



廣華控股有限公司

董事會績效評估報告

安侯企業管理股份有限公司

2019 年 2 月

本報告包含 11 頁



董事會績效評估報告

2019年2月

目 錄

董事會績效評估報告	1
評估內容說明	3
整體綜合評估結果與優化建議	6



董事會績效評估報告

2019 年 2 月

董事會績效評估報告

致廣華控股有限公司：

安侯企業管理股份有限公司(以下簡稱“本公司”)受廣華控股有限公司(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 2018 年 1 月 1 日至 2018 年 12 月 31 日。本專案之董事會績效評估係由本公司依照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 2019 年 2 月 18 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

2019 年 2 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、履行職責及與利害關係人之溝通等構面，以及董事成員六大評估構面中之專業發展與進修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依照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 2019 年 2 月 18 日至 2019 年 2 月 27 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

朱成光 

2019 年 2 月 27 日



董事會績效評估報告

2019年2月

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：2018年1月1日至2018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：

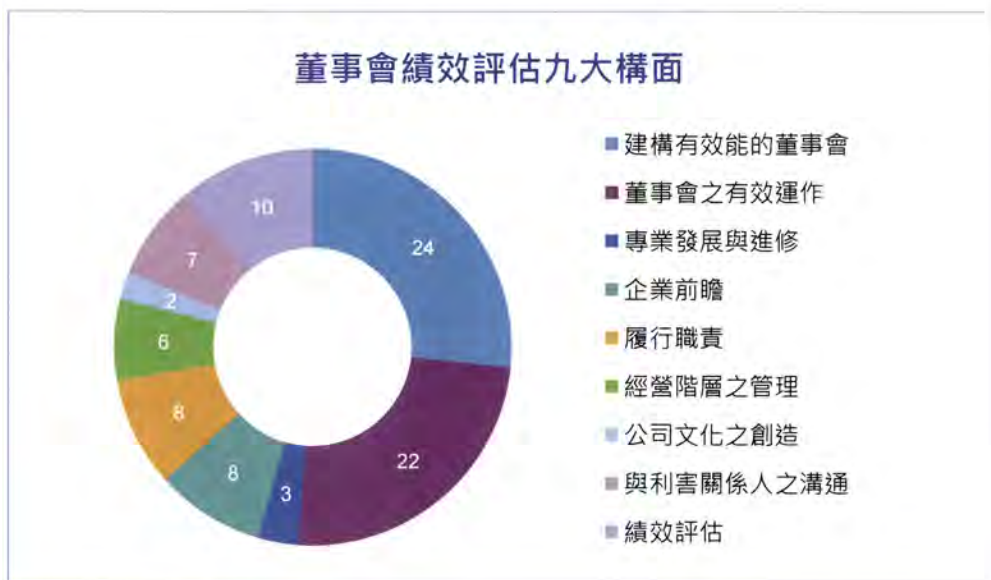
- (1) 本公司整合上述資料分析、問卷及訪談結果，彙整並分析 貴公司 2018 年度之董事會及董事成員績效之評估結果及改善建議。
- (2) 依貴我雙方事先約定，以郵件方式交付評估報告草稿予 貴公司董事長進行確認。
- (3) 待 貴公司確認無誤後，本公司出具並交付正式之效能評估報告正本予 貴公司。

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 90 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

