

永續的營運

3.1 使用永續能源及能源利用效率

氣候治理

3.1.1 氣候行動

氣候變遷議題管理階層架構

嘉新企業團氣候變遷管理的最高組織為永續發展委員會，係由董事長張剛綸先生擔任主任委員、總經理王立心女士擔任永續長，委員會下設置永續發展辦公室，由永續發展辦公室經理出任執行秘書，向委員會及董事會報告溫室氣體盤查進度（每季），嘉新企業團氣候變遷策略及目標，監督氣候變遷組相關執行進度。

2022 董事會氣候議題關鍵決議

董事會於 2022 年 12 月決議通過規劃加入「氣候相關財務揭露」（TCFD Supporter）及科學基礎減碳目標倡議 (SBTi)，並於 2022 年 12 月正式簽署成為 TCFD Supporter。

本公司以永續發展辦公室專責推展永續發展相關規劃及議題，永續長統籌管理永續發展辦公室，永續發展辦公室下轄透明治理組、社會責任組、環境管理組、氣候變遷組及風險控管組，由企業團營運單位及各部門人員投入組成，永續發展辦公室定期召開會議落實及管控企業團永續目標及進度，2022 年度永續發展辦公室召開會議 6 次。



永續發展辦公室 及各任務組職掌

社會責任組

將企業社會責任融入企業經營策略，研擬適當連結社會公益議題，實踐對人權的承諾與責任，加強員工與合作夥伴的人權意識，並遵守相關勞工法令，確保本公司遵循國際人權原則。落實對員工的培育照顧，並提供適於員工職涯發展的企業制度。協助嘉新兆福基金會社會公益活動運作。

透明治理組

接軌國內外公司治理重要趨勢，研擬適當公司治理制度，促進董事會發揮職能，提升公司資訊揭露透明度，強化與利害關係人溝通管道，落實法令遵循，以及重視股東權益。

永續發展辦公室

依據永續發展委員會訂定之願景及發展政策，統籌管理永續發展議題及各小組目標及進度。

環境管理組

以環境永續與永續經營為目標，研擬適當連結環境永續議題，推動環境保護、節能減碳、生態永續、動物保育等面向，發揮企業公民的關鍵影響力。

風險管控組

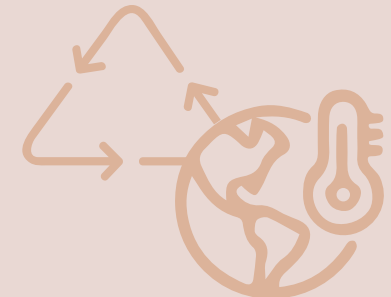
研擬風險管理制度、建立衡量風險的有效方法與風險管理系統、監控與分析風險並適時的呈報與預警重要風險。

氣候變遷組

鑑別與評估氣候變遷的風險與機會，協助內部發展相關量化方法與指標，進一步發展相關管理措施，致力減緩或調適氣候變遷衝擊，並規劃氣候相關財務揭露 TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)。

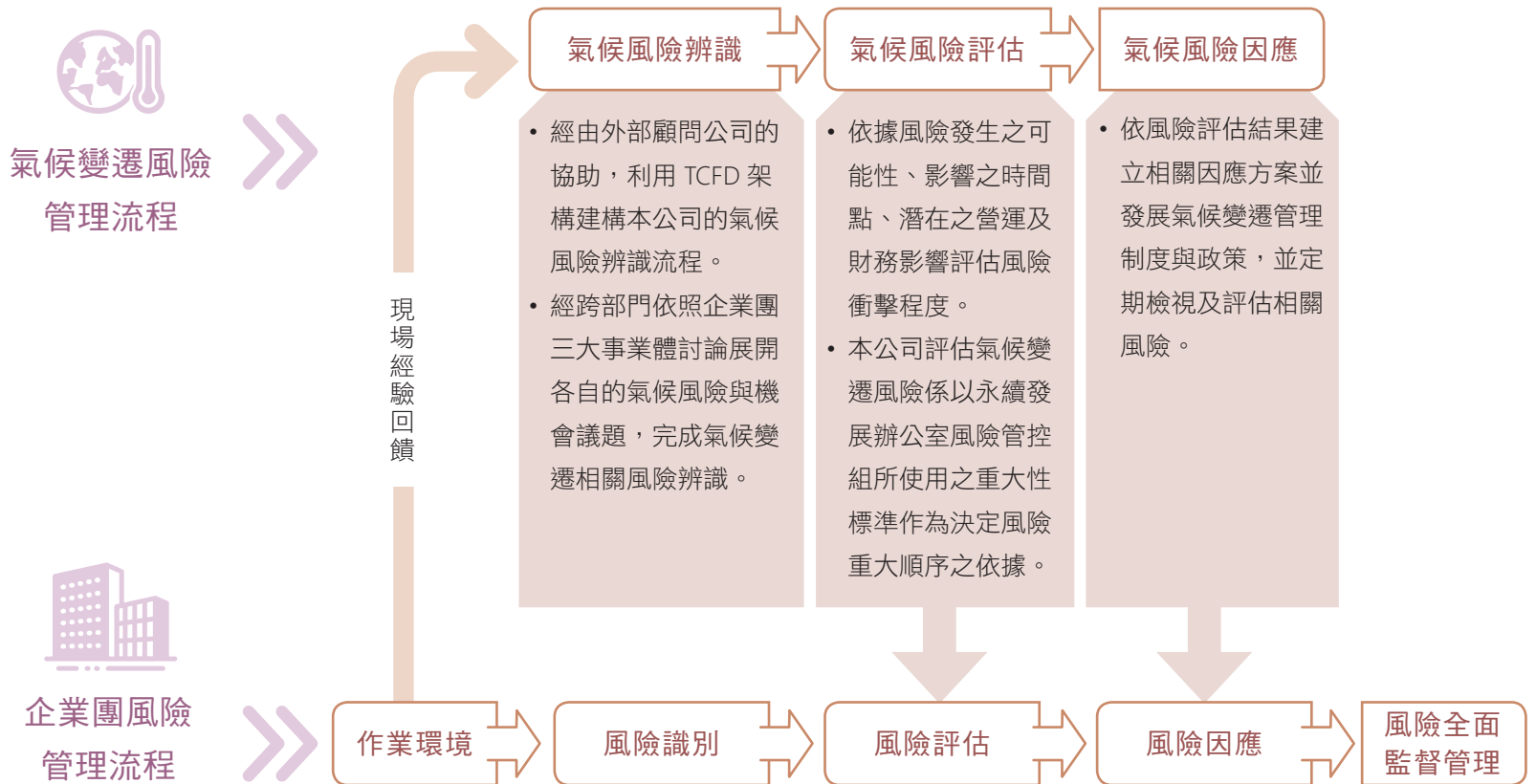
氣候變遷 議題相關任務組

氣候變遷永續議題主要涵蓋氣候變遷組、環境管理組及風險管控組，由氣候變遷組主責氣候變遷風險與機會辨識，並評估風險與衝擊；環境管理組主責節能減碳議題及能源管理，將導入科學減碳 (SBTi) 及減碳路徑；風險管控組主責企業團內外部風險管控，包含氣候變遷組辨識之氣候變遷相關風險，及氣候變遷風險後續監控及發展管理措施。



