

三商家購股份有限公司

董事會績效評估辦法

第一條	<p>(訂定目的及依據)</p> <p>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，爰依上市上櫃公司治理實務守則第三十七條規定訂定本辦法，以資遵循。</p> <p>本公司應參照本辦法及相關規定，訂定董事會績效評估辦法，對於不同之受評單位亦得分別訂定適當之評估方式。</p>
第二條	<p>(應遵守之規範)</p> <p>本公司董事會之績效評估辦法，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。</p> <p>各功能性委員會之規程應列入至少每年執行一次內部委員會績效評估之規範。</p>
第三條	<p>(評估週期及期間)</p> <p>本公司董事會每年應依據第六條及第八條之評估程序及評估指標執行董事會績效評估。</p> <p>董事會績效評估結果，應於次一年度第一季結束前完成。</p>
第四條	<p>(評估範圍及方式)</p> <p>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。</p> <p>評估之方式包括董事會內部自評、董事成員自評、同儕評估或其他適當方式進行績效評估。</p>
第五條	<p>(評估之執行單位)</p> <p>本公司內部董事會績效評估之執行單位，應明確瞭解受評估單位之運作情形，並具備公平、客觀且獨立之角色。</p> <p>功能性委員會評估之執行單位，因各功能性委員會之運作情形略有不同，可視各公司之部門組織結構，調整由不同執行單位評估，該執行單位應具備公平、客觀且由與受評單位之運作無直接利害關係之人或單位為之。如公司設有由獨立董事組成之公司治理委員會或提名委員會者，宜由該等委員會為評估之執行單位。</p>
第六條	<p>(評估程序)</p> <p>本公司董事會績效評估程序說明如下：</p> <p>一、確立當年度受評估之單位、期間及範圍（如整體董事會、個別董事成員、各功能性委員會等）。</p>

	<p>二、確立評估之方式（如董事會內部自評、董事成員（自我或同儕）自評、同儕評估等）。</p> <p>三、挑選適當之評估執行單位。</p> <p>四、由各執行單位收集董事會活動相關資訊，並分發填寫附表一「董事會績效評估自評問卷」、附表二「董事成員績效評估自評問卷」或附表三「功能性委員績效評估自評問卷」等相關自評問卷，最後由統籌之執行單位或董事會秘書室將資料統一回收後，針對第八條評估指標之評分標準，記錄評估結果報告，送交董事會報告檢討、改進。</p>
第七條	（刪除）
第八條	<p>（評估指標及評分標準）</p> <p>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，並至少應含括下列五大面向：</p> <ol style="list-style-type: none"> 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、董事的選任及持續進修。 五、內部控制。 <p>董事成員（自我或同儕）績效評估之衡量項目應至少含括下列六大面向：</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 <p>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：</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 <p>董事會績效評估之指標，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，並由薪酬委員定期檢討及提出建議。</p> <p>評分之標準，依公司需求修正及調整，亦可依各衡量面向採比重加權之方式評分。</p>
第九條	<p>（評估結果運用）</p> <p>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。</p>

<p>第十條</p>	<p>(年報資訊揭露)</p> <p>本公司應於年報中揭露是否訂定董事會績效評估辦法，及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、並說明評估方式及評估內容。</p>
<p>第十一條</p>	<p>(揭露方式)</p> <p>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。</p>
<p>第十二條</p>	<p>(施行)</p> <p>本辦法經董事會討論通過後施行，修正時亦同。</p> <p>本辦法訂定於 107 年 11 月 28 日。</p> <p>本辦法第一次修訂於 108 年 03 月 07 日。</p> <p>本辦法第二次修訂於 109 年 11 月 11 日。</p> <p>本辦法第三次修訂於 110 年 12 月 22 日。</p>

三商家購股份有限公司_____年董事會績效評估自評問卷

評核結果說明：

1(差)/2(待改善)/3(尚可)/4(良好)/5(傑出)

