



# CC&S Monthly

氣候變遷及企業永續發展電子報

March 29, 2024 | Climate Change & Sustainability

## 氣候變遷及企業永續發展電子報

### 本期內容

KPMG 永續風向前哨站

[2024 台灣 CEO 面對全球永續與風險的挑戰](#)

### 專題報導

[2023 台灣 CEO 前瞻大調查：駕馭變局，穩步前行的關鍵角色](#)

### 相關動態

- [CEO 挑戰一：全球監管法規與時俱進、日趨嚴格](#)
- [CEO 挑戰二：全球永續資訊強制揭露規範，企業應強化 ESG 內控機制](#)
- [CEO 挑戰三：企業如何運用生成式人工智慧 \( AI \)，提升效率與改善營運績效](#)
- [CEO 挑戰四：藉由 AI 強化全球供應鏈管理及韌性](#)
- [CEO 挑戰五：因應 AI 衍生的資訊安全與永續發展，成為企業面臨的課題](#)
- [CEO 挑戰六：因永續資訊內控機制而生的新興職階—ESG 總監](#)
- [CEO 挑戰七：多元、平等、共融—企業發揮永續影響力的重點策略](#)

KPMG 永續風向前哨站

## 2024 台灣 CEO 面對全球永續與風險的挑戰

KPMG 於今 ( 2024 ) 年初發布的《2023 台灣 CEO 前瞻大調查》指出，有 82% 的台灣 CEO 對未來三年國內景氣抱持樂觀態度；但相較於國內局勢，只有 52% CEO 對全球景氣發展有信心，略顯保守。這個關鍵訊息對 CEO 而言可謂一則以喜、一則以憂，顯出企業在站穩台灣市場的同時，面對國際瞬息多變的政治與經濟情勢下，該如何掌舵、策略性布局，帶領企業持續創造高成長實屬挑戰。

相較於 2022 年全球 CEO 認為影響全球企業的前五大風險包括：新興顛覆性科技風險、企業運風險、監管法規風險、環境氣候變遷風險、企業聲譽風險，2023 年新增新地緣政治 ( 排名第一位 )、供應鏈風險 ( 排名第四位 ) 為前五大業務成長挑戰的風險；而台灣 CEO 調查無獨有偶也將供應鏈及利率風險新增納入前五大風險，這些調查結果都反映出無論是持續性的中美貿易戰爭，或是來自於俄烏及以巴衝突的實體戰爭，地緣政治的極端化將導致跨國企業「全球工廠、全球生產鏈」布局重新洗牌；而 2024 年 3 月底占全球經濟產值近半數的經濟體央行都將公布利率調整決策，特別是美國聯準會是否降息與日本銀行是否終結負利率都為關乎全球未來經濟走向，也牽動全球 CEO 該如何操盤企業資金風險。

2024 年亦是全球各國及各區域經濟體永續規範及框架的落地生效年。國際財務報導準則基金會 IFRS 公布的 S1、S2 永續與氣候相關揭露；歐盟通過企業永續盡職調查指令 CSDDD ( The Corporate Sustainability Due Diligence Directive ) 草案促使品牌要求其下游供應商須滿足環境與人權 ESG 要求；而今年底聯合國將完成制定「全球塑膠公約」，針對全球塑膠材料使用訂定管理框架，涵蓋從生產、消費到棄置整個生命週期。因此，企業 CEO 在考量選擇新供應商或設置新廠辦時，亦無法再只是以過去成本、品質、交期來做選擇，而需要同時將廠區及供應商在地國，以及貨物銷售國的永續規範納入綜合考量。永續營運風險中的隱形成本未來皆須被納入評估、規劃與攤提，才能將風險轉化為商機。

後疫情時代，世界隨著地緣政治及貿易通膨戰，供應鏈被迫重組，不少企業改變其營運模式、風險控管機制，確保營運過程不受災害影響。過去企業營運持續計畫 BCP ( Business Continuity Planning ) 可能備而不用，甚少拿出來定期檢視演練、與時俱進，對於非財務面議題敏感度較低，風險情境及對應方案演練較少且不完整。如今，諸多企業已被要求或提前洞察需要將塵封已久的企業營運持續管理計畫 BCM ( Business Continuity Management ) 重新落實，並針對各種衝擊，制定 plan B，或甚至 plan C 與 D，以期能在最短時間恢復一定程度的公司營運模式，也就是強化企業韌性。

