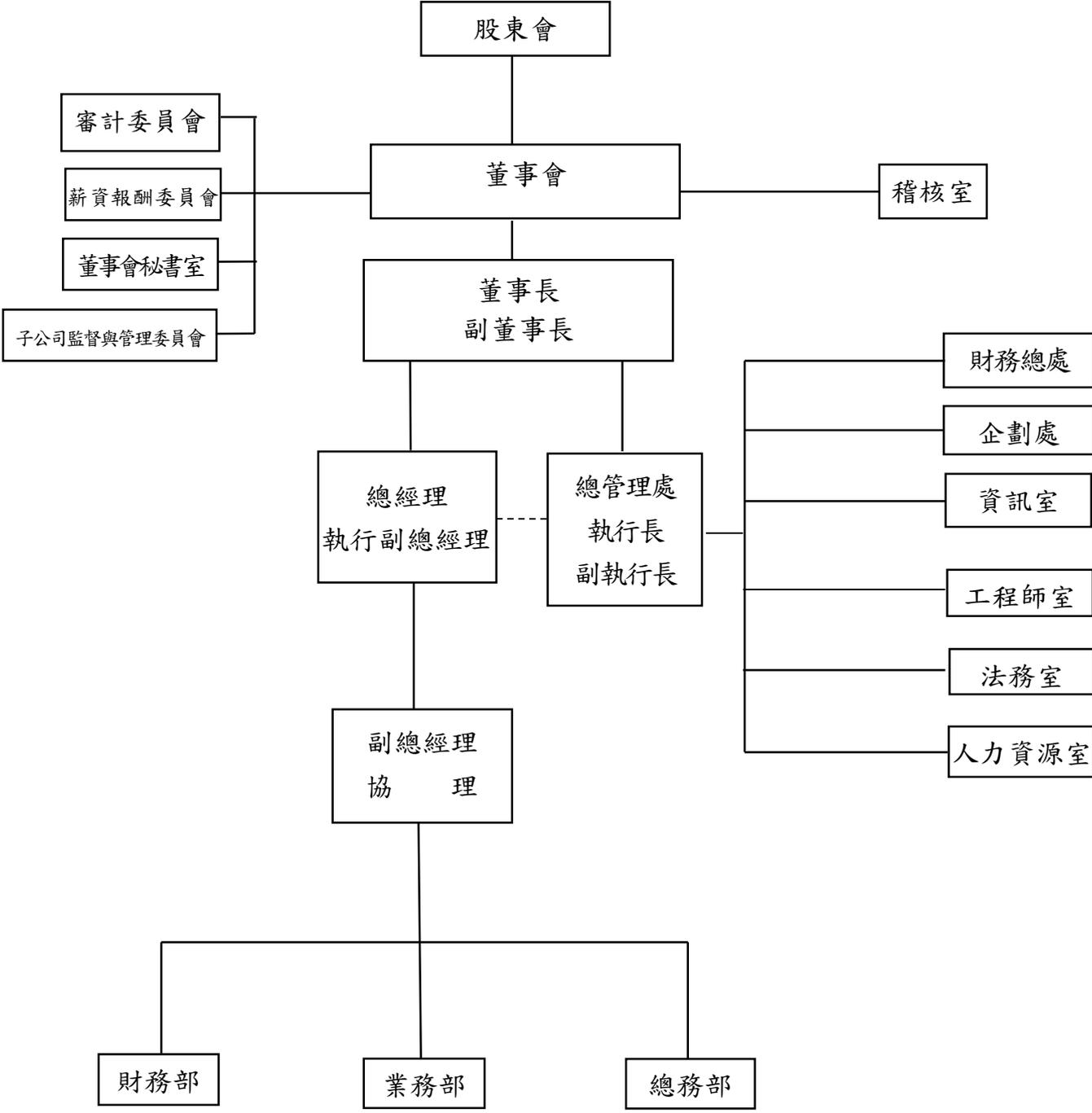


3. 公司治理報告

3.1 組織系統

3.1.1 組織結構



3.1.2 各主要部門所營業務

部門	主要職掌業務
董事會秘書室	<ol style="list-style-type: none"> 1. 股東會、董事會之召開及議事安排等相關事務。 2. 提出公司章程、公司治理等配合相關法令之修正案。 3. 企業團股東會、董事會相關事務及工商變更登記等事務之申報。 4. 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。
稽核室	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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。 2. 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。 3. 子公司監督與管理委員會運作之相關事務、公司內部控制風險的注意及示警。
財務總處	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業團資源之整合及規劃。 2. 長期財務之規劃、財務會計制度之擬訂及改進之研究。 3. 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。
企劃處	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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。 2. 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。 3. 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。
工程師室	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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。 2. 專案工程與技術改進之推行、創新發展項目之研究與推動。 3. 企業團生產管理、研究發展、及新產品開發政策之擬訂、制度之建立及以上業務相關事宜之監理。
人力資源室	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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。 2. 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。 3. 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。
法務室	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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。 2. 法律常識宣導及教育訓練、企業團法務相關業務之監理。 3. 其他交辦事項、相關風險的注意及示警。
資訊室	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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。 2. 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。 3. 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。
業務部	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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。 2. 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。 3. 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。
財務部	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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。 2. 各類查帳、申報、稅務法令等處理事宜、固定資產保險作業。 3. 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。 4. 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。 5. 審核各部室請款、收款對公司規章制度之遵行。
總務部	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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。 2. 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。 3. 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。 4. 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。 5. 企業團總務相關業務之協助與支援。

3.2 董事、總經理、副總經理、協理、各部門及分支機構主管資料

3.2.1 董事資料

1. 董事資料

110年4月19日股東常會停止過戶日

職稱 (註1)	國籍或 註冊地	姓名	性別	選(就)任 日期	任期	初次選任 日期 (註2)	選任時持有股份		現在持有股數		配偶、未成年子女 現在持有股份		利用他人名義 持 有股份		主要經(學)歷 (註3)	目前兼任本公司及其他公司之職務	具配偶或二親等以 內關係之其他主 管、董事或監察人			備註 (註4)
							股數	持 股 比 率	股數	持 股 比 率	股數	持 股 比 率	股數	持 股 比 率			職稱	姓名	關係	
董事長	中華民國	張剛綸	男	108/06/21	3年	90/05/31	4,478,396	0.58%	4,478,396	0.58%	4,477,000	0.58%	585,000	0.08%	美國麻省理工學院 科技管理碩士	雲嘉國際(股)公司董事長(法人代表) 藍鈞(股)公司董事長(法人代表) 嘉昇建設(股)公司董事長(法人代表) 嘉新國際(股)公司董事長 嘉北國際(股)公司董事(法人代表) 嘉新資產管理開發(股)公司董事(法人代表) 嘉新企管諮詢(上海)有限公司董事(法人代表) 上海嘉環混凝土有限公司董事(法人代表) 上海嘉新港輝有限公司董事(法人代表) Chia Hsin Pacific Ltd.董事 Yonica Pte Ltd 董事 Effervesce Investment Ptd Ltd 董事 Sparksview Ptd Ltd 董事 Tong Yang Chia Hsin Marine Corp.董事(法人代表) 臺灣水泥(股)公司董事(法人代表) 財團法人時代基金會副董事長 嘉新兆福文化基金會董事	無	無	無	無
董事	中華民國	陳啟德	男	108/06/21	3年	81/04/30	680,813	0.09%	692,955	0.09%	0	0.00%	0	0.00%	美國加州聖塔克拉大學 企管碩士	嘉新資產管理開發(股)公司董事(法人代表) 臺灣水泥(股)公司董事(法人代表) 建國工程(股)公司副董事長 建國建設(股)公司董事長 建輝投資事業(股)公司董事長 金谷創業投資(股)公司董事長 中國建築經理股份有限公司董事 石頭出版(股)公司董事長 英屬維京群島商銀影控股有限公司董事 英屬維京群島商金谷有限公司董事 英屬維京群島商建國亞洲有限公司董事 財團法人建輝社會文教基金會董事長 財團法人建國工程文化藝術基金會董事長	無	無	無	無
董事	中華民國	嘉新國際股份有限公司		108/06/21	3年	90/05/31	127,370,320	16.44%	127,370,320	16.44%	0	0.00%	0	0.00%	無	無	無	無	無	無

職稱 (註1)	國籍或 註冊地	姓名	性別	選(就)任 日期	任期	初次選任 日期 (註2)	選任時 持有股份		現在 持有股數		配偶、未成年子女 現在持有股份		利用他人名義 持有股份		主要經(學)歷 (註3)	目前兼任本公司及其他公司之職務	具配偶或二親等 以內關係之其他 主管、 董事或監察人			備註 (註4)
							股數	持 股 比 率	股數	持 股 比 率	股數	持 股 比 率	股數	持 股 比 率			職稱	姓名	關係	
嘉新國際股 公司 法人代表	美國	Pan Howard Wei-Hao	男	108/06/21	3年	102/06/19	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	美國麻省理工學院 電機工程及企管雙碩士	嘉新資產管理開發(股)公司董事(法人代表) 嘉和健康生活(股)公司董事(法人代表) 藍鈞(股)公司董事(法人代表) 嘉昇建設(股)公司董事(法人代表) Chia Hsin Pacific Ltd.董事 Yonica Pte Ltd 董事 Effervesce Investment Ptd Ltd 董事 Sparksview Ptd Ltd 董事 振業化工廠(股)公司董事兼總經理 浩安實業股份有限公司董事 微技實業股份有限公司董事 CFA Society of Taiwan 董事 嘉新兆福文化基金會董事	無	無	無	無
嘉新國際股 公司 法人代表	中華民國	劉奕成 (註5)	男	109/04/28	3年	109/04/28	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	美國賓州大學 華頓商學院	無	無	無	無	
	中華民國	王勳輝 (註5)	男	108/06/21	3年	105/06/27	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	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) 中化合成生技股份有限公司董事	無	無	無	無
獨立董事	中華民國	蘇瓜藤	男	108/06/21	3年	105/06/27	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	美國路易斯安那州立大學 會計博士 國立政治大學 商學院院長	星展(台灣)商業銀行股份有限公司獨立董事 大園汽電共生(股)公司獨立董事 建國工程(股)公司薪酬委員會委員及顧問 迅龍國際機電工程(股)公司監察人	無	無	無	無
獨立董事	中華民國	陳家聲	男	108/06/21	3年	102/06/19	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	台灣大學心理學 博士	國立臺灣大學管理學院商學研究所教授 裕元工業(集團)有限公司獨立董事(香港) 台灣電力公司電力促進開發委員會委員 工業技術研究院兼任顧問	無	無	無	無
獨立董事	中華民國	陳冠名	男	108/06/21	3年	102/06/19	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	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 等	無	無	無	無

註1：法人股東應將法人股東名稱及代表人分別列示(屬法人股東代表者，應註明法人股東名稱)，並應填列下表一。

註2：填列首次擔任公司董事或監察人之時間，如有中斷情事，應附註說明。

註3：與擔任目前職位相關之經歷，如於前揭期間曾於查核簽證會計師事務所或關係企業任職，應敘明其擔任之職稱及負責之職務。

註4：公司董事長與總經理或相當職務者(最高經理人)為同一人、互為配偶或一親等親屬者，應說明其原因、合理性、必要性及因應措施(例如增加獨立董事席次，並應有過半數董事未兼任員工或經理人等方式)之相關資訊。

註5：嘉新國際(股)公司法人代表原王勳輝董事於109年1月13日辭世自然解任，於同年4月28日改派劉奕成先生擔任董事。

表一：法人股東之主要股東

110年4月19日股東常會停止過戶日

法人股東名稱	法人股東之主要股東
嘉新國際股份有限公司	嘉新水泥股份有限公司(87.18%) 嘉泥建設開發股份有限公司(10.41%) 嘉珉股份有限公司(0.52%) 松佐投資股份有限公司(0.42%) 張如平(0.25%) 張永平(0.22%) 鍾仲廉(0.19%) 佐佑投資股份有限公司(0.16%) 張安平(0.12%) 王建國(0.11%)

註1：董事、監察人屬法人股東代表者，應填寫該法人股東名稱。

註2：填寫該法人股東之主要股東名稱(其持股比率占前十名)及其持股比率。

若其主要股東為法人者，應再填列下表二。

註3：法人股東非屬公司組織者，前開應揭露之股東名稱及持股比率，即為出資者或捐助人名稱及其出資或捐助比率。

註4：上述資料皆由法人股東提供，本公司僅依其提供資料揭露。

表二：主要股東為法人者其主要股東

110年4月19日股東常會停止過戶日

法人名稱	法人之主要股東
嘉新水泥股份有限公司	嘉新國際股份有限公司(16.44%) 松佐投資股份有限公司(8.88%) 張永平(5.39%) 台灣水泥股份有限公司(3.54%) 達和航運股份有限公司(3.32%) 康浩實業股份有限公司(2.27%) 財團法人嘉新兆福文化基金會(1.92%) 佐佑投資股份有限公司(1.89%) 顧國輝 (1.74%) 嘉利實業股份有限公司 (1.70%)

註1：如上表一主要股東屬法人者，應填寫該法人名稱。

註2：填寫該法人之主要股東名稱(其持股比率占前十名)及其持股比率。

註3：法人股東非屬公司組織者，前開應揭露之股東名稱及持股比率，即為出資者或捐助人名稱及其出資或捐助比率

註4：上述資料皆由法人股東提供，本公司僅依其提供資料揭露。

2.董事資料

姓名 (註1)	是否具有五年以上工作經驗 及下列專業資格			符合獨立性情形(註2)												兼任其他 公開發行 公司獨立 董事家數
	商務、法 務、財務、 會計或公司 業務所須相 關科系之公 私立大專院 校講師以上	法官、檢察 官、律師、 會計師或其 他與公司業 務所需之國 家考試及格 領有證書之 專門職業及 技術人員	商務、法 務、財務、 會計或公司 業務所須之 工作經驗	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
張剛綸			✓				✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	0
陳啟德			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0
Pan Howard Wei-Hao			✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		0
劉奕成(109年4月28日改派擔任)			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0
王勳輝(109年1月13日辭世自然解任)			✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		0
蘇瓜藤	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2
陳家聲	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0
陳冠名			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0

註1：欄位多寡視實際數調整。

註2：各董事於選任前二年及任職期間符合下述各條件者，請於各條件代號下方空格中打“✓”。

- (1) 非公司或其關係企業之受僱人。
- (2) 非公司或其關係企業之董事、監察人(但如為公司與其母公司、子公司或屬同一母公司之子公司依本法或當地國法令設置之獨立董事相互兼任者，不在此限)。
- (3) 非本人及其配偶、未成年子女或以他人名義持有公司已發行股份總數1%以上或持股前十名之自然人股東。
- (4) 非(1)所列之經理人或(2)、(3)所列人員之配偶、二親等以內親屬或三親等以內直系血親親屬。
- (5) 非直接持有公司已發行股份總數5%以上、持股前五名或依公司法第27條第1項或第2項指派代表人擔任公司董事或監察人之法人股東之董事、監察人或受僱人(但如為公司與其母公司、子公司或屬同一母公司之子公司依本法或當地國法令設置之獨立董事相互兼任者，不在此限)。
- (6) 非與公司之董事席次或有表決權之股份超過半數係由同一人控制之他公司董事、監察人或受僱人(但如為公司或其母公司、子公司或屬同一母公司之子公司依本法或當地國法令設置之獨立董事相互兼任者，不在此限)。
- (7) 非與公司之董事長、總經理或相當職務者互為同一人或配偶之他公司或機構之董事(理事)、監察人(監事)或受僱人(但如為公司與其母公司、子公司或屬同一母公司之子公司依本法或當地國法令設置之獨立董事相互兼任者，不在此限)。
- (8) 非與公司有財務或業務往來之特定公司或機構之董事(理事)、監察人(監事)、經理人或持股5%以上股東(但特定公司或機構如持有公司已發行股份總數20%以上，未超過50%，且為公司與其母公司、子公司或屬同一母公司之子公司依本法或當地國法令設置之獨立董事相互兼任者，不在此限)。
- (9) 非為公司或關係企業提供審計或最近二年取得報酬累計金額未逾新臺幣50萬元之商務、財務、會計等相關服務之專業人士、獨資、合夥、公司或機構之企業主、合夥人、董事(理事)、監察人(監事)、經理人及其配偶。但依證券交易法或企業併購法相關法令履行職權之薪資報酬委員會、公開收購審議委員會或併購特別委員會成員，不在此限。
- (10) 未與其他董事間具有配偶或二親等以內之親屬關係。
- (11) 未有公司法第30條各款情事之一。
- (12) 未有公司法第27條規定以政府、法人或其代表人當選。

