



2

公司治理與風險管理



公司治理之重大議題短中長期計畫與目標達成度

時程	短期指標 (2025~2026 年)	中期指標 (2027~2030 年)	長期指標 (2031 年以上)
公司治理	公司治理評鑑排名級距為全上市公司的 36~50%	公司治理評鑑排名級距為全上市公司的 36~50%	公司治理評鑑排名級距為全上市公司的 21~35%
法規遵循	違反公司法或稅務法規 0 件	違反公司法或稅務法規 0 件	違反公司法或稅務法規 0 件

重大議題目標與績效：公司治理與誠信經營

高力公司對公司治理與永續經營管理，本著誠信經營與資訊公開透明的理念，遵循法規、提升經營績效，健全內控與人員管理機制與 ISO 管理系統驗證，落實經營理念與道德規範的優質的企業文化，訂定重大議題目標與績效如下：

	2025 年目標	2025 年績效達成度	2026 年目標
公司治理	公司治理評鑑排名級距為全上市公司的 36~50%	36%~ 50% →達成	公司治理評鑑排名級距為全上市公司的 36~50%
法規遵循	違反公司法或稅務法規 0 件	0 件→達成	違反公司法或稅務法規 0 件

註：未達成目標原因說明，請詳見 2.2.4 公司治理實施方式與未來規劃

2.1 公司簡介

2.1.1 公司基本資料

高力熱處理工業股份有限公司 (台灣證券交易所代碼：8996)，自 1970 年創立，以綠能觀念創業，是台灣唯一從「運用能源」到「節省能源」，再到「製造能源」，成功打造節能環保企業的金字招牌。多年來，高力在技術與品質上接軌國際，除透過世界大廠合作經驗外，設備與美國、德國、日本等先進國家同步，為符合國際大廠嚴格的規範標準，公司持續創新與轉型，產品至今銷售超過百餘個國家，全球客戶快速累積，更是國際發展綠色能源企業合作首選。



集團核心事業均以節能及綠能為發展重心，涵蓋板式熱交換器、定置型固態氧化物燃料電池 (Solid Oxide Fuel Cell，簡稱 SOFC) 關鍵零組件，並以水冷及浸沒式液冷散熱及氫能兩大技術，提供新一代綠色低碳解決方案，促進產業升級，符合國際淨零、友善環境與永續發展趨勢。有關本公司基本資料如下：

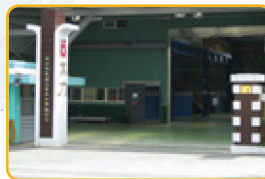
公司基本資料

	公司名稱	高力熱處理工業股份有限公司		董事長	吳誌雄
	資本額	新台幣 9 億 2 仟萬元		副董事長	韓顯福
	設立日期	1970 年 10 月 11 日		總經理	王心五
	員工人數 (2025.12.31)	總人數：952 母公司：676 人；高力熱能科技(股)公司：201 人；高力科技(寧波)有限公司：75 人		總公司	桃園市中壢區吉林北路 5-2 號
	主要產品 與技術	硬鋁型板式熱交換器、組合型板式熱交換器、固態氧化物燃料電池關鍵零組件、伺服器水冷及浸沒式液冷散熱技術、氫能技術(甲醇產氫/製熱/發電、工業廢氫純化)		營運據點	總公司/中壢三廠、中壢一廠、中壢二廠、高雄廠、高力熱能科技(股)公司、高力科技(寧波)有限公司

營運總部與各廠區如下圖：



營運總部 Headquarter



中壢一廠
Chung-Li Plant 1



中壢二廠
Chung-Li Plant 2



中壢三廠
Chung-Li Plant 3



高力熱能科技(股)公司
Kaori Thermal Technology Co., Ltd.



高雄本州廠
Kaohsiung Ben-Chou Plant

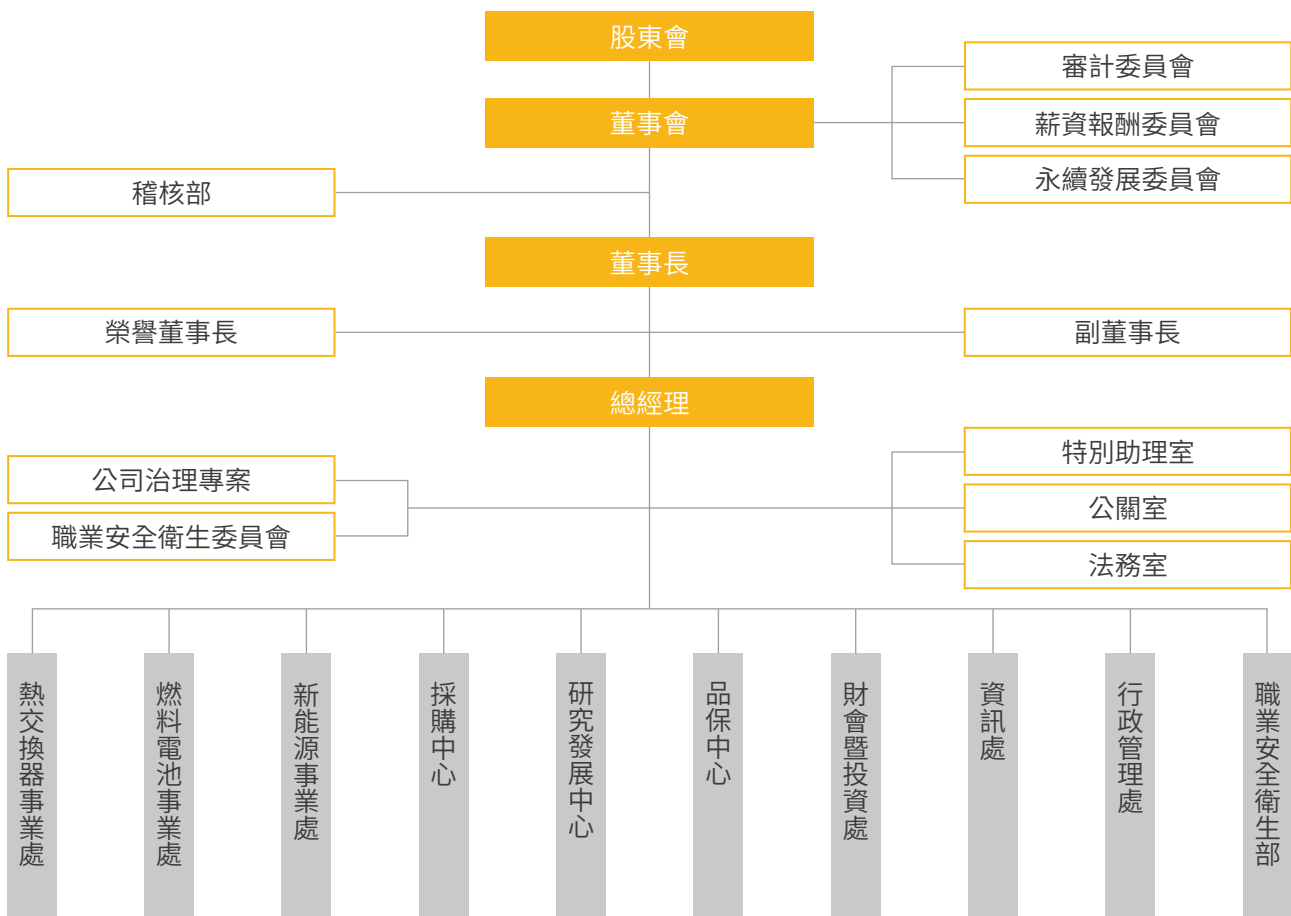


高力科技(寧波)有限公司
Kaori Technology (NINGBO) CO., LTD.

公司創立與重大里程碑

年份	公司創立與重大里程碑
1970 年	10 月 11 日公司創立
1994 年	自行研發硬鋅型板式熱交換器
2008 年	燃料電池關鍵熱交換系統、氫能燃料電池發電系
2018 年	成立熱能事業部，發表浸沒式伺服器散熱系統
2021 年	能源整合永續發展
2022 年	- 主辦「浸沒式散熱技術論壇」，邀請產官學研界擔任演講嘉賓，以低碳排、低耗能、低用水技術協助業界達成「碳中和」目標 - 高雄廠區擴建工程竣工，增加 2,376 坪，總廠區達 5,233 坪 - 通過 ISO 14064-1 溫室氣體盤查第三方查證 - 高雄廠商用屋頂型太陽光電系統正式商轉 744.51kW - 首次舉辦永續供應商交流會，導入永續供應鏈管理制度 - 取得台灣發明專利「有機廢液去化及再利用的裝置及方法」專利證書 - 板式熱交換器通過英國 WRAS(Water Regulations Advisory Scheme) 飲用水產品安全認證
2023 年	- 全球首家板式熱交換器製造廠榮獲 ISO 14064-1 溫室氣體盤查與 ISO 14067 碳足跡第三方雙認證 - 創辦人韓顯壽榮譽董事長獲頒彰化師範大學名譽博士 - 製程節能數位化，高雄廠區及一廠區已導入半自動化生產設備，落實節能及提高生產管理效率 - 榮獲 ISO 45001 職業安全衛生管理系統認證 - 推動全員 CPR+AED 訓練，提升緊急救護技能 - 榮獲 ISO 27001 資訊安全管理標準第三方認證 - 連續兩年落實 ISO 14064-1 溫室氣體盤查並通過第三方查證
2024 年	- 董事會成立功能性委員會「企業永續發展委員會」 - 股東臨時會通過分割旗下熱能事業部，以既存分割之方式移轉予本公司 100% 持有之新設子公司高力熱能科技股份有限公司 2024 年參與國際 CDP 碳揭露評比級數為 B - 寧波廠通過國際 ISO 14064-1：2018 溫室氣體盤查查證以及寧波市北崙區三星級綠色工廠評級 - 連續三年落實 ISO 14064-1 溫室氣體盤查並通過第三方查證 - 榮獲衛生福利部國民健康署健康職場認證之「健康促進標章」 - 榮獲勞動部職業安全衛生署頒發「企業永續報告書揭露職業健康與安全績效主動評比」績優企業 - 首次實施第三方人權盡職調查並出具報告書
2025 年	- 外資精選台灣百強 (FINI 100) - 台灣永續評鑑評比等級 A - 天下雜誌「標竿企業家調查」機電設備與精密儀器類標竿第二名 - 再生能源綠電佈局，完成設置 1.216MW，2025 年總發電量合計達 1,381,178 kWh。 2025 年能源密集度較 2024 年大幅減少 30.40 % 2025 年溫室氣體排放強度較 2024 年減少 31.28%。 - 榮獲勞動部職業安全衛生署頒發「企業永續報告書公開職業健康與安全主動評比」績優企業 - 高力熱能科技 (股) 公司通過職業安全衛生管理系統 ISO 45001 第三方認證，透過系統化的職安衛管理，落實持續改善，致力朝向零職災之目標邁進。 - 高力熱能科技 (股) 公司通過資訊安全管理標準 ISO 27001 第三方認證。

