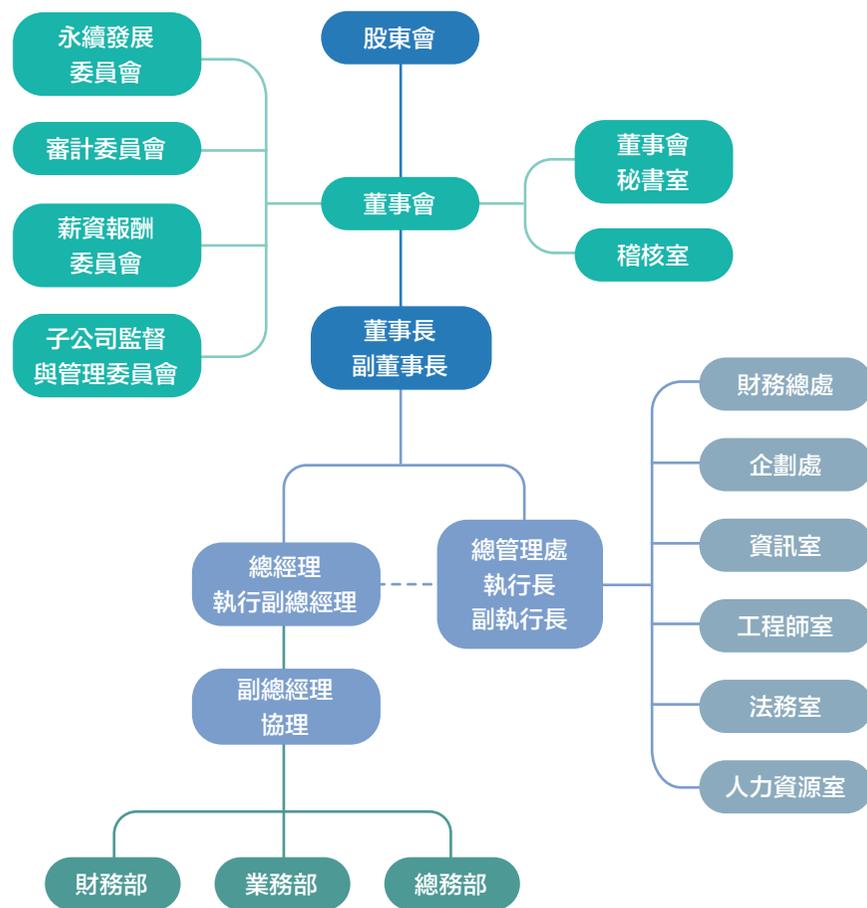


3.1 公司治理組織

公司組織系統表

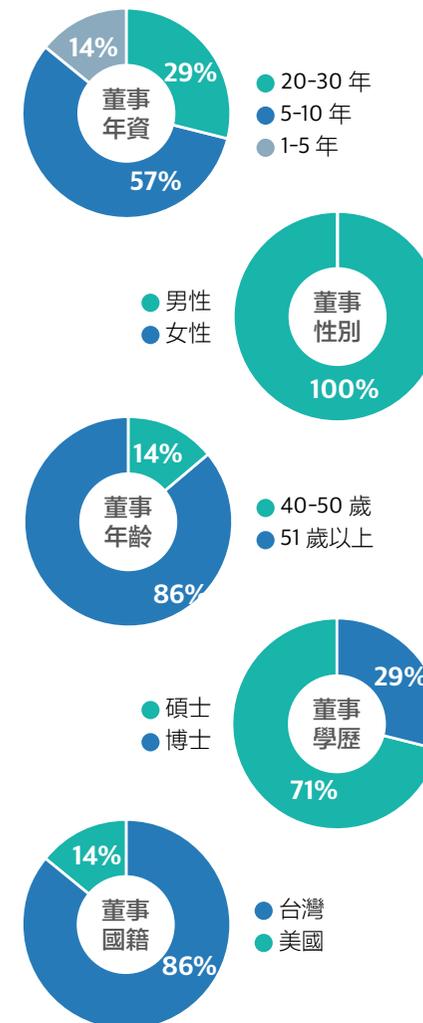


* 各部門主要執掌請參照本公司 2021 年度年報。

董事會

本公司董事會由 7 席董事組成（包含 3 席獨立董事），依公司法第 192 條之 1 候選人提名制度，由股東會就董事候選人名單中選任。每季至少召開一次董事會，遇有緊急情事時，得隨時召集之。董事會成員目前有 7 位男性，皆具備多元背景與經驗，透過多元董事的組成，優化董事會決策過程。董事會運作情形及董事學經歷詳見 2021 年度年報。

