

國立臺灣大學社會科學院國家發展研究所

碩士論文

Graduate Institute of National Development

College of Social Sciences

National Taiwan University

Master's Thesis

ESG對企業永續的發展與限制—

以某電子業上市公司為例

The Impact of ESG on Corporate Sustainability and
Limitations: A Case Study of a Public Offering Company
in TWSE Industry

胡詠晴

Yung Ching Hu

指導教授：葉國俊 博士

Advisor: Kuo-Chun Yeh Ph.D

中華民國 114 年 1 月

Jan. 2025



致謝辭



時光荏苒，我終於完成了人生第二本碩士論文，對我而言，這是一場自我探索與療癒的旅程。

首先，衷心感謝我的指導教授葉國俊老師與陳明通老師。論文撰寫的過程中，葉國俊老師不僅課堂精彩絕倫，以豐富獨到的見解為我的論文難題解惑，更以幽默開明的態度給予我莫大的鼓勵與支持。陳明通老師的博學識廣，啟發我對於國際關係與兩岸政策的想像與認知。兩位老師不僅塑造了我的研究能力，也讓我對國家發展與社會科學領域產生了更深刻的理解與敬意。

同時，我也要感謝口試委員趙家緯老師、林雅淇老師不吝賜予指教。還有所上每位任課老師與 109 級的同學、一起報告的學長姐、學弟妹們，感謝你們拓寬了我的視野，無論是分享課堂的報告、專業領域的知識，或是交流人生的見聞覺知，都是我無比珍貴的回憶。

我要特別感謝自己。研究 ESG 的過程中，不僅以學術理論和實務經驗交錯建構我對企業永續的認識，更是與自己這一段生命經驗的深刻對話。每一個熬夜奮戰的夜晚，每一次因瓶頸而感到挫折的時刻，每一次感受到智慧之光乍現的狂喜，都讓我感謝堅持不輕言放棄的自己。

最後，感謝每一位受訪者，由於你們真誠沒有敷衍的表達，讓這本論文有了更豐富的層次與觀點。這本論文的完成，不僅屬於我，也屬於每一個支持愛護我的人。

中文摘要



本研究旨在探討企業實現 ESG 的過程中，面臨哪些挑戰與限制？提出綠色產品是否是永續的糖衣？電子大廠如何成就永續生態系？企業推動「移工零付費」是否達成政策目的？SROI（社會投資報酬率）可以解決難以量化的社會影響力難題嗎？股東行動主義面對家族企業的治理困境，以及企業型基金會是否可能淪為企業的「漂綠」單位？

本研究個案發現，臺灣作為全球電子製造業的重要據點，在供應鏈中的角色至關重要，企業永續具有市場與政策雙邊壓力，部分企業「漂綠」行為，常以「短擇利益」優先，而不追求「長擇永續」。

「永續生態系」作為產業轉型的理論基礎，由於轉型成本高昂、供應鏈管理困難、投資回報的矛盾、利害關係人著重不同需求以及企業文化不適應，導致轉型失敗。

多數電子業支持「移工零付費」政策，仍有許多企業變相收費，加上企業的供應鏈往往遍布不同國家和地區，導致執行和監管難度極大。

企業參與「社會責任」經常面臨難以量化的問題，如果沒有 SROI 的框架與衡量指標，企業可能永遠不知道決策是否正確？透過「投入的資源成本」與「產出的社會價值」之間的相互關聯，SROI 的主要目的是為了促成資源投入者及受益者的對話，協助企業重新資源分配，使得社會減少負面的影響或加值。



臺灣電子業部分企業的股權結構集中、未落實利害關係人議和，家族治理現象明顯，這些特質在 ESG 落實過程中，可能成為限制股東行動主義的主要障礙。這可能導致 ESG 推動不力、流於形式與缺乏治理透明度，難以實現真正可持續發展的目標。

最後，企業型基金會投入公益時，容易僅在利益與品牌形象受益時才有所行動，讓企業在合法範圍內誇大其綠色屬性，成為助長漂綠的工具。

關鍵字：淨零轉型、永續生態系、股東行動主義、利害關係人、社會投資報酬率

ABSTRACT



This study uses a public listed company in Taiwan as a case study to explore the challenges and constraints that businesses may face in the process of implementing ESG (Environmental, Social, and Governance) initiatives.

This study focuses six questions: Are green products truly sustainable? How can electronics manufacturers build sustainable ecosystems? Does the “Zero Placement Fee” policy work? Can SROI (Social Return on Investment) quantify social impact? How does shareholder activism address family business governance issues? Are corporate foundations tools for greenwashing?

The findings of this research are as follows: Taiwan, a key player in global electronics manufacturing, faces dual pressures from markets and policies, leading some companies to prioritize short-term profits through greenwashing over sustainability. Second, building a "sustainable ecosystem" often fails due to high costs, supply chain challenges, conflicting returns, diverse stakeholder needs, and incompatible corporate culture. Third, while many electronics firms support the “zero recruitment fees” policy, covert charges persist, and global supply chains complicate oversight. Company’s CSR efforts often struggle to quantify impact without an SROI framework.

Fourth, SROI connects investments to social value, fostering dialogue between contributors and beneficiaries to optimize resource allocation and enhance social impact. Fifth, concentrated equity and family governance in Taiwan’s electronics industry hinder stakeholder engagement, limit shareholder activism, lead to superficial, non-transparent ESG efforts, and fail to achieve true sustainability goals. Finally, corporate foundations often prioritize profits or brand image, exaggerating environmental claims and contributing to greenwashing.

Keywords: Net-zero transition, sustainable ecosystem, shareholder activism,
stakeholders, social return on investment (SROI)



目次



論文口試委員會審定書	I
致謝辭	II
中文摘要	III
ABSTRACT	V
目次	VII
圖次	XI
表次	XII
第一章 緒論	1
第一節、研究背景與動機	1
壹、研究背景	1
貳、研究動機	2
第二節、研究目的與方法	4
壹、研究目的	4
貳、研究方法	7
第二章 文獻回顧與探討	9
第一節、永續發展脈絡	9
第二節、ESG 企業永續文獻回顧	13

第三節、為何企業要善盡 ESG?	19
第四節、企業永續經營的挑戰.....	21
第三章 研究假說與訪談設計.....	25
第一節、研究假說.....	25
第二節、研究問題設計與回饋.....	36
第四章 研究資料與訪談分析.....	43
第一節、「綠色產品」是永續的糖衣?	43
壹、漂綠的成因剖析：市場與政策壓力之下的困境.....	43
貳、淨零轉型的難題：有框架無細則，有鼓勵無懲罰.....	45
參、揭開永續的糖衣：綠色產品為何不綠?	52
第二節、電子大廠如何成就永續生態系?	58
壹、永續生態系的領導者?	60
貳、建立永續生態系的困難.....	62
第三節、企業推動「移工零付費」是否達成政策目的?	66
壹、RBA 與SDGs 的重要連結.....	67
貳、移工零付費政策的背景.....	70
參、自願放棄人權，還是自主弱勢?	72
第四節、SROI 可以解決難以量化的社會影響力難題嗎?	75



壹、社會責任的難題：難以量化、標準不一、定義不清.....	76
貳、 <i>SROI</i> 的基本精神.....	79
參、沒有 <i>SROI</i> 的量化困境.....	82
肆、 <i>SROI</i> 的影響力變因.....	83
伍、 <i>SROI</i> 的挑戰與侷限性.....	85
第五節、股東行動主義面對家族企業的治理困境.....	88
壹、公司治理最重要的核心，就是利害關係人.....	93
貳、重大性議題攸關企業永續重點.....	96
參、家族企業體質不利公司治理？.....	99
第六節、企業型基金會是否可能淪為企業的「漂綠」單位？	103
壹、企業型基金會是「行善賺錢」，還是「賺錢行善」？	104
貳、基金會的「善因行銷」，其實是「漂綠」幫兇？	107
參、家族企業的窠臼：權責不分、專業不足、決策集中.....	109
第五章 結論.....	115
壹、企業漂綠，是漂什麼「綠」？	115
貳、公司治理是 <i>ESG</i> 成功的關鍵.....	117
參、有起步比什麼都不做好.....	120
參考文獻.....	121

附錄.....	129
附錄一、訪談 SROI 學者.....	129
附錄二、訪談公司治理顧問.....	140
附錄三、訪談公司治理顧問.....	147
附錄四、訪談企業型基金會專案管理.....	150
附錄五、訪談企業永續處處長.....	163
附錄六、訪談移工非營利組織.....	169
附錄七、訪談高階經理人.....	181



圖次

圖 1 研究流程圖	8
圖 2 電子製造業供應鏈圖	28
圖 3 永續生態系價值鏈結構圖	59
圖 4 SROI 六步驟圖	79
圖 5 GRI3 : MATERIAL TOPICS 2021 重大主題鑑別程序圖	96



表次



表 1 三大永續名詞比較表	12
表 2 構面 1 研究問題	36
表 3 構面 2 研究問題	37
表 4 構面 3 研究問題	40
表 5 企業常見漂綠的內外部因素	44
表 6 2022-2024 年各國防漂綠措施	47
表 7 《遠見雜誌》本土企業綜合績效評分構面	50
表 8 七大智慧應用領域	61
表 9 RBA 行為準則 8.0	67
表 10 RBA 和 SDGs 的重要連結	68
表 11 社會價值評估的現況	76
表 12 利害關係人議和三階段	80
表 13 SROI 的影響力變因	83
表 14 本研究董事會與持股	91
表 15 企業永續議題蒐集	97
表 16 組織衝擊鑑別範例	98
表 17 頂新集團成立了三家公益基金會	105



第一章 緒論

第一節、研究背景與動機

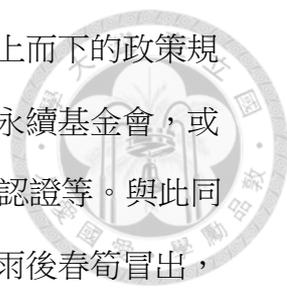
壹、研究背景

隨著全球環保意識的提升和可持續發展理念的普及，企業社會責任（Corporate Social Responsibility, CSR）與環境、社會、治理（Environmental, Social, and Governance, ESG）成為企業發展的重要方向，特別在高技術製造業中，ESG 策略不僅是提升企業形象的工具，更是確保長期競爭力和可持續發展的關鍵因素。面板業在 ESG 領域的發展現狀與面臨的挑戰，值得深入探討。

臺灣的電子製造業如友達光電、群創光電、瀚宇彩晶等，長期以來在液晶顯示器（LCD）和有機發光二極管（OLED）等技術領域處於領先地位。然而，隨著全球對環境保護和社會責任的要求不斷提高，這些企業在追求技術創新和市場版圖的同時，也面臨實現 ESG 目標的巨大壓力。

隨著全球氣候變遷、資源過度消耗及貧富差距的惡化，永續發展的實踐已不僅僅是政府的責任，企業亦成為不可或缺的參與者。企業需積極採取行動減少碳排放、優化能源使用效率、保護自然資源及生物多樣性。如何降低對環境的負面影響，成為衡量其永續價值的重要指標。

本研究對象是臺灣電子製造業個案，透過發展低碳技術、智慧製造及循環經濟模式，在實現這些 ESG 目標的過程中，面臨哪些挑戰和限制？電子業透過推廣綠色產品，樹立正面的企業形象，然而，這些綠色產品是否具備該企業所宣稱的綠色屬性？依據永續報告書的內容與產官學相關人士的訪談做為分析資料。臺灣面板業的 ESG 發展軌跡可為政策制定者提供參考依據，協助政府與倡議者制定更有效性的策略。其次，面板業的個案研究有助於其他產業在 ESG 的發展上提供評估企業價值的新指標。



為了跟上全球永續浪潮，制定新的環保策略，除了因應由上而下的政策規定，也為了吸引外資的投入，企業紛紛成立各式永續辦公室、永續基金會，或委外單位實施碳排查、碳捕捉、溫室氣體盤查、取得 ISO 相關認證等。與此同時，就業市場「綠領」人才需求若渴，坊間「碳知識」課程如雨後春筍冒出，又以永續管理師，或稱 ESG 管理師，以及碳淨零工程師、永續顧問為人力市場大宗。國際能源總署就預估至 2030 年前、全球將增加「1,400 萬」個綠色職缺。¹

企業內部的永續人才需求，通常分為三大類：一是永續長，專責擬定企業的永續發展策略，二是永續管理師、ESG 策略師，工作內容是確保公司符合國際趨勢與法規變動、分析公司 ESG 策略等，三則是碳審計師，查核企業碳排數據的真實性。

目前唯一由政府發放的 ESG 證照，是經濟部產業發展署的「淨零碳規劃管理師」，但市面上許多永續課程、工作坊，衍生培訓亂象，執照發放浮濫的問題。

每個產業關注 ESG 的重點不一致，無論是環境保護、社會責任、公司治理都各有相關領域的專業，石化業與金融業關注的焦點自是不同。為了避免跨產業的永續管理師無法專業深入，應由政府帶頭規劃產業的明確目標，並由政府機關擔任核可發照的主辦單位，才能避免綠領人才市場良莠不一，又使企業選才無所適從。

貳、研究動機

臺灣作為全球電子製造業的重要據點，其企業在供應鏈中的角色至關重要，面對國際市場的要求以及環境議題的壓力，許多臺灣電子業上市公司積極推動 ESG 相關計畫，以提升品牌形象、吸引國際投資並符合全球市場的永續要

¹ 李孟珊 (2024 年 3 月 21 日)。全球將增 1,400 萬「綠領」職缺 主要需 3 大類人才。經濟日報倡議家。 <https://ubrand.udn.com/ubrand/story/123643/7843797%20>。2024 年 4 月 21 日檢索

求。在推動 ESG 的同時，部分企業可能因應市場壓力採取表面化的「漂綠」(Greenwashing) 行為，使得 ESG 的推動效果與真實性遭到外界質疑。此外，推行 ESG 可能帶來的高成本和短期經濟壓力，也對企業構成挑戰。

在這樣的背景下，研究 ESG 對企業永續發展的影響，特別是針對臺灣電子業的上市公司，具有重要的實際意義。電子業作為資源密集型產業，其生產過程中涉及大量能源、水資源及化學材料的消耗，對環境影響重大。

甚至，對於本研究的企業個案曾倡議「永續生態系」的概念，作為其產業轉型的理論基礎，對於有生產表面化「漂綠」疑慮的產品，有可能成功嗎？產業轉型可能遇到哪些困難，都是值得探究的議題。

另外，宣稱可量化社會影響力的 SROI，是否能幫助企業解決 ESG 社會責任的重要指標？

ESG 的推動與企業治理緊密相關，特別許多人忽略的「公司治理」，更是 ESG 的重中之重。臺灣電子業中部分企業的股權結構集中、家族治理現象明顯，這些特質在 ESG 落實過程中，可能成為限制治理透明度與決策效率的主要障礙。同時，如何透過落實股東行動主義，讓投資者有效監督企業管理層，並透過利害關係人議和或問卷調查的方式，建立有效的溝通機制，也是推動 ESG 的關鍵所在。本研究希望藉由分析某家特定電子業上市公司在 ESG 推動中的實踐與挑戰，探討 ESG 對企業永續發展的影響與限制。本研究的動機在於提供政策制定者、企業管理層及投資者更具體且務實的建議，實現真正的 ESG 價值。

第二節、研究目的與方法



壹、研究目的

企業邁向永續及實踐 ESG 最重要的核心，就是要與本業結合，透過核心商品、服務、商業模式及人才，來具體展現公司對社會的關懷與貢獻。

我們不難發現，各產業的 ESG 永續報告書，多從所屬產業特性具高度關連性的議題著手，以及，產業的上下游供應鏈的利害關係人角度出發，也因此各行各業才會在永續議題上具有差異化的表現。比如，金融業重點在於綠色金融，水泥製造業的永續重點在碳排放量。如果不同產業的永續議題的「重點」不同，企業永續報告書也應該針對不同產業建立框架，執行的內容與重點應該也有個體性的差異，我們是否能從企業提供的公開資料中，確認企業 ESG 的風險管理如何？公司治理是推動 ESG 策略的重中之重，ESG 強調治理透明度及利害關係人參與的重要性，但是臺灣家族企業常見的問題是：股權結構集中、未落實利害關係人議和，這些特殊現象，是否對股東行動主義產生不利的影響？以上都是臺灣企業執行 ESG 經常發生的現象。

臺灣的面板產業在全球市場中佔據重要地位，其發展不僅影響全球供應鏈，也對環境、社會和治理（ESG）方面的實踐產生重大影響。本研究試圖提出六個問題假設，探討臺灣面板業在 ESG 發展方面的現狀，並分析臺灣面板業在實施 ESG 策略時面臨的主要挑戰和限制，繼而促進臺灣電子業 ESG 發展的建議和對策。

根據公司治理 3.0 永續發展藍圖，企業應依循 GRI（全球永續性報告協會，Global Reporting Initiative）、SASB（永續會計準則委員會，Sustainability Accounting Standards Board）及 TCFD（氣候相關財務揭露，Task Force on Climate Related Financial Disclosures）揭露企業的永續資訊，本研究以某電子業

為研究對象，根據某上市公司的永續報告書的議題排序，探討這些議題是否能回應企業永續的挑戰？



（一）環境保護方面

一、低碳永續產品創新

臺灣電子製造業者如友達、群創、瀚宇彩晶，均積極推動能源管理系統的建置，不僅使用高效節能設備，也研發低能耗及低碳產品，符合客戶及消費者永續意識提升之趨勢，持續提升產品與服務的市場競爭力。

二、氣候變遷與能源管理

以減少碳排放，減緩溫室效應為目標，進而減緩氣候變遷問題，如地球暖化，氣候災害等問題。

三、永續供應鏈

臺灣電子製造業重視供應鏈的社會責任，要求供應商遵守勞動法規和環保標準。企業會定期進行供應商審核，確保供應鏈的每個環節都符合 ESG 標準，進而推動整個產業鏈的可持續發展。加強供應商 ESG 管理及減碳推動，對整體產業環境與社會的負面衝擊降低。發揮價值鏈上下游永續管理影響力。

（二）社會責任方面

一、人才吸引與留任

主要關注多元化與平等機會及薪酬福利。面板業的薪資待遇相對優渥，在就業市場是具有吸引力的，但是否能夠「留任」，則不在報告書的內容呈現。近期，我們也發現許多電子業發生大量裁員的現象，目前尚未反映在報告書上。²

二、人才培育與發展

² 袁穎庭（2024年3月15日）。面板廠裁員一波接一波 O O：依法資遣。經濟日報 <https://www.ctee.com.tw/news/20240315701489-430502>。2024年5月2日檢索

協助員工職業生涯發展，提供各項教育訓練課程，使優秀人才得以充分發展，公司市場競爭力提升。多數電子業有「師徒制」或「學長學弟制」，依據本研究製作招募人才影片的訪談內容來看，有資深工程師手把手帶新鮮人入行，確實是吸引畢業生的一項亮點。



三、職業健康與安全

組織內部實施職業安全管理政策，有完整的申訴系統，定期進行工作環境考察。

(三) 公司治理方面

良好的公司治理是企業可持續發展的基石。臺灣電子製造業在治理結構和管理上也做出了諸多努力。

一、透明度與資訊披露

企業定期發布 **ESG** 報告，披露在環境、社會和治理方面的表現和未來目標。這些報告不僅提高了企業的透明度，也增強了投資者和利益相關方的信任。

二、董事會多樣性

臺灣電子製造業逐漸認識到董事會多樣性的重要性，包括性別、年齡、專業背景等多樣化，這有助於提升決策的全面性和合理性。例如，友達和群創的董事會成員中，女性和外部獨立董事比例不斷增加，**K** 廠的女性董事會成員佔董事會 **57%**，顯示出企業在治理結構上的進步。然而，董事會成員也很可能是家族企業「酬庸」與「自己人」的管理方式之一。

三、風險管理

電子製造業者針對市場風險、財務風險、營運風險等進行全面分析和預測，制定應對措施，以確保企業穩健運營。例如，企業會根據市場變化及時調整策略，以應對全球經濟不確定性和供應鏈中斷等挑戰。

上述為 2023 年某電子業的永續報告書，根據其產業特性排列出 **ESG** 的「重要議題版圖」。上述項目固然重要，然而實務上的永續經營風險遠超越於

此，促使本研究探問是否有「重要卻被忽略」的永續風險，是否未能在永續報告書被呈現？



貳、研究方法

本研究以個案研究法為主，選定臺灣某電子業上市公司為研究對象，透過訪談、次級資料分析及實地觀察進行探討，包括企業永續報告書、利害關係人理論、企業永續發展相關政策及產業分析報告，為研究奠定理論基礎。本研究提出六個 ESG 相關的研究假設，依據相關人員實務經驗、深度訪談和案例分析進行探討。

本研究擬邀請不同利害關係人參與訪談，包括公司內部的 ESG 專責相關人員、專家學者及外部投資者。本研究採用質性研究為主，結合永續生態系、利害關係人理論，探討 ESG 對電子業上市公司永續發展的影響及限制。利害關係人理論有助於理解企業與其多元利害關係人（包括顧客、員工、供應商、非政府組織、高階經理人、學者專家等）之間的互動。識別和理解這些群體的需求、期望和潛在影響，確保企業策略符合各方的利益，促進企業的可持續發展。

「利害關係人」顧名思義就是凡是與企業有利害關係的團體或個人，包括股東、企業主、管理者、員工、工會、供應鏈、顧客……等，他們的決策、行為、想法都可能造成舉足輕重的影響。

ESG 對產業永續發展有可能帶來哪些發展限制，利害關係人理論強調企業應該做具道德責任的「社會人」，除了追求利潤最大化的目標，也要提升員工滿意度，並維護客戶以及當地社區居民的權益。Freeman (1984) 將利害關係人定義為「任何能影響組織目標或會受到組織目標影響的個人或團體」，且認為企業作決策時，某個人或團體權益若將受到越大的影響，其擁有的決策權應該要越大，才能使決策更貼近利害關係人並滿足其利益，進而為公司帶來更高的

效益，促進企業永續發展。因此，企業在思考其策略規劃時，應考量利害關係人的意見，在對其負責的同時創造公司價值。在利害關係人理論的運作下，部分企業會以在利害關係人間求取平衡來回應，部分企業則是採取積極主動的作為來維護利害關係人的權益。



本文架構如下圖所示，共分五個章節：



圖 1 研究流程圖

第二章 文獻回顧與探討



第一節、永續發展脈絡

永續發展 (Sustainable Development) 的概念於 1987 年《我們共同的未來》(Our Common Future) 報告中首次被提出，其核心思想是滿足當代需求的同時，避免損害後代滿足需求的能力。此概念旨在平衡經濟成長、社會公平及環境保護三個面向，並已成為全球治理的重要目標之一。2015 年聯合國推出的《2030 永續發展目標》(Sustainable Development Goals, SDGs)，為實現永續發展提供了具體的行動框架，涵蓋消除貧窮、氣候行動、可持續能源及強化全球夥伴關係等 17 個目標，進一步加速各國政府與企業朝永續方向努力。

CSR 與 ESG 都是「環境永續」議題延伸出來的概念。CSR 的全稱為 Corporate Social Responsibility，代表「企業社會責任」，是指企業除了追求商業利益之外，還需顧及環境的永續發展性。而 ESG 指標則是由 Environmental、Social 與 Governance 等三個單字組合而成的縮寫，分別代表環境保護、社會責任與公司治理的概念，透過這三項指標來規範企業必須兼顧環境保護、社會責任、公司治理，並確保相關利害關係人的權益。

1990 年代，是永續發展脈絡中的重要轉捩點。1989 年 3 月，一艘前往加州長灘的埃克森油輪在阿拉斯加灣觸礁，導致一千一百多萬加侖原油流入海洋，使得港口的魚類與野生動物大量死去。如果大片水域被油覆蓋，周圍陸地上的生物也無法繁衍生存。這起事件是當年最嚴重的環境汙染事件，被稱為「埃克森漏油事件」。³

³ 黃婷容 (2024 年 4 月 2 日)。〈【2024 最新】一次看懂 ESG 必懂關鍵概念：GRI、SASB、TCFD、TNFD...與人權有關的 TIFD 即將上路！〉《今周刊》。

<https://esg.businessstoday.com.tw/article/category/190807/post/202404020014/>。2024 年 5 月 29 日檢索

此事件讓民眾開始覺醒，企業除了遵守最基本的法規之外，更應該關注企業營運的過程對於地球永續的衝擊與影響。

1997 年，因漏油事件影響後，GRI 成立後率先發布永續發展報告的揭露框架，幫助企業與政府，可以更有效地了解並報導，當組織面臨重大永續發展問題時，將受到的衝擊與相對應的解決方法。全球永續性報告協會（Global Reporting Initiative，簡稱 GRI）在 1997 年以來率先發布永續發展報告的揭露架構，2000 年，GRI 建立全球第一個「永續報導指南」，指南分成四大部分：簡介、一般指導綱要、報告原則與實務、報告內容。

2016 年正式推出 GRI 永續性報導準則，成為全球第一個使用最廣泛的永續性報導的全球標準。

另外，1999 年，道瓊永續指數（Dow Jones Sustainability Indices，DJSI）是市場上首創的全球永續發展系列指數，是從道瓊工業指數發展出來的一個指數，不僅是全球第一個永續發展指數，更是最具指標性的 ESG 評鑑之一。由於投資人日漸對承諾永續的企業產生投資興趣，DJSI 利用環境、社會、經濟三面向，評等企業策略與管理行為，以量化分數作為優劣標準。

同年，FTSE4「富時永續指數（FTSE4 Good Index）」針對具有社會意識的投資者需求，量身定制的投資產品的需求不斷增長。

直到 2010 年，由於企業獨立揭露「永續資訊」與「財報資訊」，作法繁雜且不易理解，為了改善這個狀況，SASB 於 2011 年成立。

SASB 全名為「永續會計準則委員會」，於 2011 年在美國舊金山成立，是一個非營利永續會計準則機構。SASB 成為兩者間的重要橋梁。經過 7 年資料蒐集，SASB 於 2018 年公布了涵蓋 5 大面向、11 項產業別、77 項行業別與 26 項通用 ESG 議題的「重大性地圖索引（Materiality Map）」，將可能影響財務狀況與營運績效之 ESG 議題列出，為一套可自願性採用的準則，並逐漸被企業採用。

2015 年 12 月 12 日，聯合國氣候變遷框架公約中的 195 個締約國，一致同意並簽署通過《巴黎協議》，其中最為重要的內容是「全球平均氣溫升幅控制在工業化前水平以上低於 1.5°C 之內」⁴。2019 年川普出任美國總統期間，美國退出巴黎協定，直至拜登上台後才於 2021 年重新加入。

巴黎協定透過「國家自主貢獻」（Nationally Determined Contributions, NDC）機制，由各國從 2020 年起通報其氣候行動，並透過每五年提交一次更新的「國家自主貢獻」，逐步增加減排進度、採取更廣泛的適應措施，實現各國制定的「碳中和」或「淨零碳排」目標。

另外，全球不可忽視的永續大事，就是 2015 年 9 月 25 日，聯合國宣布永續發展目標（Sustainable Development Goals，簡稱 SDGs），並且以 2016 年為永續發展元年，通過 17 項永續發展目標，包括消除貧窮、消除飢餓、性別平等、永續消費與生產模式等，以及 169 項細項目標（targets），作為 2030 年前世界各國努力推動永續發展的方向，也正式把企業列為重要合作夥伴。

2021 年 COP26 大會後，ISSB「國際永續準則委員會」（International Sustainability Standards Board）正式成立，其成立的目的是在於制定一套適用於全球，具備「整合性」的永續資訊揭露標準，整併 GRI、SASB、TCFD 等永續準則，推出 IFRS 永續揭露準則「永續相關財務資訊揭露之一般規定」（S1）及「氣候相關揭露」（S2）框架，更利於投資人與企業組織進行透明化揭露，並且避免造成資料重複揭露的重工缺點。IFRS 永續接露準則，未來將加深影響臺灣上市櫃公司的程度。

至於如何確實地實踐人權盡職調查（human right due diligence），將成為企業下一步於 S（社會面）與 G（治理面）的核心。

⁴ 綠色和平（2023 年 10 月 13 日）。什麼是巴黎協定？全球氣候協議通過 8 年 控制升溫 1.5 度成效如何？。 <https://www.greenpeace.org/hongkong/issues/climate/update/40157/>。2024 年 5 月 29 日檢索



表 1 三大永續名詞比較表

	CSR (Corporate Social Responsibility)	ESG (Environmental Social Governance)	SDGs (Sustainable Development Goals)
發布時間	1999 年聯合國提出全球盟約	2006 年聯合國提出責任投資原則	2015 年聯合國宣布 2030 永續發展目標
指標內涵	企業盈利的同時，承諾遵守道德規範，改善員工、社會的生活品質。	從環境保護、社會責任、公司治理三個架構中，評估公司是否達到永續經營。	17 項永續發展目標，169 細項目標，作為 2030 年前世界各國努力推動永續發展的方向。

第二節、ESG 企業永續文獻回顧



本文研究主題的是臺灣電子業上市公司的 ESG 發展與限制，因此，文獻回顧的檢索範圍將包括企業社會責任（CSR）、環境、社會、治理（ESG）相關理論及實踐，以本研究主題有正相關的國內外論文為主，也參考近年 ESG 的專書與期刊。

2022 年 7 月 22 日，《經濟學人》以「ESG 救不了地球」為標題，犀利提出 ESG 指標有三大基本問題：把各種目標混為一談、激勵措施不夠清楚直接、各家機構評鑑矛盾不一。⁵例如，在企業治理上，馬斯克（Elon Musk）領導的特斯拉（Tesla）惡名昭彰；但在環境上，卻是引領電動車潮流普及化的最大功臣。或是關閉煤礦公司減少碳排，卻讓員工失去經濟來源；想要廣建風力發電廠，很難避免不傷害當地生態。

在環境與社會之間，經常存在各種利益衝突，單一措施或產品無法討好所有利害關係人。再者，ESG 宣稱可以為環境與投資人帶來更多獲益，實際上，如果不願承擔 ESG 的風險，是否可能更有利可圖？就短期的經濟效益上，這是不可否認的事實，甚至，許多企業利用「漂綠」欺騙客戶。最後，也是 ESG 最常被質疑的一點，企業只要將排碳資產出售轉嫁給買方，即使製造污染的產業仍繼續運作，並能提高 ESG 分數。

《經濟學人》提出的建議則是：一、ESG 三個字母拆開並簡化，因為目標愈多，愈難擊中靶心。二、社會責任沒有固定模版，難以量化。三、應該推動更統一且一致的企業碳排揭露準則。

根據《經濟學人》提出的三點建議，本研究認為：第一點，從不同產業的重大議題項目列表，或許可以根據產業特性，分別對產業重要議題作排序與測

⁵ Harris, M. (n.d.). (2022), “ESG Should Be Boiled down to One Simple Measure: Emissions, Three Letters That Won’t Save the Planet.” *The Economist*.

<https://www.economist.com/leaders/2022/07/21/esg-should-be-boiled-down-to-one-simple-measure-emissions>。2024 年 10 月 1 日檢索

量，也就是政府需先思考什麼先做，以政策高度帶領企業釐清 ESG 的「價值排序」以及「資源分配」。第二點，臺灣已有部分企業的永續報告書，引進 SROI 方法論，以管理學的方式為社會公益達成「可追蹤」、「可量化」的工具，本研究希望在本研究的訪談，並以此解讀臺灣面板業的社會責任是否有被量化的可能？進而促使社會責任的可持續發展。

另外，值得一提的是《生態系競爭策略》提出的觀點，在產業轉型的過程中，機會與威脅都不再依循傳統產業界限，參與者與昔日的競爭者重新定義「競爭」的基礎：他們正在改變賽局，關鍵是要確保你正在努力贏得正確的賽局。以柯達公司為例，柯達發明利潤豐厚的數位影像快速沖洗照片機台，在數位影像的競爭絲毫沒有落後，卻在 2012 年宣告破產重整。原因是，社群網站的生態系，徹底顛覆百年老店的傳統價值體系，柯達的競爭對手不再是富士、或柯尼卡，而是 iPhone 手機，柯達不是不努力，但是在生態系中，最重要的是消費者需求的洞察。

作者艾德納對於生態系的定義是，合作夥伴透過相互作用的結構，向終端顧客傳遞價值主張。本研究相關的問題是：企業在思考永續生態系的賽局中，它的獨特優勢是什麼？如何推動生態系的重新定位、打破界線，並擊倒新的競爭對手？或者應該說，新的競爭對手是誰？

當今臺灣各家電子大廠，也逐漸從過去的競爭對手，逐漸成為永續產品供應鏈的夥伴，甚至，許多電子業的市場定位，也不斷在做調整位移。昔日以中小型的面板尺寸站穩市場的 K 大廠，也與其他面板大廠一樣成為下游的供應商，當中游面板大廠開始進攻下游市場，過去的客戶，便成為現在的競爭對手。以永續生態系為名的產業轉型，是否能夠讓產業重獲新生？宣稱作為永續生態系的領頭羊，又會遇到什麼樣的問題與挑戰？

如果我們將產業置放在「生態系的競爭與策略」，可以發現原本即鬆散與模糊的競爭關係，界線變得更加模糊，隨機的外部因素，都很可能改變賽局的認知。

本研究設定六個假說，依據研究的相關程度，回顧國內的學位論文：
本研究以 ESG 對品牌形象的提升、企業韌性、社會影響力量化（SROI）與
ESG 之於家族企業做為分類，進行文獻回顧。

義守大學管理學院管理碩士在職專班《ESG 與企業品牌形象關係之探討》⁶，針對企業積極從事 ESG 對企業品牌形象即總體綜合績效的影響，以及對企業經營個別面向的影響進行探討，以問卷方式進行。研究結果發現，企業推動 ESG 對企業經營個別面向的影響之 12 個議題之滿意以上的比率幾乎均高達 70 % 以上，這表示企業經理人認為「企業推動 ESG 對企業經營個別面向」能有正面的助益。

此研究也建議主管機關應多補助企業積極推動 ESG，一方面有利於臺灣企業提升 12 項總體綜合績效，包括企業品牌形象與社會形象，並提升企業的 12 項經營體質，另一方面有裨益於臺灣企業之國際競爭力。論文明確指出永續行動對於企業品牌形象的整體提升是有幫助的，ESG 是企業合作的重要指標，隨著企業的利害關係人越來越重視社會正義、環境保護等議題，企業經理人就無法忽視永續與品牌形象的連結對消費選擇的影響也越來越大，透過減少生產浪費、社會關懷、生態保育等 ESG 活動，可以增加消費者對企業的好感度，幫助獲利成長。

臺中科技大學財務金融系碩士班《探討負面事件對履行 ESG 企業之影響》⁷。本研究探討臺灣 518 家上市公司自 2018 年至 2020 年期間，在各種負面事件下，實踐 ESG 對企業績效的影響。研究結果顯示，在負面事件與 ESG 交互影響下，企業實踐 ESG 對公司裁員含無薪假、因災害或意外事故致損失、公平交易與反壟斷議題、勞資議題、工安議題、產品及消費者議題及董

⁶ 石淳碧（2023）。《ESG 與企業品牌形象關係之探討》。義守大學管理學院管理研究所，碩士論文。頁 28-35。

⁷ 巫政儀（2022）。《探討負面事件對履行 ESG 企業之影響》。國立臺中科技大學財務金融研究所，碩士論文。頁：77-78。



監高管個人違法訴訟等負面新聞事件對財務面的損失較小，而環保議題因綠色競爭成本較高，對財務的負向影響則是最大的。這篇論文的結論是負面事件對公司的財務影響不大，但環保策略與行動，如碳定價、碳費則因為花費高，對企業財務影響大。由於論文設定以負面事件為命題，因此對財務負面影響大可成立。然而，也不可忽略 ESG 為企業帶來的正面財務效益，除了薪資福利之外，重視工作環境、學習成長機會、發展前景、工作尊嚴等勞工權益，都有助於提升員工向心力與企業競爭力，進而降低人員流動產生的成本，間接幫助企業順利營運。

國立臺灣師範大學管理研究所《ESG 與企業韌性之關聯性研究》⁸，試圖將永續表現納入投資決策中。故本研究想探討若企業擁有較佳之 ESG 表現，即較高之 ESG 分數及 E、S、G 分數，是否能顯著提升企業韌性，並以企業股價報酬最大回落。此外，本研究也探討「疫情期間」ESG 分數是否仍能顯著提升企業韌性，結果顯示，無論 ESG 分數或是 E、S、G 分數和「疫情」之交乘項結果，對於提升其企業韌性皆無顯著影響。這篇論文對 ESG 在企業發展呈現反面的意見。如果以投資的角度來說，企業 ESG 的優劣與完成度很可能是互為因果的，也就是說，企業擁有 ESG 較優良的表現，很可能是本身企業體質佳，因此，有足夠的資本與機會投入 ESG 行動。台積電購買綠電即是一例，不僅 ESG 做得好，取得完善企業 ESG 的資源與機會也相對高。

另外，如果將產業本身的特質亦納入關聯性，也很可能會影響研究結果。以高碳排產業為例，水泥、電子製造、塑膠與鋼鐵等相關產業，環境構面的分數勢必拉低，產業特性相當程度影響 E、S、G 不同領域的表現，但我們很難期待，每個產業在 ESG 都能有等量齊觀的好表現。

⁸ 吳佳穎（2023）。《ESG 與企業韌性之關聯性研究》。國立臺灣師範大學管理學院管理研究所，碩士論文。頁 24-26。

國立政治大學企管所碩士論文《利害關係人鑑別對公益投資社會報酬率分析 (SROI) 之效應研究》⁹提出若干企業的 SROI (Social Return On Investment) 成果作為範例，企業如何發揮最高慈善效益，透過 SROI 的分析，投入的資源是如何的影響公益活動的利害關係人，分析的結果有助於公益專案的績效量化，建立對內與對外的溝通。

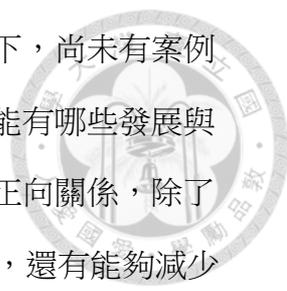
國立政治大學傳播學院碩士論文《企業利害關係人 ESG 訊息溝通與決策實踐研究：案例比較分析》¹⁰透過深入訪談 17 位包括高層管理者、員工、顧客、供應商、顧問及媒體在內的企業相關利害關係人，探討了兩家代表性的臺灣中小企業——歐萊德和綠藤生機的 ESG 溝通策略。其中，綠藤無論是官網、部落格、媒體、群貼文的資訊、其溝通的資訊中所表達的核心價值扣連其 ESG 實踐。而在綠藤 2021 年的永續報告書中，採用 SROI 社會投資報酬率 (Social Return on Investment) 原則進行利害關係人價值調查，並根據這些行動者與公司的相關性製作出影響力地圖。透過問卷，瞭解綠藤為這些利害關係人創造的價值效益。此問卷收集到的數據提供了綠藤關於各利害關係人的價值收穫強度、價值優勢以及關注議題等重要資訊。

關於家族企業與公司治理的研究範疇，國立成功大學財務金融研究所碩士論文《家族企業所面臨的財務限制與其公司績效 -- 以 ESG 表現為調節效果》，以 2015 年至 2022 年臺灣上市上櫃家族企業作為研究對象，探討財務限制與公司績效的關係，並觀察 ESG 的調節效果。實證結果顯示，當家族企業面臨財務限制時，財務績效及市場績效皆會降低，當家族企業執行 ESG 時，能夠提升其公司績效。¹¹

⁹ 吳采宸 (2020)。《利害關係人鑑別對公益投資社會報酬率分析：(SROI) 之效應研究》。國立政治大學企業管理研究所。碩士論文。頁：31-35。

¹⁰ 張英琪 (2024)。《企業利害關係人 ESG 訊息溝通與決策實踐研究：案例比較分析》。國立政治大學傳播研究所。碩士論文。頁：126-132。

¹¹ 蘇昱文 (2023)。《家族企業所面臨的財務限制與其公司績效 - 以 ESG 表現為調節效果》。國立成功大學財務金融研究所。碩士論文。頁：5-8



目前針對臺灣電子製造業的上市公司，在面對 ESG 浪潮下，尚未有案例分析，特別是針對企業投入 ESG 到撰寫永續報告書之間，可能有哪些發展與限制。過去已有文獻證明企業的 ESG 表現與企業績效之間的正向關係，除了透過降低資金成本、提高獲利能力、提升企業競爭力等影響外，還有能夠減少企業內部與外部之間的訊息不對稱，因為企業揭露 ESG 的資訊可以向利害關係人傳遞有價值的資訊，建立信任的關係，提高企業獲得貿易信用的能力。然而，本研究提出的假設問題是家族事業的公司治理風格，以及永續報告書呈現的重要議題，對於提升資訊的透明度與建立信任關係可能並無幫助？根據 *The Journal of Law and Economics* 研究發現，透過簽署宣言宣稱自己是利害關係人導向的公司，其實並未真正實踐相關理念，與對照企業相比，這些企業不僅在簽署前更為頻繁地違反相關環境和勞動法規，碳排放更高，即使在簽署宣言後，與對照企業相比，同樣未表現出顯著改善。¹²

淨零法規及趨勢變化非常快速，本研究可能會有時效性上的限制，但是此研究仍然可以填補過去研究上的缺口，提供新的視角和見解。

¹² Raghunandan & Rajgopal (2024). "Do Socially Responsible Firms Walk the Talk?", *The Journal of Law and Economics*. vol.67, no.4, 767-810

第三節、為何企業要善盡 ESG?



