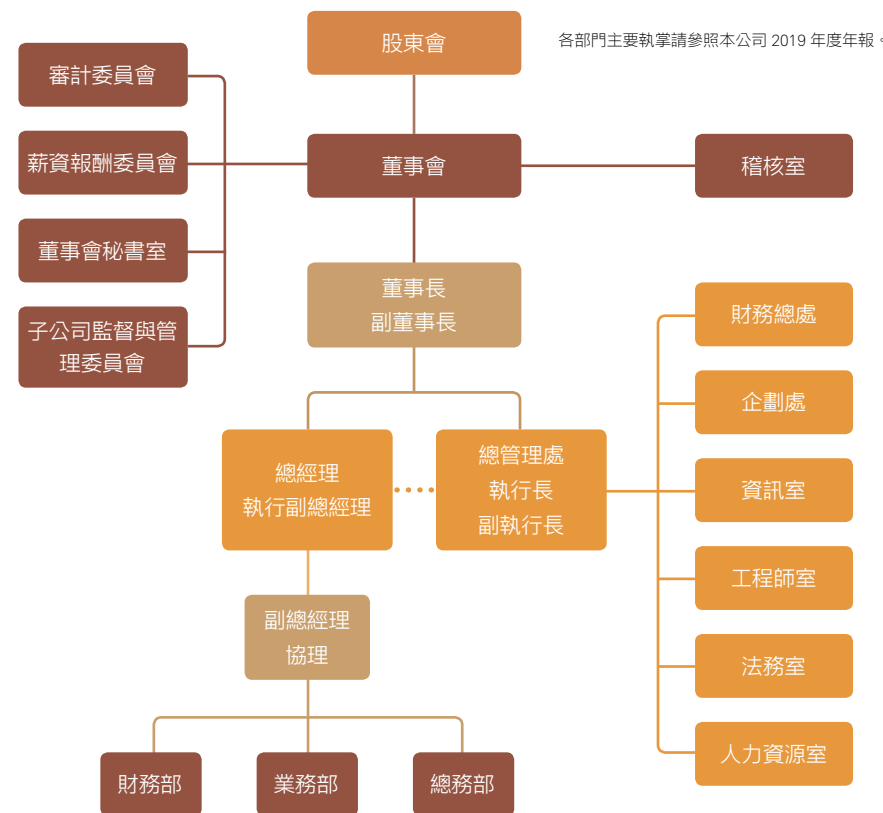


3.1

公司治理組織

公司組織系統表



董事會

董事成員及董事會運作

2019/06/21 本公司股東常會全面改選新一屆董事，任期三年，當選名單如下表。（按：公司章程規定，本公司置董事七至九人，董事人數授權董事會議定之。依 2019/3/27 第 421 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。）

本公司最近年度（截至 2020 年 4 月 30 日止）共召開 11 次董事會（2019 年度 9 次，2020 年度 2 次）；董事會重要議案皆依法於公開資訊觀測站進行公告，落實資訊透明。

職稱	姓名	性別	主要經（學）歷	實際出席次數	委託出席次數	實際出席率 (%)
董事長	張剛綸	男	美國麻省理工學院 科技管理碩士	11	0	100%
董事	陳啟德	男	美國加州聖塔克拉大學 企管碩士	10	1	91%
董事	嘉新國際（股）公司 代表人：Pan Howard Wei-Hao	男	美國麻省理工學院 電機工程及企管雙碩士	11	0	100%
董事	嘉新國際（股）公司 代表人：王勳輝	男	美國紐約州立大學藝術學院	6	2	*60%
獨立董事	蘇瓜藤	男	美國路易斯安那州立大學 會計博士	11	0	100%
獨立董事	陳家聲	男	台灣大學心理學 博士	11	0	100%
獨立董事	陳冠名	男	美國南加州大學 企業管理學系	3	5	27%

* 王勳輝董事於 2019 年 6 月 21 日股東常會改選連任，並於 2020 年 1 月 13 日辭世自然解任，應出席次數 10 次。

本公司注重誠信經營與股東權益，於 2013 年股東會即選任獨立董事以健全董事會，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。

