

2025

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・全球視野・臺灣實踐： 在智策變局中・持續成長的女性韌性治理

當世界局勢不斷翻轉，從科技浪潮、地緣政治、貿易重構到氣候危機、人口結構改變等，全球正進入一個變局的大時代。在此關鍵時刻，女性領導力不僅嶄露頭角，更成為連結未來、驅動韌性治理的核心力量。

過去二十年，全球各國持續推動女性進入企業決策圈，自挪威於2003年率先立法規定女性董事比例以來，從歐盟到美國納斯達克，無不將董事會性別多元化視為企業治理指標。歐盟新法規更明定2026年前上市公需達到女性董事占比33%-40%的門檻，明確傳達：女性治理的價值是企業的競爭優勢，也是永續治理的必要基礎。

臺灣的腳步亦穩健而堅定。金管會於「永續發展行動方案」中宣布，2025年起，女性董事比例未達三分之一者，需揭露改善方案。近年，在企業自主推動與政策倡議雙軌並進下，臺灣女性領導者逐步走入高層決策圈，並展現出兼具韌性、創新與全球視野的領導特質。

本會長期致力於推動並關注臺灣女性企業家的領導力發展動向。《女性治理白皮書》至今已邁入第六年，持續透過累積的客觀數據觀察，推動女性領導力與企業治理升級。根據本年度與安永聯合會計師事務所針對臺灣上市公司的調查分析，顯示女性擔任董事長或總經理的家數持續穩定成長，目前已達186家，占整體上市公司18%。其中，女性董事長與總經理的數量皆呈現逐年攀升趨勢。

特別值得關注的是，儘管國際間面臨升息循環與地緣政治等多重不確定性挑戰，這些由女性企業家領軍的公司表現依然穩健強勁：在營收及每股盈餘（EPS）成長的公司家數分別較去年成長83%與56%，表現亮眼。這樣的趨勢也印證了先前麥肯錫（McKinsey & Company）的研究結果：在高階管理層中擁有更多女性領導者的企業，其財務表現明顯優於缺乏女性領導的公司，尤其會顯示在平均股東權益報酬率（ROE）與息稅前盈餘（EBIT）上。



感謝每一位為臺灣奉獻的女性企業家。在企業治理的路上，越來越多女性領導者選擇挺身而出，勇敢參與、真誠分享，展現出臺灣女性領導力的深厚實踐。她們以聲音與行動證明，是這個世代最堅定的力量。我們堅信，臺灣因女性領導而更美好。在《女性治理白皮書》第六年，我們邀請您一同見證，從臺灣出發的女性力量，韌領未來，邁向全球治理的新典範。

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



穩健前行・創造治理新局

當全球企業治理面臨劇變挑戰，無論是氣候變遷、地緣政治風險，或是AI技術所帶來的顛覆性挑戰，組織領導者無不被迫重新思考「韌性」與「永續」的真正內涵。

企業因為有女性董事參與決策，展現出更多元、全面的觀點，進而降低風險、提升平均淨利與企業形象。在這個充滿不確定的年代，世界逐漸看到女性領導特質帶來的正向影響！

我們連結擁有遠見與行動力的女性，攜手引領社會向前。這是台灣女董事協會 (Taiwan Women on Boards Association, WOB Taiwan) 成立的願景。

2020年，我們啟動新世代女性領導人的培育，創立了《女董學院》，落實傳承的使命。

自2019年起，台灣女董事協會開始編製針對上市公司女性董事長與總經理的《女性治理白皮書》，透過嚴謹的調查設計與量化分析，持續追蹤臺灣女性擔任企業治理的實況。期望透過客觀具體數據，推動社會對女性參與決策的認識與重視，同時進行與國際趨勢的比較，為政策制訂與企業實務提供可信賴的參考依據。

今年，白皮書邁入第六年。我們持續與安永聯合會計師事務所合作，擴大分析維度，呈現臺灣女性在企業治理中真實且具影響力的參與成果。

根據連續五年來的追蹤數據顯示，臺灣上市公司中由女性擔任董事長或總經理的家數，已從112家成長至186家，增幅顯著。若以全體上市公司總數為基準，女性擔任董事長或總經理的比例也從12%提升至18%，顯示臺灣女性在企業治理中的角色日益受到重視。更重要的是，這項成長趨勢並未受到全球經濟不確定性的影響而停滯，即使面對通膨、升息、供應鏈重組等挑戰，由女性領導的企業仍展現出穩健的營收與EPS成長力道，反映其在策略制定與風險管理上的穩健特質與長期思維。



雖然目前仍有三個產業尚未有女性出任董事長或總經理，但整體趨勢已顯示，臺灣女性治理正穩步打破產業與性別的藩籬，朝向更全面、多元的企業治理結構邁進。女性的參與，不僅為企業帶來更優異的績效，也促進整體社會向共融與永續發展邁進。

六年來，感謝所有支持與參與本會的夥伴與成員。因為有您們的同行，讓我們得以持續壯大、穩健前行，在各領域發揮正向影響力，也見證越來越多女性站上決策舞臺。我們堅信從臺灣出發的女性力量，將以智慧與韌性，參與企業治理的未來。

當溫柔而堅定的力量在董事會綻放，我們終將見證由女性參與的治理新典範！

台灣女董事協會
創會榮譽理事長

王玉玲



重點摘要

《女性治理白皮書》由臺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。

2025年《女性治理白皮書》以女性在面對顛覆性的力量、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」能力為主題，於2025年3-4月對臺灣上市公司女性領導者進行問卷調查，共取得112份有效問卷，較2024年回收份數增長約9%；本次回收之有效問卷的公司總市值約新臺幣3.91兆元，占女性治理之上市公司總市值（約新臺幣6.11兆元）64%，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「永續發展和ESG」等三大章節，並同步分析臺灣與國際企業之公司經營差異概觀，為女性治理上市公司建立客觀數據分析。除此之外，今年白皮書首次增加蒐集企業女性領導者對2025至2027年全球商業環境的趨勢看法及期望，作為臺灣女董事協會未來協助企業努力的參考。

壹、臺灣上市公司女性領導者概覽

2024年臺灣上市公司共1,041家，其中186家（約18%）為女性治理上市公司；186家中17%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。男性治理上市公司共1,009家，約85%的董事長及總經理均由男性擔任，其中約20%的董/總為同一位男性擔任。

整體而言，2024年底上市公司總家數較2023年增加約3%，而女性擔任董事長家數成長約9%、擔任總經理家數成長約13%，成長幅度優於整體上市公司成長，此一變化主要來自2024年由男性交棒給女性擔任董事長和總經理較由女性交棒給男性經營的多，且新上市公司中，有6家公司的董事長和總經理為女性。

臺灣接軌國際趨勢，強化董事多元化，金融監督管理委員會（簡稱金管會）推動的「上市櫃公司永續發展行動方案」，要求上市櫃公司設女性董事席次若不足三分之一者，2025年必須在年報揭露原因及規劃提升女董事席次的措施。在全球促進性別多樣性與平等之趨勢下，臺灣上市公司設有女性董事的家數和比例逐年提升，2024年臺灣上市公司女董比例18.0%，2024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15.7%，要符合女董席次三分之一以上的要求，尚待各方努力。

貳、公司經營調查分析

2024年度臺灣上市公司整體表現亮眼，在營收及EPS有成長的家數占比分別較2023年大幅成長83%和56%，而女性治理上市公司在營收和EPS有成長的家數占比分別為65%和58%，雖略低於整體上市公司成長表現，但相較2023年分別成長51%和26%，顯示女性治理上市公司於國際動盪局勢中展現營運韌性與穩健的競爭力。

新興科技的崛起讓領導者們夾在機會和風險的平衡拉鋸之中，同時還須回應不斷改變的客戶需求和期望，以及管理和因應地緣政治帶來的不確定性，臺灣女性領導者認為「全球經濟環境轉變、地緣政治顛覆，包括貿易緊張局勢和衝突」（81%）和「新興科技，包含AI」（63%）是影響其產業和市場的關鍵顛覆性力量，比例明顯大於全球和亞太區調研結果，尤其是前者，臺灣的比例為全球的2.3倍、為亞太區的1.9倍。

顛覆性力量雖衝擊產業發展，但也帶來潛在機會，臺灣女性領導者在將新興技術和技術顛覆轉化為企業機會時，認為在策略制定上被視為前三優先的前二大要素是「運用新興技術建立創新優勢，並推動新的工作方式」（79%）及「透過整合顛覆性技術與新穎知識，重新構想我們的營運模式」（70%），其中視此二要素為第一優先者分別為38%及23%。此外，約半數（51%）臺灣女性領導者視「在我們的產業中建構數位生態系統，從競爭走向「合作競爭」為企業將新興顛覆性技術轉化為機會的重要策略，而僅28%全球執行長們視此策略最為重要，且在各優先順序中的排名最低，展現臺灣女性領導者領導風格重視合作關係與資源整合的雙贏模式。

近年來地緣政治風險持續上升，從產業政策、貿易保護主義到戰爭和社會動盪，政治風險對商業的影響已波及全球許多企業的高階主管們，76%全球執行長、69%亞太區執行長和61%臺灣女性領導者，對其企業在營運、市場和供應商方面所涉及的全球地緣政治變數的掌握程度高。在「建立或更新商業策略」和「做出市場進入、擴張或退出的決策」時，大部分（超過70%）臺灣女性時常或總是將地緣政治變數納入策略決策，與全球和亞太區調研結果相近。但在「就交易（如併購、合資、分拆）作出決策」時，約半數女性領導者時常或總是將地緣政治變數納入策略決策，與全球（75%）和亞太區（73%）調研結果差異較大。

合作夥伴生態系統的商業模式超越典型的供應商與通路關係，透過生態系統合作，公司可以產生比單獨合作更多的價值，並分享所產生的價值。逾六成臺灣女性治理上市公司已加入、參與或建立生態系統，認為生態系統中最具挑戰性的前三大面向為「業務規劃和策略」（43%）、「參與者的價值和風險分擔」（25%）和「管理和營運」（9%），全球高階主管則認為是「業務規劃和策略」（25%）、「IT架構規劃」（20%）和「參與者的價值和風險分擔」（18%）。

生態系統的商業模式有多種形式，取決於合作夥伴的產業、需求和目標。臺灣女性治理上市公司加入、參與或建立的生態系統商業模型主要為「銷售通路安排」（60%）、「專案導向、成果基礎」（44%）和「合資企業」（38%），全球調查數據顯示生態系統最主要的商業模式為「混合型」（53%）、「合資企業」（43%）和「市場」（41%），除了「合資企業」模式外，另兩者的調查結果與臺灣差異最大，尤其臺灣女性治理上市公司在「市場」模式的比例最小（15%）。

臺灣女性領導者指出其企業的生態系統中前三大重要的夥伴為終端客戶（44%）、提供互補型產品的合作夥伴（43%）、以及供應商（35%），均屬於「策略夥伴」類型；此外，女性領導者認為「終端客戶」的重要性顯著高於全球調研結果。而在建構生態系統時，臺灣女性領導者認為最需要服務供應商支援的前三大領域為「產品和服務開發」（47%），其次為「資訊科技IT」（35%）和「供應鏈」（34%），全球企業高階主管則認為是「資訊科技IT」（57%）、「策略和規劃」（50%）、以及「產品和服務開發」（38%）。關於建構生態系統的重要技術考量，臺灣女性領導者認為最重要的為「信任、控制系統與治理」（50%）、「靈活的業務流程」（49%）和「系統整合」（43%），而全球企業高階主管認為在建構生態系統時，最重要的技術考量為「IT自動化」（38%）和「雲端基礎架構和應用程式」（34%），顯示女性領導者更加重視「信任、控制系統與治理」（高出全球32%）及「靈活的業務流程」（高出全球28%）。

隨著AI快速發展，臺灣女性領導者展現對「負責任的AI」的高度關注，除了已開始投資與部署AI（73%），關注倫理與治理議題（75%）的比例高於美國（53%）。在AI相關治理行動方面，56%臺灣女性領導者表示其企業正在建構AI治理框架、48%則表示其企業正在解決AI模型中的偏見問題。

企業投入大量資源進行AI部署，但若無有效地追蹤AI投資所帶來的實際影響與成果，不僅可能導致資源錯置，更可能錯失技術優勢與治理風險的關鍵時機。逾半數（62%）臺灣女性領導者有在追蹤企業投資或部署AI帶來的影響和成效，其中「營運效率」（87%）、「員工生產力」（68%）和「創造競爭優勢」（62%）為前三大女性領導者認為因投資AI而成長的面向。

關於AI人才的培育或招募，高達91%臺灣女性領導者鼓勵員工接觸與學習AI，其比例明顯高於其他培育措施與招募策略，展現女性領導者傾向以內部轉型與培養取代外部挖角/招募之特質，優先以自主學習鼓勵作為初步推動方式。

叁、永續發展和ESG

臺灣女性領導者在推動企業永續發展與ESG投資方面展現信心，逾半數對「財務影響指標」（57%）和「董事會監督指標」（55%）很有信心，近半數（49%）對「經營指標」很有信心。面對2050淨零排放政策，雖約16%-37%臺灣女性領導者表示已完成相關因應行動，其中逾三成以上（37%）在因應2050淨零排放政策已完成「了解您為遵守永續政策下之潛在法規變化（例如永續發展報告）的準備程度」，但61%-71%女性領導者表示正在規劃/準備中，顯示她們在企業永續治理上展現積極的態度與領導力。針對歐盟CSRD、ESRS與CSDDD等規範，約二成女性領導者表示進行大膽的變革與轉型以及在某些領域做出重大改變，因多數臺灣企業並非是這些法規的直接適用者，而是作為歐洲企業供應鏈的一環而受到間接要求，但逾七成臺灣女性領導者已採取因應行動措施，其中半數以上表示「進行部分調整以符合規定水準」。隨著2027年臺灣將導入IFRS永續準則，高達95%領導者已啟動調整行動，雖然多數仍處於部分調整與符合階段，但約三成女性治理上市公司已推動重大轉型。

肆、趨勢展望

今年白皮書深入了解臺灣女性領導者對2025-2027年全球商業環境的發展趨勢看法，逾半數臺灣女性領導者認為「AI全面普及」（54%）和「全球供應鏈重組，更靈活和分散的供應鏈結構，減少對單一市場的依賴」（53%）是2025-2027年的主要商業發展趨勢，「隨數據變為關鍵競爭資源，跨境流通頻繁，數據主權與資安是企業營運策略重點」（44%）將是第三大商業發展趨勢。「企業永續經營理念和再生能源技術成熟，持續帶動綠色經濟投資與發展」仍然是關注焦點與趨勢，39%臺灣女性領導者認為其是近兩年的主要商業發展趨勢。另外，臺灣於2025年進入超高齡社會，因此31%臺灣女性領導者預測「人口高齡化，健康經濟崛起」將是近年來商業發展趨勢之一。

