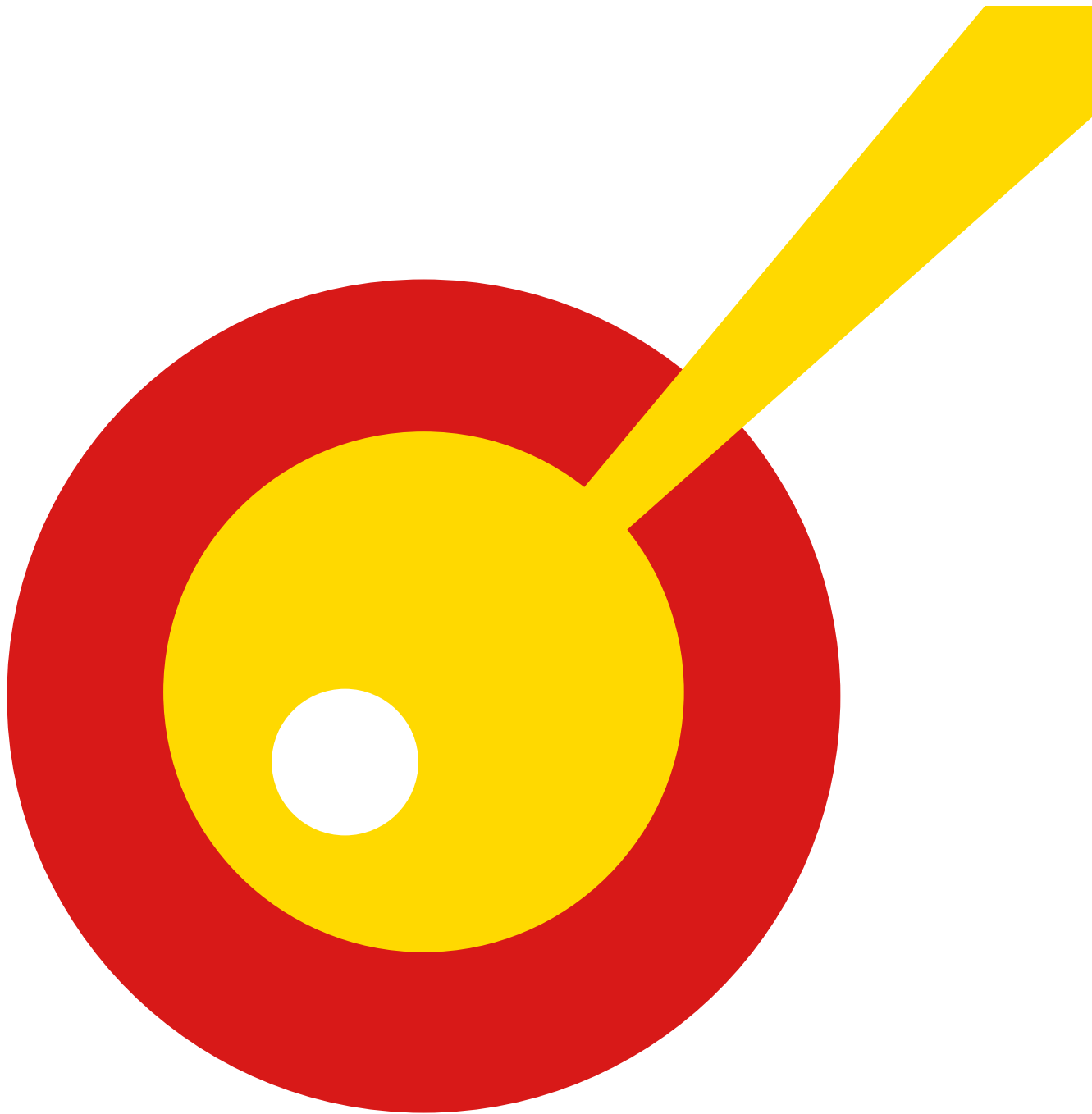




2026

女性治理白皮書

Empowering Women
For a Better World

wob.tw

Taiwan Women on Boards Association

台灣女董事協會

EY 安永

Shape the future
with confidence

女性領導力，是企業面向未來最重要的韌性資產。

當世界邁入前所未有的變革時代，科技革命、人工智慧（AI）快速演進、地緣政治重新布局、全球供應鏈重組，以及少子化、高齡化、失智年輕化等結構性挑戰，正深刻改變企業經營環境與未來競爭版圖。

在高度不確定與快速變動的時代，企業需要的不只是因應變局的能力，更需要以前瞻視野洞察趨勢、以敏捷策略掌握機會，並以韌性治理打造長期競爭優勢。女性領導力所展現的多元思維、協作能力、創新精神與長期價值導向，正成為企業邁向永續發展不可或缺的重要力量。

台灣女董事協會自成立以來，始終致力於推動女性進入企業決策核心，提升董事會多元化與治理效能，促進企業永續發展。《女性治理白皮書》自發布以來，已成為臺灣企業治理與女性領導力發展的重要觀察指標。今年邁入第七年的白皮書，持續與安永聯合會計師事務所攜手合作，透過客觀數據與深度調研，探討臺灣上市公司女性領導者如何面對AI浪潮、全球產業重組與風險挑戰，透過策略布局、組織轉型與治理升級，引領企業創造長期價值及增加企業治理的專業知識。

本年度「剛柔並濟大未來」論壇以《前瞻布局·韌性承啟》為核心精神，聚焦「少子化·高齡化·全球化」三大時代趨勢。這不僅是企業當前所面臨的挑戰，更是重新定義未來競爭力的重要契機。從人才策略、智慧轉型，到全球布局與永續治理，企業唯有主動思考、積極布局，才能在變動中創造新的成長動能。

根據2026年《女性治理白皮書》調查結果，臺灣上市公司中已有近兩成企業由女性擔任董事長或總經理，女性董事比例亦持續提升，顯示企業對多元治理的重視逐步深化。值得肯定的是，在全球經濟環境充滿挑戰之際，女性領導企業仍展現穩健的經營韌性，於營收與獲利表現上維持與整體市場相當的發展動能，充分展現女性領導者在全球地域變化及敏感現況的應對及策略判斷、組織管理與危機應變上的卓越能力。

面對AI全面普及的新時代，本年度白皮書進一步探討女性領導者如何引領企業智慧轉型。調查顯示，超過六成女性治理上市公司已投入或部署AI相關計畫，多數女性領導者認同AI將為企業帶來新的價值創造機會。然而，真正的轉型關鍵，不僅在於技術導入，女性領導人更在於人才培育、組織能力提升，以及建立兼顧創新、風險管理與永續發展的治理架構。

回望全球企業發展趨勢，女性參與決策已不再只是性別平衡議題，而是攸關企業競爭力與永續治理的重要策略。從國際政策推動到企業實踐，越來越多企業認同多元領導團隊能帶來更全面的視角、更強的創新能力與更佳的決策品質。



感謝每一位勇於承擔、持續突破的女性企業家。她們以專業與熱情投入企業經營，以智慧與韌性回應時代挑戰，也為下一代女性領導者開創更寬廣的道路及領導榜樣。

未來，台灣女董事協會將持續攜手企業、政府與各界夥伴，推動女性領導力發展，深化企業治理文化。我們深信，當更多女性站上決策舞臺，企業將匯聚更多元的智慧與力量，在少子化、高齡化、全球化的浪潮中，以前瞻布局迎接未來，以韌性承啟永續新局。

讓女性領導力成為改變未來的力量，讓臺灣在世界變局中，韌領未來。

**接軌國際與女性領導者創造共好，
建立女性領導與治理之永續精神；
打造女性領導典範與經驗傳承，
Empower Women for a Better World !**

台灣女董事協會
理事長

高新明

治理的進步，需要時間，也需要證據。

八年前創辦台灣女董事協會時，我們面對的是一個經常被爭辯、卻很少被驗證的題目：企業的董事會，是否真的需要更多元？支持的人有理念，質疑的人有疑慮，雙方各持立場，卻缺少一個共同的事實基礎。於是我們決定做一件看起來不那麼熱鬧的事——每年，用同一套方法，把臺灣上市公司女性治理的真實狀況記錄下來。

七年過去，《女性治理白皮書》成為臺灣唯一以上市公司女性董事長與總經理為核心調查對象、並持續追蹤的研究。單一年度的數字是一張快照，七年的數列才是趨勢。今年共回收115份有效問卷，涵蓋企業總市值約新臺幣5.16兆元，約占女性治理上市公司總市值的77%。正是這樣的樣本基礎，讓白皮書的每一項判斷都能被檢視、被追問，也能被引用。

今年最值得留意的變化，不在於女性參與治理的公司又增加了多少，而在於「密度」。女性董事達三分之一以上的公司占比升至19.4%，較2024年增加3.7個百分點，創下近五年最大增幅。治理研究上有一個熟悉的觀察：當少數意見的比例跨過某個門檻，它才會從「被聽見」變成「被納入」。從董事會裡有一位女性，到有三分之一，中間隔的不只是人數，而是議事品質的實質改變。這個轉折，正在發生。

至於外界最常追問的績效問題，今年的資料提供了更細緻的對照：在30個產業中，女性治理企業的營收成長表現有14個產業優於或持平，EPS表現則有16個產業優於或持平。多元治理與經營績效並不衝突——這句話已經不需要再以理念主張，它可以分產業、逐項檢驗。

作為一個長期在科技與法律交會處工作的人，我特別留意今年白皮書關於AI的觀察。企業的AI應用正沿著生成式AI、機器學習、Agentic AI，一路走向物理AI；而當員工開始自行開發AI Agent，53%的女性領導者選擇「有條件開放」，資安風險則已成為全球與臺灣領導者推動AI的首要挑戰。「有條件」三個字，恰恰是治理的核心——不是全面禁止，也不是完全放任，而是把授權的範圍、課責的歸屬與風險的邊界說清楚。AI的下一階段，考驗的與其說是技術判斷，不如說是制度設計的能力。

白皮書歸納出女性領導者的五大前瞻布局，其中最關鍵的一項，是縮小「導入AI」與「用出價值」之間的落差。企業認為最值得投入的，是人才培育與技能升級（42%）與關鍵應用場景的規模化落地（19%）。這兩個答案指向同一件事：AI時代的長期優勢，不在於買到什麼技術，而在於能否建立人才、應用、治理與持續優化的組織能力。而組織能力，向來是董事會的責任。



要特別感謝每一位願意受訪的女性領導者。願意公開自己的判斷、也誠實說出面對的難處，本身就需要勇氣；也正因為如此，這份白皮書才不只是一份統計，而是一群真實的經營紀錄。

七年來，我始終相信治理的改變不會一次到位，它靠的是持續的紀錄、誠實的數據，以及願意行動的人。期盼這份白皮書不只被閱讀，更能被使用——成為董事會裡的一次提問、提名委員會裡的一份名單，以及更多優秀女性走向決策核心的一段推力。我們記錄的是現在，想改變的是未來。

台灣女董事協會

創會榮譽理事長

陳玉玲

重點摘要

《女性治理白皮書》由台灣女董事協會和安永聯合會計師事務所（以下簡稱安永）共同合作，針對女性擔任董事長或總經理之上市公司（以下稱「女性治理上市公司」；其董事長或總經理，以下簡稱「女性領導者」）進行年度調研。

2026年《女性治理白皮書》聚焦女性領導者在人工智慧（AI）快速發展、地緣政治不確定性升高，以及供應鏈與第三方管理日益複雜的環境下，如何透過策略調整、強化治理與提升韌性，推動企業轉型並實現中長期發展目標。本研究於2026年4至5月針對臺灣上市公司女性領導者進行問卷調查，共取得115份有效問卷，其公司總市值約新臺幣5.16兆元，占女性治理上市公司總市值（約新臺幣6.76兆元）77%，極具代表性。

此次白皮書調研透過「臺灣上市公司女性領導者概覽」、「公司經營調查分析」和「AI全面普及誰領航？女性領導者的五大前瞻布局」三大章節，同步分析臺灣與國際企業之公司經營差異概觀。除此之外，今年白皮書鑑於不同產業屬性在AI投資與部署上的差異，亦蒐集不同產業別之女性領導者對AI布局的觀點和實務做法，分析各產業對AI發展的觀察與趨勢洞見，提供給產業界參考。

壹、臺灣上市公司女性領導者概覽

2025年臺灣上市公司共1,073家，其中195家（約18%）由女性參與治理；195家中15%的董事長及總經理均由女性擔任、約10%的董/總為同一位女性擔任。男性參與治理之上市公司共1,043家，約84%的董事長及總經理均由男性擔任，其中約19%的董/總為同一位男性擔任。

整體而言，女性擔任董事長家數成長約5%、擔任總經理家數成長約2%，此一變化主要來自2025年由男性交棒給女性擔任董事長較由女性交棒給男性經營的多，且新上市公司中，有3家公司的董事長為女性、2家公司的總經理為女性。

隨著董事會多元化政策推動及性別平權意識提升，臺灣上市公司設有女性董事的家數和比例逐年提升，2025年臺灣上市公司女性董事比例20.1%，女性董事達三分之一以上的公司家數占比為19.4%，較2024年提升3.7個百分點，為近五年最大增幅。

貳、公司經營調查分析

1. 女性治理上市公司經營概況

2025年整體上市公司在營收及EPS有成長的家數占比分別為52%和44%，女性治理上市公司在營收與EPS有成長家數分別為48%和45%，與市場趨勢大致一致。在30個產業中，女性治理上市公司於營收與EPS有成長的家數占比優於或與該產業持平者分別為14個與16個產業，且分別有5個與3個產業的女性治理上市公司於營收與EPS都成長。

2. 企業 AI 推動成效、未來影響與挑戰

調查顯示，63%的臺灣女性治理上市公司已投入或部署AI相關計畫，其中79%的臺灣女性領導者認為AI帶來的價值至少符合預期。展望未來二年，90%全球執行長預期AI會帶來顯著或變革性影響，臺灣女性領導者持相同看法的比例則為42%，另有52%預期是中等程度影響。

在技術布局上，生成式AI已成為企業推動轉型的重要起點，企業在推動變革轉型過程中，54%全球執行長和52%臺灣女性領導者認為「生成式AI」能發揮最大作用，隨著AI技術成熟度提升，企業逐步採用機器學習、自主式AI代理，進而邁向物理AI/實體AI，期待AI能進行流程執行與營運協作。然而，AI價值的實現亦伴隨新的管理挑戰。資安風險已成為全球執行長與臺灣女性領導者推動AI過程中的首要挑戰。

3. 代理式AI與AI代理人

隨著AI從輔助分析逐步發展為可主動執行任務的技術，美國企業高階主管（34%）與臺灣女性領導者（37%）已有超過三分之一開始部署Agentic AI或AI Agent，且現階段主要應用於流程輔助與管理（86%）。

另一方面，面對員工利用低程式碼或無程式碼工具自行開發AI Agent的趨勢，全球企業高階主管採取「禁止」（32%）和「有條件的開放」（30%），臺灣女性領導者則主要採取「有條件的開放」態度（53%）。

4. 因應地緣政治與貿易政策變動的策略計畫

面對地緣政治風險升高及供應鏈重組趨勢，60%的臺灣女性治理上市公司已調整策略性投資布局，主要採取加速投資計畫（57%）、進入新市場（42%）及調整供應鏈配置（38%）等策略。

在因應外部環境變化的優先行動上，**全球與亞太企業最重視AI與數位化投資**；相較之下，**臺灣女性領導者更重視供應鏈多元化（26%）及深化合作夥伴關係（18%）**，反映企業現階段關注焦點仍以提升營運韌性、降低外部衝擊風險及確保市場彈性為主。

調查亦顯示，**在地化與區域化已逐漸成為企業長期策略的一部分**。在地化布局方面，74%全球企業、69%亞太企業和52%臺灣女性治理上市公司表示「已完成」和「目前正在實施」；區域化布局則主要集中於「目前正在實施」及「已有明確計畫」階段，全球與亞太企業比例分別為65%與67%，臺灣則為46%。

5. 企業的轉型進程與目標

在快速變動的經營環境下，50%的臺灣女性治理上市公司已啟動或規劃重大轉型計畫，其前三大轉型目標為優化營運與提升生產力（75%）、強化產品與流程創新能力（53%），以及加速營收成長（49%），顯示臺灣企業的轉型目標更聚焦於提升經營效率、推動創新及創造成長動能等與企業績效直接相關的議題。

6. 第三方風險管理

在疫情、地緣政治衝突與網路風險交織下，第三方風險管理已成企業治理關鍵。相較全球企業偏向中度監控，**臺灣女性治理上市公司對營運風險、法遵風險、業務連續性與韌性風險，以及金融風險等面向皆採取較高度度的監管**，其中完全考量的比例超過50%。在管理架構上，全球（57%）與臺灣（40%）皆認同採用集中式第三方風險管理架構，但全球企業認為此架構的優勢在於更好的用戶體驗（56%），而臺灣女性領導者則認為是在決策過程中加深對風險的理解（72%）。

參、AI全面普及誰領航？女性領導者的五大前瞻布局

AI已開始對臺灣企業產生實質影響，但不同產業的發展方向與影響程度呈現明顯差距。從女性領導者的觀察可歸納出**第一項布局—以AI創造產品與服務價值，同時重塑競爭能力**。整體而言，AI帶來的主要變化包括產品/服務增值（54%）、競爭核心由人力規模轉向技術與資料整合能力（49%），以及成本結構改變與流程簡化（各47%）。

從產業差異來看，**傳統產業**最明顯的轉變是競爭核心轉向技術與資料整合能力（59%）；**科技與電子製造業**則率先面對AI原生企業崛起（35%）與跨產業競合增加（30%）；**金融服務業**有83%認為AI最先體現在產品與服務增值，並有50%強調治理與信任機制的重要性；**流通、零售與消費服務業**則同時感受到消費者對AI功能的期待（45%）及流程簡化與治理需求提升（各55%）；**其他產業**除產品增值（63%）外，亦有46%觀察到新型態平臺與生態系逐漸形成。

然而，**第二項布局—縮小AI價值落差、強化組織能力**，正成為企業面臨的共同課題。約2成女性領導者認為AI價值未達預期，主要原因包括缺乏AI / 資料分析人才（40%）、法規、隱私或資安疑慮（36%），以及缺乏持續優化與成效評估機制（34%）。其中，**傳統產業**受限於人才與投資效益評估，**科技與電子製造業**面臨技術落地與價值實現挑戰，**生技醫療及金融服務業**則受到法規與風險治理限制，而**流通、零售與消費服務業**最關注導入與維運成本，反映企業競爭已從「是否導入AI」轉向「是否具備放大AI價值的能力」。

