

中華警政研究學會

警政與警察法相關圓桌論壇(十三)

【企業安全與風險管理(三)】會議紀錄

時間：2019年1月28日

地點：世紀鋼鐵結構股份有限公司

主持人

中華警政研究學會 林德華理事長：

首先，非常感謝世紀鋼鐵公司賴董事長的熱情接待，並提供會議室讓學會舉辦論壇。感謝各位學會同仁及兩位副理事長參與，本次會議很榮幸邀請到詮理法律事務所陳佳瑤律師、華碩電腦王志超顧問及新北市政府警察局汐止分局林故廷分局長。林故廷分局長為陽明大學醫學博士，在行為科學方面有很大的成就，從測謊技術來探討企業安全管理，一定會讓各位能夠從中得到更多的收穫。預祝今日的論壇圓滿順利，謝謝。

引言人

新光三越公司 馬振華安控長：

企業安全與風險管理有相當多的理論，在實務上也面對相當多的困難，這些困難如何跟理論相對應，若能了解兩者的關係，未來學會在理論上能夠作為指導者，在實務上學會提出意見能夠被企業重視，讓雙方都能得到最大的好處。

在上一次企業風險與安全管理論壇，針對企業風險管理程序提出兩個要點，第一個是在風險辨識程序之前，增加發現或搜尋問題的程序；第二個是有相當多的風險程序，包含發現、辨識、分析、決策、控制等等，這些程序容易讓造成誤解，往往認為程序是從發現問題、辨識風險後開始，一直到控制為止。實際上企業界所遭遇的困難，不一定從特定點開始，有可能公司採取控制的程序，但控制失敗而產生新的風險，所以程序是一種環狀的設計。

2019年1月8號各媒體報導大陸企業利誘德國知名化學公司巴斯夫在臺分公司高階主管盜賣技術機密，損失台幣35億元。本案牽涉的事實，包括2017年起臺灣巴斯夫被該大陸企業高薪挖角5人跳槽赴大陸工作；另一位臺灣分公司高層幹部擔任內應；該高幹平均每兩個月往返大陸；其與該陸企間往來電子郵件達3000多封；涉案6人均有境外帳戶；個人隨身碟中發現機密配方或製程。以上情節當中，多人跳槽到同一公司、高階經理人頻密往來兩岸、與競爭對手大量電郵聯絡、隨身碟裝載機密、境外帳戶等，無一不是或明或隱的危險因子，應該早在日常的搜尋中發現，然後進行辨識與評估，若欠缺搜尋危險因子程序，則無以進行風險辨識，所以問題搜索是一道重要的基本功。

亞盟金融聯合主席林彥君在工商時報觀念平台專欄談到純網銀會帶來哪些改變，強調網銀運用金融科技可以強化風險管理，因為客戶端及環境的所有數據源都成為大數據，透過高效分析，尋找異常，進而建立風險預估模型及應變建議。這裡強調集合數據源加以分析，正

可說明搜尋危險因子程序的必要，及其存在先於風險辨識。

風險管理程序難以確定起始點與結束時間，也可看做是首尾相連的環狀程序設計。實務上風險或危機有許多發展階段，隨時可能發生或結束。借用英文文法時態的概念說明，風險或危機有過去式、過去進行式、過去完成式、過去完成進行式、現在式、現在進行式、現在完成式、現在完成進行式、未來式、未來進行式、未來完成式及未來完成進行式。風險或危機的發生各有不同的時機，於是搜尋、辨識、評估、分析、決策、執行、控制等程序，並不會必然按照順序，由搜尋開始，結束於控制。面對現在進行式的風險，其處理程序勢必有別於探究過去完成式的風險或因應未來式的危機。可能多數風險管理或危機處理，直接進入執行階段，或者危機發生的原因正是先前控制失敗所致。2018年11月2號修正通過的反洗錢防制法，要求金融機構定期檢視客戶風險及確保身分資訊更新。另外銀行法及農會金融法等對金融機構違法授信繩以刑責，而授信的本質就是承受風險、換取風險溢酬的投資行為，可貸性及違法性的判斷有賴於建立客戶風險標準的基礎方法。以上關於客戶風險標準的研析，雖然重點在搜尋危險因子，但是程序的始末不定，應該是以動態循環方式進行。

