

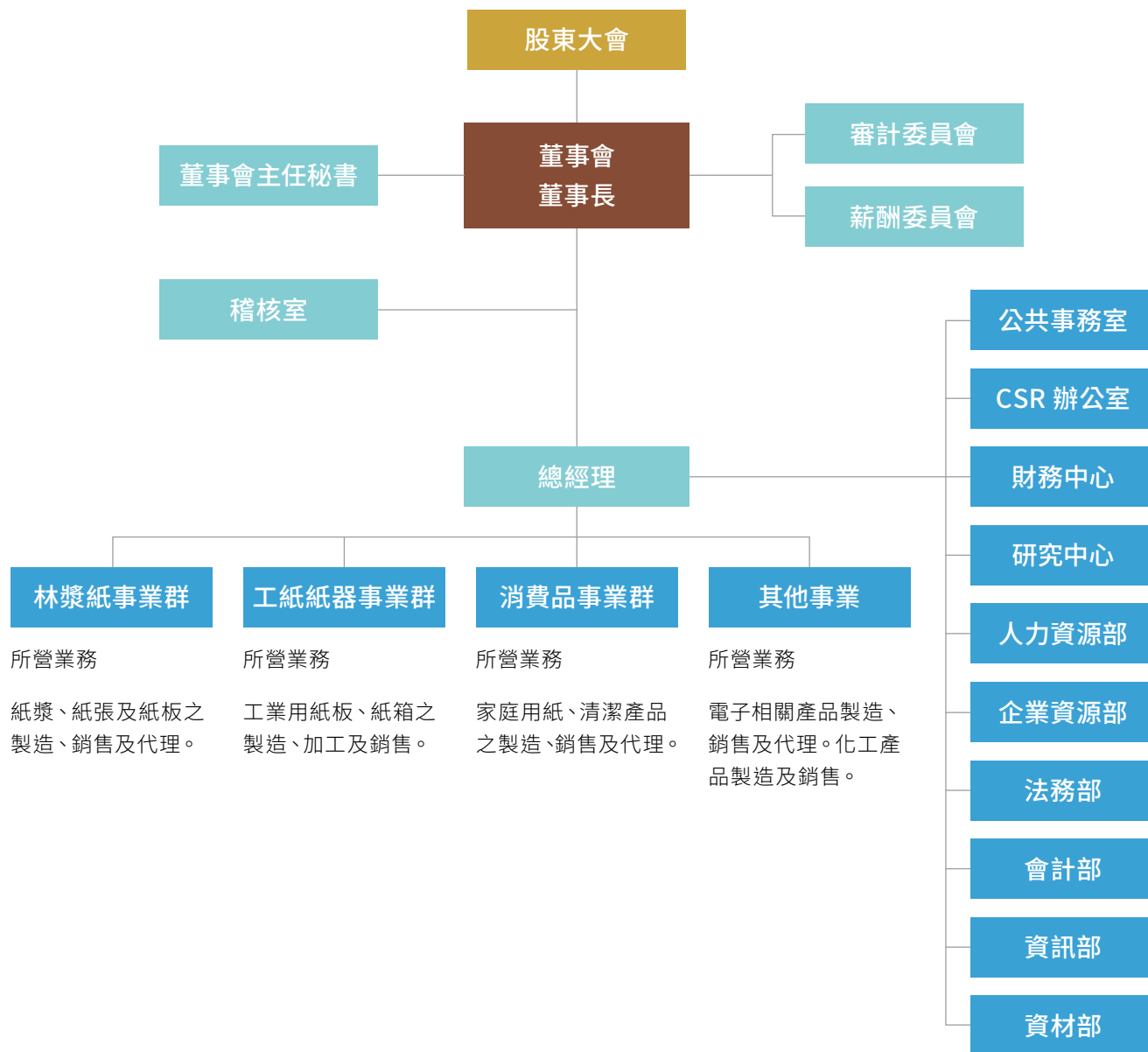
章節 04

治理

4.1 組織架構

GRI 102-18 治理結構

永豐餘投資控股股份有限公司，在投資控股架構下的治理定位，是對旗下事業群提出指引和策略方向。投控事業群包含林漿紙事業群、工紙紙器事業群、消費品事業群、和其他事業。林漿紙事業群主要業務是紙漿、紙張及紙板的製造、銷售及代理。工紙紙器事業群主要業務是工業用紙板、紙箱的製造、加工及銷售。消費品事業群主要業務是家庭用紙、清潔產品的製造、銷售及代理。其他事業主要業務是電子相關產品製造、銷售及代理，以及化工產品製造及銷售。



4.2 董事會職能及運作

GRI 102-18 治理結構

董事會職責

本公司董事會主要職責為

- 指導公司策略
- 監督管理階層
- 對公司及股東負責

董事成員多元背景

本公司「公司治理守則」第三章「董事會之組成與職權」第 19 條即擬訂有董事成員多元化的方針。董事會成員之提名與遴選遵照公司章程之規定，採用候選人提名制，遵守「董事選舉辦法」及「公司治理守則」，以確保董事成員之多元性及獨立性。

本公司董事成員的專業背景包括產業、經營管理及會計等，長於領導、營運判斷、經營管理、危機處理、具有產業知識及國際市場觀者有何奕達董事、何壽川董事、黃鯤雄董事、蔡維力董事，王金山董事為會計師。本公司獨立董事成員，包括黃文成獨立董事為前上市公司總經理，盧希鵬獨立董事為大學教授，陳天寵獨立董事亦曾為其他上市櫃公司之獨立董事及監察人。

董事會設置薪資報酬委員會及審計委員會，均由獨立董事擔任該功能性委員會之委員。

本公司於 2019 年 11 月 13 日董事會通過訂定「董事會績效評估辦法」，2020 年度係以內部自評方式辦理，業已於 2021 年第 1 季結束前完成 2020 年整體董事會、個別董事成員及功能性委員會之績效評估，並已將績效評估結果提報 2021 年 2 月 26 日的董事會。

董事會績效評估之衡量項目，含括下列五大面向：

- ▶ 1. 對公司營運之瞭解與建議。
- ▶ 2. 提升董事會決策品質。
- ▶ 3. 董事會組成與結構。
- ▶ 4. 董事的選任及持續進修。
- ▶ 5. 內部控制。

董事會運作情形相關資訊，細節請參考本公司 2020 年報。

4.3 企業社會責任組織及政策

GRI 102-19 授予權責

GRI 102-20 高階管理階層對經濟、環境和社會主題之責任

董事會支持推動永續發展

永豐餘董事會支持推動永續發展理念，2018 年 11 月 13 日董事會通過「公司治理守則」、「誠信經營守則」、「永續暨社會責任守則」三大守則，由最高治理單位的研議及確認，訂定永豐餘對誠信、治理、環境與社會的指導原則，俾以內外部溝通與遵循。