2.1.2 組織架構與職掌



各部門的主要工作職掌

部門	主要工作職掌
董事會	- 為公司經營戰略和目標提供指導，並監督管理層的經營績效。 - 選任與解任經理人，並決定其薪酬。 - 審核公司的財務報表和盈餘分配計劃。 - 召集股東會並執行其決議。
董事長	- 主持董事會會議，確保董事會有效運作。 - 與董事會成員共同制定公司的長期戰略和政策，確保公司目標的實現。 - 監督和評估總經理、執行長等高階經理人的工作表現，確保公司運營符合股東的最佳利益。 - 為重大決策提供專業意見並整合各方觀點，促進有效的決策過程。
總經理	- 與董事會合作，制定公司的長期戰略和年度營運計劃，確保公司持續成長。 - 負責及監督公司的日常運營管理，確保各部門協同工作以達成公司目標。 - 有效分配公司資源，包括人力、財務和物資，以支持公司戰略的實施及預期目標之達成。 - 處理公司面臨的各種危機和挑戰，確保公司穩定經營。
特別助理室	綜理公司整體專案計畫、策略之彙總、紀錄、推行、跟催，確保任務按時完成。
公司治理專案	- 依法辦理董事會及股東會會議相關事宜，製作會議記錄。 - 協助董事遵循相關法律法規，確保公司運營合法合規。 - 推動達成公司治理評鑑指標，提升公司治理水平。 - 安排獨立董事與簽證會計師及內部稽核主管的溝通，確保資訊透明。
稽核部	- 內部稽核制度的制訂及修正。 - 檢查、評估內部控制制度，適時提出建議，並追蹤改善。

部門	主要工作職掌
公關室	- 管理和提升企業的品牌形象，確保企業在公眾和媒體中的正面形象。 - 與媒體建立和維持良好的關係，發布新聞稿，安排媒體採訪和記者會。 - 處理公關危機，制定應對策略，確保企業在危機中能夠迅速反應並減少負面影響。 - 組織和策劃各類公關活動，如產品發布會、公益活動等，以提升品牌知名度。
法務室	- 確保企業的運營符合相關法律規範，提供法律意見和建議。 - 合約起草、審核和管理，確保合約條款符合企業利益並合法有效。 - 處理企業涉及各類法律糾紛，代表企業參與訴訟或仲裁，制定風險防範措施，保護企業免受法律風險的影響。 - 保護和管理企業的知識產權，包括專利、商標和版權等。
職業安全衛生部	擬訂、規劃、督導及推動安全衛生管理事項，並指導及推動有關部門落實執行。
行政管理處	- 負責公司及子公司的人力資源管理，包括招聘、培訓、薪酬福利管理、績效考核、員工關係和企業文化建設。 - 辦公設施、辦公用品、員工團膳、公務車安排、郵件處理等總務行政後勤支援。 - 提供各事業部門所需的設備維修服務，確保設備的正常運行，提升運營效率。 - 協助各事業部門的工程項目，從規劃、執行到監督，確保工程按時完成並符合質量標準。
財務暨投資處	- 負責公司及子公司財務、會計、稅務等事務，準備和分析財務報告，確保財務數據的準確性和透明度。 - 負責公司及子公司預算、股務作業、財務規劃、資金籌措及投資規劃，確保公司財務健康和可持續發展。 - 與投資者溝通，維護良好的投資者關係。 - 確保對外公佈的資訊準確無誤，與媒體保持良好關係，正確引導媒體報導，維護和提升公司的公眾形象。
資訊處	- 公司及子公司電腦化作業之規劃、維護、管制及推動與資安管理，確保資訊系統穩定運行及支持公司業務目標。 - 提供技術支援和服務，解決員工在使用資訊系統過程中遇到的問題。
研究發展中心	- 新產品開發、新技術的研究發展。 - 研發結果的可行性驗證及商品化之規劃。 - 吸引及拓展國內外優秀的研發人才。
品保中心	- 品質及環境管理系統之規劃、運作、維護、展開以及內部稽核執行與外部稽核對應。 - 文件管制管理規劃與展開，以及協助對應各項產品認證與二方稽核相關事宜。 - 溫室氣體盤查外部查驗規劃與執行。
採購中心	- 負責採購作業及進口業務，根據公司的經營目標和需求，制定並執行有效的採購策略。 - 開發、評估和管理供應商，確保供應商的質量、成本和交貨時間符合公司的要求。 - 根據庫存水平和需求預測，進行採購作業，確保物料和商品的及時供應。 - 通過議價和合約管理，降低採購成本，提升公司的競爭力。
新能源事業處	- 負責甲醇燃料電池發電系統的設計和開發，確保系統的高效能和穩定性。 - 開發天然氣燃料電池發電系統，提升其能源轉換效率和環保性能。 - 制定及執行生產計劃，建立品質控制流程，確保產品符合客戶要求標準並按時交。
燃料電池事業處	- 製造燃料電池的關鍵機構件，確保產品的高效能和耐用性。 - 進行市場調查，了解市場需求和競爭態勢，持續研發新產品，滿足市場需求和技術標準。 - 研究和改進生產技術，提升生產效率和產品質量，推動生產自動化，降低成本並提高生產速度。 - 制定詳細的生產計劃，建立嚴格的品質控制流程，確保產品符合客戶要求並按時交付。
熱交換器事業處	- 負責硬焊型板式熱交換器的製造，包括材料選擇、板片壓製、焊接及組裝。 - 推廣和銷售硬焊型板式熱交換器，開拓市場，維護客戶關係。 - 根據客戶需求設計組合型板式熱交換器，進行生產和裝配，確保產品的高效能和可靠性。 - 提供技術支持和售後服務，解決客戶在使用過程中遇到的問題。 - 確保產品符合質量標準，進行嚴格的檢測和測試，確保生產效率和產品質量。 - 研發新型熱交換器產品，進行市場調研，了解行業趨勢和客戶需求，制定研發策略及進行產品技術改進及創新。 - 提供硬焊代工服務，定期維護真空爐設備，確保加工品質及加工過程的穩定性和安全性。

2.2 公司治理

2.2.1 政策與管理方針



公司治理

主題

管理方針

政策 遵守公司法與相關商業法規，讓公司董事會等正常運作，讓經營有利潤不虧損，確保股東權益。

目標 企業成功經營關鍵議題，經營者、員工與股東共同支持的治理度。

承諾 運用盡職調查與預警溝通方法，落實公司制定的守則，保障利害關係人的利益。

措施

1. 建立「公司治理實務守則」制度，以確保董事會結構、議程與義務。
2. 遵循法令規範與要求，完善設置董事會的成員。
3. 依據「誠信經營守則」建構當責透明的公司治理架構與經理人廉潔運作。
4. 為尋求經營決策專業性，董事會組成擁有多元的學經歷。
5. 秉持創新、品質、責任與榮譽的經營理念，致力於創新品質的永續治理。
6. 隨時更新重大消息於公開資訊觀測站，保障利害關係人權益。

高力本著創新、品質、責任與榮譽的經營理念，朝永續穩健經營而努力，並著重產品的創新、品質管理與員工職務的責任及榮譽，培養合作無間之默契及創新能力，進而建構能為企業發揮極大效能之卓越團隊，持續注入新的競爭利基，成為業界的標竿。此外，致力提供客戶創新產品、高品質與高效率的服務責任，精益求精有榮譽感的企業文化，成為高成長、高績效之台灣熱處理的領先群企業。

自創立以來，一直努力建構當責透明的公司治理架構，深信良好的董事會自治精神是公司永續營運之基礎，為加強公司治理層面，已制定「公司治理實務守則」以及「誠信經營守則」。藉由各項治理首則、規章深化公司誠信經營作業文化，期望藉由誠信當責的公司治理制度，強化落實董事會職能，確保各利害關係人最大權益。

- 2025 年股東常會：



2.2.2 董事會運作

高力以優於法令規範的高標準、高道德建置董事會制度，董事會為公司最高治理單位，主要負責監督、強化及健全公司管理職能，並訂定公司營運計畫，重要規章制度及決議重大投資。

董事會提名及遴選流程

依循本公司「董事選舉辦法」之規定辦理。董事之選舉於股東大會行之。

- 凡本公司有行為能力之股東，均得依本辦法之規定被選為本公司董事。
- 本公司董事之選舉，採候選人提名制度，由股東會就候選人名單中選任之，並採記名累積投票方式，選舉人之記名，以選舉票上所印股東戶號代之，每一股份依法可有與應選出董事人數相同之選舉權數，得集中選舉一人或分配選舉數人。
- 本公司董事，依公司章程所規定之名額，以所得選舉權數較多者，依次當選。如有二人以上所得權數相同而超過規定之名額時，由所得權數相同者抽籤決定之，如未出席者，由主席代為抽籤。
- 本公司董事長係經董事會選舉產生，董事會底下設置薪資報酬委員會、審計委員會，透過各功能性委員會來強化董事會職能。公司內部由總經理依市場情勢及競爭狀況制定各項業務計畫及部門間協調整合。本公司董事長與總經理非由同一人擔任。

董事會共設置 9 位董事（內含 3 席獨立董事），任期 3 年，至少每季召開一次董事會，2025 年第 21 屆共召開八次董事會會議，出席率達 100.00%。為確保獨立董事執行業務時能保持獨立，成員背景多元且專業，具有豐富學識、個人洞察力和商業判斷力。本公司高度重視董事會之組成多樣性，正持續尋找具備專業素養之女性董事候選人，以強化決策層之全面性。九位董事中有三位為獨立董事，分別為：力美嘉投資公司顧問洪祥文先生、台灣風電產業秘書長毛恩洸先生及雄獅旅行社（股）公司人力資源副總經理湯智堯先生，獨立董事人數達全體董事席次的三分之一。

