



TIRI

台灣投資人關係協會
Taiwan Investor Relations Institute

董事會績效評估報告

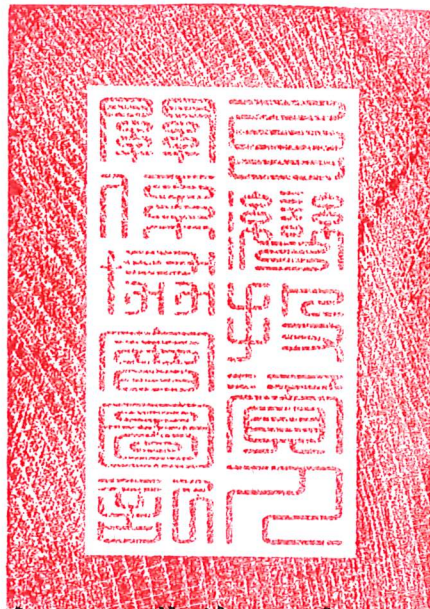
受評公司：潤德室內裝修設計工程股份有限公司

報告日期：中華民國 114 年 10 月 17 日

TIRI

台灣投資人關係協會
Taiwan Investor Relations Institute

董事會績效評估報告



受評公司：潤德室內裝修設計工程股份有限公司

報告日期：中華民國 114 年 10 月 17 日

目錄

壹、前言	2
貳、獨立性聲明	3
參、評估範圍及構面	4
肆、評估執行程序	6
伍、結論及建議	12

台灣投資人關係協會
Taiwan Investor Relations Institute

壹、前言

董事會效能為公司治理基石，是評估公司治理機制優良與否的重要指標。

依據公司法第二百零二條規定，公司業務之執行，除公司法或章程規定應由股東會決議之事項外，均應由董事會決議行之。由此可見，董事會為公司最高之核決層級，其能否健全運作、有效發揮功能，關係到企業經營之成敗。

據此，民國 91 年，臺灣證券交易所股份有限公司及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心，共同制定《上市上櫃公司治理實務守則》，並將『強化董事會職能』列為公司治理重要的一環，其第三十七條內容說明：「上市上櫃公司宜訂定董事會績效評估辦法及程序，除應每年定期就董事會及個別董事進行自我或同儕評鑑外，亦得委任外部專業機構或以其他適當方式進行績效評估。」。

另外，為落實公司治理並提升公司董事會功能，建立績效目標以加強董事會運作效率，故依據《上市上櫃公司治理實務守則》第三十七條規定訂定《董事會績效評估辦法》參考範例，其第三條說明：「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。董事會內部及外部績效評估結果，應於次一年度第一季結束前完成。」。

貳、獨立性聲明

本執行委員負責評估 潤德室內裝修設計工程股份有限公司（下稱受評公司）董事會績效，秉持公正客觀態度且無任何影響獨立性之情事。茲聲明如下：

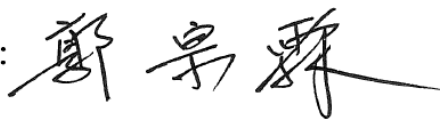
一、本執行委員及其配偶與受扶養親屬未有下列情事：

1. 與受評公司有直接或間接之重大財務利益。
2. 與受評公司或其董監事間，有足以影響獨立性之商業關係。
3. 自受評公司或其董監事、經理人或主要股東價值重大之饋贈或禮物(其價值未超越一般社交禮儀標準)。

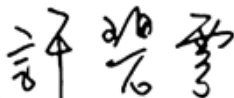
二、本執行委員與受評公司之董監事或經理人未有配偶、直系血親、直系姻親或二親等內旁系血親之親屬關係。

三、本執行委員及其配偶與受扶養親屬未擔任受評公司董監事、經理人或對評估有直接且重大影響之職務。

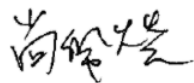
執行委員 郭宗霖：



執行委員 許碧雲：



執行委員 尚佩瑩：



參、評估範圍及構面

本協會受 潤德室內裝修設計工程股份有限公司（下稱受評公司）之委託，對其董事會（不包含其下之功能性委員會）運作情形進行績效評估，評估範圍不包括受評公司其他機關及個別董事表現。

