



擎邦國際科技工程股份 有限公司

董事會績效評估報告

年度：110年

評估單位 | 安侯企業管理股份有限公司

報告日期 | 111年4月29日



KPMG 報告書聲明

The information contained herein has been prepared for King Polytechnic Engineering Company Limited pursuant to Engagement Letter 2021 Board Performance Evaluation. It should not be relied upon by any other party for any other purpose and we expressly disclaim any liability or duty to any other party in this respect. It should not be disclosed, referred to or quoted in whole or in part without our prior written consent.

本報告所載資料是為擎邦國際科技工程股份有限公司、110 年度董事會績效外部評估專案編撰。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

2022 年 04 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



董事會績效評估報告
2022 年 04 月

壹、董事會績效評估報告

致擎邦國際科技工程股份有限公司：

安侯企業管理股份有限公司(以下簡稱“本公司”)受擎邦國際科技工程股份有限公司(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 2021 年 1 月 1 日至 2021 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 2022 年 4 月 8 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，整體評估結果介於良好至優異之間。



董事會績效評估報告
2022 年 04 月

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、專業發展與進修、履行職責、經營階層之管理，及董事成員六大評估構面中之對公司目標與任務之掌握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 2022 年 4 月 8 日至 2022 年 4 月 29 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

2022 年 4 月 29 日



董事會績效評估報告
2022 年 04 月

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：

2021 年 1 月 1 日至 2021 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

為維持評估之客觀性及資料之保密性，董事自我評估問卷之發出與回收皆由本公司專案團隊直接與各董事以郵件方式進行。

(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一對一訪談，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：

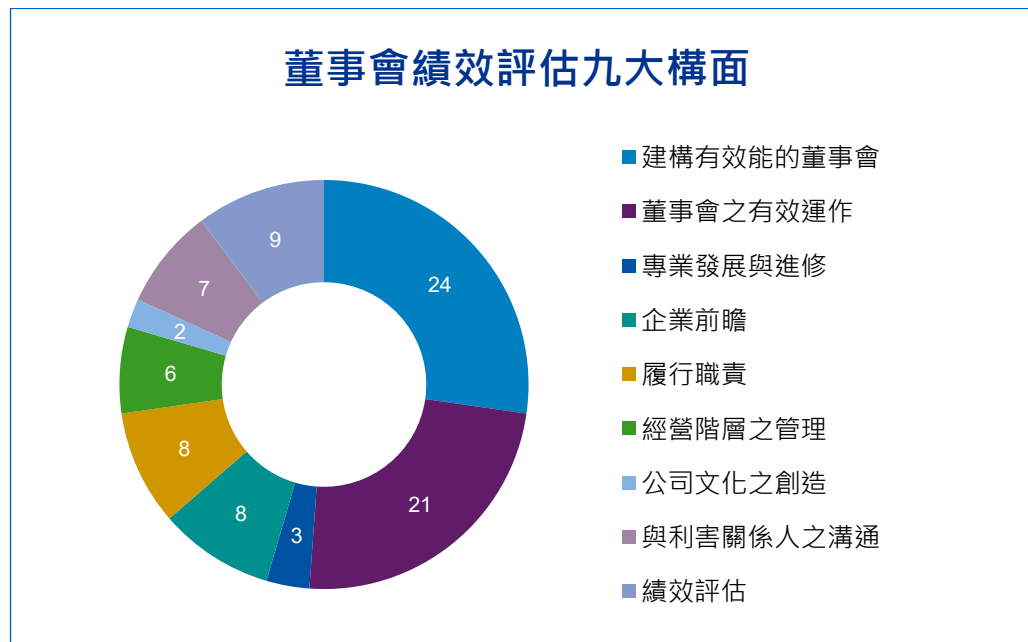
- (1) 本公司整合上述資料分析、問卷及訪談結果，彙整並分析 貴公司評估期間董事會及董事成員績效之評估結果及改善建議。
- (2) 依貴我雙方事先約定，以郵件方式交付評估報告草稿予 貴公司董事長進行確認。
- (3) 待 貴公司確認無誤後，本公司出具並交付正式之效能評估報告正本予 貴公司。

