

風險管理新思維

結盟新興科技，回應不確定性

以科技改善關鍵風險研究專家／企業訪談精華

序

宋作楠先生紀念教育基金會以推動會計、審計、財務、稅務、資訊、管理及相關知識之教育及研究等為宗旨。當代企業經營必須面對政經情勢、社會環境以及科技的變化，包括地緣政治、氣候變遷、破壞式創新、資安問題等；同時，企業獲享人工智慧、區塊鏈、物聯網、雲端技術等資訊技術工具之飛躍發展，使企業得以快速反應。然而，龐雜的風險與飛躍的工具，使一般企業經營更添不確定性。

宋作楠先生紀念教育基金會有感於此，得到勤業眾信聯合會計師事務所之贊助，共同委託對於風險與科技議題素有研究之勤業眾信風險管理諮詢股份有限公司，進行「風險管理新思維：結盟新興科技，回應不確定性」之研究，透過國內外的調查、專家訪談與案例研析，提出以科技改善關鍵風險之研究報告，除可供企業於應對各類風險上之參考素材外，更期望能拋磚引玉，讓產、官、學界皆能夠投以關注，讓國內整體產業具有對抗風險之韌性。



CONTENTS

政治經濟風險

臺灣經濟研究院景氣預測中心 / 孫明德 主任
景氣週期縮短且波動加劇，過去的經驗已經難以引用

02

永續經營暨氣候變遷風險

中國鋼鐵股份有限公司 / 翁朝棟 董事長
政經與科技劇烈變動，風險管控是日常應有戰力

05

玉山商業銀行股份有限公司 / 陳茂欽 總經理
企業永續有多重挑戰，要回應風險必須從本業出發

08

經營策略暨市場競爭風險

佳世達科技股份有限公司 / 陳其宏 董事長
轉型風險挑戰重要，勿恃敵之不來，恃吾有以待之

11

大聯大控股 / 葉福海 副董事長
專注客戶、科技賦能、協同生態、共創時代

14

法令遵循風險

星展(台灣)商業銀行股份有限公司 / 黃燕枝 法遵長
應平衡「Business Partner」與「Independent Guardian」天平

18

中華開發金融控股公司 / 詹德恩 法遵長
法遵應與個人績效指標連結，員工更會認真看待

22

資訊安全暨網路攻擊風險

聯發科技股份有限公司 / 劉錫麟 稽核長
資安控管無永久適用，需隨時與營運環境共同變動

25

富邦金融控股股份有限公司 / 蘇清偉 資安長
數位產品蓬勃發展，資安需為推力而非絆腳石

29

商譽風險

中華電信股份有限公司 / 林文智 副總經理、沈馥馥 協理
商譽風險管理是本著企業價值，迅速反應，正確回應

32

信義企業集團 / 周莊雲 策略長
即時掌握輿情脈動，面對質疑、接受懷疑，處理問題

35



孫明德 主任

臺灣經濟研究院景氣預測中心



景氣週期縮短且波動加劇，過去的經驗已經難以引用。企業應該建立智庫來解決問題，企業主更應建立中長期的策略思維。



臺灣經濟研究院（以下稱台經院）係於 1976 年 9 月 1 日由辜振甫博士創辦，為台灣最早由民間設立之獨立學術研究機構。臺經院成立之宗旨在積極從事國內、外經濟及產業經濟之研究，並將研究成果提供政府、企業及學術界參考，以促進我國經濟發展。

本次訪談之孫明德主任，為長年觀察國際貿易的重要學者，其專業領域包含總體經濟分析、景氣預測、兩岸經貿、財務金融管理、國際企業管理、產業及證券分析等。

景氣週期縮短且波動加劇，經驗難引用

目前全球景氣及國際經濟變化很快，但是企業對於這方面的反應卻不夠快。於此，我們所稱之「反應」，並不是指知道與否，而是指在知道變化後，如何做出相應之決策。因此，不管是貿易戰、或英國脫歐的問題，企業必須要自己多加準備，如強化知道事件的能力，或者是引入外界智庫進行討論。以國內大型企業為例，中鋼、台塑等都開始想要跟經濟學者合作，將事件轉換成企業的語言，讓內部人員能夠知悉國際景氣的變化。

有些企業，可能倚賴媒體報導指點迷津，但有時僅看媒體報導很可能造成決策者誤判。例如，由於這幾個月中美互有攻防，部分媒體提及要去越南。但越南極可能就是下一個被制裁的對象，並不是一個好的選擇對象。另外，大的經濟變化十年一個週期，僅用個人經驗是難以應對的。若要解決問題，應透過情境模擬的方式，思考可能會遭遇的情況，並預做準備。例如：中國外銷到美國的各種商品，外銷比重各有不同，電子產品佔總體外銷三成，而機械類產品約為兩成。廠商應仔細評估目前中國大陸占的比重，以確認是否進一步應對。企業的經營，應可以更加科學的方式為之。

1970 年以前，台灣是外銷尖兵，後續則以大型企業為外銷主力，中小企業做後盾。企業若要避免思維僵化，成為「井底之蛙」，大中小企業都要做經營轉型。不單是商業模式的轉型，而是對於外界的反應力提高的思維轉型。

建立企業智庫並運用科技解決問題

若要應對政經風險，建立國際觀與國際互動是非常重要的。過往臺灣產業以代工居多，因此常需由大哥、二哥（美、中兩大國）帶頭並提供商情。但現在兩大國間互有牽制，臺灣企業於夾縫中，必須有自己的判斷。因此，公司內部應該要有專業、專職的外部情勢分析判斷的人員，而非僅由高層自行決定。這在國外已行之有年，如日本瑞穗金融集團下的瑞穗研究所、三星及 LG 集團下的經濟研究機構、歐美企業以捐款成立的大型智庫及研究單位。這些單位都是企業集團的大腦，讓企業看清經濟情勢。

有了智庫，也要搭配武器。十幾二十年前，若要了解美中貿易戰，只能倚靠每日的早報、晚報，評估事件變化。但憑藉現在的資訊科技，可透過網路科技以關鍵字來抓取即時情報，資訊取得的速度可以更立即、快速跟廣泛。但有情報後，仍要搭配專家判讀，以轉化成內部資訊。以美日、美歐貿易戰為例，資訊技術能告知企業有這些跡象，再經由專家判讀後，就可以觀察美國打歐洲、日本，對台灣可能是利多而應預先備料，毋待客戶大量轉單後，才倉促面對。而未來或許大數據、AI 等技術應用，將能對情資分析與轉換上有更多發展與貢獻。

破除封閉與拒絕改變，建立中長期思維

由於國內政府也關心政經風險的影響，因此我們常為其執行國際政治經濟相關的研究專案。在合作的過程中，我們並不認為政府有因科層組織，而造成決策速度緩慢，但我們較為憂心的是，若因選舉考量而不願認清問題的本質，例如不同政黨對兩岸經貿的認知差異，而延遲解決方案的推動，這不但可惜了研究過程的投資，也難以從國家層次處理相關問題。目前政府十分願意投資在相關事項，若能夠產生後續的變革，將會更有成效。

