

志強國際企業股份有限公司 董事會績效評估報告

2024年1月



關於本評估報告

本報告由安永企業管理諮詢服務股份有限公司(以下簡稱安永)為志強國際企業股份有限公司(以下簡稱志強)進行董事會績效評估，並彙整主要觀察、發現及建議事項之評估報告書。

參考安永董事會績效評估方法論，本次評估程序包含問卷調查、訪談及文件資料檢視與分析，評估期間為 2023 年 01 月 01 日至 2023 年 12 月 31 日。

有關安永董事會績效評估方法，請參考：

<http://www.ey.com/gl/en/issues/governance-and-reporting/center-for-board-matters>

執行摘要

評估方法論

問卷調查結果

結論與建議

附件

- 董事會績效評估問卷(質化)
 - 董事會績效評估問卷(量化)
 - 功能性委員會績效評估問卷(質化)
 - 功能性委員會績效評估問卷(量化)
 - 董事訪談大綱
 - 董事會績效(質化)自評分布
 - 董事會績效(質化)自評綜合分析
 - 功能性委員會績效(質化)自評分布
 - 功能性委員會績效(質化)自評綜合分析
 - 八大面向綜合分析
-

有關更多的評估結果資訊，請聯絡：

| | | |
|-----|-----------------|--------|
| 傅文芳 | 安永企業管理諮詢服務(股)公司 | 董事長 |
| 曾于哲 | 安永企業管理諮詢服務(股)公司 | 執行副總經理 |
| 張騰龍 | 安永企業管理諮詢服務(股)公司 | 執行副總經理 |
| 關光威 | 安永圓方國際法律事務所 | 合夥律師 |

執行摘要

Executive summary

我們對於志強董事會的觀察

截至本評估報告出版日止，志強董事會共計 7 位董事成員，分別由 4 位自然人董事以及 3 位獨立董事組成。志強亦設有審計委員會及薪酬委員會，審計委員會與薪酬委員會成員由獨立董事擔任。

志強在國內公司治理評鑑目前為 66-80%之標準。在此基礎之上，安永進一步以國、內外豐富的實務經驗，以及特有的董事會績效評估方法論，提供一個以企業經營成果為導向的外部評估方式。

評估執行情序

安永自 2023 年 11 月 22 日至 2023 年 12 月 31 日進行志強董事會績效評估，透過安永的八大評估面向協助鑑別關鍵元素加以評估志強董事會績效，分別包含：董事會暨功能性委員會架構與流程、董事會暨功能性委員會組成成員、法人與組織架構、角色與權責、行為與文化、董事暨功能性委員培訓與發展、風險控制的監督、申報/揭露與績效的監督。藉由文件檢閱與邀集 2 位董事及 1 位獨立董事進行個別訪談，以及 7 位董事績效自評問卷調查，並且經安永綜合評估，將發現、觀察與建議整理於本評估報告。

評估結果摘要¹

經綜合評估，志強在董事會暨功能性委員會架構(Structure)、成員(People)及流程與資訊(Process and Information) 方面的綜合表現程度為基礎、進階及基礎。綜合說明相關發現如下：

董事會暨功能性委員會架構(Structure)

志強董事會及功能性委員會組成與設置均依循主管機關法定規範安排，且訂有相關章程及議事規則，成員背景多元，包含財務、管理及法律領域並具備相關產業實務經驗，給予董事會多元角度的建議。

成員(People)

董事會成員充分掌握市場長期策略方向，透過各自專業知識與經驗，領導經營團隊落實志強的「世界級工廠、國際化企業」的目標，並使志強能在競爭市場中維持與品牌客戶良好的關係。

¹ 評估結果分為：基礎(符合主管機關及相關法規基本要求)、進階(符合主管機關及相關法規基本要求，並有一套既定且有效的實務作法，或是主動提升該面向的績效表現)、標竿(不僅優於主管機關及相關法規基本要求，且該實務作為相當於標竿典範)

流程與資訊(Process and Information)

議事單位充分準備會議資料，使董事清楚掌握公司營運概況、績效表現等。董事會議前，董事得向議事單位或提案單位請求資料補充及電話溝通，協助董事充分掌握議案內與議案討論。

如何繼續維持董事會績效，確保董事會有良好的組成成員及專長專業，維持透明、當責(accountability)的有效運作，致董事會績效從 A 到 A+，均為董事會運作的關鍵課題。有鑑於此，安永擬提出以下建議供 貴公司評估、參考：

1. 建議志強建立董事人才庫，如增設女性董事、外籍董事及人體力學或運動學相關專業董事，以確保董事組成多元化，使志強的營運藉由董事的專長能夠更優化，能持續在不同的發展階段符合公司策略發展，發揮董事會職能、監督並給予經營團隊建議。
2. 建議設置誠信經營委員會，順應國內外公司治理趨勢，以 ESG 管理原則考量環境、社會及公司治理等因素，制定誠信經營政策與執行方案，並監督經理部門執行成效。
3. 建議董事會可以將國內外重要政治、經濟、法規、環境與社會發展趨勢列入定期或不定期的報告事項。
4. 建議董事會及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意見或關切給予議題之見解或是針對法規更新其提醒事項等。
5. 建議公司可規劃董事學習與發展進階計畫，除公司治理及永續金融等課程，亦針對國際趨勢及市場環境搭配所需的課程，如永續發展委員會運作實務課程，透過外部課程並與董事本身專業領域融合，以利董事強化董事會的職能。
6. 建議公司參考如氣候相關財務揭露 (TCFD)、永續揭露準則 S1 與 S2 及自然相關財務揭露 (TNFD) 等國際準則之指引，以治理、策略、風險管理及指標與目標四大要素，透過董事會為治理監督角色，關注公司與永續議題相關之風險和機會，鑑別、評估並擬定應對策略，督導公司落實永續議題相關風險的鑑別、評估和管理流程並整合至企業整體經營之風險管理制度，定期向董事會提報相關報告，隨時反映風險管理的執行情況，以使董事能夠有效履行監督職能，提供經營團隊建議。

有關更詳盡的評估結果、結論與建議，請參閱本報告的所有內容及附件。

評估方法論

何為

董事會績效評估？

“有效的董事會”需在業務、組織和市場動態等面向仰賴董事的專業與經驗，並為公司做出最佳的決策。然各家公司均有自己獨特的競爭優勢與文化，董事會的運作亦無一體適用的完美方案。今日成功的運作模式更不代表明日企業延續的保證。綜觀國內、外企業公司治理實務，最終回歸於兩個核心思維：如何確保最高治理單位的董事會全體，跟上快速演變的治理環境？並如何讓每位董事，尤其新進董事成員在最短的時間裡更有效率地發揮其所長與智慧？因此有系統、完整且隨著時間不斷調整與精進的董事會績效評估機制，即是公司最佳的利益。

我國主管機關自 2014 年底公布「董事會自我評鑑或同儕評鑑參考範例」透過主題式問答型態提供上市櫃公司參考，亦於公司治理評鑑考量面向對於董事會績效評估的重視。

近年投資人與客戶均對於公司治理議題高度關注，加上我國積極推動獨立董事設置，國內上市櫃公司多採行每年進行董事會績效自我評估，並至少每三年委由外部機構執行。董事會績效評估有助於持續一健全並有系統的董事會運作：

- 提供董事會以及每位董事明確的角色與職責義務，加快決策速度同時避免不必要的衝突
- 隨著公司的演進，持續強化董事會與董事對公司業務、顧客經驗與人員管理實務的掌握
- 在瞬息萬變的科技、客戶消費習慣及伴隨的機會與風險，鑑別董事會相關知識與專長領域缺口
- 發展對相關產業更深入的瞭解，以及掌握地方和全球的競爭議題
- 測試董事會對於關鍵利害關係人關注公司策略及治理議題方面的理解，以及面對投資人給予挑戰或課題的因應方式
- 鑑別並維持有助於董事會進程的流程、會議安排與溝通模式
- 促進董事會與公司營運策略的一致，以及重大議題的優先排序
- 預防不健全甚至可能阻礙董事會運作的互動文化

Approaches & Guiding Principles

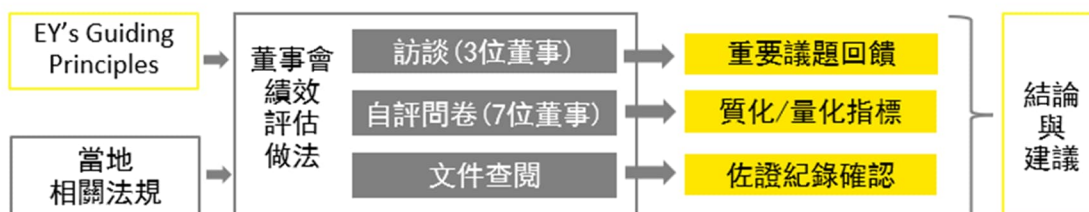
針對志強評估作法

本評估作業主要涵蓋四個階段，同時納入考量志強組織特性及國內主管機關相關法律規範，調整最適切的進行方式，並於 2023 年 11 月 27 日先行於志強進行相關文件檢閱、以及於 2023 年 12 月 21 日與志強董事進行訪談並發放董事會暨功能性委員會績效自評問卷(自評問卷及訪談綱要可參見本報告書附件)，最後綜整提出董事會績效評估報告。有別於主管機關發佈的董事會暨功能性委員會自我評鑑或同儕評鑑範例，安永另導入獨特的 People、Structure、Process and information 等構面，藉此加強國內常見的五大質化及量化指標議題。

安永董事會績效評估流程



志強董事會績效評估架構



安永董事會績效評估八大面向

在業務、組織與市場動態快速變化的環境下，董事會肩負監督並確保公司做出最佳決策之重任。藉由觀察諸多企業董事會實務運作，安永發現高效率的董事會除了深入參與實際營運與公司策略外，均在安永歸納的八大基礎要素展現類似的關鍵特點。安永透過董事會組成與技能、策略與表現、公司治理重心、董事會功能與管理團隊互動進行瞭解，同時兼顧質化與量化進行評估董事會與董事績效表現。

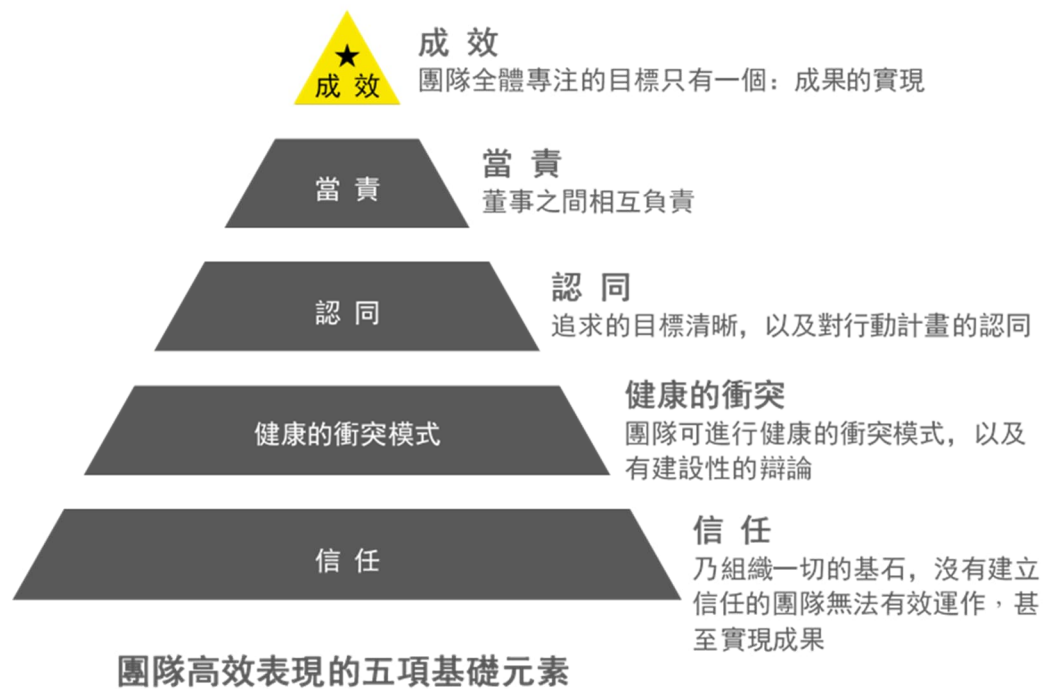


董事會績效評估八大面向

- 董事會組成與技能：董事會的組成與安排上，除遵循法律規範外，安永也觀察公司採行優於法規的其他相關作為，包含對於董事多元化、經歷、專業領域的技能與經驗等考量。
- 策略與表現：董事會對公司營運策略與衝擊的掌握程度，並展現對公司績效表現的督導情形。
- 公司治理重心：董事會對於公司重大議題的參與程度，並扮演監督引導的角色。
- 董事會功能與管理團隊的互動：董事會與公司管理層級的互動情形，尤其正面且雙向的溝通模式有助於董事會功能與權責的發揮。

