

「保險業公司治理董事會績效評估之研究」 研究報告

委 託 機 關：財團法人保險事業發展中心

計 畫 主 持 人：洪秀芬

執 行 期 間：108 年 5 月 1 日至 108 年 10 月 31 日

(本報告不代表委託機關財團法人保險事業發展中心)

摘要

由於國內、外越來越重視公司治理議題，因此陸續有相關的指導規範發布，如我國之「上市上櫃公司治理實務守則」、國際保險監理官協會制定之「保險核心原則」，這些指導規範中的一項重點即是關於董事會，可知董事會的組成、運作及職責係良好公司治理的重要議題，本研究計畫即係以董事會的績效評估為研究課題。

首先，本研究計畫介紹國際保險監理官協會所制定之保險核心原則7- 公司治理的內容，再來，探討董事會績效評估的國際發展狀況及案例，之後，探討國內董事會績效評估的發展狀況及案例，最後，再提出國內保險業未來因應的建議，以期能更健全保險業的公司治理。

關鍵詞：公司治理、上市上櫃公司治理實務守則、國際保險監理官協會、保險核心原則、董事會績效評估

Abstract

Nowadays, more and more attention is paid to corporate governance issues at home and abroad, so relevant guidelines have been released successively, such as Taiwan's "Corporate Governance Best Practice Principles for TWSE/TPEX Listed Companies", "Insurance Core Principles" formulated by the International Association of Insurance Supervisors , etc. One important point of these guidelines is about the board of directors. The composition, operation and responsibilities of the board of directors are important issues for good corporate governance. This research explores the evaluation of the board's performance.

First of all, this research introduces ICP 7 Corporate Governance formulated by the International Association of Insurance Supervisors. Then, this research discusses the development status and cases of the evaluation of the board's performance at home and abroad. Finally, this research puts forward suggestions for the reference of insurance industry in Taiwan to improve corporate governance.

Keywords: Corporate Governance, Corporate Governance Best Practice Principles for TWSE/TPEX Listed Companies, International Association of Insurance Supervisors, Insurance Core Principles, Evaluation of the Board's Performance

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究緣起	1
第二節 研究方法、研究限制	3
一、研究方法	3
二、研究限制	4
第三節 研究架構	4
第二章 IAIS 之 ICP 7 公司治理	5
第一節 IAIS 的簡介	5
第二節 ICPs 之內容簡介	7
第三節 ICP 7 公司治理的規範內容	9
第四節 小結	24
第三章 董事會績效評估之國際發展狀況及案例	25
第一節 國際發展狀況	25
一、公司治理與董事會績效評估	25
二、董事會評估過程中的關鍵問題	26
三、董事會評估之國際慣例	28
四、優良實踐	34
五、關鍵要點	36
第二節 國際案例	37
一、NAMIC 年度董事會評估表	37
二、德國安聯公司	43
三、美國大都會人壽保險公司	46
第四章 董事會績效評估之國內發展狀況及案例	49
第一節 國內發展狀況	49
一、新版公司治理藍圖（2018~2020）	50
二、上市上櫃公司治理實務守則	51
三、保險業公司治理實務守則	63

四、公司治理評鑑.....	67
五、台灣經濟新報的台灣財經資料庫	89
第二節 國內案例	91
一、2018 年度上市櫃保險業公司治理評鑑結果	92
二、中國人壽保險（中壽）	93
三、台灣產物保險（台產）	94
第五章 結論與建議	97
附錄：期末報告審查意見及回覆委員意見對照表	
「保險業公司治理董事會績效評估之研究」	100
參考文獻	103

表目錄

表 1：ICP 7 公司治理	10
表 2：董事會績效考核自評問卷	53
表 3：董事成員(自我或同儕)考核自評問卷	57
表 4：功能性委員會績效考核自評問卷	60
表 5：董事會年度績效考核表-自我評量	64
表 6：董事會年度績效考核表-同儕評鑑（總體考評）	65
表 7：公司治理評鑑指標	69
表 8：TCGI 2 董事(會)及高管職能	90
表 9：全部上市公司之評鑑結果	92
表 10：金融保險業別之評鑑結果	92

第一章 緒論

第一節 研究緣起

依中華公司治理協會的介紹，其認為現代公司治理的起源可追溯至美國 1930 年代，因當時美國大型股份有限公司中，股權結構相當分散，導致所有與支配分離，進而形成經營者支配的現象，無法有效監督公司的經營，使管理階層極有可能為自身利益而非全體股東最大利益考量來利用公司資產，故而產生公司治理的議題，探討如何在公司所有者與經營者之間建構一套制衡機制；而亞洲則是自 1997 年金融風暴以後，鑑於經營者之不當行為致投資人、債權人或利害關係人權益受損害，故學者及國際組織紛紛提出應強化經營者責任的公司治理紀律與效能訴求¹。

就公司治理源起的發展觀之，可知公司治理所涉及的參與者範圍甚廣，依中華公司治理協會的定義，其認為可分狹義與廣義的公司治理：「若由狹義的角度觀之，公司治理係指存在公司股東、董事會、內部監察機關、管理階層間有關參與決定公司管理及經營之關係。而廣義的公司治理則不止探討股東或內部監控機關對管理者的制衡，更進一步將『利益相關者』〔stakeholders〕的角色及功能納入討論，諸如員工、客戶、供應商、債權人、政府機構與社區等。」²從而中華公司治理協會於 2002 年決議定義公司治理為：「公司治理是一種指導及管理的機制並落實公司經營者責任的過程，藉由加強公司績效且兼顧其他利害關係人利益，以保障股東權益」³。金融監督管理委員會（下稱金管會）證券期貨局則將公司治理定義為：「公司治理是指一種指導及管理企業的機制，以落實企業經營者的責任，

¹ 參閱中華公司治理協會網頁介紹，https://www.cga.org.tw/main/f_1_01_company_govern.aspx。（最後瀏覽日 2019 年 8 月 1 日）

² 同上註。

³ 同上註。

並保障股東的合法權益及兼顧其他利害關係人的利益。良好的公司治理應係董事會與管理階層以符合公司與全體股東最大利益的方式達成營運目標，協助企業管理運作，以及提供有效的監督機制，以激勵企業善用資源、提升效率，進而提升競爭力，促進全民之社會福祉。」⁴另依 2003 年歐盟公司治理行動方案，其認為公司治理可以用多種方式定義，通常被理解為指導和控制公司的系統⁵。

由於國內、外越來越重視公司治理議題，因此陸續有相關的指導規範發布，如我國證券交易所（下稱證交所）及證券櫃檯買賣中心（下稱櫃買中心）共同制定的「上市上櫃公司治理實務守則」、產物保險商業同業公會（下稱產險公會）及人壽保險商業同業公會（下稱壽險公會）共同制定的「保險業公司治理實務守則」、國際經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Co-operation and Development，下稱 OECD）制定的「公司治理原則」⁶、國際保險監理官協會（International Association of Insurance Supervisors，下稱 IAIS）所制定之保險核心原則（Insurance Core Principles，下稱 ICPs）⁷的「原則 7 公司治理」（ICP7 Corporate Governance）、德國公司治理規約（German Corporate Governance Code）⁸等。

在上述國內、外所發布公司治理的指導規範中，其中一項重點即是關

⁴ 參閱證期局網頁，<https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=648&parentpath=0>。（最後瀏覽日 2019 年 8 月 10 日）

⁵ Corporate Governance, which can be defined in many ways, is usually understood as the system by which companies are directed and controlled.

⁶ OECD 於 1999 年發布公司治理原則，業經 2004 年修正，最新版為 2015 年與 G20 共同發布之修正版。

⁷ IAIS 於 2011 年 10 月制定 ICP，之後陸續於 2012 年 10 月、2013 年 10 月、2015 年 11 月、2017 年 11 月、2018 年 11 月全面或部分修正。

⁸ 德國聯邦司法部部長指定成立之公司治理委員會在 2002 年 2 月 26 日公佈公司治理規約，且於規約公告後，此委員會仍繼續存在，以持續觀察公司治理於法制和實務上的發展，並且每年至少檢驗一次，是否規約有修正的必要，截至 2019 年為止，本規約已經過 12 次修正，最新版係 2017 年 2 月 7 日之修正版，相關資訊，參閱 <https://www.dcgk.de/en/code.html>（最後瀏覽日 2019 年 10 月 1 日）。

於董事會，例如上市上櫃公司治理實務守則及保險業公司治理實務守則的第三章都是「強化董事會職能」、G20/OECD 之公司治理原則的原則六「董事會的責任」、IAIS 的 ICP 7 公司治理、德國公司治理規約的第四部份「董事會」等，可知董事會之組成、運作及職責係良好公司治理的重中之重議題，因此，本研究計畫即係以董事會為研究課題。

關於董事會可進行研究之課題繁多，本研究計畫乃針對保險業之董事會績效評估的相關國際及國內發展狀況及案例進行探討，進而提出國內保險業未來因應的建議。而依委託機關的要求，本研究計畫首先將介紹 IAIS 之 ICP 7 公司治理的內容，再來，探討董事會績效評估國際發展狀況及案例，之後，探討國內發展狀況及案例，最後，再提出國內保險業未來因應的建議，以期能更健全保險業的公司治理。

第二節 研究方法、研究限制

一、研究方法

1. 文獻資料分析：本研究計畫先研讀 IAIS 之 ICP 7 公司治理的內容並進行回顧，之後探討董事會績效評估之國際及國內的發展狀況及案例，以了解相關運作情形。

2. 歸納整理：藉由前述探討分析所得資料，進行歸納整理，以提出國內保險業未來因應的建議。

二、研究限制

本研究計畫蒐集之資料主要係參考公開網站上公佈之文件、內容，可能無法完全精確掌握有關資料，且受限研究人力、時間及經費上的限制，無法進行大規模的資料蒐集、精確詳實的翻譯及整理工作，故若有疏漏或不周全之處，尚請見諒。

第三節 研究架構

本研究報告共分如下五章：

第一章緒論，包含研究緣起、研究方法、研究限制及研究架構。

第二章 IAIS 之 ICP 7 公司治理，包含對 IAIS、ICPs 內容之簡介及 ICP 7 公司治理的規範內容等。

第三章董事會績效評估國際發展狀況及案例，介紹 OECD 於 2018 年發表的「董事會評估－國際慣例概述」，並提出國外案例進行介紹。

第四章董事會績效評估國內發展狀況及案例，在國內發展狀況部分，介紹上市上櫃公司治理實務守則第 37 條、保險業公司治理實務守則第 40 條之 1 關於董事會績效考核的規定，並就公司治理評鑑、新報之臺灣財經資料庫中與董事會運作及其效率、績效有關的評鑑指標進行簡介。之後再提出國內案例進行介紹。

第五章結論與建議。

第二章 IAIS 之 ICP 7 公司治理

IAIS 係一在保險監理領域重要的國際組織，其所制定之 ICPs 對保險業的監理，有相當重要之參考價值，因此，在探討保險業的公司治理時，往往會對 ICPs 所規範建議的內容進行分析，以供參酌。據此，於本章將對 IAIS、ICPs 進行簡介，之後說明與公司治理有關的 ICP 7 內容，再進一步分析會影響建構董事會績效評估的有關規定。

第一節 IAIS 的簡介

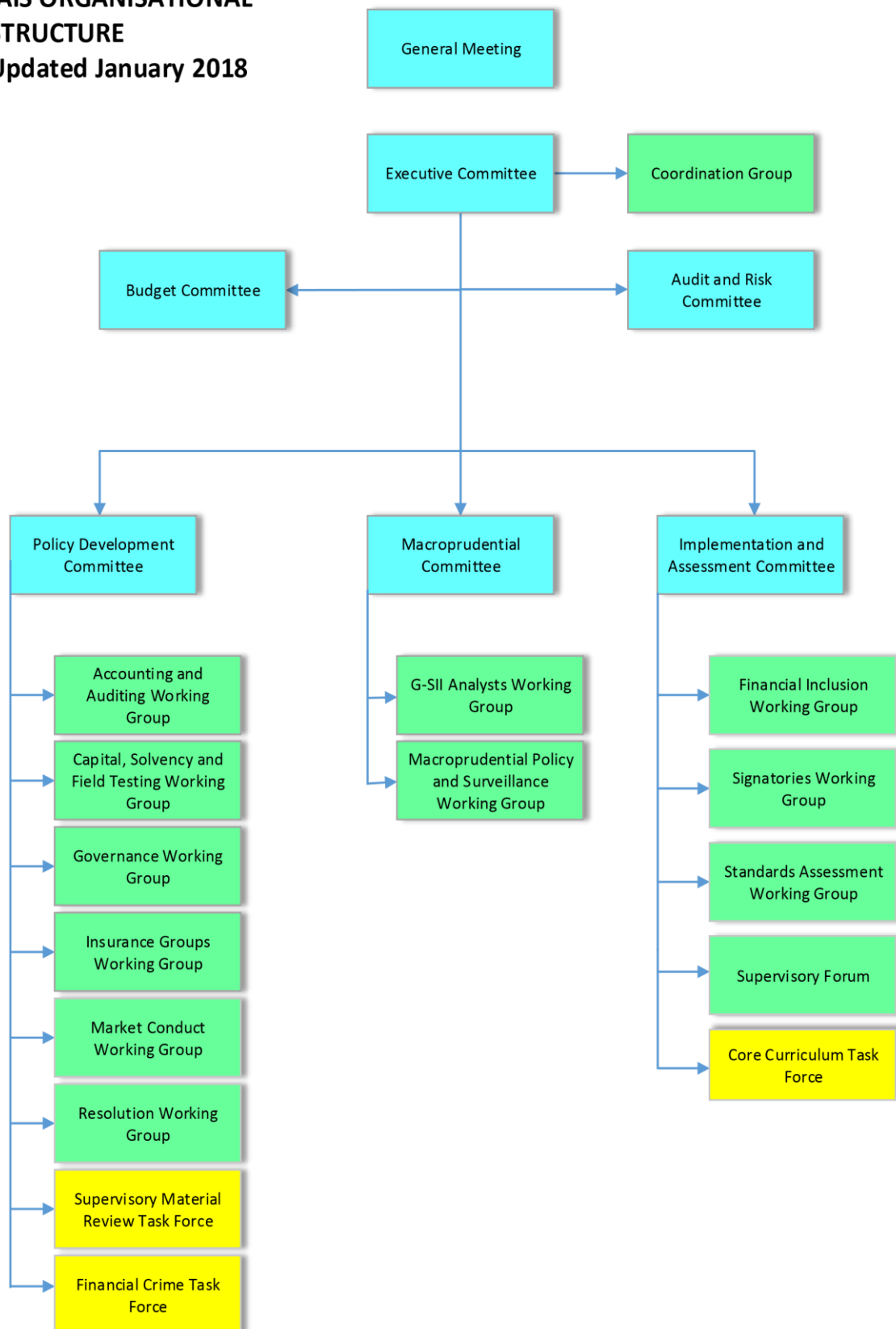
IAIS 成立於 1994 年，其目前係由來自 200 多個監理轄區、佔世界保險費 97% 之保險監理機構組成的自願會員組織，乃一國際標準制定機構，負責研發和協助原則、標準以及其他監理指導資料的實施，以監督保險業。其使命係為促進保險業有效且全球一致的監管，以發展和維持公平、安全和穩定的保險市場，進而造福和保障保單持有人，並促進全球金融穩定⁹。截至 2019 年 10 月 8 日為止，IAIS 共有 213 個會員，其中各國保險監理機構參與會員數計 150 個，包括我國金融監理機構（即是現行之金管會）亦於 IAIS 成立當年度即已加入成為會員¹⁰；國際組織加入成為會員者計 7 個，如歐盟、世界銀行等；美國全國保險監理官協會（National Association of Insurance Commissioners，下稱 NAIC）會員加入者計 56 個，總計 213 個會員¹¹。

⁹ 參閱 IAIS 網頁介紹，<https://www.iaisweb.org/home>。（最後瀏覽日 2019 年 10 月 1 日）

¹⁰ 參閱外交部網頁，https://www.mofa.gov.tw/igo/News_Content.aspx?n=163B8937FBE0F186&sms=53182B822F41930C&s=5ACF377D958FC8B4。（最後瀏覽日 2019 年 10 月 1 日）

¹¹ IAIS Organisation members，資料取得處：file:///C:/Users/Administrator/Downloads/iais_organisation_members.pdf。（最後瀏覽日 2019 年 10 月 8 日）

IAIS 的組織架構如下：
**IAIS ORGANISATIONAL
STRUCTURE**
Updated January 2018



資料來源：IAIS 網頁

此外，IAIS 亦與其他國際金融政策制定者、監督者或管理者組織一起合作進行其工作，並協助在全球範圍內構建金融體系，或被 G20 和其他國際標準制定機構徵詢相關意見，其亦加入其他國際組織，如「金融穩定委員會」(Financial Stability Board，簡稱 FSB)、「國際會計標準委員會」(International Accounting Standards Board，簡稱 IASB)的標準諮詢委員會 (Standards Advisory Council) 等，並且 IAIS 也是「進入保險倡議」(Access to Insurance Initiative，簡稱 A2ii) 的合作夥伴¹²。

第二節 ICPs 之內容簡介

IAIS 於 2011 年 10 月 1 日通過制定 ICPs，為保險業之監理提供全球認可的框架，其共包括 26 個原則，分別為：ICP 1 監理官之目標、權限及責任、ICP 2 監理官、ICP 3 資訊交換及保密規範、ICP 4 核發許可執照、ICP 5 人員之適格性、ICP 6 控制權變動和業務移轉、ICP 7 公司治理、ICP 8 風險管理和內部控制、ICP 9 監理檢視及報告、ICP 10 預防及糾正措施、ICP 11 執行力、ICP 12 停業清理（清算）與退出市場、ICP 13 再保險與其他風險移轉工具、ICP 14 評價、ICP 15 投資、ICP 16 以清償能力為目的的企業風險管理、ICP 17 資本適足性、ICP 18 保險仲介人、ICP 19 商業行為規範、ICP 20 公開揭露、ICP 21 防制保險詐欺、ICP 22 防制洗錢與打擊金融恐怖主義、ICP 23 集團監理、ICP 24 總體審慎監督及保險監理、ICP 25 監理合作與協調、ICP 26 危機管理時的跨境合作與協調。

自 ICPs 公布以來，共歷經五次修正，分別是 2012 年 10 月修正 ICP 9、2013 年 10 月修正 ICP 22、2015 年 11 月修正 ICPs 4、5、7、8、23 及 25、

¹² See IAIS, INSURANCE CORE PRINCIPLES – November 2018, p. 2. 文件取得處：
<http://www.iaisweb.org/page/supervisory-material/insurance-core-principles/>.

2017 年 11 月修正 ICPs 13、18 及 19、2018 年 11 月修正 ICP 6。

ICPs 為保險業的監理提供了一個全球都認可的架構，其內容係根據監理架構呈現，其中「ICP 原則陳述」(ICP statements) 屬於監理層級中的最高等級，為了促進保險業的財務穩健及對保戶提供適切水準的保障，這些原則陳述必須將一些必要元素明訂在監理制度中；其「準則」(Standards) 是屬於此一架構的第二等級，與特定的 ICP 原則陳述有關，準則必須列出實施 ICP 原則陳述重要的要件，而監理機關必須符合這些要件，以顯示其遵守某些特定的 ICP；「指導資料」(Guidance material) 則是屬於此一架構中的最低等級，通常屬於 ICP 原則陳述、準則的補充規定，其係針對如何實施 ICP 原則陳述、準則，提供詳細的資訊，而指導資料並不制定新的要件，而是就 ICP 原則陳述或準則的內容加以說明¹³。

ICP 的內容以下列階層架構呈現，俾便能清楚理解：¹⁴

- ICP 原則陳述 — 有編號並加框以粗字體的方式呈現。
- 準則 — 連結到 ICP 原則陳述，以加粗的字體呈現，包括適用原則陳述的編號，再附上準則之編號。例如，ICP 原則陳述 3 之下的第 2 個準則標示為 3.2。
- 指導資料—連結到特定的 ICP 原則陳述及（或）準則。指導資料以常規字體呈現，包括 ICP 原則陳述及準則的編號，再附上指導資料的編號。例如，在準則 1.3 之下的第 2 段指導資料，顯示為 1.3.2。

對於 ICP 架構，茲舉一例說明：

¹³ See *id.* at 5.