董事會職權包括：

1. 本公司之營運計畫。
2. 年度財務報告及半年度財務報告。但半年度財務報告依法令規定無須經會計師查核簽證者，不在此限。
3. 依證券交易法第十四條之一規定訂定或修訂內部控制制度，及內部控制制度有效性之考核。
4. 依證券交易法第三十六條之一規定訂定或修正取得或處分資產、從事衍生性商品交易、資金貸與他人、為他人背書或提供保證之重大財務業務行為之處理程序。
5. 募集、發行或私募具有股權性質之有價證券。
6. 董事會未設常務董事者，董事長之選任或解任。
7. 財務、會計或內部稽核主管之任免。
8. 對關係人之捐贈或對非關係人之重大捐贈。但因重大天然災害所為急難救助之公益性質捐贈，得提下次董事會追認。
9. 依證券交易法第十四條之三、其他依法令或章程規定應由股東會決議或董事會決議事項或主管機關規定之重大事項。

另配合公司治理 3.0 — 永續發展藍圖，公司於 2024 年 5 月 8 日成立功能性委員會「永續發展委員會」，以促進永續經營的願景、策略。

董事會成員的學經歷

職稱	姓名	性別	現任職務	主要經（學）歷
董事長	吳誌雄	男	公司董事長	- 美國伊利諾大學香檳分校材料科學工程博士 - 茂迪（股）公司資深副總經理
副董事長	韓顯福	男	公司副董事長	- 大同工學院機械工程系 - 自 89.06 起擔任高力公司總經理
董事	王心五	男	公司總經理	- 中央大學財務管理研究所 - 自 95.01 起擔任高力公司副總經理
	黃宏興	男	公司策略長	- 清華大學科技管理研究所 - 國際票券金融（股）公司投資經理
	阿拉丁投資有限公司代表人 吳俊英	男	公司副總經理	- 杜蘭大學法學博士 - 瑞士洛桑管理學院高階經營管理碩士 - 麥克思智慧資本遠東（股）公司投資合夥人
	阿拉丁投資有限公司代表人 谷泓道	男	高力熱能科技（股）公司董事長	- 英國約克大學財務經濟碩士 - 國立政治大學企業管理學士 - 聯騰科技董事
	洪祥文	男	力美嘉投資公司顧問	- 台灣大學商研所 - 光華投信基金經理
獨立董事	毛恩洸	男	台灣風電產業秘書長	- 台灣區電機電子工業同業公會副秘書長 76 年考試院退除役軍人轉任公務人員乙等考試普通行政人員組及格
	湯智堯	男	雄獅旅行社（股）公司人力資源副總經理	- 國立台灣大學管理學院商學組碩士 - 台灣之星電信（股）公司人力資源處處長

<https://www.kaori.com.tw/tw/modules/investors/trustee>

董事成員的性別與年齡區間

2025 年第 21 屆		董事會治理單位的成員年齡區間			
		30 歲以下	31-50 歲	51 歲以上	小計
性別	女	0	0	0	0
	男	0	4	5	9
小計		0	4	5	9

董事會運作與出席情形

2025 年度董事會召開 8 次會議，董事出席情形如下：

職稱	姓名	2025 年		
		實際出席次數	委託出席次數	實際出席率 (%)
董事長	吳誌雄	8	0	100%
副董事長	韓顯福	8	0	100%
董事	王心五	8	0	100%
董事	黃宏興	8	0	100%
董事	阿拉丁投資有限公司代表人吳俊英	8	0	100%
董事	阿拉丁投資有限公司代表人谷泓道	8	0	100%
獨立董事	洪祥文	8	0	100%
獨立董事	毛恩洸	8	0	100%
獨立董事	湯智堯	8	0	100%
平均出席率		100.00%		

董事會的會議運作

董事會定期及不定期召開會議，由總經理負責經濟績效及推動管理議題，並視議題之重大性定期及不定期向董事長或董事會進行報告。會議目的以審核企業經營績效、討論重要策略議題與關鍵重大事件，包含經濟、環境和社會衝擊、風險與機會等。透過會議確認後續處理之權責單位，並於下一次會議中就處理情形進行追蹤報告。

● 2025 年董事會重大決議

會議日期	決議事項
第二十一屆第 14 次 114 年 01 月 18 日	1. 訂定本公司國內第四次無擔保轉換公司債 113 年第四季換發新股基準日案。 2. 擬為子公司高力熱能科技 (股) 公司銀行授信額度背書保證案。 3. 本公司擬將中壢二廠撥予子公司高力熱能科技 (股) 公司使用案。 4. 子公司高力科技 (寧波) 有限公司規劃增設沖壓產線案。 ● 上述決議結果：照案通過。
第二十一屆第 15 次 114 年 03 月 05 日	1. 一一三年度營業報告書及財務報表案。 2. 一一三年度盈餘分配案。 3. 一一三年度員工、董事酬勞分配及董事報酬案。 4. 出具一一三年度「內部控制制度聲明書」案。 5. 本公司一一四年度簽證會計師獨立性及適用性評估案。 6. 本公司擬增資子公司高力科技 (泰國) 有限公司投資案。 7. 擬為子公司高力熱能科技 (股) 公司銀行授信額度背書保證案。 8. 本公司「公司章程」修訂案。 9. 訂定一一四年度股東常會相關事宜案。 10. 本公司董事出席會議之交通費案。 ● 上述決議結果：照案通過。
第二十一屆第 16 次 114 年 04 月 15 日	1. 本公司一一四年度第一次買回本公司股份 (庫藏股) 案。 ● 上述決議結果：照案通過。
第二十一屆第 17 次 114 年 05 月 09 日	1. 基於營運需要向金融機構申請授信額度及辦理授信相關事宜案。 2. 一一三年度盈餘分配之現金股利發放時程訂定案。 3. 本公司一一三年度董事及員工酬勞金額分配案。 4. 一一四年度第一季財務報告案。 5. 訂定本公司國內第四次無擔保轉換公司債 114 年第一季換發新股基準日案。 6. 本公司員工受配子公司發行之員工認股權提案。 7. 本公司「內部重大資訊處理作業程序」修訂案。 ● 上述決議結果：照案通過。
第二十一屆第 18 次 114 年 08 月 07 日	1. 基於營運需要向金融機構申請授信額度及辦理授信相關事宜案。 2. 一一四年度第二季財務報告案。 3. 本公司「國內第四次無擔保轉換公司債發行及轉換辦法」修訂案。 4. 檢陳本公司 113 年度永續報告書案。 5. 檢陳本公司 113 年度人權盡職調查報告案。 ● 上述決議結果：照案通過。
第二十一屆第 19 次 114 年 09 月 18 日	1. 指派子公司 (KAORI INTERNATIONAL CO., LTD) 董事案。 2. 指派子公司 (KAORI DEVELOPMENT CO., LTD) 董事案。 3. 指派子公司 (高力科技 (寧波) 有限公司) 董事案。 4. 修訂本公司「內部控制制度」案。 ● 上述決議結果：照案通過。

會議日期	決議事項
第二十一屆第 20 次 114 年 11 月 10 日	1. 基於營運需要向金融機構申請授信額度及辦理授信相關事宜案。 2. 訂定本公司國內第四次無擔保轉換公司債 114 年第三季換發新股基準日案。 3. 解除為子公司高力熱能科技(股)公司銀行授信額度背書保證案。 4. 一一四年度第三季財務報告案。 5. 本公司一一五年度稽核計畫案。 6. 本公司「組織管理」修訂案。 7. 本公司會計主管異動案。 ● 上述決議結果：照案通過。
第二十一屆第 21 次 114 年 12 月 18 日	1. 基於營運需要向金融機構申請授信額度及辦理授信相關事宜案。 2. 本公司一一五年度營運計畫案。 3. 本公司「永續發展實務守則」修訂案。 4. 本公司擬於南部科學園區橋頭園區進行「橋頭園區第一期建廠投資計畫」案。 5. 本公司擬於中壢區自強四路自有土地進行「自強廠建廠投資計畫」案。 ● 上述決議結果：照案通過。

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：

1. 民國 114 年 3 月 5 日董事會中議案三：
通過本公司經薪資報酬委員會審議之民國 113 年度員工、董事酬勞分配及董事報酬案。本案就利害關係人之董事及經理人逐一迴避未加入討論及表決，其餘出席董事無異議照案通過。
2. 民國 114 年 5 月 9 日董事會中議案三：
通過本公司經薪資報酬委員會審議之民國 113 年度董事及員工酬勞金額分配案。本案就董事及經理人酬勞討論，於利害關係人之董事及經理人逐一迴避未加入討論及表決，其餘出席董事無異議照案通過。
3. 民國 114 年 5 月 9 日董事會中議案六：
通過本公司經薪資報酬委員會審議之員工受配子公司發行之員工認股權提案。本案就董事及經理人酬勞討論，於利害關係人之董事及經理人逐一迴避未加入討論及表決，其餘出席董事無異議照案通過。
4. 民國 114 年 9 月 18 日董事會中議案一：
通過指派子公司 (KAORI INTERNATIONAL CO., LTD) 董事案。本案就利害關係人之董事及經理人逐一迴避未加入討論及表決，其餘出席董事無異議照案通過。
5. 民國 114 年 9 月 18 日董事會中議案二：
通過指派子公司 (KAORI DEVELOPMENT CO., LTD) 董事案。本案就利害關係人之董事及經理人逐一迴避未加入討論及表決，其餘出席董事無異議照案通過。
6. 民國 114 年 9 月 18 日董事會中議案三：
通過指派子公司 (高力科技(寧波)有限公司) 董事案。本案就利害關係人之董事及經理人逐一迴避未加入討論及表決，其餘出席董事無異議照案通過。

功能性委員會

本公司堅持營運透明，注重股東權益，並相信健全及有效率之董事會是優良公司治理的基礎。在此原則下，公司董事會授權其下設立之審計委員會及薪酬委員會，透過各功能性委員會來強化董事會職能，分別協助董事會履行其監督職責。各委員會的組織章程皆經董事會核准，且各委員會的主席定期向董事會報告其活動和決議。審計委員會及薪資報酬委員會完全由獨立董事所組成。

審計委員會

審計委員會協助董事會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，並將評估結果提交予董事會討論。高力由董事會通過審計委員會組織規程後，在董事會之下設置審計委員會，由全體獨立董事擔任審計委員，其中一人為召集人，且至少一人應具備會計或財務專長，每季應至少召開一次會議，2025 年共召開 8 次審計委員會。

同時高力建立審計委員會與會計師、內部稽核主管間之溝通管道。會計師不定期就本公司財務狀況、海外子公司財務及整體運作情形及內控查核情形列席董事會，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。審計委員會參酌專業會計師查核後之合併財務報表及查核意見書報告完成審查，內部稽核主管於董事會提出本公司內部稽核執行狀況及定期追蹤改善措施等相關業務報告。

