

目錄

前言

1 永續管理

2 多元價值創造

3 公司治理

- 3-1 治理架構
- 3-2 經營成效
- 3-3 風險管理
- 3-4 法規遵循

ESG 數據與附錄

Chapter 3 公司治理

- 3-1 治理架構 
- 3-2 經營成效 
- 3-3 風險管理 
- 3-4 法規遵循 



目錄

前言

1 永續管理

2 多元價值創造

3 公司治理

- 3-1 治理架構
- 3-2 經營成效
- 3-3 風險管理
- 3-4 法規遵循

ESG 數據與附錄



目錄

前言

1 永續管理

2 多元價值創造

3 公司治理

- 3-1 治理架構
- 3-2 經營成效
- 3-3 風險管理
- 3-4 法規遵循

ESG 數據與附錄

HIGHLIGHTS



七度入選 DJSI 新興市場

為台灣唯一連續七年入選道瓊永續指數 (DJSI) 新興市場成分股航空業者，並獲全球航空業者第一名殊榮。



七度入選 FTSE4Good 新興市場

連續七年入選富時永續指數系列 (FTSE4Good Index Series) 成分股。



六度入選 臺灣就業 99、臺灣高薪指數 100

連續六年入選臺灣就業 99、高薪 100 指數。



入選 MSCI 明晟指數

2022 年納入 MSCI 明晟全球標準型指數成分股。



前 6%-20% 優良廠商

入選第八屆公司治理評鑑前 6%-20% 優良廠商。



四度獲全球企業永續獎

四度入選成為台灣永續指數成分股。



九度獲台灣企業永續獎

連續九年摘下台灣企業永續獎殊榮，2021 年獲永續報告類 - 運輸業白金獎。



四度入選台灣永續指數

四度入選成為台灣永續指數成分股。



六度入選永續年鑑

為台灣唯一六度入選永續年鑑航空業者，2022 年獲永續年鑑航空業 Top 1% 殊榮。



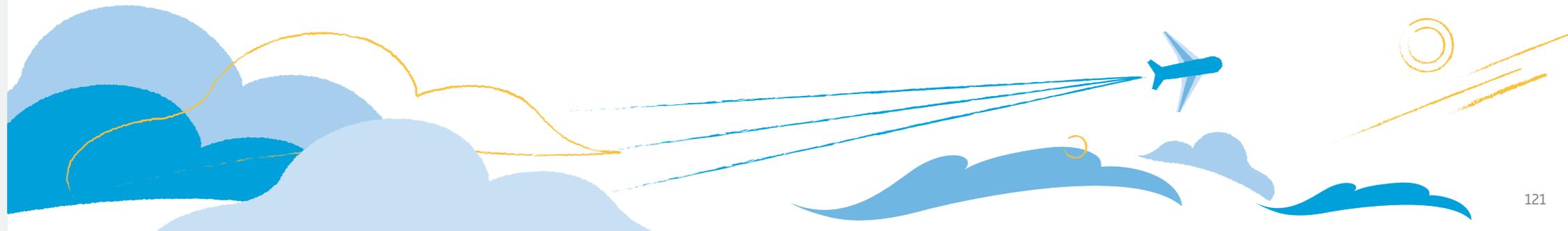
獲中華信用評等公司維持展望為「穩定」

於疫情期間的嚴峻產業逆風情勢中，華航 2021 年營運呈現韌性表現，所產生之 EBITDA 仍為正數，與其他國際航空公司的重大虧損形成鮮明對比，中華信用評等公司於 2022 年 10 月公布華航長、短期信用評等為「twBBB+/twA-2」，展望為「穩定」。



首度獲國家永續發展獎

首獲行政院 111 年度國家永續發展獎「企業類國家永續發展獎」殊榮。



3-1 治理架構

(GRI 2-9, 2-10, 2-11, 2-15, 2-17, 2-19, 2-20)

董事會

華航董事會為公司最高治理單位，除依據相關法令規章及股東會所賦與之職權，制定並遵循各項法規與辦法外，並負責監督執行結果、決議重要事項及指導經營團隊。董事會成員組成多元化，根據公司法 198-1，董事遴選由股東提名，遴選唯才適任，不設限於性別、國籍及種族，且擁有良好素養及能力於專業領域或國際公司經營經驗，同時考量航發會及政府觀點，本 (22) 屆 13 名董事，含 3 名獨立董事，其中女性獨立董事 1 名。董事任期為 3 年 (本屆自 2021 年 8 月 12 日起至 2024 年 8 月 11 日止)，透過績效評估及根據董事特殊專業作為連任名單之依據，每年至少召集 5 次董事會議，遇有重要或緊急業務亦得隨時召集之。

2022 年度董事進修為全球風險認知－未來十年機會與挑戰及 2030/2050 淨零排放之 3 小時進修課程及企業永續經營不二法門 - 外部創新之 3 小時進修課程共計 6 小時；透過審計委員會及風險委員會討論及溝通後決議關鍵重大事件涵蓋 744F 貨機及 A333 客機耐用年限變更案、「購買 777F 貨機」案、新廣體客機引進案、787 新廣體客機備份發動機與發動機維護包修服務 (PBTH) 採購案等，同時亦監督本公司永續委員會於董事會呈報公司在永續發展相關目標及成果。[參考 華航年報](#)

截至 2022 年 12 月，華航股權比例達 5% 以上的股東如下：

主要股東名稱	台灣貢獻	股權比例
財團法人中華航空事業發展基金會	致力於協助中華民國航空事業發展、國家重大交通建設、研究及有關活動之推展為目的。	31.05%
行政院國家發展基金管理會	加速產業創新價值，促進經濟轉型及國家發展。	8.64%

註：財團法人中華航空事業發展基金會、行政院國家發展基金管理會亦為華航法人董事。

為利獨立董事客觀行使職權，本公司《公司治理實務守則》明定獨立董事連續任期不宜逾三屆，以避免因久任降低其獨立性，目前現任三位獨立董事平均任期皆未有任期超過九年之情形。華航注重董事之獨立性，董事長與總經理非由同一人擔任，或有互為配偶或一親等親屬情事，董事間亦無具有配偶或二親等以內之親屬關係。獨立董事具備主管機關所定獨立性，兼任其他公司董事或獨立董事未逾二家，且所有董事兼任其他上市櫃公司董事皆未逾二家。為確保董事之獨立性有效落實，公司亦對董事外部獨立性進行評估，設定董事符合外部獨立性之目標為總席次 80%，2023 年董事符合外部獨立性情形之占比為 92.30%，達所設目標之要求。

本公司對於國內外主管機關及內外部稽核報告所提重大缺失及改善辦理情形、營運與業務重大事項等，均提報董事會，俾掌握因應時效。另外，對董事之利益迴避訂有明確規範，董事亦秉持高度自律，就董事會所列議案與其自身或其代表之法人有利害關係時，均於當次董事會說明其利害關係之重要內容，並於討論及表決時自行迴避，且未代理其他董事行使表決權。本公司董事所具專業知識及獨立性之資訊如下：

