

# 中華警政研究學會

## 警政與警察法相關圓桌論壇（十一）

### 【企業安全與風險管理(一)】會議紀錄

時間：2018 年 11 月 14 日

地點：台新金控大樓元廳

#### 主持人

中華警政研究學會林德華理事長：

各位與會的專家學者及貴賓大家好，感謝台新金控提供這麼好的會議場地，也感謝大家百忙之中抽空來參與此次的論壇。今天大家腦力激盪，應該會有很具體的共識。學會於 11、12 月份舉辦兩場企業風險管理論壇，後續若有需要會再舉行。各位學者、實務界精英在專業上的表現有目共睹，貢獻卓著。本次議題為學會創舉，從過去著重警政治安，跨越到企業安全治理，雖屬較為陌生的領域，但卻非常重要。故今天邀請幾位跨警界、實務界同仁提供寶貴意見，相信對企業安全有更多心得與啟發。

#### 引言人

中央警察大學外事警察學系孟維德教授：

各位先進大家好，今天很容易受邀來報告有關企業安全被害的現象、國內外研究發現，個人於結論並提出建議供各位參考。

#### 一、企業被害預防的重要性

經濟發展除需資本和市場外，尚需安全的經營環境。當初歐盟建立時，是以經濟發展為主，但現在也需著重經濟安全平臺。

犯罪影響企業經營者的投資決策，也影響員工的工作生活品質。世界經濟論壇公布，有關國家競爭力指標，都有有關治安項目，故治安不僅是經濟發展前提，也是一個國家形象、外國企業是否願意接觸的重要考量。

國外研究顯示，企業被害案件量龐大，損失比街頭性犯罪嚴重。英國商業被害調查(CVS, Home Office, 2018)，是發展悠久、歷年進行、大規模的調查，其發現，僅批發與零售業(Wholesale & Retail)，不算製造、娛樂業等，一年就遭受 810 萬件犯罪侵害，損失超過 30 億英鎊，將近千億新臺幣，別忘了還有其他損失。

本土企業被害實例，包含保力達蠻牛等飲料遭下毒；一銀 ATM 盜領案，涉案金額高過 8000 萬新臺幣；英特爾公司零件遭竊案，損失超過千萬元。

企業被害的意義，美國研究估計企業光是內部員工的犯罪，損失約國民生產毛額(GNP)的 1%，物價上漲中的 10~15%因員工犯罪轉嫁成企業經營成本，英國零售業協會(British Retail Consortium)調查發現，零售業因犯罪所蒙受的損失，相當於獲利額的 21%，企業的被被害損失極可能擴及轉嫁成消費者負擔或影響社會。

因此，犯罪預防不應將企業排除在外。企業如果對其所在社區的安全未予關切或未善盡責任，那麼極可能製造或惡化社區的治安問題，這些治安問題未來又很可能對企業經營造成威脅或侵害，換言之，企業的作為或不作為，都可能產生「製造問題」或「解決問題」的效應。企業擁有相當豐富的治安維護資源，這些資源應可與外界分享，而且有助於社會公益的增進。

## 二、企業被害的國外研究

批發及零售業被害的量化描述(CVS, UK), 2017年英國發生810萬件犯罪, 被害率44%, 竊盜81%, 顧客竊盜63%, 詐欺7%, 傷害及恐嚇6%, 毀損1%, 其他5%。

顧客竊盜損失, 平均每一被害賣場9,525£(最高為750,000£), 最近一次被害平均797£(最高為230,000£)。

賣場規模與被害, 規模愈大被害愈多, 員工數 $\geq 50$ , 每週被害 $> 5$ 次, 員工數 $\geq 50$ 被害量, 是1~9的56倍, 是10~49的4倍。

重複被害, 被害賣場平均52次/年, 竊盜被害賣場平均67次/年, 詐欺及員工竊盜增加。

製造業被害的量化描述(CVS, UK), 117,000件犯罪, 被害率28%, 竊盜26%, 詐欺22%, 毀損19%, 侵入18%, 其他15%, 發生率(件數/1000廠), 所有犯罪1,148, 竊盜296, 詐欺257, 毀損214, 侵入211。

廠區規模與被害, 規模愈大被害愈多:

員工數	發生率
1~9	1,018
10~49	1,566
$\geq 50$	1,630

(件數/1000廠)

重複被害情形, 被害廠區平均4次/年, 竊盜被害廠區平均4次/年, 詐欺被害廠區平均3次/年。

員工的偏差與犯罪行為, 竊盜(侵占)是最常見類型。員工竊盜的定義是「員工於其職業活動過程中, 在未經許可的情況下, 拿取、控制或轉讓工作機構的財物」。竊取觀念、設計程式及其他商業機密的型態, 越來越常見。員工竊盜損失龐大, 甚至大於顧客竊盜損失。員工薪資或福利的縮減、組織瀟灑不信任的氣氛、甚至企業經營的失敗。

