

臺灣水泥股份有限公司107年董事會績效評估報告

提送108年3月22日本公司第23屆第8次董事會議報告

一、依據

為落實公司治理並提升本公司董事會功能及運作效率，爰依據本公司公司治理實務守則第37條暨董事會績效評估要點之規定，辦理本公司107年董事會績效評估。評估對象包含董事會整體運作情形與個別董事成員績效表現。

二、績效評估程序

(一)本公司整體董事會及功能性委員會之績效評估程序如下：

1. 於次一年度第一季結束前，由公司董事會秘書室單位分別分發填寫董事會及功能性委員會之績效考核自評問卷。
2. 收回資料彙整並記錄評估結果，提送董事會議報告。

(二)對個別董事成員之績效評估，依主管機關之規定辦理並由公司備存。

三、自評問卷對象

(一)整體董事會績效評估：由107年12月31日在任之19位現職董事填寫自評問卷。

(二)功能性委員會績效評估：由 107 年 12 月 31 日在任之 4 位現職公司治理委員會委員填寫自評問卷。

四、評估項目

本次績效評估之衡量項目，涵括「(一)對公司營運之參與程度」、「(二)提升董事會決策品質」、「(三)董事會組成與結構」、「(四)董事之選任及持續進修」及「(五)內部控制」等五大面向。經各董事(委員)依前揭五大面向自評結果，整體董事會及公司治理委員會之績效考核均符合考評標準，顯示整體運作情況尚稱完善。

五、評估結果之缺失

2018 年改善建議	
議題	建議與改善
各董事平均實際出席董事會情形	針對董事出席未達 80%情形，董秘室未來排程會議時，會儘量再確認各董事會議時間，讓全體董事能出席。
董事出席股東會之情形良好	因本公司董事身兼其他上市公司董事長或董事，六月股東會撞期，將會儘量鼓勵董事參與。

臺灣水泥股份有限公司 107 年董事會績效考核自評問卷

考核項目	考核結果	備註
A. 對公司營運之參與程度		
1. 各董事平均實際出席董事會情形	1 2 3 ④ 5	針對董事出席未達 80%情形，董秘室未來排程會議時，會儘量再確認各董事會議時間，讓全體董事能出席。
2. 董事出席股東會之情形良好	1 ② 3 4 5	因本公司董事身兼其他上市公司董事長或董事，六月股東會撞期，將會儘量鼓勵董事參與。
3. 董事於董事會前有事先閱讀及瞭解會議資料	1 2 3 4 ⑤	本公司於會前有依法令於九天前寄予各董事，以了解議案內容，董事於會議中有積極參與討論。
4. 董事會與經營團隊有良好的互動情形	1 2 3 4 ⑤	本公司董事與經營團隊互動情形佳，視公司營運狀況，提供專業之寶貴意見。
5. 董事會有確實督導公司遵循法令及實務守則情形	1 2 3 4 ⑤	董事會非常重視主管機關之規範，並以嚴格遵照及執行。
6. 公司之所有的董事都在董事會上做出有效的貢獻	1 2 3 4 ⑤	每位董事依其專業對公司營運均有提出意見、有重大的貢獻。
7. 董事會持續推動訂定公司治理相關辦法、支持公司參與公司評量、充分保障股東權益等，以提升公司治理	1 2 3 4 ⑤	依主管機關及公司營運已訂定相關規範。
8. 董事會成員對公司、公司經營團隊及公司所屬產業有足夠之瞭解	1 2 3 4 ⑤	本公司董事對於本公司、公司經營團隊及所屬產業均有深入瞭解並給予

