



伍、對子公司之監理辦法

一、目的

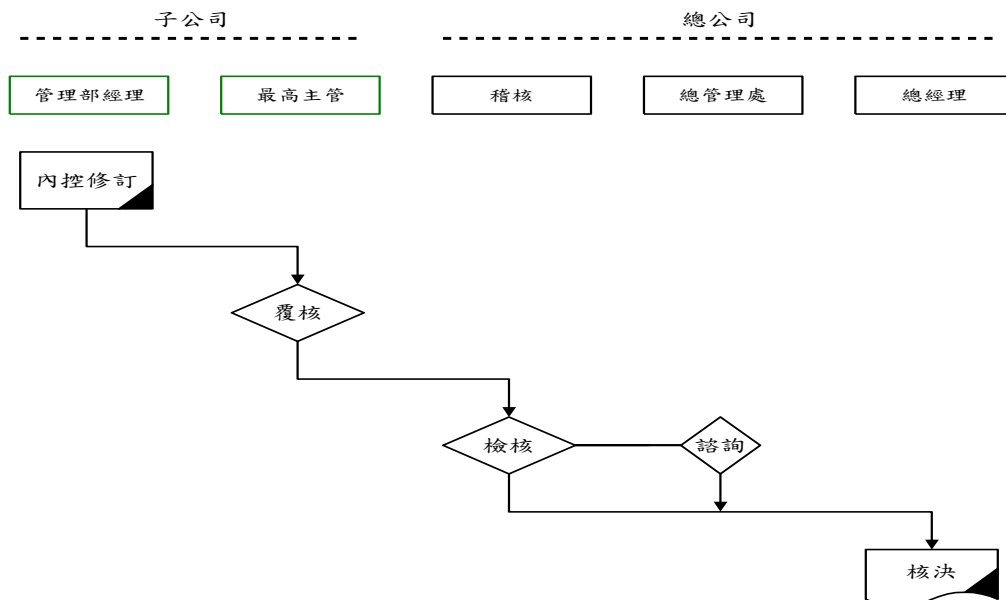
1. 為落實對各子公司之監理，俾降低本公司之轉投資風險，且可使各子公司在營運上有明確的策略及具體作業規範以為遵循，特訂定本辦法。
2. 基於證期會對公開發行公司內控之重視，且經實際整體考量下，子公司須依所在地政府法令之規定、實際營運之性質建立自己的內部控制制度。

二、執行單位

子公司內部控制制度由子公司之管理部經理統籌，視情況召集相關部門開會修訂。

三、修訂流程

圖 3-1 子公司內部控制制度修訂流程



說明：鑒於公司全球化經營、以及對整體經營之風險管理，母公司有必要監理各子公司之營運，所以當各子公司之內部控制制度完成時，須呈報給總公司系統後再行實施。

四、經營管理之監理

(一)組織

1. 各子公司董事人數，依當地法令規定設置，並由本公司之董事會指派代表人參與選任，改任亦同。本公司並應至少取得子公司至少一半之董事監席次，俾掌握經營決策權。
2. 各子公司之總理由本公司之董事會指派，其他經理人本公司得視業務需要派任適當人員擔任，或由子公司自行選任。

(二)經營策略及風險管理政策

1. 各子公司應以本公司之經營策略及目標為依據，訂定經營計畫及目標，於每年年初

列席本公司年度經營會時說明之。若其經營計畫相互間、或與本公司之經營策略衝突、或曝露之經營風險太高，本公司應即時糾正之。

2. 子公司經營性質係以生產為主，並協助本公司產銷、開發新產品、技術與市場等為經營方針。
3. 各子公司從事長短期投資、取得或處分有價證券、資金貸與他人及為他人背書保證等業務時，應確實依母公司之「取得或處分資產處理程序」、「資金貸與他人作業程序」及「背書保證辦法」之相關規定辦理，以控制財務風險。
4. 各子公司應維持穩健之財務結構，若負債比率超過 70%或流動比率低於 70%時，應即向本公司報告，並說明評估其發生原因、影響及因應措施。

(三)產銷政策

1. 業務區隔

- (1) 本公司與子公司所營業務以具產銷互補性或無衝突性為原則。
- (2) 每項業務於同一地區內，除市場可明確區隔外，應由單一公司經營為原則。
- (3) 本公司與各子公司應定期檢討資源共享及相互支援原則外，並應檢視所營事業是否衝突、目標市場是否重疊及定位是否妥當等。

2. 訂單接洽

各子公司之訂單接洽原則上由其自行負責，本公司則視狀況予以協助。但子公司如單純屬本公司之代工、加工廠或海外生產基地，則原則上由本公司負責接單事宜，但前揭性質之子公司如有多餘產能、庫存或產品種類及規格已非本公司銷售主力，則可視當地市場需求、行情自行接單。

3. 備料及存貨管理

- (1) 各子公司之備料及存貨管理應以降低存貨成本、維持良好之存貨週轉率為目標，並應有良好之紀錄，隨時記載存貨之正確數量。
- (2) 各子公司應於每年 11 月底前提出原物料需求項目予本公司採購單位彙總，採購單位應區分共同採購品項及個別採購品項，於 12 月底前通知各子公司。共同採購品項由本公司統一採購備料；個別採購品項由各子公司依內部控制制度中採購付款循環及生產循環之相關規定辦理。
- (3) 各子公司應按月提出存貨庫齡分析表，評估存貨週轉是否適當、有無過時或呆滯情形，若有存貨庫齡過長時，應瞭解原因並提出改善方案。
- (4) 本公司銷貨予子公司或代子公司採購原物料時，應參酌其所提出之按月存貨庫齡分析表、產銷月報表等，注意子公司是否已有存貨過高之情形。
- (5) 各子公司應於每年 6 月及 12 月底前盤點存貨，並提出盤點報告，對於異常之盤盈、盤虧應瞭解原因後，提出改善對策。

