

社團法人中華公司治理協會

董事會績效評估報告



受評公司：旭暉應用材料股份有限公司

報告日期：民國 111 年 03 月 11 日

目錄

一、前言.....	3
二、評估執行政程序相關資訊.....	5
三、八大構面重點說明與整體觀察.....	7
四、總評與建議.....	10

一、前言

公司治理的重心在董事會的有效運作，而董事會能否有效運作，並實質發揮它對經理部門的指導及監督功能，端賴董事會之有效組成、有效分工、有效學習、董事長之有效領導及成員們之有效投入。

我國自民國 91 年 10 月公布「上市上櫃公司治理實務守則」迄今已二十載，國內公司治理總體環境漸趨成熟，企業董事會效能的定期檢討與持續提升，是健全公司治理重要的關鍵因素，也是邁向企業永續有效經營的驅動方法。而外部獨立的專業機構可協助個別企業衡量並檢視董事會運作進一步精進的機會。

中華公司治理協會(後稱本協會)作為獨立專業的公司治理輔導與評量機構，參照經濟合作發展組織(OECD)最新之公司治理指導原則，兼顧台灣法制環境與企業特性，於民國 94 年起推出公司治理制度評量及評鑑服務迄今，已服務近 400 家次，其範圍橫跨各類型產業，亦涵蓋不同股權結構及董事會成員組合之公有事業、上市上櫃公司及一般公開發行及非公開發行公司。

本協會以豐富的公司治理制度評量及評鑑執行經驗為基礎，從企業經營的計畫、執行、監督與考核循環，及董事會與經理部門的分工合作，定義本協會「董事會績效評估服務」之檢視範圍，包括以下八大構面：

- 1、董事會之組成。
- 2、董事會之指導。
- 3、董事會之授權。
- 4、董事會之監督。
- 5、董事會之溝通。
- 6、內部控制及風險管理。
- 7、董事會之自律。
- 8、其他如董事會會議、支援系統等。

評估企業董事會的績效，可以釐清個別董事、功能性委員會和董事會間的角色和責任，亦可檢視企業發展的不同階段，董事會是否適切地關注重要的議題、投入足夠的資源，並以合適的方式來面對企業成長與永續經營相關議題。定期的董事會績效外部評估，更是企業向員工、客戶、供應商、投資人及其他資本市場參與者等利害關係人，展現企業董事會承擔、精進領導品格的重要宣示。

二、評估執行情序相關資訊

(一)評估程序：

日期	主要程序
111.01.19	公司完成報名程序
111.01.20	公司開始進行線上評估自評作業
111.01.21	公司完成線上評估自評作業
111.02.21	協會評估委員與專員共同進行視訊書審作業
111.03.02	協會評估委員與專員視訊訪評
111.03.11	協會出具評估報告書

(二)評估資料檢視期間：110年02月01日~111年1月31日

(三)視訊訪評評估小組：

執行委員暨召集人	王 淮
執行委員	余光化
評量專員	陳伊婷
評量主任	蔡宜芳

(四)視訊訪評出席人員：

董事長兼總經理	趙勤孝 先生
董事兼執行副總	鄺唯誠 先生
獨立董事	陳正力 先生
獨立董事	曾仲南 先生
財務副總經理	李芳春 先生
稽核主管	黃信賢 先生

三、八大構面重點說明與整體觀察

(一)構面重點說明

1. 董事會之組成

董事會以集體議事方式督導企業的運作，因此，董事會之組成應符合企業營運發展的需求，以期能有效發揮指導與監督功能。而追求永續經營的企業，應規劃董事會的傳承及發展，並定期檢視現有董事會之組成、分工，以及成員之遴選、提名與聘任過程是否嚴謹周全。

2. 董事會之指導

董事會是企業經營決策的指揮中心。董事會應植基於公司的外在環境，審視企業自身的優勢，來設定及調整公司目標與因應策略，並有效管理與確保經理部門落實策略執行以達成目標。

3. 董事會之授權

董事會在召開會議的時間之外，透過職責的分工及對經理部門之授權，確保企業依循既定的政策、制度、目標及策略落實執行。董事會應建置被授權單位有效即時的回報機制，以作為決策或管理調整的參考。