學者定義風險的概念多半強調不確定性，當這個不確定性展現在損失或傷害發生有關的機率就稱為風險，這是容易理解及進行操作定義的看法，一旦關於積極獲利或企業發展的不確定性也可認為是風險，稱之為動態風險或投機風險。如果跟損失有關的風險加上未來公司獲利與否的風險，那企業所面對的風險真的無所不在。

上一次論壇引言人黃俊能教授提出英國經濟學人研究中心的發現，揭示8類73項風險指標，幾乎涵蓋了企業經營者應該注意的要項。從資本取得、產品與投資、獲利模式到顧客滿意度都是風險範疇，風險的意義幾乎就是經營意志的反面或障礙。討論企業風險管理等於探究企業組織內控與公司治理。擴大解釋風險並非不可，然而對關心風險管理的企業人來說，風險管理與經營管理的界線模糊，要如何聚焦，從而認定風險的優先順序，反成為實務上的難題；也可能須面對外部風險管理專家與內部專業經理人，由於動機與出發點不同而發生理念衝突。風險管理、組織內控與公司治理三者之間的關係，學術界應該進行概念整合。

嘗試站在企業的角度看企業風險，風險是內外環境對企業貫徹經營意志的潛在反撲與橫阻。經營意志展現在趨吉避凶的意圖；在追求生存並競逐發展。在企業的眼中，風險或危機都是向下沉淪的力量，就是失敗的機率，所以需要控制或弭平，只有貫徹經營意志才是正面價值。因此，企業外的其他價值系統與企業價值的衝突，也可能構成企業風險。我國企業常以資金調度方便與節稅考量，大量藏富於海外，紛紛在英屬維京群島、開曼、香港、新加坡等地設立境外紙上公司，或是企業主在海外開立帳戶，有助於企業獲利留在境外，造成稅務稽徵上的障礙，達到節稅的目的，也兼有將資金停泊於國外以備調度，避免受到匯出入限制。這樣的避險手段卻與租稅公平的價值相悖，有違全球洗錢防制的潮流。當前有三個制度防海外逃稅，分別是CRS共同申報準則、PEM實際管理處所及CFC受控外國企業，造成企業必須因應未來可能發生的稅賦風險。企業精簡人事大量裁員、製造業擴廠面臨環境影響評估考驗、政府立法調高最低薪資或調整勞動條件引發企業反彈、消費者保護意旨相關法令限制企業任意合併等例，都說明了關於企業風險的學理，必須注意到企業意識形態的探討，放在社會大架構之下來觀察，才能符合社會情感。

如果從理論上將風險視為需要解釋的依變項，我們可以從實務案例中尋找可能的自變項

也就是解釋變項。大膽假設可能對於風險最具有解釋力的是產業別，不同類型的產業面臨不同的風險；同類型的產業承擔相同或類似的風險；選擇從事某一產業，可以大略預測其將應對的風險。2019年1月3號蘋果公司執行長庫克致信投資人，提及因為智慧型手機和其他設備在中國銷售意外放緩，2019年第一季預期營收較官方先前公布獲利指引減少10%。此消息的效應，從美國股市連鎖衝擊到科技類股蘋果概念的台積電、鴻海、大立光等公司，加上鴻海轉投資的數十家子公司，都是蘋果的零組件、模組或設備供應商，甚至鴻海的六家海外掛牌公司股價，最多下跌達77%。世界銀行公布最新每半年全球經濟展望報告，題目是天要黑了。撰寫人柯斯指出美國和中國的貿易戰爭正造成附帶傷害，對全球經濟帶來衝擊，預估全球經濟成長減緩，製造業受傷最嚴重。世銀呼籲企業準備因應風險，包括改變支出、投資及舉債模式，建立政策緩衝區。還有其他實例如家族企業是台灣重要的企業型態，也是全世界常見的企業形式。根據研究發現台灣前50大企業集團中，超過30個集團的核心股權是由家族或個人所掌控。中小企業有六成是以獨資方式經營。美國與西歐有50%以上的勞動人口受僱於家族企業。家族企業在經營三、四十年後普遍邁入第二代接班時機，傳承是否順利，關乎企業興衰成敗，企業接班問題構成一大風險，非家族企業不致遭遇這樣的難題。再如石化業特別容易受國際油價波動影響；科技業受到革命性產品激活或消滅。這是一個無止境的議題，例證不勝枚舉。

