



目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄



2 務實永續治理

對應 SDGs



章節亮點

- 董事會會議的平均出席率為 93%
- 增加 3 條新航線，放大 14 條航線，強化近洋服務
- 全船隊共 51 艘船舶獲頒「智能船舶認證」
- 客戶服務滿意度 4.51 分（滿分 5 分）
- 0 件違反誠信經營、貪腐、賄賂、洗錢及重大違規之案件
- 強化競爭法、國際制裁及反貪腐等議題之內部訓練，法遵教育訓練覆蓋率 100%
- 強化供應鏈管理，關鍵供應商簽署「供應商企業社會責任承諾書」比例達 77.30%





目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

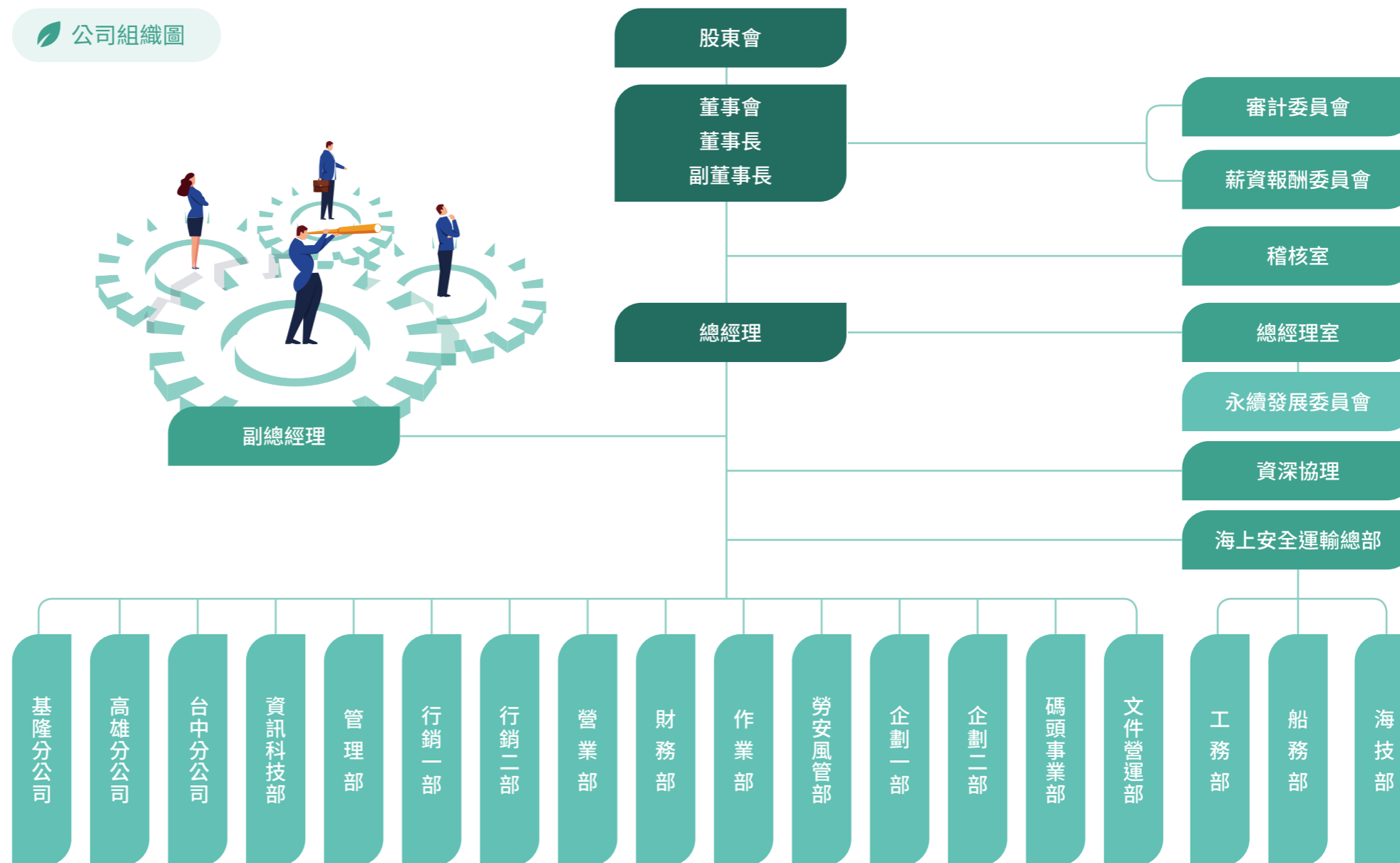
4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

2.1 公司治理

公司組織圖





目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

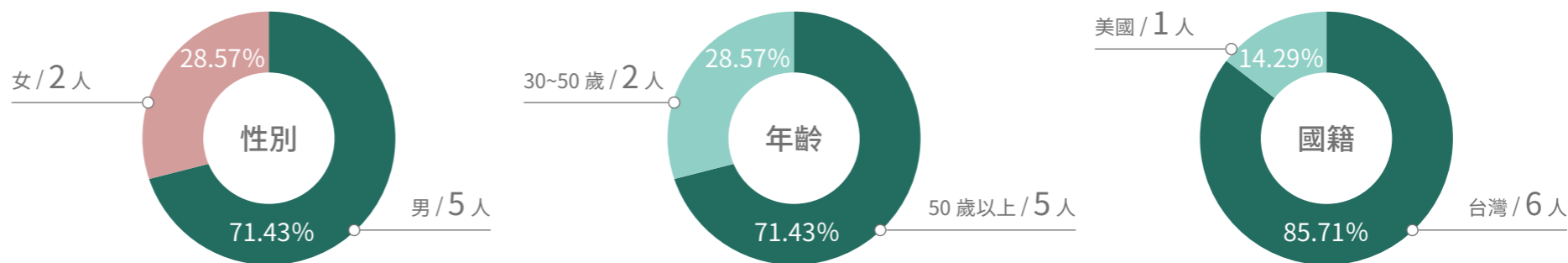
5 參與社會公益

附錄

為了建立完善的公司治理制度以及有效的公司治理架構，萬海制定了《[公司治理守則](#)》，由萬海作業部協理暨發言人蘇麗梅女士擔任公司治理主管，職責包括協助董事會的運作，辦理董事會和股東會之相關事宜，以及執行當年度的公司治理業務。

董事會

萬海現任董事會由 7 位董事組成，其中包含 3 位獨立董事。每位成員皆具備豐富的專業經驗，涵蓋航運、企業經營管理、財務金融、會計、法律、職業醫學等多個領域。董事的經歷廣泛且與產業高度相關，使董事會能具備彈性和應變能力，以因應各種組織衝擊。董事兼任本公司及其他公司之職務、持股狀況、專業資格與經驗、獨立性情形等訊息詳見《[萬海航運 2023 年度年報](#)》第 14~18 頁。



2023 年度董事會會議的平均出席率為 **93%**

董事會遴選

萬海董事之選任過程遵循本公司的《[董事選舉辦法](#)》辦理。評估公司的經營發展規模以及主要股東的持股情況，同時衡酌實際運營的需要，並納入相關利害關係人之觀點，依據本公司董事會成員多元化政策，綜合考慮董事會整體應具備的能力以及年度董事會績效評估結果，進行董事會成員人選配置。

萬海董事會成員多元化政策依照公司運作、營運型態及發展需求擬訂適當之多元化方針，包括但不限於下列面向之標準：基本條件與價值（如：性別、年齡、國籍及文化等）、專業背景（如：法律、會計、產業、財務、行銷或科技等）、專業技能及產業經歷等。詳見《[萬海航運 2023 年度年報](#)》第 16~18 頁。

公司治理原則

- 保障股東權益
- 尊重利害關係人權益
- 強化董事會職能
- 提升資訊透明度



🏠 目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

✈️ 功能性委員會

萬海董事會下另設立審計委員會與薪資報酬委員會，以有效監督經營團隊執行狀況與建立各式制度，確保營運透明及注重股東權益。功能性委員會運作情形詳見公司網站及《萬海航運 2023 年度年報》第 27~29、54~55 頁。

- **審計委員會**：協助董事會履行其監督公司執行有關會計、稽核、財務報導流程及財務控制上的品質和誠信度
- **薪資報酬委員會**：健全公司治理及董事、經理人薪資報酬制度

✈️ 董事進修

2023 年度董事會成員參與各類型的專業進修課程，內容涵蓋專業知識、風險管理與企業永續經營，受訓時數皆達到法定標準。

| 類別 | 課程名稱 |
|--|-------------------------------|
|  風險管理 | 整合科技工具及資料分析技術之風險偵測與監督實務解析 |
| | 數位轉型下的營業祕密風險與管理 |
|  企業永續 | ESG 的趨勢及疫情環境談全球及台灣稅制改革及企業稅務治理 |
| | 傳承計畫啟動 - 員工獎酬計畫及股權傳承 |



✈️ 董事薪酬制度

萬海董事酬金除參酌同業通常水準支給情形外，依董事其個人對本公司營運參與之程度及個人績效貢獻，評估項目包含董事之出席及進修情形、對公司營運之參與程度、與經營團隊互動與溝通情形、對內部控制制度與風險管理之評估與監督等，由薪資報酬委員會建議審議給予合理報酬後，提報董事會討論與決議核定酬金。2023 年董事薪酬詳見《萬海航運 2023 年度年報》第 22 頁。

🏠 目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

✈️ 董事會績效評估

萬海於 2019 年 11 月 7 日經董事會審議並通過 [《董事會暨功能性委員會績效評估辦法》](#)，落實公司治理並提升萬海董事會功能，建立績效目標以加強董事會運作效率。並於 2020 年起每年定期進行績效評估，評估範圍包含整體董事會、個別董事成員及功能性委員會（審計委員會及薪資報酬委員會）；評估方式包含董事會、功能性委員會內部自評與董事成員自評；評估結果提報董事會，做為個別董事薪資報酬與提名續任董事遴選之參考。

2023 年度董事會績效評估期間為 2023 年 1 月 1 日至 2023 年 12 月 31 日，2023 年董事會自評結果詳見 [《萬海航運 2023 年度年報》](#) 第 26 頁。

