



公司治理

2020 治理績效

第七屆
「公司治理評鑑」
上市公司前 **5%**
績優企業

營收
21,043
百萬元

每股盈餘
0.42
元

研發投入
占營收比例
2.46%

淨利
396
百萬元



漢翔重視公司治理，並依「上市上櫃公司治理實務守則」發布「公司治理作業要點」，以確保有效的公司治理架構、保障股東權益、落實董事會之責任、公平對待股東、尊重利害關係人權益、提昇資訊透明度。



治理組織

董事 11 人，獨立董事 3 人，採全面候選人提名制度。漢翔董事會成員具備包括營運判斷能力、會計及財務分析能力、經營管理能力、危機處理能力、產業知識、國際市場觀、領導能力及決策能力等，專業之資歷素養則涵蓋財經、法律、航太、國防工業、材料工程...等，具豐富及多元性之專業能力與實務經驗，共同擔負公司策略、營運及監督之責，促使漢翔朝永續發展之目標發展。此外，本公司亦甚重視勞資和諧與穩定勞資關係，董事成員中含工會代表董事 2 人。

職稱	姓名	性別	經營管理	航太工業	財務會計	法律	風險管理	政府與監管	工會代表
董事長	胡開宏	男	√	√			√	√	
常務董事	馬萬鈞	男	√	√			√	√	
董事	劉明忠	男	√				√	√	
董事	張銘斌	男	√			√	√	√	
董事	薛富盛	男	√	√			√	√	
董事	于正道	男		√			√	√	√
董事	許崇銘	男		√			√	√	√
董事	徐衍璞	男	√				√	√	
常務暨獨立董事	詹家昌	男	√		√		√		
獨立董事	陳櫻琴	女	√			√	√		
獨立董事	連立堅	男	√			√	√		

註：1. "√" 為所具備之專業能力



◆ 董事會績效評估

漢翔每年定期就董事會、所屬功能性委員會及個別董事進行績效評估，並將績效評估結果提報董事會及薪資報酬委員會，評估衡量指標：

董事會績效評估：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、內部控制等五大面向。

個別董事成員績效評估：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、內部控制等六大面向。

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、內部控制等五大面向。

◆ 董事會薪酬與永續績效連結

漢翔董事酬勞由薪資報酬委員會評估其績效目標達成情形，考量薪酬與永續績效的連結性，涵蓋本公司經濟、社會、環境面向，與營運參與程度。依現行公司章程規定，當年度如有獲利，可提撥不高於稅前淨利 0.58% 為董事酬勞，實際分派比率及數額由薪酬委員會進行評估建議，經董事會決議後於股東會通過。

◆ 薪酬委員會

本公司依據漢翔航空工業股份有限公司薪酬委員會組織規程規定，經董事會決議通過，第三屆由獨立董事詹家昌、陳櫻琴、連立堅(108.08.09 上任)及東海大學教授許恩得等 4 位擔任委員，並經全體委員一致推選由獨立董事詹家昌擔任薪酬委員會主席。2020 年共計召開 2 次常會，除 1 位委員請假 1 次委任詹獨立董事代理外，3 位委員皆全程參與，出席率達 87.5%。設置薪酬委員會旨在協助董事會執行與評估公司整體薪酬與福利政策，以及董事及經理人之報酬事項。

◆ 審計委員會

為落實公司治理精神，漢翔「審計委員會」成立於 2015 年 6 月，由全體獨立董事組成，協助董事會監督公司財務報表允當表達、簽證會計師獨立性與績效、內部控制有效實施、公司遵循相關法令與規則、風險管控等。2020 年依規定召開審計委員會議，委員出席率 100%。



◆ 資安委員會

漢翔為提升資訊通訊安全管理，於 2020 年設置資通安全委員會之功能性委員會，負責有關公司資通安全政策及辦法之審議、資通安全管理制度之檢視及審議、年度資通安全推動計畫及成效審議，藉以專業之資安規畫、監管及動執行，建構出全方位之資安防護機制，並定期評估本公司資通安全管理情形向董事會報告。

風險管理

為能有效辨識及管控影響公司目標達成、永續經營等風險事件，漢翔 2010 年成立「風險管理委員會」，定期審議風險等級，並指定風險負責人進行風險管理對策之規劃與執行，包含風險管理政策之擬訂、風險項目之辨識及管理作為，並將執行成效、風險管理政策及風險圖像陳報董事會。

