

鍛造韌性，創造價值

第三屆全球董事會風險調研報告

董事會要務系列

關鍵應答與行動

重塑你的未來

內容

前言	03
五項關鍵行動	05
1 將風險管理與策略、績效管理相結合	08
2 加強董事會對人才和文化問題的監督	14
3 加強對社會政治問題因應措施的監督	18
4 監督以價值為導向的永續發展轉型	22
5 理解數位化和新興技術帶來的風險	28
董事會需要考慮的問題	34





前言

精準制定韌性方案

為了創造長期價值，企業需要取得客戶、員工、投資人、社區成員以及監理機關等多方面的信任。

韌性--即對不斷變化的環境進行預測、準備、因應和適應的能力--是建立信任的前提。身負風險監管之責，董事會在幫助企業鍛造韌性、增進信任方面扮演著至關重要的角色。其職責包括協助管理層識別商業環境的變化，並監督企業如何識別及因應重大風險和機會等。

風險包括黑天鵝事件（未知的潛在風險）和灰犀牛事件（已知的潛在風險）。黑天鵝事件可能造成災難性的後果，但其極為罕見、無法預測且不受控制。灰犀牛事件則更常見也更易被預見，發生時造成的影響也更廣，例如美國銀行業危機或蘇丹武裝衝突等。灰犀牛事件應成為董事會優先考慮的風險，因為這有助於他們更積極主動地思考企業風險管理。

《安永全球董事會風險調研》結果顯示，董事會在因應更加廣泛複雜、相互關聯的風險環境方面，面臨更為嚴峻的挑戰。自2021年調研啓動以來，董事會對13種潛在風險中的6種風險，表現出更強烈的關注，擔心其對業務造成嚴重影響，僅有1種風險的擔憂程度有所下降。此外，調研結果進一步分析顯示，高度韌性董事會占比僅23%（詳見：[高度韌性企業及其董事會為何與眾不同？](#)）。

終極目標：堅韌不拔，而非被動因應

風險環境持續變化、日漸複雜，董事會需要支持企業對灰犀牛事件及其他新興風險作出預判和調整，而非被動因應。董事會也可以支持管理層進行前瞻性評估和情境規劃，提前識別可能演變為風險的商業環境變化並加以運用，為企業創造更多價值。

關於本調研

《安永全球董事會風險調研》（EY Global Board Risk Survey, GBR）是一項為期三年、具指標性的調查，500位來自各行各業、營業收入超過10億美元企業的全球董事會成員，在調研中給出自己對企業風險管理的看法，展現了一流董事會監督企業進行風險管理的方式，並對他們完善風險監督、推動轉型目標實現做出的努力進行重點關注。

調研的第三年，即最後一年，我們對長期調研結果進行比較。借助量化研究以及2022年底、2023年初進行的列訪談（一家獨立外部諮詢機構提供他們的洞察）。根據這些深度見解，安永團隊撰寫了本調研報告，旨在幫助董事會駕馭不斷變化和擴散的風險環境。



五項關鍵行動

在五個關鍵領域採取行動，董事會可以鍛造其企業的韌性，為建立信任、創造長期價值提供支持。

1

將風險管理與策略、績效管理相結合

60% 的董事會成員認為，風險管理機制對新興風險的因應不足。

這顯示，擔憂程度上升最多的風險也是識別、追蹤和管理難度最高的風險。將風險管理嵌入核心策略流程是因應這一挑戰的關鍵所在。

2

加強董事會對人才和文化問題的監督

65% 的董事會成員認為，自己的職責包括就人才和文化問題向管理層提出建設性意見。

人才監督是董事會的核心職責之一，但一些新出現的人力風險已然超出傳統控制範圍。與人資長（CHRO）展開更多合作，適當給予授權，將有所幫助。

3

加強對社會政治問題因應措施的監督

66% 的董事會成員認為，解決社會政治問題可以建立起與員工、客戶之間的信任。

董事會對政治言論可能引起的強烈反應持謹慎態度。針對如何識別社會政治問題制定正式流程可以幫助避免錯失良機。

4

監督以價值為導向的永續發展轉型

66% 的董事會成員認為，企業只有在永續的環境下才能保持韌性。

為了推動有影響力的措施、實現以價值為導向的永續發展，董事會需要與各利害關係人合作，共同調整企業的永續發展策略和目標。

5

理解數位化和新興技術帶來的風險

31% 的董事會成員認為，他們有效地監督數位化轉型風險。而19%的董事會成員則認為，自己的監督只是略有成效或效果不明顯。

在這個不斷變遷的領域，教育和技能提升為董事會在技術應用與風險之間的平衡具有至關重要的作用，對企業把握機會有所幫助。

高度韌性企業及其董事會為何與眾不同

根據安永調研結果，我們就「高度韌性董事會」及「缺乏韌性董事會」之間存在的不同之處進行深入分析。

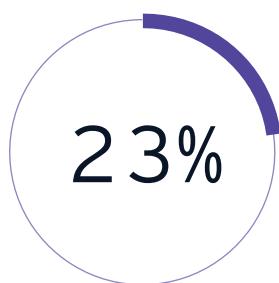
為了進行區分，我們研究受訪者如何在六個韌性領域評估其企業：策略、資訊和技術、財務、人力、有形資產以及價值鏈。隨後計算出企業的韌性成熟度得分，並以此將受訪者分為高度韌性、中度韌性和缺乏韌性三個等級。

高度韌性董事會比其他同業的信心更強大，對自己在企業中因應挑戰的各項措施也更滿意。例如，56%的高度

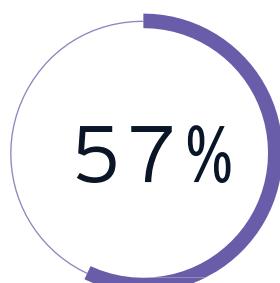
韌性董事會有信心能夠因應突發的高影響力事件，而在缺乏韌性董事會中，這一比例僅為34%。高度韌性董事會也更容易有效地將風險與業務策略相結合。

高度韌性董事會絕不會滿足於現狀。他們對準備工作中存在的不足持謹慎或批判態度，顯示他們能夠意識到自己面臨的風險性質正在發生變化。同時，他們還認識到需要採取重大措施來彌補這些差距，尤其是在董事會層面。

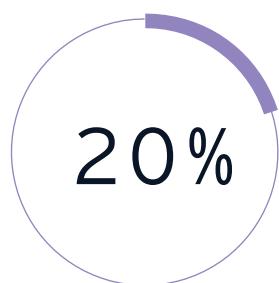
分析顯示：



高度韌性董事會占比
(滿分100分，平均得分不低於70分)



中度韌性董事會占比
(滿分100分，平均得分為41-69分)