相同產業面臨相同或類似風險，但是後果或效應不同，又該如何解釋。蘋果公司目前遭遇逆流，全球供應鏈受傷不輕，但是蘋果有健全的軟硬體系統、崇尚創新的組織文化與能力、驚人的顧客忠誠度、強大的公司產業生態系統，還有堅強的領導。相信只要國際貿易秩序回穩，全球景氣回升，蘋果可以平抑風險，渡過危機，但是做為蘋果供應鏈上的大小企業，命運可能就大不同了。回顧章光明教授主持的大陸高科技廠風險評估個案研究，歸納出前五項風險因子，包含勞工成本及生產力、市場景氣、匯率及上游技術能力與支援四項，直接或間接與該企業在全球供應鏈的位置有關，決定風險種類及大小。亞馬遜和Google是非常扁平的組織，下放決策權和責任，鼓勵創新、容忍犯錯，而且這兩家公司都有極為強大的領導人，我們有理由推測，企業文化不只主導企業獲利，亦對企業風險的防範有極大影響。未來如果我們更周延綿密的搜尋大量案例，或許可以歸納出一組理論假設，大約是陳述風險效果的差異，可以歸因於企業文化的差異。

限於時間，尚有一些議題未能一併提出，例如企業轉型與企業危機的因果關係；創新應用的鈍化問題帶來企業風險；企業規模與資安防禦的關聯；地緣因素與企業遷移風險等。今天提出以上論點，只是嘗試讓理論與實務開始對話，期望得到各位學者指教，如果大家認為尚有若干價值，未來可以繼續進行更多理論實務對話，或指導後進從事研究，亦有利於本學會在企業風險管理領域做出貢獻。

與談人

真理大學 蔡震榮教授：

一般企業風險可分成三類：

一、可預防風險

源自組織本身的內部風險，例如，員工或經理人未經授權、違法、不道德、不正確或是

不適當的行動，還有例行營運流程出差錯而產生的風險。交易員違規或員工行賄地方官員，或許可為公司帶來某些短期利益，但時間一久，這樣的行為會損及公司價值。對於這類風險採取積極預防：監督營運流程、引導員工根據適宜的規範來採取行動和決定。建立內控與稽核。

二、策略風險

公司為了從策略中創造更高的報酬，會自願接受某些風險。例如，銀行放款時要承擔信用風險；許多企業進行研發活動時，也會承受一些風險。

策略風險與可預防風險相當不同，因為前者在本質上並不是負面的。採行預期報酬高的策略，通常公司必須承擔相當大的風險，而管理這些風險，正是獲取潛在利益的關鍵推動因素。英國石油接受在墨西哥灣海平面下幾英里鑽井的高風險，就是看中可能開採到的石油與天然氣的高價值。

三、外部風險

風險源自公司以外的事件，不是公司能影響或控制的。這些風險的來源，包括自然與政治災害，還有重大的總體經濟變遷，需要的又是另一套管理方法。公司無法防止這類事件發生，因此管理這類風險的重點必須放在風險的確認，以及減緩衝擊。

外部風險大多在公司控制之外，公司應把焦點放在辨識這類風險，評估潛在衝擊，同時設想一旦真的發生，減輕損害的最好方式是什麼。例如：大陸與美國間經濟上抵制，台灣廠商如何將生產線移至台灣，避免造成進出口產品利益受損。長期影響的地緣政治與環境變遷。包括政治變動，像是重大政策改變、政變、革命、戰爭；長期環境變遷，像是全球暖化；還有乾淨的水這類重要天然資源的耗竭。

其他外在因素還有：

1、自然災害與經濟災害：自然災害，像是 2010 年冰島火山爆發，導致歐洲機場關閉一週；經濟災害則像是資產價格泡沫破滅的重大事件。台灣防治非洲豬瘟事件，嚴格把關之重要性。

2、長期影響的地緣政治與環境變遷。包括政治變動，像是重大政策改變、政變、革命、戰爭；長期環境變遷，像是全球暖化；還有乾淨的水這類重要天然資源的耗竭。

3、台商台灣設廠政治環境與電力資源。

開南大學 鄭善印教授：

犯罪學的日常活動理論究竟給警察帶來什麼重要的訊息？因為該理論說，犯罪成因由來於一個無自制力的犯罪人，發現一個誘人的標的，又剛好沒有監督機制在。這個理論用來說明竊盜罪的普遍現象實在是無庸置疑，但對警察來說，竊盜罪或其他財產犯罪哪一種不是肇因於這三個要素？尤其該理論並未說明何種要素佔何種比率，因此對警察來講，該理論實在用處有限。但理性選擇理論就不一樣了，它可以指導警察站在犯罪人的角度，去告訴財產所有人要上鎖、不要放在容易被取走的地方。由此可知，與談企業風險與安全管理，可能各論要優於總論，雖然各論的確是狹隘的，但談各論容易聚焦，並能提出如何防止的方法，所以我今日要從「企業洩密」來談企業風險與安全管理。

