秘書室除分發附表四「經濟部派任所屬事業公股董事、監察人年度考核表」及附表五「經濟部所屬事業獨立董事年度考核表」予相關董事成員填寫自評外，應配合上述第三款情形，提供董事長辦理事業初評後，彙送經濟部國營事業委員會辦理複評。

## 七、評估指標及評分標準

本公司應考量公司狀況與需要訂定董事會績效評估之衡量項目並至少應含括下列五大面向：

- (一) 對公司營運之參與程度。
- (二) 提升董事會決策品質。
- (三) 董事會組成與結構。
- (四) 董事之選任及持續進修。
- (五) 內部控制。

董事成員自我績效評估之衡量項目，應至少含括下列六大面向：

- (一) 公司目標與任務之掌握。
- (二) 董事職責認知。
- (三) 對公司營運之參與程度。
- (四) 內部關係經營與溝通。
- (五) 董事之專業及持續進修。
- (六) 內部控制。

功能性委員會績效評估之衡量項目應至少含括下列五大面向：

- (一) 對公司營運之參與程度。
- (二) 功能性委員會職責認知。
- (三) 提升功能性委員會決策品質。
- (四) 功能性委員會組成及成員選任。
- (五) 內部控制。

董事會績效評估之指標，應依據本公司之運作及需求訂定符合且適於本公司執行績效評估之內容。

評分之標準分為5個等級之方式呈現：數字1極差（非常不同意）、數字2差（不同意）、數字3中等（普通）、數字4優（同意）、數字5極優（非常同意），依各衡量面向之指標計評。

#### 八、評估結果運用

本公司董事會績效評估結果應作為遴選董事或提名獨立董事時之參考依據。

#### 九、施行

本實施要點經董事會通過後施行，修正時亦同。

## 台糖公司 000 年董事會績效考核自評問卷

考核項目	考核結果	備註
<b>A. 對公司營運之參與程度</b>		
1. 各董事平均實際出席董事會情形（不含委託出席）良好？	1 2 3 4 5	一、出席率%=實際出席次數/應出席次數。 二、此項由董事會秘書室填寫。 三、出席率： 未達 50%極差 未達 70%差 達 70%中等 達 80%優 達 90%極優
2. 董事出席股東會之情形良好？	1 2 3 4 5	一、此項由董事會秘書室填寫。 二、出席率： 未達 1/4 極差 未達 1/2 差 達 1/2 中等 達 2/3 優 達 4/5 極優
3. 董事於董事會前有事先閱讀及瞭解會議資料？	1 2 3 4 5	
4. 董事會與經營團隊有良好的互動情形？	1 2 3 4 5	
5. 董事會有確實督導公司遵循法令及實務守則情形？	1 2 3 4 5	
6. 公司之所有的董事都在董事會上做出有效的貢獻？	1 2 3 4 5	
7. 董事會持續推動訂定公司治理相關辦法、支持公司參與公司評量、充分保障股東權益等，以提升公司治理？	1 2 3 4 5	
8. 董事會成員對公司、公司經營團隊及公司所屬產業有足夠之瞭解？	1 2 3 4 5	
9. 董事能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險，且對內控制度之執行與追蹤狀態予以討論？	1 2 3 4 5	

