

欣欣天然氣股份有限公司

111 至 113 年第三方專業獨立機構董事會績效評估結果報告

資料日期：114 年 3 月 6 日

- 一、依「上市上櫃公司治理實務守則」第 37 條及本公司 113 年 11 月 11 日董事會通過之「董事會績效評估辦法」第 3 條辦理，每三年委任外部專業機構對董事會績效進行績效評估。
- 二、本(114)年 2 月委託外部機構「台灣董事會績效協進會」針對 111 至 113 年期間本公司董事會效能進行評估，該機構委派評估專家 3 位分別就「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 42 項指標，以自評問卷及 114 年 2 月 6 日實地訪評方式，據以評估貴公司的董事會治理效能。參加受評人員為董事長、總經理、李獨董清國（審計委員會召集人）、公司治理主管及總稽核。
- 三、本公司業已通過評審並取得第三方董事會績效評估證明，整體觀察本屆董事 24 席（含獨立董事 3 席），其中 3 席女性董監事，符合董事會成員性別多元化。公司經營理念為「服務至上、安全第一、勞資和諧、造福桑梓」，董事會之治理及運作符合公司治理評鑑指標。
- 四、摘錄整體總評如下：
 - （一）公司股權結構相當穩定，董事會規模相當大；多位董事會成員對公司所屬產業具備相當豐富之督導與管理經驗，董事會成員專業背景具多元化，且相當積極出席股東會與董事會議，用心履行督導職責，有效發揮專業職能。
 - （二）法人股東「國軍退除役官兵輔導委員會」對其派任至各轉投資公司之董事代表人會舉辦職前講習及每年定期進修課程，有助代表人充分發揮職能。
 - （三）董事長與總經理重視公司治理，對公司治理評鑑情形持續檢討精進改善；稽核單位積極認真，對稽核結果能提出改善管理效能的意見。
 - （四）公司相當重視經營風險管理，包括管線設備安全與資訊安全，已取得 ISO 27001 資訊安全認證，值得肯定。

- (五) 公司員工福利與發展機制健全，提供具競爭力的薪酬與福利制度，確保員工工作穩定性；且內部職涯發展機制逐步完善，提供員工多元培訓與晉升機會，流動率低，堪稱幸福企業。
- (六) 公司董事會除每年進行自我評估外，每三年委託外部獨立機構進行董事會績效評估，充分顯現董事會的自律與以身作則的擔當。

五、總評建議事項：

- (一) 公司官網大致完整揭露各項重要資訊，建議利害關係人專區之查詢路徑，應設於首頁較明顯易搜尋處，裨益利害關係人溝通聯繫。
- (二) 公司已通過 ISO 27001 認證，並設立資安專責主管，負責規劃與執行公司資訊安全管理機制，建議應納入投保資訊安防護保險，降低可能的資安衝擊。
- (三) 公司之法人股東對其派任至各轉投資公司之董事代表人已建立完整職能訓練。建議對其他初任董事，可參考建置一套完整且有系統之董事講習制度，協助新任董事了解相關權責、公司運作與產業狀況，以利其儘速發揮職能。

補充說明：本次報告已提報 114 年 3 月 12 日第 20 屆第 4 次董事會通過。

臺灣董事會績效協進會

董事會績效評估報告



受評公司：欣欣天然氣股份有限公司

股票代碼：9918

地 址：新北市永和區永和路一段 100 號

電 話：02-29217811

報告日期：中華民國 114 年 2 月 18 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	2
三、執行評估的程序	4
四、七大構面的績效分析	5
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。

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。

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) 能評估範圍

臺灣董事會績效協進會（以下稱本協進會或評估方）受欣欣天然氣股份有限公司（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，並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。

(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：王泰昌 陳勝源 李孟修

三、執行評估的程序

(一) 時程：

日期	主要程序
113年12月19日	公司完成簽約
114年01月09日	公司完成評估自評作業
114年01月24日	評估委員進行書面審查會議
114年02月06日	評估委員進行公司實地訪評
114年02月10日	評估報告完成

(二) 資料評估期間：

中華民國 111年 01月 01日 ~ 113年 12月 31日

(三) 公司訪評評估小組：

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：李孟修會計師

(四) 公司訪評出席人員：

董事長	陳何家先生
總經理	黃昆宗先生
獨立董事（審計委員會召集人）	李清國先生
公司治理主管	萬德音女士
稽核主管	陳安儀女士

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，分項設計共四十二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