我在日本網站以「企業秘密洩漏」為搜尋字彙時，最常看到律師事務所招攬客戶的訊

息，經統整這些網站資訊後，可以分成三種典型的企業洩密案例：

一、公司幹部將企業秘密交給競爭企業案

由於日本企業經常推出新產品，以刺激消費，在推出前極盡守密之能事，一旦推出即能在短時間內獲利，再進而進行下一波新產品的研發。但競爭企業為能獲取新產品資訊，乃不無收買利誘之事，從而法律事務所乃提出教戰守則如下：

(一) 對於營業秘密之「保護」，企業應依日本經濟產業省的營業秘密管理指針 2015 年版指示，依下列原則處理：

1. 營業秘密必須符合三要件：已作若干管理、對企業有利益、並非公眾周知者。
2. 必須限制得接觸秘密之人。
3. 須讓得接觸者明知其為秘密、保管處所須上鎖、限制出入、上網應管制、通關須密碼、失密時應銷毀。
4. 對員工應教育守密義務，並以公司規則及契約要求員工、退職人員、派遣工、協作廠商守密義務。
5. 遭洩密時，應全力保全證據。

(二) 企業對幹部洩漏營業秘密行為的反制，均依不正競爭防止法處理。當企業在保護自身營業上符合前述諸原則時，除對競爭企業可要求停止侵害、扣押產品外，尚可請求損害賠償及訴諸刑法。對於洩密者，則用民刑法對付。

二、機器人研發廠商將零件委託他廠商製造時洩密案

由於研發廠商無法自製所有零件，故不得不委託他廠製作部分零件，但他廠製作時，不無企業主或幹部或員工洩密情事，為防止類似事件，多家法律事務所乃建議：

(一) 因無法經常監督受委託之廠商及其員工，故只能採取以契約約制的手段，並在出事時將損害壓到最低。

(二) 與受託廠商訂定契約時，應注意將秘密具體化，並要求受託廠商員工應訂定守密契約及守密期間，及違反時之賠償額額度及禁止其再委託。

三、企業海外員工洩密案

由於日本企業經常派遣員工赴國外出差或長期工作，此時因出出入入難免對秘密的認知出現鬆弛，而有比在國內更易出現的洩密事件發生，例如對重要技術的守祕等。從而，多家律師事務所認為，這種智慧財產有時如同企業生命線一般，故與國外企業合作前，應訂定雙方公司間的守密契約，若無法防止重要秘密洩漏給對方公司，則不如斬斷合作關係。

日本經濟產業省為教導國內企業如何保護自身營業秘密，編訂營業秘密管理指針，可見該國政府對企業安全的努力及重視。營業秘密之保護除自身作為外，最終還是要靠法律，否則一旦洩漏，終究無法依靠法律以外的力量。例如，無法動用私人力量，所有制裁還是必須透過國家。

此外，日本法律事務所竟然經營安全管理事業，而其所用手法都是法律及主管機關頒佈之規範，這一點值得我們注意。

詮理法律事務所 陳佳瑤所長：

國內企業風險、貪瀆所導致的案件大多發生於上市公司，如 2007 年力霸公司掏空案

(損失高達 272 億元)，本案我有參與辯護，法院判決書超過 5 千頁，可見複雜程度。

另外，我也曾經參與南港輪胎回扣案的代理告訴，是理事長擔任刑事警察局局長任內所偵破，刑事警察局指派最優秀經濟偵查人員主辦該案。

國內幾乎前十大企業都曾發生過舞弊案，這是檯面上的，也有許多企業為顧慮股價下跌或金管會查帳而封鎖消息，南港輪胎回扣案暴發後，就遭金管會嚴格查帳，還派外部會計師事務所，將近 8 年的帳全部翻查，牽涉相當廣泛、嚴重。

在國際上最著名的企業舞弊案如安隆案，國內外發生的案件能夠了解發生的原因大致相同。聯合國為防制國家公務員與公司組織的貪污，制定了聯合國反貪腐公約，國內目前也針對此公約，立法通過了聯合國反貪腐公約之施行法，並且已經開始實施，預防貪污及洗錢。企業的貪腐在偵辦時非常困難，除了需具備傳統偵查技術外，還須具備會計能力及審計學的查帳知識，這是為何國內企業貪污不常被發現的原因，因為國內很少有律師事務所、調查機關同時具備以上三項能力，所以在偵辦企業貪腐常會遇到許多難關。