10. 董事有與簽證會計師進行充分溝通及交流？ (如遇有會計新公報實施或財報有重大調整事項時，需開會討論。每年至少兩次董事會邀請會計師列席，針對年報及半年報討論，以充分了解公司財務狀況)	1 2 3 4 5	此項僅由審計委員獨立董事填寫。
11. 董事會有定期且徹底的檢視經營團隊的管理績效，並及時給予獎懲？	1 2 3 4 5	
12. 董事會能充分且及時的取得企業營運的績效報告，並快速掌握各項不利趨勢？	1 2 3 4 5	
<b>B. 提升董事會決策品質</b>		
13. 董事會有建置公司的核心價值觀(紀律、使命、榮譽、願景等理念)，且能明確地設定公司所有策略性目標？	1 2 3 4 5	
14. 公司有適當討論且訂定策略計畫及年度預算流程？	1 2 3 4 5	
15. 董事會召開頻率適當？	1 2 3 4 5	一、此項由董事會秘書室填寫。 二、每年召開次數： 未達4次極差 達4次以上差 達6次以上中等 達9次以上優 達12次以上極優
16. 公司提供予董事會的資訊完整、及時，且具有一定品質，使董事會(包含獨立董事)能夠順利履行其職責？	1 2 3 4 5	
17. 董事會之會議紀錄適當地記錄討論內容，以及適當的記錄個人或集體的保留意見或關切？	1 2 3 4 5	
18. 董事會安排的議程中，各項議案皆分配適當的討論時間，以利董事有充分時間討論？	1 2 3 4 5	
19. 公司提交到董事會決議的討論議案適當	1 2 3 4 5	
20. 董事會議案中依法應提董事會討論事項已由全體獨立董事出席？	1 2 3 4 5	
21. 董事會提供良好的溝通管道，能適當的與獨立董事溝通？	1 2 3 4 5	
22. 各項董事會會議決議，有適當的執行後續追蹤？	1 2 3 4 5	
23. 相關議案若遇有需董事利益迴避者，董事均自行迴避或主席已確實要求該董事予以迴避，並	1 2 3 4 5	

作成會議紀錄？		
24. 董事會、董事成員、各功能性委員會有定期且有效率的執行績效評估？	1 2 3 4 5	
<b>C. 董事會組成與結構</b>		
25. 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？	1 2 3 4 5	
26. 公司之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？	1 2 3 4 5	
27. 董事會建置適當且足夠的功能性委員會？	1 2 3 4 5	
28. 現有的各項功能性委員會，有能力履行董事會委任之職責？	1 2 3 4 5	
29. 公司依據公司發展需求制定並落實董事會成員多元化之政策？	1 2 3 4 5	
30. 公司之董事間不超過二人具有配偶或二親等以內之親屬關係，使董事會成員能客觀獨立運作？	1 2 3 4 5	
31. 董事會成員組成適當並已具備決策過程所需專業？	1 2 3 4 5	
<b>D. 董事之選任及持續進修</b>		
32. 公司制定有嚴謹與透明之選任董事程序及？	1 2 3 4 5	此項公股董事屬經濟部權限，得保留不填寫。
33. 董事會成員選任程序，係依據公司董事成員多元化政策衡量標準來進行？	1 2 3 4 5	此項公股董事屬經濟部權限，得保留不填寫。
34. 董事會成員選任程序，係將個別董事績效評估結果納入考量？	1 2 3 4 5	此項公股董事屬經濟部權限，得保留不填寫。
35. 董事會成員選任程序，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；獨立董事任期已連續三屆者，應考量是否損及其獨立性？	1 2 3 4 5	此項公股董事屬經濟部權限，得保留不填寫。
36. 董事會對於新任董事有適當的就任說明，使新任董事了解其職責及熟悉公司運作及環境？	1 2 3 4 5	

37. 董事已在各自專業能力以外之範圍進修多元化之課程，於每年進行適當之進修時數？	1 2 3 4 5	
38. 公司有一個正式董事培訓時數的紀錄與持續性的專業發展計畫，讓董事可以強化其知識與技能？	1 2 3 4 5	此項由董事會秘書室填寫。
<b>E. 內部控制</b>		
39. 董事會確實將對管理階層的風險評估與控制融入企業的決策過程？	1 2 3 4 5	
40. 董事會能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？	1 2 3 4 5	
41. 董事會通過之內部控制制度有包含五大要素/原則，且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業？	1 2 3 4 5	
42. 公司之稽核主管/總稽核列席董事會並提出內部稽核業務報告，且將稽核報告(含追蹤報告)依規定交付或審計委員會獨立董事？	1 2 3 4 5	此項僅由審計委員會獨立董事填寫。
43. 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？	1 2 3 4 5	此項僅由審計委員會獨立董事填寫。
44. 董事會的董事針對公司會計制度、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？	1 2 3 4 5	
其他補充說明 (例如對董事會運作之改善建議等)		
<b>綜合評語(由董事長評核)</b>		

