

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

碩士學位論文

台灣金融服務業之企業社會責任策略及永續發展研究

—以 C 金融控股公司為例

**A Study for Taiwan Finance Service Sector on Social
Responsibility and Sustainable Development
- A Case of C Financial Holding Company**

指導教授：周瑛琪 博士

黃啟禎 博士

研究生：謝侑璇 撰

中華民國 105 年六月

謝 誌

『人生的旅途上，因夢想而忙碌，不要因忙碌而失去夢想；用最少的浪費面對現在，用最多的夢想面對未來，我的夢想將勾勒出十年後的自己。』這些激勵肯定的話，更堅定自己逐夢踏實的信念。

回想起三年前還在坐月子的時，剛好收到東海大學 EMBA 招生訊息，一邊看著手裡搖著不到一個月大的貝比，一邊看著想了很久的讀書計劃，好吧！給自己一次挑戰的機會，相信喬昕也會跟著媽媽一起努力的。就是這樣無比堅信和勇氣，重回到校園，在這期間，把握每一次向師長、各界業師們學習的機會，在同學們身上見識到不同的專業領域，轉化了新的思考方向及策略佈局，即便在其中遇到不少困難及挑戰，著實珍惜這份難得的學習機會。

本論文的完成，首先感謝我的兩位指導教授周瑛琪博士及黃啟禎博士悉心指導，從論文題目的方向、架構擬定與修正到最後完成，給了我很多寶貴的意見與建議，讓我在這段學習期間收穫滿滿。周教授和黃教授具有豐富的學術涵養、教學認真、不斷追求新知運用新穎的教學創新引領學生學習，是我學習的好榜樣，更是我由衷感謝的好教授。另外，必須感謝，論文口試期間，口試委員賴文祥教授、羅芳怡教授提供許多寶貴的意見，僅此致上最誠摯的謝意，感謝您！

謝謝陪我走過這二年半的所有夥伴，不論是陪伴著我一路走過這二年半、還是陪伴著我參與了其中一部分，只要是曾經幫我加油打氣，對我來說都是非常重要的。感謝我的 EMBA102 級 77 位同學們，活潑有創意，留下每一刻珍貴的紀錄，有你們真好！

感謝我的家人及公司主管、同事們，因為有你們的全力支持，我才能在這二年半期間，專心認真的學習及寫作論文。最後期待肚子裡龍鳳胎，平安健康的到來。

謝佺璇 謹誌於東海大學 EMBA

中華民國一百零五年一月

中文摘要

論文名稱：台灣金融服務業之企業社會責任策略及永續發展研究

-以 C 金融控股公司為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班 (研究所)

畢業時間：2016 年 6 月

研究生：謝侑璇

指導教授：周瑛琪/黃啟禎

論文摘要：

近年政經、科技、全球化與區域市場自由競合之影響，我國金融服務業已產生重大質變。將企業以產業性質來區分，金融服務乃是整體社會與經濟發展的驅動能量，金融服務業在金融市場上扮演著資金供給者與需求者之中介者角色，一旦金融服務業本身發生問題，影響其股東與消費者權益外，可能會形成骨牌效應，波及其他業者甚至整個金融體系的運作，進而影響到國家整體經濟的發展。

本研究主要目的瞭解個案公司實踐了那些企業社會責任，及其策略之作為對於永續發展相關性，而創造之效益，本研究遵循質性研究法與個案研究法。主要資料收集方法以實地觀察、資料蒐集、歸納問題作為研究方法，並以文獻、雲端資料整理與分析作為佐證。這項研究證實了經營策略結合企業社會責任探討台灣金融服務業的永續發展是合適的。事實上，過去對於企業社會責任的實踐，已從當初單純的公益活動慢慢轉化為與企業的核心價值、產品、營運相結合。

金融業者如欲成為區域型金融機構，公司治理與企業社會責任將是決戰關鍵。運用企業社會責任與永續發展之步驟，達到企業社會責任管理經營風險與開創商機。為金融產業的永續發展譜出明確定位，齊心聯手尋找台灣金融服務業的新奇蹟，永續發展及健全經濟環境之大局。

【關鍵字】 企業社會責任、金融服務業、永續經營

Abstract

Title of Thesis : A Study for Taiwan Finance Service Sector on Social Responsibility
and Sustainable Development

-A Case of C Financial Holding Company

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (Jun / 2016)

Student Name : Hsieh, Yi-Hsuan

Advisor Name : Chou, Ying-Chyi

Huang, Chii-Chen

Abstract :

Regarding the free market and its affection have the big change in financial market, Taiwan finance holding company also change its role and business direction to meet the market requirement for the economic development. As the coordinator role in the finance business and market once the company has the issue or problem then will affect the rights and benefits of stock holder and customer, going further t also will affect all the business and economic in the country and region. The purpose of this study is to see the status of financial holding company social responsibility implementation, the strategic plan and its implementation way for the future business growth. This study follows by qualitative research method and with case study to collect the related information, with observation to make the conclusion. It is reference the related study report, exhibition and collet the related news and information from the internet.

This study has the evidences to show the social responsibility strategy and its implementation which combined with the business strategy is suitable and will produce the benefits to the company. The implementation is changing from the simple public

relation activity to transforming to the core value in the company's business service and product.

The holding company seeking the business growth in Asia region, the key point as this study shows there are business strategy, management and social responsibility. Have the social responsibility and sustainable development strategic plan is a way for the further business growth. The strategy implementation is a good tool as the plan for finance holding company future business and sustainable development in Taiwan to create the business miracle in Asia.

Key words: Corporate Social Responsibility 、 Finance Sector Service 、

Sustainable Development

目次

謝誌	I
中文摘要	II
Abstract	III
目次	V
表次	VI
圖次	VII
第一章 緒論	1
第一節 研究背景及動機	1
第二節 研究目的	2
第三節 研究流程	3
第二章 文獻探討	5
第一節 企業社會責任定義	5
第二節 企業社會責任的策略	7
第三節 企業社會責任對金融服務業的重要性	8
第三章 台灣金融服務業概況	11
第一節 台灣金融服務業的歷史	11
第二節 台灣金融服務業的企業社會責任發展現況	12
第四章 研究方法	17
第一節 個案研究法	17
第二節 研究對象	18
第三節 資料搜集方法及分析	18
第五章 個案研究	20
第一節 個案公司簡介(以 C 金融控股公司為例)	20
第二節 策略結合企業社會責任	24
第三節 企業社會責任策略效益	57
第六章 研究結論與建議	61
第一節 研究結論	61
第二節 研究建議	61
一、中文文獻	64
二、英文文獻	66
三、網路資料	67

表 次

表 3-1	2015《天下雜誌》「2000大調查」-金融業營收排行榜前10名.....	17
表 3-2	金融業營收排行榜前10名出版企業社會責任相關報告書年份匯總.....	18
表 3-3	金融業排行榜前10名CSR部門設立狀況.....	19
表 5-1	個案公司基本資料.....	23
表 5-2	旗下子公司簡介及主要經營業務.....	24
表 5-3	2015年國內得獎紀錄.....	27
表 5-4	2015年國外得獎紀錄.....	28
表 5-5	客戶隱私對組織內外的影響之策略與執行項目.....	35
表 5-6	法令遵循對組織內外的影響之策略與執行項目.....	39
表 5-7	服務品質對組織內外的影響之策略與執行項目.....	46
表 5-8	產品風險對組織內外的影響之策略與執行項目.....	54
表 5-9	員工福利對組織內外的影響之策略與執行項目.....	58
表 5-10	2014年總訓練時數.....	61
表 5-11	2014年員工平均訓練時數.....	61
表 5-12	2014年員工訓練時數及經費統計.....	62

圖 次

圖 1-1 研究流程圖	5
圖 2-1 因應社會議題所作之企業社會責任類型	10
圖 2-2 金融市場資金流程圖	11
圖 5-1 C 金融控股公司企業社會責任工作團隊委員會	26
圖 5-2 C 金融控股公司企業社會責任工作團隊委員會運件機制	30
圖 5-3 C 金融控股公司企業社會責任重大關切議題矩圖	31
圖 5-4 C 金融控股公司企業社會責任重大關切議題矩圖	33
圖 5-5 C 金融控股公司企業社會責任 10 個重大關切議題	34

第一章 緒論

第一節 研究背景及動機

美國知名學者豪爾·博文(Howard R. Bowen)在1953年以《企業家的社會責任》一書，開啟了企業社會責任概念的思考與辯論。這位被譽為「企業社會責任之父」的學者說：「企業界的義務是追求所有符合社會價值觀與滿足社會的所有活動。」他的先知灼見一語道盡企業在創造利潤以外的責任。

去年，台灣發生了許多重大事件，除了空難、高雄氣爆、環境污染事件外，食安風暴接二連三，油品事件更是點燃了消費者的怒火，引發消費者大規模的抵制運動，重創企業的社會聲譽，也危及企業的生存，企業若為追求獲利而枉顧社會責任，就無法走上永續的道路。

在台灣，為了因應金融全球化的高度競爭壓力下，並改善銀行業的壞帳問題，我國政府自2002年組成金融改革專案小組，分別就銀行、保險、資本市場、基層金融查緝金融犯罪等方向推動各項興革措施，即第一次金融改革。其後於2004年，就國內金融機構數過多、惡性競爭及獲利不足為由，揭示公股金融機構及金融控股公司限期減半的目標，即第二次金融改革，俗稱二次金改(謝易宏，2008)。

在二次金改的金融勢力大挪移過程中，看到規模大、體質佳的公股金融機構被規模小、經營不善的民營金融控股公司以低價併購或取得經營權，讓二次金改被認為是假借改革之名，實際上卻是將國有財產及市場利益移轉給特定財團，招致輿論的強烈抨擊，迫使政府停止二次金改，並採取各種補救手段(劉進勇，2007)。

企業取之於社會故應回饋於社會，社會責任不僅只於企業關係人或股東，應將資源回饋並對社會做出貢獻，使社會安定並永續發展，世界企業永續發展委員會(World Business Council for sustainable Development, WBCSD)。Porter認為強化企業社會責任可以增加企業其競爭優勢(Porter, 2002)；企業社會責任的績效能夠讓企

業有助於減少帶給社會的危害(Dentchev,2004)。

回顧 2014 年的國內經濟環境，外資銀行、海外私募基金等機構紛紛進駐本國金融市場，這些海外機構帶來更多樣化的金融商品，使客戶在通路及產品選擇上更多元，也讓金融業的經營環境面臨著艱鉅挑戰。

將企業以產業性質來區分，金融服務乃是整體社會與經濟發展的驅動能量，金融服務業在金融市場上扮演著資金供給者與需求者之中介者角色，一旦金融服務業本身發生問題，除損及其股東與消費者權益外，可能會形成骨牌效應，波及其他業者甚至整個金融體系的運作，進而影響到國家整體經濟的發展(郭大維，2008)。

從影響全球的金融風暴到影響台灣的二次金改，都可見到金融服務業的企業社會責任失責對於整體社會及經濟及經濟發展的影響甚鉅。所謂的企業社會責任(Corporate Social Responsibility,CSR)係近年內興起的潮流，透過企業善盡社會責任將企業帶向永續經營的目標，而非單單追求短視近利。由於親身經歷過金融風暴，復加上學生於本研究過程中服務國內的金融服務業，發覺相較於歐美等先進國家的金融服務業，台灣金融服務並在過去在因應永續議題上較為被動，大多僅止於被動符合法規規範，以致於損失了許多可以掌握的機會，本研究選擇以台灣的金融服務業作為研究對象，若台灣的金融服務業的策略結合企業社會責任，相信可以在未來開創企業與社會雙贏的局面。

第二節 研究目的

本研究目的如下：

- 一、瞭解 C 金融控股公司企業社會責任實務。
- 二、探討 C 金融控股公司實踐企業社會責任動機與回應方式。
- 三、探討 C 金融控股公司策略性企業社會責任之作為與永續發展相關性。
- 四、研究 C 金融控股公司導入企業社會責任創造的效益。

本研究是以理論結合個案研究的方式，以 C 金融控股公司為例，從早期多以成立慈善基金會為企業社會責任實行的開始，到現在結合企業社會責任的策略，達到更多的實質效益，也在這個競爭激烈的金融服務業，能夠有穩定的獲利，穩定金融環境及永續發展。

第三節 研究流程

本研究流程藉由上述研究背景與動機及研究目的，參考國內外相關理論及文獻，分析探討 C 金融控股公司之企業社會責任結合經營策略創造雙贏的成功模式，最後，並針對該個案提出結論與建。綜上所述，將流程分為六大步驟，作為本研究之研究流程，以圖 1-1 所示：

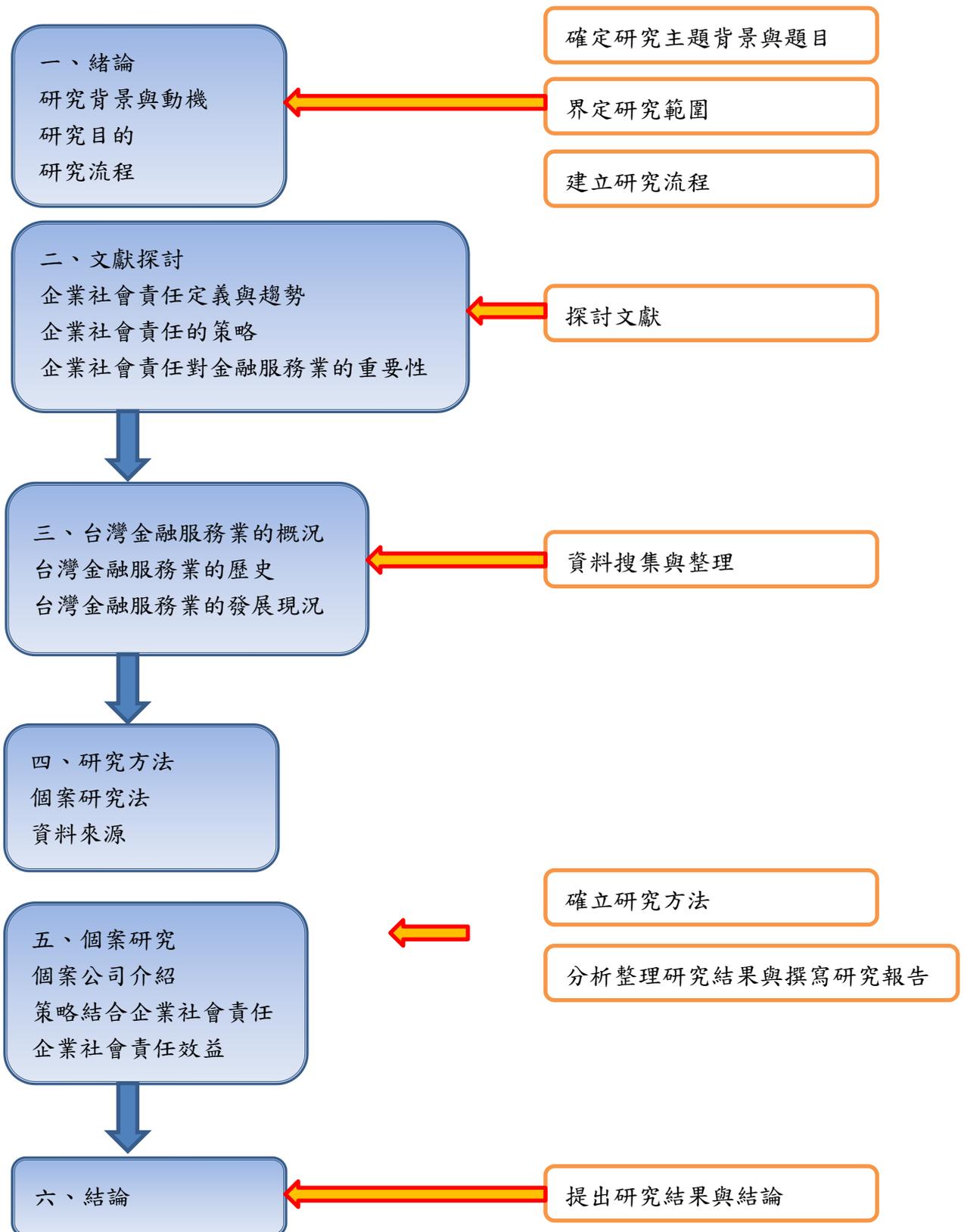


圖 1-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

「企業社會責任」(Corporate Social Responsibility, CSR)泛指企業營運應負其於環境(Environment)、社會(Social)及治理(Governance)之責任，亦即企業在創造利潤、對股東利益負責的同時，還要承擔對員工、對社會和環境的社會責任，包括遵守商業道德、生產安全、職業健康、保護勞動者的合法權益、節約資源等。依據世界企業永續發展協會(World Business Council For Sustainable Development, 簡稱 WBCSD)的看法，企業社會責任是企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，並且改善員工及其家庭、當地整體社區、社會的生活品質。世界銀行則對企業社會責任定義為：企業與關鍵利益相關者的關係、價值觀、遵紀守法以及尊重人、社區和環境有關的政策和實踐的集合，係企業為改善利益相關者的生活質量而貢獻於可持續發展的一種承諾。

近年來全球氣候異常、天災、地球暖化加劇等現象頻仍，社會已逐漸要求或期許企業經營者應兼顧企業社會責任，期許企業經營者能全面考量商機、風險及利害關係人權益，轉變組織營運模式。2008 年全球經濟經歷金融大海嘯後，更再度興起全球性之企業社會責任推行聲浪。我國資本市場為因應此趨勢，於 2010 年公告「上市上櫃公司企業社會責任實務守則」，引導國內企業落實企業社會責任，強化企業永續發展，以期提昇我國資本市場之國際競爭力。

