



綠能行政透明及企業誠信

葉一璋

世新大學企業管理學系教授兼永續長
國際透明組織台灣分會理事長



大綱

- 1 永續發展的沿革
- 2 永續發展的基石:誠信經營
- 3 不誠信經營的風險態樣
- 4 誠信經營的價值與優勢
- 5 雀巢公司與台積公司案例
- 6 透明治理的發展
- 7 運用科技達極致透明:中區水資源局



從ESG、CSR到永續發展

01

CSR 的概念於 1999 年，由時任聯合國祕書長安南（Kofi Anan）鼓吹倡議，要求公司落實 CSR。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。COP27、28將**廉政納入主要倡議**

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



十大風險

未來2年及10年內的十大風險
(依嚴重度排序)

風險類別

- 經濟
- 環境
- 地緣政治
- 社會
- 科技

2年內

1	錯誤資訊與假訊息
2	極端天氣事件
3	社會的極端化
4	不安全的網路世界
5	跨國武裝衝突
6	缺乏經濟機會
7	通貨膨脹
8	非自願性遷移
9	經濟衰退
10	環境汙染

10年內

1	極端天氣事件
2	地球系統發生重大變化
3	生物多樣性喪失和生態系統崩潰
4	自然資源短缺
5	錯誤資訊與假訊息
6	AI技術的不良後果
7	非自願性遷移
8	不安全的網路世界
9	社會的極端化
10	環境汙染



永續發展的基石：誠信經營

01

如何以誠信經營為基礎去更有效的達到淨零目標，同時避免落入漂綠的陷阱之中。

02

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

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

聯合國COP27大會上，發布了反漂綠報告《Integrity Matters》，強調「反漂綠、誠信優先」的重要。企業對於永續經營的承諾，如何能夠展現更具體的實質效果與行動方案，而不是流於形式或是紙上談兵

進銀行工作先簽「污錢就切腹」切結書 日本銀行規定惹議

2024-12-04 18:13 聯合新聞網／綜合報導

+ 日本



四國銀行承諾，若公司高層有金融犯罪行為，當事人將切腹謝罪。示意圖／ingimage

分享 1

分享

@

f

LINE

日本四國銀行（Shikoku Bank）近日以一項奇特的承諾震驚全球金融界，該公司祭出「切腹條款」，公司高層簽下這份合約，便等於以性命做擔保，藉此表明對誠信經營的決心。如果有高層因「金融不法行為」被證實有罪，就必須切腹自殺、以死謝罪。

據ODDITYCENTRAL報導，四國銀行近期發布一份公告，其中提到，該銀行的23位高階主管，包含行長三浦（Miura）在內，都簽署了一份用血印蓋章的合約。合約中高層承



企業不誠信風險

廣義的「險」

無法永續

ESG

CSR

SDGs

狹義的「險」

- 傷害消費者：假冒專業的裝修業者、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)、([矽谷血檢騙局](#))、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



誠信價值

企業不誠信之影響



謊言! 造假! 騙局!