公司治理守則

清楚定義內稽內控、股東會、董事會、功能性委員會及專業經理人等公司重要成員的權利義務與運作方式，說明訊息溝通與公開揭露的方式、範疇與管道，並針對利害關係業務執行加以規範。

誠信經營守則

說明永豐餘的誠信經營原則、適用對象、「利益」與「不誠信行為」之定義，做為編製「誠信經營作業程序及行為指南」的依循，同時闡釋面對利益衝突時的處理原則，並責成人力資源部負責誠信經營政策與防範方案之制定及監督執行，定期向董事會報告。

永續暨社會責任守則

永豐餘的永續價值理念，在於尋求一個長遠的經濟效益、利害關係人權益、正面社會影響與天然資源使用的平衡。執行層面特別關注職業安全衛生、勞雇關係、勞資關係、員工多元化、顧客健康與安全，保持與員工、廠區鄰里居民、客戶、主管機關和非政府組織的溝通聆聽。

企業社會責任組織

永豐餘於 2013 年 4 月 1 日成立「永續暨社會責任辦公室」，原隸屬於公共事務部，2020 年 8 月 1 日獨立為「CSR 辦公室」，負責訂定企業社會責任執行方向，統籌永豐餘在環境、社會和治理議題的風險管理政策，研究國際永續發展趨勢，內部推動整合於企業的營運決策和管理流程中。

在環境永續和對抗氣候變遷的議題上，從永豐餘長期以來完整的全循環經濟實踐出發，檢視核心能力，規劃再生能源設置、水資源管理、資源與原物料使用、節能減碳的目標等，落實到各廠的實際運作。

聯合國永續發展目標 SDGs 是重要的方向指引，永豐餘從本業的優勢持續關注永續發展目標當下的時空環境，與永豐餘能發揮貢獻的連結緊密程度，長期深耕並追蹤執行成效。

鑑別未來風險和重大議題，是 CSR 辦公室的重要目標，透過各種方式持續與各利害關係人溝通，參考 GRI 準則、公司治理評鑑指標、SASB 及 MSCI 的紙業評估指標，及國際智庫氣候能源相關報告，鑑別重大永續議題。2020 年所鑑別的 10 項重大議題包括：**廢棄物管理、能源使用、原物料使用、溫室氣體排放、水資源使用、環保法規遵循、社會經濟法規遵循、職業安全衛生、勞雇關係和顧客健康安全。**

CSR 辦公室有專責人員兩名，日常運作和協調推動的直屬主管為永豐餘投控總經理，每季度向董事長辦公室報告，並定期向董事會報告年度計畫與推動情形。

CSR 辦公室任務目標如下：

- **永續實踐** 主導策略性永續議題，及氣候變遷相關因應措施；指導與協助各廠區建立和達成短、中、長期的節能減排目標，適時協助取得環保和再生能源等相關認證。
- **目標管理** 統籌管理永豐餘在環境、社會、員工、供應鏈及治理議題的責任目標。
- **員工共識** 加強員工對於永續議題的瞭解，提高環境保護、綠色製造、循環經濟的知識，共享企業目標與願景，鼓勵員工從工作中實踐永續。
- **社會參與** 永豐餘生產據點分佈台灣、大陸和越南各地，在地員工最瞭解在地需求，因此社會公益面長期以來是鼓勵廠區員工主動參與在地敦親睦鄰與社區回饋，CSR 辦公室則從整合和方向性層面推動社會議題專案，結合循環經濟、環保、文化和公益。
- **倡議溝通** 採取更創新的方式，持續進行利害關係人溝通，推動社會責任執行的透明度。對外溝通集團在節能減碳和循環經濟的創新和研發投入，展現成果取得認證，並爭取各利害關係人的支持。
- **供應鏈管理** 管理維護員工及承攬商健康安全的工作環境，建立合格供應商 / 承攬商標準，包含環保、安全衛生、社會責任、永續發展等管理方針。
- **永續創新** 整合研發、生產、市場需求，從原料取得到製程產出，確保產品與生產過程符合國際綠色永續標準。

4.4 資訊揭露與股東溝通

永豐餘致力於強化資訊揭露以提升公司治理，並規劃逐步揭露公司治理評鑑所要求的未得分指標。已於 2018 年度落實公司治理評鑑要求，訂定「公司治理守則」，並於「公司治理守則」訂有董事會成員多元化之方針，同時將多元化政策落實情形，及董事會績效評估結果，揭露於公司網站及年報。

企業官網設有利害關係人專區，詳列員工、客戶、供應商 / 承攬商、股東 / 投資人、消費者、媒體及其他利害關係人的連絡窗口，並定時將利害關係人所關切的重要議題、事項和相關活動更新於網站，包括但不限於財務資訊、業務和公司治理資訊、企業社會責任議題、重大訊息公告和媒體新聞發布。

年度財務報告皆依法令規定期限上傳公告，定期舉辦法人說明會與股東 / 投資人溝通每季度營運概況，法說會影片也公布於網站。所有財務資訊皆公開於官網的「投資人專區」，包括個體損益表、合併綜合損益表、個體月營收、合併營收、財務報告、和法說會報告資料。

股東關心的各項資訊，也定期更新於官網投資人專區的「股東服務」，包括董事會決議事項、股東會議事錄、公司年報、股東會開會通知、和議事手冊。股東服務、股價查詢、歷年股利和重大訊息公告，則公布於「股務專區」。

「公司治理」專區則公布公司治理守則及推動成效，包含董事會職責與組成、重要公司內規、內部稽核組織及運作、主要股東名單、獨立董事與稽核主管及會計師的溝通情形、及誠信經營的推動狀況，皆公開於網站。

因應氣候變遷及全球溫室氣體管制趨勢，並充分掌握相關議題所伴隨的公司經營風險與契機，永豐餘持續關注外界對企業碳排放資訊的揭露要求，要求所屬單位自發性完成溫室氣體排放量盤查作業，並上網登錄於國家溫室氣體登錄平台。其他環境資料也公開於官網「企業社會責任」專區供利害關係人查詢，例如各廠的環境認證取得和效期、製程廢棄物管理的再利用和處理量數據、水資源管理的取用水、放流水、回收水的數據，空氣品質管理的氣體排放量數據，包括溫室氣體的硫氧化物、氮氧化物等。