第三項布局則是打造人機協作的新工作模式。AI並未在短期內引發大規模裁員，47%的女性領導者表示人力維持不變且AI僅作為輔助工具，34%透過職務重新配置因應變化，另有21%因AI需求擴編相關職能。顯示企業更傾向**透過能力升級與角色轉換，建立人與AI協作的組織模式，而非直接以AI取代人力**。

在領導面向，**第四項布局為以溝通、學習與參與驅動轉型**。53%的女性領導者優先提供AI培訓與學習資源，46%鼓勵員工參與AI導入與應用設計。最後，**第五項布局是投資人才與應用落地**，而非單純投資技術。42%的女性領導者認為人才培育與技能升級是AI普及時代最值得投入的項目，遠高於AI技術與平臺投資；其次為關鍵應用場景的規模化落地（19%）。顯示當AI工具日益普及，企業競爭焦點正從技術取得轉向組織能力建構，人才發展、應用落地與持續優化能力，將成為企業能否建立長期競爭優勢的關鍵。

目錄



臺灣上市公司女性領導者概覽

P6-9

公司經營調查分析

P10-26



AI全面普及誰領航？ 女性領導者的五大前瞻布局

P27-34

結語

P35-37



研究方法

P38



6669 緯穎科技服務股份有限公司
董事長暨策略長 洪麗甯

臺灣上市公司 女性領導者概覽

女性領導者趨勢與現況

董事性別多元化

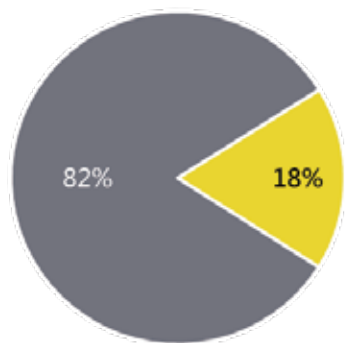
問卷調查女性領導者產業分布

女性領導者趨勢與現況

本次研究以於臺灣上市公司擔任董事長或總經理的女性領導者為調查對象，除透過問卷調查獲得真實反饋，亦研析公開資訊觀測站和臺灣證券交易所所載資訊。研究統計方法為依每年上市公司股東常會發布之年報資料為依據，統計於2025年12月31日由女性治理上市公司家數並進行相關分析。

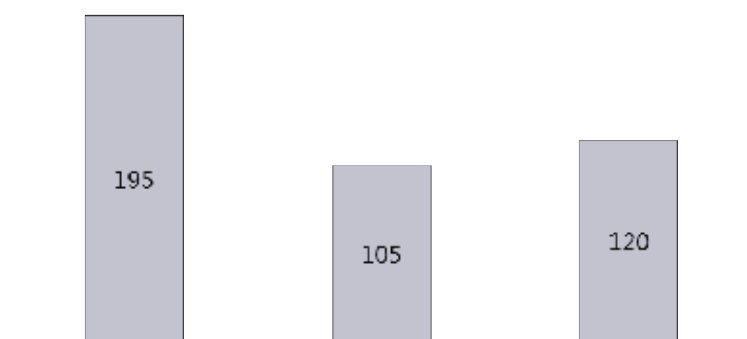
上市公司女性治理概況

單位：占上市公司家數比例（%）



■ 董事長或總經理為女性 ■ 董事長和總經理皆為男性

單位：家數

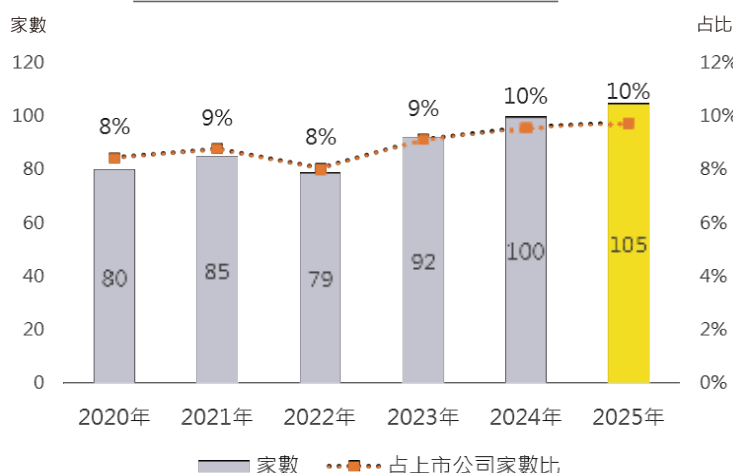


董事長或總經理為女性

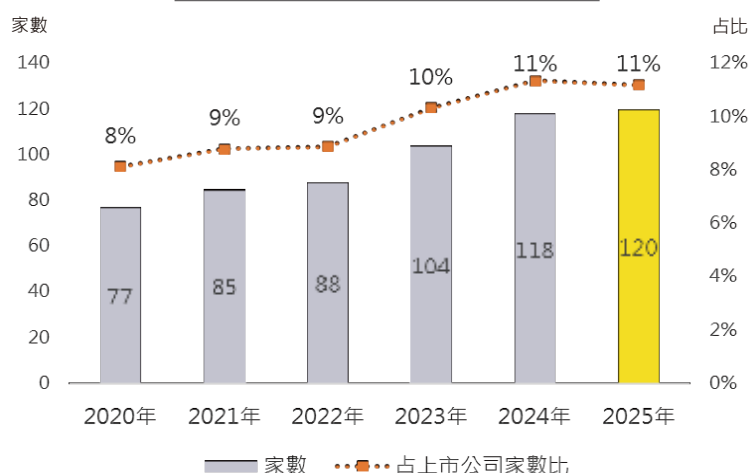
女董事長

女總經理

上市公司女性擔任董事長的趨勢變化



上市公司女性擔任總經理的趨勢變化



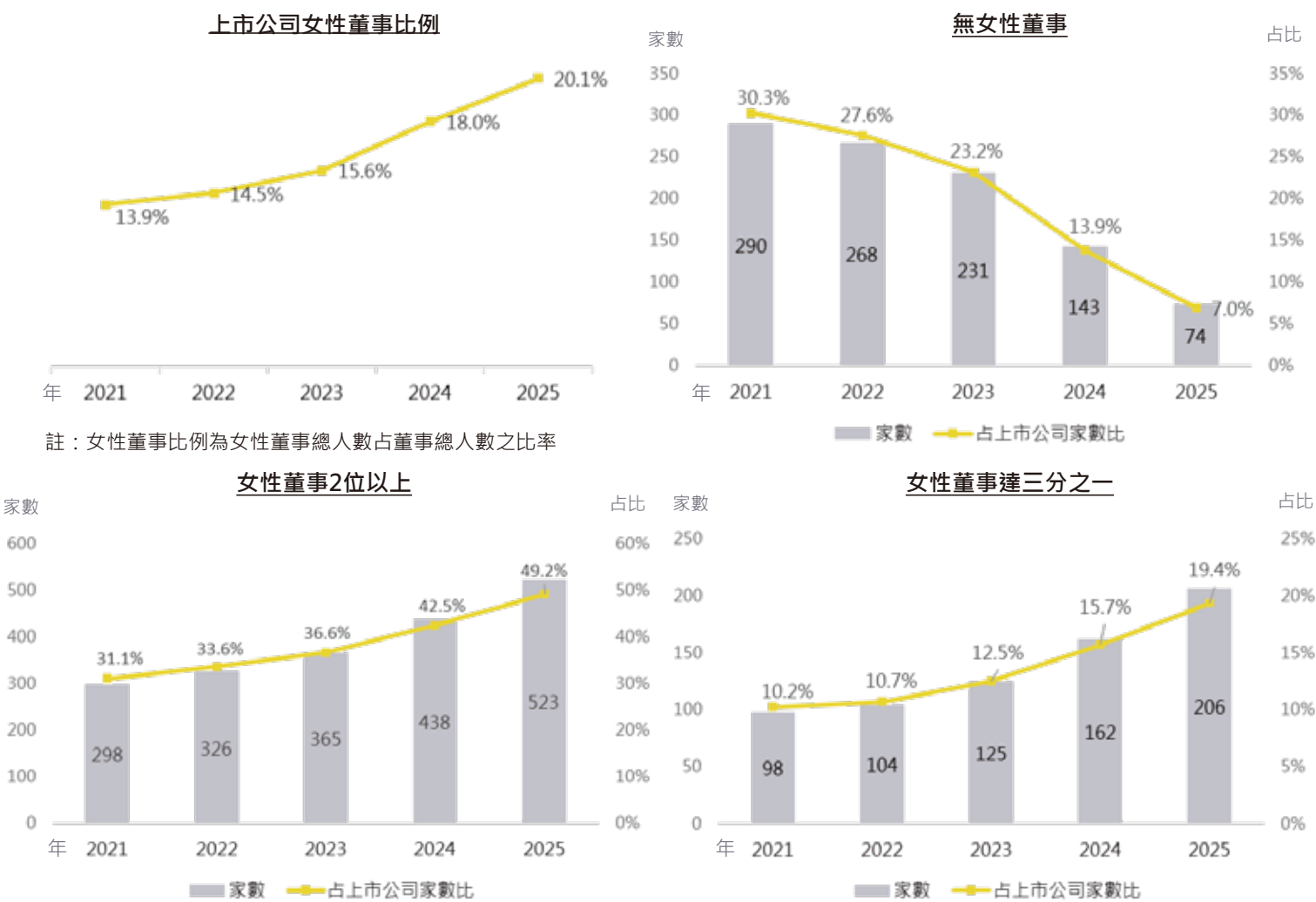
解析

- 2025年臺灣1,073家上市公司中，有195家由女性參與治理（董事長或總經理為女性，占上市公司18%），其中約15%的董事長及總經理均由女性擔任、約10%的董/總為同一位女性擔任。男性參與治理（董事長或總經理為男性）之上市公司共1,043家，其中約84%公司之董/總均由男性擔任，約19%的董/總為同一位男性擔任。
- 由女性擔任董事長之上市公司共105家，比例約為10%；由女性擔任總經理之上市公司共120家，比例約為11%。自2020年統計以來，2025年女性領導者家數創新高。
- 相較2024年底，女性擔任董事長家數成長約5%，此一變化主要來自於2025年由男性交棒給女性擔任董事長較由女性交棒給男性經營的略多，且新上市公司中，有3家公司的董事長為女性。
- 2025年底上市公司女性擔任總經理家數成長約2%，由男性交棒給女性擔任總經理與由女性交棒給男性經營的家數相同；新上市公司中，有2家公司的總經理為女性。
- 2025年上市公司中無女性領導者的產業類別為「油電燃氣業」和「玻璃陶瓷業」。

董事性別多元化

根據 MSCI 於2026年發布資料，2025年全球大型與中型上市公司（MSCI ACWI 指數成分股）的女性董事比例已達28.3%，較2024年增加1%；約48.7%公司的董事會女性成員占比達30%以上，較2024年增加1.9%。全球企業在推動董事會性別多元方面穩步成長，但仍需繼續努力才能實現真正平衡，持續的政策支持和企業文化變革將是關鍵。

臺灣接軌國際趨勢，強化董事多元化，依據金融監督管理委員會推動之「上市櫃公司永續發展行動方案」，自2025年起，上市櫃公司董事會任一性別未達三分之一者，須於年報揭露原因及改善措施。因此，本研究根據公司治理中心（TWSE）董事會成員性別資訊，觀察2021年至2025年底臺灣上市公司女性董事概況，包括女性董事比例、無女性董事、女性董事2位以上，以及女性董事達三分之一以上的公司家數和比例。



註：女性董事比例為女性董事總人數占董事總人數之比率

註：女性董事分析參閱公司治理中心（TWSE）資料，該上市公司資料和家數並無納入「存託憑證」類別（2025年為10家）。

解析

- 1) 2025年臺灣上市公司女董比例20.08%，低於全球女董占比28.3%，但在全球促進性別多樣性與平等，以及法規規範下，臺灣上市公司設有女性董事的家數和比例明顯逐年提升。
- 2) 上市公司32個產業別中（無計入存託憑證類別），該產業有「女性董事2位以上」家數占該產業總家數的比率分別有29%-75%，其中比率達50%的產業有水泥工業、電器電纜、化學工業、生技醫療、造紙工業、橡膠工業、汽車工業、資訊服務業、建材營造、航運業、觀光餐旅業、金融保險業、油電燃氣、數位雲端、運動休閒及其他共16個產業，較2024年大幅增加8個產業。2025年底上市公司女性董事達三分之一以上的公司家數占比為19.4%，較2024年提升3.7個百分點，為近五年最大增幅。

問卷調查女性領導者產業分布

2025年《女性治理白皮書》調查女性領導者在面對顛覆性力量、變化快速且複雜的地緣政治風險、以及永續發展治理上的壓力、挑戰、變化或危機時，帶領團隊克服困難的「韌性領導」能力，共收到112份有效問卷，其所代表之公司總市值約新臺幣（以下同）3.91兆元，占女性治理上市公司總市值（約6.11兆元）64%。

今（2026）年，台灣女董事協會與安永聯合會計師事務所繼續攜手，聚焦於女性領導者面對人工智慧（AI）快速演進和普及、地緣政治加劇市場不確定性，以及供應鏈與第三方合作日益複雜化的多重挑戰之下，如何透過策略調整、強化治理機制與提升韌性，推動組織的轉型進展，並實現中長期發展目標。同時，鑑於不同產業屬性在AI投資與部署上的差異，本研究亦蒐集不同產業別中，企業女性領導者對AI布局的觀點和實務做法，分析各產業對AI發展的觀察與趨勢洞見，提供給產業界參考。本研究於今年4-5月對上市公司女性領導者進行問卷調查，共收到115份有效問卷，其所代表之公司總市值約5.16兆元，占女性治理上市公司總市值（約6.76兆元）77%。

▣ 115份有效回卷中，各產業的回覆數占該產業女性領導者家數的比例如下：

- | | |
|----------------|--------------|
| • 水泥工業 50% | • 電子零組件業 64% |
| • 食品工業 60% | • 電子通路業 100% |
| • 塑膠工業 33% | • 資訊服務業 100% |
| • 紡織纖維 17% | • 其他電子業 80% |
| • 電機機械 70% | • 建材營造 64% |
| • 化學工業 40% | • 航運業 67% |
| • 生技醫療 57% | • 觀光餐旅 50% |
| • 造紙工業 100% | • 金融保險業 86% |
| • 鋼鐵工業 75% | • 貿易百貨 67% |
| • 汽車工業 33% | • 綠能環保 50% |
| • 半導體業 56% | • 數位雲端 75% |
| • 電腦及週邊設備業 40% | • 運動休閒 75% |
| • 光電業 63% | • 居家生活 50% |
| • 通信網路業 54% | • 其他 54% |

解析

- 1) 上市公司參酌行政院主計總處編製之「行業統計分類」共劃分33種產業類別，本研究在分析女性領導者趨勢與現況時，亦計入「存託憑證」類別。其中，31個類別（含存託憑證）有女性領導者。
- 2) 本次調研回卷共計有28個產業，其中問卷回覆家數占該產業女性領導者家數比例達50%者共有23個產業。



8210 勤誠興業股份有限公司
董事長 陳美琪

公司經營調查分析

經營績效

女性領導者身在顛覆性變革和地緣政治動盪環境中之經營概況

經營策略

企業 AI 推動成效與未來影響

代理式AI與AI代理人

因應地緣政治與貿易政策變動環境下之策略性投資計畫

在地化與區域化策略

企業的轉型進程與目標

第三方風險管理

女性領導者身在顛覆性變革和地緣政治動盪環境中之經營概況

2025年全球持續面臨貿易緊張局勢、地緣政治持續造成商業環境動盪，以及AI顛覆浪潮之下，臺灣女性治理上市公司經營概況如下：

代表女性治理上市公司營收 / EPS 表現成長家數占比優於或等於該產業

產業	2025年營業收入表現		2025年 EPS 表現	
	該產業成長家數占比	女性治理上市公司成長家數占比	該產業成長家數占比	女性治理上市公司成長家數占比
水泥工業	14%	50%	43%	100%
食品工業	44%	20%	44%	60%
塑膠工業	19%	9%	14%	33%
紡織纖維	24%	33%	33%	33%
電機機械	60%	60%	48%	30%
電器電纜	47%	100%	67%	100%
化學工業	29%	60%	32%	60%
生技醫療業	60%	36%	58%	50%
造紙工業	0%	0%	57%	100%
鋼鐵工業	39%	50%	42%	75%
橡膠工業	9%	33%	18%	33%
汽車工業	38%	17%	14%	0%
半導體業	67%	33%	40%	33%
電腦及週邊設備業	78%	100%	55%	50%
光電業	46%	50%	40%	63%
通信網路業	58%	54%	49%	46%
電子零組件業	61%	55%	41%	27%
電子通路業	65%	0%	40%	0%
資訊服務業	91%	100%	82%	50%
其他電子業	53%	40%	42%	60%
建材營造	47%	73%	51%	64%
航運業	48%	50%	44%	33%
觀光餐旅	50%	33%	50%	83%
金融保險業	78%	86%	72%	86%
貿易百貨	32%	17%	32%	17%
綠能環保	63%	100%	58%	75%
數位雲端	45%	25%	45%	75%
運動休閒	50%	25%	39%	25%
居家生活	18%	0%	18%	0%
其他	47%	38%	47%	23%
上市公司	52%	48%	44%	45%

註：2025年的統計分析家數扣除「存託憑證」類別和未如期申報財報的公司，共1,060家。

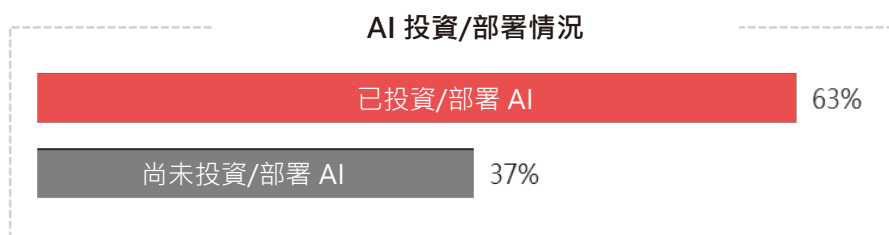
解析

- 1) 依證券交易所公開資訊，2025年度臺灣上市公司整體營收與獲利表現與去年同期比較均顯著成長，營收成長率約13.9%、稅前淨利年增約11%。但就「成長家數」而言，營收和EPS有成長的家數均較2024年成長家數減少。因此，2025年整體上市公司在營收及EPS有成長的家數占比（分別為52%和44%）低於2024年。但女性治理上市公司在營收和EPS有成長的家數占比（分別為48%和45%），整體表現與市場趨勢大致一致。
- 2) 2025年，表列的30個產業中，有14個產業的「女性治理上市公司成長家數占比」超越「該產業成長家數占比」或相同（2024年為12個），其中有5個產業其全部的女性治理上市公司（100%）營收成長。
- 3) 在EPS表現方面，表列的30個產業中，有16個產業的「女性治理上市公司成長家數占比」超越「該產業成長家數占比」或相同（2024年為10個），其中有3個產業（水泥、電器電纜、造紙工業）其全部的女性治理上市公司（100%）EPS表現成長。

