

台灣水泥股份有限公司

董事會績效評估報告

評估期間：113年度

評估單位：安侯企業管理股份有限公司

報告日期：114年2月12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、1676811 2025_台灣水泥_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
2025 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

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”)承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 2024 年 1 月 1 日至 2024 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、問卷及訪談等三種方式進行，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 2025 年 1 月 17 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且與 貴公司無業務往來，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。相關董事回饋精進事項及其他建議業已納入報告供公司未來持續規劃優化方向參考。



董事會績效評估報告
2025 年 2 月

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 貴公司研擬精進計畫。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 2024 年 1 月 17 日至 2025 年 2 月 12 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

2025 年 2 月 12 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：

2024 年 1 月 1 日至 2024 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：

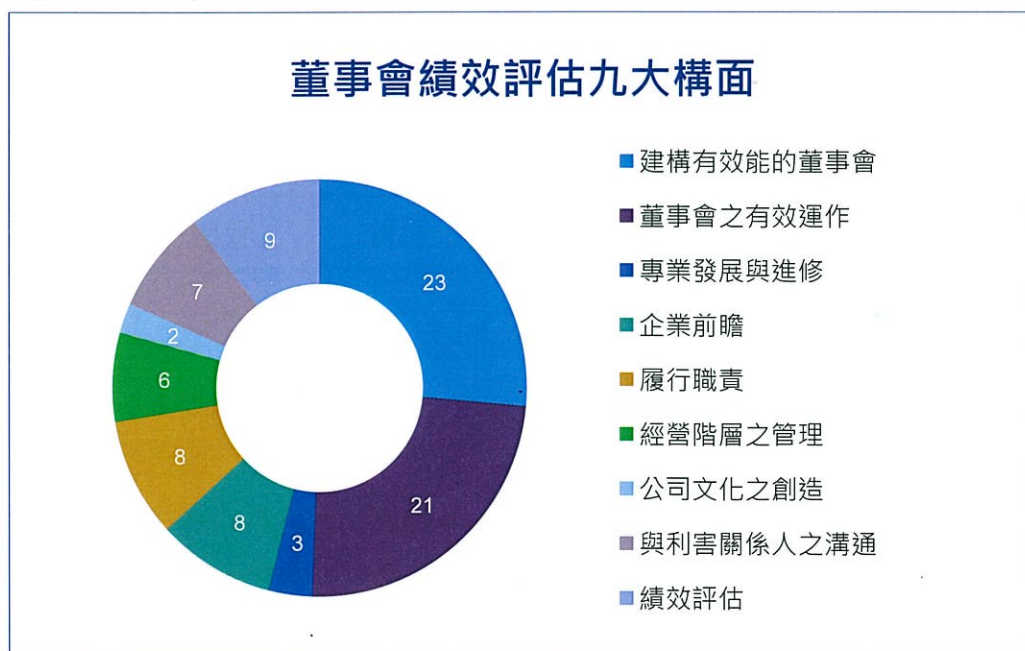
- (1) 本公司整合上述資料分析、問卷及訪談結果，彙整並分析 貴公司評估期間董事會及董事成員績效之評估結果及改善建議。
- (2) 依貴我雙方事先約定，以郵件方式交付評估報告草稿予 貴公司進行確認。
- (3) 待 貴公司確認無誤後，本公司出具並交付正式之效能評估報告正本予 貴公司。

