



TIRI

台灣投資人關係協會
Taiwan Investor Relations Institute

董事會績效評估報告

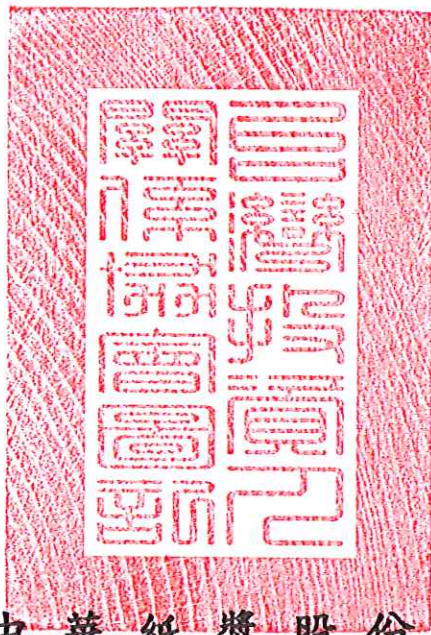
受評公司：中華紙漿股份有限公司

報告日期：中華民國 111 年 11 月 24 日

TIRI

台灣投資人關係協會
Taiwan Investor Relations Institute

董事會績效評估報告



受評公司：中華紙漿股份有限公司

報告日期：中華民國 111 年 11 月 24 日

THESE DOCUMENTS SONT
DEPOSES A LA
BIBLIOTHEQUE
NATIONALE
PAR
LE
MINISTRE
DE
L'EDUCATION
NATIONALE
LE
10
MARS
1968

目錄

壹、前言	2
貳、獨立性聲明	3
參、評估範圍及構面	4
肆、評估執行程序	7
伍、結論及建議	13

壹、前言

董事會效能為公司治理基石，是評估公司治理機制優良與否的重要指標。

依據公司法第二百零二條規定，公司業務之執行，除公司法或章程規定應由股東會決議之事項外，均應由董事會決議行之。由此可見，董事會為公司最高之核決層級，其能否健全運作、有效發揮功能，關係到企業經營之成敗。

據此，民國 91 年，臺灣證券交易所股份有限公司及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心，共同制定《上市上櫃公司治理實務守則》，並將『強化董事會職能』列為公司治理重要的一環，其第三十七條內容說明：「上市上櫃公司宜訂定董事會績效評估辦法及程序，除應每年定期就董事會及個別董事進行自我或同儕評鑑外，亦得委任外部專業機構或以其他適當方式進行績效評估。」。

另外，為落實公司治理並提升公司董事會功能，建立績效目標以加強董事會運作效率，故依據《上市上櫃公司治理實務守則》第三十七條規定訂定《董事會績效評估辦法》參考範例，其第三條說明：「公司董事會績效評估之執行，應至少每三年由外部專業獨立機構或外部專家學者團隊執行評估一次。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。」。

貳、獨立性聲明

本執行委員負責評估 中華紙漿股份有限公司（下稱受評公司）董事會（包含其下之功能性委員會）績效，秉持公正客觀態度且無任何影響獨立性之情事。茲聲明如下：

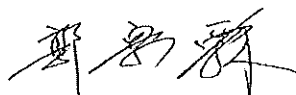
一、本執行委員及其配偶與受扶養親屬未有下列情事：

1. 與受評公司有直接或間接之重大財務利益。
2. 與受評公司或其董事間，有足以影響獨立性之商業關係。
3. 自受評公司或其董事、經理人或主要股東價值重大之饋贈或禮物(其價值未超越一般社交禮儀標準)。

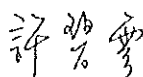
二、本執行委員與受評公司之董事或經理人未有配偶、直系血親、直系姻親或二親等內旁系血親之親屬關係。

