



(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

2023.09.23

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）

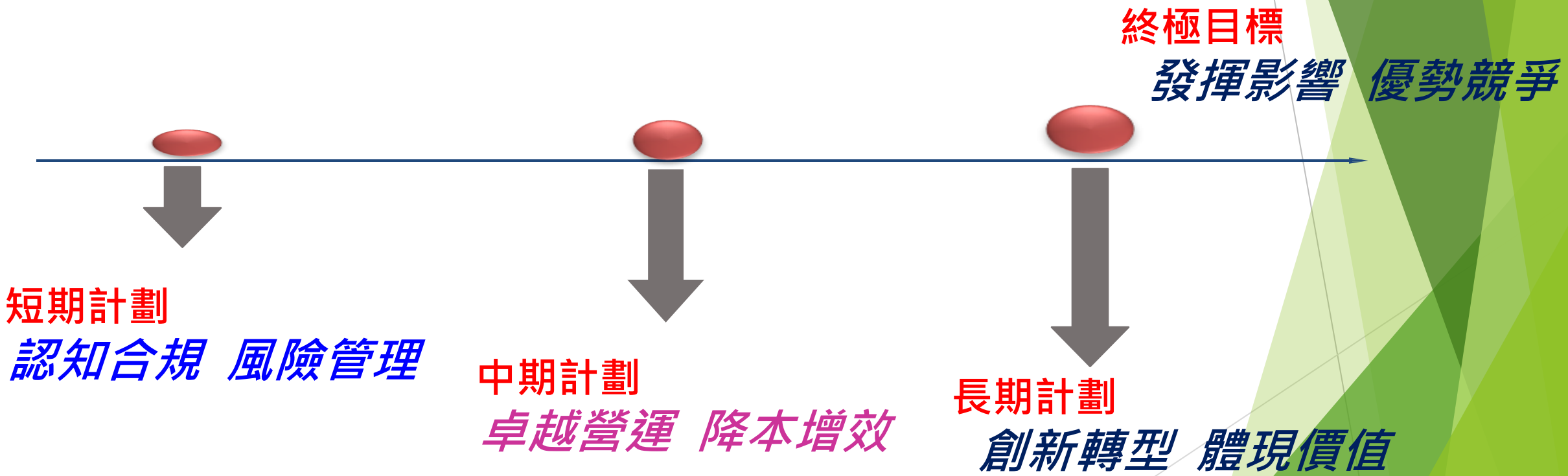
壹、前言

(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、業務發展等要素，循序漸進

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

三、分析相關框架

(二) 依產業別揭露**永續指標 (SASB)**

上市(上櫃)公司編製與申報永續報告書作業辦法§4 (摘錄)

上市公司所編製之永續報告書除前條所述內容外，食品工業及第二條第一項第二款之上市公司、化學工業、金融保險業，**應依產業別加強揭露永續指標**。(附表一之一至附表一之三)

水泥工業、塑膠工業、鋼鐵工業、油電燃氣業、半導體業、電腦及週邊設備業、光電業、通信網路業、電子零組件業、電子通路業、其他電子業，應依產業別加強揭露永續指標。(附表一之四至附表一之十四)**但實收資本額二十億元以上未達五十億元者，得自中華民國一百一十三年適用。**

貳、訂定永續治理策略實務

三、分析相關框架

(三) 以專章揭露氣候相關資訊 (TCFD)

上市(上櫃)公司編製與申報永續報告書作業辦法§4之1 (摘錄)

第二條規定之上市公司應以專章揭露氣候相關資訊。(附表二)

前項資訊中溫室氣體範疇一及範疇二盤查適用時程如下：

- 一、鋼鐵工業、水泥工業及實收資本額達新臺幣一百億元以上者，應自中華民國一百一十二年起揭露個體公司數據、一百一十四年起揭露合併報表母子公司數據。
- 二、實收資本額達新台幣五十億元以上但未達一百億元者，應自中華民國一百一十四年起揭露個體公司數據、一百一十五年起揭露合併報表母子公司數據。
- 三、實收資本額未達五十億元者，應自中華民國一百一十五年起揭露個體公司數據、一百一十六年起揭露合併報表母子公司數據。

貳、訂定永續治理策略實務

三、分析相關框架

(四) 永續揭露準則IFRS S1 和 S2

1. 推動背景

2022.8 已併入IFRS Foundation



IOSCO評估認為IFRS永續準則有助於資本市場籌資及金融市場正確評估永續相關風險及機會，號召130個會員國採用或適用



- 2021.11-IFRS基金會於COP26宣布成立ISSB，目標為制定全球一致的永續資訊揭露基準(global baseline)
- 2023.6.26-正式發布IFRS永續揭露準則(S1 及 S2)，整合TCFD、SASB及CDSB等永續揭露標準

