KPMG

國際中橡投資控股股份有限公司
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國際中橡投資控股股份有限公司、1382528 2023_國際中橡_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，本公司概不就此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

© 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 reserve. Printed in Taiwan.

Document classification: KPMG Confidential

董事會績效評估報告
2023 年 2 月

壹、 董事會績效評估報告

致國際中橡投資控股股份有限公司：

安侯企業管理股份有限公司(以下簡稱“本公司”)受國際中橡投資控股股份有限公司(以下尊稱”貴公司”)之委託對 貴公司進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、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 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與訪談結果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。

© 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 reserve. Printed in Taiwan.

Document classification: KPMG Confidential

評估過程中仍發現 貴公司於董事會九大評估構面中之建構有效能的董事會、與履行職責等構面仍有可優化空間，茲檢附相關改善建議以做為 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

© 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 reserve. Printed in Taiwan.

Document classification: KPMG Confidential

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

© 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 reserve. Printed in Taiwan.

Document classification: KPMG Confidential

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。

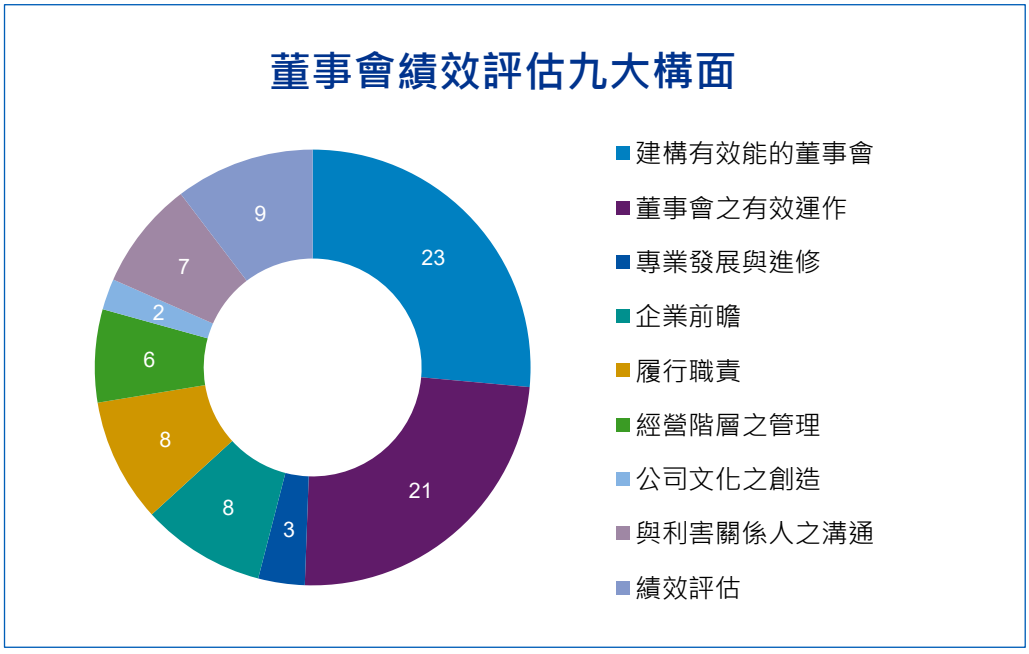
(3) 待　貴公司確認無誤後，本公司出具並交付正式之效能評估報告正本予 貴公司。