被害企業對員工竊盜的反應, 包含容忍、不太願意報警、積極處置。

員工竊盜因素, 個人特性包含廉潔、利他、理想主義、急於離開工作, 此外還有職場情境與結構。

D. Cressey 侵占研究, 員工竊盜因素包含身居受信託職務之人、無法告知他人的財務問題、自我合理化技巧。自我合理化實例, 如聲稱有關法規模糊不清、該違法事件純屬意外、或是由他人做關鍵決定等藉口, 否認自己的責任。將違法行為合理化為具經濟效益, 否認行為所造成的損害。聲稱無人因其行為受到損害, 否認有受害者存在。聲稱某些法律對企業自由是一種不當干涉, 譴責那些譴責他們的人。聲稱公司及股東的需求優先於只圖守法, 彰顯自己高度忠誠。

## 三、企業被害的本土研究

國內的企業被害實證研究, 研究目的如以實證途徑探討企業被害現象, 探討被害企業與執法機關的互動關係; 研究對象如量販店、百貨公司、購物中心, 業者所在地的警察單位; 研究方法如訪談企業的安全管理人員, 訪談管轄派出所所長, 企業被害問卷調查等。

研究標的		數量	
企業	量販店	112 家	合計 242 家 (215)
	百貨公司	118 家	
	購物中心	12 家	
執法單位	轄區內有量販店、百貨公司或購物中心的派出（分駐）所	165 所 (165)	

訪談地區	訪談對象	訪談人數
台北市	2 家百貨公司安全主管：2 名 2 家購物中心安全主管：2 名 1 家量販店安全主管：1 名 轄內有百貨公司的派出所所長：1 名 轄內有購物中心的派出所所長：1 名 轄內有量販店的派出所所長：1 名	八名
桃園市	2 家百貨公司安全主管：2 名 1 家購物中心安全主管：1 名 2 家量販店安全主管：2 名 轄內有百貨公司的派出所所長：1 名 轄內有購物中心的派出所所長：1 名 轄內有量販店的派出所所長：1 名	八名
	合 計	十六名

企業被害問卷調查內容，一是企業被害狀況，如最近六個月有無被害、犯罪人身分、被害案件類型等；二是報案與受理情形，如是否報案、不報案原因、對警察處理滿意度等；三是企業與警察互動情形，如是否主動接觸、警察有無提供犯罪預防資訊等。四是企業安全管理品質，如盤損原因及損失、安全管理成效、人員專業素質等；五是企業基本資料，如開幕經營時間、員工數、賣場面積、營業額等。

企業被害概況分析如下：

(一)大多數受訪的業者及警察人員均認為賣場內及所屬停車場(含附近停車場)在最近六個月有發生犯罪事件。

業者與警察人員相比較，警察人員認為有發生犯罪的百分比顯然高於業者

(二)大多數受訪的業者及警察人員均認為發生數量最多的犯罪類型是賣場商品竊盜，警察人員尚表示汽車與車內物品竊盜以及機車與機車上物品竊盜也是賣場附近發生數量較多的犯罪

(三)有關發生數量最多的犯罪類型(即賣場商品竊盜)，大多數受訪的業者及警察人員均認為每月平均發生數為1~5件，但雙方的估計仍有差異，認為每月平均發生數超過6件的警察人員百分比顯然要高於業者，警察人員的估計數量可能高於業者

值得注意的是，在有被害經驗的業者中，大約三成五的業者表示每月被害次數超過六次，顯見重複被害問題嚴重

(四)大多數受訪的業者及警察人員均認為大多數的犯罪人是來店的消費者，有部分警察人員表示賣場的內部員工可能涉及犯罪

被害概況		樣本組別			卡方檢定
		業者	警察	總和	
近六個月，有無發生犯罪	有	121 (56.5%)	123 (74.5%)	244 (64.4%)	df=1 $\chi^2=13.17$ p=0.000
	無	93 (43.5%)	42 (25.5%)	135 (35.6%)	
	總和	214 (100.0%)	165 (100.0%)	379 (100.0%)	
犯罪人身分	來店消費者	91 (76.5%)	92 (79.3%)	183 (77.9%)	df=2 $\chi^2=0.83$ p=0.661
	消費者以外的外部人員	20 (16.8%)	18 (15.5%)	38 (16.2%)	
	不清楚	8 (6.7%)	6 (5.2%)	14 (5.9%)	
	總和	119 (100.0%)	116 (100.0%)	235 (100.0%)	