◆ 風險管理範疇

包括：業務風險、經濟風險、政治風險、技術風險、營運風險、作業風險、其他風險。



◆ 風險管理政策

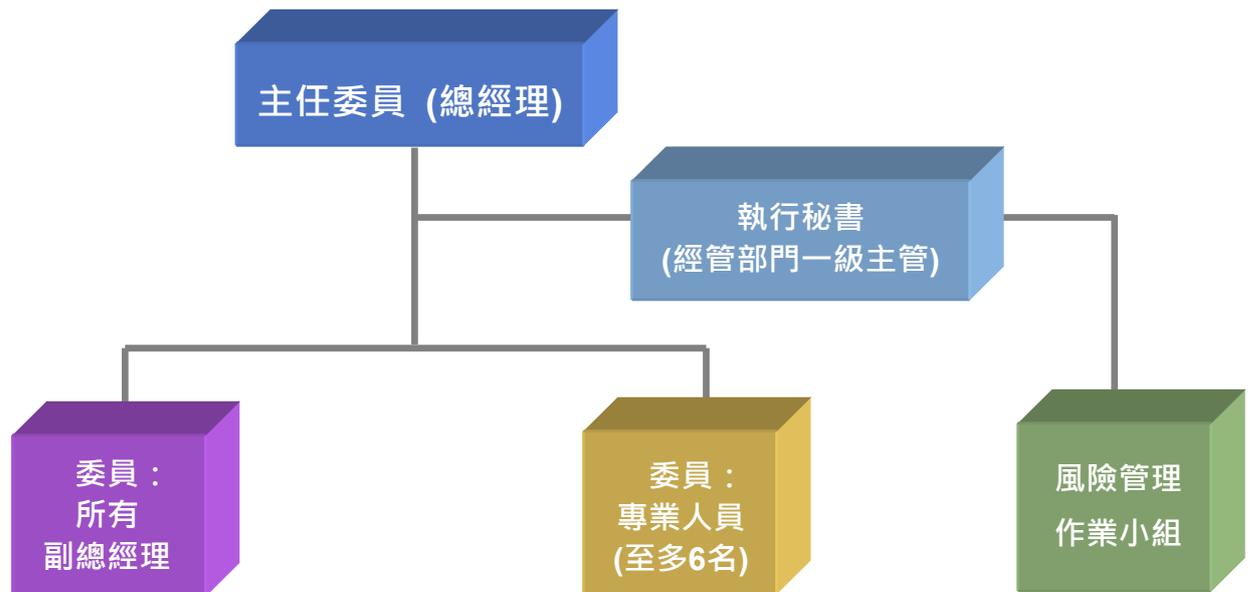
為配合公司治理制度之推動、健全公司重大風險事項之管理，以及形塑公司風險管理之文化，制訂風險管理政策如下：

- 一、重視與公司營運相關之環境、社會及公司治理議題，進行風險評估，追求永續發展。
- 二、持續精進風險管理作業與制度，降低經營風險。
- 三、建立員工風險意識，形塑公司風險管理文化。



◆ 風險管理委員會組織

風險管理委員會由總經理擔任主任委員，所有副總經理為當然委員，主任委員得再遴選至多 6 位適當專業人員擔任委員，並由經營管理部門一級主管擔任執行秘書。經營管理部門得視作業需要，遴選適當專業人員成立風險管理作業任務編組，以協助經營管理部門辦理公司年度內之風險管理作業。



◆ 風險因應策略及目標：

風險：

因應策略及目標：

(一)策略風險

- 1.經濟環境變動之衝擊
- 2.重要政策變動之影響
- 3.科技及產業之變化

全球航空產業受737MAX停飛及新冠肺炎疫情影響，需求急轉直下，本公司民用飛機及發動機業務受到明顯衝擊，將擴展非航太業務、異業結盟之商機。

配合政府「國防自主」政策，結合中科院自研自製方案，擴大與中科院合作開發、量產機會，並有效運用工合計畫，落實產業發展與技術升級。

因應科技及產業之變化，將透過研發計畫執行來開發下一代軍用機關鍵技術，並強化管理技術、維修技術、製造技術，全面提升公司競爭力。

(二)營運風險

- 1.民用業務接單風險
- 2.軍用業務交機風險
- 3.資安風險

1.新冠肺炎肆虐影響全球民用飛機旅運需求，民用飛機及發動機市場恐持續低迷，110年營收極具挑戰，將優先滿足客戶缺交品項、加速新開發零件並爭取其他業務機會。
2.民用飛機及發動機有減單及延單風險，將依生產排程持續洽商配合調整採購合約，以降低現金支出及存貨積壓。

持續加強軍用專案履約管理，戮力達成如期如質交機任務。

加強網路、電腦硬軟體及機敏資料安全防護，阻絕網路攻擊，建置備援機制，以滿足國防產業發展條例甲級供應商資安要求，以因應國防產業未來發展，並確保企業持續營運。



風險：

因應策略及目標：

(三)財務風險

- 1.匯率風險
- 2.利率風險

1.以收支互抵進行自然避險。淨曝險部位藉由調整美元資產負債部位，或進行外匯買賣操作來降低匯率波動風險。
2.每季召開外匯操作檢討會，以不匯損為作業目標，並依國內外政經變化，持續擬定次季操作區間及方式。

長期方面已發行無擔保普通公司債，以規避利率波動之風險；短期方面則與多家票券公司建立免保商業本票承銷額度，透過市場競爭機制、尋求較低融資利率。並藉由往來銀行之授信額度動撥率控管、短期融資逐筆議價之方式，以市場競爭機制降低利率波動風險。

(四)危害風險

- 1.重大飛安事件
- 2.環境保護事件
- 3.重大品質事件
- 4.新冠疫情事件

將持續推動重大飛地安事件防治及品質飛安精進活動、加強飛安宣導，建立全員飛安共識並依稽核計畫加強稽核。

將持續落實日常管理，妥善運作與維護廢水設備設施；監控試車噪音及異味情況，並選擇對社區影響性最小之點位執行飛試任務，以達敦親睦鄰之重視。

將持續執行內部及外部品質稽核，確保品質管理系統落實遵行；推動品質精進計畫，提升品質意識，減少品質瑕疵。

因應全世界大流行的新冠肺炎，推動防疫工作、分流規畫及採取行政管理作為，避免因同仁確診肺炎導致生產線停工，將衝擊降到最小。

誠信經營

誠信是企業最基本的社會責任，為建立誠信經營之企業文化及健全發展，漢翔已明訂「誠信經營守則」、「經營管理人員道德行為準則」、「重大資訊處理暨防範內線交易管理要點」及「員工行為倫理規範」，做為經營管理者及員工遵循依據。

本公司董事長於公司全球資訊網站上明確宣示誠信政策：

- 一、承諾維持優良工作倫理與傳統誠信商譽，善盡企業社會責任，董事會成員及各級經理人絕不從事或接受賄賂行為。
- 二、依公司行為倫理規範執行業務包括誠信、透明、利益衝突迴避等。
- 三、對於收受賄賂者，公司一律依法從嚴辦理。



