



TIRI

台灣投資人關係協會  
Taiwan Investor Relations Institute

## 董事會績效評估報告

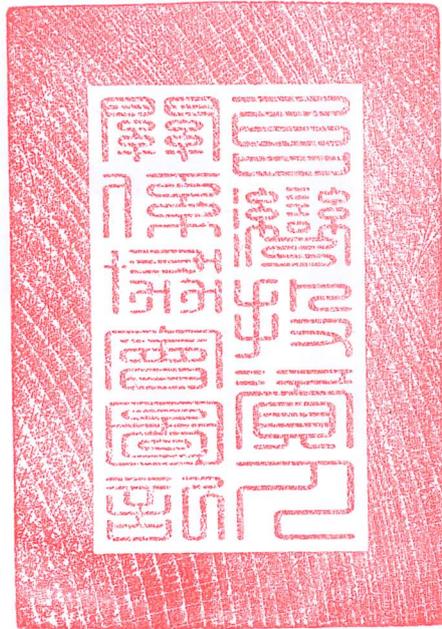
受評公司：華義國際數位娛樂股份有限公司

報告日期：中華民國 114 年 12 月 31 日

# TIRI

台灣投資人關係協會  
Taiwan Investor Relations Institute

## 董事會績效評估報告



受評公司：華義國際數位娛樂股份有限公司

報告日期：中華民國 114 年 12 月 31 日

## 目錄

壹、前言 .....	2
貳、獨立性聲明 .....	3
參、評估範圍及構面 .....	4
肆、評估執行程序 .....	7
伍、結論及建議 .....	16

台灣投資人關係協會  
Taiwan Investor Relations Institute

## 壹、前言

董事會效能為公司治理基石，是評估公司治理機制優良與否的重要指標。

依據公司法第二百零二條規定，公司業務之執行，除公司法或章程規定應由股東會決議之事項外，均應由董事會決議行之。由此可見，董事會為公司最高之核決層級，其能否健全運作、有效發揮功能，關係到企業經營之成敗。

據此，民國 91 年，臺灣證券交易所股份有限公司(下稱:證交所)及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心(下稱:櫃買中心)，共同制定《上市上櫃公司治理實務守則》，並將『強化董事會職能』列為公司治理重要的一環，其第三十七條內容說明：「上市上櫃公司宜訂定董事會績效評估辦法及程序，除應每年定期就董事會及個別董事進行自我或同儕評鑑外，亦得委任外部專業機構或以其他適當方式進行績效評估。」。

另外，為落實公司治理並提升公司董事會功能，建立績效目標以加強董事會運作效率，故依據《上市上櫃公司治理實務守則》第三十七條規定訂定《董事會績效評估辦法》參考範例，其第三條說明：「公司董事會績效評估之執行，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。」。

## 貳、獨立性聲明

本執行委員負責評估 華義國際數位娛樂股份有限公司 (下稱受評公司) 董事會及功能性委員會績效，秉持公正客觀態度且無任何影響獨立性之情事。茲聲明如下：

一、本執行委員及其配偶與受扶養親屬未有下列情事：

1. 與受評公司有直接或間接之重大財務利益。
2. 與受評公司或其董事間，有足以影響獨立性之商業關係。
3. 自受評公司或其董事、經理人或主要股東價值重大之饋贈或禮物(其價值未超越一般社交禮儀標準)。

二、本執行委員與受評公司之董事或經理人未有配偶、直系血親、直系姻親或二親等內旁系血親之親屬關係。

三、本執行委員及其配偶與受扶養親屬未擔任受評公司董事、經理人或對評估有直接且重大影響之職務。

執行委員 郭宗霖：



執行委員 許碧雲：



執行委員 鄭惠宜：



## 參、評估範圍及構面

本協會受 華義國際數位娛樂股份有限公司（下稱受評公司）之委託，對其董事會及功能性委員會運作情形進行績效評估，評估範圍不包括受評公司其他機關表現。

本協會參考《上市上櫃公司治理實務守則》第三十七條及《董事會績效評估辦法》參考範例第三條，並融入「公司治理 3.0-永續發展藍圖」指引，針對整體董事會（不包含其下之功能性委員會）運作情形規劃設計出評估問卷。