高效團隊的關鍵要素

董事會可謂一密集仰賴團隊合作的組織，而高效運作的團隊取決於五個相互關連的基礎元素，分別為：信任、健康的衝突、認同、當責及成效。志強可透過這五項基礎元素掌握現行董事會成員互動情形，同時檢視不足或改善之處。透過強化每個基礎元素以展現高度績效表現董事會的運作。



安永觀點

董事會績效評估是一個發現和改正治理問題的工具，能夠協助董事會確保策略目標和增加組織價值，特別是在以下四個層次有所貢獻：使董事會成為一個更有效運作的團隊；發揮董事會/功能性委員會的領導力；優化功能性委員會的運作實務；以及確保個別董事對董事會績效的實質貢獻。

後續追蹤和改善計畫的行動實踐，往往是績效評估的成功關鍵。定期執行董事會績效評估，相信能在領導力、角色與權責、團隊合作、當責性(accountability)、決策品質、溝通互信，以及最重要的經營績效等各方面，協助公司、董事會持之以恆的不斷優化，再創佳績。

問卷調查結果

Content Elements

安永根據前一章節的評估方法論執行評估工作，包含文件檢閱、訪談及董事自評問卷進行評估、分析，並提供觀察與建議，綜整如本章節報告內容。

董事自評問卷總計 7 份(受調查率 100%)；審計委員及薪資報酬委員自評問卷總計 3 份(受調查率 100%)，評估面向包含：

1. 董事會對公司營運之參與程度及職責認知；
2. 提升董事會決策品質及對目標與任務之掌握；
3. 董事會組成與結構；
4. 董事之選任及持續進修，以及；
5. 董事會內部控制。
6. 審計委員會；
7. 薪資報酬委員會。

對於質化衡量指標，安永進一步以三階段進行評估，包含：**基礎**、**進階** 及 **標竿** 各評估結果的依據及理由，亦詳細說明於本章節的問卷調查結果。

請一併參閱本評估報告附件：董事會與功能性委員會績效評估問卷、董事訪談大綱、董事會與功能性委員會績效(質化)自評分布、董事會與功能性委員會績效(質化)自評綜合分析結果，以及八大面向綜合分析表。



CONTENT ELEMENT 1

一、對公司營運之參與程度及職責認知

質化衡量指標

| | |
|-------------|--|
| <p>評估項目</p> | <ul style="list-style-type: none"> 董事是否瞭解公司的核心價值觀(紀律、使命、榮譽、願景等理念)? 董事對於董事會設定之公司所有策略性目標是否有明確的瞭解? 董事是否已充分瞭解董事的法定義務? 董事對於執行董事職務時所獲取的公司內部相關資訊, 是否會遵守保密義務? 董事是否於會前瞭解議案內容及積極參與議案之討論? 董事會是否定期且徹底的檢視經營團隊的管理績效, 並及時給予獎懲? 董事會是否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? 董事會是否推動訂定公司治理相關辦法、支持本公司參與公司評鑑、充分保障股東權益等, 以提升公司治理? 董事是否未因違反證券交易法、公司法、商業會計法, 或因犯貪汙、瀆職、詐欺、背信、侵占之罪經起訴? |
| <p>安永觀察</p> | <ul style="list-style-type: none"> 根據資料檢視及訪談, 「安全、滿意、速度」是志強的經營理念, 讓員工有安全的工作環境、交付滿意的產品、產品服務提供迅速的回饋, 志強能在競爭環境中保持經營理念, 以滿足品牌客戶對產品品質的要求及快速反應市場需求。 根據資料檢視及訪談, 董事充分了解公司「世界級工廠、國際化企業」的目標, 藉由自動化設備以提升產能效率及商品標準化生產, 且精實人才管理, 使志強能夠提供良好的商品在競爭市場中滿足客戶的需求。 根據訪談與資料檢視, 志強外部董事背景多元, 包含專業經營者、金融專業人士以及律師等, 當經營團隊提出新計畫與新政策時, 專家們都能夠快速瞭解並就專業提出問題, 而經營團隊亦會充分與董事們溝通與解釋。 根據訪談並檢視資料, 董事充分了解公司全球化的布局策略, 如: 為拓展品牌客戶及擴充產能的考量下, 目前印尼廠正積極建廠中。 根據資料檢視, 董事已瞭解其相關的法定義務包含: 迴避關係人、開會期程及相關法遵要求。 根據資料檢視, 董事皆依公司誠信經營守則規定遵守保密責任。 根據資料檢視, 每次會議董事皆於開會前 7 天收到會議通知。 根據資料檢視, 董事如認為會議資料不充分, 得向議事事務單位請求補足, 議事事務單位應於七日內提供。 根據資料檢視, 審視公司整體營運績效並參考個人績效及貢獻率, 適時調整薪資及獎金發放以給予員工獎勵。 根據資料檢視, 每季度經營團隊均會向董事會提交重要財務業務報告以及內部稽核報告, 以利掌握企業營運狀況。 根據訪談與資料檢視, 董事對於公司針對智慧財產權的保護及董事會與功能性委員會的績效評估參與給予支持, 及實施持續改善機制以提升公司治理。 根據資料檢視, 董事會依主管機關要求, 修訂公司治理相關辦法定期執行內部及外部董事會績效評估。 經查詢相關紀錄, 董事未有違反相關法律之情事。 |
| <p>安永建議</p> | <ul style="list-style-type: none"> 建議董事會可以將國內外重要政治、經濟、法規、環境與社會發展趨勢列入定期或不定期的報告事項。 建議經營團隊訂定相關風險指標(含量化指標), 合理歸納、分析並訂定風險預警指標及限額, 以強化董事會風險治理能力。 |

CONTENT ELEMENT 1(continue)

一、對公司營運之參與程度及職責認知

量化衡量指標

| | |
|---------------|---|
| <p>評估項目</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 董事股票之轉讓是否依證券交易法第二十二條之二及第二十五條規定辦理？ • 董事長或董事成員或經理人是否未因違反證券交易法、公司法、商業會計法，或因犯貪汙、瀆職、詐欺、背信、侵占之罪經起訴？ • 全體董事之董事會實際出席率是否平均達 80%以上？ • 公司之薪資報酬委員會成員是否至少皆出席兩次以上？ • 公司之審計委員會成員實際出席率是否平均達 80%以上？ • 股東會出席率是否達 1/2 以上董事(含董事長及獨立董事至少 1 位)出席？ • 董事持股設定質押比率平均是否未逾 50%？ |
| <p>公司自評說明</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 是。 • 是。 • 是，2023 年共召開 5 次會議，實際出席率為 100%。 • 2023 年薪酬委員會共開 3 次會議，出席率達 100%。 • 2023 年審計委員會共開 5 次會議，出席率達 100%。 • 是，董事 2 人、獨立董事 2 人，共 4 人出席股東會。 • 是。 |
| <p>安永觀察</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 志強訂有誠信經營守則以規範公司人員於執行業務過程中之誠信經營作業程序及行為指南。 |
| <p>安永建議</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 建議設置誠信經營委員會，順應國內外公司治理趨勢，以 ESG 管理原則考量環境、社會及公司治理等因素，制定誠信經營政策與執行方案，並監督經理部門執行成效。 |

CONTENT ELEMENT 2

二、提升董事會決策品質及對目標與任務之掌握

質化衡量指標

| | |
|-------------|--|
| <p>評估項目</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 提供予董事會的資訊是否及時、具一定格式及品質，使董事會能夠履行其職責？ • 董事會參與公司的策略計畫、年度預算之討論與訂定流程是否適當？ • 提交到董事會決議的討論議案是否適當？ • 董事會議程的安排，是否重要之議題皆分配適當的討論時間，並能妥適的討論？ • 董事在董事會上是否做出有效的貢獻？例如對於議案提出具體建議等。 • 董事是否對公司、公司經營團隊及公司所屬產業有清楚瞭解？ • 董事是否確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險？董事是否對內控制度之執行與追蹤狀態予以討論？ • 董事會是否提供良好的溝通管道，能適當的予獨立董事溝通？ • 相關議案若遇有需董事利益迴避者，董事是否自行迴避或主席是否確實要求該董事予以迴避？ • 董事會之會議紀錄是否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？ |
| <p>安永觀察</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 根據訪談，董事表示公司提供之資料包含業務發展報告、產業趨勢分析及議題討論資訊，內容都非常詳盡、鉅細靡遺，資料分量充足，能有效協助董事發揮職能。 • 根據資料檢視及訪談，董事會定期檢視並討論由總經理室統籌之年度營運計劃。 • 根據資料檢閱，每次的董事會議均先報告前次會議決議事項及執行結果，以便董事追蹤與掌握議案執行情況。 • 根據資料檢視，功能性委員會之開會時間皆較董事會提早，讓每場會議之議案能有足夠之時間充分討論。 • 根據訪談，董事會評估土地購買案之議案資料後，董事意見較為相左，後續由董事提出建議應移除土地上住戶並取得土地所有權後再予以購買，以預防潛在的風險。 • 根據資料檢視，董事會持續追蹤公司辦法，配合最新法規法令同步修正以完善公司治理。 • 根據訪談，部份董事以實地訪視志強海外生產工廠的方式，深入了解廠區運作，並由當地的經營團隊積極主動的介紹，使董事能充分了解其產業。 • 根據資料檢視，公司內部稽核單位定期向董事會及審計委員會報告稽核計畫及執行結果。 • 根據訪談，董事對於 2023 年度面對品牌客戶調整庫存以致志強訂單銳減，評估目前風險並持續追蹤市場現況，以利隨時因應市場變化而做調整。 • 根據訪談，董事會成員重視溝通，在做重大決策前，透過與經營團隊充分的溝通清楚了解決策事項並達到共識。董事會成員也會不定期舉辦餐敘，以增進董事間的交流及對公司未來的經營方向達成一致性。 • 根據資料檢視，若遇需利益迴避之議案，於會議前協助董事確認個別議案是否需利益迴避，並於個別議案予以迴避。 • 根據資料檢視，公司已依公開發行公司董事會議事辦法第 17 條記載董事會議案作成董事會議事錄。 |
| <p>安永建議</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 建議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給予議題之見解或是針對法規更新其提醒事項等。 |

CONTENT ELEMENT 2(continue)

二、提升董事會決策品質及對目標與任務之掌握

量化衡量指標

| | |
|---------------|---|
| <p>評估項目</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 董事會是否定期執行績效評估？ • 每年是否召開六次以上之董事會？ • 公司之薪資報酬委員會是否每年至少召開兩次以上？ • 公司之審計委員會是否每季至少召開一次以上？ • 公司之永續委員會是否每年至少召開一次以上？ • 董事會是否定期(至少一年一次)評估簽證會計師獨立性？ • 各項董事會會議決議，是否執行後續追蹤？ |
| <p>公司自評說明</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 是，並將評估結果提報第一季董事會。 • 否，2023 年共召開 5 次會議。 • 是，2023 年薪酬委員會共召開 3 次會議，出席率達 100%。 • 是，2022 年審計委員會共召開 5 次會議，出席率達 100%。 • 公司尚未正式成立。 • 是，於 2023 年 3 月 9 日提董事會討論。 • 是。 |
| <p>安永觀察</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 根據資料檢閱，董事會及審計委員會定期審視會計師的獨立性。 |
| <p>安永建議</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 建議公司設立永續發展委員會，以建立企業永續價值文化，透過定期及不定期會議，設立年度企業永續策略目標及檢視集團運作方向並督導執行成效，且向董事會呈報成果，更進一步強化公司經營體制、致力環境保育實踐及善盡社會責任。 |

