



企業誠信及永續經營的 挑戰與契機

葉一璋

台灣透明組織副理事長

世新大學行政管理學系教授兼永續長

2023.10.27



大綱

- 1 營運風險:全球風險報告
- 2 營運的兩難:市場與非市場風險
- 3 企業與惡最近的距離: 賄賂
- 4 企業誠信之重要發展背景
- 5 誠信經營的優勢
- 6 代表性個案:台積公司、麥當勞、雀巢公司
- 7 誠信管理體系

2022年WEF全球風險報告

能源轉型過程充滿挑戰

- 當中環境相關的風險已佔據5個，而首3大風險亦全是環境相關
- 依次為氣候行動失敗、極端天氣及生物多樣性破壞，而人為環境破壞及自然資源危機則排第7及8位。
- 而其他風險包括：社會凝聚力侵蝕、生計危機、傳染性疾病、債務危機及地緣經濟對抗

氣候行動失敗和社會危機



企業營運的兩難:兼顧市場與非市場風險

市場風險

- 由產品價值鏈與投融资活動所產生的風險
- 市場經營非常成功的企業，因為忽視非市場風險而付出慘痛的代價
- 例如，90年代的NIKE血汗工廠汙名；2010年蘋果公司的製造伙伴富士康極為惡劣的工作環境；2015德國福斯汽車柴油門事件；2018日本制震器大廠KYB造假。
- 實務上，風險與報酬對等

非市場風險

- 源於各種型態的舞弊，以及違背社會責任的事件所造成，例如汙染、食安、數據造假、血汗職場、剝削勞工等
- 非市場議題的重要性已逐漸凌駕市場議題
- 忽視非市場風險所衍生的負面形象風暴後，領導者才終於認知到，「誠信與責任」的重要性
- 所以，富貴可以險中求？

企業營運風險所衍生的問題

廣義的「險」

無法永續

ESG

CSR

SDGs

狹義的「險」

- 傷害消費者：食安(三聚氰胺、塑化劑、黑心油)、數據造假([福斯](#)汽車廢氣排放[醜聞](#)、日本制震器大廠[KYB](#))
- 傷害環境：汙染(日月光、[墨西哥灣漏油事件](#))、[雨林浩劫](#)
- 傷害股東：股市犯罪(內線交易、財報不實、操縱股價)、[掏空](#)資產(侵占、[背信](#)、[白手套](#)、智財權與[營業秘密](#))
- 傷害雇主：飼老鼠咬布袋([國票案楊瑞仁](#)、[理律事務所劉偉杰](#))、員工舞弊(私設公司、借殼交易、驗收放水)
- 傷害員工：欠薪、倒閉、史上最大工傷[RCA](#)、Manville

結論：幾乎所有社會問題都直接或間接由企業造成，因此CSR無法真正解決這些問題。那應該怎麼做？

企業與惡的距離：賄賂

2008

德國西門子

(**SIEMENS**) 於世界各地賄賂官員以取得各項工程採購合約，違反美國海外反腐敗法，遭美國司法部開出最大罰單之一 (遭罰4.5億美元)

2010

德國戴姆勒汽車

(**Daimler AG**) 為取得海外公務車採購合約，涉嫌於1998至2008年間，向至少22個國家官員行賄 (以現金、豪華轎車、高爾夫俱樂部會員證、歐洲豪華假期等方式)，認罪後支付1.85億美元 (約新台幣58.9億元)，以和解刑事和民事調查訴訟

2013

**全球第三大製藥
英國葛蘭素史克
公司 (GSK)**

，高層爆出涉嫌行賄大陸、波蘭、中東等國家醫師、醫院高層，導致藥價高出七倍，經大陸法院判處罰金30億人民幣

2016

鴻海老臣集體索

回扣案，SMT技術委員會副主委、前總幹事兼經理與白手套等人，向供應商索賄1.6億餘元，再指示下屬採購特定產品圖利業者

2019

美國爆發長春藤名校入學舞弊案，好萊塢知名影星及企業領袖涉嫌賄賂學校體育教練使其子女取得入學資格

第 7 條（防範方案之範圍）

上市上櫃公司訂定防範方案時，應分析營業範圍內具較高不誠信行為風險之營業活動，並加強相關防範措施。

上市上櫃公司訂定防範方案至少應涵蓋下列行為之防範措施：

- 一、行賄及收賄。
- 二、提供非法政治獻金。
- 三、不當慈善捐贈或贊助。
- 四、提供或接受不合理禮物、款待或其他不正當利益。
- 五、侵害營業秘密、商標權、專利權、著作權及其他智慧財產權。
- 六、從事不公平競爭之行為。
- 七、產品及服務於研發、採購、製造、提供或銷售時直接或間接損害消費者或