3.2.2 總經理、副總經理、協理、各部門及分支機構主管資料

總經理、副總經理、協理、各部門及分支機構主管資料

110年4月19日股東常會停止過戶日

職稱 (註1)	國籍	姓名	性別	選(就)任 日期	持有股份 (註4)		配偶、未成年子女 現在持有股份		利用他人名義 持有股份		主要經(學)歷 (註2)	目前兼任其他公司之職務	具配偶或二親等以內 關係之經理人			備註 (註3)
					股數	持股 比率	股數	持股 比率	股數	持股 比率			職稱	姓名	關係	
總經理	中華民國	祁士鉅	男	104/04/01	68,415	0.01%	0	0.00%	0	0.00%	中國科技大學財務金融系	嘉新資產管理開發(股)公司董事長(法人代表) 嘉新國際(股)公司董事(法人代表)兼總經理 嘉北國際(股)公司董事(法人代表) 藍鈞(股)公司董事(法人代表) 嘉昇建設(股)公司董事(法人代表) Tong Yang Chia Hsin Marine Corp.董事(法人代表) 上海嘉環混凝土有限公司董事(法人代表) 江蘇嘉國建材加工倉儲有限公司董事(法人代表) 江蘇嘉新置業有限公司董事(法人代表)	無	無	無	無
執行副總經理 兼任 總管理處執行長 兼任 公司治理主管	中華民國	王立心	女	104/04/01 108/07/11	94,613	0.01%	0	0.00%	0	0.00%	日本早稻田大學碩士	嘉和健康生活(股)公司董事長(法人代表) 嘉新資產管理開發(股)公司監察人(法人代表) 藍鈞(股)公司監察人(法人代表) 嘉昇建設(股)公司監察人(法人代表) 雲嘉國際(股)公司董事(法人代表) 嘉北國際(股)公司董事(法人代表) 嘉新國際(股)公司董事(法人代表) 嘉新企管諮詢(上海)有限公司董事(法人代表) 上海嘉新港輝有限公司董事(法人代表) 上海嘉彭健康管理諮詢有限公司董事(法人代表) 嘉彭母嬰護理(揚州)有限公司董事(法人代表) 嘉彭母嬰護理(蘇州)有限公司董事(法人代表) Chia Hsin Pacific Ltd.董事長 Yonica Pte Ltd 董事 Effervesce Investment Ptd Ltd 董事 Sparksview Ptd Ltd 董事 Tong Yang Chia Hsin Marine Corp.董事(法人代表) LDC ROME HOTELS S.R.L.董事 嘉新琉球開發合同會社職務執行者 嘉新琉球 Collective 株式會社取締役	無	無	無	無
經理	中華民國	周月珍	女	102/07/05	61,325	0.01%	0	0.00%	0	0.00%	台灣科技大學工業管理系	雲嘉國際(股)公司監察人(法人代表) 嘉北國際(股)公司監察人(法人代表) 嘉和健康生活(股)公司監察人(法人代表) 嘉新琉球 Collective 株式會社監察役	無	無	無	無
襄理	中華民國	馮文裕	男	108/07/11	14,000	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	淡江大學會計系	無	無	無	無	

註1：應包括總經理、副總經理、協理、各部門及分支機構主管資料，以及凡職位相當於總經理、副總經理或協理者，不論職稱，亦均應予揭露。

註2：與擔任目前職位相關之經歷，如於前揭期間曾於查核簽證會計師事務所或關係企業任職，應敘明其擔任之職稱及負責之職務。

註3：總經理或相當職務者(最高經理人)與董事長為同一人、互為配偶或一親等親屬時，應揭露其原因、合理性、必要性及因應措施(例如增加獨立董事席次，並應有過半數董事未兼任員工或經理人等方式)之相關資訊。

註4：本公司執行庫藏股轉讓員工使經理人持股增加。

3.3 最近年度支付董事、總經理及副總經理之酬金

3.3.1 一般董事及獨立董事之酬金

一般董事及獨立董事之酬金

單位：新台幣仟元

職稱	姓名	董事酬金								A、B、C及D等 四項總額占稅後 純益之比例(%)		兼任員工領取相關酬金								A、B、C、D、E、 F及G等七項總 額占稅後純益之 比例 (%)	領取 來自 子公 司以 外轉 投資 業或 母公 司酬 金	
		報酬 (A)		退職退休金 (B)		董事酬勞 (C)		業務執行費用 (D)				薪資、獎 金 及特支費 等 (E)		退職退休金 (F)		員工酬勞 (G)						本 公 司
		本 公 司	財 務 報 告 內 所 有 公 司	本 公 司	財 務 報 告 內 所 有 公 司	本 公 司	財 務 報 告 內 所 有 公 司	本 公 司	財 務 報 告 內 所 有 公 司	本 公 司	財 務 報 告 內 所 有 公 司	本 公 司	財 務 報 告 內 所 有 公 司	本 公 司		財 務 報 告 內 所 有 公 司		本 公 司	財 務 報 告 內 所 有 公 司			
董事	董事長	張剛綸		33,939	34,818	0	0	18,000	19,800	875	1,019	2.99%	3.15%	0	1,160	0	0	0	0	2.99%	3.22%	0
	董事	陳啟德																				
	董事	Pan Howard Wei-Hao(註1)																				
	董事	王勳輝(註2)																				
	董事	劉奕成(註2)																				
獨立 董事	獨立董事	蘇瓜藤		4,050	4,050	0	0	0	0	144	144	0.24%	0.24%	0	0	0	0	0	0	0.24%	0.24%	0
	獨立董事	陳冠名																				
	獨立董事	陳家聲																				
<p>1.本公司給付董事酬金之給付政策、制度、標準與結構，與所擔負之職責、風險、投入時間等與給付酬金數額之關聯性：</p> <p>(1)本公司董事長及董事之報酬，依公司章程之規定決定之。</p> <p>(2)公司章程規定公司應提撥年度獲利不高於3%作為董事酬勞。</p> <p>(3)董事酬勞給付之對象，依本公司「董事酬勞分配給付辦法」之規定辦理。</p> <p>(4)授權董事會依獨立董事對本公司營運參與程度、貢獻價值，及參酌同業水準支給情形給付固定月報酬，並按其出席會議次數支領車馬費；另視其所擔負之職責及個人績效表現於年終加發報酬。</p> <p>2.除上表揭露外，最近年度公司董事為財務報告內所有公司提供服務(如擔任非屬員工之顧問等)領取之酬金：0</p>																						

註1: 嘉新國際股份有限公司法人代表

註2: 嘉新國際(股)公司法人代表原王勳輝董事於109年1月13日辭世自然解任，於同年4月28日改派劉奕成先生擔任董事。

酬金級距表

給付本公司各個董事酬金級距	董事姓名			
	前四項酬金總額(A+B+C+D)		前七項酬金總額(A+B+C+D+E+F+G)	
	本公司	財務報告內所有公司	本公司	財務報告內所有公司
低於 1,000,000 元	王勳輝、劉奕成	王勳輝、劉奕成	王勳輝、劉奕成	王勳輝、劉奕成
1,000,000 元 (含) ~ 2,000,000 元 (不含)	PAN HOWARD WEI-HAO、 陳冠名、陳家聲、蘇瓜藤	PAN HOWARD WEI-HAO、 陳冠名、陳家聲、蘇瓜藤	PAN HOWARD WEI-HAO、 陳冠名、陳家聲、蘇瓜藤	陳冠名、陳家聲、蘇瓜藤
2,000,000 元 (含) ~ 3,500,000 元 (不含)				PAN HOWARD WEI-HAO
3,500,000 元 (含) ~ 5,000,000 元 (不含)				
5,000,000 元 (含) ~ 10,000,000 元 (不含)				
10,000,000 元 (含) ~ 15,000,000 元 (不含)				
15,000,000 元 (含) ~ 30,000,000 元 (不含)	張剛綸、陳啟德	陳啟德	張剛綸、陳啟德	陳啟德
30,000,000 元 (含) ~ 50,000,000 元 (不含)		張剛綸		張剛綸
50,000,000 元 (含) ~ 100,000,000 元 (不含)				
100,000,000 元以上				
總計	8	8	8	8

3.3.2 總經理及副總經理之酬金

總經理及副總經理之酬金

單位：新台幣仟元

職稱	姓名	薪資 (A)		退職退休金(B)		獎金及 特支費等 (C)		員工酬勞金額 (D)				A、B、C及D等四項總額占 稅後純益之比例(%)		領取來自子 公司以外轉 投資事業或 母公司酬金
		本公司	財務報 告內所 有公司	本公司	財務報 告內所 有公司	本公司	財務報 告內所 有公司	本公司		財務報告內 所有公司		本公司	財務報告內所有公司	
								現金 金額	股票 金額	現金 金額	股票 金額			
總經理	祁士鉅													
執行副總經理 兼任執行長 兼任公司治理主管	王立心	6,098	6,098	0	0	3,427	7,844	856	0	1,331	0	0.59%	0.87%	無

酬金級距表

給付本公司各個總經理及副總經理酬金級距	總經理及副總經理姓名	
	本公司	財務報告內所有公司(E)
低於 1,000,000 元		
1,000,000 元 (含) ~ 2,000,000 元 (不含)		
2,000,000 元 (含) ~ 3,500,000 元 (不含)		
3,500,000 元 (含) ~ 5,000,000 元 (不含)	祁士鉅	
5,000,000 元 (含) ~ 10,000,000 元 (不含)	王立心	祁士鉅、王立心
10,000,000 元 (含) ~ 15,000,000 元 (不含)		
15,000,000 元 (含) ~ 30,000,000 元 (不含)		
30,000,000 元 (含) ~ 50,000,000 元 (不含)		
50,000,000 元 (含) ~ 100,000,000 元 (不含)		
100,000,000 元以上		
總計	2	2

分派員工酬勞之經理人姓名及分派情形

110年4月30日

單位：新台幣仟元

	職稱	姓名	股票金額	現金金額	總計	總額占稅後純益之比例(%)
經理人	總經理	祁士鉅	0	1,216	1,216	0.07%
	執行副總經理 兼任執行長 兼任公司治理主管	王立心				
	財務主管	周月珍				
	會計主管	馮文裕				

分別比較說明本公司及合併報表所有公司於最近二年度支付本公司董事(含獨立董事)、總經理及副總經理酬金總額占個體或個別財務報告稅後純益之比例並說明給付酬金之政策、標準與組合、訂定酬金之程序、與經營績效及未來風險之關聯性。

本公司最近二年度支付本公司董事、總經理及副總經理酬金占稅後純益之比例分析

年度	董事、總經理及副總經理酬金總額(仟元)		總額占稅後純益之比例%(註1)	
	本公司	財務報告內所有公司	本公司	財務報告內所有公司
108	47,122	54,029	3.63%	4.16%
109	67,389	76,264	3.82%	4.32%

註1:稅後純益係指最近年度依國際財務報導準則編制之本公司個體財務報告之稅後純益。

本公司給付酬金之政策及標準：

1. 本公司章程第二十六條規定，當年度如有獲利，應提撥萬分之一至百分之三為員工酬勞，及不高於百分之三為董事酬勞，但公司尚有累積虧損時，應預先保留彌補數額後，再行提撥前揭酬勞。
2. 本公司董事酬勞之給付係依據公司章程規定，將酬勞與績效連結，其績效係依照本公司董事會績效評估辦法規定，董事成員績效評估之衡量項目應至少含括六大面向，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。提撥之金額應經薪酬委員會審議後，提請董事會決議，並提送股東會報告。
3. 總經理及執行副總經理之酬金是依據個人之能力，對公司業務之貢獻度，績效表現，其所任職務之市場價值及考量公司未來營運風險後所決定，由薪資報酬委員會審議後，提報董事會核定。
4. 董事會決議通過提撥之董事酬勞，於董事酬勞發放當日具有董事身份者為限。但因改選而未連任之董事，仍得依其在任期間按比例分派發放之。
5. 酬勞之發放係依據公司整體營運與獲利狀況，與經營績效具有正向關聯性，並在法令、公司章程規範基礎下，將未來風險發生之可能性及關聯性減至最低，力求公司永續經營與風險控管之平衡。

3.4 公司治理運作情形

3.4.1 董事會運作情形

1. 董事會運作情形資訊

(1)最近年度董事會開會 9 次 (A) (註 4)，董事、獨立董事出席情形如下：

職稱	姓名(註 1)	實際出席(列)席 次數 B	委託出席 次數	實際出席(列)席率(%) 【B/A】(註 2)	備註
董事長	張剛綸	9	0	100%	-
董事	陳啟德	9	0	100%	
董事	嘉新國際(股)公司 代表人 Pan Howard Wei-Hao	9	0	100%	
董事	嘉新國際(股)公司 代表人 劉奕成	7	0	100%	註 3
	嘉新國際(股)公司 代表人 王勳輝	0	0	0%	
獨立董事	蘇瓜藤	9	0	100%	-
獨立董事	陳家聲	9	0	100%	
獨立董事	陳冠名	6	3	67%	

其他應記載事項：

1. 董事會之運作如有下列情形之一者，應敘明董事會日期、期別、議案內容、所有獨立董事意見及公司對獨立董事意見之處理：

- (1)證券交易法第 14 條之 3 所列事項：本公司 109 年度及截至年報刊印日止，董事會議案決議情形請詳年報 3.4.11。有關證券交易法第十四條之三所列事項，全體出席獨立董事均無異議照案通過。
- (2)除前開事項外，其他經獨立董事反對或保留意見且有紀錄或書面聲明之董事會議決事項：無此情事。

2. 董事對利害關係議案迴避之執行情形，應敘明董事姓名、議案內容、應利益迴避原因以及參與表決情形：

董事會	董事姓名	議案內容	利益迴避原因	參與討論及表決情形
第 428 次 109/01/09	張剛綸	核定「108 年度董事長、經理人(含員工)年終獎金核算給付要點」案	董事張剛綸擔任董事長	親自出席，未參與討論及表決
	張剛綸	108 年度董事長及經理人獎金數額案	董事張剛綸擔任董事長之獎金數額	親自出席，未參與討論及表決
	陳啟德 Pan Howard Wei-Hao 陳冠名	108 年度董事農曆春節加發報酬案	核定 108 年度董事(不含兼任薪資報酬委員會委員之獨立董事)農曆春節加發報酬數額	陳啟德、Pan Howard Wei-Hao 親自出席，陳冠名委託出席，皆未參與討論及表決
	陳家聲 蘇瓜藤	108 年度薪資報酬委員會委員農曆春節加發報酬案	提報 108 年度薪資報酬委員會(含以獨立董事身分兼任委員者)農曆春節加發報酬數額	陳家聲、蘇瓜藤親自出席，未參與討論及表決，亦不代理其他董事
第 430 次 109/05/06	陳啟德 Pan Howard Wei-Hao 劉奕成	108 年度董事酬勞分配數額案 [董事張剛綸不支領董事長酬勞]	董事陳啟德、Pan Howard Wei-Hao 及劉奕成為發放對象	陳啟德、Pan Howard Wei-Hao 及劉奕成親自出席，未參與討論及表決
	張剛綸	108 年度經理人員工酬勞分配數額案	董事張剛綸 108 年 7 月 11 日前兼任執行長	親自出席，未參與討論及表決
第 433 次 109/11/11	張剛綸 陳啟德 Pan Howard Wei-Hao	依本公司「派任法人董監事暨獎酬管理要點」規定，審議派任關係企業及外部投資事業董事監察人獎酬事宜案	本案因董事張剛綸、陳啟德及 Pan Howard Wei-Hao 受本公司委派出任直接投資事業或指派擔任關係企業之董事，將因本要點領到報酬，為求穩妥，建議予以迴避	張剛綸、陳啟德及 Pan Howard Wei-Hao 親自出席，皆未參與討論及表決