來源：2023.08.17金管會接軌國際財務報導準則(IFRS)永續揭露準則藍圖簡報

貳、訂定永續治理策略實務

(四) 永續揭露準則IFRS S1 和 S2

2. S1永續相關財務資訊揭露之一般規定

- 強調**永續資訊**與**財務報表**之**連結**
 - 報導個體範圍相同(採合併報表)
 - 沿用財報之重大性定義
 - 重大假設需與財報編製一致
 - 永續資訊揭露時點需與財報相同
- 揭露位置
 - **一般用途財務報導文件**(如: 管理階層評論, 包括MD&A、整合報告、策略報告等)
 - **主管機關指定之其他文件**(如: 永續報告、TCFD報告), 責任與財務報導相同

一般用途之財務報導

財務報表

永續相關
財務資訊

具備相同的品質特性
並經董事會通過

使用者作決策時可整體評估企業價值

來源：2023.08.17金管會接軌國際財務報導準則(IFRS)永續揭露準則藍圖簡報

睿哲管顧 版權所有！不得翻印！禁止轉貼、移為他用！（上課全程禁止錄影、錄音、拍照、截圖等行為）

貳、訂定永續治理策略實務

(四) 永續揭露準則IFRS S1 和 S2

3. S2氣候相關揭露



TCFD(氣候相關財務揭露)

- 治理、策略、風險管理、指標及目標

SASB(永續會計準則)

- 產業指標 (11個產業別、77個行業，68個行業與氣候相關)

來源：2023. 08. 17金管會接軌國際財務報導準則(IFRS)永續揭露準則藍圖簡報

貳、訂定永續治理策略實務

(四) 永續揭露準則IFRS S1 和 S2

4. 適用對象及時程

全體上市櫃公司分三階段適用



- 成立專案工作小組，翻譯準則及相關草案、進行差異分析、試作最佳實務範例等。
- 蒐集外界意見、拜會相關單位，8月召開座談會宣布期程規劃並徵詢意見
- 檢討內控準則，加強永續報導之資訊系統及流程

- 完成翻譯ISSB準則(S1,S2)及適用指引
- 修正年報及相關法令規定

- 舉辦宣導會
- 透過工作小組持續蒐集ISSB發布之教育文件及釋例指引

- 100億以上之上市櫃公司(119家)適用IFRS永續準則

- 50億~100億之上市櫃公司(107家)適用IFRS永續準則
- 年報及財報同時申報

- 其餘所有上市櫃公司(1553家)適用IFRS永續準則

- 所有上市櫃公司揭露IFRS永續資訊(包含溫室氣體盤查及確信)

2050 Net-zero



來源：2023.08.17金管會接軌國際財務報導準則(IFRS)永續揭露準則藍圖簡報

貳、訂定永續治理策略實務

(四) 永續揭露準則IFRS S1 和 S2 5.揭露時點及位置

強化年報與財報的連結及一致性

- 股東會年報提前與年度財報同時公告申報
- 報導個體與合併財報一致
- 報導期間包括比較期間
- 擴大永續資訊揭露內容：包括減碳目標、策略及具體行動計畫

➤ 配套：精簡年報內容

- 1) 刪減非必要項目
- 2) 部分事項索引至公開資訊
- 3) 簡化及整併

第7條 年報編製內容應記載事項如下：

修正前	修正後
一、致股東報告書	一、致股東報告書
二、公司簡介	二、公司簡介
三、公司治理報告	三、公司治理報告
	四、永續資訊報告
四、募資情形	五、募資情形
五、營運概況	六、營運概況
六、財務概況	七、財務概況
七、財務狀況及財務績效之檢討分析與風險事項	八、財務狀況及財務績效之檢討分析與風險事項
八、特別記載事項	九、特別記載事項

第10條
 公司治理報告應記載下列事項
 --->配合永續資訊併同檢討

新增專章
 依**ISSB**永續準則規定揭露

來源：2023.08.17金管會接軌國際財務報導準則(IFRS)永續揭露準則藍圖簡報

貳、ESG永續發展趨勢

(五) 歐盟永續發展報告指令 (CSRD)

歐盟理事會 (Council of the EU) 所通過的《企業永續報告指令 (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) 》於2023年1月5日起生效

