

社團法人中華公司治理協會

董事會績效評估報告

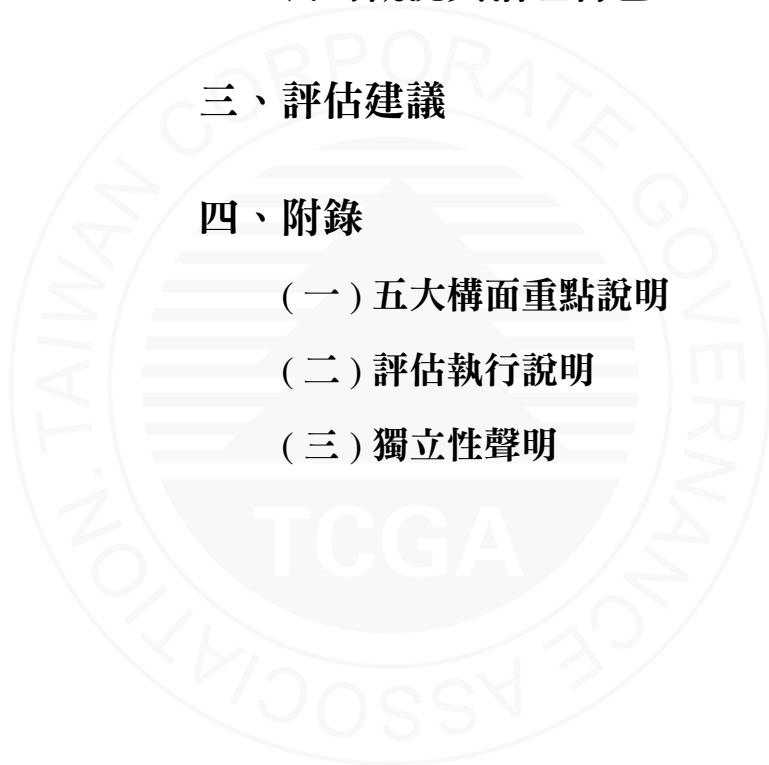


受評公司：北基國際股份有限公司

報告日期：中華民國 115 年 01 月 20 日

目錄

一、前言	2
二、公司概況與治理特色	4
三、評估建議	6
四、附錄	
(一) 五大構面重點說明	7
(二) 評估執行說明	9
(三) 獨立性聲明	10



一、前言

經濟合作發展組織 (OECD) 西元 2023 年發佈之 G20/OECD 公司治理原則 (Principles of Corporate Governance) 指出，公司的治理框架應確保公司發展方向的策略指導，董事會對管理階層的有效監督，以及董事會對公司和股東的責任。健全的公司治理機制，是企業邁向永續發展與強化韌性的基石。

董事會是公司經營決策的主要機關，也是落實公司治理的重要推手，強化董事會組織運作和職責，是公司治理發展的核心，而董事會能否根據公司願景與目標有效運作，並實質發揮其對管理部門的指導及監督功能，有賴董事會之專業組合、明確分工、董事長有效領導及所有董事會成員的誠正勤勉、協力合作與持續學習，職是之故，董事會成員應在充分知情的基礎上，善意、盡職、謹慎地行事，並以公司和股東的最佳利益為出發點，同時考量利害關係人的權益。

中華公司治理協會（以下簡稱本協會）為專業、獨立的公司治理制度評量、評鑑與董事會績效評估機構。本協會自民國（下同）94 年起，即參照 OECD 發佈之公司治理原則，兼顧我國公司治理生態系統（含法制環境、社會與產業特性），陸續推出公司治理制度評量、評鑑服務。並於 105 年更率先市場推出第三方董事會績效評估服務，迄今已服務超過 700 家次之上市上櫃公司、公用事業、一般公開發行及非公開發行公司。

就公司董事會績效的定期檢討與持續提升，符合公司的長期利益，也是公司邁向永續發展的重要驅動力。定期評估董事會的績效，不僅可以釐清個別董事、各功能性委員會及董事會的角色和職能發揮，亦可檢視董事會在公司不同發展時期，是否適切地關注重要治理及經營議題、投入適當的資源，並以合適的方式積極面對企業成長與永續經營相關議題。

除了董事會績效的年度自我評估，定期的董事會績效外部評估，不但可以協助董事會檢視並尋求進一步精進的機會，更是公司向利害關係人展現負責任、高道德標準及持續改進的態度。本協會的董事

會績效評估服務，係藉由獨立專業的外部團隊，根據個別公司的發展情況，透過書面檢視公司董事會運作狀況，及實地與董事會成員互動，協助公司定期探討董事會職能發揮情形，共同尋求最能彰顯公司文化及特色，且符合公司階段性發展目標之董事會精進機會。