4. 收款及付款條件

- (1) 各子公司對客戶收款條件依自訂之「銷貨及應收帳款管理辦法」辦理。
- (2) 子公司與本公司之進銷貨原則上應依「母子公司交易細則及管理辦法」辦理。
- (3) 本公司與子公司間互有應收及應付款項時，採相互沖抵為原則。

5. 帳務處理

子公司相關會計人員處理會計事務時，應依循自訂之「會計制度」辦理。

(四)重大財務、業務事項

1. 事業計畫及預算

- (1)各子公司應於每年 12 月完成次年度之預算編制，內容包括營業目標、經營策略、產銷計畫、人力計畫、設備計畫及費用估計等，並提報本公司董事會核備。
- (2)各子公司每月提出損益月報表時，應同時提出預算執行分析。
- (3)各子公司凡涉及大金額之投資或費用，其效益顯現須一年以上，且金額非正常之營業費用預算所能吸收者，應以專案方式提出計畫，例如：新產品及市場之開發、新銷售通路或辦事處之建立、品牌推廣等，並應隨時檢討執行情形，必要時提出修正。

2. 重大設備投資及轉投資

- (1)各子公司除以投資為專業、或基於稅賦考量及須以間接投資方式為之而投資控股公司外，轉投資應以與其產業、市場、產品、研發及人才等有關聯效果之領域為優先考量，並應有明確之資金來源規劃，以免影響現有營運資金之調度。
- (2)各子公司進行重大設備投資及轉投資計畫時，應依本公司所訂定之「取得或處分資產處理程序」規定辦理。若預計設備投資及轉投資金額達新台幣 3 億元或本公司實收資本額 20%以上時，應先陳報本公司。

3. 融資政策

- (1)子公司之財會單位主管應評估利率走向、長短期負債比率及財務結構等因素，以決定籌資方式。
- (2)重大融資計畫(融資金額達 1 億元以上者)，應列入年度預算中，未列入者應經本公司董事會核備後，始得為之。

4. 重要契約

各子公司依「母子公司交易細則及管理辦法」之合約控管規定辦理。

5. 重大財產取得或處分

各子公司進行重大財產取得或處分計畫(包含從事衍生性金融商品交易)時，應依本公司自訂定之「取得或處分資產處理程序」規定辦理。若重大財產取得或處分之預計交易金額達新台幣 3 億元或本公司實收資本額 20%以上時，應先陳報本公司。

五、財務、業務資訊之監理

(一)獨立財務業務資訊系統之建立與溝通系統

1. 各子公司各自訂定「會計制度」，以提供及檢討分析按月之各項管理報表，及依當地政府規定完成財務、稅務申報。另亦應遵守自定之「銷售及收款循環」建立客戶資料、業務接單情形、產品及原料價格等獨立之業務資訊系統。
2. 本公司與各子公司間應建立電子書件往來之管道。
3. 各子公司發生依「公開發行公司取得或處分資產處理準則」、「公開發行公司資金貸與及背書保證處理準則」規定應公告申報事項，及證交法第三十六條所訂對股東權益或證券價格有重大影響事項時，應於事實發生日內向本公司報告，並於每月五日前將上月份取得或處分資產情形，及截至月底資金貸與他人、背書保證情形彙總向本公司申報。

(二)提供各項管理報表

1. 為配合本公司出具季報、半年報及年度財務報告，各子公司應於第一、三季結束後十五日內完成上一季之自行結算，並於半年度及年度結束後一個月內，完成上半年度或上一

年度之自行結算，另年度經會計師查核簽證之財報至遲亦應於三月中旬前完成，以供本公司簽證會計師查核之需要及編製合併報表。

2. 子公司應於每月五日前提供資金貸與他人及背書保證月報表、衍生性商品買賣月報表，並於每月二十日前提供下列各項報表：營運報告、產銷量月報表、資產負債月報表、損益月報表、現金流量月報表、應收帳款帳齡分析表、逾期帳款明細表及存貨庫齡分析表、等。
3. 本公司洽請子公司提供之其他管理報表，子公司應儘速提供。取得子公司月結之管理報告，若有異常事項，應進行分析檢討。

六、稽核管理之監理

一、建置稽核單位及制度

本公司應視各子公司之業務性質、營運規模及員工人數，指導其設置內部稽核單位及訂定內部控制制度自行檢查作業之程序及方法，並監督其執行。

二、稽核作業執行之控制作業

1. 本公司內部稽核細則應將各子公司內部稽核範圍，定期或不定期執行稽核作業；稽核報告之發現及建議於陳核後，應通知各受查之子公司改善，並定期作成追蹤報告，以確定其已採取適當之改善措施。
2. 子公司應將專案稽核計畫、年度稽核計畫及實際執行情形，發現之內部控制制度缺失及異常事項改善情形等儘速向本公司稽核單位報告。本公司稽核主管視其重要性及彙總各子公司所提資料後，向總經理提出報告，並將缺失及異常事項列為稽核項目之一。
3. 本公司內部稽核單位應覆核各子公司陳報之稽核報告或自行檢查報告，並追蹤其內部控制制度缺失及異常事項改善情形。

七、本程序與母公司關聯之辦法及作業程序：

子公司之營運活動若有關：與母公司交易、資金貸與他人、背書保證、取得或處分資產等等皆須遵循下列的母公司辦法及作業程序。

1. 母子公司交易細則及管理辦法。
2. 關係人、集團企業及特定公司交易作業辦法。
3. 資金貸與他人作業程序。
4. 背書保證辦法。
5. 取得或處分資產處理程序。

八、本程序經總經理同意後實施，並提報董事會核備，修正時亦同。