

The logo for TIRI (Taiwan Investor Relations Institute) features the letters 'TIRI' in a stylized, bold, purple font. The 'I' is composed of two vertical bars. The logo is centered at the top of the page, flanked by decorative purple and grey geometric shapes.

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

董事會績效評估報告

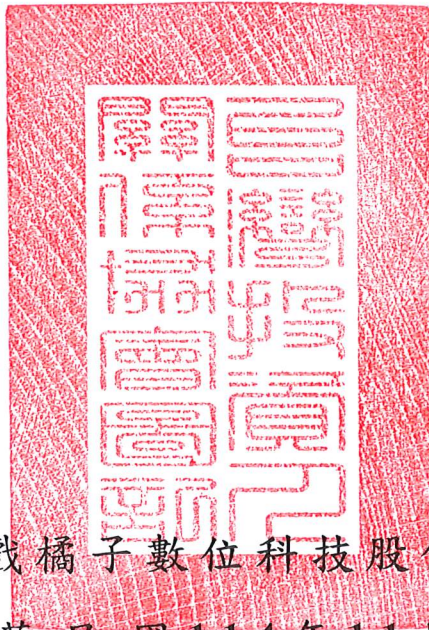
受評公司：遊戲橘子數位科技股份有限公司

報告日期：中華民國114年11月13日

The logo for TIRI (Taiwan Investor Relations Institute) features the letters 'TIRI' in a stylized, bold, sans-serif font. The 'T' and 'I' are dark blue, while the 'R' and 'I' are a lighter blue. The logo is centered at the top of the page, flanked by two large, abstract, purple geometric shapes that resemble stylized wings or the corners of a document.

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：遊戲橘子數位科技股份有限公司

報告日期：中華民國114年11月13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	7
伍、結論及建議	15

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(下稱:證交所)及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心(下稱:櫃買中心)，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 遊戲橘子數位科技股份有限公司（下稱受評公司）董事會及功能性委員會績效，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. 與受評公司或其董事間，有足以影響獨立性之商業關係。
3. 自受評公司或其董事、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 沈馥馥：



執行委員 林世昌：



參、評估範圍及構面

本協會受 遊戲橘子數位科技股份有限公司（下稱受評公司）之委託，對其董事會及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（不包含其下之功能性委員會）運作情形規劃設計出評估問卷。

董事會績效評估問卷涵蓋五大構面：

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。

功能性委員會績效評估問卷涵蓋五大構面：

一、 對公司營運之參與程度

評估內容涵蓋：委員平均實際出席情形、事先閱讀資料、做出有效的貢獻、定期召開會議等。

二、 功能性委員會職責認知

評估內容涵蓋：各項職權範圍明確、監督公司潛在各種風險、提出建議提交董事會討論、與簽證會計師進行溝通等。

三、 提升功能性委員會決策品質

評估內容涵蓋：公司提供予功能性委員會的資訊完整且及時並具有一定品質、討論的時間充分、遇有需成員利益迴避者，該委員已確實予以迴避等。

四、 功能性委員會組成及成員選任

評估內容涵蓋：成員組成適當並已具備決策過程所需專業、成員於任職期間內確實維持其獨立性、成員之選任案係依公司實際需求，充分考量董事成員之各項技能、知識和經歷範疇等。

