



信任與永續價值鏈

AI 2.0 時代下的競爭力重構戰略

- 用信任創造複利
- 藉智慧共生永續
- 以人為本成就雙軸轉型



在變局中定錨，重構未來競爭力

當全球產業格局迎來典範轉移的關鍵時刻，企業領導者正身處一場前所未有的生存競賽。人工智慧的巨浪、全球供應鏈的重構，與永續轉型的壓力交織疊加，正將現今的商業環境推向一個全新的轉折點。這不再僅是單純的技術導入，而是一場關於「生存、重構與賦能」的深層戰略賽局。

為什麼是現在？——17份智慧結晶的淬煉

這份白皮書誕生於一個極度不確定但充滿機會的轉折點。我們深入彙整並淬煉了「2025 BSI 國際標準管理年會」中

17 場最具代表性的深度對話與專業演講。這 17 個橫跨產、官、學、研的多元視角，不僅代表了產業先鋒對現狀的冷靜觀察，更揭示了在高度變動的環境中，企業如何透過技術與戰術的深度融合，發掘被隱藏的增長點。我們深信，這場集體智慧的碰撞，能幫助我們在資訊碎片中，為企業勾勒出一條清晰的戰略航道。

核心價值：為決策者量身打造的「戰略定錨」

這不僅是一份趨勢報告，更是一份協助決策者在變局中找到支點的行動導引。透過本白皮書，您將獲得：

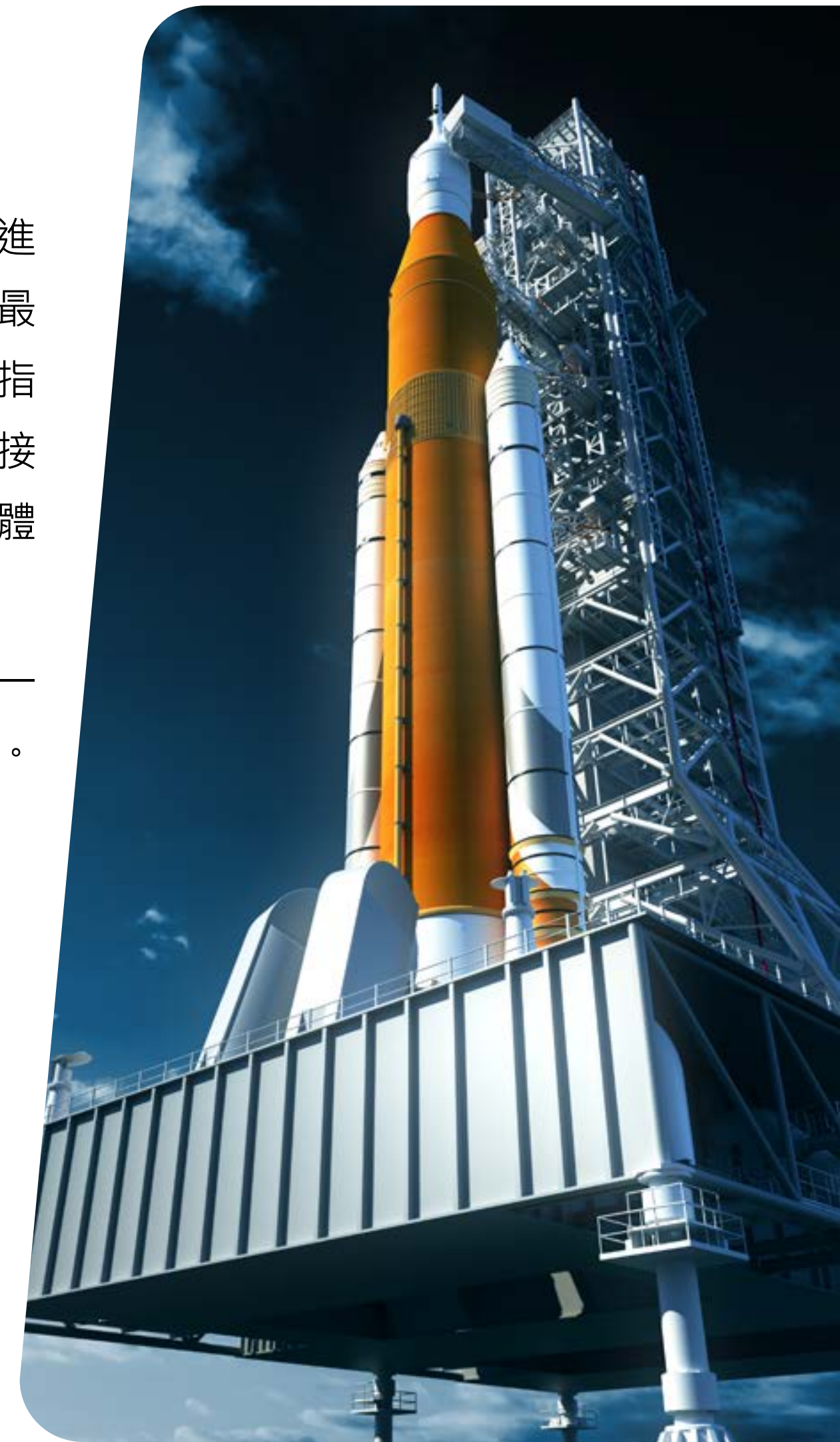
- **新觀點**：穿透繁雜的技術名詞，重新定義雙軸轉型在企業「韌性抗體」中的角色。
- **戰略定錨**：在 AI 優化績效與組織治理的穩定性之間，尋求最佳的動態平衡。
- **預演未來**：將 17 場精華對話轉化為可落地的行動方針，助您將技術挑戰轉化為增長的複利。

全書架構：從洞察到實踐的導航

為了協助您快速掌握核心脈絡，本白皮書循序漸進分為**五大核心章節**，從對產業深層痛

點的精準剖析開始，逐步遞進至技術框架的革命性革新，最終落腳於具體的未來行動指南。這是一場關於智慧的接力，也是一場關於未來的集體預演。

誠邀各位翻開篇章，與我們一同探尋引領未來的戰略之鑰。



Content

第 1 章 跨域治理，破框創新：雙軸轉型下的信任與韌性重塑	04
第 2 章 AI 2.0 時代的資安轉型與治理策略	06
2.1 信任的瓦解與重構：重新定義資安治理與疆界	07
2.2 AI 時代下的隱私價值鏈平衡：從合規包袱轉向品牌資產	09
2.3 從導入到落地：AI 價值的治理、應用與組織賦能	11
2.4 韌性的關鍵：從「處罰文化」轉向「無咎文化」	13
第 3 章 打造永續價值鏈，洞察 ESG 跨域治理	15
3.1 從國際標準出發：貫通淨零路徑的關鍵突破點	16
3.2 從台灣企業實踐，看永續治理的下一個關鍵轉折	18
第 4 章 打造永續價值鏈，驅動人才破框創新	20
4.1 把「人」放回永續治理的核心	21
4.2 從法規到文化：以國際標準為槓桿，重塑以人為本的職場治理	23
4.3 重塑組織韌性與社會價值 — 把「人」放回永續治理的核心	25
4.4 從「冷門部門」到人本治理核心：合作金庫以 ISO 45003 重塑職場安全價值	27
第 5 章 人才與組織韌性 在高度不確定時代強化治理底層能力	29



第 1 章

跨域治理，破框創新： 雙軸轉型下的信任與韌性重塑

站在 2025 年的歷史交匯點，**BSI 東北亞區董事總經理謝君豪**指出，企業領袖正面臨一場前所未有的「雙軸轉型 (Twin Transformation)」第二波浪潮。這已不再只是數位化與永續發展的平行推進，而是一場深度的跨域整合。在「AI 2.0」與「全球淨零」兩股趨勢的推動下，企業若要突圍，必須打破既有的技術、組織與產業邊界，並重新思考治理應關注的不是「用了什麼技術」，而是「這些技術如何共同影響企業的風險承擔、營運效率與永續目標」，使決策能在不同目標之間取得整體上的平衡。

一、雙軸轉型的深層挑戰：AI 時代下的永續拉鋸戰

在追求數位領先的道路上，企業正逐步浮現一個隱性的治理矛盾：「AI 效率」與「資源永續」之間的拉鋸。

隨著生成式 AI 從實驗場域走向大規模部署，高效能算力的依賴同步推升能源消耗與碳排壓力。這已不僅是技術投資層面的考量，而逐漸成為企業的戰略議題——當組織加速數位擴張時，其碳足跡也可能隨之放大，對既有的永續目標形成實質壓力。



在雙軸轉型的實務推動中，謝君豪指出企業面臨的關鍵課題，已不再是單一專案如何推進，而是如何在加速數位投資的同時，將永續影響納入核心決策流程。這代表治理的重心正從各自推進，轉向跨部門協同與整體配置；若缺乏一致的治理架構，個別進展即使短期奏效，也可能在風險、成本或永續績效上引發連鎖性的治理風險。

二、數位信任：複雜價值鏈中的新稀缺貨幣

在雙軸轉型的挑戰下，第一個支柱是「數位信任 (Digital Trust) 」。

當威脅不再僅來自企業內部，治理的範圍也隨之延伸至整條價值鏈。在深偽技術 (Deepfake) 與複雜供應鏈攻擊盛行的今日，信任已成為數位經濟中最稀缺、也最昂貴的資產。過去企業談論資安，多半著重於回應法規要求；然而在當前情境下，信任正逐漸轉化為企業能否持

續營運與競爭的關鍵能力。

這種信任的建立，關鍵在於企業能否強化供應鏈與整體價值鏈的韌性，並將其納入核心經營考量。愈來愈多企業開始意識到，若僅停留在事後檢視與合規查核，將難以支撐高度數位化環境下的營運需求；相反地，透過國際標準所支持的治理架構，將責任劃分與可追溯性內嵌於決策流程之中，企業才能有效整合資訊安全、AI 治理與永續等關鍵議題，使自動化與數位投資在創造效率的同時，亦能兼顧隱私、安全與公平等核心價值。

三、以人為本：重塑組織韌性的核心動能

雙軸轉型的第二個支柱，則是將「永續發展」與「以人為本」的治理思維深度結合。真正的永續，並非僅止於單一指標或短期成果的達成，而是建立一個能讓「人」與「技術」長期共存、持續調適的組織生態系。

在韌性治理的觀點中，人並非組織中最脆弱的環節，而是面對高度不確定環境時，最重要的調節力量。這意味著，企業在推動永續與數位轉型的同時，必須同步關注以下幾個治理重點：