氣候風險管理 架構與機制

本公司依據企業團多角化發展，以三個不同屬性事業體分別展開氣候變遷風險與機會辨識，分為水泥及倉儲、房產及旅宿服務事業體，氣候變遷組針對不同事業體發展氣候變遷相關風險與機會辨識，評估相關財務衝擊及因應管理，並依照企業團風險控管重大性標準，將辨識出之實體風險及轉型風險由風險管控組納入整體風險排序，經由永續發展辦公室內各任務組的橫向溝通與整合，以完成企業團整體風險評估、因應及監督管理。

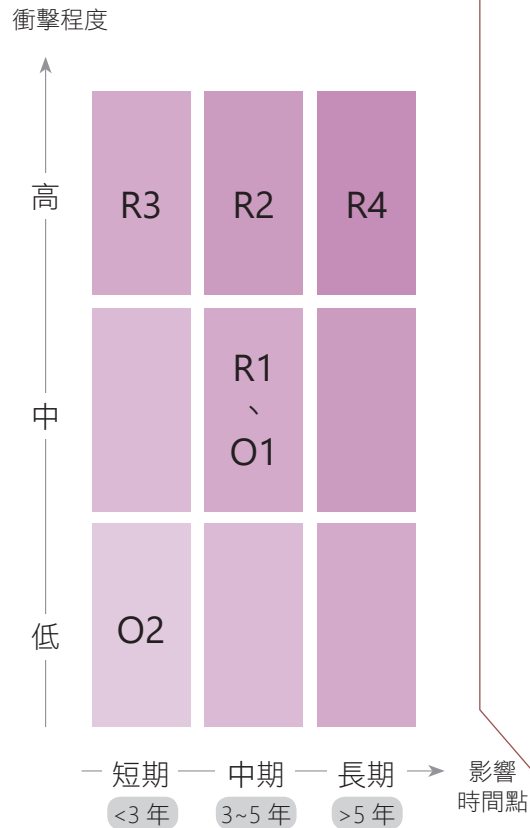


策略 · 機會及風險辨識成果



房產事業體

氣候風險與機會矩陣



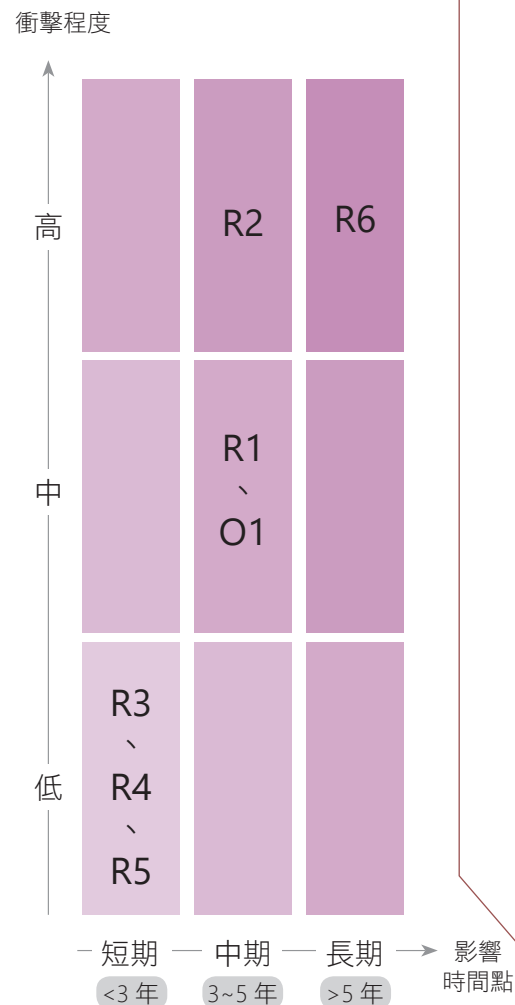
氣候變遷風險與機會及其因應策略

風險類別	風險因子	風險描述	潛在財務影響	因應方案	永續主軸
R1 轉型 - 政策和法規風險	政策造成成本上升	政府要求全面推動綠建築，或對建築能耗管控規格要求加嚴。	更換相關設備，資本支出及營運成本增加。	<ul style="list-style-type: none"> 全面使用節能環保標章之產品。 積極推動節能減碳方案，提升能源使用效益。 	<ul style="list-style-type: none"> 負責任的業務 永續的營運
R2 轉型 - 市場風險	消費者偏好轉變	消費者要求綠建築廠房、及配備充電車樁等設備。	資產建造成本增加。	<ul style="list-style-type: none"> 評估太陽能板設備建置。 資產之開發，配合消費者偏好轉變，評估導入綠建築標章。 	<ul style="list-style-type: none"> 永續的營運
R3 實體 - 立即性風險	極端氣候頻率增加	因極端氣候頻率增加，資產及設備受災害影響機率增加，可能須投入大量維修或重新規劃財產保險。	資本支出及營運成本增加。	<ul style="list-style-type: none"> 以保險轉嫁風險及填補損失。 定期檢測資產及設備，加強緊急應變措施。 	<ul style="list-style-type: none"> 永續的營運
R4 實體 - 長期性風險	海平面上升	海平面上升，濱海資產及設備可能被淹沒的風險，影響公司無法營運或須遷廠。	營收減少及資產減損。	<ul style="list-style-type: none"> 參考國內外各項監測數據及研究報告；監測降雨及水位等變化。 以沿海場區防護為重點，加強損防措施。 	<ul style="list-style-type: none"> 永續的營運
機會類別	機會因子	機會描述	潛在財務影響	因應方案	永續主軸
O1 產品和服務	開發綠建築認證產品	LEED 綠建築認證，可增加承租戶的承租意願。	認證增加營運成本、營收增加。	<ul style="list-style-type: none"> 資產之開發，評估導入綠建築標章。 優先購置高能源效率及節能設計之設備，積極推動各項環保節能措施。 	<ul style="list-style-type: none"> 負責任的業務 永續的營運
O2 資源使用效率	減碳及節電設備投資	汰換減碳及節電設備，可減少未來營運支出或評估設置光電。	營運成本減少。光電設備帶來未來營收增加可能。	<ul style="list-style-type: none"> 提高能源使用效率，制定高效能設備購買計畫。 耗能設備保養與效率調整。 	<ul style="list-style-type: none"> 永續的營運



