



# 01 Chapter 營運治理

藍天電腦專注於提供優質的產品與服務，並致力於提升客戶與利害關係人對公司的信賴，立志成為引領行業的先鋒，在穩定的公司治理下追求創新，不斷為客戶創造更多的價值，一直是藍天電腦的首要目標。

藍天電腦 (CLEVO) 自 1983 年成立以來，不斷堅持投入研發高科技產品，尤其在電競筆記型電腦的外銷市場上屢創佳績，累積了豐富的經驗與傲人的戰績，不僅獲得眾多殊榮，亦深受全球客戶肯定。

藍天電腦與員工、客戶、供應商等夥伴攜手合作，跨越了企業成立 40 周年的里程碑，共同見證企業成長及茁壯。藍天電腦秉持誠信經營的理念，對全體員工營造正向、良善與誠信的企業文化；並在全球日益更迭的環境中與時俱進，保持靈活的應變能力，藍天電腦積極面對挑戰與困難，期許公司在種種挑戰中披荊斬棘逆風高飛，再創成長曲線高峰。

## 重點績效

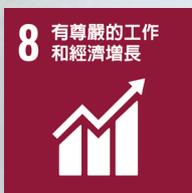
2024 年公司治理評鑑結果評分 97.04，近年分數持續成長，保持上市公司前 6%-20% 之級距

針對董事會的內部自評，7 位董事平均分數為 4.82 分 (滿分 5 分)，且評鑑結果顯示董事會整體運作績效良好，運作情況完善

持續入選「MSCI (Morgan Stanley Captain International Index) 台灣指數成份股」成份股

通過台灣智慧財產管理規範 (TIPS) A 級認證

## 與 SDGs 之連結



註：SDGs 係指聯合國永續發展目標 (Sustainable Development Goals, SDGs)

## 1.1 關於藍天

藍天電腦主要從事筆記型電腦的研發、製造和銷售，並在全球筆記型電腦 OEM 產業中居於領先地位。公司業務涵蓋廣泛，從可攜式電腦及相關產品的研發設計、生產製造，一直延伸至 B2B 與售後服務領域。公司專注於開發多種筆記型電腦產品，產品策略主要聚焦於「主流型筆電」、「商務型筆電」、「電競型筆電」、「創作者型筆電」、「節能、長效與環保型筆電」以及近年推出的「AI 筆記型電腦」。

近年來，隨著混合式工作型態的普及、邊緣運算產品的趨勢、以及環境永續與地緣政治對全球供應鏈的重塑影響，筆記型電腦產業正面臨著持續性的挑戰和變革。因應此趨勢，公司除了持續針對不同地區與國家進行具競爭力的客製化產品布局之外，也積極與國際大廠合作，開發符合多元市場需求的新產品；同時繼續深耕藍海利基機種，採取兼顧質量的產品出貨策略，積極規劃並推廣高單價、高利潤的商務型、電競型、創作者型與 AI 功能型筆記型電腦，藉此強化產品組合結構，以持續提升公司整體營收及獲利表現。藍天電腦憑藉其專業態度與技術，不斷開拓新市場，擴大客戶基礎，並在競爭激烈的市場中脫穎而出，引領筆記型電腦產業的未來發展，成為客戶長期信賴的合作夥伴。根據 MIC（資策會產業情報研究所）於 2025 年 3 月發布的《2025 年全球筆記型電腦市場回顧與展望》報告指出，2024 年全球筆記型電腦出貨量約為 1.72 億台，較 2023 年成長 2.2%。本公司於 2024 年共計出貨 189.6 萬台筆記型電腦，全球市場占比約 1.09%，電競筆電領域表現亮眼，全年出貨達 116 萬台，佔本公司總出貨比重超過六成，展現深耕高階市場的成果。

藍天集團自 1998 年起不僅涉足不動產開發，進入中國創建百腦匯商場已 26 年，目前於中國市場共有 29 棟商業不動產。多年來百腦匯藉由調整商場營運，積極營造創新的購物商場環境與氛圍，強調內容與服務的供應、增加遊樂和餐飲等業態，結合電商業者，線下線上虛實整合搶攻線上商機增添營收。目前 18 家百腦匯科技廣場，結合「科技、智慧、時尚、創意、樂趣、體驗」六大元素，導入 5G 運用及大數據，建構以消費者為核心的「人、貨、場」，打造線上及線下多渠道融合的體驗式、一站式專業科技智能廣場，百腦匯持續深化「發現式消費」模式，透過與國際知名品牌合作，結合短影音、直播等娛樂導購工具，有效導引「興趣－需求－購買」之消費路徑，提升來客人流與銷售轉換率。同時，各據點亦持續推動商場空間整改與業態優化，強化沉浸式體驗氛圍，提升顧客滿意度與忠誠度。18 家門店亦積極與租戶協同推動多樣化行銷活動、品牌聯名及促銷專案，創造雙方共榮的營運模式，進一步穩固商場經營基礎，站穩中國市場科技智能廣場品牌獨佔地位。

此外，為實現「臺灣 2050 淨零排放路徑」，藍天電腦積極參與往來銀行團所推動之綠能產業發展，將永續指標納入授信條件，並遵守公司治理評鑑及社會公益指標，同時對於溫室氣體排放及綠能發電度數等環境永續指標，享有相應的利率優惠，體現藍天電腦對永續金融之重視。本公司持續以公開透明之資訊、並嚴格遵守誠信經營之相關法則及各營運據點相關法規，肩負企業社會之責任，為台灣未來永續發展盡一份心力。

#### 藍天電腦集團基本資料

|            |                         |
|------------|-------------------------|
| 公司名稱       | 藍天電腦                    |
| 董事長        | 許崑泰                     |
| 總經理        | 蔡明賢                     |
| 實收資本額      | 新台幣 63.23 億元            |
| 2024 年度營業額 | 新台幣 265.8 億元            |
| 集團員工人數     | 2,366 人                 |
| 總部地址       | 新北市新莊區思源路<br>555 號 35 樓 |

註：藍天電腦集團包含筆記型電腦事業群（台北總部、凱博電腦（昆山））與百腦匯事業群

### 1.1.1 發展沿革

## 1983

- 公司成立定名為藍天電腦有限公司，設立於忠孝東路三段，經營電腦電源供應器及鍵盤。

## 1987

- 變更有限公司為股份有限公司。

## 1989

- 成立個人電腦事業部，並於汐止設立個人電腦廠。
- 研製成功膝上型電腦專用鍵盤，並領先業者完成 VGA 膝上型電腦之設計與量產。同時成功發展 386SX 膝上型電腦。

## 1991

- 為建立完整之海外市場銷售網，分別於美國成立藍天電腦美國股份有限公司及德國成立歐洲辦事處。

## 1994

- 建立完整之海外市場銷售網，於法國成立法國藍天有限公司。
- 通過 ISO-9002 國際品質認證許可。

## 1996

- 股票於 3 月 4 日在店頭市場掛牌公開買賣。

## 1998

- 通過 ISO-9001 國際品質認證，從研發開始即嚴謹要求產品品質。

## 2001

- 藍天 (南京) 電腦有限公司百腦匯商場開幕。
- 開發成功 8880 全世界第一台支援 P4 WILLAMETTE2G CPU 及 5SPINDLE 機型。
- 成立凱博電腦 ( 昆山 ) 有限公司，負責大陸生產製造之規劃及協調。