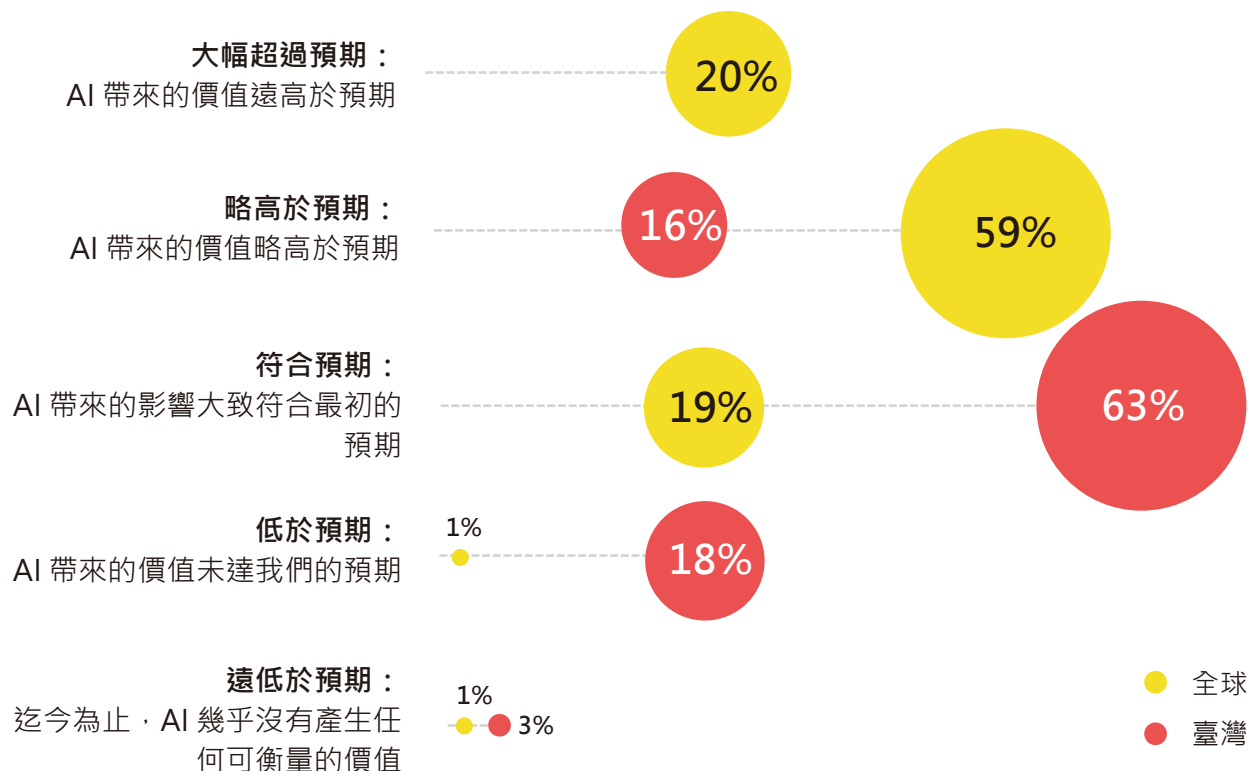
企業 AI 推動成效與未來影響

隨著 AI 技術快速演進，於全球商業環境中迅速普及，企業紛紛投入相關應用以提升營收成長與營運效率，並期望透過數位轉型強化競爭優勢。然而，AI 導入的實際成效以及其對企業未來發展的影響，仍有待觀察與評估。

臺灣女性治理上市公司已投資或部署 AI 計畫的比例為 63%



AI 計畫推動成果與預期比較



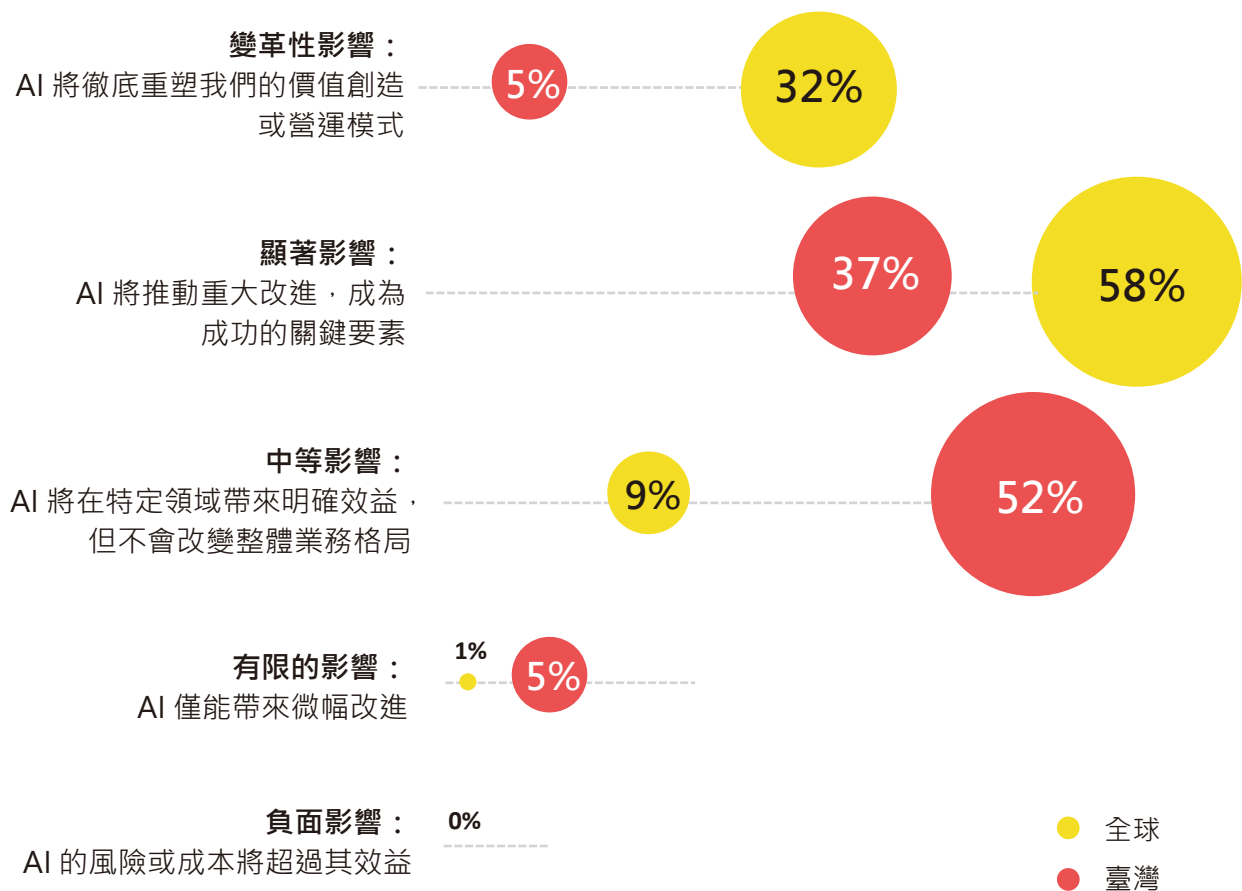
註：AI 推動成果與預期比較是依據營收成長或營運效率進行評估；全球調查數據採用安永《CEO 展望脈動調查 – 2026 年 1 月》於 2025 年 11-12 月，對來自全球大型企業共 1,200 名執行長進行調研的結果。

解析

- 1) 臺灣女性治理上市公司已有 63% 投入或部署 AI 計畫，顯示 AI 已逐漸從技術評估階段進入實際應用階段如企業營運與轉型議程。
- 2) 企業領導者們認為 AI 的推動成效符合預期，已逐漸進入 AI 價值實現階段：
 - 全球執行長：98% 認為 AI 成效至少符合預期；
 - 臺灣女性領導者：79% 認為 AI 成效至少符合預期。
- 3) 近 2 成臺灣女性領導者認為 AI 帶來的價值未達預期，甚至有 3% 認為遠低於預期，而全球執行長的比例較低。

企業 AI 推動成效與未來影響（續）

預期 AI 在未來二年對公司商業模式和營運的影響



註：AI 推動成果與預期比較是依據營收成長或營運效率進行評估；全球調查數據採用安永《CEO 展望脈動調查 – 2026 年 1 月》於 2025 年 11-12 月，對來自全球大型企業共 1,200 名執行長進行調研的結果。

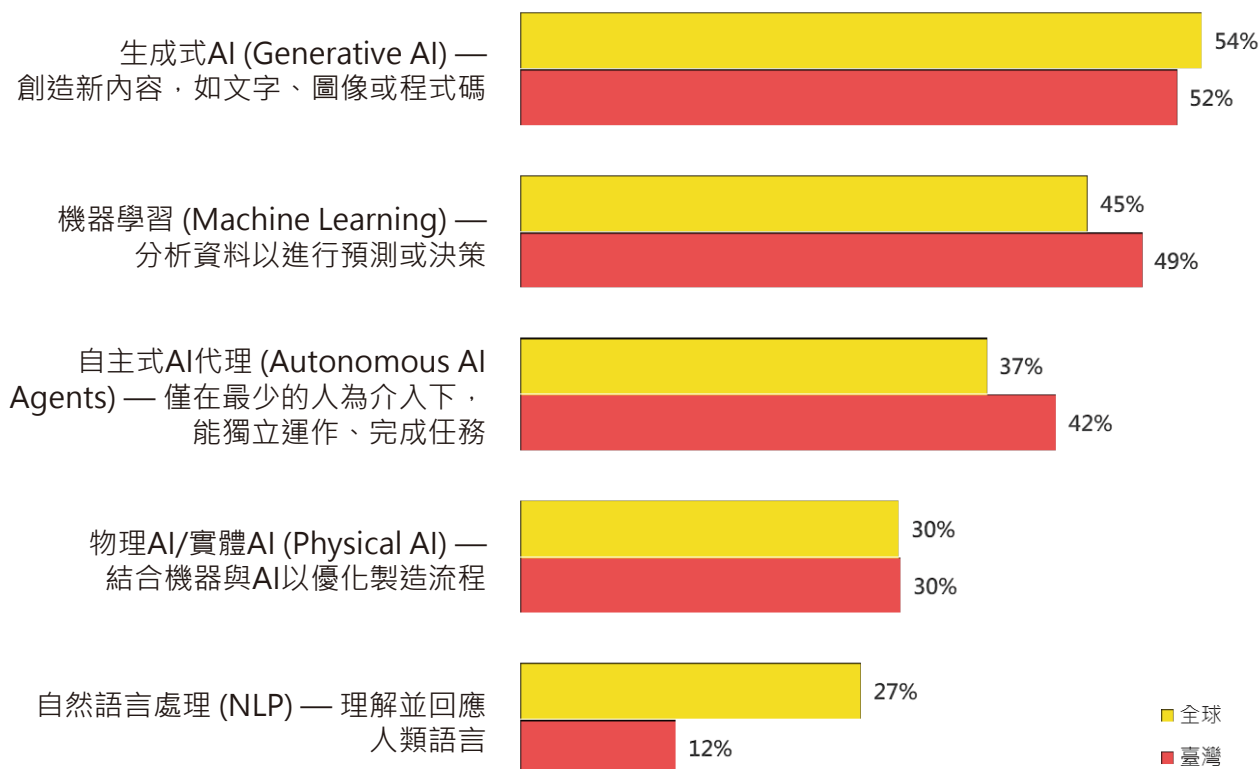
解析

- 1) 全球執行長與臺灣女性領導者皆預期 AI 在未來二年對公司商業模式和營運會帶來正面影響，但對影響程度的預期不同：
 - 全球執行長：90% 預期 AI 會帶來顯著或變革性影響
 - 臺灣女性領導者：42% 預期 AI 會帶來顯著或變革性影響、52% 預期「中等影響」
- 2) 此差異在於全球執行長預期 AI 是「重塑企業」的力量，臺灣女性領導者則預期 AI 是「強化特定領域」的工具，而非改變整體業務格局。

哪些 AI 技術正在驅動轉型？

安永《CEO展望脈動調查 – 2026年1月》報告指出，AI不再只是效率工具，而是推動轉型、適應力與成長的策略引擎。在2025年，AI支出主要集中於大規模資本投資，包括超大規模雲端服務、資料中心，以及支持企業級AI的核心基礎設施。隨著AI投資與應用快速擴展，企業不僅關注AI是否帶來效益，更進一步思考哪些技術與能力能真正驅動組織轉型與價值創造。

驅動企業變革的AI技術與能力（複選，至多2項）



註：全球調查數據採用安永《CEO展望脈動調查 – 2026年1月》於2025年11-12月，對來自全球大型企業共1,200名執行長進行調研的結果。

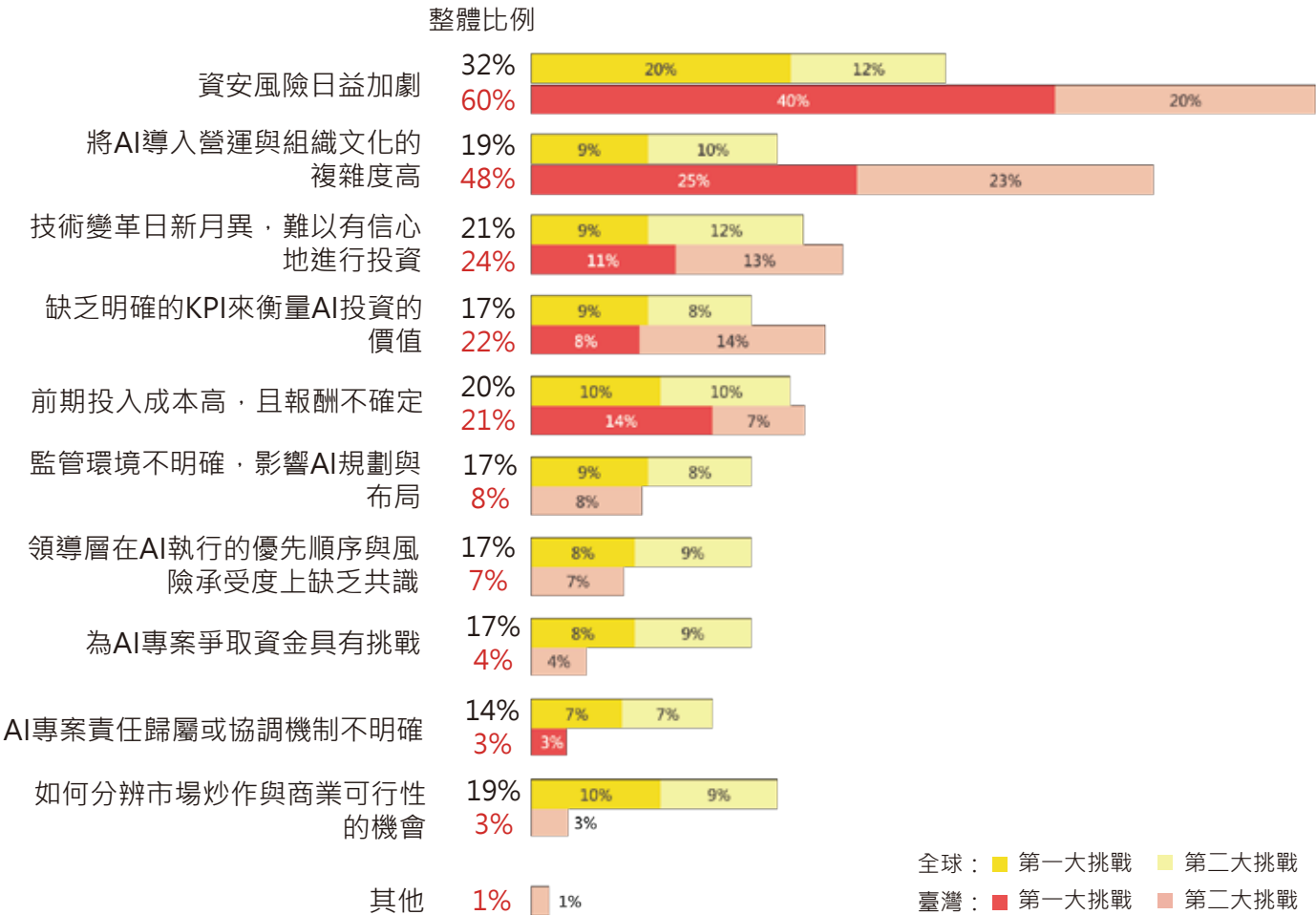
解析

- 1) 企業在推動變革轉型過程中，54%全球執行長和52%臺灣女性領導者認為「生成式AI」能發揮最大作用，顯示企業對知識工作、自動內容生成及決策支援的應用需求快速增加，生成式AI已成為企業推動AI應用的主要起點。
- 2) 全球執行長和臺灣女性領導者皆認為「機器學習」和「自主式AI代理」亦是驅動轉型的重要技術，但臺灣的重視程度更高，顯示企業領導者期待AI不只是內容生成，而是能進行流程執行與營運協作。
- 3) 全球執行長與臺灣女性領導者對於關鍵AI技術的排序趨勢大致一致，顯示企業已逐漸形成AI發展的共識路徑：生成式AI可作為提高工作效率與知識工作輔助的起點，隨著AI技術成熟度提升，企業逐步採用機器學習、自主式AI代理，進而邁向物理AI/實體。

企業推動 AI 面臨的挑戰

AI專案涉及投資金額高、技術不確定性大，且橫跨組織流程與文化，因此在資源有限的情況下，如何進行優先順序排序，成為企業能否成功落實AI策略的關鍵。本研究調查企業領導者在決策AI專案時所面臨的主要障礙，並藉此觀察全球與臺灣的差異。