4.5 重大性分析與利害關係人溝通

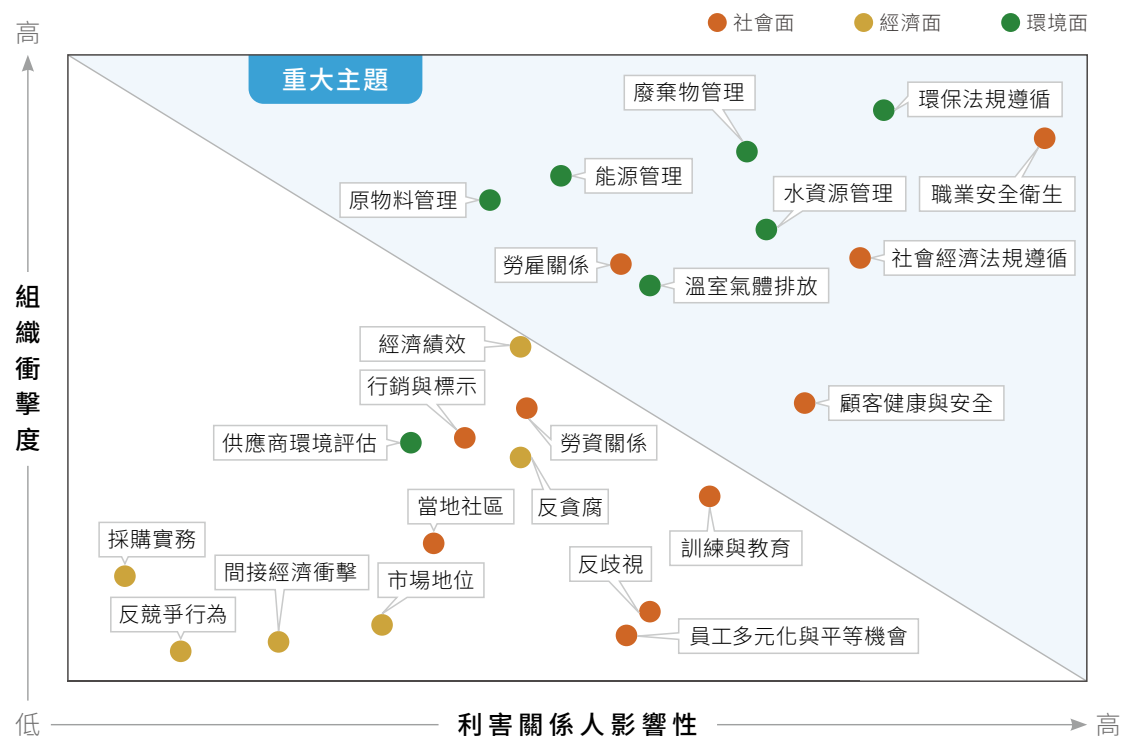
GRI 102-40、102-42、102-43、102-44、102-46、102-47、102-49、103-1、103-2、103-3

永豐餘每年都會進行科學化的重大主題鑑別，收集高階主管、內部與外部利害關係人的意見。鑑別出來的主題依利害關係人影響性與組織衝擊度矩陣排序，聚焦成重大主題做為永續報告書的說明重點，深度揭露，並同時做為永豐餘年度專案以及利害關係人溝通促進方案的重要參考。

鑑別重大議題



2020 年度重大主題矩陣圖



利害關係人意義

重大利害關係人	對永豐餘的意義	溝通管道與申訴機制	關注的重大議題
員工	員工是與永豐餘一起打拼、一同改變社會的好夥伴，也是永豐餘最重要的利害關係人。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 員工溝通大會 (季) 2. 聯合職工福利委員會 (即時) 3. 工會代表大會及勞資會議 (季) 4. 公司內部刊物 (豐園月刊) (季) 5. 教育訓練系統 (即時) 6. 公司內部電子平台 (即時) 7. 專線電話與電子郵件 (即時) 8. 企業社會責任現況問卷調查 (年) 9. 資訊揭露網站 (豐園小棧) (即時) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職業安全衛生 ● 環保法規遵循 ● 廢棄物管理 ● 水資源管理

重大利害關係人	對永豐餘的意義	溝通管道與申訴機制	關注的重大議題	
客戶 / 消費者	客戶 / 消費者的使用經驗及回饋，是持續精進產品及服務品質的重要關鍵。	1. 專線電話與電子郵件 (即時) 2. 線上智慧客服 (即時) 3. 業務拜訪 (即時) 4. 企業社會責任現況問卷調查 (年)	<ul style="list-style-type: none"> ● 環保法規遵循 ● 職業安全衛生 ● 顧客健康與安全 ● 社會經濟法規遵循 	<ul style="list-style-type: none"> ● 廢棄物管理 ● 原物料管理
供應商 / 承攬商	供應商 / 承攬商是促成屬於永豐餘上下游生態鏈、價值鏈的成形，達到永續經營的合作夥伴。	1. 「誠信交易暨廉潔承諾書」(即時) 2. 協商會議 (即時) 3. 供應商評鑑 (季) 4. 企業社會責任現況問卷調查 (年)	<ul style="list-style-type: none"> ● 溫室氣體排放 ● 環保法規遵循 ● 職業安全衛生 ● 廢棄物管理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 能源管理 ● 水資源管理 ● 社會經濟法規遵循
主管機關	主管機關不間斷的監督公司營運，修訂法規以督促企業符合國際趨勢變化，更是永豐餘價值鏈成形、倡議的重要合作夥伴。	1. 官方活動與研商會議 (即時) 2. 遵循法令政策 (即時) 3. 公文 (及時) 4. 公司治理評鑑 (年)	<ul style="list-style-type: none"> ● 水資源管理 ● 廢棄物管理 ● 能源管理 ● 溫室氣體排放 ● 原物料管理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職業安全衛生 ● 勞雇關係 ● 顧客健康與安全 ● 環保法規遵循 ● 社會經濟法規遵循
股東 / 投資人	公司必須對股東及投資人負責。透過股東會的運作，可指引公司的營運策略和方向。	1. 股東會 (年) 與法說會 (季) 2. 財報 (年) 3. 公司網站或公開資訊觀測站 (即時) 4. 專線電話與電子郵件 (即時) 5. 企業社會責任現況問卷調查 (年) 6. 資訊揭露網站 (豐園小棧) (即時)	<ul style="list-style-type: none"> ● 水資源管理 ● 廢棄物管理 ● 能源管理 ● 溫室氣體排放 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原物料管理 ● 顧客健康與安全 ● 環保法規遵循 ● 社會經濟法規遵循
媒體	媒體是公司對外溝通最重要的管道之一，公司的策略規劃和執行成果，透過媒體的公共溝通傳達給社會大眾和利害關係人。	1. 記者會與法說會 (即時) 2. 廣告贊助 (即時) 3. 新聞稿 (即時) 4. 專線電話與電子郵件 (即時)	<ul style="list-style-type: none"> ● 社會經濟法規遵循 ● 環保法規遵循 	<ul style="list-style-type: none"> ● 勞雇關係
社區 / 非政府組織	永豐餘關注營運所在的社區，重視各營運據點在環境和社會的作為如何影響社區居民；參與非政府組織的倡議，廣納建議和接受監督，敦促持續進步。	1. 社區自治會 (即時) 2. 關懷聯絡窗口 (即時) 3. 公益活動 (即時) 4. 企業社會責任現況問卷調查 (年) 5. 資訊揭露網站 (豐園小棧) (即時)	<ul style="list-style-type: none"> ● 環保法規遵循 	
合作夥伴 / 關係企業	永豐餘持續連結關係企業及合作夥伴，推動創新和業務發展，創造行業的價值。	1. 單位溝通協調 (即時) 2. 專線電話與電子郵件 (即時) 3. 企業社會責任現況問卷調查 (年)	<ul style="list-style-type: none"> ● 經濟績效 ● 反貪腐 ● 市場地位 	<ul style="list-style-type: none"> ● 採購實務 ● 反競爭行為