- **決策透明化**：確保 AI 所輔助或驅動的決策過程具備可解釋性與可追溯性。
- **安全閥機制**：在關鍵情境中保留「人類參與循環 (Human-in-the-loop) 」的治理設計，以避免自動化失控。
- **賦能與轉型**：透過 AI 素養與能力培育，協助員工從重複性工作中解放，逐步轉向更高價值的專業角色。

當組織能夠透過透明溝通與實質參與，將韌性思維內化為共同的治理語言，人才便不再只是被動承擔轉型衝擊的對象，而是支撐企業在變革中持續調適與成長的關鍵力量。

結語：跨越邊界的治理之美

跨域治理的本質，在於拆除資安、永續、法遵與人資之間的「穀倉」，讓組織能以更整合的視角面對風險與機會。在充滿不確定性的環境中，「標準」正提供企業一套共同語言，使不同領域得以對話與

協作。

雙軸轉型不是一場關於技術的競賽，而是一場關於治理的修煉。謝君豪強調，唯有將數位信任與以人為本的永續精神深植於企業 DNA，企業才能在變局中駛向更具韌性的未來。



第 2 章

AI 2.0 時代的資安轉型與治理策略

在 AI 應用爆發的時代，技術的演進已不僅是效能的競賽，更是企業「信任底氣」的博弈。本章結合論壇多位專家的觀點，探討資安如何從單純的防禦，轉型為支撐數位韌性的核心治理策略。



2.1 信任的瓦解與重構：重新定義資安治理與疆界

長期以來，資安多被視為防禦性技術議題，著重於防火牆、系統與設備的部署。然而，在高度數位化與自動化的營運環境中，企業所面臨的資安挑戰，已逐漸轉向如何確保決策與營運判斷的可靠性。隨著深偽技術 (Deepfake) 能模擬聲紋與影像、AI 生成內容被用於製作偽造文件，企業在身分辨識、交易驗證與風險判斷上的負擔明顯加重，也使過往仰賴單一驗證依據的資安模式，逐步顯露其侷限。

富邦人壽資安部主管賴居正指出，企業正面臨資安疆界日益模糊的轉折點。過去以防火牆與內外網區隔為核心的防禦模式，已難以有效回應身分濫用、供應鏈風險與橫向滲透等新型威脅。在這樣的環境下，企業必須重新思考資安策略的核心，不再僅止於邊界防護，而是更

著重制度設計、責任分工與整體風險管理能力的強化，以支撐長期且可持續的防護系統。

一、從「城堡護城河」轉向「現代城市治理」：零信任架構的動態驗證

傳統資安架構如同古代城堡，依賴堅固的城牆 (防火牆) 與護城河。然而，隨著遠距辦公、BYOD 與雲端應用的普及，企業網路更像是一座現代城市，沒有邊界，只有無數的聯外道路。

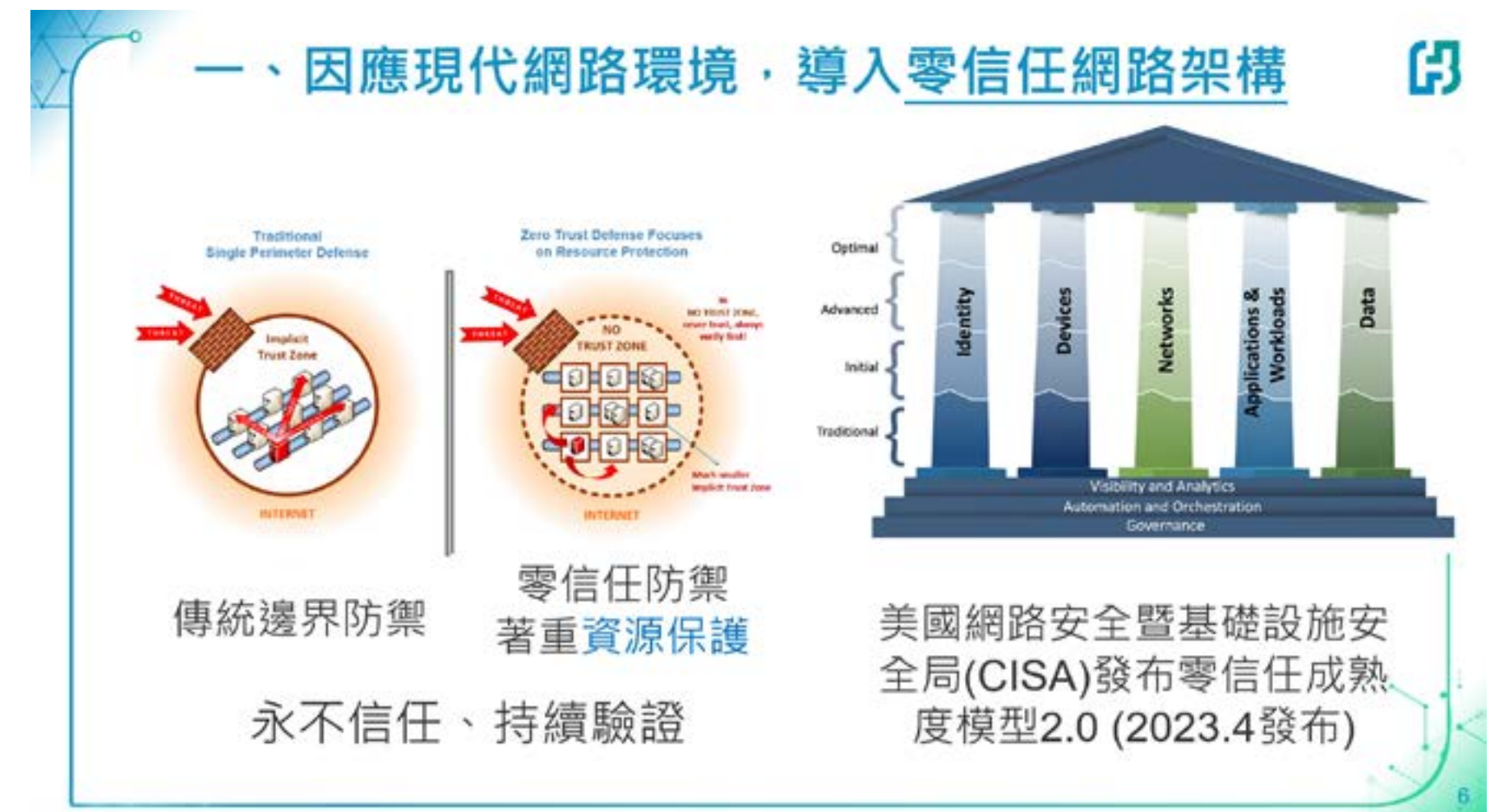
在零信任 (Zero Trust) 的架構設計中，普遍的核心原則在於不再將網路邊界或位置視為信任依據，而是透過持續性的驗證機制，確保每一次存取行為都符合既定的安全與授權要求。這意味著，企業必須以身分為核心重新設計存取控管邏輯，網路位置本身不再代表安全，

每一次資源存取都需經過動態的身分識別與授權判斷。同時，透過微分割 (Micro-segmentation) 等架構設計，即使單一點位遭到入侵，也能有效限制威脅在內部橫向移動的範圍，將潛在影響控制在可管理的區間內。

二、資安邊界延伸：從「單一組織」轉向「供應鏈生態系」

在高度聯動的數位生態中，企業已無法單打獨鬥。根據 Verizon 2024 報告，高達 30% 的資料外洩源自供應商，這種以供應商為跳板的「跳島攻擊」正成為駭客的首選路徑。對此，賴居正提出了最直白的警示：「供應鏈如果有事，我們組織也有事。」

近期多起資安事件顯示，駭客已開始有系統地利用供應商與客戶之間既有的信任關係作為攻擊切入點。



例如，認證憑證外洩或合作廠商帳號遭入侵的情況，都可能在短時間內擴大為跨組織的資安風險，使企業即便自身防禦措施完善，仍難以完全置身事外。此外，風險並不僅止於直接供應商層級。從軟體供應鏈到更上游的開源程式庫，攻擊者正試圖透過「源頭污染」的方式，

於開發或更新階段即植入惡意程式碼，進而影響大量下游使用者。在此情境下，企業必須將供應鏈管理視為資安治理的延伸戰場，透過共同遵循的國際標準與制度化要求，建立跨組織的風險控管與溝通機制。

三、AI 與量子時代的資安新挑戰

技術的雙刃劍效應正在縮短防禦的反應時間，企業必須針對以下兩大轉折點進行戰略布局：

1. 生成式 AI 的攻防戰：社交工程的門檻已因 AI 降至冰點。OWASP 揭露的「提示詞注入 (Prompt Injection) 」與「敏感資訊揭露」已成為企業導入 AI 必備的風險評估指標。管理者必須意識到，AI 既能提升效率，也可能成為洩漏商業機密的漏洞。

2. 量子威脅 (Countdown to Y2Q)：隨著量子電腦發展，現有的加密基石面臨瓦解。這被視為「數位時代的 Y2K」(Y2Q)，不僅是技術更迭，更是保護長期數位資產的戰略卡位。數位發展部已啟動「後量子密碼學 (PQC) 」的遷移評估，企業應同步啟動加密技

術的更新規劃。

四、資安治理升級四個關鍵S

資安治理升級最大的瓶頸在於「人」。面對全球高達 400 萬的資安人力缺口，資安管理者建議不僅要補強人力，更要「智慧管理」人才職能。賴居正生動地將資安團隊比喻為遊戲戰隊：「盤點人才要像打電動一樣，看清誰是『戰士』、誰是『魔法師』，才能因應未來挑戰進行精準布局。」

為回應上述治理與人才挑戰，賴居正提出 4S 戰略框架，作為企業因應資安轉型的重要行動方向：

- **Supply Chain (供應鏈共禦)：**
與供應鏈形成「生命共同體」，建立跨組織的協防系統。
- **Standard (管理標準化)：**
借鑑 NIST CSF 2.0 (將「治理」列為核心功能) 與 ISO 27017 (雲端資安)，將資安



轉化為通用的治理語言。

- **Staff (人才賦能與地圖)：**
正視資安人力與能力缺口，運用「資安職能地圖」盤點組織在 AI、雲端等領域所需的專業能力與佈局。

- **Skill (AI 強化能力)：**
透過 AI 工具賦能資安人員，提升分析效率並支援未來挑戰。
在 AI 加速滲透企業營運的情境下，資安所面對的核心問題，已不再只是防禦技術是否到位，而是組織是