目錄

前言

1 永續管理

2 多元價值創造

3 公司治理

• 3-1 治理架構

• 3-2 經營成效

• 3-3 風險管理

• 3-4 法規遵循

ESG 數據與附錄

目錄

前言

1 永續管理

2 多元價值創造

3 公司治理

• 3-1 治理架構

• 3-2 經營成效

• 3-3 風險管理

• 3-4 法規遵循

ESG 數據與附錄

董事姓名	基本組成										產業經驗							專業能力				
	職稱	外部獨立性 (註1)	具有員工身份	職稱國籍	性別	年齡			獨立董事任期 年資		航空	運輸	專業 服務與行 銷	財務與金融	建築與工程	銀行及保險與 房地產	商務與供應	資訊與科技	金屬與機械	法律	會計	風險管理
						40-50 歲	51-60 歲	61-70 歲	3年 以下	6-9 年												
謝世謙	董事長	獨立性董事	-	中華民國	♂	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓	○	-	-	✓	○	-	-	○	✓
高星漢	董事	執行董事	✓	中華民國	♂	-	✓	-	-	-	✓	✓	✓	○	-	-	✓	○	○	-	○	✓
陳致遠	董事	獨立性董事	-	中華民國	♂	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	○	-	✓	✓	○	-	-	-	✓
丁廣鈺	董事	獨立性董事	-	中華民國	♂	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-	○	✓
陳漢銘	董事	獨立性董事	-	中華民國	♂	✓	-	-	-	-	✓	-	✓	○	✓	✓	✓	-	✓	-	-	✓
陳茂仁	董事	獨立性董事	-	中華民國	♂	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	○
危永業	董事	執行董事	✓	中華民國	♂	-	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	○
趙剛	董事	執行董事	✓	中華民國	♂	-	-	✓	-	-	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	○
王時思	董事	獨立性董事	-	中華民國	♀	-	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	○	-	-	✓
張惠娟	董事	獨立性董事	-	中華民國	♀	-	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	✓	-	✓	-	-	✓
黃協興	獨立董事	獨立性董事	-	中華民國	♂	-	✓	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓
張謝金森	獨立董事	獨立性董事	-	中華民國	♀	-	-	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	✓	○
黃欽勇	獨立董事	獨立性董事	-	中華民國	♂	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	○

✓ 指具有能力、○ 指具有部分能力。

註1：華航董事會採單軌制，董事符合外部獨立性評估為獨立性董事係採以下標準，董事需為非執行董事，且下列9項指標需至少符合4項，其中前3項需至少符合2項：

- 過去1年內，董事未任職本公司高階主管
- 本年度董事及其家族成員未接受公司或任一母子公司超過60,000美元，但受美國SEC 4200條款允許者得不在此限
- 本年度董事的家族成員未任職公司或任一母子公司的高階主管
- 董事非公司或經營團隊的諮詢顧問，且與公司諮詢顧問沒有利害關係
- 董事與公司主要顧客或供應商沒有利害關係
- 董事與公司或經營團隊沒有服務契約關係
- 董事與主要受公司捐獻之非營利組織沒有利害關係
- 過去1年內，董事未任職於公司外部查核機構或擔任合夥人
- 董事與董事會獨立性運作無任何利益衝突

另外，依據公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法第4條規定，本公司獨立董事兼任其他公司獨立董事不得逾三家。

註2：董事成員經（學）歷及兼任其他公司職務情形、董事之專業知識、經驗領域與符合獨立性情形及董事會運作情形請參閱華航年報。

董事會功能委員會

董事會授權其轄下設置之「審計委員會」、「薪資報酬委員會」及「風險委員會」等三個委員會，分別協助董事會執行其監督及指導之職責並依照董事會通過之組織規程召集會議，行使法令授予之職權審議及討論相關議題，並將結論與建議定期提報至董事會決議，其中薪資報酬委員會依據華航薪資報酬委員會組織規程委員會職權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。

功能委員會

	審計委員會	薪資報酬委員會	風險委員會
成員	黃協興 召集人 黃欽勇 獨立董事 張謝金森 獨立董事	黃協興 召集人 黃欽勇 獨立董事 張謝金森 獨立董事	張謝金森 召集人 黃協興 委員 黃欽勇 委員 丁廣鉉 委員 陳致遠 委員 梁國源 顧問
開會頻率	每季至少召開 1 次	每年至少召開 2 次	每季召開 1 次
功能	本委員會由全體獨立董事組成，協助董事會履行其監督公司在執行有關財務報表的允當表達、簽證會計師的選(解)任及獨立性與績效、公司內部控制的有效實施、公司相關法令及規則之確實遵循，及其他法定職權所包括之事項。	本委員會定期檢視董事及高階經理人整體薪酬與福利政策，並且每年皆執行一次董事會績效評估，每三年則由符合外部專業獨立機構或外部專家學者團隊執行評估一次(最近一次為 2020 年)，2023 年將辦理外部評估)，透過績效評估、薪酬制度來提升管理階層對企業的長期價值，建立良好公司治理制度進而達成永續發展經營目標。 註：董事及高階經理人薪酬請參閱 華航年報 及 華航薪資報酬委員會組織規程 華航薪資報酬委員會組織規程	本委員會協助董事會檢視公司之總體財務、經濟、飛安、個資及資安等風險管理策略之訂定、執行結果及因應措施。

註：目前未設有薪酬顧問獨立於董事會、高階管理階層之外。

董事及經理人之績效評估及薪資報酬參考同業通常水準支給情形，並考量與個人表現、公司經營績效及未來風險之關連合理性。公司經營績效及未來風險亦涵蓋不同利害關係人所關注主題之經濟、環境與人權衝擊。董事支領車馬費，無支領董事酬勞；董事長、總經理及高階管理人(資深副總經理) 薪酬制度依公司現行各項制度，含任用敘薪標準、晉升職等薪給調整、績效考評、離退休金核算標準等。董事長薪酬依公司章程第 18 條規定，依其對本公司營運參與之程度，授權董事會比照本公司經理人報酬之相關規定議定之。總經理薪酬依照本公司總經理職位薪給報酬標準支給，獎金及員工酬勞依公司整體經營績效及現行各項作業辦法辦理。高階管理人薪酬政策以責任、職位、年資、個人能力及經驗等因素，依本公司該職位之薪給標準，並參酌市場薪資水準，做為評量給薪之基礎。目前董事長、總經理、高階管理人薪酬制度未設有索回機制。

總稽核室

為落實企業永續經營目標，總稽核室善盡監督責任，落實公司治理制度與防止舞弊與貪腐事件發生，並有持續追蹤與限期改善的制度，2022 年全年查核案件依分類統計查核案件如下表，所有案件均已完成矯正措施並提報總稽核室核備結案。

2022 年全年查核案件

案件類型	查核案件數	稽核建議事項數	矯正措施改善事項數
總公司	15	95	95
分公司	16	94	94
子公司	11	64	64
衍生性商品交易	12	無，均符合法規	-
資金貸與他人及背書保證作業程序	4	無，均符合法規	-

總稽核室每年根據各單位之自行評估報告及年度稽核所發現之缺失及異常事項改善情形，作成「整體評估」，以確認內部控制制度之有效性，並據以作成「內部控制制度聲明書」，呈報董事會審議。此外，總稽核室設有舞弊與不當行為之舉報作業辦法，若公司內部員工或外部關係人如供應商等，發現本公司及關係企業員工利用職務之便，作出無論是收賄或做出違背職務之行為，謀取不法利益或圖利他人，導致公司財物或商譽損失時，得透過管理機制或公司官網(利害關係人專區-從業道德)及公司年報(公司治理報告-公司治理運作)公告之獨立檢舉信箱 auditor@china-airlines.com 逕行舉報。