CSRD是一個廣泛的環境、社會及治理(ESG)報導架構，對在歐洲有營運的公司，施以統一、強制的報導要求，包括總部不在歐洲的公司。

例如：(2029 年進行報告)

1. 外國公司在歐盟淨營業額超過1.5億歐元
2. 並且在歐盟至少有一間子公司或分公司為大型或上市企業，或於當地的淨營業額達4,000萬歐元的門檻

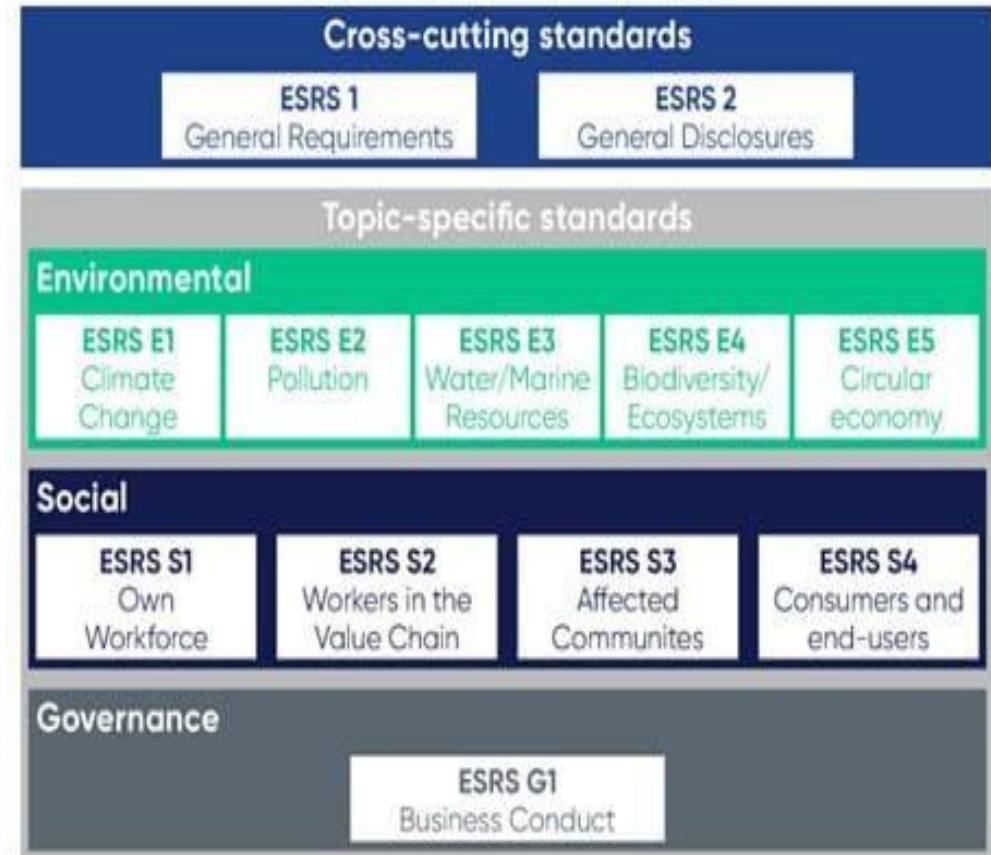
貳、ESG永續發展趨勢

(五) 歐盟永續發展報告指令 (CSRD)

歐洲可持續發展報告標準 (ESRS) 於 **2023年7月1日** 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

European Sustainability Reporting Standards (ESRS) –
Final Drafts (November 23, 2022)



(六) 其他國際規範

2015年，聯合國針對人類面臨共同的挑戰，提出了 17 項永續發展目標 (Sustainable Development Goals, **SDGs**)，涵蓋了 **環境保護**、**社會進步** 與 **經濟成長** 等三大面向，做為 **2030** 年前世界各國發展的指導方針



貳、訂定永續治理策略實務

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

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、董事會報告業務進度

4. 是否加入外部倡議、爭取獎項、列入指數

參、結論

1. 通過明確定義董事會、高級管理層和永續發展委員會的相關角色和職責，將 ESG 納入公司治理結構
2. 分析和回應與經營業務發展、主管機關監管和立法發展，做出對策規劃
3. 採用與 ESG 相關的政策、行動計劃和目標，以確保在 ESG 舉措上保持一致，並向公眾揭露政策、計劃和目標

