



國內企業合規管理現況調查報告



目錄

前言	2
本次研究調查產業背景概述	3
<ul style="list-style-type: none"> 產業類別分布 營運地區分布 企業規模及上市櫃、興櫃分布 	3 4 4
合規管理的挑戰	5
剖析國內企業合規管理部門的結構	7
<ul style="list-style-type: none"> 面對合規，企業準備好了？ 金融業 非金融業 	7 7 8
國內企業合規管理面臨的課題	12
<ul style="list-style-type: none"> 國內外合規法制建置概況 國內企業於合規風險管理情形 由體制出發，結合風險管理，綜理企業合規問題 	12 12 17
監理科技所帶來的影響	18
結語	21
<ul style="list-style-type: none"> 國內企業應如何強化自身之合規管理？ 建立合規管理制度的效益 	22 25
總結	25

前言

永續，係現今產業間最發燒的議題，ESG(Environment環境、Society社會、Governance公司治理)的熱潮驅動許多企業積極地推進落實永續經營管理，聚焦與ESG密切關連之環境、勞工安全、誠信經營、資訊安全以及智慧財產等法令遵循，且為因應全球2050年淨零排放趨勢與供應鏈減碳壓力，氣候變遷與減碳、以及永續金融、永續供應鏈與循環經濟等新興議題所牽動的法令遵循與資訊揭露亦為企業所重視。在監管機構、各項永續指數評分下，公司治理與ESG之表現成為投資人關注的焦點，因此如何提升與展現公司治理與ESG績效為企業當前課題。

本報告所稱之「合規管理」(Compliance Management)，除法令遵循議題外，亦包括企業營運過程所涉及之許可證或執照、合約義務、產業標準和企業章程等內外規範、標準或義務要求。違反法令或不合規可能導致企業面臨訂單流失、商譽受損、高額罰款、訴訟、受停業處分、持續經營能力受質疑，導致公司治理或ESG績效不佳，進而影響投資人的投資信心、投資意願並阻礙企業永續經營之目標。

勤業眾信全球自2013年起持續關注海外企業於合規管理發展趨勢¹，由歷年觀察可知，多數受訪之海外企業為有效掌握內部合規情形，已陸續設置合規管理權責主管 (Chief of Compliance, CCO) 或由法務長、風險長等職位，部份企業則由跨單位主管組成之委員會，負責監督各部門合規情形並評估合規風險，以掌握企業合規運行情形，並適時審視、調整與改善合規管理的有效性。海外企業積極尋求與建立有效掌握企業合規風險之解決方案，合規風險管理逐漸從避免事後補救之消極作法，轉化為主動、積極地形塑企業內部誠信正直、道德標準、行為準則之合規管理文化，除對已知風險辨識、評估、監控外，更期望能事先預防違規風險。

為瞭解國內企業對於合規管理之情形與面臨管理上之困難及需求，勤業眾信聯合會計師事務所於2021年下半年，對於國內董監事、稽核、法務、法遵、人資、財會、風管等領域相關人員辦理大規模的合規管理調查。依產業先進的之回饋，剖析台灣企業於合規管理方法、組織權責、風險辨識、風險評估與監理科技之運用，並歸納至本份報告中。希冀協助國內企業在合規管理實務運作中，面對的風險及管理上的挑戰得以有所因應。

非常感謝眾多來自不同產業領域先進，不吝與我們分享實務工作中，最真實的產業現況。我們衷心期盼能透過這份報告，協助企業建置有效預防、偵測與因應之合規管理制度，以強化企業合規文化並達合規永續治理目標。

1. Deloitte(2013), "Compliance in the spotlight, Challenges and opportunities for corporate compliance functions"; Deloitte (2014), "The Nordic Compliance Survey"; Deloitte (2015), "2015 Compliance Trends Survey"; Deloitte (2015), "The challenge of compliance in life sciences. Moving from cost to value. "; Deloitte (2016), "2016 Compliance Trends Survey"; Deloitte (2018), "2018 energy regulatory compliance survey report"; Deloitte (2020), "Compliance Trends in Russia and the CIS, insights from the 2019 compliance survey"; Deloitte (2020), "The State of Compliance Survey".

本次研究調查產業背景概述

本研究的 50 份問卷中，跨足 16 個產業、11 個營運區域，依中小企業認定標準分類，有 30% 為 200 人以下之中小企業，其餘屬大型企業占 70%。

圖 1、本次調查範圍



產業類別分布

受訪者所屬產業跨足金融業、資訊科技業、醫療業、製造業、營建業、能源業、法律服務業及政府機關等，鑑於主管機關對金融及非金融產業的監管強度及要求不同，故將問卷之產業再分為金融業占24%，非金融業占76%。

圖 2、企業產業分布圖



圖 3、是否為金融業之占比



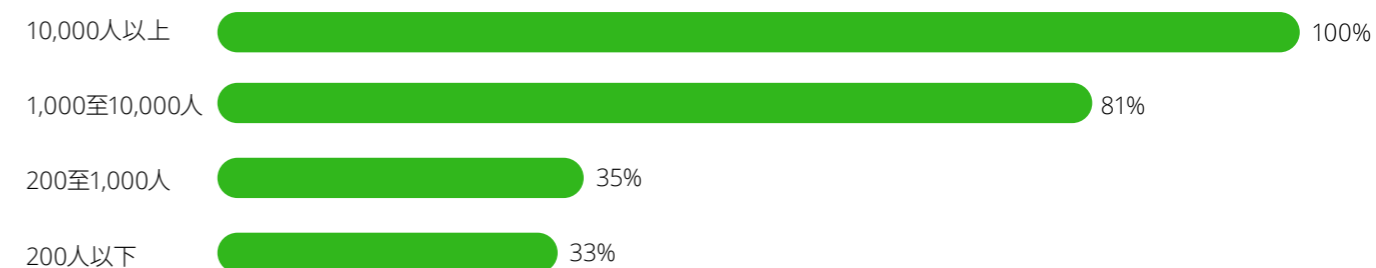
圖 4、企業營運地點涵蓋範圍



營運地區分布

受訪的50份問卷中，有1份問卷企業之營運地位於中國、49份問卷位於台灣；而49份問卷中有27份(54%)之企業營運地除位於台灣外，亦有跨足亞洲、紐澳、美洲、歐洲、非洲及中東地區。

圖 5、企業規模與上市櫃、興櫃公司占比狀況



企業規模及上市櫃、興櫃分布

依企業規模比對上市櫃及興櫃分布狀況，10,000人以上之企業100%為上市櫃或興櫃公司；而1,000人至10,000人之企業為81%；200人至1,000人之企業為35%；200人以下之中小企業中33%為上市櫃或興櫃公司，由此資訊顯示人數規模愈大之企業，上市櫃及興櫃比例也愈高。

合規管理的挑戰

近年來，全球受到COVID-19疫情影響、中美貿易戰、烏俄戰爭、氣候變遷、以及元宇宙經濟模式帶起虛擬世界之財產權與NFT (Non-Fungible Token, NFT; 非同質化代幣) 新型態商業模式等事件與新興議題，各國政府為此亦陸續推出相關之防疫政策、貿易制裁、法令修正 (如：行政院環保署於2021年10月21日預告「溫室氣體減量及管理法」修正草案，擬改「氣候變遷因應法」)，而元宇宙所掀起之數位資產的所有權和智慧財產權、數位身分之認證、隱私權、資訊安全、洗錢等不同法規議題，亦為監管機構所關注此虛擬市場之演變，以制定適當法規。各國的法規隨著政府的政策、地緣政治、貿易戰升溫、科技發展等不斷地變動，著實加深企業於合規管理上的難度。

繁重的法規變動追蹤與管理

依全國法規資料庫統計，近一年國內法規 (不包含函釋、公協會規範等) 異動訊息筆數約5千8百多筆²，再加上企業營運全球化，依本報告顯示，超過一半以上(54%)之受訪者所屬企業之營運地區皆包含海外，因此，且多數企業所需關注不僅是在國內，也包含與營運攸關之海外國家、區域、地域之法規，因此依據營運需求企業要監控的法規數量實不容小覷。依勤業眾信觀察，有些企業會指派內部人員或委請外部顧問定期追蹤並提供法規異動內容，然而當法規變動時，多數之企業面臨到如何能即時找出與異動法條相關之內部規範或機制、攸關單位，進而進行風險評估與擬定對應策略與行動方案之困境。

主管機關執法力道逐漸加強

過去，有言謂曰：「台灣執法成效不彰在於刑度過輕或罰鍰過低，無法有效喝止的作用」，然而，由近年各主管機關陸續加重處分，可見主管機關杜絕違規業者僥倖，遏止不法行為之執法決心。

表 1、2020-2022 國內主管機關修法提高罰鍰上限

2020-2022國內主管機關修法提高罰鍰上限	
2022年3月15日	勞動部發函解釋，雇主若未能在原約定發薪日給付薪資，事後補發仍屬違反勞基法「未全額給付工資」規定，最高可依法開罰100萬元。
2022年2月17日	行政院會通過《國家安全法》修正，增訂國家核心關鍵技術經濟間諜罪，最高處12年徒刑、併科新台幣1億元罰金，且未遂犯也罰。
2022年1月14日	金管會擬修正證交法規定，為達到裁罰具勸阻性之效果，提高罰鍰上限，若券商、證券服務事業及證券相關機構未完善建立或確實執行內部控制制度、違反有關財務、業務或管理之規定等行為，將罰鍰上限提高至最低罰鍰之二十五倍，即罰鍰金額由新台幣480萬元提高至600萬元；另也公布「金融監督管理委員會處理違反金融法令重大裁罰措施之對外公布說明辦法」修正草案，將「重大裁罰」認定由新台幣100萬元提高至300萬元，加重罰度，以警示金融業加強內控及法遵。
2021年3月18日	環保署另修正「違反廢棄物清理法罰鍰額度裁罰準則」，針對上市或上櫃事業違反廢棄物清理法時，罰鍰額度可加重至10到20倍，以杜絕違規業者僥倖，提升環境正義。
2020年6月10日	環保署修正發布「公私場所違反空氣污染防治法應處罰鍰額度裁罰準則」(更名為「公私場所固定污染源違反空氣污染防治法應處罰鍰額度裁罰準則」)，大幅提高對於嚴重違規者的罰鍰上限，由100萬元提高到2,000萬元。

2. 全國法規資料庫 (2022)，<https://law.moj.gov.tw/News/NewsList.aspx>

長臂管轄法規對國內企業衝擊不小

此外，跨國營運的企業面對美國《反托拉斯法》、歐盟《通用數據保護條例》(GDPR) 等行使長臂管轄之法規，擴大法律適用的域外效力，不少台灣企業因對法律的輕忽或不瞭解而遭受裁罰，某光電廠涉違反美國《反托拉斯法》險判賠約新台幣 130 億元罰金；違法的代價不僅得付出高額罰金，公司高階主管甚至恐面臨牢獄之災，而揭發違法行為進行處罰亦成為打擊競爭對手的手段之一。因應人工智慧的科技發展，另一具長臂管轄之新興法規也應運而生，2021年4月歐盟執委會發布《人工智慧管理法草案》，歐盟以外的企業若提供AI產品或AI服務給歐盟地區，或在歐盟地區販售在歐盟境外使用該技術產生的產品，無論是技術提供者或是使用者都須嚴守管制規範，當法令實施後，違反者最高將被處罰3,000萬歐元罰鍰或全球營收的6% (以較高金額者處罰)。企業全球化發展加速人、物及資金等營運要素在全球流動，面對高額罰金之長臂管轄法規，著實讓不少的台灣企業惶惶不安。