全球 CEO 調查中發現，近 7 成 CEO 認為企業已將 ESG 融入各業務中，成為價值創造的方式。企業 CEO 如何將法規、供應鏈、乃至於 AI 所衍生的永續風險納入 BCP 計畫中綜合評估，將有助於確保面全球多重不確定挑戰時，帶領企業更佳具備韌性、開創長期營收成長。



## 專題報導

# 2023 台灣 CEO 前瞻大調查：駕馭變局，穩步前行的關鍵角色

2023 年全球政經環境變動迅速，高利率與高通膨為全球經濟帶來諸多不確定性，國際間的戰事導致地緣政治更加兩極化、因應永續與 AI 發展的監管法規亦趨嚴謹。企業在多重危機下需要加速應對動盪的世代，KPMG 於今（2024）年 1 月底發布《2023 台灣 CEO 前瞻大調查》，訪問 11 個重點產業（如汽車、銀行、消費與零售、保險、製造、科技與電信等）CEO 的觀點，期盼帶給台灣各產業更精煉與多元的見解，一同開創營運新局勢。

### 影響台灣企業的前五大風險—企業營運風險（22%）、監管法規風險（14%）、新興/顛覆性科技風險（14%）、數位網路安全（12%）、利率風險（10%）、供應鏈風險（10%）

「企業營運風險」躍升為今年台灣 CEO 第一大風險（22%）。企業營運風險是指公司面臨的所有不確定性，涵蓋任何可能阻礙業務運作的因素，如：員工不當行為、天然災害、資訊安全漏洞、內部詐欺等問題。觀察近年來因應數位化急速成長而帶來的企業內部流程變革、極端氣候造成的乾旱水災，也加劇全球健康風險，不論是暗潮洶湧的地緣關係所帶來的國際貿易緊繃，員工高度流動以至企業人才招聘不易，亦或是因應全球淨零要求所增加的稅費或營運成本，越來越多不變動因素隨時影響企業營運。

### 「關注通膨」、「拓展非本業成長」、「數位化鏈結」為實現成長目標的優先事項

2023 年企業營運受通膨與匯率影響，不斷研擬創新策略以達到持續營運成長之目標，依調查結果指出，28%台灣 CEO 認為營收成長的首要任務是抑制因通膨而造成的成本，例如：導致工資及消費品成本大幅增加。因此，企業願意投入抗通膨資金，透過獲利率分析、供應鏈檢視等方式降低風險。此外，16%台灣 CEO 期望能夠優先投資非本業，透過併購、合資或策略聯盟等方式，拓展多元業務以增加營收。此外，數位化已然成為企業成長的必要基石，12%台灣 CEO 認為「推動企業整體的數位化與連結度」為第三大營運優先事項，而在疫情影響下更加速了企業的數位化佈局。未來在 AI、區塊鏈與 Web3 領域上的融合將愈加廣泛，應用層面也將落實至企業內部運作，並深入業務與產品研發協作。

### 生成式 AI 為首要投資領域，資安風險為企業隱憂

生成式 AI 以前所未有的速度與效率幫助企業推動變革，70%全球 CEO 視生成式 AI 為首要投資重點，並有超過五成（52%）的全球 CEO 預計約三至五年看見投資成效，而台灣（62%）與亞太區（60%）則推估尚需五年以上的時間。隨著不斷提升的數位體驗，台灣 CEO 認為 AI 有助企業提升獲利（26%）與創新（24%）。逐步落地的生成式 AI 帶來創新，而快速發展的新興科技則可能帶來負面的影響，57%全球 CEO 擔憂生成式 AI 衍生道德倫理風險，更有超過七成台灣（74%）及亞太區（79%）CEO 認為這潛藏危機正動搖著企業與個人隱私。