在排序與決策AI專案時面臨的最大挑戰



註：1. 受訪者回應「其他」挑戰為業務服務「人」是主要關鍵、投入成本高但效益衡量不易辨識，以及缺乏會使用前沿科技的人才。
2. 全球調查數據採用安永《CEO展望脈動調查－2026年1月》於2025年11-12月，對來自全球大型企業共1,200名執行長進行調研的結果。

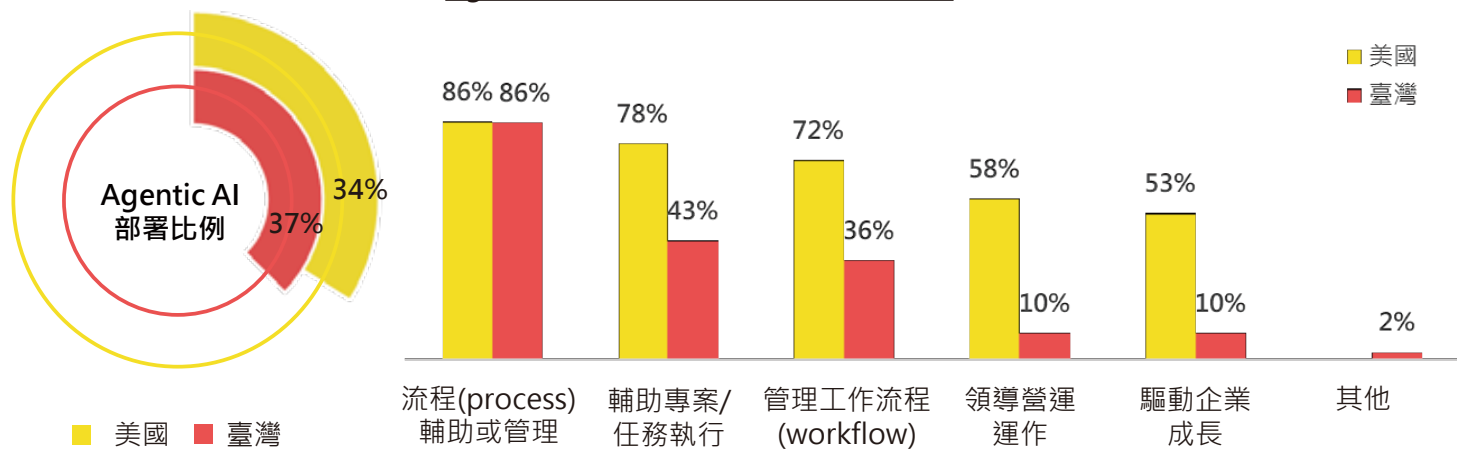
解析

- 1) 全球執行長和臺灣女性領導者在進行AI專案排序上，皆認為最主要挑戰是「資安風險日益加劇」（分別為32%和60%），且就第一大挑戰而言，資安亦排序第一。臺灣女性領導者的比例約高於全球執行長2倍，顯示臺灣女性治理上市公司目前在AI投資上，首當其衝是面對「如何安全導入AI」課題。
- 2) 除了資安風險外，「將AI導入營運與組織文化的複雜度高」亦是臺灣女性領導者面臨的重要挑戰（48%），明顯高於全球執行長（19%）。
- 3) 另外值得注意的是，全球執行長已開始思考如何從眾多AI技術中辨識真正具商業價值的機會，近2成（19%）全球執行長將「如何分辨市場炒作與商業可行性的機會」視為企業在決策AI專案的重要挑戰之一。

代理式 AI 與 AI 代理人

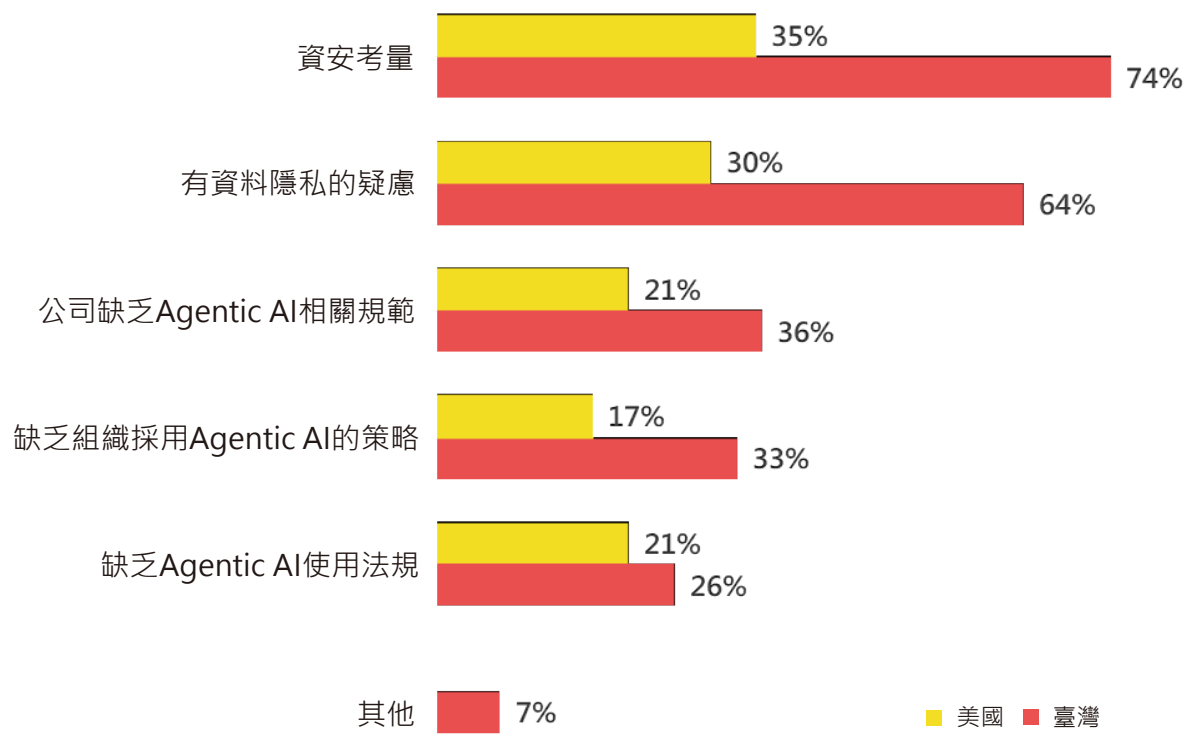
近年來，人工智慧正從「輔助分析與建議」逐步進化為能夠「主動執行任務」的形態，具代表性的發展即為代理式AI (Agentic AI) 與 AI代理人 (AI Agent) 。Agentic AI 具備「主動理解情境、規劃任務、採取行動並持續學習改善」的能力，而 AI Agent 則是 Agentic AI 的具體實作形式，通常被賦予明確角色與任務，例如流程自動化、跨系統協作、客戶互動或內部營運支援等。

Agentic AI部署現況與應用領域 (複選)



註：美國調查數據採用安永《AI Pulse Survey》於2025年4月對500位美國企業高階主管(資深副總裁或以上級別)進行調研的結果。

部署Agentic AI面臨的障礙 (複選)



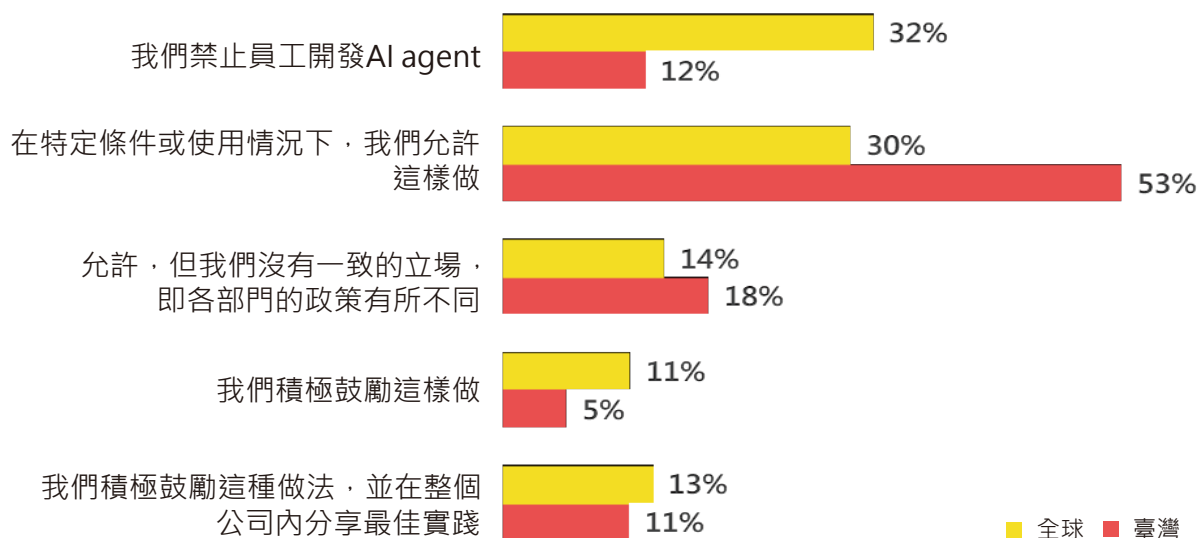
註：美國調查數據採用安永《AI Pulse Survey》於2025年4月對500位美國企業高階主管(資深副總裁或以上級別)進行調研的結果。

代理式 AI 與 AI 代理人 (續)

解析

- 1) 34%美國企業高階主管和37%臺灣女性領導者表示其企業已部署或正在部署Agentic AI，部署比例達三分之一以上，顯示Agentic AI已由概念驗證走向初步應用階段。
- 2) 美國企業高階主管和臺灣女性領導者在部署Agentic AI時，共同面臨的前二大障礙是「資安考量」和「有資料隱私的疑慮」，但美國對各障礙的調研結果差異較小，而臺灣女性領導者則主要集中在資安 (74%) 和資料隱私 (64%)，且其比例大幅高於美國，也因此臺灣目前應用階段主要在「流程輔助或管理」(86%)，美國企業在Agentic AI的應用延伸至任務執行、營運決策和驅動成長的程度高於臺灣女性治理上市公司。
- 3) 企業若要將Agentic AI的應用延伸至更高階領域，未來的關鍵將是風險控管與治理，才能將AI agent從流程輔助角色逐步提升至決策與驅動組織成長的層級。

企業對員工使用低程式碼/無程式碼等公開工具
自行開發AI agent的態度



註：全球調查數據採用安永《Responsible AI Pulse survey》於2025年7-8月對來自全球21個國家共975位位企業C-suite進行線上調查，受訪者來自年收入超過10億美元的企業，涵蓋所有主要產業。

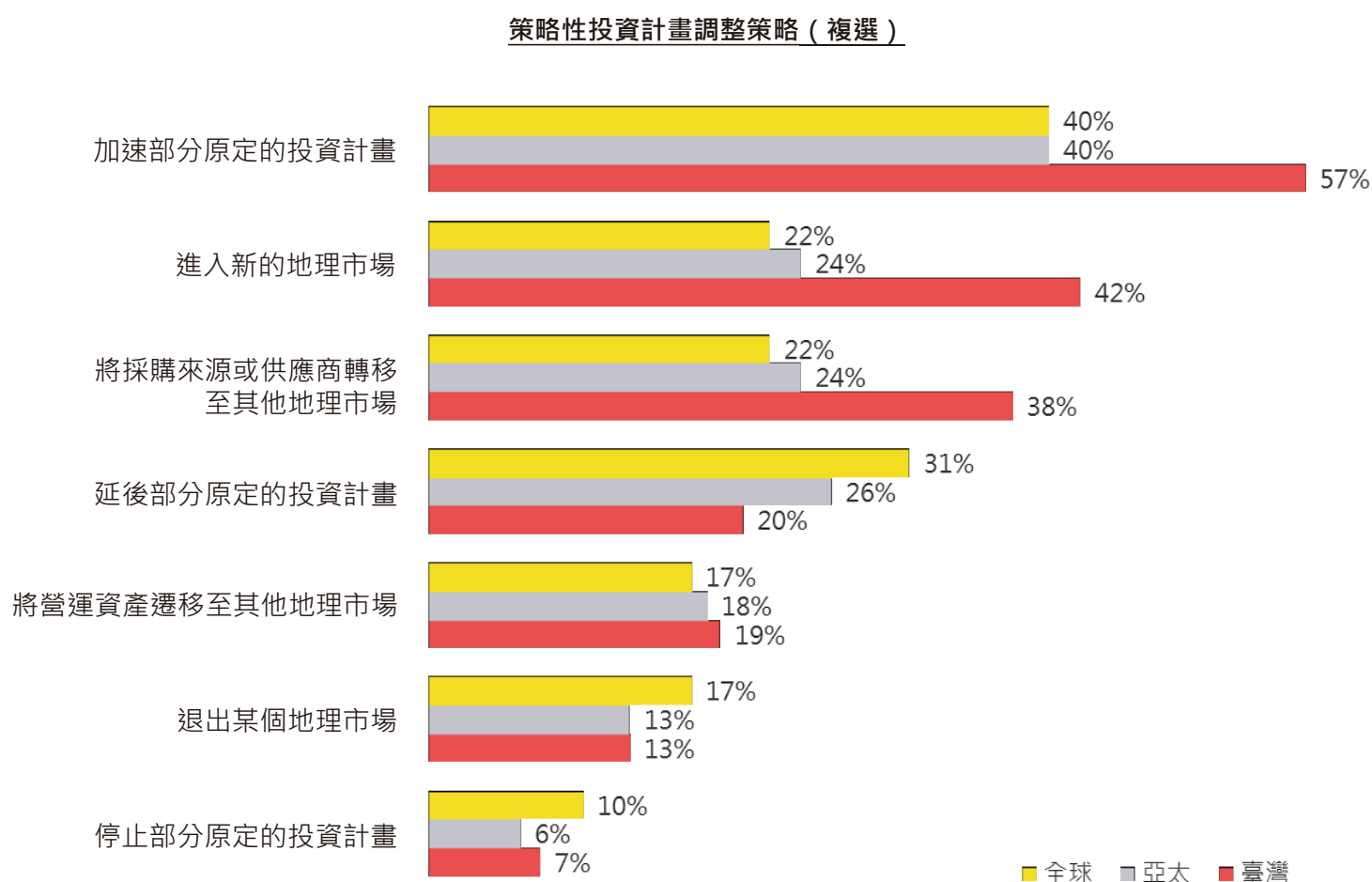
解析

- 1) 全球企業高階主管對於員工使用低程式碼或無程式碼工具自行開發AI agent的態度，主要為「禁止」(32%) 和「有條件的開放」(30%)，臺灣女性領導者則主要採取「有條件的開放」態度 (53%)。
- 2) 另一方面，12%臺灣女性領導者禁止員工開發AI agent、16%積極鼓勵這樣做，對於高階管理層而言，企業間的差異，將不在於是否允許員工自行開發AI agent，而在於能否建立兼顧創新與風險控管的治理機制。

因應地緣政治與貿易政策變動環境下之策略性投資計畫

在全球地緣政治與貿易政策持續變動的背景下，企業正加速調整其投資與營運布局，以確保供應鏈韌性與長期競爭力。安永《CEO展望脈動調查 – 2026年1月》報告顯示，83%全球CEO表示在過去12個月內已對其企業的策略性投資計畫做出調整，因此今年度本研究調查臺灣女性領導者在過去12個月內是否調整策略性投資計畫，以及具體的調整方向：

■ **60%** 臺灣女性領導者表示在過去12個月內，為因應地緣政治與貿易政策的發展，已發展適合其企業屬性的策略性投資計畫：



註：全球與亞太的調查數據採用安永《CEO展望脈動調查 – 2026年1月》於2025年11-12月，對來自全球大型企業共1,200名執行長進行調研的結果。

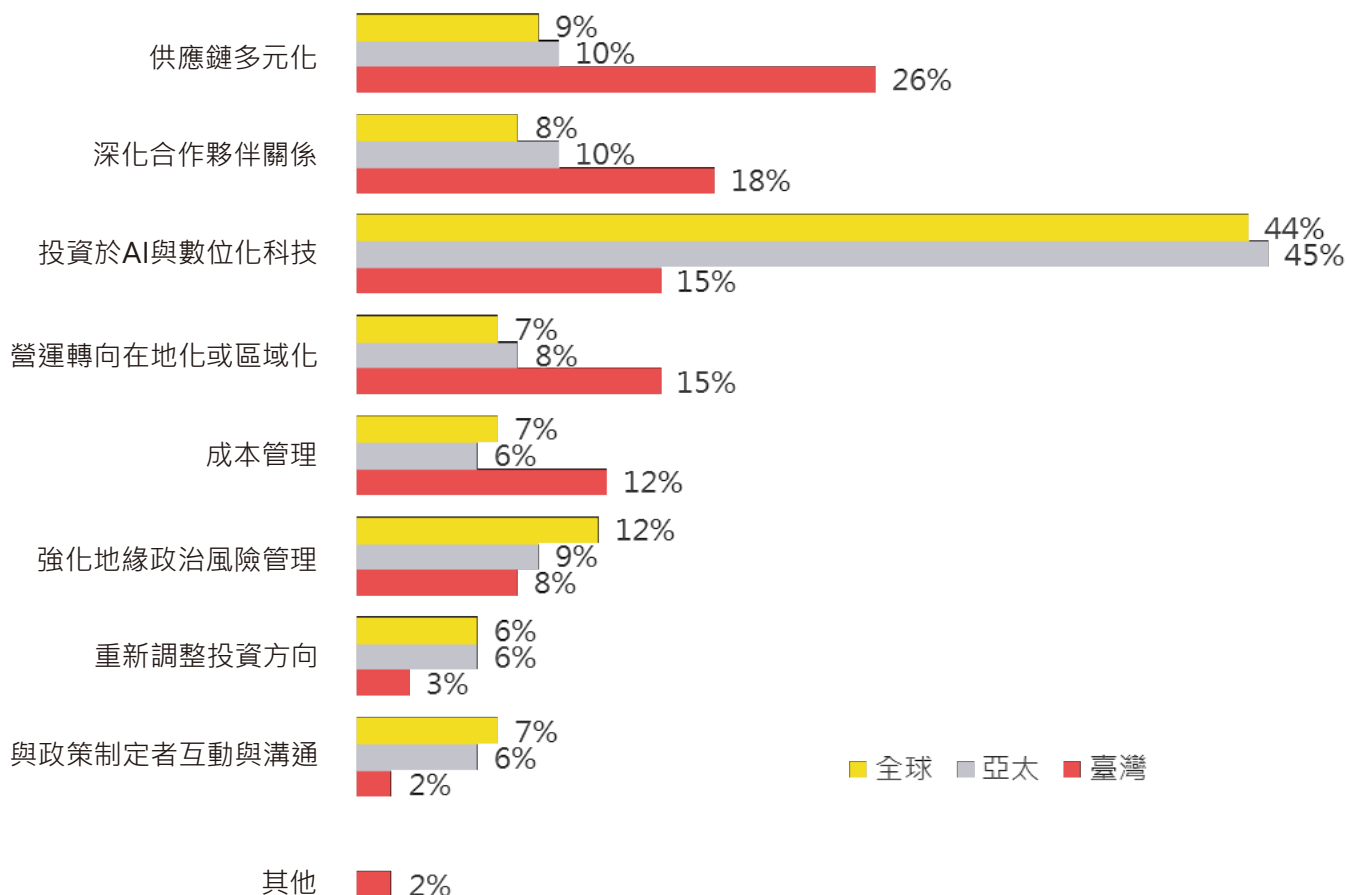
解析

- 1) 面對地緣政治與貿易政策持續變動，臺灣女性治理上市公司已開始調整策略性投資布局，主要做法包括「加速部分原定投資計畫」（57%）、「進入新的地理市場」（42%），以及「將採購來源或供應商轉移至其他地理市場」（38%）。
- 2) 相較全球與亞太企業，臺灣女性領導者在上述三項擴張與重配置行動上的比例較高，顯示其面對外部不確定性時，並非僅採取延後或停止投資等防禦性措施，而是更傾向採取加速投資、市場拓展與供應鏈調整的方式，調整其投資與營運布局。

