

2 公司治理

- 2.1 | 治理架構
- 2.2 | 法規遵循
- 2.3 | 資訊安全
- 2.4 | 產品供應鏈
- 2.5 | 產品品質與顧客服務

章節亮點

- 1. 顧客投訴隱私洩露案 0 件
- 2. 品質損失金額率 0.3% 以下
- 3. PoME 概念體驗館獲 CNA 社長賞業績表彰

9 產業、創新與
基礎設施



11 永續城鎮
與社區



12 永續的消費與
生產模式





2.1 治理架構

董事會治理架構

我們設有董事 10 席，任期 3 年。董事會討論及核定事項包含子公司經營概況、董事及監察人選舉、重大資產購置及處分等。特別設立 2 名監察人，擔任監督董事會、確保公司運作順暢的角色，把關公司利益、股東權益，健全公司治理。董事會每季至少召開一次，審核企業經營績效與討論重要永續策略，含環境、經濟、社會衝擊、風險與機會等議題，並全力支持企業永續，定期檢視執行情形與審查成效。2023 年共召開 6 次董事會，全體董事之出席率皆為 100%。

我們的董事成員組成多元，且成員富有專業的學術經歷背景，跨足多方產業，來自台灣與日本等不同國家，並擁有豐富的公司治理經驗。



董事會利益與迴避

本公司訂有《董事會議事規範》，明定董事之利益迴避制度，對於有利害關係之會議事項，應予以迴避，有效保護公司利益。照《公司章程》、《董事會議事規則》及相關法令行使職權。依循《董事會議事規則》之利益迴避規定，對於會議事項，與其自身或其代表之法人有利害關係者，應於當次董事會說明其利害關係之重要內容，如有害於公司利益之虞時，不得加入討論及表決，且討論及表決時應予迴避，亦不得代理其他董事行使其表決權。2023 年董事會所有議案均與董事成員無利益衝突。

功能性委員會設立

台灣松下電器公司設立 12 個功能性委員會，提高公司治理效能、減少風險發生機率與保證勞工福利權益，以因應公司發展目標、外部法令趨勢及各式新興風險，定期召開會議整合與更新各事業單位營運現況。

企業營運

- MB(消滅浪費)推進委員會
- 製造力強化委員會
- 開發責任者委員會
- 獎懲委員會
- 危機管理對應委員會
- 遵守法紀暨資訊安全推進委員會
- 安全衛生與環境保護委員會

品質管理

- 品質政策委員會
- 製品法規品管標準委員會
- 小團隊活動委員會

員工福利

- 勞資會議
- 福利委員會

外部組織參與

為共同推動產業之發展，台灣 Panasonic 集團積極參與同業公協會，透過公會組織將自身營運經驗與同業交流，共享最新市場趨勢、供需變化及技術資訊，期望能對於整體產業有所貢獻。



- 台灣電路板協會
- 台灣車聯網產業協會
- 台灣區車輛工業同業公會
- 新北市電器商業同業公會
- 台灣區電子電機工業同業公會
- 新竹產業園區服務中心
- 台灣區電信工程工業同業公會
- 台北市電腦商業同業公會
- 台北市電器商業同業公會
- TEEIA 台灣電子設備協會

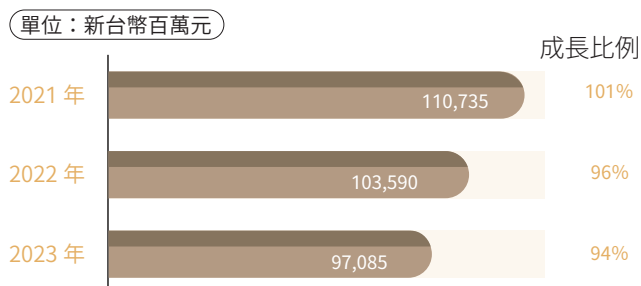


- 新北市政府企業防災推動
- 新北市工業會
- 新竹縣工業會
- 台北市進出口商業同業公會
- 亞太 ESG 行動聯盟
- 國立台北科技大學電機工程系系友會
- 中華民國工商協進會
- 社團法人台北市日本工商會
- 台灣區綜合營造業同業公會
- 社團法人台灣省土木技師公會

