



Chapter

01

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，期許本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

針對董事會的外部評鑑，7 位董事平均分數為 4.95 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

2023 年公司治理評鑑結果評分 96.71，近年分數持續成長，連 4 年保持上市公司前 6%-20% 之級距

通過台灣智慧財產管理規範 (TIPS)A 級認證

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

與 SDGs 之連結

8 有尊嚴的工作
和經濟增長



11 永續發展的
市鎮規劃



12 確保永續消費
和生產模式



1.1 關於藍天

藍天電腦主要從事筆記型電腦的製造和銷售，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」筆電及今年度新研發的「AI 筆記型電腦」。

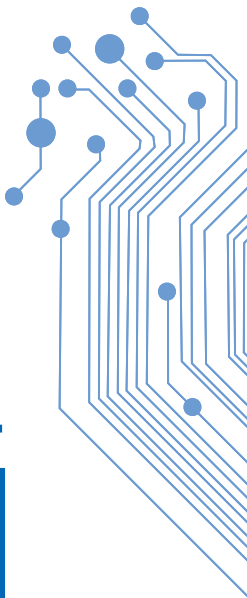
近年來，面對混合式工作環境的轉變、邊緣運算產品的趨勢、以及環保及地緣政治化的供應鏈分散效應，筆記型電腦產業面臨著持續的挑戰和變革。藍天電腦秉持深耕藍海利基的策略，採質量兼顧的出貨策略，除持續針對不同區域或國家客製化具市場競爭力的產品外，亦與國際大廠合作開發符合市場期待的產品，持續深耕藍海市場，不僅提高獲利能力，亦贏得全球多項殊榮和認可。

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。2023 年，儘管全球筆記型電腦受到通膨衝擊，出貨量下降至 1.66 億台、年減 10.8%。本公司出貨量逆勢成長年增 4%，達 168 萬台，營收達新台幣 213 億元，年增 13%，為歷年來次高業績。

藍天集團自 1998 年起積極布局中國大陸百腦匯 IT 商場建置。百腦匯（Buynow）作為藍天電腦在中國大陸地區的科技零售通路，現已擁有 18 間商場。隨著中國市場電子商務的迅速發展，本公司致力於將百腦匯科技廣場結合「科技、智慧、時尚、創意、樂趣、體驗」六大元素的綜合性平台，並導入 5G 運用及大數據，建構以消費者為核心的全新體驗式科技智能廣場，同時持續強化線上線下整合，與國際知名品牌深度合作，配合短影音、直播等新型娛樂模式，吸引更多顧客，目前已成為中國連鎖科技商場中的領導品牌，持續推動科技零售產業發展。

在 2023 年，中國經濟在疫情封控後逐漸恢復，社會消費品零售總額較去年增加 7.2%。百腦匯科技廣場積極響應促消費政策，擴大疫後行銷活動場次及規模，全年租金收入 CNY6.95 億元，年增 3%。

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

2023 年度營業額 | 新台幣 213 億元

員工人數 | 2,442 人

總部地址 | 新北市新莊區思源路 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、昆山製造廠）與百腦匯事業群

1.1.1 發展沿革

- 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。

- 領先業者完成膝上型 286 電腦開發設計。

- 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。

- 財政部證券管理委員會核准本公司股票公開發行。

- 股票獲准在證券商營業櫃檯買賣。

- 股票於 4 月 2 日台灣證券交易所掛牌買賣

- 開發 5101 全世界最大型 3-SPINDLE 筆記型電腦

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。

1986

1988

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。

1990

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。

1992

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。

1995

1996

- 股票於 3 月 4 日在店頭市場掛牌公開買賣。

1997

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。

1999

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。

• 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

• 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。

• 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。

• 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。

• 與台北科技大學簽訂產學合作意向書。

• 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。

• 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

• 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。

• 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。

• 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台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。

