

# 中華紙漿股份有限公司

## 董事會績效評估結果

<<2023 年度>>

評估期間為 2022 年 11 月 1 日至 2023 年 10 月 31 日止

為落實公司治理及提升本公司董事會效能，本公司於 2020 年 11 月 12 日第 18 屆董事會第 8 次會議通過修訂「董事會績效評估辦法」，2023 年度係以內部自評方式辦理，本公司 2023 年度整體董事會、個別董事成員、審計委員會及薪資報酬委員會之績效評估結果如下：

評估範圍	評估指標	自評得分		評估結果
董事會	A. 對公司營運之瞭解與建議	98.1	97.0	優
	B. 提升董事會決策品質	97.1		
	C. 董事會組成與結構	97.6		
	D. 董事之選任及持續進修	95.1		
	E. 內部控制	97.1		
董事成員	A. 公司目標與任務之掌握	97.1	97.8	優
	B. 董事職責認知	99.0		
	C. 對公司營運之瞭解與建議	97.5		
	D. 內部關係經營與溝通	97.1		
	E. 董事之專業及持續進修	96.2		
	F. 內部控制	100		
審計委員會	A. 對公司營運之瞭解與建議	100	99.0	優
	B. 審計委員會職責認知	98.1		
	C. 提升審計委員會決策品質	99.0		
	D. 審計委員會組成及成員選任	100		
	E. 內部控制	97.8		
薪資報酬委員會	A. 對公司營運之瞭解與建議	100	99.3	優
	B. 薪資報酬委員會職責認知	98.1		
	C. 提升薪資報酬委員會決策品質	99.0		
	D. 薪資報酬委員會組成及成員選任	100		

本次考核自評結果：

顯示全體董事(含獨立董事)對於董事會、董事成員、審計委員會暨薪資報酬委員會運作之效率與效果均給予正面之評價，謹提報 2024 年 3 月 11 日本公司第十九屆董事會第九次會議報告，做為檢討、改進的參考。

中華紙漿股份有限公司  
董事會績效評估-評估結果

2023 年度-評估期間為 2022 年 11 月 1 日至 2023 年 10 月 31 日止

評估項目		單項平均得分	大項平均得分
對公司營運之瞭解與建議	1. 各董事平均實際出席董事會情形 (不含委託出席)	100	98.1
	2. 董事出席股東會之情形良好	100	
	3. 董事於董事會前有事先閱讀及瞭解會議資料	100	
	4. 董事會與經營團隊有良好的互動情形	100	
	5. 董事會有確實督導公司遵循法令及實務守則情形	97.1	
	6. 公司之所有的董事都在董事會上做出有效的貢獻	100	
	7. 董事會持續推動訂定公司治理相關辦法、支持公司參與公司治理評量、充分保障股東權益等，以提升公司治理	97.1	
	8. 董事會成員對公司、公司經營團隊及公司所屬產業有足夠之瞭解	91.4	
	9. 董事能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險，且對內控制度之執行與追蹤狀態予以討論	97.1	
	10. 董事有與簽證會計師進行充分溝通及交流	100	
	11. 董事會有定期且徹底的檢視經營團隊的管理績效，並及時給予回饋	97.1	
	12. 董事會能充分且及時的取得企業營運的績效報告，並快速掌握各項不利趨勢	97.1	
提升董事會決策品質	13. 董事會有建置公司的核心價值觀，且能明確地設定公司所有策略性目標	94.3	97.1
	14. 公司有適當討論且訂定策略計畫及年度預算流程	94.3	
	15. 董事會召開頻率適當	91.4	
	16. 公司提供予董事會的資訊完整、及時，且具一定品質，使董事會 (包含獨立董事) 能夠順利履行其職責	97.1	
	17. 董事會之會議紀錄適當地記錄討論內容，以及適當的記錄個人或集體的保留意見或關切	97.1	
	18. 董事會安排的議程中，各項議案皆分配適當的討論時間，以利董事有充分時間討論	100	
	19. 公司提交到董事會決議的討論議案適當	97.1	
	20. 董事會議案中依法應提董事會討論事項已由全體獨立董事出席	100	
	21. 董事會提供良好的溝通管道，能適當的與獨立董事溝通	100	
	22. 各項董事會會議決議，有適當的執行後續追蹤	97.1	
	23. 相關議案若遇有需董事利益迴避者，董事均自行迴避或主席已確實要求該董事予以迴避，並作成會議紀錄	100	
	24. 董事會、董事成員、各功能性委員會有定期且有效率的執行績效評估	97.1	
董事會	25. 董事會已設置足夠的獨立董事席次，且其人數符合相關規定	100	97.6
	26. 公司之獨立董事具備應有之專業知識，且於任職期間內確實維持其獨立性	100	