2018 年 1 月 16 日，挪威主權基金將長榮海運列入投資「黑名單」，也就是「禁止投資」。¹³根據挪威主權基金的說法，長榮海運存有「嚴重破壞環境以及侵犯人權」的重大瑕疵。原來，所謂的「瑕疵」，是長榮海運的廢棄船隻未能依照歐盟認定標準，在合格的「船塢」內進行拆船作業。

根據《今周刊》報導，目前全球設有船塢、且經過歐盟認可的拆船廠，幾乎都在歐盟境內，且很多船塢僅能容納中小型船隻，那麼，亞洲業者的廢棄船舶由於找不到合適的拆船區域，於是，多數選擇「直接在海面上拆船」，也就是所謂的「沖灘」。船體切割經常在開放的水域與陸地上進行，這也導致周邊海域中的汞、鉛及油汙含量，比其他海灘高出百倍。由此可知，為何挪威主權基金會如此強勢要求了。

此一事件，讓長榮海運內部展開長達 1000 天的努力，公司認可了 Grieg Green、CTI 等六家公信力最高的業者，並將其寫入長榮的邀標書及買賣合約中，要求買方必須選擇這些機構，實地全程監督船舶拆解作業，並定期提供監工報告，這是長榮海運「ESG 奪還戰」的過程。

從上述例子，呈現一項重要事實，ESG 投資是近年高速成長的顯學，善盡 ESG 對企業而言，已成為必然的標配，根據聯合國支持的責任投資原則

(Principles for Responsible Investment, PRI) 提供的資料，簽署該項原則的投資人下的投資總額，從 2006 年的六兆美元，成長到 2015 年的六十兆美元。

臺灣許多企業仰賴外資，投資人及客戶對於 ESG 更是重視，當投資人開始停止投資在 ESG 相關議題有爭議的產業或公司，影響甚巨。禁止投資在 ESG 議題表現較差的公司，是想藉由增加這些公司取得資金的困難度，逼迫其改善 ESG

¹³ 今周刊編輯團隊 (2020 年 9 月 16 日)。〈1000 天的煎熬！為何一封「不尋常」信函，讓長榮海運被外資列為「投資黑名單」，歷經 3 年才「洗白」？〉。《今周刊》。

<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/80408/post/202009160012/>。2024 年 5 月 29 日 檢索

相關的表現，對於許多臺灣科技業處於全球供應鏈的一環，更無法抵抗這種壓力。

很多投資人開始問自己的問題：為了對社會及環境有正面影響，我們願意付出的成本是什麼？另一個問題是，ESG 投資最大的爭議之一，就是在重視 ESG 的情況下，是否能夠維持投資績效？

第四節、企業永續經營的挑戰



永續經營 (Sustainable Business Perspective) 正逐漸成為全球企業管理的重要指導方針。這一觀點強調企業在追求經濟利益的同時，必須兼顧環境保護和社會責任，從而實現長期的可持續發展。

過去二氧化碳排放無需成本，而現在無論是碳排放或是減碳作為都有相對應的成本。從宏觀的角度來看，淨零法規最直接影響的就是有出口需求的產業，而首要目標就是減碳，並且需要與公私部門與相關供應鏈一起協作。(黃天牧，2022，頁 4-5)。

國發會也在 2022 年推出「臺灣 2050 淨零轉型路徑」法規，以「能源、產業、生活跟社會」四個方向做為淨零轉型的策略，並設定大、中小型企業在 2030 年前的階段性減碳目標及行動時間表。這是由上而下的推展淨零轉型。另外一種推動淨零轉型的引力是綠色金融。銀行對 ESG 具有重大的間接影響。銀行透過對融資、貸款或投資對象的經濟行為進行篩選，來實現永續發展的目標，「綠色金融」對全球責任銀行的發展趨勢，以及對企業產生了重要影響。

ESG 投資在國際上發展已有數十年，基金產品設計通常仰賴基金管理者的眼光、投資流程與決策管理上。簡單來說，通常指數型基金，可以審視產品內容有無在 E、S、G 的面向進行投資，或是以 ESG 視為一個 smart Beta 因子的基金¹⁴，或是採用 ESG 整合方式基金。

無論是採用哪一種模式，除了發行 ESG 主題產品與導入流程決策，亦可透過資產管理者的影響力，行使股東會投票權或被投資公司經營層對話，來監督被投資公司是否有落實 ESG 的經營理念。

¹⁴ 一般以市值加權的指數型 ETF 採用被動執行，以追求市場平均報酬為目標，共同基金則是透過經理人進行投資決策的主動管理，Smart Beta ETF 是一項結合主動策略與被動執行的商品，保留了一般 ETF 透明度高，交易成本低特性，同時又能透過 Smart Beta 主動的進行策略選股，讓投資人有機會獲得超額收益。

另外，企業的永續經營也包括社會責任，我們看見許多企業投入海洋淨灘或偏鄉資助的活動來回饋社會，臺灣四面環海，「淨灘」更是普遍常見的形式。荒野保護協會在 2012 年展開世上規模最大的志工行動—「國際淨灘行動」(International Coastal Cleanup, 簡稱 ICC) 的概念引進的臺灣，同時將 ICC 成果融入淨灘行動中，讓淨灘不只是將海岸上的垃圾撿拾乾淨，而成為一個全國性的海洋廢棄物數據搜集的公民參與。¹⁵

對於做 ESG 的企業而言，淨灘活動花費時間短，有具體的數量成果可做紀錄；對主辦單位來說，容易招募參與者，時間與人力需求都相對少，加上媒體的宣傳與環保概念的興起，選擇淨灘作為 ESG 活動的企業逐年增加。

《今周刊》ESG 永續臺灣網站發起的「還海行動」第三年，累計清除超過 8000 公斤的海洋廢棄物、70000 多個寶特瓶，並將海廢反轉成為新國民藍白拖共 14000 雙，淨灘後也進行了永續海洋教育，讓參與者知道「過度捕撈和海洋污染」是破壞海洋多樣性的主因，人類若不積極進行漁業管理，將在 2048 年後無魚可吃。¹⁶

但環境倡議團體「RE-THINK 重新思考」的黃之揚直言：「關於淨灘，我們可以想像，如果家中水龍頭忘了關，水滿溢至地板都是，要解決問題應該是拿拖把及抹布把水擦乾，還是關水龍頭？淨灘就像是找更多人拿更多抹布要把水擦乾；但是水龍頭不關，地面終究會回歸原狀。」¹⁷

¹⁵ 荒野保護協會 (2021 年 6 月 4 日)。〈反思淨灘熱潮——走向智慧淨灘，別讓淨灘越淨越髒〉，公益交流站 NPOTst。<https://npost.tw/archives/61695>。2024 年 5 月 29 日檢索

¹⁶ 江欣盈 (2023 年 10 月 23 日)。〈不只是淨灘更要守護海洋生態！永豐金響應還海行動，為永續海洋貢獻心力〉。《今周刊》ESG 永續臺灣。<https://esg.businessstoday.com.tw/article/category/180687/post/202310240036/>。2024 年 5 月 29 日檢索

¹⁷ 黃維萱 (2021 年 6 月 8 日)。〈淨灘垃圾永遠撿不完？RE-THINK 黃之揚：回歸生活才是解決問題的開始〉。社企流。<https://www.seinsights.asia/article/7929>。2024 年 5 月 29 日檢索

對部分環保人士而言，淨灘「治標不治本」，因為海洋的廢棄物源源不絕，那麼淨灘行動，可稱為「永續」嗎？再者，企業永續經營的「社會責任」，應該與產業特質結合，透過永續報告來提高資訊透明度，讓企業的利害關係人知道企業在永續發展與經營上的規劃與實現成果，而非為了撰寫而撰寫。

企業之所以前仆後繼參與海洋淨灘與偏鄉資助，其中一大原因是社會責任的影響力難以量化，因此，有了 SROI (Social Return Of Interest) 社會投報率，就是為了回答這個問題而設計的方法論。

目前，遠傳電信是率先使用這個方法進行社會責任預測與評估的上市公司¹⁸，在 2017 年「寶衛地球讓愛遠傳」活動中，預測報告顯示每投入一元於活動可以產生 3.17 元社會價值。SROI 提供一套方法論讓企業向利害相關人證明企業不是亂撒錢，而是經過審慎的評估。

將近 20 年內，ESG 運動逐漸從聯合國發起的運動逐漸發展成全球公司治理的標竿，國內也舉辦各大永續獎項，鼓勵政府與企業投入 ESG 行動，但也引發一些問題。

2024 年 5 月，綠色公民行動聯盟與臺灣氣候行動網絡研究中心，以「打造反漂綠生態系：2024 企業永續追蹤報告」為標題¹⁹，指出 TCSA 得獎比例過高，涵蓋最多污染企業及排碳大戶，其中又以長期造成嚴重污染且揭露不實的中油最不具獲獎資格，且大部分獲獎的排碳大戶氣候行動均不夠積極，可能拖累國家 2030 減量目標。

¹⁸ 李孟珊 (2023 年 4 月 6 日)。撰寫「永續報告書」之前 一定要先搞懂的「SROI」？。東森 ESG 永續雲。<https://esg.ettoday.net/news/2473450>。2024 年 5 月 29 日檢索

¹⁹ 綠色公民行動聯盟、台灣氣候行動網絡研究中心 (2024 年 5 月)。〈打造反漂綠生態系：2024 企業永續追蹤報告〉。綠色公民行動聯盟記者會聲明稿。<https://gcaa.org.tw/10468/>。2024 年 5 月 29 日檢索

根據新聞稿內容，最具指標性的 TCSA 永續綜合績效獎，獲獎率高達 96 %，其中 12 家企業因涉及污染被開罰，數量及比例遠高於其他永續獎。綠色公民行動聯盟副秘書長曾虹文表示：行政院國家永續發展獎可選派分廠代表參選的作法，也可能會落入 Planet Tracker 所說「誇大或聚焦在部分的永續行動，而忽略企業整體或其他方面的環境責任」。²⁰

臺灣排碳量高度集中於部分排碳大戶，有些高碳排的產業，他們能否積極減碳，對臺灣淨零轉型影響甚鉅。因此，如果企業宣稱「永續」，又能獲得永續獎，是否代表臺灣可縮短達成碳淨零的目標？

²⁰ 綠色公民行動聯盟、台灣氣候行動網絡研究中心（2024 年 5 月）。〈打造反漂綠生態系：2024 企業永續追蹤報告〉。綠色公民行動聯盟記者會聲明稿。<https://gcaa.org.tw/10468/>

第三章 研究假說與訪談設計



第一節、研究假說

企業的永續發展 (sustainable development) 已成為各界關注的焦點。隨著環境問題、社會不公和公司治理失敗事件的頻發，投資者、消費者和政府對企業的期望不斷提高。ESG 概念的普及與應用，不僅對企業帶來了新的機遇，也引發了諸多挑戰和限制。

本文將提出六個研究假說，將通過實證、訪談和案例分析進行檢驗，以探討 ESG 對企業永續發展的影響及其所面臨的限制，旨在為企業制定和實施 ESG 策略提供理論支持和實踐指南。

研究問題一、「綠色產品」是永續的糖衣？

根據資誠《2023 全球消費者洞察報告》顯示²¹，近八成的消費者願意花費更高的價格購買當地生產或採購的產品，也樂於支付更高的價格購買永續或環保產品（77%），以及具高道德聲望企業所生產的產品（75%）。企業投入 ESG 相關的作為，會影響消費者對品牌的好感度，也影響了向他人推薦該企業或品牌的意願。

不可否認，ESG 賦能品牌價值，但是企業宣傳的綠色產品，實際上有多「綠」呢？

號稱友善環境的 Eco Friendly Paper Display (簡稱 EFPD) 正是很好的例子。根據網站顯示：友善環境顯示紙將環境永續概念納入產品設計，可有效降低產品碳排放，具備戶外可視、低功耗、廣溫等顯示器技術，於戶外強光和極端溫度下維持清晰可視、健康護眼，同時大幅提升應用裝置續航力。

²¹ PwC Taiwan (2023 年 3 月 30 日)。〈ESG 是什麼？為什麼企業要重視？解密企業淨零轉型重要關鍵〉。<https://www.pwc.tw/zh/topics/trends/what-is-esg.htm>。2024 年 5 月 29 日檢索

「友善環境顯示紙」的技術，是以反射顯示液晶面板，移除了背光模組，完全使用自然光環境顯示。因此，強調產品利用自然環境光源、低藍光、全護眼，強光可視（只能在強光下才看得見）的技術，實為技術的限制，而非創新的結果。其宣稱的護眼效果，也未經醫學證實，但因為光源不足實在無法閱讀，可以有效強迫兒童在光線不足的情況下「放棄閱讀」。

2023 年台北國際金融博覽會，在世貿一館登場，當時 K 廠與中國信託合作，透過結合 ESG 智慧無紙化投入綠色金融，並宣稱，依據估算結果，若導入 6 千台友善環境光源顯示器，可為地球每年減少 25.9 萬公斤的碳排量²²。但是，標榜採用全新革命顯示技術 EFPD（Eco-Friendly Paper Display），沒有背光模組，在室內沒有自然光的情況下，只好增加現場照明設備，凸顯「無紙化」的環保效果，如此浪費能源的現象，值得深思。

EFPD 非創新技術，如果沒有以「低碳綠色產品」的方式行銷，很難在激烈的智慧產品市場脫穎而出。再者，在電子業供應鏈裡，如果沒有類似 APPLE 零件等國際大廠的「永續壓力」與投資者的「股東行動主義」發酵，反而可以利用 ESG 作為產品行銷手段，而減低淨零轉型的急迫性。

荷蘭的消費者與市場管理當局（ACM）指出，漂綠有三種型態²³：1. 誤導性地標籤將具有毒性、對環境有害的商品標示為環保、綠色商品。2. 藉由公關手法欺騙性地展示企業對於環境的在乎。3. 花費大量費用於綠色形象宣傳上而非用於實際的環境保護、減碳手段。

²² 林韋伶（2023 年 11 月 25 日）。2023 金博會《ATM 也會抓車手！發現可疑人物會主動拖延時間、聯繫警察「每月成功抓 1 人」》。《今周刊》網站：

<https://www.businessstoday.com.tw/article/category/183017/post/202311250003/>。2024 年 05 月 29 日檢索

²³ Combogic Tech. 櫛構科技（2023 年 9 月 18 日）。漂綠懶人包《什麼是漂綠？如何避免漂綠？企業六大漂綠行為一次看》。《今周刊》網站。

<https://esg.businessstoday.com.tw/article/category/180687/post/202309180014>。2024 年 05 月 29 日檢索

非營利組織 Planet Tracker 在 2023 年一月發布一項報告歸納了企業常見的六項漂綠行為，並以希臘神話中的九頭蛇稱之為「漂綠九頭蛇」

(Greenwashing Hydra)²⁴：

- 一、綠色群匿 (greencrowding)：指有些企業加入某個綠色聯盟或環保組織等，用整體數字概括等方法，隱藏單一企業在永續行動上無實質作為。
- 二、綠色亮點 (greenlighting)：強調企業在某方面的環保產品或永續行動，轉移大眾的注意力，忽略企業在其他方面可能造成的環境問題。
- 三、綠色轉移 (greenshifting)：企業藉由宣傳暗示消費者也有環境保護責任，藉此轉移自身的環境責任。
- 四、綠色標籤 (greenlabelling)：行銷人員將產品包裝成環保或永續的形象，然而，這些宣稱多數未經仔細檢驗，可能存在不實之虞。
- 五、綠色洗白 (greenrising)：企業在實現 ESG 目標之前反覆更改其目標，形成一種先行大肆宣示、而後再行調整的策略。
- 六、綠色掩飾 (greenhushing)：企業團隊為了避免受到投資者審查進而隱藏、選擇性揭露自身的永續進展，這也是漂綠最常見的一種手法。

「漂綠」的基本界定，就是「對外進行永續相關宣傳的努力、時間、資源大於實際永續行動」。永續轉型的其中一環就是對外溝通，如果溝通力道強過於自身的實際進展，那就倒果為因了。

如果企業在高度不確定性的高風險時代，必須依賴創新才能獲得生存與永續發展的機會，那麼，利用大眾對 ESG 的支持作為漂綠而非創新策略，可能也是 ESG 浪潮下可能的危機。

研究問題二、電子大廠如何成就永續生態系？

電子製造業的主要原物料供應商包括玻璃基板、驅動 IC、偏光板、背光板、液晶材料五大類，透過每年不定期供應商會議及定期稽核與評鑑管理，輔

²⁴ Makower, J. (2018). How to Greenwash like a Pro. <https://trellis.net/article/how-greenwash-pro/>

導供應商並協助改善，掌握 ESG 風險。下游主要為平面顯示器各類應用產品之廠商。

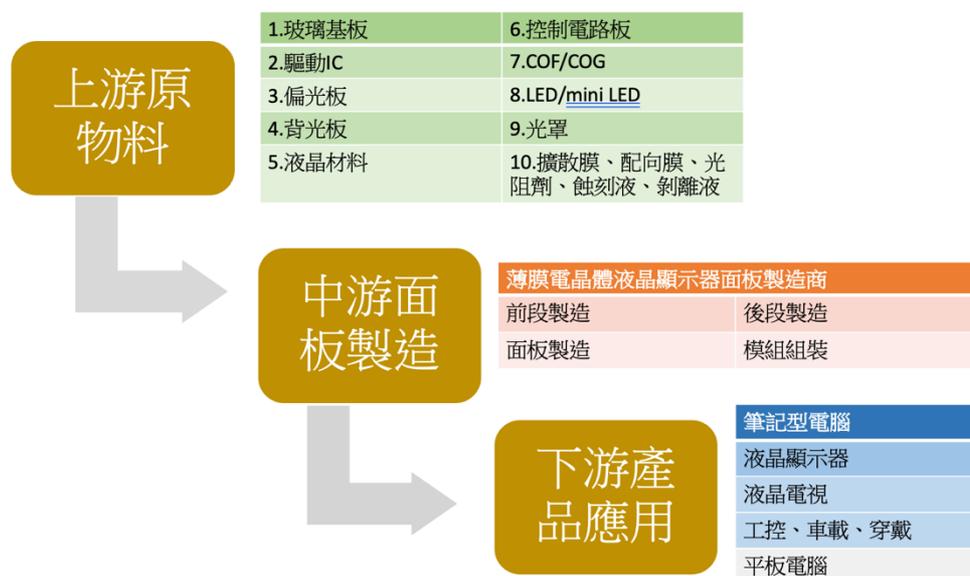


圖 2 電子製造業供應鏈圖

臺灣面板大廠屬於 TFT-LCD 產業供應鏈的中游，對上游原來需進行綠色採購，下游廠商也有永續供應鏈管理辦法。但近年來，友達、群創、瀚宇彩晶皆擴大營運範圍，從中游廠商逐漸游移成為部分的下流供應商。這樣的轉變，產業內部人員戲稱「從賣麵糰變成麵店」的角色，從只需要揉麵糰，變成每一家廠商幾乎都是麵店老闆，直接面對不同產品的市場，建構具 ESG 韌性的供應鏈，當產業轉型伴隨 ESG 轉型，該如何面對這樣的挑戰？

研究問題三、企業推動「移工零付費」是否達成政策目的？

為推動國家重大建設，補足缺工問題，政府開放引進移工，迄今在臺移工已近 70 萬人，多從事國人不願投入的製造業、營造業及漁業等產業，是臺灣不可或缺的生產力。

行政院於 111 年 2 月 17 日通過勞動部研擬的「移工留才久用方案」²⁵，在確保國人就業前提下，開放符合資格的移工在臺從事中階技術工作，並且無工作年限的限制，希望藉此留用在臺優秀且成熟的外國技術人才，在最短時間內補充所需人力。

討論移工與 ESG 的關係，就不能不提到 RBA（Responsible Business Alliance），對臺灣廠商的要求來自全球最大電子消費品聯盟「責任商業聯盟」，RBA 在 2019 年，進一步向全球供應商發布關於仲介費的行為準則，以確保「所有勞工不應為了被雇用而支付任何費用，尤其是外籍移工」。這條規則被供應商與人力仲介們簡稱為「零付費」（Zero Placement Fee）。²⁶

此準則為電子業及其供應鏈制定之規範，目的是為了確保員工安全的工作環境、有尊嚴的工作、符合環保規範、符合商業誠信道德。從設計、銷售、製造，或為生產電子產品提供商品和服務的機構都視為 RBA 準則的適用對象。2022 年，某電子大廠 ESG 永續報告書在移工人權方面有一大亮點，即實行「移工零付費」政策，公司協助負擔外籍移工來台工作費用包含：體檢費、訓練費、行為良好證明書申請費、護照費、簽證費、出國前講習費、機票費、機場稅與其他來台過程衍伸的交通費用。並且全額負擔外籍移工每月的國內仲介服務費、海外求職的仲介費、來台規費，每位移工均無須支付住宿費用，且享有與本籍勞工一樣的餐費補助及福利措施等。

簡單來說，外籍移工進入企業可完全不需支付任何額外費用，全由資方負擔。

²⁵ 行政院新聞傳播處（2022 年 3 月 4 日）。〈移工留才久用方案〉。

<https://www.ey.gov.tw/Page/5A8A0CB5B41DA11E/bad691ec-b013-4a38-9e35-92d2eff33623>。2024 年 5 月 27 日檢索

²⁶ 簡永達（2020 年 10 月 21 日）。國際品牌商力推移工「零付費」改革，臺灣廠商和仲介跟得上嗎？。《報導者》。<https://www.twreporter.org/a/migrant-workers-zero-placement-fee>。2024 年 05 月 29 日檢索

過去，RBA 曾點名臺灣廠商「放任仲介向移工收取高額仲介費，導致工人前兩年常為了還債而工作」，因此，電子業的「移工零付費」的先進做法是很值得被稱許的。²⁷

但也有不少電子製造業「變相收費」，最後成為移工付費給人力仲介，讓仲介來管理自己的現象。移工作為一個跨國勞動者，本身即屬相對弱勢，臺灣實行「移工零付費」至今，是否能發揮其政策的目的？

研究問題四、SROI 可以解決難以量化的社會影響力難題嗎？

早期許多企業參與淨灘、偏鄉的物資捐贈，是永續報告書的「社會責任」很常見的選項，由與產業性質不同，對應所需投入的社會責任與其所產生的影響力，實難預估。而淨灘、偏鄉捐贈能夠對應每個企業的社會責任，畢竟，海洋是地球每一個人的責任，而海洋廢棄物也沒有消失，淨灘有具體的數字呈現（海廢重量），如果還能將海廢再製成為拖鞋、背包，更符合「循環經濟」項目，因此容易獲得企業 ESG 從業人員的青睞。

然而，社會責任及其影響力是 ESG 裡面最難量化的項目，也是導致企業不斷投入淨灘、捐款的間接因素。此外，淨灘是一次性的活動，雖然有具體可量化的數字，但是並不符合「永續」精神，真正需要被解決的問題應該是「如何將社會責任及其影響力量化」？

ROI 投報率：你投一塊錢進去某投資項目，會產生多少回報。

SROI 社會投報率也是類似的概念：投一塊錢進去某個社會專案，會產生多少塊錢的社會價值。

SROI 精密的計算過程，企業更需要在估算前做好三大準備：²⁸

²⁷ 同上註。

²⁸ 彭子珊（2016年8月27日）。〈SROI 算出你的愛心值多少〉。天下@CSR 網站。
<https://csr.cw.com.tw/article/38444>。2024年05月29日檢索



一、釐清範圍：先想好做 SROI 分析的目的，才知道分析結果要對誰說話，應該包含哪些影響層面和利害關係人，透過哪些方式跟他們互動。

二、找出投入、產出和預期結果：列出各種改變可能產生的結果，再用證據說明變化是否已經發生。

三、蒐集、整理相關資料與證據：把價值換算成相對的經濟效益，提出最終的 SROI 報告。

「社會投資報酬率」(SROI) 可以算出投入一塊錢，能創造幾塊錢的社會價值，已被英國政府列為政策投資的評估工具，2009 年，一份通用的指南《社會投資報酬率指南 A Guide to Social Return On Investment》於英國出版。²⁹

這是我們目前探究企業的社會責任時，容易忽略的現象。基於某些價值或道德判斷，我們可能被賦予義務不該做某事，或應該做某事。也是因為這種道德上理由的關係，我們可以將命題區分為「應然」與「實然」兩種，我們應該做好社會責任，與實際上我們做了哪些社會責任，是有差別的。在企業的永續報告書上如何敘述自己做了哪些社會責任，是很值得深究的議題。

研究問題五、股東行動主義面對家族企業的公司治理困境

根據臺灣董事學會《2021 華人家族企業關鍵報告》統計，臺灣上市上櫃企業中，約有 70% 為家族企業，並占總市值約六成比例，喜好創業的特性使臺灣經濟與臺灣家族企業發展相互依存，目前臺灣家族企業總數占台股 68%，總市值也占近台股一半。臺灣家族企業經常面對著內部接班與外部轉型的問題。在臺灣，由於上市櫃公司的股票是熱門的投資工具，「公司治理」一詞經常登上財經媒體版面，例如，公司股價下跌、發生經營權爭奪，或是高層因案涉訟，或是大量裁員，媒體標題就是「公司治理成效不佳」。

²⁹ 周加恩 (2023 年 4 月 6 日)。〈撰寫「永續報告書」之前，一定要先搞懂的「SROI」〉。ETToday 永續雲。 <https://esg.ettoday.net/news/2473450>。2024 年 05 月 29 日檢索



亞當斯密在其《國富論》中指出：由於經營者缺乏所有權的動機和激勵，必會對股東的資本產生非效率的懈怠經營，現代公司股權的分散促使所有權與控制權的分離，一般股東會被排擠在管理經營過程之外，經營者相對股東或大很大程度的自立，在資訊不對稱的情況下，經營者隨時會產生「道德風險」，侵害股東權益，因此，完備公司治理的監督制度，構成現代公司最基本的內在治理機制。³⁰

依照台大法學院王文字教授的定義³¹，他認為 **governance** 具有「自治」、「監督」的雙重涵義，英美學者使用此名詞通常指涉「管理」與「監控」兩個方向，因此認為「公司監控」較為貼切。管理的面向係指公司透過自治的方式來統管 (**govern**) 或經理 (**manage**) 業務；而監控的面向為採取適當的監控機制來監督 (**monitor**) 或控制 (**control**) 公司事務。

公司治理指的是透過制度的設計與執行，提升公司策略管理效能以及監督管理者的行為，目的在於確保外在投資者的權益，並兼顧其他利害關係人的利益。因為依照公司法 ABC (**Activity-Based Costing**，簡稱 ABC)，公司具有「經營權與所有權」分離的特性，亦即公司是由全體股東出資成立，但是經營決策之權集中掌握在大股東、董事會或經理人等少數特定群體上，因此制度上必須設計監督及管理機制，避免掌權者用大眾的錢圖謀私利。

簡單來說，公司治理就是外部投資者藉以防止權力被內部人剝奪的一套機制。如何在公司機關（股東會、董事會、監事會）之間分配權力，建立高效率的激勵和約束經營者機制，成為公司治理的核心內容。

臺灣公司治理的難題在於，許多龍頭企業多半是家族企業，公司多半由特定家族所掌握，「傳子不傳賢」的情況十分常見。國內歷史悠久的大同公司更是公司治理的負面案例。2018 年，《公司法》修法，納入強化股東權益的「大

³⁰ 楊敏華 (2004)，《企業與法律 公司治理之監事制度研究》，社團法人中華公司治理協會出版，頁 7

³¹ 王定宇 (2005)，《公司與企業法治》，台北：元照出版公司，頁 3。

同條款」。2020 年大同公司本業年虧損 8.6 億，公司派卻花 7 億元打官司，只為保住經營權。³²

電子製造業也不例外。2004 年，《商業周刊》便以顯眼的標題：「瀚宇彩晶專門折損高階經理人？吳大綱是七年來第四個下台的總經理」報導瀚宇彩晶不斷換血，更換高階主管的情事。2005 年，商業周刊又報導：「焦家小王子 7 年虧 110 億的教訓」³³，內文敘述董事長焦佑麒 40 歲不到就創面板和品牌兩家公司，都是世界級戰場，難度超高，但因為經驗不足、失焦，所以 7 年虧掉 110 億...

家族企業決策過程中可能過於依賴家族成員的意見和利益，忽視專業人才的建議。這樣的結構可能會導致以下問題：

一、決策過程不透明：家族企業中的重要決策常常由少數家族成員做出，缺乏透明度和外部監督。

二、缺乏專業化管理：家族成員可能缺乏必要的專業知識和技能來管理現代化企業，這導致管理層次單一，專業分工難以實現。

三、利益衝突：家族成員之間可能存在利益衝突，這會影響公司的長期發展和穩定性。

人員輪調升遷，全由家族成員決定，形成研發工程師（RD）轉當業務，業務主管行銷，企劃轉當專案管理，人資轉當客服，一旦員工拒絕轉任調職，則產生極大被資遣壓力，導致內部管理混亂，這些情形經常發生卻無法從任何公開資料中被看見。

³² 劉俞青（2021）。〈大同林郭治理荒謬劇！本業年虧 8.6 億，卻花 7 億打官司、拼廣宣...只為保住個人經營權〉。《今周刊》第 1266 期。

<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/183027/post/202103240012/>。2024 年 05 月 29 日檢索

³³ 李采洪、鄭呈皇（2005 年 11 月 10 日）。焦家小王子 7 年虧 110 億的教訓。《商業周刊》第 938 期。<https://www.businessweekly.com.tw/Archive/Article?StrId=21423&rf>。2024 年 05 月 29 日檢索



由此可知，家族事業的管理風格對於企業永續經營可能是非常不利的因素。為了進一步挖掘家族企業對於公司治理的發展與限制，援引股東行動主義與利害關係人理論試圖說明可能遇到的難題與困境，期待未來政府能有更完整的框架。

研究問題六、企業型基金會是否可能淪為企業的「漂綠」單位？

許多企業除了透過慈善捐助到第三方組織（例如：非營利組織）外，更以自家集團旗下的企業型基金會做為社會參與的起點，業務範疇遍布國內外地區，期望從成功的企業營運當中，成就「取之於社會、用之於社會」的無私奉獻精神，也成為集團撰寫企業社會責任報告書的「黃金亮點」。³⁴

唐鳳對於社會創新的定義，是指藉由科技或商業模式的創新應用，改變社會個群體間的相互關係，並從改變中找到解決社會問題的新途徑。因此，企業型基金會的社會創新，可以從以下五個準則來檢視與發展：

一、本業契合度	以企業自身產業出發，檢視旗下基金會業務是否扣合企業發展使命，以及核心產品及知識妥善被應用於社會參與。
二、CSR 策略扣合度	檢視企業基金會業務是否與集團永續發展目標一致，是否被集團視為具策略性的長遠發展標的。
三、創新創意程度	從多元合作模式及主題的創新程度，檢視基金會的動能是否也能與時俱進。
四、利害關係人廣度	以企業基金會的角色，是否能做到集團充分的內外部議合？

³⁴ 黃正忠、侯家楷。〈五個準則引領企業基金會成為社會創新的推手〉。PwC Taiwan。
<https://kpmg.com/tw/zh/home/insights/2020/08/tw-five-guidelines-of-social-innovation.html>。2024 年 05 月 29 日檢索

五、社會衝擊程度	衡量基金會業務是否有具體社會衝擊的量化呈現，以及長遠陪伴受益對象，甚至達到國際串連的行動。
----------	---



國外基金會 90 % 都是「贊助型基金會」，亦即選擇合適的捐款對象，讓專業機構執行。臺灣的企業型基金會經常身兼「贊助與執行」兩種角色，很可能導致慈善目標變質，淪為另一種「企業行銷」工具。

2000 年，《天下雜誌》以〈向善提升或為名沈淪？企業經營基金會〉³⁵一文陳述許多企業基金會「從企業從自身的利益、特性出發」從事慈善活動。由於企業基金會是以第三方獨立單位進行募款、捐贈的活動，如果與企業本身專長結合，很可能發生「以慈善為名，行獲利之實」，使基金會成為另一種形式協助企業漂綠的單位。

企業型基金會以企業資源捐助，做為慈善回饋的方式運作已逐漸引起反思，當商業與公益不再只是天秤的兩端，我們是否能找到平衡點，既能發揮產業特質，又能回饋社會？哈佛大學管理學教授邁可·波特在《哈佛企管評論》提出，基金會要創造更多的價值，不只是捐錢給贊助單位而已，更應發揮自己的特長，也必須擬定策略，為基金會找出明確定位，設定「有所為」以及「有所不為」的項目，然後全力在「有所為」的項目衝刺，形成影響力。

「企業型基金會」是企業展現社會參與的有效途徑，同時也是良好企業形象的延伸。如果企業基金會的角色，無法超越企業利益導向，那麼，社會創新是否可能也成為另一種漂綠工具。

本研究透過訪談分析，進一步解讀 ESG 的公司治理可能遇到的難題。

³⁵ 夏傳位（2000 年 4 月 1 日）。〈向善提升或為名沈淪？—企業經營基金會〉，《天下雜誌》第 227 期。<https://www.cw.com.tw/article/5106781>。2024 年 05 月 29 日檢索

第二節、研究問題設計與回饋



根據以上的研究假設，本研究預計透過質性訪談，以電子製造業的利害關係人為主要受訪對象，包括：淨零碳排學者、社會影響力學者、電子製造廠的永續發展處處長、製程工程師、企業基金會相關人員、外部經理人等等。

在進行深度訪談時，本研究會請求研究對象展示相關資料，例如：專案報告、行銷文案與可公開取得之資訊。將訪談錄音資料轉化為文字內容，核對逐字稿資料與數位錄音內容，以求一致性。

構面 1 受訪對象

- 一、電子製造業永續發展處處長
- 二、製程工程師

表 2 構面 1 研究問題

研究問題	訪談大綱
「綠色產品」是永續的糖衣？	<p>一、企業的綠色產品是否真的具備低碳、節能、護眼之功效？行銷內容是否與實務狀況一致？如果不一致，原因為何？</p> <p>二、您認為企業的淨零轉型的難題有哪些？最困難的是什麼？該如何應對？</p> <p>三、您認為貴公司的產品是否具有「漂綠」的疑慮？為什麼？</p> <p>四、就您所知，貴公司花費多少行銷預算在綠色產品的宣傳？</p> <p>五、您認為企業在 E（環境保護）對企業最重要的挑戰是什麼？</p>

	六、您認為企業的永續報告書能忠實呈現企業的永續經營嗎？
電子大廠如何成就永續生態系？	<p>一、如何確保原材料的質量和穩定供應？</p> <p>二、原材料供應商與製造商之間如何建立和維持長期合作關係？</p> <p>三、製程管理在生產過程中有哪些 ESG 關鍵環節？</p> <p>四、在製程管理中，數據和技術（如自動化、人工智能）如何發揮作用？</p> <p>五、您認為供應鏈協同中的最大挑戰是什麼？</p> <p>六、在應對突發事件（如自然災害、疫情）時，供應鏈如何調整和應對？</p> <p>七、未來有哪些技術趨勢可能影響供應鏈管理？</p> <p>八、您如何看待政府對於供應鏈透明度和合規性的要求？</p>

構面 2 受訪對象

一、社會影響力學者

二、移工議題非營利組織

表 3 構面 2 研究問題

研究問題	訪談大綱
企業推動「移工零付費」是否達成政策目的？	<p>一、貴公司是否實行「移工零付費」之政策？</p> <p>二、公司是否推行了「友善移工」政策？</p> <p>這些政策具體內容包括哪些？這些政策的推行遇到了哪些挑戰？</p>

	 <p>四、請描述公司在移工管理方面的具體做法。如何確保移工的合法身份和工作權利？公司是否提供專門的培訓或支持服務？</p> <p>五、公司在推行友善移工政策方面的成功經驗，有哪些具體措施取得了顯著成效？移工對這些政策的反應如何？</p> <p>六、公司在推行友善移工政策過程中，有沒有遇到任何困難或阻礙？這些困難主要來自哪些方面？公司如何克服？</p> <p>七、您認為友善移工政策在多大程度上有助於公司履行其社會責任？公司是否有因此獲得任何社會或商業上的好處？</p> <p>八、您認為友善移工政策是否有助於提升公司形象和品牌價值？</p> <p>九、您認為公司在未來應如何進一步加強友善移工政策？</p> <p>十、您對於電子業其他公司在推行友善移工政策方面有何建議？</p> <p>十一、您認為政府和社會組織應如何支持企業推行友善移工政策？</p> <p>十二、您認為企業的永續報告書能忠實呈現企業的永續經營嗎？</p>
<p>SROI 可以解決難以量化的社會影響力難題嗎？</p>	<p>一、您認為公司在履行社會責任時面臨哪些主要挑戰？</p>

	 <p>二、目前公司使用哪些方法來衡量社會責任的成效？</p> <p>三、您對 SROI（社會投資報酬率）的了解程度如何？您認為 SROI 的核心概念是什麼？您是否接受過 SROI 相關的培訓或教育？</p> <p>四、公司是否有使用 SROI 來評估社會責任項目？如果有，請描述 SROI 的實施過程和經驗。如果沒有，請解釋為什麼沒有採用 SROI？</p> <p>五、您認為 SROI 在衡量社會責任方面的有效性如何？是否能夠有效解決難以量化的社會責任問題？</p> <p>六、在實施 SROI 過程中，公司遇到了哪些困難？這些困難主要來自哪些方面？（如數據收集、分析工具、資金等）</p> <p>七、您認為 SROI 是否有助於提升公司的社會責任形象和品牌價值？是否有具體的案例或數據支持這一觀點？</p> <p>八、您認為公司在未來應如何進一步加強 SROI 的應用？</p> <p>九、您對於其他公司在推行 SROI 方面有何建議？</p> <p>十、您認為政府和社會組織應如何支持企業推行 SROI？</p> <p>十一、您認為企業的永續報告書能忠實呈現企業的永續經營嗎？</p>
--	---

構面 3 受訪對象

- 一、公司治理專家或顧問
- 二、企業型基金會專案管理
- 三、高階經理人



表 4 構面 3 研究問題

研究問題	訪談大綱
股東行動主義面對家族企業的公司治理困境？	<p>一、在您看來，家族成員在企業管理中占據主導地位會產生哪些利弊？</p> <p>二、家族企業的公司治理，決策過於集中，是否可能導致透明度不足，影響利益相關者的信任？</p> <p>三、您認為家族成員未必具備專業的管理和永續發展知識，是否可能影響決策質量？</p> <p>四、家族企業在決策上相對靈活，不受限於外部股東的壓力，是否更有助於永續發展？</p> <p>五、在您看來，什麼樣的公司治理策略最適合家族企業？</p> <p>六、家族企業的治理結構可能較為集中，決策由少數家族成員主導。這種結構在某些情況下有助於快速推動永續發展，但是否也可能因為決策過度集中而忽視多樣化的意見和專業建議？</p> <p>七、家族企業是否可能更容易投入資源於永續發展項目？</p> <p>八、家族企業是否有助於打造永續生態系？</p>

	<p>九、家族企業的風險管理策略可能更保守，更傾向於保護企業長期利益，這是否會影響企業的永續發展策略，更緩慢保守或更激進前衛？</p> <p>十、您認為企業的永續報告書能忠實呈現公司治理的永續經營嗎？</p> <p>十一、這些規範引進之後，家族企業是否更容易達成規範？</p>
<p>企業型基金會是否可能淪為企業的「漂綠」單位？</p>	<p>一、您如何看待企業型基金會在現代社會中的角色和影響？</p> <p>二、基金會的主要資金來源是什麼？這些資金如何分配和使用？</p> <p>三、基金會在選擇資助項目時的標準和流程是什麼？</p> <p>四、企業型基金會與母公司之間的關係如何定位？</p> <p>五、基金會在決策過程中如何確保獨立性，避免成為企業的「採購」單位？</p> <p>六、在實際操作中，基金會是否會受到企業營銷和品牌推廣的影響？</p> <p>七、基金會如何保證運作的透明度和問責性？</p> <p>八、是否有外部監督和審計機制來確保基金會資金的合法使用？</p> <p>九、基金會的運作報告和資金使用情況是否公開？</p>

	<p>十、您認為政府和監管機構應該如何加強對企業型基金會的監管？</p> <p>十一、您如何看待企業型基金會的未來發展趨勢？</p> <p>十二、基金會和企業應如何協同合作，才能既實現企業目標，又真正回饋社會？</p>
--	---



第四章 研究資料與訪談分析



第一節、「綠色產品」是永續的糖衣?