侵蝕企業生命;
使企業賠掉信譽

造成經濟資源
重大損失

對人體產生危害



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

2017

國內半導體大廠
台積電傳出員工收賄弊案，某工程師涉嫌向廠商收取每月一萬元顧問費，期間長達十年，涉及金額逾百萬元，調查後遭解僱

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

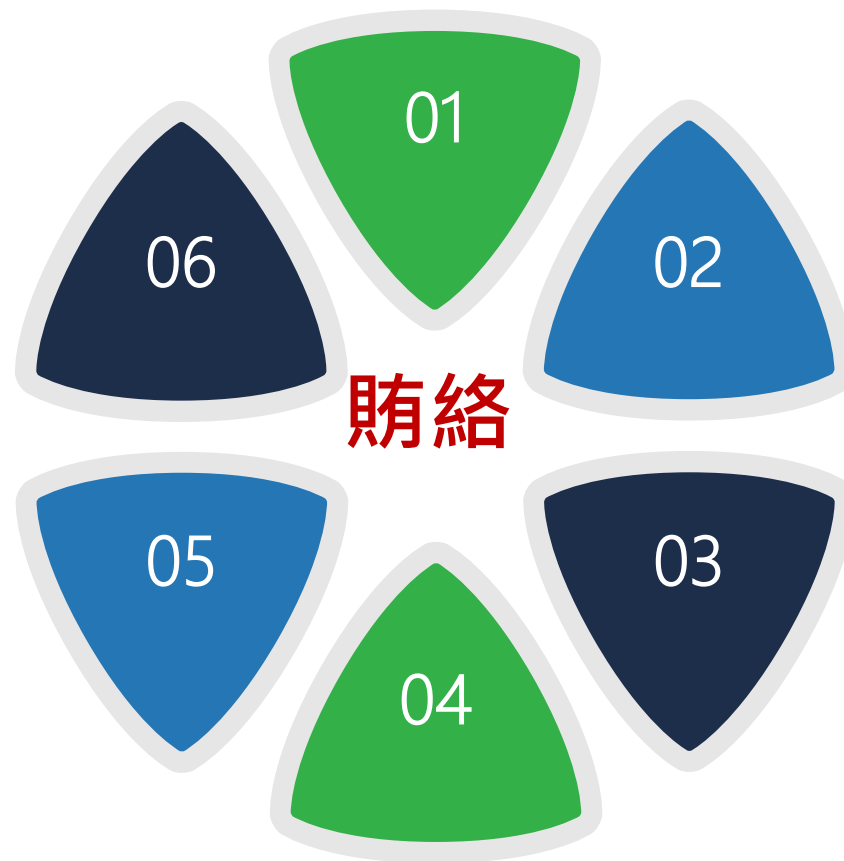


企業賄賂動搖國本

賄賂支出削減自由公平
競爭

高達50%事業體進行賄
賂以確保業務

賄賂可能增加高達10%
商業成本



每年超過1兆美元美元
支付

61%經理人認為貪腐是
企業第2種風險

貪腐程度較低地區商業
成長平均快3%

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，不願意驚醒客戶，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

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。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；但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。



