

臺灣董事會績效協進會

董事會績效評估報告



受評公司：麗豐股份有限公司

股票代碼：4137

地 址：台北市信義區松仁路 107 號 10 樓

電 話：(02) 27238666

報 告 日 期：中 華 民 國 1 1 4 年 1 2 月 3 0 日

§目 錄§

一、前言	1
二、評估範圍、委任方與評估方責任以及評估結論依據	3
三、執行評估的程序	5
四、七大構面的績效分析	6
五、結論及建議	12



一、前言

董事會運作的效率決定公司治理的成敗。根據《上市上櫃公司治理實務守則》第三十七條：「上市上櫃公司董事會每年宜就董事會、功能性委員會及個別董事依自我評量、同儕評鑑、委任外部專業機構或其他適當方式進行績效評估」。而在臺灣證券交易所提供的《董事會績效評估辦法》參考範例第三條也載明：「董事會績效評估的執行，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。」

金融監督管理委員會於「新版公司治理藍圖（2018-2020）」曾將「有效發揮董事職能」列為五大計畫項目之一，並提出下列四項具體措施：強化董事會之監督功能、促進董監薪酬合理訂定、增加對董事之支援，以提升董事會效能、以及強化內部稽核之獨立性。

為因應資本市場環境的快速變遷，加速推動我國公司治理與國際接軌，金管會秉持精益求精的精神，於2020年8月進一步提出以三年為期的「公司治理3.0—永續發展藍圖（2021-2023）」。此藍圖作為推動公司治理政策的指引，並為實現核心願景，提出以下五大推動主軸：（一）強化董事會職能，提升企業永續價值；（二）提高資訊透明度，促進永續經營；（三）強化利害關係人溝通，營造良好互動管道；（四）接軌國際規範，引導盡職治理；（五）深化公司永續治理文化，提供多元化商品。

臺灣董事會績效協進會以提升上市櫃公司董事會治理效能為宗旨，因而以上述相關法令規範所提出之目標為依據，制定出「董事會績效評估指標」之問卷，以作為「董事會績效外部評估服務」之基礎。問卷是以七大構面進行，包括（一）董事會組成與結構；（二）董事之選任及持續進修；（三）對公司營運之參與程度；（四）提升董事會決策品質；（五）內部控制；（六）永續發展；

及（七）價值創造。評估問卷七大構面中的指標亦包含「公司治理 3.0—永續發展藍圖」五大主軸的各個層面。

本報告之後續章節安排如下：第二節說明董事會績效評估之範圍、委任方與評估方之責任以及評估結論之依據。第三節說明執行評估的程序。第四節按照問卷的七大構面依序說明受評公司的績效表現。最後一節為報告結論及建議。



二、評估範圍、委任方與評估方責任以及評估結論依據

(一) 評估範圍

臺灣董事會績效協進會（以下稱本協進會或評估方）受麗豐股份有限公司（以下稱公司或委任方）委託，就委任方填覆之董事會治理效能評估問卷進行評估。

本協進會評估委員透過覆核委任方填覆之問卷、實地訪談委任方董事會成員、相關經理人，以及驗證必要之文件與檔案等程序，以評估委任方之董事會治理效能。惟評估方並未實際觀察委任方之董事會運作情形，且評估董事會效能所執行之覆核程序具有先天性之限制，因此，效能評估之結果可能受有影響。

(二) 委任方之責任

本董事會效能評估案件之委任方需擔負之責任包括：填覆董事會治理效能評估問卷並確保填覆之問卷內容之完整性、正確性及表達方式之可瞭解性；提供必要佐證文件及資料以驗證問卷之填覆內容的正確性；受訪談之董事與經理人皆本於誠實信用原則回覆評估方之提問；委任方確認知悉前開項目之盡責與否關乎評估方之評估結論正確與否。

臺灣董事會績效協進會
Taiwan Association of Board Governance

(三) 評估方之責任

本董事會效能評估案件之評估方需擔負之責任包括：確認上開董事會治理效能評估問卷已涵蓋金融監督管理委員會發布之我國公司治理藍圖、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發布之「上市上櫃公司治理實務守則」、「董事會績效評估辦法參考範例」等規範或精神；依據覆核上開由委任方填覆之董事會治理效能評估問卷的結果對於委任方董事會之效能做成結論；評估方於執行前開覆核工作時須遵守相關獨立性及