第 435 次 110/01/19	張剛綸	109 年度董事長及經理人獎金數額案	董事張剛綸擔任董事長之獎金數額	親自出席，未參與討論及表決
	陳啟德 Pan Howard Wei-Hao 劉奕成 陳冠名	109 年度董事農曆春節加發報酬案	核定 109 年度董事(不含兼任薪資報酬委員會委員之獨立董事)農曆春節加發報酬數額	陳啟德、Pan Howard Wei-Hao、劉奕成及陳冠名親自出席，皆未參與討論及表決
	陳家聲 蘇瓜藤	109 年度薪資報酬委員會委員農曆春節加發報酬案	提報 109 年度薪資報酬委員會(含以獨立董事身分兼任委員者)農曆春節加發報酬數額	陳家聲、蘇瓜藤親自出席，未參與討論及表決

3. 上市上櫃公司應揭露董事會自我(或同儕)評鑑之評估週期及期間、評估範圍、方式及評估內容等資訊，並填列附表二(2)董事會評鑑執行情形。

4. 當年度及最近年度加強董事會職能之目標(例如設立審計委員會、提昇資訊透明度等)與執行情形評估：

(1) 本公司董事會成員具備職務所需之知識、技能及產業之不同專業背景，積極參與多元化課程講座以持續強化專業素養，並與經營團隊保持良好溝通，交流各項資訊及分享寶貴經驗，董事年度進修情形請詳年報 3.4.1 董事會運作情形。

(2) 本公司定期辦理年度董事會績效評估，依據評估結果提出預計採行或改善措施(如：推動董事持續進修、訂定公司治理相關規範..等)，以加強董事會職能及公司治理。

(3) 本公司制定並導入風險管理機制，訂定本公司「風險管理政策」，以因應營運需要及落實公司治理

(4) 本公司截至年報刊印日(110 年 4 月 30 日止)召開 9 次董事會(109 年度 7 次，110 年度 2 次)；董事會重要議案皆依法於公開資訊觀測進行公告，確實將資訊透明。

註 1: 董事、監察人屬法人者，應揭露法人股東名稱及其代表人姓名。

註 2: (1) 年度終了日前有董事監察人離職者，應於備註欄註明離職日期，實際出(列)席率(%)則以其在職期間董事會開會次數及其實際出(列)席次數計算之。

(2) 年度終了日前，如有董事監察人改選者，應將新、舊任董事監察人均予以填列，並於備註欄註明該董事監察人為舊任、新任或連任及改選日期。實際出(列)席率(%)則以其在職期間董事會開會次數及其實際出(列)席次數計算之。

註 3: 嘉新國際(股)公司法人代表王勳輝董事於 109 年 1 月 13 日辭世自然解任，109 年應出席次數 1 次；同年 4 月 28 日改派劉奕成先生擔任董事，應出席次數 7 次。

註 4: 次數包含最近年度及截至年報刊印日止當年度：109 年度 7 次，110 年度 2 次(截至 110 年 4 月 30 日止)。

2. 董事會評鑑執行情形

評估週期 (註 1)	評估期間 (註 2)	評估範圍 (註 3)	評估方式 (註 4)	評估內容 (註 5)
每年執行一次	109 年 1 月 1 日至 109 年 12 月 31 日	包括整體董事會、個別董事成員及功能性委員會之績效評估	包括董事會內部自評、董事成員自評	參酌主管機關範本，建立本公司各問卷評估項目如下 1、董事會績效評估 1-1 對公司營運之參與程度 1-2 董事會決策品質 1-3 董事會組成與結構 1-4. 董事的選任及持續進修 1-5 內部控制 2、個別董事成員績效評估 2-1 公司目標與任務之掌握 2-2 董事職責認知 2.3 對公司營運之參與程度 2-4 內部關係經營與溝通 2.5 董事之專業及持續進修 2-6 內部控制

				3、功能性委員會績效評估 3-1 對公司營運之參與程度 3-2 功能性委員會職責認知 3-3 功能性委員會決策品質 3-4 功能性委員會組成及成員選任 3-5 內部控制
--	--	--	--	---

註 1: 係填列董事會評鑑之執行週期，例如：每年執行一次。

註 2: 係填列董事會評鑑之涵蓋期間，例如：對董事會 109 年 1 月 1 日至 109 年 12 月 31 日之績效進行評估。

註 3: 評估之範圍包括董事會、個別董事成員及功能性委員會之績效評估。

註 4: 評估之方式包括董事會內部自評、董事成員自評、同儕評估、委任外部專業機構、專家或其他適當方式進行績效評估。

註 5: 評估內容依評估範圍至少包括下列項目：

- (1) 董事會績效評估：至少包括對公司營運之參與程度、董事會決策品質、董事會組成與結構、董事的選任及持續進修、內部控制等。
- (2) 個別董事成員績效評估：至少包括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。
- (3) 功能性委員會績效評估：對公司營運之參與程度、功能性委員會職責認知、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、獨立董事訓練情形

董事姓名	上課內容	主辦單位	受訓日期	時數
張剛綸	數位轉型 趨動企業新價值	台灣董事學會	109/07/28	3
	變革時代中的企業轉型	台灣董事學會	109/10/21	3
陳啟德	股東會規劃暨案例解析	社團法人中華公司治理協會	109/03/06	3
	公司治理概論與相關法規遵循	社團法人中華公司治理協會	109/08/14	3
Pan Howard Wei-Hao	危機迫降 如何精準決策-企業危機與風險管理	台灣董事學會	109/08/13	3
	企業永續力：篩選優質企業 ESG 成為標配	台灣董事學會	109/11/24	3
劉奕成	後疫情時代的台灣國家治理	台灣上市櫃公司協會	109/06/16	2
	危機迫降 如何精準決策-企業危機與風險管理	台灣董事學會	109/08/13	3
	企業永續力：篩選優質企業 ESG 成為標配	台灣董事學會	109/11/24	3
陳冠名	數位轉型 趨動企業新價值	台灣董事學會	109/07/28	3
	照護翻轉世代 產業的轉型與新治理	台灣董事學會	109/09/21	3
蘇瓜藤	公司治理講堂 56 期-全球政經情勢及對企業經營風險	財團法人台灣金融研訓院	109/03/25	3
	資料分析運用於舞弊調查之案例暨舞弊調查與商業事件審理法之關係	台灣舞弊防治與鑑識協會	109/07/03	6
	數位轉型 趨動企業新價值	台灣董事學會	109/07/28	3

蘇瓜藤	2020 董事學會年會：重大疫情下的台灣企業策略轉折點	台灣董事學會	109/08/07	3
	危機迫降 如何精準決策-企業危機與風險管理	台灣董事學會	109/08/13	3
	企業併購之法律盡職調查與交易契約綜觀	中華民國公司經營發展協會	109/08/14	3
	企業併購人事整合實務研討	中華民國公司經營發展協會	109/08/18	3
	美中經濟對抗與新冠疫情後的新常態對台灣的意涵及因應	星辰(台灣)商業銀行股份有限公司	109/08/27	3
	企業風險管理及法遵議題應用實務	社團法人中華公司治理協會	109/09/15	3
	【CGP-進】機構投資人在企業提升公司治理中扮演之角色	社團法人中華公司治理協會	109/09/18	3
	照護翻轉世代 產業的轉型與新治理	台灣董事學會	109/09/21	3
	2020 年實質受益人法制研討會	社團法人公司治理專業人員協會	109/09/24	3
	新發布我國公司治理藍圖 3.0 介紹	中華民國公司經營發展協會	109/10/08	3
	新修正董事會、獨立董事及薪酬委員會運作相關規範介紹	中華民國公司經營發展協會	109/10/08	3
	從近期案例介紹經營權爭奪下的董事會及股東會程序爭議	中華民國公司經營發展協會	109/10/13	3
	經營權爭議下的股權及表決權之取得與結構	中華民國公司經營發展協會	109/10/19	3
	董事會職能發揮與效能評估	社團法人中華公司治理協會	109/10/20	3
	變革時代中的企業轉型	台灣董事學會	109/10/21	3
	防制洗錢	星辰(台灣)商業銀行股份有限公司	109/10/27	3
	公司治理-家族企業傳承與規劃	財團法人台北金融研究發展基金會	109/11/04	3
	公司治理講堂(第 2 期)FinTech 金融科技之資訊安全與風險管理	財團法人台灣金融研訓院	109/11/12	3
	企業永續力：篩選優質企業 ESG 成為標配	台灣董事學會	109/11/24	3
	公司治理講堂(第 3 期)FinTech 金融科技的發展-監理與挑戰	財團法人台灣金融研訓院	109/12/08	3
陳家聲	2020 董事學會年會：重大疫情下的台灣企業策略轉折點	台灣董事學會	109/08/07	3
	危機迫降 如何精準決策-企業危機與風險管理	台灣董事學會	109/08/13	3
	公司治理個案探討-企業文化與股東行動主義	社團法人中華公司治理協會	109/09/11	3
	照護翻轉世代 產業的轉型與新治理	台灣董事學會	109/09/21	3
	變革時代中的企業轉型	台灣董事學會	109/10/21	3
	企業永續力：篩選優質企業 ESG 成為標配	台灣董事學會	109/11/24	3

3.4.2 審計委員會運作情形及參與董事會運作情形：

1. 審計委員會年度工作重點：

審計委員會旨在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。

審計委員會審議的年度工作重點主要包括：

審閱財務報告；稽核及會計政策與程序；內部控制制度暨相關之政策與程序；重大之資產或衍生性商品交易；重大資金貸與背書或保證；募集或發行有價證券；經理人與董事是否有關係人交易及可能之利益衝突；公司風險管理；評估內部控制系統的有效性；簽證會計師資歷、獨立性及績效評量；簽證會計師之委任、解任或報酬；財務、會計或內部稽核主管之任免；其他公司或主管機關規定之重大事項等。

根據法律規定，審計委員會的成員應由全體獨立董事組成，本公司審計委員會組織成員符合上述法令規定。

本公司審計委員會充分了解其為履行職責，依組織章程規定有權進行任何適當的審核及調查，並且與公司內部稽核人員、簽證會計師，以及所有員工間皆有直接聯繫之管道。同時審計委員會也了解有權聘請及監督律師、會計師或其他顧問，協助審計委員會執行職務。

本公司審計委員會組織規程請參考本公司網站。

2. 審計委員會運作情形資訊：

最近年度審計委員會開會 8 次(A)(註 3)，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 (%) (B/A) (註 2)	備註
獨立董事	蘇瓜藤	8	0	100%	108/06/21 改選連任
獨立董事	陳家聲	8	0	100%	108/06/21 改選連任
獨立董事	陳冠名	5	3	63%	108/06/21 改選連任

其他應記載事項：

1. 審計委員會之運作如有下列情形之一者，應敘明董事會日期、期別、議案內容、審計委員會決議結果以及公司對審計委員會意見之處理。

(1) 證券交易法第 14 條之 5 所列事項：

開會日期 (期別)	議案內容	證券交易法 第 14 條之 5 所列事項	審計委員會決議 結果及公司 對審計委員會 意見之處理。
109/01/09 第 3 屆第 5 次	一、本公司擬貸與持股 40% 之 LDC ROME HOTELS S.R.L. 148 萬歐元案。	✓	全體出席委員同意通過，並提報董事會，經全體出席董事無異議通過。

109/03/25 第3屆第6次	<p>一、造具本公司108年度內部控制制度聲明書案。</p> <p>二、造具本公司108年度營業報告書及財務報表稿案。</p> <p>三、續委任簽證會計師及其報酬案。</p> <p>四、本公司108年度盈餘分派案。</p> <p>五、修訂本公司109年度稽核計畫乙份。</p> <p>六、擬與子公司嘉北國際股份有限公司簽訂台北港第一散雜貨中心東14號碼頭及東13、14、15、16後線基地合作經營合約補充協議(三)案。</p> <p>七、擬與子公司嘉北國際股份有限公司簽訂「儲轉業務委託合約」案。</p> <p>八、本公司擬貸與持股40%之LDC ROME HOTELS S.R.L. 80萬歐元案。</p> <p>九、擬買回本公司股份轉讓予員工案。</p>	✓	全體出席委員同意通過，並提報董事會，經全體出席董事無異議通過。
109/05/06 第3屆第7次	<p>一、修訂本公司「審計委員會組織規程」部分條文案。</p> <p>二、本公司擬貸與持股40%之LDC ROME HOTELS S.R.L. 80萬歐元案。</p>	✓	
109/07/07 第3屆第8次	<p>一、為日本子公司嘉新琉球開發合同會社與中國信託銀行東京分行往來短期借款提供保證案。</p> <p>二、訂定本公司「買回庫藏股作業程序」案。</p>	✓	
109/08/13 第3屆第9次	<p>一、審核本公司109年第二季合併財務報表。</p> <p>二、修正本公司今(109)年下半年預算案。</p> <p>三、本公司貸與持股40%之LDC ROME HOTELS S.R.L. 60萬歐元案。</p>	✓	
109/11/11 第3屆第10次	<p>一、為日本子公司嘉新琉球開發合同會社與中國信託銀行東京分行往來借款提供保證案。</p> <p>二、為日本子公司嘉新琉球開發合同會社與台新銀行東京分行往來借款提供保證案。</p> <p>三、為日本子公司嘉新琉球 COLLECTIVE 株式會社與中國信託銀行東京分行往來借款提供保證案。</p> <p>四、為日本子公司嘉新琉球 COLLECTIVE 株式會社與台新銀行東京分行往來借款提供保證案。</p> <p>五、本公司之100%子公司嘉新資產管理開發股份有限公司擬以公開標售方式處分位於桃園市蘆竹區五福段2地號等23筆土地及建物案。</p> <p>六、本公司擬向中信投資股份有限公司收購雲朗觀光股份有限公司約23.1%股權案。</p>	✓	
109/12/15 第3屆第11次	<p>一、與子公司嘉新國際股份有限公司續訂基隆儲運中心委託管理合約及台中港水泥倉儲服務合約案。</p> <p>二、訂定本公司「風險管理政策」案。</p> <p>三、修訂本公司「職務授權管理辦法」之核</p>	✓	

	決權限表之部分內容案。 四、造具本公司 110 年度稽核計劃乙份案。 五、編製本公司 110 年度之預算案。		
110/03/29 第 3 屆第 12 次	一、造具本公司 109 年度內部控制制度聲明書案。 二、造具本公司 109 年度營業報告書及財務報表稿案。 三、委任簽證會計師及其報酬案。 四、本公司 109 年度盈餘分派案。 五、修訂公司內部控制制度案。	✓	

(2)其他未經審計委員會通過，而經全體董事三分之二以上同意之議決事項，應敘明董事會日期、期別、議案內容、審計委員會決議結果以及公司對審計委員會意見之處理：本公司無此情事。

2.獨立董事對利害關係議案迴避之執行情形，應敘明獨立董事姓名、議案內容、應利益迴避原因以及參與表決情形：審計委員會無此情事。

3.獨立董事與內部稽核主管及會計師之溝通情形(例如就公司財務、業務狀況進行溝通之事項、方式及結果等)：本公司內部稽核主管及會計師定期與獨立董事就公司財務、業務、內部控制狀況進行溝通或提供相關書面報告。

