



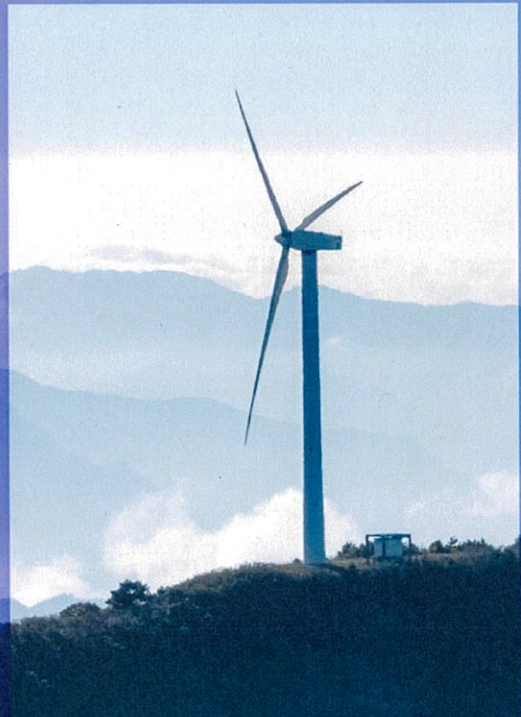
國際中橡投資控股 股份有限公司

董事會績效評估報告

評估期間：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國際中橡投資控股股份有限公司、1676816 2025_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”)承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 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 2025 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：

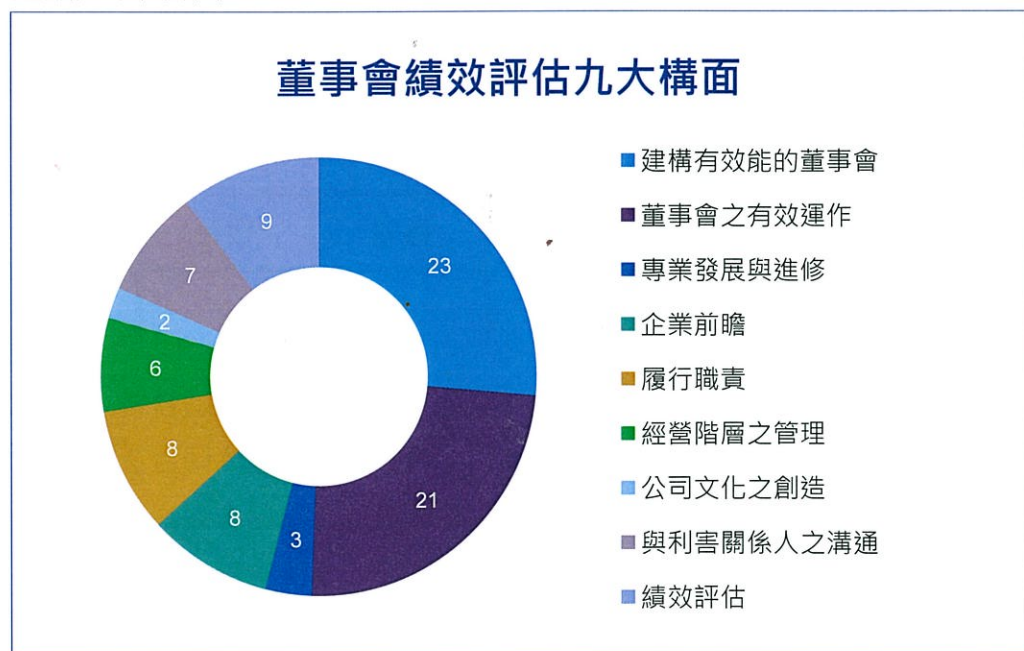
- (1) 本公司整合上述資料分析、問卷及訪談結果，彙整並分析 貴公司評估期間董事會及董事成員績效之評估結果及改善建議。
- (2) 依貴我雙方事先約定，以郵件方式交付評估報告草稿予 貴公司進行確認。
- (3) 待 貴公司確認無誤後，本公司出具並交付正式之效能評估報告正本予 貴公司。

