

金門縣政府

113 年度標竿誠信與法遵並進論壇紀錄

時間：113 年 11 月 22 日（星期五）上午 9 時至 12 時 20 分

地點：金酒公司行政大樓一樓多媒體簡報室

主持人：金酒公司董事長 吳昆璋 紀錄：趙梓樵

出席人員：本府財政處、觀光處、主計處、人事處、政風處長官及承辦人員、金酒公司管理階層人員、本縣各事業單位管理階層人員、與金酒公司及本縣各事業單位具有業務往來、補（獎）助、進行或訂立承攬、買賣或其他契約關係之公司行號、產業工（公）會負責人或管理階層人員、本縣特色產業業者及地方型中小企業之負責人或管理階層人員。（詳簽到表）

壹、長官致詞

金門縣政府張瑞心參議：

今天參加論壇的各位先進，大家早安，大家好！今天非常高興能代表縣長參加論壇。誠信是企業最為重要的核心價值，而如何幫助企業建立誠信、遵守法律，則是我們共同的課題。這場論壇由政風處特別籌辦，邀請了 2 位專家分享他們在企業治理與法律遵循方面的寶貴經驗。陳教授將為我們分享有關廉政治理與企業反貪腐的經驗，而陳理事長則會針對治理與風險管理提供深入見解。金門地區的企業是本縣經濟的重要支柱，金酒公司作為企業領袖也負有重大責任。希望今天的論壇能幫助企業建立廉潔、誠信的運營模式，並遵守相關法規。論壇結束後，我們還將安排座談會，邀請吳董事長主持，讓我們能深入交流。再次感謝 2 位專家

的分享，也希望今天的討論能帶來豐富的收穫，祝大家身體健康，工作順利，萬事如意。

貳、主持人致詞

金酒公司董事長吳昆璋：

大家早安，大家好！在法治社會中，無論是法人還是個人，法律遵循都是至關重要的。尤其是自 2018 年 7 月 1 日公司法修正後，將法遵與社會責任正式納入法律規範，這是對企業法律遵循的強化，也是企業應該遵循的根本義務。作為金門地區的龍頭企業，金酒公司始終將法令遵循作為經營的基礎，並積極倡導誠信與商業倫理。今天，2 位專家將與我們分享企業治理與反貪腐的寶貴經驗，將對未來的企業管理提供重要的指引。我們相信這場論壇將帶來豐富的見解，並期待從中獲得更多的啟發。

參、專題演講

- 一、「廉政治理和企業反貪」（世新大學行政管理學系副教授陳俊明）：略。
- 二、「公司治理與風險管理」（中華公司治理協會理事長陳清祥）：略。

肆、與談與交流

與談與交流主持人：金酒公司董事長 吳昆璋

與談人：

世新大學行政管理學系副教授 陳俊明

中華公司治理協會理事長 陳清祥

金門縣政府政風處處長 陳宗強

金門縣政府財政處副處長 關嘉榮

金門酒廠（廈門）貿易有限公司總經理 丁丞康

【主持人引言】

吳昆璋董事長：

本次論壇特別邀請 2 位專家學者，針對公司治理中關於企業貪腐及誠信經營的課題進行授課，希望透過 2 位專家精闢的解說，能夠幫助金酒公司及在場業者針對誠信及企業治理有所精進。接下來將進行與談與交流，依照流程，首先請丁總經理就相關議題發言並提問，接續由縣府陳處長與關副處長提供看法進行討論。2 位專家針對提問回應，最後如果其他與會者有進一步問題，也歡迎提出。

【與談與交流內容】

一、關於政府採購公開透明的實務挑戰及建議

丁丞康總經理提問：

公司在經營中秉持的治理原則對我們至關重要，金酒公司作為國內白酒業的龍頭之一，始終依循縣政府和上級機關的指導方針，從基層的作業準則到貪污防治，均已建立明確規範。此外，作為政府採購法的執行單位，公司所有採購行為均依法規進行，並保持公開透明。我們也率先響應縣府成立廉政平臺的政策方向，宣示針對重大採購與工程項目將確保透明性及合法性。金酒公司在 ESG 推動上也取得了一定成效，但我們希望更進一步完善，因此想請教 2 位老師，對公司的廉政作業是否有相關建議？另外，金酒公司的同仁在執行政府採購業務時，雖然完全依照政府採購法規辦理，但仍擔心遭有心廠商檢舉，甚至被檢調單位調查。這種情況即使在採購合法的情況下，也會對同仁心理造成壓力，並進一步影響工作信心，也想請教老師是否有相關建言提供給我們的同仁。

