

倉和股份有限公司

董事會暨功能性委員會績效評估辦法

一、訂定目的及依據

為提升董事會及各功能性委員會之運作效能，進而落實公司治理，爰依「上市上櫃公司治理實務守則」第三十七條規定訂定本辦法以資遵循。

二、應遵守之規範

本公司董事會之績效評估辦法，其主要評估週期、評估期間、評估範圍及方式、評估之執行單位、評估程序及其他應遵循事項，應依本辦法之規定辦理。

各功能性委員會至少每年執行一次內部委員會績效評估。

三、評估週期及期間

本公司董事會及各功能性委員會每年應依據第六點及第七點之評估程序及評估指標執行內部績效評估。

董事會內部及外部績效評估結果，應於次一年度第一季結束前完成，並提報董事會。

四、評估範圍及方式

評估範圍包括整體董事會、個別董事成員及功能性委員會。

評估方式包括董事會及功能性委員會評估、董事成員自評、委任外部專業機構、專家或其他適當方式進行績效評估。

五、評估之執行單位

董事會及功能性委員會之績效評估辦法由董事長室負責修訂。

董事會及功能性委員會之績效評估作業分別由負責之議事單位執行，內部執行績效評估者應明確瞭解受評估單位之運作情形，並具備公平、客觀且獨立之角色。

本公司至少每三年委託外部專業獨立機構或專家學者團隊執行評估，有關外部評估單位、辦理時程、評估方式等事宜，授權董事長核定之，當年度已委外辦理績效評估者，得免辦理內部績效評估。

六、評估程序

董事會績效評估程序說明如下：

- 1、確立當年度受評估之單位、期間及範圍（如整體董事會、個別董事成員、各功能性委員會等）。
- 2、確立評估之方式（如董事會內部自評、董事成員自評、功能性委員會自評、委託外部專業機構、專家評估等）。
- 3、由各執行單位績效評核結果資料交由人資部統一回收，針對第七條評估指標之評分標準，記錄評估結果報告，送交董事會報告檢討、改進。

4、董事會績效評估方式：

- (1)由議事單位針對公司整體經營績效及董事會活動相關運作情形，填具附表一「董事會績效評估自評表」，由董事長核准後，列入次年度第一季董事會報告案。
- (2)由個別董事填具附表二「董事會成員績效評估自評問卷」及由議事單位及董事長針對個別董事，填具附表三「董事會成員績效評估自評表」，由董事長核准後，權數列入年度董監酬勞分派計算之權數。

5. 各功能性委員會績效評估方式：

於年度結束後，由各議事單位針對各功能性委員會整體運作情形，分別填具該委員會之自評表，附表四「薪資報酬委員會績效評估自評表」，附表五「審計委員會績效評估自評表」，附表六「永續發展委員會整體績效評估自評表」，由董事長核准後，列入次年度第一季董事會報告案。

七、評估指標及評分標準

本公司應考量公司狀況與需要訂定各項指標。

1、董事會績效評估之衡量項目，應至少含括下列五大面向：

- (1)對公司營運之參與程度。
- (2)提升董事會決策品質。
- (3)董事會組成與結構。
- (4)董事的選任及持續進修。
- (5)內部控制。

2、董事成員績效評估之衡量項目應至少含括下列六大面向：

- (1)公司目標與任務之掌握。
- (2)董事職責認知。
- (3)對公司營運之參與程度。
- (4)內部關係經營與溝通。
- (5)董事之專業及持續進修。
- (6)內部控制。

3、功能性委員會績效評估之衡量項目應至少含括下列五大面向：

- (1)對公司營運之參與程度。
- (2)功能性委員會職責認知。
- (3)提升功能性委員會決策品質。
- (4)功能性委員會組成及成員選任。
- (5)內部控制。