本協會定義現行「董事會績效評估服務」之檢視範圍，包括以下五大構面（參見四、附錄（一）之說明）：

1. 董事會之組成與分工。
2. 董事會之指導與監督。
3. 董事會之授權與風管。
4. 董事會之溝通與協作。
5. 董事會之自律與精進。



二、公司概況與治理特色

貴公司原名為「北基加油站股份有限公司」於民國（下同）77年12月奉准設立，79年8月股票公開發行，並於89年11月經證券櫃檯買賣中心與證期會核准正式掛牌上櫃；101年6月更名為「北基國際股份有限公司」，旗下關係企業涵蓋「油品事業」、「房地產業」及「綠能環保/光電產業」，轄下子公司包括北極星能源（股）公司、中華太子加油站（股）公司、英光企業（股）公司、北基國際開發實業（股）公司、揚基有限公司、基曜建設（股）公司及三地能源（股）公司，透過多角化經營，以滿足客戶的需求並因應大環境的趨勢，使公司能夠持續掌握市場的競爭力。

貴公司董事會於114年5月股東常會改選，選任11席董事，包含1席自然人董事、7席法人董事及3席獨立董事，其中包含3席女性董事。董事會成員涵蓋建築、會計、法律、汽修、財稅、產業及企業管理等經驗與背景，整體董事會組成符合公司營運發展及達成策略目標之需求。

貴公司董事會轄下設有薪資報酬委員會、審計委員會、永續發展委員會、風險管理委員會及提名委員會。其中薪資報酬委員會於100年12月設立，審計委員會於111年6月設立，為配合相關法令要求及公司章程，於114年8月同時設置永續發展委員會、風險管理委員會及提名委員會，三個委員會均由3位獨立董事擔任委員，且3位獨立董事分別擔任三個委員會之召集人。本次評估期間分別召開8次董事會、4次薪資報酬委員會、6次審計委員會，永續發展委員會、風險管理委員會及提名委員會分別各召集1次。

貴公司111年3月由董事會決議通過設置公司治理主管，現由財會主管兼任。主要協助董事遵循法令及持續進修，提供董事執行業務所需之資料，並依法辦理董事會及股東會之會議相關事宜及其他依公司章程或契約所訂定之事項等。

貴公司持續強化公司治理制度之建置，使公司治理評鑑排名有緩步提升之跡象，如112年由81%-100%進步至66%-80%、113年又進步至36%-50%之中上成績。同時為提升董事會職能及落實公司治理制度，貴公司依據所訂定之「董事會自我評鑑或同儕評鑑辦法」，每年執行整體董事會、董事成員及各功能性委員會之績效評估，將評估結果送交董事會報

告。該辦法亦規範公司至少每三年委由外部專業獨立機構進行評估，公司於 112 年委託外部專業獨立機構進行董事會績效評估，今年度為第二次委任外部專業獨立機構進行評估，充分展現公司提升董事會效能之企圖心與自我精進之堅持，值得肯定。



三、評估建議

經由本協會訪評小組綜合評估後，彙整提出建議事項如下：

1. 貴公司已設置由全體獨立董事組成、並由獨立董事擔任召集人之提名委員會，負責提名董事與高階主管，並進行資格審查等任務，惟尚未規劃定期檢視高階經理人之繼任計畫。建議貴公司提名委員會依據公司發展及營運目標，研訂高階經理人繼任傳承計畫，將高階經理人培育政策、制度及執行情形定期呈報董事會，積極發揮董事會之多元督導職能，強化企業永續基石。
2. 貴公司稽核室直接隸屬董事會，稽核主管之年度績效，目前係由董事長進行考核。鑒於稽核主管與審計委員會互動密切，建議貴公司可先請獨立董事就稽核主管之工作績效表示意見，提供董事長參酌，另建議貴公司建立內部稽核人員及簽證會計師分別單獨與審計委員會溝通之閉門會議，強化審計委員會對內部稽核之督導職能，並確保與簽證會計師之溝通暢通。
3. 貴公司已對新任董事多所協助，惟尚無明文規範新任董事就任講習機制。為協助新任董事儘速認識公司、瞭解公司經營狀況及策略發展，建議貴公司可考慮明訂「新任董事講習制度」，由專人介紹公司業務、產業動態、法令規範、董事權利義務與進修辦法等，並透過安排實地訪視及必修課程等方式，俾利新任董事上任後即可履行董事職責。