(1)獨立董事與會計師至少每年 2-3 次會議，會計師就本公司財務狀況、海內外子公司財務及整體運作情形、當年度關鍵查核事項的討論及內控查核情形向獨立董事報告，並針對有無重大調整分錄或法令修訂有無影響帳列情形充分溝通。本公司獨立董事與簽證會計師溝通狀況良好。

(2)稽核室每月編製稽核報告與追蹤報告呈送各獨立董事批示審閱通過。獨立董事查閱稽核報告後若有疑問或指示，會來電向稽核主管詢問或提供意見，稽核主管與各獨立董事溝通狀況良好。

(3)109 年獨立董事與內部稽核主管溝通情形如下：

會議日期	溝通重點	討論結果
109/01/09 (董事會)	108 年 10 月稽核業務執行報告與溝通。	知悉並同意。
109/03/25 (董事會/審委會)	1.108 年 11-12 月稽核業務執行報告與溝通。 2.出具 108 年內控聲明書。 3.修訂 109 年度稽核計畫。	1.知悉並同意。 2.出席委員同意通過，提送董事會決議
109/05/06 (董事會/審委會)	1.109 年 1-2 月稽核業務執行報告與溝通。 2.修訂審計委員會組織規程。	1.知悉並同意。 2.出席委員同意通過，提送董事會決議。
109/07/11 (董事會)	109 年 3 月稽核業務執行報告與溝通。	知悉並同意。
109/08/13 (董事會)	109 年 4-5 月稽核業務執行報告與溝通。	知悉並同意。
109/11/11 (董事會)	1.109 年 6-7 月稽核業務執行報告與溝通。 2.董事會後獨立董事與稽核主管針對明年年度稽核計畫之評估進行意見交流。	知悉並同意。
109/12/15 (董事會/審委會)	1.109 年 8-9 月稽核業務執行報告與溝通。 2.修訂「職務授權管理辦法」之核決權限。 3.擬定 110 年度稽核計畫。	1.知悉並同意。 2.出席委員同意通過，提送董事會決議。
110/01/19 (董事會)	109 年 10 月稽核業務執行報告與溝通。	知悉並同意。
110/03/29 (董事會/審委會)	1.109 年 11-12 月稽核業務執行報告與溝通。 2.出具 109 年內控聲明書。 3.修訂公司內部控制制度案。	1.知悉並同意。 2.出席委員同意通過，提送董事會決議

本公司審計委員會3位獨立董事於審計委員會或董事會中多有建言，但無反對或保留意見，如有具體指示及處理情形，已於上表中說明。

(4)109年獨立董事與會計師溝通情形如下：

會議日期	溝通重點	討論結果
109/03/27 (審委會)	1.會計師就108年度合併財務報告內容、與出具之查核報告類型進行說明。 2.會計師針對與會人員所提問題進行說明與溝通。	出席委員同意通過，提送董事會決議
109/08/13 (審委會)	1.會計師就109年第二季核閱合併財務報告內容進行說明。 2.會計師針對與會人員所提問題進行說明與溝通。	出席委員同意通過，提送董事會決議
109/12/23 (座談會議)	1.會計師對於109年的公司年度財務報告中可能的「關鍵查核事項」進行評估與說明。 2.會計師針對與會人員所提問題進行說明與溝通。	知悉並同意。
110/03/29 (單獨座談會議)	1.會計師就109年度合併財務報告內容、關鍵查核事項與出具之查核報告類型進行說明。 2.會計師針對獨立董事所提問題進行說明與溝通。	知悉並同意。

註1：年度終了日前有獨立董事離職者，應於備註欄註明離職日期，實際出席率(%)則以其在職期間審計委員會開會次數及實際出席次數計算之。(本年度無此情事)

註2：年度終了日前，有獨立董事改選者，應將新、舊任獨立董事均予以填列，並於備註欄註明該獨立董事為舊任、新任或連任及改選日期。實際出席率(%)則以其在職期間審計委員會開會次數及實際出席次數計算之。

註3：次數包含最近年度及截至年報刊印日止當年度：109年度7次，110年度1次(截至110年4月30日止)。

3.4.3 公司治理運作情形及與上市上櫃公司治理實務守則差異情形及原因

公司治理運作情形及與上市上櫃公司治理實務守則差異情形及原因

評估項目	運作情形(註)			與上市上櫃公司治理實務守則 差異情形及原因
	是	否	摘要說明	
1.公司是否依據上市上櫃公司治理實務守則訂定並揭露公司治理實務守則？	✓		本公司訂定公司治理實務守則係參照臺灣證券交易所制定之「上市上櫃公司治理實務守則」訂定，首次於104年3月召開之董事會審議通過，另近期於109年5月經董事會通過修訂部分條文，並揭露於公開資訊觀測站及公司網站，供投資人查詢；108年12月13日第427次董事會報告建立公司治理組織架構，於109年8月13日第432次、109年12月15日第434次及110年3月29日第436次董事會中報告執行進度，以強化董事會職能，提升資訊透明度。	無
2.公司股權結構及股東權益 (1)公司是否訂定內部作業程序處理股東建議、疑義、糾紛及	✓		(1) 本公司公司治理實務守則明訂處理股東建議、疑義及糾紛事項專條，設有發言	無

評估項目	運作情形(註)		與上市上櫃公司 治理實務守則 差異情形及原因
	是	否	
訴訟事宜，並依程序實施？			人及代理發言人制度，並有董事會秘書室全力支援，及股務代理機構「群益金鼎證券股份有限公司」共同處理股東建議、疑義及糾紛事項。 股東會議案，與會股東均有適當的發言時間並進行討論，對於無爭議亦可行之建議，公司均予接受與改善，但具爭議之建議，則依議事規則採表決方式決議。
(2)公司是否掌握實際控制公司之主要股東及主要股東之最終控制者名單？	✓		(2) 董事會秘書室及股務代理機構「群益金鼎證券股份有限公司」隨時掌握董事、經理人及持股 10% 以上之大股東之持股情形。
(3)公司是否建立、執行與關係企業間之風險控管及防火牆機制？	✓		(3) 關係企業的資產、財務會計皆為獨立作業，公司並成立子公司監督與管理委員會(由董事會選任二至四名董事或獨立董事與總經理組成)，並成立風險管理、業務、財務、資訊、董秘室、經營管理、投資等任務組，與公司稽核室共同負責，定期監控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。
(4)公司是否訂定內部規範，禁止公司內部人利用市場上未公開資訊買賣有價證券？	✓		(4) 本公司訂有「防範內線交易管理作業程序」，明確規範內部人、準內部人及消息受領人不得利用未公開資訊買賣有價證券，並設有專責單位，由總經理指定財務、法務等相關人員組成； 同時於每季至少一次對現任內部人宣導有關內部人持股事前及事後變動申報相關注意情事；每月以電子傳遞方式對該作業程序及相關法令適時提供教育宣導；109 年 9 月 24 日至 10 月 22 日本公司董事、獨立董事、董事會秘書室、法務室、稽核室及財務總處皆派員出席參加由「台灣證券交易所」主辦之「109 年度防範內線交易暨內部人股權交易宣導說明會」，並將相關宣導文件及教材置公司共享平台向同仁佈達；為使公司內部同仁以及企業團其他公司管理階層，能對防範內線交易相關法令規範有更深入的瞭解，於 109 年 11 月 27 日對非內部

評估項目	運作情形(註)			與上市上櫃公司 治理實務守則 差異情形及原因
	是	否	摘要說明	
			人舉辦防範內線交易宣導會，除法令相關規範之宣導外，並說明公司內部處理重大資訊的程序，提醒同仁注意與遵循；此課程共計有 23 人參加(目標訓練人數：16 人，訓練達成率 144%)	
3.董事會之組成及職責				
(1)董事會是否就成員組成擬訂多元化方針及落實執行？	✓		(1)本公司依營運型態及發展需求，依公司章程及實務運作需要決定董事席次，考量國籍、專業背景、技能及產業經歷等因素，作為落實董事成員多元化方針之參考(請見下 ^{附表})。目前本公司董事會成員多元化，其中包含於各行業多年具備豐富商業經驗的經營層及學有專精的大學教授擔任董事及獨立董事。	無
(2)公司除依法設置薪資報酬委員會及審計委員會外，是否自願設置其他各類功能性委員會？	✓		(2)本公司除依法於 100 年 12 月設置薪資報酬委員會及自願提前於 102 年 6 月設置審計委員會外，另依內部控制制度規定設有「子公司監督與管理委員會」，由每屆董事會選任二至四位合宜的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組成任務小組，就定期或不定期呈閱之報告或議案，加以督導，以落實監督與管理之責。	無
(3)公司是否訂定董事會績效評估辦法及其評估方式，每年並定期進行績效評估，且將績效評估之結果提報董事會，並運用於個別董事薪資報酬及提名續任之參考？	✓		(3)本公司已於108年5月9日經董事會通過訂定「董事會績效評估辦法」，於每年定期進行績效評估；本公司109年董事績效評估於110年3月29日提報董事會完成，整體表現皆優於108年。 本公司董事會績效評估衡量項目含括下列五大面向 一、對公司營運之參與程度 二、提升董事會決策品質 三、董事會組成與結構 四、董事之選任及持續進修 五、內部控制 109年度董事會績效評估結果如下： (1)董事會績效自評結果，「極優」等級佔九成五以上。 (2)功能性委員會績效自評結果，「極優」等級佔八成以上。 有關董事會績效評估辦法、程序及結果	無

評估項目	運作情形(註)			與上市上櫃公司 治理實務守則 差異情形及原因												
	是	否	摘要說明													
(4)公司是否定期評估簽證會計師獨立性？	✓		<p>揭露於本公司網站及公開資訊觀測站。</p> <p>(4)本公司一年一次自行評估簽證會計師之獨立性，其結果提報109年3月25日審計委員會審議並經董事會決議通過。經評估勤業眾信聯合會計師事務所虞成全會計師及張耿禧會計師，皆符合本公司獨立性評估標準，足以擔任本公司簽證會計師，勤業眾信聯合會計師事務所二位會計師並出具聲明函；其會計師獨立性評估標準，請參閱年報「3.5會計師公費資訊」中有關公費及獨立性項目評估資料。</p>	無												
4.上市上櫃公司是否配置適任及適當人數之公司治理人員，並指定公司治理主管，負責公司治理相關事務(包括但不限於提供董事、監察人執行業務所需資料、協助董事、監察人遵循法令、依法辦理董事會及股東會之會議相關事宜、製作董事會及股東會議事錄等)？	✓		<p>本公司於108年7月11日第424次董事會通過聘任由執行副總經理王立心女士兼任公司治理主管，成立並監督公司治理單位運作，相關事務至少包括下列內容：</p> <p>(1)依法辦理董事會及股東會之會議相關事宜；</p> <p>(2)製作董事會及股東會議事錄；</p> <p>(3)協助董事會就任及持續進修；</p> <p>(4)提供董事執行業務所需之資料</p> <p>(5)協助董事遵循法令；</p> <p>(6)其他依公司章程或契約所訂定之事項。</p> <p>109年度階段任務執行計畫，截至目前執行情形如下：</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>時間</th> <th>說明</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>公司治理評鑑</td> <td>108-109年</td> <td>第六屆(108年)評鑑結果：第五級距51~65%；109年公司致力於提昇評鑑等級，82項指標數中針對可加強部分(有31項)已完成18項改善，第七屆(109年)評鑑結果於110/4/29公告，本公司前進3級，列於第二級距6~20%。</td> </tr> <tr> <td>設置公司治理主管</td> <td>108/07/11完成</td> <td>聘任王立心執行副總經理擔任公司治理主管，業經第424次董事會通過。</td> </tr> <tr> <td>設立公司治理組織</td> <td>108/12/13完成</td> <td>設立公司治理組織，依據公司治理及企業社會責任功能不同，下設風險控管組、監理組、公司治理評鑑組等各任務組，並定期舉辦公司治理會議。</td> </tr> </tbody> </table>	項目	時間	說明	公司治理評鑑	108-109年	第六屆(108年)評鑑結果：第五級距51~65%；109年公司致力於提昇評鑑等級，82項指標數中針對可加強部分(有31項)已完成18項改善，第七屆(109年)評鑑結果於110/4/29公告，本公司前進3級，列於第二級距6~20%。	設置公司治理主管	108/07/11完成	聘任王立心執行副總經理擔任公司治理主管，業經第424次董事會通過。	設立公司治理組織	108/12/13完成	設立公司治理組織，依據公司治理及企業社會責任功能不同，下設風險控管組、監理組、公司治理評鑑組等各任務組，並定期舉辦公司治理會議。	無
項目	時間	說明														
公司治理評鑑	108-109年	第六屆(108年)評鑑結果：第五級距51~65%；109年公司致力於提昇評鑑等級，82項指標數中針對可加強部分(有31項)已完成18項改善，第七屆(109年)評鑑結果於110/4/29公告，本公司前進3級，列於第二級距6~20%。														
設置公司治理主管	108/07/11完成	聘任王立心執行副總經理擔任公司治理主管，業經第424次董事會通過。														
設立公司治理組織	108/12/13完成	設立公司治理組織，依據公司治理及企業社會責任功能不同，下設風險控管組、監理組、公司治理評鑑組等各任務組，並定期舉辦公司治理會議。														