審計委員會審議事項主要包括：

1. 依證交法第十四條之一規定訂定或修正內部控制制度。
2. 內部控制制度有效性之考核。
3. 證交法第三十六條之一規定訂定或修正取得或處分資產、從事衍生性商品交易、資金貸與他人、為他人背書或提供保證之重大財務業務行為之處理程序。
4. 涉及董事自身利害關係之事項。
5. 重大之資產或衍生性商品交易。
6. 重大之資金貸與、背書或提供保證。
7. 募集、發行或私募具有股權性質之有價證券。
8. 簽證會計師之委任、解任或報酬。
9. 財務、會計或內部稽核主管之任免。
10. 年度財務報告及半年度財務報告。
11. 其他公司或主管機關規定之重大事項。

- 審計委員會 2025 年召開 8 次會議，出列席情形如下：

職稱	姓名	2025 年		
		實際出席次數	委託出席次數	實際出席率 (%)
召集人	洪祥文	8	0	100%
委員	毛恩光	8	0	100%
委員	湯智堯	8	0	100%
平均出席率		--	--	100%

薪資報酬委員會

高力依「股票上市或於證券商營業處所買賣公司薪資報酬委員會設置及行使職權辦法」規定，由董事會通過薪資報酬委員會組織規程，並設置薪資報酬委員會。薪資報酬委員會委員過半數成員由獨立董事擔任，委員會恪遵善良管理人的注意義務，忠實履行訂定並定期檢討董事與經理人績效評估與薪資報酬之政策、制度、標準與結構，以及評估董事與經理人之薪資報酬等職權，並將所提建議提交董事會討論。2025 年共召開 2 次會議。

薪資報酬委員會職權範圍如下，並將所提建議提請董事會討論：

- 一、定期檢討本規程並提出修正建議。
- 二、訂定並定期檢討本公司董事及經理人年度及長期之績效目標與薪資報酬之政策、制度、標準與結構。
- 三、定期評估本公司董事及經理人之績效目標達成情形，並訂定其個別薪資報酬之內容及數額。

- 薪資報酬委員會 2025 年召開 2 次會議，出席情形如下：

職稱	姓名	2025 年		
		實際出席次數	委託出席次數	實際出席率 (%)
召集人	洪祥文	2	0	100%
委員	毛恩光	2	0	100%
委員	湯智堯	2	0	100%
平均出席率		--	--	100%

薪酬政策

- 一、董事個別薪酬揭露於年報參之三、最近年度支付董事、監察人、總經理及副總經理之酬金。
- 二、獨立董事之酬勞，係依據依本公司章程規定，其金額授權由董事會在新台幣 100 萬元總額範圍內，自行訂定每人每月給付標準。董事酬勞則與本公司之獲利及經營績效連結，依本公司章程規定本年度如有獲利，應提撥不高於百分之五為董事酬勞。
- 三、為激勵高階經理人追求公司業績與利潤目標之達成，同時關注公司長期競爭力與永續發展，訂定「經營獎金辦法」。

永續發展委員會

為落實環境保護、社會責任及公司治理等永續發展目標，本公司擬於董事會轄下設置「永續發展委員會」，以強化董事會職能及管理機制，2025 年共召開 2 次會議。

永續發展委員會職權：

- 一、制定、推動及強化公司永續發展政策、年度計畫及策略等。
- 二、檢討、追蹤與修訂永續發展執行情形與成效。
- 三、督導永續資訊揭露事項並審議永續報告書。
- 四、督導本公司永續發展守則之業務或其他經董事會決議之永續發展相關工作之執行。

- 永續發展委員會 2025 年召開 2 次會議，出席情形如下：

職稱	姓名	2025 年		
		實際出席次數	委託出席次數	實際出席率 (%)
召集人	洪祥文	2	0	100%
委員	毛恩洸	2	0	100%
委員	湯智堯	2	0	100%
平均出席率		--	--	100%

2.2.3 董事會成員進修與績效、能力與酬金

董事會成員除具相關產業背景及經營管理實務經驗外，2025 年度本公司全體董事依「上市上櫃公司董事、監察人進修推行要點」之規定進修並定期揭露等，進修時數如下：

職稱	姓名	2025 年 進修時數 (小時)
董事長	吳誌雄	● 數位科技與人工智慧的趨勢與風險管理 3hr ● 114 年度壯大臺灣資本市場高峰會 3hr ● AI 時代的內部控制與內部稽核智能轉型 3hr
副董事長	韓顯福	● 數位科技與人工智慧的趨勢與風險管理 3hr ● AI 時代的內部控制與內部稽核智能轉型 3hr
董事	王心五	● 數位科技與人工智慧的趨勢與風險管理 3hr ● AI 時代的內部控制與內部稽核智能轉型 3hr
董事	黃宏興	● 數位科技與人工智慧的趨勢與風險管理 3hr ● AI 時代的內部控制與內部稽核智能轉型 3hr
董事	阿拉丁投資有限公司 代表人吳俊英	● 數位科技與人工智慧的趨勢與風險管理 3hr ● AI 時代的內部控制與內部稽核智能轉型 3hr
董事	阿拉丁投資有限公司 代表人谷泓道	● 數位科技與人工智慧的趨勢與風險管理 3hr ● AI 時代的內部控制與內部稽核智能轉型 3hr
獨立董事	洪祥文	● 數位科技與人工智慧的趨勢與風險管理 3hr ● AI 時代的內部控制與內部稽核智能轉型 3hr

職稱	姓名	2025 年 進修時數 (小時)
獨立董事	毛恩洸	- 董事會督導企業應瞭解之法律事項：小心誤觸聯合行為的紅線 3hr - 數位科技與人工智慧的趨勢與風險管理 3hr 114 年度內部人股權交易法律遵循宣導說明會 3hr - AI 時代的內部控制與內部稽核智能轉型 3hr
獨立董事	湯智堯	- 數位科技與人工智慧的趨勢與風險管理 3hr - 產業大未來 - 挑戰與商機 1hr - 跨境支付與國際市場機會 2hr - AI 在產業發展運作及其治理策略 1hr - 生物多樣性保育與企業環境責任 2hr - AI 時代的內部控制與內部稽核智能轉型 3hr

董事會績效評估之程序及頻率

本公司制訂「董事會績效評估辦法」並揭露評估結果於年報。採內部自評程序，每年定期進行董事會績效評估至少一次，由各董事針對董事會及功能性委員會的運作與文化、內外部關係經營、自我評估等面向進行評量，由董事會議事單位統計彙整，於董事會會議中報告並提出精進方向。未來已規劃適時評估委託具專業性與獨立性之第三方機構辦理董事會績效評估，以提升評估之客觀性與完整性。

2025 年度董事會及功能性委員會整體績效評估結果評定為「優」，其詳細評估如下：

評估標準	5*~4 分	4*~3 分	3*~2 分	2*~1 分	1* 分
	優	佳	普通	待加強	差

註：5*~4 係指 5 分 (含) 以下，超過 4 分，餘類推

• 董事會：

自評五大面向	題數	平均得分	
		2025 年	2024 年
A. 對公司營運之參與程度	12	4.92	5.00
B. 提升董事會決策品質	12	5.00	4.92
C. 董事會組成與結構	7	4.71	5.00
D. 董事之選任及持續進修	7	4.57	4.43
E. 內部控制	7	5.00	5.00
合計 / 平均分數	45	4.84	4.87

• 董事成員：

自評六大面向	題數	平均得分	
		2025 年	2024 年
A. 公司目標與任務之掌握	3	4.89	4.89
B. 董事職責認知	3	4.89	5.00
C. 對公司營運之參與程度	8	4.83	4.81
D. 內部關係經營與溝通	3	4.85	4.96
E. 董事之專業及持續進修	3	4.74	4.85
F. 內部控制	3	4.85	4.81
合計 / 平均分數	23	4.84	4.89

• 功能性委員會：

本公司定期執行功能性委員會績效自評，114 年度已完成審計與薪酬委員會之評核。針對永續發展委員會，因現行證交所提供之官方自評參考問卷尚未納入該類別，考量評估作業需具備專業性與合規性，公司計畫於主管機關發布對應標準後正式啟動年度績效評估。在此期間，永續發展委員會仍持續落實其職權，確保各項永續專案之執行成效。

自評五大面向	審計委員會			薪資報酬委員會		
	題數	平均得分		題數	平均得分	
		2025 年	2024 年		2025 年	2024 年
A. 對公司營運之參與程度	4	4.92	4.75	4	4.83	4.75
B. 功能性委員會職責認知	5	4.93	4.87	5	4.73	4.67
C. 提升功能性委員會決策品質	7	4.76	4.67	7	4.76	4.67
D. 功能性委員會組成及成員選任	3	4.89	5.00	3	4.89	5.00
E. 內部控制	3	4.89	4.78	-	-	-
合計 / 平均分數	22	4.88	4.81	19	4.80	4.77

結論：

經評估，2025 年整體董事會、個別成員及各功能性委員會之績效評等均為「優」。顯示董事會運作效能良好，能有效落實決策品質與內部控制。本評估結果將作為董事酬金及提名之參考依據，並依法揭露於年報。

董事會多元化

本公司董事會成員背景涵蓋經營管理及財務會計等專業領域，且具備執行職務所必須之知識、技能及素養，包括營運判斷、產業經驗、領導決策和營運判斷等。

董事姓名	多元化項目	經營 管理	會計	營運 判斷	產業 知識	領導 決策	危機衝突及風險管理能力		
							危機 處理	衝突與 風險	國際 市場觀
吳誌雄		●		●	●	●	●	●	●
韓顯福		●		●	●	●	●	●	●
王心五		●	●	●	●	●	●	●	●
黃宏興		●	●	●	●	●	●	●	●
阿拉丁投資有限公司 代表人吳俊英		●	●	●	●	●	●	●	●
阿拉丁投資有限公司 代表人谷泓道		●	●	●	●	●	●	●	●
獨立董事洪祥文		●	●	●	●	●	●	●	●
獨立董事毛恩洸		●		●	●	●	●	●	●
獨立董事湯智堯		●	●	●	●	●	●	●	●

董事的酬金

本公司章程規定，公司年度如有獲利，應提撥不高於 5% 為董事酬勞，且董事酬勞分派議案應提報年度股東會報告。非於集團內擔任職務之董事及獨立董事，不論公司盈虧支領固定薪酬，於集團內擔任職務之董事，依其在公司擔任之職位、代表擔任子公司董事及對公司營運參與程度綜合考量後計算，而給予合理報酬，前述擬定之董事酬金，依規定經薪資報酬委員會提出建議後提交董事會通過。