否具備因應身分濫用、供應鏈風險與人才結構變化的治理能力。當威脅不再受限於網路邊界，資安的角色也隨之從單點防護，轉向制度、責任與決策機制的整體配置，成為支撐企業長期韌性的重要基礎。

2.2 AI 時代下的隱私價值鏈平衡：從合規包袱轉向品牌資產

隨著生成式 AI 從技術實驗室走向商業應用核心，數據已不僅是驅動 AI 的燃料，更是隱私風險「典範轉移」的觸發點。BSI 隱私專家孫文良副協理指出，在 AI 2.0 時代，企業面臨的挑戰已從單純的「資料防護」升級為如何在「數據利用」與「個人權利」之間達成動態平衡。企業應採取「隱私價值鏈 (Privacy Value Chain)」視角，將隱私從單純的法規成本，轉化為強化品牌信任的核心資產。

一、隱私設計的底層邏輯：實踐「七大核心原則」

要在 AI 時代建立數位信任，企業必須將隱私保護內嵌於產品與服務的 DNA 中。孫文良強調應遵循「隱私設計 (Privacy by Design)」的七大原則，從源頭確保資料主權：

1. 主動預防而非被動補救：在侵

害發生前建立機制，而非事後彌補。

2. 預設隱私保護：系統預設即提供最高規格保障，無需使用者額外操作。

3. 隱私嵌入設計：隱私功能應與 AI 開發同步，而非後期外掛。

4. 確保完整功能 (雙贏而非取捨)：不因隱私保護而犧牲 AI 運算效能或業務需求。

5. 端到端生命週期安全：確保數據從蒐集、處理、儲存到銷毀的完整歷程皆受保護。

6. 透明度與可見性：確保作業流程透明且可被追蹤，使相關操作具備可稽核與可驗證性。

7. 以使用者為中心：將當事人權益與隱私偏好視為設計的最優先考量。

二、邊緣運算 (Edge AI)：物理結構上的隱私革命

傳統 AI 運算高度依賴雲端集中化，這使個資在傳輸與儲存過程中面臨外洩風險。為了緩解「數據最小化」與「模型訓練需求」間的矛盾，邊緣運算 (Edge AI) 成為關鍵的技術解方。

透過在手機、智慧感測器等終端設備直接完成數據運算，敏感數據無需回流雲端即可產出決策建議。這種「運算端點化」的架構不僅降低了數據被「還原」出敏感個資的機率，更實踐了物理結構上的隱私保護，確保企業在利用數據洞察時，不以犧牲隱私為代價。

三、治理架構的升級：ISO/IEC 27701 (2025 新版) 的關鍵變革與影響

面對日益複雜的全球法規 (如 GDPR)，國際標準提供了企業跨國營運的共通語言。孫文良指出，ISO/IEC 27701 隱私資訊管理系統在 2025 年迎來重大改版，其核心變化包含：

- 轉型為獨立標準：新版具備獨立驗證能力，為尚未建立完整資安體系的單位提供更靈活的導入路徑。
- 資安要求強制化：將隱私保護中的資安規範從「指引」提升為「強制性要求 (Requirement)」，強調實踐隱私保護的同時，絕不能放棄資安防護。
- 跨學科深度耦合：當前資安、隱私與 AI 的國際標準已密不可分，強調跨學科的整合。透過

國際標準找到 AI 創新與隱私保護的平衡，讓隱私保護成為企業創造「品牌差異化」的關鍵優勢。

結語：從技術可行性到倫理必要性的跨越

當企業能善用邊緣運算降低物理風險，並透過國際標準建立可驗證的流程時，隱私便能從成本轉化為資產。在追求數位轉型的過程中，企業領袖必須時刻自省：能不能做是一回事，更要問該不該做。如果為了應用 AI 而破壞隱私，必須思考隨之而來的法律責任與品牌商譽。隱私保護不應僅是應付法律的補丁，而應成為企業的「競爭力標籤」。唯有將隱私與 AI 倫理緊密相連，企業才能在變動的數位浪潮中，贏得消費者與市場最深層的信賴。

AI 應用與隱私保護結合的治理方向

治理核心原則

最小化原則、目的局限性、透明可解釋、安全與韌性、責任可歸屬

風險管理
與監控

生命週期
風險管理

技術面
治理

隱私強化
技術

制度與
政策治理

AI 與個資框架
整合

組織治理
與文化

AI 隱私保護
治理委員會

當事人權利與
透明度

AI 應用告知與
權利機制

法律合規與國際標準一致性

2.3 從導入到落地：AI 價值的治理、應用與組織賦能

隨著生成式 AI 帶來『AI 民主化與應用爆炸』的浪潮，企業間的競爭格局已發生本質上的轉移：領先優勢不再取決於導入工具的多寡，而在於 AI 創造的價值能否被組織有效吸收、治理並持續放大。台灣人工智慧學校 (AIA) 產學長郭秉宸指出，AI 2.0 時代的關鍵在於從「模型優化」轉向「場景應用」，這不再是一場單純的技術部署競賽，而是一場關於數據品質、決策可靠性與組織賦能的整體戰略布局。

一、AI 價值鏈的戰略定錨：數據、智能與治理的「三位一體」

郭秉宸指出，智慧企業若要在高度不確定的環境中穩定推進，必須具備資料、決策與價值三個相互依存的核心要素。他生動地將此比喻為

一輛行進中的汽車：

1. 資料驅動——價值的「燃料」：AI 的判斷品質根源於資料。唯有建立高品質、一致性且可信賴的數據中台，才能避免偏誤被系統性放大，確保決策的燃料充足且純淨。
2. 決策驅動——價值的「引擎」：智能的角色在於轉換。透過分析型 AI 與生成式 AI 的融合，將數據洞察轉化為可執行的商業決策，協助組織縮短反應時間並提升營運勝率。
3. 治理驅動——價值的「方向盤」：治理並非創新的阻力，而是確保價值不失控的導引機制。沒有方向盤，再強大的引擎也只會導致災難。

二、從 AI 助手到 AI 夥伴：玉山銀行的應用演進與風險管控

當企業確立了價值鏈框架，實務導入的演進則需要極其精準的治理配合。玉山銀行智能金融處總工程師黃仕鎮分享，AI 應用正從「單點工具」演進為「自主代理 (Agentic AI)」，這代表治理的重心也必須進行相應的調整：

- Copilot 階段 (輔助協作)：如玉山開發的內部 AI 助手「GENIE」。治理核心在於建立「安全邊界」，在串接大語言模型 (LLM) 前，預先內嵌資料流失防護 (DLP) 與監控機制，確保員工在提升效率時不觸碰資安紅線。

- Agentic AI 階段 (自主代理)：如玉山應用的外匯研究報告生成系統，AI 能主動抓取數據、分析趨勢並產出報告。此階段治理重心轉向「問責機制」，組織必須明確定義 AI 的授權範圍，並在關鍵節點保留「人類參與循環 (Human-in-the-loop)」。

黃仕鎮強調，「企業走得多快，並不只看引擎有多好，更看「煞車」與「車輛控制」是否到位。引擎好不表示能很快達到目的，除非組織具備很好的治理。」這呼應了金融業高度監管特性，唯有透過完善的治理框架確保 AI 安全可靠，才能讓企業在技術演進中穩步前行。

三、組織賦能：培育支撐治理的「跨域人才」

為了回應職務重新定義的挑戰，AI 轉型成功的關鍵在於「人才與組織的乘積」。AIA 觀察到，企業需要培育具備以下三種核心特質的跨域人才：

1. 跨域轉譯 (Cross-domain Translation)：擔任業務端與技術端之間的橋樑。領域專家 (Domain Expert) 必須學習 AI 素養，才能精準地將業務痛點轉化為 AI 語言，避免開發出「無效應用」。
2. 場域實作 (Contextualization)：中階管理者是轉型的關鍵節點。他們必須具備在真實營運場景中驗證、優化模型的能力，在追求效率與風險控管間取得動態平衡。

3. 責任治理 (Accountability)：從高階領導者到基層員工，皆需內化倫理意識。如玉山銀行董監事親自參與 AI 培訓，由上而下建立「由合規到可信任」的文化，使治理從被動防堵轉為主動優化。

結語：以治理驅動智慧共生

AI 2.0 時代的轉型，是一場關於「人機協作」的文化變革。真正的競爭力，來自於「懂 AI 的人」與「具備治理標準的 AI」之完美結合。當組織能將數據、智能與治理三者有機耦合，AI 將不再只是單純的軟體工具，而是能與人類並肩作戰、創造持續複利的戰略夥伴。



2.4 韌性的關鍵：從「處罰文化」轉向「無咎文化」

在數位韌性的建構路徑中，技術與法規僅是外殼，其核心始終回歸於「人」。儘管企業投入鉅資採購頂尖資安設備，但根據統計，全球高達 95% 的資安事件仍源於人為錯誤，例如誤點社交工程郵件或連結。**BSI 總裁策略顧問蒲樹盛**指出，數位信任的瓦解往往始於「人性」的忽略，企業若要建立真正的韌性，必須將管理邏輯從傳統的「處罰文化」轉向「無咎文化（No-Blame Culture）」。

一、視員工為資產而非「漏洞」：無咎文化的策略意義

在傳統的資安管理框架下，員工常被視為組織中最脆弱的「破口」或「漏洞」。這種視角導致管理手段趨向嚴苛的處罰機制與繁瑣的規定，卻適得其反。

- **打破隱瞞循環**：蒲樹盛強調，若組織採取處罰導向的 KPI，員工在犯錯（如誤點社交工程信件）時，第一反應往往是隱瞞以規避懲處，這將使資安團隊錯失黃金處置時間。
- **獎勵正面行為**：韌性組織應重新設計資安 KPI。與其僅懲罰違規，不如建立認可與獎勵機制，表揚長期遵循規範或主動通報異常行為的同仁。將員工從「被監控者」轉化為「第一線守門員」，才是文化轉型的核心。

二、賦權與人本設計：讓資安不再「反人性」

數位韌性的落實，取決於資安要求是否符合人性。許多企業要求的密碼複雜度已達到「沒有人性」的程



度，導致員工將密碼貼在螢幕上，反而造成更大的安全隱患。

- **技術賦權 (Empowerment)**：組織應透過更直覺、易用的技術來降低員工的認知負荷。例如，以雙因素驗證 (MFA)、生物辨識或簡化的 PIN 碼取代難以記憶的長密碼，讓員工在「無痛」的狀態下完成安全防護。
- **情境化教育 (Contextualization)**：捨棄教條式的理論宣導。企業應根據不同部門的日常工作情境，設計模擬社交工程演練。透過有感的實戰體驗，讓資安意識轉化為肌肉記憶，而非僅是應付考試。