叁、結論

4. 運用利害關係人參與計劃、訓練和建立ESG執行手冊
5. 將ESG因素納入商業契約、盡職調查流程和採購實踐
6. 將 ESG 治理、策略、風險管理和揭露內容與同行和行業最佳實踐對比
7. 注意與ESG相關的揭露及執行，及法律訴訟風險

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

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（行政罰則及法律責任）
- 四、與專業委員會（永續發展、審計、薪酬、風險等）的互動溝通
- 五、公司治理主管、內部稽核人員職責
- 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。

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。

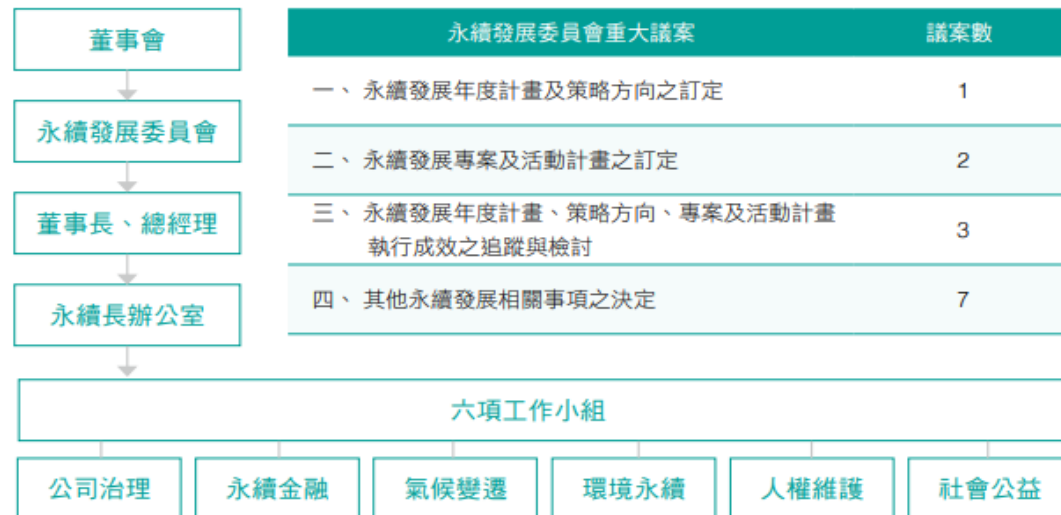
來源：2022玉山金控永續報告書

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

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

企業環境、社會及公司治理(ESG)資訊揭露申報作業

公司治理資訊之揭露辦理情形申報作業

- ▶ 公司治理組織架構(含董事會組成之基本資訊)申報作業
- ▶ 法人說明會申報作業
- ▶ 設定功能性委員會及組織成員
- ▶ 訂定公司治理之相關規程規則
- ▶ 公開發行公司董事會議事辦法第17條第2項應公告事項
- ▶ 功能性委員會運作情形申報作業
- ▶ 董事及監察人投保責任險情形申報作業
- ▶ 依據「上市上櫃公司治理實務守則」第24條規定公告
- ▶ 企業環境、社會及公司治理(ESG)資訊揭露申報作業
- ▶ 企業環境、社會及公司治理(ESG)資訊揭露申請更正申報作業
- ▶ 永續報告書申報作業
- ▶ 永續報告書申請更正申報作業
- ▶ 年度員工福利及薪酬資訊申報作業
- ▶ 自願揭露退休董事長或總經理回任公司顧問
- ▶ 公司治理主管現況或異動資料表申報
- ▶ 公司治理主管進修執行情形申報作業
- ▶ 董事長、總經理或相當職務者之關係人及董事兼任員工資訊申報作業
- ▶ 董事會績效評估結果申報作業

SII 公開資訊觀測站無認證申報系統 (登錄) →

公司治理資訊之揭露辦理情形申報作業 →

企業環境、社會及公司治理(ESG)資訊揭露申報作業

申報時間：

1. 所有上市櫃公司依據「臺灣證券交易所股份有限公司對有價證券上市公司及境外指數股票型基金上市之境外基金機構資訊申報作業辦法」第三條第一項第三十二款及「財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心對有價證券上櫃公司資訊申報作業辦法」第三條第一項第二十四款規定，應於會計終了後六個月內申報。

2. 111年為首度申報，申報時間為6月1日至6月30日。

來源：2020金管會公司年報修正事項宣導資料

睿哲管顧 版權所有！不得翻印！禁止轉貼、移為他用！（上課全程禁止錄影、錄音、拍照、截圖等行為）

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	公司是否設置推動永續發展專（兼）職單位，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，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？