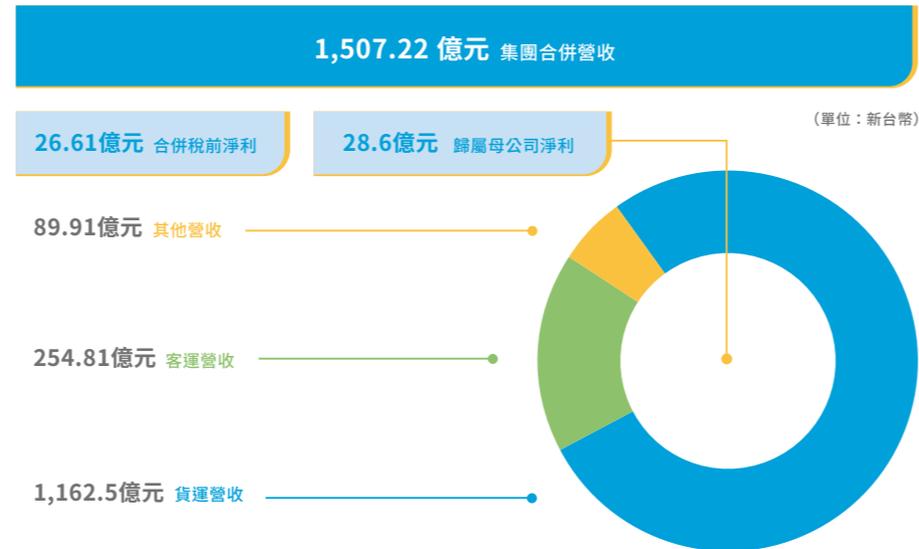
公司治理架構圖



3-2 經營成效 (GRI 201-1)

隨著 COVID-19 疫苗覆蓋率提升及重症率大幅下降，各國逐漸走向邊境開放；由於亞洲地區開放較慢，復甦情況顯著落後於歐美。全球航空業儘管客運市場復甦露出曙光，經營環境仍面臨極大挑戰，包含地緣政治衝突（俄烏戰爭）、通膨、升息、經濟成長趨緩、邊境政策、高庫存水位等多重因素影響，加上油料、人事及檢疫成本費用增加，使得營運成本大幅提高，壓縮獲利空間。本公司彈性因應市場變化，由「以貨為主」的經營策略轉向為後疫情的「客貨兼具」，持續進行機隊汰舊換新計畫，引進 A321neo、777F 等全新機隊，並訂購 16 架波音 787-9 客機，陸續汰除 737-800、A330-300 客機及 747-400F 貨機，透過機隊優化更新，彈性調節客貨運航班，布局整體營運航網，積極搶攻載貨商機，全力衝刺後疫情時代；2022 年合併營業收入 1,507.22 億元（其中客運營收 254.81 億元，貨運營收 1,162.5 億元，其他營收 89.91 億元），合併營業淨利 25.85 億元，合併稅前淨利 26.61 億元，最後歸屬母公司稅後淨利達 28.6 億元。參考 [附錄財務績效展現](#)

經營成效圖



合併財務數據

(單位：新台幣億元)

項目	2019	2020	2021	2022
客運營收	1,114.1	257.04	60.64	254.81
貨運營收	437.9	819.18	1,245.41	1,162.5
其他營收	132.4	76.28	82.36	89.91
集團合併營收	1,684.4	1,152.5	1,388.41	1,507.22
集團合併稅前盈餘	-00.97	-6.54	111.27	26.61

個體財務數據

(單位：新台幣億元)

項目	2019	2020	2021	2022
營業收入	1,463.7	1,063.27	1,321.4	1,410.7
營業成本	1,350.1	951.9	1,062.3	1,280.89
營業費用	112.8	62.52	65.9	70.63
所得稅費用 (利益)	0.1	0.31	25.94	10.29
薪資總額	144.8	128.92	161.88	144.94
員工福利總額	219.7	189.31	225.96	204.65
退休金總額	16.2	15.87	15.27	14.66

目錄

前言

1 永續管理

2 多元價值創造

3 公司治理

- 3-1 治理架構
- 3-2 經營成效
- 3-3 風險管理
- 3-4 法規遵循

ESG 數據與附錄

目錄

前言

1 永續管理

2 多元價值創造

3 公司治理

- 3-1 治理架構
- 3-2 經營成效
- 3-3 風險管理
- 3-4 法規遵循

ESG 數據與附錄

2022 年華航集團國際客貨運營運實績

航線	航空公司	離場班次數 (飛行架次)	客運					貨運				
			載客人數 (人)	市占率 (%)	載客公里 (RPK)	可售座位公里 (ASK)	載客率 (%)	貨運噸數 (公噸)	市占率 (%)	載貨噸公里數 (FRTK)	可售貨噸公里 (FATK)	載貨率 (%)
國際線		42,836	1,453,866	34.5	6,556,748,672	14,836,886,817	44.2	1,465,527	62.5%	6,270,198,884	8,223,791,073	76.2
		778	48,380	1.1	26,959,877	87,778,218	30.7	9,994	0.4%	3,209,089	9,724,513	33.0
		1,392	152,444	3.6	292,181,335	468,306,842	62.4	2,470	0.1%	4,929,286	9,281,998	53.1
	集團合計	45,006	1,654,690	39.2	6,875,889,884	15,392,971,877	44.7	1,477,991	63.0%	6,278,337,260	8,242,797,584	76.2
國內線		27,269	1,809,462	37.3	755,810,697	1,067,270,051	70.8	15,846	34.6	1,977,406	10,118,911	19.5
全球	集團合計	72,275	3,464,152	38.2	7,631,700,581	16,460,241,928	46.4	1,493,836	62.4	6,280,314,666	8,252,916,496	76.1

資料來源：交通部民航局「民航運輸統計（表 18 國籍航空公司全球航線客貨運概況）」。

3-2-1 經營環境風險及機會分析

航空業串聯全球「人流」及「物流」，全球經濟成長及榮景與其發展息息相關，根據國際航空運輸協會（International Air Transport Association, IATA）2022 年 12 月公布報告顯示，2022 年全球航空市場持續恢復中，預估載客人數增至 34.24 億人次、載貨噸數則減至 6,030 萬公噸，產值回升近 2,330 億美元，虧損縮減至 69 億美元，客運量 2024 年有望恢復至疫情前水準。華航持續透過「經營環境風險及機會分析」，定期檢視中長期經營機會與風險，結合利害關係人所關注的「重大性議題」，並透過「永續發展策略」，以具體行動落實「永續發展目標（SDGs）」。

全球航空產業	2021	2022 預估	2022 與 2021 年比較	
產值 (億美元)	5,210	7,540	+2,330	+44.8%
貢獻全球 GDP (%)	0.5%	0.7%	+0.2ppt	
載客人數 (億人次)	21.85	34.24	+12.39	+56.7%
客運量 RPK (兆公里)	3.623	6.136	+2.513	+69.4%
客運營收 (億美元)	2,390	4,380	+1,990	+83.3%

全球航空產業	2021	2022 預估	2022 與 2021 年比較	
載貨噸數 (萬公噸)	6,560	6,030	-530	-8.1%
貨運量 FRTK (億公里)	2,720	2,500	-220	-8.0%
貨運營收 (億美元)	2,042	2,014	-28	-1.4%
稅後盈餘 (億美元)	-420	-69	+351	+83.6%

