

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：鑫科材料科技股份有限公司

報告日期：民國 111 年 08 月 17 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，端賴董事會之專業組成、明確分工、積極學習及董事長之有效領導暨成員們之適當投入。

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，也是邁向企業永續經營的驅動方法。而外部獨立的專業機構可協助個別企業檢視並衡量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)為獨立、專業的公司治理制度評量、評鑑與董事會績效評估機構，參照經濟合作發展組織(OECD)最新之公司治理原則，兼顧台灣法制環境與企業特性，於民國 94 年起推動並執行公司治理制度評量、評鑑及董事會績效評估服務迄今，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、評鑑及董事會績效評估執行經驗為基礎，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)。

定期評估企業董事會的績效，不僅可以釐清個別董事、功能性委員會和董事會間的角色和責任，亦可檢視企業董事會在企業不同的發展階段下，是否適切地關注重要經營議題，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及前瞻領導的品格。

二、評估執执行程序相關資訊

(一)評估程序：

日期	主要程序
111.03.30	公司完成報名程序
111.06.01	公司開始進行評估自評作業
111.07.05	公司完成評估自評作業
111.07.28	協會評估委員與專員共同進行書審作業
111.08.11	協會評估委員與專員至公司實地訪評
111.08.17	協會出具評估報告書

(二)評估資料檢視期間：110年07月01日~111年06月30日

(三)實地訪評評估小組：

執行委員暨召集人	林純正
執行委員	邱正仁
評量組長	呂淑滿
評量專員	陳毅恩

(四)評估公司實地訪評出席人員：

董事長	黃重嘉 先生
獨立董事(審委會、薪委會召集人)	梁素梅 女士
獨立董事	方振華 先生
總經理	潘永村 先生
行政副總經理	林慶鈞 先生
公司治理主管	張佳雯 女士
稽核	劉承硯 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

貴公司設立於民國 89 年 03 月，民國 101 年 11 月 20 日以其他電子類股掛牌上櫃，公司業務包含薄膜製程用平面及管型濺鍍靶材、光碟用薄膜濺鍍靶材、晶振用薄膜濺鍍靶材、耐酸蝕特殊合金及鈦民生用品等。近年來公司積極轉型至半導體、生醫等產業，並提出新營運策略，俾利公司順利轉型。

貴公司於民國 109 年 6 月進行第八屆董事會改選，選任董事共 7 席(含 4 席法人董事、3 席獨立董事)，其中 1 席法人董事代表人及 1 席獨立董事共 2 席為女性董事；董事成員專業領域涵蓋材料工程、機械工程、企業管理、行銷、財務、會計等學術及實務經驗，符合董事會多元化與公司營運發展之需求。

貴公司依法律規範於民國 100 年及民國 103 年分別設立薪資報酬委員會及審計委員會，另於民國 110 年自願設立風險管理委員會。

貴公司於民國 109 年 07 月經董事會決議通過設置公司治理主管，目前由財務主管兼任，協助推動公司治理相關事務、提供董事必要之支援、安排所有董事持續進修等，便利董事會成員履行職責，提升董事會績效，並增進公司治理之效能。

貴公司配合公司治理 3.0 永續發展藍圖，規劃出 ESG 短中長期目標，推動循環經濟，建構節能友善環境，致力企業永續發展。第六屆至第八屆公司治理評鑑，連續三年位列全體上櫃公司第二級距(6-20%)之企業。