三、人本風險評估 (HCRA)：量化組織文化的健康度

為了確保轉型不只是口號，企業應導入「人本風險評估 (Human-

Centric Risk Assessment, HCRA)」框架，針對組織行為進行實質的評估與管理，主要涵蓋以下幾個核心面向：

- **組織行為與認知風險**：重新檢視「社交工程」等測試的結果與對應的 KPI 機制。評估企業是用「處罰」來面對員工的認知錯誤，還是能透過「獎勵」與情境化教育，真正落實以人為本的防禦。
- **無咎文化的透明度**：評估組織是否具備鼓勵員工「誠實報告」的機制。指標應著重於員工主動通報異常或潛在風險的比例，而非單純懲罰事故的發生。
- **領導力承諾 (以身作則)**：評估高層主管是否「身體力行」參與治理。如玉山金控董事長與總經理親自全勤參與培訓課程，這種由上而下的實質示

範，是形塑信任文化最強的催化劑。

- **價值鏈的信任延伸**：將人本與安全的文化延伸至供應商。評估企業是否能將供應鏈視為「價值鏈」，與合作夥伴共同創造互信共榮的生態系。

結語：人才素養與組織文化的乘法效應

數位韌性的建立，並非單純依靠技術防禦，而是「頂尖技術」與「人本文化」的結合。當組織能將管理邏輯從處罰轉向賦能，資安便不再是員工的負擔，而是應對複雜變局的集體意識。在萬物皆可偽的 AI 時代，唯有重構出基於心理安全感與透明度的無咎文化，企業才能真正將風險轉化為增強組織韌性的複利動能。



第3章

打造永續價值鏈，洞察 ESG 跨域治理

在地緣政治、氣候風險與社會信任同步重組的全球情勢下，ESG 正快速從「合規與揭露框架」，轉化為企業能否參與未來市場與價值鏈的治理門檻。本章節將分別由 BSI 治理專家與媒體調查中心專家的觀點 - 共同指向一個關鍵轉折，唯有透過跨域治理與價值鏈協作，ESG 才能真正成為驅動永續競爭力的戰略引擎。



3.1 從國際標準出發：貫通淨零路徑的關鍵突破點

在全球邁向淨零轉型的關鍵十年，企業與政府面臨的挑戰，早已不只是減碳技術或單一政策選擇，而是一場涉及治理思維、行為規範與系統轉型的全面變革。**BSI 總裁策略顧問蒲樹盛**指出，國際標準正是貫通淨零目標與實務落地之間最關鍵的橋梁。

一、國際標準的演進：從產品、流程到行為治理

回顧國際標準百年來的發展軌跡，可清楚看見其角色的持續轉變。早期標準聚焦於產品規格，隨著工業革命推進，逐步延伸至品質、環境與職業安全等管理系統，強調流程與持續改善（PDCA）。而近二十年來，隨著資安、AI 與永續議題崛起，標準的核心已進一步轉向「行為治理」。

在數位科技高度成熟、造假成本快

速下降的環境下，舞弊、貪腐、洗錢與信任崩解，已成為企業治理的重大風險。這也使得反舞弊、反賄賂與倫理治理標準，成為 ESG 架構中不可或缺的一環。永續，不再只是環境議題，而是關乎人類行為能否被有效規範與驗證的治理挑戰。

二、兩大全球性風險：氣候變遷與生物多樣性崩解

蒲樹盛總裁策略顧問特別提醒，人類有生之年，幾乎無法避開兩項重大風險。其一是氣候變遷。當全球升溫超過 1.5°C，水災、旱災、野火與糧食危機將成為常態，並直接衝擊企業營運與勞動結構。氣候風險不再只是環境議題，而是財務風險，也正是 IFRS 與 TCFD 要求企業進行氣候相關財務揭露的核心原因。

更嚴峻的第二項風險，則是生物多樣性的快速流失。當前物種消失速

度，已遠超自然背景值，甚至高於白堊紀隕石撞擊地球時期。這不僅將破壞生態系統，更可能引發疾病、糧食與社會穩定等連鎖反應，對人類文明構成長期威脅。

三、淨零的關鍵：範疇三與供應鏈轉型

從碳排結構來看，範疇一與範疇二排放僅占整體不到三分之一，真正決定淨零成敗的，是高達七成以上的範疇三排放。這也是 CDP、SBTi 持續要求企業將供應鏈納入減碳管理的原因。

台灣已明確規劃，上市櫃公司在完成範疇一、二第三方查證後，將逐步納入範疇三盤查與揭露。這意味著，淨零不再只是企業內部工程，而是牽動整個價值鏈的系統性轉型。



四、IWA 42：以國際標準加速淨零行動

面對時間壓力，ISO 採用 IWA (International Workshop Agreement) 機制，加速推出淨零行動指引。IWA 42 提供一套跨產業適用的淨零藍圖，核心在於五個階段：承諾、評估、行動、揭露與持續改善。

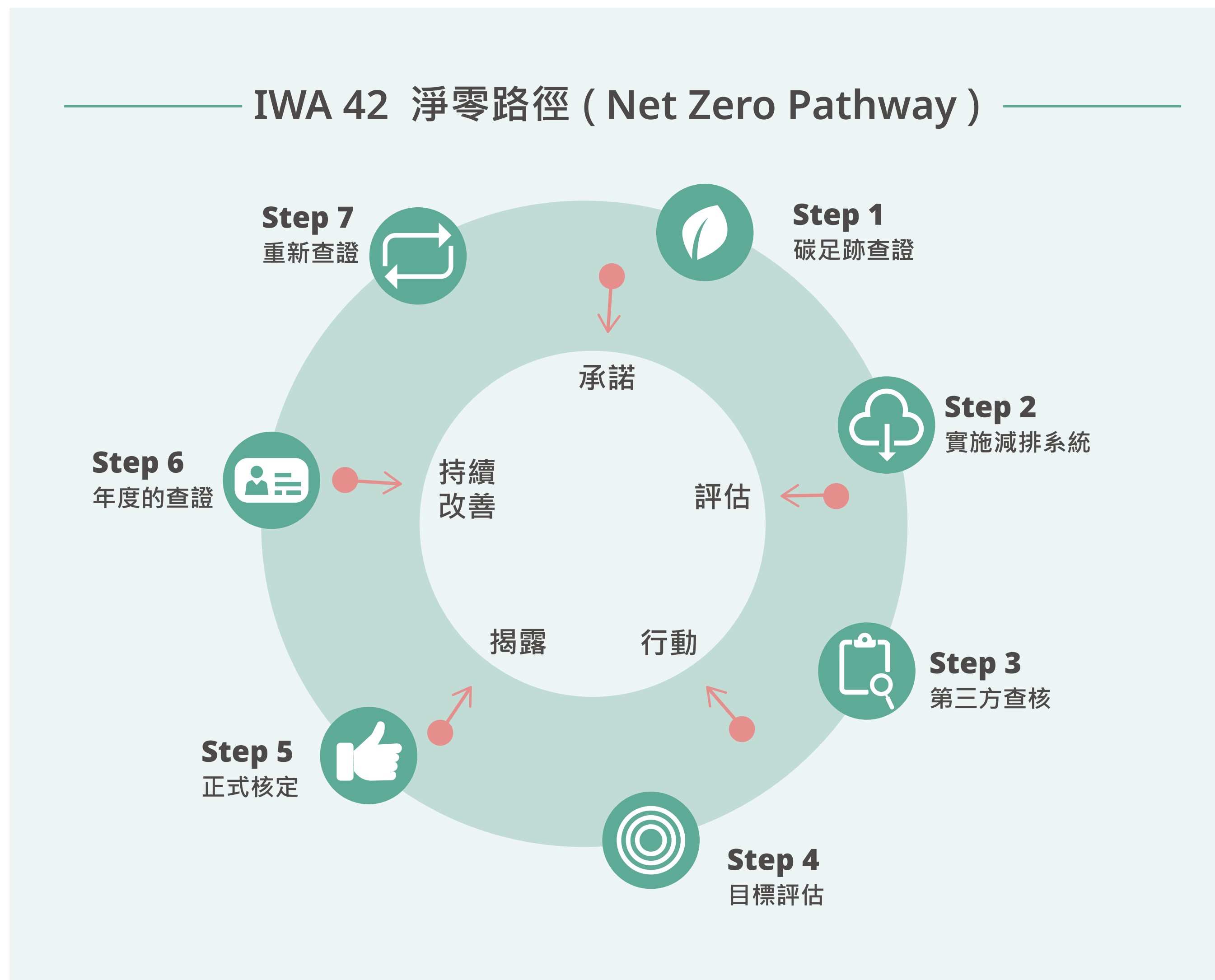
其中，企業必須設定清楚的長、中、短期目標，並以科學基礎方法進行溫室氣體盤查與減量。原則上，至少需實質減量 90%，僅在無法避免的剩餘排放下，才允許使用高品質、永久性碳移除機制，以防止漂綠風險。

五、循環經濟：淨零轉型的創新引擎

除了減量，循環經濟亦是關鍵解方。ISO 59000 系列標準，強調從「搖籃到搖籃」的設計思維，讓資源在生命週期結束後重新回到價值鏈中，創造減碳與創新的雙重效益。這不僅改變產品設計，也重塑商業模式。

結語：標準不是負擔，而是競爭力

蒲樹盛總裁策略顧問強調，國際標準的價值不在於增加企業負擔，而在於提供一致、可驗證、可與世界接軌的行動框架。在永續轉型的關鍵時刻，唯有以科學為本、以標準為橋，企業與社會才能在風險加劇的未來中，建立真正具韌性的競爭優勢。



3.2 從台灣企業實踐，看永續治理的下一個關鍵轉折

在雙軸轉型的巨浪中，企業的永續治理已跨越了「獨善其身」的合規階段，進入「兼善天下」的價值鏈競爭時代，台灣企業正站在一個重要的轉捩點。天下調查中心總監熊毅晰，透過 2025 年公民獎的評選觀察，提出一項明確判斷：永續競爭力的關鍵，已不再只存在於單一企業，而是取決於能否建構並帶動「永續價值鏈」的整體行動力。

