

三地開發地產股份有限公司

112 年董事會績效評估報告

一、目的與依據：為落實公司治理並提升本公司董事會功能，建立績效目標已加強董事會運作效率，爰依據本公司「董事會績效評估辦法」之規定，每年應執行一次內部董事會績效評估，且應至少每三年由外部專業獨立機構或外部專家學者團隊執行評估一次。董事會內部及外部績效評估結果，應於次一年度第一季結束前完成，並於董事會中報告、年報中揭露。

二、內部績效評估執行情形：

(一) 評估週期：每年執行一次。

(二) 評估期間：112年1月1日至112年12月31日。

(三) 評估範圍：包括整體董事會、個別董事成員及功能性委員會之績效評估。

(四) 評估方式：評估執行單位收集當年度董事會活動相關資訊，依公平、客觀且獨立之場填寫「董事會績效考核自評問卷」將結果呈董事長評核，「董事成員考核自評問卷」及「功能性委員會績效考核自評問卷」分發給個別董事成員(成員自評)。

(五) 評估結果：

(1) 董事會運作績效自評包含下列五大面向、共計 45 項指標，評量結果如下表。評量結果顯示董事及功能性委員會對於各項指標運作之效率與效果，均有正面評價。

自評五大面向	評估項目	平均結果
A.對公司營運之參與程度	12項	4.89 (58.72)
B.提升董事會決策品質	12項	4.89 (58.72)
C.董事會組成與結構	7項	4.98 (34.86)
D.董事之選任及持續進修	7項	4.84 (33.86)
E.內部控制	7項	5.00 (35.00)
合計	45項	4.91(221.16)

(2) 董事成員運作績效自評包下列六大面向、共計23項指標，由七位董事填寫自評問卷，問卷七份全部回收，評量結果如下表。評量結果董事對於各項指標運作之效率與效果，均有正面評價。

自評六大面向	評估項目	平均結果
A.公司目標與任務之掌握	3項	4.86 (14.57)
B.董事職責認知	3項	4.95 (14.86)
C.對公司營運之參與程度	8項	4.95 (39.57)

D.內部關係經營與溝通	3項	4.95 (14.86)
E.董事之專業及持續進修	3項	4.57 (13.71)
F.內部控制	3項	5.00 (15.00)
合計	23項	4.89(112.57)

- (3) 功能性委員會運作績效自評包含下列五大面向、共計 26 項指標，評量結果如下表。評量結果顯示功能性委員對於各項指標運作之效率與效果，均有正面評價。

自評五大面向	評估項目	平均結果
A.對公司營運之參與程度	4項	5.00 (20.00)
B.功能性委員會職責認知	8項	4.92 (39.33)
C.提升功能性委員會決策品質	7項	5.00 (35.00)
D.功能性委員會組成及成員選任	4項	5.00 (20.00)
E.內部控制	3項	5.00 (15.00)
合計	26項	4.97(129.33)

三、外部績效評估執行情形：

- (一) 執行評估機構：本公司於112年11月委任「社團法人中華公司治理協會」執行本公司112年度董事會績效評估作業，該機構及執行專家與本公司無業務往來具備獨立性。公司治理協會已於113年01月22日出具「董事會績效評估報告」並將報告分送各董事會成員。
- (二) 評估週期：至少每三年執行一次。
- (三) 評估期間：111年12月01日至112年11月30日。
- (四) 董事會績效評估構面：分別就董事會之組成、指導、授權、監督、溝通、內控制及風險管理、自律及其他等8大項構面以問卷及實地訪查方式評核。
- (五) 評估報告之總評
- (1) 貴公司本屆董事會進行改選，將獨立董事席次自原本2席提升為3席，董事會成員中女性董事由1席提升至2席，顯示貴公司重視董事會組成之獨立性與多元性。
 - (2) 貴公司董事會成員之才能組合充分考量產業特性，董事會成員各自具備符合公司現階段經營管理與營運發展所需之背景與經驗，獨立董事專業涵蓋財務會計與法律，合乎專業分工原則，並有利於公司總體業務之發展。
 - (3) 貴公司董事長領導風格開放，議事單位依法於會議前即提供議案相關資料，俾利董事掌握議案資訊，並有充分的時間研讀與會議討論，對公司策略之執行提供專業諮詢與建議，使董事會有效發揮指導功能，並形成良好之議事文化，有利於提升公司營運效益。

