

114 年度董事會績效評估說明(委外)

一、執行日期：114 年 9 月 12 日至 114 年 11 月 25 日

二、執行單位：社團法人中華公司治理協會

三、評估小組成員：召集人陳富煒等，詳見評估報告第 11 頁

所有評估小組成員與本公司皆無業務往來，且社團法人中華公司治理協會每年均承辦數十家上市公司之評鑑作業，具有相當專業性與公正性。

四、訪評出席人員：董事長詹啟賢等，詳見評估報告第 12 頁

五、評估方式：公司自評並提供相關資料後，再由委託單位進行實地訪評

六、評估重點與標準：計有董事之組成與分工等五大面向，詳見評估報告第 9 頁

七、評鑑結果：詳見評估報告第 7~8 頁

社團法人中華公司治理協會

董事會績效評估報告



受評公司：國光生物科技股份有限公司

報告日期：民國 114 年 11 月 25 日

目錄

一、前言.....	3
二、公司概況與治理特色.....	5
三、評估建議.....	7
四、附錄.....	9
(一)五大構面說明	
(二)評估執行說明	
(三)獨立性聲明	

一、前言

經濟合作發展組織(OECD)西元 2023 年發佈之 G20/OECD 公司治理原則(Principles of Corporate Governance)指出，公司的治理框架應確保公司的策略指導，董事會對管理階層的有效監督，以及董事會對公司和股東的責任。健全的公司治理機制是公司永續發展與具高度韌性的支柱。

公司治理的重心在董事會，而董事會能否根據公司願景與目標有效運作，並實質發揮其對管理部門的指導及監督功能，有賴董事會之專業組合、明確分工、董事長有效領導及所有董事會成員的誠正勤勉、協力合作與持續學習。而董事會成員應在充分知情的基礎上，善意、盡職、謹慎地行事，並以公司和股東的最佳利益為出發點，同時考量利害關係人的權益。

中華公司治理協會(以下簡稱本協會)為專業、獨立的公司治理制度評量、評鑑與董事會績效評估機構。自民國(下同)94 年起，本協會參照 OECD 發佈之公司治理原則，兼顧我國公司治理生態系統(含法制環境、社會與產業特性)，陸續推出公司治理制度評量、評鑑服務。於 105 年更率先市場推出第三方董事會績效評估服務，迄今已服務超過 600 家次之公用事業、上市上櫃公司、一般公開發行及非公開發行公司。

公司董事會績效的定期檢討與持續提升，符合公司的長期利益，也是公司邁向永續經營的重要驅動力。定期評估董事會的績效，不僅可以釐清個別董事、各功能性委員會及董事會的角色和職能發揮，亦可檢視董事會在公司不同發展時期，是否適切地關注重要治理及經營議題、投入適當的資源，並以合適的方式積極面對企業成長與永續經營相關議題。

除了董事會績效的年度自我評估，定期的董事會績效外部評估，不但可以協助董事會檢視並尋求進一步精進的機會，更是公司向利害關係人展現負責任、高道德標準及持續改進的品格。本協會之董事會績效評估服務，係藉由獨立專業的外部團隊，根據個別公司的發展情況，透過書面檢視公司董事會運作狀況，及實地與董事會成員互動，協助公司定期探討董事會職能發揮

情形，共同尋求最能展現公司文化及特色，且符合公司階段性發展目標之董事會精進機會。

本協會定義現行「董事會績效評估服務」之檢視範圍，包括以下五大構面（參見四、附錄(一)之說明）：

- 1、董事會之組成與分工。
- 2、董事會之指導與監督。
- 3、董事會之授權與風管。
- 4、董事會之溝通與協作。
- 5、董事會之自律與精進。

二、公司概况與治理特色

國光血清疫苗公司設立於民國54年12月，80年國光生技潭子廠區正式落成，從事人用疫苗及動物用疫苗的製造銷售。90年更改公司英文名稱為「ADIMMUNE CORPORATION」，同年引進新股東團隊(行政院國家發展基金管理會、耀華玻璃股份有限公司管理委員會、台灣交通銀行及南和興產股份有限公司)。96年與荷蘭商CRUCCELL HOLLAND B.V. 宣布跨國性策略聯盟，簽訂Virosome佐劑型技術授權。98年成立台灣唯一符合最新PIC/S GMP規範的人用疫苗生物製劑廠，榮獲經濟部核定為符合生技新藥條例之生技新藥公司。99年1月公開發行，9月登錄興櫃，101年5月經臺灣證券交易所核准上市掛牌交易，同年新充填線(Pre-Filled Syringe)取得行政院衛生署符合藥品CGMP優良製造規範認定。