評估項目		單項平均得分	大項平均得分
組成與結構	27. 董事會建置適當且足夠的功能性委員會	91.4	
	28. 現有的各項功能性委員會，有能力履行董事會委任之職責	97.1	
	29. 公司依據公司發展需求制定並落實董事會成員多元化之政策	94.3	
	30. 公司之董事間不超過二人具有配偶或二親等以內之親屬關係，使董事會成員能客觀獨立運作	100	
	31. 董事會成員組成適當並已具備決策過程所需專業	100	
董事之選任及持續進修	32. 公司制定有嚴謹與透明之選任董事程序及接班人計畫	88.6	95.1
	33. 董事會成員選任程序，係依據公司董事成員多元化政策衡量標準來進行	94.3	
	34. 董事會成員選任程序，係將個別董事績效評估結果納入考量	94.3	
	35. 董事會成員選任程序，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；獨立董事任期已連續三屆者，應考量是否損及其獨立性	94.3	
	36. 董事會對於新任董事有適當的就任說明，使新任董事了解其職責及熟悉公司運作及環境	97.1	
	37. 董事已在各自專業能力以外之範圍進修多元化之課程，於每年進行適當之進修時數	100	
	38. 公司有一個正式董事培訓時數的紀錄與持續性的專業發展計畫，讓董事可以強化其知識與技能	97.1	
內部控制	39. 董事會確實將對管理階層的風險評估與控制融入企業的決策過程	94.3	97.1
	40. 董事會能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	100	
	41. 董事會通過之內部控制制度有包含五大要素/原則，且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業	94.3	
	42. 公司之稽核主管列席董事會並提出內部稽核業務報告，且將稽核報告（含追蹤報告）依規定交付或通知審計委員會及獨立董事	100	
	43. 內部稽核人員之任免、考評、薪資報酬宜提報董事會或由稽核主管簽報董事長核定	94.3	
	44. 會計師有提供非審計服務時，各項安排適當以確保會計師的客觀性與獨立性	97.1	
	45. 董事會的董事針對公司會計制度、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	100	

說明：

- 1、董事會績效自評結果，所評估之五大構面中，董事均持正面評價。
- 2、董事成員建議因應外部變化(漿價、原料、能源價格等)，建議強化內部數位化(庫存、模式分析等)作業及培育副總經理級資深人才，並有董事建議成立永續發展委員會，以宣示公司未來致力於綠色永續之決心。