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

P10-23



永續發展和ESG

P24-27

結語

P28-31



研究方法

P32



6669 緯穎科技服務股份有限公司
董事長暨策略長 洪麗雯

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

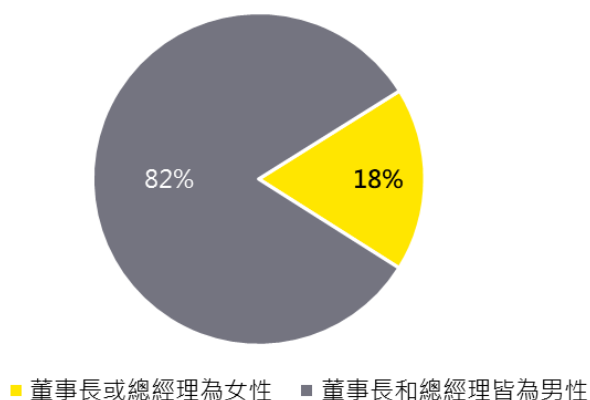
問卷調查女性領導者產業分布

女性領導者趨勢與現況

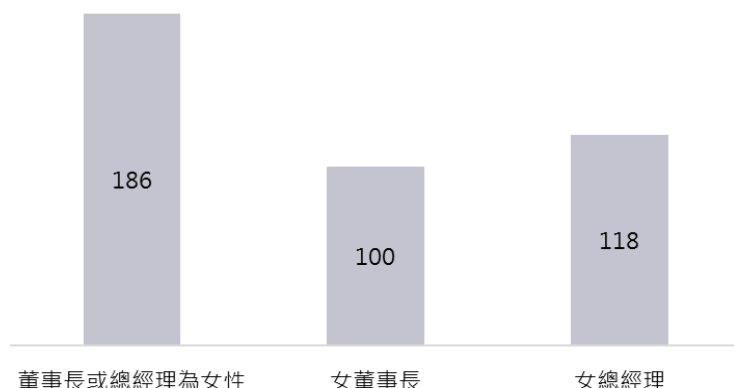
本次研究以於臺灣上市公司擔任董事長或總經理的女性領導者為調查對象，除透過問卷調查獲得真實反饋，亦研析公開資訊觀測站和臺灣證券交易所所載資訊。研究統計方法為依每年上市公司股東常會發布之年報資料為依據，統計於2024年12月31日由女性治理上市公司家數並進行相關分析。

上市公司女性治理概況

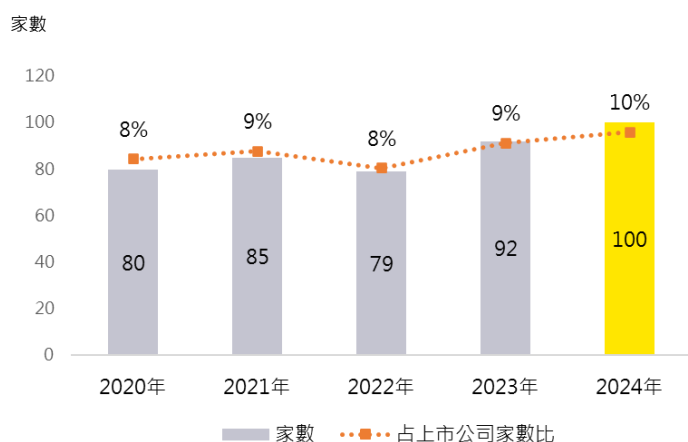
單位：占上市公司家數比例（%）



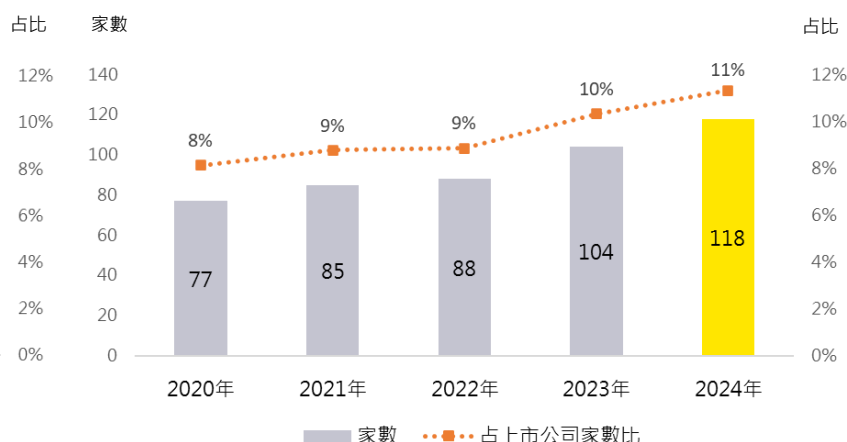
單位：家數



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

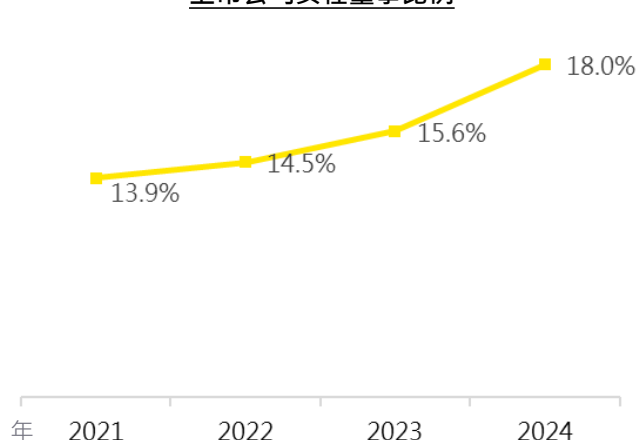
- 2024年臺灣1,041家上市公司中，有186家由女性治理（占上市公司18%），其中約17%的董事長及總經理均由女性擔任、約10%的董/總為同一位女性擔任。男性治理（董事長或總經理為男性）之上市公司共1,009家，其中約85%公司之董/總均由男性擔任，約20%的董/總為同一位男性擔任。
- 由女性擔任董事長之上市公司共100家，比例約為10%；由女性擔任總經理之上市公司共118家，比例約為11%。自2020年統計以來，2024年女性領導者家數及比例均創新高。
- 相較2023年底，2024年底上市公司家數成長約3%，而女性擔任董事長家數成長約9%、擔任總經理家數成長約13%，成長幅度優於整體上市公司，此一變化主要來自於2024年由男性交棒給女性擔任董事長和總經理較由女性交棒給男性經營的多，且新上市公司中，有6家公司的董事長和總經理為女性。
- 2024年上市公司中無女性領導者的產業類別為「油電燃氣業」、「玻璃陶瓷業」和「造紙工業」。

董事性別多元化

根據 MSCI 於2024年發布資料，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27.3%，較2023年增加1.5%，約46.2%公司的董事會女性成員占比達30%以上；在亞太區，女性董事占比由2023年的18.2%上升至2024年的19.3%，顯示全球企業在推動董事會性別多元方面取得一定進展，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。

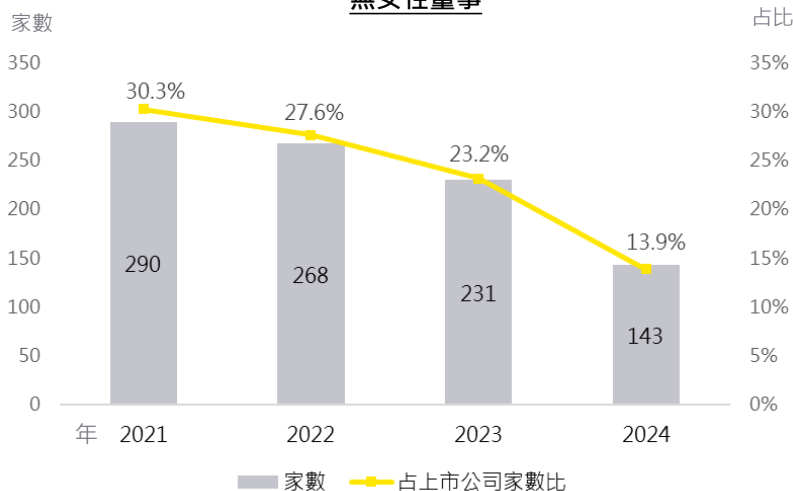
臺灣接軌國際趨勢，強化董事多元化，推動的「上市櫃公司永續發展行動方案」，要求上市櫃公司設女性董事席次若不足三分之一者，2025年必須在年報揭露原因及規劃提升女董事席次的措施。因此，本研究根據公司治理中心（TWSE）董事會成員性別資訊，分析2021年至2024年底臺灣上市公司女性董事概況，包括女性董事比例、無女性董事、女性董事2位以上，以及女性董事達三分之一以上的公司家數和比例。

上市公司女性董事比例



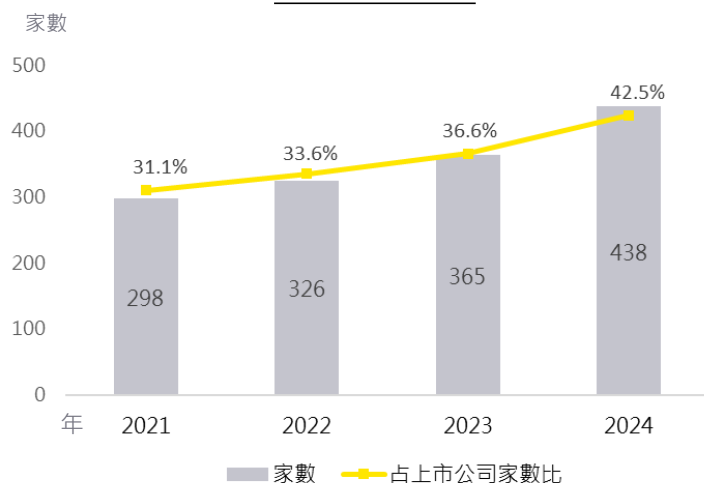
註：女性董事比例為女性董事總人數占董事總人數之比率

無女性董事



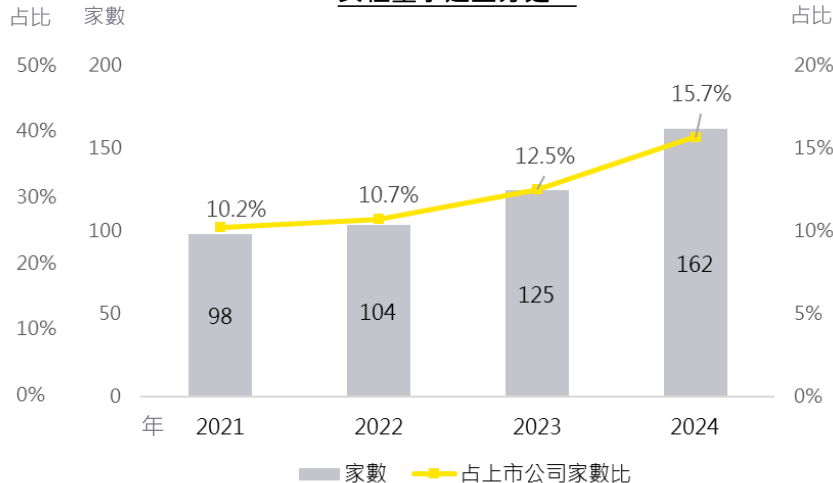
■ 家數 ■ 占上市公司家數比

女性董事2位以上



■ 家數 ■ 占上市公司家數比

女性董事達三分之一



■ 家數 ■ 占上市公司家數比

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（2024年為10家）。

解析

- 2024年臺灣上市公司女董比例18.0%雖略低於亞太區女董占比19.3%，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逐年提升。
- 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20%-74%，其中比率達50%的產業有水泥工業、生技醫療、汽車工業、資訊服務業、觀光餐旅業、金融保險業、數位雲端及運動休閒。2024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15.7%，尚待各方努力。

問卷調查女性領導者產業分布

2024年《女性治理白皮書》聚焦於女性在全球人工智慧浪潮下的觀點和行動、因應地緣政治動盪的策略行動、複合式人才策略，以及企業永續發展議題進行問卷調查研究，共收到103份有效問卷，其所代表之公司總市值約新臺幣（以下同）3.79兆元，占女性治理上市公司總市值（約5.19兆元）73%。

今（2025）年，台灣女董事協會與安永聯合會計師事務所繼續攜手，聚焦於女性在面對顛覆性的力量、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。本研究於今年3-4月對上市公司女性領導者進行問卷調查，共收到112份有效問卷，其所代表之公司總市值約3.91兆元，占女性治理上市公司總市值（約6.11兆元）64%。

□ 112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 80% |
| • 食品工業 100% | • 電子通路業 100% |
| • 塑膠工業 25% | • 資訊服務業 100% |
| • 紡織纖維 17% | • 其他電子業 56% |
| • 電機機械 60% | • 建材營造 55% |
| • 化學工業 75% | • 航運業 50% |
| • 生技醫療 60% | • 金融保險業 64% |
| • 鋼鐵工業 75% | • 貿易百貨 100% |
| • 橡膠工業 50% | • 綠能環保 75% |
| • 汽車工業 30% | • 數位雲端 100% |
| • 半導體業 67% | • 運動休閒 75% |
| • 電腦及週邊設備業 50% | • 居家生活 50% |
| • 光電業 50% | • 其他 62% |
| • 通信網路業 64% | |

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，30個類別（含存託憑證）有女性領導者。
- 2) 本次調研回卷共計有27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24個產業。



6288 聯嘉光電股份有限公司
總經理 黃昉鈺

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

動態商業環境中的顛覆性力量
把握下一波科技革命
掌握地緣政治動態局勢
生態系統
負責任的人工智慧

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

2024年全球面臨貿易緊張局勢、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	2024年營業收入表現		2024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	57%	50%	57%	50%
食品工業	55%	50%	55%	50%
塑膠工業	52%	75%	38%	25%
紡織纖維	78%	50%	76%	83%
電機機械	52%	50%	65%	50%
電器電纜	73%	100%	47%	50%
化學工業	82%	75%	79%	75%
生技醫療業	76%	67%	62%	53%
鋼鐵工業	48%	25%	55%	0%
橡膠工業	73%	100%	73%	100%
汽車工業	64%	80%	62%	60%
半導體業	73%	67%	68%	89%
電腦及週邊設備業	61%	50%	56%	50%
光電業	51%	75%	58%	63%
通信網路業	44%	64%	49%	36%
電子零組件業	69%	70%	74%	90%
電子通路業	70%	100%	60%	100%
資訊服務業	73%	50%	73%	50%
其他電子業	60%	56%	70%	56%
建材營造	64%	73%	60%	45%
航運業	93%	75%	67%	25%
觀光餐旅	61%	80%	44%	40%
金融保險業	94%	91%	91%	91%
貿易百貨	47%	33%	63%	33%
綠能環保	83%	50%	78%	75%
數位雲端	100%	100%	50%	67%
運動休閒	71%	50%	65%	50%
居家生活	82%	100%	82%	100%
其他	69%	46%	65%	46%
上市公司	66% (↑ 83%)	65% (↑ 51%)	64% (↑ 56%)	58% (↑ 26%)