而對企業而言，我們建議應存有一種基本心態：這次貿易戰，只是國際經濟變化的一種，也不會只是一次性事件。不管是英國脫歐、美中日韓貿易戰，或是中國大陸貿易問題等都影響著國際經濟的變化。

我們認為台灣很多大型企業、中小企業，都非常願意學習，只要提到某個趨勢，就會馬上跟進。但不諱言，作出投資的決策是相對容易的，困難的是投資能否到位，風險管理也是。除此之外，當大家都著重當下，對未來的能見度就不會高。反觀國際大企業都是以五年、十年在規劃，因此企業應調整現行的經營方式：今年與明年，授權讓內部經理人處理，企業主則關注未來三年到十年的事情。若能做到這個程度，就能產生相當顯著的改變。後續若能持續整合內部資訊來源與外部專家系統，將中長期的策略規劃真正落實執行，面對政經風險，將不再是難事。



翁朝棟 董事長

中國鋼鐵股份有限公司

政治、經濟與科技的劇烈變動，風險管控是日常就該有的戰力。為了達成永續經營，我們透過循環經濟、共享概念來優化營運。

中國鋼鐵股份有限公司（以下簡稱中鋼）成立於民國 60 年 12 月，為目前國內最大鋼鐵公司，除了在鋼鐵核心事業有優異成績外，中鋼亦朝著多角化經營方向邁進，業務範圍更是涵蓋工程事業、工業材料、物流事業，以及服務投資等事業群。中鋼「團結踏實、求新」的精神，以及「增進社會福祉、人性化管理」的經營理念，促使中鋼積極從事生產維護及永續經營，以及善盡企業社會責任。

本次訪談之翁朝棟董事長，為中鋼重要之決策者，擁有豐富的學經歷，其專業領域包含經濟、企業管理與工業工程等。

面對政經、社會與科技的劇烈變動，風險管理是平時就該備有的戰力

若談永續經營，不得不提氣候變遷與環保議題帶來的壓力。暖冬、二氧化碳、南北極融冰等氣候議題已成事實，縱使美國退出巴黎協定為此投入一些變數，但肯定的是企業營運將面對各國越來越嚴苛的環保要求。未來企業的競爭力將與環保成正比。現在做好環保工作，企業才能面對未來的挑戰。

不只是氣候變遷，政治的變動也是一個重要的風險因子。政府雖有心為產業擬定政策排除五缺問題 - 缺地、缺水、缺電、缺才與缺工，但最大的問題是：若因選舉造成公務機關領導人變動，任何原有的允諾都可能會跟著變動。這並非僅影響中鋼的營運，事實上是對國內經濟造成嚴重問題。台灣內需市場小，需有外資進入帶動經濟成長，若政治風險不能降低，將影響世界大廠如：哥本哈根基礎建設基金 (CIP)、達德等來台之投資意願，招商也有嚴重影響。

除此之外，有鑒於資訊安全是現代很重要的問題，我們也相當重視這方面的風險。舉例來說，近期中國資訊大廠所生產之資訊與網通設備，被美國、日本等政府要求清查禁用，我們也同樣在意，因此目前內部也已要求清查是否使用相關產品。

由於面對這麼多的風險，中鋼平時就有做風險管控，中鋼的財務、企劃、資安、稽核、生產等部門，平時都會針對各風險進行評估。

例如：財務部門評估匯兌風險；企劃部門評估轉投資事業；稽核室進行內部控制；生產部門環境保護處負責節能減碳等工作。

以循環經濟、共享概念達成永續經營

氣候變遷與環境問題的趨勢並不可逆，因此中鋼從資源使用開始著手準備。我們是第一個將都市污水作為再生水使用的企業。以中鋼每日需使用 13 萬噸水為計，至 111 年將有 6.1 萬噸的水為再生水。雖然再生水的成本高出自來水 1.5 倍，但我們仍認為這是值得且長期有效益的投入。

而關於電力需求，中鋼使用汽電共生，55% 為中鋼自有發電，45% 使用台電之電力。我認為資源必須共享，方能帶動經濟。因此，我們會回收廢氣與廢熱產製蒸汽，並將廠內尚有裕度之工業氣體等供應給中油及中石化等其他企業，做到「能資源整合」。目前我們在臨海工業區做的非常好，下一步將推展到台中港工業區。中鋼光能同時也已投資 43 億元，將工廠屋頂作為太陽能發電使用，一年約能產生 1.02 億度的電。但同時我們也在思考：20 年後報廢之太陽能板將何去何從？因此，中鋼與工研院合作，研究太陽能板的回收，雖然這非本業，但我們認為對的事情就該去做。不只這些，中鋼煉鋼製程產製之副產品轉爐石也運用到道路鋪面、海事工程使用，達到循環經濟之目的。

中鋼的下一個 50 年：「穿西裝改西裝」，從永續強化競爭力

由於巴黎協定的要求，環保署已為大企業設立減量目標。對此，中鋼早已規劃了 400 多億資金進行設備更新與環保改善。而考慮未來的競爭力，我們提出 10 年改造計畫，「穿西裝改西裝」，要將煤堆、鐵礦礦場室內化。這筆投資規模龐大，我們已經跟董事會、經濟部、環保局、高雄市政府等溝通過，環保是國際趨勢，必須事先準備，以面對未來挑戰。

企業永續仰賴公私協力，應共同打造台灣競爭力

全球百年的大企業，都不是倚靠一個強而有力的 CEO，而是強勁的企業文化，才能企業長青。企業不應將自己應該做的事情、責任，都怪罪在政府身上。而應思考企業如何面對問題，發展未來。

但政府也有一些事情是可以投入的，如「五缺」來看，土地可透過政府來盤點，也不應該僅限於現有工業區；雖然我們沒有加入 CPTPP（跨太平洋夥伴全面進步協定），但高雄地區陸、海、空都方便，將加工出口區改為經貿特區，對外開放、自由貿易，也可能是選項。而國內各類產業聚集，有很強的半導體產業、鋼鐵產業等，人才濟濟。我們文明程度也相當地高，信用也好。政府應善用這樣的優勢，建構完善的基礎設施、充足的水、電、勞工以及良善的法規環境。輔以企業自身的努力，方能提高競爭力。



陳茂欽 總經理

玉山商業銀行股份有限公司

企業永續有多重挑戰，要回應風險必須從本業出發，因此，除加入赤道原則、投入社會責任承諾外，我們亦將永續與科技相結合，提供創新的普惠金融服務。

玉山商業銀行股份有限公司 (以下簡稱玉山)，於1990年由黃永仁發起成立。玉山「專業、服務與責任」的經營理念，以及「團隊、和諧、快樂」的企業文化，讓玉山得以提供最優質且溫暖的服務品質給客戶。以「深耕台灣、佈局亞洲」的目標邁進，期望以金融創新的領航者身分，帶領員工、客戶與這塊土地變得更好。

本次訪談之陳茂欽總經理，加入玉山已有多年時間並累積許多經驗，陳總經理對於中小企業之「企業傳承」有很深入且獨到的見解，其在眾多訪談中皆有提到，「人若不願意去做，則很難做的好。」也就是說人的決心、信念與溝通技巧是企業在做傳承時很重要的因素。