漢翔檢舉專線 04-22842373

電子信箱 clean@ms.aidc.com.tw





誠信經營網頁

漢翔鼓勵內、外部人員對於從業人員之不合法(包括貪污)與不道德行為，具名檢舉並保密，且依本公司陳情檢舉案件處理準則之工作流程辦理及回覆。

本公司近 3 年反貪腐舉報信箱處理分析統計如下表，均已查明並無實際具體證據可證明舉報事項屬實。

反貪腐舉報信箱處理分析統計															
年度	2018 年					2019 年					2020 年				
項目/件數	舉報	調查中	調查結果		已結案	舉報	調查中	調查結果		已結案	舉報	調查中	調查結果		已結案
			屬實	不實				屬實	不實				屬實	不實	
內部反應	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
外部反應	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1
處理比例	100%	0	0	100%	100%	100%	0	0	100%	100%	100%	0	0	100%	100%

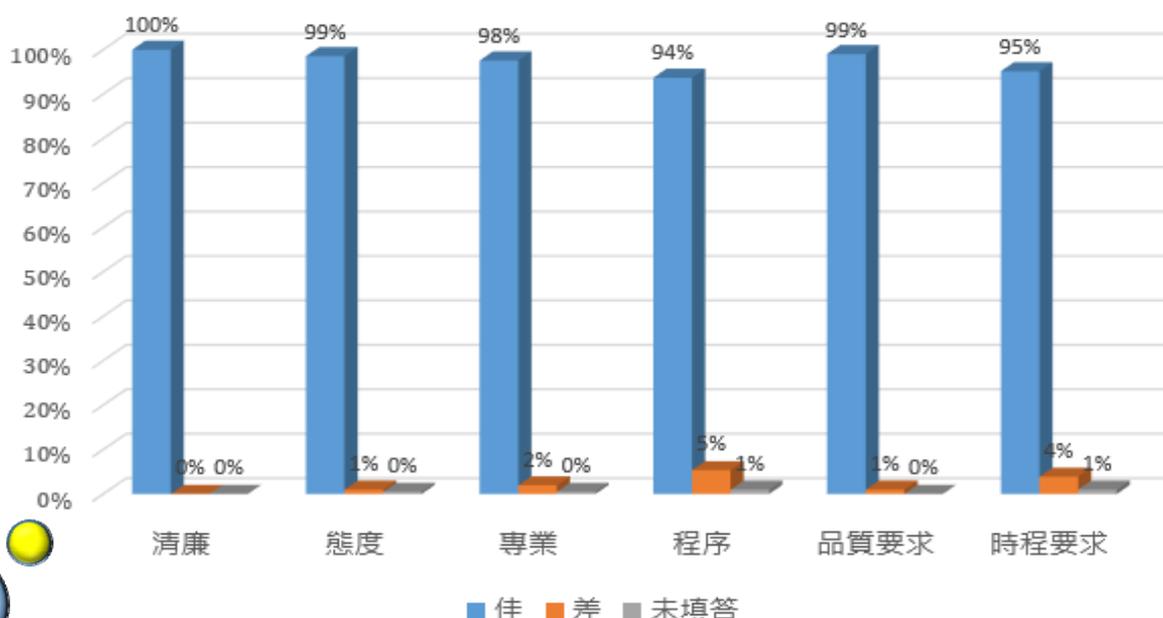
註：內部反應係為員工或自稱員工者所反應

◆ 供應商問卷調查

漢翔採用「廉政問卷調查」方式，詢問供應及外包廠商，問卷內容分為「行政服務」、「整體清廉度」、「防貪規範」等。藉由回收之問卷分析結果，瞭解廠商對本公司的觀感與評價，以期有效辦理相關防貪及肅貪工作，問卷分析結果顯示 90%以上受訪廠商對本公司之行政效率、服務態度及整體清廉度，皆持高度肯定。

廠商廉政問卷調查統計

單位：家數百分比





◆ 行為準則宣導

漢翔自 2015 年起於每年年初，要求公司全體員工簽署員工道德準則，承諾瞭解準則內容並遵守公司規定；每年舉行一次的供應商大會上也對供應商宣導漢翔誠信政策(2020 年因受新冠疫情影響未舉行供應商大會)；2018 年於公司全球資訊網上頁面新增「供應商行為準則」，此準則內容並已列入國內投標廠商申請書中，要求本公司供應商皆應切結遵守。



漢翔公司員工道德行為準則

1. 本於誠信道德執行工作。
2. 迴避利益衝突。
3. 避免利用職務圖利自己或特定人。
4. 不刺探或洩露營業秘密。
5. 保護公司資產，避免遭偷竊、破壞或浪費。
6. 遵循法令規章。
7. 不從事內線交易。
8. 不得要求或接受饋贈、賄賂等不正當利益。
9. 若發現違背誠信情事，應向安全維護處預防組組長報告(分機2373)。



漢翔公司供應商行為準則

- 一、 遵守我國及契約標的所涉國家之法令。
- 二、 尊重人權及公序良俗，不使用或進用任何非法勞務。
- 三、 提供友善職場環境，所有員工均受尊重及保護，免於騷擾、侮辱、歧視、暴力威脅、恐嚇等情況。
- 四、 不直接或間接以違法、違反誠實信用或其他不正當之方式取得競爭優勢。
- 五、 與漢翔公司之交易無涉漢翔公司負責人、經理人、經辦人員或前述人員三等親內個人利益之情況。
- 六、 與契約標的有關之文件、紀錄應完整確實，無偽造、變造或隱匿情形。
- 七、 尊重智慧財產權，妥慎保管依契約或法令應保密之資訊。
- 八、 擄節天然資源，遵守工安環保法令，維持健康與安全之工作環境，避免危害員工及所有因業務需要而進入工作場所之人員。
- 九、 遵守進出口法令及國際組織禁運指令，不直接或間接採購利用不法手段或侵害人權方式所產出或開採之物資。
- 十、 鼓勵員工表現道德素養及正義精神之行為，確實保護檢舉不法或弊端者，使其免除恐懼及免受報復之威脅。