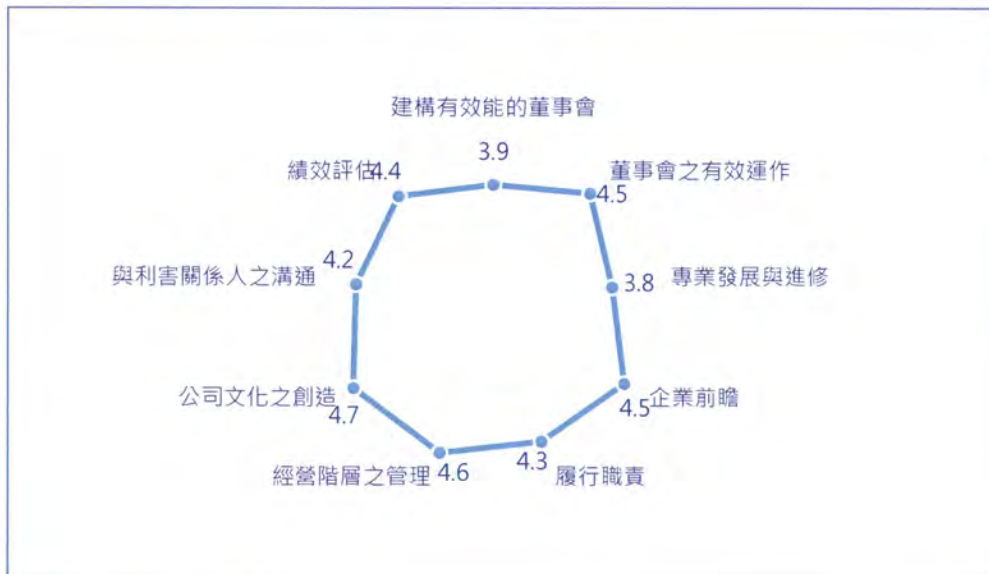
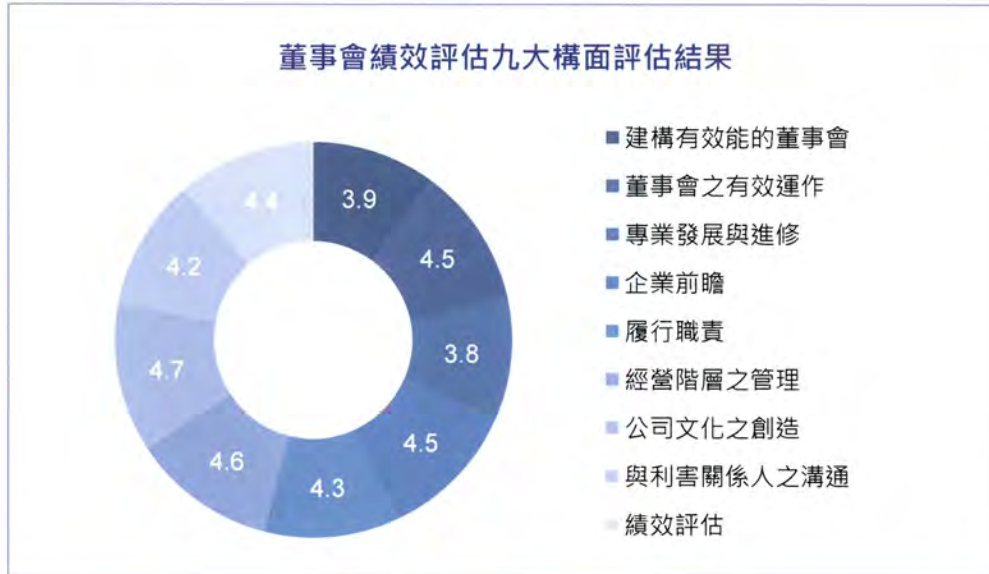
本績效評估報告之評分方式係依評估項目性質，合併考量資料檢視分析、問卷及訪談結果，並將評分等級分為五級：