		相當建議及支持。
9. 董事能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險，且對內控制度之執行與追蹤狀態予以討論	1 2 3 4 (5)	本公司董事與內部稽核均有密切的聯絡並定期/不定期報告、監督並給予建議。
10. 董事有與簽證會計師進行充分溝通及交流 (如遇有會計新公報實施或財報有重大調整事項時，需開會討論。每年至少兩次董事會邀請會計師列席，針對年報及半年報討論，以充分了解公司財務狀況)	1 2 3 4 (5)	本公司簽證會計師每年至少二次(含)以上至董事會進行溝通討論。
11. 董事會有定期且徹底的檢視經營團隊的管理績效，並及時給予獎懲	1 2 3 4 (5)	董事會均有依公司營運/專案或其他事項建議公司予管理階層獎勵。
12. 董事會能充分且及時的取得企業營運的績效報告，並快速掌握各項不利趨勢	1 2 3 4 (5)	於董事會會議時，公司會報告營運狀況或隨時以Email 或電話致電予各董事。
B. 提升董事會決策品質		
13. 董事會有建置公司的核心價值觀(紀律、使命、榮譽、願景等理念)，且能明確地設定公司所有策略性目標	1 2 3 4 (5)	董事長或總經理於董事會議上均會向董事會報告公司的目標、核心價值。
14. 公司有適當討論且訂定策略計畫及年度預算流程	1 2 3 4 (5)	均有定期向董事報告。
15. 董事會召開頻率適當	1 2 3 4 (5)	除每季召開董事會外，另有重大投資項目或是其他專案，亦會召開董事會向董事報告。
16. 公司提供予董事會的資訊完整、及時，且具一定品質，使董事會(包含獨立董事)能夠順利履行其職責	1 2 3 4 (5)	本公司重視每位董事能了解公司所提董事會之議案，故會議資料均會完整、及時將最高品質之內容提供予董事。

17. 董事會之會議紀錄適當地記錄討論內容，以及適當的記錄個人或集體的保留意見或關切	1 2 3 4 ⑤	董事會議紀錄依會議實際狀況紀錄並錄音或錄影。
18. 董事會安排的議程中，各項議案皆分配適當的討論時間，以利董事有充分時間討論	1 2 3 4 ⑤	本公司於董事會會議時會給予充分時間讓董事詢問、發言及給予公司適當建議。
19. 公司提交到董事會決議的討論議案適當	1 2 3 4 ⑤	除依主管機關規定之項目提報董事會外，並依照公司實際營運需求重大議案提送董事會討論。
20. 董事會議案中依法應提董事會討論事項已由全體獨立董事出席	1 2 3 4 ⑤	本公司獨立董事均會出席董事會。
21. 董事會提供良好的溝通管道，能適當的與獨立董事溝通	1 2 3 4 ⑤	本公司董事與獨立董事於會前、會中或會後都會積極的溝通討論。
22. 各項董事會會議決議，有適當的執行後續追蹤	1 2 3 4 ⑤	於每次會議之報告事項，均有前次執行情形報告。
23. 相關議案若遇有需董事利益迴避者，董事均自行迴避或主席已確實要求該董事予以迴避，並作成會議紀錄	1 2 3 4 ⑤	議案若有利益迴避，於開會前都會先跟董事報告並請相關董事迴避，再進行討論議案並作會議紀錄。
24. 董事會、董事成員、各功能性委員會有定期且有效率的執行績效評估	1 2 3 4 ⑤	依主管機關規定作定期績效評估。
C. 董事會組成與結構		
25. 董事會已設置足夠的獨立董事席次，且其人數符合相關規定	1 2 3 4 ⑤	本公司獨立董事之設置為4席高於法令規範。董事長及總經理非同一人。
26. 公司之獨立董事具備應有之專業知識，且於任職期間內確實維持其獨立性	1 2 3 4 ⑤	本公司之獨立董事均是有專業背景之人士。
27. 董事會建置適當且足夠的功能性委員會	1 2 3 4 ⑤	本公司目前設置審計委員會及薪資報酬委員會。