## 2006

- 百腦匯 ( 廣州 ) 店商場開幕，商場面積 38,539.89 平米，為目前最大百腦匯商場。

## 1986

- 成立鍵盤事業部，並於永吉路設立鍵盤廠。年度銷售額大幅提高至 NT\$101,313,069 元。
- 完成大型 IBM 相容 XT/AT 鍵盤開發，並量產銷售。

## 1988

- 領先業者完成膝上型 286 電腦開發設計。

## 1990

- 領先完成國內業界第一台 286 及 386SX 筆記型電腦之開發設計，並是國內第一家通過 FCC 認可。

## 1992

- 財政部證券管理委員會核准本公司股票公開發行。

## 1995

- 股票獲准在證券商營業櫃檯買賣。

## 1997

- 股票於 4 月 2 日台灣證券交易所掛牌買賣。

## 1999

- 開發 5101 全世界最大型 3-SPINDLE 筆記型電腦

## 2005

- 三重廠生產線全數移轉至昆山。
- 凱博電腦 ( 昆山 ) 有限公司通過 ISO-14001 國際品質認證

## 2007

- 凱博電腦 ( 昆山 ) 有限公司單月出貨量創遷廠後新高，達 8 萬台，生產效能逐步提升。

## 2012

- 與台北科技大學簽訂產學合作意向書。

## 2016

- 哈佛商業評論公布 2016 台灣執行長 50 強調查，關係企業群光電子董事長許崑泰獲選為 50 強之一，總排名中名列第 24 名，更名列電子零組件組第 1 名。
- 洛陽凱悅嘉軒酒店正式開幕。
- 上海徐匯店重新開幕，升級為中國大陸首家科技智能廣場，提供消費者更完整的服務。

## 2018

- 第四屆公司治理評鑑由第六級距躍入前三級距，改善績效優異。
- 百腦匯武漢店正式股權及經營權交付給群百廣場。
- 群光匯德州店與汕頭店開幕。

## 2020

- 2020 年公司治理評鑑結果，於上市公司排名及市值 100 億元以上電子類之兩項排名皆由第三級距躍入前二級距，改善績效優異。
- 藍天群光集團進入天下雜誌評比 2020 年 50 大集團排行第 44 名。

## 2022

- 遠見雜誌公布台灣成立 30 年以上上市櫃公司百大長青傳承股，藍天集團入榜第 62 名。
- 2022 年公司治理評鑑結果，維持上市公司前 6%-20% 之級距，連三年達前段班水準。
- 入選「公司治理 100 指數」成分股。
- 2022 年 7 月與冠德建設股份有限公司、華泰投資股份有限公司合資成立「大埤股份有限公司」，負責與臺北市住宅及都市更新中心簽訂及履行「臺北車站特定專用區 E1E2 街廓公辦都市更新招商案」。
- 2022 年 11 月 11 日台北雙星開發案啟動新建典禮

## 2024

- 2024 年公司治理評鑑結果，連續五年位於上市公司 6%~20% 第二級距。
- 富比世 (Forbes) 雜誌公布「2024 最佳雇主排行榜」入榜。
- 通過台灣智慧財產管理規範 (TIPS)A 級驗證。

## 2008

- 百腦匯 ( 廣州 ) 店單日人流量突破 10 萬人次，百腦匯 13 家店人流量合計突破 50 萬人次，創歷史新高。
- NB 銷售金額創新高，達 17.6 億。

## 2015

- 藍天 NB 機器 P651SG 及 P750ZM 分別躍登歐洲 NOTEBOOKCHECK.NET 評測 Lightweight Gaming 類及 Workstation 類第一名，領先全球其他品牌機器。
- 第 12 屆上市櫃公司資訊揭露評鑑本公司評鑑為 A 等。

## 2017

- 出版第一本永續報告書。
- 群百廣場西安店正式開幕。

## 2019

- 第五屆公司治理評鑑維持第三級距。
- 處分汕頭市百腦匯商場不動產予群光實業 ( 武漢 ) 有限公司。
- 子公司 Lunaria Investment GK 合同會社處分日本不動產。
- 本公司之投資公司台北雙星股份有限公司與臺北市政府捷運工程局完成簽署「臺北車站特定專用區 C1/D1 ( 東半街廓 ) 土地開發案」投資契約，本公司取得 50% 投資股權。

## 2021

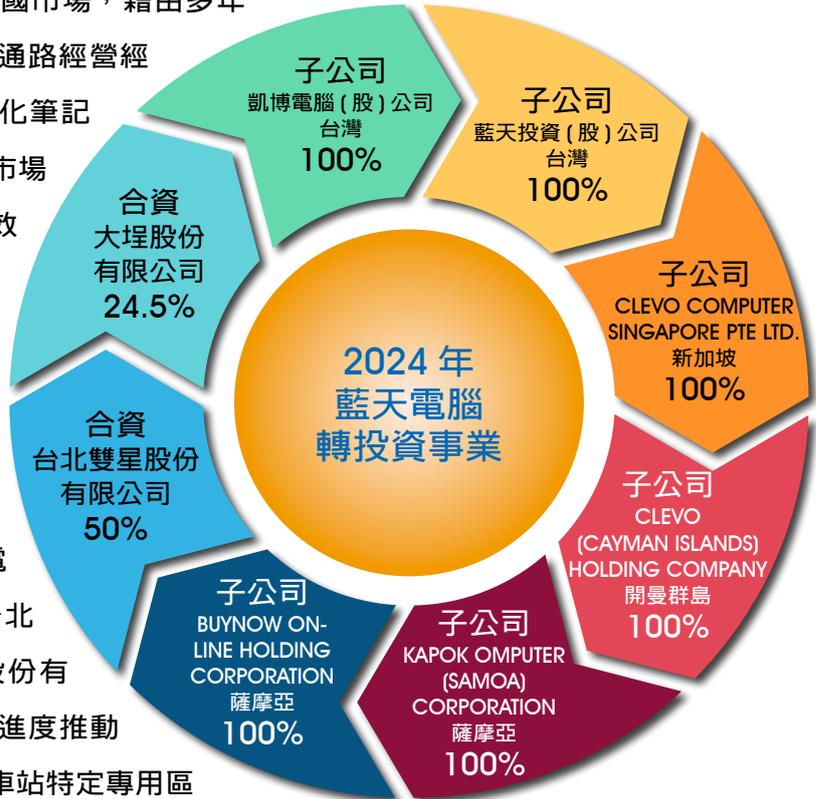
- 2021 年公司治理評鑑結果，持續保持上市公司前 6%-20% 之級距。
- 本公司出售三重區廠房，處分價格為新台幣 41 億元整，持續活化手上持有之不動產等資產。
- 2021 年度個體營收新台幣 22,839,008 仟元，創開業來歷史新高。

## 2023

- 2023 年 3 月 30 日簽訂 5 年期新台幣 72 億元整之聯合授信額度。
- 2023 年公司治理評鑑結果，連續四年位於上市公司 6%~20% 第二級距。
- 2023 年新研發內建 AI 筆記型電腦，可於電腦本機執行生成式 AI。
- 通過台灣智慧財產管理規範 (TIPS)A 級認證。

