

社團法人中華公司治理協會

董事會績效評估報告



受評公司：北基國際股份有限公司

報告日期：民國 112 年 02 月 24 日

目錄

一、前言.....	3
二、評估執行政程序相關資訊.....	5
三、八大構面重點說明與整體觀察.....	7
四、總評與建議.....	10

一、前言

公司治理的重心在董事會，而董事會能否有效運作，並實質發揮它對經理部門的指導及監督功能，端賴董事會之專業組合、明確分工及董事長之有效領導暨成員們之持續學習與適當時間投入。

我國自民國 91 年 10 月公布「上市上櫃公司治理實務守則」迄今已二十載，國內公司治理生態環境漸趨成熟，企業董事會效能的定期檢討與持續提升，是健全公司治理重要的關鍵因素，也是邁向企業永續經營的驅動方法。而外部獨立的專業機構可協助個別企業檢視並衡量董事會運作進一步精進的機會。

中華公司治理協會(下稱本協會)為獨立、專業的公司治理制度評量、評鑑與董事會績效評估機構，參照經濟合作發展組織(OECD)2015 年發佈之公司治理原則，兼顧台灣法制環境與企業特性，於民國 94 年起推動並執行公司治理制度評量、評鑑及董事會績效評估服務迄今，已服務近 500 家次，其範圍橫跨各類型產業，亦涵蓋不同股權結構及董事會成員組合之公有事業、上市上櫃公司及一般公開發行及非公開發行公司。

本協會以豐富的公司治理制度評量、評鑑及董事會績效評估執行經驗與學習為基礎，從企業經營的計畫、執行、監督與考核循環，及董事會與經理部門的分工合作，定義本協會「董事會績效評估服務」之檢視範圍，包括以下八大構面：

- 1、董事會之組成。
- 2、董事會之指導。
- 3、董事會之授權。
- 4、董事會之監督。
- 5、董事會之溝通。
- 6、內部控制及風險管理。
- 7、董事會之自律。
- 8、其他(如董事會會議、支援系統等)。

定期評估企業董事會的績效，不僅可以釐清個別董事、功能性委員會和董事會間的角色和責任，亦可檢視企業董事會在企業不同的發展階段下，是否適切地關注重要經營議題，投入足夠的資源，並以合適的方式來面對企業成長與永續經營相關議題。定期的董事會績效外部評估，更是企業向員工、客戶、供應商、投資人及其他資本市場參與者等利害關係人，展現企業董事會承擔及前瞻領導的品格。

二、評估執行情序相關資訊

(一)評估程序：

日期	主要程序
111.09.01	公司完成報名程序
111.12.13	公司開始進行評估自評作業
111.12.30	公司完成評估自評作業
112.02.06	協會評估委員與專員共同進行書審作業
112.02.17	協會評估委員與專員視訊訪評
112.02.24	協會出具評估報告書

(二)評估資料檢視期間：111年01月01日~111年12月31日

(三)視訊訪評評估小組：

執行委員暨召集人	郭榮芳
執行委員	洪英正
評量研究員	蔡孟哲
評量專員	蔣嘉蓉

(四) 評估公司視訊訪評出席人員：

董事 (兼總經理)	廖順慶 先生
獨立董事(審計委員會召集人)	侯淑惠 女士
獨立董事(薪酬委員會召集人)	蔡佳瑜 女士
公司治理主管	韓佳憲 先生
稽核主管	黃盟凱 先生

三、八大構面重點說明與整體觀察

(一)構面重點說明

1. 董事會之組成

董事會以集體議事方式督導企業的運作，因此，董事會之組成應符合企業營運發展的需求，以期能有效發揮指導與監督功能。而追求永續經營的企業，應規劃董事會的傳承及發展，並定期檢視現有董事會之組成、分工，以及成員之遴選、提名與聘任過程是否嚴謹周全。

2. 董事會之指導

董事會是企業經營決策的指揮中心。董事會應植基於公司的外在環境，審視企業自身的優勢與資源，來設定及調整公司目標與因應策略，並有效管理與確保經理部門落實策略執行以達成目標。

3. 董事會之授權

董事會在召開會議的時間之外，透過職責的分工及對經理部門之授權，確保企業依循既定的政策、制度、目標及策略落實執行。董事會應建置被授權單位有效即時的回報機制，以作為決策或管理調整的參考。

4. 董事會之監督

董事會之監督，應藉由設置獨立的內部稽核專職人員，並借重外部專業會計師，與其他有效機制來落實，以合理確保企業合規及有效運作。

5. 董事會之溝通

現代的企業領導與管理中，董事會的「有效溝通」是一項核心職能。董事會指導與監督的功能，須奠基於良好的溝通機制始得以有效發揮，董事會的授權與分工才能真正落實。董事會溝通對象包括董事會自身成員、經理部門、股東，以及其他利害關係人；董事會也必須關注溝通的議題、溝通與反饋機制及董事會議事文化。

6. 內部控制及風險管理

內部控制系統及風險管理，是確保企業有效管理的兩大機制，而董事會是內部控制與風險評估最終的監督機構。董事會根據企業的目標，應辨識重要的風險事項，定義風險容忍度，並建置健全的內部控制制度，以確保（合理保證）企業運作成果。此外，高階經理人的培訓與繼任也是確保企業穩健經營、降低斷層風險的重要議題。

7. 董事會之自律

董事會領導企業經營方向，其效能之發揮攸關企業的興衰成敗，因此，董事會自身當責及高度自律，可確保企業經營績效及誠信經營文化之落實。董事會必須定期對自身的參與投入及績效進行評估，並確實檢討精進，期能回應經營環境的變化。