國內 104 年立法通過了聯合國反貪腐公約施行法，包含國際合作、資訊交流、技術援助、不法財產的追回等，政府推動反貪腐以此為標準，其中揭弊者保護法（吹哨者條款）最為重要。企業貪腐最難的在會計，近年來有許多會計事務所增設鑑識會計部門，經由此部門專業人員審核的資料，到了法院較能取得證據能力與證據力。目前有些檢察官會直接委託具規模的會計事務所來進行鑑識會計，國外行之有年，國內仍較少人去留意。

接下來要特別談的，是南港輪胎回扣案，基於個資法，沒有提供檔案給各位。該公司成立於民國 48 年，資本額當時很低，但逐步擴充，高達新台幣（下同）20 億，2014 年 7 月發生了重大舞弊，金額高達 5 億 6 千萬，在一名資材部協理家裡查獲現金高達 2 億，銀行存款查獲有 3 億多，另有 2 億多已經洗錢到香港的銀行，估計回扣金額可能有 10 億元以上，是公司資本額一半以上，可見問題多嚴重，我們發現該公司每年營業額很高，一年就買 100 多億原料，但沒什麼利潤，公司沒有發任何股利，EPS 與同業相差太多，經評估，公司內部涉嫌自 1997 年起向十餘家原料廠商收取回扣。調查如何切入？我們從南港輪胎所有供應商做比較，發現 A 協理採購時，有些廠商就有變動，我們就找當年與南港輪胎有很大交易額的廠商了解，一開始當然他非常具防衛心，後來就得知公司內的文化，收回扣的情形，哪位協理有要回扣，且要得越來越多，從 5% 到 20%。詢問其證據，他說一開始這協理很謹慎，要求拿現金，但後續金額太高，政府也有洗錢防制法，改為於海外設立紙上公司、海外設立銀行帳戶，要求把款項匯入海外帳戶或紙上公司之帳戶，我們就請廠商提供匯款單，得到銀行帳戶及帳號，便正式寫告訴狀，到刑事警察局提出告訴，交由經濟犯罪偵查隊追查，發現有 22 家公司匯款至這帳戶，具體資料就慢慢浮現。

搜索當天，分成兩路，一路到該協理家，一路到新竹縣工廠，在該協理家就發現 2 億多現金，一個房間滿滿的都是 2 千元現金，後來運回萬華分行，花四、五個小時才點完，這是臺灣有史以來查獲最多現金回扣的案件，因調查蒐證很詳實，該協理夫妻兩人都認罪。

後續又去清查一家公司，特別奇怪，案發前賣給南港輪胎報價美金 13.2 元，查獲後降為 5.5 元，價錢降了 1/3，可見回扣的重大影響，本來都是應分給股東的紅利或股息，被公司內部高級經理人員淘空，相當值得警惕。

從南港輪胎回扣案可以發現這些案件發生其實都是有跡可循，從股東分紅減少、供應商轉換、同業成本比較等等抽絲剝繭。重要的是，企業本身要有能力發現問題，才不會造成這

麼重大的損失。

華碩電腦公司 王志超顧問：

在安控方面用警察角度去看所謂的舞弊跟企業大不相同，企業則是在投資，企業風險分投資風險，合同風險，產品風險，存貨風險，債務風險，擔保風險，匯率風險。以警政角度探討安全管理，就內部舞弊案件調查如下：

一、舞弊之類型特徵與手法

- (一) 舞弊之類型，常見類型為不實財報、貪瀆、濫用資產
- (二) 企業舞弊的要因：內部控制不良、高風險產業、上下串通舞弊
- (三) 常見內控之弊端：銷售、採購、貨款或保證、存貨
- (四) 個人從事舞弊之原因
 - 急需用錢
 - 工作上遭受挫折
 - 個人問題（每個人都這樣做）的症候群
 - 享受擊敗制度之成就感
 - 內部控制鬆（作弊很簡單）
 - 低偵出率及低起訴率

