

# 03 公司治理

結合公司核心策略方針擘劃 AUO CSR

策略藍圖，落實友達永續的願景

「超越企業社會責任 創造共享價值」

- 3.1 治理組織
- 3.2 風險管理
- 3.3 誠信經營
- 3.4 子公司概況
- 3.5 客戶關係
- 3.6 供應鏈管理

## 年度成果



### 營運管理

持續獲治理評鑑排名前  
**5%**企業之肯定

強化無預警大型演練，  
並由各單位主導**561**場次  
小型演練



### 誠信與法遵

同仁反貪瀆及反托拉斯  
訓練，簽署率達**100%**

友達**無**任何重大（罰金  
超過新台幣**100**萬元）違  
法事件



### 資安管理

營業秘密保護法律規範線  
上課程，共**9,931**同仁參  
與課程並通過考試

共**59**家供應商資安自評活動



### 永續供應鏈

**2019**年完成**39**家重要供  
應商**RBA**稽核，分析共同  
缺失導入輔導制度

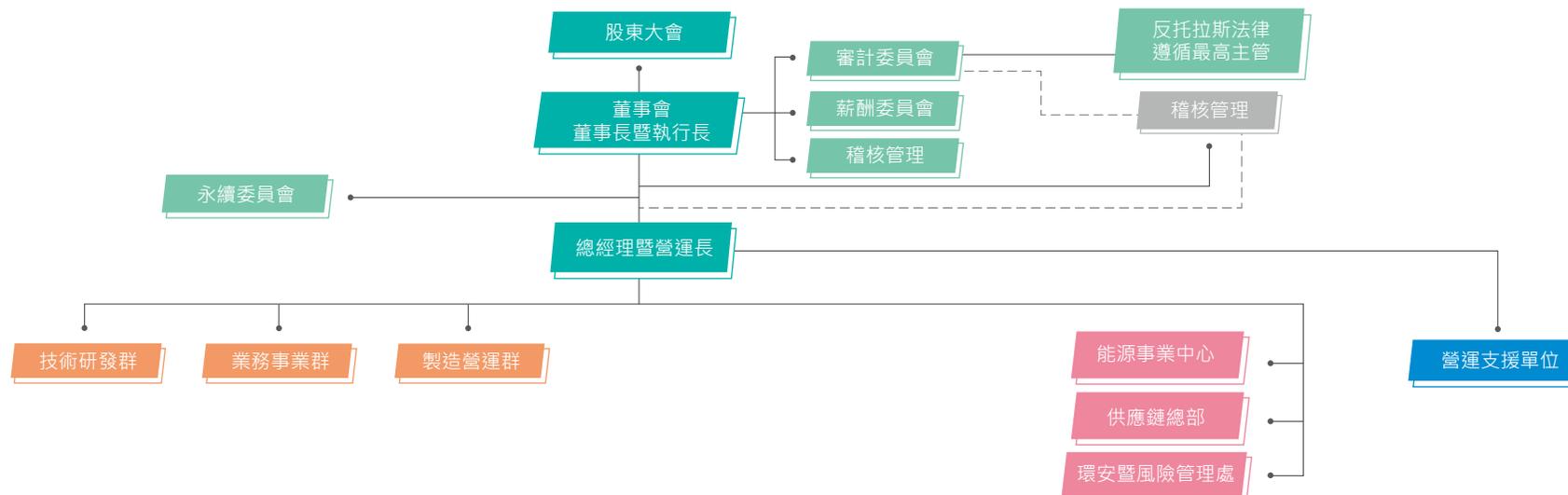
辦理供應鏈共榮大會系  
列活動**5**場次，共創**CSR**  
生態圈的目標



### 衝突礦產管理

建立衝突礦產物料管理  
流程，**2019**年調查超過  
**91**間供應商，已完成超  
過**3,710**個料號驗證

### 3.1 治理組織



部門名稱	職掌
永續委員會	全面性的推動計畫、整合橫向資源並積極與國際接軌，以提升企業社會責任之管理效率，及符合利害關係人對公司治理、環境保護與社會關懷的期待，使公司經營邁向永續發展。
反托拉斯法律遵循總顧問	確保公司確實遵循國內外之反托拉斯相關法規，評估、降低反托拉斯有關風險並針對各類風險提出策略性的建議，為公司建立一套穩健與永續的反托拉斯遵循機制，以期能達到強化反托拉斯遵循與增進公司商業利益之長遠發展，兩者同時並進的目標。
技術研發群	顯示器先進技術研究發展及新產品之開發設計。
業務事業群	綜理液晶電視、桌上型顯示器、公共訊息顯示器、車用顯示器、行動裝置顯示器、通用顯示器等各尺寸系列產品規劃、行銷及客戶服務，並提供零售、運輸、醫療及工 / 商業等場域的全方位智慧解決方案。
製造營運群	顯示器產品製程與製造規劃及管理，原物料與成品之計畫及管理。
系統暨解決方案事業總部	提供零售、運輸及工業商業等場域的全方位智慧系統、解決方案服務及行銷。
能源事業總部	提供高效率太陽能模組、全方位電廠建置服務以及高度整合的能源管理服務平台。
供應鏈總部	綜理採購、進出口等相關管理。
營運支援單位	財務、法務、永續發展、人力資源、資訊工程及企業策略等管理。
稽核管理	內部稽核與作業流程管理。

### 3.1.1 董事會與委員會

#### 董事會

本公司董事會負責指導公司策略、監督管理階層、公司治理制度之各項作業與安排、對公司及股東會負責、依照法令及公司章程之規定或股東會決議行使職權。自 2013 年起，獨立董事人數超過全體董事席次的二分之一，同時，董事成員中有兩名為女性。友達於 2019 年股東常會選舉第九屆董事 9 名（含 5 名獨立董事），董事選舉係採候選人提名制度，由股東會就董事候選人名單中選任之。本公司董事會每季至少召開一次會議，2019 年度共召開 7 次董事會。

#### 董事會落實多元化情形

本屆九位董事皆具有豐富及多元的產業與學術經驗，依據本公司「公司治理守則」，董事會成員組成應考量多元化，除兼任公司經理人之董事不宜逾董事席次三分之一外，並就本身運作、營運型態及發展需求擬訂適當之多元化方針，包括但不限於以下二大面向之標準：

基本條件與價值	專業知識與技能
性別及年齡等	專業背景 專業技能及產業經歷

#### 本公司多元化政策之具體管理目標及達成情形

管理目標	達成情形
獨立董事席次過半	✓
兼任公司經理人之董事 不宜逾董事席次三分之一	✓
女性董事席次至少兩席	✓

#### 2019 年度本公司董事會成員落實多元化之情形

姓名	職稱	性別	獨立董事任期年資			專業知識與技能		主要經歷			年齡			員工身份
			3 年以下	3-9 年	9 年以上	產業或科技	法律、財務或會計	科技產業	金融投資	技術研究	55 歲以下	56-65 歲	66-75 歲	
彭双浪	董事長	男				✓		✓				✓		✓
李焜耀	董事	男				✓		✓					✓	
柯富仁	董事	男				✓		✓		✓				✓
陳其宏	董事	男				✓		✓			✓			
彭錦彬	獨立董事	男		✓		✓	✓	✓					✓	
何美玥	獨立董事	女			✓	✓		✓	✓				✓	
施顏祥	獨立董事	男		✓		✓		✓					✓	
蘇艷雪	獨立董事	女	✓			✓	✓	✓	✓	✓				
程章林	獨立董事	男	✓			✓		✓		✓			✓	

🔍 董事成員之簡介與修課情形，請參考友達光電 108 年度年報之參、公司治理報告



#### 董事責任保險

本公司有為董事及經理人購買責任保險，每年定期評估投保額度，並向董事會報告董事責任險續保情形。

### 避免利益衝突之機制

本公司於董事會議事規則及審計委員會組織規程中皆有載明有關董事利益迴避條款，對於會議事項，與董事自身或其代表法人有利害關係，應於當次董事會說明其利害關係之重要內容，如有害於公司利益之虞時，不得加入討論及表決，且討論及表決時須迴避，亦不得代理其他董事行使其表決權。再者，公司已設置獨立董事，獨立董事於客觀公正立場上，以其專業與經驗提出建議；而董事會討論任何議案時，應充份考量獨立董事意見，並將其同意或反對的理由或意見列入會議紀錄，兼顧利益迴避原則，有效保護公司之利益。另外，董事會成員皆無與主要供應商交叉持股之情形。本公司亦設有發言人制度、並架設公司網站，作為本公司各項訊息傳遞與溝通之管道，亦設有投資人信箱，由專業人員處理股東建議及各項問題。

### 審計委員會

審計委員會負責協助董事會執行監督職責及行使證券交易法、公司法及其他法令規定之職權。審計委員會定期與公司之簽證會計師進行交流並就簽證會計師之選任、獨立性及績效進行審核。同時，公司內部稽核人員會依據年度稽核計畫定期向審計委員會提報稽核彙總報告，以及審計委員會信箱投書報告，審計委員會亦定期對本公司之內部控制制度、內部稽核人員及其工作進行考核。本公司審計委員會由全體獨立董事（其中包含2位財務專家）組成。5名獨立董事皆符合「公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法」規定之專業、工作經驗、獨立性及兼任獨立董事家數等資格條件。

🔍 審計委員會之權責與會議出席狀況，

請參考友達光電 108 年度年報之參、公司治理報告

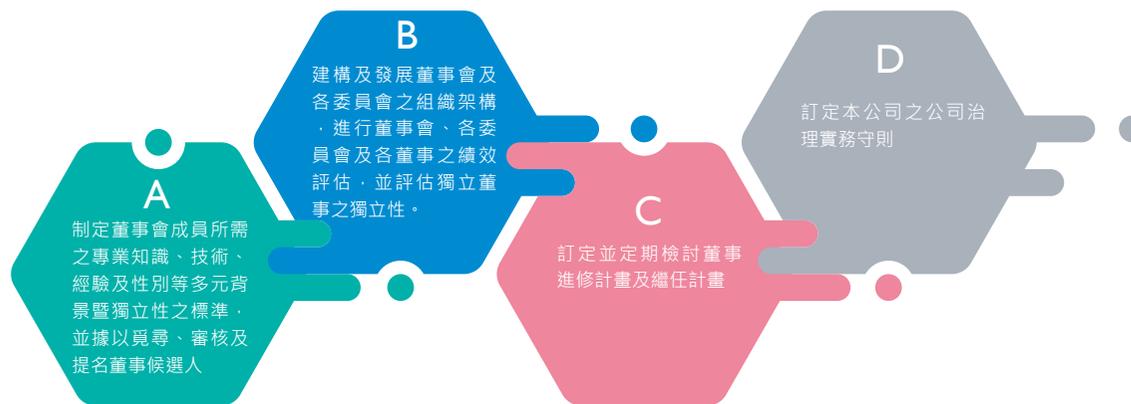


### 公司治理主管之設置

本公司董事會通過聘任副總經理曾煜智先生擔任公司治理主管，負責公司治理之督導及規劃，其資格符合上市上櫃公司治理實務守則第三條之一第一項公司治理主管之規定。公司治理主管之職權包含提供董事及審計委員會執行業務所需之資料與公司經營有關之最新法規發展、協助董事及審計委員會遵循法令，每年定期向公司治理委員會及董事會報告公司治理運作情形，並依法辦理董事會及股東會之會議相關事宜，製作董事會及股東會議事錄、協助董事及審計委員就任及持續進修等，其執行由董事會秘書單位辦理。

### 公司治理委員會

友達為強化公司治理及提升董事會效能，於2019年10月設立公司治理委員會，友達公司治理委員會之召集人由本公司董事長擔任，公司治理委員會之成員由全體獨立董事組成。依據公司治理委員會組織規程，公司治理委員會每年至少開會一次，並得視需要隨時召開會議，其主要職權如下：