董事會績效評估

為落實公司治理，並提升董事會運作效能，本公司依據主管機關法令規範訂定「董事會績效評估辦法」並於 2019 年 5 月由董事會通過實施。董事會績效評估辦法對評估週期、評估期間、評估範圍及方式、評估之執行單位、評估程序及其他應遵循事項都有明確之規定，公司得憑以辦理。

本績效評估辦法已公告於本公司官網及公開資訊觀測站。2020 年第一季完成首次董事會績效評估後，於 2020/3/25 董事會報告績效評估結果，並於 2019 年度年報及本公司官網中揭露董事會績效評估辦法與執行情形。

董事會績效評估衡量項目含括下列五大面向：



利益迴避原則

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，該董事皆須迴避不參與討論和表決。

評估週期及期間

本公司董事會每年執行一次內部董事會及個別董事成員績效評估。每年年度結束時，依據「董事會績效評估辦法」之評估程序及評估指標、評分標準進行當年度績效評估。本公司董事會績效評估之執行，應至少每三年由外部專業獨立機構或外部專家學者團隊執行評估一次。內部績效評估結果報告，於次一年度第一季結束前完成。

董事研習

本公司董事會成員具備職務所需之知識、技能及產業專業背景，定期於董事會上聽取經營團隊的報告，並給予指導與建議，與經營團隊保持良好的溝通，共同為股東創造最大利益。

各董事為增進治理技能於 2019 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	全球貿易戰開打，有 CRS 及反避稅浪潮衝擊，董事會應思考兩三事	社團法人中華公司治理協會	2019/10/04	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	2019/04/16	3
	防範內線交易宣導會	證券暨期貨市場發展基金會	2019/04/26	3
Pan Howard Wei-Hao	Disruption : The New Reality in Investment Management	72nd CFA Institute Annual Conference (London)	2019/05/12 至 2019/05/15	12
	企業員工獎勵策略與工具運用探討	中華民國工商協進會	2019/05/28	3
王勳輝	2019 最新勞動法實務	社團法人中華公司治理協會	2019/11/12	3
	數位經濟時代，企業如何創新突破獲利能力	社團法人中華公司治理協會	2019/12/23	3
蘇瓜藤	公司治理講堂 31 期 - 公司法最新修正重點及因應	財團法人台灣金融研訓院	2019/03/13	3
	公司治理講堂 33 期 - 全球政經情勢與對台影響及風險	財團法人台灣金融研訓院	2019/04/10	3
	企業董監之刑事法律風險與因應 - 從企業舞弊與洗錢防制談起	社團法人中華公司治理協會	2019/10/29	3
	有效發揮董事職能宣導會	臺灣證券交易所	2019/11/21	3
	[高峰] 第 15 屆公司治理國際論壇	社團法人中華公司治理協會	2019/11/27	3
	108 年度上市櫃公司衍生性商品避險實務研討會	證券暨期貨市場發展基金會	2019/12/13	3
陳家聲	最新公司治理藍圖下的董事責任與風險管理	社團法人中華公司治理協會	2019/03/08	3
	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	2019/04/16	3
	108 年度防範內線交易宣導會	證券暨期貨市場發展基金會	2019/04/26	3
	108 年度上市公司內部人股權交易法律遵循宣導說明會	證券暨期貨市場發展基金會	2019/07/17	3
	ESG 投資論壇	臺灣證券交易所	2019/10/08	2
	從公司治理的角度看公司內部資訊安全制度落實的良窳	財團法人保險事業發展中心	2019/11/01	3



審計委員會

為協助董事會履行其監督公司在執行有關會計、稽核、財務報導流程及財務控制上的品質和誠信度，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



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。



子公司監督及管理委員會

本公司為對所有投資大眾及股東負責，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，以建立和執行對子公司經營效益與風險控管之機制。

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 2019/7/11 由董事會聘任，委員名單：

董事長	董事	總經理
張剛綸	Pan Howard Wei-Hao	祁士鉅

本屆審計委員會委員：於 2019/6/21 改選連任

審計委員會運作情形

最近年度(截至 2020 年 4 月 30 日止)審計委員會開會 10 次(A)，審計委員出席情形如下：

職稱	姓名	實際出席次數(B)	委託出席次數	實際出席率(%) (B/A)	備註
獨立董事	蘇瓜藤	10	0	100%	2019/06/21 改選連任
獨立董事	陳家聲	10	0	100%	2019/06/21 改選連任
獨立董事	陳冠名	4	5	40%	2019/06/21 改選連任