董事會績效評估之指標，應依據本公司之運作及需求訂定符合且適於公司執行績效評估之內容，並由薪酬委員會定期檢討及提出建議。

評分之標準，依公司需求修正及調整，亦可依各衡量面向採比重加權之方式評分。

八、外部專業機構、專家

本公司安排執行董事會績效評估的外部評估機構或外部專家學者團隊，應符合下列規定：

- 1、外部評估機構或外部專家學者團隊應具備專業性及獨立性。
- 2、外部評估機構主要為承辦有關董事會相關教育訓練課程、提升企業公司治理等服務的相關機構或管理顧問公司。
- 3、外部專家學者團隊，應聘任至少三位董事會或公司治理領域之專家或學者，評估公司董事會績效評估執行情況，並撰寫外部評估分析報告。

九、評估結果運用

本公司董事會各功能性委員會績效評估結果應作為遴選或提名董事時之參考依據；並將個別董事績效評估結果作為訂定其個別薪資報酬之參考依據。

十、年報資訊揭露

本公司應於年報中揭露每年董事會績效評估之執行情形，內容至少包含評估週期、評估期

間、評估範圍、評估方式及評估內容。

本公司若由外部機構或專家執行董事會績效評估，應於年報中揭露外部評估機構或專家姓名及其團隊成員與專家專業說明，以及外部評估機構或專家之獨立性聲明，並說明評估方式、標準與未來改善建議。

十一、揭露方式

本公司所訂定之績效評估辦法應於公開資訊觀測站及公司網站充分揭露，以備查詢。

十二、施行

本辦法經董事會決議通過後施行，修正時亦同。

本辦法訂立於民國 106 年 05 月 10 日經董事會通過後施行。

第一次修正於民國 110 年 3 月 25 日經董事會通過後施行。

第二次修正於民國 112 年 8 月 10 日經董事會通過後施行。

第三次修正於民國 114 年 11 月 7 日經董事會通過後施行。

董事會暨功能性委員會績效評估辦法

附表一：董事會整體績效評估自評表（年度）

項目	具體指標	評量標準(修正後)	得分	補充說明
一、財務性指標(議事單位填具)				
1	合併營收預算達成率	90%以上：5分 75%以上, 未達 90%：4分 60%以上, 未達 75%：3分 45%以上, 未達 60%：2分 未達 45%以0分計		
2	稅後淨利預算達成率	90%以上：5分 75%以上, 未達 90%：4分 60%以上, 未達 75%：3分 45%以上, 未達 60%：2分 未達 45%以0分計		
3	股東權益報酬率	15%以上：5分 12%以上, 未達 15%：4分 9%以上, 未達 12%：3分 6%以上, 未達 9%：2分 未達 6%以0分計		
4	應收帳款週轉天數	未逾 150 天：5分 150 天以上, 未逾 180 天：4分 180 天以上, 未逾 210 天：3分 210 天以上, 未逾 240 天：2分 240 天以上以0分計		
5	存貨週轉天數	未逾 60 天：5分 60 天以上, 未逾 90 天：4分 90 天以上, 未逾 120 天：3分 120 天以上, 未逾 150 天：2分 150 天以上以0分計		
二、董事會獨立性及結構指標(議事單位填具)				
6	董事是否因違反法令被起訴	無此情事：5分 有違反法令尚未起訴：3分 違反法令遭起訴：0分		
7	董事間是否有席次具有配偶或二親等以內之關係。	無此情事：5分 未過半數：3分 過半數：0分		
8	獨立董事之專業資格條件平均符合項次(不含五年以上工作經驗)	3項以上：5分 2項以上, 未達 3項：4分 1項以上, 未達 2項：3分 未達 1項以0分計		