第 7 條（防範方案之範圍）

上市上櫃公司訂定防範方案時，應分析營業範圍內具較高不誠信行為風險之營業活動，並加強相關防範措施。

上市上櫃公司訂定防範方案至少應涵蓋下列行為之防範措施：

- 一、行賄及收賄。
- 二、提供非法政治獻金。
- 三、不當慈善捐贈或贊助。
- 四、提供或接受不合理禮物、款待或其他不正當利益。

1. 鑑於近年國內陸續發生營業秘密外洩與盜用案件，嚴重侵害產業重要研發成果，經濟部於 2013 年 1 月 30 日公告修正營業秘密法，就侵害營業秘密之行為，增訂刑事處罰，以加強保護產業之營業秘密，另商標、專利及著作與商業行為息息相關，為促進工商企業正常發展，維護產業倫理與競爭秩序，爰配合增訂本條第二項第五款。

2. 參酌全球永續性報告協會 GRI 於 2013 年發表之 G4 永續性報告指南，其特定標準揭露事項第 G4-S07 項要求揭露涉及反競爭行為、反托拉斯和壟斷做法之法律訴訟總數及其結果，另 G4-PR2 亦要求揭露機構違反有關產品和服務健康與安全法規和自願性準則之事件總數，並因應國際趨



從弊案~到社會責任~再到誠信經營

01

2004 年聯合國全球契約 (UN Global Compact) 首次提出 ESG 用語，ESG 分別是環境保護、社會責任、公司治理三個課題

02

因美國於 2001 年發生安隆弊案及沙賓法案(Sarbanes Oxley Act) 的登場，而我國也於2004年爆發博達事件；因此，ESG的初期首重公司治理，特別是對股東權益的保護

03

當企業將財務績效放在比ESG績效更優先的地位時，傷害消費者與傷害環境的案例就層出不窮。在經過一系列醜聞與弊案衝擊後，**愈來愈多企業大幅投入永續與社會責任議題，換取社會對它的支持與重塑其企業形象。**

04

隨著氣候議題引發國際高度重視，「**環境與氣候變遷風險**」已躍升 CEO 眼中排名第一的威脅。淨零承諾已成為全球普世價值與全球治理新標竿。COP26 格拉斯哥氣候大會新規範，推動17項SDG，落實2030年減排50%、2040年減排80%及2050年淨零排。

超越ESG與CSR之發展:誠信經營

01

誠信正直是我們最重要的理念，也是我們執行業務的時候必須遵守的法則。——台積電前董事長張忠謀

02

重視誠信，勇於變革，企業才能永續經營。——台達電子前董事長鄭崇華

03

小至守時，大至幾億元的交易，都需要信守承諾。——信義房屋前董事長周俊吉

04

誠信是領導人不可或缺的品質。——王品集團前董事長戴勝益

企業誠信之重要發展背景

01

聯合國反貪腐公約首次國家報告國際審查會議結論性意見第五點：由於當前的預防措施主要集中在公部門，臺灣應更加關注私部門的預防措施，以因應日益嚴重的私部門貪腐之威脅。

02

行政院 年 11 月 8 日「中央廉政委員會」決議：廉能是政府施政根本，也是提升行政效能重要關鍵，政府將研議導入 ISO 37001 作為台灣公私部門推廣反貪腐之參考依據。

