

王道商業銀行股份有限公司

董事會績效評估執行結果

一、辦理依據

依本行「董事會績效評估辦法」規定，本行董事會及功能性委員會每年應至少執行一次內部績效評估，每三年應至少委由外部專業獨立機構或外部專家學者團隊執行評估一次。

二、外部績效評估

(一) 執行摘要說明

本行於 2024 年 8 月委任社團法人中華公司治理協會(下稱“評估機構”)辦理董事會外部績效評估作業，評估期間自 2023.9.1 起至 2024.8.31 止。評估機構係倡議及協助企業強化公司治理、提升競爭力與永續經營能力之非營利、專業之民間公益團體，提供董監事進修、公司治理制度評量、董事會績效評估及公司治理相關專業書籍出版等服務；評估機構由五名具豐富公司治理制度評量、評鑑及董事會績效評估等經驗之專業委員組成評估團隊，具承辦董事會績效評估之專業性；另評估機構亦已於董事會績效評估報告敘明其評估團隊具備獨立性。

評估機構以參閱本行填答之開放性問卷、提供之各項資料與公開資訊等為依據，另以至本行面對面實地訪評(2024.11.13)本行董事長、獨立董事、總經理、內部稽核主管與公司治理主管之方式，分別就「董事會之組成與分工」、「董事會之指導與監督」、「董事會之授權與風管」、「董事會之溝通與協作」及「董事會之自律與精進」等五大構面，進行董事會績效評估，並於 2024.11.27 出具董事會績效評估報告；本行業於 2024.12.24 將評估報告及本行後續精進計畫提報至本行第二屆第 9 次公司治理暨提名委員會以及 2024.12.25 第九屆第 14 次董事會審議通過；並於 2025 年完成評估報告建議事項之精進。

(二) 總評摘要

1. 公司董事組成除考量股權結構與專業性要素，亦特別關注董事人格特質與公司誠信經營企業文化之契合程度。同時，為提升董事會之獨立性，董事會調降股權代表董事席次，使獨立董事及女性董事席次分別達董事會總席次三分之一，值得肯定。
2. 公司董事會成員具備經濟、商學、企管、會計、法律及資訊、永續等經驗與背景，四席獨立董事皆是各領域一時俊彥，且積極任事，與經營團隊互動頻繁，對各項重要議題提供專業諮詢與指導，董事長亦經

常就產業發展、未來趨勢與個別董事交流溝通，整體董事會運作與成員間之互動良好。

3. 公司董事會轄下設有 4 個功能性委員會，除依法設立之薪資報酬委員會、審計委員會外，並分別設立公司治理暨提名委員會、永續委員會；各委員會之職責與組織規程均公告於公司網站。
4. 公司永續委員會由董事長擔任召集人，邀請全體獨立董事參與，並成立永續推展工作委員會，由經營團隊研擬企業永續發展策略、積極推動相關事務並定期報告執行情形。為接軌國際趨勢與回應利害關係人之期待，積極投入開發永續金融產品與服務，亦持續參與國內外各式永續評比並屢次獲獎，肯定公司在 ESG 領域努力不懈的成果。
5. 公司稽核處隸屬董事會，於每次查核結束二個月內將報告經董事長簽核後函報獨立董事，內部稽核主管至少每季向審計委員會與董事會提報稽核業務執行情形，獨立董事亦對稽核業務提供強化建議。審計委員會委員每年參與內部稽核主管個人績效目標訂定以及期末績效評核，並呈請董事長核定其績效評等。董事會成員與內部稽核主管每年安排 2 次內部控制制度檢討會議，並將會議紀錄呈董事會核備。審計委員會每年定期評估簽證會計師獨立性及適任性，亦安排與會計師單獨溝通會議，並保留書面紀錄。
6. 公司設置公司治理主管，並指派董事會秘書部推動公司治理相關事務，協助董事就任、持續進修、履行職責及遵循法令，並辦理董事會及股東會之相關事宜。公司訂有「董事會績效評估辦法」，每年執行董事會、董事成員及功能性委員會自我評估並呈報董事會評估結果，最近一次評估結果已於 2024.3.13 提報董事會；並規範至少每三年由外部專業獨立機構進行評估，公司於 2021 年首次委由外部專業獨立機構辦理董事會績效評估，並針對各項建議擬定持續精進之作法。2024 年再次委任外部專業獨立機構持續辦理評估，充分展現公司董事會對於落實公司治理制度及提升董事會效能之主動積極態度。