### 1.1.2 轉投資事業

產品研發與製造一直是藍天電腦筆記型電腦持續優化與創新的核心動能。除了筆記型電腦市場外，亦積極布局中國市場，藉由多年累積的資訊科技產業製造與通路經營經驗，擴展百腦匯 IT 通路，強化筆記型電腦於當地的產銷整合與市場滲透，進一步提升整體營運效益，以實現多角化經營與上下游價值鏈拓展，回應股東及其他利害關係人對公司成長與永續發展的期待。此外，為強化長期資產運用效益與多元事業發展，藍天電腦與合作夥伴共同投資之台北雙星股份有限公司、大埤股份有限公司增資計畫，已依專案進度推動增資計畫，積極配合「臺北車站特定專用區 C1D1 (東半街廓) 土地開發案」及「臺北車站特定專用區 E1E2 街廓公辦都市更新招商案」等重大開發計畫，期藉由策略性不動產參與投資，拓展企業永續經營的深度與廣度。



### 1.1.3 外部參與

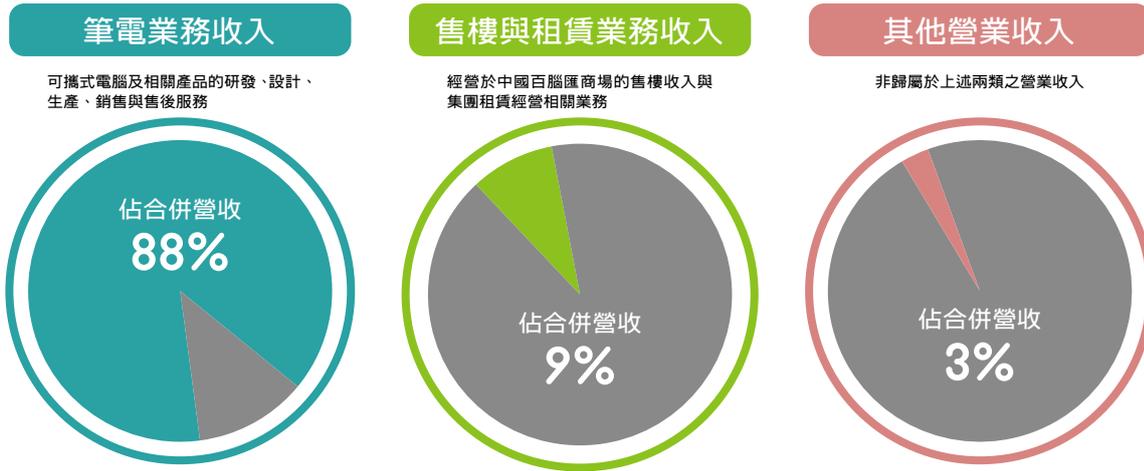
藍天電腦積極參與產業相關公協會促進產業趨勢交流，透過參與產業專業經驗分享及市場資訊交流，與同業間建立互助、合作與共榮的關係，掌握產業趨勢以提升公司各項專業及與競爭力。

#### 2024 年度藍天電腦參與之外部組織



## 1.2 經濟績效

### 藍天電腦的主要營運收入



藍天電腦近 3 年經營績效如下：

(單位：仟元)

| 項目                   | 2022         | 2023         | 2024         |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|
| 營業收入                 | 22,196,860   | 24,379,753   | 26,582,643   |
| 營業成本                 | (17,257,626) | (19,494,238) | (21,309,231) |
| 營業毛利                 | 4,939,234    | 4,885,515    | 5,273,412    |
| 營業費用                 | (3,020,427)  | (3,151,809)  | (3,090,716)  |
| 利息收入                 | 67,691       | 238,056      | 340,954      |
| 其他收入                 | 219,210      | 137,044      | 215,956      |
| 財務成本                 | (741,236)    | (833,885)    | (939,439)    |
| 其他利益及損失              | (288,498)    | (132,847)    | 18,206       |
| 採用權益法認列之關聯企業及合資損益之份額 | (284,436)    | (39,972)     | 4,647        |
| 所得稅費用                | (67,012)     | (42,012)     | (55,199)     |
| 本期淨利                 | 824,526      | 1,060,090    | 1,767,821    |
| 每股盈餘 (元)             | 1.41         | 1.81         | 3.02         |
| 額外補充資訊               |              |              |              |
| 發放現金股利               | 1,228,952    | 877,824      | 936,346      |
| 支付政府款項               | 378,898      | 482,042      | 327,441      |
| 社區投資                 | 2,020        | 2,120        | 2,030        |
| 員工福利費用               | 2,045,363    | 2,082,266    | 2,107,752    |

註 1：2024 年度，本公司向勞保局申請新台幣約 25 仟元「陪產檢及陪產假」及「產檢假」之薪資補助；亦向政府申請投資抵減稅額，共申報新台幣 52,882 仟元。

藍天電腦秉持責任治理的核心理念，視誠信經營與價值共享為企業營運的重要基石。公司不僅致力於將營運成果合理回饋予員工與股東，亦積極投入社區發展與公益參與，並依法誠實申報及繳納稅捐，善盡企業公民之責任。藉由主動關懷各方利害關係人需求，持續深化與利益關係人之間的信任關係，實踐對社會、員工與股東應盡的責任與承諾，展現企業永續發展的決心與行動力。

根據國際貨幣基金組織 (International Monetary Fund, IMF) 2024 年 10 月發布之《世界經濟展望》報告，2024 年全球經濟成長在未來兩年估計保持穩定，經濟成長率約 3.2%，儘管全球經濟在疫情後的反彈中展現了韌性，但未來仍面臨地緣政治緊張局勢、氣候變遷及生產力成長趨緩等諸多挑戰。全球筆電產業雖受高通膨衝擊，2024 年度出貨量較去年增加 3% 以上，顯示需求逐漸回溫。綜觀集團在全球經濟復甦充滿挑戰大背景下，全年合併營業收入 265.8 億元，居史上次高，營業利益則年增 26%，稅後淨利則年增 67%。藍天電腦每年針對該年度經濟績效進行分析，訂定營運目標，以利公司永續發展。

## 1.3 永續治理

藍天電腦將永續經營視為企業治理的核心理念，並積極尋求利害關係人的回饋與建議。致力於與所有利害關係人建立良好的溝通管道，並分享公司的永續發展成果，將企業責任的精神深植於每位員工心中。藍天電腦透過建立穩健的公司治理基礎，全力打造透明且良善的企業文化。為鞏固公司治理基礎，藍天電腦積極營造誠信、透明且具包容性的營運環境，將企業永續經營的六大原則全面融入公司策略與管理流程，確保營運行為符合長期穩健發展目標，並持續創造對經濟、社會與環境三面向的正面影響。

### 藍天電腦永續經營六大原則

建置有效的  
公司治理架構

強化  
董事會職能

尊重利害  
關係人權益

保障股東權利

發揮審計功能

提升  
資訊透明度

### 重大主題 公司治理

#### 衝擊性

- 藍天電腦相關公司治理規範與作為，均依循政府法令執行。同時也持續強化董事會職能，董事會成員及管理階層皆秉持誠信、自律、專業的高標準自我要求，確實保障股東權益、提升經營團隊的管理、資訊透明度的提升並落實公司治理。