03

我國 2019 年修正的《上市上櫃公司誠信經營守則》、《中小企業誠信經營手冊》與「公司治理評鑑」等誠信經營政策，明訂具體作法與防範不誠信行為方案。

04

《財團法人法》於 2018 年 8 月 1 日制定公布，明定財團法人利益衝突迴避、財務管理及資訊公開制度。

納入反貪腐/反賄賂的準則與規範

近期各項企業經營管(治)理及永續性指標皆將反貪腐/反賄賂納入其中，例如

1 永續性報導準則（GRI Standards）

經濟主題GRI 205：反貪腐（Anti-corruption）便提醒企業貪腐的負面衝擊廣泛，若此議題屬公司重大主題，則須選擇在報告書中擇一揭露：

205-1 已進行貪腐風險評估的營運據點。

205-2 有關反貪腐政策和程序的溝通及訓練。

205-3 已確認的貪腐事件及採取的行動。

2 上市上櫃公司誠信經營守則(2019.5.23)

行政院2018年11月8日「中央廉政委員會」決議：廉能是政府施政根本，也是提升行政效能重要關鍵，政府將研議導入ISO 37001，作為台灣公私部門推廣反貪腐之參考依據。

會議中請經濟部、金管會等主管機關，參考ISO 37001，推動私部門企業誠信、正直核心價值，並要求落實企業內稽內控機制，以協力建立防弊機制。

3 2019年公司治理評鑑

四、落實企業社會責任

4.15 公司網站或年報是否揭露所制訂之誠信經營政策，明訂具體作法與防範不誠信行為方案。

4.16 公司是否訂定並詳細於公司網站揭露公司內、外部人員對於不合法（包括貪污）與不道德行為的檢舉制度。



納入反貪腐/反賄賂的準則與規範

近期各項企業經營管(治)理及永續性指標皆將反貪腐/反賄賂納入其中，例如

4 道瓊永續指數 (DJSI)

1.4.3詢問企業是否訂定全集團適用的政策，以及政策適用的對象，針對可能發生賄賂、貪腐的各項行為是否建立管理機制。

5 聯合國永續發展目標 (SDGs)

目標十六「促進和平且包容的社會，以落實永續發展」其中的16.5 大幅減少各種形式的貪污賄賂。

6 負責任商業聯盟行為準則 (RBA, 原EICC)

D1 商業誠信：在所有商業交往中都應秉承最高的誠信標準。參與者應奉行零容忍政策，禁止任何及所有形式的賄賂、腐敗、敲詐勒索和貪污。

7 聯合國全球盟約 (The UN Global Compact)

第10項：企業界應努力反對一切形式的腐敗包括敲詐和賄賂。

8 IATF16949 汽車產業品質管理系統

5.1.1.1組織應訂定並實施企業責任政策，至少包括一個反賄賂政策，員工行為準則和道德提升政策 (whistle-blower policy吹哨政策)。



誠信經營的優勢

1 超越ESG的競爭優勢

商場上從事競爭的組織，所具備的社會目的與誠信經營的手段是這組織的重要資產。但對許多企業而言，ESG（企業社會責任）只是個從事公益的獨立部門。而以誠信經營為核心價值的公司，會將ESG整合進企業經營的每一環節。

2 無形資產

以誠信經營為核心價值的公司，有助於建立知識資產，包括知識工作者、聲譽、品牌與智慧財等無形資產。強烈的社會目的，會強化公司的無形資產與識別形象，並讓外界更能產生信任和尊重。

3 建立與利害關係人的信任

有助於公司與外在廣泛的社群建立關係，讓組織能夠有效溝通。外部利害關係人會更了解公司決策和行為，並且更能在情況不明時選擇信任公司(雀巢公司)。



雀巢健康高標準與企業社會責任

2021年6月15日 ■柯承恩（作者是台灣大學名譽教授）

日前金融時報報導全球最大的食品企業雀巢公司在內部的報告中承認，該公司的主要產品超過60%是沒有達到當前認可的健康標準，而且還承認在公司現有的產品組合中，有一些不論公司採用什麼創新的作法，都沒辦法成為「健康」的產品，所以公司需要全面檢討自己的產品組合，重新規劃未來的產品策略，強化產品的營養內涵。

看了這一新聞，令人驚訝，在市場還沒有質疑的時候，竟然有食品公司有勇氣承認自己的產品沒有達到「健康」的水準，這種公司還真是少見。

雀巢用五顆星表示產品在健康評級的好壞，五顆是最高，最低則是一顆星，而3.5顆星才達到所謂「健康」的門檻。雀巢用這種標準來評估公司的各種產品，得到結論，承認公司整體的產品組合仍是低於外界認可的健康標準，需要做全面的檢討。