資料來源：IATA 國際航空運輸協會。

目錄

前言

1 永續管理

2 多元價值創造

3 公司治理

- 3-1 治理架構
- 3-2 經營成效
- 3-3 風險管理
- 3-4 法規遵循

ESG 數據與附錄

經營機會

航空客運解封商機

隨著全球 COVID-19 疫情趨緩，疫苗覆蓋率提升，各國逐步鬆綁邊境管制及入境檢疫措施，致力重振旅遊觀光；航空業者亦視市場需求恢復正常載客航班服務，並開闢新航線，瞄準後疫情時代的解封商機。根據 IATA 於 2022 年 12 月發布的報告指出，整體客運市場預計 2024 年恢復至疫情前水準，國內及國際旅客人數分別於 2024 及 2025 年恢復至疫情前水準。目前航空客運仍處於復甦階段，國籍航空業者為因應未來市場變化，積極布局客運業務，持續客機汰舊換新計畫，引進新世代客機，提升整體營運效益，並導入零接觸服務，全力搶攻復甦商機。

發揮轉運樞紐地理位置優勢

在美中貿易戰、科技戰及 COVID-19 疫情帶動全球供應鏈重組趨勢下，台灣位處於亞太地區重要樞紐地理位置，有利發展客、貨運中轉業務，桃園機場配合政府推動「亞太營運中心—空運轉運中心計畫」規劃興建第三航廈（2015-2026）、第三跑道（2025-2030）及西衛星廊廳（2028-2035）；此外也規劃新航機維修區（2028-2029）及新貨運園區（2025-2034）以符合後疫情運量發展需求，並持續提升營運效率及國際競爭力，吸引轉機客源、轉口貨物商機，朝東亞航空樞紐機場目標邁進。（桃機 2040 年目標客運量為 8,200 萬人次，貨運量為 402 萬噸）

機隊汰舊換新 強化營運效率

為落實永續發展，華航持續進行機隊汰舊換新計畫，新世代的機隊，不論在航機設計、燃油效率、營運效益及產品普及率都具有優勢，不僅大幅優化成本結構，也將是邁向 2050 淨零碳排的一大助力。2020 年起陸續引進 6 架 777F 貨機，並於 2022 年初增購 4 架 777F 貨機，2024 年交付完畢達 10 架規模，逐步汰換 747-400F 全貨機。客機汰換計畫於 2021 年底開始引進空中巴士 A321neo 新世代客機，以汰換波音 737-800 客機，並訂購 16 架波音 787-9 客機以汰換 A330-300 機隊，以省油高效能、環保節能的航機優勢迎向後疫情新世代。

此外，為全力衝刺疫情時代的客運商機，本公司於引進的 A321neo 新機隊，強調零接觸服務、高規格防疫，升級全平躺豪華商務艙、配備最新個人影視系統及最大螢幕、機上高速 Wi-Fi 與免費文字簡訊等服務。未來導入的 787-9 客機為旗艦級新世代產品，新機隊將採用最新型客艙座椅設備，配置高畫質個人影視娛樂系統及機上網路，期能提供旅客更優質的舒適旅程。華航連續 7 年榮獲航空乘客體驗協會（APEX）「國際航空公司評鑑」五星航空獎（2023 APEX Five Star Global Airline），透過遍布全球航網，將台灣文創實力與生活美學推上國際舞台，讓旅客感受不一樣的華航，讓每趟旅程都是精彩、安心、舒適、愉快的體驗。

經營挑戰

全球航空業復甦挑戰（疫情、缺工、地緣衝突、經濟衰退）

受到 COVID-19 疫情反覆、缺工、地緣政治衝突、經濟衰退等多重變數影響，全球航空業面臨嚴重衝擊，根據 IATA 最新預測，全球航空公司於疫情期間預估總虧損高達 1,866 億美元（2020 虧損 1,377 億；2021 虧損 420 億；2022 虧損 69 億）。IATA 預估 2022 年整體客運量年增 56.7%，達 34.24 億人次（疫情前 75% 水準），客運收入年增 83.3%，達 4,380 億美元；預估貨運量（噸數）年減 8.1%，達 6,030 萬噸（疫情前 109% 水準），貨運收入則年減 0.5%，達 2,014 億美元。IATA 預估亞太地區航空業者疫情期間累計虧損高達 698 億美元（2020 虧損 450 億；2021 虧損 148 億；2022 虧損 100 億）。恢復期間需仰賴充實的營運資金，加上穩定持續的獲利，才能彌平巨額的債務負擔。

商務差旅市場 復甦緩慢

全球商務旅行協會（Global Business Travel Association, GBTA）指出，2022 年商務差旅規模預估年增 33.8%，總產值達 9,330 億美元（疫情前 65% 水準）；受到通膨、供應鏈瓶頸、高能源價格、缺工、俄烏戰爭、經濟放緩等多重因素影響，要恢復以往的水準恐要延後至 2026 年（原估 2024 年）。全球 2022 年平均機票價格為 646 美元，年增 48.5%；經濟艙為 464 美元，年增 37.3%；高艙等（頭等 / 商務）為 3,568 美元，年增 45.2%。亞太地區 2022 年平均機票價格為 369 美元，年增 61.8%；經濟艙為 265 美元，年增 40.2%；高艙等（頭等 / 商務）為 3,664 美元，年增 85.0%。受到員工的意願、公司的政策和疫情的不確定性，再加上差旅成本（機票、飯店、租車）大幅增加的衝擊下，企業選擇減少差旅支出，削減差旅預算；隨著「數位工具」廣泛地被企業採用下，使得「遠距辦公」和「視訊會議」的比例大幅提升，間接促使商務差旅的恢復上更加困難，對於仰賴商務客群的航空業者，勢必對營收和獲利空間帶來一定衝擊。

後疫情時代 有限空運資源的分配

根據 IATA 報告顯示，COVID-19 疫情爆發以來，航空業面臨前所未有的挑戰，全球 86 間航空公司面臨倒閉（2020 – 54 間；2021 – 32 間），另有 225 間航空公司暫停營運（2020 – 156 間；2021 – 69 間），此外亦有新進業者 87 間（2020 – 29 間；2021 – 58 間）於疫情期間投入市場。近年亞太各國機場不斷擴充設施、提昇軟硬體服務，桃園機場無論航廈、停機坪、時間帶、跑道及其他支援設備能量已達飽和，復甦期間對外面臨外籍業者陸續恢復航班，對內面臨主力業者星宇航空大舉投入市場；其中最大的挑戰在於「短期航機停駐空間不足」及「第三航廈分配」等問題，可見在空運有限的資源下，未來市場競爭勢必更加劇烈。