評估項目	運作情形(註)			與上市上櫃公司 治理實務守則 差異情形及原因																																								
	是	否	摘要說明																																									
			<table border="1"> <tr> <td>董事會績效評估</td> <td>109/03/25 完成</td> <td colspan="2">今年為首次進行績效評估</td> </tr> <tr> <td>董事責任保險</td> <td>109/07/07 完成</td> <td colspan="2">依規定購買董事責任保險，並於第 431 次董事會呈報</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">公司治理組織</td> <td>109/08/13</td> <td colspan="2">第 432 次董事會議報告公司 治理組織運作情形</td> </tr> <tr> <td>109/12/15</td> <td colspan="2">第 434 次董事會議報告公司 治理組織運作情形</td> </tr> <tr> <td>董事進修</td> <td>年度及 不定期</td> <td colspan="2">董事會秘書室 109 年度委由 台灣董事學會安排董事研討 課程及不定期轉寄各機構相 關課程資訊供董事參考</td> </tr> <tr> <td>其他重要事項</td> <td></td> <td colspan="2">通知最新法令或轉知主管機 關政策宣導相關資訊供董事 參考</td> </tr> </table>	董事會績效評估	109/03/25 完成	今年為首次進行績效評估		董事責任保險	109/07/07 完成	依規定購買董事責任保險，並於第 431 次董事會呈報		公司治理組織	109/08/13	第 432 次董事會議報告公司 治理組織運作情形		109/12/15	第 434 次董事會議報告公司 治理組織運作情形		董事進修	年度及 不定期	董事會秘書室 109 年度委由 台灣董事學會安排董事研討 課程及不定期轉寄各機構相 關課程資訊供董事參考		其他重要事項		通知最新法令或轉知主管機 關政策宣導相關資訊供董事 參考																			
董事會績效評估	109/03/25 完成	今年為首次進行績效評估																																										
董事責任保險	109/07/07 完成	依規定購買董事責任保險，並於第 431 次董事會呈報																																										
公司治理組織	109/08/13	第 432 次董事會議報告公司 治理組織運作情形																																										
	109/12/15	第 434 次董事會議報告公司 治理組織運作情形																																										
董事進修	年度及 不定期	董事會秘書室 109 年度委由 台灣董事學會安排董事研討 課程及不定期轉寄各機構相 關課程資訊供董事參考																																										
其他重要事項		通知最新法令或轉知主管機 關政策宣導相關資訊供董事 參考																																										
			<p>公司治理主管王立心執行副總經理109年度進修情形如下：</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>受訓日期</th> <th>單位</th> <th>課程名稱</th> <th>時數</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>108/11/20-22</td> <td>2019MIT Management Sloan School/ILP- Epoch Taiwan Workshop</td> <td>Transforming KPIs:Measuring, Monitoring & Managing "Value Creation" in the Digitizing Enterprise</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>109/01/15</td> <td>台灣董事學會</td> <td>國際主題沙龍- 展望2020年公司治 理與企業永續</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>109/05/26</td> <td>財團法人台灣 金融研訓院</td> <td>公司治理講堂- 公關危機處理與應 變發言對策</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>109/07/28</td> <td>台灣董事學會</td> <td>數位轉型 - 趨動企業新價值</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>109/08/07</td> <td>台灣董事學會</td> <td>2020董事學會年會- 重大疫情下的台灣 企業策略轉折點</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>109/08/13</td> <td>台灣董事學會</td> <td>危機迫降 如何精準 決策-企業危機與風 險管理</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>109/09/21</td> <td>台灣董事學會</td> <td>照護翻轉世代產業 的轉型與治理</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>109/10/21</td> <td>台灣董事學會</td> <td>變革時代中的企業 轉型</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>109/11/24</td> <td>台灣董事學會</td> <td>企業永續力：篩選 優質企業ESG成為 標配</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	受訓日期	單位	課程名稱	時數	108/11/20-22	2019MIT Management Sloan School/ILP- Epoch Taiwan Workshop	Transforming KPIs:Measuring, Monitoring & Managing "Value Creation" in the Digitizing Enterprise	18	109/01/15	台灣董事學會	國際主題沙龍- 展望2020年公司治 理與企業永續	3	109/05/26	財團法人台灣 金融研訓院	公司治理講堂- 公關危機處理與應 變發言對策	3	109/07/28	台灣董事學會	數位轉型 - 趨動企業新價值	3	109/08/07	台灣董事學會	2020董事學會年會- 重大疫情下的台灣 企業策略轉折點	3	109/08/13	台灣董事學會	危機迫降 如何精準 決策-企業危機與風 險管理	3	109/09/21	台灣董事學會	照護翻轉世代產業 的轉型與治理	3	109/10/21	台灣董事學會	變革時代中的企業 轉型	3	109/11/24	台灣董事學會	企業永續力：篩選 優質企業ESG成為 標配	3	
受訓日期	單位	課程名稱	時數																																									
108/11/20-22	2019MIT Management Sloan School/ILP- Epoch Taiwan Workshop	Transforming KPIs:Measuring, Monitoring & Managing "Value Creation" in the Digitizing Enterprise	18																																									
109/01/15	台灣董事學會	國際主題沙龍- 展望2020年公司治 理與企業永續	3																																									
109/05/26	財團法人台灣 金融研訓院	公司治理講堂- 公關危機處理與應 變發言對策	3																																									
109/07/28	台灣董事學會	數位轉型 - 趨動企業新價值	3																																									
109/08/07	台灣董事學會	2020董事學會年會- 重大疫情下的台灣 企業策略轉折點	3																																									
109/08/13	台灣董事學會	危機迫降 如何精準 決策-企業危機與風 險管理	3																																									
109/09/21	台灣董事學會	照護翻轉世代產業 的轉型與治理	3																																									
109/10/21	台灣董事學會	變革時代中的企業 轉型	3																																									
109/11/24	台灣董事學會	企業永續力：篩選 優質企業ESG成為 標配	3																																									

評估項目	運作情形(註)				與上市上櫃公司 治理實務守則 差異情形及原因		
	是	否	摘要說明				
			109/12/08	財團法人台灣 金融研訓院	公司治理講堂- ESG與永續治理	3	
			為提升公司治理質量，本公司治理主管及董事會秘書室全員均於108年通過由證券暨期貨市場發展基金會辦理「公司治理人員基本能力測驗」。				
5.公司是否建立與利害關係人(包括但不限於股東、員工、客戶及供應商等)溝通管道，及於公司網站設置利害關係人專區，並妥適回應利害關係人所關切之重要企業社會責任議題？	✓		公司網站設有「企業社會責任／利害關係人」供投資人及其他利害關係人反映相關問題，並由專人負責處理，以維護其應有之權益。其網址： http://www.chcgroup.com.tw/index.php?route=csr/csr&cid=1 。				無
6.公司是否委任專業股務代辦機構辦理股東會事務？	✓		本公司委任專業股務機構「群益金鼎證券股份有限公司」代辦股東會事務。				無
7.資訊公開							
(1)公司是否架設網站，揭露財務業務及公司治理資訊？	✓		(1)公司財務、業務及公司治理相關揭露事項，都依規定揭露於交易所網站，並同步公佈於公司網站，其網址如下： www.chcgroup.com.tw 。				無
(2)公司是否採行其他資訊揭露之方式(如架設英文網站、指定專人負責公司資訊之蒐集及揭露、落實發言人制度、法人說明會過程放置公司網站等)？	✓		(2)本公司英文網址連結如下： http://www.chcgroup.com.tw/index.php?language=en ；並已有跨部門小組及專人負責揭露資訊的蒐集，並落實發言人制度，於公開資訊觀測站及公司網站揭露召開法人說明會之資料及簡報內容。				無
(3)公司是否於會計年度終了後兩個月內公告並申報年度財務報告，及於規定期限前提早公告並申報第一、二、三季財務報告與各月份營運情形？	✓		(3)公司將依現有人力審慎評估於會計年度終了後兩個月內公告並申報年度財務報告可行性； 本公司已在規定期限內，儘可能提早公告並申報第一、二、三季財務報告與各月份營運情形。				無
8.公司是否有其他有助於瞭解公司治理運作情形之重要資訊(包括但不限於員工權益、僱員關懷、投資者關係、供應商關係、利害關係人之權利、董事及監察人進修之情形、風險管理政策及風險衡量標準之執	✓		(1)有關員工權益、僱員關懷方面，公司皆訂定完備之員工守則與倫理規範及各方福利，環保方面均按照國家法令執行。 (2)公司無論對供應商、投資人或其他利害關係人之權利，向來重視，並予以應有之保障。 (3)董事及獨立董事/監察人進修情形： 除董事、獨立董事/監事自行進修外，本公司主動安排				

評估項目	運作情形(註)		與上市上櫃公司 治理實務守則 差異情形及原因
	是	否	
行情形、客戶政策之執行情形、公司為董事及監察人購買責任保險之情形等)？			<p>各董事、獨立董事/監事輪流參加中華公司治理協會、中華民國證券暨期貨發展基金會、中華民國工商協進會等機構研討課程，參加有關國際財務報導準則、公司治理、風險管理等相關課程，董事、獨立董事/監事進修情形，已依規定揭露於公開資訊觀測站。</p> <p>(4)風險管理政策及風險衡量標準之執行情形：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.本公司之風險管理政策業經 109/12/15 第 434 次董事會通過，為將風險控制在風險胃納與風險容忍度之內，設立董事會-總管理處-各相關單位（本公司或關係企業各功能/部門）三層執行風險管理架構暨評估以下風險，包括：危害、營運、財務、策略、人事、資安及 ESG 等面向之風險識別與管理等，並採取相關之風險回應措施與控制活動。 2.本年度為試運行階段，具體執行成果為： <ol style="list-style-type: none"> (1)設立組織架構並定期報告執行成果。 (2)擬定風險評估模式及執行計畫。 (3)依據實際運作需要提出「風險管理政策」及相關施行細則。 3.本年度業已於第 432 次董事會(109/08/13)及 434 次董事會(109/12/15)報告風險控管運作情形。 <p>(5)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 101 年 6 月起至今，每年為公司董事及經理人購買責任保險，於董事任期內，就其執行業務範圍，依法應負之賠償責任。</p> <p>(6)公司之議事規則，均按規定予以資訊透明化，並接受股東參與。</p> <p>(7)董事會成員及重要管理階層之接班規劃，其運作情形如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.董事成員遴選 本公司以公司治理、企業傳承的角度經營，於民國 100 年 12 月成立薪酬委員會、民國 102 年 6 月成立審計委員會，循序漸進地推行董事會效能優化之進程。 本公司董事成員除具備專業背景及專業技能外，亦應具備對公司經營規劃及所營事業之專長，為使董事會成員提升專業，不斷精進，考量在各董事之專業能力以外之範圍，選擇涵蓋與公司產業性質相關之財務、風險管理、業務、商務、法務、會計、企業社會責任或內部控制制度、財務報表相關課程，每人每年至少安排 6 小時以上進修課程，以確保董事會成員具相當程度之產業知識及獲取新知。 本公司董事長接班計畫係延續過往企業團培育關鍵人

評估項目	運作情形(註)		與上市上櫃公司 治理實務守則 差異情形及原因
	是	否	
			<p>才模式，指派儲備人才至海外歷練（例如：參與建置水泥廠等重要專案），最終於民國 102 年 6 月董事會改選後，由張剛綸董事長接棒至今。</p> <p>本公司亦計畫性藉工作輪調和外派等方式擴大高階經理人對企業團各營運事業體之參與度，以培養策略擬定和宏觀視野的能力，並使其能熟悉董事會的運作。在企業團轉型之際，本公司更指派各層級的主管與儲備人才執行海外新事業籌備專案以培育其跨領域職能，執行至今，企業團也順利地於 2019 年底在日本擁有第一間自有品牌飯店 Hotel Collective，並培育出許多優秀中高階人才。</p> <p>2.重要管理階層</p> <p>本公司重視各層級人才的發展，並訂定管理階層接班計劃。</p> <p>本公司管理階層接班計劃（含儲備人才養成）是以企業團內跨公司的「單位輪調／體驗學習」與「專案任務指派」方式進行，強化營運決策思考與發展策略夥伴關係的職能。</p> <p>每一關鍵職位的計畫時間分為三類：一（含）~三年、三（含）~五年、五（含）年以上，並依據其職務性質推動個人發展計畫，透過計畫讓受訓者能整合運用各項資源，以培養符合經營管理之能力。同時，人力資源室會規劃強化管理職能課程，以利各級儲備人才做好未來擔任重要管理階層的準備，課程內容包含但不限於主管角色與團隊塑造、目標管理及年度計畫、高效溝通與團隊合作、績效面談與員工激勵、有效溝通與團隊合作等。</p>

9.請就臺灣證券交易所股份有限公司公司治理中心最近年度發布之公司治理評鑑結果說明已改善情形，及就尚未改善者提出優先加強事項與措施。(未列入受評公司者無需填列)

題號	公司治理評鑑項目	執行及改善事項
1.1	公司是否於股東常會開會7日前上傳英文版年報？	109年6月22日召開股東常會，於10日前(109/06/11)完成英文年報上傳
1.15	公司是否訂定並於公司網站揭露禁止董事或員工等內部人利用市場上無法取得的資訊來獲利之內部規則與落實情形？	本公司訂有「防範內線交易管理作業程序」，並於公司網站揭露該作業程序相關之具體執行情形
2.2	公司是否訂定董事會成員多元化之政策，並將多元化政策之具體管理目標與落實情形揭露於公司網站及年報？	董事會成員之組成，即以個別董事產業經驗、專業分布及任期年資綜合考量而成，具體訊息揭露於公司網站及本運作情形附表
2.21	公司是否設置公司治理主管，負責公司治理相關事務，並於公司網站及年報說明職權範圍、當年度業務執行重點及進修情形？	於108年7月11日董事會通過聘任公司治理主管，並於公司網站及本項目第八點運作情形中註記揭露相關資料

評估項目	運作情形(註)		與上市上櫃公司 治理實務守則 差異情形及原因
	是	否	
2.22	公司是否訂定經董事會通過之風險管理政策與程序，揭露風險管理範疇、組織架構及其運作情形？		本公司訂定「風險管理政策」業已經109年12月15日董事會通過，並於公司網站及本項目第八點運作情形中揭露相關資料
2.23	公司訂定之董事會績效評估辦法是否經董事會通過，明定至少每三年執行外部評估一次，並依其辦法所訂期限執行評估、將執行情形及評估結果揭露於公司網站或年報？		於108年5月9日董事會通過「董事會績效評估辦法」，108及109年度評估結果於109年3月25日及110年3月29日於董事會報告
3.5	公司是否於股東常會開會7日前上傳以英文揭露之年度財務報告？		109年6月22日召開股東常會，於27日前(109/05/25)完成英文年度財務報告上傳
3.6	公司是否於中文版期中財務報告申報期限後兩個月內以英文揭露期中財務報告？		揭露109年第1~3季英文合併或個別財務報告，及各季英文財務報告於中文版財務報告申報期限後兩個月內皆已辦理申報
4.1	公司是否設置適當之治理架構，以訂定、檢討企業社會責任政策、制度或相關管理方針，並揭露於公司網站及年報？		公司網站於投資人專區-公司治理中揭露公司治理組織架構及職權
4.16	公司是否訂定並詳細於公司網站揭露公司內、外部人員對於不合法(包括貪汙)與不道德行為的檢舉制度？		公司網站已揭露檢舉管道與處理流程，包括建置獨立檢舉信箱或專線供內外部人使用、檢舉人應提供之資訊以及吹哨者保護制度等

註：運作情形不論勾選「是」或「否」，均應於摘要說明欄位敘明。

附表：董事多元化能力

職稱	姓名	國籍	性別	董事 年資	多元化能力						
					財務	商務	金融	風險 管理	營運 管理	講師	產業 經驗
董事長	張剛綸	中華民國	男	20年	✓	✓	✓	✓	✓		水泥
董事	陳啟德	中華民國	男	29年	✓	✓	✓	✓	✓		營建
	Pan Howard Wei-Hao	美國	男	8年	✓	✓	✓	✓	✓		化工
	劉奕成	中華民國	男	1年	✓	✓	✓	✓	✓		金融
獨立 董事	蘇瓜藤	中華民國	男	5年	✓	✓	✓	✓		✓	財會及 企業評價
	陳家聲	中華民國	男	8年	✓	✓	✓	✓		✓	人資
	陳冠名	中華民國	男	8年	✓	✓	✓	✓	✓		電子

3.4.4 薪資報酬委員會其組成、職責及運作情形：

1. 薪資報酬委員會成員資料

身分別	姓名	是否具有五年以上工作經驗 及下列專業資格			符合獨立性情形（註1）										兼任其 他公開 發行公 司薪資 報酬委 員會成 員家數	備註
		商務、法 務、財務、 會計或公 司業務所 需相關之 私立大專 院校講師 以上	法官、檢 察官、律 師、會計 師或其他 與公司業 務所需之 國家考試 及證書之 專門職業 技術人員	具有商 務、法 務、財 務、會 計或公 司業務 所需之 工作經 驗	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
獨立董事	陳家聲	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0	1080621 改選連任
其他	魏啓林			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	3	1080621 改選連任	
獨立董事	蘇瓜藤	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2	1080621 改選連任	