4. 董事會之監督

董事會之監督，應藉由設置獨立的內部稽核專職人員，並借重外部專業會計師，與其他有效機制來落實，以合理確保企業合規及有效運作。

5. 董事會之溝通

現代的企業領導與管理中，「溝通」是一項核心能力。董事會指導與監督的功能，須奠基於良好的溝通機制始得以有效發揮，董事會的授權與分工才能真正落實。董事會溝通對象包括董事會自身成員、經理部門、股東，以及其他利害關係人；董事會也必須關注溝通的議題、溝通與反饋機制及董事會議事文化。

6. 內部控制及風險管理

內部控制系統及風險管理，是確保企業有效管理的兩大機制，而董事會是內部控制與風險評估最終的監督機構。董事會根據企業的目標，應辨識重要的風險事項，定義風險容忍度，並建置健全的內部控制制度，以確保（合理保證）企業運作成果。此外，高階經理人的培訓與繼任也是確保企業穩健經營、降低斷層風險的重要議題。

7. 董事會之自律

董事會領導企業經營方向，其效能之發揮攸關企業的興衰成敗，因此，董事會自身當責及高度自律，可確保企業經營績效及誠信經營文化之落實。董事會必須定期對自身的參與投入及績效進行評估，並確實檢討精進，期能回應經營環境的變化。

8. 其他如董事會會議、支援系統等

能夠協助發揮董事會效能的基礎，在於具備專業且健全的董事會議事支援系統，包括公司治理人員的設置、議程的規劃、會議的籌備、資訊的提供、會議的記錄與會後的追蹤管理等。

(二) 整體觀察

貴公司股票於民國 107 年公開發行並登錄興櫃交易，同年於董事會轄下設置薪資報酬委員會與審計委員會。貴公司股票於民國 108 年正式於台灣證券交易所上市買賣。

貴公司於民國 110 年進行董事會改選，增加 1 席獨立董事，選任董事共 9 席，其中 4 席為女性，且 4 席獨立董事連續任期均未超過三屆。貴公司評估期間共召開 9 次董事會、7 次審計委員會，以及 3 次薪資報酬委員會。

貴公司董事長為公司創辦人兼大股東，擁有材料博士學歷，具專業技能與實務經驗，故於公司專注發展時期兼任總經理職務。公司業務發展現狀已漸趨穩定，貴公司規劃於 1 年內將總經理職務交予適當之繼任人選。

貴公司由高階主管組成經營管理委員會，討論公司重要決策、預算與未來發展目標，並與個別獨立董事溝通、請益。如遇重大議案，邀請獨立董事參與評估過程。

貴公司成立至今專注於業務、營運之發展，尚未編制企業社會責任報告，為了解 ESG 趨勢與推動計畫，董事長親自參與 ESG 相關課程，除關注廢水排放、節電等耗能議題外，亦將於近期開始規劃其他推動事項。

貴公司尚未設置公司治理主管，目前由財務長與稽核主任負責公司治理相關事務，安排年度會議、進修課程，對董事提供必要之協助，便利董事會成員履行職責。

稽核主管每月交付稽核報告時，獨立董事直接透過電話或通訊軟體與其進一步了解並提供相關指示，稽核主管亦定期於董事會中報告查核缺失之追蹤改善情形。

四、總評與建議

本協會之董事會績效評估訪評小組，由具獨立性且經驗豐富的執行委員與專員所組成，以八大檢視構面之精神為本，參閱貴公司填答之開放式問卷、提供之各項資料(評估期間召開之董事會議事錄、各功能性委員會議事錄)與公開資訊等，並以視訊方式訪談相關成員。

經由訪評小組檢視資料、視訊溝通與互動觀察結果，彙集整理提出總評與建議事項如後，供貴公司內部使用，以為後續規劃、建置及強化董事會職能之參考。

總評：

1. 貴公司於網站揭露董事會多元化目標，集團內部董事席次低於1/3，獨立董事與女性董事席次比例皆達1/3以上。考慮未來發展需求，聘任之獨立董事具有財務、會計專業，以及跨國實務經驗，有利於國際性業務拓展，整體董事會之才能組合符合貴公司營運發展及達成策略目標之需求。
2. 貴公司核心產業特殊，為使獨立董事能更進一步瞭解，將營運計畫提報至審計委員會詳細說明，並於每季提供產業報告書與發展計畫相關資料，使董事會可掌握產業動態資訊，有助於董事會議事效能與決策品質之提升。
3. 貴公司董事會議事氛圍開明，董事長尊重董事之多元專業，各項董事會議案於會前均能充分溝通，經營團隊對有關公司發展之重要策略亦積極諮詢獨立董事意見，提高議案決策效益，獨立董事積極任事，形成良好之董事會議事文化。