五、 內部控制

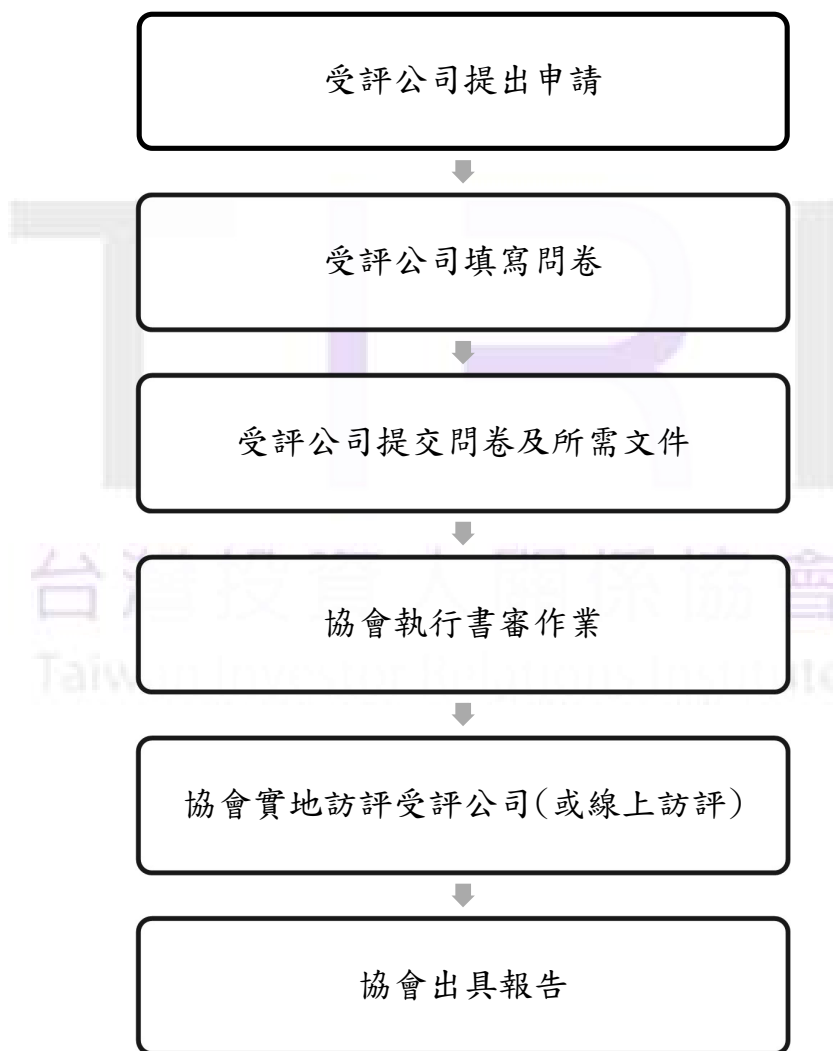
評估內容涵蓋：有效的評估與監督各項內部控制制度及風險管理的有效性、通過之內部控制制度、對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形予以了解及監督等。