註：本統計分析家數扣除「存託憑證」類別和未如期申報財報的公司，共1,030家。括弧內的數字為與2023年統計結果比較的成長數據。

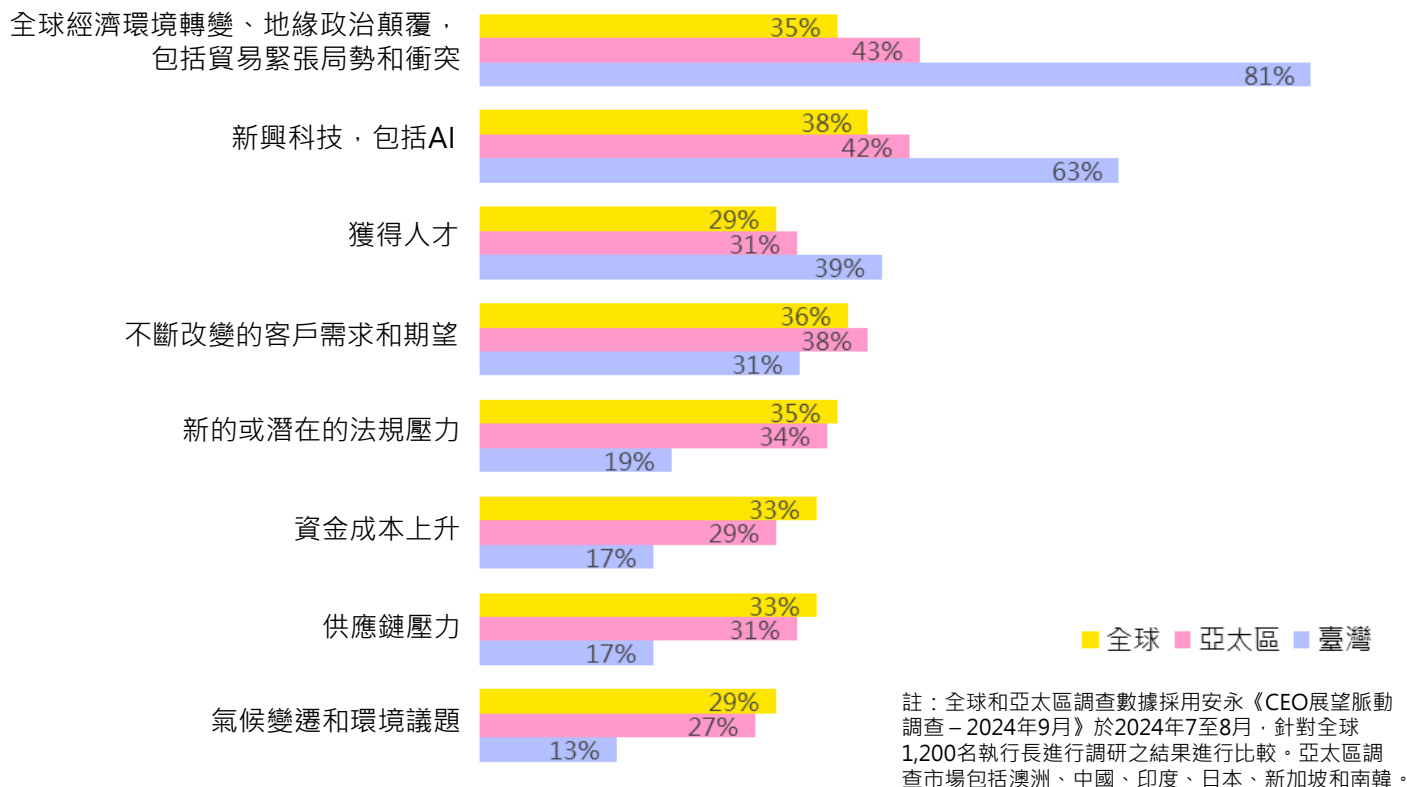
解析

- 1) 依證券交易所公開資訊，2024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13.3%、稅前淨利年增約38.3%。此外，2024年整體上市公司在營收及EPS有成長的家數占比分別較2023年大幅成長83%和56%，女性治理上市公司在營收和EPS有成長的家數占比（分別為65%和58%），雖略低於整體上市公司成長表現，但相較2023年分別成長51%和26%，顯示女性治理上市公司於國際動盪局勢中展現營運韌性與穩健的競爭力。
- 2) 2024年，女性治理上市公司營業收入成長的家數比例為65%，表列的29個產業中，有12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，其中有5個產業其全部女性治理上市公司（100%）營收成長。
- 3) 在EPS表現方面，女性治理上市公司成長的比例為58%，表列的29個產業中，有10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，其中有3個產業，其全部女性治理上市公司（100%）EPS表現成長。

動態商業環境中的顛覆性力量

企業領導者在動態的商業環境中面臨多方挑戰，例如新興科技的崛起讓領導者們夾在機會和風險的平衡拉鋸之中，同時還須回應不斷改變的客戶需求和期望，以及管理和因應地緣政治帶來的不確定性。安永《CEO展望脈動調查 – 2024年9月》報告指出，受科技進步、社會變遷與全球事件影響，消費者行為與需求正在轉變中；全球經濟挑戰、貿易爭端與政治不穩定，導致市場狀況難以預測，對企業營運、供應鏈與成長潛力帶來巨大影響。若無法適應這些改變，企業恐將失去市場占有率與競爭力，執行長們必須持續關注這些顛覆性因素，並迅速因應。

未來12個月內推動產業和關鍵市場變革的顛覆性力量



解析

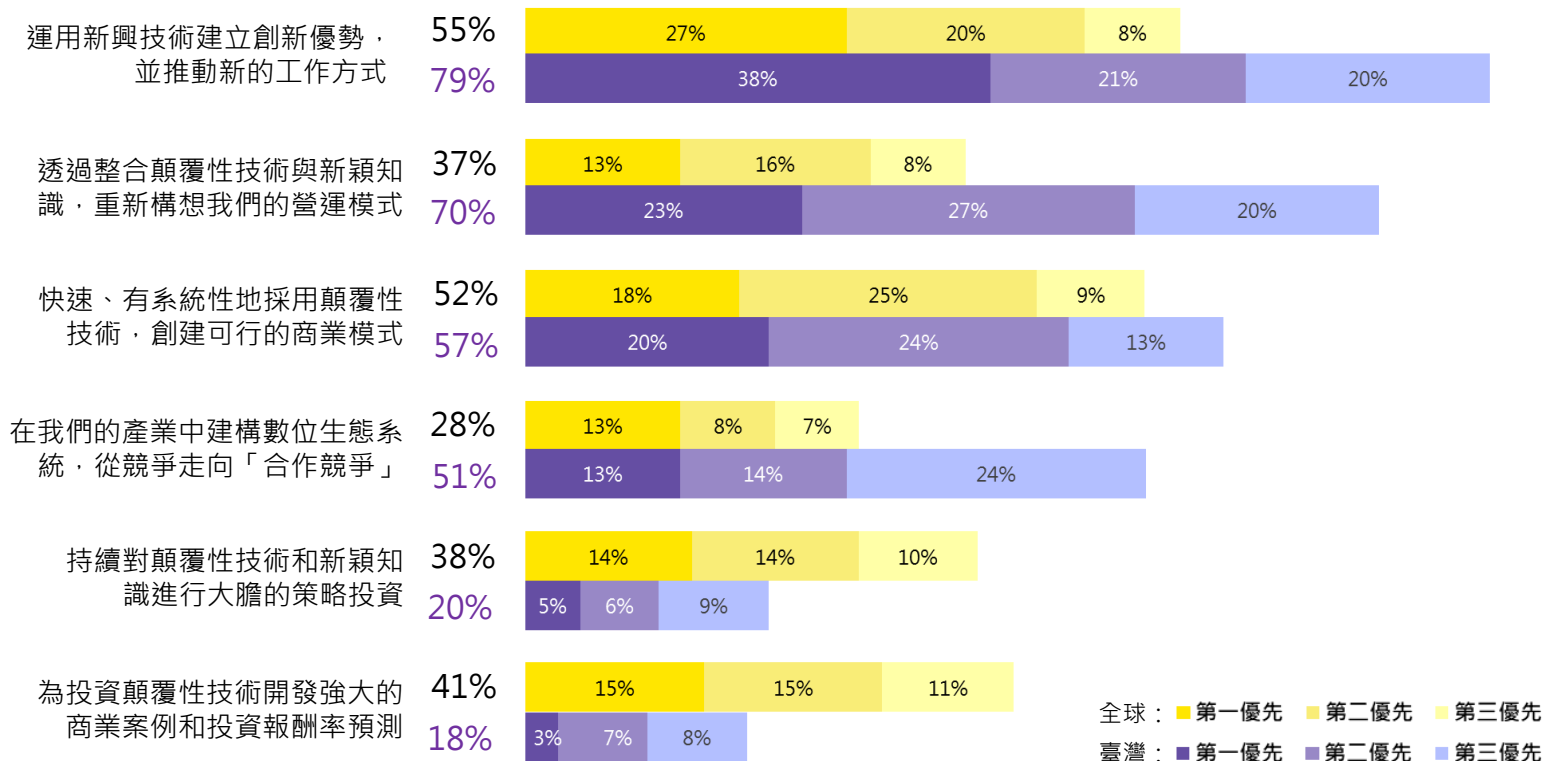
- 1) 全球執行長們認為此8項因素為未來12個月內推動產業和關鍵市場變革的顛覆性力量者約29%-38%間，各項的差距不大，其中以「新興技術，包含AI」（38%）和「不斷改變的客戶需求和期望」（36%）是相對較大顛覆性力量。
- 2) 亞太地區的執行長們則約27%-43%，其中指出主要顛覆性因素為「全球經濟環境轉變、地緣政治顛覆，包括貿易緊張局勢和衝突」（43%）和「新興科技，包含AI」（42%）。數據顯示全球和亞太區調研結果的比例差異不大，約30%-40%的執行長們認為各項因素皆是推動產業和關鍵市場變革的顛覆性力量。
- 3) 而臺灣女性領導者對於此8項顛覆性因素看法落差很大，為13%-81%間，與全球及亞太區的調研結果差距較大，其中：
 - 在「全球經濟環境轉變、地緣政治顛覆，包括貿易緊張局勢和衝突」（81%）和「新興科技，包含AI」（63%）這兩大顛覆性力量的比例明顯大於全球和亞太區調研結果，尤其是前者，臺灣的比例為全球的2.3倍、為亞太區的1.9倍。根據2024年女性治理白皮書調查結果顯示，大部分臺灣女性領導者（89%）預期地緣政治衝突或緊張局勢將會影響其企業的表現，顯示地緣政治局勢在近年來仍與臺灣企業營運息息相關。
 - 低於20%臺灣女性領導者認為新的法規壓力、資金成本、供應鏈壓力和氣候變遷和環境議題是推動產業和關鍵市場變革的顛覆性力量。
- 4) 安永《2025年地緣策略展望》報告指出，許多政府將繼續擴大貿易保護主義和產業政策，以維護經濟主權，如近期美國對等關稅之貿易政策帶來的經濟市場變動，「全球經濟環境轉變、地緣政治顛覆，包括貿易緊張局勢和衝突」已是不可忽略的考量面。

把握下一波科技革命

在當今快節奏的商業世界中，顛覆性力量雖衝擊產業發展，但也帶來潛在機會，安永《CEO展望脈動調查 – 2024年9月》指出執行長們意識到運用新興技術對於生存和發展至關重要，應把握目前的「顛覆性變革」機會，運用新一波科技浪潮（例如 AI）引導企業轉型。

將新興技術和技術顛覆轉化為企業機會的重要策略要素

整體比例



註：全球調查數據採用安永《CEO展望脈動調查 – 2024年9月》於2024年7至8月，針對全球1,200名執行長進行調研的結果。

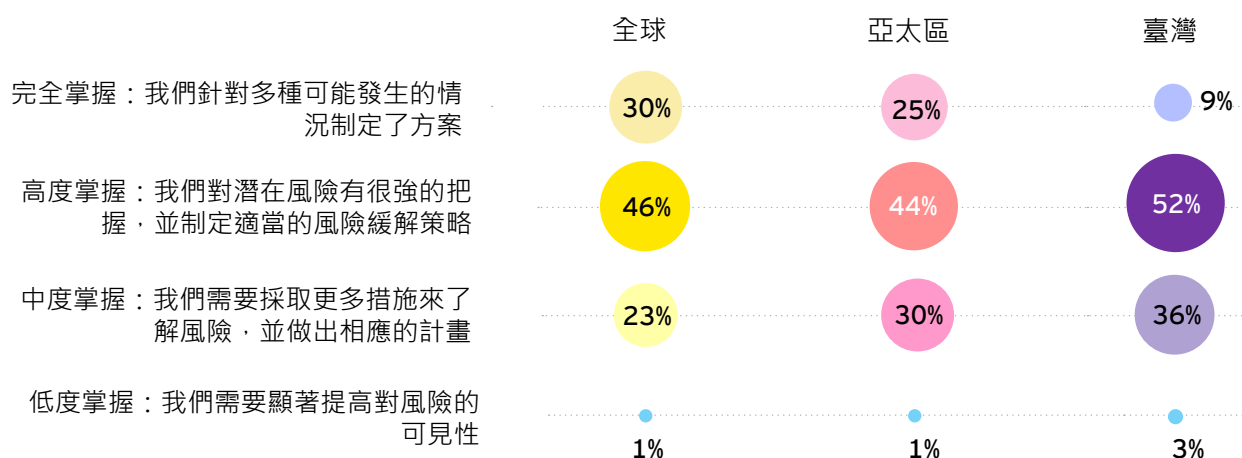
解析

- 1) 全球執行長認為在將新興技術和技術顛覆轉化為企業機會時，策略制定上被視為前三優先的前二大要素為「運用新興技術建立創新優勢，並推動新的工作方式」（55%）及「快速、有系統性地採用顛覆性技術，創建可行的商業模式」（52%）；其中僅有27%的全球執行長視「運用新興技術建立創新優勢，並推動新的工作方式」為第一優先的要素。
- 2) 臺灣女性領導者則認為在策略制定上被視為前三優先的前二大要素是「運用新興技術建立創新優勢，並推動新的工作方式」（79%）及「透過整合顛覆性技術與新穎知識，重新構想我們的營運模式」（70%），其中視此二要素為第一優先者分別為38%及23%。
- 3) 全球執行長們與臺灣女性領導者們皆認為「運用新興技術建立創新優勢，並推動新的工作方式」是將新興技術轉化為企業機會的最重要策略，但視其屬於前三優先及第一優先的比率，臺灣女性領導者較全球執行長高出24%及11%。
- 4) 約半數（51%）臺灣女性領導者視「在我們的產業中建構數位生態系統，從競爭走向「合作競爭」」為企業將新興顛覆性技術轉化為機會的重要策略，而僅28%的全球執行長們視此策略最為重要（且在各優先順序中的排名最低），更展現臺灣女性領導者領導風格重視合作關係與資源整合的雙贏模式。