一、從個體績效到價值鏈共好：永續治理的核心轉向

在本屆公民獎中，共有約 170 家企業參與評選，雖然數量較往年精緻，但其總市值已涵蓋台灣極具影響力的關鍵企業。評審觀察顯示，無論是製造、服務或金融業，治理面向的成熟度已顯著提升，而「供應鏈永續管理」正快速成為基本門檻。

熊毅晰總監強調，永續不再只是企業內部制度設計，而是必須延伸至員工、供應商、合作夥伴，乃至整體社會的價值網絡。這樣的轉變，象徵企業角色正從「獨善其身」走向「兼善天下」。

二、治理升級：供應鏈永續成為董事會層級議題

在治理面向，除董事會結構、出席率與資安等基本指標外，2025 年評選特別強化「供應鏈永續管理」的檢視。多數入榜大型企業，已能系統性辨識高風險供應商，進行 ESG 稽核、輔導，甚至建立明確的退場機制。

其中，緯創的表現尤具代表性。該公司將供應鏈永續列為董事會定期檢視議題，並透過實地與書面稽核、ESG 評鑑權重高達 20% 的採購制度，以及具體量化成果，展現治



理架構、管理內容與績效成果三者的高度一致，體現永續治理「可被驗證」的新標準。

三、以人為本：員工成為價值鏈中最關鍵的利害關係人

在「承諾」面向，熊毅晰總監特別指出，員工已被視為企業價值鏈中最重要利害關係人。未來永續發展的關鍵，不僅是工作與生活平衡，更涵蓋身心健康、心理安全感，甚至不同世代員工的差異化照顧。

中華汽車即是一個具體案例。該公司以「全齡人才」為核心概念，針對職場新鮮人、育兒階段員工及接近退休族群，設計不同支持制度，並結合 AI 與數位能力培育、外部滿意度調查，展現更細緻、長期的人才永續策略，也因此在大眾製造業中脫穎而出。

四、社會影響力：跨域協作創造真正的改變

在社會面向，策略性投入已是基本要求，而評審更重視「跨域協作」

是否能放大社會影響力。全家的移工 DEI 行動即為代表案例。該企業洞察移工與新住民在台灣社會中的關鍵角色，與專業 NPO One-Forty 合作，透過調查、門市溝通工具、多元商品設計與員工參與，系統性回應長期被忽略的社會需求，展現企業公益從「捐助」走向「共創」的成熟樣貌。

五、環境與淨零：科技賦能驅動價值鏈減碳

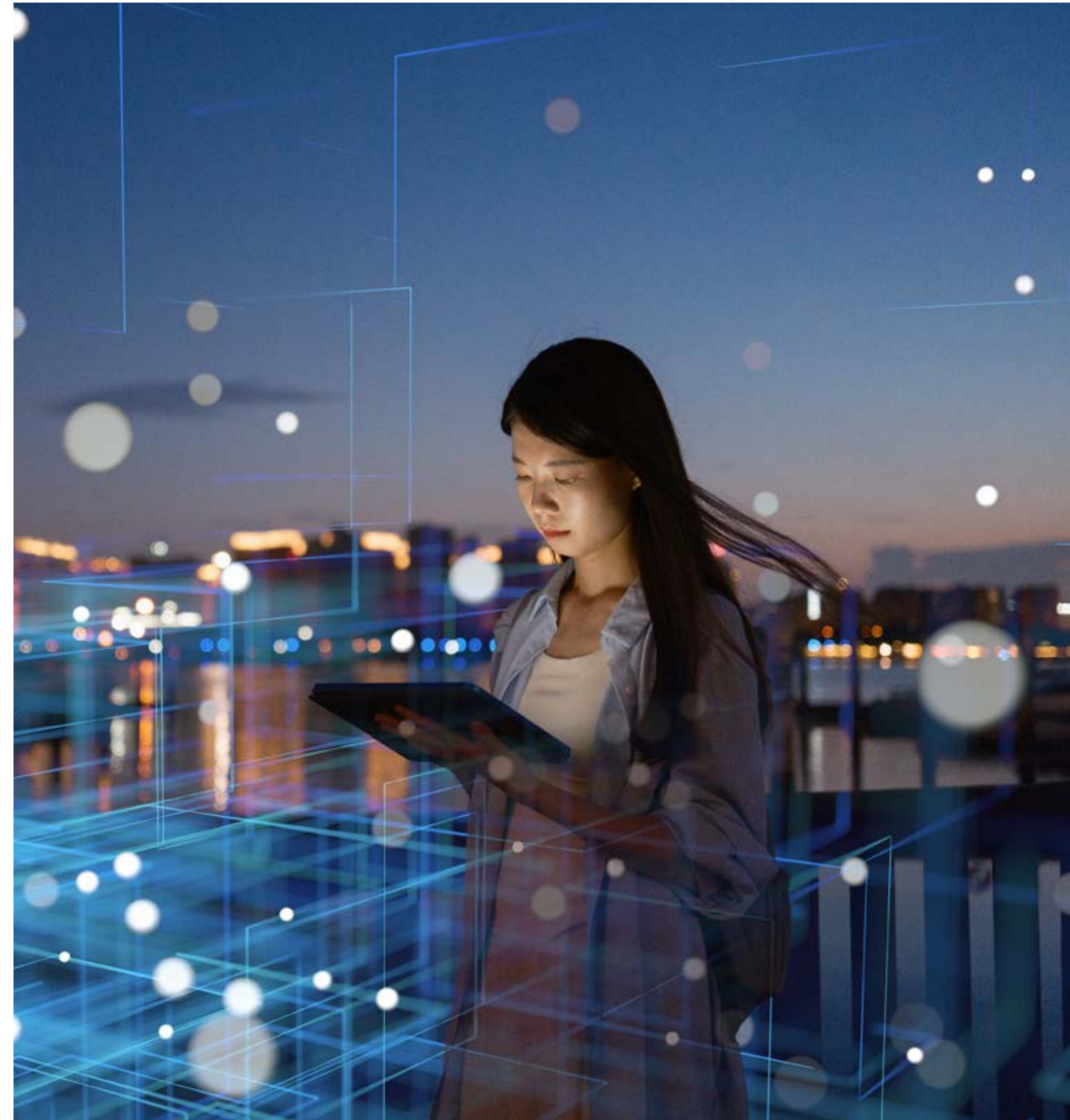
在環境面向，科技應用、AI 賦能與產品環境價值成為重要槓桿。熊毅晰指出，並非每家企業都天生具備高環境價值產品，但關鍵在於是否能善用核心能力創造影響。

光寶科技提出的「555 減碳行動」，即展現價值鏈共好精神：透過共學平台、供應鏈賦能、協同開發與循環設計，將減碳目標轉化為整體產業的行動方案，顯示企業已從自身減碳，邁向帶動整個價值鏈共同轉型。

結語：永續競爭力，來自跨出去的那一步

總結來看，熊毅晰的觀察清楚指出：未來兩到三年，台灣企業永續發展的決勝點，不在於單點績效，而在於是否有能力跨出企業邊界，凝聚理念相近的夥伴，放大永續影響力。永續，已正式進入「價值鏈共好」的時代。

BSI 多年推展永續，已建構永續標準關聯架構，2026 年將持續發布最新資訊，協助企業以清晰脈絡推動治理升級，延伸至價值鏈治理。



第4章

打造永續價值鏈，驅動人才破框創新

在全球邁向淨零排放與永續轉型的關鍵十年中，企業治理正面臨一個根本性的轉向：永續不再只是環境績效或技術成效的問題，而是關於「人」如何被納入決策、如何承擔轉型衝擊、以及如何在變動中被支持與賦能的治理課題。本章節以綜合國際趨勢觀點、政府政策、企業實務、國際標準四個視角可見，「以人為本」已成為連結淨零目標、永續發展的治理與組織韌性的共同支點。



4.1 把「人」放回永續治理的核心

以人為核心的永續治理轉向： ESG「S」的關鍵定位與實踐 路徑

在全球永續治理架構持續演進的當下，企業與組織正面臨一個關鍵轉向：ESG 不再只是環境績效與公司治理的技術競賽，「社會(S)」正逐步成為決定組織韌性與長期競爭力的核心要素。BSI 英國標準協會全球人本與社會永續發展總監 Kate Field 指出，若將 ESG 視為一個整體治理邏輯，S 位於其中的「正中央」，象徵其不僅是支撐 E 與 G 的基礎，更是企業與社會能否持續運作的關鍵驅動力。

一、ESG 的核心正在移動： 從制度合規走向人本價值

近年來，國際永續框架與揭露制度已明確反映此一轉變。無論是 IFRS、ISSB 等國際財務與永續揭露

架構，或是 GRI 等永續報告準則，皆逐步強化對「社會面向」的要求；歐盟 CSRD 與人權盡職調查相關法規的發展，更進一步將「組織如何對待其人員」納入法規與投資評估的核心關注。

這樣的趨勢意味著，社會議題不再只是企業文化或人資管理的延伸，而是正式進入治理與風險管理層級。人，開始被視為影響組織績效、信任與價值創造的關鍵資產。

二、人員績效的根源：心理健 康與組織文化

Kate Field 進一步指出，組織績效的本質來自「人員績效」，而人員績效則深受組織文化所影響。其中，心理健康與心理社會風險 (psychosocial risks) 是影響人員表現最關鍵、卻也最常被低估的因素之一。當員工長期處於高壓、不

安全或缺乏支持的工作環境中，不僅難以發揮最佳表現，也會對決策品質、服務安全與組織信任造成連鎖影響。

相反地，當組織能夠系統性地管理心理健康風險，所建立的不只是個人福祉，更是一種信任關係——員工相信組織會照顧自己，利害關係人相信企業能夠做出負責任的決策。這種信任，正是促進員工投入、創新與長期生產力的關鍵基礎。

三、文化影響的不只是 「人」：從品質、安全到 AI 與資安

值得注意的是，人本文化的影響範圍遠超過員工關係本身。Kate Field 指出，組織文化會直接反映在產品與服務品質、職業安全衛生、治理成熟度，甚至延伸至 AI 與資安等新興風險領域。以資安為例，多數重

大資安事件的根本原因並非技術不足，而是人在高度壓力或疲勞狀態下所產生的錯誤判斷。

因此，「照顧人」不應被視為成本或附加價值，而是一項橫跨品質、風險與治理的關鍵策略。

四、投資觀點的轉變：人，成 為差異化關鍵

此一人本轉向也已反映在投資市場。越來越多投資人開始將「組織如何對待其人員」視為評估企業長期價值的重要指標。當技術、設備與資本逐漸趨於同質化，真正拉開差距的，往往是組織是否能夠建立一支健康、穩定且具投入感的團隊。