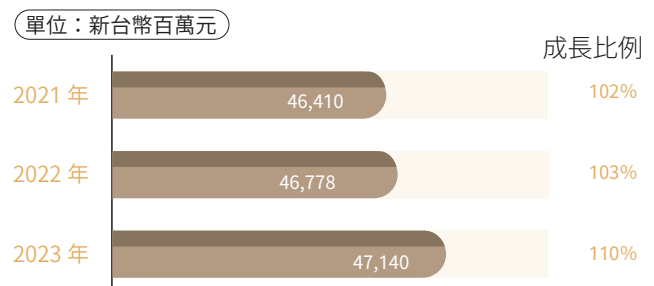
經濟績效

台灣 Panasonic 集團貫徹「圖謀社會生活的改善與提高，以期貢獻世界文化生活的進展」之經營理念持續不斷地進步。

台灣 Panasonic 集團 2023 年營業額



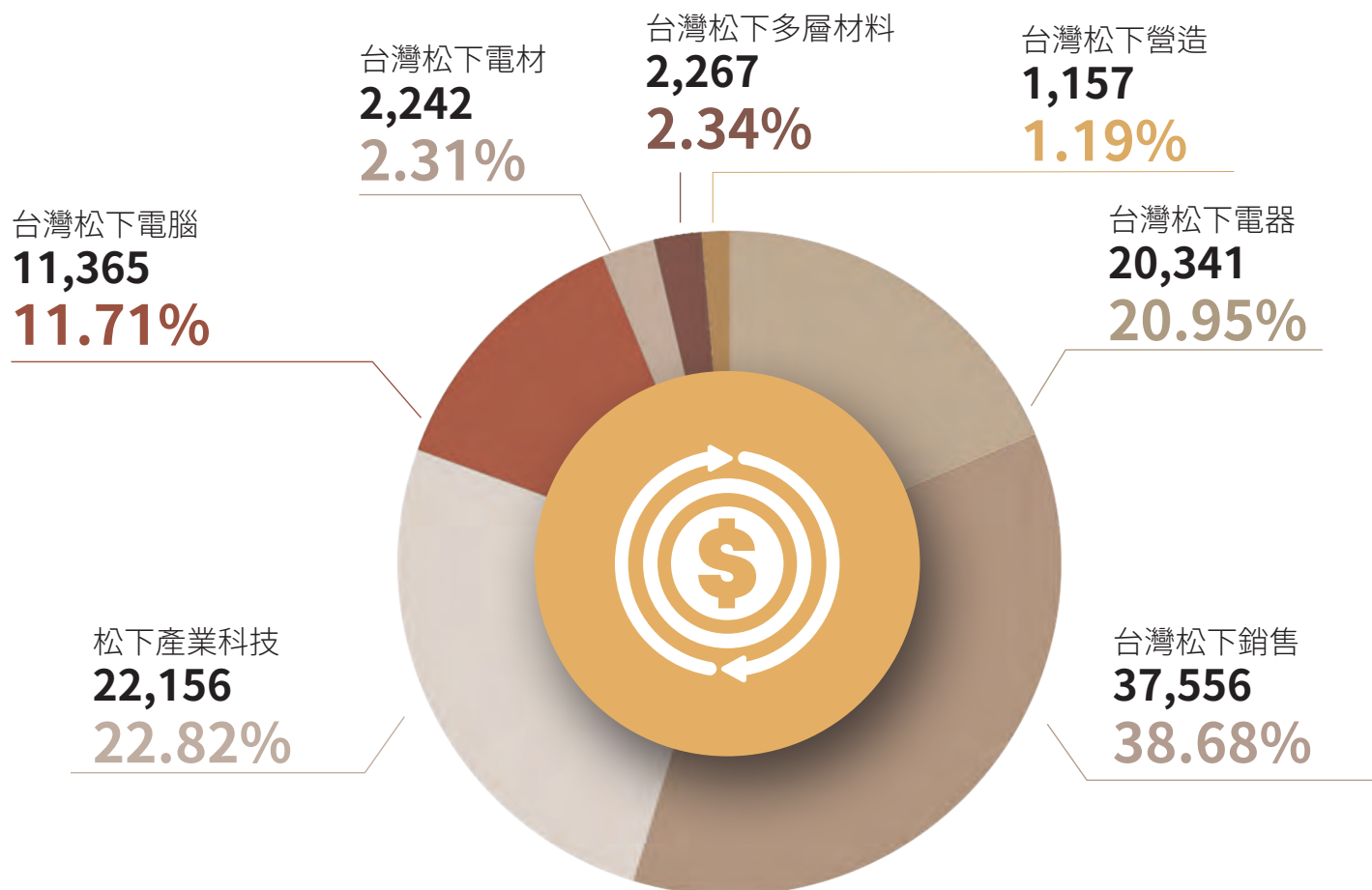
台灣松下電器集團 2023 年營業額



註：台灣松下電器集團含台灣松下電器、台灣松下銷售、廈門建松公司

台灣 Panasonic 集團 2023 年各集團公司營業額與占比

單位：新台幣百萬元



2.2 法規遵循

誠信道德

遵守創辦人松下幸之助先生「企業是社會的公器」之理念，我們秉持著誠信及公平做為企業倫理之核心價值，實踐誠信經營各項作為。訂定「Panasonic 行動基準」與「台灣地區反賄賂及反腐敗規程」以規範全體員工需遵守之道德準則，落實推動企業倫理並強化經營理念，且與供應商及經銷商簽署廉潔承諾書及反賄賂條款。2023 年並無任何貪腐及壟斷事件，或員工因貪腐事件而被解僱或受到紀律處分。

為杜絕違法或貪腐事件發生，明確制定 Panasonic 行動基準及員工獎懲辦法，對於每則申訴或檢舉事項均由專人處理，視其案件性質而進行不同程序之處理，交由 EARS 調查小組進行調查，並於期限內回覆予申訴人或檢舉人。我們保護陳情人的資料，予以立案管理及追蹤，確保其不因檢舉而遭受不當處置。

事件通報流程圖



為確保員工理解法規遵循的要求與規範，台灣 Panasonic 集團透過定期舉辦法規相關教育訓練的方式，確保員工充分理解且實踐誠信的经营方針，並設立法規遵循講師、定期實施遵紀守法訓練及 E-Learning 線上教育訓練。



風險管理藍圖

創辦人松下幸之助先生相信防患於未然對於企業經營的重要性，並提倡「先憂後樂的思考」，預先為不可預知的風險制定應對計畫。台灣 Panasonic 集團視經營戰略和風險管理為推動事業發展的「雙輪軸」，並設有經營風險管理本部。集團構築完善內部監察體系，透過業務、不正會計防止等監察活動，期望推動風險管理透明化，達成提升企業價值的目標。