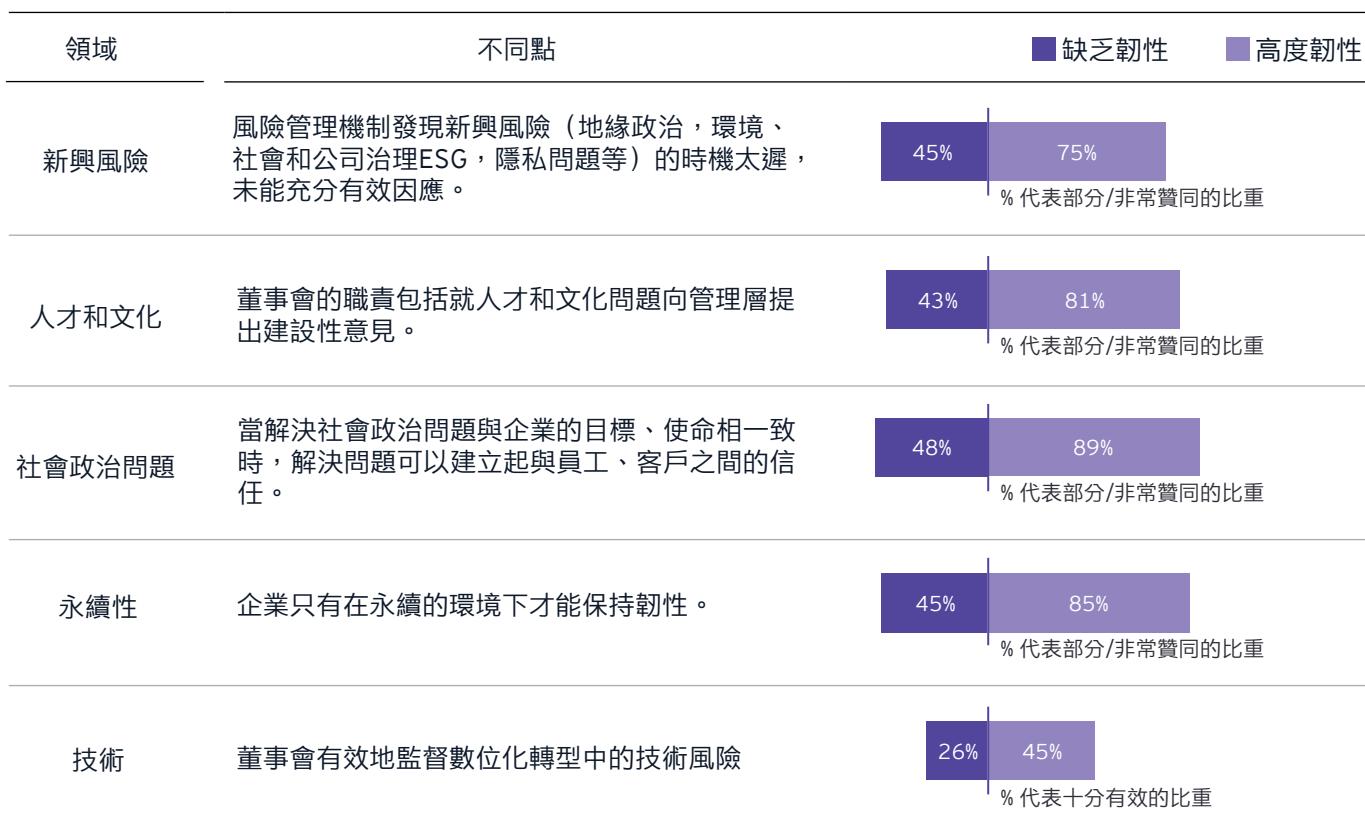


缺乏韌性董事會占比
(滿分100分，平均得分不超過40分)

高度韌性董事會在五個關鍵領域的不凡表現

1. 新興風險
2. 人才和文化
3. 社會政治問題
4. 永續性
5. 技術

高度韌性與缺乏韌性 - 關鍵數據點之間的差異



1

將風險管理 與策略、績效 管理相結合

董事會應透過具策略性的數據驅動方式，加強對企業中重大風險的監督。

受訪者提及的風險中，重要性大幅提升的風險代表自上次調研以來董事會面臨的新挑戰。其中包括遠距工作、文化與理念衝突等內部問題，以及供應鏈中斷、地緣政治事件、氣候變遷等完全超出企業控制範圍的外部問題。

調研結果還顯示，這些風險的識別、追蹤和管理難度最高。60%的董事會成員認為，風險管理機制對新興風險的因應不足。此外，61%的受訪者表示，在未來12個月內可能對企業造成嚴重影響的重大風險方面，他們與其他董事會成員未達成一致意見。

60%

的董事會成員認為，風險管理機制對新興風險的因應不足。

安永全球董事會風險調研

Olam International、Mapletree Investments和GK Goh Holdings駐新加坡董事會成員Marie Elaine Teo指出，這樣可能會導致董事會把注意力用在錯誤的事情上。她表示：「董事會需要就何種風險最為重要達成共識。這項工作的難度很高，因為根據風險環境的不同，重大風險可能會快速轉變。」

未來12個月內可能對企業造成嚴重影響的風險來源

(%代表選擇4或5的比重，選項中1代表「無影響」，5代表「嚴重影響」)

2023年排名前三的風險

1	地緣政治事件
2	供應鏈中斷
3	網路攻擊/資料外洩

排名前三的風險

重要性上升 (2023 vs. 2021)

1	市場新進入者
2	文化與理念衝突
3	遠距/分流辦公增加

排名前三的風險

重要性下降 (2023 vs. 2021)

1	不利的經濟條件
2	技術變革和數位化顛覆的速度
3	客戶需求和期望的變化

地緣政治事件（如：民族主義情緒高漲、貿易戰等）



人才短缺或未能提升技能等人力問題



供應鏈中斷



市場新進入者



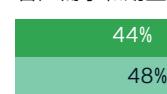
網路攻擊/資料外洩



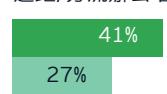
文化與理念衝突



客戶需求和期望的變化



遠距/分流辦公增加



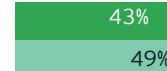
氣候變遷和自然資源限制



商業模式的顛覆



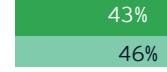
技術變革和數位化顛覆的速度



不利的經濟條件



監管環境的變化



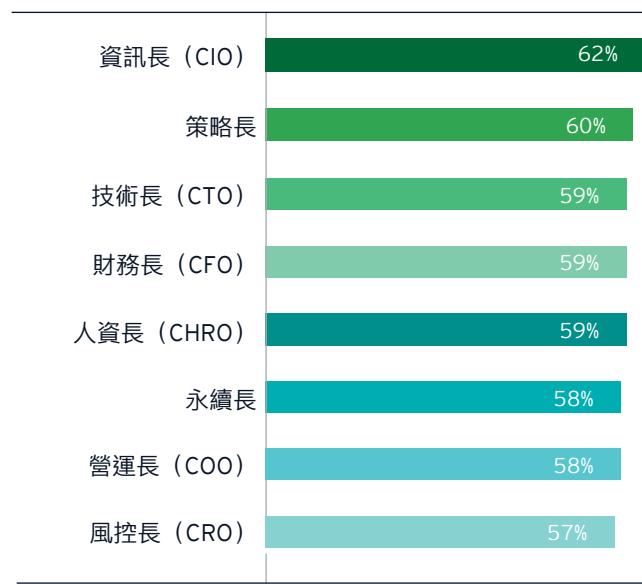
2023 2021

為了減少風險、獲得信任、創造永續的長期價值，必須將韌性放在首要位置。事實也確實如此，61%的受訪者認為，企業韌性更多的是適應，而非恢復到常態。董事會應透過強化監督，更好地支持管理層因應風險、抓住機會。