### 董事會績效評估問卷涵蓋五大構面：

#### 一、 董事會組成及專業發展

評估內容涵蓋：董事會結構、董事組成多元化、董事進修情形、董事培訓規劃等。

#### 二、 董事會決策品質

評估內容涵蓋：董事決策所需資訊之完整性與及時性、董事參與會議程度、董事會開會頻率及時間配置等。

#### 三、 董事會運作效能

評估內容涵蓋：內部關係經營與溝通、董事對公司營運參與及掌握程度、董事會與會計師溝通情形等。

#### 四、 內部控制及風險管理

評估內容涵蓋：董事對公司營運風險之管理、公司內部規章之制定與執行、對公司內控制度有效性之督導、內外部舉報管道之暢通等。

#### 五、 董事會參與企業社會責任程度

評估內容涵蓋：董事會對 ESG 的關注程度、公司與外部股東或利害關係人溝通管道、公司對 ESG 之參與及投入程度、公司落實治理機制之作為等。

#### 功能性委員會績效評估問卷涵蓋五大構面：

##### 一、 對公司營運之參與程度

評估內容涵蓋：委員平均實際出席情形、事先閱讀資料、做出有效的貢獻、定期召開會議等。

##### 二、 功能性委員會職責認知

評估內容涵蓋：各項職權範圍明確、監督公司潛在各種風險、提出建議提交董事會討論、與簽證會計師進行溝通等。

##### 三、 提升功能性委員會決策品質

評估內容涵蓋：公司提供予功能性委員會的資訊完整且及時並具有一定品質、討論的時間充分、遇有需成員利益迴避者，該委員已確實予以迴避等。

#### 四、功能性委員會組成及成員選任

評估內容涵蓋：成員組成適當並已具備決策過程所需專業、成員於任職期間內確實維持其獨立性、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、知識和經歷範疇等。

#### 五、內部控制

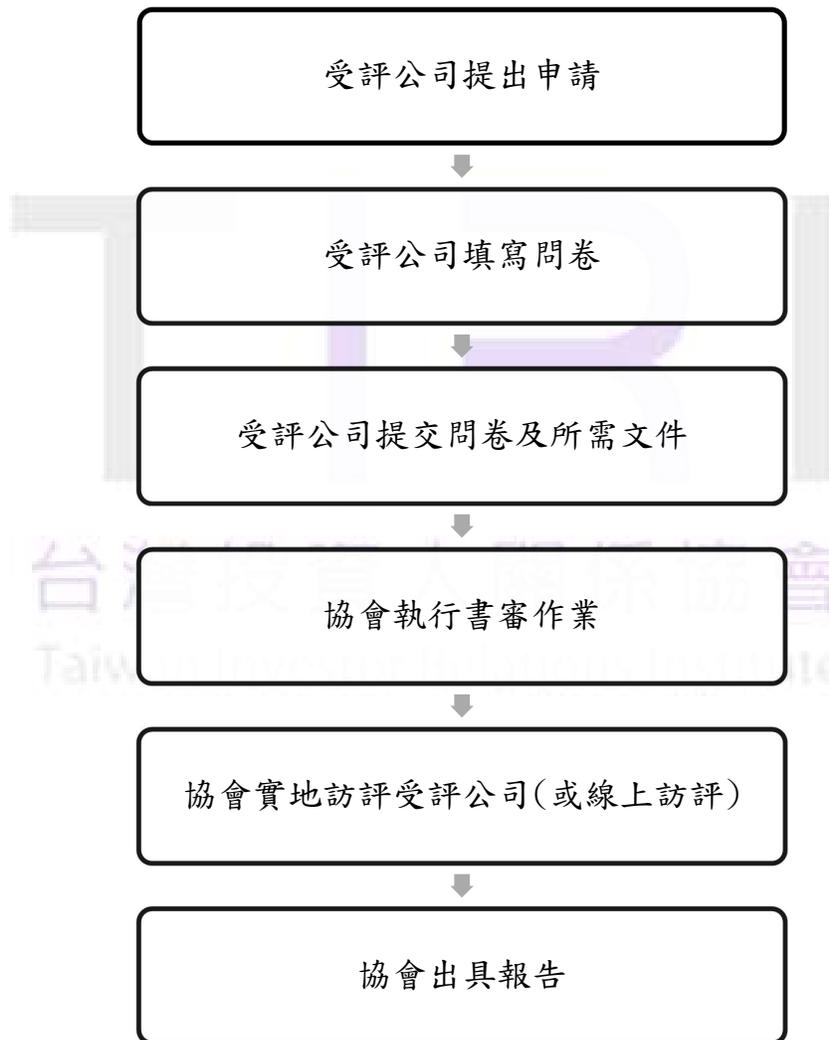
評估內容涵蓋：有效的評估與監督各項內部控制制度及風險管理的有效性、通過之內部控制制度、對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形予以了解及監督等。