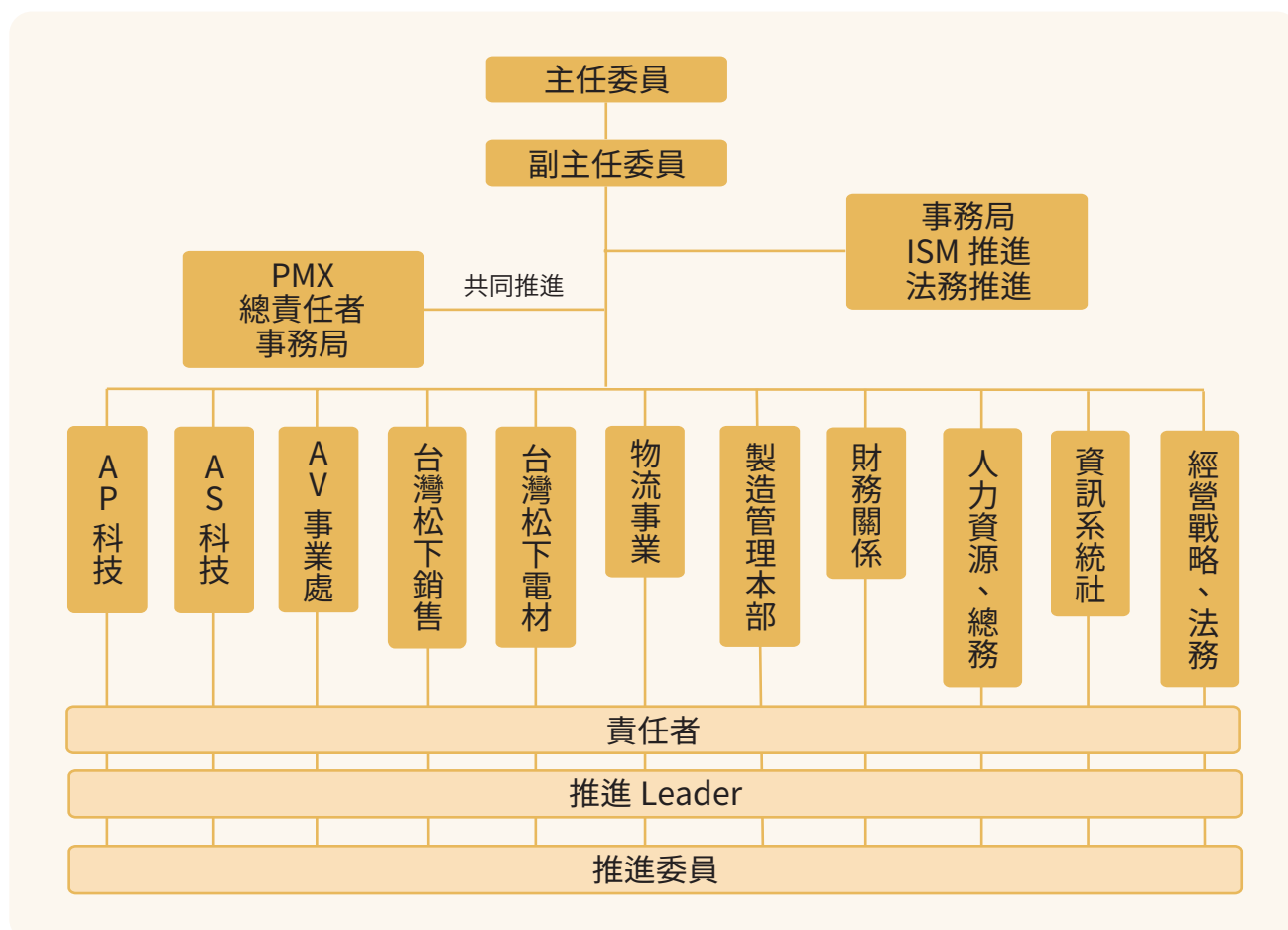
2.3 資訊安全

資訊安全政策

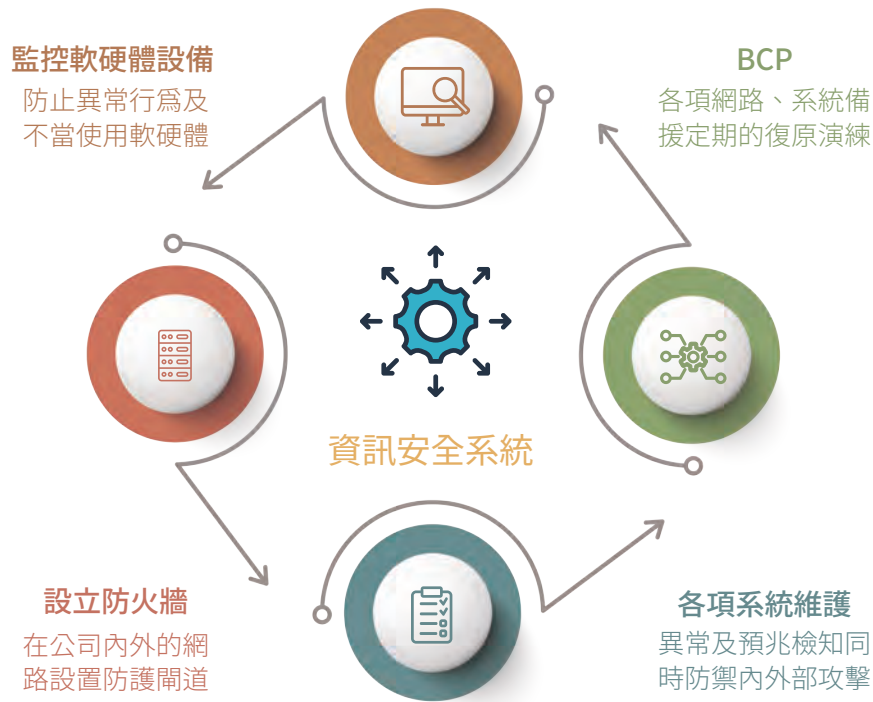
我們依循 ISO 27001 國際資安標準並每三年委託第三方機構進行認證，建構資訊安全管理制度，成立「資訊安全專責組織」，提升公司在防禦外部攻擊以及確保內部機密資訊防護的能力，2023年5月辦理資安實務推進內容研修會，強化部門資安意識並致力推動社員資安意識DNA化。截至2023年，未發生任何個資洩露事件，也未收到任何客戶隱私投訴。



資訊安全專責組織架構圖







資訊安全系統管理流程圖










資訊安全教育訓練

根據台灣 Panasonic 集團的資訊安全運作手冊，除了針對員工舉辦資安課程教育訓練，宣導資安認知，同時也定期模擬資安危害的風險演練，並強化內部資安意識，降低資安風險。詳細資安訓練內容如下：

	執行方式	執行成效
 AI 資安與新興科技趨勢研修會	利用最新的 AI 與新興科技強化企業資安，並深入討論如何建立有效的防護機制	與其他企業互動交流，分享研究成果、案例與實作，掌握全球資訊安全發展脈動與趨勢
 APT 模擬攻擊演練	透過模擬實際的駭客攻擊狀況，提前預警和避免真實的進攻事件	全事業單位演練共 3 回 誤點擊率下降： 第一回 10.6% 第二回 6.4% 第三回 6.5%
 惡意郵件演練	協助員工識別可能含病毒、釣魚或其他威脅的可疑連結或附件，並學會如何回報和處理	分成 6 種不同範本寄送模擬釣魚郵件 2023 年演練結果： 偽裝公司內部連絡的釣魚郵件誤點擊率高
 E-Learning & E-TEST	針對資安設計三大課程，透過課程證照考試了解員工學習狀況，有效地追蹤學習數據	配合上級單位 CNA 進行 ISM 培訓共 3 回，主題涵蓋：事件案例學習、個人信息和商業秘密保護、社群媒體：在網路世界中保護自身安全