道德規範，規劃並執行相關程序以取得合理確信，俾利對於委任方之董事會運作在所有重大方面是否符合效能及做成結論。

(四) 評估結論之依據

本協進會評估委員對於上開評估案件之執行，除運用專業判斷並保持專業上之懷疑外，已採取適當程序，可能包括查詢、檢查、驗算、重新執行、觀察及分析性程序執行評估。評估方之評估委員已參考相關專門職業之職業道德規範，與委任方保持超然獨立，包括：

1. 評估委員及配偶、受扶養親屬未有下列情事：
 - (1) 與委任方有直接或間接之重大財物利益關係。
 - (2) 與委任方或其董事間，有足以影響獨立性之商業關係。
 - (3) 自委任方或其董事、經理人、主要股東直接或間接收取超越一般社交禮儀標準之餽贈。
2. 評估委員與委任方之董事間無配偶、直系血親、直系姻親或二親等內旁系血親之親屬關係。
3. 評估委員及配偶未擔任委任方董事，或其他對本評估報告結果有直接且重大影響之職務。

本協進會評估委員相信已取得足夠及適切之證據，以作為表示覆核結論之基礎。



臺灣董事會績效協進會

Taiwan Association of Board Governance



評估委員： 陳勝源 王泰昌 陳達新

三、執行評估的程序

(一) 重要評估時程：

日期	主要程序
114年11月20日	公司完成評估自評作業
114年12月13日	評估委員進行書面審查會議
114年12月18日	評估委員進行視訊訪評
114年12月30日	評估報告完成

(二) 資料評估期間：

中華民國 112 年 01 月 01 日～114 年 9 月 30 日

(三) 專案評估團隊：

評估委員暨召集人：陳勝源教授

評估委員：王泰昌教授

評估委員：陳達新教授

(四) 公司訪評出席人員：

董事長	陳碧華博士
總經理	趙承佑先生
獨立董事（審計委員會召集人）	蔡玉琴會計師
獨立董事（薪酬委員會召集人）	許文冠會計師
公司治理主管	葉建志先生
稽核主管	陳秋樺女士

四、七大構面的績效分析

為評估委託方之董事會治理效能，本評估案經參考我國公司治理實務守則及相關研究文獻與法令指引，依包括：「董事會組成與結構」、「董事之選任及持續進修」、「董事會對公司營運之參與程度」、「提升董事會決策品質」、「內部控制」、「永續發展」及「價值創造」等七大構面為基礎，分項設計共四十項指標之基準評估問卷，用以評估貴公司的董事會治理效能。貴公司在各構面的績效表現如下：

（一）董事會組成與結構

公司本屆董事會於 113 年 6 月選任，共設置 8 席董事，包含 4 席獨立董事與 4 席一般董事，其中獨立董事比例達五成，顯現董事會的獨立性。一般董事中有 3 席自然人及 1 席法人股東代表，並有 1 席董事為陸籍人士。在性別多元化方面，一般董事及獨立董事中各有 2 席女性成員，總計 4 位女性董事，佔整體比例達 50%，彰顯董事會的高度性別平等。

公司設置隸屬董事會之功能性委員會有二：「審計委員會」、「薪資報酬委員會」，皆由 4 席獨立董事組成。審計委員會之召集人由具豐富經驗之執業會計師擔任；而薪酬委員會之召集人則由另一位同時具備臺灣與中國大陸會計師資格之獨立董事擔任。二委員會職權專業分工，有效發揮董事會職能。

公司董事會成員背景具多元性，4 席一般董事之專業涵蓋美容暨事業經營、貿易暨企業管理、傳播暨商業營運，以及經濟與國際貿易等領域；4 席獨立董事中有 2 位具備會計專長、1 位為法律專業、1 位具生物醫學工程背景。整體董事會擁有豐富之產業實務經驗與專業知識，透過多維專業視角之互補，強化公司治理之穩健性，亦有助於董事會之決策品質。