然現階段大眾關注的焦點不僅僅在自然環境的保護，而社會是否符合公司與正義也付出同樣的關心，除此之外也能兼顧經濟發展，以達成永續發展的目標。

本章將回顧邁向永續發展途徑之一的企業社會責任，並瞭解金融服務業與企業社會責任的關聯性，藉此探求金融服務業善盡企業社會責任的重要性，以及發展的歷程與未來的趨勢。

第一節 企業社會責任定義

最早 1953 年美國經濟學家 Howard Bowen(霍華德·鮑恩)在 1953 年所著的「企業家的社會責任(Social Responsibility of the Businessman)」，由於 Bowen 是首位將社會責任的概念在文獻中提出的創始者，他認為企業主的義務是追求符合社會價值觀與滿足社會的所有活動，此價值觀亦為初步的企業社會責任概念。故被認為是企業社會責任之父(馮燕，2004)的思維中，企業的價值就像經濟學家 Milton Friedman(米爾頓·傅利曼)的名言：「企業的社會責任就是賺錢(The social responsibility of business is to increase its profits.)」(Mr.Friedman,1970)。然而，近年來興起一股企業社會責任(Corporate Social Responsibility,CSR)的潮流，此一企業社會責任除了 Friedman 所定義的賺錢之外，更涵括了具深度及廣度的意涵。

企業社會責任也被稱為企業公民精神(Corporate Citizenship)，因為企業之經營與活動，其影響的不僅是企業整體，更會影響社會福祉的創造。隨著社會的脈動與變遷，逐漸衍生出了企業倫理、企業治理及環境保護等不同議題。廣義而言，企業社會責任的定義係指企業對社會做出符合道德的行為，特別是指企業在經營上須對所有利害關係人(stakeholders)負責，而不只是對股東負責(胡憲倫等，2006)。主要的關鍵議題包括：倫理、人權、員工福利、社區照顧與參與、供應商管理、與利害相關者的關係、客戶權益、環境、績效資訊揭露等(黃正忠，2008)。

行之有年的企業社會責任(CSR)如何與當前熱門的社會企業結合，引起各國諸多討論。英國於西元 2012 年頒布社會價值法(Social Value Act)，要求政府部分進行採購時，須部分向對社會、環境有益之社會企業為之。西元 2013 年印度之公司營運法規定，公司淨值或淨利超過一定額度，每年得提列 2%從事公益。近來瑞士討論中小型企業(medium-sized enterprises)時，亦有論者認為其執行企業社會責任，得將其對於環境保護或是專家建議等想法與建議，融合於決策程序之中，凡此種種皆為企業社會責任具體化於法令規範之體現，然將企業社會責任之內容與標準明文化，是否等同「社會企業」法制之建構，又二者間之關聯性為何，有待進一步分析。

第二節 企業社會責任的策略

現今許多企業紛紛宣示企業社會責任為企業的核心價值，然而能真正推動企業實踐且落實企業社會責任的重要關鍵，在於使企業領導人相信企業社會責任能真正為企業提供競爭策略和經濟利益，而企業唯有運用策略滿足利害關係人的基本需求，方可擴大其股東價值。若公司能有效的運用企業社會責任，以策略的方式將其融入到企業的經營中，並透過慎選社會議題，確保其策略能與社會及利害關係人的認知相連結，以作為前瞻性的策略動機。企業管理者更需要瞭解公司的各項決策與行動之關係，以及對利害關係人所造成的影響，最後思考哪些策略會對公司有利，同時也對社會有幫助，更應該清楚瞭解企業自身利益及社會福祉所非相互排斥的，利用好的策略作為企業核心價值，引領企業追求獲利及社會福祉的共同極大化，乃現今企業的一項重要課題(林柏維，2009)。

當公司將企業社會責任作為策略手段對外競爭時，一個適切的企業社會責任策略規劃就顯得相當重要。Porter 曾定義策略就是讓各項企業活動能夠彼此契合 (Porter,1996)。因此將企業社會責任與其他企業活動結合顯得相當重要，讓企業因為適切的策略規劃而讓企業活動妥善與其他活動相契合，不僅可提升公司形象與聲譽，更可以提升員工動力、降低員工流動率及提升招募品質、降低成本、增加銷售市場、降低經營風險等效益。以公司對文化產業的社會捐贈為例，但其行為間提升了企業聲譽，更進一步地改善客戶或員工的忠誠度，最後產生企業與社會雙贏的情況(胡憲倫等，2009)。

Porter and Kramer 指出，對於企業善盡社會責任主要可分為兩種形式，主要透過結合社會議題，並針對企業社會責任的不同策略概念，發展為回應式企業社會責任(Responsive Corporate Social Responsibility)及策略性企業社會責任(Strategic Corporate Social Responsibility,SCRS)兩種分類，其因應社會議題的差異性如圖 2-1 所示(Porter and Kramer,2006)。以現今台灣的金融服務業大多數採取回應式企業社會責任作為而言，Porter and Kramer 認為回應式企業社會責任較無法有效的改善社

會議題，並不能提升公司的競爭、地位及企業價值，若選擇適當的社會議題及有別於競爭者的獨特作為，能降低成本並滿足消費者的行動來滿足社會要求，再加入策略觀點，相信更能加強企業的競爭力(Proter and Kramer,2006;林柏維，2009)。

社會議題			企業以策略投入社會		
一般社會議題	價值鏈之社會衝擊	競爭背景下的社會面	一般社會議題	價值鏈之社會衝擊	競爭背景下的社會面
此類議題不會受到企業營運的嚴重影響，也不會影響到企業的長期競爭力。	此類社會議題因為公司行為有所影響。	外部環境的社會議題明顯能被視為公司競爭力及運作的潛在能力。	企業公民。	透過價值鏈行為來減輕公司損害。	利用慈善策略的槓桿原理提升顯著性的競爭力。
			回應式企業社會責任	透過強化策略來轉換對社會有益的价值鏈。	策略性企業社會責任



圖 2-1 因應社會議題所作之企業社會責任類型(Porter and Kramer,2006)

第三節 企業社會責任對金融服務業的重要性

依據行政院金融監督管理委員會(以下簡稱金管會)組織法第 2 條之條文規範，金融服務業的範疇包括了金融控股公司、金融重建基金、中央存款保險公司、銀行業、證券業、期貨業、保險業、電子金融交易業及其他金融服務業。上述的金融服務業係金融體系的核心參與者，並在金融市場上扮演著舉足輕重的地位，從商業貿易的資金調度供給至個人金錢管理儲蓄管理，均需仰賴金融服務業，其主要扮演著資金供給者與資金需求者的中介機構之角色、利用金融資產及工具以調節資金供需，以銀行為例，銀行自大眾借入資金，即大眾進行存款，再放款予以資金需求者或進行投資行為，其資金流程圖詳如圖 2-2 所示(黃建森等，1995)。

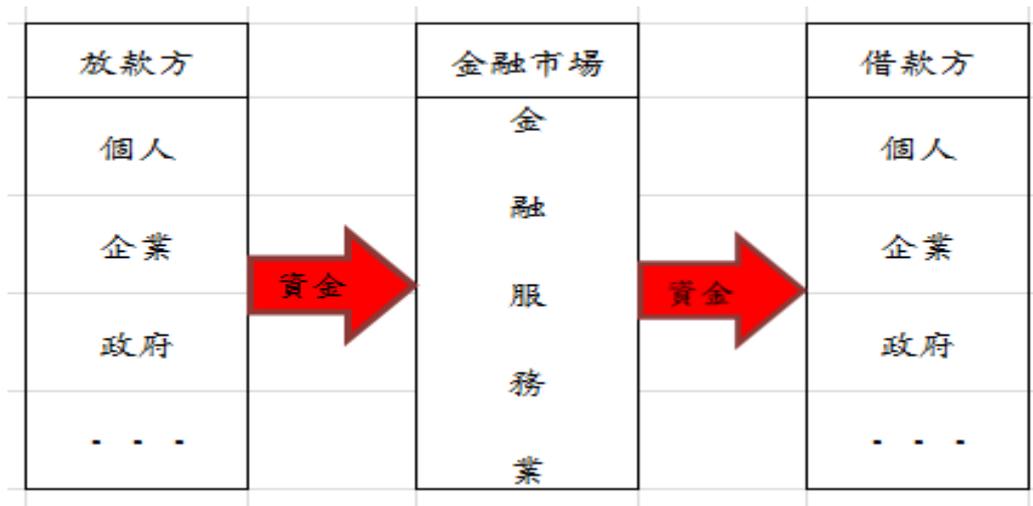


圖 2-2 金融市場資金流程圖(劉聰衡等，1996)

金融服務業由於其產業的特殊性，相較於明顯造成環境污染、能源消耗的製造業，似乎在相關議題上可以置身於事外，然而金融服務業對於企業的放款與投資等業務，都間接與永續發展的挑戰息息相關。舉例來說，銀行的污染排放量小，卻放款給污染排放量大的製造業；金融控股公司的能源消耗量小，卻投資在能源消耗量大的製造業；保險公司的商品經過精算，考量過各種風險，然而溫室效應造成全球的氣候異常導致風險發生的頻率更頻繁了，有沒有可能會超出原先的風險考量頻率，可見金融服務業與永續發展相關議題是絕對的切身相關(黃正忠，2009)。

金融服務業發展涉及眾多公眾利益，故在追求利益的同時，更應關注其他利害關係人之利益，例如當銀行放款或投資失利時，受害最深的將是一般存款大眾，再加上金融服務業所管理之資產龐大，且金融同業間常透過目互間的資金融通形成綿密的網路，若個別企業因經營不善而發生問題，很可能造成骨牌效應，波及其他企業甚至整個金融體系之運作，由美國本土的次級房貸問題衍生成為全球性金融海嘯便可見端倪，因此金融服務業對一國經濟之影響遠甚於一般企業，而政府對於金融服務業的管理措施以及金融服務業的自我管理作為相形之下更顯重要(郭大維，2009)。以台灣的金服務業而言，現階段對於企業社會責任的作為除了基本的遵守法律之外，多著重在維護消費者權益及支持社會公益發展等議題，若

能擴大企業責任思維，在提供各項服務或利害關係人互動時均能予以考量並落實，將對企業社會責任之推動有正面且重要的影響，甚至帶動實踐企業社會責任之風氣，也有利於經營基礎、提升形象，並建立良好的品牌優勢，進而強化競爭力。

第三章 台灣金融服務業概況

第一節 台灣金融服務業的歷史

經歷 2008 年全球金融海嘯後，許多大型跨國金融機構均受到重創，我國政府即時採取存款全面保障及發放消費卷等措施，金融體系受到衝擊相對較小，且於金融局勢趨於穩定之後，台灣金融服務業體質持續改善。

回顧過往台灣金融服務業歷史，民國 2001 年 6 月財政部修正「台灣地區與大陸地區金融業務往來及投資許可辦法」，開放國內銀行得赴大陸地區設立代表人辦事處。其後，由於兩岸關係陷入僵局而停滯，致國內銀行長期無法升格改設分行，不但無法配合客戶需要提供服務。

時至 2008 年兩岸關係逐漸和緩，金融往來始得以有實質的進展。2008 年底第二次「江陳會談」，達成推動兩岸金融合作的共識；2009 年 4 月第三次「江陳會談」，簽署「兩岸金融合作協議」，正式外宣示雙方將就兩岸銀行業、證券及期貨業、保險業分別建立監督管理合作機制，推動兩岸金融監理合作備忘錄(MOU)的簽署；2009 年 11 月，兩岸金融監理機關完成銀行、證券期貨、保險等三項 MOU 的簽署。以上述金融合作協議及金融監理合作備忘錄為基礎，2010 年 3 月金管會修正發布兩岸金融、證券期貨及保險等 3 項往來辦法，開放兩岸金融、證券期貨及保險機構互設分支機構，使兩岸金融往來正式進入雙向往來階段。2010 年 6 月 29 日完成「海峽兩岸經濟合作架構協議」(ECFA)簽署，將金融業列入服務貿易早期收穫部門，爭取較外資金融機構更為優惠之市場準入條件，對未來佈局亞洲地區金融有相當助益。

在我國經濟發展的過程中，金融服務業在台灣經濟結構中是具指標的根期產業，金融部門更是扮演支持其他產業發展的重要角色。台灣位處亞太地利優勢，具有全球競爭力之 IT 產業及數量多、彈性大、善於創新之中小企業，且資本市場流動性佳，國內資金充沛，結合產、官、學資源、以企業社會責任結合公司經營

策略發展，具備國際化發展利基。截至 2015 年 6 月底金融服務業資產已達 77.2 兆，加計資本市場上市上櫃公司總市值 29.8 兆元及境內外基金 3.6 兆元，整體金融市場規模達 110.6 兆。80 萬金融從業人員，平均每 32 人即有一名金融從業人員服務；金融總分支機構超過 8000 家，平均每 2800 人即有一家金融機構服務。且金融業資產規模穩定成長。

由於金融機構主要係吸收、募集社會大眾資金加以管理、投資運用，如從事授信及投資，不僅掌握資金；規模龐大、並扮演分配社會資源之角色，經營良窳更涉及存款、投資人及保戶之權益保障，金融機構素受各國政府機關高度監督與管理，所以，金融穩健發展不但是維持金融體系穩定的基石，亦是推動台灣經濟成長的主要動力。

第二節 台灣金融服務業的企業社會責任發展現況

「企業社會責任」(Corporate Social Responsibility, 簡稱 CSR) 的概念，2001 年歐盟將其定義為：「企業在自願的基礎上，將對社會和環境的關切，整合入它們的商業營運，及與其利害關係人的互動中」，也就如學者卡洛爾(Archie B. Carroll)曾仿效心理學家馬斯洛(A. H. Maslow)的階梯理論(Ladder Theory)提出責任金字塔模型來闡述企業社會責任之本質。依其見解，CSR 最底層就是經濟責任，接著是法律責任，道德責任，最後就是行善責任等 4 個層次。企業的社會責任立基於經濟責任，亦即企業首先要能正常運作獲取合理的經營利潤，足以回報其股東，才有能力貫徹其應盡的其他社會責任。企業的法律責任是企業做為社會公民不可或缺的基本規範，若無法善盡法律責任，則無法獲得社會各界的信賴。企業除必須有合理利潤，且遵循法令，也要符合道德規範，以誠信經營落實公司治理，善盡其道德責任，贏得各界的尊重與信賴。最後，企業應回饋社會，善盡其行善責任，藉著行善敦親睦鄰、濟弱扶傾，以提升企業形象、社會公信力與品牌價值，奠定企業永續經營的基礎，並與政府及社會大眾建立和諧的合作關係。

一、企業社會責任由慈善轉型成企業競爭力

我國自 2002 年起即由經濟部協助企業了解及落實企業社會責任，從一開始被認為是「企業在獲利之餘，不得不作的回饋」，或者將 CSR 與慈善畫上等號，存

有「CSR 是大公司才做的善事」之迷思，近年來，逐漸轉型成「企業未來更具競爭力的必備策略」。企業為社會盡一份責任，不只是單純做公益慈善，而是結合公司經營策略，以利人利己的行動，創造新的競爭優勢。

二、CSR 相關評鑑活動逐漸展開

我國除了官方的行政院國家永續發展委員會「國家永續發展獎」外，民間台灣能源永續發展基金會「企業永續報告獎」、天下雜誌「台灣最佳企業公民獎」以及遠見雜誌「企業社會責任獎」等，亦陸續加入評鑑活動，帶動企業競相參與。

自金融海嘯以來，引起社會公眾對於金融產業在企業社會責任(Corporate Social Responsibility, CSR)上之極大關注。為了履行企業社會責任，金融機構除了持續創造利益之外，更應積極參與慈善或公益活動，並學著如何兼顧環境、倫理、信任、風險管理等層面，實現企業社會責任的承諾。

企業社會責任為今年度金管會對金融產業的監管重點，金融產業採用赤道原則，在專案融資時進行環境和社會的影響綜合評估，並透過永續發展觀念將營運方針、產品規劃與營運流程規劃在內，除可降低風險外，更能具體實現企業利益。

金融產業經營與服務和社會息息相關，從國家經濟命脈到個人日常生活，都與金融業提供的產品與服務緊密連結。就金融產業特性而言，應由主管機關、投資人及客戶三方面向檢視永續發展規劃，根據法令法規增修、資金市場流通變化及國內外永續新趨勢進行全面評估。然而，永續經營的企業應建立在持續獲利基礎上，國際間有許多永續經營相關標準如 ISO 26000、GRI G4，均對企業於永續實踐有原則性及依循性的說明，企業可藉此標準強化永續發展概念與實踐永續發展執行要點。

由於近年來全球氣候異常、天災、地球暖化加劇等現象仍頻頻發生，社會大眾已逐漸要求或期許企業經營者應兼顧企業社會責任，期許企業經營者能全面考量商機、風險及利害關係人權益，將企業社會責任結合經營策略及營運模式。

目前台灣證交所與櫃檯買賣中心所共同訂定的「上市上櫃公司治理實務守則」，針對企業善盡社會責任、尊重利益關係人權益均有所規定。公司治理守則第五十

四條規定：「上市上櫃公司在保持正常經營發展以及實現股東利益最大化之同時，應關注消費者權益、社區環保及公益等問題，並重視公司之社會責任。」而該守則第六章（第五十五條至第五十九條）復要求上市上櫃公司應強化相關資訊的透明度，詳細資訊請參考證券櫃檯買賣中心上市上櫃公司企業社會責任實務守則。

