

台灣水泥股份有限公司 董事會績效評估報告

評估期間：111年度

評估單位：安侯企業管理股份有限公司

報告日期：112年2月10日





KPMG 報告書聲明

本報告所載資料是為台灣水泥股份有限公司、1382524 2023_台泥董事會績效評估專案編撰。任何其他人士不得依賴本報告作任何其他用途。本公司概不就對任何其他人士承擔任何責任。未經本公司書面同意，任何人士不得傳送、揭露、引用或引述本報告的全部或部分內容。



董事會績效評估報告
2023年2月

目 錄

壹、 董事會績效評估報告	1
貳、 評估內容說明	3
參、 整體綜合評估結果與優化建議	6



董事會績效評估報告
2023 年 2 月

壹、董事會績效評估報告

致臺灣水泥股份有限公司：

安侯企業管理股份有限公司(以下簡稱“本公司”)臺灣水泥股份有限公司(以下敬稱“貴公司”)之委託對 貴公司執行董事會及董事成員績效外部評估，評估資料年度為 2022 年 1 月 1 日至 2022 年 12 月 31 日。本專案之董事會績效評估係由本公司參考國內外董事會績效評估較佳實務發展之工具。內容包括九大構面：建構有效能的董事會、董事會之有效運作、專業發展與進修、企業前瞻、履行職責、經營階層之管理、公司文化之創造、與利害關係人之溝通及績效評估。董事成員評估內容包含六大構面：對公司目標與任務之掌握、董事職責認知、專業發展與進修、履行職責、對公司營運參與程度及內部關係經營與溝通。本公司之評估方式係結合資料分析及問卷等兩種方式進行，並依據評估結果出具績效評估報告。

本公司之職責為依據於 2023 年 1 月 10 日簽訂之委任書內容對 貴公司之公開資訊、董事會議事錄、現行政策及其他可得之輔助文件進行檢視，並結合董事自我評估問卷一併列入評估考量以編製本報告。至於 貴公司提供資訊之正確性及完整性，為 貴公司之責任。本服務僅為提供 貴公司董事會及董事成員各構面效能之評估及優化方向建議，不涉入 貴公司各類制度之設計協助、管理決策協助、或資訊系統與行動方案之導入等，專案團隊成員嚴格遵循本公司之獨立性規範，以提供 貴公司獨立客觀之評估意見。

本公司經評估後認為 貴公司董事會已依據相關法令及國內公司治理指標制定相關政策及流程。 貴公司之董事會由具備相關專業與能力之董事組成，並依據其經驗進行適當之工作分配，以有效運作董事會及功能委員會相關職能，整體評估結果優異。



董事會績效評估報告
2023 年 2 月

評估過程中發現 貴公司於部分構面中仍有可優化空間，茲檢附相關優化建議以做為 貴公司後續研擬改善措施決策之參考。

本專案使用之問卷係由本公司參考國內外董事會績效評估較佳實務製作之標準問卷，並非依 貴公司情況另行製作。此外，本專案之績效評估方式並未包含實地觀察董事會運作之情形及協助 貴公司研擬改善計畫。若有執行其他額外範圍或程序，則可能有其他發現。本報告僅就專案評估期間執行工作所發現之具體事項進行報告。

本公司工作執行時間為 2023 年 1 月 11 日至 2023 年 2 月 10 日止，本公司並未將期後任何變化納入此報告中。本資訊內容屬機密文件，僅提供 貴公司管理參考使用。在未經本公司書面同意前，不得向 貴公司以外第三人揭露、使用與複製本資訊全部或部分內容，或將報告資訊內容轉交或轉知第三人，俾免相關疑義。