水泥及倉儲事業體

氣候風險與機會矩陣



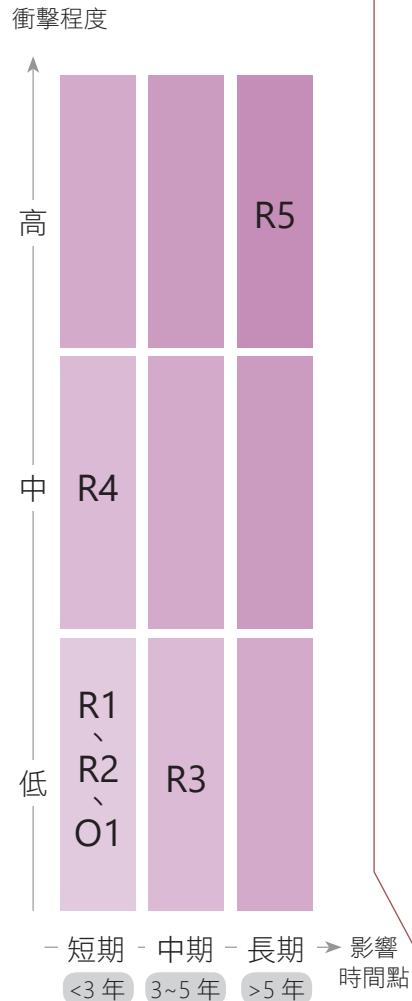
氣候變遷風險與機會及其因應策略

風險類別	風險因子	風險描述	潛在財務影響	因應方案	永續主軸	
R1	轉型 - 政策和法規風險	政策造成成本上升	因應國家淨零碳目標轉型低碳及低耗能倉儲裝卸服務。	設備採購及汰舊換新，資本支出及營運成本增加。	<ul style="list-style-type: none"> 使用低碳及低耗能產品，推動各項節能減碳方案。 	<ul style="list-style-type: none"> 負責任的業務 永續的營運
R2	轉型 - 政策和法規風險	產業及法規變化，客戶需求減少	因應減碳趨勢，國家設定煤炭使用限制，整體煤炭需求減少，煤炭中轉營運量下降。	營收減少。	<ul style="list-style-type: none"> 增加客戶中轉產品類別，分散客戶及產品類別集中風險。 	<ul style="list-style-type: none"> 負責任的業務
R3	轉型 - 名譽風險	水泥產業汙名化 (公司形象衝擊)	水泥銷售屬水泥產業一環，可能因產業汙名化受到影響 (投資機構評估投資及放款時會評估客戶 ESG 方面表現)。	銀行借款利率條件及管道較限縮。	<ul style="list-style-type: none"> 成立永續發展委員會及永續發展辦公室，督導及推行相關永續政策。 積極朝向低碳能源轉型。 透過法說會、股東會、公司網站、年報及永續報告書等向利害關係人溝通執行成果。 	<ul style="list-style-type: none"> 永續的營運
R4	實體 - 立即性風險	極端氣候頻率增加 - 設備損壞	因極端氣候頻率增加，資產及設備受災害影響機率增加，須投入大量維修及保費提高。	增加資本支出及營運成本。	<ul style="list-style-type: none"> 參考國內外各項監測數據及研究報告；觀察降雨及水位等變化。 	
R5	實體 - 立即性風險	極端氣候頻率增加 - 影響進貨排程	因極端氣候頻率增加，造成運輸困難，使進貨船期排程會受到影響，影響供應商供貨。	營收減少。	<ul style="list-style-type: none"> 以保險轉嫁風險及填補損失。 採取最適化庫存及運輸彈性調度。 以沿海場區防護為重點，加強生產據點損防措施。 	<ul style="list-style-type: none"> 永續的營運
R6	實體 - 長期性風險	海平面上升	海平面上升，碼頭及營運設備受影響，影響公司無法營運或須遷廠。	營收減少及資產減損。		
機會類別	機會因子	機會描述	潛在財務影響	因應方案	永續主軸	
O1	低碳及環保倉儲設備	提供低碳及環保倉儲設備及服務，增加市場競爭力。未來若經銷低碳水泥可因應市場綠色產品需求。	營收增加及資本支出增加。	<ul style="list-style-type: none"> 導入替代燃料或參與可再生能源。 	<ul style="list-style-type: none"> 負責任的業務 永續的營運 	