標竿人物：張忠謀與查理蒙格

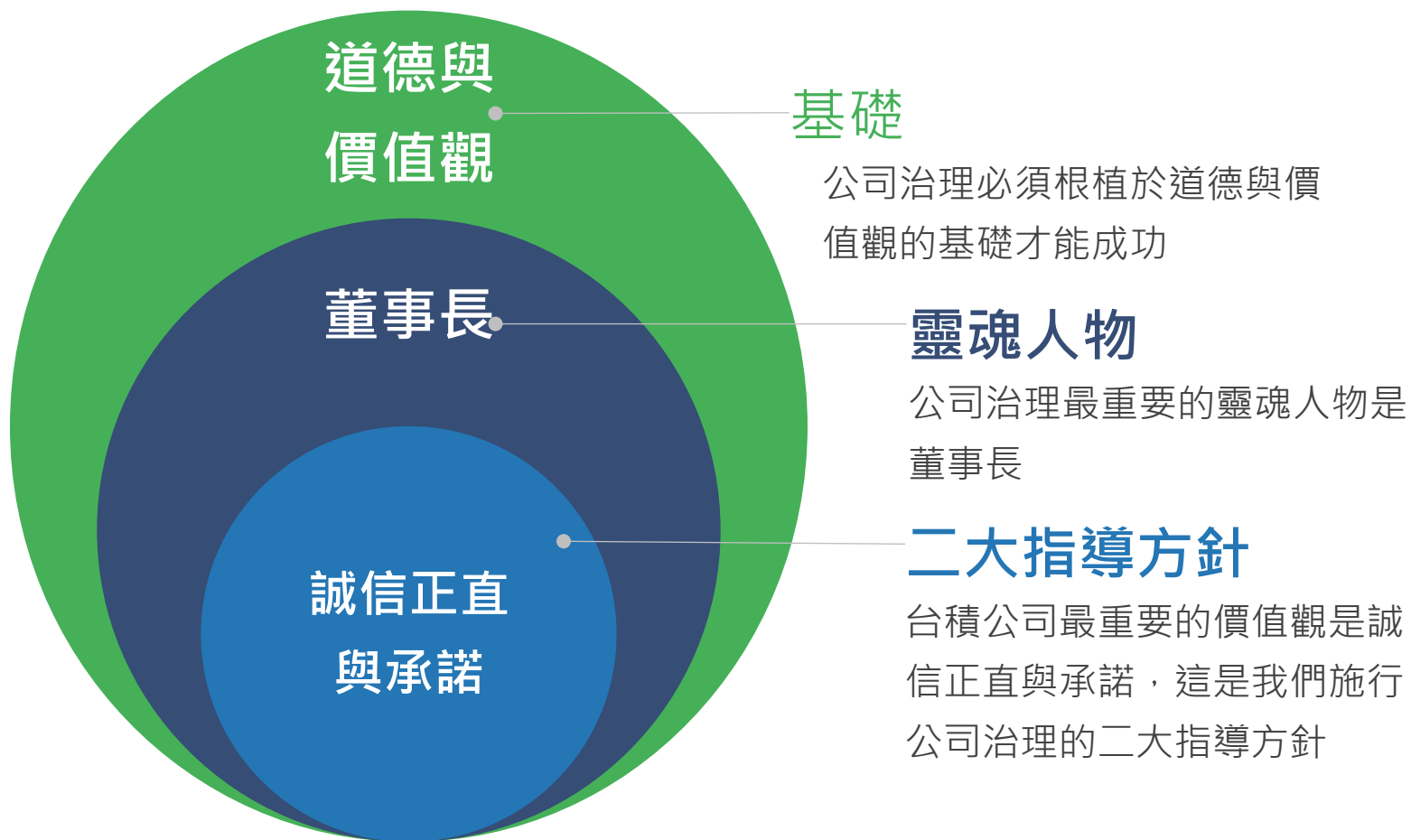


公司治理必須根植於道德
與價值觀的基礎才能成功



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

- 台積電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。



台積電經營理念

堅持誠信正直

張忠謀非常重視公司誠信文化，尤其對**董事會超然獨立性標準極高**，曾多次延攬國際級科技領袖擔任台積電獨董，被視為是「**台灣最世界級的董事會**」

不希望獨董淪橡皮圖章，目前在**10席董事席次中**，**獨董就占6席之多**，遠高過金管會要求低標3分之一，也為獨董投保保額超過90億元的董監事責任險

黃仁勳:台積電的**超能力(super power)**在於誠信正直

「它（台積電）的**企業文化**融入了張忠謀的人格特質，其中之一就是信任。我還記得第一次見到Morris，他不是只談技術，談更多的是**企業品格**(corporate character)....我30幾歲第一次見到他，他就跟我講企業治理，與正直的重要，這個根基已經是台積電的一部分，而**信任是最終、最重要、最根本的技術基礎**，也是最難創造出來，或維持下去的。」



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



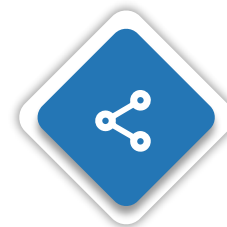
老闆決心

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



透明



- 指的是公眾能沒有障礙的獲取，並確保公眾能方便使用，與公務部門決策以及與績效相關的可靠資訊
- 目的在促使政府各種決策過程與執行行為的資訊能公開
- 透明機制或行為，如果欠缺課責的要求，公共行政者不會以設定的績效目標，作為要求他們自己合理使用資源的基礎



課責



- 公職人員在執行職務以及任務時，對於公共資源與財務在使用與運用上，必須符合既定的績效目標或績效要求
- 目的在確認公務員為他們的公務行為負責
- 課責機制的設計與執行，最關鍵就是資訊的獲取、解讀與交換，沒有適當的資訊處理機制，就沒有有效的課責機制
- 課責需要植基於透明，或者確保公眾能方便使用、沒有障礙的獲取，有關公務部門決策以及與績效有關的可靠資訊