愈來愈多的企業已意識到事前預防更勝事後治療，因此亟欲尋求更積極、更有效率的事前預防之道，除為了減少違規情形，更為了對外能展現永續經營，提高與維持企業良好的商譽。然企業於合規管理常見之挑戰，為因應營運國際化發展，普遍企業需面對複雜的跨國合規要求、來自第三方的合規風險以及法令法規因應地緣政治與新興議題而變動快速，大量、多樣且複雜的合規要求，加上監理趨於嚴格及罰鍰金額增高，如何建構有效之合規管理制度架構並運用法遵科技解決方案，提升法遵管理的效率與效果，已為國際間逐漸崛起的熱門話題。

圖 6、企業於合規管理之挑戰

複雜的跨國合規要求

因應營運版圖橫跨多個國家，企業必須鑑別攸關的法規，掌握並遵循來自各地域之主管機關與其他利害關係人的合規要求。

繁重的法規變動追蹤與管理

企業必須持續關注國內外相關法律變動，並即時採取因應措施 (如更新內部規章或機制、教育訓練或宣導等)。

控管來自第三方的合規風險

企業除了控管自身應遵循的法規風險外，亦必須防範來自第三方合規風險對企業的影響，例如：供應商管理、貿易制裁等。

新興法令的因應

隨著新興產業或新興科技發展，企業亦必須隨時關注新興法規或草案對企業營運之衝擊，以免誤踩法規紅線。

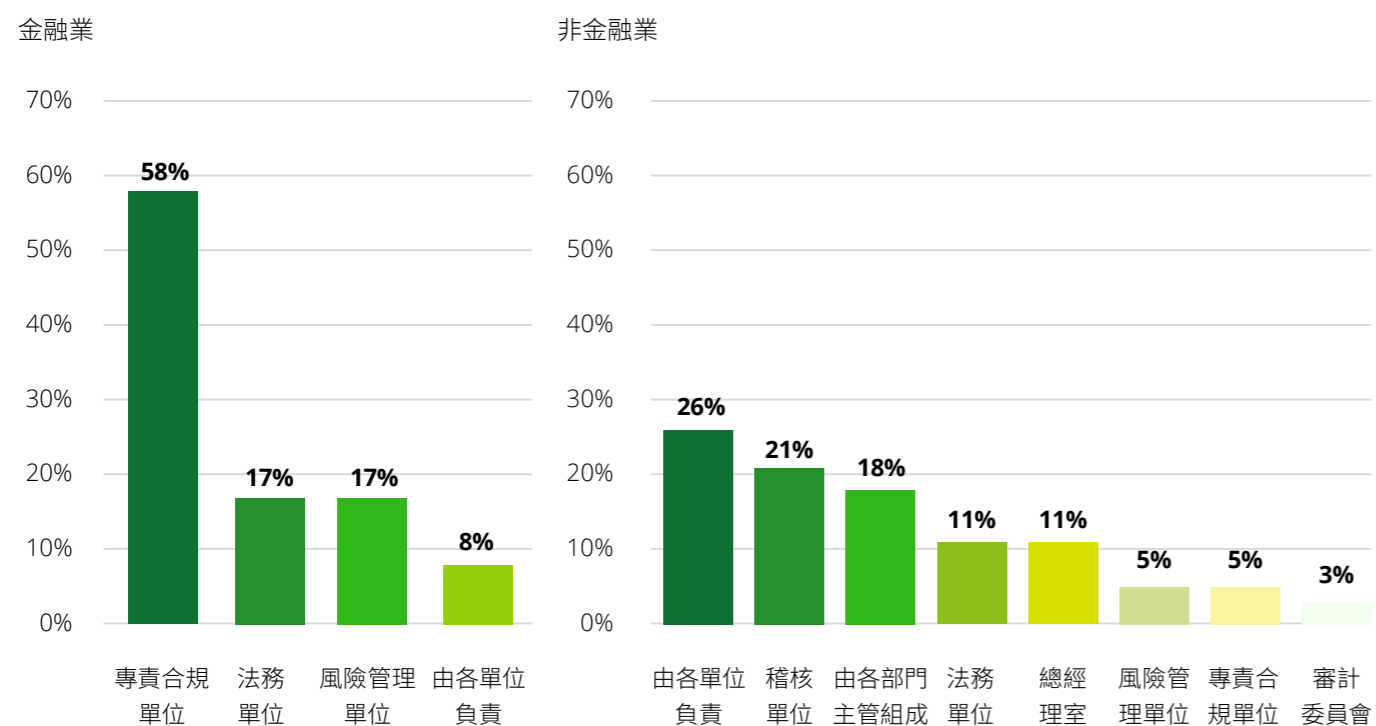


剖析國內企業合規管理部門的結構

面對合規，企業準備好了？

當企業面臨變動日益頻繁、複雜轉變的法令時，時常不易或無從及時著手因應，更遑論法令之下隱藏的裁罰風險，常使企業需支付大額的企業成本，更甚面臨業務發展遭受限制，損失難以彌平。依據本研究報告調查結果，企業在面對眾多合規遵循的需求下，在合規管理組織架構布建方式分別就金融業、非金融業分析國內企業內部主導合規風險管理的單位：

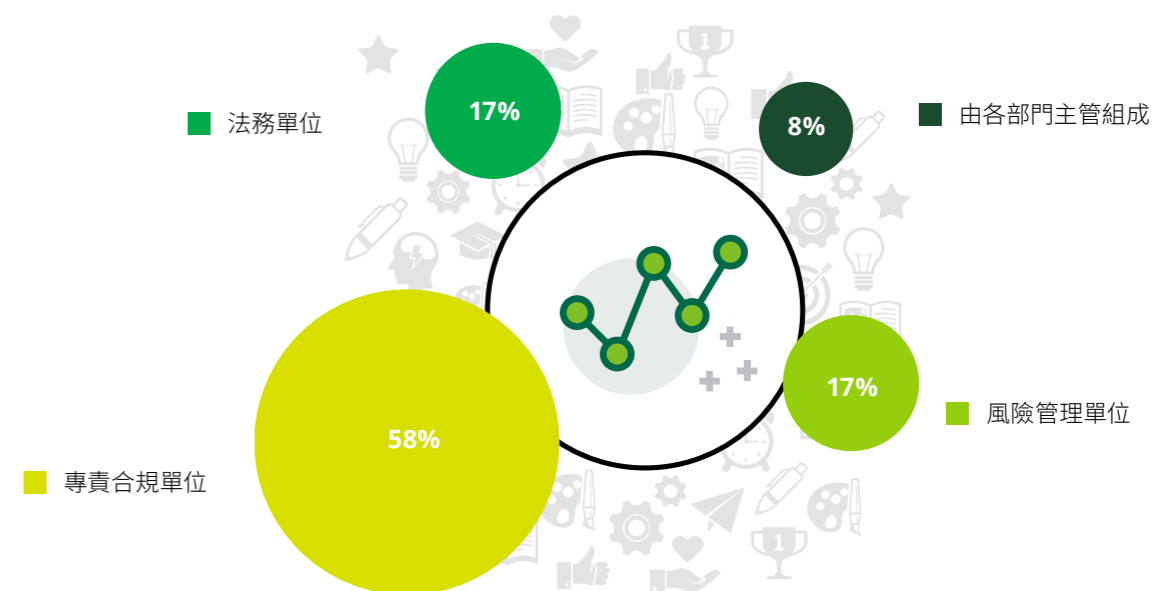
圖 7、就金融業、非金融業分析主導合規風險管理的單位



金融業

鑑於主管機構對於合規管理之要求，金融業者普遍有建構合規管理架構，而因應不同的組織型態，組織也以適合自身之合規管理制度進行實作，例如：設立專責合規單位進行管理(58%)、由風險管理單位、法務單位協同企業合規管理(分占17%)，另有8%金融業業者是由各部門主管組成合規管理單位共同為企業實行合規管理。

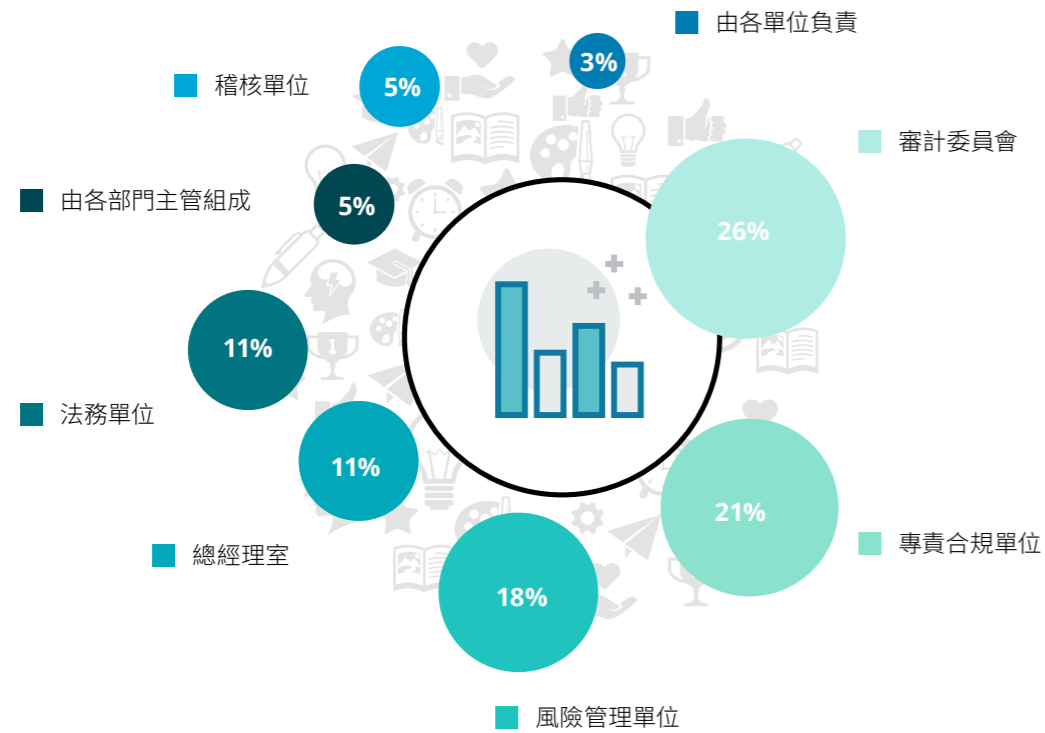
圖 8、金融業主導合規風險管理的單位情形



非金融業

非金融業僅有5%企業有建置專責合規單位。在合規管理之主導，以各單位負責為大宗占26%、稽核單位主導占21%、採各部門主管組成合規管理之組織者占18%。由於非金融業涉及之主管機關及產業範圍較廣，且目前尚未強制要求須依組織規模設置合規專責單位，現階段非金融業業者較多採取職權分散形式或協同其他關連部門進行組織合規管理。

圖 9、非金融業主導合規風險管理的單位情形



根據問卷回饋結果以及現行國內對於合規制度之規範，因金融業受主管機關對於企業合規制度之要求(例如：金融控股公司及銀行業內部控制及稽核制度實施辦法)，組織須對內部合規管理建立一套基準，因此對於合規管理制度之管理結構相對於非金融業者會傾向以單一合規專責單位或以相似性質之部門(例如：法務部門、風管部門等)負責進行企業整體合規制度的運行，除了在達成金融業主管機關之要求外，也能減輕企業合規管理上之歧異並加速合規事件管理及風險減輕。