• 出版第一本永續報告書。

• 群百廣場西安店正式開幕。

• 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。

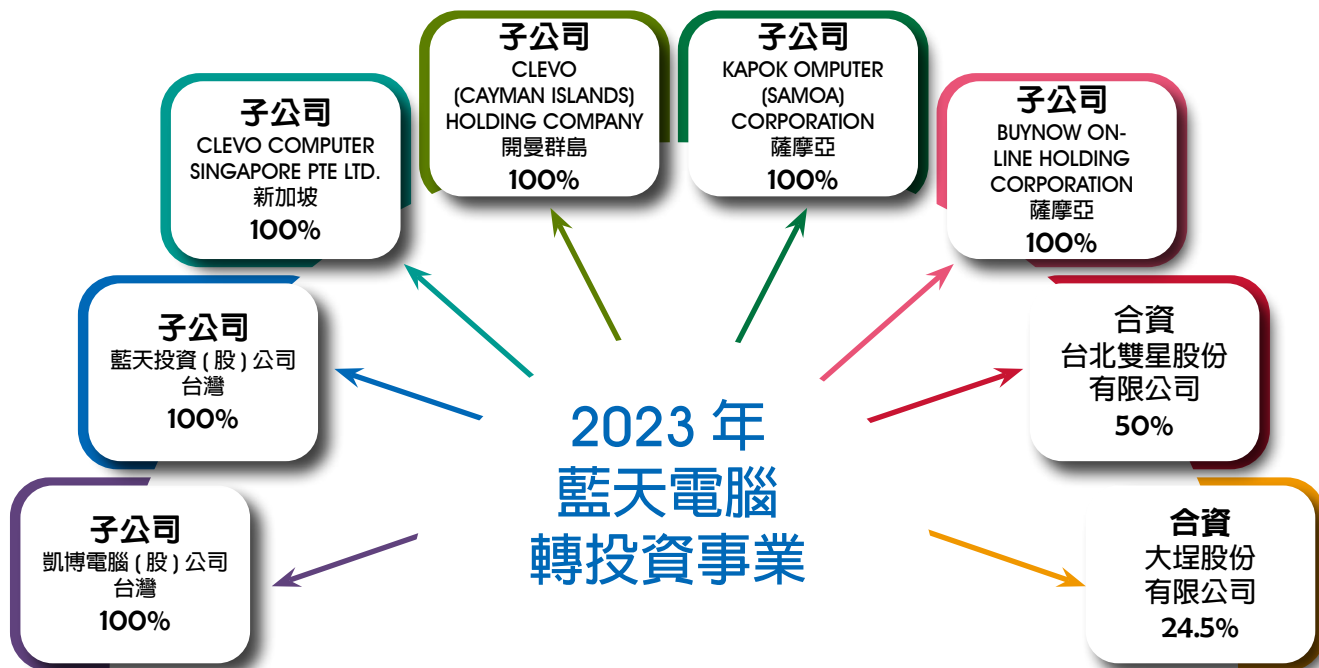
• 百腦匯(廣州)店單日人流量突破 10 萬人次，百腦匯 13 家店人流量合計突破 50 萬人次，創歷史新高。

• NB 銷售金額創新高，達 17.6 億。

• 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。

1.1.2 轉投資事業

產品研發、生產是藍天電腦筆記型電腦持續提升的重點，除了筆記型電腦市場外，本公司也同時積極布局中國市場，為實現多角化經營和上下游市場開拓，仰賴多年來累積的 IT 製造與銷售經驗，積極擴展百腦匯 IT 通路以擴大筆記型電腦的產銷價值，追求最大利益以回應股東和其他利害關係人對藍天電腦的期待。對於績效表現不佳的商場，百腦匯則會在台灣藍天的監督下規劃出售或整棟出租，以活化資產。此外，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，將配合「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」兩大開發案之專案進度進行。



1.1.3 外部參與

藍天電腦為了擴大企業競爭力，不只積極強化內部各項專業及優勢，也持續透過參與、支持外部組織及活動，來進行產業趨勢交流，交換彼此專業經驗及市場資訊，引領國內外產業趨勢。

2023 年度藍天電腦參與之外部組織



1.2 經濟績效

重大主題：經濟績效

衝擊性

- 藍天集團本著誠信經營理念，重視永續經營及穩定獲利，以回應投資人與股東等利害關係人所關注之經濟價值議題，並致力於綠色產品研發及員工培育，與供應商及客戶合作夥伴共同成長，共創多元價值。

政策承諾

- 公司每年均訂有未來 3 年營運目標，並根據全球經濟成長狀況逐年修正，以利規劃未來策略與實行計畫，往穩定成長的目標邁進。

目標

- **短期目標**：本公司以提供高品質及多功能筆記型電腦為行銷策略，2024 年以兼顧出貨量與利潤為營運目標，出貨目標訂為 195 萬台，與 2023 年出貨量相比，預估成長 16%。
- **中長期目標**：持續盤點百腦匯事業群之資產項目經營效益，審慎評估各店的經營效益及機會成本，延續積極調整營運績效不佳的商場，調整財務結構之策略進行轉型精進，朝集團利益最大化方向前進。亦承諾每季召開法人說明會，向投資人及股東等利害關係人說明營運情況。