壹、漂綠的成因剖析：市場與政策壓力之下的困境

「漂綠 (Greenwashing)」一詞最早由傑·韋斯特福 (Jay Westerveld) 於 1986 年提出，譏諷當時旅館業者設計綠色清洗標示，要求客人重複使用毛巾以保護環境，酒店實則享受減低洗衣成本的好處，卻在廢棄物回收等對環境影響力更大的層面上無積極行動。³⁶

非營利智庫 Planet Tracker 於 2023 年 1 月發布的報告，發現「綠色漂洗」與「綠色掩飾」是兩種最難識別的漂綠形式，畢竟，企業管理團隊確實作出形式上符合 ESG 目標之作為，甚至有取得資料揭露的國際認證，但結果無法被國際控管單位獨立專家 (independent expert at control unit) 驗證，還是會被視為「漂綠」。公司或組織在不引起注意的情況下，擅自淡化或刪除其對永續環境的承諾，並保持沉默，稱為「噤綠」。³⁷

《華盛頓郵報》利用「網站時光機」(Wayback Machine)，發現全球最大的資產管理公司貝萊德 (BlackRock) 的永續投資網頁在 2022 年，主畫面原是一棟覆蓋著綠色苔蘚的建築，並寫著「我們承諾支持在 2050 年前達成淨零溫室氣體排放的目標」。現在點進去貝萊德，該網頁刪去了多處氣候承諾文字，身為「氣候行動 100+」(由投資者主導的氣候倡議) 的成員資訊也不見了。

號稱史上最詳盡的永續揭露立法《企業永續報告指令》(Corporate Sustainability Reporting Directive, 簡稱 CSRD)，2024 年起將強制適用企業在

³⁶ BBC 中文網 (2022 年 11 月 1 日)。〈聯合國氣候變化大會：什麼是「漂綠」？怎樣才能識別它？〉。https://www.bbc.com/zhongwen/trad/world-63467140。2024 年 05 月 29 日檢索

³⁷ 王茜穎編譯 (2023 年 10 月 17 日)。〈從漂綠到噤綠，為何愈來愈多企業不願公開淨零、永續 ESG 目標？〉。天下@CSR。https://csr.cw.com.tw/article/43377。2024 年 05 月 29 日檢索



年報中揭露相關永續資訊，這件事可能更反應加劇上述的矛盾，更嚴格的法規與執行，讓企業選擇不主動公開，迴避檢視與指責。這是否反映出企業對於自己能否達成氣候目標缺乏信心？

根據 2021 年歐盟一項研究指出，將近五成的歐洲企業氣候承諾皆有過度放大、做假等嫌疑。³⁸

(一) 常見的漂綠方式

- 一、模糊措辭：使用模糊的環保或社會責任術語，如「綠色」「可持續」，而未有數據或證據支持。
- 二、表面工夫：實施一些表面上的措施或程序，如環保標誌或公益活動，但缺乏實質的改進或系統性支持。
- 三、選擇性透明：企業只公開其部分積極行為，而忽略或隱瞞其在其他領域的不良實踐。
- 四、偽造數據：企業可能提供不真實的 ESG 報告數據，偽造其在環保、社會責任和治理方面的績效。

表 5 企業常見漂綠的內外部因素

外部因素	內部因素
1.提升企業形象與競爭優勢 企業勢圖通過官網宣傳良好的 ESG 表現來提升企業形象，並獲得更多的市場佔比和投資者青睞。	1.成本考量 實際提升 ESG 績效需要投入資源和成本，企業可能因資源、技術限制或成本考量，選擇以漂綠來滿足外部需求，而非實際改善。

³⁸ Combogic Tech. 櫛構科技 (2023 年 9 月 8 日)。〈漂綠懶人包〉什麼是漂綠？如何避免漂綠？企業六大漂綠行為一次看〉。《今周刊》。

<https://esg.businessstoday.com.tw/article/category/180687/post/202309180014>。2024 年 11 月 14 日檢索

<p>2.監管不足</p> <p>對 ESG 實踐的監管和驗證可能不夠嚴格，企業無需實際改進其 ESG 績效即可達到宣傳效果。</p>	<p>2.認知差距</p> <p>企業可能對真正的 ESG 實踐理解不足，選擇了表面化的方式來應對 ESG 要求。</p>
---	---



貳、淨零轉型的難題：有框架無細則，有鼓勵無懲罰

臺灣扮演全球供應鏈要角，尤其在電子資通訊產業更具有全球領先優勢。以半導體為例，晶圓代工產值占全球 78%、封裝測試占全球 60%。顯示器產業產值逾新台幣 1.2 兆元，在 TFT-LCD 顯示面板產量是全球第二大，也因此形成我國製造部門用電量及排碳量較高的現象，所生產的產品對於全球減碳及供應鏈發展是有相當影響力。³⁹

發展再生能源、推動能源轉型，是蔡英文政府綠色轉型的政策的重中之重，希望透過淨零轉型四大策略，帶動整體綠色經濟的良性循環。⁴⁰然而，臺灣的淨零轉型存在「有框架無細則；有鼓勵無懲罰」的結構性問題，使得企業評估淨零目標時，常常難以有效執行或產生顯著成果，甚至造成企業漂綠的潛在隱憂。

立法院於 2023 年 1 月 10 日三讀通過《溫室氣體減量及管理法》修正為《氣候變遷因應法》，明定我國應在 2050 年達成溫室氣體淨零排放，成為未來氣候治理主要法源。臺灣目前的淨零政策框架強調目標導向，但在具體行動

³⁹ 國家發展委員會。〈臺灣 2050 淨零排放路徑及策略總說明〉。

https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=DEE68AAD8B38BD76。2024 年 11 月 14 日檢索

⁴⁰ 我國 2050 淨零排放路徑將會以「能源轉型」、「產業轉型」、「生活轉型」、「社會轉型」等四大轉型，及「科技研發」、「氣候法制」兩大治理基礎，輔以「十二項關鍵戰略」，就能源、產業、生活轉型政策預期增長的重要領域制定行動計畫，落實淨零轉型目標。《臺灣 2050 淨零排放路徑及策略總說明》。2022 年 3 月 30 日。

上，《氣候變遷因應法》和《溫室氣體減量及管理法》雖然提出了碳排放減量的總體目標，⁴¹但直到 2023 年 3 月前，企業的實質減碳量及其他永續項目的量化指標，則尚未有明確的細則。

碳費將從 2025 年 1 月 1 日起生效，企業當年 5 月試申報、不繳費，2026 年 5 月開始繳。第一批徵收對象為年排放量 2.5 噸以上企業，包含鋼鐵、水泥、電力、半導體業等製造業，共計 281 家公司，其中 141 家為上市櫃公司。

42

歐盟委員會在 2023 年 3 月通過「綠色聲明指令」（Directive on Green Claims），對使用不實或不具公正第三方機構驗證的永續聲明及標籤視為漂綠行為，並明確定義為不公平的商業行為。今年一月歐洲議會通過「消費者賦權綠色轉型指令」（Empowering Consumers for the Green Transition Directive），禁止企業使用「淨零」、「碳中和」等概念性的環境聲明，從 2026 年要開始實施。⁴³

⁴¹ 《氣候變遷因應法》（簡稱氣候法）第四條，國家溫室氣體長期減量目標為 2050 年（中華民國 139 年）達成溫室氣體淨零排放。

<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=O0020098>。2024 年 11 月 14 日檢索

⁴² 林宜萱整理（2024 年 10 月 15 日）。〈臺灣進入碳有價時代！碳費、碳稅、碳交易是什麼為何臺灣碳費比日韓貴？〉。經濟日報。<https://money.udn.com/money/story/7307/8293413>。

2024 年 11 月 14 日檢索

⁴³ 林士傑（2024 年 7 月 15 日）。〈企業要業績、實質減碳還要顧形象！防漂綠，金融業應強化盡職調查：一次看歐美日防漂綠措施〉。《今周刊》。

<https://esg.businessstoday.com.tw/article/category/190807/post/202407150023>。2024 年 11 月 14 日檢索

表 6 2022-2024 年各國防漂綠措施⁴⁴

國家（區域）	項目	說明
歐盟	1.「綠色聲明指令」 2.消費者碳權綠色轉型指令 3.「反漂綠指令」	1.使用不實或不具公正第三 三方機構驗證的永續聲明 及標籤視為漂綠行為，並 明確定義為不公平及商業 行為。 2.禁止企業使用「淨 零」、「碳中和」等環境 聲明。 3.要求歐盟成員國必須在 2026 年之前要將防漂綠措 施進一步升級到法律位 階。
美國	1.聯邦貿易委員會（FTC） 修訂「綠色指南」（Green Guides） 2.美國證券交易委員會 （SEC）修訂公司「投資公 司法」（Investment Company Act）	1.強化企業對環境聲明的 準確性，禁止企業使用 「天然」或「生態友善」 等模糊用語。 2.發行 ESG 相關名詞的基 金至少需有 80%的資金用 於其關注的特定投資類

⁴⁴ 林士傑（2024 年 7 月 15 日）。〈企業要業績、實質減碳還要顧形象！防漂綠，金融業應強化盡職調查：一次看歐美日防漂綠措施〉。《今周刊》。

<https://esg.businessstoday.com.tw/article/category/190807/post/202407150023>。2024 年 11 月 14 日檢
 索

		型、產業或地區。
英國	「綠色聲明準則」(Green Claims Code)	要求企業須清楚標示所做的環境聲明，包括但不限於廣告、包裝甚或產品名稱形式呈現。
加拿大	訂定「競爭法」(Competition Act)	禁止誤導性的漂綠式行銷行為。
日本	金融廳「ESG 投信監督指引」	基金若不符合 ESG 相關標準，禁止於名稱中使用「ESG」、「SDGs」、「綠色」、「減碳」、「可持續」等用語。

以產業來說，《氣候變遷因應法》並未針對不同行業、企業規模或排放來源，制定強制性的碳排放標準或具體措施，在碳排放控制方面，臺灣尚未建立如同歐盟「碳排放交易系統(ETS)」或碳稅等具體的懲罰機制，導致企業在未達成減排目標時，缺乏直接的經濟制裁或法律後果，這削弱了政策的嚴肅性。國內減量額度交易平台於 2024 年 10 月 21 日正式啟動，碳交所總經理田建中指出，目前國內碳權價格每噸新台幣 2,500 至 4,000 元，主要用途為環評增量抵換及抵減碳費。⁴⁵

以 2023 年 K 大廠的永續報告書為例，為了達成 2030 年減量組織營運溫室氣體 30% (範疇一、範疇二)，關鍵供應商溫室氣體減量 20%，以配合政府

⁴⁵ 黃泓瑜 (2024 年 10 月 24 日)。〈國內碳權價 2500 元起，交易平台即日正式啟動〉，《遠見雜誌》。https://esg.gvm.com.tw/article/71465。2024 年 11 月 1 日檢索

2050 淨零的目標，該企業將「製程優化、能源轉型、低碳創新、供應鏈減碳」作為減碳方向，卻沒有具體說明執行方式與細節，對於節能減碳或產業轉型，難以確認企業如何達成階段性目標，這種「階段性目標、階段性喊話」的現象也成為企業可能漂綠的漏洞。

另外，K 大廠宣稱的永續經營短中長期目標是「綠色創新、健康未來、智慧生活，共創價值」，看不出實質內涵的四個主題是企業永續部門建構的「永續假議題」。稱之為「假議題」，來自於編制報告書的過程中，許多企業多從「現有的成果與作為」回推至聯合國十七項永續目標，用「已達成率」作為報告書的基礎。但實務上並無強制要求企業進行重大議題分析與利害關係人問卷調查，因此，儘管企業永續報告書有參考國際規範及 GRI 產業標準（Global Reporting Initiative）、TCFD 指引、SASB 指標等，提供企業永續議題揭露方向，但如果缺少了強制要求利害關係人議和和專家學者參與，做出常規性鑑別並評估價值鏈與營運的實際與潛在衝擊，依據風險衝擊程度做排序來作為重大主題，那麼企業的永續報告書內容自然與企業永續風險脫鉤，而 K 大廠正是符合以上的狀況。

根據永訓智庫執行長李振北的說法，企業編製永續報告書的常見問題：只看見十七大永續目標、從現成作為往回推 SDGs、未能鑑別重大性議題與關鍵字、應具體列入子目標等問題，這些也是 K 大廠正在面臨的盲點與困境。⁴⁶今年（2024 年）8 月 27 日，綠色行動聯盟舉辦了一場「2024 反漂綠論壇—打造反漂綠生態系」中，綠盟副秘書長曾虹文展示了企業在永續報告書上「隱匿重大資訊、揭露不實資訊」的案例，金管會表示會裁罰的金額最高是一百萬，但因為過去沒有重大案例，因此沒有開罰。

⁴⁶ 李振北（2024 年 8 月 27 日）。〈編製 ESG 永續報告書的常見盲點及數據追蹤的必要性〉。發表於反漂綠論壇—打造反漂綠生態系研討會。台北市：台大社科院梁國樹會議廳。

雖然國外已有許多企業漂綠開罰的案例，但是臺灣目前除了特定產業有制定相關規則之外，並無相關罰則。即使企業漂綠樣態不一而足，臺灣企業尚無漂綠案例而受罰，除了因為「有獎無罰」的氛圍之外，太多鼓勵性質、巧立名目的永續獎項，也是漂綠的幫兇之一。

進一步檢視各大媒體永續獎項的內涵，可以看見各式各樣的永續評分項目。《遠見雜誌》每年頒發的企業永續獎，根據下圖的評分構面給予分數，並依據業界的狀況調整子獎項，這些永續「勳章」可說是「獎勵大於實質」。

表 7 《遠見雜誌》本土企業綜合績效評分構面

治理面 G	環境面 E	社會面 S
財政績效	低碳營運	SDGs 連結
組織運作	能源使用	社會參與
董事會治理	氣候治理	人才培育
內控機制	溫室氣體盤查	勞資關係
風險管理政策	碳管理	待遇與福祉
資訊揭露與透明	水資源管理	職場安全
重大性議題	廢棄物處理	性別平權與多元包容
資訊安全	環境績效管考	產品責任
法規遵循	資源生產力	客戶服務
供應鏈管理	綠色金融/綠色消費	國內外獎項

之所以說獎勵大於實質意義，自然也跟上述「重大議題分析與利害關係人問卷調查」的執行程度有關，如果該企業沒有進行相關的風險評估，做好重大議題分析與利害關係人問卷調查，那麼，無論是環境、社會或公司治理，很可能企業僅根據自己「已進行」、「已完成」、「有相關」的業務內容進行連結與加值，而這樣的獎項，顯然加重了企業漂綠的誘因與傾向。

過多的永續獎項可能帶來一系列負面影響，使企業偏離永續與淨零轉型的實質目標。本研究提出永續獎項對企業淨零轉型帶來的五個隱形弊端。

（一）得獎成為提升企業形象的重要途徑

許多企業成立永續委員會或 ESG 永續部門，莫不以「提升企業永續形象」作為重點業務，達成這個任務最快的捷徑就是「獲獎」，永續獎項可以迅速提高企業在社會大眾中的形象，企業獲得這類獎項後，往往藉由公關、宣傳來展示其「永續成就」，這些綠色行動經常可以透過短期的、火花式的、不永續的綠色項目來達成（比如淨灘），而沒有長期性、永續性、全盤性的規劃，也沒有針對個別企業進行永續風險評估。

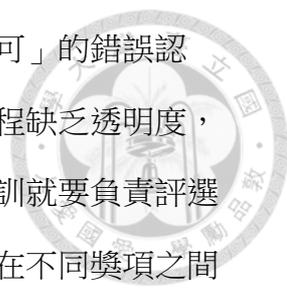
當永續獎項還沒有足夠的時間去檢驗它是否具有權威性或代表性，獎項卻逐漸受到市場上的鼓勵與回應。由於過度關注形象，企業內部可能沒有積極投入實質性的減碳技術和長期可持續發展的架構，因此偏離了永續的核心目標。

（二）消耗人力又浪費資源

當市場上的獎項數量眾多且評審標準不統一時，企業可能需要花費額外的精力來滿足不同獎項的要求，甚至為迎合評選標準而進行形式化的調整，而忽視內部永續管理制度的建立與優化，反而分散真正永續轉型上的努力。同時，企業參與永續獎項的成本不低，頻繁參獎可能導致永續轉型的資源被分散，獎項反而成為一種阻力，對於實質的永續項目反而有害無益。

（三）獎項標準不一且缺乏透明性

由於永續獎項的評選標準各異，也讓評選結果缺乏公信力，某些獎項標準過於寬鬆，甚至沒有具體的碳排放減少或資源節約的硬性指標，又或者僅是



「合規」就給予獎勵，容易讓企業產生「只要符合基本門檻即可」的錯誤認知，永續行動更容易浮於表面。另外，部分永續獎項的評選過程缺乏透明度，由於企業眾多，相關單位開班招收「評選志工」，僅僅兩天培訓就要負責評選不同產業的永續報告書，評選結果由於缺乏統一的評分標準，在不同獎項之間可能看到截然不同的評估成果，難以判斷真正的永續成就。

（四）偏離永續的核心精神

當獲獎成為一種企業的市場競爭策略，企業會更加專注於展示表面成績，而忽視長期減少碳排放、提高資源、建立循環經濟系統等困難且緩慢的行動。這種獎項的驅動力可能導致企業「漂綠」（Greenwashing）的現象，即企業過度渲染其在環境方面的努力，藉此吸引消費者、投資者或利害關係人，但實際上的成效有限。

（五）虛假的永續「安全感」

淨零轉型需要企業長期在低碳技術、減排創新、以及供應鏈管理等方面持續投入，但獎項可能讓企業忽視真正的挑戰與產業轉型壓力。企業獲獎越多，越可能認為自己的永續表現已經達到較高水準。當「獲獎」成為企業內部的永續目標時，已經投入大量資源的項目難以變更，更可能選擇維持現有狀態而非推動真正的內部改革。

「有框架無細則；有鼓勵無懲罰」的背景下，企業若過度依賴永續獎項，不僅無法真正實現長期永續與淨零排放的目標，還可能陷入形式化的誤區。雖然企業對於永續發展和淨零轉型的意識逐漸增強，但具體作為仍需有結構性的通盤檢討，才能真正達成淨零轉型的目標。

參、揭開永續的糖衣：綠色產品為何不綠？

臺灣的面板業，主要是根據面板的尺寸大小作為市場區隔，面板生產的所有電子顯示器的共同點在於照明，也就是說，必須有一種光源來創造使用者在

裝置螢幕上看到的數位影像。常見的幾種顯示器有：LED 顯示器，例如大幅面戶外標誌和視訊螢幕、OLED 顯示器，憑藉高亮度、逼真色彩和高能效優點，已成為現今電腦和智慧型手機顯示器的常見技術。以及 MicroLED 顯示器，是一種新興顯示技術，目前主要用於高階、超高解析度電視，憑藉超越 OLED 顯示器的視覺性能而在市場上贏得了一席之地。

K 大廠在 2023 年推出一項宣稱革命性的綠色產品，即 KKNote（電子閱讀器）。⁴⁷該產品以「特有反射顯示技術，移除背光模組，螢幕不會直接發光，完全利用環境自然光源反射讓螢幕顯色，僅有自然環境光線的藍光存在」為特色，因此，實質降低碳排放量，並且，由於低藍光，故宣稱具有保護眼睛之功效，同時申請獲得德國萊茵的護眼認證。但是，KKNote 在一般的 3C 家電據點是購買不到的，此產品僅與中華電信合作，以綁定手機門號的 5G 優惠方案推出市場，為日後攻佔智慧家居市場試水溫。

K 大廠期望以 EFPD 作為順利攻佔電子閱讀器與電子紙的消費市場的石蕊試紙，逐漸將「B2B」（企業對企業）獲利模式挪移向「B2C」（企業對消費者）的經營模式。KKNote 實際銷售狀況不佳，且良率低，⁴⁸第一代產品整體產能利用率只有 5 成。依據 K 大廠前某處長的說法，「這是一台根本不應該被生產的產品。」為什麼？

這項被命名為 Eco Friendly Paper Display（友善生態顯示紙）的技術，並非真正的創新，而是直接將增加碳排放量的 OLED 的背光模組移除，同時讓電子閱讀器更輕薄、方便攜帶，但是造成的後果是：閱讀器的蓄電量極低，平均一天需充電二至三次，相較於市場上的其他電子閱讀器產品，並不是具有競爭力

⁴⁷ 林韋伶（2024 年 1 月 31 日）。〈《巧連智月刊》停刊 4 版本賣光，再來孩子看什麼？聽故事學常規+練英文...5 千本電子童書也能不傷眼〉。《今周刊》。

<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/183030/post/202401310024/>。2024 年 10 月 28 日檢索

⁴⁸ 袁灝庭（2024 年 8 月 3 日）。〈新品良率低 彩晶虧損擴大〉工商時報。

<https://www.ctee.com.tw/news/20240803700162-439901>。2024 年 10 月 28 日檢索

的產品。既然 Eco Friendly Paper Display 並非創新技術，為什麼還會被開發並量產？本研究認為企業為了快速呼應「綠色風潮」有關。本研究透過 KKnote 的硬性上市，分析其背後「不永續」的真相。



（一）市場需求壓力

全球消費者逐漸偏好選擇具備環保標章的產品，因此，臺灣企業面臨著巨大的市場壓力，迫使其在產品包裝或宣傳上主打綠色形象。根據資誠最新發布的《2024 消費者之聲調查》結果顯示，消費者願為永續商品多付 9.7% 價格。⁴⁹ 這種綠色消費趨勢促使企業透過綠色產品尋求最大化利益。

但是真正的綠色產品需要大量投資於技術改造和原材料變革，對於傳統製造業來說，廠房已經是固定的產能與模組化，轉型絕非一朝一夕所能成就，成本與風險相當高。

若全面投入減碳創新與節能措施，生產成本立即上升，對於傳統製造業快速獲利的邏輯相悖。至於原物料的供應，目前已有供應商管理採購標準流程，為了方便管理，也盡可能選擇供應量大且穩定的原物料廠商。

KKnote 的問世，可以說是企業面對市場壓力，採取最低成本進行漂綠。既能立即降低碳排，又能避免資金和技術的重大投入，這讓漂綠成為政策與市場雙重壓力下，最快獲得市場青睞，也是企業在永續轉型上的「困境選擇」。

（二）短期減碳、缺乏長遠眼光

政府制定永續相關政策，企業自然跟著淨零轉型，但是部分企業可能認為政策只是一時壓力，因此選擇短期應對，對於漂綠這種非永續行為不以為意。加上，生產減碳的綠色產品可以快速獲得短期利益，對於企業形象與永續報告

⁴⁹ PwC [《2024 消費者之聲調查》](#) (PwC's Voice of the Consumer Survey 2024) 於 2024 年 1 月至 2 月針對 31 個國家或地區共 20662 位 18 歲以上的消費者進行調查，訪查消費趨勢相關議題包括消費行為、科技運用與社群媒體的看法，並參考 PwC 過去對於消費者研究之相關數據進行分析。李易云 (2024 年 5 月 16 日)。〈高物價、通膨影響環保行動？研究顯示消費者願為永續商品多付 9.7% 價格〉。《DailyView 網路溫度計》。<https://dailyview.tw/popular/detail/26391> 2024 年 10 月 29 日檢索

書都有加分效果，可說是內外兼得。由於漂綠行為成本相對較低，短期內可帶來品牌形象提升和短線市場的利潤，對企業根本是以小博大的「魔戒」策略。

根據 K 大廠企業永續處長的說法，K 大廠沒有單一下游廠商或客戶的訂單量超過總訂單量 5%，也就是企業沒有永續供應鏈的訂單壓力，企業相對不受制於歐盟對於國際品牌大廠供應鏈的 ESG 的要求與規範，包括可持續金融揭露條例（SFDR）⁵⁰、歐盟非財務報告指令（NFRD）⁵¹、企業永續報告指令（CSRD）⁵²、還有 2023 年通過的《企業永續性盡職調查指令》（Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDD）⁵³，間接地造成「低度 ESG」的狀態。

簡單來說，因為 ESG 的國際規範而失去一個客戶或單一訂單，對 K 大廠來說幾乎無關痛癢，相反的，如果企業超過 50% 以上的訂單都來自品牌大廠，比如 Apple、Amazon、福特汽車等等，企業感受到不得不跟上永續責任的腳步，才有提前佈局的思維和眼光。

（三）缺乏綠色融資壓力

⁵⁰ 可持續金融揭露條例（Sustainable Finance Disclosure Regulation, SFDR）要求金融機構（包括資產管理公司、保險公司等）對其投資組合的環境和社會影響進行披露，並詳細說明其產品是否具有永續投資特徵。

⁵¹ 歐盟在 2014 年推出非財務報告指令（Non-Financial Reporting Directive, NFRD），要求大型上市公司（超過 500 名員工）須揭露與 ESG 相關的非財務資訊，包括環境、員工、社會影響及反貪腐行為等。

⁵² 為提升 NFRD 的有效性，歐盟在 2022 年通過了企業永續報告指令（Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD）。CSRD 進一步擴展了適用範圍，將超過 250 名員工或年營收超過 4000 萬歐元的公司也納入，要求其依照歐盟永續報告標準（European Sustainability Reporting Standards, ESRS）提交年度永續報告，並且需要經由第三方審核確保數據準確。

⁵³ 歐盟在供應鏈盡職調查義務方面也有明確規範，計劃在 2023 年後推出《企業永續性盡職調查指令》（Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDD），要求企業確保供應鏈上下游的環保及人權標準符合 ESG 要求，包括避免強迫勞動、剝削兒童、污染環境等行為。這一指令旨在確保歐盟企業在全球供應鏈中，對社會和環境負責。

金融業推出各式綠色商品和服務促進淨零轉型，比如永續連結貸款⁵⁴、綠色產業融資⁵⁵等，這也是金管會在 2023 年發布「綠色金融行動方案 3.0」，為了引導產業進行淨零轉型，完成低碳或零碳經濟的最後一哩路。⁵⁶綠色融資往往帶有對於企業減碳、節能減排的要求，缺乏綠色融資壓力的面板大廠可以避免此一轉型壓力。

臺灣多數中小企業是供應鏈下游，存在著「不減碳就沒訂單！」⁵⁷的生存壓力，越來越多銀行和投資機構正以 ESG 為標準評估企業，如果毫無永續作為，將會影響未來綠色融資的機會。

資本額將近三百億的 K 大廠，由於家族集團版圖龐大，該公司是家族企業中規模最小、資本額最少的企業，可見其財力雄厚。在這種情況下，幾乎不需承受或負擔銀行融資或貸款的壓力，即使失去重視環境責任的合作夥伴或投資機會，也缺少改善的動力。

（四）供應鏈效率低下

OLED、MicroLED 等面板技術已經發展非常成熟，技術轉型需要企業投入大量資金進行研發與生產線升級。大型客戶往往能提供整體性需求，支持企業對供應鏈進行優化，提升生產效率。缺乏大型客戶的 K 大廠意味著訂單需求更加分散，供應鏈管理會面臨更高的調整成本，難以實現大規模生產的效益。這樣的供應鏈不僅效率低，且加大生產風險，減少對創新和技術改良的投入，進而影響產品的品質和市場競爭力。

⁵⁴ 永續連結貸款（Sustainability Linked Loan, SLL）鼓勵企業更積極投入資源，達成所謂「永續績效指標」，讓企業 ESG 的績效表現需支付利息掛鉤，永續績效做越好，就會降低利息成本。

⁵⁵ 綠色產業融資：政府為鼓勵企業發展綠色能源產業、進行減碳或環保轉型，偕同金融機構針對綠色相關產業推出一系列融資方案。

⁵⁶ PwC Taiwan（2023 年 6 月 23 日）。〈綠色金融是什麼？看金融業如何推動 ESG 發展〉。

<https://www.pwc.tw/zh/topics/trends/what-is-green-finance.html>。2024 年 11 月 1 日檢索

⁵⁷ 商業周刊（2023 年 7 月 25 日）。〈不減碳就沒訂單！資誠助企業實現永續數位雙軌轉型〉。<https://www.businessweekly.com.tw/focus/indep/1003557>。2024 年 11 月 11 日檢索

隨著環保規範趨嚴，改善生產過程中的碳排放、廢污水和節能等問題，若企業沒有進行技術升級，可能會面臨被迫轉型的風險，產生更高的合規成本。市場對綠色製造的要求越來越高，若企業未能滿足消費市場的期待，就會逐漸失去競爭力。

面對永續浪潮來襲，企業自我的定位與條件更應該有充分的認知，才能進行正確的綠色行動。K 大廠缺乏大型下游客戶與綠色融資壓力，短期可能降低經營壓力，但長期來看，可能造成財務、競爭力、創新力以及品牌形象的多重挑戰。再者，非技術創新的產品，僅止於「合規」，符合減碳標準，短期內略見減碳成效，但長遠來說，不符合市場需求且可能增加更多電子污染，完全違反 ESG 永續的核心價值，令人堪憂。

第二節、電子大廠如何成就永續生態系?

K 大廠短期內無法創新／開發技術創新的電子閱讀器，想要打進臺灣電子紙或電子閱讀器的市場可謂道阻且長。而在自 2020-2022 年之間，宣稱要成為永續生態系領導者的 K 大廠，有可能嗎？

永續生態系的概念，是在 2022 年由隆艾納德提出，並以曾是美國新創公司「柯達」的興衰為例，當所有企業都可望透過企業轉型贏得先機時，作者告訴我們，贏得賽局的重點是「重新定義價值結構」⁵⁸。同時，企業必須超越單純的利潤追求，將環境、社會和治理（ESG）原則深植於核心業務中，這需要以長期的環境保護、社會責任及良好治理作為策略框架，才有機會建立永續生態系。

柯達一直是企業管理者一個很重要的案例，當經營者面臨企業轉型時，你願意放棄你最核心競爭力的業務或最賺錢的營運項目嗎？

眾所周之，2005 年，柯達在美國數位相機銷售中排名第一，領先對手佳能（Canon）和索尼（Sony），並在 2006 年關閉全球底片工廠，裁減 27000 個工作，並加碼投入數位領域，有兩項重要的關鍵讓柯達積極投入數位沖印：耗材利潤豐厚、經營 B2B 關係享有優勢。

從底片沖印轉型至數位沖印，他成功了，但柯達為何最後還是失敗了？因為「贏錯賽局」。柯達所創造的價值並不是被競爭對手取代，而是被相片生態系中的「價值反轉」所取代，消費者已經不在乎是否要把相片列印出來保存，他們早已被行動裝置和雲端的圖庫所取代，畫面與回憶已經不是裱框的照片，而是線上發布的限動和貼文。

柯達的故事給了臺灣製造業的兩個啟發：一、企業轉型需要打破產業界線，也間接打破產業策略。二、為了贏而竭盡全力，卻發現自己贏錯賽局。

⁵⁸ Ron Adner（隆·艾德納）著、黃庭敏譯（2022），《生態系競爭策略：重新定義價值結構，在轉型中辨識正確的賽局，掌握策略工具，贏得先機》。台北：天下雜誌。頁：35。

自 2020 年起，臺灣面板業幾乎都面臨產業轉型的問題，特別是 K 大廠，由於產線不多，面板技術成熟且尺寸固定，幾乎沒有活化產線的剛性需求。根據《鏡週刊》報導，由於全球經濟疲弱，加上中國業者產能大量開出，導致面板嚴重供過於求，即便韓國三星、日本夏普先後全面退出 TFT-LCD 面板業務，也無法解決產能過剩問題。⁵⁹

疫情初期，全球供應鏈中斷，面板廠的零組件取得不易，生產受到限制。此外，消費者需求變動，如汽車、智慧手機等需求下滑，導致面板需求波動。然而，疫情同時促使遠距工作、線上教育和娛樂需求大增，顯示器、筆電及電視的需求飆升，帶動面板需求量急速增加。本研究認為正是因為疫情帶來的正反面衝擊，使得企業管理者需要全面建構永續生態系的想像。

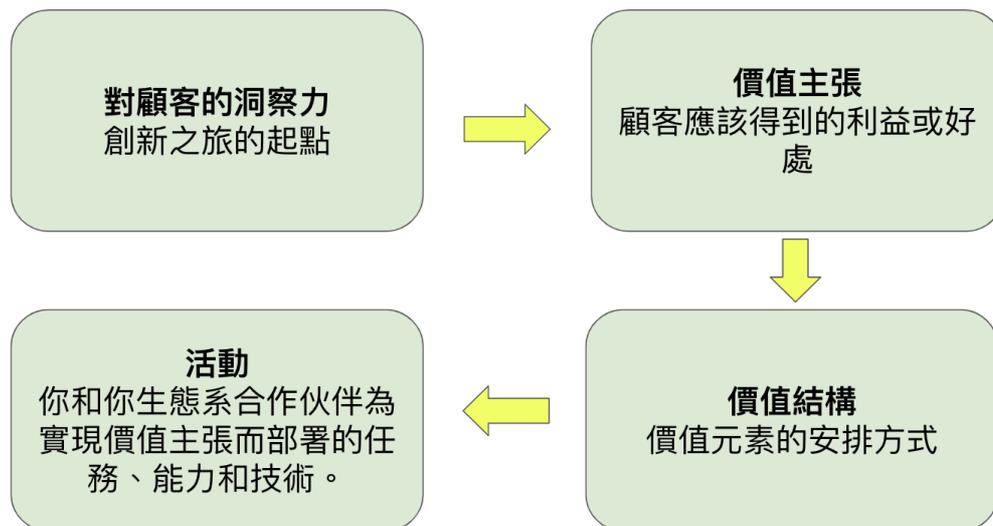


圖 3 永續生態系價值鏈結構圖

⁵⁹ 盧佳柔 (2024 年 8 月 1 日)。〈【面板廠轉型記】產能過剩虧損陰影揮不去 面板廠闖新藍海殺出血路〉。《鏡週刊》。<https://www.mirrormedia.mg/story/20240613ind007>。2024 年 10 月 2 日檢索

舉例來說，亞馬遜是如何從寄送書籍和衛生紙的電子商務巨擘，成為擊敗蘋果、Google、微軟等眾多產業巨頭，成為智慧家庭的大腦？亞馬遜是改變生態系競爭的典範，面板業又該如何應變？



壹、永續生態系的領導者？

當企業領導人預設自己的公司來定義生態系時，就會陷入本位主義的陷阱。比如「蘋果生態系」、「google 生態系」的說法，很容易以自身產業為中心來解釋、定義全世界。如果每個人都自認是領導者，那麼誰也不是領導者，成效就會降低，產業領導者與生態系領導者的定義不同，產業中的領導者是由競爭力決定，比如產品在市場的佔有率、品牌價值等。

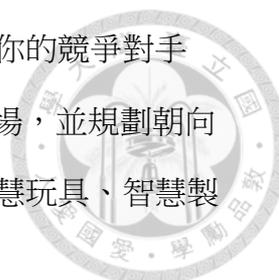
由上述所知，面板產業作為資本與技術密集型產業，不僅扮演協調供應鏈的責任，更是需要確保供應鏈具有集體的 ESG 基因，共同的價值主張串連起永續生態系的連結感，突破過去供應鏈與同業競爭的關係。

柯達的故事震撼又具有啟發性，因為擊敗柯達不是傳統意義上的對手，富士沒有超越柯達，也不是柯達不掌握新技術，柯達是沖印相片的巨頭，也不是顧客洞察失敗，它的價值主張是透過影像衝溫和分享柯達時刻的回憶。⁶⁰而是新的技術或大眾對影像的模式改變，使企業產生盲點，而無法立刻跟上改變。

生態系的顛覆來自於，威脅不再是傳統的競爭對手，而是從共享價值的良性循環與共同創造開始的。過去面板業的競爭對手多是同為面板大廠，但是當永續生態系的概念成立，企業的競爭對手不再是同行，而可能是你的下游供應鏈，同行成為你的互補者，就像為微軟與英特爾聯手締造「Wintel」聯盟一樣，即微軟 Windows 系統加上英特爾處理器的個人電腦標準。⁶¹

⁶⁰ Ron Adner (隆·艾德納) 著、黃庭敏譯 (2022)。《生態系競爭策略：重新定義價值結構，在轉型中辨識正確的賽局，掌握策略工具，贏得先機》。《天下雜誌》。頁 54。

⁶¹ 鉅亨網 (2024 年 4 月 22 日)。〈Wintel 聯盟興衰啟示錄：微軟幸好有納德拉，英特爾拒絕了賈伯斯〉。<https://hao.cnyes.com/post/81692>。2024 年 11 月 1 日檢索



過去的互補者，可能就在建構永續生態系的過程中，成為你的競爭對手了。K 大廠是圖以 EFPD 為核心技術，試圖打進電子閱讀器市場，並規劃朝向七大智慧應用領域發展：智慧醫療、智慧教育、智慧運輸、智慧玩具、智慧製造、智慧家居、智慧零售。

表 8 七大智慧應用領域

智慧醫療	智慧醫療系統、智慧床邊照護、照護決策與管理系統
智慧教育	電子白板、電競面板、AR/VR 設備、大型拼接系統
智慧運輸	電子後照鏡、透明顯示車窗、全景式數位儀表板、安全輔助整合系統
智慧玩具	電子識別證、行李標籤
智慧製造	智慧化生產設備串連到生產服務
智慧家居	智慧照明、安全監控、環境監測、娛樂應用
智慧零售	數位看板、互動感測技術、電子標籤

過去傳統的面板製造逐漸向七大智慧應用領域，開發新的應用產品。也就是說，過去的下游供應商、客戶端就會從合作伙伴變成競爭對手了。這是透過永續生態系建立起來的產業轉型，透過建立新的智慧應用市場，逐步將企業的碳排放量與廢污水等可量化的污染降低，實踐從價值開始翻轉的產業轉型第一步。

面板製造業本身就屬於高耗能產業，如果綠色產品單純從環保或永續出發，卻忽略市場需求和上下游供應鏈的市場狀況，往往會導致產品未能被市場接受的情況。某面板大廠在「永續生態系」建構過程中遇到的困境，正反映了這樣的挑戰。該公司雖然致力於永續轉型，推出 EFPD、EFD 的相關產品，但

由於未能充分考量各類智慧領域的市場現狀，目前推出的產品恐怕無法達成預期的轉型成效。



貳、建立永續生態系的困難

(一) 轉型成本高昂

價格高昂的技術投資與生產流程改造，是淨零轉型的必要條件。特別是在缺乏明確規範和指引的情況下，企業可能無法預估未來的政策趨勢，進而難以制定長期投資計畫。這導致企業常常選擇「觀望」，而非積極投入轉型。

K 大廠企業永續處長表示：「淨零轉型最大的難題是電，風力發電效率差、近乎是杯水車薪，風也要看天吃飯，並非穩定的電力來源。」

若要實現永續生產，往往需要引入清潔能源和減碳技術。對面板大廠來說，無論是時間或金錢，轉型的陣痛期恐怕難以預估，而淨零轉型雖是世界潮流，但尚未有明確的法規與限制，容易造成企業呼聲大，但實務上難以翻轉的情況發生。

K 大廠企業永續處長表示：「你如果去看友達的新聞，我前兩天才在看他才公布他的面板的營收，會佔只有一半，一半以上是非面板的。友達的營收結構，它已經往另外一個層次去做了，他原來是純做面板，就有點像是麵糰，它現在開始去賣牛肉麵了，開始去賣麵條了。」

「他的產品結構已經改變了，你一樣是賺一千億，你的面板只有佔比越來越少，一方面是你的製造比例變少，碳排也是降低，你的服務變多。」

企業的淨零轉型，實現了「個體」的碳排放量降低，但是全球對面板的需求並沒有減少，如果沒有做實質的技術創新與產業轉型，那麼全球氣候風險與淨零轉型恐怕難以真正預防與實現。

(二) 供應鏈管理的困難

製造業通常涉及多層次的供應鏈，從原材料供應到產品生產，供應鏈上游被下游要求。推動永續管理，K 大廠企業永續處長指出，供應鏈管理的挑戰在於產業結構的複雜性以及各個環節的利益衝突。



處長認為永續供應的本質，便已排除小型原料供應商：

「確保永續，第一點要有供應穩定，比如星巴克，你要選擇咖啡廠商，就不太能用小農，要用大農，因為小農突然哪一天沒了，它怎麼辦？所以採購的人買東西，需要連續性生產，你不能突然有突然沒有。所以這個是一個產業結構的問題。」

「比方說進口咖啡豆好了，我如果都是十家小公司，然後要維持運作，如果有一家很大家，然後可以給我穩定供應，價錢又低，我只要管一家就好，是不是比較節省成本又有效率？」

選擇單一大型供應商時，原料進口商的供應鏈變得集中化，這種集中化供應鏈能夠在短期內提升成本效益和管理便利性，然而長遠來看，卻會削弱供應鏈的彈性和韌性。

（三）投資回報的矛盾

制定永續策略，有時候不是做不到，而是永續投資的回報週期較長，使得一些企業在短期內難以看到明顯的經濟效益。

「殺雞用牛刀啊，你只是為了一點點，一個月可能減一百萬的電費，然後換了兩億的機台，你不會這麼做啊。」

在前期投入大量資金來改造生產線、研發環保技術，以及確保供應鏈符合環保標準，這些投資不僅短期內看不到回報，更現實的狀況是，近乎動搖國本成本代價。尤其面對全球經濟變動和競爭壓力時，企業經營者優先考量如何維持利潤與市場佔有率，使得淨零轉型難以優先實施。

