

(上市公司)淨零永續人才育成班

董事會如何

訂定ESG永續治理策略

How the Board of Directors Formulate
ESG Sustainability Governance Strategies

睿哲管理顧問有限公司

講師：周昌湘 總經理

2023.08.18

周昌湘老師



現職

睿哲管理顧問公司總經理(1997.05—)
光頡科技(3624)董事兼永續發展委員會委員(2022.06—)
台灣職場健康與安全專業協會 / 理事長(2017.05—)
中華公司治理協會董事會評估執行委員兼授課講師

經歷

開曼群島威宏控股公司(8442) (2013.06--2022.06)
普安科技公司(2495) (2015.06-2018.06)
獨立董事、薪資報酬委員會召集人、審計委員會委員
資誠企管顧問公司人資顧問、資誠會計師事務所人事經理
聯強國際徵信處、人力資源處副理、統一企業法務專員

學歷

政治大學法律系

周昌湘老師

課程：永續治理部分

董事會/高階管理者在永續治理的角色與職責

董事會如何訂定永續治理策略

永續轉型治理的最佳實踐

永續治理的監督指導實務（治理評鑑、永續報告書等）

公司治理主管工作實務

輔導：董事會永續治理、薪酬委員會運作、勞動關係

著作：

台灣：《勞動基準法解釋令判決彙編》《人力資源實用錦囊》、

《勞資何妨共舞一曲》、《派外人員管理手冊》、《西進大陸不冒險》上下冊、《子公司人資培植管理—實戰法則》、《人力資源法律時代來臨》

大陸：《非人力資源經理的人力資源管理》光碟及同名書

隨書附贈睿哲管理顧問有限公司公開班課程現金抵用券

勞動基準法

解釋令暨判決彙編

周昌湘主編

張妘甄、張凱華、吳玥彤編著



新陸書局股份有限公司 發行



課程大綱

壹、前言

貳、訂定永續治理策略實務

- 一、明確企業背景
- 二、進行重要性評估
- 三、分析相關框架
- 四、收集數據和基準
- 五、設定目標
- 六、溝通確定
- 七、監控執行



壹、前言

(一) 課程設計緣由

董事會、董事 (含獨立董事)

如何訂定公司永續治理策略

公司治理主管認識永續治理作法

出發

壹、前言

(二) 觀念思維釐清

1. ESG並不是全新的議題，「永續經營」本就是企業創立時的期待理想，只不過「知易行難」
2. 永續治理不是一個新任務，而是既有管理升級，重點是普及到全體組織成員內化為DNA
3. 進行組織人才「綠化工程」項目，先從對應現有部門（職務）職責+1（永續）