董事會



董事多元化能力

職稱	姓名	 財會法務	 風險管理	 營運管理	 國際市場觀	 投資及併購	 旅店服務	 資訊科技	 永續管理
董事長	張剛綸	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
董事	陳啟德	✓	✓	✓	✓	✓			✓
	Pan Howard Wei-Hao	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
	劉奕成	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
獨立董事	蘇瓜藤	✓	✓	✓	✓	✓			✓
	陳家聲	✓	✓	✓	✓			✓	✓
	陳冠名	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓

董事持續進修



2021 年董事進修

平均時數 **15** 小時/人

研習課程包含治理、風險、氣候及永續發展等。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。有關本年度董事進修課程，請參照本公司 2021 年度年報。



董事會多元化政策



具體管理目標

本公司董事會成員所需之專業知識、專業技術、產業經歷及提高女性決策參與等多元化背景之目標：

- ① 多元化領域包含但不限於投資及併購、風險管理、人事及營運管理、健康生活及旅宿服務、資訊科技、永續發展、國際市場觀等，各領域專家學者至少 1 人。
- ② 董事成員至少應具備前述兩項不同領域，並具備財務會計專業及法律專業者至少各 1 人。
- ③ 單一性別（女性）人數至少 1 人以上。



落實情形

- 本公司董事會由 7 席董事組成（包含 3 席獨立董事），依公司法第 192 條之 1 候選人提名制度，由股東會就董事候選人名單中選任。本公司董事會每季至少召開一次，但遇有緊急情事時，得隨時召集之。
- 本公司董事會成員目前有 7 位男性；其中 40~50 歲為 1 位，51 歲以上 6 位，其中博士 2 位，碩士 5 位，且具備多元背景與經驗，透過多元董事的組成，優化董事會決策過程。
- 7 位董事分別跨足商務、水泥產業、建設業、旅宿服務業、金融業務、健康產業、OA 電商及資訊科技，具備執行職務所須之知識、技能及素養，董事長之經營管理及營運判斷經驗豐富，領導公司及股東獲取最大之股東權益。

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 2019 年 5 月 9 日第 422 次董事會訂定「董事會績效評估辦法」，每年將執行一次內部董事會及個別董事成員績效評估，並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。前述評估結果報告應於次一年度第一季前完成。

2021 年度董事會績效評估結果如下

董事會
績效自評結果 **極優** 等級

佔 **95%** 以上

功能性委員會
績效自評結果 **極優** 等級

佔 **95%** 以上



2021年董事會評鑑執行情形

	內部績效評估	外部專業獨立機構評估
評估週期	每年執行一次	至少每三年執行一次
評估期間	2021年1月1日~2021年12月31日(董事會評鑑之涵蓋期間)	
評估範圍	包括整體董事會、個別董事成員、審計委員會及其個別委員、薪資報酬委員會及其個別委員之績效評估	
評估方式	包括董事會內部自評、董事成員自評、審計委員會內部自評及其個別委員自評、薪資報酬委員會內部自評及其委員自評	本公司委請「安永企業管理諮詢服務股份有限公司」(以下簡稱安永)擔任外部專業機構，完成2021年度董事會績效評估
評估內容	<p>參酌主管機關範本，建立本公司各問卷評估項目如下：</p> <p>1. 董事會績效評估</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>2. 個別董事成員績效評估</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>安永透過董事會架構、成員以及流程與資訊等三大構面，內容包含：董事會架構與流程、董事會組成成員、法人與組織架構、角色與權責、行為與文化、董事培訓與發展、風險控制的監督，以及申報、揭露與績效監督等八個項目，並藉由文件查閱、董事自評問卷及實地訪談等方式執行本次評估。其中實地訪談係由安永4位專家進行。</p> 
	<p>3. 功能性委員會績效評估</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>4. 功能性委員會個別委員績效評估</p> <ul style="list-style-type: none"> 4-1 功能性委員會之功能 4-2 功能性委員會職責認知 4-3 功能性委員會營運之參與程度 4-4 內部關係經營與溝通 	