¹⁴ See *id.*

ICP 原則陳述	ICP 1 監理官之目標、權限及責任 負責保險監理的權限與保險監理的目標都應明確定義。
準則	1.1 法律應明確定義出負責保險監理的權限。
指導資料	1.1.1 法律應明確定義負責保險監理的權限。數個監理官負責保險監理時(如分為總體審慎監理與個體審慎監理，亦或分為發照與後續監理)，需於相關法規中明確定義制度架構與個別監理官之職權，並確認符合所有保險監理的目標。

第三節 ICP 7 公司治理的規範內容

ICP 7 公司治理共分 11 項準則，每一項準則中再包含一或數項指導資料，作為補充規定。其準則分別為：7.0 入門指導（再連結附上 10 項指導資料）；7.1 監督和管理職責的適當分配（再連結附上 5 項指導資料）；7.2 保險業者的企業文化、業務目標和策略（再連結附上 6 項指導資料）；7.3 董事會/監事會的架構和治理（再連結附上 14 項指導資料）；7.4 董事會/監事會個別成員的職責（再連結附上 3 項指導資料）；7.5 與風險管理和內部控制有關的職責（再連結附上 1 項指導資料）；7.6 與薪酬有關的職責（再連結附上 15 項指導資料）；7.7 可靠透明的財務報告（再連結附上 2 項指導資料）；7.8 外部稽核（再連結附上 8 項指導資料）；7.9 溝通（再連結附上 6 項指導資料）；7.10 高階主管的職責（再連結附上 4 項指導資料）；7.11 監理檢查（再連結附上 6 項指導資料）。

以下提出與董事會運作、績效評估或責任追究較有關之準則或指導資料的內容：

表 1：ICP 7 公司治理

ICP 7 公司治理	
監理官要求保險業者應建立並實施公司治理架構，俾提供穩健與審慎之管理，及全面監督保險業者之業務，以保障保戶權益。	
準則	指導資料
準則 7.0	入門指導 7.0.1 保險業者的公司治理架構： •須促進界定清楚公司政策的發展、實施與有效監督，而且支持保險業者的經營目標。 •須界定保險業者經營人與監察人所應擔負的角色與責任，應釐清在何種情形下，何人擁有法律責任和權力，來代表保險業者。 •須制定關於公司如何做出決策和行動的規定，包括將重大決策加以文件化，並在文件當中說明為何要採行這樣的決策。 •提供合理的薪酬慣例，以促進薪酬政策與保險業者的長期利益保持一致，從而避免過度冒險。 •提供與監理官就保險業者的管理、監督有關事項進行適當溝通。 •對於不遵循法令或是成效不彰的監督、控制與管理等情形，能採取導正措施。 7.02 有效的公司治理框架可使保險業者靈活而透明；對影響其運營的發展做出即時的響應，以確保權力不會過分集中。 公司治理框架支持並增強負責保險業者公司治理的主要參與者的能力，如董事會、高階主管和控制權能關鍵人物，以合理、謹慎的管理保險業者的業務。 組織架構 7.0.3 保險業者應建立透明的組織架構，以支持保險業者的戰略目標和營運。董事會/監事會和高階主管應認識並了解其架構和帶來的風險。 保險業者選擇其組織和架構的方式可能會因多種因素而有所不同，例如： •司法管轄內所屬公司法可能允許或要求不同的董事會/監事會架構(例如，一元制或二元制之董事會/監事會)。 •組織架構，例如股份有限公司、互助社或合作社。 •集團、分支或單獨的法人實體操作。

	這些考慮因素會影響保險業者如何建立和實施其公司治理框架，後續將對其進行詳細說明。對於監理官來說，重要的是要理解這些不同的考慮因素，以便能充分評估保險業者之公司治理框架的有效性。 7.0.5 董事會/監事會（Board）一詞包括擔任管理和監督職能者，而與董事會/監事會的架構無關。 保險集團 7.0.7 保險集團應確保公司治理框架適合保險集團及其法人的架構、業務和風險。公司治理框架應包括對整個保險集團和法人實體之風險的政策、流程和控制措施。 7.0.8 在建立或評估公司治理框架時，保險集團應意識到由集團採用的組織模型（例如集中式或分散式模型）可能帶來的具體挑戰。面臨挑戰的主要因素是： •保險集團和法人實體之關鍵參與者間的權限和職責劃分。 •全集團範圍內的有效指導和協調。 •適當考慮保險集團和法人實體的法律義務、治理責任和風險。 •集團內部的有效溝通和所有層級的充分資訊。 7.0.9 監理官在評估其治理時應考量該集團的組織架構，特別是當管理架構與法人實體架構不同時，僅在法人實體層級上評估治理是不足的。在這種情況下，很重要的一點是，整個集團都應存在適當的治理機制，並且監理官必須在整個集團範圍內對其進行評估。
準則 7.1 監理官要求保險業者董事會/監事會：	7.1.1 董事會/監事會應確保保險業者具有明確的治理結構，以確保監督職能與管理職能之間的有效分離。董事會/監事會負責為保險業者提供總體戰略和方向，並監督其適當的總體管理，同時將保險業者的日常管理留

•確保明確定義分配給董事會/監事會、高級管理層和關鍵控制人員的角色和職責，以促進將監督職能與管理職責適當分開。 •對高級管理層進行監督。	給高階主管。董事會/監事會主席和執行長（CEO）的角色分離強化了監督與管理責任制之間的明確區分。 7.1.2 董事會/監事會還應確保將角色和職責明確分配給整個董事會/監事會、存在之董事會/監事會的委員會以及高階主管和關鍵控制人，以確保保險業者的適當監督和健全管理。角色和職責的分配應明確確定個人和集體責任，以履行各自的角色與職責。保險業者的組織架構和職責分配應使董事會/監事會和高階主管能夠充分、客觀的履行職責，並可促進有效的決策。 7.1.3 對個別董事會/監事會成員（例如審計委員會或薪酬委員會等委員會成員）的職責分配應適當考慮到相關成員是否具有履行其特定委員會之職責所需的獨立性與客觀性。對執行職能的有效監督應由董事會/監事會的非執行成員執行，蓋其不參與保險業者的日常管理。在集團內，各層級監督和管理職責的分配和劃分應該透明，適合於該集團的組織模型，並與之保持一致。 7.1.4 為了對高階主管進行有效監督，董事會/監事會應： •確保關於高階主管人員的任命、罷免和繼任有適當政策和程序，並積極參與此類過程。 •確保高階主管人員的知識和專長有適當考量到保險業者業務的性質和風險狀況。 •監督高階主管人員是否按照董事會制定的戰略和政策以及保險業者的風險偏好、企業價值和企業文化來管理保險業者的事務。 •根據保險業者的長期戰略和財務狀況，為高階主管制定適當的績效和薪酬標準，並監督其是否達到董事會設定的績效目標。 •定期與高階主管人員會面，以嚴謹討論和審查高階主管人員就保險業者的業務和運營所作的決定、所提供的資訊及所給的任何解釋。 •有與任何委員會以及其他關鍵職能部門保持定期互動，主動向其要求資訊，並在必要時質疑其資訊。 7.1.5 作為對保險業者運作的定期監視和審查的一部分，董事會/監事會應審查其制定的相關政策和程序是否已由高階主管正確實施並按預期運作。應特別注意負
---	---

	責人員是否有效履行管理和執行董事會政策的責任。董事會/監事會至少應為此每年獲取一次報告，並且這些報告若有必要可能包括內部或外部獨立報告。
準則 7.2 監理官要求保險業者之董事會/監事會根據其長期利益和生存能力，制定和監督關於保險業者企業文化、業務目標以及達成這些目標戰略的實施狀況。	7.2.1 董事會/監事會應採用嚴格的程序來制定、核准和監督保險業者的整體業務目標和戰略的實施，同時考慮到保險業者整體的長期財務安全性和穩健性及其保單持有人的利益和其他利害關係人，以及對客戶的公平對待。董事會/監事會應確保高階主管已將這些目標和策略充分記錄在案，並傳達給控制權能關鍵人員和所有其他相關人員。 7.2.2 有效目標和策略的實施應得到公司文化的支持，並得到清晰客觀的績效目標和措施的支持，其中應適當考慮保險業者的長期利益和生存能力以及保單持有人和其他利害關係人的利益。董事會/監事會應審查所設目標和措施的適當性。 7.2.4 董事會/監事會應確保公司文化推動即時和坦率的討論，並將問題上報給高階主管或其本身。董事會/監事會應制定並監督透明政策和流程的實施，以促進員工可以秘密地傳達有關非法或不道德行為的疑慮或資訊，而無需直接或間接向董事會/監事會報復（例如吹哨者政策）。董事會/監事會應確定如何以及由誰調查合理關注的問題（高階主管、董事會/監事會或外部第三方）。 7.2.5 董事會/監事會應定義並監督負責任和道德行為規範的實施。其不應允許與保單持有人保護不符並可能導致聲譽風險或不當或非法活動的行為，例如財務虛假報告、詐欺、洗錢、賄賂和腐敗。負責任和道德行為規範還應明確規定，除了遵守法律、法規和保險業者的政策外，員工還應遵守道德規範。 7.2.6 董事會/監事會應確保至少每年審查一次保險業者的公司治理框架以及總體業務目標和戰略，以確保它們得到適當實施，並得因應組織架構、活動、戰略、監管和其他外部因素。董事會/監事會應確保更頻繁的進行審核，例如當保險業者開始一項重大新業務計劃時（例如合併或收購，或有關保險業者產品組合、風險或營銷策略的方向發生重大變化）、向新類別或範疇的客

	戶介紹新類型或類別的風險或產品、決定將產品推向市場，或在發生重大外部或內部事件，其可能對保險業者（包括其財務狀況、目標和策略）、保單持有人或其他利害關係人的利益產生重大影響。
準則 7.3 監理官要求保險業者董事會/監事會持續擁有： •適當數量和混合的個人，以確保在董事會/監事會層級具有與治理結構相對應的總體適當能力。 •適當的內部治理實踐與程序，以促進董事會/監事會有效、客觀和獨立的判斷，以及其決策之制定。 •足夠的權力和資源，俾使能充分有效的履行其職責。	董事會/監事會之組成 7.3.1 保險業者的董事會/監事會應有足夠數量的成員，他們之間具有必要的相關專業知識，以對保險業者的業務進行有效的領導、指揮和監督，從而確保其合理、審慎的運作。為此，董事會/監事會應集體和個別的擁有並繼續保持其能力，包括通過培訓以保持對保險業者業務的必要技能、知識和理解，以便能夠履行其職責。尤其是，董事會/監事會應了解或接觸以下領域的知識和理解，例如保險業者承保的保險類別、精算和承保風險、財務、會計、控制權能的作用、投資分析和投資組合管理以及關於公平對待客戶的義務。雖然某些專業知識可能存在於某些成員中，而非全部，但集體董事會/監事會應有適當的傳播及相關能力與理解的水平，以適用於保險業者的業務。 7.3.2 董事會/監事會成員應承擔履行其職責所須的承諾，例如對保險業者之事務有分配足夠時間，並在保險集團內部或外部所擔任的董事會/監事會成員數量有合理限制。
	董事會/監事會效率 7.3.3 董事會/監事會應至少每年檢查一次其自身的績效，以判斷成員是否集體及個別有效履行被分配的角色與職責，並確認改善董事會/監事會整體績效的機會。董事會/監事會應採取適當措施解決任何已發現的不足之處，包括針對其成員的培訓計劃。董事會/監事會還可考慮不時使用外部專業知識進行績效評估，以強化評估過程的客觀性和完整性。
	內部治理 7.3.4 董事會/監事會應為自己的內部治理制定適當的做法和程序，及確保這些做法和程序被遵循並定期檢查，以評估其有效性和適當性。這些可能包含在組織規則或細則中，並應闡明董事會/監事會將如何履行其角色與職責。其尚應涵蓋提名、選任和罷免成員的正式文

	件化記錄程序，以及適合成員角色和職責的指定任期，尤其是要確保決策和判斷的客觀性。適當的繼任計劃也應構成董事會內部治理實踐的一部分。
	董事會主席 7.3.5 雖然董事會整體上仍對保險業者的管理負有集體責任，但董事會主席的關鍵作用是為董事會提供適當和有效運作的領導。董事會主席的職責通常應包括以下職責：設定董事會議程；確保有足夠時間討論議程項目，尤其是涉及重大戰略或政策決策；藉由董事會非執行成員和執行成員的有效參與，及他們之間與高階主管和控制權能關鍵人員的溝通來達到促進開放和辯論的文化。為了達到制衡，好的作法是董事會主席非董事會執行成員，且不擔任任何董事會委員會的主席。在允許董事會主席承擔執行職責的司法轄區中，保險業者應採取適當措施以減輕對制衡的不利影響。
	董事會/監事會的委員會 7.3.6 為支持董事會/監事會有效的履行其職責，董事會/監事會應評估成立董事會下轄委員會之妥適性。董事會/監事會通常可以建立的委員會包括審計、薪酬、道德/法律遵循、提名和風險管理委員會。委員會被任命時，應該有明確規定的任務和工作程序（包括向董事會/監事會報告），授權履行各自的職能，以及與委員會職能相應的獨立性和客觀性。董事會/監事會應考慮偶爾輪換委員會成員和主席，或限制任職於委員會的時間，因為這有助於避免權力過度集中並促進新觀點。若任何委員會的職能合併，董事會/監事會應確保這種合併不會損害合併職能的完整性和/或有效性。在所有情況下，董事會/監事會仍然應為任何委派予委員會的事項，擔負最終的責任。
	獨立性與客觀性 7.3.7 為促進董事會/監事會決策的客觀性，應確保董事會/監事會成員形式上和實際上的獨立性。為此，董事會/監事會成員應避免與保險業者的私人關係，或與其財務或商業利益發生衝突。當無法避免利益衝突時，應有效處理這種衝突。應制定明文的程序和政策，以識別和解決利益衝突，其中可能包括揭露潛在利益衝突、公平交易的要求、放棄投票以及（在適當情況下）董事會

	/監事會或專業地位或交易之股東的事先核准。 7.3.8 除關於利益衝突政策外，保險業者還應制定明確客觀的獨立標準，其應由足夠數量的董事會/監事會成員（如非執行成員）建立，以確保決策的客觀性。為此，獨立性標準還應考慮集團架構和其他適用因素。對於那些承擔特定職責的董事會/監事會成員（如薪酬、審計委員會成員），其更可能出現利益衝突，則符合這些標準尤其重要。
	董事會/監事會的權力 7.3.11 為了能夠適當的履行其角色和職責，董事會/監事會應具有明確的權力，這些權力應明確記載於法律規定和/或保險業者的設立文件裡（如章程、公司設立規定或內部/組織規則）。這些至少應包含，有權即時獲得保險業者經營的全面資訊，包括為獲得資訊有權力直接接觸組織內相關人士，像是高階主管以及具控制權能的關鍵人士。
	有權使用資源 7.3.12 應向董事會/監事會分配足夠的資源，例如足夠的資金、人員和設施，以使董事會/監事會成員能夠有效的履行其職責。董事會/監事會應有權獲得外部顧問或專家的服務，當其係在必要或適當情況、符合標準（如獨立性）以及任命和解任此類顧問或專家之適當程序的前提下。
	委派 7.3.13 董事會/監事會可以委派一些與自己角色和責任相關的活動或任務給他人。（委派在此內文下有別於保險業者業務活動的外包，這是關於「保險核心原則」的第 8 項《ICP 8》的風險管理與內部控制）儘管是委派，整體的董事會/監事會仍應為此活動或任務的委派，以及被委派該任務的個人或委員會，所做決策依憑的意見或建議，承擔最終責任。 7.3.14 凡董事會/監事會為任何委派，應確保： •委派是適當的。董事會/監事會任何委派的結果，如無法有效的履行自己的角色和職責，將被視為不必要或不適當的委派。例如，監督高階主管的責任，不應委派給大部分或全部是由負責保險業者日常管理行為的執行

	成員所組成的董事會/監事會委員會。 • 委派的做成是在明確的授權下，附有界定清楚的條件，像是相關的權力、相關委派的責任和程序，以及有足夠的資源支持，有效的實現該被委派的職責。 • 沒有將權力不當的集中予任何不受拘束的個別自然人或群體，且沒有不恰當程度的權力，能影響保險業者的業務或管理決策。 • 有能力監督而且要求報告該被委派的任務是否被適當的實現。 • 須保留撤銷委派的權利，如果該委派沒有被恰當與基於正當目的執行，為此，應有適當應變安排。
準則 7.4 監理官要求董事會/監事會成員應為下列行為： • 行為皆須誠實、合理，並遵循誠信原則。 • 需謹慎小心的盡其注意義務。 • 行為需以基於保險業者及保單持有人的最大利益，並把保險業者及保單持有人的利益放在個人利益之前。 • 應依客觀且獨立的觀點作決策，並同時適當的考量保險業者及保單持有人權益。 • 不得利用個人職權來滿足其個人利益或為任何損及保險業者權益的行為。	7.4.2 監理官應感到滿意的是，每個董事會/監事會成員理解其職責的性質與範圍，以及將如何影響成員們履行其各自的角色和職責。董事會/監事會成員應考慮本身履行其角色和職責的能力，被預期如同一個合理謹慎的人在同樣的職位上。其應在充分知情的基礎上採取行動，並為此目的不斷尋求和獲取必要的資訊。 7.4.3 如果保險業者的董事會/監事會成員在保險集團內部或外部的任何其他實體之董事會/監事會中具有共同的成員資格，則關於該成員對保險業者的忠實義務，應有明確且清楚界定的程序。這些可能包括適當的資訊揭露，以及在某些情況下，必須由股東事先許可此類角色重疊。在與保險業者發生重大利益衝突時，董事會/監事會成員應迅速向保險業者的董事會/監事會與適當的利害關係人揭露此類衝突，而且不能參與任何與其利益有關事項的投票或決定。
準則 7.5	7.5.1 董事會/監事會有責任確認保險業者訂有適當的

監理官要求董事會/監事會監督保險業者從事設計與執行風險管理及內部控制制度與功能。	機制來進行風險管理與整體內部控制，並且加以監督，以確保這些機制能如預期般有效的運行。ICP 8（風險管理和內部控制）中進一步描述董事會/監事會的職責。
準則 7.6 監理官要求董事會/監事會： - 採取和監督保險業者書面薪酬政策的有效實施，且不會產生過度或不適當的風險承擔，並符合保險業者的企業文化、目標、策略、已確定的風險偏好與長期利益，以及適當顧及保單持有人與利害關係人的利益。 - 確保上述薪酬政策，至少應規範那些個別董事會/監事會成員、高階主管、具控制職能的關鍵人士，以及其他可能對保險業者的風險暴露有重大影響的員工（主要負責風險承擔的員工）。	整體薪酬策略及監督 7.6.2 作為有效風險管理的一部分，保險業者應採取且執行一個審慎與有效的薪酬政策。這個政策不應該鼓勵個人，特別是董事會/監事會成員、高階主管、具控制權能的關鍵人士與主要風險承擔職員，不適當地或過度的承擔風險，特別是在使用浮動式薪酬制時。 7.6.4 為滿足對薪酬政策和慣例的有效性，董事會/監事會應至少考慮： - 總體薪酬政策的組成，尤其是固定和變動式組成部分的使用和均衡。 - 衡量績效的標準及決定薪酬支付的申請。 - 董事會/監事會成員、高階主管以及主要風險承擔職員的薪酬。 - 向監理官或公眾提供保險業者薪酬措施的任何報告或揭露。 7.6.5 董事會/監事會應確保其在建構、執行、審查保險業者薪酬政策時，於決策過程中可以識別和管理利益衝突，並進行正確記錄。在作薪酬決策時，董事會/監事會成員不應處於實際或可察覺的利益衝突位置。 7.6.6 董事會/監事會也應確保相關具控制權能的關鍵人士，參與薪酬政策的制定與監督過程，以確保薪酬措施不會激勵過度或不適當的承擔風險，而且措施能持續的被執行，且與既定的政策相一致，並促進整個組織風險與報酬的相一致。同樣地，如果保險業者有設立薪酬與風險管理委員會，此二委員會彼此間應相互密切互動，並向董事會/監事會提出報告，說明薪酬系統提供哪些誘因，以及這些誘因對風險承擔行為的影響。

	變動式薪酬 7.6.9 變動式薪酬的金額高低應依據個人、單位或團體表現的績效而定，但不可鼓勵不適當的承擔風險行為。 7.6.10 為了讓以績效為主的激勵誘因與保險業者長期的價值創造及所暴露的風險能一致，應適當考慮以下幾點： •應該要有一個由固定與變動式報酬所組成的薪酬制度，有足夠的預算能給予現金或其他形式的報酬，例如股票。如果與績效連結的變動薪酬部分，高於固定薪酬部分太多，則在保險業者財務狀況比較不好的年度，可能會讓保險業者減少或消除變動式薪酬有困難。 •對於績效獎勵的調整，應包括與績效相關的重要當前和未來風險。由於衡量績效與相關風險作用的期間可能有所不同，因此如果可行的話，績效衡量應放在多年期的架構裡，確保衡量的過程係基於長期績效。 •如果變動式報酬的比例很高，則大部分的變動報酬應該要在相當的期間經過後才能給予。這個延期給付的期間長短，應考慮與績效有關的風險會不會在此期間成型甚至變大（如承擔風險所需之資本的成本、時間安排中的不確定性以及未來收入和支出的可能性）。所適用的延期期限可能會有所不同，具體取決於相關人員的資歷或職責層級以及保險業者所承受的風險性質。 •變動式薪酬應包含一些規定，使保險業者在某些情況下能夠於財務業績低迷或負數時，運用「負分紅」或「索回」安排，而這係歸因於相關人員的過度冒險，且係在授予變動式薪酬後出現這種風險。 •一般不應提供保證的變動式薪酬，因為那不符合健全的風險管理和績效獎勵。 7.6.12 適用於薪酬變動式部分的績效標準應促進對風險調整績效的完整評估。為此，績效標準應該： •明確定義並可客觀衡量。 •不僅要以財務為基礎，如果合適的話，還要以非財務標準為基礎（例如遵循法律規範和內部規則、達成風險管理目標、充分即時的跟進內部審計建議以及遵守市場行為標準和公平對待客戶）。 •不僅考慮個人績效，也考慮相關營運部門績效，以及
--	--

	保險業者與集團的整體績效。 •不要將成長或數量從其他績效標準獨立出來成為一個標準。 以發放股票作為薪酬 7.6.13 當以發放股票作為變動薪酬（如股份、認股權或類似工具）時，應採取適當的保障措施，以確保激勵措施與保險業者的長期利益一致。這些保障措施可能包括： •獲得股票後，有一段期間之閉鎖期（閉鎖限制） •獲得認股權或其他類似權利後，限制一定期間內不得行使權利。（持有限制） •個人需保留相當比例的股票獎勵，直至結束僱用關係，或在結束僱用關係後的一定期間（保留限制）。
準則 7.7 為了公眾的利益與監理的目的，監理官要求保險業者的董事會/監事會應建立一個可信賴的財務報告編製程序，並且對董事會/監事會、高階主管以及外部稽核人員之角色與職責有清楚的界定。	7.7.1 董事會/監事會負責監督保險業者的系統和控制措施，以確保其財務報告能夠平衡及準確的評估保險業者的業務及其持續經營的總體財務狀況及生存能力。董事會/監事會履行的職能包括： •監督財務報表、財務報告和揭露流程。 •監督保險業者的會計政策和實施是否按預期運作。 •監督內部審計流程（通過內部審計對保險業者財務報告控制進行審查），並檢討內部審計員的計劃與重大發現。 •向監理官報告有關財務報告流程的重大問題，包括為解決或減輕已確定的財務報告風險而採取的行動。 7.7.2 董事會/監事會應確保即時糾正有關財務報告程序缺陷的重要發現和意見。這應由正式程序來支援，以檢視和監督外部審計員所提建議的執行情況。
準則 7.8 監理官要求保險業者董事會/監事會確保對外部稽核程序進行適當的管理和監督。	7.8.1 董事會/監事會應確保保險業者： •採用強有力的流程來核准或建議外部稽核員的任命、重新任命、罷免及報酬。 •運用健全的程序來監控和評估外部稽核員的獨立性，並確保任命的外部稽核員具有必要的知識、技能、專業、誠信和資源，以進行稽核並滿足任何其他法規要求。 •在整個稽核週期中監督和評估外部稽核流程的有效性。

	•調查外部稽核員辭職或罷免的有關情況，並確保立即採取措施以減輕已發現之財務報告流程完整性風險。 •向監理官報告關於外部稽核員辭職或罷免的情況。 7.8.2 董事會/監事會應監督外部稽核流程，維護並促進與外部稽核員的有效關係。為此，董事會/監事會應確保： •聘用外部稽核員的條款是清楚地寫明，且與稽核的範圍與進行稽核所需的資源相符合，以及指定要支付稽核的費用水準 •有適當的政策和流程來確保外部稽核員的獨立性，包括：提供非稽核服務的限制和條件，須經董事會/監事會核准；適當定期輪換稽核團隊和/或稽核事務所的成員；和採取措施消除或減少對外部稽核員獨立性的威脅。 •與外部稽核員就稽核的範圍和時間進行充分的對話，以了解風險問題、跟稽核有關的保險業者經營環境資訊，以及董事會/監事會可能要求其對任何領域進行特定的稽核程序，無論是屬於稽核程序的一部分或進一步的延伸。 •進行稽核時，外部稽核人員可不受限制地接觸資訊與保險業者內部人員。 7.8.3 為了確立董事會/監事會可從外部稽核員的報告中提取的保證程度，董事會/監事會也應了解外部稽核員的稽核方法。這包括評估外部稽核員的能力： •確認並評估保險業者財務報表中重大錯報的風險，應將保險活動的複雜性以及保險業者對擁有強大控制環境的需求納入考量。 •適當應對保險業者財務報表中重大錯報的重大風險。 •與內部稽核職能和精算職能建立適當的關係。 如果對外部稽核流程的可靠性有疑問，董事會/監事會應採取適當的措施。 7.8.4 為使董事會/監事會能履行其監督職責並提高稽核質量，董事會/監事會應與外部稽核員進行有效的溝通。其中應包括： •在稽核週期內，董事會/監事會與外部稽核員的定期會議，包含沒有高階主管出席的會議。 •即時傳達任何有關內部稽核員發現的內部控制弱點或
--	---