一個這麼知名的國際公司，願意以更高的標準來承認並檢討為其創造營收與利潤的產品組合，實在不容易。所謂「健康」的

標準，隨著科學的研究與發現，會逐漸改變與提高。符合以往「健康」標準可以接受的產品，以目前日益提高的標準就未必符合期待。大部分的公司面對此一問題時，可能就是忽略，或是等到消費者有要求的時候再說。而且頂多也是安靜低調的調整，不願意警醒客戶，還告訴客戶說公司的產品已經不符現在的標

準，不怕傷害到自己的利潤與股價。像雀巢這樣自己跳出來承認而全面檢討公司的產品，可能不是大多數食品公司的作法，而如果與一些食品公司用不符合標準甚至有有害的原料來製造產品相比，更讓人有天差地別的感覺。根據企業的社會責任的原則，公司應該提供有益於消費者健康的產品，但雀巢這麼做難道不是拿石頭砸自己的腳嗎？

如果深入分析一下，雀巢在這次的作法中，並不只是符合企業社會責任的要求，而更是想要根本上調整自己的發展策略，強化市場對公司的「信任」，讓自己成為「健康」趨勢下，食品產業界的領頭羊。從股價來看，雀巢這則新聞是5月31日出現，當天收盤價是瑞士法郎110.72，比前



名家觀點

一個交易日的111.26下跌0.54，但隔二天的6月2日時，價格回升到111.40，似乎顯示市場對於雀巢的信任並沒有因為公司承認產品不夠健康而有太大的影響。

企業能否獲得社會的信任，其實是企業能否永續經營的基礎。台灣過去有個知名的麵包公司，麵包香甜Q軟，口味真是誘人，價格雖高，消費者還是排隊搶購。公司聲稱它產品都是採用純天然原料做成，沒想到後來被消費者檢舉說有用人工香精，馬上公司的信任受到質疑，結果消費者抵制，沒有多久，公司就關門下市，負責人也被告求償。據了解公司也沒有用有毒的原料，只是因為所說的與所做的不一樣，被揭發後，「信任」不在，

動搖了公司生存的根基。就此一蹶不振，在市場上消失，實在可惜，也值得警惕。

企業願意善盡社會責任，而且能夠名符其實的不斷耕耘，才能建立社會與消費者的信任，成為企業發展的根基，所以「信任」是企業關鍵的核心資產。

一個企業願意自我檢視，真誠面對市場的期待與標準，建立自己的值得信賴的經營模式與策略才能有長期發展的空間。從這個角度來看，企業社會責任與企業的發展

麥當勞所面對的非市場問題:從責任到誠信

長期困擾麥當勞的問題

- 環境
- Acrylamide(丙烯酰胺)
- 狂牛症
- 抗生素和生長荷爾蒙
- 動物福利
- 工作場所的肥胖
- 特許經營
- 素食主義

麥當勞超越社會責任的做法

1. CSR (Doing well by doing good) , 藉由做好事把事情做好(行善致富), 但ESG處理的議題與公司的策略和營運無關聯的話, 只會導致成本的增加, 而損及財務績效
2. 社企 (Doing good by doing well) 用對的方法做好事