### 亮點分享

在企業治理程序完整與透明，參與證交所辦理之公司治理評鑑，第一屆、第二屆及第四屆、第五屆皆榮獲排名前5%之肯定。友達也透過人力資源部門、董事會、永續委員會之風險治理組實踐監督誠信推動的成果，並秉持所有資訊揭露原則，並依據主管機關所訂之「上市櫃公司重大訊息之查證暨公開處理程序」、「重大訊息說明記者會作業程序」、「上市櫃資訊申報作業辦法」、「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」、「公開發行公司股東會議事手冊應行記載及遵行事項辦法」及公司四大辦法等規定，由各專職之負責單位於台灣證券交易所公開資訊觀測站公告申報。

### 薪資報酬委員會

友達光電已於 2011 年依據【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】規定辦理，成立薪資報酬委員會，並經董事會決議通過，薪資報酬委員會由施顏祥、蘇艷雪、楊秉禾等三位委員組成，由施顏祥獨立董事擔任薪酬委員會主席，2019 年召開 3 次常會。薪酬委員會主要職權為：

- ① 訂定並定期檢討董事及經理人績效評估與薪資報酬之政策、制度、標準與結構
- ② 定期評估並訂定董事及經理人之薪資報酬

### 董事會和高階主管之薪資政策

友達光電董事報酬辦法，遵循【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】規定辦理，由薪資報酬委員會提案後，經董事會決議後執行，並另於公司章程中規定，公司年度如有獲利應提撥不高於百分之一為董事酬勞，但公司尚有累積虧損時，應預先保留彌補數額。

高階公司治理人、高階經理人與行政主管的年度報酬組合為薪資、獎金及特支費，以及盈餘分配之員工紅利金額。其中，高階主管以公司績效所產生的員工紅利金額約占年度報酬的 1~3 成以上，表示公司績效與年度報酬呈高度相關。高階主管的薪酬，除依據法令由薪資報酬委員會核定外，相關資訊也適當地揭露於公司年報，讓所有利害關係人可充分了解高階主管薪酬與公司營運績效具高度連結。薪資報酬委員會核定高階經理人薪酬時，亦會同步徵詢外部專業薪資顧問之建議。

### 最高薪資與中位數薪酬比例

	台灣	中國大陸			亞洲其他地區			歐洲			美洲
		蘇州	廈門	昆山	日本	韓國	新加坡	斯洛伐克	荷蘭	德國 <sup>註1</sup>	
最高薪酬與中位數年薪比率 (倍)	117.45	24.12	21.05	33.07	2.46	2.53	6.27	6.76	3.36	1.97	2.19
最高薪酬與中位數調薪幅度比率 (倍)	9.26	0.24	0.22	0	1.5	0.85	0.19	1.3	0.82	0	1.52

<sup>註1</sup> 德國於 2019 年 6 月成立，故沒有調薪資料

### 3.1.2 企業永續委員會

友達光電自 2008 揭櫫「友達綠色承諾」(AUO Green Solutions)，涵蓋創新研發、採購、製造、運輸、服務、回收處理以及員工親身參與等行動，落實對社會永續發展的決心。並於 2013 年底成立永續委員會，為公司永續發展運作之最高治理機構，十年來在逐步建立紮實的基礎，而為因應全球局勢變化迅速，正式於 2018 年 3 設立永續長職務，讓公司有更強大的轉型能量，透過公司永續經營的核心理念，統籌企業永續發展的策略方向、專注利害關係人管理及溝通，重視財務及非財務的績效展現，並結合公司核心策略方針擘劃 AUO CSR 策略藍圖，落實友達永續願景『超越企業社會責任、創造共享價值』。

#### 企業永續委員會運作

友達企業永續委員會由董事長帶領，依各組工作分針進行子委員會之運作，透過副總等一級主管擔任主委，帶領各子委員會運作及跨單位合作，將願景藍圖展開成各組目標及方案，每月進行檢視，每季向董事長報告以決策重大議題，每年則依企業社會責任守則規範向董事會報告運作成效。為統整運作關鍵議題，企業永續委員會另成立兩大工作小組，分別為碳能源小組與循環經濟小組，由製造副總與技術長帶領，能讓跨子委員會間之資源整合與趨勢掌握更加到位。

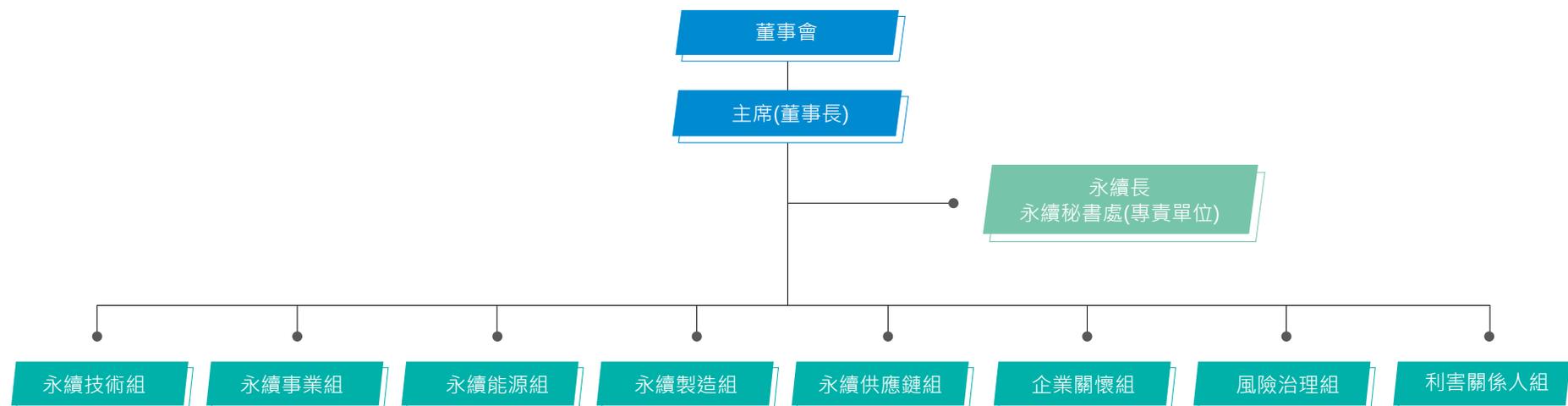
🔍 友達光電企業永續政策及企業社會責任守則等相關文件，可參閱 AUO 官網 



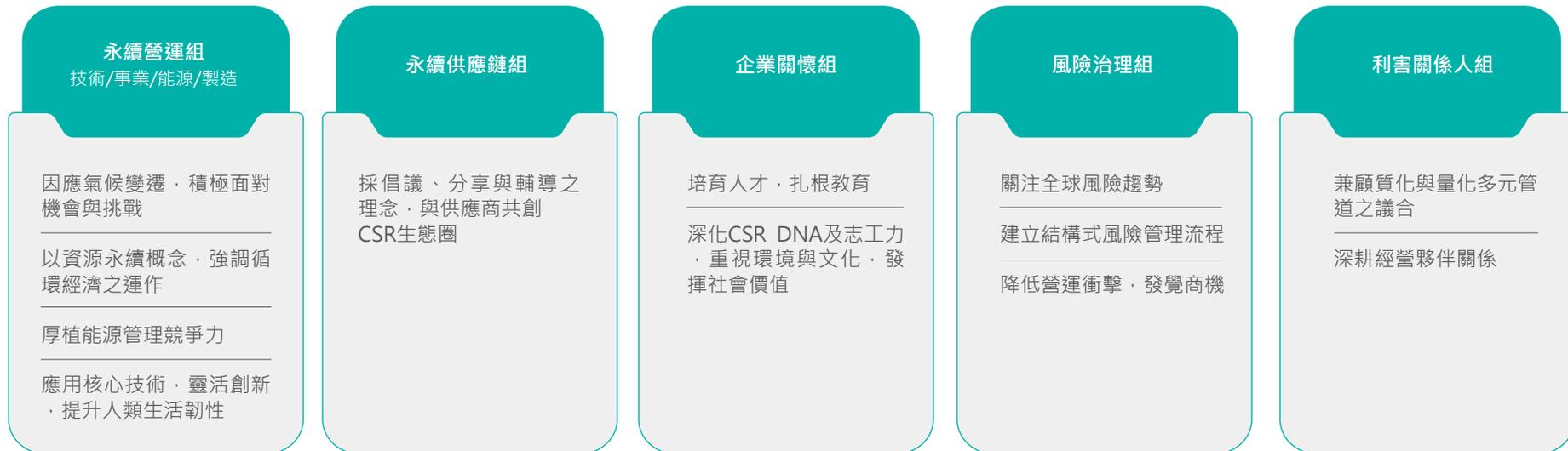
#### 運作方式

項目	定位	頻率
董事會	年度 CSR 成果報告，含利害關係人關注重大主題之回應	每年
CSR 委員會	趨勢觀察與分享、短期目標成果檢視、中長期方針擬定、重大議題討論與決議	每季
CSR 子委員會	提案及運作成效檢視、短中期目標設定及成效追蹤	每月
幹事交流會	新時事議題交流、創意發想、專案資源溝通、CSR 政策與發展佈達	不定期

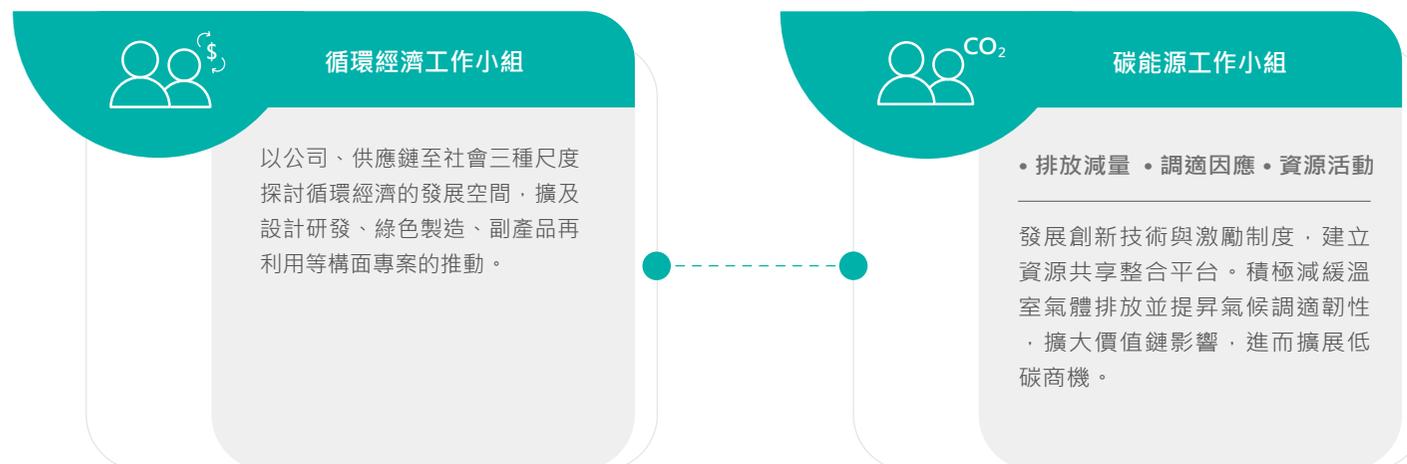
#### 企業永續委員會組織



子委員會各組工作方針



碳能源小組與循環經濟工作小組



## 3.2 風險管理

### 3.2.1 企業風險鑑別與營運管理

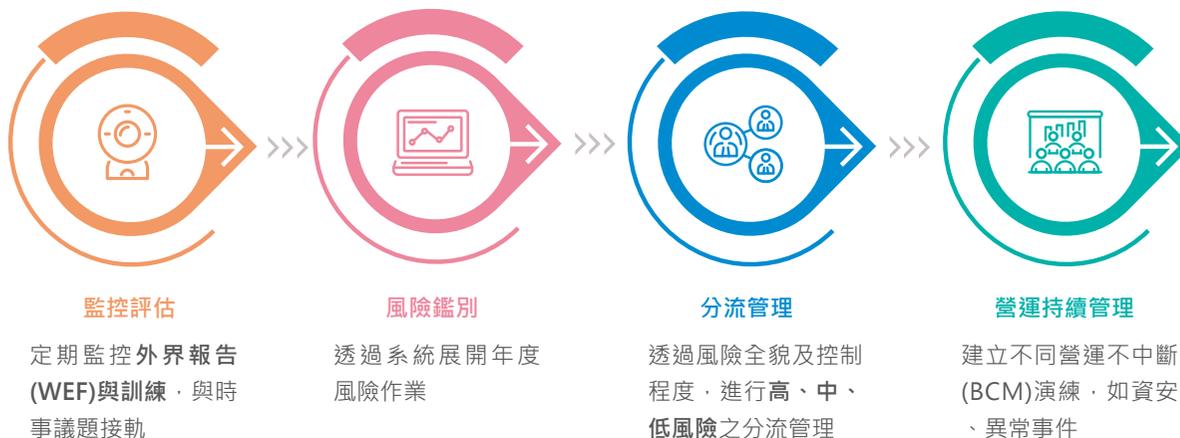
為應對全球性重大經濟、社會和環境風險，友達依循 ISO 31000 風險管理準則與指引建立系統性的風險應對政策和流程，並透過完善的組織架構進行系統性的管控。