本協會參考《上市上櫃公司治理實務守則》第三十七條及《董事會績效評估辦法》參考範例第三條，並融入「公司治理 3.0-永續發展藍圖」指引，針對整體董事會運作情形規劃設計出評估問卷，其問卷涵蓋五大構面：

一、 董事會組成及專業發展

評估內容涵蓋：董事會結構、董事組成多元化、董事進修情形、董事培訓規劃等。

二、 董事會決策品質

評估內容涵蓋：董事決策所需資訊之完整性與及時性、董事參與會議程度、董事會開會頻率及時間配置等。

三、 董事會運作效能

評估內容涵蓋：內部關係經營與溝通、董事對公司營運參與及掌握程度、董事會與會計師溝通情形等。

四、 內部控制及風險管理

評估內容涵蓋：董事對公司營運風險之管理、公司內部規章之制定與執行、對公司內控制度有效性之督導、內外部舉報管道之暢通等。

五、 董事會參與企業社會責任程度

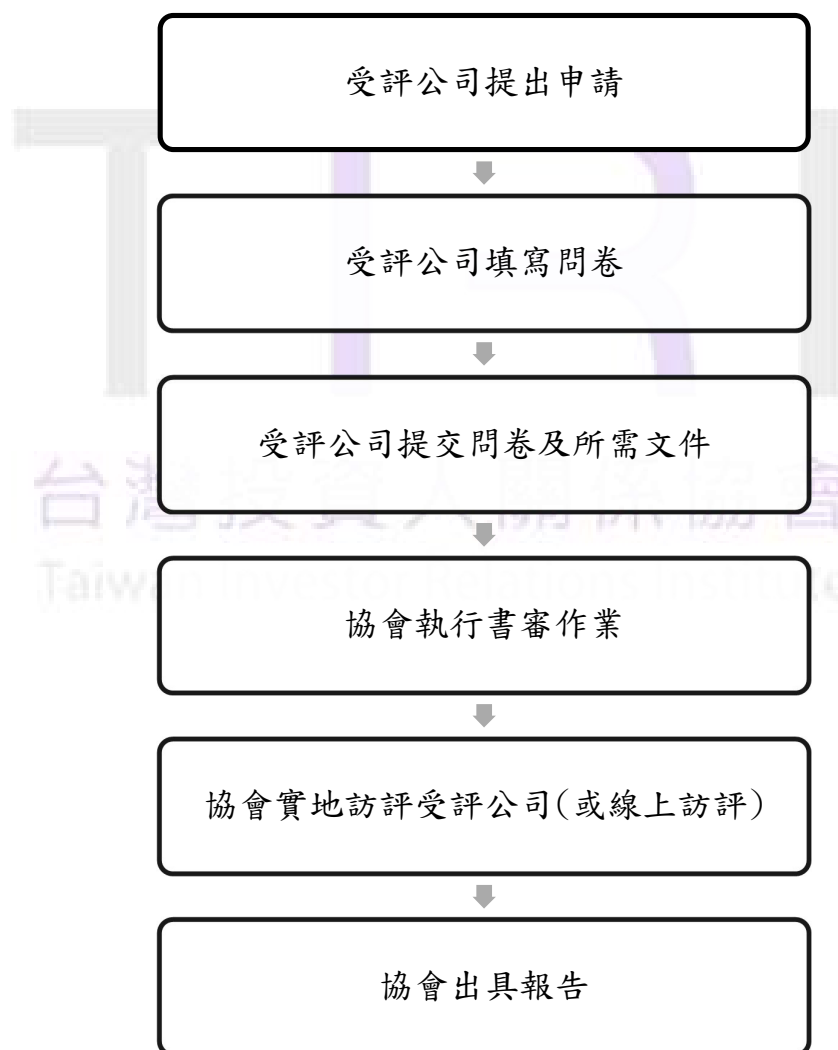
評估內容涵蓋：董事會對 ESG 的關注程度、公司與外部股東或利害關係人溝通管道、公司對 ESG 之參與及投入程度、公司落實治理機制之作為等。