公司最大股東為國軍退除役官兵輔導委員會，持股比例為 25.79%。公司董事會設置 24 席董事，其中有 6 席董事為國軍退輔會之法人代表，另有 7 席為其他法人董事代表，獨立董事 5 席以及一般自然人董事 6 席。董事成員中分別具配偶與二親等以內親屬關係者有 7 位，低於總席次之二分之一；獨立董事計有 5 席占董事會席次比例為 20.8%，而女性董事席次共有 3 席，占董事會席次比例為 12.5%，董事會結構組成已具性別多元化。另外，公司董事成員中僅有 1 位兼任總經理，未超過董事席次之三分之一。

公司董事長與總經理非同一人，亦無配偶或二親等以內親屬關係。5 位獨立董事中有 1 位具公司所屬產業管理領導經驗、1 位法律博士、1 位執業會計師及 2 位不同產業經營專家；另外一般董事中有 1 位為土木工程博士、1 位具法律專業背景、3 位具政務經驗，更有多位董事具豐富天然氣產業管理經驗；整體董事成員之專業背景呈現多元化，符合公司永續經營的發展需求。

董事會設置有兩個功能性委員會，分別為「薪資報酬委員會」與「審計委員會」。「審計委員會」係由 5 位獨立董事組成，其中 2 位具財務或會計背景。「薪資報酬委員會」成員有 3 位，其中 2 位為

獨立董事，召集人為具法律背景之獨立董事，另一位外部委員亦為法學專長。

(二) 董事之選任及持續進修

董事間具有配偶或二親等以內親屬關係總計 7 位，占董事會席次比例 29%，其中有三位彼此為夫妻、兄弟關係、有兩位為姊弟關係以及另有兩位具二親等關係。另外，本屆 5 位獨立董事均為連任第二屆，全部獨董任期均未超過三屆；獨立董事中有 1 位兼任 1 家其他公開發行公司之獨立董事，其餘 4 位皆未兼任其他公司之獨立董事，符合獨立董事兼任相關規定。

公司訂有「董事會績效評估辦法」並揭露於公司官網上，其中規定公司董事會應於遴選或提名獨立董事時，將個別董事績效評估結果作為遴選或提名之參考依據，期可發揮績效評估作用。

公司於選任董事時，提供新任董事有關證券市場、董監事法規等相關法令規範書面資料，以供其參閱與了解董事職責。惟建議公司可將公司組織運作、經營理念、願景發展、產業發展概況、營運成果等課程內容，組建一套完整且有系統之董事初任講習制度，以協助公司新任董事儘速發揮職能。另外，法人股東國軍退除役官兵輔導委員會本身會對其派任至各轉投資公司之法人董事代表人進行職前講習及定期進修，有助法人代表人有效發揮職能。

公司董事除一位 113 年 6 月初任者與一位 113 年 12 月新改派尚未達 12 小時進修時數外，其餘董事皆已符合 6 小時進修時數之規定。而有 7 位續任董事 113 年進修 9 小時以上，超過主管機關規範；有 1 位獨立董事更於 112 年與 113 年分別進修 15 與 32 小時，顯示公司董事認真充實本職學能。

(三) 對公司營運之參與程度

公司 112 年與 113 年分別召開 6 次與 7 次董事會，本屆董事自任期起(113 年 6 月 21 日)迄今已召開 4 次會議，除 1 位法人董事代表人與 1 位獨立董事分別各有 1 次委託出席外，其餘董事皆出席全部董事會議，整體董事親自出席率約 98%，顯示董事成員皆積極參與會議，充分履行職責。此外，111 年至 113 年董事長每年皆親自出席公司股東會並主持會議；113 年股東會有 17 位一般董事及包含審計委員會召集人等 4 位獨立董事，總計 21 位董事出席，整體董事股東會出席率達 87.5%。

公司依規定日期寄發董事會開會通知與議事資料，大股東國軍退除役官兵輔導委員會會事前研究分析議案，並交付其董事代表人於會議上充分表達意見。董事長主持議事開明，尊重各方董事之專業意見，董事成員於會議上均充分溝通與討論，以利形成最佳決策。

公司薪酬委員會 113 年度召開 2 次（跨屆各 1 次）會議，3 位委員出席率均為 100%；薪酬委員會議中依據當年獲利、經營成果與績效評估結果，分別審議經理人薪資核給案、董事及經理人酬勞分派案、董事及經理人年終獎金提撥標準案，以及經理人（含員工）薪資調整建議案等，顯示公司對管理團隊積極督導，並適時對其經營績效給予獎懲。

（四）提升董事會決策品質

公司董事會每年定期審議公司之營運計畫與營業預算書，並於每次董事會上報告實際營運執行情形。公司每年為任期內之董事於其執行業務範圍依法應負擔之賠償責任，投保董監責任保險，以保障董事權益；且將投保金額、承保範圍及保險項目內容等資訊於董事會中報告，以利董事成員充分知悉。

