



TIRI

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

## 董事會績效評估報告

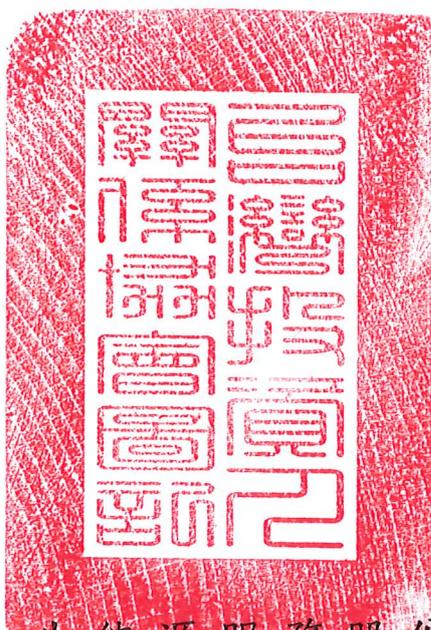
受評公司：進金生能源服務股份有限公司

報告日期：中華民國 114 年 10 月 16 日

# TIRI

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：進金生能源服務股份有限公司

報告日期：中華民國 114 年 10 月 16 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 .....	6
伍、結論及建議 .....	11

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 進金生能源服務股份有限公司 (下稱受評公司) 董事會績效，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)。

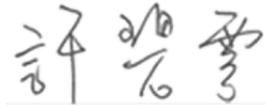
二、本執行委員與受評公司之董事或經理人未有配偶、直系血親、直系姻親或二親等內旁系血親之親屬關係。

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 許碧雲：



執行委員 鄭惠宜：



## 參、評估範圍及構面

本協會受 進金生能源服務股份有限公司 (下稱受評公司) 之委託，對其董事會 (不包含其下之功能性委員會) 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

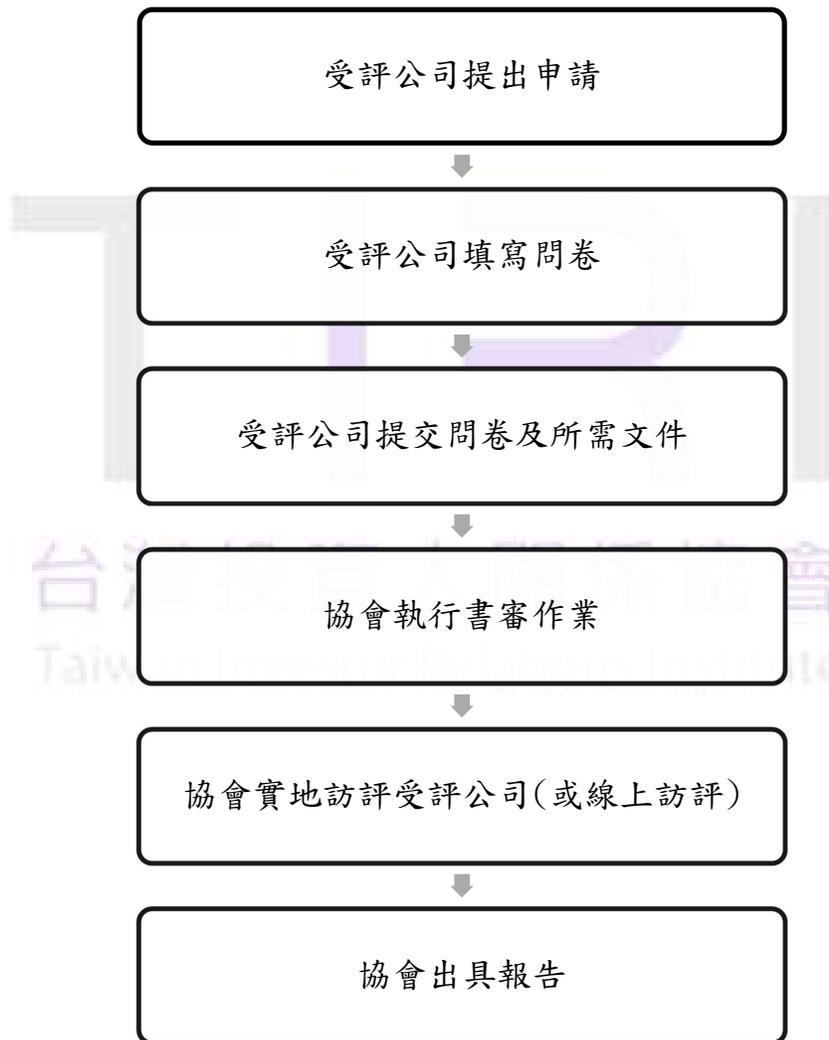
評估內容涵蓋：董事會對 ESG 的關注程度、公司與外部股東或利害關係人溝通管道、公司對 ESG 之參與及投入程度、公司落實治理機制之作為等。