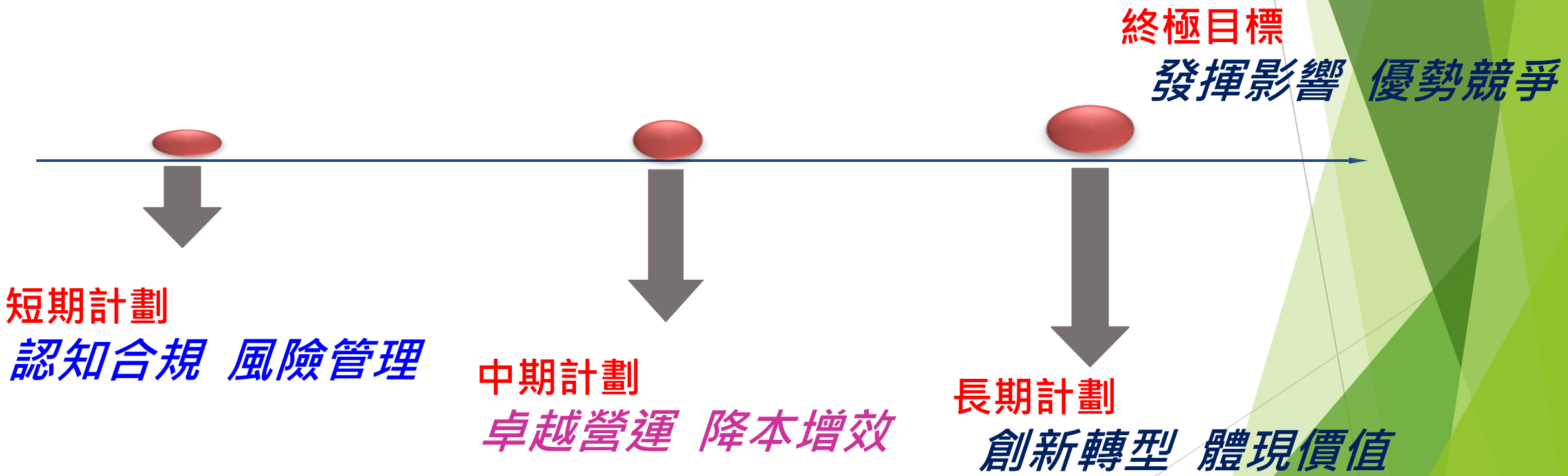
壹、前言

(二) 觀念思維釐清

4. 永續治理策略屬於企業經營策略內容，應該與業務發展策略緊密連接
5. 永續治理作業不是任務項目（編製申報永續報告書）而是融入日常管理自然形成
6. 個別上市櫃公司永續治理策略要配合自身狀況、可用資源等要素，循序漸進開展

壹、前言

(三) 短中長期計劃 以時間軸來規劃



貳、訂定永續治理策略實務

一、明確企業背景

- (一) 上市櫃公司：ESG第一主角（台灣實施漸進式強制法）
- (二) 出口貿易業公司：出口地有ESG準則標準或調整機制
（歐盟ESRS、美國CCA）
- (三) 客戶供應（價值）鏈中公司：綠色採購及碳排查範圍三
- (四) 需要金融、投資機構提供資金的公司：綠色金融貸款

您屬於哪幾個呢？

貳、訂定永續治理策略實務

二、進行重要性評估

了解 ESG 的哪些要素對公司永續治理至關重要

實務作法：

- 1. 通過內部和外部利害關係人來評估**
- 2. 內部：高層經營團隊、人力資源、財務、業務、法律人員**
- 3. 外部：投資機構、供應商、客戶**
- 4. 匯總數據進行評估，以確定後續步驟的優先順序**

貳、訂定永續治理策略實務

二、進行重要性評估

了解 ESG 的哪些要素對公司永續治理至關重要

實務作法：

- 1. 通過內部和外部利害關係人來評估**
- 2. 內部：高層經營團隊、人力資源、財務、業務、法律人員**
- 3. 外部：投資機構、供應商、客戶**
- 4. 匯總數據進行評估，以確定後續步驟的優先順序**

貳、訂定永續治理策略實務

三、分析相關框架

公司最重要必須的 ESG 框架是什麼？

(一) 全球報告倡議組織 (GRI) 永續報告書編製依據

上市(上櫃)公司編製與申報永續報告書作業辦法§3

符合第二條規定之上市公司應每年參考全球永續性報告協會 (Global Reporting Initiatives , GRI) 發布之通用準則、行業準則及重大主題準則編製前一年度之永續報告書，揭露公司所鑑別之經濟、環境及社會重大主題與影響、揭露項目及其報導要求。

貳、訂定永續治理策略實務

(二) 歐洲可持續發展報告標準 (ESRS)

2023 .07.31 獲得歐盟委員會通過
企業應披露的信息如下：

1. 環境：氣候變化適應和減緩計劃（包括溫室氣體排放**三個範圍**）污染、生物多樣性和生態系統、水和海洋資源、資源利用和循環經濟
2. 社會：性別平等、多樣性和包容性、**工作與生活的平衡**以及對人權的尊重
3. 治理：**商業道德**和企業文化、內部控制和風險管理系統，遊說活動