#### 政策承諾

- 遵循《公司法》、《證券交易法》及其他相關規定和治理原則組成董事會，並於董事會下成立功能性委員會包含「審計委員會」、「薪資報酬委員會」及「公司治理委員會」，以強化董事會運作效益，並將所提議案提交由董事會決議。公司為強化公司治理及提升董事會效能，2020 年依上市上櫃公司治理實務守則第二十七條第三項之規定設立公司治理委員會，經董事會決議由 3 位以上董事組成之，其中半數以上為獨立董事參與，並由委員互選一名董事或獨立董事擔任召集人及會議主席，運作方式依本公司「公司治理委員會組織規程」辦理，主要職責包含訂定及修訂本公司之公司治理實務守則、檢討公司治理制度實施成效及年度執行計畫與進度，並訂定及定期檢討董事進修計畫。
- 公司相關行為準則及章程作業程序同時揭露於公司網站供參閱。

#### 目標

- **短期目標：**遵循「上市上櫃公司治理實務守則」，且公司治理評鑑結果維持 6-20%。
- **中長期目標：**持續依照上市櫃公司永續發展行動方案、強化董事會職能、資訊揭露、著重永續發展提升 ESG 績效。

#### 權責單位

- 董事會及經營團隊
- 財務管理中心

#### 投入資源

- 目前由財務管理中心副總兼職公司治理主管，未來將在依循法規規範的前提下，考量設置專職人員。

#### 申訴機制

- 中文信箱：24199 三重郵局第 3-96 號信箱
- 英文信箱：P.O. BOX 3-96 Sanchong New Taipei City 24199 Taiwan (R.O.C.)
- Email address：public@clevo.com.tw
- 專線電話：+886-2-29950299

#### 行動方案

- 正面衝擊管理**
- 遵循「上市上櫃公司治理實務守則」設立「公司治理實務守則」，建構健全有效率之董事會。
  - 依上市上櫃公司治理實務守則第二十七條第三項之規定設立公司治理委員會。
- 負面衝擊管理**
- 設立利害關係人檢舉制度及申訴管道，並對於檢舉身分及檢舉內容確實保密，任何人皆可利用該管道進行申訴及檢舉。
  - 進行董事會及功能性委員會之內部及外部績效評估。

#### 評估機制

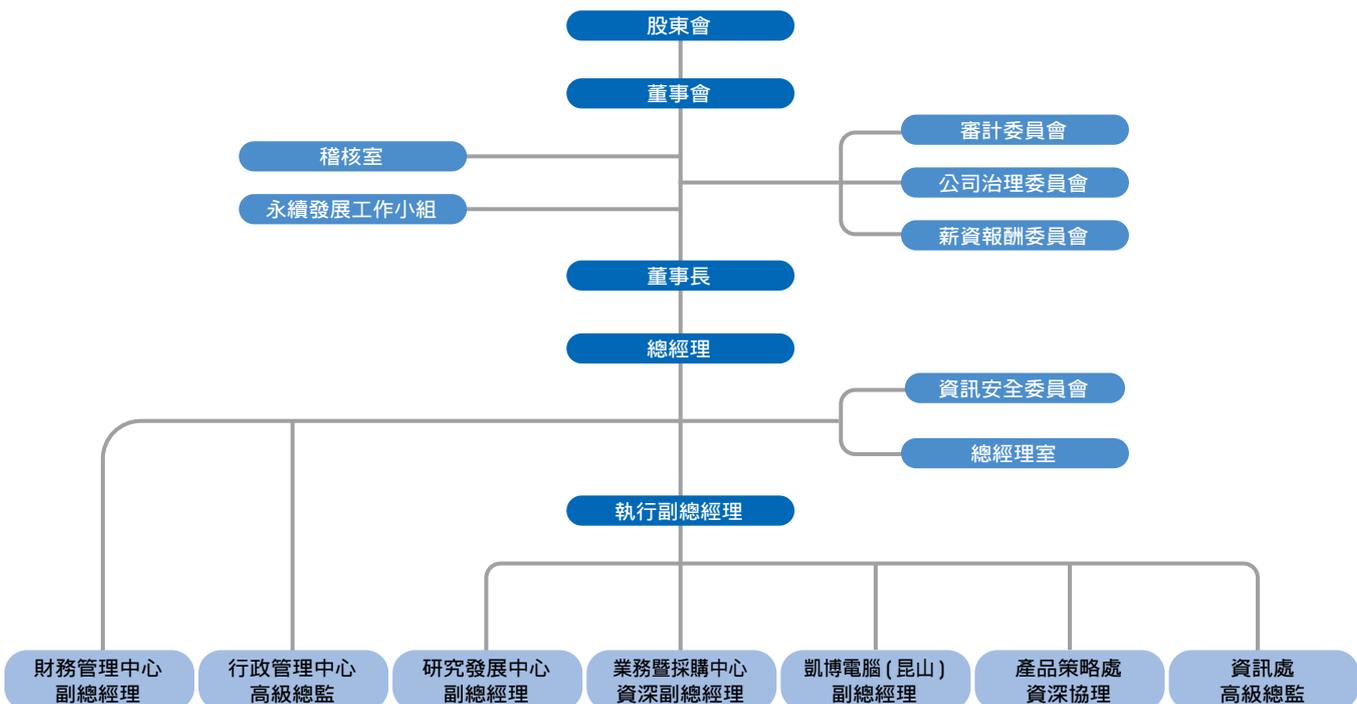
- 落實「董事會績效評估辦法」，並將年度董事績效評估結果公告於企業網站。
- 擬定年度稽核計畫，並由內部稽核人員定期對營業活動進行查核，並向審計委員會及董事會報告，2024 年度無發生任何不誠信行為。
- 2024 年公司治理評鑑結果，維持上市公司前 6%-20% 之級距。

### 1.3.1 穩健的治理架構

藍天電腦將企業社會責任視為永續經營不可或缺的一部分，因此公司治理是公司相當重視的議題。身為臺灣證券交易所的上市公司，藍天電腦嚴格遵循完備的公司治理架構。股東會乃公司最高決策機構，肩負重要事項之決策重任。董事會作為最高業務執行機構，負責監督公司營運及重大決策之實施。公司之最高管理者為總經理，其職責在於制定公司目標與政策，監督執行情況，並提出有效改善方案。總經理定期向董事會報告公司營運狀況。為有效管理業務，藍天電腦於治理架構下設立多個核心部門，包括財務管理中心、行政管理中心、研究發展中心、業務暨採購中心、凱博電腦（昆山）、產品策略處與資訊處，負責日常營運事務。

為實現永續經營，公司治理規範乃藍天電腦始終堅守之基本原則，所有董事會成員及管理層秉持誠信正直之態度，重視企業管理運作、資訊透明度及完備之監督機制，以踐行良好之公司治理。為激勵自我不斷精進，公司依循「董事會績效評估辦法」，透過內部及外部之審查和評鑑，促使公司不懈提升至更高水平。根據 2024 年公司治理評鑑結果，公司於上市公司中保持前 6%-20% 之水平，此乃藍天電腦於公司治理方面投入之堅韌與努力之成果。未來，公司將持續自我檢討及動態調整治理，以實現企業永續治理之承諾與願景。