例如，約40%的董事會受訪者表示自己每年與最高管理層（CxOs）交流的次數不超過2次，其中包括一些最重大風險的負責人。這顯示企業無法憑藉目標感和歸屬感進行互動、建立信任，錯失培養凝聚力這一韌性的良機。

董事會面臨的另一個首要風險是地緣政治。然而，僅有少部分受訪者（43%）表示將地緣政治風險納入監管範圍。這種現象也會產生消極影響。在Tennant、Energizer Holdings和Herbalife公司的董事會擔任董事的Don Mulligan表示：「對於烏俄衝突，企業不得不迅速作出反應，且敏捷因應，但多數企業都因應不利。」

CxOs向董事會彙報工作或與董事會直接互動的頻率



%代表與公司CxOs每月或每季會面的受訪者占比。



“

董事會需要就何種風險最為重要達成共識。這項工作的難度很高，因為根據風險環境的不同，重大風險可能會快速轉變。

Marie Elaine Teo

Olam International、Mapletree Investments、
GK Goh Holdings駐新加坡董事會成員

高度韌性董事會為何與眾不同

與缺乏韌性的同業相比，高度韌性董事會在對風險的預測、防範和因應方面表現更為出色，因為他們：

- ▶ **視野不局限於表面和短期**：高度韌性董事會有效突破傳統風險、法遵和短期規劃限制的可能性，是缺乏韌性同業的1.7倍（56%相較於32%）。
- ▶ **以數據驅動決策**：高度韌性董事會有效利用數據和技術進行預測、儘早發現風險/機會、優化決策的可能性，是缺乏韌性同業的1.8倍（59%相較於32%）。

- ▶ **將風險管理嵌入業務策略和法遵行動**：高度韌性董事會有效協調風險策略和業務策略（64%相較於29%），將風險和法遵行動嵌入業務的可能性，是缺乏韌性同業的2.2倍（66%相較於29%）；將風險納入策略和績效評估範圍的可能性，是對方的1.9倍（86%相較於46%）。

高度韌性董事會將風險管理與策略、績效管理相結合，把韌性放在首要位置。

■ 缺乏韌性董事會 ■ 高度韌性董事會

視野不局限於表面和短期的情況

有效突破傳統風險、法遵和短期規劃限制



以數據驅動決策

有效利用數據和技術進行預測、儘早發現風險/機會、優化決策



將風險管理納入業務策略和法遵行動

有效協調風險策略和業務策略



有效將風險和法遵行動嵌入業務



董事會將風險納入策略和績效評估範圍



董事會提高韌性的措施

1. 審視當前的董事會治理和委員會架構

董事會可以考慮將關鍵風險的職責指派給現有委員會，例如薪酬委員會或風險管理委員會等；或是建立新的委員會，例如永續發展委員會和技術委員會等。任命具備相應技能和經驗的人員領導這些委員會，也能幫助縮小能力上的差距，量身定制的董事會教育項目（包括尋求獨立專家的建議）亦是如此。此外，與相關度最高的高階管理層成員們保持定期聯繫也會強化彼此的關係，提高團隊凝聚力。

2. 要求管理層評估企業當前的風險、控制和法遵能力

無論是內部審查還是由第三方進行審查，都應當找出效率低下、體系化不足的流程，例如職能部門使用不同方法或系統等。基於此，管理層可以根據審查結果調整風險管理流程，盡可能做到效率高、效果好。最佳方式是將整個組織的所有風險報告整合為一份報告提交給董事會。

3. 為管理層提供商業環境趨勢建議，並透過具體的風險情境規劃給予支持

董事會需要花時間討論觀察到的市場變化和趨勢，然後與管理層共同考慮使用人工智慧（AI）和先進分析工具來掃描黑天鵝事件（未知的潛在風險）和灰犀牛事件（已知的潛在風險）。

對特定情境進行量化分析也可以幫助管理層瞭解組織面臨的全部風險，並作出詳細說明。董事會應當確認策略和業務模式能否適用於各種新情境，以及組織是否需要調整策略，就韌性與環境的永續發展作出平衡等；或是如何利用這些情境中的機會，透過改革創新或異於過往的方式創造長期價值。

4. 參與企業策略、績效的制定、審查和彙報

要落實策戰，企業需在制定和執行策略的同時進行風險、績效和變革管理，就需要在日常決策中加入風險報告和評估。董事會可以提出建議，將關鍵風險指標（KRIs）納入到策略決策中，將風險與績效直接連結起來，起到提前預警的作用。

董事會還可以引導管理層對其風險管理團隊提出更高的期望，例如確認是否在預算編製和預測過程中採用敏感性分析等。最後，董事會應當將風險報告納入現有的策略規劃和績效管理報告，並堅持從整體全面的視角對規劃和報告進行討論，而非將其列為單獨的議題。

5. 將地緣政治風險因應措施納入董事會監督範圍

最新發布的《安永地緣策略展望》（EY Geostrategic Outlook）指出，政治動盪將地緣政治在企業策略中的重要性提升到了近年來的最高水準。董事會應確保風險管理流程涵蓋地緣政治機會與風險內容，幫助管理層隨時瞭解相關情況，以此達到管理地緣政治風險和機會的目的。

2

加強董事會對 人才和文化問題 的監督

董事會需要支持管理層識別並滿足當前及長期的關鍵業務人才需求。



在新冠病毒疫情爆發前，人才短缺、持續轉型以及多世代員工之間的競爭性需求，就已將人才風險提上了董事會的議程。

疫情的影響加劇這一趨勢，同時將以前附帶的問題（例如對靈活工作的需求）變成核心問題。《安永2022年重塑職場調查報告》（EY 2022 Work Reimagined Survey）顯示，90%的受訪者透露，如果不能靈活選擇工作地點，就會考慮辭職。

董事會受訪者清楚地認識到這種不斷變化的形勢。自上次調研以來，最為重要的兩種風險是遠距工作和文化與理念衝突。然而，一些新出現的人事風險並不在董事會的傳統控制範圍之內。所以，董事會可以採取更多措施來強化對這一重要領域的監督。

例如，三分之二的董事會受訪者認為，自己的職責包括就人才和文化問題對管理層提出建設性意見。但約同樣比例的受訪者表示，很難獲取有關企業文化如何發展的可靠洞察。此外，31%的受訪者表示，自己很少或從未探討過支持企業策略和目標所需的技能，也從未探討過如何彌補相關差距。