權責單位

- 董事及經營團隊

投入資源

- 本公司每年均投入相當比重之經費於研究發展，2023 合併研究費用支出 NTD704,043 仟元，占當年度電腦部門營業額 3.3%。

申訴機制

- 投資人關係部門將彙整股東所提出的具體建議，定期傳達給公司經營團隊／董事會做為經營方向的參考。
- 聯絡電話：(02)2278-9696
- 電子郵件信箱：public@clevo.com.tw

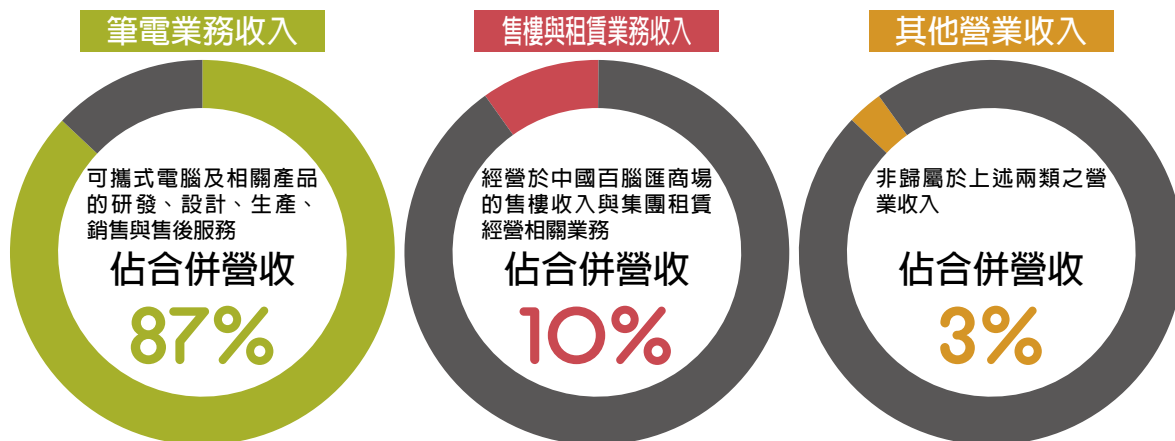
行動方案

- **筆記型電腦事業群**：面對市場去庫存化削價競爭的挑戰，藍天電腦透過持續優化產品組合、精準的市場定位及有效的成本控制，與通路客戶共存共榮的努力下，維持穩定的營業利益率。
- **百腦匯事業群**：百腦匯科技廣場與促進消費政策緊密連結，疫後拚人流回歸，2023 年下半年擴大行銷活動場次及規模，客流量持續上升。

評估機制

- 每季定期召開經營管理會議，主要探討筆記型電腦事業群營運績效，未來展望及筆記型電腦趨勢報告，產品競爭分析及策略規劃等；總部每季召開審計委員會及董事會，針對每季營運狀況及市場變化作檢討調整策略，以利規避風險，順利達成年度目標。

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	2021	2022	2023
營業收入	26,991,842	22,196,860	24,379,753
營業成本	(21,676,266)	(17,257,626)	(19,494,238)
營業毛利	5,315,576	4,939,234	4,885,515
營業費用	(3,225,737)	(3,020,427)	(3,151,809)
利息收入	18,191	67,691	238,056
其他收入	231,626	219,210	137,044
財務成本	(638,943)	(741,236)	(833,885)
其他利益及損失	371,554	(288,498)	(132,847)
採用權益法認列之關聯企業及合資損益之份額	178,579	(284,436)	(39,972)
所得稅費用	(454,496)	(67,012)	(42,012)
本期淨利	1,796,350	824,526	1,060,090
每股盈餘 (元)	3.03	1.41	1.81
額外補充資訊			
發放現金股利	357,130	1,228,952	877,824
支付政府款項	339,767	378,898	482,042
社區投資	2,530	2,020	2,120
員工福利費用	2,355,365	2,045,363	2,082,266

註 1：2023 年度，本公司向勞保局申請新台幣約 27.7 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 30,674 仟元新台幣。

註 2：因本年度計算方式調整，一併修改 2021 及 2022 年度數據。

藍天電腦以誠信負責為營運基石，不吝於將營業成果分享給員工及股東，也積極參與社區投資，並誠實繳納稅捐，心繫各方利害關係人。不但鞏固公司與利害關係人之間的信任，也展現了藍天電腦對於社會的責任與義務。

