

# 03

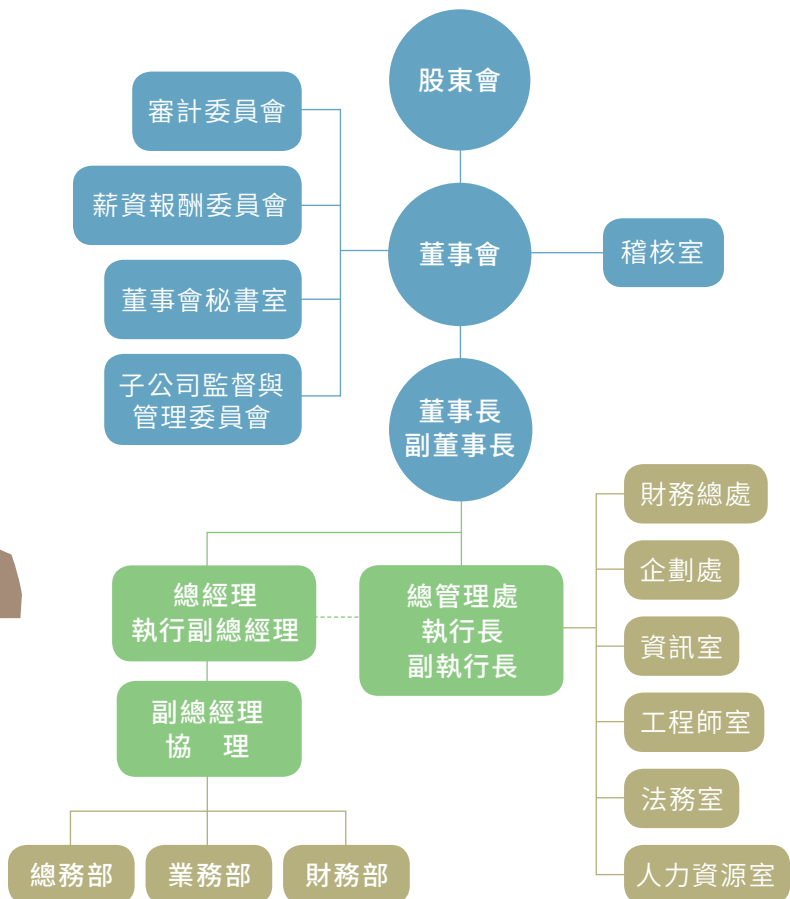
## 公司治理



本公司一向注重誠信經營與股東權益，以高標準自我要求，故於 2013 年股東會即選任獨立董事以健全董事會，時程較金管會要求須於 2017 年元月一日前設置審計委員會提早 3 年有餘，藉以發揮監督管理功能，並廣泛於營運、人資、會計、財務控制等各面向實施內部稽核，以確保所有利害關係人權益及企業之永續經營。