(三) 建議事項摘要及本行精進計畫

建議事項(摘要)	精進計畫 (2025 年完成各項精進計畫)
<p>公司經營團隊依據公司願景及長期經營方向制定年度營運策略並於年底向董事會報告次年度營運目標，建議定期(每年)召開中長期策略會議，邀請獨立董事與高階經營團隊共同參與，聚焦於公司願景與中長期發展策略之討論，俾利董事會成員指導與監督公司營運策略之執行。</p>	<p>本行經營團隊將依評估機構建議，評估規劃合適方式，邀請獨立董事參與本行中長期策略相關會議，以利董事指導與監督公司營運策略之執行。</p>
<p>建議定期將各功能性委員會工作報告列案提報董事會，亦可邀請各功能性委員會召集人於董事會進行運作情形報告，使全體董事會成員皆能掌握功能性委員會對於各項議案之觀點與建議，俾利增進董事會與各功能性委員會之執行綜效。</p>	<p>自 2025 年起，將依評估機構建議，規劃合適方式，於當次委員會召開後、董事會各議案決議前，讓董事會成員即時掌握功能性委員會之意見。</p>
<p>公司透過科學方式分析公司的高階經理人、接班人的能力及特質，採納專家提供之建議進行整體人才培育規劃，建議考量將「高階經理人培育及接班規劃」納入公司治理暨提名委員會之職責，並定期將其執行情形呈報公司治理暨提名委員會及董事會，以利董事會成員督導高階人才培育與接班計畫之落實，展現公司追求永續治理之佈局。</p>	<p>將依評估機構建議，規劃「高階經理人培育及接班規劃」納入公司治理暨提名委員會之職責，並自 2025 年起將高階經理人接班梯隊培育計畫執行情形呈報公司治理暨提名委員會及董事會。</p>

三、內部績效評估

(一) 評估指標

本行董事會績效內部評估之標準分為「優」(5分)、「佳」(4分)、「好」(3分)、「尚可」(2分)及「有待加強」(1分)等五項等級，以量化方式進行評估，並以所得平均得分做為評估結果之基準，相關評估項目如下：

1. 董事會績效評估共計 53 項指標，其面向包含：對公司營運之參與程度、提升董事會決策品質、董事會組成與結構、董事之選任及持續進修、內部控制及其他重要議題等。

2. 功能性委員會績效評估，分別就本行審計委員會(共計 24 項指標)、薪資報酬委員會(共計 20 項指標)、公司治理暨提名委員會(共計 19 項指標)及永續委員會(共計 19 項指標)進行評估，其面向包含：對公司營運之參與程度、功能性委員會職責認知、提升功能性委員會決策品質、功能性委員會組成及成員選任、內部控制等。
3. 董事成員(自我)績效評估共計 24 項指標，其面向包含：公司目標與任務之掌握、董事職責認知、對公司營運之參與程度、內部關係經營與溝通、董事之專業及持續進修、內部控制等。

(二) 2025 年內部績效評估結果

1. 董事會績效評估，各評估面向平均得分介於 4.79~4.97 分之間：

評估面向	平均得分
A. 對公司營運之參與程度	4.79
B. 提升董事會決策品質	4.94
C. 董事會組成與結構	4.97
D. 董事之選任及持續進修	4.95
E. 內部控制	4.93
F. 其他項目(公平待客、個資管理、防制洗錢及打擊資恐、法令遵循、資安治理、永續發展/企業社會責任、誠信經營等議題)	4.95

2. 功能性委員會績效評估，審計委員會、薪資報酬委員會及公司治理暨提名委員會之各評估面向平均得分皆為 5 分，永續委員會各評估面向除【A.對公司營運之參與程度】平均得分為 4.75 分，餘平均得分均為 5 分：

評估面向	審計委員會 平均得分	薪資報酬 委員會 平均得分	公司治理暨 提名委員會 平均得分	永續委員會 平均得分
A. 對公司營運之參與程度	5	5	5	4.75
B. 功能性委員會職責認知	5	5	5	5
C. 提升功能性委員會決策品質	5	5	5	5
D. 功能性委員會組成及成員選任	5	5	5	5

E. 內部控制	5	5	5	5
---------	---	---	---	---

3. 董事成員(自我)績效評估，各評估面向平均得分介於 4.86~4.98 分之間：

評估面向	平均得分
A. 公司目標與任務之掌握	4.97
B. 董事職責認知	4.98
C. 對公司營運之參與程度	4.86
D. 內部關係經營與溝通	4.92
E. 董事之專業及持續進修	4.92
F. 內部控制	4.94

4. 整體而言，本行董事會與功能性委員會運作順暢且各司其職。董事會於公司策略、重大業務與風險管理、及永續發展等領域發揮指導與監督功效；各委員會則透過專業分工，強化決策深度。全體董事重視自身職責，主動參與營運與決策過程，並持續精進治理素養，致力於落實最佳治理實踐，確保決策品質與公司長遠發展。

2025 年董事會績效（自評）作業之持續精進建議：

本行 2025 年度董事會、常務董事會及永續委員會之平均出席率分別為 97.22%、97.37% 及 96.43%，整體參與情形良好。為進一步協助董事安排行程並精進會議決策品質，2026 年將採取提前預告並定期提醒之機制，優化各項會議日程管理，以期持續維持高水準之董事出席表現。

(三) 2025 年董事績效評估結果業已提報本行 2026.3.10 第二屆第 14 次公司治理暨提名委員會及 2026.3.11 第九屆第 25 次董事會審議通過，並作為董事會(含功能性委員會及董事會成員)績效精進、董事薪酬調整及改選提名之重要參考依據。