◆ 誠信教育訓練

確保每位員工均能瞭解及落實執行公司誠信規定，2020 年漢翔董事及獨立董事計 11 人，其中 4 位接受誠信與反貪腐相關教育訓練，佔全部董事人數 36%，共計受訓 24 小時，佔總體受訓時數 72 小時之 33%；新進員工則 100%須接受 1 小時的誠信倫理與安全相關教育訓練，計 257 人受訓，佔全體員工 6,988 人之 3.67%。





營業機密保護

為履行對客戶、合作對象的保密義務，按保密協定、「營業秘密法」及技術支援契約所適用的法令採取保護措施，另遵循「個人資料保護法」處理及使用個人資料，各專案並接受客戶的定期安全稽查，另以合作經驗為優先順序考量，對機密專案外包廠家實施機密安全輔訪。並針對參與機密相關之專業單位，完成三次循環之保密安全檢查，以確保各方面都能滿足客戶對安全的要求。此外積極導入建置資安相關管控系統與制度，已於 2015 年 10 月 8 日通過環奧國際驗證公司 (TCIC) 驗證，獲授 ISO27001:2013/CNS27001 新版管理系統驗證證書，並於 2020 年 08 月 26 日通過重新驗證稽核(有效期限至 2023 年 08 月 25 日)。



◆ 資安相關管控系統與制度

- 針對公司重要系統建置備援機制，並排定系統每年需執行一次緊急應變演練作業。
- 管制端對端檔案傳輸軟體及可移動式儲存媒體的使用，並防堵非授權使用的軟體。
- 建置區域網路使用管制系統，以有效禁止非授權電腦使用公司區域網路。
- 建置資訊安全管理系統以收集、儲存及分析各項資安設備及重要主機日誌。
- 建置網際網路代理伺服器以有效管制員工上網，並建置網際網路連線加密器來提供一個安全的網際網路連線。
- 建置嚴密的垃圾郵件防治機制，並持續宣導電子郵件社交工程攻擊相關訊息、不定期進行電子郵件點閱檢測。
- 建置資安防毒系統，當疑有駭客攻擊或系統中毒時，會以電子郵件通知系統管理者。同時指派專人每月以弱點掃描公司對外主機弱點，每季掃描公司內部伺服器主機弱點，並進行系統弱點修補作業。
- 使用者端安全防護方面，建置趨勢防毒主機及微軟更新系統，隨時修補公司伺服器主機及使用者端電腦。



漢翔以落實國防自主、發展航太產業為使命。持續聚焦在「國機國造」、「籌設後勤維修中心(F-16 後勤維修中心)」及「整合產業供應鏈」三大要務。

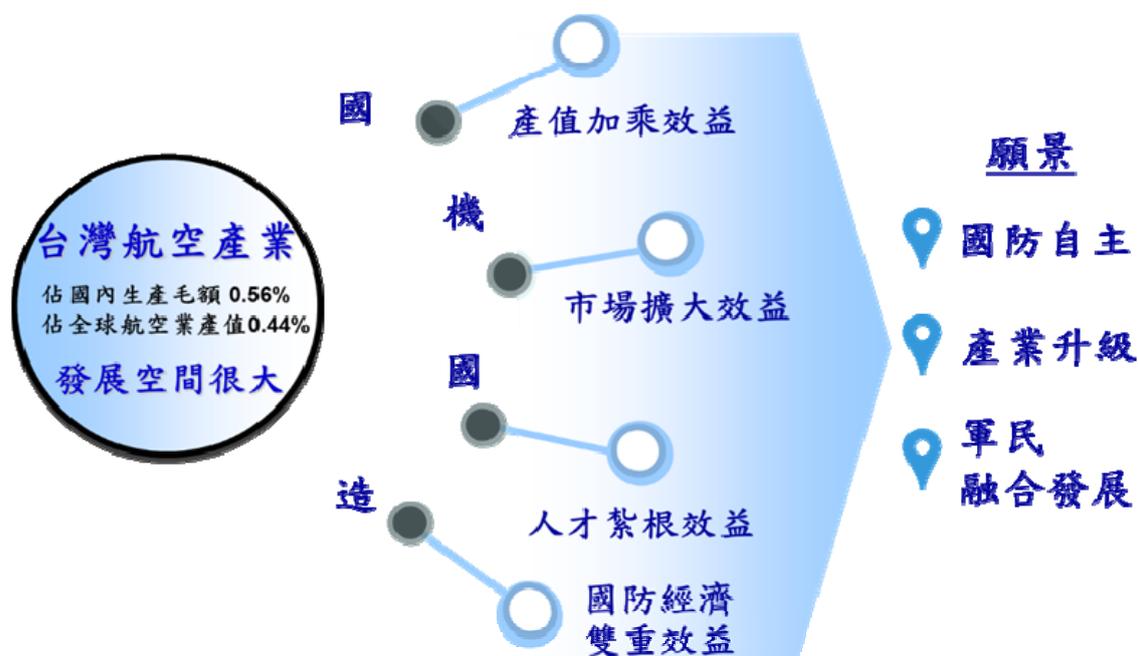
國機國造

新式高教機為「國機國造」之啟始計畫，是我國振興國防產業的重要指標，自2017年2月新式高教機成案以來，漢翔專案團隊秉持蔡英文總統主持國防部與新式高教機委製協約簽約典禮時賦予之三項任務「高教機自主製造、厚植國內航太工業人才及加強產業鏈結」目標，全力展開各項工作，2020年6月完成首架原型機首飛，僅約3年的研製期程，在世界各國的軍機研發經驗中，幾乎是不可能的任務。漢翔受命後，即積極展開各項整備工作，目標除了滿足時程需求與功能性規範，更肩負培育國內優秀人才、以國防產業帶動國家經濟內需的任務。