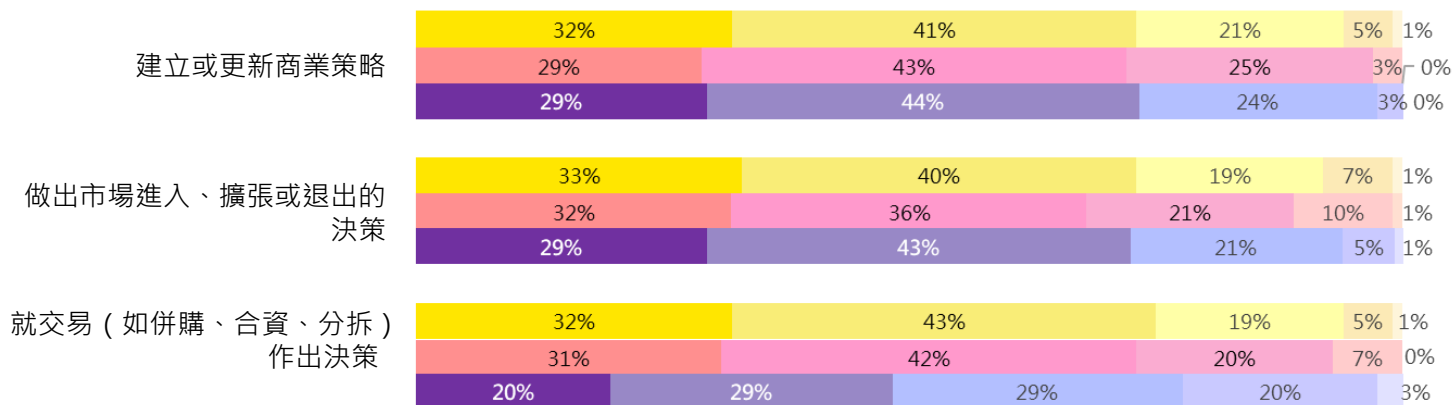
掌握地緣政治動態局勢

安永《CEO展望脈動調查 – 2024年9月》報告指出，地緣政治，以及更廣泛的政治風險，是導致執行長們面臨市場環境迅速變化的主要原因。安永《2024年地緣策略展望》報告亦指出，近年來地緣政治風險持續上升，從產業政策、貿易保護主義到戰爭和社會動盪，政治風險對商業的影響已波及全球許多企業的高階主管們。因此，企業領導者在商業決策中，勢必了解地緣政治局勢動態，並在各決策中將該變數考量其中。

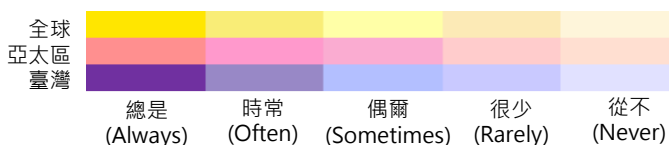
對全球地緣政治變數的掌握程度



將地緣政治變數納入策略決策的頻率



註：全球調查數據採用安永《CEO展望脈動調查 – 2024年9月》於2024年7至8月，針對全球1,200名執行長進行調研的結果；因四捨五入，圖數字相加不為100%



解析

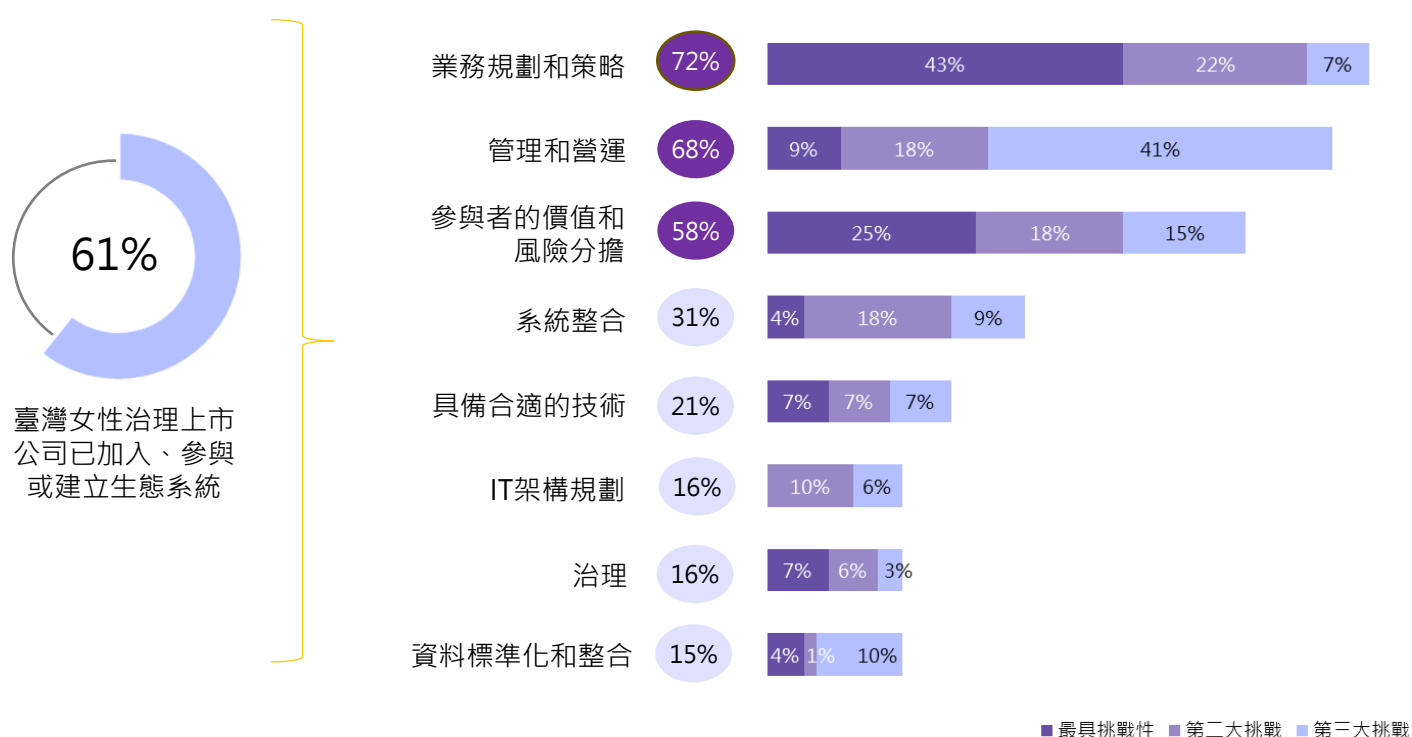
- 76%全球執行長、69%亞太區執行長和61%臺灣女性領導者，對其企業在營運、市場和供應商方面所涉及的全球地緣政治變數的掌握程度高，其中30%全球執行長和25%亞太區執行長認為其「完全掌握」全球地緣政治變數對其企業的影響，與臺灣女性領導者的調研比例（9%）差異較大。
- 在將地緣政治變數納入策略決策的頻率，總是或時常納入「建立或更新商業策略」、「做出市場進入、擴張或退出的決策」、以及「就交易（如併購、合資、分拆）作出決策」三個面向考慮者，全球執行長有73%-75%，亞太區執行長則有68%-73%，而臺灣在前二項有逾7成的女性領導者，但在「就交易（如併購、合資、分拆）作出決策」面向，有不足50%的女性領導者會納入，此項臺灣女性領導者與全球和亞太區調研結果差異較大。

生態系統價值與挑戰

安永《CEO 要務：您是否掌握您的生態系統策略？》報告指出，合作夥伴生態系統的商業模式超越典型的供應商與通路關係，合作夥伴聯手創造產品或服務，或向共同的客戶族群行銷。透過合作，公司可以產生比單獨合作更多的價值，並分享所產生的價值。安永研究發現，成功的生態系統可為營收帶來16.2%成長及降低14.6%成本支出。為了跟上快速發展的商業環境，企業正轉向合作夥伴生態系統來幫助他們在競爭中脫穎而出。因此，本研究調查臺灣女性治理上市公司加入生態系統概況：

- 61%臺灣女性治理上市公司已加入、參與或建立生態系統
- 39%臺灣女性治理上市公司尚未加入、參與或建立生態系統

生態系統中最具挑戰性的面向



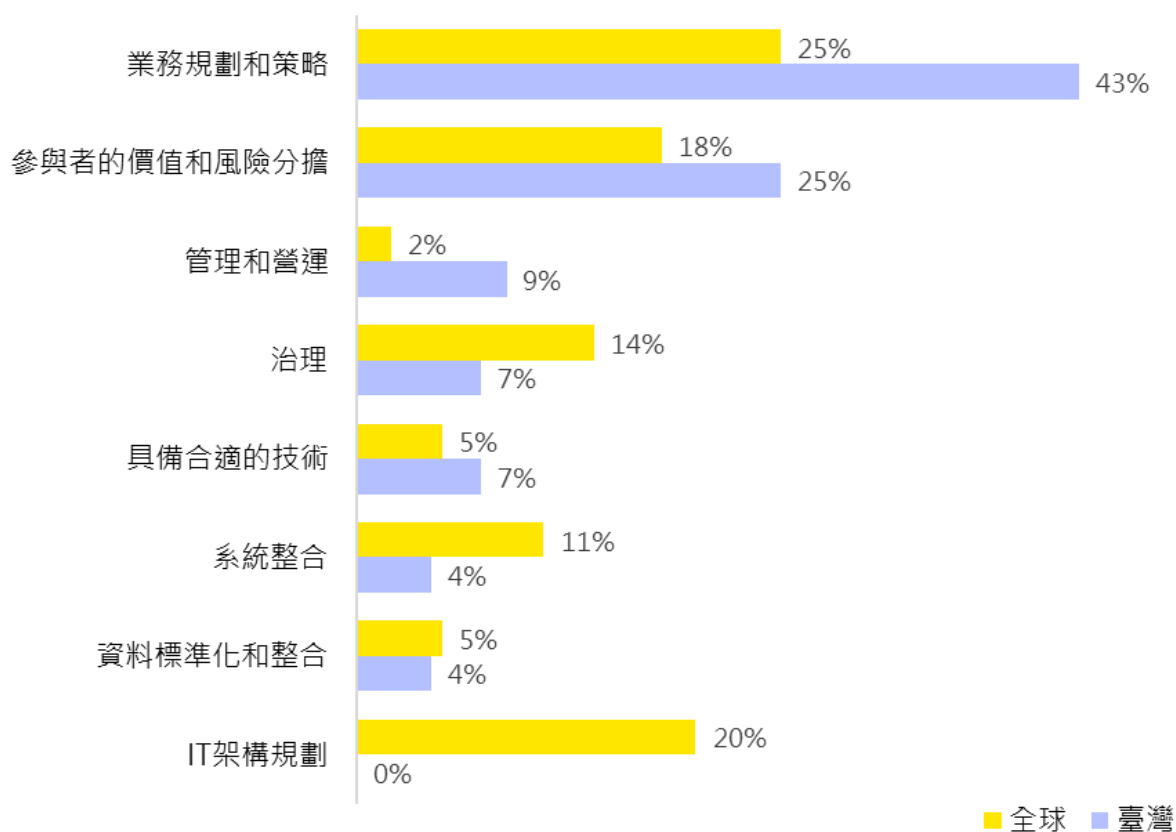
解析

- 1) 逾六成臺灣女性治理上市公司已加入、參與或建立生態系統。
- 2) 臺灣女性領導者認為生態系統中最具挑戰性的面向是「業務規劃和策略」（43%）；而被視為前三大挑戰性的三大面向則為「業務規劃和策略」（72%）、「管理和營運」（68%）和「參與者的價值和風險分擔」（58%）。

生態系統價值與挑戰：臺灣與國際企業差異比較

2025年女性治理白皮書特採納安永《CEO要務：您是否掌握您的生態系統策略？》報告中，於2023年對領導或支持其組織生態系統策略的501位高階主管和董事進行的調查議題和成果為基礎，比對結果如下：

生態系統中最具挑戰性的面向：全球調查差異比較



註：臺灣數據採「最具挑戰性」之調研結果與全球調查數據進行比較。因四捨五入，臺灣調研數據相加不為100%。

解析

- 1) 全球高階主管選擇生態系統中最具挑戰性的前三大面向為「業務規劃和策略」（25%）、「IT架構規劃」（20%）和「參與者的價值和風險分擔」（18%）。
- 2) 臺灣女性領導者認為生態系統中最具挑戰性的前三大面向為「業務規劃和策略」（43%）、「參與者的價值和風險分擔」（25%）和「管理和營運」（9%）。
- 3) 「IT架構規劃」為全球高階主管（20%）認為生態系統中最具挑戰性的面向之一，而臺灣女性領導者則有16%將此議題列為第二大及第三大挑戰。

生態系統商業模型

安永《CEO 要務：您是否掌握您的生態系統策略？》指出，生態系統的商業模式有多種形式，取決於合作夥伴的產業、需求和目標。報告中部份生態系統領導者表示，關於生態系統，他們企業最優先考慮的是建立商業或收入模式，將合作夥伴的專業知識融入創新產品中，並創造出財務上可持續且可擴展的產品。成功的生態系統商業模型包括交易或營收分享、合資、市場、銷售通路安排或公私合作等八大類型，說明如下。