	不足的資訊。 董事會/監事會應要求外部稽核員向其報告所有相關事項。
準則 7.9 監理官要求保險業者董事會/監事會具有系統和控制措施，以確保就保險業者的治理與監理官進行適當、即時與有效的溝通。	7.9.2 在遵守任何合理的商業敏感性以及適用的隱私或保密義務的前提下，保險業者的溝通政策和策略應包括向保險業者的利害關係人提供以下資訊： •保險業者的總體戰略目標，涵蓋現有或預期的業務範圍以及如何或將要實現這些目標。 •保險業者的治理架構，例如董事會/監事會與高階主管間監督和管理職責的分配，以及組織架構，包括報告動線。 •董事會/監事會和其委員會的成員，包括他們各自的專業知識、資格、過往記錄、這些成員所擔任的其他職務以及其是否被視為獨立成員。 •董事會/監事會評估其自身績效的過程以及為改善績效所採取的任何措施。 •薪酬政策的總體設計、實施和運作。 •主要所有權和集團架構，以及任何重要的隸屬關係和聯盟。 •重大關係交易。 7.9.4 薪酬資訊的揭露應足以使利害關係人評估薪酬體系與風險的關係，以及薪酬體系是否按預期運作。相關資訊可能包括： •風險調整的操作，包括該政策如何導致不同級別的員工薪酬調整的例示。 •隨著時間的推移，薪酬與績效（財務和個人業務行為）之間的關係。 •有關薪酬工具的估值原則。 7.9.5 尚應提供適當的定量資訊，以使監理官能夠評估薪酬政策的財務影響。這些資訊可能包括： •本期發放的薪酬總額，根據基本工資、變動式薪酬和長期獎勵等主要組成部分進行分析。 •預留遞延的變動式薪酬總額。 •前期授予的變動式薪酬期間的淨收入調整。 •在此期間內所有登錄支付的總費用以及與之相關的個人人數。 •期間內所有遣散費的總成本以及與之相關的個人人

	數。 這些數額應按適用的工具類型（例如現金、股票、認股權等）進行分析，並與薪酬政策的關鍵要素相一致。 7.9.6 應定期（例如至少每年一次）及時揭露有關治理的資訊。
準則 7.10 監理官要求保險業者確保高階主管： •符合保險業者長期利益和生存能力，依企業文化、業務目標和實現這些目標的策略，有效的開展日常運營。 •應促進完善的風險管理、遵守法令並公平的對待客戶。 •需提供董事會/監事會充分且即時的訊息，以確保董事會/監事會可盡其職責，包括監督並審查保險業者的營運及風險曝露狀況，以及高階主管的業績表現。 •保持內部組織充分及有序的記錄。	7.10.3 針對董事會/監事會設定的績效目標，應建立適當程序來評估高階主管績效的有效性。為此，針對既定目標應至少每年進行一次績效評估，最好由獨立第三方、控制部門或董事會/監事會本身來進行。任何被發現之不足或差距都應即時解決並報告給董事會/監事會。
準則 7.11 監理官要求保險業者證明其公司治理框架的適當性和有效性。	7.11.1 監理官要求保險業者董事會/監事會和高階主管，在持續經營的基礎上，證明其達到公司治理的要求，並與這些標準一致而發揮重要作用。保險業者應證明公司治理框架有效且按預期運作，並使監理官滿意。 7.11.5 為確定董事會/監事會和高階主管的持續效益，監理官也可酌情考慮採取以下措施：

	•持續強制性培訓，其與他們在保險業者內的董事會/監事會和高階主管的義務、角色和職責相稱。 •依指導資料 7.3.3 和 7.11.1 所述，審查董事會/監事會進行的定期自我評估。 •與董事會/監事會和高階主管的會議和/或面談，酌情進行集體和個別會議，特別是為加強對其績效的期望，並理解他們如何的明智與積極。 •參加並遵守董事會/監事會的議事程序。
--	--

資料來源：摘錄自 IAIS，ICP 7 公司治理

第四節 小結

透過對 ICP 7 公司治理的介紹，其對保險業的公司治理架構提出相當多具體的建議，其中對董事會及其成員的角色與職能多所著墨，從其對董事資格、獨立性、培訓、兼職、薪酬結構、資源的運用、資訊的取得、事務的委派、利益衝突的處理、監控職能等，以及對董事會整體的具體要求，都有很值得借鏡之處，可用以作為設計董事會及董事績效自我評估與同儕評估之基準的參考。

第三章 董事會績效評估之國際發展狀況及案例

第一節 國際發展狀況

針對董事會績效評估的國際發展狀況，OECD 於 2018 年發表「董事會評估－國際慣例概述」(Board Evaluation – Overview of International Practices)¹⁵ (下稱本文件)，其係介紹上市公司董事會績效評估的國際慣例與法規框架，以使政策制定者和監理者知悉良好的董事會評估之實踐，並提供關鍵要點來改善上市公司董事會評估的有效性。以下即以此文件內容來介紹董事會績效評估的國際發展狀況。

一、公司治理與董事會績效評估

在本文件中指出，現代公司治理框架是在 2000 年代開發的，但是其似乎對公司醜聞及經濟失利的數量、規模及效果沒有太大影響，而原因之一乃公司治理過於關注上市公司的“制衡”監管設計，而不是同樣重要的如何為公司增加策略價值的治理結構問題，因此，本文件即係在探討後者問題，尤其是關於董事會評估的作用¹⁶。

本文件指出在傳統的制衡模型中，權力和授權來自於股東，通過董事會/監事會到達管理階層以及最終通向員工，而公司治理機制，最初係針對管理階層，旨在減少代理問題，尤其是其潛在與投資人間的利益衝突，因此，政策制定者強調“獨立”或“外部”董事的監控作用，然而 2008 年全球金融危機後，則更著重在整體董事會的獨立性及重視公司的長期前景，認為董事提供多樣化觀點，並藉由董事會與高級管理階層（以及公司投資

¹⁵ 資料取得處：<https://www.oecd.org/daf/ca/Evaluating-Boards-of-Directors-2018.pdf>.

¹⁶ See OECD, BOARD EVALUATION – OVERVIEW OF INTERNATIONAL PRACTICES 4 (2018).

者)以更趨向於合作的模式,來確保將這些觀點納入決策流程,以為公司業務營運增加真正的價值,因此,政策制定者和監理者一直試圖更進一步去了解影響董事會效力的因素,直至目前為止,討論焦點一直集中在一些法律手續和要求上,包括性別平衡、最佳董事會規模、薪酬以及董事長的角色等¹⁷。然而最近董事會已意識到經常性的對董事會運作進行績效評估是相當重要的,從而使董事會評估的議題更加受到關注,例如,在 G20 / OECD 的公司治理原則中,其建議在國家公司治理框架中應包括定期的董事會評估,在 “The New Paradigm”¹⁸ 刊物中亦建議董事會應評估其自身績效,並評估其董事成員及其功能性委員會的績效¹⁹。

本文件對董事會評估提出一些關鍵問題,包括:董事會的角色為何;最有效的董事技能組合為何;就好的公司治理而言,董事會責任為何;董事會評估過程中待解決的關鍵主題為何;董事會應多久被評估一次;評估應由第三方顧問還是內部人員進行;董事會評估的當前國際慣例為何:是否應揭露董事會評估;監理機構在促進董事會評估中的作用為何等²⁰。

二、董事會評估過程中的關鍵問題

在本文件中提到幾個董事會評估過程中值得關注的關鍵問題,包括:董事會除風險管理與監控角色外,同時也應提供建議和策略以支援高級管理階層;董事會成員中應具有相關業務的專業知識,以協助企業經營者確

¹⁷ See *id.* at 4-5.

¹⁸ Publication, *The New Paradigm: A Roadmap for an Implicit Corporate Governance Partnership Between Corporations and Investors to Achieve Sustainable Long-Term Investment and Growth*, document prepared by Martin Lipton, Lawyer, Wachtell Lipton Rosen & Katz, issued on 2 Sept. 2016 by the International Council of the World Economic Forum, available at: <https://corpgov.law.harvard.edu/2017/01/11/corporate-governance-the-new-paradigm/>.

¹⁹ See OECD, *supra* note 16, at 5.

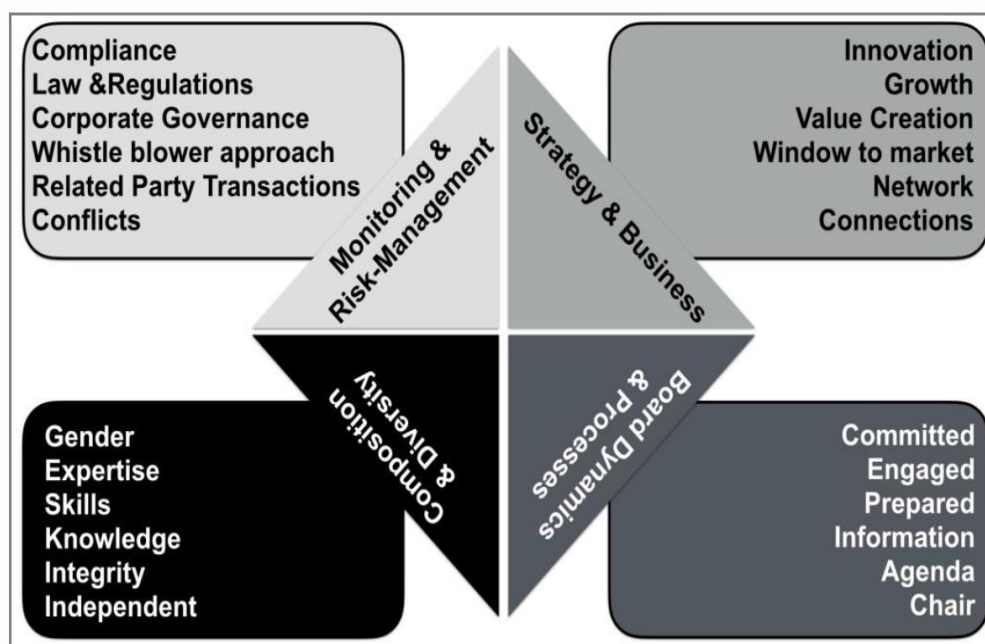
²⁰ See *id.*

認其執行團隊中的專業差距，或有能力在會議中提出棘手問題並挑戰管理階層的假設策略，而使董事會可對公司的業務策略和創新能力發揮最大的影響力；在會議中通常將 80% 的時間花在公司經營的過去表現與法規遵循問題的討論，導致沒有足夠時間討論未來策略的發展、創新和價值創造，致使董事會成員增加策略價值的能力受到嚴重限制；過於以監控導向組成的董事會；強調董事會多元化的價值，有助於與高級管理階層合作制定新的業務策略等²¹。

有鑑於上述所提及之關鍵問題，從而本文件提出董事會之績效和有效性可以通過以下四個構面來衡量：監督和風險管理角色的質量（如法規遵循、法規、公司治理、吹哨者制度、關聯交易、利益衝突）、策略和其他與業務相關建議的質量（如創新、成長、價值創造、市場窗口、網絡、聯繫）、董事會動態和其成員的積極參與（如承諾、參與、準備、資訊、議程、主席）、董事會之組成及多元化（性別、專長、技能、知識、正直、獨立性）；關於董事會如何依據這四個構面運作的檢驗工具即是董事會評估之關鍵，而由於此類評估有助於提高董事會的效率，因此，各國對此之規範越來越多²²。下圖呈現董事會評估的這四個構面：

²¹ See *id.* at 5-7.

²² See *id.* at 8.



資料來源：OECD, BOARD EVALUATION – OVERVIEW OF INTERNATIONAL PRACTICES 8

三、董事會評估之國際慣例

(一) 分析方法

本文件為進一步了解董事會評估流程，因此，OECD 就以下國家：奧地利、巴西、中國、法國、德國、匈牙利、印度、以色列、意大利、日本、盧森堡、荷蘭、波蘭、新加坡、南非、西班牙、瑞士、土耳其、英國、美國（下稱樣本國家）等，分析其董事會評估之實踐，關鍵結論是董事會評估之進展緩慢，但已成為大多數樣本國家的規範，而分析結果也表明各國採用的董事會評估方法存在顯著差異²³。

為進行分析，OECD 要求所有樣本國家回答以下問題：

- 是否有任何法律或法規要求或慣例要求董事會（或其委員會）參與

²³ See *id.*

董事會評估流程？

- 這些評估多久進行一次？
- 誰進行這些評估？
- 公司在評估過程中應揭露什麼？

樣本國家來自不同大陸，包括具有不同法律淵源和所有權結構。在法律淵源方面，大致分為三種法律傳統，即英系普通法（印度、以色列、新加坡、南非、英國和美國）、法國民法體系（巴西、法國、意大利、盧森堡、荷蘭和西班牙）和德國民法體系（中國、德國、匈牙利、日本、波蘭、塞爾維亞、瑞士和土耳其）。之所以區分法律淵源，係因為每個體系對公司董事會的監督都有自己的方法、組織和結構。例如，根據普通法系統，通常使用英美法單軌制，其董事會包含執行董事和非執行董事，而非執行董事通常是獨立董事，董事會儘管通常將某些權力下放給董事會之委員會，例如提名、審計和薪酬委員會，但董事會整體上仍是須就委員會的決定負責，而從理論上來講，單軌制之董事會（其中獨立董事直接與執行經理，特別是首席執行官相互溝通）有能力貢獻並支援公司策略的規劃和實施，而不會忽略其監督職責²⁴。德國民法系統之雙軌制在亞洲、歐洲和南美國家很常見，其對經營的監督分離由監事會負責，然大陸法系越來越多建立單軌制，例如，儘管法國法律允許公司在單軌制和雙軌制之間進行選擇，但越來越多決定採用單軌制，而在歐洲的此種發展趨勢主要是受到「歐洲公司」規則的影響；在日本亦於 2003 年引入英美法體系的委員會架構²⁵。

在所有權結構部分，現行所有權結構也存在重大差異，股權分散型如英國、美國，但大多數樣本國家屬所有權集中型，而且，有些國家也可以

²⁴ See *id.* at 9.

²⁵ See *id.*

為控股股東（例如，在中國，國有企業有舉足輕重的作用，而土耳其則主要由家族企業主導）²⁶。

為分析各樣本國家對董事會評估之實踐，OECD 將其分為以下五種類型：1. 尚未引入有關董事會評估的特定規則或規定；2. 沒有具體規章制度，但董事會評估實踐正在興起；3. 董事會評估規則和/或原則隱含到位；4. 董事會評估原則已引入公司治理規約中；5. 董事會評估原則已引入法規中²⁷。

（二）董事會評估的五種類型

1. 類型一²⁸

類型一係指尚未有關於董事會評估規定的國家，在樣本國家中只有中國屬此類型，而且也沒有跡象表明，董事會評估程序於該國變得越來越普遍，惟這並不是說中國的董事會就不受任何評估程序的約束，而是應履行董事受託人義務，如注意義務、忠實義務等。雖未有明確的董事會評估規則和原則，但某些上市公司有在進行評估，公司也可在其章程或細則中引入董事會評估條款。有些大型公司已開始加入非常籠統的董事會評估資訊在公司年報中，例如中國最大上市公司於年報中包括以下方面的陳述：獨立董事如何履行職責，特別是他們是否反對董事會會議上的任何提案；董事會的委員會如何履行其職責、舉行多少次會議以及就哪些項目進行討論和核准等。

2. 類型二²⁹

²⁶ See *id.*

²⁷ See *id.* at 10.

²⁸ See *id.*

²⁹ See *id.*

類型二係指雖未有具體規章制度，但董事會評估實踐正在興起中，這是由於體認到董事會必須更積極參與、更具專業性及有效率，因此，即使沒有相關評估要求，但卻興起這方面的實踐趨勢，以色列即屬此類型。其到目前為止，只有銀行等金融機構必須每兩年對董事會進行一次評估，但如何評估具有完全自由的裁量權限，且未要求揭露評估資訊。又由於諮詢和顧問公司鼓勵公司將董事會績效問題列入公司治理議程，以及諮詢公司開始發布其有關董事會評估的研究報告，將使這種實踐趨勢變得更加明顯。另外，還須注意的是，以色列擁有大量的雙重上市公司。

3. 類型三³⁰

類型三係指董事會/監事會評估規則和/或原則隱含到位的情形，波蘭和土耳其即屬此類型，他們沒有專門的法律或法規規定董事會/監事會評估的程序或流程，但是，如同其他樣本國家一樣，注意和忠實的一般義務也適用於董事會/監事會及其成員身上，而對董事會/監事會及其成員的成效進行持續性評估是其職責不可或缺的組成部分，例如，土耳其上市公司董事會/監事會必須（或建議）為股東會準備一份書面聲明，包括關於其監督和監控活動的資訊、董事會/監事會會議的次數和出席人數等。波蘭也進行類似的董事會/監事會評估。這類型作法雖鼓勵對董事會/監事會成效進行更深入的評估，但並沒有證據顯示波蘭和土耳其公司的董事會/監事會被要求應定期接受評估。

4. 類型四³¹

類型四係指董事會/監事會評估原則已引入公司治理規約中，此佔多數。屬這類型者，例如日本，其公司治理規約包含關於評估董事會績效的原則：

³⁰ See *id.* at 11.

³¹ See *id.* at 11-14.

董事會每年應分析並評估其整體績效以及相關事項，包括對每位董事的自我評估，評估結果之摘要應加以揭露。瑞士 2014 年公司治理規約規定：董事會應自我評估其自身以及委員會年度績效。

屬德國民法體系之德國、奧地利和匈牙利（具有很強雙軌制傳統）之公司治理規約僅大體上描述了監事會評估和有效性的要求，例如，德國公司治理規約規定，監事會應定期評估其活動之效率，但未規定對監事會成員個人進行評估，因此，在德國，對監事會成員進行評估並不是普遍做法。奧地利的公司治理規約中之評估條款較為詳細，其規定評估頻率：監事會應每年討論其活動效率，尤其是其組織和工作程序的自我評估。依 Spencer Stuart³² 2015 年的統計數據顯示，德國 DAX30 公司中有 23.3% 的公司請外部評估，此一百分比可被視為成功，但仍是低於其他歐洲國家，如荷蘭（28%）、法國（30%）、意大利（35%）和英國（43.3%）。

對董事會評估有較詳細規定的例子為英國，關於評估之主要原則：董事會應對其自身績效以及其委員會和個別董事進行正式而嚴格的年度評估。輔助原則：對董事會的評估應考慮到董事會在公司技能、經驗、獨立性和知識之間的平衡、其多樣性（包括性別）、董事會的整體運作方式以及與其有效性相關的其他因素；董事長應對績效評估的結果採取行動，體認到優勢並解決董事會的弱點，在適當情況下，提名新成員加入董事會或尋求董事辭職；個別成員的評估旨在表明每位董事是否持續發揮作用，並表現出對這一角色的承諾。而在其規約條文中尚規定，董事會應在年度報告中說明董事會的績效評估、FTSE 350 公司董事會的評估應至少每三年進行一次外部評估、資深獨立董事領導非執行董事在考量執行董事觀點下進行對董事長的評估。

³² 其官方網站：<https://www.spencerstuart.com/>.

對評估頻率，有的明文規定一年，如意大利、荷蘭、英國，有的規定兩年一次，如盧森堡，法國則要求每年對特定議題進行分析，每三年才進行一次正式評估。另外有的規約會規定對董事長進行績效評估、何時須外部評估、董事會的組成和多元化、是否揭露評估結果、如何揭露等。

在歐洲國家，對董事會及其成員的頻繁評估已成為一種規範，其公司治理法規中有更詳細的規定。在亞洲、非洲和南美國家，這種做法也越來越流行，例如，新加坡的公司治理規約建議對上市公司董事會整體有效性以及每位董事的貢獻進行正式評估，由提名委員會負責，且類似歐洲國家作法，於公司年報包含評估中最重要的內容。在巴西 2016 年版的「公司治理最佳實踐準則」，包含詳細的董事會評估條款，涵蓋了之前在其他國家/地區討論過的大多數最佳實踐，從長遠來看，應可提高巴西的董事會效率。

5. 類型五³³

類型五係指董事會評估原則已引入法規中，如印度、西班牙和美國有進行董事會年度評估的法律義務。在西班牙和美國，董事會績效評估是主要上市公司的普遍做法。

依美國紐約證券交易所上市規則³⁴規定，其要求上市公司董事會應至少每年進行一次自我評估，以確定董事會及其委員會是否有效運作應，其中審計、薪酬、提名和治理委員會均須進行年度績效評估。通常評估係由提名或治理委員會負責，董事會本身則負責評估方法，例如使用書面調查、問卷調查和/或訪談，且其還應確定由誰來領導評估過程（例如董事長、首

³³ See OECD, *supra* note 16, at 14-16.

³⁴ 美國紐約證券交易所的上市規則依我國法制觀點應不屬於法規層次，但因 OECD 於本文件係歸類於類型五，因此，為符合其分類，亦將其置於類型五。

席獨立董事或外部顧問)。印度法規的要求大體上與美國的法規和慣例相符，其 2013 年之公司法要求上市公司揭露有關董事會、其委員會和董事個人的年度評估程序，且由薪酬委員會負責對每位董事的績效進行評估；此外，印度 2015 年之 SEBI（上市義務和揭露要求）要求對每位董事的績效進行評估，包括獨立董事、董事長以及董事會各委員會的績效，整個董事會必須參與對每位獨立董事的評估，其評估模式、方式和標準由提名和薪酬委員會定義（並揭露），董事會需全權監督和檢驗董事會的評估框架。2015 年 4 月，印度公司秘書學會（ICSI）發布了「董事會評估指南」，以幫助公司遵守新規則，ICSI 推薦了以下評估標準：（1）分析董事會在考慮事項時所花費的時間；（2）評估董事會成立各個委員會的條件是否已達到；（3）評估公司法的遵守情況；最後，還建議讓外部專家盡量參與評估程序。

四、優良實踐³⁵

研究表明，最有價值和最有效的董事會評估是圍繞四個關鍵原則構建的：何時評估董事會、應該評估什麼、誰負責評估、評估報告如何揭露。以下簡介本文件所提觀點。

（一）何時評估董事會

最常見的做法是董事會每年進行自我評估，但應意識到，沒有一個“萬能的”藍圖可用於董事會的評估，包括評估時間的安排，因此，應視情況調整，從而董事會評估必須具有動態性，能應對公司營運的變化。在 OECD 的研究中顯示，於特定狀況發生時，為提高市場接受度和投資者信

³⁵ See OECD, *supra* note 16, at 16-19.

心，董事會通常會立即進行評估並任命具有特定市場或行業專業知識的董事會成員，從而董事會可能需要一年進行多次評估。

（二）應該評估什麼

大多數在評估過程中包括董事會、董事會成員（執行、非執行和獨立成員）和董事會委員會。在評估工作中建議應納入更廣泛的注意事項，並關注前述提及的關鍵問題：監督和風險管理角色的質量、策略和其他與業務相關建議的質量、董事會動態和其成員的積極參與、董事會之組成及多元化。

（三）誰負責評估

董事會必須採用健全的流程對其自身及其成員/委員會進行評估，以進行有效率且有效的評估，原則上，為實現此一目標，需所有董事會成員參與評估，必要時，亦讓合適的人參與評估（如第三方顧問）。在進行評估時，通常會向每個董事會成員發送一份針對各項問題問卷調查表（包含複選題和公開問題），並針對委員會成員提出額外其他問題，以及針對董事長提出特定問題。最後，再由董事會評估過程的負責人向董事會提出報告，包括行動計劃和需要改進的領域。

（四）評估報告如何揭露

揭露董事會評估過程的資訊具有積極作用。有些公司傾向每年使用相同的聲明（只有一些小的更動），然有些公司則採開放的溝通方式。

五、關鍵要點³⁶

董事會評估過程不僅是公司治理框架中的另一種形式，如 G20 / OECD 公司治理原則中所述，董事會應定期進行評估，以評量其績效並判斷董事會成員是否擁有適當的背景和能力。為改善董事會的運作及其成員的績效，因此，有越來越多國家的監理機關鼓勵公司自願參與董事會評估。而關於董事會評估，本文件建議須考慮以下關鍵要點：

- 董事會評估必須是連續的，並且需要持續進行。沒有所謂“一致性”的解決方案，評估的設計應滿足各公司的需求以及該公司的特定情況。
- 董事會評估需要建立在以委員會和董事會成員（執行、非執行和獨立董事）為基礎，並包括對其進行評估。
- 評估不僅應包括法規遵循和風險管理能力，還應包括與業務和組織有關的領域（如策略、創新、全球化和成長）之能力和經驗。
- 董事會動態和流程也應列入評估議程。
- 評估過程應評估董事會的組成和多元化。
- 最佳實踐原則、規則和法規應涵蓋足夠的細節，以幫助企業實施和執行適當的評估流程，但也應該為企業提供足夠的靈活性，以根據自己的特定需求來定制流程。
- 額外的指導原則可提供關於評估過程之標準、方法和形式的更多資訊（不強迫公司使用）。
- 額外的指導原則還可用來向公司及其董事會更新有關董事會評估領域的任何新動向和趨勢。
- 董事會成員或委員會在推動評估過程時，如有必要，應聘請外部專家。
- 董事會評估軟體和應用程序可以幫助簡化評估過程。

³⁶ See *id.* at 21.