臺灣的許多企業在推動淨零轉型時，缺乏足夠的技術知識與專業能力。例如，如何有效地監測碳排放？⁶²如何引進綠色技術？如何推動供應鏈的低碳化？目前政府提供了部分技術輔助與補助計劃，但對於規模較小的企業而言，這些資源仍難以充份覆蓋。

企業可能面臨短期利益與長期永續發展之間的兩難，因而難以堅持推動永續生態系的目標。

（四）利害關係人著重不同需求

企業的利害關係人包括消費者、投資人、企業員工、政府、媒體等，不同利益相關方對於企業永續發展的要求和期望各異，製造企業需平衡這些不同的需求，才能在市場中立足並取得利益相關方的支持。

首先，就投資者角度而言，隨著影響力投資興起，越來越多投資者關心企業是否符合 ESG 的各項永續指標，做為資金投入的重要依據，但部分投資人關心的是短期回報。根據研究，越來越多消費者支持具備各項永續認證的綠色產品，但也有些消費者不願為永續增加的成本買單。這些分歧的意見，不僅影響永續策略的進程，更有許多成本、人力與資源配置的諸多考量，使企業在投資永續生態系的長期計畫上面臨困境。

（五）企業文化與組織再造

企業擬定永續策略，如果真正追求長期的、永續的技術創新，企業內部最需要實現文化轉型。企業文化和組織轉型通常需要大量的時間和不斷的溝通，管理階層的支持和資源配置的需求，都需要重新盤點規劃，特別是信譽良好、歷史悠久的企業，企業文化更深深影響著企業的運營方式和價值觀，當企業將

⁶² 經濟部產業發展署為幫助企業更精確計算，在官方網站中提供「簡易碳估算工具」，只需將消耗的能源總量輸入，就會自動加總該年度碳排放量。上述所謂的「能源使用量」，是指企業歷年能源使用量數據，除內部紀錄的資料外，也可至能源購買來源。有關製造業的碳排放計算，請見網站：碳排金好算。<https://pj.ftis.org.tw/CFCv2>

ESG 列為長期策略，可能需要設立新的管理職位或永續辦公室來負責 ESG 項目，並要求董事會將 ESG 指標納入企業的長期績效考量。

企業的永續辦公室執行策略是否形同虛設，端賴整體組織的轉型決心與效率，結構的變革並非易事，尤其是當 ESG 策略可能與傳統的營運指標存在矛盾時，企業容易出現各部門間的協調困難。

K 大廠在 2023 年成立策略永續發展中心，最初並無永續長，整個部門在 ESG 的框架下，執行社會責任（S）的媒體項目，並且建構「永續生態系」的概念，直到當年下半年組織虧損近 25 億，展開波段式裁員⁶³。直到 2024 年更是持續虧損。⁶⁴由此可知，該企業對於建立永續文化，一來起步緩慢，二來先從企業形象著手，而非技術轉型、供應鏈管理、公司法遵治理全面推行永續管理，永續生態系概念更沒有納入決策考量。

⁶³ 何可妍（2024 年 3 月 15 日）。〈資深處長也難逃！國內面板大廠爆「半年裁員 300 人」公司回應了〉。TVBS 新聞網。<https://news.tvbs.com.tw/life/2425023>。2024 年 11 月 1 日檢索

⁶⁴ 郭靜蓉（2024 年 8 月 1 日）。〈市況未見改善 O O 連虧 8 季〉。DigiTimes
https://www.digitimes.com.tw/tech/dt/n/shwnws.asp?id=0000698721_UL96YFBV3URIWA02X10QK
。2024 年 11 月 1 日檢索

第三節、企業推動「移工零付費」是否達成政策目的？

有關移工之定義，根據國際勞工組織（International Labour Organization, ILO）之解釋為：「凡不具有該國國籍，而於該國就業工作之勞工」。有關移工一詞有許多不同之稱呼，例如「外籍勞工」或「外勞」（Foreign Workers），該詞主要係指遠離家鄉到國外工作之人；而「移工」又稱「移住勞工」或「國際移工」（Migrant Workers），廣義上更強調透過「移動」、「遷移」來求職或工作之人。⁶⁵

移工人權在全球 ESG 浪潮下逐漸受到重視，員工福利和工作環境的改善是核心內容之一，而移工作為全球供應鏈中的重要勞動力，人權議題格外受到國際重視。移工過去常因工資低廉、工作條件差、法律保護不足而處於弱勢地位，但在全球 ESG 趨勢下，企業逐漸意識到保障移工人權不僅符合道德責任，也是企業永續經營的關鍵。

移工零付費（Zero Recruitment Fees for Migrant Workers），即要求移工在尋找工作、跨國工作的過程中，不應該承擔任何招聘或中介費用。移工在國際勞動市場上常常面臨著高額的招聘費用，包括中介費、簽證費用、體檢費用、交通費用等，這些費用對於經濟條件有限的移工來說，可能成為沉重的負擔，甚至需借貸來支付，形成「債務束縛」，進一步限制他們的自由選擇權，並加劇被剝削的風險。

根據國際勞工組織（ILO）的報告，移工的高額債務往往使得他們在工作場所中處於不平等的地位，導致強迫勞動、工資剝削等問題的發生。這些問題不僅損害了移工的權利，也破壞了供應鏈的可持續性和責任性。因此，推動移工零付費成為國際人權和勞動組織的重要倡議之一。

⁶⁵ 劉苑杉（2021 年 11 月 1 日）。〈移工的定義是什麼？在臺灣，外勞和移工有什麼差異？〉。天下雜誌獨立評論。<https://opinion.cw.com.tw/blog/profile/31/article/11554>。2024 年 11 月 1 日檢索

壹、RBA 與 SDGs 的重要連結

RBA 是電子行業等領域中具代表性的企業聯盟，通過其制定的標準來促進企業履行社會責任，RBA 成立於 2004 年，當時名為電子產業公民聯盟

(Electronic Industry Citizenship Coalition, EICC)，該聯盟旨在提高電子產業在全球供應鏈中的社會責任。隨著時間的推移，RBA 的影響力擴展到了其他行業，成員來自全球多個跨國企業。

表 9 RBA 行為準則 8.0⁶⁶

A 勞工	B 健康與安全	C 環境	D 道德與規範	E 管理系統
1.禁止強迫勞動 2.青年勞工 3.工時 4.工資與福利 5.不歧視/不騷擾/人道待遇 6.自由結社	1.職業安全 2.應急準備 3.工傷和職業病 4.工業衛生 5.體力勞動 6.機器防護 7.公共衛生與食宿 8.健康安全與溝通	1.環境許可和報告 2.預防污染和節約資源 3.危害物資 4.固體廢棄物 5.廢氣排放 6.材料限制 7.水資源管理 8.能源消耗和溫室氣體	1.誠信經營 2.無不正當收益 3.資訊公開 4.智慧財產 5.公平交易、廣告與競爭 6.身份保護及防止報復 7.負責任採購礦物 8.隱私	1.公司承諾 2.管理職責與責任 3.法律和客戶要求 4.風險評估與管理 5.改進目標 6.培訓 7.溝通 8.員工意見、參與和申訴 9.稽核和評估 10.矯正措施

⁶⁶ RBA 網站。https://www.responsiblebusiness.org/about/members/。2024 年 11 月 1 日檢索

				11.文件和記錄 12.供應商責任
--	--	--	--	----------------------

資料來源：RBA 網站

而 SDGs 則是全球性的發展藍圖，RBA 和 SDGs 之間的重要連結在於兩者都著眼於推動更具責任感和可持續性的商業行為。RBA 作為一個以產業為基礎的聯盟，專注於改善全球供應鏈中的責任管理，其行為準則與 SDGs 中的許多目標有著直接的對應關係，負責任的商業實踐成為實現這些目標的重要策略之一。這也是為何許多企業參與 RBA 聯盟，正是間接實現聯合國永續目標提出的願景。

表 10 RBA 和 SDGs 的重要連結

SDGs	共同願景
SDG 8：促進包容性和可持續的經濟增長，並為所有人提供體面的工作。	RBA 致力於確保全球供應鏈中的工人擁有安全、健康的工作環境，並享有公平的工資和工作條件。具體來說，RBA 禁止童工、強迫勞動，並推動成員企業改善工作場所的健康與安全條件，這些措施直接支持了 SDG 8 中有關促進體面工作和經濟增長的目標。 透過對勞動條件的嚴格要求，RBA 不僅促進了工人的權利保護，還間接支持了 SDG 1（消除貧困）和 SDG 10（減少不平等）的目標。
SDG 5：消除性別不平等，並賦權給所有女性	RBA 的行為準則要求成員企業在所有勞動環節中，保障工作場所的平等機會，確保沒有基於性別、種族、宗教等因素的歧視，並提供公平的待遇。

	<p>許多 RBA 成員企業在實踐中，已經採取積極措施來推動性別平等，鼓勵女性擔任領導職位，並為女性提供支持性環境，這些措施符合 SDG 5 的目標。此外，RBA 強調消除工作場所的性別歧視和暴力，</p>
<p>SDG 12：促進負責任的消費和生產，而 SDG 13：強調氣候行動，呼籲全球應對氣候變化的挑戰</p>	<p>RBA 的行為準則對企業的環境責任提出了明確要求，成員企業必須採取具體措施來降低其對環境的影響，包括減少碳排放、降低資源消耗、減少有害物質的排放，並推動可持續的產品設計和生產方式。</p> <p>RBA 要求企業在供應鏈中使用可持續的資源管理方法，並遵守環保標準。這些行為直接支持了 SDG 12 和 SDG 13 的目標。許多 RBA 成員企業，特別是科技公司，已經開始設定自己的減碳目標並承諾實現碳中和。</p>
<p>SDG 16 和 SDG 17： 強調建立和平、公正的社會制度和強化全球夥伴關係</p>	<p>RBA 強調供應鏈的透明度和誠信，要求企業遵守商業道德並實施有效的反貪腐政策，確保供應鏈中所有行為都符合道德標準。此外，RBA 鼓勵企業與其供應商和其他利益相關者合作，共同推動負責任的商業行為，這與 SDG 17 提倡的跨國合作和夥伴關係高度契合。</p> <p>RBA 還通過制定合規機制和審核程序，確保企業在全球供應鏈中履行其社會和環境責任，這有助於促進 SDG 16 中的和平與正義目標。</p>



RBA 的行為準則中明確規定，成員企業在其供應鏈中必須保障勞工的基本權利，包括禁止強迫勞動和債務奴役。具體而言，RBA 要求其成員企業和供應商在招聘過程中承擔所有必要費用，禁止向工人收取招聘費用。這一政策與移工零付費的原則完全一致，反映出兩者在保障勞工權益方面的共同努力。

RBA 的《行為準則》中明確規定，成員企業應確保「不應對員工收取任何形式的招聘費用或與就業有關的費用」，並強調供應商應該對招聘流程中的各個階段進行監督和審查，確保移工不被剝削。這些規範不僅針對直接招聘的情況，也適用於通過中介或第三方進行的招聘過程。

貳、移工零付費政策的背景

1992 年，臺灣政府合法化了東南亞勞工的引進。國際移工的引進，對臺灣各個產業帶來不少衝擊與影響，一群勞工運動組織者於 1999 年 10 月成立「臺灣國際勞工協會」（簡稱 TIWA），是全台第一個以國際移工為服務對象的民間組織。協會除了積極倡議勞工與移工權益，也發展移工自主組織，目前成立有菲律賓勞工團結組織（KASAPI）及印尼在台勞工聯盟（IPIT）。本研究採訪 TIWA，探究做為跨國移工的第一線工作者對於企業執行「移工零付費」以及 RBA 責任商業聯盟行為準則的觀察。

來臺灣的藍領移工面臨許多困境。首先，必須忍受支付高額仲介費，當移工決定成為跨國勞動工作者，第一步便是向當地「牛頭」（人力中介）聯繫，牛頭會收取第一筆仲介費，也是第一層剝削。接著，便會將人力轉介至大型或中央的仲介機構，第二層的仲介機構便是跨國性質的買辦，透過這層仲介機構來到臺灣的仲介機構。此時，臺灣的人力仲介便會收取一定的費用，負責擔任協助移工與雇主之間進行匹配。TIWA 表示：若零付費政策實行，移工無需再

支付仲介費用，仲介機構的主要收入來源將受到影響，這可能導致一些仲介機構退出市場，或以其他形式變相收費。

根據 TIWA 的資料，國外仲介公司約拿四成仲介費，國內（臺灣）人力仲介則拿六成仲介費，臺灣的仲介機構提供的服務涉及從原籍國的招募、面試、簽證辦理到接待入境後的安置與後續協助，甚至某些企業直接將「管理權」直接交由仲介機構負責，凸顯法規不足之處。TIWA 的立場是期望由政府擔任中介的角色，完全杜絕仲介機構，避免讓移工成為人球或被剝削的對象，完整受法規保護。

臺灣的製造業、建築業及家政護理等勞動密集型產業對移工需求旺盛，且企業或雇主通常缺乏跨國招聘能力，人力仲介因此成為不可或缺的角色。仲介機構利用其在移工原籍國家長期經營的招募網絡，能夠為企業有效率提供合適的勞動力。另一方面，由於許多臺灣仲介機構也負責處理移工的住宿、體檢、法定手續等日常管理，無論對政府或企業雇主而言，涉及的行政負擔將大幅提升。

此外，如果取締仲介又可能形成地下仲介市場，增加管理難度與非法勞動風險。而且合法仲介經營多年，有既定業務範圍與服務水準，如果為了徹底消滅仲介導致合法管道消失，反而增加非法仲介介入的機會，可能讓移工問題更加混亂。

最後，移工不得自由轉換雇主。臺灣現行的《就業服務法》規定，移工進入臺灣前，通常已由特定雇主申請聘僱許可，且移工入境後的雇主資訊會註記在居留證件上。⁶⁷只有在特定情況下，移工才可以更換雇主。此一設計旨在控制移工流動性，且便於企業雇主管理。移工若能自由更換雇主（企業），可能增加非法打工的風險，使部分移工未經合法手續便轉往其他行業工作，增加管理

⁶⁷ 就業服務法第 59 條，外國人受聘僱從事第四十六條第一項第八款至第十一款規定之工作，有下列情事之一者，經中央主管機關核准，得轉換雇主或工作。

難度。自由轉換雇主也可能會造成薪資競爭，並影響本地勞工的待遇。此外，對移工的工作轉換的限制有助於避免某些行業的過度依賴，導致臺灣勞動市場大量被外籍勞工佔據。

從企業管理的角度來看，移工轉換雇主限制有助於維持勞動力的穩定性，特別是對於勞動密集型產業（如製造業），移工流動率過高會影響生產力，增加企業的營運成本。因此穩定的來源與管理，對於製造業供應鏈至關重要。而對於仲介機構而言，移工轉換雇主通常持反對態度，若移工能隨意更換雇主，將會增加仲介的服務壓力，且無法持續穩定獲取服務費。仲介機構通常會收取服務費用和安置費用，如果移工能隨意更換雇主，仲介可能需要重複投入時間及資金來完成新雇主的服務，這對仲介機構的營利模式會產生不良影響。

參、自願放棄人權，還是自主弱勢？

移工離鄉背井到異國打工，通常面臨來自制度、雇主和文化差異的多重壓力和挑戰。

有部分雇主（企業）會要求移工在薪資帳戶之外，另外再開一個類似「保證金」的帳戶，以防止移工逃跑，雇主有權將手伸進這個「保證金」帳戶取款，移工被要求將收入的一部分存入指定帳戶，這讓他們感到被「綁架」，進一步失去經濟自主權。另外，還有部分雇主（企業）會要求移工「自願」交出護照保管，甚至要求移工簽下切結書，確保一切「合法合規」。

對於移工而言，儲蓄通常是他們改善家庭生活的重要目標，但在這種制度下，他們的辛苦收入反而被用來作為限制自身行動的手段。更嚴重的是，若移工最終因為各種原因辭職或離職，這筆「保證金」是否會歸還、何時歸還，也沒有具體保證。

「有一些工廠，他幫你申請，帳戶是從他薪水裡面還會再扣一個強迫儲蓄。這是一個控制你的方法，我每個月從你的薪水裡扣這個儲蓄三千塊，如果你跑掉了，你的錢就扣在我這，雇主會申請一個她的帳戶，但是那個帳戶的本子跟印章全部固定保管，三千塊的儲蓄就是放在雇主那邊。這合法嗎？不合法，但是他們都會要求工人簽同意書。」

這一系列看似正當的預防措施實際上暴露了移工在異國生活中的弱勢處境，許多雇主認為移工「不穩定」或「缺乏責任感」，甚至可能因為種族或文化偏見而對移工產生負面印象，進而選擇通過這種控制手段來「管理」移工。他們通常面臨語言不通、法律知識不足的問題，無法準確理解簽署的協議條款，甚至可能被迫接受不合理的條件。雇主可以利用法律的灰色地帶來「合法」地要求移工交出護照或存入保證金。許多移工對臺灣法律不熟悉，害怕與雇主對抗，擔心失去工作或遭到遣返，因而選擇沉默，形成一種無聲的剝削。TIWA 認為移工即使受 RBA 保護，依然有法律漏洞：

「比如今天一個移工進到一個有申請接受 RBA 規範的電子業，有退費，但是實際退了多少，這個金額其實都不知道，就是你到底有沒有退全額，或者是退的比例是多少？其實目前都還沒有看到這個東西。」

在移工仲介費的支付上，RBA 明確規範企業不得向移工收取高額仲介費，以防止勞工因債務束縛而被迫接受不合理的工作條件。然而，部分企業在面對此規範時，會試圖以不同形式轉嫁費用。例如，企業表面上聲稱已承擔仲介費，實際上卻將費用拆分成其他名目，如「培訓費」「安置費」「健康檢查費」等，並將這些額外費用強加在移工身上，部分仲介機構會與企業串通，將原本由企業負責的費用轉為由移工先行支付，再以「分期退還」的方式，讓企業「看起來」符合 RBA 規範，但移工實際上仍未得到費用減免。TIWA 認為變相收費是企業常見的現象：

「通常一般來說，移工來台簽的勞動契約上，可能他的膳宿費是兩千五百，工廠就是在他進來了之後，把勞動契約變更，說本來兩千五的膳宿費，現

在變更收四千，等於膳宿費多收的部分啦。他可能在某一些規範，他不能收你錢，但是他在另外別的項目跟你多收一些錢。」

移工在工作初期即被要求繳納高額費用，債務不僅使他們面臨更大的生活壓力，也讓他們無法自由選擇工作或談判工資，陷入「債奴」狀態。即使企業在形式上遵守了 RBA 規範，但這種實質的剝削卻讓移工的權益被嚴重損害。

「偽裝合規」也揭示了當前供應鏈管控體系的不足。RBA 的存在，確實為人權保護提供了基本框架，但由於企業的供應鏈往往遍布不同國家和地區，導致執行和監管難度極大。

企業在接受第三方審查時，可能會刻意提供「符合規範」的文件和數據，並事先進行內部調整，以「形式合規」的手段避開實質審查，這些表面工夫使得審查過程成為一種形式化流程，供應鏈透明度和人權標準無法提升，最終形成一種「劣幣驅逐良幣」的惡性循環。

針對仲介費用的支出和承擔情況，應要求企業詳細披露並接受獨立機構的審查，讓消費者和投資者有機會了解企業是否真正合規，並建立完善的移工申訴機制，防止企業藉由拆分費用、移轉成本等方式逃避責任。

不過，對於面板製造業來說，企業在移工人權保障方面的同儕效應，遠比法規的約束力來得顯著。為了避免外籍移工受到不當剝削或有強迫勞動及債務勞工的狀況發生，K 大廠自 2020 年起全面實施並執行「外籍移工 zero fee」政策，外籍移工透過國對國的招聘方式可在零仲介費用下進入公司入職，由於全球品牌對供應鏈透明度的標準，迫使上下游供應商必須達成更高的人權要求，這一壓力往往來自市場和業界的無形標準。

RBA 通過對供應鏈中人權保障的明確規範，旨在減少勞工剝削現象，而移工零付費作為衡量企業社會責任的重要指標，雖然從政策設計層面上有助於吸引移工來臺灣工作，但政策落實後的效果未必符合移工的經濟需求和預期。

第四節、SROI 可以解決難以量化的社會影響力難題嗎？

1997 年英國學者約翰·埃爾金頓（John Elkington）最先提出了「三重理論（TBL）」的概念，係指企業追求利益最大化的同時，仍須堅持三重底線的原則，分別是公司盈利、社會責任與環境保護。也就是說，企業若想要永續經營勢必脫離不了環境和社會相關的議題。

在 2000 年，世界企業永續發展委員會（World Business Council For Sustainable Development, WBCSD）便提出 CSR 的主張：企業實踐永續經濟發展的承諾，與員工、家屬、當地社區和整個社會合作，提高他們的生活品質。SROI 是一種用於衡量社會投資回報的指標，最早源自於經濟學中的 ROI（Return on Investment，投資回報率）。但是 SROI 與 ROI 著眼點不同，SROI 強調將社會、環境和經濟三方面的影響綜合計算，通常以貨幣為單位，將非財務的社會效益轉換成經濟價值，從而展示企業或社會計劃對社會的綜合貢獻。

臺灣在過去兩三年間，「公益投資社會報酬率」（Social Return on Investment，SROI）引起普遍關注，特別是國際四大會計師事務所之一的 KPMG 安侯建業率先導入並積極倡議，倡議人黃正忠表示，過去企業通常仰賴媒體曝光、志工人數、募款金額等投入或產出指標衡量效益，較難實質量化公益活動利害關係人所受到的效益，也無法估算整體創造的社會價值，部份 SROI 報告亦經國外機構完成針對程序及方法學的確信。⁶⁸

⁶⁸ 安侯建業通訊（2018 年 8 月號）。〈取之於社會的企業以 SROI 分析用於社會的價值〉。第 139 期。<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tw/pdf/2018/08/201808-kpmg-monthly.pdf>
2024 年 11 月 1 日檢索

壹、社會責任的難題：難以量化、標準不一、定義不清

過去社會價值評估一直是企業的難題，2016年BSI（全稱為「英國標準協會」British Standards Institution）針對社會價值的現況調查，調查報告發現了以下幾個常見的現象：⁶⁹

表 11 社會價值評估的現況

一、不一致的專有名詞與定義	當 ESG 逐漸成為顯學，許多專有名詞像「社會衝擊」、「社會價值」、「社會結果」開始出現在大眾視野，也因為如此，大眾對社會價值的理解也變得破碎和不完整，更缺乏一致性的定義與標準。
二、評定的重要性與日俱增	受《2012年公共服務社會價值法》（Public Services (Social Value) Act 2012）的影響，私人企業也搭上了這波熱潮，同樣開始進行社會價值的評估。各種評定方式的架構和技術也不一而足，有些採定性分析，有些是定量分析，還有些則著重在獲利能力，評估方式令人無所適從。
三、不斷演變的政策與立法環境	《2012年公共服務社會價值法》正是影響近年英國社會價值發展的重要推

⁶⁹ BSI 英國標準協會〈社會價值評估與下一步 從分歧到整合的標準化之路〉。

<https://www.bsigroup.com/LocalFiles/zh-tw/e-news/No156/social-value-report.pdf> 2024年10月28日檢索

	<p>手。但它並未定義何謂社會價值，對於社會價值的評定方式也未提供明確的方針。因此，第三方機構發展出一套準則與措施，協助社區組織及社會企業進行社會價值的評估。</p>
<p>四、各行其是的評估標準</p>	<p>現在已有許多由國際標準化組織（ISO）和英國國家標準機構制定的相關標準可用，包括（永續）採購、社會責任和負責企業等標準。但目前並沒有一套專門針對社會價值且放諸四海皆準的架構或標準可用，導致社會價值的定義和評估方式仍舊曖昧不明。</p> <p>面對此斷層現象，加上私人企業近來積極投入制定相關的專利工具與技術，許多由第三方機構建立的「私營企業標準」（private standards）便應運而生。</p>
<p>五、工具及做法缺乏整合</p>	<p>針對社會價值及其評定方式所制定的指南、工具、方法論及做法五花八門，內容幾乎涵蓋評估、報告與稽核各個層面。這些技術雖然不乏些許共同之處，但其中的差異也有如天壤之別。</p>

<p>六、標準在解決分歧中扮演的角色</p>	<p>建立一套標準的用意在於為「社會價值」及相關專有名詞制定一個可靠、一致且具有公信力的定義。這套標準可以提供指引說明如何採取適當做法報告社會價值，包括回報邊界、重要性、證據、相關驗證或稽核情況等要素。</p> <p>標準還有另一項潛在功用，就是建立一套產業專用或以問題為基礎的解決方案以評估價值，同時針對社會價值劃定一個整體架構。</p>
------------------------	--

製表整理：BSI 社會價值評估的現況與下一步

臺灣企業執行社會責任的項目上，一直面臨自我選擇與缺乏指標的挑戰。柯勇全教授指出，最常遇到家族企業二代接班之後，企業經營班底一換，執行 ESG 項目的部門完全無法回答「為什麼企業要捐款給某個機構？」表示一般企業不僅沒有長期規劃，也毫無評估成效，對於投入項目的意義與價值更難以被統計與論述。

再者，企業參與淨灘、偏鄉的物資捐贈，幾乎成為「社會責任」千篇一律的主題，主要原因是過去企業多半將相關作業外包給公關公司操作，淨灘、種樹容易量化，有具體數字可以呈現。然而，社會企業中心執行長柯勇全表示：「社會公益已經不是再是『有做就好』，而是應該『越做越好』，如果只有做，沒有去衡量他，你怎麼知道你往正向還是往負向靠近？」顯見臺灣社會已逐漸進化到，企業所進行的社會責任項目與企業（產業）的關聯性為何，以及投資項目的動機與最後成效，都是社會大眾與投資人關心的問題。



貳、SROI 的基本精神

SROI 即是將社會公益項目的效應量化，轉換無形影響有形價值，它通過哪些步驟來量化社會影響力？主要評估有「八大原則、六大步驟」。

八大原則為：1.利害關係人參與、2.瞭解執行專案所產生的影響、3.僅納入重要事項、4.關鍵成果定價（為事物給予價值）、5.不過度誇大成果、6.資訊透明、7.結果可以驗證、8.優化回應。

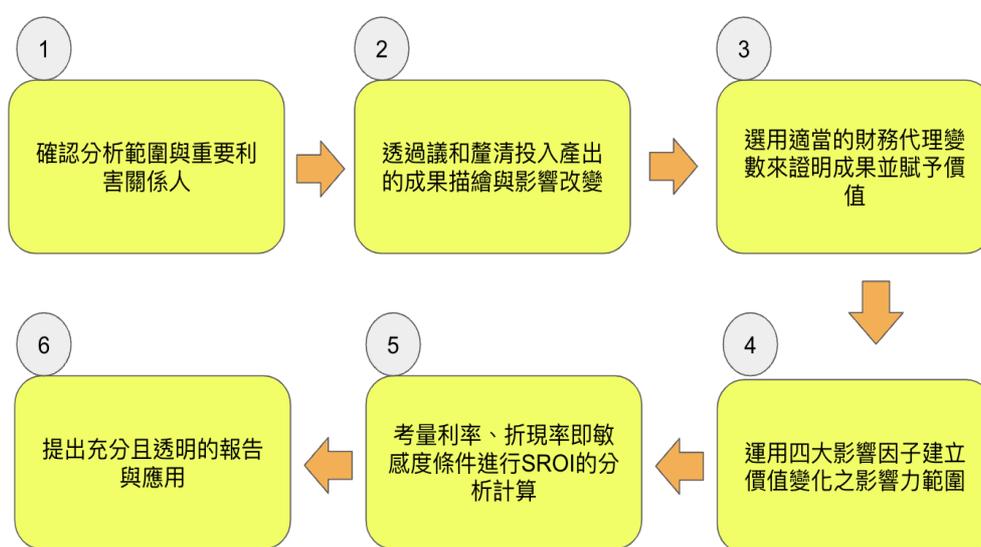
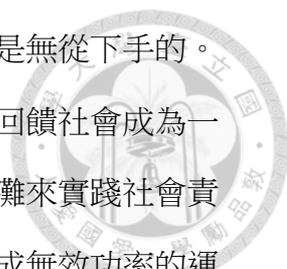


圖 4 SROI 六步驟圖

資料來源：數位發展部⁷⁰

財務報表的投資報酬率其分母是投入的資金，分子是計算財務上可以呈現的改變；社會投資報酬率的概念則是將分子、分母更為擴大，除了財務上可以呈現的項目外，亦補捉有形或是無形對於環境、社會所帶來的影響，並將這樣擴大的概念用「社會價值」的統稱來呈現，例如：每投入 1 元，可以創造 1.57 元的社會價值。

⁷⁰ 何勝泉（2024 年 5 月 6 日）。〈淺談社會投資報酬率（SROI）用於政府施政及社會影響力評估〉。 <https://moda.gov.tw/press/multimedia/blog/12618>。2024 年 10 月 28 日檢索



早期很多企業對於永續報告書裡的「社會責任」這個領域是無從下手的。如果從產業發展的角度來說，企業取之於社會，用之於社會，回饋社會成為一種公益活動的變相，樂見其成。但是，企業不斷透過捐款或淨灘來實踐社會責任，卻沒有可衡量的指標和成效，對於產業與社會可能都會造成無效率的運作。

社會企業中心執行長柯勇全教授舉例：疫情過後，政府補助原本被視為觀光業復甦的救命稻草，卻不知道這些補助可能對觀光業帶來負面影響。補助措施雖然在短期內能夠刺激需求，但從長遠角度來看，可能會造成市場扭曲、依賴性加劇、資源分配不均以及產業結構性問題的惡化。特別的是，這種補助是「被誘導的」，並非市場自然生成的，容易造成觀光業者的「補助依賴性」，市場的需求波動性加劇，觀光業者難以預測未來的客流量等負面效應。再者，補助往往伴隨著價格折扣，這使得業者可能進行過度的價格競爭，雖然補助能夠短期內吸引大量消費者，但過低的價格水準會壓縮觀光業者的利潤空間。

因此，如果沒有框架、沒有衡量指標，企業可能永遠不知道決策是否正確？就會像「瞎子摸象一樣在做公益」。

SROI 的基本精神是計算出企業「每投資一塊錢，創造了多少社會效益」，但是重點不在於一比多少錢，這對外部環境沒有意義，只對企業有意義，因為這個衡量指標是企業「*評估不同面向、不同利害關係人取舍的決策工具*」，「*只要你的工具有資訊有 data，讓你去做決策評估，你才有辦法改善你的決策，如果單純只有永續報告書是做不到的。報告書的功能是揭露，但不包含評估和改進。*」量化社會責任的影響力是企業提升決策品質的關鍵。

利害關係人議和過程分為訪談、問卷調查以及驗證成果三個主要階段。

表 12 利害關係人議和三階段

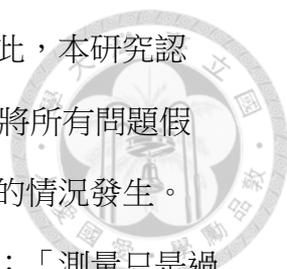
訪談	透過訪談了解利害關係人的改變程度，並依重大性原
----	-------------------------

	則排除。
問卷調查	依據訪談成果設計問卷，再將之廣發更多利害關係人 確認成果發生、財務代理變數及影響力因子。
驗證成果	透過訪談，了解每個利害關係人族群，確認上述計算 結果（包含成果事件鏈、未發生成果、財務代理變 數、成果相對價值、影響力因子）符合利害關係人經 驗，如計算過程中有疑慮或結果矛盾之處也於此階段 釐清。

社會科學方法有助於確認企業對於社會責任項目的投資，是否有益於利害關係人，抑或僅是有益於企業。比如，有競爭力的薪酬對於勞工是重大性議題，對於企業來說，可能不是。至於是否列入或呈現在企業的永續報告書，就需要確實執行問卷調查，並評估該項目的影響力為何。延伸這個問題，對於很多企業，撰寫永續報告書與利害關係人議和是兩件事，如果沒有奠基在社會科學基礎上，永續報告書的內容「可信度」就很容易有爭議。

本研究最想強調的是八大原則的「利害關係人的參與」。由於 SROI 強調由下而上的蒐集資料，當企業能夠充分吸納來自不同利害關係人的意見時，再透過訪談、問卷、驗證等方式與利害關係人議和溝通，其決策將更具正確性與可持續性。

問卷調查的問題假設，也相當程度影響「重大議題的排序」，因為問題假設的方式會引導受訪者的關注點和選擇偏好。這一過程中，如果問卷設計不當或存在隱性偏見，可能會導致某些議題被高估或低估，從而影響整體的議題優先順序。例如「公司為減少碳排放應增加投入嗎？」這樣的設計會強烈引導受訪者將碳排放視為環境保護中的首要議題，其他如「水資源管理」或「廢棄物處



理」由於缺乏強調，可能會被忽略而影響其排序的優先度。因此，本研究認為，ESG 永續報告書不能僅公開問卷調查的「結果」，而需要將所有問題假設、議題排序、意見回饋全部呈現，才能防止企業「打假球」的情況發生。企業的社會責任最終是針對社會的需求進行回應，柯勇全表示：「測量只是過程，改變才是動態性的目標。」過去缺少精準測量的指標與方法，導致企業不斷投入淨灘，搶救海龜，捐款偏鄉，但是卻不知道投入成效為何？也無法與產業特質連結起來。唯有真正理解到利害關係人的需求、感受，藉此發揮社會責任的最大效益，並尋求改善的空間，才能達到真正社會影響力與社會價值的貢獻。

參、沒有 SROI 的量化困境

社會責任項目的成效難以直接量化，特別是缺乏一種被廣泛接受的社會投資報酬率（SROI, Social Return on Investment）評估機制，導致企業在衡量或評估社會效益時面臨諸多困難。相對環境保護（E）相關不僅項目具體能夠量化，相對來說也較容易展示成效，例如，企業可能投入大量資金改善偏鄉教育，但教育改善成效難以在短時間內具體呈現，「隨風潛入夜，潤物細無聲」⁷¹，潛移默化的教育力量可能需要多年才會顯現。

SROI 本質上是一種計算模型，用於衡量一項 CSR 活動為社會帶來的價值，並與企業投入的資源相對應。本研究藉由 SROI 研究方法討論，凸顯企業面對難以量化的「社會責任」無所適從三點挑戰與困境：

（一）增加漂綠風險：漂綠指的是企業進行虛假的社會責任（S）宣傳，意圖營造企業對社會有益的形象，但實際上並未投入真實的社會或環境改善行動。許多企業的社會責任項目容易過於商業化或表面化，當社會大眾認為企業的贊

⁷¹ 「隨風潛入夜，潤物細無聲。」出自唐代杜甫的詩作《春夜喜雨》，杜甫的這兩句詩本來形容春天的雨，世人常借用來讚頌好老師春風化雨、潛移默化，使學生得到良好的薰陶。

助或執行項目僅是為了建立企業形象，而非真正關注社會問題時，企業的品牌形象可能會受到損害。

(二) 無法有效向利益相關者說明成效：企業執行 ESG 的永續目標，有很重要的一個項目是為了回應利益相關者（包括消費者、投資人、員工和社區）的需求。當企業缺乏 SROI 量化指標時，便無法以量化數據向這些利益相關者有效展示 CSR 的成效，如果無法獲得投資者的支持，也容易影響資金的持續投入。

(三) 無法合理分配資源及持續改善：社會責任項目需要合理分配資源，才能確保對社會產生正面影響。若企業選擇的執行的項目與其核心業務或專業能力無關，可能導致資源的浪費。若缺乏 SROI 量化依據，企業在短期內難以感受到這些項目的價值，可能會傾向於選擇那些較為「顯著」的項目，如短期內有明顯經濟效益或直接數據支撐的活動，而忽視具有潛在長期價值的項目。另外，某些投入行動可能短期內能夠提高企業的知名度，但若企業無法持續支持這些項目，最終可能會讓社會與企業失望。有效的企業社會責任應該是一個長期的承諾，而非短期的行銷策略。

肆、SROI 的影響力變因

表 13 SROI 的影響力變因

影響力變因	說明
無謂因子 (Deadweight)	即便沒有這個社會專案，也仍然會發生的正向效益。企業資助偏鄉健康營養午餐，該地區政府其實早已有相關預算，兒童並不會發生營養不良的情況。
歸因因子 (Attribution)	該項改變成果實際上來自其他原因的比例。體育班選手拿到比賽金牌，和營養午餐關係可能並不大。

衰減因子 (Drop-off)	專案所帶來的成果可能隨著時間而衰減，這個遞減的幅度就是衰減因子。偏鄉資源教育匱乏，一旦企業資助專案結束後，健康飲食教育的進程也就停止了，永續性何在？
移轉因子 (Displacement)	問題是否真的被解決了，還是只是被「丟包」。青年就業培訓計畫，目的是提升特定社區中失業青年的職場技能，並增加他們找到工作的機會。有一些青年原本就已經積極參與政府的就業計畫或其他求職輔導，評估顯示，即使企業的培訓計畫不存在，仍然會有 30% 的青年能通過其他資源找到工作。這 30% 便是 SROI 計算中的移轉因子。

彙總活動過程中所產生的所有效益、減除相關的非影響因素，考慮折現後計算投資所獲得的實際結果。

$$\text{SROI} = \text{總現值} \div \text{總投入}$$

$$\text{總現值} = \text{每年影響力值折現後加總}$$

$$\text{每年影響力值} = \text{影響力總值} - (\text{無謂因子} + \text{歸因因子} + \text{衰減因子} + \text{移轉因子})^{72}$$

由於本研究的企業個案未落實利害關係人議和，未見問卷調查形式或其他科學方法揭露「真正的」永續議題，從公開資料未能找到問卷內容，因此合理懷疑這些議題並非真正與利害關係人議和的結果。2022 年 K 大廠的永續報告書上，社會責任的重大議題是「人才吸引與發展」、「人權管理」、「職業健康與安全」，無法確知這些議題是如何衍生而來。

⁷² 李宜樺、吳佳餘、朱恩言 (2017)。〈公共服務影響評估工具「社會投資報酬率 (SROI)」介紹〉。《國土與公共治理季刊》5 (1)，頁 35。



在此之前，許多公司都是使用 BSI (Business Sustainability Index, 企業永續指標) 來衡量社會貢獻，但許多企業已經將永續發展目標 (SDGs) 納入其永續報告書的核心架構，而 BSI 的設計並非針對 SDGs 進行，可能無法全面涵蓋企業對 SDGs 的貢獻，更重要的是，難以捕捉「長期性」，企業的社會貢獻多數具有長期性，如教育支持、員工福利提升、社區建設等，這些投資可能需數年才能顯現出具體效果。然而，BSI 的指標主要是短期財務性數據，很難量化長期且難以預測的影響，進而削弱報告的實際價值。在永續報告書中使用 BSI 作為唯一的衡量指標，可能導致社會貢獻呈現片面化，削弱報告的公信力。

某些抽象價值，使用者可能覺得「無價」或「無需衡量」，而對於「財務代理變數」的應用產生質疑。「貨幣化價值衡量是為了資源重新分配」柯勇全強調「SROI 制定的主要目的是為了促成資源投入者及受益者的對話，協助企業重新資源分配，使得社會減少負面的影響或加值。」

另外，SROI 相對於財務報表，給人一種充滿「假設」的因子，看似不夠「科學」。這是由於財務報表發展已久，許多會計公報或準則規範已行之有年，所以讓人有財務報表系統相對客觀、嚴謹的印象。但實際在財報編製過程中，亦會使用假設及估計或是「專業判斷」（應收帳款評價，減損評估等）。也許當時間拉長，社會已累積足夠大量、且廣為人接受的定價參考因子，或可降低假設及估計的使用。

柯勇全認為，企業需要將社會和環境外部性一併納入決策，才能避免資源浪費，此外，量化社會責任影響力是企業提升決策品質的關鍵。最後總結至企業永續報告書，才能真正表達企業永續的進程，而非僅僅形式成果的展示。

伍、SROI 的挑戰與侷限性

試圖將無形的社會價值貼上一個價格標籤，確實是頗具爭議的事。如同著名的西雅圖酋長宣言：你們怎能買賣天空的蔚藍、土地的溫暖、羚羊的奔馳？

我們怎能將這些賣給你們呢？你們又怎能買到這些呢？生物學家在一滴水中看到的價值，也和經濟學家眼中看見的價值不一樣。SROI 的存在，就是試圖要做到「重新定義價值」。

隨著 ESG 的轉型浪潮，越來越企業投入永續行動，特別是社會責任的實踐，過去企業從事社會責任，幾乎沒有任何科學方法去量化影響力，SROI 提供重要的方法論，也呼應管理大師彼得杜拉克的名言：「無法被量化的，就無法被管理。沒有體重計就不知道減肥的進展。」

如何「議和」利害關係人，才是永續重點。企業永續部門有無負起「議和」的責任，以及發展數據治理能力，是企業未來必備的核心根基。利害關係人的正負向感受將轉換為貨幣，才能讓大眾能夠理解每一塊錢的投資對於多元價值的影響。儘管 SROI 在量化社會責任方面具備顯著優勢，但它也面臨一些挑戰和侷限性：