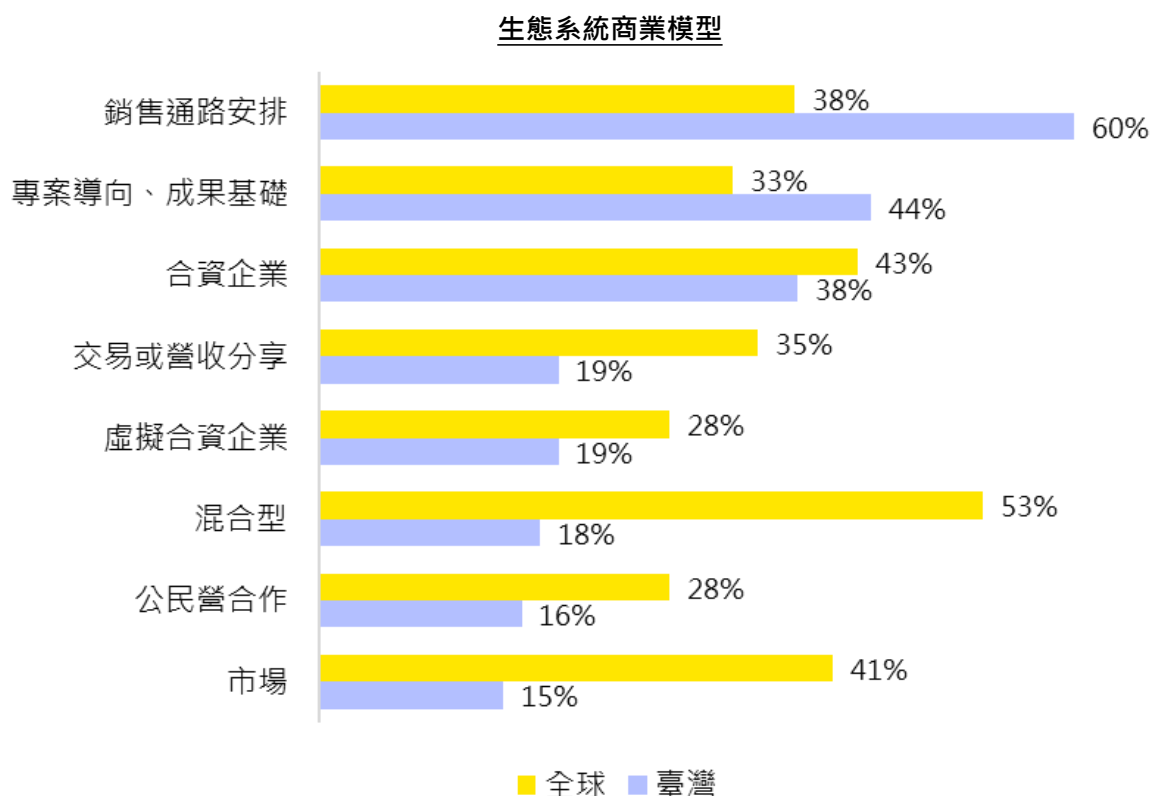
生態系統商業模型

生態系統模型	參與者	特色	案例
交易或營收分享 (Transaction or revenue sharing)	參與者透過數位平臺在市場中緊密連結，並分享交易產生的營收。這包括平臺供應商和個人或商業用戶	分享銷售或交易的財務(營收)結果	計程車共享行動應用程式，司機與平臺分享營收
合資企業 (Joint ventures)	兩個或多方共同投入資源並建立一個新的法律實體	通常包括來自不同產業或市場的公司聯合起來追求共同目標	汽車公司和化工企業合資一家為電動汽車生產電池的公司
混合型 (Hybrid)	包括「交易或營收分享」和「合資企業」兩種元素	高度合作的方法。可能包括共享投資和營收，將合作夥伴關係與傳統商業交易相結合	大型跨國電商企業，經營自己的零售業務，同時也在其平臺上管理第三方賣家
市場 (Marketplace)	會員場所經營者(平臺)是協調者	會員需付費參加，以及具多品牌	網路拍賣市場和平臺
銷售通路安排 (Sell-through arrangements)	通路和OEM (Original Equipment Manufacturer)	透過合作夥伴的銷售管道銷售產品或服務。是一種其中一方運用另一方的銷售基礎設施的交易方法	一家軟體公司透過更大的科技零售商銷售其產品
專案導向、成果基礎 (Project-oriented, outcome-based)	通常是承包商和客戶	就特定目標（如利潤或可交付成果目標）達成一致，付款與目標實現與否相連動。這是一種以績效為驅動的方法	在建築行業中可看到，承包商根據專案里程碑的完成情況獲得營收
虛擬合資企業 (Virtual joint ventures)	兩個或多方之間的合約協議，但沒有形成單獨的法律實體。	提供比傳統合資企業更靈活、更不正式的合作方式	航空公司之間的策略聯盟，進行代碼共享航班
公私合作 (Public private collaborations, PPC)	政府和民營公司之間的合作	旨在提供公共服務或基礎設施。結合公共目標與民營部門的效率	市政府與民營公司合作開發智慧城市基礎設施

資料來源：安永《CEO 要務：您是否掌握您的生態系統策略？》報告、本研究分析整理。

生態系統商業模型（續）

今年白皮書調查女性治理上市公司加入、參與或建立之生態系統的商業模型類型，並與安永《CEO要務：您是否掌握您的生態系統策略？》報告中，於2023年對領導或支持其組織生態系統策略的501位高階主管和董事進行的調查結果進行比較，比對結果如下：



解析

- 1) 全球調查數據顯示生態系統最主要的商業模式為「混合型」(53%)、「合資企業」(43%)和「市場」(41%)，此結果顯示全球與臺灣企業在供應鏈角色的差異。
- 2) 臺灣女性治理上市公司加入、參與或建立的生態系統商業模型主要為「銷售通路安排」(60%)、「專案導向、成果基礎」(44%)和「合資企業」(38%)，呼應2023年女性治理白皮書調查臺灣女性領導者進入產業生態系統是以「擴展到新區域市場」、「獲取新顧客/客戶」和「增加效率/降低成本」為主要原因。

生態系統商業模型	優勢	進入生態系統原因 (2023年白皮書調研結果)
銷售通路安排	提升銷售、降低自建通路成本	獲取新顧客/客戶、增加效率/降低成本
專案導向、成果基礎	跨界合作、數位轉型、增加效率	增加效率/降低成本
合資企業	獲得新技術、策略轉型、進入海外市場	擴展到新區域市場

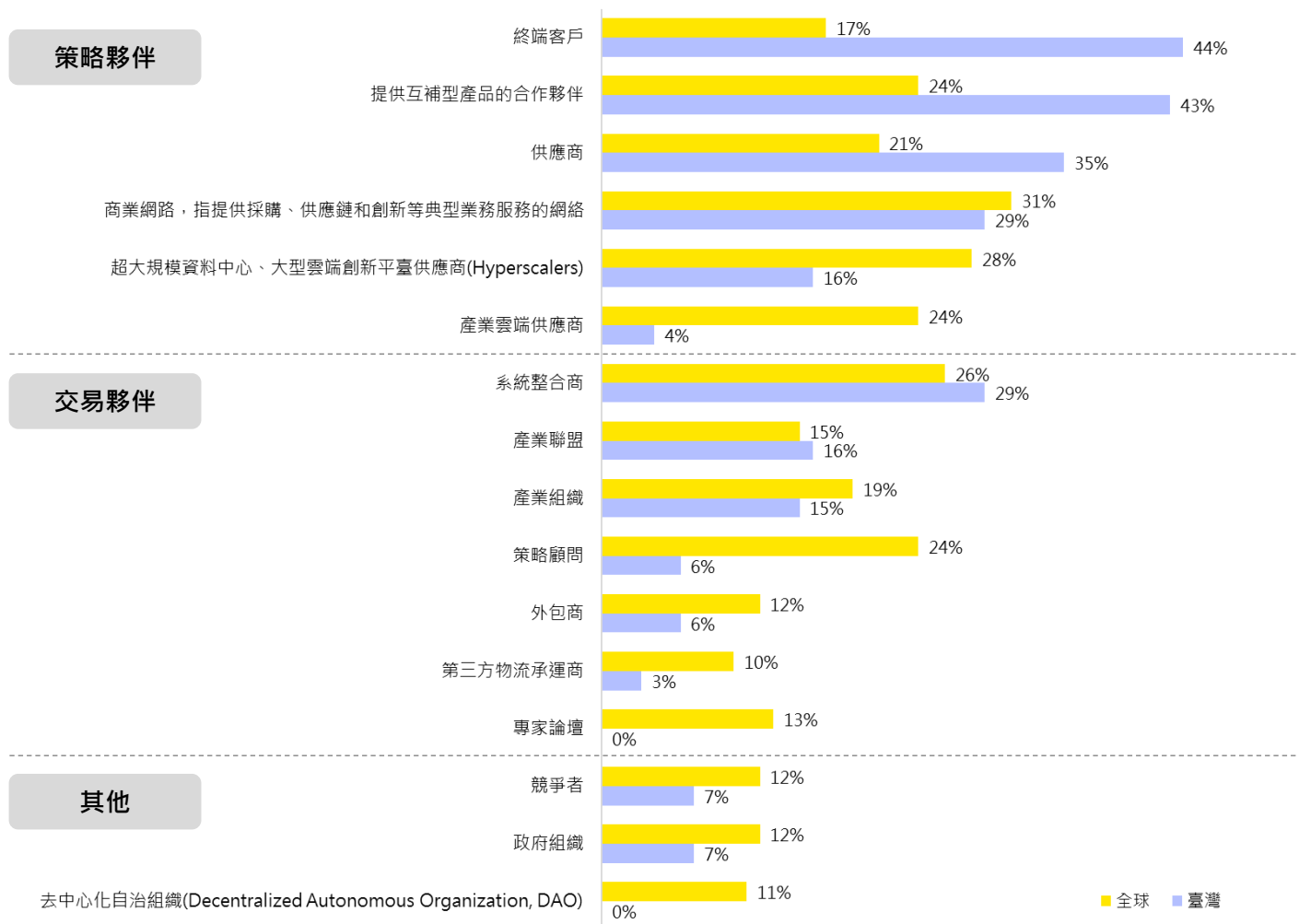
- 3) 全球與臺灣的調查結果比較，除了「合資企業」模式外，另兩者的調查結果與臺灣差異最大，尤其臺灣女性治理上市公司在「市場」模式的比例最小 (15%)。

生態系統合作夥伴

安永《CEO要務：您是否掌握您的生態系統策略？》報告中指出，合適的合作夥伴是生態系統成功的支柱之一，生態系統需要具備不同優勢和專業知識的合作夥伴來實現最佳結果。合作夥伴可分成兩種類型：

1. 策略夥伴 (Strategic partners)：提供關鍵產品、服務或客戶基礎，對生態系統具有「基礎性支撐」作用，例如帶來技術、人才、資源或打開市場。
2. 交易夥伴 (Transactional partners)：提供特定領域的專業解決方案或協助，例如顧問、系統整合商、政策倡議團體等，作用偏向「任務導向」或「短期支援」。

生態系統中最重要的合作夥伴、合作者和共同創辦人



註：全球調查數據採用安永《CEO要務：您是否掌握您的生態系統策略？》報告中，於2023年對501位領導或支持其組織生態系統策略的高階主管和董事進行調研的結果。

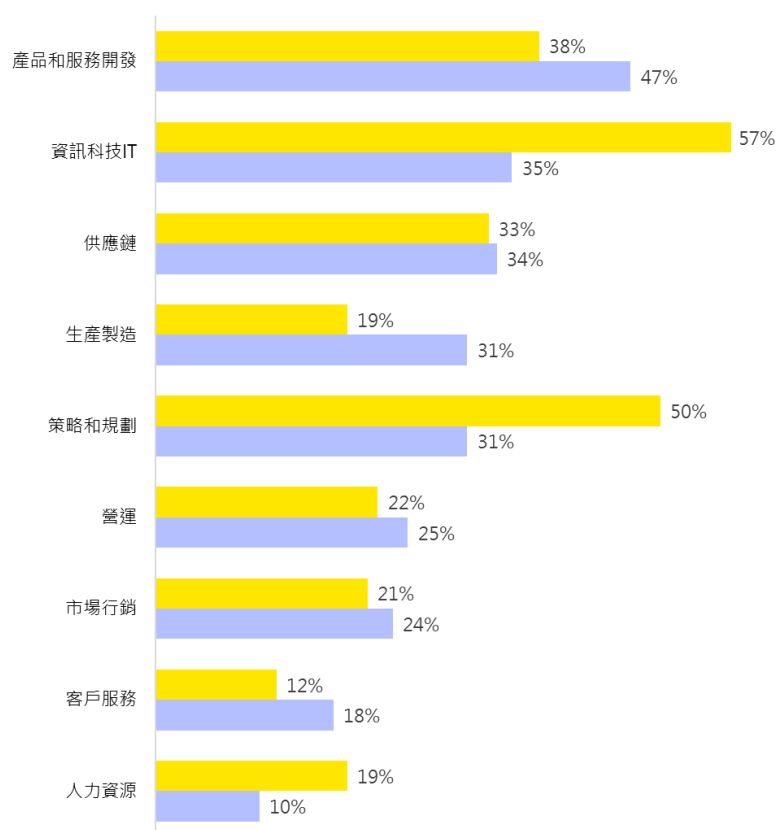
解析

- 1) 全球高階主管指出其企業的生態系統中前三大重要的夥伴主要為商業網路 (31%)、超大規模資料中心和大型雲端創新平臺供應商 (28%)、以及系統整合商 (26%)。其中有二種夥伴屬於「策略夥伴」類型，一種屬於「交易夥伴」類型。
- 2) 臺灣女性領導者指出其企業的生態系統中前三大重要的夥伴為終端客戶 (44%)、提供互補型產品的合作夥伴 (43%)、以及供應商 (35%)，均屬於「策略夥伴」類型。
- 3) 在「策略夥伴」類型中，全球和臺灣調研結果差異較大，尤其臺灣女性領導者認為「終端客戶」的重要性顯著高於全球調研結果。
- 4) 在「交易夥伴」類型中，全球高階主管和臺灣女性領導者皆認為重要的夥伴主要為「系統整合商」。

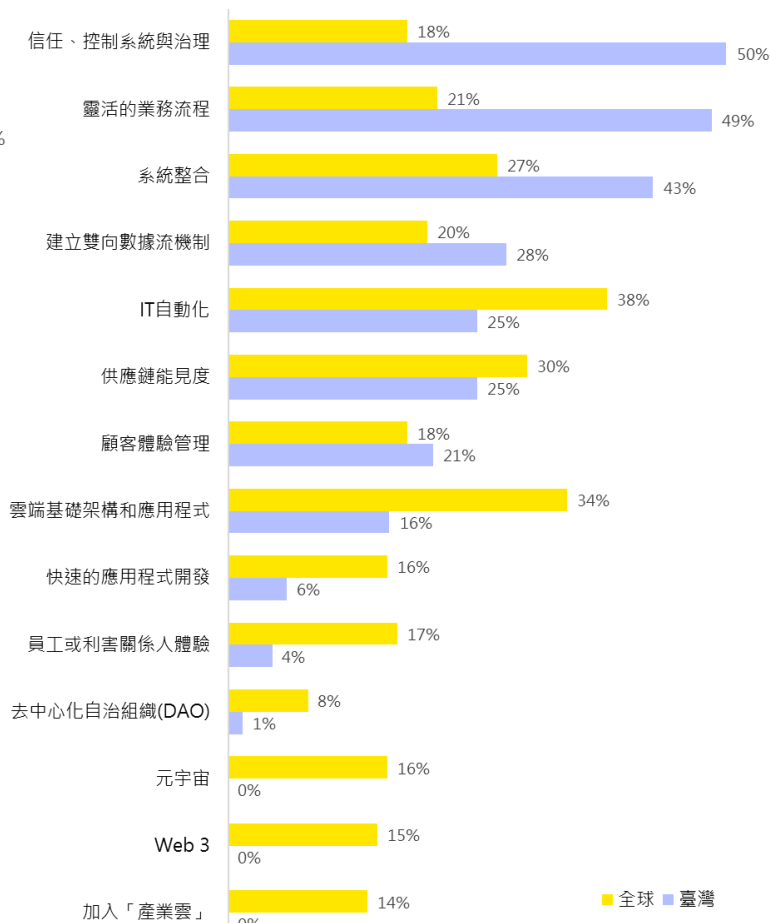
生態系統需要的支援與技術考量

成功的生態系統中，企業會特別選擇合作夥伴的類型，若缺乏內部能力，則會尋求外部服務供應商的支援協助。服務供應商具備補強企業創新能量的價值，可以為生態系統合作夥伴提供實踐建議或協助設計 IT 基礎設施。