需重大改善	需改善	普通	良好	優異	不適用
1	2	3	4	5	不計分

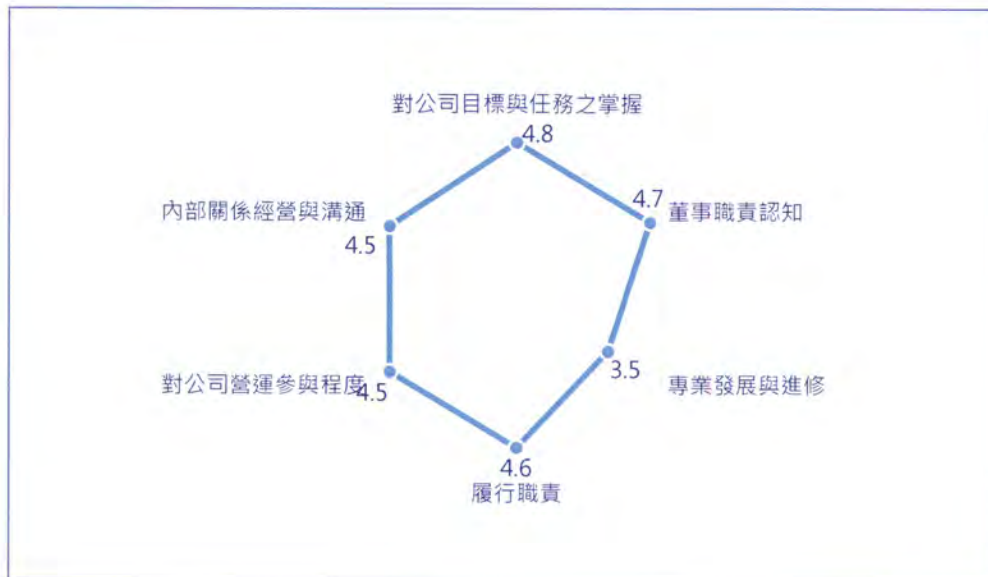
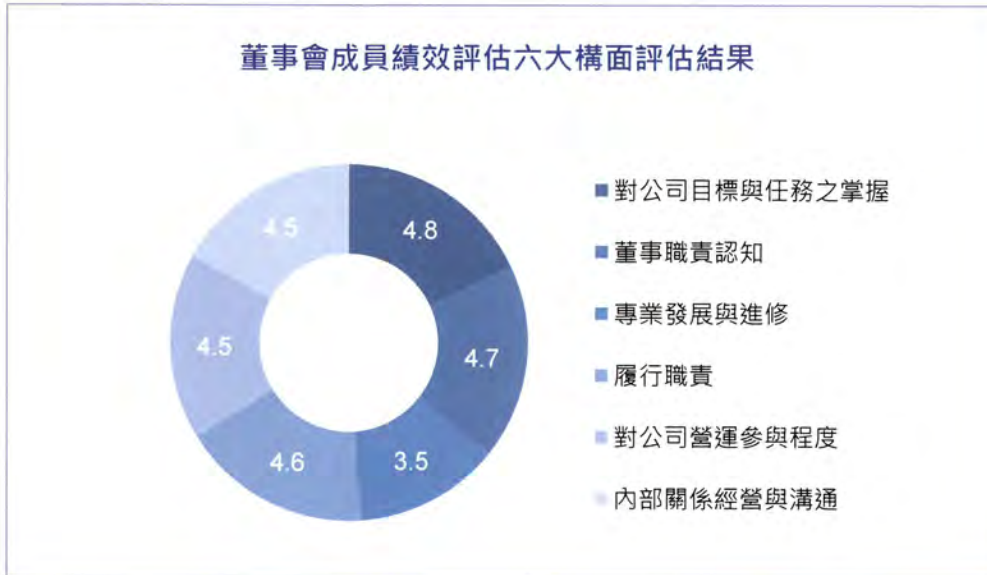
- ✓ 優異：符合國際治理較佳實務
- ✓ 良好：符合國內治理較佳實務
- ✓ 普通：符合國內法規或一般標準
- ✓ 需改善：未符法令或一般標準規範，但情節不嚴重
- ✓ 需重大改善：具嚴重缺失

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





董事會績效評估報告

2019 年 2 月

三、整體評估結果說明：

1. 貴公司整體董事會績效評估結果如下：

(1) 董事會執行最好的構面包含建構有效能的董事會、董事會之有效運作、企業前瞻及公司文化之創造。綜合評估結果介於良好至優異之間。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，獨立董事未兼任多項職務，以行動投注充份時間於董事職責之履行。
- ✓ 董事會議案資料於會議前發出後，若董事對於議案內容存在任何疑問，會由財務長或相關主管(視議題決定)向董事進行事先充份之解說。
- ✓ 經營團隊對獨立董事保持資訊透明，不論新技術導入、策略擬定過程等重要事項，均讓獨立董事清楚了解，並諮詢及尊重獨立董事所給予之意見及建議。
- ✓ 董事成員除於董事會議前、會議中進行溝通外，另透過餐敘、會後討論有關產業趨勢、策略、法遵或風險等議題，以更能有效掌握集團營運狀況，預做準備以於會議時提供更深入之建言。
- ✓ 每年安排董事至大陸開會，增進獨立董事與管理階層互動之機會，以更深入了解公司運作。
- ✓ 董事會督導管理當局建立合規、誠信經營、環保及關懷員工等文化，並透過政策程序或行動予以落實。

(2) 董事會可優化的構面包含建構有效能的董事會、專業發展與進修、履行職責及與利害關係人之溝通。可優化的項目建議如下：

- ✓ 考量董事會之組成，雖已兼具不同背景、專業技能與經驗，唯於董事性別方面，公司於 2018 年度董事改選後，尚未有女性董事參與，以讓董事會結合不同特質與思維，以更週延之觀點向公司提出建言。
- ✓ 董事會專業進修係由公司蒐集市場上各類課程資訊提供給董事參考。唯尚未視公司整體需求情況規劃及安排董事專業發展課程，可能導致公司整體需求未獲滿足。
- ✓ 公司財務長與稽核主管於法令更新或有主管機關宣導事項時，及時提



董事會績效評估報告

2019年2月

供相關資訊予董事以協助其掌握法遵重點，唯公司目前尚無每月定期提供營運摘要資訊或報表予董事參考之機制。考量外部董事於履行職責時，需要較高頻率取得營運資訊，以避免於公司諮詢其意見時未能有充份時間準備，以提供更有建樹之建議。