- 董事會應就評估流程及其結果進行更開放、詳細的溝通。揭露應包含行動計劃。

第二節 國際案例

關於保險業董事會績效評估的國際案例介紹，將以網路上公開可取得之資訊為限。以下除介紹德國安聯公司監事會、美國大都會人壽保險公司董事會績效評估情況外，另外，對美國全國互助保險公司協會（National Association of Mutual Insurance Companies，簡稱 NAMIC）³⁷所提出的年度董事會評估表（Annual Board Evaluation Form）加以介紹，雖然其會員主要為互助保險公司型態，但對經營者與監督者的績效評估，與一般保險公司同等重要，所以 NAMIC 設計的評估表亦是同樣值得一般保險業借鏡，而其評估表內容頗為詳細，因此，於此一併介紹。

一、NAMIC 年度董事會評估表

本評估表分三部分：第一部分(I)對董事會整體的評估；第二部分(II)又分為董事特質等級表、自我評估問卷；第三部份（III）個人自我評估。每個部分再細分不同面向與特質，就各特質進行評估，而評估等級分為如下：1=優秀、2=高於平均水平、3=良好、4=可以有一些改進、5=需要重大改進。

³⁷ NAMIC 於 1920 年在印第安納州成立，會員公司（財產/意外傷害保險業）有 1,400 多家，但股份有限公司制之保險業、再保險公司也可成為聯合會員。該協會為美國區域和地方互助保險公司以及許多大的保險公司提供支援，其會員公司的年保費收入約為 2680 億美元，佔房屋所有權人保險市場 59%、汽車保險市場 46%和商業保險市場的 29%。相關資訊，參閱 <https://www.namic.org/aboutnamic/overview>.（最後瀏覽日 2019 年 10 月 18 日）

第一部分是就董事會整體依各特質以 1-5 的等級來進行評估。本部分分為以下 5 大面向及其所含各特質：

I 1 董事會組成：

1.董事們將才華、技能和哲學觀點很好的融合在一起
2.董事會呈現成員多元化
3.提名委員會有效利用

I 2 領導力和計畫：

1.董事會對公司製定清晰的願景，以指導行動和決策
2.計畫每年進行修訂
3.定期評估公司、董事會和執行長的目標進度，及時進行必要的修改
4.子計畫支持總體計畫
5.目標的實現
6.董事會提供指導而不是管理

I 3 執行長或高階經理：

1.根據總體計畫為執行長提供年度績效目標
2.董事會對執行長進行有效評估
3.董事會有效管理執行長薪酬

I 4 政策：

1.政策控制風險而沒有受到不必要的限制
2.制定涵蓋所有必要領域和支持目標的政策
3.定期檢查和更新政策

I 5 一般：

1.效率（舉行會議、使用委員會、分配資源）
2.建設性的溝通方式

3.成員關注（決策、關於成員及其滿意度的當前資訊、特定服務目標）
4.對董事會教育的承諾
5.考慮/保護機密
6.董事會了解並定期考量風險與收益之間的權衡
7.履行職責
8.董事會在行使獨立判斷的同時能夠有效的支援執行長
9.互助保險理念的應用
10.財務控制（良好的理解、適當的行動、定期的監控）

第二部分又分為董事特質等級表、自我評估問卷，依其各自特質以 1-5 的等級來進行評估。此部分分為九大面向及所含各特質，前四個面向為董事特質等級表、後五個面向為自我評估問卷。

前四個面向的評估目的是讓每位董事根據所提出的各個特質對自己進行評估，以確定需要改進的地方，從而使所有董事都能為公司做出最大貢獻。以下說明之：

II 1 準備/參與：

1.會議前閱讀董事會資料，準備問題、疑慮和想法
2.參加董事會會議、委員會會議和年度計畫會議、準時到達
3.參加討論
4.個人的知識或觀點為討論和決策做出了寶貴的貢獻，幫助董事會專注於策略目標
5.行使合理的判斷力，獨立、願意接受經過計算的風險，具有良好的業務意識，堅持適當資訊並考慮對成員的影響
6.投入所需時間

II 2 知識與發展：

1.願意參加董事發展活動
2.了解保險公司的理想/原則
3.理解董事的職責，包括區分董事會和管理職能
4.了解成員、服務、財務、法律、營運和營銷議題
5.了解金融業、保險業的作用以及對總體經濟和社會趨勢的影響

II 3.團隊合作和溝通：

1.支持公開討論，對新想法持開放態度
2.有效溝通
3.以積極的方式處理衝突
4.兌現承諾
5.支持董事會做出的決定
6.促進良好的董事會/執行長關係

II 4 個人行為：

1.有禮貌且尊重待人
2.將成員利益放在自己之前
3.保護機密

第二部分的後五個面向為自我評估問卷，其目的是評估董事會針對所提各特質進行監督的整體有效性，藉由評估過程確定需要改進的地方，以改進董事會的計畫和監督。以下說明之：

II 5 任務計畫和監督：

1.每位董事會成員均收到我們任務說明的副本
2.對提交給董事會的提案進行評估，以確保它們與任務聲明相一致
3.董事會會監督附屬組織的計畫和活動，以確保它們與任務聲明相一致

4.我們會定期審查、討論並在必要時修改我們的任務聲明，以確保其是最新和相應合的
5.董事會已核准一項全方位的策略計畫和支持性政策聲明
6.董事會可獲取組織達到策略目標的程度
7.我們會定期審查、討論，並在必要時修訂我們的策略計畫，以確保其是最新和相應合的
8.董事會成員積極有效的代表公司利益，並充當成員與其他對成長至關重要團體的成員之間的溝通橋樑。

II 6 質量監督：

1.董事會指揮為保險公司營運部門制定明確的質量保證改進目標，並達到目標
2.董事會監督組織績效，以確保履行對質量的承諾。
3.董事會在適當和必要時採取糾正措施以解決質量表現。
4.董事會體認到服務質量必須與我們的策略規畫和預算監督職責緊密關連

II 7 財務監督：

1.董事會對保險公司的資產進行財務監督
2. 我們核准財務政策、計劃、方案和標準，以確保增強公司財務資產和資源能力的保存
3.董事會根據預算預測和政策監控績效
4.我們已審查並通過道德政策和準則來進行財務運作
5.董事會核准主要資本計畫，包括集成管理資訊系統。

II 8 管理監督：

1.董事會清楚了解董事會監督角色和執行長管理角色之間的區別

2.董事會與執行長定期就目標、期望和關注事項進行溝通
3.董事會委員會每年根據在評估週期開始時與執行長達成的目標和目的，來評估執行長的績效
4.董事會定期調查同樣水準之保險公司的執行長薪酬安排，以確保我們的薪酬和其他僱用條件是合理且具有競爭力
5.董事會定期審查我們的管理繼任計劃，以促進領導能力的連續性

II 9 董事會效率：

1.明確定義且遵守董事會政策及新成員選任標準，以確保持續性的領導能力和適當的代表
2.我們評估董事會的績效以及每位董事會成員的績效，以確定繼續提供服務的適當性
3.我們有書面的利益衝突政策，包括解決任何現有或明顯利益衝突的準則
4.董事會的所有成員理解並履行其職責，並且每位董事會成員均有收到關於董事會義務和報告職責的書面說明
5.董事會的所有成員參加定向課程及持續進修常規課程
6.董事會定期審查其自身的結構，以評估其規模、代表的多樣性、委員會結構、成員任期和離職政策以及任期辦公室和委員會主席
7.董事會和委員會會議的頻率和持續時間足以履行董事會的監督職責，但不會因濫用寶貴的受託人時間而妨礙出席和參與
8.主席與董事會的各個成員保持堅定而公正的態度，以確保所有人都有平等的參與機會，時間不被少數人所壟斷，並且在進行合理討論之後才發出議程項目
9.董事會成員在會議召開前就已順利收到議程和支援材料
10.董事會成員參加會議準備充分，以討論議程項目

11.董事會通過、修改和在必要時廢止公司章程和細則
12.董事會保有最新政策手冊，包括涵蓋其在質量、財務、策略計畫和管理中之監督角色的特定政策

第三部份係個人自我評估

III 1 個人自我評估：

1.我參加外部教育活動，以了解與保險業和公司有關的最新趨勢與議題
2.我準備、出席、參與並承擔公平的董事會和委員會會議的工作量
3.我公平、適當的與其他董事會成員、管理階層和員工打交道
4.我了解董事會監督角色與執行長管理角色之間的區別
5.我了解董事會討論的機密性質，並維護關於董事會和委員會會議討論的議題和資訊的隱私
6.我感到滿意，我作為董事會成員為保險公司提供服務時沒有利益衝突
7.我參與確定那些人，其技能和知識可能對公司有用而為潛在董事會成員
8.作為保險公司董事會成員，我努力代表公司的需求，並與政府機構和當地社區分享這些需求

在本評估表最後，再加上一項問題「改善董事會和保險公司的意見：」，以此作為結束。

二、德國安聯公司

德國安聯集團（Allianz Group，下稱安聯集團）是世界最大的金融服務集團，主要業務為保險，由安聯歐洲公司（Allianz SE，下稱安聯公司）為集團控股公司。身為“歐洲公司”此一法律組織型態，安聯公司的經營監督機關可自由選擇採單軌制或雙軌制，而安聯公司選擇採用德國股份有

限公司使用的雙軌制，因此，其經營機關為董事會，監督機關為監事會（亦有稱為監察會）³⁸。

安聯公司董事會成員 10 名，負責制定業務目標和策略方向，協調和監督經營實體以及實施和監控有效的風險管理系統。董事會成員共同負責管理並遵守法律要求，不但負有總體責任，其個人成員尚對被分配主管的部門有相關職責。在 2018 年會計年度，安聯公司董事會設有集團財務與風險委員會、集團資訊科技委員會以及集團併購委員會；屬安聯集團層面的委員會則有集團補償委員會、集團投資委員會；安聯公司的監事會有 12 名成員，6 名股東會選任，6 名為職工委員會選出之員工，且根據不同國家/地區分配，目前 4 名德國員工代表，英國和法國員工代表各 1 名，監事會的職責主要為監督並向董事會提供建議、任命董事會成員、確定其總體薪酬及繼任計畫、審查安聯公司和安聯集團的年度財務報表等³⁹。安聯公司監事會設有以下功能委員會：常務委員會、審計委員會、風險委員會、人事委員會、提名委員會、技術委員會等⁴⁰。

依德國公司治理規約 5.6 規定，監事會應定期審查自身活動的績效，但未規定定期審查的期間；依 4.2.2 規定，監事會根據績效評估確定董事會成員的總薪酬，而監事會確定董事薪酬適當性的標準包括董事個別的職責、其個人績效、經濟狀況、公司的績效和未來前景、同業水準、公司其他地方的薪酬結構、和全體員工薪酬的比較等。從德國公司治理規約可知，公司進行績效自行評估的內部機關為監事會，而董事會績效的評估則是監事會的職責，故就德國公司雙軌制來看，其監事會功能相當英美法制的董

³⁸ 參閱安聯公司 2018 年年報（Annual Report 2018 – Allianz SE），頁 30。年報取得處：
https://www.allianz.com/en/investor_relations/results-reports/annual-reports.html。

³⁹ 參閱安聯公司 2018 年年報，頁 30-31。

⁴⁰ 參閱安聯公司 2018 年年報，頁 31。

事會，而其董事會的角色相當英美法制的高階經理人⁴¹，因而在英美法制所探討的董事會績效評估，相當於德國雙軌制公司的監事會績效評估。

由於本研究探討之董事會績效評估，於德國雙軌制公司相當於其監事會績效評估，因此，以下根據安聯公司 2018 年年報介紹的績效表現，主要是針對監事會表現的說明。

在 2018 年會計年度，安聯公司監事會舉行六次會議與進行兩項書面決議。在所有監事會會議中，董事會均有向其報告集團的收入和業績，以及各個業務領域的發展情況，包括實際業務發展與計劃的偏差。監事會和其審計委員會詳細審查安聯公司與安聯集團的年度合併財報、半年度報告和季報告；監事會會議中報告的其他重要主題，例如 2019-2021 年之策略進程、此三年期間的計畫、網絡風險安全性以及處理 2019 年推出的新董事會薪酬制度、與其有關的人事事項，並在外部顧問支持下進行監事會績效審查等⁴²。關於資訊取得，監事會會定期收到董事會報告、董事會在監事會會議上的口頭報告均附有書面文件並在相關會議前會及時發送給每位監事會成員、董事會會以書面形式將各次監事會會議之間所發生的重要事件通知監事會；此外，監事會主席與董事長定期就重大事態發展和決策進行討論、監事會主席會與每位董事會成員就其半年度和全年度的績效進行單獨討論⁴³。

安聯公司監事會 2018 年所舉行的六次會議，分別是在 2 月、3 月、5 月、8 月、10 月及 12 月，關於各成員出席率及每次會議的內容紀要均有

⁴¹ 對此的介紹，參閱洪秀芬，從德國股份公司監事會制度趨近於單軌制董事會之設計反思我國監察人制度之改革方向，收錄在「當前公司與證券法制新趨勢-賴英照講座教授七秩華誕祝賀論文集」，元照出版，2016 年 8 月，頁 237-268。

⁴² 參閱安聯公司 2018 年年報，頁 2。

⁴³ 同上註。

記錄在年報中⁴⁴。監事會分工設置的各功能性委員會的會議次數、成員出席率及會議內容等亦有記錄在年報中，常務委員會舉行五次會議、審計委員會舉行五次會議及進行一項書面決議、風險委員會舉行二次會議、人事委員會舉行六次會議及進行兩項書面決議、技術委員會舉行二次會議、提名委員會於 2018 年無須召開會議⁴⁵。不論是監事會會議或是委員會會議，除了審計委員會會議有一位成員缺席 1 次外，其他出席率都是百分之百。

除了上述會議次數、出席率、會議內容的紀錄外，於年報中亦揭露監事會每位成員的薪酬組合及與前一年度的比較，並於年報中說明對監事會各成員（如專長、經驗、獨立性、兼職限制、退休年齡、連任最長期限等）及對監事會整體性（如多元化）的要求⁴⁶。

三、美國大都會人壽保險公司

美國大都會人壽保險公司(MetLife, Inc.，下稱大都會人壽)是美國最大的人壽保險公司，於紐約證券交易所上市，而依上市規則規定，其董事會應至少每年進行一次自我評估，以確定董事會及其委員會是否有效運作。

大都會人壽之董事會已設置審計委員會、薪酬委員會、治理和企業責任委員會、財務與風險委員會、投資委員會以及執行委員會，並可能時不時依需要設置其他委員會，董事會應任命委員會的主席和成員，並由董事會確定其資格。委員會中之審計委員會、薪酬委員會以及治理和企業責任委員會的每一位成員均應符合紐約證券交易所企業治理標準和美國證管會規定之獨立性要求的董事組成，且審計委員會應至少一名成員為財務專

⁴⁴ 同上註，頁 2-4、32。

⁴⁵ 同上註，頁 4-5、32。

⁴⁶ 同上註，頁 33、53-54。

家。大都會人壽董事會的各委員會均應制定各自規章，闡明其作用和職責，而依據大都會人壽的公司治理準則（Corporate Governance Guidelines）⁴⁷規定，董事會應進行年度自我績效評估，以確定董事會和其委員會是否有效運作，而此評估由治理和企業責任委員會負責，其應徵求所有董事對董事會和委員會績效的意見，並每年向董事會報告評估結果。

依治理和企業責任委員會之規章⁴⁸，其職責包含：向董事會建議標準，以甄選合格的候選人進入公司董事會；向董事會建議有關股東推薦董事候選人的政策和程序；指揮搜尋符合董事會成員資格者，並向董事會建議提名為候選人；就董事會考慮之董事人選，評估其經驗、資歷、特質或技能以向董事會提供建議；制定並向董事會推荐一套公司治理準則；監督董事會的評估，並建立評估程序；定期審查董事會的領導結構，並向董事會建議適當的變更；根據公司製定的政策和程序，審查、同意或核准公司交易，當此交易董事、董事候選人、經營階層或其直系親屬有重大利益者；確保董事會有適當程序來檢驗執行長的繼任計畫；審查法規遵循；審查公司的企業社會責任活動與計畫等。其職責當中即提到包括監督董事會的評估，並建立評估程序，且從其整體職責亦可發現，由其負責董事會績效評估，係屬適當。至於每年評估結果，於網路上未搜尋到相關公開資訊。

惟對於美國公司董事會績效評估的效果，似尚待改進，依史丹佛大學法學院和商學院共同成立的公司治理中心(Stanford Rock Center for Corporate Governance)於 2016 年進行的一項調查⁴⁹，其共調查 187 家上市

⁴⁷ 最新修訂版本為 2019 年 4 月 23 日版，資料取得處：

<https://www.metlife.com/content/dam/metlifecom/us/homepage/about-us/corporate-governance/MetLife-Inc-Corporate-Governance-Guidelines.pdf>.

⁴⁸ See MetLife, Inc., Governance and Corporate Responsibility Committee Charter, available at:

<https://www.metlife.com/about-us/corporate-governance/>.

⁴⁹ See David F. Larcker, Stephen Miles, Taylor Griffin, Brian Tayan, 2016 Survey: Board of Director Evaluation and Effectiveness, available at:

<https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/2016-survey-board-director-evaluation-e>

和私有公司董事會，有如下調查結論：董事們普遍相信董事會具有建議和監督公司所需的技能；董事會評估是一項正在進行的工作；董事會有某些方面做不好，須要改進，如信任度不夠高、董事彼此未誠實相互評估、董事會動態欠佳、女董事對董事會成員的評估較負面等。其中關於董事會評估，本調查指出，在受調查的公司中，只有 78% 的董事感到滿意或非常滿意，因此，滿意度不高，且董事會評估在董事個人層面上似乎沒有那麼有效，只有約一半（55%）對董事個人進行評估，約三分之一（36%）認為他們公司在準確評估個人董事績效方面做得好。基於調查結果，本調查提出以下具體建議：就各緊要議題如董事會績效、委員會績效、當前董事會組成、滿足企業策略需求的董事會前瞻性需求、董事會結構和流程、議程和材料、董事會與管理階層的接觸、董事會繼任程序以及董事會領導等，徵詢每位董事意見，以進行診斷；提供診斷結果之詳細報告，包括基於短期、中期和長期時間表的建議措施，研發技能和經驗模型以協助董事會更新工作、指導董事個人計畫，以及在評估會議時可向董事提供關於其績效更詳細的評估資訊；盡可能建立一個獨立的流程，確定董事會中負責管理流程並遵循其建議的負責人，以及制定淘汰表現不佳董事的程序等。

第四章 董事會績效評估之國內發展狀況及案例

第一節 國內發展狀況

我國現行強行法規並未要求公司應進行董事會績效評估，但在金管會 2018 年 3 月所發布之「新版公司治理藍圖（2018~2020）」⁵⁰中的計畫項目 II「有效發揮董事職能」之策略目標五：「促進董監薪酬合理」所訂的具體措施（九），其要求上市櫃公司董事會進行自我(或同儕)評鑑，並將績效評估結果與董事薪資報酬之審查機制結合。

惟應注意，因保險業係以收取保戶之保費並履行保險契約責任之行業，具社會公益性，故受主管機關高度監理，因此其與一般上市櫃公司仍有部分差異，如保險法第 136 條第 6 項規定，未辦理公開發行股票之保險公司，仍應設置獨立董事及審計委員會，並以審計委員會替代監察人。另依 102 年 12 月 31 日金管證發字第 10200531121 號令規定依證券交易法公開發行股票之金融業(含保險公司)，應設置審計委員會，但其為金融控股公司持有發行全部股份者，得擇一設置審計委員會或監察人。

又證交所及櫃買中心共同制定之「上市上櫃公司治理實務守則」、產險公會及壽險公會共同制定的「保險業公司治理實務守則」均有建議公司宜訂定董事會績效評估辦法，並提出進一步績效評估指標的建議。此外，外部機構或單位對公司進行的公司治理評鑑，其涉及董事會運作的評鑑指標內容亦可作為進行董事會績效評估考核項目的參考。以下即就前述相關內容進行介紹。

⁵⁰ 新版公司治理藍圖（2018~2020）可於金管會證券期貨局網站取得，
<https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=807&parentpath=0,648,806>。（最後瀏覽日 2019 年 10 月 2 日）。

一、新版公司治理藍圖（2018~2020）

金管會以「新版公司治理藍圖（2018~2020）」作為推動我國公司治理政策的指引，在新版藍圖中共計分為5大計畫項目、13項策略目標及24項具體措施。此5大項分別為「深化公司治理及企業社會責任文化」、「有效發揮董事職能」、「促進股東行動主義」、「提升資訊揭露品質」、「強化相關法令規章之遵循」，其中涉及對董事會績效評估之建議係在計畫項目II「有效發揮董事職能」之策略目標五：「促進董監薪酬合理」所訂的具體措施九：要求董事會進行自我(或同儕)評鑑，並將績效評估結果與董事薪資報酬之審查機制結合。

在本措施的推動說明中表示：「1.為強化上市櫃公司薪資報酬委員行使職權及強化董事之薪酬與績效之結合，宜訂定董事、監察人及經理人績效評估與薪酬審查之相關規範（例如透過公司治理評鑑要求公司於稅後損益有重大衰退時，董事、監察人及經理人報酬成長比率不宜高於前一年度等）；2.另為協助董事會瞭解其運作效能及職能發揮情形，宜透過董事會績效評估，做為個別董事績效、薪酬及提名續任之參考。」而重點措施推動時程如下：「1.2018年：(1)修訂公司治理實務守則，鼓勵公司辦理董事會自我評鑑暨同儕評鑑，並將評鑑結果提報董事會通過並運用於個別董事績效、薪酬及提名續任之參考。(2)研修「○○股份有限公司董事會自我評鑑或同儕評鑑」參考範例，將實務相關最新發展等予以納入，俾利公司依循。(3)由證交所及櫃買中心於內控查核時針對稅後損益衰退且酬金增加達一定比例之上市櫃公司，抽查其是否依董事、監察人及經理人薪酬政策執行；2.2019年：(1)研議將強化董監及經理人績效與薪酬連結之措施(例如董監事績效評估標準應經董事會通過，並依據績效評估結果訂定董監事之薪資報酬)納入公司治理評鑑。(2)由證交所及櫃買中心增訂「上市上櫃公司董

事會自我評鑑或同儕評鑑要點」並於相關規章中明定，自 2020 年起，強制要求公司應依前揭要點之規定辦理董事會自我評鑑，並對外加強宣導；3.2020 年：(1) 依 2019 年研議結果，修正公司治理評鑑指標。(2) 研議於「公開發行公司年報應行記載事項準則」研訂規範，要求揭露有關公司辦理董事會自我(或同儕) 評鑑之相關資訊，供股東參考。」⁵¹