9	外部董事席次占比	全部為外部董事：5 分 外部董事占 2/3 以上：4 分 外部董事占 1/2 以上：3 分 外部董事未達 1/2 以 0 分計		
10	獨立董事平均兼任其他公開發行公司獨立董事家數	未逾 2 家：5 分 2 家以上，未逾 3 家：4 分 3 家以上以 3 分計		
三、非財務性量化指標(議事單位填具)				
11	董事會召集次數	8 次以上：5 分 6 次以上, 未達 8 次：4 分 4 次以上, 未達 6 次：3 分 未達 4 次以 2 分計		
12	董事平均出席率	100%：5 分 80%以上, 未達 100%：4 分 60%以上, 未達 80%：3 分 40%以上, 未達 60%：2 分 未達 40%以 0 分計		
13	董事平均教育訓練時數	12 小時以上:5 分 9 小時以上, 未達 12 小時：4 分 6 小時以上, 未達 9 小時：3 分 3 小時以上，未達 6 小時：2 分 未達 3 小時：0 分		
14	董事股東會出席率	100%：5 分 80%以上, 未達 100%：4 分 60%以上, 未達 80%：3 分 40%以上, 未達 60%：2 分 未達 40%以 0 分計		
15	董事建議事項落實件數	落實件數每 1 件以 1 分計，最 高 5 分。		
四、非財務性非量化指標(董事長填具)				
16	董事於會前瞭解議案內容及積極參與議案之討論並做出有效貢獻	依其積極及貢獻程度給分，最 高 5 分。		
17	董事確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險及對內控制度之執行與追蹤狀態	依其評估與追蹤程度給分，最 高 5 分。		

18	董事與簽證會計師進行溝通及交流程度	依其溝通及交流程度給分，最高 5 分。		
19	董事會推動公司治理並修訂相關辦法，且支持公司參與公司評量，以充分保障股東權益等之程度	依其推動及參與程度給分，最高 5 分。		
20	董事會、董事成員定期且有效率的執行其績效評估	依其執行程度給分，最高 5 分。		
合計				

評估期間：自 年 月 日 至 年 月 日止

共 20 個項目，每個項目 5 分。1~15 項由議事單位計給，16~20 項由董事長計給。

董事長：

議事單位：

附表二：董事會成員績效評估自評問卷（ 年度）

評核項目		非常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
		1	2	3	4	5
一	公司目標與任務之掌握					
1	董事已充分了解公司核心價值觀(紀律、使命、願景等)。					
2	董事已充分了解董事會設定之公司所有策略性目標並充分參與決策。					
3	董事已充分了解公司所處產業之特性及風險。					
二	董事職責認知					
4	董事已充分了解董事的法定義務。					
5	董事(含新任董事)已充分了解其職責及熟悉公司運作及環					
6	董事已充分了解執行董事職務時所獲取的公司內部相關資訊，需遵守之保密義務。					
7	公司董事成員已了解因違反證券交易法、公司法、銀行法、金融控股公司法、商業會計法，或因犯貪汙、瀆職、詐欺、背信、侵占之罪經起訴之規範。					
三	對公司營運之參與程度					
8	董事積極出席董事會（不含委託出席，出席率達 80%以上）					
9	董事於董事會前已事先瞭解及閱讀會議資料。					
10	董事在董事會上對於議案已提出具體建議。					
11	董事收受會議紀錄時皆閱讀並了解其內容。					
12	董事對公司、公司經營團隊及公司所屬產業已清楚瞭解。					
13	董事已充分了解董事兼任之規範及職責。					
四	內部關係經營與溝通					
14	董事與經營團隊互動情形良好。					
15	董事與其他董事成員有良好的溝通					
16	董事與簽證會計師溝通及交流情形良好。					
17	董事於決策前能提供充分的資訊，並提供客觀的判斷及建議。					
18	董事已充分了解公司有正式或非正式管道提供營運等相關產業資訊並提供與利害關係人進行交流之方式。					
五	董事之專業及持續進修					
19	董事已充分具備董事會決策執行所需的專業。					
20	董事已達成每年應進修時數 6 小時。					
21	董事已持續進修多元化之課程，並強化其專業知識與技能，包含公司治理相關課程。					

評核項目		非常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非常 同 意
		1	2	3	4	5
六	內部控制					
22	董事已充分了解相關議案需董事利益迴避，且已自行迴避。					
23	董事已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。					
24	董事已充分了解及監督公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形。					
25	董事已確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險，並對內控制度之執行與追蹤狀態予以討論。					
合 計						
其他補充說明						