非金融業者涉及之產業及主管機關相對多元，及多數企業之合規制度建構及施行程度會因為企業上市、上櫃、興櫃、有無公開發行等差異或有採集中管理或分散管理型態；非金融業企業合規制度管理普遍採分散式管理，由各單位主管負責為最大宗的合規管理方式，其次以類似單位(如：總經理室、法務長)負責為合規管理職權。依勤業眾信觀察，雖然採分散式管理為非金融業中最普遍之合規管理制度，然合規管理採行措施因部門而異，從企業整體合規治理角度而言，在合規管理文化上對於共通價值觀及合規意識建立較具挑戰，可考量優先從企業內部各單位合規角色權責劃分或建立合規專責單位，建立企業內部協同合作合規管理機制，對企業合規管理制度整體發展上，可建立更明確之共識及方向。

延伸前項金融、非金融業合規主導單位調查結果，再經檢視整體產業對企業合規單位主管職稱以法遵長為主，占整體的26%。金融業因主管機關訂有相關業別之內部控制及稽核制度實施辦法等規範，對法令遵循主管相較有明確要求，因此金融業合規主管普遍以法遵長(Chief Compliance Officer)為主管頭銜；非金融業在合規管理權責分布因較多採取職權分散管理或協同其他關連部門進行組織合規管理，故在合規主管職稱以各權責主管原職稱為主要稱謂。

圖 10、企業合規主管職稱

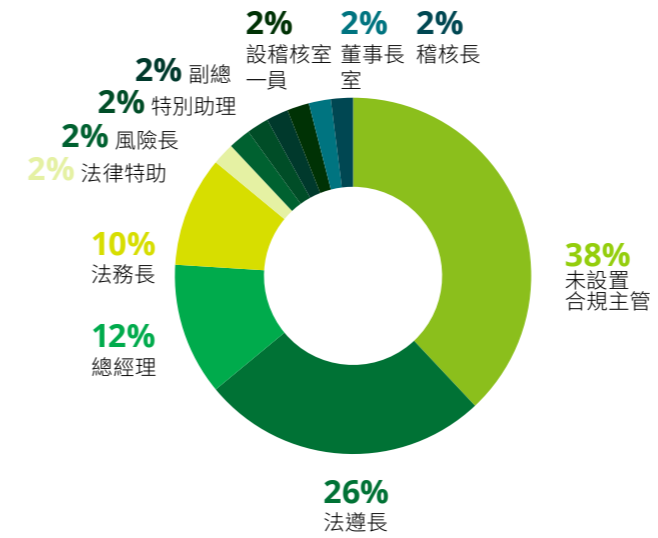
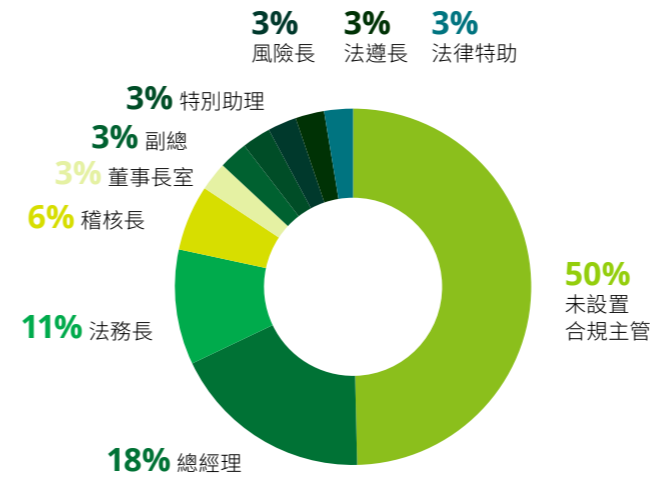


圖 11、金融業合規主管職稱

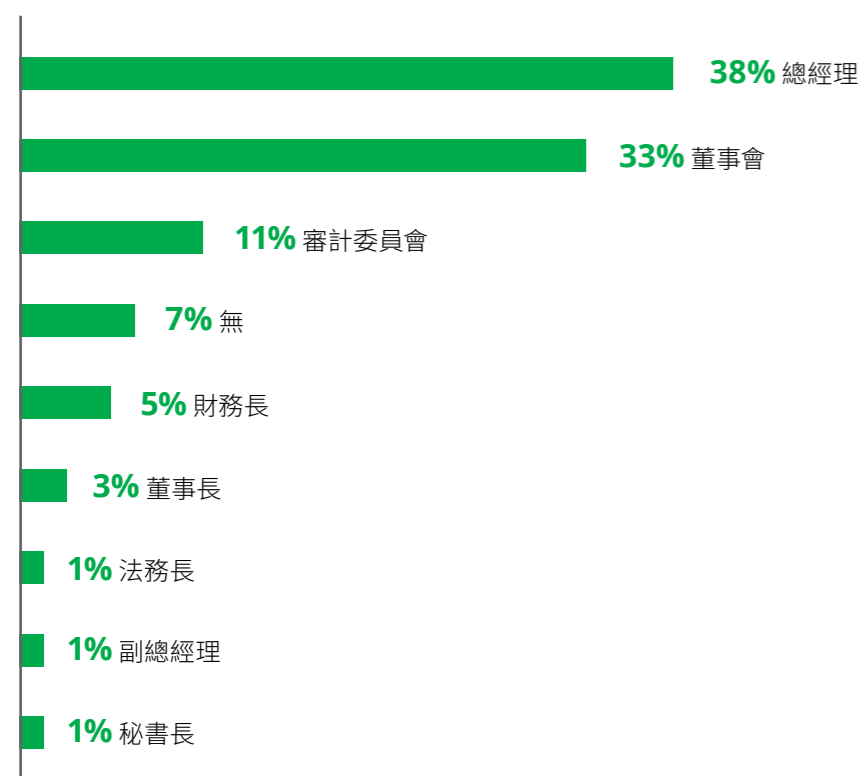


圖 12、非金融業合規主管職稱



關於企業合規主管向上報告之階層，主要以總經理(38%)為主，其次為董事會(33%)。依據勤業眾信觀察，由於在公司治理，總經理及董事負有對企業的注意義務，故企業合規治理相關辦理情形，亦須呈報高階治理階層或高階管理階層以利充分掌握企業合規風險。

圖 13、合規主管向上報告之階層



國內企業合規管理面臨的課題

國內外合規法制建置概況

在企業相互競爭的賽場中，如何在市場中發揮藍海策略，取得商業契機，除了企業不斷研發與創新經營策略之外，還需要企業同時具備健全體質，才能延續企業的永續經營。然而，如上所述，近年來不論是來自於國內主管機關或是國際監管法令的力道愈來越嚴格，企業因此而付出不少裁罰費用，進而影響企業結構，難以達成永續經營的目標，更間接影響業務的拓展。

因此，企業主需要掌握整體合規風險為關鍵，而合規管理制度的推行與運作，將有助於企業提前杜絕法令相關缺失。目前國內法制與合規管理制度相互著墨的地方，例如國內修訂「金融控股公司及銀行業內部控制及稽核制度實施辦法」要求金融控股公司及銀行業應建立自行查核制度、法令遵循制度與風險管理機制及內部稽核制度等內部控制三道防線，以維持有效適當之內部控制制度運作，體現合規管理制度之重要性，將能使企業提前避免違法事件發生。

而國外合規管理制度法制的發展，目前在許多國外法規之中都可看見各國政府關心合規制度的蹤影，例如美國刑事法院針對企業法遵制度提出的指導(Department of Justice, Criminal Division, Evaluation of Corporate Compliance Programs)，該指導關注企業合規制度是否設計完善，有無足夠的資源及指導單位使其有效，及企業是否對於合規制度進行實作。而德國公司治理法規(German Corporate Governance Code)為該國合規制度的基礎規範，說明企業內部控制與風險管理應包含合規管理制度，並需與風險缺失連結，在員工及第三方必須在合適情形下有向上舉報企業違法情事等機制，雖然該法並未提出具體的合規方案，但已強調合規制度的重要性。此外在英國的反賄法中(The UK Bribery Act 2010 guidance)在2010年就已提出對應程序、高度承諾、風險評估、盡職調查、溝通(包含培訓)、監督與審查等程序，皆為企業從事反貪賄的手段。

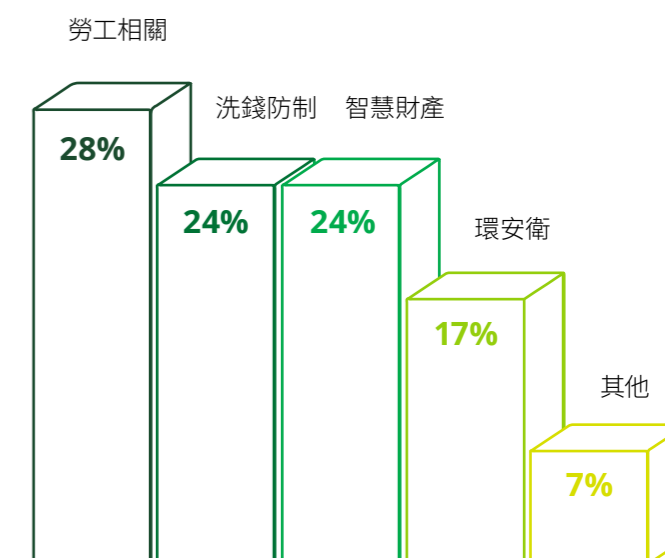
綜上可知，目前國外法制已針對合規制度，於法規之中融入體系化的建議，而國內法規目前僅內部控制及稽核制度要求建立自行查核制度，建立法令遵循制度與風險管理機制及內部稽核制度等內部控制三道防線，少見法規針對合規制度制定體系化的規定，建議可參考國外在公司治理提出類似合規管理制度的體系化建置。

國內企業於合規風險管理情形

企業對法令遵循未盡妥善的結果，往往是面臨裁罰或訴訟等企業成本，除此之外更有可能影響商譽、利害關係人的信賴，甚至是員工的支持等，這樣的衝擊是來自多元面向，因此，合規對企業而言將是不得不面對的重要課題。