本公司之主要評估結果和其他建議事項細節請詳後附報告。

安侯企業管理股份有限公司

執行副總經理

朱成光

2023 年 2 月 10 日

貳、評估內容說明

一、評估範圍：

1. 董事會績效評估
2. 董事會成員績效評估

二、評估資料期間：

2022 年 1 月 1 日至 2022 年 12 月 31 日。

三、評估方式：

本次績效評估方式結合問卷、資料分析及訪談三種方式進行。茲說明如下：

1. 問卷

(1) 問卷類別及填寫人員如下：

- 董事會效能考核自評問卷：由全體董事填寫
- 董事成員效能考核自評問卷：由全體董事填寫

(2) 本公司檢視各董事填寫回覆之問卷內容並進行彙總。

(3) 董事填寫完畢之問卷由本公司進行保管，並僅限於本公司專案團隊做為評估 貴公司董事會及董事成員相關構面之設計及執行效能之用，非經填寫人員授權，不會提供予第三人進行查閱。

2. 資料分析

(1) 由本公司提供與董事會及董事成員評估構面相關之資料清單予 貴公司專案窗口協助進行資料準備及提供。

(2) 由本公司蒐集公開資訊相關資料。

(3) 由本公司針對公開資訊及 貴公司提供之資料進行檢視及分析。

3. 訪談

(1) 本公司依據評估問卷回覆內容及資料檢視結果，彙整所發現之差異或需進一步瞭解之訪談議題。

(2) 本公司與 貴公司提供之董事訪談名單進行訪談，以進一步瞭解董事對董事會及董事成員效能之看法及建議。

4. 報告交付：

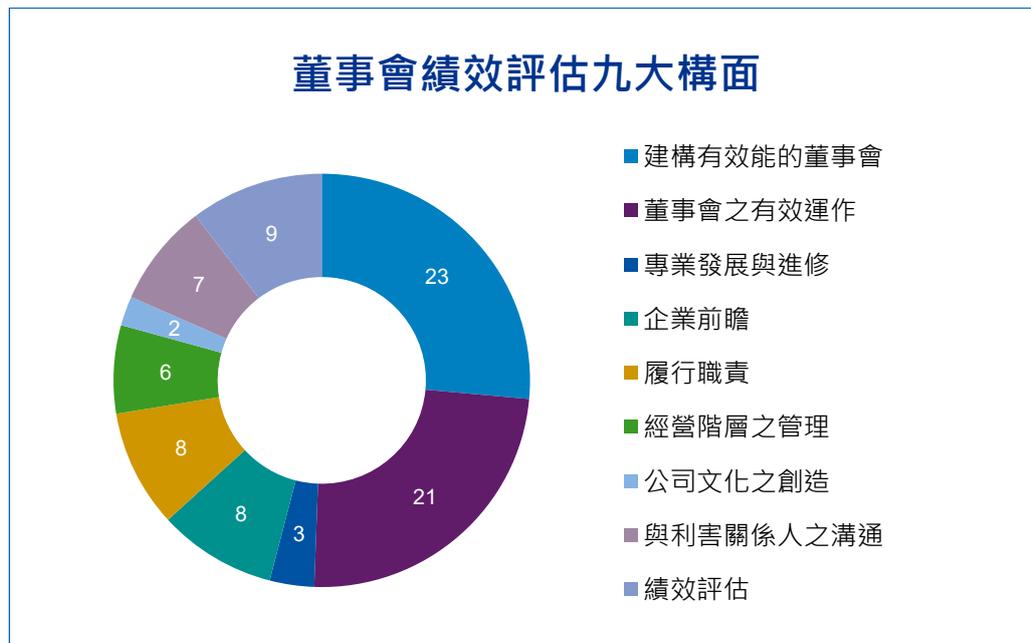
- (1) 本公司整合上述資料分析、問卷及訪談結果，彙整並分析 貴公司評估期間董事會及董事成員績效之評估結果及改善建議。
- (2) 依貴我雙方事先約定，以郵件方式交付評估報告草稿予 貴公司董事長進行確認。
- (3) 待 貴公司確認無誤後，本公司出具並交付正式之效能評估報告正本予 貴公司。