功能性委員會

協助董事會運作及提升經營決策和永續經營的效能



審計委員會

本年度共召開 **4** 次

平均實際出席率 **83.3%**

成員人數 **3** 位 (獨立董事 3 位)



薪資報酬委員會

本年度共召開 **5** 次

平均實際出席率 **93.33%**

成員人數 **3** 位 (獨立董事 2 位)



子公司監督與管理委員會

成員人數 **3** 位

2003 年 4 月起設置



永續發展委員會

成員人數 **4** 位
(獨立董事 2 位)

2021 年 12 月起設置

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，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。

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。



3.2 永續經營管理

嘉新企業團為接軌國際趨勢及永續發展之需求，並回應各利害關係人關注之重要議題，公司已於第 441 次董事會 (2021/12/14) 成立永續發展委員會，除將自 2019 年起設立之原有公司治理組織各項功能 (如風險管理、企業社會責任及公司治理等) 納入永續發展委員會內持續運作，設立永續長一職，並設有永續發展辦公室專責承接並持續運作原公司治理組織所有功能。另依永續發展各面向加入相關工作規劃 (如環境管理、氣候行動等)。協助董事會實踐永續經營之目的，並積極推動落實企業永續發展相關工作。

永續發展委員會之執掌

- 1 融合企業團文化與未來重要永續發展議題，訂定使命、願景及發展政策。
- 2 公司永續發展執行情形與成效之檢討，並定期向董事會報告。
- 3 關注各利害關係人所關切之重要議題及督導溝通計畫。
- 4 其他經董事會決議由本委員會辦理之事項。

本公司由公司治理組織 (現已改為永續發展辦公室) 自 2020 年起定期向董事會報告公司各項永續發展 (含企業社會責任) 專案的執行情形。本年度業已於第 439 次董事會 (2020/08/12) 及 441 次董事會 (2020/12/14) 報告運作情形。

* 公司治理組織 2021 年階段任務執行情形詳見本年度年報 3.4.3。

永續發展委員會



永續發展委員會成員

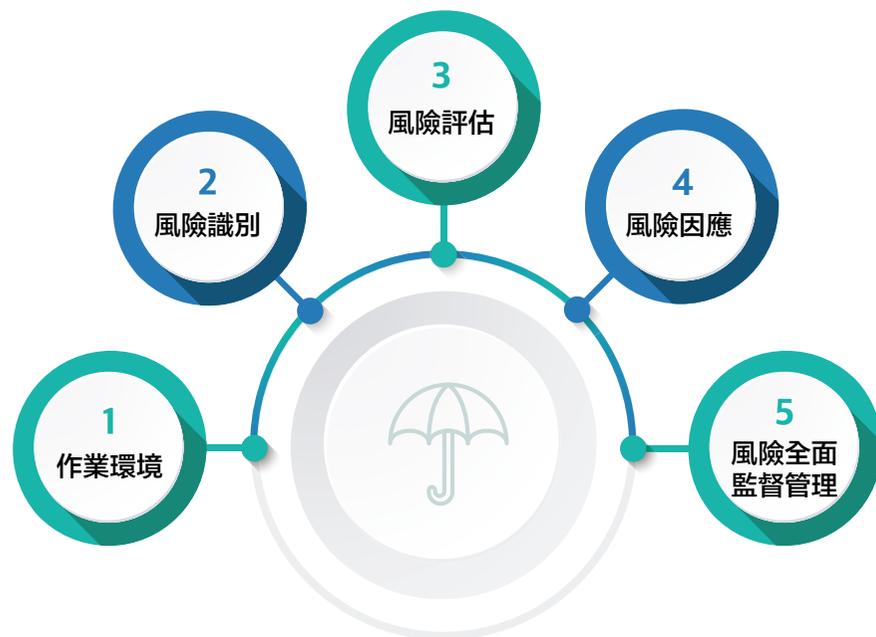
職稱	姓名	學歷	主要經歷
主任委員	張剛綸 (董事長)	美國麻省理工學院 科技管理碩士	臺灣水泥(股)公司 董事 財團法人時代基金會 副董事長
委員	Pan Howard Wei-Hao (董事)	美國麻省理工學院 碩士	振業化工廠(股)公司 董事兼總經理 臺灣金融分析師協會 副理事長、董事
委員	蘇瓜藤 (獨立董事)	美國路易斯安那 州立大學會計博士	國立政治大學會計學系 教授 大園汽電共生(股)公司 獨立董事 中華企業倫理教育協進會 理事 建國工程(股)公司 薪資報酬委員會委員
委員	陳家聲 (獨立董事)	國立台灣大學 心理學博士	國立台灣大學管理學院商學研究所 教授 裕元工業(集團)有限公司 獨立董事(香港) 臺灣電力公司 電力促進開發委員會委員