CONTENT ELEMENT 3

三、董事會組成與結構

質化衡量指標

| | |
|------|--|
| 評估項目 | <ul style="list-style-type: none"> 董事會是否建置適當且足夠的功能性委員會？ 董事是否與其他董事成員有良好的溝通？ 董事是否與簽證會計師進行溝通及交流？ 以公司當前的需求而言，現階段之董事會成員組成，各項技能、知識和經歷範疇是否具備董事會決策執行所需之專業？ 董事會成員之專業知識與技能充分發揮之情形？ |
| 安永觀察 | <ul style="list-style-type: none"> 根據檢閱，志強已依法設置審計委員會與薪酬委員會，董事會及功能性委員會組成與設置均依循主管機關法定規範安排，且訂有相關章程規範及議事規則。審計委員會與薪酬委員會皆由獨立董事擔任委員。 根據訪談及資料檢閱，公司獨立董事多具有專業背景與經驗，董事間透過平時互動聯繫、董事會及功能性委員會之會議前後時間交流，充分溝通且互動情形良好。 根據資料檢閱，董事定期(每年4次)與簽證會計師溝通交流。 根據資料檢閱，董事會成員各自具備經營管經營管理、領導決策、產業知識、財務會計、法律、國際市場觀、風險管理等專業，透過董事們豐富的經驗與集團多元發展的事業群結合，帶領企業以穩健成長的步伐邁進。 |
| 安永建議 | <ul style="list-style-type: none"> 建議志強建立董事人才庫，如增設女性董事、外籍董事及人體力學或運動學相關專業董事，以確保董事組成多元化，使志強的營運藉由董事的專長能夠更優化，能持續在不同的發展階段符合公司策略發展，發揮董事會職能、監督並給予經營團隊建議。 |

量化衡量指標

| | |
|--------|---|
| 評估項目 | <ul style="list-style-type: none"> 董事會成員是否至少包含一位女性董事？ 董事會是否已設置獨立董事，且其人數是否符合相關規定？(例如：董事長與總經理或相當職務者為同一人或互為配偶或一親等親屬者，獨立董事人數不得少於四人，但董事席次超過十五人者，獨立董事人數不得少於五人，並應有過半數董事未兼任員工或經理人) 公司之獨立董事是否未兼任其他公開發行公司獨立董事超過三家或兼任上市(櫃)公司之董事(含獨立董事)或監察人超過四家？ 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？ 公司是否設置符合規定之審計委員會？ 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？ |
| 公司自評說明 | <ul style="list-style-type: none"> 否。 是。 無此情形。 是。 是。 是，皆為獨立董事。 |
| 安永觀察 | <ul style="list-style-type: none"> 志強董事會尚未設有女性董事。 |
| 安永建議 | <ul style="list-style-type: none"> 建議志強依上市櫃公司永續發展行動方案中，提升女性董事比例以提升董事會成員多元化和決策多元觀點，並深化企業永續治理文化。 |

CONTENT ELEMENT 4

四、董事之選任及持續進修

質化衡量指標

| | |
|---------------|---|
| 評估項目 | <ul style="list-style-type: none"> • 選任新董事的程序，是否夠嚴謹與透明？ • 董事會對於新任董事是否有適當的就任說明，使新任董事瞭解其職責及熟悉公司運作及環境？ • 董事是否具備董事會決策執行所需的專業？ • 董事是否持續進修公司治理相關課程？ • 董事是否持續進修多元化之課程，並強化其專業知識與技能？ |
| 安永觀察 | <ul style="list-style-type: none"> • 本報告評估期間，並無董事選任之情事。根據公開資料檢閱，董事之選任係依公司章程採候選人提名制度，並由股東會就候選人名單中依法選告評估期間選任。 • 根據訪談，新任董事就任時，董事會成員與議事單位會與新任董事就公司的業務充分說明，並藉由實地訪視，使其更了解志強的產品與經營模式，且當新任董事提出問題或建議時，亦會充分為其解答並聽取建議。 • 根據資料檢視，公司選任新董事時，依志強公司治理實務守則第 3.1.4 條：「董事會成員多元化之方針」考量人選的基本條件與價值以及專業知識與技能。 • 根據資料檢視及訪談，所有董事會成員進修情形皆符合「上市上櫃公司董事、監察人進修推行要點」之要求，每年至少進修 6 小時；企業經營管理實務、氣候變遷與企業治理因應、公司治理、企業數位轉型等。 |
| 安永建議 | <ul style="list-style-type: none"> • 建議公司可規劃董事學習與發展進階計畫，除公司治理及永續金融等課程，亦針對國際趨勢及市場環境搭配所需的課程，如永續發展委員會運作實務課程，透過外部課程並與董事本身專業領域融合，以利董事強化董事會的職能。 |
| <p>量化衡量指標</p> | |
| 評估項目 | <ul style="list-style-type: none"> • 董事是否持續進修，並達成當年度宜進修時數？ • 公司是否為全體董事投保責任保險？ |
| 公司自評說明 | <ul style="list-style-type: none"> • 是，皆 6 小時以上。 • 是, 2022/10/1~2023/10/1；2023/10/1~2024/10/1。 |
| 安永觀察 | <ul style="list-style-type: none"> • 同上。 |
| 安永建議 | <ul style="list-style-type: none"> • 建議志強可參考質化衡量指標之建議，提供董事多元進修課程。 |

CONTENT ELEMENT 5

五、內部控制

質化衡量指標

| | |
|-------------|---|
| <p>評估項目</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 董事會是否定期評估與監督存在或潛在之各種風險、現有各項內部控制制度及風險管理制度的有效性？ • 董事是否針對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形與以瞭解及監督？ • 董事瞭解公司非財務風險之情形？ • 董事會通過之內部控制制度是否包含五大要素/原則，且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業？ • 公司是否具備即時傳達重大道德與法遵缺失情形予董事會之機制？ • 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）依規交付或通知審計委員會及/或獨立董事？ • 會計師有提供非審計服務時，各項安排是否恰當以確保會計師的客觀性與獨立性？ |
| <p>安永觀察</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 根據資料檢視，志強定期針對內部控制進行評估作業，並就內控制度缺失檢討及落實後續改善，提向董事會報告。 • 根據資料檢視，志強董事對於如智慧財產權等非財務風險，定期檢視經營計畫，透過「計劃、執行、檢查與行動」，以觀測內外部有關之風險或機會並採取因應措施。 • 根據資料檢視，董事會定期審視財務會計與內部稽核單位之報告。 • 根據訪談及資料檢閱，志強深知鞋業市場競爭力高，積極強化與維護品牌客戶間的合作，並投入資源於研發能力，持續以創新技術、鞋材開發，鞏固志強在市場上的競爭力。 • 志強係依法訂定內部控制實施辦法並建立內部控制制度，其設計、執行與查核皆依照相關法令規定辦理。 • 根據資料檢視，志強訂有「誠信經營守則」，並設立獨立檢舉信箱、專線及專責受理人員，如經調查發現重大違規情事或公司有受重大損害之虞時，則立即作成報告，並以書面通知獨立董事或審計委員會。 • 根據資料檢視，內部稽核單位依內控及稽核制度實施辦法，定期提交稽核計畫與稽核報告至審計委員及董事會報告稽核業務，並由稽核主管說明查核重點與結果。 • 根據資料檢視，審計委員會定期（至少一年一次）評估聘任會計師包含對於非審計服務之獨立性及適任性，並就其結果提報董事會。 |
| <p>安永建議</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 建議公司參考如氣候相關財務揭露（TCFD）、永續揭露準則 S1 與 S2 及自然相關財務揭露（TNFD）等國際準則之指引，以治理、策略、風險管理及指標與目標四大要素，透過董事會為治理監督角色，關注公司與永續議題相關之風險和機會，鑑別、評估並擬定應對策略，督導公司落實永續議題相關風險的鑑別、評估和管理流程並整合至企業整體經營之風險管理制度，定期向董事會提報相關報告，隨時反映風險管理的執行情況，以使董事能夠有效履行監督職能，提供經營團隊建議。 |

CONTENT ELEMENT 5(continue)

五、內部控制

量化衡量指標

| | |
|--------|--|
| 評估項目 | <ul style="list-style-type: none"> • 獨立董事就內部控制制度缺失檢討是否每年至少一次與內部稽核人員座談並作成議事錄，該座談會議事錄是否提董事會報告？ • 內部控制制度之訂定或修正及其有效性之考核，是否經審計委員會同意，並提董事會決議？ • 內部稽核人員之任免、考評、薪資報酬宜提報董事會或由稽核主管簽報董事長核定？ |
| 公司自評說明 | <ul style="list-style-type: none"> • 是。 • 是。 • 是。 |
| 安永觀察 | <ul style="list-style-type: none"> • 同上。 |
| 安永建議 | <ul style="list-style-type: none"> • 建議董事會及審計委員會參考質化衡量指標建議優化現行運作方式。 |

CONTENT ELEMENT 6

六、審計委員會

質化衡量指標

評估項目

- 委員是否於會議前事先閱讀及瞭解會議資料？
- 各委員是否都在功能性委員會上做出有效的貢獻？
- 各功能性委員是否定期召開會議？
- 功能性委員會的各項職權範圍是否明確且恰當？
- 功能性委員會是否能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險？
- 功能性委員會是否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？
- 審計委員會是否與簽證會計師進行充分溝通及交流？例如遇會計新公報實施或財報有重大調整事項時，需開會討論。
- 審計委員會是否定期評估聘任會計師之獨立性及適任性？
- 公司提供予功能性委員會的資訊是否完整、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。
- 功能性委員會討論的時間是否充分？
- 公司提交到功能性委員會決議的討論議案是否適當？
- 相關議案若遇有需成員利益迴避者，該委員是否已確實予以迴避，並作成會議紀錄？(審計委員會或薪酬委員會之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，討論及表決時應予以迴避，且不得代理其他成員行使其表決權)
- 功能性委員會之會議紀錄是否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？
- 各項功能性委員會會議決議，是否有適當的執行後續追蹤？
- 各功能性委員會是否定期且有效率的執行績效評估？
- 功能性委員會的成員組成是否適當並已具備決策過程所需專業？
- 功能性委員會成員是否於任職期間內確實維持其獨立性？
- 功能性委員會成員之選任案是否係依公司實際需求，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？
- 審計委員會是否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？
- 審計委員會通過之內部控制制度是否包含五大要素/原則，且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業？
- 審計委員會是否對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形予以瞭解及監督？

- 根據資料檢視，審計委員會於開會前 7 天取得會議通知，對於議案資料及內容若有問題，會事先致電董事會秘書室溝通瞭解。
- 根據資料檢視，志強除依審計委員會組織規程，每季召開審計委員會，今年例行性召開 4 次會議，另召開 1 次會議。
- 根據資料檢視，志強於審計委員會組織規程中明確定義審計委員會之目的主要是監督 1. 公司財務報表之允當表達、2. 簽證會計師之選（解）任及獨立性與績效、3. 公司內部控制之有效實施、4. 公司遵循相關法令及規則、5. 公司存在或潛在風險之管控。
- 根據資料檢視，獨立董事對於公司帳上現金及借款，審視其合理性，並建議經營團隊應留意資金控管的風險，以提前預防風險發生之可能性。
- 根據資料檢視，因 2023 年度志強通過總經理任命案，董事長與總經理為不同人，故公司修正核決權限表，獨立董事建議經營團隊應定期檢視核決金額之合理性以達內部控制制度之規範。
- 根據資料檢視，審計委員與簽證會計師互動良好，會計師 2023 年度列席參加審計委員會，共 4 次，會中會計師除報告查核結果，並提醒公司法令更新事項，如金管會修訂法令，股東會議事手冊須提前 30 天揭露，以協助獨立董事評估與監督公司之財務狀況。
- 根據資料檢視，審計委員會定期審視會計師的獨立性及適任性。
- 根據資料檢視，必要時審計委員會請經理人員(包括總經理、副總經理、會計部主管等)、稽核主管、會計師、法律顧問等人員列席，並針對議案說明討論。
- 根據資料檢視，功能性委員會之開會時間皆較董事會提早，讓每場會議之議案能有足夠之時間充分討論。
- 根據訪談，議案由各提案單位提出，董事會秘書室匯總向審計委員會呈報由召集人決行。
- 根據資料檢視，審計委員由 3 位獨立董事擔任，而公司治理專職單位定期協助與獨立董事確認其利害關係人資料是否需更正，本報告評估期間，未有委員需利益迴避之相關議案，且列席參加人員(例如副總經理、協理等經營團隊)，若有需迴避者，皆予以迴避並記錄於審計委員會會議事錄。
- 根據資料檢視，已依公開發行公司審計委員會行使職權辦法第 10 條以及第 11 條記載審計委員會之議案作成審計委員會會議事錄並全程錄影存證。
- 本報告評估期間，所有議案皆於當次會議決議，無未決之建議事項，因此會議中並未有報告前次未決事項，需供委員監督進度之情事。
- 根據資料檢視，審計委員會定期審視會計及稽核單位之報告。
- 根據資料檢視，現任審計委員皆由獨立董事擔任，且 3 位委員各自具備財會、管理與法律專長，與志強審計委員會組織規程規定相符，且獨立董事具備豐富實務經驗，可針對議案提出較具可行性之建議。
- 根據公開資料檢視，審計委員會成員背景經驗皆與志強無利害關係。
- 根據資料檢視，獨立董事請假依組織規程規定，並委請其他獨立董事代理，並簽立委託書針對議案表達意見。
- 根據資料檢視，依公司治理實務守則規定，功能性委員會候選人之資格條件、學經歷背景及有無公司法第三十條所列各款情事等事項，進行事先審查，以確保符合公司選任需求。