旅宿服務事業體

氣候風險與機會矩陣



氣候變遷風險與機會及其因應策略

風險類別	風險因子	風險描述	潛在財務影響	因應方案	永續主軸
R1	轉型 - 政策和法規風險	政策造成成本上升	政策對於低碳相關要求，須採用低碳材料、綠電等，營業成本及資本支出提高。	設備採購及汰舊換新，資本支出及營運成本增加。 • 使用全熱交換器，減少空調電耗負荷。 • 採用 VRV 變頻空調系統，可根據室內溫度自動調節，減少輸出之用電量。 • 利用熱泵製造熱水，以替代鍋爐使用。 • 設置雨水回收系統澆灌植栽，以減少自來水用量。 • 全館照明設備採用之 LED 燈具，可依現場使用狀況調整亮度，以達節約能源功效。 • 採用省水衛浴設備，有效減少日常用水量。 • 內部積極宣導，提高節能意識。	• 負責任的業務 • 永續的營運
R2	轉型 - 市場風險	消費者偏好轉變	消費者選擇提供低碳旅宿服務及 LEED 建築認證之業者。	資本支出及營運成本增加。 • 積極推動環保節能措施。 • 選用當地食材。 • 導入 LEED 綠建築認證。	• 負責任的業務 • 永續的營運
R3	轉型 - 名譽風險	利害關係人的關注與負面回饋增加	利害關係人關注企業因應氣候變遷行動方案執行程度，衡量企業的品牌及價值。	營收減少。 • 適時對外宣導 ESG 執行狀況，如法說會、股東會等。 • 於官網首頁對外宣傳 LEED 認證標章及證書，顯現飯店品牌致力推廣低碳旅宿服務，落實永續經營及環境等企業社會責任之努力，強化品牌與永續的連結狀況。	• 永續的營運
R4	實體 - 立即性風險	極端氣候頻率增加	因極端氣候頻率增加，資產及設備受災害影響機率增加，或是班機無法起飛、來客數下降、來客意願降低等。	營收減少及資產維護成本增加。 • 訂定颱風等災害緊急處理程序及應對措施，降低資產損害。 • 投保企業賠償責任保險，以轉嫁意外事故風險及填補災害損失。	• 永續的營運
R5	實體 - 長期性風險	海平面上升	海平面上升，濱海資產及設備可能被淹沒的風險，影響公司無法營運或須遷廠。	營收減少及資產減損。 • 參考各項天氣數據，監測風速、降雨量及水位等變化，即時應變處理。	• 永續的營運
機會類別	機會因子	機會描述	潛在財務影響	因應方案	永續主軸
O1	市場	低碳旅宿服務市場	消費者選擇提供低碳旅宿服務及 LEED 建築認證之業者。	營收增加。 • 減少消耗品使用，不主動提供一次性備品，沐浴用品改以大瓶裝取代。 • 選用環保再生材質之備品。 • 客房內告示電子化，減少影印用紙消耗。 • 推廣連續住宿旅客減少床單更換次數。	• 負責任的業務 • 永續的營運

指標 與 目標

1. 本公司溫室氣體排放盤查及能源節約改善措施等，請詳【附錄八：營運環境能源利用效率】及【3.1.2 提升能源效率】章節。
2. 本公司提升能源效率相關管理方針，請詳【3.1.2 提升能源效率】章節。

3.1.2 提升能源效率

嘉新企業團面對環境永續議題，因應氣候變遷及全球暖化，實施節能減碳及節約用水，持續採用或汰換為省水省電之環保節能產品，不使用一次性餐具或減少使用瓶裝水等措施，降低對環境之衝擊。在發展新事業項目時，積極導入環境永續相關之國際品質認證基準或進行相關環境生態保護措施，從建築物的設計、建造與運作方法等層面使其具備友善環境與宜居環境，達成促進健康與生活品質的理念，以進行環境管理和生態保護的社會責任。

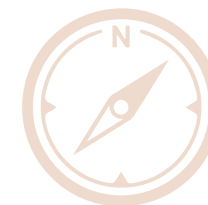
環境與能源政策

- 遵守環境與能源法規，降低環境衝擊
- 持續改善環境績效，提升資源利用效率
- 檢視採購流程，優先購買節能標章產品
- 透過教育訓練，提升員工環境永續認知
- 發展新事業項目時，導入環境永續國際基準
- 實踐保護生物多樣性及零毀林目標

適用對象與範疇：本政策適用於嘉新企業團所有員工及供應商、承攬商等合作夥伴（包含合資企業及外包商），適用範疇包括營運、採購、物流及產品研發等，並於進行合併與併購前依循此政策善盡調查之責，以達成環境永續發展。

環境面管理方針

- ① 降低碳排放量
- ② 持續擴展環境相關管理認證
- ③ 規劃使用再生能源



2022 年主要執行成果

1. 嘉新大樓獲得 2022 臺北市零碳標竿獎 工商產業甲組 (契約容量超過 800kW) **優等獎**。
前年度節電量 237,800 度，**減碳量達 119 公噸**。
2. 持續改善設備能源效率。
環保節能支出約投入 **1,720,000 元**
1. 持續擴展溫室氣體盤查 ISO14064-1 範圍
2. 導入能源管理系統 ISO50001 及環境管理系統 ISO14001 至各據點。

因應企業團綠色能源目標，規劃發展儲能及光電項目 (進行中) 。

降低碳排放量

2022 年企業團營收上升 1.51%，各據點用電量則透過各種節約措施如：汰換為節能設備、照明滅盞、改換 LED 燈具、調降用電契約容量等，以降低用電量。能源耗用請詳【附錄八：營運環境能源利用效率】



2022 年 / 嘉新大樓

用電度數減量 **7.54 萬度** 用電減量 **2.07%**

出租率達 **96%** 成長 **1.35%**

2021 年 / 嘉新大樓

用電度數減量 **23.78 萬度** 用電減量 **6.12%**

出租率達 **94.65%** 成長 **0.16%**

碳風險管理

短期目標

1. 各主要據點以每年減量 1% 為目標。
2. 完成所有據點溫室氣體盤查。
3. 各主要據點導入能源及環境管理系統。
4. 完成各主要據點的節能診斷，檢視一級能耗設備及設備採購流程。
5. 進行設備汰換、流程檢視以降低類別 1 及 2 的碳排。

中長期目標

1. 以 2030 辦公室據點碳中和為目標，將節能減碳內化至員工日常業務。
2. 以通過 SBTi (科學減碳) 為目標，如：量化類別 3 至 6 之員工通勤及供應鏈上下游等碳足跡。



環保支出

2022 年
環保節能支出約投入 **1,720,000 元**

2021 年
環保節能支出約投入 **6,601,000 元**

單位：新台幣 仟元

公司或單位	2022 年	2021 年	備註
嘉新琉球 Collective 株式會社	-	4,094	Hotel Collective 建物進行 LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) 綠建築認證申請作業，相關改善措施投入、與申請認證費用，並已於 2021 年 6 月取得認證，成為沖繩首間榮獲此認證之飯店。
嘉新國際公司	115	504	台中港儲運站將陸續更換進貨系統高效率馬達、出貨系統設備、2 台提運機高效率馬達及汰換 2 台空壓機，以利節電。
嘉北國際公司	1,063	424	將台北港第一散雜貨中心廠區照明燈具分區汰換為 LED 燈；廠區空壓設備汰換成節能高效型；改善灑水設施，以減輕揚塵汙染。
嘉新資產管理開發公司	-	420	大樓空調冷卻水塔更新工程，冷卻水管徑由六吋改為八吋，改為變頻馬達，以達省電及減碳效能。
嘉彭母嬰護理(揚州)有限公司	542	1,159	為建構新型態高品質產後護理中心，提供產後護理之家入住的母親、新生兒及工作人員更好的健康生活及工作環境，自 2019 年著手規畫申請 WELL(註) 健康建築認證，該認證對於室內空氣的品質淨化與監控、飲用水品質與清潔維護、柔和的光源提供、聲音環境建構等都有明確的標準規範，認證申請作業係委託顧問輔導提供專業意見，並隨之進行相關改善工程以符合規範要求等程序逐步推進，該館 WELL 健康建築認證已於 2022 年第一季取得。
合計	1,720	6,601	註：WELL 健康建築標準係美國 International WELL Building Institute <IWBI> 在 2014 發佈，並由 Green Business Certification Inc. <GBCI> 提供標章認證

