

董事會績效評估報告

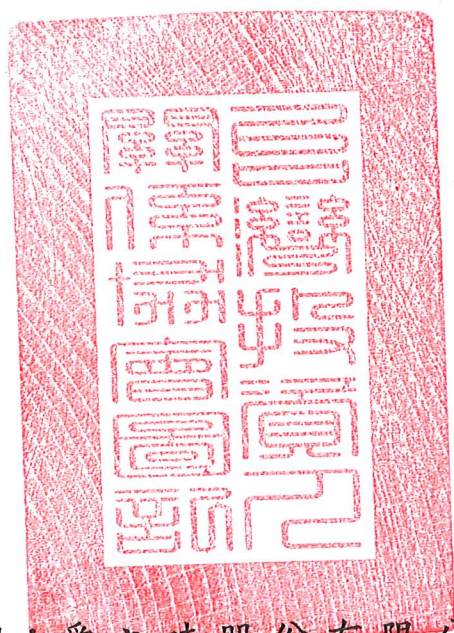
受評公司：愛之味股份有限公司

報告日期：中華民國 114 年 12 月 31 日

The logo for TIRI (Taiwan Investor Relations Institute) features the letters 'TIRI' in a bold, stylized, sans-serif font. The letters are dark blue or black. The 'T' and 'I' are slightly taller than the 'R' and 'I'. The 'R' has a distinctive shape with a curved top and a vertical stem. The 'I' is a simple vertical bar.

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：愛之味股份有限公司

報告日期：中華民國 114 年 12 月 31 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	8
伍、結論及建議	16

台灣投資人關係協會
Taiwan Investor Relations Institute

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 愛之味股份有限公司（下稱受評公司）董事會、功能性委員會及個別董事成員績效，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. 與受評公司或其董事間，有足以影響獨立性之商業關係。
3. 自受評公司或其董事、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事、經理人或對評估有直接且重大影響之職務。

執行委員 郭宗霖：

執行委員 張真卿：

執行委員 馮昌國：

參、評估範圍及構面

本協會受 愛之味股份有限公司(下稱受評公司)之委託，對其董事會、功能性委員會及個別董事成員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表現。

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（不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。

功能性委員會績效評估問卷涵蓋五大構面：

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有一定品質、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。