四、評估類別：

本次董事會及董事成員績效評估之構面及各構面之衡量題數列示如下：

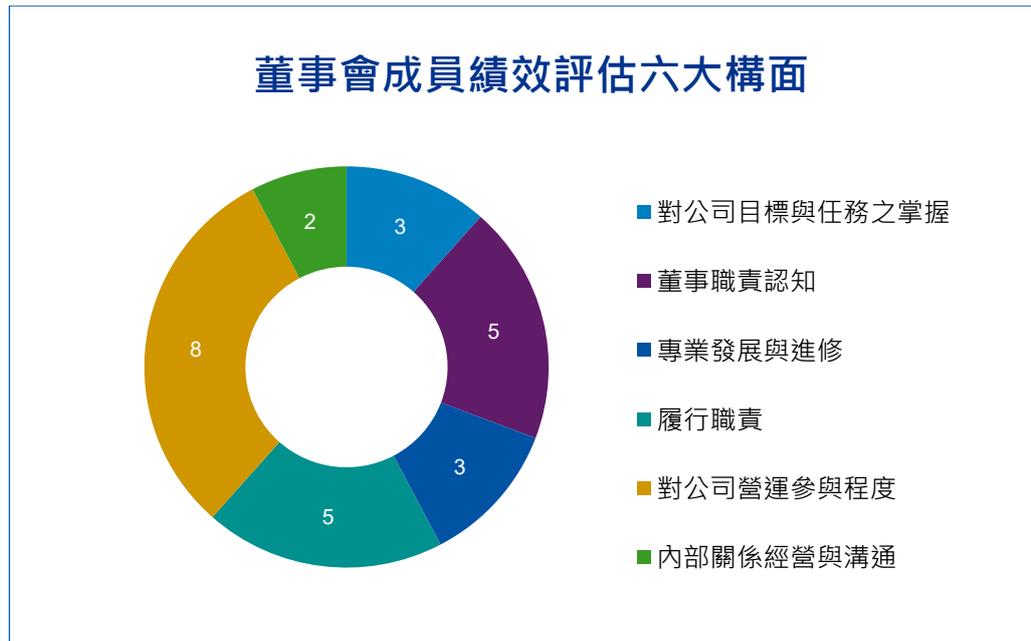
1. 董事會績效評估

本次董事會績效評估包含九大構面及共計 87 個衡量題目，各構面及衡量題數如下圖所示：



2. 董事會成員績效評估

本次董事會成員績效評估包含六大構面及共計 26 個衡量題目，各構面及衡量題數如下圖所示：



五、評分等級：

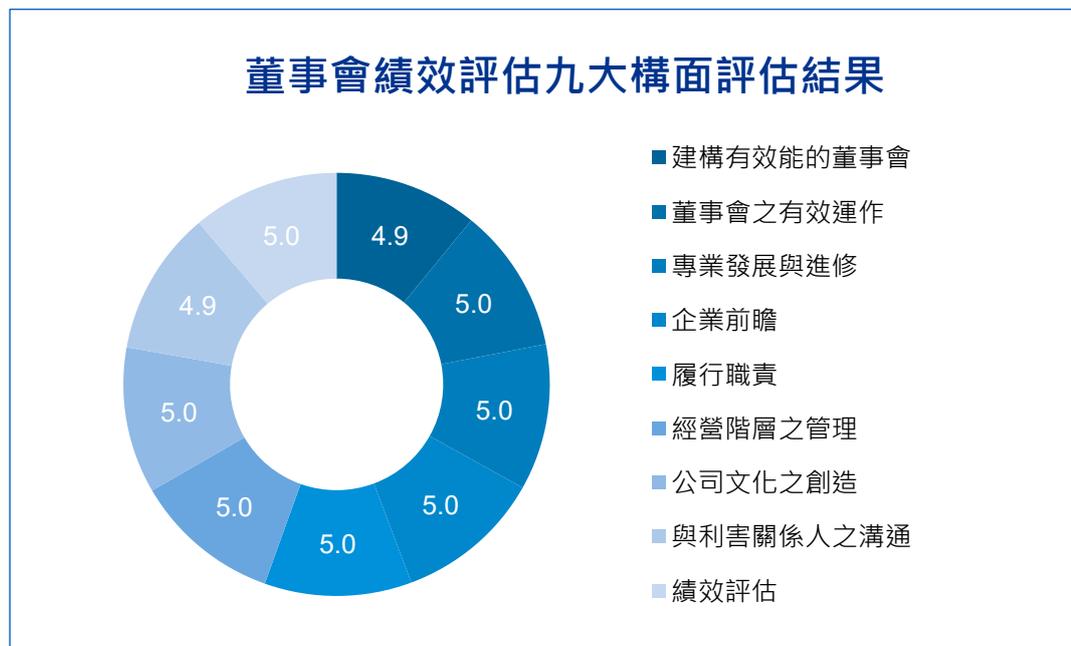
本績效評估報告之評分方式係依評估項目性質，合併考量資料檢視分析、問卷及訪談結果，並將評分等級分為五級：