評估期間：自 年 月 日至 年 月 日止

董事：_____

附表三、董事會成員自評表 (年度) 董事姓名：

項目	具體指標	評量標準(修正後)	得分	補充說明
一、遵守相關法令及規定(議事單位填具)				
1	董事個人是否有違反內線交易之規定	無內線交易情事:10分。		
2	董事個人、配偶或其未成年子女是否違反歸入權之法令規範	1. 無違反歸入權情事:10分 2. 違反歸入權法令自行申報繳款:5分。 3. 違反歸入權法令遭投資保護單位舉報:0分。		
3	董事個人是否遵守利益迴避	1. 整年度審核確實執行利益迴避:10分。 2. 若有未迴避者每一議案扣2分，扣至0分為止。		
4	董事個人每年是否進修應進修之時數	12小時以上:10分 9小時以上,未達12小時:8分 6小時以上,未達9小時:6分 3小時以上,未達6小時:4分 未達3小時:0分		
5	董事出席董事會之出席率	100%:15分 80%以上,未達100%:12分 60%以上,未達80%:9分 40%以上,未達60%:6分 未達40%以0分計		
6	董事出席股東會之出席率	100%:5分 80%以上,未達100%:4分 60%以上,未達80%:3分 40%以上,未達60%:2分 未達40%以0分計		
二、對公司營運參與程度(董事長評核)				
7	董事監督並瞭解營運計畫之執行、財務報表之表達、稽核報告及其追蹤情形。	依其監督或建議程度給分，最高10分。		

8	董事評估會計師之獨立性及適任性情形。	依執行程度給分，最高 10 分。		
9	董事評估與監督公司內控制度之執行與追蹤情形。	依其執行程度給分，最高 10 分。		
10	董事參與董事會參與議案討論與提出具體建議情形。	依其建議程度給分，最高 10 分。		
合計				

評估期間：自 年 月 日至 年 月 日止

註：董事長個人評核部分由審計委員會召集人評核。

董事長：

議事單位：

附表四：薪資報酬委員會整體績效評估自評表 (年)

項目	具體指標	評量標準(修正後)	得分	補充說明
一、薪資報酬委員會結構指標(議事單位填具)				
1	委員會席次	5 席以上：10 分 4 席：8 分 3 席：5 分 2 席：2 分		
2	獨立董事擔任之席次	4 席以上：10 分 3 席：8 分 2 席：6 分 1 席：4 分		
3	委員之專業資格條件平均符合項次(不含五年以上工作經驗)	3 項以上：10 分 2 項以上, 未達 3 項：8 分 1 項以上, 未達 2 項：6 分 未達 1 項以 0 分計		
4	獨立董事平均兼任其他公開發行公司獨立董事家數	未逾 2 家：10 分 2 家以上, 未逾 3 家：8 分 3 家以上以 6 分計		
二、非財務性量化指標(議事單位填具)				
5	召集次數	5 次以上：10 分 3 次以上, 未達 5 次：9 分 2 次以上, 未達 3 次：8 分 未達 2 次以 0 分計		
6	委員平均出席率	100%：10 分 80%以上, 未達 100%：8 分 60%以上, 未達 80%：6 分 40%以上, 未達 60%：4 分 未達 40%以 0 分計		
7	全年所有議案委員同意之情形	100%：10 分 80%以上, 未達 100%：8 分 60%以上, 未達 80%：6 分 40%以上, 未達 60%：4 分 未達 40%以 0 分計		
8	委員建議事項落實件數	落實件數每 1 件以 2 分計，最高 10 分。		

三、非財務性非量化指標(召集人填具)				
9	於會前瞭解議案內容及積極參與議案之討論	依其積極及貢獻程度給分，最高 10 分。		
10	委員會對公司獎酬制度及水準對公司營運及股東權益之平衡有所貢獻	依其執行程度給分，最高 10 分。		
合計				