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：

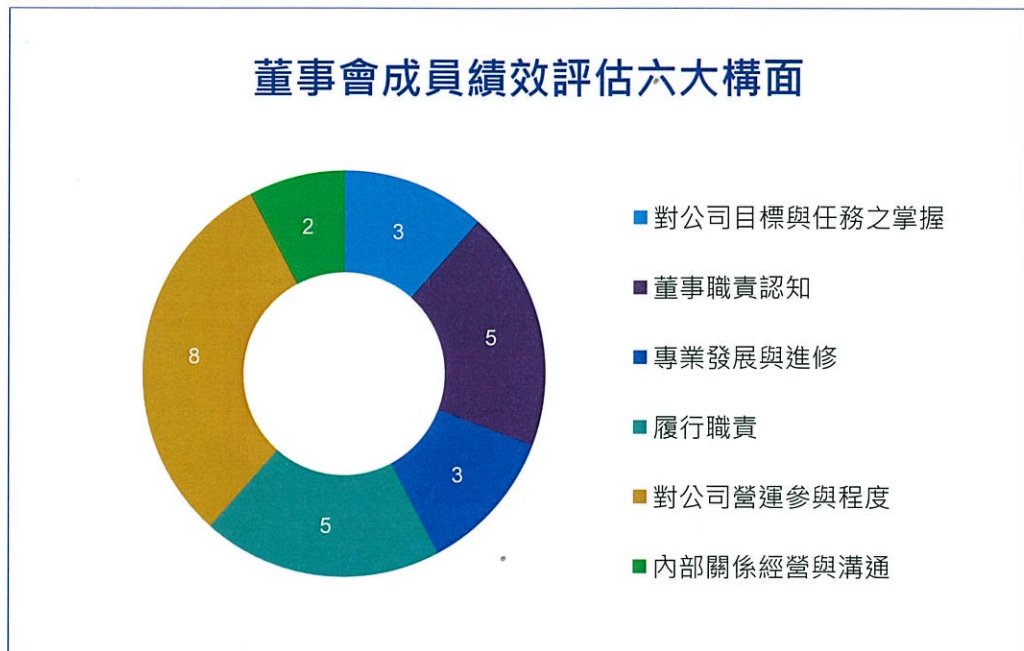
1. 董事會績效評估

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：

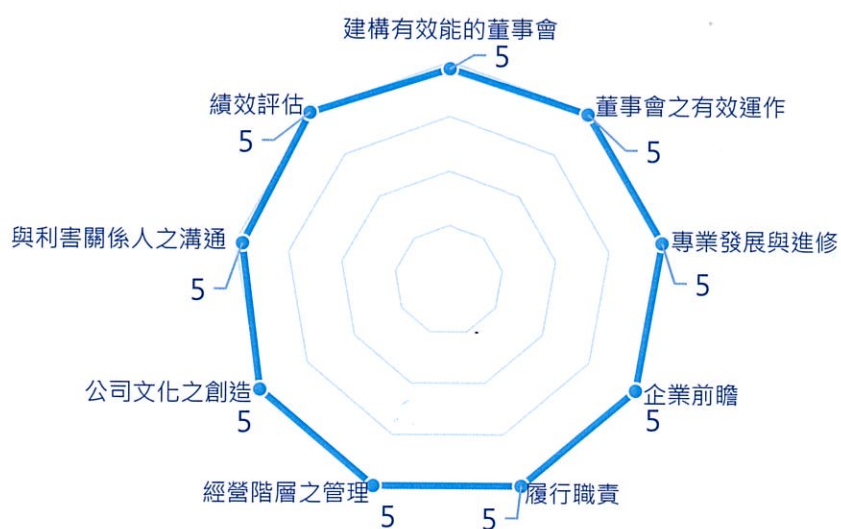
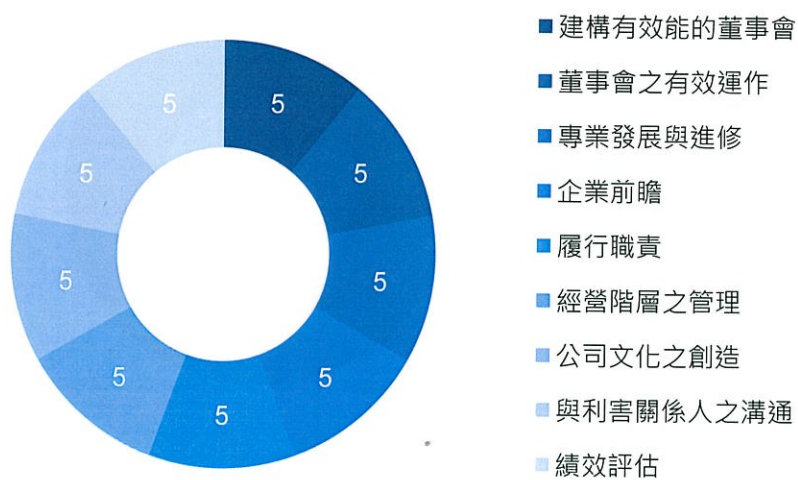
優異	良好	普通	需改善	需重大改善	不適用
5	4	3	2	1	不計分