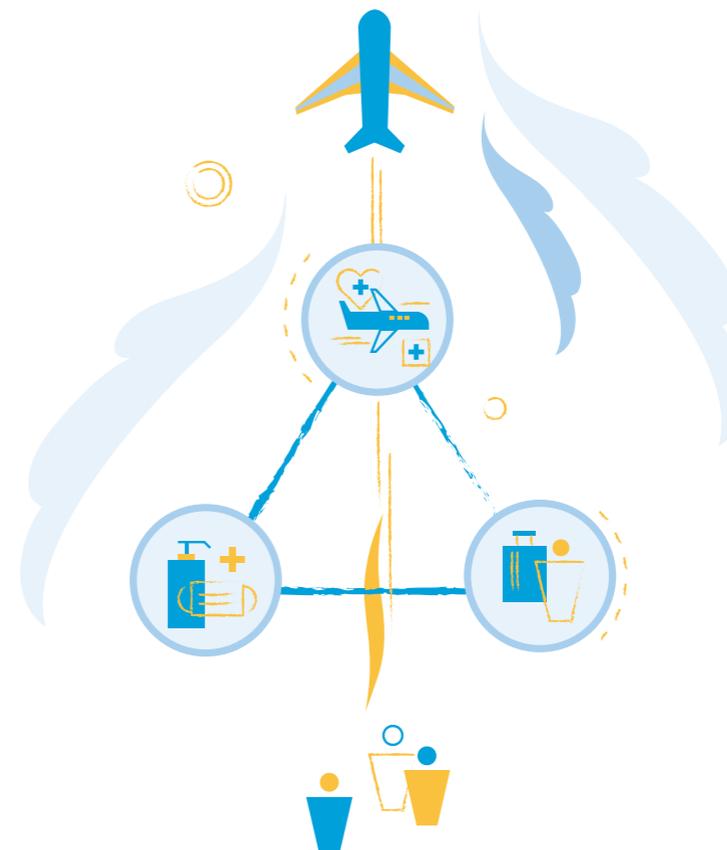
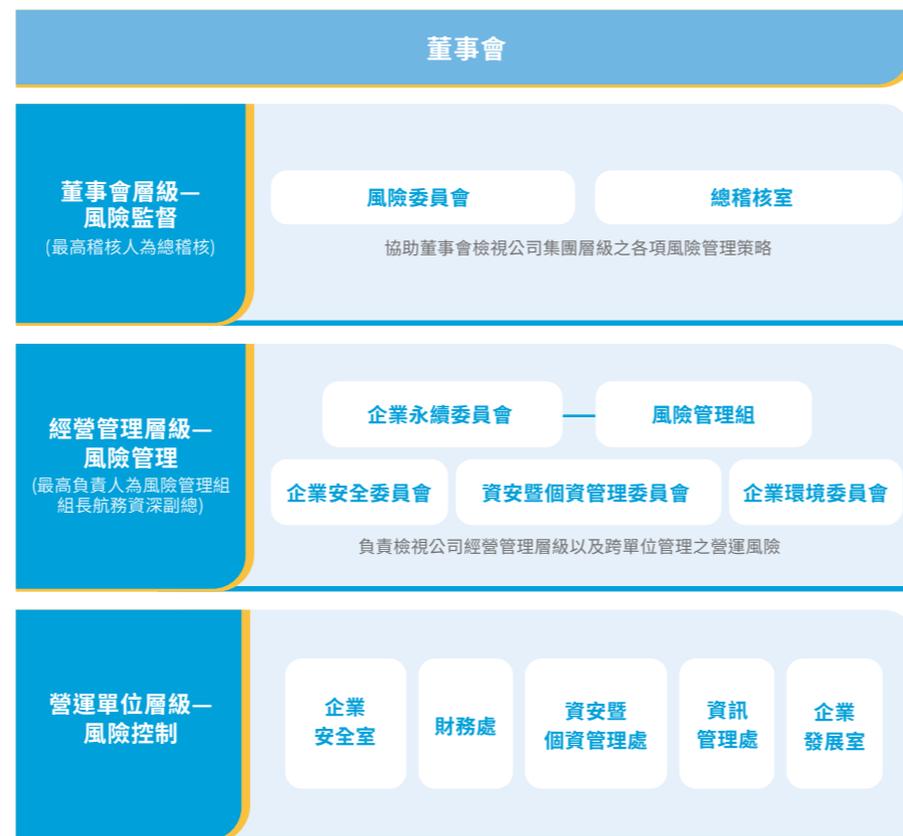
3-3 風險管理 (GRI 102-15)

3-3-1 風險管理機制 (GRI 102-11)

風險治理及組織架構

風險管理位居企業永續經營關鍵地位，面對與日俱增的新形態風險，華航特別於董事會轄下設置「風險委員會」定期召開會議，由總稽核室列席風險委員會，總稽核為最高風險稽核人協助董事會檢視公司之各項風險管理策略之訂定、執行結果及因應措施，並針對各主要類型之風險，要求所屬單位負責控管，同時董事會每年邀請外部機構之專家或學者為董事提供 6 小時之相關進修課程，2022 年 5 月及 8 月分別為董事講授「全球風險認知－未來十年機會與挑戰及 2030/2050 淨零排放」及「企業永續經營不二法門－外部創新」等（共 12 名董事參加，施訓率為 92%）。此外，安全面與經營面風險係屬公司經營管理層級、跨單位之營運風險，本公司於總經理下設立「企業永續委員會」、「企業安全委員會」、「資安暨個資管理委員會」、「企業環境委員會」，其中「企業永續委員會」為本公司推動永續發展與治理的最高單位，由轄下的風險管理組整合及督促各單位落實 ESG 各面向之風險管理政策推動及改善作業，並由風險管理組的組長航務資深副總擔任最高風險管理負責人（企業永續委員會架構詳 1-2-1 企業永續委員會）；營運單位層級各權責單位包括企業安全室、財務處、資安暨個資管理處、資訊管理處、企業發展室進行風險控制，定期分別就公司潛在風險，鑑別、評估及研擬因應措施，並將其結果提報相關委員會及會議。