依問卷調查回饋，企業最關注合規風險議題中，以勞工相關議題、洗錢防制、智慧財產權等議題為主共占76%，環安衛議題次之，占17%。

圖 14、企業最關注之合規風險議題

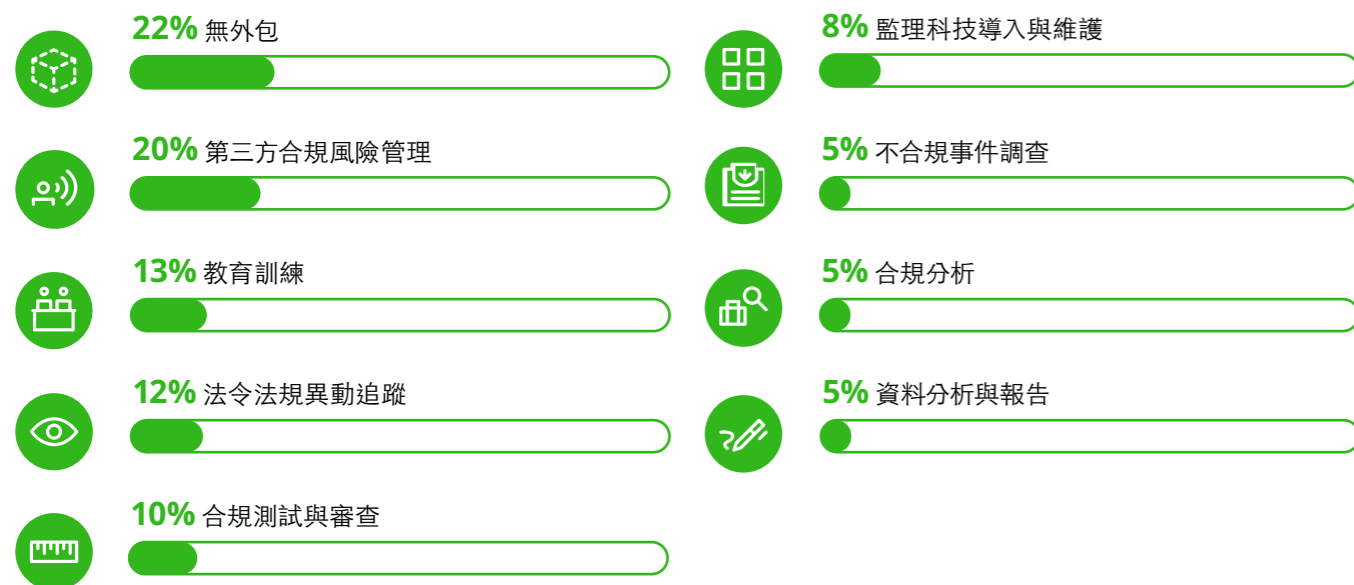


依受訪者表示，金融業在合規管理最具挑戰的事項共有三項併列第一名，分別為「法令法規異動追蹤」、「合規人才管理與留任」、「合規風險評估」；第二名為「資料分析與報告」；第三名為「合規政策與程序管理」；對非金融業最具挑戰為「合規風險評估」、其次為「法令法規異動追蹤」，第三則為「實施內部合規審查與內部調查管理」。綜合調查結果，法令法規異動追蹤與合規風險評估皆為所有產業企業共同認為較具挑戰的事項。

依勤業眾信之觀察，對金融業而言，以銀行業為例，因設有法令遵循單位且依據如金融控股公司及銀行業內部控制及稽核制度實施辦法第三十四條之一等相關法規要求定期向向治理單位報告法令遵循辦理情形、提出法令遵循風險管理之弱點事項及督導改善計畫及時程，因此在合規遵循管理議題中，合規人才管理與留任、資料分析與報告被列為管理挑戰事項優先關注議題；對非金融業而言，企業合規管理作業仍以分散式管理為普遍採行方式並以法令變動合規管理為著墨重點，然因應ESG在公司治理面向要求，整體性法令遵循管理概念尚逐步成形中，然現行逐漸以風險為基礎的合規管理機制，對非金融業而言是一全新議題，故「合規風險評估」成為優先關注主題。

依合規作業有委託第三方協助之調查回饋結果，於合規教育訓練、第三方合規風險管理及法令法規異動監控/追蹤為優先考量項目，依勤業眾信觀察，今年來因應商業模式轉變，合規管理議題發展迅速(如：生物辨識技術應用、區塊鏈、大數據分析、AI人工智慧、物聯網...等)，企業在面對新興合規議題之法遵風險意識形塑、人員法遵管理能力快速培養及面對國內外法規頻繁變動與營運合規需求下，藉由外部專業機構提供最新合規資訊及合規之教育訓練以協助企業培育人員法遵管理能力，並協助企業形塑合規管理文化逐漸成為優先考量需求；企業在業務拓展型態，已由單一企業行銷邁向跨平台、跨通路及商業結盟方式推展，且面對企業投入更多資源發展核心業務同時，又面臨業務委外辦理、供應商管理等營運需求，在合規遵循對第三方監督、管理及法規要求下，第三方合規風險管理亦為企業須關注的合規議題；因應商業模式日益多元化，第三方合規風險管理已非僅發生在單一商業或產品，於在不同商業模式所需因應地合規法令要求亦多有差異，面對日益複雜的法令法規異動監控/追蹤需求，而企業在整體合規風險管理及監控，可透過系統化的合規管理制度進行輔助，以更有效率方式因應各產業的內外規變動並落實合規議題管理。

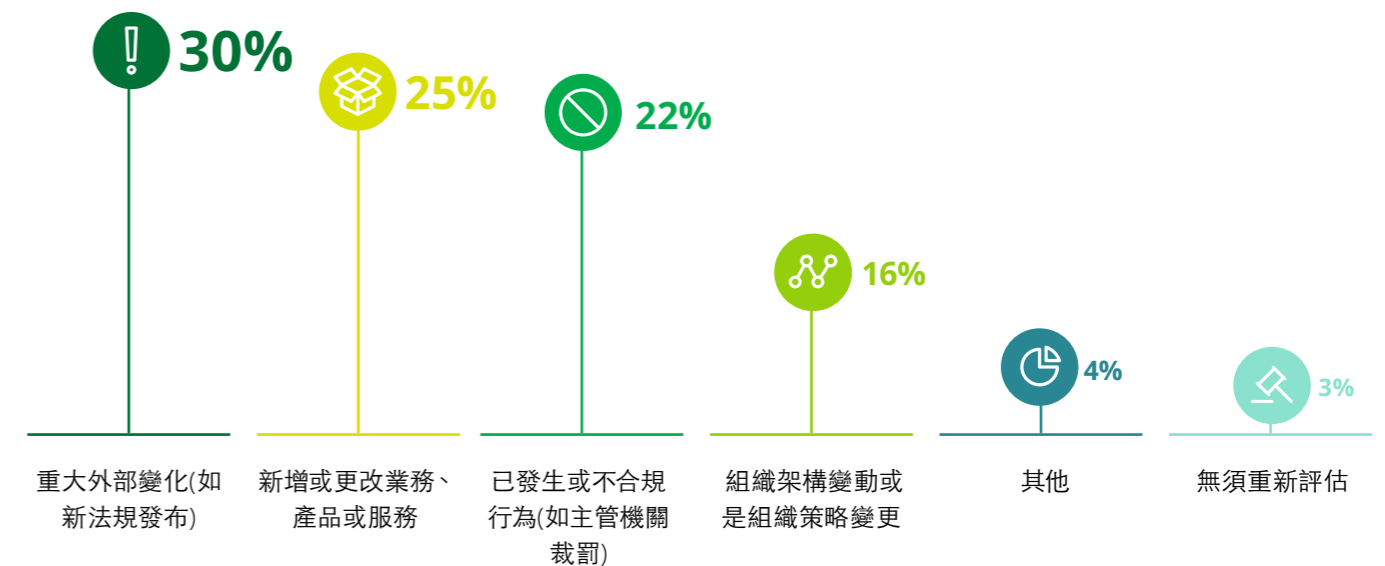
圖 15、企業針對哪些合規作業有委託第三方協助



企業重新評估合規風險之時機點，主要為當發生重大外部變化時(如新法規發布)會進行重新評估，占30%；新增或更改業務、產品或服務時，次之，占25%；再者，於發生不合規行為(如主管機關裁罰)時，占22%。顯見國內企業對於主管機關發布的眾多法令及新法的變動極具關心，係因國內企業於新法規公告存有施行時效性的壓力，且新業務、新產品的推出亦有適用新法的可能，此外，在國內企業面臨裁罰時，除造成罰鍰損失外，亦有業務發展遭受限制之情形，導致整體合規遵循成本增加，也成為國內企業在重新評估合規風險時關注的議題。

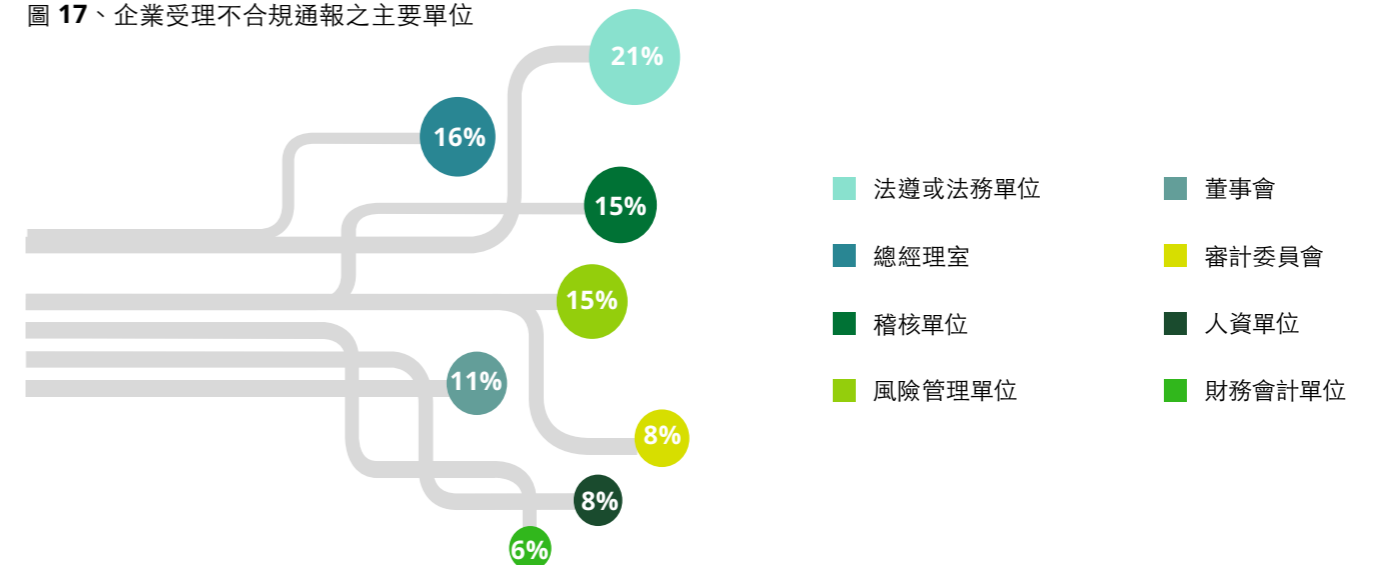
然而，從整體的角度觀察調查數據，發現無論是30%在重大外部變化(如新法規發布)，25%為新增或更改業務、產品或服務；22%為已發生或不合規行為(主管機關裁罰)，16%組織架構變動或是組織策略變更，其占比非常相近，對企業而言，重新評估合規風險已是企業發生任何變動時均會關注的議題。