漢翔除希能如期如質完成新式高教機的任務外，並能達成以下目標，為航太產業建立永續發展之根基。



產業技術升級：新式高教機飛機結構零組件生產及工具製造/測等工作項目，已協助 217 家國內供應商評鑑合格，完成四階段 136 家次簽約。有效帶動國內航太產業技術轉型升級，創造百億之國內釋商整體效益。

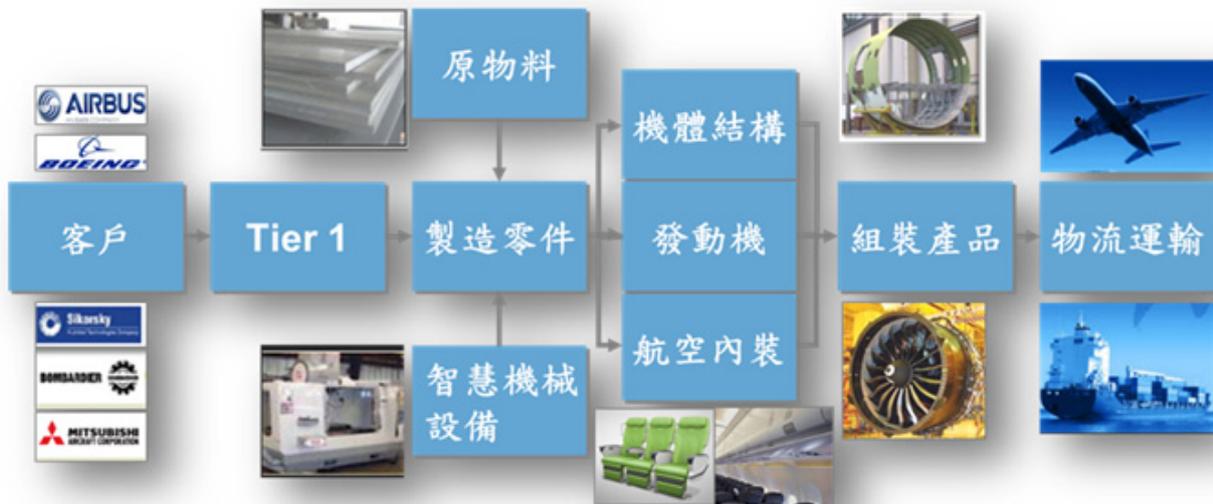


人才紮根效益：人才培養、創造就業機會。漢翔及協力廠商計進用 1,000 餘位工程師，將運用本案完成經驗傳承，厚植後續國機國造人才鏈。創造國內航太產業 2,000 個工作機會。



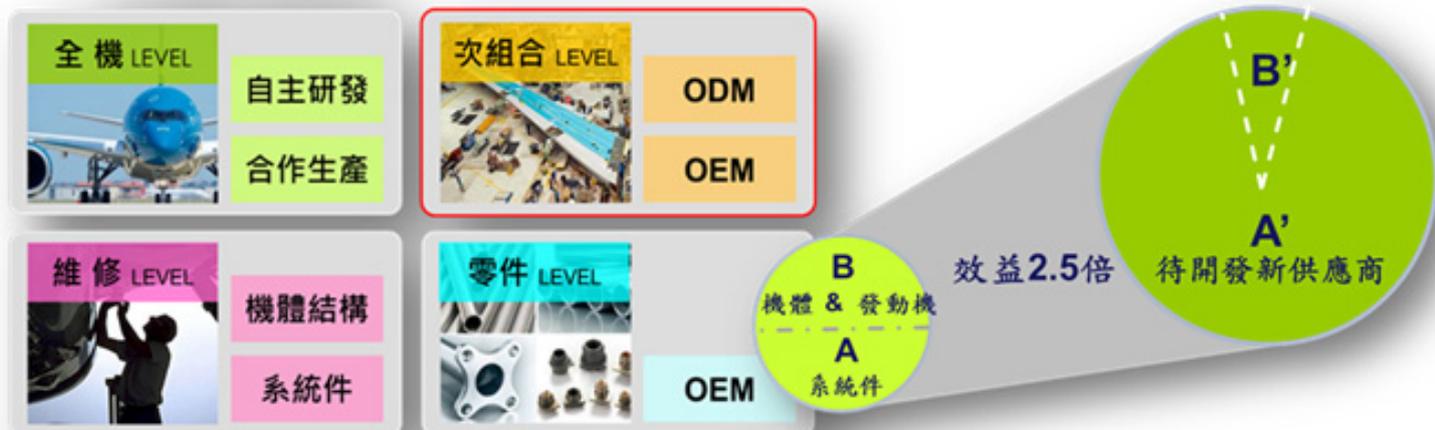
掌握關鍵技術落實國防自主：掌握關鍵技術落實國防自主：針對下一代戰機設計、製造，漢翔及中科院結合國內產業界正先期佈局通力合作，就高教機外購系統件，採自製研發，期許未來戰機自製率達 100%。