評估期間:自 年 月 日 至 年 月 日止

召集人:

議事單位:

附表五：審計委員會整體績效評估自評表 (年度)

項目	具體指標	評量標準(修正後)	得分	補充說明
一、審計委員會結構指標(議事單位填具)				
1	委員會席次	5 席以上：10 分 4 席以上：8 分 3 席以上：5 分 2 席以上：2 分		
2	委員之專業資格條件平均符合項次(不含五年以上工作經驗)	3 項以上：10 分 2 項以上, 未達 3 項：8 分 1 項以上, 未達 2 項：6 分 未達 1 項以 0 分計		
3	獨立董事平均兼任其他公開發行公司獨立董事家數	未逾 2 家：10 分 2 家以上, 未逾 3 家：8 分 3 家以上以 6 分計		
二、非財務性量化指標(議事單位填具)				
4	召集次數	8 次以上：10 分 6 次以上, 未達 8 次：9 分 4 次以上, 未達 6 次：8 分 未達 4 次以 0 分計		
5	委員平均出席率	100%：10 分 80%以上, 未達 100%：8 分 60%以上, 未達 80%：6 分 40%以上, 未達 60%：4 分 未達 40%以 0 分計		
6	全年所有議案委員同意之情形	100%：10 分 80%以上, 未達 100%：8 分 60%以上, 未達 80%：6 分 40%以上, 未達 60%：4 分 未達 40%以 0 分計		
7	委員建議事項落實件數	落實件數每 1 件以 2 分計，最高 10 分。		

三、非財務性非量化指標(召集人填具)				
8	於會前瞭解議案內容及積極參與議案之討論	依其積極及貢獻程度給分，最高 10 分。		
9	委員與簽證會計師進行溝通及交流程度	依其溝通及交流程度給分，最高 10 分。		
10	委員確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險及對內控制度之執行與追蹤	依其評估與追蹤程度給分，最高 10 分。		
合計				

評估期間:自 年 月 日 至 年 月 日止

召集人:

議事單位:

附表六：永續發展委員會整體績效評估自評表 (年度)

項目	具體指標	評量標準	得分	說明
一、永續發展委員會結構指標(議事單位填具)				
1	委員會席次	5 席以上：10 分 4 席：8 分 3 席：5 分 2 席：2 分		
2	獨立董事擔任之席次	3 席以上：10 分 2 席：8 分 1 席：6 分		
3	以公司當前的需求而言，現階段之永續發展委員會成員，組成委員之專業資格條件平均符合項次(不含五年以上工作經驗)	3 項以上：10 分 2 項以上,未達 3 項：8 分 1 項以上,未達 2 項：6 分 未達 1 項以 0 分計		
二、非財務性量化指標(議事單位填具)				
4	召集次數	3 次以上：10 分 2 次以上,未達 3 次：8 分 未達 2 次以 0 分計		
5	委員平均出席率	100%：10 分 80%以上,未達 100%：8 分 60%以上,未達 80%：6 分 40%以上,未達 60%：4 分 未達 40%以 0 分計		
6	全年所有議案委員同意之情形	100%：10 分 80%以上,未達 100%：8 分 60%以上,未達 80%：6 分 40%以上,未達 60%：4 分 未達 40%以 0 分計		

項目	具體指標	評量標準	得分	說 明
7	委員建議事項落實件數	落實件數每1件以2分計，最高10分。		
三、非財務性非量化指標(召集人填具)				
8	永續發展委員會成員於任職期間內確實維持其獨立性	非常同意：10分 同意：8分 普通：6分 不同意：4分 非常不同意：2分		
9	於會前瞭解議案內容及積極參與議案之討論	依其積極及貢獻程度給分，最高10分		
10	委員會對公司永續發展職責認知及確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險	依其執行程度給分，最高10分		
合計				

評估期間：自 年 月 日 至 年 月 日止

召集人：

議事單位：