

社團法人臺灣誠正經營學會對於嘉新水泥股份有限公司 113 年度進行董事會績效評估之觀察結論及優化建議摘要說明：

整體觀察結論

- 一、董事會會議有充分討論機會，且除正式會議外，亦有額外時間讓經營階層向獨立董事說明有關企業營運方向，以利各董事皆對於公司營運現況及重大議案有充足瞭解。
- 二、受評企業近年持續強化風險評估及內部控制要求，董事會亦展現對於風險管理及內控落實的重視。

其他優化建議

優化建議	公司回應
一、可依據轉投資業務特性，提名相關專長人選擔任董事，強化董事多元性，並提早規劃獨立董事人選名單，減少董事任期逾三屆情形。	董事會為公司重要經營與決策單位，本公司向來重視董事成員的多元及專業性，積極提早佈局經營所需之董事組成。 為因應現有一席獨立董事任期即將屆滿三屆的情事，本公司業已於去年積極尋覓適合的獨立董事人選，今(114)年將進行董事改選，董事會擬提出符合未來經營需要及法令規定之董事(含獨立董事)候選人名單妥為因應。
二、可由審計委員會或獨立董事作為檢舉受理單位，並允許匿名檢舉的提出，或考量委託獨立外部機構設置檢舉平台，以強化受理管道的獨立性與可信賴性。	本公司目前針對檢舉事項係由稽核室負責受理，並根據所取得之資訊進行了解與調查，參酌個案之複雜性與關連性決定是否組成專案小組調查，並將調查之結果召集會議呈報董事長。檢舉情事如涉及董事或高階經理人，則呈報至審計委員會召集人。 有鑑於匿名檢舉將有可能造成浮濫或不實舉報，加上檢舉人本應對於檢舉事項負責，以避免造成檢舉人不必要之影響，因此本公司仍希望可以具名檢舉；但匿名檢舉者所提供之事證，我們還是會進一步判斷所提供的事證是否具備調查要件，如事證具體，仍會依流程啟動相關調查作業。

優化建議	公司回應
	未來亦將審慎評估現有檢舉制度之獨立性及可信賴性進行調整。
三、透過識別與盤點公司目前所需職能及人力現況，設定人才發展計畫，並搭配適當的績效評估與獎酬機制，避免人才斷層。	本公司已完成職能模型建置及人才發展計畫，其內容涵蓋人才標準建置、人才分析及培育機制，以確保組織能夠精準識別並發展關鍵職能。員工及主管的個人發展計畫已納入績效管理系統，使員工在達成績效目標的同時，能夠持續強化專業能力與職能發展。公司透過系統化的績效評估與獎酬機制，並定期參與外部市場薪資調查，達到吸引人才及留才的目標。針對各職級的接班人計畫，公司依據不同層級主管所需之職能規劃強化與發展策略。每年設計必修培訓課程，以提升管理者的決策能力、團隊領導力及組織運營效能，此外公司亦導入輪調機制與專案培訓，以促進管理人才累積跨部門經驗與資源整合能力，為企業團永續奠定穩固的人才基礎。
四、可使集團整體的風險評估及內控機制達成一致，並運用系統加強管控，並增加風險管理及永續發展議題於董事會的報告或討論情形。	本公司已分別於 110 年及 113 年成立永續發展委員會及風險管理委員會，依據各組織規程定時向委員會及董事會進行報告，依據實務運作，永續發展及風險管理議題於 113 年向董事會報告至少 2 次以上。其中風險管理過去由審計委員會進行審查及監督，並在審計委員會委員的指導下，已將風險評估結果納入內部稽核單位規劃次年度查核計畫的參考，未來在風險管理作業上將加強 KRI(關鍵風險指標)的訂定來深化風險預警，並針對各項風險回應措施與內控查核機制的結合。

報告書日期 114 年 2 月 10 日