✈️ 利益衝突管理

為防止利益衝突，萬海於 [《誠信經營守則》](#) 及 [《誠信經營作業程序及行為指南》](#) 訂定相關內容，並提供適當的申訴管道。另透過公司內控制度、稽核制度與各項內部管理辦法落實上述政策。萬海之董事、經理人及其他出席或列席董事會之利害關係人對董事會會議事項，與其自身或其代表之法人有利害關係者，應於當次董事會說明其利害關係之重要內容，如有害於公司利益之虞時，不得加入討論及表決，且討論及表決時應予迴避，並不得代理其他董事行使其表決權。董事間亦應自律，不得不當相互支援。董事之配偶、二親等內血親，或與董事具有控制從屬關係之公司，就前項會議之事項有利害關係者，視為董事就該事項有自身利害關係。詳見 [《萬海航運 2023 年度年報》](#) 第 14~19 頁。

高階經理人

萬海的高階經理人不但需具備跨領域的專業知識與卓越的工作及管理 ability，也要與公司的經營理念和企業精神相符。萬海透過工作輪調及派駐海外據點培養重要管理階層人才。萬海制定合理的經理人薪酬制度，綜合考量經理人個人績效貢獻之外，結合公司治理及永續經營與發展，由薪資報酬委員會建議審議給予合理報酬後，提報董事會討論與決議核定酬金。

因應高階經理人接班規劃，萬海於 2011 年成立經理人聯席會議（以下簡稱：聯席會），以強化各部門之業務整合及權責劃分。聯席會由高階經理人組成，並輪流擔任聯席會主席，負責監督與管理總經理分派之各部門業務執行概況、公司重大決策之研議與協調各部門業務。



🏠 目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

2.2 營運績效

2023 年是貨櫃航運業不平靜的一年，俄烏衝突未歇，又爆發以巴戰爭，接續紅海地區軍事危機，全球經濟受地緣戰爭引發連鎖效應，又大國經濟活動疲弱，市場需求下滑造成艙位供過於求。居高不下的通膨壓力致使終端需求趨向疲弱，導致運價崩跌嚴重影響營運效能。於海運市場逆風下，本公司仍秉持善盡社會責任、兼顧環境保護與風險管理之趨勢及精神，並持續投入經費研發符合未來減排環保規範之航線及優化各項船舶軟硬體設備，落實顧客至上之經營理念。此外，為符合瞬息萬變的市場走向，於經營管理及航線佈局面，除務求事前審慎周延之規劃和評估外，也嚴謹控制及降低成本，追求合理效益，以不負股東及社會大眾的期盼和支持，持續提升績效表現。

🌿 2023 年財務績效

| 年度 | | 2023 |
|--|-----------------------|----------|
|  經營能力 | 營業收入 (新台幣 / 億元) | 1,002.20 |
| | 營業成本 (新台幣 / 億元) | 1,017.26 |
| | 所得稅費用 (新台幣 / 億元) | 32.89 |
| | 本期淨利 (新台幣 / 億元) | -57.83 |
| | 淨利歸屬於母公司業主 (新台幣 / 億元) | -57.96 |
| | 淨利歸屬於非控制權益 (新台幣 / 億元) | 0.13 |
|  獲利能力 | 每股淨值 (新台幣 / 元) | 73.41 |
| | 每股盈餘 (新台幣 / 元) | -2.07 |
| | 現金股利 (新台幣 / 元) | 1.5 |
| | 盈餘配股 | 0 |
| | 資本公積配股 | 0 |
|  分配的經濟價值 | 員工薪酬 (新台幣 / 億元) | 86.37 |
| | 社區投入 (新台幣 / 億元) | 1.8 |

企業納稅貢獻度：2023 年度繳稅金額佔營業收入 **3.28%**。

🌿 2023 年持續擴展營運版圖

| | |
|-------------|-----------------------------|
| 新設 2 個自營辦公室 | 印度 加爾各答、印度 德里 |
| 新增 3 條航線 | 近洋 2 條、印度 - 中東區間 1 條 |
| 放大 14 條航線 | 南美 1 條、印度 6 條、近洋 6 條、北美 1 條 |
| 開拓 15 個新航點 | 中國 11 個、印度次大陸 4 個 |

在印度德里、加爾各答成立新辦公室，延伸航線布局 提升顧客服務品質

印度為世界成長最迅速的經濟體之一，近年政治情勢穩定，內需市場龐大吸引各國爭相搶攻的市場。萬海看好印度發展潛力，除了優化航線與客服效率等軟體服務外，也透過成立新辦公室，提升整體經營效能。萬海自 1996 年開闢印度航線以來，便積極佈局，航線涵蓋印度沿岸各大港口，貨量與營運皆穩步成長，船期穩定度、客戶滿意度亦深受肯定。



加爾各答辦公室開幕



德里辦公室開幕

🏠 目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

2.3 風險管控

2.3.1 風險管理

風險管理組織架構與治理

萬海採多層次的風險管理組織架構，董事會為萬海風險管理之最高決策與監督單位，負責核定《[風險管理政策與程序](#)》並確保營運策略方向與風險管理政策一致。同層級的審計委員會負責審查風險管理執行情形，並定期檢討其適用性與執行效能；稽核室定期檢視各單位是否遵循標準作業流程，以預防內部控制及風險管控機制失靈。其次在統籌管理層級，總經理室策略研究處為跨部門風險管理小組之召集人，依據董事會及審計委員會通過之《[風險管理政策與程序](#)》，負責統籌、督導跨部門風險管理小組遵循風險管理目標與政策，管控已知風險及潛在新興風險。每年至少召開一次跨部門風險管理會議，並每年至少一次向董事會及高階管理階層呈報年度風險管理運作情形，最近一次報告日期為 2023 年 11 月 10 日。風險管理小組由各部門主管及主管另指派 1 名成員所組成，定期就其功能與業務範圍，負責辨識風險所在、衡量風險衝擊程度、提出因應之控制措施，並落實風險控管流程於各項作業活動。

風險管理流程與機制

萬海遵循企業風險管理架構 (ERM)，透過深入了解公司文化、發展能力和實踐應用，將公司策略設定和績效目標與風險管理緊密結合，針對中長期策略風險、新興風險和傳統風險進行辨識，風險類別包括策略、營運、財務、資訊、法遵、誠信經營、氣候變遷等。萬海也參考世界經濟論壇的報告，包括年度調查、全球風險格局和風險關聯，並審視企業發展能力、外部競爭環境和趨勢等來辨識中長期風險。根據重大性原則以一致的風險管理流程，考量經濟、環境及社會面等公司治理議題對於客戶、投資人及其他利害關係人可能產生重大影響者，進行風險分析、評量並擬定控制措施，藉以排除、減少所有可能影響達成公司目標的風險。萬海定期檢視風險等級的變化，擬定改善行動方案。稽核室定期審查風險管理流程和控制措施的有效性，並將審查結果納入績效評估和報告事項。總經理室策略研究處依規定報導及揭露風險管理運作情形。





目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

風險管理流程

風險辨識



依據萬海所在之產業環境特性、營運活動、企業永續經營與利害關係人關注之議題等，鑑別出可能面臨之風險。

風險分析與評量



透過壓力測試、情境分析或敏感性分析，以質化或量化的方式分析風險發生機率及衝擊程度，並依照分析結果評估風險等級。

風險回應



針對風險衝擊研擬控管機制與因應措施，使風險控制於可接受的程度。

監督與審查





稽核室定期檢視各單位遵循標準作業流程之情況，如發現異常應立即通報權責單位主管，並追蹤後續處理情形。

風險報導與揭露



總經理室策略研究處定期向董事會呈報風險管理運作情形，並依照主管機關規定揭露。執行過程及相關紀錄予以文件化保存備查。

2023 年萬海面臨之高風險或潛在高風險項目及相應之減緩措施

| 風險主題 / 類別 (與前一年度相較之風險變化) | 對公司內外部的衝擊及影響 | 風險減緩與因應措施 |
|--|--|--|
|  運力供給過剩 / 策略風險 (↑) | 主要經濟體為抑制通膨持續升息，使各國製造活動放緩、消費者購買力降低；美中科技戰、中國經濟趨緩等影響市場前景，在需求面使貨量成長幅度縮小。在供給方面，由於今明兩年新船交付進入高峰期使運價承壓，導致營收下滑。 | <ul style="list-style-type: none"> • 依照各市場、季節需求靈活調整船隊、航線以達成最佳配置 • 透過深化客戶服務、開發利基市場並尋求適合的合作夥伴以提升競爭力 • 持續提高船舶航行效益、港口作業效率，優化船舶裝載、平衡櫃流等搏節成本措施 |
|  違反國際經濟制裁、競爭法等法規 / 法遵風險 (↑) | 違反國際經濟制裁、競爭法、個人資料保護法及其他各國當地法規遭到巨額罰款。 | <ul style="list-style-type: none"> • 設立專職處理國際制裁的跨部門小組，負責更新既有政策與內控制度 • 定期更新禁運貨物與黑名單相關的資料庫及內控系統，以確保攔截異常訊息或交易 • 持續實施法遵教育訓練包含國際制裁、競爭法、個資法等並提供法律諮詢意見 |