企業永續面臨多重挑戰，貫徹企業社會責任是根本

玉山是一家金融業，深受總體經濟環境的影響。因此，如英國脫歐等相關的政經變動，我們是相當關注的。但除此之外，我們也同時關注資訊科技的創新、反洗錢／反資恐等法令法規帶來的要求等、資訊安全上的問題。前述每一項均是玉山邁向永續經營過程中，必須管理的風險議題。

而在企業社會責任層面來看，玉山從一開始設立，就是100%的民營銀行。創辦人當時對於玉山營運上的重要理念，便已經納入企業社會責任，包含「愛與關懷」及「呵護這塊美好土地」。銀行業是資金提供者，對於總體經濟是具備影響力的。因此，玉山現行的授信政策，早期就納入相當多關於環境層面的評估。或許也是因為玉山的早期投入，因此在此領域上，已顯得有一定程度的專業。像再生能源相關領域，我們主動投入人力資源進行研究，因此也成功培養了一些專業人才，對於永續相關的評估更有專業。

回應永續風險，必須從本業出發

永續風險要考慮的領域相當多元，因此我們一直在思考對玉山而言，到底甚麼是關鍵的事項。我們曾經從內部著手，盤點各據點用水用電狀況，嘗試降低對資源的浪費。但銀行畢竟不是製造業，降低自身營運排碳的效果有限。因此，我們進而從本業出發，選擇對

環境影響較小或能提升再生能源使用之標的進行投資或授信，讓更多的企業參與，後續也有其他金融同業加入，發揮更大的社會影響力。

為能更有效地發揮金融業對企業社會責任的影響力，以有目的、有系統、有組織的方式，長期深耕、履行企業社會責任，在銀行業務發展同時兼顧社會與環境永續，我們在 2015 年正式簽署加入赤道原則，確保放款資金不會對環境面與社會面帶來重大潛在風險或負面衝擊。這就是玉山銀行對於環境保護與減緩氣候變遷的一個承諾。台灣的離岸風電、太陽能電站，都是玉山銀行專案融資的推動方向。

根據赤道原則的規範，金融機構從事一千萬美元以上之專案融資，應以較高的環境及社會評估標準，對專案內容進行評估，而台灣因重大投資案數量有限，參與赤道原則之台灣金融機構勢必須將經營觸角往海外發展，建立國際網絡。因此，玉山銀行亦在美國、東南亞、澳洲各地尋找合適的專案融資案件，累積評估經驗及 know how，強化專案融資的分析能力。

整合科技與永續，提供普惠金融服務

科技是金融業的基石，我們極其重視。這從玉山銀行成立之初，第一個設立的事業處即為資訊處可觀之。我們擁抱科技，並在業務上

大膽嘗試各類的可能性，如早期推出的 eCoin，就是一個相當大膽的創新。而到現在，進到永續的領域上，我們則應用永續中普惠金融的觀念，發展了 e 指可貸的線上貸款服務，結合了內部資料、聯徵中心資訊與線上外部資料，除了讓我們更快能夠觸及到需要的對象以外，我們同時也嘗試應用人工智慧技術進行風險判斷，讓貸款過程精確且高效，從傳統的 7 天降到 2 天以內，節省了接近 80% 的時間。而在這個過程中，則透過資訊科技，有效的控制風險。

風險管理不是一味收斂，進攻才是最有效的防禦

風險管理一向擔任「盾」的工作，但太多的風險管理，可能會造成負面的效果。我們認為必須要進步、必須要創新，適時開拓新藍海，強化創新思維，並從內部文化建立與人才培育方面開始著手，提升同仁對於風險的認識，做好風險控管，方能有效降低負面風險發生的可能性。

固守陣地是最大的風險。過去，科技扮演著輔助業務的角色；現今，科技則幫助決策流程，改變業務與風險管理。將科技結合本業運行，發掘契機，讓服務更升級，對社會做出更大的貢獻。



陳其宏 董事長

佳世達科技股份有限公司



轉型風險是營運重要挑戰，我們從低毛利往高附加價值、從硬體往軟體推進、並建立策略聯盟與聯合艦隊。



佳世達科技 (前身為明基 BenQ) 成立於 1984 年，為一橫跨資通訊產品、醫療事業、智慧解決方案及 5G 網通事業之全球科技集團，以創新科技實力，致力為客戶增進生活品質、促進營運效能、帶來完善健康照護，打造「真善美」的美好生活願景。

本次受訪之陳其宏董事長，1991 年就任職於佳世達，經過數年來在各產品線的深耕，陳董事長擁有豐富的管理經驗，並帶領佳世達經歷許多轉型與成長。

環境劇烈變遷，轉型風險成為營運重要挑戰

早期，台灣曾被稱為代工王國。當時西方世界覺得台灣便宜又快速，大家都沒日沒夜的打拼，是當時的典範。但現在國內的勞動習慣已有變化、代工典範已轉移到中國大陸去、人才外流、產品毛利持續下降等都成問題。因此，台灣代工產業不能再靠以前的作法—大量、低薪、快速生存。政府、企業、民間都急需轉型。

從低毛利往高附加價值產品、從硬體往軟體與服務前進

為回應這樣的趨勢，佳世達設立願景：「於 2022 年前，高附加價值事業的營收須超過 50%」，並由四大策略開展：(1) 優化現有事業，往高附加價值產品發展；(2) 擴大醫療產業布局，提高獲利毛利；(3) 加速智能解決方案開發，透過「硬體 + 軟體 + 知識」提供 Total Solution；(4) 布局 5G 網通事業，為數位轉型的需求布局寬廣的高速網路。做硬體是辛苦的，我們必須改變，智慧工廠、智慧醫院、智慧企業等都是我們發展的目標，目前也有一些成績。

但時間不待人，所以我們提出策略聯盟、聯合艦隊的作法。我親自領軍、親力親為，將醫療產業上中下游連結起來，建立策略雷達圖。佳世達則擔任航空母艦的角色，透過資源共享與集團優勢，幫聯盟內規模較小的企業強化談判籌碼，並移轉管理經驗以提升其企業競爭力。台灣很多中小企業都是隱形冠軍，佳世達透過雙贏策略與專業經理人夥伴的概念，幫忙隱形冠軍一起轉型。

風險管理：勿恃敵之不來，恃吾有以待之

我們的風險管理是以集團為範疇推動的。集團內的風險管理部門，每年協助公司設定次年集團的三大風險，集團下各公司與事業單位也需訂出各自的三大風險，並結合 KPI、KRI 等加以監控，每季 Review。對於風險管理，我認為，心態應是「風險一定會發生」，隨時備有三道錦囊。勿恃敵之不來，恃吾有以待之，正是這個道理。

以中美貿易戰為例，在川普宣布當選後，佳世達就假設中美會有貿易戰，並設定三道錦囊：(1) 升級台灣工廠的產線，智慧化並導入機械手臂，以因應若產線需移回台灣時，仍能負擔產能，不受缺工問題影響 (2) 若台灣也受影響，則東南亞已有據點，可立即移轉 (3) 若前述無效，我們也已先談好二家美國企業，做好去美國營運的準備。