何種類型的犯罪最多	汽車竊盜 (含車內物品)	7 (5.8%)	14 (12.2%)	21 (8.9%)	df=3 $\chi^2=9.70$ p=0.021
	機車竊盜 (含車上物品)	8 (6.7%)	19 (16.5%)	27 (11.5%)	
	賣場商品竊盜	97 (80.8%)	77 (67.0%)	174 (74.0%)	
	其他**	8 (6.7%)	5 (4.3%)	13 (5.5%)	
	總和	120 (100.0%)	115 (100.0%)	235 (100.0%)	
上述案件平均每月數量	1~5 件	79 (65.8%)	57 (49.6%)	136 (57.9%)	df=3 $\chi^2=7.63$ p=0.014
	6~10 件	22 (18.3%)	35 (30.4%)	57 (24.3%)	
	11~20 件	9 (7.5%)	15 (13.0%)	24 (10.2%)	
	20 件以上	10 (8.3%)	8 (7.0%)	18 (7.7%)	
	總和	120 (100.0%)	115 (100.0%)	235 (100.0%)	

被害損失金額狀況如下：

(一)有關損失最嚴重案件的金額，業者與警察人員之間意見的差異不顯著，業者可能傾向將較嚴重的案件報警處理，損失輕微的案件較可能被忽略，以致警察獲知的訊息與業者在意的案件接近。

選項的次數百分比並無明顯的集中現象，損失最嚴重的金額多在 1 千元至 3 萬元之間。值得注意的是，不論是業者或警察人員，有將近 10% 的受訪者表示最重金額在 5 萬元以上，犯罪給企業造成的損失不一定是小金額，一旦數量龐大，整體損失不可謂不大。

(二)至於損失最輕微案件的金額，業者與警察人員意見之間存有差異，有較高百分比的業者認為最輕損失金額在 1 百元以下，但卻有較高百分比的警察人員認為最輕損失金額在 1 百元至 3 千元以下。換言之，在警察所處理的案件中，損失最輕案件的金額可能比業者所認為的金額為高，有部分損失金額較低的案件並未被警察所獲知。

損失金額		樣本組別			卡方檢定
		業者	警察	總和	
損失最嚴重金額	1 千元以下	11 (9.3%)	17 (14.2%)	28 (11.8%)	df=6 $\chi^2=7.89$ p=0.246
	1 千~3 千元以下	20 (16.9%)	28 (23.3%)	48 (20.2%)	
	3 千~5 千元以下	25 (21.2%)	24 (20.0%)	49 (20.6%)	
	5 千~1 萬元以下	9 (7.6%)	14 (11.7%)	23 (9.7%)	
	1 萬~3 萬元以下	24 (20.3%)	15 (12.5%)	39 (16.4%)	
	3 萬~5 萬元以下	17 (14.4%)	12 (10.0%)	29 (12.2%)	
	5 萬元以上	12 (10.2%)	10 (8.3%)	22 (9.2%)	
	總和	118 (100.0%)	120 (100.0%)	238 (100.0%)	

損失最輕金額	1 百元以下	92 (76.7%)	51 (41.8%)	143 (59.1%)	df=2 $\chi^2=32.30$ p=0.000
	1 百~3 百元以下	15 (12.5%)	39 (32.0%)	54 (22.3%)	
	3 百~3 千元以下	13 (10.8%)	32 (26.2%)	45 (18.6%)	
	總和	120 (100.0%)	122 (100.0%)	242 (100.0%)	

報案與警察回應，情形如下：

報案回應		樣本組別			卡方檢定
		業者	警察	總和	
有無報案	每件都報案	40 (33.1%)	34 (20.7%)	74 (26.0%)	df=2 $\chi^2=24.78$ p=0.000
	大部分報案	50 (41.3%)	114 (69.5%)	164 (57.5%)	
	少部分報案或都沒有報案	31 (25.6%)	16 (9.8%)	47 (16.5%)	
	總和	121 (100.0%)	164 (100.0%)	285 (100.0%)	
案發多久後報案	立即報案	111 (92.5%)	79 (64.8%)	190 (78.5%)	df=1 $\chi^2=45.12$ p=0.000
	30分鐘以上	9 (7.5%)	43 (35.2%)	52 (21.5%)	
	總和	120 (100.0%)	122 (100.0%)	242 (100.0%)	

警察得知後是否到場處理	一定會	114 (95.0%)	120 (98.4%)	234 (96.7%)	因有 4 個方格內的次數低於 5，故不予計算卡方值
	通常會	4 (3.3%)	2 (1.6%)	6 (2.5%)	
	偶而會	2 (1.7%)	0 (0.0%)	2 (0.8%)	
	總和	120 (100.0%)	122 (100.0%)	242 (100.0%)	
是否偵破	每件都偵破	37 (31.1%)	11 (9.5%)	48 (20.4%)	df=2 $\chi^2=27.75$ p=0.000
	大部分偵破	50 (42.0%)	87 (75.0%)	137 (58.3%)	
	少部分偵破或都未偵破	32 (26.9%)	18 (15.5%)	50 (21.3%)	
	總和	119 (100.0%)	116 (100.0%)	235 (100.0%)	