（一）社會影響的量化困難

SROI 的一個核心挑戰在於如何將無形的社會影響轉換為具體的經濟價值？例如，如何準確衡量一個項目對社區福祉的提升？這些估算往往依賴於大量的假設和預測，可能會導致結果不夠精確或主觀。

社會價值是將人們在生活中所經歷的改變，賦予相對的重要性，以量化方式表示。但這些價值並不是都可由市場價格表示，因此必須在考慮及評估社會價值時非常重要的一件事，是必須從被組織工作影響到的人出發。比如：社會價值可能是「提升自信心的感受」或「住在社區公園旁邊的清幽感」所得到的價值，情緒價值對我們很重要，但並不是以常用的經濟價值來表達或衡量。

（二）影響的長期性與複雜性

社會責任行動的影響通常是長期且複雜的。例如，教育計劃的社會回報可能需要數十年才能顯現，而一個環保措施的真正效益可能涉及多個世代。SROI 雖然試圖通過經濟價值來呈現這些長期效益，但由於時間跨度過大，這些影響的測量往往難以精確。



（三）成本與資源需求

進行 SROI 分析需要投入大量的時間和資源，尤其是對於非營利組織和中小企業而言，專案分析的成本可能過高。目前如果企業外包，SROI 專案價格至少十萬元以上，且每年需要持續追蹤評估，成本可能因此提高。此外，SROI 分析需要具備豐富的社會數據和專業知識，這對於許多企業來說是一個挑戰。缺乏足夠的數據支持可能導致結果偏頗，從而影響其準確性和可信度。

（四）成果眾說紛云

根據資誠聯合會計師事務所發佈的報告⁷³，SROI 的指南及說明文件都是網路公開的資訊，開放資訊的優點是方便更多有志人士接觸並實際演練，缺點卻導致大家所演練的成果眾說紛云。

透過「投入的資源成本」與「產出的社會價值」之間的相互關聯，SROI 為解決社會責任難以量化的問題提供了一個重要工具，通過將社會和環境影響轉化為經濟價值，幫助企業和組織更好地展示其社會責任行動的成果。然而，由於社會影響的複雜性和量化困難，SROI 仍有局限性，無法完全替代其他質性分析和評估方法。

⁷³ 李宜樺、吳佳餘、朱恩言（2017）。〈公共服務影響評估工具「社會投資報酬率（SROI）」介紹〉。《國土與公共治理季刊》5（1）。，頁 40。

第五節、股東行動主義面對家族企業的治理困境

在臺灣，法律對於股東的保護相對薄弱，公司治理的機制尚未完善，導致機構投資人較低的持股比率，公司也較少受到外部機構的監督管理。另外，相較於西方國家，臺灣的家族企業普遍存在所有權高度集中的情形，並且使用加強控制機制（如交叉持股、金字塔股權結構）來加強家族企業所有者的控制權。

2024 年，臺灣股東行動主義促進協會已提出呼籲，臺灣需要建立正確的公司治理概念，並改變「公司是大股東的、而不是所有股東」的迷思。⁷⁴股東積極主義（Shareholder activism），也被稱為「股東行動主義」，是一種通過股權行使股東權利而向公司管理層施壓的一種投資策略，行使股東積極主義的股東就被稱為積極股東（Activist shareholder），股東積極股東希望能夠通過行使股東積極主義影響公司的決策，不僅是財務面，也希望透過非財務面的影響力，從而實現自己的訴求。

摩根大通（JPMorgan）表示：「儘管大多數較易成功的股東行動已在美國實踐，但在亞洲，未出現許多明顯的股東行動主義要求，而企業集團結構和膨脹的資產負債表，創造吸引股東行動主義者提高股權釋放價值的機會。」⁷⁵

「股東行動主義」在日本的成功，與日本前首相安倍晉三的政策有關。安倍推行一系列經濟政策，旨在提振日本的經濟增長和企業盈利能力，相關政策包括資金流向提高計畫、企業治理改革等，鼓勵企業朝向更透明負責及股東價值導向的管理方式，包括增加獨立董事在董事會的比例、改善公司的監督機制、加強股東權益保護等。⁷⁶

⁷⁴ 郭靜芝（2024 年 4 月 23 日）。〈股東行動主義年 小股東權益新盼望〉，工商時報 <https://www.ctee.com.tw/news/20240423700784-431201>。2024 年 11 月 14 日檢索

⁷⁵ Stacey, Kiran & Jung-a, Song (2018). "Shareholder Activism Fuels Cultural Shift across Asia Inc." . Financial Times. <https://www.ft.com/content/668db980-5f33-11e8-9334-2218e7146b04>

⁷⁶ 史萬 JC de Swaan (2017)。〈日本仰賴股東行動主義改善經濟〉。《哈佛商業評論》。<https://www.hbrtaiwan.com/article/17461/japan-is-counting-on-shareholder-activism-to-improve-its->

這股風潮影響了臺灣，自 2020 年起，金管會要求上市櫃公司每季揭露 5% 以上股東持股資訊，並要求股東會議案採行逐案票決，持續提升公司股權資訊及股東會議事之透明度。⁷⁷

目前全球較著名的行動股東，如美國知名投資者卡爾·伊坎（Carl Icahn），曾向蘋果、eBay 等公司提出改革建議；美國億萬富翁尼爾·伊貝爾（Nelson Peltz），他的投資公司也致力於推動上市公司改革；另外，國際投票顧問機構 ISS、美國資產管理巨頭先鋒集團（Vanguard）等法人，在公司治理及股東權益方面，也積極發揮作用。

公司治理與股東權益的討論重點正是董事會的結構。在權力運作下，任何大股東都急欲控制公司經營權，因為經營權帶來的利益非一般股東所能想像，利之所至，眾之所趨，大股東更容易以雄厚的股份擠上董事會的席位，進一步成為「經營管理階層」。但公司制度強調的所有者（股東）與經營者（經營管理階層）互相分離的理論，這裡指的所有者是一般的小股東，而非主宰公司度大股東，因此，治理制度就是一套制衡經營管理者運作的機制。若大股東化為為董事長兼首席執行官，董事會還是可能為經營管理階層所控制，事實上，兩者已經合而為一，董事會仍然無法對公司實施有效的監控而造成對公司不當管理和對資產的侵蝕，進而影響大眾投資者的利益。⁷⁸

臺灣的家族企業最被人詬病的就是，過去公司大股東派駐法人董事在董事會，代表人與法人意見不同時就會被改派，導致董事會亂象叢生。反觀，自然

economy 2024 年 11 月 14 日檢索

⁷⁷ TEJ 資料庫（2024 年 2 月 1 日）。〈2024 獨立董事新法上路：門檻提高將帶來什麼影響？〉。

<https://www.tejwin.com/insight/2024%E7%8D%A8%E7%AB%8B%E8%91%A3%E4%BA%8B%E6%96%B0%E6%B3%95%E4%B8%8A%E8%B7%AF/>。2024 年 11 月 14 日檢索

⁷⁸ 楊敏華。《企業與法律 公司治理之監事制度研究》。社團法人中華公司治理協會出版。2004 年。頁 26-27。

人董事的參與，可以增加董事會的透明度和公正性，因為他們更能從獨立的角度評估公司的經營狀況，監督公司管理層的行為。

然而，依據董事會章程的修改權與制定權，掌握在大股東的手上，很難避免成為公司派或股東派的工具。

獨立董事（Independent Director），是指在上市櫃公司的董事會中，獨立於公司股東且不在公司內部任職，並與公司經營層沒有重要的業務聯繫，能對公司事務做出獨立判斷的董事，主要任務即是協助公司治理。簡單地說，**獨立董事不能為公司員工，不參與具體事務，不持有公司股票，藉此來提升公司的治理水準並擔任替中小股東權益發聲的角色。**⁷⁹此外，公司財報及重大議案，都要經由獨董組成的審計委員會通過，才能進董事會，且身為審計委員會一員，還享有監察人權限，可隨時調閱公司會計帳冊等內部文件。

獨立董事的設置，原意是為了避免大股東濫權、防止公司治理的弊端，維護公司正常營運，等於讓中小股東的權益能夠受到保障。

實務上，獨立董事卻很容易成為酬庸性質，也容易為大股東背書。根據中華獨立董事協會調查，有 6 成年薪不到百萬，但 300 萬到千萬元也有近 7%。其中各產業中，向來以金融業、科技業獨董報酬最好，民營金控獨董年薪上千萬元者不在少數。⁸⁰

⁷⁹ TEJ 資料庫（2024 年 2 月 1 日）。〈2024 獨立董事新法上路：門檻提高將帶來什麼影響？〉。

<https://www.tejwin.com/insight/2024%E7%8D%A8%E7%AB%8B%E8%91%A3%E4%BA%8B%E6%96%B0%E6%B3%95%E4%B8%8A%E8%B7%AF/>。2024 年 11 月 1 日檢索

⁸⁰ 王玉樹（2024 年 4 月 15 日）。〈王美花轉任金融業獨董「權力可大了」 部長級給薪上看千萬〉。中國時報。

<https://tw.news.yahoo.com/%E7%8E%8B%E7%BE%8E%E8%8A%B1%E8%BD%89%E4%BB%BB%E9%87%91%E8%9E%8D%E6%A5%AD%E7%8D%A8%E8%91%A3-%E6%AC%8A%E5%8A%9B%E5%8F%AF%E5%A4%A7%E4%BA%86-%E9%83%A8%E9%95%B7%E7%B4%9A%E7%B5%A6%E8%96%AA%E4%B8%8A%E7%9C%8B%E5%8D%83%E8%90%AC-134743451.html>。2024 年 11 月 1 日檢索

以本研究為例，K 大廠實為家族企業，根據 2024 年 5 月 24 日公司董事會成員改選名單可以看見端倪：

表 14 本研究董事會與持股

職稱	姓名	持股數
董事	焦○○	68,***,***股
董事	馬○○	14,***,***股
董事	HL（控股）集團	299,***,***股
董事	吳○○	0 股
獨立董事	江○○	0 股
獨立董事	陳○○	0 股
獨立董事	蔡○○	0 股
獨立董事	李○○	0 股

K 大廠的董事會具有持股權僅三人，為焦○○、馬○○以及 HL（控股）集團。該集團榮譽董事長即為焦○○的父親，其配偶為另一集團千金馬○○，是典型的臺灣家族企業與財團聯姻。

非獨立董事身份卻零持股的吳○○，則為某集團關係企業第三代，曾任臺灣民眾黨籍立法委員，具有豐富的政商關係與人脈資源。

本研究個案的董事會結構上可說是非常典型的家族企業，是兩個商業集團的結合，也是股權高度集中在「自己人」的企業。

另外四位獨立董事身份，在此不加贅述，但值得關注的是，這四位獨立董事皆非續任，舊任獨董無一連任。董事會總人數八人，共有董事四人、獨立董

事四人。其中女性董事四人，佔比 50%，董事會成員背景涵蓋會計、金融、工商管理、資訊科技、法學、製造與投資等產業經驗。

依據證券交易法第 26 條之 3 第 3 項規定，公司除經主管機關核准者外，董事間應有超過半數之席次，不得具有配偶、二親等以內之親屬關係。由此看來，K 大廠雖無違法，但也難以透過獨立董事的設置，執行「股東行動主義」的主張。

這幾年公司治理的重要議題，提倡不具經營主導權的股東，透過股權行使股東權利，藉此改變公司決策。股東行動主義旨在提高公司的透明度、責任性和效率，並確保管理層對股東的利益負責，但多數小股東的意見僅能仰賴獨立董事的監督，但是獨立董事的意見，如果與董事會其他成員意見不一致，便有可能不再續聘，且許多獨董是所謂的「企業肥貓」⁸¹，有巨大利益的誘惑，卻無制衡董事會的實質權力，真能為小股東發聲，是本研究提出的一大質疑。公司治理顧問認為：「制衡家族企業的只有董事會，就是董監事或者獨立董事。如果這個家族壟斷董事會的話，獨立董事就會是自己人。」

家族企業唯一的制衡力量就是董事會，董事會的編制如此不利於中小股東，使得實踐股東行動主義無異是緣木求魚。因此，公司治理的監督力量在臺灣家族企業幾乎難以發酵與落實。

此外，這股公司治理的風潮，由歐盟吹向亞洲，面對不同的企業文化，也應自然發展不同的公司治理策略。比如，國外企業十分重視董事會成員的多元背景，因此衍生「尊重董事多元化」的議題，目的是為了促進董事會組成與結構健全發展，並相信多元化背景人才有助提升公司整體表現。然而，當董事會的組成有足夠強大的誘因朝向「酬庸」或「為大股東背書」靠攏時，即使公開

⁸¹ 林韋伶（2023 年 11 月 25 日）。〈2023 金博會〉ATM 也會抓車手！發現可疑人物會主動拖延時間、聯繫警察「每月成功抓 1 人」〉。《今周刊》。

<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/183017/post/202311250003/>。2024 年 10 月 4 日檢索

永續報告書的董事會成員女性比例已高達 50%，但仍像是聊備一格的裝飾品，難以發揮其董事的積極作用。

許多家族企業的永續報告書宣稱其董事會成員之選任均以用人唯才為原則，具備跨產業領域之多元互補能力，包括基本組成年齡、性別、國籍等，也各自具有產業經驗與相關技能，但強調這些背景與選才原則都只是框架。公司治理顧問表示：

「家族企業控制董事會的時候，就是把股東權益極大化，而沒有考慮到其他的利益關係人。比如說員工上下游的供應商，這是最大的問題。所以弊病是：第一，沒有外部單位制衡家族企業，第二，他只為股東權益。」

壹、公司治理最重要的核心，就是利害關係人

金管會在 2024 年發布的「公司治理 3.0-永續發展藍圖」，以「強化董事會職能，提升企業永續價值」、「提高資訊透明度，促進永續經營」、「強化利害關係人溝通，營造良好互動管道」、「接軌國際規範，引導盡職治理」及「深化公司永續治理文化，提供多元化商品」五個方向作為引領企業公司治理的指標。

2023 年 K 大廠的永續報告書的內部治理，明示有以下五項原則：一、保障股東權益。二、強化董事會職能。三、發揮審計委員會職能。四、尊重利害關係人權益。五、提升資訊透明度。這些原則與公司治理 3.0 的五大指標有所相同，僅「接軌國際規範」及「深化公司永續治理文化」兩項沒有符合。國際規範與永續治理反而不是企業戮力耕耘的目標。

透過上述分析，已知臺灣家族企業董事會是「結構問題」，並非「職能問題」，實證結果顯示，家族企業比非家族企業更容易出現肥貓，⁸²「強大董事

⁸² 黃友賢（2019）。《家族企業與肥貓公司》。國立高雄科技大學。碩士論文。

會職能」實屬假議題，獨立董事能否發揮審計與監督、治理功能，甚至進一步發展「股東行動主義」才是最大問題之所在。

提高資訊透明度，則因國際投資人及產業鏈日益重視環境、社會及治理（ESG），為提供投資人決策有用之 ESG 資訊，將參考國際相關準則「氣候相關財務揭露規範」（TCFD）、「美國永續會計準則委員會」（SASB）發布之準則，強化永續報告書揭露資訊，實收資本額達 20 億元之上市櫃公司自 112 年起應編製並申報永續報告書，及擴大現行永續報告書應取得第三方驗證之範圍。⁸³簡單來說，揭露資訊的框架與透明度，可透過以上規範達成，然而，公司治理顧問認為：

「透明度不足，沒有向董事會誠實報告，這個是家族企業最麻煩的事情。比如辜家，正是家族對公司治理最糟、最鮮明的負面教材。」

K 大廠的公司內部治理守則第二章保障股東權益，第七條明文表示：為使股東會在合法、安全、有效之前提下召開，本公司透過各種方式與途徑，充分採取科技化之訊息揭露方式，同步上傳中英文版年報、年度財務報告、股東會開會通知、議事手冊等並應採行電子投票，藉以提高股東出席股東會之比例，確保股東依法得於股東會行使其股權。身為科技製造業，以科學化的方式（電子投票）提升資訊透明度，是有意識的積極作為。

強化利害關係人溝通，應當是公司治理最重要的一點，卻也是家族企業最弱的一環。

利害關係人之溝通多半需仰賴資訊透明度的提升，如上所述，公布財務指標與永續報告書以及股東會議事的正常運作，皆可視為正向的作為。所謂公司治理的「利害關係人」定義是：凡是與企業有利害關係的團體或個人，包括股

⁸³ 金融監督管理委員會（2024 年 2 月 22 日）。〈公司治理 3.0-永續發展藍圖〉。

<https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=992&parentpath=0,8,882,884>。2024 年 11 月 2 日檢索

東、企業主、管理者、員工、工會、供應商、顧客，也包括投資銀行與金融機構等，我們稱之為「利害關係人」，其意見對企業而言有一定的影響力。

企業的決策將成為企業與利害關係人的共同責任與互惠關係，這一種建立關係的方式，可稱之為「利害關係人參與」，而企業多使用「利害關係人議和」或「利害關係人議合（Stakeholder Engagement）」來表達此一關係建立的過程。在 ESG 投資上，因為面向牽涉不同利害關係人，如：環境、減碳、性平、勞工權益等，因此，議和這個概念，更必須被凸顯，尤其是當企業在商業利益及公眾利益上，產生衝突時，資金部位大的法人，角色更為關鍵。

美國嬌生公司（Johnson & Johnson，J&J）創辦人 Mr. Robert Wood Johnson 早在 1943 年，即 Freeman 提出利害關係人理論之前，就已親自為公司《Our Credo》確立公司信條。這份宣言首先強調公司對醫生、護士、病人、父母親及所有使用嬌生公司產品與服務的人們負責，接著提到對員工、社區與環境的責任，最終才提及股東，並指出當公司按照這些原則運作時，股東將得以獲得公平的回報。

金管會為強化上市櫃公司股東會運作，將研議強化自辦股務公司股務作業之中立性及提升電子投票結果之資訊透明度；並將要求自 110 年及 111 年起上市櫃公司每日召開股東常會家數上限分別調降為 90 家及 80 家，以保障股東參與股東會之權益。

政府的框架目前是努力提升了股東參與股東會權益，然而，還有非常重要的一環則是企業編撰的企業永續報告書。「重大性議題」是永續報告書的核心關鍵，究竟何謂「重大」？如何做好重大性的評估？「重大性矩陣圖」有什麼意義？這些問題的答案正式跟利害關係人息息相關。

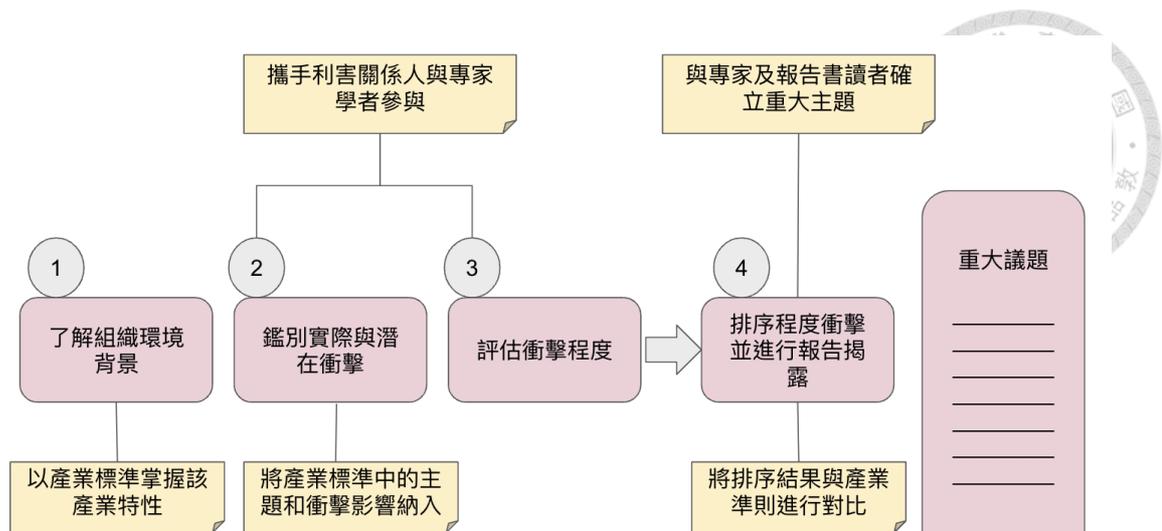


圖 5 GRI3：MATERIAL TOPICS 2021 重大主題鑑別程序圖

貳、重大性議題攸關企業永續重點

重大性議題是指任何能夠影響投資人決策的資訊，公司運營或對永續發展「有」或「可能有」重大影響的領域，或可能影響企業價值的永續議題。每一家企業的重大性議題與排序都是不同的，如第二章所述，水泥業的 ESG 與金融業 ESG 重點是不一樣的，企業如何鑑別「重大性議題」至今始終沒有定論，更缺乏明確的方法論。⁸⁴

永續數據管理公司 Datamaran 和美國非營利組織 The Conference Board，共同檢視「標普 500」和「標普歐洲 350」的大型上市公司 2020 年的財務報告，其內揭露外部風險與 ESG 議題之情形，報告對董事會提出了三大警訊：

- 一、隨著 ESG 議題納入財務報告風潮興起，企業勢必需要揭露更詳盡的資訊。
- 二、企業必須檢視財務報告是否已經充分揭露 ESG 全面風險。

⁸⁴ WBCSD、Datamaran，編譯：艾齊（2021 年 8 月 26 日）。〈22 招有效改善企業「重大性議題評估」〉。CSRone 永續智庫。<https://csrone.com/topics/7048>。2024 年 11 月 1 日檢索

三、重大性議題具有「動態性」特質。意即企業不僅要應付當下的永續問題，必須同時關注其他「潛在性」風險，並善用科技監控環境變化。⁸⁵

第三大警訊直接揭露了重大性議題是「動態變化」的，根據產業特性與轉型，面對的是不同的永續議題與利害關係人。各國股市監管機構不斷強調 ESG 議題和企業價值兩者密切連結，因此，越來越多企業董事會更傾向於將 ESG 重大性議題優先排入議程，並深入審查其鑑別的過程。定義重大性議題需經由多元管道蒐集利害關係人及內部專家關注議題，而搜集意見的管道與方法，目前最常見的便是問卷調查方法。

目前採用利害關係人問卷調查的企業，有鴻海⁸⁶、中華電信、台達化工⁸⁷、遠東百貨集團、華碩電腦等，建立重大性議題模組的第一步驟，就是要先蒐集企業永續議題，問卷內容含括以下探討面向：

表 15 企業永續議題蒐集

環境背景	內容
營運活動	企業經營策略 業務活動與地點（生產、行銷、銷售） 產品服務與市場（目標客戶、市場地點） 產業特性（勞力密集、能源密集） 員工組成（年齡、性別、全職/兼職）
商業合作關係	供應商 價值鏈

⁸⁵ WBCSD & Datamaran, (2021). Insights from Real-World Applications of ESG Materiality Assessments. <https://www.wbcsd.org/resources/insights-from-real-world-applications-of-esg-materiality-assessments>

⁸⁶ 鴻海科技集團。〈利害關係人關注性議題問卷調查〉。 <https://www.honhai.com/zh-tw/CSR/csr-survey>。2024 年 11 月 1 日檢索

⁸⁷ 台達化學工業股份有限公司。〈CSR 報告書〉。 <https://www.ttc.com.tw/zh-tw/dirCSRnew/frmMajorTopics.aspx>。2024 年 11 月 1 日檢索

	合作伙伴 經銷商 連鎖關係企業
永續性脈絡	區域性與全球性經濟、環境、人權、社會面的挑戰 國際規範與標準
利害關係人	鑑別出受企業影響的族群，包含直接與間接關係，並評估企業影響了哪些個體或族群的人權與權益。 供應鏈上下游，包含原物料供應商、客戶、員工、政府、民間組織、當地社區、NGO 非政府組織、股東。

第二個步驟，則是鑑別實際與潛在衝擊，找出營運活動及價值鏈對經濟、環境及人（包含人權）的實際與潛在衝擊影響，實質影響代表已發生過的影響事件，而潛在影響則為尚未發生的風險，同時也須鑑別出對經濟、環境及人帶來的「正面」與「負面」衝擊。將產業標準中的永續議題納入鑑別方向，思考該永續議題將會帶來哪些衝擊影響，並尋求專家與利害關係人的意見，幫助組織更完整地鑑別出營運帶來的衝擊影響。

表 16 組織衝擊鑑別範例

衝擊	範例
實質正面衝擊	穩定產出高品質產品，獲得長期合作關係
實質負面衝擊	產品品質不佳，過去曾遭客戶或甚至主管機關罰款
潛在正面衝擊	採購當地生產的原物料，降低產品碳足跡
潛在負面衝擊	因疫情影響塞港嚴重，延誤原物料進口時間，影響產品交期



依據 2023 年 K 大廠的永續報告書，針對 ESG 的重大性議題已有所揭露，然而，其內容只說明依循 GRI、SASB 及 TCFD 的國際規範，卻未能進一步確認重大性議題如何評估，也沒有針對企業的利害關係人與風險做科學方法的問卷調查等措施。也就是說，企業雖然提交永續報告書，告知企業投資人可能的風險，但最重大性議題評估與利害關係人鑑別是完全被忽略的，而這很可能會帶來兩個可怕的後果：

一、永續報告書的重大議題形同假議題，董事會也無從監督。

二、利害關係人溝通沒有任何管道進行議和（Engagement）。

第一種後果帶來的問題，不僅是「漂綠」，更糟的是，連「漂」是否為「綠」都是問題。以環境保護（E）重大性議題排名第一的低碳永續產品創新，如何界定「低碳」？為何宣稱「永續」？產品哪裡「創新」？

K 大廠鼓勵股東參與公司治理，提出以下辦法：一、董事會應妥善安排股東會議題及程序。其他功能性委員會至少一人代表出席，並將出席情形計在於股東會議紀錄。雖然是重要的一步，但根本上沒能界定好真正的永續問題和執行利害關係人問卷調查，也等於無法讓股東真正參與並表達有利於公司治理的主張。

參、家族企業體質不利公司治理？

依照金管會的公司治理 3.0 制定的接軌國際規範，意指：建立國際投票顧問機構與國內發行公司之議和機制，擴大我國盡職治理之產業鏈。截至 2024 年，簽署**盡職治理**守則之機構投資人已達 151 家，將持續鼓勵其揭露盡職治理資訊，並設立**盡職治理**相關評比機制，以強化機構投資人之股東行動，提升我國證券市場整體公司治理。

由此可知，利害關係人之「議和」與強化股東行動主義，是公司治理的關鍵字。

臺灣的家族企業很容易發生大股東控制董事會，企業便朝向追求股東權益極大化，而沒有考慮到其他的利益關係人，再加上董事會的職權很大，包括決定薪酬、福利、可隨時調閱公司會計帳冊等內部文件，甚至可以指定管理經理人。

董事會權力極大的唯一優點就是效率，對於公司治理而言，效率是最微不足道的加分項，無論是公司治理顧問，或是高階經理人都表示：透過信用評等機構、財務媒體、主管機關、股東、客戶等外部力量，才有可能讓公司的資訊更透明，從外部監督制衡，讓市場自由淘汰，才能使公司治理不再淪為表單管理的虛應故事。

傳統定義的「好公司」，通常指涉的是企業經營得當，能為企業帶來長期利益的公司，檢驗的方式是透過財務指標的相關報告。但是，對於公司治理來說，股東利益與利害關係人的權益是兩件事，股東是利害關係人其中之一。許多公司在推動或投資永續發展相關的業務時，其實是非常需要股東們的支持，特別是大股東。許多企業在經營理念上，不僅視公司為賺取利潤的工具，更視為促進社會進步和環境保護的媒介，但是如果股東們沒有永續意識，只是專注於企業管理，就會導致企業的經營方向未能永續進行。然而，依據上述的董事會結構來看，如此封閉且「中央集權式」的治理結構，不僅無助於推動ESG，甚至可能發生漂綠行動，而且難以受到董事會的監督，其他利害關係人的意見也未能充分表達與溝通，導致企業呈現「經營管理佳，公司治理差」的

現象，更可能兩者皆表現不好。⁸⁸這樣的例子，臺灣的家族企業不勝枚舉，
《今周刊》第 1282 期的封面故事台塑的大麻煩正是說明這種情況。⁸⁹

過去，幾乎不產石油的臺灣，卻創造了產值逾四兆元的石化暨化學產業，
更催生了全球第六大化工集團的台塑；現在，當全球碳中和、碳零碳浪潮正伸
向各種食衣住行相關的品牌，台塑、臺灣石化業卻沒有永續轉型策略。

從「面板五虎」到「面板雙雄」，資本額近三百億的 K 大廠同樣面臨產業
轉型未能成功，永續轉型也有堪憂之虞的窘境，當主導股權被濫用，犧牲其他
少數股東，作出有利於當權者的決定時，我們必須要有所防範。

對於「企業管理」與「公司治理」之間的差異，公司治理顧問一針見血表
示：「企業管理追求利潤極大化，通常利用管理的手段，將股東利潤極大
化。但公司治理是利害關係人的綜合利益的極大化。」

股東是利害關係人的角色之一，利害關係人是定義更廣闊的群體，因此，
在不同的角色當中，非常有可能發生利益衝突，比如：股東與勞工、營運長與
永續長之間的立場差異。以家族企業占大多比例的臺灣企業而言，企業經營者
多半即為掌握控制性持股的大股東，他們普遍對新引進的制度抱持懷疑甚至存
有抗拒，因為他們並不認為外部來的獨立董事，會比他們更瞭解企業應如何經
營，即使配合政策選任出足額的獨立董事，其發言也未必能對企業有太多建
樹。⁹⁰

ESG 的推動往往需要投入大量的資源，尤其是環境（E）方面的投資，如
導入綠色技術、節能設備、循環經濟成本、廢污水處理技術等，這些項目初期

⁸⁸ 袁顯庭（2024 年 8 月 3 日）。〈新品良率低 O O 虧損擴大〉，工商日報：

<https://www.ctee.com.tw/news/20240803700162-439901>。2024 年 10 月 15 日檢索

⁸⁹ 今周刊編輯團隊（2021 年 7 月 14 日）。〈台塑的難題〉歐盟碳關稅即將啟動，臺灣排碳第
一大戶卻轉型牛步...臺灣石化業何時踏出不落後國際的第一步？〉《今周刊》第 1282 期：

<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/183016/post/202107140044/>。2024 年 10 月 15
日檢索

⁹⁰ 曾煌均（2017），〈淺談家族企業之治理〉，《證券暨期貨月刊》，35（9），頁 38 頁

成本較高，且見效可能需要較長時間。對於部分企業來說，這可能短期成為財務上的負擔。此外，社會責任的履行，如提高員工福利或參與社會公益活動，雖然對企業形象有正面影響，但短期內可能增加營運成本，使企業寧願「短擇利益」而不追求「長擇永續」。

因此，家族企業可能更重視短期的財務利益，而忽視長期的環境或社會效益。此外，家族企業的治理結構相對集中，缺乏外部監督，這可能導致 ESG 推動不力或流於形式，難以真正實現永續發展的目標。

第六節、企業型基金會是否可能淪為企業的「漂綠」單

位?

在公民社會的發展前提下，企業社會責任（Corporate Social Responsibility, CSR）相關議題備受重視，企業經營不僅只於追求股東利益極大化，同時必須兼顧利害關係人的相關福利，並積極鼓勵員工走入社區從事志願性服務工作，以企業公民（Corporate Citizen）為目標（陳欽春，2004）。企業的使命，從經濟成長變項到人類永續發展，從抽象的價值觀念到具體的行動綱領，同時也影響著企業型基金會的發展。

許多企業紛紛成立基金會，以公益名義回饋社會，並藉此強化品牌形象，建立良好的企業公信力。這些企業型基金會成立宗旨各有不同，且基金會通常依附於企業，其資金主要來自母公司。而這些企業是否真的如其宣稱「行善」、「回饋社會」，還是利用公益之名來掩蓋可能的商業動機，甚至淪為企業的「漂綠」（Greenwashing）工具，已成為一個備受關注的議題。

由於相較於一般社會企業（social enterprises），企業型非營利組織附屬於大企業或大集團，具有較穩定的財源收入（接受本身集團捐贈），因此能夠更加全心專注於社會目的作為。

「漂綠」意指企業宣傳自己具有環保或社會責任行為，但實際行動卻無法達到其所聲稱的標準，如本研究第一節所探究的漂綠定義與行為，既然企業可能存在漂綠，那麼作為企業型基金會，其運作方向難免會受到企業整體策略的影響，是否更容易出現公益慈善淪為品牌行銷的情況？基金會宣稱的公益是否可能淪為一種「表面工夫」？其目的是藉由綠色宣傳來掩飾企業對環境（E）或社會（S）造成的負面影響，甚至借此獲得市場的認同和消費者的好感？

壹、企業型基金會是「行善賺錢」，還是「賺錢行善」？

近幾年「企業公民責任」的興盛，希望企業能多承擔能力範圍所及的社會責任，「社會企業」(social enterprise)近年引起許多注意和行動。社會企業是介於「慈善」和「企業」之間的綜合體。

管理大師杜拉克在過世前十年，關注對象已轉移到政府(公部門)和企業(私部門)之外的非盈利組織。他觀察到，越來越多的工作者，在下班後會加入各種團體，並且願意在其中擔任義工，出錢出力，認真投入的程度，和上班時完全無法比。⁹¹我們不難發現，當社會越成熟，更多個人身處其中的意義，以及自我實現的價值，需要透過參與各種社會活動來完成。

因為企業型基金會的成立目的、運作方式、與其母企業的互動密切相關，企業成立基金會的宗旨可能包括提升品牌形象、回饋社會、滿足員工期待、改善商業環境等，目前臺灣社會的企業型基金會，粗分為以下幾種類型⁹²：

- (1) 捐贈型非營利組織：此類型組織的財源收入是以捐助資金為主，
- (2) 商業型非營利組織：此類型組織的財源收入多半來自組織本身財貨與勞務的銷售，其資金捐助者即為組織的消費者。
- (3) 互助型非營利組織：此類型組織的贊助者或創立者掌握經營管理組織事務的權利，諸如可以組織或選舉董事。此類型組織必須受贊助者或創立者監督運作。
- (4) 企業型非營利組織：組織中永久設立的董事會掌握組織運作的監督權力。企業型非營利組織的控制。

⁹¹ 王志仁(2008年8月20日)。賺錢行善 vs. 行善賺錢。《經理人》。

<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/1372> 2024年10月4日檢索

⁹² 馬群傑(Chun-Chieh Ma)、莊楚函(Chu-Han Chuang)(2010)。〈企業型非營利組織之社會責任認知研究—以奇美文化基金會為例〉。《政策與人力管理》5(2)，頁63-110。

有些人質疑，企業型基金會背後隱含著商業利益，即「賺錢行善」的模式。這種模式認為，企業型基金會的慈善活動可能與企業業務相關，甚至可能成為一種市場策略。

臺灣某些科技業成立教育基金會，支持科技教育，發展智慧教育領域的科技產品，既能提升企業形象，也能培育未來科技人才，間接支持企業的長期發展，K 大廠正是這樣的模式。

「行善賺錢」的概念強調，企業型基金會應首先考慮社會公益，並將行善作為核心目標。透過慈善行動回饋社會，獲得正面的企業形象，同時吸引具有社會責任投資者和消費者。比如財團法人日月光環保基金會，專注支持節能減碳，環境保護，生態保育、環境教育、循環經濟五大主題⁹³，既與企業運營業務有正相關，能為社會創造正面影響，又吸引重視永續發展的投資者，甚至獲得減稅。

許多企業型基金會在行善的同時追求自身利益，這即是「賺錢行善」的運作模式。對許多企業來說，基金會是企業社會責任的延伸，其本質仍是支持企業的商業目標。若企業將基金會視為行銷工具，慈善則成為次要目的，比如頂新集團成立了三家公益基金會：頂新和德文教基金會、濃食公益飲食基金會與好食好事基金會。

表 17 頂新集團成立了三家公益基金會

名稱	成立時間	宗旨
頂新和德文教基金會	1997 年	成立之初以彰化地區性公益為主；後轉為全國性，包括偏鄉技職教育、食物銀行、接棒未來計畫。
濃食公益飲食基金會	2015 年	成立十七個智庫，邀食品科學領域專家

⁹³ 財團法人日月光環保永續基金會。 <https://www.asepsfund.org.tw/>

		擔任志工，推廣飲食文化教育。並進一步與教育部合作，選了百校做營養午餐示範。
好食好事基金會	2017 年	聚焦「食」「農」兩大領域青年創業，協助媒合創投、業師等相關資源，做青年創業的育成加速器。

其主要目的是強化品牌形象、建立消費者信賴。這種情況下，企業基金會的行善活動受到經濟利益的驅動，其公益成效可能因資金限制或商業需求而被削弱。

「賺錢行善」也不完全是負面模式，因為如果企業有效整合商業利益與社會公益，可能形成雙贏。但是巨大的挑戰在於，企業是否能夠在追求利益的同時保持行善的初衷，並長期持續投入公益，而非僅在利益與品牌形象受益時才有所行動。

許多研究提到，企業型基金會應採用「雙重底線」（Double Bottom Line）或「三重底線」（Triple Bottom Line）的策略，來平衡「行善賺錢」抑或「賺錢行善」的問題。「雙重底線」的核心要素是「財務績效」和「社會影響」，其運作的資金來源多數依賴母公司或社會捐款，社會影響主要指基金會對受助對象與其帶來的正面效果，基金會在資源分配時，可針對那些能同時達到財務與社會影響的項目進行優先資助，確保雙重底線的實現。「三重底線」在雙重底線的基礎上增加「環境責任」，環境責任是指基金會的運作和項目應符合環保要求，避免對環境造成不必要的負面影響。

無論是「雙重底線」還是「三重底線」，都提供一套能夠平衡財務績效與公益責任的理論框架，實務上，還是要回歸企業文化與公司治理本身討論。

貳、基金會的「善因行銷」，其實是「漂綠」幫兇？

企業型基金會很容易將公益活動視為一種理念商品，運用在產品的行銷策略中，這種兼顧行銷利潤、提升企業形象雙重目標稱為「善因行銷」(Caused-Related Marketing, CRM) (黃信豪, 2006)，亦即企業必須重視其應盡的社會責任，透過企業參與非營利組織公益行銷的活動，除了是善盡社會責任的具體表現外，其潛在價值更是可以提升企業商譽。

本研究第四章第一節，已經探討 EFPD (Eco Friendly Paper Display) 友善生態電子紙，為何不能算是嚴格定義下的「綠色產品」。本研究進行訪談期間，也取得內部員工對於企業是否漂綠有不同的說法：一是基於「符合法規」的定義，就是碳排放量實質減少，就是綠色產品，只要有減碳就不能算是「漂綠」行為；另一個說法則是，既然 ESG 的核心精神是技術創新，實踐永續價值，那麼，製造「不創新也不永續」的產品，追求短期的減碳目標而非長期的永續產品，就不能稱之為「綠色」產品。延續這兩種說法的論證：如果為了「合規」產製的綠色產品未能獲得市場青睞，透過「捐贈」基金會的方式，是否算是「漂綠」？

根據本研究第四章第一節的結論，宣稱綠色技術的「友善生態電子紙」其實並非技術的革新，而是將碳排放最高的材料直接刪除，而未考慮消費者的使用情境。此外，這並非技術的創新，而是技術的缺陷，因此使用此技術的產品本質上未有革新之舉，而是生產「過時、粗糙」之感的電子產品，造成 2023 年金融博覽會時，為了能達到電子紙的反光效果，而搬來六座大燈照射，使其成為金融業無紙化的成績單。⁹⁴

⁹⁴ 林韋伶 (2023 年 11 月 25 日)。2023 金博會》ATM 也會抓車手！發現可疑人物會主動拖延時間、聯繫警察「每月成功抓 1 人」。《今周刊》。

<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/183017/post/202311250003/> 2024 年 11 月 6 日檢索

特別是平板電腦是因為過剩、滯銷或技術不到位等原因被捐贈，且企業並非基於改善教育品質或支持綠色學校的長期承諾，而只是為了「裝作」對社會或環保負責，則可以認為這是一種漂綠行為（greenwashing）。許多企業標榜產品的「環保包裝」，但不會提到生產過程中仍排放大量污染物，或最終處理時不可回收。這樣的情況與 EFPD（生態友善電子紙）並無差別，透過刪除碳排放量最多的背光裝置，使該產品在使用時需要強光照射，也有異曲同工之妙，這些漂綠手段讓企業得以在合法範圍內誇大其綠色屬性，而非真正支持生態學校，改善科技教育。

根據基金會專案管理的說法，生態學校專案的初衷其實是基金會需要「花錢」：

「案子其實一開始是基金會有一筆錢，要趕快花完，如果沒花完的話，要被課稅，要繳八十幾萬，所以他們要趕快把錢花掉，才有生態學校的專案。」

「那時，虎山國小的校長還幫忙寫計畫書，然後幫忙發公文給全部的學校，這個計畫一兩個月內就開始執行，就有學校來申請，很快的把錢發出去。那個補助有分兩階段，第一階段錢已經發了，第二階段要發的時候，董事長又說要捐平板（EFPD），我在沒有人交接的狀況下去接基金會。那時候執行長就說你要記得迴避關係人交易喔，一定要問我們的主管機關文化局，還要問會計師。」