### 3.1 公司治理組織

#### ● 組織系統表



## ● 各部門主要職掌

部門	主要職掌業務
董事會 秘書室	<ul style="list-style-type: none"> <li>股東會、董事會之召開及議事安排等相關事務。</li> <li>公司章程、公司治理等配合相關法令之修正。</li> <li>企業團股東會、董事會相關事務之監理、相關風險的注意及示警。</li> </ul>
稽核室	<ul style="list-style-type: none"> <li>依據內部稽核實施細則辦理應行查核之一切事項並作成應製之查核記錄及報告呈核。</li> <li>內部稽核實施細則之研擬、審計委員會之召開及議事安排等相關事務。</li> <li>子公司監理委員會運作之相關事務、公司一切內部控制風險的注意及示警。</li> </ul>
財務總處	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業團資源之整合及規劃。</li> <li>長期財務之規劃、財務會計制度之擬訂及改進之研究。</li> <li>協助投資計劃之評估、規劃；相關財務、投資風險及管控機制之設立及擬訂。</li> </ul>
企劃處	<ul style="list-style-type: none"> <li>經營績效之評估、整合規劃、督導各業務單位營運計畫之執行。</li> <li>督導業務推展流程改善、企業團經營方向、策略的研究和發展。</li> <li>投資計劃之評估、規劃、分析、設計及執行；重大專案之介面整合、督導或執行。</li> </ul>
工程師室	<ul style="list-style-type: none"> <li>監督本公司所有工程及技術事項、品質管制、維修及生產管理技術監督及協助。</li> <li>專案工程與技術改進之推行、創新發展項目之研究與推動。企業團生產管理、研究發展、及新產品開發</li> <li>政策之擬訂、制度之建立及以上業務相關事宜之監理。</li> </ul>
人力 資源室	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事規章擬訂及相關檔案整理、彙編與保管，秉承決策辦理人事有關事宜及資料之保管；薪資報酬委員會提案及議事安排等相關事務。</li> <li>規劃建立人力資源政策，訂定選、訓、用、留、員工關係之年度計畫及預算。</li> <li>勞健保、團保等員工福利之辦理、考勤管理、薪資核算及相關申報作業。</li> </ul>
法務室	<ul style="list-style-type: none"> <li>對公司業務涉及法律之事項，提出法律意見、協助公司各部門處理法律事務。</li> <li>法律常識宣導及教育訓練、企業團法務相關業務之監理。</li> <li>其他交辦事項、相關風險的注意及示警。</li> </ul>
資訊室	<ul style="list-style-type: none"> <li>配合公司經營發展策略及管理之需要，研擬短、中、長期資訊化之策略與規劃。</li> <li>負責本公司暨所屬機構電腦系統化之整體架構適時、適度性。</li> <li>經辦電腦檔案備份之管理分類、歸檔及安全等一切日常作業。公司資訊電腦化一切專業風險之注意及管理、企業團資訊系統作業連線之規劃、設計或更新之協助及支援。</li> </ul>
業務部	<ul style="list-style-type: none"> <li>國內外市場研究調查，營銷策略之擬訂，及市場之開拓及掌握。</li> <li>辦理內、外銷之訂貨，銷貨變動，收款及應收帳款之催收，並負責提單之開立及控制保管、進銷貨之配合發貨之核准及審核，並辦理完善之售後服務。</li> <li>其他交辦事項、本公司進銷貨等營運相關風險之注意及管理。</li> </ul>
財務部	<ul style="list-style-type: none"> <li>確實執行財務會計制度、依據財務報表編製流程管理作業，編製財務報表及其分析報表。</li> <li>各類查帳、申報、稅務法令等處理事宜、固定資產保險作業。</li> <li>預算資料之審核與彙編，預算與實際之比較分析、稅務之研究、處理及建議。</li> <li>辦理公司證照及公司主管機關、行政院金融監督管理委員會及其下屬機構規定之一切事務之擬定辦理計劃及追蹤辦理狀況。</li> <li>審核各部室請款、收款對公司規章制度之遵行。</li> </ul>
總務部	<ul style="list-style-type: none"> <li>辦理本公司及企業團(視實際需要)之收發文書，往來公文彙編與保管、及歸檔、電子化等工作、負責企業團(大陸公司以外)辦公管理系統(OA)系統管理及電子公文窗口。</li> <li>企業團公佈欄維護及歸檔管理。相關規章之公布、彙編與保管，及出版物編印發行事宜。</li> <li>事務管理規章及經費預算之編擬與執行、零用金保管、收支管理事項。</li> <li>行政庶務及其他交辦事務之處理、其他有關財產管理及交辦事項。</li> <li>企業團總務相關業務之協助與支援。</li> </ul>

## ● 董事會

### • 董事成員介紹

2016/06/27 本公司股東常會全面改選新一屆董事，任期三年，當選名單如下：

(按：公司章程規定，公司置董事七至九人，董事人數授權董事會議定之。依 2016/3/30 第 391 次董事會決議，本次選舉董事定為七席，其中含獨立董事三席。)