| | |
|--------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • 根據資料檢視，公司評估目前市場定位及未來年度將面臨的挑戰，尋求各方面專業的董事，如：藉由董事的資訊及管理專業，發展自動化設備以提升產能效率及商品標準化，成為公司邁向國際化企業不可或缺的一部分。 • 本次報告評估前間，並無審計委員選任之情事。 • 根據資料檢視，獨立董事重視公司庫存管理，定期追蹤各品牌客戶需求之情形，以期建立事前預防之功能。並期望部門間共同重視公司營運上之管理方針。根據資料檢視，獨立董事督促公司應遵照內部辦法進行自我檢視，以前瞻式的方式管理內部控制制度及風險管理。 • 根據資料檢視，志強係依法訂定內部控制實施辦法並建立內部控制制度，其設計、執行與查核皆依照相關法令規定辦理。 • 根據訪談及資料檢視，審計委員會針對議案內容，如有問題會事先透過董事會秘書室取得補充資料；於審計委員會會議進行時，對財會部門或稽核單位之報告事項進行必要之詢問，以盡監督之責。 |
| 安永建議 | <ul style="list-style-type: none"> • 建議維持督導公司治理實務之有效性外，持續擴大設置功能性委員會，如：永續發展委員會、風險管理委員會及誠信經營委員會等，以強化公司經營體制、致力環境保育實踐及善盡社會責任，使董事會得履行保障公司及利害關係人權益之職責。 • 建議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意見或關切給予議題之見解或是針對法規更新其提醒事項等。 |
| 量化衡量指標 | |
| 評估項目 | <ul style="list-style-type: none"> • 各功能性委員出席功能性委員會之實際出席率是否平均達 80%以上？（不含委託出席） |
| 公司自評說明 | <ul style="list-style-type: none"> • 2023 年審計委員會共開 5 次會議，出席率達 100%。 |
| 安永觀察 | <ul style="list-style-type: none"> • 同上。 |
| 安永建議 | <ul style="list-style-type: none"> • 建議審計委員會參考質化衡量指標建議優化現行運作方式。 |

CONTENT ELEMENT 7

七、薪資報酬委員會

質化衡量指標

| | |
|-------------|--|
| <p>評估項目</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 委員是否於會議前事先閱讀及瞭解會議資料？ • 各委員是否都在功能性委員會上做出有效的貢獻？ • 各功能性委員是否定期召開會議？ • 功能性委員會的各項職權範圍是否明確且恰當？ • 功能性委員會是否能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險？ • 功能性委員會是否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？ • 薪資報酬委員會是否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？ • 薪資報酬委員會是否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？ • 公司提供予功能性委員會的資訊是否完整、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。 • 功能性委員會討論的時間是否充分？ • 公司提交到功能性委員會決議的討論議案是否適當？ • 相關議案若遇有需成員利益迴避者，該委員是否已確實予以迴避，並作成會議紀錄？(審計委員會或薪酬委員會之成員就涉及自身有害關係之議案時，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) • 功能性委員會之會議紀錄是否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？ • 各項功能性委員會會議決議，是否有適當的執行後續追蹤？ • 各功能性委員會是否定期且有效率的執行績效評估？ • 功能性委員會的成員組成是否適當並已具備決策過程所需專業？ • 功能性委員會成員是否於任職期間內確實維持其獨立性？ • 功能性委員會成員之選任案是否係依公司實際需求，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？ |
| <p>安永觀察</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 根據資料檢視，審計委員會於開會前 7 天取得會議通知，對於議案資料及內容若有問題，會事先致電董事會秘書室溝通瞭解。 • 根據資料檢視，志強除依薪資報酬委員會組織規程，每年至少召開 2 次外，當有重大議案或提交之議案具時效性時，將視需要召開會議，今年總共召開 3 次會議。 • 根據資料檢視，志強於薪酬委員會組織規程中明確定義薪酬委員會之主要原則是：1.確保公司之薪資報酬安排符合相關法令並足以吸引優秀人才 2.董事及經理人之績效評估及薪資報酬應參考同業通常水準支給情形，並考量與個人表現、公司經營績效及未來風險之關連合理性 3.不應引導董事及經理人為追求薪資報酬而從事逾越公司風險胃納之行為 4.針對董事及高階經理人短期績效發放紅利之比例及部分變動薪資報酬支付時間應考量行業特性及公司業務性質予以決定。 • 根據資料檢視，薪酬委員確實檢視公司薪酬相關議案，以監督存在或潛在之法令遵循或人力風險。 • 根據資料檢視，公司訂有「董事及經理人酬金給付辦法」，訂定經理人酬金給付標準(營運參與程度、貢獻價值)，並參酌同業水準。 |

| | |
|--------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • 根據資料檢視，公司「薪資報酬委員會組織規程」第 4.4.2 及第 4.4.3 條規定，委員會應定期評估董事及經理人薪資報酬之政策、制度標準與結構，並應定期評估董事及經理人個別薪資報酬之內容數額。 • 經檢視資料，必要時薪酬委員會請經理人員(包括總經理、副總經理、會計部主管等)、稽核主管、法律顧問等人員列席，列席並對議案進行說明。 • 根據資料檢視，功能性委員會之開會時間皆較董事會提早，讓每場會議之議案能有足夠之時間充分討論。 • 根據訪談，議案由各提案單位提出，董事會秘書室匯總向薪酬委員會呈報由召集人決行。 • 根據資料檢閱，薪酬委員會組織規程第四條明文規範，具有自身利害關係時予以迴避，公司治理專職單位定期協助與薪酬委員確認其利害關係人資料是否需更正，本報告評估期間，未有委員需利益迴避之相關議案，且列席參加人員(例如副總經理、協理等經營團隊)，若有需迴避者，皆予以迴避並記錄於薪酬委員會會議事錄。 • 根據資料檢閱，已依公開發行公司薪酬委員會行使職權辦法第 10 條以及第 11 條記載薪酬委員會之議案作成薪酬委員會會議事錄。 • 根據資料檢閱，所有議案皆於當次會議決議，無未決之建議事項，因此會議中並未有報告前次未決事項，需供委員監督進度之情事。 • 根據資料檢閱，薪酬委員會定期評估董事及經理人薪資報酬政策、制度、標準與結構，並評估個別報酬內容與數額，就評估結果提交董事會。 • 經檢視資料，現任薪酬委員皆由獨立董事擔任，且 3 位委員具備財務、會計及法律專長，能夠適當給予建議。 • 經檢視資料，薪酬委員會成員背景經驗皆與志強無利害關係。 • 經檢視資料，志強依公司治理實務守則規定，功能性委員會候選人之資格條件、學經歷背景及有無公司法第三十條所列各款情事等事項，進行事先審查，以確保符合公司選任需求。 • 經檢視資料，本次報告評估期間，未有選任薪酬委員之情事。 |
| 安永建議 | <ul style="list-style-type: none"> • 建議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意見或關切給予議題之見解或是針對法規更新其提醒事項等。 |
| 量化衡量指標 | |
| 評估項目 | <ul style="list-style-type: none"> • 各功能性委員出席功能性委員會之實際出席率是否平均達 80%以上?(不含委託出席) |
| 公司自評說明 | <ul style="list-style-type: none"> • 2023 年薪酬委員會共開 3 次會議，出席率達 100%。 |
| 安永觀察 | <ul style="list-style-type: none"> • 同上。 |
| 安永建議 | <ul style="list-style-type: none"> • 建議薪酬委員會參考質化衡量指標建議優化現行運作方式。 |

結論與建議

Conclusions & Recommendations

志強在國內公司治理評鑑目前為 66%-80%之標準，在此基礎之上，安永採行之董事會績效評估八大面向：董事會暨功能性委員會架構與流程、董事會暨功能性委員會組成成員、角色與權責、法人與組織架構、董事暨功能性委員培訓發展、行為與文化、風險控制的監督，以及申報、揭露與績效的監督，則期望進一步提供受評公司一個以企業經營成果為導向的公司文化，透過 PDCA 的持續改善模式，不斷優化董事會績效。

透過安永的評估方法論，我們綜整分析以下的發現、觀察與建議，以利於志強就相關公司治理面向持續維護其操作水準或精進重點。

本次評估的主要限制

本次績效評估與 2 位董事及 1 位獨立董事進行個別訪談，尚未採行董事會團體評估、同儕評估或 360 度回饋評估。未來如能以其他方式進行訪談，可提供更深入的評估報告。

評估結果與建議

經綜合評估，志強在董事會暨功能性委員會架構(Structure)、成員(People)，以及流程與資訊(Process and Information)方面的綜合表現程度分別為基礎、進階及進階，彙總說明如下：

董事會暨功能性委員會架構(Structure)：董事會暨功能性委員會架構與流程、董事會暨功能性委員會組成成員

基礎

■ 現況評估：

志強已依法設置審計委員會與薪酬委員會，董事會及功能性委員會組成與設置均依循主管機關法定規範安排，且訂有相關章程規範及議事規則。審計委員會與薪酬委員會皆由獨立董事擔任委員。董事組成具備市場行銷及產業業務專才，對於公司策略發展有所助益，輔以外部獨董的財務及會計稅務、經營管理等專長，於公司重要決策能持續發揮董事會職能、監督並給予經營團隊建議。

■ 建議事項：

1. 建議志強建立董事人才庫，如增設女性董事、外籍董事及人體力學或運動學相關專業董事，以確保董事組成多元化，使志強的營運藉由董事的專長能夠更優化，能持續在不同的發展階段符合公司策略發展，發揮董事會職能、監督並給予經營團隊建議。
2. 建議設置誠信經營委員會，順應國內外公司治理趨勢，以 ESG 管理原則考量環境、社會及公司治理等因素，制定誠信經營政策與執行方案，並監督經理部門執行成效。

成員(People)：法人與組織架構、角色與權責、行為與文化

進階

■ 現況評估：

「安全、滿意、速度」是志強的經營理念，讓員工有安全的工作環境、交付滿意的產品、產品服務提供迅速的回饋，志強能在競爭環境中保持經營理念，以滿足品牌客戶對產品品質的要求及快速反應市場需求。此外進階作為包含：

1. 根據資料檢視及訪談，「世界級工廠、國際化企業」的目標，藉由自動化設備以提升產能效率及商品標準化生產，且精實人才管理，使志強能夠提供良好的商品在競爭市場中滿足客戶的需求。
2. 根據訪談與資料檢視，董事對於公司針對智慧財產權的保護及董事會與功能性委員會的績效評估參與給予支持，及實施持續改善機制以提升公司治理。

■ 建議事項：

1. 建議董事會可以將國內外重要政治、經濟、法規、環境與社會發展趨勢列入定期或不定期的報告事項。
2. 建議志強依上市櫃公司永續發展行動方案中，提升女性董事比例以提升董事會成員多元化和決策多元觀點，並深化企業永續治理文化。

3. 建議公司設立永續發展委員會，以建立企業永續價值文化，透過定期及不定期會議，設立年度企業永續策略目標及檢視集團運作方向並督導執行成效，且向董事會呈報成果，更進一步強化公司經營體制、致力環境保育實踐及善盡社會責任。

流程與資訊(Process and Information)：董事暨功能性委員培訓發展、風險控制的監督，以及申報、揭露與績效的監督

進階

■ 現況評估：

志強稽核室隸屬董事會，內部稽核單位定期向董事會及審計委員會報告稽核業務；內部控制制度係依循公司內部章程建立並定期評估檢視。進階作為包含：

1. 志強董事對於如智慧財產權等非財務風險，定期檢視經營計畫，透過「計劃、執行、檢查與行動」，以觀測內外部有關之風險或機會並採取因應措施。
2. 志強訂有「誠信經營守則」，並設立獨立檢舉信箱、專線及專責受理人員，如經調查發現重大違規情事或公司有受重大損害之虞時，則立即作成報告，並以書面通知獨立董事或審計委員會。