建議：

1. 貴公司重要決策與發展之評估，由經營管理委員會進行個別風險之辨識、評估及控管，惟尚未建置相關辦法與程序。建議可參考主管機關發布之公司治理 3.0-永續發展藍圖，強化董事會風險管理職能，制訂風險管理機制，定期檢討；並由審計委員會協助董事會督導公司整體性風險管理執行情形，以因應多變複雜之經營環境。
2. 貴公司於官網之公司治理專區揭露檢舉制度辦法與舞弊及違反從業道德檢舉聯絡資訊，由稽核室主管受理。然而，吹哨者機制首重與獨立董事之直接溝通管道，建議貴公司設置由獨立董事(或審計委員會)可同步接收之舉報信箱，並於董事會中定期報告執行情形，以進一步強化吹哨者機制之運作。
3. 貴公司針對新任董事提供相關法令規範、產業與產品相關資訊，並安排董事進修課程，以增進新任董事對公司之瞭解，惟尚未建置書面化制度。建議貴公司可建置初任董事講習制度，並進一步建置「董事手冊」，協助新任董事快速掌握公司現況與產業資訊，以利董事之職能發揮。
4. 建議貴公司可規劃「偶發性重大事件之通報程序」，明定相關處理之標準作業流程，並向董事會報告，以確保所有董事會成員均能即時掌握偶發事件之重大訊息。



社團法人中華公司治理協會

TAIWAN CORPORATE GOVERNANCE ASSOCIATION

旭暉應用材料股份有限公司

2021年度董事會、功能性委員會暨同儕評鑑結果

一、依據

依本公司「董事會自我評鑑或同儕評鑑辦法」，每年執行一次內部董事會評鑑，於每年年度結束後進行當年度評鑑，評鑑結果於次一年度第一季度召開之董事會前完成並於董事會報告。