市場擴大效益：藉軍機跨足航空產業，持續厚植能量後，將可參與國際航空製造供應鏈，搶攻全球民用航空市場大餅。



產值加乘效益：國機國造所產生之研製、量產、壽期維護、性能提升等國防需求，除原始投資金額外，預估整體產業產值擴張效益可達 2.5 倍以上。

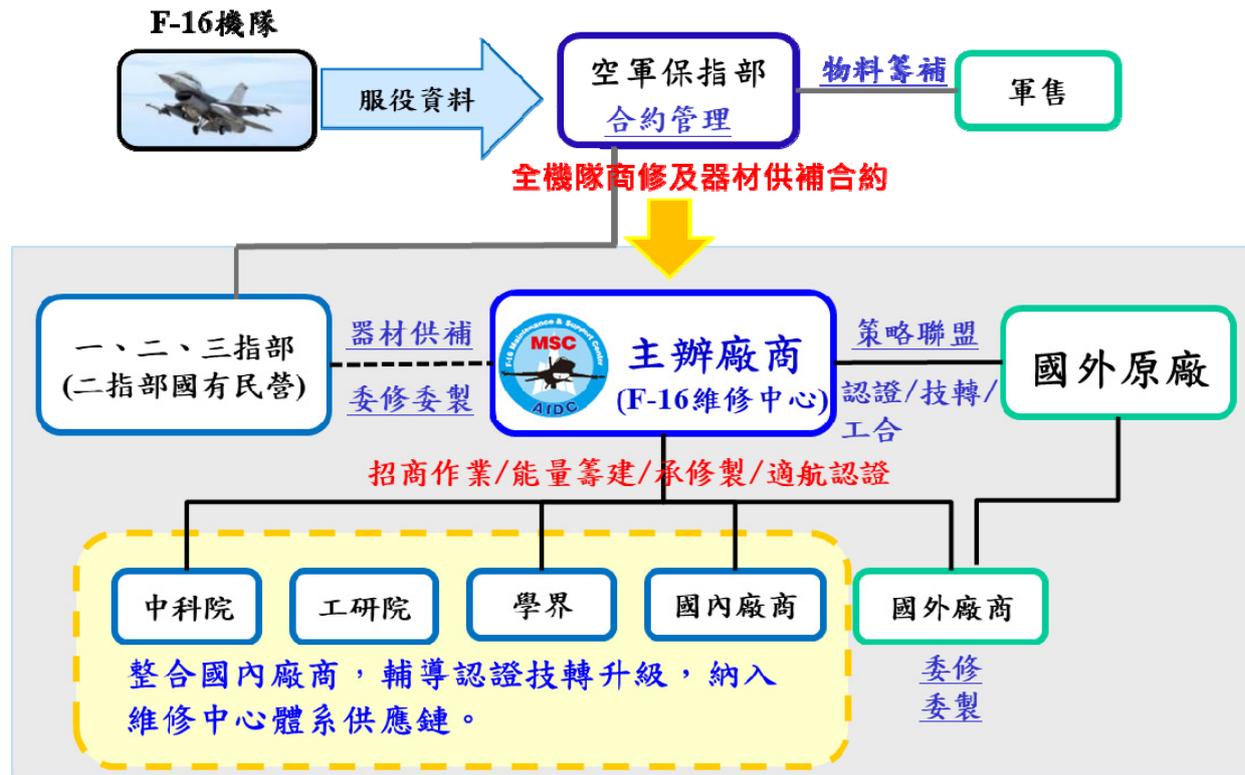
合作體系推動模式





籌設後勤維修中心

漢翔戮力推動 F-16 維修供應鏈之完整體系，爭取 F-16V 戰機產製及維修在地化商機，帶動國內航空產業技術與產值提升，達到「能量可自主，維修在地化」之目標。



本公司現階段已與國防部簽訂「F-16 型機維修中心開放式契約」，長期提供空軍器材籌補及維修服務，期間將持續整合及提升國內廠商能量，以維修帶動產製需求，循序漸進成立國家隊進入國際市場，提升國內產值並擴大產業效益。





整合產業供應鏈

面對全球航太市場的挑戰、航太產業面臨生存威脅之際，漢翔勇於提出成立航太產業聯盟的構想，於2016年6月2日成立「臺灣航太產業A-Team 4.0聯盟」，主要是跨界整合提升競爭優勢，同時也要求精實體質、推動工業4.0，以創造有力之競爭條件與降低生產成本，並結合各公司之優勢進行分工，提昇競爭力。而組成聯盟共同為航太產業的發展許下承諾，以「異業結盟同業分工」的誓師儀式，展現進軍全球航太供應鏈的決心，成為國際航太大廠的Tier 1供應商。2020年聯盟會員共有244廠家。