生態系統領導者最需要服務供應商支援的領域



建構生態系統時最重要的技術考量



註：全球調查數據採用安永《CEO要務：您是否掌握您的生態系統策略？》報告中，於2023年對501位領導或支持其組織生態系統策略的高階主管和董事進行調研的結果。

解析

- 在生態系統服務供應商支援領域，全球企業高階主管認為最需要服務供應商支援的前三大領域為「資訊科技IT」（57%）、「策略和規劃」（50%）以及「產品和服務開發」（38%）；而臺灣女性領導者則最多認為是「產品和服務開發」（47%），其次為「資訊科技IT」（35%）和「供應鏈」（34%）。
- 在生態系統服務供應商支援領域，全球企業高階主管認為「資訊科技IT」和「策略和規劃」是最需服務供應商支援領域的比例分別高於臺灣調研結果22%和19%，呼應第16頁「IT架構規劃」為全球高階主管認為生態系統中最具挑戰性的面向之一；而臺灣在「產品和服務開發」以及「生產製造」的比例分別高於全球調研結果9%和12%。
- 關於建構生態系統的重要技術考量，全球企業高階主管認為在建構生態系統時，最重要的技術考量為「IT自動化」（38%）、「雲端基礎架構和應用程式」（34%）和「供應鏈能見度」（30%）；而臺灣女性領導者則認為最重要的技術考量為「信任、控制系統與治理」（50%）、「靈活的業務流程」（49%）和「系統整合」（43%）。
- 關於建構生態系統的重要技術考量，臺灣女性領導者的看法與全球調研結果差異較大，更加重視「信任、控制系統與治理」（高出全球32%）及「靈活的業務流程」（高出全球28%）。

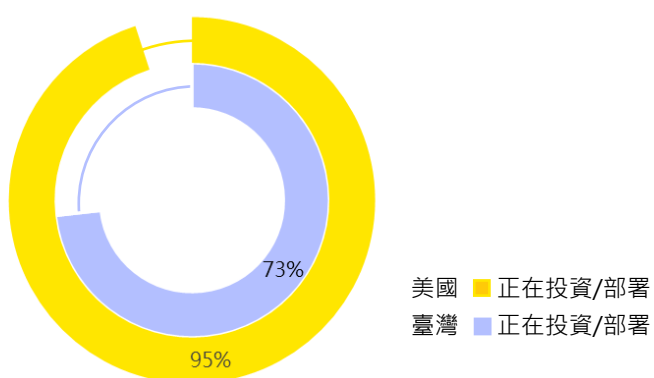
負責任的人工智慧 (Responsible AI)

2024年度女性治理白皮書曾了解女性領導者面對人工智慧 (AI) 熱潮的觀點和因應之道，隨著AI發展蓬勃，引發的道德和偏見治理議題亦引起關注。

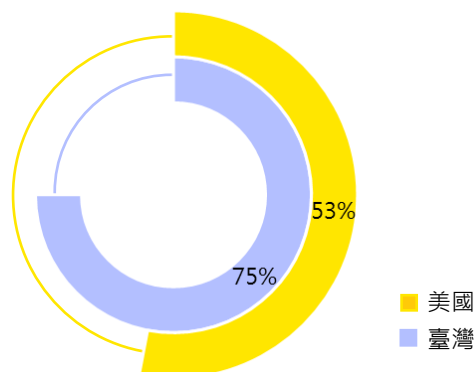
負責任的AI (Responsible AI) 指的是一種以安全、可靠且道德的方式開發、評估及部署AI系統的方法，企業若能重視負責任的AI，不僅能在競爭激烈的市場中脫穎而出，也能優先因應未來法規的規範。

AI治理框架則可負責任地指導和監督AI系統的研發、部署和使用，目的是確保AI技術的發展和應用是安全、公正、透明的，並且尊重用戶的隱私和資料保護。部分企業可能已經建立較為成熟的AI治理框架，透過減少偏見、提高透明度和加強合規性來提升企業聲譽和客戶信任，不僅有助於提升企業生產力，還能增強各方對AI的信任度，推動AI技術的持續創新和進步。

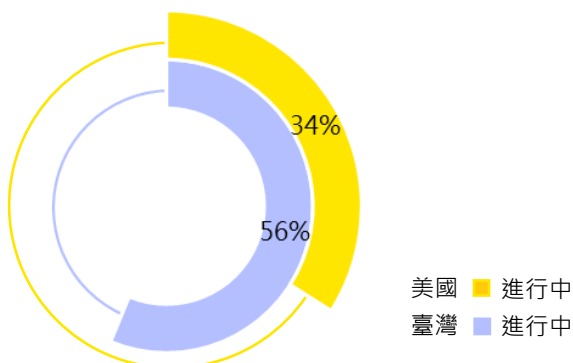
投資或部署AI概況



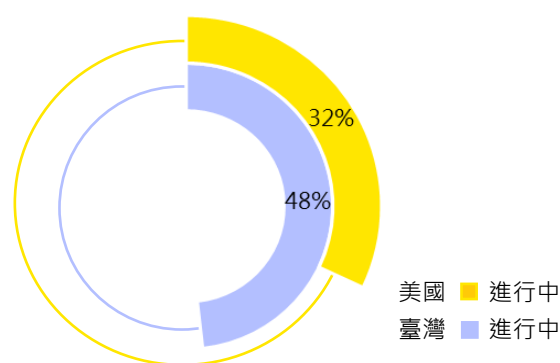
關注「負責任的AI」議題的比例



建構AI治理框架概況



解決AI模型偏見問題



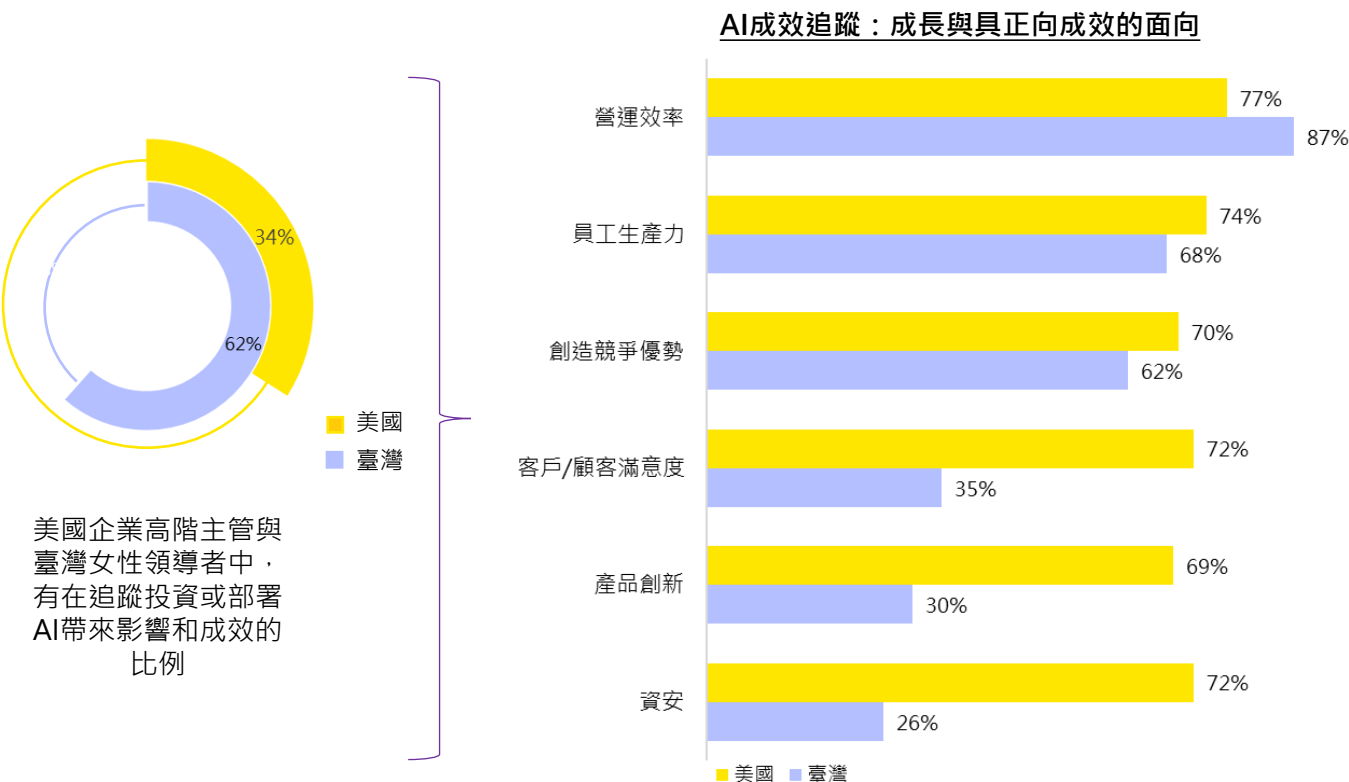
註：美國數據採用安永《AI Pulse Survey》報告中，於2024年4-5月對500名美國SVP資深副總裁職位以上的決策領導者進行線上調查的結果。

解析

- 1) 美國受訪高階主管95%表示其企業正在投資與部署AI、53%指出有在關注「負責任的AI」。進一步調查AI相關治理行動，34%美國高階主管表示其企業正在進行建構AI治理框架、32%則表示其企業正在解決AI模型中的偏見問題。
- 2) 臺灣女性治理上市公司除了73%正在投資與部署AI之外，亦對AI的倫理、法遵、技術治理有前瞻性意識，四分之三表示有在關注「負責任的AI」相關議題。在AI相關治理行動方面，56%表示其企業正在建構AI治理框架、48%則表示其企業正在解決AI模型中的偏見問題。
- 3) 臺灣女性治理上市公司投資AI的比例雖較美國調研結果低，但關注「負責任的AI」及「建構AI治理框架概況」的比例卻均較美國高階主管高22%。

AI 投資成效

AI成為企業數位轉型與創新發展的核心技術之一，企業部署AI需投入大量資源。然而，若無有效地追蹤AI投資所帶來的實際影響與成果，不僅可能導致資源錯置，更可能錯失技術優勢與治理風險的關鍵時機。企業透過成效追蹤，可量化技術對業務績效的實際貢獻，如提升營運效率、改善客戶體驗或降低營運成本等，進一步確保資源有效使用並實現投資報酬最大化。



註：美國數據採用安永《AI Pulse Survey》報告中，於2024年4-5月對500名美國SVP資深副總裁職位以上的決策領導者進行線上調查的結果。

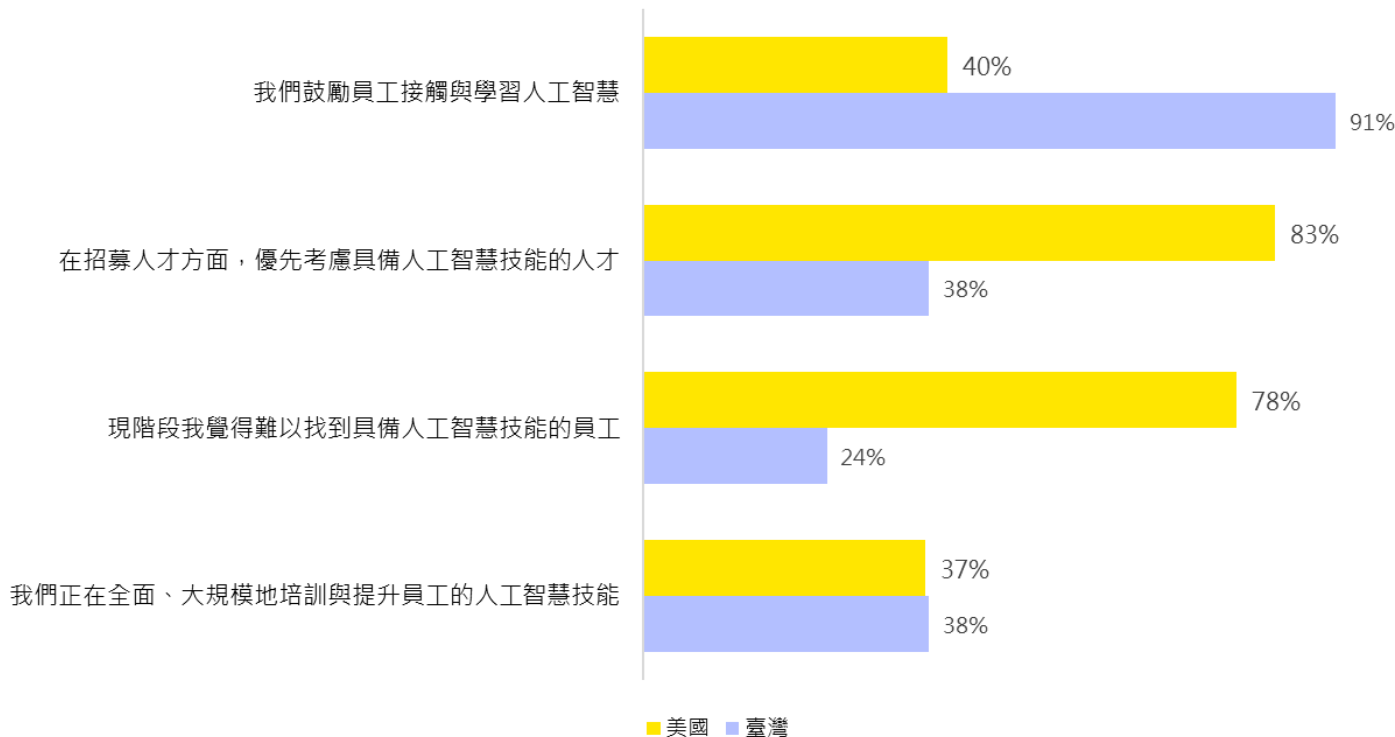
解析

- 1) 美國高階主管約三成（34%）表示有在追蹤其企業投資或部署AI帶來的影響和成效，其中69%-77%指出投資/部署AI對企業各面向帶來正向成效，又以最多高階主管（77%）表示「營運效率」因AI技術而獲得改善成效。
- 2) 臺灣女性領導者超過六成（62%）有在追蹤企業投資或部署AI帶來的影響和成效，其中「營運效率」（87%）、「員工生產力」（68%）和「創造競爭優勢」（62%）為前三大女性領導者追蹤的面向，亦呼應去年（2024）白皮書調查臺灣女性領導者在採取因應AI的相關行動和措施，主要以提升企業優勢、應用AI在營運和管理上為主。
- 3) 美國高階主管表示其企業有在追蹤投資或部署AI成效的比例（34%）低於臺灣調研結果。
- 4) 在追蹤企業投資或部署AI帶來的影響和成效上，六成以上美國高階主管表示AI為其企業的各個面向皆帶來成長與正向成效（調研結果之比例差異不大），而臺灣女性領導者的調研結果差異較大。
 - 美國高階主管和臺灣女性領導者認為「營運效率」、「員工生產力」和「創造競爭優勢」因投資與部署AI而帶來正向成效的比例差異不大，相差低於10%。
 - 美國高階主管和臺灣女性領導者認為投資與部署AI為「客戶滿意度」、「產品創新」和「資安」帶來正向成效的比例差異較大，相差約37%-46%。