目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務


2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

| 風險主題 / 類別 (與前一年度相較之風險變化) | 對公司內外部的衝擊及影響 | 風險減緩與因應措施 |
|---|--|---|
|  碼頭、堆場投資及營運管理 / 策略風險 (→) | 投資標的或營運的碼頭、堆場所在的市場結構與環境改變或當地政府修法造成營運成本增加。 | <ul style="list-style-type: none"> 定期追蹤當地政府法令及訊息，即時調整投資策略及資源 強化成本控管或增加其他服務項目收入以降低衝擊 |
|  溫室氣體減排要求 / 氣候變遷風險 (↑) | <p>因應國內外法規及海事組織對溫室氣體減排之要求，投入額外的營運、投資成本。</p> <p>國際法規對於船舶材料、設備、燃油等的新要求，需要事先進行評估及安排改裝，另外相關使用的保養配件、保養頻率亦可能需要相應變動，使得營運成本增加。</p> | <ul style="list-style-type: none"> 透過船舶汰舊換新、船舶設備改裝及調整航線規劃等措施以符合新造船能源效率設計指數 (EDDI)、現有船舶能效指數 (EEXI) 及船舶碳強度指標 (CII) 規範要求 成立專案小組研究新能源船、替代能源及能源供給等 協調船舶塢修時程與監控改裝工程進度，以配合投入營運所需的時點 提前或增加相關使用材料、保養配件、燃油之訂購及庫存以因應變動 |
|  海上運輸安全 / 營運風險 (→) | 因天候或人為不當操作而影響航行安全及貨物安全，需賠償客戶損失或導致公司的維修、保險成本增加。 | <ul style="list-style-type: none"> 透過船隊管理監控系統 (Wan Hai Eagle-eye)，輔以其他資料庫規劃最適航路，確保航行安全 定期宣導危險品攬收法規、政策及實施危險品教育訓練，制訂危險品攬收名單並利用系統進行危險品檢查 |
|  碼頭營運中斷或塞港 / 營運風險 (↓) | 因碼頭壅擠、罷工等事件導致碼頭無法正常營運產生營業損失。 | <ul style="list-style-type: none"> 透過外點的定期或即時回報掌握當地碼頭狀況、事件的影響，並提前擬定應變計畫包含船期恢復、貨載安排、貨櫃交領等 |
|  駭客攻擊或病毒入侵 / 資訊風險 (→) | 遭受駭客攻擊或病毒入侵造成機密資料外洩造成營業損失。 | <ul style="list-style-type: none"> 取得 ISO 27001 資訊安全管理系統認證 專案提升遠端連線防護，以強化遠端存取安全之控管 |



目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

風險主題 / 類別
(與前一年度相較之風險變化)

對公司內外部的衝擊及影響

風險減緩與因應措施

勞工權益及安全 / 營運風險
(→)發生歧視、強迫勞動等侵害人權或勞工權益之情事
或發生職業災害事件使得公司聲譽受損。

- 遵循國際及海事組織之人權相關規範及各國勞動相關法規，落實《人權政策》
- 提供多元申訴管道，處理負面人權事件，並成立性騷擾申訴處理委員會和職場不法侵害小組
- 持續推動職業安全衛生管理系統，母公司營運據點皆取得 ISO 45001 職業安全衛生管理標準認證
- 定期針對常見的職業傷害加強宣導及教育訓練、建立勞工健康保護計劃及船員心理諮商等措施
- 依據船員行政作業手冊、標準作業流程，實施船端實地演習作業及教育訓練，以提高船員安全意識確保工作安全
- 遵循海事勞工公約 MLC 規範，額外增加船副 / 管輪配置、調整班表提供補休以確保船員獲得充分休息

匯率及利率劇烈變動 / 財務風險
(↓)

匯利率波動造成匯損或利息成本增加。

- 資金集中管理、掌握匯率動態，透過缺口管理將匯率敏感性資產與匯率敏感性負債的差距降低到合理的水準
- 適時調整借款週期及計息方式以有效控制利息支出
- 控管利率敏感淨負債部位，透過調整債務結構使長短期借款成本不至於差異過大

員工賄賂舞弊 / 誠信風險
(新辨識風險)員工行賄及收賄、提供或接受不合理禮物、款待或
其他不正當利益；產品及服務於研發、採購、提供
或銷售時直接或間接損害公司權益及聲譽。

- 透過跨部門討論、詢價 / 比價 / 議價原則、公開招標等方式進行租賃、採購、出售、維修等交易，並恪遵《內部控制制度及採購流程作業辦法》
- 落實內部運費申請批核流程、定期使用內部報表審視異常報價並了解原因，以免前線業務人員的不當報價損及公司利益
- 設立財務控制方法，依據授權總表確認各項交易已獲權責單位授權、費用支費必須權責分離、檢視憑證為合理與合法的項目、定期檢視重大交易內容



目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

風險主題 / 類別
(與前一年度相較之風險變化)

對公司內外部的衝擊及影響

風險減緩與因應措施

地緣政治風險 / 其他新興風險
(新辨識風險)

地緣政治關係緊張，如演習、軍事衝突等，導致油價上漲及船舶繞航使營運成本增加；客戶亦擔憂航商無法維持穩定的航線服務而減少出貨使營收下降。

- 擬妥應變計畫包括：確保員工安全、資料庫保全、緊急聯繫窗口等
- 對於潛在的風險區加強安全措施或繞航
- 定期監控地緣政治的變化，進一步評估對客戶需求的影響以配合調整航線及艙位

2.3.2 內部控制與稽核

萬海稽核室為一獨立單位，配置適任及專任之稽核主管一名及適當人數之稽核人員，直接隸屬於董事會，專職內部稽核作業，並定期向董事會及審計委員會報告。內部稽核主管之任免，經審計委員會同意，董事會通過。

萬海依據金管會頒訂之《公開發行公司建立內部控制制度處理準則》等規定，並參酌業務特性訂定《內部控制制度》、《內部稽核實施細則》、《內部控制制度自行評估作業程序》及監督子公司訂定內部控制制度，每年由稽核室進行內部稽核，持續檢視公司作業流程及內控制度落實情形，一旦發現缺失或異常事項，立即提出建議、協調相關單位採取改善措施並跟進改善情形。每年至少向董事會報告一次內部稽核執行情況，最近一次報告日期 2023 年 12 月 21 日。

內部稽核組織與運作



每年年底稽核室依法令規定及風險評估結果，擬定次年度之內部稽核計劃，並經董事會通過



萬海及子公司之權責單位針對各類內部控制制度，每年至少執行一次自行評估作業，並提交自評報告予稽核室覆核



依內部稽核及自行評估報告發現之缺失或異常事項，適時調整作業程序並定期追蹤，以確保內部控制制度設計及執行之有效性



按計劃執行內部稽核，並於稽核及追蹤報告呈董事長核閱後，在次月底前交付獨立董事查閱



2023 年度內部稽核執行情形



59 項稽核項目，**0 件** 重大內控缺失。

🏠 目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

2.4 法規遵循

萬海自 2022 年 11 月設置法遵處以來，延續先前的努力與成果，持續法規遵循的實踐與強化，推動相關宣導與教育訓練，檢討並調整法規遵循方面的流程及控管。透過與各界密切的學習交流、資訊的吸收，不定期提供內部法律知識與諮詢，特別在於競爭法、反托拉斯行為及國際制裁規範之遵循。

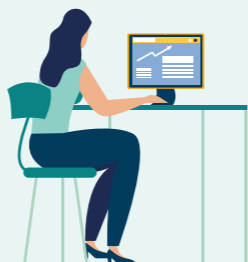
萬海於 2022 年加入「海運反貪腐網絡」(Maritime Anti-Corruption Network, MACN)。該組織係由海運相關產業經營者所組成之非政府組織，旨在對抗及消弭與海運業有關之貪腐行為。萬海透過該組織會員間合作及分享打擊貪腐之建議及作法，強化既有之反貪腐及反賄賂政策，並透過教育訓練增加各同仁之遵法意識及應變能力。

✈️ 法遵教育

萬海持續編撰和更新各種學習手冊及參考資料，推動相關法遵教育訓練，透過線上與線下之課程，強化員工遵法意識。

🌿 2023 年法遵教育成果

- 完成總部與海外重點辦公室 (新加坡、杜拜) 競爭法宣導
- 完成總部國際制裁宣導
- 完成製作國際制裁及必要作業程序 E-learning 課程
- 完成新進人員法遵教育訓練
- 完成駐外代表派任前進行強化競爭法及國際制裁相關知識



2.4.1 法遵表現

- 2023 年未發生貪腐及賄賂事件、反競爭行為、反托拉斯和壟斷行為，或訴訟、違反誠信經營之情事與重大違規事件，亦未有相關訴訟而造成之財務損失
- 2023 年船隊共 169 艘次接受港口國管制 (PSC) 檢查紀錄，共有 83 次缺失但均即時改善，0 艘次扣船及拘留紀錄
- 2023 年美國聯邦海事委員會宣稱因車架供應違反《航業法》而對萬海等 11 航商進行裁罰及下達禁制令，該案件正在上訴中

註：「重大違規事件」的定義主要依據「臺灣證券交易所股份有限公司對有價證券上市公司重大訊息之查證暨公開處理程序」及「上(興)櫃公司重大訊息發布應注意事項參考問答集」等法律參考文件，由於單一事件可能同時涉及不同業務單位，將再視具體事件個別判斷。

TOKYO MOU 評選為優良等級 (HIGH) 航商

TOKYO MOU 依據個別航商 (或船舶管理公司) 的所有船舶，以每 36 個月在港口國管制官員檢查的扣船率及缺失比作為公司表現度指標。

萬海的表現皆優於平均值，並被評選為優良等級 (HIGH) 航商。

2021~2023 年，TOKYO MOU 平均指標與萬海比較

| 最近 36 個月 | TOKYO MOU 平均 | 萬海 |
|----------|--------------|------|
| 扣船率 | 2.6% | 0 |
| 缺失比 | 1.99 | 0.51 |

註：

1. 資料來源：<http://www.tokyo-mou.org/>
2. 缺失比 = 缺失數 / 檢查次數；扣船率 = 扣船次 / 檢查次數

🏠 目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

2.5 誠信經營

萬海參照台灣證券交易所發布之《上市上櫃公司誠信經營守則》，於 2018 年 12 月 19 日經董事會通過訂定《誠信經營守則》、《誠信經營作業程序及行為指南》、《不合法（含貪汙）與不道德行為的檢舉制度》，守則中明示萬海誠信經營之政策、作法及董事會與管理階層積極落實此政策之承諾以防止利益衝突。為貫徹誠信經營政策與承諾，更於 2023 年 12 月將《反貪腐遵循政策》修訂為《反貪腐及反賄賂政策》，新增貪腐、賄賂、利益、教育訓練等規範，以完備萬海反貪腐及反賄賂之聲明。明示本公司人員及商業夥伴從事商業行為與執行業務時均恪守本公司訂定之誠信經營相關規範、各國營業據點的當地反貪腐法規及相關措施。透過內控制度、稽核制度與各項內部管理辦法落實上述政策。