貴公司為WHO國際防疫聯盟成員(PIP Framework)，為臺灣唯一與WHO簽約的疫苗廠，擁有美國、歐盟等多項國際認證，以多元技術平台、優越的核心能力守護台灣，成為全球防疫夥伴。貴公司致力成為亞太地區卓越生物製劑供應者，提供專業充填服務，與美國Protein Sciences公司(屬Sanofi疫苗集團)合作並順利將其重組蛋白四價流感疫苗正式商品化於美國上市；貴公司擁有歐盟GMP認證生物製劑廠，聯手大陸深圳天道醫藥公司將其低分子依諾肝素鈉推向歐洲市場。近期與全球注射器龍頭大廠Becton Dickinson、法國Sanofi及韓國藥廠簽訂策略合作聯盟，聯手進入國際代工市場，創造跨國生物製劑供應鏈。透過市場國際化、多元化技術平台及持續產能擴充逐年提升營運績效，將高品質產品及生產服務推廣到全世界。

貴公司董事會於114年6月股東常會改選，選任12席董事，包含3席自然人董事、5席法人董事及4席獨立董事。考量性別平衡，現任董事會組成含3席女性董事。董事會成員涵蓋醫藥生技、公共衛生、生化、財務會計、法律、經營管理及領導決策等經驗與背景，整體董事會組成符合公司營運發展及達成策略目標之需求。

貴公司董事會議事氛圍開明，董事長領導風格開放、重視溝通，董事透過功能性委員會、董事會正式會議前及董事會後餐敘等多重管道進行意見交流，董事長與董事會成員間溝通順

暢。且董事長及經營團隊尊重董事之多元專業、直接溝通，提升議案決策效益。

貴公司董事會轄下設有薪資報酬委員會、審計委員會及風險管理委員會。薪資報酬委員會於100年8月設立，審計委員會於106年6月設立，風險管理委員會於112年11月設立。本次評估期間分別召開7次董事會、2次薪資報酬委員會、5次審計委員會及2次風險管理委員會。

貴公司為強化風險應變能力，建構風險鑑別與管理機制，於112年11月設置由至少三名董事組成，其中應有半數以上為獨立董事，並由獨立董事擔任召集人之「風險管理委員會」（現由全體獨立董事擔任委員）。委員會之職權為審查各類風險之管理政策、新興業務之風險管理機制、重大風險議題之預警與因應措施及其他公司或主管機關規定之重大風險事項…等相關事務。足見公司對國內、外情勢快速變遷下，強化公司風險管理及應變的重視。

貴公司為吸引及留任所需人才，激勵員工及提昇員工向心力與歸屬感，訂定員工久任激勵計畫。以獎金等方式提撥至員工持股信託專戶，由員工持股信託購買公司普通股股票，達成既得條件後，再撥入員工持股信託員工個別專戶中，提高優秀人才留任意願。

為提升董事會職能，貴公司訂有「董事會績效評估辦法」，每年執行董事會、董事成員及功能性委員會自我評估，並將評估結果呈報董事會。辦法中規範公司至少每三年由外部專業獨立機構進行評估。貴公司於112年首度委託外部專業獨立機構進行董事會績效評估，今年度(114年)為第二次委任外部專業獨立機構進行評估，顯見貴公司提升董事會效能之企圖心。

三、評估建議

經由本協會訪評小組綜合評估後，彙整提出建議事項如下：

1. 貴公司持續參與交易所公司治理評鑑，並於今年再次委託協會辦理董事會績效外部評估，展現強化治理與落實董事會當責之決心。建議貴公司以金管會「公司治理 3.0—永續發展藍圖」、公司治理評鑑指標及外部評估建議為基礎，責成公司治理權責單位擬定精進計畫，並定期將評鑑結果及改善作為提報董事會，以利董事會發揮監督與指導職能，持續提升公司治理與董事會效能。
2. 同建議 1 所述，前次外部評估已建議貴公司檢視現有吹哨者機制，進一步強化檢舉管道（包括設立獨立董事/審計委員會信箱），讓員工、供應商以及其他利害關係人可透過整合信箱或電話，即時同步向獨立董事/審計委員會反映相關事宜，並於官方網站揭露相關內部規範與資訊聯結，以進一步強化吹哨人機制。
3. 同建議 1 所述，前次外部評估已建議貴公司可先請獨立董事就稽核主管之工作目標訂定及績效考核表示意見，提供董事長參酌，以確實反映內部稽核的適任性，強化審計委員會對內部稽核之督導職能，並將評核程序建置書面化制度以利遵循。另，建議貴公司建立內部稽核人員及簽證會計師分別單獨與審計委員會溝通之機制，以利審計委員會落實對內部稽核之督導職能，並確保與簽證會計師之溝通順暢。
4. 貴公司對新任董事多所協助，惟尚未建置新任董事就任講習機制。為協助新任董事儘速認識公司、瞭解公司經營狀況及發展，建議貴公司可考慮明訂「新任董事講習制度」，由專人介紹公司業務、產業動態、法令規範、董事權利義務與進修辦法等，並透過安排實地訪視及與主管互動等方式，俾利新任董事上任後即可充分發揮並履行董事職責。
5. 貴公司利用多元管道（如電話、電郵、通訊軟體或實地拜訪）與董事成員交流及溝通公司營運重要訊息與事件，並針對各緊急事件設有應變處理機制，惟通報層級未涵蓋董事成員且未全面整合。建議貴公司針對偶發性重大資訊，訂定明確之董事通報機制（如_重大偶發事件通報程序），內容包含