28. 現有的各項功能性委員會，有能力履行董事會委任之職責	1 2 3 4 ⑤	本公司審計委員會及薪資報酬委員會均是由獨立董事擔任。
29. 公司依據公司發展需求制定並落實董事會成員多元化之政策	1 2 3 4 ⑤	董事會成員注重多元化要素，並具備職務所需之知識、技能及素養，包括法律、會計及產業之不同專業背景。設置 19 席董事含獨立董事 4 席。
30. 公司之董事間不超過二人具有配偶或二親等以內之親屬關係，使董事會成員能客觀獨立運作	1 2 3 4 ⑤	本公司董事間均無相互為配偶及二等親。
31. 董事會成員組成適當並已具備決策過程所需專業	1 2 3 4 ⑤	本公司的董事各有著不同專業背景，議案討論時會給予多方面不同意見。
D. 董事之選任及持續進修		
32. 公司制定有嚴謹與透明之選任董事程序及接班人計畫	1 2 3 4 ⑤	本公司依主管機關規定選任董事程序，並有專業經理人，
33. 董事會成員選任程序，係依據公司董事成員多元化政策衡量標準來進行	1 2 3 4 ⑤	本公司之董事成員均是各產業不同專業人士，選任亦依公司狀況衡量進行。
34. 董事會成員選任程序，係將個別董事績效評估結果納入考量	1 2 3 4 ⑤	董事績效作為考量。
35. 董事會成員選任程序，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；獨立董事任期已連續三屆者，應考量是否損及其獨立性	1 2 3 4 ⑤	依公司營運需求及主管機關規定考量。
36. 董事會對於新任董事有適當的就任說明，使新任董事了解其職責及熟悉公司運作及環境	1 2 3 4 ⑤	本公司對於新任董事於第一次召開董事會前會作公司介紹及各部門報告，讓董事了解公司。
37. 董事已在各自專業能力以外之範圍進修多元化之課程，於每年進行適當之進修時數	1 2 3 4 ⑤	本公司會提供各機構進修資訊，另公司亦會請專

		業講師至公司對董事、內部人進行課程。
38. 公司有一個正式董事培訓時數的紀錄與持續性的專業發展計畫，讓董事可以強化其知識與技能	1 2 3 4 ⑤	本公司重視公司治理，故不定期提供各種培訓課程予董事選擇進修。
E. 內部控制		
39. 董事會確實將對管理階層的風險評估與控制融入企業的決策過程	1 2 3 4 ⑤	本公司董事會有確實對管理階層的風險評估與控制融入企業的決策過程。
40. 董事會能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	1 2 3 4 ⑤	本公司董事會能有效評估及監督內部控制及控管風險。
41. 董事會通過之內部控制制度有包含五大要素/原則，且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業	1 2 3 4 ⑤	依法令規定執行。
42. 公司之稽核主管/總稽核列席董事會並提出內部稽核業務報告，且將稽核報告（含追蹤報告）依規定交付或通知審計委員會及獨立董事	1 2 3 4 ⑤	稽核主管有列席審計委員會及董事會，並定期向審計委員會及董事會報告。
43. 內部稽核人員之任免、考核、薪酬應提報董事會或由稽核主管簽報董事長認定	1 2 3 4 ⑤	本公司稽核主管任免有審計委員會及董事會討論，薪資亦有通過薪酬委員會；稽核人員亦有通過董事長認定。
44. 會計師有提供非審計服務時，各項安排適當以確保會計師的客觀性與獨立性	1 2 3 4 ⑤	本公司會計師隨時會提供專業意見。
45. 董事會的董事針對公司會計制度、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	1 2 3 4 ⑤	本公司董事會能充份掌握公司會計制度、財務狀況/報告、稽核報告及追蹤情形。
F. 其他項目(請自行評估訂定)		

其他補充說明	無。
綜合評語	本公司之董事成員對於公司及產業均能清楚瞭解，並隨時監督公司營運，於董事會議中，對於公司給予很多的專業建議，並與經營團隊互動良好，對公司有極大貢獻，讓公司營運卓越超前。

註1：本表格主要為原則性方向，提供公司參考，宜依公司需求及自身狀況適當調整指標內容，另問卷各項考核項目之考核結果衡量標準，可以公司治理評鑑指標相關規定為基礎。

註2：各項指標考核結果評分無法充分表達，可於備註欄位說明。

註3：評估期間為受評年度自 107 年 1 月 1 日至 107 年 12 月 31 日止。

註4：執行評估期間，應於受評年度之次年第一季前完成。

註5：考核結果分為 5 個等級之方式呈現，公司亦可視情況，修改考核結果設計方式。考核等級原則說明如下：
數字 1：極差(非常不同意)；數字 2：差(不同意)；數字 3：中等(普通)；數字 4：優(同意)；數字 5：極優(非常同意)。