



眾志成「誠」

企業誠信與永續經營

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研發長

2022.8.9

# 大綱

---

- 1 企業營運風險(富貴險中求?)
- 2 企業賄賂動搖國本
- 3 行善致富或行善之役(麥當勞的故事)
- 4 台積電誠信經營與社會責任
- 5 企業誠信發展之背景
- 6 國際反賄賂架構
- 7 誠信管理體系

# 企業營運風險

## 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，2010年蘋果公司的製造伙伴富士康，遭人揭露工廠內極為惡劣的工作環境，引發了一連串的媒體爆料，最後造成富士康的市值腰斬。
- 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
- **忽視非市場風險通常要付出慘痛的代價**
- 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？

# 賄賂侵蝕企業生命

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

國內某半導體大廠傳出員工收賄弊案，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



# 企業賄落動搖國本

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%



# 麥當勞所面對的非市場問題

## 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

## 麥當勞有別於其他企業的做法

1. CSR (Doing well by doing good) · 藉由做好事把事情做好(行善致富)
2. 社企 (Doing good by doing well) 用好的方法做好事

## 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

# 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。





# 企業誠信發展之背景

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。

# 台積電公司治理成功的要素

道德與  
價值觀

## 基礎

公司治理必須根植於道德與價值觀的基礎才能成功

董事長

## 靈魂人物

公司治理最重要的靈魂人物是董事長

誠信正直  
與承諾

## 二大指導方針

台積電最重要的價值觀是誠信正直與承諾，這是我們施行公司治理的二大指導方針

## ■ 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

# 張忠謀4招打貪！找3種人幫忙揪內鬼

台積電董事長張忠謀為了力抗貪腐，除了內部檢舉外，還積極引進外援，包括客戶、供應商以及承包商等，都可以透過相關舉報系統檢舉弊端

## 新版廉潔公約要求

第一，

不可向公司員工提供任何形式的餽贈或借貸

第二，

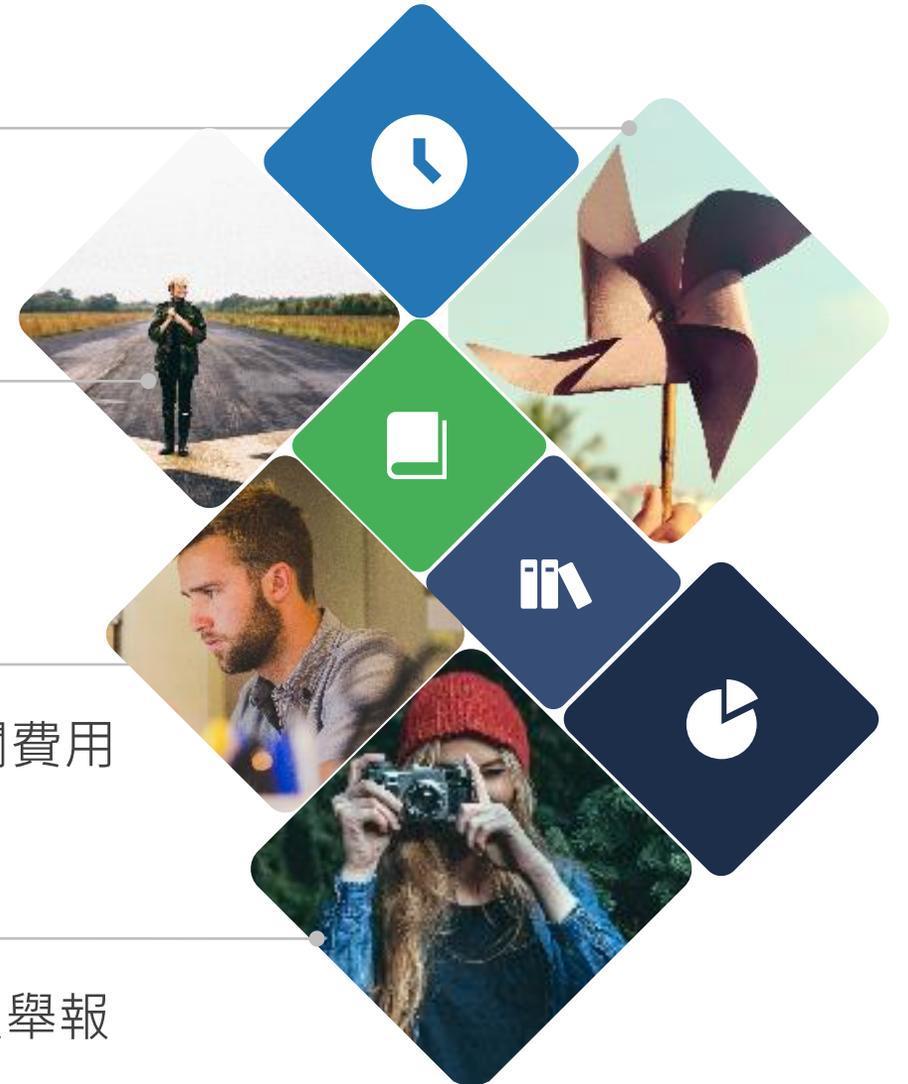
不可向公司員工提供贊助

第三，

不可向公司員工提供任何應由其自行支付的相關費用

第四，

只要是合作夥伴，若知悉任何不法行為，都可以舉報



# 台積電的CSR架構：讓社會更好

台積電作為	提升社會面向				關懷地球 為下一代 著想	平衡生活 與快樂	公益
	道德	商業 水準	經濟	法治			
誠信正直	★	★					
守法	★	★		★			
反對貪腐、不賄選、 不搞政商關係				★			
環保、氣候變遷、節能				★	★		
重視公司治理		★	★	★			
提供優質工作			★			★	
優質股東回饋			★				
推動員工生活平衡						★	
積極鼓勵創新		★	★				
提供優良工作環境						★	
志工社服務					★	★	★
文教基金會							★

# 國際相關法規/標準沿革



美國海外反  
腐敗法  
(Foreign  
Corrupt  
Practices  
Act, FCPA)

1988/11



聯合國反貪  
腐公約  
(UN  
Convention  
Against  
Corruption,  
UNCAC)

2005/12



英國反賄賂  
法(The  
Bribery  
Act 2010)

2011/7

bsi.

BSI 英國標  
準協會  
制定 BS  
10500:  
2011 反賄  
賂管理系統  
規範。

2011/11



ISO組織15  
日發布ISO  
37001:  
2016 反賄  
賂管理系統  
標準。

2016/10

## ● 企業落實反賄賂政策的驅動力與商業意義

### • 法規要求

- (美國)反海外貪污行為法(FCPA)
- (英國)反賄賂法(The Bribery Act)
- (台灣)企業賄賂防治法草案

### • 國際間規範與倡議

- OECD反賄賂公約
- 客戶(供應鏈)要求

### • CSR企業社會責任要求

- 聯合國全球盟約
- CSR GRI STANDARDS 永續性報導準則
- DJSI 道瓊永續指數

驅動力

商業意義

### • 企業外部意義

- 提升企業商譽、CSR評比
- 法律責任
- 供應鏈-促進商務關係
- 負責任的雇主

### • 企業內部意義

- 提升員工認知、動機
- 提升企業可見度與透明度
- 更嚴謹的系統管理賄賂風險

# 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



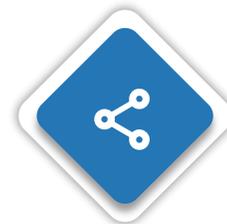
## 老闆決心

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

報告完畢  
敬請指教

---