應通報之資訊種類、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掌握公司重要訊息與狀況，俾利董事更能善盡督導職責。

四、附錄

(一)五大構面重點說明

1、董事會之組成與分工

董事會以集體議事方式督導公司的營運，因此，董事會之組成應符合公司營運發展的需求，且其成員之遴選、提名與選任過程應力求正式、嚴謹。為集思廣益並為董事會討論帶來多元化的思想，董事會組成應盡量擁有適當的背景和能力組合，以發揮最大整體戰力。

董事會應定期檢視董事會及功能性委員會之組成、分工與運作績效，精益求精並與時俱進，確定董事會擁有多元開放的領導與議事文化。另外，追求永續經營的企業，亦應積極規劃董事會的傳承及發展。

2、董事會之指導與監督

做為企業經營決策的中心，董事會應植基於公司的外在環境，審視自身的優勢與資源，以設定及調整公司願景、目標與策略，並有效監督管理部門落實策略執行以達成目標。董事會於帶領公司實踐願景及目標過程，應指導公司的重要策略及行動方案、評估和督導主要經理人績效，發揮董事會的領導力。

此外，監督公司營運過程的守法守紀、督導高階經理人的培訓與繼任、督導公司 ESG 願景的實踐也是董事會確保企業穩健經營、降低風險的重要議題。

3、董事會之授權與風管

董事會在履行關鍵職能時，應確保公司在風險管理框架內，有足夠的資源因應重大風險(例如：數位安全風險、稅務管理和稅納合規風險、供應鏈風險、環境保護合規風險和地緣政治風險等)，使公司有足夠的韌性和可持續性。

董事會辨識重要的風險事項，定義風險容忍度，監督公司風險管理機制，並建置健全的內部控制制度，以合理保證企業營運成果。

董事會根據公司的目標、策略與組織架構，決定公司哪些重要營運事項(不限於財務、業務及人資)的核決權限應保留在董事會，哪些營運事項授權董事長及主要經理人，並定期檢視以確定其完整性與適當性。

董事會並藉由設置獨立的內部稽核專職人員、聘任外部專業會計師，輔以適當的功能性委員會，協助董事會合理確保公司依循既定的政策、制度、目標及策略落實執行。董事會亦透過薪酬委員會，督導高階主管績效考評的執行與薪酬制度的設計，以發揮激勵高階經理人的職能。

4、董事會之溝通與協作

現代的企業領導與管理中，董事會的「有效溝通」是一項核心職能。董事會指導與監督功能的發揮，及董事會授權與分工的落實，均有賴良好的溝通基礎與機制。董事會溝通對象包括董事會自身成員、經理部門、股東，以及其他利害關係人；董事會也必須關注溝通的議題、溝通與反饋機制及董事會議事文化。

專業且健全的董事會議事支援系統能夠協助發揮董事會效能，包括公司治理人員職責明確及定期檢視、議程議事規劃、資訊提供、會議紀錄與會後的追蹤管理、新任董事職前訓練及董事的持續進修等。

5、董事會之自律與精進

董事會引領公司的經營方向，董事會之作為攸關公司的興衰成敗，因而董事會高度自律、以身作則，並以高道德標準來履行其職責，是相當重要的。此高道德標準的展現，除了能讓利害關係人覺得公司可信及值得信賴外，更有助於公司誠信經營文化之塑造。

董事會必須定期對職能之發揮與運作績效進行評估，並確實檢討。董事應持續進修，強化自己對公司所屬產業、對經營團隊及對董事會職能的了解。此外，董事的傾聽能力，以及董事對群體決策及解決衝突的認知等技巧及軟實力，亦應不斷的思考與修練，以期對公司發揮更大的正向影響力。

(二)評估執行說明

1. 評估程序：

日期	主要程序
114.06.25	公司完成報名程序
114.09.12	公司開始進行評估自評作業
114.10.01	公司完成評估自評作業
114.10.30	協會評估委員與專員共同進行書審作業
114.11.11	協會評估委員與專員進行公司實地訪評
114.11.25	協會出具評估報告書