2.2.4 公司治理實施方式與未來規劃

本公司已依據「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，依公司治理精神運作及執行公司治理相關規範。已於 2021 年 11 月董事會決議通過新增公司治理主管一名，並規劃短中長推動項目，持續將透過修訂相關管理辦法、加強資訊透明度與強化董事會職能等措施，推動公司治理之運作。

公司治理 2025 年評鑑表現：顯著晉升，接軌 ESG 新紀元

1. 評鑑排名大幅躍進

本公司在「公司治理評鑑」中展現了卓越的成長韌性。2025 年之評鑑結果由上一年度的 51% 至 65% 區間，大幅進步至 36% 至 50% 級距。排名成功提升一個級距，具體反映了公司在強化董事會職能、優化資訊透明度及落實股東平等對待等面向的改革成效獲得專業肯定。

2. 轉型 ESG 評鑑的戰略準備

面對臺灣證券交易所即將將「公司治理評鑑」轉型為「ESG 評鑑」的重大制度變革，本公司已設定明確的銜接藍圖：

- 治理 (G) 的延續：
持續尋覓女性董事人選以優化董事會結構，並在證交所發布永續委員會自評問卷公版後，立即納入年度績效考核。
- 環境 (E) 與社會 (S) 的強化：
結合公司從熱處理轉型 AI 伺服器散熱管理的技術優勢，將節能減碳與環境績效量化，並預計提早於 2026 年導入 IFRS S1/S2 揭露標準，確保在未來的 ESG 評鑑新制中，不僅維持進步動能，更力求進入更領先的級距。

資訊揭露

高力設有官方網站 (<https://www.kaori.com.tw/>)，揭露公司基本資料、產品及財務資訊，並設有發言人及代理發言人，專責處理及回應股東權益相關事宜，除不定期舉辦法人說明會，或透過法人舉辦的投資論壇，在會中公佈並說明營運狀況、及未來展望，亦將相關資料上傳至「公開資訊觀測站」供利害關係人參考。此外，我們依照相關適用法規及主要的行業慣例，定期公開有關商業活動、組織結構、財務狀況和營運績效資訊。



2.2.5 稅務管理方針

本公司支持企業產品與技術創新及永續發展的稅務政策，並致力於控制稅務風險、追求永續發展及實現企業社會責任，高力承諾：

- 重大營運決策皆遵從相關法令規範並據以評估稅務風險之影響。
- 遵循 OECD 對稅基侵蝕及利潤移轉行動計畫 (BEPS)，以具有經濟實質之公司創造利潤，並取得稅務居民地位，適用當地國租稅規範。
- 不以避稅為目的規劃並操作在低稅率國家進行交易。
- 財務報告內容之揭露遵循相關法令辦理，稅務資訊之揭露亦依相關規定充分辦理。
- 在誠信基礎上，與租稅管轄之稅務機關建立相互尊重及良好溝通的關係。
- 本公司 2025 年遵守稅務政策與法規，並無政府財政補助。

2.3 誠信經營

重大主題	管理方針
 誠信經營	政策 制定「誠信經營守則」、「主管及高級專業人員道德行為規範標準」、「課級以下從業人員道德行為規範標準」及「員工行為準則」等相關規範，落實「創新、品質、責任、榮譽」核心價值。
	目標 將誠信價值融入公司日常經營決策，達成「全體同仁、零違規、零訴訟」之誠信經營環境。
	承諾 對賄賂、貪污及挪用公款採零容忍立場；對檢舉人身分嚴格保密且禁止復。
	措施 1. 申訴管道：設有官網舉報信箱與專用電郵 (csr@kaori.com.tw)，建立標準化調查與懲戒流程。 2. 價值鏈帶動：要求關鍵供應商 100% 簽署《供應商行為準則》，並接軌 RBA 國際標準。

本公司經營理念：創新、品質、責任、榮譽四大行為準則，並以追求利潤與盈餘為最大目標，致力確保公司創造新產品，提高的附加價值與利潤，努力提升團隊專業及領導管理能力，持續提高營運績效。

高力為確保誠信經營之落實，已制定經董事會通過之誠信經營政策，並建立會計制度及內部控制制度，內部稽核人員亦定期查核其遵循情形。並於對外文件中明示公司經營之核心價值：創新、品質、責任、榮譽，強調誠信經營之政策，為董事、高階管理階層經理人、受僱人及實質控制者於執行業務有所遵循辦法，以落實誠信經營。本公司依據「上市上櫃公司誠信經營守則」，已訂定「誠信經營守則」、「誠信經營作業程序及行為指南」、相關「道德行為規範標準」、「投資人關係處理程序辦法」及「風險管理政策」以資遵循。

誠信經營管理方針

- | | |
|---|---|
| <p>一、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。</p> <p>二、訂定防範不誠信行為方案，並於各方案內工作業務相關標準作業程序及行為指南。</p> | <p>三、規劃內部組織、編制與職掌，對營業範圍內較高不誠信行為風險之營業活動，安置相互監督制衡機制。</p> <p>四、誠信政策宣導訓練之推動及協調，已納入新進人員教育訓練，未來評估納入年度教育訓練計劃內實施。</p> |
|---|---|

本公司指定特別助理室為專責單位，辦理本作業程序及行為指南之修訂、執行、解釋、諮詢服務暨通報內容登錄建檔等相關作業、執行，由稽核單位監督，公司稽核單位為獨立之部門，隸屬於董事會，稽核部針對誠信經營之落實，定期查核遵循情形，並負責針對各項作業進行監控並作成稽核報告提報董事會。

本公司每月定期召開「全員月會」口頭宣導商業活動應避免有違背誠信之行為，並鼓勵同仁定期參加內外部之教育訓練。2025 年無賄賂或貪腐相關法律訴訟導致的財務損失。

反賄賂反貪腐

高力已制定並實施「誠信經營守則」、「誠信經營作業程序及行為指南」、「主管及高級專業人員道德行為規範標準」、「課級以下從業人員道德行為規範標準」及「員工行為準則」等相關規範。上述制度旨在確保企業營運秩序正常運作，維護市場公平競爭環境，並規範各項商業購銷行為。公司明文禁止任何形式之不當利益行為，包括但不限於貪污、敲詐勒索及挪用公款等情事，以落實誠信經營原則並強化內部治理機制。明確規範高力的一切商業活動或對外接觸的活動：包括與政府部門接觸，客戶業務代表洽談訂單，客戶 QC 驗貨，公正執行產品檢測，驗貨和審核等活動中，禁止在交易之外以回扣、促銷費、宣傳費、勞務費、報銷各種費用、提供國內外旅遊等各種名義直接或間接給付或收受現金、實物和其他利益的一種不正當收益行為。

高力遵守 RBA 行為準則，並接受客戶相關稽核及自評活動，不論在勞工、健康與安全、環境、道德規範及管理體系中皆無主要不符合項目，並每年持續導入相關訓練或宣導活動。

打造內部誠信文化

高力以「創新、品質、責任、榮譽」的核心價值為本，其中誠信也是公司企業文化重要之核心價值，本公司秉持此經營理念建立並落實企業道德行為規範，謹守公平交易、避免不當得利、營業秘密保護、人權平等、遵循法令規章等價值。公司為導引員工對營業範圍內具高度道德標準，防止違法行為發生，訂定嚴格之防範辦法懲戒措施外，並建立檢舉投書及申訴管道，人員如有違反本標準之道德行為規範情事者，逕依本公司工作規則中有關之規定獎懲。本公司於 2025 年度未有因違反誠信經營原則或涉及貪污情事而經查證屬實之案件，相關內部控制機制持續有效運作，並作為維持誠信經營之重要基礎。

公司除定期追蹤各單位每年執行一次內控自評、更新潛在影響公司營運的政策與法令，不定期於內部重申公司治理、員工品德操守等道德規範的重要性。倘若員工有違反法律、勞工安全規章或法規、勞動契約及商業道德之情事，公司依據相關法令及懲戒措施處理，也以此為員工績效考核的依據之一，共同打造內部誠信文化。

完善申訴機制、管道及調查流程

高力秉持誠信從事所有業務活動，不允許貪污及任何形式之舞弊行為。若發現高力員工或任何公司的相關人士進行可疑的行為，或違反高力的道德行為規範標準時，除法令另有規定外，任何投訴案件均予以保密，以專案方式處理，並督促相關部門盡速查明。

公司官網設置投資人專區，提供服務法人及股東專責人員之聯絡電話及郵件信箱，以便處理投資人建議、疑義及糾紛事項。本公司與投資者、供應商、客戶及各利害關係人溝通管道暢通，皆能維持良好互動關係，並秉持誠信原則往來，且皆依本公司內控制度及管理辦法執行。

若有違反法令、各類規章制度及合約內容，或意圖利用職務取得不當利益，致影響公司權益者，遵循以下管道逕行舉報：

- 實體信箱：
32030 桃園市中壢區吉林北路 5-2 號
高力熱處理工業（股）公司 特別助理室
- 電子郵件信箱：
csr@kaori.com.tw
- 官網「誠信經營 - 舉報信箱」



接獲舉報後，由特別助理室為專責單位辦理，稽核單位監督，對於明顯違反公司行為準則各項規定及道德規範之同仁，將依規定進行懲處並限期改善。情節影響重大者，得送司法機關偵辦。公司對於任何犯罪行為採零容忍政策，若有違反一切將依法採取法律行動；而對於檢舉人之身分及所提供之資料，後續所有處理過程及歸檔，本公司皆嚴予保密，使檢舉人能夠在不用擔心報復、威脅或騷擾的情況下與管理層溝通。

調查流程：

- 1 檢舉情事涉及一般員工者應呈報至部門主管，檢舉情事涉及董事或高階主管，應呈報至獨立董事。
- 2 本公司專責單位及前款受呈報之主管或人員應即刻查明相關事實，必要時由法規遵循或其他相關部門提供協助。
- 3 如經證實被檢舉人確有違反相關法令或本公司誠信經營政策與規定者，應立即要求被檢舉人停止相關行為，並為適當之處置，且必要時透過法律程序請求損害賠償，以維護公司之名譽及權益。
- 4 檢舉受理、調查過程、調查結果均應留存書面文件，並保存五年，其保存得以電子方式為之。保存期限未屆滿前，發生與檢舉內容相關之訴訟時，相關資料應續予保存至訴訟終結止。
- 5 對於檢舉情事經查證屬實，應責呈本公司相關單位檢討相關內部控制制度及作業程序，並提出改善措施，以杜絕相同行為再次發生。
- 6 本公司專責單位應將檢舉情事、其處理方式及依照情節輕重後續檢討改善措施，向董事會報告。必要時應向主管機關報告或移送司法機關偵辦。