除此之外，我們認為風險管理也要創新，持續導入資訊科技來強化：導入 AIoT(人工智慧加物聯網)，產線上設備都納入即時監控，蒐集大量數據，用以改善良率、改善製程。廠區內大量以鏡頭替代人眼，透過影像辨識來蒐集資訊與智能判斷。營運流程上亦運用數據分析，偵測採購與銷售流程上的風險

資源整合、創新與翻轉教育，強化風險管理

政府的新南進政策是有正面幫助的。過去台商成功的營運模式，促成了紅色供應鏈的發展。同樣情況，我們也能讓東南亞國家有相形的发展。台灣不大，動員起來相對快速，政府可領隊整合上中下游完整供應鏈，讓台灣企業在東南亞落地生根，與東南亞國家一同創造雙贏的新局面，再創經濟奇蹟。

除此之外，台灣正面臨嚴峻的經營環境，台灣需要有創新 DNA 的人才，才能帶領台灣突破現在的瓶頸。因此施行翻轉式教育，透過互動刺激想法，提昇學生自主能力及創新能力，刻不容緩；另外我們也認為，強化英文能力是極其重要的，不再只用以應付考試，而是能確實能用以溝通，自然而然互動的語言。



葉福海 副董事長

大聯大控股

”

為了找出下一個十年維持第一的解答。我們於 2015 年就啟動數位轉型計畫，並專注客戶的需求發展服務。並透過利他主義，解決客戶痛點，打造共贏生態系。



大聯大投資控股股份有限公司（以下簡稱大聯大）是全球第一，亞太區最大的半導體零組件通路商，旗下擁有世平、品佳、詮鼎及友尚。

面臨新製造趨勢，正轉型成數據驅動 (Data-Driven) 企業，發揮供應鏈管理強項並擁抱科技，將線下繁複的業務數位化，建立線上數位平台——「大大網」，專注客戶不同需求，提供個性化體驗，並導入智能物流服務。大聯大控股從善念出發、以科技建立信任，期望與產業「拉邦結派」共建大競合之生態系。

本次受訪之葉福海副董事長，曾任職宏碁電腦 (股) 公司副總經理與美商艾睿電子股份有限公司總經理，於半導體零組件領域已有超過四十年的資歷。

第一大不代表未來，憂患意識需常在

大聯大自 2005 年整合旗下各家公司，成立投資控股公司，並在 2015 年營收達 162 億美金，正式成為全球第一大半導體零組件通路商。同時開始思考，想找出下一個十年維持第一的解答。

互聯網技術的成熟發展，逐漸衝擊各產業，像是過去的實體零售通路龍頭，這幾年面臨亞馬遜、阿里巴巴等網路平台的去中間化威脅，打破原有貿易秩序，而同樣的挑戰，甚麼時候會發生在大聯大這樣的 B2B 通路商產業，並沒有答案。

競爭邊界的日趨模糊，讓未來競爭態勢變得難以預測，想要永續經營、進一步優化營運獲利，就必須居安思危、勇於突破。因此，大聯大在 2015 年啟動數位轉型計畫，積極透過數位科技，轉型成為數據驅動 (Data-Driven) 的企業營運模式。

站上浪頭航向藍海，為客戶創造價值

數位轉型的浪潮襲向半導體科技產業，大聯大將目光放遠在下一個十年，持續以「專注客戶、科技賦能」兩大心法推動數位轉型，再進一步透過「拉邦結派」的方式，建構大競合的生態系，解決客戶實踐智慧製造面臨的挑戰，以智能製造物流服務成就客戶，與產業共好共贏。

- **專注客戶，創造客戶未來的需求**

大聯大是一家 B2B 企業，過去從「提供甚麼服務給客戶」的角度，現在換位思考成 C2B 方向：「客戶需要甚麼」來決定數位平台提供的服務。

身為全球第一市占率逾 12% 的半導體零組件通路商，服務超過 1 萬 5 千家高科技製造企業客戶，因應每一個客戶的需求不同，自 2015 年起，大聯大內部舉辦多場工作坊、說明會等逾 2,000 人次參加，分組討論、拆解客戶的交易痛點後，設下第一個數位轉型目標：打造透明的產業供應鏈平台 – 大大網。

- **科技賦能，「大大網」因應客戶多元需求**

為了提升數位服務質量，大聯大善用多元的科技工具，像是 AI、大數據及區塊鏈等技術，透過科技賦能，啟動轉型。

第一個做的就是業務數位化，建立數位平台—推出「大大網」，旗下分大大家、大大邦、大大通、大大購、大大頻 5 個子平台，來分別服務不同客群的多元需求。

首先，「大大家」是服務大型客戶的關鍵平台，透過 RPA(Robotic Process Automation 流程機器人) 整合集團資源方式，提供系統對接、數據清理與串聯等服務，讓大型企業客戶可高效執行繁複的營運流程。

此外，「大大邦」是專屬中小企業客戶，提供精準個人化的服務。透過該平台，中小企業客戶可以直接在「大大邦」下單與確認訂單交期。同時針對潛在客群推出「大大購」電商平台，可快速採購少量、多樣化商品。

「大大通」則是串聯企業客戶、原廠、第三方合作夥伴與大聯大研發團隊的知識共享平台。目前有超過 700 位大聯大 FAE 工程師提供技術支援服務，未來期待原廠、第三方合作夥伴的工程師也會於平台上互動解決企業客戶的技術疑問，加快產品服務的量產腳步。

「大大頻」為可提供個人化產品資訊與市場情報的平台，滿足客戶對智慧城市、車聯網、穿戴裝置、智慧醫療、智能家居與電源等領域的資訊需求。

大聯大希望協助客戶即時取得營運數據資料、掌握關鍵技術知識，從而優化產品服務、透過數據分析優化營運流程。

- **資訊在走，物流也要跟著走**

大聯大在轉型過程觀察到「以新方法協助客戶解決原有問題」還不夠，需進一步「用新方法協助客戶，解決未來整體供應鏈的問題」，進而設下第二個數位轉型目標：提供智能製造物流服務。

在將「大大網」平台介紹給大聯大既有企業客戶時發現，幾乎每一個企業都在思考、評估智慧製造，並觀察到客戶投入智慧製造，提

升產能與良率，卻容易忽略備料與換線的時間也會影響智慧製造的成效。

舉例來說，當企業成功透過智慧製造將製程從三小時縮短為一小時，若是備、換料仍需要三小時，當製造過程供單更改，智慧製造所節省的兩小時時間，勢必無法發揮極大化效益。

大聯大從而思考，只有資訊流而無物流，沒辦法真正解決客戶未來整體供應鏈的問題。2018 年大聯大在香港完成智能倉儲建置，未來將陸續於大陸華南地區、台灣及新加坡，實現智能商業物流服務，利用數據管理，透明化倉庫資訊，翻轉傳統倉儲作法，內部主管可即時監測倉庫數據，大聯大相信「看得到就管得到」，大大提升物流效能。

利他主義出發，打造共贏生態系

大聯大的數位轉型不是聚焦在超越對手，而是專注在解決客戶痛點。即便是全球最大的半導體零組件通路商，但在市佔率 12% 情況下，大聯大的客戶在無法同步獲得另外 88% 的資訊，仍舊無法開始生產產品，更不用說實現智慧製造，換言之，零件通路商產業無法獨占，需要同業共襄盛舉，這也是大聯大會將「大大網」定位為共享平台的原因。