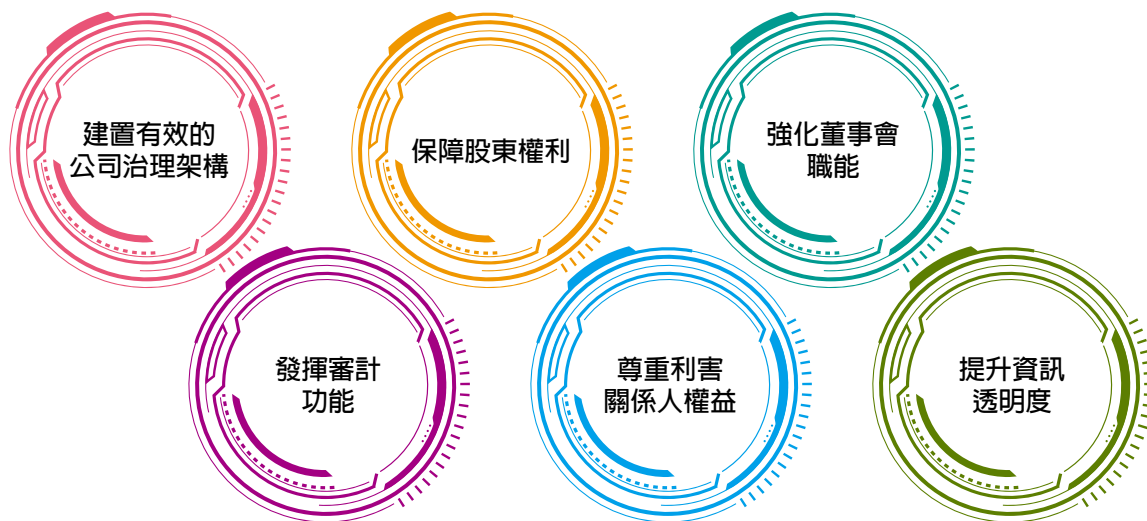
根據 IMF 報告，2023 年全球實質 GDP 增長為 3.1%，雖仍面臨地緣政治緊張局勢及緊縮貨幣政策等諸多挑戰，但需求和供應兩端的因素支撐了主要經濟體之增長。全球筆電產業深受高通膨衝擊，出貨數年減 10.8%，但衰退幅度已較前一年度收斂。綜觀集團在全球經濟復甦充滿挑戰大背景下，

全年合併營業收入 244 億元，達成年增 9.8% 業績，並居史上次高年營收。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

永續經營是藍天電腦積極實踐的企業治理基礎，本公司積極尋求利害關係人的回饋及建議，因此積極與全體利害關係人建立良好溝通管道，並向利害關係人分享公司永續發展成果，致力將企業公民的精神植入全體員工心中。藍天電腦透過建立穩健的公司治理基礎，盡全力打造透明及良善的企業文化，因此，藍天電腦將企業永續經營的六大原則視為企業營運的核心原則，使公司得以永續經營。

藍天電腦永續經營六大原則



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 5 位董事組成之，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：(02)2995-0299

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，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，2023 年度無發生任何不誠信行為。