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：

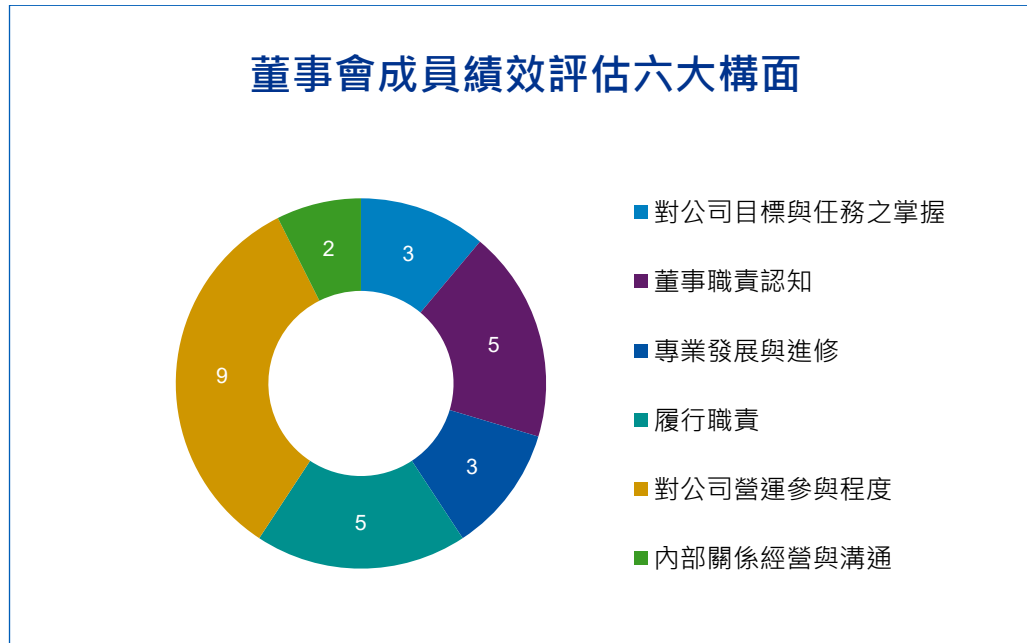
1. 董事會績效評估

本次董事會績效評估包含九大構面及共計 88 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 27 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：

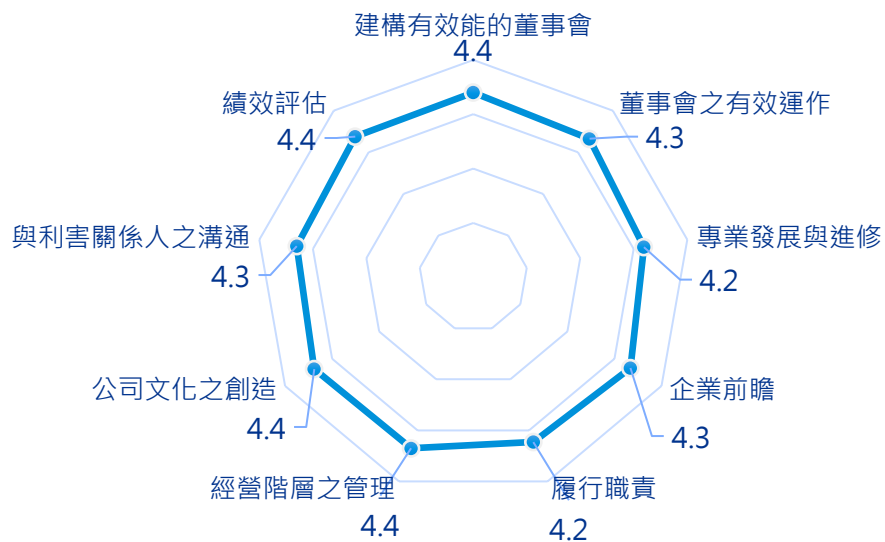
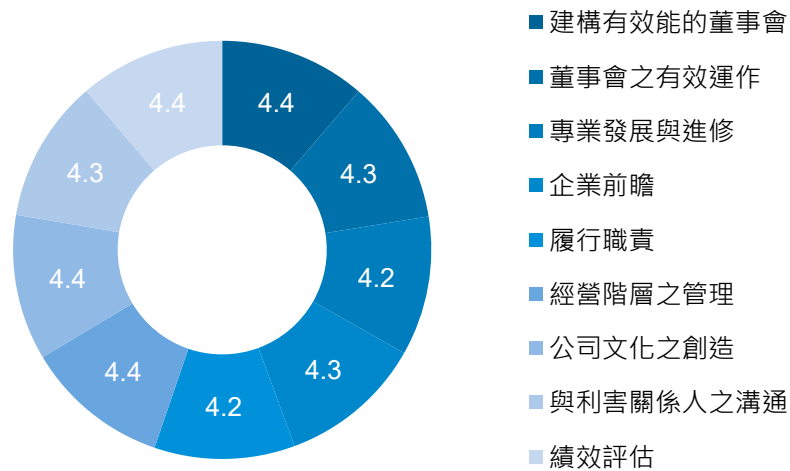
優異	良好	普通	需改善	需重大改善	不適用
5	4	3	2	1	不計分