因應地緣政治與貿易政策變動環境下之策略性投資計畫（續）

地緣政治持續加劇市場的波動性和複雜性。隨著貿易聯盟和供應鏈的變動，企業必須決定在哪些領域追求成長，以及在哪些領域提高韌性和管理風險。2026年的關鍵課題，不再只是如何因應外部衝擊，更在於如何透過策略性投資與能力布局，建立長期競爭優勢。

2026年企業因應地緣政治與經濟變局之優先行動（單選）



註：全球與亞太的調查數據採用安永《CEO展望脈動調查 – 2026年1月》於2025年11-12月，對來自全球大型企業共1,200名執行長進行調研的結果。

解析

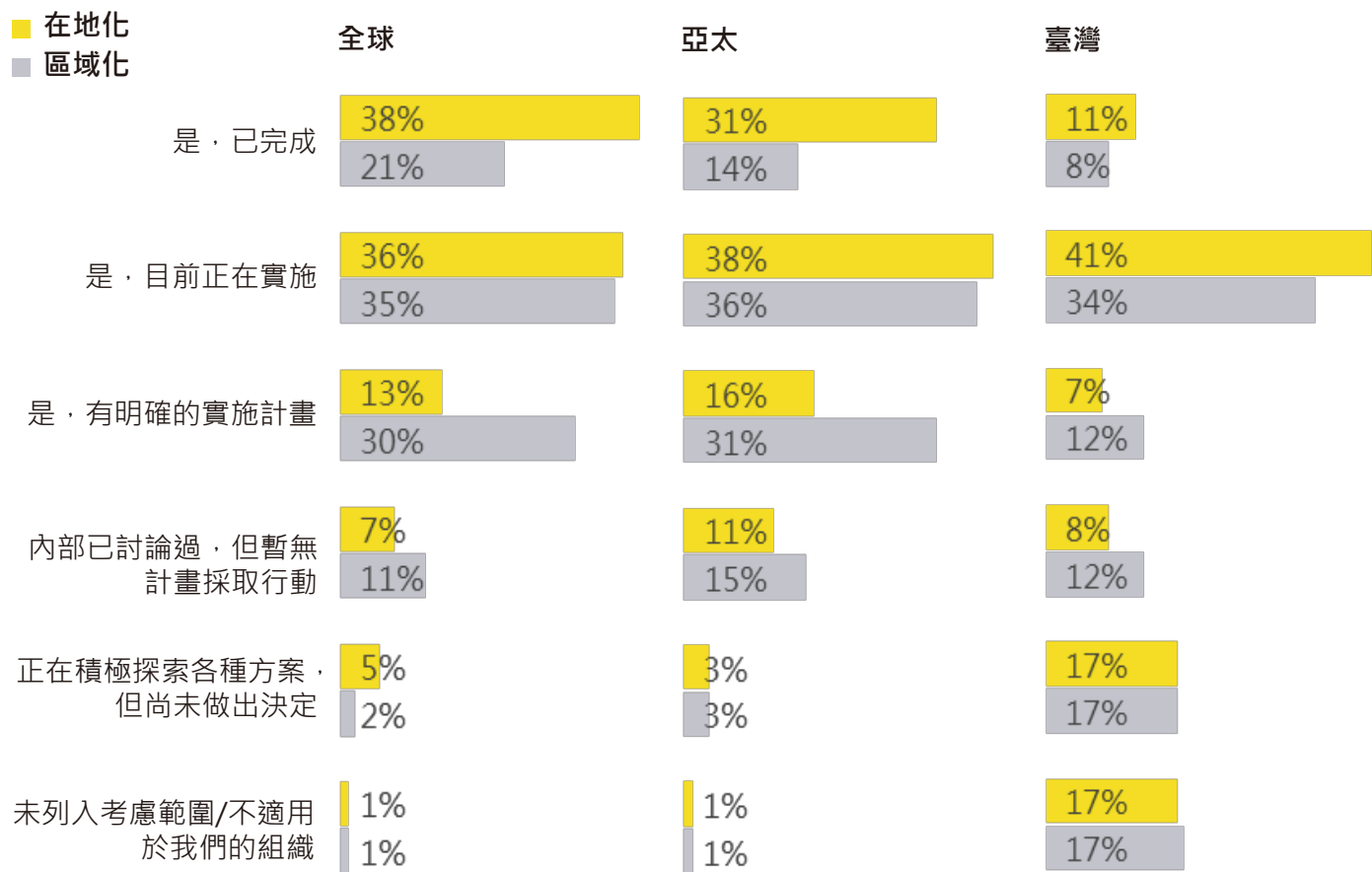
- 1) 2026年，全球與亞太企業均將「投資於 AI 與數位化科技」視為因應地緣政治與經濟變局下最重要的成長行動，比例分別為45%與44%。相較之下，臺灣女性領導者的優先順序更集中於營運韌性與外部布局調整，包括「供應鏈多元化」（26%）、「深化合作夥伴關係」（18%），以及「投資於 AI 與數位化科技」與「營運轉向在地化或區域化」（均為15%）。
- 2) 臺灣女性治理上市公司在面對地緣政治與經濟不確定性時，企業更優先處理直接影響營運連續性與市場彈性的布局行動，更偏向確保供應鏈穩定、強化合作網絡與分散營運風險。

在地化與區域化策略

地緣政治持續加劇市場的波動性和複雜性。隨著貿易聯盟和供應鏈的變動，企業必須決定在哪些領域追求成長，以及在哪些領域提高韌性和管理風險。同時，隨著全球經濟出現分化，許多領導者正重新設計營運模式，在更貼近客戶、社群與人才的地區，建立在地化與區域化能力，此舉讓企業能更快適應不同國家政策與市場的變動。

企業在地化與區域化布局進程

問題：是否正採取或考慮推動「在地化」/「區域化」相關措施？



註：1. 「在地化」指的是如在商品銷售國進行生產等策略；「區域化」指的是如建立供應特定區域經濟體的區域性供應鏈等策略。
2. 全球與亞太的調查數據採用安永《CEO展望脈動調查－2025年9月》於2025年8月，對來自全球大型企業共1,200名執行長進行調研的結果。

解析

- 1) 在地化布局方面，74%全球企業、69%亞太企業和52%臺灣女性治理上市公司表示「已完成」和「目前正在實施」；區域化布局則主要集中於「目前正在實施」及「已有明確計畫」階段，全球與亞太企業比例分別為65%與67%，臺灣則為46%。
- 2) 僅17%的臺灣女性治理上市公司「未列入考慮範圍/不適用於我們的組織」，換言之，83%的女性治理上市公司已開始展開相關布局，涵蓋評估、規劃、實施，甚至已完成部分措施，顯示在地化與區域化已逐漸成為企業提升供應鏈韌性與因應地緣政治風險的重要策略方向。

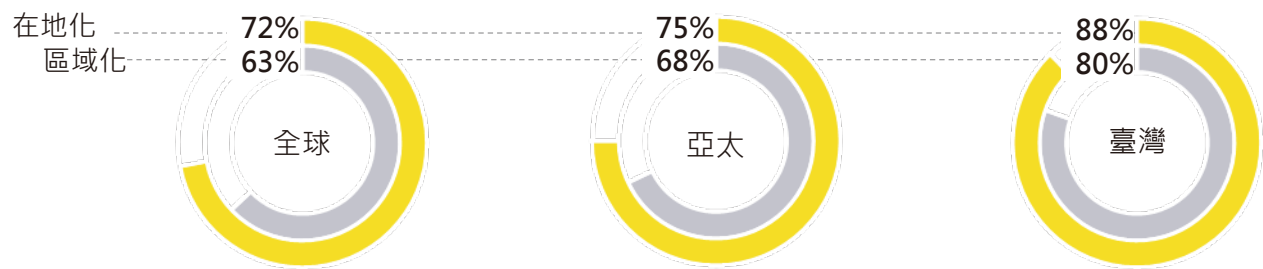
在地化與區域化策略（續）

企業在推動在地化與區域化策略時，不僅需要調整營運配置，也需重新定位相關措施在整體策略中的角色。這些轉型行動可能被視為短期因應外部環境變化的戰術性調整，亦可能被納入長期發展方向，成為企業結構性變革的一部分。本次調查透過比較全球、亞太企業和臺灣女性治理上市公司對在地化與區域化的策略定位，進一步觀察不同市場在面對不確定環境下之策略思維。

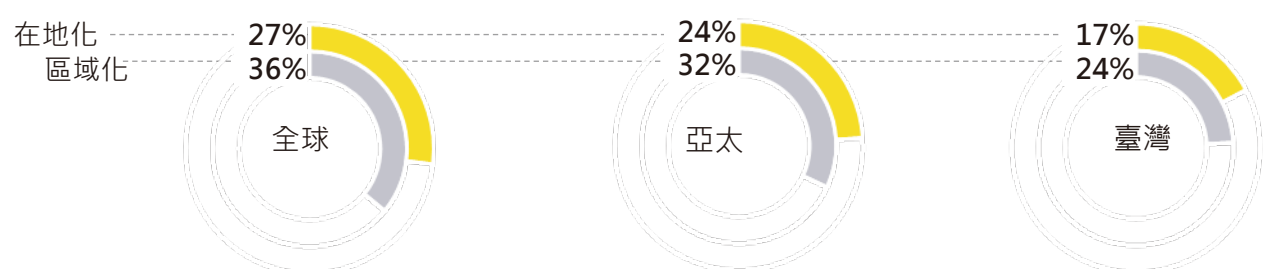
企業在地化與區域化轉型思維

問題：貴公司在推動整體在地化或區域化轉型時，是否將其視為一項長期的策略性轉變，還是短期的戰術性調整？

長期的策略性轉變



短期的戰術性調整



註：1. 「在地化」指的是如在商品銷售國內進行生產等策略；「區域化」指的是如建立供應特定區域經濟體的區域性供應鏈等策略。
2. 全球與亞太的調查數據採用安永《CEO展望脈動調查－2025年9月》於2025年8月，對來自全球大型企業共1,200名執行長進行調研的結果。

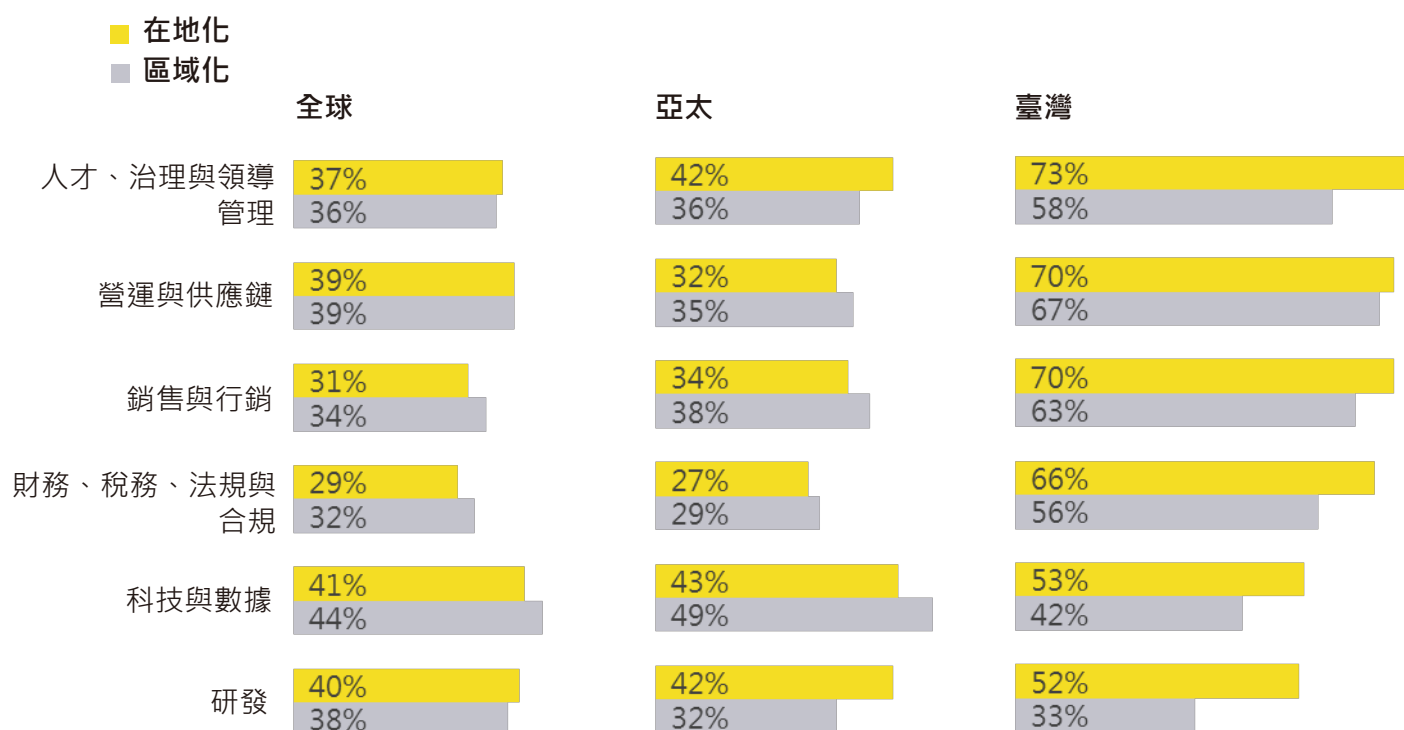
解析

- 1) 全球與亞太企業以及臺灣女性治理上市公司，主要將在地化與區域化轉型視為長期策略，臺灣女性治理上市公司有88%將「在地化」視為長期的策略性轉變，80%將「區域化」視為長期的策略性轉變，均明顯高於全球與亞太企業。對高階管理層而言，在地化與區域化已不只是因應外部風險的臨時措施，而是未來幾年企業營運架構、供應鏈配置、市場布局與投資方向的策略。
- 2) 在全球、亞太或臺灣，在地化被視為長期策略性轉變的比例，都高於區域化；臺灣女性領導人將在地化定位為長期策略性轉變的比例為88%，高於區域化80%。

在地化與區域化策略（續）

安永《CEO展望脈動調查 – 2025年9月》報告指出，過去我們所認識的全球化正因貿易戰、關稅與地緣政治衝擊的壓力而逐漸瓦解，企業推動在地化與區域化策略，是面對變局的務實策略，但策略並非一體適用，例如，對某些企業或業務領域而言，完全在地化可能不切實際、成本過高或沒有必要，因此會選擇採取混合模式，在全球規模與區域靈活性之間取得平衡。

已實施或正在推動在地化或區域化策略的業務領域



註：1. 「在地化」指的是如在商品銷售國內進行生產等策略；「區域化」指的是如建立供應特定區域經濟體的區域性供應鏈等策略。
2. 全球與亞太的調查數據採用安永《CEO展望脈動調查 – 2025年9月》於2025年8月，對來自全球大型企業共1,200名執行長進行調研的結果。