職稱	姓名	主要經(學)歷
董事長	張剛綸	美國麻省理工學院碩士 臺灣水泥(股)公司董事(法人代表) 嘉新兆福文化基金會董事
董事	陳啟德	美國加州聖塔克拉大學企管碩士 建國工程(股)公司副董事長 臺灣水泥(股)公司董事(法人代表)
董事	嘉新國際股份有限公司 代表人 Pan Howard Wei-Hao	美國麻省理工學院碩士 振業化工廠(股)公司董事兼總經理
董事	嘉新國際股份有限公司 代表人 王勳輝	美國紐約州立大學藝術學院 蘇州中化藥品工業有限公司董事長兼總經理 中國化學製藥股份有限公司董事(法人代表)
獨立董事	蘇瓜藤	美國路易斯安那州立大學會計博士 國光生物科技(股)公司獨立董事 大園汽電共生(股)公司獨立董事
獨立董事	陳家聲	國立台灣大學心理學博士 國立台灣大學管理學院商學研究所教授
獨立董事	陳冠名	美國南加州大學企業管理學系 Ladybees International Limited 董事長 上海震旺管理諮詢有限公司法人代表

### • 董事會運作

董事透過董事會議的運作，決定營業計劃、公司重要人選，並審定預算、決算、重要契約，及決定其他重要事項。為公司之健全發展計，各董事忠實履行職務，於董事會上審慎議決各項提案，必要時亦會邀請法務、財務專業人士列席報告，以完善公司之治理。凡議事內容與特定董事自身或代表之法人有利害關係者，該董事皆需迴避不參與討論和表決。

### • 最近年度董事會開會 12 次 (A) (註)，董事、獨立董事出席情形如下

職稱	姓名 (或代表人姓名)	所代表法人姓名	實際出席次數 (B)	委託出席次數	實際出席 % (B/A)
董事長	張剛綸		12	0	100%

職稱	姓名 (或代表人姓名)	所代表法人姓名	實際出席次數 (B)	委託出席次數	實際出席 % (B/A)
董事	陳啟德		9	3	75%
董事	Pan Howard Wei-Hao	嘉新國際股份有限公司	12	0	100%
董事	王勳輝	嘉新國際股份有限公司	9	1	75%
獨立董事	蘇瓜藤		12	0	100%
獨立董事	陳家聲		11	1	92%
獨立董事	陳冠名		7	5	58%

註：次數包含最近年度及截至年報刊印日止當年度：107 年度 8 次，108 年度 4 次（截至 108 年 5 月 9 日止）。

### · 董事研習

各董事為增進治理技能於 2018 年度研習課程資料，彙總如下：

董事姓名	上課內容	主辦單位	受訓日期	時數
張剛綸	如何偵防企業舞弊與大數據分析之應用實務探討	社團法人中華公司治理協會	107/10/25	6
陳啟德	公司治理暨企業永續經營研習班	財團法人台灣金融研訓院	107/09/28	3
	107 年度防範內線交易宣導會	證券暨期貨市場發展基金會	107/10/26	3
Pan Howard Wei-Hao	Global Society Leader Conference May 2018	CFA Institute	107/05/10	6
	71ST Annual Conference	CFA Institute	107/05/13 - 107/05/16	12
王勳輝	公司法修正之影響與因應	社團法人中華公司治理協會	107/05/16	3
	企業併購價值實現－併購整合議題探討與管理機制建立	社團法人中華公司治理協會	107/12/27	3
	從公司治理觀點談企業資訊安全	中華民國工商協進會	107/07/19	3
	企業內控與風險管理 2018 全球十大風險解析	社團法人中華公司治理協會	107/07/20	3
蘇瓜藤	審計委員會及薪酬委員會之規範與運作實務	中華民國工商協進會	107/07/26	3
	科技快速改變環境中，董事引領企業因應之道	社團法人中華公司治理協會	107/08/03	3
	全球反避稅政策措施與因應	財團法人台灣金融研訓院	107/08/29	3
	董事會應知關鍵查核事項與因應對策	財團法人台灣金融研訓院	107/09/12	3
	股東會與股權管理	財團法人台灣金融研訓院	107/11/21	3
	年報關鍵訊息與董監事責任	財團法人台灣金融研訓院	107/12/05	3

陳家聲	企業財務危機預警與類型分析	證券暨期貨市場發展基金會	107/06/21	3
	企業貪腐之發展趨勢與防制作為— 從公司治理之觀點談起	證券暨期貨市場發展基金會	107/07/17	3