未來三年度預計之重大環保資本支出：

公司或單位	項 目	費用
嘉新資產管理開發公司	嘉新大樓前後棟電梯已使用 27 年，自 2021 年開始部份零件故障頻率增高，考量設備使用年限及節能減碳效益，以及為避免影響營運安全，擬予以全數汰換更新，預計於 2023 年第四季開始安裝。	1,650 萬元
嘉新水泥股份有限公司	因應氣候變遷及全球暖化，為落實企業環境永續的決心，具體實踐節能減碳及節約用水，採用省水省電環保節能產品，減少使用瓶裝水等措施，在濕度 70%，室溫 24 度的條件下，每天可以製造 18.8 公升，PH7.8-8.0 之弱鹼性飲用水，每公升飲用水耗電 350 瓦(約 1 元電費)，在一定環境條件下，最多一天可製造 30 公升飲用水。已在 2023 年第二季採購以色列進口 Watergen-GENNY 大氣飲水萃取設備五台約 76 萬元，佈建於集團各處。	76 萬元

2022 年度 —— 因污染環境所受重大損失：無 —— 重大環境損失定義：超過 30 萬台幣 ——

溫室氣體盤查

嘉新企業團 2021 年起每年進行溫室氣體盤查，遵循 ISO14064-1:2018 規範進行組織型溫室氣體盤查並每年經過第三方查證，且逐年擴增盤查的營運據點範圍，確實掌握溫室氣體排放狀況。

溫室氣體盤查數據詳見【附錄八 營運環境能源利用效率】

實施溫室氣體盤查	盤查範圍	通過第三方查證	盤查覆蓋率
2021 年 4 月	企業團總部樓層	✓	48%
2022 年 4 月	企業團台灣所有據點	✓	92%
2023 年 4 月	企業團海內外所有據點	✓	100%

* 合併財報範圍

能源管理及環境管理系統

嘉新企業團總部自 2021 年起導入 ISO 50001 能源管理系統、自 2022 年起則導入 ISO14001 環境管理系統，並於公司內部合併為環境與能源管理系統，由永續長擔任主任委員，永續辦公室及各據點同仁擔任工作小組，致力拓展至企業團之台灣各據點，預計 2023 年 Q4 可完成台灣各據點第三方驗證。

進行各項節能減碳措施，持續更新節能設備

由於企業團現已不生產水泥，以水泥銷售及轉投資為主，近年來所產生之溫室氣體以電力使用之排放為最大宗，採透過節能與提升能源使用效率、汰換為一級節能產品、照明減蓋及調降電力契約容量等，以推動組織內節能減碳行動。

年度	導入能源管理系統 ISO50001	導入環境管理系統 ISO14001	範圍	通過第三方驗證	盤查覆蓋率
2021 年 11 月	✓	-	企業團總部樓層	✓	48%
2022 年 11 月	✓	✓	總部大樓 所有企業團樓層	✓	59%
2023 年 11 月	✓	✓	企業團台灣 所有據點	預計將於 2023 年 Q4 完成第三方驗證	-

永續建築設計與建造認證

嘉新企業團在發展新事業項目時，積極導入環境永續相關之國際品質認證基準或進行相關環境生態保護措施，從建築物的設計、建造與運作方法等層面使其具備友善環境與宜居環境，達成促進健康與生活品質的理念，以進行環境管理和生態保護的社會責任。

4 個據點通過國際永續建築認證 2022 年營收覆蓋率約 20%

國際綠建築 LEED 認證

LEED：領先能源與環境設計（Leadership in Energy and Environmental Design、LEED）。

- ▶ Hotel Collective
（日本沖繩）

WELL 健康建築認證

WELL 健康建築標準係美國 International WELL Building Institute <IWBI> 在 2014 發佈，並由 Green Business Certification Inc. <GBCI> 提供標章認證。

- ▶ 「人之初」產後護理之家中山館
- ▶ 「人之初」產後護理之家敦化館
- ▶ 「人之初」產後月子會所（大陸江蘇）

規劃再生能源

永續發展委員會於 2022 年決議通過規劃加入「氣候相關財務揭露」（TCFD Supporter）及「科學基礎減碳目標」（SBTi）倡議。並於 2022 年 12 月正式簽署成為 TCFD Supporter。企業團評估氣候變遷及相關碳風險，以 2030 達成辦公室據點碳中和為中期目標，除了持續於各據點導入能源與環境管理系統，掌握用電情形，執行設備汰換以提升用電效率外，積極評估各種再生能源使用方案，因應企業團綠色能源目標，規劃發展儲能及光電項目。2025 年起預計建置之太陽能面板將產出 120 萬度／年。