肆、評估執行程序

本協會評估程序係結合受評公司提供之文件、自評問卷、及實地訪談三種方式進行評估，並依據評估結果出具績效評估報告，其相關程序說明如下：

一、評估流程

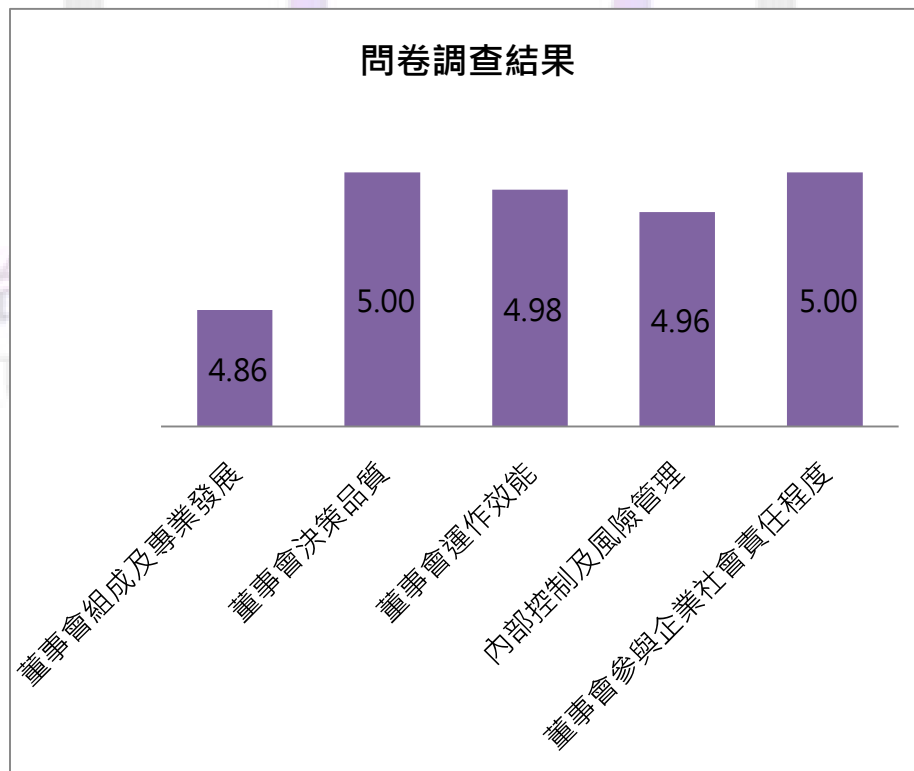


二、受評期間

民國 113 年 9 月 1 日至 114 年 8 月 31 日

三、問卷調查

1. 發放對象：全體董事會成員(董事三席及獨立董事三席，共六席)
2. 回收情形：100%
3. 問卷評估方式：問卷係以 1 至 5 之量度評估，1 為未能滿足(非常不同意)，5 為皆能滿足(非常同意)。
4. 問卷評估結果：



四、實地訪評

1. 訪評日期：民國 114 年 10 月 15 日

2. 訪評方式：實體訪談

3. 訪評對象：

- 盧玉璜 董事長
- 賴冠仲 獨立董事(審計委員召集人)
- 張嬌珉 公司治理主管
- 蔣仁偉 稽核主管

五、訪評摘要：

受評公司為室內裝修設計工程業者，隸屬潤泰集團營建事業體系，專注於室內裝修設計及景觀設計，為建築成品交付客戶前之最後一環。自規劃階段起即與潤泰營建事業群密切協作，致力於實現設計與建築整合。公司累積逾三十年設計與建造經驗，具備承攬大型專案之設計與施工能力，完成實績涵蓋商業空間、住宅、辦公大樓、飯店及醫療空間等多元領域，更榮獲 CRIF 中華徵信所《2025 年版台灣地區大型企業排名 TOP5000》建物裝修及裝潢業第一名，為第五度榮登榜首，並於義大利 A' Design Awards 榮獲「W★世界頂尖公司－影響力獎」等多項國際殊榮。