目前我國董事會績效評估之運作應是屬於前述 OECD「董事會評估－國際慣例概述」中的第四類型，亦即透過公司治理實務守則建議進行，而尚無義務應進行評估，但依新版藍圖規畫，擬要求上市上櫃公司自 2020 年起應辦理董事會自我評鑑，並擬在「公開發行公司年報應行記載事項準則」研訂要求揭露公司辦理董事會自我(或同儕) 評鑑的相關資訊，則為因應這些規畫，將可能致使公開發行公司（至少是上市上櫃公司）有義務進行董事會績效評估。惟應注意，公開發行之保險公司並非都有上市或上櫃，例如第一金人壽保險公司，其股份係百分之百被第一金融控股公司持有的一人公開發行公司，因此，依新版藍圖規畫，目前尚未被要求應進行董事會自我(或同儕) 評鑑，而是否其將來應進行此類評鑑，將視預計於 2020 年進行修訂的「公開發行公司年報應行記載事項準則」是否有要求而定。

二、上市上櫃公司治理實務守則

證交所及櫃買中心於 2002 年即已共同制定「上市上櫃公司治理實務守則」，但制定之初並未建議公司訂定董事會績效評估辦法，直至 2010 年 4 月 19 日方於本守則第 37 條增訂第 4 項規定，建議上市上櫃公司董事會每年宜就董事會、功能性委員會及個別董事依自我評量、同儕評鑑、委任

⁵¹ 同上註，頁 15-17。

外部專業機構或其他適當方式進行績效評估。本條項規定歷經幾次修正，最近一次修正係在 2018 年 12 月 12 日，現行規定內容如下：「(第 2 項) 上市上櫃公司宜訂定董事會績效評估辦法及程序，每年定期就董事會、功能性委員會及個別董事依自我評量、同儕評鑑、委任外部專業機構或其他適當方式進行績效評估；對董事會績效之評估內容宜包含下列構面，並考量公司需求訂定適合之評估指標：一、對公司營運之參與程度。二、提升董事會決策品質。三、董事會組成與結構。四、董事之選任及持續進修。五、內部控制。(第 3 項) 對董事成員（自我或同儕）績效之評估內容宜包含下列構面，並考量公司需求適當調整：一、公司目標與任務之掌握。二、董事職責認知。三、對公司營運之參與程度。四、內部關係經營與溝通。五、董事之專業及持續進修。六、內部控制。(第 4 項) 功能性委員會績效之評估內容宜包含下列構面，並考量公司需求適當調整：一、對公司營運之參與程度。二、功能性委員會職責認知。三、提升功能性委員會決策品質。四、功能性委員會組成及成員選任。五、內部控制。(第 5 項) 上市上櫃公司宜將績效評估之結果提報董事會，並運用於個別董事薪資報酬及提名續任之參考。」本次修正之理由表示「...參考國內外針對董事會評鑑相關規範及實務作法，董事會評估範圍宜涵蓋個別董事成員及功能性委員會，以提升評鑑之完整性及有效性，為使功能性委員會績效之評估內容更為明確，就移列第二項酌作修正，並新增第四項，明定功能性委員會績效評估應有之面向，並應依公司需求適當調整。」、「為協助董事會瞭解其運作效能及職能發揮情形，宜透過董事會績效評估，做為個別董事薪酬及提名續任之參考，爰修正第五項。」等。

為建立符合本守則第 37 條績效評估的衡量項目，證交所及櫃買中心

訂定「『○○股份有限公司董事會自我評鑑或同儕評鑑』參考範例」⁵²，並提出以下對董事會、董事成員及功能性委員會績效考核的自評問卷範例，以供公司參考：

表 2：董事會績效考核自評問卷

○○○ 股份有限公司 ○○○ 年董事會績效考核自評問卷		
考核項目	考核結果	備註
A. 對公司營運之參與程度		
1. 各董事平均實際出席董事會情形（不含委託出席）良好 (例如：出席率達 80%者為 3 中等)	1 2 3 4 5	
2. 董事出席股東會之情形良好 (例如：出席率達 1/2 者為 3 中等)	1 2 3 4 5	
3. 董事於董事會前有事先閱讀及瞭解會議資料	1 2 3 4 5	
4. 董事會與經營團隊有良好的互動情形	1 2 3 4 5	
5. 董事會有確實督導公司遵循法令及實務守則情形	1 2 3 4 5	
6. 公司之所有的董事都在董事會上做出有效的貢獻	1 2 3 4 5	
7. 董事會持續推動訂定公司治理相關辦法、支持公司參與公司評量、充分保障股東權益等，以提升公司治理	1 2 3 4 5	
8. 董事會成員對公司、公司經營團隊及公司所屬產業有足夠之瞭解	1 2 3 4 5	
9. 董事能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險，且對內控制度之執行與追蹤狀態予以討論	1 2 3 4 5	

⁵² 本參考範例係於 2014 年訂定，於 2018 年 12 月 20 日修訂，經金管會金管證發字第 1070339665 號函准予備查。

10. 董事有與簽證會計師進行充分溝通及交流 (如遇有會計新公報實施或財報有重大調整事項時，需開會討論。每年至少兩次董事會邀請會計師列席，針對年報及半年報討論，以充分了解公司財務狀況)	1 2 3 4 5	
11. 董事會有定期且徹底的檢視經營團隊的管理績效，並及時給予獎懲	1 2 3 4 5	
12. 董事會能充分且及時的取得企業營運的績效報告，並快速掌握各項不利趨勢	1 2 3 4 5	
B. 提升董事會決策品質		
13. 董事會有建置公司的核心價值觀(紀律、使命、榮譽、願景等理念)，且能明確地設定公司所有策略性目標	1 2 3 4 5	
14. 公司有適當討論且訂定策略計畫及年度預算流程	1 2 3 4 5	
15. 董事會召開頻率適當 (例如：每年至少召開六次者為3中等)	1 2 3 4 5	
16. 公司提供予董事會的資訊完整、及時，且具有一定品質，使董事會(包含獨立董事)能夠順利履行其職責	1 2 3 4 5	配合證券交易法第14條之2修正
17. 董事會之會議紀錄適當地記錄討論內容，以及適當的記錄個人或集體的保留意見或關切	1 2 3 4 5	
18. 董事會安排的議程中，各項議案皆分配適當的討論時間，以利董事有充分時間討論	1 2 3 4 5	
19. 公司提交到董事會決議的討論議案適當	1 2 3 4 5	
20. 董事會議案中依法應提董事會討論事項已由全體獨立董事出席	1 2 3 4 5	配合公開發行公司董事會議事辦法第7條修正
21. 董事會提供良好的溝通管道，能適當的與獨立董事溝通	1 2 3 4 5	
22. 各項董事會會議決議，有適當的執行後續追蹤	1 2 3 4 5	
23. 相關議案若遇有需董事利益迴避者，董事均自行迴避或主席已確實要求該董事予以迴避，並作成會議紀錄	1 2 3 4 5	

24. 董事會、董事成員、各功能性委員會有定期且有效率的執行績效評估	1 2 3 4 5	
C. 董事會組成與結構		
25. 董事會已設置足夠的獨立董事席次，且其人數符合相關規定 (例如：董事長或總經理及相當層級者(最高經理人)為同一人、互為配偶或一親等親屬時，宜增加獨立董事席次，且過半數董事未兼具員工或經理人身份)	1 2 3 4 5	新版公司治理藍圖策略目標四
26. 公司之獨立董事具備應有之專業知識，且於任職期間內確實維持其獨立性	1 2 3 4 5	
27. 董事會建置適當且足夠的功能性委員會	1 2 3 4 5	
28. 現有的各項功能性委員會，有能力履行董事會委任之職責	1 2 3 4 5	
29. 公司依據公司發展需求制定並落實董事會成員多元化之政策	1 2 3 4 5	
30. 公司之董事間不超過二人具有配偶或二親等以內之親屬關係，使董事會成員能客觀獨立運作	1 2 3 4 5	
31. 董事會成員組成適當並已具備決策過程所需專業	1 2 3 4 5	
D. 董事之選任及持續進修		
32. 公司制定有嚴謹與透明之選任董事程序及接班人計畫	1 2 3 4 5	
33. 董事會成員選任程序，係依據公司董事成員多元化政策衡量標準來進行	1 2 3 4 5	
34. 董事會成員選任程序，係將個別董事績效評估結果納入考量	1 2 3 4 5	新版公司治理藍圖策略目標五
35. 董事會成員選任程序，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；獨立董事任期已連續三屆者，應考量是否損及其獨立性	1 2 3 4 5	配合公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法第5條修正

36. 董事會對於新任董事有適當的就任說明，使新任董事了解其職責及熟悉公司運作及環境	1 2 3 4 5	
37. 董事已在各自專業能力以外之範圍進修多元化之課程，於每年進行適當之進修時數	1 2 3 4 5	
38. 公司有一個正式董事培訓時數的紀錄與持續性的專業發展計畫，讓董事可以強化其知識與技能	1 2 3 4 5	
E. 內部控制		
39. 董事會確實將對管理階層的風險評估與控制融入企業的決策過程	1 2 3 4 5	
40. 董事會能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	1 2 3 4 5	
41. 董事會通過之內部控制制度有包含五大要素/原則，且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業	1 2 3 4 5	
42. 公司之稽核主管/總稽核列席董事會並提出內部稽核業務報告，且將稽核報告(含追蹤報告)依規定交付或通知各監察人(或審計委員會)及獨立董事	1 2 3 4 5	
43. 內部稽核人員之任免、考核、薪酬應提報董事會或由稽核主管簽報董事長認定	1 2 3 4 5	新版公司治理藍圖策略目標七
44. 會計師有提供非審計服務時，各項安排適當以確保會計師的客觀性與獨立性	1 2 3 4 5	
45. 董事會的董事針對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形予以了解及監督	1 2 3 4 5	
F. 其他項目(請自行評估訂定)		
其他補充說明 (例如對董事會運作之改善建議等)		

綜合評語	

註1： 本表格主要為原則性方向，提供公司參考，宜依公司需求及自身狀況適當調整指標內容，另問卷各項考核項目之考核結果衡量標準，可以公司治理評鑑指標相關規定為基礎。

註2： 各項指標考核結果評分無法充分表達，可於備註欄位說明。

註3： 評估期間為受評年度自○月○日至○月○日止。

註4： 執行評估期間，應於受評年度之次年第一季前完成。

註5： 考核結果分為5個等級之方式呈現，公司亦可視情況，修改考核結果設計方式。考核等級原則說明如下：
 數字1：極差(非常不同意)；數字2：差(不同意)；數字3：中等(普通)；數字4：優(同意)；數字5：極優(非常同意)。

資料來源：「○○股份有限公司董事會自我評鑑或同儕評鑑」參考範例之附表一

表 3：董事成員(自我或同儕)考核自評問卷

○○○股份有限公司 ○○○ 年董事成員(自我或同儕)考核自評問卷		
考核項目	考核結果	備註
A. 公司目標與任務之掌握		
1. 董事確實了解公司的核心價值觀(如紀律、使命、榮譽、願景等理念)	1 2 3 4 5	
2. 董事對於董事會設定之公司所有策略性目標有明確的了解	1 2 3 4 5	
3. 董事明確了解公司所處產業之特性及風險	1 2 3 4 5	
B. 董事職責認知		
4. 董事已充分了解董事的法定義務	1 2 3 4 5	
5. 新任董事已了解其職責及熟悉公司運作及環境	1 2 3 4 5	

6. 董事對於執行董事職務時所獲取的公司內部相關資訊，確實遵守保密義務	1 2 3 4 5		
C. 對公司營運之參與程度			
7. 董事實際出席董事會情形（不含委託出席） (例如：出席率達 80%者為 3 中等)	1 2 3 4 5		
8. 董事於董事會前已閱讀及瞭解會議資料，以利董事會議時能夠充分履行其職責	1 2 3 4 5		
9. 董事投入於董事會相關事務之時間足夠	1 2 3 4 5		
10. 董事在董事會上做出有效的貢獻，例如對於議案提出具體建議等	1 2 3 4 5		
11. 董事收受會議紀錄時，詳細閱讀紀錄內容，並確認其已適當地記錄討論內容及個人或集體的保留意見或關切	1 2 3 4 5		
12. 董事對公司、公司經營團隊及公司所屬產業有清楚瞭解，以進行專業且適當之判斷	1 2 3 4 5		
13. 董事已確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險，且對內控制度之執行與追蹤情形予以討論	1 2 3 4 5		
14. 董事未兼任多家公司的董監事職務	1 2 3 4 5		
D. 內部關係經營與溝通			
15. 董事與經營團隊的互動情形良好	1 2 3 4 5		
16. 董事與其他董事成員有良好的溝通	1 2 3 4 5		
17. 董事與簽證會計師已進行充分溝通及交流	1 2 3 4 5		
E. 董事之專業及持續進修			
18. 董事具備董事會決策執行所需的專業	1 2 3 4 5		
19. 董事已在各自專業能力以外之範圍進修多元化之課程，於每年進行適當之進修時數	1 2 3 4 5		
20. 董事有持續強化其專業知識與技能	1 2 3 4 5		
F. 內部控制			

21. 相關議案若遇有需董事利益迴避者，董事已確實予以迴避	1 2 3 4 5	
22. 董事已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	1 2 3 4 5	
23. 董事針對公司會計制度、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	1 2 3 4 5	
G. 其他項目(請自行評估訂定)		
其他補充說明 (例如對董事會運作之改善建議等)		
綜合評語		

- 註1： 本表格主要為原則性方向，提供企業參考，宜依董事自我評估或同儕評估適當調整，另問卷各項考核項目之考核結果衡量標準，可以公司治理評鑑指標相關規定為基礎。
- 註2： 各項指標考核結果評分無法充分表達，可於備註欄位說明。
- 註3： 評估期間為受評年度自○月○日至○月○日止。
- 註4： 執行評估期間，應於受評年度之次年第一季前完成。
- 註5： 考核結果分為5個等級之方式呈現，公司亦可視情況，修改考核結果設計方式。考核等級原則說明如下：
數字1：極差(非常不同意)；數字2：差(不同意)；數字3：中等(普通)；數字4：優(同意)；數字5：極優(非常同意)。

董事：_____ (簽章及填表日期)

資料來源：「○○股份有限公司董事會自我評鑑或同儕評鑑」參考範例之附

表二

表 4：功能性委員會績效考核自評問卷

000 股份有限公司 000 年功能性委員會績效考核自評問卷		
考核項目	考核結果	備註
A. 對公司營運之參與程度		
1. 各委員平均實際出席功能性委員會情形（不含委託出席）良好 (例如：出席率達 80%者為 3 中等)	1 2 3 4 5	
2. 委員於會議前有事先閱讀及瞭解會議資料	1 2 3 4 5	
3. 各委員都在功能性委員會上做出有效的貢獻	1 2 3 4 5	
4. 各功能性委員會有定期召開會議	1 2 3 4 5	
B. 功能性委員會職責認知		
5. 功能性委員會的各項職權範圍明確且恰當	1 2 3 4 5	
6. 功能性委員會能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險	1 2 3 4 5	
7. 功能性委員會能適時且專業客觀的提出建議提交董事會討論，以供董事會決策參考	1 2 3 4 5	
8. 審計委員會與簽證會計師已進行充分溝通及交流 (如遇有會計新公報實施或財報有重大調整事項時，需開會討論)	1 2 3 4 5	
9. 審計委員會有定期評估聘任會計師之獨立性及適任性	1 2 3 4 5	
10. 薪資報酬委員會有訂定並定期檢討董事、監察人及經理人績效評估與薪資報酬之政策、制度、標準與結構。 (董事、監察人及經理人薪資報酬之決定不宜與財務績效表現重大悖離)	1 2 3 4 5	配合「○○股份有限公司薪資報酬委員會組織規程」參考範例第7條修正
11. 薪資報酬委員會有定期檢討公司董事績效評估標準且提交董事會通過，並依據績效評估結果訂定董事薪資報酬	1 2 3 4 5	新版公司治理藍圖策略目標五

C. 提升功能性委員會決策品質		
12. 公司提供予功能性委員會的資訊完整、及時，且具一定品質，使功能性委員會能夠順利履行其職責。必要時有請相關經理人員、內部稽核人員、會計師、法律顧問或其他人員列席	1 2 3 4 5	
13. 功能性委員會討論的時間充分	1 2 3 4 5	
14. 公司提交到功能性委員會決議的討論議案適當	1 2 3 4 5	
15. 相關議案若遇有需成員利益迴避者，該委員已確實予以迴避，並作成會議紀錄 (審計委員會之獨立董事成員就涉及自身有利害關係之議案時，應確實說明其利害關係之重要內容，且如有害於公司利益之虞時，討論及表決時應予迴避，且不得代理其他成員行使其表決權)	1 2 3 4 5	配合公開發行公司審計委員會行使職權辦法第9條及第10條修正
16. 功能性委員會之會議紀錄適當地記錄討論內容，以及適當的記錄個人或集體的保留意見或關切	1 2 3 4 5	
17. 各項功能性委員會會議決議，有適當的執行後續追蹤	1 2 3 4 5	
18. 各功能性委員會有定期且有效率的執行績效評估	1 2 3 4 5	
D. 功能性委員會組成及成員選任		
19. 功能性委員會的成員組成適當並已具備決策過程所需專業	1 2 3 4 5	
20. 功能性委員會成員於任職期間內確實維持其獨立性	1 2 3 4 5	
21. 功能性委員會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，並將功能性委員會績效評估結果納入考量	1 2 3 4 5	
E. 內部控制		
22. 審計委員會能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	1 2 3 4 5	

23. 審計委員會通過之內部控制制度有包含五大要素/原則，且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業	1 2 3 4 5	
24. 審計委員會對公司會計制度、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	1 2 3 4 5	
F. 其他項目(請自行評估訂定)		
其他補充說明 (例如對功能性委員會運作之改善建議等)		
綜合評語		

- 註1： 本表格主要為原則性方向，提供公司參考，宜依評估對象適當調整指標內容，且功能性委員會績效考核至少應包括審計委員會及薪資報酬委員會，另問卷各項考核項目之考核結果衡量標準，可以公司治理評鑑指標相關規定為基礎。
- 註2： 各項指標考核結果評分無法充分表達，可於備註欄位說明。
- 註3： 評估期間為受評年度自○月○日至○月○日止。
- 註4： 執行評估期間，應於受評年度之次年第一季前完成。
- 註5： 考核結果分為5個等級之方式呈現，公司亦可視情況，修改考核結果設計方式。考核等級原則說明如下：
 數字1：極差(非常不同意)；數字2：差(不同意)；數字3：中等(普通)；數字4：優(同意)；數字5：極優(非常同意)。

資料來源：「○○股份有限公司董事會自我評鑑或同儕評鑑」參考範例之附

表三

上述績效考核自評問卷範例中所列的考核項目已經相當詳細，包含量化及質化指標在內。

三、保險業公司治理實務守則

產險公會及壽險公會亦於 2003 年 12 月 29 日共同制定「保險業公司治理實務守則」，但制定之初並未建議公司訂定董事會績效評估辦法，直至 2013 年 7 月 31 日方於本守則增訂第 40 條之 1 規定，建議保險業者董事會進行績效評估⁵³。本條規定內容如下：「(第 1 項) 董事會每年宜就董事會、功能性委員會及個別董事，依自我評量、同儕評鑑、委任外部專業機構或其他適當方式進行績效評估。(第 2 項) 個別董事績效評估之自我評量考核項目如下：一、出席董事會情形（不含委託出席）。二、會前瞭解及參與議案討論情形。三、與經營團隊互動情形。四、遵循法令及實務守則情形。五、提升公司治理情形。六、持續進修公司治理相關課程情形。七、對公司、公司經營團隊及公司所屬產業之瞭解情形。八、其他經主管機關或董事會指定之項目。(第 3 項) 個別董事績效評估之同儕評鑑考核項目如下：一、其他董事會前瞭解及參與議案討論情形。二、其他董事與經營團隊互動情形。三、董事會及功能性委員會之運作情形。四、其他董事遵循法令及實務守則情形。五、其他董事對董事會功能和角色的瞭解。六、其他董事是否充分發揮董事職權與功能。七、其他董事是否積極提升公司治理情形。八、其他董事對公司、公司經營團隊及公司所屬產業之瞭解情形。九、其他經主管機關或董事會指定之項目。(第 4 項) 前二項考核表格式如附表一及附表二，各公司並得視業務需要增修之。」依本條立法說明表示，係配合 IAIS 之保險核心原則（ICP7）有關公司治理要求保險業董事會應評估本身有效性及監理機關應評估董事會的有效規範之國際趨勢，從而參考上市上櫃公司治理實務守則第 37 條而增訂本條規定。關於本條附表一及附表二之考核表格式如下：

⁵³ 金管會金管保產字第 10202081880 號函准予備查增訂第 40-1 條條文。

表 5：董事會年度績效考核表-自我評量

董事會年度績效考核表			
(一) 自我評量			
考核項目	指標	給分標準	得分
1. 出席董事會情形(不含委託出席)	5 次或 100%	100	
	4 次或 80%	80	
	3 次或 60%	60	
	2 次或 40%	40	
	1 次或 20%	20	
	0 次或 0%	0	
2. 會前瞭解及參與議案討論情形	積極	80-100	
	適度	60-79	
	偶爾	1-59	
3. 與經營團隊互動情形	積極	80-100	
	適度	60-79	
	偶爾	1-59	
4. 遵循法令及實務守則情形	遵循	80-100	
	少數例外	51-79	
5. 提升公司治理	推動制定公司治理相關辦法、支持公司參與公司評量、充分保障保戶及股東權益等	1-100	
6. 持續進修公司治理相關課程情形	7 小時以上	100	
	3-6 小時	80	
	1-2 小時	60	
	無	0	
7. 對公司、公司經營團隊及公司所屬產業之瞭解情形	非常足夠	80-100	
	尚稱足夠	60-79	
	不足	30-59	

8. 其他經主管機關或董事會指定之項目		1-100	
平均考核總分			

填表人：
填表日期：

註：1.平均考核總分，90 分以上：優，80-89 分：良，60-79 分：可，59 分以下：待加強。
2.其他經主管機關或董事會指定之項目，視實際執行情形納入平均考核總分計算。

資料來源：保險業公司治理實務守則第 40 條之 1 附表一

表 6：董事會年度績效考核表-同儕評鑑（總體考評）

董事會年度績效考核表			
（二）同儕評鑑（總體考評）			
考核項目	指標	給分標準	得分
1. 其他董事會前瞭解及參與議案討論情形	積極	80-100	
	適度	60-79	
	偶爾	1-59	
2. 其他董事與經營團隊互動情形	積極	80-100	
	適度	60-79	
	偶爾	1-59	
3. 董事會及功能性委員會之運作情形	是否依章程議事？ 是否提高董事會之議事效率？ 是否實質協助董事會提高職權與功能的發揮？	1-100	
4. 其他董事遵循法令及實務守	遵循	80-100	
	少數例外	51-79	

	則情形			
	5. 其他董事對董事會功能和角色的瞭解	策略指導功能及監督功能	1-100	
	6. 其他董事是否充分發揮董事職權與功能	策略指導功能及監督功能	1-100	
	7. 其他董事是否積極提升公司治理情形	推動制定公司治理相關辦法、支持公司參與公司評量、充分保障保戶及股東權益等	1-100	
	8. 其他董事對公司、公司經營團隊及公司所屬產業之瞭解情形	非常足夠	80-100	
		尚稱足夠	60-79	
		不足	30-59	
	9. 其他經主管機關或董事會指定之項目		1-100	
	平均考核總分			