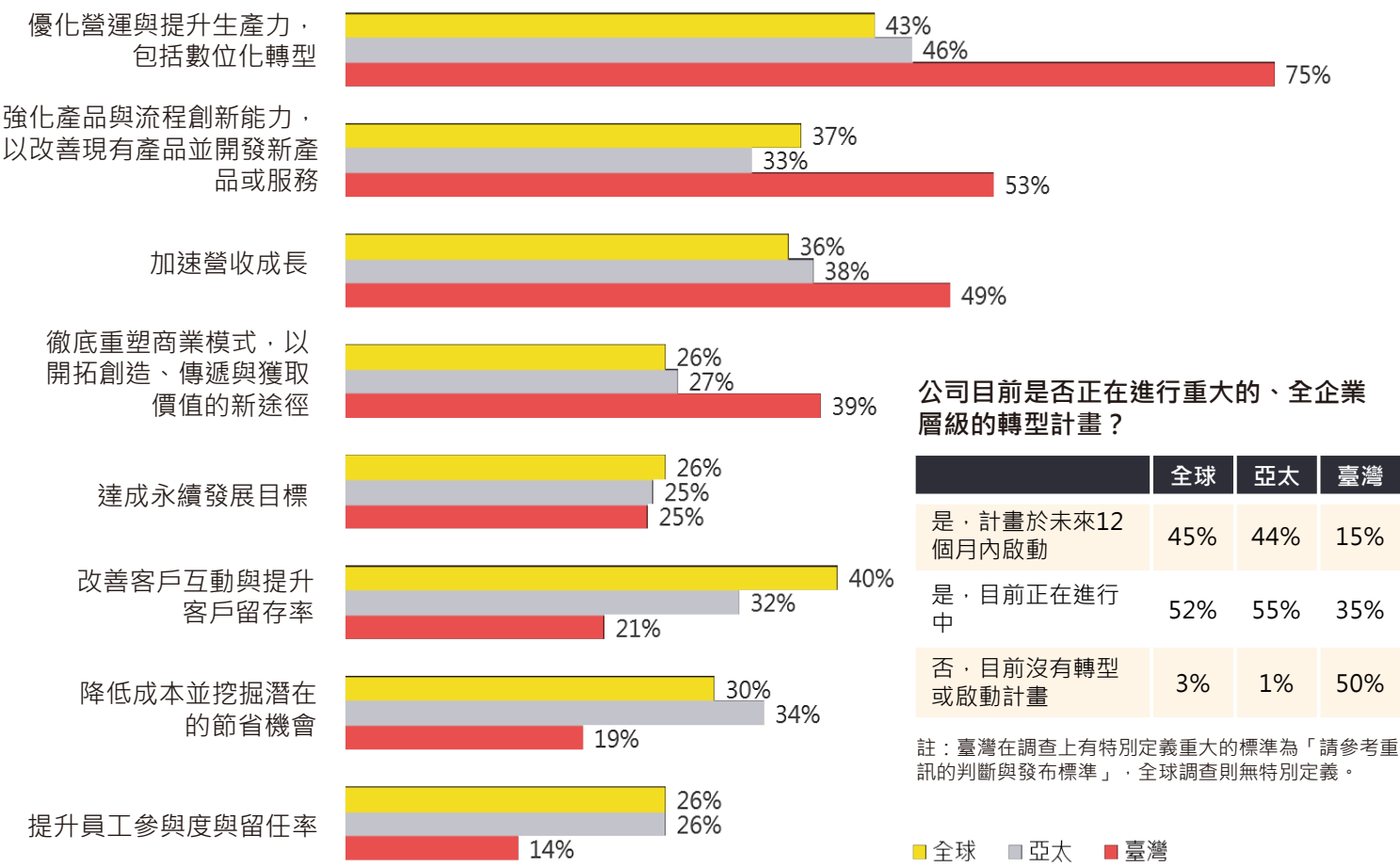
解析

- 1) 臺灣女性治理上市公司在各業務領域推動**在地化**的比例高於**區域化**。
- 2) 全球和亞太企業在各業務領域推動在地化和區域化行動的比例差異較不大，其中「科技與數據」領域在地化（41%-43%）和區域化（44%-49%）的比例最高；相較之下，**5成以上**的臺灣女性領導者已實施或正在推動各業務領域的**在地化布局**，其中前三大業務領域為「人才、治理與領導管理」、「營運與供應鏈」，以及「銷售與行銷」，比例達**70%以上**。
- 3) 就區域化布局而言，女性領導者已實施或正在推動的前三大業務領域為「營運與供應鏈」、「銷售與行銷」以及「人才、治理與領導管理」，比例達**58%以上**。

企業的轉型進程與目標

在當前地緣政治、經濟和科技演變快速的環境下，無論是數位化、營運效率或商業模式創新，轉型能力已成為企業維持競爭優勢的關鍵。安永《CEO展望脈動調查 – 2026年1月》報告亦指出，轉型已不再是選項，而是企業維持競爭力與韌性的必要條件。

2026年企業轉型計畫最關鍵的目標（複選，至多3項）



註：1. 全球與亞太的調查數據採用安永《CEO展望脈動調查 – 2026年1月》於2025年11-12月，對來自全球大型企業共1,200名執行長進行調研的結果；亞太區的數據無揭露細部排序的調查數據。
2. 因四捨五入關係，整體比例可能與細部排序數據相加總合有1%落差。

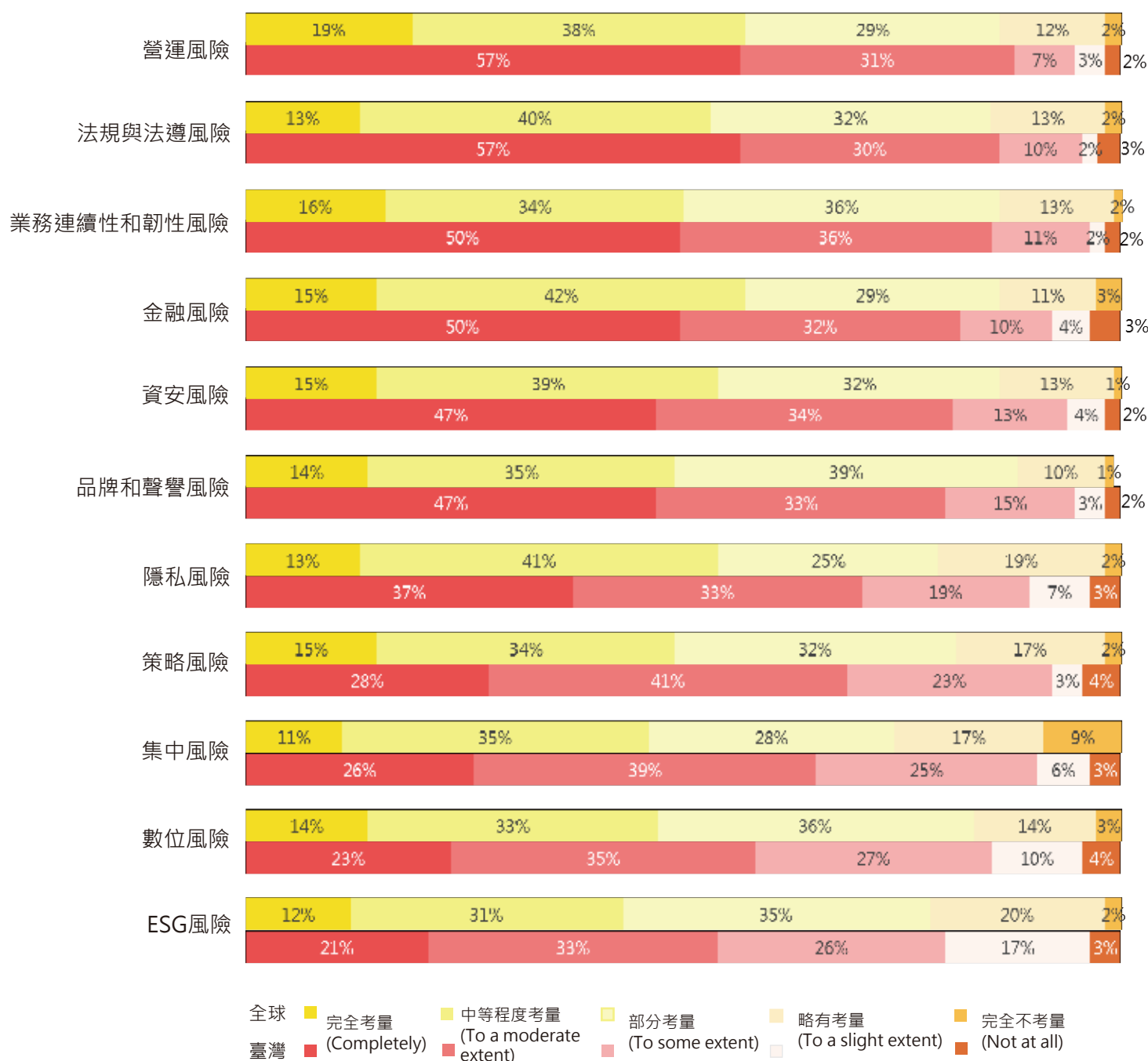
解析

- 1) 全球（97%）與亞太企業（99%）幾乎正在進行或計劃近期啟動重大轉型計畫，臺灣女性治理上市公司的比例則為50%。另外，調查結果顯示另有50%女性治理上市公司目前沒有重大的轉型計畫。
- 2) 臺灣女性領導者的前三大轉型目標為「優化營運與提升生產力，包括數位化轉型」（75%）、「強化產品與流程創新能力，以改善現有產品並開發新產品或服務」（53%）及「加速營收成長」（49%）。相較全球與亞太區的企業，臺灣在這三項的比例明顯較高，顯示已啟動轉型的企業，更聚焦於營運效率、產品/流程創新與營收成長等直接連結經營績效的目標。

第三方風險管理

近年來多重趨勢交織，徹底改變了外部風險環境。由疫情、地緣政治衝突、氣候變遷和網路攻擊等引發的全球供應鏈衝擊，使企業更加關注供應商的韌性以及第三方風險管理，安永《2025年全球第三方風險管理調查》指出，當前的第三方管理方法越來越難以適應風險環境複雜的局面，第三方風險管理的轉型已迫在眉睫。

企業對第三方風險監控的重點與關注程度



註：全球調查數據採用安永《2025年全球第三方風險管理調查》對來自500位負責或協助進行第三方風險管理的高階主管進行調研的結果，受訪企業的年收入均在2.5億美元以上。

第三方風險管理（續）

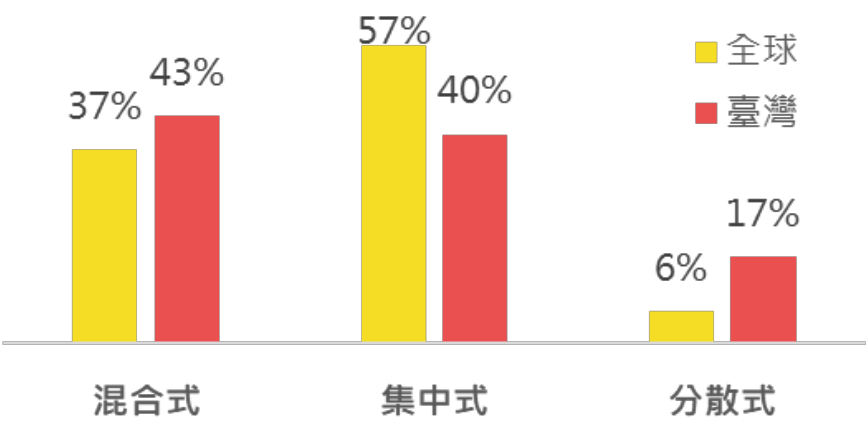
解析

- 1) 全球企業在監控第三方風險上，整體偏向中等程度考量，各風險面向「完全考量」的比例分布於11-19%之間。**臺灣女性治理上市公司則採較高的全面監控程度**，特別在「營運風險」、「法規與法遵風險」、「業務連續性和韌性風險」，以及「金融風險」，其考量程度為完全考量的比例高達50%以上，顯示企業面對外部不確定性時，優先考量的是營運穩定和法遵責任。
- 2) 企業造成重大損失的來源越來越可能來自外部合作夥伴而非企業內部，因此，第三方風險管理，已不是採購部門或法務部門的工作，係從採購管理，升級為企業韌性管理，以支持企業永續成長。

企業在建構第三方風險管理（Third-Party Risk Management, TPRM）架構時，通常會依據組織規模、產業特性及治理需求，採取不同的運作模式。常見的三種模式包括集中式、混合式與分散式，其差異主要體現在決策權限、標準一致性與執行彈性上：

- **集中式（Centralized）**：設立企業層級的第三方風險管理職能部門，負責制定全公司的遵守標準。
- **混合式（Hybrid）**：第三方風險管理辦公室既設在業務部門內部，也設在企業總部；業務部門的第三方風險管理辦公室根據自身需求調整組織標準。
- **分散式（Decentralized）**：風險管理辦公室嵌入各業務部門內部；每個業務部門自行制定標準。

第三方風險管理架構



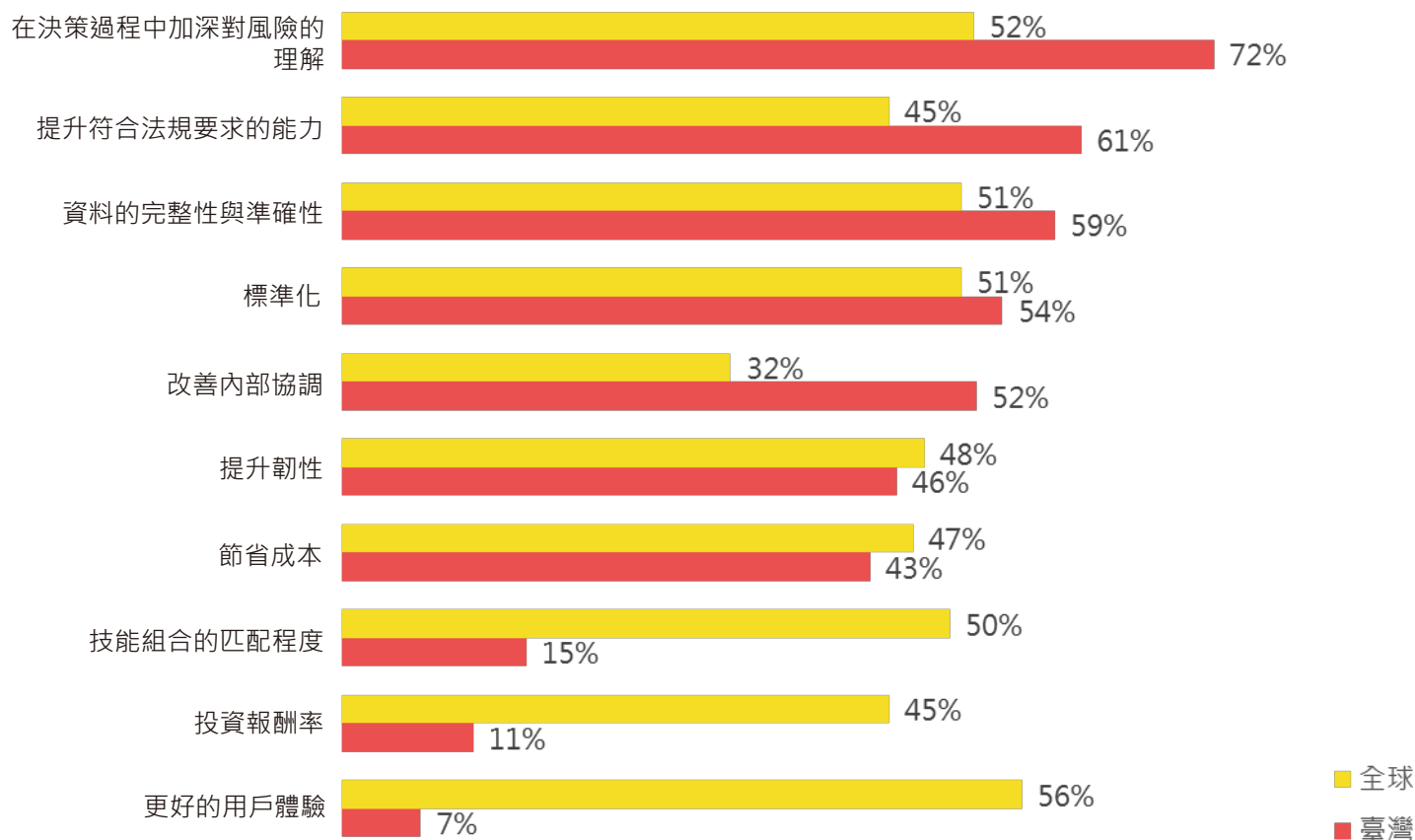
註：全球調查數據採用安永《2025年全球第三方風險管理調查》對來自500位負責或協助進行第三方風險管理的高階主管進行調研的結果，受訪企業的年收入均在2.5億美元以上。

解析

- 1) 逾半數（57%）全球企業採「集中式」第三方風險管理架構，其次為「混合式」（37%）；**臺灣女性治理上市公司約43%採「混合式」、40%採「集中式」**。
- 2) 整體而言，全球與臺灣企業皆已不再採取過去各部門各自管理的分散式模式。隨著第三方風險對企業營運與聲譽的影響持續擴大，**愈來愈多企業將第三方風險管理提升至企業治理層級**，採用由總部統一制定政策、標準與監督機制的集中式架構；或者採用企業層級統籌，業務單位執行的「集中治理、分散執行」之混合式架構。

第三方風險管理（續）

集中式第三方風險管理架構的優勢（複選）



註：全球調查數據採用安永《2025年全球第三方風險管理調查》對來自500位負責或協助進行第三方風險管理的高階主管進行調研的結果，受訪企業的年收入均在2.5億美元以上。

解析

- 1) 臺灣女性領導者認為集中式第三方風險管理架構最大的優勢是「在決策過程中加深對風險的理解」（72%），52%全球企業高階主管亦認為如此（排序第二），顯示**集中式第三方風險管理對高階管理層**的價值，不在於只是管理工具，而在於提升經營決策能力。
- 2) 相較於全球企業的調研結果分布較為平均，臺灣女性領導者認為集中式風險管理優勢集中在加深風險理解（72%）、提升法遵能力（61%）、確保資料完整性（59%）、標準化（54%）以及改善內部協調（52%），較少從「投資報酬」與「用戶體驗」角度看風險管理，顯示**女性治理上市公司對集中式管理架構的期待仍偏向強化治理**。
- 3) 對高階管理層而言，集中式管理架構以強化治理為基礎，這是合理且必要的階段，尤其在地緣政治、供應鏈重組與法規要求升高的環境下，企業需要先確保基礎治理能力到位。**未來若要提升管理成熟度，關鍵可能將是把集中式架構從風險控管工具，進一步轉化為提升效率、支援決策與創造管理價值的平臺。**



佳必琪國際股份有限公司
JESS-LINK PRODUCTS CO., LTD.