華航風險治理與管理圖



目錄

前言

1 永續管理

2 多元價值創造

3 公司治理

- 3-1 治理架構
- 3-2 經營成效
- 3-3 風險管理
- 3-4 法規遵循

ESG 數據與附錄

目錄

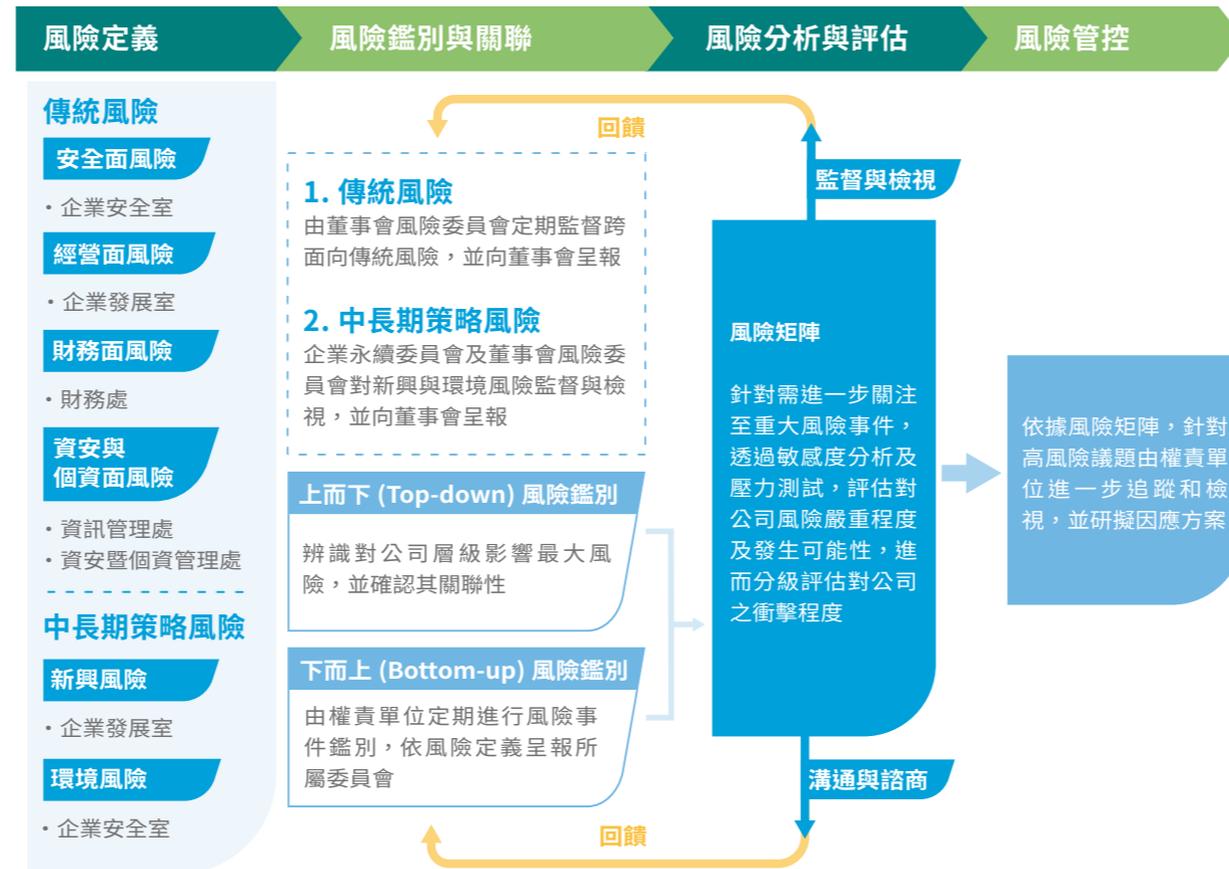
前言

- 1 永續管理
- 2 多元價值創造
- 3 公司治理
 - 3-1 治理架構
 - 3-2 經營成效
 - 3-3 風險管理
 - 3-4 法規遵循
- ESG 數據與附錄

企業風險管理模式及流程

華航風險管理架構主要參考企業風險管理 (Enterprise Risk Management, ERM) 等，以多層級組織的方式進行公司總體風險的管理及監控，並重視風險之間可能的相互影響關係，以降低衝擊及謀求永續經營之道。華航企業風險管理依重大性原則，針對傳統風險及中長期策略風險事件進行鑑別，並依循「事件鑑別、風險分析、風險評估、風險管控」四大步驟，分析與評估風險事件對公司之衝擊程度、研擬因應方案，並透過董事會風險委員會、企業永續委員會等機制定期追蹤和檢視。華航同時評估鑑別出風險與重大主題分析結果的關連性，以確保對經濟、環境和人群（包括人權）造成的衝擊與可能帶來的風險亦涵蓋於風險管理過程中，此外華航已建立有效會計及內控制度，其中內控制度畫分為五個組成要素包含控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通及監督作業，為評估內控制度及執行有效性，每年按風險評估擬訂年度稽核計畫，由總稽核室定期與不定期執行查核作業，以落實誠信經營，降低相關風險至可接受水準並防止舞弊貪腐情事發生。

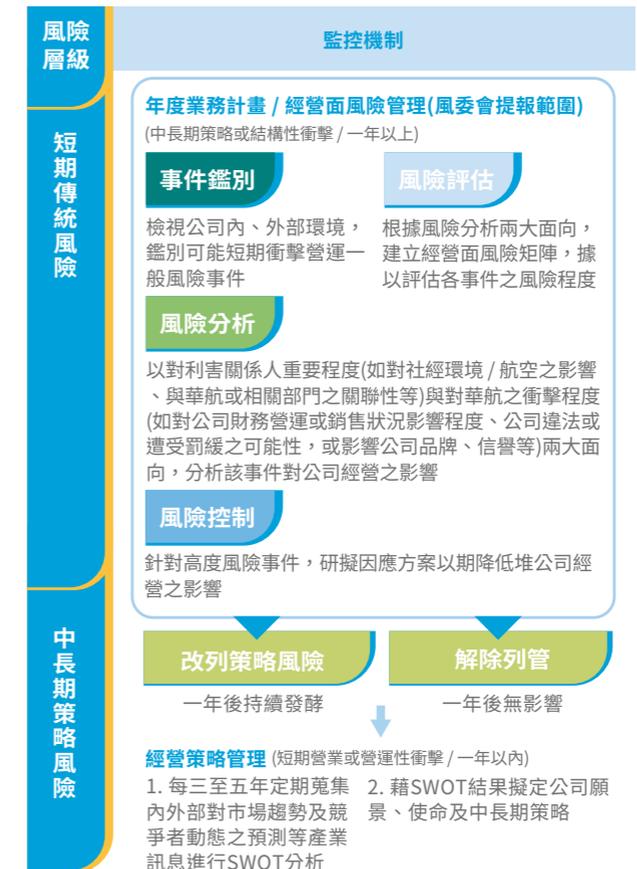
華航風險管理模式 / 流程



3-3-2 風險鑑別與因應

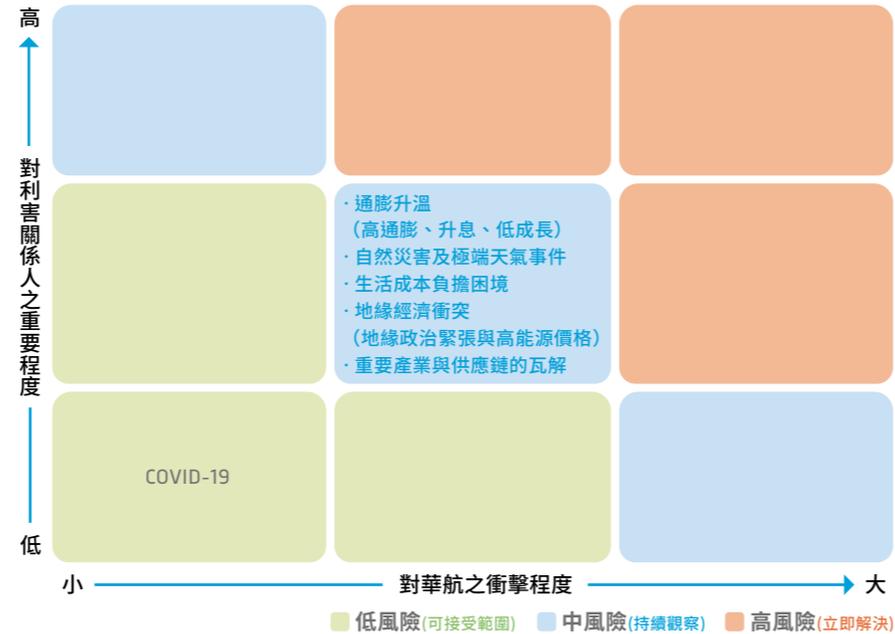
依據航空產業特性並考量所處的經營環境及日常營運特性，鑒於風險事件對公司經營之影響地區、程度與時效均不一致，具範疇性及時程性，若由單一機制監控，恐影響風險控管之效果，華航將企業經營所面臨之風險源分為中長期策略風險及短期傳統風險兩個風險層級，並分別以現有之「經營策略管理」及「年度業務計畫 / 經營面風險管理」機制列管監控。

風險管理分析圖



華航已建置新興風險鑑別程序，除針對新興風險完成風險矩陣鑑別，並定期進行風險檢視及建立風險因應措施，以降低新興風險對航空產業的衝擊。

風險管理分析圖



傳統風險

在趨勢風險之下，對公司營業或營運性衝擊之短期風險事件，影響時程為一年以內易於短期解決，分別針對安全面、經營面、財務面、個資面、資安面相關風險議題進行管理，以降低風險並提升危機事件的應變能力，保障各利害關係人利益，並強化華航永續經營的韌性，內容概述如後：

1. 安全面風險管理

安全為航空公司經營之基石，良好的飛安方能贏得旅客的信賴，企業安全室根據安全管理系統，針對航務、機務、空服、地面等內、外部之重要營運風險，透過安全面風險管理流程鑑別與評估，並提出改善措施。參考 2-1 信賴價值

2. 經營面風險管理

航空產業經營環境瞬息萬變，重大政經及其他內、外部突發事件對本公司經營影響甚鉅，企業發展室針對可能影響公司經營之潛在事件進行分析，並提出具體的因應方案，以降低公司「策略執行方向」與「年度業務計畫」之影響程度。參考 3-2-1 經營環境風險及機會分析