「臺灣航太產業A-Team 4.0聯盟」 244 家

製造商 98家	工具機 49家	原物料 14家	物流 3家
金融業 12家	工具商 17家	學研 22家	其它 29家



聯盟願景：成為全球航太產業重要供應鏈。





聯盟使命：落實國防自主，加強國家安全。發展航空工業，促進經濟繁榮。精實產業體質，提升國家競爭。推動跨業合作，引領產業升級。

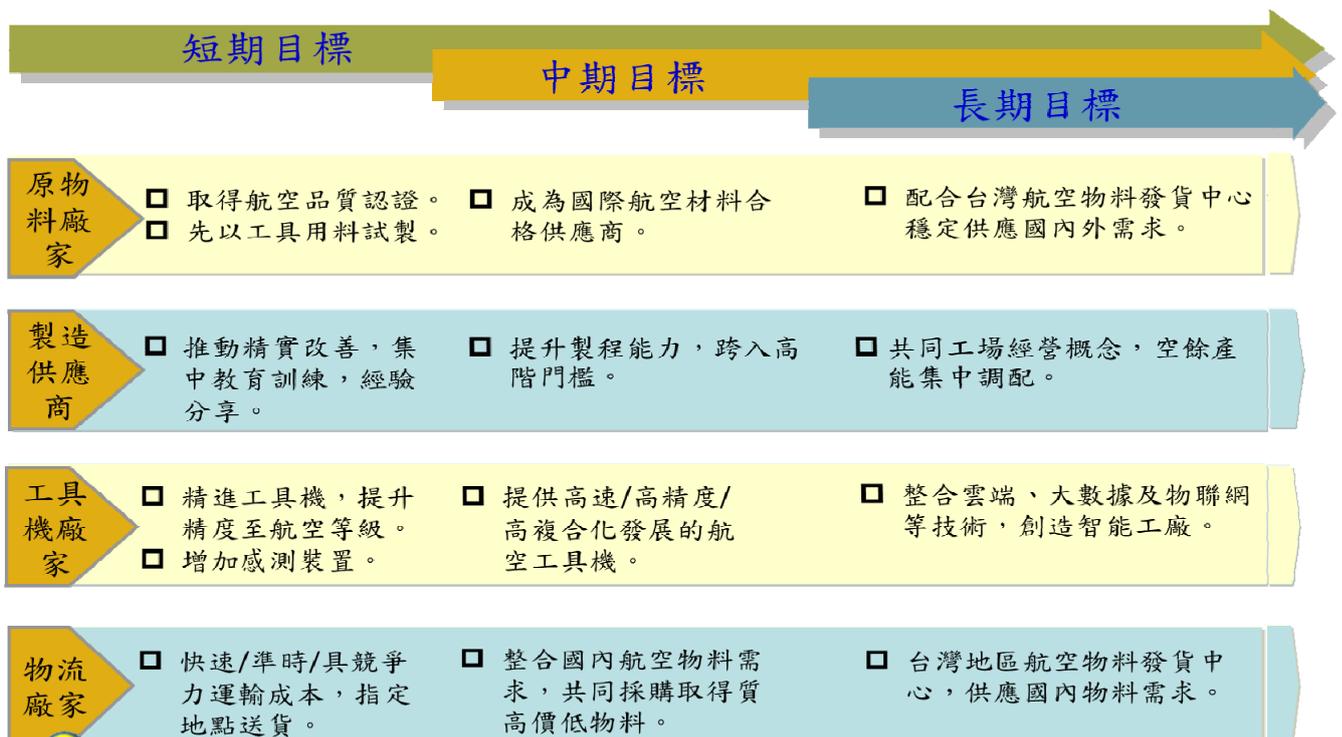
聯盟共同理念：誠信、承諾、創新研發、顧客信賴。

聯盟發展策略：制訂各產業短、中、長期目標，設定 KPI。

整合供應鏈之策略：

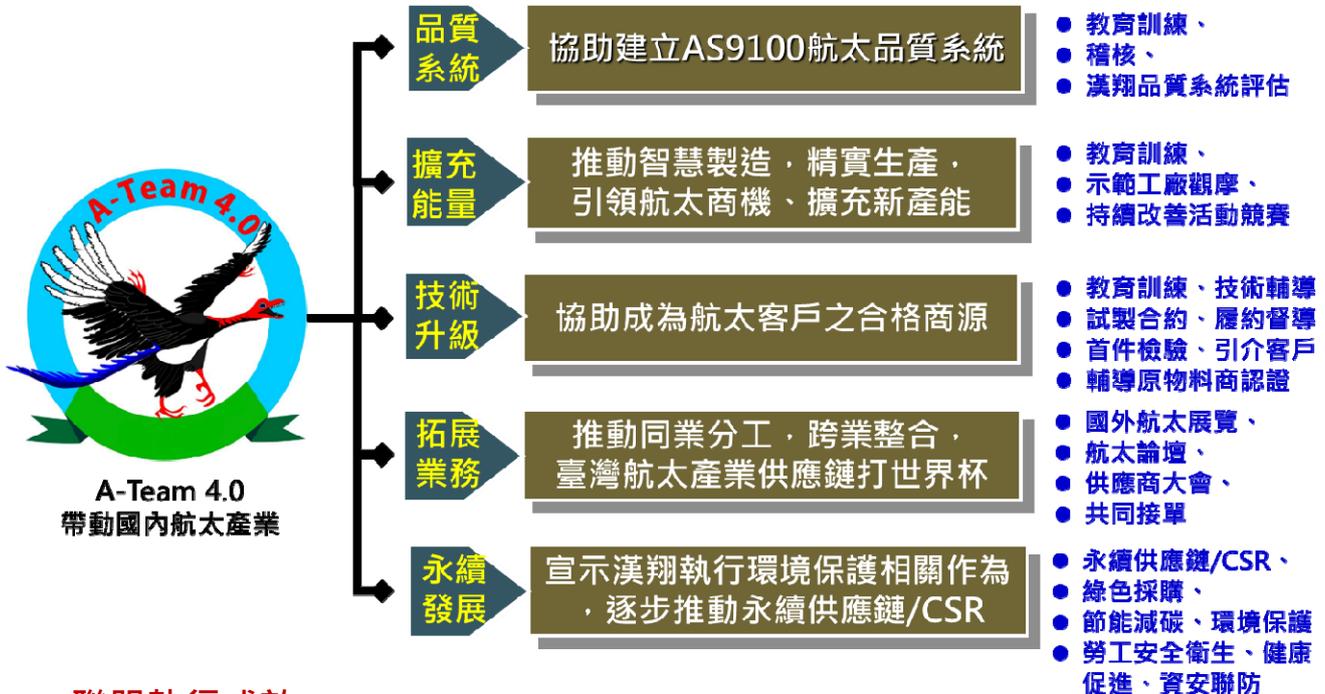


聯盟目標：短期目標是精實體質、提升競爭，中期目標是提升供應鏈、整體競爭力，長期目標是全球航太重要供應鏈。





聯盟協助國內廠商事項：



聯盟執行成效：

項次	推動方向/目標	歷年執行成效
1	聯盟推動國內原物料供應商成為國際大廠之合格供應商	<p>自 2016/9/2 和中鋼、榮剛、中鋁、燁鋒、台塑及永虹等六家公司簽署策略聯盟合作協議書，目前成效：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 榮剛、永虹、中鋼及中鋁已取得 AS9100 驗證。 ● 中鋼鈦合金中厚板、中鋁和燁鋒的鋁合金原物料已成為漢翔合格商源。 ● 榮剛公司 4330 Bar 料已成為日本 MRJ 合格廠商。 ● 2019 年 5 月台灣穗高科技股份有限公司鋁合金材料成功打入波音公司供應鏈，成為國內第一家正式切入波音公司供應鏈之鋁合金材料製造商。 ● 2020 年透過 A-Team 4.0 聯盟及國機國造平台，以軍機培養民機製造能量，強化國內廠商航太實力，以達成培養國內影子供應商之目標。現已開發塑膠粒、泡棉、複材及橡膠等國內原物料部份合格廠家。
2	推動精實改善(自提二案或輔導一案)、提昇製程能力	<ul style="list-style-type: none"> ● 聯盟 KPI 頒獎：2019 年 10 月 30 日舉行第三次會員大會，表揚 38 家優秀會員，其中金質獎 5 家，銀質獎 12 家及銅質獎 21 家。