- ✓ 依 貴公司所訂「檢舉非法與不道德或不誠信行為案件之處理辦法」受理公司內部同仁及客戶、供應商、承攬商等之檢舉單位為稽核主管，唯檢視公司網站，並未有稽核主管或檢舉之聯繫資訊，可能降低舉報之意願。

2. 貴公司整體董事會成員績效評估結果如下：

(1) 執行最好的構面包含對公司目標與任務之掌握、董事職責認知、履行職責、對公司營運參與程度及內部關係經營與溝通，綜合評估結果介於良好至優異之狀態。執行好的項目如下：

- ✓ 董事成員充份了解董事會設定之公司策略目標，並參與策略制定過程。
- ✓ 董事成員皆具備相關背景、經歷、技能及知識以確實履行董事職責。
- ✓ 董事成員董事會年度出席率達 96.8%(不含委託出席)，整體會議出席情形良好。
- ✓ 董事成員及管理階層有良好互動及溝通，內部董事則可以直接與管理階層聯繫了解營運資訊，獨立董事以透過參訪或會議增加互動，並可直接與內部管理階層討論技術議題。

(2) 可優化的構面包含專業發展與進修，可優化的項目建議如下：

- ✓ 因公司主要營運據點在中國大陸，雖公司已提供董監進修課程資訊給個別董事參考，部分董事可能會因返台時間不定或對市面課程不感興趣致進修成果未符預期。

四、優化建議：

1. 可考慮於未來董事繼任規劃增加女性董事席次。
2. 可每年調查董事進修需求，並考量公司產業特性、法令變動及整體發展方



董事會績效評估報告

2019年2月

向規劃董事專業進修課程，以協助董事職能之發揮。另每年進修課程部分可考慮規劃到府進修課程並規劃需求主題，並可配合董事會會議時間執行，以滿足董事進修需要。

3. 可調查董事需求，建立定期提供董事需求資訊(含格式)之機制。
4. 因公司已設置審計委員會，可考慮將申訴舉報窗口改採或增設審計委員會，並於公司網站上公告相關聯繫資訊，以對內外利害關係人彰顯申訴管道之獨立性，減少申訴舉報之疑慮。

五、其他建議：

1. 公司董事就任時公司除需填寫就任相關聲明外，公司會提供董監事手冊及宣導資料供參，亦會視董事需求安排子公司參訪行程以協助董事了解集團營運情況。建議未來對新董事之指引機制可規劃納入公司內部規範介紹，以協助新董事瞭解公司重要規定。
2. 目前董事會開會地點主要於東莞、台北同步舉行。因公司之分公司及子公司分散各地，建議董事會開會地點可選在重要分公司或子公司，以讓獨立董事增加與當地管理階層交流溝通之機會。
3. 目前董事會之運作係依過往經驗及法規要求將議案排入議程，尚未有年度議程規劃，建議可依董事職責及法規規定事項預先規劃年度董事行事曆及預排每次例行議程，並於開會前納入其他應提董事會議案並確認開會時間，以確保董事職責之履行及提升運作效能。
4. 目前公司尚未設置法務人員或專任董事會秘書，主要由議事單位評估判斷議案是否應由董事會決議，並協助審閱合約，另重大合約始會委託外部顧問(例如普華)協助提供意見，而墨西哥子公司當地之法遵則交由當地經理人負責。有鑑公司存在全球運作之法遵、法務風險管理需求，建議公司可評估潛在集團法遵風險程度，研擬是否需調整法遵投入資源。
5. 於董事會休會期間，公司重要事項(含重要決策或重大不利事件)之溝通主要溝過電話或電話會議。為掌握時效，建議可定義重要事項類型並透過電



董事會績效評估報告

2019年2月

子郵件及時通知董事，以讓獨立董事可更即時掌握情況並預做準備。

6. 有關企業前瞻等議題雖於董事會議或會後會討論，唯汽車產業近期外部環境、景氣及政策面變化較大，建議可增加討論時間及深度，針對公司產業趨勢、客戶及新事業發展等面向進行更宏觀的評估與因應。



董事會績效評估報告

2019年2月

與我們聯絡

朱成光 執行副總經理

風險顧問部

T +886 2 8101 6666 ext. 07100

E rexchu@kpmg.com.tw

黃宇歆 協理

風險顧問部

T +886 2 8101 6666 ext. 13352

E michelahuang@kpmg.com.tw

kpmg.com/tw

© 2019 KPMG Advisory Services Co., Ltd., a Taiwan company limited by shares and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Taiwan.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.