

CHAPTER 4 構築堅固的 管理架構

企業若沒有合適的治理架構和協力合作的情況下，單獨採取行動可能導致更多的混亂。台泥建立健全的氣候風險治理架構，整合企業間的氣候行動，確保氣候行動的成功，促使全集團共同朝向減少碳排放和氣候變化的目標。

董事長的話 台泥氣候里程碑

1_預見氣候風險 2_成就淨零排放的基石 3_創建氣候新時代 4_構築堅固的管理架構 5_策畫綠色永續財務 6_氣候指標與目標 附錄

4.1 氣候治理

董事會為台泥氣候議題的最高管理單位，負責指導與監督所有經濟、環境、與社會風險，而氣候風險與機會也納入考量。台泥設立「企業永續發展委員會」及「風險管理執行委員會」，以支持公司氣候策略發展。企業永續發展委員會負責核准及督導台泥永續發展策略與績效，包括氣候治理及低碳轉型規劃，每年至少召開兩次會議並向董事會報告結果。董事會可透過其報告監督檢討執行狀況及發展方向與公司永續發展策略維持一致。2022年更成立永續辦公室，跨部門溝通與協調，整合企業團資源，進而能更有效推動永續專案，並提出精進建議。

風險管理執行委員會負責風險管控，強化風險治理。以總經理擔任風險管理相關議題的最高負責人，進行企業營運風險辨識和管理，包含氣候的實體與轉型風險。主導風險相關因應措施之規劃。每年至少一次向董事會報告經營團隊管理執行情形與風險管控結果，並負責監督並追蹤。2023年台泥訂定了氣候相關績效指標與目標並於董事會通過，未來將持續追蹤達成情況，定期於董事會報告。

董事會與功能性委員會出席情形

2023年出席率

98.97% *含委託出席

董事會氣候議題進修情形

2023年董事會進修

氣候與永續發展相關課程為 48 小時

治理與管理階層架構及職責

在企業永續發展委員會下，設有企業永續發展工作小組，並涵蓋七個永續關鍵領域的功能小組。這些小組由各部門的一級主管和資深人員所組成，負責推動與其職能相關的永續發展任務。工作小組透過年度會議和書面報告，評估氣候和其他永續議題的進展，以及未來的計畫方向，進而精進策略和實踐，定期由永續長向永續發展委員會報告成果。而風險管理執行委員會下設有風險管理工作小組，成員亦由各部門一級主管擔任，他們基於七大面向的風險，進行溝通和策略擬定，確保策略得到實際落實，並將成效和計畫向風險管理執行委員會進行彙報。



氣候管理架構各單位討論有關氣候變遷主要議題

單位	氣候議題責任與範疇	成員	2023年重要成果
董事會	核准及監督公司	召集人	金管會永續發展路徑規劃：
開會次數	氣候變遷的策略	張安平董事長	2022年第4季至2023年第2季溫室氣體盤查進度
4次	之最高決策單位	14 位董事	追蹤
		9 位法人董事代表人	永續揭露準則第S1及S2號：
		5 位獨立董事	台泥因應風險與建議作法、受邀參與ISSB 氣候
			全球基準COP28先行支持者倡議
			永續趨勢評估：
			因應2025年環境部碳費徵收與歐盟新電池法要求
			揭露電動車電池碳足跡之規劃
			低碳及綠色產品：
			CIMPOR低碳水泥發展機會分析、GCCA淨零建
			築與低碳建材發展方向說明、永續產品低碳相關
			認證申請進度
			生物多樣性：
			發布「台泥自然與生物多樣性報告-TNFD試行計
			畫」、增設生物多樣性小組
企業永續發展	監督台泥氣候策	召集人	重新規劃台泥減碳路徑以對齊SBT 1.5°C目標
委員會	略執行情況與專	張安平董事長	低碳水泥開發與認證情況追蹤，確認GCCA關
開會次數	案績效績效，核	2 位委員	注目標與企業團發展方向保持一致
2次	定企業永續發展	委員	2023年IFRS第S1號與S2號適用年報變革討論
	工作小組建議相	王金山獨立董事	
	關指標與目標	委員	
		程耀輝總經理	
風險管理執行	審查和評估風險	召集人	公司七大面向主要風險辨識矩陣年度更新情況
委員會	管控並提出改善	林秀玲獨立董事	提報「氣候相關績效指標與目標」與達成情況
開會次數	建議，包含氣候	2 位	臺灣徵收碳費衝擊
2次	風險，以確定風	王金山獨立董事	
	險管理架構與公	周玲臺獨立董事	
	司策略維持一致		

針對各項氣候相關議題，台泥以跨部門之形式定期進行溝通與協調，參與部門包括工務部、財務部、業務部、物料部、低碳研發中心、人資部、水泥廠、製品廠等，至少每雙週或每月召開會議一次，追蹤各部門減排專案與氣候策略之執行現況。董事長為即時掌握氣候議題推展情形，亦不定期與總經理及功能單位副總經理召開相關會議，監督實際氣候作為。