註：出席次數包含：2019 年度 8 次，2020 年度 2 次(截至 2020 年 4 月 30 日止)。

本公司之薪資報酬委員會委員計 3 人

薪資報酬委員會委員

本屆委員任期：2019 年 6 月 21 日至 2022 年 6 月 20 日，最近年度(截至 2020 年 4 月 30 日止)薪資報酬委員會共開會 4 次(A)，委員出席情形如下：

職稱	姓名	實際出席次數(B)	委託出席次數	實際出席率(%) (B/A)
召集人	陳家聲	4	0	100%
委員	魏啟林	4	0	100%
委員	蘇瓜藤	4	0	100%

* 薪資報酬委員會最近年度開會次數，包含：2019 年度 3 次，2020 年 1 次(截至 2020 年 4 月 30 日止)

經營督導與風險控管

本公司關係企業的資產、財務會計皆為獨立作業。子公司監督與管理委員會，係由董事會選任二至四名董事或獨立董事與總經理組成，並由多數決選任之召集人徵調各部室及各事業單位組成風險管理、業務、財務、資訊、經營管理、投資等任務組，與公司稽核室共同負責，就各子公司定期或不定期呈送本公司之報告或議案，加以審視，提供相關專業意見，以協助委員會實施監督與管理之責。透過監控子公司及關係企業經營活動及可能之風險，適時針對風險進行控管，以避免關係企業產生弊端造成公司之風險。

3.2

永續經營管理

永續發展政策及推動

為符合公司治理之精神，實踐企業社會責任，並促進經濟、社會與環境生態之平衡及發展，本公司於2015年訂定「企業社會責任政策」由本公司最高治理單位董事會審議通過，為進一步落實推動，2020年將其完善成「企業社會責任實務守則」並由總管理處做為推動企業社會責任專責單位。為加強企業永續發展工作，於2019年成立推動ESG之公司治理組織，明確參與作業成員，並由兼任公司治理主管之執行長領導。該組織依功能及任務劃分出「風險控管組」、「監理組」、「公司治理評鑑組」、「利害關係人組」，負責資料蒐集、議題規劃、目標設定、方案研擬及推行。執行長並定期向本公司最高治理機構之董事會報告年度工作目標、工作計劃、及執行成果。