在這共享平台上，大聯大與同業的業務仍保持各自獨立，藉由區塊鏈技術串聯資料與系統，確保交易安全與不可竄改特性，創造共贏生態體系，讓企業間交換資料善用區塊鏈平台，建立獨立性、交易安全以及信任感，一起幫客戶提升產能，共享共好、把市場做大。

大聯大專注挖掘客戶需求，善用數據分析，從而擬定藍海策略、進行轉型。大聯大認為當產業能共大共好才能共贏，藍海不在遠方，就在身邊。



黃燕枝 法遵長

星展（台灣）商業銀行
股份有限公司

跨界競爭與政經變動，挑戰企業風險控管能力。法遵應致力於平衡「Business Partner」與「Independent Guardian」的天平兩端。法遵部門也應積極思考運用科技強化風控的可能。



星展集團是亞洲最大的金融服務集團之一，業務遍及 18 個市場。星展集團於 1983 年進入台灣，並於 2008 年收購寶華銀行良好資產，擴大業務規模，進而在 2012 年 1 月成立在台子行 – 星展銀行（台灣）。2017 年底，星展銀行（台灣）完成原澳盛銀行台灣個人金融及財富管理業務移轉，強化星展消金領域優勢，貫徹深耕台灣的承諾。

跨界的競爭者與政經的不確定，挑戰了企業風險控管能力

對於金融業而言，在現行的營運環境下，都面對了資訊科技蓬勃發展所帶來的壓力：過去，競爭對象極其明確，而現在，競爭對手、遊戲規則皆已改變，對手從何而來？目標為何？已變得難以評估。在 Data Driven、Data 為王道的新遊戲規則下，不只對傳統銀行，對於整個金融業而言，都是很大的挑戰。

除此之外，政治經濟的發展，對國內市場發展一定會被影響。台灣是出口導向國家，依賴中、美兩個大市場，無論是哪一方受影響，對台灣都可能產生不利結果，連帶也會造成金融業者的營運壓力。

法令遵循是一門藝術

從事法遵工作時，我認為心裡應存有一個天平：一端是作為 Business Partner、而另一端則是擔任 Independent Guardian。法遵人員應該致力於天平上取得平衡。畢竟銀行開門做生意，就是風險的開始，不能純粹全部 Say No 解決事情，而是思考幫助業務單位拓展業務，在法規規定不明確時，應該如何突破；同時也要考慮如何消彌或減少風險，降低意外（No Surprise），如此才能真正彰顯法遵人員的價值。

白紙黑字的法規規定，可能有其設計之規範目的，或是有其他可行

之路徑。因此，法遵人員的態度很重要：若有心突破障礙，可以有一百個理由幫助對方達到目標。反之若要阻攔，也肯定可找到一百個理由阻止對方。若法遵人員的態度正確，才可能換得業務單位的信任與尊重。

將資訊思維植入所有員工基因內

為積極擁抱數位世界，星展集團透過各類文化養成活動來轉換員工思維。例如：內部近兩年大力推行「GANDALF」（Google、Amazon、Netflix、DBS、Apple、LinkedIn、Facebook）活動，師法國際型科技公司以重塑企業文化；另外也推動「DATA FIRST」活動，透過 Data Hero Workshop 與競賽，激發內外勤員工對於 Data 的創新應用。又如國內總經理對 FIRST 的解讀：「Future Proofing、Impactful for Outcome、Responsible Use of Data、Single Source of Truth、Talent」，DBS 正是以前述原則來建立員工資料應用的素養。

在此文化的形塑下，法遵部門也持續思考應用資訊科技強化風控的部分。而目前最多的應用，仍落於洗錢防制領域，基於大量的數據以發掘監控樣態，進而設定 criteria 以抓出異常；而就 KYC（Know Your Customer）作業而言，過往企業客戶辦理銀行相關業務時，同仁需要查詢客戶於不同網站上之相關資料，這也導致同一客戶之

資料鬆散。也耗費了同仁一定的查詢時間，因此，本行已開發出一個平台，讓同仁可以直接查詢與客戶相關的必要資料。另外，我們正致力發展一個 KYC 相關的平台，洗錢防制團隊只要輸入關聯資訊，即可以將關聯戶所有之匯出匯入等相關資訊全部顯示，減少漏失可疑資訊的可能。

此外，在法遵風險評估上，資訊系統也可以協助公司蒐集、彙整與檢視全行風險。不過在工具運用上，雖然金融業的大環境基本上相似，可是估算風險仍應以各銀行自己的事件紀錄為主（Inherent Risk），並評估內外檢之資料與控制措施有效性（Control Effectiveness）充足程度後，才能正確得到銀行應處理的剩餘風險（Residual Risk）。因此，有效的工具應該可自動擷取前述風險估算相關資訊，方能減省人工並確保精確度。

法遵風險與監管環境關係密切，以開放與溝通形成更永續之法遵環境

星展銀行本身是來自新加坡的外商銀行，先前常有機會受主管機關的邀請分享國際運作實務。因此，我們充分感受到主管機關積極向國際企業取經，以持續改善整體金融環境的企圖心，但我們也可理解國內的金融監管環境有其時空背景，有些我們在國際看到或分享的一些良好實務，主管機關縱有採行之意向，但基於特定疑慮或跨

部會議題的溝通，也使得國內政策之訂定與頒布，有時需耗費較長的時程。

只是金融環境的變動極其快速，我們殷切期待監管環境的調適速度能夠更快，並以面對未來、且更加開放的態度，來探討各種可能性。除此之外，現在相當多的議題都是複合性的，若能同時提升跨部會之合作機制，讓問題能夠更快速地被討論與解決，政策的形成與實施將會更加有效率。





詹德恩 法遵長

中華開發金融控股公司

”

法令遵循環境，人才培育與公私協力很重要；
而內部環境上，法令遵循應與個人績效指標
有所連結，才能讓員工認真看待法遵工作。

中華開發金融控股公司（以下簡稱中華開發金控），係成立於 2001 年，旗下主要子公司為中國人壽、凱基銀行、凱基證券及中華開發資本。其提供專業的壽險、商銀、證券及創投 / 私募股權服務，以及積極地推動公司治理及永續發展，試圖打造「全球華人最具特色及領導性的金融集團」。

本訪談之詹德恩法遵長，專長領域為法令遵循暨防制洗錢等。畢業於中正大學犯罪防治學系博士，並曾任職於銘傳大學社會與安全管理學系副教授，以及 20 餘年在政府機關的服務經驗，擁有產、官、學三領域之相關背景與經歷。

法令遵循有賴雙向溝通—人才培育，公私協力は產業合規關鍵

在美國，美國聯準會（FED）與金融業者間是會有互動、會有交流的。我國雖曾一度有主管機關之高階官員離退後可以到業界服務，甚至有機會再回公職。但現今考慮的民眾觀感，這扇台灣監理單位與業者間交流的門悄悄的被關上，甚至連高階事務官轉任公股金融機構皆在禁止之列。

但金融業的高階人才養成實為不易，不僅要有天賦，還需要有資源的投入。在一千位公務人員中，或許不到一位可以到達高階事務官的位置，而政府投入了豐富的資源在他身上後，卻禁止其與業者的交流，確實可惜。