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

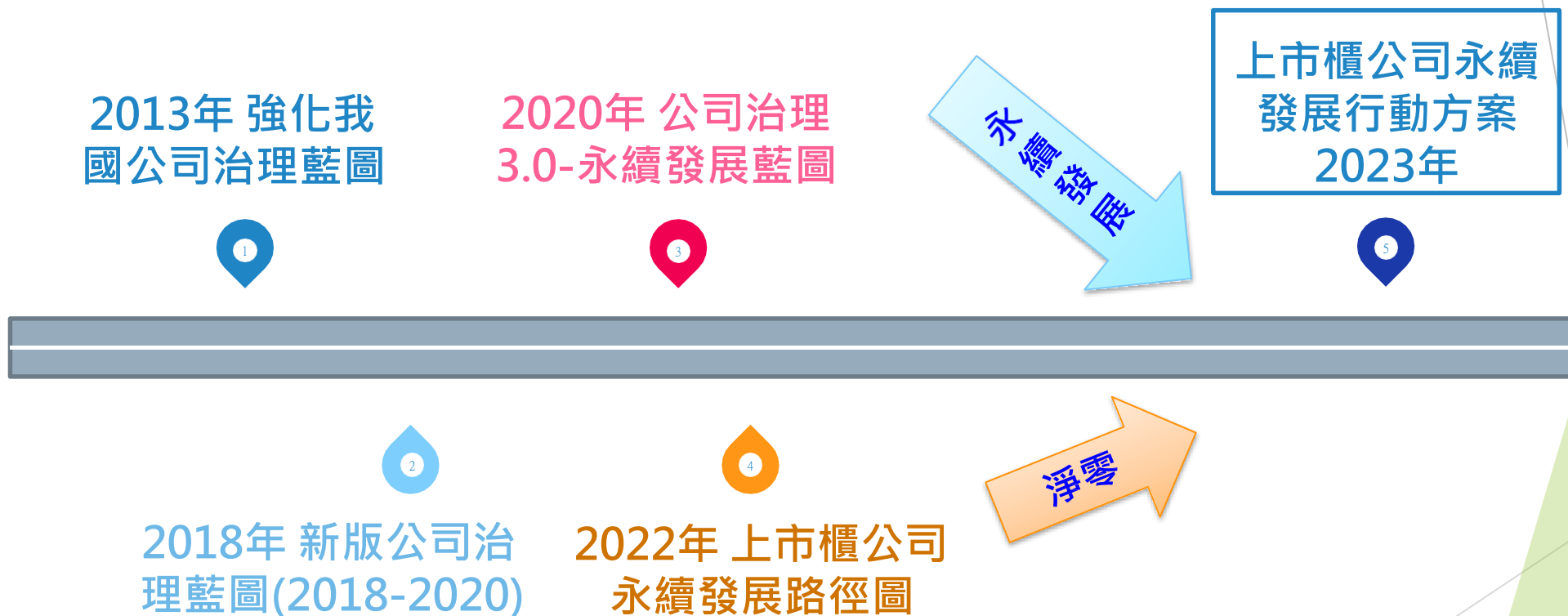
(一) 考慮因素：

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**？
7. **監督永續報告書**流程和相關控制

貳、實務作業

(二) 最新趨勢

1. 台灣推動永續發展進程圖



來源：112.07.13上市櫃公司永續發展行動方案簡報

2. 永續發展行動方案

深化企業永續治理文化

強化獨立董事及審計委員會職能

- 修正證交法第14條之4、14條之5、第178條
- 2027年上市櫃公司獨董席次不得低於 1/3，另任期不得逾 3屆

提升女性董事比例

- 2023年申請IPO公司應至少委任一名女性董事
- 2024年起上市櫃公司應依董事屆期完成委任至少一名女性董事
- 2025年女性董事未達1/3須於年報揭露原因及採行措施

推動興櫃公司採候選人提名制

- 2025年興櫃公司董事選舉應採候選人提名制

推動設置永續委員會

- 2023年訂定永續委員會組織規程參考範例
- 2024年舉辦座談會請企業分享實務作法
- 2025年研議強制設置之可行性

推動薪酬合理化

- 2023年高階薪酬與 ESG 績效連結納入公司治理評鑑指標
- 研議強制董事酬金應提報股東會報告之可行性

來源：112.07.13上市櫃公司永續發展行動方案簡報



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**
上市櫃公司須於年報揭露原因及採行措施。
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？

