

中華電信股份有限公司

108 年董事會績效評估執行結果

一、 依據：本公司「董事會績效評估辦法」。

二、 評估方式及週期

(一) 內部自評：董事會績效考核自評、董事成員自我考核自評及各功能性委員會績效考核自評，於每年年度結束時執行。

(二) 外部評估：本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。

三、 評估指標及期間

(一) 執行董事成員自我考核自評，包括公司目標與任務之掌握、董事職責認知、對公司營運之參與程度、內部關係經營與溝通、董事之專業及持續進修、內部控制六大面向。

(二) 功能性委員會績效考核自評，包括對公司營運之參與程度、對委員會職責認知、提升委員會決策品質、功能性委員會組成及成員選任、內部控制等五大面向。

(三) 委請外部具獨立性專業機構進行評鑑，包含董事會之組成、指導、授權、監督、溝通、內部控制及風險管理、董事會自律及其他等 8 大構面。

(四) 評估期間：108 年 1 月 1 日至同年 12 月 31 日

四、 評估程序

(一) 董事會內部績效評估由行政作業單位於每年十二月三十一日前收集個別董事及功能性委員會活動相關資訊，並分發填寫問卷。

(二) 行政作業單位於回收問卷並統計結果後，提送次一年度三月底前之董事會報告，作為檢討、改進之參考。

五、 評估結果

(一) 內評：董事會成員及各功能性委員會整體運作完善，符合公司治理之要求；各委員會均克盡職責，有效提昇董事會職能。

1. 董事成員自我考核自評：評量項目共 25 項指標，各面向平均分數介於 4.6~5 分之間（滿分 5 分）。

考核項目	平均得分
	108 年
一、公司目標與任務之掌握	5
二、董事職責認知	5
三、對公司營運之參與程度	4.6

四、內部關係經營與溝通	5
五、董事之專業及持續進修	4.97
六、內部控制	5

2. 功能性委員會績效考核自評：評量項目分別為 15、17、21 項指標中，除策略委員會有 1 項評量指標評為 3 分；薪資報酬委員會有一項評量指標評為 4 分外，其餘指標均達滿分（5 分）。

考核項目	委員會		
	審計委員會	薪資報酬委員會	策略委員會
一、對公司營運之參與程度	5.0	5.0	3.0
二、提升委員會決策品質	5.0	5.0	5.0
三、委員會職責認知	5.0	4.7	5.0
四、委員會組成及成員選任	5.0	5.0	5.0
五、內部控制	5.0		

3. 上述評估結果、未達成項目及改善建議已於 109 年 2 月 26 日第 9 屆第 6 次董事會進行報告。

(二) 外評：

1. 外部專業獨立機構之董事會績效評估

本公司於 108 年 10 月委請社團法人中華公司治理協會對董事會之效能（含績效）進行評估，分別就董事會之組成、指導、授權、監督、溝通、內部控制及風險管理、董事會自律及其他（董事會會議、支援系統等）8 大構面、38 題指標，以問卷及實地訪評方式進行董事會績效評估。

經中華公司治理協會指派林火燈、林純正、黃振豐三位具獨立性之執行委員及呂淑滿（中華公司治理協會評量組長）、宋宜靜（中華公司治理協會評量專員）組成評估小組，藉由專業機構審視本公司現行董事會及功能性委員會運作情形，透過評估委員之指導及交流，對本公司進行專業而客觀之體檢後出具報告，以為後續強化董事會職能之參考。

2. 外部專業獨立機構意見

◆ 總評：

- (1) 貴公司董事 13 席，董事專長除電信專業外，涵蓋商務、法務、財務、行政管理以及資通訊等等，為了因應轉型策略，獨立董事之

遴選，以現階段貴公司需求最為殷切之人工智慧、併購新創、網際網路及個資保護領域之國內翹楚為對象。整體而言，董事會之組成，多元而且符合策略需求。

- (2) 貴公司董事會除定期會議外，亦利用迎新送舊、尾牙等餐敘，以及歲末前瞻營、策略共識營等機會，加強董事之間以及董事與經營團隊的互動；並為董事備有董事辦公室，因此形成良好董事會議事文化。
- (3) 貴公司董事會策略委員會因應外界環境改變，修改組織規程，增加董事會派任策略委員會委員人數，納入外部董事，並強化專案討論比重；薪資報酬委員會體察公司薪酬結構之修正必要，委任外部專家，比較同業標準、發掘結構問題；審計委員會關心公司營運風險，重視專業查核，針對專標案風險提升進行調查，因而大幅降低專標案呆帳風險。綜上顯示，各功能性委員會運作效能良好，且能與時俱進，充分強化董事會運作效能。
- (4) 貴公司為強化決策品質與效率，設立董事會策略委員會，辦理董事會交付之公司發展重要議題，如中長期發展目標、重大投資與併購、組織重大調整等，每季至少開會一次，會議結論必要時提報董事會。近期更引進外部董事，逐漸加強聚焦策略轉型、新創併購等重大議題，對貴公司中長期發展策略之形成，極有助益。
- (5) 貴公司於 105 年開始推動高階主管發展計劃，盤點未來五年將退休之高階經理人員，及早培養繼任人選。107 年 8 月更通過高階經理人績效管理辦法，加強董事長、總經理對高階經理人面談機制、以及建立高階經理人 Mentor 機制，並由 HR 擬定高階經理人培訓計劃，由董事長主持期中及期末發展檢視會議。高階經理人培育之思考及運作，極為完整。

◆ 建議：

- (1) 貴公司對新任董事個別需求提供協助之講習，宜建立適當之書面制度，協助董事快速了解公司經營及董事會運作模式，以發揮董事督導職能。
- (2) 貴公司經理部門宜定期向董事會呈報利害關係人之相關訊息，使董事會能夠充分掌握利害關係人之動態，以利董事會決策議案之參考。
- (3) 貴公司風險管理委員會宜檢視公司營運之各類風險管理執行情形，定期向董事會報告，以利董事會成員及時瞭解公司風險管理動態，並能及時因應。

◆ 改善計畫

- (1) 未來董事會若全面改選，將舉辦「業務座談會」，邀集各分公司及重要處室向董事進行業務報告，俾便董事快速掌握公司業務、關鍵問題及瞭解本公司董事會運作模式。若因大股東改派其法人代表，亦提供「業務座談會」相關資料予新任董事參考。
- (2) 本公司自第9屆董事會第3次會議已將利害關係人議合成果表納入董事會議事資料經營概況中，未來預計每季調查一次，持續追蹤並納入董事會議事資料。
- (3) 本公司風險管理委員會定期檢視並簽報各項營運風險、研商重大風險管理議題之因應對策，由稽核處複核風險，視需要向審計委員會／董事會報告。