詳 CSR 官網

2019 年依循既定流程，啟動風控作業，結合外界議題趨勢，融合公司情境，透過系統發單予各單位之處級主管，經控制前後之量表分析，掌握公司風控全貌，並進行分級管理及必要之演練；2019 年符合高衝擊或低控制條件者，共計 19 項，皆為中度風險；組織外風險以產品競爭與市場策略及中美貿易影響為主，組織內則是資安管理及價值鏈應變為重點。前者持續透過營運階層聚焦整體策略，以產品差異化、技術高質化及產品商業模式轉型，推展競爭優勢，來為公司創造財務效益。

後者持續強化內部資安管理作為，包含預防、應變與復原。在價值鏈之影響，除強化供應商之管理外，對於氣候風險造成之衝擊亦盤點中長期作為併入公司 2025 目標，來提高公司永續經營之韌性。而氣候變遷造成之風險，則依循 TCFD 架構管理。詳第四章【CH 4. 環境永續】



### 趨勢分享課程與系統作業

為讓主管能及時了解世界經濟論壇 (WEF) 所發布的 2019「全球風險評估報告」分析結果，安排廠處以上主管參加「氣候變遷與企業風險」課程，針對報告書所提出的全球共同面臨的前五大風險「極端氣候影響、氣候變化之調適不當、自然災害發生、網絡攻擊、水資源危機」能有清晰的了解，另說明風險鑑別作業流程與系統操作，讓企業年度營運風險鑑別具宏觀策略及一貫性，讓風險管理觀念從上到下觀念、語言一致，務實貫徹！

### 趨勢分享課程



營運風險量表與計算(BIA)

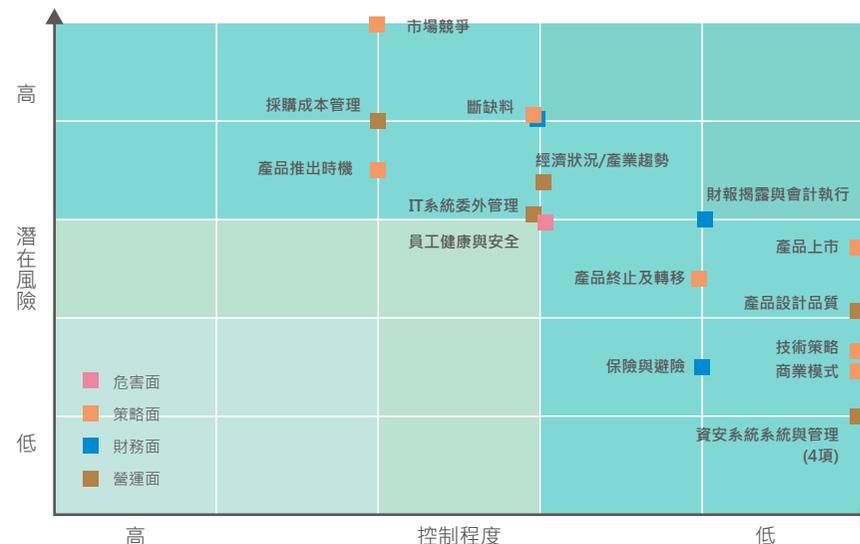


潛在風險	控制程度				
	非常良好 (1)	良好 (2)	可接受 (3)	欠佳 (4)	不良 (5)
極高 Catastrophic(5)	5	10	15	20	25
高 High(4)	4	8	12	16	20
中 Medium(3)	3	6	9	12	15
低 Low(2)	2	4	6	8	10
極低 Minor(1)	1	2	3	4	5

營運風險等級 ■ 低 <4 ■ 中 >4 ■ 高 >12

風險類別	關注重點	因應策略
新興風險	資訊安全	<ul style="list-style-type: none"> <li>員工資安規定，避免重要機密外洩</li> <li>IT 設備穩定度與數據備援管理，避免影響生產</li> <li>雲端系統保護，避免攻擊</li> <li>應用程式驗證，避免系統癱瘓</li> </ul>
新興風險	策略安全	<ul style="list-style-type: none"> <li>缺料，避免造成採購成本增加</li> </ul>
策略風險	行銷策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>新產品與市場接受度及庫存影響</li> <li>產能與市場供需失衡情形</li> <li>商業模式改變，產品策略之應變</li> <li>產品終止及轉移速度，避免資源浪費</li> </ul>
策略風險	技術研發	<ul style="list-style-type: none"> <li>新產品開發速度與成本</li> </ul>
外部風險	法規遵循	<ul style="list-style-type: none"> <li>廠區排放與民眾觀感溝通</li> <li>會計處理原則之新增影響</li> </ul>

2019年營運風險矩陣圖



### 營運持續與風險應變演練

針對內外部各類事件潛藏風險，可能影響公司營運者，友達持續關注並投入資源進行風險掌控與準備，自 2008 年建置營運持續管理計畫 ( Business Continuity Plan, BCP) 起，已陸續完成火災、地震、化學品洩漏、傳染病事件與原料短缺等各類事件之演練與風險管理策略制定。此外，當公司發生重大事件後，即時而適切的對外溝通，消除或減少後續可能帶來之威脅與損失，降低利害關係人之疑慮，也是公司營運持續與危機管理最重要的工作之一。為加強遭遇重大事件之對外溝通機制，公司模擬生產廠區發生重大營運衝擊事件，針對外部溝通，從規劃決策、資訊收集、動態調整到化解處理，請相關單位擬定事件發生後各階段對外溝通執行重點，檢討現行內部資訊收集、決策因應、與外部溝通回應之程序，使危機管理對外溝通機制更加健全。

### 緊急應變大型演練

2019 年度演練維持四班無預警式演練方式執行，各工廠 24 小時保持警戒，由管理階層隨機於日夜間進行抽測，對於「初期應變程序、救災臨場反應能力」納入重點評核指標項目；因應複合式災害演練規格，各工廠更建置 ERT( 緊急應變小組 ) 訓練基地，強化自主訓練動能，並在每一次的演練結束後，各廠共同檢討演練弱點並調整對應訓練方式，持續精進緊急應變能力。

今逢 921 地震 20 週年，配合科管局操演「地震狀況疏散避難、火災與毒化災的複合式應變」，重點為「科技救災」與「區域聯防」能力。履帶式遙控砲塔車以遠端遙控方式執行火勢控制；無人直升機空投滅火彈方式滅火，避免救災人員深入火場及有毒氣體區域。



### 緊急應變小型演練

為提升員工於事故發生第一時間能快速反應並立即進行救災，將災害危害控制在最小損失程度，友達從 2016 年開始執行部門小型演練制度。強化第一時間處理方式，包括通報、救災、管制、善後處理四大步驟，並要求演練部門依據危害鑑別與風險評估結果之前三項風險，進行危害處理模擬應變，確保在最短期間控制事故。

2019 年總計進行 561 場次小型演練，沙盤推演「連鎖反應、潛在危害」情境設定，正式演練則由安衛部主管及現場主管共同評比，確保演練品質與真實度，演練內容亦平行展開至部門所有同仁，進而做到預防災害於初期，知所防範。



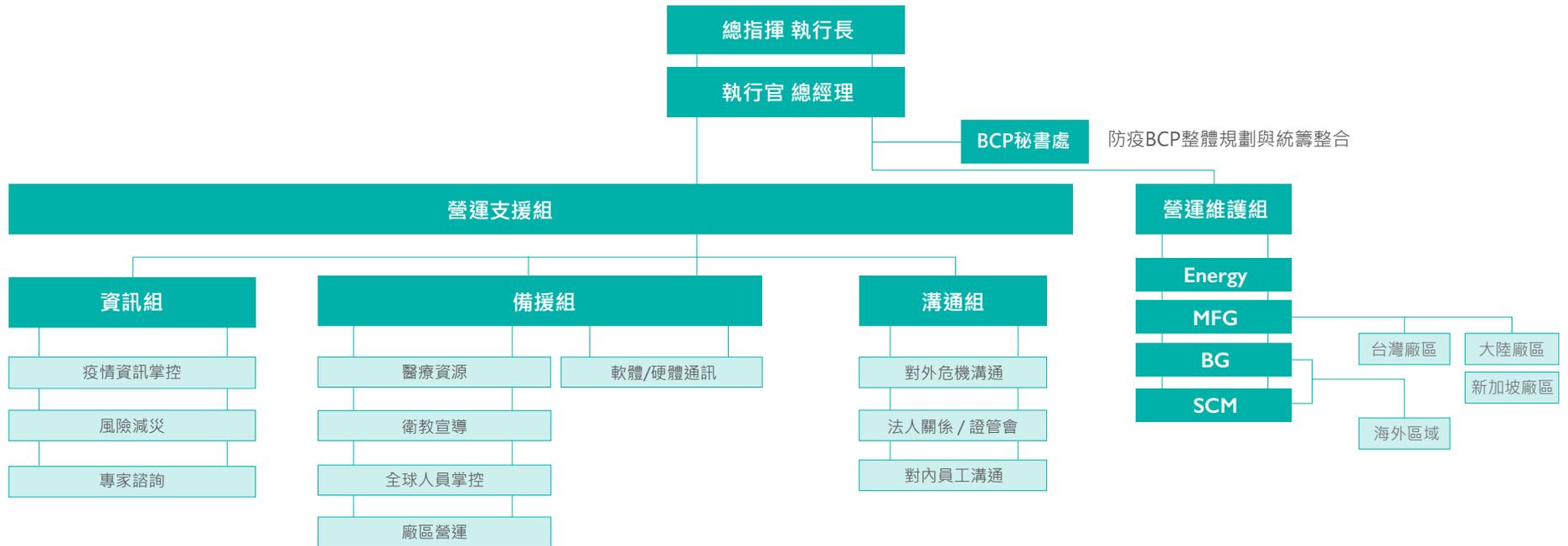
### 大規模傳染病防疫與營運持續應變

過去國際間若發生大規模傳染性疾病，由於各地人員流動接觸頻繁，企業若沒有作好防疫之應變及營運持續準備，極有可能因為生產基地或原物料供應商所在地疫情爆發，造成人力短缺或原物料停止生產，嚴重影響企業之營運。

2019 年 12 月下旬，大陸武漢地區陸續出現新型冠狀病毒 (COVID-19) 肺炎疫情，且隨著疫情擴散至其他城市及國家，影響全球各地諸多企業營運生產。友達從過去對抗 SARS 及 H1N1 等新型傳染病之經驗，已建立完整防疫緊急應變流程，在疫情尚未爆發之初始階段即成立「跨功能專案小組」監控全球疫情發展，當惡化趨勢浮現，即成立「全球營運持續應變指揮中心」，統一調度來自海內外各廠區之疫情資訊及應變作為。全球營運持續應變指揮中心由董事長 / 執行長率領一級主管包含業務、製造、供應鏈、人資、資訊、財務等坐鎮指揮，並成立相關工作小組執行相關應變決策。