金融產業股市市值占台灣 GDP185%、上市櫃公司營收占 GDP195%；台灣資本市場為因應此趨勢，亦於 2010 年制定「上市上櫃公司企業社會責任實務守則」，提供參照如何落實推動公司治理、發展永續環境、維護社會公益、加強企業社會責任資訊揭露，以管理其環境社會風險與影響，近期更全力支持推動公司治理評鑑，期許企業強化公司治理制度基礎工程與導入公司治理創新制度，響應對企業社責任的重視，以期提昇台灣資本市場的國際爭力。

2014 年全台 16 家金控，11 家獲利破百億、12 家金控獲利創歷史新高。金控整體稅後純益達 2978.2 億台幣，比前一年漲四成。百大金融業總營收 4.8 兆台幣，只比 2013 年增加 1.2%。但稅後純益 4500.4 台幣，大增 3 成。

以 2014 年金融業營收前十大排名公司，多數以人壽產業為主，僅有一家銀行業上榜。金控公司旗下壽險子公司更是佔前十大排名 40%，這幾年金融產業受大環境因素影響，多數資產配置趨向於保守，同時也提升壽險業營收的來源，如表 3-1 所示。

表 3-1 2015《天下雜誌》「2000 大調查」-2014 年金融業營收排行榜前 10 名

2014 年 排名	2013 年 排名	公司名稱	產業分類	營業收入(億元)
1	1	國泰人壽保險	人壽保險	7,673.31
2	2	富邦人壽保險	人壽保險	5,170.87
3	4	南山人壽保險	人壽保險	5,128.90
4	6	新光人壽保險	人壽保險	2,932.04
5	5	中華郵政	人壽保險	2,858.60
6	7	中國人壽保險	人壽保險	1,936.31

表 3-1 2015《天下雜誌》「2000 大調查」2014 年金融業營收排行榜前 10 名(續)

7	8	三商美邦人壽保險	人壽保險	1,547.23
8	18	C 金融控股公司	人壽保險	1,298.86
9	24	全球人壽保險	人壽保險	1,017.33
10	10	台灣銀行	銀行	975.22

資料來源：本研究整理自 2015《天下雜誌》「2000 大調查」

以 2014 年金融業營收排行榜前 10 名，匯總各家公司出版企業社會責任相關報告書年度，除了國內中華郵政及全球人壽尚未出版相關報告，不管是金融控股公司或壽險公司皆陸續在這三到五年間出版企業社會責任相關報告，特別是個案研究的 C 金融控股公司長達八年之久的執行。由此可見，企業落實企業社會責任已成為一種趨勢，除了關注營收之外，更是長期發展策略重要指標，詳如表 3-2 滙總。

表 3-2 金融業營收排行榜前 10 名出版企業社會責任相關報告書年份滙總

2014排名	公司名稱	報告名稱	報告年度	備註
1	國泰人壽保險	人壽保險	2014、2013、 2012、2011	金控
2	富邦人壽保險	人壽保險	2014、2013、 2012、2011、 2010	金控
3	南山人壽保險	人壽保險	2014、2013	
4	新光人壽保險	人壽保險	2014、2013	金控
5	中華郵政	人壽保險	無	
6	中國人壽保險	人壽保險	2014、2013、 2012	
7	三商美邦人壽保險	人壽保險	2014、2013、 2012	
8	C 金融控股公司	人壽保險	2014、2013、 2012、2011、 2010、2009、 2008、2007	金控
9	全球人壽保險	人壽保險	無	
10	台灣銀行	銀行	2014、2013、 2012	

資料來源：本研究整理自各金融服務業者網站

2014 年營業收入排名前十名之金融機構，僅有 60% 有成立企業社會責任專責部門，多以金融控股公司為主，其中以個案研究 C 金融控股公司成立時間最早，亦將該部門之功能發揮最大效益，提供公司短、中、長期發展策略更是扮演極重要之角色，詳如表 3-3 所滙總。

表 3-3 金融業排行榜前 10 名 CSR 部門設立狀況

2014 排名	公司名稱	是否有成立企業社會責任專責部門
1	國泰金控	有
2	富邦金控	無
3	南山人壽	有
4	新光金控	有
5	中華郵政	無
6	中國人壽	有
7	三商美邦人壽	有
8	C 金融控股公司	有
9	全球人壽	無
10	台灣銀行	無

資料來源：本研究整理自各金融服務業者網站

2015 年《天下》2000 大調查方法說明 2015 年《天下雜誌》2000 大企業調查，透過問卷調查由各公司提供 2014 年度財務資料或經由相關主管機關公布蒐集取得相關財務資料，以 2014 年營業收入進行排名，製造業排名 1350 名，服務業排名 650 名，金融業排名 100 名；金控業則以 2014 年淨收益進行排名。除排名外，亦進行營收成長率、稅後純益、獲利率、股東權益報酬率、負債比率等財務指標計算，彙總 2014 年度製造業、服務業及金融業總成績、各行業整體表現，並公佈各產業成長最快公司、最賺錢公司、最會賺錢公司及營運績效 50 強(混合排名)等排名。

第四章 研究方法

本論文之研究方法，包括研究架構與步聚、研究類型與使用的研究方法以個案研究法為主，第一節主要探討個案研究法，第二節研究對象的探討；第三節說明論文的資料搜集的方式及分析，以資料證據作為交叉比對並引導出研究問題與結論。

第一節 個案研究法

個案研究法(case study method)是一種常用的研究方法，係一種質性取向的研究方法，遵循嚴謹的研究步驟及方法，適合對現實中某一複雜和具體的問題進行深入和全面的探討，也是一種重視社會適時的詮釋，研究過程所收集的資料，是屬於當時的時空背景，所衍伸出的論述及證明。藉由個案研究，人們可以對某些現象、事物進行描述和探討。個案研究還使人們能建立新的理論，或者對現存的理論進行討論、發展或修改。個案研究方法可以分為追溯性與現時性、多重幾個不同性質或單一類型的研究方法。針對某個既定企業、個案做廣泛和詳細審視，以及內外部環境因素的變動所產生的現象及反應，一一整理，歸納及分析 Van Horn(1973)。

研究方法可以分成下列三大階段：

- 一、主題與研究設計階段：步驟包括發展理論、文獻回顧及探討、決定研究標的、決定單一或多重個案、選擇研究對象與研究設計。內容組成：
 1. 研究問題：最常使用在「為什麼」Why和「如何」How的問題上。
 2. 回答問題：明確且清楚的指出研究方向與研究目的。
 3. 能夠明確的界定分析個案。
 4. 有邏輯性的將資料與問題作連接。
 5. 研究發現的詮釋與見解。
- 二、準備、蒐集與分析階段：如資料的蒐集方法與準備，以及資料分析策略與方式。蒐集資料的來源有文獻，直接觀察檔、檔案紀錄、雲端資訊、外在人為

物件。根據理論命題，進一步發展個案描述性的架構，有助於企業個案研究，並澄清所要分析的因果關係。

三、分析與結論階段：屬資料分析與解釋、歸納研究結果，並提相關建議及義涵。

第二節 研究對象

質性研究常採取個案研究的策略，Yin(1984)認為個案研究的設計可以採用單一但是具有關鍵性的一個個案深入作探討，以實驗設計法的觀點來看，無論是單一或多個個案，意旨讓個案探討在研究問題上可以重複或發展出新的理論概念，從個案探討中藉以驗證所提出的研究問題，助益研究者的結論與建議。

本研究探討以 C 金融控股公司作為關鍵成功因素的探討，主要是因為 C 金融控股公司在台灣金融業服務業規模具有領導地位，2014 年金融業前十大營收排名中，最早開始發行企業社會責任報告書，長達八年之久，且是台灣金融服務最早成立企業社會專責部門，極富指標性的意義。

第三節 資料搜集方法及分析

本研究在資料搜集方面，採用多重管道的資料搜集作為資料證據的交叉比對方式，其中包括台灣金融服務業觀察，參加產業研討會、C 金融控股公司內部資料、報章雜誌報導、網路資料等方式。

一、初級資料來源

本研究採用自然情境觀察，蒐集相關的初級資料後進行匯整、歸納問題，經由個案公司企業社會責任專責部門，多次訪談及瞭解現行運作方式，結合公司發展策略；訪談內容則作為本論文的企業社會責任策略的關鍵成功因素的探討。

二、次級資料來源

本研究由多元管道蒐集產業次級資料及個案公司的資料，來源包括金融研訓院不定期的產業研討會、金融服務業研究報告、報章雜誌報導、個案公司近期碩

博士論文公開網路資料、財經知識庫及個案公司近期公開資訊觀測資料一併納入次級資料的參考依據。

第五章 個案研究

第一節 個案公司簡介(以 C 金融控股公司為例)

一、個案公司基本資料

C 金融控股(股)公司企業總部設於臺灣臺北市，全球員工人數近 1 萬 4,000 人，跨足銀行、壽險、證券、保經、創投、資產管理、投信、保全、彩券等 9 大領域。目前 C 金融控股公司主要子公司—C 商業銀行在臺灣共有 147 家分行，海外共計 100 個分支機構，分布於美國、加拿大、日本、印度、印尼、菲律賓、泰國、越南、香港、新加坡及大陸等 11 個國家及地區，為臺灣最國際化的金融機構，如表 5-1 所示。

表 5-1 個案公司基本資料

公司名稱	C 金融控股股份有限公司
成立日期	2002 年 5 月 17 日
總部地址	台灣台北市南港區經貿二路 168 號
資本額	新台幣 1,525 億 7,282 萬元
資產總額	新台幣 3 兆 6,546 億 8,006 萬元
員工人數	1 萬 3,928 人
產業別	金融保險業
股票代號	2891

資料來源：本研究整理自 C 金融控股公司官網

二、旗下子公司簡介及各主要經營業務項目：

C 金融控股(股)公司企業總部設於臺灣臺北市，跨足 銀行、壽險、證券、保經、創投、資產管理、投信、保全、彩券等 9 大領域。

展望未來，C 金融控股公司將秉持著 We are family 的品牌精神，「守護與創造」的企業使命以及「關心、專業、信賴」的品牌特質，為客戶提供更方便的服務管道和更多元的金融服務，建構臺灣第一、亞洲領先的領導品牌，成為客戶心目中最值得信賴的金融服務機構如表 5-2 所示。

表 5-2 旗下子公司簡介及主要經營業務

旗下子公司 名稱	簡介及主要經營業務
C 商業銀行股份有限公司	C 銀行前身為中華證券投資（股）公司，成立於 1966 年。C 銀行 2014 年完成 100% 股權交割，成為東京之星銀行單一股東，海外分子行據點擴增至 100 處，居臺灣金融同業之首。營業項目包括存款、放款、保證、外匯、國際金融業務分行（OBU）、信託、信用卡、現金卡、證券、債券、自營期貨、衍生性金融產品、應收帳款承購、保管箱、電子銀行以及公益彩券代理業務等
C 人壽保險股份有限公司	2012 年跨足保險事業領域，包括個人人身保險業務及團體保險業務，透過業務員、電話行銷、銀行保險及經紀人通路，提供大眾人身財務保障計劃，目前為臺灣前五大壽險公司。
C 綜合證券股份有限公司	C 證券前身為寶成證券，成立於 1989 年，目前除總公司外，另設有 10 家分公司，為客戶提供上市上櫃證券、興櫃股票以及期貨投資買賣業務。在國際金融業務分公司取得執照後，C 證券也提供多樣化跨境金融服務。
C 保險經紀人股份有限公司	C 保經於 2002 年加入，銷售商品分為產險及壽險，產險包括汽機車強制險與任意險、住宅火災保險、工程保險及誠實保證保險等。
C 創業投資股份有限公司	C 創投為 C 金控旗下主導第一個創業投資公司，成立於 2003 年。主要投資對象包括資訊通訊產業、生技醫療產業、文化創意產業、替代節能產業與經營績效良好且具成長潛力之傳統產業。
C 資產管理股份有限公司	C 資產管理成立於 2003 年，營業項目包括金融機構債權買賣管理業務及租賃投資業務。為因應未來日益競爭的金融環境，C 資產管理增加轉投資租賃相關業務，於 2012 年 4 月在香港成立租賃投資公司，主要業務為投資中國租賃產業。
C 證券投資信託股份有限公司	C 投信前身為富鼎投信，2013 年正式成為 C 金控子公司，主要經營業務包含證券投資信託業務、全權委託投資業務，以及其他經主管機關核准業務。
C 保全股份有限公司	C 保全於 2005 年成為 C 金控之子公司，主要業務以維護企業團體之財產設備及人員安全為主。
T 彩券股份有限公司	T 彩券於 2006 年設立，主要業務為受 C 銀行委託辦理公益彩券之發行、銷售、促銷、開兌獎作業及管理事宜，C 銀行並已取得第四屆公益彩券發行權，期間自 2014 年 1 月 1 日起至 2023 年 12 月 31 日止。每年為政府創造約 200 億元的公益盈餘，同時每年更回饋政府 27 億元辦理各項社會福利措施，發行以來累積的公益回饋金已高居世界首位。

資料來源：本研究整理自 C 金融控股公司

三、組織架構圖

由董事長對外代表 C 金融控股公司，並於董事會休會期間行使董事會職權，總稽核、稽核室及風險管理委員會擔任監督之職責，總經理掌管日本事業、大陸事業、投資事業、銀行事業、保險事業、證券事業等六大事業體，其風險管理、財務及法令遵循同時也是公司治理重要環節，每一部門為公司長期發展，扮演重要角色，組織架構詳如圖 5-1 所示。

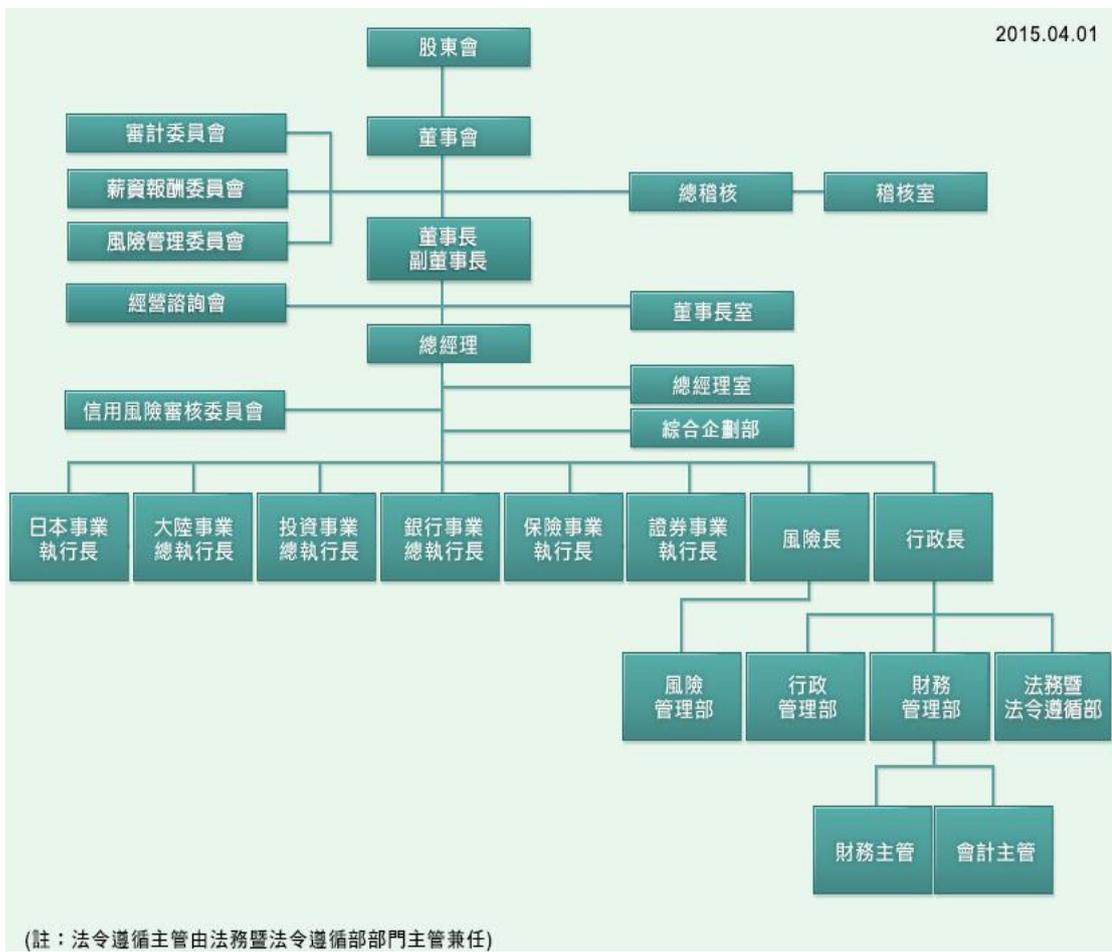


圖 5-1 C 金融控股公司組織架構圖

資料來源：本研究整理自 C 金融控股公司

四、2015 年國內外得獎紀錄

2014 年 C 金融控股公司的經營績效依舊璀璨，共計榮獲國內外 122 項大獎，

一舉囊括包括《Asiamoney》、《FinanceAsia》、《Global Finance》及《The Asset》等國際權威財經機構履履肯定，在國外榮獲財資雜誌評選為「亞洲銀行及金融界最佳財務表現、管理、公司治理、企業社會責任、環境責任、及投資人關係白金獎」，並締造連續三年獲獎數超過 100 項大獎的輝煌紀錄。

國內榮獲遠見雜誌 2015 第十一屆遠見雜誌企業社會責任獎評選為「公益推動組楷模獎」及財團法人臺灣永續能源研究基金會 2015 臺灣企業永續獎頒發「臺灣 Top 50 企業永續報告獎-大型企業金融業金獎」、「創意溝通獎」、「創新成長獎」及「社會共融獎」等殊榮，更加肯定研究個案公司落實企業社會責任及永續發展經營，國內外得獎紀錄滙整詳如表 5-3 及表 5-4。