8. 其他如董事會會議、支援系統等

能夠協助發揮董事會效能的基礎，在於具備專業且健全的董事會議事支援系統，包括公司治理人員職責明確定義及定期檢視、議程議項的規劃、資訊的提供、會議的紀錄與會後的追蹤管理、新任董事職前訓練及董事的持續進修...等。

(二) 整體觀察

貴公司成立於民國 77 年 12 月，營運內容為油品銷售、加油站服務及土地建設開發，近年轉進綠色能源領域，規劃有太陽光電、充電樁、儲能與售電等服務。公司股票於民國 89 年 11 月正式掛牌上櫃。貴公司目前屬於三地集團事業之一員，並下轄北極星能源、中華太子加油站、三地能源、金獅湖大酒店及英光企業等重要子公司。

貴公司於 111 年 6 月 23 日進行董事會改選，本屆之 11 席董事，除董事長為一般董事之外，另有 6 席高雄汽車客運股份有限公司之法人董事代表、1 席東正投資顧問之法人董事代表，3 席獨立董事；亦有 3 位女性董事。董事會成員具有經

營管理、財務會計及法律等專業與實務經驗，與公司營運發展需求具相關性。

貴公司董事會目前設有兩個功能性委員會：審計委員會與薪資報酬委員會；審計委員會設立於111年6月，薪資報酬委員會設立於101年1月；本次評估期間分別召開4次審計委員會會議、3次薪資報酬委員會會議。

貴公司董事會於111年3月決議通過設置公司治理主管，由財務部主管兼任，負責公司治理相關事務，並提供董事會及各功能性委員會成員履行職責所需之協助。

貴公司稽核主管每月提交稽核報告給審計委員會委員，審計委員會委員視需要指示稽核主管補充資料。稽核主管定期向審計委員會及董事會成員報告內部稽核執行狀況。會計師每季向審計委員會及董事會敘明公司財務報表查核或核閱情況。

貴公司重視與利害關係人之溝通，公司網站設有利害關係人專區，鑑別供應商、消費者/投資人、客戶和員工等四大利害關係人之主要議題、回應方式及溝通管道。

貴公司為提升董事會職能及落實公司治理，訂有「董事會自我評鑑或同儕評鑑辦法」。每年進行董事會、功能性委員會及個別董事之自我評估，並將評估結果於隔年第一季提報董事會，最近一次評估結果提報於111年3月17日董事會。評估辦法中亦規範公司至少每三年，由外部專業獨立機構進行評估。

四、總評與建議

本協會之董事會績效評估訪評小組，由具獨立性且經驗豐富的執行委員與專員所組成，以八大檢視構面之精神為本，參閱貴公司填答之開放式問卷、提供之各項資料(評估期間召開之董事會議事錄、各功能性委員會議事錄)與公開資訊等，並視訊訪談相關成員。

經由訪評小組檢視資料、視訊訪談溝通與互動觀察結果，彙集整理提出總評與建議事項如後，供貴公司內部使用，以為後續規劃、建置及強化董事會職能之參考。

總評：

1. 貴公司重視董事會成員之交流溝通，董事會各項議案於會前均充分溝通討論，確保董事成員對重大決策具有共識，必要時亦引入外部專家協助策略之制定，顯見董事會具良好之互信關係與議事文化。
2. 貴公司獨立董事具備專業才能、積極當責，掌握並督導公司整體風險，與經營團隊溝通順暢，充分協助董事會發揮指導與監督之職能。
3. 貴公司重視企業永續發展，在董事會督促下，ESG 與風險控管逐漸制度化。貴公司執行多角化策略以朝向綠能產業發展，逐步落實永續經營之努力，值得肯定。
4. 貴公司內部稽核主管每年依營運方向與風險評估結果選定次年度稽核範圍，擬定稽核計畫，並參與 ESG 相關會議，配合掌握計畫運作之相關內部控制，足見貴公司強化內部稽核單位職能之用心。

建議：

1. 建議貴公司可考量於每年定期會議或利用其他場合，結合 ESG 及綠能產業等新興領域之進修課程，由董事會成員深入討論公司所面臨之環境、社會及競爭趨勢，據以

擬定未來重大發展策略，讓董事能更充分了解及參與新策略發展的建構與概念，並提供專業培訓與諮詢，以進一步提升董事會效能。

2. 建議貴公司成立正式風險管理單位，負責督導風險管理事項，具體落實權責歸屬以及管理程序等機制，並將執行情形定期呈報審計委員會與董事會，使董事會能更有效地督導公司風險之控管。
3. 建議貴公司訂定董事薪酬管理辦法，建立連結董事自評績效與長期發展目標之績效指標；亦建議逐步推動經理人與員工之績效能與公司未來發展（如綠能產業等）相互銜接，亦逐步建立 ESG 目標與薪酬間之關聯，以有效激勵團隊追求長期利益，奠定公司永續發展之基石。
4. 建議貴公司加強官方網站投資人專區資訊的呈現與揭露，並定期更新，以供投資人了解公司推行公司治理的決心及績效；並建立吹哨人機制，例如於官網設置與審計委員會委員連繫之溝通管道，使審計委員會/獨立董事可同步接收舉報信息，展現公司對誠信經營與企業倫理之重視。



社團法人中華公司治理協會
TAIWAN CORPORATE GOVERNANCE ASSOCIATION

100 台北市羅斯福路三段 156 號 4 樓 Tel : 02-2368-5465 Fax : 02-2368-5393