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：

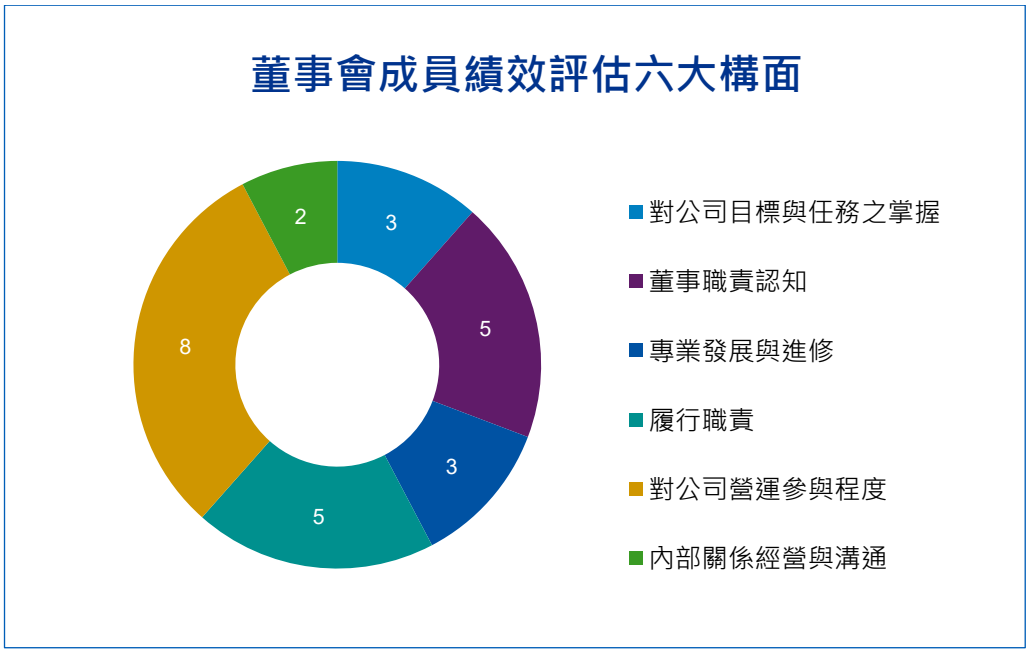


© 2023 KPMG Advisory Services Co., Ltd., a Taiwan company limited by shares and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserve. Printed in Taiwan.

Document classification: KPMG Confidential

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

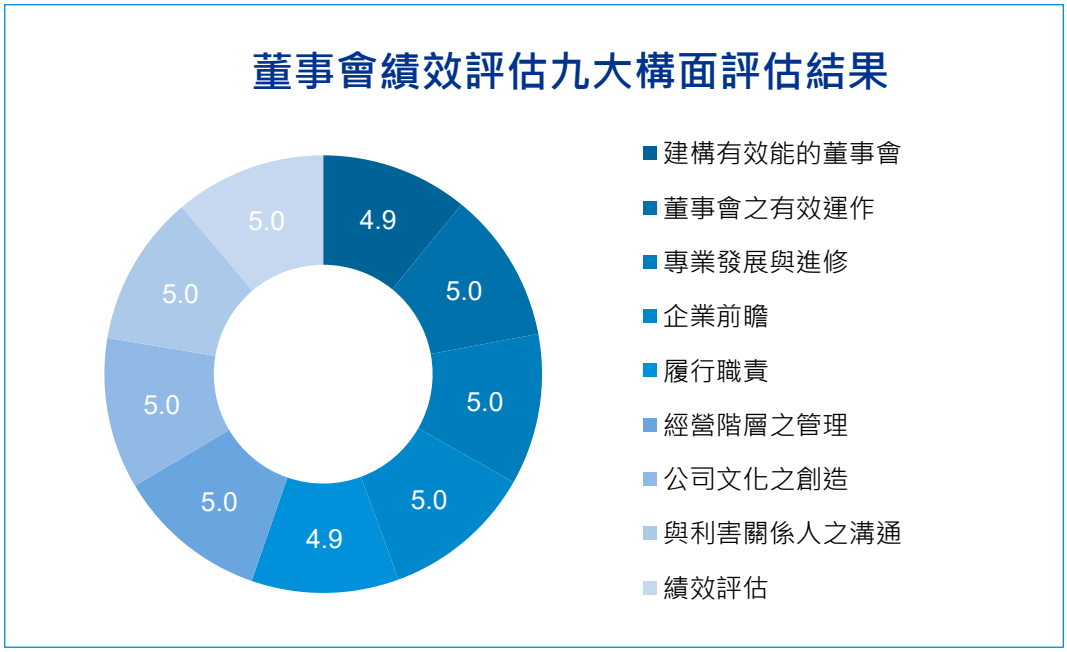
- ✓ 優異：符合國際治理較佳實務
- ✓ 良好：符合國內治理較佳實務
- ✓ 普通：符合國內法規或一般標準
- ✓ 需改善：未符法令或一般標準規範，但情節不嚴重
- ✓ 需重大改善：具嚴重缺失