業者不報案原因、處理模式及滿意度，情形如下：

變 項	次數 (百分比)	變 項	次數 (百分比)
不報案原因*		業者處理犯罪的模式習慣	
維護公司形象不願公開	2 (2.5%)	傾向不報案由公司內部處理	53 (43.8%)
屬輕微犯罪損失小	54 (66.7%)	傾向報案由警方處理	68 (56.2%)
犯罪人願意賠償犯罪損害	39 (48.1%)	被害業者對警察處理滿意度	
犯罪人苦苦哀求不要報案	27 (33.3%)	非常滿意	16 (13.6%)
不知道犯罪人是誰證據不足	42 (51.9%)	滿意	67 (57.3%)
認為警察效能不彰無法破案	1 (1.2%)	普通	29 (24.8%)
害怕犯罪人或其他人報復	2 (2.5%)	不滿意	3 (2.6%)
報案過於麻煩	2 (2.5%)	非常不滿意	2 (1.7%)
其他	4 (4.9%)		

業者與警察的互動，情形如下：

針對犯罪問題的處理，警察與業者間存有互動，警察主動和業者的互動較強，業者主動和警察互動較弱。

在主觀感受上，業者並不像警察所認為，警察經常提供資訊或專業諮詢服務給業者。換言之，針對犯罪問題，警察與業者之間的互動品質應加強。

#### 四、企業被害與安全管理

販售業的安全管理品質：

(一)有關盤損的原因，依選項次數百分比排序，前三項原因依序為遭竊盜、行政疏失管理不當、遭人為破壞。

每月盤損的金額占每月營業額百分比，67.6%的受訪者表示在0.1%以下，有32.4%的受訪者表示在0.2%以上。

在盤損的主要原因中，竊盜與破壞行為皆與犯罪有關，販售業實應重視犯罪預防以減少損失。

(二)大多數受訪的業者及警察均認為業者所實施安全管理措施的成效良好，但認為不良者，警察比業者多。(警察49.1%，業者18.1%)。

(三)有關業者安全管理人員的素質，有較高百分比的業者認為良好，但卻有較高百分比的警察認為不良，雙方意見的差異在統計上具有顯著意義。71.2%的受訪警察表示業者安全管理人員的素質不良，77.7%的業者表示良好。研究資料顯示，業者似有必要接觸更多有關犯罪預防方面的專業資訊。

業者最需改善的安全管理項目，如業者認為強化安全設備、加強安全管理部門員工的專

業訓練、加強員工辨識犯罪的敏感度。

警察認為是強化安全設備、加強安全管理部門員工的專業訓練。

但如何增進外界與企業之間的溝通，以瞭解企業資源的實用性，卻是關鍵所在、傳統上，執法部門是學界傳輸治安政策知識的主要對象，企業人士較少討論或向外表達他們有關犯罪的知識，可能是商務纏身，也可能是因為缺乏誘因，儘管企業偶有參與治安知識的分享，但似乎並未喚起政府或學界的注意。

企業、政府與學界三者之間的溝通與互動平台，基於改善社會治安的目的，有其建構的。

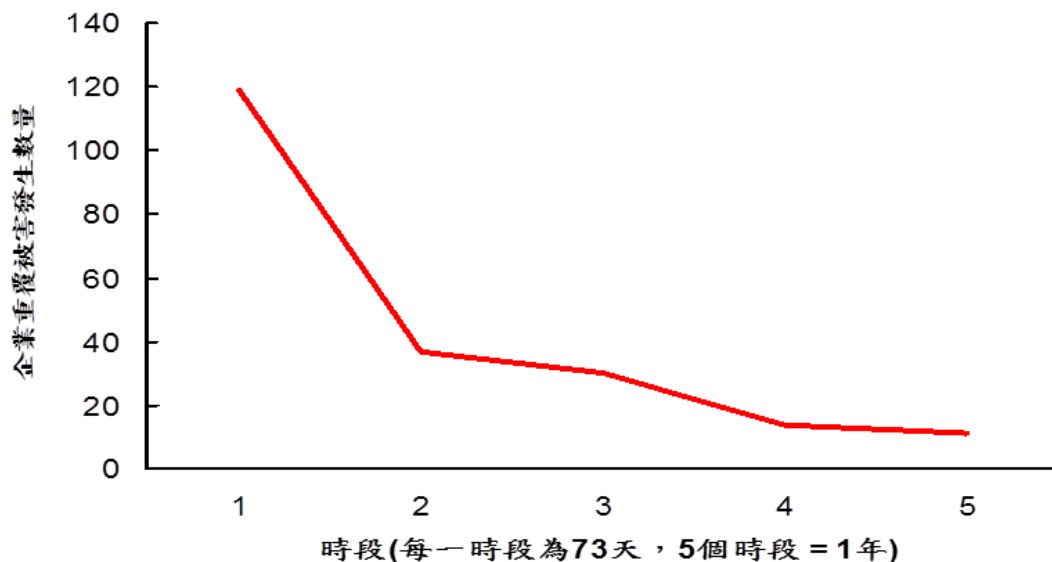
## 五、結論

本文係從企業安全管理為始點，分析企業被害的現象及其對社會的衝擊，繼而探討企業實施安全管理方案的影響因子，最後論述執法部門、企業與學界三者整合的合理性及可行性，並揭示未來有助於三者整合的研究議題。

