

社團法人中華公司治理協會

# 董事會效能(含績效)評估報告



受評公司：台灣浩鼎生技股份有限公司  
報告日期：中華民國 108 年 2 月 21 日

## 目錄

一、前言.....	2
二、評估執执行程序相關資訊.....	4
三、構面說明與觀察.....	6
四、總評與建議.....	18

## 一、前言

公司治理的重心，在董事會的有效運作，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，端賴董事會之有效組成、有效分工、有效學習、董事長之有效領導及成員們之有效投入。

我國自民國 91 年 10 月公布「上市上櫃公司治理實務守則」迄今已十六載，國內公司治理總體環境漸趨成熟，企業董事會效能的定期檢討與持續提升，應是現階段公司治理努力的重點。

董事會效能的提升與發揮，是健全公司治理重要的關鍵因素；定期評估董事會效能，則是邁向企業永續經營有效的驅動方法。在公司治理中，什麼是董事會職能發揮的最佳實務呢？它應是一道填空題，真正的內容要符合企業的特性、階段性任務與需求，並且要不斷地檢討與更新。然而，外部獨立機構仍可以從一些跨產業、根本而關鍵的任務中，來協助個別企業衡量並選擇董事會運作進一步精進的機會。

中華公司治理協會(後稱本協會)作為獨立專業的公司治理輔導與評量機構，參照經濟合作發展組織(OECD)最新之公司治理指導原則及世界銀行(World Bank)之公司治理架構，兼顧台灣法制環境與企業特性，於民國 94 年起推出公司治理制度評量及評鑑服務，迄今已提供 300 餘家次，其範圍橫跨各類型產業，包括不同股權結構及董事會成員組合之公有事業、上市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及評鑑執行經驗為基礎，從企業經營的計畫、執行、監督與考核功能，及董事會與經理部門的分工合作，定義本協會「董事會效能評估服務」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。

評估企業董事會的效能，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，亦可檢視企業發展的不同階段，董事會是否適切地關注重要的議題、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。定期的董事會效能外部評估，更是企業向員工、客戶、供應商、投資大眾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、精進領導品格的重要宣示。

## 二、評估執执行程序相關資訊

### (一)評估程序：

日期	主要程序
107.10.26	公司完成報名程序
107.12.10	公司開始進行線上評估自評作業
107.12.25	公司完成線上評估自評作業
108.01.04	協會專員完成初步審閱作業
108.01.15	協會評估委員與專員共同進行書審作業
108.01.25	協會評估委員與專員至公司實地訪評
108.02.21	協會出具評估報告書

### (二)實地訪評評估小組：

執行委員暨召集人：林火燈

執行委員：洪英正

執行委員：陳華元

組長：蔡宜芳

專員：宋宜靜

(三)評估公司實地訪評出席人員：

董事長	張念慈	先生
副董事長	曾達夢	先生
董事	卓隆燁	先生
董事	陳志全	先生
獨立董事(審計委員會召集人)	馮震宇	先生
獨立董事(薪酬委員會召集人)	張仲明	先生
獨立董事	王泰昌	先生
總經理	黃秀美	女士
財務長	詹孟恭	先生
財務資深經理	張穗芬	女士
稽核資深經理	簡志仲	先生

### 三、構面說明與觀察

本協會之「董事會效能評估」執行小組，由三位具獨立性的執行委員與兩位評估專員所組成，依據以下八大構面、三十八題指標內容，參考貴公司就各指標執行情形所提供的資料及公開資訊，並實地訪談相關成員後，出具本份評估報告，提供貴公司內部使用，以為後續規劃、建置及強化董事會職能之參考。

#### (一)董事會之組成

##### 1. 構面說明：

董事會以集體議事的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，以期能積極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，並檢視現有董事會之組成、分工，以及其遴選、提名與聘任過程是否嚴謹周全。