填表人：

填表日期：

註：1.平均考核總分，90 分以上：優，80-89 分：良，60-79 分：可，59 分以下：待加強。

2.功能性委員會係指保險業公司治理實務守則中之風險管理委員會、審計委員會或薪酬委員會等委員會。

3.其他經主管機關或董事會指定之項目，視實際執行情形納入平均考核總分計算。

資料來源：保險業公司治理實務守則第 40 條之 1 附表二

上述績效考核表所列的考核項目雖亦包含量化及質化指標在內，但與

證交所及櫃買中心所提範例相比，較為簡略，宜再多增加考核項目，方能達到較具體的績效評估效果。又保險業者如已為上市櫃公司，則宜優先適用證交所及櫃買中心所訂參考範例的績效考核表，以符合證交所、櫃買中心及新版公司治理藍圖的要求。

四、公司治理評鑑

1. 公司治理評鑑之發展

自行政院於 2003 年 1 月 7 日成立「改革公司治理專案小組」並提出「強化公司治理政策綱領暨行動方案」以來，從政府至民間皆積極推動增進公司治理的各項政策，而金管會更在 2013 年 12 月發佈的以 5 年為期的「2013 強化我國公司治理藍圖」中，把辦理公司治理評鑑列為 2014 年的重點工作項目，希望藉此引導企業間良性競爭並強化公司治理水平⁵⁴。為配合政府政策，故證交所及櫃買中心共同推動「公司治理評鑑系統」，由證交所設立「公司治理中心」負責整理及撰擬評鑑指標，並延聘專家學者組成「公司治理評鑑委員會」審議評鑑指標之訂定，再由證券暨期貨市場發展基金會負責執行評鑑工作，而評鑑係每年辦理一次，以前一年度（即受評年度）1 月 1 日至 12 月 31 日之完整年度公司治理情形為評鑑分析範圍，本評鑑適用於全體上市（櫃）公司⁵⁵、⁵⁶。目前已辦理 5 屆評鑑，第一屆評鑑結果係在 2015 年 4 月 30 日公布，最近一屆評鑑結果已在 2019 年 4

⁵⁴ 參閱證交所公司治理中心對公司治理評鑑的簡介，

<https://cgc.twse.com.tw/front/evaluationOverview>。（最後瀏覽日 2019 年 9 月 20 日）

⁵⁵ 參閱櫃買中心公司治理評鑑系統專區，

https://www.tpex.org.tw/web/regular_emerging/governance/corporate_governance_09.php?l=zh-tw。（最後瀏覽日 2019 年 9 月 20 日）

⁵⁶ 有下列情事之上市（櫃）公司，不列為評鑑對象：評鑑資料分析期間內上市（櫃）未滿一年之公司、變更交易方法之公司、停止買賣之公司、終止上市（櫃）之公司、其他經公司治理評鑑委員會會議通過認為應不予受評者。

月 30 日公布，其評鑑結果資訊可於證券暨期貨市場發展基金會網站的「公司治理評鑑專區」⁵⁷查詢，或亦可至證交所的公司治理中心網頁⁵⁸查詢。

2. 評鑑指標介紹

依證交所公司治理中心對公司治理評鑑的介紹說明，其評鑑指標的架構主要係採 OECD 於 2004 年所發布的公司治理六大原則，參酌調整為本指標的五大構面「維護股東權益」、「平等對待股東」、「強化董事會結構與運作」、「提升資訊透明度」及「落實企業社會責任」，亦配合 2015 年 G20/OECD 所發布修正的公司治理原則，於第五屆的評鑑指標，將「維護股東權益」及「平等對待股東」構面予以合併，調整為四大構面；另亦有參考國內、外重要公司治理相關評鑑、發展趨勢及法令規章，設計研議評鑑指標⁵⁹。

近期已公布第六屆公司治理評鑑的評鑑指標，由於金管會在 2018 年 4 月 24 日所公告的「新版公司治理藍圖（2018-2020）」中，將「強化公司治理評鑑效度」列為策略目標，併研議要逐步增訂質化評鑑指標，因此，在第六屆公司治理評鑑中已增加質化評鑑指標，例如編號 2.15 之評鑑指標「公司是否將獨立董事與內部稽核主管、會計師之溝通情形（如就公司財務報告及財務業務狀況進行溝通之方式、事項及結果等）揭露於公司網站？」⁶⁰，其得分要件需同時符合以下兩項要件，始能計分：（得分要件一）揭露原則每年獨立董事與內部稽核主管及會計師透過會議或座談之溝通頻率，含於審計委員會議中溝通，並可分別與內部稽核主管及會計師溝通；

⁵⁷ 公司治理評鑑專區，<http://www.sfi.org.tw/cga/cga1>。

⁵⁸ 公司治理中心網頁，<http://cgc.twse.com.tw/evaluationCorp/listCh>。

⁵⁹ 同註 54。

⁶⁰ 參閱第 6 屆（108 年）公司治理評鑑宣導會簡報 2－新版公司治理藍圖之重要措施，網頁：https://cgc.twse.com.tw/static/20190425/000000006a2e5262016a520165240005_宣導會簡報 2-新版公司治理藍圖之重要措施.pdf。（最後瀏覽日 2019 年 9 月 22 日）

(得分要件二) 揭露當年度各次會議日期、性質與溝通主題內容，如獨立董事提出建議，則需同時揭露公司處理執行結果；如無建議亦需註明本次會議無意見⁶¹。對本評鑑指標之評分，若獨立董事僅於董事會中與會計師及內部稽核主管溝通，無法得分；資料需獨立建置於企業網站，連結外部網站無法得分⁶²。評鑑指標的第二大構面「強化董事會結構與運作」與其它構面有關董事會績效，其評鑑指標與評分的內容，可作為設計董事會績效評估的參考。

3.與董事會運作及其效率、績效有關的評鑑指標

以下僅摘錄與董事會運作及其效率、績效有關的最新版公司治理評鑑指標及其評分指南，以供設計董事會績效評估參考之用。

表 7：公司治理評鑑指標

評鑑指標	指標說明與評分指南
1.3 公司是否有三分之一以上董事(含至少一席獨立董事)及設有監察人者至少一席監察人出席股東常會，並於議事錄揭露出席名單？	指標說明： 一、為鼓勵董事及功能性委員會(如：審計委員會、薪酬委員會)成員或監察人出席參與股東會，以保障股東權益，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 II(C)(3)在合理的範圍內，股東應被賦予向董事會提出問題的機會(包括與年度查核有關的問題)，股東應有機會提出股東會議題並針對其發表意見；上市上櫃公司治理實務守則第 6 條規定，董事會所召集之股東會，董事長宜親自主持，且宜有董事會過半數董事(含至少一席獨立董事)及審計委員會召集人(或至少一席監察人)親自出席，及各類功能性委員會成員至少一人代表出席，並將出席情形記載於股東會議事錄。 三、公司若有三分之一以上董事(含至少一席獨立董事)及設有監察人者至少一席監察人出席股東常會，並於議事錄揭露出席名單，則本構面計分；若有過半數董事且設有審計委員會者其召集人出席股東常會，則總分另加一分。

⁶¹ 參閱第 6 屆公司治理評鑑－系統評分指南，資料取得處：<http://www.sfi.org.tw/cga/cga1>。

⁶² 同上註，編號 2.15。

	評分指南： 需同時符合前三項要件，於構面計分；另符合[得分要件四]者，則總分另加一分。 [得分要件一] 股東常會議事錄中揭露出席之董(監)事名單。 [得分要件二] 出席之董事人數需占董事席次 1/3(含)以上，且其中至少有一位獨立董事親自出席。 [得分要件三] 設有監察人之公司，至少需有一席監察人親自出席。 [得分要件四] 超過半數董事且設有審計委員會者其召集人出席股東常會。 [備註] 1.依據當屆董事會選任董事席次計算員額。 2.若當屆有董監事改選情形，以改選前該屆董事會席次計算員額。
1.17 公司是否未有政府機關或單一上市(櫃)公司及其子公司占董事會席次達三分之一以上？	指標說明： 一、為避免受評公司控制股東未以受評公司之股東利益最大化作為決策，而生利害衝突之疑慮，爰依受評公司是否未有政府機關或其他單一上市(櫃)公司（及其子公司）占董事會席次達三分之一作為評分標準，訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 II(F)(2)應要求董事和主要管理階層向董事會揭露，他們是否在任何直接影響公司的交易或事務中有直接、間接或代表第三方的實質性利益。 評分指南： [得分要件] 董事席次中，如有政府機關或單一上市(櫃)公司及其子公司，席次不得占 1/3(含)以上。 [備註] 依據當屆董事會選任董事席次計算員額。
2.1 公司是否訂定公司治理守則並經董事會通過？	指標說明： 一、為瞭解公司是否訂定公司治理守則，以協助公司建立公司治理健全發展，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 V(A)應揭露包括(但不限於)下列重要資訊:(9)治理結構和政策，尤其是任何公司治理守則或政策，及執行前開守則或政策之程序；上市上櫃公司治理實務守則第 1 條第 2 項規定，上市上櫃公司宜參照本守

	則相關規定訂定公司本身之公司治理守則，建置有效的公司治理架構。 評分指南： 需同時符合以下兩項要件，始能於構面計分。 [得分要件一] 公司訂定並揭露公司治理實務守則內容。 [得分要件二] 本守則訂定或增修時提報經董事會通過。
2.2 公司是否訂定董事會成員多元化之政策，並將多元化政策落實情形揭露於公司網站及年報？	指標說明： 一、為健全董事會結構，董事會成員應多元化，如具備不同專業背景（如：法律、會計、產業）、性別或工作領域等，並鼓勵揭露政策落實情形（如目前董事性別、年齡、國籍、專業背景、專業技能及產業經歷等之分佈情形），爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(E)(4)董事會應定期執行績效評估並確認其成員具備多元背景及適任性；上市上櫃公司治理實務守則第 20 條第 3 項。 評分指南： 需同時符合以下三項要件，始能於構面計分。 [得分要件一] 訂定並揭露關於董事會成員多元化之政策。 [得分要件二] 說明多元化政策之具體管理目標與目前達成情形。 [得分要件三] 說明依公司之董事會成員多元化政策下，個別董事背景之多元化情形（另建議提供如：具員工身份之董事及獨立董事占比、女性董事占比、產業經驗/專業分布情形、獨立董事任期年資分布情形、董事年齡分布情形等量化數據）。 [備註] 1.除於年報附表 2-2「公司治理運作情形及其與上市上櫃公司治理實務守則差異情形及原因」揭示外，並另行將董事會多元化政策與落實情形揭露於公司網站，方可得分。 2.多元化政策可參考證交所與櫃買中心發布之「上市上櫃公司治理實務守則」及「○○股份有限公司董事及監察人選任程序參考範例」。 3.請明確表達董事會成員多元互補，若每一位董事皆具有相同之產業經驗及專業能力，不予給分。

2.3 公司之董事長與總經理或其他相當職級者（最高經理人）為同一人或互為配偶或一親等親屬時，是否增加獨立董事席次且有過半數董事不具員工或經理人身分？	指標說明： 一、為使董事長及總經理之職責能明確劃分，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(E)董事會應能夠在公司事務中做出客觀獨立的判斷；上市上櫃公司治理實務守則第 23 條規定。 評分指南： 符合下列其中之一項得分要件，始能於構面計分。 [得分要件一] 108 年底董事長與總經理或其他相當職級者（最高經理人如總裁、執行長等）非為同一人或具配偶或一親等親屬關係。 [得分要件二] 108 年底董事長與總經理或其他相當職級者（最高經理人如總裁、執行長等）為同一人或具配偶或一親等親屬關係，惟已增加獨立董事席次且有過半數董事不具員工或經理人身分。
2.4 公司之董事間是否不超過二人具有配偶或二親等以內之親屬關係？	指標說明： 一、為強化董事會職能，使董事會對公司財務業務做出客觀獨立之判斷，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(E)董事會應能夠在公司事務中做出客觀獨立的判斷；證券交易法第 26 條之 3 第 3 項。 評分指南： [得分要件] 董事間具配偶或二親等以內關係之最多一組人數未超過 2 人(3 人[含]以上者無法得分)。
2.5 公司董事成員中，具本公司、母、子或兄弟公司員工身分之人數，是否低於（含）董事席次三分之一？	指標說明： 一、為健全董事會結構，董事會成員應多元化，並具備不同專業背景、性別或工作領域等，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(E)(1)對存有潛在利益衝突時，董事會應考慮指派人數足夠且能做出獨立判斷之非執行董事；上市上櫃公司治理實務守則第 20 條規定，董事會成員組成應考量多元化，除兼任公司經理人之董事不宜逾董事席次三分之一外，並就本身運作、營運型態及發展需求以擬訂適當之多元化方針。

	三、公司設置之勞工董事不在此限。 四、母、子或兄弟公司係以 IAS 24 及 IAS 27 為判斷基礎⁶³。 評分指南： 符合下列其中之一項得分要件，始能於構面計分。 [得分要件一] 公司董事未兼任本公司及母、子或兄弟公司員工。 [得分要件二] 公司董事兼任本公司及母、子或兄弟公司員工，其人數低於(含)董事席次 1/3。 [備註] 1.董事及董事長非為員工身分；而總經理、執行長及其他職務皆為員工身分。 2.依據年報揭露當屆董事會選任董事席次計算員額。
2.6 公司董事會成員是否至少包含一位女性董事？	指標說明： 一、為落實推動我國性別平等政策綱領，提高女性決策參與並健全董事會結構，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(E)(4)董事會應定期執行績效評估並確認其成員具備多元背景及適任性；上市上櫃公司治理實務守則第 20 條規定，董事會成員組成應考量多元化，除兼任公司經理人之董事不宜逾董事席次三分之一外，並就本身運作、營運型態及發展需求以擬訂適當之多元化方針。 三、若公司董事會成員至少包含一席女性董事，則本構面計分；若公司董事每一性別達董事會席次四分之一以上且至少包含一席女性獨立董事，則總分另加一分。 評分指南： 符合[得分要件一]者，於構面計分；另符合[得分要件二]者，則總分另加一分。 [得分要件一] 108 年底公司董事會成員有 1 位(含)以上女性董事。 [得分要件二] 108 年底公司董事每一性別達董事會席次 1/4(含)以上且至少包含一席女性獨立董事。 [備註] 1.108 年度最後一次股東會後，女性董事因法令規定辭任或

⁶³ IAS 24（國際會計準則第 24 號）關係人揭露及 IAS 27（國際會計準則第 27 號）合併及單獨財務報表。

	逝世，致人數不符上述得分要件者，仍可得分，但需於自評系統說明欄備註供查證。 2.考量時效性，本指標以公司申報內部人股權異動資料為主要評鑑依據，並以年報揭露之董事性別資料為輔。若股東會後有新任董事為外國人或未申報法人董事代表人，請於自評系統說明欄備註供查證。
2.7 公司是否自願設置多於法令規定之獨立董事席次？	指標說明： 一、為鼓勵公司自願設置多於法令規定之獨立董事席次，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(E)(1)對存有潛在利益衝突時，董事會應考慮指派人數足夠且能做出獨立判斷之非執行董事；證券交易法第 14 條之 2 第 1 項。 三、受評公司應「自願」符合下列「全部」條件，方可於本構面計分：1.公司獨立董事席次超逾二席且超逾董事會席次五分之一。2.公司屬強制設置審計委員會者，設置四席以上獨立董事；公司非屬強制設置審計委員會者，設置三席以上獨立董事。符合上述要件者，若公司獨立董事席次達董事席次二分之一以上，則總分另加一分。 評分指南： 符合[得分要件一]或[得分要件二]者，於構面計分；另符合[得分要件三]者，則總分另加一分。 [得分要件一] 依法規強制需設置審計委員會之公司，108 年底有 4 席(含)以上且超逾董事會席次 1/5 之獨立董事在任。 [得分要件二] 法規未強制設置審計委員會之公司，108 年底有 3 席(含)以上且超逾董事會席次 1/5 之獨立董事在任。 [得分要件三] 符合上述要件之一且公司獨立董事席次達董事席次 1/2(含)以上。 [備註] 1.被強制公司為金融業或實收資本額達新臺幣 20 億元以上者。 2.108 年度最後一次股東會後，獨立董事因法令規定辭任或逝世，致人數不符上述得分要件者，仍可得分，但需於自評系統說明欄備註供查證。 3.因指標 2.3 得分要件二增加獨立董事席次者，須額外增加一席獨立董事，方可得分。

2.8 公司是否至少兩名獨立董事其連續任期均不超過九年？	指標說明： 一、為使獨立董事客觀行使職權，避免因久任致降低獨立性，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(E)董事會應能夠在公司事務中做出客觀獨立的判斷。 [備註] 金融保險業任一名獨立董事連續任期逾三屆者，本指標不予給分。 評分指南： 符合下列其中之一項要件，始能於構面計分。 [得分要件一] 非屬金融保險業：108 年底至少兩名獨立董事之連續任期未超過 9 年。 [得分要件二] 金融保險業：108 年底之獨立董事之連續任期皆未逾三屆。
2.9 公司是否制訂董事會成員及重要管理階層之接班規劃，並於公司網站或年報中揭露其運作情形？	指標說明： 一、為鼓勵公司對於年邁董事成員及高階管理階層訂定接班傳承制度，以維持董事會成員及高階管理階層之專業及經驗度，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(D)(7)董事會應履行主要職能，包含高階主管之選任、報酬決定、監督及適時改聘，並監督公司之接班規劃。 評分指南： [得分要件] 訂定董事會成員(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、總裁、執行長等)之接班規劃並揭露其運作情形（如：規劃制度內容、相關培育、培訓情形、接任職務預定時程等）。
2.10 公司是否設置符合規定之審計委員會？	指標說明： 一、為強化公司治理，並健全公司董事會監督功能，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(E)(2)董事會應設置功能性委員會以健全董事會職能，應考量公司規模及風險狀況，設置審計委員會、風險管理委員會及薪資報酬委員會。當董事會的委員會成立後，其授權、人員組成和工作程序，應由董事會做出充分的界定和揭露；證券交易法第 14 條之 4 第 1、2 項。

	三、公司若設置符合規定之審計委員會，本構面計分；若於年報詳實揭露審計委員會之年度工作重點及運作情形，則總分另加一分。 評分指南： 符合[得分要件一]者，於構面計分；另符合[得分要件二]者，則總分另加一分。 [得分要件一] 108 年底前設置符合規定之審計委員會。 [得分要件二] 說明審計委員會年度工作重點彙整（如審閱財務報告、考核內部控制制度之有效性等）及當年度運作情形（如各重點之開會決議結果、公司對審計委員會意見之處理等）。
2.11 公司是否於年報詳實揭露薪資報酬委員會之討論事由與決議結果，及公司對於成員意見之處理？	指標說明： 一、為強化薪資報酬委員會運作情形之資訊揭露，爰訂定本指標。 二、指標參考：股票上市或於證券商營業處所買賣公司薪資報酬委員會設置及行使職權辦法第 7 條。 評分指南： [得分要件] 揭露薪資報酬委員會最近一年開會日期、期別(如 107 年第 X 次)、議案內容、決議結果以及公司對薪資報酬委員會意見之處理。
2.12 公司是否設置薪資報酬委員會且半數以上成員為獨立董事？	指標說明： 一、為強化公司治理，並健全公司董事、監察人及經理人薪資報酬制度，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(D)(4)使重要經理人和董事會成員之薪酬與公司和股東之長期利益相一致、(E)(2)董事會應設置功能性委員會以健全董事會職能，應考量公司規模及風險狀況，設置審計委員會、風險管理委員會及薪資報酬委員會。當董事會的委員會成立後，其授權、人員組成和工作程序，應由董事會做出充分的界定和揭露；證券交易法第 14 條之 6 第 1 項；股票上市或於證券商營業處所買賣公司薪資報酬委員會設置及行使職權辦法第 8 條第 3 項。 評分指南： [得分要件] 108 年底薪酬委員會 1/2(含)以上席次由獨立董事擔任。

	[備註] 108 年度最後一次股東會後，獨立董事因法令規定辭任或逝世，致人數未達上述得分要件者，仍可得分，但需於自評系統說明欄備註供查證。
2.13 公司之薪資報酬委員會是否一年至少召開兩次以上，且委員會成員至少皆出席兩次以上？	指標說明： 一、為強化董事會職能，並鼓勵公司設置功能性委員會，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(E)(2)董事會應設置功能性委員會以健全董事會職能，應考量公司規模及風險狀況，設置審計委員會、風險管理委員會及薪資報酬委員會。當董事會的委員會成立後，其授權、人員組成和工作程序，應由董事會做出充分的界定和揭露；上市上櫃公司治理實務守則第 27 條第 1 項規定，上市上櫃公司董事會為健全監督功能及強化管理機能，得考量公司規模、業務性質、董事會人數，設置審計、薪資報酬、提名、風險管理或其他各類功能性委員會。 評分指南： [得分要件] 108 年度薪資報酬委員會至少召開 2 次(含)以上，且委員會成員至少皆出席 2 次(含)以上。 [備註] 1.以實際出席次數為準，委託代理出席不計入。 2.若 108 年度重新委任薪資報酬委員會成員，仍以全年度新、舊成員合計出席次數為準。
2.14 公司是否設置法定以外之功能性委員會，其人數不少於三人，且半數以上成員為獨立董事，並揭露其組成、職責及運作情形？	指標說明： 一、為強化董事會職能，並鼓勵公司設置功能性委員會，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(E)(2)董事會應設置功能性委員會以健全董事會職能，應考量公司規模及風險狀況，設置審計委員會、風險管理委員會及薪資報酬委員會。當董事會的委員會成立後，其授權、人員組成和工作程序，應由董事會做出充分的界定和揭露；上市上櫃公司治理實務守則第 27 條第 1 項規定，上市上櫃公司董事會為健全監督功能及強化管理機能，得考量公司規模、業務性質、董事會人數，設置審計、薪資報酬、提名、風險管理或其他各類功能性委員會。 評分指南：

	需同時符合以下三項要件，始能於構面計分。 [得分要件一] 公司於 108 年底前設置法定以外之功能性委員會。 [得分要件二] 成員 3 人(含)以上，且半數(含)以上為獨立董事。 [得分要件三] 揭露委員會組成(至少包括委員姓名)、職責及當年度運作情形。 [備註] 目前法定之功能性委員會係指審計委員會與薪資報酬委員會。
2.15 公司是否將獨立董事與內部稽核主管、會計師之溝通情形（如就公司財務報告及財務業務狀況進行溝通之方式、事項及結果等）揭露於公司網站？	指標說明： 一、為使獨立董事職權能充分行使，並對公司之財務報告及財務、業務狀況能有更進階之瞭解，鼓勵獨立董事透過與內部稽核主管、會計師分別或共同以會議或座談形式溝通，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(D)(7)董事會應履行主要職能，確保誠實、正直的會計、審計以及財務報導；維護有效的內部控制制度，特別是風險管理、財務、營運控制以及相關法規及標準之遵循；上市上櫃公司治理實務守則第 3 條規定，上市上櫃公司宜建立獨立董事、審計委員會或監察人與內部稽核主管間之溝通管道與機制。 評分指南： 需同時符合以下兩項要件，始能於構面計分。 [得分要件一] 揭露原則每年獨立董事與內部稽核主管及會計師透過會議或座談之溝通頻率，含於審計委員會議中溝通，並可分別與內部稽核主管及會計師溝通。 [得分要件二] 揭露當年度各次會議日期、性質與溝通主題內容，如獨立董事提出建議，則需同時揭露公司處理執行結果；如無建議亦需註明本次會議無意見。 [備註] 1.獨立董事僅於董事會中與會計師及內部稽核主管溝通，無法得分。 2.資料需獨立建置於企業網站，連結外部網站無法得分。
2.16 公司之董事長、總經理、負	指標說明： 一、為確保會計師之獨立性及公司財務報告之可信賴度，