透明治理的源起與意涵

概念提出

- 「透明治理」一詞，是由國際透明組織（TI）所提倡。
- 期望透過倡導透明、課責與廉正，遏止社會中滋生的貪腐。



永續目標

- 聯合國永續發展目標（SDGs）的第十六項，為「促進和平、正義且包容的社會與制度」。

廣受重視

- 亞洲開發銀行、亞太經濟合作會議、聯合國亞太經濟社會委員會等國際組織，皆在「善治」倡議中，強調「透明」的重要。



台灣各界對於透明治理的推動





國際透明治理趨勢



1967年

《資訊自由法》

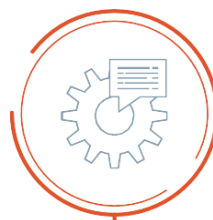
政府正式認可人民有取得政府資料之權利。



1993年

國際透明組織

在全球反貪議題中，扮演重要倡議角色。



2009年

政府資料開放

政府有主動將資料公開給社會大眾之責任。



2011年

開放政府 夥伴關係聯盟

三項核心精神為透明、參與、課責及涵容。

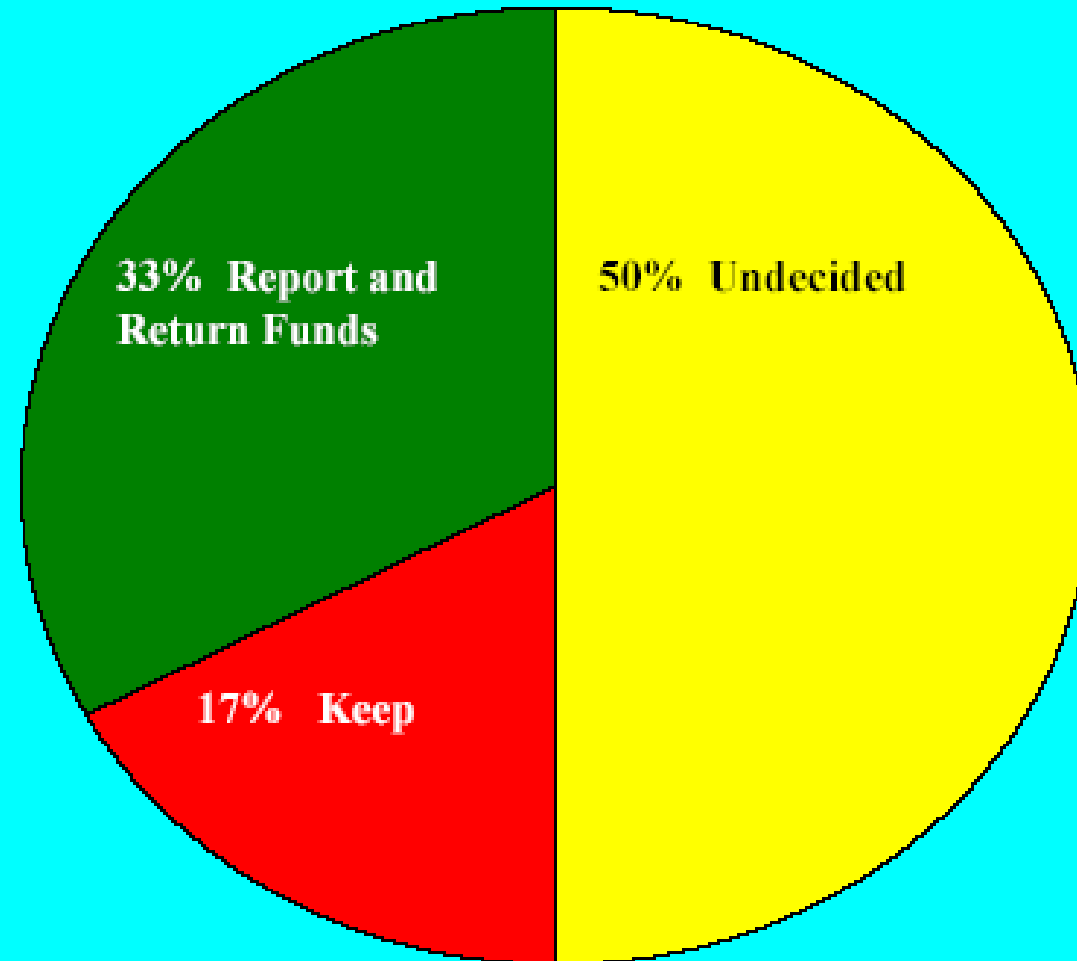
A 'Live' Test:

Is it 'Culture', or instead Information, Transparency and Incentives?