本構面以下列五個指標，來檢視相關機制的落實程度：

BE101	貴公司如何依據營運發展需求，遴選組成適當的董事會？
BE102	貴公司如何遴選符合需求的董事候選人，並確保選任過程之嚴謹？
BE103	董事會如何設置適合貴公司營運發展需求之功能性委員會？
BE104	貴公司如何檢視或調整董事會成員組合與功能性委員會之設置，以符合營運發展需求？
BE105	董事會是否依據公司中長期發展，討論董事成員的培訓發展及繼任計畫？

##### 2. 構面觀察：

貴公司董事會席次計七席，其中法人董事四席，獨立董事三席，法人董事代表分別具有生醫產業、國際國內法律事務、財務會計、生醫投資管理等經驗，獨立董事之專長亦涵蓋生醫研發，法律智財及會計與財務分析。董事會之組成多元，且與公司發展所需吻合。

貴公司董事會成員能依不同發展階段而調整，目前董事會及功能性委員會之治理功能以獨立董事為主。故獨立董事之選擇均由學界、業界中嚴格挑選適合公司發展人士適任。

貴公司於民國 101 年 5 月 11 日設置薪酬委員會，民國 103 年 3 月 25 日成立審計委員會，又於民國 106 年 1 月 18 日設立併購特別委員會，均由三席獨立董事組成。三個委員會召集人由獨立董事互相推選。

貴公司於民國 105 年訂定「董事會績效評估辦法」，每年至少一次評估董事會及董事會成員之績效，至少每三年由外部事業機構執行董事會績效評估一次。

貴公司朝向成為國際級生醫公司之目標發展，未來公司治理以國際標準為標竿，董事會成員朝向以自然人董事為主。



## (二)董事會之指導

### 1. 構面說明：

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，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。

本構面以下列五個指標，檢視相關機制之落實程度：

BE201	董事會如何制訂公司的年度或短中長目標，並發展因應的公司策略？
BE202	董事會如何督導公司策略之執行？
BE203	董事會如何掌握內外部利害關係人的動態與外在環境的發展趨勢，以資判斷是否調整公司目標與策略？
BE204	董事會如何考核高階經理人之經營績效以落實策略執行並達成目標？
BE205	董事會如何激勵高階經理人以追求公司長期利益為目標永續經營？

### 2. 構面觀察：

貴公司董事會依據公司實際研發進度及未來營運發展，制定整體目標及策略，並訂定有五年發展計劃。年度目標由總經理於董事會提出討論通過後實施。

貴公司由總經理定期於董事會報告策略執行情況，必要時不定期向董事會當面請益。

貴公司設有發言人及代理發言人，並於網站設置利害關係人專區，以適時回應利害關係人關切之議題。

貴公司於每年第四季實施績效考核，由於尚未有盈餘，因此考核結果做為調薪參考，不發獎金。薪酬委員會討論時，會參考同業水準及國際行情。

### (三)董事會之授權

#### 1. 構面說明：

董事會在召開會議的時間之外，透過職責的分工及授權，確保企業依循董事會核決的政策、制度、目標及策略健全且有效運作。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。

本構面以下列三個指標，檢視相關機制之落實程度：

BE301	貴公司是否清楚定義並公開揭露董事會、功能性委員會、董事長，以及總經理之職權內容？
BE302	董事會是否定期檢視董事會、功能性委員會、董事長，以及總經理之職權內容，並進行必要的調整？
BE303	董事會如何責成權責單位有效回報，以確保授權後的執行成效？

#### 2. 構面觀察：

貴公司「公司章程」、「薪資報酬委員會組織規程」、「審計委員會組織規程」、「併購特別委員組織規程」以及「核決權限表」訂定董事會、功能性委員會、董事長、總經理之職權，併購特別委員會與審計委員會之角色定位、功能亦有所區分。