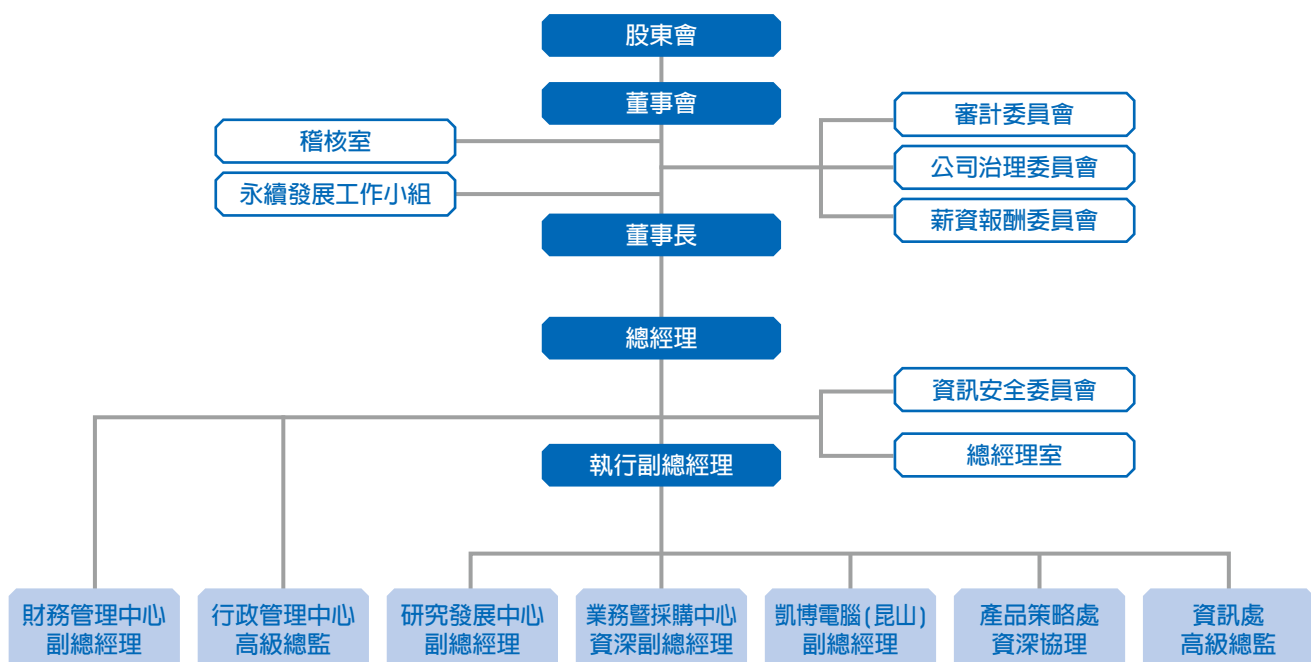
2023 年公司治理評鑑結果，維持上市公司前 6%-20% 之級距。

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，作為臺灣證券交易所的上市公司，嚴格遵循完善的公司治理結構，按照證券交易法規範，股東會作為公司最高的決策機構，負責重要事項的決議。董事會則是作為最高的業務執行機構，負責監督公司營運及重大決策的執行。公司的最高管理者為總經理，負責制定公司目標和政策，監督執行情況，並提出有效的改進方案。總經理定期向董事會報告公司的營運情況。為了有效管理公司業務，藍天電腦在治理架構下設立多個核心中心，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，以負責日常的營運事務。

為達成永續經營，公司治理規範是藍天電腦一貫堅守的基本原則，全體董事會成員和管理階層秉持誠信正直的態度，重視企業管理運作、資訊透明度和監督機制的完善，以實踐良好的公司治理。為激勵自我不斷進步，本公司依「董事會績效評估辦法」，透過內部及外部的評鑑和審查，使公司不斷進步達到更高水準。根據 2023 年的公司治理評鑑結果，本公司在上市公司中保持著前 6%-20% 的水平，正是藍天電腦於公司治理的投入的堅持與努力成果，未來將持續自我檢視與滾動式修正企業治理，以實踐企業永續治理的承諾願景。

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。 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。 2. 資金規劃、長短期投資及外匯避險、銀行往來。 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。 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。 3. 電子及機構零件之策略性採買、議價、市場詢價。 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。 2. 依據產銷計劃，分析產能，釐定生產及人員計劃。 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。 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。 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。 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

為建立嚴謹的公司治理體系，藍天電腦遵循《公司法》、《證券交易法》及相關法規，本著尊重法規與公司治理原則的精神，並成立董事會以維持公司的健康運作。本公司在董事會層級下設立了功能性委員會，包括「審計委員會」、「薪資報酬委員會」以及「公司治理委員會」以強化董事會的運作效能，專職的功能性委員會有助於督促相關營運活動，並為公司帶來更專業和獨立的建議。

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。本公司注重董事會組成之性別平等，目前董事會成員由 4 位董事、2 位獨立董事，共 6 位董事所組成。2023 年具員工身分之董事占比為 33%，獨立董事占比為 33%。獨立董事賴麗敏於 2023 年 5 月 31 日辭任，致董事人數由原 7 位變動為 6 位，2024 年股東會董事將全面改選，已規劃延攬 2 名專業優秀女性來擔任本公司董事，未來將視情況繼續延攬專業優秀女性來擔任本公司董事。

2023 年度董事會共召開 6 次會議，平均出席率高達 100%，與去年相比有顯著的提升。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。2023 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。

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 位董事平均分數為 4.95 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。



公司章程

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 2023 年度，審計委員會共計召開 4 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，針對配合之會計師輪調政策，評估更換會計師的獨立性和適任性，通過對轉投資公司增資案，以及通過 2024 年度的稽核計畫案。

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 2023 年共計召開了 3 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 2022 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