3.2 融入永續思維的日常運營

3.2.1 風險管理

向董事會報告執行情形：於第 449 次董事會（2022 年 12 月 14 日）由永續發展委員會之「風險控管組」向董事會報告 2023 年風險評估執行情形。

1 分析業務脈絡



透過價值創造模型來了解、釐清企業團各公司業務脈絡。

2 風險辨識



參考外部專家意見或國內外機構發布之風險研究報告及內部風險回報機制所搜集之風險因子。

3 風險評估



根據盤點出之風險因子，以問卷方式做調查分析，辨視各風險因子未來對企業團各事業體之潛在衝擊程度、發生可能性及可能發生的時間點。

4 風險報告



建立風險因應措施，並定期監控檢視。

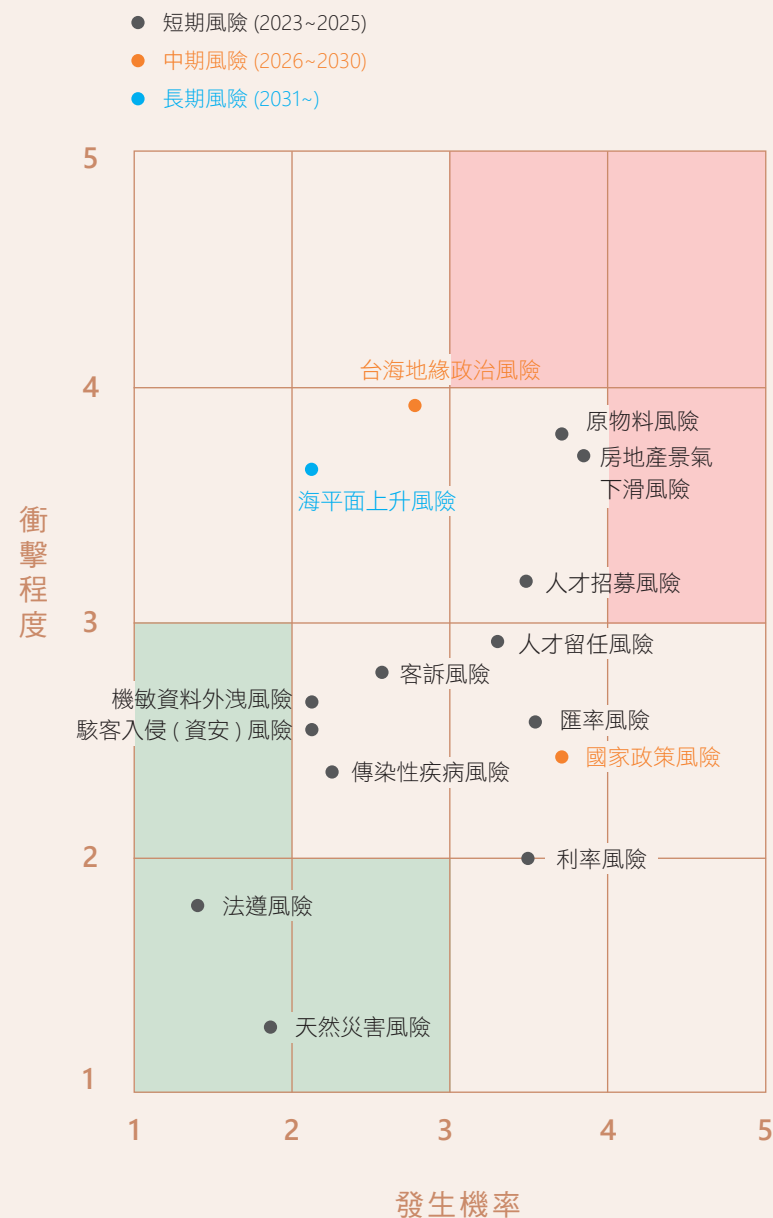
5 風險因應



風險管理單位定期將鑑別出之風險事項及回應呈報審計委員會及董事會。

2023 年嘉新企業團風險地圖及因應措施

短期風險	主要受影響範圍	因應策略
原物料及房地產 景氣下滑風險	轉投資持股、 裝卸及水泥業務	持續關注被投資公司業務、市場動態及投資效益評估。
人才招聘及 留任風險	健康照護及 旅宿服務事業體業務發展	重視員工關係及人才培育，找到有共同理念的人，並打造友善的職場環境。
匯率風險	外幣資產部位	專責單位會定期檢視受匯率影響之資產負債部位，並作適當調整。
客訴風險	健康照護及 旅宿服務事業體業務發展	建立完善作業流程，並加強員工教育訓練，以降低客訴事件發生。
資通訊安全 (含駭客入侵及機 敏資料外洩風險)	核心業務	1. 持續對內部員工進行資安宣導，以提升員工的資訊安全意識 2. 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，實際執行情形請詳： https://www.chcgroup.com.tw/ 資訊安全 /
中期風險	主要受影響範圍	因應策略
國家政策風險 (電力及碳排政策)	裝卸業務、各事業體用電 量及碳排、轉投資持股	擴大碳盤查範圍，2023 年底完成 90% 以上覆蓋率，導入 SBTi、訂立減碳目標及路徑。
台海地緣政治風險	區域業務及資產價值	專責單位定期監測、檢視政治風險，並建立企業團持續營運計畫 (BCP)。
長期風險	主要受影響範圍	因應策略
海平面上升風險	港口業務及 企業團部分資產價值	1. 建立既有資產海平面高度監測資料庫 2. 將海平面上升風險列入投資案評估要素



3.2.2 資通安全管理

1. 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處，設置資訊主管一名，及專業資訊工程師 2 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，若每年一次查核發現缺失，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 2022 年 12 月 14 日。

2. 資通安全政策

為強化資通安全管理，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，嘉新水泥公司資通安全管理的目標為：

- | | |
|------------------|------------|
| ① 維持各資訊系統持續運作 | ④ 防止機敏資料外洩 |
| ② 防止駭客、各種病毒入侵及破壞 | ⑤ 避免人為疏失意外 |
| ③ 防止人為意圖不當及不法使用 | ⑥ 維護實體環境安全 |

資通安全管理的內容為 6 大項

- 電腦設備安全管理
- 端點防護與管理
- 確保系統的永續運作
- 網路安全管理
- 系統存取控制
- 資安宣導與教育訓練

3. 具體管理方案

電腦設備安全管理

1. 本公司電腦主機、各應用伺服器設備均設置於專用機房，機房門禁採用感應刷卡進出，且保留進出紀錄 12 個月存查。
2. 機房內部備有獨立空調，維持電腦設備於 22°C 至 27°C 溫度，50% 至 60% 相對濕度的環境下運轉；並放置藥劑式 NAF 滅火器，可適用於一般或電器所引起的火災。
3. 機房主機配置不斷電與穩壓設備，並連結公司大樓自備的發電機供電系統，避免台電意外瞬間斷電造成系統當機，或確保臨時停電時不會中斷電腦應用系統的運作。不斷電系統可支應 30 分鐘以上緊急供電。
4. 電腦設備使用之年限，桌上電腦為 8 年，筆記型電腦為 5 年，達到年限之設備可編列預算予以汰換，避免因設備老舊故障而影響工作。

網路安全管理

1. 強化網路控管，與外界網路連線的入口，配置企業級防火牆，阻擋駭客非法入侵。
2. 台中與基隆儲運站與台北總公司 site to site 的連線作業，使用資料加密的方式，避免資料傳輸過程遭受非法擷取。
3. 同仁由遠端登入公司內網存取 ERP 系統，必須申請 VPN 帳號，通過 VPN 的憑證管制及帳密驗證始能登入使用，且均留有使用紀錄可稽查。
4. 配置上網行為管理與過濾設備，控管網際網路的存取，可屏蔽訪問有害或政策不允許的網路位址與內容，強化網路安全並防止頻寬資源被不當占用。
5. 定期使用外部網路風險評估工具檢查本公司對外網路服務，針對發現之弱點予以補強。每月 2 次檢視 Security Score Card 評分工具之評分結果。
6. 每年實施社交工程演練，配合教育訓練，提高員工資安警覺性。最近一次社交工程演練為 2022 年 12 月 28 日。