萬海鼓勵內部吹哨者及外部單位檢舉任何不合法或違反誠信經營之情事，《不合法（含貪汙）與不道德行為的檢舉制度》明訂相關檢舉制度，並設置獨立檢舉信箱 (comment@wanhai.com) 且允許匿名檢舉。對檢舉人身分及檢舉內容以保密之方式適當處理，保護檢舉人不因檢舉情事而遭不當處置或不公平對待。前述規章皆公開揭露於萬海網站之「誠信經營專區」與內部公告欄。

🌿 企業誠信經營推動

| | |
|-----------|--|
| 適用範圍 | 萬海及萬海之子公司、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 |
| 專責單位 | 管理部 |
| 業務範疇 | <ul style="list-style-type: none"> 誠信經營政策與防範方案之制定及監督執行 協助董事會及管理階層查核及評估誠信經營之防範措施是否有效運作 提交誠信經營自評報告，並由稽核室覆核之，以確認其遵循情況或提出改善建議 |
| 董事會報告 | 每年定期向董事會報告執行狀況，最近一次報告為 2023 年 12 月 21 日，詳見 萬海網站－落實誠信經營情形 |
| 教育訓練、訊息宣達 | 2023 年共舉辦 20 場課程，課程總時數 4.45 小時，陸勤員工（含子公司）共 961 位員工，總計 3,574 人次參加，課程內容包含員工行為準則、商業道德、營業秘密法、競爭法及國際制裁法等 |



🏠 目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 **客戶關係**

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

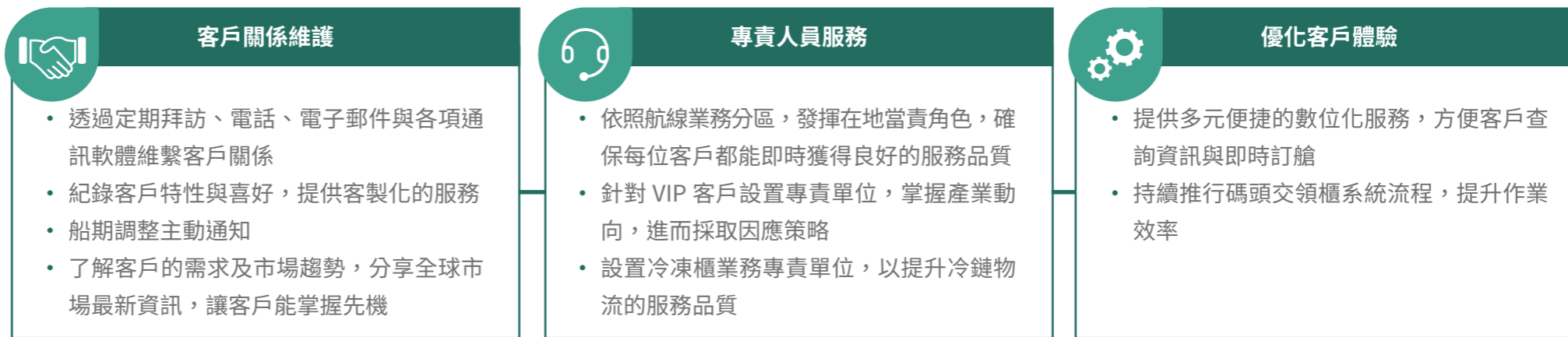
5 參與社會公益

附錄

2.6 客戶關係

2.6.1 客戶服務

萬海以「服務、合作、成長」的企業精神，秉持顧客至上的經營理念，與客戶建立良善的溝通管道，關注客戶需求，優化服務品質及提升整體競爭力。

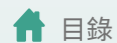


碼頭預約交領櫃系統

碼頭預約交領櫃系統為實現管制站自動化交領櫃之第一步，能提升碼頭作業安全與效率，同時使人力配置更有彈性。2021 年起於台中及高雄專用碼頭啟用預約交領櫃系統，透過線上預約與自動預審機制，並搭配專用車道，可有效分散尖峰時段的車流；而預約領櫃亦可先讓碼頭作業單位利用作業離峰時段進行翻櫃作業，舒緩拖車排隊及作業壅塞等問題。依據碼頭統計數據，預約交櫃可使每車平均減少約 10 分鐘作業時間。自 2021 年該系統啟用後，台中及高雄碼頭的預約比例已有所成長並維持一定使用率。

🚚 預約交領櫃系統





目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

未來，萬海將於預約交領櫃系統之基礎上，再導入光學辨識 (OCR) 與無線射頻識別 (RFID) 的技術，用以幫助辨識車牌及櫃號；同時更新碼頭作業系統，將交領櫃資料從系統中彙整並生成 QR Code，取代傳統手動登打資料的作業模式，節省人力並減少資料鍵入錯誤機率。最終將搭配自動化車機，達成碼頭自動化之願景。

客戶滿意度調查

萬海每年透過滿意度問卷調查，追蹤、改善及回應客戶提出的問題與建議，並將調查報告與統計結果提供給相關單位，作為提升服務品質與績效指標之參考。同時藉由公司內部訓練、同仁間經驗傳承與工作輪調制度，提升員工的專業能力、強化業務處理能力。

客戶滿意度問卷三大構面評分要點

營業服務

- 船期準點率
- 櫃況滿意度
- 營業人員的服務
- 營業人員處理交辦事項滿意度

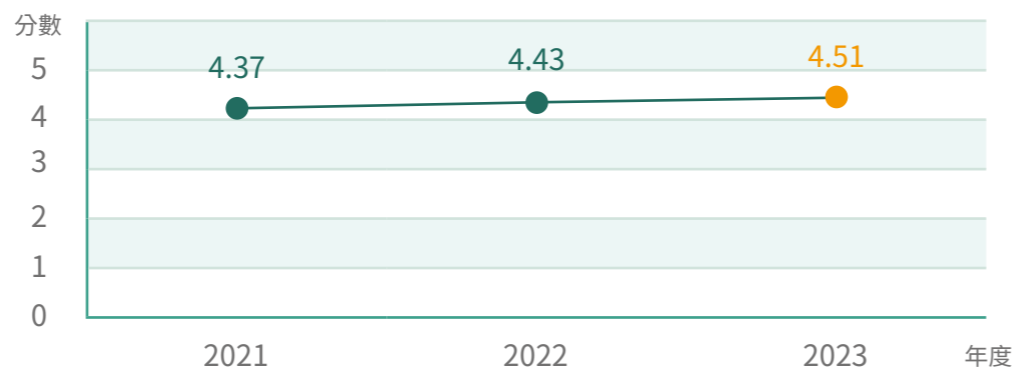
文件服務

- 服務態度
- 接聽電話處理問題之專業度
- 提單 / 小提單資料繕打正確性

櫃台服務

- 服務態度
- 接聽電話處理問題之專業度
- 櫃台人員處理業務效率

2023 年客戶服務滿意度整體獲得 4.51 分 (總分 5 分)



註：滿意度調查範圍涵蓋萬海重要服務據點，包含台灣、中國（含香港）、馬來西亞、新加坡、美國。





目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

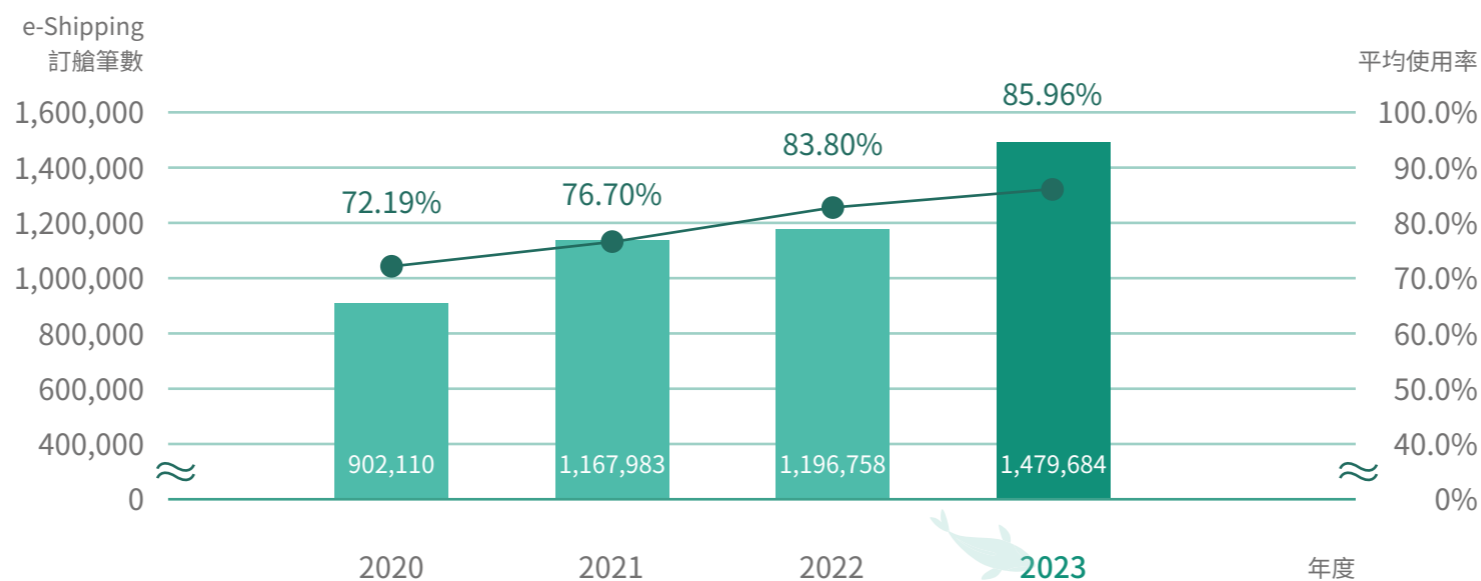
2.6.2 數位服務

萬海為提供客戶全方位且便捷的服務，持續強化公司網站及電子商務平台之功能，讓客戶可隨時利用線上資源查詢船期、貨櫃動態、碳排放計算及最新消息等資訊。

電子商務平台

因應數位化服務的潮流，萬海積極拓展電子商務平台 (e-Shipping) 功能，以節省作業時間，有效提升客戶服務品質。電子商務平台提供多元的服務項目，包含線上訂艙、查詢進出口相關文件、貨櫃動態追蹤等功能。另外，台灣區於 2023 年先行提供重櫃轉出口功能，客戶可於電子商務平台線上申請此服務，大幅減少紙張及作業時間。此外，萬海 e-Shipping 平台 App 行動裝置功能，除了提供手機推播通知與訂閱服務，客戶可以不受空間限制，隨時隨地可接收到訂單的最新動態，並預計 2024 年提供 App 以訂單查詢碳排量，以符合企業永續經營的目標理念。截至 2023 年底，e-Shipping 平台已推廣至全球 14 個國家，包含台灣、中國、泰國、韓國、印度、越南、日本、美國、阿拉伯聯合大公國、菲律賓、印尼、馬來西亞、新加坡與祕魯，萬海將持續推廣平台至全球各營運據點以提升客戶黏著度。