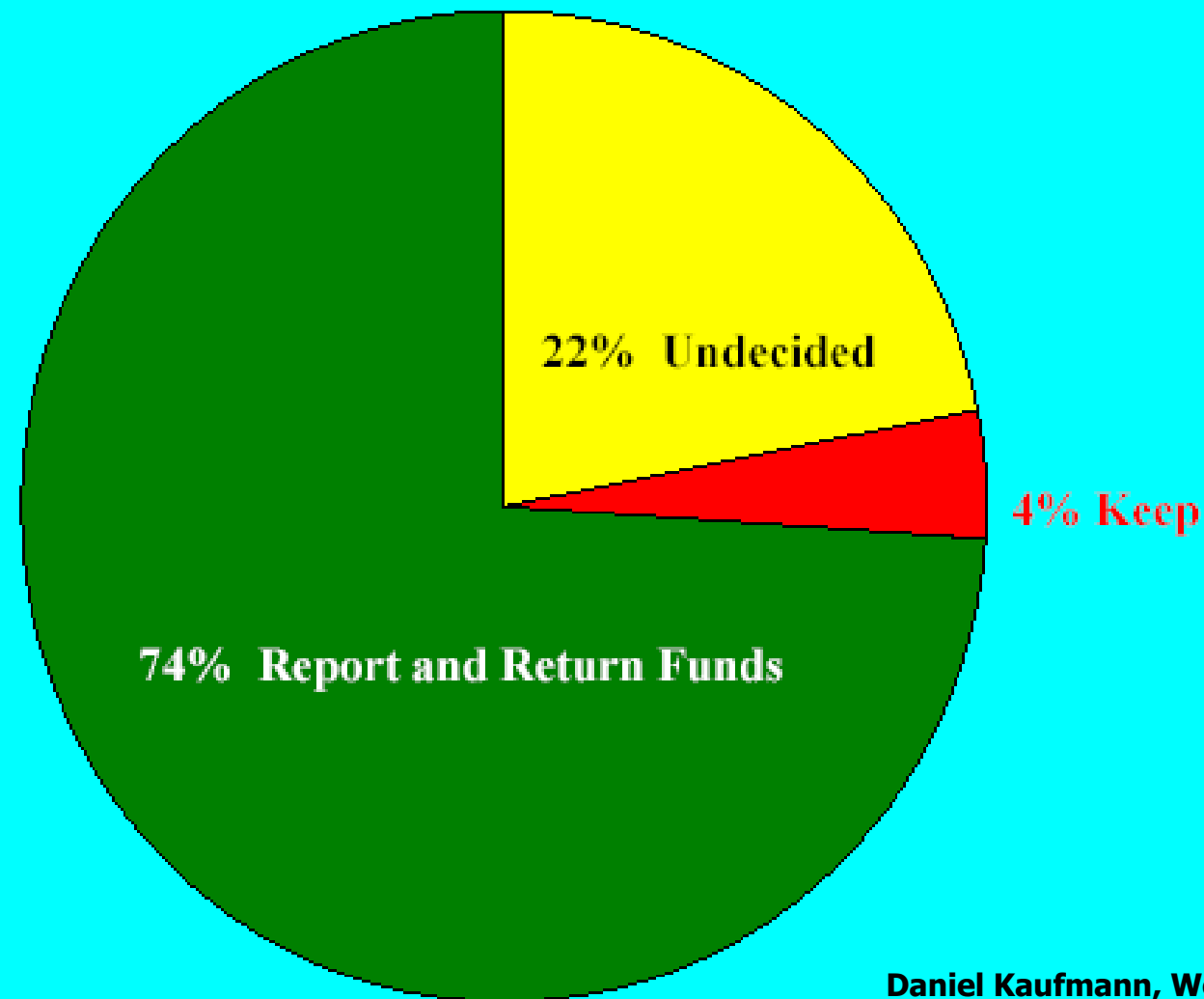
- You are approaching your car in the empty and unattended garage late at night
- You see an envelope on the floor, and you pick it up
- It contains 20 bills of US \$100 each.
- If no possibility that anyone would know: No cameras, no monitoring, no reporting
- What would you do with such envelope full of cash?