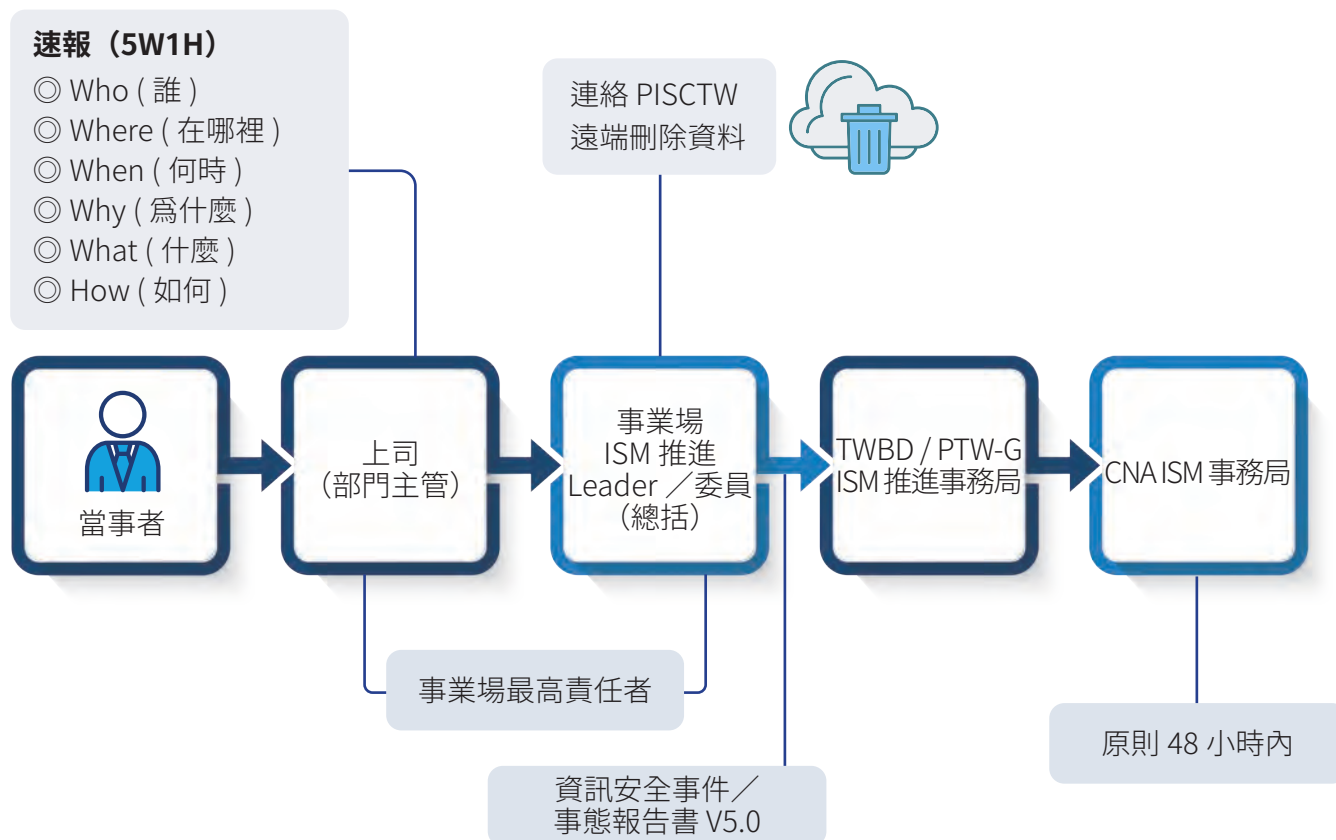
重大資安事件措施

以下為台灣 Panasonic 集團針對重大資安事故與事件之定義：

 <p>事故 (事件)</p>	<p>公司所擁有管理之情報（營業秘、個人情資、顧客情資等）的保護受到威脅。例如：行動電話、記載情報書類文件的失竊、遺失、電子郵件的誤寄等。</p>   
 <p>事件 (事態)</p>	<p>達不到事故程度的案例，但是有可能會成為事故或其徵兆。例如：有加密的筆電、記憶媒體、或有末端控管行動電話的失竊、遺失後，快速進行遠端鎖定及遠端資料刪除成功者。</p>  

我們具備完整的通報體系，為確保資安系統有能力抵抗外來攻擊並能迅速啟動防護機制，一旦察覺資安事故徵兆或事故（件）時，以速報 (5W1H) 為原則向上報告，並以組織層面來對應。

重大資安事件處理流程圖



2023 年重大資安事故通報體系



※ 報告 CNA：法令遵守盡速報告 / ISM 48 小時內

隨著新興科技趨勢的興起，新型科技的犯罪手段層出不窮，為應對 / 預防重大資安事故對於企業的潛在衝擊，因此架設完整的資安事故通報體系，目標於最短時間內排除資安事故。2023 年台灣 Panasonic 集團的無發生重大資安事故，亦無資安事件造成之財務損失。



個人資料與隱私保護

為了確保公司的數據安全，維護台灣 Panasonic 集團的信譽和客戶的信任。我們遵循個人資料隱私保護準則，開發個人資料管理系統，透過雲端系統確保全球松下集團的一致資料處理水準。通過各項規範、程序、審查和定期培訓，強化企業整體資安防禦與應變能力，力求達成重大資安與個資 0 事故目標。

我們投注資源於資訊系統的提升與檢核上，力求提升安防性能與保密性能，以確保有緊急反應機制應對突發的個人隱私安全狀況。

隱私保護作為

- 設有資安委員會與小組
- 官網設有隱私權政策專區
- 每年主管均須定期接受資安線上課程與測驗，並不定期舉辦演練
- 向供應商定期宣導資安與防護政策
- 如有資安外洩疑慮，設有系統停權機制

個資權利諮詢管道

- 官網信箱
- 虛擬客服
- 24 小時服務專線

後續改善措施

- 強化線上支付驗證機制
- 進行實地 / 電話資安訪查

2.4 產品供應鏈

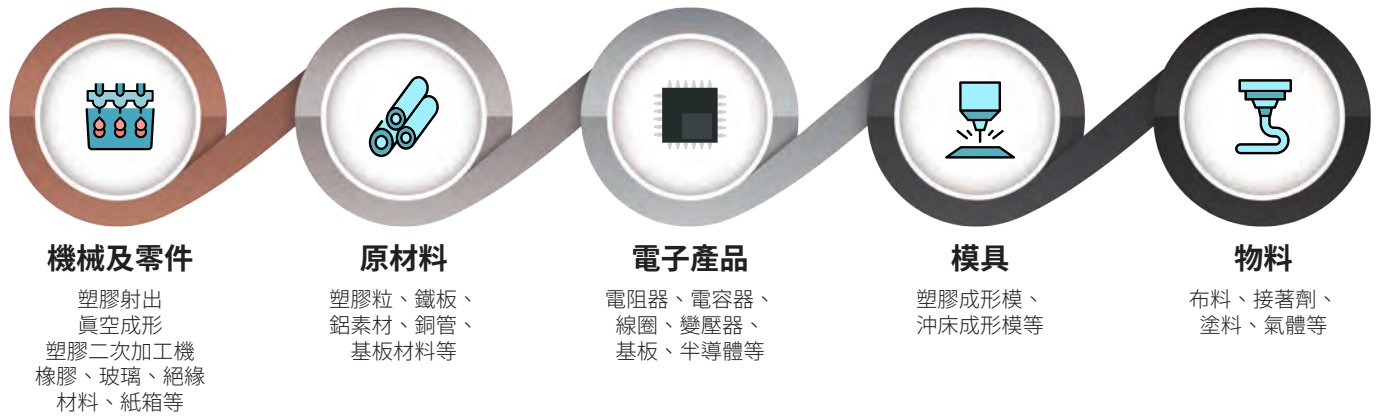
▶ 供應鏈概況

在產品供應鏈上，台灣 Panasonic 集團建立良好的內部控制制度，從原物料採購、商品製造、製程節能、責任銷售與售後服務 ... 等多面向把關，持續給予顧客穩定與符合期望的產品與服務。我們堅持以最高的營運標準實踐永續價值，同時鏈結供應鏈合作夥伴進行環保與社會責任的風險評估與改善，以降低供應鏈的整體風險。