在監理機構與受監理單位間缺乏流動的狀況下，雙邊皆只能自行培養所需之人才。而因培養之過程、方法、文化不同，無法理解對方的思維，自然開始產生隔閡。若產業人才與監理機構人才流動停滯，政府目前常向學界求才。但畢竟理論與實務仍有不同，若求速成，監管政策就難以完善。

法遵與 KPI 的結合如何產生成效

無論是金融機構或是一般上市公司，都高度重視員工的 CP 值（Cost-Performance Ratio，性價比）與 KPI（Key Performance Index，關鍵績效指標）。因此理論來看，法遵的執行，應該要落入 KPI 評核標準的一環即可。但在實務上，法遵於 KPI 所佔之比重，是否足以讓員工認真看待法遵工作這件事？以及，公司高層是否會確實以法遵執行成效，作為獎懲之依據？

而以組織面來看，各單位皆設有各自之法遵人員，除向單位主管報告外，亦須向法遵部門主管報告。在一般的績效作業流程上，或許考慮的做法是由法遵部門主管評核該員之績效，再由單位主管評核。此時還會有一些要考慮的節點，例如法遵部門主管與單位主管間評核是否能互無干擾，或者是法遵人員僅受法遵部門評核，導致難以融入所處部門的情況。

降低產業法遵作業成本，可從資料結構定義出發，加速法遵資訊利用

金融業的法遵成本很高，為了要降低成本，因此引入科技技術勢必是關鍵。雖然曾瀏覽了澳洲、英國等國際文獻，但我們認為發展上，都還是粗略的架構，多數提及的皆是透過自動化的方式收集法遵資訊。這只是一種營運流程自動化的觀念。

依據國內的現行規範中，各家金融機構在與客戶建立業務關係時，皆需做 KYC（Know Your Customer，了解你的客戶）跟 DD（Due Diligence，盡職調查）。所以實務的情況是：若同一自然人在同一集團中之不同公司為交易時，都要重新執行 KYC 與 DD 作業，這些都是顯而易見的重工。個人淺見，主管機關其實可以考慮訂定資料介面的結構，確認底層型態，使得企業間可以共同處理，使資料在同一企業中的交相運用更加順暢。



劉錫麟 稽核長

聯發科技股份有限公司

”

資安控管沒有永久適用，需隨時與營運環境共同變動。因此我們從人力、組織架構、技術能力加強，並大量以新興科技（如深度學習）來對抗進化的資安威脅。

聯發科技股份有限公司（以下簡稱聯發科）是一間全球無晶圓廠半導體公司，在智慧行動設備、智慧家庭應用、無線連結技術及物聯網設備等市場皆居領先地位，產品銷售遍布全球各地。聯發科技致力讓科技產品更為普及，因為我們相信科技能夠改善人類的生活、有效與世界連結，而每個人都有潛力利用科技創造無限可能 (Everyday Genius)。

本次訪談之劉錫麟稽核長，曾任職於台積電工程師，後加入聯發科約 18 年培養豐富的管理經驗，在資訊安全管理上有很深的研究。劉稽核長認為「人員、流程與技術」在資安管理上為很重要的關鍵因素。

資安控管沒有永久適用，需隨時與營運環境共同變動

十年前，人們是用筆記本在抄筆記；現今，工程師用 Evernote 記錄工作上的資訊，並同步上傳到雲端空間。以十年前所啟用的控制項建構出的資安基礎防護，在十年後控制環境、資安環境與 IT 技術都已改變的今天，是否還能適用？我們是否能再以一年為週期，修訂我們的控制環境，並有效降低資訊安全風險？

對於公司而言，應該要思考如何在控制項、資安保護與技術保護的領域裡面，進行 Change Management（變更管理）。公司不可能一直 turn on log（啟用稽核軌跡），但卻沒有回頭去看哪些 log 已經 out of date（過時）。

戰勝資安事件：集結兵力，有效分工

對於資安團隊而言，三個最大的挑戰分別為：人力、組織架構、技術能力。這三個因素可以得知一個資安團隊是否有能力幫公司做好資安防護。這種事情就像是球滾出來，若每個人都沒有接到，將會是一場災難。做資安，每天都像是 Last day。

因此，我們將聯發科的資安團隊，規劃成三個主要功能：

- (1) Risk Management：負責了解工作環境、定義風險控制、設計控制點與建構安全的工作環境。每一個地區的工作環境，例如：

台灣、深圳、英國，都有自己的 Risk control spec，負責展開自有的控制項目，諸如：雲端（Cloud）的控制、跨部門資料的控制。

- (2) System：負責評估在面對外部挑戰時，誰可以提供適當且先進的武器，有效面對外部挑戰。所以我們稱呼他為武器長，工作主要在於持續性的資安技術評估與導入。近期，正嘗試使用更先進的技術保護與監控資訊安全，例如：Deep learning, AI, Cloud and edge computing。
- (3) Audit：會 Follow up，監看 log 上的訊息與關鍵事件（Critical issue），為公司的最後一道防線。這個團隊如果發現有無效的控制點，會回頭跟 risk management 團隊提醒要進行修正。

若發生資安事件，就像法律與警察的第四道防線概念一樣，資安團隊會尋求法務協助；人力資源部門也是守護資訊安全的一環。所以我們會與主管共同 Work out（產出）公司的 Policy Management 跟 Communication，並與人力資源部門制定管理辦法與懲處，傳達違規後果與公布違規案件。我們近期要求公布各個 Business Unit 的 Security Violation 事件數，並依照使用者帳號公告（by account），以反應主管在此事的當責程度與部門文化。

以新興科技對抗進化的資訊安全威脅

針對資訊安全事件，聯發科有一組人專門關注深度學習（Deep learning）於資訊安全技術上的發展，並定期跟總裁報告。

我們目前會運用深度學習，辨識 Node 以產生網路關係（Network），以偵測（Detective）與防範（Preventive）洩密事件。在前者，是以掃描（Scan）的方式為之；後者則著重於攔阻（Block）與控制（Control）。如果有如工作違規相關的 incident 發生，則會啟動要求當事人簽署特定協議；如有改檔名、加密、複製等行為，就會被視為重大事件來考慮處理。

而導入深度學習的好處，從重大事件來看，可以縮短稽核時間，以往可能要花費數週到數月才能分析完的關鍵問題（Critical issue），運用 Pattern analysis 技術後，可以做到即時警示（Real-time alert），並在數秒內分析完畢。且以往只能單點分析，而現在可以關聯（Correlation）到其他的行為模式。透過機器學習，我們可以分析同仁的行為模式，並得以更快速且及時發現異常行為。例如：某位同仁平時上班時間並不會有資料傳輸的狀況，如果今天該位同仁的行為改變，忽然有資料傳送，我們將能夠提早發現。一般而言，一般人很難發現行為模式的改變，但透過科技技術的輔助，我們可以即時（Real-time）被告知。