二、評估期間：2021年1月1日至2021年12月31日

三、受評單位及方法

(一)董事會及功能性委員會能考核自評：由財務處收集2021年度董事會活動相關資訊，依公平、客觀且獨立之立場填寫，再將結果呈公司治理主管評核。

(二)董事及功能性委員會委員考核自評：由各董事及功能性委員會委員填寫考核自評問卷後，再由財務處收集彙整統計分析。

旭暉應用材料股份有限公司

2021年度董事會、功能性委員會暨同儕效能考核項目

一、董事會及功能性委員會效能考核含括之衡量項目

- A.對公司營運之參與程度
- B.提升董事會決策品質
- C.董會組成與結構
- D.董事會選任及持續進修
- E.內部控制

二、董事及功能性委員會委員效能考核含括之衡量項目

- A.公司目標與任務之掌握
- B.董事職責認知
- C.對公司營運之參與程度
- D.內部關係經營與溝通
- E.董事之專業持續進修
- F.內部控制

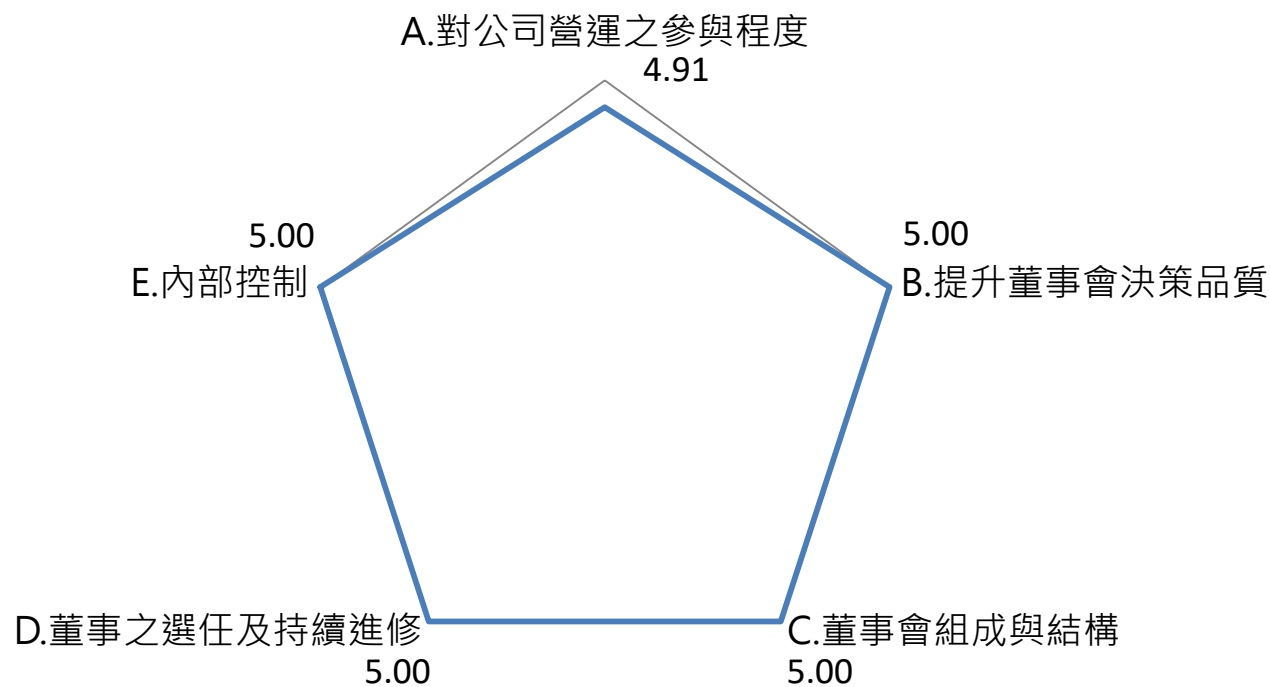
三、考核結果分為5個等級之方式呈現，考核等級原則說明如下：

- 1：極差(非常不同意)；2：差(不同意)；3：中等(普通)4：優(同意)；5：極優(非常同意)
平均 < = 3為待改善項目

2021年度董事會效能評鑑結果

考核面向	A.對公司營運之參與程度	B.提升董事會決策品質	C.董事會組成與結構	D.董事之選任及持續進修	E.內部控制
題數	11	12	7	7	7
平均得分	4.78	4.78	4.65	4.70	4.63