AI人才培育與招募

在AI技術迅速演進並廣泛應用於各行各業的趨勢下，企業需要具備AI專業能力的人才。無論在推動營運自動化、數據分析能力，還是實現創新商業模式，AI人才已成為組織數位轉型與維持競爭優勢的關鍵資產。然而，全球與臺灣皆面臨AI人才供需不平衡、跨領域能力缺口與高端技術人才競爭激烈等挑戰。為此，企業與政府機構紛紛投入資源於AI人才培育與招募策略。

AI人才的培育與招募



註：美國數據採用安永《AI Pulse Survey》報告中，於2024年4-5月對500名美國SVP資深副總裁職位以上的決策領導者進行線上調查的結果。

解析

- 1) 美國企業高階主管逾七成認同或採取AI人才招募的措施為「在招募人才方面，優先考慮具備人工智慧技能的人才」(83%)和「現階段我覺得難以找到具備人工智慧技能的員工」(78%)。
- 2) 臺灣女性領導者有高達91%在AI人才的培育或招募上，鼓勵員工接觸與學習AI，其比例明顯高於其他培育措施與招募策略，展現女性領導者傾向以內部轉型與培養取代外部挖角/招募之特質，優先以自主學習鼓勵作為初步推動方式。
- 3) 美國企業高階主管與臺灣女性領導者在AI人才招募採取的措施差異較大：
 - 臺灣女性領導者採取「我們鼓勵員工接觸與學習AI」之比例高於美國企業高階主管51%。
 - 美國企業高階主管採取「在招募人才方面，優先考慮具備人工智慧技能的人才」和「現階段我覺得難以找到具備人工智慧技能的員工」之比例高於臺灣女性領導者45%和54%。



2887 台新新光金控
台新國際商業銀行
總經理 林淑真

永續發展和ESG

永續發展和ESG投資治理

永續發展法遵與因應行動

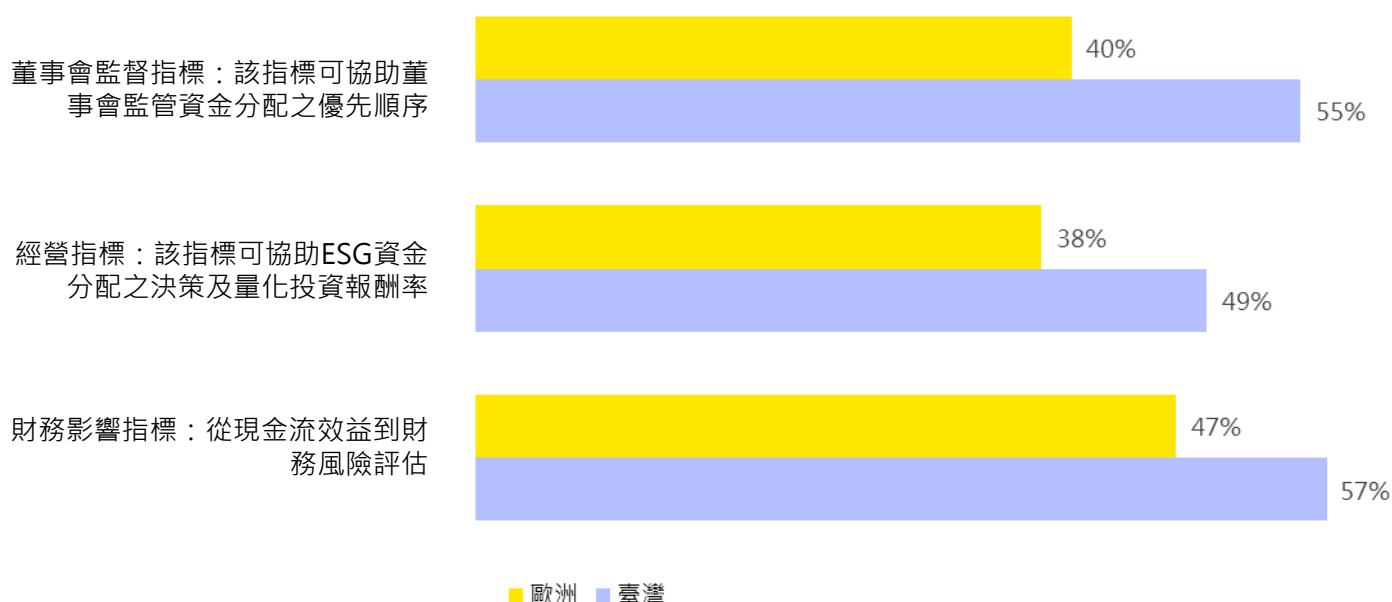
永續發展與ESG投資治理

企業在推動永續發展和ESG投資時，為了量化其對財務與營運績效的影響，會運用一系列相關資訊與指標來進行衡量與溝通，包括財務面、營運面績效指標與利害關係人相關指標，有助於企業向內部決策者與外部利害關係人展現 ESG 帶來的具體效益。

因此今年度女性治理白皮書調查臺灣女性領導者，對於企業運用相關資訊或指標來量化和溝通ESG投資如何保護及增加財務與營運績效之信心程度，並與安永《Europe Long-Term Value and Corporate Governance Survey》於2023年11-12月對歐洲15個國家、25個產業共200位企業董事、執行長與C-suite調查之結果進行比較如下：

對ESG投資量化和溝通指標之信心程度

對於目前所採用的指標表示「很有信心」的受訪者百分比



註：

- 參閱安永《Europe Long-Term Value and Corporate Governance Survey》報告，研究結果僅呈現「很有信心」之比例，不包括「有點信心」和「沒有信心」之比例，低於5%臺灣女性領導者對其企業在運用相關資訊或指標來量化和溝通ESG投資方面表示沒有信心。
- 安永報告將歐洲受訪者依其企業在永續計畫的執行情況分成「Leaders」和「Followers」兩種類型，本研究採用「Leaders」的調研結果進行比較。

解析

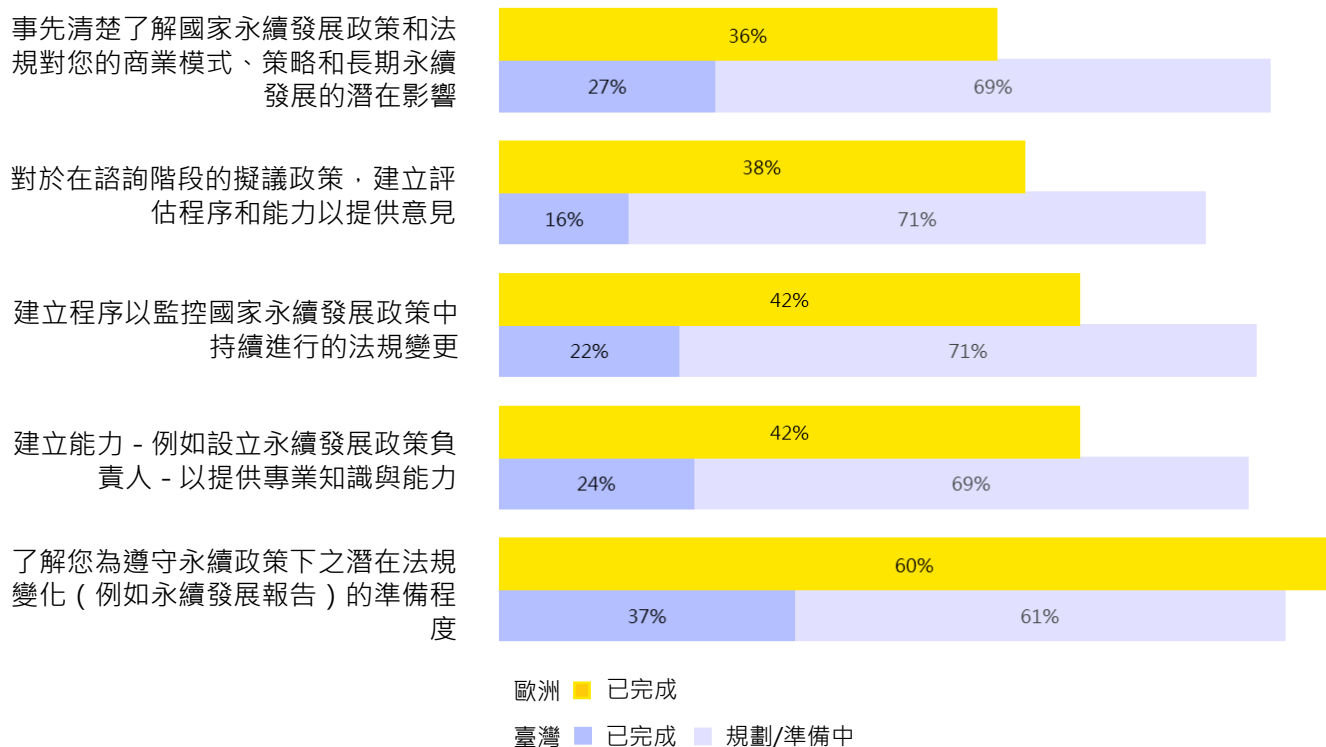
- 歐洲企業高階主管在量化和溝通ESG投資時，近半數（47%）對「財務影響指標」很有信心，約四成對「董事會監督指標」（40%）和「經營指標」（38%）很有信心。
- 臺灣女性領導者逾半數對「財務影響指標」（57%）和「董事會監督指標」（55%）很有信心，近半數（49%）對「經營指標」很有信心。
- 歐洲企業高階主管和臺灣女性領導者對「財務影響指標」很有信心之比例最高，反映歐洲企業高階主管和臺灣女性領導者皆傾向以財務績效導向的視角評估ESG投資，且在溝通ESG投資時，以具體財務語言證明ESG是否可帶來實質價值。
- 臺灣女性領導者對於ESG相關指標表示「很有信心」的比例皆高於歐洲企業高階主管的信心水準。

永續發展法遵與因應行動

安永《Europe Long-Term Value and Corporate Governance Survey》報告中調查歐洲企業高階主管因應歐盟綠色政綱（Green Deal）政策行動的進展，臺灣「2050淨零排放政策」是政府為因應全球氣候變遷、履行國際減碳責任及推動永續發展所提出的長期策略目標，兩者是歐盟與臺灣在因應氣候變遷所提出的長期減碳與轉型政策。

本研究參考安永報告中調查歐洲企業高階主管因應Green Deal政策行動的架構為基礎，比較「歐洲企業領導人」和「臺灣企業女性領導者」對「各自國家」相對應政策的行動進展程度。

因應國家永續發展政策行動的進展



註：

- 歐洲數據採自安永《Europe Long-Term Value and Corporate Governance Survey》報告於2023年11-12月對歐洲15個國家、25個產業共200位企業董事、執行長與C-suite進行調查之結果。歐洲受訪者依其企業在永續計畫的執行情況分成「Leaders」和「Followers」兩種類型，本研究採用「Leaders」的調研結果進行比較。同時，報告中對於歐洲企業的調研結果僅揭露各行動「已完成」的比例。
- 「國家永續發展政策」在歐洲指的是歐盟Green Deal，在臺灣指的是2050淨零排放政策。

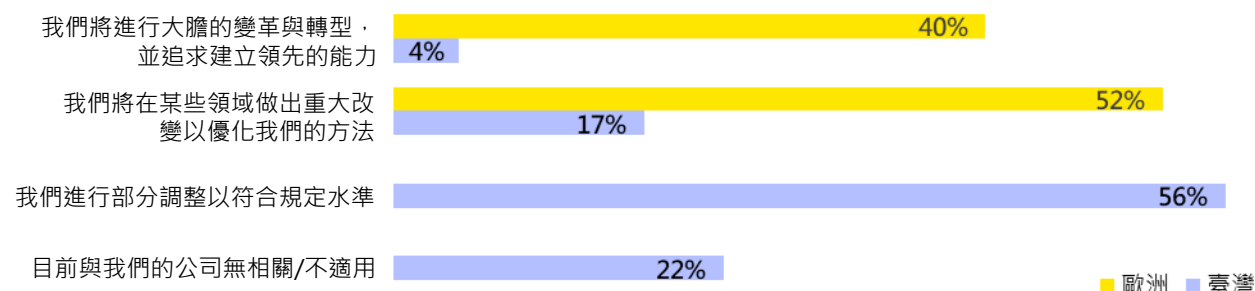
解析

- 歐洲企業高階主管三成以上表示已完成因應歐盟Green Deal的各項行動，其中表示已完成「了解您為遵守永續政策下之潛在法規變化（例如永續發展報告）的準備程度」的比例（60%）最高。
- 臺灣女性領導者有逾三成以上（37%）在因應2050淨零排放政策已完成「了解您為遵守永續政策下之潛在法規變化（例如永續發展報告）的準備程度」，其他各項行動已完成的比例低於三成。
- 歐洲和臺灣調研結果顯示已完成「了解您為遵守永續政策下之潛在法規變化（例如永續發展報告）的準備程度」之比例最高，反映無論在歐洲或臺灣，首要任務即是釐清相關規範與合規要求，以評估風險與調整內部策略。
- 歐洲企業在因應歐盟綠色政綱的行動進展，「已完成」的比例高於臺灣女性領導者相對應因應2050淨零排放政策的行動，因歐盟在氣候政策與永續治理的推動起步較早，不僅訂有明確的碳中和時程與監管框架，亦實施具約束力的法規（如CSRD、SFDR、歐盟碳邊境調整機制（CBAM）），這些法規已進入實施或強制揭露階段，對企業造成直接影響。相較之下，臺灣2050淨零政策雖已發布，但法規推動仍偏向政策倡議與自願性質。雖然如此，但約16%-37%臺灣女性領導者表示已完成相關因應行動、61%-71%表示規劃/準備中，顯示她們在企業永續治理上展現積極的態度與領導力。