圖 16、企業重新評估合規風險時機點



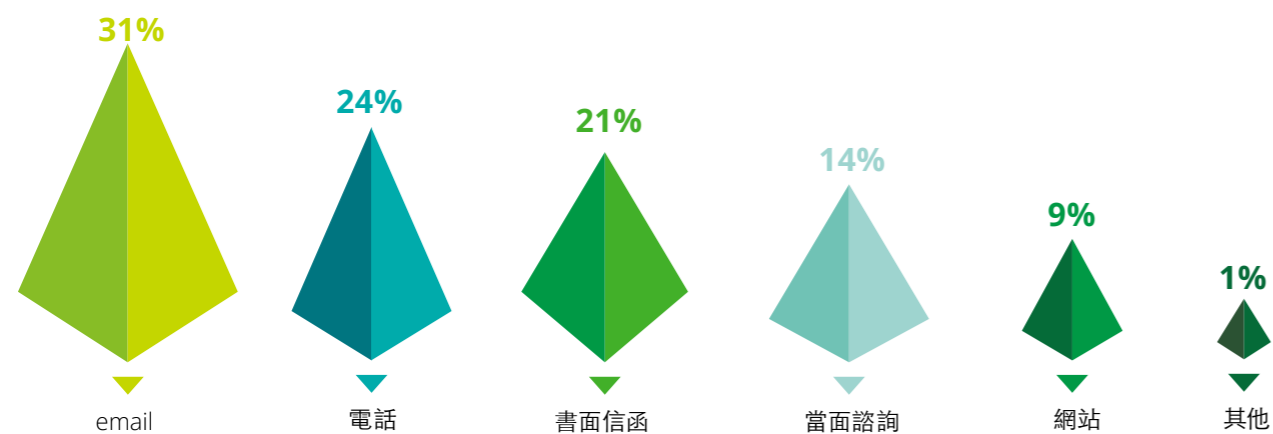
企業受理不合規事件通報之主要單位，有21%以法遵或法務單位為主；16%為總經理室；風險管理單位及稽核單位各占15%。發生合規事件時，各單位通報對象以法遵或法務單位占比較高，且高階治理階層、高階管理階層、第二道防線風管單位、第三道防線稽核單位，亦為通報對象所涵蓋範圍。

圖 17、企業受理不合規通報之主要單位



企業所提供的合規諮詢或舉報管道方式，以email為主占31%；採電話方式，次之，占34%，再者以書面信函占21%。依勤業眾信觀察，企業內部日常以email為主要溝通方式，也有設置舉報專屬email信箱以為受理，故email較為大眾所採用的管道。

圖 18、企業之諮詢或舉報管道

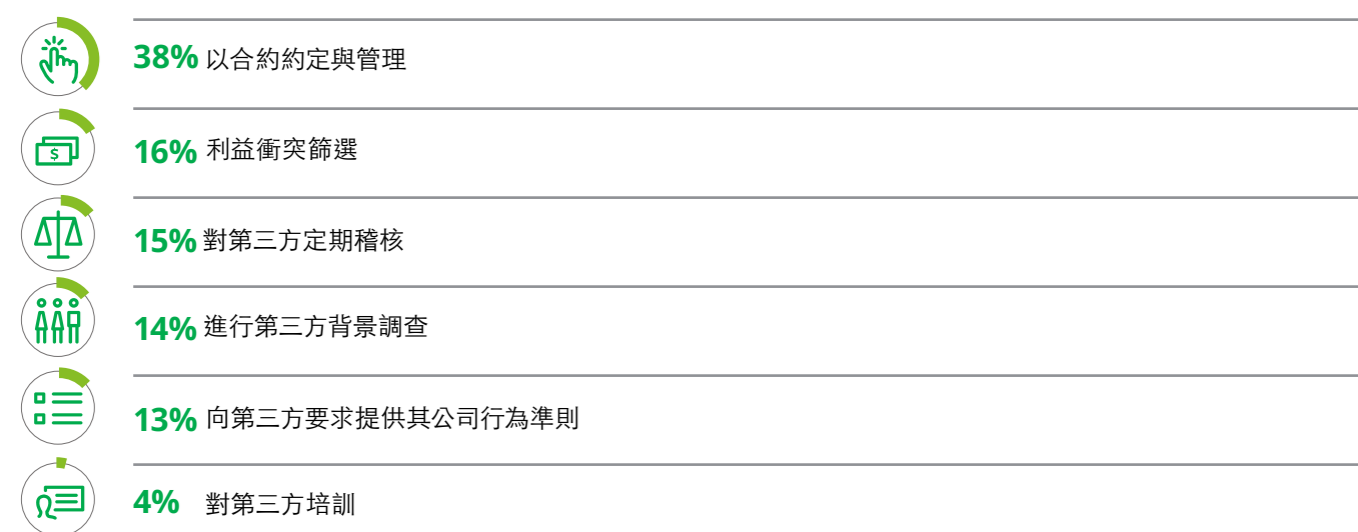


綜上，企業受理不合規事件通報之主要單位為法遵或法務單位，而諮詢或舉報管道以email為主，可見國內企業認為法遵或法務單位相較於其他企業內部的單位而言較具公正及獨立性，可作為受理不合規事件通報的單位。而email因可轉換由虛擬電子轉化為實體書面，則能作為將來證明的方式。然而依調查中可發現有1%利用非email、電話、網站、書面信函、當面諮詢的其他方式為諮詢或舉報管道，若非以訴訟法上所規定之證據作為舉報的依據，將來是否有證據力亦有待商榷，未來若產生糾紛或訴訟亦難以舉證，企業在之諮詢或舉報管道應優先考量以可資證明的方式為主要途徑。

此外，有關企業使用哪種方法來識別和管理第三方的合規風險；38%以合約約定與管理；16%為利益衝突篩選；15%第三方定期稽核。透過合約來識別和管理第三方的合規風險將具有法律上的效力，將來若發生違約情事時可藉此向締約的第三方主張權利，或是日後可以進行爭訟，故企業仍以合約約定與管理第三方的合規風險的識別和管理為主。

但是，從調查可知有16%企業會對第三方進行利益衝突篩選，若第三方為企業利益衝突的對象，可能會產生內部交易的問題，進而違反公司法相關法規，甚至會可能觸犯背信、侵占、非常規交易、掏空公司資產等罰則，將不利於公司治理。

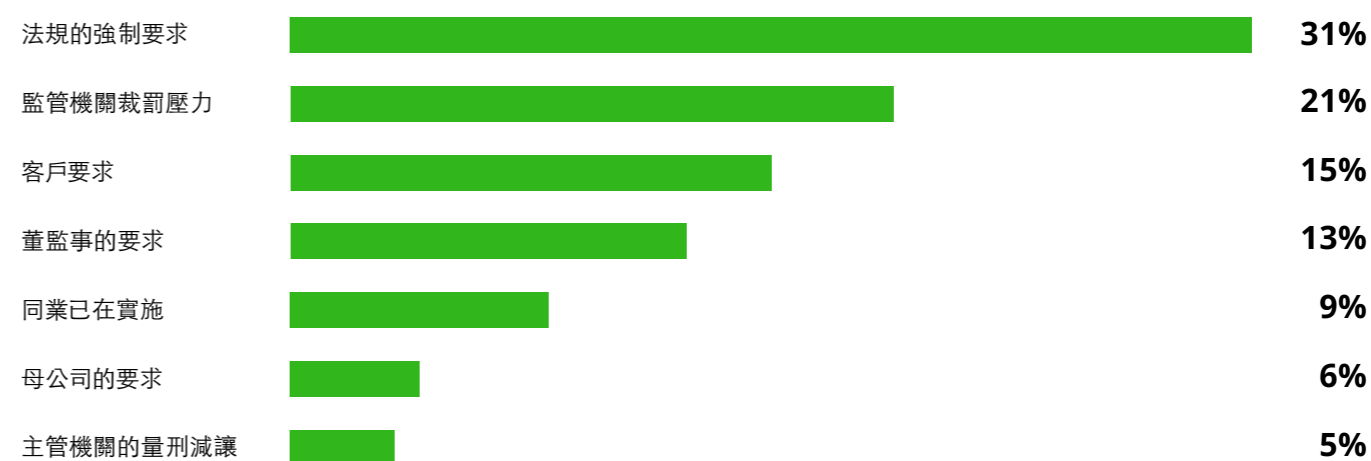
圖 19、企業使用哪種方法來識別和管理第三方的合規風險



該企業推行合規管理之動機為何，31%以法規的強制要求為主；21%為監管機關裁罰壓力；15%再者為客戶的要求。從此調查可知(圖二十)，企業進行合規管理之動機，源自內外部利害關係人及內外部議題的管理需求，以為合規管理風險與機會之因應。

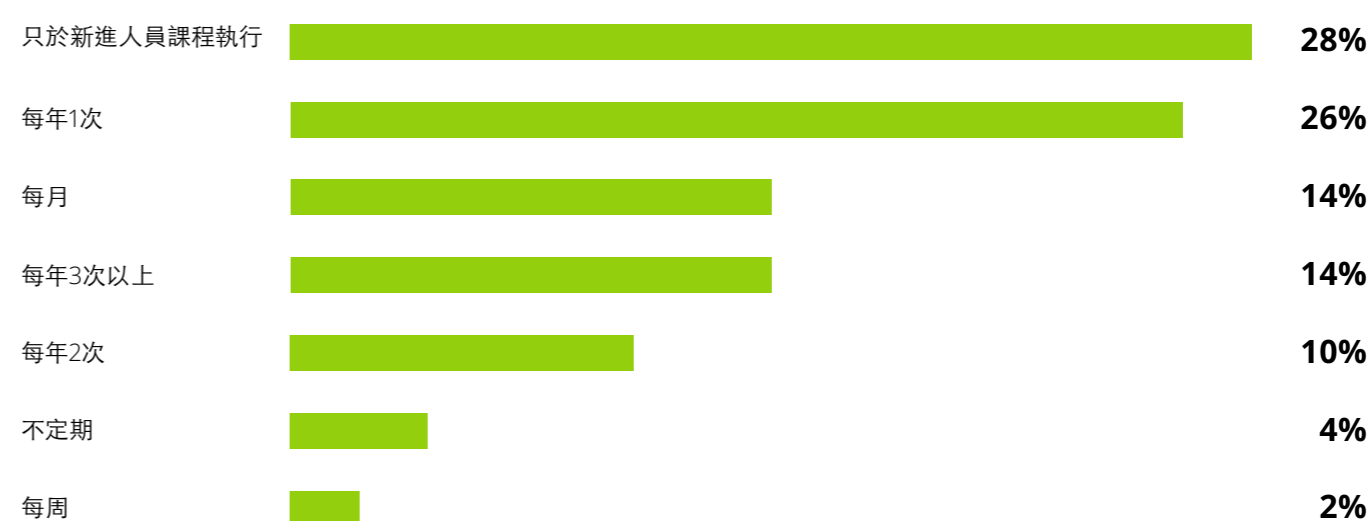
企業若能建立主動式的合規管理制度，對外展現合規之決心與成效，將能獲取社會大眾的信賴，增加投資人及客戶對企業的信任度及依賴感，故建立一套健全的合規管理制度為企業帶來的效益不僅限於法規監管，隨之帶來的更是企業商譽及發展上的助益。

圖 20、企業推行合規管理之動機



因此，積極主動的推動合規管理，方能為公司帶來相關效益及價值。合規管理機制之建置及維運不僅僅是法令遵循單位之責任，更是全企業從上到下全體人員皆應共同參與，故此形塑企業合規文化及人員合規意識為合規管理機制確實落實於日常業務當中之重要議題。調查顯示在企業合規訓練或宣導頻率於新進人員課程占28%為最多，每年一次的企業占26%，每月及每年三次以上的企業各占14%，在人員合規職能的培育，依據人員職能、針對特定重要合規風險領域、定期對全體同仁(新進、既有人員)增加相關訓練之頻率及宣導方式，將有助於企業培育人員合規意識及形塑合規管理文化。