考核項目	評核結果	備註
1. 各董事平均實際出席董事會情形（不含委託出席）是否達 70%以上？	1 2 3 4 5	
2. 股東會出席率是否達 1/2 以上董事出席？	1 2 3 4 5	
3. 董事是否於會前瞭解議案內容及積極參與議案之討論？	1 2 3 4 5	
4. 董事會與經營團隊之互動情形是否良好？	1 2 3 4 5	
5. 董事會是否重視各項法令及實務守則之遵循？	1 2 3 4 5	
6. 是否所有的董事都在董事會上做出有效的貢獻？	1 2 3 4 5	
7. 董事會是否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？	1 2 3 4 5	
8. 董事會成員是否對公司、公司經營團隊及公司所屬產業有清楚瞭解？	1 2 3 4 5	
9. 董事是否確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險？董事會是否對內控制度之執行與追蹤狀態予以討論？	1 2 3 4 5	
10. 董事是否與簽證會計師進行溝通及交流？(如遇有會計新公報實施或財報有重大調整事項時，需開會討論。每年至少兩次董事會邀請會計師列席，針對年報及半年報討論，以充分了解公司財務狀況。)	1 2 3 4 5	

考核項目	評核結果	備註
11. 公司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、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？	1 2 3 4 5	
12. 董事會是否定期且澈底的檢視經營團隊的管理績效，並及時給予獎懲？	1 2 3 4 5	
13. 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？	1 2 3 4 5	
14. 董事會是否建置公司的核心價值觀(紀律、使命、榮譽、願景等理念)，並明確地設定公司所有策略性目標？	1 2 3 4 5	
15. 公司策略計畫、年度預算的討論與訂定流程是否適當？	1 2 3 4 5	
16. 每年是否召開六次以上之董事會？	1 2 3 4 5	
17. 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？	1 2 3 4 5	
18. 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？	1 2 3 4 5	
19. 董事會討論的時間是否充分？	1 2 3 4 5	
20. 提交到董事會決議的討論議案是否適當？	1 2 3 4 5	
21. 董事會安排的議程中，是否重要之議題皆分配適當的討論時間，並能妥適的討論？	1 2 3 4 5	

考核項目	評核結果	備註
22.董事會是否提供良好的溝通管道，能適當的與獨立董事溝通？	1 2 3 4 5	
23.各項董事會會議決議，是否有適當的執行後續追蹤？	1 2 3 4 5	
24.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？	1 2 3 4 5	
25.董事會、董事成員、各功能性委員會是否定期且有效率的執行績效評估？	1 2 3 4 5	
26.董事會是否已設置獨立董事，且其人數是否符合相關規定？	1 2 3 4 5	
27.公司之獨立董事是否未同時兼任超過三家上市(櫃)公司之董事(含獨立董事)或監察人？	1 2 3 4 5	
28.董事會是否建置適當且足夠的功能性委員會？	1 2 3 4 5	
29.現有的各項功能性委員會，是否有能力履行董事會委任之職責？	1 2 3 4 5	
30.公司是否依據公司發展需求制定董事會成員多元化之政策？	1 2 3 4 5	
31.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？	1 2 3 4 5	
32.選任新董事的程序，是否夠嚴謹與透明？	1 2 3 4 5	

考核項目	評核結果	備註
33.董事會成員之所有選任案，是否依據公司董事成員多元化政策衡量標準來進行？	1 2 3 4 5	
35.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？	1 2 3 4 5	
36.董事是否每年達成應進修時數？	1 2 3 4 5	
37.董事是否持續進修公司治理相關課程	1 2 3 4 5	
38.是否有一個正式董事培訓時數的紀錄與持續性的專業發展計畫，讓董事可以強化其知識與技能？	1 2 3 4 5	
39.是否已將對管理階層的風險評估與控制融入企業的決策過程？	1 2 3 4 5	
40.董事會是否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？	1 2 3 4 5	
41.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？	1 2 3 4 5	
42.公司每年自行檢查內部控制制度設計及執行的有效性，董事會是否未出具內部控制制度有重大缺失之聲明書？	1 2 3 4 5	
43.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）依規交付或通知各審計委員會？	1 2 3 4 5	
44.審計委員會的成員組成是否恰當？	1 2 3 4 5	

考核項目	評核結果	備註
45.審計委員會委員中，是否至少有一名具有相關的財務經驗？	1 2 3 4 5	
46.審計委員會的各項職權範圍是否明確且恰當？	1 2 3 4 5	
47.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？	1 2 3 4 5	
48.董事會的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予以了解及監督？	1 2 3 4 5	
其他補充說明		
綜合評語		