### 淨零發展最大挑戰：內部流程與管理尚未完善。公司治理與多元、平等、共融躍升企業策略重點

超過三成的台灣（34%）和亞太區（35%）CEO 在面對淨零或氣候行動時，遇到的最大挑戰是企業內部控制與管理流程尚未完善，內控管理也會影響品牌聲譽，目前台灣企業面臨的問題大多為 ESG 資訊蒐集缺乏效率且散亂，無確切及完整流程，內控流程不穩定等，而 ESG 確信有助於提升透明度，並降低漂綠風險。

永續政策與法規逐漸完善，治理議題已成為台灣（44%）與亞太區（44%）CEO 最重視的永續策略面向。ESG 報告對於企業來說日益重要且複雜，不再只是遵守法規，也是滿足利害關係人的需求；另外，多元共融的職場環境的可以促進領導階層帶來變革性的突破，然而近三分之二（66%）全球 CEO 指出多元化與包容性的進程緩慢。超過七成的全球（77%）、台灣（74%）與亞太區（72%）CEO 支持企業於最高管理階層中實現性別平等，有助於實現營收成長的抱負，企業可加緊腳步邁向多元共融，共創企業未來。



## 相關動態

# CEO 挑戰一：全球監管法規與時俱進、日趨嚴格

KPMG《2023 台灣 CEO 前瞻大調查》中，CEO 表示影響台灣企業的第二大風險為「監管法規風險」，主因為隨著全球法規與時俱進且越趨嚴格，台灣企業無論是跨足全球抑或是穩站台灣都面臨合規的挑戰。KPMG 將近年來監管法規歸納四大方向，提供給企業經管階層於制定策略時的參考依據。

- **ESG 永續經營與淨零碳排規範：**為達成 2025 年全球淨零與碳中和之目標，各國積極推動相關環境立法與政策，歐盟於 2023 年 10 月開始試行碳邊境調整機制 CBAM ( Carbon Border Adjustment Mechanism )，並將於 2026 年正式施行。歐盟為我國第四大出口市場，對於我國電子製造業、化工材料、金屬加工、自行車產業外銷至歐洲可能會陸續受到不小衝擊，許多產業鏈從龍頭開始進行組織碳盤查及產品碳足跡計算，為的就是獲取訂單。而台灣則在 2023 年由國發會與證券交易所成立台灣碳權交易所、於 2024 年年初開放第一批碳權交易，環保部也宣布將自 2025 年起針對排碳大戶徵收碳費，金管會則要求全體上市櫃公司於 2029 年須完成與財務報表範圍一致的溫室氣體盤查與查證，上述揭示各企業於邁向永續的路途中，須納入環境相關之法遵成本。
- **國際金融稅改影響企業境外布局：**國際上為了避免個人於低稅負國家或地區規避課稅，開始重視個人受控外國公司 CFC ( Controlled Foreign Company )。我國財政部於 2023 年施行個人 CFC 制度，將於今 ( 2024 ) 年 5 月辦理營利事業 CFC 所得稅結算申報，所設相關規定及申報表填寫甚為複雜，台灣中小企業多以家族企業為主，設立之境外投資公司、轉投資或控股家族企業之投資型態將產生相當的稅負影響，因此企業須在符合法令規定情況就整體稅務進行評估及策略布局，以維護永續傳承及利害關係人之價值極大化。
- **人工智慧 AI ( Artificial Intelligence ) 衍生的數據資訊治理監管：**近年因 AI 廣泛運用在社會的各層面，透過 AI 演算改善預測、提升決策效力或使得資源分配更加有效，然而隨之衍生其決策程序的複雜性與不透明性的問題。歐盟於 2021 年推出《人工智慧法案》採取「風險基礎論」來監管 AI 系統，特別是人的安全、生命與基本權利有明顯的威脅，將被禁止使用；台灣則是於 2023 年討論《人工智慧基本法草案》，包括 AI 法律名詞定義、隱私保護、風險控管以及倫理原則規範等，提供 AI 服務公司以及預計要導入 AI 應運的產業得盡早納入考量，以在將來符合法規需求。
- **數位資安與人權：**隨著全球永續趨勢，各產業積極開發及推出 E 化無紙化服務，然而 E 化也衍生數位資安及數位人權保障之疑慮。台灣個資外洩事件頻傳，從內政部戶政資料和健保個資，到民間網購平台和租車業者，此一現況驅使數位部於 2024 年上半年通過《資通安全管理法》修正草案，要求強化非公務機關對資訊安全的要求，將成為企業遵循法令之成本。同時，開放文化基金會與台灣人權促進會於 2023 年 7 月發表《數位人權在台灣：2022 企業責任報告》研究報告中也點出台灣本土及亞洲區數位服務業者在數位人權保障上，平均表現落後歐美許多，因此需提出更完善的人權相關政策。台灣目前雖無立法保障數位人權，但因應人權意識抬頭已經有不少相關草案在研擬中，對於企業來說在公司治理架構或人權政策中，具體承諾會遵