2023 年實際交易廠商共 278 社 (不含 Panasonic 集團)，並分布於下列區域：

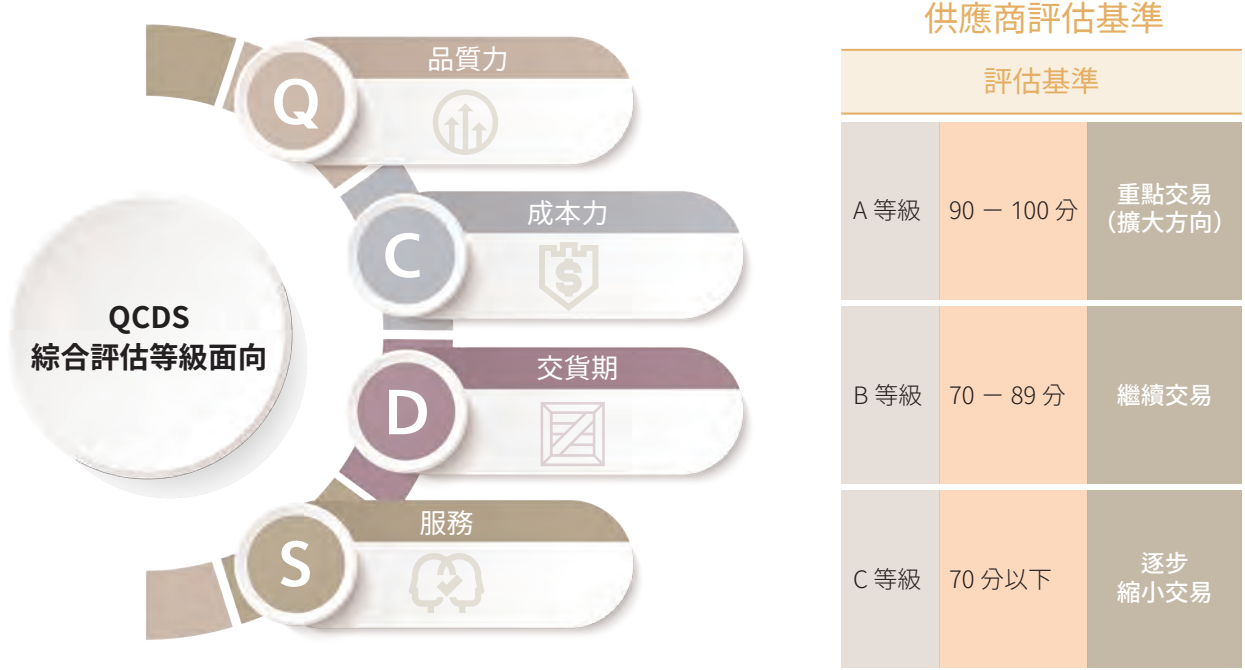


我們的原物料包含機械及零件、原材料、電子產品、物料、模具這五大類，除部分原材料、技術指定及廣泛品由日本母公司進口外，其餘原料皆向台灣在地廠商採購。

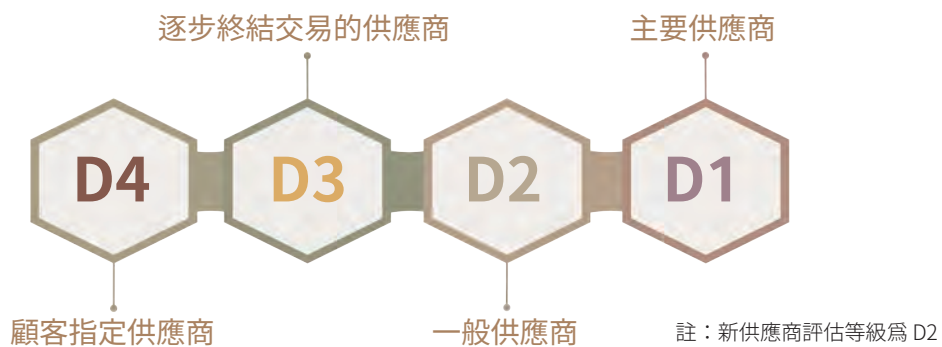


供應商管理

遵照台灣 Panasonic 集團的「供應商管理基準」的評估制定月度評估及定期評估基準。根據前一年基於《交易方針等級評估基準》交易方針的主要供應商和一般供應商，考慮交易量（金額等），針對品質、成本、交貨期、服務的評估結果的等級確定基準如下圖所示：



我們落實供應鏈管理，當供應商發生違反法規或重大違規時，如有必要，我們將採取適當措施降低損失，交易方針等級評估基準如附表所示：



供應鏈 CSR 推進準則

台灣 Panasonic 集團 2020 年發布新版全球交易基本契約，並制定「Panasonic 供應鏈 CSR 推進準則」，以確保供應商落實企業社會責任。所有選用之供應商，必須達到 RoHS 之要求、QCDS 評價需達到 70 分以上以及須取得 ISO9001 / 14001 認證及經營信用評估調查，才可進行開發。

供應商 CSR 推進準則

我們一直以來都相當關注法規遵循、世界趨勢及國際標準，持續更新我們所制定之《台灣地區反賄賂反腐敗規程》，以維護我們誠信經營的承諾。

供應鏈
CSR
推進準則



安全衛生

職場安全及緊急對應和培訓、對身體造成負荷的作業、機器裝置設施的安全措施與安全衛生的日常交流



資訊安全

防止個資洩漏、防禦電腦及網路威脅



倫理

禁止貪汙賄賂與不正當收受利益、尊重知識產權禁止濫用優越地位、正確的出口管理與公正交易



營運持續計畫

供應商制定 BCP 營運持續計畫 (Business Continuity Plan)，並實施對策



風險評估與管理

包含生產現場、倉庫及保管設施、支援機器，研究所及實驗區、洗手間、廚房、食堂及勞動者宿舍



勞動

禁止強制性勞動與使用童工，以人道主義待遇消除差別



品質與安全

提供正確的品質和服務信息、確保產品安全性



環境

供應商在生產活動、產品開發方面，要考慮對社會、環境、天然資源的不良影響控制在最低限度，須簽署 Panasonic 集團環境基準文件 (1) 綠色採購基準 (2) 化學物質管理等級方針

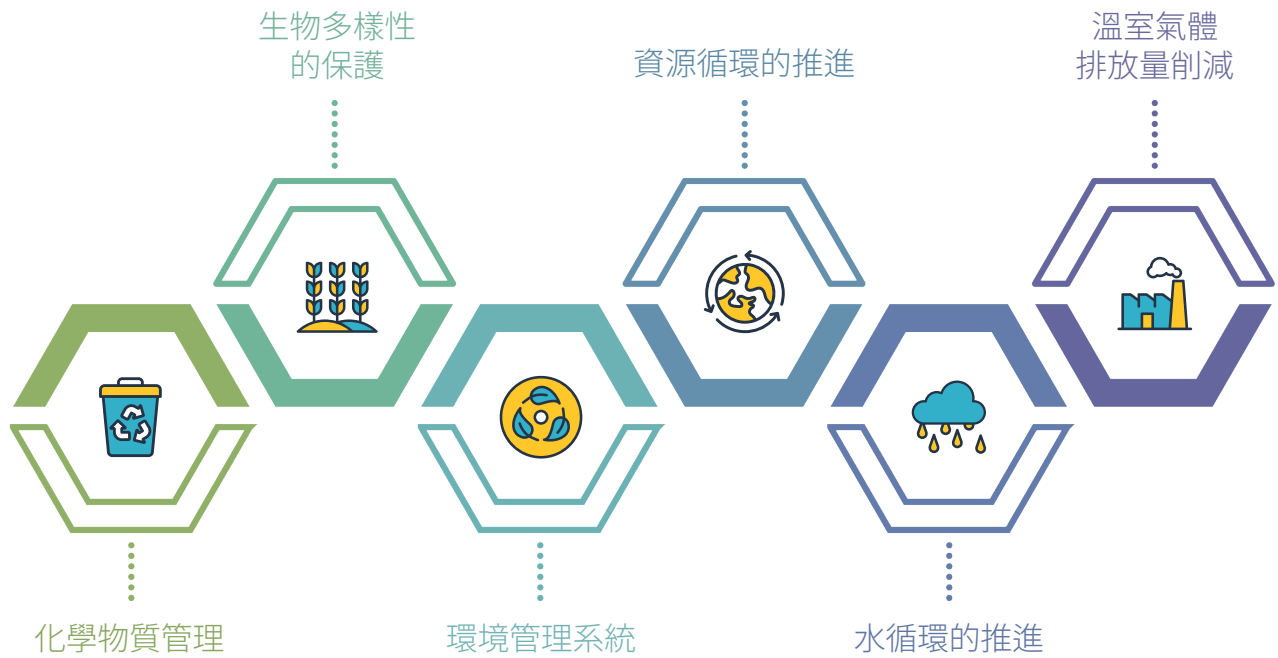
QCDS 制度鑑別

既有供應商家數	184
經評估之供應商家數	173
已鑑別有實際或潛在負面衝擊家數	0
評估高風險或不合格家數	0
新供應商 / 本年度新供應商之百分比 (%)	2.5%