### · 審計委員會

本公司於 2013 年 6 月設置審計委員會並制訂相關組織規程，以建立公司良好之功能性委員會治理制度，並健全審計監督功能。

#### 審計委員會之組成

由全體獨立董事組成，其人數不得少於三人。

#### 審計委員會之 主要監督事項

1. 公司財務報表之允當表達簽證；
2. 會計師之選(解)任及獨立性與績效；
3. 公司內部控制之有效實施；
4. 公司遵循相關法令及規則；
5. 公司存在或潛在風險之管控。

#### 審計委員會執行 職務之溝通情形

1. 審計委員與公司員工及股東之溝通：本公司獨立董事除出席董事會監督運作外，並充分了解本公司營運情形，與公司之員工、股東之溝通管道並無問題。
2. 審計委員與內部稽核主管及會計師之溝通情形：本公司內部稽核主管及會計師定期與審計委員就公司財務、業務、內部控制狀況進行溝通或提供相關書面報告。
3. 審計委員會專案事項之溝通情形：審計委員會針對專案事項邀集公司高管、會計師、律師及相關人員就專案事項進行溝通；例如台北地方法院選派檢查人檢查公司業務帳目及財產情形案，審計委員會得知公司接獲台北地院來函後即邀集檢查人、律師、會計師及公司高管就檢查範圍等相關事項進行溝通，以期使檢查人能夠順利進行並完成檢查作業。

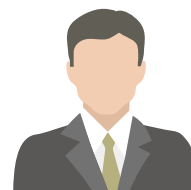
本屆審計委員會委員：於 2016/06/27 就任，委員名單：



獨立董事  
蘇瓜藤 (新任)



獨立董事  
陳家聲 (連任)



獨立董事  
陳冠名 (連任)

#### 最近年度 審計委員會運作情況

最近年度審計委員會共開會 11 次，獨立董事出席情形如下：

職稱	姓名	實際出席次數 (B)	委託出席次數	實際出席 (%) (B/A)
獨立董事	蘇瓜藤	11	0	100%
獨立董事	陳家聲	11	0	100%
獨立董事	陳冠名	6	5	55%

註：次數包含最近年度及截至年報刊印日止當年度：2018 年度 7 次，2019 年度 4 次 (截至 2019 年 5 月 9 日止)。

### · 薪資報酬委員會

本公司於 2011 年 12 月設置薪資報酬委員會並制定相關組織規程，以強化公司治理，並健全董事及經理人薪資報酬制度。

薪資報酬委員會之組成：由董事會決議委任，人數不得少於三人，至少應有獨立董事一人參與。並設諮詢委員一名，僅列席會議不具投票權，由公司人資單位最高主管擔任，協助委員會執行相關職責。

薪資報酬委員會之功能：係以專業客觀之地位，就公司董事及經理人之薪資報酬政策及制度予以評估，並向董事會提出建議，以供其決策之參考。

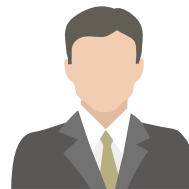
本屆薪資報酬委員會委員於 2016/06/27 由董事會委任，委員名單：



獨立董事  
蘇瓜藤 (新任)



獨立董事  
陳家聲 (連任)



魏啟林 (連任)

### · 最近年度薪資報酬委員會運作情況

職稱	姓名	實際出席次數 (B)	委託出席次數	實際出席 (%) (B/A)
召集人	魏啟林	5	0	100%
委員	陳家聲	5	0	100%
委員	蘇瓜藤	5	0	100%

註：次數包含最近年度及截至年報刊印日止，計：107 年度 3 次，108 年 2 次 (截至 108 年 5 月 9 日止)。

### · 子公司監督與管理委員會

本公司除依法於 2011 年 12 月設置薪資報酬委員會及自願提前於 2013 年 6 月設置審計委員會外，為對所有投資大眾、股東負責，本公司於 2010/07/02 設置子公司監督與管理委員會並制定相關組織規程。