而欲從事這些數據分析技術的發展，勢必需要有龐大的資料庫得以



作為分析的依據。聯發科過去十幾年 log 的累積，正好能提供我們足夠的資料來源，進行分析技術的發展。

資訊安全已影響企業競爭力，企業主皆不應忽視

在聯發科，有兩件事情很重要，一個是 Dollar，賺這麼多的錢，怎麼樣用更有效率的方式去節省成本；另一個是 Protection，我們開發了那麼多的技術，怎麼去保護它。所以，我們願意每年投資數千萬在保護我們所開發出來的技術與財產。

而團隊也曾被高層詢問公司的資安事件為何減少？這源自於我們已做足事前預防，才能降低資安事件。而且當員工知道，公司有能力的對其行為舉證時，就更不會去犯相關問題。若把一般環境做好，就可以關注到其他中、後端的節點，例如 Printer 等的安全管控。如能繼續發展資安防護到自動化階段，資安稽核人員就可以調派到公司其他部門從事業務活動，而由機器人為公司進行資安的稽核。

而做為資安團隊的主管，則更應致力於向上溝通，透過資料準備，充分的實踐經驗，並輔以說明對商業產生的影響，較有機會獲得高階支持。所以，資安主管平時應該要多學習資安工作的實踐（practice），並在嘗試說服領導人前，準備充足的資料，以讓企業主瞭解並據以因應。



蘇清偉 資安長

富邦金融控股股份有限公司

數位產品蓬勃發展，資安必須同為推力而非絆腳石。由於資訊安全最脆弱的環節，就可能是全公司的罩門，因此，我們落實全面一致性的控管，並透過攻守練習強化自我防禦力。



富邦金融控股股份有限公司（以下簡稱富邦金控）旗下主要子公司包括富邦人壽、台北富邦銀行、富邦銀行（香港）、富邦華一銀行、富邦產險、富邦證券及富邦投信等。其擁有完整多元的金融產品與服務，並且有穩定且傑出的經營績效表現，期望能成為亞洲一流的金融機構。

本次訪談之蘇清偉資安長，擁有深厚的資訊安全學、經歷背景，在加入富邦金控前，曾任職於內政部警政署資訊室主任、新北政府警察局保安警察大隊長、新北市政府警察局資訊室主任與刑事局數位鑑識組組長。其專業領域包含：科技維安、科技犯罪偵查、資安管理與防處、警政資訊規劃與建置等。

金融數位產品蓬勃發展，資安必須同為推力而非絆腳石

Fintech 發展快速，導入許多新的科技運用。為了讓企業更有競爭力，一般企業會採用敏捷式開發等方式，提升服務的速度。在追求速度的同時，如何做好「安全性」，對企業將會是非常大的挑戰。所以我們常常會告訴資安同仁：「公司找我們來做資安，不是找我們來阻礙業務發展，而是要協助推動業務發展，成為企業的助力」。

新的數位服務啟動時，資安人員即應加入，設計框架、定義規格，發展出具有資安規範、符合資安要求之數位服務，如此則無需於事後再回頭檢視資安管理是否符合相關規範。除了保護公司資訊安全外，亦能讓客戶相信在富邦所設計出來的資安環境下，使用富邦的數位金融服務是安全的。

資訊安全最脆弱的環節，就可能成為全公司的罩門

過往為確保安全控管水準的一致，富邦金控的資訊安全控制，採用許多集中管理的方式為之，具體措施包含：由金控資訊安全同仁負責監控整體資安狀況；如在電子郵件架構上，以金控為主，各子公司同仁的電子郵件網域名稱都是以 fubon.com 為主，並由金控統籌安全機制。一旦執行新的安全保護機制，可以普及到所有富邦金控的同仁。同時，集中化的管理也可以即時監控各子公司的通信內容，以防個資等機敏資料外洩；此外，金控旗下各子公司同仁的上

網也是以金控為統一管理通道，以確保同仁上網的安全。

但我們認為這應該交相應用，管理面上可由金控制定一致性的管控機制，而資安事件的通報與監控則應分散至各子公司，由各子公司自行落實資安監控，並訂定通報流程與獎勵措施，適當給予通報資安事件之同仁獎勵，以鼓勵通報人及早警示潛在之資安事件。

富邦目前雖已建立自動化通報資安事件之機制，但通報後仍需由人進行後續處理，故難免受限於處理人員之經驗而有做法差異，如要達成品質與速度兼顧之目標，將須導入 AI 輔助或自動化處理應變機制以降低人員思維之侷限性。在富邦，各子公司需自行監控並提出資安事件之解決方案，如有發生資安事件，將呈報至金控，並由金控追蹤後續之處理狀況，金控端除亦蒐集相關資安系統紀錄，協助分析與監控外，亦因較具有事件處理經驗，會協助子公司調查處理資安事件，以提升整體的資安防禦能力。

透過攻守練習強化自我防禦力

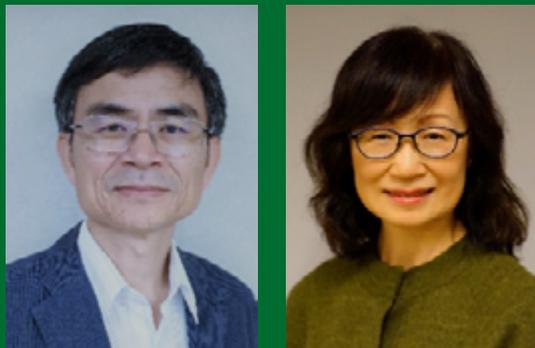
科技一直在進步，沒有辦法每個面向都妥善處理。其實，大家都擔心的是何時會爆發失控的資安事件。因此，我們不能妄想不會發生資安事件，而是要思考如何將資安事件爆發的時間點往後延，並預先準備資安事件爆發後之應對措施。這都需要具有技術與資安思維的人來達成。

只是，現行著重防守的資安環境，會讓資安人才感到被束縛、無趣，且無法發揮長才。故藉由安排紅隊藍隊間之對抗演練，讓思維不同之人來突破公司現有思維。

資安團隊平時除應對公司員工實施資安宣導，亦應利用機會對公司高層實施資安訓練，例如定期將所有資安作為、預防措施陳報公司高層，讓總經理能掌握或參與資安團隊平時之防備工作，即可順勢對公司高層實施資安宣導，並取得決策上的支持。

資安聯防極其重要，但機制仍待優化

資安事件相關資訊的共享，仍是難中之難。我們並無意探查資安事件讓其他受害企業造成多少之損失，但如能讓大家知道有資安事件發生，資訊共享，則各企業將能提早應對，共同聯防，減少可能之損失。例如先前國內曾發生 ATM 盜領案件為例，台灣並不是全球首次發生類似案件的金融機構，只是當時國內企業可能不清楚外國的狀況，而疏於防備所導致，所以在資安情報的分享，應該建立更完善的機制，並鼓勵同業通報出來，在企業內部也應該著重完善制度方向思考，而非採懲罰式的處理，這樣才有機會做到資安聯防效果。



林文智 副總經理

沈馥馥 協理

中華電信股份有限公司

商譽風險管理的本質應本著企業價值，迅速反應，正確回應。因此應用資訊科技，透過輿情分析技術，即時調整組織行動，是我們致力的方向。除此之外，商譽也是團體戰，產業應共同打造良好形象。