公司提供涵蓋設計、機電規劃、施工監造至維修保固之完整一體化服務流程，持續掌握市場趨勢，推動創新與設計整合，聚焦智能空間、複合式功能空間及永續發展目標，致力提供多元、實用且具環保價值之設計方案。透過精緻場域規劃與全程可追溯之工程管理，深化服務深度與廣度，確實落實「潤澤社會，泰安民生」之核心理念，奠定企業永續發展之堅實基礎。

受評公司於民國 114 年 5 月 7 日全面改選董事會，選任董事席次共計七席。惟同年 8 月 4 日，自然人董事盧玉璜辭任，潤泰精密材料股份有限公司隨即由原代表人侯凱淋改派盧玉璜擔任其法人董事代表人，同月 13 日董事會中改聘許茲榮先生為總經理，並選任潤泰精密材料股份有限公司法人代表人盧玉璜為董事長。截至受評基準日止，董事三席、獨立董事三席，合計六席，尚有一席董事缺額。

依據當屆董事會選任七席董事中，法人董事二席皆由潤泰精密材料股份有限公司指派，分別為代表人簡滄圳及盧玉璜，其未有單一法人組織占董事會席次達三分之一以上。為強化公司治理效能並提升董事會整體職能，受評公司依據其營運型態與發展需求，訂定董事會成員多元化方針。現任董事成員具備跨產業背景與互補專

業，並兼具經營管理、營運判斷、領導決策與危機應變等關鍵能力，足以有效支應公司營運發展與策略推動之實際需求。

另為維持董事會之獨立性，董事成員間無配偶或二親等以內之親屬關係；於涉及潛在利益衝突情形時，董事會得指派具獨立判斷能力之非執行業務董事參與決策，以確保董事會決策之客觀性與公正性。

董事會中獨立董事席次占半數，且連續任期均未超過三屆，有助於維持職權行使之客觀性與監督功能之有效性。受評期間，全體董事會實際出席率達百分之百，顯示董事間具備良好之溝通與協作，亦有助於獨立董事實質參與決策過程，確實落實公司治理核心價值。

董事會於民國 113 年 12 月 24 日參酌審計品質指標（Audit Quality Indicators, AQIs），針對簽證會計師進行獨立性及適任性評估，展現善盡監督職責，強化財務報導品質之審查機制。公司設置專任內部稽核主管，定期向審計委員會報告稽核業務執行情形，並與獨立董事保持良好溝通。若發生重大異常，或稽核主管、獨立董事或會計師認為有進行個別溝通之必要時，亦可不定期召開會議，以確保資訊透明與監督機制之完整性。

因應國際永續發展趨勢，並配合金融監督管理委員會推動之「公司

治理 3.0」政策，受評公司於民國 112 年 3 月成立永續發展推動小組，由總經理擔任召集人，總經理室擔任執行秘書室，統籌推動公司永續策略與相關事務。小組下設公司治理、環境保護、客戶關懷、員工關懷及社會關懷等五個功能分組，透過跨部門協作，推動並執行各項永續發展計畫。

公司秉持以永續為核心理念，將社會責任與人文關懷融入空間設計，推動文化關懷專案，結合在地文化與公益理念，打造兼具溫度與人文價值之空間場域。亦與弱勢團體合作導入藝術創作，倡議綠建築概念，並於三元能源高雄辦公室專案中取得 LEED 金級與 EEWB 黃金級雙認證，展現企業對環境永續與社會價值實踐之具體成果。

為呼應政府 2050 淨零排放政策，董事會於民國 112 年 3 月制定「溫室氣體盤查及查證時程計畫」，公司並定期按季向董事會報告執行情形，積極回應利害關係人之期待，致力於減緩氣候變遷所帶來之風險與衝擊，持續推動全球環境永續願景，強化企業永續經營之核心競爭力。

伍、結論及建議

本協會根據受評公司提供之董事會議事錄、內部現行政策、其他輔助文件及公開資訊，並結合自評問卷與實地訪談結果出具本份評估報告，並彙整出評估結論與建議事項，供受評公司內部使用，以為後續研擬相關改善措施決策之參考。