## 中華紙漿股份有限公司

## 董事成員自我績效評估-評估結果

2023 年度-評估期間為 2022 年 11 月 1 日至 2023 年 10 月 31 日止

評估項目		單項 平均 得分	大項 平均 得分
公司目標與任務之掌握	1. 董事確實了解公司的核心價值觀	97.1	97.1
	2. 董事對於董事會設定之公司所有策略性目標有明確的了解	94.3	
	3. 董事明確了解公司所處產業之特性及風險	100	
董事職責認知	4. 董事已充分了解董事的法定義務	100	99.0
	5. 新任董事已了解其職責及熟悉公司運作及環境	97.1	
	6. 董事對於執行董事職務時所獲取的公司內部相關資訊，確實遵守保密義務	100	
對公司營運之瞭解與建議	7. 董事實際出席董事會情形（不含委託出席）	100	97.5
	8. 董事於董事會前已閱讀及瞭解會議資料，以利董事會議時能夠充分履行其職責	100	
	9. 董事投入於董事會相關事務之時間足夠	97.1	
	10. 董事在董事會上做出有效的貢獻，例如對於議案提出具體建議等	100	
	11. 董事收受會議紀錄時，詳細閱讀紀錄內容，並確認其已適當地記錄討論內容及個人或集體的保留意見或關切	100	
	12. 董事對公司、公司經營團隊及公司所屬產業有清楚瞭解，以進行專業且適當之判斷	94.3	
	13. 董事已確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險，且對內控制度之執行與追蹤情形予以討論	97.1	
14. 董事未兼任多家公司的董監事職務，以致影響其執行本公司董事的職務	91.4		
內部關係經營與溝通	15. 董事與經營團隊的互動情形良好	97.1	97.1
	16. 董事與其他董事成員有良好的溝通	97.1	
	17. 董事與簽證會計師已進行充分溝通及交流	97.1	
董事之專業及持續進修	18. 董事具備董事會決策執行所需的專業	100	96.2
	19. 董事已在各自專業能力以外之範圍進修多元化之課程，於每年進行適當之進修時數	94.3	
	20. 董事有持續強化其專業知識與技能	94.3	
內部控制	21. 相關議案若遇有需董事利益迴避者，董事已確實予以迴避	100	100
	22. 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	100	
	23. 董事針對公司會計制度、財務狀況與財務報告、稽核報告及其追蹤情形能予以了解及監督	100	

說明：

1. 董事成員自我績效自評結果，所評估之六大構面中，董事均持正面評價。
2. 董事建議適時安排現場(廠區)參訪，強化董事成員了解公司核心業務。

中華紙漿股份有限公司  
審計委員會績效評估-評估結果

2023 年度-評估期間為 2022 年 11 月 1 日至 2023 年 10 月 31 日止

評估項目		單項 平均 得分	大項 平均 得分
對公司 營運之 瞭解與 建議	1. 各委員平均實際出席審計委員會情形（不含委託出席）良好	100	100
	2. 委員於會議前有事先閱讀及瞭解會議資料	100	
	3. 各委員都在審計委員會上做出有效的貢獻	100	
	4. 功能性委員會有定期召開會議	100	
功能性 委員會 職責認 知	5. 功能性委員會的各項職權範圍明確且恰當	100	98.1
	6. 功能性委員會能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險	93.3	
	7. 功能性委員會能適時且專業客觀的提出建議提交董事會討論，以供董事會決策參考	100	
	8. 審計委員會與簽證會計師已進行充分溝通及交流如遇有會計新公報實施或財報有重大調整事項時，得請會計師列席	100	
	9. 審計委員會有定期評估聘任會計師之獨立性及適任性	100	
	10. 薪資報酬委員會訂定並定期檢討董事、監察人及經理人績效評估與薪資報酬之政策、制度、標準與結構董事、監察人及經理人薪資報酬之決定不宜與財務績效表現重大悖離	100	
提升功 能性委 員會決 策品質	11. 薪資報酬委員會有定期檢討公司董事績效評估標準且提交董事會通過，並依據績效評估結果訂定董事薪資報酬。	93.3	99.0
	12. 公司提供予功能性委員會的資訊完整、及時，且具有一定品質，使功能性委員會能夠順利履行其職責。必要時有請相關經理人員、內部稽核人員、會計師、法律顧問或其他人員列席	100	
	13. 功能性委員會討論的時間充分	100	
	14. 公司提交到功能性委員會決議的討論議案適當	100	
	15. 相關議案若遇有需成員利益迴避者，該委員已確實予以迴避，並作成會議紀錄 審計委員會或薪資報酬委員會之成員就涉及自身有利害關係之議案時，應確實說明其利害關係之重要內容，且如有害於公司利益之虞時，討論及表決時應予迴避，且不得代理其他成員行使其表決權	100	
	16. 功能性委員會之會議紀錄適當地記錄討論內容，以及適當的記錄個人或集體的保留意見或關切	100	
	17. 功能性委員會會議決議，有適當的執行後續追蹤	100	
	18. 功能性委員會有定期且有效率的執行績效評估	93.3	
功能性 委員會 組成及 成員選 任	19. 功能性委員會的成員組成適當並已具備決策過程所需專業	100	100
	20. 功能性委員會成員於任職期間內確實維持其獨立性	100	
	21. 功能性委員會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，並將審計委員會績效評估結果納入考量	100	