優異	良好	普通	需改善	需重大改善	不適用
5	4	3	2	1	不計分

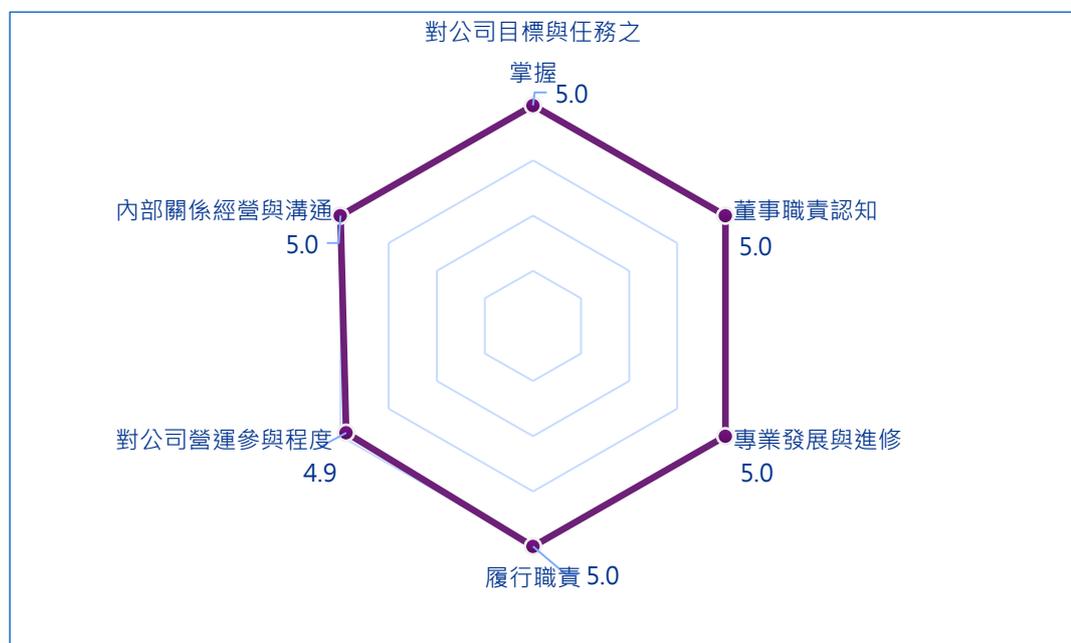
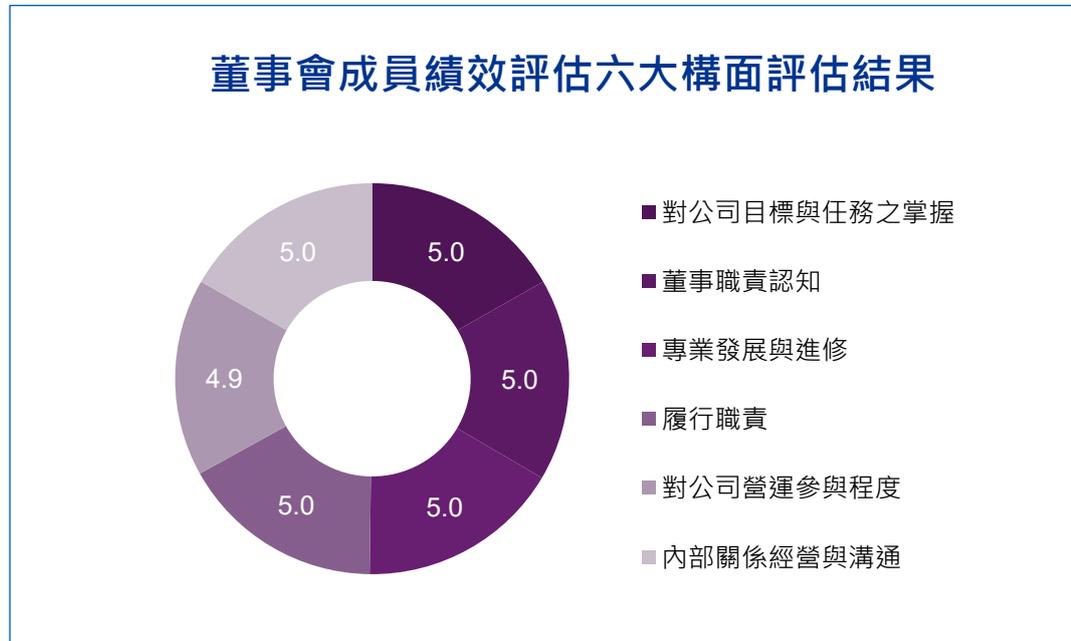
- ✓ 優異：符合國際治理較佳實務
- ✓ 良好：符合國內治理較佳實務
- ✓ 普通：符合國內法規或一般標準
- ✓ 需改善：未符法令或一般標準規範，但情節不嚴重
- ✓ 需重大改善：具嚴重缺失