2. 評估資料檢視期間：113 年 10 月 01 日～114 年 09 月 30 日

3. 實地訪評評估小組：

執行委員暨召集人	陳富煒
執行委員	余光化
評量專員	宋宜靜
評量專員	蔣嘉蓉

4. 實地訪評受評公司出席人員：

董事長	詹啟賢 先生
獨立董事/審計/風險管理-委員會召集人	許永聲 先生
獨立董事	蕭美玲 女士
董事	留忠正 先生
法務長	潘飛 先生
公司治理主管	林敬堯 先生
稽核主管	石斐孟 女士

(三)獨立性聲明

本協會執行國光生物科技股份有限公司董事會績效評估作業之執行委員及負責專員，秉持公正客觀、誠信態度且無任何影響獨立性之情事，並皆已簽署保密聲明書及獨立性暨誠信原則聲明書。



社團法人中華公司治理協會

TAIWAN CORPORATE GOVERNANCE ASSOCIATION

100 台北市羅斯福路三段 156 號 4 樓 Tel：02-2368-5465 Fax：02-2368-5393

114 年度董事會績效評估委外評估報告建議事項及改善措施

	建議內容	改善措施
1	貴公司持續參與交易所公司治理評鑑，並於今年再次委託協會辦理董事會績效外部評估，展現強化治理與落實董事會當責之決心。建議貴公司以金管會「公司治理 3.0—永續發展藍圖」、公司治理評鑑指標及外部評估建議為基礎，責成公司治理權責單位擬定精進計畫，並定期將評鑑結果及改善作為提報董事會，以利董事會發揮監督與指導職能，持續提升公司治理與董事會效能。	一、公司每年執行董事會績效評估自評與三年一次外評作業，相關報告均提報董事會備查並公告於公司官網。 二、除持續辦理董事會績效評估作業外，並於 114.12.23 成立永續發展委員會，督導公司治理與永續發展工作，進一步強化董事會職能。
2	同建議 1 所述，前次外部評估已建議貴公司檢視現有吹哨者機制，進一步強化檢舉管道（包括設立獨立董事/審計委員會信箱），讓員工、供應商以及其他利害關係人可透過整合信箱或電話，即時同步向獨立董事/審計委員會反映相關事宜，並於官方網站揭露相關內部規範與資訊連結，以進一步強化吹哨人機制。	一、公司官網已設有相關檢舉信箱，提供必要的資訊供吹哨者參考，並依相關辦法處理檢舉事件。 二、對於檢舉事件的作業，將視個案內容提報獨立董事或審計委員會，妥適處理。
3	同建議 1 所述，前次外部評估已建議貴公司可先請獨立董事就稽核主管之工作目標訂定及績效考核表示意見，提供董事長參酌，以確實反映內部稽核的適任性，強化審計委員會對內部稽核之督導職能，並將評核程序建置書面化制度以利遵循。另，建議貴公司建立內部稽核人員及簽證會計師分別單獨與審計委員會溝通之機制，以利審計委員會落實對內部稽核之督導職能，並確保與簽	一、獨立董事與會計師、稽核人員溝通機制已建立，並將溝通情形於官網公告，未來將每年至少辦理一次。 二、稽核主管考評，將按相關規定執行。

	證會計師之溝通順暢。	
4	貴公司對新任董事多所協助，惟尚未建置新任董事就任講習機制。為協助新任董事儘速認識公司、瞭解公司經營狀況及發展，建議貴公司可考慮明訂「新任董事講習制度」，由專人介紹公司業務、產業動態、法令規範、董事權利義務與進修辦法等，並透過安排實地訪視及與主管互動等方式，俾利新任董事上任後即可充分發揮並履行董事職責。	一、已積極透過董事會及相關會議，安排公司各單位主管就相關議題向董事進行提報，就公司各項運營與發展密切溝通，協助董事了解公司各項事務。 二、持續主動提供董事相關進修資訊，結合社會資源，鼓勵董事就產業動態、法規修訂、財會與公司治理等領域進行研習。 三、未來將提供新任董事講習服務，協助董事有效率地了解公司各項事務，以充分發揮董事職權。
5	貴公司利用多元管道（如電話、電郵、通訊軟體或實地拜訪）與董事成員交流及溝通公司營運重要訊息與事件，並針對各緊急事件設有應變處理機制，惟通報層級未涵蓋董事成員且未全面整合。建議貴公司針對偶發性重大資訊，訂定明確之董事通報機制（如重大偶發事件通報程序），內容包含應通報之資訊種類、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掌握公司重要訊息與狀況，俾利董事更能善盡督導職責。	一、將積極協調公司內部統一訊息彙整與發佈管道，並涵蓋各項業務、財務、風險管理及偶發事件，在第一時間以適當方式分送董事參考，協助董事掌握公司各項訊息。