近十年主要犯罪類型破獲率  
資料來源：警政署刑事警察局

犯罪 類型 年	殺人	強盜	擄人 勒贖	恐嚇 取財	詐欺	竊盜	毀損
2008年	94.90	88.23	100.00	72.12	67.05	57.18	23.41
2009年	94.91	89.06	100.00	71.77	73.21	56.95	29.00
2010年	96.24	92.42	94.12	70.37	68.30	55.97	27.60
2011年	97.11	91.63	100.00	72.91	59.76	55.75	30.45
2012年	97.41	96.21	100.00	75.54	63.41	58.89	37.31
2013年	97.42	94.28	75.00	82.26	53.88	61.06	49.59
2014年	96.96	95.25	100.00	76.05	49.53	63.65	48.87
2015年	97.57	99.19	100.00	80.56	67.54	68.99	49.04
2016年	95.98	97.38	100.00	84.85	70.41	73.84	58.04
2017年	96.52	97.47	100.00	86.94	77.07	79.03	63.20
平均值	96.50	94.11	96.91	77.34	65.02	63.13	41.65





企業重覆被害的時間路徑  
 (多數重覆被害在前次被害後的第一個時段發生)  
 資料來源：Tilley (2003)

#### 與談人

##### 新光三越公司馬振華安控長：

個人到企業服務至今三個月，以企業看安全，有三個層面，一是犯罪問題，可能是企業被害或本身涉及不法。若再往上提升，則是企業安全更廣泛議題，如資訊安全、客戶隱私保障、人事、食品、工程、勞動等。若再往上一層，則是風險管理，如預見未來生存危機、商品損失、盤損、科技變化挑戰((例如網路銀行的發展)、市場變化、財務管理運用等。

企業員工處理安全問題，有時是欠缺法律知識，如涉及侵占。企業經營結構，也會影響犯罪處理態度，以百貨業為例，專櫃損失其實是產品所屬公司損失，故百貨業可能不熱衷犯罪處理。日本建築避震器製造公司弊案，也是大型企業犯罪問題，值得重視。

##### 中央警察大學消防學系黃俊能副教授：

所有企業風險，安全管理，包含基礎設施防護、資訊安全、人員安全。其中內部威脅(insider threat)是最難防範，個人今年進行的原能會研究案，針對實體防護部份是比較容易防範，例如門禁、圍攔等架設，但內部威脅就比較難以偵查與防範，國外文獻探討到內部威脅(或內賊)，就以侵入性、授權(權力)、與專業知識等三方面進行防禦。若此人(可能是高階主管)，若可以有機會進入最核心的設備進行破壞，則必有以上提及之各項因子的可能性。核電廠是多重防禦，層層環繞，實體防禦充足。但 911 事件後，發現許多內部威脅侵入難以防範。

內部威脅定義 Insider Definition，指被授權進入設施或接觸相關核心設備的個人或團體，所實施或嘗試進行的惡意行為，包括破壞設施或轉移重要資產(包含無形資產)，可能是自己進行或協助外人實施。其特徵含暴力行為、非暴力行為。從犯罪學角度，以下幾種可能性可以偵測：

一、動機(Motivation)，威脅團體可能進行長期性之計畫，試圖滲透或雇用被選中的公司人員，針對目標設施進行破壞，員工本身也可能是不受外部影響或支持的威脅來源。

二、犯罪手法與工具(Means)，內部員工擁有外人沒有的資訊，可以進入特定的設施，

也可以影響他人或部屬採取行動，從事外人無法進行的攻擊。

三、犯罪可能機會(Opportunity)，提供事件發生的機會，內部員工被授權進入某些設施，擁有某類資訊，被授權執行某種動作，甚至可能指揮部屬進行破壞。潛在的內部威脅人員，包含內部員工(employees)、合約廠商(outsourcing contractors)。