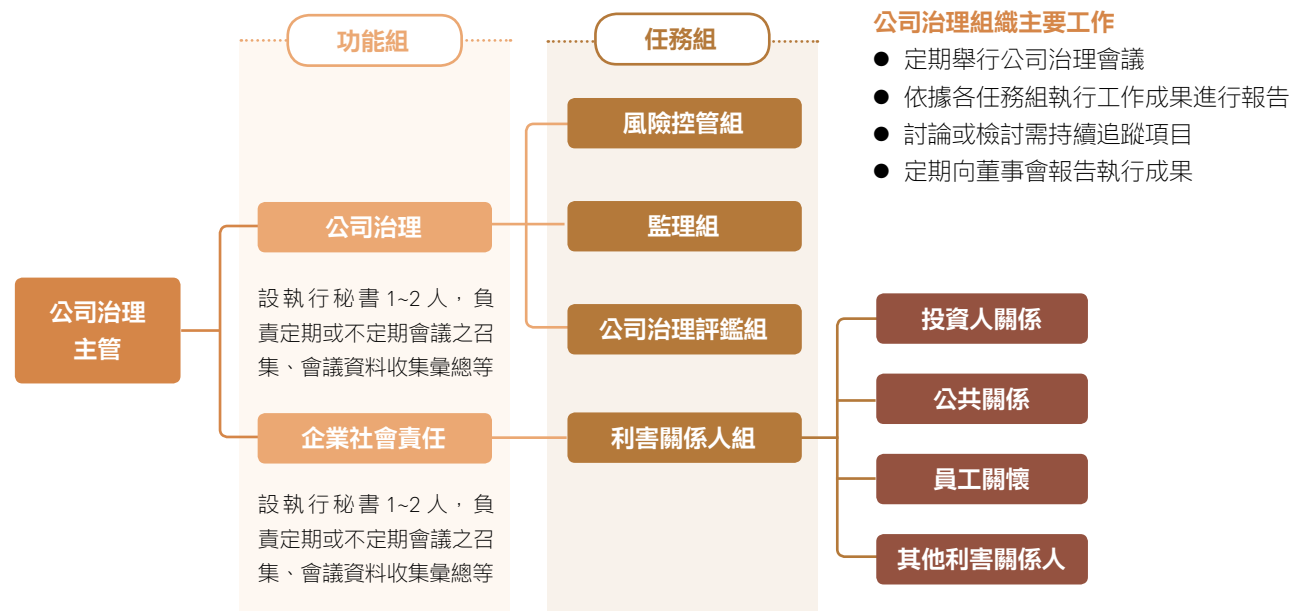
適用範圍

本公司及企業團各公司之整體營運活動皆一體適用。各公司於從事企業經營之同時，本於尊重社會倫理與注意其他利害關係人之權益，當在追求企業獲利之同時，重視環境、社會與公司治理之因素，積極實踐企業社會責任，以符合環境平衡、社會共榮及公司治理發展之趨勢，方得以確保企業之永續經營。

企業社會責任之實踐原則

- 落實公司治理
- 發展永續環境
- 維護社會公益
- 加強企業社會責任資訊揭露

永續管理組織架構



永續管理組織功能

公司治理主管職權範圍



公司治理

風險控管組

- 由各部門指派至少一人參加小組（依各次會議討論的專題邀請相關子公司經理人參加）
- 評估集團內各公司風險項目及辨識風險程度
- 擬定並執行風險評估計畫及追蹤改善

監理組

- 稽核室就稽核計畫執行結果進行溝通
- 針對轉投資公司進行監控及分析

公司治理評鑑組

- 由董秘室執行自評、申覆及擬定改善計畫並追蹤等

企業社會責任

利害關係人組

- 包含社區、供應商、銀行及客戶等，依專業或項目由不同部門或人員負責

永續管理方針

1 舉行公司治理組織會議

1. 定期舉行公司治理組織會議
2. 設定年度目標及執行計畫
3. 重要專案執行進度報告
4. 監督追蹤改善項目

2 討論項目

1. 擬制營運報告書
2. 內部及外部經營環境變動分析
3. 集團營運狀況報告（含重要業務、財務數據分析等）
4. 辨識及定義集團營運風險
5. 內部稽核單位執行年度查核計畫之事前及事後溝通
6. 針對公司治理評鑑題目提出得分改善計畫及追蹤執行情形

3 風險控管組

1. 協助公司治理主管辨識並定義營運風險
2. 組建風控小組進行風險評量及判定採取措施
3. 展開風險改善計畫
4. 追蹤改善進度
5. 依據改善結果執行風險再評估
6. 建立風險預警機制

4 轉投資監理應分析之項目或指標

1. 子公司
實質運營者：分析營業績效及風險控管（特加著重：法遵、稽核）。
控股公司：不列入
2. 策略性投資：經營方向及前景、營業績效、該公司現金流量與財務風險、市價（股價）是否有大幅波動風險等。
3. 具董監席次但非屬重要之投資：注意營業績效及董事會上我方針對議案之意見或投票意思表示。

風險評估內容涵蓋環境風險（如環境永續議題造成之風險、天災風險、流行疾病風險、商業環境變動風險等）、供應風險（如產品價格波動風險及供應鏈風險等）、財務風險、管理風險等評估項目。以各項目風險類型及量化給分，與中位數比較之數量進行評估。

3.3

風險管理

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，並由審計委員會、稽核室、公司治理組織中的風險控管組、及子公司監督與管理委員會評估本公司暨子公司的各種

風險，包括：環境風險、供應風險、管理風險、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、監督執行情形以有效降低風險。