在地採購

台灣 Panasonic 集團透過增加在地採購金額，深入參與當地供應鏈，建立長期穩定的合作夥伴關係，除了有助於降低供應風險，更支持當地經濟的發展。選擇供應商時，除了以法規遵守、品質、價格、交期、服務、技術開發能力等進行評估外，同時積極採取考量下列降低環境負荷因素篩選供應商。



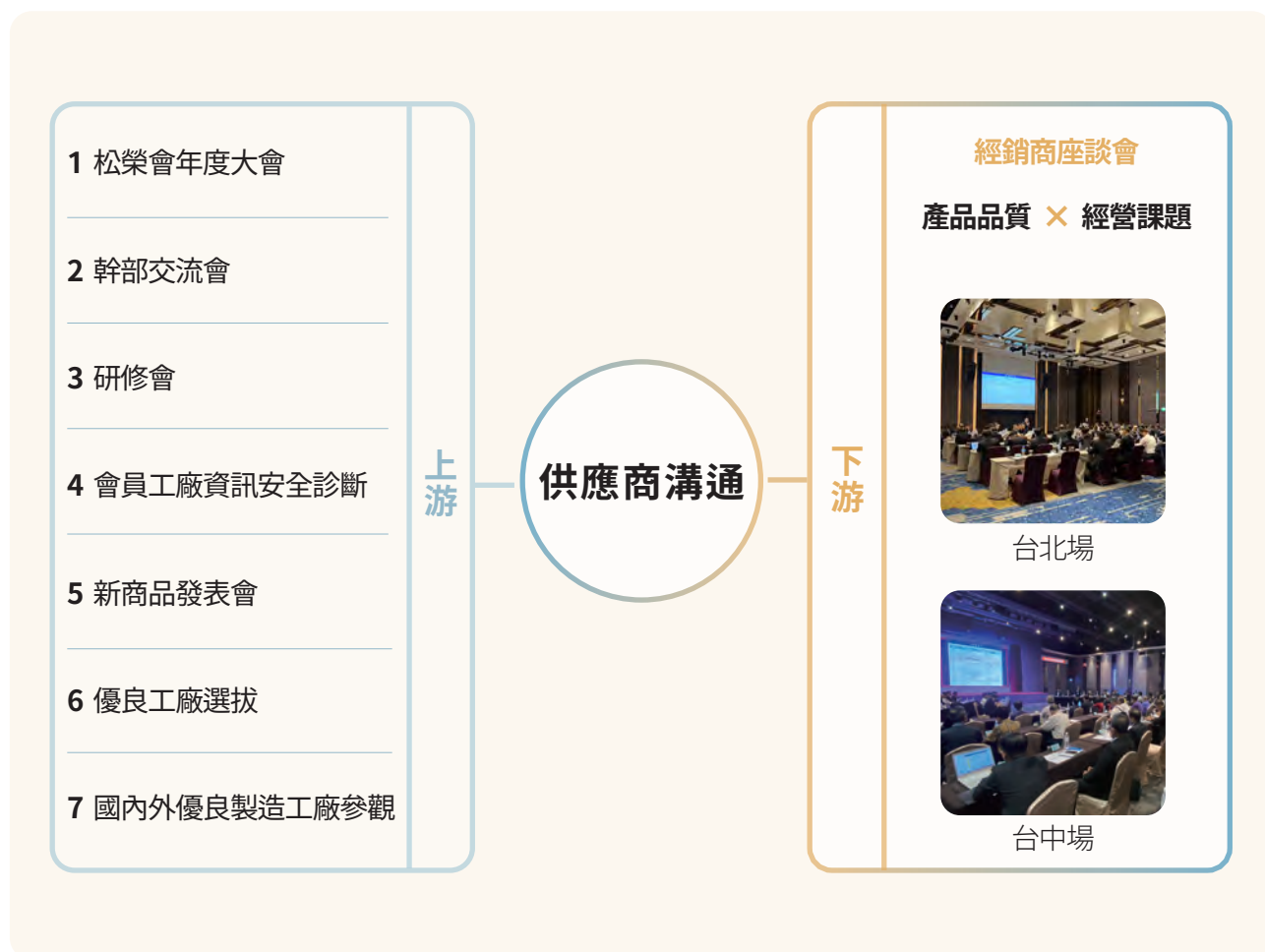
綠色採購

為減緩對環境之衝擊，日本 Panasonic 集團於 1991 年 6 月 5 日制定《環境宣言》，並發行綠色採購準則，環境負荷因素篩選供應商，並要求供應商遵守台灣 Panasonic 集團提出的要求項目，從而推進對地球環境影響較小的採購活動。



上下游供應商與經銷商之溝通

為了與經銷商建立緊密與有效的連結，我們積極建立各經銷商的交流管道，針對不同屬性的經銷商建立專屬的交流平台，並辦理針對產品品質、經營課題辦理經銷商座談會。於 2023 年舉辦日本工廠見學研修，共舉辦 14 場、138 人參與，此次研修更加增進我們與代理店的關係。



經銷商教育訓練

台灣松下銷售公司每年規劃特定主題的教育訓練講習會，提升經銷商的產品認識度、專業素養與技術知識。尤其在後疫情之際，面對市場環境的快速變動，我們將市場分析與相應策略納入課程內容之中。



▲ 日本工廠見學研修



▲ 台灣室內設計博覽會參展、台北國際建材展，於後者獲得優良參展企業形象獎

2.5 產品品質與顧客服務

品質管理政策

PDCA 循環

台灣 Panasonic 集團將品質視為核心競爭力，以提供優質的產品和服務為宗旨。重視品質管理的重要性，專注於產品品質的監測、改進與風險控制。生產過程遵循 PDCA 循環，管控各個生產環節，提高製程能力。並持續的監測和評估對供貨方的風險控制，以確保產品的品質。