參、整體綜合評估結果與優化建議

一、董事會綜合評估結果



二、董事會成員綜合評估結果



三、整體評估結果說明：

1. 貴公司整體董事會績效評估結果：

(1) 董事會執行優良的項目如下：

- ✓ 董事會由多樣專業背景且產業經驗豐富之董事與獨立董事組成，專業資歷橫跨經營管理、國際市場、風險管理、法律、會計及財務分析等專業背景，產業經驗包含能源、環保、水泥、金融及併購投資等多元領域，可對重要決策提供具建設性之建議。
- ✓ 公司致力落實性別平等政策，女性董事人數達 4 名，有益綜合更多元思維與觀點，提供多樣化建議於公司決策之評估與判斷。
- ✓ 董事長塑造注重公司治理且高度透明之文化，致力促使所有董事能理解集團營運與掌握關鍵資訊，重大決策於方向規劃後即對董事進行分析說明，包含正面助益與潛在風險等，以建立董事在充分理解議題的情況下始進行討論及決策的環境。
- ✓ 董事會運作符合法規規範，於每次會議通知中亦進行防範內線交易法規宣導，提醒董事遵循相關規定。
- ✓ 議事單位具備完善議事規劃機制並預先提供完整正確之董事會議事資料，俾利董事預先準備，並於董事有任何疑問或需求時迅速回應及處理。
- ✓ 議事進行落實利益迴避，恪遵守法與誠信之承諾。
- ✓ 受評年度公司董事進修課程之規劃，係考量集團永續、發展重點與外部環境，嚴格篩選與邀請外部產業與技術專家至公司進行授課，以協助董事了解包含「淨零永續發展與國際趨勢」、「能源轉型、再生能源及儲能等相關課題暨政策法規」、「企業水資源管理規劃」、「碳權相關議題發展趨勢」等重要議題，持續促進董事及高階管理階層對相關領域知識及趨勢之瞭解。
- ✓ 受評年度於董事會之人資報告納入儲備幹部計畫與人才延攬等內容，有助董事掌握管理階層接班計畫之執行情形。
- ✓ 公司因應集團近年積極擴展全球營運，有鑑各國文化、經營環境與監管法規均有不同，公司以尊重為基礎逐步擴大對在地人才之