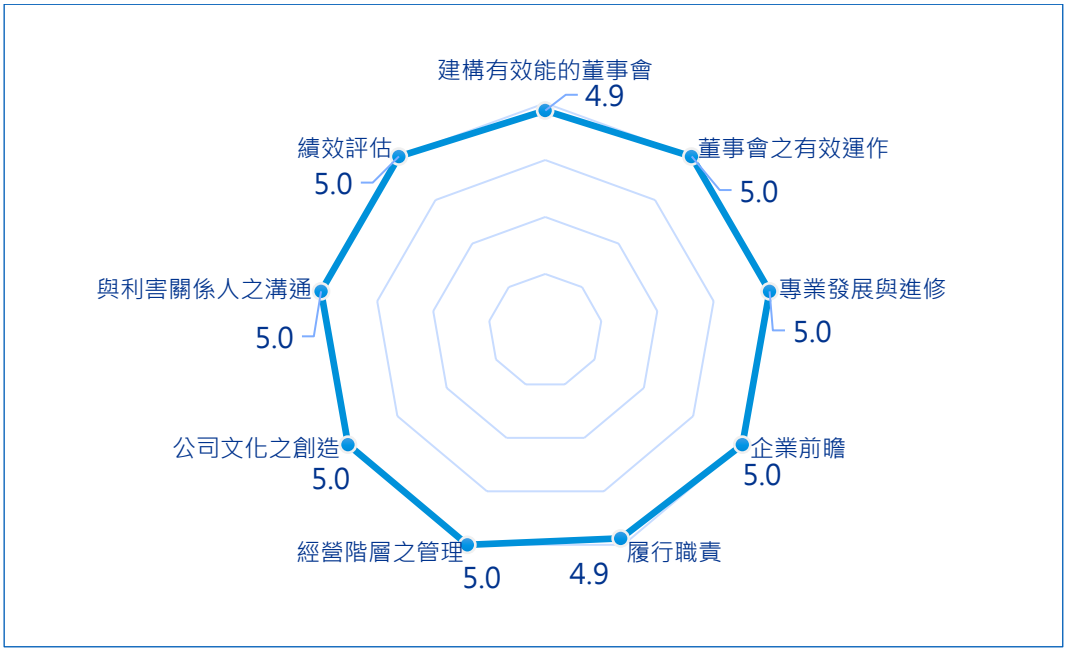
© 2023 KPMG Advisory Services Co., Ltd., a Taiwan company limited by shares and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserve. Printed in Taiwan.