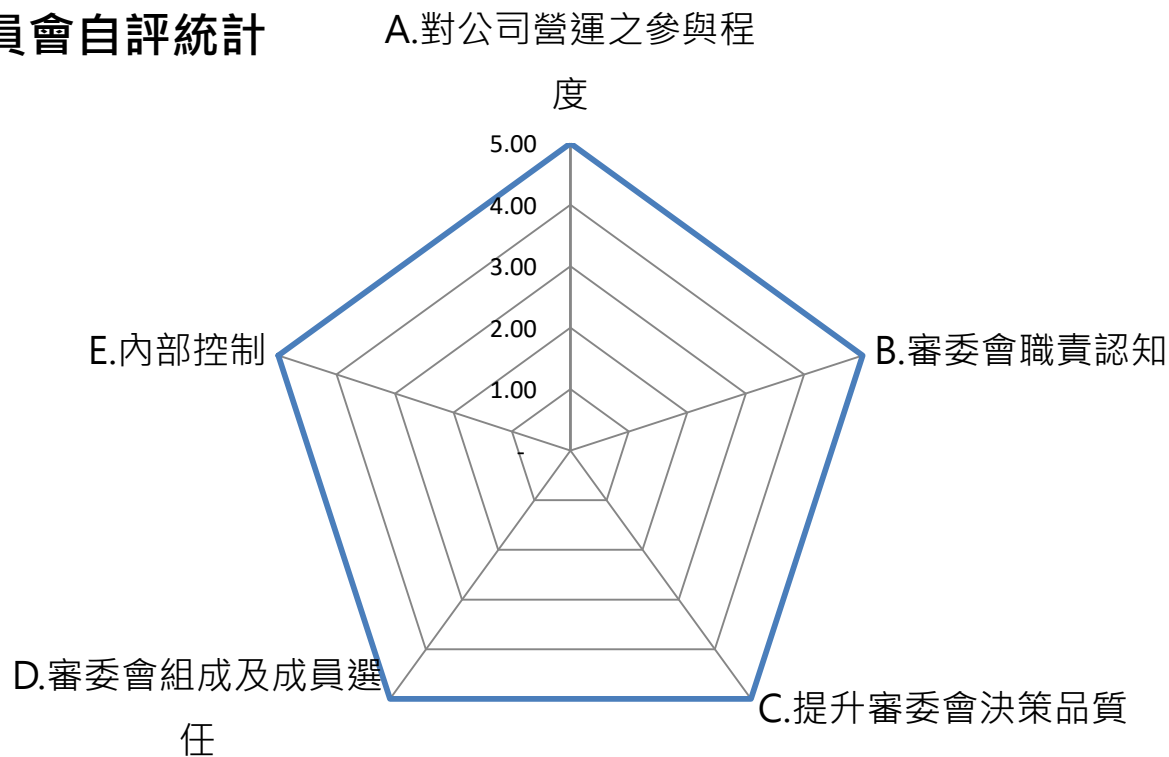
董事會自評統計



2021年度審計委員會效能評鑑結果

考核面向	A.對公司營運之參與程度	B.審委會職責認知	C.提升審委會決策品質	D.審委會組成及成員選任	E.內部控制
題數	4	5	7	3	3
平均得分	5	5	5	5	5