中華電信股份有限公司（以下簡稱中華電信）是國內最大之綜合電信業者。主要業務涵蓋固網通信、行動通信及寬頻接取與網際網路，同時以大數據、資安、雲端及網路資料中心等技術資源提供企業客戶優良的資通訊服務。並積極發展物聯網、人工智慧等新興科技服務，為客戶創造優質的通訊環境與精彩便利的數位生活。

本次訪談，由兩位於中華電信服務多年的林文智副總經理以及沈馥馥協理，與業界分享電信業在商譽風險上的做法。

商譽風險管理的本質—本著企業價值，迅速反應，正確回應

中華電信行銷處林文智副總經理表示：做為國內大型電信業者之一，中華電信非常在乎大眾的觀感。因此除了讓現有客戶持續滿意以外，我們更努力讓所有用戶，尤其是年輕一代，願意信任中華電信，願意講出自己使用的電信品牌。因此，在實體門市跟客服部門所蒐集到的案例，都會成為中華電信業務改善的動力。

而品牌，是日常就應致力經營的事情。理解企業設定的價值，不要違背自我的承諾。而碰到問題時，仍應本著企業價值出發，而且對外溝通時，更是必須句句真實，唯一能夠調整的是表達的形式。

但是，如何釐清事件真正的問題並且正確回應，確實是一大挑戰。因此，中華電信公共事務處沈馥馥協理暨代理發言人表示：統一的對外發言制度是掌握商譽的一大關鍵因素。中華電信雖已民營，但亦存有公營事業色彩，溝通上有其特殊性。面對多重角色，中華電信內部有制定一份對外發言作業要點，並設立專門的發言人室，透過明確的發言人制度，讓所有回應一致。否則問題來臨，容易發散找不到重心，除影響商譽外，甚至造成民眾誤解。

不過，林文智副總經理也提醒：除了外在形象的管理，內部員工的品牌認同感也很重要。因此中華電信相當重視員工間的雙向溝通。而且，我們告訴員工：今天的不可能，不代表明天的不可能。若能

從讓公司永續發展的角度出發，多元的意見與想法是我們樂見且期望聽見的。

應用資訊科技，即時調整組織行動

林文智副總經理提到：現今網際網路傳播散佈訊息的速度早已遠遠超過我們的想像，輿情造成的龐大壓力也與日俱增，企業得到訊息到正確回應的時間也從以日為單位，變成以分鐘為單位，這個現象充分考驗了企業承受大量訊息並且處理回應的能力。不僅於此，網路訊息最關鍵的問題在於，不正確的內容仍可能迅速傳播，且難以控制。在過去，僅需將訊息傳播者的問題處理好即可，但現在重要的反而是正確的回應。這考驗了公司是否具備快速偵測網路訊息，並立即反應的能力。如何建置各偵測節點，以知悉輿論與媒體資訊，同時活化整體組織回應問題的能力，是重要的挑戰，也是我們在努力的方向。

因此，中華電信研究院從 103 年開始，就投入了輿情言論的大數據分析，透過資訊系統，自動化地於網路上蒐集各類與品牌及行業相關的資訊，再透過機器學習等技術，進行語意分析，最終再送交由專責的輿情小組進行判斷。由於網路言論的擴散效應，因此在與時間賽跑的壓力下，透過這些資訊技術的協助，以掌握資訊的完整性跟正確性，更能校準溝通的內容與品質。除此之外，這些寶貴的資

訊，也可做為調整組織行動的重要依據，讓中華電信的存在，更充滿溫度與人情。

商譽也是團體戰－建議產業共同打造良好正面形象

由於社會氛圍的變遷，中華電信會隨時留意大眾對於中華電信的觀感，並適時調整，因為「中華電信沒有錯，不代表客戶滿意。」除此之外，產業形象的共同營造是電信產業應該共同努力的方向。只要整體產業處在一個正軌上，其實也會對各家業者有正向的幫助。

中華電信行銷處林文智副總經理表示，希望未來中華電信的服務可以「跨越」－「從中華電信沒有問題，跨越到客戶的問題我們可以幫忙解決」。不只從客戶的回應中獲得檢討，甚至能夠解決客戶自己都還沒有想到的問題，讓中華電信能夠成為客戶口中的優質品牌。



周莊雲 策略長

信義企業集團



數位時代下，由於「自媒體」游擊的現象，企業必須投入資源面對突如其來的挑戰。即時掌握輿情脈動，並面對質疑，處理問題，是我們應該具備的心態。



信義企業集團秉持「以人為本」的信義精神，以信義房屋為起點，採取不動產為主要經營範疇的垂直化經營策略，發展出房屋仲介事業、代銷事業、建設開發事業、海外事業及其他不動產相關事業等。在三十多年的辛勤耕耘下，到今天已逐漸開展為健全而完整的不動產經營體系。

本次訪談，由信義企業集團周莊雲策略長與業界分享不動產業在商譽風險上的做法。

數位時代下的「自媒體」游擊

隨著科技的快速發展，商業模式、消費習慣以及人們的生活型態亦隨之改變。以往，在面對聲譽風險管理時，我們僅須關心主流媒體的報導。而現今社群網路發達，人們不再只是被動地接受傳統媒體上之資訊，也可以主動使用媒體傳遞資訊，豐富了訊息的內容與互動性。簡言之，在數位化的社會下，人人都是媒體，不僅增加了發聲管道的多樣性，也提升了訊息傳遞的速度，但也使企業需要投入更多資源，面對突如其來的挑戰與質疑。

即時掌握輿論脈動

面對速度與強度與日遽增的輿論壓力，以及無所不在的社群網絡，企業設置品牌專責單位，負責關注傳統媒體、主流社群、非主流社群。如有出現關於企業之討論，我們都會給予適當之回應；如是對於企業之誤解，我們也會在第一時間澄清。畢竟，再微小的不滿與抱怨，如果沒有被妥善地處理，都有可能發酵升級成危及企業存亡之事件。

為了達到快速反應之目標，每天觀察網路上之資訊，即時掌握各種關於企業之討論。如社群網路中出現有關於企業之負面消息時，我們即時通知品牌專責單位及有關部門，由人員進行輿情分析與專業判斷。如果是網民因為不瞭解而造成之誤解，我們將第一時間為網

民解惑；如果是來自於惡意之攻擊，我們也會正面處理之，避免以訛傳訛，造成公司更大的商譽損失。

面對質疑，處理問題

面對當今發達的社群網路，品牌的傳播管道也變得多元。當我們在擬定品牌戰略規劃時，應站在品牌的制高點，以三百六十度的擴散

性思考，納入現有及潛在的品牌傳播管道，發展品牌管理體系，壯大品牌聲譽。

尤其，當問題來了的時候，企業不能逃避。企業應該「面對性」地，對質疑給予回應。逃避，只會因為更多的誤解，而對企業造成傷害。所以，我們相信「誠懇地面對問題」，是企業處理外部質疑時的最佳處理準則。



Deloitte 泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL"), 以及其一家或多家會員所及其相關實體。DTTL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, DTTL並不向客戶提供服務。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及其會員所與關聯機構(統稱“Deloitte聯盟”)不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前, 請先諮詢專業顧問。對信賴本出版物而導致損失之任何人, Deloitte聯盟之任一個體均不對其損失負任何責任。