肆、評估執行情序

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

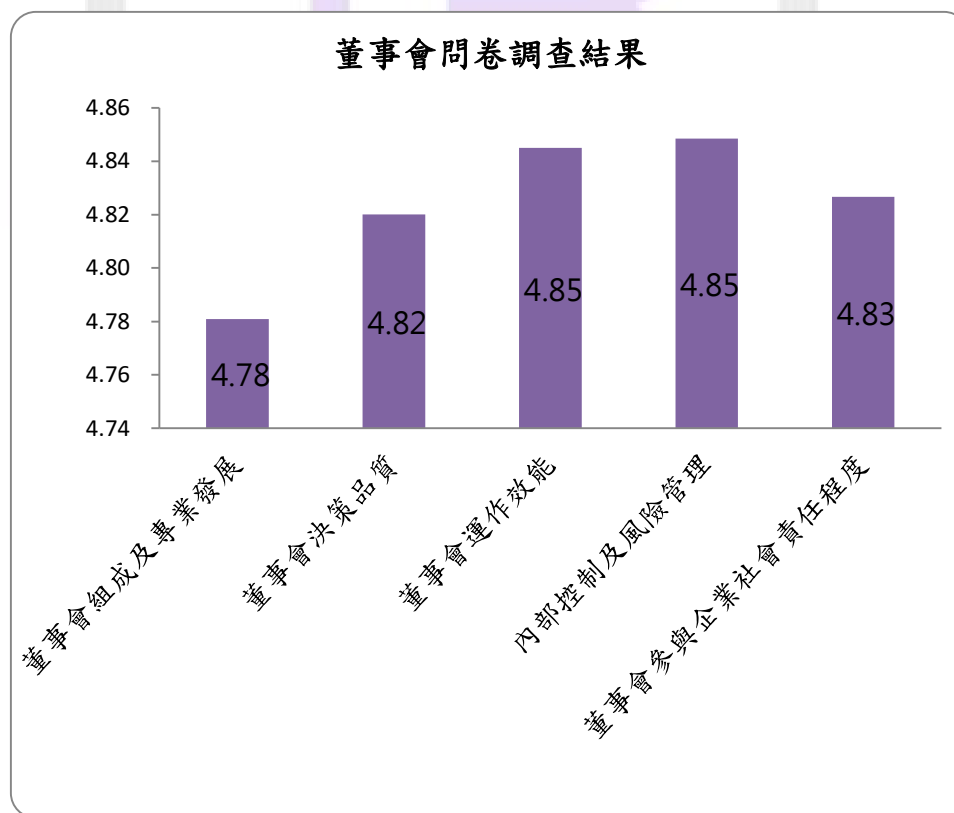


二、 受評期間

民國 113 年 10 月 1 日至 114 年 9 月 30 日

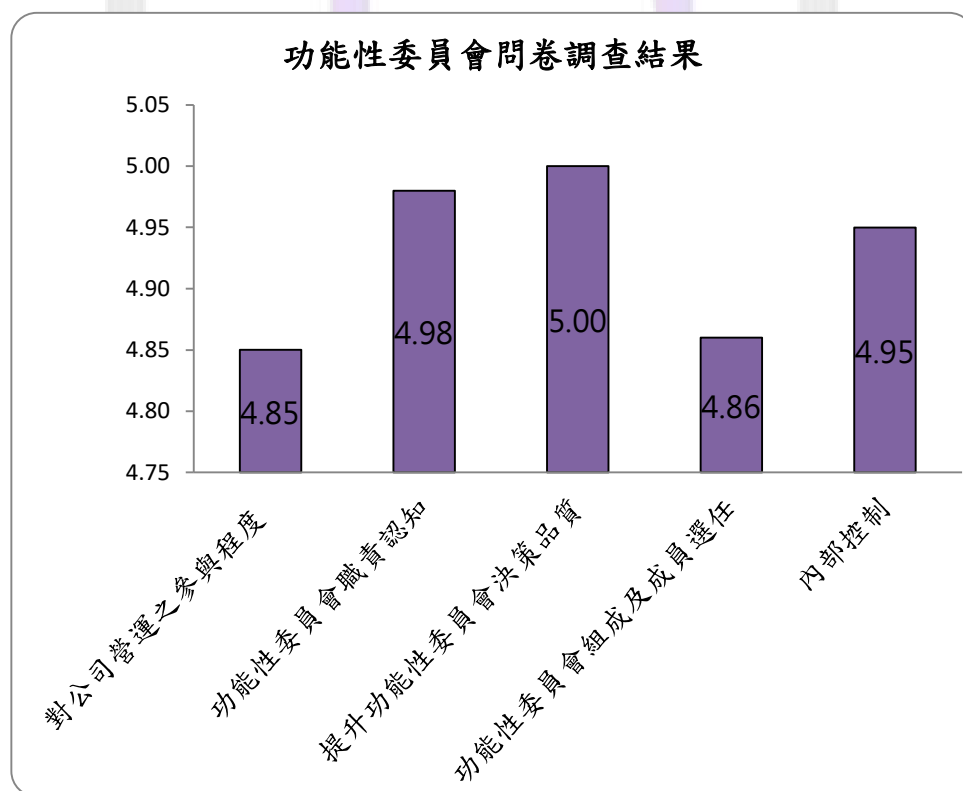
三、 董事會績效評估問卷調查

1. 發放對象：全體董事會成員(董事三席及獨立董事四席，共七席)
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. 董事會問卷評估結果：



四、 功能性委員會績效評估問卷調查

1. 發放對象：全體功能性委員會委員（薪資報酬委員會及審計委員會由四席獨立董事組成，提名委員會由董事長及四席獨立董事位組成，故發放對象共五位）
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：



五、 實地訪評

1. 訪評日期：民國 114 年 11 月 6 日

2. 訪評方式：線上訪談

3. 訪評對象：

- 劉柏園 董事長暨總經理、提名委員會召集人
- 陳冠百 獨立董事
- 蘇信泓 公司治理主管
- 吳昌宏 稽核主管

六、 訪評摘要：

受評公司成立於民國 84 年 6 月 12 日，並於民國 91 年 5 月 21 日掛牌上櫃，為國內知名線上遊戲通路、營運及開發商，主要以代理國際線上遊戲為核心業務。旗下主力遊戲包括《天堂》、《楓之谷》、《龍之谷》、《跑跑卡丁車》及《絕對武力》等多款熱門作品。公司業務範疇涵蓋網路遊戲代理與營運、電子商務、支付服務、新媒體及網路應用等多元領域，透過持續創新與平台整合，致力於提升數位娛樂生態系之競爭力與市場影響力。