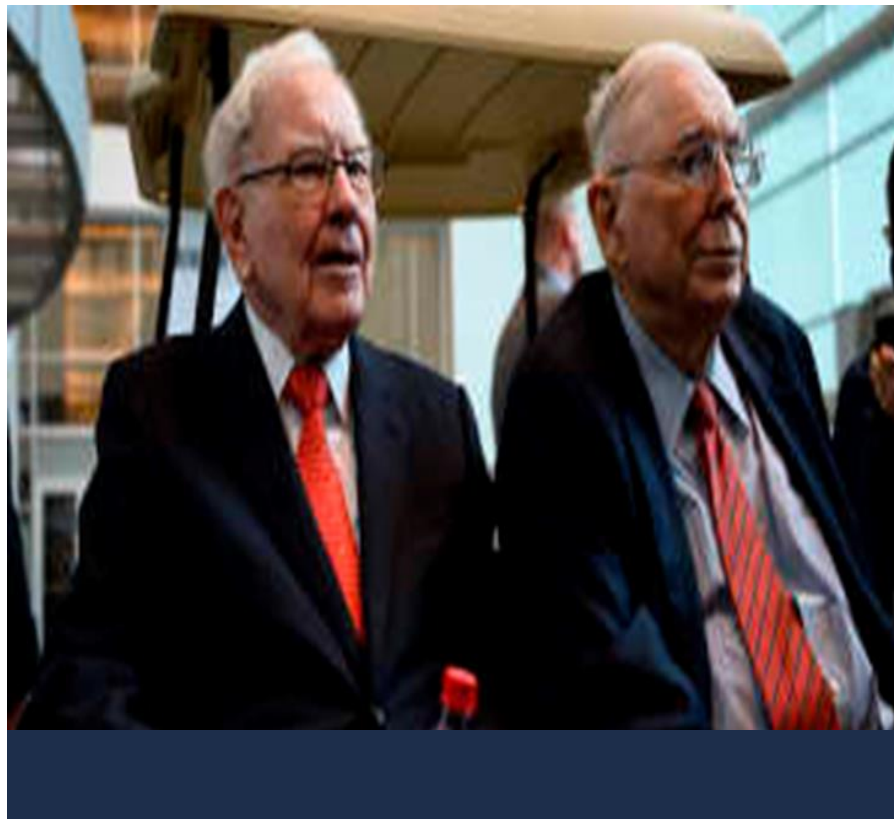
麥當勞行善之役 (The Battle to Do Good)特點

1. 厲害關係人情境 (context) 和同理心 (Empathy)
2. 納入社會目的
3. 嚴謹定義社會需求
4. 與外部利害關係人共同創造

標竿人物：張忠謀與查理蒙格

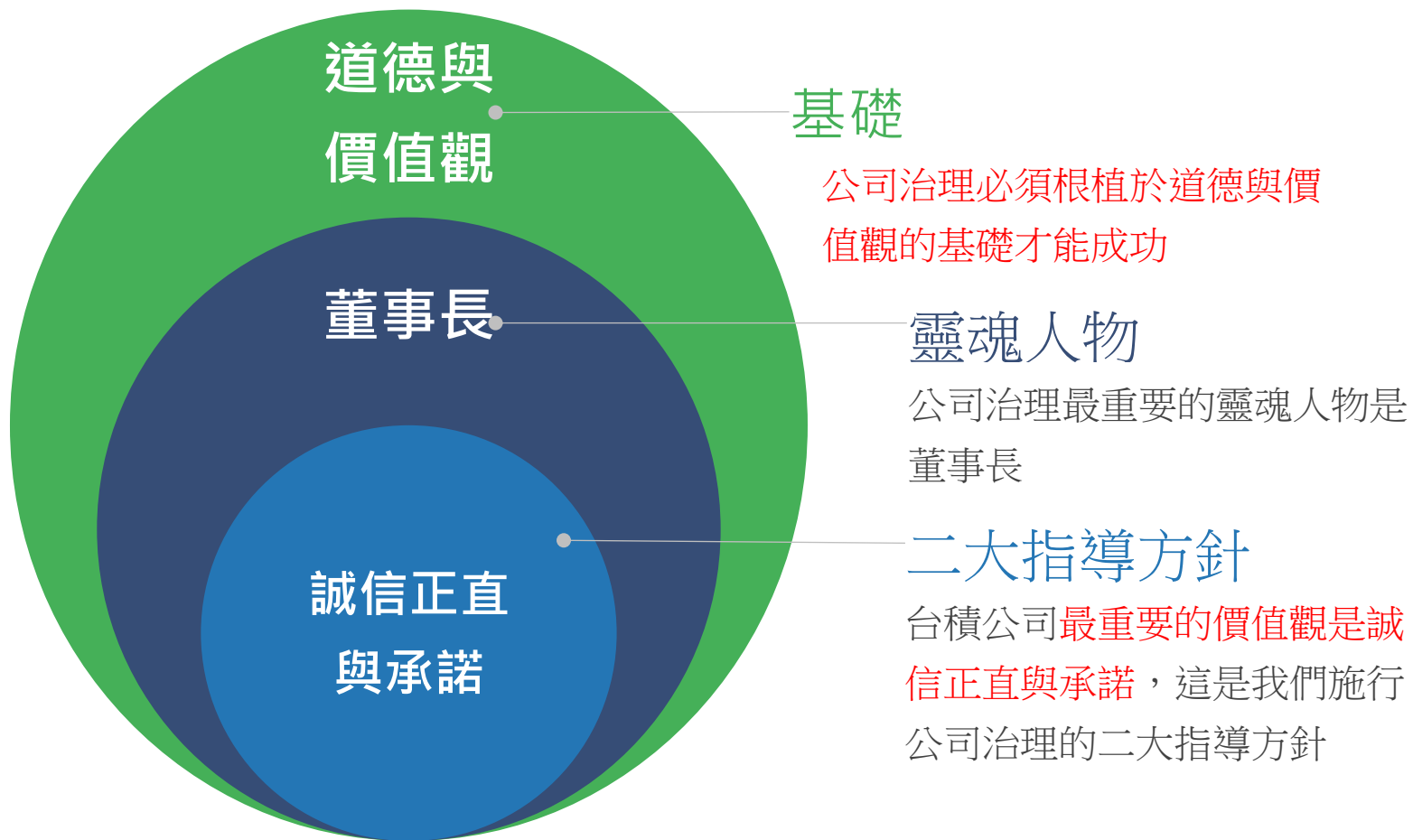


公司治理必須根植於道德
與價值觀的基礎才能成功



巴菲特合夥人蒙格曾經說過：保持誠實
正直雖然不能馬上為你取得好處，但長
期來說你會因此獲得更多。想要擁有什
麼就讓自己配得上他 (價值投資)

台積電公司治理成功的要素



■ 誠信正直

- 台積公司誠信正直的原則不只針對與公司有關的利害關係人，而是對所有人都堅持誠信正直

■ 承諾

- 員工對公司的承諾：透過努力工作，提升公司價值
- 公司對員工的承諾：提供多方學習成長、深具挑戰且有樂趣的工作環境，以及具有競爭力的薪酬。
- 經營團隊與董事會對股東的承諾：董事會代表股東會行使職權對經營團隊進行制衡及監督

台積電經營理念



堅持誠信正直

這個理念代表公司的品格，是我們最基本也是最重要的理念，也是執行業務時必須遵守的法則。所謂誠信正直 (Integrity) 是：

我們說真話。

我們不誇張、不作秀。

對客戶我們不輕易承諾，一旦做出承諾，必定不計代價，全力以赴。