內部威脅之考量因子，包含：

Access 侵入性—具有進入核心關鍵設施之人員、工程師、高階主管。

Authority 權力—具有授權能力之人員或高階主管。

Knowledge 專業知識—具有核能電廠破壞能力之專業知識人員及高階主管。

以上三者皆具者，應予以注意。

組織內部威脅分析與防制作為可分為：

- 一、身分查證、信任度評估：找出惡意行為的動機對臨時性工作人員或訪客進行護送。
- 二、保安文化：明確的實體設施保安政策、保安措施，以及持續不斷的保安意識建立與強化。
- 三、資訊保密：保安措施或敏感目標的資訊，尤其是能夠幫助內部知情份子成功遂行惡意行動的資訊。
- 四、員工滿意：良好工作關係、環境、升遷管道等。
- 五、區域劃分：單獨一人不能擁有成功遂行惡意行動所需的門禁出入權；嚴格限制有權授權進入敏感區域的人的數量。
- 六、紀律規章：內部人員應該認識到蓄意違反法律或作業規定將會受到嚴厲的懲罰。

人員可靠度計畫，分成兩塊，一是動機型犯罪，考量可靠、正直、誠實；二是非動機型失誤，考量可靠性、身體健康（吸毒、喝酒等）、性能。

犯罪動機可能很多，有政治性目的、意識型態/狂熱信念、財務誘惑、精神狀況、個人問題（自負、報復、被脅迫），動機為重要因素，可了解惡意破壞的程度。

犯罪手法很多，若能預測，則可及早反制。

犯罪機會應常檢視，包含侵入性、權力、專業知識（特別是破壞關鍵設施之知識，如駭客、程式碼）。

若能截斷動機或機會之一，則可阻止潛在惡意行為。目前可用大數據演算，找出行為異常員工，如亂發郵件、不當時間不當作為等。先分享到這邊，謝謝。

#### 台新國際商業銀行張家欣協理：

金融業是受到高度監理的行業，所適用的外部法規以及主管機關監理強度，相對來說更為複雜與嚴格。金融業所面臨之受害風險並不限於刑事犯罪案件，建立嚴謹的內部控制與內部稽核制度，是金融業進行風險管理的重要環節。不過，如果各位先進想瞭解因員工犯罪所導致的風險案件態樣，也可以從金融監督管理委員會(金管會)裁罰案去觀察。

金管會檢查局每年會公布金融檢查重點，從其內容可以推知在前一年的金融檢查中，金融業所涉缺失情形，例如 106 年度查核金融業有資安缺失，107 年就加強關注資通安全管理，列為檢查重點等。

就制度面來說，金融控股公司與銀行應建立內部控制的三道防線。第一道防線是業務單位，其應該負責辨識及管理風險，針對該風險特性設計並執行有效的控制點，定期自行查核與改善。第二道防線是風險管理單位與法令遵循單位，協助及監督第一道防線辨識風險及管理風險；法令遵循單位並協助業務單位將外部法令導入制定為內規，以及宣導遵守；第三道防線是內部稽核單位，執行稽核業務，負責查核與評估第一道及第二道防線所設計執行之內部控

制與風險管理制度之有效性，並提供改進建議。此外，依現行最新法令，金融控股公司及銀行業應建立檢舉制度，並於總機構指定獨立單位負責檢舉案件之受理及調查。

前面提到的「法令遵循 (compliance)」，是企業管理法律風險的一環，希望能以有效執行的法令遵循制度，控管企業因違反相關法令所可能遭受的損害（例如金錢賠償、主管機關裁處、商譽受損等等）。法令遵循同時也是公司治理的重要原則之一，與公司營運息息相關。

#### **旺旺中時媒體集團朱鴻達董事長特助：**

就學理而言，坊間許多風險管理學術的研究，個人以為內容的表達與闡述太過複雜了，如何簡化與適當表達風險資訊，轉化為第一線人員應用的知能，才是應關心的焦點。是以未來不僅應是專業技術的發展，更要努力如何把專業研究解釋成一般執行者都能瞭解的話語，以符合現場實際的需求。

另就實務面，民國 100 年個人因遠東集團延請乃辦理退休，投入物業管理的領域，也才明確瞭解，凡建築物本身與周遭所發生的任何關係，舉凡，公安、消防、環保、交通、里民公共關係等等，皆屬物業管理的範疇。而今所討論的企業風險管理，應屬再上一層次的管理，如營業、法務、財務、資安等。究其內涵均是以最少的成本去預防嚴重事務的發生。

個人以為，不論風險管理或物業管理，基本上都是以人為本所環繞的概念，風險的發生出自於人，風險的察覺仰賴於人，風險的防堵執行也在於人；稱職的管理人員總能在關鍵的時刻預防及阻擋風險之擴大蔓延，有效防範於未然，惟未成形的風險也常為一般長官忽略及視為不必然發生，相對降低對風管的強調與重視。因此，個人以為有效發揮風管或物管的第一要務是——領導階層強而有力的支持，再而是——被遴選擔當主管的視野與氣度，才能回歸上述解決以人為本所產生的風險問題。