註1：各項指標考核結果評分無法充分表達，可於備註欄位說明。

註2：評估期間為受評年度自1月1日至12月31日止。

註3：執行評估期間，應於受評年度之次年第一季前完成。

註4：考核結果分為5個等級之方式呈現。考核等級原則說明如下：

數字1：極差(非常不同意)；數字2：差(不同意)；數字3：中等(普通)；數字4：優(同意)；數字5：極優(非常同意)。

## 台糖公司 000 年董事成員自我考核自評問卷

考核項目	考核結果	備註
<b>A. 公司目標與任務之掌握</b>		
1. 董事確實了解公司的核心價值觀(如紀律、使命、榮譽、願景等理念)?	1 2 3 4 5	
2. 董事對於董事會設定之公司所有策略性目標有明確的了解?	1 2 3 4 5	
3. 董事明確了解公司所處產業之特性及風險?	1 2 3 4 5	
<b>B. 董事職責認知</b>		
4. 董事已充分了解董事的法定義務?	1 2 3 4 5	
5. 新任董事已了解其職責及熟悉公司運作及環境?	1 2 3 4 5	
6. 董事對於執行董事職務時所獲取的公司內部相關資訊, 確實遵守保密義務?	1 2 3 4 5	
<b>C. 對公司營運之參與程度</b>		
7. 董事實際出席董事會情形(不含委託出席)?	1 2 3 4 5	一、出席率%=實際出席次數/應出席次數。 二、此項由董事會秘書室填寫。 三、出席率: 未達 50%極差 未達 70%差 達 70%中等 達 80%優 達 90%極優
8. 董事於董事會前已閱讀及瞭解會議資料, 以利董事會議時能夠充分履行其職責?	1 2 3 4 5	
9. 董事投入於董事會相關事務之時間足夠?	1 2 3 4 5	
10. 董事在董事會上做出有效的貢獻, 例如對於議案提出具體建議等?	1 2 3 4 5	
11. 董事收受會議紀錄時, 詳細閱讀紀錄內容, 並確認其已適當地記錄討論內容及個人或集體的保留意見或關切?	1 2 3 4 5	



12. 董事對公司、公司經營團隊及公司所屬產業有清楚瞭解，以進行專業且適當之判斷？	1 2 3 4 5	
13. 董事已確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險，且對內控制度之執行與追蹤情形予以討論？	1 2 3 4 5	
14. 董事未兼任多家公司的董監事職務？	1 2 3 4 5	
<b>D. 內部關係經營與溝通</b>		
15. 董事與經營團隊的互動情形良好？	1 2 3 4 5	
16. 董事與其他董事成員有良好的溝通？	1 2 3 4 5	
17. 董事與簽證會計師已進行充分溝通及交流？	1 2 3 4 5	此項僅由審計委員會獨立董事填寫。
<b>E. 董事之專業及持續進修</b>		
18. 董事具備董事會決策執行所需的專業？	1 2 3 4 5	
19. 董事已在各自專業能力以外之範圍進修多元化之課程，於每年進行適當之進修時數？	1 2 3 4 5	續任者每年應進修 6 時數；新任者每年應進修 12 時數。
20. 董事有持續強化其專業知識與技能？	1 2 3 4 5	
<b>F. 內部控制</b>		
21. 相關議案若遇有需董事利益迴避者，董事已確實予以迴避？	1 2 3 4 5	
22. 董事已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？	1 2 3 4 5	
23. 董事針對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形能予以了解及監督？	1 2 3 4 5	
其他補充說明 (例如對董事會運作之改善建議等)		
<b>綜合評語(由董事長評核)</b>		