陳俊明副教授：

針對第一個問題，目前縣府設立的採購廉政平臺雖具備基本功能，但許多民眾不了解其存在及效用。採購廉政平臺應從縣府或金酒公司網站的顯眼位置呈現，而非僅作為「廉政園地」的附屬項目。建議設立專屬的資訊專區，並整合民眾關注的重點，如採購計畫、執行進度及資金分配，讓民眾清楚看到採購程序與資金用途，提升行政透明度及民眾參與度；有關第二個問題：應強化檢調的合作參與，建議主動邀請檢察官參與廉政平臺的推動，而非僅限於檢察長層級，因實際辦案的大多是基層檢察官，並舉辦針對採購相關法規的座談或訓練，幫助承辦人員明確掌握「便民」與「圖利」的界線，降低執行風險。

陳清祥理事長：

舉報是廉政概念內揭發舞弊不可或缺的部分，針對舉報制度的部分而言，應具備多元的舉報管道，例如允許匿名檢舉並保護檢舉人，避免因害怕秋後算帳而不敢檢舉。匿名舉報是否採納應以檢舉內容的具體性與證據完整度為依據，而非單純因記名或匿名來決定。

金酒公司作為標竿企業，許多人對其表現已高度肯定。然而，有一點值得重申的是，無論是金酒公司或其他企業，都應從「股東至上主義」轉向「兼顧所有利害關係人」，這是一個至關重要的經營理念。在兼顧利害關係人方面，最關鍵的是是否妥善照顧員工。首先，企業須確保薪資具有競爭力，特別是在全球普遍缺工的情況下，提供具吸引力且公平的薪酬尤為重要。此外，企業應重視高階人才的培育，建立完善的繼任計畫，並提供優質的工作環境與文

化氛圍。例如：當前重視的多元、平等、共融（DEI）理念是否已融入企業文化，都是不可忽視的面向。企業也應重視供應商與客戶，與其建立夥伴關係，而非僅將供應商視為壓榨的對象，透過公平互利的合作，企業才能實現長遠的發展並強化整體競爭力。

二、中小企業誠信經營及公司治理面臨困境及改善措施

陳宗強處長提問：

今天非常高興能與各位齊聚一堂，討論廉政與企業服務的相關議題。本次論壇旨在深化廉政平臺的概念，不僅聚焦於政府機關的採購廉政平臺，也針對企業服務的廉政平臺進行推廣，讓這些機制能更具實務性地落實在地方及企業的日常運作中。針對採購廉政平臺，本府成立金門縣金城鎮第三期區段徵收工程採購廉政平臺，雖然金額規模不及臺灣地區，但其運作模式仍有其重要性。我們認為單靠宣示並不足夠，後續還需完善的執行步驟，例如召開聯繫會議，邀請檢調、司法單位及相關中央部會共同參與，討論採購進程中的資訊瓶頸及潛在風險，並針對未來的解決方案達成共識。

今年縣府也推行企業服務廉政平臺政策，專注於金門地方特色產業，希望能夠加強金門地區特色產業與中小企業治理及風險管理的專業。但金門的中小企業多數屬於小規模或家族型經營，普遍缺乏完善的內部治理機制及透明化意識，縣府如何幫助中小企業逐步建立符合現代需求的治理結構？另外也要感謝大家今天的參與，希望未來能有更多時間聆聽專家及講師的分享，也期待廉政平臺的實踐成果能進一步促進地方產業的誠信與繁榮。

陳清祥理事長：

我輔導過許多中小企業邁向上櫃上市，同時也接觸過「二代大學」計畫，該計畫致力於輔導家族企業的接班人發展，因此對中小企業的需求有深刻的理解。針對中小企業，我認為無論是金酒公司或其他企業，首要任務是加強教育訓練，讓全體員工了解自身所面臨的風險，這是風險管理的基石。舉例來說，某次因台積電一名員工未執行基本的機器防毒掃描，導致公司損失了七、八十億元。同樣地，許多年前第一銀行ATM異常吐鈔的事件，經調查發現，是駭客透過倫敦分行的入侵導致的，而這些事件都與資安防護的不足有直接關係，雖然制度和規定早已制定，但若未能確實執行，風險依然會發生。因此，除了制定規範，企業還應進行實際的演練，例如發送釣魚郵件測試員工是否會誤點，以確認宣導的成效。

制度與規範的有效執行是企業成功的關鍵。不僅僅是資安，其他領域如醫療風險管理亦然，例如曾發生過醫院手術時誤將左腳手術改為右腳的荒謬事件，皆反映了制度落實度的不足。這些案例說明，執行力就是企業的競爭力。不論是策略、風險管理或內部控制，唯有落實執行，才能真正提升企業的競爭力，應透過定期舉辦治理與風險管理教育課程，幫助中小企業負責人與管理層建立風險意識，了解如何防範可能影響營運的風險事件。

