

董事會績效評估辦法

制定生效日：108.11.08

最新修訂日：109.11.06

第一條（訂定目的及依據）

為落實公司治理並提升本公司董事會功能，建立績效目標以加強董事會運作效率，爰依「財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心上櫃公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點」第十八條、「上市上櫃公司治理實務守則」第三十七條及本公司「公司治理實務守則」第三十六條之規定訂定本辦法，以資遵循。

第二條（應遵守之規範）

本公司董事會之績效評估，其主要評估週期、評估期間、評估範圍及方式、評估之執行單位、評估程序及其他應遵循事項，應依本辦法之規定辦理。

第三條（評估週期及期間）

本公司董事會每年應依據本辦法第六條及第八條之評估程序及評估指標執行內部董事會績效評估。

本公司董事會績效評估之執行，宜至少每三年由外部專業獨立機構或外部專家學者團隊（以下稱外部評估單位）執行評估一次。

董事會內部及外部績效評估結果，應於受評年度之次一年度第一季結束前完成。

第四條（評估範圍及方式）

本公司董事會評估之範圍，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。

評估之方式包括董事會及功能性委員會內部自評、董事成員自評或其他適當方式進行績效評估。

第五條（評估之執行單位）

本公司董事會及功能性委員會之績效評估作業，由負責之議事單位辦理。

如係委外評估，應由前項議事單位提供外部評估單位必要之資訊及協助。

外部評估單位、辦理時程及評估方式等事宜，授權董事長核定之。當年度已委外辦理績效評估者，得免辦理內部績效評估。

第六條（評估程序）

本公司董事會及功能性委員會績效評估程序說明如下：

一、確立當年度受評估之期間、範圍及方式。

二、如係內部自評，執行單位應收集董事會及功能性委員會相關資訊，並分發董事及委員填寫下列自評問卷，最後由執行單位彙總評估結果，送交董事會及功能性委員會報告，做為檢討與改進之參考。

（一）董事會績效評估自評問卷（附表一）：每位董事對整體董事會之績效評估。

（二）董事成員績效評估自評問卷（附表二）：每位董事對自我表現之績效評估。

（三）審計委員會績效評估自評問卷（附表三）：委員會成員對委員會之績效評估。

（四）薪資報酬委員會績效評估自評問卷（附表四）：委員會成員對委員會之績效評估。

三、如係委外辦理董事會績效評估，其評估程序、指標、標準及結果等，依外部評

估單位之規劃辦理，並由董事會議事單位將外部評估結果及分析報告，送交董事會報告，做為檢討與改進之參考。

第七條（外部專業機構、專家）

本公司若委請外部評估單位執行董事會績效評估時，該外部評估單位應符合下列規定：

- 一、應具備專業性及獨立性。
 - 二、外部評估機構主要為承辦有關董事會相關教育訓練課程、提升企業公司治理等服務之相關機構或管理顧問公司。
 - 三、外部專家學者團隊，應聘任至少三位董事會或公司治理領域之專家或學者。
- 外部評估單位於執行完成董事會績效評估後，應對評估結果出具分析報告。

第八條（評估指標及評分標準）

本公司應考量公司狀況與需要訂定董事會績效評估之衡量項目，並應至少含括下列五大面向：

- 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。

董事成員績效評估之衡量項目應至少含括下列六大面向：

- 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。

功能性委員會績效評估之衡量項目應至少含括下列五大面向：

- 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。

績效評估之指標，應依據本公司之運作及需求訂定符合且適於公司執行績效評估之內容。

評分之標準，依各評估項目填答結果，採比重加權之方式評分，將績效評估結果分為優、佳、良好、尚可、有待加強五級。惟董事會及功能性委員會之績效評估結果，係依各董事及委員個別評分之算術平均數為準。