3.3 風險管理

本公司於 2019/7/11 第 424 次董事會決議聘任公司治理主管，成立並監督公司治理單位運作，包含風險管理等相關事宜。風險管理政策業經 2020/12/15 第 434 次董事會通過，設立風險管理架構，評估各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。

風險管理策略由風險辨識、風險衡量、風險監控、風險報告與風險回應等要素組成，評估範圍則為本公司及重要子公司。

基於永續發展之需求，已於第 441 次董事會 (2021/12/14) 成立永續發展委員會，並將風險管理納為永續發展辦公室重要功能之一。



重大議題	風險評估項目	說明
環境	環境衝擊與管理	<p>本公司經由執行製程安全管理與制度化的管理循環，有效降低污染的排放與對環境所造成的衝擊。經由外部顧問公司的協助，利用 TCFD 架構建構本公司的氣候風險辨識流程。經跨部門討論氣候風險與機會結果，完成氣候變遷相關風險辨識，後續將由此基礎延伸，建立相關因應方案並發展氣候變遷管理制度與政策，並定期檢視及評估相關風險。</p> <p>依據 ISO 14064-1 定期盤查溫室氣體排放量，檢視公司營運所面臨的衝擊。根據碳盤查結果，規劃執行減碳措施，有效降低範疇一排放風險及因電力使用造成的範疇二溫室氣體間接排放。</p> <p>年度規劃內部稽核計畫，針對本公司須遵循各相關環境法規之合規情形，並稽查各作業流程已符合規定。</p>
社會	職業安全	<p>每年定期舉行消防演練和工安教育訓練，培養員工緊急應變和自我安全管理的能力。</p>
公司治理	社會經濟與法令遵循	<p>透過建立治理組織及落實內部控制機制，確保本公司所有人員及作業確實遵守相關法令規範。</p>
	強化董事職能	<p>為董事規劃相關進修議題，每年提供董事最新法規、制度發展與政策。同時也為董事投保董事責任險，保障其受到訴訟或求償之情形。</p>
	利害關係人溝通	<p>本公司重視與利害關係人之溝通，分析重要利害關係人關心重要議題，並建立各種溝通管道，積極溝通，減少對立與誤解。</p> <p>設置專用信箱，由發言人處理並負責回應。</p>