貳、訂定永續治理策略實務

(三) 國際永續標準委員會(ISSB)永續揭露準則

包含「永續相關財務資訊揭露一般規定(S1)」及「氣候相關揭露(S2)」2023.06.26發布

金管會成立專案小組推動接軌IFRS永續揭露準則，8月8日對外召開公聽會宣布期程規劃並徵詢意見，12月底前檢討內控準則，加強永續報導之資訊系統及流程

初步規劃由**資本額達100億元以上上市櫃公司83家**，要於**2026年編製永續資訊**，**2027年對外揭露在公司年報內**

四、收集數據和分析比較

針對所準則標準要求收集（動態）並進行競爭者分析比較

實務作法：

1. 設定 ESG 策略（計劃）的範圍：價值鏈的上下游、包含哪些產品或服務、重要子公司等
2. 將自己與競爭對手和其他行業成員進行比較
3. 建立貫穿價值鏈體系的數據平台（軟體）
4. 即時定期掌握最新準確資訊

貳、訂定永續治理策略實務

五、設定目標

依照準則要求、重要性評估後，設定具體目標（可分階段）

實務作法：

1. 從目前公司現況、既有數據出發
2. 與績效管理中的考核指標、衡量標準連結
3. 具體量化或質化描述務必準確
4. 可以分階段進行，依年份或短中長期

六、溝通確定

對內透過良好溝通來取得推動共識；同時諮詢外部專家，瞭解有哪些方法、工具與資源，可以運用

實務作法：

1. 策略計劃必須依靠相關部門人員協助共同完成
2. 召開溝通協調會議決定權利責任分工
3. 涉及董事會成員及高階管理者部分可以委外支援
4. 進行改善優化作業精益求精

貳、訂定永續治理策略實務

七、監控執行

關注所有對外資訊的即時正確性

實務作法：

1. 對外提供公司資訊（專責專職負責）

例如：提供永續報告書、公司治理評鑑、ESG資訊揭露、年報應行記載事項等資訊

2. 內部系統平台監控管理

3. 定期向永續發展委員會、董事會報告追蹤進度

4. 是否加入外部倡議、爭取獎項、列入指數

董事會/高階管理者在 ESG治理的角色與職責

Roles and Responsibilities of the Board of
Directors/Senior Management in ESG Governance



課程大綱

壹、緣由規範

- 一、永續報告書中GRI準則
- 二、公開發行公司年報應行記載事項準則
- 三、公司治理評鑑
- 四、上市上櫃公司永續發展實務守則

貳、實務作業

- 一、董事會應該如何構建ESG治理
- 二、確定ESG原則與業務活動相關事項
- 三、監管實務注意事項
- 四、與專業委員會（永續發展、審計、薪酬、風險等）的互動溝通
- 五、公司治理、內部稽核人員的報告審查
- 六、外部資源運用（顧問、軟體）

壹、緣由規範

一、永續報告書中GRI準則

2021年版的GRI 通用準則**2-9至2-21**是屬於治理章節的資訊揭露項目包括有關組織的**治理結構、組成、角色**和薪酬的資訊，這些資訊對於了解組織在經濟、環境、人權等方面的影響，以及如何在組織中整合管理這些影響的策略和運作非常重要








壹、緣由規範

一、永續報告書中GRI準則

GRI 2-12 最高治理單位於監督衝擊管理的角色：

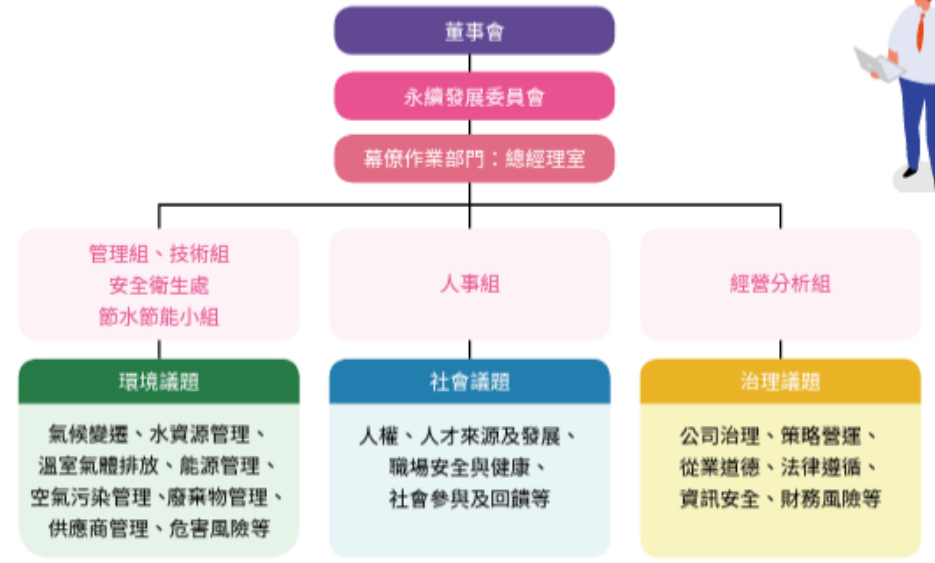
這個項目需要說明最高治理單位在監督組織進行**盡職調查**時的角色，以及在永續發展目標上所扮演的角色，包括最高治理單位是否及如何與利害關係人議合？如何評估這些程序的結果？最高治理單位在檢視這些程序有效性的角色和檢視的**頻率**。