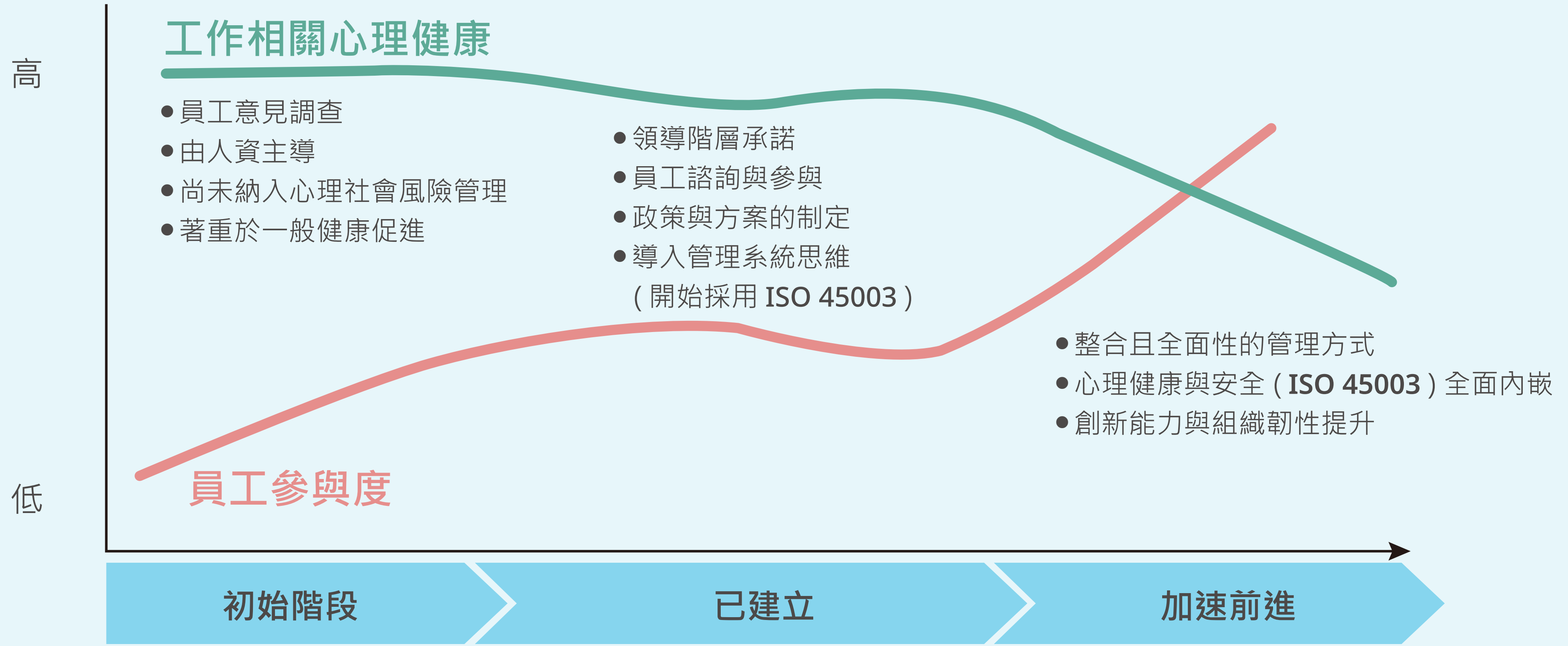
五、從零散措施到結構化治 理：以人為本的成熟路徑

在實務上，Kate Field 觀察到許多

組織仍停留在零散、短期的員工關懷措施，例如福利活動或心理紓壓方案，雖然能帶來短暫效果，卻難以觸及問題根源。真正的轉折點，來自於將人員福祉納入結構化、可治理的管理系統，例如透過 ISO 45003 等標準，系統性管理心理健康與心理社會風險，並最終將「以人為本」內嵌於組織的決策與營運之中。

這樣的成熟路徑，也呼應台灣正面臨的勞動結構轉變與高齡化社會挑戰。唯有以更整合、前瞻的方式看待人力與工作環境，組織才能在快速變動的全球環境中，建立真正具韌性的永續基礎。

以人為本的職場幸福成熟度



4.2 從法規到文化：以國際標準為槓桿，重塑以人為本的職場治理

在永續轉型與勞動力結構快速變動的時代，職業安全衛生已不再只是合規議題，而是企業能否穩定營運、建立信任與韌性的關鍵基礎。勞動部職業安全衛生署職業衛生健康組組長張國明於 BSI 年會中指出，「沒有健康的勞動力，就不可能談永續發展」，這不僅是一句價值宣示，更是當前職場治理轉型的核心命題。

一、從 SDGs 的空白處，重新定位職安衛的角色

回顧 2016 年聯合國提出 SDGs 17 項永續發展目標之初，職業安全衛生並未被明確列入任何單一目標。張國明坦言，這曾讓主管機關一度「找不到自己的位置」。然而，隨著政策視角的深化，職安署逐步形成關鍵論述：所有 SDGs 的實踐，都仰賴健康且安全的勞動力。換言

之，職安衛不是被動附屬於永續架構，而是支撐所有永續目標運作的底層基礎。這樣的重新定位，也為後續與國際標準及 ESG 架構的接軌，奠定了清晰方向。

二、2018 年的關鍵交會：國際標準讓職安衛進入 ESG 主流

張國明特別指出，2018 年是職安衛正式走進永續治理主流的關鍵節點。這一年，ISO 45001 職業安全衛生管理系統標準正式發布，台灣同步推動 TOSHMS；同時，GRI 更新並發布 GRI 403：職業安全衛生揭露準則。兩者在管理架構、風險辨識、持續改善邏輯上高度相似，亦與我國職安法制度形成高度對齊。

這樣的制度交會，使職安署意識到，職業安全衛生已具備「可被揭



露、可被評估、可被治理」的國際語言，不再只是國內法規事項，而是 ESG 架構中具體且可驗證的一環。

三、從「罰單治理」走向「雙軌並行」的永續策略

在 ESG 浪潮快速擴張的背景下，張國明直言，若職安衛仍僅停留在以職災率、傷病率為主的被動指標，並仰賴公權力處分，反而容易在永續討論中被邊緣化。因此，職安署逐步形成一套「法規 × 永續」的雙軌治理策略：

一方面，以職安法為底線，確保基本安全與合規；另一方面，針對大型企業與供應鏈，導入國際標準與領先指標，強調「優於法規」的治理能力，並透過國際訂單、市場與投資人期待，驅動企業自發投入。此一策略，也使政府得以將有限資源，更有效投入於中小企業的輔導與支持。

四、以 GRI 403 為核心，建構可操作的治理工具

在具體推動上，職安署以 GRI 403 為核心，發展出一套結合 ISO 45001 的揭露指南，設計基本指標與進階指標，並輔以實務案例，協助企業將職安衛由「揭露行為」轉化為「治理能力」。

其中，張國明特別點出 GRI 403-7 的關鍵意義。該項目要求企業評估並降低「與其直接關聯者」的職業健康安全衝擊，將責任範圍從內部員工，延伸至整體供應鏈。這正是國際永續治理趨勢下，企業角色轉變的重要象徵。

更具指標性的是，在最新版揭露指南中，職安署已將 ISO 45003：職場心理健康與安全管理納入進階指標，鼓勵企業在既有 ISO 45001 架構下，系統性管理心理社會風險，回應職場霸凌、心理健康與組織文化等新興議題。

五、從成果到未來：以國際標準深化「以人為本」治理

從實務成果來看，政策工具已逐步產生結構性影響：自評制度吸引逾 2,700 家企業參與；永續報告書中高層對職安衛的承諾揭露比例，從早期約兩成提升至八成以上；職業安全衛生更首次躍升為企業重大議題關注度第一名。

展望未來，張國明指出，職安署將持續聚焦三大方向：供應鏈健康與安全治理、揭露品質與第三方查證、以及心理健康與跨域合作。其最終目標，並非增加更多合規要求，而是透過國際標準與治理機制，協助企業建立真正「以人為本」的職場文化。

正如其引用的治理路徑所揭示的，職業安全衛生正從「安全」走向「身心健康」，再延伸至 DEI 與歸屬感 (Belonging)。在永續轉型的長程道路上，人，始終是最關鍵、也最不可取代的核心資產。



4.3 重塑組織韌性與社會價值- 把「人」放回永續治理的核心

一、公正轉型，必須把「人」留在決策裡

用標準做行動、用揭露做溝通，讓轉型成為「一起走」而不是「被取代」。在永續與轉型議題迅速升溫的現今，企業所承受的壓力已不單是法規遵循或投資人的要求，更深層的挑戰在於組織內部的跨部門協作、供應鏈的期待，以及轉型過程中「誰會被影響」的現實議題。

BSI 英國標準協會台灣分公司產品經理王俊仁提出，「以人為本」不應只是口號，而應是一種能被放進決策的選擇。

二、轉型挑戰：技術升級背後的命運分岔

氣候轉型對企業而言，真正的衝擊往往發生在勞動力與技能的斷層。轉型不只是設備更新，更是工作樣

貌的徹底翻轉。以能源轉型為例，燃煤電廠轉向離岸風電雖然降低了空污，但也可能對漁業生態造成衝擊或產生水下噪音。像是過去需要的是鍋爐操作、設備巡檢、燃料供應等人才，未來可能更需要水下施工、數據監控、輸送與維修等新技能。對個人而言，要嘛轉型、要嘛被取代，這就是「公正轉型」必須面對的真實課題：企業的成功，不能忘了旁邊那些一起走的人。

三、以人為本的「標準地圖」，協助企業的溝通不失焦

王俊仁指出，企業在推動永續時常面臨框架過多、資料分散導致溝通失焦的問題。他主張標準不應是高牆，而應是一座橋樑，透過共通語言縮小跨部門落差。為了落實社會公平與公正轉型，企業可以整合以



下標準來建立治理架構：

- **ISO 45001**：從管理系統出發，釐清組織受誰影響、又影響了誰。
- **ISO 45003**：關注心理健康，評估工作者在壓力、期待與支持之間的真實處境。
- **GRI 403**：聚焦健康安全，並將「工作尊嚴」納入揭露責任。
- **BS 102-3:2025 (新標準)**：要求企業正視氣候變遷對受影響族群的衝擊，思考企業獲利的同時是否間接造成了他人的失去。
- **DEI 與社會公平**：確保資源不被壟斷，避免轉型過程讓更多人失去機會。