e-Shipping 平台使用狀況



註：平均使用率 = e-Shipping 上線國家使用 e-Shipping 的訂艙筆數 / e-Shipping 上線國家之總訂艙筆數



🏠 目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

2.7 資訊安全

2.7.1 資訊安全管理

萬海重視資訊安全管理，成立資安專責單位並設置資安長，負責管理資訊安全相關的業務，強化公司整體資訊安全架構，建立多層次、多面向防護，確保異常事件能即時告警並採取應變措施，以降低資料外洩疑慮並提升公司核心系統可用性和容錯能力。繼 2021 年導入端點防護系統 (MDR) 之後，於 2022 年起陸續導入弱點掃描系統及建置 DDOS 防護等措施，除可確保出現重大資安事件時立即收到告警並主動介入防護，更介接外部資安聯防中心以強化公司網路的可存取性與可控制性；此外，萬海也提供員工兼具安全性與可用性的遠距辦公途徑，確保資訊存取過程皆能受到妥善的防護。

萬海於 2022 年通過 ISO 27001 資訊安全管理標準認證並獲頒證書，期許藉由建立國際認證的資安管理制度來提升核心系統的可用性、機敏資訊的機密性、資訊資產的完整性，並將總部規劃的網路安全政策向海外據點推行。同年 3 月萬海也加入 TWCERT/CC 台灣電腦網路危機處理暨協調中心，共享資安相關情資。

🐟 資訊安全防護重點

- 電腦資訊安全政策制定與修訂
- 規劃資訊安全架構
- 重大資訊安全事件應變處理
- 資訊安全防禦機制與緊急應變計畫檢視
- 監督資訊安全整體執行情形
- 資訊安全宣導與教育訓練



🐟 資訊安全管理策略

- **專責資安單位** - 成立資訊安全課專責處理資安相關業務
- **高階主管參與** - 由資安長與資安主管每半年召開會議
- **專業職掌分工** - 依專業業務職掌劃分權責範圍
- **成效監督管理** - 由課級主管組成績效管理小組督察資安成效



ISO 27001 資訊安全管理標準



目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

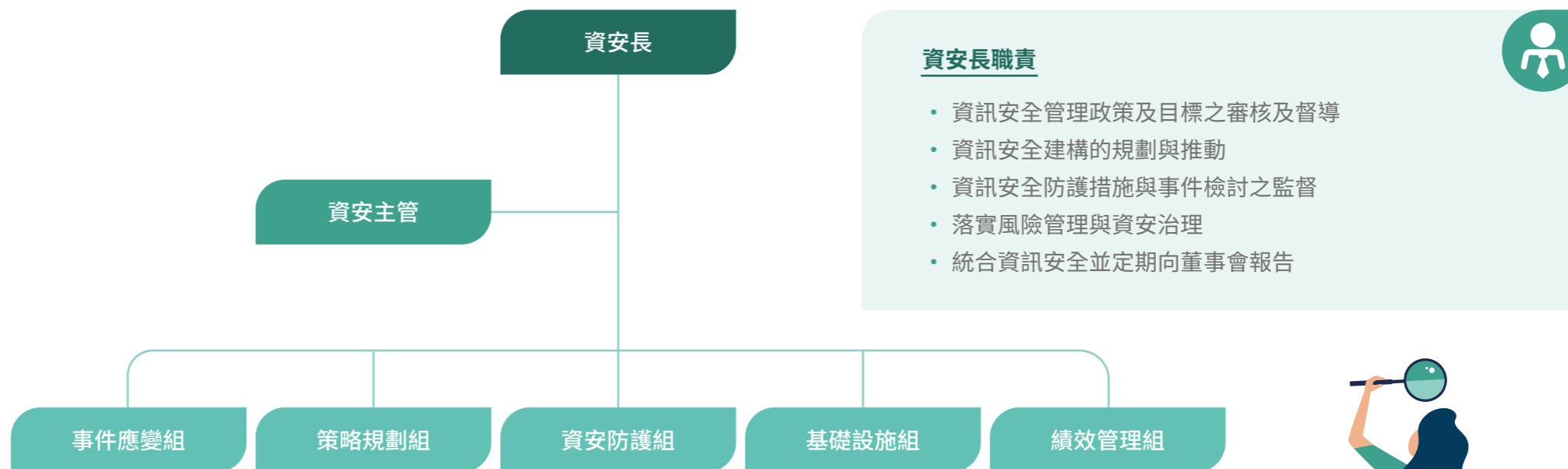
3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

資安專責分工



資訊安全課執掌



資安維運

- 全天候異常監控
- 規劃資訊安全架構
- 主機弱點掃描與漏洞修補
- 資安新技術之涉略與導入
- 網路、資訊安全防護機制建置
- 協同重大資訊安全事件應變處理
- 同仁資安活動管理 (如：限制不當存取)



資安管理

- 資安攻擊事件應變與演練
- 電腦資訊安全政策制定與修訂
- 舉辦資訊安全宣導與教育訓練
- 資安國際標準 / 國際認證有效性維持
- 資訊安全防禦機制與緊急應變計畫檢視
- 同仁資安政策遵循 (如：定期更換密碼)



資安稽核

- 監督資訊安全專案整體執行情形
- 資訊安全之績效評估及違反處份





目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

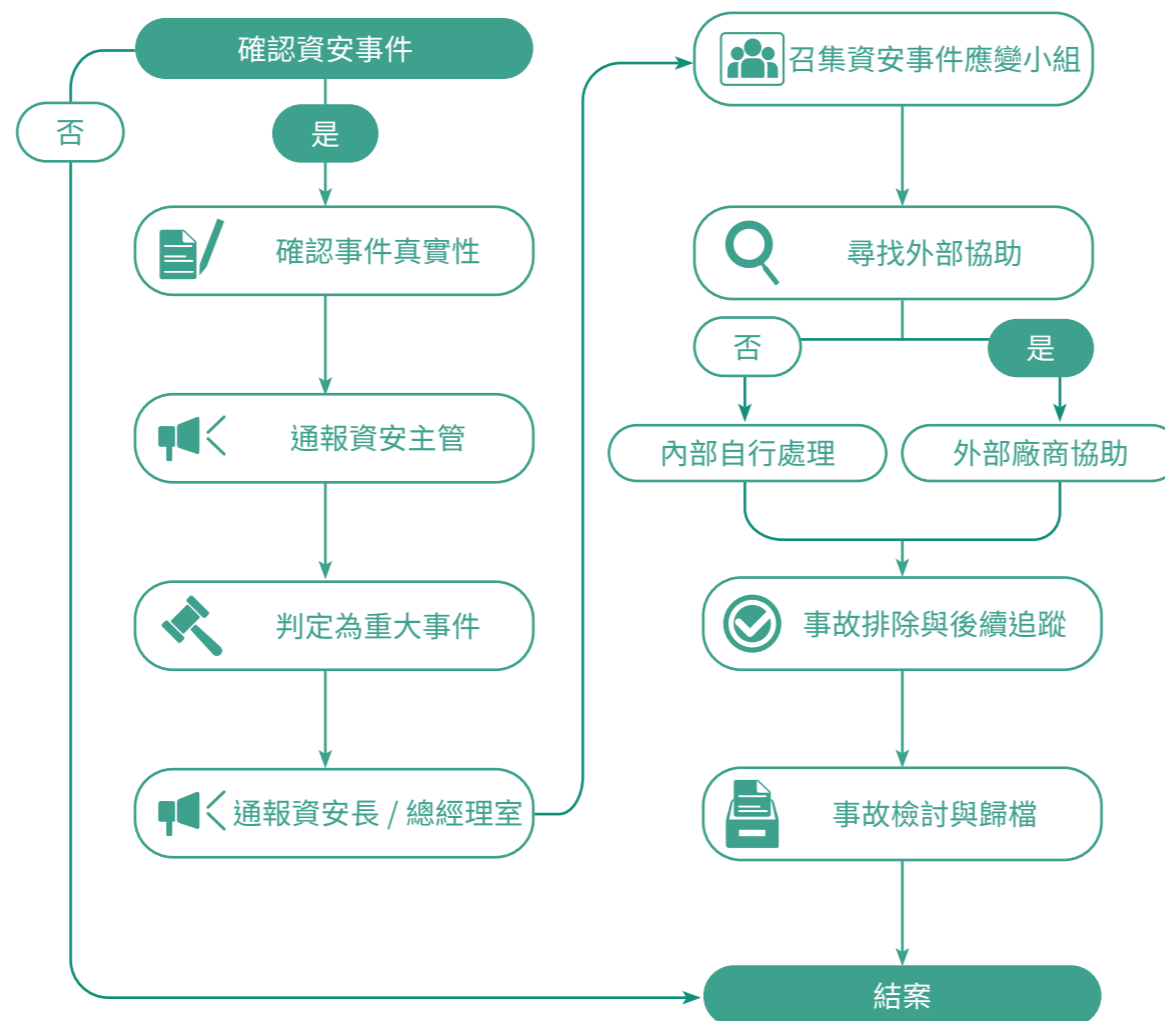
3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

資訊安全事件應變程序



2023 年資安防護成效與回顧

| | |
|---------|--------------------------|
| 1 次 | 向董事會報告資安議題 |
| 100% | 2023 年度資安專案建制 / 執行達成率 |
| 2 份 | 建立、編修資安相關規範、政策 |
| 128 小時 | 資安專責人員培訓 |
| 7,000 封 | 社交工程演練信件 |
| 2 堂 | 新進人員資安教育訓練 |
| 2 次 | 由資安委員會召開例行性會議 |
| | 維持 ISO 27001 資訊安全管理認證有效性 |
| 8 張 | 資安人員取得專業資安證照 |
| 110 小時 | 年度資安線上教育訓練 |
| 2 次 | 資安宣導 |
| 100% | 社交工程演練不合格人員教育訓練、宣導完成率 |