■ 建議事項：

1. 建議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意見或關切給予議題之見解或是針對法規更新其提醒事項等。
2. 建議公司可規劃董事學習與發展進階計畫，除公司治理及企業數位轉型等課程，亦針對國際趨勢及市場環境搭配所需的課程，如永續發展委員會運作實務課程，透過外部課程並與董事本身專業領域融合，以利董事強化董事會的職能。
3. 建議公司參考如氣候相關財務揭露（TCFD）、永續揭露準則 S1 與 S2 及自然相關財務揭露（TNFD）等國際準則之指引，以治理、策略、風險管理及指標與目標四大要素，透過董事會為治理監督角色，關注公司與永續議題相關之風險和機會，鑑別、評估並擬定應對策略，督導公司落實永續議題相關風險的鑑別、評估和管理流程並整合至企業整體經營之風險管理制度，定期向董事會提報相關報告，隨時反映風險管理的執行情況，以使董事能夠有效履行監督職能，提供經營團隊建議。
4. 建議經營團隊訂定相關風險指標（含量化指標），合理歸納、分析並訂定風險預警指標及限額，以強化董事會風險治理能力。

如何繼續維持董事會績效，確保董事會有良好的組成成員及專長專業，維持透明、當責(accountability)的有效運作，致董事會績效從 A 到 A+，均為董事會運作的關鍵課題。

總結來說，根據本次董事會績效評估工作，安永認為志強有健康良好的董事會互動文化，為高績效董事會的基礎要素之一。在此良好的基礎之上，期望安永本次評估工作於董事成員、運作實務、風險管理及績效監督等方面所提供的觀察和建議，得以協助公司、董事會持之以恆的不斷優化與精進，成為公司治理及董事會績效的業界標竿。

附件

志強國際企業股份有限公司

2023 年董事會成員績效評估問卷

填表說明：本問卷涵括五大面向，敬請 貴董事以勾選「基礎」、「進階」或「標竿」完成自評。

「基礎」- 符合主管機關及相關法規基本要求。

「進階」- 符合主管機關及相關法規要求，並有一套既定且有效的實務作法，或是主動提升該面向的績效表現。

「標竿」- 不僅優於主管機關及相關法規要求，且該實務作為相當於標竿性典範。

| 評估項目 | 自評結果 | | | 備註 |
|--|------|----|----|----|
| 一、對公司營運之參與程度 | | | | |
| | 基礎 | 進階 | 標竿 | |
| 1. 董事是否瞭解公司的核心價值觀(紀律、使命、榮譽、願景等理念)? | | | | |
| 2. 董事對於董事會設定之公司所有策略性目標是否有明確的了解? | | | | |
| 3. 董事是否已充分了解董事的法定義務? | | | | |
| 4. 董事對於執行董事職務時所獲取的公司內部相關資訊，是否會遵守保密義務? | | | | |
| 5. 董事是否於會前瞭解議案內容及積極參與議案之討論? | | | | |
| 6. 董事會是否定期且徹底的檢視經營團隊的管理績效，並及時給予獎懲? | | | | |
| 7. 董事會是否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? | | | | |
| 8. 董事會是否推動訂定公司治理相關辦法、支持本行參與公司評鑑、充分保障股東權益等，以提升公司治理? | | | | |
| 9. 董事是否未因違反證券交易法、公司法、商業會計法，或因犯貪汙、瀆職、詐欺、背信、侵占之罪經起訴? | | | | |
| 二、提升董事會決策品質 | | | | |
| | 基礎 | 進階 | 標竿 | |
| 10. 提供予董事會的資訊是否及時、具一定格式及品質，使董事會能夠履行其職責? | | | | |
| 11. 董事會參與公司的策略計畫、年度預算之討論與訂定流程是否適當? | | | | |
| 12. 提交到董事會決議的討論議案是否適當? | | | | |

| 評估項目 | 自評結果 | | | 備註 |
|--|------|----|----|----|
| 13. 董事會議程的安排，是否重要之議題皆分配適當的討論時間，並能妥適的討論？ | | | | |
| 14. 董事在董事會上是否做出有效的貢獻？例如對於議案提出具體建議等。 | | | | |
| 15. 董事是否對公司、公司經營團隊及公司所屬產業有清楚瞭解？ | | | | |
| 16. 董事是否確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險？董事是否對內控制度之執行與追蹤狀態予以討論？ | | | | |
| 17. 董事會是否提供良好的溝通管道，能適當的予獨立董事溝通？ | | | | |
| 18. 相關議案若遇有需董事利益迴避者，董事是否自行迴避或主席是否確實要求該董事予以迴避？ | | | | |
| 19. 董事會之會議紀錄是否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？ | | | | |
| 三、董事會組成與結構 | | | | |
| | 基礎 | 進階 | 標竿 | |
| 20. 董事會是否建置適當且足夠的功能性委員會？ | | | | |
| 21. 董事是否與其他董事成員有良好的溝通？ | | | | |
| 22. 董事是否與簽證會計師進行溝通及交流？ | | | | |
| 23. 以公司當前的需求而言，現階段之董事會成員組成，各項技能、知識和經歷範疇是否具備董事會決策執行所需之專業？ | | | | |
| 24. 董事會成員之專業知識與技能充分發揮之情形？ | | | | |
| 四、董事之選任及持續進修 | | | | |
| | 基礎 | 進階 | 標竿 | |
| 25. 選任新董事的程序，是否夠嚴謹與透明？ | | | | |
| 26. 董事會對於新任董事是否有適當的就任說明，使新任董事瞭解其職責及熟悉公司運作及環境？ | | | | |
| 27. 董事是否具備董事會決策執行所需的專業？ | | | | |
| 28. 董事是否持續進修公司治理相關課程？ | | | | |
| 29. 董事是否持續進修多元化之課程，並強化其專業知識與技能？ | | | | |

| 評估項目 | 自評結果 | | | 備註 |
|---|------|----|----|----|
| 五、 內部控制 | | | | |
| | 基礎 | 進階 | 標竿 | |
| 30. 董事會是否定期評估與監督存在或潛在之各種風險、現有各項內部控制制度及風險管理制度的有效性？ | | | | |
| 31. 董事是否針對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形與以了解及監督？ | | | | |
| 32. 董事瞭解公司非財務風險之情形 | | | | |
| 33. 董事會通過之內部控制制度是否包含五大要素/原則，且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業？ | | | | |
| 34. 公司是否具備即時傳達重大道德與法遵缺失情形予董事會之機制？ | | | | |
| 35. 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）依規交付或通知審計委員會及/或獨立董事？ | | | | |
| 36. 會計師有提供非審計服務時，各項安排是否恰當以確保會計師的客觀性與獨立性？ | | | | |

董事：_____ (簽章及填表日期)

志強國際企業股份有限公司

董事會績效評估專案

量化自評問題

一、目的說明

董事自評問卷，評估面向包含：

1. 董事會對公司營運之參與程度及職責認知；
2. 提升董事會決策品質及對目標與任務之掌握；
3. 董事會組成與結構；
4. 董事之選任及持續進修，以及；
5. 內部控制。

根據安永的評估方法論執行評估工作，包含文件查閱、訪談及董事自評(質化/量化)問卷進行評估、分析，並提供發現、觀察與建議，綜整董事會績效評估報告內容。

二、部門/對象

董事會辦公室

三、自評問題 (評估期間：2023/01/01~2023/12/31)

■ 面項 1：對公司營運之參與程度及職責認知

| 問題 | 請詳細描述評估期間的相關內容，如出席次數等 |
|--|-----------------------|
| 1. 董事股票之轉讓是否依證券交易法第二十二條之二及第二十五條規定辦理？ | |
| 2. 董事長或董事成員或經理人是否未因違反證券交易法、公司法、商業會計法，或因犯貪汙、瀆職、詐欺、背信、侵占之罪經起訴？ | |
| 3. 全體董事之董事會實際出席率是否平均達 80%以上？ | |
| 4. 公司之薪資報酬委員會成員是否至少皆出席兩次以上？ | |
| 5. 公司之審計委員會成員實際出席率是否平均達 80%以上？ | |
| 6. 股東會出席率是否達1/2 以上董事(含董事長及獨立董事至少1 位)出席？ | |
| 7. 董事持股設定質押比率平均是否未逾 50%？ | |

■ 面項 2：提升董事會決策品質及對目標與任務之掌握

| 問題 | 請詳細描述評估期間的相關內容，如開會次數等 |
|-------------------------------|-----------------------|
| 1. 董事會是否定期執行績效評估？ | |
| 2. 每年是否召開六次以上之董事會？ | |
| 3. 公司之薪資報酬委員會是否每年至少召開兩次以上？ | |
| 4. 公司之審計委員會是否每季至少召開一次以上？ | |
| 5. 公司之永續委員會是否每年至少召開一次以上？ | |
| 6. 董事會是否定期(至少一年一次)評估簽證會計師獨立性？ | |
| 7. 各項董事會會議決議，是否執行後續追蹤？ | |

■ 面項 3：董事會組成與結構

| 問題 | 請詳細描述評估期間的相關內容，如人數比例等 |
|---|-----------------------|
| 1. 董事會成員是否至少包含一位女性董事？ | |
| 2. 董事會是否已設置獨立董事，且其人數是否符合相關規定？(例如：董事長與總經理或相當職務者為同一人或互為配偶或一親等親屬者，獨立董事人數不得少於四人，但董事席次超過十五人者，獨立董事人數不得少於五人，並應有過半數董事未兼任員工或經理人) | |
| 3. 公司之獨立董事是否未兼任其他公開發行公司獨立董事超過三家或兼任上市(櫃)公司之董事(含獨立董事)或監察人超過四家？ | |
| 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？ | |
| 5. 公司是否設置符合規定之審計委員會？ | |
| 6. 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？ | |

■ 面項 4：董事之選任及持續進修

| 問題 | 請詳細描述評估期間的相關內容，如投保金額等 |
|--------------------------|-----------------------|
| 1. 董事是否持續進修，並達成當年度宜進修時數？ | |
| 2. 公司是否為全體董事投保責任保險？ | |

■ 面項 5：內部控制

| 問題 | 請詳細描述評估期間的相關內容 |
|--|----------------|
| 1. 獨立董事就內部控制制度缺失檢討是否每年至少一次與內部稽核人員座談並作成議事錄，該座談會議事錄是否提董事會報告？ | |
| 2. 內部控制制度之訂定或修正及其有效性之考核，是否經審計委員會同意，並提董事會決議？ | |
| 3. 內部稽核人員之任免、考評、薪資報酬宜提報董事會或由稽核主管簽報董事長核定？ | |