## BCP 防疫緊急應變組織



公司第一時間在全球各廠區及辦公室依公司「防疫分級及應變對策」依序展開同仁衛教及防疫宣導、差旅管制、自我健康回報、體溫量測、訪客管理、用餐指引等防疫措施，提升公司內部防疫能量，並規劃同仁分區 / 分時 / 在家辦公之計劃，從人員分組、工作場所調整、IT 資訊系統備援等進行超前部屬及演練，以利疫情加劇時立即啟動，保護同仁健康及避免公司營運受到影響。

此外，由於本次疫情嚴重度及影響廣度與過往突發性事故截然不同，公司也尋求外部醫療與公衛專家及專業顧問之協助，針對各項防疫應變作為持續強化；同時也主動與客戶溝通，讓客戶了解公司防疫作為準備進度及供貨情形，並主動將「友達防疫應變手冊」提供給供應鏈參考，與供應鏈廠商一起攜手合作提早復工。更透過一系列防疫應變與營運持續準備工作，公司更有信心面對未來疫情嚴峻之挑戰。

階段	減災 / 整備階段	應變階段	
	傳染病監控	圍堵 / 檢疫	應變災害
方針	1. 風險分析 2. 疫期監控	1. 啟動應變管制 2. 緊急應變準備	1. 啟動應變管制 2. 緊急應變準備 3. 危機處理

<p>成立「全球營運持續應變指揮中心」，依據國際資訊與台灣疫情中心情報，動態管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>台灣：超前佈署，完成準備及實地演練</li> <li>海外：緊急應變，跨區域支援</li> </ul>		
<p>八大面向應變 (員工、公共設施、通訊、資料、維運、運輸、財務、夥伴關係)</p>		
主要 行動 方案	<p><b>對內支援：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>員工：確保人員健康與人力維持</li> <li>公共設施：確保堪用及疫情防堵</li> <li>通訊：確保通訊正常</li> <li>資料：確保資訊正確、即時與透明</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資訊即時監控，統一佈達</li> <li>啟動衛教</li> <li>全球物資盤點</li> <li>IT 資源升級</li> <li>訪客縮口管理</li> <li>假勤差旅應變及國際 SOS</li> </ul>
	<p><b>對外穩健營運：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>維運：降低生產影響</li> <li>運輸：確認移動必要性與運輸機制</li> <li>財務：確保財務狀態穩健</li> <li>夥伴關係：掌握生產鏈關係，減少業務衝擊及妥善回應</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全員每日健康監控及入廠管理 (量體溫 / 戴口罩 / 接觸史回報)</li> <li>疫調作業準備，強化軌跡追蹤 (CCTV、照片、活動實名制)</li> <li>多元防疫宣傳 (APP、隨身卡、電子報、資訊託播)</li> <li>行為管理 (社交距離、電梯管制、會議梅花座)</li> <li>風控機制：試行【分區上班】，依人流動線 / 組織層別 / 代理機制進行</li> <li>隔離應變：試行【在家辦公】，依業務屬性 / IT 配置進行</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>媒體訊息應變</li> <li>啟動外部專家諮詢</li> <li>建立防疫財務專帳</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務衝擊動態評估，調整產線配置與供貨安排</li> <li>確認運輸瓶頸與未來方案</li> <li>財務現金流管理</li> <li>客戶 / 外界疫情回應</li> <li>掌握供應商庫存與疫情生產影響</li> <li>掌握生產人力、當地法令與區域復工狀態</li> <li>2 階供料 / 運輸供貨備援方案</li> </ul>



提供供應商  
防疫手冊

項目	頁數
防疫手冊指引	7
防疫手冊指引之修訂	9
防疫手冊指引之修訂	10
防疫手冊指引	11
防疫手冊指引	12
防疫手冊指引	13
防疫手冊指引	14
防疫手冊指引	15
防疫手冊指引	16
防疫手冊指引	17
防疫手冊指引	18
防疫手冊指引	19



多管齊下之  
衛教文宣



董事長  
給員工的鼓勵



APP 應用



內部訓練  
梅花座



**損防評核及風險改善**

台灣位於環太平洋地震帶，地震是高科技廠生產營運最大天災風險，友達今年持續舉辦損防風險評核專案，將廠房生產設備之防震措施列為主要查核重點，另外也針對電力系統設計維護、消防系統運作維護等生產運作重要系統及防護，邀請外部損防專家進行風險查勘，完成台灣及海外生產廠區查核工作，針對機台設備防震、電力及消防系統運轉維護、可燃性包材存放管理等提出諸多可能風險，請廠區進行風險改善措施。總計完成台灣及海外 14 個生產廠區查核作業，針對重要生產機台及高風險附屬設施、廠務重要設備、生產相關資訊系統等設施防震進行改善，另外針對消防中斷管理、防火區劃維護及消防聯動功能測試等作業強化執行方式，以維護廠區主被動防護能力。

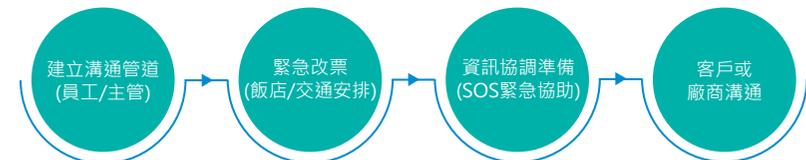
**外部風險應變：航空業罷工之內部應變**

近年因勞工意識升高，導致航空業較過往頻繁發起罷工，成為公司差旅影響之風險事件，在 2019 年分別遇到華航機師罷工、長榮空服員罷工及香港反送中等事件，造成公司同仁之不便，故重新檢視出差作業流程，將預防偵測納入系統通知，並協調相關單位應變及後續保險與溝通，另強化遠端簽核與視訊會議，減少作業延宕與客戶商業影響。

**預防偵測**

- 透過差旅系統連結外交部領事局旅遊警訊資訊提前掌握各國動態。
- 透過內部通知系統，即時發送訊息予相關人，以進行應變處理。

**應變減緩**



**保險復原**



### 3.2.2 資訊安全管理

友達透過資訊安全委員會推展各類資訊安全活動，以有效保護公司智慧財產、客戶資料及提昇員工資安意識。資訊安全委員會由董事長親自擔任主任委員，總經理擔任副主任委員，各單位一級主管擔任委員。委員會下轄執行小組，由資訊長擔任資安召集人，並區分成管制技術組、教育訓練組、稽核調查組、風險管理組及文件管制組，由相關單位之資深主管擔任各組組長，推動資訊安全作業。

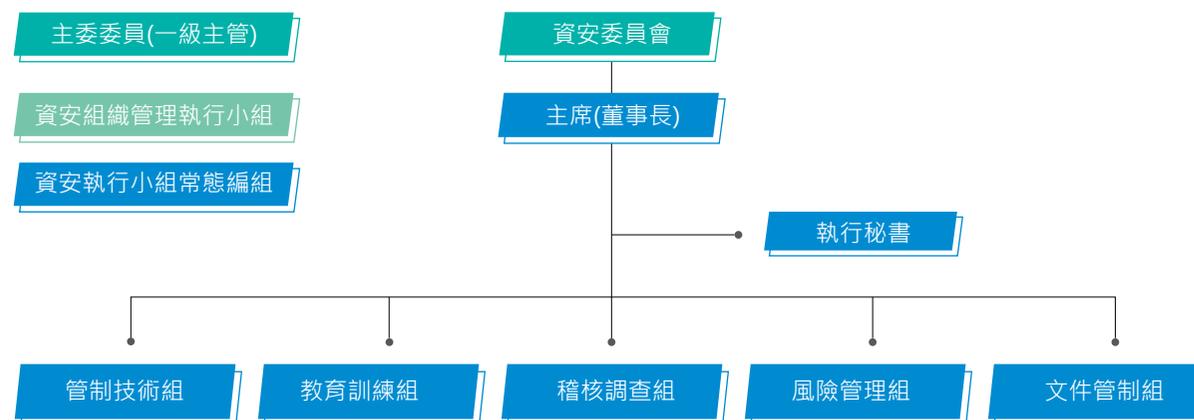
#### 資訊安全管理流程

依據資訊安全政策目標，訂定每年執行策略及行動方案，為提高資安成熟度，於2019年推出了資安向上系列活動，包括郵件收發安全升級、郵件社交工程演練、商業電子郵件詐騙宣導及課程、營業秘密保護法律規範線上課程、NB進出管制升級及NB在公司外上網防護等。

#### 資訊安全風險評鑑

每年依據資訊安全政策要求，進行資訊安全風險評鑑，包括：系統架構、系統變更管理、專案與資源管理、資產與實體環境管理、軟硬體授權與合規性....等面向，並同時考量內外部資安議題，評估其對友達光電營運的影響，於每季風險管理委員會報告風險較高項目之處理、緩解方式及因應措施。

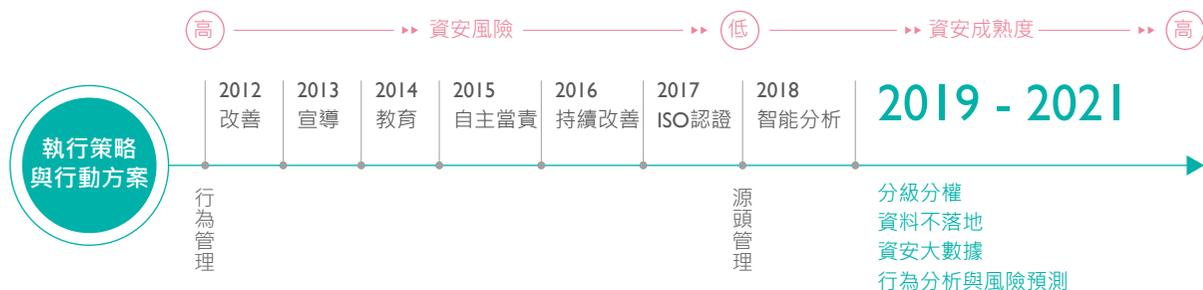
#### 資訊安全委員會



#### 資訊安全管理架構



### 資訊安全管理架構



### 資訊安全事件通報及處理

為即時回應及處理資訊安全事件，內部資訊安全平台設有通報機制，同仁可透過此線上通報機制或透過 7\*24 服務專線，即時回饋發現或遭遇的資訊安全事件，資安技術組於接獲通報後，依據事件等級進行事件回應及處理。透過此回報機制及處理流程，相關人員得以迅速掌握事件狀況，進行應變處置。

### 資安應變演練

有鑑於近年全球發生之數起網路攻擊事件，並由 WEF 發布之全球風險報告得知，風險發生可能性排行第四及第五位，分別為資料詐騙或盜竊 (Data fraud or theft) 及網路攻擊 (Cyber Attacks)，顯示掌握網路攻擊與應變措施對公司營運之重要。

因此，友達 2019 年持續進行數位威脅 (Cyber Attacks) 演練，從系統偵測或人員通報電腦或網路異常開始，到各單位彙整訊息與釐清受感染機台或管道、相關單位溝通協調並立即採取應變方案，例如特定機台離線、區域斷網或啟動備援系統及後續復原等，透過多場演練逐步檢視現行流程，評估各階段之風險係數，以建制應變及復原計畫，強化友達對網路攻擊的風險忍受程度。

### 機密資訊保護

機密資訊保護為友達光電對客戶、股東、供應商及員工之承諾。友達光電充分了解機密資訊保護攸關公司競爭力，依據各項機密資訊訂立相關保護機制，例如：分級分權、加密儲存、實體隔離、存取紀錄、輸出管制、使用稽查等。