提升價值鏈與供應商誠信意識

為發揮高力在 ESG 的影響力，要求關鍵 (A 級) 供應商簽署「供應商行為準則」，已達成 100% 接受簽署，其明確規範供應商於生產過程中須遵守誠信經營原則、營運當地的環保、勞動人權及職安法規。

商業及道德行為準則

- 一、行賄及收賄。
- 二、提供非法政治獻金。
- 三、不當慈善捐贈或贊助。
- 四、提供或接受不合理禮物、款待或其他不正當利益。
- 五、侵害營業秘密、商標權、專利權、著作權及其他智慧財產權。
- 六、從事不公平競爭之行為。
- 七、產品及服務於研發、採購、製造、提供或銷售時直接或間接損害消費者或其他利害係人之權益、健康與安全。

舉報 / 申訴機制及實施成效

高力以尊重人權、保護智慧財產、防止不當利益輸送損害公司、客戶及供應商權益為執行重點，為確保誠信經營之落實，我們設立獨立運作之稽核室部門，每年定期或不定期執行內部稽核作業，並設有便捷與暢通的申訴管道供內、外部利害關係人舉報且與以妥適之回應，以降低公司營運風險、建立與利害關係人間良好的互動模式。2025 年無違反誠信原則之情事。

2.4 法規遵循

高力遵守法規，定期蒐集彙整經營相關之法令規範予以鑑別，如有新增或修訂，權責單位立即檢視現行的經營模式與行為是否符合，並協助政令宣導予各單位。為維護企業之合法權益，適時舉辦法律課程、製作法律文宣，充實員工法律知識。

本公司對公司治理、環境、經濟與社會法規遵循的相關重要法源、內部辦法或程序書與是否在最近二年 (2024~2025) 發生違法事件等如下表：

類別	台灣的相關重要法源	本公司的對應辦法或程序書	2024~2025 年 是否有違法事件
公司治理	公司法、公司治理實務守則、上市上櫃公司誠信經營守則、審計委員會組織章程、薪酬委員會組織規程	公司章程、公司治理實務守則、誠信經營守則、審計委員會組織規程、薪酬委員會組織規程	本公司遵守相關法規，未發生違反相關法規而被裁罰事件
員工 勞動人權 與條件	勞動基準法、就業服務法 性別工作平等法、勞工保險條例、勞工退休金條例、全民健保條例、職工福利金條例、勞工請假規則、勞資會議實施辦法等	員工行為準則、勞資會議選舉辦法、個人資料保護管理辦法	
健康安全	職業安全衛生法、職業安全衛生法施行細則、勞工健康保護規則、勞工安全衛生設施規則、勞工安全衛生教育訓練規則…等	- 職業安全衛生工作守則核備 - 職業安全衛生組織及人員核備 - ISO 45001 職業健康管理系統與相關程序書	
環境	環境基本法、氣候變遷因應法、廢棄物清理法、資源回收再利用法、空氣污染防制法、噪音管制法、飲用水管理條例、放流水標準、水污染防治法及其施行細則…等	- ISO 14001 環境管理系統與相關程序書、SOP 及表單，包含廢棄物處理程序、噪音管制處理程序、飲用水管理程序、廢水管理程序…等 - 導入 ISO 14064-1 溫室氣體盤查作業系統與出具溫室氣體盤查報告	
經濟	公平交易法、專利法、著作權法、智慧財產權法、營業秘密保護法、電腦處理個人資料保護法…等	勞動契約、課級以下從業人員道德行為規範標準、主管及高級專業人員道德行為規範標準、人事相關管理制度	
社會	民法、傳染病防治法、性騷擾防治法		
產品	公平交易法、電腦處理個人資料保護法、QC 080000 有害物質流程管理系統	- ISO 9001 品質管理系統與相關程序書、SOP 及表單 - 導入 ISO 14067 碳足跡準則，符合國際減碳趨勢	

高力在法令遵循面向實施諸多有效管控措施，每月進行新修訂之法規查核，每年進行廠區符合性法規查核。2025 年無違反安全衛生、環保、消防等法規之情事紀錄。此外，內部年度稽核無發現重大賠償損失。

2.5 資訊安全

2.5.1 資訊安全管理政策

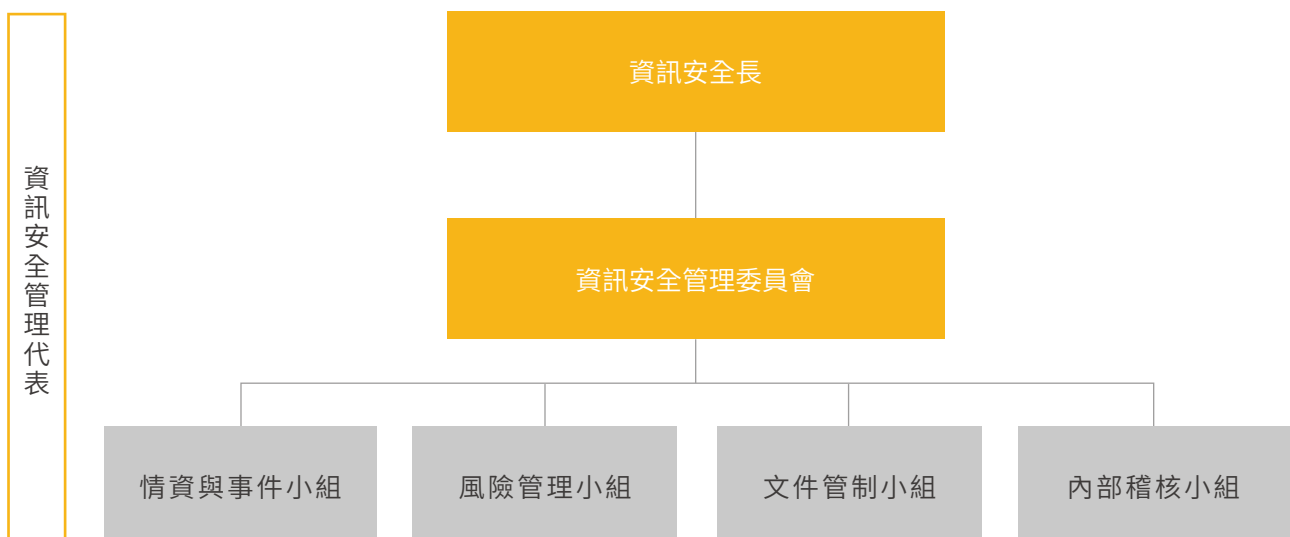
本公司董事長指派資訊部協理在內部成立資訊安全管理委員會，負責擬定本公司資訊安全管理政策，並設置資訊安全專責單位、主管及人員，規劃及執行資訊安全作業。本公司以簡單、容易記憶與符合資訊安全管理目標為原則，訂定資訊安全政策聲明為：「資訊安全，人人有責」。

2.5.2 資訊安全風險組織

高力依「內外部利害關係方」之關注事項，依國際資通安全管理系統標準之步驟建立資訊安全管理制度，制訂資訊安全政策作為整體資訊安全管理制度之建置開發、實施操作、監控審查及持續維持改進之規範，並依據本公司業務活動與風險，以建立資訊安全管理政策及目標。強化資通安全事件之應變處理能力，確保公司與客戶之資訊資產安全，採行以下措施：

1. 已建立資訊安全委員會，每年就資訊安全管理執行情況定期向董事會報告。(最近一次向董事會報告日期為 114 年 12 月 18 日。)
2. 本公司已於 112 年 6 月加入 TWCERT/CC 台灣網路危機處理暨協調中心，成為正式會員。藉以收集各項威脅情資，並進行內部資安風險查核比對及修正。
3. 已建置資安專責主管與 2 名專責人員，以資安委員會框架定期 (每季) 向高層進行報告。
4. 本公司已於 112 年 12 月通過 ISO 27001:2022 資通安全管理系統認證，證書有效期限為 116 年 2 月 28 日。

為確保本公司資訊安全管理系統之運作能符合本公司之政策與目標，且確認其持續適用及其運作之有效性，特訂定「資訊安全組織及管理審查作業程序書」律定本公司之資訊安全組織，並作為管理階層對資訊安全管理系統做定期評量之依據。下圖為組織圖：



- 適用範圍：本公司總部與台灣各廠區。

- 目標：

本公司資訊安全目標為確保重要及核心系統之機密性 (Confidentiality)、完整性 (Integrity)、可用性 (Availability) 及遵循性 (Compliance)。

並依各階層與職能定義及量測資訊安全績效之量化指標，以確認資訊安全管理系統實施狀況及是否達成資訊安全目標。

機密性	應避免本公司任何敏感資訊洩露於網際網路
完整性	應確保本公司敏感資料 (如：財務資訊、人事資料、系統資訊) 之正確性
可用性	應確保本公司所持有的重要資料確實備份
遵循性	應確保本公司避免違反法律、法令、法規或契約義務對資訊安全之要求

- 2025 年資安事件統計：

同仁通報事件	查核後資安事件
4 件	0 件



2.5.3 資訊安全管理措施及執行成效

管理要項	作業範圍	實施措施	執行成效
1. 網路安全防護	1. 防範駭客入侵破壞 2. 保護網路運行順暢	1. 已建置廠區網路架構，區分 IT/OT 網段 2. 已導入網路零信任架構 3. 持續精進網路防護設備管理策略，優化管理作業流程	2025 年 未發生 駭客入侵事件
2. 郵件安全控管	1. 保護公司機敏資料不被外洩 2. 降低外部資安風險郵件進入同仁信箱	1. 已建置進階郵件防禦管理系統 2. 已建置郵件稽核機制	2025 年 未發生 異常事件
3. 裝置安全防護	1. 保護公司內部資訊設備不受病毒攻擊或惡意侵入 2. 保護公司機敏資料不外洩	1. 已建置防毒軟體及端點保護軟體防護設備 (PC/NB、機台電腦) 2. 已管制 NB/PC 外接式裝置及雲端空間使用 3. 系統已導入特權帳號管理系統，強化系統帳號管理安全 4. 持續改善系統資安弱點管制項目	2025 年 未發生 異常事件
4. 制度 / 辦法教育宣導	1. 優化資訊安全政策與優化資安作業規範 2. 資安政策 / 規範宣導與教育訓練	1. 已導入 ISO27001 資安管理制度，持續增修管理辦法、規範、作業準則 2. 提供新進人員教育訓練 3. 定期以 Mail 形式，宣導資訊安全相關議題	2025 年 達成宣導覆蓋率 100%
5. 災難備援應變	1. 資料備份完整與合規性 2. 系統備援啟動能力	1. 建置雲端備援系統提升異常應變能力 2. 定期執行災難備援系統演練作業 3. 優化備援系統切換作業效率，縮短緊急啟用作業時間	2025 年 完成 BCM 演練一次 及備份還原測試兩次