- (4) 貴公司主動邀請第三方專業獨立機構，協助辦理董事會績效評估，藉由獨立客觀之檢視，尋求精進機會。貴公司董事長、獨立董事與經營階層於實地訪評時積極互動，亦樂於接受促進公司治理的各項建議，彰顯董事會對於落實公司治理制度及提升董事會效能之積極態度。

(六) 評估單位評估建議事項及未來改善計劃：

項次	評估建議事項	未來改善計劃
1	貴公司依據110年董事長核准之簽呈調整董事薪酬結構，惟未建立明確之薪酬辦法。建議貴公司制訂經董事會通過之董事及經理人薪酬政策、制度與標準，並由薪資報酬委員會定期檢視修訂。	擬依建議訂定「董事、經理人及功能性委員會報酬給付辦法」，並由薪資報酬委員會定期檢視修訂。
2	貴公司透過經營團隊日常業務運作，控管相關財務與營業風險，建議貴公司強化董事會之風險管理職能，明訂風險管理機制並定期檢討，且由審計委員會進行督導。	擬依建議訂定「風險管理政策與程序」，並定期向審計委員會與董事會報告，使董事會能更有效督導公司經營風險之控管。
3	建議貴公司針對偶發性重大資訊，制定明確通報制度與程序，內容至少包含應通報之事件或資訊種類、通報期限、通報方式與層級等，以確保所有董事會成員均能及時充分掌握公司的風險狀況，確實發揮督導效能。	擬依建議訂定「緊急事故應變辦法」，明文制定明確通報制度與程序，將所有董事會成員列為通報對象。
4	貴公司稽核主管之年度績效，目前係由董事長進行考核。鑒於稽核主管與審計委員會互動密切，建議貴公司內部稽核主管之工作目標訂定及績效考核，宜參酌審計委員會之意見，強化內部稽核之獨立性及審計委員會對內部稽核之督導效能。	擬依建議由公司設計稽核主管考核表，於年度績效考核作業前請獨立董事協助填寫，以做為董事長考核稽核主管的參考。
5	為強化內、外部稽核之相互勾稽功能，建議貴公司審計委員會分別與稽核人員與簽證會計師進行閉門會議，並留下書面溝通紀錄，以發揮審計委員會對內控制度運作與財務報表查核之督導職能。	擬依建議審計委員會分別與稽核人員與簽證會計師進行閉門會議時留下書面溝通紀錄。
6	為使新任董事及早熟悉公司業務及董事職責，建議貴公司可制訂「新任董事講習制度」(如安排專人簡報、實地參訪、與重要管理階層座談等方式)，同時可考慮編製「董事手冊」(包含：公司業務簡介、產業動態、法令規範、董事權利義務等主題)，提供董事參考，協助新任董事儘速掌握公司經營狀況，以利其履行董事職責。	擬依建議事業單位主管對董事會成員進行營建產業市場分析及營運報告，讓董事們更深入了解三地的業務內容與營運規畫及目標。

7	<p>貴公司尚未訂定明確之檢舉制度，建議貴公司對檢舉案件之受理、調查等處理程序，明訂相關辦法俾利有所依循，並加強檢舉體系與獨立董事的直接連結；例如讓獨立董事同步收取未經篩選或轉傳之舉報訊息，並將檢舉案件之受理及處理情形，定期提報審計委員會，以落實獨立董事之監督功能。</p>	<p>擬依建議訂定「違反道德行為舉報作業辦法」，開放檢舉信箱予獨立董事(審計委員會委員)同步且直接接收，以利其監督檢舉事項處理情形，確保吹哨機制有效運作。</p>
8	<p>貴公司持續參與公司治理評鑑，評鑑成績仍有進步空間，建議貴公司定期盤點公司治理評鑑未得分項目，並將評鑑結果與精進計畫呈報董事會，以利董事會監督與指導。</p>	<p>擬依建議公司定期盤點公司治理評鑑未得分項目，並將評鑑結果與精進計畫呈報董事會，以利董事會監督與指導。</p>

四、本次評估報告提報於113年03月08日之董事會。