個別董事成員績效評估問卷涵蓋六大構面：

一、 公司目標與任務之掌握

評估內容涵蓋：董事確實了解公司的核心價值觀、對公司所有策略性目標及所處產業風險有明確的了解。

二、 董事職責認知

評估內容涵蓋：董事已充分了解董事的法定義務及熟悉公司運作與環境並確實遵守保密義務。

三、 對公司營運之參與程度

評估內容涵蓋：董事實際出席董事會情形，且能夠充分履行其職責並投入足夠的時間於董事會相關事務等。

四、 內部關係經營與溝通

評估內容涵蓋：董事與經營團隊、其他董事成員、會計師及稽核人員互動與溝通情形良好。

五、 董事之專業及持續進修

評估內容涵蓋：董事具備董事會決策執行所需的專業，並於各自專業能力外之範圍進修多元化之課程，以持續強化其專業知識與技能。

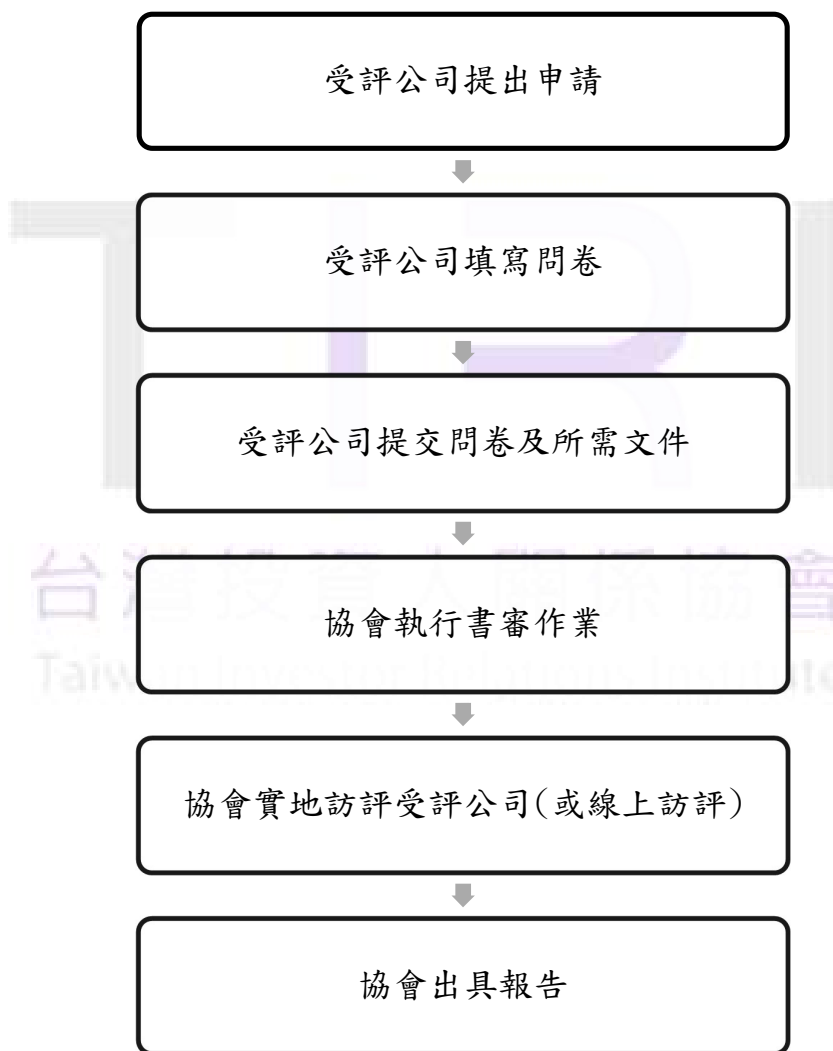
六、 內部控制

評估內容涵蓋：相關議案若遇有需董事利益迴避者，董事已確實予以迴避，且有效的評估與監督各項內部控制制度及風險管理，並針對公司會計制度、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。