同樣，三分之二的董事會受訪者認為，自己所在的企業需要在多元共融（DE&I）方面進行大膽變革，而非循序漸進。這表示他們認識到了多元化和包容性員工帶來的益處，在人才短缺的時代更是如此。這也符合「多元化的人才與風格是具韌性企業的基本特徵和創新基礎」這一觀點。然而，僅有三分之一的董事會受訪者表示十分滿意自己監督管理層推動DE&I的能力。

65%

的董事會成員認為，自己的職責包括就人才和文化問題向管理層提出建設性意見。

安永全球董事會風險調研

建立推動社會永續發展的韌性企業

董事會在建立推動社會永續發展的企業中發揮著重要作用，這些企業能夠適應文化、技能和DE&I方面持續變化的需求和期望。透過擴充知識、提高靈活應變能力以及強化監督等措施，董事會可以支持管理層培育這一目標所需的以人為本的文化，同時還可以向管理層提議，培養出彰顯並堅持這種文化的領導者。

“

有目標性與團隊成員進行互動，是吸引和留住人才的關鍵。

Natalie Rothman

Inspire Brands人資長兼Udemy董事會董事

高度韌性董事會為何與眾不同

分析發現，高度韌性董事會與缺乏韌性董事會在觀點和方法上存在巨大差距。最明顯的差異在於董事會如何看待自己在人才和文化問題上發揮的作用，以及如何推動和監督企業在DE&I方面作出努力。

例如，高度韌性董事會認同其職責包括就人才和文化問題對管理層提出建設性意見，是缺乏韌性同業的1.9倍（81%相較於43%）。其在確保人員留任率方面的信心則是後者的2倍（45%相較於23%），這在經濟動盪時期尤為重要。

分析還揭示其他不同關鍵，高度韌性董事會：

- ▶ **將人才議題置於優先位置**：高度韌性董事會討論動態資源配置（38%經常討論相較於14%）和接班人計畫（36%經常討論相較於17%）的可能性，是缺乏韌性同業的2.7倍。

- ▶ **利用數據提高洞察力**：高度韌性董事會對確定和監測文化KPI表示非常滿意的比例，是缺乏韌性同業的2.8倍（57%相較於20%），對定義人員KPI表示滿意的比例，是後者的1.4倍（47%相較於34%），討論文化風險指標的可能性，是後者的2.2倍（33%相較於15%）。
- ▶ **經常與CHRO溝通**：三分之二以上的高度韌性董事會至少每季和CHRO碰一次面（68%相較於54%）。
- ▶ **監督DE&I措施**：高度韌性董事會對自己監督管理層推動DE&I計畫的能力表示非常滿意的比例，是缺乏韌性同業的4.2倍（50%相較於12%），同意企業需要在DE&I方面進行大膽變革而非循序漸進的高度韌性董事會的比例，是後者的2倍（86%相較於42%）。

高度韌性董事會加強對人才和文化問題的監督

■ 缺乏韌性董事會

■ 高度韌性董事會

將人才議題置於優先位置

需要更加動態/靈活的資源配置



接班人計畫

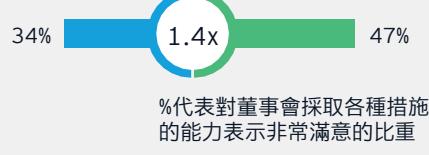


利用數據提高洞察力

確定和監測文化KPI



確定和監測人力KPIs

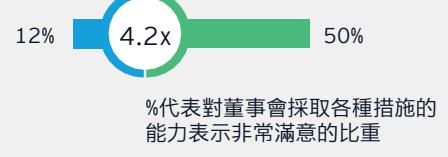


評估文化風險的指標



監督DE&I措施

對董事會監督管理層推動DE&I計畫的能力表示非常滿意



同意在DE&I方面進行大膽變革而非循序漸進



董事會提高韌性的措施

1. 考慮擴大薪酬委員會職權範圍，將更多人才議題納入其中

人才風險瞬息萬變，但這並不影響董事會成員在策略性人才議題上擁有絕對的知識經驗。董事會可以透過擴大薪酬委員會的職權範圍，更好地利用這些經驗。擴大範圍可包括重塑人才技能、改善員工體驗，滿足其對混合工作模式的期望等。

履行更多職權時，薪酬委員會可以對一系列可衡量的人才KPI進行監控，包括留任率、人員流動率等核心KPI，以及更多衡量員工滿意度的指標，例如推薦值、員工滿意度評分等。此外，薪酬委員會還可以建立相關機制，聽取員工們的意見。

2. 與CHRO溝通並賦予其權力，確保他們擁有有效、有力的授權

發展靈活敏捷、以人為本的文化，打造個性化的員工體驗是應有之義。Inspire Brands人資長兼Udemy董事會董事Natalie Rothman指出：「有目標性與團隊成員

進行互動，是吸引和留住人才的關鍵。

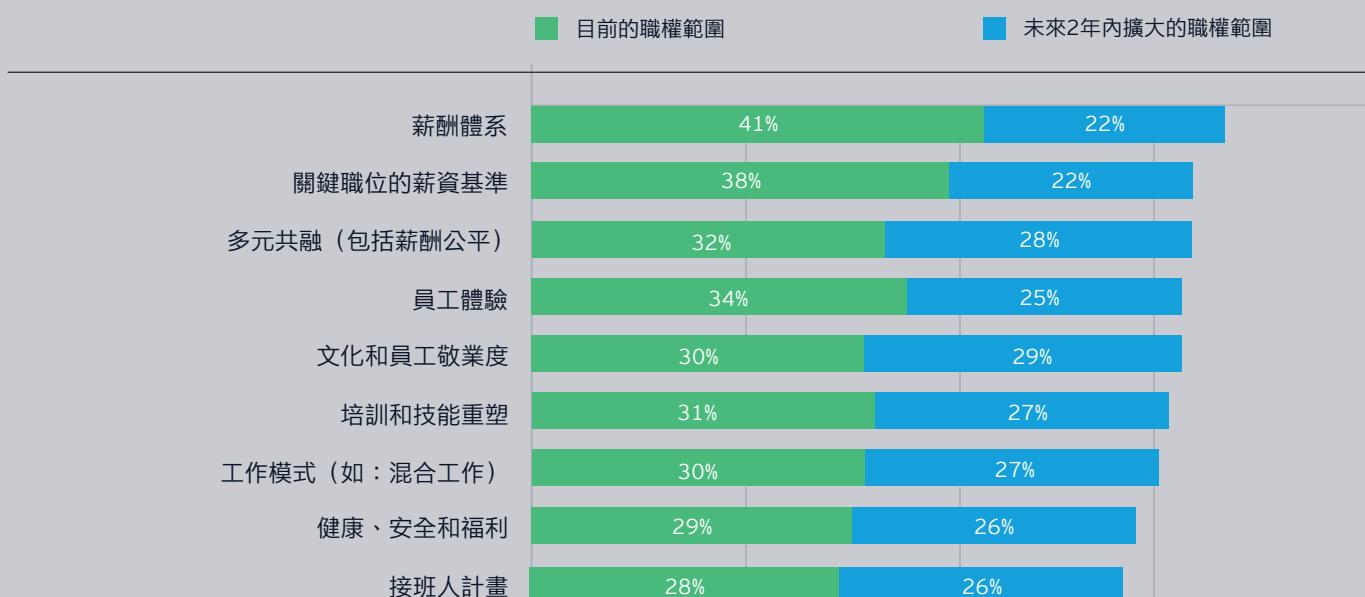
3. 就多元共融（DE&I）採取具體且有意義的措施

正如一位受訪者所言，董事會可以幫助管理層瞭解需要解決哪些問題。「是吸引和留住多元化人才？還是培養多元化人才？」只有確定需要因應的挑戰後，董事會才能建議管理層，就如何因應挑戰給出意見。