## 肆、評估執行情序

本協會評估程序係結合受評公司提供之文件、自評問卷、及實地訪談三種方式進行評估，並依據評估結果出具績效評估報告，其相關程序說明如下：

### 一、 評估流程

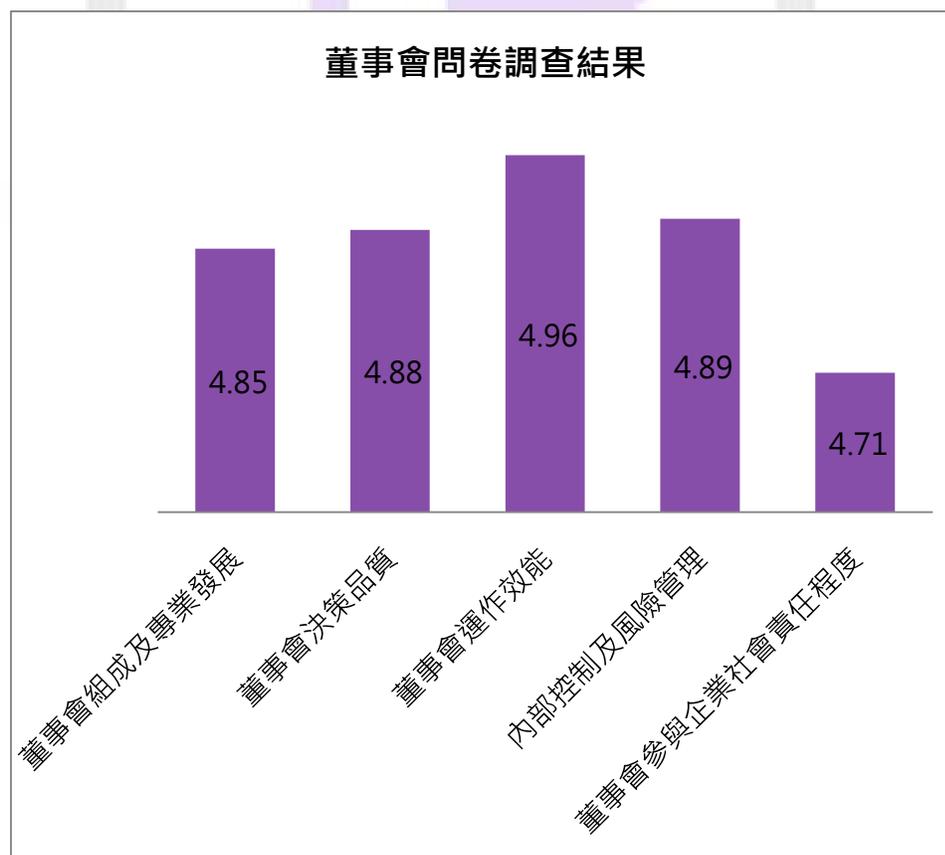


## 二、 受評期間

民國 114 年 1 月 1 日至 114 年 12 月 31 日

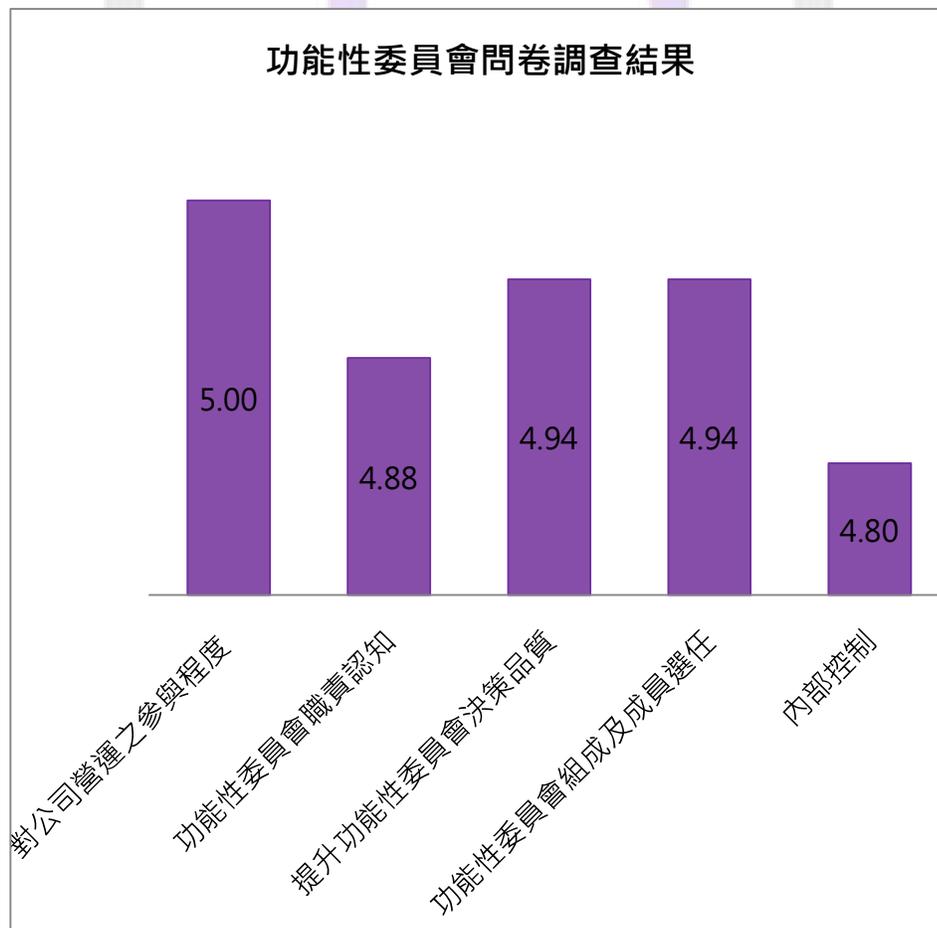
## 三、 董事會績效評估問卷調查

1. 發放對象：全體董事會成員(董事四席及獨立董事四席，共八席)
2. 回收情形：100%
3. 問卷評估方式：問卷係以 1 至 5 之量度評估，1 為未能滿足(非常不同意)，5 為皆能滿足(非常同意)。
4. 董事會問卷評估結果：



#### 四、 功能性委員會績效評估問卷調查

1. 發放對象：全體功能性委員會委員（永續發展委員會由一位董事及四位獨立董事位組成，審計委員會及薪資報酬委員會由四位獨立董事組成，故發放對象共五位）
2. 回收情形：100%
3. 問卷評估方式：問卷係以 1 至 5 之量度評估，1 為未能滿足（非常不同意），5 為皆能滿足（非常同意）。
4. 問卷評估結果：



## 五、 實地訪評

1. 訪評日期：民國 114 年 12 月 15 日

2. 訪評方式：實體訪談