國內獎項(與企業社會責任相關)

表 5-3 2015 年國內得獎紀錄

2015.2 月	C 金融控股公司金融園區榮獲內政部頒發「鑽石級綠建築」標章。
2015.4 月	C 金融控股公司榮獲遠見雜誌 2015 第十一屆遠見雜誌企業社會責任獎評選為「公益推動組楷模獎」。
2015.8 月	C 金融控股公司榮獲天下雜誌「2015 天下企業公民獎」。
2015.8 月	C 金融控股公司銀行榮獲卓越雜誌 2015 最佳銀行評比大調查「最佳社會責任獎」。
2015.8 月	C 金融控股公司榮獲經濟部能源局頒發「節能企業」。
2015.10 月	C 金融控股公司人壽子公司榮獲第十二屆國家品牌玉山獎頒發「傑出企業」、「最佳產品」、「傑出企業領導人-全國首獎」獎項。
2015.10 月	C 金融控股公司榮獲臺北市政府環境保護局頒發「民間企業綠色採購-績優表揚」。
2015.11 月	C 金融控股公司榮獲財團法人臺灣永續能源研究基金會 2015 臺灣企業永續獎頒發「臺灣 Top 50 企業永續報告獎-大型企業金融業金獎」、「創意溝通獎」、「創新成長獎」及「社會共融獎」四大獎項。

資料來源：本研究整理自 C 金融控股公司

國外獎項

表 5-4 2015 年國外得獎紀錄

2015.2 月	C 金融控股公司榮獲國際數據資訊公司金融創新大獎(FIIA)評選為「亞太區最佳公司治理、風險管理及法令遵循」
----------	--

表 5-4 2015 年國外得獎紀錄(續)

2015.3 月	C 金融控股公司榮獲亞洲公司治理雜誌評選為第五屆 Asian Excellence Recognition Awards 2015「亞洲最佳執行長」、「亞洲最佳財務長」、「最佳企業社會責任獎」及「最佳臺灣投資人關係獎」
2015.3 月	C 金融控股公司榮獲財資雜誌評選為「臺灣最佳貿易融資銀行」及「臺灣最佳風險管理銀行」
2015.6 月	C 金融控股公司榮獲亞洲銀行家雜誌評選為 2015 年「臺灣最佳財富管理銀行」、「臺灣最佳行動銀行」、「臺灣最佳數據與分析專案」及「臺灣作業風險管理成就獎」
2015.9 月	C 金融控股公司榮獲亞洲貨幣雜誌 2015 Best Managed Company Poll 評選為「臺灣最佳管理企業-大型企業類」，C 銀行榮獲「臺灣最佳管理者」
2015.9 月	C 金融控股公司榮獲亞洲公司治理雜誌評選為 2015 年「公司治理亞洲最佳典範獎」、「亞洲企業領袖成就獎-W 總經理」
2015.10 月	C 金融控股公司榮獲亞洲貨幣雜誌 Asiamoney Corporate Governance Poll 2015 亞洲區六個獎項「亞洲最佳公司治理企業第一名」「亞洲資訊揭露透明企業第一名」「亞洲經營責任與最佳董事會企業第一名」「亞洲最佳股東權益及公平待遇企業第一名」「亞洲最佳投資人關係企業第一名」「亞洲最佳企業社會責任第一名」 榮獲 Asiamoney Corporate Governance 2015 臺灣區六個獎項:「臺灣最佳公司治理企業第一名」「臺灣最佳資訊揭露透明企業第一名」「臺灣最佳經營責任與最佳董事會企業第一名」「臺灣最佳股東權益與股東公平待遇企業第一名」「臺灣最佳投資人關係企業第一名」「臺灣最佳企業社會責任第一名」
2015.11 月	C 金融控股公司榮獲財資雜誌評選為「亞洲銀行及金融界最佳財務表現、管理、公司治理、企業社會責任、環境責任、及投資人關係白金獎」

資料來源：本研究整理自 C 金融控股公司

第二節 策略結合企業社會責任

C 金融控股公司長久致力於創新與專業的金融服務，始終是金融業的領導品牌之一，除了重視財務報表的績效、創造股東的最大價值外，並擔負經營績效以外更多的企業社會責任；多年來，總是擔任企業社會責任的先鋒，不斷提升自己的

標準，從公司治理、慈善、藝文、體育及環保等面向，履行大眾所關心在意的任務，將創造美好社會的願景，當成自己的責任和信念。未來，將持續秉持「關心、專業、信賴」的品牌特質，對環境、社會、經濟友善，為利害關係人創造透明、和諧、永續的良善循環。

一、C 金融控股公司企業社會責任政策：

- (一) 公司治理：誠信正直、正派經營、值得利害關係人信賴。
- (二) 客戶關係：專業領先、親切服務、守護與創造客戶資產。
- (三) 員工照顧：平等職場、學習成長、照顧同仁身心靈發展。
- (四) 環境保護：永續發展、環境保護、落實節能環保愛地球。
- (五) 社會參與：關懷奉獻、回饋社會、創造美好的大同世界。

二、企業社會責任落實

C 金融控股公司透過組織化的落實，從企業社會責任專職單位到企業社會責任工作團隊委員會的任務編組，每年制定目標投入預算與資源，拚大企業社會責任服的成效。

- (一) C 金融控股公司自 2011 年起設立企業責任單位，落實企業社會責任的推動。
- (二) C 金融控股公司企業社會責任相關議題及政策，係由 CSR 工作團隊委員會於每季工作會議中提出，並經由委員會討論通過，相關議案經主任秘書專裁示後，再提報金控經營諮詢會討論，提報董事會決議。
- (三) 2012 年起擬定「供應商企業社會責任」宣導政策，要求供應商交易進行前簽署，2014 年供應商簽署達 100%。

三、C 金融控股公司企業社會責任工作團隊委員會組織架構

C 金融控股公司為落實企業社會責任的推動，成立跨單位的「企業社會責任工作團隊委員會」（簡稱 CSR 工作團隊委員會），由金控主任秘書擔任召集人，行政管理部為整合單位，並納入人力資源、公司治理、法務、稽核、總務、風險管理、個人金融、法人金融單位及 9 家子公司，定期針對各單位所屬業務可能接觸或影響之利害關係人進行鑑別討論，同時對於公司治理、員工照顧、客戶關懷、社會

參與及環境保護等 CSR 各面向進行分工，使各項 CSR 工作在組織內從上而下，更為有效而具體地貫徹執行。

目前 C 金融控股公司設有行政管理部「企業責任單位」，負責公司整體企業社會責任相關工作之策略規劃與推展行動，專職人力共計 5 名，兼職人力共計 49 名(公司治理面向 17 名、員工照顧面向 4 名、客戶關懷面向 7 名、社會參與面向 5 名、環境保護面向 4 名、子公司 12 名)，最高呈報主管層級為金控主任秘書，重要議案提報董事會決議，如圖 5-2 所示。

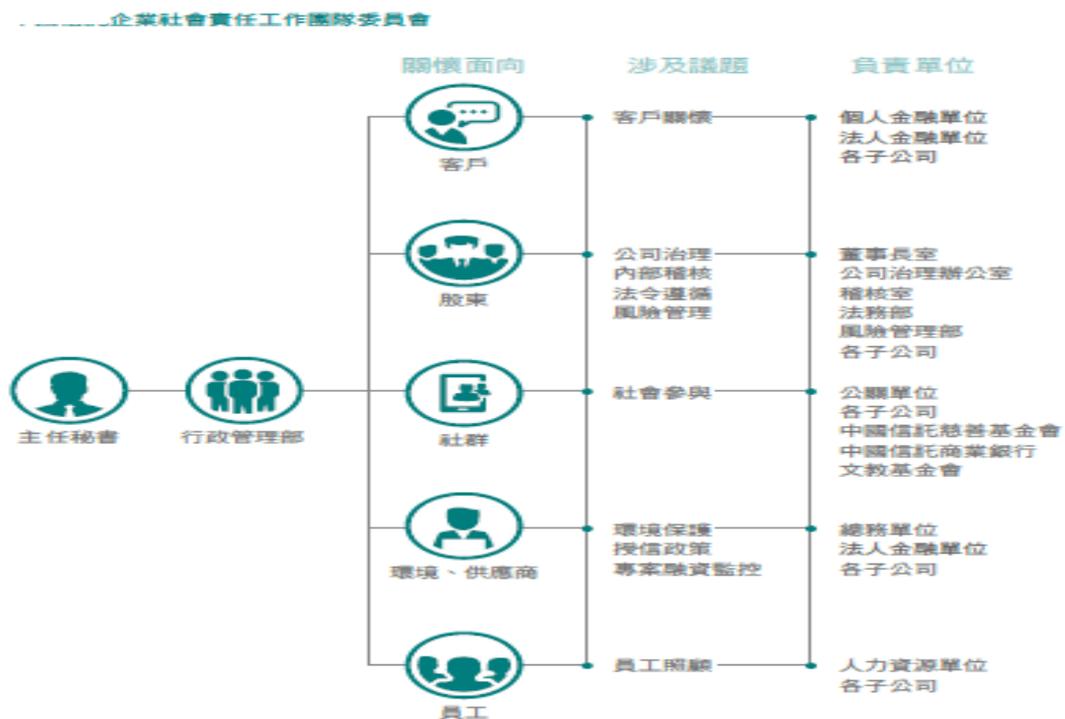


圖 5-2 C 金融控股公司企業社會責任工作團隊委員會

資料來源: 本研究自 C 金融控股公司 2014 企業社會責任報告書

C 金融控股公司企業社會責任相關議題及政策，係由 CSR 工作團隊於每季工作會議中提出，並經由委員會討論通過，相關議案經主任秘書裁示後，再提報金控經營諮詢會討論，提報董事會決議，進行政策之修定或制訂，最後由董事會決議通過並公布實施，如圖 5-3 所示。

自「C 金融控股公司企業社會責任守則」頒布實施後，2014 年共計召開四次會議，出席單位包括 CSR 各面向推動單位以及週邊相關組織(C 商業銀行文教基金

會及 C 慈善基金會)，溝通事項包括：

- 擬定年度企業社會責任計畫及企業社會責任政策方向。
- 訂定專案及活動計畫，如利害關係人溝通管道確認及關切議題評分。
- 各項計畫執行成效評估，檢討與進度追蹤。
- 外部企業社會責任獎項評選成果分享與 DJSI、CDP 等國際機構之填答檢討。
- 國外金融機構企業社會責任推動做法案例分享。

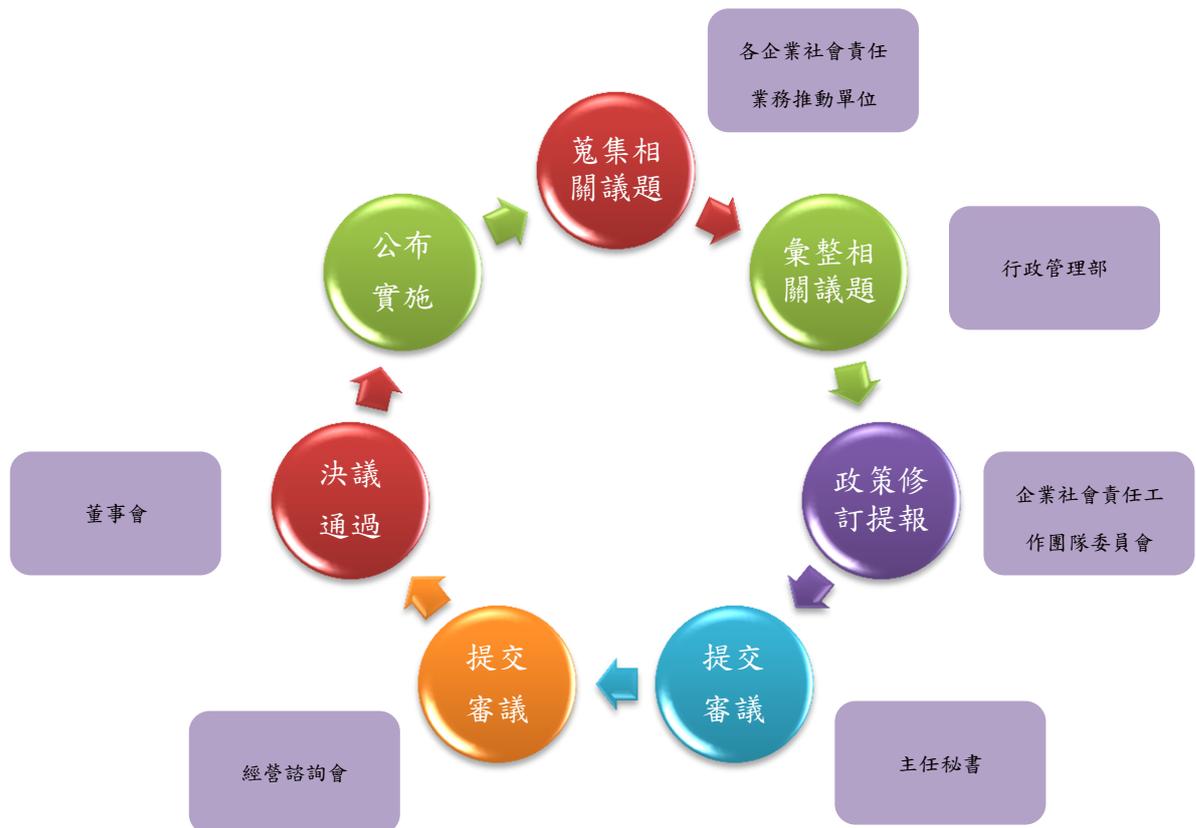


圖 5-3 C 金融控股公司企業社會責任工作團隊委員會運作機制

資料來源：本研究整理自 C 金融控股公司

五、重大關切議題矩陣圖

根據 GRI 與 RobecoSAM 於 2015 年聯合發表的「定義重大性報告者與投資人的關注重點報告」發現，報告者與投資人對於重大性議題的看法高度相似，C 金融控股公司對於關切議題的排序與篩選，對內，則先由 CSR 工作團隊委員會從各部門蒐集與利害關係人有關議題，對外，從 2012 年起，於官網企業社會責任專區增設問卷設計，邀請利害關係人回覆自身關切議題，透過這項溝通管道，得以更

深入了解利害關係人的需求與期許，最後再將有關議題彙整交由各單位及各子公司評分，並提報至各業務單位處長級會議進行決議，並由高階經理人確認各項議題的優先順序，並統整完成「重大關切議題矩陣圖」，其中鑑別出的 10 個高度重大關切議題，包括客戶隱私、營運績效、法令遵循、服務品質、產品風險、股東權益、公司治理、風險控管、資訊揭露、員工福利等，對組織內外都有影響，將在下面章節中一一說明。至於 C 金融控股公司的利害關係人的鑑別則是依據 AA1000 利害關係人議合標準並經 CSR 工作團隊委員會開會討論確認後，可分為 6 個族群，包括：投資人、員工、客戶、社區成員、政府機關及供應商，除了列出與其溝通管道及關切議題，並將他們納入企業社會責任日常工作及年度計畫中。此外，由於 C 金融控股公司與供應商的合作關係密切，2012 年起，擬定「供應商企業社會責任」宣導政策，針對單筆交易金額達新臺幣 100 萬元以上的供應商，要求於交易進行前簽署，承諾遵循供應商的企業道德、員工權益與關懷以及環境保護等事項。目前與 C 金融控股公司往來之供應商統計達 336 家，其中 2014 年新增 38 家，以北部供應商佔 88.6% 最高，中部、南部供應商各佔 8.2% 及海外供應商佔 3.2%，並區分「保全／保險」、「事務設備」、「資訊」、「廣告媒體」、「印刷」、「贈品／旅遊」、「物業保養維護」、「營繕工程」，與「其他」共 9 大類別。2014 年供應商簽署率達 100%，並將企業社會責任議題列入供應商宣導事項中，如圖 5-4 所示。

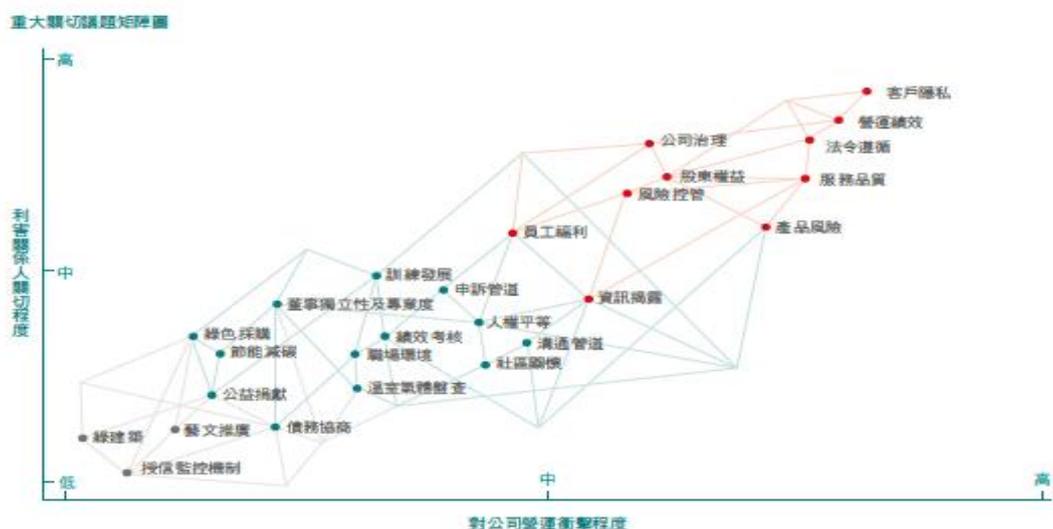


圖 5-4 C 金融控股公司企業社會責任重大關切議題矩圖

資料來源: C 金融控股公司 2014 企業社會責任報告書

六、企業社會責任重大關切議題

隨著金融商品及服務的多樣化, C 金融控股公司致力創造利害關係人的最大利益, 並保持良好暢通且多元的溝通管道, 發掘問題。

2014 年鑑別出 10 個高度重要的「重大關切議題」, 包括: 客戶隱私、員工福利、法令遵循、服務品質、產品風險、營運績效、股東權益、公司治理、風險控管、資訊揭露等, 分析對組織內外的影響, 找出因應的對策, 以達承擔更多的責任和挑戰, 也為整體社會責任與國家的進步奠定根基, 如圖 5-5 所示。