會議名稱	參與部門或人員職稱	主要討論事項	2023年重大決議事項
跨部門	工務部 財務部	市場經營、月結損益、物料採購	建築垃圾資源化使用
月會報告	業務部 物料部	替代原燃料使用、碳排放狀況、	煅燒黏土研究開發
	人資部 水泥廠製	專案進行進度	純氧煅燒技術開發
	品廠高層主管		石灰石水泥開發
環保	總經理室	替代原燃料種類、來源及數量調	低碳產品開發
雙週會	工務部	查、處置價格機制訂定、替代原	
	低碳研發中心	燃料使用狀況、廢棄物處置專案	
	財務部	建設情形	
	大陸水泥廠	超高性能混凝土(ULTRA-HIGH	
	蘇澳廠	PERFORMANCE CONCRETE,	
	和平廠各主管	UHPC)試驗進度報告	
SBT會議	水泥廠中高層主管	水泥廠碳排放強度追蹤及分析	英德、貴港廠廠區光電與儲能建置投資、超細石灰石粉測試
	工務部各主管	水泥廠減碳工程執行進度追蹤	替代燃料使用配套建置投資
	低碳研發中心	水泥廠替代原燃料使用情形追蹤	英德、貴港、和平廠冷卻機提產降耗
	各主管	替代燃料進廠、貯存、進料流程	技改工程投資
		規劃	英德廠水泥磨提產降耗技改工程投資
			蘇澳廠窯系噴煤管更新技改
			蘇澳廠窯頭富氧測試
			旁路放風系統投資

4.2 氣候薪酬連結

台泥透過持續追蹤中長期目標及各項非財務指標績效，並將成果納入對高階主管薪酬的評核中，以此來落實氣候策略。此外，公司治理、綠色金融、社會共融、環境保護等面向之執行成果，也被列入總經理的個人績效評估範圍，薪酬委員會會根據這些因素對公司營運的貢獻及報酬的合理性後，由董事會議定。另外，台泥以全體員工當責機制推動低碳轉型，各廠區減碳內部管理目標達成率也連結到各廠主管績效考核與薪酬獎勵，以落實中長期目標及積極追蹤氣候相關指標績效。自2019年起，台泥每年為台灣及中國大陸水泥廠設定減碳目標，中國大陸廠區並於每年財務部編制預算時設定各項KPI指標。透過AI減碳管理平台檢核進度，平台呈現每日即時數據及達標情形，包含排放強度、減碳工程進展、替代原燃料使用情形等，並於SBT雙週會議上，研討各廠區之績效追蹤。2023年持續改善內部碳交易機制之推動及相關指標考核制度之建立，以各廠間配額交易之約束力及廠區績效連結廠內所有員工薪酬獎勵，作為內部共同減碳之驅動力，全速推展企業淨零路徑。

4.3 氣候意識與教育訓練

台泥積極培養公司內部各層級員工對於氣候變遷的意識及碳管理能力，推動了一系列氣候意識課程等多元化教育訓練計畫。加強內部對氣候風險的認識，也更落實了永續策略。培訓課程涵蓋高階董事到基層執行人員，內容涵蓋氣候變遷的風險趨勢、溫室氣體盤查、低碳轉型策略等氣候重要領域，展現台泥全公司上下共同推動低碳轉型的決心與努力。

董事進修課程

氣候變遷下的風險趨勢－自然、水與人權	課程內容 氣候相關新興風險、氣候變遷趨勢 與經驗交流平台、淨零轉型路徑、 全球碳交易機制介紹、碳權、碳資 產管理、CBAM機制發展與因應
2023國泰永續金融暨氣候變遷高峰論壇	
全球碳交易機制運行下企業碳權與碳資產管理因應	
永續轉型系列課程四之一：全球淨零轉型下的挑戰與機會	
當代建築的文化共融與社會創新；國際碳邊境調整機制之發展與意涵	
參與人員 董事與獨立董事 進修時數共計51小時	

2023年台泥碳學院

溫室氣體盤查人才培訓課程	主管永續共識營	低碳產品共識營
台泥低碳轉型策略、ISO 14064標準、盤查技巧、內部稽核及外部查證、同仁實例分享、實例演練及討論、課後測驗	國際永續管理趨勢及企業碳人才培養、台泥的永續挑戰與競爭力、企業永續認證管理基礎	從營運供應鏈談碳管理與循環永續、台泥低碳產品論述與策略、2024年台泥低碳產品銷售策略
參與人員 各事業體溫盤執行人員 (由長官指派)、自主報名的同仁 共81人參與	參與人員 台泥協理級 / 廠長級以上主管、關企總經理級 / 廠長級以上主管 共83人參與	參與人員 執行研發 / 製造 / 銷售 低碳產品相關業務同仁 共177人參與

CHAPTER 5

策畫綠色永續財務

透過建立氣候綠色永續財務架構，台泥已將氣候風險納入財務考量，並將永續發展的原則融入業務運營和投資決策中。這不僅有助於減少碳排放和環境影響，還可以促進企業的長期經濟穩定和增長。同時，這也是對未來世代的一種奉獻，確保他們能夠繼續享受清潔、健康的環境和永續的經濟發展。