責財務或會計事務之經理人，最近一年內是否未曾任職於現任簽證會計師所屬事務所或其關係企業？	爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 V(C)年度查核應由獨立、稱職並符合資格之簽證會計師依照高品質之審計準則執行，就財務報告在所有重大方面是否允當表達公司之財務狀況與績效，就公司外部的立場提供客觀之確信予董事會和股東；公開發行公司年報應行記載事項準則第 10 條第 1 項；中華民國會計師職業道德規範第十號公報第 11 條。 評分指南： [得分要件] 董事長、總經理、負責財務或會計事務之經理人，107 年未曾任職於現任簽證會計師所屬事務所或其關係企業。
2.17 公司董事會是否定期(至少一年一次)評估簽證會計師獨立性，並於年報詳實揭露評估程序？	指標說明： 一、為使董事會發揮職權，定期評估簽證會計師之獨立性，確保公司財務報告之可信賴度，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 V(C)年度查核應由獨立、稱職並符合資格之簽證會計師依照高品質之審計準則執行，就財務報告在所有重大方面是否允當表達公司之財務狀況與績效，就公司外部的立場提供客觀之確信予董事會和股東；VI(D)(7)董事會應履行主要職能，確保誠實、正直的會計、審計以及財務報導；維護有效的內部控制制度，特別是風險管理、財務、營運控制以及相關法規及標準之遵循；上市上櫃公司治理實務守則第 29 條規定，上市上櫃公司應定期(至少一年一次)評估聘任會計師之獨立性及適任性。 評分指南： 需同時符合以下兩項要件，始能於構面計分。 [得分要件一] 揭露董事會每年有定期評估或當年度董事會有進行評估之事實。 [得分要件二] 揭露董事會評估會計師獨立性之程序及具體評估會計師獨立性之標準(請列舉重要項目)。
2.18 受評年度公司是否至少召開六次董事會？	指標說明： 一、為使董事會成員能有效地承擔其職責，應透過董事會之召開取得共識，形成決議，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(E)(3)董事會成員應能有效地承擔其職責；公開發行公司董事會議事辦法第 3 條第 1

	項規定，董事會應至少每季召開一次。 評分指南： [得分要件] 108 年度召開 6 次(含)以上董事會(包含臨時董事會)。 [備註] 常務董事會議不計入。
2.19 受評年度全體董事之董事會實際出席率是否平均達 80%以上？	指標說明： 一、為使董事有更多溝通與交流之機會，對公司經營之問題能充分討論，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(E)(3)董事會成員應能有效地承擔其職責。 評分指南： [得分要件] 108 年度董事會出席率(所有董事實際出席總次數/所有董事應出席總次數)達 80%(含)以上。 [備註] 1.出席率計算包含臨時董事會，但不含常務董事會議。 2.董事以視訊方式參與視同出席，委託出席則不計入。
2.20 公司每次董事會是否皆有至少二席獨立董事親自出席？	指標說明： 一、為強化獨立董事參與董事會之運作，並增加對公司事項之瞭解，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(E)(3)董事會成員應能有效地承擔其職責。 評分指南： [得分要件] 108 年度公司每次董事會至少皆有二席獨立董事親自出席。
2.21 公司是否設置公司治理主管，負責公司治理相關事務，並於公司網站及年報說明職權範圍、當年度業務執行重點及進修情形？	指標說明： 一、為鼓勵公司設置公司治理專職單位或人員負責公司治理相關事務，以健全企業之公司治理，爰訂定本指標。 二、指標參考：公開發行公司年報應行記載事項準則附表二之二評估項目四：「上市上櫃公司是否設置公司治理專(兼)職單位或人員負責公司治理相關事務(包括但不限於提供董事、監察人執行業務所需資料、依法辦理董事會及股東會之會議相關事宜、辦理公司登記及變更登記、製作董事會及股東會議事錄等)」。 三、公司若設置公司治理主管，負責公司治理相關事務，

	並於年報及公司網站說明職權範圍、當年度業務執行重點及進修情形，則本構面計分；若該公司治理主管非由公司其他職位人員兼任者，則總分另加一分。 評分指南： 需同時符合前兩項要件，於構面計分；另符合[得分要件三]者，則總分另加一分。 [得分要件一] 設置符合「上市（櫃）公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點」適格條件之公司治理主管，並經董事會通過。 [得分要件二] 完整說明公司治理主管以下事項：1.職權範圍，包括依法辦理董事會及股東會之會議相關事宜、製作董事會及股東會議事錄、協助董監事就任及持續進修、提供董監事執行業務所需之資料、協助董監事遵循法令等。2.當年度業務執行及進修情形(包含時數)。 [得分要件三] 公司治理主管非由公司其他職位人員兼任。 [備註] 1.以申報資料認定是否專任。若於母、子公司或兄弟公司（以 IAS24 及 IAS27 為判斷基礎）擔任公司治理主管且皆未兼任其他職位，放寬認定仍屬專任。 2.經理人之定義，請參採公司法及財政部證券暨期貨管理委員會 92 年 3 月 27 日台財證三字第 0920001301 號函。
2.22 公司訂定之董事會績效評估辦法是否經董事會通過，並至少一年執行自我評估一次、將評估結果揭露於公司網站或年報？	指標說明： 一、為鼓勵公司擬訂相關自評或同儕評鑑方式，並研訂評鑑後改善之行動計畫，以提升董事會績效，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(E)(4)董事會應定期執行績效評估並確認其成員具備多元背景及適任性。 評分指南： 需同時符合以下三項要件，始能於構面計分。 [得分要件一] 董事會(含功能性委員會)績效評估辦法(含程序)經董事會通過。 [得分要件二] 108 年期間已執行董事會及功能性委員會績效自我評估，並揭露評估之對象、方式(如內部自評、成員自評、同儕評估等)、標準(內容及項目)、執行單位、評估結果提報董事

	會日期及評估結果之運用（如：作為個別董事績效、薪酬及提名續任之參考）等內容。 [得分要件三] 摘要說明最近期董事會及功能性委員會績效評估結果，評估後尚有待改善者，需包括待改善之面向/項目及改善計畫或行動。 [備註] 1.上開功能性委員包括薪資報酬委員會及強制設置之審計委員會。 2.若公司當年度執行董事會績效外部評估，仍需執行內部評估，方可計分。
2.23 公司訂定之董事會績效評估辦法是否經董事會通過，明定至少每三年執行外部評估一次，並依其辦法所訂期限執行評估、將執行情形及評估結果揭露於公司網站或年報？	指標說明： 一、為鼓勵公司至少每三年執行一次董事會績效外部評估，以提升董事會績效，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(E)(4)董事會應定期執行績效評估並確認其成員具備多元背景及適任性。 三、公司董事會績效評估辦法，經董事會通過，明定至少每三年執行外部評估一次，並依其辦法所訂期限執行評估、將執行情形及評估結果揭露於公司網站或年報者，除本構面計分外，總分另加一分。 評分指南： 需同時符合以下三項要件，始能於構面計分外，總分另加一分。 [得分要件一] 董事會績效評估辦法(含程序)經公司董事會通過，且明定至少每三年執行外部評估一次。 [得分要件二] 若依所訂辦法應執行外部評估者，需揭露包括最近一次執行日期、執行評估之外部專業機構名稱或專家團隊成員(至少包括主持人)介紹，該外部機構、專家是否具備獨立性、評估方式(如問卷或實地訪查)、標準(內容及項目)，及評估結果提報董事會日期等內容。 [得分要件三] 摘要說明外部董事會績效評估結果，包括改善建議及未來改善計畫或行動。 [備註] 1.董事會績效評估辦法或程序經董事會通過明訂至少每三年執行外部評估者，則每三年之計算方式為董事會通過日

	起算三年。 2.若 108 年已達績效評估辦法所訂期限，惟於 108 年尚未實際執行外部評估，則 105~107 年所得分數將於本屆依其他方式予以扣分。 3.會計師事務所、律師事務所、承銷商等中介機構不適宜擔任外部績效評估單位。
2.24 公司是否建置資訊安全風險管理架構，訂定資訊安全政策及具體管理方案，並揭露於公司網站或年報？	指標說明： 一、為鼓勵公司強化資訊安全之風險管理，並訂定相關政策與具體因應方案，爰訂定本指標。 二、指標參考：公開發行公司建立內部控制制度處理準則第 8 條、第 9 條規範應訂定個人資料保護之管理及電腦化資訊系統相關控制作業，第 13 條規範應將資通安全檢查列入每年年度稽核計畫之稽核項目。 評分指南： [得分要件] 訂定並揭露資訊安全風險管理架構（如：成立資安委員會，定期檢討資安政策，並定期向董事會報告等）、資訊安全政策及具體管理方案（包含是否投保資安險，若無，則詳述相關預防措施）。
2.25 公司之獨立董事是否均依「上市上櫃公司董事、監察人進修推行要點」規範之時數完成進修？	指標說明： 一、為使董事會成員有效發揮職能，鼓勵公司董事持續進修以掌握最新知識，提高應變能力，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(E)(4)董事會應定期執行績效評估並確認其成員具備多元背景及適任性；上市上櫃公司董事、監察人進修推行要點第參點第二項。 三、獨立董事均依「上市上櫃公司董事、監察人進修推行要點」規範之時數完成進修者，則本構面計分；若全體董事及監察人均依規範完成進修，則總分另加一分。 評分指南： 符合[得分要件一]者，於構面計分；另符合[得分要件二]者，則總分另加一分。 [得分要件一] 108 年底所有在任獨立董事皆符合規定之訓練時數。 [得分要件二] 108 年底所有在任董事及監察人皆符合規定之訓練時數。 [備註] 1.「上市上櫃公司董事、監察人進修推行要點」規範之時

	數，新任者至少 12 小時，續任者至少 6 小時。 2.108 年公司新聘之董事或監察人，若過去曾擔任其他上市櫃公司董監事，屬於續任，受訓 6 小時即可。
2.27 公司之稽核主管/總稽核是否列席董事會並提出內部稽核業務報告，且將稽核報告（含追蹤報告）依規交付或通知各監察人（或審計委員會）及獨立董事？	指標說明： 一、考量有效的內部控制體系及稽核作業是良好公司治理之基石，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(D)(7)董事會應履行主要職能，確保誠實、正直的會計、審計以及財務報導；維護有效的內部控制制度，特別是風險管理、財務、營運控制以及相關法規及標準之遵循；公開發行公司建立內部控制制度處理準則第 15 條及 16 條規定，公司應於稽核報告及追蹤報告陳核後，於稽核項目完成之次月底前交付各監察人查閱。若發現重大違規情事或公司有受重大損害之虞時，應立即作成報告陳核，並通知監察人。如設有獨立董事或審計委員會，應一併交付或通知獨立董事或審計委員會。內部稽核人員除應定期向各監察人報告稽核業務外，稽核主管並應列席董事會報告。另金融控股公司及銀行業依金融控股公司及銀行業內部控制及稽核制度實施辦法第 10 及 19 條、保險業依保險業內部控制及稽核制度實施辦法第 11 及 20 條、證券期貨業依證券暨期貨市場各服務事業建立內部控制制度處理準則第 16 及 17 條規定辦理。 評分指南： [得分要件] 108 年度未有相關裁罰紀錄或內控查核缺失。
2.28 公司之內部稽核人員對於主管機關檢查所發現、內部稽核作業所發現、內部控制制度聲明書所列、自行評估及會計師專案審查所發現之內部控制制度缺失及異常事項，是否據實揭露於稽核報告，並加以追蹤？	指標說明： 一、考量有效的內部控制體系及稽核作業是良好公司治理之基石，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(D)(7)董事會應履行主要職能，確保誠實、正直的會計、審計以及財務報導；維護有效的內部控制制度，特別是風險管理、財務、營運控制以及相關法規及標準之遵循；公開發行公司建立內部控制制度處理準則第 14 條規定，內部稽核人員應與受查單位就年度稽核項目查核結果充份溝通，對於檢查所發現之內部控制制度缺失及異常事項，據實揭露於稽核報告，並於該報告陳核後加以追蹤，至少按季作成追蹤報告至改善為止，以確定相關單位業已及時採取適當之改善措施。另金融控股公司及銀行業依金融控股公司及銀行業內部控制及稽核制度實施辦法第 26 條、保險業依保險業內部控制及稽核制

	度實施辦法第 20 條、證券期貨業依證券暨期貨市場各服務事業建立內部控制制度處理準則第 15 條規定辦理。 評分指南： [得分要件] 108 年度未有相關裁罰紀錄或內控查核缺失。
2.29 公司執行內部控制制度相關控制作業是否未經主管機關處分、未經證交所或櫃買中心發現有缺失函請派員參加主管機關指定單位舉辦之宣導課程？	指標說明： 一、考量有效的內部控制體系及稽核作業是良好公司治理之基石，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(D)(7)董事會應履行主要職能，確保誠實、正直的會計、審計以及財務報導；維護有效的內部控制制度，特別是風險管理、財務、營運控制以及相關法規及標準之遵循；證交所對上市公司內部控制制度查核作業程序第 8 條及櫃買中心對上櫃公司內部控制制度查核作業程序第 8 條規定，查核結果如發現上市櫃公司執行內部控制制度有未符規定者，應洽請受查公司研訂具體改善或解決措施，其情節重大者，證交所及櫃買中心得函請其派員參加主管機關所指定單位舉辦之宣導課程。 評分指南： [得分要件] 108 年度未有相關裁罰紀錄或內控查核缺失。
2.30 公司內部稽核人員是否至少一人具有國際內部稽核師、國際電腦稽核師或會計師考試及格證書等證照？	指標說明： 一、為鼓勵公司內部稽核人員取得相關證照認證，強化內部稽核人員專業能力，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 VI(D)(7)董事會應履行主要職能，確保誠實、正直的會計、審計以及財務報導；維護有效的內部控制制度，特別是風險管理、財務、營運控制以及相關法規及標準之遵循；依公開發行公司建立內部控制制度處理準則第 11 條、金融控股公司及銀行業內部控制及稽核制度實施辦法第 12 條、保險業內部控制及稽核制度實施辦法第 14 條、證券暨期貨市場各服務事業建立內部控制制度處理準則第 12 條。 評分指南： [得分要件] 108 年底前公司至少 1 位內部稽核人員具有國際內部稽核師協會所核發之國際內部稽核師證書、國際電腦稽核協會所核發之國際電腦稽核師證書或國內會計師考試及格證書等證照。

	[備註] 控股公司之重要子公司內部稽核人員取得證照，母公司可得分。
3.13 公司年報是否自願揭露董事及監察人之個別酬金？	指標說明： 一、為鼓勵公司揭露董監之個別酬金，增進資訊透明度，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則 V(A)應揭露包括(但不限於)下列重要資訊:(4)董事會成員及主要經理人之酬金政策；公開發行公司年報應行記載事項準則第 10 條第 1 項第 3 款第 2 目。 評分指南： 符合下列其中之一項要件，始能於構面計分。 [得分要件一] 公司自願揭露所有董事與監察人之個別酬金細目。 [得分要件二] 依法規需揭露部分董事與監察人之個別酬金細目，而公司自願揭露其餘所有董監之個別酬金細目。 [備註] 1.酬金包含董監酬金及兼任員工部分。 2.請確認所揭露內容係依最新法規，且酬金表格如有空白(如無金額請以「0」或「無」表示)、金額誤植或欄位缺漏，無法得分。
3.14 公司年報是否揭露董事績效評估與薪資報酬之連結？	指標說明： 一、為強化績效評估與薪資報酬之連結，增進資訊透明度，爰訂定本指標。 二、指標參考:OECD 原則 V(A)應揭露包括(但不限於)下列重要資訊:(4)董事會成員及主要經理人之酬金政策；「○○股份有限公司薪資報酬委員會組織規程」參考範例第七條。 評分指南： 需同時於年報揭露以下兩項要件之內容，始能於構面計分。 [得分要件一] 揭露章程中訂明之董事報酬或酬勞。 [得分要件二] 除僅發放固定酬金者（如：董事僅領取車馬費）外，公司給付酬金之程序已將董事績效評估之相關結果納入考量。 [備註] 僅發放車馬費或出席費等固定報酬未發放變動報酬者，請

	於年報特別揭露，方可得分。
4.16 公司是否訂定並詳細於公司網站揭露公司內、外部人員對於不合法(包括貪汙)與不道德行為的檢舉制度？	指標說明： 一、為鼓勵及保護揭發企業內部弊端之行為，爰訂定本指標。 二、指標參考：OECD 原則IV(E)利害關係人（包括個人員工及其代表團體）應能向董事會或適合的公眾團體自由地表達他們對於非法或不道德行為的關注，他們的各項權利不應由於他們的此種表達而受到影響；上市上櫃公司誠信經營守則第 23 條規定，上市上櫃公司應訂定具體檢舉制度。 三、公司訂定並於公司網站揭露公司內、外部人員對於不合法(包括貪汙)與不道德行為的檢舉制度者，除本構面計分外，總分另加一分。 評分指南： 符合以下要件，始能於構面計分外，總分另加一分。 [得分要件] 訂定並揭露檢舉辦法，且內容需包含檢舉管道與完整之處理流程(如「○○股份有限公司誠信經營作業程序及行為指南」參考範例第 21 條，包括建置獨立檢舉信箱或專線供內外部人使用、檢舉人應提供之資訊、不同檢舉對象之受理層級、專責單位處理流程、紀錄如何保存、是否酌發檢舉獎金以及吹哨者保護制度等)。 [備註] 資料需獨立建置於企業網站，連結外部網站無法得分。
額外加分題 公司是否於公司治理領域有優良之表現，或於推動公司治理已有具體效益？	指標說明： 1.公司是否自願參加其他與公司治理有關評鑑系統評核並獲認證？ 2.公司是否具有公司治理之優良表現，如持續投資於節能或綠色能源相關環保永續之重大機器設備、發行或投資其資金運用於綠色投資計畫並具實質改善環境效益之綠色金融商品等？ 評分指南： 請於自評系統填寫以下資訊： 1.國內外相關公司治理評鑑、評量或獲得相關認證或獎項之紀錄(含評鑑獲得之時間及效期)。 2.投資節能或綠色能源設備之時間與金額，以及該設備對環境改善之效益(請以量化數據呈現，並說明相關數據是否

	取得外部驗證、是否公開揭露及提供網址連結)；發行或投資綠色金融商品之時間、金額，以及該計畫對環境改善之預期效益(請以量化數據呈現，並說明相關內容是否取得外部驗證、是否公開揭露及提供網址連結)。
額外減分題 公司是否有重大違反誠信經營原則、企業社會責任、內部控制制度或其他不符公司治理原則之情事？	指標說明： 1.公司或其負責人是否有遭財團法人證券投資人及期貨交易人保護中心列為被告提起訴訟？ 2.公司是否有重大違反內部控制制度之情事致產生重大損失或經主管機關重大處分？ 3.公司是否有其他不符公司治理原則之情事，包括但不限於內線交易、操縱股價、財報不實、掏空資產、經營權爭議、逃漏稅款、勞資糾紛、產品安全、環境安全、違反公司治理相關規範等經主管機關重大行政處分、司法機關搜索、起訴或判刑？ 4.金融保險業之獨立董事任期是否有連續逾三屆之情事？ 5.其他，如：公司是否有執行庫藏股買回，執行率低於 50% 且理由顯不合理之情事？

資料來源：108 年度公司治理評鑑指標、系統評分指南

依最新版評鑑指標內容顯示，其已適當配合金管會新版藍圖進行修訂。又新版評鑑的某些指標對保險業而言，依現行法令規範，已被強制要求應符合指標所建議的內容，例如指標 2.3「公司之董事長與總經理或其他相當職級者(最高經理人)為同一人或互為配偶或一親等親屬時，是否增加獨立董事席次且有過半數董事不具員工或經理人身分?」，根據保險法第 137 條之 1 制定的「保險業負責人應具備資格條件準則」第 5 條之 1 第 1 項的規定，原則上保險業董事長不得兼任總經理，所以上市櫃之保險公司原則上均可符合本指標前段所設的要求；指標 2.10「公司是否設置符合規定之審計委員會?」，依金管會命令，所有公開發行之金融業者，除非其為金融控股公司持有發行全部股份者，得擇一設置審計委員會或監察人外，否則均應設置審計委員會，另依保險法規定，非公開發行之保險公司亦須設置審計委員會，因此，公司治理評鑑指標應亦可作為保險業規劃董事會績

效評估之參考。

五、台灣經濟新報的台灣財經資料庫

台灣經濟新報 (Taiwan Economic Journal, 簡稱 TEJ) 自 2002 年即開始研究公司治理議題，於 2005 年推出公司治理相關資料庫，並於 2015 年底完成第一版的「台灣公司治理指標 (Taiwan Corporate Governance Index, TCGI)」⁶⁴。TCGI 共分為五大構面：TCGI 1 股權結構、TCGI 2 董事(會)及高管職能、TCGI 3 公平對待資金提供者、TCGI 4 財報與資訊透明度、TCGI 5 社會責任。而關於 TCGI 2 董事(會)及高管職能，TEJ 配合制度及法規變革，持續由股東會年報、公開資訊觀測站蒐集各類與此有關資訊供學術研究使用，其將 TCGI 2 再細分為 X2-1 專業能力 (包括董監經理人學經歷、董監事進修情形、獨立董監事經歷資料庫)、X2-2 獨立性 (董監全體持股狀況)、X2-3 參與程度 (董監出席狀況、獨立董監事任職情形)、X2-4 穩定度 (董監事辭就任明細、人事穩定度)、X2-5 其他重要指標 (董監責任險) 等 5 個分項指標，擬定「董事(會)及高管職能」構面的評分，以做為債權人授信及股東投資參考之用⁶⁵。

關於 TCGI 2 部分資料可在 TEJ 所建立的資料庫線上查詢，包括公司所屬集團名稱、董監席次、董事席次、監事席次、董監持股%、董事持股%、監事持股%、是否設立審計委員會(Y/N)、審計委員會人數、是否投保董監責任險(Y/N)、董監責任險投保總額(百萬)、承保保險公司家數、董監責任險投保額/總資產%、董監責任險投保額/淨值%、董監責任險投保額/

⁶⁴ 對於 TCGI 的研發及架構介紹，參閱廖益均，台灣公司治理指標 (TCGI) 架構概述，貨幣觀測與信用評等，2014 年 5 月，頁 110-123。

⁶⁵ 參閱台灣經濟新報，台灣財經資料庫 – TEJ 公司治理。

營收%、獨立董監是否兼任(Y)、獨立董事平均兼任家數、董監進修總時數、董監平均進修時數、董事會開會次數等，從而可對公司董監事資訊掌握一定基本資料。例如以下就壽險、產險公司，其在 2018 年 12 底於 TEJ 關於 TCGI 2 資料所呈現的部分資訊：

表 8：TCGI 2 董事(會)及高管職能

公司	集團名稱	董監席次	是否設立審計委員會(Y/N)	是否投保董監責任險(Y/N)	董監責任險投保總額(百萬)	獨立董監是否兼任(Y)	獨立董事平均兼任家數
台灣產險	領航建設集團	11	Y	Y	130.4	Y	2.33
華南產險	華南金控集團(100%)	18	N	-	-	-	-
新光產險	新紡集團	14	Y	Y	153.73	Y	7
第一金人壽	第一金控集團(100%)	10	N	-	-	-	-
臺銀人壽	台灣金控集團	11	N	-	-	-	-
旺旺友聯產險	旺旺集團	8	Y	Y	153.95	Y	1.33
國泰產險	國泰金控集團(100%)	11	N	-	-	-	-
富邦產險	富邦金控集團(100%)	10	N	-	-	-	-
兆豐產險	兆豐金控集團(100%)	12	N	-	-	-	-
泰安產險	士林紙業集團	13	Y	-	-	-	-
中央再保	長榮集團	9	Y	Y	306.7	N	0
第一產險	第一保集團	13	Y	N	0	Y	0.67
三商美邦人壽	三商行集團	9	Y	Y	307.33	Y	2.33