三、本執行委員及其配偶與受扶養親屬未擔任受評公司董事、經理人或對評估有直接且重大影響之職務。

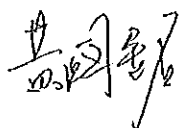
執行委員 郭宗霖：



執行委員 許碧雲：



執行委員 黃國銘：



參、評估範圍及構面

本協會受 中華紙漿股份有限公司（下稱受評公司）之委託，對其董事會（包含其下之功能性委員會）運作情形進行績效評估，評估範圍不包括受評公司其他機關及個別董事表現。

本協會參考《上市上櫃公司治理實務守則》第三十七條及《董事會績效評估辦法》參考範例第三條，並融入「公司治理 3.0-永續發展藍圖」指引，針對整體董事會（包含其下之功能性委員會）運作情形規劃設計出評估問卷。

董事會績效評估問卷涵蓋五大構面：

一、 董事會組成及專業發展

評估內容涵蓋：董事會結構、董事組成多元化、董事進修情形、董事培訓規劃等。

二、 董事會決策品質

評估內容涵蓋：董事決策所需資訊之完整性與及時性、董事參與會議程度、董事會開會頻率及時間配置等。

三、 董事會運作效能

評估內容涵蓋：內部關係經營與溝通、董事對公司營運參與及掌握程度、董事會與會計師溝通情形等。

四、 內部控制及風險管理

評估內容涵蓋：董事對公司營運風險之管理、公司內部規章之制定與執行、對公司內控制度有效性之督導、內外部舉報管道之暢通等。

五、 董事會參與企業社會責任程度

評估內容涵蓋：董事會對 ESG 的關注程度、公司與外部股東或利害關係人溝通管道、公司對 ESG 之參與及投入程度、公司落實治理機制之作為等。

功能性委員會績效評估問卷涵蓋五大構面：

一、 對公司營運之參與程度

評估內容涵蓋：委員平均實際出席情形、事先閱讀資料、做出有效的貢獻、定期召開會議等。

二、 功能性委員會職責認知

評估內容涵蓋：各項職權範圍明確、監督公司潛在各種風險、提出建議提交董事會討論、與簽證會計師進行溝通等。

三、 提升功能性委員會決策品質

評估內容涵蓋：公司提供予功能性委員會的資訊完整且及時並具有一定品質、討論的時間充分、遇有需成員利益迴避者，該委員已確實予以迴避等。

四、功能性委員會組成及成員選任

評估內容涵蓋：成員組成適當並已具備決策過程所需專業、成員於任職期間內確實維持其獨立性、成員之選任案係依公司實際需求,充分考量董事成員之各項技能、知識和經歷範疇等。