註 1: 本表格主要為原則性方向，提供公司參考，宜依評估對象為董事會或功能性委員會適當調整指標內容。

註 2: 各項指標考核結果評分無法充分表達，可於備註欄位說明。

註 3: 評估期間為受評年度自 1 月 1 日至 12 月 31 日止。

註 4: 執行評估期間，應於受評年度結束後最近一次召開之董事會開會前完成。

附表二

三商家購股份有限公司_____年董事成員績效評估自評問卷

考核項目	考核結果		備註
A. 公司目標與任務之掌握			
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)?	是		
	否		
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?	是		
	否		
3. 董事是否了解公司所處產業之特性及風險?	是		
	否		
B. 董事職責認知			
4. 董事是否已充分了解董事的法定義務?	是		
	否		
5. 新任董事是否已了解其職責及熟悉公司運作及環境?	是		
	否		
6. 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?	是		
	否		
7. 公司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、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?	是		
	否		
C. 對公司營運之參與程度			
8. 董事實際出席董事會情形（不含委託出席）是否達 70%以上?	是		
	否		
9. 董事是否於董事會前事先瞭解及閱讀會議資料?	是		
	否		
10. 董事投入於董事會相關事務之時間是否足夠?	是		
	否		

考核項目	考核結果		備註
11.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。	是		
	否		
12.董事收受會議紀錄時，是否會閱讀紀錄內容？	是		
	否		
13.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？	是		
	否		
14.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？	是		
	否		
15.董事是否未兼任多家公司的董監事職務？	是		
	否		
D.內部關係經營與溝通			
16.董事會與經營團隊互動情形是否良好？	是		
	否		
17.董事是否與其他董事成員有良好的溝通？	是		
	否		
18.董事是否與簽證會計師進行溝通及交流？	是		
	否		
E.董事之專業及持續進修			
19.董事是否具備董事會決策執行所需的專業？	是		
	否		
20.董事是否每年達成應進修時數？	是		
	否		
21.董事是否持續進修公司治理相關課程？	是		
	否		
22.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？	是		
	否		
F.內部控制			
	是		

考核項目	考核結果		備註
23. 相關議案若遇有需董事利益迴避者，董事是否自行迴避？	否		
24. 董事是否有效的評估與監督各項內部控制制度暨風險管理的有效性？	是		
	否		
25. 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？	是		
	否		
G. 其他項目(請自行評估訂定)			
其他補充說明			
綜合評語	(由董事長評核)		

註 1: 本表格主要為原則性方向，提供企業參考，宜依董事自我評估或同儕評估適當調整。

註 2: 各項指標考核結果評分無法充分表達，可於備註欄位說明。

註 3: 評估期間為受評年度自 1 月 1 日至 12 月 31 日止。

註 4: 執行評估期間，應於受評年度結束後最近一次召開之董事會開會前完成。

董事: _____ (簽章及填表日期)

附表三

三商家購股份有限公司 00 年審計委員會績效評估自評問卷

考核項目	考核結果		備註
A. 對公司營運之參與程度			
1. 委員平均實際出席審計委員會情形（不含委託出席）是否達70%以上？	是		
	否		
2. 委員是否於會前瞭解議案內容及積極參與議案之討論？	是		
	否		
3. 審計委員會與經營團隊之互動情形是否良好？	是		
	否		
4. 審計委員會是否重視各項法令及實務守則之遵循？	是		
	否		
5. 否所有的委員都在審計委員會上做出有效的貢獻？	是		
	否		
6. 審計委員會是否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？	是		
	否		
7. 審計委員會成員是否對公司、公司經營團隊及公司所屬產業有清楚瞭解？	是		
	否		
8. 委員是否確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險？審計委員會是否對內控制度之執行與追蹤狀態予以討論？	是		
	否		
9. 委員是否與簽證會計師進行溝通及交流？(如遇有會計新公報實施或財報有重大調整事項時，需開會討論。每年至少兩次審計委員會邀請會計師列席，針對年報及半年報討論，以充分了解公司財務狀況。)	是		
	否		
10. 審計委員會是否能充分且及時的取得企業營運的績效報告？	是		
	否		
11. 審計委員會是否能審議並監督公司之風險管理制度？	是		
	否		
12. 審計委員會是否能審議並監督公司之內部控制制度？	是		
	否		
13. 審計委員會是否能監督公司確實遵循相關法規？	是		
	否		
14. 審計委員會是否能議決財務、會計、風險管理、法令遵循及內部稽核主管之任免？	是		
	否		