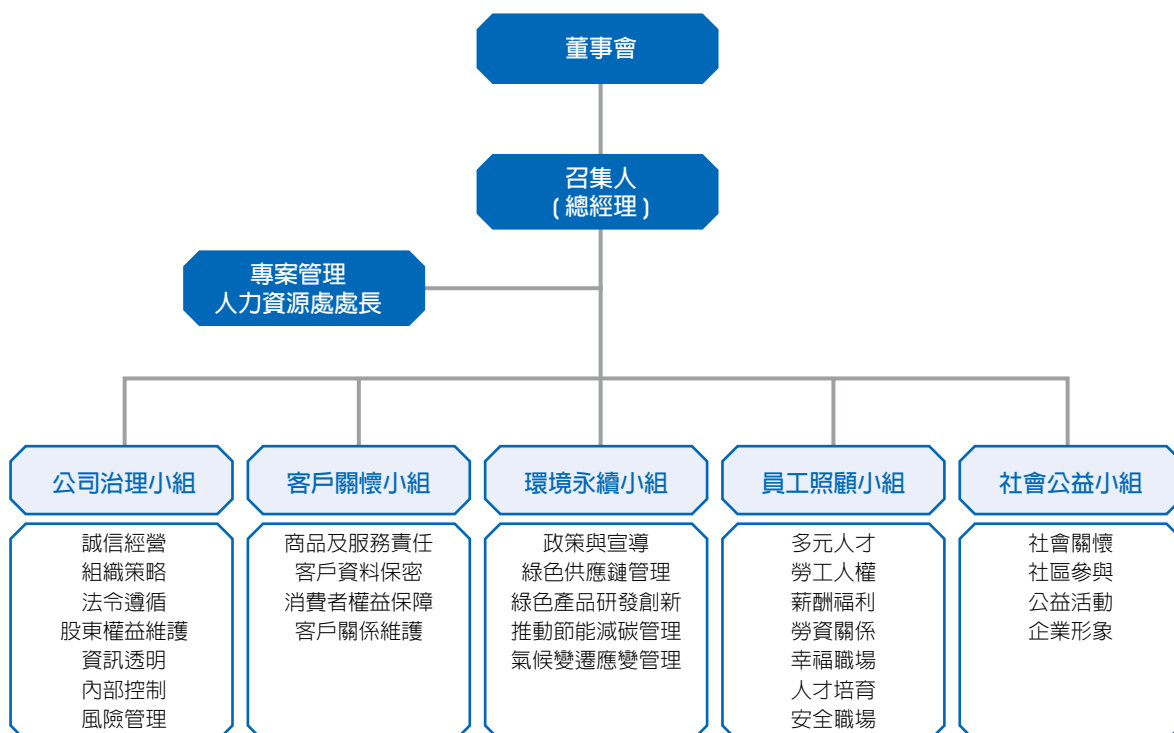
為健全董事會功能及強化管理機制，本公司於 2020 年依上市上櫃公司治理實務守則第二十七條第三項之規定設立公司治理委員會，經董事會決議由 5 位董事組成之，其中半數以上為獨立董事參與，並由委員互選 1 名董事或獨立董事擔任召集人及會議主席。公司治理委員會之運作方式依「公司治理委員會組織規程」辦理，旨在訂定公司治理實務守則及相關規章、檢討公司治理制度實施成效及年度執行計畫與進度，並訂定

及定期檢討董事進修計畫。2023 年度共計召開 2 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、下一年度稽核計畫案報告，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、員工照顧、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 ESG 趨勢不斷推進，企業必須找出與其業務密切相關的關鍵議題，並配合營運策略和行動計畫，建立量化績效指標作為評估、改善、追蹤的管理利器，並思考如何與客戶、供應商、員工等利害關係人進行資訊揭露與溝通。

為了跟上國際 ESG 趨勢和法規變化，藍天電腦所有董事皆已接受中華民國公司經營暨永續發展協會或證券交易所等單位的相關課程訓練，包括 2023 國泰永續金融暨氣候變遷高峰論壇、「上市櫃公司永續發展行動方案」宣導會等，相信公司最高決策單位能夠領導著公司走向 ESG 永續發展的正確方向。同時，藍天電腦的永續發展工作小組也與外部顧問合作，進行更詳細的企業永續教育培訓。透過持續學習和觀摩，希望提升公司的 ESG 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，並對任何違法行為採取零容忍態度。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 2023 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：



重大主題：誠信經營與反貪腐



1.4.1 誠信藍天

藍天完善的內部控制制度

行政管理中心為藍天電腦誠信經營專責單位，與稽核單位共同配合，負責相關規範之訂定。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，2023 年，共計 186 人點閱相關作業準則及辦法。

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。2023 年未有出現任何違反商業道德之不誠信行為貪腐事件。

2023 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 40 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。2023 年全年查核完畢，共提出 6 項建議改善事項，已全數改善完成。