#### 一、目的

本公司一切營運活動均以為股東創造最大的長期利益為前提。在此前提下經營層依內控制度 – 長短期投資制度之規定取得子公司，直至該公司不再具備子公司資格時止，為使集團經營效益有效發揮，本公司權責單位應時時考量各子公司所在地政府法令之規定及實際營運的性質，確實依內部控制制度第二章內部控制制度之五大組成要素，指導各子公司制定良好有效的內部控制制度，並切實依本辦法之規定執行對子公司經營之一切監理事宜。

## 二、組織與權責

每屆董事會設立由二至四位專業合宜的董事或獨立董事與總經理組成對子公司監理之專門委員會。如子公司因經營特性需設立一個以上之專門委員會由董事會決定辦理之。子公司監督與管理委員會自行以多數決選定召集人及副召集人，並得視實際需要徵調或短期借用公司各部門專業人員，或聘請外部專家或專業機構襄助子公司監督與管理委員會辦理監理相關事宜。獨立董事監督稽核室遵照內部稽核實施細則辦理對子公司經營之一切內部稽核事宜。本公司董事會秘書室遵照子公司監督與管理委員會指示辦理一切交辦事宜。

## 三、子公司監督與管理委員會委員與運作

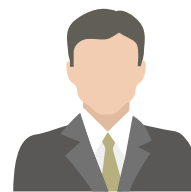
本屆子公司監督與管理委員會委員於 2016/07/11 由董事會聘任，委員名單：



董事長  
張剛綸



董事  
Pan Howard  
Wei-Hao



總經理  
祁士鉅 (連任)

本屆委員會根據需要，徵調公司各部室幹部組成風險管理、業務、財務、資訊、資產開發、及儲運等任務組，與公司稽核室共同負責，就各子公司定期或不定期呈閱之報告或議案，提供相關專業意見，以協助委員會監控和督導子公司及關係企業經營活動及可能之風險，適時修訂風險控管機制，以避免關係企業產生弊端造成公司之風險。

職稱	姓名	主要經(學)歷
董事長	張剛綸	美國麻省理工學院碩士 臺灣水泥(股)公司董事(法人代表)
總經理	祁士鉅	中國科技大學財務金融系
執行副總經理	王立心	日本早稻田大學碩士
財務主管	周月珍	台灣科技大學工業管理系
會計主管	莊淑卿	美國德州大學會計碩士 美國德州大學財務管理碩士
稽核室主管	洪美玲	輔仁大學企管系
資訊室主管	黃靜坤	台灣大學資訊管理碩士
業務部主管	張武田	中國科技大學土木工程科
法務室主管	連勝雄	中興大學法律系

## 3.2 永續經營管理

本公司本於廉潔、透明及負責之經營理念制定以誠信為基礎之政策。

### ● 管理方針

為建立良好之公司治理與風險管理機制，制定有「道德行為準則」及「公司治理實務守則」，且適用範圍尚及於本公司之子公司、直接或間接捐助基金累計超過百分之五十之財團法人及其他具有實質控制能力之機構或法人等集團企業與管理層組織，以利創造永續發展之經營環境，維護良好運作模式，以建立長久企業文化及健全發展。

### ● 檢舉制度

公司設有三種檢舉管道，並由稽核室負責受理檢舉違反誠信經營等相關事務，並依內部檢舉作業規範之程序進行後續處理作業。檢舉人如因提供具體事證而調查屬實或其他協助調查有功之人員，得經核准提供檢舉獎勵。