此次問題為瞭解 貴公司運作之情形，請以現有的運行狀況進行回饋。如有任何問題，歡迎與我們聯繫。

Ernst & Young 安永企業管理諮詢服務(股)公司
Office: 02-2757-8888 | Fax: 02-2720-2281

志強國際企業股份有限公司

2023 年功能性委員會成員績效評估問卷

填表說明：本問卷涵括五大面向，敬請 貴委員以勾選「基礎」、「進階」或「標竿」完成自評。
 「基礎」- 符合主管機關及相關法規基本要求。
 「進階」- 符合主管機關及相關法規要求，並有一套既定且有效的實務作法，或是主動提升該面向的績效表現。
 「標竿」- 不僅優於主管機關及相關法規要求，且該實務作為相當於標竿性典範。

| 評估項目 | 自評結果 | | | 備註 |
|--|------|----|----|--------------------------|
| 一、對公司營運之參與程度 | | | | |
| | 基礎 | 進階 | 標竿 | |
| 1. 委員是否於會議前事先閱讀及瞭解會議資料？ | | | | |
| 2. 各委員是否都在功能性委員會上做出有效的貢獻？ | | | | |
| 3. 各功能性委員是否定期召開會議？ | | | | |
| 二、功能性委員會職責認知 | | | | |
| | 基礎 | 進階 | 標竿 | |
| 4. 功能性委員會的各項職權範圍是否明確且恰當？ | | | | |
| 5. 功能性委員會是否能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險？ | | | | |
| 6. 功能性委員會是否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？ | | | | |
| 7. 審計委員會是否與簽證會計師進行充分溝通及交流？例如遇會計新公報實施或財報有重大調整事項時，需開會討論。 | | | | 非審計委員會之委員，請直接跳至第 9 題。 |
| 8. 審計委員會是否定期評估聘任會計師之獨立性及適任性？ | | | | |
| 9. 薪資報酬委員會是否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？ | | | | 非薪資報酬委員會之委員，請直接跳至第 11 題。 |
| 10. 薪資報酬委員會是否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？ | | | | |

| 評估項目 | 自評結果 | | | 備註 |
|---|------|----|----|-------------|
| 11. 提名委員會有制定董事會成員、監察人及高階經理人所需之專業知識、技術、經驗及性別等多元化背景暨獨立性之標準，並據以覓尋、審核及提名董事、監察人及高階經理人候選人。 | | | | 公司尚未設置提名委員會 |
| 三、提升功能性委員會決策品質 | | | | |
| | 基礎 | 進階 | 標竿 | |
| 12. 公司提供予功能性委員會的資訊是否完整、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。 | | | | |
| 13. 功能性委員會討論的時間是否充分？ | | | | |
| 14. 公司提交到功能性委員會決議的討論議案是否適當？ | | | | |
| 15. 相關議案若遇有需成員利益迴避者，該委員是否已確實予以迴避，並作成會議紀錄？(審計委員會或薪酬委員會之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) | | | | |
| 16. 功能性委員會之會議紀錄是否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？ | | | | |
| 17. 各項功能性委員會會議決議，是否有適當的執行後續追蹤？ | | | | |
| 18. 各功能性委員會是否定期且有效率的執行績效評估？ | | | | |
| 四、功能性委員會組成及成員選任 | | | | |
| | 基礎 | 進階 | 標竿 | |
| 19. 功能性委員會的成員組成是否適當並已具備決策過程所需專業？ | | | | |
| 20. 功能性委員會成員是否於任職期間內確實維持其獨立性？ | | | | |

| 評估項目 | 自評結果 | | | 備註 |
|--|------|----|----|-------------------|
| 21. 功能性委員會成員之選任案是否係依公司實際需求，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？ | | | | |
| 22. 提名委員會有訂定並定期檢討董事進修計畫及董事與高階經理人之繼任計畫 | | | | 公司尚未設置提名委員會 |
| 五、 內部控制 | | | | |
| | 基礎 | 進階 | 標竿 | |
| 23. 審計委員會是否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？ | | | | 非審計委員會之委員此問卷到此結束。 |
| 24. 審計委員會通過之內部控制制度是否包含五大要素/原則，且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業？ | | | | |
| 25. 審計委員會是否對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形予以瞭解及監督？ | | | | |

功能性委員：_____ (簽章及填表日期)

志強國際企業股份有限公司

功能性委員會績效評估專案

量化自評問題

四、目的說明

功能性委員自評問卷，評估面向包含：

1. 功能性委員會對公司營運之參與程度；

根據安永的評估方法論執行評估工作，包含文件查閱、訪談及功能性委員自評(質化/量化)問卷進行評估、分析，並提供發現、觀察與建議，綜整功能性委員會績效評估報告內容。

五、部門/對象

各功能性委員會

六、自評問題 (評估期間：2023/01/01~2023/12/31)

- 面項 1：對公司營運之參與程度

| 問題 | 請詳細描述評估期間的相關內容，如開會次數等 |
|--|-----------------------|
| 1. 各功能性委員出席功能性委員會之實際出席率是否平均達 80%以上? (不含委託出席) | |

此次問題為瞭解 貴公司運作之情形，請以現有的運行狀況進行回饋。如有任何問題，歡迎與我們聯繫。

Ernst & Young 安永企業管理諮詢服務(股)公司
Office: 02-2757-8888 | Fax: 02-2720-2281

董事訪談大綱

目的說明

本次訪談由安永擔任外部專業獨立機構、專家學者團隊，透過安永的 People、Structure 與 Process / Information 三大主軸為基礎，評估董事會架構與流程、法人與組織架構、成員組成、角色與權責、行為與文化、培訓與發展、風險控制、以及申報、揭露與績效的監督等八項關鍵要素。

1. 請您分志強的永續發展願景與策略？
2. 能否分享志強相關之國內外趨勢發展，以及面臨到的新興風險（如科技金融、人才培育、新興法規及永續環保）？
3. 就企業文化來說，您認為志強是一家如何的公司？
4. 請試分享，您給予志強最大的貢獻？如何充分獲得其他董事成員的信賴或支持？
5. 選任新董事的程序為何？有哪些相關的考量面向、限制，如何有助於公司長期策略發展所需之條件。
6. 針對新任董事，志強如何協助董事瞭解其職責與熟悉公司運作及環境？
7. 志強提供董事哪些類型或議題的進修課程，以助於董事瞭解公司運作及強化知識與技能？
8. 外部利害相關人 (stakeholder) 如何向董事會反應或回饋他們關注的重大議題？
9. 利害關係人對志強董事會成員組成之代表性、多樣性、背景專長的看法或回饋？與您的看法是否相近？
10. 有關董事會危機處理方式和應變措施，現行的程序如何進一步優化？
11. 請試分享，董事會或您與志強其他部門/單位如何就議案或特定議題進行溝通？（如資安、法遵、員工行為風險等）以及資料索取相關的方式？
12. 目前功能性委員會（審計委員會、薪酬委員會）的執行成效是否與您預期相符？是否能充分發揮防弊與興利等兩大策略方向？
13. 在董事會議程與報告事項的擬定過程，您如何提供回饋與建議？高階主管、秘書室及公司治理小組等幕僚單位如何給予足夠的支援和協助？
14. 請試分享，董事之間對於議事與決策方向表示不同時，其商討過程與最後結論的達成方式。

董事會績效（質化）自評分布

■ 基礎（數量） ■ 進階（數量） ■ 標竿（數量）

| | |
|-------------------------------|---|
| 1. 董事是否了解公司的核心價值觀（紀律、使命、榮... | 7 |
| 2. 董事對於董事會設定之公司所有策略性目標是否有... | 7 |
| 3. 董事是否已充分了解董事的法定義務？ | 7 |
| 4. 董事對於執行董事職務時所獲取的公司內部相關資... | 7 |
| 5. 董事是否於會前瞭解議案內容及積極參與議案之討... | 7 |
| 6. 董事會是否定期且徹底的檢視經營團隊的管理績... | 7 |
| 7. 董事會是否能充分且及時的取得企業營運的績效報... | 7 |
| 8. 董事會是否推動訂定公司治理相關辦法、支持本行... | 7 |
| 9. 董事是否未因違反證券交易法、公司法、銀行法、... | 7 |
| 10. 提供予董事會的資訊是否及時、具一定格式及品... | 7 |
| 11. 董事會參與公司的策略計畫、年度預算之討論與... | 7 |
| 12. 提交到董事會決議的討論議案是否適當？ | 7 |
| 13. 董事會議程的安排，是否重要之議題皆分配適當... | 7 |
| 14. 董事在董事會上是否做出有效的貢獻？例如對於... | 7 |
| 15. 董事是否對公司、公司經營團隊及公司所屬產業... | 7 |
| 16. 董事是否確實評估、監督公司存在或潛在之各種... | 7 |
| 17. 董事會是否提供良好的溝通管道，能適當的予獨... | 7 |
| 18. 相關議案若遇有需董事利益迴避者，董事是否自... | 7 |
| 19. 董事會之會議紀錄是否適當地記錄討論內容，以... | 7 |
| 20. 董事會是否建置適當且足夠的功能性委員會？ | 7 |
| 21. 董事是否與其他董事成員有良好的溝通？ | 7 |
| 22. 董事是否與簽證會計師進行溝通及交流？ | 7 |
| 23. 以公司當前的需求而言，現階段之董事會成員組... | 7 |
| 24. 董事會成員之專業知識與技能充分發揮之情形？ | 7 |
| 25. 選任新董事的程序，是否夠嚴謹與透明？ | 7 |
| 26. 董事會對於新任董事是否有適當的就任說明，使... | 7 |
| 27. 董事是否具備董事會決策執行所需的專業？ | 7 |
| 28. 董事是否持續進修公司治理相關課程？ | 7 |
| 29. 董事是否持續進修多元化之課程，並強化其專業... | 7 |
| 30. 董事會是否定期評估與監督存在或潛在之各種風... | 7 |
| 31. 董事是否針對公司會計制度、財務狀況與財務報... | 7 |
| 32. 董事了解公司非財務風險之情形 | 7 |
| 33. 董事會通過之內部控制制度是否包含五大要素/原... | 7 |
| 34. 公司是否具備即時傳達重大道德與法遵缺失情形... | 7 |
| 35. 本行之稽核主管/總稽核是否列席董事會並提出內... | 7 |
| 36. 會計師有提供非審計服務時，各項安排是否恰當... | 7 |