貴公司依公司實際需要不定期修訂核決權限表，至於董事會，功能性委員會之職權內容，暫無調整之規劃。

貴公司董事會及功能性委員會均要求經理部門於每次會議時，報告確認上次會議決議之執行情形。經理部門對董事會及功能性委員會之決議，均立即執行，並適時回報處理情況。

#### (四)董事會之監督

##### 1. 構面說明：

董事會之監督，應藉由設置獨立的內部稽核專職人員，並借重外部簽證會計師，與其他有效機制來落實，以確保企業的合規及有效運作。

本構面以下列五個指標，檢視相關機制之落實程度：

BE401	董事會如何確保內部稽核人員與簽證會計師的獨立性與適任性？
BE402	審計委員會如何與內部稽核人員充分溝通？
BE403	審計委員會如何與簽證會計師充分溝通，使外部審計功能有效發揮？
BE404	董事會如何確保公司重要經理人對公司股東、員工及其他利害關係人之當責關係(Accountability)？
BE405	貴公司是否設置能與董事會直接連結之吹哨人機制？

##### 2. 構面觀察：

貴公司於100年9月30日董事會通過任用稽核主管，稽核主管每年均依規定進修，以持續合乎適任性。

貴公司內部稽核人員依據董事會通過之年度稽核計劃，於各月份出具內部稽核報告當面呈報獨立董事，並於董事會進行稽核工作報告。

貴公司獨立董事與會計師溝通密切，除定期就查核計劃、會計師角色與責任等進行溝通外，亦不定期就特定事項如關係人交易、併購等交換意見。

貴公司透過「核決權限表」、「道德行為準則」、「誠信經營守則」、「誠信經營作業程序及行為指南」、「企業社會責任實務守則」、「員工工作規則」等規定，規範不同層級人員負責所屬業務及應履行之責任義務。

## (五)董事會之溝通

### 1. 構面說明：

現代的企業領導與管理中，「溝通」是一項核心能力。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；董事會尚須關注溝通的議題、溝通與反饋機制及董事會議事文化。

本構面以下列五個指標，檢視相關機制之落實程度：

BE501	董事會如何與經理部門有效溝通公司目標與策略？
BE502	董事長如何與個別董事溝通以發揮其領導功能？
BE503	董事會成員之間如何強化彼此的橫向聯繫？
BE504	董事會是否掌握股東及利害關係人的重要資訊，以資維護公司與其良好的關係？
BE505	貴公司平日提供給董事會成員非屬董事會議案的資訊內容、形式，是否具完整性與時效性？

### 2. 構面觀察：

貴公司由總經理負責將年度營運計劃（包括經營計劃、中長期發展計劃、產業概況等在內）提報審計委員會及董事會審議，協助董事會掌握貴公司目標與策略之追蹤及達成。

貴公司董事會成員除透過定期會議與各功能性委員會如審計、薪資報酬及併購特別委員會之議事外，董事長亦不定期邀請全體董事餐敘，了解董事對公司經營之建議，多年來已培養出良好之信任與專業分工默契，董事長借重獨立董事專長，針對產業趨勢及公司發展策略等不同議題與獨立董事討論並諮詢意見。

董事長對獨立董事於薪資報酬委員會、審計委員會及併購特別委員會之運作充分授權、給予信任並尊重專業，獨立董事與經理部門保持緊密的溝通與互動，包括 R&D(技術研

發)、智慧財產權管理及專業技術人員之聘任與敘薪等，董事會內及董事會成員與經理部門皆有良好溝通。

貴公司已編制 CSR 報告書，並設有專案工作小組。公司網站的企業社會責任專區，揭露公司相關政策與願景，透過企業社會責任報告書的公開揭露，讓股東及其他利害關係人了解公司在履行企業社會責任方面的作為。