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 1 月 1 日至 114 年 12 月 31 日

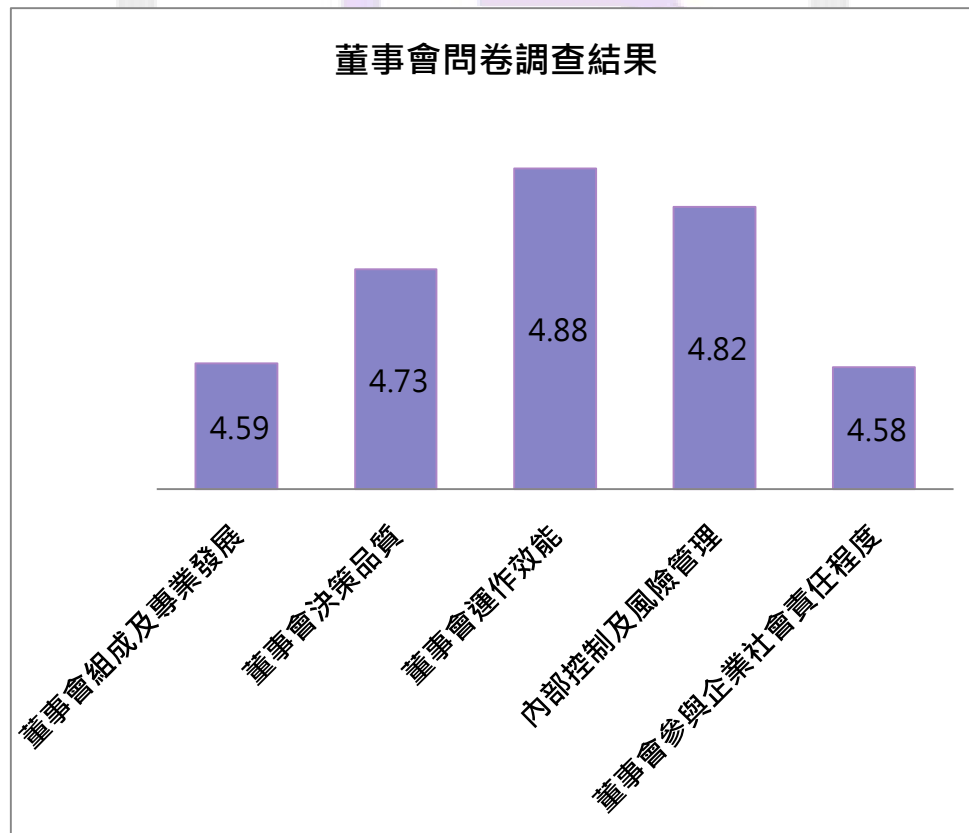
三、 董事會績效評估問卷調查

1. 發放對象：全體董事會成員(董事六席及獨立董事三席，共九席)

2. 回收情形：100%

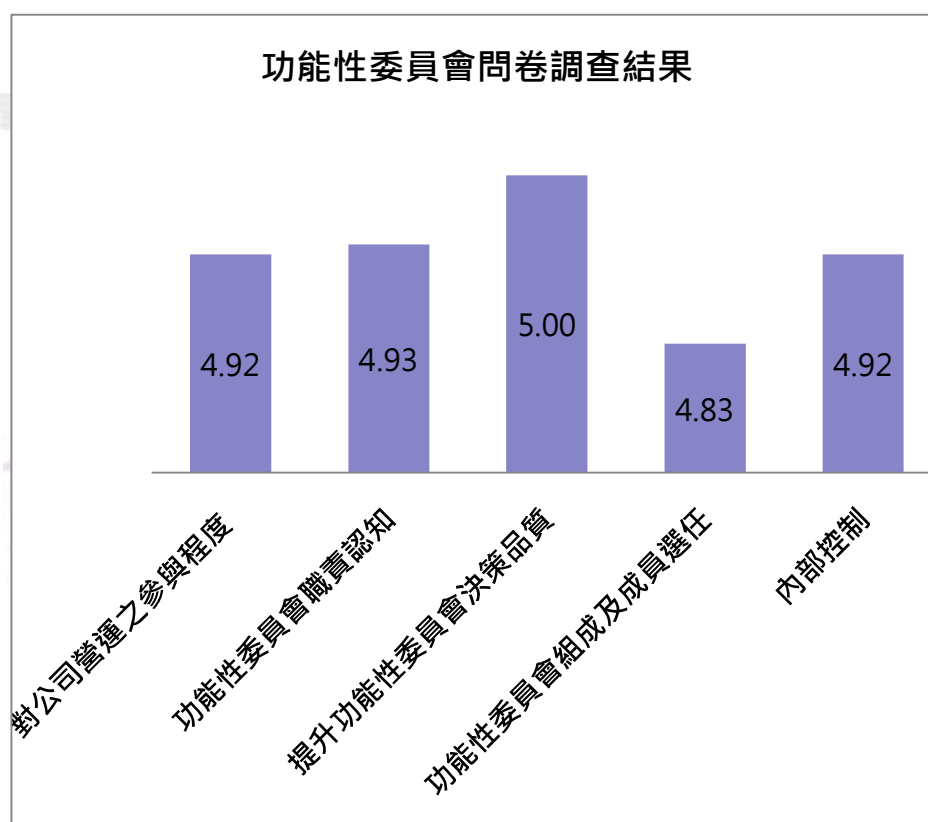
3. 問卷評估方式：問卷係以 1 至 5 之量度評估，1 為未能滿足（非常不同意），5 為皆能滿足（非常同意）。