### 資訊安全教育訓練

#### • 營業秘密保護法律規範線上課程

為讓同仁更加了解營業秘密法相關規範，特別製作了活潑生動的營業秘密保護線上動畫課程，共 9,931 同仁參與課程並通過考試。

資安宣導線上影片



#### • BEC(Business Email Compromise) 商業電子郵件詐騙宣導訓練

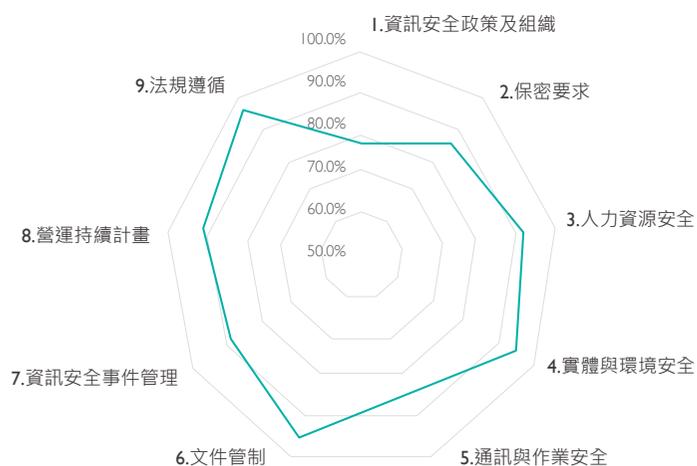
因應日趨頻繁的商業電子郵件詐騙，除內部作業流程優化避免預期外的帳戶變更外，針對處理金流的採購、業務及財務部門同仁，進行調訓及進行線上考試，共有 428 位同仁參與了訓練並通過考試。



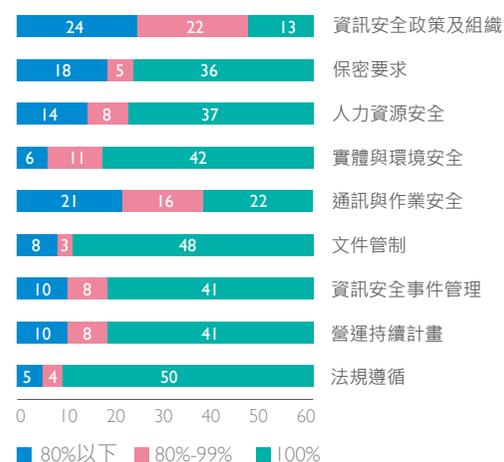
### • 供應商資安自評及回饋

供應鏈資訊安全為近年客戶關注的議題，為回應客戶要求及與供應鏈夥伴創造資安共好氛圍，於 2019 年進行供應商資安自評活動，共有 59 家主要供應商參與了自評活動。依據收回之統計資料顯示，部分供應商夥伴在資訊安全政策及組織與通訊與作業安全部分信心度較低。依據供應商夥伴回饋之內容，友達於 2019 年度供應商大會分享內部實務做法，說明友達如何進行資安政策及組織運作及通訊與作業安全相關之管制措施，藉以提供改善方向，供供應商夥伴參考。

#### 資安自評平均分數



#### 資安自評分數分佈



### 稅務風險

地區	稅種	風險內容
台灣 中國和亞洲 歐洲 美國	公司所得稅 間接稅 其他	<ul style="list-style-type: none"> <li>稅制法規的不確定性導致稅務爭議</li> <li>各國因應 OECD 推行的 BEPS<sup>註2</sup> 政策解讀立法程序，時間不盡相同，導致稅務遵循成本增加</li> <li>稅法或獎勵措施改變，可能影響公司原有租稅規劃</li> <li>未落實稅務管理政策；未能及時評估並因應稅法變動或交易模式變動下所產生之稅賦成本</li> </ul>

友達因符合所得稅法 39 條之要件，故目前有使用前十年度虧損扣除額抵減當年度營利事業所得額，以及依產業創新條例申請相關投資抵減免其他應納稅額。其餘子公司亦依照各公司之營業形態申請合適之租稅優惠補助。



Q 稅務政策

<sup>註2</sup>BEPS, Base Erosion and Profit Shifting 稅基侵蝕及利潤移轉專案，係由經濟合作暨發展組織 (OECD) 所主導之國際稅務改革，目的在於建立有利於全球經濟成長的國際稅收體制。

### 3.2.3 稅務風險

友達為全球光電解決方案領導廠商，在多個國家投資，因此積極關注各國稅務政策變動，並評估在當地發展業務可能產生之稅務風險，作法如下：

- 遵循稅務法規，正確計算稅賦並繳納稅款
- 支持政府鼓勵企業創新及再投資的稅務相關政策
- 秉持道德理念處理交易相關稅務事項
- 與稅局保持開放良好的溝通關係
- 依照財務準則公報及相關法規規定於財務報表及年報資訊中揭露稅賦資訊
- 面對稅務法令改變時，即時評估對公司之影響及因應方式
- 持續了解各國法令新知 / 變化並藉由內部教育訓練，強化稅務專業能力
- 關係人間交易，除無相關同類交易可循外，其餘與一般交易相近
- 不移轉利潤至低稅賦、免稅天堂

### 3.3 誠信經營

友達遵守營業所在地國家法令規定，並以最高道德標準從事商業行為，是所有員工必須具備價值觀，以及做事的方式和原則。為嚴格禁止任何貪瀆、賄賂及勒索等行為，在「員工手冊」及相關宣導文件均納入與反貪瀆相關的準則，並訂立「友達光電企業誠信政策」並發行手冊。

誠信政策之內容包含企業誠信守則、與業務夥伴合作規範、與政府機關合作規範、智慧財產權、利益衝突、資訊系統安全、內線交易及反托拉斯法提供行為指引及案例說明。內容經反托拉斯監督人認可，並公布於公司網站，由全球人力資源主管擔任誠信諮詢窗口，亦設法務窗口提供同仁諮詢，確保全體員工將誠信落實於工作之中。

友達の誠信政策包含以下面向：

- 企業誠信守則

印製成中英對照雙語海報，張貼於所有主管辦公室中，提醒主管以身作則，遵循誠信原則為管理方針，指導員工共同落實誠信行為。

- 智慧財產權保護措施

執行智慧財產管理訓練，與員工共同提倡智慧財產保護責任及義務，採行保密協議措施，以保護智慧財產。

- 資訊安全管理措施

確保公司的資訊系統安全，以及可獲得的軟硬體保障。

- 遵循內線交易法律

維持市場交易秩序之公平性，嚴格禁止內線交易給予特定投資人不道德且違法的優勢。

- 反托拉斯依循準則

公司承諾所從事的商業行為均遵循反托拉斯法規範。

為維持公司廉潔風氣與經營效率，要求所有員工需遵守下列規定：

- 甄選供應商時應秉持誠信及公正原則，選擇其產品或服務最具競爭力者。
- 不得直接或間接與公司往來的廠商、行號或顧客借用財務或收受餽贈及邀宴，以致影響公司信譽及正常事務之執行。
- 不得向供應商收取回扣或其他不正當利益。
- 員工及其家屬嚴禁收受供應商餽贈、禮金或其他變相財貨。
- 嚴禁員工利用職務之便，獲取不當利益或其他舞弊情事。
- 嚴禁員工利用職務上之機會，詐取、侵占或竊取他人或公司之財物。
- 員工需按實申報各項費用。
- 禁止員工之間或與業務合作夥伴間有勾結、串謀之行為。

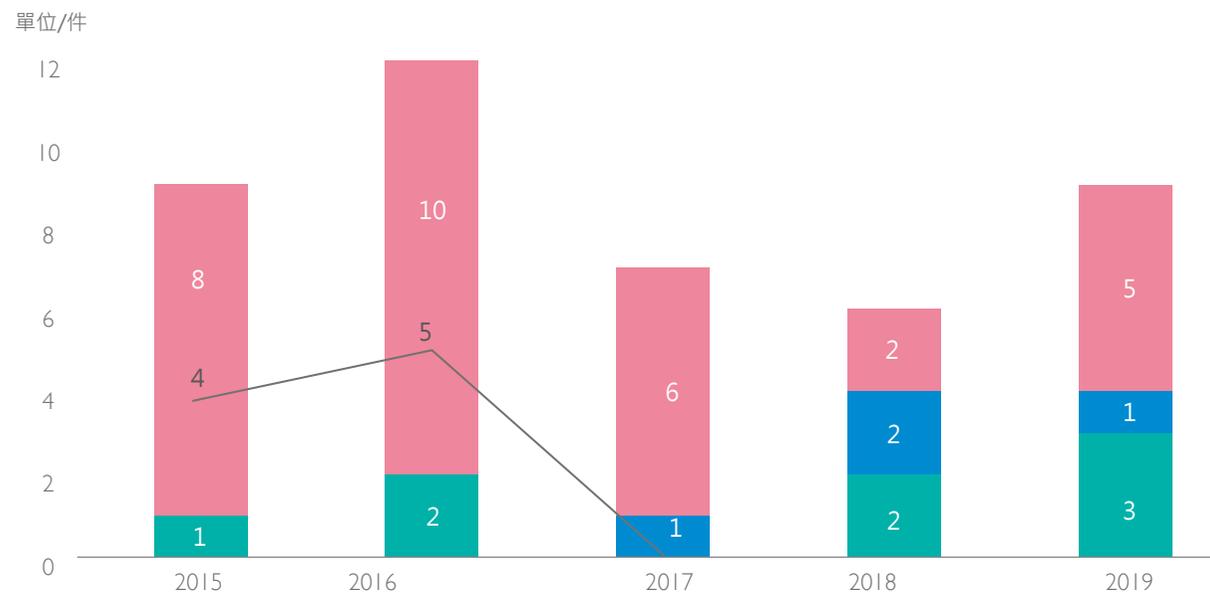
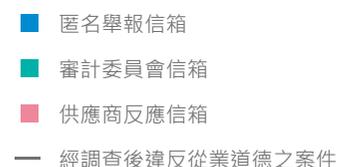
#### 接受反貪瀆訓練的員工百分比

友達文化以誠信為本，透過循環管理手法，提供各職務同仁自2012年起，全體員工在到職時簽署誠信宣言，並制定每年透過廠區廣播、電子報公告、電子看板，以案例方式宣導誠信相關訊息，加強同仁誠信認知，簽署率100%。公司內部設有檢舉機制，利用教育訓練告知同仁檢舉管道：



對外，亦於公司官方網站上提供檢舉之「從業道德違規行為舉報系統」(<http://integrity.abl.auo.com/>)，若發現供應鏈管理有不法行為，可直接向本公司舉報，並依據內部處理程序進行調查與處理，於展開調查後提出糾正與預防措施，並決議懲處方案。2019 年相關接獲之舉報案件數共計 9<sup>註3</sup> 件。另外，友達亦依法建立內部管控機制，稽核單位會定期評估公司風險並擬定稽核計畫，依稽核計畫執行相關查核，並定期向審計委員會及董事會報告查核結果，讓管理階層了解並達到管理之目的。公司持續堅守公司原則，秉持良好的商業誠信，預防貪瀆事件發生。

<sup>註3</sup> 此舉報案件統計數包括審計委員會信箱 3 封、匿名舉報信箱 1 封、供應商反應信箱 5 封。



## 公平競爭

友達文化以誠信為本，以此建立友達人的核心 DNA 與價值觀，為了落實此一理念，友達本於自主當責的精神，承諾遵守營業活動所在地國家的法律規定，訂定企業誠信手冊，提供同仁基本行為準則，並制定各項法令遵循政策，依此執行法令遵循措施，以達到有效管理法律風險及善盡社會責任的目的。

## 反托拉斯法訴訟

友達光電與若干同業競爭對手，因涉及被指控違反反托拉斯法與競爭法，於司法管轄領域遭調查。自 2006 年 12 月起，本公司及本公司之若干海外關係企業有關 TFT-LCD 製造商操縱價格之指控受到包括但不限於美國司法部、歐盟執委會競爭總署 (the European Commission Directorate-General for Competition)、韓國公平交易委員會及巴西經濟法秘書處 (the Secretariat of Economic Law of Brazil) 之調查。調查案件之詳細過程與支付金額揭露於友達光電股東會年報<sup>註4</sup>。友達光電承諾所從事的商業行為均遵循反托拉斯法規範。