端點防護與管理

1. 伺服器與同仁終端電腦設備內均安裝有端點防護軟體，兼具防毒及防駭保護。病毒碼採自動更新方式，確保能阻擋最新型的病毒，同時可偵測、防止具有潛在威脅性的系統執行檔之安裝行為。
2. 電子郵件伺服器配置有郵件防毒、與垃圾郵件過濾機制，防堵病毒或垃圾郵件進入使用者端的 PC。
3. 防病毒系統對於所偵測或攔截到的病毒，除立即予以隔離或刪除外，並主動發出受感染和處於風險的電腦風險報告，以利管理人員採取因應行動。

系統存取控制

1. 同仁對各應用系統的使用，透過公司內部規定的系統權限申請程序，經權責主管核准後，由資訊室建立系統帳號，並經各系統管理員依所申請的功能權限做授權方得存取。
2. 帳號的密碼設置，規定適當的強度、字數，並且必須文數字、特殊符號混雜，才能通過。
3. 同仁辦理離(休)職手續時，必須會辦資訊室，進行各系統帳號的刪除作業。

確保系統的永續運作

1. 系統備份：建置雲端備份系統，採取日備份機制，系統與資料庫除了上傳一份於國際雲端外，電腦機房及銀行保險箱均另各存一份，以確保絕對的安全。
2. 災害復原演練：各系統每年實施一次演練(如：2022年4月13日實施ERP系統復原測試演練)，選定還原日期基準點後，藉由備份媒體回存於系統主機，再由使用單位書面確認回復資料的正確性，確保備份媒體的正確性與有效性。
3. 租用電信公司兩條數據線路，透過頻寬管理設備，兩線路並聯互為備援使用，確保網路通訊不中斷。

資安宣導與教育訓練

1. 定期宣導。要求同仁每季一次更換系統密碼，以維帳號安全。
2. 講座宣導。每年不定期對內部同仁實施資訊安全相關的教育訓練課程。分別有2022年10月20日資通安全講座，以及2022年11月21日員工溝通大會中進行資安宣導。
3. 加入「台灣電腦網路危機處理暨協調中心TWCERT/CC」會員，取得資安事件諮詢管道，以及收集資安情資，提供內部宣導。
4. 配合社交工程演練之結果，針對資安意識薄弱員工加強教育訓練。2022年舉辦1次社交工程演練後，計4名員工需再加強資安教育。

4. 投入資通安全管理之資源

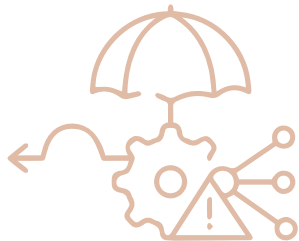
為實踐六大項資通安全政策，投入之資源如下：

- (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。防入侵系統：2022年平均每週成功阻擋2883次攻擊。
- (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。最近一次報告為 2022 年 12 月 14 日
- (6) 每年實施社交工程演練以及網路弱點掃描。最近一次社交工程演練為 2022 年 12 月 28 日。