目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

船上資訊安全

為遵循國際海事組織海事安全委員會 (IMO) 制定的海事網路風險管理要求，萬海船隊已將網路風險納入船隊安全管理體系，並且經過第三方認證，船隊網路風險管理根據 IMO MSC-FAL.1/Circ.3 海事網路風險管理指南進行於安全管理程序書中增加網路風險評估和相關操作程序的方式，明確定義船長為網路風險管控之最高負責人，大副為船舶網路安全官 (SCSO)，負責檢視和施行有關網路風險的作業和對策。

針對個人儲存裝置、船舶資訊設備以及營運設備等進行管理，降低船舶網路攻擊事件發生的風險，透過定期檢視船隊的電腦病毒碼與病毒感染事件監控以電腦保持最新防護狀態、電腦安裝還原系統防止系統異常、網站存取白名單建立，防止勒索病毒或惡意網站攻擊、網路儲存伺服器 (NAS) 資料備份以保護重要資料。船隊也新增每年需要執行一次的災難復原網路安全操演，針對新上船人員，上船前後皆須進行資安宣導與相關熟悉訓練，以降低網路資安事件風險。

針對新造船，萬海已於 2022 年 9 月 23 日自願性進階取得網路安全船級符號證書，此證書代表本公司之完善網路系統架構可識別威脅、評估與保障營運免受網路安全威脅，即驗證安全的船舶設計、操作與網路安全的認證。

智慧財產權管理

萬海為有效管理及維護智慧財產，遵循經濟部智慧財產局《營業秘密法》、《商標法》、《著作權法》和《專利法》，擬定「智慧財產權管理計畫」確保萬海之智慧財產權管理事務有所依循，保護自身權益，並避免侵害他人權益。為使同仁對智慧財產管理有正確的認知、重視研發創新及提升競爭優勢，每年至少向董事會報告計畫內容與執行情形一次。

本年度萬海將公司內部使用有關船隊航行安全監控系統進行專利申請審核，已取得台灣新型專利 4 案。詳見[公司網站 - 智慧財產權管理計畫](#)。

2.7.2 客戶與員工資訊保護

為提供資訊保護，本公司建置多層防護機制並定期更新，為保設包含防火牆、全天候資安監控中心、內部端點入侵偵測服務，以掃描可疑跡象、即時阻斷可疑行為及隔離有毒檔案，阻止災害擴散。使用第三方資安防護以防止阻斷式攻擊、可疑 IP、偵測異常行為，確保系統無受入侵之虞。依據職務內容設定管理帳號權限，以執行工作所需最小權限為原則；並使用高強度加密通訊協定進行傳輸，確保存取安全與提高防護等措施，避免客戶重要資料外洩。

2023 年 **無** 客戶個資遺失或被侵犯的資安投訴事件，
亦 **無** 來自監管機關之投訴。



🏠 目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

2.8 運輸服務

2.8.1 智能航運

因應數位化趨勢及產業轉型，萬海引進智能船舶系統以強化船舶安全管理，利用各項監控及通訊設備收集船舶航行數據與設備運作情形，並導入大數據資料庫分析，提供更安全且節能的貨櫃運輸服務。截至 2023 年底全船隊共 51 艘船舶獲頒美國驗船協會、挪威驗船協會等船級社簽發之「智能船舶認證」。



🌿 數位輔助的航行決策

天氣變化是影響航行安全的重大因素之一，萬海結合智能船舶的裝載穩定系統與多款氣象導航軟體，透過數據分析規劃最合適的航路，提前採取應對措施，降低惡劣天氣對航行安全及油耗的影響，優化船舶航行效率。

🌿 Eagle-eye 船隊管理監控系統

為了強化數據管理，以及降低因惡劣海象或人為操作造成的航行安全風險，萬海於 2017 年起導入大數據資料庫分析模型，並自主開發船隊監控系統 Eagle-eye，以提供更安全、有效率的服務。

🌿 Eagle-eye 船隊管理監控系統六大分析功能

航路偏離警示

避免船舶駛出規劃航道，降低擱淺的風險與減少油耗

離岸礁距離監控

避免船舶觸礁，造成船身損傷影響航行安全

港口強風預警

避免船舶靠泊期間因強風而影響靠港及離港安全

排放管制區監控

確保船舶於管制區內的速度及物質排放符合法規，以達成環境保護及降低排放汙染的目的

船舶安全橫搖監控

避免船舶因惡劣海況造成船身搖晃幅度過大，引發航行安全疑慮及貨櫃落海的風險

高風險區速度監控

避免船舶於高風險或環境保護海域航行時速度異常，如在海盜出沒海域、藍鯨生態區、降速海域等進行速度監控



Eagle-eye 船隊管理監控系統監控畫面。



萬海航運 EAGLE EYE
船隊管理監控系統

🌿 數位整合的配艙優化

萬海利用內部系統彙整訂艙狀況，並透過資料庫數據分析待轉貨量、航線貨載結構及模擬未來貨載趨勢，以充分利用艙位。針對預期滿艙或虧艙的情形，提前進行艙位規劃，如：機動加班 / 停班、調整港序及轉船港等。萬海新造船亦引進 RSCS+(enhanced Route Specific Container Stowage) 系統，針對不同營運航線的海況，適用不同的貨櫃綁紮拉繫力，提升貨櫃堆疊的層數，有助於提高裝載率、提升航線佈署的靈活性。定期檢視各航線之裝載狀況及區段效益，以求每單位艙位效益極大化。

近期萬海亦針對內部配艙系統進行優化，提升分析的精確度和細膩度，成功地縮短額外貨載管理單位歸屬判定的時間，同時也增加了貨載預估的效率。系統以更嚴謹的配艙判定方式有效地減少了船舶大量調貨的情況，使整體貨流分析更加清晰明瞭。此外，優化後的系統也降低了耗時的人為判定，使得整個流程更加流暢，這一系列的改進不僅提升了服務品質，也為客戶提供了更為可靠和高效的配艙解決方案。



目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

2.8.2 貨物運送及存放管理

船舶貨物運送安全

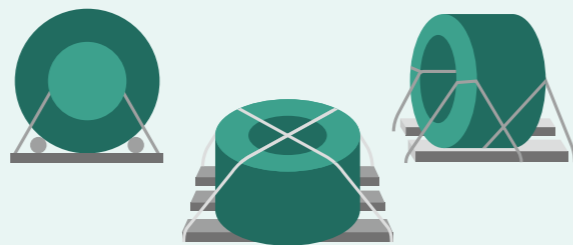
為兼具船舶最大裝載與適航安全，在貨物裝載安排方面須考量船舶穩度、貨物繫固、油水艙分配、航道與碼頭吃水、靠港順序及天候等眾多因素。2023 年 CINS 貨物意外事件通報中，萬海營運據點皆無罰款事件，且未發生客戶因標示不實而違反相關國際法律或規定而遭致罰款的情況。

貨物意外事件通報 (CINS) 成立於 2011 年，目的在共享海上運輸貨物事故的資訊。藉由事故案例，提醒各航商對特定貨物或包裝所帶來的風險，並採取相關措施，以提高運輸的安全性。



正確的貨物繫固方式

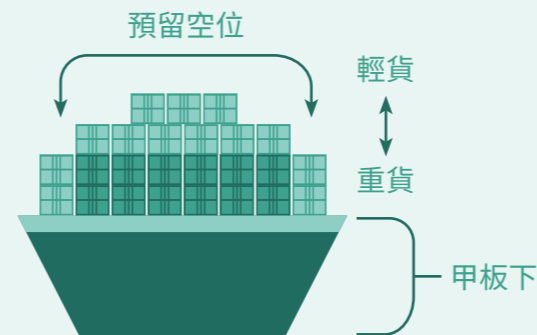
萬海依照貨物特性而有不同的貨物裝載規範，相關資訊公告於內部網站供同仁參考，並要求同仁依客戶特性，在接受特定貨物訂艙時加以宣導。除危險品外，貨櫃重量須符合各國道路限重、限高 / 寬規範及貨品裝載安全。



正確的鋼筋固定綁紮方式

貨物積載規畫

安排貨物裝載圖時，甲板上貨物重量分配以「下重上輕」為原則，避免重貨裝於輕貨上發生貨物繫固力不足而產生貨櫃傾倒狀況發生。甲板上裝載層數較高區域於邊角預留櫃子空位，以達成山形積載。



山形積載示意圖

確認油水艙分配

貨物裝載圖安排完成後需提供給船端確認船舶適航性，以調整貨載及油水艙分配，並使用船籍協會認證之軟體計算船舶相關應力是否在允許值內，以確保船體與貨物安全。





目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

碼頭與櫃場貨物存放安全

碼頭與櫃場作業流程明訂各項貨櫃存放規範及標準化作業流程，以確保貨櫃推存於碼頭及櫃場時的安全。



碼頭貨物存放安全

- 貨櫃於卸船或進站之後，根據海關作業規範分別卸儲在重櫃區、空櫃區、CFS 貨棧、修洗櫃區等指定儲區，其儲位以電腦系統控管並提供海關線上查核
- 若貨櫃中裝載高風險貨物，如：菸、酒，則根據海關監控檢驗要求，放置於指定監管儲區由海關監控管理
- 全場除了有監視器側錄外，為維護貨物管理的安全，在裝卸機具上方，及進出口倉棧月台設置全時監視器，確保貨物裝卸的流程符合安全作業



車機作業安全規範

- 針對碼頭內各式車機訂有標準作業安全規範，提倡車機作業標準化，以降低人為因素導致作業事故與風險

危險品貨櫃場內
隔離規範

- 針對危險品儲放進行場地規劃，以符合 IMDG Code 之危險隔離限制執行
- 作業系統即時提供場內不符危險品隔離限制清單，由作業人員進行評估調整

冷凍貨櫃進出作業
與插 / 拔電安全

- 冷凍櫃插電與拔電派令由系統產生，並以平板電腦通知電工人員執行
- 未完成拔電派令時，作業車機即無法看到冷凍櫃吊出派令，避免扯壞冷凍櫃電線相關設備並造成危險
- 冷凍櫃超過 1 小時未插電，系統將持續發出警訊提醒，避免造成貨物損失