(五) 舞弊的風險管理

建立員工行為準則_利益衝突條款或獎懲 輪調制度

建立檢舉通報機制

反舞弊的機制（偵測／調查／改善）

反舞弊有關之教育訓練與警覺意識教育訓練

二、調查方法

(一) 舞弊之調查

舞弊之調查包括執行更深入程序，以決定徵象所顯示的舞弊確已發生。它包含針對某特定的已被發現的舞弊搜集足夠的證據。內部稽核人員、會計師、律師、調查員、安全人員，以及組織內外的其他專家，通常執行或參與舞弊的調查工作

(二) 舞弊稽核程序

1. 蒐集相關的事實及情況、如有人告發或檢舉，追查來源以瞭解潛在舞弊之型態與跡象
2. 覆核內部控制架構，評估內控之設計及執行
3. 進行稽核規劃，設定查核範圍

(三) 證據蒐集

1. 確認舞弊之原始證據是否造成誤導
2. 蒐集充分、適切及攸關之證據以揭穿舞弊
3. 針對易進行部分調查，必要時請警方協助搜索相關證據
4. 證據評估與結果之溝通—與舞弊者面談，確認案件發生之原因，並確認損失與影響

三、蒐集證據的程序與方法

1. 面談

2. 詳細測試
3. 追查
4. 鑑識會計
5. 電腦及網路舞弊之證據
6. 科技鑑識方法
 - 識別 (Identify) 識別數位資料系統平台與取證範圍
 - 重建 (Recover) 進行數位資料取得、保存與製作映像檔
 - 分析 (Analyze) 透過專用軟體於映像中進行分析與取證作業
 - 報告 (Present) 報告數位資料、證據取得與分析結果

四、舞弊之監控與處理

事前預防措施

1. 強化公司治理，有良好組織文化及工作倫理
2. 建立良好內部控制制度及落實覆核機制
3. 持續改善作業流程
4. 辨識關鍵風險，做好風險管理
5. 加強輪調制度與人事考核
6. 設立檢舉機制

事中檢視及偵測

1. 內部稽核例行查核
2. 不定時隨機抽查或有即時偵測系統
3. 持續性監控
4. 發現錯誤及時矯正
5. 公告查核所發現之缺失

事後處置及改善

1. 危機處理
2. 損害控制
3. 追究責任
4. 修正措施

新北市政府警察局汐止分局 林故廷分局長：

從行為科學來看企業風險，企業的危機有很大範圍是在用人方面，透過行為科學可以有效提高破謊力，讓企業在執行業務稽核時容易抓出人員說謊行為，藉此能夠預測、推斷並找出問題。

行為科學可以廣泛應用在企業面談技巧，透過對象的過去推論到未來，依照過去品德特質，決定他在能作為哪一階級幹部，並且依照職業風險高低來做分級定期測謊，日後作為在企業工作的忠誠考核的依據。

我們偵辦刑案的破謊力首先要考慮到當事人的行為分析，具體內容有臉部表情、眼神接觸、肢體動作及異常語言，而行為分析考慮的因素有：

(1) 建立受測人的行為常模；一見面即開始觀察受測人：受測人試圖說謊緊張會升高、受測人變得不舒適、身體必須做些改變或耗能以降低緊張、瞭解行為特徵是交感神經對壓力反應的表徵。

(2) 行為特徵僅在群組出現時才可用來決定受測人是否說謊。

(3) 當發問關鍵問題時，有百分之九十五的時機，會有姿態或訊號產生（壓力愈強，展現愈多行為），例如 A. 以手捫嘴；B. 咬嘴唇；C. 摸頭髮；D. 拉或抓臉；E. 不停吞嚥；F. 兩腿一下交錯，一下又張開；G. 腳或腳趾輕敲；H. 兩手交臂；I. 重複問題浪費時間；J. 流汗；K. 心跳速率增加（若從頸部看得到血管）；L. 抓衣服上的毛線；M. 深呼吸等特徵。

(4) 靜態訊息的考慮（注意文化不同），其中有 55% 出現在眼神接觸（小心眼神呆滯的眼對眼）的變化、38% 在音調的變化（速度、高低、清晰度）、7% 在語意的變化。

(5) 行為分析的限制：用來評估少年、律師、推銷員、警察、或心理異常者比較不精確，並存在有些例外文化。

在進行當事人的行為分析前應與當事人充分建立融洽關係，其策略的運用有放鬆當事人的情緒、表示同情、評估當事人之洞察力，接著尋求同盟、表現專家知識、樹立權威及過程中的角色平衡。有經驗的專家學者認為企業用錯人的原因有：面試官以自己的方法面試新人、面試官的問題無法問出有用的資訊、面試官沒有看人的眼光、面試官輕易相信求職者說的話、面試官容易受騙上當、面試官不懂得營造面試場合的氣氛。若能妥善運用行為分析，相信可以大大改善用錯人的狀況。進用人員後的管理與考核，若員工有具體脫序狀況出現，運用刑案偵辦的破謊力抓出內賊或不忠誠的員工，其要領可說是如出一轍。