Document classification: KPMG Confidential

參、 整體綜合評估結果與優化建議

一、董事會綜合評估結果：

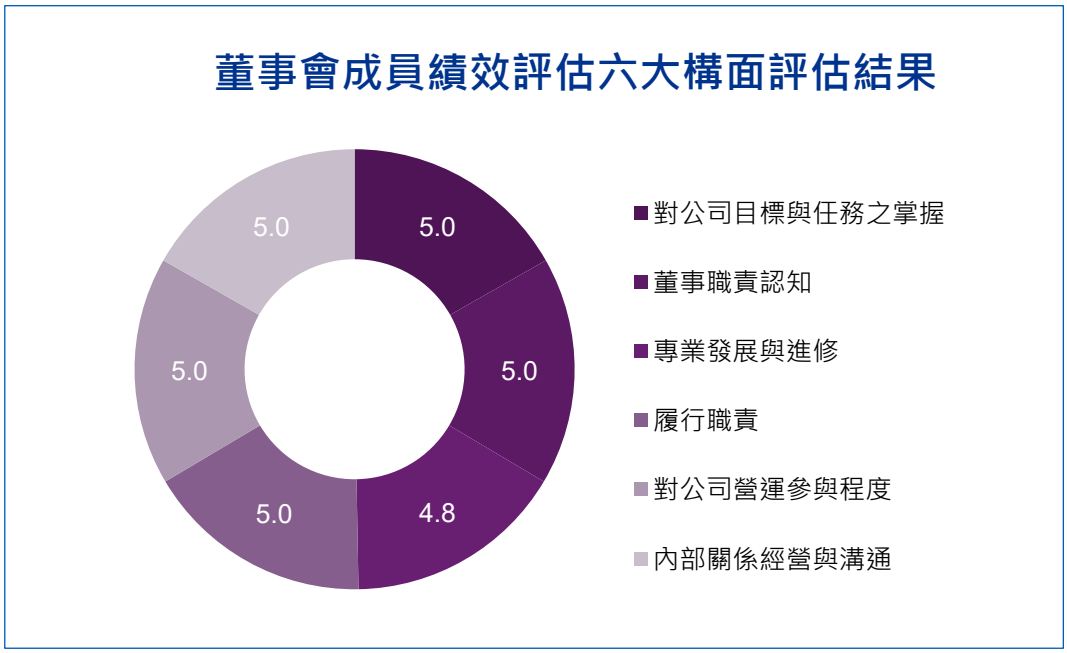


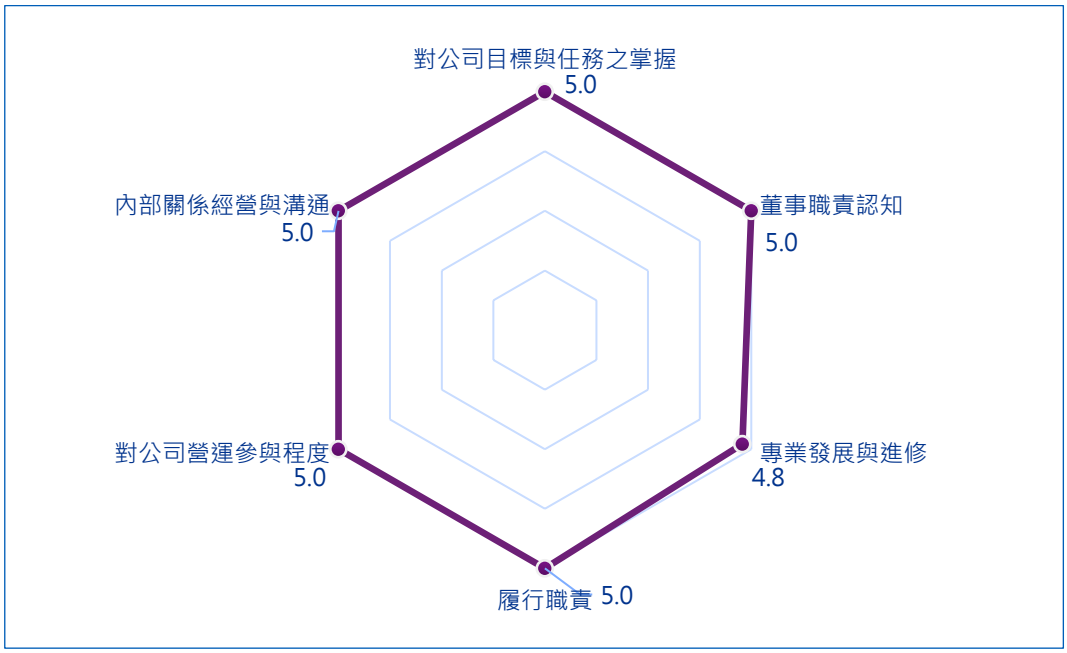


© 2023 KPMG Advisory Services Co., Ltd., a Taiwan company limited by shares and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserve. Printed in Taiwan.