4. 提前就技術變革對人才造成的影響進行規劃

例如，董事會可以質疑管理層是否分配了足夠的資金用於數位化轉型，以滿足日趨年輕化的員工提出的要求。前瞻性評估找出下一個灰犀牛事件同樣重要，可以讓企業充分利用這些進步帶來的潛在競爭優勢，同時對可能出現的員工技能轉型進行提前因應。

薪酬委員會職權範圍將擴大



3

加強對社會政治 問題因應措施的 監督

要建立信任，董事會就需要透過系統性的方式解決可能造成分歧的問題。



近年來，LGBTQ+包容問題、種族不平等、女性生育權等社會政治問題成為公共話題，越來越多的利害關係人希望企業能夠就此類問題表明立場。2023年愛德曼信任度報告（Edelman Trust Barometer）的絕大多數受訪者表示，他們希望企業在解決社會問題上做出更多貢獻。

《安永全球董事會風險調研》顯示，大多數董事會認識到解決這些問題在建立信任方面的作用。但是鑑於社會政治對話的性質，63%的董事會對採取強硬立場持謹慎態度。Tennant、Energizer Holdings和Herbalife Nutrition公司的董事會董事Don Mulligan表示：「現在出現很多有爭議的問題，利害關係人希望企業就這些問題表明立場。但問題是，你在獲得50%的人群認可時，就會疏遠另外50%的人群。」

對這一敏感複雜的風險領域作出錯誤判斷的可能性很高，特別是當企業將社群媒體作為企業品牌宣傳的重要管道時，企業可能被誘導對熱點話題迅速表明立場。但信任是建立在認知和行動上的。因此，與企業宗旨或價值觀不符的行為可能會減弱這種信任。

解決社會政治問題顯然極具挑戰。但現在民眾認為企業應是具備道德標準的機構，保持沉默可能會錯失良機。對這些風險進行全面監督，董事會能夠幫助企業更好地建立與利害關係人之間的信任，並在至關重要的問題上提升自己的形象。

66%

的董事會認為，解決社會政治問題可以建立起與員工、客戶之間的信任。

安永全球董事會風險調研

“

現在出現了很多有爭議的問題，利害關係人希望企業就這些問題表明立場。但問題是，你在獲得50%的人群認可時，就會疏遠另外50%的人群。

Don Mulligan

Tennant、Energizer Holdings
和Herbalife Nutrition公司董事會董事

高度韌性董事會為何與眾不同

調查顯示，高度韌性董事會更瞭解重大社會政治問題，也更樂於討論這些問題。此外，他們制定正式的程序用以指導如何因應此類問題，是缺乏韌性董事會的2倍以上。

高度韌性董事會：

- ▶ **瞭解重大問題**：83%高度韌性董事會完全瞭解對員工和客戶來說至關重要的社會政治問題（相較於53%的缺乏韌性董事會）。

- ▶ **自由地討論問題**：82%高度韌性董事會認為，自己的成員可以自由地探討社會政治問題（相較於42%的缺乏韌性董事會）。

- ▶ **正式流程和機制的使用**：高度韌性董事會制定正式流程或機制指導新興社會政治問題因應措施的可能性，是缺乏韌性同業的2.1倍以上（85%相較於41%）。其中包括充分諮詢內部和外部利害關係人，確定回應哪些社會政治問題（81%相較於49%）。

高度韌性董事會加強對社會政治問題因應措施的監督

■ 缺乏韌性董事會

■ 高度韌性董事會

瞭解重大問題

董事會完全瞭解對員工和客戶來說至關重要的社會政治問題



%代表部分/非常贊同的比重

自由地討論問題

董事會可以自由地討論社會政治問題



%代表部分/非常贊同的比重

正式流程和機制的應用

董事會擁有指導因應新興社會政治問題的正式流程或機制



%代表部分/非常贊同的比重

董事會充分諮詢內部和外部利害關係人，確定回應哪些社會政治問題



%代表部分/非常贊同的比重

董事會提高韌性的措施

1. 確保企業擁有連貫健全的重要性評估流程，並對評估結果進行確認

這將有助於明確企業利害關係人最關心的社會政治話題是什麼，以及他們期望企業採取什麼樣的立場。董事會可以支持管理層評估哪些問題最符合公司的宗旨和價值觀，確保意義重大的措施得以實施。

2. 過程中，對企業與內、外部利害關係人的廣泛諮詢進行監督

董事會應當就企業如何確定主要利害關係人並與之展開交流進行監督，瞭解主要利害關係人不斷變化的觀點看法。管理層應向董事會通報結果。

3. 監督制定正式流程和機制，決定解決任何潛在重大社會政治問題的時間和方式

其中應包括對表明立場後引發的潛在後果進行全面評估。根據所涉及的屬地範圍，對所有遊說、宣傳或政治捐款等行動進行策略審查。無論透過何種方式，企業的溝通管道都應反映正式機制的結果。

4. 對管理團隊提出建議，要求其找出企業言行不一之處並採取行動

例如，如果企業的領導階層中少數族裔比重較低，可能削弱為種族不平等發聲的效果。



4

監督以價值為 導向的永續發展 轉型

董事會可以支持管理層採取行動因應氣候變遷，並從中獲益。

《安永全球董事會風險調研》結果清楚地反映永續發展的環境在培養韌性和確保企業未來成功的重要性逐漸提升。三分之二的董事會認為，環境永續性是企業韌性不可或缺的一部分。

顯然，董事會有時需要因應多個利害關係人的競爭性需求。三分之二受訪者表示，投資者對整體環境、社會和公司治理（ESG）績效的審查愈加嚴格。同時，他們承認，這將逐漸成為獲取資本市場青睞的一個要素。但是三分之二的董事會受訪者稱，投資者施加的短期獲利壓力阻礙了他們對永續發展進行的長期投資，[這一結論與安永的其他研究結果十分相似](#)。

與此同時，各企業正在籌備因應一系列新的永續發展報告法規。國際永續準則理事會（ISSB）最近發布2份全球報告的初始標準（[IFRS1](#)和[IFRS2](#)）。歐盟則有[《企業永續性盡職調查指令》（Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD）](#)和[《企業永續報導指令》（Corporate Reporting Standards Directive, CSRD）](#)。[美國證券交易委員會（SEC）提出的氣候相關資訊揭露規則預計於2024年4月推出](#)。企業應以上述標準的採用為契機，展示自己在永續發展方面取得的進步，而非僅僅將其作為一項純粹的報告法遵工作對待。