註1：各項指標考核結果評分無法充分表達，可於備註欄位說明。

註2：評估期間為受評年度自1月1日至12月31日止。

註3：執行評估期間，應於受評年度之次年第一季前完成。

註4：考核結果分為5個等級之方式呈現。考核等級原則說明如下：

數字1：極差(非常不同意)；數字2：差(不同意)；數字3：中等(普通)；數字4：優(同意)；數字5：極優(非常同意)。

董事： \_\_\_\_\_ (簽章及填表日期)

## 台糖公司 000 年功能性委員會績效考核自評問卷

考核項目	考核結果		備註
<b>A. 對公司營運之參與程度</b>			
1. 董事(獨立董事)是否為土地資源委員或經營投資委員成員?	是	<input type="checkbox"/>	填「是」者，請續答下列考核項目；填「否」者，均不必填寫下列考核項目。
	否	<input type="checkbox"/>	
2. 土地資源委員會董事成員平均實際出席功能性委員會情形(不含委託出席)良好?	1 2 3 4 5		一、出席率%=實際出席次數/應出席次數。 二、此項由董事會秘書室填寫。 三、出席率： 未達 50%極差 未達 70%差 達 70%中等 達 80%優 達 90%極優
3. 經營投資委員會董事成員平均實際出席功能性委員會情形(不含委託出席)良好?	1 2 3 4 5		一、出席率%=實際出席次數/應出席次數。 二、此項由董事會秘書室填寫。 三、出席率： 未達 50%極差 未達 70%差 達 70%中等 達 80%優 達 90%極優
4. 獨立董事實際出席審計委員會情形(不含委託出席)良好?	1 2 3 4 5		一、出席率%=實際出席次數/應出席次數。 二、此項由董事會秘書室填寫。 三、出席率： 未達 50%極差 未達 70%差

		達 70%中等 達 80%優 達 90%極優
5. 委員於會議前有事先閱讀及瞭解會議資料？	1 2 3 4 5	
6. 各委員都在功能性委員會上做出有效的貢獻？	1 2 3 4 5	
7. 各功能性委員會有定期召開會議？	1 2 3 4 5	
<b>B. 功能性委員會職責認知</b>		
8. 功能性委員會的各項職權範圍明確且恰當？	1 2 3 4 5	
9. 功能性委員會能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險？	1 2 3 4 5	
10. 功能性委員會能適時且專業客觀的提出建議提交董事會討論，以供董事會決策參考？	1 2 3 4 5	
11. 審計委員會與簽證會計師已進行充分溝通及交流？ (如遇有會計新公報實施或財報有重大調整事項時，需開會討論)	1 2 3 4 5	此項僅由審計委員會獨立董事填寫。
12. 審計委員會有定期評估聘任會計師之獨立性及適任性？	1 2 3 4 5	此項僅由審計委員會獨立董事填寫。
<b>C. 提升功能性委員會決策品質</b>		
13. 公司提供予功能性委員會的資訊完整、及時，且具一定品質，使功能性委員會能夠順利履行其職責。必要時有請相關經理人員、內部稽核人員、會計師、法律顧問或其他人員列席？	1 2 3 4 5	
14. 功能性委員會討論的時間充分？	1 2 3 4 5	
15. 公司提交到功能性委員會決議的討論議案適當？	1 2 3 4 5	
16. 相關議案若遇有需成員利益迴避者，該委員已確實予以迴避，並作成會議紀錄？ (董事成員就涉及自身或其代表之法人有利害關係之議案時，應確實說明其利害關係之重要內容，且如有害於公司利益之虞時，討論及表決時應予迴避，且不得代理其他成員行使其表決權)	1 2 3 4 5	
17. 功能性委員會之會議紀錄適當地記錄討論內容，以及適當的記錄個人或集體的保留意見或	1 2 3 4 5	