6197 佳必琪國際股份有限公司
董事長暨執行長 張舒眉

AI全面普及誰領航？ 女性領導者的五大前瞻布局

AI 全面普及誰領航？ 女性領導者的五大前瞻布局

2025年女性治理白皮書調查指出，「AI全面普及」已被多數臺灣女性領導者視為未來商業發展的主要趨勢。AI的影響並非單一方向擴散，今年度白皮書進一步聚焦於了解在不同產業下，觀察AI帶來的變化、推動瓶頸與投資部署上的看法。

為提升閱讀性，本文依產業屬性，將上市公司原始產業別歸納為六大類，包括：傳統產業、科技與電子製造業、生技醫療業、金融服務業、流通、零售與消費服務業，以及其他產業。

變革： AI扮演加值功能 非全面顛覆角色

當AI逐漸從概念走向普及應用，企業最先感受到的，往往不是某一項技術突破，而是整體競爭方式正在改變。從本次調查來看，臺灣女性領導者觀察到的影響，仍以AI已開始為既有產品與服務創造價值為主。「產品/服務加值」以54%居首，顯示多數產業面對AI的第一步，並不是重新發明商業模式，而是先讓既有產品或服務「變得更好用」。

不過，AI帶來的變革並不僅止於產品層面。同樣受到關注的，是競爭基礎的轉移。接近一半（49%）的受訪者指出，企業競爭的核心已逐漸從過去的人力規模，轉向技術與資料整合能力。成本結構改變（47%）與流程簡化（47%）並列第三大變革。女性領導者觀察到，AI的導入未必立即反映在營收成長，但通常會先改變企業內部運作方式，例如客服、帳務與人資流程的優化，以及部分決策由系統輔助完成。這類變化看似不如產品創新顯眼，但往往更貼近企業日常運作，也構成AI影響的第一波實踐場景。

也因此整體受訪者觀察AI普及對產業商業模式與產業結構影響的前三大變化：「產品/服務加值」、「競爭核心由人力規模轉向技術與資料整合能力」、「成本結構改變」以及「流程簡化」（並列第三），亦為多數產業女性領導者的共同觀察趨勢，因此接下來對各產業的分析，將聚焦於相較整體調研結果中表現較高的變化，或各產業所呈現之相對具體且具辨識度的特徵進行說明。

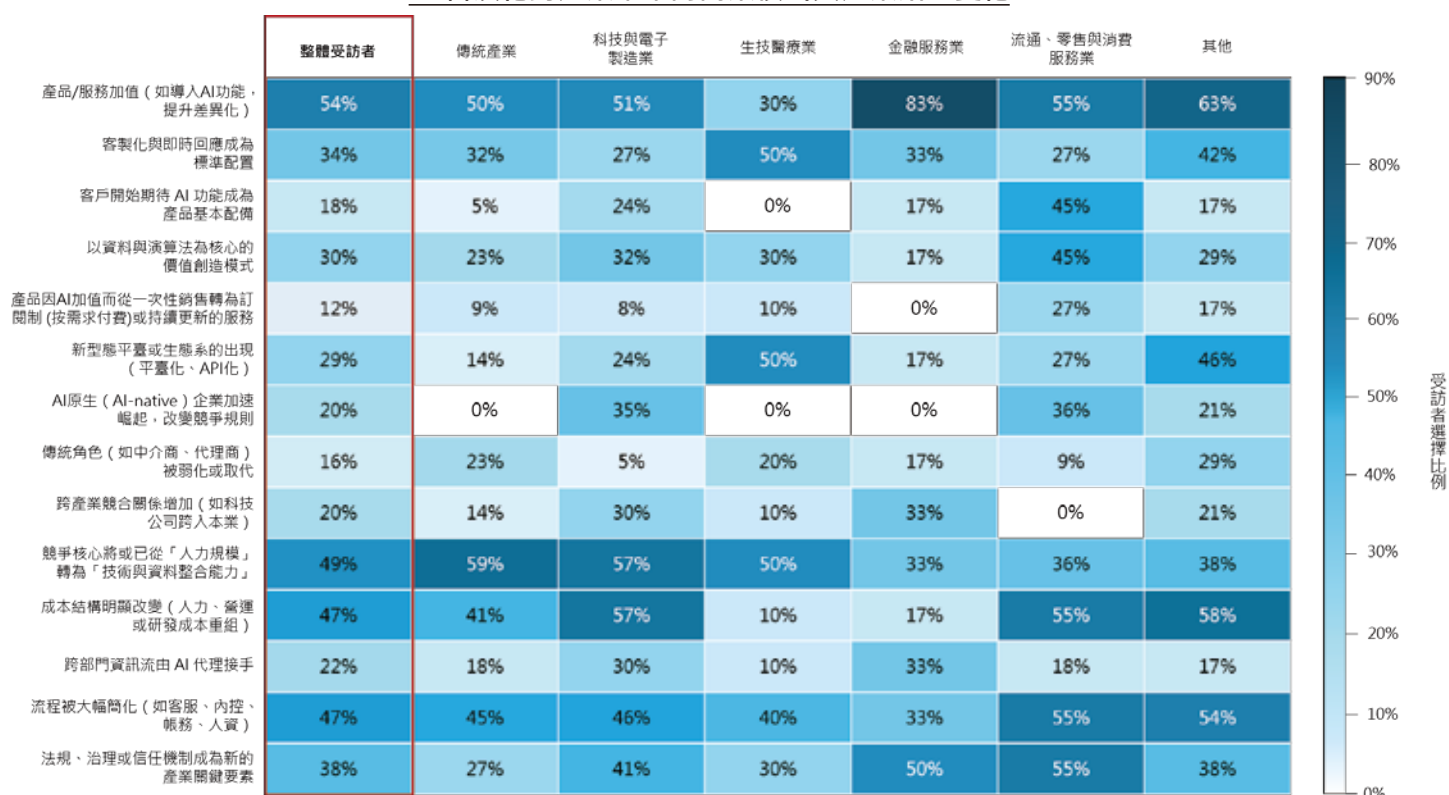
傳統產業的「能力」結構性轉移

隨著競爭基礎逐步由人力規模轉向技術與資料整合，多數產業也開始面臨「能力結構調整」的課題。在傳統產業中，這種轉變尤為明顯，高達59%的傳產女性領導者指出競爭核心已轉為「技術與資料整合能力」。同時，隨著AI讓資訊流動效率提升，45%傳統產業女性領導者觀察到「客服、內控、帳務、人資等流程被大幅簡化」。

科技製造面臨夾擊 競合空前複雜

本身即具備技術硬實力的科技與電子製造業，所面臨的結構性震盪則顯得更為廣泛且複雜。除了競爭核心轉移（57%）與成本結構改變（57%）外，亦有32%觀察到該產業的價值創造模式逐漸轉向以資料與演算法為核心，顯示該產業的價值不再僅來自製造與工程能力，而是來自產品、資料與演算法之間的結合。

AI 普及化對產業帶來的商業模式與產業結構變化



註：1. 顏色愈深代表該瓶頸在該產業被提及的比例越高；粗體白字標示調研比例50%以上的原因；
2. 依調研結果整理，僅呈現較具代表性的項目，數字為受訪者選擇的比例。

外部競爭環境也出現相應變化。35%的科技與電子製造業女性領導者觀察到「AI原生企業加速崛起，改變競爭規則」，30%認為「跨產業競合關係增加」。對科技製造業而言，競爭已不僅來自既有同業，也可能來自具備技術與資料優勢、但原本不在產業鏈中的新進者。

生技醫療與金融服務業攸關生命安全與資產信任，AI發展節奏相對受到制度環境與信任機制的影響

生技醫療業對於風險的容忍度極低，反映在其獨特的數據結構上。調查顯示，該產業女性領導者觀察到「客製化與即時回應成為標準配置」（50%）與「新型態平臺或生態系的出現」（50%），顯示AI正逐步融入既有服務與應用場景之中。然而，該產業在「客戶期待AI成為基本配備」與「AI原生企業崛起」等項目上皆為0%，顯示生醫產業在導入AI時，仍高度依賴既有專業體系與審慎評估機制。

相較之下，金融服務業則展現出「產品創新與制度要求並行」的特徵。高達83%的金融服務業女性領導者認為AI對該產業帶來最明顯的變革是「產品/服務加值」，居所有產業之冠。然而，伴隨而來的是高強度的治理防線，有50%的受訪者強調「法規、治理或信任機制成為新的產業關鍵要素」，並有33%認同「客製化與即時回應成為標配」、「跨部門資訊流由AI代理接手」，顯示金融服務業在導入AI時，需同時兼顧創新與風險管理。另一方面，33%的金融服務業受訪者觀察到「跨產業競合關係增加（如科技公司跨入本業）」，具備資料與技術優勢的科技公司亦逐步切入金融服務場景，加劇金融服務業的競爭。

面向市場端需求與治理挑戰：流通與消費服務業的應用推進

對於直接面向消費者的流通、零售與消費服務業而言，AI帶來的變化較多來自市場端。45%的受訪者指出顧客已「開始期待AI功能成為產品基本配備」，高於整體平均（18%），意味著消費者對於端點體驗的智慧化要求已是「現在進行式」。此外，55%的女性領導者觀察到「流程被大幅簡化」同樣為各產業最高，顯示AI對此產業的影響不僅發生在顧客接觸端，也深入企業內部營運流程，AI正逐步協助企業降低重複性工作、提升作業效率並改善服務回應速度。

值得注意的是，亦有55%該產業受訪者認為「法規、治理或信任機制成為新的產業關鍵要素」，流通、零售與消費服務業所面臨的挑戰，已不再只是如何運用AI提升顧客體驗，更是在推動智慧化轉型的同時，建立足以支撐消費者信任的治理機制。

其他產業：新型態平臺與生態系的崛起

除了前述之外的其他產業，涵蓋多元業態的其他產業女性領導者觀察到AI普及對該產業的前三大改變—產品/服務增值（63%）、成本結構明顯改變（58%）、流程被大幅簡化（54%）與整體受訪者調研結果的主要趨勢相似，AI對此類產業的影響跟整體產業一樣，同時反映在產品價值、營運效率與組織運作等多個層面。

值得注意的是，除了上述共通性變化外，另有46%觀察到「新型態平臺或生態系的出現」，為該產業相對突出的特徵。平臺與生態系的形成對其他產業意味著AI的影響已逐步向外部延伸，帶動跨產業合作、資源整合或尋求超越單一產品或服務的價值創造模式。AI帶來的機會不僅在於提升既有作業效率，更可能成為連結客戶、供應商、合作夥伴及數位平臺的重要媒介。

整體來看，AI確實影響各產業的商業模式或產業結構，但每個產業改變的切入點並不一樣。有些從產品開始，有些從流程著手，有些則先處理風險與制度問題。在這樣的過程中，企業共通的方向是沒有急著重塑整個商業模式，而是先在既有架構中，讓AI發揮作用。從「增值」開始，而不是「推翻重來」，或許正是多數企業當前較為務實的選擇。

落差：

AI價值創造的落差 關鍵回歸「用人」

雖然AI已逐步被各產業應用，但實際成效並非同步跟上，今年女性治理白皮書調查指出，約2成臺灣女性領導者認為AI帶來的價值未達預期，其中另有3%坦言成效低於預期。整體而言，多數企業已觀察到AI帶來一定效益，但調查結果也顯示，不同企業在AI價值實現上仍存在明顯差異。

造成AI成效未如預期的原因並非集中於單一因素，女性領導者們回應主要集中在「人」、「資安」與「持續優化能力」。其中，以**缺乏AI/資料分析人才（40%）**為首，其次為**法規、隱私或資安疑慮（36%）**與**導入後缺乏持續優化與成效評估機制（34%）**。這些結果某種程度反映出一個共通現象：AI使用成果不如預期，往往不是「能不能導入AI」，而是「是否具備讓AI用得好的條件」，以及「是否建立一套可持續優化與成效之評估機制」。

「人」的層面是大部分產業在推進AI時迎面撞上的第一堵牆，**傳統產業**的問題就集中在「人」，逾4成該產業的女性領導者認為內部人員對AI理解不足，也缺乏AI與資料分析的人才，使得導入與應用推進相對有限。此外，36%的受訪者認為AI導入與維運成本過高，另有36%指出缺乏持續優化與成效評估機制，傳統產業的核心問題未必是看不到AI價值，而是難以確認AI是否能持續創造足以支撐投入成本的價值。

相較之下，**科技與電子製造業**雖亦有人才上的瓶頸，但其挑戰更廣泛，關注焦點已逐漸從技術取得轉向應用價值的實現。34%該產業女性領導者指出缺乏明確的AI導入方向、策略與目標，亦有34%分別認為產業特性使AI成效難以短期顯現、導入後缺乏持續優化與成效評估機制，以及資料品質問題仍待改善。此外，29%認為AI與實際業務需求連結不強。這些結果顯示，對科技與電子製造業而言，挑戰不在於是否具備導入AI的能力，而在於如何將技術優勢有效轉化為可衡量的商業價值，並透過持續優化機制擴大應用效益。

在**生技醫療業**中，限制因素則高度集中在制度與風險面。50%指出法規、隱私與資安疑慮，以及技術成熟度限制AI應用，也顯現AI在此類產業的發展節奏，更多受到的制約，而非單純的商業導入意願。此外，40%該產業女性領導者分別指出「導入後缺乏持續優化與成效評估機制」、「內部人員對AI理解不足，學習門檻高」，以及「資料品質不佳」，生技醫療業的挑戰不只是法規限制，而是必須同時面對高風險、高專業門檻與高驗證要求。

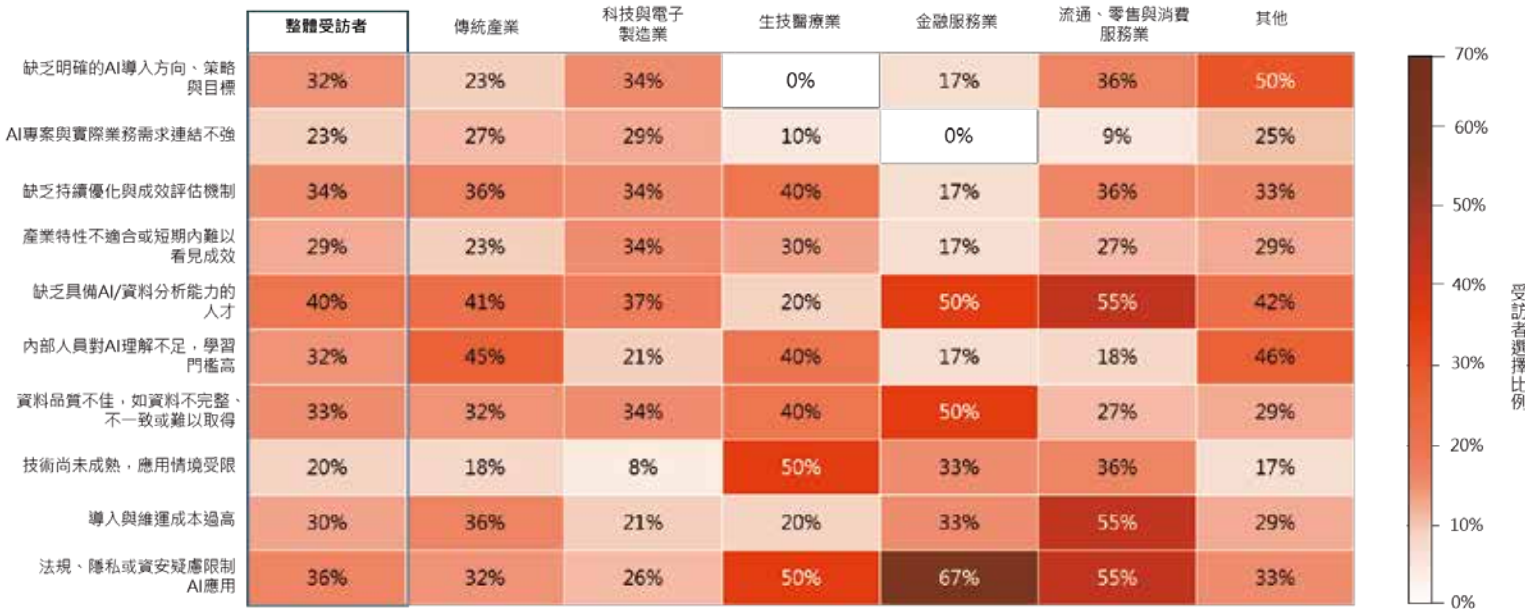
金融服務業呈現出類似但更強烈的特徵。高達67%的金融服務業女性領導者認為法規、隱私或資安疑慮是主要限制，同時50%指出資料品質問題與缺乏AI人才。這樣的結構說明，金融業推動AI的難度，不僅來自技術本身，更來自如何在高度監管與高信任要求下，建立可行的應用模式。

至於**流通、零售與消費服務業**，其挑戰不在於缺乏應用方向，而在於導入條件與營運現實之間存在落差。該類產業直接面對消費者，與金融服務業一樣，大量涉及個人資料、消費行為與即時互動應用，使得法規、隱私或資安疑慮成為導入AI時面臨的主要瓶頸。然而，更值得關注的是「導入與維運成本過高」(55%)，意味著在利潤率相對壓縮的消費服務業中，女性領導者在拍板AI投資時，必須更嚴苛地評估成本投入與效益實現之間的落差。

其他產業所面臨的限制，則更集中於策略規劃與組織準備度。調查顯示，半數(50%)該產業女性領導者認為缺乏明確的AI導入方向、策略與目標，是影響AI成效的主要因素，位居各產業之首；另有46%指出內部人員對AI理解不足、學習門檻高，42%則認為缺乏AI與資料分析人才。顯示許多企業雖已意識到AI的重要性，但在推動路徑、人才能力與組織共識上仍面臨瓶頸。

企業已普遍理解AI的潛在價值，但在人才、資料、制度與成本等條件尚未完全到位之前，「能用」與「用得好」之間，仍需要一段時間逐步銜接。

AI實際成效是有限的主要原因



註：1. 顏色愈深代表該瓶頸在該產業被提及的比例越高；粗體白字標示調研比例50%以上的原因；
2. 依調研結果整理，僅呈現較具代表性的項目，數字為受訪者選擇的比例。

人力： AI裁的不是人 而是工作型態轉變

很多人以為AI導入會帶來裁員潮，但在這次調查中，結果剛好相反。

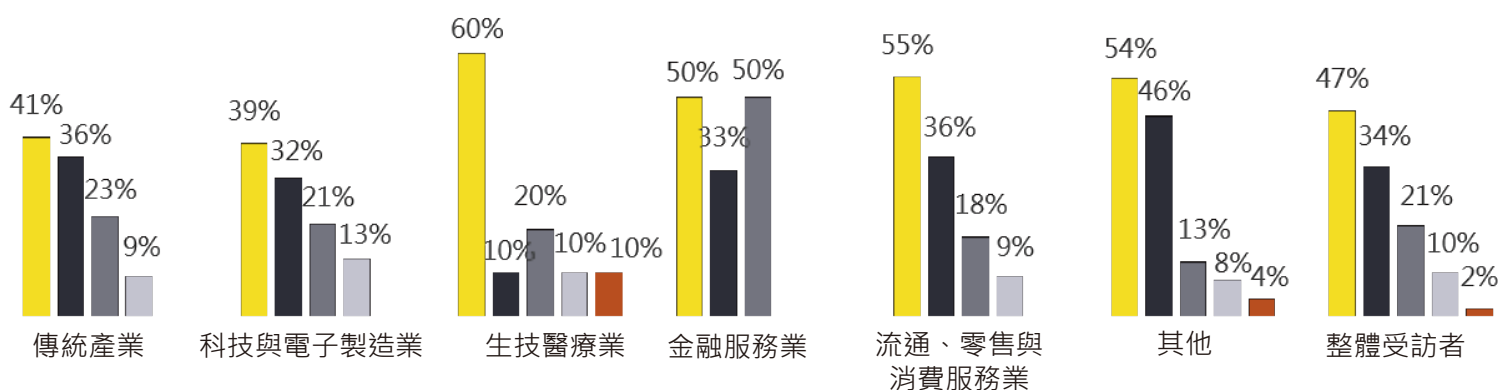
AI 並未在短期內引發大規模的人力縮減，多數女性領導者的作法是人力維持不變，AI 僅作為輔助工具（47%）、未縮減人力，但部分職務重新配置（34%）或者擴編特定AI職能的人力規模（21%）。僅有少部分女性領導者表示計畫在近年進行人力縮編（10%），或已少量裁員（2%）。