重大議題列表

面向	重大議題	意義	管理方針	目標	溝通與 評量機制	組織內 邊界	組織外邊界	對應指標	對應 頁碼
環境	水資源管理	水是造紙製程中最重要的介質，承載纖維與能量在系統中循環。為確保產品品質，符合消費者安全要求，並兼顧水資源使用的最佳效率，水的運用和處理，是造紙製程中重要的管理面向。	1. 以 ISO14001、50001、14064 等為管理基礎，輔以內部相關政策、規範與資訊化系統強化多元管理，再透過第三方查證等方式查核並不斷滾動修正，持續改善。 2. 承諾在產業發展的同時兼顧環境生態保護，並持續改善能源績效與能源管理系統，提升企業競爭力，以期達到循環經濟推廣與永續經營之目標。 3. 積極開發與支持對創新能源、材料設計的採購，開發資源價值，提升資源使用效率。	短期： ● 持續強化環境保護、職業安全衛生與員工及消費者照顧工作。 ● 維護人與自然的良好生態環境，與社區良性互動，走向人群、服務社會、關懷自然。 ● 以循環經濟為營運理念，推動再生能源發展與資源再應用。 中、長期： ● 持續材料科學的研發創新，減少石化燃料的使用，朝向低碳低能源的營運模式發展。 ● 盤查碳排放並發展造紙業二氧化碳減量與固碳技術。 ● 促成屬於永豐餘上下游生態鏈、價值鏈的成形，達到永續經營。	● 主管及相關權責小組定期檢視法規、趨勢方向 ● 主管定期跟高階主管討論	所有生產據點	主管機關 / 股東 / 投資人 / 供應商 / 承攬商 / 外包商	● GRI 303	60
環境	廢棄物管理	循環經濟是永豐餘的重點發展主軸，製漿和造紙過程所產生各種能量豐富的生物質廢棄物，從製程廢棄物有效回收能源是資源再生循環和零廢棄的重要處置方法，不但處理廠內廢棄物，回收的熱能可用於加熱和發電，具多重效益。				所有生產據點	主管機關 / 股東 / 投資人 / 供應商 / 承攬商 / 外包商 / 客戶 / 消費者	● GRI 306	64
環境	能源管理	再生能源循環是造紙業能源轉型關鍵重要的一步，降低化石燃料的依賴，呼應再生能源科技發展的大趨勢。				大型生產據點及台灣區生產據點	主管機關 / 股東 / 投資人 / 供應商 / 承攬商 / 外包商	● GRI 302	58
環境	溫室氣體排放	造紙是一個重要的固碳產業，樹木的光合作用將碳轉化為有機形式加以固定貯存，經過時間累積而形成木材組織，森林吸存二氧化碳並固定碳元素，循環後回到大自然，排放量盤查是完成全面性碳循環的重要基礎。				大型生產據點及台灣區生產據點	主管機關 / 股東 / 投資人 / 供應商 / 承攬商 / 外包商	● GRI 305	63
環境	原物料管理	循環經濟的價值在於資源的永續利用、生生不息。為確保永續的消費與生產模式，對原物料的要求關係著公司是否能以永續循環的方式持續營運與獲利。				所有生產據點 (不含太平、平政)	主管機關 / 股東 / 投資人 / 供應商 / 承攬商 / 客戶 / 消費者	● GRI 301	57

面向	重大議題	意義	管理方針	目標	溝通與 評量機制	組織內 邊界	組織外邊界	對應指標	對應 頁碼
社會	職業安全 衛生	以保護工作者的安全為首要核心，關心員工身心狀況，提供必要的設施和教育訓練，提升安全意識，確保工作環境安全無虞。	以 ISO45001 為管理基礎，輔以內部相關政策、規範與資訊化系統，再透過第三方查證等方式查核並不斷滾動修正，持續改善。達到全員安全且健康，致力於確保完善的工作條件、健康、福祉和實踐平等。	短期： <ul style="list-style-type: none"> ● 持續強化環境保護、職業安全衛生與員工及消費者照顧工作。 ● 維護人與自然的良好生態環境，與社區良性互動，走向人群、服務社會、關懷自然。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 主管及相關權責小組定期檢視法規、趨勢方向 ● 主管定期跟高階主管討論 	所有生產據點 (不含太平、平政)	主管機關 / 供應商 / 承攬商 / 外包商 / 客戶 / 消費者	● GRI 403	79
社會	勞雇關係	完善的勞雇制度是影響永豐餘是否能吸引、留任、儲備、鼓勵、發展與激勵人才的關鍵。	建立完善的激勵與培育機制，提供優於法令的福利制度，吸引優秀人才。	<ul style="list-style-type: none"> ● 以循環經濟為營運理念，推動再生能源發展與資源再應用。 		總公司及 所有生產據點	主管機關	● GRI 401	75
社會	顧客健康 與安全	顧客的使用經驗及回饋，可應用在未來新產品升級及開發計畫，所獲得的消費者使用回饋，皆與內部品質管理及相關單位共同合作、檢視並制定未來改善對策，是持續精進產品及服務品質的重要關鍵。	以 ISO9001、22000、HACCP 等為管理基礎，輔以內部相關政策、規範與資訊化系統，再透過第三方查證等方式查核並不斷滾動修正，持續改善。確保顧客有好的產品體驗，持續提供優良的產品及服務。	中、長期： <ul style="list-style-type: none"> ● 持續材料科學的研發創新，減少石化燃料的使用，朝向低碳低能源的營運模式發展。 		總公司	主管機關 / 股東 / 投資人 / 客戶 / 消費者 / 供應商 / 承攬商 / 外包商	● GRI 416	88
環境	環保法規 遵循	環保法規日趨嚴格，持續改善可降低環境負荷，減少對環境的衝擊。	遵守相關法規，落實目標管理，承諾符合環境、社會、經濟等相關法規要求，並依 ISO 相關管理辦法及公司規定執行改善，確保能提供資訊與必要之資源因應，不斷滾動修正。	<ul style="list-style-type: none"> ● 盤查碳排放並發展造紙業二氧化碳減量與固碳技術。 		總公司及 所有生產據點	主管機關 / 股東 / 投資人 / 供應商 / 承攬商 / 外包商 / 客戶 / 消費者	● GRI 307	66
社會	社會經濟 法規遵循	遵循社會經濟法規，掌握國際趨勢和市場變化，重視永續的社會環境發展。	遵守相關法規，落實目標管理，承諾符合環境、社會、經濟等相關法規要求，並依 ISO 相關管理辦法及公司規定執行改善，確保能提供資訊與必要之資源因應，不斷滾動修正。	<ul style="list-style-type: none"> ● 促成屬於永豐餘上下游生態鏈、價值鏈的成形，達到永續經營。 		總公司及 所有生產據點	主管機關 / 股東 / 投資人 / 供應商 / 承攬商 / 外包商 / 客戶 / 消費者	● GRI 419	89