總之，企業用人面談前要有充分的準備，面談者更要具備行為科學的專門知識，要具有破謊力才有辦法預測面試者的行為，才能為企業用人把關，如此，則企業對於用人風險與安全管理可收事半功倍之效。

中央警察大學 洪文玲教授：

企業屬性不同，風險因子種類及輕重比例不同。因此，有必要參考一般風險理論所歸納的各種風險因子，針對個別企業進行專屬的風險分析，再進一步依據嚴重急迫及影響程度，排列出控管對策與資源投入的優先順序。

以台灣的金融機構而言，近幾年外部風險中影響最大的因子有三：第一是法律，反洗錢與資恐規範的法遵要求越趨細密嚴格，主管機關對金融監理檢查密度提高，裁罰力道變強，足以導致公司破產，促使金融業者必須投入更多法遵與稽核人力成本，落實執行法遵規範；第二是經濟，中美貿易戰爭造成市場波動，影響相關行業投資獲利，銀行放貸授信曝險呆帳提高；第三是政治，國際外交政策、能源政策、環保政策等，對海外市場佈局，海外分支機構存廢，經營方向，國內相關企業全球貿易往來，都有相當影響。而內部風險因子，常見者如經營者的舞弊掏空公司資產、員工監守自盜、程序疏失違反法遵要求、員工訓練不足等。

辨識企業本身的風險因子種類後，便應研擬改善行動方案。由各領域專家組成行動委員會，分析評估後，提出對策方案。企業領導人的前瞻與意志是改善計畫能否成功的關鍵。以兆豐為例，領導人體認反洗錢與法遵是金融業無法回頭的趨勢，必須不計代價建立法遵文化，成為企業的領頭羊。方向定調，各項改革方能依序展開。所以從組織改造、資訊系統更

新、強化內控三道防線；（自行查核、法遵風管、內部稽核）、修改經營績效考評項目（提高稽核、法遵、洗防、風管比重）、強化員工教育訓練（公費補助員工考取 CAMS 專業證照）等，投入相當鉅額的改革成本，但效益可觀，不但獲得裁罰機關的肯定，至今仍維持企業獲利領先地位。

企業應體認風險與安全管理的重要性，設置風控專責單位，隨時審視客觀環境變化，評估各種外部與內部風險消長，提供經營階層決策參考，掌握機先，靈活調整因應策略，乃企業永續經營、常保獲利的不二法門。

中央警察大學 許福生主任：

如何辨識風險，前提在搜尋所有危險因子，因為欠缺危險因子的辨識會造成後續的問題。從犯罪學來看舞弊，通常有一個流程，先意識到壓力，像是財務問題或勞資關係變化等，然後碰到機會，最後具有合理化的理由，才促使舞弊的發生。學者將此類危險因子歸類成兩類，分別為犯罪者特徵及企業環境。

犯罪者特徵通常為入不敷出、過於追求名利、高額個人負債、與客戶往來密切、低薪不符其能力、玩弄心機態度、具有打倒體制強烈挑戰心態、豪賭惡習、家人或同儕給予不當壓力、工作表現不被肯定等。

企業環境通常為過度信賴重要員工、缺乏適當交易授權誠信、不當透漏個人投資與所得、未區隔交易授權與相關資產保管、缺乏獨立績效、不重視細節、資產保管與帳戶處理功能未分開、會計職能分工不清、權限與職權劃分不清、內部稽核頻率不足。

從這兩個危險因子可判別如何用適當的人及企業如何處於低風險的環境，配合企業評估與危險因子偵查，將可能風險先行列舉後，再行解決及預防。

桃園市政府警察局大園分局 林信雄分局長：

企業風險管理對於實務單位來說相當重要，在一般公司內部對風險管理少之又少，但在實際營運時的風險管理議題卻又相當的多，像是重金屬汙泥對於某些公司需要耗費大量資金去處理，但是到了某些公司又能做其他利用，所以對於不同公司，風險可能是弊、也可能是利。在產業鏈上如何避免員工從中得取私人利益是很重要的，像是重金屬回收公司從汙泥中可提煉出黃金，卻可能被員工私藏；倉儲公司因貨物流通快速，可能發生員工竊取貨品卻無人察覺。所以企業風險管理不局限於高端產業的企業，在中小企業甚至工廠都會面臨到這樣的問題。如果行為科學能普遍應用到企業裡，相信能讓所有的企業獲得很好的成果。