循國際人權標準、建立完善的人權申訴、補償機制等，同時為避免政府浮濫調閱個資、侵犯隱私，相關產業也應公開個資被索取的次數，以展現在人權保護上的作為。

隨著全球經濟局勢的變動，台灣企業應加緊腳步，關注國內外法規政策制定脈動，提前因應準備，為企業永續奠下治理和經營之基石。

資料來源：國防安全雙週報、中央研究院法律學研究所、KPMG 洞察觀點、台灣人權促進會、European Commission



## CEO 挑戰二：全球永續資訊強制揭露規範，企業應強化 ESG 內控機制

近年來，世界各地的監管機構正在強化永續資訊揭露的強度，例如美國證券交易委員會於 2024 年 3 月正式通過上市與公開發行公司必須揭露氣候相關資訊；2023 年歐盟發布的「企業永續報導指令 (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD)」與「歐洲永續發展報告準則 (European Sustainability Reporting Standards, ESRS)」強化了企業必須報告的社會和環境資訊的規則；國際財務報導準則基金會旗下的永續準則理事會亦發布 S1、S2 兩號永續揭露準則，加強永續資訊與財報的連結性與一致性。

面臨接連永續資訊強制揭露的全球規範浪潮，利害關係人對於 ESG 資訊正確性的要求亦大幅提升，不實報導將使企業面臨裁罰風險，並影響品牌聲譽及投資人信心。然而，根據美國審計軟體公司 AuditBoard 針對美國、歐洲、中東及非洲地區、以及亞太地區的一項調查，有三分之二的企業尚未建立 ESG 內控機制，60%的企業未執行 ESG 內部稽核。KPMG《2023 台灣 CEO 前瞻大調查》亦指出有超過三成的 CEO 認為面臨淨零或氣候行動時，最大挑戰是企業內控與管理流程尚未完善。我國金管會亦於今 (2024) 年初公布法規修正，擬要求上市櫃公司及證券暨期貨各服務事業，將永續資訊管理納入內控制度，並列為必要稽核項目，預計 2025 年上路。為因應快速變化且趨於嚴謹的永續規範，企業應及早建立 ESG 內控機制。

為建立 ESG 內控機制，企業可遵循以下步驟：

- 1. 建立控制環境：**建立治理架構，劃分從董事會、管理層乃至員工的角色和職責，並對所有員工進行教育訓練。成立跨職能團隊 (包含人力資源、風險、內部稽核、財務、法遵、IT 等部門) 提供不同的觀點和專業知識，建立更完備的控制環境以支持永續治理。
- 2. 完成 ESG 風險評估：**內控活動應滿足企業的 ESG 風險胃納程度。透過風險評估鑑別組織內的 ESG 高風險流程並對其進行排序。風險評估應包括影響性和可能性等因素，以便對需要控制的風險進行排序。
- 3. 確定 ESG 控制目標：**根據風險定義清晰、簡潔的控制目標。目標應描述實施控制的預期結果，並且該結果須可量化。
- 4. 制定 ESG 控制活動：**實現控制目標而需要實施的控制活動。