- ✓ 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

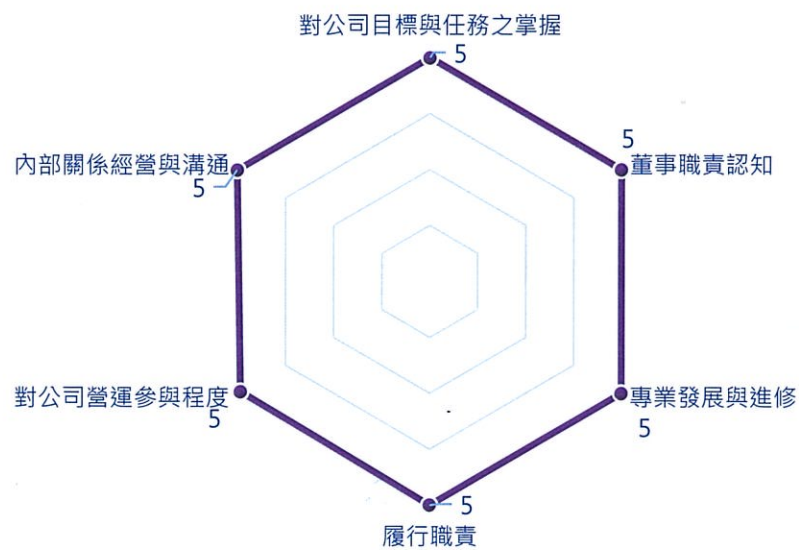
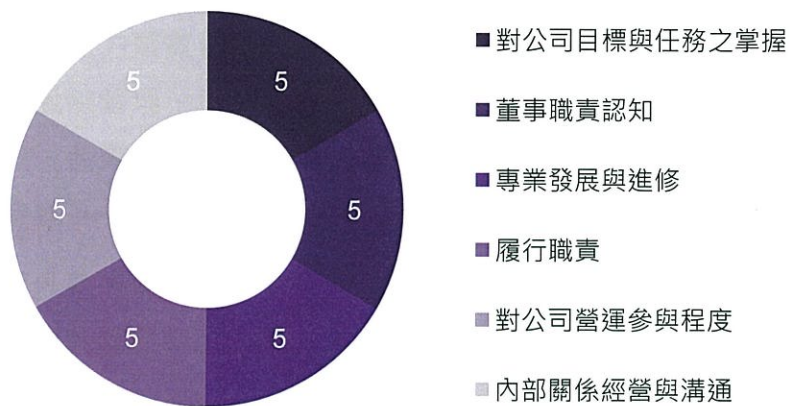
一、董事會綜合評估結果

董事會績效評估九大構面評估結果



二、董事會成員綜合評估結果

董事會成員績效評估六大構面評估結果



三、整體評估結果說明：

依據 113 年度董事會及董事成員相關資料之檢視分析、董事問卷及訪談回饋內容彙整，貴公司整體董事會與董事成員績效評估結果優異，茲摘要說明如下：

1. 公司制定並致力落實董事會多元化政策，由專業資歷橫跨經營管理、國際市場、風險管理、法律、會計、財務分析及資安等背景之董事與獨立董事組成，產業經驗包含能源、環保、水泥、金融及併購投資等多元領域，經驗豐富可對重要決策提供具建設性之建議。
2. 獨立董事人數達董事會席次三分之一，彰顯公司重視外部專業客觀意見，並將之落實於重要事項決策。
3. 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。
4. 董事長積極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發展策略、營運與掌握關鍵資訊，重大決策於方向初步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。另各重要決策的執行情形，或是重大事件之影響與因應(例如花蓮大地震對資產與營運之衝擊)，均於董事會上進行報告。
5. 議事單位於年度開始前即規劃全年度董事會會議時間，並於每次開會前由經營團隊覆核議案資料之適當性與充分性後，始發出會議召集通知與議案資料予董事。如董事有任何疑問或需求時亦能迅速回應及處理。
6. 董事會運作符合法規規範，於會議通知宣導防範內線交易，提醒董事遵循相關法規。
7. 為促進董事對公司整體運作與永續經營之了解，董事會報告案涵蓋企業團公司營運、財務、稽核、重要決策與專案執行情形、風險管理、溫室氣體盤查、永續推動方向與執行情形、公司治理與誠信經營及智慧財產權管理等，使董事能及時掌握企業團發展方向與運作，並可提供專業建

議。

8. 議事進行落實利益迴避，恪遵守法與誠信之承諾。
9. 受評年度公司董事進修課程之規劃，係考量最新永續與法遵趨勢，嚴格篩選與邀請外部產業與學界專家至公司進行授課，以協助董事了解包含「永續財務揭露」、「台灣難減部門淨零公正轉型之路」等重要議題，持續促進董事及高階管理階層對相關領域知與及趨勢之瞭解。
10. 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，並將企業團文化與理念傳遞給子公司。
11. 董事成員充份了解公司之策略目標，並參與策略制定過程。
12. 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。
13. 受評年度董事成員平均董事會議出席率分別高達 90%(不含委託出席)，整體會議出席情形良好。

四、董事回饋建議：

1. 董事回饋應優化獨立董事與內部稽核主管之定期或不定期獨立溝通機制，包含但不限台灣或海外子公司稽核主管，除能及時掌握集團內部控制與內部稽核執行情形外，於溝通對稽核團隊之專業發展與期望，或對人員之關懷等，相關品質與效能均能持續精進。



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

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

© 2025 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.

Document Classification: KPMG Confidential