4. 董事會問卷評估結果：



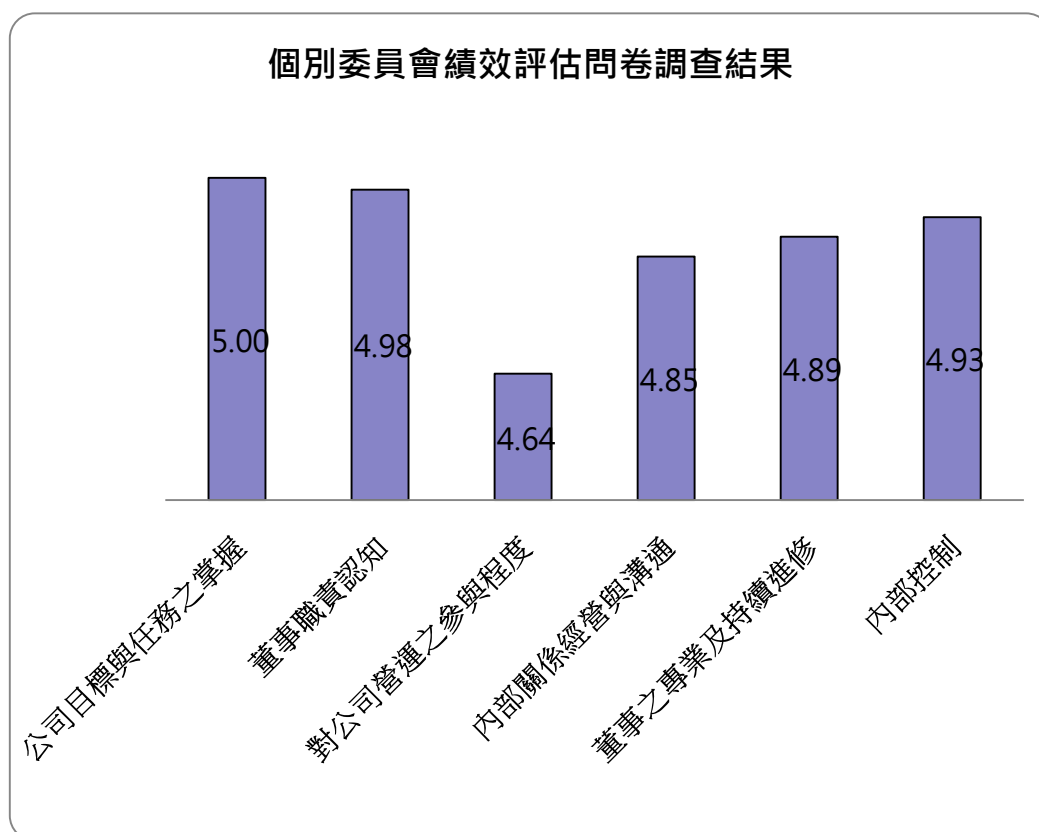
四、 功能性委員會績效評估問卷調查

1. 發放對象：全體功能性委員會委員（三位獨立董事）
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、個別董事成員績效評估問卷調查

- 1.發放對象：全體董事會成員（董事六席及獨立董事三席，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：



六、 實地訪評

1. 訪評日期：民國 114 年 12 月 10 日

2. 訪評方式：線上訪談

3. 訪評對象：

- 陳冠翰 董事長
- 吳永乾 獨立董事
- 蔡月足 公司治理主管
- 楊志成 稽核主管

七、 訪評摘要：

受評公司成立於民國 60 年 6 月 26 日，總部設於嘉義縣民雄鄉，隸屬耐斯企業集團，並於民國 78 年 10 月 28 日掛牌上市，為國內具代表性之食品製造廠商。公司主要產品涵蓋瓶裝飲料、甜點、醬菜、油品等多元食品品項。以民國 113 年度營收結構觀之，飲料類占 39%、傳統食品類占 20%、穀奶類占 20%、甜點類占 15%、油品類占 1%、其他類別占 5%，營收來源以台灣市場為主，顯示公司於國內食品市場具備穩定經營基礎與品牌影響力。

受評公司董事會共設置九席董事，包括六席董事及三席獨立董事，其中女性董事一席。董事成員具備營運判斷、會計與財務分析、經營管理、危機處理、產業知識、國際市場視野，以及領導

與決策等多元專業能力，整體組成於性別、專業背景與實務經驗等面向展現多元性。此一多元化之董事會結構，有助於董事會自不同觀點進行討論、決策與監督，並提供前瞻且整合性的專業建議，進而強化公司治理效能，提升整體經營績效與永續競爭力。