5. **分配責任**：將每個控制目標的責任分配給特定的控管者或團隊。指定人員應擁有必要的權力和資源來有效落實控管機制。
6. **監控和審查**：監控控制目標和活動的有效性，確保控制機制按預期執行並確定未來精進方向。

企業應充分意識到強化內控機制的重要性，有效的內控可幫助企業提升永續資訊的可靠性與合規性，增強利害關係人的信心，進而為企業帶來價值。

資料來源：CPA Practice Advisor、American City Business Journals、工商時報



## CEO 挑戰三：企業如何運用生成式人工智慧 ( AI ) ，提升效率與改善營運績效

多數家庭每週或每月都在採購重複性的家用產品，消費者定期打開購物網站、不厭其煩地檢視購物清單，或得驅車到超市採買。美國連鎖超市沃爾瑪的顧客只需要對著行動裝置或智慧音響，簡單地說聲：「嘿 Google，請在我的購物車裡加入一打雞蛋」，已經連接到智慧裝置的沃爾瑪語音訂購系統，將自動識別該顧客先前購買的首選品牌，然後添加該商品。

製藥大廠輝瑞則正與亞馬遜旗下的 AWS 雲端服務合作，透過生成式 AI 技術加速新藥研發，預計在 18 個月內推出 19 種藥物和疫苗的目標（現已推出 13 種）；華納兄弟則利用生成式 AI 分析大數據以預測其電影票房；而可口可樂使用 OpenAI 的圖像生成工具，在博物館製作擴增實境廣告，也展現了生成式 AI 的潛力。

「ChatGPT」問世後，全球生成式 AI 的市場呈現爆炸式成長。《2023 KPMG Generative AI Survey》指出，全球逾七成 CEO 視生成式 AI 為首要投資重點。KPMG《2023 台灣 CEO 前瞻大調查》顯示，台灣、全球及亞太區 CEO 都認同生成式 AI 可提升企業獲利及創新能力，AI 所創造的經濟價值約有 75% 分布在客戶營運、行銷業務、軟體工程和研發等四大領域。

全球知名的管理顧問公司麥肯錫也指出，生成式 AI 的價值目前已經展現在四大應用上：一、簡化能力，AI 能理解非結構化資訊，並依照需求分析脈絡且總結出答案；二、創意內容，可依特定需求，快速客製化複雜且具備邏輯結構的內容；三、客戶互動，所生成的即時性輔助服務（例如聊天機器人）可在客戶互動的過程中提供個性化的客戶體驗；四、編碼與軟體，可協助從舊系統大規模搬遷資料。

AI 晶片大廠輝達的市值突破 2 兆美元，Alphabet ( Google 母公司 )、Microsoft 及 Amazon 等科技龍頭的股價也因生成式 AI 的熱潮水漲船高，但 AI 軟體販售在這些科技公司的營收占比仍然很低。根據美國人口普查局調查，直到今 ( 2024 ) 年 2 月，美國只有 5% 的公司正在使用 AI，另外 7% 的公司則規劃在六個月內採用。

另一方面，生成式 AI 的逐步落地也伴隨著潛藏在道德倫理、智慧財產權、資訊安全及隱私權等面向中的風險。KPMG《2023 台灣 CEO 前瞻大調查》提到，有半數的 CEO 都同意生成式 AI 必須適當監管以平衡風險。

整體而言，AI 在商業營運上的應用，多集中在大公司的實驗性創新服務上。麥肯錫提醒企業，導入 AI 就如同過去曾經歷的數位轉型，將涉及建立新的企業治理架構，企業不應只視 AI 為 IT 技術的革新，而是要視其為用來解決某些確切的業務挑戰的部署，從中找出使用傳統工具無法得到的解方，以免落入先導煉獄中，避免企業將 AI 導入單點作業流程反覆測試後，仍無法將該技術擴張到其他部門；企業在建立 AI 相關專案的核心團隊時，應將內部營運、科技和管理人才一同納入，明確釐清利害關係人的角色與責任，提升其專業能力；讓領導階層能盡早參與第一線工作，將會大幅提升 AI 導入企業的成功機會。