本協會之評估結論及建議事項說明如下：

受評公司董事會運作穩健，董事長與總經理職責劃分明確，有助於提升組織運作效率，董事會成員具備多元專業背景，展現良好的決策與監督能力，董事會定期召開會議，出席情形良好，董事均能積極參與，展現高度職責意識，惟仍可透過下列建議事項，進一步強化公司治理品質。

一、 設立「永續發展暨提名委員會」，強化董事會職能與治理機制

受評公司已於民國 112 年 3 月成立由總經理召集之「永續發展推動小組」，統籌跨部門推動永續策略，展現對 ESG 議題之重視。

惟隨著 ESG 已成為企業評價與投資決策之核心依據，相關治理應由董事會層級主導，以強化制度面支撐與推動效能。建議設置

「永續發展暨提名委員會」為董事會轄下功能性委員會，整合永續發展與董事提名職能，呼應《公司治理 3.0—永續發展藍圖》倡

導之多元與專業導向。該委員會可依《公司治理實務守則》第二十八條之二規範設置，成員不少於三人，過半數應由獨立董事擔任，並由獨立董事擔任召集人與主席，且至少一人具備永續發展專業知識，每年至少召開兩次會議。其職責應涵蓋 ESG、資訊安全、營業秘密與企業社會責任等議題，同時負責董事（含獨立董事）之提名與審查，並訂定組織規程及揭露實際運作情形，以提升決策透明度與整體治理品質。

二、 規劃下屆任一性別董事席次達三分之一

受評公司因民國 114 年 8 月 4 日自然人董事盧玉璜辭任，潤泰精密材料股份有限公司隨即由原代表人侯凱淋女士改派盧玉璜先生擔任其法人董事代表人，致使截至受評基準日，董事會由董事三席及獨立董事三席組成，合計六席，尚有一席董事缺額，且全體成員皆為男性。依據「櫃買中心董事會設置及行使職權應遵循事項要點」之相關規定，上櫃公司董事會應至少設有一名不同性別董事，未符者應於最近一次股東會辦理改選或補選。另根據《上市上櫃公司永續發展行動方案》（2023 年）推動措施，自民國 114 年度起，董事會任一性別之席次應達三分之一，未達標者須於年報中具體揭露原因及採行之改善措施。鑒此，建議受評公司於下屆董事改選前，提前納入性別多元化規劃，除符合法令要求，亦

有助於提升董事會決策之多樣性與治理之包容性，進而強化企業永續競爭力，並呼應性別平等政策及國際治理趨勢。

三、訂定風險管理政策與程序，提升組織韌性與治理效能

受評公司目前尚未建立風險管理政策與相關程序。依據《公開發行公司建立內部控制制度處理準則》第四十四條規定，公開發行公司應建立有效之風險管理機制，以評估風險承擔能力與現況，並據以擬定因應策略及監督管理程序之執行情形。為此，建議由董事會或其功能性委員會（如審計委員會）負責風險管理之監督，制訂明確之政策與操作程序，經董事會通過後實施。內容應涵蓋風險範疇、組織架構、作業流程與監督機制，並至少每年向董事會報告一次執行情形，同時於公司網站揭露相關資訊。透過制度化管理架構，除可建立全員風險意識文化，亦有助於提升面對外部不確定環境之應變能力，強化企業韌性與公司治理品質。

四、制定智慧財產管理計畫，強化技術保護與治理機制

依據《上市上櫃公司治理實務守則》第三十七條之二規定，董事會應就智慧財產之經營方向與績效建立管理制度，並負責其評估與監督。受評公司為專業室內與景觀設計工程業者，具備大型專

案設計與施工整合能力，業務涵蓋設計、機電規劃、施工監造至保固服務，涉及大量創意設計、技術工法及創新應用。為強化對核心技術與品牌價值之保護與運用，建議制訂智慧財產管理計畫，將設計成果與營運技術制度化納入管理架構，提升智慧資產之營運效益與整體價值。該計畫之執行情形應每年至少一次提報董事會，並於公司網站或年報中揭露相關資訊，以強化資訊透明度與董事會監督職能，不僅有助於完善公司治理體系，亦回應主管機關對智慧財產管理之政策方向與實務要求。