<sup>註4</sup> 詳友達光電 2019 年度年報

請參考友達光電 108 年度年報之業、財務狀況及財務績效之檢討  
分析與風險事項



### 政策訂定與更新

公司制定了出口遵循政策、反貪腐法律遵循手冊、著作權及禁止盜版軟體政策、反經濟間諜及反營業秘密竊取政策、衝突礦產政策、以及反傾銷政策，並且更新了資料保護及個人資料隱私政策，上述文件均公告於公司內部網頁的「法律遵循專區」。此外，為因應2018年5月25日正式實施的歐盟一般資料保護規範，於2018年制定了資料保護規範政策，包含一般資料保護政策、資料洩漏管理方針、資料保護影響評估政策和個人資料盤點執行政策，並且針對各種不同營運狀況制定應適用的隱私權聲明通知，上述文件亦均公告於「法律遵循專區」中的「歐盟個人資料及保護規則」專區。2019年中並更新反貪腐法律遵循手冊。

### 管理、監督與防範制度建立

友達承諾遵循台灣及外國的相關反托拉斯法規定，建置有效執行的反托拉斯法遵循計畫。並設有反托拉斯法律遵循最高主管，直接向審計委員會定期報告，工作項目涵蓋確立誘因與制度、宣導、風險評估機制、教育與效果驗證及即時回應，透過每年底的風險評估機制，辨識未來潛在風險較高領域，就該領域加強相應的監督及防範機制。在法令遵循措施的落實，由第一線的各業務單位及行政單位，指派代表組成的遵法委員會，定期集會檢討反托拉斯法遵循計畫執行過程。

2017

加入反托拉斯法外其他重要法律領域，定期分享最新國際法規、執法機關辦理案件動態及討論各部門在法遵計畫中發生的相關問題。董事長也定期發布反托拉斯遵法提醒，避免員工可能違法或有違法外觀的行為，以招致反托拉斯之調查或控訴。後更進一步擴大宣導範圍，不只是競爭法，也包括其他重要法規議題。

2018

公司內部網站進行反托拉斯法宣言簽署，簽署對象為全球除線上作業員以外的員工，並將歐盟GDPR納入法遵計畫，由資訊工程單位、人資單位、事業單位、採購單位、品質發展單位、客戶服務單位、稽核單位及法務單位，指派代表組成執行工作小組，並定期召開會議檢討並改善執行過程。

2019

6月發布關於美國出口法規管制的遵法提醒，希望對員工傳達友達對此議題的重視及佈達法令遵循的重要性。

### 教育訓練

友達建立多層次的法遵教育訓練制度，積極對員工進行法律遵循教育，混合線上測驗、教室課程、跨部門大規模調訓以及為特定部門客製的進階課程。

#### 新人訓練

全球除線上作業員以外的所有新進的員工均需於到職30日內接受反托拉斯遵法訓練。

#### 線上課程與測驗

於2020年1月開始舉辦反托拉斯法遵循線上課程訓練，對象為全球全體員工(除線上作業員外)，皆須參加線上課程並完成通過課後測驗，標準及格分數為100分。

### 進階教室課程

針對業務單位課級以上主管及專業職主管，舉辦Antitrust Compliance Workshop (反托拉斯法律遵循工作坊)，共4個場次。藉由案例探討，協同同仁建立反托拉斯問題意識，同時遇到可能有反托拉斯疑慮狀況時，可正確地回應或尋求法務協助。課程設計側重於引導聽眾思考其實務面臨狀況，並理解法務部門是其並肩作戰夥伴，發現問題時，能即時提報法務，共商策略。課程相關應訓人數84人，完訓人數80人，完訓率95%。

組成遵法委員會	由相關部門組成，訂定架構及執行過程，確保有效性及效率。 法務、財務、稽核、業務、資訊部門
效果驗證與教育	透過企業的規章，設置誘因與懲處作法，維繫企業遵行反托拉斯法的底線。 法務、稽核部門
確立誘因與制度	1.設置全公司的教訓內容及管道。 2.針對高風險同仁，進行訪談、個案研討。 人事、法務部門
宣導	由上而下確實且明確地向員工及利害關係人宣導友達遵行反托拉斯法的立場。 法務、資訊部門
評估風險機制	1.外部環境的偵測。 2.內部流程的盤點。 3.加強監視。 業務、法務部門
即時回應與調查	1.建立可疑案件的調查與研析準則。 2.設置單一email與電話通報窗口。 法務、稽核

### 3.4 子公司概況

友達光電主要業務涵蓋液晶顯示器設計、製造及研發，以及發展太陽能解決方案等相關業務，部分關係企業則以投資前述產品之上下游產業為其經營範圍。近年更推動價值轉型，跨界切入環境永續顧問以及智慧照顧市場。而從事製造的友達晶材、達運精密，因製程特性較具有 CSR 社會面及環境面風險，因此列入友達供應商 RBA 稽核計劃。此外，2 家公司為明基友達集團之成員，定期於集團 CSR 管理平台交流及分享經驗。針對友達 2019 年之 11 項重大議題，亦要求 2 家公司同步揭露管理績效，回應利害關係人之關切。

公司名稱	<b>AUO</b> 友達晶材股份有限公司	<b>DARWIN</b> 達運精密工業股份有限公司
成立時間	2009/5/22	1989
董事長	陳世昆	向富棋
總部地址	臺中市后里區后科路二段 335 號	台中市大雅區民生路三段 313 巷 45 號
主要產品與技術	太陽能單晶晶錠、晶片	液晶電視、桌上液晶顯示器、行動電腦顯示器、大、小尺寸工業用螢幕及車用顯示器等專業背光模組產品，並建立面板模組組裝製程，為全世界前三大光學級壓克力板 (PMMA) 與背光模組之設計、研發及製造。
營運涵蓋地	臺灣 (后里、梧棲)、馬來西亞 (麻六甲)	台灣、吳江、昆山、蘇州、合肥、廈門
網址	<a href="http://www.auocrystal.com/">http://www.auocrystal.com/</a> 	<a href="http://www.darwinprecisions.com">http://www.darwinprecisions.com</a> 

重大議題	項目	友達晶材	達運精密	單位	
經濟績效	年營業額	5,212,590	15,851,885	千元新台幣	
	稅後淨利 ( 損 )	(2,648,070)	(190,141)	千元新台幣	
產品品質	客戶關係	客戶滿意度管理	83.6	81.4	%
	綠色產品	產品有害物質管理	要求材料皆需符合有害物質管理，且含蓋範 100%	建立產品有害物質規範，應用的產品比例為 100%	%
供應鏈管理	供應商環境評估	新供應商須回簽誠信 / 保密 / 不侵權三大文件，針對供應商環境與社會評估，目前供應商社會評估 並無特別進行要求	建立新供應商 RBA 稽核制度，並由環安與人資單位執行稽核	%	
	供應商社會評估			%	
職業健康與安全	失能傷害頻率	4.61	1.019	( 百萬工時 )%	
	失能傷害嚴重率	16.73	12.20	( 百萬工時 )%	
	勞工安全委員會中，員工代表 %	65.71	33	%	
	年度安衛違規事件	-	0	件	
水資源管理	製程水使用量	2,259,041	1,027,655	m <sup>3</sup>	
	製程水回收率	68.5	9.48	%	
能源與氣候變遷	外購電力	291,313	477,777	GJ	
	天然氣	-	16,105	GJ	
	液化石油氣	-	0	GJ	
	柴油	121	514	GJ	
	再生能源	4,815	0	GJ	
	範疇一	77	3,499	公噸	
	範疇二	47,581	74,611	公噸	
	範疇三	尚未導入計算	尚未導入計算	公噸	
	ODS 使用量	0	0	公噸	
	溫室氣體強度	47,659 公噸 CO <sub>2</sub> e/ 年	0.18 公噸 CO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup>		

重大議題	項目	友達晶材	達運精密	單位																	
廢棄物資源管理	廢棄物 產出量	有害事業廢棄物	0.0644	135	公噸																
		非有害事業廢棄物	3,238.7	7,181	公噸																
	廢棄物再利用比例	81	93.4	%																	
物料循環經濟	物料使用量	v-Poly	1,090	壓克力粒 PMMA	17,069.833	公噸															
	物料再生使用量比例		61		7.28	%															
董事會治理運作	董事會成員多元化的運作	獨立董事席次	-	3	席次																
		董事會成員性別	男 1 女 0	男 6 女 1	位																
		兼任公司經理人之董事佔董事席次比例	100	28.57	%																
技術與創新	累積專利取得數量	42	353	%																	
	鼓勵內部創新之獎勵機制	專利申請與獎勵程序 1. 專利內部評審會制度 2. 專利申請 ( 智慧財產局、USPTO... ) 3. 符合獎勵程序案件，可申請 ACC 內部獎金 ( 獲證獎金及申請獎金 )	專利獎勵制度：公司為鼓勵與支持同仁創新，制定專利獎勵制度，針對員工的發明與創造，由智財權評審委員會依相關資訊評定獎勵內容。	件																	
薪酬與福利	薪酬決定流程	依公司主管手冊與內部薪資調整規定	<ul style="list-style-type: none"> <li>薪資制度：公司定期參與國際性市場薪資調查，並會依據公司整體營運狀況，於每年進行對應個人績效的薪資調整。且符合企業社會責任要求，不歧視、不因人偏頗，核定條件公正公開。</li> <li>獎金制度：為鼓勵同仁在工作上努力表現，達運精密提供對應個人績效獎金制度，並配合公司整體營運狀況發放。</li> </ul>	%																	
	不同性別基層人員標準薪酬與當地最低薪酬之比例	男：1.14 女：1.14	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>全公司</th> <th>台灣</th> <th>蘇州</th> <th>廈門</th> <th>吳江</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>男性</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1.07</td> <td>1.08</td> <td>1.02</td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1.07</td> <td>1.08</td> <td>1.02</td> </tr> </tbody> </table>		全公司	台灣	蘇州	廈門	吳江	男性	1	1	1.07	1.08	1.02	女性	1	1	1.07	1.08	1.02
	全公司	台灣	蘇州	廈門	吳江																
男性	1	1	1.07	1.08	1.02																
女性	1	1	1.07	1.08	1.02																

## 3.5 客戶關係

友達光電秉持誠信正直原則提供優良品質產品外，並於全球各地設置服務據點，更提供跨國界電子 E 化品質售後服務，讓所有產品資訊可透過系統清楚傳達退換貨與維修相關進度，使得客戶能獲得更完善的服務品質。

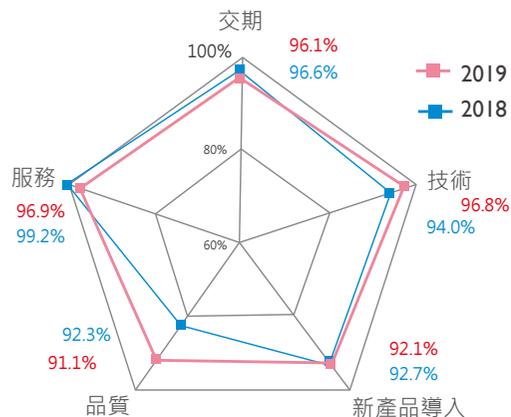
友達光電建立的客戶服務網站系統 (CSS, Customer Service System) 可提供客戶於產品保固期間內，有品質不良等相關問題，於系統中即可申請維修材暨退換貨 (RMA, Return Material Authoriztion) 之服務；亦或直接與客服人員聯繫，客服人員將立即安排產品退換貨、維修及運送等事宜。

當產品發生品質異常抱怨時，維修中心則可於系統得知各產品客訴原因，並於收到退還貨物品後，進行相關維修作業，上傳維修報告於系統中。客戶亦可藉由此系統，依據退貨號碼追蹤產品退還貨狀況、維修進度以及維修報告。透過 CSS 系統改善，持續有新版的系統機制來簡化上傳作業並留存維修報告，強化系統面的配置、輔以人員端的即時處置，不管在維修料或重要零組件的面板提供，優化完整面的產品售服。