倡議再生能源轉型多元化，實現溫室氣體減量

永豐餘的全循環經濟中，再生能源循環的績效顯著，沼氣發電和固體再生燃料SRF (Solid Recovered Fuel) 發電，皆能減少廢棄物並做為能源供應來源。生質能是全球重要的再生能源，SRF 也是環保署積極推動廢棄物燃料化的重要政策，永豐餘持續將成功經驗透過各種場合管道，與關心此議題的利害關係人溝通，包括主管機關、產業界、研究機構、媒體和社會大眾，希望推動更廣泛的應用，不但能降低現有焚化爐負荷，更減少化石燃料使用，具有減碳、再生能源和經濟發展等多重效益。

● 產官學經驗共享

新屋廠建立全台最大的沼氣發電系統，也積極將技術和經驗與產官學研共享，為提升台灣整體沼氣產業升級盡一份社會責任。沼氣系統所研發的厭氧菌種培育技術，吸引國內外企業關注採購。

與工研院、原能會核研所、農糧署等生質能源研究單位知識共享，將菌的培養步驟、選種方法與養殖計畫整理成冊，並提供樣品菌種供公部門進行後續的研究與利用。

● 推動綠電、零廢棄和零排放的「沼氣能源產業化」

循環經濟是永豐餘實踐永續最重要的核心價值和指導原則，成立於 2015 年的「循環台灣基金會」，是串連產官學研各界，推動台灣循環經濟發展最重要的非營利組織。永豐餘贊助支持並持續參與基金會的倡議，2020 年 10 月與循環台灣基金會舉辦「沼氣能源產業化工作坊」，邀請 40 多位企業界、政府與研究單

位等關注沼氣議題的利害關係人，共同研討沼氣產業化的推動與挑戰。沼氣發電將無法再使用的廢棄有機資源，轉為可再生的綠電。台灣的有機廢棄物資源充沛，包括農業副產品，例如稻稈和禽畜糞、工業廢棄物，例如造紙殘餘有機汙泥、食品加工汙泥、或是都市的廚餘、下水道汙泥等，都可透過厭氧發酵技術，產生沼氣作為穩定的清潔能源。

永豐餘在造紙製程中成功發展出全台最大的沼氣發電系統，結合循環台灣基金會跨界整合的倡議力量，未來在產官研的整體推動，尤其是綠電、零廢棄、零排放的能源轉型，永豐餘能貢獻更多沼氣技術的實踐經驗，落實企業社會責任，加速產業全面推動，並促進地方投資和就業機會。

● 環保署長張子敬參訪永豐餘新屋廠，了解沼氣發電及SRF發電發展現況

環保署推動可燃性事業廢棄物燃料化的政策，希望將廢塑膠、廢纖維、廢紙混合物等非有害適燃性廢棄物，轉為SRF燃料提供鍋爐使用，將能資源有效再利用。環保署長張子敬於2020年2月及9月參觀永豐餘新屋廠，聽取介紹如何利用製程排放水中的有機物轉化為沼氣進行發電，及以有機製程廢棄物製作成SRF燃料，取代化石燃料。

環保署研訂「固體再生燃料製造技術指引與品質規範」，積極媒合既有工業鍋爐或水泥窯使用符合規範之SRF做為替代燃料，輔導興設專用爐或設施，優先推動造紙業、紡織業使用SRF燃料，藉由環保署的參訪，溝通了產業在減廢的努力及面臨的問題，做為政策參考。

4.6 誠信經營

GRI 102-16 價值、原則、標準及行為規範

GRI 102-17 倫理相關之建議與關切事項的機制

GRI 205 反貪腐 (GRI 103 管理方針)

永豐餘「誠信經營守則」經董事會通過，並訂定「誠信經營作業程序及行為指南」，積極防範不誠信及利益衝突行為，建立檢舉管道，規範相關人員行為，明定違規之懲戒及申訴制度，並定期檢討修正。

定期分析評估營業範圍內具較高不誠信行為風險之營業活動，訂定防範不誠信行為方案，例如：

1. 防範不誠信行為規定與禁止收賄行賄：明訂於工作規則第四章「服務守則」之內，其違規之懲戒與申訴制度均羅列於工作規則中。
2. 智慧財產權之保護：透過與員工簽署「誠信保密暨智慧財產約定書」及聘僱合約來達成。
3. 員工行為守則：落實公司核心價值，保持高度職業道德操守，使同仁從事工作及業務時，對公司員工行為標準有所依循，維護公司聲譽，並獲得客戶、廠商及其他各界人士的尊重與信任，訂定「員工行為守則」。
4. 「誠信經營作業程序及行為指南」：共計15項作業規範，並訂有檢舉制度與處理程序。

本公司於交易往來對象之授信評估過程中，均審慎評估其誠信紀錄；要求進行交易的供應商及協力廠商須出具「誠信交易暨廉潔承諾書」，明定嚴禁行賄及收賄等不誠信行為，承諾其將遵守並履行誠信經營的義務。倘交易相對人涉有不誠信行為時，本公司得隨時終止或解除契約。

本公司責成人力資源部辦理「誠信經營作業程序及行為指南」之修訂、解釋、諮詢服務暨通報內容登錄建檔等相關作業，及監督執行之專責單位，並一年一次定期向董事會報告關於誠信經營政策與防範不誠信行為方案及監督之執行情形。