2.5.4 資通安全管理重大管理執行情形

重大管理目標	2025 達成值	執行項目
重大系統妥善率 $\geq 95\%$	99.84%	重大系統包含 ERP/MES/ 資訊網路之無法提供服務時間 $\leq 5\%$
資訊安全事件數 ≤ 2 件	0 件	TWCERT/CC (台灣電腦網路危機處理暨協調中心) 威脅情資定期查檢， 本年度資訊安全通報事件 ≤ 0 件
營運持續演練計畫	1 次	依 ISO27001:2022 規範，每年執行至少 1 次， 且符合 BIA 營運衝擊分析指標。
資安宣導覆蓋率 $\geq 90\%$	100%	定期進行資安宣導

2.5.5 資通安全管理資源投入

2025 年本公司投入於維護資通安全管理系統，年度費用總計為 378 萬元。

資訊安全範疇	技術控制	效益
 Identify (識別)	1. NAC 2. 資產管理系統	1. 管制未知設備接入公司環境 2. 管理已知資產設備及端點安全控制
 Protect (保護)	1. 防毒軟體 2. XDR 端點防護 3. 特權帳號管理系統 4. 對外次世代防火牆 5. Server Farm 次世代防火牆 6.SPAM 郵件防禦系統	1. 保護端點 - 防範已知病毒碼威脅 2. 保護端點 - 異常行為偵測 / 調查 / 阻斷攻擊 3. 避免同仁電腦被駭進而擴散感染 Server 4. 保護內、外部入侵防護 5. 保護內、外部入侵與橫向擴散防護 6. 過濾垃圾信件
 Detect (偵測)	1. LogServer 日誌智慧防護 2. 外部次世代防火牆 3.ServerFarm 次世代防火牆	1. 核心設備行為分析、異常警示 2. 偵測內、外部入侵防護 (Client 環境) 3. 偵測內、外部入侵防護 (Server 環境)
 Respond (應變)	1. LogServer 日誌智慧防護	1. 日誌關聯，資安事件回溯 / 應對 / 取證
 Recover (復原)	1. 備份軟體 2. 雲端備份空間 3. MAE 系統	1. 災難還原 - 虛擬化主機環境 2. 災難還原 -MES 系統 3. 異地備份空間 4. 郵件備份系統

2.6 風險管理

2.6.1 風險管理政策與管理方針

重大主題

管理方針

政策 制定明確的「風險管理政策」作為治理規章之核心。

目標 有效監控及管理各項風險，降低風險發生後的影響力。

承諾 運用盡職調查與預警溝通方法，落實公司制定的守則，保障利害關係人的利益。



風險管理

措施

1. 依循 ISO 9001 品質管理系統、ISO 14001 環境管理系統、ISO 27001 資訊安全管理系統等之「風險評估作業程序書」執行之。
2. 因應氣候變遷可能對經營環境造成影響，擬定管理措施降低企業風險。

高力深刻體會風險對企業營運帶來的挑戰，為此已制定明確的「風險管理政策」作為治理規章之核心，確保風險管理具備完善的法制依據與執行架構。為確保公司不受內外部環境影響，維持穩定經營，公司各事業部主管根據整體營運範疇，釐清定義各類風險，掌握可能影響企業永續經營之相關風險。透過風險鑑別、風險評估、進行相對應風險管理策略與因應措施，將可能發生之風險降至最低，甚至進而轉化成營運機會。整體風險控管將落實 PDCA 循環管理，達成即時修正與改善，確保公司、員工、股東、客戶、供應商權益不致受損。

2.6.2 風險管理流程與因應方法



2025 年的風險分析結果與因應管理措施

風險類型	風險內容說明	管理措施
 財務風險	利率變動 本公司的利率風險來自於支應營運活動所產生之負債及財務投資。本公司的利息收入及費用主要受台灣及美國利率波動的影響。為降低利率風險，本公司主要以營運現金收入，及銀行提供之短、中長期借款來滿足資金上的需求。在財務投資方面，本公司主要投資在高流動性、高評等之固定收益債券基金或股票基金以保障本金安全及維持流動性	- 本公司因應利率變動之風險，將持續關注未來市場利率之趨勢並搜集各家銀行利率資訊，適時評估現有借款利率，並持續與銀行建立良好之往來關係，藉由良好的銀行融資債信紀錄，取得相對優惠借款利率。於有融資必要時，視實際資金需求狀況，行融資債信紀錄，取得相對優惠借款利率 - 規畫適當之長短期銀行借款，期能將利率波動及資金成本對本公司營運所造成之風險降至最低 - 在財務投資方面，本公司主要投資在高流動性、高評等之固定收益債券基金或股票基金，以保障本金安全及維持流動性。但此避險操作僅能降低部份，無法全部消除因利率波動造成之財務影響
	匯率變動 本公司超過 8 成以上的原料採購支出以非新台幣如美元及歐元支付。此外，本公司以外銷為主，營收 8 成以上主要也是來自美元與歐元，因此，風險部位有獲得改善，但任何顯著的國際匯率變動對本公司的財務狀況可能會有不利影響	財務單位密切掌握匯率變動資訊，並與主要往來銀行保持密切聯繫，隨時清楚匯率趨勢，以供相關主管人員充分掌握匯率變動趨勢，可即時進行適時調節
 法律風險	國內外重要政策及法律變動 配合主管機關永續相關政策，例如金管會 2020 年發布之「公司治理 3.0—永續發展藍圖」、2022 年「上市櫃公司永續發展路徑圖」，國發會「臺灣 2050 淨零排放路徑及策略」，環保署「溫室氣體減量法（氣候變遷因應法）」等，持續因應全球趨勢，強化相關作為，提高企業永續資訊透明度，促進永續經營	- 透過多樣的法規宣導活動，充實同仁各項法規遵循的資訊來源 - 在公司內部網站上提供法規遵循規章與指引、教育宣導文章寄送宣傳電子郵件、遵法要訣及常見問答集，使同仁可隨時接觸及取得法規新知 - 針對不同業務屬性訓練課程：對於重要的特定法令、規章，提供相關訓練課程；各項課程均根據同仁不同之業務執掌需求，以確保同仁確實熟悉相關的法規及公司相關政策 - 不定期邀請外部專家舉行講座或參加外部訓練課程，以掌握重要法規發展
 營運風險	擴充廠房之可能風險 熱交換器事業處 - 歐洲熱泵政策產生變化，產品需求趨緩。 - 在選擇複製經驗快速擴廠或導入有成本優勢之生產方式但無法立刻投產之間猶豫。 燃料電池事業部 - 若因客戶需求增加所提升的 - 營業額，不足以支撐擴充廠房設備的折舊攤提成本及人工製費成本，則企業營運可能會面臨虧損的風險 新能源事業處 - 營運成本提高	熱交換器事業處 - 與客戶簽訂長期訂單，並經常性與客戶進行預估量確認，掌握即時動態 - 若為短期擴張，考慮將來過飽和狀況，執行次世代擴廠 燃料電池事業部 - 與客戶確認未來需求增加的數量能夠提供預估訂單給高力以作為保障 - 避免依賴單一大客戶的需求，應同時考量其他外部客戶及內部客戶需求，以求盡量提高設備及人員稼動率 新能源事業處 - 積極開拓在客戶端之驗證案場

風險類型	風險內容說明	管理措施
 原物料採購風險 供應鏈與原物料風險	- 本公司生產需求大量原物料，例如不銹鋼板、特殊鋼板、銅箔、不銹鋼圓棒等 - 部份原物料之供應商過於集中，可能有供貨無法滿足需求的風險。如果無法適時取得所需的原物料，或者因原物料價格顯著上漲，而增加的成本無法轉嫁給客戶，則本公司的營收和獲利將下降	- 建立多元原物料供應來源，向不同區域之供應商採購原料，以確保原物料供應無虞 - 因應原物料價格波動，與供應商簽訂長期供貨合約，以控管成本 - 推行原物料當地採購，縮短供應鏈長度，以降低因交通狀況所造成的交期延誤風險
 低碳技術轉型的成本 國內外法規變動 颱風、水災等極端事件嚴重性增加 氣候變遷	- 原料取得不穩定：規劃使用較低碳原料，綠鋼及綠銅等低碳原料之開發與取得受限，倘若供貨情況不穩定，將導致產品交期更難控制 - 低碳轉型提高成本：為了符合產品低碳相關要求，投入研發人力與資金等進行低碳轉型，造成公司產品成本提高，連帶影響銷售競爭力 - 國內外碳稅碳費徵收：國內外之碳定價制度越趨明確並快速推進，公司碳稅碳費支付金額恐增加，造成成本上升 - 貨物延交：極端天氣影響工廠運作，造成產能中斷，無法取得原物料，運輸也將受到影響，可能會導致貨物交期延後數天甚至一週	- 供應商多元化：與多家廠商建立關係，降低因低碳原料成本上升與取得不穩定之衝擊 - 掌握法規及趨勢：成立專責小組，定期追蹤最新產品相關法規及趨勢資訊，並定時舉行員工教育訓練討論趨勢，以便評估現有產品改版需求及應對策略，如重新取得符合產品標準之認證 - 提升生產效率彌補產能：若因颱風而停工，高力評估因颱風停工導致延後的進度，請供應商協助並提升生產效能彌補減少的產能，以避免產線因為缺料而中斷
 「營運風險」的一環，但隨著數位轉型，它已提升至「戰略風險」的高度 資安風險	- 機密性：確保資訊僅能由獲授權的人員存取。若洩露，可能導致商業機密或個人資料外流 - 完整性：確保資訊在儲存或傳輸過程中，不被未經授權地竄改或刪除。 - 可用性：確保授權使用者在需要時，能及時、可靠地存取資訊與服務。 - 合規性：企業未符合法規要求而面臨罰鍰或法律責任	通過 ISO 27001 國際標準，訂定「資訊安全管理政策」與作業程序。透過制度化的資安風險管理，公司不僅能保護 55 年以上累積的商譽，也能在轉型 AI 服務的過程中，提供客戶更安心的技術支持