台塑石化公司董事會所扮演的角色

 <p>董事會宗旨</p>	<ul style="list-style-type: none"> 制訂公司永續發展願景、確保公司在承受合理的風險胃納下創造最大價值 監督管理階層，確保營運之效果及效率目標達成 聆聽利害關係人的需求，評估報導之可靠、即時、透明性，以及法令規章之遵循
 <p>永續發展之願景</p>	<ul style="list-style-type: none"> 落實公司治理、發展友善環境、維護社會公益、加強企業社會責任資訊揭露，以達企業永續發展之目標
 <p>面對 ESG 面向的策略與政策</p>	<ul style="list-style-type: none"> 依據董事會所制訂之願景，授權高階管理階層依重大性原則評估 ESG 各面向議題，並定期於董事會報告處理情形，以確保政策之落實

為推動並落實永續發展願景，台塑石化於 2022 年 5 月經董事會核准，成立永續發展委員會，並指派總經理室為幕僚作業部門，負責推動公司風險管理、企業社會責任及氣候變遷調適等永續相關工作。透過多元且流暢的溝通管道，了解利害關係人的想法與需求，並以此做為公司永續方針擬訂的重要參考依據。

永續發展委員會組織圖



來源：2022台塑石化永續報告書

壹、緣由規範

一、永續報告書中GRI準則

GRI 2-13 衝擊管理的負責人：

這個項目需要說明最高治理單位如何管理會對組織造成經濟、環境和社會衝擊的責任，是否指派高階管理階層或其他員工來負責衝擊管理，同時也要說明高階管理階層或其他員工向最高治理單位回報衝擊管理的程序與頻率。