民國 113 年度產品營收結構中，遊戲業務佔 74%、勞務收入佔 18%、銷貨收入佔 8%。銷售區域以國內市場為主，台灣地區營收比重達 86%，其餘亞洲及其他地區合計占 14%。

受評公司董事會由三席董事及四席獨立董事組成，共計七席，其中包含一名女性董事。董事成員除具備文創及資訊科技產業之專業背景外，亦涵蓋會計與財務、生技、汽車、百貨零售、國際營運、研發、投資、法律、併購及風險管理等多元領域，展現性別、國籍、專業背景、年齡與經驗之多樣性。此多元化組成有助於董事會從多元視角進行決策與監督，提供更具前瞻性及整合性的專業建言，強化公司治理效能，並提升整體經營績效與永續競爭力。

為借重劉董事長對產業脈動之敏銳洞察及其於業界之豐富經驗，由其兼任總經理職務，以協助公司業務之持續推動與成長。惟為與國際公司治理常態接軌，於董事長與最高經營管理者為同一人之情況下，公司已依規定將獨立董事席次提高至四席，並設置薪資報酬委員會、審計委員會及提名委員會等功能性委員會，以協助董事會監督及決策特定領域之重大事務，強化治理架構，提升決策之專業性與獨立性，確保董事會運作具完善之制衡機制。另除董事長兼任總經理外，其餘董事均未兼任公司員工，且董事間無配偶或二親等以內之親屬關係，顯示董事會能維持高度之客觀性與獨立性，確保重大財務及營運決策之專業、公正與透明。

董事會設有四席獨立董事，佔全體董事席次 57%，符合公司治理相關規範。各獨立董事具備多元專業背景與實務經驗，與公司營

運高度相關，除積極參與董事會運作外，並全數擔任審計委員會成員，負責監督財務報表之公允性、簽證會計師之獨立性與適任性，以及內部控制制度之有效性。審計委員會定期召開會議，審查結果均提報董事會審議。所有獨立董事於執行職務期間均維持獨立性，與公司間無直接或間接利害關係，且任期未超過三屆，確保其在履行監督職責時具備充分之客觀性與獨立判斷能力，強化公司治理品質與董事會決策公正性。

在董事會運作方面，公司於本評估期間共召開六次董事會會議，全體董事實際出席率約 71%。在功能性委員會運作方面，公司設有審計委員會、薪資報酬委員會及提名委員會，均由獨立董事擔任主要成員。於本評估期間，審計委員會召開五次會議，薪資報酬委員會召開三次，提名委員會召開二次，其整體實際出席率分別約為 85%、83%及 80%。

為強化財務報導之可信度及資訊揭露之透明度，受評公司每年均參考審計品質指標（Audit Quality Indicators, AQIs），作為評估簽證會計師獨立性與適任性之依據，以確保財務查核之品質與公正性。此外，為持續提升董事會效能與功能性委員會之運作品質，公司已制定並實施《董事會績效評估辦法》，定期辦理董事會及各功能性委員會之績效評估，評估結果提報董事會審議，作為後續

改進及治理精進之重要參據，藉以強化決策效能與公司整體治理品質。

在組織運作與內部控制管理方面，由蘇信泓先生擔任公司治理主管，負責統籌規劃與執行公司治理相關制度，並制定各項政策與作業辦法供全體部門遵循，以健全公司治理架構。內部稽核業務則由吳昌宏先生負責，確保內部控制制度之設計與執行具有有效性，並持續提出改善建議，以提升營運效率與風險管理效能。兩項職能相互協調與支援，形成完善且高效之公司治理與內部控制體系，為公司穩健經營與永續發展奠定堅實基礎。

公司已建立完善之資通安全風險管理架構，明訂資通安全政策與具體管理方案，並投入必要資源以強化資訊安全防護與管理機制。於民國 113 年 11 月 6 日，董事會針對智慧財產管理計畫之執行情形進行專案報告，顯示公司持續檢視營運過程中智慧財產之風險與機會。同場會議中，董事會亦同步討論風險管理運作及董事會績效評估等專案事項，展現董事會每年定期監督關鍵治理議題之落實情形。此外，於民國 114 年 1 月 6 日董事會會議中，亦就誠信經營策略推動進度進行報告，顯示董事會重視企業倫理與誠信文化之推動，確保公司營運穩健與整體治理體系之健全發展。