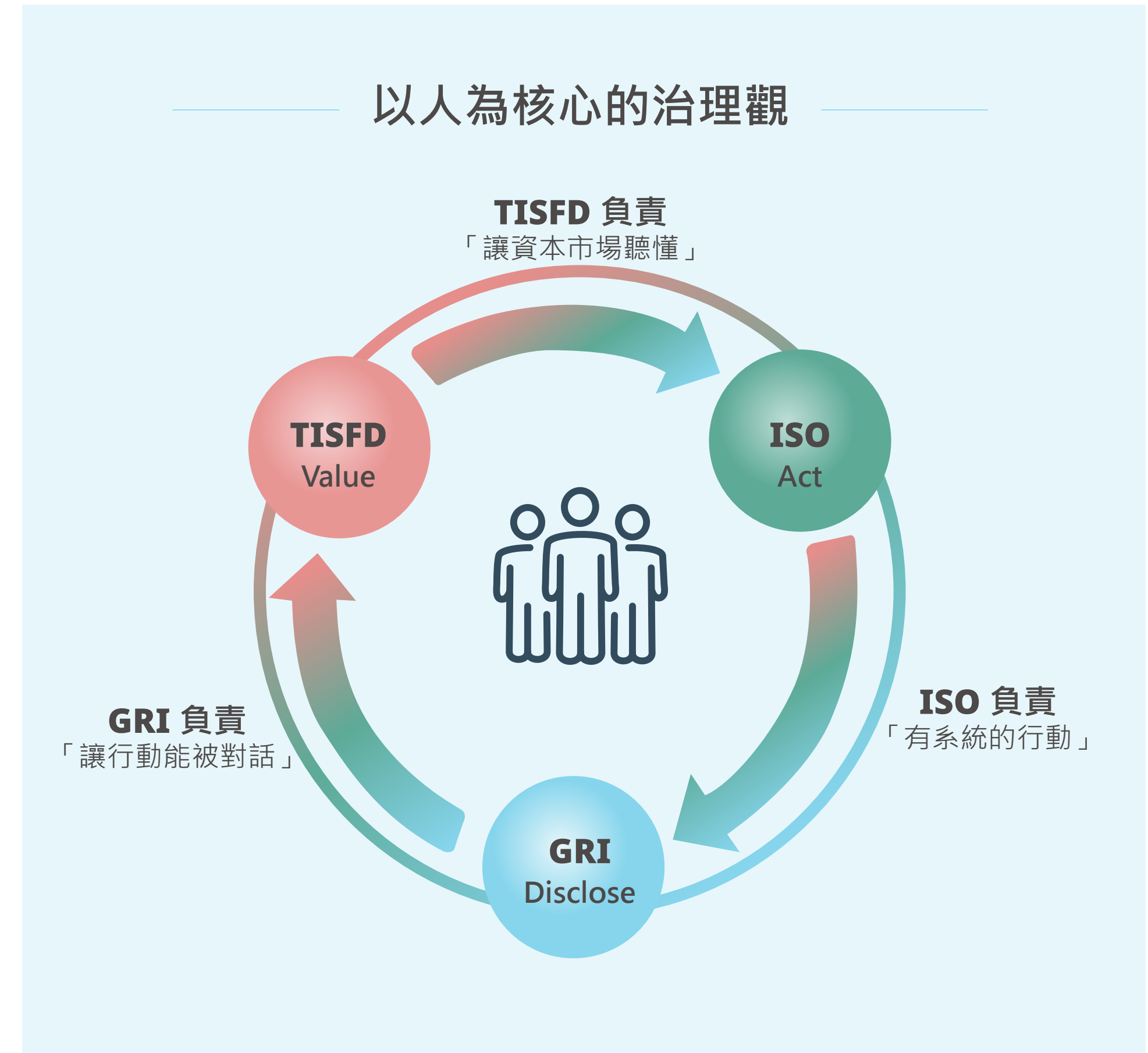
四、實踐路徑：四個步驟將人放進治理

面對營利組織如何承擔社會重組的問題，王俊仁提出了一套四階段的可行路徑，將複雜議題拆解為管理行動：1. 鑑別議題 (Identify)：運用 GRI 與 ISO 的風險思維，釐清轉型對員工、社區、供應鏈及特定職業群體的衝擊。2. 管理行動 (Act)：當工作樣貌改變時，企業應提供心理支持與「再賦能 (Reskilling)」，引導員工轉向新角色，而非直接淘汰。3. 衡量結果 (Measure & Disclose)：回答影響的深度，並確認受影響者是否真的感受到改善。4. 財務連結 (Value)：將「人」相關的風險與機會連結至財務影響，讓市場看見企業如何透過公正轉型降低社會風險，進而降低財務衝擊。這套路徑的分工可以總結為：用 ISO 做對的行動、用 GRI 做好的溝通、用財務揭露框架 (如TISFD) 讓市場理解財務意涵。

結語：所有行動都在現在，也在未來 — 讓今天成為 Day One，而不是 One Day

在行動層面，企業應立即啟動三項變革：首先是建立共通語言系統，整合不同標準的治理地圖；其次是進行以人為中心的風險評估，關注員工的技能斷層與身心過載；最後是利用永續報告書開啟對話，不只揭露過去，更要向員工與投資人傳遞未來的承諾與策略。

標準的價值在於讓企業能把複雜的轉型議題，轉化成可理解、可管理、可溝通、可衡量的行動。能「用標準建立共通語言」、用治理把人放回決策核心、「用揭露建立信任與對話」，公正轉型才會是一條「一起走」的路，而不是讓人被迫離開的路。



4.4 從「冷門部門」到人本治理核心：合作金庫以 ISO 45003 重塑職場安全價值

在當前全球 ESG 的治理架構下，「社會 (Social)」面向的內涵正經歷深刻的質變。企業競爭力的源頭已不再僅限於資本與技術，而在於如何對待「人」。合作金庫作為國內指標性金融機構，深刻體察到在少子化與高齡化社會中，心理健康與勞動韌性已成為企業永續經營的核心。瞭解合庫如何透過導入國際標準，將傳統職安衛從後勤支援轉化為策略亮點，落實以人為本的治理邏輯。

一、重新定義職安價值：從後勤「冷灶」轉型為治理動能

在多數組織中，職業安全衛生（職安衛）常被視為低調、繁瑣且「不得不做」的後勤工作，合作金庫行政管理部張聰益協理坦言，這在過去就像是台語所說的「冷灶」。然

而，合庫選擇不再守舊，而是透過積極參與評比、爭取獎項並導入國際標準，為這個冷門領域不斷「添柴火」，讓職安衛的成果能被量化與驗證，進而建立起組織內部的決策話語權。這種轉變不僅是部門角色的重新定位，更讓原本被視為純後勤的行政管理單位，轉化為推動組織進步與落實人本治理的核心支點。

二、導入國際前瞻標準：ISO 45003 補齊心理健康的治理拼圖

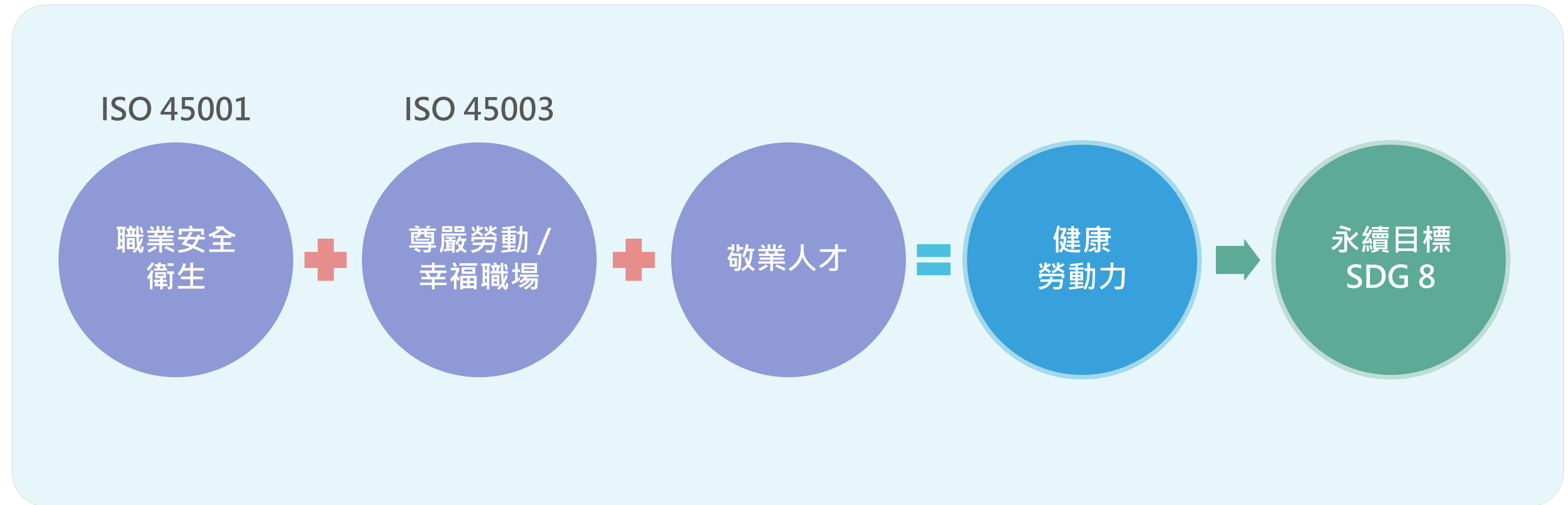
合庫對職場安全的追求並未止步於傳統的物理安全。在既有的 ISO 45001 與 TOSHMS 驗證基礎上，合庫敏銳地察覺到國際對於「心理社會風險」管理的需求。導入 ISO 45003 的起心動念，源於同仁在參與外部活動時「想看得更遠」的求



知慾，體認到僅有既有制度是不夠的，必須引入更完整的前瞻框架。這套標準作為 ISO 45001 的延伸指引，專注於職場心理健康與心理社會風險管理，讓「人」的層面真正走進管理系統中，將「軟性議題」轉化為可制度化管理的永續核心。

三、系統化管理實踐：建構「ISO 45001 + 45003 + 敬業人才」的公式

合庫將國際標準轉化為具體的行動指南，提出「ISO 45001 + ISO 45003 + 敬業人才 (Well-being) = 健康勞動力」的治理公式。在實務運作上，合庫涵蓋了三大面向：首先在工作組織上，透過「敏捷對話」建立開放的溝通文化；其次在社會因子方面，提供優於法令的事病假、特休，並實施五年調薪四次與員工持股信託，強化歸屬感；最後在環境設備上，持續進行照度監測並大規模汰換螢幕，且每年至少進行六次智慧化緊急應變演練。