資料來源：Forbes Media、McKinsey & Company、The Economist、Toloka AI、Amazon



## CEO 挑戰四：藉由 AI 強化全球供應鏈管理及韌性

AI 人工智慧應用於近幾年快速發展，應用範圍相當廣泛。KPMG《2023 台灣 CEO 前瞻大調查》中提到「供應鏈風險」是影響台灣企業的前五大風險，占比 10%，而 AI 將有助於解決相關問題，並提升整體供應鏈的韌性。

根據《喬治城國際事務期刊 (Georgetown Journal of International Affairs)》中指出，AI 能即時處理數據並進行精確的需求預測，優化跨據點生產和庫存管理，提高公司決策能力和效率；而透過 AI 輔助進行供應鏈管理可使供應鏈優化生產、庫存管理和分銷效率，達到節省成本的目的。一些已運用 AI 管理供應鏈的公司目前所看到成效，包含物流成本降低 15%，改善庫存達 35%，以及服務水準提升 65%。雖然初始投資成本高，但 AI 後續帶來的投資報酬率也很豐厚。

透過實現整體供應鏈的透明度，AI 也可以提升內部營運的效率。僅有 2% 的公司聲明其清楚的掌握自己的二階供應商。對於二階供應商（供應商的供應商）的不了解，容易使公司在面對自然災害、流行病、地緣政治問題、貿易壁壘和產品召回等問題時，無法即時反應。AI 可以從各種語言高準確地擷取相關數據，包含：收集產品訂單、申報單、貨運訂單等，以此繪製供應鏈地圖，提高物流效率和準確性，改善供應鏈合作夥伴之間的溝通。

AI 可以幫助企業衡量市場需求和客戶情緒，透過分析銷售終端系統 (POS) 數據、客戶評論和社群媒體內容等各種資料，AI 可產生即時的供應鏈儀表板，該儀表板可針對因競爭或產品問題而造成的異常需求提前預警。此外，AI 也可監控不同供應鏈間的物流及出貨狀況，以偵測短缺或延誤等中斷問題，並即時提醒企業管理者。

企業運用 AI 能快速檢測、有效解決問題，並快速布局，強化供應鏈韌性。AI 工具可偵測異常變化並模擬應對策略，評估其對供需及恢復時間的影響。這些模擬為企業提供了修改產品設計、調整定價和轉換供應商的策略。此外，AI 可以根據季節性和整體經濟趨勢等建議企業該如何轉變策略，優化供應鏈配置及調整供應商數量，進而主動強化供應鏈。

有 AI 支援的供應鏈將改變供應鏈管理者的角色，文書和資料輸入方面的工作將被取代，但 AI 也同時創造新的就業機會，因為 AI 有時無法辨別全球供應鏈的背景和細微差別，因此，供應鏈工作者必須確認數據的真實性，解釋和檢查 AI 產出的建議是否適當，如此便創造了新的供應鏈人才需求，包括研究員、聊天機器人開發人員、人工智慧道德和偏差分析師。此外，為了在極其複雜的地緣政治議題中管理日益複雜的供應鏈營運，供應鏈管理者的角色也日漸重要。

資料來源：The Georgetown Journal of International Affairs



## CEO 挑戰五：因應 AI 衍生的資訊安全與永續發展，成為企業面臨的課題

根據 KPMG《2023 台灣 CEO 前瞻大調查》，70%的全球 CEO 認為生成式 AI 是目前投資重點，超過一半的 CEO 預計在三至五年內能看見其投資成效。此外，超過七成的台灣和亞太區 CEO 認為，面對生成式 AI 所帶來的風險，尤其是道德倫理和隱私問題，是目前急需解決的問題。因而，資訊安全議題越來越受到企業的重視，並在永續上扮演關鍵角色，有效的資安治理對於維護支持 ESG 的技術的韌性、完整性和可用性至關重要。