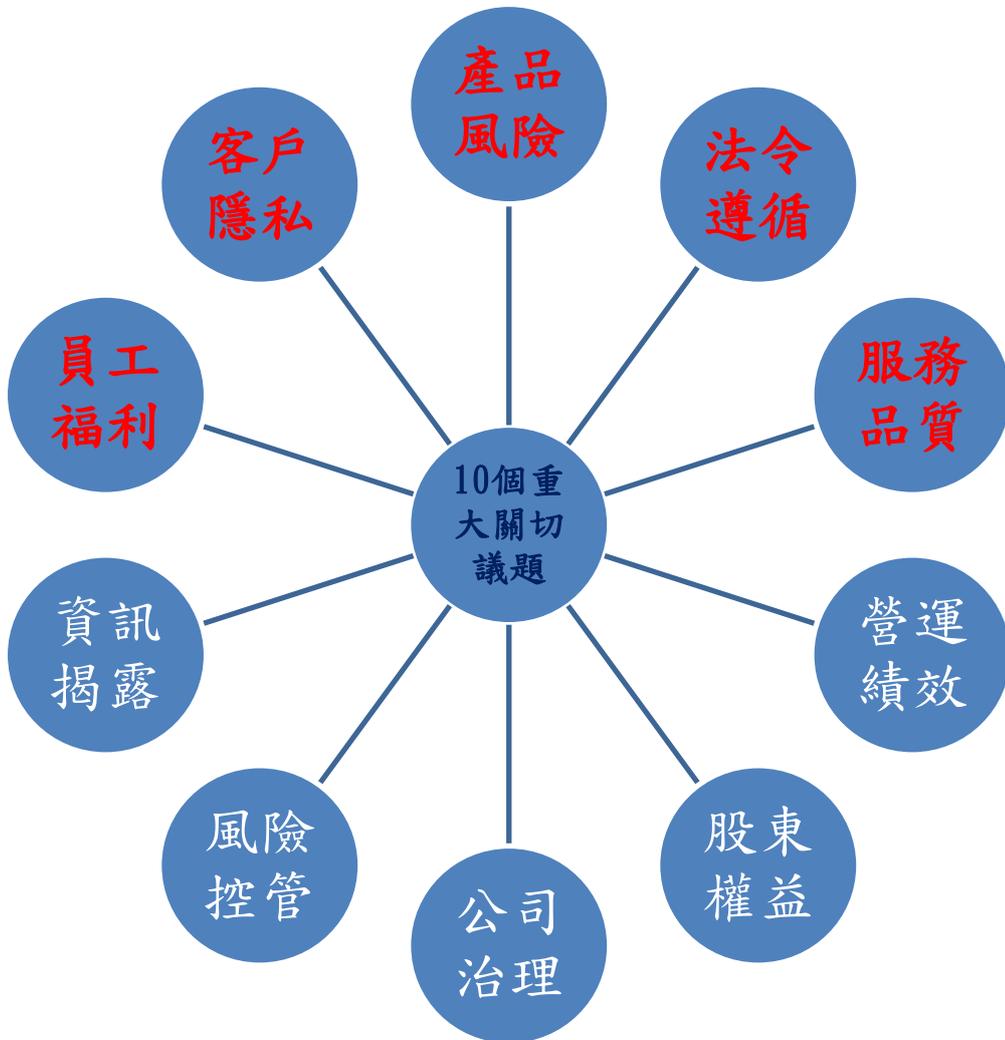


圖 5-5 C 金融控股公司企業社會責任 10 個重大關切議題

資料來源: C 金融控股公司 2014 企業社會責任報告書

(一) 客戶隱私

1. 正式成立企業資訊安全委員會，由總經理及各事業處執行長等高階主管擔任委員，負責資安議題審議、重要裁示、資安預算的審查等。
2. 2014 年舉辦員工資安及個資教育訓練，同仁透過網路課程完成訓練與考試，當年度完訓率達 95% 以上。
3. 2014 年獲頒英國標準協會(British Standards Institution,BSI)BS10012 PIMS 個人資訊管理制度國際標準認證證書。

表 5-5 客戶隱私對組織內外的影響之策略與執行項目

利害關係人	重大考量面	企業策略暨執行項目
投資人		<p>設置企業資訊安全委員會與監管中心</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 成立企業資訊安全委員會
政府機關		<ul style="list-style-type: none"> ● 辦理個資保護及資安保護教育訓練
	間接經濟衝擊	<ul style="list-style-type: none"> ● 建立資安事件監控與應變中心 SOC <p>資安控管認證及改善機制</p>
員工		<ul style="list-style-type: none"> ● 設立品質監控改善機制 ● C 銀行通過 BS 1001 PIMS 個人資訊管理認證

表 5-5 客戶隱私對組織內外的影響之策略與執行項目(續)

客戶	● 強化資料防治網
(2) 設置企業資訊安全委員會與監控中心	
1.1 成立企業資訊安全委員會	
C 金融控股公司於 2014 年正式成立企業資訊安全委員會，由總經理及各事業處執行長等高階主管擔任委員，負責企業資安議題審議、重要決策裁示、資安預算的審查等。由上而下的執行方式有利於資安政策與事務的推動。	
1.2 辦理個資保護及資安保護教育訓練	
2014 年舉辦員工資安及個資教育訓練，同仁透過網路課程完成訓練與考試，提升同仁的資安認知並形塑資安文化，當年度完訓率達 99% 以上。因應國際上層出不窮的資料外洩及各類資安事件，資安事件風險已有逐漸升高趨勢，為降低未來可能遭遇的資安事件對公司營運的影響，建立資安事件通報及應變程序，並模擬可能發生的情境實際演練，以建立快速及正確回應事件的能力，讓事件對客戶及公司影響降到最低。	
1.3 建立資安事件監控與應變中心 SO	
為了分析及監控異常系統使用行為，主動及時發現資安問題並採取因應措施，C 金融控股公司導入資訊安全監控中心 SOC (Security Of Center)，補足傳統用特徵碼 (Signature) 方式偵測的資安設備，透過日誌交叉分析，快速找出可疑行為及來源，迅速處理及因應，並將企業內部大量資安及設備日誌彙整關聯，過濾掉可能的誤判，讓整體維運及危機事件處理更有效率。而大量的日誌分析與統計報表，也可協助管理階層資安風險趨勢之分析與改善投資決策，快速掌握企業內部所有資安情報並快速做分析，有效地控制風險，並可避免資安事件的發生。	
(3) 資安控管認證及改善機制	
1.1 設立品質監控改善機制	

有鑑於銀行業者遭代辦貸款公司之冒名行銷案件頻傳，且消費者遭代辦貸款公司詐騙、偽造文書，及收取不當費用等之投訴日益增加，C 銀行特別提供相關金融教育措施，設立免費貸款諮詢專線（0809-066-666）提供產品諮詢及銷售服務，另若發現疑似冒名行銷或詐騙情形，客戶可撥打 C 銀行貸款防詐騙檢舉專線 0800-024-365 按 8，將由專人協助確認。若客戶已發生權益受損時會建請客戶向警局報案，而內部防偽單位會依既有防偽規範執行，並依案件狀況判別是否通報內政部警政署 165 反詐騙諮詢專線，成立獨立專責單位進行交易安全監控與調查，於貸款文宣提醒消費者防堵貸款詐騙，在貸款前中後透過文件、人員提醒以及撥貸前覆查等方式，避免消費者遭代辦公司詐騙。針對網路安全的部份，C 銀行為了降低被外部攻擊的風險，定期聘請外部資安專家對本行重要資訊系統進行安全檢測，並對檢測的問題進行改善。

1.2 C 銀行通過 BS 10012 PIMS 個人資訊管理認

C 銀行自 2012 年起導入 BS 10012 PIMS 個人資訊管理制度（Personal Information Management System），歷經 2 年完成個人資料管理制度，並成功整合個人資訊安全管控機制，2014 年 6 月 24 日通過英國標準協會 BS 10012 PIMS 個人資訊管理制度國際標準認證評估，確認認證範圍內各項個資活動零缺失，並於 7 月 8 日獲頒認證證書，顯示中信銀行個人資料管理制度已與國際標準接軌。

1.3 強化資料外洩防治網

為了讓客戶資料能夠被更完善的保護，C 金融控股公司於資訊系統輸出畫面減少個人資料的顯示，通過個人資訊管理認證獲頒英國標準協會，BS 10012 PIMS 個人資訊管理制度國際標準認證證書 G4-DMA-PR：「顧客隱私權」管理方針揭露以下為全球永續性報告協會之 GRI G4 版所列之指導方針 G4-EC8：重大的間接經濟影響，包括衝擊程度顯示的資料以足能遂行業務為原則，以減少資料曝險的機會。另外，各單位日常業務免不了需要隨身碟（Universal Serial Bus, USB）傳輸資料的需求，為了降低 USB 管道資料外洩的風險，除了在個人電腦安裝資料

外洩防禦 (Data Leak Prevention, DLP) 軟體外，另已建立 USB 使用集中控管機制，以利資料複製行為之管控與審查。並訂定相關個資管理規範，供同仁遵循，同時也作為內部查核之依據，確保所有管控機制有效落實。

(二) 法令遵循

1. C 金融控股公司為落實法令遵循政策，除配合各項國內外法令訂立及更新、檢討各項內部規範外，每半年辦理法令遵循自行評核作業，以確保遵循法令規定。
2. 法令遵循單位除了每半年度針對各單位及各子公司法令遵循主管辦理 3 小時之法令遵循教育訓練，並隨時針對法令之更新或修正為布達及宣導作業，使各單位均能即時掌握法令之最新規範。
3. 每半年向董事會及審計委員會報告法令遵循事宜。

表 5-6 法令遵循對組織內外的影響之策略與執行項目

利害關係人	重大考量面	企業策略暨執行項目
投資人		法令遵循主要規範
	間接經濟衝擊	● 法令遵循制度政策
政府機關		● 內外法規遵循作業規章
	反賄選	● 法令遵循評核制度
		● 教育訓練溝通系統
		遵守紀律保障客戶權益
員工	遵守法規	● 員工行為規範
		● 個人資料保護
		● 智慧財產保護
		● 內線交易防止
		● 制定防制洗錢

(1.) 法令遵循主要規範

1.1 法令遵循制度及政策

2010年即公布施行「中國信託金融控股(股)公司法令遵循主管制度政策」，以建立良好法令遵循制度架構，供各子公司依循並據以建置所屬公司之法令遵循制度。2014年更配合金管會修正「金融控股公司及銀行業內部控制及稽核制度實施辦法」，修改原政策為「法令遵循制度政策」，並隨同調整法令遵循相關內部規範。針對法令遵循事項之執行，總機構法令遵循主管亦每半年向董事會及審計委員會報告，以使董事會及相關高階主管能獲悉法令遵循事項之執行狀況。

子公司的法令遵循規範

C 金融控股公司子公司依規定設置法令遵循單位，負責法令遵循制度之規劃、管理及執行，以確保各項作業遵循外部法規。以C證券為例，主要業務執行內容：

- 擬訂法令遵循制度及相關規範，並據以辦理法令遵循業務。
- 建立清楚適當之法令傳達、諮詢、協調與溝通系統。
- 確認各項作業及管理規章均配合相關法規適時更新，使各項營運活動符合法令規定。
- 訂定法令遵循之評估內容與程序，並督導各單位定期自行評估遵法執行情形。
- 對各單位施以適當合宜之法規訓練。
- 依據母公司法令遵循規定，定期或不定期提供法令遵循業務相關報表、資料，並接受母公司總機構法令遵循主管之督導。

此外，每半年均向董事會及審計委員會或監察人報告法令遵循事宜，並說明最近半年之重要法規議案及因應措施、主管機關裁罰及關切議題等事項，以確保相關法規能有效遵行。

1.2 內外法規遵循作業規章

C 金融控股公司並督促各單位於辦理業務時確實遵循外部法令規範，必要時協助各單位訂定各項內部作業規章，以資遵循。而針對各子公司，也要求其依據公司政策及各子公司內部規範辦理各項業務。若有發生違反法令之缺失情形，為使缺失獲得有效改善，法令遵循單位亦督促各單位對於法令遵循缺失或弊端進行原因分析並提出改善建議，如相關缺失或弊端係屬重大缺失，並提報董事會，以使董事能即時掌握相關資訊並據以作成決策。

1.3 法令遵循評核制

C 金融控股公司每半年度辦理工令遵循自行評估作業，以檢核各單位執行業務是否有違反法令之情形以及是否已改善完成。為確保法令遵循制度有效執行，金控及銀行、保險等子公司亦依法令規定實施法令遵循執行情形之評核制度，由法令遵循單位針對所屬公司各單位對於法令遵循事項之執行情形進行考核，以提升法令遵循制度之落實程度。於 2014 年度，本公司及各子公司透過法令遵循自行評估作業發現之缺失共有 18 件，相關缺失多係作業流程未符合內部規範所致，目前均已透過流程改善及／或加強宣導方式改善完竣。

1.4 教育訓練及溝通系統

建立公司各單位間及公司與子公司間適當之法令傳達、諮詢、協調與溝通系統，由法令遵循單位不定時提供法令更新及修改等相關資訊予各單位法令遵循人員，並定期舉辦教育訓練，宣導重要法令規定，或舉辦講座及研討會，邀請專家、學者就重要議題進行研討。法令遵循單位於 2014 年，已分別於上半年度及下半年度對於各單位及各子公司法令遵循主管舉辦各 3 小時之教育訓練，除宣導法令遵循制度及相關內部規範修訂情形外，亦分別以洗錢防制相關法令變動、防範內線交易及金融消費者保護法為主題，進行專題教育訓練，並要求與會之各單位及各子公司法令遵循主管另行向所屬單位／公司之人員進行佈達及宣導，以使相關訓練能遍及本公司及各子公司之全體人員。此外，更定期召開與子公司法令遵循主管之會議，以宣達公司重要政策和制度，並透過會議進行經驗交流及分

享。若有涉及跨子公司之議題，法令遵循單位除提供意見外、並協助各子公司溝通、協調，以確保集團內部意見之一致性。

(2.) 遵守紀律保障客戶權益

C 金融控股公司透過第一、二道防線，要求員工確實遵守金融商品銷售紀律，於投資業務執行、產品設計審核及行銷廣告業務等相關作業，落實對金融商品銷售相關法令要求且嚴格遵守銷售紀律，俾確保客戶權益，避免企業資產損失、罰款與商譽受損。

2.1 員工行為規範

「C 金融控股公司員工行為準則」中，明確規範員工行為的基本準則，包括從業倫理、法律規範、員工關係、饋贈招待、客戶隱私、智慧財產權、洗錢防制、歧視行為、賄賂行為、利益衝突，以及公司資產及名譽保護等員工應遵守事項。

2.2 個人資料保護

為遵循「個人資料保護法」，於 2012 年起陸續訂定「個人資料管理政策」、「個人資料檔案安全維護辦法」，並聘請專業顧問協助規劃並執行本集團的個人資料保護措施，金控及各子公司自 2013 年起，每年度均確實據以執行相關個人資料安全維護作業，包括個人資料檔案之盤點、安全評估、風險分析及後續之改善等，以確保客戶及員工個人資料的合法蒐集及運用。

2.3 智慧財產保護

為尊重智慧財產權使用，除每半年要求各單位檢核各項電腦軟體使用情形外，如涉及使用他人或其他公司文件或軟體時，須確保相關使用物件已獲得合法授權，而無構成侵害他人智慧財產權疑慮。

2.4 內線交易防止

於 2010 年制定「防範內線交易管理政策」，要求實際知悉發行股票公司有重大影響其股價或支付本息能力之消息之董事、經理人及員工等內部人，在該重大

消息明確後，未公開前或公開後十八小時內，不得對該公司之上市或在證券商營業處所買賣之股票或其他具有股權性質之有價證券或公司債進行交易，以防止公司各項利益衝突行為，避免同仁違反信賴義務及發生道德風險的可能性。

2.5 制定防制洗錢

於 2010 年即訂定「認識客戶暨洗錢防制政策」，以供母公司、子公司及海內外分支機構遵循，並於 2014 年進一步配合「金融控股公司及銀行業內部控制及稽核制度實施辦法」之規定，將原「認識客戶暨洗錢防制政策」中有關洗錢防制之相關規範另訂為「防制洗錢暨打擊資助恐怖主義政策」，原政策則修改為「認識客戶政策」，要求各子公司依據本公司之政策規定，各自建置所屬公司之認識客戶及洗錢防制暨打擊資助恐怖主義機制，以符合各子公司現行業務及業法之規定。相關政策之制定旨在提醒全體員工，上自董事會、高階主管下至基層員工，均應對洗錢行為提高警覺，並依當地法令規定進行提報，共同打擊國際罪犯，保障客戶資金安全。另外，C 金融控股公司之其他子公司，包括 C 人壽、C 證券、C 投信、C 保經，均依據洗錢防制法及各業務主管機關的要求制定防制洗錢及打擊資助恐注意事項，並依據法規要求辦理客戶辨識、疑似洗錢交易及大額交易通報，期能及早發現或防止洗錢、資助交易之發生。