(二) 董事之選任及持續進修

公司目前除董事長兼任策略長外，另有一位董事兼任總經理；在董事間親屬關係方面，董事長與另二位董事分別具二親等以內之關係；總計具二親等以內親屬關係及兼任經理人職務之董事共計 3 席，未逾全體董事席次二分之一，符合相關法令規範。此外，在本屆 4 席獨立董事之任期結構上，包含 1 位為第五屆、1 位為第二屆及 2 位初任。公司在獨立董事之選任上，已納入治理經驗傳承與監督延續性之考量，有助於董事會職能之穩健發揮。

公司現行機制已針對新任董事提供董監事宣導資料、證券市場法令規範，以及公司內部人股權異動等基本法規資訊，以協助其履行職責。為進一步優化董事職能支援體系，建議公司擴大資訊涵蓋範圍，將公司年報、永續報告書及董事責任保險明細等相關資訊納入，並系統化彙整編製為「董事手冊」，並可辦理新任董事簡報說明，將能有效協助新任董事迅速熟稔公司營運現況與治理規範。

公司全體董事於民國 112 年至 114 年間之進修時數，均符合主管機關規範，更有董事成員每年之進修時數優於法規要求，顯示董事會成員積極精進專業知能。透過持續且主動的進修，可增進董事專業知識多元化與掌握公司治理發展趨勢，裨益決策的專業度與前瞻性。

(三) 董事會對公司營運之參與程度

公司董事會運作良好，自 112 年至 114 年間，每年召開董事會議次數均逾 5 次。本屆董事會自任期起始日 113 年 6 月 25 日起至 114 年 11 月 12 日止，共計召開 8 次會議，除一位董事曾委託出席一次外，其餘董事之出席率均為 100%，展現董事會成員勤勉盡責與積極投入。此外，近兩年董事長均親自主持股東會，且有逾半數董事席

次親自出席，顯現董事會高度重視股東權益，並致力於維持良好的雙向溝通管道。

董事長主持會議秉持開放且務實之領導風格，充分尊重並善用各董事之專業背景與多元專長。於議事運作方面，公司依規定於董事會及各功能性委員會召開前七日即提供完整會議資料，確保董事得以充分審閱議案內容。此外，公司於董事會召開前 2 日，先行舉行獨立董事會前會，針對獨立董事所提出之建議或疑問進行即時回應，並對相關議案內容進行必要之補充。會議進行期間，董事均能充分表達意見，進行實質討論，促進決策共識之形成。

公司董事會於每年年底之會議中，審議次年度集團營運計畫與預算，並透過每季定期會議，持續追蹤且督導經營團隊之管理績效。在薪酬管理方面，董事會分別於每年第一季及第四季討論員工酬勞與年終獎金案，依實際經營成果考核員工酬勞及獎勵方案，以確保薪酬制度具備適當之激勵效果。

(四) 提升董事會決策品質

公司於官方網站建置「利害關係人專區」，具體揭露經識別之利害關係人、關注議題、溝通管道及回應機制，以此強化資訊透明度並確立完善之溝通體系。公司每年定期將與利害關係人溝通情形與執行成效彙整呈報董事會，使董事會能即時掌握各方關切重點。

依據公司「公司治理實務守則」之規範，公司應充分提供審計委員會及獨立董事於執行職務時所需之各項資源，並負擔其所生之合理必要費用。董事會於審議具高度專業性議案時，得依實際需要運用公司資源，聘請外部專業人士提供獨立且專業之諮詢意見，以確保決策過程建立於完整資訊與周延分析之基礎上，裨益董事會治理效能。

公司為管理董事履行職責之責任風險，每年均為全體董事投保「董事責任保險」，並於投保作業完成後，將保險金額、承保範圍、費率及條款等相關資訊提報董事會，以確保董事能充分熟悉責任保障之範疇，有助於董事專注履行督導職責。

（五）內部控制

公司審計委員會運作健全，稽核主管定期列席報告以確保董事會即時掌握內控運作與缺失改善進度，且其任免均依法經審計委員會與董事會決議通過。為進一步精益求精，建議在內部稽核主管之績效考核過程中納入審計委員會之意見，以落實審計委員會對內部稽核之督導職能。