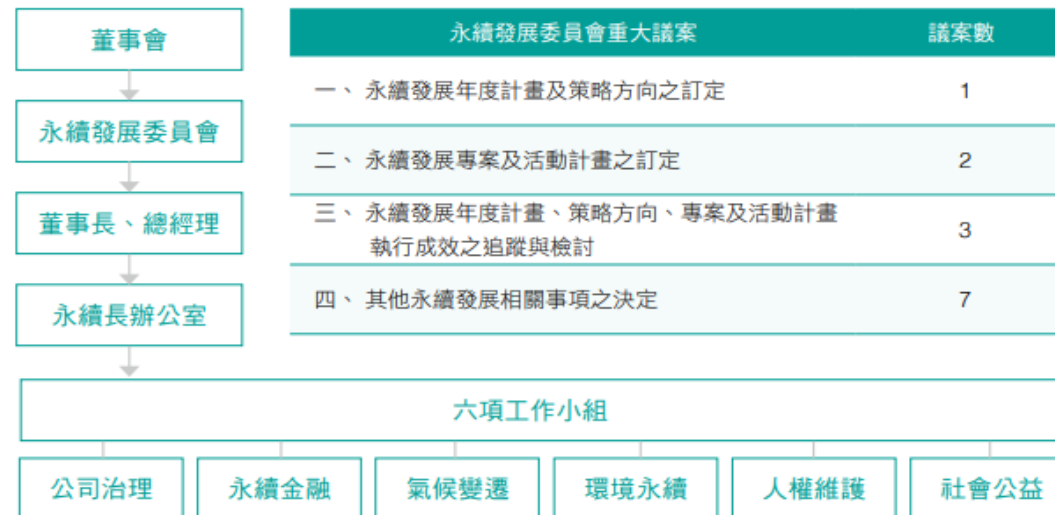
來源：2022玉山金控永續報告書

1.3 永續治理

GRI：2-13、2-14、2-16

■ 永續發展委員會

玉山金控永續發展委員會為公司永續發展最高指導單位，由董事長擔任召集人，全體成員均由董事組成（其中包含 2 位獨立董事），透過公司治理、永續金融、氣候變遷、環境永續、人權維護、社會公益等 6 個工作小組，小組成員皆來自於子公司各部處成員組成，有效整合資源並將永續策略導入各部處執行。每年至少 2 次向董事會進行 ESG 策略與執行成效報告，2022 年召開之 7 場董事會中，其中有 5 次將 ESG 議題納入董事會議程（佔整體場次 71%），議案內容包括：(1) 永續發展藍圖及執行情形；(2) 永續發展具體推動計畫；(3) 永續相關政策規章；(4) 溫室氣體盤查及查證時程規劃；(5) 玉山重大主題之鑑別流程及確認議題；(6) 永續計畫執行成果報告等。



壹、緣由規範

一、永續報告書中GRI準則

GRI 2-14 最高治理單位於永續報導的角色：

這個項目需要說明最高治理單位是否成立永續報導委員會，以具有**檢視和核准永續報導（包含重大主題）的責任和其核准程序**。若最高治理單位不具有**檢視和核准永續報導（包含重大主題）的責任**，需說明原因。

來源：2022華碩電腦永續報告書

永續暨綠色品質管理中心

2009年華碩成立永續發展的專職單位，掌握全球永續發展脈動，分析治理、環境及社會等永續議題，結合營運核心、產品創新與服務，訂立策略性永續方向與專案推動。設有永續長作為單位管理代表，負責掌握解析全球永續脈動、管理永續政策目標和具體行動。每年定期至董事會報告，包含政策目標、永續重點計畫與績效成果提交至董事會核示。

於111年第三季董事會中報告，透過利害關係者議合，鑑別重大關注主題與回應聯合國永續發展目標SDGs (Sustainable Development Goals)，並呈報永續目標和永續創新專案成果，由董事會督導推動方向和建議。

壹、緣由規範

二、公開發行公司年報應行記載事項準則第10條

附表二之二之二

推動永續發展執行情形及與上市上櫃公司永續發展實務守則差異情形及原因

推動項目	執行情形(註1)		執行情形之最佳實務參考範例
	是	否	
一、公司是否建立推動永續發展之治理架構，且設置推動永續發展專(兼)職單位，並由董事會授權高階管理階層處理，及董事會督導情形？			<p>1. 敘明公司推動永續發展之治理架構。</p> <p>2. 敘明公司各組織之執行情形，包含但不限於：</p> <p>(1) 推動永續發展專(兼)職單位名稱、設置時點及董事會授權。</p> <p>(2) 推動單位成員之組成、運作及當年度執行情形(如：工作計畫與執掌)。</p> <p>(3) 推動單位向董事會報告之頻率(至少一年一次)或當年度向董事會報告之日期。</p> <p>1. 敘明董事會對永續發展之督導情形，包含但不限於：管理方針、策略與目標制定、檢討措施等。</p>

來源：2020金管會公司年報修正事項宣導資料

【參考範例】

遵循本公司ESG政策的願景與使命，於103年成立「CSR委員會」，109年更名為「永續發展委員會」，為公司內部最高層級的永續發展決策中心，由董事長擔任主席，與多位不同領域的高階主管共同檢視公司的核心營運能力，訂定中長期的永續發展計畫。

「永續發展委員會」擔任上下整合、橫向串聯的跨部門溝通平台。經由每季會議及依議題而設的任務小組，辨識攸關公司營運與利害關係人所關注的永續議題，擬定對應策略與工作方針、編列各組織與永續發展相關預算、規劃並執行年度方案，同時追蹤執行成效，確保永續發展策略充份落實於公司日常營運中。