風險評量的意義

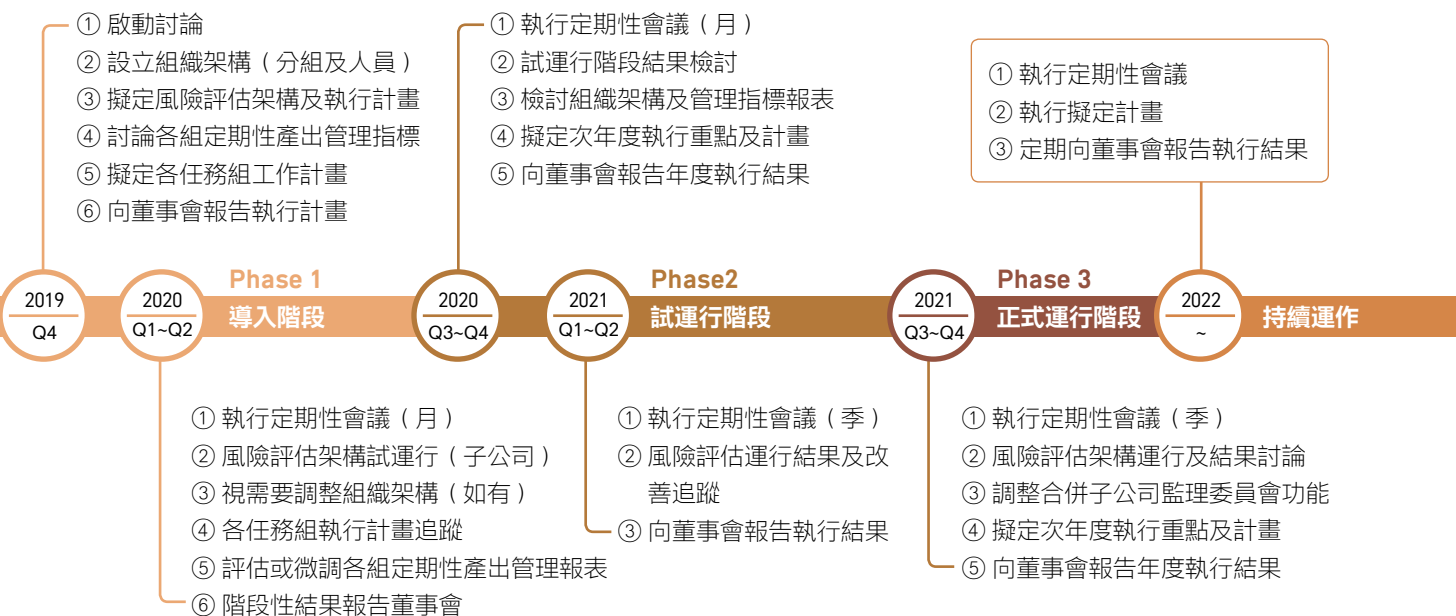
用以決定風險管理先後順序之步驟，將風險等級（風險分析所得）與現有風險評量基準比較，以決定需進一步優先處理之風險。

公司治理組織之「風險控管組」架構

「風險控管組」隸屬於公司治理組織下，於 2019 年 Q4 設立後開展相關作業。透過問卷及訪談等方式就企業團各公司之「環境風險」、「供應風險」、「財

務風險」、「管理風險」相關各項問題進行討論，依據彙總結果辨識或定義各項營運風險，並擬定年度工作計畫定期向董事會報告執行成果。

風險控管階段任務規劃目標



資訊安全風險管理架構

本公司為建置資訊安全風險管理架構，訂定資訊安全政策及具體管理方案，並於公司網站投資人專區——公司治理中揭露「資訊安全政策及管理方案」。

為強化資訊安全管理，確保資訊的可用性、完整性以及機密性，並免於遭受內、外部的蓄意或意外的威脅，嘉新企業團資訊安全設施與管理方式分為六大項：



氣候變遷及其他風險的相關因應措施

為因應氣候變遷帶來的相關風險，本公司積極響應節能減碳、制定環境管理及改善措施等，新事業體更積極導入有益於環境生態保護的相關國際標準，以注重環境保護之高品質服務及產品和環境、生態共榮，並以此價值觀發展品牌及開拓市場。
詳見 1.4 永續議題鑑別

因應嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）疫情，配合政府防疫措施，風險控管小組啟動會議，依疫情程度布署各層面應變措施，包括實施入口測量體溫、入口雙手消毒、出入口人員動向控管、分流上班、設定居家上班狀況等相關應變措施。