A. If no possibility that anyone would know:

You are alone, there is no monitoring, cameras, or possibility of reporting



**B. If 30% probability that information is shared
(e.g. 30% that camera recording info which may be reviewed)**



案例

—CONTENTS—



運用科技、極致透明



一、完整資訊公開便民查詢



行動裝置瀏覽

中水局

本局簡介

政府資訊公開

便民服務

廉政櫥窗

本局轄管水庫

水資源運用

前瞻計畫

組織與行政
規則

轄管水庫公
告事項

年度預算書
/ 決算書

廣告費

個資檔案資
訊

國賠案件統
計

公聽會

廉政服務

廉政法規

廉政反貪專
區

土地徵收計
畫書圖

主管人員聯
絡資訊

前瞻基礎建
設計畫-行政
透明專區

內部控制聲
明書

疏濬資訊

利益衝突-身
分揭露

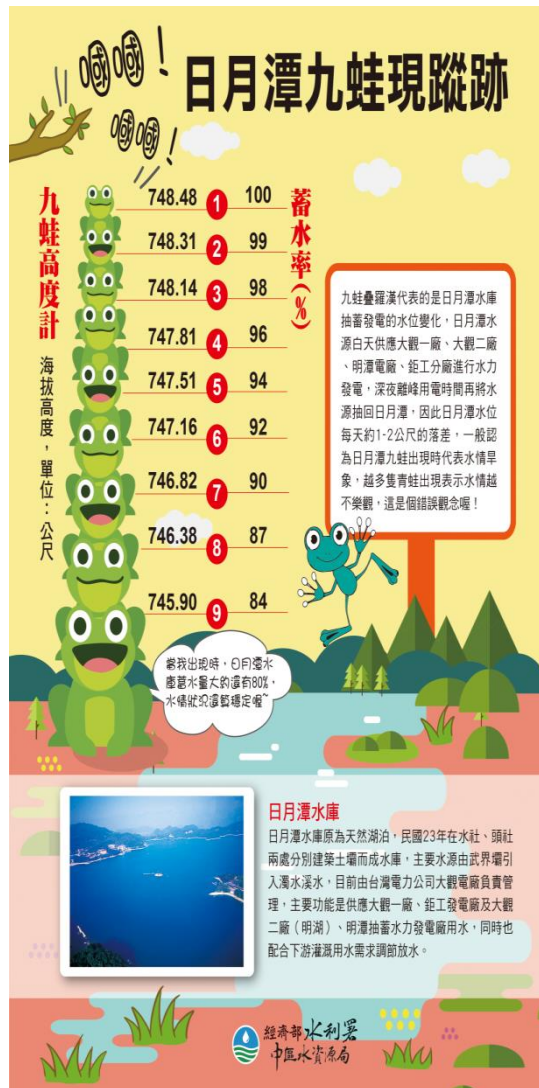
職業安全衛
生專區

公職人員
財產申報專
區

公務機密維
護

廉政信箱

二、精製懶人包化解民眾疑慮



106年迄今
共計

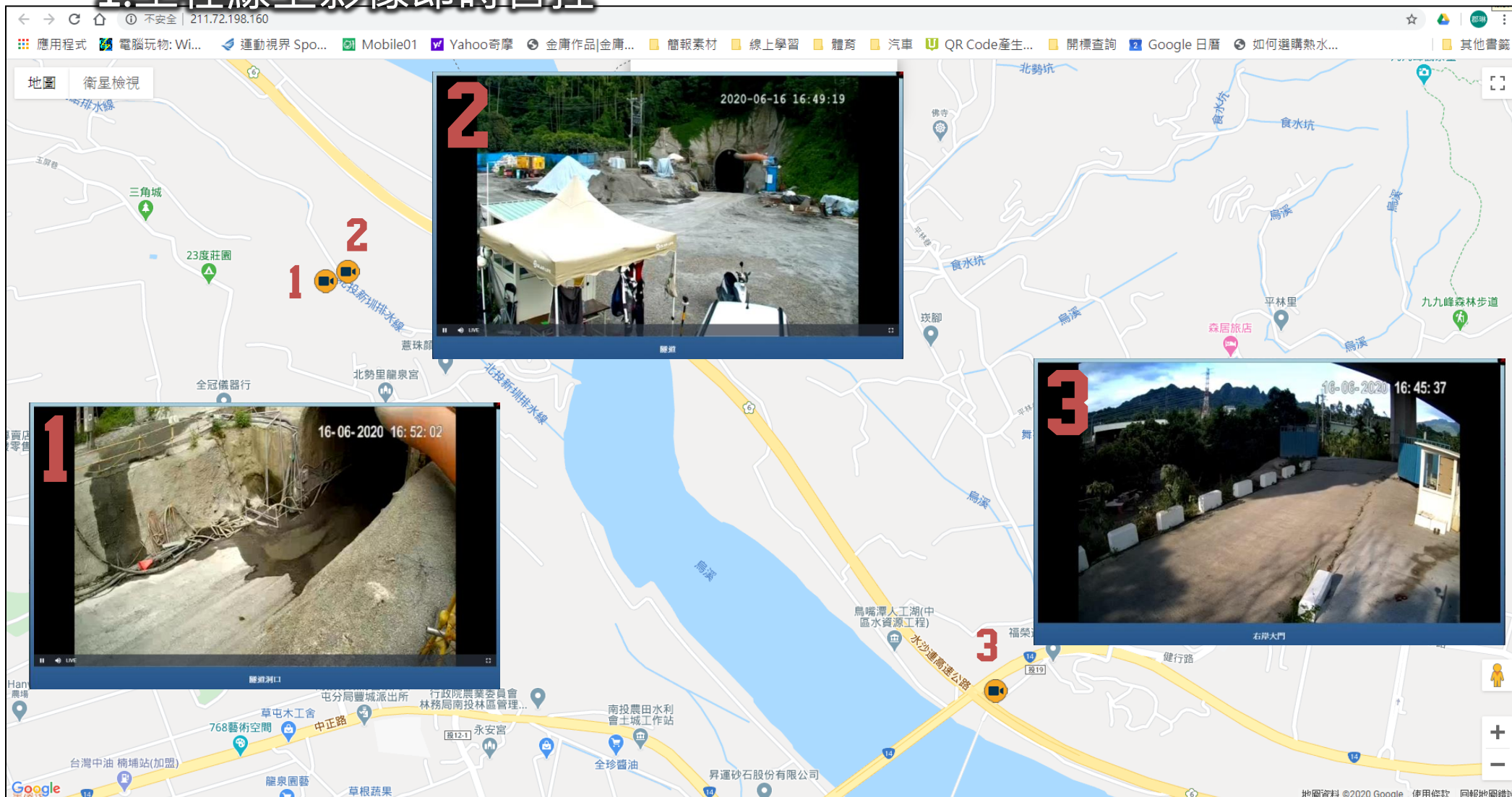
15 則



中區水資源局

三、施工品質透明化

1. 工程線上影像即時管控



三、施工品質透明化

2.鳥嘴潭工區APP智慧監督



引水設施工程



湖區工程



四、善用科技管理，提升廉能成效



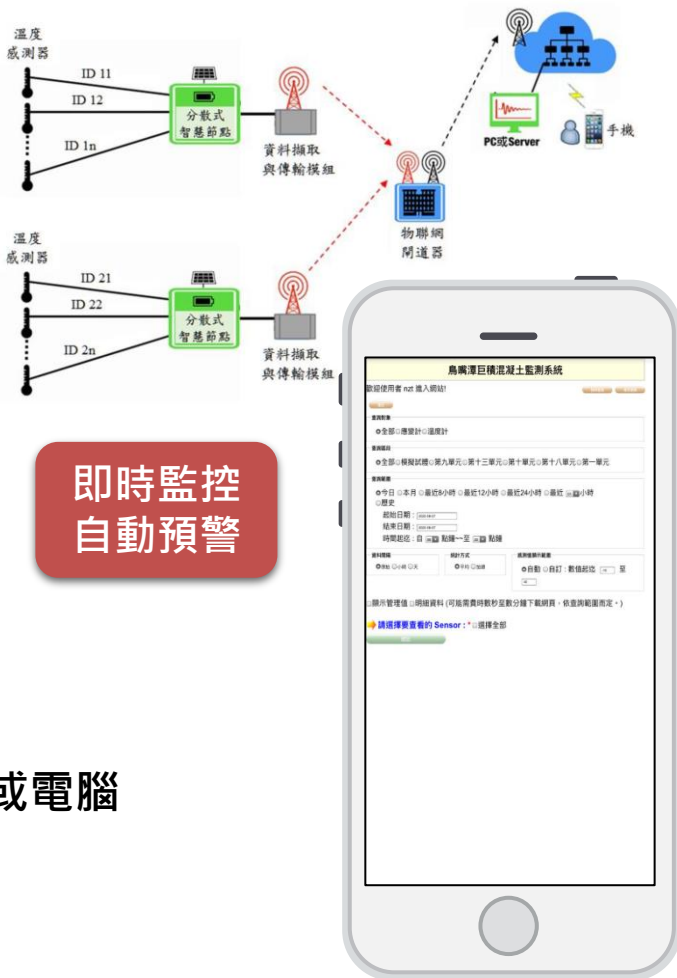
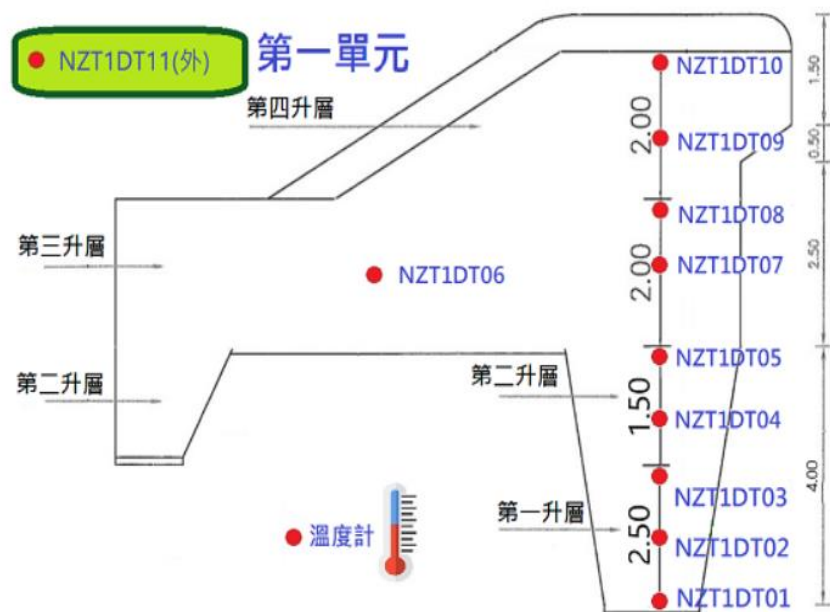
鳥嘴潭土方運輸車輛即時監控APP