註1：各成員於選任前二年及任職期間符合下述各條件者。

- (1) 非公司或其關係企業之受僱人。
- (2) 非公司或其關係企業之董事、監察人(但如為公司與其母公司、子公司或屬同一母公司之子公司依本法或當地國法令設置之獨立董事相互兼任者，不在此限)。
- (3) 非本人及其配偶、未成年子女或以他人名義持有公司已發行股份總數1%以上或持股前十名之自然人股東。
- (4) 非(1)所列之經理人或(2)、(3)所列人員之配偶、二親等以內親屬或三親等以內直系血親親屬。
- (5) 非直接持有公司已發行股份總數5%以上、持股前五名或依公司法第27條第1項或第2項指派代表人擔任公司董事或監察人之法人股東之董事、監察人或受僱人(但如為公司與其母公司、子公司或屬同一母公司之子公司依本法或當地國法令設置之獨立董事相互兼任者，不在此限)。
- (6) 非與公司之董事席次或有表決權之股份超過半數係由同一人控制之他公司董事、監察人或受僱人(但如為公司或其母公司、子公司或屬同一母公司之子公司依本法或當地國法令設置之獨立董事相互兼任者，不在此限)。
- (7) 非與公司之董事長、總經理或相當職務者互為同一人或配偶之他公司或機構之董事(理事)、監察人(監事)或受僱人(但如為公司與其母公司、子公司或屬同一母公司之子公司依本法或當地國法令設置之獨立董事相互兼任者，不在此限)。
- (8) 非與公司有財務或業務往來之特定公司或機構之董事(理事)、監察人(監事)、經理人或持股5%以上股東(但特定公司或機構如持有公司已發行股份總數20%以上，未超過50%，且為公司與其母公司、子公司或屬同一母公司之子公司依本法或當地國法令設置之獨立董事相互兼任者，不在此限)。
- (9) 非為公司或關係企業提供審計或最近二年取得報酬累計金額未逾新臺幣50萬元之商務、財務、會計等相關服務之專業人士、獨資、合夥、公司或機構之企業主、合夥人、董事(理事)、監察人(監事)、經理人及其配偶。但依證券交易法或企業併購法相關法令履行職權之薪資報酬委員會、公開收購審議委員會或併購特別委員會成員，不在此限。
- (10) 未有公司法第30條各款情事之一。

薪酬委員會之職責：

本委員會之職責，係以專業客觀之地位，就本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。

薪酬委員會之職權：

本委員會應以善良管理人之注意，忠實履行下列職權，並將所提建議提交董事會討論：

- 1.訂定及定期檢討本公司董事、獨立董事及經理人績效評估與薪資報酬之政策、制度、標準與結構。
- 2.定期評估並訂定本公司董事、獨立董事及經理人薪資報酬。

2.薪資報酬委員會運作情形資訊

(1)本公司之薪資報酬委員會委員計3人。

(2)本屆委員任期：108年6月21日至111年6月20日，最近年度薪資報酬委員會開會7次(A)，委員資格及出席情形如下：

職稱	姓名	實際出席次數(B)	委託出席次數	實際出席率(%) (B/A)(註)	備註
召集人	陳家聲	7	0	100%	
委員	魏啓林	7	0	100%	
委員	蘇瓜藤	7	0	100%	

其他應記載事項：

- 1.董事會如不採納或修正薪資報酬委員會之建議，應敘明董事會日期、期別、議案內容、董事會決議結果以及公司對薪資報酬委員會意見之處理(如董事會通過之薪資報酬優於薪資報酬委員會之建議，應敘明其差異情形及原因)：無。
- 2.薪資報酬委員會之議決事項，如成員有反對或保留意見且有紀錄或書面聲明者，應敘明薪資報酬委員會日期、期別、議案內容、所有成員意見及對成員意見之處理：無。

註：

- (1) 年度終了日前有薪資報酬委員會成員離職者，應於備註欄註明離職日期，實際出席率(%)則以其在職期間薪資報酬委員會開會次數及其實際出席次數計算之。
- (2) 年度終了日前，有薪資報酬委員會改選者，應將新、舊任薪資報酬委員會成員均予以填列，並於備註欄註明該成員為舊任、新任或連任及改選日期。實際出席率(%)則以其在職期間薪資報酬委員會開會次數及其實際出席次數計算之。
- (3) 次數包含最近年度及截至年報刊印日止，計：109年度5次，110年2次(截至110年4月30日止)。

薪資報酬委員會對議案事由之討論與決議結果，及公司對於成員意見之處理情形：

薪酬委員會	委員姓名	議案內容	利益迴避	參與討論及表決情形
第四屆第 4 次 109/03/12	陳家聲 魏啓林 蘇瓜藤	108 年度董事酬勞及員工酬勞數額建議案		全體出席委員無異議通過董事酬勞與員工酬勞之提撥金額，實際提撥比例以會計師查核後之稅前淨利數據為計算基礎。
第四屆第 5 次 109/04/22	陳家聲 魏啓林 蘇瓜藤	108 年度董事酬勞及經理人員工酬勞分配案		經徵詢在場出席委員無異議照案通過，提請董事會核議。
第四屆第 6 次 109/07/22	陳家聲 魏啓林 蘇瓜藤	修訂薪資報酬委員會組織規程案		經徵詢在場出席委員無異議照案通過，提請董事會核議。
第四屆第 7 次 109/10/22	陳家聲 魏啓林 蘇瓜藤	審議辦理 108 年度派任關係企業及外部投資事業董事、監察人獎酬案		經徵詢在場出席委員無異議照案通過，提請董事會核議。
第四屆第 8 次 109/12/30	陳家聲 魏啓林 蘇瓜藤	審議經理人員工認股數額案		經徵詢在場出席委員無異議照案通過，提請董事會核議。
		109 年度經理人獎金數額案		經徵詢在場出席委員無異議照案通過，提請董事會核議。
		109 年度董事農曆春節加發報酬案		經徵詢在場出席委員無異議照案通過，提請董事會核議。
		109 年度薪酬委員會委員農曆春節加發報酬案	基於利益迴避原則，委員會不做實質審議。	陳家聲、魏啟林、蘇瓜藤親自出席，但未參與討論及表決。本案逕送董事會核議。
第四屆第 9 次 110/03/11	陳家聲 魏啓林 蘇瓜藤	109 年度董事酬勞及員工酬勞數額建議案		全體出席委員無異議通過董事酬勞與員工酬勞之提撥金額，實際提撥比例以會計師查核後之稅前淨利數據為計算基礎。
第四屆第 10 次 110/04/22	陳家聲 魏啓林 蘇瓜藤	109 年度董事酬勞及經理人員工酬勞分配案		經徵詢在場出席委員無異議照案通過，提請董事會核議。
		審議第二次經理人員工認股數額案		經徵詢在場出席委員無異議照案通過，提請董事會核議。

3.4.5 履行社會責任情形及與上市上櫃公司企業社會責任實務守則差異情形及原因

評估項目	運作情形(註 1)		與上市上櫃公司 企業社會責任 實務守則差異 情形及原因	
	是	否		摘要說明(註 2)
1.公司是否依重大性原則，進行與公司營運相關之環境、社會及公司治理議題之風險評估，並訂定相關風險管理政策或策略?(註3)	✓		本公司之風險管理政策業經109/12/15第434次董事會通過，為將風險控制在風險胃納與風險容忍度之內，設立董事會-總管理處-各相關單位(本公司或關係企業各功能/部門)三層執行風險管理架構暨評估以下風險，包括：危害、營運、財務、策略、人事、資安及ESG等面向之風險識別與管理等，並採取相關之風險回應措施與控制活動。 本年度業已於第432次董事會(109/08/13)及434次董事會(109/12/15)報告風險控管運作情形。	無
2.公司是否設置推動企業社會責任專(兼)職單位，並由董事會授權高階管理階層處理，及向董事會報告處理情形?	✓		本公司總管理處為推動企業社會責任之專責單位，並依據不同項目分別組織跨部門跨企業團的專案小組辦理。自109年起定期向董事會報告公司ESG的執行情形。	無
3.環境議題 (1)公司是否依其產業特性建立合適之環境管理制度?	✓		(1)環安部門有專人負責，制定公司各項安全、環保、職業衛生制度。 公司現正接受專業機構輔導溫室氣體盤查與能源管理系統等相關作業，預計在110年能取得ISO14064-1溫室氣體查證聲明書與ISO50001能源管理系統查證聲明書。 對各投資事業，公司亦依產業特性分別建立合適之環境管理制度，如產後護理中心按國際WELL健康建築標準(已獲最高級之白金級認證)、沖繩新建Hotel Collective按LEED綠色	無

評估項目	運作情形(註 1)			與上市上櫃公司 企業社會責任 實務守則差異 情形及原因
	是	否	摘要說明(註 2)	
(2)公司是否致力於提升各項資源之利用效率，並使用對環境負荷衝擊低之再生物料？	✓		建築標準(正申請認證中)進行環境管理。 (2)為降低環境負荷衝擊，本公司重視資源之利用效率，如企業團經營之餐廳摒棄採用一次性餐具與保育類動植物食材。	無
(3)公司是否評估氣候變遷對企業現在及未來的潛在風險與機會，並採取氣候相關議題之因應措施？	✓		(3)公司認識氣候變遷為企業永續發展必須面對的課題，故已進行相關風險評估，發掘潛在風險與機會，並研擬相應管理方針。詳請參閱本公司 109 年度 CSR 報告書「風險管理」章節。	無
(4)公司是否統計過去兩年溫室氣體排放量、用水量及廢棄物總重量，並制定節能減碳、溫室氣體減量、減少用水或其他廢棄物管理之政策？	✓		(4)公司統計有過去兩年用水量、用電量、廢棄物總重量、及溫室氣體排放量。為求節能減碳，公司會排定年度方針進行水、電之節約。詳請參閱本公司 109 年度 CSR 報告書「環境管理」章節。	無
4.社會議題				
(1)公司是否依照相關法規及國際人權公約，制定相關之管理政策與程序？	✓		(1)本企業團致力維護員工基本人權，訂有人權政策，重點包括落實職場多元包容性與確保工作機會均等、暢通的溝通管道、提供安全與健康的工作環境、個人資料保護，以及定期檢視及評估人權相關制度及作為。該政策於 109 年 1 月經董事長簽署頒布施行。	無
(2)公司是否訂定及實施合理員工福利措施(包括薪酬、休假及其他福利等)，並將經營績效或成果適當反映於員工薪酬？	✓		(2)本公司訂有合理的員工福利措施。 薪酬方面訂有「員工薪酬管理辦法」，對於員工薪資均有合理規範。另訂有「績效管理辦法」，據以辦理員工考核，並以經營績效與員工工作表現決定獎金與員工酬金之多寡。 員工的工作時間與休假在公司所訂「工作規則」中有詳盡規定，均能符合「勞動基準法」、	無

評估項目	運作情形(註 1)		與上市上櫃公司 企業社會責任 實務守則差異 情形及原因
	是	否	
(3)公司是否提供員工安全與健康之工作環境，並對員工定期實施安全與健康教育？	✓		無
(4)公司是否為員工建立有效之職涯能力發展培訓計畫？	✓		無
(5)對產品與服務之顧客健康與安全、客戶隱私、行銷及標示，公司是否遵循相關法規及國際準則，並制定相關保護消費者權益政策及申訴程序？	✓		無
(6)公司是否訂定供應商管理政策，要求供應商在環保、職業安全衛生或勞動人權等議題遵循相關規範，及其實施情形？	✓		無

評估項目	運作情形(註 1)			與上市上櫃公司 企業社會責任 實務守則差異 情形及原因
	是	否	摘要說明(註 2)	
			及遵守。 定期對供應商進行考評，如有違反履行企業社會責任承諾者，將降低交易頻率與交易金額，若有重大違失行為者，即予解約，拒絕繼續往來。	
5.公司是否參考國際通用之報告書編製準則或指引，編製企業社會責任報告書等揭露公司非財務資訊之報告書？前揭報告書是否取得第三方驗證單位之確信或保證意見？	✓		公司參考國際通用之報告書編製準則編製企業社會責任報告書，以揭露公司非財務資訊。108年度企業社會責任報告書由BSI英國標準協會擔任第三方驗證單位提供AA1000之中度保證。本公司109年度企業社會責任報告書仍將委託第三方驗證，申請相關確信或保證意見。	無
6.公司如依據「上市上櫃公司企業社會責任實務守則」定有本身之企業社會責任守則者，請敘明其運作與所定守則之差異情形： 本公司於104年3月即依據「上市上櫃公司企業社會責任實務守則」訂定「企業社會責任政策」，復於109年5月配合新修訂之「上市上櫃公司企業社會責任實務守則」，進一步訂定本公司「企業社會責任實務守則」以取代，經提報董事會審議通過。目前公司經營運作即係按所訂實務守則執行，並無差異。				
7.其他有助於瞭解企業社會責任運作情形之重要資訊： (1)本公司致力打造幸福工作職場，109年有以下事蹟：試行彈性上下班；增開溜冰、烏克麗麗、拳擊社等文康社團；舉辦員工羽球聯誼賽；以及增加員工健身中心設施等。 (2)自103年起即持續贊助時代基金會辦理Garage+計畫，免費提供辦公房舍給青年新創團隊使用，該項租賃及管理費的補助金額每年約500萬元，協助育成社會青年之創業，為國家發展與提升就業率盡一分心力。因該案效益卓著，規模擴充，遂於109年8月加大提供之辦公房舍面積，每年度補助的租賃及管理費增至約750萬元。 (3)109年國內發生新冠肺炎疫情，感念醫護人員的辛勞、勇敢，為表達謝意與支持，特發起並聯合地區店家們，在國際護師節的五月時節送餐給台北馬偕及內湖三軍總醫院全體護理師，共送出800份美味餐點，促進社會的共融。 (4)新冠肺炎疫情衝擊了日本沖繩地區的弱勢群體。Hotel Collective 於109年5月初自製350份營養便當贈送給當地兒童福利機構。 (5)公司捐助需扶助對象： 1.109年捐助財團法人介惠社會福利慈善基金會10萬元，關懷偏鄉弱勢失能照護。 2.新冠肺炎病毒初始蔓延各處時，國外醫護材料嚴重短缺，本公司於109年4月份在海外購得20,000片KN95口罩，捐贈給美國麻省理工學院志工團隊，連同運費共計花費34,000美元。 (6)嘉新兆福文化基金會109年度舉辦定期公益活動： 1.109年第61屆嘉新清寒獎學金頒發359萬元予在學成績優良之弱勢家庭學生；第56屆中華嘉新體育獎學金114萬5千元。 2.109年補助全省偏鄉學童課後輔導經費約291萬元。				

(7)企業團發展新事業項目均積極導入環境永續相關之國際品質認證基準，如海外沖繩飯店正申請 LEED 綠建築認證中，從設備及制度面徹底管理水、能源、廢棄回收物等；國內的產後護理中心則依 WELL(健康建築認證)規範，透過對空氣、水、營養、光、運動、熱舒適、聲環境、材料、精神、社區等十大面向的嚴格控管或設計，營造出最適人居的健康生活環境，並於 109 年 9 月獲得 WELL 白金級認證，而與其配套之中央廚房於 108 年完工後未久即已通過 HACCP 及 ISO22000 雙認證。

(8)為了回饋沖繩當地居民對嘉新企業團的支持，Hotel Collective 在 109 年 1 月試營運期間，免費讓當地民眾走進飯店享受世界級的攝影藝術饗宴，用實際行動展現嘉新深耕沖繩當地與豐富台日文化交流的心意。以「Open the Emotion」為概念，主辦「ForeMost 世界攝影大賞展」，全球首次匯聚超過 300 幅在法、美、日、俄四大國際攝影展得獎的作品，並同場加映沖繩主題特展，邀請曾獲國際大獎的台灣知名攝影家 John Tao，親赴沖繩拍攝，以文化、傳統、生活等多面向的攝影作品，完美串起沖繩與世界的藝術連結。