圖 21、該公司在合規訓練或宣導的頻率



由體制出發，結合風險管理，綜理企業合規問題

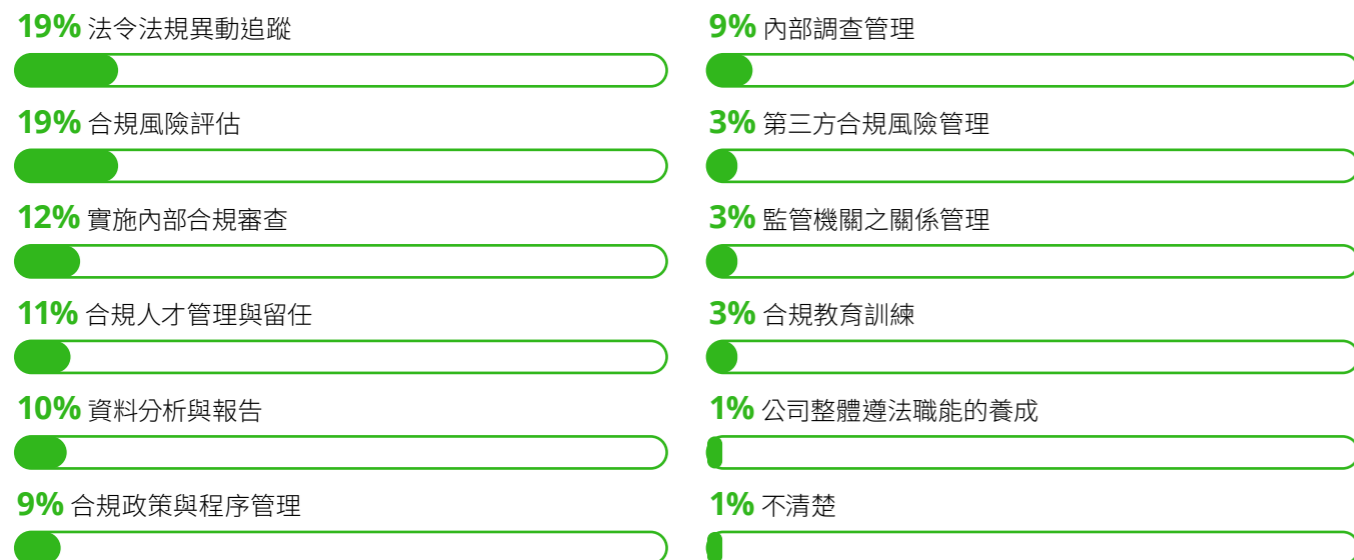
依據勤業眾信2022年3月公布的Compliance Program Assessment Methodology報告指出，企業道德與合規機制是一個由人員、流程和技術組成的框架，旨在防止、發現和應對多個要素的法律、政策或道德不當行為。有效的企業道德和合規計劃的要素植根於美國聯邦量刑指南以及其他監管和行業特定要求和框架，這些要素包含道德與合規文化、治理和領導、風險評估和盡職調查、標準、政策和程序、培訓與交流、員工報告、案件管理和調查、測試和監控、第三方合規、持續的推動。因此，合規機制的推動應以整體性、流程化進行體系的管理。

由於企業的董事對於企業負有注意義務(Duty of care)，為了對企業能夠善盡其責任，董事階層若能為企業導入相關合規制度，並結合有效連結法遵的方式，將可進而降低董事階層的責任與義務，並使企業能夠邁向常規，以符合法令的方式經營業務，此為國外企業目前針對合規管理的發展趨勢。而合規管理系統(Compliance Management System, CMS)將能給予指導的方針。以提供建立並落實相關制度於企業之中。其中以擬定合規目標、識別合規風險、評估合規風險、管理責任、委派責任、教育員工、導入投訴途徑、進行內部調查等方式進行，即在提供企業建立合規管理的基礎。

依本次調查結果，國內企業對合規風險管理普遍仍缺乏整體性因應對策，然國內企業重新評估合規風險時點，仍以重大外部變化(如新法規發布)時為主動評估之考量，若要從體制面建構合規，國內企業可依法令遵循目標，採行設立專責的主導合規風險管理的單位，並協同風險管理部門、稽核部門等二、三道防線力量，建置以風險為基礎處之合規風險管理機制，並定期呈報合規風險監控結果予高階治理階層，以形塑由上而下之整體合規管理文化。

因此，針對企業可能引發的合規風險，企業須先定義合規領域，並對合規領域風險進行辨識，評估，並且對其進行控制、衡量、監控，最終提出合規風險因應計畫。參考國際標準ISO 37301:2021 (合規管理制度) 以計畫(Plan)、執行(Do)、查核(Check)、行動(Act)之循環建置完善的合規風險管理機制。由於合規風險管理影響企業透明度、健全程度、聲譽、營運之穩定性、誠信經營及永續發展之目標，亦為達到健全公司治理前的里程碑。並能創造獲利並成為吸引投資人之誘因，以提升企業競爭力，在全球供應鏈密不可分之下，亦成為業務發展之推行、商業合作、國際貿易之重要指標。綜上，企業應將風險管理概念納入合規遵循之中，將更有體系化及整體性掌握合規之風險，並有效綜理合規問題，使企業防患於未然。

圖 22、合規風險管理的關鍵事項



監理科技所帶來的影響

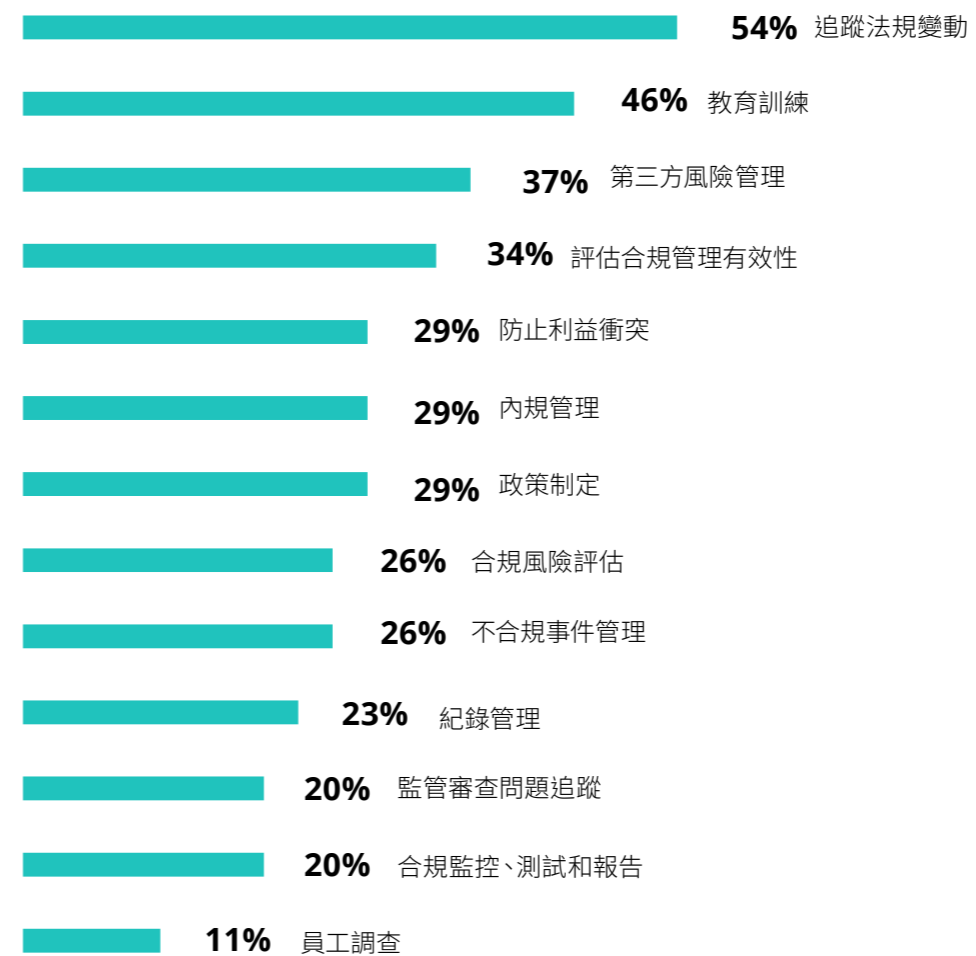
企業面對主管機關監管壓力、裁罰風險、投資人期望及變動頻繁的國內外法規衝擊，對於合規管理需求逐年增加，企業除了以人力方式進行合規制度管理之外，也可評估運用金融科技、監理科技等技術協助合規管理制度之運作並協助企業尋找法令遵循的機會點。

全球在COVID-19疫情衝擊下，企業商業模式正快速轉型及數位化、辦公模式亦轉變為線上、遠端模式與實體的混合模式，在外部環境劇烈且迅速改變下，迫使企業在合規管理須能更快速因應外部環境劇烈變動之需求。因此新科技在法遵/合規領域層面的運用，企業亦面臨如何運用新科技輔助法遵/合規管理作業快速因應法遵變動需求的挑戰，如何藉由RegTech (法遵科技/監理科技) 協助組織開創新的監理視野及強化法遵價值之轉型需求應運而生。

根據勤業眾信Role of RegTech in Building the Future報告指出，RegTech之市場規模預期會大量成長，預估於2023年會達到120億美元的市場規模，並且相比2018年會達到3.5%的年複合成長率。

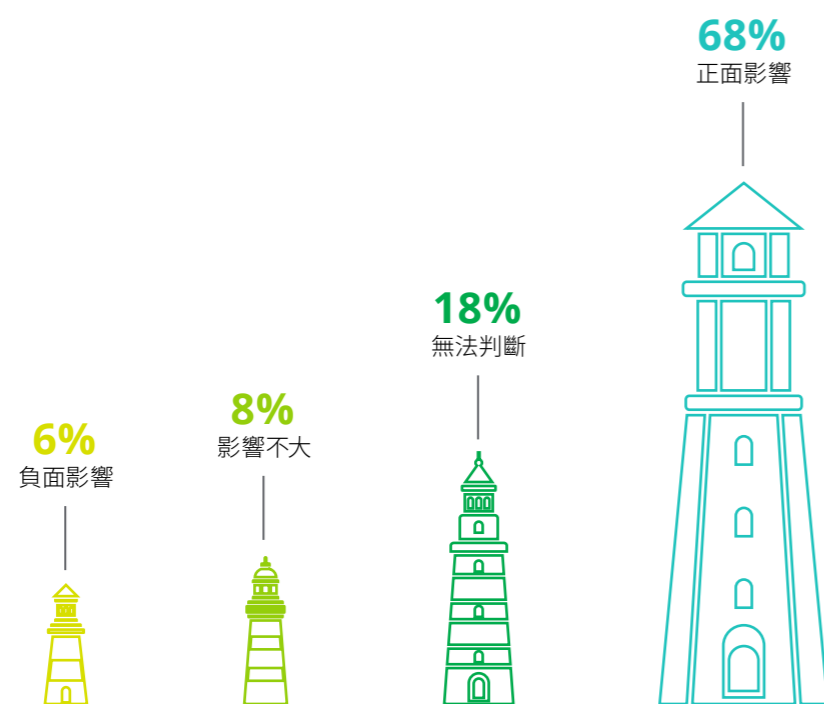
依調查結果，監理科技在合規制度之運用上，著重於追蹤法規異動(54%)、教育訓練(46%)、第三方風險管理(37%)及評估合規管理有效性(34%)，透過科技輔助，協助改善日益繁複的合規遵循作業，強化合規風險管理及提升合規管理之效率與有效性，以及員工合規意識、文化之培訓及認同。