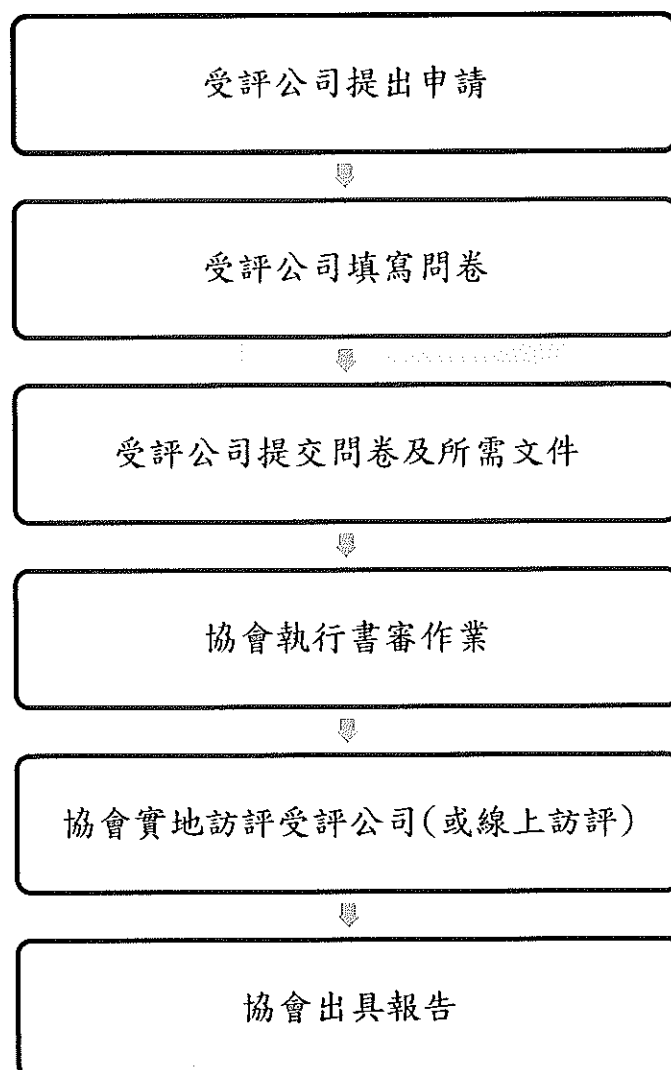
五、內部控制

評估內容涵蓋：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、通過之內部控制制度、對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形予以了解及監督等。