董事對於董事會所列有利害關係的議案，有利益衝突之虞者，均予迴避。

已建立會計及內部控制制度，內部稽核人員依董事會通過之稽核計畫執行查核工作，並依證交所要求委託會計師就特定範圍之內部控制制度進行專案審查。

定期舉行誠信經營相關主題之教育訓練，以宣導相關道德及行為準則。

2020年，總計辦理誠信經營講座、董監公司治理課程與法務/稽核經理人公司治理課程等，投控及營管公司共參與 269 人次，累計上課時數 365 小時。

4.7 風險管理

GRI 102-11 預警原則或方針

永豐餘依據法令規定，及針對內部管理需要，訂定各項相關管理辦法，供各單位遵循。各項營運風險由各事業群依其功能分權管理，並由各機能單位統籌公司一致性事務之管理。

各單位功能如下：

風險管理之組織架構

單位	經營	因應風險
林漿紙事業群	文化用紙、特殊用紙、紙板、紙漿及化工產品之經營	經營及市場變動風險
工紙紙器事業群	工業用紙、紙箱、彩盒及食品容器之經營	經營及市場變動風險
消費品事業群	家庭用紙及清潔用品之經營	經營及市場變動風險
稽核室	不定期檢查辦法被執行度並由董事會釐訂公司整體營運方針，另負責內部稽核與作業流程管理	辦法、流程
人力資源部	人力資源管理與組織發展	管理及法規變動風險
公共事務室	企業內外溝通、形象護持	企業形象
CSR 辦公室	企業社會責任之內外部溝通與持續推展落實	管理環境、社會等 ESG 議題
企業資源部	總務行政管理	管理及法規變動風險
法務部	法律事務、合約、專利與其他智慧財產權事務	法令及政策、訴訟或非訟事件

與財務資訊透明有關人員，取得主管機關指明之相關證照情形：

證照名稱	財務會計	稽核
中華民國會計師 CPA	11	0
美國會計師 US CPA	7	0
內部稽核協會舉辦之國際內部稽核師 CIA	0	8

* 本項資料來源為永豐餘 2020 年報

單位	經營	因應風險
研究中心	產品及各類紙張之研究開發暨技術提升	研發計畫及費用
財務中心	各項投資標的之相關資料分析、財務管理與資金操作管理	利率、匯率、通膨、投資、併購、法令、股權
會計部	會計事務之處理	法令及政策
資材部	採購、物流、進出口與固定資產管理事務	廠房擴充、進貨
資訊部	資訊管理規劃、系統開發及維護	資訊安全

4.8 資安管理

GRI 102-11 預警原則或方針

IT 科技日新月異，企業與個人都面臨日益嚴峻的資安風險。永豐餘的資安管理採取「軟硬兼施」：硬體（設備、科技）與軟體（人員安全意識）都是關鍵。透過專門的資安管理平台及團隊，讓集團內所屬公司能以最佳方式運用資源、適度及適性集中管理，升級及更新既有的資安網路設備與機制，使集團所屬公司的資訊安全防護與時俱進；同時也不斷提升同仁的資安風險意識，強化資安的各道防線。

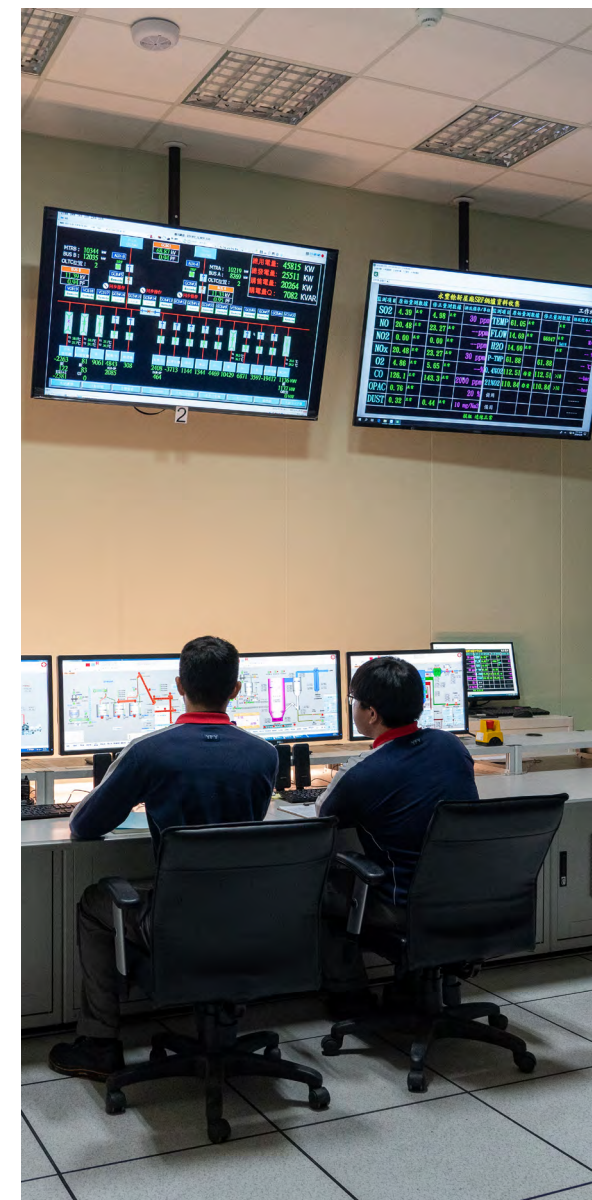
資安風險管理架構

永豐餘資訊安全風險管理，係透過 IT 專業管理及技術服務平台，以確保本公司及各集團公司專業分工明確、技術支援精

準、控管機制明晰，同時落實定期稽核工作，並上報董事會相關結果。概述如下：

● IT 專業管理及技術服務團隊

永豐餘自 2000 年起，即將原有資訊部門擴編並延攬相關專才，獨立為永豐餘全資的 IT 專業子公司「元信達資訊股份有限公司」（以下簡稱「元信達」），自總經理以下全體同仁均為 IT 領域專業人士，負責為本公司及集團所屬公司之 IT 相關事務提供專業管理及服務。在執行管理組織上，直屬本公司之決策管理層，以落實監督及執行本公司及集團公司有關資訊安全管理的各項政策。



● IT 管理平台與各集團公司之分工

為使集團公司間 IT 資源配置與利用最佳化，並落實 IT 政策與執行的分層負責管理，與各公司間的現有管控分工如下圖：

資訊管理類型	管理重點內容	權責及管理單位			資訊管理類型	管理重點內容	權責及管理單位		
		集團 IT-元信達	關企子公司	廠區 IT (含台灣、大陸、越南)			集團 IT-元信達	關企子公司	廠區 IT (含台灣、大陸、越南)
		台北總部 (含投控、營管)	子公司	工紙、紙器、華紙			台北總部 (含投控、營管)	子公司	工紙、紙器、華紙
IT 基礎建設	集團核心專線網路	✓	△ 部分管理		集團電子簽核作業系統	✓			
	網路設備管理	✓	✓	✓	人事行政管理系統	✓			
	網路使用申請	✓	✓	✓	企業首頁	✓			
	集團中央機房管理	✓			檔案伺服器	✓			
	廠區資訊機房管理		✓	✓	法律文件	✓			
	電腦異常叫修處理	✓	✓	✓	企業資源管理	✓			
	郵件系統使用管理	✓			生產製造相關系統	△ 部分管理	✓	△ 部分管理	
	資安與防病毒系統	✓	✓		生產機台自動化系統	△ 部分管理		✓	
	軟硬體資產管理	✓	✓		預算分析	✓			
	重大系統主機管理	✓	✓		經營管報	✓			
	集團合法版權管理	✓			資本支出	✓			
	門禁與監控系統		✓	✓	商業智慧	✓			
	通訊電話語音系統		✓	✓	會計系統	✓			
				資金管理	✓				