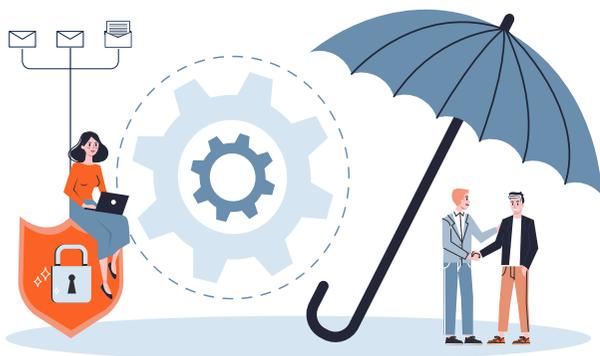
資通安全風險管理架構

本公司資訊安全之權責單位為資訊室，設置資訊主管一名，及專業資訊工程師數名，負責訂定公司資訊安全政策，規劃資訊安全措施，並執行相關之資訊安全作業。

本公司稽核室為資訊安全監理之查核單位，若查核發現缺失，旋即要求受查單位提出相關改善計畫並呈報董事會，且定期追蹤改善成效，以降低內部資安風險。

每年會計師進行資訊作業查核，若發現缺失，會要求改善措施並追蹤改善結果。

基於資訊安全的重要性，權責單位每年定期向董事會報告公司資訊安全治理與執行狀況，近期報告日期為 2021 年 11 月 09 日。



資通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，嘉新水泥公司資訊安全設施與管理方式分為六大項，茲闡述如下：



投入資通安全管理之資源

為實踐六大項資通安全政策，投入之資源如下：

- 1 網路硬體設備如防火牆、郵件防毒、垃圾郵件過濾、上網行為分析、網管型集線器等。
- 2 軟體系統如端點防護系統、備份管理軟體、VPN 認證及加密軟體等。
- 3 電信服務如多重線路、雲端備份服務、入侵防護服務等。
- 4 投入人力如：每日各系統狀態檢查及備份、每週定期備份媒體異地存放之執行、每年至少兩次資安宣導教育課程、每年系統災難復原執行演練、每年對資訊循環之內部稽核、會計師稽核等。
- 5 資安人力：資安主管一名及資安人員兩名，負責資安架構設計、資安維運與監控、資安事件回應與調查、資安政策檢討與修訂，資安主管每年向董事會至少報告一次。

* 最近年度重大資安事件之損失及因應措施：2021 年 1 月 ~ 2022 年 6 月無發生重大資安事件。

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。

每季舉辦法說會向投資人等外部利害關係人說明每季最新財務績效及永續相關作為，達成資訊即時透明化。

獲利能力分析

項目	2017	2018	2019	2020	2021
營業收入(新台幣百萬元)	2,096	2,092	1,884	2,058	2,220
稅後盈餘(新台幣百萬元)	977	769	1,409	1,838	748
EPS(元)	1.39	1.09	2.02	2.74	1.02
負債資產比(%)	31.98	34.60	38.85	38.45	35.62
長期資金占不動產、廠房及設備比(%)	911.57	830.28	535.84	606.96	709.16
資產報酬率(%)	3.90	2.78	4.27	4.96	2.16
股東權益報酬率(%)	5.57	3.83	6.32	7.55	2.94

註：以上採國際財務報導準則編製之合併財務報告計算

最近五年度股利分配之情形(單位：新台幣元/每股)

盈餘所屬年度	2017	2018	2019	2020	2021
現金股利	0.5	1.0	1.0	1.4	0.65
股票股利	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
合計	0.5	1.0	1.0	1.4	0.65

組織所產生及分配的直接經濟價值(單位：新台幣仟元)

項目	2018	2019	2020	2021
營業收入	2,092,406	1,884,002	2,058,417	2,220,254
金融投資收入	455,528	1,022,944	807,947	1,128,413
營業成本	1,803,918	1,685,405	2,202,158	2,189,455
員工薪資和福利	292,956	344,096	508,346	527,431

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。

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。



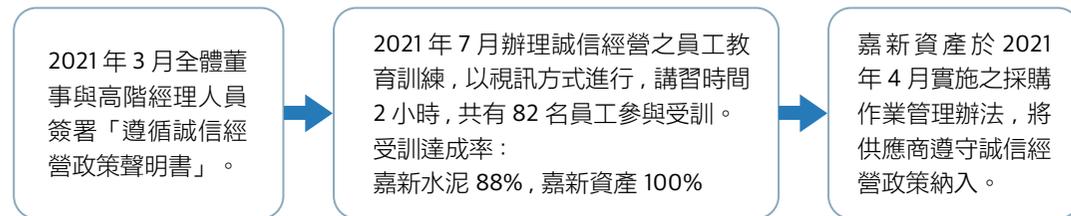
3.5 誠信經營與道德行為準則

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。

本公司於 2014 年 5 月即制定經董事會通過之「道德行為準則」與「誠信經營守則」，施行期間歷經修訂，最新版於 2020 年 11 月 11 日董事會通過。於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。公司並於對外合約中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。