#### **華碩電腦公司王志超顧問：**

學者研究都很精闢，但非適合每種企業，遇到的問題可能不完全一樣，例如法務，是在處理所有法律犯罪案件，但是在華碩舞弊案件卻是稽核室在辦。我在稽核室的工作就是偵探兼會計兼稽核，一個人就能掌控所有舞弊案件，七年做了許多事，處理的案件竊盜最少，最多是拿回扣。企業查弊最重要是要有吹哨者，有人檢舉，而且管道要暢通加上對的人、有能力的人，作為企業與警察之間的橋樑，很多案件光是偵查員就有能力偵辦，其他更嚴重的如插乾股、裡應外合、淘空資產等，用警察偵查 SOP，分析源頭、專業素養，訂定偵查計畫、執行，馬上就有效果。

理事長本來要我教導一家企業如何蒐集犯罪事證查察弊案，事實上這有難處不容易做到，還是要有專業能力才行，後來直接指導將舞弊案交給偵辦經濟犯罪的大隊長偵辦，經過偵查移送公司減少工程款損失兩億四千萬。

針對賣場竊盜企業都有保險，每年耗損不超過容許標準，就可接受。我們曾有成品到墨西哥，被搶一個貨櫃，因為有保險公司吸收，風險都有控制。

建議企業稽核部門，每年統計分析所有數據，瞭解虧損風險最大宗，分析差異狀況再著手，過去監控機制是監視器，現在是針對詐欺手法、媒介方式研定計畫反制，大公司往往過度授權，缺乏監控機制，就有機會犯罪。

後續處理最好避免訴訟，律師成本太高而且訴訟冗長，要減少企業支出最好將稽核法務變成檢察官法官的角色，懂得證據攻防，要舞弊者自白、離職，繳回不法所得，才給予機會等。

#### **刑事局科技中心林豐裕主任：**

本中心有通訊監察科、科技研發科（負責資訊安全、反駁客）、偵九大隊、電信大隊、

資訊室。

企業常面臨之資安事件類型，包含勒索軟體（如透過微軟弱點要脅比特幣、想哭病毒等）、個資外洩（沒能力建立資安系統，去年因個資被盜詐騙損失約 4 億等）、銀行盜領（一銀、遠東銀追回 18 億等，有 3000 多部電腦，花費 14 日採證，分析結果中繼站、軟體都來自北韓，很多銀行不敢報案）、DDoS 攻擊（主動式攻擊癱瘓網站，目前有五家證券業者被恐嚇）、變臉電郵（竄改 CEO 郵件詐騙客戶等）等。

企業資安案件之影響層面，如：

- 一、無法正常營運：以 2018 年 8 月所發生台積電遭病毒感染事件可以發現，即使是日常可見的電腦病毒，亦可能造成企業產線停擺，無法正常營運。
- 二、企業財務損失：以比特幣交易所遭駭為例，駭客所發動之攻擊，可能造成企業嚴重財務損失，其影響不容小覷。
- 三、企業形象受損：以電商個資外洩案件為例，報章媒體大幅報導發生詐騙之電子商務平台，使得企業形象嚴重受損。
- 四、忠實客戶流失：以電商個資外洩案件為例，165 反詐騙專線會定期公布詐騙高風險賣場，提醒民眾防止詐騙，部分民眾因此拒絕至該賣場消費。

企業資訊安全管理對策：

事前，提升系統資安防護能力、建立資安事件處理流程、確認資安事件責任歸屬、落實員工資安教育訓練。

事中，啟動資安事件處理流程、執行資安數位鑑識調查、找出資安事件發生原因、針對損害部分進行修補。

事後，依據法令落實告知義務、檢討資安事件處理流程、針對安全弱點進行補強、做成實際案例教育員工。

其對策本來就該適應企業發展模式、方向設計，非一體適用。

美國 FBI 會走出去跟大企業建立聯盟，第一時間即時處理。

日常面對各種資訊安全威脅，已是企業目前面臨到的風險，且這類資安風險對於企業將造成營運、獲利、形象等各層面影響，更甚者，將使企業面臨倒閉風險。

資訊安全已是數位科技時代中，不可或缺的重要觀念，企業唯有做好資訊安全，才能降低企業風險，使企業能持續營運。

**中央警察大學行政警察學系黃翠紋教授：**

受到許多因素的影響，使得很多企業被害後不願報案，例如：可能是有保險原因，或是害怕損及企業的形象…。被害保護應該是政府重要的工作，可惜我們政府到現在，對被害人的保護仍然是很消極，尤其我國的犯罪被害人保護法又重補償，導致被害人被害後沒有辦法獲得實質的協助。事實上，被害人在被害後需要很多協助，尤其在心理層面。而從國外的實施經驗，會發現被害預防比被害後的協助得重要。同樣的，應該是要著重在企業的被害預防，亦即企風險與安全管理，應塑造一種企業風險控管文化，企業應該對於被害採取零容忍措施，而在風險監控的部分，還是可以採行日常活動理論所主張的，將監控分成三部分，一是地點，二是人，三是標的，如資訊安全。雖然企業類型多，在風險控管的重點上或許有所不同，但仍有犯罪預防的共通點，就是仍然能從人、環境等面向著眼。從社會解組概念，若企業無風險控管文化，就跟高犯罪率社區一樣。故企業應去正視破窗理論的運用。