圖 23、企業對於監理科技之主要需求



根據問卷調查結果監理科技對工作的影響，超過2/3企業認為導入監理科技能有效的為工作帶來正向影響。依勤業眾信觀察近年來由於企業數位轉型需求及網銀、電子支付等新興金融科技蓬勃發展，及各產業在新興科技之應用及迅速發展，面對傳統大量人工作業的合規管理需求，對監理科技能為企業能帶來的合規數位轉型的期盼亦開始大規模發酵。

圖 24、監理科技對工作的影響



導入新工具對多數企業會帶來操作及成本上的不安，但面對程序簡化及工作型態改變的浪潮。除了考量其他雲端管理工具之外，企業也應該評量合規管理流程的優化機制，化繁為簡並輔以監理科技導入，可更有效、更迅速在企業中建立各相關單位協同管理之合規網絡，強化各相關單位合規管理遵循能力。若能有效地將業務戰略與監理科技的使用結合，勢必能提升企業之營運效率及合規性。

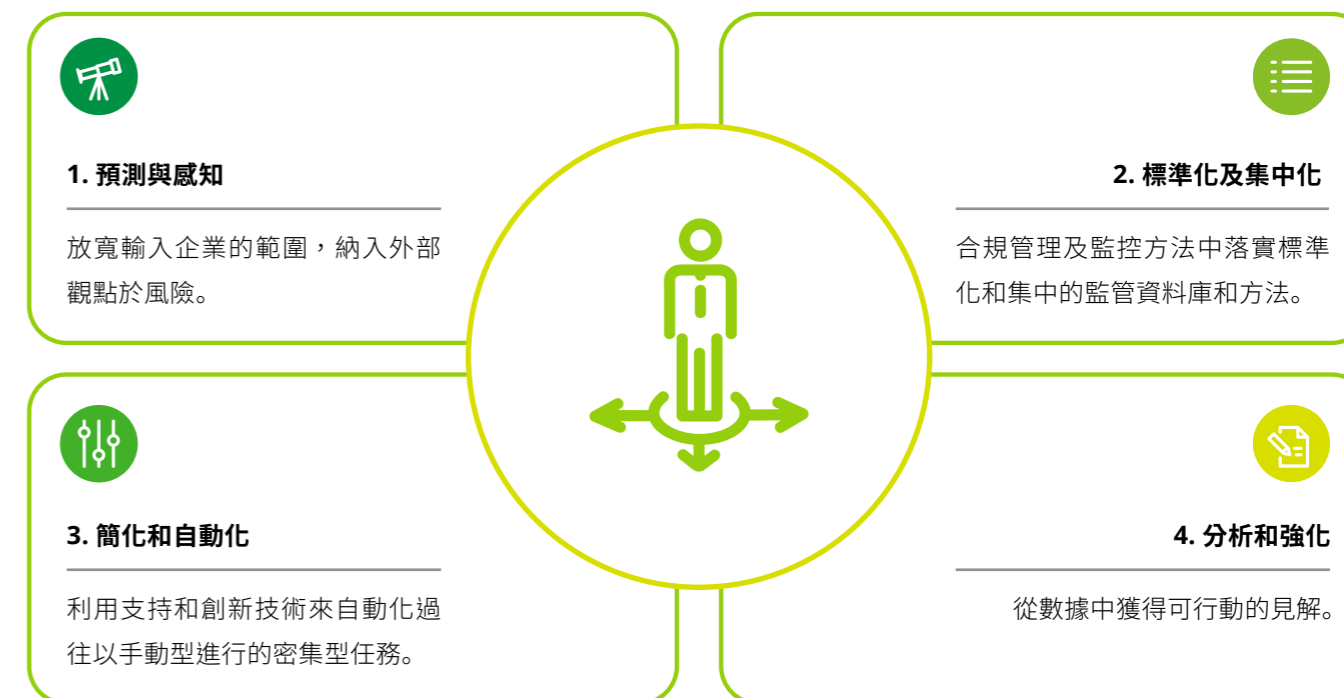
依據勤業眾信2021年5月公布的Compliance Suite: Linking Compliance Across Organizations報告中，說明科技可有效連結法遵的方式在於：

- 1. 預測與感知**-放寬輸入企業的範圍，納入外部觀點於風險及法遵；
- 2. 標準化及集中化**-合規管理及監控方法中落實標準化和集中的監管資料庫和方法；
- 3. 簡化和自動化**-利用支持和創新技術來自動化過往以手動型進行的密集型任務；
- 4. 分析和強化**-從數據中獲得可行動的見解。

然在當前監理科技的技術下，已廣泛運用AI人工智能分析、數據收集、RPA、自然語言生成/處理等技術，與其他新興科技進行結合已達到更佳效率的業務處離與改善。在未來3到5年，也能預期在結合人工智能開發成熟度增長的環境下，監理科技將會帶來組織更便利的解決方案及對組織運作的重大變革。

展望2022年，法遵科技監理議題上將面臨更多挑戰與機會，面對主管機關監理要求、投資人對公司治理的期望、企業數位化轉型及新科技導入對合規遵循的迫切性等內外部議題，更需藉由合規遵循管理制度及RegTech監理科技來輔助企業合規遵循管理的轉型，如何協助遵法作業迭代、持續成長並提升法遵文化及其價值，將是企業達成法遵/合規治理轉型的重要挑戰。

圖 25、監理科技的優勢



結語

依本次報告結果顯示，目前國內企業對於合規管理議題上，非金融業較關注於特定合規議題（如：環安衛，勞工相關，智慧財產等）之遵循，約74%受訪者表示企業合規管理皆係由各單位自行負責，僅有16%受訪者由法務單位或專責合規單位主導合規風險之管理。相較於非金融業，金融業因法規的強制要求皆有設置法令遵循單位，無論其為專責單位與否，主要係以內部控制三道防線運行（如下圖），已建立較為成熟之法令遵循管理制度。

圖 26、金融業之法令遵循管理組織架構

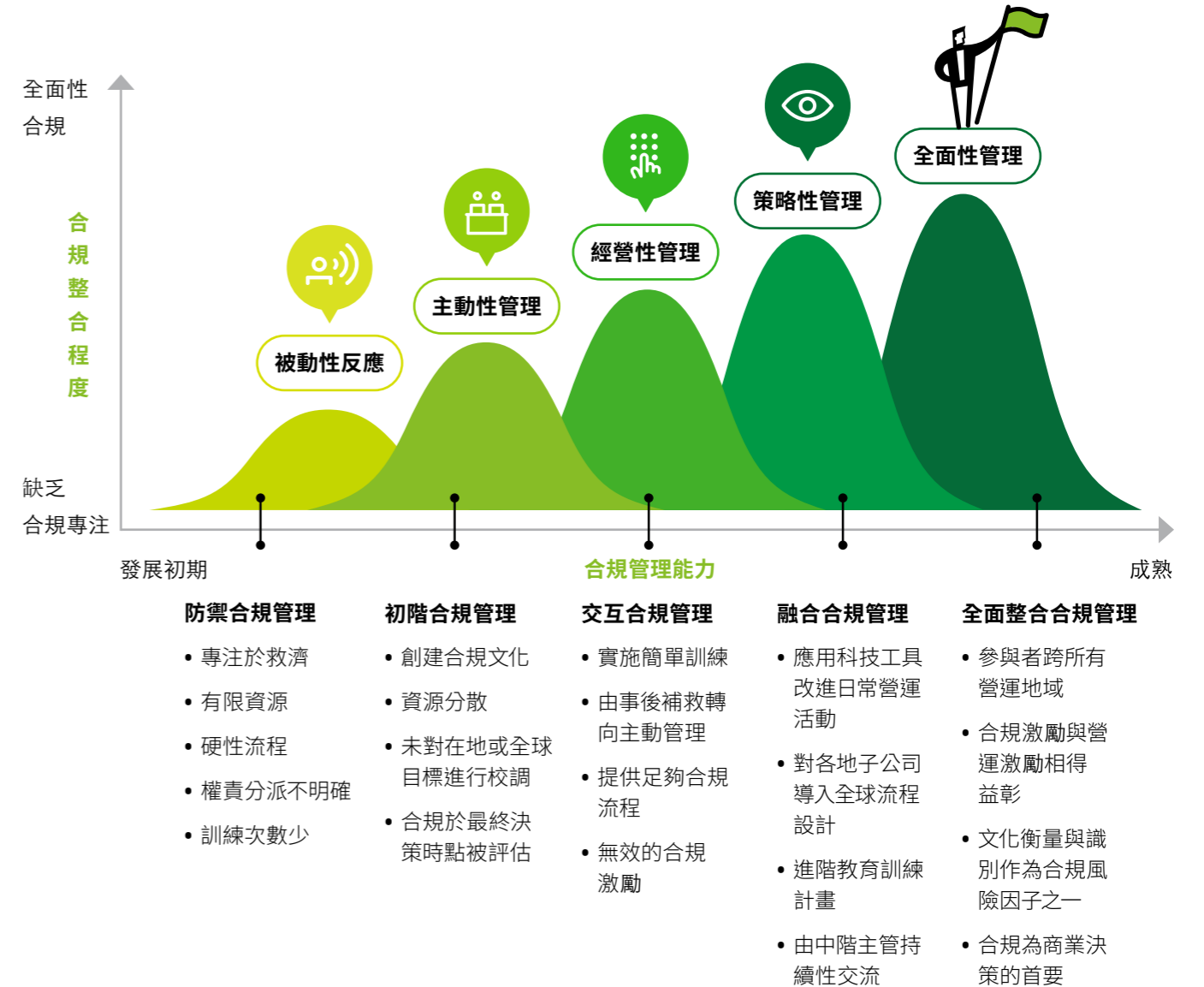


雖然非金融業目前並未有法規強制要求設置法令遵循單位，但依本報告顯示，部份企業亦有開始有設置合規管理單位之趨勢，其中以IC設計產業、電腦、電子產品及光學製品產業之企業佔多數，進一步分析其推行合規管理之動機，以利害關係人（客戶、母公司、董監事）要求為主，依序為法規的強制要求、監管機關裁罰壓力、主管機關的量刑減讓等理由，可見外部利害關係人已開始帶動部份非金融業之國內企業進行合規管理制度之建構與運行。依勤業眾信全球分別於2013至2016年的統計數據³，在國際間，於2013只有37%海外企業設置有合規主管，於2014年前述情形已成長為50%，2015年持續成長至57%，於2016年甚至已有79%企業皆設置合規主管，勤業眾信觀察，許多企業已意識到不應總在事件發生後才急於補救，想要尋求更主動的事前預防之道，對於國內企業，受到供應鏈影響、政府的執法力度提高等外部利害關係人要求與期待，未來將會有愈來愈多的企業開始建構合規管理，以掌握企業整體合規風險，並對外展現自身合規文化與企業韌性，提高與維持企業良好的商譽。