「在開董事會的前一個禮拜，我們要把議案流程全部發給董事。另外，執行長在董事會開會前，都會一一打電話跟董事說這一次董事會的議案內容，每個董事都對那議案抱持遲疑的態度，質疑基金會可以花錢去買 K 廠平板嗎？你想，K 廠捐錢給基金會，基金會又去買 K 廠的東西，錢不就是又流回公司？董事會有 5 個人，除了董事長以外，其他 4 個成員都是董事長夫人的朋友，這樣一定好過啊！」

在這個過程中，基金會的執行人員有向主管機關確認專案的可行性，資金流向也確保公開透明，問題是企業是否有持續與基金會合作？捐贈的平板是否

有助於學校在環保教育的推動，或是否對學校的發展有所幫助，還是只讓企業獲得宣傳機會而已？

捐贈平板的專案，因故沒有捐成。但是專案來回的過程卻存在值得討論的空間：從受贈者的角度來看，綠色學校是否真能因此獲得環境改善？從基金會的角度來看，捐贈產品的實際價值是否大於象徵意義？選擇性地披露對自身有利的資訊，也是一種「漂綠」行為，因此，基金會很容易淪為美化企業形象的「白手套」。

「生態學校的主體精神就是補助生態學校計畫。有兩個專案，一個是生態學校專案，拿到這個補助的小學要去取得生態學校的認證，綠旗、銀牌跟銅牌，選一個認證。另外一個計畫案是科技創新，是要鼓勵學校老師在生態教育裡融合科技工具，所以其實從頭到尾，本來就沒有要送平板，因為董事長常常變來變去，一開始就沒有把這件事情寫在計畫案裡面。」

從許多企業型基金會的發展型態，不難發現，原先創立的宗旨與目標，很可能在運營的過程中有些轉向與改變。一方面，產業發展日新月異，基金會的從屬角色很難不跟著產業發展產生變異，另一方面，非營利組織的成立宗旨與企業的經營，幾乎可以說是從意識型態光譜的最左端到最右端，如何取得平衡、莫忘初衷，實屬現代企業經營管理者的智慧與挑戰。

參、家族企業的窠臼：權責不分、專業不足、決策集中

1966年創立於臺灣的HL集團，公司總部位於台北市，最初以生產電線、電纜為主。

創辦人的兒子焦○○，在1998年成立K股份有限公司，它是專業生產薄膜電晶體液晶顯示器面板廠，專攻TFT-LCD，其主要應用於筆記型電腦顯示器、桌上型電腦監視器，並將產品延伸至網路資訊家電、視聽設備，甚至是車載產品。2020年資本額300億元。

該企業在南科擁有一座 5.3 代 LCD 廠，運用面板製程技術，生產各尺寸之 LCD 面板，並在大陸南京地區設立後端模組廠，垂直整合產業資源，並提高競爭優勢。

一家企業的公司治理問題，或許不容易深入核心探究其治理結構與決策流程，但是從「事件」卻能證明家族事業在治理上的瑕疵，更進一步探討家族企業的企業經營問題如何影響組織文化，進一步造成利害關係人的困境。

（一）權責不符

K 大廠有相當頻繁的職務調整慣性，對於企業管理而言，頻繁調動會導致員工在崗位上的專業深度不足。專業分工通常需要累積知識與技能，而職位變動過於頻繁會削弱員工在特定領域的專業積累，降低工作效率。

其次，員工需要時間適應新職位的同時，還要重新建立對內與對外的信任和合作關係，導致團隊協作效率降低，無法形成穩定的工作流程。此外，管理經營者需投入更多精力來協調各部門資源、重新分配任務，這些過程在長期下來都會拖累企業運營效率。而這些調整不僅不對外公開，也不對內說明，員工多半只能被動接受調動，如不願意，只能被資遣或提出離職。

影響最大的是，公司多數員工都是經過這番「調整」，以致於所擔任職務甚至與自己的專業相去甚遠，而這樣缺乏管理效率的情事，因為頻繁的（平均三個月一次）人事命令，間接導致員工向心力不足、缺乏安定感，也遑論達成績效目標。這不僅會影響企業運作與業務往來，還會讓員工感到困惑與不滿，造成人員流動。

這種不清晰的責任劃分也可能導致員工之間的推諉現象，權責無法相符。當績效表現未能達成預期時，責任往往無法準確追溯、釐清，自然無法追究績效責任，績效考核變相成為作文比賽。最應該承擔責任的是董事長，但這些圈層的權力結構，是根本上職務無法權責相符的主要原因，同時，員工缺乏由下而上的管道反應，企業管理更是一個封閉的系統，猶如古代宮廷鬥爭，這樣的企業文化又如何有永續經營的可能？

總體來說，頻繁的職務調動會降低員工的專業水準、影響團隊穩定性，並增加管理成本，因此企業在進行職位調動時應考慮長遠影響，以維持高效的專業分工和穩定的管理結構。



(二) 缺乏專業分工

由上述得知，頻繁的職務調整容易造成缺乏專業分工的困境。當企業未能根據員工的專業能力與經驗來進行合理的職位安排，員工就可能被安排在不適合他們發揮的崗位上。在 K 大廠，研發工程師轉調業務、企劃轉調專案管理、人力資源轉調客戶服務，如此粗暴且違反員工意願與能力的安排，其造成嚴重「不適任」的事件不勝枚舉。溝通成本增加、工作進度空轉與人力錯置浪費成為企業運作的日常。

此外，頻繁的調動職務會導致員工無法在特定職位上積累足夠的專業知識和技能。每次職務變動都會中斷員工的學習曲線，員工需要時間適應新角色和新職責，難以深入了解某一領域的專業內容，特別是技術性較強的職務，造成企業整體專業水準下降。

K 大廠基金會專案管理在採訪中特別比較了台塑與 K 大廠在人力資源運用的差異。

歷史悠久的台塑集團，提供員工在職教育訓練，也非常重視員工的專業養成，背後動機無非希望員工在專業職務上能發揮強大的能力。

「台塑幾乎不輪調的！假設這個部門是做產銷報告、績效分析，如果我突然把你抓去做另一個工作，等於我的企業折損一個員工，然後新部門還要重新栽培你，你才有辦法累積經驗到一定程度，跟原部門的做事速度、效率是一樣的，所以台塑不會輕易把你調到一個沒有辦法運用你專業的地方。」

進入公司工作，除了人本身的專業背景之外，還包含他過去的工作經驗，當員工無法在其專業領域內發揮，在公司中缺乏成長的機會。這種情況會使得員工難以獲得技能的提升或專業領域內的深耕，從而對公司的長期發展造成負面影響。

「如果是基金會或是 ESG 的工作，要調到別的部門去的話，其實很難銜接上去，為什麼？因為我們的研究對象或分析對象是不一樣的。比方說，我在基金會的工作，我的研究對象是公司的生產跟製程部門，我要請他們提供各項數值，像是碳排放。可是我如果今天去業務，我是要去面對客戶，跟工廠催東西出來，所以專業是不一樣的。」

長此以往，這會影響企業的員工滿意度和留任率，頻繁的職務調動阻礙了專業分工的發展，削弱了企業的運營效率和專業水準，並帶來更高的管理和人力成本。

（三）決策集中，難創新

在企業治理的過程中，董事長與執行層之間的權責不明和缺乏專業分工，往往會造成一系列管理困境。

當家族事業管理者權力過度集中又不重視流程，將更多的責任和壓力轉嫁給執行團隊。這種情況導致了權責不對等，管理階層面對外部稽核和內部操作時，常常感到無力。當問題出現時，執行基層人員必須為不符合規範的行為負責，卻無法控制董事長的決策，這使得他們成為企業運營中的「替罪羔羊」。

「對董事長來說，有沒有按照流程並不那麼重要，是我們執行經辦跟基金會執行長非常在意流程，因為這些事情做了，會有公司稽核來查，我們是不是符合流程啊。今天如果不符合流程，就是我們要寫檢討報告，反而不是董事長，稽核不會要求董事長寫檢討報告。」

「如果依照一般的採購法，公司採購流程來說，這個（捐贈平板）是不合法的，因為應該要先提出我們的需求，公告，然後有人來投標，要有一個遴選的流程。先提需求公告，然後邀請廠商來報告，應該是這樣找過來，而不是直接找一個國小校長，所以這個流程是有瑕疵的，因為時間很趕，執行的時候都省略掉了。」

經辦人員面臨兩難局面：一方面他們必須遵循高層決策，另一方面又需要處理稽核要求的規範遵循問題。缺乏流程管理規範，導致企業容易陷入無序脫

序。儘管高層管理者可以在短期內取得目標成果，但長期而言，卻會影響企業的合規性與可持續發展。對於稽核部門來說，當他們進行內部審查時，會發現這些流程的漏洞和不合規行為，從而要求執行人員進行檢討，從治理風險的角度來看，增加了企業運營的不確定性與法律風險。

當董事長忽視行政流程並將責任推卸給執行團隊時，企業的文化往往變得極為集權化，管理權力高度集中，執行者難以發揮自主性，形成下層對上層無法發聲的局面。這不僅影響了企業內部的創新與決策多元化，還可能讓員工感到自己無法對企業運營負責，進而降低工作當責性。

「這些企業家族成員，他們會有自己的想法，他會先告訴這些比較親近的長官『我想要這樣做，但是我不知道怎麼做到，所以請你跟你下面的人想辦法。』然後，就是流程簡報，團隊去想辦法，準備好了再來報告。我們在準備報告的過程中，可能會發現困難點，我們會盡量把那個困難點呈現出來，如果要做到這件事情的話，該怎麼做比較好，這就是我們的任務：幫主管分析他的想法，看外面的企業是怎麼做的...」

「我們可以參考誰，然後幫主管想一個初步方案，再拿去給那個家族成員主管高層看，如果他不要就拿掉，有一些就保留。所以從一開始，我們就沒有自己的想法，我們只是在幫主管實現他的方案而已，所以家族企業常見的問題就是少有創新，很少有員工發揮的舞台，很少有跟企業不同的想法。」

「那個董事會就變成只是一個流程而已，因為那是金管會要求你一定要開，錄影的時候全部都照稿，所有的實話都是錄影結束後才能講。」

家族企業的最大特點之一就是權力的集中，許多創意或改進的方案在未經家族成員認可的情況下就會被剔除，這會導致企業缺乏足夠的創新動力。這樣的中央集權的決策模式讓家族成員的意見幾乎無可挑戰，這對員工來說是一種巨大限制。

再者，由於權力高度集中，董事長或家族成員可能會對改變現狀產生抵觸，認為當前的經營模式能夠保障企業的穩定發展，因此不願意冒險推動改

革，這會讓企業在競爭中陷入保守的思維模式，缺乏對創新技術、當責管理與藍海市場的探索。更重要的是，當企業一直缺乏外部視角或專業知識的參與，員工或主管提出新方案時，往往無法充分得到重視，因為這些想法可能不符合家族成員的既定觀點或利益，造成創新能力與意願幾乎喪失。

由於高度集中的權力結構和家族成員的主導地位，員工的發言權和決策空間通常十分有限。為了執行高層已經決定的方案，而非自主思考與推陳出新。這種環境下，員工的價值難以被充分發揮，成就感也會逐漸降低。

缺乏有效的內部溝通和開放的創新環境，企業很難適應市場的變化，無法在競爭中保持優勢。而這些內部資訊與企業文化是無法透過董事會的監督與審計單位被看見與查核，如果家族內部發生權力更迭，或是創始人退居二線，這樣的家族企業可能會面臨繼承問題，由於企業的決策權過度集中在家族成員手中，當權力交接時，容易引發內部的爭議與混亂，每次家族成員接班就會經歷一次混亂，歷史殷鑑不遠，比比皆是，更遑論企業的永續經營。

當家族企業仍然停留在傳統的運營方式，容易導致企業逐漸被市場邊緣化，企業應該建立更加清晰的治理結構，企業文化也應該向更透明和創新的方向發展，並在每一個決策層級強化責任和流程的對應關係。否則，即使資本雄厚足以堪負虧損與人事替換，也無法真正的達成永續治理。一個善盡社會責任與遵守道德倫理的企業，除了為企業帶來更多商業效益，也能夠為企業實踐永續價值，達成企業與社會的雙贏。

第五章 結論



壹、企業漂綠，是漂什麼「綠」？

隨著氣候變遷、資源枯竭、社會不公等問題的日益加劇，ESG 不僅僅是附加的品牌價值，而是企業長期可持續發展的關鍵。這也使得投資人、消費者和監管機構越來越重視 ESG 表現，逐漸成為評估企業價值的新指標。

當得獎成為提升企業形象的重要途徑，一些企業為了獲得「綠色認證」，可能僅是採取表面措施而非真正落實，企業的永續成就經常是以短期的、火花式的、不永續的綠色項目來達成，或僅是「合規」就給予企業獎勵，容易讓企業產生「只要符合基本門檻即可」的錯誤認知，這些「打假球」行為確實引起了外界對 ESG 真實性的質疑，但並不意味著 ESG 本身無意義，而是需要更有效的監管和機制來避免這種現象。

綠色產品的定義因產品性質和市場需求而異，而現有的法規對於綠色產品的標準並不完全一致，這使企業在推出綠色產品時面臨灰色地帶。有些企業真心投入資源來改善產品的環保屬性，另一方面，有些企業卻可能藉此進行漂綠（Greenwashing），將自身品牌包裝成「環保」形象，卻未真正實現環境友好或可持續的承諾。對於「綠色產品」的定義，在本研究採訪過程中，得到許多不同的答案。對於製程工程師來說，大幅度減碳的電子閱讀器已屬於「合規」，但對於企業行銷來說，將電子產品最耗電、是重要的功能背光模組刪除，宣稱其為綠色產品，是一種既非技術創新也沒有市場競爭力的商品，這令人不禁要進一步思考什麼才是「真綠」？如同電動車、再生紙是否為綠色產品？

群創致力提升節水績效，群創製程水回收率平均高達 96.2% 面板業之冠⁹⁵，透過生物、薄膜、樹脂及活性碳等水回收處理技術，將廢水轉化成為超純水，再回供製程端使用，有效降低單位基板面積的自來水用量高達 66%（2017 年至 2020 年），廠務可回收水量達 1.7 萬 噸/天。上述所知，製程水回收率平均高達 96.2%，但是加了多少化學材料呢？消耗多少電力能源？對環境影響多大？

避免漂綠問題，政府、企業及消費者都需加強對綠色產品的認識和管控，除了政府應推出更具體、嚴格的綠色產品定義和認證標準之外，政府更有責任帶頭規範「永續管理師」的認證，避免市場標準不一、定價各異的永續課程氾濫，每個行業類別的永續部門執行業務，也應當有所區別，除了國際規範的框架之外，也應當對於永續價值進行排序，減碳優先還是廢污水處理優先？偏鄉學校的營養午餐之於企業永續經營發展關聯為何？政府應加強對企業 ESG 相關行為進行監管，建立更清晰的標準和評估機制，並推動透明的數據披露。例如，建立 ESG 資料庫，要求企業公開其環境、社會及治理的具體數據，並且要求每年審查更新。

永續生態系概念的提出，不僅只是價值主張的重新洗牌，技術創新是一條關鍵途徑，創新能帶來市場的破口，然而，以永續生態系的概念進行的產業轉型，讓製造業試圖將產品觸角伸展到智慧應用領域，卻很難說是成功的，當 ESG 策略與傳統的營運指標存在矛盾時，是否有資格宣稱自己是永續生態系領頭羊，是個巨大的問號。

臺灣證券交易所統計，已於公開資訊觀測站申報 2016 年度企業社會責任報告書之上市櫃公司共 355 家，其中包括「上市公司編製與申報企業社會責任

⁹⁵ 侯冠州（2021 年 8 月 2 日）。〈管理系統、節水技術奏效，群創製程水回收率高達 96.2%〉。科技新報。<https://technews.tw/2021/08/02/innolux-water-2/>。2024 年 11 月 2 日檢
索

報告書作業辦法」規定之食品、化工、金融產業以及股本達台幣 100 億元以上者，雖然已有一定數量的公司發佈企業社會責任報告書，但是報告書內容之揭露品質亦有持續提升之必要。

企業更需要從內部進行組織文化的變革，將 ESG 整合到經營策略中，透過倡議股東行動主義，確立企業的永續目標。永續生態系概念的提出，不僅只是價值主張的重新洗牌，技術創新是一條關鍵途徑，創新能帶來市場的破口點，對於產業供應鏈也發生翻天覆地的改變，許多消費者願意支付更高的價格購買符合 ESG 標準的產品，希望大眾透過由下而上的市場效應與政策制定，逐步推動永續的善循環。

貳、公司治理是 ESG 成功的關鍵

「股東行動主義」係指公司股東，不論是機構投資人等大型投資人或是一般小股東，應該採取積極參與公司之治理與監督方式，而非消極及輕易的拋售股票或只求短期資本利得之價差。「股東行動主義」的根本目的是確保公司決策符合股東和其他利害關係人的利益，而 ESG 則提供了企業追求永續價值的新框架。ESG 強調利害關係人的利益，股東行動主義則提供了實現這一目標的具體手段。

實踐股東行動主義，最直接的作法就是鼓勵投資者監督公司管理者，讓投資人與管理者間的溝通管道保持暢通。健康的公司治理應該落實利害關係人議和與問卷調查（survey），在股東大會上，股東也可以透過投票表達意見，支持或反對公司的提案與決策，公司管理層與股東對某些政策的看法產生嚴重分歧時，代理權爭奪是一種更激進的行動，股東可以推舉自己的董事候選人，試圖改變公司決策方向。

家族企業的特殊型態與體質，經常使得股東行動主義難以真正實踐。在臺灣的公司治理中，「在地化」的重要性不可忽視，歐盟對董事會成員的性別與

種族多元性提出具體要求，要求一定比例的女性董事，以提升決策過程的多元性和代表性。利益固然良善，但是移植到臺灣企業的治理實務上，往往有種「隔靴搔癢」、「沒對上焦」的感慨。

這並非性別議題不重要，正好相反，董事會性別多元對於公司治理與企業決策是有一定程度的影響力，但正因為董事會拔擢的機制缺乏透明化、責任與專業更需要進一步釐清，而不至於讓「性別」成為聊備一格的裝飾，難以發揮功效。更具體來說，臺灣的公司治理還沒有真正到性別議題的層次上，更重要的是強化「董事」的職責。

董事會成員選拔透明化、強化獨立董事制度、增加責任機制和專業多元化，是提升臺灣公司治理效能的關鍵，董事會設置不僅僅是模仿國際法規，而是要根據臺灣企業的實際情況，設計適合的選拔、監督和問責機制。

本研究個案更顯著發現：家族企業的董事會成員多數為家族成員或親近人士，難以產生多元觀點的討論與策略，決策往往受到單一觀點的影響，缺乏外部監督和有效的挑戰機制。此外，家族成員通常擁有公司主要股權，家族治理和企業發展之間的平衡成為一大難題，家族企業董事會的成員選拔和管理權通常掌握在家族手中，人事安排更多依賴親屬私交，而非專業能力，導致企業失去具備專業知識的領導層，在面對市場挑戰與變化時，難以做出專業的應對。

家族企業經常帶有濃厚的家族文化，成員之間存在深厚的信任與情感聯繫，這在企業治理上可能會和現代公司治理的專業性、客觀性發生衝突，這使得治理透明度下降，造成非專業決策的機會驟增，另外，家族企業的股權高度集中於家族成員，董事會成員往往有強烈的控制意願，不願放棄決策權力，容易造成外部董事難以善盡監督職責。

當企業董事會決策偏向家族利益而非公司整體利益，不僅可能傷害公司小股東的權益，對於長期的 ESG 戰略的擬定，更可能受個人的偏好影響，由於家族企業的股權高度集中，外部投資者處於弱勢地位，董事會也難以產生實質性的制衡效果。

許多企業引入具備專業知識且無家族關係的獨立董事，來提升家族企業董事會的專業性，形成對家族成員的有效制衡，減少家族成員在董事會中權力過度集中的問題。金管會主委黃天牧指出，自 2002 年起，證券暨期貨市場發展基金會就建置了「獨立董事人才資料庫」，將符合國內獨立董事資格條件的人選，彙整其學經歷等背景資料納入資料庫，供上市（櫃）公司遴聘獨立董事免費查詢參考。⁹⁶

或者邀請第三方評估機構進行背景調查和專業能力評估，並公開候選人的背景資料，讓其他股東了解選拔的透明性，減少家族內部的偏私問題。

為了鼓勵公司落實連結高階薪酬與 ESG 績效制度，金管會在 2023 年永續發展行動法案中宣布將在最新的公司治理評鑑中納入此項標準，透過提升加薪或發放額外獎金，鼓勵企業高階主管在決策過程中融入對永續發展的考量。根據經濟政策研究中心（CEPR）的最新研究指出，2021 年在遍布全球的 1,600 多家公司中，已經有 38% 採用 ESG 與高階薪酬連結制度。⁹⁷

但是，高階薪酬連結 ESG 的制度伴隨而來的問題，有些股東關注短期財務回報，有些股東則關注長期的 ESG 表現，依然可能導致過度關注短期績效而忽視長期目標。

台積電（TSMC）的治理模式被廣泛認為是全球企業治理的典範，不僅體現在技術領先和市場占有率上，也在於其股權分散的管理結構。股權分散意味著決策權力分佈在董事會和高層管理團隊中，有效減少因個人利益或短期導向造成的錯誤決策風險。台積電的股權分散同時吸引了全球多元化的投資者，國

⁹⁶ 陳琮勛（2023 年 11 月 22 日）。〈獨立董事和董事，哪裡不一樣？為何金管會要剷除萬年獨董〉。商業周刊。<https://www.businessweekly.com.tw/focus/blog/3013966>。2024 年 11 月 1 日檢索

⁹⁷ TEJ 資料庫（2023 年 6 月 1 日）。〈2023 最新公司治理評鑑指標：連結 ESG 績效與高階薪酬〉。<https://www.tejwin.com/insight/2023-%E6%9C%80%E6%96%B0%E5%85%AC%E5%8F%B8%E6%B2%BB%E7%90%86%E8%A9%95%E9%91%91%E6%8C%87%E6%A8%99/>。2024 年 11 月 1 日檢索

際投資者的參與提升了台積電的全球影響力和資本流動性。股權分散並非只是一種所有權結構，更是一種能驅動企業持續創新和穩健發展的治理哲學，台積電正是公司治理的優良典範。



參、有起步比什麼都不做好

「不要把嬰兒和洗澡水倒掉」Don't throw the baby out with the bathwater，這句話非常生動描述當前企業推動 ESG 與漂綠之間的情境與關係，ESG 為良善社會奠定基礎、為永續企業立下標竿，如果因為部分企業的表面化行為或推動過程中的缺陷，認為它只是表面功夫或「打假球」，就否定 ESG 的整體價值，就像是將嬰兒和洗澡水一起倒掉一樣可惜。ESG 需要企業的持續投入、政府的有效監管和消費者的理解支持，當 ESG 漸成趨勢，無論這些努力是否完美，至少邁出了一步就比原地踏步或完全忽視環境問題、社會責任、公司治理來得更好。或許我們不該期待有完美的制度，可以立刻解決一切問題，而是逐步地在永續的道路上懷抱希望、彎曲前行。

本研究聚焦於單一電子業上市公司，研究結果可能受限於個案的特殊性，未必能完全符合其他產業的現狀。此外，訪談資料可能因受訪者的主觀性而產生偏差，期許未來更多研究，相互交叉驗證，更能豐富企業執行 ESG 的發展樣貌。

參考文獻



中文

(一) 專書著作

Ron Adner (隆·艾德納) 著, *Winning the Right Game: How to Disrupt, Defend, and Deliver in a Changing World*。黃庭敏譯 (2022) 《生態系競爭策略：重新定義價值結構，在轉型中辨識正確的賽局，掌握策略工具，贏得先機》。台北：天下雜誌

王定宇 (2005)。《公司與企業法治》。台北：元照出版公司。

楊敏華 (2004)。《企業與法律 公司治理之監事制度研究》。社團法人中華公司治理協會出版。

(二) 學位論文

石淳碧 (2023)。《ESG 與企業品牌形象關係之探討》。義守大學管理學院管理研究所。碩士論文。

吳佳穎 (2023)。《ESG 與企業韌性之關聯性研究》。國立臺灣師範大學管理學院管理研究所。碩士論文。

吳采宸 (2020)。《利害關係人鑑別對公益投資社會報酬率分析：(SROI)之效應研究》。國立政治大學企業管理研究所。碩士論文。

巫政儀 (2022)。《探討負面事件對履行 ESG 企業之影響》。國立臺中科技大學財務金融研究所。碩士論文。

張英琪 (2024)。《企業利害關係人 ESG 訊息溝通與決策實踐研究：案例比較分析》。國立政治大學傳播研究所。碩士論文。

黃友賢 (2019)。《家族企業與肥貓公司》。國立高雄科技大學。碩士論文。

蘇昱文 (2023)。《家族企業所面臨的財務限制與其公司績效 - 以 ESG 表現為調節效果》國立成功大學財務金融研究所。碩士論文。



(三) 報紙資料

王玉樹（2024 年 3 月 21 日）。〈王美花轉任金融業獨董「權力可大了」部長級給薪上看千萬〉。中國時報。

<https://tw.news.yahoo.com/%E7%8E%8B%E7%BE%8E%E8%8A%B1%E8%BD%89%E4%BB%BB%E9%87%91%E8%9E%8D%E6%A5%AD%E7%8D%A8%E8%91%A3-%E6%AC%8A%E5%8A%9B%E5%8F%AF%E5%A4%A7%E4%BA%86-%E9%83%A8%E9%95%B7%E7%B4%9A%E7%B5%A6%E8%96%AA%E4%B8%8A%E7%9C%8B%E5%8D%83%E8%90%AC-134743451.html>

李孟珊（2024 年 3 月 21 日）。〈全球將增 1,400 萬「綠領」職缺 主要需 3 大類人才〉。經濟日報倡議家。

<https://ubrand.udn.com/ubrand/story/123643/7843797>

林宜萱整理（2024 年 10 月 15 日）。〈臺灣進入碳有價時代！碳費、碳稅、碳交易是什麼 為何臺灣碳費比日韓貴？〉。經濟日報。

<https://money.udn.com/money/story/7307/8293413>

袁顥庭（2024 年 3 月 15 日）。〈面板廠裁員一波接一波 ○○：依法資遣〉。經濟日報。<https://www.ctee.com.tw/news/20240315701489-430502>

袁顥庭（2024 年 8 月 3 日）。〈新品良率低 ○○虧損擴大〉，工商日報。

<https://www.ctee.com.tw/news/20240803700162-439901>

郭靜芝（2024 年 4 月 23 日）。〈股東行動主義年 小股東權益新盼望〉，工商時報。<https://www.ctee.com.tw/news/20240423700784-431201>

(四) 網路媒體資料

BBC 中文網（2022 年 11 月 1 日）。〈聯合國氣候變化大會：什麼是「漂綠」？怎樣才能識別它？〉。<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/world-63467140>

BSI 英國標準協會〈社會價值評估與下一步 從分歧到整合的標準化之路〉。<https://www.bsigroup.com/LocalFiles/zh-tw/e-news/No156/social-value-report.pdf>

Combogic Tech. 櫛構科技（2023）。〈漂綠懶人包〉什麼是漂綠？如何避免漂綠？企業六大漂綠行為一次看〉。

<https://esg.businesstoday.com.tw/article/category/180687/post/202309180014>

PwC Taiwan (2023 年 3 月 30 日)。〈ESG 是什麼？為什麼企業要重視？解密企業淨零轉型重要關鍵〉。 <https://www.pwc.tw/zh/topics/trends/what-is-esg.html>

PwC Taiwan (2023 年 6 月 23 日)。〈綠色金融是什麼？看金融業如何推動 ESG 發展〉。 <https://www.pwc.tw/zh/topics/trends/what-is-green-finance.html>

RBA。 <https://www.responsiblebusiness.org/about/members/>

TEJ 資料庫 (2023 年 6 月 1 日)。〈2023 最新公司治理評鑑指標：連結 ESG 績效與高階薪酬〉。 <https://www.tejwin.com/insight/2023-%E6%9C%80%E6%96%B0%E5%85%AC%E5%8F%B8%E6%B2%BB%E7%90%86%E8%A9%95%E9%91%91%E6%8C%87%E6%A8%99/>

TEJ 資料庫 (2024 年 2 月 1 日)。〈2024 獨立董事新法上路：門檻提高將帶來什麼影響？〉。
<https://www.tejwin.com/insight/2024%E7%8D%A8%E7%AB%8B%E8%91%A3%E4%BA%8B%E6%96%B0%E6%B3%95%E4%B8%8A%E8%B7%AF/>

WBCSD、Datamaran，編譯：艾齊 (2021 年 8 月 26 日)。〈22 招有效改善企業「重大性議題評估」〉。CSRone 永續智庫。 <https://csrone.com/topics/7048>

今周刊編輯團隊 (2020 年 9 月 16 日)。〈1000 天的煎熬！為何一封「不尋常」信函，讓長榮海運被外資列為「投資黑名單」，歷經 3 年才「洗白」？〉。《今周刊》網站。

<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/80408/post/202009160012/>

今周刊編輯團隊 (2021 年 4 月 15 日)。〈去年虧逾 14 億、董事酬金 500 萬元一樣入袋！國喬、宏達電、友達...都入肥貓榜，上市 183 家公司虧損仍發董事酬金〉。《今周刊》。

<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/183008/post/202404150012/>

今周刊編輯團隊 (2021 年 7 月 14 日)。〈台塑的難題〉歐盟碳關稅即將啟動，臺灣排碳第一大戶卻轉型牛步...臺灣石化業何時踏出不落後國際的第一步？〉。《今周刊》第 1282 期。

<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/183016/post/202107140044/>

今周刊 ESG 永續臺灣。 <https://esg.businesstoday.com.tw>

王志仁 (2008 年 8 月 20 日)。〈賺錢行善 vs. 行善賺錢〉。《經理人》。

<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/1372>

王茜穎編譯（2023 年 10 月 17 日）。〈從漂綠到噤綠，為何愈來愈多企業不願公開淨零、永續 ESG 目標？〉。天下@CSR。 <https://csr.cw.com.tw/article/43377>

台達化學工業股份有限公司。〈CSR 報告書〉。 <https://www.ttc.com.tw/zh-tw/dirCSRnew/frmMajorTopics.aspx>

史萬 JC de Swaan（2017 年 10 月 8 日）。〈日本仰賴股東行動主義改善經濟〉。《哈佛商業評論》中文版。 <https://www.hbrtaiwan.com/article/17461/japan-is-counting-on-shareholder-activism-to-improve-its-economy>

安侯建業通訊（2018 年 8 月號）。〈取之於社會的企業以 SROI 分析用於社會的價值〉。第 139 期。
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tw/pdf/2018/08/201808-kpmg-monthly.pdf>

何可妍（2024 年 3 月 15 日）。〈資深處長也難逃！國內面板大廠爆「半年裁員 300 人」公司回應了〉。TVBS 新聞網。 <https://news.tvbs.com.tw/life/2425023>

江欣盈（2023 年 10 月 24 日）。〈不只是淨灘更要守護海洋生態！永豐金響應還海行動，為永續海洋貢獻心力〉。《今周刊》。
<https://esg.businessstoday.com.tw/article/category/221167/>

行政院新聞傳播處（2022 年 3 月 4 日）。〈移工留才久用方案〉。
<https://www.ey.gov.tw/Page/5A8A0CB5B41DA11E/bad691ec-b013-4a38-9e35-92d2eff33623>

何勝泉（2024 年 5 月 6 日）。〈淺談社會投資報酬率（SROI）用於政府施政及社會影響力評估〉。 <https://moda.gov.tw/press/multimedia/blog/12618>

金融監督管理委員會（2024 年 2 月 22 日）。〈公司治理 3.0-永續發展藍圖〉。
<https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=992&parentpath=0,8,882,884>

李易云（2024 年 5 月 16 日）。〈高物價、通膨影響環保行動？研究顯示消費者願為永續商品多付 9.7% 價格〉。《DailyView 網路溫度計》。
<https://dailyview.tw/popular/detail/26391>

李采洪、鄭呈皇（2005 年 11 月 10 日）。〈焦家小王子 7 年虧 110 億的教訓〉。《商業周刊》第 938 期。
<https://www.businessweekly.com.tw/Archive/Article?StrId=21423&rf>

周加恩（2023 年 4 月 6 日）。〈撰寫「永續報告書」之前，一定要先搞懂的「SROI」〉。ETToday 永續雲。<https://esg.ettoday.net/news/2473450>

林士傑（2024 年 7 月 15 日）。〈企業要業績、實質減碳還要顧形象！防漂綠，金融業應強化盡職調查：一次看歐美日防漂綠措施〉。《今周刊》。
<https://esg.businesstoday.com.tw/article/category/190807/post/202407150023>

林羿成（2021 年 1 月 4 日）。〈影響力投資：你投資的每一分錢如何改變世界？〉。《今周刊》。
<https://esg.businesstoday.com.tw/article/category/180688/post/202101040037>

林韋伶（2023 年 11 月 25 日）。〈2023 金博會〉ATM 也會抓車手！發現可疑人物會主動拖延時間、聯繫警察「每月成功抓 1 人」〉。《今周刊》。
<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/183017/post/202311250003/>

林韋伶（2024 年 1 月 31 日）。〈《巧連智月刊》停刊 4 版本賣光，再來孩子看什麼？聽故事學常規+練英文...5 千本電子童書也能不傷眼〉。《今周刊》。
<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/183030/post/202401310024/>

邱韞蓁編譯（2022 年 7 月 22 日）。〈ESG 投資成顯學！但為何經濟學人說，這三個字救不了地球？〉。《商業周刊》。
<https://www.businessweekly.com.tw/carbon-reduction/blog/3010272>

侯冠州（2021 年 8 月 2 日）。〈管理系統、節水技術奏效，群創製程水回收率高達 96.2%〉。科技新報。<https://technews.tw/2021/08/02/innolux-water-2/>

夏傳位（2000 年 4 月 1 日）。〈向善提升或為名沈淪？—企業經營基金會〉。《天下雜誌》第 227 期。<https://www.cw.com.tw/article/5106781>

荒野保護協會（2021 年 6 月 4 日）。〈反思淨灘熱潮——走向智慧淨灘，別讓淨灘越淨越髒〉。公益交流站 NPOTst。<https://npost.tw/archives/61695>

財團法人日月光環保永續基金會。<https://www.asepsfund.org.tw/>

商業周刊（2023 年 7 月 25 日）。〈不減碳就沒訂單！資誠助企業實現永續數位雙軌轉型〉。<https://www.businessweekly.com.tw/focus/indep/1003557>

國家發展委員會。〈臺灣 2050 淨零排放路徑及策略總說明〉。
https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=DEE68AAD8B38BD76

郭靜蓉（2024 年 8 月 1 日）。〈市況未見改善 〇〇連虧 8 季〉。DigiTimes。
https://www.digitimes.com.tw/tech/dt/n/shwnws.asp?id=0000698721_UL96YFBV3URIWA02X10Q

彭子珊（2016）。〈SROI 算出你的愛心值多少〉。天下@CSR 網站。
<https://csr.cw.com.tw/article/38444>

黃正忠、侯家楷。〈五個準則引領企業基金會成為社會創新的推手〉。PwC Taiwan。
<https://kpmg.com/tw/zh/home/insights/2020/08/tw-five-guidelines-of-social-innovation.html>

黃泓瑜（2024 年 10 月 24 日）。〈國內碳權價 2500 元起，交易平台即日正式啟動〉。《遠見雜誌》。
<https://esg.gvm.com.tw/article/71465>

黃婷容（2024 年 4 月 2 日）。〈【2024 最新】一次看懂 ESG 必懂關鍵概念：GRI、SASB、TCFD、TNFD...與人權有關的 TIFD 即將上路！〉。《今周刊》。
<https://esg.businesstoday.com.tw/article/category/190807/post/202404020014>

黃維萱（2021 年 6 月 8 日）。〈淨灘垃圾永遠撿不完？RE-THINK 黃之揚：回歸生活才是解決問題的開始〉。社企流。
<https://www.seinsights.asia/article/7929>

鉅亨網（2024 年 4 月 22 日）。〈Wintel 聯盟興衰啟示錄：微軟幸好有納德拉，英特爾拒絕了賈伯斯〉。
<https://hao.cnyes.com/post/81692>

綠色公民行動聯盟、台灣氣候行動網絡研究中心（2024 年 5 月）。〈打造反漂綠生態系：2024 企業永續追蹤報告〉。綠色公民行動聯盟記者會聲明稿。
<https://gcaa.org.tw/10468/>

綠色和平（2023）。〈什麼是巴黎協定？全球氣候協議通過 8 年 控制升溫 1.5 度成效如何？〉。GreenPeace 綠色和平。
<https://www.greenpeace.org/hongkong/issues/climate/update/40157/>

劉俞青（2021 年 3 月 24 日）。〈大同林郭治理荒謬劇！本業年虧 8.6 億，卻花 7 億打官司、拼廣宣...只為保住個人經營權〉。《今周刊》。
<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/183016/post/202103240011/>

劉苑杉（2021 年 11 月 1 日）。〈移工的定義是什麼？在臺灣，外勞和移工有什麼差異？〉。天下雜誌獨立評論。
<https://opinion.cw.com.tw/blog/profile/31/article/11554>

盧佳柔（2024 年 8 月 1 日）。〈【面板廠轉型記】產能過剩虧損陰影揮不去 面板廠闖新藍海殺出血路〉。《鏡週刊》。

<https://www.mirrormedia.mg/story/20240613ind007>

鴻海科技集團。〈利害關係人關注性議題問卷調查〉。

<https://www.honhai.com/zh-tw/CSR/csr-survey>

簡永達（2020 年 10 月 21 日）。〈國際品牌商力推移工「零付費」改革，臺灣廠商和仲介跟得上嗎？〉。《報導者》。<https://www.twreporter.org/a/migrant-workers-zero-placement-fee>



(五) 研討會資料

李振北（2024 年 8 月 27 日）。編製 ESG 永續報告書的常見盲點及數據追蹤的必要性。發表於反漂綠論壇_打造反漂綠生態系研討會。台北市：台大社科院梁國樹會議廳。

(六) 期刊

李宜樺、吳佳餘、朱恩言（2017）。〈公共服務影響評估工具「社會投資報酬率（SROI）」介紹〉。《國土與公共治理季刊》，5（1），30-41

馬群傑（Chun-Chieh Ma）、莊楚函（Chu-Han Chuang）（2010）。〈企業型非營利組織之社會責任認知研究－以奇美文化基金會為例〉。《政策與人力管理》，5（2），63-110

曾煌均（2017）。〈淺談家族企業之治理〉。《證券暨期貨月刊》，35（9），32-47

英文



Harris, M. (n.d.). (2022). “ESG Should Be Boiled down to One Simple Measure: Emissions, Three Letters That Won’t Save the Planet. ” *The Economist*.
<https://www.economist.com/leaders/2022/07/21/esg-should-be-boiled-down-to-one-simple-measure-emissions>

Makower, J. (2018). “How to Greenwash like a Pro. ” <https://trellis.net/article/how-greenwash-pro/>

Raghunandan & Rajgopal (2024). “Do Socially Responsible Firms Walk the Talk?”, *The Journal of Law and Economics*, 67(4), 767-810.