肆、評估執行情序

本協會評估程序係結合受評公司提供之文件、自評問卷、及實地訪談三種方式進行評估，並依據評估結果出具績效評估報告，其相關程序說明如下：

一、評估流程

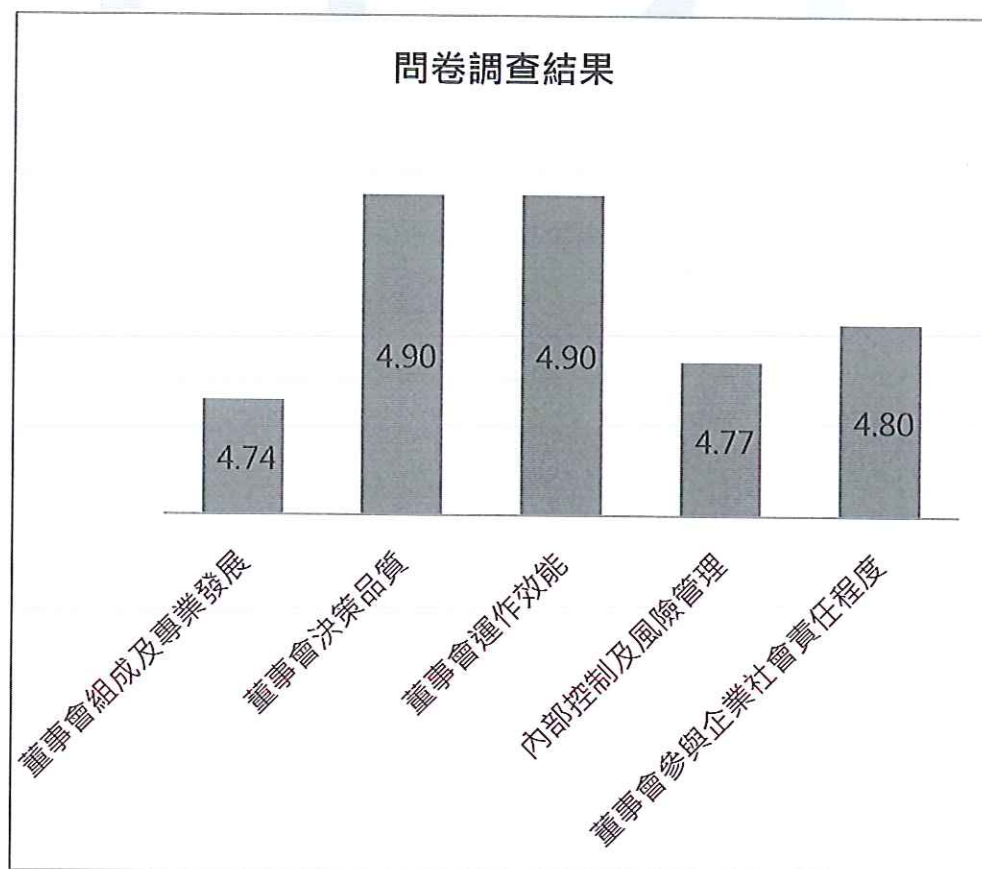


二、受評期間

民國 110 年 11 月 01 日至 111 年 10 月 31 日

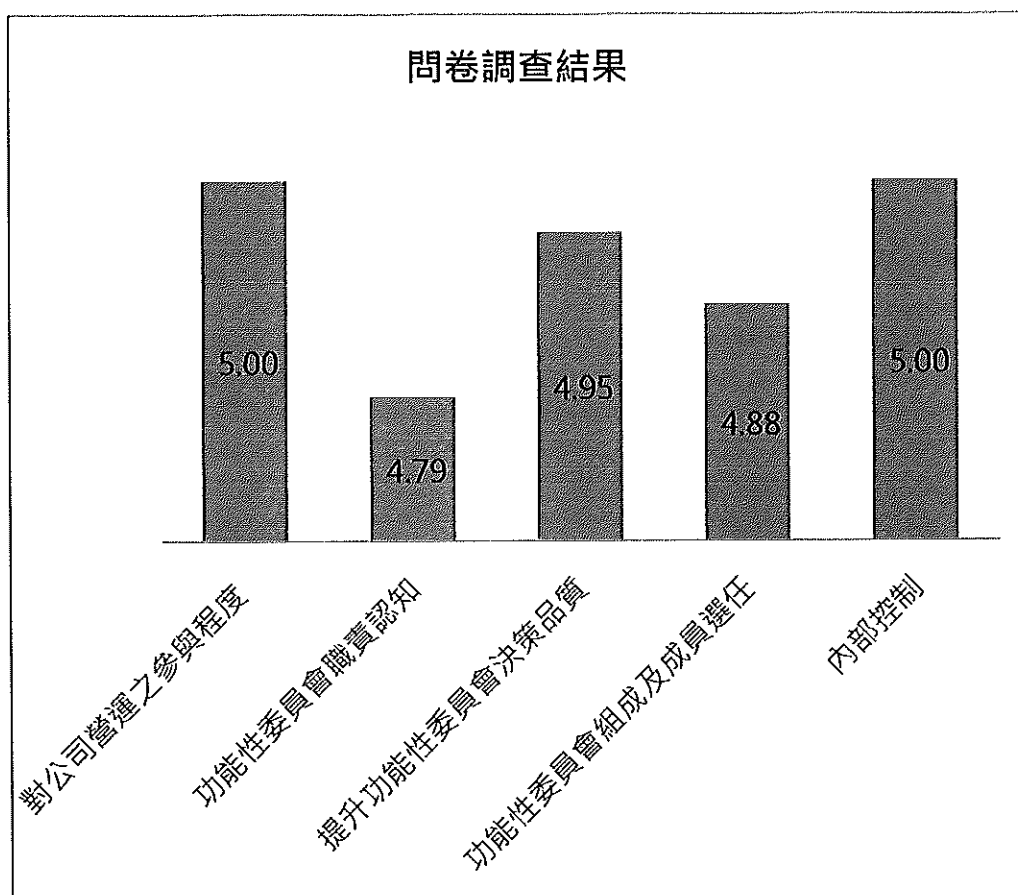
三、董事會績效評估問卷調查

1. 發放對象：全體董事會成員(董事四席及獨立董事三席，共七席)
2. 回收情形：100%
3. 問卷評估方式：問卷係以 1 至 5 之量度評估，1 為未能滿足（非常不同意），5 為皆能滿足（非常同意）。
4. 問卷評估結果：



四、功能性委員會績效評估問卷調查

1. 發放對象：全體成員（獨立董事三席，共三席）
2. 回收情形：100%
3. 問卷評估方式：問卷係以 1 至 5 之量度評估，1 為未能滿足（非常不同意），5 為皆能滿足（非常同意）。
4. 問卷評估結果：