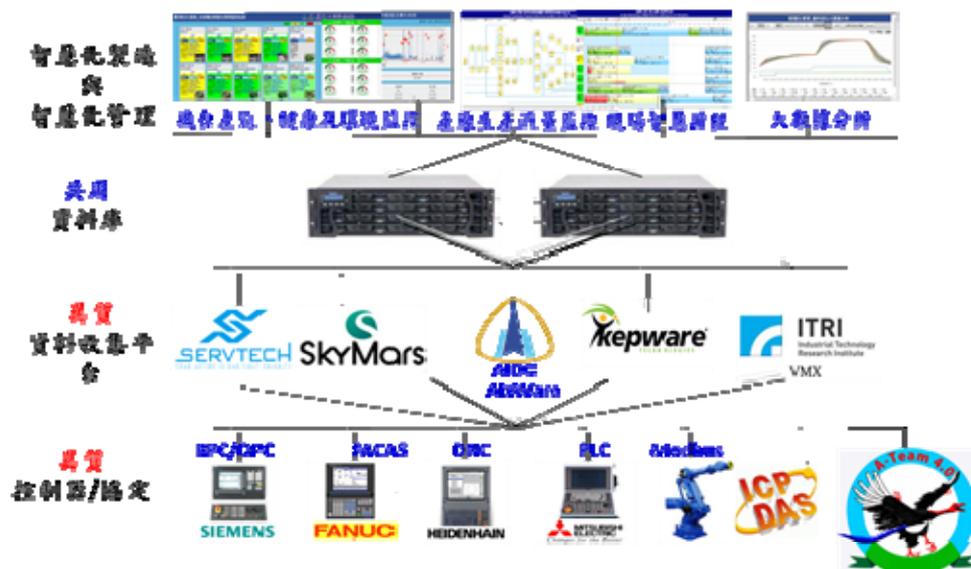


項次	推動方向/目標	歷年執行成效
3	精進智慧機械設備，提昇至航太等級(改善提案一案)	<ul style="list-style-type: none"> • 聯盟於 2016 年分別在岡山(鈦合金/鎳基合金加工)及台中(鋁合金、複材加工)舉行航太產業與智機設備合作研討會，共有 36 家業者參加，協助業者提昇為航太智慧機械設備。 • 聯盟於 2017/8/17 與外貿協會簽署合作意向書，協助業者打入國際航太供應鏈。 • 產業分工：2017 年 10 月 6 日核定「航太複材智慧產創領航計畫」之「產業升級創新平台輔導計畫合作」包含漢翔、盟立、喬崑進、公準等四家公司。主要由漢翔聯合盟立、喬崑進及公準等三家廠商，建立航太複材加工設備國產化及整線智慧化，協助跨入國際航太複材智機市場。
4	取得 AS9100 航太品質系統驗證	聯盟積極輔導會員提升其品質系統。至 2020 年 12 月底累計共 91 家會員取得 AS9100/AS9110 驗證證書。
5	選訓培育航太人才	2016 年花費一千六百萬美元修繕「翔園教育訓練中心」，截至 2020 年 12 月底，共提供了逾 175 堂的課程，參加人數超過 4685 人次，出席率 91%，滿意度 94%。
7	國內航太商源開發及評鑑	新式高級教練機至 2020 年 12 月底已評鑑 246 家廠家，其中 229 家成為漢翔合格供應商，有效擴大國內航太產業供應鏈。
8	辦理強化區域合作推動智慧機械及航太產業升級計畫	2019 年 11 月 18 日由中衛中心說明並推廣此計畫給會員，臺中市政府經濟發展局，將對智慧機械及航太產業之設備模組或關鍵零組件以及創新服務或技術之研究進行補助，提升產業產值與價值，並研發高智能化製程所需之垂直與橫向整合技術及應用服務模式。
9	舉辦會員大會、論壇、參加航展/展覽	<ul style="list-style-type: none"> • 2019 年 08 月台北國際航太暨國防工業展。 • 2019 年 10 月舉辦第二次會員大會，此次並特別邀請中衛發展中心針對會員所執行的 KPI 進行評比，表揚優秀會員。 • 2019 年 12 月邀請國內外航太產業巨擘於台中翔園盛大舉辦臺灣航太產業與政策論壇。 • 2020/01/08 舉行「臺灣航太產業 A-Team 4.0 聯盟」第九次推動委員會會議。



加速智慧機械產業化及產業智慧機械化：透過 A-Team 聯盟內各智慧機械業者多年製造研改經驗，再加上漢翔加工經驗分享，串聯產業發展為主軸，透過上下游垂直整合及跨領域水平整合之方式，開發與應用智慧機械相關技術、產品及服務，加速智慧機械產業化及產業智慧機械化。

建構A-Team 4.0 智慧製造共通平台



智慧製造目標：落實推動人工智慧及強化對供應鏈的整合管理，讓人工智慧在臺灣深化，帶動產業發展，以智慧製造及智慧機械打造優質的「臺灣航太產業智慧供應鏈」。