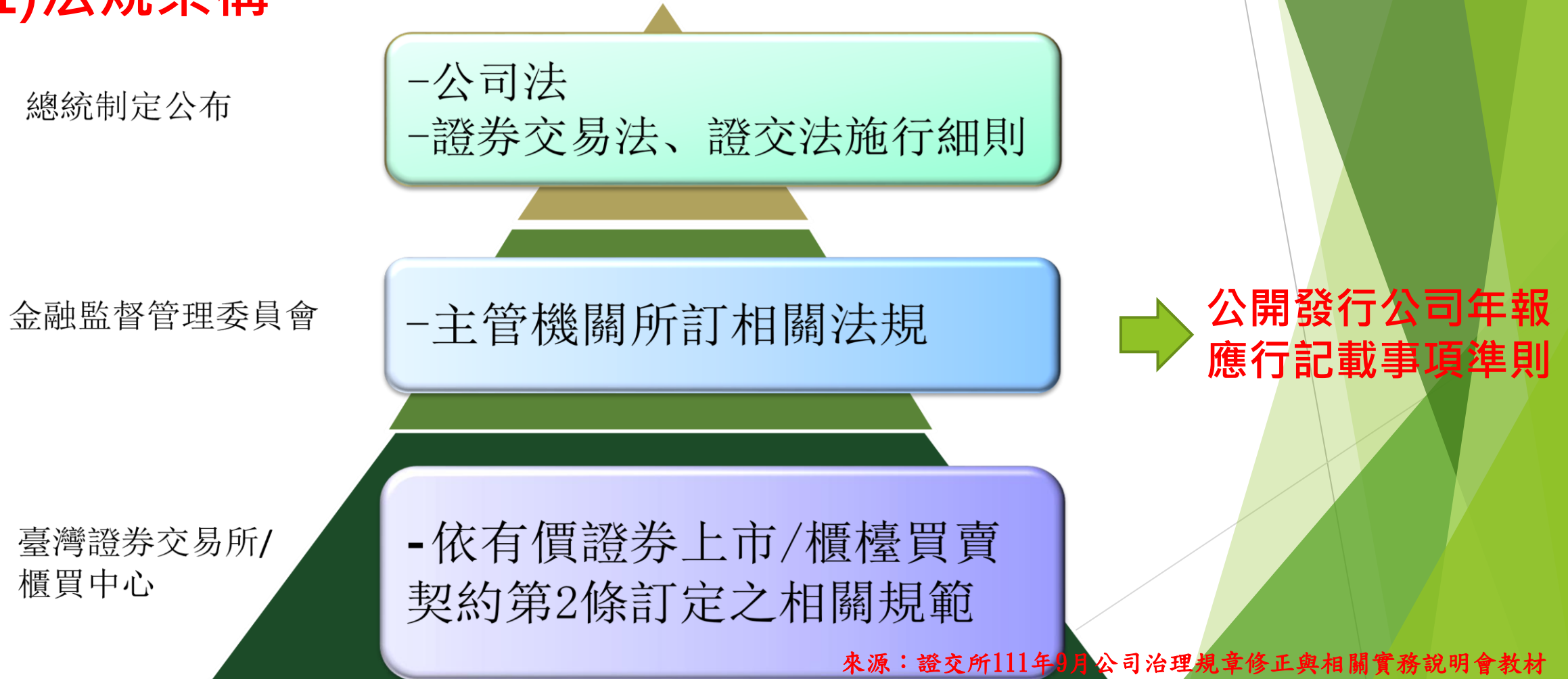
4.報告系統

公司揭露ESG 的方式是什麼？

貳、實務作業

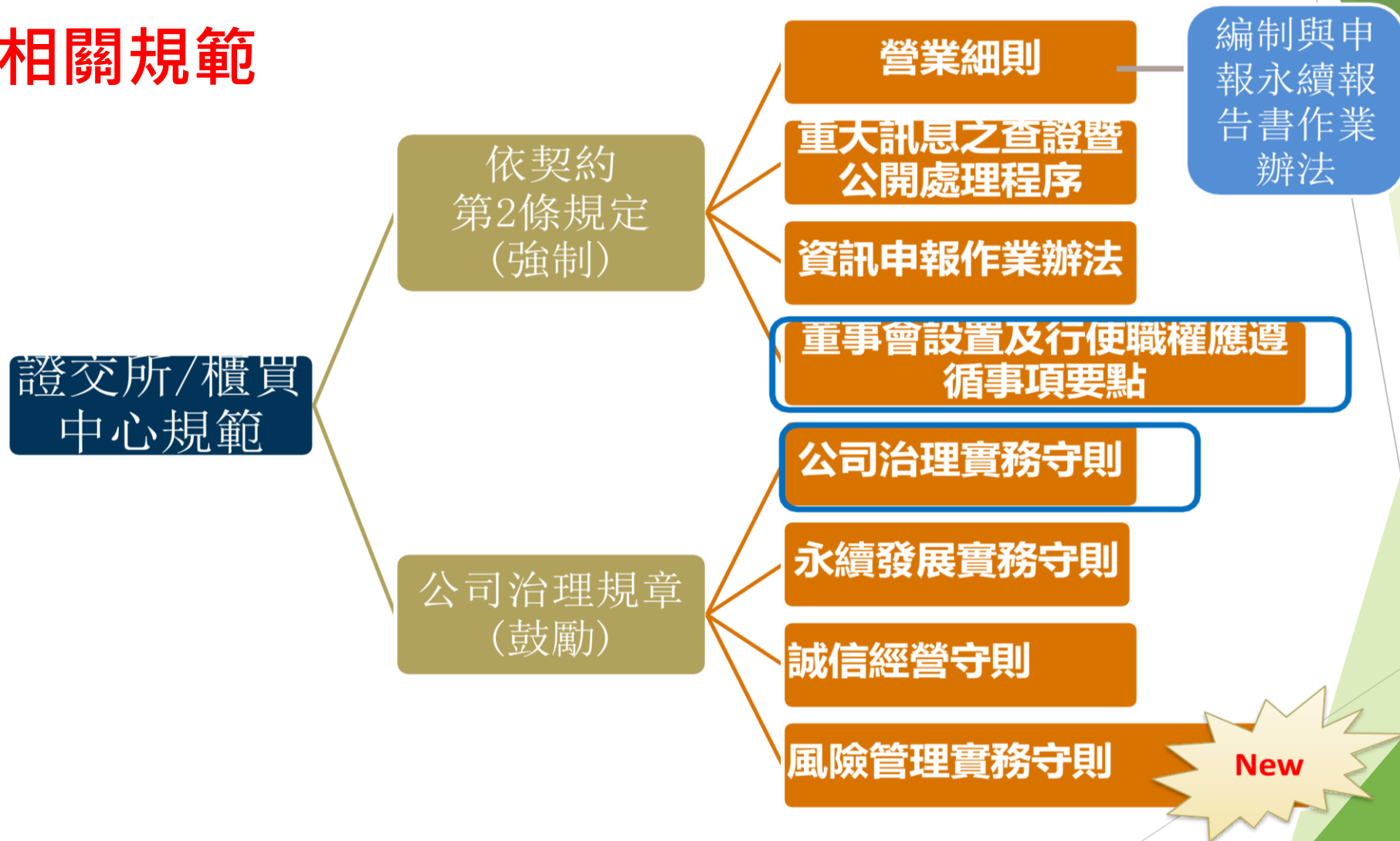
5. 行政罰則及法律責任（實務判決案例）

(1) 法規架構



貳、實務作業

(2) 相關規範



來源：證交所111年9月公司治理規章修正與相關實務說明會教材

貳、實務作業

(3) 實務判決案例

臺灣高雄地方法院 107 年度重訴字第 263 號民事判決 裁判日期：112年03月 25日

案件說明：

李長榮化工公司高雄氣爆事件其董事長責任與報告書證據力

判決摘錄

維護管理責任衡情當非本件氣爆後方始發生，當解為該企業社會責任報告書乃係榮化公司再次肯認自身對於長途地下管線之應有責任，方屬允恰。職是，被告己○○身為榮化公司董事長兼總經理並實際參與公司營運，及被告乙○○於擔任榮化端廠長職務期間（100年2月間起）均負有管理維護該廠生產設備責任

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

（一）共享與分配方式

1. 永續治理策略整合：全體董事會成員共同承擔
2. 日常永續治理規劃、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永續目標一致：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

四、與專業委員會（永續發展、審計、薪酬、風險等） 的互動溝通

（二）實務關鍵問題

1. 董事會(委員會)必須承擔新監督責任的額外時間
2. 董事會是否要增設委員會處理新增主題事項
3. 董事會（委員會）成員的專業知識和經驗

貳、實務作業

五、公司治理、內部稽核人員的職責

(一) 公司治理主管的永續治理業務

1. 法令依據

上市(櫃)公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點

第二十一條

前條第二項之公司治理相關事務，至少應包括下列內容：

- 一、依法辦理董事會及股東會之會議相關事宜。
- 二、製作董事會及股東會議事錄。
- 三、協助董事、監察人就任及持續進修。
- 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。
- 六、向董事會報告其就獨立董事於提名、選任時及任職期間內資格是否符合相關法令規章之檢視結果。
- 七、辦理董事異動相關事宜。
- 八、其他依公司章程或契約所訂定之事項等。