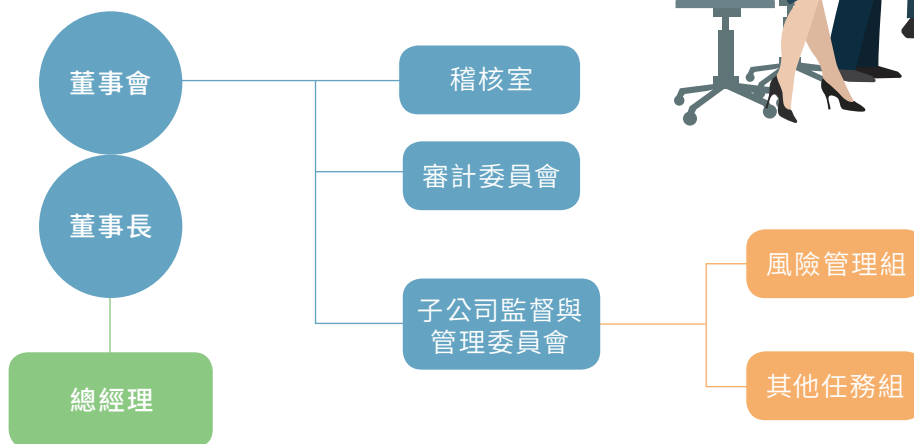
公司對於檢舉事項會指派專責人員受理，並根據所取得之資訊進行了解與調查，參酌案情之複雜性與關連性決定是否組成專案小組調查，並將調查之結果召集管理階層會議，討論後呈報董事長。檢舉情事如涉及董事或高階經理人，則呈報至審計委員會。

檢舉受理、調查過程、調查結果均應留存書面文件，並以極機密方式保存五年。關於檢舉人及被檢舉人提供之個人資料，本公司均以極機密資料予以保護其個人資料、檢舉內容及其隱私，並確保檢舉人不因檢舉而遭受不當處置。



## 3.3 風險管理

### ● 風險管理組織架構





## ● 風險管理之組織

本公司風險管理以有組織的方式、有系統的規劃，針對內在環境、外在環境做分析，並廣泛搜集企業面臨所有風險的資訊，加以研究、分析與討論，擬定解決方案或緊急處理程序等。

### · 風險管理政策及風險衡量標準之執行情形

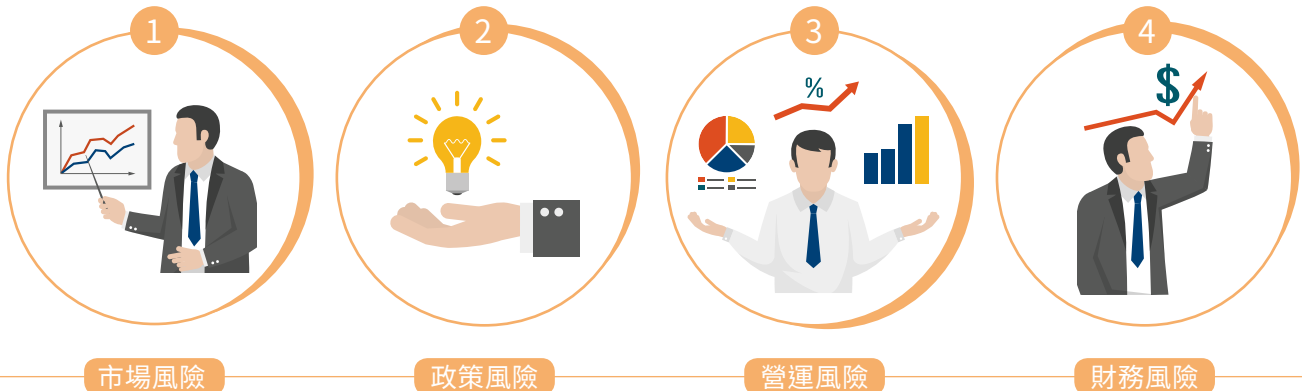
本公司之風險管理政策為將風險控制在風險胃納與風險容忍度之內，並由稽核室、審計委員會、子公司監督與管理委員會下的風險管理組及其他任務組評估風險，包括：市場風險、政策風險、營運風險、財務風險等，並採取相關之風險回應措施與控制活動，在風險管理過程中產生相關資訊互為溝通，就執行情形反饋改善以強化風險管理之有效性。

本公司稽核室每年定期辦理內控自評作業，依內部控制五大組成要素內容設計各項自行評估表，由管理層及各相關部門進行自評，稽核室覆核及彙整（包括缺失陳報與後續追蹤）呈董事長核示，並送審計委員會審議、董事會通過後出具內控聲明書。