66%

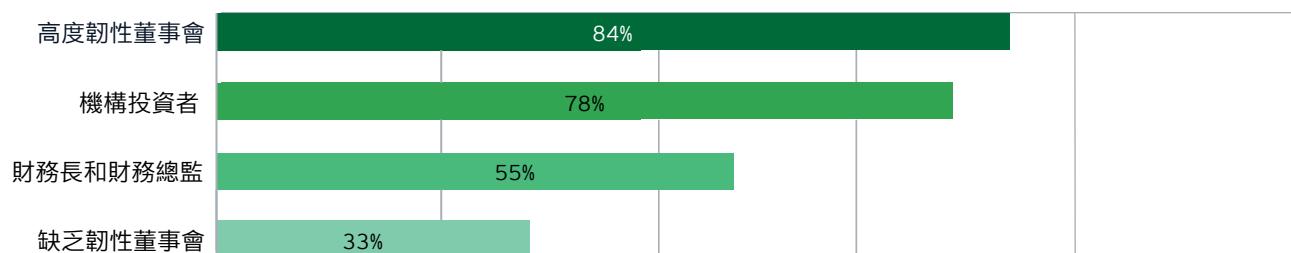
的董事會認為，企業只有在永續發展的環境中才能保持韌性。

安永全球董事會風險調研

值得注意的是，董事會並不總是與管理層或投資者意見一致。調研中受訪者表示，董事會成員與管理層在評估氣候變遷方案時，就哪些標準最為重要存在分歧。安永最近一項調研發現，即便是龍頭企業，也會對董事會與股東溝通氣候計畫和行動的能力缺乏信心。發現顯示，董事會在協調企業氣候目標背後的各利害關係群體方面還有很多工作要做。

高度韌性董事會為ESG發展降低短期財務績效

（百分比代表即使會降低短期財務績效，也贊同其所在企業解決ESG問題的受訪者所占的比重）



註：「機構投資」和「財務長和財務總監」的比重來自《2022年安永全球企業報告和機構投資者調研數據》（2022 EY Global Corporate Reporting and Institutional Investor Survey Data）

高度韌性董事會為何與眾不同

分析發現，在許多ESG治理相關的問題上，高度韌性和缺乏韌性董事會之間的差距達到甚至超過40%。這顯示，高度韌性董事會比缺乏韌性同業更關注該議題。其對ESG問題創造長期價值的潛力認知更清晰，對企業可能面臨的永續發展風險也更瞭解。

高度韌性企業：

- ▶ **認識到氣候變遷風險**：高度韌性董事會認為氣候變遷和自然資源限制會對其所在企業造成嚴重影響的比重，是缺乏韌性同業的1.4倍（52% 相較於37%）。
- ▶ **採取監督管理措施**：85%的高度韌性董事會已完成或正在進行不少於5項管理和監督行動（相較於41%的缺乏韌性董事會）。其採取措施的比重與《安永永續價值調研》（EY Sustainable Value Study）中龍頭企業的比重相符。此外，其更願意透過接觸外部專家、組織培訓等方式提高董事會成員氣候問題知識技能水平，是缺乏

韌性同業的2.9倍（50%相較於17%），將氣候變遷監督責任分配給董事會下設委員會的可能性，是後者的2.7倍（41%相較於15%），將因應氣候變遷的經驗作為董事會選拔或管理人才聘用要素的可能性，是後者的1.9倍（41%相較於21%）。

- ▶ **理解ESG是長期關注點，具有隨著時間推移創造價值的潛力**：高度韌性董事會認為企業只有在永續發展的環境中才能保持韌性的比重，是缺乏韌性同業的1.9倍（85%相較於45%）。此外，84%的高度韌性董事會認為，即使會降低組織的短期財務績效和獲利能力，企業也應當解決ESG相關問題（相較於33%的缺乏韌性董事會）。這與機構投資者的觀點相一致。此外，78%的機構投資者認為，從長期發展看，ESG問題對企業而言更多的是機會，而非風險（相較於50%的缺乏韌性董事會）。



高度韌性董事會對以價值為導向的永續發展轉型進行監督

缺乏韌性董事會

高度韌性董事會

認識到氣候變遷風險

氣候變遷和自然資源限制是未來12個月的重大風險來源



採取監督管理措施

作為氣候變遷議程的一部分，已完成或正在進行不少於5項的管理和監督行動



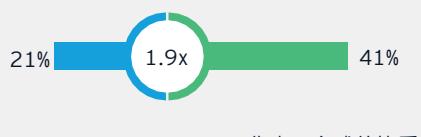
透過接觸外部專家、組織培訓等方式提高董事會成員氣候問題知識技能水準



將氣候變遷監督責任分配給董事會下設委員會



將因應氣候變遷的經驗作為董事會選拔或管理人才聘用要素



理解ESG是長期關注點，具有隨著時間推移創造價值的潛力

企業只有在永續發展的環境中才能保持韌性



即使會降低組織的短期財務績效，企業也應當解決業務相關的ESG問題



從長期發展看，ESG問題對企業而言更多的是機會，而非風險



董事會提高度韌性的措施

1. 以價值為導向，努力實現永續發展

[《安永永續價值研究》（EY Sustainable Value Study）報告](#)

顯示，69%的企業透露，因應氣候變遷帶來的財務報酬高於預期。董事會可以幫助企業將風險視為創新的機會，同時闡明永續發展的長期策略價值。例如，Cisco以開發節能產品回應客戶的期望，Unilever則宣布有意為其產品添加碳排放量標籤，達到教育消費者的目的。

2. 指派一個適當的董事會委員會對ESG風險進行監督並建立問責制

無論是由委員會還是由整個董事會帶領監督ESG風險，都必須正式指派專人監督這些事項。董事會還可以透過監督蒐集、管理和揭露可信資料過程的完善性，以遵守監管規定，獲得投資者的信任。但最重要的是，董事會可以透過其治理和監督職能，例如指派負責人負責並監督情境規劃等，推動有影響力的措施。

3. 拓展董事會在這一新興領域的知識和技能

董事會在遴選成員時應考慮將氣候方面的經驗納入其中，同時不斷提升自身對此類問題的認識，確保他們能夠對管理層提出質疑和指導，形成策略性對策，針對永續發展趨勢制定需要優先進行的行動。



A wide-angle photograph of a desert landscape. In the foreground, there is a dense field of small, vibrant purple flowers, likely desert wildflowers. Scattered among them are a few larger, white, five-petaled flowers. In the middle ground, the field continues towards a range of low, brownish mountains under a clear blue sky with a few wispy clouds.