Stacey, Kiran & Jung-a, Song (2018). “Shareholder Activism Fuels Cultural Shift across Asia Inc. ” . *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/668db980-5f33-11e8-9334-2218e7146b04>

WBCSD & Datamaran (2021). Insights from Real-World Applications of ESG Materiality Assessments. <https://www.wbcd.org/resources/insights-from-real-world-applications-of-esg-materiality-assessments/>

附錄



附錄一、訪談 SROI 學者

訪談主題：SROI 可以解決難以量化的社會影響力難題嗎？

訪談日期：2024 年 8 月 16 日

訪談地點：線上會議

訪談者：胡詠晴

受訪者：SROI 學者柯勇全

胡：您覺得企業在履行 ESG 的 S（社會責任）這個部分有哪一些挑戰？依照您目前的經驗或發現？

柯：對企業來說，是選擇做或不做？考慮做什麼？我常聽到的是在選擇執行社會責任活動時，有些會找不到合適的執行標的。另外，即便企業已經有標的，也很難去呈現企業責任的績效，以及公司為什麼要做這件事情？特別是難以反饋在公司的成長，這個狀況，特別容易發生在整個管理階層換人之後，比如說二代接班了之後，對於企業社會責任的執行項目，執行部門或團隊回答不出績效和原因。

因為很難去呈現，為什麼公司要做這件事情，也很難呈現早期在做社會責任的時候，純粹只是覺得特定對象需要幫助，公司就去做了，團隊就很難去說明反饋在公司的 ESG 或成長上，或者是公司的核心業務上，有什麼樣具體的結合。

目前我聽到的一些問題，就是集中在選擇標的跟呈現這個實施的成效的時候，難以具體的說明決策的原因，也很難去跟公司的宗旨做對焦。



胡：目前臺灣多數企業會使用哪一些方法來衡量社會責任的成效？

柯：過去對於公司的社會責任，比較常用的應該是 b4si，大部分很多公司，還有早期的那個台積電，都用 b4si 這個工具去做衡量，為什麼用這個呢？

因為評估公司的社會責任，大部分都是為了要說明對社會造成什麼貢獻，而 b4si 就提供了一個框架，去呈現做這件事情的這個成效，比如說有多少人參加這件事情會影響到哪些人，因此，b4si 還蠻多公司用來作為衡量的框架。

胡：我知道老師其實是 SROI 的倡議者跟教育者，您認為 SROI 的核心概念是？

柯：當然是重新定義價值，很重要的原因在於企業、社會，對於價值的看法太狹隘了，SROI 倡議就是為了希望世人能夠在決策的時候，將各種所謂的福祉、價值跟環境價值都能夠納入考量，要把它納入決策的一部分，所以他就是他的核心在於重新的去定義讓大家知道這個價值，然後鼓勵大家，應該要透過決策，讓這個公司或組織能夠放大社會的價值，這是他的核心精神。

胡：您認為他這個核心精神可以就是真的做好量化，就是去評估所謂社會影響力這件事嗎？

柯：這個框架應該提供企業去思索營利之外，還要照顧員工，關照消費客戶的認知，及其他相關的利害關係人需求。影響力的評估，就是把這些所有重大利



害關係人都納入考慮，然後希望決策者，對各種價值都應該要給予定義，然後依據公司決策目的收集利害關係人回饋資料，依這些資料做出負責任的決策。也就是說，傳統企業在做決策是用財務指標做決策啊，但是有些經營所造成的社會的外部性、環境的外部性，那些價值其實在企業經營的時候，應該都要納入考慮，不管是正的外部性或負的外部性都要，才能夠做出正確的決策，SROI當然就是一個完整的方法論，讓企業可以利用各種影響力資訊來決策。

疫情之後不是做了什麼旅遊補助，本意是為了幫助旅遊業，疫情結束之後，因為，沒有了政府補助，旅客反而覺得國旅太貴了，這樣反而沒有那個達到幫助旅遊業的效果。

如果，企業或組織沒有去衡量，我們就不知道我們做對了沒？如果沒有效果，就把資源白白浪費了，沒有辦法將有限的資源，效果最大化。

公司沒有決策的準則，就會不知道你做對還做錯，就會像瞎子摸象一樣在做公益。

SROI 重點在於建構一個影響力框架，至於社會投報率的比例大小，只有對公司自己有意義，對別人都沒有意義，因為社會投資報酬率多少，就像公司在做 KPI 做指標一樣，一定是比自己更好，對外人來講，一比幾都是沒意義的。

胡：只有永續報告書，做不到嗎？

柯：各種不同面向、不同利害關係人取捨的決策工具，只要你的工具有資訊、有數據讓你去做決策跟評估，你才有辦法改善你的決策，單純報告書這是做不

到的。永續報告給別人看，但是我從來不改變，有沒有意義？這個不是 SROI 的本意。



胡：對我來講，永續報告書不是重點，重點是這個方法：第一，有沒有跟他這個產業特性結合，第二，這個方法能永續嗎？

柯：最早中國信託做台灣第一個棒球隊的 SROI 評估，如果它們可以持續做評估、才可以知道如何放大棒球隊的影響力。只有一個斷面的調查報告，我們不知道持續會發生甚麼事。

這就談到撰寫永續報告的單位，寫出報告是一回事，但，如果可以從每年度的報告結果，來請相關部門調整作法，以放大影響力，這就是很好的作法。

想辦法去改善公司策略，讓體會到負面成果的人變好，這就需要每年進行評估才有意義，而且必須每年設定目標，要讓來利害關係人體會到正向成果提高，負向成果降低，就要去設定每一個衡量指標。企業就要用評估報告對他們的贊助商或利害關係人負責，例如，企業贊助我們公司的路跑活動，不是只有得到空虛曝光而已，而是贊助企業的員工參與了這個活動，它對於你公司的向心力是有提高，外界的信任感提升，這將是較透明、負責的作法。

胡：因為我剛才是我的定義，我覺得好事跟產業特性相關，而且方法可永續。
對老師而言，您認為所謂做得好的 s 是什麼？



柯：符合他的產業特性沒問題，SROI 只是一個方法，這個方法最重要的是回來要幫助你做決策。根據評估結果去發現何處可以改善，並在下一個年度調整作法，這才是有效的運用影響力管理。

不然只有一個報告，並不會讓世界變得更好。SROI 的評估就是要讓你的公益越做越好，不是你有做就好。

胡：為什麼我的前提是定義「跟產業特性相關」，是因為一開始企業在做社會責任的時候，大家都在淨灘跟偏鄉。

柯：大家都在淨灘的原因是因為，第一，公關公司淨灘，大家就跟著去淨灘，因為淨灘最容易做，最不容易出差錯，參與簡單，對公司的成本最低，而且容易量化啊。因為大部分的公益事項只是為了要公司的曝光而已，沒有結合公司的核心和永續目標。如果評估後發現淨灘對自然生態沒有改變，什麼地方都沒有改變，只有公司的曝光有改變，是否公司要做調整？

如果公司要做淨灘蒐集海洋廢棄物，那就要確保海廢跟公司的核心價值相符，如果公司的製品，來自於海廢回收材料，而帶著員工去淨灘，就可以結合公司的核心價值宣揚，也同時促進向心力，這兩個東西結合在一起，就可以很好呈現公司的社會價值是什麼。

胡：所以我想要瞭解這個方法論的出發點，源自於我發現很多企業對於社會責任這一塊是茫然的。



柯：這個還是有前提，早期在做社會責任的時候，大家就是各自做啊。因為 ESG 開始之後，要求跟核心業務結合，要怎麼跟核心業務結合就沒譜了，你做完之後，結果到底跟核心業務有什麼樣的連結？所以用 SROI 計算就有兩個利害關係人，你就可以從這些利害關係人得到的改變過程當中去慢慢的去了解，你應該做什麼、創造什麼東西，這個就是 SROI 的精髓。

胡：所以您認為 SROI 有幫助企業去找到這個產業特性相關的社會責任嗎？

柯：找到產業相關的社會責任，我覺得不是 SROI 的本質，他可以幫你衡量，比如說像我們現在在做那個 sdg impact，公司產業鏈上面可能有辦法永續，或者是可能會破壞環境的部分嘛。如果從這個角度去對焦，你就會更清楚知道哪一些東西跟你的核心業務相關，因為只要在你的產業鏈上都跟核心業務相關。我們看這些早期在分析重大性議題的時候，是看利害關係人重不重視，但你們就自己挑自己的議題做了，對不對？大部分我們都是用公司決策這個，比如說供應要求我要零工安事件，所以我的供應鏈認為工安事件是重大，我們自己評估的時候，也覺得他是重大性議題。但是你的利害關係人重視什麼？你的員工重視的是什麼？你們不一定有查，他可能重視的是薪水，她重視的可能是休假，他重視的可能你不知道，你也沒有去調查的話就沒有。重大性議題分析，照理說不是應該發問卷嗎？所謂問卷的發放方法也很詭異，我們這個工廠工作安全或什麼，對你來講最重要的是什麼？安全的工作環境，還是不要加班？我舉個例子，我去輔導醫院，照理說他的重要利害關係人，是病人，對不對？



議和這些病人，他用一個方法叫做用首長信箱，基本上這就排除了那些老的、不會用 email 的人，這間醫院對你的病人所造成的是什麼？你就沒有辦法去議和到哪一個是你的重大新議題。假設你寫報告書的人職能不夠，你交給外面的顧問公司寫，你交出去給董事會，大家也看不懂，可以就好了。特別是永續轉型的時候，你也不知道從哪裡優先轉型？現在要減碳，我就先來減碳，但是哪一些項目對我的公司是有影響的，永續的風險跟永續的機會在哪邊？其實你不知道哪一個是你的重大議題？大部分的公司都是為了合規，所以大家就先合規再說，所以你就先合規了，對不對？

胡：如果照老師這樣的說法，每個企業要產製它的永續報告書之前，必須都要學會 SROI？

柯：你拿到的是 output data 還是 outcome data 你不知道啊。你的品質未來要 outcome data 還是要 output data？比如五十公頃的有機米好了，五十公頃有機米又代表什麼，這就是了解利害關係人的範圍，假設有機米田區是在你們公司附近，你希望周遭都能夠不要因為你們公司開發導致什麼污染啊，這些都是契作。假設你周遭都是住戶，然後你們的大卡車在那邊進進出出，這一條路全部我來整修，讓大家進出安全的，讓這些長輩住家走出去的時候，不會被你們的那個拖板車撞倒，提供這個服務，讓老人進出都有安全感的話，你們在運輸過程當中，避免造成任何的傷害。你做了這件事情是怎麼造成？什麼改變？你不去量測，你就不曉得你做了 A 為什麼會導致 B 發生？



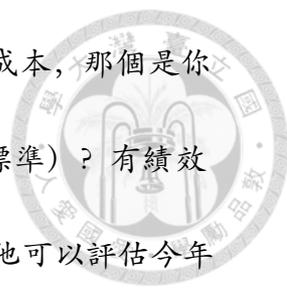
胡：SROI 可以有效的解決無法量化的社會責任的問題嗎？

柯：剛才有提到大部分是可以被量化的，因為我們為了要管理，就是要量化，我們量化就是為了管理，所以既然 SROI 是以管理決策工具著稱，他就一定可以量化。他的方法論是很單純的，然後邏輯是清楚的。SROI 只是為了幫助你的決策，就跟你今天要決定晚餐要吃什麼？你覺得難吃是你的損失，即便今天踩雷踩錯了，你的決策方法就是看開，因為踩錯了，我下一餐再不要吃就好了，你的決策品質很低，反正可逆性很高。但是你今天決策的是我今年要補助給 a，還是要補助給 b，反正每年你都有固定的預算，你就是每年 recycle 一次，可是假設當你要決定這件事要辦不辦的時候，你的決策品質就要很高，你要收集很多 data 來做決策。

胡：請問老師，進行這個過程當中，企業有可能遇到哪一些困難？

柯：學習門檻太高、公司內部不支持，因為大家都覺得委外價格很高，可是委外對你來講是最簡單的，所以就形成一種導入的時候，委外的價錢好高喔，老闆當然就會卻步啊。你要委外寫一本報告，價格就那麼的高（寫報告兩三百萬），但你應該要學會，然後顧問帶著你學會，你才能夠把你的資源做更有效的評估，資源做更有效的運用，你做了十年的淨灘才知道沒用，你應該明年就改成路跑，讓你的員工參與的更多。

你跟我講企業沒誘因，你的企業不會想讓你的永續越做越好嗎？如果不會，那我沒話講。你連方法論都沒有，你每一次都要叫別人幫你寫報告，就跟每一次



參加比賽，你請人家寫報告是一樣的道理，那個不是 SROI 的成本，那個是你參加比賽的成本。你為什麼要花錢去學 14064（溫室氣體盤查標準）？有績效嗎？為什麼你現在不覺得 14064 沒績效，還有人繼續？是因為他可以評估今年我降了多少碳排。

胡：公司為什麼不想培育內部人員去學 SROI？

柯：不想內部人員去學 SROI 很重要的原因是，我培育你，你有可能會走啊。

你們去做領導力、溝通力培育、做文案、學 AI 啊。現在流行，但是學完了之後，有沒有 apply 在你的工作上面，你也不知道啊。為什麼 S 這一塊，老闆開心做就做，但是碳排不行的原因是，我剛剛一開始就已經跟你講了，已經被合規拉高了，但是社會責任的部分，沒有一個政府規定，你一定要做社會公益。

我可以說合規就算是永續，現在臺灣用法規讓各公司抬高啊。當然企業合規本來就是基本的，我們就是強迫你提高。

胡：您覺得 SROI 是否有助於提升公司社會責任形象跟品牌？

柯：可以，我覺得一樣啦，真正的價值還是在於你做什麼？做 SROI 是一個很有公信力的做法，你只要做了的評估，然後得到認證是一個有公信力的價值，不是你自己在那邊喊一喊，哎呀，我做了什麼好事啊。不是只有你自己喊，而是你有方法論，把它講清楚了，你說 SROI 有沒有提升公司的社會責任跟品牌價值，它是方法論真正提升你的社會形象跟品牌價值的不是 SROI，而是你自己公司做的事情。



胡：老師覺得臺灣企業在未來應用如何進一步加強 SROI 的應用？

柯：學習導入納入管理機制。

胡：製造業對於推行 SROI 這方面，您有什麼建議嗎？

柯：真正重點還是公司做決策應該要納入影響力管理的思維啦！因為你不是只有單純的、單一的財務思維。影響力管理的思維是要負責任的去面對你的公司，影響的那些人就是利害關係人，他受到損害，你要把它減緩，就是推行 SROI 最重要的核心，而不是只有評估出來。公司要能夠對這些利害關係人有所回應。

胡：那您認為政府跟社會組織如何支持企業推動 SROI？

柯：政府開始在要求它的輔助的對象應該要提社會影響力，應該要以社會影響力為報告的基礎，所以我覺得蠻好的，強調利害關係人的改變為基礎的時候，大家才會更看重這個價值。目前很多公司，特別是政府，他沒有辦法去面對自己的結果，評估出來不好，他會把評估當成只是為了評估，而不是為了改變，他就完全錯用了 SROI 的精神。

胡：就您目前看的那個企業永續報告書，您覺得能夠忠實呈現公司的永續經營或永續治理的品質嗎？

柯：坦白講，我沒有看太多的永續報告書，我的主要服務不是在幫公司做永續報告書，但是我有看過幾本報告書，像台積電很好，我沒有研究他每一年貢獻和它不同的指標策略上面是不是有調整？如果它每一年都有調整，那他就是真

的做得很好。如果每年揭露，你就知道這個公司確實是一直在前進，它不是用來呈現有沒有永續經營，而是它呈現這個公司在這幾個重大性議題上的成果，對不對？但是他進一步要去揭露在這幾個重要成果裡有沒有持續改善。有個永續長在永續議題上為了要減少廢棄物排放，他不是少丟而已，他是連材料，整個製程都要重改。廢棄物面板回收議題，都是永續問題，但是哪一個是你的風險，哪一個是你的機會，這個真的要那個上面的人有這個認知啦。



附錄二、訪談公司治理顧問



訪談主題：股東行動主義面對家族企業的治理困境

訪談日期：2024 年 9 月 4 日

訪談地點：台北市某咖啡廳

訪談者：胡詠晴

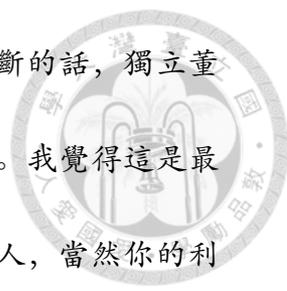
受訪者：公司治理顧問 Jason

胡：在您看來，家族成員在企業管理中，它佔據主導地位會產生哪些利跟弊？

Jason：家族企業的好處就是決策很快。台塑決策很快，溝通方便，可是效率並不是公司治理最重要的目標嘛。所以，我覺得「效率」不應該成為公司治理家族企業的藉口。壞處很多，就是沒有外部牽制。沒有外部牽制，就一定會股東權益極大化，你沒有辦法考慮到利害關係人，其實是公司治理最重要的核心，就是利害關係人，利害關係人就是公司治理。

胡：公司治理跟企業管理有什麼不一樣？

Jason：就是企業管理追求利潤極大化，通常利用管理的手段，希望這個利潤極大化，但公司治理不是，公司治理是利害關係人的綜合利益的極大化，家族企業控制董事會的時候，就是把股東權益極大化，而沒有考慮到其他的利益關係人。比如說員工上下游的供應商，這是最大的問題。所以弊病是：第一，沒有外部單位制衡家族企業，第二，他只為股東權益。制衡家族企業有董事會，就



是董監事或者獨立董事。獨立董事，通常如果你被這個家族壟斷的話，獨立董事就會是自己人，自己人就沒有辦法制衡，制衡就沒辦法做到。我覺得這是最重要的，董事會決定薪酬、員工的福利，然後要照顧利害關係人，當然你的利潤也是很重要的，還有就是指定、管理經理人，這是最重要的。

胡：您覺得臺灣有哪些家族企業的公司治理是好的跟不好的？

Jason：有效率不見得代表是好事，因為效率是為了股東權益極大化。可是股東權益極大化，可能短期會有好處，可是長線就沒有。像台塑就是這樣，台塑就是在塑化業好的時候決策非常快，我很快就就決定了，可是當你碰到轉型的時候，就是因為家族的主持人王文淵，他自己的想法的很堅固，所以他沒有在減碳上做很好的轉型，就發生了現在的困境。

胡：家族企業的公司治理決策過於集中，有可能導致透明度不足影響利益相關者的信任嗎？

Jason：當然，中信金就是這樣。家族企業因為透明度不足，沒有跟董事會誠實報告，這個是家族企業最麻煩的事情。他弟弟開發金（辜仲瑩）也是啊。你看中信金，他被罰這麼多，比如辜仲諒要交保的時候，竟然用中信金的錢去交保金，雖然只有一個晚上而已，不過那就是重大瑕疵啊。辜家其實是家族企業對公司治理最爛的、最鮮明的負面教材。

胡：請問您覺得家族成員，如果不具備專業的管理和永續發展的知識，會不會影響決策的質量？



Jason: 台塑就是超明顯的，為什麼會走到現在的地步？營收萎縮的這麼厲害，就是因為它在減碳上，在 ESG 浪潮來的時候，它沒有跟上或否定溫室效應，請見《今周刊》台塑的大麻煩（第 1282 期）。像奇美實業就好多了，奇美實業因為他是非公開發行公司，奇美在 ESG 的轉型就比台塑成功很多。雖然都是石化業，都是重污染高碳排的產業，可是奇美的轉型就真的比台塑快。奇美是第一個買自願性碳權的，台塑沒有啊。台塑沒有整個這個減碳的計畫，甚至它不願意承認有溫室效應這個事情，當溫室效應已經是世界的法則的時候，你沒有辦法置身其外了，所以你必須要跟這個新規則，照這個新規則走。可是我覺得家族企業色彩太濃，就讓它的眼睛被蒙蔽，然後聽不見，沒有辦法看見這個轉型。我覺得以臺灣大企業來講的公司治理，台積電是一個非常好的例子，就是它非家族的組成在董事會，而且專案經營相對比例的持股非常的低，可是它的公司治理卻相對好，這是很簡單的反例。台積電這樣的組成就很好，它大部分都是在法人手上，也沒有家族色彩，甚至連政府色彩現在都很低了，所以台積電是公司治理很好的典範。

胡：請問您覺得家族企業如果他在決策上相對靈活，然後不受限於外部股東的壓力是否會比較有助於永續發展？

Jason: 是，如果你的領導人跟得上潮流的話，那當然是，如果領導人跟不上潮流的話，那當然不是，所以就取決於個人，而不是於制度。制度色彩濃一點才會有這麼多條條框框的限制或原理原則，這些都是公司治理很重要的要件，可

是家族企業就常常會不顧這些要件，因為我還是握有經營權，所以我不用管理外部或是董事會其他成員的太多意見。



胡：在您看來，什麼樣的公司治理策略最適合家族企業？

Jason：什麼適合？就是家族雖然有佔最絕大的股權，可是在董事會，董事會得票數，或者是董事會成員，可以比它的實際持股或是能控制的持股低很多，我覺得那就可以。臺灣有這樣的例子嗎？我覺得台達電還行啦！因為雖然是鄭家色彩，鮮明的是大股東，不過台達電董事會成員，獨立董事還算蠻盡責的，對利益關係人跟股東的決策都要照顧到。

胡：家族企業的治理結構可能會比較集中，然後決策由少數的家族成員來主導，這種結構在某些情況下，也許比較快速、有效推動永續發展，是否也有可能因為決策過於集中而忽視了多樣化的意見，您同意嗎？您覺得以臺灣的家族企業而言，是否更容易投入資源在永續發展項目中？

Jason：不會，因為經驗法則告訴我，家族掌握的企業通常都比較慢。在 ESG 上，因為領導人都很老，都不願意承認 ESG 是潮流，很慢才會確認這是個潮流。然後他們吸收資訊的壁壘障礙也比較多，因為 ESG 常常變，現在的標準、條件、作法都常常變，所以我懷疑家族企業的領導人能夠這麼快的吸收，在沒有知識壁壘存在的情況下，能夠有這麼這麼有效率的吸收新的知識，我覺得在 ESG 上，家族企業的經營，特別是因為他變化太快了，而且標準一直在演化中，家族企業的風險管理策略有可能比較保守。



胡：您覺得這是否會影響企業的永續發展策略，他會變得更緩慢，保守還是更激進？

Jason：通常是緩慢的。因為家族企業要照顧股東利益，可能是他最大的考量，

ESG 是花錢的事情，通常在初期，成本會比較高。我不覺得家族企業會因為股權集中而往前速度會加快，反而會因為要照顧股東權益，所以會讓這個速度拖慢，因為前期都需要大量的投入，不容易啦。不是說一定不會，機率比較小，這是比較正確的。

胡：現在 ESG 都宣稱他是一個為了維護長期利益的事情，所以跟您剛剛提到，管理者他想要擁有的長期利益，你的看法不就是應該一致嗎？

Jason：我是說股東權益啊，沒有說長期利益，股東權益不等於長期利益，股東權益通常是比較短視的，我每一季的報表都要被看到股權益，所以很難有長期利益，利害關係人的權益才是比較長期的，可是因為利害關係人的權益容易被犧牲，很可能機率比較大，會犧牲短期的利益。

胡：你認為永續報告能夠忠實呈現公司治理的永續經營嗎？

Jason：當然不行啊。為什麼？就是 ESG 的這個條件規範一直在變，你拿五年前的永續報告書跟現在比，其實差很多，以現在的測量工具或是以現在的這個遊戲規則而言，很難去比較準確測量到公司治理的好壞。目前還是比較抽象的概念，比如現在很多公司裡的標準，女性董事成員比例，我不覺得這個 gender issue（性別議題）是一個決定後的利益，這麼重要的變數，我不覺得有太多變



數會決定關係人的長期利益。因為很簡單，公司治理就是要照顧關係人，這有好多個途徑，女性成員比例只占董事會其中一個，譬如薪酬由薪酬委員會決定，這也是一個，所以他有好多的面向，這個面向會一直改變。所以，目前而言，就沒有一個因為公司治理訂立太多的法律規範。基本上，對於公司來說，還是一些道德規範，當然，除了一些特定的產業之外，大部分的產業還是自願性的，除了像臺灣的金控，對你的專業經理人有一定的條件限制，這個是特殊的行業或電信，這些有條件限制，可是這些當然就是受到比較多的公司治理的法律規範，可是並沒不是全部，公司治理都受到法律規範的，通常都是資源性的、支援性的，我覺得就強制性的比較少。

胡：國外引進的這些規範，gender issue 就是其中之一而已，延伸這個問題，您認為好的公司治理，最重要的變因是什麼？

Jason：公司治理最重要的變因，那當然是董事會的組成。董事會，董事能不能發揮效果，因為董事會必須負責去找出這個企業的長期策略方針，然後照顧利益關係人的最大利益嘛。它能不能找對方向、能不能找到你企業的核心能力？然後發揚你的企業核心能力，這個核心能力又可以換得相對應的議價服務，或者是產品的議價。這樣子你可以才可以保持你作為營利單位，保持你的議價，還是很重要的。

胡：延伸一個問題，現在有些企業永續報告書，他們會有重大議題分析，是針對利益關係人去做問卷，您認為這是否可能是一個比較好去解決的方法？萬一公司治理做不好的公司，他們可以透過重大議題分析去理解利害關係人？

Jason：這樣當然是啊。當然是一個途徑，可是是不是最有效的，我不確定，有沒有更有效的，現在好像還沒有。所以問卷，也許是一個方式吧！社會科學問卷本來就是一個很重要的工具，公司治理就是一個社會科學的命題。

附錄三、訪談公司治理顧問



訪談主題：企業型基金會是否可能淪為企業的「漂綠」單位？

訪談日期：2024 年 9 月 4 日

訪談地點：台北市某咖啡廳

訪談者：胡詠晴

受訪者：公司治理顧問 Jason

胡：請問您如何看待企業型基金會在現代社會的角色和影響，他發揮的功能應該是什麼？

Jason：發揮的功能就是公眾利益，公眾利益會有一些成本支出，然後也沒有辦法貢獻股東權益，所以他可能需要另外一個非營利的組織，去做一些不以營利為目的的事情，我覺得這個是最正面的看法。

胡：您覺得基金會在達成永續目標上，有達到它的功能嗎？

Jason：以我來看，現在其實都有限，看不到有具體的成果，我舉不出來具體的成果。通常這種基金會是對外的，不是對內的，基金會沒有辦法管我的董事會啊。

胡：公司可能會把基金會的績效加進報告書，因為他就是基金會最大的亮點。

Jason：我的意思就是說，這跟淨灘是一樣的事情，我也跟基金會一起合作啊。我錢也給他賺啊，那你說淨灘能夠帶多少綠色效應近來很難說嘛。那我就寫在

報告書，這樣就不對，但問題不是基金會跟企業關係的問題，問題是我的產品，而不是企業跟基金會的關係的問題，所以基金會應該獨立啊，他不應該去協助企業做這些有的沒的。



胡：基金會在達成永續目標上有達成什麼功能，您認為沒有嗎？

Jason：看不到就不容易，而且基金會不是常常冠名嗎？比如說台達電基金會，品牌效應會不會到我的公司啊？效益的直接轉移嗎？像台積電文教基金會，他做了很多，比如書法比賽，對我台積電的會有什麼好處嗎？只要是用它的名稱去外面做好事，基本上，對企業形象都是有幫助。怎麼去證明他對企業形象有幫助，你只能用主觀判斷而已。我覺得他是一種集體提升，但我很難量化。

胡：您覺得企業型基金會跟母公司之間的關係應該要如何定位？

Jason：完全獨立就好了，基金會本來就是有一些事情，他會影響到他的股東權益嘛。比如我想舉辦一個書法比賽，如果在台積電的名義來辦的話，會計上不可能是零嘛。

胡：是否有任何外部監督和審計的機制來確保基金會的資金是做合法的使用？

Jason：內政部有法律基本的框架，其他民法、刑法，當然是有初步的規範，特別法應該就是財團法人組織法。

胡：你認為政府和監督機構應該如何加強對企業型基金會的監管，以避免「漂綠」？



Jason: 這個我沒有辦法回答，我不知道現在財團法人漂綠的狀況是不是很嚴重，我沒有收到這種訊息。

胡: 你覺得基金會和企業應該如何協同合作，才能夠既實現企業目標又可以回饋社會?

Jason: 對我的利害關係人有長期利益的，我可能會損害股東權益的，我就會放到基金會去做。像台積電文教基金會在做的事情，長期而言，可能對我的員工招募有幫助。基金會通常會扮演白手套，不管是她保護股權，或者是銷貨，基金會便成你的銷貨渠道之一，可能都會變成白的，這是負面的說法，正面的說法就是我講的社會公益，可是不在營利事業做的事情，基金會的功能就出來了。所以負面的部分，除了股權跟銷貨，還有人事，這些都是。

胡: 那您認為弊多於利嗎?

Jason: 很難說，我覺得有利有弊，可是我沒有辦法說弊多於利，我覺得企業型基金會還是對還是有一些幫助，可是我不覺得那個是 ESG 顯著的加分項目。為什麼? 因為很多企業，我覺得是扣分項目，加分加不多，為什麼一旦你出錢的話，那個扣分扣很大了，因為基金會的目的就是把錢花掉，可是不代表你不能有獲利，這是兩回事。

附錄四、訪談企業型基金會專案管理



訪談主題：企業型基金會是否可能淪為企業的「漂綠」單位？

訪談日期：2024 年 9 月 4 日

訪談地點：台北市某咖啡廳

訪談者：胡詠晴

受訪者：企業型基金會專案管理 Fiona

胡：您覺得家族成員在企業管理中佔據主導地位，會有哪些利弊？

Fiona：如果家族成員清楚自己想要做的事情，然後根據基金會成立的宗旨，有衍生一些他想要做的計畫，我覺得這個家族成員的存在是好的，因為他很明確知道他要做的事情，搭配企業的資源，補助他要在基金會做的計畫。另外，所謂使用企業的資源來支持基金會，是不是合法合規？因為有關係人，如果基金會的董事會成員跟企業的董事會成員是同一群人，或是成員結構很類似的話，就很難避免公司資源被移到基金會使用。公司的其他董事，他們認不認同這個做法？公司的董事會有一些是外部成員，他們同意這樣做事的話，這個資源被拿來基金會，而基金會的董事也都同意這樣使用的話，這個是沒問題的。但是問題在於，董事長他有自己的想法，他並不想要經過董事會同意，所以就叫我們經辦直接執行，我們這些經辦會怕啊，今天萬一被人家投訴，到時候是我們要扛責任的。



再來就是，今年（2024）三月不是有發生兒福聯盟的事件嗎？那時候我就有一點擔心，我們現在做的事情看來都是ok的。比方說，基金會要捐平板，或是捐一筆錢給學校，看來都是合法合規，有寫簽呈，有先在董事會成為議案，董事會通過，那麼這個流程都是正確的。兒福聯盟那個案子也是社工做訪談、寫報告，整個訪談過程都是ok的，就是按照兒福聯盟的制度在執行，可是今天出事，是社工被抓出來，上面高層為社工講什麼，到後來大家都不記得，你只會記得那個社工跟保母是不是有什麼掛勾？實際上，當然是沒有掛鉤，他可能只是按照流程，一步一步把它做完，但是今天出事了，會被妖魔化。所以，如果基金會捐平板，這件事情出事了，經辦人員跟企業基金會的執行長就要被推出來，而董事會不太會需要站在第一線。

因為那個簽呈，我寫完之後，我是經辦，我要簽名，然後要給主管看過才能送，大概是這樣，然後有一些基金會要用印，也是要透過我們這邊寫簽呈。

壞處是今天只要不出事就沒事，但一出事的話牽連太多，因為基金會的成員結構跟董事會成員結構太一致，公司董事長跟基金會董事長是同一個人，或同一家族的人，董事長要做什麼事情，他沒有透過董事會，我們還是要去做，不符合流程的話，我們該怎麼辦？好處就是董事長他想要做的事情，他可以徹底執行，一邊運用企業的資源，也可以透過基金會去接觸到不同的客群，所以他有很多資源可以去運用，因為他覺得這些都是他自己的。對董事長來說，有沒有按照流程並不是那麼重要，是我們第一線執行者跟基金會執行長非常在意流

程，因為這些事情會有公司稽核人員來看我們是不是符合流程啊。今天如果不符合流程，我們就要寫檢討報告，反而不是董事長，稽核他們不會要求董事長寫檢討報告。



胡：您覺得專業分工對於現代企業管理重要嗎？

Fiona：專業分工，我認為是重要的，因為我們進公司工作，除了看重他的專業背景之外，還包含他過去的工作經驗。舉例來說，業務主管有很多關鍵能力是很難被取代的，比方說他跟客戶的關係，還有他的談判跟議價的能力，他在這個位置上，就是因為他這些能力比其他人更突出，所以他才能為公司帶來利潤，如果業務主管被派去做跟他原本不一樣的事情，這個的必要性是什麼？公司為什麼要用一個業務主管去做行銷媒體呢？公司有沒有給這位主管教育訓練？有沒有給他設定的目標？所以我覺得需要有相關背景的人才很重要，部門目標才有比較好的專業呈現，再來就是我覺得如果不重視專業的話，主管跟同仁的學習成本會很高，對企業來說不是好事，因為企業通常會要求員工在短時間內要有產出相對應的成果，可是你又不給他學習時間的話，他就很難給出對應的成果。

有一些公司會用內部輪調，那是因為這個人在這個職位太久，已經久到他的目標無法成長的時候，可以用內部輪調來訓練他，但是在他輪調前，需要有一個銜接期，不是突然斷掉就過去，他要有一個過渡的期間，可能一半還是在做原

本的部門的工作，然後另外一半是做新部門的工作，而且要有人跟他交接，不能說一個禮拜就過去了，所以輪調可以，也要有配套措施。



胡：您看貴公司的專業分工方面，與非家族企業相比，有什麼不一樣？

Fiona：這很難比較，因為我在台塑也是家族企業，台塑的專業分工和組織結構，其實很少幾乎不輪調的，這個部門你一進去之後，可能未來五年、十年都是在這個部門，除非今天有什麼新業務，你才會被安排去另一個部門。所以，台塑企業已經六十年了，他很重視員工的養成，企業今天栽培你，提供你教育訓練，就是要為這個部門做產銷報告、績效分析報告，如果我突然把你抓去做別的工作，等於我的企業折損一個員工，然後新部門還要重新栽培你，你才有辦法累積經驗到一定程度，跟原部門的做事速度、效率是一樣的，所以台塑不會輕易把你調到一個沒有辦法運用你專業的地方。就算我在台塑被調職過一次，我的分析跟專業，還是會用得到，只是檢討的對象換人了。所以如果要比較有什麼不同的話，我還是可以運用我原本的本職學能，只是運用的產業不同，可是也許因為K廠的規模沒那麼大，所以我在社會創新這個部門所學到的知識，要去其他部門運用很難。

如果是基金會或是ESG的工作，要調到別的部門去的話，其實很難銜接上去，為什麼？因為我們的研究對象或分析對象是不一樣的。比方說，我在基金會的工作，我的研究對象是公司的生產跟製程部門，我要請他們提供各項數值，像



是碳排放。可是我如果今天去業務，我是要去面對客戶，跟工廠催東西出來，所以專業是不一樣的。

胡：在引入外部人才的時候，要如何平衡他們跟家族成員之間的權力？我所知道的是，家族企業常會安插「自己人」？

Fiona：這些家族成員，他們一開始就會有想法，但是他會先告訴底下的人，告訴這些比較親近的長官，我想要這樣做，但是呢，我不知道該怎麼做到，所以請你跟你下面的人想辦法。然後，就是流程簡報，底下的人去想辦法，準備好了再來跟我報告。我們在準備報告的過程中，可能會發現困難點，我們會盡量把那個困難點呈現出來，如果要做到這件事情的話，該怎麼做比較好，這就是我們的任務：幫主管分析他的想法，看外面的企業是怎麼做的啊...我們可以參考誰，然後幫主管想一個初步方案，再拿去給那個家族成員主管高層看，如果他不要的就拿掉，有一些就保留，所以從一開始，我們就沒有自己的想法，我們就只是在幫主管實現他的方案而已，所以家族企業常見的問題就是很少有創新，很少有員工發揮的舞台，很少有跟企業不同的想法。

胡：您可以簡述平板專案的內容嗎？就是平板捐贈給綠色學校嗎？

Fiona：那個案子其實是基金會有一筆錢要趕快花完，如果沒花完的話，要被課稅，要繳八十幾萬，所以他們要趕快把錢花掉，才有生態學校的專案。那時候○○國小的校長還幫忙寫計畫書，然後幫忙發公文給全部的學校，很快的，這個計畫一兩個月內就開始執行，就有學校來申請，很快的把錢發出去。那個補



助有分兩階段，第一階段的錢已經發了，第二階段要發的時候，董事長又說要捐平板，那時候基金會手忙腳亂，前任經辦又突然離開，所以我在沒有人交接的狀況下去接手基金會。那時候執行長就說你要記得迴避關係人交易喔，一定要問我們的主管機關文化局，還要問會計師。其實我那時候剛接，真的是一頭霧水不知道問什麼，反正就先把問題先打下來，然後就找稽核、找業務，可不可以（公司）買平板捐給學校，這個有沒有違反關係人交易。確認過後，文化局跟會計就說可以的。

打完電話，大家都安心，然後我就把捐平板這件事情寫到董事會議的議案，因為要用基金會的錢，在開董事會的前一個禮拜，我們要把議案流程全部發給董事。另外就是執行長，她在董事會開會前，都會一一打電話跟董事說這一次董事會的議案內容，每個董事都對那議案抱持遲疑的態度，質疑基金會可以花錢去買 K 廠平板嗎？你想，K 廠捐錢給基金會，基金會又去買 K 廠的東西，錢不就是又流回公司？董事會有 5 個人，除了董事長以外，其他 4 個成員都是董事長夫人的朋友，這樣一定好過啊！

胡：這個專案的結果是不捐？不捐的話，等於沒有把一百八十萬花完嗎？

Fiona：那時候我就趕快要亡羊補牢啊，文化局說那一百八十萬沒有花掉怎麼辦？文化局說有一個辦法，就是把那一筆錢轉成基金，你就把它想成定存跟活存的概念，那個一百八十萬原本是活存，你可以自由運用，如果把它放到母基金裡面的話，如果之後要用那一筆錢，你要開董事會，才能動這筆錢，這樣才



不會被課稅。所以後來就決定把一百八十萬轉成基金，平板就不捐，所以綠色學校專案就所剩無幾，他的主體精神就沒了。他的主體精神就是補助生態學校計畫。有兩個專案，一個是生態學校專案，拿到這個補助的小學要去取得生態學校的認證，綠旗、銀牌跟銅牌，選一個認證。另外一個計畫案是科技創新，它是鼓勵學校老師要在生態教育裡融合科技工具。所以從頭到尾，本來就沒有要送平板，因為董事長常常變來變去，一開始就沒有把這件事情寫在計畫案裡面。我寫的那個計畫書比較單純，就是學校只要來投計畫案，我們評審過了，就會給補助款，事後學校只要交成果報告就可以了。

胡：您覺得如何建立有效的公司治理結構以提高決策透明度跟科學性？

Fiona：像我剛才講的，這個過程沒有透明度，也沒有效率，而且其他部門都在配合，那時候業務也有來，因為我們要跟業務買平板，業務那時候就說不行，現在首先就是要先出貨給中華電信，根本沒有量可以給你，後來中華電信專案也不知道有沒有上市，市面就是買不到啊。所以我也不知道該怎麼去提高公司決策的透明度，董事長一聲令下，什麼都很趕，然後我們趕快討論，給出一個可行的方案，有科學性嗎？也沒有合理的邏輯。

胡：您覺得什麼樣的公司治理策略比較適合家族企業？家族企業如果要永續，您覺得什麼樣的治理策略比較好？找經理人？

Fiona: 找經理人是很常見的方式，但是這個經理人，萬一他只是個魁儡，怎麼辦？因為台塑大部份都是這樣，它找經理人，可是它大部分都還是聽家族企業成員的話，我覺得如果要落實永續，比較好的參照組是台積電吧。

胡: 為什麼您覺得台積電會成功？

Fiona: 台積電不是家族企業，他採雙首長制，我覺得如果張忠謀的小孩進企業的話，會打亂公司的平衡，就是會變得不再重視專業，而是重視個人，就會變成很多事情的決策，你都會考量這個家族企業成員會怎麼想，因為這是家族企業成員要做的，然後去想出一個不是最好的方法，我們會去揣測上面主管，不要讓他生氣，不然我的飯碗會不會不保。如果是像台積電那樣，這個經理人，他對人事的掌控權沒有那麼大，他不能隨意資遣，因為人事主管可以不用聽專業經理人的話，如果這個人事主管，不聽這個家族企業成員的話，自己會被送走。

胡: 您認為建立一個專業的董事會，對家族企業有何重要性？

Fiona: 我沒有「參加」過董事會，我只有列席。召開董事會只是一個流程而已，因為那是金管會要求公司一定要開，錄影的時候全部都照稿，所有的實話都是錄影結束後才能講。

胡: 你覺得企業的永續報告書能夠忠實呈現，公司治理的永續經營嗎？

Fiona: 在數據的部份是可以的，就像工廠那些數據是需要被揭露的，而且有找會計師來。現在永續報告書都要6月底、5月前就要做好，他今年就開始規



定，永續報告書一樣要過董事會，董事會成為通過以後，才可以發布出來，所以他們那些永續報告書上面的一些數值，關於製程或是採購方面的數值，是有會計師事務所背書的，所以這部分我認為是可以呈現出來，因為我是負責基金會，年報裡要寫關於基金會，我會盡量把他生出數據。比方說，去年基金會的案子，有幾個學校參與有多少人，有多少個曝光、產出多少支影片瀏覽人數，放在報告書上面的數字要盡量好看。所以，比方去年有十八個學校參與人數，我們怎麼算出來呢？我們就簡單的把這十八個學校、全校學生加起來，可是實際上有參與這個基金會案子的人沒有那麼多。基金會的收入來源是租金，K 廠的一樓有個大廳，週末租給教會使用，跟教會收租金，那個租金就是捐到基金會，可是那個空間實際上並不是基金會擁有，流程一開始就是錯的，但那個場地是公司的，所以那個教會應該是要跟公司簽場地租賃合約，然後那個錢是要付給公司的，如果公司要捐錢的話，那是 K 廠再另外捐給基金會。

之前狀況我不清楚，我猜測公司捐可以節稅，因為基金會錢沒有花完，王董在的時候錢沒有花完，所以才會有一個名詞叫做「結餘保留款」。比方說 2020 年捐給基金會的錢，當年度你一定要用超過六成，如果沒有，國稅局會發函給基金會，你如果沒有花超過六成的話，他會列管你這一筆錢，然後去追蹤，這四年要把那筆錢花完。他們為什麼沒有花完，可能是當時的流動率太高了，所以那時候他們列這兩個案子都沒有執行，因為人一直換，所以後來真的逼不得已，他們才趕快請王董的公司不只捐書，還捐了很多物資給教會。



那時候會計師因為去年年底來查核基金會，我是去收爛攤子，要去應付那個會計師查核，他說你們為什麼花錢去買狗飼料？這跟基金會有什麼關係？重點為了要把這筆錢花掉，不然就是要繳稅，董事長後來想要做舞台劇，因為後來人員流動率太高了，做舞台劇觀眾也不多，她想要出繪本，繪本又賣得不好，辦了幾場舞台劇也沒人看。基金會沒有專業的人，很多案子沒有辦法做。為什麼不找專業的人來？有啊，就是一直離職，因為董事長很難配合，董事長的要求，說是就好了，不用思考。所以這種狀況怎麼會有透明度呢？做藝文，就要找懂藝文的人來做，可是一進來發現不是這樣子，都要聽董事長的，這怎麼會待得住呢？

胡：基金會在決策過程當中，如何確保獨立性，避免成為企業的漂綠單位？

Fiona：沒有獨立性，企業跟基金會董事長都是家族成員，遴選董事會成員的時候一定會考量到順從性這一點，當然就是找好朋友了，其實那只是掛個人頭，根本就沒有獨立運作的可能性。

胡：在實際運作當中，基金會是否會受到企業營銷和品牌推廣的影響？

Fiona：我覺得好像比較不會，因為基金會好像除了捐錢，其他也沒有，而且K廠這間公司太低調了，所以沒有什麼幫助，如果講台積電文教基金會，你就很明確知道它是台積電。一般大家會認為，如果有基金會來接觸學校的話，學校一定會覺得你是要來捐錢嗎？我常常會收到很多信，就是要來拉贊助，表示企

業的知名度跟企業形象也沒什麼關係，他們還是會來問贊助，但是我們會有其他的餘款做這些事嗎？不會。



胡：是否有外部的監督和審計機制來確保基金會資金的合法？

Fiona：我們的主管機關現在是教育部，本來是臺北市文化局。

胡：基金會運作報告和資金使用情況是否公開？

Fiona：依法公開，在官網上面，官網可以查的到這幾年基金會執行了哪些，資金預算有多少，實際執行多少。

胡：您認為政府和監督機構應該如何加強，對企業型基金會的監管？

Fiona：這個太難了，其實我覺得有的地方真的是管很嚴，我今天要做一個變動，預算的錢想要做新的分配，都要過董事會，我覺得超級麻煩。但這有好有壞，因為政府就是怕基金會淪為洗錢的工具，所以很多事情都是要卡你，讓你覺得很不好執行。

胡：您如何看待企業型基金會的未來發展趨勢？

Fiona：它不會是一個營利的部門，因為它的存在就是要把企業的錢花掉，公司如果用這個角度來看基金會的話，他就會很在意，我的錢到底有沒有花在刀口上？我的錢有沒有被發揮到最大的效益？他就會去挑哪個地方有捐錢可以獲得最大的曝光率啊。可以獲得最大的影響力。

胡：所以基金會要取得的是影響力跟曝光率嗎？不是獲利，他要的是曝光率？



Fiona: 因為你基金會要怎麼獲利? 說實在的, 捐平板對基金會來說並不是獲利, 那是公司獲利, 不是基金會, 因為公司捐錢給基金會, 是讓基金會去做慈善, 可是你今天回過頭來, 我要在公司買東西去捐, 你這不是在協助公司獲利, 所以後面就沒有做了, 而且中間有個很怪的地方是你一隻手捐錢給他, 然後他再來跟你買平板, 等於是直接捐平板啊。所以後來會計師就建議 K 廠自掏腰包買自己的平板, 把這一批平板捐到基金會, 基金會只是當一個分配的角色, 把這些送給學校, 而不是從基金會拿錢出來, 這樣做是最安全。可是董事長說一百八十萬要花掉, 他想要當作宣傳產品的手段。

你要家長自掏腰包去跟中華電信買平板, 難, 家長有很多其他的選擇, 可是你如果直接捐給學校, 小朋友就可以體驗, 然後帶回家。而且捐的數量要夠多, 而且要多到讓學生帶回家。所以第一年如果一百八十萬的話, 就只能捐一百八十台, 我們只有捐給六所學校, 一所學校三十台, 沒有再多, 所以我釐清了一件事情, 對於公司來講, 基金會不求營利, 而是社會影響力跟曝光率。

胡: 您覺得基金會和企業應該如何協作, 才能既實現企業目標, 又能夠真正的回饋社會?