藍天電腦之公司治理架構與各部門執掌內容



| 部門       | 職掌  |
|----------|---|
| 稽核室      | 檢查及覆核本公司及子公司內部控制制度、各項規章制度之稽核。   |
| 總經理室     | 訂定公司營運目標與政策、經營各項業務及關係企業管理之監督執行。   |
| 行政管理中心   | 1. 負責全企業人力資源管理及總務行政管理。<br>2. 負責全企業法務、智慧財產權管理。   |
| 財務管理中心   | 1. 會計帳務處理及稅務處理、預算建立與經營分析、財務報表編製。<br>2. 資金規劃、長短期投資及外匯避險、銀行往來。<br>3. 股務作業、經營投資人與媒體關係及公司治理作業。  |
| 研究發展中心   | 負責產品研究、開發與設計及技術應用。  |
| 業務暨採購中心  | 1. 全球行銷企劃、業務推展與銷售；推行全球布局，深耕區域及通路市場。<br>2. 加強售後服務，滿足客戶需求；強化客戶關係，降低呆帳風險，負責物料支援。<br>3. 電子及機構零件之策略性採買、議價、市場詢價。<br>4. 提昇公司形象、參展、廣告、企劃與執行。  |
| 凱博電腦(昆山) | 1. 負責台灣接單及大陸生產製造之規劃及協調。<br>2. 依據產銷計劃，分析產能，釐定生產及人員計劃。<br>3. 依據生產計劃作成備料計劃，並做材料訂單發行之管控，以維持最低之庫存量。<br>4. 建立高彈性、高效率、高品質、低成本之生產體制，以滿足顧客之需求。<br>5. 以 ON SITE REAL TIME 之服務方式，來提昇顧客之服務品質。 |
| 產品策略處    | 負責新產品開發及市場開發企劃。   |
| 資訊處      | 1. 資訊作業與 e 化作業之規劃與執行、資訊與通訊之整合。<br>2. 應用系統規劃與設計及資訊安全與管理。   |

### 1.3.2 董事會與功能性委員會

為構建嚴密之公司治理體系，藍天電腦恪守《公司法》、《證券交易法》及相關法規，秉持尊重法規與公司治理原則之精神，並設立董事會以維護公司之健康運作。於董事會層級之下，本公司設置功能性委員會，包括「審計委員會」、「薪資報酬委員會」及「公司治理委員會」，以增強董事會運作之效能。此等專責之功能性委員會，旨在督促相關營運活動，並為公司提供更具專業性及獨立性之建議。

#### 董事會

本公司董事會成員選任程序皆符合相關法律規範，秉持公平、公正、公開之三大原則選任。為確保董事會能多方有效運作，藍天電腦之董事具有多元專業背景。

董事會成員之提名與遴選依循公司章程之規定，採用候選人提名制，除評估各候選人之學經歷資格外，並參考利害關係人的意見，遵守「董事選舉辦法」及

「公司治理實務守則」，以確保董事會多元與獨立性。本公司於 2024 年度進行董事會改選，目前董事會成員由 4 位董事、3 位獨立董事，共 7 位董事所組成。2024 年具員工身分之董事占比為 29%，獨立董事占比為 43%。藍天電腦亦注重治理單位性別平等，目前女性董事 2 位，佔董事會成員 29%。

2024 年度董事會共召開 7 次會議，平均出席率高達 100%，與董事會成員皆積極參與議案討論。若董事會討論之議案與董事自身有利益關係，應於會議間說明。所述之利害關係如有害於公司利益，該董事不得加入討論及表決，且討論及表決時應予迴避，亦不得代理其他董事行使其表決權。對於決策過程中需要利益迴避之議案，均依「道德行為準則」、「誠信經營守則」、「董事會議事規則」及「誠信經營作業程序及行為指南」明定之利益衝突迴避政策執行，並無發生任何違反情事，確實遵守相關規程。同時也根據「董事會績效評估辦法」強化董事會職能，每年至少進行一次的內部董事會績效評估，評核內容包含五大面向：(1) 對公司營運之參與程度、(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；另每三年則由外部專業獨立機構或外部專家學者團隊進行評估，外部評鑑則包括四大面向：(1) 專業職能、(2) 決策效能、(3) 對內部控制之重視程度與監督、(4) 對企業社會責任之態度。2024 年董事會內部績效評估評核結果為績效良好，所有董事成員對公司及公司所屬產業清楚瞭解，並確實評估及監督公司營運及督導公司治理，與經營團隊互動良好，充分發揮專長，運作情況完善，並符合公司治理要求。

董事會成員之酬金給付方式依照公司章程規定執行，詳細內容請參考章程第二十三條及第二十六條。藍天電腦每年執行內部董事會績效評估，以監督董事會有效監督內部管理經濟、環境與人群之衝擊，至少每三年會由外部專業獨立機構或外部專家學者團隊執行評估一次。最近一次外部評估於 2022 年度，本公司針對董事會及功能性委員會執行專業職能、決策效能、內部控制及永續發展的外部評鑑，7



公司章程

位董事平均分數為 4.82 分 (滿分 5 分)，且評鑑結果顯示公司營運方向清晰，財務及稽核亦管理完善。

#### 審計委員會

藍天電腦審計委員會以公司財務報表、內部控制及風險管控三大事項之監督管理為主要任務，並依循公司訂定之「審計委員會組織規程」運作，旨在透過專業分工及超然獨立的立場，協助董事會提升公司治理效能。審計委員會由 3 名獨立董事組成，其中 1 名獨立董事擔任召集人和會議主席，審計委員會職責涵蓋多方面，其中包括監督公司財務報表允當表達、會計師之選（解）任及獨立性與績效、公司內部控制之有效實施，公司遵循相關法令及規則及公司存在或潛在風險之管控。在 2024 年度，審計委員會共計召開 5 次會議，出席率達 100%，每位獨立董事皆積極參與討論。其中重要的決議項目包括審核財務報表、評估內部控制制度的有效性，並依「上市上櫃公司治理實務守則」規定，評估會計師之獨立性及適任性案，以及通過修訂藍天電腦「內部稽核實施細則」。

#### 薪資報酬委員會

藍天電腦之薪資報酬委員會旨於從獨立客觀的委員會角度出發，以績效做為薪酬依據，確保公司的薪資報酬制度能吸引優秀的人才，提升藍天電腦在就業市場競爭力。本公司根據「薪資報酬委員會設置及行使職權辦法」第三條規定，成立薪資報酬委員會，其主要職責包括審核與檢討「薪資報酬委員會組織規程」，並提出修正建議；定期審視公司董事及經理人的年度與長期績效目標及相關的薪資報酬政策、制度與結構；並評估公司董事及經理人達成績效目標的情況，確定個別薪資報酬的內容和數額。該薪資報酬委員會由 3 位獨立董事組成，並於 2024 年共計召開了 4 次會議，會議出席率皆為 100%。在會議中，主要討論議程包括審查 2023 年度經理人的年終獎金計畫及董事及員工的酬勞提撥金額。