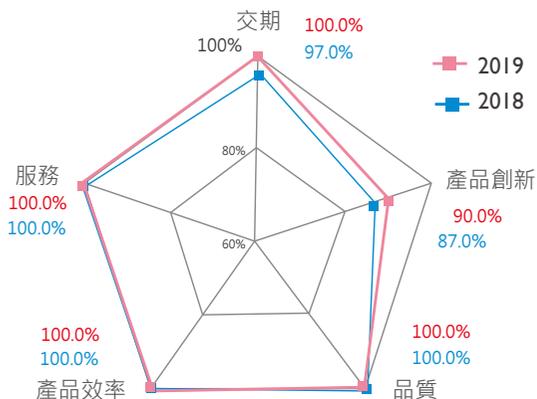
### 客戶滿意度

2019 年整體客戶滿意度較 2018 年提升，顯示器產品事業群在品質方面的表現良好、技術面的產品創新也有所進步；能源事業群在交期、產品創新滿意度提升，品質、產品效率與服務上維持良好表現。針對客戶的回饋與意見，公司內部已擬定適當的改善計畫並將監控落實，加速完成改善。為成為客戶信任的長期夥伴，友達光電除滿意度問卷調查之外，亦根據客戶不定期的評比，針對個別客戶需求進行檢討，並成立內部專案小組定期會議。面對產業循環，友達積極調整體質，持續觀察產業趨勢並掌握客戶脈動，以客戶滿意為終極目標。

顯示器產品事業之客戶滿意度



能源事業之客戶滿意度



### 客戶服務案例

#### 案例一

因應歐洲客戶對於車載機種高品質要求而抱怨外觀規格不符期待，友達秉持客戶服務及品質優先之原則，安排庫存轉至就近服務據點進行不良品選別，同時補足良品缺口，以確保客戶產線不間斷，將外觀性不良影響降至最低。

#### 案例二

美國客戶有售後服務急單需求，緊急需要友達供貨給其供應商。但因機種原材較為特殊，市場上普遍缺料導致供貨困難。

友達依循「準時提供產品及服務與顧客共創雙贏」的品質政策，緊急組成應變小組，積極協調供應商並使友達準時完成供貨，達成客戶需求使客戶問題得以圓滿解決。

## 3.6 供應鏈管理

友達期持續扮演企業永續發展的領頭羊，呼應聯合國永續發展目標 SDGs 第 17 項夥伴關係，與供應商共同肩負企業社會責任。在 AUO CSR EPS 的藍圖，亦強調夥伴關係，故於 2018 年已開啟永續夥伴倡議之路，在定期之供應商高階主管會議中正式布達倡議之重點，以分享回饋、檢核輔導及典範標竿為發展路徑，開啟友達綠色夥伴系列活動，希望與供應鏈共榮成長。

### ■ 供應商管理策略

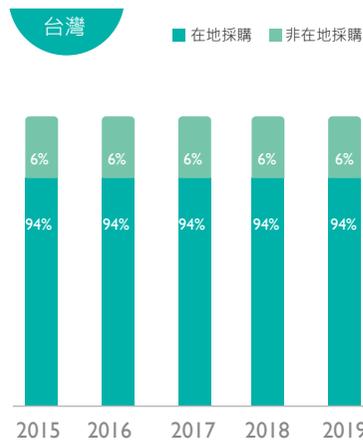
友達以分享回饋、檢核輔導及典範標竿為主軸，掌握供應鏈在經濟、社會及環境三大面向之表現，期與供應商共榮成長。在檢核輔導方面，所有新供應商皆須簽署行為準則符合性聲明書，既有供應商則篩選進行風險評比與稽核。

一階供應商定義： 年度直接交易金額達 1000 萬新台幣之直接或間材供應商	
關鍵供應商定義： <ul style="list-style-type: none"> <li>直材：年度採購金額 10 億 NTD 或 單一材料佔比超過 60% 以上 (不限金額)</li> <li>間材：不可替代或缺者 (不限金額)</li> </ul>	
新供應商	簽署 AUD 供應商 外包商行為準則符合性聲明書
既有供應商	<ul style="list-style-type: none"> <li>年度 CSR 風險評比</li> <li>年度 RBA 供應商稽核</li> </ul>

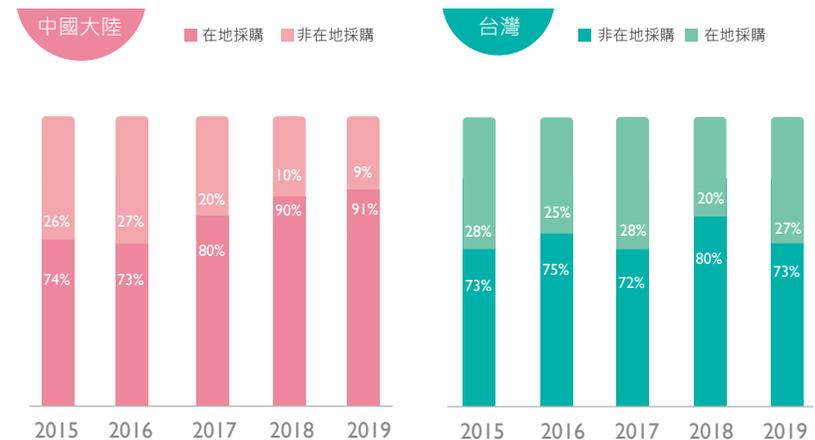
### ■ 3.6.1 提升供應鏈韌性

供應商是友達永續營運的重要夥伴，在資材採購策略上，優先選擇在地生產的供應商，可加速生產效率與減少碳排放量，亦支持當地經濟穩定增加就業機會。2019 年顯示器原物料在地供應金額比例為 92%。由於台灣為友達最重要的生產基地，因此除了以物流觀點來看待在地供應之外，友達特別引進社會責任的觀點，將材料供應商企業屬性區分為台資、外資與陸資，2019 年亦有 46% 的顯示器事業採購金額來自於台資企業，比較 2018 年為持平。

#### 顯示器事業在地採購比例



#### 太陽能事業在地採購比例



#### 供應商特性

供應商種類	原料供應商	製程外包商	廢棄物協力商	人力外包廠商	服務外包廠商
定義	提供產品製造原料之廠商	受委託製造產品之廠商	廢棄物處理與清運廠商	人力仲介公司和人力派遣公司	提供駐廠服務之廠商如警勤 / 團膳 / 清潔等
供應商數量	404	37	99	15	28
具環境衝擊之潛在風險	未取得許可與登記文件未遵照許可進行操作及紀錄	違法傾倒廢棄物未遵照許可操作及紀錄	無	無	無
具勞動衝擊之潛在風險	工作、工資福利違反禁用童工、孕婦或未成年工從事夜間工作				資與福利
具人權衝擊之潛在風險	自由選擇職業懲戒性工資扣款		無	自由選擇職業	無
具社區衝擊之潛在風險	噪音與異味造成當地交通壅塞	噪音與異味	噪音與異味附近地價降低	無	無

### 斷料風險管理

在未來生活中 5G 及 AI 將徹底改變人類生活，工作生活中所使用的相關產品將會與 AI 智能系統進行連結，5G 行動通訊將對業界進行新一世代的改變，包含 5G 基礎建設、5G 智慧手機、車連網、智慧城市等各種需求都將大量爆發。在新浪潮襲擊下及業界面板廠產能逐漸開出下，原物料需求量大增，深耕供應商關係為友達光電一大目標。友達與供應商定期分享市場脈動、材料供應交期與庫存變化趨勢，以提前應變缺料風險；針對高風險因子則提高緩衝庫存，並採用多源採購模式，減少單一供應商依賴程度，提升整體供應鏈韌性。在新產品材料選用上，以市場標準規格為主，如此可提升共用性，大幅降低斷料風險。此外，採購單位亦定期更新高風險材料清單給業務部門，請業務部門提前與客戶確認未來訂單需求，提前進行策略性備料。友達已於 2015 年完成供應商生產基地地圖，一旦災害發生，管理單位即可透過警示系統，在第一時間啟動風險應變。2019 年共有 1 件災情採取應變機制，應變程序簡述如下。

- 1 根據災情發生區域/規模/廠商生產地等風險地圖，啟動供應鏈影響調查，初版狀況於調查後4小時回報。
- 2 全球各據點採購確認供應商影響程度，每日回報兩次，持續監控並縮小影響範圍，若嚴重則於第一時間進駐廠商，確保產能復原。
- 3 針對受影響的產品，提出供貨備援計畫。
- 4 影響時間拉長及數量甚大時，啟動第二供應商緊急驗證機制，加速替代導入，並同步確認客戶需求，協調供應資源，將影響降至最低。
- 5 BCP調查結束後，定期審視供應風險程度，做為後續供應商選擇參考，強化供應鏈體質。

### 3.6.2 責任供應鏈

#### 供應鏈CSR 風險評比

友達自2015年起每年進行關鍵供應鏈CSR風險評比，透過問卷自評了解供應商之ESG風險高低及控制狀況，藉此篩選出高風險廠商，列為隔年度供應商RBA稽核對象。



#### 供應商RBA管理

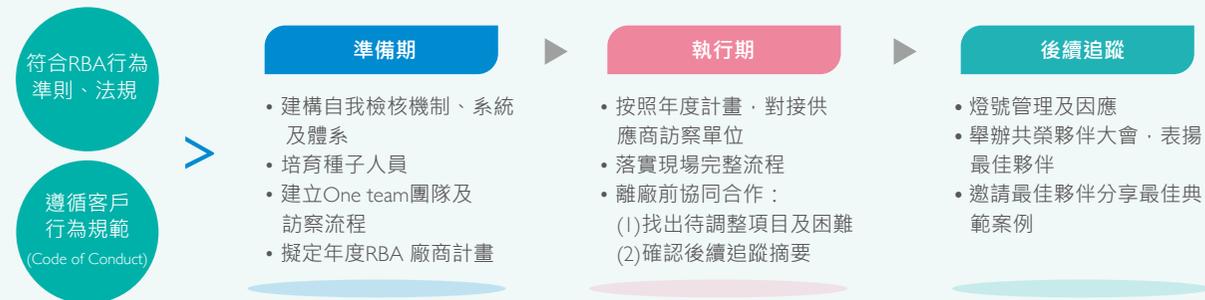
友達依據 RBA行為準則訂定內部供應商稽核標準：



針對關鍵供應商進行稽核對象設定；另於2019年7月新增系統平台，將RBA年度稽核資料系統化整理，以利未來長期監控與追蹤RBA表現成效



#### RBA稽核作業流程



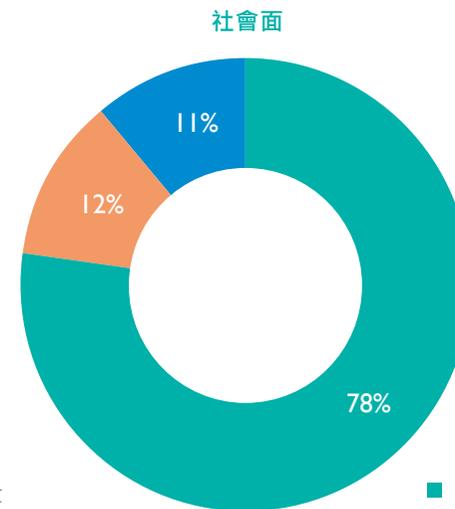
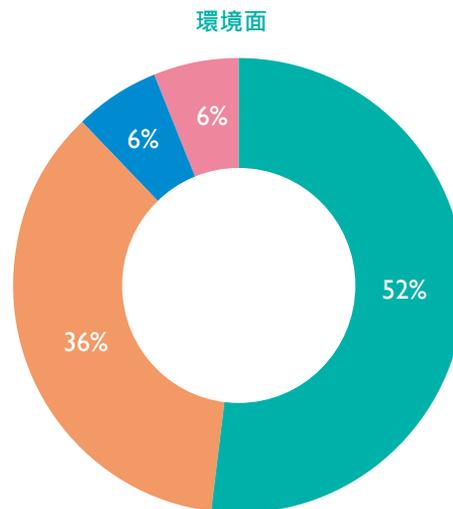
### CSR 供應商稽核平台與結果