對同業我們在合法範圍內全力競爭，但絕不惡意中傷。同時，我們也尊重同業的智慧財產權。

對供應商我們以客觀、清廉、公正的態度進行挑選及合作。

在公司內部，我們絕不容許貪污；不容許在公司內有派系或小圈圈產生；也不容許「公司政治」(Company Politics)的形成。至於我們用人的首要條件是品格與才能，絕不是「關係」。



專注於「專業積體電路製造服務」本業：

我們的本業是「專業積體電路製造服務」，這個領域發展迅速，只要我們能集中力量，積極從事本業的鑽研，發展空間必定無可限量。因此，我們要心無旁騖、全力以赴，在「專業積體電路製造服務」本業中謀求最大的成就。



誠信管理體系

要做什麼？怎麼做？



評估風險

評估業務、人員、
道德、法律...風險



誠信政策

建立誠信核心價值
訂定預防計畫、規章



專責管理

指定窗口擔任員工、
商業夥伴溝通管道



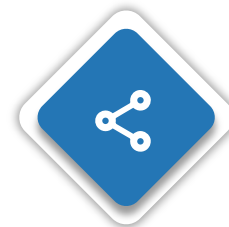
老闆決心

塑造誠信文化，任
命專案執行經理人



誠信教育

企業倫理、企業社
會責任、法令遵循



供應管理

確保供應鏈控
股機構、商業
夥伴共同遵守



評鑑考核

合理核實考核員工是
否遵從企業誠信要求



倫理規範

對禮物款待捐贈及同
類利益禁止不當收受



盡職調查

執行財務、採購及其他
商業控制，避免風險



揭弊保護

獎勵保護檢舉不法
侵害行為及程序管道



行政調查

調查及適當處理任何
貪污或懷疑的個案

報告完畢
敬請指教