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：

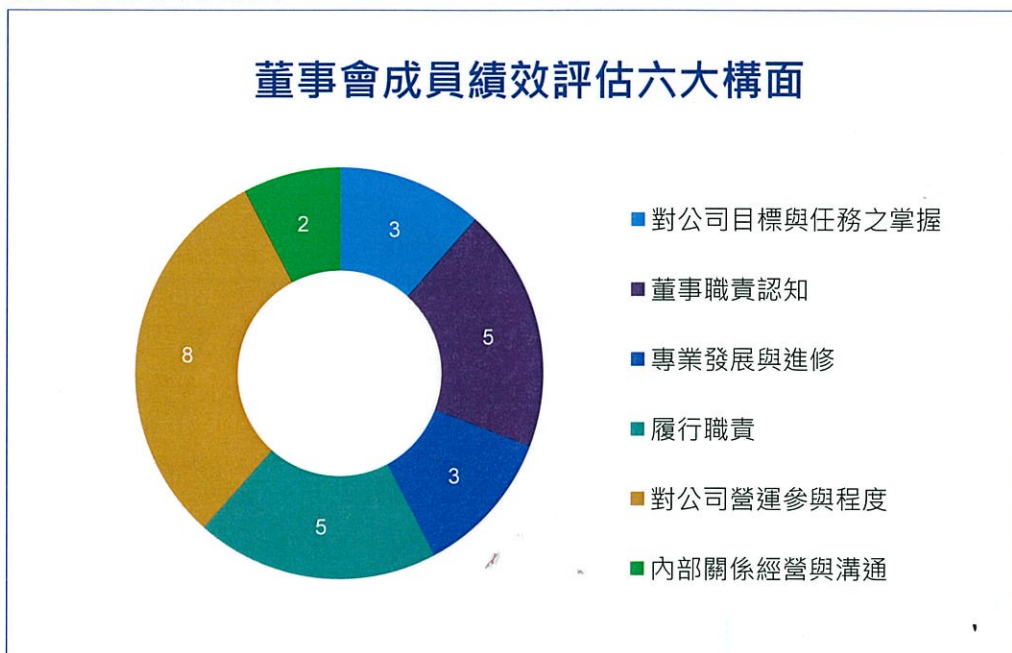
1. 董事會績效評估

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：

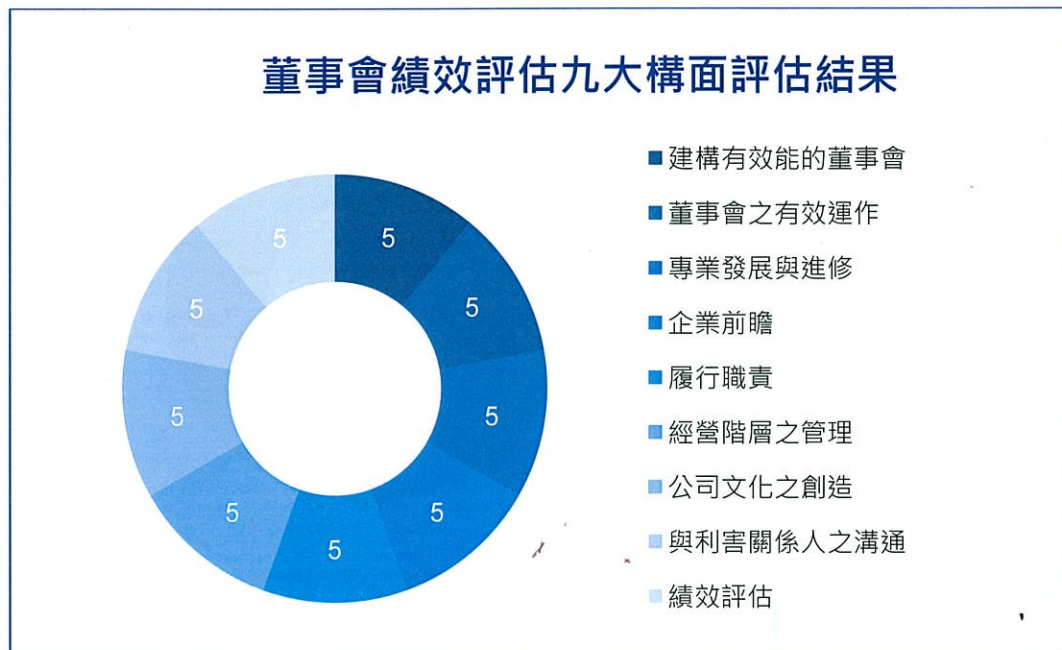
本績效評估報告之評分方式係依評估項目性質，合併考量資料檢視分析、問卷及訪談結果，並將評分等級分為五級：