董事會在遴選成員時應考慮將氣候方面的經驗納入其中。

安永全球董事會風險調研

5

理解數位化 和新興技術 帶來的風險

即便是高度韌性董事會，也可以強化對這一快速發展領域的監督，提振信心，從中受益。



技術發展日新月異。自上次調研以來，生成式人工智能技術的突破、元宇宙的出現、監管方面的新發展以及日益增長的網路風險再次將目標改寫。

[《安永CEO展望脈動調查》\(EY CEO Outlook Pulse Survey\)](#)顯示，數位化和技術已成為獲得更多投資的首選領域，企業正設法因應。董事會可透過確認潛在的技術機會，識別風險並進行監督，幫助引導此類投資。

董事會不是要成為專家，而是確保企業在加快技術應用的同時，降低風險暴露。然而，技術變革的速度顯然給董事會成員帶來挑戰。例如，調研中僅有31%受訪者認為自己有效地監督數位化轉型造成的風險，19%的受訪者則認為監督只略有成效或效果不明顯。

31%

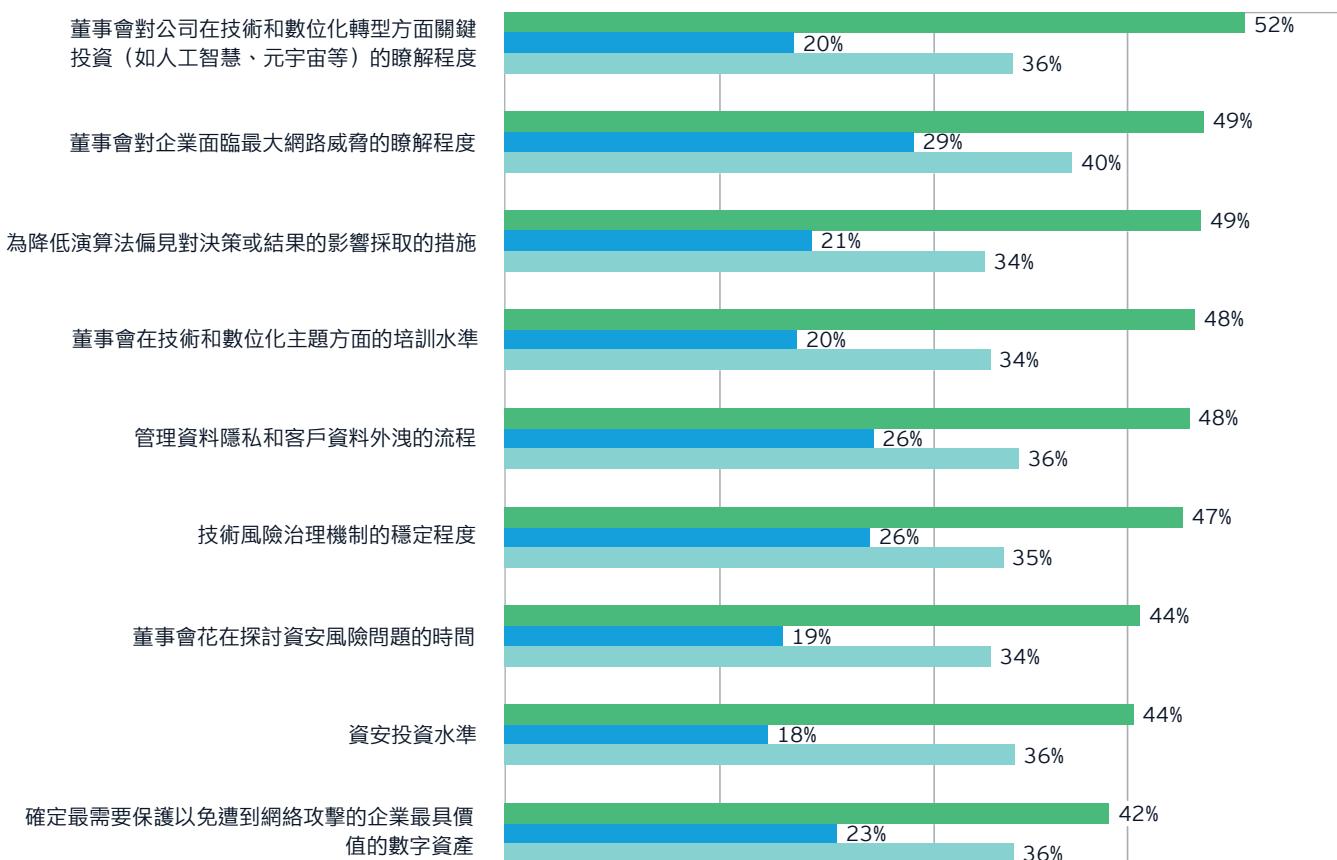
的董事會成員認為，他們有效地監督數位化轉型造成的風險。而19%的董事會成員則認為，自己的監督只是略有成效或效果不明顯。

安永全球董事會風險調研

隨著新法規不斷出現，無法彌補監督上的任何漏洞都將付出高昂代價。例如，歐盟的[人工智慧管理框架](#)規定，如果企業使用的人工智慧對人身安全和人權造成侵犯，企業將被處以高達3,000萬歐元（約合3,200萬美元）的罰款。

董事會對技術風險監督的信心（%代表非常自信的比重）

■ 高度韌性董事會 ■ 缺乏韌性董事會 ■ 總體



遏制網路威脅

一個特別值得關注的領域是資安，它已經從上次調研中的前五大風險躍升至本次調研中的前三大風險。疫情以來，數位化應用和遠距工作模式的爆炸式成長在一定程度上解釋該領域風險上升的原因。對破壞性技術的因應措施進行創新也可能讓企業面臨新的資安風險。

相關規定也陸續發布。例如，[美國證券交易委員會\(SEC\)在2022年發布的新規定](#)，要求上市公司揭露其董事會監督資安風險的實質性資訊。美國國會最近也通過具影響力的資安立法。

儘管這些壓力是相互關聯的，但在調研中，僅有40%的董事會非常自信自己足夠瞭解企業面臨的最大資安風險。此外，僅有三分之一的董事會非常自信自己花費了足夠的時間探討資安問題，這使他們面臨利害關係人的信任和財務績效造成重大損害的風險。

借助現代化方法治理網路及其他技術風險，董事會可以為企業打造一個安全網路，對這些破壞性技術創造出的機會進行探索。EY Global Chief Customer Success Officer Edwina Fitzmaurice表示：「董事會經常能聽到革命性的新技術有望重塑整個行業的傳聞，其中一些技術被吹捧過度，另一些則的確有潛力。鑑於新技術的發展速度，董事會很難抉擇如何因應，但也要做好根據業務需要進行理智決定的準備。」



“

鑑於新技術的發展速度，董事會很難抉擇如何因應，但也要做好根據業務需要進行理智決定的準備。

Edwina Fitzmaurice

EY Global Chief Customer Success Officer

高度韌性董事會為何與眾不同

如同調研結果，高度韌性董事會在監督相關風險方面亦處於領先地位，但仍有進步的空間。分析顯示高度韌性董事會：

- ▶ **對管理技術風險的能力更自信**：45%的高度韌性董事會可以有效地監督數位轉型帶來的風險（相較於26%缺乏韌性董事會）以及違反資料隱私法規或資料外洩（相較於29%缺乏韌性董事會）的行為。
- ▶ **瞭解並確認網路威脅與投資**：高度韌性董事會對瞭解並確認網路威脅與投資充滿自信，其瞭解企業面臨的