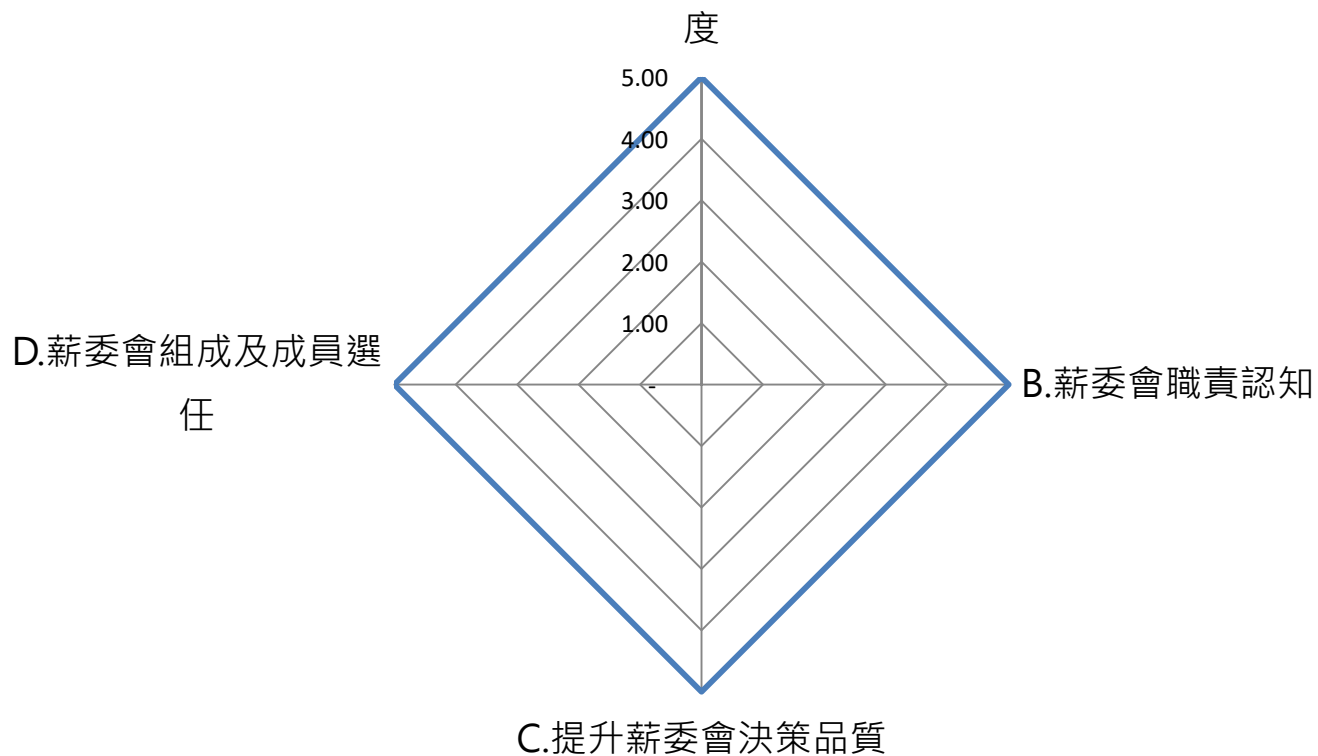
審計委員會自評統計



2021年度薪酬委員會效能評鑑結果

考核面向	A.對公司營運之參與程度	B.薪委會職責認知	C.提升薪委會決策品質	D.薪委會組成及成員選任
題數	4	5	7	3
平均得分	5	5	5	5

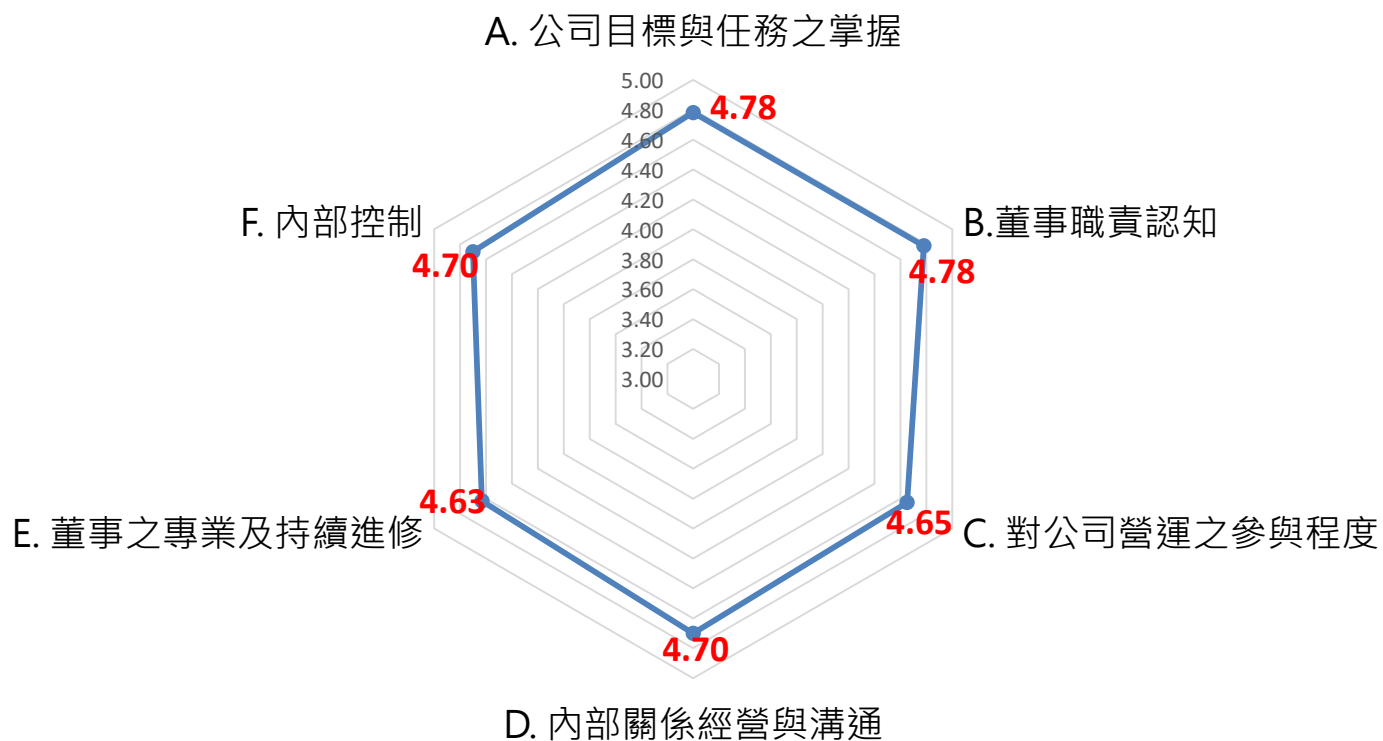
薪資報酬委員會自評統計 A.對公司營運之參與程



2021年度董事會成員效能評鑑結果

考核面向	A. 公司目標與任務之掌握	B. 董事職責認知	C. 對公司營運之參與程度	D. 內部關係經營與溝通	E. 董事之專業及持續進修	F. 內部控制
題數	3	3	7	3	3	3
平均得分	4.78	4.78	4.65	4.70	4.63	4.70