考核項目	考核結果		備註
15. 審計委員會是否能選任會計師等專家?	是		
	否		
16. 審計委員會是否能監督管理公司重大之營運事項?	是		
	否		
B. 提升董事會決策品質			
17. 公司策略計畫、年度預算的討論與訂定流程是否適當?	是		
	否		
18. 審計委員會是否指定議事單位，且至少每季召開會議一次?	是		
	否		
19. 除緊急情事外，審計委員會之召集是否載明召集事由，於七日前通知各董事?	是		
	否		
20. 審計委員會議程與相關資訊是否能及時傳達與全體委員，使其得以充分地、適當地瞭解討論議題?	是		
	否		
21. 提供予審計委員會的資訊是否及時、具一定格式及品質，使審計委員會能夠履行其職責?	是		
	否		
22. 審計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?	是		
	否		
23. 審計委員會討論的時間是否充分?	是		
	否		
24. 提交到審計委員會決議的討論議案是否適當?	是		
	否		
25. 審計委員會安排的議程中，是否重要之議題皆分配適當的討論時間，並能妥適的討論?	是		
	否		
26. 審計委員會是否提供良好的溝通管道，能適當的與獨立董事溝通?	是		
	否		
27. 審計委員會履行職務時，公司是否能提供資訊、人力、物力?	是		
	否		
28. 審計委員會認為必要時，是否尋求獨立的法律、會計或其他顧問服務?	是		
	否		
29. 各項審計委員會會議決議，是否有適當的執行後續追蹤?	是		
	否		
30. 相關議案若遇有委員利益迴避者，委員是否自行迴避或主席是否確實要求該委員予以迴避?	是		
	否		

考核項目	考核結果		備註
31. 審計委員會成員是否定期且有效率的執行績效評估?	是		
	否		
C. 審計委員會組成與結構			
32. 審計委員會是否由全體獨立董事組成，其人數至少三人?	是		
	否		
33. 審計委員會成員至少有一人具備會計或財務專長?	是		
	否		
34. 委員未與簽證會計師及公司經理人具有二親等以內親屬關係?	是		
	否		
35. 審計委員會是否具備足夠之技能、經驗、時間與資源來執行其職責?	是		
	否		
36. 審計委員會成員之專業能力及相關經驗是否能完整搭配?	是		
	否		
D. 審計委員會委員之選任及持續進修			
37. 審計委員會之成員，是由獨立董事擔任，其選任是否嚴謹與透明?	是		
	否		
38. 現階段之審計委員會成員組成，各項技能、知識和經歷範疇是否恰當?	是		
	否		
39. 審計委員會對於新任委員是否有適當的就任說明，使新任委員了解其職責及熟悉公司運作及環境?	是		
	否		
40. 委員是否每年進修六小時(含)以上?	是		
	否		
41. 委員是否持續進修公司治理相關課程?	是		
	否		
42. 公司是否為委員就其執行業務範圍內依法應負之賠償責任，與保險業訂立責任保險契約?	是		
	否		
E. 內部控制			
43. 是否已將對管理階層的風險評估與入企業的決策過程?	是		
	否		
44. 審計委員會是否定期接受公司專責風險控管單位之風險控管報告?(包括若發現重大風險事件，危及財務或業務狀況者，所立即採取之適當措施)	是		
	否		

考核項目	考核結果		備註
	是	否	
45. 審計委員會是否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？	是		
	否		
46. 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？	是		
	否		
47. 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？	是		
	否		
48. 公司每年自行檢查內部控制制度設計及執行的有效性，審計委員會是否未出具內部控制制度有重大缺失之聲明書？	是		
	否		
49. 公司之稽核主管是否列席審計委員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獨立董事？	是		
	否		
50. 審計委員會各項職權範圍是否明確且恰當？	是		
	否		
51. 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？	是		
	否		
52. 審計委員會的委員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予以了解及監督？	是		
	否		
F. 項目(請自行評估訂定)			
其他補充說明			
綜合評語			