註 1：運作情形如勾選「是」，請說明所採行之重要政策、策略、措施及執行情形；運作情形如勾選「否」，請解釋原因並說明未來採行相關政策、策略及措施之計畫。

註 2：公司已編製企業社會責任報告書者，運作情形得註明查閱企業社會責任報告書方式及索引頁次替代之。

註 3：重大性原則係指有關環境、社會及公司治理議題對公司投資人及其他利害關係人產生重大影響者。

3.4.6 履行誠信經營情形及與上市上櫃公司誠信經營守則差異情形及原因

評估項目	運作情形(註)		與上市上櫃公司誠信經營守則差異情形及原因	
	是	否		摘要說明
1. 訂定誠信經營政策及方案				
(1) 公司是否制定經董事會通過之誠信經營政策，並於規章及對外文件中明示誠信經營之政策、作法，以及董事會與高階管理階層積極落實經營政策之承諾？	✓		(1) 本公司103年5月即由董事會通過「道德行為準則」與「誠信經營守則」施行，經多次修訂，最新版於109年11月11日董事會通過。 公司內外網站均有公布上述規章，並於每次修訂後立即予以更新。公司對外合約中亦均敘明違反本公司誠信經營政策時之處理方式，以積極展現公司對「道德行為準則」及「誠信經營守則」之承諾。	無
(2) 公司是否建立不誠信行為風險之評估機制，定期分析及評估營業範圍內具較高不誠信行為風險之營業活動，並據以訂定防範不誠信行為方案，且至少涵蓋「上市上櫃公司誠信經營守則」第七條第二項各款行為之防範措施？	✓		(2) 為確保誠信經營守則之落實，防範不誠信風險，本公司有建立有效之會計制度及內部控制制度，及各項管理辦法等，並定期評估，加以修訂強化。稽核室人員亦會定期查核遵循情形，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。	無
(3) 公司是否於防範不誠信行為方案內明定作業程序、行為指南、違規之懲戒及申訴制度，且落實執行，並定期檢討修正前揭方案？	✓		(3) 公司為防範不誠信行為，落實「誠信經營守則」，另訂有「誠信經營作業程序與行為指南」，內容中對各營業行為應具之誠信作為均有明確規範，亦包含有違規之懲戒及申訴制度。此外，在上述規章外，本公司亦於員工「工作規則」及相關作業辦法中加強宣導與要求誠信經營。	無
2. 落實誠信經營				
(1) 公司是否評估往來對象之誠信紀錄，並於其與往來交易對象簽訂之契約中明定誠信行為條款？	✓		(1) 公司對於往來對象會調查其誠信情況，對於有誠信紀錄不佳或有疑慮者，均會予以排除；簽訂之合約則依本公司「誠信經營守則」及「供應商管理政策」規定，明訂誠信行	無

評估項目	運作情形(註)		與上市上櫃公司誠信經營守則差異情形及原因	
	是	否		摘要說明
(2)公司是否設置隸屬董事會之推動企業誠信經營專責單位，並定期(至少一年一次)向董事會報告其誠信經營政策與防範不誠信行為方案及監督執行情形？		✓	為條款；也會定期對供應商進行評鑑。 (2)本公司由總管理處負責企業社會責任含誠信經營等相關議題的規劃推動與監督，目前雖由非隸屬董事會之單位主責，但定期向董事會報告執行情形。	無
(3)公司是否制定防止利益衝突政策、提供適當陳述管道，並落實執行？	✓		(3)本公司明訂有公司經理人不得從事與公司利益衝突的事務。其經公司解除競業禁止者，皆須由董事會同意後提報股東常會通過。對董事會中與其自身或其代表之法人有利害關係之議案，於議程中容許作說明但討論及表決時皆遵行迴避，避免不誠信行為的發生。	無
(4)公司是否為落實誠信經營已建立有效的會計制度、內部控制制度，並由內部稽核單位依不誠信行為風險之評估結果，擬訂相關稽核計畫，並據以查核防範不誠信行為方案之遵循情形，或委託會計師執行查核？	✓		(4)為確保誠信經營之落實，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，稽核部門依據風險評估結果，制定並執行年度內部稽核工作查核遵循情形，並定期檢視內控制度及修正其有效性。	無
(5)公司是否定期舉辦誠信經營之內、外部之教育訓練？	✓		(5)公司每年均舉辦誠信經營相關之內外部訓練並不定期於內部會議上進行宣導。109年度計辦有4場相關之內、外部教育訓練。	無
3.公司檢舉制度之運作情形				
(1)公司是否訂定具體檢舉及獎勵制度，並建立便利檢舉管道，及針對被檢舉對象指派適當之受理專責人員？	✓		(1)本公司已訂立檢舉作業要點經108年11月13日第426次董事會公司通過，公司設有三種檢舉管道：電話檢舉專線(02)25512317、具函檢舉、以及電郵檢舉 chcgroup.audit@gmail.com，違反誠信經營等相關事務之檢舉案件，均由稽核室主管負責受理，並依內部檢舉作	無

評估項目	運作情形(註)		與上市上櫃公司誠信經營守則差異情形及原因	
	是	否		摘要說明
(2)公司是否訂定受理檢舉事項之調查標準作業程序、調查完成後應採取之後續措施及相關保密機制？	✓		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。 (2)公司對於檢舉事項由稽核室負責受理，並根據所取得之資訊進行了解與調查，參酌個案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會議呈報董事長。檢舉情事如涉及董事或高階經理人，則呈報至審計委員會召集人。 檢舉受理、調查過程、調查結果並以極機密方式保存五年。	無
(3)公司是否採取保護檢舉人不因檢舉而遭受不當處置之措施？	✓		(3)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。除對檢舉人身分嚴加保密外，並確保檢舉人不因檢舉而遭受不當處置。	無
4.加強資訊揭露 公司是否於其網站及公開資訊觀測站，揭露其所定誠信經營守則內容及推動成效？	✓		公司所訂定的誠信經營守則，除公佈於本公司電子公佈欄及公司官網為組織成員遵循之依據外，在公開資訊觀測站亦有公開揭露。	無
5.公司如依據「上市上櫃公司誠信經營守則」定有本身之誠信經營守則者，請敘明其運作與所定守則之差異情形： 與守則無差異。				
6.其他有助於瞭解公司誠信經營運作情形之重要資訊：(如公司檢討修正其訂定之誠信經營守則等情形)： 公司董事會於109年11月11日通過修訂之「誠信經營守則」、「道德行為準則」，以強化充實相關內容，同日並通過新訂之「誠信經營作業程序與行為指南」，使實作面規範益為具體明確。本公司遵守公司法、證券交易法及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。詳請參閱本公司CSR報告書中的「誠信經營與道德行為準則」章節。				

註：運作情形不論勾選「是」或「否」，均應於摘要說明欄位敘明。

3.4.7 公司如有訂定公司治理守則及相關規章者、應揭露其查詢方式：

本公司訂有公司治理實務守則等相關規章，可於本公司網站「投資人專區／公司治理&重要規章」裡查詢相關內容，其網址為 <http://www.chcgroup.com.tw>。

3.4.8 其他足以增進對公司治理運作情形之瞭解的重要資訊：

持續關注公司治理相關議題趨勢，對於各種公司治理的研習機會如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，每月之例會均派員參加，諸如舞弊與公司治理、資通安全、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。

經理人參與公司治理有關之進修訓練，如下：

職 稱	姓 名	課程名稱	受訓日期	時數
總經理	祁士鉅	氣候變遷與機會風險的辨識	109/08/11	2
		公司治理之誠信經營守則	109/08/11	2
		照護翻轉世代產業的轉型與新治理	109/09/21	3
		變革時代中的企業轉型	109/10/21	3
		企業永續力:篩選優質企業 ESG 成為標配	109/11/24	3
		防範內線交易	109/11/27	1.5
		從台積電看未來國際局勢分享	109/12/17	2
執行副總經理 兼任執行長 兼任公司治理 主管	王立心	董事講堂永續系列一：國際主題沙龍： 展望 2020 年公司治理與企業永續	109/01/15	3
		公司治理講堂-公關危機處理與應變發言 對策	109/05/26	3
		數位轉型 趨動企業新價值	109/07/28	3
		2020 董事學會年會：重大疫情下的台灣 企業策略轉折點	109/08/07	3
		氣候變遷與機會風險的辨識	109/08/11	2
		公司治理之誠信經營守則	109/08/11	2
		危機迫降 如何精準決策-企業危機與風 險管理	109/08/13	3
		照護翻轉世代 產業的轉型與新治理	109/09/21	3
		變革時代中的企業轉型	109/10/21	3
		企業永續力：篩選優質企業 ESG 成為標 配	109/11/24	3
		公司治理講堂(第 69 期)- ESG 與永續治 理	109/12/08	3

職 稱	姓 名	課程名稱	受訓日期	時數
		從台積電看未來國際局勢分享	109/12/17	2
財務主管	周月珍	後疫情時代，企業財務部門如何將危機化為轉機	109/05/15	1
		從餐飲業危機思考看未來產業生態改變	109/07/22	2
		危機或轉機？觀光旅宿的下一步	109/07/24	2
		數位轉型趨動企業新價值	109/07/28	3
		零售的未來，實體與虛擬通路的版圖移轉	109/07/29	2
		後疫情時代的消費行為趨勢	109/07/31	2
		氣候變遷與機會風險的辨識	109/08/11	2
		公司治理之誠信經營守則	109/08/11	2
		危機迫降，如何精準決策企業危機與風險管理	109/08/13	3
		2020 臺商關鍵論壇：解析後疫情時間，躍上臺灣資本市場	109/08/27	1.5
		照護翻轉世代產業的轉型與新治理	109/09/21	3
		【2020 財務長研討會】尋找績效提升的關鍵密碼：策略·管理·創新	109/09/24	3
		永豐銀行和中國輸出入銀行合作研討會	109/10/16	3
		變革時代中的企業轉型	109/10/21	3
		資安宣導	109/11/05	1
		溫室氣體盤查	109/11/23	2
		2020 國泰永續金融暨氣候變遷高峰論壇	109/12/10	5
		從台積電看未來國際局勢分享	109/12/17	2
會計主管	馮文裕	數位轉型趨動企業新價值	109/07/28	3
		氣候變遷與機會風險的辨識	109/08/11	2
		公司治理之誠信經營守則	109/08/11	2
		危機迫降，如何精準決策企業危機與風險管理	109/8/13	3
		氣候相關財務揭露建議(TCFD)教育訓練	109/08/26	3
		【2020 財務長研討會】尋找績效提升的關鍵密碼：策略·管理·創新	109/09/24	3
		109 年度防範內線交易暨內部人股權交易宣導說明會	109/10/22	3
		依「發行人證券商證券交易所會計主管資格條件及專業進修辦法」會計主管持續進修	109/11/16	12
		企業永續力：篩選優質企業 ESG 成為標配	109/11/24	3
				從台積電看未來國際局勢分享

3.4.9 內部控制制度執行狀況

1. 內部控制聲明書

嘉新水泥股份有限公司
內部控制制度聲明書

日期：110 年 3 月 29 日

本公司民國 109 年度之內部控制制度，依據自行評估的結果，謹聲明如下：

- 一、本公司確知建立、實施和維護內部控制制度係本公司董事會及經理人之責任，本公司業已建立此一制度。其目的係在對營運之效果及效率(含獲利、績效及保障資產安全等)、報導具可靠性、及時性、透明性及符合相關規範暨相關法令之遵循等目標的達成，提供合理的確保。
- 二、內部控制制度有其先天限制，不論設計如何完善，有效之內部控制制度亦僅能對上述三項目標之達成提供合理的確保；而且，由於環境、情況之改變，內部控制制度之有效性可能隨之改變。惟本公司之內部控制制度設有自我監督之機制，缺失一經辨認，本公司即採取更正之行動。
- 三、本公司係依據「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」(以下簡稱「處理準則」)規定之內部控制制度有效性之判斷項目，判斷內部控制制度之設計及執行是否有效。該「處理準則」所採用之內部控制制度判斷項目，係為依管理控制之過程，將內部控制制度劃分為五個組成要素：1. 控制環境，2. 風險評估，3. 控制作業，4. 資訊及溝通，及5. 監督作業。每個組成要素又包括若干項目。前述項目請參見「處理準則」之規定。
- 四、本公司業已採用上述內部控制制度判斷項目，檢查內部控制制度之設計及執行的有效性。
- 五、本公司基於前項檢查結果，認為本公司於民國109年12月31日的內部控制制度(含對子公司之監督與管理)，包括瞭解營運之效果及效率目標達成之程度、報導係屬可靠、及時、透明及符合相關規範暨相關法令之遵循有關的內部控制制度等之設計及執行係屬有效，其能合理確保上述目標之達成。
- 六、本聲明書將成為本公司年報及公開說明書之主要內容，並對外公開。上述公開之內容如有虛偽、隱匿等不法情事，將涉及證券交易法第二十條、第三十二條、第一百七十一條及第一百七十四條等之法律責任。
- 七、本聲明書業經本公司民國110年3月29日董事會通過，出席董事(人) (印) (身) (國) 意本聲明書之內容，併此聲明。

嘉新水泥股份有限公司

董事長 張剛綸



總經理 祁士鈺



2. 委託會計師專案審查內部控制制度者，應揭露會計師審查報告：無。

3.4.10 最近年度及截至年報刊印日止公司及其內部人員依法被處罰、公司對其內部人員違反內部控制制度規定之處罰、主要缺失與改善情形：
無。

3.4.11 最近年度及截至年報刊印日止，股東會及董事會之重要決議：

1.股東大會重要決議事項執行情形及檢討

會議日期	股東會決議事項	執行情形
109/06/22 股東常會	一、投票表決通過承認 108 年度決算表冊案。	依決議結果於當日公告辦理完成。
	二、投票表決通過承認 108 年度盈餘分派案，分派內容為自可供分配盈餘提撥新台幣 771,780,548 元作為股東股利(每股分配現金股利 1 元)，上開分配以 108 年度本期稅後淨利優先分配。	本公司 108 年度盈餘分派案，已依股東常會決議結果分派完成；董事會決議現金股利配發基準日為 109/7/29，並於 109/8/28 發放完成。
	三、投票表決通過修訂「股東會議事規則」部分條文案。	依決議結果於當日公告辦理完成。

2.109 年度及截至 110 年 4 月 30 日止，合計召開 9 次董事會，董事會決議如下：

會議次數	開會時間	重要決議事項
第 428 次	109/01/09	<p>一、通過本公司貸與持股 40%之 LDC ROME HOTELS S.R.L. 148 萬歐元案。</p> <p>二、通過核定「108 年度董事長、經理人(含員工)年終獎金核算給付要點」案。</p> <p>三、通過核定 108 年度董事長及經理人獎金之數額案。</p> <p>四、通過核定 108 年度董事(不含兼任薪資報酬委員會委員之獨立董事)農曆春節加發報酬數額案。</p> <p>五、通過提報 108 年度薪資報酬委員會委員(含以獨立董事身分兼任委員者)農曆春節加發報酬數額案。</p>
第 429 次	109/03/25	<p>一、通過 108 年度員工及董事酬勞分派案，全體出席董事一致同意董事酬勞數額扣除董事長個人報酬及其他董事酬勞減半後計算，並提今年股東常會報告。</p> <p>二、通過訂定本公司「員工酬勞分配辦法」案。</p> <p>三、通過訂定本公司「年終獎金發放辦法」案。</p> <p>四、通過與持股 100%之子公司嘉北國際股份有限公司簽訂台北港第一散雜貨中心東 14 號碼頭及東 13、14、15、16 後線基地合作經營合約補充協議(三)案。</p> <p>五、通過與持股 100%之子公司嘉北國際股份有限公司簽訂「儲轉業務委託合約」案。</p> <p>六、通過造具本公司 108 年度內部控制制度聲明書案。</p> <p>七、通過修訂本公司 109 年度稽核計畫乙份。</p> <p>八、通過續委任簽證會計師及其報酬案。</p> <p>九、通過造具本公司 108 年度營業報告書及財務報表稿案，並提請本年度股東常會承認。</p> <p>十、通過本公司 108 年度盈餘分派案，並提請本年度股東常會承認。</p> <p>十一、通過預定買回 7,000 張本公司股份轉讓予員工案，並提最近一次股東常會報告。</p> <p>十二、通過召開 109 年股東常會事宜案。</p> <p>十三、通過本公司貸與持股 40%之 LDC ROME HOTELS S.R.L. 80 萬歐元案。</p>
第 430 次	109/05/06	<p>一、通過核定 108 年度董事酬勞分配數額案。</p>