## 肆、評估執行情序

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

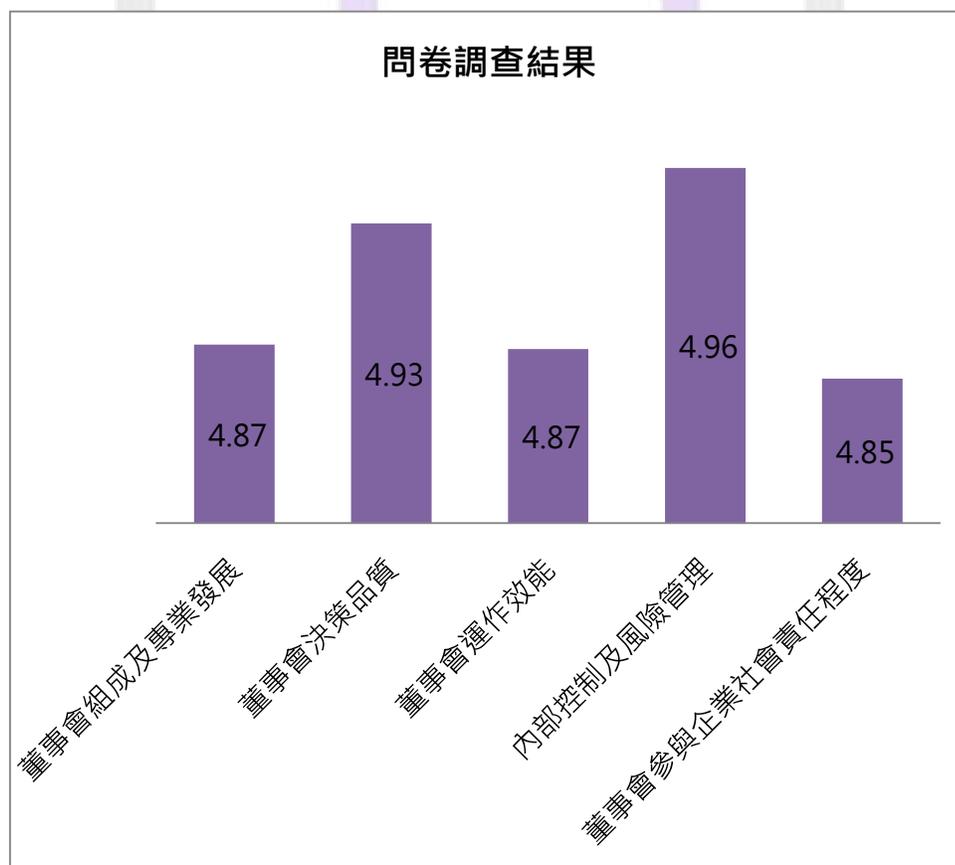


## 二、 受評期間

民國 113 年 9 月 1 日至 114 年 8 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(董事五席及獨立董事四席，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、 實地訪評

1. 訪評日期：民國 114 年 10 月 8 日

2. 訪評方式：實體訪談

3. 訪評對象：

- 黃舉昇 董事長
- 劉祥泰 獨立董事(審計、薪酬及永續發展委員會召集人)
- 厲國欽 總經理及法人董事代表
- 周宜炘 公司治理主管
- 廖淑華 稽核主管

#### 五、 訪評摘要：

受評公司成立於民國 103 年 10 月 16 日，並於民國 113 年 2 月 2 日掛牌上櫃。公司主要從事太陽能發電系統工程之 EPC 業務(設計、設備採購與施工總承包)，並提供電廠維運服務，涵蓋系統設計規劃、政府補助方案申請、市電併聯申請代辦及施工監造等服務項目。建置系統型態包括屋頂型、地面型、水面漂浮式及漁電共生型等多元形式，展現公司在再生能源領域的專業技術與執行能力。民國 113 年度產品營收比重中，工程收入約佔 96%、勞務收入約佔 3%、銷貨收入約佔 1%，銷售地區以國內市場為主，內銷比重達 100%，營運結構穩健。

在公司治理架構方面，董事會由五席董事及四席獨立董事組成，共九席。董事成員具備能源、工程、科技等多元專業背景，並兼具營運判斷、財務分析、經營管理、產業知識及決策領導等能力，組成具高度互補性，有助於提升董事會整體決策品質與效率。董事長兼任執行長，公司自民國 110 年 4 月 1 日起依規定增設四席獨立董事，以進一步強化監督與制衡機制，確保董事會運作之獨立性與公正性。執行長負責中長期經營策略、投資與融資決策；總經理則負責策略執行與日常營運管理，雙方職權分工明確，確保經營決策與執行具有效率與一致性。全體董事間並無配偶或二親等以內親屬關係，維持董事會之獨立判斷與客觀性。