最大網路威脅（49%相較於29%）、瞭解資安投資水準（44%相較於18%）及識別企業最需要保護以免遭受網路攻擊的數位資產（42%相較於23%）。

- ▶ **已制定流程和措施**：高度韌性董事會對管理資料隱私、客戶資料外洩的流程（48%相較於26%）以及技術風險治理機制的穩定性（47%相較於26%）充滿自信，是缺乏韌性董事會的1.9倍。他們對減輕演算法偏見對決策或結果影響的措施也非常具信心，是後者的2.3倍（49%相較於21%）。

高度韌性董事會理解數位化和新興技術帶來的風險

■ 缺乏韌性董事會

■ 高度韌性董事會

對管理技術風險的能力更自信

有效監督數位轉型帶來的風險



董事會對違反資料隱私法規或資料隱私外洩行為的監督



對瞭解並確認網路威脅與投資充滿自信

董事會瞭解企業面臨的最大網路威脅



對已制定的流程和措施充滿自信

管理資料隱私和客戶資料外洩的流程



資安領域投資的水準



技術風險治理機制的穩定性



識別企業最需要保護以免遭受網路攻擊的數位資產



為減輕演算法偏見對決策或結果的影響採取的措施



董事會提高韌性的措施

1. 優先考慮新興領域，展開教育和技能提升

定期進行技術洞察或培訓課程有助於解決任何知識差距問題，邀請專家介紹展示最新的技術同樣有所幫助。董事會還可以酌情考慮透過增加特別技術專長的新成員來增強自身實力。

2. 與CTO及更多管理團隊開展更為緊密的合作，優化現有緩解措施

40%的董事會與CTO會面的頻率低於每季一次。董事可邀請CTO定期彙報企業在技術、數位化轉型和網路安全方面的重大投資情況，並對投資的報酬情況提出質詢。

3. 考慮將技術監督職責分配給新的或現有委員會，以便及時瞭解風險狀況

董事會職責應包括建立穩定的治理機制，讓董事會董事能夠將注意力放在最為重要的技術風險上。

4. 將資安風險的重要性提升到公司整體關注水準

包括在所有董事會議上考慮該議題，邀請第三方評估企業的資安風險管理計畫等。也可以向管理層提出意見，將資安意識融入到整個企業中，例如對全體員工進行強制性培訓等。最後，加強資訊揭露，讓投資者確信董事會正在密切監督資安的同時，確立管理層在評估和管理這一重要領域中的作用。

5. 支持企業確認技術顛覆帶來的機會，並做好因應風險的準備

董事會應推動建立一個完善的風險管理流程，以便確認並抓住新的市場機會，瞭解技術產品方面的創新。其最終目標是提高客戶滿意度和獲利能力。



總結：安永全球董事會風險調研

《安永全球董事會風險調研》顯示，形勢日趨複雜，董事會正在重新評估企業面臨的重大風險。此外，董事會還需優化治理結構和流程，增加知識儲備，強化對風險和機會的監督。透過支持企業提升韌性、避免被動因應等操作，董事會為信任建立和長期價值創造提供幫助。

董事會需要考慮的問題

1

企業韌性

- ▶ 您是否就商業環境趨勢向管理層提出建議，並為他們提供具體風險情境支持？您是否將風險審查納入現有策略規劃和績效管理報告？
- ▶ 身為董事會成員，您是否關注自己所在企業為多個利害關係人創造和衡量長期價值的方式？
- ▶ 您制定了哪些機制來因應破壞性風險，培養韌性文化，為企業未來的成功奠定基礎？您採取了哪些措施來整合企業的策略和業務模式？
- ▶ 您是否將資料視為策略資產，並將資料治理風險納入董事會風險評估？

2

人才和文化

- ▶ 身為董事會成員，您會如何就人才和文化問題向管理層提出意見？
- ▶ 如何提高您在人才管理和文化方面的監督水準？
- ▶ 您所在的企業是如何確定和監測文化KPI？

3

社會政治 問題

- ▶ 企業如何衡量與利害關係人建立起的信任並在該領域取得進展？
- ▶ 您是否會詢問管理層，確定對員工和客戶而言最為重要的議題？
- ▶ 有哪些機制和程序可決定何時以及如何解決潛在重大社會政治問題？

4

永續性

- ▶ 身為董事會成員，您對自己企業遵守所有ESG或永續發展相關的法律法規（包括現有和即將發布的規定）是否有信心？
- ▶ 您是如何為永續發展建立問責機制的？
- ▶ 您目前是否運用以價值為導向的永續發展方法和心態，轉變至更加永續的商業模式？
- ▶ 氣候變遷加速將對您的關鍵市場和利害關係人造成哪些影響？您認為哪些部分最容易受到氣候風險的影響？
- ▶ 您是如何轉變商業模式，能夠創造有助於脫碳經濟轉型的產品和服務？

5

技術

- ▶ 您是如何支持管理層抓住技術顛覆帶來的機會，同時做好風險防範？
- ▶ 您是否認可企業在正確的時間對正確的技術進行投資？您是如何保持自己對技術和數位化領域最新資訊的瞭解，確保自己能夠向管理層提出正確問題？
- ▶ 您是否對當前的治理結構足以對企業在技術採用（無論是內部開發還是收購）進行有效監督充滿信心？您是否考慮設立一個特別委員會，提供更加有效的治理和關注？
- ▶ 您是否主動與經營管理層討論並合作制定技術議程，包括如何使用人工智能來審查、驗證數據資訊，提前洞察企業面臨的風險和機會等？

安永董事會議題中心

我們為董事會成員解決複雜的內部問題提供支持，使其更好地履行監督職責。

安永 | 建設更美好的商業世界

安永的宗旨是致力建設更美好的商業世界。我們以創造客戶、利害關係人及社會各界的永續性成長為目標，並協助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。

以數據及科技為核心技術，安永全球的優質團隊涵蓋150多個國家的業務，透過審計服務建立客戶的信任，支持企業成長、轉型並達到營運目標。

透過專業領域的服務 - 審計、諮詢、法律、稅務和策略與交易諮詢，安永的專業團隊提出更具啟發性的問題，為當前最迫切的挑戰，提出質疑，並推出嶄新的解決方案。

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。請登錄ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用個人資料，以及個人資料法律保護下個人所擁有權利的描述。安永成員機構不從事當地法律禁止的法律業務。如欲進一步了解安永，請瀏覽 ey.com。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 ey.com/zh_tw。

© 2024 安永台灣。
版權所有。

APAC No. 14007959
ED None

本材料是為提供一般信息的用途編製，並非旨在成為可依賴的會計、稅務、法律或其他專業意見。請向您的顧問獲取具體意見。

ey.com/zh_tw

加入安永LINE@好友

掃描二維碼，獲取最新資訊。



想要瞭解更多詳情？

其他相關資訊請參見：

[EY Center for Board Matters – Our latest thinking | EY – Global](#)

[Risk – Our latest thinking | EY – Global](#)

[EY Center for Board Matters – Our latest thinking | EY – US](#)

加入#BoardMatters對話