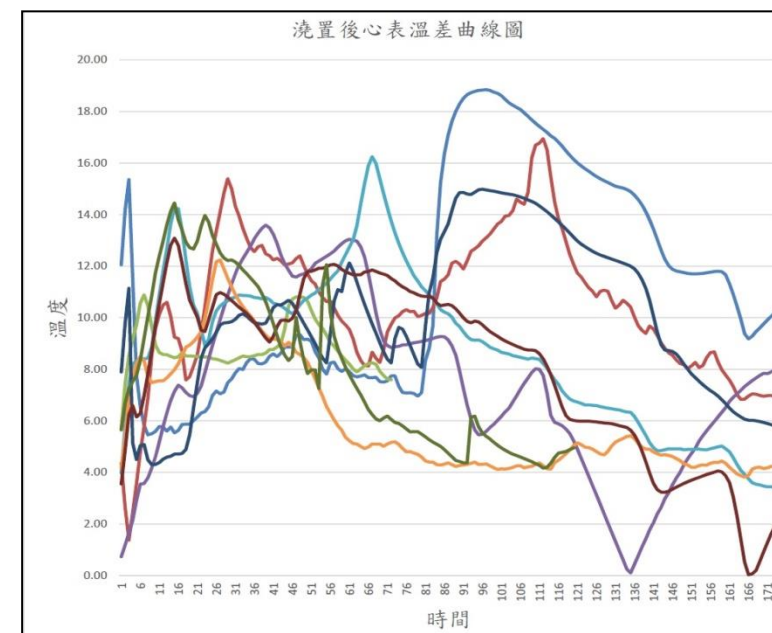
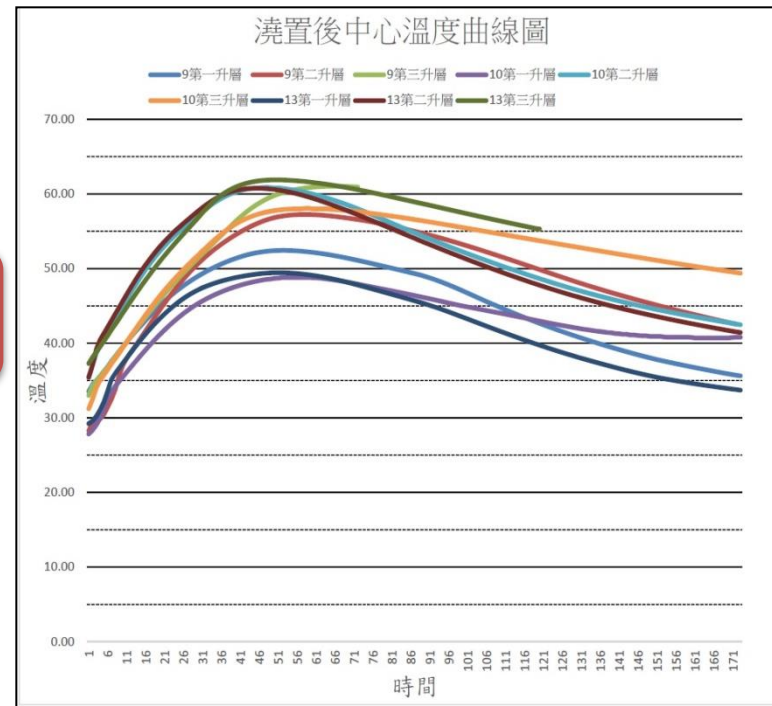
四、善用科技管理，提升廉能成效

主壩體溫度線上監控，確保品質

分別於1、9、10、13及18單元各裝設10組溫度計



分散擷取
無線傳輸



採無線傳輸系統24小時監控，可以手機或電腦即時瀏覽，並設有預警機制

報告完畢
敬請指教