Fiona: 我還是以台積電為例, 因為一家公司要很知道自己的長處是什麼。可能是因為他們經常在擴廠, 如果要去擴廠的話, 它要有一批人專門在做土質檢測, 他要去看說這個地形是不適合蓋工廠, 還要做環評。這一群人他經過了這麼多的訓練, 他已經累積了一定的經驗。我不知道這中間是怎麼連結的, 但是

他們看到了花蓮的需要，用公司的專業的人才導入，我覺得工程師帶結構技術去花蓮讓我印象很深刻。因為我記得台塑每次大地震都是捐錢而已，鴻海也是捐錢，但是很少有人是帶著工程師去做房屋檢測的。





附錄五、訪談企業永續處處長

訪談主題：電子大廠如何成就永續生態系？

訪談日期：2024 年 9 月 4 日

訪談地點：台北市某咖啡廳

訪談者：胡詠晴

受訪者：製造業永續處處長 Noah

胡：關於永續生態系，我們要如何確保原材料的質量和穩定的供應？對 K 廠而言，就是我們的上游，我們要如何確保原物料穩定供應？

Noah：要篩選是穩定供應的廠商。

胡：電子廠的上游就是綠色採購對不對？

Noah：採購會訂一個辦法，他有一個採購規範，這個在沒有 ESG 的議題之前，本來就有這個，可是有 ESG 之後，他的採購一定要放入，就是要有綠色的要求，就是會綠色的原料，一關卡一關，我們的客人會卡我們，我們就要往下卡下去，這跟有沒有 ESG 沒關係。

胡：永續生態系的重點是確保永續，第一個是要有供應穩定。

Noah：就跟星巴克一樣，你要選擇牛奶廠商一定是一個，你不太能用小農啊。他要用大農，小農，突然哪一天沒了，他怎麼辦？就是不穩定啊。所以採購的人在買東西，因為我們要連續性生產，你不能突然沒有，所以這是一個產業結

構的問題啊。廠商太小的，也不會來，太大的太小的，不會來，因為它供應不了。比方說我講咖啡豆，我如果都是十家的小公司，我有十家，然後要維持這些廠商。如果有一家很大家，可以給我穩定供應，價錢又低，我只要管一家就好，為什麼我要管十家。

胡：您上次說 K 廠電子廠的客戶，都是散戶？

Noah：因為我們的客人，他的需求就這麼小啊。我供應不了大的，我沒有競爭力啊。這反過來一樣，我們就是小農，我們就是小家的，比方說我要去給，就講宏碁好了，宏碁可能一個月要出一百萬台筆電，我的產能根本沒那麼多，或是說我的價錢不好，跟 LG 跟三星比我的價錢不好，他就會去買便宜，因為東西是一樣的，而且他的技術可能又更精進，系統更好啊！反過來是一樣的，我供應不了 APPLE，APPLE 一年的手機那麼多，他的要求也很多，我們的人也不夠去 service。

胡：您上次有提過產業能動率，對於公司的立場來講，應該要爭取這種像

APPLE 這種大廠，而且穩定。

Noah：理論上是這樣，但是這個產業競爭啊，就講你要跟三星競爭，或是大陸那麼多，京東方、華星光電他們。

胡：我們會輸中國大陸？

Noah：當然，中國的產能很多。蘋果我們供應不了啊，我們的產品也不到位啊。一個是產品問題，一個是他要的東西，我們沒有。因為 APPLE 是比較高

級的產品，我們家沒這個東西，比如你要跟星巴克要買有機咖啡豆好了，我們家或許有真空包裝咖啡豆，我們家就沒有賣有機真空包裝咖啡豆，我們不能為了爭取大單，開沒有的規格出來。就是沒有那個機器，你就沒那個東西。



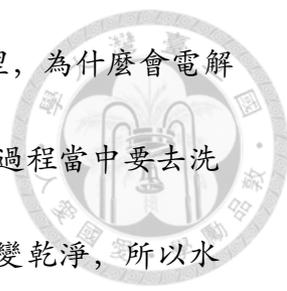
胡：我記得您之前跟我說，我們的市場差異在尺寸。

Noah：那個是都擺在 TFT 的時候是這樣，剛剛講說蘋果，這個是用 OLED 面板是另一種。友達群創他們都是大世代的，所謂大世代就是像什麼十二吋晶圓廠、六吋晶圓廠大的尺寸，它的切割生產更有效率的生產，更有效率的意思叫做成本低，人家可能一個面板賣五塊錢，我們是一樣的東西，我可能就要八塊錢，你如果是客人，你幹嘛要買八塊的？所以為什麼大家都要往大尺寸去做，那跟烤披薩一樣，你一次烤它就很多片出來了，我們的工廠就是小，你怎麼烤？

胡：大家都要切割，那我們不是應該要想辦法烤越大的披薩？

Noah：沒辦法換啊。你家就只有二十坪，你怎麼放八十吋的電視？所以他的命運已經定了，永遠沒辦法改變，跟你產業要升級，你只能從其他地方升級，比如說你家換冷氣好了，最多換成變頻這樣而已。你不可能把你家拆掉，重新裝，重新隔間，不行。明知道產能已經過剩了，為什麼還要瘋狂投資？他就是需要爭取更多、更大的效率跟成本優勢，這是一個產業經濟學的問題。

胡：請問製程管理，在生產過程中有哪些 ESG 的關鍵環節？



Noah: 如果著重在 E 的話，其實比較有在做的是廢污水的處理，為什麼會電解水？因為水比較好處理的原因。第一，什麼叫廢水，就是他在過程當中要去洗東西，當然有毒廢水。你不能排到河流裡面，所以他要去把水變乾淨，所以水要再生，水是關鍵，水跟電為什麼難？因為早期建廠不能沒有電，機台要動，你不能說我少開一點，沒辦法啊，處理機台設備要用電的，你不能夠換電設備，很貴啊，一換就好幾億啊。而且你正在用，怎麼換？壞掉就是修理而已，沒有再換，你不覺得這個才是淨零轉型的難題嗎？這叫殺雞用牛刀啊，你只是為了一點點，一個月可能減一百萬的電費，然後換了兩億的機台，你不會這麼做啊。所以我覺得這個應該是看公司的策略是你把 ESG 的排序排多高，跟耗費多少成本，才能夠決定永續做到什麼程度？有點像說你要火力發電，你就是要煉鋼，你就是要點火，你說我為了省電，所以我火開小一點，那關起來不要做啊。

你不太容易去為了那個很高遠的 ESG 目標去換廠房，如果你去看最近友達的新聞，他才公布他的面板營收會佔只有一半，其他的就是會越來越多，一半以上是而非面板的，未來我們還是有全球的面板需求。他的公司的營收結構，已經往另外一個層次去做了，他原來是純做面板，就有點像是麵糰，它現在開始去賣牛肉麵了，開始去賣麵條了，那種更高附加價值的東西，他還是友達的公司，但是他的產品結構已經改變了，那這個你一樣賺價錢一樣是賺一千億，你面板

只有佔你的比重越來越少，一方面是那個價格降低，一方面是你的製造比例變少，你的服務變多，你的公司結構在轉變，所以這也是幫助碳排降低的方法。

胡：既然全世界的面板廠也就那麼幾家，他是一個非常小眾的產業，如果是這樣，你說像友達，他採取的策略是這樣，它量減少，可是這個市場的供給量還是在那，表示就是由其他公司去填補嘛對不對？

Noah：我們以整個市場需求都一樣，比如說我一年就是要一百一個 TFT 這樣，友達把這個產量降低，可是市場需求還在，如果以這個來想像最後的碳排放量，實際上你碳排方向沒有改變，只是這家公司變少而已，對嗎？你只是轉嫁到其他地方，我換個方式說，就是顯示器一定是越來越多，比方說電梯裡面也會有，捷運也有，到處都有公車站牌。為什麼還會產能過剩？它真的就是蓋太多了，所以很便宜，比如說一臺平板現在一萬塊，可是如果以後三千塊，可能家裡有五個五台、六台，甚至你可能常常在換，但是他的營收會降低，是因為便宜，所以這個跟這跟碳有什麼關係？他的總體的需求還是會成長，但他已經供過於求，他關廠的原因是價錢不好，它關掉舊的廠房，碳排比較放高的廠房，然後再來就是那個尺寸小的廠房，產品結構的轉變。

胡：我的問題是說，以友達為例的話，您說這個面板占比減少嘛，所以碳排一定減少，以公司來講，確實，因為我發展其他服務，問題在於全球對面板的需求並沒有降低啊。你只是轉嫁給那些無力轉型的公司，因為市場還是有這個需求。

Noah: 全世界溫室氣體一直增加啊，一定是一直增加的，是一直加，你車子越來越多，人口越來越多啊。那不叫做轉嫁給別人，是每個人都在增加，但是他自己的百分比會變少。



胡: 為什麼企業要做 ESG? 不就是因為整個全球的氣候風險嗎? 初衷是這樣。

Noah: 企業只能盡自己的力啊，沒辦法管別人怎樣啊。因為企業還是要發揮他的經濟效益，但是他怎麼在發揮經濟效益當中回到妳剛剛的問題，怎麼去降低生產製程過程當中，就是水，讓它更有效率，再來供應商，還有 S (社會責任) 對環境衝擊啊。你不要用童工、對外勞好，對員工好一點，就是努力最好這些。

附錄六、訪談移工非營利組織

訪談主題：企業推動「移工零付費」是否達成政策目的？

訪談日期：2024 年 8 月 27 日

訪談地點：台北市中山區德惠街 3 巷 10 號 1 樓

訪談者：胡詠晴

受訪者：TIWA 王俐婷



胡：請問移工來臺灣之前，他們是否知道他們不用支付仲介費是他們的權利嗎？

王：最大宗移工，就是製造業和家務移工，目前臺灣移工人數快要破八十萬了，照理說，其實零付費一開始只說他們不用付護照、簽證、體檢啊。但是移工來台付最大筆的錢，其實就是仲介費。比如他想要來臺灣工作，他會被層層剝削，簡單來說，因為臺灣現在的聘雇方式是：這是一個工廠，這個工廠不是他想要進多少移工，就可以有多少移工。而是有一個配額制，就是本勞要有多少比例，我才可以請多少比例的移工，所以他要透過各種申請方式，比如說他想要從國外引進移工，他還要到就業服務站招募，除非本勞招不到人，才可以再跟勞動部申請「因為我本來找不到人，所以我要到國外申請移工」，最後勞動部會給他配額，這個配額是固定的。比如這個工廠只能請 20 個人，因為現在所有引進的方式，其實都是透過仲介對仲介，為了跟工廠爭取這個配額，他其



實很多時候會給工廠回扣，然後國內的臺灣的仲介公司，他給工廠回扣，這個錢從哪裡來？他就跟國外的仲介要這個回扣，然後國外的仲介公司怎麼拿這個回扣？就是從工人身上要。

其實移工的來源國很多，很多都住一些偏鄉，舉印尼來說，印尼非常多的小島，他不是隨時都可以到大城市去，所以他想要去國外工作的時候，就會在當地找到所謂「牛頭」（介紹人）的角色，然後，透過介紹人介紹他去仲介公司，所以他在找到這個介紹人的時候，牛頭就可能跟他收一些錢，這個牛頭介紹給他到仲介公司之後，國外的仲介公司又會跟他收一筆錢，然後等到這邊收的費用。以印尼來說，大概折合台幣七到八萬，當他要出國之前，他又會被要求簽一筆貸款，然後貸款其實也就是付仲介費，但是因為他沒有那麼多錢，所以這筆貸款就會等到他來到臺灣工作的時候，每個月會從他的薪水裡面扣，所以她還沒工作前就負債。

今天正好收到一個工人的薪資單，他每個月就會從他的薪水裡寫一筆這個貸款，這個貸款其實就是仲介費啊，通常這個費用就會是大概半年六期，或十二期，如果你沒有繳，這筆錢是落到國外仲介公司，這筆錢會包裹成一筆貸款嘛！他在國外簽的，但是執行會是在臺灣，所以他等於是國外簽的貸款，他會把這個貸款的債務包給臺灣的金融公司，讓他們去做催繳的動作。

如果這個貸款他沒有繳完，舉例來說，我們近期接到的很多狀況是，臺灣疫情之後，景氣很明顯不好，工廠訂單下降很多，疫情的時候就是管制引進，所以

仲介公司少賺很多，所以疫情完之後，其實工廠沒有勞動力的需求，但是仲介公司為了賺錢，他還是不斷引進來，引進來之後，工人來臺灣工作不到半年，甚至有的幾個月，然後公司就說，我的業務不需要你了，就變成移工剛來臺灣，工作一年，但貸款還沒繳完就被解雇了。他那筆貸款就被包裹成一個在地的形式，然後由臺灣的金融公司執行，如果執行不到，她就去法院申請強制執行。

胡：移工零付費是一個政策，受法律保護不是嗎？

王：法律來說，是勞基法，或是就業服務法，他規定的是低標。「移工零付費」等於是優於法律的高標，所以普遍所有移工都背這些仲介費，但是 RBA 的規範是企業額外要做的，他為了要符合 RBA 的規範，讓移工零付費，但是，假設公司沒有要加入 RBA 規範，他繼續讓移工付仲介費，其實是沒有違法的。

RBA 不是一個政策，而是企業為了加入 RBA 這個評鑑標準，這是電子業公司為了要讓上游廠商知道他們底下的工人是沒有受到勞力剝削或沒有負債的一個做法。

胡：他們來臺灣之前，如果知道臺灣有這個 RBA 的規範，如果他們的知識程度有到這裡的話，他們難道不能自己選擇嗎？

王：他們是被選擇的。他們去找牛頭之後，他們會到推介國外的仲介公司，然後在國外的仲介公司等了之後，是由工廠去選，這些工人不是我可以選擇我要到 a 公司、b 公司、c 公司，而是 a 公司、b 公司、c 公司來選他。



胡：移工可以拒絕被選嗎？

王：可以，你可以拒絕被選。但是如果今天你拒絕被選了之後，仲介公司的人就會覺得你很麻煩，之後，可能他有工作，就不會再讓你被挑選，所以雖然好像你可以拒絕被選，但是其實上你一旦拒絕了之後，你可能就要再等好幾個月的時間，才可能有人選你。所以，通常他們就是不會拒絕被選，而且很多時候，常發生的狀況是國外仲介公司會用一個很漂亮的話術，比如說，他就跟你說這間工廠的加班很多，或者是這間工廠就是工作環境很好，或者是這間工廠的宿舍很乾淨什麼的，可是當他們來了之後，實際的情況是不一樣的，但你已經不能夠反悔了。

因為移工來到臺灣之後，整個臺灣的移工政策，其實就是一個非常大的勞力剝削。比如，他們來到臺灣之後，現在限制他們不能自由轉換雇主，如果雇主沒有違反法律的狀況之下，一個工人他沒有辦法，因為我到這個工廠，主管刻意刁難我，或者說，我覺得這個工作太髒了、太辛苦了，我可不可以這樣轉換？

答案是不行的。如果你的雇主不同意，你就不能轉換，除非今天雇主他有違法。舉例來說，他超時加班，或者加班費用少給等等的，這些是雇主違法的部分，移工才有可能因為雇主違法而轉換，即使雇主不同意，他還是可以轉換。

但是如果雇主完全沒有任何違法的狀態之下，移工說我要轉換雇主，這種情況就沒有辦法。



胡：我的想像是，如果移工接受過高等教育，移工怎麼會沒有意識到自己在這個過程當中被剝削？他們沒有辦法為自己爭取權益嗎？

王：因為他們今天如果不付這個錢，他就沒有工作了，他不付錢給牛頭，牛頭就不會介紹工作給他，如果想要來臺灣工作就不可能，而且 RBA 的零付費，都是移工先付了，公司才退還給他們，而不是在這整個過程當中都不用付。有一些例外的狀況是「直接聘僱」，就是這個工廠可能跟勞動部申請，讓他可以跳過這中間的過程，直接到國外去招募，這是非常少數的，而且是比較大的工廠，才有辦法去跟勞動部這樣子申請。

胡：我們的第一題移工零付費的政策，您覺得是否有具體落實？您會覺得 RBA 是少數公司才有執行嗎？您覺得這些政策的推行遇到了哪些挑戰？

王：為了符合 RBA，有一些公司可能真的有執行很徹底，但是有一些公司，可能沒有執行的那麼徹底，比如像我剛剛跟你講的，他可能就是在一個移工也不知道的狀況之下，移工可能覺得每個人都會都有收服務費，仲介也跟我收服務費，所以我每個月還是繳服務費給仲介，但是其實這間公司有加入 RBA，其實他照理說是可以不用收的，但是仲介會跟他們說，如果今天有人來問你有沒有收，你要說沒有。如果他想要繼續在這個工廠工作，他就會真的說謊，除非今天是有勞資爭議，有勞資爭議就是他們覺得工廠少算薪水，他們來跟 TIWA 說的時候，才講出這一段，因為仲介跟他們（移工）講，如果有人來問你們，要說沒有收仲介費，我們那時候就覺得很奇怪，為什麼要這樣說？後來去查他的

公司才發現他們是想要申請加入 RBA 的規範，剛要申請加入 RBA，就是要被檢核的階段。



另外，即便有移工零付費的電子業，其實還是有一些爭議。舉例來說，我之
查到兩個，一個應該是在 2020 年的時候，有一個仁寶電子，他的移工是集體罷
工，就是可能在仲介費那邊收不到的這一塊，那時候的爭議就是移工抗議，覺
得說她的宿舍太差，就是跟宿舍的的一些稅金的扣繳的問題，然後我看了一
下，通常一般來說，移工來台簽的勞動契約上，可能他的膳宿費是兩千五百，
工廠就是在他進來了之後，把勞動契約變更，說本來兩千五的膳宿費，現在變
更收四千，等於膳宿費多收的部分啦。他可能在某一些規範，他不能收你錢，
但是他在另外別的项目跟你多收一些錢。

去年 9 月的時候，有一個亞旭電腦，它是華碩的關係企業，華碩的下游廠商
嘛。應該是說，華碩他有加入 RBA，但是他的下游廠商沒有加入，他是只有在
中國的一間子公司，中國的廠區那邊有加入，但是在臺灣的廠區，他沒有加入
RBA，所以亞旭電腦那時候的移工的抗議是說，一個是他們的宿舍電費非常
高，就是半年就要跟他們收一兩萬的電費，然後為什麼電費他們也要出？

胡：住宿也要收嗎？

王：住宿也有收，所以他們食衣住行都還有另外收。

胡：借款代付款是什麼意思？



王：比如他們來臺灣的體檢，就業服務法規定他們每半年、一年要體檢，這個體檢費用其實都會是從他的薪水裡扣。照理說，這個錢應該是公司要出嘛。因為體檢是為了這個公司他要聘這個人，政府有規定，他們要體檢。有一些工廠，他幫你申請，帳戶是從他薪水裡面還會再扣一個強迫儲蓄。這是一個控制你的方法，我每個月從你的薪水裡扣這個儲蓄三千塊，如果你跑掉了，你的錢就扣在我這，雇主會申請一個她的帳戶，但是那個帳戶的本子跟印章全部固定保管，三千塊的儲蓄就是放在雇主那邊。

胡：這樣做合法嗎？

王：不合法，但是他們都會要求工人簽同意書，舉例來說，他剛進來臺灣的時候，可能出國前，他前面的錢全部都繳完了，他就拿一大堆文件要你簽，也不會給你時間看，叫你趕快簽，放棄自己權利的東西就是那個時候簽的，移工在那個時候，他們不敢不簽，因為他們前面付了錢，繳了那些貸款，簽了貸款，如果這時候他不簽，他就會怕，萬一我不能去工作怎麼辦？所以他很多時候，什麼同意雇主幫你保管護照啊、同意每個月被扣三千元當作儲蓄啊，這些同意書都在那個時候簽的。

但是他們一直被要求趕快簽名的狀況之下，第一，沒有辦法看清楚他到底簽了什麼，第二，他怕如果我今天不簽，這個工作就沒有了。所以在不得不的狀況之下，如果他今天不簽了，仲介跟他說好，你就不要去工作，不要去工作，仲介也不會把之前繳的那些錢退給你。

印尼的政府也有規定仲介費合法可以收多少，但是實際上全部都超收，印尼的政府也管不了，然後臺灣政府其實也管不了，我們也有問過他們，比如今天他們已經準備好這些文件要出國了，印尼政府可能會問，欸你們有沒有被超收？

假設有一個人舉手說，我有被超收，印尼政府就會去處罰這個仲介嗎？但是他處罰這個仲介之後，他不會管仲介有沒有把錢退給你。

所以他們就會覺得，如果說我有被超收，可能代價就是我就沒有辦法出國工作，錢又拿不回來，所以沒有人敢說自己有被超收。有一個狀況，因為雖然我們都知道一個移工進到一個有申請接受 RBA 規範的電子業，工廠有退費，但是實際退了多少，其實這個這個金額都不知道，你到底有沒有退全額，或者是退的比例是多少？其實目前都還沒有看到這個。

胡：移工本人知道嗎？

王：移工就會是曾拿到公司退的一筆錢，但是他也具體說不出來到底多少。

胡：扣掉給牛頭的錢，剩下錢有沒有回來就是。

王：他繳了仲介費進來之後，再轉到有接受 RBA 的那個工廠，會退他本來的那個仲介費，但是因為拿回多少，我們沒有跟勞工細問核對，所以不知道他們實際拿回的跟他們講的到底是多少，他們沒有記帳的習慣，帳戶也沒有去仔細問過啦。

胡：被逼簽同意書、無法確認是否拿回實際的仲介費之外，還有其他的遇到問題嗎？



王：沒有，目前就是這樣。如果說這個工廠他直接跟勞動不談用直接評估的方式是有可能的。為什麼我們要讓仲介公司存在？因為其實我們協會的立場，其實一直是廢除仲介制度的，對，因為我們會覺得說今天這個仲介費這麼龐大，今天不管是雇主要付這個錢，或者是工人要付這個錢，其實都不合理，所以我們覺得應該要廢除仲介。移工已經三十多年了，就是這三十多年來，仲介制度已經長成一個非常龐大的利益體，所以你要去推翻其實是非常困難的。另外是說，以臺灣雇主來說，他喜歡用仲介的原因是，所有的成本都是移工付給仲介，今天一個狀況就是移工每個月付服務費給仲介，第一年一千八，第二年一千七百，第三年一千五百，這些不是 RBA 的公司喔。

仲介公司幫企業做什麼？仲介不是服務移工，他是幫公司去管理這些移工。所以，對於臺灣的雇主來說，我零成本啊！我不僅不用付錢給仲介，仲介還會幫我管理，今天假設有什麼勞資爭議，仲介幫企業罵這些移工，或者是擺平這些移工。我們去開勞資爭議協調的時候，發現很弔詭的事情，就是雇主委託仲介來處理勞資爭議，但是其實明明就是移工付服務費給仲介啊。照理說，應該是仲介要來服務移工，今天有遇到勞資爭議的時候，仲介應該是要站在移工這邊，可是，所有的勞資爭議其實都是雇主委託給仲介來處理，他們的立場不是非常的混淆嗎？

韓國，那時候再要引進移工的時候，其實有來臺灣考察，他們那時候發展出了一個叫 EPS 的制度（註：為提高外籍勞工選拔過程的公平性和透明性並讓外籍



勞工盡早適應韓國環境，自 2005 年 8 月起由韓國產業人力公團實施外國人僱用許可制韓語能力考試 (Employment Permit System-Test of Proficiency in Korean, EPS-TOPIK) ，就是韓國在各個來源國家立一個他們的辦事處，所以當韓國的工廠要請移工的時候，他可以直接透過這個辦事處，不用經過仲介，有 1 個資料庫，就是符合資格的移工，他就可以進到這個資料庫，韓國工廠就可以透過這個資料庫去選工，然後他選到了工人之後，政府有直接的管道讓這些工人進來，他等於中階，就是完全沒有仲介費，我們也會希望能夠學習韓國的方法，就是政府對政府的，直接評估，這樣的直接聘僱之後，其實你不管是說有沒有加入 RBA 的雇主，他也不用付這些仲介費，如果沒有加入 RBA 的公司，這些錢也不應該由公司付。

胡：推動友善移工政策，您覺得有哪一些具體措施有取得顯著的成效嗎？

王：整個移工政策近年來雖然有一些小小的改變，但是最大的癥結的點沒有改變，就像剛才講的，整個引進的過程還是非常的依賴私人仲介制度，導致後面的種種問題，以及移工來到臺灣，他沒有辦法自由轉換雇主這些大枷鎖，完全都沒有任何改變，所以我們覺得應該要從最上層去改，那才比較是一個真正友善移工的政策。

胡：移工對移工零付費政策的反應又如何？



王：我們安置中心的勞工，他們都會很想要去那些電子業工廠，當然他們想要去，就是還要經過一些考試啊。所以他們覺得至少比一些中小企業的工廠好很多。

胡：推動移工零付費政策的過程當中，有沒有遇到什麼困難或阻礙這些這些困難主要來自哪些方面呢？

王：協會沒有在做推動移工零付費這個政策，我們在推動的是廢除仲介，剛才講的，這三十幾年來的仲介長成一個非常龐大的利益體。雇主非常愛用仲介，但是我們認為現行的仲介公司，就是完全追逐利益的狀態，就算今天有一個好的仲介公司，他其實是很難在這個市場上存活的。舉例來說好了，如果有一個好的仲介公司，他還是會跟移工收仲介費，假設有一些勞資爭議的時候，他比較站在移工這邊，雇主的選擇就是換一間仲介公司，雇主喜歡站在自己這邊的仲介公司。

胡：您認為移工零付費的政策，多大程度上有幫助公司履行他的社會責任呢？

王：我覺得有，但是我們會覺得移工零付費，就是付仲介費的部分。當今天廢除仲介制度的時候，就是國對國的引進，這個仲介費不存在，其實這個錢照理說也不應該是由雇主來付，就是仲介費的存在就是不合理的存在。

胡：您的意思是，成本應該政府吸收嗎？

王：國內既然有移工需求，政府就要承擔這這個整個作業流程所需要付出的人力。2020年的時候，其實印尼政府也有推一個零付費的政策，看護工輸出到這



幾個國家，這些國家不能跟我的看護工收錢，比如說護照費、仲介費，有點類似 RBA 的概念。那個時候在臺灣造成非常大的反彈就是雇主，其實臺灣的長照的政策做得不好，很多時候都是仰賴個別家庭去聘請家庭看護工，所以造成雇主的額外費用的時候，所有雇主都跳起來反彈。後來臺灣在 2020 年的時候，把看護工的薪水提高，本來是一萬七，後來提高到兩萬，印尼政府才把就是臺灣從零付費的政策的国家當中排除。可是這很奇怪，你漲了三千，表示你背後有更大的利益是高於三千，印尼政府為什麼要同意？因為他們那時候選舉，很多印尼人其實不關心移工零付費這件事。

我們覺得最源頭就是廢除仲介，廢除仲介之後，怎麼做配套措施來支持廢除仲介之後的作為，未來才有可能真的不用透過仲介去處理這些繁瑣的流程。



附錄七、訪談高階經理人

訪談主題：企業推動「移工零付費」是否達成政策目的？

訪談日期：2025 年 8 月 20 日

訪談地點：台北市某咖啡廳

訪談者：胡詠晴

受訪者：高階經理人 Patrick

胡：家族企業，是否難以發揮專業分工公司治理如何可能？

Patrick：家族成員在企業管理中佔據主導地位會產生哪一些利弊我自己的觀察是這樣，一個企業的成功人士很重要的，這個人，我覺得大概有兩個部分，一個是專業能力，一個是對於企業的向心力。家族企業一般來講，因為都是自己的企業，他可能是第一代或二代接班、三代接班，所以在忠誠度跟向心力相較於專業經理人，或者是外聘的員工，因為畢竟是他們的家族企業，所以在忠誠度向心力是比較高。

反過來講，就是專業能力，所以很多企業為了栽培家族接班，他會很刻意希望他的下一代，或是他們很核心的家族成員去接受一些專業訓練，或者是安排一段時間，讓他在公司的不同職位慢慢歷練，一路慢慢接班，所以，如果是照這種型態來講的話，是一個很有規劃的家族接班計畫，這個沒有問題，一般大家會比較擔心的是，如果你是家族企業，你可能用過去父執輩的成功經驗，複製

在經營自己的事業。然後比較沒有仰賴一些外部專業經理人的話，可能就會有一些在永續經營上面的缺點。永續經營就是說他可能在產銷人發財這種跟企業營運相關的專業經驗，就會比較缺乏。



胡：您是否認為家族企業容易決策過於集中，導致透明度不足，影響利害相關者的信任？

Patrick：如果他是上市櫃公司，我覺得問題會小於非上市櫃公司，因為上市櫃公司，你要固定公開財報，要符合金管會證交所的規定，再加上，因為你有公開財報，所以你其實有做一些財務決策，即便當下，大家沒有辦法明確知道決策的過程有哪些細節，可是最後還是會反映到財務報表、經營績效等等。所以我要講的就是，如果是股票公開發行的公司，透明度一定會比非上市公司來得好啦。

決策過於集中跟透明度不足，我覺得主要的問題還是回到，如果他是公開發行公司的話，適當程度都不會是太大的問題，當然，有一些他們這種機敏性的決策啊，或者哪一些特殊的考量，這個不管是在全世界，都不一定能夠看到，除非你有狗仔或者是你獨立董事，監察人有發揮他所需要的功能。

胡：董事會成員，假設都是家族事業的一份子，財務是否可能不透明、不公開？



Patrick: 其實任何企業一定都有內帳跟外帳, 但是, 如果是公開發行公司, 你還會有所謂的簽證會計師, 至少還會有第三方法規要求你要去做的嘛。那帳你不管怎麼弄, 除非你簽證會計師配合你做假帳, 這個時候你就可以去觀察, 有的會計師他可能不願意簽核這種報表啊。所以我們常常在講說, 公司要是在假帳上有問題的, 可能會計師他會簽他有保留意見, 或者是這間公司頻繁更換財務長、頻繁更換會計師, 這個就是這間公司財報可能有問題的徵兆。

胡: 可能未必具備專業管理永續發展的企圖?

Patrick: 我剛剛說的有點關係, 就是忠誠度跟專業能力, 那的確是未必, 因為你一個管理者他未必所有的事情都懂, 這個時候外部經理人就很重要。所以我覺得重點還是要去看外部經理人的這種信任, 有沒有放手讓他們去做等等的。

那你如果是公司的二代接班, 一開始就擔任 CEO 或擔任什麼樣的職務, 這當然可能影響決策的質量。

胡: 家族企業決策靈活不受股東限制, 是否更有助於永續發展?

Patrick: 任何事情都是一體兩面啦。他可能因為家族企業, 大家都自己人, 所以他在做決策的時候, 更容易溝通, 但是也有可能是家族裡面有派系。這個就不一定。我們要講的前提是, 如果這件事情是公司永續經營不得不做, 今天大家就必須要面對這件事情, 那只是也許是在手段上面, 我的資源怎麼投入, 我要先做哪一些事情, 大家可能會有一些討論, 甚至是不同的意見, 不然如果是



以總體目標要達到的話，我覺得這件事情應該不會是太大的問題啦。只是說，有一些人，或者有些公司，他們現在因為有錢，所以他可能成立基金會，一方面是為了避稅，然後二方面是用基金會的能力去幫助公司做一些經營的形象、公司治理的形象等等。

公司拿錢成立財團法人或是基金會，他們要投入哪一些事情，這個需要做一些討論，只是你在大的永續框架下面，或者是現在國際財報有金管會也有針對國際財報的規範 IFRS 對應出臺灣的上市櫃公司，在資本額不同級距下，應該要做哪一些事情，他其實都有很明確的指引。比如說你要做 esg 永續，金管會有一套規範，那是給各個上市櫃公司參考，那你可能要去滿足金管會對你的最低的要求，那在為了滿足主管機關的規範之下，那基本上目標就比較明確了，因為你有外部壓力啊。那只是要做什麼事情，這個就是取決於每一家公司，他可能放在哪一個部分，以減碳來說，減碳就有很多手段啊。有的人是減速，有的人是推這種循環經濟永續，那有的人，甚至他也許是屬於製造業屬性的，那他可能就直接在工廠端就開始去導入這種減碳設備，即便是辦公室，服務業他也許用無紙化，全部走電子化這也是一種，減碳，就是手段的差異啦。所以決策相對靈活不受股東壓力發展是否更有助於永續發展，我覺得這一點應該是肯定的啦！

胡：您覺得什麼樣的公司治理策略最適合家族企業？



Patrick：我覺得大部分來說，家族企業就是擁有股權，或者是人事決策權，可能都是掌握在自己的家族裡面，前提還是我們說的，就是你可能這種第三方的這種監督的機制，比如說上市櫃公司一定會有獨立董事嘛。這個是法規要求，只要是上市櫃公司，基本上都會有法規要求監察人、獨立董事外不兼任會計師等等，那至於什麼樣的公司治理策略，我覺得沒有一個標準答案，但是我覺得核心的原則是：如果你是屬於公開發行公司，透明度我覺得是關鍵。長期來看，有人賺錢，也有人虧錢，這個就反映到整體公司的競爭力，整體公司的競爭力就是取決於管理階層，還有全體員工用什麼策略去推動他的事業體。如果說他今天做錯策略的話，最後市場回饋到這間公司的經營績效，最後一定會被看出來的，所以你說是不是透明度好不好，我覺得當下很難，這個決策到底是好還是不好？我覺得當下很難去做評斷，很多時候你要讓時間回頭去驗證。

至於公司治理策略，第一就是在專業能力上，最好有專業經理人，因為家族事業，可能董事會的成員有權選出董事長，然後董事長有權任命底下的 CEO，CEO 有可能是專業經理人。所以家族企業的定義應該是兩層，一個是股權是在他們家，實際管理也是在他們家，比如說台塑集團，他可能是王家的董事長，但是總經理不一定是王家的人。所以我一開始才會問說你的家族企業的定義是什麼。



再來，擁有實際管理公司大權的人，他有沒有具備經營公司的專業知識？還有，決策的過程當中，有沒有可能有第三方的意見是可以被聽到，不一定被採納，可是至少他能夠打開他的耳朵，他在市場情報的收集、法規趨勢、全球趨勢客戶偏好等等，多方面訊息來源的涉獵要做到。回到家族企業經營者本身，如果他是具備專業能力，我才有辦法去做決策跟建議，要不然很容易因為股權人是小圈圈，決策也是小圈圈，訊息沒有那麼通透的情況之下，沒辦法上達，就有可能讓公司遇到一些原本該注意，但未注意的風險。

胡：您覺得家族企業更有助於打造永續生態系嗎？

Patrick：這個會牽涉到個別家族企業在供應鏈的角色的問題，像我前年就有遇到一間做電子材料的，他也有很多上下游的廠商，甚至是他同業的業者，他們其實都有意識到永續這件事情被要求得越來越多，剛好他是二代接班，剛從國外回來的，他對於國外的資訊，它吸收很多，所以他開始在製程上面跟工廠的經營，開始去討論有沒有可能從哪一個環節去做一些減少浪費、循環再利用？甚至是設備的改良，等他慢慢做完之後，他開始去教他的同業一起做，甚至下游也一起校對，他本身對行業比較有使命感，再加上既然大家未來都會面臨到共同的趨勢，那我就告訴你，我們公司是怎麼做的，然後把這個概念推廣出去。所以你這邊有談到說永續生態系前提，還是要看這間公司本身在行業的位置啦。



應該是說，不管有沒有永續這件事情，對公司來講，創造股東權益最大化跟營
收利潤最大化是任何公司都在做的事情，但是如果像永續這件事情即將要發
生，比如說明年開始，可能第一波碳費就要上路了，這個勢必面臨衝擊了。所
以企業就要開始去做調適，而且政府的法規有一個特色是不可能今天告訴你，
下個月馬上要做到，不是這樣，政府一定是訂一個比較長遠的目標，然後你要
開始去調整，一開始，大家可能對於即將發生什麼事情還不理解，然後慢慢的
理解這件事情，有的企業就走得比較快，有的就走得比較慢，這個就是屬於各
個企業在做反應的時間。但是每一個企業如果要永續經營，唯一最大的挑戰，
是必須在 deadline 之前 ready，企業當然是需要一點時間摸索，不管你是摸索時
間長或短，都還是要投入錢進去的。