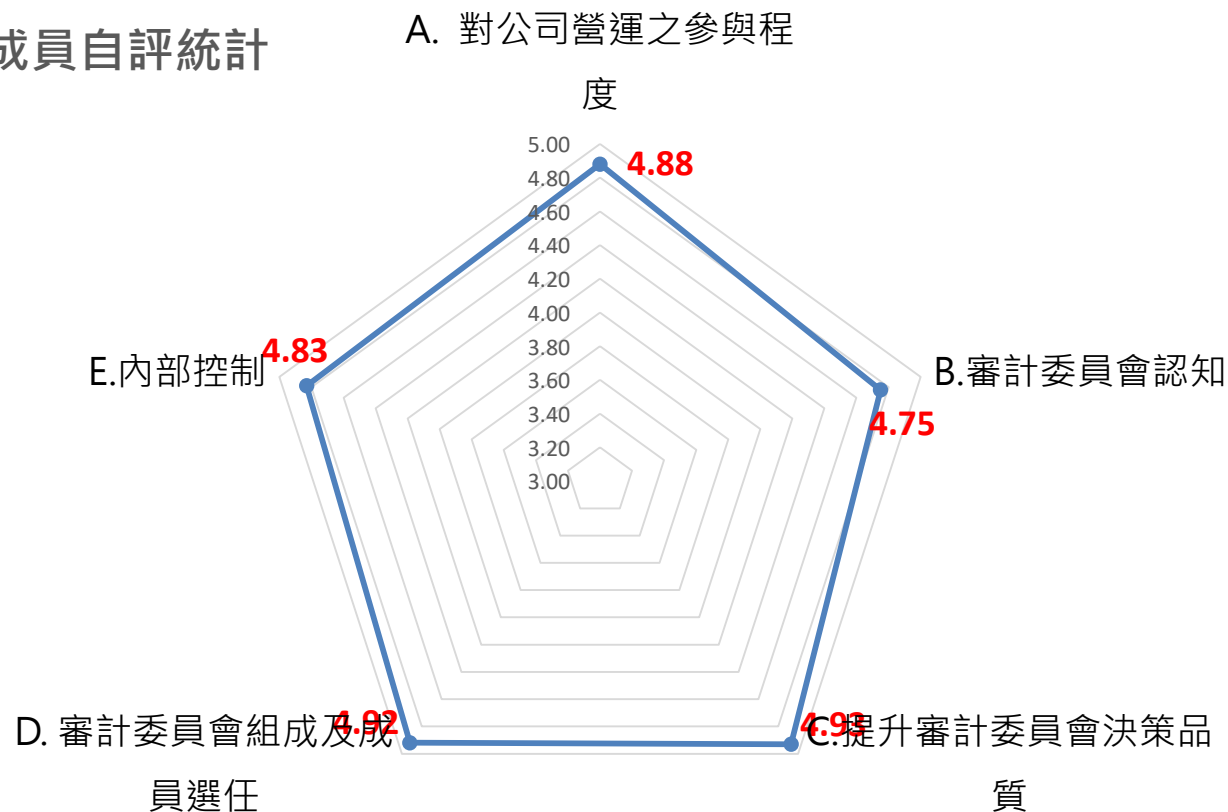
董事成員自評統計



2021年度審計委員會成員效能評鑑結果

考核面向	A. 對公司營運之參與程度	B. 審計委員會認知	C. 提升審計委員會決策品質	D. 審計委員會組成及成員選任	E. 內部控制
題數	4	5	7	3	3
平均得分	4.88	4.75	4.93	4.92	4.83

審委會成員自評統計



2021年度薪酬委員會成員效能評鑑結果

考核面向	A. 對公司營運之參與程度	B. 薪資報酬委員會職責認知	C. 提升薪資報酬委員會決策品質	D. 薪資報酬委員會組成及成員選任
題數	4	5	7	3
平均得分	4.75	4.60	4.75	4.75

薪委會成員自評統計