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，並實地訪談相關成員。

經由訪評小組檢視資料、實地訪談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. 貴公司邀請第三方專業獨立機構，協助辦理董事會績效評估，顯示貴公司董事會對於落實公司治理制度及提升董事會效能之主動積極態度，藉由公信客觀之檢視，尋求更上層樓精進之機會。
2. 貴公司考量轉型創新過程所可能引發之風險，於民國110年7月28日董事會正式通過成立「風險管理委員會」，委員會至少每年召開二次會議，並下設「風險控管幕僚小組」，對相關議案提供資料及風險評估，且在風險管理委員會進行報告及討論，最後提報於董事會，充分顯示貴公司重視風險的管控及應對。
3. 貴公司重視永續發展之國際趨勢，將與 ESG 相關之碳中和 (Carbon Neutral)、循環經濟 (Circular Economy)、社會公益等理念，融入於公司長期發展之策略中，並落實於日常營運。同時，將推動 ESG 之相關事項，納入高階經理人及各部門員工績效指標項目中，積極推動永續經營。
4. 貴公司之「經營策略」係由高階經理人與董事會成員，經由多次之互動會議共同訂定。而「年度預算」則由經營團隊提出初步之目標、計畫與營運報表，向審計委員會報告及討論後，再提報董事會決議，顯現董事會之專業及當責(Accountability)。

建議：

1. 貴公司於新任董事就任前提供完整之職務履行手冊，再依董事就任後之需求，由公司治理主管安排相關單位進行業務簡報，使新任董事得以充分了解公司營運狀況。建議貴公司可將前述作業予以系統化，並制訂新任董事講習規範，以強化公司治理之相關制度。
2. 貴公司訂有「檢舉制度管理辦法」，由稽核部門受理舉報事件，經內部調查後，再依事件之重大程度，呈總經理或董事長或獨立董事。然吹哨者機制首重於董事會之知悉，特別是獨立董事之知情，建議貴公司設置由獨立董事(或審計委員會)可同步接收之舉報管道，進一步強化吹哨者機制。
3. 建議貴公司建置偶發性重大資訊通報機制與程序，規範應即時通報之重大事件、通報程序、通報期限等，其中通報程序應涵蓋所有董事會成員，以確保外部董事於非會議期間，亦能充分掌握公司重要資訊，期使董事更能善盡督導之職責。



社團法人中華公司治理協會

TAIWAN CORPORATE GOVERNANCE ASSOCIATION

100 台北市羅斯福路三段 156 號 4 樓 Tel：02-2368-5465 Fax：
02-2368-5393

【建議及改善執行情形】

建議 1：貴公司於新任董事就任前提供完整之職務履行手冊，再依董事就任後之需求，由公司治理主管安排相關單位進行業務簡報，使新任董事得以充分了解公司營運狀況。建議貴公司可將前述作業予以系統化，並制訂新任董事講習規範，以強化公司治理之相關制度。

改善執行：本公司現行作業已於董事就任前提供相關法令、應行注意事項、並簡報公司營運概況和實地參觀產線，亦協助參加公司治理相關課程等，惟未明訂於管理辦法內。已依建議於 112 年第 1 季提報董事會審議通過修改「公司治理實務守則」部份條文，以利遵行。

建議 2：貴公司訂有「檢舉制度管理辦法」，由稽核部門受理舉報事件，經內部調查後，再依事件之重大程度，呈總經理或董事長或獨立董事。然吹哨者機制首重於董事會之知悉，特別是獨立董事之知情，建議貴公司設置由獨立董事(或審計委員會)可同步接收之舉報管道，進一步強化吹哨者機制。

改善執行：本公司依建議於 111 年 8 月 24 日完成檢舉信箱設定為獨立董事(審計委員會委員)及稽核同步接收；並已於 111 年第 4 季提報董事會審議修訂「內部重大資訊處理作業程序」部份條文。

建議 3：建議貴公司建置偶發性重大資訊通報機制與程序，規範應即時通報之重大事件、通報程序、通報期限等，其中通報程序應涵蓋所有董事會成員，以確保外部董事於非會議期間，亦能充分掌握公司重要資訊，期使董事更能善盡督導之職責。

改善執行：本公司現行重大偶發事件依法令規定發布重大訊息後，由財務處同步通報所有董事會成員，惟未明訂於作業程序中；已於 111 年第 4 季提報董事會審議修訂「內部重大資訊處理作業程序」第五條，明訂將所有董事會成員列為通報對象。