貴公司積極參與國內外資本市場之法人說明會，並將相關資訊上傳公告於公開資訊觀測站，有助於利害關係人知悉重要議題。

## (六)內部控制及風險管理

### 1. 構面說明：

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。

本構面以下列五個指標，檢視相關機制之落實程度：

BE601	董事會及功能性委員會如何設定監督項目並有效控制，以達成年度或短中長期的公司目標？
BE602	董事會是否定期檢視與監督風險之變化，並採取適當行動控管風險事宜？
BE603	董事會如何定期檢視公司內部控制制度之有效性？
BE604	董事會如何確保公司遵守法令、專業原則與標準、產業規範，並確保公司報告(含財務、非財務)之透明及允當表達？
BE605	董事會是否依據公司中長期發展，討論高階經理人的培訓發展及繼任計畫？

### 2. 構面觀察：

基於貴公司為 Drug Discovery Industry(新藥研發產業)，因此組織營運與市場發展有其特殊性，加上新藥研發的風險與一般公司的風險較為不同，主要風險為產品風險及資金風險。目前降低產品風險以董事會與經理部門間之溝通為主，而資金則以尋得來源(大股東之支持)為主。因新藥研發之不確定性較高，貴公司營運政策視研發現況隨時調整改變，強調需有較高之 flexibility(靈活性)，目前有擬訂民國 108~112 年之中長期計畫，此外每年舉辦產品說明會，總經理會公告公司五年計畫。

三位獨立董事的參與在檢視與監督風險之變化發揮了積

極的作用，透過任務取向之併購特別委員會，三位獨立董事分別針對產品研發、審計與法遵、薪酬與人力資源管理等與經理部門密切對話，並獲得董事長、董事會之高度支持與授權。

針對強化稽核與內控，貴公司新增一位法務長，民國 107 年 5 月亦委請 Mckinsey(麥肯錫)公司訂定風險評估。稽核工作按年度計畫每月份執行與報告董事會，另有專案查核。針對內部稽核人員要求受訓 40 小時，以確保相關作業之專業性與適法性。

對人才的遴選，貴公司亦甚著力，對醫藥關鍵性人才的取得尤其重視，薪資報酬在台灣屬領先之水平，甄選過程獨立董事亦共同參與。

## (七)董事會之自律

### 1. 構面說明：

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，期能迅速回應經營環境的變化。董事會自身的當責及高度自律，始可確保企業經營績效及誠信經營文化之落實。

本構面以下列五個指標，檢視相關機制之落實程度：

BE701	董事會是否訂定其年度或短中長目標，並據以評估達成狀況？
BE702	貴公司是否設置並對外公告董事會（含功能性委員會）年度效能評估（制度）項目與作法，並將評估結果提報董事會？
BE703	貴公司如何運用個別董事之效能評估結果，以確保董事職能的發揮？
BE704	董事會各董事之平均出席率(不含委託出席)是否達 80% 以上，且審計委員會及薪酬委員會之召集人是否皆出席股東會報告？
BE705	貴公司是否建立全公司（包含董事會）遵行的道德行為規範，並設置定期檢視落實情形之機制？

### 2. 構面觀察：

因產業屬性，貴公司董事會在目標之設定上強調彈性，新藥研發流程變數甚多，但董事會仍有其年度與中長期之財務計劃、經營計劃、發展策略及公司治理等規劃；薪資報酬委員會與審計委員會亦依職權執行年度紀要事項，有利董事會功能之充分發揮。

貴公司已推動董事會年度效能評估，對董事會整體進行績效考核及董事成員自我評估，結果公布於年報。

本次評估期間，貴公司各董事平均出席率多數達 80% 以上，貴公司或可鼓勵出差旅行之董事採視訊模式參與開會，以提升董事會之出席率。

貴公司訂定「行為規範」、「道德行為準則」、「董事及經理人道德行為準則」、「誠信經營守則」、「誠信經營



作業程序及行為指南」、「企業社會責任實務守則」及「員工工作規則」等，以策勵公司同仁上下一體遵循。貴公司亦訂有檢舉制度與管道，惟目前法務與智財處並未收到任何檢舉信函。