關切？		
18. 各項功能性委員會會議決議，有適當的執行後續追蹤？	1 2 3 4 5	
19. 各功能性委員會有定期且有效率的執行績效評估？	1 2 3 4 5	
<b>D. 功能性委員會組成及成員選任</b>		
20. 功能性委員會的成員組成適當並已具備決策過程所需專業？	1 2 3 4 5	
21. 功能性委員會成員於任職期間內確實維持其獨立性？	1 2 3 4 5	
22. 功能性委員會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，並將功能性委員會績效評估結果納入考量？	1 2 3 4 5	
<b>E. 內部控制</b>		
23. 審計委員會能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？	1 2 3 4 5	此項僅由審計委員會獨立董事填寫。
24. 審計委員會通過之內部控制制度有包含五大要素/原則，且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業？	1 2 3 4 5	此項僅由審計委員會獨立董事填寫。
25. 審計委員會對公司會計制度、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？	1 2 3 4 5	此項僅由審計委員會獨立董事填寫。
其他補充說明 (例如對功能性委員會運作之改善建議等)		
<b>綜合評語(由董事長評核)</b>		

註 1：各項指標考核結果評分無法充分表達，可於備註欄位說明。

註 2：評估期間為受評年度自 1 月 1 日至 12 月 31 日止。

註 3：執行評估期間，應於受評年度之次年第一季前完成。

註 4：考核結果分為 5 個等級之方式呈現。考核等級原則說明如下：

數字 1：極差(非常不同意)；數字 2：差(不同意)；數字 3：中等(普通)；數字 4：優(同意)；數字 5：極優(非常同意)。

## 經濟部派任所屬事業公股董事、監察人 000 年度考核表

服務 機關		職 稱		姓 名			
派任 機構		職 稱		任 期			
考核期間： 年 月 日至 年 月 日							
<b>壹、可量化部分</b> (出席率): 會議實際主持或出席次數/應主持或出席次數(本項出席次數及出席率由事業單位填寫, 評等等級由國營會填寫)							
實際出席次數	應出席次數	出席率	評等等級				
			優良	尚可	待加強		
<b>貳、非可量化部分</b>							
對象	考核內容	董事、監察人 自評			事業初評		
		優良	尚可	待加強	優良	尚可	待加強
董 事	一、對派任機構中長期經營方針, 是否有所構想與檢討, 並提出適當意見。						
	二、對派任機構年度營運目標是否注意檢討, 並提出具體意見。						
	三、對派任機構年度計畫報告及預決算, 是否研審確實, 並提出中肯意見。						
	四、對派任機構經營上所遭遇困難問題之解決, 是否熱心協助, 並具有貢獻。						
	五、對派任機構業務之執行, 是否注意監督, 並具指導效果。						

	六、對本部交付之政策性特定任務，是否能圓滿解決。						
監察人	一、對派任機構董事會所提之各種表冊，是否切實核對簿據，調查實況，並提出報告。						
	二、對派任機構業務、財務狀況是否隨時注意調查，並提出具體意見。						
董事、監察人補充說明或建議事項							
國營會綜合意見							

(註1)各考核項目評等等級，請於適合欄位內打 。

(註2)代表地方政府出任董事或監察人者，奉 核定免辦理複評。





<p>(三) 審核公司訂定或修正取得或處分資產、從事衍生性商品交易、資金貸與他人、為他人背書保證或提供保證之重大財務業務行為之處理程序時，有無具體意見。</p>									
<p>(四) 處理涉及董事或監察人自身利害關係之事項時，是否提出中肯意見。</p>									
<p>(五) 審核重大之資產或衍生性商品交易，重大之資金貸與、背書或提供保證等事項時，是否研審確實，並提出具體意見。</p>									
<p>(六) 審核有關募集、發行或私募具有股權性質之有價證券議案時，是否提出具體意見。</p>									
<p>(七) 審核其他依法令、章程規定應由股東會決議或提審計委員會或董事會之事項及其他公司或主管機關規定之重大事項時，是否研審確實。</p>									
<p>獨立董事補充說明 或建議事項</p>	<p>獨立董事簽名：</p>								
<p>國營會綜合意見</p>									