

談委外作業商納入規範對象的重要性

— 以臺鐵太魯閣號事件為例

熊維強

前言 — 都是委外商惹的禍？

2021年4月2日載有498名乘客的0402臺鐵408次太魯閣號不幸於行經北迴線和仁段清水隧道北口時，與滑落邊坡侵入路線的工程車碰撞出軌衝入隧道中且擦撞隧道壁，不僅造成49人死亡和247人輕重傷慘劇，同時也再次對臺鐵暨政府交通部治理形象重大破壞。事故的主因在於委外廠商之工地工程車未遵循規範，不該開上那條工地便道所致，然而為何委外廠商會無視規範恣意施工？

本文以為，組織之委外作業單位，以及主管機關等，未對委外施工廠商納入法遵對象有關，縱於委外合約已釐清責任，然委外作業單位對顧客運送安全仍負連帶責任並未因此而免責，仍然造成社會大眾生命財產的損失以及企業形象的破壞。

ESG-法遵對象應包含委外商

就企業組織而言，法遵規範的對象應

包含且不限於國家主管機關單位或組織內董事長、獨董、董事、總經理、法遵主管、稽核、主管及全體員工，尚應把供應商及其外包廠商等與組織形象利害關係之任何個人或法人納入，因組織所有利害關係人之任何行為對於社會負有義務，特別是對環境(Environment)保護、社會(Society)關係及治理(Governance)遵循等ESG三大項目。ESG的落實是當今企業建立對投資機構、大眾、全球採購經理人等的重大指標，三者中以治理(Governance)遵循為要，然空有立法等各項規範，若適用的對象有所漏列，其風險實無從預測，台鐵太魯閣號事件即是一例。

企業組織如何落實治理法遵形成企業文化？可由企業組織所訂的行為準則¹得知一二，例台灣高鐵訂有「台灣高速鐵路股份有限公司道德行為準則」²、德國鐵路集團 Deutsche Bahn AG 訂有「德鐵集團行為準則適用於商業夥伴」³、英國國鐵

¹ 行為準則指的是一套規則，概述個人行為的社交規範、責任，亦可能包含較為適當的作法建議。國際會計師聯會在2007年發布的國際良好實務指南之《制訂有效的企業行為守則》中對此定義如下：「指導組織機構的決策、程序和制度的原則、價值、標準或行為規則，它們（1）增進了重要利益相關者的福利；及（2）尊重受其業務影響的各方的權利。」

² 台灣高鐵道德行為準則 PDF

<https://www.thsrc.com.tw/ArticleContent/02881df1-9d82-44da-9691-8a7afabed42d>

³ 德國鐵路集團「德鐵集團行為準則適用於商業夥伴」

https://www.deutschebahn.com/resource/blob/4160978/3ed069c8fca727984d9adcc2e77b01eb/mandarin_may-data.pdf

(National Rail)訂有「行為準則-安全中心-網絡鐵路 Code of Conduct - Safety Central - Network Rail」

以上德國鐵路及英國鐵路均訂有行為準則且規範的對象均包括供應商(供應

鏈)，台灣高鐵雖訂有行為準則，僅限於公司人員，台灣三鐵之另外二鐵臺鐵及台北大眾捷運則無法由網頁查出有關行為準則的資訊，詳表一、有關鐵路運輸業行為準則表。

表一、有關鐵路運輸業行為準則表

	組織型態	是否訂有行為準則？名稱	適用對象
台灣高速鐵路股份有限公司	公司	有 台灣高速鐵路股份有限公司道德行為準則	本公司人員，係指董事、各級主管及其他員工 本公司人員應遵守法令及本準則之規定，追求高度之道德行為標準。本公司之董事及各級主管，應率先以身作則，推動實行本準則之規定。
德鐵集團	公司	有 德鐵集團行為準則_適用於商業夥伴	商業夥伴 商業夥伴是指所有非隸屬於德鐵集團的產品和服務供應企業，包括供應商、諮詢公司、代理商及其他產品和服務的提供商等。 集團希望其商業夥伴在全球所有業務領域內履行和遵守本行為準則中所列示的各項原則
英國鐵路網公司 Network Rail	公司	有 Code of Conduct 行為準則	我們將《行為準則》嵌入所有合約中，希望您能在自己的供應鍊及其他方面推廣這一行為。 在 Network Rail，我們致力於最高的商業道德標準，適當的行為和安全績效，我們期望與我們供應鍊合約廠商的公司也符合相同標準。 我們所有人都必須努力實現“每天人人都安全”的願景，這通常意味著我們將不得不超越這一基準。 通過相互尊重和公平對待彼此以及我們工作所在的社區，並以富有挑戰性，協作，負責和客戶驅動的方式行事，才能獲得信任。We're embedding the Code of Conduct within all contracts and we expect you to promote this within your own supply chain and beyond. At Network Rail we're committed to the highest standards of business ethics, appropriate behaviour and safety performance and we expect the same from those we do business with. We must all work to achieve our vision of 'Everyone Home Safe Every Day' and that will often mean we will have to go beyond this baseline. Trust is gained by treating each other and the communities we work in with respect and fairness and by behaving in a way that is challenging, collaborative, accountable and customer-driven.
臺灣鐵路局	政府機關	無資訊	無資訊
臺北大眾捷運股份有限公司	公司	無資訊	無資訊

註：搜尋方法，以關鍵字「行為準則」、「道德行為準則」、「Code of Conduct」google

行為準則對於組織企業而言，係透過準則訂定的內容對該企業法遵作一宣告，為公開揭露重要資訊，其目的在使受規範之行為人行為符合道德標準，並使公司之利害關係人更加瞭解公司道德標準，台灣證券交易所即訂有上市上櫃公司訂定道德行為準則參考範例⁴。可惜的是相關參考範例並未包含商業夥伴，因此難以對作業委外廠商進行有效控制。