● 資訊安全政策與具體管理方案

本公司資訊安全政策聚焦於科技運用與資安治理，透過人與機器、軟體與硬體的交互配合與制衡，建構資安管理網絡，繼而透過防火牆設置、資訊機房管理、使用者資安管理、廠區資安管理，落實執行各項既定政策。每年定期與各廠區資訊管理同仁討論廠區資安問題、趨勢及相關強化措施，並透過教育訓練優化各廠區同仁有關資訊安全環境維護及提升風險意識水準。

IT 專業管理及服務平台負責本公司及集團公司之資訊安全治理、規劃、督導及政策推動執行，同時評估與篩選可能之風險，適時做出相應規劃；必要時聘用外部顧問，並隨時因應各種 IT 需求；定期進行資安風險管理報告，每半年檢討相關資安政策及行動方案；另不定期至生產廠區進行資安防護機制查察及輔導，以建構全方位的資安防衛能力及同仁良好的資訊安全意識。

本公司及各子公司稽核部門定期針對資安相關工作，依法進行查核，確保資安制度完備、相關政策落實執行。稽查結果亦依法定期向董事會報告。

在數位互聯網時代，企業面對潛伏各處的資安危機。永豐餘除了努力遵循政府的相關資安政策及公司相應內規外，克盡職責落實日常資安的管理工作，期使永豐餘旗下所屬公司在 IT 層面的運營風險降至最低。

4.9 智慧製造

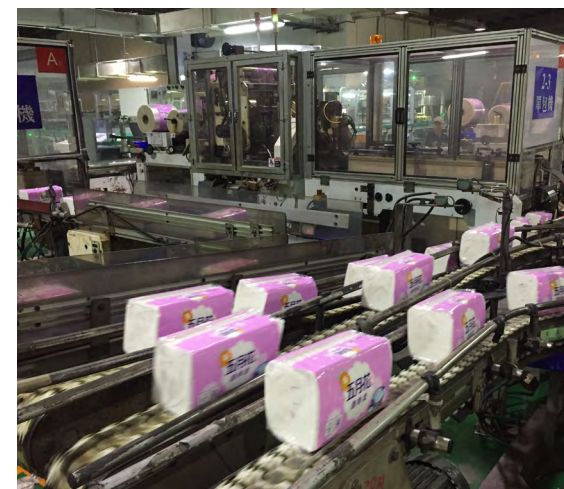
智慧轉型，楊梅廠用大數據敲開工業 4.0 大門

消費品實業的楊梅廠，導入了整體設備效率 (Overall Equipment Effectiveness; OEE) 管理方案，自動蒐集產線上 17 座設備的生產數據，從中找出影響生產效率的關鍵，並加以改善，啟動工業 4.0 第一步，擁抱智慧科技。消費品實業紙品研發部副總經理張清賀表示，早在 2017 年，總經理便開始規劃工業 4.0 應用，如何在既有生產流程中結合物聯網或自動化技術、如何將通路需求與生產計劃連動、如何建置自動倉儲系統等，實現降低成本、提高效率 and 品質、優化生產流程等目標。

在導入解決方案前，內部就已建置生產管理系統 YES (YFY Excellence System)，這是一套包含規範、工安、生產效能和品質、後勤管理的整體管理工具，其中與生產管理相關的數據，透過方案加快數據蒐集的速度與正確性，才能做更多元的分析應用，讓生產線隨時掌握現況，和明確的問題點做改善。



楊梅廠 OEE 專案團隊

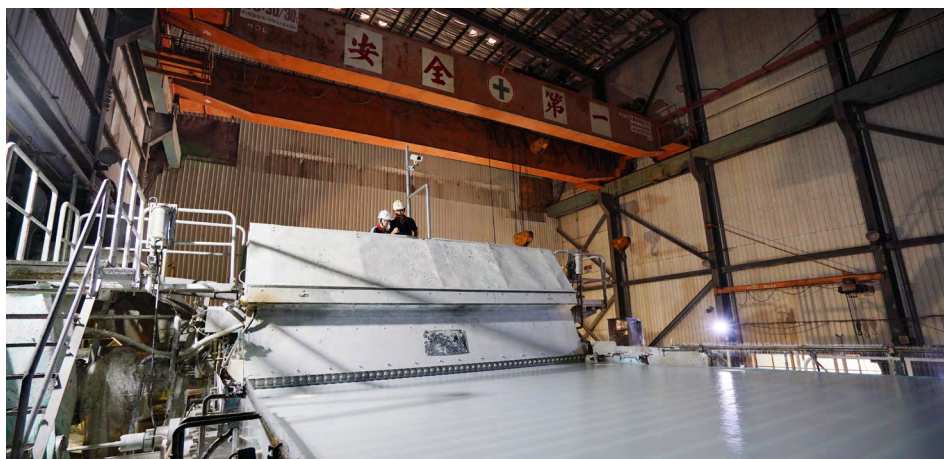


楊梅廠導入 OEE 解決方案的抽二線

久堂廠以 AI 建立智慧偵測系統

潔白漿流從頭箱網部衝出，秒速往前流動，這是久堂廠數十年來每日例行的製紙流程。如今，加入了現代科技，讓造紙變得更有智慧。1979 年，久堂廠引進全程電腦生產監視系統 QCS 及 DCS，提高產品的質與量。2004 年，久堂廠陸續進行整合廠內生產、能源、公用等設備數位訊號。2019 年，導入 AI 技術，經由 AI 和 AOI 創新模型建立造紙廠智慧偵測模型預警系統，提早發現問題，做好品質控管。

紙纖維以水做介質，在頭箱網部的漿流過程中，上方的監控器拍攝畫面，透過每秒 11 次取向計算，AIoT 每秒數據收集再匯整至電腦中心，進行每分鐘 600 萬數據運算。每秒鐘產生的海量數據，以 NVIDIA 一組多顆 CPU 來演算，這些數據，再加上抄紙機所架設的全自動電腦即時偵測系統，全數交由 DCS(Distributed Control System) 及 QCS(Quality Control System) 做全程生產監控，用來預測下一個生產品質的可能變動。這套系統，將各廠紙機都納入，以提升產品品質、增加產能，有效推動非塑食安用紙，及其他特殊用紙的創新生產。



頭箱網部上方的攝影機，即時傳送產線影像，分析漿流均勻度。

4.10 供應商管理

GRI 102-9 供應鏈
GRI 102-10 組織與其供應鏈的重大改變
GRI 204 採購實務 (GRI 103 管理方針)
GRI 308: 供應商環境評估 (GRI 103 管理方針)
GRI 414: 供應商社會評估 (GRI 103 管理方針)