(三) 服務品質

1. 自動化銀行持續推動個人化貼心服務，以提升客戶滿意度。截至 2014 年底，網路銀行客戶數已突破 250 萬人、行動銀行客戶突破 60 萬人。
2. C 金融控股公司行動達人 App 客戶數達 60 萬，客戶數較去年成長 44%，行動達人 App 滿意度 87%。
3. 截至 2014 年底，C 金融控股公司商業銀行全台各鄉鎮縣市設置之 ATM 台數達 5,403 台，ATM 提供之服務項目超過 80 項，居各銀行龍頭地位。此外，銀行規劃無障礙 ATM，全台提供符合身障人士操作高度之 ATM 台數已逾 5,200 台。

表 5-7 服務品質對組織內外的影響之策略與執行項目

利害關係人	重大考量面	企業策略暨執行項目
		<p>傾聽客戶聲音</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 以客戶為主軸的「事件式服務關懷」 ● 成立「客戶關懷委員會」 ● 建置客戶申訴處理系統 ● 客戶申訴處理系統流
	間接經濟衝擊	<p>專業服務的精進與改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 法人金融服務團隊的精進 ● 中小企業金融服務平臺 ● 加強人員專業教育訓練
政府機關	產品與服務標示	<p>從顧客出發的創新貼心服務</p>
員工	產品組合	<ul style="list-style-type: none"> ● 網路銀行全新改版 ● 行動銀行功能升級 ● 信用卡卡友專屬創新服務
客戶	當地社區	<ul style="list-style-type: none"> ● 人壽保戶服務升級

(1.)傾聽客戶聲音

隨著金融業的發展愈來愈多元，C 金融控股公司和民眾的互動也愈來愈頻繁，成立近半世紀以來，積極守護創造客戶、股東與社會的永續價值，以「關心」貼近需求，「專業」推動創新，真誠取得「信賴」，提升內部的品質管理系統，以符合顧客要求，成為他們心中第一名的銀行。

1.1 以客戶為主軸的「事件式服務關懷」

C 銀行透過資料分析 (Data Mining)、客戶聲音蒐集平臺 (Voice Of Customer, VOC)、同仁訪談等方式，分析研究客戶背景、消費行為，進而發展出一套有系統的「事件式服務關懷」(Event-Based Service, EBS)，除了提供基本服務外，並透過感動服務、安心提醒、關係維護，深化與客戶的互動關係，期許以客戶需求為導向，為客戶權益提供保障。2014 年來電或來函表揚服務的案件共計 181 次，此外，2014 年客服單位寄送貼心關懷 EDM 近 180 萬人次，開信率與點閱率均優於行銷類 EDM 的寄送表現，顯示客戶對於本公司的貼心提醒接受度高。

1.2 成立「客戶關懷委員會」

客戶的意見是進步的依據，C 金融控股公司自 2007 年首先設立客戶聲音 VOC 收集平臺，並於 2011 年成立「客戶關懷委員會」，由個人金融單位執行長擔任主任委員，每月定期開會檢視各項服務水準、內部客戶聲音、外部客訴案件，以及各項客戶關懷計畫。2014 年 C 金融控股公司更進一步將客戶聲音蒐集機制與客服中心來電統計進行整合，透過客戶來電原因、建議、抱怨等聲音進行整合分析，讓客戶聲音的分析更加全面，並強化 VOC 議題事前溝通機制，讓客戶關心議題能更有效地被解決。2014 年度客服單位提出之外部流程建議案共計 447 件，透過 VOC 機制共報導 89 則客戶關心議題，其中 18 則提高層級至處長級會議中討論，2014 年度共計實現了 8 則客戶建議。企劃單位對於 VOC 回饋內容的滿意度高達 89%，較去年進步，顯示 VOC 回饋機制對於企劃單位在執行產品及活動規劃時，有實際的幫助。

1.3 建置客戶申訴處理系統

主動關心客戶需求，2013 年建置了「申訴案件進度透明化平臺」，客戶透過案件編號與 24 小時網銀平臺，即可查詢處理進度。2014 年共計 258 筆案件上傳透明化平臺系統，客戶至網銀查詢的點閱率為 100%。此外，客戶若對產品或服務有任何爭議時，除了透過 24 小時客服專線、電子信箱等管道溝通之外，我們還特別設置了「客戶申訴處理專線」(0800-057-034)、企業客戶服務專線(0800017-888)及專責處理單位，公告於相關網站，讓客戶有多重反應管道，並有完整追蹤管理，2014 年法人金融客訴平均 7 天內結案率達到 100%、個人金融客訴 7 天結案率達 91%、信用卡客訴 7 天結案率達 98%，均高於自訂預設目標。另對於企業客戶部分，亦定期持續委託國際顧問公司進行一對一深度訪談及問卷調查，包括服務品質、產品創新、作業流程與時效等項目，並針對顧問公司提供之調查結果中落後指標部份成立專案小組，提出改善之道。2014 年之調查結果中，整體平均滿意度達 80% 以上，且較前次增加了 6%，顯示持續傾聽客戶的聲音、滿足客戶的期待，並提供客戶卓越服務為最終目標。

1.4 客戶申訴處理系統流程

當客戶問題反映至客服中心後，便立即進行處理，為使客服中心能充分掌握「關鍵時刻」，2012 年起導入「抱怨燈號警示機制」，讓客服人員能在最短時間內更精準判斷客戶問題，更有效率提出最適合的解決方案。此外，各事業處也貼心設置客訴案件「處級專責人員」，統籌追蹤管理各事業處相關業務申訴案件處理及聯繫協調工作，提高客訴處理層級。2014 年燈號通報總件數為 596 件，83% 的問題獲得有效率的解決與安撫，客訴案件數也有穩定下降的趨勢，2014 年度客訴案件數為 265 件，與去年相較下降 10 件，銀行局客訴案件數排名維持第 3 名。而在客戶問題解決後，還會對客戶進行處理滿意度調查，並將客戶的聲音作系統性的整合歸納，定期呈報高階主管，提供給各相關單位作為改善的依據，並於客戶關懷委員會檢討。2014 年 C 銀行個人金融共進行近 32 項客戶滿意度調查，除

了原本既有之分行滿意度、網路 銀行滿意度、客服滿意度、申辦流程滿意度等 27 項調查外，更新增初次往來客戶滿意度等 5 項調查。總計回收份數約 9 萬份，平均滿意度為 87%，超越 2014 年的平均目標值 84%。信用卡暨支付相關業務在 2014 年整體客戶滿意度較 2013 年成長 7%，信用卡品牌知名度維持領先地位。C 人壽透過電訪方式，針對保戶進行滿意度調查，樣本數約為 1,000 份，整體滿意度調查結果為 75%。

(2.) 專業服務的精進與改善

2.1 法人金融服務團隊的精進

法人金融服務團隊除了設置企業客戶服務專線，提供客戶免付費、便捷、不打烊的各項資訊查詢及申訴管道外，臺灣、香港分別在 2011 年及 2014 年成立客戶專屬服務團隊，以一站購足的概念建立單一窗口的服務模式，大幅降低客戶在交易及問題處理的時間，成功提升企業客戶的滿意度。2014 年，法人金融更提出服務提升專案 (Service Level Agreement, SLA)，同時利用系統監控自受理客戶案件起算到交易完成為止的作業服務時間指標 (End-to-End SLA) 的達成情形，2014 年度各項作業服務的 SLA 達成率均達 90% 以上，尤其是客戶急件交易的 SLA 幾乎達到 100%，針對未達 SLA 的作業服務項目，亦定期統計分析原因及研訂改善措施，落實執行並追蹤改善成效。在協助防制洗錢及打擊資助恐怖主義方面，全球法金作業暨資訊單位於 2014 年持續強化 AML 防制洗錢系統功能，同時增訂相關作業管控程序，以達到打擊犯罪，提高服務品質，善盡金融機構之企業社會責任。

2.2 中小企業金融服務平臺

C 金融控股公司全新打造的中小企業金融服務平臺，以「科技化創新」、「零距離服務」及「全球化布局」的概念，致力提供中小企業客戶安全又有效率的金融服務，透過這項平臺，中小企業可在完成徵審流程後，最快 30 分鐘內即可獲得撥款。同時，更提供以傳真取代正本進行匯款、開狀交易的加密式傳真交易銀

行服務 (Code Fax)、以 E-mail 或手機簡訊即時提供客戶匯出入款與貿易融資等各式交易之即時通知 (MMAS)、以及可依客戶授權程度進行線上即時查詢與交易的跨國網路銀行平臺 (eTrust)。2012 年起，專屬中小企業客戶之行動銀行 (Mobile Banking) 正式上線，提供中小企業客戶更精確、即時的零距離服務。2013 年起，更推出可滿足中小企業支付差旅或其他小額費用的「公司卡」，以創新的金融商品滿足中小企業客戶全方位的需求。同時，將持續整合符合中小企業需求的金融商品，提供便利、超值的整合性產品包裝與服務。

2.3 加強人員專業教育訓練

為了提供更專業的服務，C 金融控股公司加強人員的專業教育訓練。以 C 銀行為例，新進理專人員必須接受為期三週的訓練課程，對於客戶需求複雜度較高的服務理專，除依法定規範取得各項業務應具備證照，亦須通過內部建立之理財規劃認證制度，公司並定期提供差異化的投資市場趨勢、產品專業知識、業務規範與職業道德訓練等課程，同時將全臺優秀理專的成功經驗分享與傳承，將客戶滿意度納入年度考核指標，並連結獎金制度，以提升理專的服務品質。針對分行服務專員，則定期以「神秘客」方式，委託專業人員至分行辦理業務，觀察分行服務專員服務禮儀及應對，並透過情境演練提升客戶服務。

(3.) 從顧客出發的創新貼心服務

對許多人來說，生活中與銀行接觸的頻率相當高，無論是存匯款、繳交信用卡帳單及公共費用、兌換匯率、理財和保險，隨著經濟活動的熱絡，金融業和民眾的互動愈來愈頻繁。多年來，C 金融控股公司透過各種方式及制度的設計，了解客戶的心聲，致力開發各式創新的金融服務及產品，期許能成為客戶一輩子信賴的好夥伴。

3.1 網路銀行全新改版

C 自動化銀行持續推動個人化貼心服務，以提升客戶滿意度，截至 2014 年底，網路銀行客戶數已突破 250 萬人、行動銀行客戶突破 60 萬人，並全新打造

客戶網路銀行操作介面，兼具五大獨特創新功能，包括「我的首頁」個人化功能、24 小時繳費中心、臉書 (Facebook) 轉帳訊息通知、全新基金平臺與理財產品到價通知，以及虛擬加實體三大平臺整合服務等。更在網路銀行整合網路銀行、Web ATM、信用卡三大支付工具的繳費服務，以及 9 大類的繳費項目 (含公共事業費、電信費、繳學費、保險費等)，相關繳費紀錄還提供 6 個月追蹤查詢功能。為協助客戶有效管理個人資產，2014 年底 C 銀行網銀領先業界，獨創收支管理平台提供「資產趨勢與目標設定」，引導客戶設定明確目標及達成時間，並且自動幫客戶追蹤在帳上存款、保險、基金等資產逐月的變化，還能根據現況與目標的差距提供適當的理財建議。另外「我的分類記帳本」能自動為客戶彙整金流動向，同時還貼心提供「手動記帳」功能，讓客戶手動補足生活中現金的小花費，輕鬆掌握資金進出動向。由於轉帳是網銀最常被使用的功能，C 金控獨創專利「動態密碼認證技術 (One-Time Password, OTP)」與動態鍵盤等安全防護機制，保障帳戶安全。網銀還建置多種試算工具，協助客戶找出符合個人收入及負債能力之借款、還款條件貸款產品，即可於網銀直接申辦貸款。

3.2 行動銀行功能升級

因智慧型手機日漸普及，為了讓客戶享受到更便利的服務，除了提供條碼繳電費、水費服務、基金下單、黃金存摺下單及預約活存自動轉定存服務等，並特別擴充多項功能。行動達人 App 客戶數達 60 萬，客戶數較 2013 年成長 44%，行動達人 App 滿意度 87%。首創「QR Code」手機轉帳，並結合 Facebook、LINE、WhatsApp 等社群軟體提供付款通知服務，提供客戶更便利的轉帳體驗。行動銀行與網路銀行一樣，都可以透過獨家專利 OTP 與動態鍵盤等安全防護機制，安心進行各類約定轉帳、非約定轉帳與預約轉帳等服務，另有透過掃描條碼機制便利客戶繳款的創新服務。行動銀行除了提供客戶即時查詢全球主要國家股票市場與外匯市場報價等訊息，更有每日最新理財資訊／報告即時推播通知，協助客戶掌握市場動向。若想去分行辦事，則可直接透過手機進行「分行取號」服務，

查詢距離最近的分行等候情形及叫號狀況，為全臺第一家提供此項服務的金融機構。

3.3 ATM 服務升級

為提供客戶更便利的存提款環境，C 銀行於 2013 年 6 月底已完成分行全面汰換為存提款合一自動化設備 (RC ATM)，2014 年起並啟動 7-ELEVEn ATM 汰舊換新計畫，使 7-ELEVEn ATM 總機臺達 4,800 臺，截至 2014 年底，設置之 ATM 臺數達 5,403 臺，居各銀行龍頭地位，設置據點遍及全臺各鄉鎮縣市，包括南投清境、阿里山、花蓮、臺東、墾丁等偏遠郊區。此外，ATM 提供之服務項目超過 80 項，為各銀行 ATM 之冠。除了銀行服務外，客戶還可利用 ATM 進行多項繳費 (如電信費、保險費及慈善捐款)。2014 年客戶滿意度為：分行 ATM 92%、7-ELEVEn ATM 91%。也積極設置無障礙 ATM 及無障礙環境空間，依據內政部營建署制定的建築物無障礙。

設施設計規範，目前全臺提供符合身障人士操作高度之 ATM 臺數已逾 5,200 臺。新增視障 ATM 服務機臺及交易功能，除原有快速提款及餘額查詢外，另新增自行輸入金額提款及轉帳功能，全臺提供符合視障 ATM 臺數共 5 臺 (分別位於新莊分行、板橋分行、城中分行、博愛分行、7-ELEVEn 安斌門市)。

3.4 信用卡友專屬創新服務

為提升顧客使用信用卡的滿意度與便利性，中國信託持續推出新信用卡產品如商務卡、ANA 聯名卡與雙幣信用卡來滿足不同客群海外旅遊的需求，並陸續與南紡夢時代等地區型知名百貨合作，推出聯名卡，滿足在地消費需求。此外，紅利點數除提供客戶「客製化點數」服務，更於今年 9 月推出中國平安萬里通跨境點數兌換，讓紅利點數可透過中國規模最大積分平臺兌換中國大陸網路與實體，合計超過 50 萬家商店的產品或服務。在新興支付的發展上，3 月上線的第三方支付平臺 pockii，簡化買賣方下訂與付款步驟，成為廠商跨足行動支付購物領域新選擇；後續更與萬事達卡 MasterPass 合作，進一步擴大使用通路。除此

之外與 GoMaji 合作推出「夠麻吉卡 APP」更讓卡友藉由手機 QR code 在臺灣 1,500 家餐廳透過完成信用卡付款，成就線上線下之虛實整合應用。而 2012 年所推出的「C 卡優惠」App，目前下載人次已達 45 萬戶，更於 2015 年全面改版升級，整合卡友生活中最密切的「購物、付款、服務」需求，率先打造行動消費平臺及行動電子券平臺，首創 App 直接付款功能、建立行動客服介面，讓顧客可享受到生活相關繳費、刷卡即時通知、申辦信用卡、機場接送預約等服務。

3.5 C 人壽保戶服務升級

C 人壽理賠管道多元，除率先同業在 7-ELEVEN 推出 ibon 理賠申請服務外，更推出「電話理賠服務」，只要是投保個人保險契約的被保險人或受益人，均可透過客服專線 0800-211-505 申請各項理賠金，免去親簽、郵寄申請書及親臨往返之不便。此外，C 人壽並推出「預付住院保險金」服務，主動提前啟動理賠機制，只要符合資格之保戶住院接受治療，本人或協辦人員可透過客服專線、或傳真「住院保險金預付申請書」提出申請，經審核同意後，將於次一工作日將金額匯入被保險人指定帳戶，讓被保險人在住院期間獲得較佳的就醫品質。

(四) 產品風險

1. 為使產品發行符合投資人需求，C 金融控股公司特別訂定新產品開發作業程序，發行前依國內外金融市場現狀與展望、客戶潛在需求、主管機關政策等，展開深入市場調查及研究分析。
2. 定期更新客戶風險屬性通知、提供投資售後服務，透過客戶風險屬性問卷及投資意向調查，提醒客戶注意風險控管。
3. 成立「遵法管理暨風險整合中心」，除因應主管機關針對金融消費者保護共通性議題法規，制定相關規範外，並從客戶及銀行內部風險管理層面進行監控，善盡保護客戶之責。

表 5-8 產品風險對組織內外的影響之策略與執行項目

利害關係人	重大考量面	企業策略暨執行項目
-------	-------	-----------

表 5-8 產品風險對組織內外的影響之策略與執行項目(續 1)

投資人	<p>明定風險法規及產品研發流程</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 依循外部法規，制定合理的產品開發流程以及內部審批 § 程式，明確訂定主要風險以及相對風險管理措施之外，還在產品銷售後，對產品的風險指標進行追蹤管理。
間接經濟衝擊	<p>員工教育訓練及廠商控管</p>
政府機關	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供產品知識教育訓練 ● 定期控管系統廠商專案進度及檢測品質
產品服務與標示	<p>善盡風險告知責任</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 客戶投資保護機制 ● 銀行內部風險管理機制