- ✓ 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

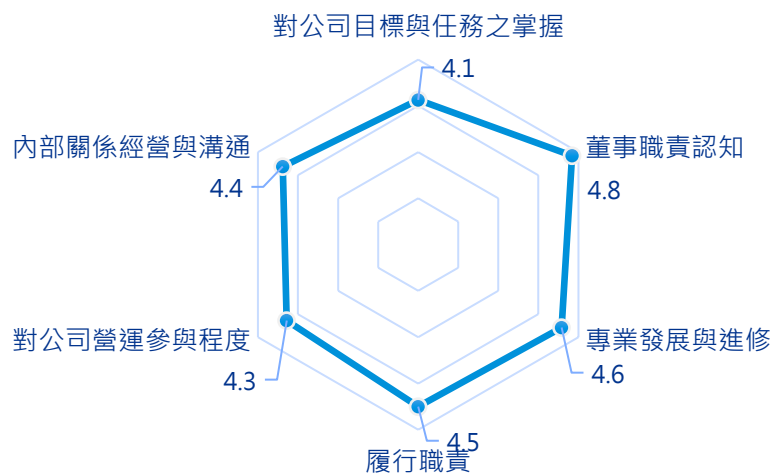
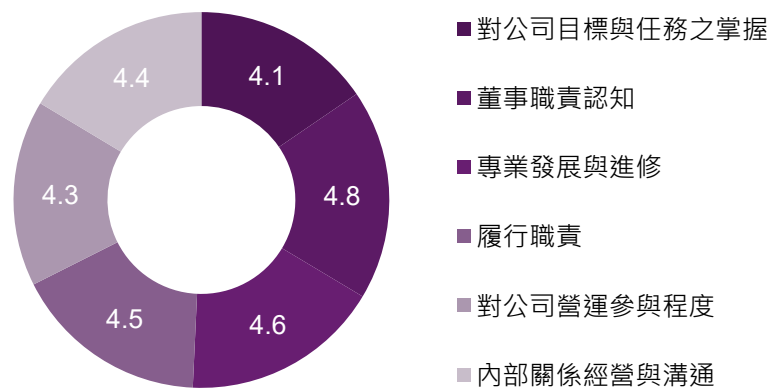
一、董事會綜合評估結果

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：

1. 貴公司整體董事會績效評估結果：

(1) 董事會執行好的項目如下：

- ✓ 董事會由多樣專業背景且豐富資歷之董事與獨立董事組成，涵蓋財務、企管、法律及工程等之專家，可充分貢獻專業意見，並確實履行董事職責。
- ✓ 董事長塑造強調守法之治理文化，除延攬具備法律專業之獨立董事提供專業諮詢外，公司與股東間避免關係人交易，降低利益衝突機會。
- ✓ 董事成員與經營團隊相互信賴，董事會中針對公司未來經營、業務發展及潛在商業機會等討論事項皆充分揭露，平常經營階層亦會主動諮詢獨立董事，資訊交流公開透明。
- ✓ 董事會議案資料於會議前發送紙本文件予各董事參閱，董事會議中董事們亦共同進行討論，如會後董事尚有疑問，也可與相關人員電話聯繫，確實和即時的資訊交流，使董事會之運作更有效性。
- ✓ 獨立董事與內部稽核互動良好，對於稽核報告如有回饋會即時聯繫討論，除有助獨立董事掌握公司風險管理情形外，並能提升內部稽核獨立監督效能。

(2) 董事會可優化的項目建議如下：

- ✓ 經檢視相關文件，公司董事多元化政策係於公司治理實務守則及董事選任程序等不同規定中進行規範，包含已訂定董事會成員應注重性別平等及普遍具備執行職務所必須之知識、技能及素養及其整體應具備之能力等，唯具體管理目標尚未明確制定。
- ✓ 公司對於董事成員及重要管理階層之接班規劃(繼任計畫)係於公司不同發展階段視需要規劃不同專業資歷的人才需求，以符合營運發展需要。有鑑人才為公司珍貴資產且攬才不易，經瞭解公司將留才視為公司重要任務，並透過薪酬與激勵制度之設計以留住人才。唯檢視相關文件，接班規劃尚未具體書面化制定。