#### 公司治理委員會

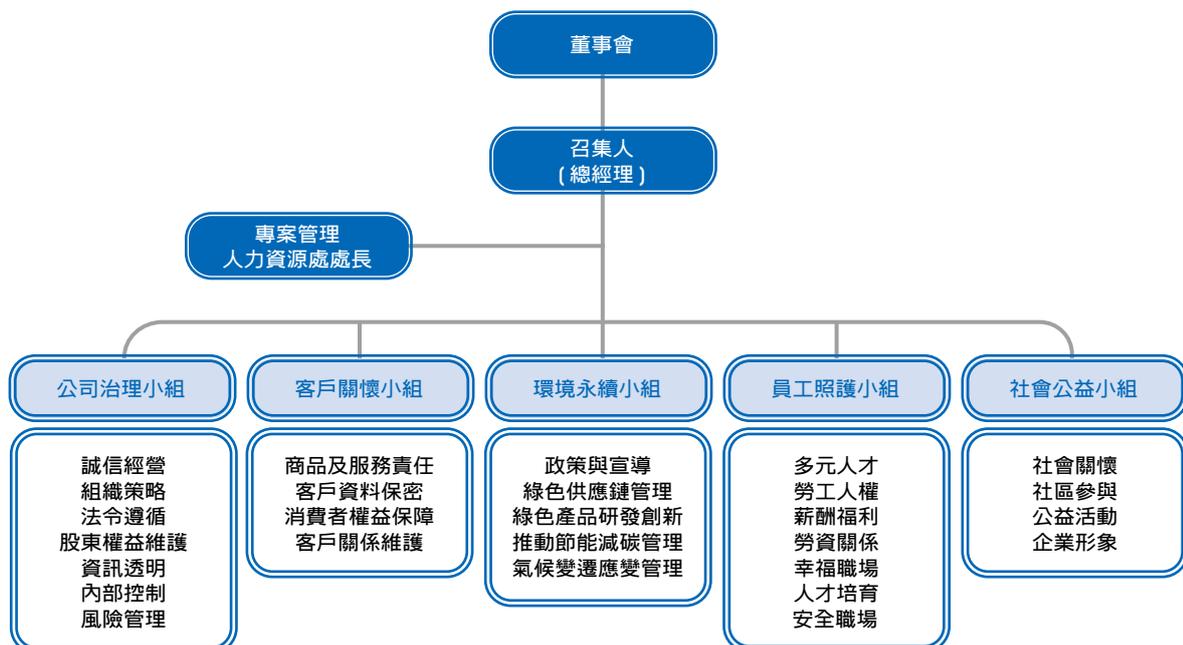
為健全董事會功能及強化管理機制，本公司於 2020 年依上市上櫃公司治理實務守則第二十七條第三項之規定設立公司治理委員會，經董事會決議由 3 位以上董事組成之，其中半數以上為獨立董事參與，並由委員互選 1 名董事或獨立董事擔任召集人及會議主席。公司治理委員會之運作方式依「公司治理委員會組織規程」

辦理，旨在訂定公司治理實務守則及相關規章、檢討公司治理制度實施成效及年度執行計畫與進度，並訂定及定期檢討董事進修計畫。2024 年度共計召開 3 次會議，出席率為 100%。在會議中，主要討論議程包括通過公司治理委員會年度執行計畫案、審閱前一年度公司治理執行情形報告案、下一年度稽核計劃案報告，以及擬依「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」修訂本公司相關作業程序。

### 1.3.3 永續發展工作小組

永續發展工作小組為藍天電腦專責永續發展管理單位，由總經理擔任召集人，設立於 2016 年，並於 2022 年更名為永續發展工作小組。主責年度永續報告書編撰與出版事宜，制定永續發展策略政策、建立制度和議題管理方針，並協助公司各部門將永續理念融入營運流程當中。

永續發展工作小組依照各不同議題權責單位區分為 5 組，分別是公司治理、客戶關懷、環境永續、員工照護、社會公益，各小組由公司內相關單位遴選適當職能同仁組成，各小組組長由高階主管擔任，負責監督與回報權責永續議題之正負面衝擊情況。永續發展工作小組每年至少一次向董事會報告永續發展執行情形，董事會可透過每年定期之執行情形彙報，檢視策略的進展，並且在需要時敦促經營團隊進行調整。



## ESG 教育訓練

隨著全球永續趨勢的發展，企業需要識別與自身業務密切相關的關鍵議題，並結合營運策略和行動計畫，建立量化績效指標，以作為評估、改善和追蹤的管理工具。同時，企業應考慮如何與客戶、供應商、員工等利益相關者進行資訊披露和溝通。

為了適應國際 ESG 趨勢和法規的變化，藍天電腦的所有董事都參加了由中華民國公司經營暨永續發展協會或證券交易所等機構提供的相關課程培訓，包括 2024 國泰永續金融暨氣候變遷高峰論壇和其他經濟趨勢等研討會及課程。這些培訓有助於確保公司最高管理階層能夠引領公司走向 ESG 永續發展的道路。此外，藍天電腦的永續發展工作小組也與外部顧問合作，進行更深入的企業永續教育培訓。藉由持續的學習和觀摩，提升其在 ESG 方面的動能和知識。

未來，藍天電腦致力於將企業永續經營的理念真正融入集團的基因中，讓其成為本公司的核心價值和行動指南。並以積極的態度持續努力，實現藍天電腦的永續願景，為未來創造更美好的社會與環境。



## 1.4 誠信經營

誠信守法是藍天電腦秉持的經營原則，為確保所有經營活動均符合法律規範及道德標準，公司制定了嚴格的誠信經營守則，對任何違法行為採取零容忍態度，並期許全體同仁秉持誠信經營理念，共同推動藍天電腦永續經營。截至 2024 年，藍天電腦並未發生任何重大違法情事（指裁罰金額超過 100 萬元的事件），更無任何貪腐或反競爭行為，體現了藍天電腦對合法經營的堅定信念。為了更加強化公司運作程序的規範，2023 年審計委員會通過擬修訂本公司「內部重大資訊處理作業暨防範內線交易管理程序」議案。這些修訂使相關作業程序的規範涵蓋範圍更加全面，確保公司在各項業務中都能遵守法律法規，並強化交易的透明度和合法性。

藍天電腦法令遵循的最高指導原則包含以下作為之依據：



### 1.4.1 誠信藍天

#### 藍天完善的內部控制制度

藍天電腦行政管理中心與稽核單位共同負責誠信經營相關規範之訂定。平時公司會將有關道德行為及誠信經營之相關規範置於公司內部網頁，確實向員工宣導，共同維持公司誠信經營。

本公司訂定「道德行為準則」、「誠信經營守則」、「誠信經營作業程序及行為指南」及「檢舉制度」，並於官方網站設置並公告檢舉管道，若內外部人員發現或接獲檢舉涉有不誠信或違法行為時，皆可透過公開檢舉信箱或檢舉專線直接向本公司檢舉。如經證實確有違反相關法令或本公司誠信經營政策規定時，將立即要求行為人停止相關行為，並為適當之處置及懲戒，且於必要時透過法律程序維護公司名譽及權益。同時鼓勵內部員工及外部各方利