企業犯罪會影響到社區，過去警察工作著眼於自然人的被害，同樣地，我國的被害調查到現在仍只著眼在民眾的被害調查，但未來仍應該仿效美英等國，定期對企業被害調查趨勢進行了解。

### 中央警察大學法律學系許福生教授：

企業被害可分外部、內部，1998 年我跟保全工會去參觀新光保全金庫，在地下室，故若金湯，但後來發生監守自盜，被搬走約三億，當時副主任到現在仍不見蹤影，可見內賊難防。侵占是很常見的，美國研究指出 3/4 受雇者曾做過，2001 年美國員工竊盜損失約 1950 億，轉嫁給消費者，導致 1/3 受害行業破產。廣義財產犯罪，一是竊取，二是公務侵占，三是背信收回扣（公部門稱貪瀆）。每個工作都有其工作文化，什麼可侵占標準不同。犯罪者通常有合理化解釋，從犯罪學理論而言，企業犯罪者可檢視其動機、機會、合理化三要素來解釋。若從被害角度，有日常活動理論，有能力的犯罪者、合適標的物、缺乏監控三者時空交錯便發生。整個社會對企業犯罪相對寬容，故很難監管，不易破案，最好不要報案，懲罰密度低，媒體監督不足。如何預防？情境犯罪五大策略，含增加困難、增加風險、減少利益、減少刺激及移除藉口，而移除藉口，最適用防止企業犯罪，訂定規範、激發良心、協助遵守規範等。最後，企業被害，刑事司法有極限，故企業領導者決心很重要，加上保護吹哨者機制。現行反貪腐國家報告，也提到企業貪腐，反貪腐公約第二章預防措施最重要，可提供很好的參考。以上報告，感謝。

### 內政部警政署廖訓誠博士：

企業風險與警察有密切關係，企業前端各種狀況、消費客訴、恐嚇威脅，連週年慶交通維運、勞資糾紛等，都可能引發與治安相關的犯罪問題，很多環節都需要警察介入，產生關係。我在刑事局偵四大隊時，受理許多千面人案件，感受到企業最擔心的是企業形象毀損，這個財損之大無法估計，千面人(日本稱 21 面人)犯罪手法最早發生從日本，其實就是一種以企業形象毀損作為要脅手段的恐嚇行為，經過許多研究發現，企業第一線員工如何處理應對，非常重要，個人曾幫許多合作企業擬訂員工接獲恐嚇電話處理的 SOP，這是企業與警察偵防結合的例子，也呼應朱鴻達學長提到，人的重要性。

警察的專業之於企業，最重要的就是看到企業可能看不到的地方，彌補組織制度之不足，一般企業注重「興利」，精算獲利，但往往忽略了「除弊」，除弊如果做的好，其實為公司創造的利益也不容小覷，如同王志超學長剛剛的經驗分享。有些企業，尤其科技產業，較注重「開源」，強調新創財源，搶市場先機，但卻不知「節流」，疏於內部事務流程的控管。「除弊」、「節流」剛好就都是警察在職場上的強項，企業風險無所不在，如何專業評估、控管，是警察可以深入共同探討重要課題。

### 與談總結

#### 中央警察大學行政警察學系章光明教授：

如何將警政專業與企業需求搭起平臺，創造風險管理文化，透過防弊以節流，這是企業所需要的。這也是理事長要連續舉辦兩次風險管理議題研討會的原因，下次圓桌會把去年所做科技部研究案呈現。另外，三年前曾幫和碩辦理高階人員安全風險管理講習班，整套教材會再整理。日後，以本學會作為企業風險管理交流平臺，是發展方向。

馬振華副理事長所說，企業的風險管理、安全管理和犯罪被害，三個層次是很清楚的。俊能老師談到內部威脅，福生老師提到監守自盜，一樣相互呼應著內控機制，以建構企業安全制度。

最後，強調領導者決心，慎選安全管理人員，進而創造風險監控企業文化，是本次座談共識。天成果相當豐富，期待後續逐漸擴大專業，以符企業需求。

### 結語

#### 中華警政研究學會 林德華理事長：

今天下午我們學會感謝台新金控邀請，在這舉辦 11 月份論壇「企業安全與風險管理」。警政研究議題跨足企業安全治理，今天會議相當圓滿成功，感謝各位教授學者及專家大家熱情參與，論述多元精彩，自由討論也欲罷不能，也感謝台新金控公司週到安排，得機參觀台新金一線作業，體會金控實際作業情景，獲益良多，感謝吳董事長、林副總及陳副總盛情安排接待，讓大家有一次難忘、成功的企業參訪，感恩！