## ● 風險管理之分析

本企業團在致力於提升企業利潤水平的同時，亦十分重視企業團經營所存在的各種風險，確保企業生存安全、穩健發展。

企業團在生產經營活動中，需要關注的主要風險，包括：



### · 實際運作情形之重要資訊

對於各種公司治理與風險管理的研習機會如董事（含獨立董事）與監察人實務研習班、國際財務報導準則 (IFRS) 之研討會或課程、及薪資報酬委員會之設置與運作等課程均請相關人員參加。此外，亦申請加入中華民國內部稽核協會、會計研究發展基金會、資訊經理人協會，成為團體會員，並派員參加諸如舞弊與公司治理、鑑識會計、會計主管持續進修等課程，以增進公司治理之運作，降低風險之發生。

董事會定期評估簽證會計師，並依相關規定更換會計師，有關會計師之委任與報酬案，均經審計委員會審議並提報董事會通過，以確保其獨立性。

公司為董事及獨立董事 / 監察人購買責任保險之情形：本公司已自 2013 年 6 月起即為公司董事及經理人購買責任保險，保障董事於任期內，就其執行業務範圍，依法應負之賠償責任。

### 3.4 財務績效

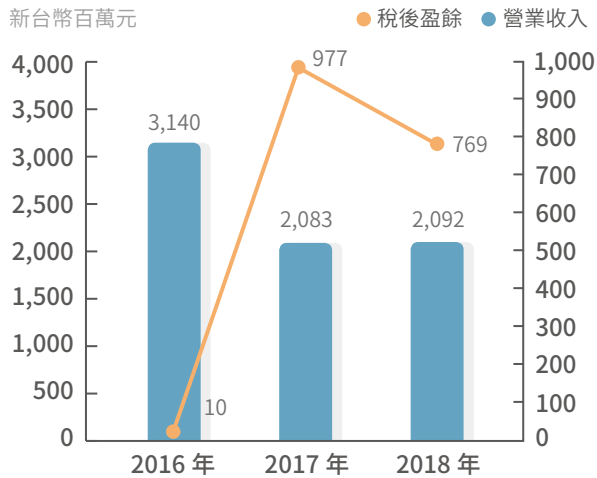
嘉新水泥秉持誠信公開原則，定期按月、季、年於台灣證券交易所之公開資訊觀測站與公司網站公告與申報財務與非財務等重大訊息。股東除了透過網站取得相關資訊外，也可透過股東會與經營團隊進行溝通，或透過股務代理機構與利害關係人聯絡窗口，充分表達意見與獲得反饋。

#### ● 獲利能力分析

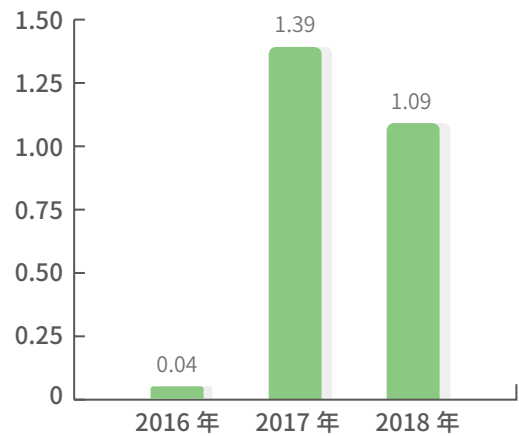
項目	2016年	2017年	2018年
營業收入 (新台幣百萬元)	3,140	2,083	2,092
稅後盈餘 (新台幣百萬元)	10	977	769
EPS (元)	0.04	1.39	1.09
負債資產比 (%)	39.48	31.98	34.60
長期資金占不動產、廠房及設備比 (%)	1,191.74	911.57	830.28
資產報酬率 (%)	0.63	3.90	2.78
股東權益報酬率 (%)	0.07	5.57	3.83