第九條（評估結果運用）

本公司董事會績效評估結果應作為遴選或提名董事時之參考依據；並將個別董事績效評估結果作為訂定其個別薪資報酬之參考依據。

第十條（年報資訊揭露）

本公司應於年報中揭露每年董事會績效評估之執行情形，內容至少包含評估週期、評估期間、評估範圍、評估方式及評估內容。

本公司若委由外部機構、專家執行董事會績效評估，應於年報中揭露外部機構、專家及其團隊成員與專業說明，以及外部評估機構或專家之獨立性聲明，並說明評估方式、標準與未來改善建議。

第十一條（揭露方式）

本公司所訂定之績效評估辦法應於公開資訊觀測站及公司網站充分揭露，以備查詢。

第十二條（施行與訂定日期）

本辦法經董事會討論通過後施行，修正時亦同。

本辦法於中華民國一〇八年十一月八日訂定，第一次修正於民國一〇九年十一月六日。

文件制/修訂履歷		
制/修訂日期	版次	制/修訂內容摘要
108.11.08	初版	新制定
109.11.06	1	依據「董事會績效評估辦法」參考範例辦理修正。

【附表一】

全家便利商店股份有限公司

董事會績效評估自評問卷

【每位董事對整體董事會之績效評估】

自評董事：
評核期間： / / 至 / /

評估指標	自評結果 (√)					備註
	非常不同意 (1分)	不同意 (2分)	普通 (3分)	同意 (4分)	非常同意 (5分)	
A. 對公司營運之參與程度						
1. 董事會與經營團隊有良好的互動情形						
2. 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						
3. 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						
4. 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了解						
5. 各董事平均實際出席董事會情形(不含委託出席) 評核期間出席率： %	未達70% (1分)	70~79% (2分)	80~84% (3分)	85~89% (4分)	90%以上 (5分)	本項由董事會議事單位提供數據資料
6. 董事出席股東會之情形 評核期間出席率： %	未達70% (1分)	70~79% (2分)	80~84% (3分)	85~89% (4分)	90%以上 (5分)	本項由董事會議事單位提供數據資料
B. 提升董事會決策品質						
7. 公司有適當討論且訂定中長期發展策略計畫及年度預算						
8. 公司提供予董事會之資訊完整、及時，且具一定品質，使董事會能夠順利履行其職責						

評估指標	自評結果 (√)					備註
	非常不同意 (1分)	不同意 (2分)	普通 (3分)	同意 (4分)	非常同意 (5分)	
9. 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						
10. 董事會之會議紀錄適當地記錄討論內容，以及適當地記錄個人或集體之保留意見或關切						
11. 公司提交到董事會決議之討論議案均為適當，且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						
12. 董事會有定期且有效率的執行績效評估						
C. 董事會組成與結構						
13. 董事會已設置足夠之獨立董事席次，且其人數符合相關規定						
14. 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						
15. 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						
16. 董事會成員組成適當並已具備決策過程所需專業						
D. 董事之選任及持續進修						
17. 公司制定有嚴謹與透明之選任董事程序						
18. 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						

評估指標	自評結果 (√)					備註
	非常不同意 (1分)	不同意 (2分)	普通 (3分)	同意 (4分)	非常同意 (5分)	
19.董事會對於新任董事均有適當的就任說明或文件，使新任董事了解其職責及熟悉公司運作及環境						
20.董事會成員積極且持續進修公司治理相關課程						
E. 內部控制						
21.董事會能確實評估與監督各項內部控制制度及風險管理的有效性						
22.董事會成員針對公司會計制度、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						
23.董事會通過之內部控制制度有包含五大要素，且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業						
24.公司之稽核主管列席董事會並提出內部稽核業務報告						
25.公司每年自行評估內部控制制度設計及執行的有效性，且董事會未出具內部控制制度之重大缺失聲明書						

其他補充說明：

董事簽名：

填表日期： 年 月 日

評估指標自評結果（以下由董事會議事單位填寫）：				
評估指標	原始得分	加權得分	評分	績效評估結果
A.對公司營運之參與程度				
B.提升董事會決策品質				
C.董事會組成與結構				
D.董事之選任及持續進修				
E.內部控制				