企業如何在運用 AI 推進其永續性目標的發展，同時確保資訊安全，成為企業經營層的挑戰。董事會在幫助組織導航和整合資訊安全和 ESG 方面扮演著關鍵角色。他們需要確定自己在資訊安全領導和監督責任上的定位，確保資訊安全的報告路線和責任明確，並採取標準化框架將資訊安全威脅轉化為財務條款，確保相對於風險水平的資訊安全預算足夠。將資訊安全考量納入 ESG 框架，促進管理層和董事會在資訊安全策略和監督上的合作，以及實施雙重重要性策略，展現一間公司對於負責任商業行為的承諾。通過在 ESG 背景下處理資訊安全風險，公司不僅可以保護自身業務的可持續性，還可以保障所有利益相關者的福祉。

在 AI 時代，對於每一個企業而言，找到資訊安全與永續性之間的平衡點，並將這兩大要素融入公司策略和營運實踐中，已成為當務之急。

資料來源：Directors & Boards



## CEO 挑戰六：因永續資訊內控機制而生的新興職階—ESG 總監

KPMG《2023 台灣 CEO 前瞻大調查》指出，台灣有超過三成（34%）的 CEO 在面對淨零或氣候行動時，遇到最大挑戰是企業內部控制與管理流程尚未完善，導致 ESG 資訊蒐集缺乏效率且散亂，恐增加無意的漂綠風險進而衝擊品牌聲譽。因此，為健全 ESG 內部控制與管理，越來越多企業聘雇一個新興的角色—「ESG 總監（ESG controller）」。

兩年前，「ESG 總監」的頭銜幾乎不存在，如今全球已有超過 50 家財星 100 大 ( Fortune 100 ) 的企業薪資單上有此職階。如同財務總監負責管理財務資訊揭露，ESG 總監負責監控永續相關資訊的系統和流程，以滿足主管機構揭露要求，確保 ESG 資訊揭露的完整性。

有鑑於 ESG 相關的監管法規與準則日新月異，掌控快速變化的外部環境便成為 ESG 總監的一大挑戰。他/她除了需要掌握變革管理的關鍵技能，亦需要與法務等跨部門協同合作，幫助組織為尚不存在或不斷更新的法遵做好準備。此外，財務部亦是關鍵的協作單位，雖然財務與非財務資訊要求不完全相同，瞭解組織內的財務總監如何組織團隊、設計複雜的財務彙整與報導系統，來滿足全球監管機構的要求，有助於設計一套適用於 ESG 資訊蒐集和揭露的流程。

企業的 ESG 資訊涉及多項業務與部門，在無法於每個業務單位或各據點指派專人負責 ESG 報導的情形下，ESG 總監需要密切與內部其他利害關係人溝通，以掌握每個營運據點的情況。對此，全球前五大商用不動產公司世邦魏理仕的 ESG 總監，提出三項成功與跨部門合作的秘訣：

1. 獲得經營管理階層和高階主管的支持：獲得高階主管的認同此舉將有助把「ESG 資訊揭露合規」的目標，優先列於其他部門目標之前。
2. 提供清晰職階執掌：清楚界定所支援的每個職階的角色、職責、資源和聯絡窗口。
3. 要有耐心：了解管理 ESG 資訊對某些員工來說是一件新工作，可能需要指導和教育。

資料來源：KPMG 洞察觀點、Greenbiz



## CEO 挑戰七：多元、平等、共融—企業發揮永續影響力的重點策略

根據 KPMG 於今 ( 2024 ) 年 1 月底發布的《2023 台灣 CEO 前瞻大調查》，多元、平等、共融 DEI ( Diversity, Equity, Inclusion ) 已成為企業策略的重點，呼應聯合國永續發展目標 ( SDGs ) 中所包含的性別平權、減少不平等、多元夥伴關係等目標。

KPMG 於 2023 年 9 月發布的《2050 領導者：淨零影響者 ( Leaders 2050: Net Zero Influencers ) 》報告也指出，企業可採取五個關鍵步驟確保青年專業人士的觀點被聽到：建立與溝通橋梁、培育青年專業人士、實作垂直聆聽管道、將年輕世代觀點納入決策、溝通進度。許多年輕世代重視永續發展、勞工權益、職場環境的多元平等包容性之議題。在選擇工作時，會考量自身價值觀是否與企業相符，並認為企業應重視他們的聲音。因此，企業若想吸引新世代人才加入，推動 DEI 是一關鍵策略。