註1: 各項指標考核結果評分無法充分表達，可於備註欄位說明。

註2: 評估期間為受評年度自1月1日至12月31日止。

委員：_____（簽章及填表日期）

附表四

三商家購股份有限公司 00 年薪資報酬委員會績效評估自評問卷

考核項目	考核結果		備註
A. 對公司營運之參與程度			
1. 委員平均實際出席薪資報酬委員會情形 (不含委託出席) 是否達70%以上?	是		
	否		
2. 會議議程與相關資訊是否事先提供予薪資報酬委員會成員, 使其得以充分地、適當瞭解討論議題?	是		
	否		
3. 薪資報酬委員會之成員是否於會前瞭解議案內容及積極參與議案之討論?	是		
	否		
4. 薪資報酬委員會是否得請其他非委員之人員列席會議, 並提供相關必要之資訊?	是		
	否		
5. 薪資報酬委員會之成員是否了解組織業務之核心目標, 並熟知公司內部之獎酬計畫, 以評估獎酬決策?	是		
	否		
6. 薪資報酬委員會於訂定及管理績效評估與薪資報酬時, 是否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?	是		
	否		
7. 薪資報酬委員會是否定期審視總經理? 重要經理人之酬金獎勵制度及績效表現, 以確保其符合公司之風險胃納?	是		
	否		
8. 薪資報酬委員會是否考量公司長期整體獲利及股東利益訂定酬金標準或制度?	是		
	否		
B. 薪資報酬委員會決策品質			
9. 每年是否召開兩次以上之薪資報酬委員會, 並做成相關之議事錄?	是		
	否		
10. 薪資報酬委員會之議事錄是否適當地記錄討論內容, 以及當地記錄個人或集體的保留意見或關切?	是		
	否		
11. 薪資報酬委員會是否忠實履行職責, 並將所提建議提交董事會討論?	是		
	否		
12. 薪資報酬委員會安排的議程中, 是否重要之議題皆分配當的討論時間, 並能妥適討論?	是		
	否		
13. 薪資報酬委員會討論的時間是否充分?	是		
	否		

考核項目	考核結果		備註
14. 各項薪資報酬委員會會議決議，是否有適當地執行後續追蹤？	是		
	否		
15. 薪資報酬委員會之議事錄是否於會後分送委員會成員，並呈報董事會及列入公司重要檔案？	是		
	否		
C. 薪資報酬委員會組成與結構			
16. 薪資報酬委員會目前的席次是否適當？	是		
	否		
17. 薪資報酬委員會之成員是否均為獨立董事？	是		
	否		
18. 薪資報酬委員會履行職務時，公司是否能提供資訊、人力、物力，在薪資報酬委員會認為有必要時尋求獨立的法律、會計或其他顧問服務？	是		
	否		
19. 薪資報酬委員會成員是否得以使用公司之秘書、員工等服務資源？	是		
	否		
20. 對於薪資報酬委員會成員、職責及運作情形，是否已於年報中說明？	是		
	否		
D. 薪資報酬委員會成員的選任及持續進修			
21. 薪資報酬委員會之成員是否具備足夠之專業能力及相關經驗來執行其職責？	是		
	否		
22. 薪資報酬委員會之成員是否持續進修多元化之課程，並強化其專業知識與技能？	是		
	否		
23. 薪資報酬委員會之成員是否並未與公司內部人員具有親屬財務、聘僱、投資或其他商業關係？	是		
	否		
E. 內部控制			
24. 是否已將對管理階層的風險評估融入企業的決策過程？	是		
	否		
25. 薪資報酬委員會是否重視各項法令及實務守則之遵循？	是		
	否		
26. 相關議案若遇有需利益迴避？，薪資報酬委員會之成員是否行迴避？	是		
	否		
27. 薪資報酬委員會成員對於執行職務時所獲取的公司內部相關資訊，是否遵守保密義務？	是		
	否		
其他補充說明			

綜合評語	
------	--

註1: 各項指標考核結果評分無法充分表達，可於備註欄位說明。

註2: 評估期間為受評年度自1月1日至12月31日止。

委員：_____（簽章及填表日期）