董事會績效評估報告
2022 年 04 月

- ✓ 經檢視 110 年度董事會議案，有關公司治理推動項目或重要管理項目，例如風險管理政策及施行情形等議題討論較少，較不利外部董事掌握相關議題之推展情況。
- ✓ 於評估年度雖無新任董事，考量目前新任董事指引機制尚未具體建置，且 111 年度公司會進行董事改選，如能優化相關指引機制將有益未來新加入董事可更快速熟悉並有效履行其職責。

2. 貴公司整體董事會成員績效評估結果如下：

(1) 董事成員執行好的項目如下：

- ✓ 董事成員皆具備多元背景、經歷、技能及知識以確實履行董事職責。
- ✓ 董事成員平均董事會議出席率高達 86%(不含委託出席)，整體會議出席情形良好。
- ✓ 董事成員彼此間存在高度信賴關係，並以公司利益最大化做為決策原則。
- ✓ 具備法律專才之董事對於議事錄內容提供適當之法律面諮詢使符合法規規定。
- ✓ 董事進修課程之時間由公司統籌規劃安排，董事培訓時數符合標準且課程領域跨及法令遵循及國際市場趨勢，有助於提升董事對於法令之監管及市場脈動之了解。

(2) 董事會成員可優化的項目建議如下：

- ✓ 經了解部分外部董事對於公司產業特性與風險、策略制定與核心價值等之掌握度有提升空間，此可能較不利於董事會對相關議案貢獻更適切之建言。

四、優化建議：

1. 彙整董事多元化政策並制定具體管理目標，並將董事多元化政策、具體管理目標與落實情形適當進行揭露。
2. 彙整並書面訂定董事與管理階層接班計畫。管理階層之接班計畫建議規劃公司未來不同階段人才需求，併同檢視公司文化及留才制度，並結合策略



共識，使員工除個人職能發展，亦能了解及認同公司經營理念、未來願景以及核心價值，凝聚向心力藉以留住優秀人才。

3. 建置新任董事指引機制，例如於外部董事就任時，可安排說明公司內部重要規章及組織運作，並佐以簡報、影片或書面資料等方式介紹公司產業特性、趨勢及風險、競爭情報、業務目標、策略、財務運作情形、經營環境與法遵之挑戰等，以協助董事不受空間影響更快瞭解公司業務與策略，俾利職責之履行。
4. 於年度開始前可預先規劃次年度定期董事會議案，除法規規定應提董事會討論之議案外，可安排重要公司治理項目之報告案，例如風險管理運作情形，此可協助董事瞭解相關工作執行情形，並可回饋提供公司推展建議。

五、其他建議或董事回饋事項：

1. 經檢視 110 年度董事會會次數僅有 5 次，有鑑經營環境變動迅速，宜增加開會頻率以更即時進行重要決策，並讓董事掌握業務財務或重要工作執行資訊。
2. 公司目前尚未設置公司治理專責人員，有鑑此為公司治理趨勢，建議可評估後進行設置及規劃運作方式，以優化公司治理之推動。
3. 因應公司治理 3.0 永續發展藍圖規劃推動上市上櫃公司導入企業風險管理機制，建議公司可建立企業風險管理相關政策與運作程序，並規劃年度風險監督重點，及確實納入定期督導項目。例如可將策略風險、營運風險、財務風險、氣候/ESG 風險及投資風險等評估其重要性及優先順序，以作為規劃年度重點督導項目之標的，並建立定期呈報督導企業風險管理之功能性委員會/董事會相關執行情形之機制。
4. (承上)部分董事回饋董事會在休會期間接收重大資訊(如突發危機、重大法令變更等)的管道與程序仍可加強，建議可調查董事對重大資訊或不利事件之定義及期望呈報程序予以優化，並納入風險管理機制之風險報告程序中。
5. 經了解公司每年皆委請外部顧問進行一般資訊環境控制進行查核，建議可參考公司治理評鑑指標要求，進一步對資訊安全風險管理架構、資訊安全



董事會績效評估報告
2022 年 04 月

政策及具體管理方案等方面進行書面化彙整制定及揭露。

6. 部分董事回饋可增加同業標竿比較資訊，建議可進行瞭解董事對於同業比較資訊類別之需求，定期蒐集彙整納入董事會業務報告或以書面方式提供。

Contact us

安侯企業管理股份有限公司

顧問服務部

公司治理、風險管理與遵循服務

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

home.kpmg/tw

© 2022 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.

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