公司網站上設有利害關係人專區，將利害關係人區分為政府機關、股東/投資人、客戶、員工及供應商/承攬商，列表揭露各類別利

害關係人關注議題、溝通頻率、溝通管道及聯絡人電話，並每年定期彙整利害關係人溝通情形提報董事會。利害關係人專區之查詢路徑，建議公司將其設置於首頁較明顯易搜尋之處，以供利害關係人取得聯絡方式。

公司屬經濟部特許經營之天然氣事業，天然氣價格計算方式依天然氣事業法規定，應報請中央主管機關核定。而公司「薪資報酬委員會組織規程」明訂董事及經理人之薪酬應考量個人表現、公司經營績效及未來風險；在實際執行上，公司過去 3 年若遇盈餘衰退，則董事酬金亦跟隨減少，顯見董事勇於承擔公司經營成果。

（五）內部控制

公司審計委員會由全體五位獨立董事組成，召集人為李清國獨董，現任財團法人台北高爾夫俱樂部董事長；郭欽銘獨董具法律專業，現任中國文化大學法學院院長；陳明雄獨董現任大芯投資股份有限公司董事長、國賓大建設股份有限公司董事長；曾瀚霖獨董具財務專業，現任台灣盲人重建院董事長、法務部台灣更生保護會新北分會主任委員、瀚邦實業公司副董事長、東昕水務公司執行董事；許淑萍獨董具會計專業，現任品佑聯合會計師事務所執業會計師。五人之專長涵蓋產業、商務、法律、會計及財務等專長，符合公司發展所需。

公司審計委員會定期召開會議監督內部控制機制的運行。內部稽核主管向審計委員會直接報告，確保內部稽核的獨立性。內部稽核範圍涵蓋財務報表審查、內部法規遵循及風險管理等。內部稽核報告機制已建立，尚宜強化對關鍵業務項目的控管、重大風險事項監督與即時應對。公司審計委員會除了與內部稽核主管定期例行會議外，建議和內部稽核主管額外進行的溝通會議，應作成紀錄。

公司已建立完整的內部控制制度，以確保公司財務透明度、法規遵循與營運穩定性，並依循《公開發行公司建立內部控制制度處理準則》進行定期檢討。內部控制覆蓋財務、供應鏈管理、環境風險管理等領域。內部控制機制雖完整，仍應持續強化內部監督機制，以確保各單位執行符合相關規範。在風險管理與法規遵循方面，公司已設立風險管理機制及法規遵循機制，並每年進行風險評估。

（六）永續發展

在永續發展政策與策略方面，公司致力於落實永續發展，並已在環境管理、社會責任及公司治理方面展現成效。公司已設立 ESG 專責單位，但尚未建立獨立的永續發展委員會。公司每季向董事會報告「永續發展」執行情形，並依董事會建議定期召開永續發展小組會議，以檢討執行進度與改善方案。此機制確保各項永續發展目標得以有效落實，並提升盤查準確性。此外，透過定期檢視與優化，確保後續永續報告書內容完整、透明，符合國內外永續標準。公司表示將依據財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心「上櫃公司編製與申報永續報告書作業辦法」，將於114年完成永續報告書編製。

公司已通過 ISO 27001 認證，並設立資安專責主管，負責規劃與執行公司資訊安全管理機制。資安管理現況及執行成果均於公司官網及年報揭露，並每年向董事會報告資安整體執行狀況，以確保資訊安全政策符合國際標準。然而，目前尚未投保資訊安全防護保險，建議評估相關風險並適時納入資安保障機制，以降低可能的資安衝擊。

公司已制定董事會成員及重要管理階層的接班計畫，確保企業治理的穩定性與領導層的延續性。該計畫涵蓋關鍵職位的識別、潛在人選的培育機制，以及應對突發變動的緊急接班安排，以降低管理階層變動對公司營運的影響。為確保計畫的有效性，建議公司每年定期於董事會評估執行成效，檢視人才發展進度，並根據企業經營環境的變化適時調整接班策略，以確保組織的長期競爭力與穩定

性。

在社會責任與員工關懷方面，公司致力於社會責任與員工關懷，提供完善的福利制度與健康安全措施，確保員工的福祉與工作環境品質。公司設立職工福利委員會，定期提撥資金，提供多元福利，並推動職場健康計畫，包括每日健康操與友善職場措施。此外，公司鼓勵員工參與社團活動，促進身心健康與團隊凝聚力，並提升對社會公益的投資，如能源普及與教育計畫，以展現企業對社會的長期承諾。