2019 年接受友達 RBA 稽核之供應商共有 39 家，依據稽核不合格事項，區分為紅、黃、綠燈三種等級，紅燈供應商將由管理高層會議溝通需於半年內改善及再稽核；黃燈供應商將列入隔年年度稽核。2019 年 RBA 稽核友達設定目標環境面與社會面各別受稽核合格率（綠燈）> 60%（2018 年受稽核合格率为 49%），實際 2019 年環境面與社會面受稽核合格率为 72% 與 64% 皆 > 60% 達標。

2019 年環境面稽核共計 129 件不合格事項，環境面稽核結果較 2018 年稽核 247 件不合格事項有明顯改善（減少 118 件不合格事項），以「健康與安全」構面 78% 佔比最高，主要缺失為職業衛生與安全以及消防待加強；針對社會面稽核共計 189 件不合格事項，社會面稽核結果較 2018 年稽核 383 件不合格事項也有明顯改善（減少 194 件不合格事項），其中「勞工」構面不合格佔比 52%，主要為超時工作與工時紀錄不完整。

針對不合格事項，友達已要求供應商回覆檢討做法並監督執行，降低風險，且已全部改善，故無需終止合作關係之供應商；另針對供應商共同缺點，友達規劃輔導與觀摩課程，共享資源共榮成長。

Q 供應商管理政策



- 勞工
- 健康與安全
- 道德
- 管理體系

- 健康與安全
- 環境
- 管理體系

### 供應商稽核共通問題

勞工	<ul style="list-style-type: none"> <li>違反自由擇業、外籍移工門禁限制</li> <li>加班超時、連續上班七天</li> </ul>
道德	<ul style="list-style-type: none"> <li>違反人道待遇，懲處時公布個資</li> <li>招募排除特定族群，涉及歧視疑慮</li> <li>孕/哺乳員工福利不足</li> </ul>
健康安全	<ul style="list-style-type: none"> <li>緊急應變演練與通報待加強</li> <li>防護設備設置不足</li> </ul>
環境責任	<ul style="list-style-type: none"> <li>通報設備及緊急沖淋安全設備不足</li> <li>廢棄物作業管理與法規出入</li> </ul>
管理系統	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境管理系統未落實</li> <li>無充分或有效的申訴流程</li> <li>無風險評估機制或管理</li> </ul>

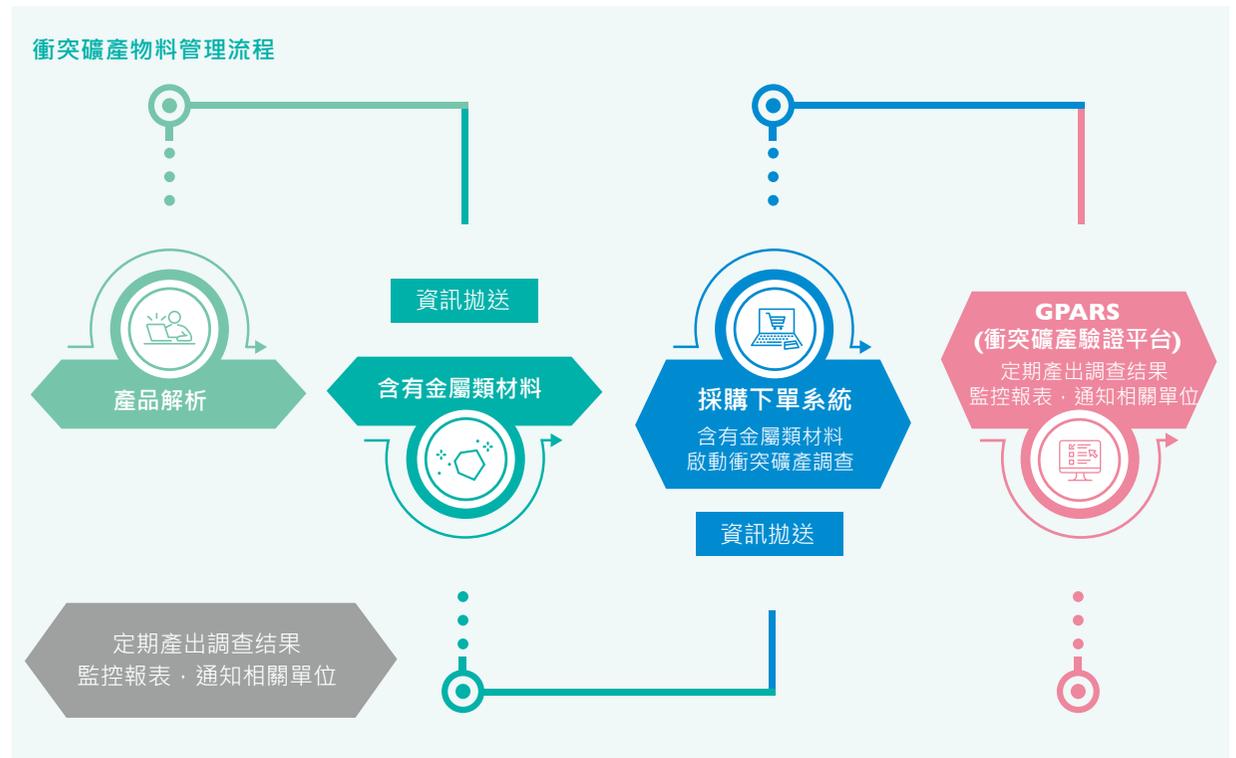
### 衝突礦產

美國上市之企業<sup>註5</sup>均須遵守衝突礦產法規要求，並於每年提交給美國證券交易委員會 (SEC) 的年度財務報告中，一併揭露衝突礦產調查之過程及結果。友達為美國上市企業，依法已在 2019 年 5 月提交衝突礦產報告。為了確保產品符合衝突礦產法規要求，友達光電建立一套衝突礦產物料管理流程，先針對產品進行解析，再依材料分類篩選出含有金屬類之材料，結合採購的下單系統，於衝突礦產驗證平台啟動相關調查，讓供應商透過 e 化系統更有效率的提供衝突礦產之相關資訊，內容包含熔煉廠名稱、所在地及礦源所在國家等，同時友達光電會針對此資料進行審查，審查紀錄及相關資料均保存於 e 化系統「GPARS」中。

2019 年已調查超過 91 間供應商並完成超過 3,710 個料號之驗證，確認金 (Au)、鉭 (Ta)、錫 (Sn)、鎢 (W) 四種金屬來源均非來自衝突地區。除此之外，系統也會定期統整調查結果與產出監控報表以通知各相關單位，並搭配內部定期會議審查衝突礦產驗證進度，進而擬訂相關改善措施，以確保產品能符合法規要求。為確保供應商已落實衝突礦產管理，友達光電已於 2015 年啟動衝突礦產管理稽核，藉由稽核活動以檢視供應商是否已善盡職責，並逐步達成公司之要求。於 2019 年共計完成 51 間供應商衝突礦產管理稽核 (總稽核次數 56 次)。

友達光電也要求集團公司需建立衝突礦產之管理流程並文件化，同時落實此要求至供應鏈管理中，並持續與集團公司保持良好互動，以確保集團公司是否逐步達成友達光電之要求。除此之外，集團公司每年須提供當年度衝突礦產管理之執行重點及調查結果給集團母公司，作為公司衝突礦產年報撰寫參考內容之一。

<sup>註5</sup> 友達已於 2019 年 10 月 1 日於美國下市



🔍 衝突礦產政策



### 3.6.3 供應商永續互動參與

#### 供應鏈共榮大會系列活動

##### CSR 夥伴大會，串連供應鏈共創永續生態圈

為響應聯合國永續發展目標 (SDGs) 強化全球夥伴關係，友達光電舉辦「共榮成長 CSR 夥伴大會」，邀請 40 家供應商齊聚一堂，會中除了分享友達長期累積的永續經驗，亦藉由頒發「友達光電傑出永續夥伴獎」，肯定遵循《責任商業聯盟 (Responsible Business Alliance, RBA)》規範表現傑出的供應商，期能透過共同倡議推動永續供應鏈，攜手朝向環境、社會、經濟共榮成長的目標邁進。

**系列活動 (一)：安全文化暨緊急應變觀摩會**

本課程除了友達后里廠區 30 多位參與消防演練的友達同仁外，亦邀請來自 38 家公司的 60 名供應商夥伴加入觀摩學習。分享友達的安全文化推展經驗，並一同參與中科管理局所主辦的緊急應變觀摩演練，期許透過安全文化推展分享，降低職業災害發生。

**系列活動 (二)：責任商業聯盟 (RBA) 實務分享**

本課程特別邀請德國萊因管理系統服務的張裕誠老師，為 52 位參與 RBA 稽核實務的友達同仁及來自 38 家公司的 63 名供應商夥伴，共同講授企業社會責任規範、稽核實務。友達期許以分享回饋、檢核輔導為主軸，舉辦 RBA 研習課程，與供應商共榮成長。

**系列活動 (三)：節能減碳暨實務案例觀摩會**

本課程除了友達龍潭廠區 20 多位參與廠務節能的友達同仁外，亦邀請來自 17 家公司的 30 名供應商夥伴加入觀摩學習，期待透過節能案例討論分享與觀摩，進而為地球盡一份心力。

**節能管理之參與**

鼓勵供應商夥伴踴躍參與調查，營造大家對氣候變遷的行動認知，面對衍生之風險，以價值鏈角度出發，2019 開發 GPARS (Green Partners) 節電調查系統，邀請 18 家重要供應商透過一同揭露工廠季度用電量、各自節電措施及節電目標，並對比能源局公告 800KW 契約用電大戶之年度節電 1% 目標，預期 2020-2025

每年可達成減碳 10,000 噸目標。另面對貿易戰帶來的訂單回流，短期造成供應鏈工廠人力緊缺、用電量遽增、節能設備不及改造採購，未來如何達成設定的目標將成為友達與供應鏈共同課題。

**其他活動參與**

除本節外，在資安議題上，亦協助其自評資訊安全程度 (參 3.2.2 節)，在環境面共同努力包材之回收減量，呼應友達 2020 目標，著墨綠色製造，持續減碳與節水 (參 4.1.1 節)。另在社會參與友達 2019 年為擴大影響力，首次邀請供應商夥伴參加友達 Green Party 活動，共同響應植樹節及地球日 (參 5.5 社會參與章節)。

**外界 CDP 之 夥伴關係肯定**

2020 發布之 CDP Supplier Engagement Rating Report，友達榮獲 Leader A- 成績，超過全球企業平均 (C level)，更是亞洲企業的標竿之一，說明友達長期深化供應商夥伴關係及積極合作應變氣候變遷相關議題的作為，受到國際肯定。評分分為「價值鏈投入度」、「碳管理目標達成度」、「其他間接排放溫室氣體」、「整體 CDP 氣候變遷評分」及「公司治理」等項，友達在「價值鏈投入度」獲最高肯定，透過鼓勵、促進，開發線上平台工具，掌握約 60% 採購金額供應鏈的能資源使用狀況，與部份供應鏈在再生能源議題合作，裝置高效能太陽能發電系統，讓友達從數千家參與揭露的企業中，成為標竿者，攜手供應商共同實踐「2020 水中和目標<sup>註6</sup>」減水專案及「2020 減碳目標<sup>註7</sup>」。

<sup>註6</sup> 水中和是指企業耗費多少水量，就以同等量的節水創水措施來達到平衡，友達期待在 2020 年達成每日節水 5,000 噸。  
<sup>註7</sup> 以五年為期自主倡議減碳 100 萬噸，從物料設計及選用、供應商在地採購及低碳生產、運輸等產品生命週期構面落實。