五、實地訪評

1. 訪評日期：民國 111 年 11 月 16 日
2. 訪評方式：線上訪談
3. 訪評對象：
 - 黃鯤雄 董事長
 - 柳婉郁 獨立董事(審計委員會召集人、薪資報酬委員會委員)
 - 林冠均 財會部經理兼公司治理主管
 - 陳思吾 稽核主管

五、訪評摘要：

受評公司於民國 111 年 06 月 17 日全面改選董事會採董事提名制，由四席董事及三席獨立董事所組成，共計七席；永豐餘投資控股(股)公司董事代表人黃鯤雄為董事長，永豐餘典範投資(股)公司董事代表人陳瑞和兼任公司纖維材料事業部總經理，秋山芳廣(日籍)為公司特殊材料事業部總經理，董事長與總經理間無配偶或一親等親屬關係，其職責能明確劃分，董事成員間亦無具有配偶或二親等以內之親屬關係，並對公司財務業務能做出客觀獨立之判斷；永豐餘投資控股(股)公司董事代表人林谷豐兼任公司財務長，董事成員中二席具公司員工身分低於董事席次三分之一，二席為女性董事，落實推動我國性

別平等政策綱領，提高女性決策參與，且董事分別具有擅長經營行銷、財務管理、策略投資、造紙與材料創新研發、低碳與碳權等不同專業領域，符合董事會成員多元化，具備不同專業背景、性別或工作領域等；獨立董事三席達董事席次三分之一以上，且連續任期均不超過三屆，獨立董事具客觀行使職權能避免因久任致降低獨立性，整體董事會結構健全。

受評公司於民國 101 年度及民國 105 年度分別成立薪資報酬委員會及審計委員會，均由三位獨立董事所組成，受評期間召開二次薪資報酬委員會會議、四次審計委員會會議及八次董事會，獨立董事親自出席率皆為 100%，顯示受評公司強化公司治理，健全公司董事及經理人薪資報酬制度，獨立董事職權能充分行使且董事會成員均能有效地承擔其職責；民國 110 年度獨立董事與內部稽核主管及會計師針對公司財務報告及財務業務狀況已進行四次溝通並揭露於公司網站；另為強化審計委員會對公司財務之監督職能，受評公司期中財務報告經審計委員會同意，並提董事會討論決議。

受評公司係造紙工業所營業務主要內容為紙漿、紙張、紙板、林木、化工藥品及肥料之製造、銷售及代理，外銷地區涉及大陸、韓國、泰國...等，為強化資通安全之風險管理，民國 111 年 11 月 11 日董事會

決議通過設置資安長，帶領資安管理團隊聚焦科技運用與資安治理，透過人與機器、軟體與硬體之交互配合與制衡，建構資安管理網絡，使公司得以最佳方式運用資源、適度及適性集中管理、升級及更新既有之資安網路設備與機制，使資訊安全防護與時俱進。

受評公司已於民國 108 年度設置公司治理主管一職，民國 109 年 05 月 14 日由董事會通過財會部經理林冠均兼任公司治理主管，處理公司治理相關事務並每年主動舉辦四次法說會，民國 110 年 09 月 01 日將原成立之「CSR Office」改為「ESG 辦公室」，直隸於董事長，並設有專職人員兩名，執行企業社會責任及永續發展等相關事務；所有生產單位皆已取得 ISO14001 及 FSC 認證，持續推動各廠區陸續通過 ISO50001 能源管理系統認證及 ISO14067 碳足跡查證，力行溫室氣體盤查與能源節約等措施，民國 110 年度獲得環保署認證綠色採購績優單位表揚，並於民國 111 年 06 月 30 日公開資訊觀測站上傳民國 110 年度中文版永續報告書，並委由英國標準協會(British Standards Institution, BSI)之第三方單位，依照 AA 1000AS (2018) 及其 2020 年附錄與 GRI Standards 進行查證，查證結果符合 AA1000 v3Type1 中度保證等級及 GRI Standards 核心揭露之要求，且自民國 106 年度至民國 110 年度公司治理評鑑結果每年皆保持在 21%至 35%。