董事會中之獨立董事共四席，符合董事會席次三分之一之規範。各成員皆具備不同領域的專業資格與實務經驗，與公司營運高度相關，能在執行職務時維持獨立性與專業判斷。獨立董事亦兼任審計委員會委員，負責監督公司財務報表之表達、簽證會計師之獨立性與適任性，以及內控制度之有效執行。委員會並定期召開會議並向董事會報告，透過此監督機制，強化公司財務資訊品質與內控效能，進而提升整體公司治理水準。

為持續完善治理機制，公司訂有《董事會績效評估辦法》，每年定期辦理董事會、功能性委員會及個別董事之績效自評，並將結果

提報董事會，作為董事遴選、委員任用及薪酬決策之重要依據。受評期間共召開六次董事會，董事實際出席率達 96%，顯示董事會運作積極、溝通順暢。董事會並定期參考「審計品質指標 (AQIs)」評估簽證會計師之獨立性與適任性，持續提升財務報表之可靠性與資訊透明度。

在組織運作與內控管理層面，公司治理主管由周宜忻女士擔任，負責統籌公司治理制度之規劃與執行，建立相關政策與作業辦法供各部門遵循；內部稽核業務則由廖淑華女士負責，確保內控制度之健全與落實，並持續提出改善建議，以提升營運效率與風險控管效能。兩項職能相互配合，形成公司治理與內控執行之完整架構，支撐公司永續經營的管理基礎。

此外，公司積極推動永續發展與資訊揭露，民國 113 年度中文版《永續報告書》已於民國 114 年 5 月 8 日經董事會通過，並於 6 月 20 日上傳至公開資訊觀測站，展現公司對企業社會責任、資訊透明度及永續治理之重視，呼應資本市場與利害關係人對誠信經營與永續發展的期待。

## 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、成員專業多元，能結合產業經驗與管理能力，提升決策品質與監督效率。於董事長兼任執行長之架構下，董事會透過獨立董事及功能性委員會強化制衡與透明機制，運作積極且出席率良好，並藉由績效評估與審計品質指標檢視治理成效，確保制度執行完善。整體公司治理穩健，惟仍可依建議事項持續精進，以進一步提升董事會效能與整體治理品質。

### 一、 規劃女性董事席次達三分之一

受評公司董事會共九席，其中女性董事僅占一席。依據《上市櫃公司永續發展行動方案》(2023年)推動措施，自民國114年起，上市櫃公司如任一性別董事席次未達三分之一，應於年報中具體說明原因，並揭露已採行或預定採行之改善作法。建議受評公司可於下屆董事改選前預作規劃，逐步朝女性董事占比達三分之一

之目標邁進，並於董事席次異動時適時提名女性董事，以提升性別多元與包容、促進董事會組成均衡，進而強化女性治理參與，呼應性別平等政策及國際永續發展趨勢。

## 二、 單一法人組織及其子公司占董事會席次低於三分之一

受評公司於民國 113 年 6 月 19 日全面改選董事會，現由五位董事及四位獨立董事組成，共計九席。其中，董事長黃舉昇及董事厲國欽、葉興松、陳加屏皆為進金生實業股份有限公司之代表人，合計占董事會席次約 44%。為維持董事會組成之客觀性與多元性，並避免單一法人組織及其子公司影響決策之平衡，建議未來可規劃使該類法人代表占董事會席次低於三分之一，以確保董事會決策符合全體股東及公司整體利益，強化公司治理結構之健全與透明度。

## 三、 董事成員中具有員工身分之人數應低於董事席次三分之一

受評公司董事會共九席，其中有三位董事兼任公司員工，分別為董事長兼執行長黃舉昇、總經理厲國欽及南區事業中心副總經理葉興松。董事會之主要職責在於指導公司策略方向並監督管理階層。依《上市上櫃公司治理實務守則》第二十條第三項規定，董事會成員組成應考量多元化，且兼任公司經理人之董事人數不宜

超過董事席次三分之一。建議受評公司於下屆董事改選時，適度調整具公司、母公司或子公司員工身分之董事人數，使其低於董事席次三分之一，以確保董事會於涉及潛在利益衝突議題時，能由具獨立判斷能力且人數充足之非執行董事參與決策，強化決策客觀性，並進一步健全董事會結構，提升公司整體治理效能。

#### **四、 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。

#### **五、 增修公司治理實務守則，明訂財務報告發布前封閉期間內部人交易限制並於官網揭露**

依《上市上櫃公司治理實務守則》第十條第四項規定，公司應建

立內部人於獲悉財務報告或相關業績內容後之股票交易控管措施。其中包括（但不限於）董事不得於年度財務報告公告日前三十日及每季財務報告公告日前十五日之封閉期間內交易公司股票。建議受評公司於《公司治理實務守則》中增修相關條文，明確規範財務報告發布前封閉期間內部人（含董事及員工）不得進行公司股票交易，以防止利用未公開資訊進行交易行為。並建議將相關規定揭露於公司網站，以強化資訊透明度，維護股東權益，落實股東平等對待原則，健全公司治理機制。