內部稽核單位除按月呈送稽核報告外，平日亦透過多元管道與審計委員會保持聯繫。審計委員會每年分別與內部稽核主管、簽證會計師各召開一次單獨溝通會議，溝通過程無一般董事及管理階層與會，且紀錄均詳實揭露於公司官網。

為確保溝通管道暢通與透明，公司於官網針對不同利害關係人設置專責聯繫窗口。在檢舉機制方面，公司區分內外部管道進行管理：外部管道依據「檢舉非法與不道德或不誠信行為案件處理辦法」，由稽核室受理不法行為申訴；內部管道則依「預防職場不法侵害申訴流程」設置，由人資主管負責接收訊息。全案均採匿名調查與處置，確保案件獲得嚴謹且公正之處理，落實誠信經營。

公司依據「董事會績效評估辦法」，每年進行一次董事會績效內部自我評估，歷年評估結果均確實提報董事會並詳實揭露於年報及官網，展現董事會自律精神。本年度公司首次舉辦每三年一次的董事會績效外部評估作業，主動委託專業獨立機構執行外部評核，顯現董事會勇於當責、精進治理效能之決心。

（六）永續發展

公司設置「永續發展規劃小組」，負責制定 ESG 架構及建立相對應的績效指標、行動指引、落實方案等，同時協調各部門落實相關工作；規劃小組由兼任執行長之董事擔任召集人，下設公司治理、員工關懷、客戶關係、環境永續、永續產品、社會公益及品牌行銷等 7 個專案小組，由相關單位的高階管理層擔任專案主管，各司其職負責規劃及執行 ESG 政策。小組須定期追蹤成效，並每季至少 1 次向董事會彙總報告 ESG 治理工作的執行成果，惟尚未提股東會報告。建議每年將公司推動永續成效納入股東會報告事項，以彰顯公司對企業永續發展之重視。

公司每年定期編製並公開揭露永續報告書，惟報告書尚未通過第三方確信，為確保永續資訊揭露透明與可信度，建議宜將永續報告書送公正第三方確信。在實踐永續作為上，公司近年來多次榮獲中國公益節獎項肯定，包含「2022 企業社會責任行業典範獎」、「2023 企業社會責任先鋒獎」及「2024 年度 ESG 典範企業獎」，顯現董事會對永續發展政策之高度重視，以及落實 ESG 之行動力。

為確保企業傳承與永續經營，公司訂有董事會成員及重要管理階層之接班計畫，並針對高階主管另設有「組織高階主管（含總經理）騰飛加速器計畫」之人才培育制度，該計畫執行情形已於官網與年報中揭露。

公司章程已明訂以年度盈餘提撥一定比例作為員工酬勞之分派機制，顯示公司視員工為推動永續發展之關鍵利害關係人，與同仁共享營運成果。此外，為深化永續治理文化，公司已將永續發展策略目標與高階經理人之薪酬連結，確保經營團隊將永續理念內化於決策，有助於達成企業長期價值與 ESG 績效。

公司已成立專責資訊安全管理小組，負責規劃並落實資安策略。資安管理架構遵循國家網絡安全等級測評標準（S3A3），並依據 ISO/IEC 27001:2005「資訊安全管理體系要求」和 ISO/IEC

17799:2005「資訊安全管理實用規則」的要求，逐步建立資訊系統的安全體系，展現公司強化資安防護、落實資安治理之決心。

綜言之，公司致力於創造永續的社會價值：身為女性消費與創業為主的平台，公司在賦能女性創業及就業上扮演關鍵角色，落實了社會責任中的多元共融精神。同時，在供應鏈管理上逐步導入綠色永續指標，確保產品從研發到終端服務皆符合環保趨勢。此種將ESG理念融入核心商業策略的作法，不僅提升品牌形象，更可為公司在資本市場中贏得長期的信任溢價。

（七）價值創造

公司於1989年在臺灣創立，是橫跨美容護膚、醫學美容及大健康產業的集團，其核心品牌為「CHLITINA 克麗緹娜」，目前事業遍佈臺灣、中國大陸及香港等地區，全球加盟點近5,000家。