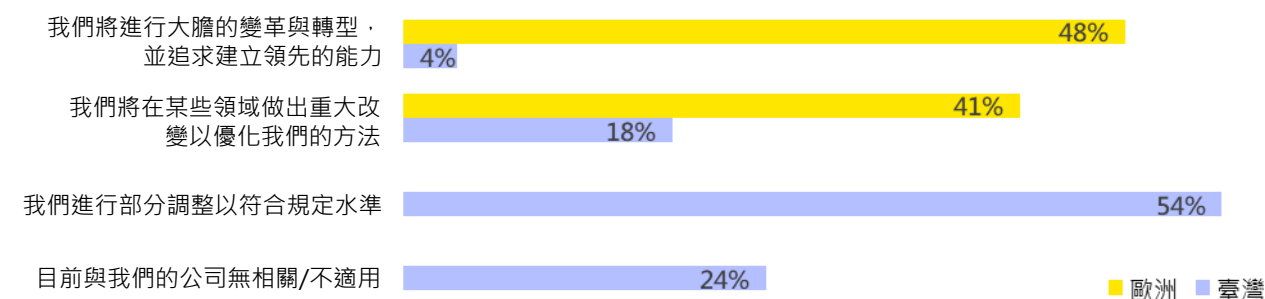
永續發展法遵與因應行動（續）

歐盟推動企業永續發展，透過企業永續報導指令（CSRD）和歐洲永續發展報告準則（ESRS），要求在歐盟營運的企業揭露氣候過渡計畫，以及透過企業永續盡職調查指令（CSDDD）管理供應鏈的人權與環境風險。臺灣也將於2027年起導入IFRS永續揭露準則，要求大型上市櫃公司依法揭露永續資訊，企業須主動因應國內外法規趨勢，以提升永續競爭力並掌握潛在風險與機會。

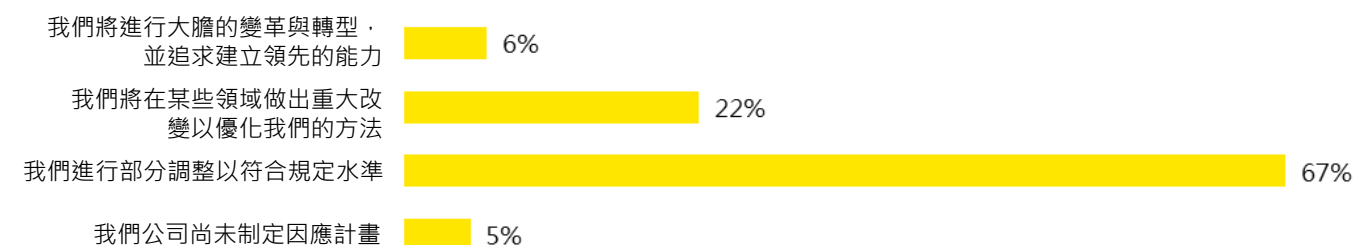
因應歐盟CSRD和ESRS採取的變革和調整行動



因應歐盟CSDDD採取的變革和調整行動



臺灣女性領導者因應IFRS永續揭露準則採取的變革和調整行動



註：歐洲數據採自安永《Europe Long-Term Value and Corporate Governance Survey》報告於2023年11-12月對歐洲15個國家、25個產業共200位企業董事、執行長與C-suite進行調查之結果，圖示中歐洲的調研結果調研無揭露「我們進行部分調整以符合規定水準」及「目前與我們的公司無相關/不適用」。

解析

- 1) 因應歐盟CSRD、ESRS和CSDDD，歐洲受訪企業逾8成以上表示「將進行大膽的變革與轉型，並追求建立領先的能力」以及「將在某些領域做出重大改變以優化我們的方法」，而臺灣女性領導者約2成如此。因歐洲企業為CSRD、ESRS、CSDDD等法規的適用對象，有強烈的法遵義務必須即時因應，而多數臺灣企業並非是這些法規的直接適用者，而是作為歐洲企業供應鏈的一環而受間接要求，但逾七成臺灣女性領導者已採取行動措施因應歐盟相關永續指令，其中半數以上表示「進行部分調整以符合規定水準」。
- 2) IFRS永續揭露準則是企業財務報告框架邁向永續整合的重要轉捩點，臺灣女性領導者展現出提早因應的策略思維和積極行動力，雖然多數（67%）仍處於部分調整以符合規定的階段、少數（5%）表示目前其公司尚未制定因應計畫，但約三成女性治理上市公司已推動重大轉型。



PROMATE

豐藝電子股份有限公司



6189 豐藝電子股份有限公司
執行長 杜懷琪

結語

趨勢展望

結語

女董學院使命

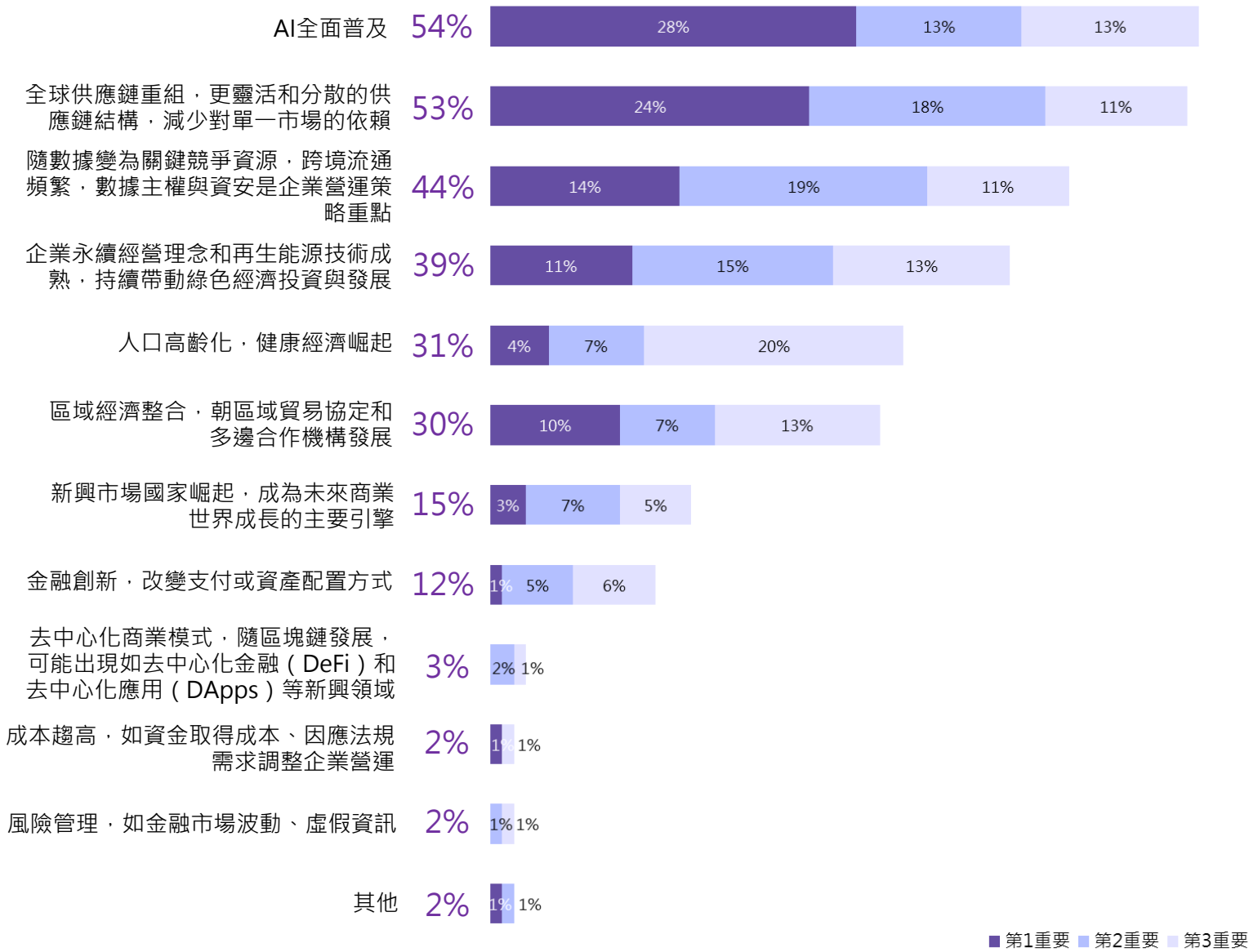
趨勢展望

當今全球商業環境正面臨前所未有的變化與挑戰，科技進步、地緣政治緊張、永續發展壓力、供應鏈重組與勞動力市場轉型等因素，正快速重塑產業競爭格局與企業經營邏輯。在這樣的動態背景下，企業如何洞察未來趨勢、預先看出不確定性、並及早布局以提升韌性與創新力，將是關鍵的競爭優勢。

因此，今年白皮書更深入了解臺灣女性領導者對2025至2027年全球商業環境的發展趨勢看法，藉此掌握企業在策略制定與組織轉型上的洞察，並為相關政策與市場因應提供參考。

臺灣女性領導者認為2025至2027年的商業發展趨勢

整體比例



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。本研究透過問卷調查之回饋和公開資訊觀測站、臺灣證券交易所及公司治理中心所載資訊進行深入分析。本次為臺灣女董事協會第六屆調查，並第五年偕手安永聯合會計師事務所共同調查，本年度回收有效問卷共112份，較2024年回收份數增長約9%；以市值計算本次回收有效問卷之公司，總市值占女性治理之上市公司總市值計64%，且調研回卷共計有27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24個產業，台灣女董事協會《女性治理白皮書》近年朝正向發展，極具代表性與公信力。

2024年底女性領導者家數與比例均創新高，臺灣上市公司女性擔任董事長家數較2023年成長9%，擔任總經理成長13%。在全球提倡性別多樣化和平等趨勢下，臺灣上市公司女性董事比例逐年提升，但2024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15.7%，要符合金管會規範女董席次三分之一以上的要求，尚待各方努力。

在全球面臨貿易緊張局勢、地緣政治持續造成商業環境動盪以及AI顛覆浪潮之下，女性治理上市公司在營收和EPS有成長的家數占比（分別為65%和58%），雖略低於整體上市公司成長表現，但相較2023年分別成長51%和26%，顯示女性治理上市公司穩健的經營概況。

在全球經濟環境轉變與技術變革交織的動態商業環境中，臺灣女性領導者具備洞察力與因應能力，意識到地緣政治風險、新興科技崛起、客戶需求轉變與人才競爭等多重顛覆性力量，正深刻改變產業結構與企業經營思維。調查顯示，面對這些挑戰，女性領導者不僅積極掌握局勢，將地緣政治納入策略判斷，亦善用新興科技如AI作為企業轉型的槓桿，從營運模式創新到工作方式重塑，展現以執行為導向的風格。

在面對瞬息萬變的全球市場與高度競爭的環境中，臺灣女性治理上市公司正積極擁抱生態系統策略，以尋求突破與永續發展的動能。本研究發現，超過六成女性治理上市公司已參與或建立生態系統，女性領導者傾向採取以銷售通路、專案導向與合資企業為主的商業模式，終端客戶、提供互補型產品的合作夥伴及供應商是其生態系統中重要的合作夥伴。然而，生態系統的推動並非毫無挑戰，產品和服務開發、資訊科技和供應鏈是最多臺灣女性領導者認為其生態系統最需要服務供應商支援的領域。此外，在建構生態系統的重要技術考量上，更加重視「信任、控制系統與治理」及「靈活的業務流程」。

近兩年調查顯示人工智慧已成為女性領導者關注的重要議題，從AI導入應用、責任治理到人才培育，展現臺灣女性領導者面對AI浪潮的積極態勢。多數女性領導者除了已展開AI投資與應用，並同步開始規劃建置治理架構、關注偏見問題與AI投資成效追蹤。此外，相對於國際趨勢，臺灣女性領導者更傾向以內部轉型與培育方式因應AI人才缺口，優先以自主學習鼓勵作為初步推動方式。

女性領導者在企業永續發展與ESG投資治理上正持續提升敏銳度與行動力，不僅對評估永續/ESG行動之量化指標包括財務影響指標、董事會監督指標和經營指標具備信心，更在因應2050淨零排放政策、歐盟永續法規（CSRD、ESRS、CSDDD）以及IFRS永續揭露準則等國內外政策趨勢上，提早進行部分調整以符合規定水準。

整體而言，臺灣女性領導者正以穩健的行動，帶領企業穿越顛覆性力量的重重挑戰，邁向更具韌性與前瞻力的未來。女性領導者認為「AI全面普及」、「供應鏈重組」與「數據治理與資安」為近兩年主要商業發展趨勢，同時，「綠色經濟」與「健康經濟」亦受到高度重視，顯示女性治理上市公司已將永續發展與人口結構變化納入長期經營策略中。

然而在這些趨勢潮流之下，領導者面臨的難題包括關稅壁壘、人才短缺、網路安全性、法遵、資金壓力等，需要企業與政府共同努力克服難關。台灣女董事協會和安永聯合會計師事務所期盼年度出版的《女性治理白皮書》，除了充分展現出女性榜樣在因應商業環境變革中的行動和魄力，亦期許能作為我們未來努力協助企業突破困難的參考，讓臺灣企業走在未來趨勢的前端，持續擴大臺灣女性領導者在全球的影響力！

女董學院

以女性領導力視角，培養改變世界的治理力

自 2020 年創立以來，《女董學院》已邁入第五屆。在前兩任院長童至祥、陳敏慧的卓越帶領下，已有超過五十位學員加入這個充滿智慧與勇氣的學習共同體。

我們正處於一個劇烈變動的時代，AI 技術迅猛發展、全球貿易秩序重組、氣候風險升溫、資本市場加速轉型，這一切正深刻改寫企業的經營邏輯與治理標準。女性在其中不再只是旁觀者，更是積極的參與者、領導者與變革者。

《女董學院》背負傳承的使命，結合21位導師陣容，以女性創業家、企業二代與跨國專業經理人作為堅強後盾，打造一個匯聚專業知識、實務經驗與人脈交流的平臺。我們相信，領導力不僅是一個職位，更是一種思維的高度，是源自於對未來的承擔與以終為始行動力。

「連結，積聚力量；共好，成就永續。」

在這裡，您將系統性強化領導力與職能，透過協會的傑出女性導師陪伴與經驗分享，並與來自各界的傑出女性領導者攜手共學、彼此啟發，創造一輩子的連結。隨著學院即將邁入第六屆，我們更期許學員們為企業注入多元觀點，為社會創造永續價值，並一同開啟女性領導力的新篇章。

讓我們攜手站上企業決策核心，展現女性治理的堅韌與遠見！



女董學院 院長

陳美琪



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



第六屆 女董學院
報名連結

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2024年12月31日女性治理上市公司共計186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：2025年3-4月。

2) 共取得112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3.91兆元，占女性治理之上市公司總市值（約6.11兆元）64%。

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

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



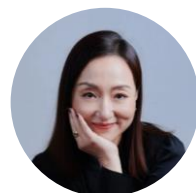
副理事長 王立心



常務理事 黃晴雯



創會榮譽理事 莊淑芬



會員 夏瑄澧



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



稅務服務部
副營運長 沈碧琴



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



氣候變遷、永續發展
與ESG諮詢服務
負責人 曾于哲



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
4108 懷特生技新藥
4188 安克生醫
1731 美吾華生技
董事長/副董事長 **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 **洪麗雯**



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
6288 聯嘉光電股份有限公司
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