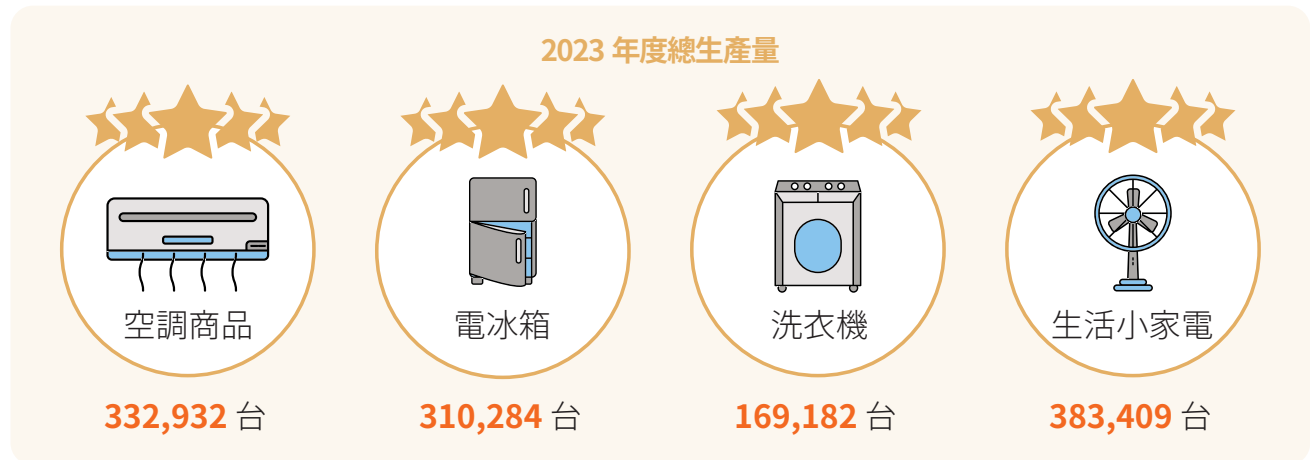
品質管理治理單位

由特定部門主要實施各類品質管理工作流程，從產品規劃的初期，到開發設計、保證製程品質、產品審核、在大批量生產前的品質評估、確認出貨品質，到市場初期的品質流動管理，每階段都採取嚴格的監控，並符合 ISO 的國際規範。

 <p>產品品質</p>	<p>台灣松下電器 製造管理本部品質中心</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全公司的商品品質每月都進行統合分析，並將結果匯報總經理 2. 每月舉行市場品質，包括技術法規、品管標準等方面的改善檢討會 3. 每年舉辦經銷商品質座談會，收集經銷商建議並優化產品，增強客戶價值
 <p>工廠品質</p>	<p>各製造事業處 品質管理部門</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 定期向品質中心提出品質報告，含生產線工程品質、市場品質和改善策略等 2. 整理商品種類的 MQC 資料、品質損失費用與比率，改善策略的效果追蹤
 <p>市場品質</p>	<p>台灣松下銷售 服務部門</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 負責修繕在台灣市場之商品並確保其品質，包括維護冷氣機等電器 2. 每月於品質會議中報告進度，對突發客訴即時回報和協調相關部門處理，旨在提升客戶滿意度

品質管理辦法

依據各項商品的特性，個別制定對應產品鑑別與追溯性管理基準，應用 IT 科技快速作成產品追溯、市場維修 Top 10 項目，二元表功能查明製造日期與不良發生的因果關係，並確認改善對策的有效性。我們更安排品質管理相關課程訓練相關人才。

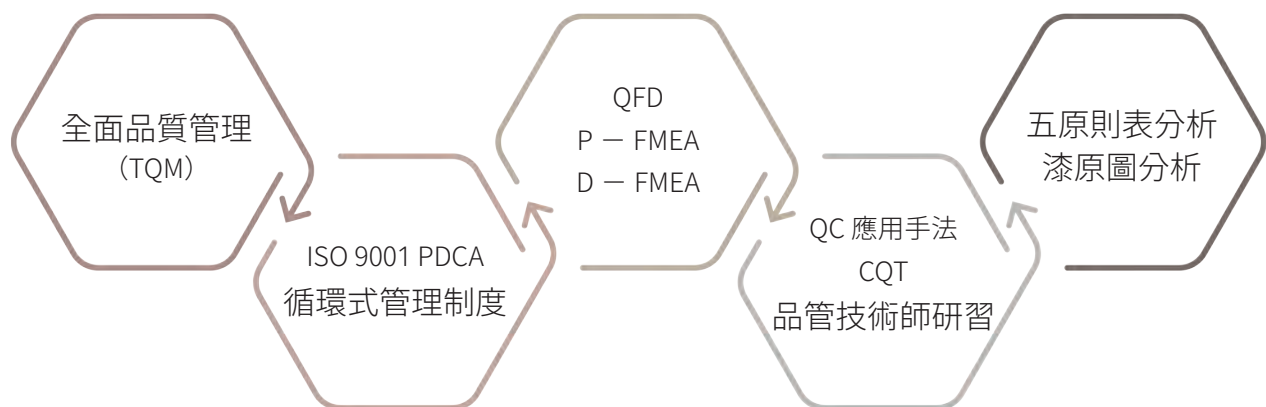


註：統計範疇為台灣工廠生產量

品質管理辦法

溯源管理項目	執行情形	未來規劃/強化重點
 管理重要安全部品	 100% 執行	 應用 QR Code, Bar - Code 自動掃描作業來節省人力，並減少人為疏漏

品質管理課程



台灣 Panasonic 集團對所有生產的產品進行嚴格的溯源管理，並嚴格掌控原材料來源的合法性，確保從產品設計開始，從採購、生產、檢驗、出貨等所有環節都能追溯，顯現我們對消費者的負責任態度。

我們建立完整的產品號碼管理系統，每個生產流程都會產生對應的流程序號和產品號碼，確保其在系統中能被記錄且查詢。商品出貨時，已經依法繳納物品回收清除處理費，並無直接對舊產品進行回收的業務。

品質管理系統

台灣 Panasonic 集團持續優化品質管理系統，更開發商品品質警示系統，全面檢視產品品質之不良率，連續三年無發生因為產品安全事故相關的法律訴訟所造成的損失：2021 年起經銷商可以透過手機查詢商品的登錄／受理／跟催的情報，提高市場服務滿意度。



商品品質警示系統

分為新發賣產品不良自動通知與舊產品不良率惡化通知，每週一系統將自動發信通知品質案件，即時掌握市場最新品質狀態，並採取必要的對策



國際 IT 法規雲

由總公司定期更新全球安全法規，台灣亦設置專職人員管理追蹤，每月定期召開例行會議更新與討論，以確保公司產品符合法規要求



服務部門管理系統

統整商品維修記錄管理系統、服務材料庫存管理、顧客滿意度調查



MQC 市場品質管理系統

當年新發賣的機種及顧客購買一年內的市場品質維修資料，公司 iEPOCH 系統有專案設定特別加強管理（保固期間內），統計市場不良率，不良損失金額，快速找出不良原因並實施對策，消弭顧客抱怨，提高顧客滿意

重大品質議題因應

違反有關產品與服務的健康和安全法規、未遵循產品與服務之資訊與標示相關法規事件

註：包含導致罰款、導致警告以及違反自願性規約的事件

2021 年	2022 年	2023 年
0	0	0

單位：件

產品責任與標示

在產品標示，我們遵循行政機關 (BSMI) 制定的商品標示法規辦理並遵照電器及電子標示基準，嚴格要求公司的全數產品比照辦理。



每個新商品上市販賣前，都必須經過**製品審查階段**，確認產品符合商品標示法及其他的相關環境、能源效率法規等。



公司**每月定例召集技術法規委員會**，即時更新最新的法規狀況。



公司 Iepoch 電腦管理系統內設定 "**書類管理系統**"，作為商品的各種法規有效性認證期限管理及因應未來法規更新的提示。

售後服務

台灣 Panasonic 集團非常重視顧客是否有良好的使用及體驗感，提供多元、智慧及個性化的顧客支援，持續提升與顧客之間的溝通及互動。近年來推出線上自助語音 IVR (Interactive Response) 及自動化語音辨識 ASR (Automatic Speech Recognition) 系統，細緻滿足各式服務場景與客戶之服務需求。