3. 財務面風險管理

國內外經濟及金融情勢亦影響公司營運結果，其中利率、匯率、通貨膨脹、燃油為航空公司主要成本來源，且受外界因素影響，波動幅度頗大；因此，財務處透過金融避險工具，將上述主要成本來源固定於一定範圍內，定期監控財務風險，研擬相關策略與措施，以落實財務面風險管理成效。參考 3-2-1 經營環境風險及機會分析

4. 資安與個資面風險管理

華航於 2022 年 3 月指派資訊安全長 (Chief Information Security Officer- CISO)，除針對資安框架規劃及管理體制進階強化，持續精進多層次防禦縱深、人員教育訓練、社交工程演練與緊急應變演練等方式，提升同仁資安意識，建構符合法令法規與國際資安標準等規範，同時整合第三方驗證之客觀結果與威脅情資，降低整體資安風險。

參考 2-1-5 資訊安全管理

近年來因國內外對於隱私保護與個人資料安全的重視，個資保護已成為企業管理重要工作之一，為提昇公司內部稽核與個資管理能力，除已設有資料保護長 (Data Protection Officer, DPO)，更於 2022 年成立資安暨個資管理處並建立個資管理制度，據以實行、運作、監督、審查、維持及改善本公司個資保護目標與政策，確實落實個資保護管理制度，加強個資事故應變能力，並降低個資危害風險，確保顧客信賴。參考 2-1-6 隱私管理

中長期策略風險

對公司策略或結構性衝擊之趨勢性風險事件影響時程達一年以上，難於短期內獲得紓解，本公司每三至五年定期檢視及分析公司定位現況，並蒐集內外部對市場趨勢及競爭者動態之預測等產業訊息，進行內外部環境優劣勢評估與分析 (SWOT 分析)，以研擬公司願景、使命及中長期策略。

1. 環境風險管理

華航體認氣候議題對於航空產業的直接影響性與重要性，除支持及響應國際民航組織 (ICAO)、國際航空運輸協會 (IATA) 及中華民國民用航空局推動自願性減碳之倡議，設定企業飛航及地面作業三大階段性目標外，於 2018 年起更進一步導入氣候相關財務揭露 (TCFD) 指引架構成立 TCFD 工作小組，即早進行風險因應與機會掌握等積極管理作為，深化碳管理作業與氣候韌性。(詳 2-3-2 氣候變遷減緩與調適)

2. 新興風險管理

本公司依世界經濟論壇 (World Economic Forum, WEF) 於每年一月發佈《全球風險報告》，分為經濟、環境、地緣政治、社會、科技等五大類關鍵風險，面對全球新興科技快速發展、氣候、人口結構改變、資訊安全、網路攻擊等新興風險的類別項目增多且發生機率逐漸提高，華航將已辨識之新興風險納入集團風險管理，定期進行新興風險檢視及建立風險因應措施。

風險鑑別 | 風險分析與評估 | 風險管控 | 風險報告

新興風險鑑別結果

類別	WEF 風險分類 / 風險主題	對本公司營運的衝擊與影響	本公司因應措施
 經濟	通膨升溫 (高通膨、升息、低成長) 在高通膨、緊縮貨幣政策下，全球主要經濟體都面臨高利率水準及經濟的衰退，加上營運成本的提升，進而降低獲利空間。	<ul style="list-style-type: none"> 通膨加上油料成本大幅增加下，整體營運成本本年增 2 成。 國際客運市場第四季開始逐漸復甦，國際貨運市場受通膨、升息、地緣政治緊張及全球貿易放緩等影響已趨近疫前水平，2022 年貨運收入仍主要營收來源。 	<ul style="list-style-type: none"> 穩定財務狀況，確保資金安全水位，同時強化財務結構，提升償債能力。 持續關注國際情勢對油價之影響，在油價波動大的情況下，降低客機純載貨航班，擴大載客航班，以達增加客運收入的目標，貨運則搭配運用客機腹艙及貨機，達整體利益最大化。
 環境 Environmental	自然災害及極端天氣事件 氣候變遷下的營運及飛航安全，隨著極端天氣事件（熱浪、乾旱、洪水）發生的頻率和強度的增加，對經濟、生活和飛航安全均帶來相當大的衝擊與影響。	<ul style="list-style-type: none"> 國際間近年持續推動綠能減碳計畫，永續燃油 (SAF) 之使用已勢在必行。 歐盟計畫將航空業納入排放交易體系，逐步取消航空運輸免費排放配額，並調和「國際航空業碳抵換及減量計畫」(CORSIA)，後續是否牽涉非歐盟航空公司，須持續關注。 	<ul style="list-style-type: none"> 持續推動新機隊引進飛渡添加永續燃油 (SAF)。 首創推行台灣出發航班全面「淨零碳飛行」，為當日所有台灣出發旅客購買碳權，實踐「碳中和」。 參與飛航安全管理高峰論壇，就航空法規、飛航作業、航機維修及安全管理等主題分享觀點。 持續落實 IOSA 認證標準及國際規範要求，以實際行動確保飛安，提供旅客最優質、信賴的服務。
 社會	生活成本負擔困境 疫情使得航空及旅遊業陷入史上最大危機，各國政府採取「防疫、紓困、振興」三大步驟持續協助產業度過經營難關。疫情、產業轉型加上工作型態的轉變，企業於恢復期間普遍面臨缺工的問題，使得營運恢復和布局上面臨極大的挑戰。	<ul style="list-style-type: none"> 各國邊境重啟時程不一，航空業普遍（地勤、修護、機師）、旅遊業等人力不足問題，影響航班恢復計畫。 科技業擴大舉挖角航空業人才。 商務差旅減少，高收益客源恢復緩慢。 	<ul style="list-style-type: none"> 疫情期間不裁員，保障員工工作權，復甦期間擴大招募徵才計畫，增補人力並加強專業訓練。 面對後疫情時代建構更「彈性」及「韌性」的經營模式，由疫情期間「以貨為主」的策略轉向為後疫情的「客貨兼具」，全力衝刺後疫情商機。 將「零接觸服務」擴展至全機隊，為旅客健康把關，守護旅客飛行安全。
 地緣政治	地緣經濟衝突 (地緣政治緊張與高能源價格) 俄烏戰爭，航空公司被迫調整航路避開高風險區域，除了飛時、成本增加外，加上高油價衝擊，更加劇業者營運困境與挑戰。	<ul style="list-style-type: none"> 避開高風險區域，調整歐美客貨運航路，飛時、油耗皆增加。 俄烏戰爭導致國際油價大幅上升，油料成本增加近 7 成，占營運成本 4 成。 	<ul style="list-style-type: none"> 透過油料避險、調漲燃油附加費，轉嫁部分油料成本負擔。 透過「機隊更新」、「機身減重」、「航務優化」、「維運精進」等四大節油策略落實 2050 年淨零碳排目標。
 經濟	重要產業與供應鏈的瓦解 美中角力由貿易戰演變為科技戰，促使全球供應鏈重組，轉變成製造業的「區域化」與「在地化」，「新南向」與「新東向」的布局，也將帶動「人流」、「物流」的變化。	<ul style="list-style-type: none"> 台灣為出口導向的經濟體，易受全球景氣衝擊，在高通膨、貨幣緊縮、終端需求放緩、產業鏈庫存調整，需求減少加上市場客機腹艙供給增加下，整體貨運量、價皆下滑。 本公司貨運量出口貨占 2 成，轉口貨超過 6 成，2022 年貨量噸數年減 16%。 	<ul style="list-style-type: none"> 爭取供應鏈海外設廠人流、物流商機。 貨運增班歐美及東南亞航點，爭取高價專案包機、中長期客製化服務等商機，擴大競爭優勢，強化台灣樞紐地位。 客運開發東南亞潛力航點，以及增班東南亞航線並銜接歐美，搶攻轉機客源。