國內企業應如何強化自身之合規管理？

首先，管理制度本無一體適用，建議企業應先行檢視自身之合規管理成熟度（參圖二十七），並綜合考量企業內部合規文化、資源等，進而評估自身可強化之合理管理機制。

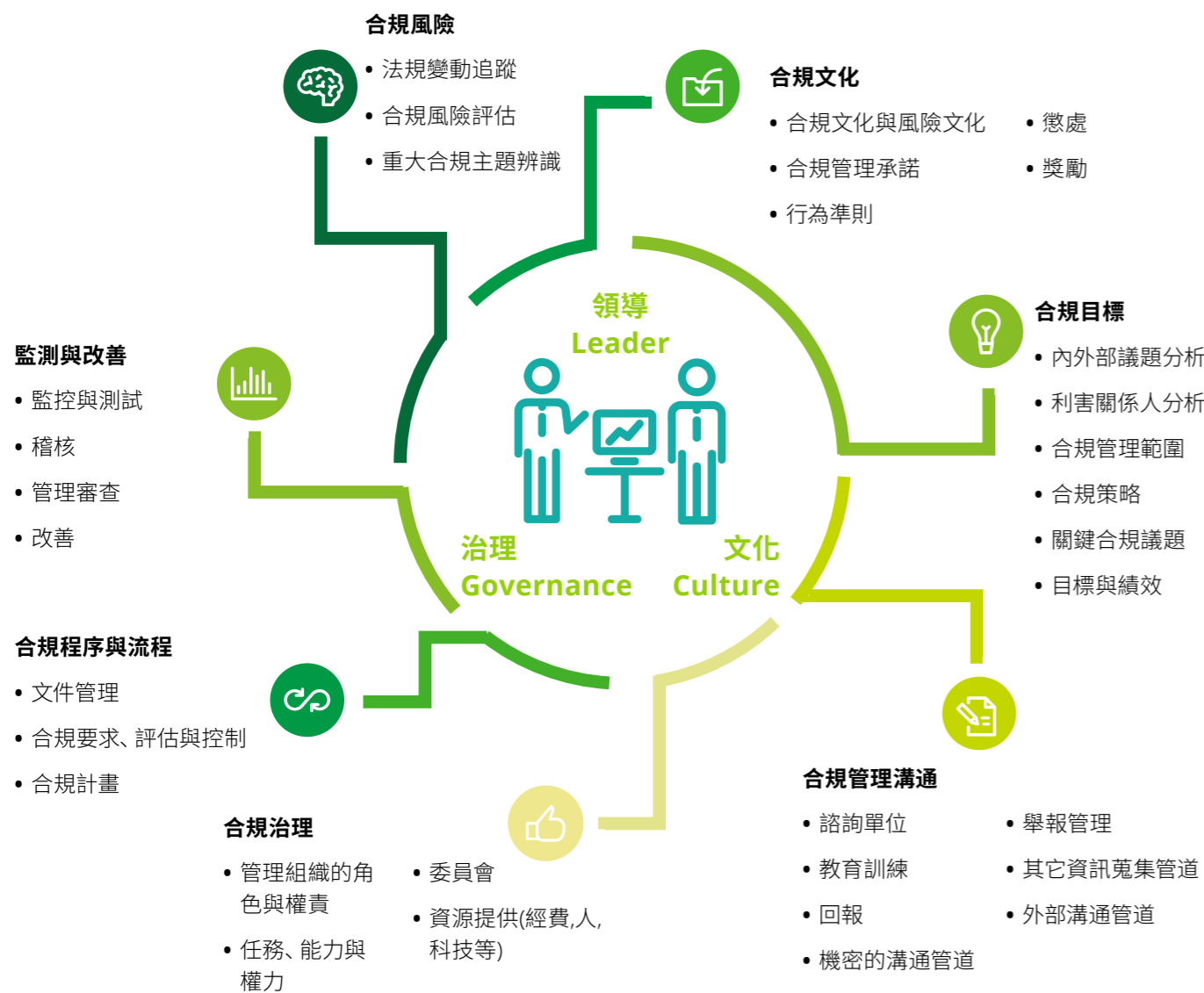
圖 27、合規管理成熟程度



3. Deloitte(2013), "Compliance in the spotlight, Challenges and opportunities for corporate compliance functions"; Deloitte (2014), "The Nordic Compliance Survey"; Deloitte (2015), "2015 Compliance Trends Survey"; Deloitte (2016), "2016 Compliance Trends Survey".

所謂合規管理制度基本要素，非金融業之企業也可參考前述金融業之作法，或亦可參考任何產業皆適用之國際標準ISO 37301:2021合規管理系統(Compliance Management Systems)，建構面向包含合規文化、合規目標、合規風險、合規程序與流程、合規治理、合規管理溝通、監測與改善，以Plan-Do-Check-Act流程方法於企業內建立、實施、評估、維護和持續改善合規管理制度。

圖 28、合規管理制度基本要素



而完善之管理制度建立絕非一氣呵成，對於發展初期之企業，可考量先從瞭解自身之合規風險著手，初步推展發展步驟建議可為：

一、定期審視適用法規變動與內部控制之因應：企業應先盤點、界定及建立與營運相關之適用法規清單，並對應現行內部控制，確立法遵責任分配，並持續更新與維護。

二、辨識合規風險，掌握風險胃納程度與風險因應：當掌握內外規之資訊後，企業可進行合規風險辨識、分類、分析、衡量並將風險排序，產出企業的合規全景，企業可從高風險之關鍵合規領域著手進行風險對策與行動方案。

三、逐步建構完善之合規管理制度：當企業欲朝向國際發展之合規管理規劃，可參考以下面向逐步發展主動、互動與連動的合規管理體制，由上而下齊力監控與因應法遵風險，循序漸進地推展企業合規文化。

- (1) 展現高階治理階層及高階管理階層的領導與承諾係決定合規管理推行之關鍵成功要素；
- (2) 識別合規管理內外部議題與利害關係人的需求和期待；
- (3) 制定合規政策與目標；
- (4) 人員合規管理意識培育及合規管理文化形塑；
- (5) 建立違規舉報機制；
- (6) 制定合規管理績效指標以監督合規成效；
- (7) 定期評估合規管理制度運行的合適性與有效性；
- (8) 定期治理階層和管理階層報告合規管理運行情形；
- (9) 保存所有合規管理執行的紀錄，必要時，向利害關係人展現企業對合規的決心與努力，也作為監管機關查核或是訴訟用的證據。
- (10) 第三方的合規風險監督管理也不可忽視，避免因第三方的違規而導致企業連帶商譽受損，甚或間接影響營運或營收。

四、善用監督科技，提升合規作業效率並有效留存遵法軌跡：

適時評估運用監督科技輔助合規管理工作，可協助企業提升合規監控能力、降低合規遵循風險及更有效執行日益複雜的合規遵循要求：

- (1) 自動化法令變動監控，資訊傳遞更具效率與時效性
透過外部法規變動監控且政府已於政府資料平台開放資料，俾利發展法遵科技，降低法遵風險，協助建立法規變動監控自動化並主動推播法定變動資訊予相關權責單位，可大幅優化法令變動資訊傳遞之時效性及促使相關單位可更有效率、更即時採取法令遵循相應措施。
- (2) 運用AI技術強化外部法規與內部規範的連結性
運用自然語意分析及文件探勘演算法、相似性的權重演算等技術，協助企業更有效率的判斷法規變動與業務的關聯性，以利協助採取對應的控制措施。
- (3) 建立互動式法令遵循自評與法遵風險評估機制，強化風險辨識、評估能力。

透過一站式的法遵管理概念，協助企業建置法令遵循自我評估作業及法令遵循風險評估，強化法令遵循風險辨識、衡量及監控能力，優化法遵風險控管能力。

圖 29、法遵管理平台示意圖



國際間的監理科技應用議題已發展至探討有關合規管理的資料分析、監測與預測之議題上，運用監理科技將資訊分析挖掘合規機會之價值資訊，以提升合規管理之效率及有效性。對於擁有較成熟的合規管理制度之企業，其合規管理單位開始需要考量關鍵風險因子 (Key Risks Indicators, KRIs) 之設計，以產生主動觀點或合規趨勢，幫助企業環顧周圍合規發展與辨識新興風險。

建立合規管理制度的效益

建構中心化督導企業整體之合規情形已為國際發展趨勢，建議國內企業應儘早評估，對發期初期企業可從基礎之適用法規辨識與內外規管理開始做起，再依自身情形逐步建構完善之合規管理制度，其所帶來之效益羅列如下：

(一) 維護市場競爭力與提高公司聲譽

透過合規管理單位監督企業合規風險全景，並將法遵責任明確化，以確保公司營運確實遵循外部法令與公司內部程序及政策，降低公司的經營風險與責任、增加客戶與投資人的信賴。

(二) 建立從上而下的法遵文化

員工的守法及道德意識，為合規最重要的根本，將合規文化融入組織文化，防止違法行為，有助於保護公司聲譽及品牌形象。

(三) 提高對法遵風險的回應速度與減輕衝擊

企業建立完整的合規管理制度，有助於降低違反法令的機率及衝擊，透過法遵風險的辨識、衡量與分析，主動地、有計劃地控制風險，即使在風險發生時，企業也能以較快反應地處理風險，企業主可展現履行善良管理人責任，降低裁罰風險。

總結

隨著國際化營運發展，企業須面對多個司法管轄與複雜之法規，甚至包含對發照機關、客戶合約、產業標準等之要求與承諾，再加上國內外監管力道持續增強，一著不慎，恐損失慘重。國際間，各國政府已將合規管理制度納為裁罰之減輕事由，美國政府甚至對違法企業強制要求建立合規管理並定期實地查核企業的落實情形，合規管理制度已為必然發展的趨勢。

建構主動式監管企業內部合規管理制度已為國際企業重要課題，國內企業亦應超前布署準備因應來自利害關係人之要求，讓合規文化成為企業展現競爭力要素之一。然而，法令動態變動及大量人工處理下之資源與人力挑戰，企業應適時考量運用合規管理流程與科技，提升合規管理作業效率，強化內部控制及合規管理制度，以管理企業合規風險，落實公司治理，增進投資人信心，強化企業韌性，以達永續發展之目標。

聯絡我們

吳佳翰 營運長 Chia-han Wu

風險諮詢服務負責人
chiahwu@deloitte.com.tw

林彥良 資深執行副總經理 Max Lin

政府與公共事務、醫療照護產業負責人
maxylin@deloitte.com.tw

林侑燁 協理 Kay Lin

風險諮詢服務
kaylin@deloitte.com.tw

陳新璋 協理 Jasper Chen

風險諮詢服務
jaspechen@deloitte.com.tw



Deloitte 泛指 Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱 "DTTL"), 以及其一家或多家全球會員所網絡及其相關實體 (統稱為 "Deloitte 組織")。DTTL (也稱為 "Deloitte 全球") 每一個會員所及其相關實體均為具有獨立法律地位之個別法律實體, 彼此之間不對第三方承擔義務或約束。DTTL 每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏失負責, 而不對其他的作為承擔責任。DTTL 並不向客戶提供服務。更多相關資訊, 請參閱 www.deloitte.com/about 了解更多。

Deloitte 亞太 (Deloitte AP) 是一家私人擔保有限公司, 也是 DTTL 的一家會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員, 皆為具有獨立法律地位之個別法律實體, 提供來自 100 多個城市的服務, 包括: 奧克蘭、曼谷、北京、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、大阪、首爾、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成, 僅供讀者參考之用。Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱 "DTTL")、其會員所或其相關實體的全球網絡 (統稱為 "Deloitte 組織") 均不透過本出版物提供專業建議或服務。在做出任何決定或采取任何可能影響企業財務或企業本身的行動之前, 請先諮詢合格的專業顧問。

對於本出版物中資料之準確性或完整性, 不作任何陳述、保證或承諾 (明示或暗示), DDTL、其會員所、相關實體、雇員或代理人均不對與依賴本出版物的任何人直接或間接引起的任何損失或損害負責。DTTL 及其每個成員公司及其相關實體在法律上是獨立的實體。

