

中華電信股份有限公司

113 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：整體董事會績效評估自評、個別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、 內部自評

(一) 評估程序：

1. 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董事會、個別董事及功能性委員會活動相關資訊，並分發填寫問卷。
2. 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。

(二) 評估指標：

1. 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、董事的選任及持續進修、內部控制及對永續經營(ESG)之參與等 6 大面向。
2. 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及內部控制等 6 大面向。
3. 功能性委員會績效評估自評，包括對公司營運之參與程度、功能性委員會職責認知、提升功能性委員會決策品質、功能性委員會組成及成員選任及內部控制等 5 大面向。

(三) 評估期間：113 年 1 月 1 日至 113 年 12 月 31 日。

四、 外部評估

(一) 評估架構及方式：

本公司於 113 年 9 月委請社團法人中華公司治理協會對董事會效能（含績效）進行評估，分別就董事會之組成與分工、董事會之指導與監督、董事會之授權與風險管理、董事會之溝通與協作、董事會之自律與精進等 5 大構面、12 項指標，以問卷及實地訪評方式進行評估。

(二) 評估期間：112 年 10 月 1 日至 113 年 9 月 30 日。

五、 評估結果

(一) 內部評估：董事會、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. 董事會績效評估自評：評估項目共 6 大面向，41 項指標，各面向平均分數介於 4.86~5.00 分之間（滿分 5 分）。

評估項目	平均得分
	113 年
一、對公司營運之參與程度	4.86
二、提升董事會決策品質	4.99
三、董事會組成與結構	5.00
四、董事的選任及持續進修	5.00
五、內部控制	5.00
六、對永續經營(ESG)之參與	5.00

2. 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 4.79~4.95 分之間（滿分 5 分）。

評估項目	平均得分
	113 年
一、公司目標與任務之掌握	4.95
二、董事職責認知	4.95
三、對公司營運之參與程度	4.95
四、內部關係經營與溝通	4.79
五、董事之專業及持續進修	4.95
六、內部控制	4.95

3. 功能性委員會績效評估自評：評估項目指標分別為審計委員會 21 項、薪資報酬委員會 18 項、永續發展暨策略委員會 20 項、風險管理委員會 19 項；其中審計委員會、薪資報酬委員會所有指標均達滿分（5 分），永續發展暨策略委員會平均 4.97 分、風險管理委員會平均 4.98 分。

功能性委員會 評估項目	審計 委員會	薪資報酬 委員會	永續發展暨 策略委員會	風險管理 委員會
一、對公司營運之參與程度	5.00	5.00	4.94	4.93
二、委員會職責認知	5.00	5.00	4.96	5.00
三、提升委員會決策品質	5.00	5.00	5.00	4.98
四、委員會組成及成員選任	5.00	5.00	4.93	5.00
五、內部控制	5.00	5.00	5.00	5.00

(二) 外部評估：

1. 外部專業獨立機構之董事會績效評估執行情形：

本公司委請社團法人中華公司治理協會對董事會之效能進行評估。中華公司治理協會指派蘇裕惠、陳永清等二位具獨立性之執行委員及閻書孝研究員、呂淑滿評量組長等四人組成評估小組。

評估小組除書面審閱本公司就評估指標提供之陳述說明及相關佐證文件外，並於 113 年 11 月 22 日親至本公司進行實地訪評，訪評對象包含董事長、總經理、稽核長、公司治理主管及五位獨立董事等。該協會業於 113 年 12 月 6 日出具董事會績效評估報告。藉由該專業機構審視本公司現行董事會運作情形，透過執行委員與受訪者之交流，進行專業且客觀之體檢，最終出具報告，作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：

貴公司第 10 屆董事會於 111 年 5 月 27 日改選後，董事會由 13 位董事組成，其中獨立董事 5 席、女性董事 3 席，後因董事辭任，女性董事席次減至 2 席；貴公司重視董事會組成之多元性，包括性別及專業領域等要素，亦依據公司發展策略所需尋求適任人選。貴公司獨立董事積極任事，對於公司永續與策略發展、人才培育與繼任計畫、薪資報酬、財務報導及其他內控內稽監督事宜均詳細掌握，並積極在董事會、各功能性委員會發揮效能。

貴公司董事會設有四個功能性委員會，包括法定要求設置的審計委員會及薪資報酬委員會，以及自願設置的永續發展暨策略委員會及風險管理委員會。永續發展暨策略委員會召集人為董事長，旨在提升公司永續與策略發展及董事會效能；風險管理委員會由獨立董事擔任召集人，旨在強化董事會督導風險管理機制之功能。