國際上已有許多將 DEI 因子納入企業管理策略的案例。知名酒商海尼根集團共有 24% 的女性員工，但 2020 年卻僅有 9% 的女性資深業務主管，為了改善性別不平等的情形，海尼根集團發起「女性參與銷售計畫」，2022 年女性資深業務主管的比率已成長達 19% ； IKEA 的母公司英格卡控股公司針對旗下公司所在國家及每個業務單

位量身定制性別平等計畫，將 DEI 目標與每位經理人的考評作連結，並在每個區域指定一位 DEI 領導者，確保關鍵績效指標 ( KPI ) 得以實現，目前全公司女性經理占 50.2%，且旗下公司有 48% 的國家，皆由女性擔任執行長。

全球對 DEI 的重視程度不斷提升，DEI 不再只是企業自願性實施的策略。那斯達克股票交易所已要求在該所上市的所有公司，2023 年底前須有至少一席董事是女性、少數族裔，或是同性戀、雙性戀、跨性別及其他性少數人士 ( LGBTQ+ ) ；而至 2025 年 12 月 31 日前，則至少需要有兩名多元化董事。而我國金管會也於《上市櫃公司永續發展行動方案》中祭出三大措施，包括 2023 年起申請首次公開發行 ( 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 年女性董事未達三分之一者，須在年報揭露原因及改善措施。這些在在都顯示企業應加緊腳步，邁向更加多元平等包容的組織架構與企業文化，發揮其永續影響力。

資料來源：[Leaders 2050: Net Zero Influencers report](#)、Greenbiz、World Economic Forum

如您想了解更多 KPMG 氣候變遷及企業永續發展電子報之內容，或有任何問題與建議，歡迎聯絡我們及參考我們的網站。

#### 黃正忠

安侯永續發展顧問 ( 股 ) 公司 董事總經理

T: +886 2 8101 6666 Ext.14200

#### 林泉興

安侯永續發展顧問 ( 股 ) 公司 執行副總經理

T: +886 2 8101 6666 Ext.13974

#### 王峻弘

安侯永續發展顧問 ( 股 ) 公司 副總經理

T: +886 2 8101 6666 Ext.16017

#### 狄佳瑩

安侯永續發展顧問 ( 股 ) 公司 副總經理

T: +886 2 8101 6666 Ext.15158

#### 謝孟哲

安侯永續發展顧問 ( 股 ) 公司 副總經理

T: +886 2 8101 6666 Ext.14596

## Key links

- [氣候變遷及企業永續發展服務 \( KPMG Taiwan \)](#)
- [KPMG Global - Sustainability services](#)

管理您的訂閱 [Manage your subscription](#)

KPMG 台灣所提供數十種不同專業/產業領域之免付費電子報，提供您最新趨勢及洞察觀點，[管理您的訂閱狀態](#)。如您想暫停收取氣候變遷及企業永續發展電子報，煩請[點此退訂](#)。

## 意見及諮詢 Inquiry/Feedback

我們誠心希望精心規劃的主題與內容能真正切合您的需求，您的意見與批評將是支持我們繼續努力提昇內容品質的動力。盼您撥冗賜教。[點此填寫回饋](#)

[kpmg.com/tw](https://kpmg.com/tw)



KPMG Apps



KPMG Campaigns



[Privacy](#) | [Legal](#)

本電子報發源自 KPMG 安侯永續發展顧問股份有限公司。服務據點：台北市 110615 信義區信義路 5 段 7 號 68 樓（台北 101 金融大樓）。

You have received this message from KPMG in Taiwan firm. To manage your subscription, please log in to the [KPMG Campaigns platform](#). If you wish to unsubscribe, please [click here](#).

© 2024 KPMG Sustainability Consulting Co., Ltd., a Taiwan company limited by shares and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.