會議次數	開會時間	重 要 決 議 事 項
		<p>二、通過核定 108 年度經理人員工酬勞分配數額案。</p> <p>三、通過修訂本公司「股東會議事規則」部分條文案。</p> <p>四、通過修訂本公司「董事會議事規範」部份條文案。</p> <p>五、通過修訂本公司「公司治理實務守則」部分條文案。</p> <p>六、通過訂定本公司「企業社會責任實務守則」案。</p> <p>七、通過修訂本公司「審計委員會組織規程」部分條文案。</p> <p>八、通過與第一銀行重新簽訂往來授信額度案。</p> <p>九、通過與永豐銀行重新簽訂往來授信額度案。</p> <p>十、通過本公司貸與持股 40%之 LDC ROME HOTELS S.R.L. 80 萬歐元案。</p> <p>十一、通過改變本公司 109 年股東常會召集地點及調整議程案。</p>
第 431 次	109/07/07	<p>一、通過訂定 108 年度現金股利配發基準日及調整配息率案。</p> <p>二、通過為日本子公司嘉新琉球開發合同會社與中國信託銀行東京分行往來借款提供保證案。</p> <p>三、通過訂定本公司「買回庫藏股作業程序」案。</p>
第 432 次	109/08/13	<p>一、通過修訂本公司「薪資報酬委員會組織規程」部分條文案。</p> <p>二、通過本公司貸與持股 40%之 LDC ROME HOTELS S.R.L. 60 萬歐元案。</p> <p>三、通過修正本公司今(109)年之預算案。</p>
第 433 次	109/11/11	<p>一、通過依本公司「派任法人董監事暨獎酬管理要點」規定，審議派任關係企業及外部投資事業董事、監察人之績效，據以憑辦 108 年度獎酬事宜案。</p> <p>二、通過修訂本公司「誠信經營守則」部分條文案。</p> <p>三、通過修訂本公司「道德行為準則」部分條文案。</p> <p>四、通過訂定本公司「誠信經營作業程序與行為指南」案。</p> <p>五、通過為日本子公司嘉新琉球開發合同會社與中國信託銀行東京分行往來借款提供保證案。</p> <p>六、通過為日本子公司嘉新琉球開發合同會社與台新銀行東京分行往來借款提供保證案。</p> <p>七、通過為日本子公司嘉新琉球 COLLECTIVE 株式會社與台新銀行東京分行往來借款提供保證案。</p> <p>八、通過為日本子公司嘉新琉球 COLLECTIVE 株式會社與中國信託銀行東京分行往來借款提供保證案。</p> <p>九、通過本公司之 100%子公司嘉新資產管理開發股份有限公司以自辦公開標售方式處分位於桃園市蘆竹區五福段 2 地號等 23 筆土地及建物案。</p> <p>十、通過本公司向中信投資股份有限公司收購雲朗觀光股份有限公司約 23.1%股權投資案。</p>
第 434 次	109/12/15	<p>一、通過與子公司嘉新國際股份有限公司續訂基隆儲運中心委託管理合約及台中港水泥倉儲服務合約案。</p> <p>二、通過修訂本公司「職務授權管理辦法」中核決權限表之部分內容案。</p> <p>三、通過造具本公司 110 年度稽核計劃案。</p> <p>四、通過訂定本公司「風險管理政策」案。</p> <p>五、通過 110 年度續與金融機構維持融資往來之借款額度案。</p> <p>六、通過編制本公司 110 年度之預算案。</p>
第 435 次	110/1/19	<p>一、通過為辦理「107 年度第一次買回公司股份轉讓員工第一次認購作業」案，關於經理人之認購明細。</p>

會議次數	開會時間	重 要 決 議 事 項
		二、通過核定 109 年度董事長及經理人獎金之數額案。 三、通過核定 109 年度董事(不含兼任薪資報酬委員會委員之獨立董事)農曆春節加發報酬數額案。 四、通過提報 109 年度薪資報酬委員會委員(含以獨立董事身分兼任委員者)農曆春節加發報酬數額案。 五、通過臨時動議提報本公司於法國巴黎財富管理銀行香港分行外幣帳戶投資風險評估問卷案。
第 436 次	110/3/29	一、通過本公司 109 年度員工及董事酬勞分派案，並提今年股東常會報告。 二、通過修訂本公司內部控制制度案。 三、通過造具本公司 109 年度內部控制制度聲明書案。 四、通過委任簽證會計師及其報酬案。 五、通過造具本公司 109 年度營業報告書及財務報表稿案，並提請本年度股東常會承認。 六、通過本公司 109 年度盈餘分派案，並提請本年度股東常會承認。 七、通過召開 110 年股東常會事宜案。

3.4.12 最近年度及截至年報刊印日止，董事對董事會通過重要決議有不同意見且有紀錄或書面聲明者，其主要內容：無。

3.4.13 最近年度及截至年報刊印日止，公司董事長、總經理、會計主管、財務主管、內部稽核主管及研發主管等辭職解任情形：無。

3.5 會計師公費資訊

3.5.1 會計師公費資訊

會計師公費資訊級距表

會計師事務所名稱	會計師姓名		查核期間	備註
勤業眾信聯合會計師事務所	虞成全	張耿禧	109 年度	

金額級距		公費項目	審計公費	非審計公費	合計
1	低於 2,000 千元			✓	
2	2,000 千元 (含) ~4,000 千元				
3	4,000 千元 (含) ~6,000 千元				
4	6,000 千元 (含) ~8,000 千元		✓		✓
5	8,000 千元 (含) ~10,000 千元				
6	10,000 千元 (含) 以上				

1. 給付簽證會計師、簽證會計師所屬事務所及其關係企業之非審計公費為審計公費之四分之一以上者，應揭露審計與非審計公費金額及非審計服務內容：

會計師公費資訊

金額單位：新臺幣仟元

會計師事務所名稱	會計師姓名	審計公費	非審計公費					會計師查核期間	備註
			制度設計	工商登記	人力資源	其他(註1)	小計		
勤業眾信聯合會計師事務所	虞成全 張耿禧	7,630	-	-	-	200	200	109 年度	

註1：移轉訂價 20 萬元。

2. 更換會計師事務所且更換年度所支付之審計公費較更換前一年度之審計公費減少者，應揭露更換前後審計公費金額及原因：無。

3. 審計公費較前一年度減少達百分之十以上者，應揭露審計公費減少金額、比例及原因：無。

4. 會計師獨立性之評估：

本公司審計委員會定期藉以下事項評估簽證會計師之獨立性，並向董事會報告評估之結果：

- (1) 會計師之獨立性聲明。
- (2) 會計師所提供之審計服務需經過審計委員會事先之審核。
- (3) 每年透過會計師獨立性及適任性問卷以彙整對會計師獨立性之評估結果(註)。

註:會計師獨立性重要項目評估標準:

序號	內容	符合與否	
		是	否
1	委任之會計師對於委辦事項與其本身有直接或重大間接利害關係而影響其公正及獨立性時，是否予以迴避，不得承辦。	✓	
2	會計師提供財務報表之查核、核閱、複核或專案審查並作成意見書，除維持實質上之獨立性外，亦應維持形式上之獨立性。因此，審計服務小組成員及會計師事務所關係企業，須對審計客戶維持獨立性。	✓	
3	會計師是否以正直、公正客觀之立場，保持獨立性精神。	✓	
4	會計師獨立性是否受到自我利益、自我評估、辯護、熟悉度及脅迫等因素而有所影響。		✓
5	無下列情事之一： (1)無受主管機關懲戒，或證交法第 37 條所為之處分。 (2)未有連續七年擔任本公司會計師或有損及獨立性之情事者。 (3)未利用其職權，為不正當之競爭。	✓ ✓ ✓	

3.5.2 更換會計師資訊:

1.關於前任會計師

更換日期	110年3月29日經第436次董事會通過		
更換原因及說明	基於相關法令規定會計師輪調的必要性，本公司自民國110年第一季起，會計師由虞成全及張耿禧變更為陳蕃甸及張耿禧會計師。		
說明係委任人或會計師終止或不接受委任	當事人	會計師	委任人
	主動終止委任	不適用	不適用
	不再接受(繼續)委任	不適用	不適用
最新兩年內簽發無保留意見以外之查核報告書意見及原因	無此情事		
與發行人有無不同意見	有	會計原則或實務	
		財務報告之揭露	
		查核範圍或步驟	
		其他	

	無	V
	說明	
其他揭露事項 (本準則第十條第六款 第一目之四至第一目 之七應加以揭露者)	無	

2.關於繼任會計師

事務所名稱	勤業眾信聯合會計師事務所
會計師姓名	陳蕃旬及張耿禧會計師
委任之日期	110年3月29日經第436次董事會通過
委任前就特定交易之會計處理方法或會計原則及對財務報告可能簽發之意見諮詢事項及結果	無
繼任會計師對前任會計師不同意見事項之書面意見	無

3.前任會計師對本準則第10條第6款第1目及第2目之3事項之復函:無

3.5.3 公司之董事長、總經理、負責財務或會計事務之經理人、最近一年內曾任職於簽證會計師事務所或其關係企業者：無

3.6 最近年度及截至年報刊印日止，董事、經理人及持股比例超過百分之十之股東股權移轉及股權質押變動情形

1. 董事、經理人及大股東股權變動情形

職稱(註1)	姓名	109 年度		當年度截至 4 月 19 日止	
		持有股數增(減)數(註3)	質押股數增(減)數	持有股數增(減)數(註4)	質押股數增(減)數
董事長	張剛綸	0	0	0	0
董事	陳啟德	12,142	0	0	0
董事	嘉新國際(股)公司	0	0	0	0
董事法人代表人	Pan Howard Wei-Hao	0	0	0	0
董事法人代表人	劉奕成(註2)	0	0	0	0
	王勳輝(註2)	0	0	0	0
獨立董事	蘇瓜藤	0	0	0	0
獨立董事	陳家聲	0	0	0	0
獨立董事	陳冠名	0	0	0	0
總經理	祁士鉅	0	0	59,000	0
執行副總經理 兼總管理處執行長 兼公司治理主管	王立心	0	0	51,000	0
財務主管	周月珍	0	0	27,000	0
會計主管	馮文裕	0	0	14,000	0
大股東(16.44%)	嘉新國際(股)公司	0	0	0	0

註1：持有公司股份總額超過百分之十股東應註明為大股東，並分別列示。

註2：嘉新國際(股)公司法人代表原王勳輝董事於109年1月13日辭世自然解任，於同年4月28日改派劉奕成先生擔任董事。

註3：董事陳啟德持股異動說明請詳3.6「2.股權移轉之相對人為關係人者」。

註4：本公司執行庫藏股轉讓員工使經理人持股增加。

2. 股權移轉之相對人為關係人者：

姓名	股權移轉原因	交易日期	交易相對人	交易相對人與公司、董事、經理人及持股比例超過百分之十股東之關係	股數	交易價格
陳啟德	繼承取得	109/10/21	陳邱月娥	母子	12,142	-

3. 股權質押之相對人為關係人者：無。

3.7 持股比例占前十名之股東，其相互間為關係人或為配偶、二親等以內之親屬關係之資訊

持股比例占前十名之股東，其相互間之關係資料

姓名(註1)	本人持有股份		配偶、未成年子女持有股份		利用他人名義合計持有股份		前十大股東相互間具有關係人或為配偶、二親等以內之親屬關係者，其名稱或姓名及關係。(註3)		備註
	股數(股)	持股比率(%)	股數(股)	持股比率(%)	股數(股)	持股比率(%)	名稱	關係	
嘉新國際股份有限公司	127,370,320	16.44	0	0	0	0	佐佑投資	監察人	無
嘉新國際股份有限公司 代表人：張剛繪	4,478,396	0.58	4,477,000	0.58	585,000	0.08	張永平 台灣水泥 嘉新兆福	父子 董事(法人代表) 董事	無
松佐投資股份有限公司	68,780,239	8.88	0	0	0	0	無	無	無
松佐投資股份有限公司 代表人：張永平	41,748,178	5.39	6,797,543	0.88	0	0	張安平 張仙平 辜懷如 張剛繪 佐佑投資	二親等 二親等 二親等 父子 董事	無
張永平	41,748,178	5.39	6,797,543	0.88	0	0	同上	同上	無
台灣水泥股份有限公司	27,419,416	3.54	0	0	0	0	達和航運	母子公司	無
台灣水泥股份有限公司 代表人：張安平	6,852,956	0.88	241,252	0.03	0	0	張永平 張仙平 辜懷如 達和航運 嘉利實業	二親等 二親等 配偶 董事(法人代表) 董事	無
達和航運股份有限公司	25,761,288	3.32	0	0	0	0	台灣水泥	母子公司	無
達和航運股份有限公司 代表人：蔡立文	0	0	0	0	0	0	無	無	無
康浩實業股份有限公司	17,550,817	2.27	0	0	0	0	無	無	無
康浩實業股份有限公司 代表人：張仙平	1,000	0	0	0	0	0	張永平 張安平 辜懷如 嘉新國際 佐佑投資 嘉利實業	二親等 二親等 二親等 監察人 監察人 監察人	無
財團法人嘉新兆福文化基金會	14,842,899	1.92	0	0	0	0	無	無	無
財團法人嘉新兆福文化基金會 代表人：張安平	6,852,956	0.88	241,252	0.03	0	0	張永平 張仙平 辜懷如 達和航運 嘉利實業	二親等 二親等 配偶 董事(法人代表) 董事	無
佐佑投資股份有限公司	14,640,437	1.89	0	0	0	0	嘉新國際	董事	無
佐佑投資股份有限公司 代表人：陳曉凌	0	0	0	0	0	0	嘉新國際	監察人(法人代表)	無
顧國輝	13,491,408	1.74	0	0	0	0	無	無	無
嘉利實業股份有限公司	13,151,113	1.70	0	0	0	0	台灣水泥	董事	無
嘉利實業股份有限公司 代表人：辜懷如	241,252	0.03	6,852,956	0.88	0	0	張永平 張仙平 張安平	二親等 二親等 配偶	無

註1：應將前十名股東全部列示，屬法人股東者應將法人股東名稱及代表人姓名分別列示。

註2：持股比例之計算係指分別以自己名義、配偶、未成年子女或利用他人名義計算持股比率。

註3：將前揭所列示之股東包括法人及自然人，應依發行人財務報告編製準則規定揭露彼此間之關係。

3.8 公司、公司之董事、經理人及公司直接或間接控制之事業對同一轉投資事業之持股數，並合併計算綜合持股比例

綜合持股比例

單位：股；%

轉投資事業 (註1)	本公司投資		董事、監察人、經理人及直接或間接控制事業之投資		綜合投資	
	股數	持股比例	股數	持股比例	股數	持股比例
嘉泥建設開發(股)有限公司	31,458,920	43.87	284,421	0.40	31,743,341	44.27
嘉新國際(股)有限公司	257,073,050	87.18	505,806	0.17	257,578,856	87.35
Chia Hsin Pacific Ltd.	19,186,070	74.16	6,257,179	24.18	25,443,249	98.34
嘉新資產管理開發(股)公司	100,000,000	100.00	0	0	100,000,000	100.00
嘉北國際(股)公司	19,560,000	100.00	0	0	19,560,000	100.00
藍鈞股份有限公司	8,300,000	100.00	0	0	8,300,000	100.00
雲嘉國際(股)公司	228,000,000	100.00	0	0	228,000,000	100.00
嘉和健康生活(股)公司	40,000,000	100.00	0	0	40,000,000	100.00
LDC ROME	(註2)	40.00	0	0		40.00
雲朗觀光股份有限公司	67,998,915	23.10	0	0	67,998,915	23.10

註1:係嘉新水泥股份有限公司於109年12月31日採用權益法之長期投資。

註2:投資金額為歐元17,071仟元。