「永續發展委員會」主席每季向董事會報告永續發展執行成果及未來的工作計劃。109年度共召開4次會議，議案內容包含(1)鑑別需關注之永續議題，擬定因應之行動方案；(2)永續相關議題之目標及政策修訂；(3)監督永續經營事項之落實，並評估執行情形。

壹、緣由規範

三、公司治理評鑑

永續發展之推動

編號	評鑑指標
4.1	公司是否設置推動 <u>永續發展專（兼）職單位</u> ，依重大性原則，進行與公司營運相關之環境、社會或公司治理議題之風險評估，訂定相關風險管理政策或策略， <u>且由董事會督導永續發展推動情形並揭露於公司網站及年報？</u>

1. 公司設置推動永續發展專（兼）職單位
2. 說明該單位已依重大性原則，進行與公司營運相關之環境、社會或公司治理議題之風險評估。
3. 訂定前項相關風險管理政策或策略。
4. 揭露董事會對永續發展之督導情形(如:管理方針、策略與目標之訂定、檢討、推動單位定期向董事會報告等)

來源：112.03證交所公司治理評鑑宣導會

壹、緣由規範

四、上市上櫃公司永續發展實務守則 第七條

(一) 董事會治理職責

1. 提出永續發展使命或願景，制定永續發展**政策、制度**或**相關管理方針**
2. 將永續發展納入公司之**營運活動與發展方向**，並核定永續發展之具體推動計畫。
3. 確保永續發展相關**資訊揭露**之即時性與正確性。

壹、緣由規範

四、上市上櫃公司永續發展實務守則 第七條

(二) 董事治理職責

1. 應盡**善良**管理人之**注意**義務
2. **督促**企業實踐永續發展
3. 並**隨時檢討其實施**成效及持續改進，以確保永續發展政策之落實

貳、實務作業

一、董事會應該如何構建ESG治理

考慮因素：

1. 如何確保在企業策略中識別並解決所有**ESG風險**？
2. 如何確保 ESG **角色和職責**正式確立並由董事適當執行？
3. 董事會是否有適當的董事組成來**監督**永續發展事務？
4. 如何實現董事會、委員會和管理層之間的**有效溝通**？
5. 如何實現董事監督和管理執行的**問責制及薪酬激勵**？
6. 如何確保董事會層面（以及整個組織）的**進修教育**？

貳、實務作業

二、確定ESG原則與業務活動相關事項

例如：

1. 原材料或產品零件的來源和其環保方面信息？**綠色採購**
2. 招募/留住員工多元化目標和流程等是否合規合法？**原住民、性別多元、身心障礙**
3. 業務營運實施過程中如何鼓勵永續經營發展？**在地採購**
4. 董事會組織結構是否多元化？**(女性董事人數)2025至少1/3**
5. 利害關係人群體（例如：投資者）關注哪些 ESG 要素？認為哪些數據和揭露最重要？

三、監管實務注意事項

1.策略

ESG 風險和機會是否已融入公司的長期策略？公司如何根據策略設定的計劃目標？如何衡量、監控其進展？

2.資訊傳遞

ESG資訊傳遞是否符合公司的宗旨和利害關係人的利益？

3.風險評估

是否已識別重大 ESG風險並將其納入企業風險管理？董事會是否已將這些風險的監督權分配給董事會或各個委員會？

4.報告系統

公司揭露ESG 的方式是什麼？

貳、實務作業

四、與專業委員會（永續發展、審計、薪酬、風險等）的互動溝通

共享與分配方式

1. ESG 策略整合：全體董事會成員共同承擔
2. 日常ESG治理規劃、監督：永續發展委員會
3. 績效的財務影響、標準和法規相關保證：審計委員會
4. 人力資本管理策略或薪酬與ESG目標一致：薪酬委員會
5. 識別ESG中負面影響及預測損害範圍等：風險管理委員會

貳、實務作業

五、公司治理、內部稽核人員的報告審查

(一) 公司治理主管的ESG業務

1. 法令依據

上市上櫃公司治理實務守則第3-1條 (摘錄)