Document classification: KPMG Confidential

二、董事會成員綜合評估結果：





© 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 reserve. Printed in Taiwan.

Document classification: KPMG Confidential

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：

- ✓ 董事長積極塑造注重公司治理及高度透明之文化，對公司之經營規畫、策略佈局、國際市場趨勢、疫情發展與影響、海外建廠進度及產品研發等各方面資訊均詳盡對董事分析與說明，或由管理階層團隊報告，俾利促進董事對於產業環境與公司經營情況之了解，以及對策略目標之掌握。
- ✓ 董事會運作符合法規規範，於每次會議通知中亦會進行防範內線交易法規宣導，提醒董事遵循相關規定。
- ✓ 對於董事會之重要議案，除於董事會議召開前提供董事充分資訊外，並於開會前舉行會前會進行事前之溝通與討論，必要時亦要求管理階層與會說明，使獨立董事獲得充分、完整且詳細之議案資訊並於充分了解之情況下進行決策，俾益決策品質之提升亦有助董事會運作效率。
- ✓ 獨立董事發揮所長，於功能性委員會充分發揮協助董事會把關之角色，有效審議議案並提供專業見解供董事會參考。
- ✓ 議事單位與管理團隊對於董事提出欲深入了解資訊或希望管理階層提供相關說明時，係以高度配合與重視之態度立即蒐集相關資料，並以正式方式提供予董事。
- ✓ 董事會與財簽會計師及內部稽核溝通順暢無阻，會計師亦會列席董事會會議，並適時針對相關問題或議題進行必要性之補充或說明。內部稽核亦列席董事會進行相關查核發現報告，使董事掌握目前公司內控執行現況並提供相關建議。

(2) 董事會可優化的項目建議如下：

- ✓ 經檢視董事會組成尚無女性董事，以讓董事會結合不同特質與思維，以更週延之觀點向公司提出建言。
- ✓ 因應 2022 年 8 月公佈上市上櫃公司風險管理實務守則，經檢視相關文件，公司尚未制定風險管理政策並於董事會報告相關施行

© 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 reserve. Printed in Taiwan.

Document classification: KPMG Confidential

情形。

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：

- ✓ 董事成員背景多元，皆具備相關背景、經歷、技能及知識以確實履行董事職責。
- ✓ 董事成員充分了解公司策略目標，並貢獻自身經驗參與策略制定過程。
- ✓ 董事對重要議案進行事前瞭解與溝通，並於會議上充分討論及提供建言。
- ✓ 評估期間董事成員董事會年度出席率達 96%(不含委託出席)，整體會議出席情形良好。

(2) 董事成員各構面效能評估結果良好，尚無需採行優化措施事項。

四、優化建議：

1. 未來於董事改選時可考慮增加女性董事。
2. 規劃建置風險管理相關政策與運作程序，定期執行風險評估並規劃年度風險監督重點，確實納入審計委員會定期督導項目中。前述風險管理執行情形，並每年於董事會報告。

五、董事回饋事項及其他建議：

1. 董事回饋於新冠疫情期間，稽核主管相當用心仍親赴海外子公司進行實地查核，返台後亦向董事進行詳細報告。唯考量類似疫情情況海外實地稽核可能有受限情形，遠端稽核亦有其侷限性，建議可考慮於大陸當地訓練稽核人員，以利若遇狀況時可即時回報，而總部單位也能即時因應。
2. 董事回饋因疫情影響，過去兩三年海外管理階層多以視訊與會。若未來解封，規劃讓海外主管來台於董事會中進行面對面報告，促進與董事之溝通品質並強化董事與管理階層之關係。

© 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 reserve. Printed in Taiwan.

Document classification: KPMG Confidential

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

© 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 reserve. Printed in Taiwan.

Document classification: KPMG Confidential

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