在創新研發方面，公司近三年平均資本支出與研發支出占總資產比例低於同業中位數，此因公司致力於研發具生命力產品，銷售期限久，可提升企業長期價值。就財務績效與市場評價而言，近三年權益報酬率及最近四季平均市價淨值比皆超越同業水準，顯示資產運用效率佳且獲利能力穩健，獲資本市場對公司價值之認同。

在無形資產與人才資本方面，公司致力於打造全方位的美容大健康生態系。透過建立專業的教育培訓體系（如克麗緹娜哲美學院），公司不僅強化了加盟商的專業服務水準，更鞏固了終端消費者的品牌忠誠度。面對市場變遷，公司展現靈活的策略調整能力，藉由數位轉型賦能實體通路，利用數據分析優化營運決策，這種軟實力與通路網絡的深度結合，構築了難以複製的競爭護城河，進而厚植了公司長期的核心競爭力。

公司對董事職務風險管理展現積極態度，近三年公司董事責任保險之投保總額占營業收入比例優於產業中位數，顯示公司提供較

高責任保障以減輕董事的法律風險，使董事成員得以在合理的權益保障下，專注於履行督導職責。

進一步分析公司價值驅動因子，公司展現了優異的「輕資產、重品牌」營運韌性。透過標準化的加盟管理體系與數位化精準行銷，公司成功將「產品力」轉化為高黏著度的「通路力」，這解釋了為何在相對同業較低的資本支出下，仍能維持優異的資產運用效率與獲利水準。此外，公司積極整合產業鏈上游，將營運版圖從傳統美容延伸至抗衰老與再生醫學之大健康領域，透過垂直整合與多元佈局，為股東創造持續性且高品質的現金流，展現長期穩健的投資價值。

五、結論與建議

整體而言，公司董事會之治理及運作已能符合臺灣證券交易所對公司治理實務及董事會績效評估所提出的相關規範，公司董事會治理的具體優點包括：

1. 公司董事會結構兼具獨立性與多元性：公司董事會由 8 席董事構成，其中獨立董事及女性董事佔比均達 50%，展現高度的獨立性與性別多元化。成員背景跨足企管、美容、法律及生物醫學等多種專業領域，透過豐富實務經驗與多維視角互補，有助於治理穩健性與決策品質。
2. 董事成員積極履行職責：董事積極出席各項會議並發揮專業長才，於議事過程中進行實質討論，體現董事會勤勉盡責之治理精神。
3. 董事會展現自律：除每年落實董事會及功能性委員會之內部自評，每三年亦委任外部專業機構執行績效評估。本年度為首度外部評估，展現董事會自我要求、持續精進治理效能之決心。

4. 公司 ESG 績效成果豐碩：公司由兼任執行長之董事擔任「永續發展規劃小組」召集人，透過由上而下實質推動永續作為，公司永續成效屢獲外部肯定，將永續策略轉化為市場聲譽。
5. 公司積極於創新研發具生命力之經典產品，並致力於綠色設計與製造，輔以專業的教育培訓體系及行銷策略，有效建立高端品牌護城河，提升企業價值。

而貴公司在董事會治理方面，可以朝下列更佳實務精進：

1. 建議公司建立「董事手冊」，以協助新任董事了解董事相關權責、董事會運作實務，及公司所屬產業、營運環境等，俾利董事迅速發揮職能。
2. 公司目前已設置「永續發展規劃小組」，負責制定 ESG 策略及行動指引，並定期編製永續報告書；建議公司董事會轄下可設置「永續發展委員會」功能性委員會，以彰顯公司永續發展的企圖心。
3. 公司審計委員會與內、外部稽核溝通順暢，且每年各舉行單獨溝通會議一次，並揭露相關溝通情形；建議審計委員會分別與內部稽核主管、簽證會計師之單獨溝通會議頻率增加至每年兩次以上，以深化公司內部控制制度之督導。



臺灣董事會績效協進會

Taiwan Association of Board Governance

臺北市中正區忠孝東路二段 100 號 7 樓之 1 | TEL：02-23974888