2.6.3 新興風險的鑑別評估與管理

高力隨時關注經濟環境變化的趨勢，辨識長期的風險與機會，適切調整經營策略，以達成永續經營目標與長期營運績效，故由各風險管理組蒐集國內外相關資訊，評估公司長期營運之潛在風險項目，以問卷方式或高階經理人或 ESG 推動委員會的會議評選等方法，確認未來可能衝擊度最高之議題，檢討如何減緩衝擊及因應對策，提報至高階主管會議議決，作為擬定未來經營策略之重要參考。

年度重大新興風險鑑別



重大新興風險評估



管理重大新興風險



2025 年新鑑別的新興風險

風險類型	風險內容說明	管理措施
地緣政治	美國 2025 年關稅加徵及美金匯率劇震，導致出口成本上升與匯損風險	採取遠期外匯避險，並視關稅政策彈性調整報價與生產基地
AI 技術風險	技術更新迭代快，若研發進度或專利佈局落後，將錯失 AI 散熱市場	投入液冷等前瞻技術研發，強化專利申請並建立技術護城河
海外據點設立	因應客戶需求外移，面臨異地法律、稅務及跨國管理文化挑戰	聘請專業顧問落實法規合規，並將總部治理標準延伸至海外據點
供應鏈去中國化	因應國際客戶「非中製造」要求，需重組供應鏈，面臨成本及品質波動	開發多元區域供應商，分散來源風險並強化供應鏈韌性管理

2.7 內部稽核與管理驗證系統

2.7.1 內部稽核

為完整檢視與評估內部控制的有效性，衡量營運之效果及效率、報導之可靠性、即時性及透明性以及法令遵循，高力設立稽核部直接隸屬董事會之獨立內部稽核單位。

稽核流程

1. 依風險評估結果擬訂年度稽核計畫，並依年度稽核計畫執行稽核作業。
2. 視需要執行專案稽核並及時提供管理階層瞭解已存在的缺失或潛在的風險。
3. 執行稽核工作後出具稽核報告並提出建議和改善方法。
4. 稽核缺失項目持續追蹤改善情形，按季作成追蹤報告至確認改善完成才結案。
5. 稽核報告及追蹤報告呈核後，應於稽核項目完成之次月底前交付各獨立董事核閱。

稽核工作係依據風險評估結果，擬訂年度稽核計畫並經董事會通過後執行，以提供管理階層內部控制運作狀況，並視需要執行專案稽核，缺失並與受稽核單位充分溝通，以利管理階層其了解現行缺失或潛在風險。

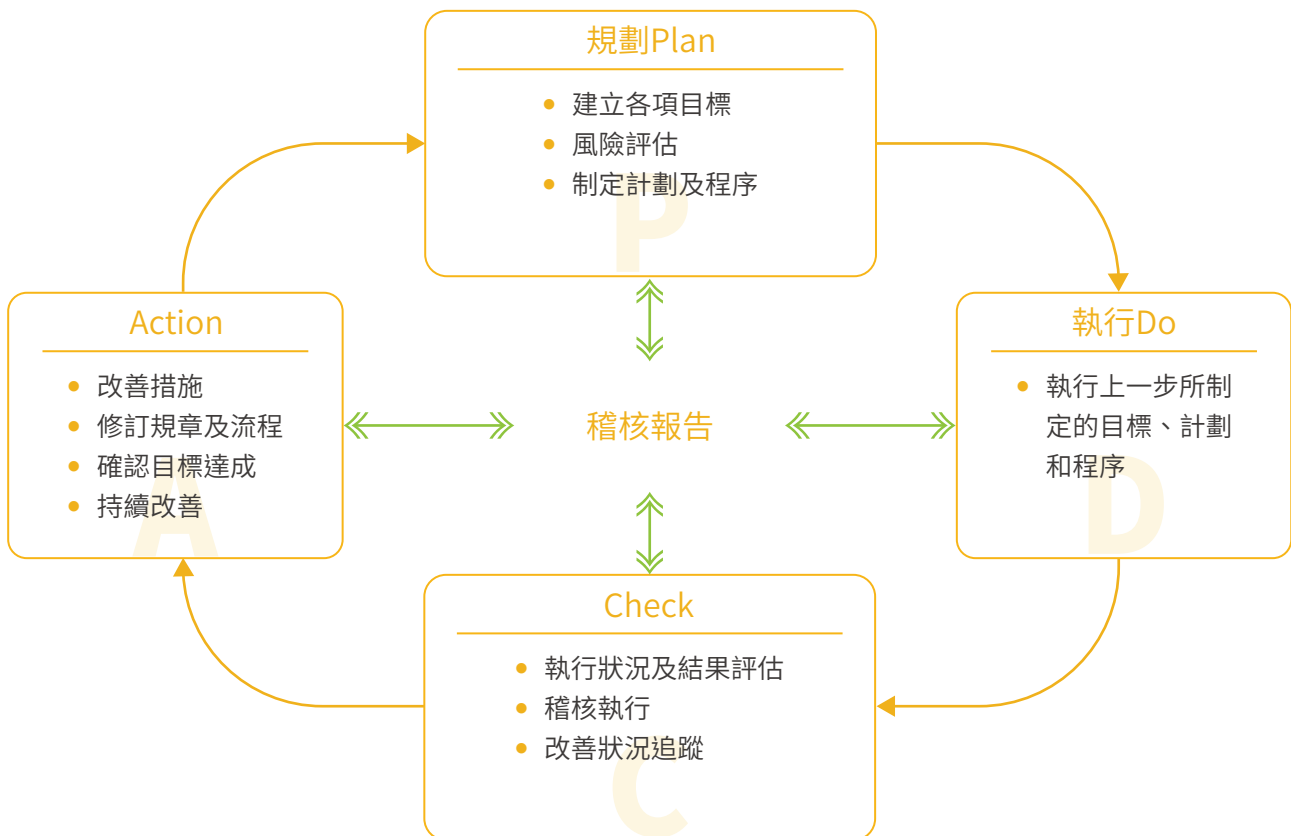
內部稽核於執行查核作業後出具書面稽核報告及追蹤報告，除每季在董事會例行會議報告外，並於每月或必要時向董事長及審計委員會報告。

內部稽核與矯正

高力為具體落實內部控制作業，並確保其持續有效運作，達成本公司各項營運目標，參酌「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」及主管機關要求建立內部控制制度，並依主管機關及董事會要求、公司管理階層建議等，排訂年度稽核計劃或稽核專案進行查核。

本公司稽核部辦理稽核工作，依年度稽核計劃與稽核專案項目進行並製作報告，通知各受查單位。依擬定2025年稽核計畫執行，出具85篇稽核報告，其出具之報告通知各受查單位。出具之稽核報告，皆依規定交付審計委員會查閱並列席董事會報告。倘若查核時發現有內控缺失或異常事項，並請受查單位進行處理或提改善計畫，按季執行追蹤報告，直至改善為止。

稽核作業管理以 P-D-C-A 管理作業循環作業如下圖：



2.7.2 內部管理系統

本公司董事會及經理人依據「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」及相關法令規定，建立內部管理制度，以提升經營管理成效與產品品質。

內部管理系統主要分為下列三項：

1. 內部控制制度

內部控制制度涵蓋整個公司作業，舉凡公司在計畫、組織、控制等「管理」方面的職能，以及有關銷售、生產、採購、融資、薪工、固定資產、電腦資訊、投資、研發等業務範圍所採行的九大循環程序和標準措施，均為內部控制制度的範疇。

其主要目的：達到『促進企業組織的有效營運作業並發現問題點與即時解決』。

2. ISO 管理系統

為落實企業永續發展與風險管理，本公司依循 ISO 相關國際標準建置多元管理系統，涵蓋品質管理 (ISO 9001、AS9100)、職業安全衛生 (ISO 45001)、環境與氣候變遷管理 (ISO 14001、ISO 14064-1) 以及資訊安全 (ISO 27001)，並全數通過第三方驗證，以強化治理效能與利害關係人信賴。目前已取得之相關 ISO 證書與聲明書詳如下網址及圖示：

- <https://www.kaori.com.tw/tw/modules/about/certification>



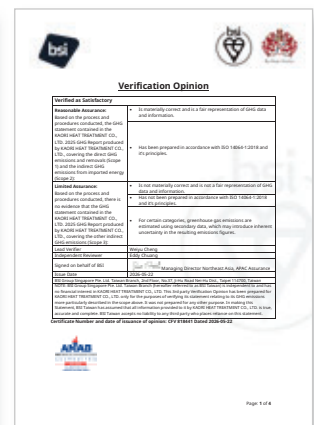
ISO 14001:2015
環境管理系統



ISO 9001:2015
品質管理系統



AS9100:D
航太品質管理系統



ISO 14064-1:2018
溫室氣體查驗



ISO 14067:2018
產品碳足跡查驗



ISO 45001:2018
職業安全衛生系統



ISO 27001:2022
資訊安全管理系統

3. 各項管理辦法

對於高營運風險的特別控制項目，如人員管理制度、授信管理作業及各項費用核決權限等，均已訂定相關管理辦法，以降低營運風險。

就上述內部控制制度、ISO 管理系統與各項管理辦法的三項內控管理系統，乃奠基在法規遵循、誠信經營與倫理道德、企業文化與經營理念上，使這三項管理體系有效運行及持續改善，並符合高力永續經營理念，進而提升經營管理成效與產品的品質及附加價值，達成企業永續經營願景與使命。

內控管理體系的圖示如下：



2.8 參與外部組織及倡議

隨著市場需求的日益多樣化和競爭的日益激烈，企業在拓展新市場時需要積極尋找新的合作機會和資源。目前參加外部組織與擔任職務如下：

外部組織名稱	擔任職務
台灣熱管理協會	會員
台灣金屬熱處理學會	會員 (創會會長)
臺灣機械工業同業公會	會員
台灣雲端物聯網產業協會	會員
Open Compute Project (OCP)	會員
台灣氫能與燃料電池夥伴聯盟	會員
台北市電腦商業同業公會	會員

外部倡議

連續四年 (2022 年 ~2025 年) 參加「玉山 ESG 永續倡議行動」。
自 2021 年起，玉山持續推動 ESG 永續倡議，從喚起氣候意識、設定減碳目標、打造永續轉型平台，到提供金融與非金融整合方案，逐步串聯企業、政府與學術能量，推動產業邁向永續發展。本次玉山以人才培育與科技賦能為主題，號召近 200 家國內外優質企業、醫療院所及 AI 機構共同響應，更邀請來自美國、日本、澳洲、新加坡、東協等國多位國際頂尖大學教授，分享永續研究與實踐經驗，攜手推動綠領人才培育與善用 AI、數位科技應用，加速落實永續轉型，強化臺灣長期永續競爭力。