3.4

財務績效

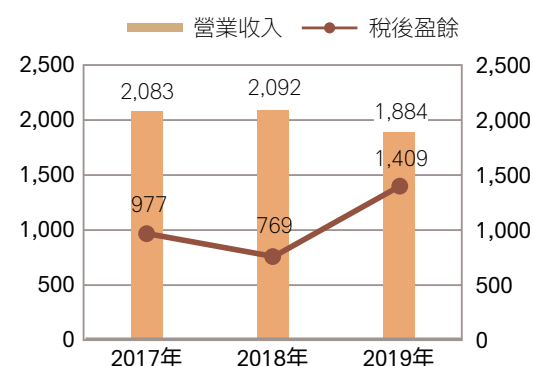
嘉新企業團秉持誠信公開原則，依規定期限於台灣證券交易所之公開資訊觀測站與公司網站公告與申報財務與非財務等重大訊息。股東除了透過網站取得相關資訊外，也可透過股東會與經營團隊進行溝通，或透過股務代理機構與利害關係人聯絡窗口，充分表達意見與獲得反饋。

獲利能力分析

項目	2017	2018	2019
營業收入 (新台幣百萬元)	2,083	2,092	1,884
稅後盈餘 (新台幣百萬元)	977	769	1,409
EPS(元)	1.39	1.09	2.02
負債資產比 (%)	31.98	34.6	38.85
長期資金占不動產、廠房及設備比 (%)	911.57	830.28	535.84
資產報酬率 (%)	3.90	2.78	4.27
股東權益報酬率 (%)	5.57	3.83	6.32

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 (新台幣百萬元)



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	2017	2018	2019
現金股利	0.5	1.0	1.0
股票股利	0.0	0.0	0.0
合計	0.5	1.0	1.0

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。

組織所產生及分配的直接經濟價值

	2018 年度	2019 年度
營業收入	2,092,406	1,884,002
金融投資收入	455,528	1,022,944
營業成本	1,803,918	1,685,405
員工薪資和福利	292,956	344,096

(單位：新台幣仟元)

3.5

誠信經營與道德行為準則

為建立誠信經營之企業文化，以發展良好健全之商業運作模式，作為經營的根基，本公司依據法令及現行

規範制訂「誠信經營守則」及「道德行為準則」，其制定及修正皆經由董事會核准通過。

誠信經營守則

為建立誠信經營之企業文化，以發展良好健全之商業運作模式，本公司依據臺灣證券交易所股份有限公司公告之「上市上櫃公司誠信經營守則」，於 2014 年公司董事會通過「誠信經營守則」，而後並為必要修訂，以資公司上下遵循。該守則適用範圍及於本公司、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組織。為確保誠信經營守

則之落實，本公司建立有效之會計制度及內部控制制度，及各項管理辦法等，稽核室人員並定期查核遵循情形，如有不誠信的行為發生，在公司的獎懲辦法中亦有建立違規的懲戒機制。誠信經營政策與防範方案之制定及執行單位前由稽核室負責。今年底將另擇適宜部門接替為負責單位，並定期向董事會報告執行情形，稽核室則專職稽查作業合規性並處理檢舉事宜。



禁止不誠信行為

本公司之董事、經理人、受僱人、受任人或具有實質控制能力者，於從事業務行為之過程中，不得直接或間接提供、承諾、要求或收受任何不正當利益，或做出其他違反誠信、不法或違背受託義務等不誠信行為，以求獲得或維持利益。前項行為之對象，包括公職人員、參政候選人、政黨或黨職人員，以及任何公民營企業或機構及其董事（理事）、監察人（監事）、經理人、受僱人、實質控制者或其他利害關係人。



法令遵循

本公司遵守公司法、證券交易法、商業會計法、政治獻金法、公平交易法、貪污治罪條例、政府採購法、公職人員利益衝突迴避法、上市上櫃相關規章或其他商業行為有關法令，以作為落實誠信經營之基本前提。
* 2019 年度無重大裁罰事項。



政策制定

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，並建立良好之公司治理與風險控管機制，以創造永續發展之經營環境。

申訴檢舉

為建立良好的公司治理，杜絕公司經營上存有舞弊、行賄、收賄等情事，或違反公司規章辦法、違背法律、法規之行為，本公司依「誠信經營守則」訂定「檢舉作業辦法」，適用本公司及子公司，包括內部及外部相關之利害關係人。