董事長與總經理非互為配偶或一親等親屬，董事成員間亦無超過兩人具配偶或二親等以內之親屬關係，顯示董事會結構具備良好之獨立性與健全性。此外，僅有一席董事兼任公司員工，比例低於董事席次三分之一，有助於在涉及潛在利益衝突之情況下，由足夠之非執行董事進行獨立判斷，強化董事會決策之客觀性與監督效能。

受評公司董事會設有三席獨立董事，達董事會總席次三分之一之規範要求。各獨立董事具備不同領域之專業資格與實務經驗，與公司營運高度相關，且於執行職務期間均能維持獨立性，與公司間無利害關係，確保其職權行使之客觀性。

全體獨立董事均兼任審計委員會委員，負責監督財務報表之公允表達、簽證會計師之獨立性與適任性，以及內部控制制度之有效性，並定期召開會議向董事會報告；同時亦全數擔任薪酬委員會委員，負責訂定並定期檢視董事及經理人之績效評估與薪酬政

策、制度與結構，以確保薪酬制度之合理性並與公司整體績效目標相符。整體而言，獨立董事於公司治理架構中已發揮關鍵監督角色，提供重要專業判斷，有助於強化董事會之制衡機制與治理效能。

在董事會運作方面，受評公司於本評估期間共召開七次董事會會議，全體董事整體實際出席率約為 86%，顯示董事對公司重大業務與決策事項具參與度，能履行其監督與指導職責。

在功能性委員會運作方面，於本次評估期間內，審計委員會共召開五次會議、薪資報酬委員會召開三次會議，各委員會整體實際出席率均達 100%，顯示委員會成員積極參與審議與監督事務，充分發揮功能性委員會之專業監督與制衡角色。

為持續提升董事會效能與功能性委員會運作品質，受評公司已訂定並實施《董事會績效評估辦法》，並依相關規範定期辦理董事會及各功能性委員會之績效評估。評估結果均提報董事會審議，作為制度精進與治理改善之重要依據，以強化董事會及委員會之決策效能，並提升整體公司治理品質。

在組織運作與內部控制管理方面，由蔡月足女士擔任公司治理主管，負責統籌規劃、推動及執行公司治理相關制度，並訂定各項

政策與作業辦法供全體部門遵循，以強化組織運作之透明度與規範性，健全公司治理架構。內部稽核業務則由楊志成先生負責，確保內部控制制度之設計與執行具有效性，並持續提出改善建議，以提升營運效率及風險管理效能。上述兩項職能相互協調與支援，形成完善且具效率之公司治理與內部控制體系，為公司穩健運作及永續發展奠定堅實基礎。

在永續發展推動方面，為展現公司對企業社會責任、資訊透明度及永續治理之高度承諾，受評公司已於民國 114 年 8 月 7 日經董事會通過民國 113 年度《永續報告書》。該報告依循全球永續性報告協會（GRI）於 2021 年發布之通用準則（GRI Universal Standards 2021）、《上市上櫃公司永續發展實務守則》、氣候相關財務揭露框架（TCFD）及永續會計準則（SASB）編製，並委託第三方查證單位國富浩華聯合會計師事務所，依中華民國會計研究發展基金會發布之確信準則第 3000 號「非屬歷史性財務資訊查核或核閱之確信案件」進行獨立有限確信。該報告已於民國 113 年 8 月 22 日公告中文版於公開資訊觀測站，並於同年 9 月 30 日公告英文版，積極回應資本市場與利害關係人對誠信經營與永續發展之期待。

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：

受評公司董事會結構健全，成員具多元專業背景，整體能維持良好之客觀性與獨立性，有助於重大財務及營運決策之專業、公正與透明執行。董事會及薪資報酬委員會、審計委員會均定期召開會議，運作情形良好。個別董事亦持續參與進修課程，並定期辦理董事會及功能性委員會之內外部績效評估，以強化決策與監督效能。惟仍可依下列建議事項，進一步精進公司治理架構與提升董事會整體運作效能。