(註)：評分說明

(1) 評分 = $\{\Sigma [\text{各評估指標權重} \times (\text{各評估指標原始得分} \div \text{各評估指標滿分})]\} \times 100$ ；其中，各評估指標原始得分係將各評估指標下評核項目分別依勾選等第計算原始分數後加總而得，各評估指標滿分則為該評估指標下評核項目數乘以5。

(2) 各指標權重及題數如下表：

評估指標	權重	總題數	滿分
A.對公司營運之參與程度	30%	6	30
B.提升董事會決策品質	30%	6	30
C.董事會組成與結構	10%	4	20
D.董事之選任及持續進修	10%	4	20
E.內部控制	20%	5	25

(3) 依評分將績效評估區分為5級：

評分	90~100分	80~89分	70~79分	60~69分	59分以下
評估結果	優	佳	良好	尚可	有待加強

【附表二】

全家便利商店股份有限公司

董事成員績效評估自評問卷

【每位董事對自我表現之績效評估】

自評董事：
評核期間： / / 至 / /

評估指標	自評結果 (√)					備註
	非常不同意 (1分)	不同意 (2分)	普通 (3分)	同意 (4分)	非常同意 (5分)	
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)						
2. 董事對於公司中長期發展策略計畫及目標有明確的了解						
3. 董事明確了解公司所處產業之特性及風險						
B. 董事職責認知						
4. 董事已充分了解董事之法定義務						
5. 董事能忠實執行業務及盡善良管理人之注意義務，並以高度自律及審慎之態度行使職權						
6. 董事對於執行董事職務時所獲取之公司內部相關資訊，確實遵守保密義務						
7. 董事了解董事與經營團隊間職責與角色之差異，並負起監督之責						
C. 對公司營運之參與程度						
8. 董事於董事會前已閱讀及了解會議資料，以利董事會議時能夠充分履行其職責						
9. 董事投入於董事會相關事務之時間足夠						

評估指標	自評結果 (√)					備註
	非常 不同意 (1分)	不同意 (2分)	普通 (3分)	同意 (4分)	非常 同意 (5分)	
10.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之保留意見或關切						
11.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						
12.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						
13.董事對公司、公司經營團隊及公司所屬產業有清楚了解，以進行專業且適當之判斷						
14.董事對於會議中其他董事成員之不同意見均能予以尊重						
15.董事實際出席董事會情形（不含委託出席） 評核期間出席率： %	未達70% (1分)	70~79% (2分)	80~84% (3分)	85~89% (4分)	90%以上 (5分)	本項由董事會議事單位提供數據資料
D. 內部關係經營與溝通						
16.董事與經營團隊的互動情形良好						
17.董事與其他董事成員有良好的溝通						
18.董事充分考量經營團隊之意見，並作出獨立、客觀之判斷與決策						
E. 董事之專業及持續進修						
19.董事具備董事會決策執行所需之專業						
20.董事具備其他更多元化之專業及能力						

評估指標	自評結果 (√)					備註
	非常不同意 (1分)	不同意 (2分)	普通 (3分)	同意 (4分)	非常同意 (5分)	
21.董事每年進行適當之進修時數						
22.董事有持續強化其專業知識與技能						
F. 內部控制						
23.相關議案若遇有需董事利益迴避者，董事已確實予以迴避						
24.董事已有效的評估與監督各項內部控制制度及風險管理之有效性						
25.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						

其他補充說明：
董事簽名： 填表日期： 年 月 日

評估指標自評結果（以下由董事會議事單位填寫）：				
評估指標	原始得分	加權得分	評分	績效評估結果
A.公司目標與任務之掌握				
B.董事職責認知				
C.對公司營運之參與程度				
D.內部關係經營與溝通				
E.董事之專業及持續進修				
F.內部控制				

(註)：評分說明

(1) 評分 = $\{\sum [\text{各評估指標權重} \times (\text{各評估指標原始得分} \div \text{各評估指標滿分})]\} \times 100$ ；其中，各評估指標原始得分係將各評估指標下評核項目分別依勾選等第計算原始分數後加總而得，各評估指標滿分則為該評估指標下評核項目數乘以5。