3. 訪評對象：

- 施書凱 董事長
- 高立翰 獨立董事
- 李俊德 財務長
- 余宣蒂 公司治理主管
- 陳麗鳳 稽核主管

## 六、 訪評摘要：

受評公司成立於民國 82 年 8 月 12 日，並於民國 93 年 3 月 29 日掛牌上櫃，主要從事網頁遊戲及手機遊戲之代理業務。於民國 113 年度，公司產品營收結構以美術設計代工收入為主，佔整體營收之 88%，其次為線上遊戲及數位內容收入佔 9%，另廣告收入約佔 3%。就銷售地區而言，公司營收主要來源為國內市場，整體營運以內銷為主。

受評公司董事會共設置八席董事，其中施書凱董事具備遊戲產業經營管理專業，高立翰董事及吳艾耘董事具財務與會計專業背景，梁木春董事具稅務及企業經營實務經驗，杜耀仁董事具環境

工程及飯店管理專長，姚大光董事具旅遊管理專業，李麗澤董事具行銷管理及財務報表分析專長，殷志卓董事則擅長投資管理領域。各董事分別具備不同專業背景及豐富之產業經驗，形成互補之專業結構。

整體而言，董事會已具備營運判斷、會計及財務分析、經營管理、危機處理、產業知識、國際市場觀、領導統御及決策判斷等核心能力。另董事會成員中設有二席女性董事，於專業背景、實務經驗及性別組成等面向展現多元性。此多元化之董事會結構，有助於董事會自不同視角進行決策與監督，提供更具前瞻性及整合性之專業建議，進而強化公司治理效能，提升整體經營績效與永續競爭力。

