

中華電信股份有限公司

111 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：董事會績效評估自評、董事成員績效評估自評及各功能性委員會績效評估自評，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) 執行董事成員績效評估自評，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) 執行董事會績效評估自評，包括對公司營運之參與程度、提升董事會決策品質、董事會組成與結構、董事之選任及持續進修、內部控制五大面向

(三) 功能性委員會績效評估自評，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。

(四) 評估期間：111 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. 董事成員自我評估自評：評估項目共 6 大面向，25 項指標，各面向平均分數介於 4.79~5.00 分之間（滿分 5 分）。

考核項目	平均得分
	111 年
一、公司目標與任務之掌握	5.00
二、董事職責認知	4.98

三、對公司營運之參與程度	4.90
四、內部關係經營與溝通	4.79
五、董事之專業及持續進修	4.97
六、內部控制	5.00

2. 董事會績效評估自評：評估項目共 5 大面向，38 項指標，各面向平均分數介於 4.89~4.99 分之間（滿分 5 分）

考核項目	平均得分
	111 年
一、對公司營運之參與程度	4.94
二、提升董事會決策品質	4.97
三、董事會組成與結構	4.99
四、董事之選任及持續進修	4.97
五、內部控制	4.89

3. 功能性委員會績效評估自評：評估項目分別為 21、17、15 項，除策略委員會有 5 項評估項目評為 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	4.97
二、提升委員會決策品質	5.0	5.0	4.95
三、委員會職責認知	5.0	5.0	4.94
四、委員會組成及成員選任	5.0	5.0	5.0
五、內部控制	5.0		

4. 上述評估結果、未達成滿分項目及建議已於 112 年 2 月 24 日第 10 屆董事會第 5 次會議進行報告。

(二) 外評：

1. 外部專業獨立機構之董事會績效評估

本公司於 111 年 11 月委請臺灣誠正經營學會對董事會之效能，分別就董事會之專業職能(包括董事會組成多元性、董事進修情況、外部資源利用情況等)；董事會決策效能(包括董事參與會議程度、董事對於公司營運情況之掌握、董事對於公司風險之管理、董事決策所憑之資訊充足度等)；董事會對內部控制之重視程度與監督(包括員工行為守則之制定與執行、對內部稽控之督導、溝通

舉報管道之暢通、利害關係之揭露及迴避等)；董事會對永續經營之態度(包括對於 ESG 資訊的揭露、人才培育及接班計劃之規劃、對永續經營之作為等)，以問卷及實地訪評方式進行董事會績效評估。

經臺灣誠正經營學會三位執行委員邵慶平、蔡揚宗、楊岳平及鍾詩敏、蔡宛芯兩位律師組成評估小組，該學會及執行專家與本公司無業務往來具備獨立性。藉由該專業機構審視本公司現行董事會運作情形，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) 董事會專業職能與決策效能：獨立董事席次達五人，占董事會成員比例已逾三分之一，相關背景包含法律、通訊、人工智能、金融及會計等不同領域專業，能從不同角度提供多元化意見。董事會成員均表示會議中有充分討論之機會。
- (2) 董事會對於企業內部控制之監督：受評企業於董事會層次設置審計委員會及策略委員會，定期對於發展策略、營運狀況及重大交易等重要議題進行討論。另於經理人層次則設置風險管理委員會，負責監控受評企業整體風險暴露程度。該等委員會的設置均使董事會成員可更有效掌握受評企業整體面臨的潛在風險，以強化風險管理及監督。
- (3) 對永續經營之態度：受評企業於經理人層次設置永續發展委員會，由董事長及經理人共同促進永續發展相關行動方案之執行，並由該委員會向董事會報告永續策略的執行情形，以使董事會了解永續策略之落實，並持續推動及監督。此外，受評企業更將 ESG 相關指標列入經理人績效評估指標，以強化 ESG 方案之落實。

◆ 建議：

- (1) 優化董事會議事效率：部分受訪董事表示，受評企業組織架構龐大，董事會討論議案內容較多，建議可由經理人團隊在與個別董事溝通後，就個別董事所提出之疑義或意見加以彙整，以供其他董事可提前知悉不同董事所關切之議題，以促使各董事對於各議案的瞭解程度更為相當，也增加議事討論效率。
- (2) 厚植人才資料庫，招攬產業人才：建議定期檢討績效評估標準，使評估標準能貼近企業現實所需，針對評估標準發展出更為細緻

及明確之操作標準，以提供多元的人才培育發展觀點，擬定適當的發展計畫、與績效連結之獎酬制度或績效評估標準；善用多元招募行銷廣告吸引年輕人才；提供多元合作計畫，例如增加與大專院校產學合作計畫、提供實習計畫、優秀人才獎學金；對於受評企業員工，制定個人發展計畫及能力發展制度，針對個別員工提供職涯發展規劃及進修訓練等方式。

- (3) 擬定組織轉型短、中、長期目標，妥善分配資源：受評企業現處組織轉型、調整時期，各事業體如何分配資源、規劃發展，需要再妥善思考。建議受評企業董事會可先盤點各事業體營運情形、市場營運及產業趨勢，活用內部數據，進行整體性的風險辨識及衡量，以制定各事業體之短、中、長期目標策略；且持續追蹤營運情形，不斷調整計畫，俾利資源之妥善分配及運用。
- (4) 針對所屬產業趨勢辦理董事進修課程或提供相關產業資訊予董事：部分受訪董事表示，董事會成員未必具備受評企業之相關產業背景知識，建議受評企業或可考慮透過為董事會成員規劃與受評企業產業知識或產業趨勢相關之進修課程、提供產業新知，或由經營團隊分享新近產業資訊等方式，促進董事會成員持續強化對受評企業所處產業的了解。

◆ 改善計畫

- (1) 本公司未來於董事會前，將就個別董事所提出之疑義或意見加以彙整，以供其他董事可提前知悉不同董事所關切之議題。
- (2) 本公司績效評估標準視年度營運目標、經營策略、永續發展議題(ESG)及人才發展策略(包含接班人計畫)等面向建構指標，將持續定期檢討績效評估標準，以有效對齊公司策略方針，貼近企業現實所需；激勵獎酬部分，亦持續設計更具彈性的激勵獎酬措施，同時也建立全方位的人才發展計畫。另為吸引優秀人才加入，規劃自 112 年起推動「產學合作人才進用機制」，期透過與學校建立課程、實習合作，和學生建立良好連結，並將具備潛力者以預聘方式引入公司。本公司亦持續精進員工職涯訓練及進修制度，其中員工職涯訓練部分，提供同仁更多元的學習環境，得透過內部／外部訓練、數位學習(e-Learning)、知識管理系統及主管／同儕的指導等多元方式，增進自我職能與發展。
- (3) 本公司將持續依據各事業體營運情形、市場營運及產業趨勢，並活用內部數據與進行整體性的風險辨識及評估，制定各事業體短、中、長期之目標策略，且將持續定期追蹤與檢討營運情形，以適時調整計畫，俾利資源之妥善分配及運用。

(4) 未來規劃董事進修課程，將儘量安排與電信產業知識或趨勢相關之課程，以促進董事會成員持續強化對本公司所處產業之了解。