(2) 各指標權重及題數如下表：

評估指標	權重	總題數	滿分
A.公司目標與任務之掌握	20%	3	15
B.董事職責認知	20%	4	20
C.對公司營運之參與程度	20%	8	40
D.內部關係經營與溝通	10%	3	15
E.董事之專業及持續進修	10%	4	20
F.內部控制	20%	3	15

(3) 依評分將績效評估區分為5級：

評分	90~100分	80~89分	70~79分	60~69分	59分以下
評估結果	優	佳	良好	尚可	有待加強

【附表三】

全家便利商店股份有限公司
審計委員會績效評估自評問卷

【委員會成員對委員會之績效評估】

自評委員：
評核期間： / / 至 / /

評估指標	自評結果 (√)					備註
	非常不同意 (1分)	不同意 (2分)	普通 (3分)	同意 (4分)	非常同意 (5分)	
A. 對公司營運之參與程度						
1. 委員於會議前已閱讀及了解會議資料						
2. 委員會與經營團隊有良好的互動情形						
3. 委員對於會議中其他委員之不同意見均能予以尊重						
4. 委員收受會議紀錄時，均詳細閱讀紀錄內容						
5. 委員會有定期召開會議						
6. 各委員平均實際出席審計委員會情形(不含委託出席)評核期間出席率： %	未達70% (1分)	70~79% (2分)	80~84% (3分)	85~89% (4分)	90%以上 (5分)	本項由委員會 議事單位提供 數據資料
B. 審計委員會職責認知						
7. 委員會的各項職權範圍明確且恰當						
8. 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						
9. 委員會與簽證會計師已進行充分溝通及交流						
10. 委員會有定期評估聘任會計師之獨立性及適任性						
11. 委員對於執行職務時所獲取之公司內部相關資訊，確實遵守保密義務						

評估指標	自評結果 (√)					備註
	非常不同意 (1分)	不同意 (2分)	普通 (3分)	同意 (4分)	非常同意 (5分)	
C. 提升審計委員會決策品質						
12. 公司提供予委員會的資訊完整、及時，且具一定品質，使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. 委員會討論的時間充分且適當						
14. 公司提交到委員會決議之討論議案適當						
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						
16. 委員會之會議紀錄適當地記錄討論內容，以及適當地記錄個人或集體之保留意見或關切						
17. 委員會有定期且有效率的執行績效評估						
D. 審計委員會組成及成員選任						
18. 委員會成員組成適當並已具備決策過程所需專業						
19. 委員會成員中，至少一人具備會計或財務專長						
20. 委員會成員於任職期間內確實維持其獨立性						
E. 內部控制						
21. 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						
22. 委員會通過之內部控制制度有包含五大要素，且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業						

評估指標	自評結果 (√)					備註
	非常不同意 (1分)	不同意 (2分)	普通 (3分)	同意 (4分)	非常同意 (5分)	
23.董事會成員針對公司會計制度、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						

其他補充說明：

審計委員會委員簽名：

填表日期： 年 月 日

評估指標自評結果（以下由審計委員會議事單位填寫）：				
評估指標	原始得分	加權得分	評分	績效評估結果
A.對公司營運之參與程度				
B.審計委員會職責認知				
C.提升審計委員會決策品質				
D.審計委員會組成及成員選任				
E.內部控制				

(註)：評分說明

(1) 評分 = $\{\Sigma [\text{各評估指標權重} \times (\text{各評估指標原始得分} \div \text{各評估指標滿分})]\} \times 100$ ；其中，各評估指標原始得分係將各評估指標下評核項目分別依勾選等第計算原始分數後加總而得，各評估指標滿分則為該評估指標下評核項目數乘以5。

(2) 各指標權重及題數如下表：

評估指標	權重	總題數	滿分
A.對公司營運之參與程度	20%	6	30
B.審計委員會職責認知	20%	5	25
C.提升審計委員會決策品質	25%	6	30
D.審計委員會組成及成員選任	15%	3	15
E.內部控制	20%	3	15