害關係人檢舉不誠信行為或任何非法行為，依其檢舉情事之情節輕重，酌發獎金。為防被檢舉人打擊報復，亦對檢舉身分及檢舉內容嚴格保密。2024 年未有出現任何違反商業道德之不誠信行為貪腐事件。

2024 年依據年度訂定之稽核計劃持續確實執行內控稽核作業，涵蓋政府法令要求之相關項目，共進行 44 份稽核報告及 4 份追蹤報告，全數皆符合公司之內部控制制度要求並無重大缺失。惟有些細微不完善部分，經提出建議改善，後續仍會持續追蹤至完全改善為止。2024 年全年查核完畢，共提出 7 項建議改善事項，已全數改善完成。

此外，為確保在公司營運過程中將誠信經營理念有效內化於全體同仁心中，藍天電腦採用 E-Learning 方式對員工進行誠信經營相關的教育訓練。新進員工於入職時皆須參加誠信經營相關課程「不實金玉，而忠信以為寶 - 淺談誠信經營」，以落實誠信經營的理念。另外，每位新進員工都必須簽署包含「保密承諾書」、「廉潔自律承諾書」、「員工自律公約」、「員工切結書」及「智慧財產權聲明書」等相關文件，以確保新進員工理解並承諾遵守誠信和道德行為的要求。在 2024 年，藍天電腦新進員工共有 58 人次簽署誠信經營相關準則文件，簽署率達 100%。

藍天電腦定期於每月 5 日前，對現任董事及內部經理人或其它知悉本公司內部重大訊息之受僱人，進行至少一次相關法令之教育宣導，並重點提示應行注意事項。對新任董事及內部經理人，則於上任一個月內先予以教育宣導。本公司已於 2024 年度對現任董事及內部經理人或其它知悉本公司內部重大訊息之受僱人，進行共 12 次教育宣導，參加人次共計 235 次，教育訓練及宣導內容內包括「內部人股權申報常見違規態樣」、「內部人股權異動相關法令」、「歸入權相關法令」、「證券交易法有關董監事規範事項」。相關資料檔案皆於每月 5 日前寄送所有董事、內部經理人或其它知悉本公司內部重大訊息之受僱人參考。

此外，本公司於每年規劃董事會排程日期後，即立刻通知各董事，並於財報公告封閉期間前通知本公司內部人，避免內部人誤觸財務報告公告前封閉期間交易股票之規範。

#### 1.4.2 法規遵循

藍天電腦嚴格遵循各地營運據點的政策和法律規範，確保其產品和服務的合規性。公司秉持誠信和道德標準，確保所有商業行為合法合規，並要求新進員工簽署誠信經營和道德行為的相關文件。對於任何違反商業道德的行為，公司採取零容忍政策，透過稽核團隊的定期提醒和內部宣導，加強員工的誠信與守法意識，防止不誠信行為。公司致力於定期收集和更新國內外重要市場的法律變動，並提出應對措施，以適應各種法規的更新。

## 1.4.3 資訊安全管理與客戶隱私

### 重大主題 資訊安全管理與客戶隱私

#### 衝擊性

- 資訊安全問題會造成公司無法正常運作，相關系統停擺，無法作業。為維持資料的機密性 (Confidentiality)、完整性 (Integrity)、可用性 (Availability)，及確保公司核心業務及生產設施的持續運作，本公司於 2020 年成立「資訊安全委員會」，以持續改善強化公司的資通安全環境為目標，減低資訊安全事件帶來對客戶及公司的威脅及衝擊。台北總部已成立資訊安全部門，有專責主管以及資安專員，實際針對各項資安措施做稽核及發現漏洞，並評估標準管理流程，配合資訊系統的提升，加強資訊安全的全面性。凱博電腦 ( 昆山 ) 資訊處也同步設立資安人員，落實公司安全政策和安全稽核。

#### 政策承諾

- 參考國際標準要求，制定「企業資訊網路管理辦法」、「資訊安全管理辦法」，並依此為評鑑分析，藉以改善及落實執行。
- 從資訊安全為主軸來訂定各種管理辦法，包含：電腦管理辦法、網路管理辦法、軟體管理辦法等。凱博電腦 ( 昆山 ) 亦依台北總部要求，落實軟硬體安全管理並實施稽核。

#### 目標

- **短期目標**：參考 ISO27001 國際標準，強化資訊系統安全性，維持系統可靠性，預防任何資安外洩疑慮並維持零件影響公司營運之資安事件發生。持續落實執行及稽核、改善，符合法規要求。
- **中長期目標**：導入 ISO27001 資訊安全管理系統 (ISMS) 國際標準認證，並善用現有的系統管理和安全管理機制，並強化對外管理，因應各種外部攻擊的可能，提升系統安全性，保證系統完整性。

#### 權責單位

- 公司董事及經營團隊
- 台北總部資訊處及凱博電腦 ( 昆山 ) 資訊處

#### 投入資源

- 成立資安部門並設置專職資安人員
- 定期備份復原演練
- 定期做釣魚詐騙郵件演練
- 擴充資訊安全需用到的軟體硬體設備

#### 申訴機制

- 台北總部**
- 中文信箱：24199 三重郵局第 3-96 號信箱
  - 英文信箱：P.O. BOX 3-96 Sanzhong New Taipei City 24199 Taiwan (R.O.C.)
  - Email address：ce12@clevo.com.tw
  - 專線電話：+886-2-29950299
- 凱博電腦 ( 昆山 )**
- 中文信箱：江蘇省昆山市綜合保稅區第二大道 200 號凱博電腦 ( 昆山 ) 資訊處
  - Email address：KZ00@clevo.com.tw
  - 專線電話：0512-57376789

## 行動方案

- 以內部資訊安全管理為主軸進行改善及加強，另外也評估透過外部資安廠商的服務，提升資訊安全的稽核，災害發生時的迅速應變能力。目前每年定期進行地端及雲端的災害復原演練。
- 公司除定期資安演練外，凱博電腦( 昆山 ) 每年至少執行一次外部攻擊演練，每半年評估一次資安需求設備。
- 透過企業員工入口網站不定期發布最新資安案例與相關警示資訊，藉此強化全體員工對資訊安全風險的認知與警覺，並落實資安防護意識之教育訓練，提升整體組織的資安韌性與防護能力。
- 每週檢查病毒碼及微軟作業系統更新。
- 每年兩次釣魚郵件社交工程模擬演練，不定期舉辦社交工程員工訓練。
- 實機進行軟體盤點，以確保合法使用授權軟體。
- 實施軟硬體資產管理系統監控。
- 電腦及網路設備使用權限管控，客戶資料僅限有權限者使用。

## 評估機制

## 台北總部

- 2024 年發生一起資安事件，第一時間請外部資安團隊協助資料復原及重建，降低對公司及客戶之影響。
- 後續積極加強資安系統管理，確認資訊系統之權限，預防相關事件發生。