貳、實務作業

五、公司治理、內部稽核人員的職責

(一) 公司治理主管的永續治理業務

2. 實務現況 (待強化)

(1) 偏重會議行政作業，缺乏專業職責能力

(2) 多為兼職 (義務)，被動表面形式，缺乏績效評估

3. 改進建議

(1) 工作重設計，調整職務書，明確績效指標

(2) 學習專業知識，落實業務執行

(3) 掌握學習資源，建立知識管理

貳、實務作業

五、公司治理、內部稽核人員的職責

(一) 公司治理主管的永續治理業務

4. 實務案例

- (1) 提供負責ESG職責董事有關公司年報、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）
- (2) 收集國內外有關ESG永續相關規範（例如：ISSB最新的S1,S2）
- (3) 規劃新任董事入職訓練計劃，進行一對一服務
- (4) 針對董事專業背景選擇相應合適的進修學習課程

貳、實務作業

五、公司治理、內部稽核人員的職責

(二) 內部稽核 (控制) 的永續治理業務

1. 法律依據

(1) 上市 (櫃) 公司編製與申報永續報告書作業辦法 第五條第三項

「上市 (櫃) 公司應**建立永續報告書編製及驗證之作業程序**，並納入內部控制制度」

(2) 公開發行公司建立內部控制制度處理準則 第八條第一項第九款

「九、財務及**非財務資訊**之管理」

(3) 公開發行公司建立內部控制制度處理準則 第十條 (摘錄)

「公開發行公司應實施內部稽核，其目的在於協助董事會及經理人**檢查及覆核內部控制制度之缺失及衡量營運之效果及效率，並適時提供改進建議**」

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

2. 實務作業 (可以用報告形式匯總)

例如：

- (1) 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)
- (2) 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
- (3) 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
- (4) 監督上傳資料作業流程進度及所有揭露事項的合規正確性
- (5) 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

1. 需求原因：

永續治理專業提供，對企業經營策略計劃執行愈顯重要

2. 顧問重要工作：

(1) 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

(2)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

(3)引導制定永續治理策略

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）實例

1. 促進董事會成員、高管層的永續發展學習和參與

通過國內外資訊、閱讀電子報以及與同行交流來獲取知識

2. 識別永續發展風險的性質和程度

重要性評估和可永續報告書提供意見，評估自己、行業與全球大趨勢（例如：氣候變化）、供應鏈管理等相關風險

3. 擴大永續的範圍

整合經濟發展、創新、競爭力和品牌差異化問題的機會創造新的思維方式

貳、實務作業

(三) 永續治理相關網路資源

官方網站

1. 金管會證券期貨局公司治理專區

<https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=882&parentpath=0%2C8>

2. 證交所公司治理中心 <https://cgc.twse.com.tw/>

3. 證交所公開資訊觀測站 正上方橫格區找公司治理專區

<https://mops.twse.com.tw/mops/web/index>

4. 證券櫃檯買賣中心 發行人ESG區 (左側點開)

https://www.tpex.org.tw/web/regular_emerging/governance/corporate_governance_01.php?l=zh-tw#

5. 證交所 ESG Ifon Hub <https://esg.twse.com.tw>

6. 櫃買市場業務宣傳網站

<https://dsp.tpex.org.tw/web/csr/highlight.php>

貳、實務作業

六、外部資源運用（顧問、軟體）

（四）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

結 論

邁向永續治理之旅

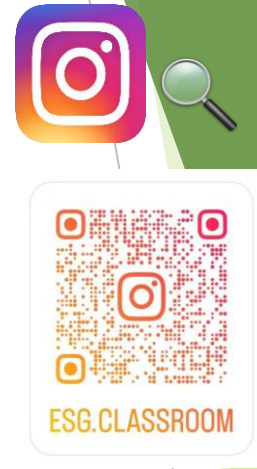
1. 永續是一趟管理的旅程（成長）不是成績單，將ESG融入組織、職務職責的日常管理
2. 分析和回應與經營業務發展、主管機關監管和立法發展，做出對策規劃
3. 採用與 ESG 相關的政策、行動計劃和目標，以確保在 ESG 舉措上保持一致，並向公眾揭露政策、計劃和目標

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