為借重施董事長對產業趨勢之敏銳洞察及其深厚之業界經驗，公司由其兼任總經理職務，以強化營運推動效能並促進業務持續成長。惟基於與國際公司治理實務接軌，於董事長與高階經營管理者由同一人兼任之情況下，公司已依相關規定，將獨立董事席次由三席增至四席，並設置薪資報酬委員會及審計委員會等功能性委員會，協助董事會就特定領域之重大事項進行監督與審議，以強化公司治理架構，提升決策之專業性與獨立性，並確保董事會運作具備適當之制衡機制。

此外，董事成員間並無配偶或二親等以內之親屬關係；於涉及潛在利益衝突之事項時，董事會得指派具備獨立判斷能力之非執行董事或獨立董事參與決策。整體而言，董事會運作能維持高度之客觀性與獨立性，並確保公司重大財務及營運決策之專業性、公正性與透明度。

董事會設有四席獨立董事，約占全體董事席次之 50%，已符合並高於法規所定獨立董事不得低於全體董事席次三分之一之要求。各獨立董事於任期內均能維持其獨立性，與公司間無直接或間接之利害關係，且任期均未逾三屆，足以確保其於履行監督職責時具備充分之客觀性與獨立判斷能力。各獨立董事具備與公司營運高度相關之多元專業背景及豐富實務經驗，除積極參與董事會運作外，並全數擔任功能性委員會成員，包括審計委員會、薪資報酬委員會及永續發展委員會，協助董事會就專業領域事項進行審議與監督，進一步強化公司治理機制。

審計委員會負責監督公司財務報表之公允表達、簽證會計師之獨立性與適任性，以及內部控制制度之健全性與有效運作；薪資報酬委員會則負責訂定並定期檢視董事及經理人之績效評估與薪酬政策、制度及結構，以確保其與公司經營目標及長期利益相符；永續發展委員會則負責公司永續發展政策之擬訂、推動與執行成

效之檢討，並持續強化與利害關係人之溝通與互動。整體而言，獨立董事透過參與各功能性委員會運作，於公司治理架構中已發揮其監督職能與專業價值，對提升治理品質具實質助益。

在董事會運作方面，受評公司於本評估期間共召開七次董事會會議，全體董事實際出席率均達 100%，顯示董事會成員對公司重大決策及經營監督事項具高度參與度與投入程度。

在功能性委員會運作方面，公司設置審計委員會、薪資報酬委員會及永續發展委員會。於本評估期間內，審計委員會共召開五次會議，薪資報酬委員會及永續發展委員會各召開兩次會議，各委員會成員實際出席率均達 100%，顯示委員會成員均能積極參與會務運作，確實履行其監督與審議職責，並對董事會決策提供專業支持。

為持續提升董事會運作效能及功能性委員會之運作品質，受評公司已訂定並確實執行《董事會績效評估辦法》，並依規定定期辦理董事會及各功能性委員會之績效評估作業。相關評估結果均提報董事會審議，並作為後續改善措施及公司治理精進之重要參考依據，以強化董事會決策效能，並持續提升公司整體治理品質。

在組織運作與內部控制管理方面，受評公司設置公司治理主管，

由余宣蒂經理擔任，負責統籌規劃與執行公司治理相關制度，並制定各項政策與作業辦法，供各單位遵循，以健全公司治理架構。內部稽核業務則由陳麗鳳女士負責，負責查核內部控制制度之設計與執行情形，並持續提出改善建議，以提升營運效率與風險管理效能。上述兩項職能相互協調與支援，形成功能分工明確且運作有效之公司治理與內部控制體系，為公司穩健營運與永續發展奠定良好基礎。

受評公司已建立完善之資通安全風險管理架構，明訂資通安全政策及具體管理方案，並投入必要資源，以持續強化資訊安全之防護與管理機制。公司並於民國 114 年 11 月 11 日董事會會議中，提報民國 114 年度「資通安全維護計畫」之實施情形，供董事會監督與檢視。同場會議中，董事會亦就智慧財產管理計畫之執行情形進行專案報告，顯示公司持續關注營運過程中與智慧財產相關之風險與發展機會。此外，董事會並討論誠信經營履行情形及風險管理運作等專案事項，展現其對企業倫理與誠信文化之高度重视，並透過定期檢視與監督，確保關鍵治理議題之有效落實。