陳俊明副教授：

雖然我並非直接接觸中小企業，但透過觀察，我發現中小企業面臨幾個主要的問題。首先，與大企業相比，中小企業通常更重視業績和業務拓展，較少關注風險管理，

也不太習慣透明的運營方式。由於中小企業的規模較小，企業與負責人之間的界線往往模糊，經營管理上有時難以清晰區分。例如：一些企業可能會存在 2 本帳的情況，這使得財務與運營狀況混亂，進而影響公司治理的透明度。

公司治理與接班問題在中小企業中，許多企業主依賴自己來運營，這樣的運作方式可能會導致重大風險。若企業負責人不幸倒下，家族成員往往難以接手，因為他們可能不了解公司運營的真實情況，也未建立相應的制度和管理体系。即使聘用會計師，也常因為沒有提供真實財務資料而無法有效運作，這樣的管理漏洞會對企業長期發展構成挑戰。

另一方面，政府幫助中小企業建立誠信經營也遭遇困難，例如：政府推動的電子發票和線上報稅系統，對中小企業來說是相當大的挑戰。許多中小企業主擔心電子化的報稅和財務透明度會暴露公司的敏感資料，對此持有排斥態度。尤其是對一些微型企業而言，他們對線上報稅的擔憂更為強烈，擔心無意間透露不應該公開的資訊。這些迷思和疑慮需要透過更多的教育和溝通來克服，進而提升其對透明化政策的接受度。如今，中小及新創企業署已經開始推動更多的輔導工作，未來，透過政風處與政府其他部門的合作，將會有更多的資源和機會來協助中小企業克服這些挑戰。

我也想藉這個機會向大家介紹一個有關貪腐和公私治理的公式，這是學者在研究貪腐問題時普遍接受的公式。這個公式為 $C = M + D - A$ ，其中 C 代表貪污 (corruption)，而 M、D 和 A 分別代表壟斷 (monopoly)、裁量權 (discretion) 和問責制 (accountability)。首先，M 代表壟斷，我們在進行採購時希望避免壟斷，通常會要求至少有 3 家業者參

與競標，這樣可以避免某一家業者壟斷市場，確保所有符合規範的業者都有參與的機會；D 代表裁量權，無論是在政府還是企業中，員工常常被賦予一定的裁量權，因為法律無法涵蓋所有細節，因此需要員工根據實際情況進行判斷。然而，當裁量權過大時，就容易產生貪腐的風險，因為權力可能會被濫用，進而導致賄賂或不正當利益輸送；A 代表問責制，問責制要求每個決策都應該有清楚的交代，特別是當涉及到重要決策，例如：選擇特定業者或決定採購金額時。若決策者不必負責任，且缺乏透明度，則容易引發貪污，這也是為什麼我們強調透明治理，並希望能夠讓所有涉及的過程和決策都公開，接受公眾和媒體的監督。總結而言，當貪污公式中的 M（壟斷）和 D（裁量權）增加，A（問責制）不足時，就很容易導致貪污。

三、金酒公司在廉政治理中的角色及挑戰

關嘉榮副處長：

金酒公司是百分之百的公營企業，除了必須遵守民間企業所應遵守的法令外，也受到政府財務法和預算法的限制。從我的角度來看，金酒公司並非傳統意義上的公營事業，它是以商業利益和產業利益為核心價值。這使得金酒公司與一般的民營企業相比，可能處於不公平競爭的地位，目前的法律對金酒公司的營運可能會產生不公平甚至造成低效率。我認為應該對金酒公司這類以商業利益為核心的公營企業進行特殊的政策考量，政府的預算和採購法是否能對這類企業給予更多的靈活性和條件，讓它們能夠更具競爭力，這是值得討論的問題。即使金酒公司是公營企業，但本質上它的運營更接近民營企業，應該有更多與民

營企業相似的經營條件，而非完全依照行政機關的法令要求來設限。這樣的政策改進將有助於金酒公司在國內外市場中更好地發展。

伍、論壇結語

吳昆璋董事長：

一個組織的 2 大核心任務是誠信與防弊，這也是我們今天討論的主題。無論是在誠信還是防弊方面，遵守法律是最重要的。本次論壇匯集專家及實務工作者的寶貴意見，從透明化與風險管理、中小企業治理到金酒公司在廉政治理中的挑戰，提供了不少具有啟發性的觀點，未來金酒公司將持續推動相關措施，並在誠信經營方面以高標準持續精進，謝謝大家。

【論壇結束時間：12 時 20 分】