目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

✈️ 安全認證優質企業 (AEO)

AEO(Authorized Economic Operator) 是一個訴求跨境貨物移動安全的認證制度。秉持運輸作業安全及配合海關實施供應鏈之貨物跨境移動安全標準，萬海已取得「[AEO 安全認證優質企業證書](#)」，並成立「AEO 管理委員會」，指派管理代表負責優質企業安全認證及管理供應鏈安全相關活動。萬海每年進行自我定期安全檢查，包含風險評估、內部稽核及商業夥伴評鑑，並將年度報告上傳至海關指定平台。2023 年萬海共有 146 家 AEO 商業夥伴；2023 年對 8 家商業夥伴進行評鑑，合格率 100%。



2.8.3 危險品安全管理

危險品若未如實申報，不僅可能面臨罰款，更可能導致嚴重的災害，造成貨物和船舶重大損失，甚至危及人員安全。為此，萬海遵循國際海運危險貨物規則 (IMDG Code)，嚴格管理危險品運輸，以防止對人員、環境、船舶及其載運貨物造成損害。同時，萬海也加強對海洋污染物的控制，防止其對海洋環境造成危害。

萬海制定了[危險品攬收名單以及禁收 / 限收規定](#)，並持續更新以確保有效執行。另外，萬海也加強內部系統建設和員工教育訓練，針對危險品進行嚴格的資料審核和監管，以確保安全運輸。



危險品查詢系統

除了供營業同仁查詢危險品相關規範，同時也標註萬海禁收品項。客戶在訂艙時，若有疑似危險品，系統會發出警訊。



危險品審核

檢視危險品是否符合港口法規、IMDG Code 規範以及萬海攬收限制，相關單位必須隨時更新相關的攬收規範，以確保危險品攬收符合規定。



疑似危險品偵測

艙單進行危險品品名掃描，避免危險品誤報，以降低危險品申報不實及瞞報的風險。



目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

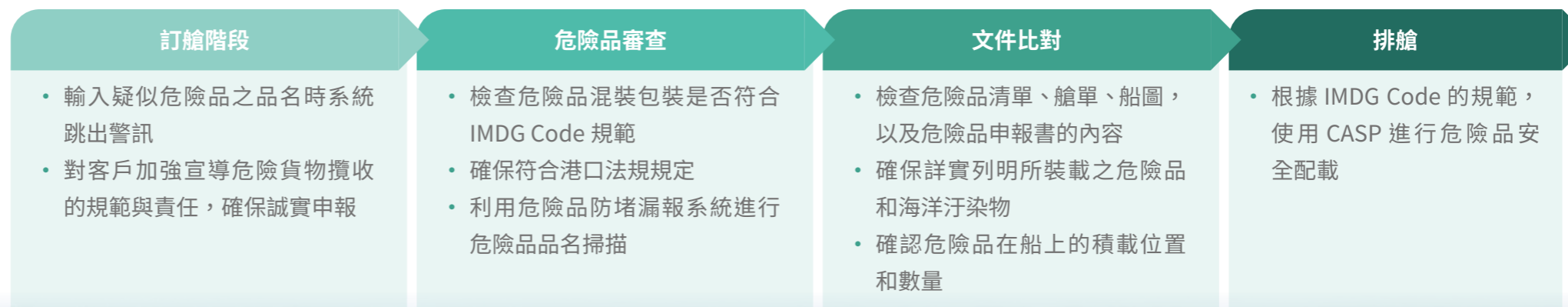
附錄

教育訓練

為瞭解各港危險品攬收規範，熟悉危險品運輸的相關規定及操作流程，主責部門每年分別針對一般員工及儲備幹部進行危險貨物攬收認知的教育訓練。此外，因應 IMDG Code 兩年一次改版，針對工作業務與危險品攬收較相關的員工定期進行教育訓練，確保相關人員熟悉改版內容，41-22 版教育訓練已經於 2023 年 12 月完成。

註：IMDG Code 兩年改版一次，版本標記方式為「版次 - 發布年度」，如：40-20、41-22，最新的 41-22 版於 2023 年發布

| 課程名稱 | 訓練頻率 | 2023 年訓練人數 |
|------------------|------|------------|
| 危險品教育訓練 | 每年一次 | 110 |
| IMDG Code 改版教育訓練 | 兩年一次 | 1,666 |





目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

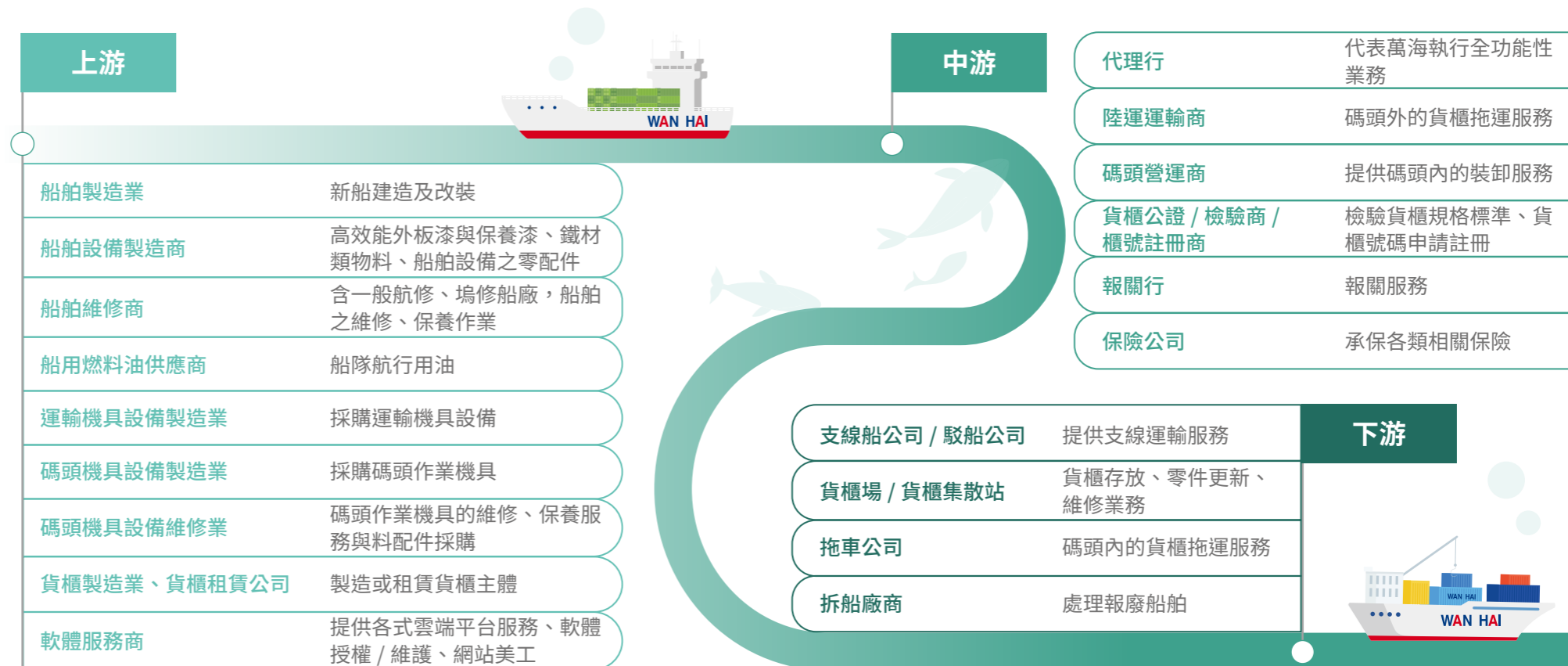
2.9 供應鏈管理

2.9.1 價值鏈概況

在萬海的永續發展道路上，供應鏈管理扮演著至關重要的角色。萬海堅持以安全可靠、資源節約以及環境保護為船舶操作和服務提供的核心價值觀。為了確保萬海的供應鏈與萬海的價值觀保持一致，萬海致力於建立一個全面的供應鏈管理系統。這不僅包括對供應商的篩選和評估，還包括持續的監督和溝通，萬海承諾將持續關注並支持供應鏈夥伴在企業社會責任方面的提升，加強與供應鏈夥伴之間的溝通和協作，並積極與他們攜手解決共同面臨的挑戰，推動整個價值鏈向著更加永續的方向發展。

萬海的價值鏈

萬海隸屬海運貨櫃運輸產業，各營運及操作環節均仰賴不同供應商配合作業，將貨物送達目的地，以促進國際貨物流通。2023 年價值鏈無重大改變。





目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

2.9.2 供應商管理

萬海於 2018 年制定《[供應商管理政策](#)》，要求供應商提供之產品及服務兼顧品質、價格、交期之外，亦重視供應商在環境及社會相關永續議題的表現。2022 年制定《[供應商行為準則](#)》作為落實供應商管理之依據，並修訂「[供應商企業社會責任承諾書](#)」。萬海要求供應商遵守行為準則，同時遵守其營業據點所在國與地區的法律和法規。萬海將以上供應商管理重要文件傳達給供應商，並公告在萬海的網站上。

行為準則要求供應商強化在勞工、健康與安全、環境、商業道德及合宜管理體系等五大議題之管理，確保供應商有安全的工作環境、尊重其員工並遵守道德操守，也鼓勵供應商能超越基本要求，提升在所有領域的服務水準，期望透過與供應商的密切合作、溝通，推動供應商在永續方面的精進。供應商對行為準則的遵循程度為萬海採購決策的考量之一。

萬海的供應商遍佈全球，除特定物料或技術，如：燃油和船舶維修外，以選擇當地供應商為主要策略，確保採購同時支持當地經濟及維護社區關係。2023 年萬海在地採購之比例為 6.75%，較 2022 年的 4.15% 高，未來將持續增加在地採購之比例，減少物料運送過程中產生之碳排放。