## 凱博電腦( 昆山 )

- 2024 年度未發生重大資安事件。
- 定期進行個人資料盤點、系統權限查核及資訊安全宣導。

根據趨勢科技發布之《2024 年上半年度網路資安威脅報告》，科技業為 2024 年上半年遭受勒索軟體攻擊最嚴重的產業之一，位居第二。「存取高風險的雲端應用程式」為本期報告中列為首位之資安風險事件，未受管理之終端設備因缺乏即時防護，進一步提升企業面臨的資安風險程度。隨著資訊複雜度的提升，企業所面臨的風險也隨之增加，藍天電腦深刻意識到資訊安全已成為企業穩健營運的重要防線。為強化資安治理，本公司參照國內外相關資訊安全法規與標準，訂定多項內部控管機制與管理作業規範，涵蓋稽核、管控、應變及預防等面向。藍天電腦持續落實資訊安全治理作業，推動制度化管理流程，並安排定期內外部稽核，以確保系統與流程之有效運作，從而保障全體員工及客戶之資訊資產安全，建構可信賴的數位營運環境。

2024 年期間，藍天電腦偵測到一起駭客入侵事件。公司資安團隊於第一時間發現網路傳輸異常，立即啟動既有的資安防護與應變復原機制，迅速進行事件處理與風險控管。經初步評估，該事件並未對公司營運造成重大影響，亦未波及客戶資料或權益。公司後續委託外部資安顧問團隊協助調查分析，統計遭駭的主機並備份還原或重建。也持續優化網路架構與資訊基礎設施之防護能力，以提升整體資安韌性，降低未來潛在風險。

## 資安治理

為精進治理機制、強化防衛能力與提升整體資訊安全管理層級，公司於 2020 年 12 月成立資訊安全委員會，以強化藍天集團資訊安全管控，於 2022 年 12 月，資訊安全委員會進行組織調整，納入凱博電腦( 昆山 ) 及百腦匯，由公司總經理擔任主任委員，各中心副總經理指派處級單位主管擔任委員，透過每半年一次的例行性會議及針對動態事件召開跨部門的資訊安全委員會會議來運作，並將會議紀錄呈總經理核示及提董事會報告相關議題及決策，2023 年 1 月更設立資訊安全處為專責單位，落實並更有效執行各項資訊安全相關政策。

資訊安全委員會主責資訊安全相關政策制定、執行、風險管理與制度遵循查核，並由資訊安全處最高主管每半年向董事會彙報資安管理成效、資安相關議題及方向。此外，資訊處持續定期公告與宣導各同仁對資訊安全的意識，幫助同仁養成資料備份與存取的良好習慣及軟硬體操作的正確性，統一授權使用合法作業系統。資訊處也會不定期於公司企業首頁提供合法軟體名單供同仁查詢，以避免同仁違反智慧財產權相關法令。



## 資安政策

為了加強對資訊安全的管理，藍天電腦於 2023 年申請加入台灣電腦網路危機處理暨協調中心 (TWCERT/CC)。在數位發展部指導下，TWCERT/CC 推動企業資安事件通報協處、產品資安漏洞通報、惡意檔案檢測服務及舉辦資安推廣活動等重點工作，透過經常性研討會及案例分享，更了解資訊安全的重要性及細節，並支援本公司資訊單位必須加強的部分。

### 2024 年資訊安全管理政策及目標

- 於企業員工入口網站不定期公告資安最新案例並提醒及教育員工注意
- 每週檢查病毒碼及微軟作業系統更新
- 社交工程：每年兩次釣魚郵件模擬演練
- 舉辦社交工程員工教育訓練
- 每年兩次例行性系統備份及還原演練
- 實機進行軟體盤點，以確保合法使用授權軟體
- 軟硬體資產管理系統監控
- 電腦及網路設備使用權限管控，客戶資料僅限有權限者使用

### 資安行動

為有效落實資安管理，透過藍天電腦台北總部資訊處及集團子公司資訊單位，於 2024 年定期進行例行會議及資安稽核，依據規劃、執行、查核與行動（Plan-Do-Check-Act, PDCA）的管理循環機制，檢視資訊安全政策適用性與保護措施，並定期每年 2 次於資訊安全委員會回報執行成效。

為能更有效地避免資安攻擊，藍天電腦每年亦針對機房設備安全實施一系列嚴密的監控與檢驗，包括對機房重要服務主機定期執行弱點掃描及滲透測試，並建立安全資訊事件管理系統（Security Information and Event Management, SIEM）針對機房重要服務，集中收集系統記錄，協助分析異常發生前期預兆。

### 2024 年資訊安全管理工作

#### 系統可用性

- 系統 / 網路可用狀態監控
- 異地備援機制、資料備份備援措施
- 定期災害還原演練 ( 每年 2 次 )

#### 外部威脅

- 病毒防護與惡意程式偵測
- 電腦主機弱點掃描及系統更新
- Server 主機弱點掃描

#### 權限管理

- 機房出入人員權限控管
- 人員帳號及權限管理
- 電腦主機軟體安裝權限控管

#### 存取管理

- 管控資訊檔案存取權限
- 機密資料需經申請才能檢閱

### 資安教育訓練

在 2024 年，台北總部共舉辦 1 場次資安教育訓練，共計 80 人次參與，將資安管理知識深植於同仁心中，另外凱博電腦 ( 昆山 ) 亦舉辦 2 場次資安相關教育訓練，參與率皆為 100%，顯示同仁對資安觀念的重視。

#### 2024 年資安教育訓練主題

#### 參與人次

組織與個人對社交工程攻擊應有之認知與作為

80

### 智慧財產管理

身處在技術日新月異的科技產業，藍天電腦深知智慧財產權的重要性，因此制定了一套全面且細緻的政策，用以有效管理和保護智慧財產權。這些政策不僅涵蓋了創新技術的開發和使用，還包括了對創新成果的保護措施。公司致力於確保每一位員工都能遵循這些指導方針，以維護公司的智慧財產權，促進公平競爭，並推動持續創新。藍天電腦相信，透過這些努力，能夠不僅保護企業技術優勢，還能促進整個行業的健康發展。

## 2024 年智慧財產管理政策

- 彈性應用公司智慧財產，以維持營運模式之靈活性。
- 持續創造、維護與運用公司智慧財產，保護公司權益並維持競爭優勢。
- 提升員工智財保護意識，以預防與減少智財風險。

2021 年 7 月公司更成立智慧財產管理工作小組以提升公司智慧財產保護能量，強化智慧財產之風險控管，陸續調整智慧財產管理相關程序文件內容，以符合台灣智慧財產管理規範 (TIPS)，於 2023 年通過 TIPS A 級驗證，其後又於 2024 年 8 月申請第三方驗證，並於同年度完成審查，再次取得 TIPS A 級驗證。

此外，為建立與加強員工保護智慧財產之觀念，本公司針對智慧財產管理權責人員及全體員工進行內部教育訓練，宣導智慧財產保護觀念，透過實體課程或 E-Learning 的方式對員工進行智慧財產權相關教育訓練，今年度更開辦「軟體著作侵權實務教育訓練」、「TIPS 稽核教育訓練」、「智慧財產權實務及商標權管理」等 3 場智慧財產相關教育訓練課程，報名課程之同仁於課後完成課後測驗之比率達 100%，藉以確認同仁之訓練成效。



台灣智慧財產管理規範 (TIPS) 驗證證書