設置公司治理主管 (人員) 負責公司治理相關事務

四、提供董事、監察人**執行業務**所需之資料。

五、協助董事、監察人**遵循法令**。

2. 實務作業

A. 提供負責ESG職責董事有關永續報告書、公司治理評鑑、ESG資訊揭露的內外部資訊 (例如：對主管機關提供資訊之前整理提供)

B. 收集國內外有關ESG永續相關法令 (例如：ISSB最新的S1,S2)

貳、實務作業

五、公司治理、內部稽核人員的報告審查

(二) 內部稽核 (控制) 的ESG業務

實務作業 (可以用報告形式匯總)

例如：

- A. **驗證**企業收集其所需提供分析的**描述、數據等** (溫室氣體排放量，人權盡職調查報告等)
- B. 評估審查企業與國際行業標準、承諾**全球組織倡 (協) 議**的一致性
- C. 確保所有對外**上傳資料**的編製內容**質化描述及量化數據**的完整性、準確性
- D. 監督上傳資料作業流程進度及所有揭露事項的合規性
- E. 評估永續事項揭露情況，提出未來**改善計劃**目標

貳、實務作業

六、外部資源運用（顧問、軟體）

（一）ESG專業顧問（非代寫報告）

1. 背景

目前坊間現象：

永續（碳、氣候等）管理（企劃、顧問）師（專家等）的相關訓練（證照）課程充斥，百花齊放

主流：代寫永續報告書、碳盤查輔導

個人淺見：

執行作業多，自我認證多、含金量不足

貳、實務作業

六、外部資源運用（顧問、軟體）

（一）ESG專業顧問（非代寫報告）

2. 需求原因：

永續治理專業的提供，對企業經營策略計劃執行愈顯重要

2. 顧問重要工作：

A. 進行ESG風險分析

指導企業找到解決ESG風險的最佳策略。進行 ESG 風險評級評估，衡量公司面臨的環境、社會和公司治理風險

貳、實務作業

六、外部資源運用（顧問、軟體）

（一）ESG專業顧問（非代寫報告）

B.優化內部政策和流程

利用專業知識，幫助了解要監控哪些ESG指標，並建立讓每個人都參與的內部流程，讓永續與日常管理融合

C.引導制定ESG策略

量身定制的評估和發展路徑圖確保實現其ESG目標，並建立機制以透明的方式追蹤進展情況，向利害關係人傳達永續行動的價值

貳、實務作業

六、外部資源運用（顧問、軟體）

（二）軟體

1.背景

A.軟體技術協助永續發展

利用軟體開發技術力量來推動和加速永續發展。例如：要實現淨零排放目標，從溫室氣體排放監測、減少和消除碳足跡，提供及時數據協助決策

B.軟體技術具備永續性

技術本身有永續性來實踐節能減碳。例如：採用雲端技術替代或降低實體機房能源消耗、軟體開發階段考慮能源效率（綠色軟體）

C.軟體發展空間無限

AI人工智慧、ChatGPT等最新技術，未來可以用在永續策略及執行

貳、實務作業

六、外部資源運用（顧問、軟體）

2. 運用—無法衡量就是無法管理

A. 數位化合規系統

有效的 IT 合規系統協助管理法律責任並遵守適用法規。通過將合規性要求、控制和監控整合平台的系統

B. 協助完成報告書

透過數位化平台收集所有永續報告書內相關所需的數據，進行人工智慧學習技術，形成報告書

C. 供應鏈平台監控

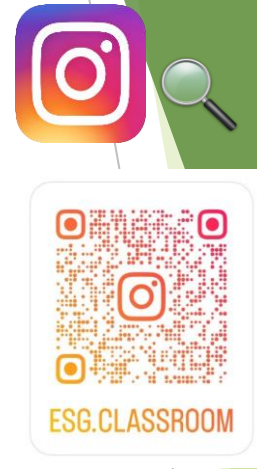
供應鏈ESG管理運用及時性平台，協助大廠盤點供應商的ESG風險，針對ESG指標做數據分析，進行數位化管理

學習平台

歡迎加入ESG永續學堂



<https://www.facebook.com/ESG.Classroom/>



[esg.classroom](https://www.instagram.com/esg.classroom)



公司官網



臉書專頁



LINE官方

睿哲電話：02-2393-3395
服務信箱：service@erc.com.tw