目錄

前言

1 永續管理

2 多元價值創造

3 公司治理

• 3-1 治理架構

• 3-2 經營成效

• 3-3 風險管理

• 3-4 法規遵循

ESG 數據與附錄

3-4 法規遵循

(GRI 2-23, 2-24, 2-25, 2-27, 205-2, 206-1, 412-2)

內部守則及行為準則

法令遵循及誠信正直是企業經營基礎，透過內部守則及行為準則之制定建立華航誠信文化及價值觀。華航董事會，全體員工、商業夥伴均各別在應遵守行為準則與承諾中依循作業程序並完成相關教育訓練，華航訂有中華航空公司治理守則、董事道德行為準則、高階主管道德行為準則、中華航空內部重大資訊處理作業程序、誠信經營守則及誠信經營作業程序及行為指南，建置完善公司治理以奠下華航經營根基。華航恪遵法令規範，具體承諾包含保障股東權益、強化董事會職能、董事會議事規則及決策程序（含董事利益迴避等）、尊重利害關係人權益以及提升資訊透明度等六大原則，並依循華航內部「誠信經營作業程序及行為指南」第九條規定，秉持政治中立之立場不提供政治獻金，故從未提供政治獻金；此外，為確保本公司董事、全體員工遵守包含反貪腐之相關誠信行為，制定董事道德行為準則（針對董事之反貪腐相關訓練課程已於 2021 年實施，訓練資訊詳 [2021 年中華航空企業永續報告書](#) 3-3 法規遵循）、員工職場行為規範，2017 年起辦理三年意識提升計畫以深植企業永續 DNA，新增華航集團行為規範且進行相關教育訓練並於 2020 年全數完訓，並持續對後續新進人員施訓，總完訓率 100%（2017-2019 年訓練資訊詳 [2019 年中華航空企業社會責任報告書](#) 3-1-2 法規遵循，2020 年訓練資訊詳 [2020 年中華航空企業社會責任報告書](#) 3-1-3 法規遵循，2021 年訓練資訊詳 [2021 年中華航空企業永續報告書](#) 3-3 法規遵循），於 2022 年亦持續對新進人員實施計 288 人次，總完訓率維持 100%（註 2），另為維持法規意識，續於 2023 年 2 月再次實施全體員工教育訓練計 10,778 人次，完訓率 99.9%（至 3/14 止）（註 1、註 2）；如華航員工違反華航集團行為規範，將依員工獎懲規定有關係文予以處分及納入績效評量機制；並視情形依年度獎金與薪資晉支核發規定不予計發。2022 年華航無發生貪腐、侵害客戶隱私、利益衝突、或洗錢 / 內線交易等情事。另對關係企業於 2018 年宣導行為規範，並於 2020 年實施該行為規範訓練及企業永續願景教育訓練以推廣 CSR 意識，實施計 5,140 人次，已達本公司永續中期目標於 2025 年前提供 2 場以上關係企業 CSR 訓練已達本公司永續中期目標於 2025 年前提供 2 場以上關係企業 CSR 訓練；另於 2022 年舉辦集團經營管理會議，宣達董監事責任與義務，及因應金管法規修訂關係企業應配合事項，未來本公司將持續宣導相關訓練；未來本公司將持續宣導相關訓練；鑒於供應商亦為本公司重要夥伴，故要求 2022 年有簽署合約之供應商 100% 簽署與確實執行供應商行為準則（包含法令遵循、反貪腐概念等）。

註 1：受訓人次含已離職人員。

註 2：僅適用華航。

本公司近年持續加強宣導公平交易法及反托拉斯法規遵循，不僅以國際大型反托拉斯案件為例提醒管理階層以及全體營業從業人員保持警覺，2020 年亦舉辦「公平交易法之法規遵循」實體教育訓練，邀請主管機關公平會向總公司、分公司及關係企業同仁宣導公平交易法之法遵概念。另就一線營業單位主管自 2013 年起須填寫反托拉斯自我檢核表（Antitrust Audit Checklist），並列為稽核單位抽查項目。2021 年，針對客運單位同仁進行反托拉斯遵法 E-learning 加強宣導，針對貨運單位同仁，由貨運處通令全線各站加強宣導切勿與競爭對手進行協商或聯合行為，避免觸法風險。本公司於 2022 年更委請有澤法律事務所製作反托拉斯法遵教材，辦理全公司（含外站）客貨運人員之實體及線上教育訓練，並將反托拉斯自我檢核表（Antitrust Audit Checklist）上線由受訓學員填具供後續存查。2021 年和 2022 年本公司並無反托拉斯相關裁罰；另就本公司是否有違法事件、相關違反內容及罰鍰資訊，[請參閱年報](#)。

目錄

前言

1 永續管理

2 多元價值創造

3 公司治理

- 3-1 治理架構
- 3-2 經營成效
- 3-3 風險管理
- 3-4 法規遵循

ESG 數據與附錄

目錄

前言

1 永續管理

2 多元價值創造

3 公司治理

• 3-1 治理架構

• 3-2 經營成效

• 3-3 風險管理

• 3-4 法規遵循

ESG 數據與附錄

規範文件一覽表

名稱	針對對象	目的
中華航空治理守則	華航與子公司。	建立良好之公司治理制度及有效的公司治理架構。
誠信經營守則	華航董事、經理人、受僱人、受任人及具有實質控制能力者。	強化本公司誠信經營之企業文化，健全永續發展之經營環境。
誠信經營作業程序及行為指南	華航及集團企業與組織董事、經理人、受僱人、受任人及具有實質控制能力之人。	落實誠信經營政策，並積極防範不誠信行為，具體規範本公司人員於執行業務時應注意之事項。
中華航空內部重大資訊處理作業程序	含華航董事、經理人及受僱人；其他因身分、職業或控制關係獲悉本公司內部重大資訊之人。	避免資訊不當洩漏，並確保本公司對外界發表資訊之一致性與正確性。
董事道德行為準則	全體董事。	為追求本公司整體之最大利益及致力於永續發展，規範董事於執行職務時之道德及行為。
高階主管道德行為準則	華航代表人（董事長）及經理人（包括總經理、副總經理及相當等級者、財務部門主管、會計部門主管、以及其他有為公司管理事務及簽名權利之主管）。	導引公司高階主管之行為及道德有所依循，並使公司之利害關係人更加瞭解公司之道德規範。
員工職場行為規範	華航全體員工。	使員工對於包含反貪腐之各項職場行為規範有所遵循。
華航集團行為規範	為華航及華航子公司、直接或間接捐助基金累計超過百分之五十之財團法人及其他具有實質控制能力之機構或法人等集團企業與組織之員工及供應商。	建立華航集團遵守法令並創造利害關係人永續價值之行為規範，打造華航集團永續文化。
供應商行為準則	全體供應商、承攬商。	為落實永續供應鏈管理目標，以提升數量眾多的供應商之永續性。

目錄

前言

1 永續管理

2 多元價值創造

3 公司治理

- 3-1 治理架構
- 3-2 經營成效
- 3-3 風險管理
- 3-4 法規遵循

ESG 數據與附錄