貴公司策略制定流程相當完整，依據公司三大願景(成為以永續發展為基礎的國際標竿企業、成為數位生態系統協創者的領導品牌、成為遠遠超越兆元市值的頂尖科技企業集團)，並以永續發展暨策略委員會為橋樑，先就經理部門所提的年度計畫進行指導與監督，再提報董事會最終確認，使策略之形成與落實機制更為穩固。

貴公司檢舉流程和落實機制相當完整。一般員工內部檢舉處理機制由組織暨人才發展處主辦，如涉及高階經理人之檢舉案件則交由同屬高階主管層級的稽核長處理，使內部員工檢舉申訴機制可發揮真正效力。再者，針對會計、內部會計控制及審計等事宜利害

關係人的檢舉機制則透過審委會專屬郵件信箱 (auditcomm@cht.com.tw) 並設定該信箱郵件均會自動轉發至審委會所有獨立董事之個人信箱系統，後續檢舉事件處理進度則定期匯報至審計委員會，俾利獨立董事直接掌握與有效督導檢舉訊息之處理狀況。

貴公司高度重視稽核功能、認同公司治理原則，提供稽核長充分資源與行政位階行使職權，促使有效發揮內部稽核與調查功能，確保內部控制制度之有效性。

貴公司於 108 年 3 月 19 日第 8 屆董事會第 17 次會議通過設置公司治理主管。現任公司治理主管為 112 年 8 月 9 日第 10 屆董事會第 7 次會議通過由夏安安協理專任，負責辦理董事會及股東會等會議相關事宜、製作董事會與股東會議事錄、協助董事就任及持續進修、提供董事執行業務所需資料、協助董事會及各功能性委員會自我績效評估與每三年之外部績效評估、協助董事遵循法令、其他依公司章程所訂定之事項，以及關注主管機關公司治理相關法令之修法動態。

貴公司於每屆選任董事會後之當年七月舉辦新任董事就任講習座談會，邀請各機構、院之首長進行當前業務和未來發展專題報告，並提供法令遵循等相關資訊、安排赴各機構、院實地參訪。每屆董事就任講習不僅只針對新任董事辦理，並邀所有董事一起參加，可增進董事之間的認識與交流。

貴公司近五屆公司治理評鑑結果均為前 5%，十分優異，堪為上市公司之楷模。為自我精進，今年再度委託外部專業獨立機構進行董事會績效評估，顯見公司提升董事會效能之企圖心，值得肯定。

◆ 建議：

- (1). 貴公司企業文化積極負責，除法定審計與薪酬委員會外，更自發性設置永續發展暨策略委員會與風險管理委員會。因應公司外部環境挑戰、複雜業務與營運規模，建議公司考慮設置風險控管及永續議題等高階專責主管，彙整整個集團相關資訊與報告流程，進一步提升董事會和功能性委員會之效能外，亦建議每屆董事會與功能性委員會考慮設定屆次目標，有效確保公司發展與經營成果符合利害關係人之期待。
- (2). 有鑑於公司之營運規模、業務性質以及在台灣證券交易所與美國紐約證券交易所二地上市之較高法規要求，董事會與功能性委員會須投入比一般上市公司董事會更多的精力與時間，建議公司薪酬委員會參考國內外同業等外部資訊，提供董事會適時調整董事

與高階主管薪資配套之建議，以利公司長期發展。

◆ 改善計畫

- (1). 經公司評估，國內除金控業外，電信業（如遠傳、台哥大）及其他相關產業普遍未設置專職風險長。有鑑於此，公司目前暫不設置風險長，若未來經評估認為有其設置之需求，將由執行副總或以上層級之高階主管擔任。至於永續長，現由董事長擔任，計劃將改由執行副總層級兼任，以對標業界做法。
- (2). 董事會及各功能性委員會擬於第 11 屆董事會起設定屆次目標並報告，以持續強化董事會及各功能性委員會效能。
- (3). 公司將重新調研並參考與本公司體制相似，具官股色彩但為民營上市公司之董事及高階主管薪酬，並於遵循法規情況下，規劃具競爭力之薪酬結構及激勵政策，再於適當時間向大股東溝通。

以上整體評估結果，包含內部自評及外部評估之總評內容、建議事項及未來改善計畫，已於 114 年 1 月 22 日第 10 屆董事會第 14 次會議進行報告。