註：

1. 萬海重要營運據點包含亞洲、美洲、中東、紅海地區等，「在地」係指台灣本土供應商。
2. 萬海供應商管理的範圍為母公司之供應商。

關鍵供應商鑑別

為提升供應商管理之效率及成效，2023 年萬海從所有供應商中鑑別出「關鍵供應商」作為重點管理之基礎。

鑑別關鍵供應商的主要依據原則為：

- 年度採購金額超過新台幣 1,000 萬元
- 採購部門判定（包含但不限於：關鍵零部件、唯一供應來源或不可替代）

2023 年萬海於 1,073 家一階供應商中鑑別出 **163 家** 關鍵供應商，其採購金額約占總採購金額之 **90.86%**。



萬海供應商管理重要文件

- [供應商管理政策](#)
- [供應商行為準則](#)
- [供應商企業社會責任承諾書](#)





目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

供應商遴選

萬海訂定了採購相關的標準作業內控循環，各部門之供應商遴選方式包含但不限於符合採購單位之需求、詢價、比價、議價、廠商優劣分析、符合國內外相關法規、過往合作經驗、是否同意簽署「供應商企業社會責任承諾書」、成果驗收等面向，並在適當情況下擴大遴選範圍至二階及以上的供應商。供應商必須同意遵守《[供應商管理政策](#)》、《[供應商行為準則](#)》並簽署「[供應商企業社會責任承諾書](#)」。萬海亦持續推動將永續相關條款直接納入合約中，要求供應商遵守誠信經營與企業社會責任。如有違反，萬海得要求供應商於期限內改善，未如期改善者，得終止合作。

萬海採購遴選評估項目

| 確認採購需求 | 廠商背景調查 | 供應商遴選面向 | 2023 年執行成果 |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 商品規格或服務條件 是否有國內外法規限制 是否需要相關證書或認證 採購預算 | <ul style="list-style-type: none"> 合作經驗或業界風評 風險評估 各項證書及認證 | <ul style="list-style-type: none"> 品質、交期、成本、服務 (QCDS) 評比 是否符合《供應商行為準則》之要求 評估供應商對環境社會、人權之衝擊 | <ul style="list-style-type: none"> 62.16% 的供應商簽署「供應商企業社會責任承諾書」 推動將永續項目納入遴選評估項目中 |

供應商評鑑

萬海已將採購驗收流程納入內控循環，並每年對既有及新加入的合格供應商及商業夥伴進行抽查評鑑。此評鑑包括對其供應的產品與服務進行驗收，並記錄價格、耐用年限、產品 / 服務品質等資訊，作為下次遴選廠商的參考依據。對於不合格或有不良紀錄之供應商，要求立即改進或停權處理。

萬海要求所有供應商遵守雙方企業社會責任政策之要求，並積極與供應商合作投入供應鏈永續管理，確保安全的工作環境、有尊嚴的勞工關係、誠信經營及促進環境保護。在 2023 年的隨機抽查中，共評鑑 369 家供應商，雖有零星個案發生品質或效率不佳之問題，但廠商均已於要求期限內完成改善，最終所有抽查之供應商皆通過評鑑。2024 年將持續落實既有標準規範，並依各法令、公約之演進，循序調整管理作為，並推動所有新舊供應商簽署承諾書及永續評鑑表格。



目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

| 採購部門 | 供應商分類方式 | 供應商評鑑的方式、面向、頻率 | 2023 年供應商管理成果、評鑑情形 |
|--|--|--|--|
|  工務部 | <ul style="list-style-type: none"> 維修服務 配件供應 | 每年依供應商性質，以品質、專業、價格、售後服務、環境保護、安全健康管理等面向評比，並要求評比不佳的供應商改善。評比結果及改善情形將納入未來是否合作之參考依據。 | 完成 163 家供應商年度評鑑，並依各面向評鑑結果向部分評分較低之供應商要求改善。 |
|  船務部 | <ul style="list-style-type: none"> 物料 滑油 燃油 船員勞務代理 | 每年由船岸兩端進行年度供應商評鑑，根據供應商的不同類型制定相應的評分指標。透過綜合評分做出持續合作、需在限期內改進或終止合作的決策參考。 <ul style="list-style-type: none"> 物料、油品評鑑項目： <ul style="list-style-type: none"> 供貨時間的配合、貨品點交情形、貨品驗收單正確性及是否遵守安全規範等 供貨數量、品質、物料包裝完整性等 勞務相關評鑑項目： <ul style="list-style-type: none"> SRPS 證書及符合相關法規 行政業務執行及管理能力 | 完成 59 家供應商評鑑。 <ul style="list-style-type: none"> 物料及油品供應商評鑑皆通過，將持續觀察各評鑑面向 勞務代理評鑑合乎法規任用標準 燃油供應商的評分皆通過，雖偶爾發生品質不佳、抱怨處理和供應效率的個別案例，但已要求廠商當下立即進行改善 為確保合作順利，將透過供應商評鑑進行滾動式檢討，不僅限於年度評鑑的評分，還包括實地考察，以提升供應商在各方面的服務品質。 |
|  碼頭事業部 | <ul style="list-style-type: none"> 自營碼頭： 包含碼頭勞務與提供貨櫃儲放的貨櫃集散業、碼頭機具設備製造業、碼頭機具設備維修業、場地工程承包商等 非自營碼頭： 主要提供萬海船舶停靠碼頭時所需之服務，包含船隻靠泊時的引水與拖輪的使用、貨櫃於碼頭內的裝卸與儲放、貨物報關、貨櫃運輸服務以及碼頭外的貨櫃堆放等 | 專用碼頭之營運因應產業特性，生產廠商選擇性較少，採購政策係針對符合碼頭作業需求規格之廠商進行詢價、比價、議價，挑選適合的廠商。 工程承包商的挑選以過往有合作經驗的廠商為優先考量對象，同時也針對承包廠商進行調查、研究。每年亦遵循萬海《供應鏈安全商業夥伴管理辦法》，隨機評選數家廠商並配合實地稽核制度，將廠商區分為 A、B、C 三個評級。 | 因應每年度海關審查優良企業認證 (AEO)，請台灣區重要供應商簽署《供應鏈商業夥伴安全聲明書》與「供應鏈商業夥伴評鑑表」進行自評，並從中隨機挑選 4 家進行實地查驗，皆通過評鑑。 |



目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

| 採購部門 | 供應商分類方式 | 供應商評鑑的方式、面向、頻率 | 2023 年供應商管理成果、評鑑情形 |
|--|--|---|------------------------------------|
|  企劃部 | <ul style="list-style-type: none"> • 電子商務廠商 • 代理行 • 合作航商 • 造船廠 • 船東 | <p>檢視各業務面向的配合程度與表現，電子商務廠商於每年續約時進行評鑑，代理行每年進行兩次評鑑。</p> <p>定期或視業務需求不定期以信件溝通、現地考察、線上問卷等方式進行評鑑。</p> <p>評鑑項目包含服務品質、船舶規格、交期、是否符合政策與相關法規。</p> | 完成 5 家電子商務廠商、28 家代理行評鑑，所有供應商皆通過評鑑。 |
|  資訊科技部 | 依服務內容進行分類 | 以品質、專業、價格、售後服務、等面向評比，並要求評比不佳的供應商改善，並依其改善情形決定是否終止合作。 | 評鑑 4 家廠商，皆通過評鑑。 |
|  作業部 | 依供應鏈上中下游之位置進行分類 | QCDS(Quality/Cost/Deliver/Service) 評鑑外，也會要求所有供應商遵行承諾書之規範。 | 完成 106 家供應商評鑑。 |



目錄

關於本報告書

董事長的話

亮點專欄 - 冷凍櫃與精緻運輸

亮點專欄 - 船舶的循環生命：
經濟與環境的交織

關於萬海航運

萬海的榮耀

1 永續藍圖

2 務實永續治理

2.1 公司治理

2.2 營運績效

2.3 風險管控

2.4 法規遵循

2.5 誠信經營

2.6 客戶關係

2.7 資訊安全

2.8 運輸服務

2.9 供應鏈管理

3 減少環境衝擊

4 高度社會信任

5 參與社會公益

附錄

🐟 供應鏈管理優化計劃

萬海於 2021 年開始推動供應鏈管理優化計畫，規劃永續採購。2023 年請供應商簽署新版「[供應商企業社會責任承諾書](#)」，並強化關鍵供應商之管理。完成供應商永續評鑑表，作為部門在遴選和評鑑時納入永續相關項目之依循，同時導入供應商永續自評表，自 2024 起全面推動供應商進行永續自評，透過文件資料審查及實地訪查等方式，期望供應商能藉此調整、精進永續相關作業管理之作法，與萬海一同朝永續之未來邁進。萬海也將陸續針對參與採購的員工進行教育相關的宣導與培訓，讓第一線的同仁能具備永續採購和永續供應鏈管理之知識，持續與供應鏈夥伴保持密切的交流，分享市場動態及永續議題，在永續發展的道路上攜手並進。

2023~2024 年供應鏈管理優化計畫

- 推動供應商社會責任承諾書簽署，目標 75% 關鍵供應商完成簽署
- 推動所有部門現有之供應商評鑑內容加入永續評鑑項目
- 推動供應商永續自評問卷，目標 50 家供應商完成自評問卷
- 供應商自評結果納入選商條件

2023 年成果

- 供應商社會責任承諾書簽署比例：
關鍵供應商 77.30%，所有供應商 62.16%
- 列出可納入評選之永續項目供採購部門參考
- 供應商管理系統導入供應商永續自評表

2025 年管理目標

| | 2025 年管理目標 | 2030 年管理目標 |
|--------------|-----------------------------|------------------------------|
| 供應商承諾書簽署比例 | 關鍵供應商 80% 全部供應商 60% | 關鍵供應商 100% 全部供應商 80% |
| 供應商遴選納入永續項目 | 遴選納入 10% 的永續相關標準 | 遴選中納入 15% 永續相關標準 |
| 供應商接受 ESG 評鑑 | 50% 的關鍵供應商接受 ESG 評鑑 | 80% 的關鍵供應商接受 ESG 評鑑 |
| 內部永續供應鏈教育訓練 | 50% 參與採購的員工參與永續供應鏈教育相關宣導與培訓 | 100% 參與採購的員工參與永續供應鏈教育相關宣導與培訓 |