2021 年重要推動成果



1

推動企業誠信經營專（兼）職單位

本公司由總管理處負責誠信經營相關議題的規劃推動與監督，至少一年一次以上，定期向董事會報告執行情形。

2

推動誠信經營單位之年度工作計畫及主要職掌如下

- ❶ 協助將誠信與道德價值融入公司經營策略，並配合法令制度訂定確保誠信經營之相關防弊措施。
- ❷ 訂定防範不誠信行為方案，並於各方案內訂定工作業務相關標準作業程序及行為指南。
- ❸ 規劃內部組織、編制與職掌，對營業範圍內不誠信行為風險較高之營業活動，安置相互監督制衡機制。
- ❹ 誠信政策宣導訓練之推動及協調。
- ❺ 規劃檢舉制度，確保執行之有效性。
- ❻ 協助董事會及管理階層查核及評估落實誠信經營所建立之防範措施是否有效運作，並定期就相關業務流程進行評估遵循情形，作成報告。

3

向董事會溝通與報告執行情形

- ① 2021年3月全體董事與高階經理人員簽署「遵循誠信經營政策聲明書」，聲明願遵循本公司誠信經營守則及主管機關誠信經營相關法令，並承諾積極落實誠信經營政策。(全體董事簽署比率達100%)。
- ② 於第440次董事會(2021年11月9日)由推動誠信經營單位向董事會報告本年度誠信經營推動狀況。

4

推動誠信經營具體作法及規範

本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，除上述規章外，本公司亦於工作規則、相關作業辦法中加強宣導與要求誠信經營。並藉由內部佈達及教育訓練、強化作業規範等，針對企業團全體員工進行誠信經營的推廣與深化。

5

誠信政策宣導及教育訓練

為落實誠信經營政策，積極防範不誠信之行為，本公司已制定相關政策，並推動誠信經營之員工教育訓練。2021年誠信經營相關教育訓練推動情形：

2021年7月28日舉行「公司治理之誠信經營守則」教育訓練線上課程，由勤業眾信會計師事務所提供專業師資，講授職場誠信與法律風險、防疫期間之職場誠信議題、職場違反誠信案例(侵害個資保護法)、職場違反誠信案例(內線交易)等專題，企業團員工參加人數共計82人，修習誠信經營課程時數共計2小時。目前嘉新水泥全體員工受訓普及率達：88%、嘉新資產員工受訓普及率達100%，未來將在企業團內持續推動誠信經營教育訓練。

* 2021年度無重大裁罰事項。

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「ESG專區」。

檢舉管道及方式

- ① 電話檢舉  +886-2-2551-2317
受理單位：稽核室主管。
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。
- ② 具函檢舉
台北市中山北路2段96號
嘉新水泥股份有限公司 稽核室主管 收
- ③ 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。

防範內線交易法令教育宣導

本公司訂有「防範內線交易管理作業程序」，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事項；每月以電子郵件方式對該作業程序及相關法令適時提供教育宣導。

對新任董事及獨立董事於上任後提供法規宣導手冊，於其就任起五日內簽署確知內部人相關法令聲明書，其中董事及獨立董事之聲明書影本於就任之日起十日內函送台灣證券交易所，並留存備查。

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了解，於 2020 年對非內部人舉辦 1 小時的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，本課程共有 23 人參加。

2021 年更擴大於 1/28 及 11/12 總共舉辦二場次的「防範內線交易宣導會議」，參與員工涵蓋企業團各公司管理階層的秘書與司機、未曾參與過相關課程的新進員工與企業團總部的關係企業員工共 26 人。另外公司於 2021 年 7 月 28 日推動誠信經營相關訓練時，2 小時的課程內容中亦涵蓋：違反誠信 - 內線交易案例及員工內線交易防範方法之宣導，並於課後針對上課內容執行測驗，計 82 人參加（企業團總部全體員工參與防範內線交易課程比率達 95%）。

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，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，由法務室訂定【個人資料保護管理辦法】。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」，由本公司總經理擔任召集人，由召集人及其指定之人員與各單位主管組成。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、通報及彙整資料之窗口。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。