此外，於民國 114 年 3 月 10 日召開之董事會會議中，公司提報民國 113 年度董事會及各功能性委員會之績效評估結果，顯示董事會持續透過制度化之績效評估機制，強化自我檢視與精進作

為，以確保公司營運之穩健性，並推動整體公司治理體系之持續健全與發展。

在永續發展推動方面，受評公司已於民國 112 年 8 月 10 日於董事會下正式設置「永續發展委員會」，由董事長擔任召集人，並由四位獨立董事擔任委員，負責規劃公司永續發展相關策略與制度、督導推動執行情形，並就實施成效進行檢討與精進，相關事項由各功能小組配合落實。此外，公司每年至少一次將永續發展委員會之推動情形提報董事會報告，最近一次提報日期為民國 114 年 11 月 11 日，以確保董事會能持續掌握永續發展之推動進度與成效。

就受評公司民國 113 年度之永續發展推動情形而言，民國 113 年度中文版《永續報告書》已於民國 114 年 8 月 12 日經董事會通過，並於同年 8 月 29 日發布於公開資訊觀測站及公司官方網站。該報告書係依循全球永續性報告協會(GRI)2021 準則編製，並委託第三方查證機構台灣檢驗科技股份有限公司，依 AA1000 AS v3 第 1 類型中度保證等級進行獨立查證。另英文版永續報告書已於民國 114 年 12 月 3 日公告於公開資訊觀測站。前揭作為顯示公司對企業社會責任、資訊透明度及永續治理之高度重視，並積極回應資本市場與利害關係人對誠信經營及永續發展之期待。

## 伍、結論及建議

本協會根據受評公司提供之董事會議事錄、內部現行政策、其他輔助文件及公開資訊，並結合自評問卷與實地訪談結果出具本份評估報告，並彙整出評估結論與建議事項，供受評公司內部使用，以為後續研擬相關改善措施決策之參考。

本協會之評估結論及建議事項說明如下：

受評公司董事會結構健全、成員專業多元，能結合產業經驗與管理能力，提升決策品質與監督效率。於董事長兼任總經理之架構下，董事會透過獨立董事及功能性委員會強化制衡與透明機制，運作積極且出席率良好，並藉由績效評估與審計品質指標檢視治理成效，確保制度執行完善。整體公司治理穩健，惟仍可依建議事項持續精進，以進一步提升董事會效能與整體治理品質。

### 一、 逐步提升女性董事席次比例，以符合性別多元化趨勢

受評公司董事會共八席，其中女性董事占二席。依《上市櫃公司永續發展行動方案（2023年）》之推動措施，自民國114年起，上市櫃公司如任一性別董事席次未達三分之一，應於年報中具體說明原因，並揭露已採行或預定採行之改善作法。建議受評公司可逐步朝女性董事占比達三分之一之目標邁進，並於董事席次異

動時適時提名女性董事，以提升董事會性別多元與包容性，促進組成均衡，進而強化女性治理參與，呼應性別平等政策及國際永續發展趨勢。

## 二、 評估設置提名委員會，以強化董事會職能與治理機制

為強化公司治理架構與董事會職能，建議受評公司評估設置提名委員會。依《上市上櫃公司治理實務守則》第二十八條之二規定，該委員會應由三人以上董事組成，其中過半數為獨立董事，並由獨立董事擔任召集人及會議主席，並對外揭露其組成、職責及運作情形，以提升治理透明度。另可依公司實際需求，整合董事遴選及薪酬制度，設置「薪酬暨提名委員會」，或結合永續推動功能成立「永續發展暨提名委員會」，統籌董事提名、績效評估、報酬制度及永續策略等相關事項，以強化決策效率、專業性與公司整體治理效能。

## 三、 提前規劃獨立董事任期與人選布局，以因應任期上限規範

受評公司已於民國 114 年 6 月 19 日完成董事會全面改選，現設四席獨立董事，其中梁木春董事任期至本屆已屬第三屆。依「上市上櫃公司永續發展行動方案（2023 年）」之推動措施，為強化獨立董事之獨立性與客觀性，主管機關規劃自民國 116 年起，上

市櫃公司全體獨立董事之連續任期不得超過三屆；惟於民國 116 年時任期尚未屆滿者，得於任期屆滿後始適用相關規定。爰建議受評公司於下屆董事改選前，預先規劃獨立董事人選之調整與布局，以順應法令發展趨勢，進一步強化董事會獨立性，並深化公司治理架構之健全性與資訊透明度。