- 董事會稽核室為本公司受理檢舉案件之專責單位。
- 本企業團相關人員於執行業務過程中若有違反本公司所訂之「誠信經營守則」與「道德行為準則」中有關不誠信之行為或禁止事項(如收賄、接受不合理的款待、舞弊、圖利自己...等)時，檢舉人可通過下述管道提出檢舉。

● 檢舉管道及方式：

- ☎ 電話檢舉：886-2-2551-2317，為避免口頭溝通有所疏漏或誤解而影響案件受理與調查，本公司得視狀況對檢舉通話內容進行錄音保存，並善盡保密之責避免內容外洩。
- ✉ 具函檢舉：臺北市中山北路2段96號/嘉新水泥股份有限公司/稽核室主管收。
- ✉ 電郵檢舉：chcgroup.audit@gmail.com，以電子郵件寄送時請注意附件應加密處理避免檢舉資料曝光。

防範內線交易管理作業程序

為避免公司內部重大消息不當流用或未經授權使用，造成損及公司聲譽之情事，特制定【防範內線交易管理作業程序】經由董事會通過，以強化內線交易之防範，保障投資人及維護本公司權益。

適用對象

包含本公司之內部人(包含獨立董事)、準內部人及消息受領人。詳見本公司網站「投資人專區」。



個人資料保護管理辦法

嘉新企業團為遵守並落實個人資料保護法及其相關法令之規定，由法務室訂定【個人資料保護管理辦法】，針對個人資料之蒐集、處理、利用等訂定相關規定，確保個人資料之安全，避免遭受侵害，並促進個人資料之合理利用。適用範圍包含本公司及關係企業之所有人員、以及與嘉新企業團有業務往來之第三人，包括法人、自然人等均適用本辦法。

為落實個資保護，成立「個資保護管理委員會」，由本公司總經理及其指定之人員與各單位主管組成，並由總經理擔任召集人。本委員會進行本公司個人資料管理體系之規劃、監督、查核、維護及改善作業。針對個人資料之蒐集、處理及利用等訂定詳細辦法。並另行訂定【個人資料保護管理委員會組織章程】。

個資保護管理委員會

為落實個人資料保護，本公司設置個資保護管理委員會，於每年第四季召開會議。並設置個人資料保護聯絡窗口，以作為個人資料事故發生時聯繫、通報及彙整資料之對口。個資保護管理委員會執行以下任務：

1. 本公司個人資料保護政策之擬議及推展。
2. 本公司個人資料因應風險之評估及管理。
3. 個資保護業務之協調聯繫及緊急應變通報。
4. 不定期查核各單位個人資料保管、保護之執行情形及合宜性。
5. 個人資料管理制度適法性及合宜性之檢討、審議及評估。
6. 個人資料外洩或有外洩之虞時之應變及啟動調查程序。



道德行為準則

為導引本公司董事及經理人之行為符合道德標準，並使公司之利害關係人更加瞭解公司道德標準，依據臺灣證券交易所股份有限公司發布之「上市上櫃公司訂定道德行為準則參考範例」於2014年公司董事會通過，並於2015年修訂「道德行為準則」，適用本公

司董事及經理人，包括總經理及相當等級者、副總經理及相當等級者、協理及相當等級者、財務部門主管、會計部門主管、以及其他有為公司管理事務及簽名權利之人。並規定本道德行為準則應於公司網站、年報、公開說明書及公開資訊觀測站揭露，修正時亦同。

誠實信用原則

公司資產之妥善保護及使用

防止利益衝突

法令遵循

不得圖己私利

鼓勵呈報任何非法或違反道德行為準則之行為

保密責任

懲處及救濟

公平交易

豁免適用之程序

人權政策

嘉新企業團致力維護員工基本人權，認同與支持「聯合國全球盟約」、「聯合國世界人權宣言」及「國際勞工組織工作基本原則與權利宣言」等國際公認之人權標準。為了以實際行動體現本企業團尊重與保護人權之責任，董事長於2020年1月簽准「人權政策」，

公司並即於辦公室布告欄和公司官網上公示。宣告公司必當遵守所在地勞動、性別工作平等相關法規規範，杜絕任何侵犯及違反人權的行為。

* 本報告書揭露期間無歧視事件。