重用，相關人才管理理念亦傳達予董事，並增加不同國籍人才與董事互動之機會。

(2) 董事會可優化的項目建議如下：

- ✓ 董事會各構面效能評估結果優異，董事於履行職責過程之觀察與回饋建議，請參閱四、董事回饋事項及優化建議。

2. 貴公司整體董事會成員績效評估結果如下：

(1) 董事成員執行優良的項目如下：

- ✓ 董事成員皆具備多元化之背景、經歷、技能及知識以確保提供公司不同層面之意見並確實履行董事職責。
- ✓ 董事成員充份了解公司之策略目標，並參與策略制定過程。
- ✓ 董事成員皆恪守職責，彼此間存有高度信賴關係與資訊透明性，係以公司利益最大化為優先考量，進而使能做出最佳決策。
- ✓ 受評年度董事成員平均董事會議出席率分別高達 93%(不含委託出席)，整體會議出席情形良好。
- ✓ 董事成員進修課程多元且貼近企業經營轉型與發展需求，相關議題包含企業淨零永續、風險管理、轉型、誠信經營、ESG 趨勢、稅制改革及資訊安全等，此有益董事能提供更專業之見解，俾利會議溝通與決策品質提升。

(2) 董事成員可優化的項目建議如下：

- ✓ 董事成員各構面效能評估結果優異，尚無需立即採行優化措施事項。

四、董事回饋事項及優化建議：

1. 經訪談了解，董事回饋肯定公司對於風險管理與內部控制之重視，以及稽核團隊之努力。因台泥為歷史悠久、經營版圖廣且子公司多，風險管理與內部控制效能之持續提升將有助企業體質之優化，建議可在既有基礎下，評估及規劃優化資訊系統控制及異常警示功能(預警功能)，以持續改善控制效能，降低人為疏失，並定期向董事會報告。

另對於查核發現，除既有改善及追蹤機制外，可再強化相關單位宣導及訓



董事會績效評估報告
2023 年 2 月

練，避免相關情形於其他單位重複發生。

2. 經檢視公司資料及董事訪談回饋，公司於推動企業轉型持續進行且有一定之成果，領導階層之理念及策略發展規劃方向亦深受肯定。考量配合企業轉型，公司文化與人才之轉型有其急迫性，建議可再增加以訓練或研討會之方式促使既有人才持續接觸新知，加速掌握外部環境變動，以持續提升自身視野、技能與競爭力。



Contact us

朱成光 Rex Chu

執行副總經理 Partner

T +886 (2) 8101 6666 ext.07100

F +886 (2) 8101 6667 ext.07100

E rexchu@kpmg.com.tw

黃宇歆 Michela Huang

協理 Associate Director

T +886 (2) 8101 6666 ext.13352

F +886 (2) 8101 6667 ext.13352

E michelahuang@kpmg.com.tw



本文所提及之一部分或全部服務，依相關獨立性規範，可能無法對KPMG之審計客戶及其關係企業提供服務。

Some or all of the services described herein may not be permissible for KPMG audit clients and their affiliates or related entities.



kpmg.com/tw

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

© 2023 KPMG Advisory Services Co., Ltd., a Taiwan company limited by shares and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Taiwan.

Document Classification: KPMG Confidential