中央警察大學 黃文志助理教授：

企業文化也能夠呼應企業風險，國外投資工廠有三個缺點：語言不通、國外勞工難以控管、文化差異大，因此國外工廠難以在短時間快速發展投入營運並獲益，但因應國際的走勢影響，像是美中抗衡及戰爭因素，使得投資者分散風險。為何一個企業文化、公司負責人無法看出簡單的貪圖現象，由此可見公司默許這類的行為，以便其維持內部的和諧，換言之內

部的和諧可能是由老臣或由上一代傳承下來，因為家族企業的關係，不能輕易處理老臣問題。

國外投資的風險，必定要對其國家文化來做評估，以大陸投資為例，除了徵稅減免等等誘因外，還要考量當地文化差異，所以到大陸投資會比到越南投資來的容易。相同文化的管理與相異的文化管理應該有不同的地方，2014年5月13日越南排華暴動，雖然起因來自大陸公司，但卻牽連多數台商公司，原因在於這些台商公司僱用的大陸人當管理階層，當然文化的不同造成不當的管理是有跡可循。

國際化企業經營的文化理念包含領導人的理念與願景、主管的一眼一息、獎懲制度、聘僱與取材，從四個角度來看，文化大大影響企業風險。

在搜尋階段辨識風險，實際上發現潛藏的風險是非常困難，尤其是在投資風險與外部風險上，在這部分應該更著重於危機意識上，內部的稽核法確實可以讓企業達到一定程度的保護，但無法解決投資風險所帶來的虧損問題。風險管理的循環面向，企業永續經營計畫也是一種循環面向，分為：風險辨識評估、提出解決的方案、實行解決的方案、經過測試接納並採取最好的方式、維持營運。從企業永續經營計畫的角度來討論企業風險管理，能夠給予很好的概念。

可以影響企業獲利及影響企業經營與發展都能稱作為風險，企業以獲利與永續經營為最大目標。風險是內外控制對企業經營的意志潛在反撲與懲處，現在社會與企業經營文化環境變遷相當快速，變與不變成為了風險形成的可能，產業、領導人、文化皆能夠做為自變相或異變項。相同產業面臨相同風險，但風險造成的後果可能不同，企業文化、領導人、對於投資文化的理解的不同都可能影響。

與談總結

中央警察大學 章光明教授：

連續三場企業安全與風險管理論壇，在各位先進與學者的交流後，勢必累積更多安全與風險管理對於企業的重要性及發生可能模式。統合本次各學者的發言內容，所謂的安全與風險管理可以將其流程化與系統化，像是在辨識風險前，需要能夠對問題搜索，但內部相關管理階層需要具備很好的想像力，才有可能發現問題所在，接著展開風險辨識，之後評估與解決，但大多企業因資金有限。風險辨識後，應該先設立預防性措施，當目標明確時才能進行下一步。當安全與風險管理系統化後，每一項都要能回饋上一步，從中多次修正，讓問題完完全全的被杜絕。本學會藉由每次論壇將安全與風險管理系統化，各位學者提供的意見則是針對系統中每一項要點修正或加強，像是不同產業面臨不同風險，這些都能加入系統化中的辨識風險這一區塊，所以經由學會的討論，系統化的草擬是可行的。

臺灣的企業文化並沒有建立防弊措施的概念，以至於產生許多弊案，甚至部分案件是由國外相關單位通知才知情。防弊措施的文化與社會文化有很大的關係，像是某些人認為收紅包本身就是普遍文化的一環，以貪腐為例，貪腐有三種：個人貪腐、組織貪腐、制度性貪腐，制度性貪腐將收錢本身合理化，甚且具合法性，因為社會文化接受制度性貪腐，不只拿錢的人接受這種觀念，送錢的人也認為這是必須的，如此的社會文化造就了企業組織中沒有採取預防性措施的概念。所以如何將防弊的概念導入臺灣企業內，這便是學會發揮專業的時

候。如何透過政府的立法，要求公司建立安全與風險的制度及文化，除了靠學會的努力外，也要積極向企業領導人宣導，這是未來我們應該努力的方向。