在環境保護方面，公司積極推動綠色產業投資與節能減碳政策，通過購買再生能源憑證降低碳排放，並獲得生質能與太陽能發電憑證，以支持國內綠能發展。公司制定「節能減碳政策」，透過員工教育、LED 燈具更換、節能水龍頭與變頻設備等措施提升能源使用效率。此外，鼓勵用戶採用高效能天然氣燃具，並協助學校、醫院改用天然氣鍋爐，以降低碳足跡。為打造友善環境，公司持續推動綠色採購與環保工程，並設定具體碳排放、水資源管理與廢棄物減量目標，致力於 2030 年前進一步降低環境衝擊。

在 ESG 資訊揭露與治理提升方面，建議考慮設立為隸屬於董事會層級的永續 ESG 委員會，加強董事會對永續發展議題的監督，定期發布永續報告書，揭露公司在環境、社會與公司治理（ESG）方面的進展。取得國際永續發展認證，如 ISO 14001 環境管理體系與 GRI 永續發展報告標準。

公司已設置公司治理主管，負責規劃與執行公司治理相關事務，確保企業運作符合法規要求，並強化董事會治理效能。公司治理主管亦負責保障股東權益，提升資訊揭露透明度，並定期向董事會報告執行情況，以確保治理機制的持續優化與落實。建議公司積極思考提高公司治理評鑑的等級，於將來進一步考慮參與國際永續發展評比，提升企業競爭力。

（七）價值創造

欣欣天然氣股份有限公司成立於 1971 年，為臺灣天然氣產業的主要供應商之一，專注於天然氣管線建置與供應，並致力於提升燃氣安全與服務品質。公司於 1994 年上市，持續推動永續經營，並積極導入創新技術與綠色能源解決方案，以因應能源轉型與環境保護需求。

過去三年（110-112 年），公司平均股東權益報酬率（ROE）高於同業中位數，展現穩健的財務管理與營運績效。此優異表現反映出公司在資本運用效率、業務成長及獲利能力方面的競爭優勢。與同業相比，公司透過有效的資源配置與財務策略，持續提升資產報酬率與股東價值，並為股東創造更長遠的投資報酬。

公司董事責任保險的投保金額占營收比例高於產業中位數，顯示公司對董事會風險管理的高度重視。此外，公司最近一年市值淨值比與過去三年平均大致相當，也與產業中位數近三年平均大致相

當。過去三年，公司平均資本支出與研發支出占總資產比例高於產業中位數，展現其對基礎建設與技術研發的長期投入。

然而，公司過去三年非主管職全職員工的薪資平均數低於產業中位數。儘管如此，公司仍致力於改善人力資源政策，並透過技術改進與數位化，提高營運效率與勞動生產力。

展望未來，公司將持續推動智慧能源技術、強化供應鏈管理與深化 ESG（環境、社會、治理）策略，以進一步提升企業價值，實現「產業發展、環境保護與永續經營」的長遠目標。

五、結論與建議

整體而言，公司董事會之治理及運作，大部分皆已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。具體而言，董事會治理的優點包括：

1. 公司股權結構相當穩定，董事會規模相當大；多位董事會成員對公司所屬產業具備相當豐富之督導與管理經驗，董事成員專業背景具多元化，且相當積極出席股東會與董事會議，用心履行督導職責，有效發揮專業職能。
2. 法人股東國軍退除役官兵輔導委員會對其派任至各轉投資公司之董事代表人會舉辦職前講習及每年定期進修課程，有助代表人充分發揮職能。
3. 董事長與總經理重視公司治理，對公司治理評鑑情形持續檢討精進改善；稽核單位積極認真，對稽核結果能提出改善管理效能的意見。
4. 公司相當重視經營風險管理，包括管線設備安全與資訊安全，已取得 ISO 27001 資訊安全認證，值得肯定。

5. 公司員工福利與發展機制健全，提供具競爭力的薪酬與福利制度，確保員工工作穩定性；且內部職涯發展機制逐步完善，提供員工多元培訓與晉升機會，流動率低，堪稱幸福企業。
6. 公司董事會除每年進行自我評估外，每三年委託外部獨立機構進行董事會績效評估，充分顯現董事會的自律與以身作則的擔當。

然而，建議貴公司在董事會治理方面，可以朝下列方向精進：

1. 公司官網大致完整揭露各項重要資訊，建議利害關係人專區之查詢路徑，應設於首頁較明顯易搜尋處，裨益利害關係人溝通聯繫。
2. 公司已通過ISO 27001認證，並設立資安專責主管，負責規劃與執行公司資訊安全管理機制，建議應納入投保資訊安防護保險，降低可能的資安衝擊。
3. 公司之法人股東對其派任至各轉投資公司之董事代表人已建立完整職能訓練。建議對其他初任董事，可參考建置一套完整且有系統之董事講習制度，協助新任董事了解相關權責、公司運作與產業狀況，以利其儘速發揮職能。



臺灣董事會績效協進會

Taiwan Association of Board Governance

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