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

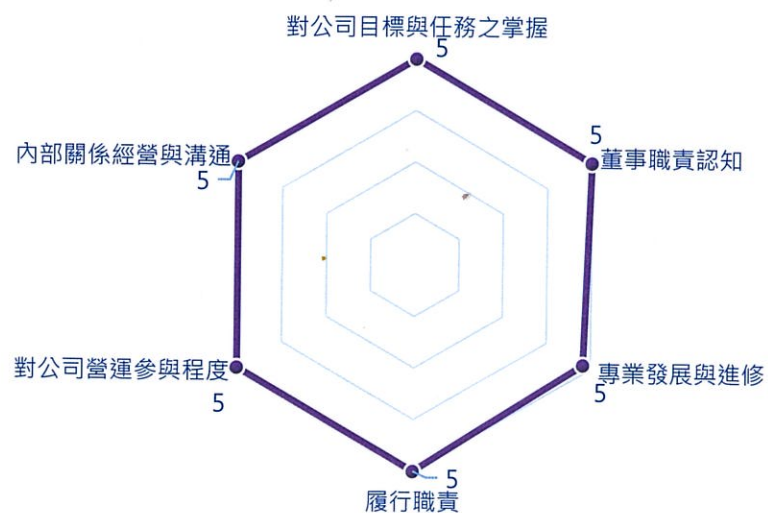
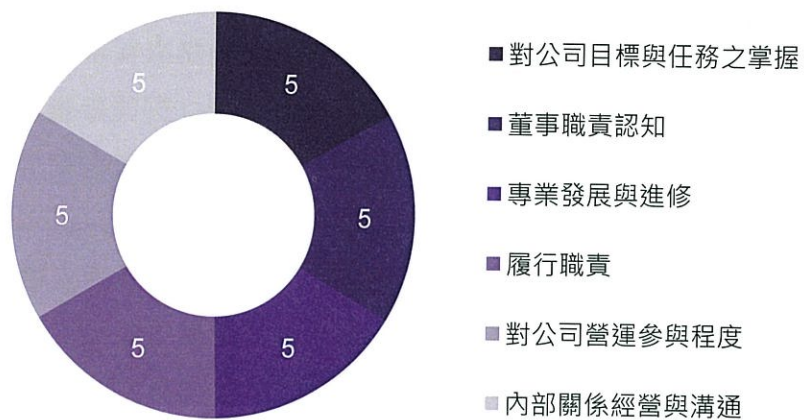
參、整體綜合評估結果與優化建議

一、董事會綜合評估結果：



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. 董事會由專業資歷橫跨經營管理、經濟、法律、會計、飯店及人力資源等背景之董事與獨立董事組成，產業經驗包含水泥、化工、學界、金融、飯店及開發建設等多元領域，經驗豐富可對重要決策提供具建設性之建議。
2. 獨立董事人數超過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. 董事長積極塑造注重公司治理及高度透明之文化，為促使董事深度了解公司經營狀況與策略目標，能提出具挑戰性的問題且能直接、充分地討論溝通並獲得共識，故對於公司之經營規畫、短中長期策略佈局、各區事業體之運作、國際市場趨勢與影響、海外投資進度、產品、技術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，俾利董事對於整體產業環境與公司經營情況之掌握。
4. 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。
5. 董事會運作符合法規規範，於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。
6. 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，董事會於開會前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，俾益決策品質之提升亦有助董事會運作效率。
7. 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。

8. 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、溫室氣體盤查、公司治理與誠信經營、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。
9. 議事進行落實利益迴避，恪遵守法與誠信之承諾。
10. 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。
11. 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。
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. 評估期間董事成員董事會年度出席率達 97%(不含委託出席)，整體會議出席情形良好。

四、董事回饋事項及其他建議：

1. 董事回饋未來董事會會議之議案報告可由相關功能之主管直接報告(例如各國子公司總經理或功能主管)，以提供更清楚之資訊並促進會議效率。
2. 經檢視受評年度董事會議案未包含風險管理執行情形報告，經瞭解每次董事會領導階層會對企業經營與轉型所遇到的挑戰與風險管理情形進行說明，唯未列為正式報告案。有鑑公司治理評鑑持續鼓勵企業導入風險管理機制並每年於董事會報告運作情形，另也因應未來 IFRS 永續揭露準則導入之揭露需求，建議公司可考慮透過前述機制建置讓風險管理功能更系統化，以持續精進監管效能。
3. 經檢視官網已揭露董事成員繼任方式及管理階層接班人計劃，惟受評年度並未於董事會報告相關執行情形。建議可建立每年報告之機制，以協助董



董事會績效評估報告
2025 年 2 月

事了解計畫之規畫與執行情形，並能分享相關經驗與建議。



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