(3) 依評分將績效評估區分為5級：

評分	90~100分	80~89分	70~79分	60~69分	59分以下
評估結果	優	佳	良好	尚可	有待加強

【附表四】

全家便利商店股份有限公司
薪資報酬委員會績效評估自評問卷

【委員會成員對委員會之績效評估】

自評委員：
評核期間： / / 至 / /

評估指標	自評結果 (√)					備註
	非常不同意 (1分)	不同意 (2分)	普通 (3分)	同意 (4分)	非常同意 (5分)	
A. 對公司營運之參與程度						
1. 委員於會議前已閱讀及了解會議資料						
2. 委員會與經營團隊有良好的互動情形						
3. 委員對於會議中其他委員之不同意見均能予以尊重						
4. 委員收受會議紀錄時，均詳細閱讀紀錄內容						
5. 委員會有定期召開會議						
6. 各委員平均實際出席薪資報酬委員會情形 (不含委託出席) 評核期間出席率： %	未達70% (1分)	70~79% (2分)	80~84% (3分)	85~89% (4分)	90%以上 (5分)	本項由委員會 議事單位提供 數據資料
B. 薪資報酬委員會職責認知						
7. 委員會的各項職權範圍明確且恰當						
8. 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						
9. 委員會有訂定並定期檢討董事及經理人績效評估與薪資報酬之政策、制度、標準與結構						
10. 委員會訂定酬金標準或制度時，已考量公司經營績效及未來風險						

評估指標	自評結果 (√)					備註
	非常不同意 (1分)	不同意 (2分)	普通 (3分)	同意 (4分)	非常同意 (5分)	
11. 委員對於執行職務時所獲取之公司內部相關資訊，確實遵守保密義務						
C. 提升薪資報酬委員會決策品質						
12. 公司提供予委員會的資訊完整、及時，且具一定品質，使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. 委員會討論的時間充分且適當						
14. 公司提交到委員會決議之討論議案適當						
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						
16. 委員會之會議紀錄適當地記錄討論內容，以及適當地記錄個人或集體之保留意見或關切						
17. 委員會有定期且有效率的執行績效評估						
D. 薪資報酬委員會組成及成員選任						
18. 委員會成員組成適當並已具備決策過程所需專業						
19. 委員會至少有一名獨立董事參與，並由全體成員推舉具獨立董事身份之一人擔任召集人與會議主席						
20. 委員會成員於任職期間內確實維持其獨立性						

評估指標	自評結果 (√)					備註
	非常 不同意 (1分)	不同意 (2分)	普通 (3分)	同意 (4分)	非常 同意 (5分)	
E. 內部控制						
21.委員會未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						

其他補充說明：

薪資報酬委員會委員簽名：

填表日期： 年 月 日

評估指標自評結果（以下由薪資報酬委員會議事單位填寫）：				
評估指標	原始得分	加權得分	評分	績效評估結果
A.對公司營運之參與程度				
B.薪資報酬委員會職責認知				
C.提升薪資報酬委員會決策品質				
D.薪資報酬委員會組成及成員選任				
E.內部控制				

(註)：評分說明

(1) 評分= $\{\sum [\text{各評估指標權重} \times (\text{各評估指標原始得分} \div \text{各評估指標滿分})]\} \times 100$ ；其中，各評估指標原始得分係將各評估指標下評核項目分別依勾選等第計算原始分數後加總而得，各評估指標滿分則為該評估指標下評核項目數乘以5。

(2) 各指標權重及題數如下表：

評估指標	權重	總題數	滿分
A.對公司營運之參與程度	20%	6	30
B.薪資報酬委員會職責認知	20%	5	25
C.提升薪資報酬委員會決策品質	30%	6	30
D.薪資報酬委員會組成及成員選任	20%	3	15
E.內部控制	10%	1	5

(3) 依評分將績效評估區分為5級：

評分	90~100分	80~89分	70~79分	60~69分	59分以下
評估結果	優	佳	良好	尚可	有待加強