2020 年永豐餘的供應鏈無重大改變。

即便是數位化的今天，紙仍是無所不在的材料。根據 Statista 紙類行業報告 2021 年的數字，全球每年紙和紙板的產量總計超過 4 億噸，亞洲佔全球紙類生產的比重約 47%，台灣在全球造紙生產國排名第 21。

台灣造紙業所需紙漿原料 70% 是回收紙、30% 是純木漿，而回收紙中 70% 是國內回收紙，其他 30% 為進口。而國內紙漿生產供給台灣市場的量只有 30%，進口紙漿佔國內紙漿市場的 70%，因此台灣造紙業的營運成本，與國際紙漿、回收紙價格的連動性很高。

主要原料之供應狀況

紙類產品服務 主要市場	配銷方式	主要原料	原料主要 來源	原料供應 情形
台灣及亞洲	經銷及直銷	各種造紙纖維 原料	國外進口	貨源穩定

永豐餘的纖維均來自經 FSC 或 PEFC 等國際認證的負責任林場，支持永續林業發展，也為碳捕存盡一份心力。此外，永豐餘工業用紙製程中使用 97% 的回收纖維，亦延續碳儲存與使用價值。永豐餘亦為永續林場的經營者，大陸鼎豐林場已於 2016 年取得 FSC 森林經營認證。

供應商管理

永豐餘的供應商的業態與家數繁多，根據供應商的產品服務內容可分為 14 大項，包括：纖維原料、化工原料、管及管接類、抄紙用品、傳動材料、機器配件、電器材料、五金材料、土木材料、消耗工具、燃料及油料、包裝材料、雜項與固定資產。

資材部負責永豐餘的採購與供應商管理，針對新進及既有供應商，分別有對應的管理辦法：

- 所有原料供應商及月平均交易金額達新台幣 25 萬以上的供應商，每半年進行合格供應商評鑑。
- 評鑑重點除了產品品質、產品交期與交量準確度、服務配合度外，也進行環境評估和社會評估。
- 評鑑中發現的缺失皆要求廠商須於限期內改善，評核低分者需進行全面性（品質系統及製程管制系統）稽核，並確認改善成效。
- 若評核總分過低，且經缺失改善後依然不合格，則取消合格供應商資格。

供應商的環境評估

永豐餘會依客戶產品需求，優先向具有 FSC、ISO14001 等環境保護認證廠商採購，並於採購時要求其出示期限內的證書。若其出示的證書無效或逾期，則逕行更換供應商。

供應商的社會評估

為確保供應鏈的品質和善盡企業社會責任，永豐餘要求所有新進供應商與承攬商簽署「誠信交易暨廉潔承諾書」，內容涵蓋供應商企業社會責任之承諾與具體作為，包含遵守誠實守信及廉潔原則、反貪污的廉潔原則、勞工法令、環保生產原則、人權相關承諾，及違約責任與賠償。本公司與供應商簽訂之契約，要求雙方須遵守誠信經營政策，倘交易相對人涉有不誠信行為時，本公司得隨時終止或解除契約。

供應商的職業安全衛生評估

永豐餘訂定的「安全衛生工作守則」及各廠訂定的「承包（承攬）商安全衛生管理規則」中，也包括得標廠商（包含其分包廠商）進入本公司工作場所的職業安全衛生權責，廠商進場施工前，應於承攬合約中規定並告知職安衛相關規定並簽署，接受各工作場所負責人安全衛生的監督，建立並落實自護、互護、監護的觀念。發現有違反規定時，應即制止、限期改善或暫停作業，並通報採購單位依契約規定辦理。

採購實務與供應商稽核管理方針

永豐餘訂定原料採購及供應商稽核程序，確保採購的原料符合本廠生產 FSC 產品所需。適用範圍包括各廠所生產 FSC 產品的原料及供應商。

● 合格供應商選擇

資材部採購組依原物料所建立之「供應商評鑑表」選擇合格的供應商。

請國內廢紙供應商提供相關文件，包括「營利事業登記證」影本、「廢紙回收原料來源證明書」。



資材部採購組應於 www.fsc-info.org 網站查驗 FSC 紙漿供應商是否取得 FSC 認證，或直接提供 FSC 證書，並於 FSC 產品組合清單加入該供應商之 FSC 認證號碼及 FSC 聲明。

● 採購

原物料組依材料系統請購流程提出原料需求，據以進行採購。資材部採購組依供應商評鑑表所列供應商進行採購。

● 供應商稽核

資材部採購組及廠區原物料組各一人，共同作為供應商回收原料稽核員。

稽核員每年 12 月前擬訂次年度之「年度 FSC 廢紙供應商稽核計畫」，並每年至少 1 次至供應商進行回收原料稽核，確認供應商提供之回收原料符合 FSC-STD-40-007 V2-0 對於回收原料之要求。

稽核員須受過 FSC-STD-40-007 教育訓練，擔任廠原物料組主管一年以上經驗，或擔任國內外廢紙採購一年以上經驗。

稽核過程必須包括供應商廠房 (址) 的勘察，應用 $Y = 0.8 \sqrt{X}$ 的公式，Y 如有小數位需採小數位無條件進位求出至少應該去勘察拜訪的廠房 (址) 數量。

Y 意指拜訪的廠房 (址) 數量，X 意指全部的供應商廠房數量 (母體總數)。稽核員應確保選取的樣本 (被選取到應勘察的廠房) 有其代表性，並且符合下列要點：

A. 地理分佈

B. 廠房 (址) 現正交運的項目或產品

C. 交貨量

稽核員應確實依稽核計劃所列稽核重點進行稽核，並填寫「FSC 廢紙廠商實地稽核表」及照片存檔。

相關管理表單包括：供應商評鑑表、營利事業登記證、廢紙回收原料來源證明書、年度 FSC 廢紙供應商稽核計畫、FSC 廢紙廠商實地稽核表等。

永豐餘成立區塊鏈供應鏈金融聯盟



永豐餘邀集兆豐國際商業銀行、中國信託商業銀行、台新國際商業銀行等多家銀行共同組隊，成立「永豐餘區塊鏈供應鏈金融平台聯盟」，以區塊鏈技術串聯物流、商流、金流、資訊流於一體的超級帳本（Hyperledger），解決傳統供應鏈資訊片斷、互動不足、統合不易及無法驗證交易真實性的問題，創造企業、銀行、供應商或客戶多贏互信的金融平台。聯盟也邀請對區塊鏈供應鏈平台有合作意願的永豐銀行、華南銀行等觀摩銀行一起參與，持續拓展應用夥伴的加入，讓平台效益擴大，共同提升銀行借貸、放款之時效性與徵信之即時性，共同為造紙供應鏈體系及周邊服務行業打造線上金融服務。