表 5-8 產品風險對組織內外的影響之策略與執行項目(續 2)

客戶	<p>客戶投資售後服務</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 提供小額扣款不成功通知服務，並領先業界以簡訊提供特定客戶「配息／單位數入帳通知」及「贖回款入帳通知服務」。
----	--

(1.) 明定風險法規及產品開發流程

產品風險與投資人、政府機構、員工、客戶及供應商息息相關，除了依循外部法規，制定合理的產品開發流程以及內部審批流程，明確訂定主要風險以及相對風險管理措施之外，還在產品銷售後，對產品的風險指標進行追蹤管理，定期作出評估，並監督客戶資金的償還和分配以及財務處理，對於一些特殊情況，制訂相應的應急處理方案。除此之外，各業務單位或子公司如銀行、投信、證券等，也針對各產品、業務屬性之不同，自行制定相關法規執行產品風險控管。以子公司 C 銀行個人金融產品為例，2014 年除了制修訂財管風險管理及產品總則等政策之外，並完成 2,318 檔產品風險年度檢視，以及 125 家產品暨服務提供機構之查核，也已控管 3 家結構型產品發行（保證）機構之產品承作期間及銷售金額上限。而子公司 C 投信於從事基金廣告、公開說明會及營業促銷活動時，除嚴格遵守證券投資信託事業管理規則、金融消費者保護法及相關法令規定辦理之外，為使產品發行能更貼近客戶需求，亦特別訂定一套嚴謹的新產品開發作業程序，發行前並經專責人員依國內外金融市場現狀與展望、客戶潛在需求、主管機關政策等，展開深入之市場調查及研究分析。此外，針對委由國外專業投資機構管理

之產品，為能公開、公平、公正地遴選海外投資顧問或複委任受託管理機構，提升產品之投資管理績效，C 投信亦訂定「海外投資顧問遴選暨監督管理辦法」，足以辨識、衡量、監督及控制委外投資業務可能衍生風險之管理程序與措施。

(2.) 員工教育訓練及廠商控管

員工是客户服務的第一線，因此必須具有相當的專業，才能提供良好的產品服務。以 C 證券為例，即提供產品知識教育訓練，讓同仁更了解產品內容，以便向客戶做更精確的說明，而在新功能或新業務上線前，除了由各單位進行案例測試外，也安排內部同仁教育訓練，並和客戶進行宣導。而對電子下單的系統廠商，必須定期控管專案進度，其開發之系統，也必須經由細部檢測確認品質無虞，才能對外上線。

(3.) 善盡風險告知責任

C 銀行設有財富管理部門，協助客戶進行各式投資理財服務，為了更保障客戶的權益，2011 年成立「遵法管理暨風險整合中心」，除因應主管機關針對金融消費者保護共通性議題法規，制定相關規範外，並從客戶及銀行內部風險管理層面進行監控，善盡保護客戶之責。

3.1 客戶投資保護機制

善盡風險告知責任，包括定期更新客戶風險屬性通知、提供投資售後服務，透過客戶風險屬性問卷及投資意向書調查，提醒客戶注意風險控管，同時針對各種不同風險類型的客戶，提供不同的模型投資組合，作為客戶資產配置的參考依據。

為確保客戶能即時掌控投資資訊，亦提供各項通知服務，如負面重大投資資訊即時通知、信用風險異常警示分級通知、產品風險年度重評結果通知。

3.2 銀行內部風險管理機制

設立個人金融事業總處財富管理產品審議會，針對引進產品或產品服務提供機構及集中度風險議題等進行審核與把關。建立「市場前三機制」，預測全球各

個市場未來三個月可能走勢與績效，做為進行投資建議與調整時的依據，同時依據這項機制所推薦之各家基金進行績效評比。建立基金波動度警示機制，經由每日監控，以確認架上銷售標的之表現，並預先發現基金績效是否出現異常。面對投資期間不對稱風險、投資集中度風險、投資知識不足風險等，進行事中事後的風險控管。

(4.) 客戶投資售後服務

為提供客戶更優質的基金投資服務，自 2014 年起提供小額扣款不成功通知服務，並領先業界以簡訊提供特定客戶「配息／單位數入帳通知」及「贖回款入帳通知」服務。幫助客戶更即時掌握投資金流，避免因帳戶資金不足錯失投資良機。

(五) 員工福利

1. C 金融控股公司 2014 年平均調薪幅度為 2.3%，其中個人最高達 14.6%。
2. 2014 年 C 金融控股公司員工福利費用共計新臺幣 268 億 2,668 萬 3,000 元，員工平均福利費用為新臺幣 192 萬 6,000 元，較前一年度上升 6.1%。
3. 2014 年共辦理 1 萬 9,790 梯次訓練課程，總訓練人次達 18 萬 416 人次，員工訓練總經費達新臺幣 5,561 萬元。

表 5-9 員工福利對組織內外的影響之策略與執行項目

利害關係人	重大考量面	企業策略暨執行項目
員工	經濟效益	生涯幸福 <ul style="list-style-type: none"> ● 優渥薪酬及利潤分享：基本薪資優於勞基法基本薪資、年薪 14 個月，包括 12 個月的月薪及 2 個月的服務獎金。 ● 推動員工職能管理與學習：新人訓練、資訊安全、內部稽核、新人凝聚營、儲備幹部計畫、經貿與趨勢論壇。
	市場占有率	
	雇用關係	

表 5-9 員工福利對組織內外的影響之策略與執行項目(續 1)

政府機關	<ul style="list-style-type: none"> ● 核心與彈性兼備的福利：勞健團保、婚喪補助、生日禮金和三節獎金等項目，並提供食、衣、住、行 等多元點數制的福利選擇。 ● 員工股票增值權計劃：員工持股信託業。 ● 員工獎勵制度：典範員工、資深職工、志工表揚、黃金假期、鑽石旅遊。 <p>退休制度：退休準備金、歡送餐會、退休紀念品、退休員工聯誼及進修活動。</p>	
投資人	培訓與教育	<ul style="list-style-type: none"> ● 身心幸福 ● 健康環境設施：員工餐廳、元氣舒活館、健身中心、圖書室、陽明山活動中心、哺集乳室等。
	性別同酬	<ul style="list-style-type: none"> ● 員工身心照顧：年度健康檢查、幸福講座、EEP 諮商管道。
客戶		<p>員工團體活動：員工團聚日、社團活動、部門旅遊、團隊餐敘活動、尾牙等。</p>
供應商/社區	投資	

表 5-9 員工福利對組織內外的影響之策略與執行項目(續 2)

政府機關	生活幸福	<ul style="list-style-type: none"> ● 核心與彈性兼備的福利：勞健團保、婚喪補助、生日禮金和三節獎金等項目，並提供食、衣、住、行 等多元點數制的福利選擇。 ● 員工股票增值權計劃：員工持股信託業。 ● 員工獎勵制度：典範員工、資深職工、志工表揚、黃金假期、鑽石旅遊。
投資人	培訓與教育	<ul style="list-style-type: none"> ● 退休制度：退休準備金、歡送餐會、退休紀念品、退休員工聯誼及進修活動。
客戶	性別同酬	身心幸福
客戶	性別同酬	<ul style="list-style-type: none"> ● 健康環境設施：員工餐廳、元氣舒活館、健身中心、圖書室、陽明山活動中心、哺集乳室等。
供應商/社區	投資	<ul style="list-style-type: none"> ● 員工身心照顧：年度健康檢查、幸福講座、EEP 諮商管道。
供應商/社區	投資	<ul style="list-style-type: none"> ● 員工團體活動：員工團聚日、社團活動、部門旅遊、團隊餐敘活動、尾牙等。

(1.) 生涯幸福

C 金融控股公司秉持 We are family 的品牌精神，為員工打造「身心幸福」、「生活幸福」及「生涯幸福」之三生（身）有幸的幸福企業，帶著員工一起往更幸福、美好的未來邁進，持續創造更多的幸福故事。

1.1 優渥薪酬及利潤分享

員工福利中薪資是員工最關切的工作條件，為了提供員工安心的生涯保障，並激勵員工達成公司營運目標，C 金融控股公司規劃了具有競爭力的薪資與多元的利潤分享機制，2014 年更入選高薪 100 指數前十大企業，新進人員薪資均優於法定最低基本工資，以期吸引優秀的專業人才與公司一起成長。薪酬制度是依照職務功能而設計，公平且具激勵性。公司依據每位員工過往經驗、具備能力及應徵職位價值等客觀因素予以核薪，基本起薪優於勞基法之基本工資，且不因男女而有所差別，2014 年 C 金融控股公司臺灣地區的男女薪資報酬比率，不論主管職或一般職，女性和男性員工的全年薪資報酬比率並無差異。一般而言，員工年薪為 14 個月，包括 12 個月的月薪及 2 個月的服務獎金，並根據公司經營績效及員工個人績效發給年終獎金。此外，C 金融控股公司每年均參與市場薪酬調查，並依據市場薪資水準、經濟趨勢、公司營運績效及個人績效等，調整員工薪資。2014 年平均調薪幅度為 2.3%，其中個人最高達 14.6%。

1.2 推動員工職能管理與學習

對於 C 金融控股公司而言，人才是最珍貴的資本，也是追求卓越及永續經營的關鍵優勢，員工進入之後，公司會依經營策略方向，建構發展培育體系，提供管理課程、專業課程、語文課程、自我發展課程等多樣化訓練資源。為滿足各階層員工的發展需要，提供專業訓練課程、管理發展訓練、國際課程、海外派訓、軟性課程訓練（Soft Skill）、金融證照訓練等，或給予海外參訪、工作輪調、專案指派等機會，協助員工長期職涯成長。總計 2014 年共辦理 1 萬 9,790 梯次訓練課程（含派外、海外及 OJT 訓練），其中實體課程共計舉辦 1 萬 8,781 梯次，總訓練人次達 10 萬 376 人次；線上課程共計舉辦 1,009 梯次，總訓練人次達 8 萬

40 人次，平均每人受訓時數為 39 小時，員工訓練總經費達新臺幣 5,561 萬元，平均每人訓練費用為新臺幣 4,283 元，統計數據請參閱表 5-10、表 5-11、表 5-12。

表 5-10 2014 年總訓練時數

總訓練時數(小時)	主管職	一般職	總計
女性	57,592	259,670	317,262
男性	44,424	144,646	189,070
總計	102,016	404,316	506,332

表 5-11 2014 年員工平均訓練時數

員工平均訓練時數(小時)	主管職	一般職	總計
女性	78	37	41
男性	72	32	37
整體平均	76	35	39

表 5-12 2014 年員工訓練時數及經費統計

2014 年員工訓練時數及經費統計

實體課程舉辦梯次	18,781 梯/次
實體總訓練人次	100,376 人次
線上課程舉辦梯次	1,009 梯次
線上課程總訓練人次	80,040 人次
員工訓練總時數	506,332 小時
平均每人受訓時數	39 小時
員工訓練總經費	5,561 萬元
平均每人訓練費用	4,283 元
新人訓練的人次與時數	1,247 人次；5 萬 4,281 小時

(2.) 生活幸福

為了讓員工享有穩定幸福的生活，C 金融控股公司設有職工福利委員會，提供各項福利措施，對同仁主動關懷，並提供同仁多元福利選擇。2014 年 C 金融控股公司員工福利費用共計新臺幣 268 億 2,668 萬 3,000 元，員工平均福利費用為新臺幣 192 萬 6,000 元，較前一年度上升 6.1%。

2.1 基本與彈性兼顧的福利制度

C 金融控股公司規劃的「核心福利」制度，除了依法令規定為員工投保勞健保外，並提供員工結婚、喪葬、生育、醫療、子女教育等各項補助，並有生日禮金、三節獎金、急難救助慰問金，發揮 We are family 大家庭精神。此外，也為員工提供團體綜合保險，內含壽險、意外險、意外門診醫療、運鈔補鈔意外險、外勤意外險、住院醫療險、家屬住院醫療險、父母住院醫療津貼及癌症醫療保險等十種。其中又以父母住院醫療津貼最為員工稱道，依實際住院天數每日給付定額 900 元，每次事故最高給付以 60 日為限。希望每位員工都能擁有最溫暖的家，因此對於員工的房貸，也有特殊優惠的制度，根據不同的職級，可貸款限額有不同的額度，優惠房貸利率是一般業界平均利率的一半。自 2003 年 7 月 1 日起，首創業界之先，提供正職員工「彈性福利制度」，採用「點數制」的方式，每年給發點數予員工，開放員工自主性的選擇所需之福利項目與消費需求，以符合個人食、衣、住、行、育、樂的實際需要。

2.2 員工股票增值權計畫

為了滿足員工更長遠的生活規劃，C 金融控股公司也制定員工股票增值權計畫等長期獎酬，並推出員工持股信託業務，以提升人員向心力及工作動機，共享經營成果。也是第一家金融業推出員工持股信託業務，鼓勵員工定期定額參與持股信託，輕鬆投資，與公司共同累積財富，創造雙贏局面。目前實際參與員工人數已超過 9,000 人。近三年來，股票增值權發行單位數逐年增加，2013 年度發行單位數較 2012 年度成長 43%，2014 年度發行單位數又較 2013 年度成長 30%。

2.3 員工獎勵制度

C 金融控股公司的績效管理乃透過合理的績效衡量系統，運用目標管理以由上而下的方式層層展開至每個人的年度任務與目標。對員工而言，企業是否能提供獎勵員工的實質做法，是很重要的一環。透過多元的獎勵制度，不但讓優良員工有機會被大家看見，也讓資深員工對自己的工作崗位更加堅定。自 2005 年起每年舉辦「典範員工」選拔活動，獲選員工可以獲得公開表揚，此外，對公司長年付出的資深員工，則設有「資深職工表彰辦法」，服務滿 5 年以上者給予證章並表揚，同時針對服務滿 5 年及 10 年的員工，給予 1 次連續 5 天的有薪「黃金假期」，服務滿 15 年、20 年、25 年及 30 年同仁，分別給予價值新臺幣 3 萬元、3 萬 5,000 元、4 萬元、5 萬元之「鑽石旅遊」補助。

2.4 退休制度

C 金融控股公司對員工的關懷不僅在工作期間，也延伸到員工的退休規劃。公司依據勞基法，每月按員工工資總額，提撥退休準備金，由中央信託局開立之「公司退休基金專戶」存儲。而依照勞工退休金條例，每月由公司按個人提繳公司提撥 6% 金額繳至勞保局設立之個人退休金專戶；有自願提繳退休金者，另依自願提繳率自員工每月薪資中代為扣繳至勞保局之個人退休金專戶。為表達對退休員工的感恩，在員工退休時，服務單位將舉辦溫馨的退休歡送餐會，邀請歷年共事之同事、主管齊聚一堂，給予無限的退休祝福，並為員工精心製作之退休紀念品，由主管代表公司頒贈。每年，還會舉辦退休員工聯誼活動、學習課程，持續關心退休員工近況，並促進退休員工終身學習。

(3.) 身心幸福

對員工而言，C 金融控股公司不只是工作場所，而是生命中不可或缺的精神寄託，是公司上上下下全心全意要呵護成長，並與家人引以為傲的工作環境。「快樂工作」是對員工的承諾，打造「幸福職場」，讓員工能夠身心幸福，亦是長期以來努力的目標。

3.1 健康環境設施—C 金融控股公司金融園區

2014年，為了因應業務發展需要，並且打造另一個幸福職場，歷經5年的籌備時間，坐落於南港地區的新企業總部—C金融園區正式啟用。由於員工在公司時間長達8小時，因此舒適的工作空間是非常重要的。金融園區將窗外藍天風景留給員工，讓員工可以在明亮舒適的辦公環境專心工作，同時特別規劃包括健身房、飛輪教室、元氣舒活館、多媒體娛樂視聽室、高爾夫模擬練習室、撞球、桌球、手足球、投籃機等設施，讓員工在工作之餘也能兼顧身心發展平衡。此外，大樓四樓還設有員工餐廳、7-ELEVEN與洗衣部，還有滿足員工多元需求的生活機能空間，包含美饌天地（Food Court）、美食街、商店街、超市、咖啡廳等。為了讓員工上下班可遮風蔽雨，金融園區更貼心設計通往捷運文湖線南港軟體園區站的空橋走道，也提供在此工作的廣大上班族與社區民眾通行。

3.2 員工身心照顧

對於C金融控股公司而言，每一位員工都是不可或缺的家庭成員，因此員工的身體健康也是公司用心守護的重要項目，基於這個理念，積極推廣各式員工健康促進服務，讓員工在忙碌的工作中，仍能保持身心平衡，營造健康人生。提供員工半天有薪公假，每年定期免費健康檢查，公司並配有合格護理師及醫生駐診，提供員工保健諮詢及緊急醫療協助，並不定期舉辦健康講座、心肺復甦術（Cardiopulmonary Resuscitation, CPR）及自動體外心臟電擊去顫器（Automated External Defibrillator, AED）急救訓練、體適能檢測、癌症篩檢等項目，全方位照顧員工健康。除了照顧員工身心健康之外，對於員工的家人也提供相關健康諮詢及教育訓練。而為體恤並照顧女性同仁於生產後有哺乳的需求，於金融園區、永吉、宏泰、承德大樓及臺中公益分行均設有哺（集）乳室，提供女性同仁使用。此外，自2012年8月起，每月舉辦的「幸福講座」，希望能創造、散播生活中的小確幸，主題豐富而多樣化，涵蓋品酒藝術、相聲趣談、雙琴演奏、養生紓壓、畫展賞析、幸福秘訣、兩性溝通領域，邀請馮翊綱、蔣勳、王文華等知名講者，與員工一同分享如何尋找屬於自己生命中的幸福。