一、全體獨立董事任期不超過三屆，以強化獨立董事之獨立性

受評公司於民國 114 年 6 月 25 日全面改選董事會，現設三席獨立董事，其中吳永乾任職至本屆超過三屆任期。依「臺灣證券交易所股份有限公司上市公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點」第四條第四項規定，自民國 116 年起，上市公司全體獨立董事連續任期均不得超過三屆，惟任期於 116 年未屆滿者，得自

屆滿時起適用。另依「上市上櫃永續發展行動方案(2023)年」之推動措施，主管機關為強化獨立董事之獨立性與客觀性，已推動全體獨立董事任期不得逾三屆之制度。建議公司提前規劃獨立董事人選之調整，以符合法令趨勢，強化董事會獨立性，並深化公司治理之健全性與透明度。

二、成立「永續發展委員會」之董事會層級功能性委員會

受評公司已於民國 104 年設立企業社會責任組織，並於民國 111 年更名為永續發展組織，由總經理擔任總召集人，並由人力資源部門作為兼職單位推動相關工作。為進一步提升永續治理層級，建議公司於董事會層級設立「永續發展委員會」作為功能性委員會，成員人數不少於三人，且至少包含一名董事，以強化決策層之督導職能。該委員會宜就 ESG 議題進行專案討論與政策指導，協助董事會推動企業社會責任與永續經營策略，並定期向董事會報告執行情形，其組成、職責與運作情形亦建議揭露於公司網站及年報中。透過設立董事會層級之永續發展委員會，可使公司永續治理更為制度化與策略化，強化決策與執行之銜接，進一步提升公司治理成熟度與永續發展績效。

三、 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，提名委員會應由三人以上董事組成，且過半數為獨立董事，並由獨立董事擔任召集人及會議主席，並對外揭露其組成、職責及運作情形，以提升董事遴選制度之透明度與專業性。另可依公司實際需求，整合董事遴選與薪酬制度，設置「薪酬暨提名委員會」，或結合永續推動功能成立「永續發展暨提名委員會」，以統籌董事提名、績效評估、報酬制度及永續策略等事項，進一步提升決策效率、專業分工與整體公司治理效能。

四、 由董事會層級之功能性委員會督導風險管理，並至少一年一次向董事會報告

受評公司雖已訂定風險管理政策與程序，惟為進一步強化董事會職能並完善風險治理架構，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）統籌督導風險管理事務，並至少每年一次向董事會報告執行情形，以利董事會持續掌握整體風險狀況與重大風險因應措施。另建議建立制度化之風險辨識、評估、監控與回應機制，並定期檢視其運作成效；同時於公司網站揭露風險管理架構、

政策方向及年度執行成果，以提升資訊透明度與利害關係人信任。

五、 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

受評公司深耕台灣市場近半世紀，研發成果屢獲國內外政府及第三方公正單位肯定，取得多項專利、認證與獎項，包括國家生技醫療品質獎（SNQ）、國家品質標章、健康食品認證、世界品質評鑑大會（Monde Selection）金牌獎、世界乳品協會最佳乳飲品獎及最佳新品獎（IDF），並取得中國、美國、台灣及其他國家之功效與製程專利，以及 TFDA／TAF 國家級實驗室等多項認證。鑑於公司研發成果與加工技術所衍生之專利及營業秘密屬重要無形資產，建議公司制訂與營運目標連結之智慧財產管理計畫，完善專利申請、營業秘密保全及資料安全機制，並至少每年一次由專責單位向董事會報告執行情形，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。

六、 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營運策略及業務計畫，明確說明其提升企業價值

之具體措施，並宜提報董事會審議，積極與股東溝通。該條並檢附「提升企業價值計畫參考範例」，鼓勵公司揭露包括資金成本、獲利能力、市場評價及公司治理等面向之分析，據以制定政策、設定目標、規劃期限及具體強化措施。建議受評公司依規定擬定相關計畫，經董事會審議通過後，將資訊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，並強化與股東間之溝通、互信與長期價值連結。