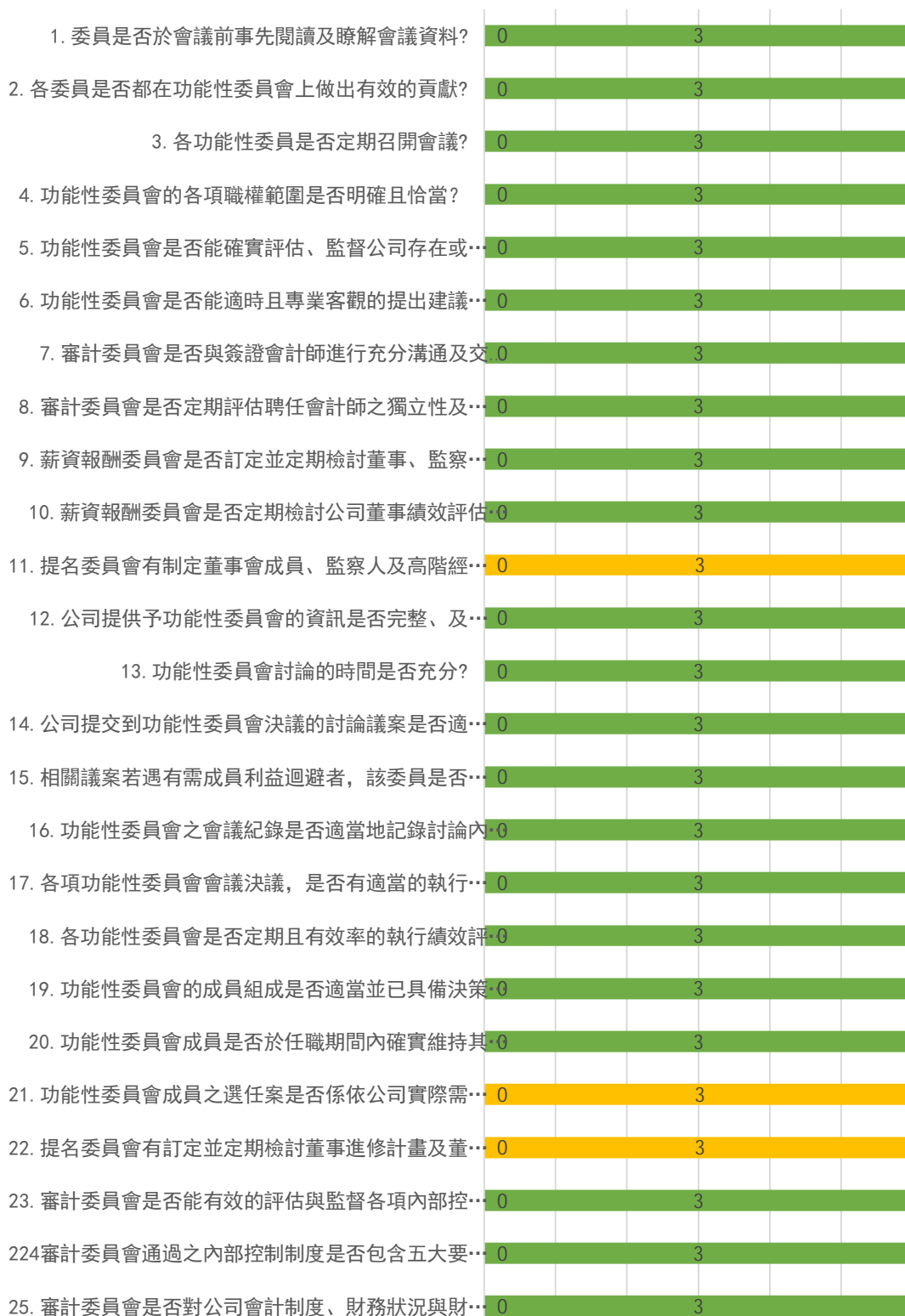
董事會績效(質化)自評綜合分析結果

1. 董事是否了解公司的核心價值觀(紀律、使命、榮譽、願景等理念)?
2. 董事對於董事會設定之公司所有策略性目標是否有明確的了解?
3. 董事是否已充分了解董事的法定義務?
4. 董事對於執行董事職務時所獲取的公司內部相關資訊，是否會遵守保密義務?
5. 董事是否於會前瞭解議案內容及積極參與議案之討論?
6. 董事會是否定期且徹底的檢視經營團隊的管理績效，並及時給予獎懲?
7. 董事會是否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?
8. 董事會是否推動訂定公司治理相關辦法、支持本行參與公司評鑑、充分保障股東權益等，以提升公司治理?
9. 董事是否未因違反證券交易法、公司法、銀行法、金融控股公司法、商業會計法，或因犯貪汙、瀆職、詐欺、背信、侵占之罪經起訴?
10. 提供予董事會的資訊是否及時、具一定格式及品質，使董事會能夠履行其職責?
11. 董事會參與公司的策略計畫、年度預算之討論與訂定流程是否適當?
12. 提交到董事會決議的討論議案是否適當?
13. 董事會議程的安排，是否重要之議題皆分配適當的討論時間，並能妥適的討論?
14. 董事在董事會上是否做出有效的貢獻?例如對於議案提出具體建議等。
15. 董事是否對公司、公司經營團隊及公司所屬產業有清楚瞭解?
16. 董事是否確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險?董事是否對內控制度之執行與追蹤狀態予以討論?
17. 董事會是否提供良好的溝通管道，能適當的予獨立董事溝通?
18. 相關議案若遇有需董事利益迴避者，董事是否自行迴避或主席是否確實要求該董事予以迴避?
19. 董事會之會議紀錄是否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?
20. 董事會是否建置適當且足夠的功能性委員會?
21. 董事是否與其他董事成員有良好的溝通?
22. 董事是否與簽證會計師進行溝通及交流?
23. 以公司當前的需求而言，現階段之董事會成員組成，各項技能、知識和經歷範疇是否具備董事會決策執行所需之專業?
24. 董事會成員之專業知識與技能充分發揮之情形?
25. 選任新董事的程序，是否夠嚴謹與透明?
26. 董事會對於新任董事是否有適當的就任說明，使新任董事了解其職責及熟悉公司運作及環境?
27. 董事是否具備董事會決策執行所需的專業?
28. 董事是否持續進修公司治理相關課程?
29. 董事是否持續進修多元化之課程，並強化其專業知識與技能?
30. 董事會是否定期評估與監督存在或潛在之各種風險、現有各項內部控制制度及風險管理制度的有效性?
31. 董事是否針對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形與以了解及監督?
32. 董事了解公司非財務風險之情形
33. 董事會通過之內部控制制度是否包含五大要素/原則，且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業?
34. 公司是否具備即時傳達重大道德與法道缺失情形予董事會之機制?
35. 本行之稽核主管/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)依規交付或通知審計委員會及/或獨立董事?
36. 會計師有提供非審計服務時，各項安排是否恰當以確保會計師的客觀性與獨立性?



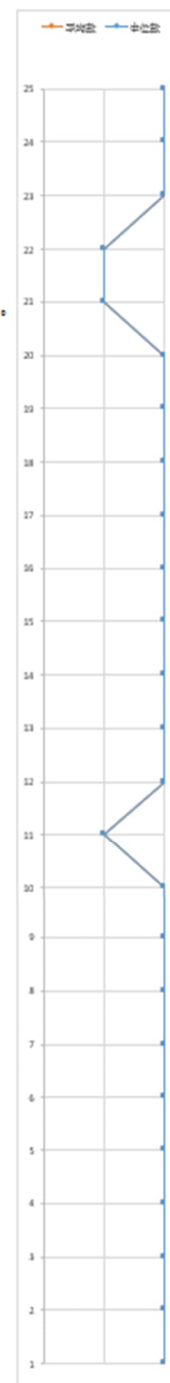
功能性委員會績效（質化）自評分布

■ 基礎(數量) ■ 進階(數量) ■ 標竿(數量)



功能性委員會績效(質化)自評綜合分析結果

1. 委員是否於會議前事先閱讀及瞭解會議資料?
2. 各委員是否都在功能性委員會上做出有效的貢獻?
3. 各功能性委員會是否定期召開會議?
4. 功能性委員會的各項職權範圍是否明確且恰當?
5. 功能性委員會是否能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險?
6. 功能性委員會是否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?
7. 審計委員會是否與簽證會計師進行充分溝通及交流?例如遇會計新公報實施或財報有重大調整事項時,需開會討論。
8. 審計委員會是否定期評估聘任會計師之獨立性及適任性?
9. 薪資報酬委員會是否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?
10. 薪資報酬委員會是否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?
11. 提名委員會有制定董事會成員、監察人及高階經理人所需之專業知識、技術、經驗及性別等多元化背景暨獨立性之標準,並據以覓尋、審核及提名董事、監察人及高階經理人候選人
12. 公司提供予功能性委員會的資訊是否完整、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。
13. 功能性委員會討論的時間是否充分?
14. 公司提交到功能性委員會決議的討論議案是否適當?
15. 相關議案若遇有需成員利益迴避者,該委員是否已確實予以迴避,並作成會議紀錄?
16. 功能性委員會之會議紀錄是否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?
17. 各項功能性委員會會議決議,是否有適當的執行後續追蹤?
18. 各功能性委員會是否定期且有效率地執行績效評估?
19. 功能性委員會的成員組成是否適當並已具備決策過程所需專業?
20. 功能性委員會成員是否於任職期間內確實維持其獨立性?
21. 功能性委員會成員之選任案是否係依公司實際需求,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?
22. 提名委員會有訂定並定期檢討董事進修計畫及董事與高階經理人之繼任計畫
23. 審計委員會是否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?
24. 審計委員會通過之內部控制制度是否包含五大要素/原則,且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業?
25. 審計委員會是否對公司會計制度、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?



董事會績效八大面向綜合分析

| 董事會績效 八大面向 | 發現 | 觀察與建議 |
|---|---|--|
| <p>1. 董事會架構與流程</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright; position: absolute; left: -40px; top: 50%; transform: translateY(-50%);">董事會架構</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢視，每次會議董事皆於開會前 7 天收到會議通知。 ● 根據資料檢視，董事如認為會議資料不充分，得向議事事務單位請求補足，議事事務單位應於七日內提供。 ● 根據資料檢視，每季度經營團隊均會向董事會提交重要財務業務報告以及內部稽核報告，以利掌握企業營運狀況。 ● 根據訪談，董事表示公司提供之資料包含業務發展報告、產業趨勢分析及議題討論資訊，內容都非常詳盡、鉅細靡遺，資料分量充足，能有效協助董事發揮職能。 ● 根據資料檢閱，每次的董事會議均先報告前次會議決議事項及執行結果，以便董事追蹤與掌握議案執行情況。 ● 根據訪談，董事會成員重視溝通，在做重大決策前，透過與經營團隊充分的溝通清楚了解決策事項並達到共識。董事會成員也會不定期舉辦餐敘，以增進董事間的交流及對公司未來的經營方向達成一致性。 ● 根據資料檢視，公司內部稽核單位定期向董事會及審計委員會報告稽核計畫及執行結果。 ● 根據資料檢視及訪談，功能性委員會之開會時間皆較董事會提早，讓每場會議之議案能有足夠之時間充分討論。 ● 根據資料檢視，若遇需利益迴避之議案，於會議前協助董事確認個別議案是否需利益迴避，並於個別議案予以迴避。 ● 根據資料檢閱，已依公開發行公司董事會議事辦法第 17 條記載董事會之議案作成董事會議事錄。 ● 根據檢閱，志強已依法設置審計委員會與薪酬委員會，董事會及功能性委員會組成與設置均依循主管機關法定規範安排，且訂有相關章程規範及議事規則。審計委員會與薪酬委員會皆由獨立董事擔任委員。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 建議設置誠信經營委員會，順應國內外公司治理趨勢，以 ESG 管理原則考量環境、社會及公司治理等因素，制定誠信經營政策與執行方案，並監督經理部門執行成效。 ● 建議董事會可以將國內外重要政治、經濟、法規、環境與社會發展趨勢列入定期或不定期的報告事項。 ● 建議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意見或關切給予議題之見解或是針對法規更新其提醒事項等。 ● 建議公司設立永續發展委員會，以建立企業永續價值文化，透過定期及不定期會議，設立年度企業永續策略目標及檢視集團運作方向並督導執行成效，且向董事會呈報成果，更進一步強化公司經營體制、致力環境保育實踐及善盡社會責任。 |

| 董事會績效 八大面向 | 發現 | 觀察與建議 |
|---------------|--|---|
| 2. 董事會組成成員 | <ul style="list-style-type: none"> ● 根據訪談與資料檢視，志強外部董事背景多元，包含專業經營者、金融專業人士以及律師等，當經營團隊提出新計畫與新政策時，專家們都能夠快速瞭解並就專業提出問題，而經營團隊亦會充分與董事們溝通與解釋。 ● 根據訪談，部份董事以實地訪視志強海外生產工廠的方式，深入了解廠區運作，並由當地的經營團隊積極主動的介紹，使董事能充分了解其產業。 ● 根據訪談及資料檢閱，公司獨立董事多具有專業背景與實務經驗，董事間透過平時互動聯繫、董事會及功能性委員會之會議前後時間交流，充分溝通且互動情形良好。 ● 根據資料檢閱，董事會成員各自具備經營管經營管理、領導決策、產業知識、財務會計、法律、國際市場觀、風險管理等專業，透過董事們豐富的經驗與集團多元發展的事業群結合，帶領企業以穩健成長的步伐邁進。 ● 本報告評估期間，並無董事選任之情事。根據公開資料檢閱，董事之選任係依公司章程採候選人提名制度，並由股東會就候選人名單中依法選告評估期間選任。 ● 根據訪談，新任董事就任時，董事會成員與議事單位會與新任董事就公司的業務充分說明，並藉由實地訪視，使其更了解志強的產品與經營模式，且當新任董事提出問題或建議時，亦會充分為其解答並聽取建議。 ● 根據資料檢視，公司選任新董事時，依志強公司治理實務守則第3.1.4條：「董事會成員多元化之方針」考量人選的基本條件與價值以及專業知識與技能。 ● 經查詢相關紀錄，董事未有違反相關法律之情事。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 建議志強建立董事人才庫，如增設女性董事、外籍董事及人體力學或運動學相關專業董事，以確保董事組成多元化，使志強的營運藉由董事的專長能夠更優化，能持續在不同的發展階段符合公司策略發展，發揮董事會職能、監督並給予經營團隊建議。 ● 建議志強依上市櫃公司永續發展行動方案中，提升女性董事比例以提升董事會成員多元化和決策多元觀點，並深化企業永續治理文化。 |

| 董事會績效 八大面向 | | 發現 | 觀察與建議 |
|---------------|------------|---|---|
| 成員 | 3. 法人與組織架構 | 不適用 | 不適用 |
| | 4. 角色與權責 | <ul style="list-style-type: none"> ● 根據訪談並檢視資料，董事充分了解公司全球化的布局策略，如：為拓展品牌客戶及擴充產能的考量下，目前印尼廠正積極建廠中。 ● 根據資料檢視，董事已瞭解其相關的法定義務包含：迴避關係人、開會期程及相關法遵要求。 ● 根據資料檢視，董事皆依公司誠信經營守則規定遵守保密責任。 ● 根據資料檢視，審視公司整體營運績效並參考個人績效及貢獻率，適時調整薪資及獎金發放以給予員工獎勵。 ● 根據訪談與資料檢視，董事對於公司針對智慧財產權的保護及董事會與功能性委員會的績效評估參與給予支持，及實施持續改善機制以提升公司治理。 ● 根據資料檢視及訪談，董事會定期檢視並討論由總經理室統籌之年度營運計劃。 ● 根據訪談，董事會評估土地購買案之議案資料後，董事意見較為相左，後續由董事提出建議應移除土地上住戶並取得土地所有權後再予以購買，以預防潛在的風險。 ● 根據訪談，董事對於 2023 年度面對品牌客戶調整庫存以致志強訂單銳減，評估目前風險並持續追蹤市場現況，以利隨時因應市場變化而做調整。 ● 根據資料檢閱，董事定期(每年 4 次)與簽證會計師溝通交流。 ● 根據資料檢視，董事會依主管機關要求，修訂公司治理相關辦法定期執行內部及外部董事會績效評估。 ● 根據資料檢視，公司內部稽核單位定期向董事會及審計委員會報告稽核計畫及執行結果。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 建議維持現行做法。 |