四、附錄

(一) 五大構面重點說明

1. 董事會之組成與分工

董事會以集體議事方式督導公司的營運，因此，董事會之組成應符合公司營運發展的需求，且其成員之遴選、提名與選任過程應力求正式、嚴謹。為集思廣益並為董事會討論帶來多元化的思想，董事會組成應盡量擁有適當的背景和能力組合，以發揮最大整體戰力。

董事會應定期檢視董事會及功能性委員會之組成、分工與運作績效，精益求精並與時俱進，確定董事會擁有多元開放的領導與議事文化。另外，追求永續經營的企業，亦應積極規劃董事會的傳承及發展。

2. 董事會之指導與監督

做為企業經營決策的中心，董事會應植基於公司的外在環境，審視自身的優勢與資源，以設定及調整公司願景、目標與策略，並有效監督管理部門落實策略執行以達成目標。董事會於帶領公司實踐願景及目標過程，應指導公司的重要策略及行動方案、評估和督導主要經理人績效，發揮董事會的領導力。

此外，監督公司營運過程的守法守紀、督導高階經理人的培訓與繼任、督導公司 ESG 願景的實踐也是董事會確保企業穩健經營、降低風險的重要議題。

3. 董事會之授權與風管

董事會在履行關鍵職能時，應確保公司在風險管理框架內，有足夠的資源因應重大風險（例如：數位安全風險、稅務管理和稅納合規風險、供應鏈風險、環境保護合規風險和地緣政治風險等），使公司有足夠的韌性和可持續性。

董事會辨識重要的風險事項，定義風險容忍度，監督公司風險管理機制，並建置健全的內部控制制度，以合理保證企業營運成果。

董事會根據公司的目標、策略與組織架構，決定公司哪些重要營運事項（不限於財務、業務及人資）的核決權限應保留在董事會，哪些營運事項授權董事長及主要經理人，並定期檢視以確定其完整性與適當性。

董事會並藉由設置獨立的內部稽核專職人員、聘任外部專業會計師，輔以適當的功能性委員會，協助董事會合理確保公司依循既定的政策、制度、目標及策略落實執行。董事會亦透過薪酬委員會，督導高階主管績效考評的執行與薪酬制度的設計，以發揮激勵高階經理人的職能。

4. 董事會之溝通與協作

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。董事會指導與監督功能的發揮，及董事會授權與分工的落實，均有賴良好的溝通基礎與機制。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。

專業且健全的董事會議事支援系統能夠協助發揮董事會效能，包括公司治理人員職責明確及定期檢視、議程議事規劃、資訊提供、會議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。

5. 董事會之自律與精進

董事會引領公司的經營方向，董事會之作為攸關公司的興衰成敗，因而董事會高度自律、以身作則，並以高道德標準來履行其職責，是相當重要的。此高道德標準的展現，除了能讓利害關係人覺得公司可信及值得信賴外，更有助於公司誠信經營文化之塑造。

董事會必須定期對職能之發揮與運作績效進行評估，並確實檢討。董事應持續進修，強化自己對公司所屬產業、對經營團隊及對董事會職能的了解。此外，董事的傾聽能力，以及董事對群體決策及解決衝突的認知等技巧及軟實力，亦應不斷的思考與修練，以期對公司發揮更大的正向影響力。

(二) 評估執行說明

1. 評估程序：

日期	主要程序
114.08.19	公司完成報名程序
114.11.13	公司開始進行評估自評作業
114.11.20	公司完成評估自評作業
114.12.19	協會評估委員與專員共同進行書審作業
115.01.06	協會評估委員與專員進行視訊訪評
115.01.20	協會出具評估報告書

2. 評估資料檢視期間：113 年 12 月 01 日～114 年 11 月 30 日

3. 視訊訪評評估小組：

執行委員暨召集人：謝錦堂

執行委員：林純正

評量組長：呂淑滿

評量專員：宋宜靜

4. 視訊訪評受評公司出席人員：

獨立董事暨 審計 / 薪資報酬 / 永續發展 - 委員會召集人	張 仁 郎 先生
獨立董事暨提名委員會召集人	潘 維 欣 女士
董事總經理暨永續長	廖 順 慶 先生
財務主管兼公司治理主管	韓 佳 憲 先生
稽核主管	范 晉 嘉 先生

(三) 獨立性聲明

本協會執行北基國際股份有限公司董事會績效評估作業之執行委員及負責專員，秉持公正客觀、誠信態度且無任何影響獨立性之情事，並皆已簽署保密聲明書及獨立性暨誠信原則聲明書。



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

10089 台北市羅斯福路三段 156 號 4 樓 / Tel: 02-2368 5465 / Fax: 02-2368 5393