這種全方位的投入，讓意外事件的總和傷害指數 (FSI) 顯著下降約 42.8%，展現出紮實的實踐成果。

四、實踐社會永續承諾：對標 SDGs 打造具勞動韌性的幸福職場

將心理健康納入管理，不僅是企業福利，更是對聯合國永續發展目標 (SDGs) 的具體實踐，特別是第 8

項「合適且有尊嚴的工作」。張聰益協理強調，在少子化與高齡化的社會趨勢下，企業若無法打造安全友善的環境，永續經營將面臨嚴峻挑戰。

合庫透過 ISO 45003 的落地，正式將「關懷員工、預防災害、促進健康、全面參與」納入金控集團的職安衛政策，致力於達成「全員重勞

安、職場零災害」的目標。這種領先業界的即時行動，不僅重塑了職場韌性，更為台灣金融業樹立了人本治理的新典範。

第 5 章

人才與組織韌性 | 在高度不確定時代 強化治理底層能力

天下學習劉鳳珍總經理指出：文化是一種隱性卻高度影響決策品質的治理力量，當組織能建立信任、尊重與理解的工作環境，轉型不再只是負擔，而能成為凝聚共識的契機。回顧過去三年，天下學習在推動 DEI 的實務經驗中逐步體會到，「以人為本」真正的挑戰，不在於是否理解理念，而在於管理者是否願意正視人性與情緒，是否有能力將其納入日常決策與治理框架。這樣的反思，恰恰映照出本屆年會所關注的兩大主軸：信任價值鏈與永續價值鏈。



AI 與資安治理的背後，是一場「人心」的考驗

在談及 AI 時代時，劉鳳珍並未否認科技帶來的巨大效能與創新潛力，但她同時指出，AI 終究只能解決問題，卻無法定義問題，更無法洞察人性的需求。當組織愈來愈依賴 AI、資料與演算法，真正決定信任是否成立的，仍是「人」——包括員工是否感到被尊重、被理解，以及是否擁有心理安全感。這樣的觀點，直接回應了年會「打造信任價值鏈-資安與隱私跨域治理 × AI 賦能破框創新」的核心命題。資安與隱私不只是技術防線，更是一種治理選擇；而 AI 賦能，若缺乏對人性的理解與倫理自覺，反而可能削弱信任。在人機協作的環境中，人的價值不再只是執行力，而是情緒感知、判斷力與道德抉擇。信任價值鏈的起點，並非系統，而是人心是否被善待。

ESG 的下一步，是走進員工的「心理現實」

劉鳳珍進一步將視角拉回到 ESG 的長期演進。她認為，ESG 已使資本主義進入新的篇章，從單一的獲利邏輯，走向更人性化的管理模式。然而，真正的轉折，正在於「S」構面的深化，企業是否正視員工身心健康，已成為無法迴避的治理課題。她引用國際研究與台灣實證數據指出，自 2010 年以來，焦慮、憂鬱與社交退縮的現象，在全球青少年間快速攀升，而這一代如今已走入職場。台灣職場中，平均每五到六位員工，就有一位因工作壓力而需要心理醫療協助；員工敬業度在全球多數國家同步下滑，已非個別現象。這些趨勢，清楚回應了年會第二主軸「打造永續價值鏈-洞察 ESG 跨域治理 × 驅動人才破框創新」。當身心健康從少數人的議題，轉變為普遍風險，企業若仍只管理績效與流程，將難以支撐長期

的人才發展與創新動能。也因此，劉鳳珍特別指出 ISO 45003 的重要性。它所提供的，不只是標準條文，而是一套協助企業辨識心理風險、建立心理安全的治理視角，讓「以人為本」不再停留於價值宣示，而能轉化為可被實踐的管理行動。

結語：在標準與科技之上，留下人性的空間

在分享的最後，劉鳳珍以「留白」作為隱喻：在藝術與溝通中，停頓與未說出口的片刻，往往蘊含最深的意義；而這樣的空間，正是 AI 無法理解、也無法取代的地方。AI 可以生成音符，卻無法創造真正的音樂；因為音樂，來自人類的孤獨、掙扎與情感。這也是企業在追求科技賦能與永續轉型時，必須牢牢守住的核心。

回到本屆年會的兩大主軸，無論是信任價值鏈，或是永續價值鏈，最終都指向同一個答案——當治理

真正以人為本，信任才會成立，永續才有可能發生。



雙軸轉型實踐指南：關鍵標準與資源

在人工智慧、淨零排放與人才韌性等議題下，企業所面對的制度架構並非單一標準，而是橫跨多項國際管理系統。

本頁聚焦於本白皮書中具代表性的制度基礎，提供雙軸轉型的實踐路徑。

一、AI治理、資安治理、隱私保護、數位信任

● 掌握最新已達成共識的用語定義與最佳實務指引

■ [ISO/IEC 42001 人工智慧管理](#)

建立 AI 全生命週期的治理架構，明確責任分工與風險控制機制，強化組織對 AI 決策的可監督性與透明度。

■ [ISO/IEC 27701 隱私資訊管理](#)

以隱私設計為核心，建立可驗證的資料治理與責任機制，強化在 AI 應用與高資料密集情境下的透明度與問責能力，將隱私從合規要求轉化為品牌信任的制度基礎。

■ [NIST CSF 2.0 網路安全框架](#)

以 CSF 2.0 新增的「治理 (Govern) 」功能為核心，將資安責任提升至組織決策層級，可結合零信任思維，回應 AI 滲透與供應鏈重構下的身分與邊界風險。

■ [ISO/IEC 27001 資訊安全管理](#)

建立以風險為導向的資訊安全管理制度，保護資訊資產，進一步支援數位化發展策略，並提升品牌信任。

● 能力建構與深化知識

■ [ISO/IEC 42001:2023 主導稽核員從業人員人才資格證明](#)

■ [人工智慧 \(AI \) 管理從業人員人才資格證明](#)

■ [人工智慧系統風險管理指南暨影響評估訓練課程](#)

■ [ISO/IEC 27701:2025 隱私資訊管理主導稽核員訓練課程](#)

■ [ISO/IEC 27701:2025 主導稽核員轉版訓練課程](#)

■ [NIST CSF 網路安全框架主導稽核員訓練課程](#)

■ [ISO/IEC 27001:2022 CQI & IRCA 主導稽核員訓練課程](#)

■ [更多 AI 素養、應用、倫理與創新能力相關課程](#)

二、淨零路徑、永續發展

- 採取最佳解決方案以迎對全球最新ESG永續相關法令法規要求
 - [IWA 42 淨零指南 \(ISO 14064/ISO 14067/ISO 14068組織、產品碳足跡與碳中和\)](#)
制定階段性的淨零路徑，透過長期持續改善、透明揭露以達成設定的最終淨零目標，且為企業內部建立負責任的永續文化。
 - [ISO 59004 循環經濟、原則與實施指引](#)
採取系統化方法，透過回收、保留或提升資源價值等方式，以維持資源循環流動，並促進永續發展的經濟系統。
 - [IWA 48 ESG 實施原則](#)
提升企業對 ESG 的理解，ISO 推出了 IWA 48 《ESG 實施原則》(ESG Implementation Principles)，提供具體可行的指引，幫助企業組織實現一致性的永續揭露報告。
- 能力建構與深化知識
 - [碳管理計劃訓練課程 \(CMP \)](#)
 - IFRS 氣候永續揭露實務課程
 - [ESG 經理人人才資格證明](#)
 - [ISO 59004 循環經濟詞彙原則和實施指引訓練課程](#)

三、以人為本

- 推動雙軸轉型與永續治理時，必須納入決策核心的關鍵
 - [ISO 45003 職場心理健康與安全](#)
關注員工心理健康，評估工作者在壓力、期待與支持之間的真實處境，以提升組織穩定度與員工參與度。
 - [ISO 45001 職業安全衛生管理系統](#)
從內部管理系統出發，釐清組織受誰影響、又影響了誰，降低意外事故與營運中斷風險。
 - [GRI 403 職業健康與安全揭露支援](#)
提升揭露透明度，讓利害關係人更清晰地了解企業在健康安全領域方面的願景、承諾及績效。
- 能力建構與深化知識
 - [ISO 45001:2018 職業安全衛生管理系統CQI & IRCA主導稽核員](#)
 - [ISO 45003:2021 職場心理健康與安全管理內部稽核員訓練課程](#)
 - [ISO 45003:2021 工作場所心理健康與安全基礎認知線上隨選訓練課程](#)
 - [職場心理健康與安全 \(ISO 45003 \) 訓練課程](#)

四、與時俱進

- 透過[相關教育訓練](#)，協助新進成員快速建立國際標準與治理所需的知識基礎。
- [訂閱 BSI 電子報](#)，掌握最新洞察，從法規、標準發展，以及市場觀點的發展趨勢。

關於 BSI 英國標準協會

BSI 成立超過一世紀，專注於改善組織與制定標準，並致力於對社會和組織產生積極影響、建立信任和改善生活。作為全球領先的標準制定者及 ISO 組織的關鍵成員，我們制定、開發和維護標準，並提供專業稽核驗證服務與教育訓練課程。許多 ISO 標準的前身，最初即源自 BSI 為英國制定的國家標準，例如：全球廣泛採用的 ISO 9001 品質管理、ISO 45001 職業安全衛生管理、ISO 27001 資訊安全管理、ISO 14001 環境管理系統等標準，皆奠基於 BSI 的專業知識與實踐經驗。

目前，BSI 在 193 個國家與超過 84,000 家客戶合作，並與 15,000 名全球專家、消費者團體、組織和政府進行交流，擁有運輸交通、人居環境、食品零售及醫療保健等領域的豐富專業知識。我們幫助組織應對氣候變化和數位轉型，促進更公平和永續的社會，並將持續透過承諾與行動，實現聯合國的永續發展目標 (SDGs)。如欲了解更多關於標準與教育訓練資訊，歡迎至 BSI 官網查詢。



BSI Taiwan

台北市內湖區基湖路 37 號 2 樓

2nd Floor, No.37, Ji-Hu Road Nei-Hu Dist., Taipei 11492 Taiwan

<https://www.bsigroup.com/zh-TW/> | E:infotaiwan@bsigroup.com