看起來，AI目前改變的，並非「人力的數量」，而是「工作的型態」。金融服務業即展現出相對積極的人力調整策略，50%的金融服務業女性領導者表示企業在人力規模上維持不變，同時另有50%表示因應AI需求而擴編資料工程、AI治理與法遵等特定職能的人力規模，而此「局部擴編」現象在金融業中比例最高（50%）。

AI 被定位為輔助工具，這在生技醫療業特別明顯，約60%該產業女性領導者表示人力維持不變，AI僅作為輔助工具。而另外一個明顯的改變「換工作內容」-對人力重新配置，例如例行性行政工作轉為後台分析、監督AI、跨部門協作等，亦是多數產業共同採取的方式，如傳統產業（36%）、科技與電子製造業（32%）、金融服務業（33%）、流通、零售與消費服務業（36%）以及其他（46%）。

整體而言，AI 對人力的影響，在現階段更接近一種結構性調整：大部分企業傾向保留人力規模，透過角色轉換與能力升級來回應變化，逐步建立人與 AI 協作的工作模式。

面對AI來襲，女性領導者的人力規模調整措施



- 人力維持不變，AI僅作為輔助工具
- 未縮減人力，但對部分職務進行重新配置，例如從例行性行政工作轉為後台分析、監督 AI、跨部門協作等
- 因AI需求而擴編特定職能的人力規模，如資料工程、AI治理與法遵等
- 計畫在近年進行人力縮編
- 已少量裁員

領導：

領導首要之務：調整團隊節奏迎AI 欲速則不達

當AI逐漸成為企業日常運作的一部分，真正的挑戰往往不在技術本身，而是在於組織如何面對隨之而來的不確定感與焦慮。從這次上市公司女性領導者的回應中，可以看到一個相當一致的領導風格：多數人並沒有選擇「加快腳步」，而是更在意團隊是否準備好。

與其急著推動轉型，她們更常做的是「先說清楚」，透過溝通，讓大家理解AI「會做什麼、不會做什麼、會帶來哪些影響」。調查中，將近一半（46%）女性領導者「會主動說明AI導入的目的與方向」，讓原本抽象的變化，變得具體且可理解。

與此同時，「讓人學會用」也被普遍視為更關鍵的行動。超過一半（53%）的受訪者選擇「優先提供AI培訓與學習資源」，47%女性領導者則明確表示，「團隊在導入AI的過程中，可以先嘗試，不需要一開始就看到成效」；從學到嘗試，更進一步地，46%女性領導者「讓團隊參與AI導入與應用設計，鼓勵員工提出AI應用想法與建議」。

這些做法在不同產業也略有差異。例如，**金融服務業**幾乎將重心放在培訓（83%）與讓團隊參與AI導入與應用設計（67%）；**流通、零售與消費服務業**除了一樣讓團隊參與AI導入與應用設計，鼓勵員工提出AI應用想法與建議（64%），也常提到跨部門一起學習與支援（64%），而**科技與電子製造業**則相對更習慣透過「做了再說」的方式，鼓勵嘗試與學習（55%）。

另一個有意思的觀察是，面對AI帶來的不確定性，企業並沒有特別強調「消除焦慮」，臺灣女性領導者有31%表示會選擇誠實面對不確定性，而非過度保證結果，特別是在**流通、零售與消費服務業**中（45%）及**生技醫療業**（40%）。

整體來看，女性領導者面對AI轉型帶來的不確定性，她們的領導風格更接近「調節節奏」，而不是「加速改變」，透過溝通、學習與參與，讓組織有能力在這段期間持續前進。

投資：

AI時代領導人的投資首選：「選人才」是「選技術」的6倍

如果說前面描繪的是女性領導者觀察產業在AI導入過程中的機會與挑戰，那麼來到最後一個問題，若要給臺灣企業一項建議，在AI普及化時代，最值得投入的關鍵投資為何？

而答案，與許多大眾的直覺並不完全相同。在這次調查中，「人才培育與技能升級」以42%明顯高於其他選項，成為臺灣女性領導者最一致的優先投資方向。相較之下，過去常被視為關鍵的「AI技術與平臺投資」，僅有7%。

AI的競爭，正從「用什麼工具」，轉向「誰有能力用得好」。

回顧前面對產業的觀察，這樣的選擇其實並不令人意外。前述探討造成AI成效未如預期的原因，多數女性領導者都提到缺乏具備AI/資料分析能力的人才、資料品質不佳與法規和治理問題，企業真正感受到的瓶頸，往往不是技術取得，而是內部能否承接與放大技術價值。也因此，「培養人」開始變成更優先的投資。

這個趨勢在各產業中也相當一致。無論是**流通、零售與消費服務業**（64%）、**傳統產業**（55%）、**其他**（52%）以及**金融服務業**（50%），都將「人才培育與技能提升」放在首位。即使是技術基礎較成熟的**科技與電子製造業**，其比例雖較低（21%），但僅次於「關鍵應用場景的規模化落地」（23%），在該產業中列居第二。

除了人才之外，近2成（19%）臺灣女性領導者建議最值得的關鍵投資是「關鍵應用場景的規模化落地」，在整體調研結果中位居第二，反映出企業正在從試驗階段走向「讓AI真正運作」，思考哪些場景值得投入？哪些應用可以擴大？如何讓這些成果進入日常營運？特別是在**傳統產業**與**科技與電子製造業**中更為明顯（皆為23%）。

另一個值得注意的投資方向，則是資料治理與AI治理體系（11%）以及生態系合作與跨產業布局（10%）。雖然比例不如前兩者，但在**科技與電子製造業**與**金融服務業**中相對突出。

相對來看，「關鍵AI人才的外部招募」（4%）整體比例並不高，也呈現另一個值得留意的現象。除了10%**生技醫療業**女性領導者認為這項是關鍵投資，但大部分企業並未將重點完全放在「找少數關鍵專家」，而是更傾向於讓整體組織逐步建立能力。這也呼應前述觀察到的人力規模變化，與其大幅重塑人力結構，多數企業選擇在既有基礎上，調整能力配置。

從這個角度來看，女性領導者建議關鍵投資為「培養人」與「應用場景規模化」，其實更像是企業從「導入AI」走向「用好AI」的關鍵分水嶺，當工具取得門檻逐漸降低，真正拉開差距的，往往不是誰用得最早，而是誰能讓AI穩定運作、持續優化，並真正對業務產生影響。

五大 AI 前瞻布局 是「轉型」非「顛覆」

從女性領導者在產業變革、導入落差、人力調整、領導與投資選擇的五大前瞻布局可以看出，AI普及帶來的影響，並非一次性的顛覆，而是一個逐步展開的轉型過程。不同產業有各自的切入點與節奏，但多數企業的共同選擇，是在既有架構中調整能力，而非貿然重構整體商業模式。在這些選擇背後，可以觀察到女性領導者一種相對一致的判斷：與其加快導入，不如確保組織能夠理解並運用AI；與其追求短期成效，不如逐步建立長期能力。這樣的決策邏輯，使AI從一項技術工具，轉變為一種可以被組織運用、持續優化的能力。當技術逐漸普及，企業之間的差距，也不再只取決於是否導入AI，而在於是否能讓AI穩定融入日常運作，並持續累積價值。



4904 遠傳電信股份有限公司
總經理 井琪

結語

結語
女董學院使命

結語

《女性治理白皮書》重點研究對象為臺灣由女性擔任董事長或總經理的上市公司。自2020年發布以來，我們持續追蹤臺灣女性領導者在企業治理中的參與、影響力與發展趨勢。六年來，**問卷回饋數逐年提升**，**白皮書不僅更具代表性與公信力**，我們也看見女性擔任董事長或總經理的上市公司家數穩定成長，亦觀察到女性在企業決策核心中的角色持續深化。從早期關注女性參與企業治理，到近年聚焦企業韌性、永續轉型、地緣政治風險與AI發展，**「女性領導力」已逐步從代表性議題，延伸至企業競爭力與治理能力的核心課題。**

2026年，企業正同時面對AI快速普及、地緣政治風險升高、供應鏈重組及第三方風險管理複雜化等多重挑戰。這些變化不僅影響企業的營運模式與市場布局，也重新定義企業競爭力的來源。從本次調查結果可以發現，女性治理上市公司並未將這些變化視為短期衝擊，而是逐步透過策略調整、治理強化與組織轉型，回應新一輪經營環境的變革。

在AI發展方面，今年研究顯示，AI已從技術趨勢逐步成為企業經營的重要基礎能力。超過六成臺灣女性治理上市公司已投入或部署AI相關計畫，並已有相當比例開始導入Agentic AI或AI Agent。然而，本次調查最值得關注的發現並非企業是否採用AI，而是**女性領導者普遍將焦點放在如何建立治理機制、人才能力與風險控管架構**。無論是在資安、隱私、AI治理、第三方管理，或員工自行開發AI Agent的議題上，多數女性領導者展現出兼顧創新與風險管理的務實態度。

回顧近三年的研究主題可以發現，AI發展正在經歷一個重要轉折。從2024年討論AI應用與導入、2025年關注負責任AI與治理框架，到今年進一步聚焦Agentic AI、AI Agent以及組織治理能力，企業所面對的挑戰已不再只是如何運用技術提升效率，在AI逐步具備自主判斷與執行能力的時代，**治理的重要性將首次與技術本身同等重要**。未來企業之間的差異，不一定來自於誰最早擁有AI，而是誰能夠**建立有效的AI治理架構**，讓技術在安全、可信且符合企業價值的基礎上持續創造價值。

值得注意的是，當AI逐漸普及、多數技術取得門檻逐步降低後，**人才的重要性**反而更加突出。本次調查中，**「人才培育與技能升級」仍是女性領導者最重視的投資方向**，遠高於技術本身的投入，而回顧過往白皮書，「人才」一直是女性領導者最重視的投資。這反映企業未來競爭力的來源，將不只是科技能力，而是**人與科技協作的的能力，以及組織持續學習與轉型的能力。**

另一方面，地緣政治風險升高、供應鏈重組與區域化趨勢，也使企業治理面臨新的考驗。本次研究發現，**女性領導者在面對不確定環境時，更傾向透過供應鏈多元化、深化合作夥伴關係、在地化與區域化布局來強化營運韌性**，而非單純採取防禦性的縮減策略。這種**兼顧成長與風險平衡**的決策思維，正是當前全球企業面對變局時最需要的治理能力。

回顧近年白皮書研究趨勢亦可發現，企業面對地緣政治風險的態度正逐步轉變。從疫情期間強調危機因應與營運韌性，到近年供應鏈重組、生態系合作、在地化與區域化布局，企業已不再只是降低風險衝擊，而是重新思考未來成長模式與競爭優勢的來源。地緣政治不再只是外部風險，而逐漸成為企業策略規劃與治理決策的重要變數。女性領導者在這樣的轉變過程中，展現出兼顧長期發展、風險平衡與合作的思維。

整體而言，今年度調查我們看到女性領導者面對變局時，展現出兼具穩健與前瞻的**「領導力」特質**：在**追求創新與成長的同時，也高度重視風險治理、人才培育與組織韌性**。展望未來，我們認為在AI全面普及、地緣政治重塑全球經濟秩序的新時代，**企業需要的不只是能夠管理組織的領導者，更是能夠整合多元觀點、平衡創新與風險、建立信任與韌性的治理者**。未來，女性治理的價值將不僅展現在席次的增加，更展現在引領企業駕馭AI、面對變局、創造永續競爭力的能力，為臺灣企業治理開啟新的篇章。

女董學院

以前瞻視野，開創女性領導的新篇章

自台灣女董事協會於2020年9月成立《女董學院》以來，學院即將迎來第七屆招生。感謝童至祥、陳敏慧、陳美琪三位歷任院長的開創、拓展與深耕，以及歷屆導師團隊一路以來的無私傳承。六年來，女董學院已培育57位學員，共同打造一個女性領導者相互學習、彼此成就的珍貴生態系。而支撐學院一路成長至今的，我想可以濃縮成三個詞：連結、初心、傳承。

這三個詞，在今天顯得格外重要。因為我們正站在一個充滿變局的新時代，人工智慧正以前所未有的速度改變工作方式，也重新定義領導者的角色。然而，真正決定一個組織能否持續前行的，從來不只是科技，而是領導者是否能在充滿不確定性的環境中，建立信任、凝聚多元觀點，並營造一個讓每個人都能被看見、被重視、願意貢獻的文化。

為了回應這樣的時代，也支持更多女性領導者持續成長，女董學院秉持「女性領導力核心八部曲」課程架構，持續強化學員在領導力、永續力、數位力、應變力、溝通力及公司治理等面向的能力。同時，匯聚女性創業家、上市櫃企業接班人及跨國企業 CEO 級導師陣容，透過一對一 Mentoring、群體共學及企業參訪，為每一位學員打造兼具實務深度與國際視野的學習歷程。真正的成長，不僅來自知識的累積，更來自彼此的陪伴、分享與啟發。

我們認為未來所需要的是更完整、更具包容性的領導力（Whole Leadership），而女性領導者所展現的同理、韌性、共創與影響力，正是這個時代不可或缺的重要力量。女董學院也將持續扮演連結者、培育者與傳承者的角色，匯聚多元觀點、拓展國際視野，陪伴更多女性領導者成長，彼此成就、共同學習，為企業、社會及下一個世代創造更深遠的影響力。



誠摯邀請每一位懷抱熱情、勇於承擔、渴望成長的女性領導者加入女董學院，與我們攜手同行，共同開創女性領導的新篇章。

第六屆 女董學院 院長

王立心



第一屆 女董學院 導師群與學員



第三屆 女董學院 導師群與學員



第五屆 女董學院 導師群與學員



第二屆 女董學院 導師群與學員



第四屆 女董學院 導師群與學員



第七屆 女董學院 報名連結

A professional portrait of Sheng Qianzi, Chairman of 1536 Industrial Co., Ltd. She is a woman with long dark hair, wearing a light blue blazer over a black top, sitting on a dark red leather stool. She is resting her chin on her hand and looking towards the camera with a slight smile.

研究方法

- 白皮書之調查對象為臺灣上市公司，依股東常會上市公司發布的年報資料為依據，統計於2025年12月31日女性治理上市公司共計195家。
- 調查方法：
 1. 公開資訊觀測站、臺灣證券交易所及公司治理中心所載之公開資訊。白皮書之調查產業部分排序亦使用公開資訊觀測站和臺灣證券交易所所載之產業排序。
 2. 書面問卷進行調查：
 - 1) 回收期間：2026年4-5月。
 - 2) 共取得115份有效問卷，回收的問卷以市值計算，本次研究有效問卷的公司總市值約新臺幣5.16兆元，占女性治理之上市公司總市值（約6.76兆元）77%。

1536 和大工業股份有限公司
董事長 沈千慈

台灣女董事協會 白皮書工作小組



創會榮譽理事長
蔡玉玲



理事長 高新明



副理事長 陳美琪



副理事長 王立心



常務理事 黃晴雯



創會榮譽理事 莊淑芬



會員 夏瑄濃



會員 郭雅芳

安永聯合會計師 事務所團隊



安永聯合會計師事務所
所長 傅文芳



稅務服務部
營運長 林志翔



安永財務管理諮詢服務
總經理 何淑芬



審計服務部
營運長 黃建澤



安永諮詢服務
營運長 萬幼筠



安永企業管理諮詢服務
執行副總經理 吳欣倫



稅務服務部
執業會計師 溫珮絃



品牌溝通行銷部
總監 吳曉嵐



品牌溝通行銷部
經理 黃佳慧

特別致謝 台灣女董事協會會員 協助調研



台灣女董事協會 理事長
6196 帆宣系統科技股份有限公司
董事長兼執行長 **高新明**



台灣女董事協會 副理事長
8210 勤誠興業股份有限公司
董事長 **陳美琪**



台灣女董事協會 副理事長
1103 嘉新水泥股份有限公司
總經理 **王立心**



台灣女董事協會 常務理事
美吾華生技集團
4108 懷特生技新藥
4188 安克生醫
1731 美吾華生技
董事長/集團執行長 **李伊俐**



台灣女董事協會 監事
2049 上銀科技股份有限公司
總經理暨永續長 **蔡惠卿**



台灣女董事協會 理事
6197 佳必琪國際股份有限公司
董事長暨執行長 **張舒眉**



台灣女董事協會 理事
6669 緯穎科技服務股份有限公司
董事長暨策略長 **洪麗寧**



台灣女董事協會 理事
2908 特力股份有限公司
董事長 **李麗秋**



台灣女董事協會 理事
4137 麗豐股份有限公司
董事長 **陳碧華**



台灣女董事協會 理事
2897 王道商業銀行股份有限公司
董事長 **駱怡君**

特別致謝 台灣女董事協會會員 協助調研



台灣女董事協會 理事
3717 聯嘉光電投資控股股份有限公司
總經理 黃昉鈺



4904 遠傳電信股份有限公司
總經理 井琪



1236 宏亞食品股份有限公司
董事長暨總經理 張云綺



6189 豐藝電子股份有限公司
執行長 杜懷琪



1732 毛寶股份有限公司
董事長暨執行長 吳瑞華



1442 名軒開發股份有限公司
董事長 吳泓瑩



6133 金橋科技股份有限公司
董事長 林麥升



2352 佳世達科技股份有限公司
3380 明泰科技股份有限公司
2419 仲琦科技股份有限公司
6486 互動國際數位股份有限公司
網路通訊事業群總經理/
董事長暨總經理/
董事長/董事長 黃文芳



4968 立積電子股份有限公司
總經理 王是琦



1536 和大工業股份有限公司
董事長 沈千慈



6689 伊雲谷數位科技股份有限公司
執行長 林儀



4551 智伸科技股份有限公司
董事總經理 林慈青



**How can
value realized
today
reshape
tomorrow?**

**今日的
價值實現
如何重塑未來的
藍圖？**



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.



Shape the future
with confidence