此外，為確保藍天電腦在營運過程中已將誠信經營理念有效內化於全體同仁心中，公司採用 E-Learning 方式對員工進行誠信經營相關的教育訓練。2023 年，新增 66 人次的新進人員參加誠信經營相關課程「不賣金玉，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，以確保員工理解並承諾遵守誠信和道德行為的要求。在 2023 年，藍天電腦新進員工共有 71 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 2023 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 233 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，避免董事誤觸財務報告公告前封閉期間交易股票之規範。

重大主題：法規遵循

衝擊性

確保所有商業行為遵循相關法令要求，建構有效的公司治理架構與完善溝通管道，以深化員工誠信經營與守法觀念，實踐企業永續經營之理念。否則，若發生任何違反相關法令或公司政策與規定者，勢必衝擊公司之商譽及權益。

政策承諾

對於任何違反商業道德或保護智慧財產之行為，採取零容忍政策，訂定公司治理實務守則等，並要求新進人員須簽署「保密承諾書」、「廉潔自律承諾書」、「員工自律公約」及「智慧財產權聲明書」等文件。

目標

- 透過稽核單位與法務智權單位不定期的提醒與內部宣導，強化員工守法之意識，防範任何不誠信及違法行為之發生。
- 短期目標：**日常經營遵循公司各項營運活動無違反上市上櫃公司應遵守之公司法、證券交易法或其他商業行為有關法令，確保無任何相關之重大違法情事。
- 中期目標：**與上下游之客戶及供應商共同遵循企業之社會責任準則，避免發生違法貪腐事件，以求維持廉正商務交易環境。
- 長期目標：**持續性監控與即時響應對公司財務、營運造成影響的各項法規，並透過稽核制度監管法遵履行狀況，確保營運活動確實遵循當地法令規章。

權責單位

- 公司董事及經營團隊
- 法務智權處

投入資源

- 關注國內重大法律變更及趨勢，不定期藉由線上或實體課程，提升同仁對於商標、專利、營業秘密、人權等議題之法律意識。
- 法務智權單位於公司內部網站不定期提供法智新知及法令宣導專欄，透過平易近人的文字與圖片，增加同仁對法律及智慧財產權的興趣及基本概念。

申訴機制

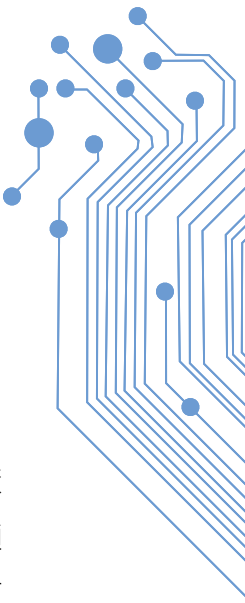
- 中文信箱：24199 三重郵局第 3-96 號信箱
- 英文信箱：P.O. BOX 3-96 Sanchong New Taipei City 24199 Taiwan (R.O.C.)
- Email address：audit@clevo.com.tw
- 專線電話：(02)2995-0299

行動方案

- 公司對外商業活動，要求供應商簽署「廠商廉潔承諾書」。
- 由權責部門提醒內部董事成員及內部重要經理人內線交易、買賣股票的重點事項，並定期回報主管相關處理情形。
- 開辦「智慧財產權概論」、「智慧財產權風險管理」、「TIPS 規範說明與要點」等 3 場智慧財產相關教育訓練課程，並預計於 2024 年舉辦 2 場法規遵循之教育訓練，敦促員工對智慧財產保護之重視與遵法意識之提升。

評估機制

- 2023 年並無發生違反當地法律之情事，並將持續關注各國相關法規之變更，隨時更新、落實於內部規範及流程，對此將開辦相關法律宣導課程，以提升員工法律遵循意識，確保公司營運符合法規之要求。今年度開辦「智慧財產權概論」、「智慧財產權風險管理」、「TIPS 規範說明與要點」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。



1.4.2 法規遵循

藍天電腦嚴格遵守各營運據點針對組織相關之產品或服務所須遵守的法規或相關政策規範。本公司秉持誠信原則和最高的道德標準，確保所有商業行為合法合規，新進人員皆須簽署誠信經營守則及道德行為準則相關文件。對於任何違反商業道德的行為採取零容忍政策，透過稽核單位定期的提醒與內部宣導，致力於深化員工誠信經營與守法的觀念、防範不誠信行為。本公司致力於定期蒐集和更新國內外重要市場的法律變動，並提出因應措施，以應對各項法規變化。