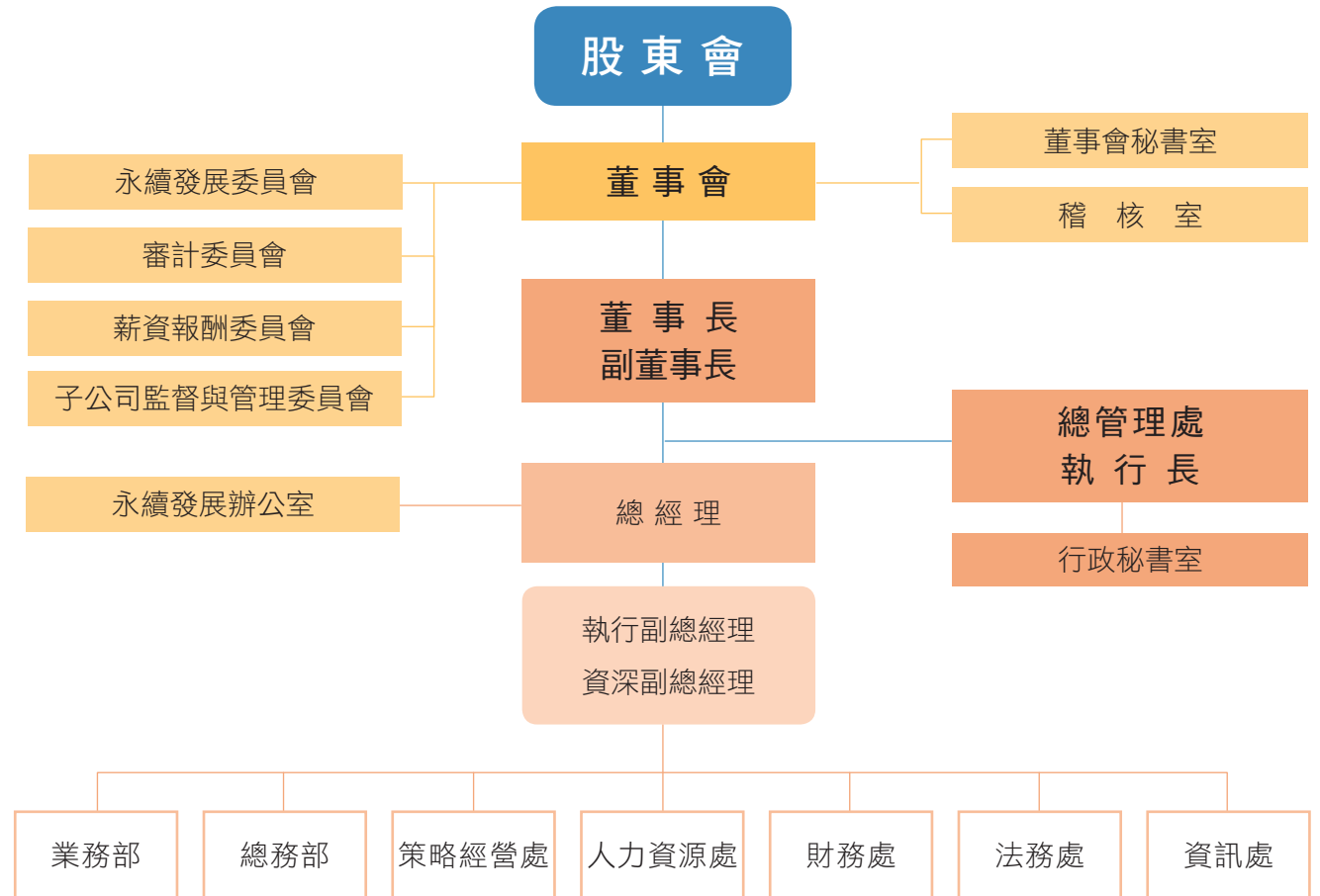
本年度無發生重大資通安全事件。

重大資通安全事件定義：包括 ERP 系統中斷服務達 8 小時，機敏資料外洩、個人資料外洩等。



3.3 透明化的治理

3.3.1 公司治理



註：本公司新組織圖業於 2023/03/09 董事會通過，並自 2023/04/01 生效。

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 6 位男性，1 位女性，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 2022 年度年報。



本年度共召開 **8** 次

董事任期屆滿於 2022 年 6 月 14 日改選，最近年度董事會開會次數包含：2022 年 8 次 (改選前 3 次、改選後 5 次)

平均實際出席率：**96.43%**



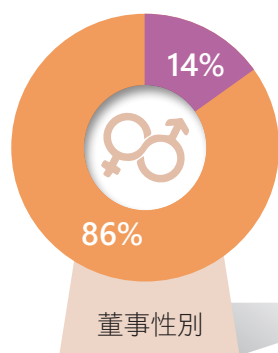
成員人數 **7** 位

獨立董事 **3** 位

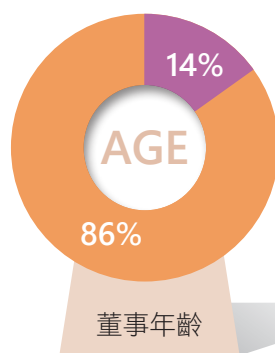
獨董比例佔 **42.8%**

董事多元化能力

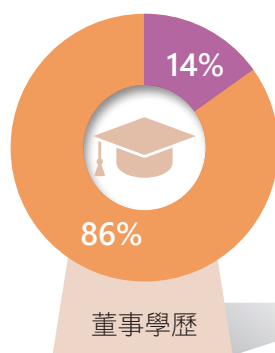
職稱	姓名	多元化能力							
		財會法務	風險管理	營運管理	國際市場觀	投資及併購	旅宿服務	資訊科技	永續管理
董事長	張剛綸	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
董事	陳啓德	✓	✓	✓	✓	✓			✓
董事	Pan Howard Wei-Hao	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
董事	劉奕成	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
獨立董事	蘇瓜藤	✓	✓	✓	✓	✓			✓
獨立董事	林寶珠	✓	✓	✓	✓	✓			✓
獨立董事	陳國儀	✓	✓	✓	✓				✓



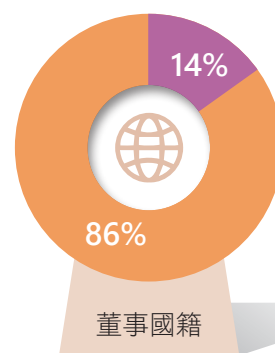
● 女性 ● 男性



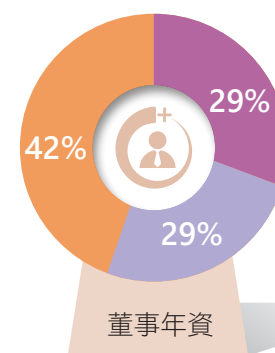
● 40-50 歲 ● 51 歲以上



● 博士 ● 碩士



● 美國 ● 台灣



● 20 年以上 ● 5-10 年 ● 1-5 年

董事持續進修

2022 年董事進修



平均時數 **13.71** 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 2022 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 董事成員應至少具會計師、律師專業資格者，至少各 1 人。
- ② 單一性別（女性）人數至少 1 人以上。
- ③ 財務會計與法務、投資及併購、風險管理、營運管理、旅宿服務、資訊科技、永續管理、國際市場觀等各類專業應至少 2 人。

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 6 位男性，1 位女性；其中 41~50 歲為 1 位，51 歲以上 6 位，其中博士 1 位，碩士 6 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。
- 綜觀 7 位董事分別跨足商務、水泥產業、建設業、旅宿服務業、健康產業、金融業務、稽核、風險管理、法律及資訊科技，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，領導公司為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。

2022 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 **98%** 以上。



功能性委員會
績效自評結果

極優 等級

佔 **96%** 以上。

* 前次外部評估為 2021 年。
每三年進行一次外部評估

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

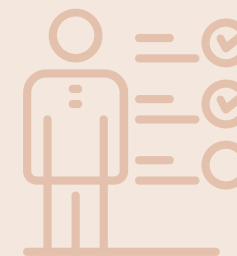
本公司 2022 年董事績效評估於 2023 年 3 月 9 日
提報董事會完成，整體表現皆優於前一年。

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。於每次開會通知提醒董事注意，並於議事進行中，依本公司董事會議事規範之規定，如有議案與特定董事自身或其代表之法人有利害關係者，該董事應予以迴避且不參與討論及表決。

註：本公司至少每三年執行一次委託外部專業獨立機構進行董事會及功能性委員會績效評估，2022 年委託「安永企業管理諮詢服務股份有限公司」擔任外部專業機構進行 2021 年度績效評估，透過董事會架構、成員以及流程與資訊等三大構面，藉由文件查閱、董事自評問卷及實地訪談等方式執行評估作業。

2022 年董事會評鑑執行情形



評估週期 每年執行一次

評估期間 2022 年 1 月 1 日至 2022 年 12 月 31 日

評估範圍 董事會、功能性委員會 (包含審計委員會、薪資報酬委員會、永續發展委員會) 及其個別成員

評估方式 董事會、功能性委員會 (包含審計委員會、薪資報酬委員會、永續發展委員會) 及其個別成員內部自評

評估內容 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

4、功能性委員會個別委員績效評估

- 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 **6** 次
 平均實際出席率 **88.88%**
 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 **4** 次
 平均實際出席率 **100%**
 成員人數 **3** 位 **獨立董事 2 位**



永續發展委員會

本年度共召開 **3** 次
 平均實際出席率 **100%**
 成員人數 **4** 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
 每月檢視企業團經營狀況

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。