多元的商品服務管道

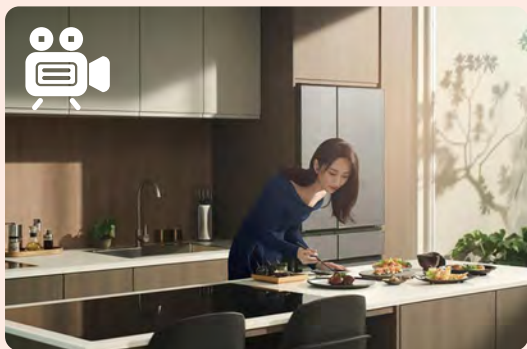


顧客反應處理機制

1	顧客反應	由服務人員第一時間提醒客戶作優先處置
2	4 小時內 完成緊急應對	依內部相關事件處理確認表檢視案件並通報單位主管及相關單位
3	24 小時內 完成後續處置	電話通報事務局、商品製造單位主管及發生地區相對站主管
4	追蹤、跟催 訊息回報	分析並提出解決方案，依照案件程度決定是否召開會議
5	特殊要求處理	若遇特殊要求，將召開會議決議對應方式與後續解決方案
6	加強教育訓練	將處理結果輸入公司內部資料庫將案件結論通知相關人員結案納入後續員工教育訓練案例

台灣 Panasonic 集團也透過多元化的宣傳及活動，使消費者更深入了解品牌理念，進而提升品牌的忠誠度和滿意度。其中包括產品宣傳影片、線下活動與會員俱樂部，以及透過短影音打入網路市場，讓消費者能夠親身體驗品牌的價值和承諾，加強與顧客之間的互動和連結。

品牌宣傳活動



產品宣傳影片



活動訊息分享



Panasonic 會員俱樂部



短影音

創新產品與製造

住空間檢討室啟用

隨著工業 4.0 和 AIoT 等顛覆性技術進步的速度，智慧製造概念的實踐已於不同的產業快速落地。台灣松下作為一家擁有悠久歷史和深厚技術積累的企業，也持續發展與蛻變。台灣松下電器 AP 科技事業，利用持續的技術創新和資本投資，來應對市場的變化，保持行業中的領先地位。

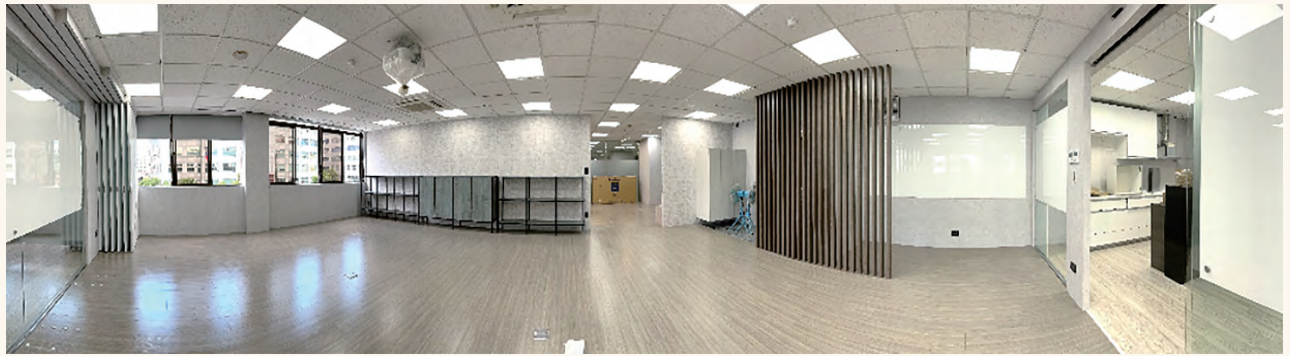
住空間檢討室成立目的

因應未來商品開發的需要，融合住空間情境與提取商品設計趨勢，吸引新世代消費族群且加快開發檢討速度、與提案新規商品導入

思想擴大 | 松竹梅未來消費族群檢討



行為改變 | 大部屋 集合各職能，加速開發檢討



行動力追求 | 開發推進求簡化與勇挑戰氛圍



數位化/數位轉型工廠

台灣松下電器空調工廠於 2023 年度通過轉型策略，投入機台自動化、AI 及 IoT 應用，結合軟硬體提升工廠的速度、品質、成本與技術能力，提升生產效率，並持續創新開發市場。

CNA 長官蒞臨視察 ▶



設備自動化



▲安全光閘



▲自動堆疊機及完全自動包裝機

IoT 情報一元化



共料設備智能化 生產性提高：AMR 搬運機器人



減少工作失誤



智能情報活用



■ 台灣松下電腦進化版大部屋活動 實踐全員改善・全員經營

台灣松下電腦於今年擴大運用自 2022 年底開始展開的「大部屋活動」，以整體削減 25% 為目標推進各項改善活動，「人人都是經營者，全員參與經營」為方向，集合跨部門所有同仁，共同將阻礙目標達成的原因集思廣益取出，將課題可視化，以最快的 Cycle(循環)去進行改善，進一步強化改善速度與作業(業務)效率，今年實際也達成削減目標、強化經營體質。

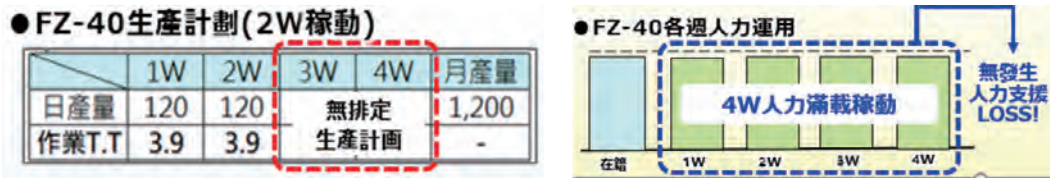
大部屋活動的實體化

建立「大部屋」推進體制及在各職場設置 WIP BOARD，全員參與提出改善提案；成立「大部屋 ROOM」將課題可視化，經營幹部與現場同仁共同參與討論，並在大部屋會議實踐「立即判斷」、「立即決定/決議」、「立即實行/執行」，加速改善成果的創出。



透過日本母社營運戰略部協助，分析產品製造生產的淨時間（實際花在作業/組裝的時間）及浪費，逐項分析、削減不必要浪費。

- 透過生產計劃平準化的調整，削減「非計畫稼働時間」、提升工廠稼動時間



▲ 非計畫稼働時間的削減 生產計劃 Before ⇒ After

- 生產中附屬作業（手指確認、定數管理等）及工程重複作業/檢查的削減



▲ 履歷追蹤目的用之 QR 讀取貼紙 列印作業簡化

▲ 生產工程中的重複浪費動作削減 (包裝袋放置取出重複作業)

未來除了持續貫徹大部屋活動的運用，我們將持續削減工廠浪費，朝向業務 IT 化及擴大生產自動化，並與設計緊密連結，從設計階段參與進行製造改革以追求生產簡易化。