評估項目		單項 平均 得分	大項 平均 得分
內部控 制	20. 審計委員會能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	100.0	97.8
	21. 審計委員會通過之內部控制制度有包含五大要素/原則，且涵蓋所有營運活動及交易循環之控制作業	93.3	
	22. 審計委員會對公司會計制度、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	100.0	

說明：

1. 針對審計委員會自評結果，所評估之五大構面中，委員均持正面評價。
2. 委員建議對即將成立之 ESG 委員會，強化數位化及氣候風險之評估。

## 中華紙漿股份有限公司

## 薪資報酬委員會績效評估-評估結果

2023 年度-評估期間為 2022 年 11 月 1 日至 2023 年 10 月 31 日止

評估項目		單項 平均 得分	大項 平均 得分
對公司 營運之 瞭解與 建議	1. 各委員平均實際出席審計委員會情形（不含委託出席）良好	100	100
	2. 委員於會議前有事先閱讀及瞭解會議資料	100	
	3. 各委員都在審計委員會上做出有效的貢獻	100	
	4. 功能性委員會有定期召開會議	100	
功能性 委員會 職責認 知	5. 功能性委員會的各項職權範圍明確且恰當	100	98.1
	6. 功能性委員會能確實評估、監督公司存在或潛在之各種風險	93.3	
	7. 功能性委員會能適時且專業客觀的提出建議提交董事會討論，以供董事會決策參考	100	
	8. 審計委員會與簽證會計師已進行充分溝通及交流如遇有會計新公報實施或財報有重大調整事項時，得請會計師列席	100	
	9. 審計委員會有定期評估聘任會計師之獨立性及適任性	100	
	10. 薪資報酬委員會訂定並定期檢討董事、監察人及經理人績效評估與薪資報酬之政策、制度、標準與結構董事、監察人及經理人薪資報酬之決定不宜與財務績效表現重大悖離	100	
提升功 能性委 員會決 策品質	11. 薪資報酬委員會有定期檢討公司董事績效評估標準且提交董事會通過，並依據績效評估結果訂定董事薪資報酬。	93.3	99.0
	12. 公司提供予功能性委員會的資訊完整、及時，且具一定品質，使功能性委員會能夠順利履行其職責。必要時有請相關經理人員、內部稽核人員、會計師、法律顧問或其他人員列席	100	
	13. 功能性委員會討論的時間充分	100	
	14. 公司提交到功能性委員會決議的討論議案適當	100	
	15. 相關議案若遇有需成員利益迴避者，該委員已確實予以迴避，並作成會議紀錄 審計委員會或薪資報酬委員會之成員就涉及自身有利害關係之議案時，應確實說明其利害關係之重要內容，且如有害於公司利益之虞時，討論及表決時應予迴避，且不得代理其他成員行使其表決權	100	
	16. 功能性委員會之會議紀錄適當地記錄討論內容，以及適當的記錄個人或集體的保留意見或關切	100	
	17. 功能性委員會會議決議，有適當的執行後續追蹤	100	
	18. 功能性委員會有定期且有效率的執行績效評估	93.3	
功能性 委員會 組成及 成員選 任	19. 功能性委員會的成員組成適當並已具備決策過程所需專業	100	100
	20. 功能性委員會成員於任職期間內確實維持其獨立性	100	
	21. 功能性委員會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，並將審計委員會績效評估結果納入考量	100	

說明：

1. 針對薪資報酬委員會自評結果，所評估之五大構面中，委員均持正面評價。
2. 委員建議對即將成立之 ESG 委員會，強化數位化及氣候風險之評估。