在永續發展推動方面，受評公司於民國 108 年 3 月 7 日通過設置「企業社會責任管理委員會」，並於民國 110 年更名為「ESG 委員會」，同時設立「永續規劃室」以專責推動相關工作。「ESG 委員會」由董事長擔任主席，財務長擔任召集人，「永續規劃室」每年至少一次向董事會報告年度執行成果，確保永續策略與營運方針緊密連結。公司民國 113 年度中、英文版《永續報告書》已於民國 114 年 8 月 7 日經董事會審議通過，並分別於 8 月 15 日及 8 月 25 日公告於公開資訊觀測站，充分展現公司對企業社會責任、資訊揭露透明度及永續治理之高度承諾，積極回應資本市場與利害關係人對誠信經營與永續發展之期待。

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

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：

受評公司董事會結構健全且具多元專業背景，董事會及薪資報酬、審計與提名委員會均定期召開會議，運作良好。董事持續進修以提升決策與監督能力，並定期辦理內外部績效評估，強化公司治理效能。惟仍可透過下列建議事項，進一步強化公司治理架構與董事會運作效能。

一、 規劃女性董事席次達三分之一

受評公司董事會共七席，其中女性董事僅占一席。依據《上市櫃公司永續發展行動方案》(2023 年)推動措施，自民國 114 年起，上市櫃公司如任一性別董事席次未達三分之一，應於年報中具體說明原因，並揭露已採行或預定採行之改善作法。建議受評公司可於下屆董事改選前預作規劃，逐步朝女性董事占比達三分之一之目標邁進，並於董事席次異動時適時提名女性董事，以提升性別多元與包容、促進董事會組成均衡，進而強化女性治理參與，

呼應性別平等政策及國際永續發展趨勢。

二、 制定提升企業價值具體措施，並提報董事會

依《上市上櫃公司治理實務守則》第十三之三條規定，上市櫃公司應制定並揭露營運策略及業務計畫，明確說明其提升企業價值之具體措施，並宜提報董事會審議，積極與股東溝通。該條並檢附「提升企業價值計畫參考範例」，鼓勵公司揭露包括資金成本、獲利能力、市場評價及公司治理等面向之分析，據以制定政策、設定目標、規劃期限及具體強化措施。建議受評公司依規定擬定相關計畫，經董事會審議通過後，將資訊揭露於公開資訊觀測站「提升企業價值計畫專區」，以展現公司重視股東權益與永續經營之決心，並強化與股東間之溝通、互信與長期價值連結。

三、 訂定董事會成員及重要管理階層之接班規劃

受評公司目前尚未訂定董事會成員及重要管理階層之接班規劃。依《上市上櫃公司治理實務守則》第三十七條之一規定，上市櫃公司宜建立管理階層繼任計畫，並由董事會定期評估其發展與執行情形，以確保企業永續經營。建議公司參照相關規定，制定董事會成員（至少包括董事長）及重要管理階層（至少包括總經理）之接班規劃，明確規劃接班人才之培育、訓練與職務承接時程，

以強化公司治理韌性與領導階層穩定性，確保經營延續與永續發展，並建議於公司網站或年報中適度揭露相關制度與執行情形，以提升資訊透明度及外部信任度。

四、 董事會推動高階經理人薪酬納入 ESG 指標以強化永續治理

受評公司經理人報酬考量業界之平均競爭水準、財務及非財務指標，相關目標與權重，經評估整體經濟環境變化、內部營運計畫、產業趨勢、未來風險等因素所制訂，惟目前尚未將 ESG 相關指標納入績效評估項目。為促使高階經理人報酬與永續發展目標相結合，金融監督管理委員會已將「薪酬與 ESG 績效連結」納入公司治理評鑑指標。建議公司依此方向研擬具體政策，將 ESG 指標納入高階經理人薪資報酬制度，並於公司網站、年報或永續報告書揭露相關內容，以符合法令趨勢，展現落實永續發展與責任治理之決心，提升公司治理透明度與永續價值。