伍、結論及建議

本協會根據受評公司提供之董事會議事錄、內部現行政策、其他輔助文件及公開資訊，並結合自評問卷與實地訪談結果出具本份評估報告，並彙整出評估結論與建議事項，供受評公司內部使用，以為後續研擬相關改善措施決策之參考。

本協會之評估結論及建議事項說明如下：

一、設置「永續發展委員會」之功能性委員會

受評公司民國 110 年 09 月 01 日將原成立之「CSR Office」改為「ESG 辦公室」，直隸於董事長，並設有專職人員兩名，執行企業社會責任及永續發展等相關事務，但因應國際趨勢，企業要能有效落實 ESG，企業應由上而下推動，上到董事會、下到各部門執行人員，因此建議受評公司董事會下可成立「永續發展委員會」之功能性委員會，其人數不少於三人，半數以上成員為獨立董事，且有一名以上成員具備該委員會所需之專業能力，協助董事會持續推動及強化公司永續經營與企業社會責任相關之公司治理，以及用較高的視角檢視公司營運的資源配置和績效如何與永續報告書做系統性的連結和呈現，進而健全董事會監督功能及強化管理機能。

二、發布英文版永續報告書

受評公司資本額為新台幣 110.28 億元，已於公開資訊觀測站上傳申報英文版股東會議事手冊及會議補充資料、股東會年報及年度財務報告，惟為持續與國際接軌，建議受評公司發布英文版永續報告書，並上傳至公開資訊觀測站，以增進外國投資人查閱資訊之便利性，創造國際化之投資環境，並提升國際市場之能見度。

三、制訂董事會成員及重要管理階層之接班規劃

受評公司目前尚未訂定董事會成員及重要管理階層之接班規劃，依上市上櫃公司治理實務守則第三十七條之一規定，上市上櫃公司宜建立管理階層之繼任計畫，並由董事會定期評估該計畫之發展與執行，以確保永續經營。建議公司訂定董事會成員(至少包括董事長)及重要管理階層(至少包括最高經理人，如總經理、總裁、執行長等)之接班規劃，並於公司網站中揭露其運作情形(如:相關培育、培訓情形、接任職務預定時程等)。

四、訂定經董事會通過之風險管理政策與程序

受評公司目前尚未訂定風險管理政策與程序，依公開發行公司建立內部控制制度處理準則第四十四條規定，公開發行公司宜訂定適當之風險管理政策與程序，建立有效風險管理機制，以評估及監督其

風險承擔能力、已承受風險現況、決定風險因應策略及風險管理程序遵循情形。故建議受評公司訂定經董事會通過之風險管理政策與程序，揭露風險管理範疇、組織架構及其運作情形，且至少一年一次向董事會報告，並於公司網站揭露資訊，此除能建置具有風險意識之企業文化外，對於面對未來瞬息萬變的環境下，當風險來臨時，能提高公司危機處理應變能力並提前進行準備，達到強化公司治理，並健全公司風險管控之效益。

五、 制訂與營運目標連結之智慧財產管理計畫

受評公司持續研發並開拓高附加價值的特殊紙市場、食安用紙及特殊材料，拓展多元化應用，並長期計畫研發環保永續且高附加價值的草木本纖維基材產品，持續推動產品結構轉型，且為加強保護公司商業機密、營業利益並維持競爭優勢，訂定員工誠信保密暨智慧財產約定書，並列入全體新進同仁報到應備文件，惟建議受評公司制訂與營運目標連結之智慧財產管理計畫，並於公司網站揭露執行情形，且至少一年一次向董事會報告，透過建立智財管理制度，強化董事會監督功能，健全公司治理架構以符合主管機關的期待。

