

2021 年度董事會績效外部評估

報告日期：提報 2022 年 3 月 30 日董事會

評估單位：社團法人中華公司治理協會

(一) 評估程序：

日期	主要程序
2021.12.24	公司完成報名程序
2021.12.29	公司開始進行評估自評作業
2022.01.14	公司完成評估自評作業
2022.01.25	協會評估委員與專員共同進行書審作業
2022.02.16	協會評估委員與專員至公司實地訪評
2022.02.25	協會出具評估報告書

(二) 評估資料檢視期間：

2021年1月1日~2021年12月31日

(三) 實地訪評評估小組：

執行委員暨召集人：游英基

執行委員：洪英正

評量組長：蔡宜芳

評量專員：宋宜靜

(四) 總評：

1. 貴公司董事會的組成兼顧專業與多元，且於聘任獨立董事前，即邀請獨立董事候選人實地訪查廠區，瞭解公司願景、經營概況、生產流程。獨立董事就任後亦積極協助董事會發揮職能，除了參與各項正式會議提供建言，在財務及經營管理專業領域積極貢獻心力之外，若發現外部有任何重大新聞或產業訊息可能對公司有所影響時，會在董事會微信群組內及時反應（例如：疫情封城、零碳排放、美國關稅…等等），以利公司緊急應變。整體而言，董事會成員在公司治理及經營策略上，充分發揮助力與戰力。
2. 貴公司董事會積極督導、推動永續發展相關議題，結合公司階段性與實務性需求，逐年設定目標並落實執行。現階段以拉高綠電比例5%~7%為主要目標（例如：珠海與越南廠房設置太陽能屋頂），汰換機具設備均須以符合ESG 要求為更換標準。董事會已認知未來5~10 年公司的發展策略，ESG 將是重中之重，充分展現貴公司在推動ESG 相關議題的努力與用心。
3. 貴公司充分尊重獨立董事意見，內部稽核主管除於董事會、審計委員會中報告查核結果和追蹤改善情形外，亦能不定期與獨立董事報告、溝通與討論，使其能充分發揮獨立董事職能，協助公司作出最佳決策。
4. 每年稽核主管考核於自評後，獨立董事依相關年度稽核計畫及預計加強查核之作業執行情形給予考評，彰顯內部稽核之獨立性及審計委員會對內部稽核之督導職能。

(五)建議及公司因應措施：

建議內容	因應措施
1.有效的吹哨者機制，首重於和董事會（尤其是獨立董事）之直接連結。建議貴公司建立利害關係人與獨立董事之直接溝通管道，設置獨立董事親收電郵或與受理單位同步接收電郵，並揭露於公司網站，讓股東、員工、供應商、以及其他利害關係人可透過此管道，直接與獨立董事（審計委員會）進行連繫溝通，確保此機制之有效運作。同時建議貴公司規劃「偶發性重大事件通報程序」，強化相關處理與報告之標準與流程，以確保所有董事會成員均能即時掌握重大偶發事件之訊息。	建立系統程式將弊案舉發信箱(110@khgears.com)收件時，同步轉發給三位獨董的e-mail信箱。
2.建議貴公司依據自身營運發展需求，以「公司治理3.0-永續發展藍圖」為本，參照其「計畫項目一、強化董事會職能，提升企業永續價值」之要求，並因應國際趨勢，訂定經董事會通過並定期檢視之「風險管理政策與程序」、「重要管理階層接班規劃」、「董事會參與策略發展會議」等，並揭露相關執行情形，俾強化董事會職能。	1.新增風險管理辦法，並每年至少一次將風險管理報告提交董事會報告。 2.定期檢討高階經理人接班規劃。 3.策略長、執行長、總經理不定期對董事會報告策略規劃。
3.建議貴公司建置內部稽核人員及簽證會計師分別單獨與審計委員會溝通之機制，並留下書面紀錄，以強化審計委員會對內控制度與財報編製之獨立督導職能，並確保審計委員會與內部稽核人員及簽證會計師溝通管道暢通。另、董事會與各功能委員會成員於會議中因利益迴避之離席紀錄建議亦應詳細紀錄之。	1.獨董(審計委員)不定期和會計師與稽核主管單獨座談時做成會議記錄。 2.董事會與各功能委員會成員之會議紀錄將載明因利益迴避之離席情形。
4.貴公司已制訂經董事會通過之「董事及經理人薪資酬勞辦法」，建議由薪資報酬委員會定期檢視修訂，以契合營運發展與獎酬激勵之需求；並進一步將策略性、中長期性之績效指標納入經理人績效考核項目，使經理人之薪資報酬與公司中長期經營績效、未來發展更為緊密關聯，有效激勵經營團隊追求長期利益，奠定永續發展之基石。	1.薪資報酬委員會每年至少一次檢視「董事及經理人薪資酬勞辦法」，並作必要之修訂。 2.經理人之績效考核增添策略性、中長期指標。