註：以上採國際財務報導準則編製之合併財務報告計算

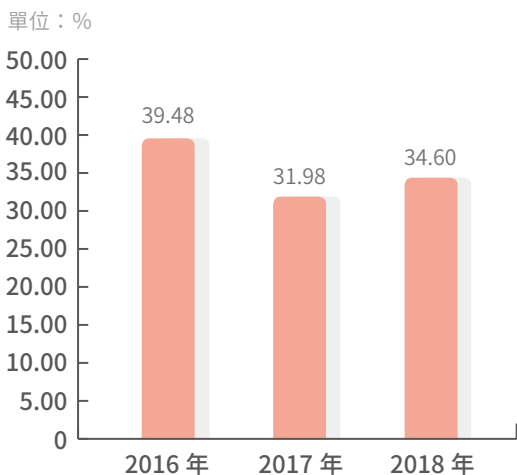
#### ● 營業收入及稅後盈餘



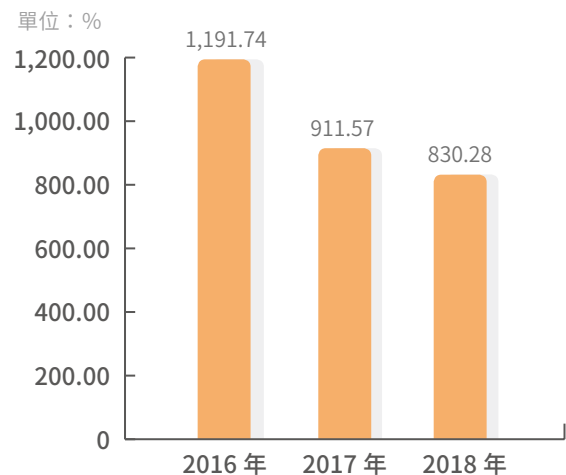
#### ● EPS



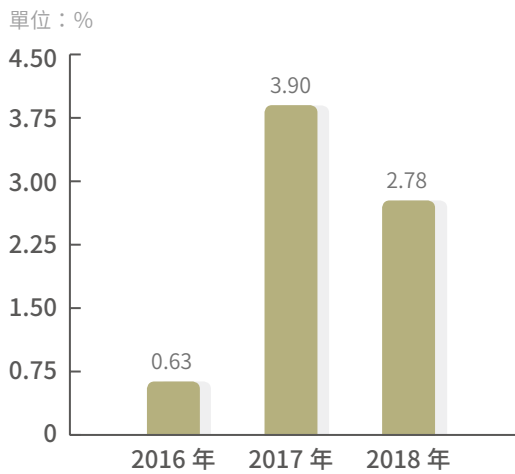
#### ● 負債資產比



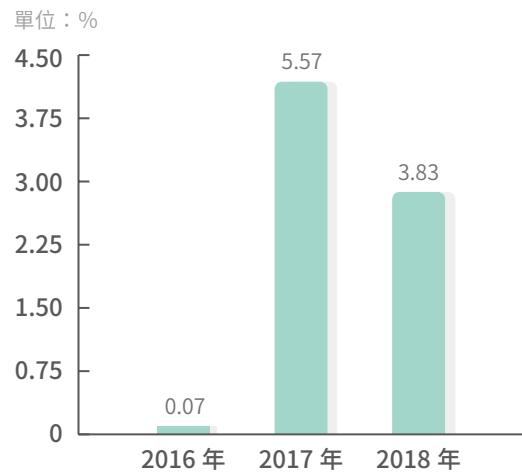
#### ● 長期資金占不動產 廠房及設備比



### ● 資產報酬率



### ● 股東權益報酬率



## 3.5 股務股利

### ● 股利政策

本公司章程第 26 條規定授權董事會之範圍內，制訂未來股利政策，作為擬具盈餘分派議案之依據。本公司採行剩餘股利政策，但經審酌未來可能之一般資本支出預算及資金需求情形，本公司未來每年決算如有盈餘，將彌補虧損、提繳所得稅、提列公積及撥付員工酬勞及董事酬勞後，作為當年度盈餘可分配餘額，且至少分派當年度盈餘可分配餘額之百分之五十作為股東紅利。



#### ● 最近三年度股利分配之情形

項目	2015年	2016年	2017年
現金股利	0.1	0.2	0.5
股票股利	0.0	0.0	0.0
股利合計	0.1	0.2	0.5

### ● 投資人服務

本公司委任「群益金鼎證券股份有限公司」代辦股務事項相關作業，均按規定予以資訊透明化，並接受股東參與。公司並設有發言人，答覆日常投資人提問。