臺灣鐵路局在上表中係無任何行為準則以及作業委外相關資訊，再查臺鐵相關之法規通則是否有與行文準則相關之規範，僅提及組織架構、人員配置、執掌以及分層負責等項，例交通部臺灣鐵路管理局組織條例。⁵再依交通部臺灣鐵路管理局所屬分支機構組織通則。⁶交通部臺灣鐵路管理局工務養護總隊辦事細則。⁷未提到組織人員之行為道德準則以及作業委外規範，甚為可惜，臺鐵宜藉本文之建議進行組織文化改造。

結論與建議

(一) 以德英國鐵為典範-納入委外商、速訂鐵路運輸作業委外辦法

以臺鐵高鐵捷運攸關大眾生命安全之運輸事業，將作業委外廠商納入規範刻不容緩。本文建議除在訂定行為準則時，宜參考德國、英國歐美等企業將供應商（供應鏈）等商業夥伴納入適用，以確保公司治理法遵規範對象之完整外，為保障消費者權益及規範作業委託他人處理，另可訂定大眾運輸事業作業委託他人處理應注意事項⁸建立 1 作業委外內部控制作業之處理程序、2 訂定並執行遴選受委託機構之作業辦法，且應要求作業委外事項係受委託機構合法得辦理之營業項目、3 督導受委託機構內部控制及內部稽核制度之建立及執行、4 委外契約至少應載明之必要事項，例受委託機構就受委託事項範圍，同意主管機關得取得相關資料或報告，及進

⁴ 上市上櫃公司訂定道德行為準則參考範例民國 109 年 06 月 03 日

⁵ 參交通部臺灣鐵路管理局組織條例第 2 條、第 17 條

第 2 條交通部臺灣鐵路管理局(下簡稱本局)掌理鐵路橋樑、隧道、路線、工程、建築、產業管理之設計、督導、考核…事項。

第 17 條本局各單位在不影響本身業務之原則下，得承辦公私機構委請代辦與鐵路行車安全及營運有關建築、土木、機械、電氣、鐵路車輛、電子資料處理等工程

⁶ 參交通部臺灣鐵路管理局所屬分支機構組織通則第 4 條、第 6 條

第 4 條本局為辦理鐵路土木建築工程、路線保養、軌道之機械養路作業、鋼樑維修加固、軌道材料之研發製作、機械維修等事項，得設宜蘭、臺北、臺中、嘉義、高雄、花蓮、臺東工務段及工務養護總隊，各段隊得設勞工安全衛生室，並得視業務需要於轄區重要地點設分駐所暨各道班。

第 6 條本局為辦理材料採購儲運、管制、調撥及工程、勞務採購之招標、決標、訂約等事項，得設北區、中區、南區供應廠，並得視業務需要於沿線重要地點設材料庫

⁷ 參交通部臺灣鐵路管理局工務養護總隊辦事細則第 12 條、第 13 條

第 12 條本隊處理業務，實施分層負責制度，逐級授權決定，分層負責明細表報請工務處核定實施。

第 13 條各層主管對前條逐級授權事項，如發現被授權人有違反法令、逾越權限或指示原則者，得隨時糾正之，必要時並得變更授權範圍

⁸ 可參考保險業作業委託他人處理應注意事項中華民國 108 年 12 月 26 日

行檢查，或得命令其於限期內提供相關資料或報告。

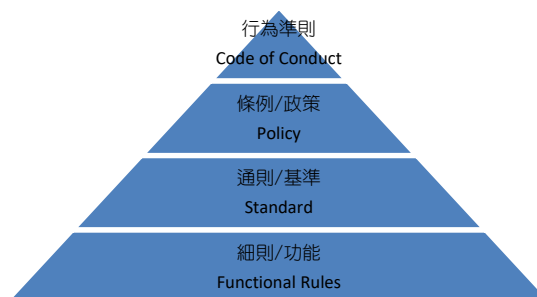
(二) 由行為準則建立法遵文化

「徒法不足以自行」，企業組織宜訂定行為準則，其位階應超越條例、通則、細則之上，如圖一、法令遵循關係位階圖。蓋行為準則係組織內對所有利害關係之任何成員就其組織行為與普世價值做一宣示，也是該組織建立消費者、投資大眾及主管機關的信賴基礎，另也可補強發規範之不周延的法遵原則。

行為準則之揭露可強化如董事長、獨董、董事、總經理、法遵主管、稽核、主管及全體員工，供應商及其委外廠商等利害關係之任何個人或法人知道組織行為準則之核心價值，孕育出思想，透過法遵行動（如合約納入行為準則同意條款）產生影響力量，最後成為信仰般的法遵文化。

形成法遵文化並不難，以台北捷運搭電扶梯須靠右，留下左通道方便其他乘客快速穿越的潛規則，在大家認為，為趕時

間的乘客靠邊站是有益的且有助人的價值時，這樣的規範就被形成，而且乘客間互相提醒，成為台北捷運的文化之一。行為準則納入對供應商的規範最大的價值，在於供應商也是代表企業行為，他影響到企業聲譽的價值，如臺鐵太魯閣號事件負面影響，另如企業組織為 ESG 的典範企業，而供應商本身也是時，供應商對企業行為準則的認同，更增加企業組織之聲譽形象。



圖一 法令遵循關係位階圖

本文作者：

安得數治股份有限公司總經理

台灣數位治理協會顧問

