

# 建立誠信經營管理制度 降低企業營運風險

2021-12-15

由臺灣誠正經營暨防弊鑑識學會主辦、資誠聯合會計師事務所及普華商務法律事務所協辦的「企業誠信經營的再進化」研討會於12月15日舉行，邀請臺灣誠正經營暨防弊鑑識學會理事長顏慶章及資誠聯合會計師事務所所長暨聯盟事業執行長周建宏致詞，金融監督管理委員會主任委員黃天牧、資誠智能風險管理諮詢公司執行董事張晉瑞、國立陽明交通大學特聘教授林志潔等代表官產學三方，分享對企業誠信經營及公司治理看法，並邀請臺灣美光晶圓科技股份有限公司大中華區智權訴訟策略長周世筑、西門子股份有限公司法務長周炳全以及普華商務法律事務所主持律師蔡朝安、合夥律師鍾元珫等，一同參與企業誠信經營實務運作的綜合座談。

資誠聯合會計師事務所所長暨聯盟事業執行長周建宏表示，現今的企業面對各種營運風險越來越高，必須在各項議題中贏得利害關係人的信任。企業誠信經營不只是經營者對於人員操守是否採取高標準的道德議題，已逐漸發展成為與追求商業利潤並進、作為提升企業價值方法的廣泛課題。PwC今年推出的新策略「新方程（The New Equation）：建立信任、成就永續」，就是希望能協助企業建立信任，在日常營運中落實誠信經營，協助客戶為股東、利害關係人和更廣泛的社會建立價值，以成就永續。

金融監督管理委員會主任委員黃天牧首先暢談對企業倫理與誠信價值的看法，從國際財報舞弊、產品檢驗數據造假、不當處理員工檢舉等案例，說明臺灣從1998年開始公司治理宣導，2018年參考OECD公司治理六大原則擘劃公司治理藍圖3.0-永續發展藍圖，2020年並獲得亞洲公司治理協會評鑑臺灣在亞洲12個資本市場中公司治理排名第四，僅次於澳洲、香港及新加坡，為歷來最佳成績。

資誠智能風險管理諮詢公司執行董事張晉瑞則從風險管理出發，強調以企業內部的三道防線架構建置風險管理及內部監控系統框架，強化誠信經營韌性。我國金管會等相關主管機關參考ISO37001企業反賄賂管理機制內容作為根據，訂定上市上櫃公司誠信經營守則，並要求落實企業內控、內稽查核機制；全球永續性報告協會2016年頒布永續性報導準則（GRI Standards）中經濟主題GRI 205：反貪腐，他提醒企業避免貪腐的廣泛負面衝擊，展現以誠信為基礎的負責任商業實務，並在永續報告書中適當揭露；道瓊永續指數評估項目中亦包括針對賄賂、貪腐的管理機制。凡此均顯示賄賂、貪腐不僅是事後司法追訴的問題，而往前成為企業日常經營中層層實踐的重要管理事項。

國立陽明交通大學特聘教授林志潔引領視角至全球法律觀點，論及美國如何透過法律責任的建構，迫使企業必須積極面對誠信經營問題，而不是泛談道德。這些有關誠信經營的議題，包括營業秘密保護、反洗錢，以及廣泛又宏遠的人權議題；而透過課予組織體刑事責任，讓組織體有壓力更換不適任高層、執行有效的法遵計畫、改變組織運作方針，並賠償給被害人。從預防的功能而言，組織體因為預想減免可能發生的法律責任，更有動機盡力避免不誠信行為的發生。這樣的制度設計，以經驗為實據，確實達成促使企業恪守誠信經營，以及企業與企業間相互帶動的效果。

在綜合座談，主持人普華商務法律事務所合夥律師鍾元珧首先分析公司治理發展的軌跡，從「眼見為憑」、「簡單算數」的股東利益最大化為目標，逐步改以永續發展的長期利益觀點來思考，走向企業社會責任，或現在用ESG的具體概念加以形塑，使得現今公司治理已不只是從短期商業利益談股東權益，而是加上環境、社會和企業治理（ESG）的永續投資。

西門子股份有限公司法務長周炳全則以西門子在2006年遭發現行賄外國官員的真實案件為例，分享西門子從2007年以來迄今仍在持續完善其法遵控管措施之寶貴經驗：包括在弊案爆發時立即委任外部律師獨立調查、集中控管銀行帳戶以遏止任何可能逸脫管控的「小金庫」；建立並持續完善法遵體系，包括有效的預防性措施、專業且公正的內部調查、明確的處置及反應。西門子迄今亦已投入一億美元之經費支持世界銀行所推展之誠信倡議活動。他強調，誠信經營核心在於管理階層須負起責任，管理者的核心任務是支持西門

子價值觀並於團隊內倡導；執行層面上除了人員的組織及訓練外，也使用法遵內部控管工具；不僅是西門子企業內部，也要求西門子必須重視商業夥伴的選擇，支持第三方活動時亦如是；更隨著全球法規的演進，不僅著眼於狹義的反賄賂誠信概念，逐步擴充至個人資料保護、反托拉斯、反洗錢、人權維護、出口管制等全面性的誠信經營。

臺灣美光智權訴訟策略長周世筑分享成立已逾40年、總部位於美國、橫跨17個國家、約有4萬多名員工的全球第四大半導體企業美光集團的經驗。該集團由上到下、由執行長宣示誠信比業務成果更重要，無論在任何地區、擔任何種職務、或執行任何特定任務，均應始終秉持誠信，不應妥協於任何商業行動成果或關係。重要的是這不僅止於口號：企業內部有專業團隊，在員工難以判斷應如何正確行動時給予指引，而不是將問題留給員工個人；同時鼓勵員工舉報，並要求內部調查工作也必須反映對誠信經營的高度重視。這些都透過容易操作的系統、先進的技術工具，讓全球各地員工得以接近使用，甚至可以追蹤舉報案件的處理進度。此外，美光也利用流程控制、各式偵測工具，透過例行稽核及鑑識審查，設法自行發現可疑行為，達成有效預防、管理。周世筑最後更強調運用科學鑑識工具對於像美光這樣需要以營業秘密手段維持技術領先企業的重要性。

鍾元珧指出，在過去20多年來，我們看到全球企業逐步擴大並且強化對誠信經營的要求，而臺灣企業比較是國際貿易中被帶動的追隨者，為與法律強勢國家企業交易往來，從默默接受包含外國反貪腐、出口管制等條款的契約，承諾遵循客戶制定的一整套供應商行為守則，在自我檢查後向客戶出具個資管理合規、出口管制合規、誠信廉潔等聲明書，以及面對客戶定期或不定期的稽核查廠、潛在的終止往來風險，我們也看到臺灣不少大企業能夠將誠信經營內化為自身管理文化，甚至開始進一步帶動臺灣的中小企業。

鍾元珧強調，董事會及經營團隊是誠信經營的核心，唯有企業高層顯示決心，才能有效貫徹誠信經營管理；而企業高層必須重視誠信經營，因為誠信經營不只是道德問題，是真實的業務、財務風險問題，需要如同其他業務、財務風險一樣被管控，否則可能引發大禍。除了按照主管機關訂定的誠信經營守則、作業程序及行為指南範本制定內規外，還需要與業務流程建立控制

連結，鼓勵舉報、積極處置不誠信的行為，並且配合能夠落實的人事獎懲機制，建立一套由內而外的誠信經營管理制度，對於降低企業營運風險實屬重要，值得企業更加重視。