#### **六、訂定董事會成員及重要管理階層之接班規劃**

受評公司目前尚未訂定董事會成員及重要管理階層之接班規劃。依《上市上櫃公司治理實務守則》第三十七條之一規定，上市櫃公司宜建立管理階層之繼任計畫，並由董事會定期評估其發展與執行情形，以確保企業永續經營。建議受評公司參照該規定，擬訂董事會成員（至少包括董事長）及重要管理階層（至少包括最高經理人，如總經理）之接班規劃，明確規劃接班人才之培育、培訓及職務承接時程，以強化公司治理韌性與領導層穩定性，確保經營延續與永續發展，並於公司網站或年報中揭露其運作情形。

## 七、 制定及揭露高階經理人薪資報酬與 ESG 相關績效評估連結政策

受評公司經理人薪資結構包括固定與變動兩部分，固定薪資依工作年資、學經歷及職務價值評定；變動薪資則與績效表現連結（如財務績效、工作評核、個人學習成長及參與公司學習活動等），並由薪資報酬委員會及董事會審議其合理性。惟目前尚未將 ESG 指標納入績效評估項目。為鼓勵企業落實高階經理人薪資報酬與 ESG 績效之連結，使公司經營理念與永續發展目標更加一致，金管會已將此項列入公司治理評鑑指標之一。建議受評公司可依此方向制定相關政策，將高階經理人薪資報酬與 ESG 績效指標適當連結，並於公司網站、年報或永續報告書中揭露，以符合主管機關之期待，展現公司落實永續發展與責任治理之決心。

## 八、 強化 ESG 第三方驗證機制，以提升董事會永續監督與決策效能

受評公司已於民國 114 年 1 月 1 日成立永續發展委員會，隸屬董事會轄下之功能性委員會，由一位董事及四位獨立董事組成，負責推動公司治理及永續策略之落實。為進一步提升永續報告書之品質與可信度，建議導入具公信力之第三方驗證機制，採納國際揭露準則，並評估申請 ESG 評級標章。永續報告可委託具公信力機構（如 BSI）進行查證，以強化揭露透明度，協助董事會有效履行監督責任。永續資訊架構可參考 SASB 產業指標，整合環境

與財務資料，協助董事會全盤掌握永續風險對營運之潛在影響。取得 ESG 評級標章除可提升外部信任與企業形象外，亦有助董事會評估永續績效並強化溝通策略。整體而言，完善之 ESG 資訊揭露機制，將進一步提升公司資訊公信力，並強化董事會於風險控管、策略擬定及永續治理等面向之決策品質與治理效能。

#### **九、強化法說會頻率，提升董事會對外溝通與決策依據**

法人說明會為公司與投資人溝通之重要平台，可用以揭露營運成果及非財務資訊，增進市場信任並鞏固投資人關係。惟受評公司除上櫃前曾舉辦業績發表會外，後續尚未再辦理法人說明會，舉辦頻率偏低，投資人關係經營仍有強化空間。建議參照公司治理評鑑指標，每年至少舉辦或受邀參與兩次法人說明會，並公開完整影音紀錄，且兩場法說會間隔應達三個月以上，以確保資訊揭露之即時性與透明度。透過提升法說會頻率與揭露品質，不僅可強化公司與市場之互動，亦有助董事會掌握外部關注議題與市場回饋，進而提升監督品質與策略決策依據。

#### **十、優化網站揭露，提升董事會資訊監督效能**

為強化資訊透明度與跨國溝通效能，建議受評公司全面檢視網站架構與內容，優化頁面設計及分類邏輯，確保資訊取得便利與揭

露完整。除財務資訊外，亦應補充揭露獨立董事與內部稽核主管、會計師之單獨溝通情形（如就公司財務報告及財務、業務狀況進行溝通之方式、重點及結果等），以確認獨立董事職權得以充分行使，並強化其對公司財務報告及營運狀況之掌握。另建議網站內容同步提供英文版永續報告書，結合 AI 翻譯與人工校對，以兼顧時效與正確性；重大訊息及公告亦應同步推出英文版本，以提升國際能見度並吸引外資關注，符合公司治理評鑑對資訊揭露及國際化之要求。前述措施除有助強化企業形象與資訊公開水準外，亦能協助董事會即時掌握對外傳訊現況，提升其於資訊監督、永續規劃及投資人溝通等關鍵職能表現，進而增進公司治理品質與決策效益。