重大主題：資訊安全與客戶隱私



1.4.3 資訊安全與客戶隱私

參酌趨勢科技所發布的 2023 年度資安總評報告，指出臺灣所面臨的資安威脅高居全球第三。在上半年度檢測到大約 4,400 萬筆惡意連結，僅次於日本和美國。隨著資訊複雜度的提升，企業所面臨的風險也隨之增加，藍天電腦深知資訊安全是企業經營的數位護城河，

依據國內及國際資訊安全標準，針對公司內部稽核與控管的部分，制定多項內部管理作業規範。透過一系列嚴謹的管理方式，有效執行資訊安全治理、規劃、督導及推動等作業，安排定期的內外部稽核以確保作業程式運作正常，確實保護員工及客戶的資訊安全。

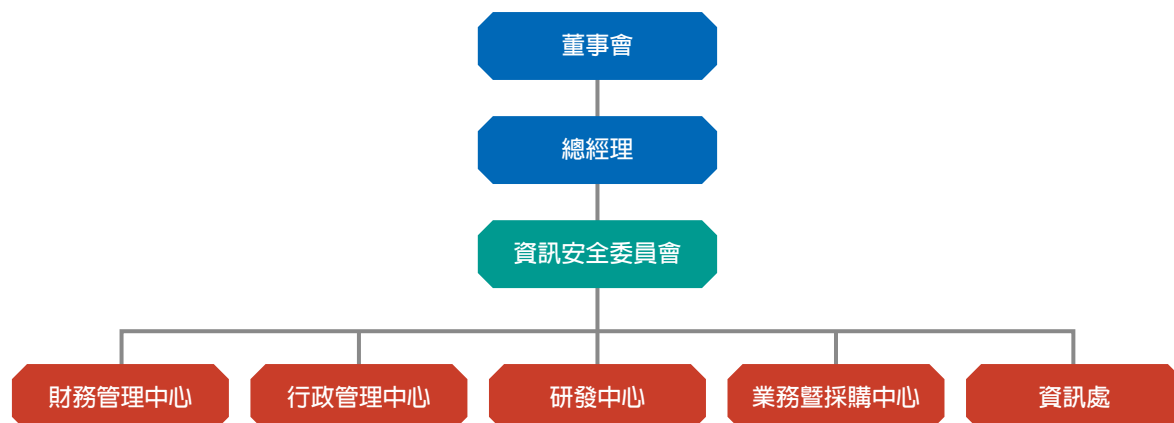
資安治理

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，納入凱博電腦及百腦匯，由公司總經理擔任主任委員，各中心主管擔任委員，透過每半年一次的例行性會議及針對動態事件召開會議的跨部門資訊安全委員會來運作，並於 2023 年 1 月設立資訊安全處為獨立單位。

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。

資訊安全委員會

隨著近年全球數位轉型浪潮興起，新興數位科技的應用除了帶來便捷，同時也提升企業的資安風險，藍天電腦為了有效控管資訊安全風險，依上市公司治理法規要求，加強資訊安全的組織架構。本公司於 2020 年 12 月成立資訊安全委員會，由公司總經理擔任主任委員，各中心主管擔任委員，以確保相關訊息之正確性與完整性、安全性及長期可用性。透過公司整體跨中心的管理層級，定期每年一次及動態事件召開會議，藉以了解、防範及處理各種資訊安全的需求，並將會議紀錄呈總經理核示及提交董事會報告相關議題及決策，落實並更有效執行各項資訊安全相關政策，將資安意識及觀念內化為公司企業文化的一部分。



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。

2023 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

資安行動

為有效落實資安管理，透過藍天電腦母公司資訊安全處及集團子公司資訊單位，於 2023 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。

為了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（SIEM; Security Information and Event Management）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。

2023 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 2023 年，本公司舉辦 2 場次資安教育訓練，共計 341 人參與，將資安管理知識深植於同仁心中，其中「資安轉型 - 數位賦能下資安產業發展趨勢」參與率更接近九成，顯現公司同仁對資安管理的重視。

2023 年資安教育訓練主題	參與人數
是詐騙也好，是演練也罷。你一定業障重才會沒注意的郵件社交工程！	294
資安轉型 - 數位賦能下資安產業發展趨勢	47

智慧財產管理計畫

近年數位轉型浪潮帶起新興商業模式，同時亦衍生大量內外部智慧財產權相關議題，2021 年 7 月本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），本公司於 2023 年 8 月申請第三方驗證，並於同年度完成審查，取得 TIPS 驗證證書。

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公司員工進行內部教育訓練，宣導智慧財產觀念，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「智慧財產權概論」、「智慧財產權風險管理」、「TIPS 規範說明與要點」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