| 董事會績效 八大面向 | | 發現 | 觀察與建議 |
|---------------|------------|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢視，董事會持續追蹤公司辦法，配合最新法規法令同步修正以完善公司治理。 ● 根據資料檢視，審計委員會定期（至少一年一次）評估聘任會計師包含對於非審計服務之獨立性及適任性，並就其結果提報董事會。根據資料檢視，內部稽核單位依內控及稽核制度實施辦法，定期提交稽核計畫與稽核報告至審計委員及董事會報告稽核業務，並由稽核主管說明查核重點與結果。 | |
| | 5. 行為與文化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢視及訪談，「安全、滿意、速度」是志強的經營理念，讓員工有安全的工作環境、交付滿意的產品、產品服務提供迅速的回饋，志強能在競爭環境中保持經營理念，以滿足品牌客戶對產品品質的要求及快速反應市場需求。 ● 根據資料檢視及訪談，董事充分了解公司「世界級工廠、國際化企業」的目標，藉由自動化設備以提升產能效率及商品標準化生產，且精實人才管理，使志強能夠提供良好的商品在競爭市場中滿足客戶的需求。 ● 根據訪談及資料檢閱，志強深知鞋業市場競爭力高，積極強化與維護品牌客戶間的合作，並投入資源於研發能力，持續以創新技術、鞋材開發，鞏固志強在市場上的競爭力。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 建議維持現行做法。 |
| 流程與資訊 | 6. 董事培訓與發展 | <ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢視及訪談，所有董事會成員進修情形皆符合「上市上櫃公司董事、監察人進修推行要點」之要求，每年至少進修 6 小時；企業經營管理實務、氣候變遷與企業治理因應、公司治理、企業數位轉型等。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 建議公司可規劃董事學習與發展進階計畫，除公司治理及企業數位轉型等課程，亦針對國際趨勢及市場環境搭配所需的課程，如永續發展委員會運作實務課程，透過外部課程並與董事本身專業領域融合，以利董事強化董事會的職能。 |

| 董事會績效 八大面向 | 發現 | 觀察與建議 |
|----------------|---|--|
| 7. 風險控制的監督 | <ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢視，志強定期針對內部控制進行評估作業，並就內控制度缺失檢討及落實後續改善，提向董事會報告。 ● 志強係依法訂定內部控制實施辦法並建立內部控制制度，其設計、執行與查核皆依照相關法令規定辦理。 ● 根據資料檢視，志強董事對於如智慧財產權等非財務風險，定期檢視經營計畫，透過「計劃、執行、檢查與行動」，以觀測內外部有關之風險或機會並採取因應措施。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 建議公司參考如氣候相關財務揭露（TCFD）、永續揭露準則S1與S2及自然相關財務揭露（TNFD）等國際準則之指引，以治理、策略、風險管理及指標與目標四大要素，透過董事會為治理監督角色，關注公司與永續議題相關之風險和機會，鑑別、評估並擬定應對策略，督導公司落實永續議題相關風險的鑑別、評估和管理流程並整合至企業整體經營之風險管理制度，定期向董事會提報相關報告，隨時反映風險管理的執行情況，以使董事能夠有效履行監督職能，提供經營團隊建議。 ● 建議經營團隊訂定相關風險指標(含量化指標)，合理歸納、分析並訂定風險預警指標及限額，以強化董事會風險治理能力。 |
| 8. 申報、揭露與績效的監督 | <ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢視，志強訂有「誠信經營守則」，並設立獨立檢舉信箱、專線及專責受理人員，如經調查發現重大違規情事或公司有受重大損害之虞時，則立即作成報告，並以書面通知獨立董事或審計委員會。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 建議維持現行做法。 |

功能性委員會八大面向綜合分析

| 功能性委員會績效八大面向 | 發現 | 觀察與建議 |
|---|--|---|
| <p>1. 功能性委員會架構與流程</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">功能性委員會架構</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢視，審計委員會與薪酬委員會於開會前7天取得會議通知，對於議案資料及內容若有問題，會事先致電董事會秘書室溝通瞭解。 ● 根據資料檢視，志強除依審計委員會組織規程，每季召開審計委員會，今年例行性召開4次會議，另召開1次會議。 ● 根據資料檢視，志強除依薪資報酬委員會組織規程，每年至少召開2次外，當有重大議案或提交之議案具時效性時，將視需要召開會議，今年總共召開3次會議。 ● 根據資料檢視及訪談，功能性委員會之開會時間皆較董事會提早，讓每場會議之議案能有足夠之時間充分討論。 ● 根據資料檢視，審計委員與薪酬委員由3位獨立董事擔任，而公司治理專職單位定期協助與獨立董事確認其利害關係人資料是否需更正，本報告評估期間，未有委員需利益迴避之相關議案，且列席參加人員(例如副總經理、協理等經營團隊)，若有需迴避者，皆予以迴避並記錄於審計委員會與薪酬委員會之會議事錄。 ● 本報告評估期間，審計委員會與薪酬委員會之所有議案皆於當次會議決議，無未決之建議事項，因此會議中並未有報告前次未決事項，需供委員監督進度之情事。 ● 根據資料檢視，獨立董事請假依組織規程規定，並委請其他獨立董事代理，並簽立委託書針對議案表達意見。 ● 根據資料檢閱，已依公開發行公司審計委員會行使職權辦法第10條以及第11條記載審計委員會之議案作成審計委員會會議事錄並全程錄影存證。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 建議維持現行做法。 |

| 功能性委員會績效 八大面向 | | 發現 | 觀察與建議 |
|------------------|-------------------|---|--|
| 成員 | 2. 功能性委員會組成 成員 | <ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢閱，已依公開發行公司薪酬委員會行使職權辦法第 10 條以及第 11 條記載薪酬委員會之議案作成薪酬委員會議事錄。 ● 根據訪談，議案由各提案單位提出，董事會秘書室匯總向審計委員會及薪酬委員會呈報由召集人決行。 | |
| | 3. 法人與組織架構 | 不適用 | 不適用 |
| | 4. 角色與權責 | <ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢視，志強於審計委員會組織規程中明確定義審計委員會之目的主要是監督 1. 公司財務報表之允當表達、2. 簽證會計師之選（解）任及獨立性與績效、3. 公司內部控制之有效實施、4. 公司遵循相關法令及規則、5. 公司存在或潛在風險之管控。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 建議志強建立董事人才庫，如增設女性董事、外籍董事及人體力學或運動學相關專業董事，以確保董事組成多元化，使志強的營運藉由董事的專長能夠更優化，能持續在不同的發展階段符合公司策略發展，發揮董事會職能、監督並給予經營團隊建議。 |

| 功能性委員會績效 八大面向 | | 發現 | 觀察與建議 |
|------------------|---------------|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢視，志強於薪酬委員會組織規程中明確定義薪酬委員會之主要原則是：1. 確保公司之薪資報酬安排符合相關法令並足以吸引優秀人才 2. 董事及經理人之績效評估及薪資報酬應參考同業通常水準支給情形，並考量與個人表現、公司經營績效及未來風險之關連合理性 3. 不應引導董事及經理人為追求薪資報酬而從事逾越公司風險胃納之行為 4. 針對董事及高階經理人短期績效發放紅利之比例及部分變動薪資報酬支付時間應考量行業特性及公司業務性質予以決定。 ● 根據資料檢視，審計委員會定期審視會計師的獨立性及適任性。 ● 根據訪談及資料檢視；於審計委員會會議進行時，對財會部門或稽核單位之報告事項進行必要之詢問，以盡監督之責。 ● 根據資料檢視，審計委員與簽證會計師互動良好，會計師 2023 年度列席參加審計委員會，共 4 次，會中會計師除報告查核結果，並提醒公司法令更新事項，如金管會修訂法令，股東會議事手冊須提前 30 天揭露，以協助獨立董事評估與監督公司之財務狀況。 ● 根據資料檢閱，薪酬委員會定期評估董事及經理人薪資報酬政策、制度、標準與結構，並評估個別報酬內容與數額，就評估結果提交董事會。 | |
| | 5. 行為與文化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢視，公司訂有「董事及經理人酬金給付辦法」，訂定經理人酬金給付標準(營運參與程度、貢獻價值)，並參酌同業水準。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 建議維持現行做法。 |
| 流程與資訊 | 6. 功能性委員培訓與發展 | <ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢視及訪談，功能性委員進修情形皆符合「上市上櫃公司董事、監察人進修推行要點」之要求，每年至少進修 6 小時；企業經營管理實務、氣候變遷與企業治理因應、公司治理、企業數位轉型等。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 建議公司可規劃董事學習與發展進階計畫，除公司治理及企業數位轉型等課程，亦針對國際趨勢及市場環境搭配所需的課程，如永續發展委員會運作實務課程，透過外部課程並與董事本身專業領域融合，以利董事強化董事會的職能。 |

| 功能性委員會績效 八大面向 | 發現 | 觀察與建議 |
|------------------|--|--|
| 7. 風險控制的監督 | <ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢閱，志強係依法訂定內部控制實施辦法並建立內部控制制度，其設計、執行與查核皆依照相關法令規定辦理。 ● 根據資料檢視，審計委員會定期審視會計及稽核單位之報告。 ● 根據資料檢視，獨立董事重視公司庫存管理，定期追蹤各品牌客戶需求之情形，以期建立事前預防之功能。並期望部門間共同重視公司營運上之管理方針。根據資料檢視，獨立董事督促公司應遵照內部辦法進行自我檢視，以前瞻式的方式管理內部控制制度及風險管理。 ● 根據資料檢視，獨立董事對於公司帳上現金及借款，審視其合理性，並建議經營團隊應留意資金控管的風險，以提前預防風險發生之可能性。 ● 根據資料檢視，因2023年度志強通過總經理任命案，董事長與總經理為不同人，故公司修正核決權限表，獨立董事建議經營團隊應定期檢視核決金額之合理性以達內部控制制度之規範。 ● 根據資料檢視，薪酬委員確實檢視公司薪酬相關議案，以監督存在或潛在之法令遵循或人力風險。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 建議持續針對攸關公司永續經營的潛在風險事項建立明確的管理流程與策略指標。 |
| 8. 申報、揭露與績效的監督 | <ul style="list-style-type: none"> ● 根據資料檢視，必要時審計委員會請經理人員(包括總經理、副總經理、會計部主管等)、稽核主管、法律顧問等人員列席，並針對議案說明討論。 ● 經檢視資料，必要時薪酬委員會請經理人員(包括總經理、副總經理、會計部主管等)、稽核主管、法律顧問等人員列席，列席並對議案進行說明。 ● 根據資料檢視，公司「薪資報酬委員會組織規程」第4.4.2及第4.4.3條規定，委員會應定期評估董事及經理人薪資報酬之政策、制度標準與結構，並應定期評估董事及經理人個別薪資報酬之內容數額。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 建議維持現行做法。 |

EY contacts



傅文芳

董事長
安永企業管理諮詢服務(股)公司
TEL : 2757-8888 # 88866
Email : Andrew.Fuh@tw.ey.com



張騰龍

執行副總經理
安永企業管理諮詢服務(股)公司
TEL : 2757-8888 # 88863
Email : Tony.Chang@tw.ey.com



曾于哲

執行副總經理
安永企業管理諮詢服務(股)公司
TEL : 2757-8888 # 88852
Email : Roger.Tseng@tw.ey.com



關光威

合夥律師
安永圓方國際法律事務所
TEL : 02-2757-8888 # 67385
Email : KW.Chueh@tw.ey.com

關於安永

安永是全球領先的審計、稅務、交易和諮詢服務機構之一。我們的深刻洞察力和優質服務有助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。我們致力培養傑出領導人才，通過團隊合作落實我們對所有利益相關者的堅定承諾。因此，我們在為員工、客戶及社群建設更美好的商業世界的過程中扮演重要角色。

EY 安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，也可指其中一個或多個成員機構，各成員機構都是獨立的法人個體。Ernst & Young Global Limited 是英國一家擔保有限公司，並不向客戶提供服務。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步瞭解，請參考安永台灣網站 www.ey.com/taiwan

© 2024 安永，台灣
版權所有。

本資料之編製僅為一般資訊目的，並非旨在成為可仰賴的會計、稅務或其他專業建議。請聯繫您的顧問以獲取具體建議。

www.ey.com/taiwan