3.3 員工團體活動

有快樂的員工，才能創造高成長的營運績效，C 金融控股公司多年來致力舉辦各種休閒活動，幫助員工取得身心平衡，樂在工作也樂在生活。例如舉辦員工團聚日、部門旅遊、團隊餐敘活動、尾牙等，還有親子家庭活動、兩性關係活動、提供免費休憩環境等。此外，亦十分支持員工參與各類型社團活動，2014 年共計經營 26 個社團，包括高球社、英語社、登山社、花藝社、韻律社、飛輪社等，辦理活動 929 個場次，參與活動達 1 萬 3,669 人次，全年度社團補助金額為新臺幣 650 萬 4,300 元。其中大型戶外活動包括第 44 屆金融盃籃球賽、第 46 屆金融盃羽球賽、2014 年中南部盃高球賽、2014 年北中南單車社日月潭大會師等，透過公司的支持及團隊的力量，讓員工可以有更多機會親近擁抱大自然，嘗試不同的戶外體驗，許多員工更因此體悟健康樂活，進而成功挑戰自我，實現人生夢想。

第三節 企業社會責任策略效益

一、經營績效與獲利能力

金融市場瞬息萬變，綜觀 2014 年整體經濟發展，儘管來自市場的挑戰並沒有減少，C 金融控股公司仍以多年來在財金領域的豐富經驗，以積極穩健的步伐，在金融、保險、投信等領域，持續努力。截至 2014 年底，淨收益和稅後淨利分別為新臺幣 2,014 億 2,669 萬元及新臺幣 394 億 4,358 萬元，雙雙創下新高，每股盈餘為新臺幣 2.58 元，資產總額達到新臺幣 3 兆 6,546 億 8,006 萬元，資產總額較前一年成長新臺幣 1 兆 2,299 億 5,999 萬元，稅後普通股淨值報酬率達 18.69%，在臺灣所有上市金融控股公司中名列前茅。

2013 年與亞洲金融合作聯盟(三亞)(Asia Financial Cooperation Association 以下簡稱「AFCA」)簽署戰略合作框架主協議，正式加入 AFCA 成為聯盟會員，是臺灣第一家也是目前唯一加入聯盟成為會員的臺灣金融機構。近年以中國大陸作為「第二主力市場」，在中國大陸地區設有上海分行及北京辦事處，簽署這項協議之後將加速擴大並深化在中國大陸市場的布局腳步，也有助於兩岸金融合作、資

訊交流與業務合作。

C 金融控股公司旗下子公司 C 人壽於 2014 年 1 月 1 日完成併購英屬百慕達商 H 人壽保險國際(股)公司臺灣分公司後，新增業務員通路，銷售通路更趨多元，服務廣度更為全面，透過 C 金融控股公司優勢，已由小型保險公司躍升為中型保險公司，未來將持續深耕臺灣，提供符合客戶需求的商品與貼心服務。

二、社會關懷及公益

C 金融控股公司的金融園區賦予建築嶄新面貌、引進新觀念及技術，使新企業總部成為新地標，同時也成為社區關懷的新基地。不僅如此，C 金融控股公司的金融園區更是臺北市擁有最大公共開放空間的民間開發案，平均建蔽率只使用約 51%，遠低於法定平均建蔽率 65%，空地比高達 49%，為臺灣都市建築寫下新的里程碑。「點燃生命之火」全民愛心募款活動，30 年來共募得善款逾新臺幣 15 億元，幫助超過 33 萬名弱勢孩童。多年來，結合旗下子公司資源，持續幫助弱勢族群脫離貧窮，而成立於 2004 年 11 月的 C 慈善基金會，更是執行慈善任務的大本營，長期與慈善團體推動許多持續性的關懷計畫，為社會帶來不一樣的改變。

創辦人 C 先生於 1985 年發起的「點燃生命之火」全民愛心募款運動，是臺灣最早、也是歷史最悠久的企業公益募款活動，累積至今共募得善款逾 15 億元，幫助超過 33 萬名弱勢兒童改善困境，透過「C 金融控股公司創意公益平臺」8 大捐款通路，不論是參與活動人次或是總捐款筆數屢創新高，成功帶動國內民眾對弱勢兒童的關注。而在長期接觸弱勢家庭的過程中，C 金融控股公司也發現，若要真正脫離貧窮，「自立」才是最重要的關鍵，受諾貝爾和平獎得主尤努斯(Muhammad Yunus)博士「鄉村銀行」(GrameenBank)微型貸款理念啟發，於 2011 年正式推出臺灣第一個協助經濟弱勢家庭自立脫貧方案「信扶專案」，2013 年進一步推出「信扶小舖」品牌，協助推廣「信扶專案」扶助對象的商品，再創臺灣公益扶助新模式，2014 年尤努斯博士親自來訪，肯定「信扶專案」的推行，2015 年除了獲得遠見雜誌企業社會責任獎公益推動組的楷模獎，並擴大辦理提供 300 戶家庭免費創業諮詢課程、5,000 萬元貸款資金。目前已協助全臺灣 51 位家長順利取得貸款，

總貸放金額超過 2,000 萬元，且有高達 75% 仍持續營運中。

透過 T 彩券的善款捐助，扶持弱勢家庭。自 2007 年接手公益彩券以來，已獲得許多台彩中獎人的認同，累計 8 年來共勸募超過 32 億元，用於 215 家社福機構及公益團體，執行超過 500 個慈善方案，受惠對象包括學齡前幼兒、經濟弱勢的中小學學生、身心障礙人士、外籍配偶等，已幫助超過 380 萬人次。

於 2013 年跨海與中國關心下一代工作委員會、中國社會福利基金會關心下一代基金合作推動的「中國關心下一代教育示範基地」計畫，至 2015 年初已在湖南、甘肅、寧夏、四川、內蒙古、遼寧、貴州、廣西等地成立 8 所示範學校，總計涵蓋大陸 5 個省 3 個自治區。偏鄉學校得以改善軟硬體建設，近 5,700 名資源匱乏的弱勢學童也因而受惠。

經營「愛心銀行」為職志，並領先業界首創「公益假」制度，希望員工能夠在這個大家庭裡，學習關懷弱勢團體，把愛傳出去，並從中體會施比受更有福的真諦。每 8 位同仁就有 1 位愛心志工，多年來，從弱勢孩童課業輔導、美語輔導、繪本導讀到理財課程教學等等，奉獻出自己寶貴的休閒時間，而高階主管也以身作則，帶領員工一起參與志工活動，回饋社會。

三、永續經營及環境保護

C 金融控股公司身為地球企業公民的一份子，長期實踐綠色採購及綠色消費理念，了解「節能減碳、環保永續」的重要性，除了從自身節能減碳做起，更積極從金融本業出發，推出綠能相關商品，也透過授信政策鼓勵節能相關產業。

(一) 綠色品牌：C 金融控股公司的金融園區榮獲鑽石級綠建築標章。

(二) 綠色管理：能源管理績效/溫室氣體盤查績效/水資源管理/節電管理/垃圾廢棄物管理/採購節能標章產品/推行減碳運動。

(三) 綠色金融：提供環境保護署資源回收管理基金收付服務/提供綠能基金產品及綠能融資專案/重視授信政策與信用風險管理政策。

(四) 綠色服務：新興支付打造綠色消費模式/電子帳單及自動化通路交易。

2012 年 7 月起由財團法人臺灣綠色生產力基金會協助，導入「ISO 50001 能源

管理系統」，同年 12 月底委請 SGS 驗證通過，成為臺灣第一家獲得此驗證之金融機構。2014 年持續推動環境保護與節約能源，整合各項資源，落實能源管理行動計畫，以期達成 3 年內節省能源 5%、96 萬度用電量的目標，減少二氧化碳(CO₂)排放量 514.7 噸(相當於造林面積 1.3 座大安森林公園的 CO₂ 吸收量)，累計 2012 至 2014 年節能目標已超越目標 2.1 倍。

第一家詳實記錄碳排放量的金融機構，自 2010 年起，C 金融控股公司更連續 5 年主動參與由國際主流法人投資機構發起的碳揭露調查計畫(CDP)，2012 年受邀加入成為 CDP 簽署支持企業，為臺灣第一批支持該組織並付諸實際行動的金融機構，並首度擴大盤查範圍至全臺各分行。2014 年持續透過北中南各區域中心網絡，完整統計全臺 147 家分行用電量，也藉此明瞭全臺各地區用電耗能情形。2015 年並計劃同步取得環境管理系統(ISO14001)及溫室氣體盤查(ISO14064-1)雙驗證，更進一步做到節能改善措施。

第六章 研究結論與建議

波特曾強調：「公益的行銷，是行銷，而非公益」(Porter and Kramer, 2002)。因此，真正的「策略性公益」，應該要能加強企業競爭力，同時又能增進社會福祉。公司應該鎖定方向，把對公益的投入，去改善他們的競爭環境。使用企業獨特的專長和資產，讓社會和經濟部門同時受益，也因此，企業必須重新思考，應將公益的焦點集中在何處，以及如何進行。

本研究為初探研究，係以 C 金融控股公司為個案研究對象，所呈現的研究結果可供台灣金融服務業作為未來擬定企業社會責任策略之參考，除了自我診斷，也可瞭解同業間的實行狀況，作為良性競爭及永續發展之參考。根據研究結果，所彙總結的結論與建議分析如下。

第一節 研究結論

本文重點分析了 C 金融控股公司企業社會責任實務運作，並探討該企業內的重大關切議題，分析對組織內外的影響，找出因應的對策，以達承擔更多的責任和挑戰，作為永續發展主要策略。

- 一、瞭解 C 金融控股公司企業社會責任實務。
- 二、探討 C 金融控股公司實踐企業社會責任動機與回應方式。
- 三、探討 C 金融控股公司策略性企業社會責任之作為與永續發展相關性。
- 四、研究 C 金融控股公司導入企業社會責任創造的效益。

第二節 研究建議

- 一、應先瞭解金融產業內的優先議題

目前，全球約有超過七千多家上市企業定期公布企業社會責任報告，這足以證實重視企業社會責任已是國際趨勢，也意味著金融業者如欲成為區域型金融機

構，公司治理與企業社會責任將是決戰關鍵。因此，建議推動企業社會責任，有以下幾項步驟：

- (一)應先瞭解金融產業內的優先議題。
- (二)考量股東與利害關係人價值，鑑別關鍵行動。
- (三)為設定永續階段推動藍圖。
- (四)進行年度永續績效資訊之揭露。

二、對永續績效查證

近年政經、科技、全球化與區域市場自由競合之影響，我國金融服務業已產生重大質變。服務業貿易協議、中國大陸十三五規劃、國際貨幣政策回復常態化、亞洲區域銀行或產業鍊結構轉型均為未來影響金融業經營的關鍵因素。

未來科技將驅動金融服務發生重大質變，刺激金融服務業朝虛擬與行動模式進化，將改變金融服務業原有經營與獲利模式。競爭對手多元化，大型通路商，電信業者，科技業紛紛跨足電子商務平台市場，金融服務業將積極協助客戶整合物流、金流及資訊流，衍生出新價值鏈之競合聯盟模式，唯有完善公司治理加上落實企業社會責任，亦能永續發展及健全經濟環境之大局。

三、建議未來關注的議題

後金融海嘯對金融服務業經營產生重大影響，金融服務業未來經營趨勢將化繁為簡，包括簡單、透明、安全及長照概念的商品結構及金融服務，將致力發展低資本及低資產消耗的金融商品，落實企業與社會責任，提高強化經營競爭力及永續發展。對於後續研究者建議在企業社會責任策略上特別關注「產品風險」及「服務品質」兩項重要議題，期望在競爭激烈的金融服務業，開創企業與社會雙贏的局面，達到永續發展的理念。

(一)產品風險

隨著客戶與合作夥伴的行動與上網行為的改變而需要全新與不間斷的全天候服務，金融服務業正面臨全新的現實狀況。此外，提供改善的透明度與風險管理、降低成本與成功駕馭不斷變遷與整合的金融生態系統等壓力，更增加了複雜性。

能有效保護、管理及控制資料的機構，就能取得最佳的優勢，進而留住客戶及獲得客戶信賴、遵循法規，以及保護商譽，降低內部與外部的威脅。C 金融控股公司特別訂定新產品開發作業程序，發行前依國內外金融市場現狀與展望、客戶潛在需求、主管機關政策等，展開深入市場調查及研究分析。定期更新客戶風險屬性通知、提供投資售後服務，成立「遵法管理暨風險整合中心」，因應主管機關針對金融消費者保護共通性議題法規，制定相關規範外，從客戶及銀行內部風險管理進行監控，善盡保護客戶之責。

(二)服務品質

金融服務業面臨最大的問題是顧客的需求不斷地變化，競爭愈來愈激烈，產業邊界模糊化，產品及服務日益同質化，外在經營環境快速變遷下，特別是資訊科技的快速發展，如何才能持續吸引開發且留住客戶，以維持金融服務的成長與獲利，塑造品牌獨特的價值，在與顧客互動的關係中注入熱情與用心，呈現好的服務事蹟，創造客戶的消費生活體驗。C 金融控股公司隨著金融業的發展愈來愈多元，和民眾的互動也愈來愈頻繁，積極守護創造客戶、股東與社會的永續價值，以「關心」貼近需求，「專業」推動創新，真誠取得「信賴」，提升內部的品質管理系統，以符合顧客要求，包括成立「客戶關懷委員會」、建置客戶申訴處理系統、改善「客戶申訴處理系統流程」、行動銀行功能升級為客戶帶來更多便利性、旗下 C 人壽公司更提供許多保戶創新服務，領先同業服務品質。

參考文獻

一、中文文獻

1. 吳挺鋒，買一件捐一件百貨推 CSR，天下雜誌，520 期，第 45-49 頁。
2. 林奇伯，用愛創業：社會企業正熱門，台灣光華雜誌，2013 年 10 月，第 105-107 頁。
3. 林柏維，策略性企業社會責任之決策模式，碩士論文，台北科技大學環境工程與管理研究所，台北，2009 年，未出版。
4. 胡憲倫，「ISO 26000 SR Guideline 的發展與現況」，2009 清淨家園綠色生活網北區說明會暨教育訓練，全國商業總會，2009 年。
5. 胡憲倫、許家偉、蒲彥穎，「策略的企業社會責任：企業永續發展的新課題應用倫理研究通訊 第 40 期」，2006 年 11 月，第 37-50 頁。
6. 郭大維，「論英國企業社會責任之推動與實踐及其對我國之啟示」，台灣證券暨期貨月刊第 30 卷第 3 期，2012 年 3 月，第 25-36 頁。
7. 郭大維，「論我國金融機構公司治理之強化」，台灣金融財務季刊，2008 年，第 47-64 頁。
8. 郭大維，「論英國企業社會責任之推動與實踐及其對我國之啟示」，台灣證券暨期貨月刊第 30 卷第 3 期，2012 年 3 月，第 25-36 頁。
9. 高宜凡，洞悉四大趨勢社企將成為未來主流，遠見雜誌，342 期，2014 年，第 233 頁。
10. 郭家成，台灣金融服務業之企業社會責任策略研究，碩士論文，台北科技大學環境工程與管理研究所，台北，2010 年，未出版。
11. 黃正忠，「21 世紀企業全球佈局的通行證-企業社會責任」，證券櫃檯月刊，NO.122，2006 年，第 21-30 頁。
12. 馮燕，企業基金會公益資源運用個案研究，行政院國家科學委員會，2004 年。

13. 葉保強，「企業社會責任的發展與國家角色」，應用倫理研究通訊第 41 期，2007 年 2 月，第 35-47 頁。
14. 劉進勇，從公期價值觀點探究高雄市金融機構企業社會責任，碩士論文，國立中山大學公期事務管理研究所，高雄，2007 年，未出版。
15. 謝易宏，「台灣金融控股公司競爭規範之探討」，公平交易季刊，第 16 卷第 3 期，2008 年，第 1-20 頁。

二、英文文獻

1. Corporate Social Responsibility : Meeting Changing Expectations, World Business Council for Sustainable Development, WBCSD,1999.
2. M. Friedman, “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”, *The New York Time Magazine*, 1970.
3. Michael E. Porter and Mark R. Kramer, ”Strategy & Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business review*,2006.
4. Michael E. Porter ,”What is Strategy?”, Harvard Business review,1996.
5. Porter, M.E. and M.R. Kramer, The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, Harvard Business Review, Dec. 2002.
6. Pro Bono News Australia , “Good CSR Makes Good Business Sense - Report” , 2014.
7. Van Horn, R.L.(1973).Empirical Studies of management information systems. *ACMSIGMIS Database*,5(2-3-4),172-182.

三、網路資料

- 1.天下雜誌：<http://www.cw.com.tw/>
- 2.中華民國中央銀行全球資訊網：<http://www.cbc.gov.tw/>
- 3.行政院主計總處：<http://www.dgbas.gov.tw/>
- 4.行政院國家永續發展委員會全球資訊網：<http://nsdn.epa.gov.tw/>
- 5.全球永續性報告協會(GRI)：<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- 6.社團法人中華民國企業永續發展協會：<http://www.bcsd.org.tw/>
- 7.金融監督管理委員 <http://www.fsc.gov.tw/>
- 8.財團法人保險事業發展中心：<http://insprod.tii.org.tw/>
- 9.經濟部台灣企業社會責任網站：<http://csr.moea.gov.tw/>
- 10.遠見雜誌：<http://gvm.com.tw/>
- 11.臺灣永續能源研究基金會：<http://taise.org.tw/>
- 12.臺灣證券交易所：<http://www.twse.com.tw/>
- 13.證券櫃檯買賣中心：<http://www.tpex.org.tw/>
14. World Business Council for Sustainable Development：<http://www.wbcsd.org/>