中國人壽	開發金控集團	9	Y	Y	245.86	Y	0.33
台灣人壽	中信金控集團 (100%)	9	Y	Y	1,507.75	N	0
富邦人壽	富邦集團 (100%)	11	N	-	-	-	-
全球人壽	美孚建設集團 (100%)	10	N	-	-	-	-
南山人壽	潤泰集團	15	Y	-	-	-	-
遠雄人壽	遠雄集團	7	Y	-	-	-	-
宏泰人壽	宏泰集團	7	Y	-	-	-	-
新光人壽	新光金控集團 (100%)	14	Y	-	-	-	-
國泰人壽	國泰金控集團 (100%)	13	N	-	-	-	-

資料來源：台灣經濟新報社，台灣財經資料庫

對於 TEJ 所編製之 TCGI，其中關於 TCGI 2 董事(會)及高管職能的指標，亦可作為董事會績效評估規劃參考之用。

第二節 國內案例

關於國內保險業董事會的績效評估，由於主要是自評或同儕評鑑方式，因此往往只能取得特定量化數據，如開會次數、出席率等，以及評估結果的分數，但評估細節不易取得，從而以下案例介紹以可取得之公開資訊為主，本研究以中壽、台產為例進行介紹。又外部機構對保險業的公司治理評鑑，亦可顯示其董事會運作的績效好壞，因此，於此一併簡單說明 2018 年度上市櫃保險業的公司治理評鑑結果。

一、2018 年度上市櫃保險業公司治理評鑑結果

依 2019 年 4 月 30 日公布之「107 年度公司治理評鑑系統評鑑結果暨評鑑程序說明」(第五屆)⁶⁶顯示，基本上保險業之上市公司或其百分百所屬金控集團的公司治理評鑑結果在全部上市公司表現良好，但若單就依金融保險業別來評量的話，則表現不一。以下列出保險公司或其所屬金控集團 2018 年度的評鑑結果：

表 9：全部上市公司之評鑑結果

評鑑結果	保險公司或其百分百所屬金控集團
前 5%	華南金控（華南產險）、第一金控（第一金人壽）、國泰金控（國泰產險、國泰人壽）、中國人壽
6%~20%	台灣產險、富邦金控（富邦產險、富邦人壽）、兆豐金控（兆豐產險）、中央再保、三商美邦人壽、中信金控（台灣人壽）、新光金控（新光人壽）
21%~35%	新光產險、旺旺友聯產險、第一產險

資料來源：「107 年度公司治理評鑑系統評鑑結果暨評鑑程序說明」，頁 5-6

表 10：金融保險業別之評鑑結果

評鑑結果	保險公司或其百分百所屬金控集團
前 10%	第一金控（第一金人壽）、中國人壽
11%~20%	國泰金控（國泰產險、國泰人壽）
21%~40%	華南金控（華南產險）、富邦金控（富邦產險、富邦人壽）、兆豐金控（兆豐產險）、中信金控（台灣人壽）、新光金控（新光人壽）
41%~60%	台灣產險、中央再保、三商美邦人壽
61%~100%	新光產險、旺旺友聯產險、第一產險

資料來源：「107 年度公司治理評鑑系統評鑑結果暨評鑑程序說明」，頁 18

就前述介紹之公司治理評鑑指標的內容觀之，有相當多指標與董事會

⁶⁶ 資料可取得處：

https://weblinesfi.org.tw/download/resh_ftp/CGA/%E8%A9%95%E9%91%91%E7%B5%90%E6%9E%9C/%E7%AC%AC5%E5%B1%86%E5%85%AC%E5%8F%B8%E6%B2%BB%E7%90%86%E8%A9%95%E9%91%91%E8%A9%95%E9%91%91%E7%B5%90%E6%9E%9C.pdf.

績效的表現有關，因此，保險業的公司治理評鑑結果，應可於一定程度上顯示出該公司董事會績效評估的好壞，而具有參考與比較的價值。

二、中國人壽保險（中壽）

中壽在 2018 年之公司治理評鑑結果於金融保險產業取得最佳之前 10 % 結果，因此其董事會應具有良好的績效表現，方能取得此最佳成績。中壽公司於 2015 年訂有「董事會績效評估辦法」⁶⁷，依其辦法第 3 條規定，董事會績效評估之範圍包括整體董事會、個別董事及功能性委員會（下統稱董事會績效評估），評估方式包括董事會績效考核自評、個別董事績效考核自評及同儕評鑑、功能性委員會績效考核自評或其他適當方式。其董事會績效評估每年應至少執行 1 次，由各執行單位收集董事會、功能性委員會活動相關資訊，分別填寫所屬績效考核自評問卷，個別董事則自行填寫績效考核自評及同儕評鑑問卷，彙整並記錄績效評估結果後，向董事會報告（第 4 條、第 6 條）。又除每年之績效評估外，尚規定應至少每三年委由外部專業獨立機構或外部專家學者團隊執行績效評估一次（第 10 條）。本辦法中之董事會績效考核自評或同儕評鑑的考核項目之面向，主要係依「上市上櫃公司治理實務守則」第 37 條規定定之。另在本辦法第 8 條規定，中壽公司董事會遴選或提名獨立董事時，應將個別董事績效評估結果作為遴選之參考依據。

依中壽 2018 年度年報記載，其董事會成員 9 名（含獨立董事），4 席為女性，每月定期召開董事會，讓董事成員間有更多溝通與交流的機會，又其董事積極執行職務，在 2018 年參與董事會之出席率平均達到 98.29%，

⁶⁷ 本辦法可於保險業公開資訊觀測站取得，
<http://ins-info.ib.gov.tw/customer/Info4-1.aspx?UID=03434016>.（最後瀏覽日 2019 年 9 月 25 日）

獨立董事則達到 94.87%，又為使獨立董事對公司財務報告及財業務情形有充分了解，其公司內部稽核及簽證會計師每年皆與獨立董事進行溝通座談，並將辦理情形揭露在公司網站⁶⁸。

關於功能性委員會之設置，中壽於 2006 年 1 月設立「風險管理委員會」，2011 年 8 月設置「審計委員會」及「薪資報酬委員會」，2017 年又將「誠信經營委員會」調整為功能性委員會，其半數以上成員為獨立董事⁶⁹。2018 年董事會及各功能性委員會之會議量化數據如下：董事會 13 次、審計委員會 13 次、薪資報酬委員會 4 次、風險管理委員會 6 次、誠信經營委員會 2 次⁷⁰。關於董事會重要決議內容，揭露於公司網頁⁷¹。

2018 年中壽董事會績效評估結果，個別董事績效考核自評平均分數為 95.88 分，同儕評鑑平均分數為 96.22 分，整體考核等級為「優」⁷²。

三、台灣產物保險（台產）

台產在 2018 年之公司治理評鑑結果於金融保險產業取得中段班之成績（41%~60%）。其亦在 2015 年訂定「董事會績效評估辦法」⁷³，依其辦法第 3 條亦是規定董事會績效評估每年應至少執行 1 次，評估範圍包括董事長、個別董事，用自評及同儕評估方式進行績效評估（第 4 條）。在

⁶⁸ 參閱中壽 2018 年度年報，頁 30。

⁶⁹ 同上註，頁 32。

⁷⁰ 參閱中壽 2018 年企業社會責任報告書，頁 46。

⁷¹ 參閱中壽網頁，

<https://www.chinalife.com.tw/wps/portal/chinalife/investor-relations/CCG/corporate-governance#board-of-directors>。（最後瀏覽日 2019 年 9 月 29 日）

⁷² 同上註，頁 47。

⁷³ 本辦法取得網址，

https://www.tfmi.com.tw/Upload/CKUpload/files/2-4-17%E8%91%A3%E4%BA%8B%E7%B8%BE%E6%95%88%E8%A9%95%E4%BC%B0%E8%BE%A6%E6%B3%95_1050129.pdf。（最後瀏覽日 2019 年 9 月 25 日）

本辦法中未提到對董事會整體及功能性委員會的績效考核，因此，與「上市上櫃公司治理實務守則」第 37 條要求未盡相符。至於本辦法中對董事成員的考核項目之面向則與「上市上櫃公司治理實務守則」第 37 條規定對董事成員的考核同。本辦法其他規定與中壽的「董事會績效評估辦法」雷同，但台產並未如同中壽有規定除每年績效評估外，至少每三年再另外委託外部機構或專家執行績效評估，從而台產的董事會績效評估僅著重在內部自評，且僅針對個別董事成員的考核評估。

依台產 2018 年之年報⁷⁴記載，其董事 11 席（含獨立董事 3 席），女性佔 2 席，其中有 2 人具兄妹關係，董事長同時為台產所屬集團領航建設的董事。在年報中有揭露每位董事在本公司或其他公司的兼任情形⁷⁵、說明每位董事的獨立性⁷⁶、分析每位董事的保險業多元化核心專業能力（包括營運判斷能力、會計及財務分析能力、經營管理能力、風險管理知識與能力、危機處理能力、金融保險專業知識、國際市場觀察能力、領導能力、決策能力）⁷⁷、對董事酬金採彙總配合級距揭露姓名方式⁷⁸。2018 年台產董事會開會 8 次，出席率 9 成以上，每位董事實際或委託出席的情形均揭露於年報中，並且有記載每次會議議案內容、獨立董事有無反對、董事對利害關係議案迴避的原因等⁷⁹。

董事會設有審計委員會、薪資報酬委員會及誠信經營委員會等三種功能性委員會。審計委員會於 2018 年開會 6 次，委員出席率 100%，每次會議議案內容、決議結果、公司對其意見之處理、與內部稽核主管及會計師

⁷⁴ 台產 2018 年度年報之資料取得處：

<https://www.tfmi.com.tw/Upload/CKUpload/files/%E5%8F%B0%E7%94%A2107%E5%B9%B4%E5%A0%B1.pdf>。（最後瀏覽日 2019 年 9 月 25 日）

⁷⁵ 參閱台產年報，頁 8-11。

⁷⁶ 參閱台產年報，頁 13。

⁷⁷ 參閱台產年報，頁 14。

⁷⁸ 參閱台產年報，頁 17-18。

⁷⁹ 參閱台產年報，頁 22-25。

之溝通情形的摘要等均有於年報中進行揭露⁸⁰。薪資報酬委員會、誠信經營委員會於 2018 年則各開會 3 次，委員出席率都是 100%⁸¹。關於董事進修事宜，在 2018 年每位董事均有參與進修⁸²，進修時數 6 至 15 小時不等，平均為每人 7.45 小時⁸³。上述資訊亦可於台產公司網頁⁸⁴取得。

⁸⁰ 參閱台產年報，頁 25-29。

⁸¹ 參閱台產年報，頁 39-40。

⁸² 董事參與進修的課程主辦單位有證券暨期貨市場發展基金會、公司治理協會、金融研訓院等。

⁸³ 參閱台產年報，頁 49-51。

⁸⁴ 參閱台產網頁，https://www.tfmi.com.tw/investor_CG.aspx。（最後瀏覽日 2019 年 9 月 25 日）

第五章 結論與建議

依 OECD 在 2018 年發表的「董事會評估－國際慣例概述」文件，其指出公司治理框架以前過於關注公司的“制衡”監管設計，而忽視同樣重要的如何為公司增加策略價值的治理結構問題，但此一現象已逐漸引起注意，因此，各國越來越重視董事會績效的評估，而我國也如同該文件中大多數樣本國家，在公司治理實務守則規範董事會績效考核機制，並藉由公司治理評鑑推動考核機制的落實。

在參考 IAIS 所制定之 ICP 7 公司治理、OECD 的「董事會評估－國際慣例概述」、金管會新版公司治理藍圖以及第六屆公司治理評鑑的評鑑指標，對照現行上市上櫃公司治理實務守則及保險業公司治理實務守則就董事會績效評估所提供之考核問卷或考核表範例，僅提出以下建議供保險業者參考。

一、因應金管會新版公司治理藍圖的規畫，保險業者應盡速推動董事會績效評估的運作，包括制訂相關實施辦法。

二、設計董事會績效評估考核項目時，建議參考 OECD 於「董事會評估－國際慣例概述」中所提出的四個構面：監督和風險管理角色的質量（如法規遵循、法規、公司治理、吹哨者制度、關聯交易、利益衝突）、策略和其他與業務相關建議的質量（如創新、成長、價值創造、市場窗口、網絡、聯繫）、董事會動態和其成員的積極參與（如承諾、參與、準備、資訊、議程、主席）、董事會之組成及多元化（性別、專長、技能、知識、正直、獨立性）。另外，董事會會議依 OECD 研究顯示，通常將 80% 的時間花在公司經營的過去表現與法規遵循問題的討論，反而沒有足夠時間討論未來策略的發展、創新和價值創造，因此，績效評估時，應增加對會議

內容質的評估項目，亦可藉此達到對董事的提醒作用。

三、IAIS 之 ICP 7 公司治理所提出的準則與指導資料，有相當多內容可供參酌作為董事會績效評估的評量內容，例如：保險集團之公司治理框架應包括對整個集團和法人實體之風險的政策、流程和控制措施；保險集團全集團範圍內的指導、協調、溝通和所有層級的資訊是否有效率運作；董事長與 CEO 是否同一人；職責的分配是否明確劃分個人和集體責任；公司是否有依風險偏好、企業價值和企業文化來管理事務；有無制定適當的績效和薪酬標準；有無適當的內部治理實踐與程序；有無制定有效處理利益衝突的程序等。上述內容在我國現有績效評估所提供之考核問卷或考核表範例中，未提及或內容不充分。

四、由於國內、外專業投資人越來越重視公司治理績效，因此，公司治理評鑑結果會影響公司的信譽以及投資人的投資判斷，故關於董事會運作的相關公司治理評鑑指標，亦可作為董事會績效評估的參考。

五、保險業公司治理實務守則第 40 條之 1 的績效考核表所列的考核項目過於簡略，可參考國內 2018 年 12 月修正之上市櫃公司治理實務守則第 37 條及證交所與櫃買中心共同訂定之「『○○股份有限公司董事會自我評鑑或同儕評鑑』參考範例」的內容進行修正。

六、董事會績效評估原則上每年進行一次，但因應特殊情況應作彈性調整，例如公司面臨併購、處分重大資產時。此外，間隔適當期間，例如每三年，公司應增加進行外部評估，且對於董事會績效評估應充分揭露，以提升公司治理品質。

七、進行績效評估時，應注重與薪酬政策的連結，提出促使董事會有效率運作的評估項目，並就績效評估結果制定事後改進機制，且追蹤改善

結果，並將此改善結果作為下次績效評估的重點之一。

附錄：期末報告審查意見及回覆委員意見對照表

「保險業公司治理董事會績效評估之研究」

期末報告審查會會議紀錄

會議時間：108年11月20日（星期三）下午2時30分

會議地點：保險事業發展中心第一教室

主 持 人：蘇代理處長秀玲

記錄：李運琳

出席委員：財團法人金融消費評議中心卓總經理俊雄、中華公司治理協會劉理事長文正

研究團隊：東吳大學法律學系洪教授秀芬

壹、研究團隊結案報告（略）。

貳、審查委員結論與建議

- 一、建議補充說明國內保險業與一般上市櫃公司之差異性，如非公開發行之保險業須設置審計委員會或金控公司下之保險業可不設置審計委員會，以及保險業對於上市櫃公司治理評鑑指標之適用程度等。
- 二、P35類型五董事會評估原則已引入法規之國家包括美國，然其依據為紐約證券交易所上市規則，建議備註說明，以與一般法規之定義有所差異。
- 三、「董事會/監察會」建議文字修正為「董事會/監事會」，以統一用語。
- 四、結論第3點有關ICP7公司治理之準則與指導資料可供國內參酌之內容建議精簡。
- 五、結論第5點及第6點建議聚焦董事會之績效評估需與薪酬政策連結、如何促使其精進之建議方案、強化揭露事項等。
- 六、結論建議增加保險業公司治理實務守則第40-1條之董事會年度績效考核表可優先參考國內2018年12月修正之上市櫃公司治理實務守則第37條之相關績效考核調查表內容討論修正。

七、餘依委員意見調整報告內容與文字修正後審查通過。

參、會議結束。（時間：下午4時）

「保險業公司治理董事會績效評估之研究」委託研究計畫

期末報告審查意見回覆委員意見對照表

審查意見	修正說明
1. 建議補充說明國內保險業與一般上市櫃公司之差異性，如非公開發行之保險業須設置審計委員會或金控公司下之保險業可不設置審計委員會，以及保險業對於上市櫃公司治理評鑑指標之適用程度等	已補充相關內容，見頁 49、51、88。
2. P35 類型五董事會評估原則已引入法規之國家包括美國，然其依據為紐約證券交易所上市規則，建議備註說明，以與一般法規之定義有所差異。	已增加註 34 說明紐約證券交易所上市規則與一般法規的定義不同。
3. 「董事會/監察會」建議文字修正為「董事會/監事會」，以統一用語。	已統一修正為董事會/監事會。
4. 結論第 3 點有關 ICP7 公司治理之準則與指導資料可供國內參酌之內容建議精簡。	結論第 3 點已精簡。
5. 結論第 5 點及第 6 點建議聚焦董事會之績效評估需與薪酬政策連結、如何促使其精進之建議方案、強化揭露事項等。	第 6 點及第 7 點（原第 5 點及第 6 點）已修正。
6. 結論建議增加保險業公司治理實務守則第 40-1 條之董事會年度績效考核表可優先參考國內 2018 年 12 月修正之上市櫃公司治理實務守則第 37 條之相關績效考核調查表內容討論修正。	於結論增加第 5 點，原第 5 點、第 6 點順移為第 6 點、第 7 點。

參考文獻

1.107 年度公司治理評鑑系統評鑑結果暨評鑑程序說明，

https://weblinesfi.org.tw/download/resh_ftp/CGA/%E8%A9%95%E9%91%91%E7%B5%90%E6%9E%9C/%E7%AC%AC5%E5%B1%86%E5%85%AC%E5%8F%B8%E6%B2%BB%E7%90%86%E8%A9%95%E9%91%91%E7%B5%90%E6%9E%9C.pdf.

2.中華公司治理協會，

https://www.cga.org.tw/main/f_1_01_company_govern.aspx.

3.中國人壽，董事會績效評估辦法，

<http://ins-info.ib.gov.tw/customer/Info4-1.aspx?UID=03434016>.

4.中國人壽，2018 年度年報，

<https://www.chinalife.com.tw/CustomUpload/DownloadServlet?UidAndFileName=67d5db65-633d-4f56-9aa2-8687f967134f~@@~2018%E5%B9%B4%E5%A0%B1.pdf>.

5.中國人壽，2018 年企業社會責任報告書，

<https://www.chinalife.com.tw/wps/portal/chinalife/CSR/home/reports>.

6.中國人壽，

<https://www.chinalife.com.tw/wps/portal/chinalife/investor-relations/CCG/corporate-governance#board-of-directors>.

7.公司治理評鑑專區，<http://www.sfi.org.tw/cga/cga1>.

8.外交部，國際組織參與現況，

https://www.mofa.gov.tw/igo/News_Content.aspx?n=163B8937FBE0F186&sms=53182B822F41930C&s=5ACF377D958FC8B4.

- 9.台灣經濟新報，台灣財經資料庫－TEJ 公司治理，
<http://www.tej.com.tw/webtej/plus/wcg.htm>.
- 10.台灣產險，董事會績效評估辦法，
https://www.tfmi.com.tw/Upload/CKUpload/files/2-4-17%E8%91%A3%E4%BA%8B%E7%B8%BE%E6%95%88%E8%A9%95%E4%BC%B0%E8%BE%A6%E6%B3%95_1050129.pdf.
- 11.台灣產險，2018 年度年報，
<https://www.tfmi.com.tw/Upload/CKUpload/files/%E5%8F%B0%E7%94%A2107%E5%B9%B4%E5%A0%B1.pdf>.
- 12.台灣產險，https://www.tfmi.com.tw/investor_CG.aspx.
- 13.金管會，新版公司治理藍圖（2018~2020），
<https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=807&parentpath=0,648,806>.
- 14.洪秀芬，從德國股份公司監事會制度趨近於單軌制董事會之設計反思我國監察人制度之改革方向，收錄在「當前公司與證券法制新趨勢-賴英照講座教授七秩華誕祝賀論文集」，元照出版，2016 年 8 月，頁 237-268。
- 15.第 6 屆（108 年）公司治理評鑑宣導會簡報 2－新版公司治理藍圖之重要措施：
https://cgc.twse.com.tw/static/20190425/000000006a2e5262016a520165240005_宣導會簡報 2-新版公司治理藍圖之重要措施.pdf.
- 16.第 6 屆公司治理評鑑－系統評分指南，：<http://www.sfi.org.tw/cga/cgal>.
- 17.廖益均，台灣公司治理指標（TCGI）架構概述，貨幣觀測與信用評等，2014 年 5 月，頁 110-123。
- 18.德國公司治理規約，<https://www.dcgk.de/en/code.html>.

- 19.櫃買中心公司治理評鑑系統專區，
https://www.tpex.org.tw/web/regular_emerging/governance/corporate_governance_09.php?l=zh-tw.
- 20.證交所公司治理中心，<http://cgc.twse.com.tw/evaluationCorp/listCh>.
- 21.證期局，<https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=648&parentpath=0>.
- 22.ALLIANZ SE, ANNUAL REPORT 2018, *available at*:
https://www.allianz.com/en/investor_relations/results-reports/annual-reports.html.
- 23.IAIS, <https://www.iaisweb.org/home>.
- 24.IAIS Organisation members,
file:///C:/Users/Administrator/Downloads/iais_organisation_members.pdf.
- 25.IAIS, INSURANCE CORE PRINCIPLES – November 2018, *available at*:
<http://www.iaisweb.org/page/supervisory-material/insurance-core-principles/>.
- 26.Larcker, David F., tephen Miles, Taylor Griffin, Brian Tayan, *2016 Survey: Board of Director Evaluation and Effectiveness*, *available at*:
<https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/2016-survey-board-director-evaluation-effectiveness>.
- 27.Lipton, Martin Lawyer, Wachtell Lipton Rosen & Katz, *The New Paradigm: A Roadmap for an Implicit Corporate Governance Partnership Between Corporations and Investors to Achieve Sustainable Long-Term Investment and Growth* (2016), *available at*:
<https://corpgov.law.harvard.edu/2017/01/11/corporate-governance-the-new-paradigm/>.

28. MetLife, Inc., Corporate Governance Guidelines (as amended and restated effective April 23, 2019), *available at:*
<https://www.metlife.com/content/dam/metlifecom/us/homepage/about-us/corporate-governance/MetLife-Inc-Corporate-Governance-Guidelines.pdf>.
29. MetLife, Inc., Governance and Corporate Responsibility Committee Charter, *available at:* <https://www.metlife.com/about-us/corporate-governance/>.
30. NAMIC, <https://www.namic.org/aboutnamic/overview>.
31. OECD, Board Evaluation – Overview of International Practices (2018), *available at:*
<https://www.oecd.org/daf/ca/Evaluating-Boards-of-Directors-2018.pdf>.
32. Spencer Stuart, <https://www.spencerstuart.com/>.