貴公司每年不定期舉行內部宣導與教育訓練，強化公司管理階層之誠信經營，每半年向董事會報告誠信經營作業之監督及落實執行情形。

## (八)其他如董事會會議、支援系統等

### 1. 構面說明：

董事會的年度議程應嚴謹規劃，支援系統應健全專業。公司所提供的董事會會議協助，包括會議的籌備、議程的規劃、資訊的提供與會議後的追蹤管理，是發揮董事會效能的基礎。

本構面以下列五個指標，檢視相關機制之落實程度：

BE801	董事會如何規劃安排年度會議時程及議題？
BE802	董事會之議案安排及資料提供，是否適切且具時效性？
BE803	貴公司如何協助新任董事熟悉公司業務？又是否設有機制協助董事持續進修公司治理發展議題？
BE804	貴公司是否設置秘書協助董事會運作，並安排其接受法律、財會或相關實務的專業訓練？
BE805	貴公司是否提供足夠之資源，以便董事發揮及行使其職權？

### 2. 構面觀察：

貴公司董事會每年擬定年度董事會會議日期，並規劃審計、薪資報酬委員會年度行事時程，俾利董事事先安排時間；各會議之相關議事資料，包含議程、附件或報告內容，併同會議通知均於開會七日前寄送各董事，供董事提前閱讀探討。

貴公司委由資深經理人員擔任董事會之專職事務人員，相關議事與日常運作順暢。董事會成員依照法令規範持續進修與舉行會議，履行職責。

#### 四、總評與建議

##### 總評：

1. 貴公司董事會成員，不論內部或外部董事之組成，在專業上合乎多元性質，同時能依不同發展階段，例如美國公司時期、台灣公司時期進行不同組成安排，對未來則期許成為國際級公司，並期盼以自然人董事為主組成董事會。
2. 貴公司對於董事會與經理部門功能分際清楚，董事會以公司治理功能為主。同時，董事長充分尊重董事之發言及意見，議事文化良好。
3. 貴公司三席獨立董事各有專長、充分契合公司發展需要，獨立董事對公司業務參與甚深，與各階層互動密切，且成為董事會中監督機制之主流。
4. 貴公司基於併購在公司發展成長中之關鍵地位，適時成立併購特別委員會，併購特別委員會與審計委員會在定位、屬性、議事方式等亦有明確之劃分。

##### 建議：

1. 基於公司治理之大趨勢與法令規範，建議貴公司設置公司治理專職人員，以辦理公司對外、對內與董事會相關事務並推動揭露工作，以善盡企業公民與保護所有利害關係人權益之職責。
2. 貴公司可強化揭露之作為，增訂功能性委員會績效評估辦法，在無涉及商業機密之虞時，將各功能性委員會組織規程、董事會績效評估辦法(含附表)、功能性委員會績效評估辦法(含附表)及相關評估結果進一步公告於官網，藉由增強 IR(投資人關係)平台，以增進董事會效能，有益於董事會職責與績效之提升。
3. 貴公司董事會重視風險控管，獨立董事參與甚多，整體多稱良好。建議有關對員工尤其是關鍵技術之參與者之保密協定宜按年度更新簽訂，全公司(包含董事會)應遵行之道德行為相關規範亦可持續更新修訂。另建議企業社會責任專案小組亦可定期於董事會提報，以利董事會

成員及時針對 IR(投資人關係)面向掌握公司相關風險管理動態。

4. 貴公司訂有「行為規範」、「道德行為準則」、「誠信經營守則」、「公司治理實務守則」等辦法鼓勵內部及外部人員檢舉任何不誠信行為或不當行為，建議貴公司檢舉信箱可考量由獨立董事同步收取的作法。建立可信的檢舉機制可使獨立董事掌握機先，有效防範重大違規情事。



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