五、提升企業價值具體措施提報董事會並揭露至公開資訊觀測站

依據《上市上櫃公司治理實務守則》第十三之三條規定，上市上櫃公司應制定並揭露營運策略與業務計畫，明確說明其提升企業價值之具體措施，並宜提報董事會，積極與股東進行溝通。受評公司已制定「潤德價值白皮書」，內容涵蓋保障客戶安全與權益之承諾、政策及措施，展現公司重視長期價值經營之理念。惟該白皮書若屬公司提升企業價值之具體措施，尚未揭露於公開資訊觀測站。建議受評公司將相關內容正式提報董事會，並依規定揭露於公開資訊觀測站「提升企業價值計畫專區」，以促進資訊透明，回應股東期待，強化公司治理與企業價值之正向循環。

六、 強化禁止內線交易規範之揭露與執行透明度

受評公司於「公司治理實務守則」中已訂有禁止內線交易之相關規範，包含董事不得於年度財務報告公告日前三十日，以及各季財務報告公告日前十五日之封閉期間內買賣本公司股票，惟目前尚未於公司網站揭露完整規範內容及實際執行情形。為提升資訊透明度與外部信任，建議公司應明確揭露禁止內線交易之規範內容，並說明年度實際落實狀況，例如是否設有公告前封閉期提醒機制、內部稽核控管流程，或辦理相關教育訓練（含課程主題、時數與參加人次）等。適當揭露不僅有助於強化公司對股東權益之保障與誠信治理形象，更有助於在公司治理評鑑中取得正向評價。透過制度落實與資訊公開並行，可展現公司對防範內線交易風險之重視，並強化利害關係人對公司治理誠信與透明度之信賴。

七、 揭露董事會成員及重要管理階層接班規劃之運作情形

為確保公司永續經營與組織穩定發展，國際治理原則及我國公司治理規範皆強調董事會應關注高階主管之接班規劃與傳承制度。受評公司已依據「上市上櫃公司治理實務守則」第三十七條之一建立管理階層接班計畫，惟目前尚未於公開資訊揭露其實際運作情形。建議公司進一步揭露接班規劃之具體執行內容，例如：董事長及總經理等關鍵職位之接班梯隊建構、潛在接班人之培育方

式與訓練課程、內部輪調或歷練機制，以及接任職務之預定時程等。透過上述資訊的適度揭露，不僅有助外部投資人與利害關係人了解公司接班體系的完整性與可行性，更能展現公司對於治理穩定性與持續經營能力之重視，有助於提升治理評鑑表現並符合國際治理趨勢。

八、 提升永續報告書之可信度與國際可讀性

受評公司已依循國際通行準則編製民國 113 年中文版永續報告書，內容詳實，並於民國 114 年 8 月 13 日經董事會通過後，同月 27 日上傳於公開資訊觀測站，展現對 ESG 議題之高度重視與資訊揭露責任，具高度肯認。為進一步提升揭露資訊之可信度與專業性，並強化外部利害關係人之信任，可進一步考量取得第三方確信或保證，以提升報告內容之公正性與透明度。另鑒於 ESG 已成為全球投資評估關鍵指標，資訊可近性亦攸關國際溝通效率，建議未來可同步製作英文版報告，有助強化國際投資人理解與回應，進而拓展企業於全球市場之能見度與信賴度。

九、 積極推動環境及社會面向之治理，提前因應 ESG 評鑑趨勢

隨著 ESG 已成全球投資趨勢，證交所預計自民國 115 年起，將現行公司治理評鑑轉型為「ESG 評鑑」，逐步強化環境與社會構

面指標與權重。為提前因應制度變革，建議受評公司強化在環境及社會面向之具體作為，例如：環境面可配合政府目標，評估設置綠能設備、購買綠電或再生能源憑證，以提高再生能源使用比例；社會面則可投入資源推動藝文教育，協助偏鄉孩童參與文化活動、推動視訊伴讀或支持大型藝文計畫。上述行動不僅呼應政策倡議，亦可展現公司對永續責任之積極回應，提升整體 ESG 表現與永續競爭力。

